

見えないところでつくりだす、安心と快適。

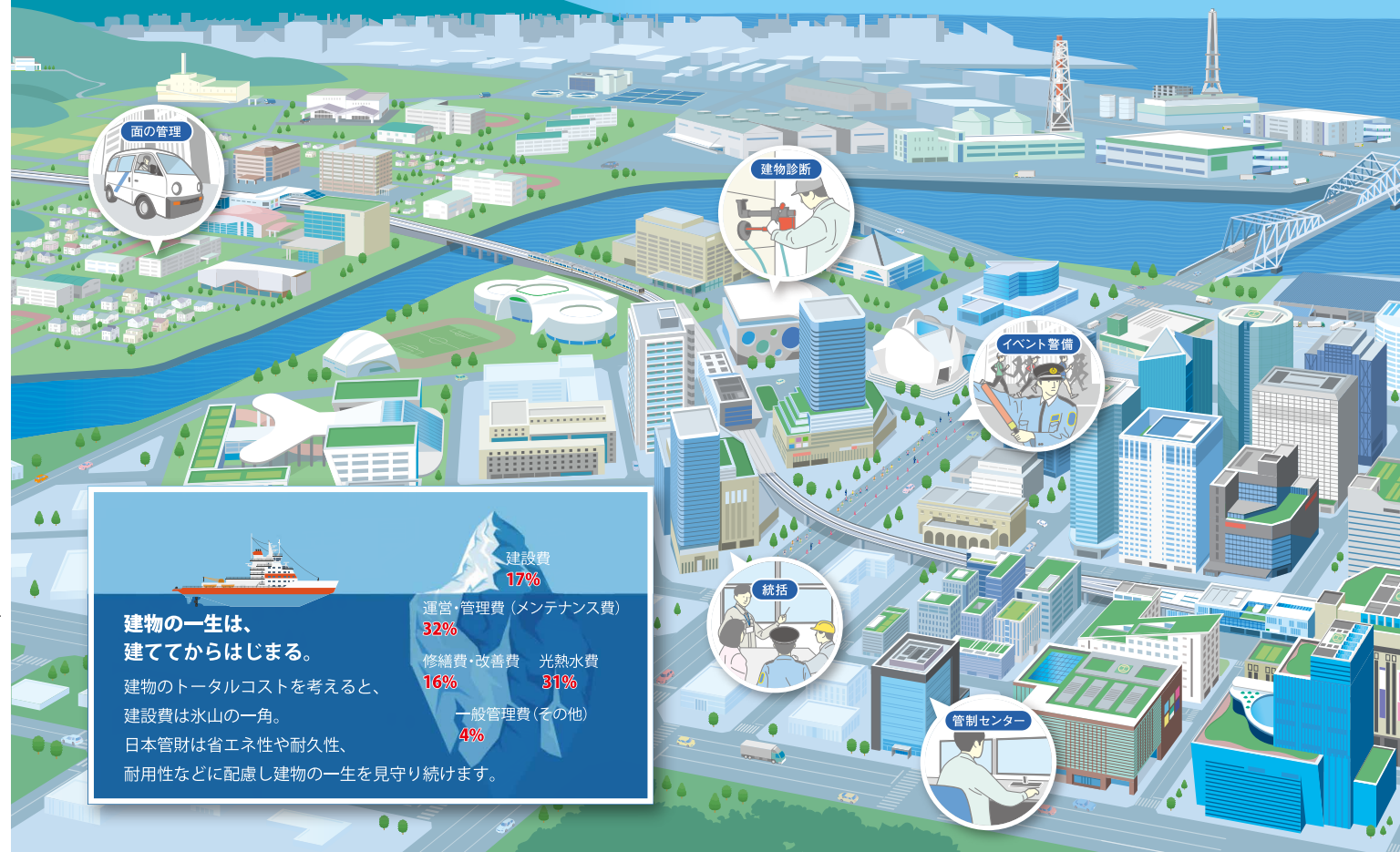
特別な一日ではなく、不満や不安のない毎日をつくる。この先の未来もずっとつづけていく。

それが日本管財の仕事です。すべての建物をいきいきと。

どんなときでも健やかに。いつまでたっても色あせない。そんな価値を創造する。

快適をもっと、最適をずっと。

これからも毎日の安心と快適を見えないところから支えつづけます。



見えないものが、見える。発信！日本管財AR

STEP 1 右のQRコードからARアプリをダウンロード **STEP 2** スマホでアプリをかざして上記のイラストマップをスキャン **STEP 3** 現れるARコンテンツをタップ紙面では見えない情報をご覧になれます



イラスト全体をスマートフォンでかざすと、日本管財オリジナルのARコンテンツをお楽しみいただけます。
※ ARアプリ「ARAPPLI」についてのお問い合わせなどは当社ではご対応いたしかねますのでご了承ください。



快適をもっと、最適をずっと。

日本管財株式会社

<https://www.nkanzai.co.jp>

<お問い合わせ先> 営業統轄本部マーケティング推進部 TEL : 03-5299-0851 Mail : eigyo_market@nkanzai.co.jp

●本社所在地:〒103-0027 東京都中央区日本橋2-1-10 柳屋ビルディング ●本店所在地:〒662-8588 兵庫県西宮市六湛寺町9-16

○建物管理運営事業(ビル管理業務、保安警備) ○住宅管理運営事業 ○環境施設管理事業
○不動産ファンドマネジメント事業 ○その他の事業

ジチタイワークス 特別号

JUNE 2020

2020年6月29日発行

発行/株式会社ホーフ

〒810-0022 福岡県福岡市中央区薬院1-14-5 MG薬院ビル7F TEL:092-716-1480(直通)

ヒントとアイデアを集める行政マガジン

ジチタイワークス 特別号

JICHITAIWORKS meets PUBLIC FACILITY MANAGEMENT JUNE 2020

合意形成

公共施設の
安全確保

オープンガバナンス

総合管理計画

PUBLIC FACILITY MANAGEMENT

今、自治体に求められる公共施設マネジメントの実践とは

FM

建築基準法
第12条点検

契約事務の
負担軽減

リスクマネジメント

施設の最適配置

包括管理

ジチタイワークス 特別号

JICHITAIWORKS meets PUBLIC FACILITY MANAGEMENT JUNE 2020

CONTENTS

巻頭 SPECIAL INTERVIEW

東洋大学 客員教授 南 学さん

なぜ今、公共施設マネジメントが必要か？ P01

公共FMや包括管理の疑問にお答えします。 P02

特集 公共施設マネジメントの事例

【準備期】 兵庫県高砂市 P06

【開始期】 鳥取県鳥取市 P08

【運用期】 兵庫県明石市 P10

公共FM“はじめの一步=包括管理”
検討から実施までのフローを整理！ P12

「ジチタイワークス」とは

全国各地の自治体の先進事例やユニークな取り組みを取り上げ、業務改善のヒントとアイデアを紹介する行政マガジン。弊誌の情報発信が職員の皆さまの「働く力」につながることを目標に、編集制作に取り組んでいます。

登録
無料 ジチタイワークス
「個人会員」募集中

個人会員様には毎号無料で本誌をお届けします。同封のアンケートや右記・二次元コード、ジチタイワークスWEB版よりお申し込みください。

お問い合わせ

先進事例や改善事例の情報提供、広告掲載、配本などのお問い合わせは下記まで。

●株式会社ホープ「ジチタイワークス編集部」 TEL 092-716-1480(直通) E-mail works@zaigenkakuho.com

※本誌の一部は広告(有料)です。広告内容について弊社は一切の保証を致しませんのでご了承ください。自己責任にてご判断をお願い申し上げます。

※「ジチタイワークス」は記事・広告における掲載基準・表記基準を設けております。業種によっては掲載できない場合や、社内審査を必要とする場合があります。

アンケートにご協力ください

本誌の内容充実・改善のため、アンケートへご協力ください。二次元コードからアンケートフォームが読み込めます。



掲載記事(広告)の詳細資料をご希望の方も同アンケートよりお申し込みください。

SPECIAL INTERVIEW

なぜ今、 公共施設 マネジメントが必要か？

老朽化が進み、施設の安全確保が叫ばれる公共施設。将来的な施設の老朽化対応や最適配置に向けて今、公共施設の適切なマネジメントの必要性が高まっている。

公共施設マネジメント(Public Facility Management: 以下、公共FM)の第一人者である東洋大学 客員教授 南 学さんに話を聞いた。

きっかけは「財政難」と 「安全確保」。

そもそも公共FMが重要視されるようになった一番の理由は、「地方自治体にお金がない」からでした。公共の施設や学校といった“ハコ”が次々に建てられるようになったのが約50年前のこと。それから年月が経ち、バブル経済がはじけてリーマンショックが起こり、経済状況は徐々に悪化していきました。膨れ上がる医療・福祉、災害対策などの費用もあり、老朽化した施設

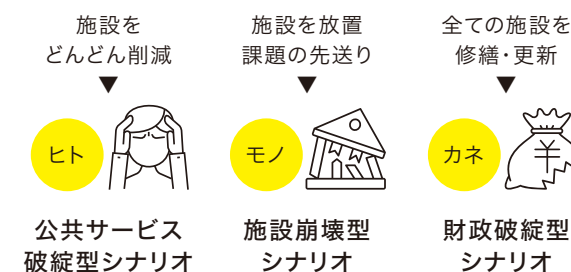
を、そのままの形態・規模で建て替える財源が用意できなくなったのです。

老朽化した施設の安全確保を怠ると、住民の命を脅かす危険が生じます。平成18年に埼玉県ふじみ野市では、市が運営するプールで小学2年生の児童が吸水口に吸い込まれて亡くなるという大変痛ましい事故が起きました。プールの管理は民間事業者へ委託されていましたが、最高裁は市の担当職員の業務上過失致死傷罪を確定させました。適切な安全確保ができない場合、自治体の職員が刑事事件の被告人となるリスクがあるのです。

「包括管理」という解決策。

そこで注目されるようになったのが、公共FMでした。民間の資金・ノウハウの活用も図りながら、限られた財源の中で公共施設を複合化・多機能化して面積を縮減し、サービスを維持していく考え方ですが、縦割りの所管課ごとの施設とその管理の下では、容易ではありません。この状況を打開する手法の一つとして、取り入れられているのが「包括管理」。これまでのように所管課で管理する縦割りではなく、管理者が施設を一括して包括的に管理する方法です。安全確保やコスト削減だけでなく、課を横断した情報収集など数々のメリットがあり、庁内合意のみで始められるという点でも、公共FMの“はじめの一步”だといえます。

▼公共FMに取り組まない場合のシナリオ



あなたのまちの公共施設には、このような
“危険だけどそのままになっている”
場所はないだろうか。

施設を未来に活かすための
包括管理とはどういうものなのか、
次のページで詳しく見ていきましょう。

東洋大学 客員教授 南 学さん

PROFILE

Manabu Minami

横浜市生まれ。1977年、東京大学教育学部を卒業。同年横浜市役所に就職。1989年、カリフォルニア大学(UCLA)大学院に留学。帰国後、市立大学事務局、市長室等を歴任し、2000年、静岡文化芸術大学文化政策学部助教授に。横浜市立大学教授、神奈川大学特任教授を経て現職。自治体の経営・マネジメントを研究。また、行政刷新会議の事業仕分けにも民間評価者(仕分け人)として参加。著書に「成功する公共施設マネジメント」「実践!公共施設マネジメント」「横浜市改革エンジンフル稼働」など多数。



公共FMや包括管理の疑問に お答えします。

01

今でも、個別に施設管理をしています。
包括管理にすぐに取り組む必要とは？

前例踏襲ではなく、
本当の意味での安全確保はできていますか？
怠れば刑事事件の被告人となるリスクがあります。

公共FMで最も大切なのは、住民の命を守る、安全性の確保です。安全確保が不十分であったがために、万が一、管理する公共施設で事件・事故が起きた場合、自治体が金銭的な賠償責任を負うだけでなく、公務員個人が刑事事件の被告人として処罰されるリスクがあります。

下記の例からも分かるように、施設管理に携わる職員には一定の知識と対応(仕様書や実施状況チェック)が求められますが、技術系職員が少なく、異動もある自治体組織においては現実的に難しいことも事実でしょう。だからこそ専門知識を持った民間と二人三脚で進める包括管理が安全確保においても非常に有効な手段なのです。

<埼玉県ふじみ野市大井プール事故>

平成18年7月、ふじみ野市大井プールで小学2年生の児童が吸水口に吸い込まれ死亡。最高裁はプール施設を所管する課の担当職員に対して業務上過失致死傷罪(禁固刑)を確定。「被告人は体育課管理係長として、必要な措置を講じる立場にあった。しかしプール事務を担当した経験や十分な知識がないまま、前例踏襲の名のもとに漫然と業務に当たっていた。従って、その刑事責任が追及されるのは当然」(判決文主旨)としている。



※イメージ

<大阪府北部地震によるブロック塀倒壊事故>

昭和53年6月の宮城県沖地震で、ブロック塀倒壊などにより18名が死亡した。その教訓が活かされ、平成23年の東日本大震災ではブロック塀倒壊による死者はない。

しかし、平成30年6月の大阪府の地震では、学校のブロック塀倒壊により児童が亡くなった。前例があり、建築基準法違反だったにもかかわらず、市の担当者の当事者意識の欠如で起きた事故だといえる。



※イメージ

02

包括管理がなぜ
“はじめの一歩”なんですか？

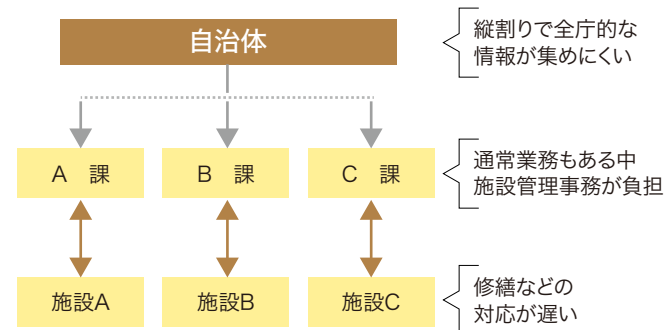
まずは安全を確保し安心できるサービスを提供。
さらに横断的に蓄積されたデータによって
その先の公共FMを円滑に進められる手段だからです。

複数施設の包括管理により各所管課の施設管理に関する事務負担を軽減できるだけでなく、専門知識のある民間事業者が各施設を横断的に管理・運営することで、施設の状態や活用状況などの詳細な情報が一定の基準で蓄積されます。それらがベースとなり初めて公共FMにもとづく修繕・改築や最適配置の優先順位を決めることが可能に。施設を未来に活かすための方法なのです。

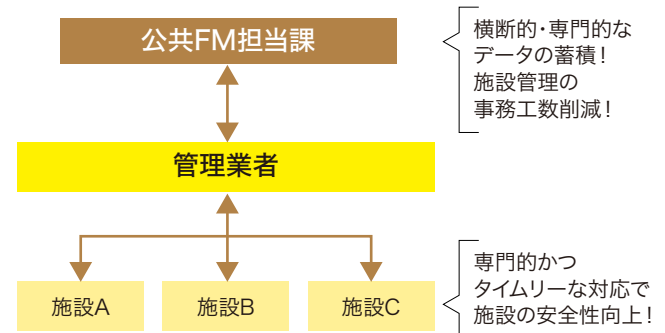
はじめの一歩を踏み出すために参考となるのが、兵庫県高砂市の取り組みです。同市では市の主要施設について、データをもとにした「保全計画」を民間専門業者への委託で策定しました。その後の、庁舎の包括管理、複合化・多機能化にもつながる非常に有効な取り組みです。

P6 兵庫県高砂市の事例 P12 包括管理の導入フロー

▼一般的な施設管理体制



▼包括管理の施設管理体制(例)



03

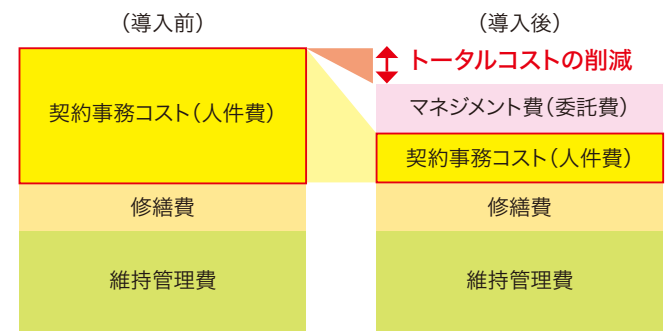
包括管理でコストは下がる？
費用対効果はどう判断する？

見るべきは“包括管理による表面的なコスト増”ではありません。自治体全体の契約事務コストを含んだ“トータルコスト”です。

施設管理を管理業者に包括委託した場合、マネジメント費が追加される分、表面的には予算が増えることがあります。一見すると余計にコストがかかっているように思われますが、このコストだけを見るのは間違いです。個別の点検・修繕委託の入札、検査や支払い事務などが不要になるため、契約事務コスト(人件費)が下がり、トータルコストの削減につながります。実際に兵庫県明石市では数名の人員削減に成功し、他のやるべき業務へ貴重な人材を投入できています。

P10 兵庫県明石市の事例

▼導入前後の費用イメージ



<包括管理のメリット>

契約事務コストの軽減だけでなく、公共施設に携わる四者全てにメリットがある。

公共FM担当課	建物点検報告書や修繕履歴などのデータをもとに施設を適切に管理・運営できる。
各施設の所管課	管理や契約に関わる事務などの効率化により、業務負担が軽減できる。
各施設管理者と利用住民	点検仕様や管理品質の向上で、施設の安全・安心を担保し、長寿化にもつながる。
地元の事業者	地元の事業者への発注が増加する場合もあり、地元の経済活性化につながる。

<東京都東村山市の事例>

東村山市では、複数施設の包括管理委託のメリットとコストを正確に把握するため、契約事務コストを試算。まずは1件当たりの契約事務にかかる時間を計算。1分当たりの人件費から、1契約当たり平均約13万円、市全体で約7,200万円/年という契約事務コストを試算した。包括管理導入に伴う委託費の大部分は、包括管理による契約事務コストの削減分でまかなえることを首長や議会に説明し、その導入に至った。

04

うまくいかなかった
事例もあるのでは？

もちろん導入に至らなかったこともあります。
原因は合意形成手続きの不備、コスト認識不足、
そして準備不足です。

包括管理導入の一歩手前まできて、実施できなかった自治体ももちろんあります。原因としては、合意形成を得られていなかったこと、担当職員の認識不足や知識不足、そして、予算での債務負担行為の議決をとっておくといった準備ができていなかったことが挙げられます。一度頓挫すると立て直しは難しいもの。きちんと手順を踏む必要があります。

P8 鳥取県鳥取市の事例

P10 兵庫県明石市の事例

<M市の事例>

M市では、約半年にわたり、包括管理委託を提案した企業とともに、対象施設の選定や業務内容の精査を実施したが導入には至らなかった。理由は、管理・保守の見積もりが、市の予想をはるかに上回ったから。前述のとおり、契約事務コストや業務フローの改善、安全の確保を考えると包括管理は効果が高いのだが、表面上の予算増を危惧しての断念となった。コスト感覚、コスト意識の違いが招いた結果だ。企業側はそれまでの打ち合わせ費用や事業所の設立費用を負担している。市の公共FM実践が遠のいただけでなく、パートナーとなる企業からの信用も失ってしまった事例だ。

<O市の事例>

O市では、議会での債務負担行為の議決を得ていない段階で、公共施設包括管理業務の委託業者を公募で決定していた。5年間で16億円にもぼる、規模の大きなマネジメント業務だった。公募で選ばれなかった地元の事業者から、「進め方に不備があるのではないか」との意見があがり、ついには議会まで巻き込んだ騒動に。債務負担行為の議決をあらかじめ得る手順を踏んでいれば、問題なく進められていたかもしれない事例である。



05

どんな自治体が最も
取り組むべきでしょうか。

地方自治体の財政難は待ったなし！
取り組むべきは、全ての自治体です。

少子高齢化の進行に加えて、**昨今のコロナ禍で経済は停滞し、税収増は見込めない状況**にあります。IMF(国際通貨基金)は、日本のGDPはマイナス5%程度との予想を発表しました。税収(歳入)不足でも、施設の老朽化は進み、管理コストはますます大きくなっていく。地方交付税や地方債頼みの管理・運営では先行きが見えていません。財政に比較的余裕のある普通交付税不交付団体は80自治体前後と全体の約4%なので、**ほとんどの自治体で抜本的な改革が必要なのです。**

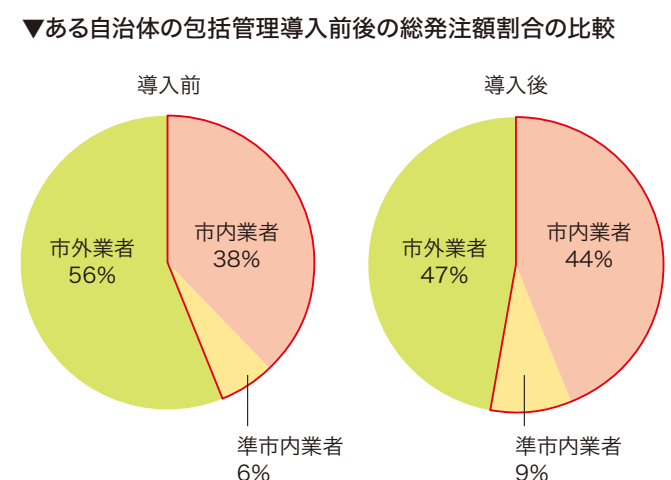
06

これまで受託していた
地元の事業者が反対するのは？

包括管理を取り入れたことで
地元の事業者への総発注額がアップした事例も。

「大手の業者に管理を委託することで、これまで発注していた地元の事業者が選ばれなくなるのでは」「地域内での経済の循環が縮小するのでは」という声はよく聞きますが、**そんなことはありません。**包括管理とは管理業者が自治体を代行して包括的に業務を遂行するシステムです。実際には、**優良な地元の事業者への総発注額がアップした例もあります。**再委託先として保守・修繕作業を担当する地元の事業者から見ても、包括的に施設管理を行う業者(以下、包括管理業者)とのBtoBの複数年の契約となり、従来の入札や契約の手間が削減されるメリットがあります。

P6 兵庫県高砂市の事例 P10 兵庫県明石市の事例



07

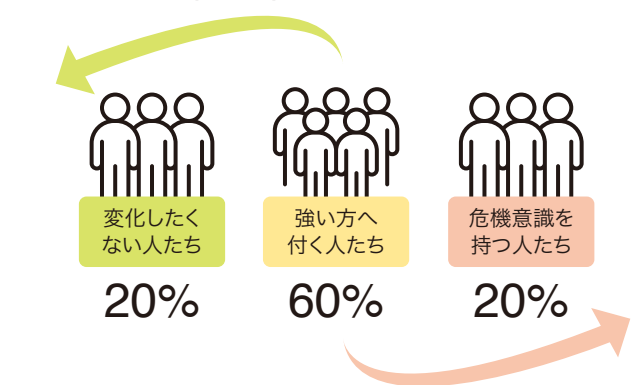
自分以外はやる気がない…。
周囲をどう巻き込んだらいい？

組織論の「2:6:2の法則」から、必ず仲間は
見つかります。中間層をうまく巻き込むのがカギ。

何か新しいことを始めるにはエネルギーがいるものです。また、前例のないことを推し進める場合、賛同してくれる仲間を見つけるのが難しいこともあります。**成功の秘訣は「めげない」こと。**2:6:2の法則といわれるように、積極的な「2」を見つけることがカギです。そして、軌道に乗せるには中間層の「6」を巻き込むことです。

P12 包括管理の導入フロー

▼2:6:2の法則(組織論)



08

やはり“合意形成”が壁。
スモールスタートはできる？

もちろんできます。庁舎のみ、学校のみなど
できることから始めている自治体もあります。

様々な施設の管理に関する契約の合計件数は、年間500以上にのぼる場合もあります。**包括管理は複数施設で行うので、その規模が大きいほど効果があがるのは事実**です。ただ、自治体によっては、多くの所管課を巻き込んだ合意形成のハードルが高いというケースもあるでしょう。その場合、**スモールスタートでも可能です。**実際に鳥取市では、庁舎のみの包括管理からスタートしています。

また、各自治体で管理している学校施設は、老朽化が進んでいる施設の一つ。安全面の確保からも、常に点検や修繕が必要な施設であり、それだけ契約事務コストがかかるといえます。庁舎のほかに、学校全体での包括管理も始めやすいでしょう。



総括

包括管理の主目的はあくまで、“公共FM実践のための土台作り”です。未来に施設を活かすための情報を一元管理で集める。そのために専門知識のある包括管理業者が横断的に施設全体を見る。それが、住民の“安全を守ること”や、市職員の“事務負担軽減=契約事務コスト削減”、さらには管理情報の一元化で“施設の複合化・多機能化”にもつながるという、様々な面でメリットのある手法です。

老朽化が進む中、公共FMの推進は待ったなし。うまく進めるためには、**職員だけではなく地域住民、地元の事業者との合意形成と連携**が必須です。また、**債務負担行為という予算措置**も万全に準備することが重要です。

壁が高いからといって、決してめげないでください。「今取り組むことは必ず、将来の住民のためになる」と展望を持って臨んでください。**施設の老朽化対応や最適配置は息の長い取り組み課題**です。包括管理の導入は、1~2年でできることはありませんが、成功すればきっと、30年後の私たちの生活が変わります。

取り組みを進めるポイントは……

「今すぐ始める」
「合意を得る」
「財源を確保」
「めげない」



Go Next

どの部署が主導してどの施設に包括管理を導入するのか。次のページからは、実際に包括管理をスタートした兵庫県高砂市、鳥取県鳥取市、兵庫県明石市の事例と、“はじめの一步=包括管理”の導入フローを紹介。

- 人口約9万人・施設数122
- オープンガバナンスにもとづいた合意形成
- スモールスタートから将来的な拡大を目指す

P6 兵庫県高砂市の事例

公共FMの実践に当たり、まずは「市の考え」を整理し、庁内・住民への理解を進めていった事例。包括管理は段階的に進めていく予定で、令和元年10月より第一弾として、新庁舎での実践が始まっている。

- 人口約19万人・施設数1,001
- 庁舎の建て替えに伴い包括管理を導入
- 包括管理以外にも様々な取り組みを実施

P8 鳥取県鳥取市の事例

公共FMに向けた取り組みを5つの軸で整理し、「できるところから始めてみる」の mindset で様々なチャレンジを実践。新庁舎の建て替えに伴い、新庁舎のみでの包括管理を開始している。

- 人口約30万人・施設数331
- 日常修繕を含む包括管理を132施設で実施
- 平成30年度より本格導入、現在3年目

P10 兵庫県明石市の事例

日常修繕を含めた複数施設の包括管理にすることで、契約事務コストの削減効果を具体的な人員削減効果まで昇華させた事例。包括管理も開始から3年目を迎え、今後は施設保全計画との連携を目指している。

P12 包括管理の導入フロー

包括管理の検討から実施までのフローを整理。各段階でのポイントについて実施事業者に話を聞いた。

準備期
HOP!

開始期
STEP!

運用期
JUMP!

準備期

HOP!

〇 人口約9万人・施設数122

〇 オープンガバナンスにもとづいた合意形成

〇 スモールスタートから将来的な拡大を目指す

特集：公共施設マネジメントの事例①

兵庫県高砂市

たかさこし

危機感の中でも「庁内の合意」と「住民理解」は丁寧に！ 地域共通の目的意識を持った包括管理を目指す。

総合管理計画から弾き出された 15億円という数字の重み。

高砂市では、平成28年度に「高砂市公共施設等総合管理計画（以下、管理計画）」を策定。試算上発生する年間約15億円の赤字対策として、公共施設の総延床面積を15%縮減するという目標を設定した。当時のことを石本さんはこう振り返る。「庁内からは、『年間15億円は難しい』という危機感に満ちた声から、『あくまでも試算だ』という見方で、様々な反応がありました。ただ、何かしなければいけないということは確実でした」。

管理計画で明らかになった内容に冷静に対応するには、個々の施設の分析と今後に向けた計画が必要だ。この計画の作成を外部に委託する、という選択肢もあった。しかし高砂市は、机上の計画ではなく、住民ありきの持続可能な施設運営を実現するために、自分たちでプランを作成することに決めた。

まずは市内の122施設について現状を洗い出した。その上で、各施設の今後の方向性を“維持、縮小、廃止”などに分類し、保全計画の対象を53施設にまで絞り込んだ。それらを庁内の合意形成の後に“市の考え”としてまとめ、住民の理解を得るために動き始めたのだ。

▼地区別意見交換会での意見をまとめた「グラフィックレコーディング」（右欄・01）



丁寧な説明と情報公開で 意識の共有を図る。

一口に住民の理解を得るといっても、施設にはそれぞれ設置目的があり、過去の経緯など個別の事情がある。総合的な全体での説明会に加え、地区別意見交換会の実施や、市のホームページ・広報紙で情報発信するなどして理解を促した。

庁内での調整や対話も含めたこれらの活動の中で必要なものは、“丁寧な説明と、公開する姿勢”だ。後で「知らなかった」という不満が出ないよう、オープンガバナンスの姿勢を持ち、進捗も逐次報告する。議論の中で認識のズレが生じたら、真摯に対応する。庁内から地域へと意識の共有を広げていくためには、そうしたプロセスを地道に積み重ねるしかない、と、石本さんは強調する。

事業者提案の内容をもとに 包括管理の実施に乗り出す。

次のステップは、53施設に対する保全計画の策定だ。こうした施設の維持・保全に関する具体的な計画をつくるのは、専門事業者の力を借りた方が近道になる。そこで同市は、保全計画の策定を外部委託することに決め、公募型プロポーザルを実施した。このプロポーザルには、保全計画自体の質や実効性向上を図り、公共施設の効果的な維持管理につなげることを狙いとした事業者提案募集が盛り込まれた。すると、実務的に保全計画策定後も動くことができる事業者からの応募があった。応募6社中、4社が包括管理を軸にした提案であり、審査の結果、委託先はその4社中の1社に決定。包括管理を選んだ理由について石本さんは、「従来、施設の維持・管理は個別の所管課で進み、横断的に見る組織が

ありませんでした。でも、包括管理なら、それが可能になります。マネジメント経費の問題、仕様のばらつきなども解決できるはずだと期待しました」と振り返る。また、提案内容が、まずは新分庁舎、次に新本庁舎+他施設の包括管理と、市の実状に合わせた段階的な導入になっていたこと。加えて、まちのことを親身になって考えてくれる姿勢が感じられたのも選定の決め手になったと語る。

新庁舎の完成とともに 新しい体制づくりを目指す。

高砂市の保全計画は令和元年度に策定され、同時に包括管理の導入に向けた動きが始まった。公募を経て、同年10月から現本庁舎と新分庁舎の包括管理がスタート。この公募時にも、次のステップに向けた事業者提案募集を盛り込んでおり、包括管理が途切れることなくリレーされていく仕掛けになっていた。

現在は、現本庁舎の清掃業務、消防点検、警備など個別に発注していた一連の維持管理業務に新分庁舎を加えた約20契約を一本化し、同時に次のステップに向けた共同研究も並行して行っている。同市では令和3年10月に新本庁舎が完成予定となっており、次の段階の包括管理もこのタイミングで開始できるよう公募を実施する。

手探りの中、紆余曲折を経て進んだこれらの取り組みだが、徐々に各所管課から「包括管理にこの業務も入れてもらえないか」といった声が寄せられるようになったという。「実現が厳しいと感じられることも、諦めずに考え続けることが大切です。しかるべきタイミングで突破口が開けることもあります」と語る石本さん。新本庁舎が完成した際の包括管理の更新時には、市内に16ある小・中学校などにも対象施設を広げていく予定だ。



高砂市 企画総務部 経営企画室

係長 兼 公共施設等総合管理計画担当

石本 玲子（いしもと れいこ）さん

▼高砂市の公共FM実践の流れ

H29.1 管理計画を策定する

国の要請に沿って管理計画を策定。公共施設の総延床面積を20年間で15%縮減するという目標が決まる。



H30.3 市の考え方をまとめる

管理計画をより具体的にするために、市内公共施設に優先順位を決め、そのうち53施設を保全計画の対象としてピックアップする。



H30.8 保全計画策定業務を委託

53施設の保全計画は外部に委託して策定。事業者決定の公募には、公共施設の維持管理費軽減方策についての事業者提案募集も盛り込んだ。



H30.11 市の考え方を広める

強引な進め方ではなく、「庁内の合意形成」と「住民の理解」をもとに実現するという方向性を決定し、地区別意見交換会などを実施。



R1.10 トライアルとして 新分庁舎の包括管理を開始

包括管理の採用を決定し、スモールスタートとして新分庁舎の包括管理を委託。次のステップに向けたデータ蓄積も行う。



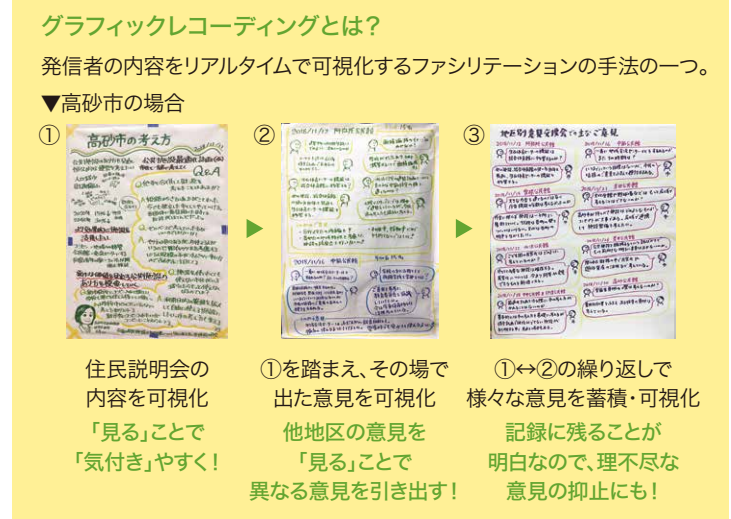
R3.10 新本庁舎+αの包括管理へ

新分庁舎で得たノウハウを新本庁舎の包括管理に活かしつつ、より多くの施設を包括管理下に置くことで全体最適化を図る。

Solution ■ 課題解決のヒント&アイデア

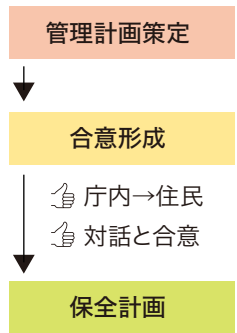
01 地域と自治体が抱える実状を見つめる。

“年間15億円の赤字”、“総延床面積を15%縮減”といった課題の解決を、外部のシステム化された方法に頼るのではなく、地域の実状に即した方法で解決していくために、まずは自分たちで優先順位を決定。個々の施設に対する考え方をまとめ、将来も保全・運用していくべきものを絞り込む。それをもとに庁内で合意形成し、住民・利用者の意見にも耳を傾けながら、個別施設計画の最終案に落とし込んでいった。



02 覚悟を持って決断し、丁寧に進める。

管理計画をつくっても、そこで立ち止まっては意味がない。担当部署が「計画を必ず実現する」というマインドを持ち、実現に向けてのハードルがあれば、力づくではなく“対話と合意”で丁寧にクリアしていく。また、住民の理解を得る際に、庁内の意見が統一されていないと説明が散漫になってしまうので、まずは庁内の合意形成を行うことから始める。管理計画に説得力を持たせるためには、さらに具体的な保全計画をつくり、数字などを可視化する。これらの情報や進捗状況は可能な限りオープンにして、民間事業者や住民などの関係者には積極的に共有する。その結果として全員に当事者意識が生まれれば、事業全体がスムーズに進む。



なるべくオープンに積極的に共有！



03 事業者提案を活用し、民間の知恵を取り込む。

地域課題の解決は、自治体だけの力では難しい。民間事業者から広く知見を求め、大胆かつ効果が見込める提案をできるだけ多く吟味して決める。その手法の一つとして事業者提案募集は積極的に活用するべきであろう。その際、公募は広く行いが、その提案に地元への還元という視点が盛り込まれているかという点も重要な判断軸の一つだ。

STEP1 開始期

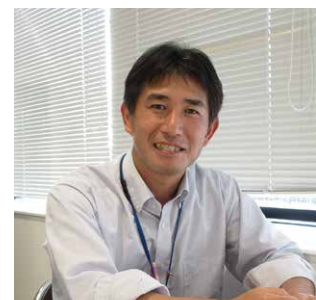
○ 人口約19万人・施設数1,001

○ 庁舎の建て替えに伴い包括管理を導入

○ 包括管理以外にも様々な取り組みを実施

特集：公共施設マネジメントの事例②

鳥取県鳥取市



元・鳥取市 総務部 財務経営課
資産活用推進室 資産活用係 係長
現・鳥取市 市民生活部 協働推進課
課長補佐(兼)コミュニティ支援係長
国土交通省PPPサポーター
宮谷 卓志(みやたに たかし)さん

地域の将来のために今できるあらゆる方法に挑め！ “FM魂”で進める鳥取市の公共施設経営の取り組み。

5つの“取り組みの軸”を設定し 今すぐやるべきことを整理。

鳥取市では、平成16年の市町村合併で多くの公共施設を受け継いでから、公共施設の更新における課題が顕在化。平成25年から公共FMの本格的な取り組みを始めた。

市内の公共施設を分析し、今後発生する更新費用を試算したところ、今後40年にわたって年間平均18億円の不足という結果に。まずは施設の総延床面積を約30%縮減するという方針を決め、以下5つの取り組みを進めていった。

- ①施設管理にかかる費用を減らす。
- ②施設の維持・修繕を見直す。
- ③施設活用で財源を増やす。
- ④施設の配置や総量を見直す。
- ⑤意識改革をする。

この中で「まずは即実行できることから」と着手したのは、①の施設管理にかかる業務の効率化による費用削減だった。

清掃、点検の一括委託から 新庁舎の包括管理へ。

業務の効率化においては、まず各所管課が個別に発注していた清掃業務と消防点検を、部署をまたいだ一括入札に変更した(右欄・01)。その成功体験をもとに、次に実施したのが庁舎の包括管理だった。

折しも同市では、令和元年に全面開庁する新庁舎の建設を進めており、管理をどうするかという議論が起きていた。具体的な管理業務は、清掃や点検をはじめ、環境衛生管理、エレベーターの保守管理、守衛など多岐にわたる(右図)。同市はこれを好機と捉え、包括管理の導入を決めた。

「複数施設での導入も考えました。しかし、職員も議会も地元の事業者も包括管理に慣れていない中での全力疾走は難しいと考え、まずは新庁舎のみの導入にしました。」

対象は絞ったが、もし単一施設での実施に魅力がなければ、受け手も見つからない。こうした疑問は、サウンディング型市場調査を行い、事業者からの前向きな反応を得ることで解消していった。同時に、議会や地元の事業者に対して“官民連携の必要性や、包括管理の効果、地元の事業者の参画配慮”を丁寧に説明し、理解を得ていった。これら要点を押さえた合意形成とスモールスタートにより、包括管理導入の準備は徐々に整っていった。

令和元年、新庁舎の包括管理が始まると、すぐに新しい空気が感じられるようになったという。例えば、以前は蛍光灯1本の不具合でも財産経営課に電話が入り現場に向かうといった作業が発生していたが、そ

うした手間や、これまで直営で実施していた守衛の人員配置などにかかる工数が格段に減少。本来の運営・企画業務に集中できるようになった。最も変化を感じたのは「管理品質の向上だ」と宮谷さんは語る。「人員が減っている中、設備に精通した民間技術者がついていてという安心感が大きい。従来の属人的な体制も刷新できました。メリットは多いと感じています」。

施設もスペースも眠らせずに 有効活用し、財源の一つへ。

包括管理とは別に、施設における建築基準法第12条点検も、各所管課が個別に実施していたものを一括発注し、修繕も一括対応することで業務フローの効率化とコストダウンを実現した(右欄・02)。

また、公共FMにおいては、既存施設の有効活用も重要なポイントだ。同市では、民間企業を誘致して廃校に植物工場をつくる、

もとは村役場だった総合支所の空きスペースに賃貸で郵便局を入れるといった取り組みを行い、眠っていた施設や空間を活用して、新たな雇用や財源に変えていった。

さらに、不要な支出を抑えるためには施設の処分も必要になる。市内に休止になった保養施設があったため、民間への売却を行い、これも財源の一つとした(右欄・03)。

まずはスモールスタートでOK。 失敗を恐れずにあらゆるトライを。

これら全ての根底に通ずるものは“意識改革”だ。宮谷さんらは、公共FMの必要性を訴えるために、課長級会議での情報共有や、職員研修の際に住民や地元の事業者も交えた講演会を行うなどして情報発信を続けた。そんな中で大切にしてきたのは、“いきなり各論から入らない”という点だ。まずは相手に、社会の流れや市の財政状況をふまえた選択をしている、という総論を理解してもらう。ここを飛ばして各論に入ると、対話ではなく感情論になってしまうからだ。そこから対話を繰り返して各論に入り、対話が止まったら再び総論に立ち返る(右欄・04)。

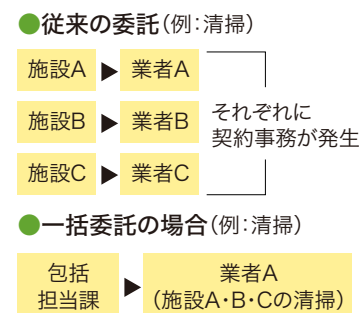
地域の未来のためなら、あらゆる方法を試すという鳥取市の取り組み。宮谷さんは「“やるかやらないか”ではなく“やるしかない”というFM魂が必要だ」と語りつつ、最後はこう締めくくってくれた。

「いきなり満点を目指さなくても、50点でいいから何かを始め、上手くいったら70点、80点と改善していくのがおすすめです。“多少失敗しても、とにかくFMを前に進める”くらいの気持ちでいい。今までのやり方では施設の更新問題はクリアできない。自分たちの“まち”のため、何にでも挑戦していきましょう」。

Solution ■ 課題解決のヒント&アイデア

01 清掃・点検の一括委託で歳出削減。 効果は内外に広くアピールして次につなげる。

平成26年より、各所管課が個別に発注していた清掃業務と消防点検について、所管課が同意したものから一括入札に変更。一括委託実施後には、事務負担の軽減や、年間330万円の経費削減といった効果がすぐにあらわれた。同時に、業務の基準が統一され全体も見渡せるようになったという。例えば施設のワックスがけ一つとっても、従来はやり方や回数がバラバラだったのが、一括委託によって規格化され、効率的に。こうした結果をもとに、市の意識が変わり始めたことを職員や議会、住民にアピールし、対象を広げていった。



02 12条点検・修繕の一括化で業務改善。 ドローンの活用で不要な修繕コストをカット！

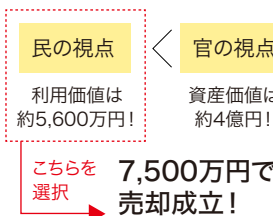
従来は個別に発注していた12条点検とその修繕を一括発注することで、各所管課の業務負担が軽減。また、専門的な知識を持った技師が点検から修繕まで一気通貫で対応することで、施設の修繕、契約事務コストの低減を同時に実現した。

また、屋上に上ることができない施設の屋根ふき替え時には、工事発注前にドローン導入を試み、職員が操縦して状態を確認。計算上はふき替えの時期だが、実際はまだ状態が良く、ふき替えは延期していいと判断し、不要な修繕コストを削減できた。このドローンは、後に発生した土砂崩れの現場確認などでも活躍した。



03 休止中の施設の思い切った処分により 維持管理費の削減＋売却益＋税収増を実現！

維持費で毎年1千万円の赤字を出していた休止中の保養施設。売却に向け不動産鑑定をしたところ資産価値は約4億円と出たが、この金額では買い手がないと考え、収益還元法という民間の方法で再度鑑定した。すると、提示された金額は約5,600万円。大幅な下落に庁内外から不満の声も出たが、「民間に売却するなら民間市場の視点で考える必要がある」という点を説明。理解を得て、最終的に7,500万円での売却が成立した。この売却益だけでなく、今後は施設の維持管理費がなくなり、固定資産税の税収が増え、施設に関連する雇用を守ることにつながった。



04 ポイントは“早めの情報発信”と“傾聴”。 細やかで粘り強い意識改革を。

新しい取り組みをする場合、計画を決めてもう変えられないという段階で説明されても、住民や議会、地元の事業者も納得しない。叩き台の段階から情報発信し、意見を求めることが大切。事業者に対しては、サウンディングや勉強会などを実施し、「市はこのような方針で、今後はこう進む予定」と丁寧に説明を繰り返した。議員とも必要に応じて個別に対話し、「事業者や住民が困らないように」といった意見が出たら真摯に受け止め対応した。

住民に対しては、公開講演会や出前授業の実施などをはじめ、地元の高校生が公共FMをマンガ化して発信。自分ごととして捉えられるように働きかけた。



公共FM啓発マンガ
「公共施設の今後を話す件」

JUMP! 運用期

- 人口約30万人・施設数331
- 日常修繕を含む包括管理を132施設で実施
- 平成30年度より本格導入、現在3年目

特集：公共施設マネジメントの事例③

あかし 兵庫県明石市



明石市 総務局財務室 財務担当
財務担当課長
松永 聡平(まつなが そうへい)さん

修繕業務まで踏み込み、7名の人員削減を達成！ 目に見える効果を追求した明石市の包括管理。

日常修繕を含む包括管理で 導入から早3年。

明石市は、平成30年から包括管理を導入している。現在3年目となる同市の包括管理の大きな特徴は、日常的に行われる小規模な修繕まで委託業務に含んだことと、職員数の削減を実現したことだ。

通常、自治体における包括管理のメリットは、以下のような軸で語られることが多い。

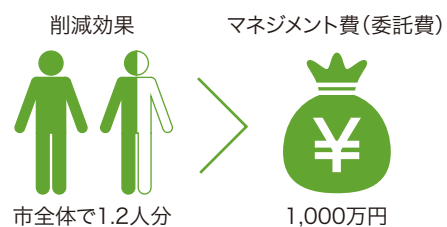
- ①職員ではなく専門知識をもち、包括的に施設管理を行う業者(以下、包括管理業者)が業務に対応することで、施設の安全性の向上と長寿命化が実現できる。
- ②各施設を横断的に見ることで、仕様の統一と適切な管理が行われ、長期的に見たコスト削減が可能になる。
- ③全施設の利用・修繕実績等の各種データを蓄積することができ、これが以後の統廃合や適切な配置を考える上での基礎データとなる。
- ④施設管理に携わる職員の業務負担を軽減し、庁内のマンパワーが確保できる。

こうした視点に立ち、“包括管理導入後も職員数は維持、管理の対象も点検・清掃のみ”という自治体が多い中、同市はなぜ修繕までを対象とし、人員も削減することができたのだろうか。

“仕事に余裕が生まれる”ではNG！ 市の方針は“職員数の削減”。

明石市では、平成27年度から包括管理の導入の検討を始め、先進自治体の取り組みを学んだり、事業者へのヒアリングを行ったりしていた。導入に向け、まずは“点検のみ”の実施に狙いを定め、市全体での契約

▼1人分の人件費 =1,000万円の場合(イメージ)



0.4人分 / 削減	0.5人分 / 削減	0.1人分 / 削減	0.2人分 / 削減
A課	B課	C課	D課

事務コスト削減効果を10%と試算した。この原案を上層部に提出したが、OKは出なかった。理由は、“人員を減らさないコスト減とはいえない”というものだった。松永さんは詳細をこう説明する。

「包括管理ではマネジメント費(委託費)が発生します。他の先行自治体では、市全体で見た契約事務コストの削減効果がマネジメント費とほぼ同額、もしくは上回る(上図)、と評価しているところが多いようですが、明石市の方針は『人を減らしてこそコスト削減』というものでした」。

同市は平成30年度からの中核市移行を控えており、財政の健全化や人員削減の気運が高まっている時期でもあった。松永さんは、包

括管理導入の原案を一から見直すことにした。

包括マネジメント費を加味しても 4,800万円のコストダウン。

原案を作り直すにあたって、まずは包括管理業者へのサウンディング型市場調査を実施した。ここで“日常修繕を含めた委託”の是非を聞いたところ、好意的な反応が多かった。

施設の日常修繕は点検業務より件数が多く、コスト圧縮の余地もある。試算の結果、対象施設の所管課から合計で3人減員することが可能だという結果が出た。これをもとに再度協議にかけたところ上層部からのOKが出て、導入準備を進めることになった。修繕を含めた包括管理を導入し、人員を削減することが市の方針となったのだ。

包括管理のマネジメント費は3,500万円。増えたコストに対し、実際の人事異動では3人減員の予定が7人減員という結果になり、トータルでは4,800万円のコスト削減効果を生んだ(右欄・01)。

現場で即対応の“内製化”で 四方良しの修繕業務を実現。

市内132施設を対象に包括管理が始まり、まず実感したのは、迅速さとの確かさだった。従来は緊急性の高い修繕以外は書面での受付が基本。また、職員は技術者ではないので、修

繕対応に正しい判断ができるとは限らない。しかし現在は全て電話受付になり、庁内に常駐している包括管理業者が現場へ直行し、専門的な判断を下すことができる(左下図)。

また、包括管理業者が自ら現場対応にあたる“内製化”のメリットも大きいと松永さんは語る。「従来、『ドアの閉まりが悪い』『設備機器の調子がおかしい』といった安全性と関連の薄い修繕依頼は、年度末に予算に余裕があった場合に対応していたのですが、今では包括管理業者が現場確認時に即対応してくれています。施設側の納得度も高いです」。この内製化では、単発で発注するのに比べて経費が抑えられ、再委託先となる地元の事業者も利益の薄い修繕に出動する手間が省ける。また、包括管理業者には小さな修繕の積み重ねも利益になる。施設・市・地元の事業者・包括管理業者の全てにメリットがある“四方良し”の仕組みだと松永さんは胸を張る(右欄・02,03)。

包括管理で修繕品質を高め より安心・安全な施設へ。

日常修繕を加えることで、これらの結果を生み出した明石市の包括管理。発端は“職員数を削減する”という市の方針に沿って動いたことだったが、「今では修繕を含めてこそ、包括管理のメリットが最大限に出せると感じています」と松永さん。「最初は先進事例のコピーでいいと思います。ただ、どこをコピーするかという点だけは慎重に考え、選んだ後は集中して取り組みを進めるのがおすすめです」とアドバイスする。

3年目に入った明石市の包括管理。5年委託契約の残り2年について松永さんは、「今後は、蓄積されたデータをもとに施設保全計画とリンクさせた包括管理を推進し、個別施設計画に活かしていく予定です」と語ってくれた。

Solution ■ 課題解決のヒント&アイデア

01 日常修繕業務を加えて7人の減員。

点検・清掃だけでは、目に見えるコスト減は難しい。上層部の首を縦に振らせるためにも、件数が多く契約事務コストもかかる修繕を組み込んで、コスト効果を明確に打ち出した。さらに各所管課の人的工数減(所管8課から各1名減)と、包括管理専門部署の編成(専任技術職1名増)により、差し引き実質7名の減員を実現した。

▼包括管理導入によるコスト削減効果

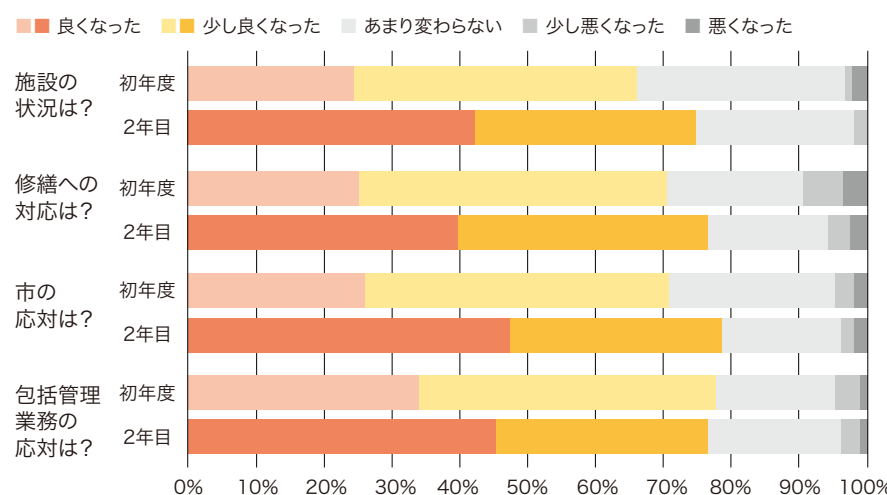
(単位:千円)

項目	実績額	上層部への提案	人事異動反映	精算の考え方
委託料	135,000 (予算額)	120,000	120,000	従来契約額を提案上限額に
修繕費	包括委託分	220,000	175,000	5%削減(全庁的な取り組みによる)
	保留分	-	33,000	
契約事務コスト(人件費)	80,000 10名相当	56,000 3名減	24,000 7名減	H30.4 包括1名増 所管8課各1名減
マネジメント経費	-	35,000	35,000	人件費3名分減、 従来契約額と比較して 効果を説明できる最大の マネジメント経費
合計	A:435,000	B:419,000	C:387,000	
コスト効果	-	(A-B) 16,000	(A-C) 48,000	

02 実施後に施設を対象としたアンケートを実施。 回答からは高い満足度を実感！

数値化しづらい包括管理の効果をできるだけ可視化しようと、施設に対して満足度調査を実施。初年度は「良くなった・少し良くなった」という回答が約7割を占めたが、2年目は「良くなった」だけで約5割にのぼった。さらに、「良くなった・少し良くなった」で見ると7～8割と、施設側の満足度の高さが伺える。

▼包括管理対象施設への満足度調査



03 発注先の地元事業者率も従来の割合を維持。

一般的に「包括管理を導入すると、再委託先となる地元の事業者の仕事が減るのでは」という懸念の声もあるが、明石市の場合は包括管理導入前・後の修繕発注金額の合計で比較すると、共に6割程度でほぼ同等。包括管理業者を通じた地元の事業者からの不満の声や特別な意見などもほぼ上がっておらず、問題なく業務を進められていると考えることができる。

公共FM“はじめての一步=包括管理” 検討から実施までのフローを整理！

管理計画(抽象)をアクションプラン(具体)へ。

公共FMの“はじめての一步”である包括管理について、検討から実施までの流れを改めて整理しましょう。

各フェーズのポイントについて、全国で様々な自治体の包括管理を手掛ける「日本管財」の
マーケティング推進部 部長の中島さんと管理運営企画部 部長代理の深日さんにお話を聞きました。

こちらのお二人に
インタビュー！



日本管財株式会社
営業統轄本部
マーケティング推進部 部長
中島 五大(なかしま ごだい)さん



日本管財株式会社
営業統轄本部
管理運営企画部 部長代理
深日 成憲(ふかひ まさのり)さん

情報収集・計画立案

公募・事業者選定に向けた手続き

業務開始準備から運用

1

- ① まちの課題を正しく認識
- ② 手段の一つとして
包括管理を検討
- ③ 先行事例の調査研究など

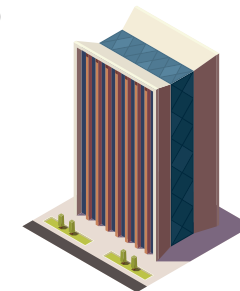


- ④ 施設所管課との意見交換
- ⑤ 包括管理の対象施設・業務の想定
- ⑥ 包括管理導入の
効果シミュレーション

2



- ⑦ 施設所管課との合意形成
- ⑧ 包括管理の対象範囲決定
- ⑨ トップ層および議会への説明
- ⑩ 地元の事業者への情報提供
- ⑪ 公募要項・仕様書の準備
- ⑫ 必要に応じてサウンディング型
市場調査や債務負担行為の議決
- ⑬ 公募く包括管理業者選定



3

- ⑭ 選定事業者との対話による
業務内容の整理
- ⑮ 最終的な業務仕様や
業務フローの確定
- ⑯ 契約
- ⑰ 業務改善
- ⑱ 包括管理業者との定例会
- ⑲ 次年度に向けた協議

1

包括管理はあくまで“手段”。
それによる横断的な施設情報の
蓄積が公共FMの基盤に。

包括管理は、各自治体の公共施設
等総合管理計画をもとにした施設
の最適配置、施設の効率的な利活
用といった公共FMを推進していく
ための一つの手段に過ぎません。
そのメリットは、専門的かつ横断的
に施設管理をすることにより、施設
の状態や活用に関するデータを正
確に集約・蓄積できること。



例えば当社では、日常的に行
う施設管理において、保守点
検結果や巡回点検結果など、
劣化情報の収集などに加え、
施設の保全の優先順位を判
定する調査を実施していま
す。これらが統廃合や複合化
といった施設の最適配置を
検討するに当たっての“土台”
となるのです。

7

合意形成と周知徹底のために
庁内のセミナーも開催。

包括管理の導入に当たっては、所管課との合意形成が必須です。例
えばある自治体では、庁内向けのセミナーを開催。住民の安全確保
や自治体の財政危機といった現状
から、「コスト」「導入フロー」「導入
後の課題」といった項目に対する質
問まで、参考事例を挙げつつお答
えています。座学による研修だけ
ではなく、自治体職員様が実際の
建物で劣化の評価方法を学ぶ実
地研修も実施しています。



8

包括管理の対象範囲のポイントは
「小規模修繕」まで入れること。

委託業務の範囲では、小規模修繕を入れるかどうかのポイントで
す。ドアの建付けが悪い、電球が切れた、などの日常的に発生する、
小規模な修繕の対応から管理
までを任せれば、事務の負担が
大幅に減ります。具体的な負担
軽減効果は、各自治体の施設
の数や状態によって異なるた
め、個別の状況に合わせて試算
をしています。



15

始める前のルール設計・
関係づくりが円滑に進めるカギ。

包括管理は、所管課とのリアルタイムな連携が必要です。事業のスター
ト前には、問い合わせのフローや報告方法、報告内容などを綿密な打ち
合わせを繰り返して整備していきます。また、多くの所管課や施設のご担当者様は
新しい手法に不安と戸惑いを覚えるも
の。そこで当社では、事業開始前に改めて各施設や所管課にご説明や挨拶に伺
うなどして、スムーズに連携が取れるよう
な関係づくりを意識しています。



17

自治体様と物理的・心理的な
距離の近さで、ともに公共FMを。

管理が始まると、包括管理業者は、担当課や施設の所管課と常に連
携が必要になります。そのため当社では、庁内や近場に拠点を置いて
います。情報のタイムラグを
生まない物理的な距離の近さ
や、情報共有するための仕組
みの構築が重要です。また、包
括管理業者と信頼関係を築ける
かどうか、業者を選ぶ際の重
要な要素です。



18

定例会で情報共有。

各施設の保守・点検・修繕などの個別案件の進捗報告は、システム
上で随時行われます。そのため、月1回の包括管理担当課様との定
例会では、それらの報告は不
要。各施設状況を横断的に把
握・分析し、施設の利用状況や
大規模な修繕に関わる事象の
みを報告・相談しています。これ
らの蓄積が施設の最適配置の
判断材料となっていくのです。



message

包括管理はまだまだ事例が少ない分、決まった正解がある
わけではありません。当社では各自治体様の事情や特性に
合わせたご提案・業務構築を行っております。包括管理をご
検討の際は、ぜひ一度ご相談ください。

■ 本件に関するお問い合わせ先

日本管財株式会社 営業統轄本部 マーケティング推進部
☎03-5299-0851 ✉eigyo_market@nkanzai.co.jp
〒103-0027 東京都中央区日本橋2-1-10
柳屋ビルディング5F <https://www.nkanzai.co.jp/>

PR