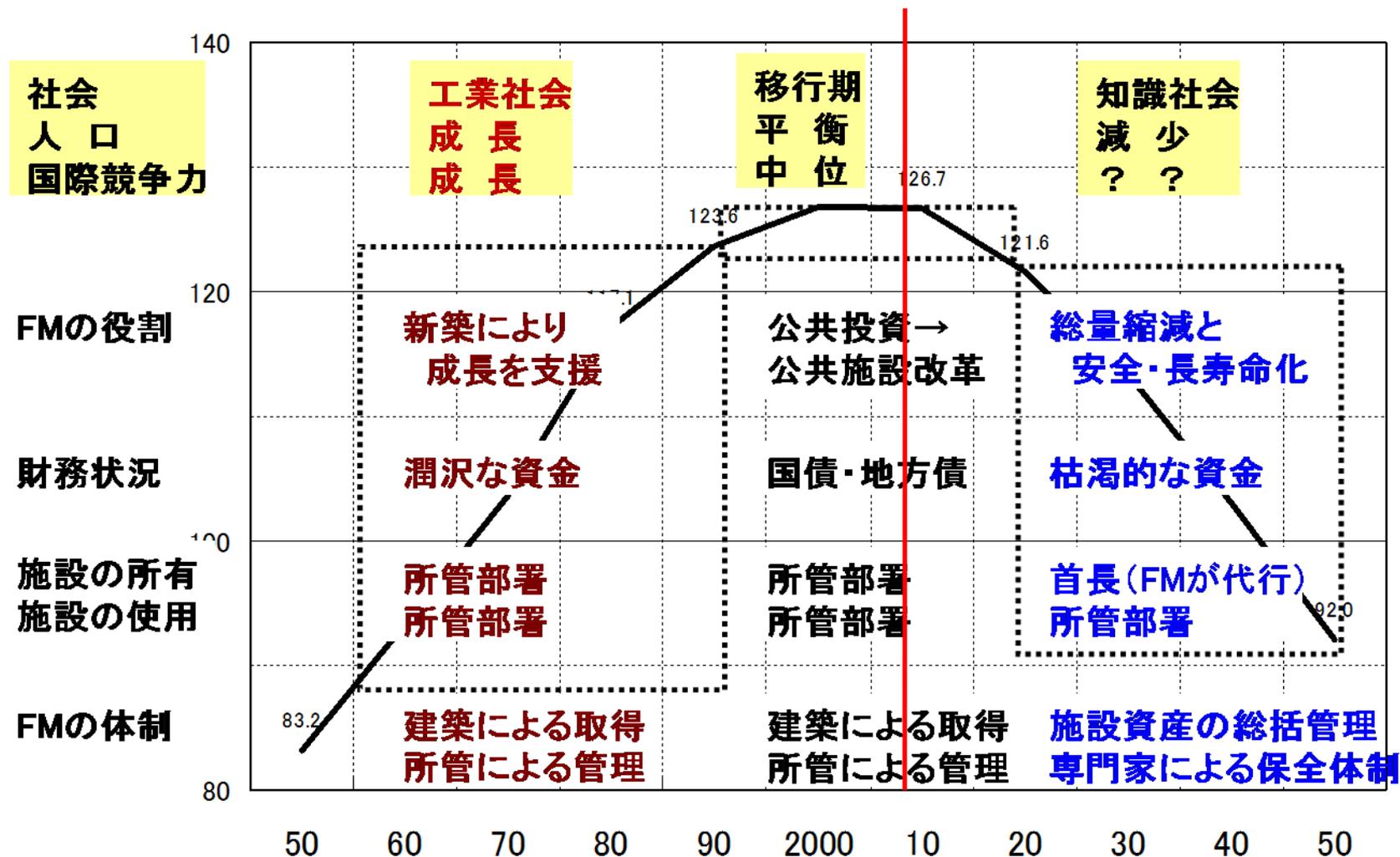


# パブリックFMの導入・実践ガイド

平成21年2月10日

社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会  
公共施設FM研究部会 部会長 萩原 芳孝

# 時流を捉える/人口変化と公共団体のFM体制の変遷



既に人口減少局面に入った

2006 ▼ 公共FM元年

2015 ▼ 耐震対策達成・資産圧縮

2018 ▼ 道州制移行

# 1. パブリックFMとは何か

## 1.パブリックFMとは

国や地方公共団体・地方三公社・第三セクター等が

自ら所有又は賃借(使用)する

**施設**(土地、建物、構築物、設備、物品等)と**その環境**  
(**内部環境**だけでなく、近隣、地域社会、都市・地方、国、  
地球環境までを含めた**外部環境**、及び**情報環境**)すべてを、

経営にとって最適な状態(コスト最小、効果最大)で

保有し、賃借し、使用し、運営し、維持するための  
**総合的な経営管理活動**

## 2.パブリックFMの必要性

国土交通省  
社会資本整備審議会  
建築分科会建議

・「国家機関の建築物を良質なストックとして整備・活用するためのファシリティマネジメントを実施すべきである」

行政改革推進法

・資産及び債務改革の方向性と具体的な施策を3年以内に策定  
・新会計基準による財務書類の作成

道州制ビジョン懇親会  
中間報告

・「おおむね2018年までに道州制に完全移行すべきである」

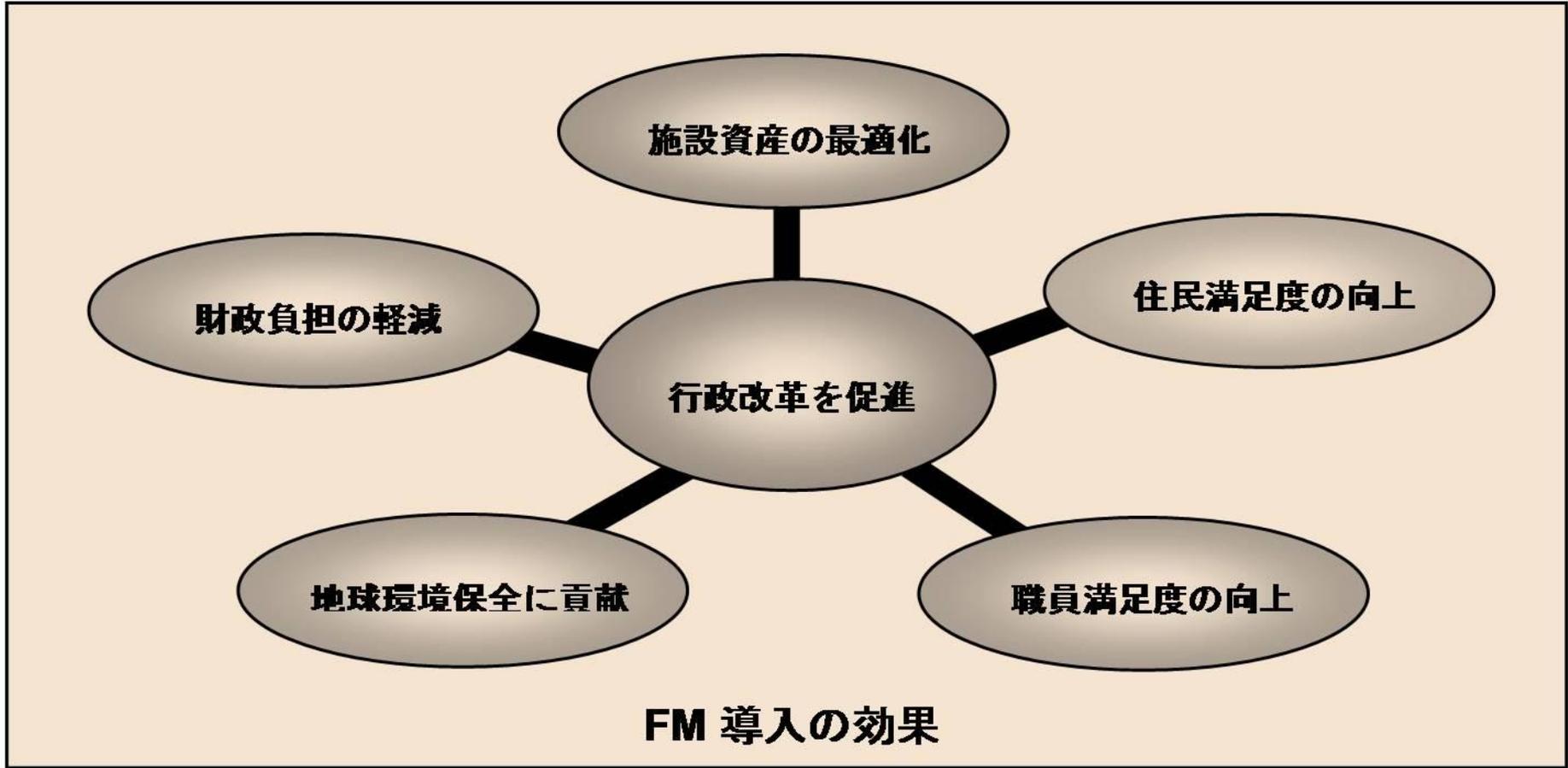
**政府・自民 道州制議論前倒し！**

洞爺湖サミット合意

・世界のCO2排出量を2050年までに半減

**“全体最適の視点”をもつFMの導入が鍵**

パブリックFMの導入の効果



# 2-1. 関連法体系整備と今後の動向 (ガイドブック P. 8)

## 1. 関連法体系の整備

H17.6.1施行

官公庁施設の建設等に関する法律(官公法)、 建築基準法の改正



H18.1.26施行

耐震改修促進法改正



H18.4.28施行

国有財産法等改正  
(国有財産法、国有財産特別措置法、庁舎法、特定国有財産整備特別会計法)



H18.6.2施行

行政改革推進法(行革法)



H20.4.1施行(財政健全化計画等の策定義務などその他規定はH21.4.1施行)

地方財政健全化法(健全化法)

# 2-1. 関連法体系整備と今後の動向

## 2. 現状－1 (耐震化)

### 地方公共団体における 耐震改修促進計画の策定予定状況

(平成20年5月30日付け国土交通省住宅局公表資料による)

- 都道府県の策定: 100%
- 市区町村の策定: **45.1%**  
(H20年度中策定予定: 69.0%)
- 市区町村の策定済みの上位地方公共団体 (H20.4.1現在)
  - 1位 岐阜県、静岡県、滋賀県、徳島県、愛媛県 (100%)
  - 6位 愛知県 (97%)
  - 7位 大阪府 (93%)
  - 8位 長野県 (90%)
  - 9位 石川県 (89%)
  - 10位 福井県 (82%)

資料引用: 国土交通省住宅局HPより

### 防災拠点となる 公共施設等の耐震化状況

(平成20年9月18日付け総務省消防庁公表資料による)

- H19年度末: **62.5%**  
←59.6% (H18年度末)
- 耐震率の高い上位3地方公共団体 (都道府県別)
  - 1位 神奈川県 (83.2%)
  - 2位 三重県 (82.1%)
  - 3位 愛知県 (81.0%)
- 耐震率の高い上位3施設
  - 1位 診療施設 (71.2%)  
消防本部・消防署所 (71.2%)
  - 3位 警察本部・警察署等 (64.5%)

資料引用: 総務省消防庁HPより

# 2-1. 関連法体系整備と今後の動向

## 2. 現状－2 (学校耐震化)

文部科学省による学校耐震化支援の状況

- 「地震防災対策特別措置法」改正 (H20年6月18日施行)
  - 地方公共団体に耐震診断の実施及び結果公表が義務化
  - 国庫補助率を 2/3 に引き上げ (改正前1/2)
- 文科大臣「緊急総合対策を踏まえた学校耐震化加速に関するお願い」 (H20.10.17)
  - 大規模地震により倒壊等の危険性の高い公立小中学校施設 (約1万棟) の耐震化を1年前倒し (H23年度までに)

資料引用: 日本経済新聞2008.10.17記事より

### 学校耐震化1年短縮を

自治体に 倒壊対策を急ぐ  
文科省要請

文部科学省は十七日、大地震で倒壊する危険性が高い全国の公立小中学校施設約一万棟の耐震化に向けた補助金千五百三十九億円を盛り込んだ二〇〇八年度補正予算の成立を受け、一二年度までの五年間としている耐震化計画を一年間短縮するよう求める塩谷立文科相名の要請文を都道府県と市町村に送付した。

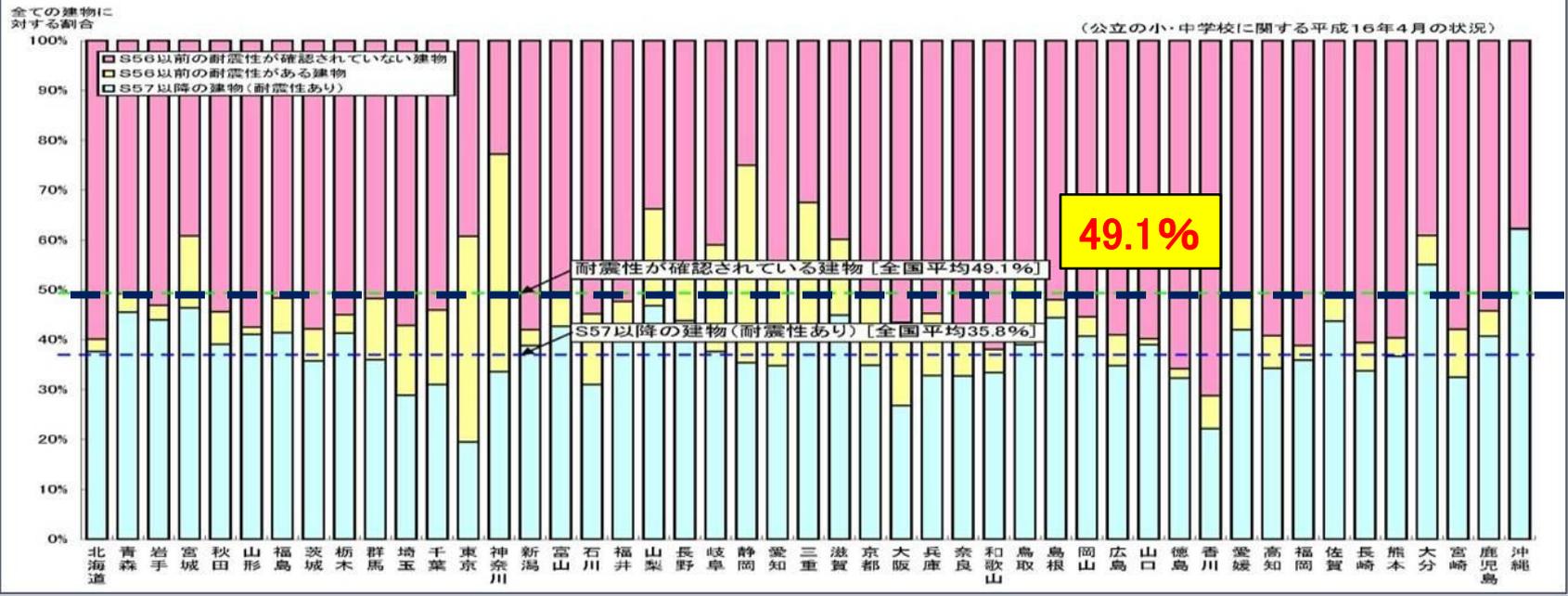
文科省は、今回の補助金が約二千六百棟分に相当し、四年間で耐震化が完了できると判断した。補正予算には私立の幼稚園や小中学校を対象とする補助金八十億円も盛り込まれており、都道府県に私学の耐震化支援を拡充することも求めた。

文科省の推計 (四月一日現在) では、都道府県別で倒壊の危険性が高い公立小中学校施設が最も多いのは大阪の千四百五十棟、次いで北海道が六百五棟などとなっている。

#### 学童保育

共働きやひとり親家庭の小学生を放課後に預かる学童保育 (放課後児童クラブ) を希望しても、定員超過などの理由で利

資料引用: 文部科学省HPより 小・中学校の施設の耐震化 [都道府県比較]



# 2-1. 関連法体系整備と今後の動向

## 2. 現状－3 (公会計制度改革)

### 公会計制度改革をめぐる状況

- 3つの公会計モデルの存在 → **財務諸表の統一**、資産評価方法の統一が必要
- 住民にわかりやすく解説を加えた形での提示を (アニュアルレポート等の活用)
- 活動を決算で事後評価し、**予算編成課程に生かす**ことが大切 (PDCAサイクルの構築)
- 外部監査制度の導入や、議会・住民の監視機能の強化も必要

**自治体財政の信頼へ 比較可能な開示重視**

**公会計改革の意義と実践**

**自治体におけるガバナンス**

**外部監査導入、一体で**

**パネルディスカッション**

**谷口氏 財務諸表の統一を**

**阿曾田氏 市民向き数値目標**

**小林氏 変革めざし行動を**

**山本氏 投資情報充実を**

**日本公認会計士協会「地方公共団体の会計に関する提言」を公表 (H20.10.7付)**

資料引用: 日本経済新聞2008.9.24記事より



# 2-1. 関連法体系整備と今後の動向

## 2. 現状－5(財政白書)

### わかりやすい公表のあり方(2)

### 千代田区(人口約4万人)の財政白書の事例

#### (2) 幼稚園のコスト

区内には8か所の区立幼稚園があり、3～5歳の園児の保育をす。その総コストと、受益者負担割合をみます。

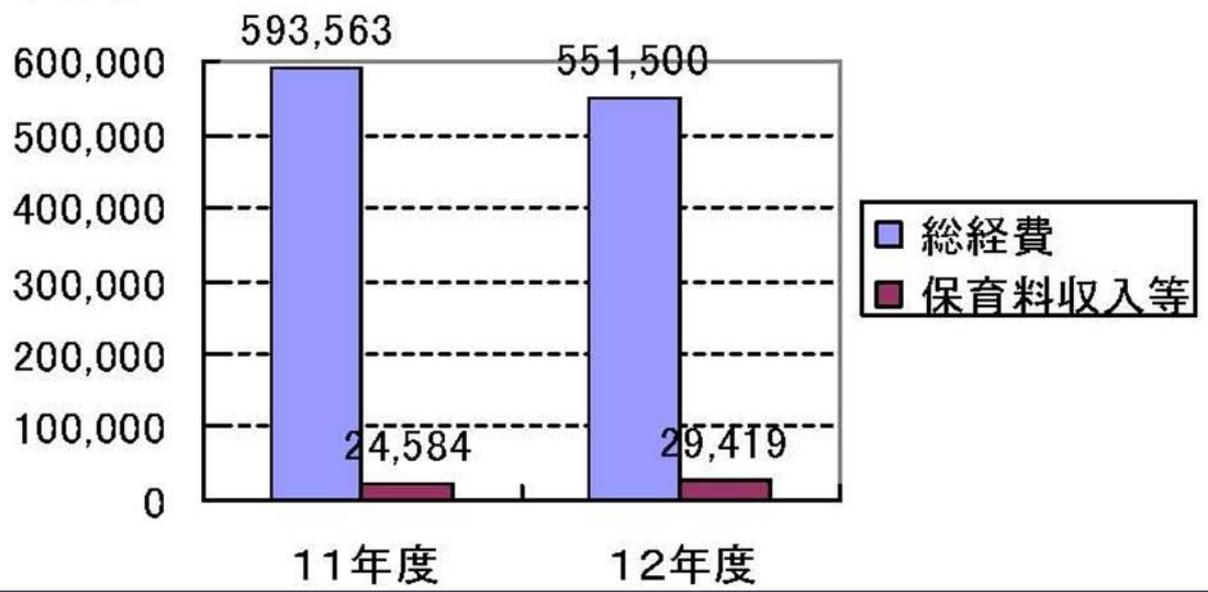
#### ● 幼稚園総コスト

(千円)

区 分	11年度	12年度
総経費	593,563	551,500
うち人件費	508,565	473,926
保育料収入等		
その他の収入		
園児数(人)		
年間コスト(園児1人あたり)		
受益者負担割合(%)		
税金の投入額	a	

(注) 保育料収入等には、賄収入  
います。

(千円) 幼稚園総コストに対する受益者負担



資料引用: 千代田区HPより

## 2-1. 関連法体系整備と今後の動向

### 2. 現状－6(行政コスト計算書)

わかりやすい公表のあり方(3)

浜松市の行政コスト計算書の事例

はまゆう図書館のバランスシート・行政コスト計算書の公開  
(蔵書:約6万8千冊)

- 貸出利用者1人あたりコスト:841円
- 貸出1冊あたりコスト :246円

約250円で本を1冊2週間借りることができたら、  
あなたは借りるでしょうか？ 借りないでしょうか？



この結果が**市民の満足度**であり、**行政評価の基準**となるもの

資料引用:浜松市HPより

# 2-1. 関連法体系整備と今後の動向

## 2. 現状-7(健全化指標)

### 健全化判断比率、資金不足比率の状況

# あなたの街は大丈夫?

## 新財政指標、来年度から

#### 各指標のワースト10

<実質赤字比率>

①夕張市(北海道)	730.7×
②高取町(奈良県)	13.9
③御所市(奈良県)	13.7
④守口市(大阪府)	13.6△
⑤むつ市(青森県)	12.6
⑥平群町(奈良県)	12.5
⑦大和高田市(奈良県)	7.7
⑧小松島市(徳島県)	6.8
⑨瀬田町(和歌山県)	5.9
⑩上牧町(奈良県)	4.6

<連結実質赤字比率>

①夕張市(北海道)	739.5×
②赤平市(北海道)	68.8×
③泉佐野市(大阪府)	39.3△
④留萌市(北海道)	36.6△
⑤積丹町(北海道)	32.5△
⑥黒石市(青森県)	28.9△
⑦大鰐町(青森県)	26.5△
⑧美唄市(北海道)	24.2△
⑨守口市(大阪府)	23.2△
⑩釧路市(北海道)	18.7

<実質公債費比率>

①王滝村(長野県)	41.6×
②夕張市(北海道)	39.6×
③歌志内市(北海道)	31.5△
④日野町(鳥取県)	31.0△
⑤浜頓別町(北海道)	30.4△
⑥双葉町(福島県)	30.1△
⑦伊平屋村(沖縄県)	30.0△
⑧洞爺湖町(北海道)	29.9△
⑨中頓別町(北海道)	28.8△
⑩座間味村(沖縄県)	28.5△

<将来負担比率>

①夕張市(北海道)	1,237.6△
②大鰐町(青森県)	409.4△
③泉佐野市(大阪府)	405.7△
④鯉ヶ沢町(青森県)	378.7△
⑤淡路市(兵庫県)	371.0△
⑥兵庫県	361.7
⑦奥出雲町(鳥根県)	339.4
⑧栗東市(滋賀県)	336.0
⑨北海道	335.6
⑩上牧町(奈良県)	335.0

単位: %、×は2009年度の財政再生基準に抵触、△は早期健全化基準に抵触、実質赤字比率などの早期健全化基準は自治体によって異なる

# 工場流出が直撃

## 住民生活に迫る「痛み」

大阪・守口市

三洋電機が本社を構え、今年社名変更したばかりの「パナソニック」の下請け企業が、かつては集まっていた有力家電の城下町。大阪府守口市では高度成長期市の全収入の三割を占めていた

自治体の台所事情を分かり判定するために二〇〇八年度から四つの指標が導入される。度の決算数字では四十三の市警告カードが出る状況だ。企業

三洋電機が本社を構え、今年社名変更したばかりの「パナソニック」の下請け企業が、かつては集まっていた有力家電の城下町。大阪府守口市では高度成長期市の全収入の三割を占めていた

街を歩くところ操業中の工場はポツリ、ポツリ、三

三洋電機の工場跡地にはショッピングセンターやマンションができたが…(大阪府守口市)

#### 島根・斐川町

### 公共投資が負担 変わる独立路線

「来年早々には住民投票を実施する必要があります」と考えています。島根県斐川町の勝部勝明町長は九月四日、開会した長例町議会の冒頭で、出雲市との合併を住民に問う考えを表明した。

人口約二万八千の斐川町は国が主導した公共投資策に乗り、下水整備などへの投資負担が重くなる。〇七年決算の実質公債費比率は、一・一％と高値をたたき、一富士通や村田製作所が進出し、恵まれた財政基盤を持つ町は五年前には合併に反対し、単独存続を選んだ。しかし、県上りたちが救急消防業務の間

- ### 健全化判断比率
- 実質赤字比率
  - 連結赤字比率
  - 実質公債費比率
  - 将来負担比率
- ### 資金不足比率

## 総務省新指標

# 43市町村が財政不健全

## 夕張・赤平・王滝は破綻状態

総務省は三十日、地方自治体の財政状況を第三セクターなどを含め連結ベースで把握するため、新たに定めた基準に沿って算定した指標を初めて公表した。四十三の市町村が警告段階となる早期健全化の基準を超え、このうち北海道の夕張市と赤平市、長野県王滝村は破綻状態である「財政再生基準」を要となり、施設の統廃合に向けた取り組みが必

財政状態が基準より悪化している43の自治体

▼財政再生団体の基準に抵触(3)

〔北海道〕夕張市、赤平市〔長野県〕王滝村

▼財政健全化団体の基準に抵触(40)

〔北海道〕留萌市、美唄市、積丹町、三笠市、歌志内市、江差町、南幌町、浜頓別町、中頓別町、利尻町、洞爺湖町

〔青森県〕黒石市、大鰐町、深浦町、西目屋村、田舎館村、鯉ヶ沢町

〔山形県〕新庄市〔福島県〕泉崎村、双葉町

〔群馬県〕嬭恋村〔長野県〕平谷村、根羽村、泰阜村

〔大阪府〕泉大津市、守口市、泉佐野市

〔和歌山県〕和歌山市〔兵庫県〕香美町、淡路市

〔鳥取県〕日野町

〔島根県〕浜田市、奥出雲町、飯南町、斐川町、西ノ島町

〔高知県〕安芸市

〔沖縄県〕座間味村、伊平屋村、伊是名村

資料引用: 日本経済新聞2008.10.1記事より

3. 今後の動向

補助金整備施設の転用の緩和

**補助金施設 転用しやすく**

自治体向け  
条件緩和

10年経過で返金不要

政府方針

政府は地方自治体が国の補助金で整備した施設について、完成後10年たつていれば当初の目的以外への転用を認める方針を決めた。既にある施設を少子高齢化など社会情勢の変化に合わせて有効活用する狙いで、年内にも各省庁が自治体向けにガイドラインを作成する。規制改革会議(草刈隆郎議長)は第三セクターにも転用を認めるよう求める。

補助金を使って地方自治体などが整備した施設の当初目的以外への転用は、耐用年数が経過したか補助金を全額返金しなければ認められない。しかし、耐用年数はたいていの場合五十年と長く、財政状況の厳しい自治体が補助金を返還するのは難しい。

- 完成後10年経過していれば当初目的以外への転用を認める方針
- 年内にも各省庁がガイドラインを作成
- 規制改革会議は、第三セクターにも転用を認めるように各省庁に働きかけ



政府の基準緩和を受けて、県の補助金での整備施設の転用基準を緩和する動きも出てきている

静岡県は6月27日、地方自治体が国の補助金で整備した施設の転用について政府が基準を緩和したことを受け、県の補助で市町などが整備した施設についても、同様に転用基準を緩和する方向で検討していることを明らかにした。地方分権改革推進委員会の第一次勧告に沿った国の転用基準緩和を踏まえ、県単独補助金についても同様の取り扱いを行うよう検討する。

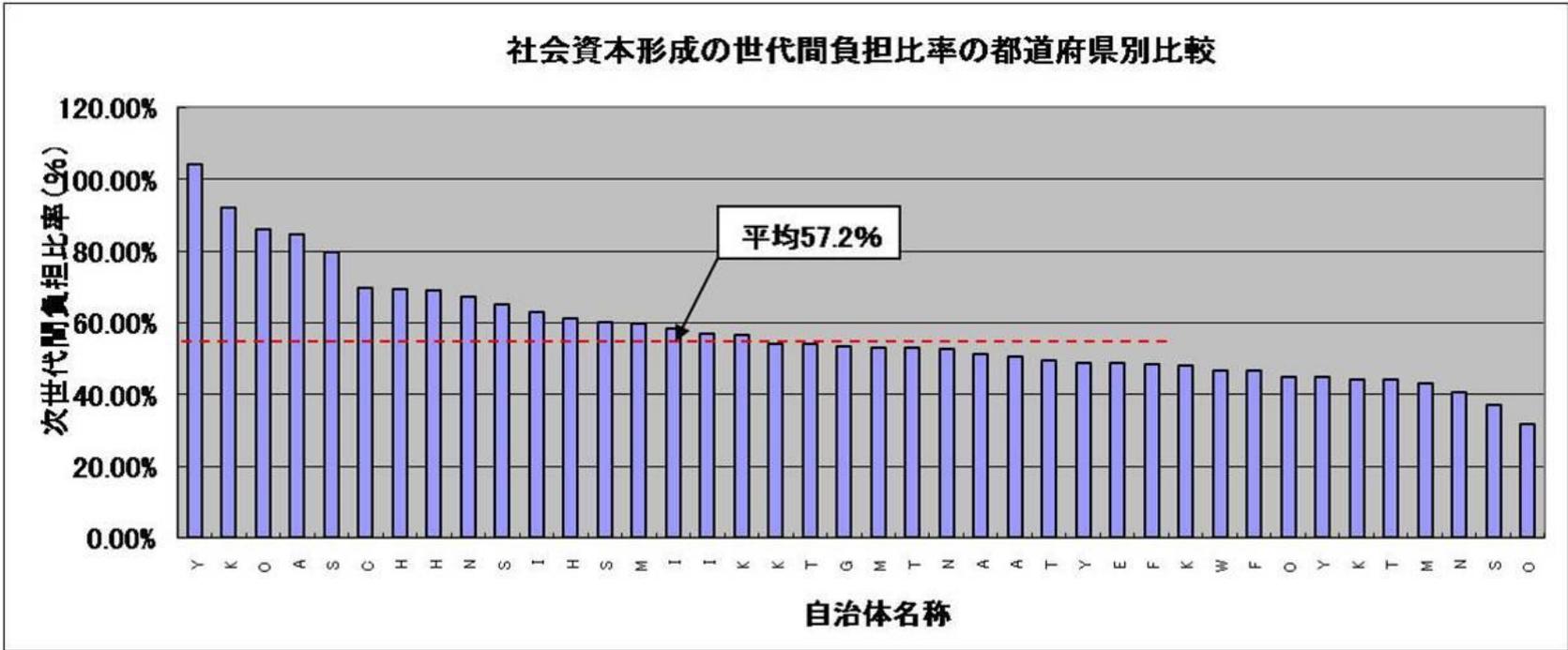
(静岡新聞H20.6.28記事より)

資料引用: 日本経済新聞2008.8.10記事より

1. JFMAによる公共施設の可視化プロジェクト

次世代負担率の可視化

- バランスシートの分析により、社会資本形成世代間負担比率が比較可能  
**次世代負担率 = 負債(地方債 + 債務負担行為 + 翌年度償還予定) / 有形固定資産**
- 都道府県平均: 57.2% 政令指定都市平均: 45.7% (H17年度バランスシート分析による)
- 人口減少・高齢化による次世代負担余力の減少に対応し、財政健全化が急務

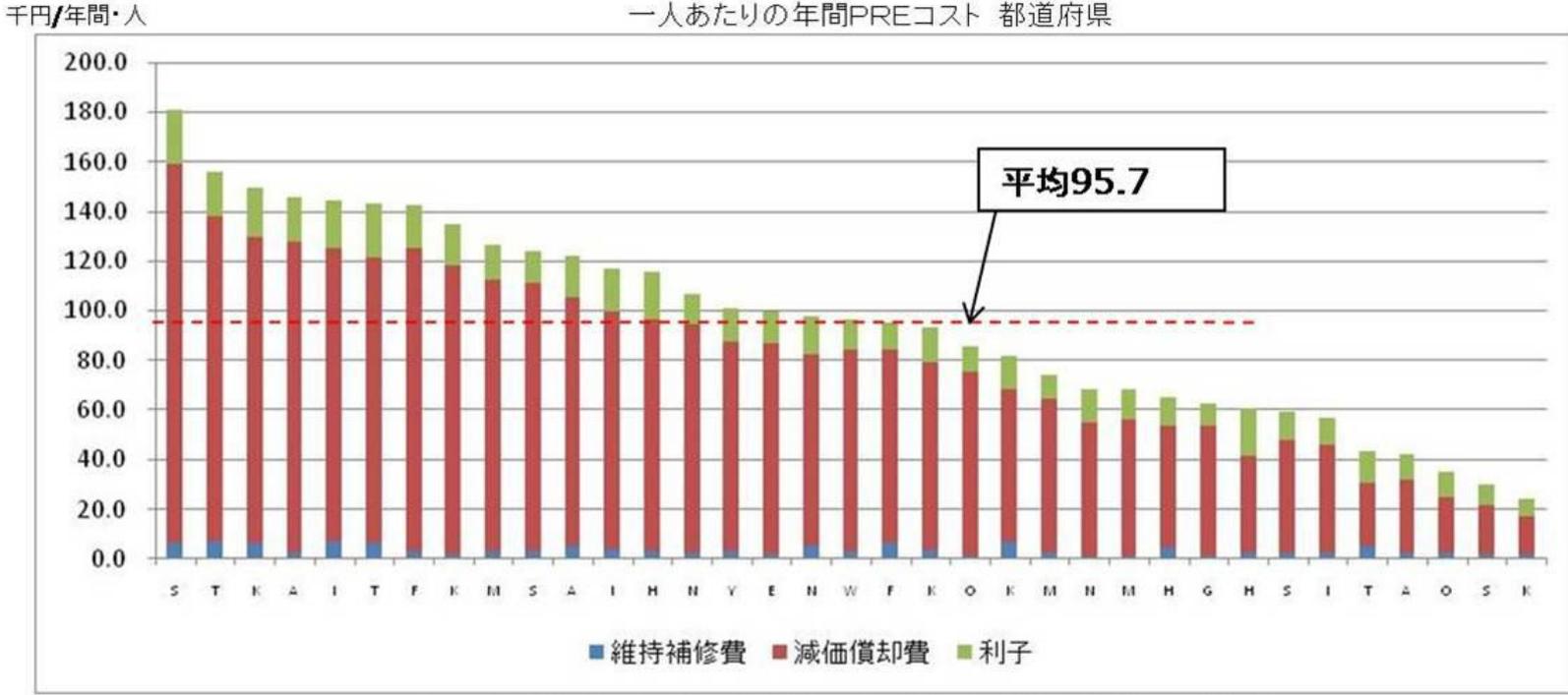


JFMA PRE/CRE 特別小委員会+金沢工業大学環境・建築学部建築学科円満研究室作成

1. JFMAによる公共施設の可視化プロジェクト

有形固定資産の維持コストの可視化

- 減価償却費は、従前の公会計では現金主義のため、意識されて来なかった
- JFMAによる有形固定資産の維持コスト(仮称PREコスト)の定義  
**有形固定資産維持コスト＝維持補修費＋減価償却費＋公債費利子**
- 都道府県平均: 95.7千円 (H17年度行政コスト計算書分析による)



JFMA PRE/CRE 特別小委員会+金沢工業大学環境・建築学部建築学科円満研究室作成

# 2-3.PREの視点とパブリックFMの実践 (ガイドブック P.14)

## 1. PREとは

CRE(Corprate Real Estate):  
企業不動産



PRE(Public Real Estate):  
公共不動産

日本のFM=欧米のCRE+FM

### 日本のFMの定義と欧米との違い

日本のFM			米国			
0	FM統括マネジメント		CRE	FM		
1	FM戦略	戦略・計画		—		
2	中長期実行計画			FM		
3	ワークプレイス	プロジェクト管理	CRE	FM		
4	施設賃貸借					
5	不動産取得				—	
6	建物建設					
7	大規模改修		—	FM		
8	維持保全	運営維持	—	FM		
9	運用管理					
10	サービス					
JFMA			CoreNet	IFMA		

### パブリックFMとPREの関係



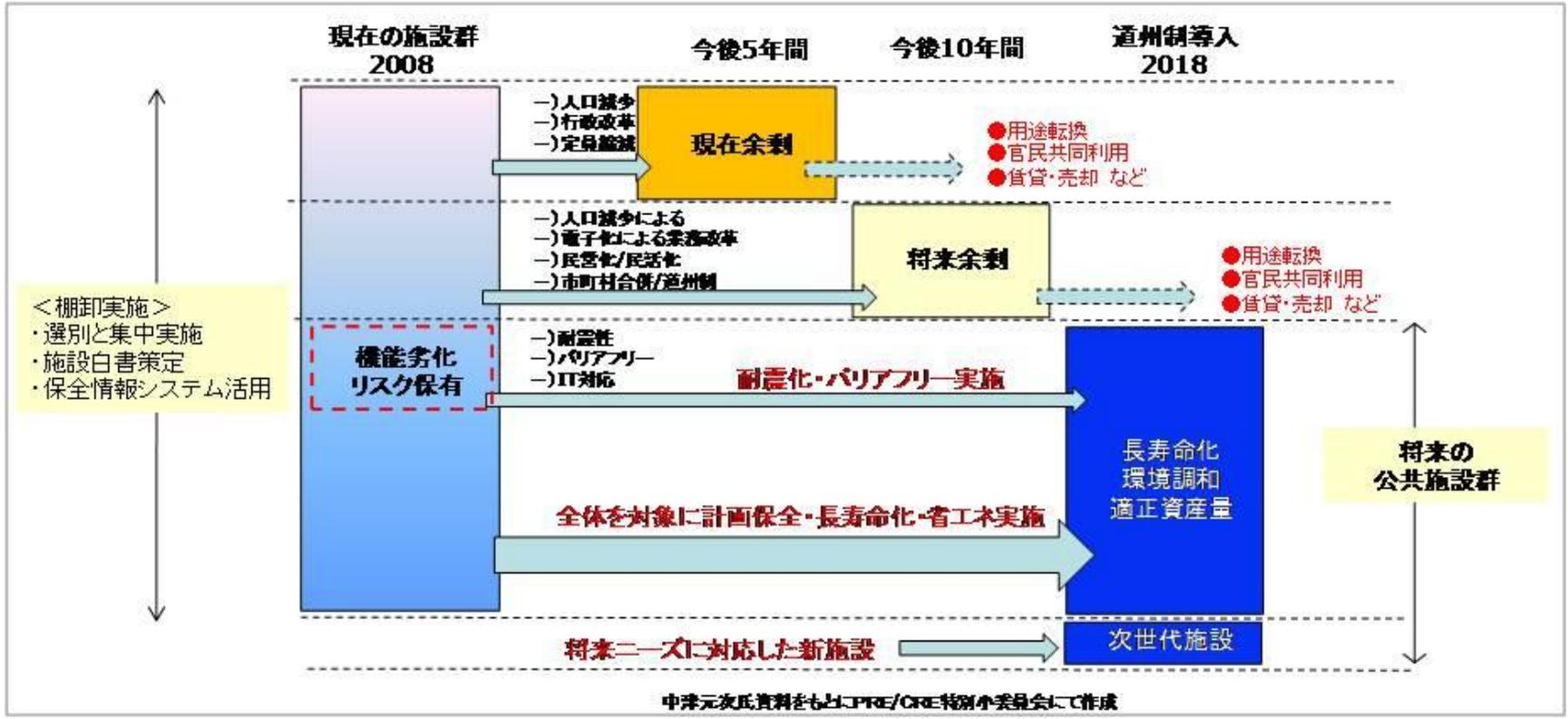
2. パブリックFMの実践

JFMA提言2008

「公共施設資産を次世代に継承するファシリティマネジメントの提言2008」発表

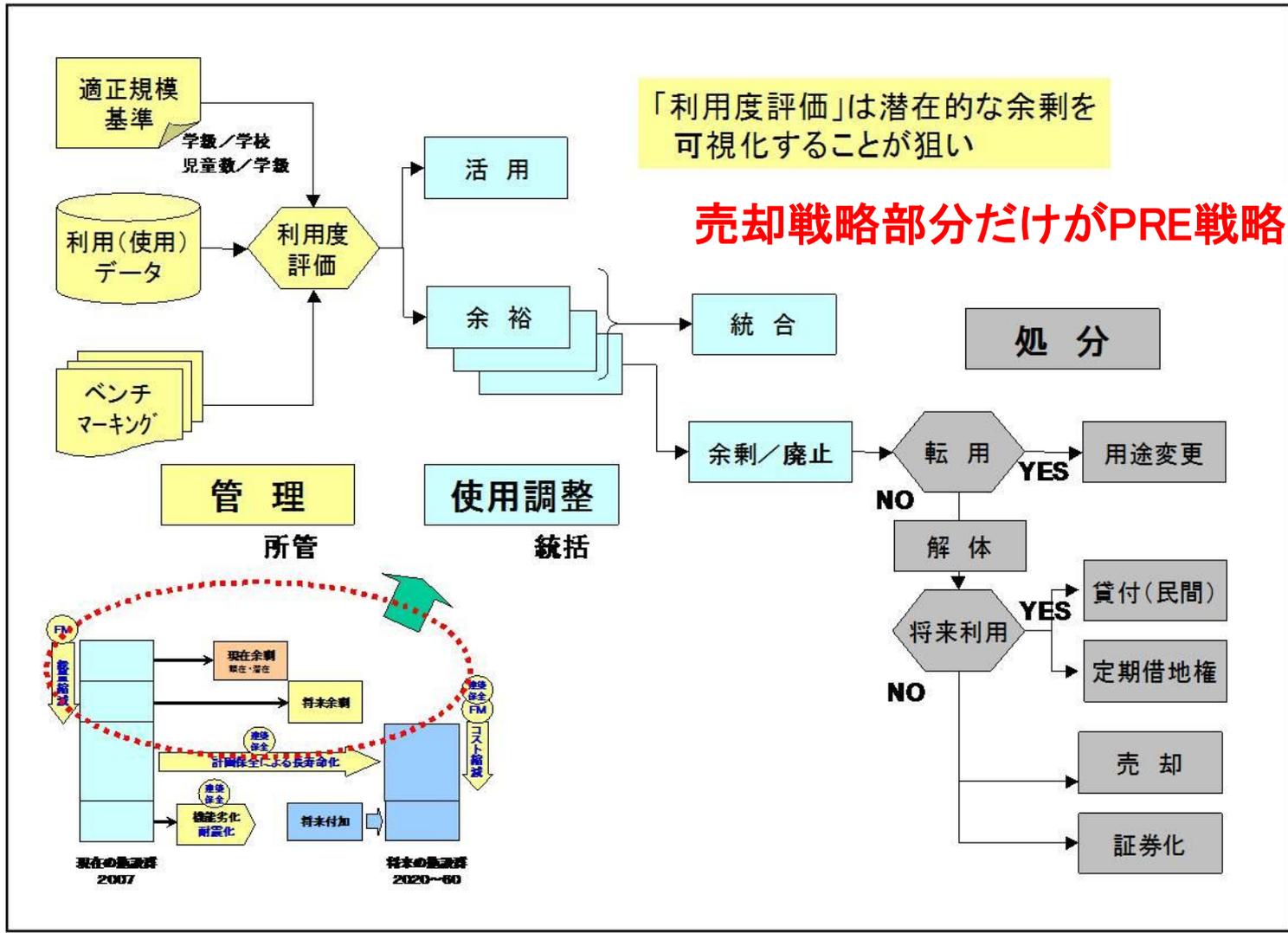
- 提言その1 資産の棚卸と総量の適正化
- 提言その2 新しい公会計を活用した維持保全のための財源の確保
- 提言その3 認定ファシリティマネジャーの活用

パブリックFMの実践に他ならない



3. 総量適正化とPRE

総量適正化プロセス



売却戦略部分だけがPRE戦略ではない

## 2. パブリックFMガイド

# フェーズ0.FM導入・実践のプロセスモデル

FM導入・実践のプロセスモデルの提案

FM導入のプロセスの実態は、自治体によって多様である

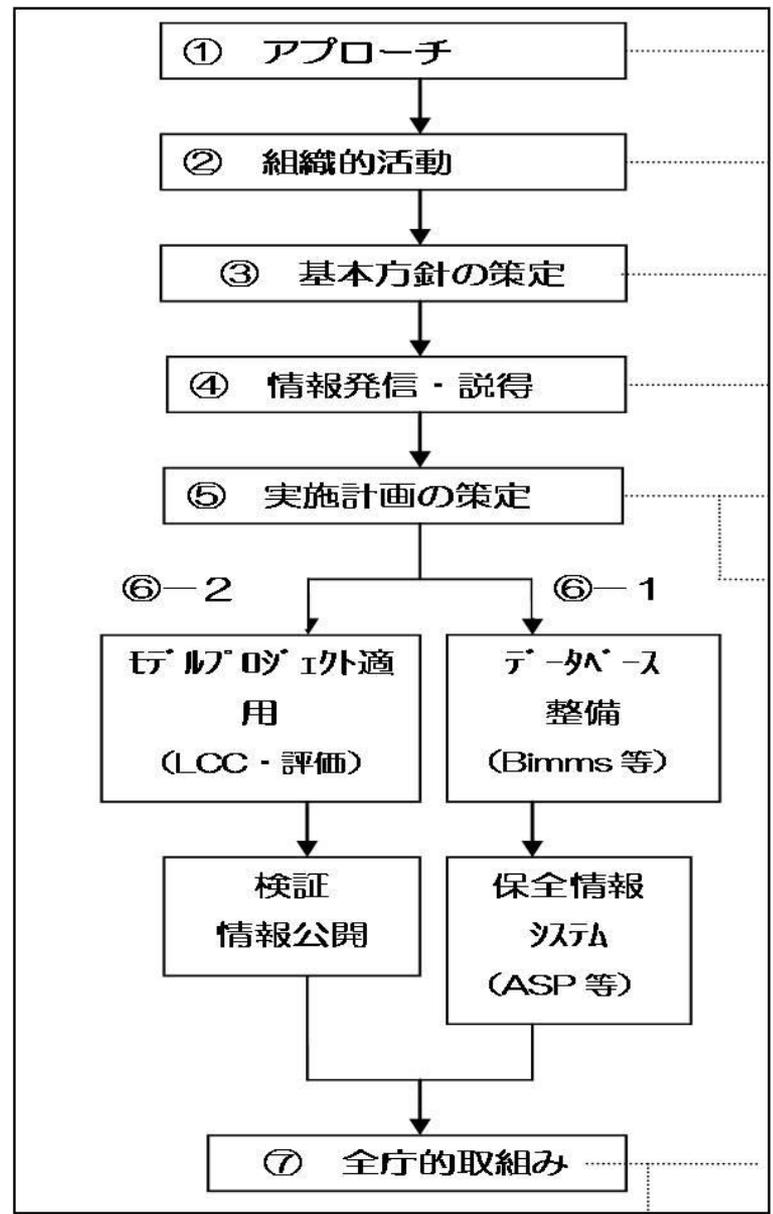


青森県の実践事例を参考にモデル化

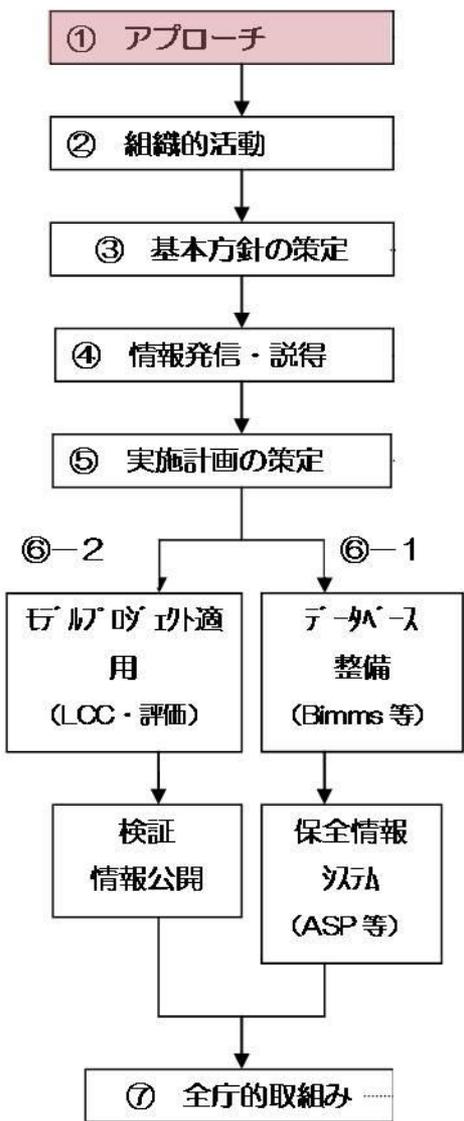
H13年(2001年)  
県行政改革見直しへの意見にFMが登場  
FM手法導入の検討始まる

6年間

H19年(2007年)  
全庁へのFM手法導入のためFM専門組織が設置  
FMが県の正規の事務事業となる



## ①アプローチのパターン



**A. トップダウン型** いくつかの自治体では、トップ層（知事、市長、議員等）の強い指示により実施計画が進められているが、揺り戻しの危惧も指摘されている。

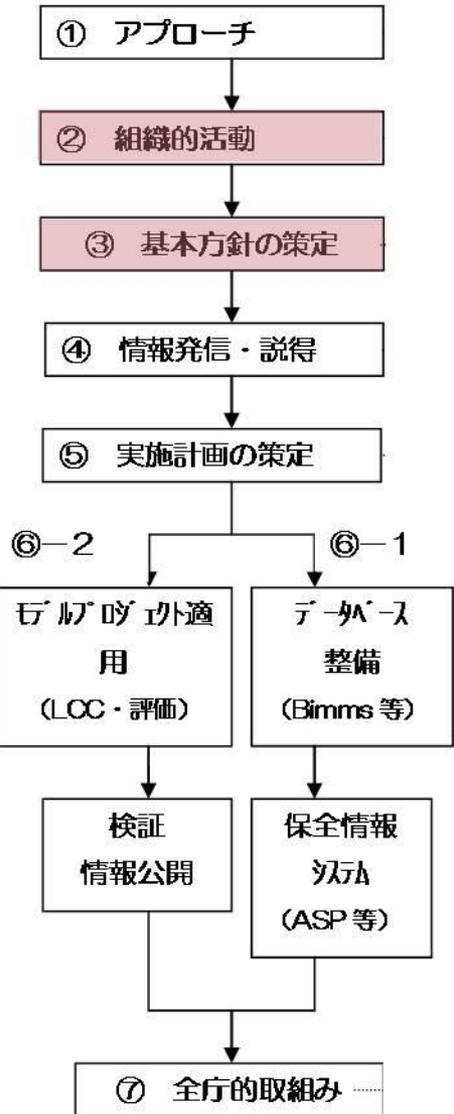
**B. 行政改革推進型** 企画室や政策推進室といった行政改革推進部門の発意から、施設の管理・運用の効率化を促す企画が立案されるケースがある。

**C. 財政主導型** 施設整備や改修予算の配分について、限りある予算に優先順位を付け、透明性を持った事務処理を促すためにFM手法を活用する事例がある。

**D. 営繕主導型** 膨大なストックの維持管理コストの増大に対して、危機意識を持つ営繕部門の技術者が、施設整備の技術を活用してFM推進の企画を立案するケースがあるが、予算措置に問題があるといわれる。

青森県では

- 営繕課職員が国土交通大学校における講義でFMに出会う（H11年度）
- 県の改定行政改革大綱（H13年）にFMが位置づけられる



## ②組織的活動

- 情報収集、他自治体におけるFM手法の活用実態を知る
- FM関係セミナーへの参加、HP参照、先行自治体へヒヤリング
- 自治体施設の実態把握のため、管材資料等の基礎データを分析し課題を提示
- **問題点を行革部門や財務部門に提示し、予算措置を講じる**

青森県では

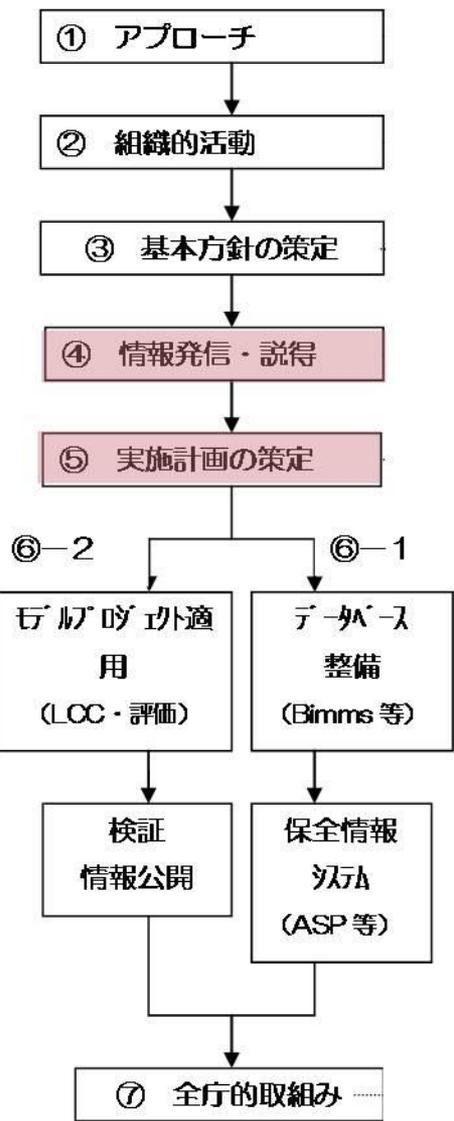
- FM導入調査として「政策形成推進調査研究事業」の一つとして位置付けられ、予算措置がされる

## ③基本方針の策定

- 専門の委員会・研究グループを編成し、検討のプロセスと結果を公表する（委員構成や事務局設置に独自性。外部コンサル採用によるレベルアップ）
- **その後の基本方針となる「FMの理念と目的、FM推進方策」等を提示**

青森県では

- FMチームが「FMを活用した県有施設の効果的な管理運営手法の導入に関する調査研究」に取り組み、外部専門コンサルと協働
- 「青森県FMの理念と目的」を策定し、FMの活動像を明示(H14年)



## ④情報発信・説得

- FM基本方針を庁内・庁外(住民)に対して情報発信し、多くの賛同を得る
- **FM講演会や職員研修会を開催し、施設管理者、NPO、民間事業者等に広くFMを理解してもらう**
- 施設の維持管理業務の合理化シュミレーションや水光熱費の節減方策提案、事務庁舎の有効スペース活用の仮想事例等、業務適正化の見える化を示す

青森県では

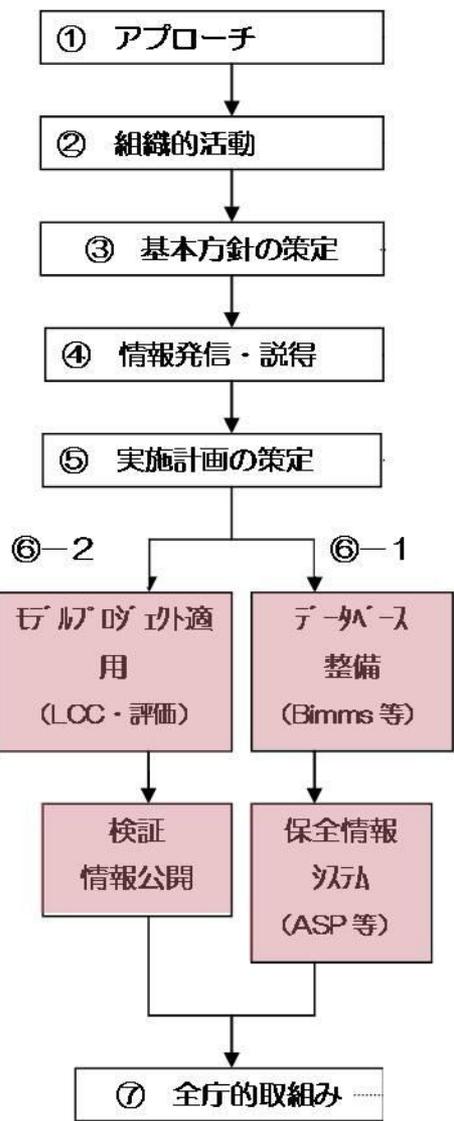
- 調査研究成果をHPで公表、市民対象の説明会開催、地元新聞への記事記載等、積極的な情報公開を実施

## ⑤実施計画の策定

- **FM実施計画チームが組織的に構成され、FM推進が正式に事業化** (FMの言葉が馴染みにくく、保全として組織化されるケースが多い)
- 予防保全の適正実行のため、保全関係の各種基準類・マニュアル類の整備
- 施設の総合評価やLCC算出の技術が必要

青森県では

- 庁内ベンチャー制度により「県有施設管理運営におけるFM導入推進事業」が事業化(H15年)
- 特別対策局行政経営推進室に配属され、維持管理業務支援とコスト削減として「清掃業務委託適正化の試行」と「標準仕様、積算基準の作成」により**2年間で2.6億円の削減(削減率21%)を達成、FM効果をアピール**(H16年)
- 施設評価手法及びLCC試算手法の開発、モデルプロジェクトに適用(H17年)



## ⑥-1 データベース整備・保全情報システム構築

- データベースの整備。データベースを活用し、管理効率等の施設現状を把握し効率的な保全や施設評価を実施
- 施設建設・改修履歴のデータや施設管理情報を体系的に整備し、継続的にデータを蓄積し、メンテナンスを行う
- **施設情報システム構築のための予算獲得(FM計画・実施成功のキーポイント)**

青森県では

- ASP方式のシステム(BIMMS)を利用しデータベース整備、各種管理機能を実施(開発費の抑制、低コストで利用可能など効率化図る)

## ⑥-2 モデルプロジェクト適用・検証・情報公開

- **保全情報システム導入と平行し、実施計画で策定された保全関連の基準類やマニュアル類をモデルプロジェクトに適用し、劣化診断等の実施に関する検証を行う**
- データベースを活用して、長中期修繕計画やLCC算出シミュレーション、施設の総合評価等を実施、保全情報システムの検証と評価、効果に関する情報公開を行う

青森県では

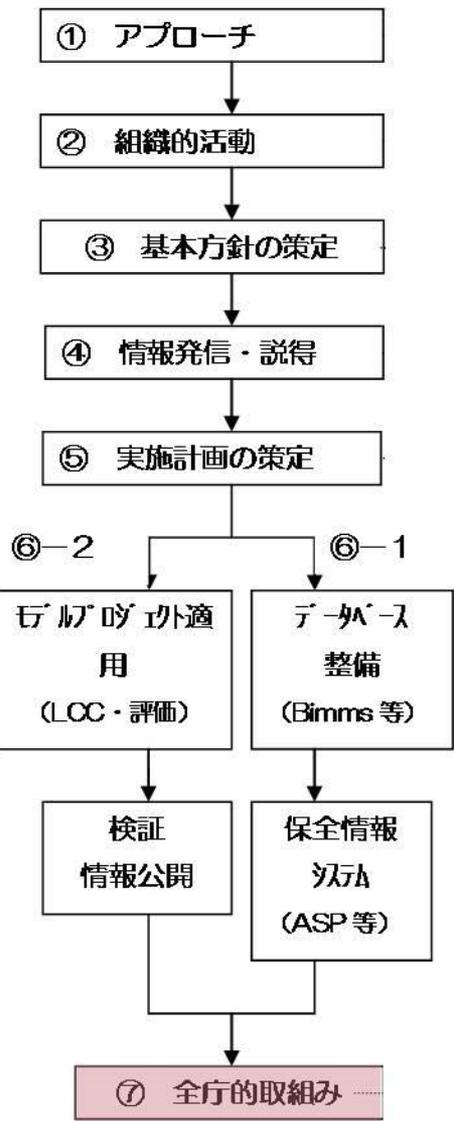
- LCC試算手法、施設評価手法の検証と評価のために、庁舎2件、学校2件のモデルプロジェクトに適用し、結果の情報公開を実施

## ⑦全庁的取組み

- モデルプロジェクトで検証された施設情報システムは、内外の評価を得られた後、全庁的に稼働され、施設の利活用の検討に利用
- 保有施設の総量縮小、効率的利用、長寿命化等の施設利活用方針の策定やFM専門組織編成の検討実施
- **FM統括部門として、各部門で任命される施設管理者(FM担当者)を支援し、保全技術情報の提供やFM教育等の実践及びFM情報(保全情報)の集中管理とFM情報提供を行う**

青森県では

- 全県有施設で施設情報システムが稼働し「青森県県有施設利活用方針」が制定
- 「県有施設利活用調整会議」が設置されて、廃止施設等の利活用と県有施設の利用調整が開始され、行革経費として予算編成が行われている(H18年)
- FM専門組織として「総務部財産管理課」が設置(H19年)
- 「ファシリティマネジメントに関すること」を県行政組織規則に明記し、正規の事務事業としての扱いに
- 庁内に「県有不動産利活用推進会議」が設置され、資産戦略や中期実施計画の策定、庁舎等の利用調整事例を具体的に提示



# フェーズ1 .FMの導入

## 1. FM導入の準備

FM導入の上で不可欠なもの

- 現状施設の全体像の見える化
- 全体最適へと価値転換する合意の形成

さらに加えて

- 首長の強力なリーダーシップ



- 縦割既存組織と業務を打破する改革への強い力を発揮しなければ「全体像の見える化」さえうまく実行できない場合が多い
- 「全体像の見える化」は必要不可欠だが、「ニワトリタマゴ」議論になりがち
- 「全体像の見える化」と「全体最適への価値転換」は、両方の実現を視野に置いて改革の歩みを着々と進めることが重要

## 2. 現状施設の全体像の「見える化」

### 現状施設の全体像のデータ把握

施設の全体像を把握するニーズは、首長、財務部局、行革部局、FM部局にしか存在しない

- 集めたい現状データを絞り込み、明確化する
- 所管の協力を求める
- 管財担当部局など、関係部局に協力を求める
- 完璧なデータ収集にこだわらない

### 財務・品質・供給の3視点からのデータ収集

- **施設の一般的データ**
  - ①施設概要データ
  - ②建物概要データ
- **財務評価用データ**
  - ①ファシリティコストデータ
  - ②施設資産データ
  - ③建物・土地の再調達価格データ
- **供給評価用データ**
  - ①施設利用度データ
  - ②施設利用度に関する所管部局のコメント
- **品質評価用データ**
  - ①施設の耐震性データ
  - ②その他の品質評価データ

財務評価用  
データ

供給評価用  
データ

品質評価用  
データ

施設一般データ

2. 現状施設の全体像の「見える化」

全体像を「見える化」する

わかりやすい指標で把握

全体像の一覧表の例

		データベース	指標 1市民当り	指標 1職員当り	指標 1施設当り
年次		H19	千人	人	施設
行政区域面積	千m <sup>2</sup>	40,000			
人口	千人	300			
歳出総額	百万円	100,000			
職員数	人	2,000			
<b>施設規模</b>					
施設数		500			
<b>建物</b>					
施設数	施設数	300			
建物数	棟数	600			
延面積	千m <sup>2</sup>	700	2.3	350	
内、借用	千m <sup>2</sup>	7	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	
<b>土地</b>					
施設数	施設数	500	+		
面積	千m <sup>2</sup>	3,000	+	10.0	1,500
内、借用		100	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	
<b>施設資産</b>					
取得価格	百万円	—			
復成価格(再調達価格)	百万円	500,000	1.667	250	1,000
<b>建物施設資産</b>					
取得価格	百万円	—			
復成価格(再調達価格)	百万円	250,000	0.833	125	500
<b>土地施設資産</b>					
取得価格	百万円	—			
時価(相続税評価額)	百万円	250,000	0.833	125	500

## 2. 現状施設の全体像の「見える化」

### 施設白書の活用

施設白書の主な目的としては、以下の3つをめざしたい

- ①施設についての現状を把握し
- ②課題として洗い出し
- ③それらの課題を解決する道筋(方策と施策案)を明確にする

### 内容構成

- 施設の現状について、全体像の「見える化」を推進する
- 財務・品質・供給の3つの視点からマクロな評価を行い、課題を抽出する
- **課題を解決するための道筋を示す**  
課題解決のための方針と施策案がないと、問題点ばかりが鮮明化され、何も施策を講じていないと思われる

### PDCAサイクルを回して、継続的に改善し、発行

定期的に更新し、中期の実行計画を盛り込み、目標管理を行いその到達点を示すなどにより深化させる

## 3. 全体最適へと価値転換する合意の形成

### なぜ全体最適か

- 縦割り組織による個別最適の方法論しか持てない状況
- FMの効果を発揮させるには、全体最適の視点に立ったFM戦略が不可欠である

### 旧来のルールにとらわれない

- **ルール諸般が現実に即していなければ、変えればよい** (青森県の例のように)
- それには首長のリーダーシップによる改革の強力な推進が必要

### 施設総量の縮減と全体最適

- 施設総量の縮減が経営効率化に大きな成果をもたらすことは自明の理
- 行政サービスの質を低下させることなく、施設総量の縮減を図るキーポイントになるのが、全体最適の視点によるFMの戦略

### 用途変更を含む利活用縮減と全体最適

- 所管部局の縦割りのままでは、施設の統廃合程度しかできない場合が多い
- **全庁的な視点**から、不足すると予測される機能の施設や、複合化することによって可能な**新しい行政サービス等を開発**、解体処分に代わる施策を検討

### 計画保全への転換と建物の長寿命化

- **長寿命化シミュレーションにより将来支出を低減**
- 事後保全は個別最適の方法論

3. 全体最適へと価値転換する合意の形成

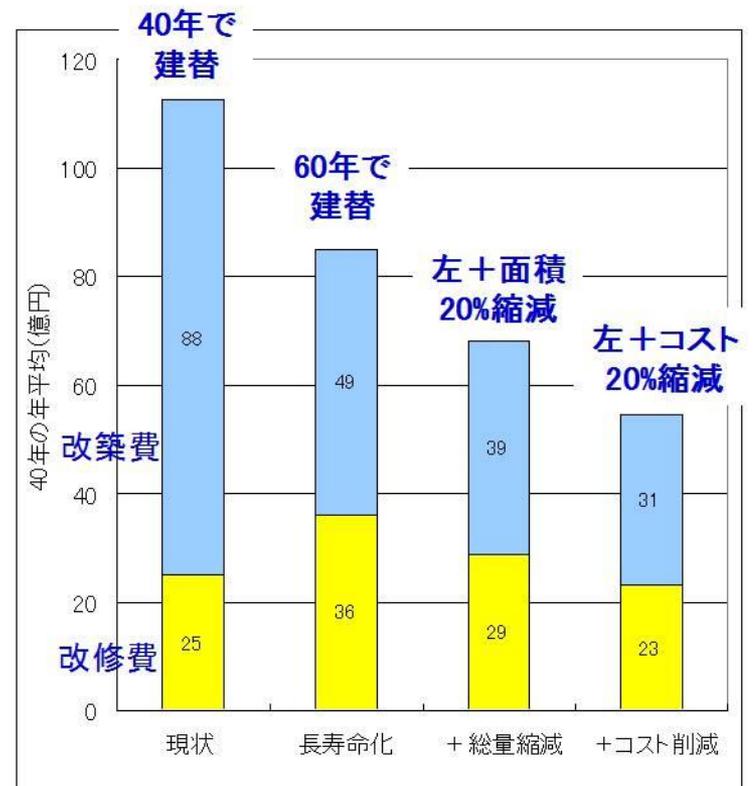
長寿命化のシュミレーションモデル例(40年の年平均)

人口34万人、総施設面積百万㎡の仮想事例  
(耐震改修は含めていない)

改修改築シュミレーション モデル	現状 (事後保全) モデル	長寿命化 (計画保全) モデル	長寿命化 +総量縮減 モデル	長寿命化 +総量縮減 +コスト削減 モデル
人口(千人)	345	276*	276	276
人口当たり施設面積(㎡)	2.9	3.6	2.9	2.9
総面積(千㎡)	1,000	1,000	800	800
改築サイクル	40年	60年	60年	60年
改築面積(千㎡)/40年間	1,000	560	448	448
改築単価(千円/㎡)	350	350	350	280
平均改修面積(千㎡)/40年間	500	720	576	576
改修単価(千円/㎡/年)	5.0	5.0	5.0	4.0
2046まで40年間(単位:億円)				
改築費合計	3,500	1,960	1,568	1,254
改修費合計	1,000	1,440	1,152	922
改築・改修費総計	4,500	3,400	2,720	2,176
年当り改築費(億円)	88	49	39	31
年当り改修費(億円)	25	36	29	23
年当り改築・改修費(億円)	113	85	68	54
	100%	76%	60%	48%

\* 20%の人口減少

年平均の改築・改修費(億円)



## 3. 全体最適へと価値転換する合意の形成

### まとめ

- 財政逼迫や人口減少化、さらには民間企業並の経営効率化の必要性を考慮すれば、地方自治体のめざす戦略は、「全体最適」を図る以外なく、そのリード役がFM
- 「個別最適」から「全体最適」への価値の転換がFM戦略が地方自治体で採用されるうえでのキーポイント
- 価値転換が全庁的に、全職員の合意としてできなければ、FM自体も部分的な導入にとどまり、大きな効果を発揮しない



財政改革への貢献 / 目に見える改革で行政改革を促進

フェーズ2 .どんな組織を作ったら良いか？

## 1. 一元管理のできる組織がなぜ必要か

### 施設管理の一元化

## 施設管理については、財産管理(管財)部門と営繕部門との一元化が最重要

東京都では、施設整備計画書という、予算段階での制度を立ち上げ

- 既存敷地及び既存建物の統廃合の可否を判断し、既存建物については建替えか、既存改修のどちらかで行うのかの判断も実施
- 既存建物の劣化度調査も始動させ、営繕部門が調査をして認めたもの以外は、改修工事費の予算要求不可

## 財産管理(管財)部門と営繕部門の一元化によるメリット

- 計画段階からの施設管理が可能
- 両部門の保有敷地情報、建物情報及び施設管理情報が一元化でき、統一台帳化も推進可能
- 施設管理上の道連れ工事については、一元化した台帳を基に、発生時期が予見可能となり、予算担当(財政)部門も予算化することになるので、施設管理部門にとってもメリット大

### 3. トップはいかに関わるべきか

#### トップが関わる必要性

- FMの役割は、自治体経営の最高責任者であるトップや経営管理組織である上層部が、政策や経営方針などの重要事項についての意思決定を行う、トップマネジメントを支援すること  
FMの目的は、その活動をとおして自治体の経営改善に参画、寄与することであり、「意思決定する人」つまり**トップを頂点とする上層部が直接のサービス対象(顧客)**
- ボトムアップでFMを導入しようとする場合、上役であり顧客であるトップや上層部にFMの必要性や効果を十分に理解してもらったうえで、FMの施策、事務事業及び組織の立ち上げについて意思決定してもらうプロセスを踏むことが非常に重要  
このプロセスがない場合、トップや上層部は、FMを従来の施設管理の延長上、単なるコスト削減ツールと認識
- 逆に、**トップや上層部がFMの有益性を十分理解すると、FM業務を直轄的に、或いは財務責任者(財務局長、総務部長など)の周辺で機能させることが、より効率的な行政経営になると認識**
- 導入の検討段階からトップが関わること、トップと繋がることで行政経営への貢献を目的とする本来のFM導入が図られる

#### 4. 人材の確保と育成はどうすればよいか

##### インハウスFM'erの発掘と育成

- FM固有の知識・技術を持つFM'erを本格的に育成したい場合は、事務系、技術系にかかわらずFM業務に従事することに**動機がある、興味がある、望んでいる職員を発掘する必要がある**
- FM'erの育成については、自治体の内部にはFMの知識・技術の経験と蓄積がないことから、JFMAを始めコンサル等の研修会・セミナーへの参加や事例研究が中心となる。また、立ち上げ期は、民間企業や他の自治体と情報交換を通じて情報感度を高めることが大切。
- 全体最適のための縦割組織の内部統制や利害調整は、自治体の組織風土がわからなければ困難。そこに自治体職員によるインハウスFM'erの必要性がある**
- 自治体インハウスFM'erの壺
  - 財政・人事・情報・行革と緊密で有機的な関係を構築できる
  - 実務レベルを経営視点に置換、プレゼンできる
  - トップマネジメントと現場ネットワークを結節できる
  - 部局間でWinWinの調整ができる
  - 保有資産の経済的・機能的価値の見極めができる

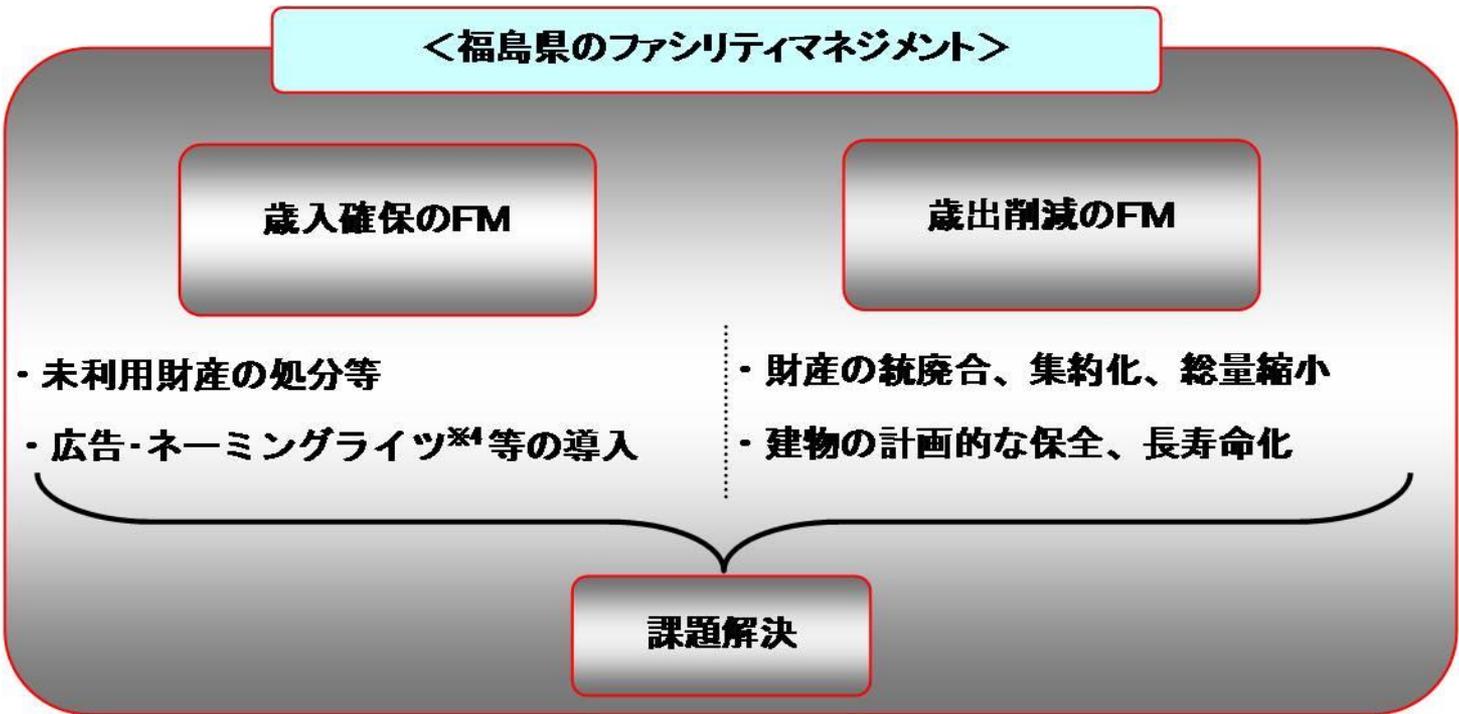
## フェーズ3 .パブリックFMべからず集

## パブリックFMべからず8箇条

1. 経営トップの関与を欠かすべからず
2. 財政改革・行政改革との連携を欠かすべからず
3. 事務職と技術職の協働を忘れるべからず
4. 単なる頭数確保はするべからず
5. 全体俯瞰と優先順位を欠かすべからず
6. 目に見える効果を忘れるべからず
7. 組織風土を無視するべからず
8. 地道な作業を忘れるべからず

## フェーズ4 .他自治体の事例紹介

## 1. 福島県のFMプラン策定

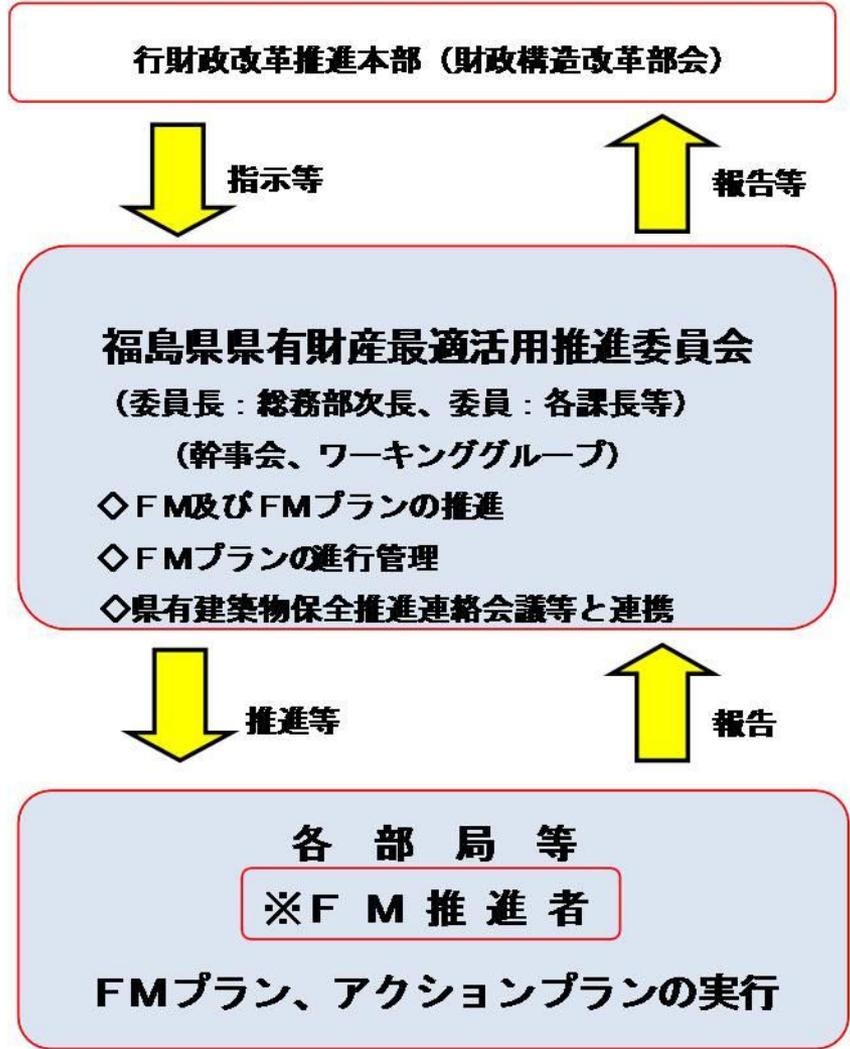


### (1) 基本方針

基本計画の対象期間を平成22年度までとする。

- ア 部局等を超えた経営的視点に立つ
- イ 県有財産全般にFMの考え方を導入し、取り組めるところから取り組む
- ウ 財政的負担軽減効果の高いものを優先する
- エ 企業やNPO、各種団体(以下「企業等」と略)及び市町村との協働を進める

<福島県県有財産最適活用計画推進体制イメージ図>



## 推進体制

### 推進本部

行財政改革推進本部において、FM及びFMプランを全庁的に推進する。

### 福島県県有財産最適活用推進委員会

推進本部の下部に委員会を設置し、FM及びFMプランの積極的な推進を行うと共に、県有建築物保全推進連絡会議等と連携し、施設関連費の歳出削減効果が大きい建物や工作物、土地に関する総合調整を行いながら、FMプランの進行管理を行う。

### FM推進者

各部局、振興局等にFM推進者をリーダーとして配置し、より県民の目線に立ち、全ての機関で実践するFMプランの推進役となるとともに、FMプランの見直しの調整役となる。

2. 多摩市の施設白書整備

多摩市「施設カルテ」の例  
利用者1人当たりのコストまで算出

事業運営にかかる人件費	51,405	50,149
職員人件費	49,631	50,149
その他人件費	1,774	0
備考	「出張所管理運営費」より抜粋作成	

5. サービス（施設）利用状況

区分	H16年度決算	H17年度決算
各種届出受理件数	6,622	6,622
各種証明書発行件数	50,838	50,838
市税等収納件数	3,722	3,722

施設にかかる平成16~18年度の平均のコスト額です。

平成18年度額になり免が平成になりました。

6. コスト計算

	平均	利用者1人あたり	市民1人あたり※
1. 費用合計	70,104,667	736	496
①維持管理経費（16~18年度）	13,598,333	143	96
②事業実施・運営費（16~18年度）	56,506,333	593	400
2. 利用者負担（18年度）	9,160,000	95	65

(円)

※ 16~18年の各年4月1日現在の住民基本台帳人口の平均（141,329人）を使用

【施設カルテ（建物編）の見方】

〈 問診票（建物編） 〉

建物名：多摩市役所多摩センター出張所




1. 建物の概要

建物の名称	多摩市役所多摩センター出張所（※多摩カリヨン館内）
所在地	多摩市緑合1-39-1
構成施設	—
用地地域等	商業地域（80%/700%）
土地取得費（所有者）	—
土地取得費（全体）	—
建物規模等（所有者）	RC造（狭小田舎ビルサービス）
建物用途	商業施設
建築年月	—
取得取得費（全体）	9,590,112円（償借額）
取得取得費（所有者）	—
取得取得費（全体）	1,792,154㎡
取得取得費（所有者）	—
取得取得費（全体）	—
備考	償借物件のため、敷地面積等は省略している。

2. 建物の維持管理経費 (千円)

区分	H16年度決算	H17年度決算	H18年度決算
建物の維持管理にかかる経費【合計】	13,340	13,780	13,675
直接経費【小計】	13,340	13,780	13,675
光熱水費	832	699	640
保守点検委託料	0	0	0
施設委託料	830	830	966
賃借料・共益費	11,199	11,261	11,116
工事請負費	0	546	0
修繕料	24	23	24
その他の経費	455	422	929
建物の維持管理に係る人件費	0	0	0
職員人件費	0	0	0
その他の人件費	0	0	0
備考	「出張所管理運営費」より抜粋作成		

千算事業名です。

## 2. 多摩市やまばとホール の廃止

- 築35年、老朽化
- ホール施設。図書館を併設
- 当初計画では大規模改修をして存続

ストックマネジメント計画と公共施設の配置のあり方検討委員会

- 安全性
- 維持費用
- 公共施設再編 などを考慮した結果



「廃止やむなし」 7名  
「存続すべし」 4名

平成21年3月をもって廃止

※最終的には議会決定



補助金ルールの変更により  
3,300万円の返還が不要に

コストの見える化により施策判断が可能に

### 3. 岐阜市の商業高校敷地の移管

立命館誘致問う岐阜市長選

立命館の岐阜市進出は、ほかの有名人が地方都市で系列校などを展開するのと同様、少子化をにらみ、将来の学生を思い込む経営戦略の一環だ。市への提案にあたり、市立岐阜商業高校の移管後、立命館側で校舎を解体して新築。2010年度に「立命館岐阜高校を開設し、将来的には中高一貫校化する。市は、岐阜商の敷地を無償貸与する」

立命館は学費が高く、格差社会を助長する私学同士が切磋琢磨(せっさたくま)して、学力底上げになる

中高生では定住人口の増加につながらない世代の居住者が増える

市立岐阜商業高校の移管後、立命館側で校舎を解体して新築。2010年度に「立命館岐阜高校を開設し、将来的には中高一貫校化する。市は、岐阜商の敷地を無償貸与する」

立命館も、今年3月までに市議会が取り下げる意向を示している。市議者が同意する

市立岐阜商の存続を求める請願は市議者の賛成で採択された。記者会見で市長誘致を表明した細江茂光氏(いすけも)08年12月11日

義務教育への注力などを理由に、移管計画に賛意を示す。市教育委員会が昨年3月、立命館の提案とは無関係」としながら「再編や統合は避けられず、将来的に市立岐阜商の廃止はやむを得ない」とする方針を示している。

市議会は12月11日の本会議で、27対14で市立岐阜商を廃止する議案を出した。

かたやどうか焦りがあった。市議会には、市立岐阜商関係者や存続派の市民らでつくる「岐阜商の高等学校教育を考える市民の会」が、当面の存続を求めて請願を提出。一方、細江氏の支持者らは、子どもたちの未来を考へる市民の会をつくくり、立命館の誘致を求める請願を出した。

知もつとりたい!

本質

立命館誘致問う岐阜市長選

学校法人「立命館」(京都市)を誘致すべきか否か。「この一点を、17日に18日、岐阜市長選が告示される。市長が同意しなかった誘致計画の是非を、細江茂光氏(60)が自ら市長を辞職し、出直し市長選に持ちこんでいく。市民に直問もしてはならぬ。だが、この論争は、細江氏と反細江派の市議者の「政争」といえるが真摯だ。」(保坂知世)

論点

市岐阜商の土地の無償貸与

立命館進出による既存私学への影響

街の活性化

市岐阜商の当面の存続

立命館は学費が高く、格差社会を助長する私学同士が切磋琢磨(せっさたくま)して、学力底上げになる

中高生では定住人口の増加につながらない世代の居住者が増える

市立岐阜商業高校の移管後、立命館側で校舎を解体して新築。2010年度に「立命館岐阜高校を開設し、将来的には中高一貫校化する。市は、岐阜商の敷地を無償貸与する」

立命館も、今年3月までに市議会が取り下げる意向を示している。市議者が同意する

市立岐阜商の存続を求める請願は市議者の賛成で採択された。記者会見で市長誘致を表明した細江茂光氏(いすけも)08年12月11日

資料引用:朝日新聞2009.1.9記事より

- 経費:4億円/年
- 耐震化・建替え:20~30億円

対立候補なく、市長再選 (1/18)  
果たして民意は反映されたのか?

■移管問題で議論になった主な論点

論点	立場	これまでに出了な意見
市岐阜商の土地の無償貸与	存続派	一学校法人への優遇だ。立命館が自力で進出すべきだ
	移管派	将来的に校舎建て替えなどに必要な20億~30億円が不要
立命館進出による既存私学への影響	存続派	立命館は学費が高く、格差社会を助長する
	移管派	私学同士が切磋琢磨(せっさたくま)して、学力底上げになる
街の活性化	存続派	中高生では定住人口の増加につながらない
	移管派	子どもを持つ若い世代の居住者が増える
市岐阜商の当面の存続	存続派	入試倍率も高く、少子化は約10年先。将来的に県立高との統合を含めて検討
	移管派	市内には、県立岐阜商業高という別の商業高校もある

- パブリックFMの実践は、行政にとって、業務のエビデンスを形成することに他ならない
- 公会計制度を活用したファシリティコストの見える化が鍵
- これからの時代には「全体最適の視点」が不可欠