

特集

老朽化した公共施設の 戦略的マネジメント

高度成長期に整備された公共建築物や社会インフラ（道路や橋梁、トンネル、上下水道）が一斉に老朽化の問題を抱えています。政府は2013年に「インフラ長寿命化基本計画」を策定し、全国の自治体に対して「公共施設等総合管理計画」を要請しました。また、2015年には、全国の自治体の首長50人が参加する「資産経営・公民連携首長会議」が発足し、公共施設マネジメント、公共施設等総合管理計画の策定などに役立つ政策提言を行う活動も進められています。

今回の特集では、老朽化が進む公共施設の維持管理や更新、長寿命化など戦略的なマネジメントのあり方などについてご紹介します。さらに、公共施設等総合管理計画に基づき、適切な公共施設マネジメントに取り組む都市自治体の事例もご紹介します。

寄稿 1

老朽化した公共施設の戦略的マネジメント

日本大学経済学部教授 中川雅之

寄稿 2

持続可能なまちづくりへ 公共施設の複合化・総合化を推進

新潟市長 篠田 昭

寄稿 3

佐倉市における ファシリティマネジメントの取り組み

佐倉市長 藤 和雄

寄稿 4

将来を見据えた公共施設マネジメントの実践

焼津市長 中野弘道



老朽化した公共施設の 戦略的マネジメント

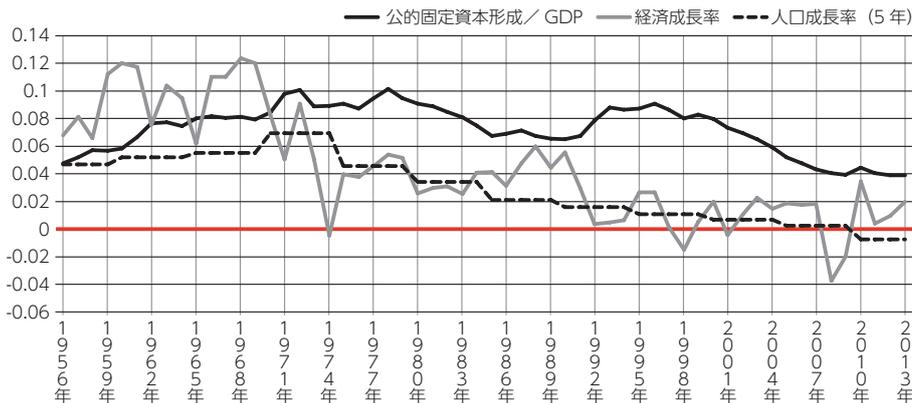
公共施設管理のマクロな背景

最近インフラ・公共施設の老朽化問題が大きく取り上げられるようになってきた。本稿では、この問題の背景、対応の大きな方向性について議論をしたい。

図1では、公的資本形成のGDPに占める比率の推移を描いている。昭和30年代後半以降の非常に短期間に集中的なインフラ投資が行われたこと、平成3年以降、経済対策として積極的なインフラ投資が行われたことは、わが国に特徴的な事象だ。このため、高度成長期に形成されたインフラ・公共施設に関しては、耐用年数を勘案すれば、21世紀の前半に集中的な更新期を迎える可能性が高い。

旺盛な公的固定資本形成が実施された高度成長期においては、非常に高い経済成長率、人口成長率とその背景にあったにもかかわらず、その50年後である現在、私たちは、非常に低い経済成長率、人口成長率を

図1 公的資本形成のGDP比の推移(実質)



注1) 国民経済計算年報、国勢調査から作成。

注2) GDPに関しては1994年までは1990年基準、1995年以降は2005年基準

注3) 人口成長率は国勢調査の5年ごとの成長率。

日本大学経済学部教授

なかがわまさゆき
中川雅之



抱えた社会として、その更新問題に対処しなければならぬという事実がある。

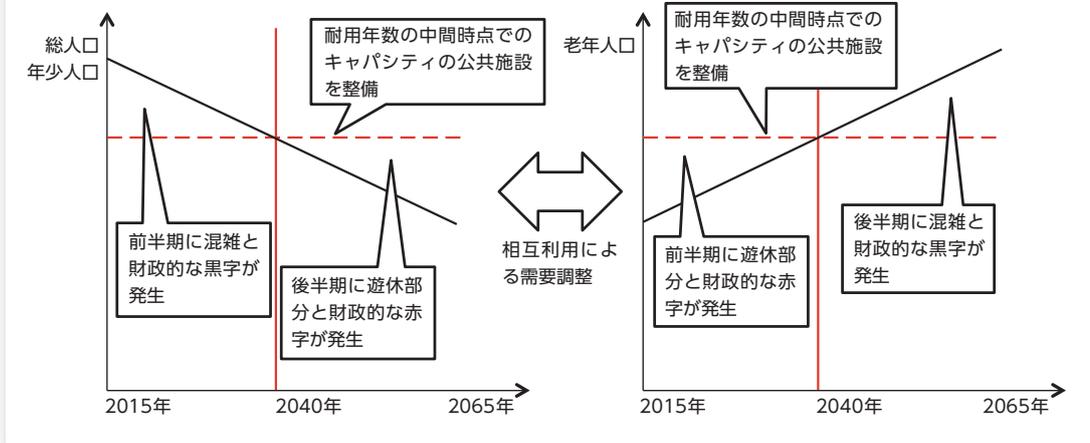
どのような公共施設管理が必要なのか？

(1) 大きな方向性

これらの背景を勘案すれば、すべての公共施設の更新を行うことは、必要でないばかりか、大きな負担を将来世代に背負わせてしまう可能性がある。このため、将来の人口動向を見据えた公共施設マネジメントが、各市町村における喫緊の課題となっている。この公共施設マネジメントをいかに進めるかについては、さまざまな手法が考えられる。

ここで、公共施設の耐用年数が50年程度であるとすれば、非常に単純に考えた場合、耐用年数の中間時点である、平成52年時点を中心頭に置いたキャパシティへの再編、再配置を行うことが一つの答えであろう。図2の通り、総人口や年少人口のように時間の経過に応じて低下していく者を対象とする公共施設

図2 公共施設に関する需要の変化を見据えた規模の決定



設は、耐用年数の前半期に混雑と財政赤字を、後半期に施設の遊休化と財政赤字を経験することになる。一方、老年人口のように上昇していく者を対象とする施設は、逆である。ただし、施設間の相互利用により、各期

の超過需要、遊休化を緩和することが可能である。

しかし、少子高齢化を受けて、税負担を行う主体である生産年齢人口は、総人口以上に低下する可能性が高い。このため、この生産年齢人口の減少を踏まえた負担増加か、施設レベルの低下のどちらかを、選択することが求められることになる。

(2) 負担可能なキャパシティをどう見込むか？

以下においては、将来の人口動向を踏まえて、どの程度の規模の公共施設への再編、再配置が求められるかを考察してみよう。まず、公共施設を3つのタイプに分ける。

全市民向け施設…庁舎等、社会教育施設、市民文化施設、スポーツ・レクリエーション施設、供給処理施設等

年少者向け施設…子育て支援施設、学校教育施設

高齢者向け施設…福祉施設等

公共施設等総合管理計画におけるデータを用いることで、平成27年時点の(各タイプの公共施設の土地面積/各タイプが対象とする人口)、(各タイプの公共施設の床面積/各タイプが対象とする人口)、(各タイプの公共施設の年間総経費/各タイプが対象とする人口)という原単位を算出することができよう。この平成27年の原単位が変化しないと仮定すれば、これに公共施設のタイプ別の対象人口(全市民向け施設は全人口、年少者向け施設は年少人口、高齢者向け施設は高齢者人口)の(平

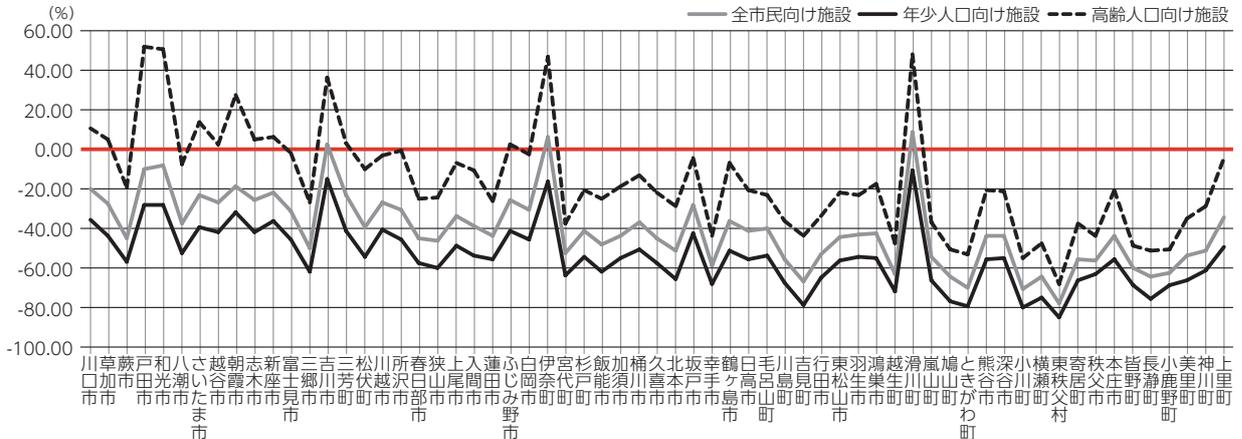
成52年人口/平成27年人口)を乗じることで、各タイプの公共施設に関する需要を、ある程度把握することができよう。しかし、担税の中核となる生産年齢人口が減少しているため、この数値は、税負担が増加することを前提とした数値となっている。税負担を増加させないで、維持できる公共施設の規模を求めするために、各施設について、(平成52年の生産年齢人口/平成27年の生産年齢人口)を掛けることで、各公共施設の種類別に負担可能な公共投資の規模を、算出することができる。

図3は埼玉県の全市町村を、東京都心からの10km単位の距離帯別に整理をして、全市民向け、年少者向け、高齢者向け施設について、平成52年までにどの程度の「負担可能な公共施設の規模」の変化が起こるかを試算したものである。全市町村平均で、全市民向け施設は41%、年少者向け施設については54%、高齢者向け施設については16%程度の削減が必要となっている。しかし、東京都心に近接している地域の高齢者向け施設を中心に、増加が予想される施設も存在する。このように、全体としては規模の縮小が求められるものの、施設、地域によってその対応は大きく異なる。各市町村で、その特性を反映した新しい公共施設管理の導入が、喫緊の課題として挙げられよう。

新しい公的不動産管理の検討

このような背景を勘案すれば、地方公共

図3 埼玉県内市町村の「負担できるキャパシティ」への平成52年までの削減率



注)「日本の地域別将来人口推計」(国立社会保障・人口問題研究所)より作成

団体は、住民に対する行政サービスを提供するためにライフサイクルコストを最小にする管理手法を採用するとともに、必要十分な資産のみを所有することが求められよう。これに向けて、P R E (Public Estate Management) という新しい公共資産管理の手法を適用しようとする試みが始まっている。

P R E の特徴を一言でまとめれば、ミッションと整合的な戦略の決定と一覽性のある情報整備、それに基づくフレキシブルなポートフォリオ選択の許容という点に集約することができよう。一覽性のある情報整備は、部門横断的な判断を行う客観的なデータベースという意味だけでなく、住民へのアカウントビリティの確保という観点からも重要だ。以下ではそれぞれの要素について、特徴的な取り組みを行っている事例を紹介する。

戦略策定と一覽性のある情報整備

ミッションと整合的な戦略の決定は、さまざまな地方公共団体で、資産管理方針の作成という形で取り組まれていた。例えば、神奈川県川崎市(市有財産を有効活用するための基本方針)などがある。また、一覽性のある情報整備は、典型的には神奈川県藤沢市(公共施設マネジメント白書)、東京都多摩市(施設白書)などによって行われていた。

先進的に取り組まれてきたこのような試みは、今や公共施設等総合管理計画によって一般化した。

これらの情報に基づいて、神奈川県秦野市においては、財政の持続可能性を維持するために公共施設の床面積を30%程度削減する公共施設再配置計画を定め、まずはモデル事業、シンボル事業によりそれを実行に移している。

資産管理体制

地方公共団体の不動産管理の体制としては、土地資産(行政財産)について、所管部門で個別に管理、保全、処分などの決定を行っている公共団体が67・3%であり、全庁的な資産活用方針を策定し、戦略的な資産活用を行っている公共団体は2%にすぎない(「自治体における財務及び資産マネジメントに関するアンケート調査」(日本総合研究所)。

青森県においては、ファシリテイマネジメント・財産グループという組織を立ち上げ、施設アセスメントという資産、施設の総覧性を持ったデータを整備したほか、県有不動産利活用推進会議などの横断的な調整システムを設立した。このような新しい公的資産管理の試みが、より広範な市町村で採用されることを期待したい。

持続可能なまちづくりへ 公共施設の複合化・総合化を推進

新潟市長（新潟県）

篠田 昭



平成の大合併、15市町村が一つに

新潟市は平成17年までに3次にわたる合併を重ね、15市町村が一緒になり81万都市となった。平成の大合併でも15市町村が一つにまとまった事例はなく、最大の合併である。これは本州日本海側で唯一の政令指定都市を樹立しようとの地域の熱い思いがあったから実現したもので、平成19年に「政令市・新潟」を船出させた。

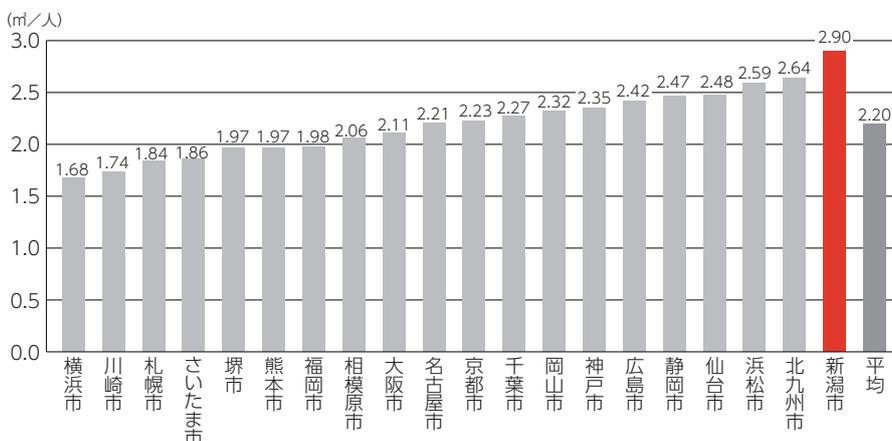
この大合併で300人を優に超えていた職員は現在52人となり、15チームそろっていた特別職なども1チームとなった。職員数も963人と適正化し、スリムな体型で市民サービスの充実や合併建設計画に基づいたまちづくりを続けてきた。しかし、簡単にスリム化できないものもある。公共施設もその一つだ。新潟市の公共施設は合併建設計画をしっかりと推進したこともあって従来以上に重整備となった。そこに人口減少の波が今後確実に襲ってくる。公共施設を今後、どう戦

略的にマネジメントしていくかは他都市以上に重い課題となっている。以下、まず公共施設をファシリテイマネジメントの考えを基本にどうしていく方針について述べ、後段では道路・橋梁の維持管理についての基本方向を記載していきたい。

20政令市中最大の施設面積

新潟市の人口は平成27年の国勢調査で81万157人であるが、国の予測では平成52年には約66万8000人と大きく減少する。特に生産年齢人口の減少幅は32%と予測され、大幅な税収増加は難しい状況だ。そんな時代潮流を踏まえて「新潟市財産経営推進計画」を作成することにし、まず公共施設の状態を総点検した。その結果、本市の公共施設（行政財産）の総面積は約268万㎡で、建設の事情が各地で大きく異なる市営住宅を除く市民1人当たりの保有面積は2・90㎡で政令市20市中最大であることが分かった。最も少ない横浜市は1・68㎡で

図1 政令市の人口1人あたり建物保有状況（公営住宅以外の行政財産）



「財産白書（平成27年度版）」21ページ「図3-12 人口1人あたりの建物保有状況（公営住宅以外の行政財産）」より

あり、本市に次いで保有面積の大きい北九州市でも2・64㎡なので、本市のメタボぶりは際立っている。しかも旧耐震基準の昭和50年代に整備されたものが多く、これから老朽化した施設の維持管理・更新費用の増大は必至の状況だ。

ファシリティマネジメントを活用

このことに危機感を持って、将来の公共施設

表1 公共施設の将来更新費用

シナリオ	年平均の必要額①	H17～24年平均額②	年平均不足額②-①
建替周期60年	245億円	121億円	▲124億円
長寿命化80年	180億円		▲59億円

設の更新費用を試算させた。これまで平成17年から24年までの更新費用平均額は121億円だが、建替周期を60年とすると年平均の必要額は245億円で従来の数字を124億円も上回ってしまう。長寿命化で80年としても180億円かかり従来を59億円オーバーしてしまう。まさに「不都合な真実」が浮かび上がってきた。これではとても持続可能なまちづくりはで

きない。

今後は抜本的に考え方を变える必要がある。その基本は「公共施設の総量を全庁で削減し、残る施設を総合的、複合的に活用するファシリティマネジメントに求めるしかない」と思いを定め、専門家を招いて勉強を重ねてきた。その方向の下、平成27年に「新潟市財産経営推進計画」を策定した。国が示す「公共施設等総合管理計画」に当たるものだ。公共施設分野の基本方針は「市民へのサービス機能をできるだけ維持しながら、総量を削減」であり、その下で財産経営の4本柱を立てた。一つは「施設の最適化（有効活用）」である。できるだけしっかりと施設を有効活用し多機能化・複合化を図る一方で、ソフト事業などは民間サービスによる代替を極力進めていく。2点目はメンテナンスサイクルを構築しながらの「施設の長寿命化」だ。3点目は当然のことながら「歳出の削減」だ。施設コストの削減や平準化、民営化・民間委託などが柱となる。4点目は「歳入の確保」で未利用資産の売却や貸付促進、さらに使用料の見直しなどとなる。

カギ握る地域別実行計画

その上で「地域別実行計画」と全体の「長寿命化・保全計画」を策定することとした。地域別実行計画は中学校区を基本に55の地域単位で順次作成中だ。公共施設の見直しは

「総論賛成・各論反対」に最も陥りやすい分野なので、地域の合意形成が最大のポイントとなる。従来は庁内で調整し最も適切と考えられる案をつくり地域に説明会などで理解を求めるわけだが、これは住民との対峙の構図を招きやすく「各論反対」を誘発する恐れが大きい。私たちが取り組んでいるのは「パブリック・インボルブメント(P.I.)」手法を積極的に取り入れ、市民参画のワークショップなどを活用し地域のコミュニティ協議会などと協働してゆつくりと合意をつくり出す方式だ。客観的な情報を開示しながら、地域の将来を自らで考えてもらうことで当事者意識が生まれ、整備計画の質が向上し紛争リスクが軽減されることを狙っている。

地域の将来像を考えていく機運を醸成することも大きなポイントなので、本市では学校の統廃合や公共施設が建て替え時期にきている地域を優先して地域別実行計画を作成することにした。例えば西蒲区の旧潟東村地域では3つの小学校を一つにする重い決断を地域からいただいた。この時期に小学校跡地の活用などを核に将来を考えるワークショップを1年間で7回開催した。参加者は地元のコミュニティ協議会や自治会関係者、施設利用者、公募委員などで、延べ138人が主体的に関わり平成28年10月に「潟東地域実行計画」が策定された。再



潟東地域ワークショップ

編を行わない場合と比較して、学校施設を除く公共施設の面積は約20%削減され50年間は22億円の経費削減が見込まれている。今後は同様の手法で、区役所庁舎の移転改築がある北区葛塚地域、市営住宅跡地の活用が図られる江南区曾野木地域で平成29年

度中の地域別実行計画策定を目指していく。
道路や橋梁は

一方道路や橋梁の維持管理についても前述した「財産経営推進計画」の中で、「インフラ資産マネジメント編」として基本方向を定めていく。こちらの基本方針は「メ

ンテナンスサイクルに基づく計画的・効率的な維持管理・更新と既存施設の長寿命化」である。昨年4月時点での数字だが、新潟市が管理する道路は一般国道が113km、県道が540km、市道が6188kmの合計6841kmで、政令市の中では浜松、横浜に次ぐ延長だ。このうち緊急輸送道路は第1次の36kmをはじめ第3次までで計395kmとなっている。この土台を確認して平成27年度に「新潟市舗装修繕5カ年計画」を策定し、28年度にスタートさせた。「新潟市路面下空洞調査5カ年計画」は27年度に開始している。舗装修繕は対象路線を一般国道と3車線以上の道路、それに孤立想定集落にアクセスする路線で210kmとし、ひび割れ率などから修繕箇所を決定してい

る。路面下空洞調査は5年で緊急輸送道路や災害時拠点施設を結ぶ路線で約500kmを対象に調査計画を策定し実施している。

日本一の大河、信濃川などが流れる新潟市は橋梁の維持管理も重大事だ。こちらは平成22年に「新潟市橋梁長寿命化修繕計画」を策定。その後の道路法改正で全道路橋の点検が義務化されたことを受けて今年度、長寿命化修繕計画を見直した。実効性のある、5年間の短期修繕計画とし、社会情勢を見据え、産学官で連携しながら適宜見直すことにしている。本市が管理する道路橋は4040で、こちらも政令市第3位なので、今後も気を引き締めて取り組んでいく。

地域との協働が重要

以上、新潟市の公共施設や道路・橋梁のマネジメントについて記させていただいた。特に公共施設の戦略的マネジメントは、縦割りに陥りがちな行政組織の枠を超えて、地域が主体的に考えられるデータを提供し、計画を地域と協働で作成し、実践していくことが必要だ。これからも市民サービスを維持しながら、公共施設の総量を削減する持続可能なまちづくりに全力で取り組んでいきたい。

佐倉市における ファシリテイーマネジメントの取り組み

佐倉市長（千葉県）

蔵和雄



佐倉市の概要

佐倉市は、千葉県北部、下総台地の中央部に位置している。都心から40km、成田国際空港から15km、県庁所在地の千葉市から20kmという立地から、高度経済成長期以降は首都圏のベッドタウンとして急速に宅地開発が進んだ。人口は現在約17万6000人まで増加したが、近年は横ばいで推移しており、今後は緩やかな減少に転じると予測される。

古くから北総の拠点として栄え、江戸時代には幕府の有力者が代々の藩主を務め城下町として発展した。平成28年には日本遺産「北総四都市江戸紀行・江戸を感じる北総の町並み」として成田市・香取市・銚子市とともに認定されている。市北部に広がる印旛沼は憩いの場として親しまれ、周辺の谷津田、里山には豊かな自然環境が残っている。また、江戸時代から文武芸術を奨励してきたことから文化の発展を支える土壌があり、美術館や音楽ホールなど文化の香りが漂うまちでもあ

る。こうした特長から「歴史、自然、文化のまち」を標榜しており、長年に渡り積み重ねてきた良質な資産を生かしながらまちの魅力を高め、「選ばれるまち」となるための施策を展開している。

公共施設が抱える課題

高度経済成長期以降に急速な宅地開発が進んだ経緯から、同時期に学校をはじめとする公共施設を一齐に整備してきた。その結果、保有する公共施設は昭和40年代後半から60年代にかけて建築された建物が多く、建物の経過年数を見ると、平均築年数は約29年、建築後30年以上経過した建物は全体の約48%であり、建物の老朽化が進行している。

これらの公共施設は今後一齐に更新時期を迎え、多額の財政負担が強いられる見込みとなる。試算の結果、今後40年間の更新費用は年平均約29億円、特に平成48年度から平成67年度までの20年間には年平均約41億円の費用が必要と推計される。本市の平成27年度歳出

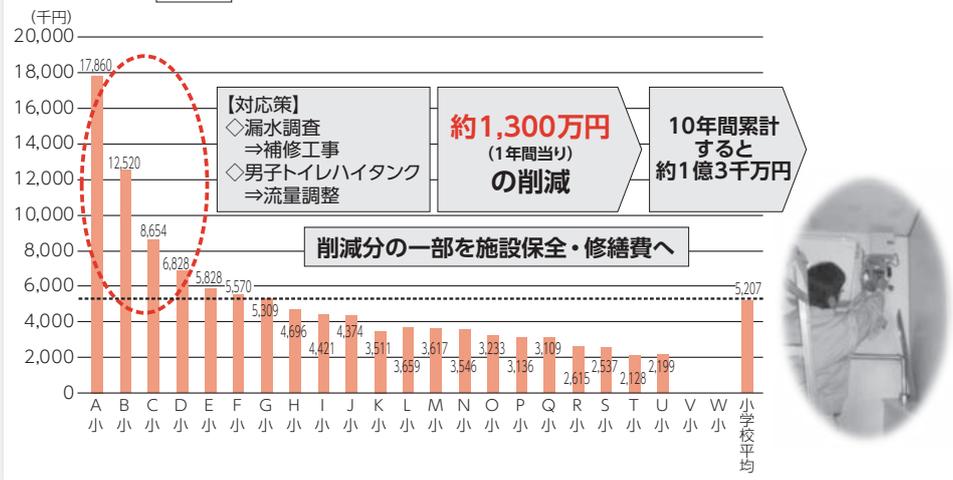
決算額は普通会計で約466億円であるが、うち公共施設の更新等に支出した投資的経費は過去5年間の平均で1年当たり約21億円である。今後は少子高齢化等の進行により歳入の減少や扶助費の増加が見込まれる中、従来と同様の手法では公共施設の維持にかかる費用を継続して確保していくことは困難な状況である。

ファシリテイーマネジメントの実践

こうした背景から、本市では平成19年度よりファシリテイーマネジメント（以下、FM）の手法を取り入れ、公有財産を有効的に活用する取り組みを行ってきた。FMとは、『組織がその活動のために、施設とその環境を、総合的に企画、管理、活用する経営活動のこと』と定義される。端的に言えば、保有する資産の「ムリ・ムダ・ムラ」を是正しながら、的確な環境を整えていくことである。

本市におけるFMの取り組みは、平成23年に日本ファシリテイーマネジメント協会（JF

図1 小学校における上下水道料金削減の事例



MA)より優秀FM賞を受賞した。その際に評価された理由が、強力なFM推進体制を構築し、すぐできるところから実践的に取り組んで成果を挙げているというものであった。以下は具体的な取り組み事例を紹介する。

① FM推進体制の構築

経営の4大要素として「人・物・金・情報」が挙げられるが、従来は「物」だけが所管部



署ごとに分散した管理体制となっていた。しかし、市有財産全体の管理・経營業務をより効率化させるためには、組織内部における横の連携の強化を図る必要がある。本市では、市長直轄の組織である資産管理経営室を設置し、管財部門・営繕部門・FM部門・指定管理者部門を統合して全庁的な視点からファシリティを統括的に管理している。例えば庁用自動車の管理や、一定規模以上の建設工事の執行、施設に関わる予算編成時の優先順位付け等は、すべて資産管理経営室が一元的に行う。

② ファシリティの見える化

まず行ったことは、市有建築物についてのデータを収集し一元的に把握した上で共有することであった。従来から公有財産台帳は存在したが電子化されておらず、データの集計や検証、活用が難しい状況だった。そこで保全情報システムを導入し、ファシリティの「見える化」を行った。建物の基本情報、工事履歴、不具合情報、光熱水費等のデータをひとつのシステムに集約し、全庁で共有した上でFM戦略を立案している。

③ インハウスイスコの実施による光熱水費の削減

光熱水費のデータを一元的に管理するようになったことで、上下水道料金の削減につながった事例がある。各小学校の上下水道料金を横並びで比較したところ、上位3校が突出して高額であった(図1)。現地調査により、

漏水箇所や男子トイレハイタンクの流量が過剰である箇所を発見し、補修工事や流量調整を行った。その結果、年間の上下水道料金を約1300万円削減することができた。

④ 土地の交換による仮設建設費の削減

老朽化した保育園の建て替えにあたり、隣にある市所有の公園に新園舎を建設し、旧園舎の跡地を公園にする土地の交換を行った。これにより、仮設園舎の建設費用や移転費用が削減できた。民間企業のFM部門であれば当然の発想であるが、これまでの行政においては所管部署の枠内だけで考える傾向があり、福祉部門と都市部門の連携は必ずしも十分ではなかった。しかし、どちらも市長の権限に属する財産であり、全体的な視点から最適な運用を検討した上で、トップマネジメントで判断したことにより実現できた。

⑤ 施設の集中化によるコスト削減

保有資産の適正化を図っていくためには、行政目的に合った行政財産の利用実態の調査や、機能の集中による複合化等の検討を進めることによって必要な資産の選択と集中を行い、保有資産総量の適正化を図っていくことが不可欠となる。本市では、耐震改修工事に合わせて、同一敷地内での棟単位での集中化による床面積の総量縮減や、同一棟内での集中化による階層単位での縮減(減築設計)を図ると共に、コスト縮減を図っている。

消防署本署が新築され分署となった元消防署本署の耐震補強を行った際には、本署機能

がなくなつたことで上層階が使用されていない状態であったため、上層階を削る工法（減築）で耐震補強工事を行い、コストを抑えることができた。

また、老朽化した公民館の建て替えの際には、周辺に分散していた公共施設を集約して複合化することで、個別に建て替えを行うよりも総量を縮減した上で、各施設の利便性も



向上させた。

⑥ 学校プールにおける水泳授業の民間委託

東日本大震災の後、全国的に節電が求められる中で、小中学校の電力使用量を分析したところ、小学校は6〜7月、中学校は6〜8月が高くなる傾向があった。原因を調べていくと、プールの循環ろ過装置が24時間稼働していることによるものであった。教育委員会を通じて水泳授業の期間の集中・短縮化を各学校に要請することで電力使用量を抑えることができた。

この取り組みを通じて学校プールのコストを精査したことで、光熱水費等のランニングコストもさることながら、老朽化したプールの更新に要する費用も多額であることを認識した。そこで、水泳教育という行政サービスを提供する上で、学校プールを保有する必要があるのか、コスト面も含めて検討した結果、小学校2校において民間委託を開始した。委託事業者が小学校から屋内温水プールまでバスによる送迎を行い、専門のインストラクターによる水泳指導を受けることにより、非常に高い学習効果を得られている（図2）。この2校ではプールを撤去し、防災井戸や消防水利を確保した上で跡地は広場や新校舎として活用している。提供するサービスの質を向上させつつ、保有する資産の総量や運営コストを削減す

ることができた事例である。

今後の展望

国はインフラ長寿命化基本計画を策定し、自治体に対しても公共施設等総合管理計画の策定を要請するなど、公共施設・インフラの老朽化への対応が、全国的に重要な課題として取り上げられるようになった。

人口や財源の縮小に対応して「コンパクト・シティ」を目指すのも一つの手法である。しかし、住民の幸福に資する政策を実現するためには、限られた資源を最大限に生かすことが自治体の務めであり、単に削減するだけではなく、時代の要請に対応していく、適切な行政サービスの形を考えていかなければならない。

本市ではこれまで、維持管理費用の削減や、施設建て替えにあたっての複合化など、主にハード面からの合理化を図ってきたところであるが、持続可能な行政経営を実現していくためには、将来のまちづくりに向けた政策に必要な機能・サービスを検討し、その実現手段として施設を捉え、最適な形を選択することが求められる。

これからも、FMの考え方により、既成概念や前例踏襲主義にとらわれず、ワンランク上位の行政サービスを提供できるようにしていきたい。

将来を見据えた 公共施設マネジメントの実践

焼津市長（静岡県）

なかのひろみち
中野弘道



焼津市の紹介

焼津市は、京浜・中京のほぼ中央に位置し、北は富士山を臨み、冬季の降雪もまれな温暖な気候で、北部山間部を除き平坦な70・31km²の区域に人口14万人が暮らすまちである。

本市には、全国有数の水揚げを誇る焼津漁港を有し、遠洋漁業の基地として主にカツオ・マグロが水揚げされる焼津港、近海・沿岸のアジ・サバなどが水揚げされる小川港の2港とシラスや駿河湾でしか漁獲できないサクラエビが水揚げされる大井川港がある。そして、カツオ節や黒はんぺんなどの水産加工品においても全国有数の生産地となっている。

また、今年のNHK大河ドラマ「おんな城主直虎」の孫で徳川四天王の一人と称された井伊直孝が誕生のときの産湯を汲んだといわれる「井伊直孝産湯の井」や、年間約170万人が訪れる焼津さかなセンター、黒潮温泉などが注目を集めている。

取り組みの背景

本市では、昭和40年代から50年代の高度成長期における人口の急激な増加を背景に、市民サービスの向上と都市機能の充実を図るため、学校施設や体育施設、子育て支援施設などさまざまな公共施設の整備を進めてきた。

しかし、これらの公共施設は老朽化が進行しており、今後、一斉に大規模改修や建て替えの時期を迎える。

これらの公共施設の維持保全・更新には多額の費用が必要となるが、今後、人口減少や健康長寿化が進み、人口構成の変化とともに財政支出の構造が大きく変化することが予測される中で、公共施設を現在の量と質のまま維持することは、市の財政や持続可能なまちづくりに必要な影響を与え、懸念されている。

この公共施設を取り巻く課題を解決する

ため、第5次総合計画（後期基本計画）に公共施設の取り組みを掲げ、災害に強いまちづくりや中心市街地の再生、地域拠点の形成などのまちづくりとの連携、新たな需要への対応など、将来の焼津市を見据えた総合的な視点で公共施設の最適化に向けて取り組んでいる。以下にその取り組みを紹介する。

施設再編に向けた取り組み方針の構築

市が所有する公共施設の施設用途別の配置状況や管理運営状況、利用状況、さらに地域別の配置状況など、市全体の公共施設の現状を明らかにした「公共施設白書（以下「白書」という）」を平成25年12月に作成し、公共施設の現状を把握し「見える化」を図っている。

また、白書で整理した現状等を踏まえ、第5次総合計画（後期基本計画）で掲げる道路、橋梁、上下水道施設等の土木インフラ施設の長寿命化や適正管理、建物系公共施設

設のマネジメントの推進などの取り組みを具体化するため、公共施設等総合管理計画を策定し、さらに、建物系公共施設をマネジメントするための将来的な方向性や進め方など基本的な考え方をまとめた「公共施設マネジメント基本計画（以下「基本計画」という）」を策定している。この基本計画では、供給・品質・財務の3つの視点から、現状を分析・評価し、課題を検証した上で、「機能の最適化」「総量の最適化」「維持保全の最適化」を柱に施設全体の最適化を目指すこと、今後30年間で施設総量（延床面積）を18%削減することを目標とすること、さらに、今後のまちづくりの戦略上重要な施設を除き、原則として新規の施設整備は行わないことや計画的な保全の推進、官民連携の推進等に取り組むことを掲げている。

施設再編に向けた具体的な取り組み

公共施設マネジメントを長期的な視点で継続的に行うためには施設所管課が自ら考える仕組みづくりが重要であると考え、利用状況や収支状況等を踏まえた定量的な1次評価は公共施設マネジメントを総括する担当が行うが、定性的な2次評価（公共性・有効性・代替性）および建物の評価（現状維持・再編）と機能の評価（現状維持・再編）の総合評価を施設所管課が行っている。平成27年度の施設評価の結果、建物の再編が必

要と評価したのは46施設（18施設は処分）、機能の再編が必要と評価したのは63施設（3施設は廃止）となっている。

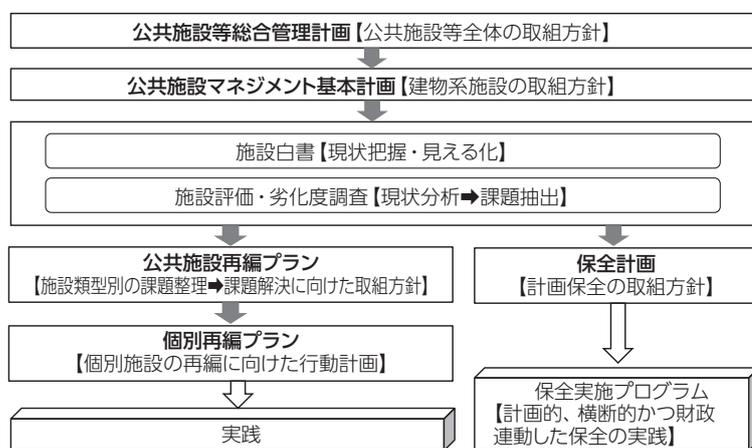
また、施設評価や劣化度調査を踏まえ、施設類型別の再編に関する中期的な計画として、10年間の公共施設再編プラン（以下「再編プラン」という）を策定し、再編プランに基づく個別施設の再編に向けた行動計画を個別再編プランとして策定した上で、毎年度の進捗管理とローリング（見直し）を行っている。なお、平成27年度末では、モデル事業の行動計画は5プラン、統合・集約等に関する行動計画は15プラン、維持管理・運営に関する行動計画は11プランの合計31プランとなっており、平成28年度末には地元譲渡や民間移行、廃止、改善等の8プランで取り組方針を示す予定である。

計画的・横断的な保全の取り組み

基本計画で掲げる「維持保全の最適化」に関しては、全庁的な視点のもと不要不急な工事を避け、計画的な施設の保全を行い、公共施設を安全・安心に利用できる状態を維持するとともに、長寿命化やライフサイクルコストの削減を図ることを目的に、「公共施設保全計画（以下「保全計画」という）」を策定した。

この保全計画に基づき、工事の優先度算定（優先度設定）により、優先度の高い工事

図1 焼津市の公共施設マネジメント体系図



を合理的かつ効率的な工事手法を検討した上で、財政計画や予算編成と連動した計画的・横断的な保全を実施する「公共施設保全実施プログラム」を構築し、平成28年度当初予算編成から導入している。

組織体制の構築

公共施設マネジメントの視点で具体的な事業を推進していくためには、これまでのような施設所管部局ごとに計画を立案し、

事業を実施していく方法では困難である。そのため、施設所管部局の垣根を越えて、具体的な取り組みを推進していくため、平成25年4月に企画担当課内に公共施設マネジメント担当、平成26年4月に資産経営課を新たに設置し、同課を中心として施設所管担当、企画担当、財政担当、建築・営繕担当などが連携して、全庁的に公共施設マネジメントを推進する組織体制を構築している。

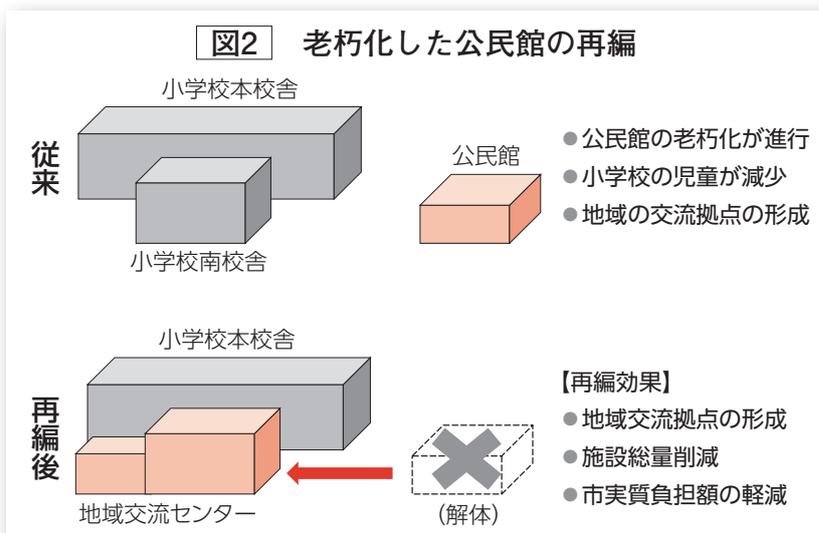
また、市の公共施設マネジメントの意思決定機関として、私（市長）を本部長とする公共施設マネジメント対策本部を平成25年4月に設置し、基本計画および基本計画に基づき策定される各計画等の検討および進捗の管理を行っている。

モデル事業の実施

基本計画に基づき、機能の複合化・多機能化の効果、あるいは、施設整備にあたっての民間ノウハウの効用効果など、今後の公共施設マネジメントの実施にあたっての具体的な検証を行い、手法の有効性等を確認するために、モデル事業を実施している。

平成28年度は、老朽化した公民館の再編の検討を進める中で、地域の交流の場となる魅力的な施設整備をすることを目指し、隣

接する小学校の児童数の推移や利用状況等を踏まえ、小学校の1棟を「スケルトン方式」によりリニューアルし、生涯学習機能、子育て機能、高齢者機能や多用途に利用できるホールを有した「地域交流センター」の整備作業を進めた。その他、新庁舎建設に向けた基本計画の策定や耐震性能が劣る体育館の機能を学校施設等へ移転するなどの検



資産管理から資産経営へ

以上が本市の公共施設マネジメントの取り組みの概要であるが、まちの将来像や今後の行政経営を考える上で、市が所有する資産についての現状を把握し、長期的な視点で展望することは非常に重要である。現在、どれだけ資産を保有していて、どのくらいの経費がかかっているのか、将来はどのくらいの経費が必要で投資できるのかを認識することが公共施設マネジメントの第1歩である。

資産を管理するのではなく経営するという意識を持って、資産の使い方や運営・管理の手法などについて創意工夫により、資産を最大限に生かすことを意識の重点に置く必要がある。

最後に、公共施設が安心、安全に利用できることに加え、市民にとって快適かつ魅力的な施設に変われば「地域」が変わり、地域が変われば「まち」が変わると考えており、公共施設マネジメントが目指すのは「将来のまちづくり」であり「市民生活の充実・向上」である。その実現に向けて、住民や議会、関係機関が一体となって、将来の焼津市を見据えた総合的な視点で今後も積極的に公共施設マネジメントに取り組んでいく。