

公共施設マネジメント

「縮充」への発想と実践

東洋大学国際PPP研究所
シニアリサーチパートナー 南 学



資材費、人件費高騰の影響が出てきた

埼玉県久喜市では、小学校の壁が崩落

50億円以上の予算で、長寿命化対応。財調基金がほぼゼロ

愛知県豊明市では学校長寿命化予算を先送り

長寿命化計画の見直しと予防保全に「状態監視保全」を導入

中野区、目黒区で大型再整備を見直し

2000億円超、400億規模で「応札者なし」の事例に

財源がない、老朽化が進む ➡ 「縮充」しかない

公共施設マネジメントの計画推移

10年前 「公共施設等総合管理計画」

50年経った施設を更新する財源がないので、面積削減で対応

5年前 「個別施設計画」による「具体化」

総合管理計画はマクロ的、長期的目標なので、事業化計画に

「総合管理計画」の見直しと「長寿命化」

個別計画を反映させて、学校施設は6割の経費で30年延ばす？

計画しても、公共施設総面積が減らない！

- 多くの自治体が、20、40年後に2～4割の削減目標
- しかし、ほとんどの自治体で総面積が増えている

なぜ？

- 「マクロ」の目標は、個々の目標にならない
- 既存の「利用者」への説明はやりたくない
- 別部局との調整は「正解」がなく、未経験
- 具体的な目標が示されないので、「先送り」
- 2, 3年で異動するので、「後任者」に

実践をどのように進めるのか

公共施設マネジメント

第1の課題

安全確保

市民の生命と財産を傷つけない

第2の課題

縮充

限られた財源の範囲で、施設を更新・修繕する

第3の課題

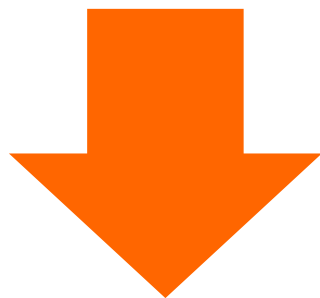
機能見直し

コロナ禍での「集客」否定と、加速されるDX

縦割りを越えた対応と
データでの優先順位設定

第1の課題

- 市民の生命と財産を傷つけない
- 市役所管理職を「刑事犯罪人」にしない



施設・設備の不備を解消する

施設管理上の業務上過失(公務員のリスク)

- 平成18年7月、ふじみ野市大井プールで小学2年生の児童が給水口に吸い込まれ死亡するという事故が発生した。
- このプールの管理は民間事業者へ業務委託していたが、最高裁は市の担当職員の業務上過失致死傷罪(禁固刑)を確定した。
- 施設所有者は、業務上、観客等の安全を確保できる施設を提供する責務を負っている。

高裁判決

本件が、被告人の過失のみに起因する事故と評価すべきものではないことも所論が指摘するとおりである。すなわち、原審相被告人のA体育課長の過失との競合、受託業者の管理業務の杜撰さ、防護柵脱落后に見られる危機管理対応の拙さ等に加え、防護柵の針金(鉄線)留めの放置など被告人の先任者らの無責任な執務結果と前任者からの不十分な引継ぎ、更には被告人に対する研修機会の喪失ということにつながる、財政難を理由とする体育施設協会からの脱退等といったふじみ野市や旧大井町全体の業務態勢及び職員指導の在り方等、様々な要因が濃淡の差こそあれ、複合的に絡み合った中で、本件事故は起こるべくして起きたものである。当裁判所も、被告人の過失のみが本件事故の原因であるとは考えておらず、すべての責任を被告人にのみ帰すべきではなく、受託業者の関係者らの刑事責任のほか、前任者らの責任、ふじみ野市の行政責任等についても、それぞれの手続の中で適切に追及され、更に様々な角度から本件事故の原因が解明されて再発防止策に生かされるべきものであると考える。

しかしながら、その中にあって、本件事故の最大の原因が、防護柵が脱落して吸水口が露わになったという本件プール設備の不備にあつたことは明らかである。ふじみ野市としては、開設前に防護柵の設置状況を点検した上、その不備を修繕し、あるいは不備が修繕されない限り本件プールを開設しないという判断をすべきだったのである。そして、その権限と責任を持っていたのは、被告人あるいはA体育課長にほかならない

のであるから、両名の過失が本件の中核的な原因であることは否定し得べくもない。したがって、まずもって、両名の過失について、その刑事責任が追及されるのは当然である。他の者にも責任があるからといって、被告人の過失責任自体が小さくなるいわれはなく、本件では、そのような無責任な管理態勢、執務慣行等の中で、被告人自身が何をしたのか、あるいは、し得たのかということが問われているのであり、その点を踏まえた上で、被告人の過失が重大であると判断されることは既に述べたとおりである。

公共施設の包括保守点検委託が第一歩に

施設名称	住所	対象業務														
		施設警備	防火設備保守点検	電気保安	空調調和設備保守点検	自動ドア保守点検	昇降機保守点検	防虫駆除	清掃	環境衛生	浄化槽保守点検	設備巡回点検	中央監視装置点検	直流電源装置点検	舞台設備点検	非常用発電機設備点検
本庁舎	吉野下430		○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○		○
仲南支所	生間415－1	○	○	○	○	○	○		○		○	○	○			○
琴南支所	造田1974－1	○	○	○	○	○			○	○	○	○				○
美合出張所	川東1494－1	○		○												
仲南老人福祉センター	生間415－5		○	○												
造田診療所	造田1982－1	○	○			○										
美合診療所	川東1493	○				○										
造田歯科診療所	造田1974－1	○				○										
美合歯科診療所	川東1494－1	○														
火葬場	吉野4204－6	○	○	○		○			○							
リサイクルステーション	長尾1156－1	○	○													
水道事務所	吉野4300－11		○					○	○							

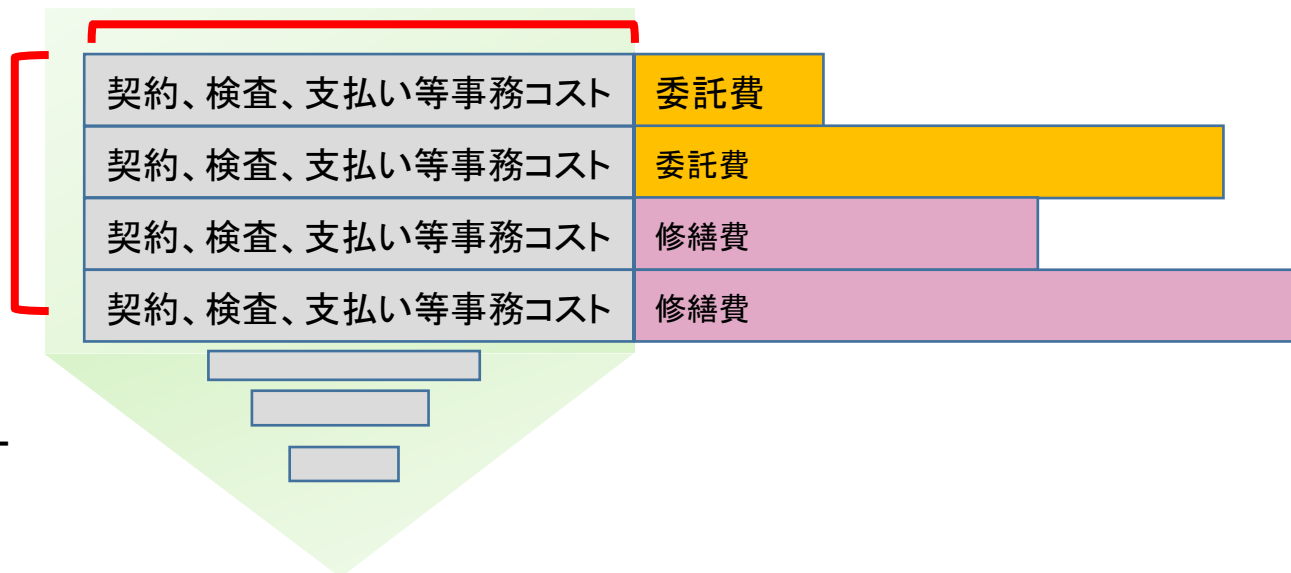
- ◆ 誰が、施設の安全管理に責任を持つのか
- ◆ 仕様書も見積書もチェックできない実態
- ◆ 数百本の無責任「契約」コストは数千万円に

庁内の合意形成のみで、実施可能。行政改革にも波及効果が

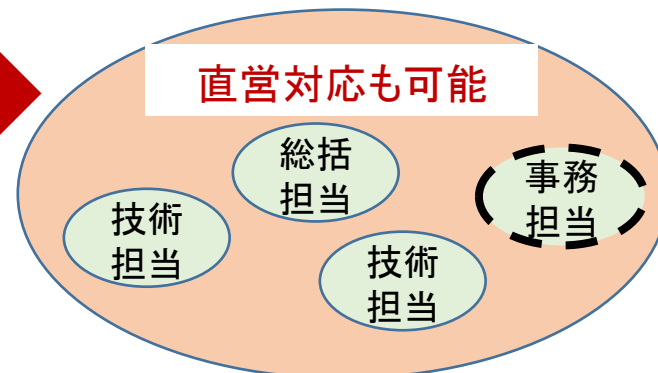
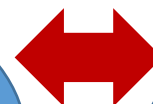
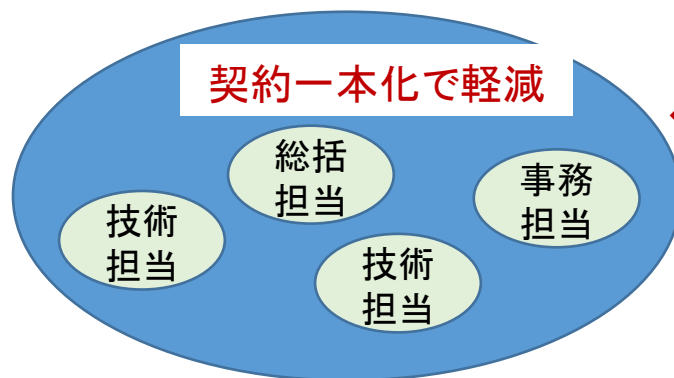
包括委託によるマネジメント経費の分離と軽減

定額事務コスト(1件約12万円)

12万円/件
× 件数



マネジメントフィー



経費削減から安全管理・業務改善へ

明石市(人口30万)の事例

- 小規模修繕を組み込み、7名の削減が可能になった
- 人員削減分を5名の常駐技術者に転換、効率的巡回作業
- 専門家の目で、安全確保と修繕の優先度決定
- 修繕のスピードアップで、適用希望施設が増加
- 常駐技術者の指導で、簡易工事(内製化)費用10分の1に

小規模市町での実施は広域連携で

包括委託メリットとしての簡易工事の 内製化

- 包括委託による常駐技術者が簡易工事を実施
 - 簡易工事の大きなコストは「人件費」や「出張料」
 - 包括委託では、常駐技術者の人件費は組み込み
 - 必要な費用は材料費のみ
-
- ✓ 小学校校庭のぬかるみ改善(5000万円→210万円)
 - ✓ 中学校のプールデッキ再塗装(4500万円→50万円)
 - ✓ など

包括委託

安全確保

- 効率的巡回点検・修理
- 縦割りを超えた劣化診断
- 効率的効果的予算配分

施設巡回の派生効果

修繕コスト・時間の削減

多くの修繕要望に対応

稼働・劣化状況把握

「縮充」(複合化)計画

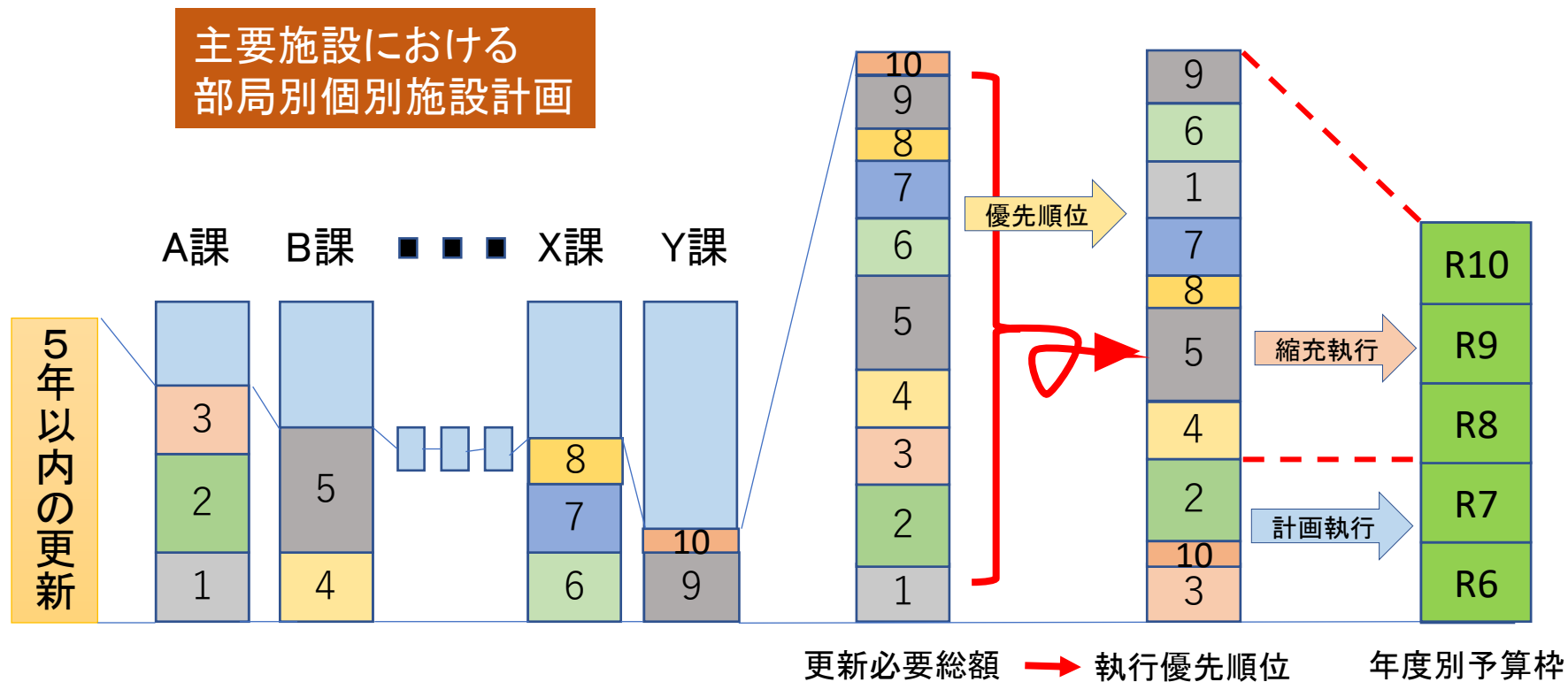
具体的な中期施設縮充計画の実施
(公共施設マネジメントの基本)

優先順位の客観的判定が可能に

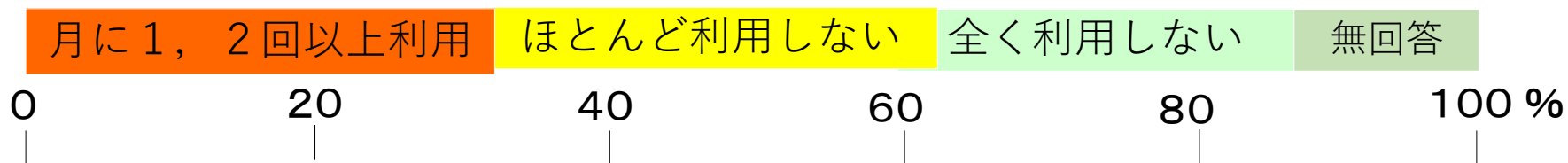
【劣化度順】

一 覧 表 番 号	建 物 連 番	大分類	建物基本情報					構造躯体の健全性					耐震診断基準		劣化状況評価						
			施設名	棟名	構造	建築年	築年数 ↓ 2020年 計算	耐震安全性			長寿命化判定		Ia値		1 基礎・土 上	2 外壁	3 内部仕 上	4 電気設 備	5 機械設 備	健全 度	
								基準	診断	補強	圧縮強度 (N/mm ²)	試算上 の区分	X方向	Y方向							
26	43	保健福祉施設	ふるさと会館グリーンパレス	本館	S	1990	30	新	—	—	—	長寿命	—	—	D	D	C	C	B	33	
31	48	町民文化系施設	広陵中央公民館 (かぐや姫ホール)	本館	RC	1973	47	旧	有	不要	21.0以上	長寿命	1F=0.923 2F=0.903	1F=0.798 2F=0.839	B	D	C	C	C	34	
4	4	スポーツ・レクリエーション施設	広陵中央体育館	本館	RC	1980	40	旧	有	不要	37.7	長寿命	1F=1.475 2F=2.204	1F=0.980 2F=1.130	D	C	D	B	B	35	
27	44	行政系施設	広陵町役場	本館	RC	1971	49	旧	有	必要 (実施済)	29.45	長寿命	1F=0.47 2F=0.53 3F=0.68	1F=0.63 2F=0.67 3F=0.88	C	C	C	C	C	40	
14	29	学校教育施設	真美ヶ丘中学校	校舎棟	RC	1986	34	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	C	C	B	C	45	
10	16	学校教育施設	広陵西小学校	校舎棟・管理棟・給食室	RC	1968	52	旧	有	必要 (実施済)	28.7	長寿命	1F=0.52 2F=0.56 3F=1.07	1F=0.63 2F=0.94 3F=1.45	D	C	C	B	B	46	
16	33	子育て支援施設	広陵西保育園	本館	S	1988	32	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	C	C	B	B	49	
2	2	スポーツ・レクリエーション施設	広陵東体育館	本館	RC	1979	41	旧	有	不要	31.3	長寿命	1F=2.68 2F=1.21	1F=2.29 2F=0.83	D	D	B	B	B	51	
13	25	学校教育施設	広陵中学校	校舎棟	RC	1990	30	新	—	—	—	長寿命	—	—	B	C	C	B	B	52	
1	1	社会教育系施設	広陵町立図書館	本館	RC	1997	23	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	B	C	C	B	54	
19	36	子育て支援施設	あすなろ第二クラブ	本館	RC	1979	41	旧	有	不要	40.0	長寿命	1F=0.854 2F=1.163 3F=1.439	1F=1.085 2F=1.199 3F=1.688	D	C	B	B	C	55	
17	34	子育て支援施設	真美北保育園	本館	S	1991	29	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	B	C	B	B	59	
5	6	スポーツ・レクリエーション施設	広陵西体育館	本館	RC	1980	40	旧	有	不要	32.8	長寿命	1F=2.26 2F=1.12	1F=1.54 2F=3.20	D	C	B	B	B	59	
7	8	スポーツ・レクリエーション施設	広陵健民運動場	本館(ダッグアウト)	RC	1967	53	旧	無	不明	不明	不明	不明	不明	D	C	B	B	B	59	
3	3	スポーツ・レクリエーション施設	広陵北体育館	本館	RC	1981	39	旧	有	不要	41.8	長寿命	1F=2.73 2F=1.18	1F=1.34 2F=3.36	C	C	B	B	B	62	
6	7	スポーツ・レクリエーション施設	真美ヶ丘体育館	本館	RC	1992	28	新	—	—	—	長寿命	—	—	B	C	B	B	B	65	
12	22	学校教育施設	真美ヶ丘第二小学校	管理棟・普通教室棟・特別教室棟・給食棟	RC	1987	33	新	—	—	—	長寿命	—	—	B	C	B	B	B	65	
28	45	供給処理施設	広陵町エコセンター	本館	RC	1978	42	旧	有	不要	32.3	長寿命	1F=1.95 2F=2.17	1F=2.07 2F=2.63	B	C	B	B	B	65	
29	46	その他施設	広陵町営斎場	火葬棟	RC	1984	36	新	—	—	—	長寿命	—	—	B	B	B	C	B	70	
11	19	学校教育施設	真美ヶ丘第一小学校	校舎棟	RC	1984	36	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	B	B	B	B	72	
22	39	子育て支援施設	ひまわりクラブ	真美ヶ丘第一小学校教室内	RC	1983	37	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	B	B	B	B	72	
24	41	保健福祉施設	総合保健福祉会館 さわやかホール	本館	RC	2001	19	新	—	—	—	長寿命	—	—	C	B	B	B	B	72	
4	5	スポーツ・レクリエーション施設	広陵中央体育館	格技場	S	1980	40	旧	有	不要	—	長寿命	1.40	Zone1=2.39 Zone2=2.19	D	C	A	A	B	72	
8	9	学校教育施設	広陵東小学校	校舎棟	RC	2002	18	新	—	—	—	長寿命	—	—	B	B	B	B	B	75	
9	13	学校教育施設	広陵北小学校	教室棟・特別教室・管理棟・EV	RC	1980	40	旧	有	必要 (実施済)	21.0以上	長寿命	1F=0.74 2F=1.50	1F=0.65 2F=1.91	B	B	B	B	B	75	
9	14	学校教育施設	広陵北小学校	屋内運動場	RC	1969	51	旧	有	不要	—	長寿命	—	—	B	B	B	B	B	75	

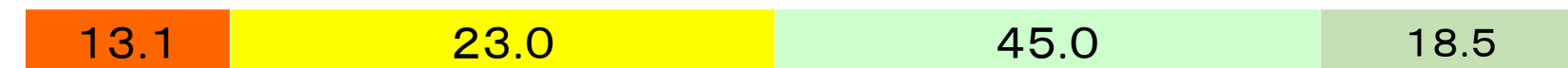
限られた財源の範囲で、施設を更新・修繕する



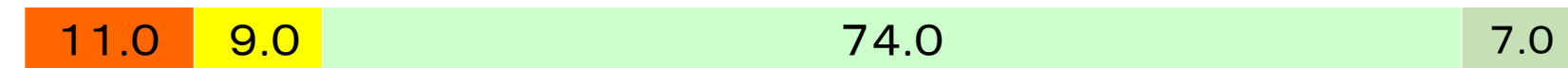
公立図書館の利用者は地域住民の1割程度にすぎない(約9割が経費を負担)



新潟市



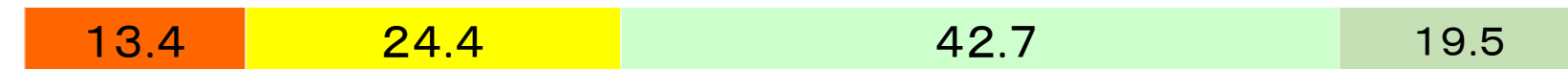
鎌倉市



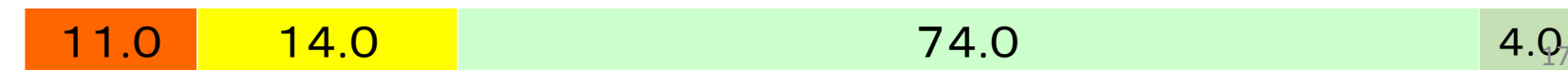
日光市



名古屋市



高松市



意味のない「一人当り貸出冊数」

貸出登録率は20%程度

年に1回以上の利用はその半分程度

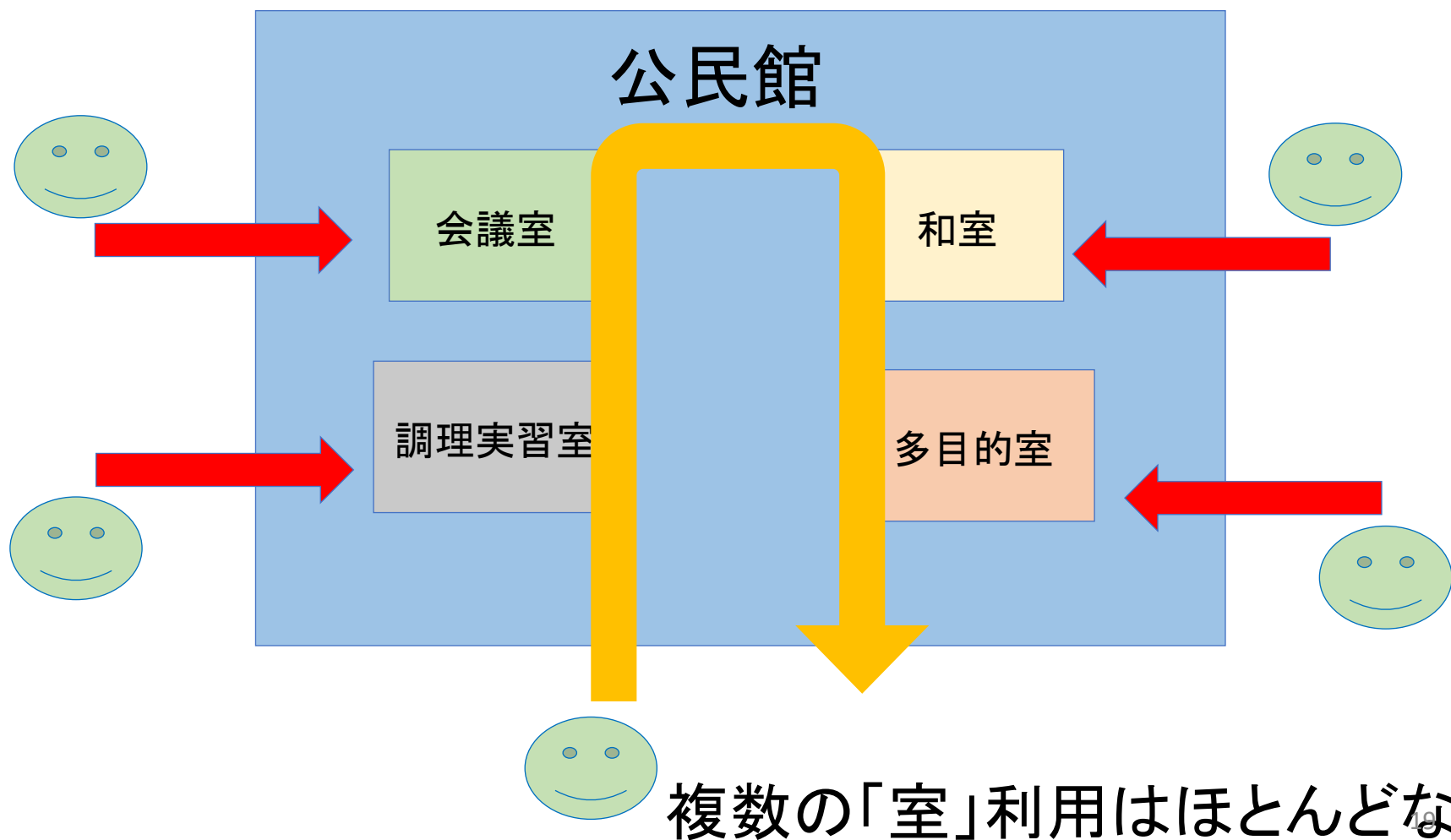
利用者の1割が9割の貸出を受ける

年30回以上は0.1%の事例も

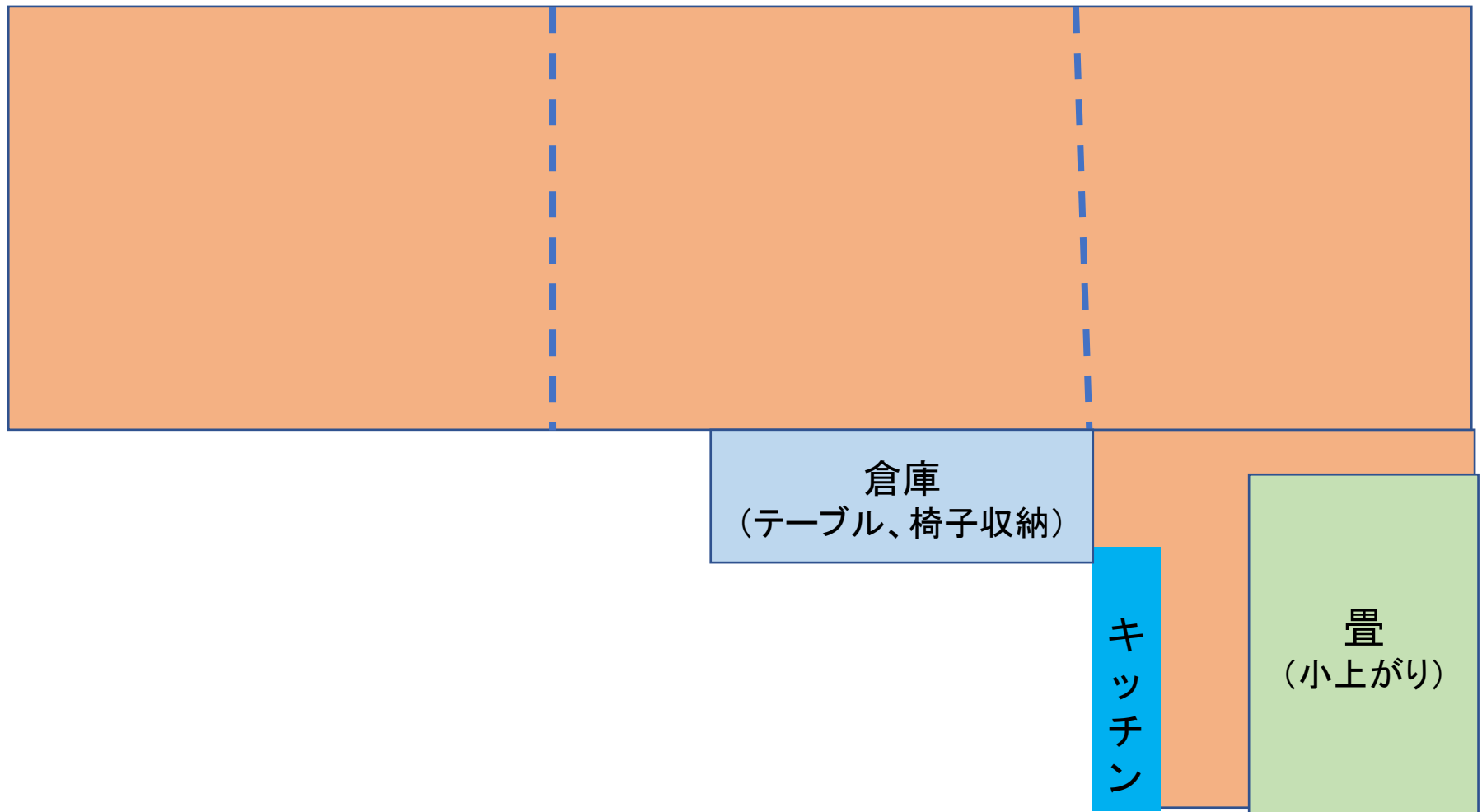
貸出冊数よりも入館者数で評価すべき

「公民館」が必要？「活動室」が必要？

「館」ではなく、「室」利用がほとんど

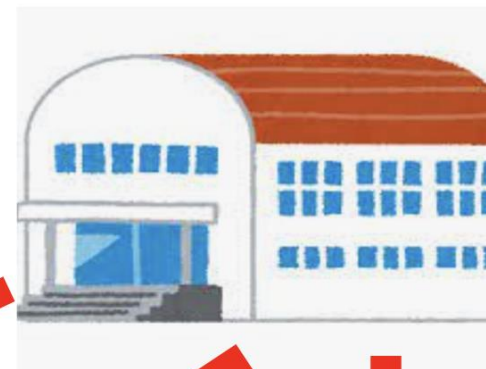


「公民館」単独としての必要面積(150~200m²)とレイアウト案



汎用「体育館」よりも、目的別スポーツ施設

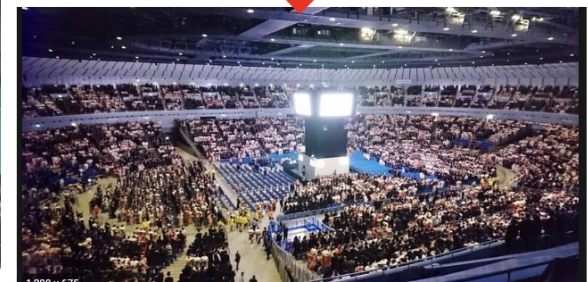
種目	時間	構成比	件数	構成比	利用時間
卓球	855.5	30.0%	406	36.3%	2.1
バレーボール	623.2	21.8%	198	17.7%	3.1
バドミントン	438.0	15.3%	150	13.4%	2.9
バスケットボール	242.5	8.5%	116	10.4%	2.1
フットサル	205.5	7.2%	76	6.8%	2.7
レクバレー	131.5	4.6%	51	4.6%	2.6
体操・ダンス	89.5	3.1%	63	5.6%	1.4
剣道	25.5	0.9%	6	0.5%	4.3
空手	25.5	0.9%	5	0.4%	5.1
スポンジテニス等	22.0	0.8%	7	0.6%	3.1
その他	196.5	6.9%	41	3.7%	4.8
合計	2,855.2	100%	1,119	100%	2.6



卓球中心の体育館



オパール紫波
バレー専用体育館



横浜アリーナ(ライブ会場)

なぜ図書館の利用が多く、公民館、体育館などは少ないのか

- 図書館は個人で利用
- 公民館、体育館などはグループ利用
- 個人利用には、「ラウンジ」、「飲食」が必要
- ママ友、中高生、リタイア男性の居場所がない
- 「公共」施設なので、もっと利用できるように
- 公共施設設計の「殻」を破る必要がある

公民館設置
想定エリア

小学校

中学校

徒歩通学



自転車通学



高校

バス・電車通学

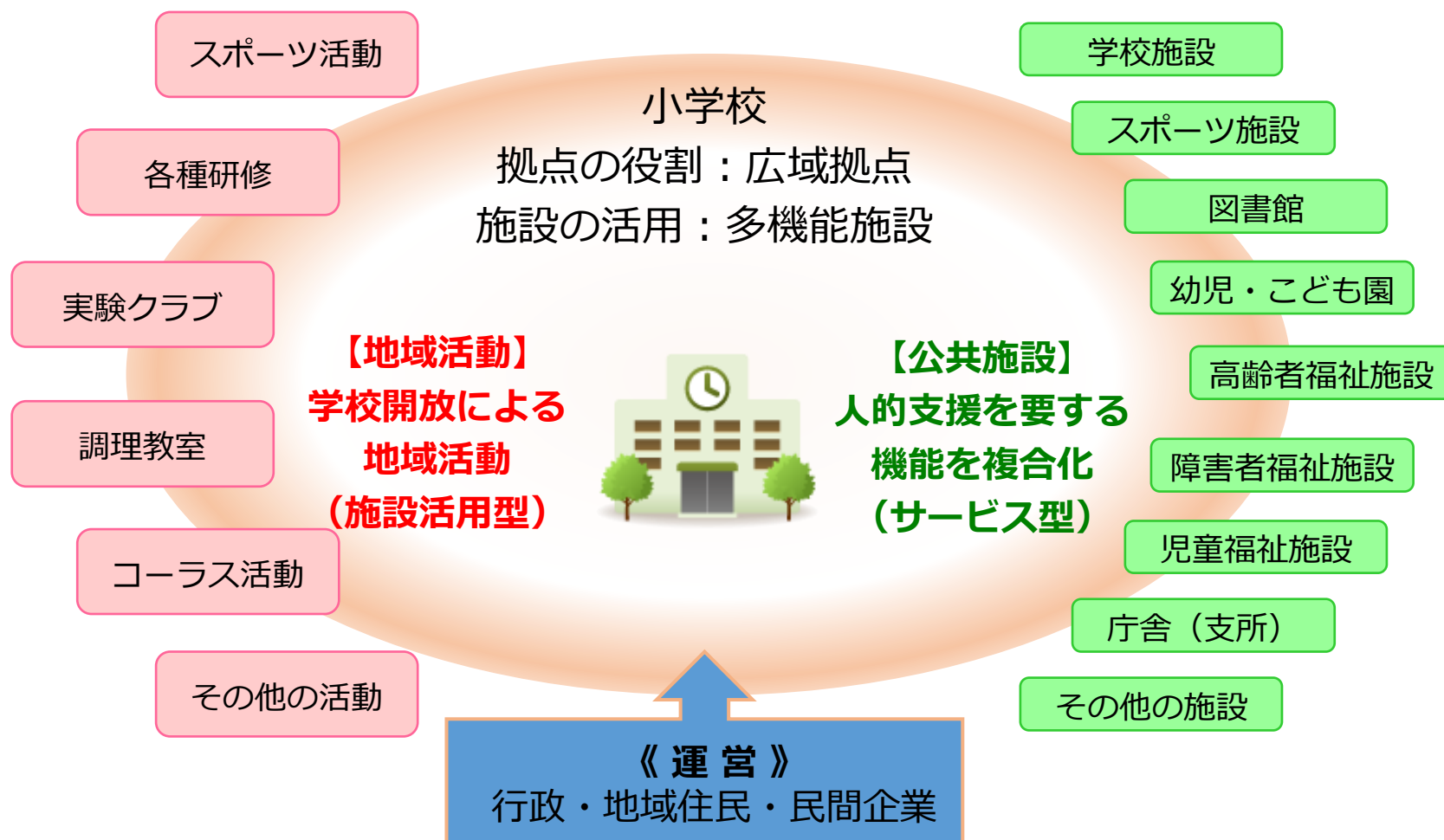


学歴の進展で、広がる行動範囲とネットワーク

大学
専門学校

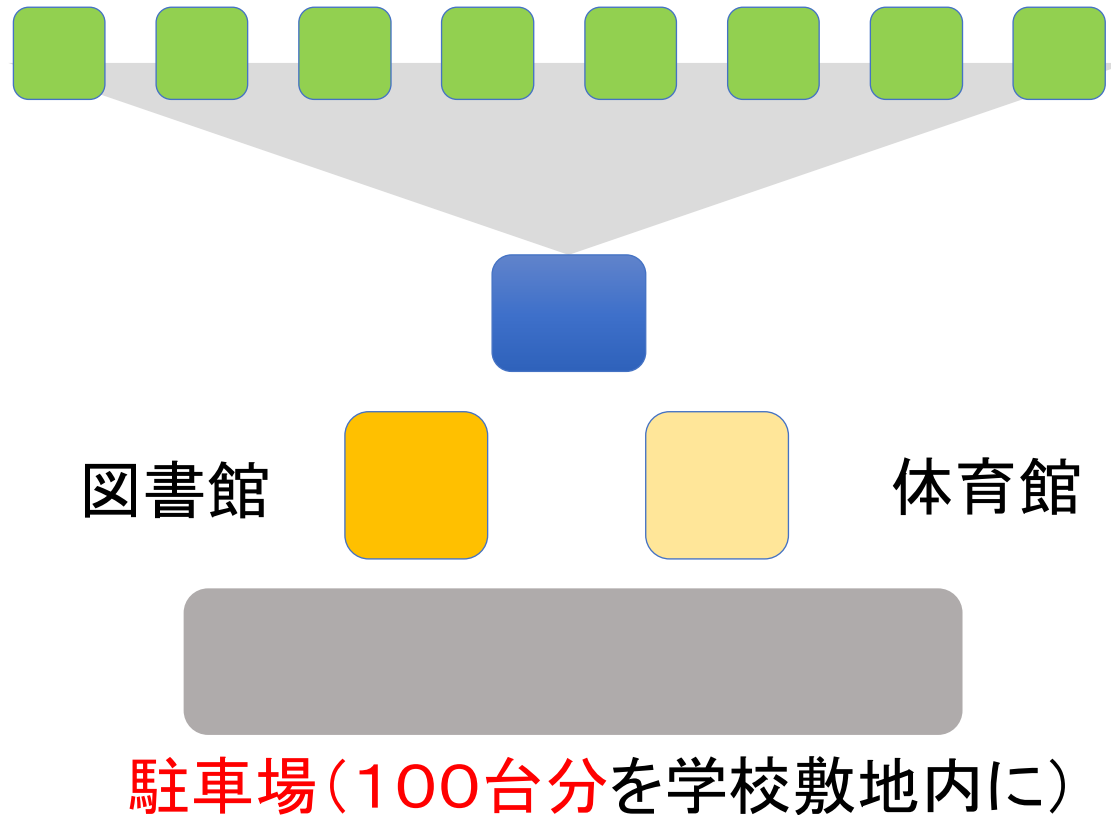
全国から集まる

小学校に多くの市民利用施設を集約できる



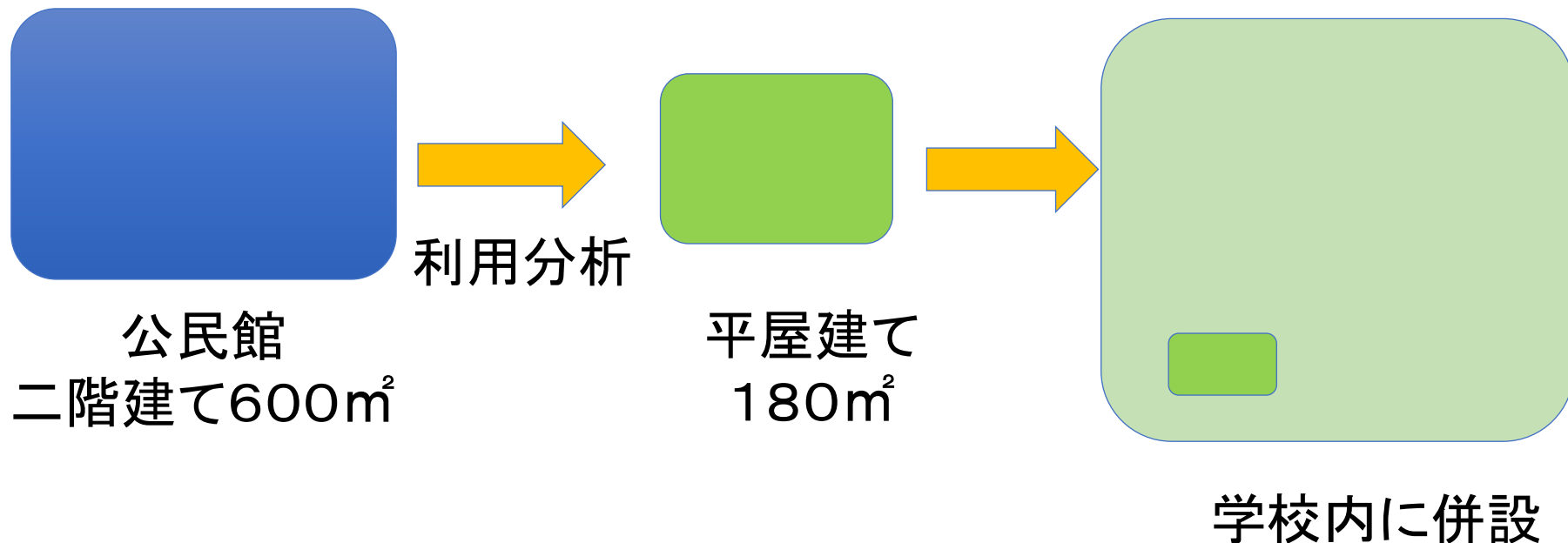
統合小学校を地域の「核施設」に

山形県西川町(人口6千)



公民館機能进行分析し、縮充して学校敷地に移転

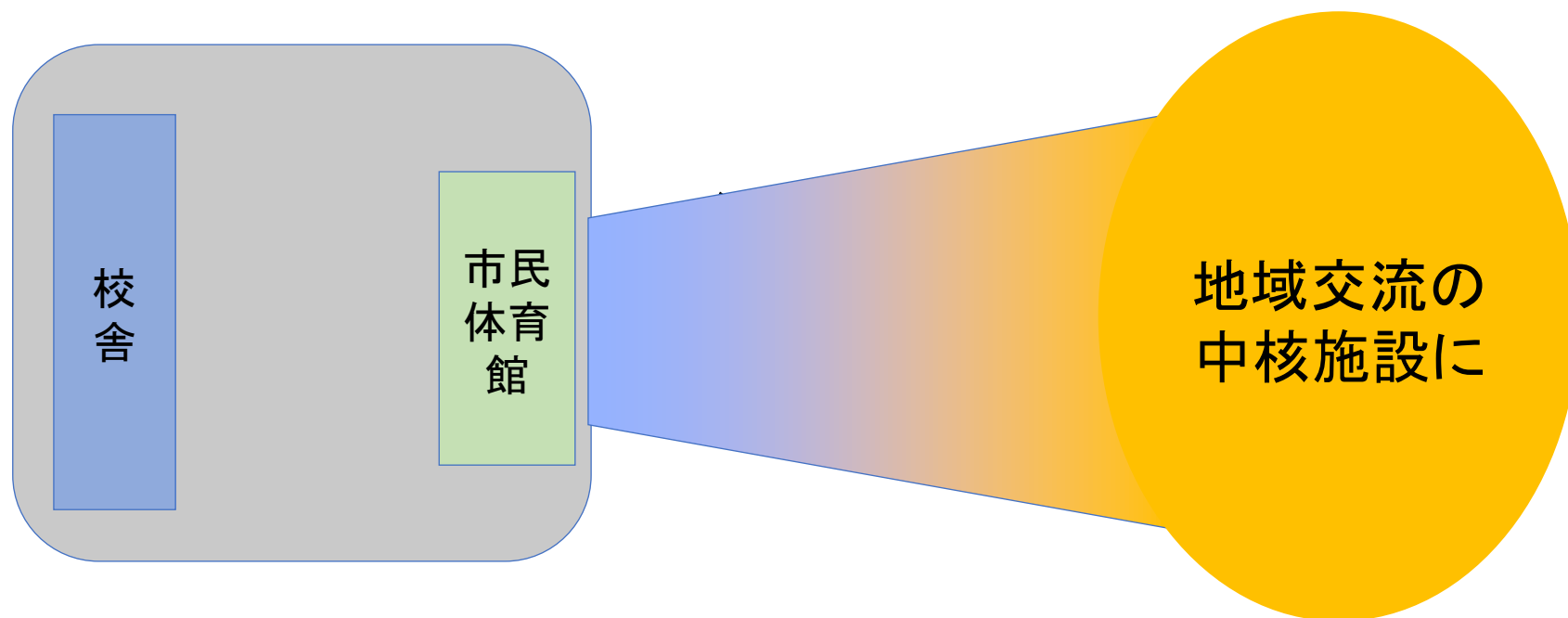
愛媛県西条市(人口10万)



学校には会議室がなかった。
体育館に冷房がない(熱中症の危険性)
学校と地域の連携がすすむ

中学校敷地内に市民体育館

愛知県半田市(人口11万)



平日5時までは学校利用が最優先
住民2500人がクラブ会員で、さまざまなプログラムでフル活用

小学校の統廃合への反応にも変化が

- ◆ かつては、小学校の統廃合は、卒業生である「長老」のノスタルジーで、
- ◆ 大きな抵抗にあった。
- ◆ しかし、統廃合が課題になってきた20年ほどが経過し、「長老」の声が小さくなってきた。
- ◆ 一方で、複式学級や小規模校での「学力低下」に不安をもつ保護者が増えてきている

5年、10年で状況は変わる

合意形成、設計、建設で10年かかる

10年後を見据えた、「前向き」の「縮充」計画が必要に

校庭では日射病、体育館では熱中症！！

「プール」でも、30℃以上は、熱中症に

授業を強行すれば、「業務上過失」の可能性も

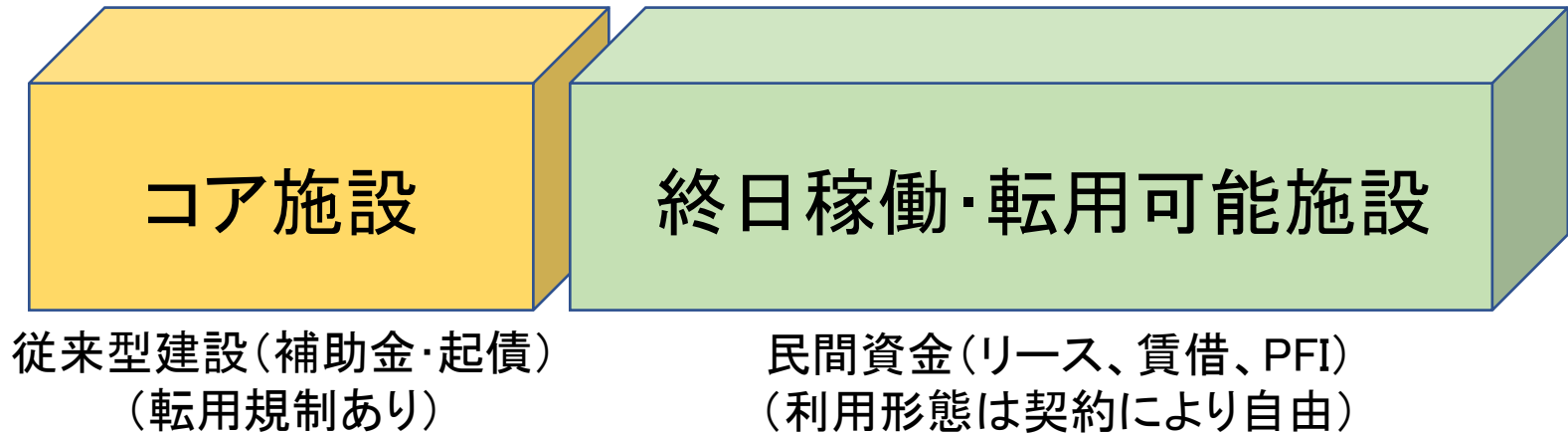
400～500m²の中規模アリーナで、体育授業は可能

空いている時間は、「クールスポット」として活用

アリーナと、図書・カフェのある空間はデザイン可能

リース方式を活用すれば、2年で全校に設置も

従来方式とリースの組合せ (日本型実質BOT方式)



維持管理委託

委託

指定管理・長期維持管理委託

地域住民向けのプログラム・施設貸付に活用

学校の場合

教員室・クラス教室

体育館・プール・音楽室等

庁舎の場合

市長室・議会・最小執務室

会議室・1F空間他



【参考】

『自治体アウトソーシングにおける事業者評価 ― 指定管理者(制度)のモニタリングと第三者評価』
南学 著 学陽書房 H20. 11

『実践！「自治体ABC」によるコスト削減 ― 成果を出す行政経営』
南学 編著 ぎょうせい H18. 9

『行政経営革命 ― 「自治体ABC」によるコスト把握』
南学 編著 ぎょうせい H15. 5

『横浜市改革エンジンフル稼働 ― 中田市政の戦略と発想』
南学／上山信一 編著 東洋経済新報社 H16.1

『先進事例から学ぶ 成功する公共施設マネジメント ― 校舎・体育館・プール、図書館、公民館、
文化施設、庁舎の統廃合と利活用の計画から実践まで』
南学 学陽書房 H28. 10

『実践！ 公共施設マネジメント』
南学 共著 学陽書房 R1.10

「ポストコロナ社会の公共施設マネジメント」
南学 共著 学陽書房 R3.2

「月刊 地方財務」(ぎょうせい) にて、

＊「公共施設マネジメント(老朽化と財政難への「経営」が試される)」と題して連載
(2015年4月号から2017年3月号まで48回。 2018年4月から再開し、48回。合計96回)

＊「指定管理者制度―これからの活用術」と第して、2022年8月号から20回の連載
「地方行政」(時事通信社)で、「公共施設マネジメント―失われた30年を越えて」の連載中