

# 地方公共団体のFM戦略に役立つ ISOの活用



巻頭対談

公共施設等総合計画策定が求められている地方公共団体からファシリティマネジメント(FM)が注目されている。一方、国際的にはアセットマネジメント(AM)に続き、FMのISO化が進んでいる。FMを取り巻く2つの潮流とJFMAの役割について坂本会長と松岡利昌理事にお話しいただいた。

## 地方公共団体に広がり始めたFM

**坂本** 今日はJFMA理事の松岡利昌さんと公共FMやISO化の動きについてお話ししたいと思います。松岡さんはFMコンサルタントとしてご活躍され、民間企業や海外のこともよくご存じですし、名古屋大学でFMのご研究もされていて広い視野をお持ちです。

**松岡** 長年FMに携わってきましたが、FMが新たなステージを迎えていると感じています。

**坂本** JFMAが公益法人になり3年が経ちました。これまで先達がFMの根を張り、幹を伸ばしてこられました。私は3年前に就任し、FMを常識語にすることを目標に、とにかく枝を広げようと努めてきました。会員を広げる、一般の理解者を広げる、地域を広げる、政策に広げる、グローバルに広げる、この5つをステージアッププラン

### 松岡 利昌

JFMA理事  
名古屋大学大学院環境学研究科 特任准教授  
株式会社松岡総合研究所代表取締役

### 坂本 春生

JFMA会長

の柱にしました。

**松岡** 坂本会長のご尽力でJFMAの活動も活発になり、FMの認知度も向上しました。特に地方自治体を含めた公共FMの分野では公共特別会員のネットワークができ、知見が集まっています。一方、企業のファシリティマネジャーの輪がまだまだ広がっていないと感じています。外資系企業はFM、CRE部門があり、ファシリティマネジャーの職位が明確にあり、転職やキャリアアップの仕組みもあります。しかし、日系企業ではそういった仕組みが十分にできていません。

**坂本** JFMAにはユーザー懇談会という、企業でインハウスのFMをされている方々のネットワークがあり、みなさん熱心に活動をされています。FMはすべての企業や団体で行われていることですので、今後はより多くの企業への働きかけが必要だと感じています。

**松岡** FMに携わる人はサプライヤーや総務部だけではありません。管財、施設管理、不動産、経営企画といった部門の中にもFMに携わる人たちがいます。そういう人たちを表舞台に出し、ネットワーク化することで市場が活性化できます。

**坂本** そのためには、それを評価するトップの理解が不可欠です。FMが常識語になれば、FMに携わる方たちの社内外の評価も高まります。直接働きかけるだけでなく、木を植える苗床づくりも必要です。

**松岡** もうひとつの課題はグローバル化です。ISOの国際会議のためにJFMAの活動や『総解説 ファシリティマネジメント』のエッセンスを英訳しました。JFMA専務理事の池田芳樹さんはJFMESを英訳されています。英語で海外に発信することで日本のFMが理解されます。日本に進出しているグローバル企業では、グローバルのFMが理解されていますが、日系企業はそうではありません。海外進出する日系企業のサポートもJFMAができることではないでしょうか。

**坂本** FMをさらに広め、深めるためには多方面への展開が必要です。これからは役割分担をして戦略的な攻め方をしたいと思います。3年前に松岡さんが日経新聞にFMのことを書いてくださいましたが、最近は新聞や雑

誌の取材も増えてきました。政府の骨太方針の注釈にもFMが記述されるようになりましたが、まだまだやるべきことがたくさんあります。

**松岡** 政策にFMが盛り込まれたのは大きな成果です。

**坂本** 今年は思い描いていたことが実現しました。それが総務省から地方公共団体に向けた「公共施設等総合計画」策定の通達でした。JFMAでもセミナーを開催するなど地方公共団体への働きかけをしています。

## 2つのFMモデルとまちづくり

**松岡** 名古屋大学では世界の自治体の施設マネジメントを調査しています。私はイギリスのマンチェスター市とリバプール市の調査をしました。この2つの市は人口約50万人で、人口・面積などの規模がほぼ近いことがあります。

**坂本** ベンチマークには最適ですね。

**松岡** リバプール市とマンチェスター市は、行政が戦略を立て主導権をもち、都市計画を含めたファシリティサービス、市民サービスを考えています。リバプール市はPFI、PPPという民間の資源を使いながらFMを進めるアウトソーシングモデルです。一方のマンチェスター市はインソーシングモデルです。自主財源を中心に市民とともに改革を進め、施設の運営はNPOに委託をしています。2つの都市はまったく違う政策ですが、結果をどう生み出すかという姿勢は同じです。役所には専門の部門があり、戦略を立て、統治しています。日本の自治体でもPFIなどが行われていますが、大きな政策とは結びついていないように思います。

**坂本** 「公共施設等総合管理計画」でも地方公共団体の方針を明確に出すことが求められています。公共FMには、まちづくりという大きなフレームが前提にあります。2つの事例は日本の地方公共団体の参考になるのではないのでしょうか。

**松岡** マンチェスターは庁舎の隣に歴史的建造物の図書館があります。蔵書を増築した地下に貯蔵し、蔵書のデータ化を進めるとともに子どもや高齢者のための施



設を併設し、図書館をコミュニティセンターにしています。これには100億円くらいの予算がかけられています。トラム（低床式路面電車）を図書館の前に停まるように路線も変更するそうです。リバプール市は市内26の図書館を集約化し約50%削減するプロジェクトを進めていて、中央図書館内装改修だけで7億円弱の予算です。

**坂本** まさに公共施設を核にしたまちづくりですね。

**松岡** 歴史的建造物の外観や街並みを活かしながら、内部空間は使い方に合わせて大胆なデザインをしています。リバプールは老朽化、スラム化した倉庫や工場を民間活用で再開発しています。日本とは法令が違うこともあり、自治体が強制収用権を用いて総合的な都市計画を推進しています。

**坂本** 今、大正時代に関東大震災後の東京の復興計画を立案した後藤新平が見直されています。壮大な計画のすべては実現されませんでした。幅4m以上の生活道路網、上下水道やガスの基盤が整備され、今でも東京の骨格となっています。東日本大震災後、福島復興はまだ進んでいません。将来を見据えた都市計画がなかなか実現されないのが実情です。限られた財源をどこにどう使うかを定めることが大切です。

**松岡** スキームを決めて、地域の民間企業や若手デザイナーを活用することで活力が生まれます。NPOは寄付金を集めて施設を運営していて、大きな予算を使わないでできる仕組みを構築しています。足りないお金を集めてくれるファンドエージェンシーという資金調達機関の役割も大きいといえます。

**坂本** FMを活用したまちづくりが従来型の都市計画と違うのは、パートナーシップと新たな仕組みづくりにあるといえます。改革のエネルギーを高めるには未来の発

展を担保していくことも必要です。後藤新平は強制権がなく「この土地を出すことで将来的に周辺一体の価値が高まり、トータル資産が増える」と地権者を説得したそうです。将来の繁栄が担保されることで、理解や協力が得られます。将来を見据えた戦略こそがFMの役割です。JFMAでも政府にFMを積極的に導入するように働きかけをしています。

## 意思決定にかかわるソーシングプロセス

**坂本** 9月にロンドンで開催されたISOの会議はいかがでしたか。

**松岡** ISOのワーキンググループ2では、ソーシングプロセス、業務委託方式を決めています。それが大事なことは理論的には理解していましたが、正直、誰がどのように使うのか具体的なイメージがわいてきませんでした。今回、イギリスで調査をして、ISOのソーシングプロセスこそが、FMの意思決定の重要な部分だと認識しました。行政が自治の考え方に基いて公共施設マネジメントをしていて、それを成文化して国際標準にしていこうというのがISO化の流れだということが分かりました。

**坂本** ISOは地方公共団体のアウトソーシングとインソーシングという2つの手法にも応用できるんですね。

**松岡** ええ、地方自治体でFMが導入されていますが、そこにISOが使えることを確信しました。

**坂本** アウトソーシングは需要側と供給側の契約上のトラブル回避といったイメージがありましたし、インソーシングというと組織内のどこが担当するかといった話なのかと考えてしまいますが、FM戦略や意思決定という大きな部分にかかわることなのですね。

**松岡** ISOはサービスに特化したものだと思っていましたが、上流の戦略的な意思決定のプロセスです。リバプール市は民間活用こそが大事だと考え、グローバル企業ではなく、市内の企業に業務委託をしています。それは雇用政策でもあるわけです。一方のマンチェスター市は、行政が市民の声を聞きながら市民とともに運営していくという考え方です。

**坂本** 国内では公共FM、グローバルではISO化という、FMを取り巻く2つの大きな流れが同時に起こり、ISOはどちらかという民間同士の契約が主になると思っていましたが、実はISOは公共FMともかかわりが深いのですね。ISOFM18480は2016年発行の予定です。JFMAでも内容を咀嚼して使いこなせるようにならなければいけませんし、普及活動も継続していきます。

## さまざまな団体との連携でFMを広める

**坂本** 元総務大臣で日本創生会議座長の増田寛也さんの著書『地方消滅』は衝撃的でした。安倍政権は成長戦略として、地方再生、地方創生を政策にしており、将来の社会やまちづくりのためのAM、FMが活用されつつあります。

**松岡** 世界がどのような取り組みをしているのかを紹介することも必要です。海外の地方自治体がFM、AMをどのようにまちづくりに生かしているかといった資料はあまりありません。名古屋大学で行っている世界の施設マネジメントの調査がまとまった段階で、論文として公表する予定です。海外と日本の市町村を比べることで、何が進んでいて、何が遅れているのか、そのためにはどうすればよいのか分かるようになります。

**坂本** AMとFMのISO、海外の地方公共団体のFMベンチマークができれば、多くのことができます。地方にFMを広めるために各地で初級FMスクールを開催していますが、全国の大学にはFMに関連する研究や講座がたくさんあります。同じ分野の研究をする人たちのゆるやかなネットワークをつくることで、FMの知見を広げ、地方にもFM広げるという一挙両得のことができると考えています。そのネットワークを活用して学生への教育も進めていきたいと思えます。

**松岡** 学会などいろいろな交流がありますから、うまくつなげることができるのではないのでしょうか。

**坂本** その小さな一歩が2月12日に土木学会と共催したシンポジウム「インフラ長寿命化実現に向けて」でした。これからもみなさんのお力を借りて経営やまち

づくりに関連する学会や関係省庁などにFMを広めていく必要があります。そろそろ大風呂敷を広げていかないと間に合いません。

**松岡** JFMAの取り組みや知見は欧米各国よりも進んでいます。サプライヤーがつくってきたプロダクトやサービスの品質は世界の中でも非常に高い。しかし、アプリケーション、つまりマーケティング的な部分が弱く、技術やノウハウをどう出していくかをみなさんご存知ない。アカデミー、民間、自治体が一堂に会し、知見をもつ人たちがいろいろな角度からFMを語るという場が必要です。

**坂本** 伝統工芸の世界と同じでそれぞれの人はすごい技をもっているけれど、相互の交流があまりない。でも匠同志が一緒になれば新しいことが生まれます。これからはいろいろな方のお力を借り、外からも中からもFMを広げていきたいと考えています。

**松岡** スイスのチューリッヒ工科大学、オランダのサキション大学など、海外の大学も日本のFMに興味をもっています。そういう人たちとグローバルなネットワークを広げていくことができます。

**坂本** JFMAは小さな団体ですが、事務局や関係者のみなさんが頑張っています。ぜひ、次世代の人材育成をお願いします。層の広い人材を育成して、知見をもった同志を広げていきたいと思えます。

**松岡** 私はFM第一世代ですが、最近は第二世代の人たちが活躍しています。次世代の育成を含めて層を広く、厚くしていくよう微力ながら努めていきます。

**坂本** どうぞ、よろしく申し上げます。今日はありがとうございました。



2014年9月17日 JFMA会議室にて

2012年7月に発行した本誌167号では、「持続可能な行政経営を支えるファシリティマネジメント」として、公共FMを特集しました。公共FMの考え方や先進的な取り組みなどをご紹介しました。それから、わずか2年の間に大きな変化がありました。

2014年4月、総務省から地方公共団体に向けて「公共施設等総合管理計画」の策定要請が出されました。少々乱暴かもしれませんが、ひとことでいえば、公共施設やインフラの全体最適を図るための戦略的なマネジメントをしましょうということです。これは、まさに公共FM戦略であり、これから全国の都道府県、政令指定都市、市町村が本格的にFMに取り組んでいくことになるといえます。

少子高齢化、人口減少化といった社会構造の変化に対応し、財政の健全化を図るためにも、さらにいえば、幸福な社会を実現するためにFMの力で日本を変えていくことが求められています。そのためには、知恵やノウハウの共有が欠かせません。

JFMAにはFMという共通の目的のために企業、行政、大学などのさまざまな組織から、多様な専門性をもった人たちが集まっています。会員のみなさんの垣根を越えた交流や議論を通して、地方公共団体のFM導入を支援していければ幸いです。

今号では公共FMの第二弾として、JFMAフォーラム2014の公共FMに関する講演及び今年6月から10月にかけてJFMAが開催した公共FMのシンポジウムやセミナーの講演内容を中心に「公共施設等総合管理計画」のポイントや地方公共団体のFM実践事例をご紹介します。

次ページ資料：平成23年度に総務省が実施した「将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」において回答のあった111市町村の平均値。「公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」（総務省 平成24年3月）より。 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000153119.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000153119.pdf)

# 求められる行政と企業のパートナーシップ

## 将来、1年間に住民が負担する 更新費用の金額は？



公共施設 **32,910** 円/人

道 路 **9,980** 円/人

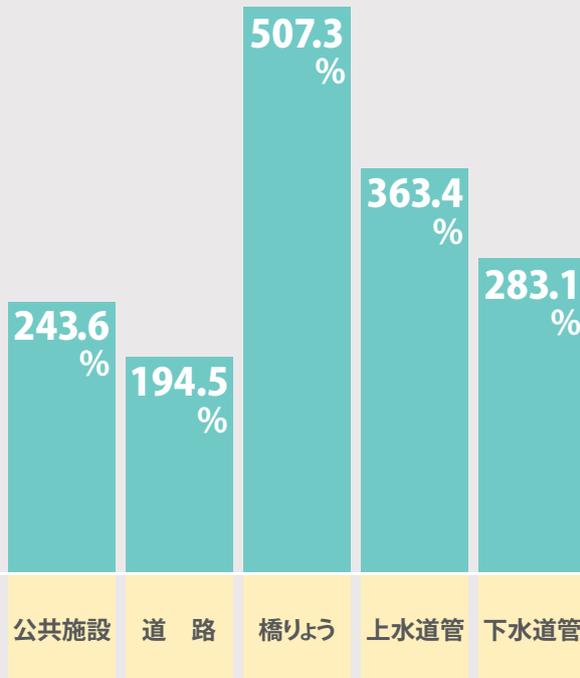
橋りょう **1,930** 円/人

上水道管 **10,740** 円/人

下水道管 **9,910** 円/人

「人口1人当たりの将来の1年当たりの更新費用の見込額」全国平均値(加重)  
公共施設及びインフラ資産について、それぞれ将来の1年当たりの更新費用を  
試算し、これを人口で除して、人口1人当たりの将来の更新費用の見込額を算出。

現在の約 **2.6** 倍  
将来の更新費用は  
現在の何倍になるか？



「現在の既存更新額に対する将来の1年当たりの更新費用の割合」全国平均値(加重)  
将来の更新費用が現在の既存更新額の何倍必要となるかを試算したもの。現在と同じ  
面積・延長等で更新すると仮定し、更新費用を試算した。

## わがまちのFMと公共施設等 総合管理計画に関する考え方

安藤 秀徳

JFMA公共施設FM研究部会 部会長  
東京美装興業株式会社  
技監 事業開発部 部長



### まちづくりとPREを連動させた計画に

国の「インフラ長寿命化基本計画」に基づき、地方公共団体に対し、平成26年4月22日付けで総務省から「公共施設等総合管理計画書」の策定要請がなされた。公共施設・土木インフラの老朽化、更新問題は認識されつつあるが、単純に総量を減らせば良いわけではない。公共施設等総合管理計画は自治体・まちづくりとPRE(Public Real Estate・公的不動産)を連動させ、かつ実践的・実行可能なものにしたい。

今年7月にタワーホール船堀で開催された「JFMA 公共FM スクール基本講座」の内容を受けて、JFMA公共施設FM研究部会では、今後「何を考え、何を総合管理計画に盛り込み、そして何をすべきか」を考える公開セミナーを行った。

### 運営から経営への発想転換を

高度成長期に建設された多くの公共施設等が老朽化し、これから大量に更新時期を迎える一方で、地方公共団体の財政は依然として厳しい状況にある。また、人口減少等により今後の公共施設の利用需要が変化していく中、今後、すべての公共施設等の維持管理、補修・更新財源の確保は困難な可能性がある。これらを加味し、今後は市町村合併後の施設全体の最適化も図る必要がある。

このような中、平成25年11月に「インフラ長寿命化計画」が決定され、各府省庁はインフラ長寿命化計画、個別施設種類毎の長寿命化計画の策定や、計画に基づき点検等を実施した上で適切な措置を

講じることが足るとともに、地方公共団体でも今後3年以内にインフラ長寿命化計画を策定すること等が期待されている。

よって公共施設等の全体を把握し、長期的な視点をもって更新、統廃合、長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・標準化するとともに公共施設等の最適な配置を実現することが求められる。

しかし、行政改革の根幹的な課題という認識不足、施設の実態把握、更新手法、統廃合、経費削減、効果的投資手法、資金調達等の総合的対応手法が開発されていない状況である。

これからの公共施設マネジメントは「運営」から「経営」への発想転換を行い、行政改革を行うべきである。

### 中長期的財政運営の継続性をめざして

総合管理計画は前述のインフラ長寿命化計画として地方公共団体が策定するものである。

名称が異なるのは、インフラ長寿命化計画基本計画が、公共施設等の点検、修繕等を計画的に行うことを重点としているのに対し、総合管理計画については地方公共団体の中長期的財政運営の継続性という視点を有するためである。

さらに総務省の要請は、公共施設等を総合的かつ、計画的に管理することは地域社会の実情にあったまちづくりを進める上で不可欠であるとともに、国土強靱化にも資するとしている。単なる公共施設等の管理に留まらず、まちづくりや国土強靱化

の取り組みを意識し、ひいては民間投資につながることも期待している計画書である。

## できることから段階的に

公共施設等総合管理計画策定は、公共施設等の適切な維持管理による国土強靱化への貢献や最

適配置、財政負担の軽減、平準化、まちづくり、民間投資の促進と多分野にわたる取り組みである。単なる公共施設の管理や削減の計画といった視点ではなく、これからの視点、視野で計画策定を進めていく必要がある。また、無理せずにできることから段階的に行っていくことが重要である。

2014年4月に総務省の「公共施設等総合管理計画」策定要請を受け、地方公共団体担当者に向けた公開セミナーを3回開催した。1回目は、公共施設等総合管理計画策定にあたり、その概要や考え方をお話しいただいた。2回目は、FM先進自治体の実務担当者による公共FM取り組み事例や公共施設等総合管理計画策定のポイントをお話しいただいた。今後も公共FMの知見を集め、最新事例の紹介や地方公共団体への管理計画策定支援を行っていく。

### ●JFMA 公共施設FM 研究部会について

公共施設を取り巻く各種課題の調査・分析を行い、中長期的な視点から、具体的な提言・事例研究等の実施を目的に2000年7月に設立。現在では官公庁、地方公共団体、民間企業合わせて130名を超える大所帯となっている。毎月1回の部会では、公共FMに関する有識者や部会メンバーによるセミナーを実施。部会員の情報交換、交流も活発に行われている。

部会長 安藤 秀徳

副部会長 池澤 龍三、寺沢 弘樹、清水 博

### ●JFMA 公共特別会員

都道府県、政令指定都市、市町163 団体が公共特別会員としてJFMA の活動に参加している。また独立行政法人、国公立大学・病院等の公的機関のメンバーも多数。(2014年9月30日 現在)

### 〈公開セミナーⅠ〉

テーマ：公共施設等総合管理計画をつくるために

講師：南 学(東洋大学)

池澤 龍三(建築保全センター、JFMA公共施設FM研究部会副部会長)

松野 英男(浜松市)

寺沢 弘樹(流山市、JFMA公共施設FM研究部会副部会長)

開催日：7月17日(木)

会場：タワーホール船堀

### 〈公開セミナーⅡ〉

テーマ：わがまちのFMと公共施設等総合管理計画に関する考え方

講師：駒井 裕民(青森県)

伊藤 賢二(武蔵野市)

中島 一彦(静岡市)

開催日：8月18日(月)

会場：イトーキ 東京イノベーションセンター  
SYNQA

### 〈公開セミナーⅢ〉

テーマ：公共FM への提言

提言：安藤 秀徳(JFMA 公共施設FM 研究部会 部会長)

講師：松岡 利昌(名古屋大学)

パネルディスカッション：松岡 利昌(名古屋大学)

松野 英男(浜松市)

寺沢 弘樹(流山市、JFMA 公共施設FM 研究部会 副部会長)

進行：成田 一郎(JFMA 常任理事)

開催日：10月15日(水)

会場：内田洋行 ユビキタス協創広場 CANVAS

● 公共FMの実践に向けて

# 公共FMは まちづくりの第一歩



恒川 和久

名古屋大学大学院 工学研究科  
准教授

公共FMの実践に向けて

## 公共施設白書とFM の役割

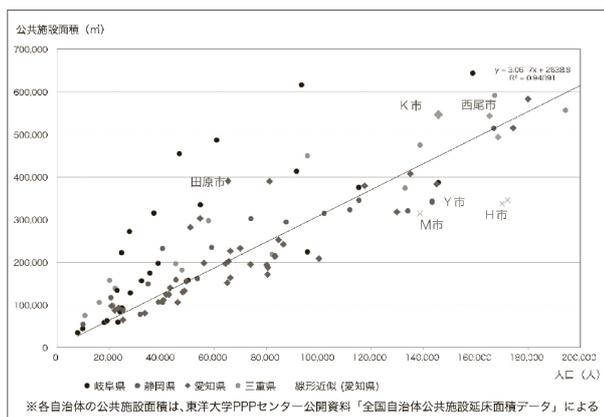
自治体におけるファシリティマネジメント(FM)の機運が高まっています。政令指定都市や大都市圏、合併自治体など一部の自治体がFMに取り組んでいますが、そういった自治体の多くは財政力の高い自治体です。財政力指数が低い自治体にこそ、FMが必要で

経営学者のドラッカーは、マネジメントを組織固有の使命を果たすための方法であると定義しています。公共施設あるいは自治体運営は公共の福祉が目的ですから、公共FMは自治体経営の目標を具現化する本質的な取り組みだといえます。公共施設やインフラをどうするかという問題はもちろんですが、教育、医療・福祉、文化といったサービスをどう考え、マネジメントするかが根底にあります。

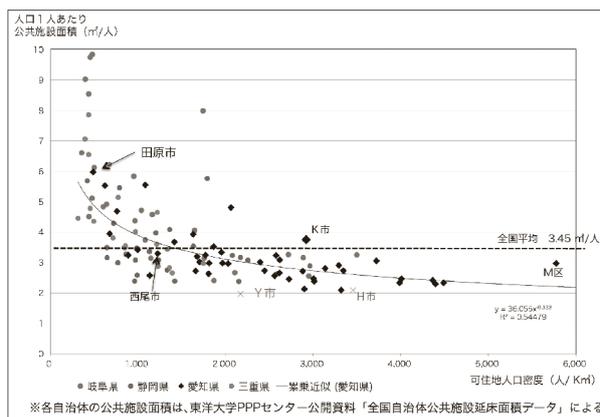
私自身は、自治体がFMを進めるべきだと強く思っています。公共FMには大きく2つの戦略があります。1つは、余っているものを減らし、必要なものを付加して、総量全体を見直す総量の適正化です。もう1つが、維持し続けるものは計画的な保全によって長寿命化することです。

多くの自治体が公共施設白書をつくっています。白書で語られるべき情報はFMで目標とする財務・品質・供給の3つですが、実際の白書など品質に関する情報については、あまり触られていません。品質に関しては老朽度、耐震性能は語られますが、実際には、その立地や防災、環境や品格など、土地や建築、地域が備えている品質性能もあるわけです。それが愛着につながり、まちづくりの根幹になるのです。もう1つは潜在的なニーズです。稼働状況は分かっても、利用していない人たちがなぜ利用しないのかが分からないと対策が立てられません。

国や県の補助金はその施設やその運営にどの程度投入されているのか。施設やサービスが市民の利用状況やコミュニティのニーズに合っているのか。高齢化や人口減少を見据えているのか。自治体の総合計画やマスタープランと整合しているのか。隣の自治体はどうなっているのか。白書にはこうしたことが必ずしも描かれていません。白書は目的ではなくて手段ですから、すべてを網羅して正確に把握することよりも、課題を明確にすることが重要です。ブームでつくるものでもありませんし、要請されてつくるものでもありません。



図表1 人口と公共施設面積 (東海4県人口20万人以下の自治体)



図表2 可住地人口密度と住民一人あたり公共施設面積

### データの集約化と広域での比較

図表1は、愛知、岐阜、三重、静岡県、東海4県の人口20万人以下の自治体の人口と公共施設面積の関係を示す散布図です。人口が増えれば公共施設も増えます。一方で、可住地人口密度と1人当たりの公共施設面積を比較すると、人口密度が低い自治体ほど1人当たりの公共施設面積が多くなります(図表2)。中山間地域は1人当たり面積が増えますし、人口密度が高い都市部では少なくなります。いろいろな要因があり、一概に1人当たり面積だけでは比較できません。図表3は各都市の1人当たりの公共施設面積を用途別に分けて比較したものです。T市では、学校、生涯学習施設、福祉施設、住宅のすべてが他の自治体に比べて多いことも分かります。面積だけではなく内容で見ていくことも大事です。

日本の地方公共団体は仕組みとして同質性が高いので、ベンチマークの効果は高いといえます。ところが自治体によって分類がずいぶん違います。例えば幼稚園や保育園は、福祉系あるいは学校系、さらにどちらでもない分類になっています。集会機能をもつ施設は生涯学習、社会教育、高齢者、コミュニティ、公民館、集会施設、用途区分がばらばらで比較ができません。幼稚園や保育園は子どもを育てる場所ですし、市民が集まる場所は公民館でも生涯学習センターでもいいわけです。住民目線で同様の機能を横並びで見ることが広域化、複合化、統合化

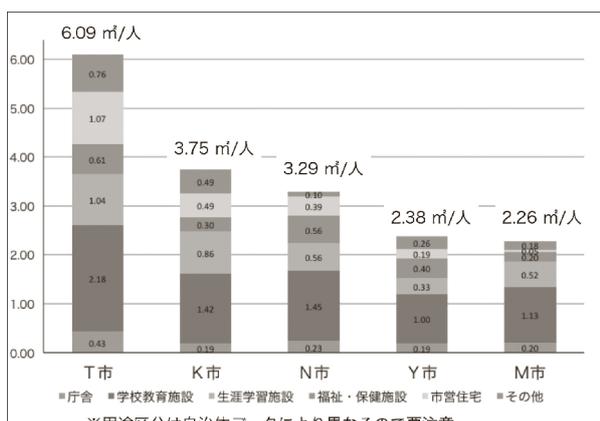
の検討には必要です(図表4)。

私の研究室では愛知県内約40の自治体の公共施設台帳データを集約し、施設種別を統一して分析しています。愛知県が800万㎡、名古屋市が1000万㎡、その他の市町村を含めて約3000万㎡、行にして数万行のデータベースです。それぞれのエリアでどのような連携が可能か、あるいはどう偏在しているのかが見えてきます。

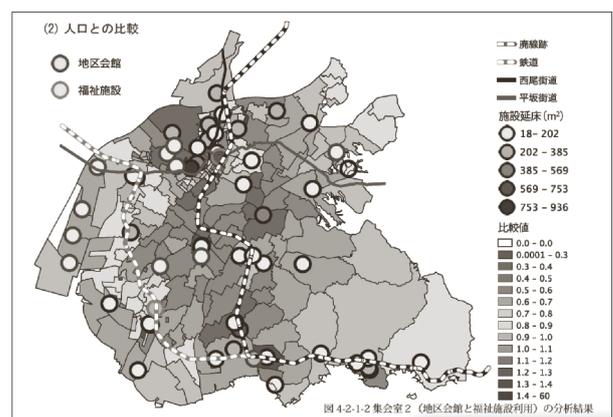
図表5は、田原市の保育園利用度評価とコスト評価を横軸に、建物評価を縦軸にしたポートフォリオ分析です。1980年前後に一斉に建設されていてあまり差がありません。でも周辺の町や民間と比べると、こんなに集中することはありません。いずれの保育園も施設設置時の定員に対して充足率約50%で明らかに過剰な状態です。民間や広域との比較をすることで保育園の問題が浮き彫りになります。今後は民間委託や幼保一体といった解決策が検討されます。

### 自治体ごとに異なる重点施策とプロセス

自治体によって公共FMの重点施策は違ってきます(図表6)。名古屋市はアセットマネジメントとして、当初からインフラとハコモノを一緒に考えるというスタンスでスタートし、長寿命化対策を自治体で最初につくっています。名古屋市は中部地方、東海地方の中心都市としての役割があり、市の事情だけで施設を考え



図表3 各自治体の用途別住民1人あたり公共施設面積



図表4 集会室の充足度 / 人口比

●公共FMの実践に向けて

公共FMの実践に向けて

ることはできません。名古屋市は「駅そば都市戦略」を都市マスタープランで描いています。コンパクトシティ化です。これまでは16区ごとに公共施設を1区1館つくってきましたが、今後は駅の周りへの定住促進という方針を支えるものとすべきでしょう。コンパクトシティ化の中で公共施設の再編や再配置が果たす役割は大きいといえます。1000万㎡もありますから、50年のサイクルで考えれば、毎年10万㎡以上の建物をつくり替えていくことになります。そのプロセスとFMをどう連動させるのかも課題です。

一方で、知立市という小さな町は隣接する豊田市、刈谷市、安城市など大企業の立地により財政力の豊かな自治体と医療や廃棄物処理の連携を進めています。公共施設に関しても連携が可能だと思います。東三河の山間部にある新城市では過疎化が進んでいます。集落同士もかなり離れています。少子化が進んでいて廃校もたくさんあります。大都市のように資本主義の論理に基づいた民間参入の方式ではない、里山資本主義のようなパラダイムシフトが求められています。

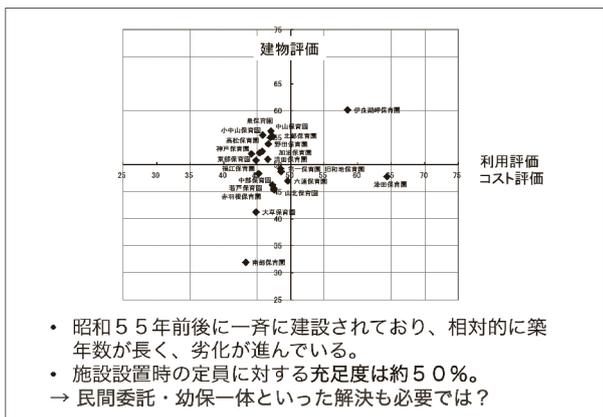
西尾市は三河湾に面する3つの町と市が合併した人口約17万人の自治体ですが、2011年ごろから取り組みが始まり、2013年に策定した実施計画では、30年で731億円、16%のライフサイクルコスト削減を目標にしています。新たなまちづくりの出発点として、8つの再配置プロジェクトを立てました。もともと

合併前の吉良町、一色町という2つの地区で再配置をする計画です。西尾市は東海・東南海トラフ地震で大きな被害が想定され、市民の防災意識が高く、再配置プロジェクトの説明会では、市民から津波を想定した計画が必要だという意見が出ました。事業提案型PFIの要求水準書をつくるために、今年7月から10月に住民のワークショップを2つの地区で実施しました。公共施設の再編問題が、町のこれからをどうしていくかという取り組みになっています。西尾市の行政担当者は、白書も自前で作り、毎年成果を重ねてデータを増やして、PDCAを回しています(図表7)。

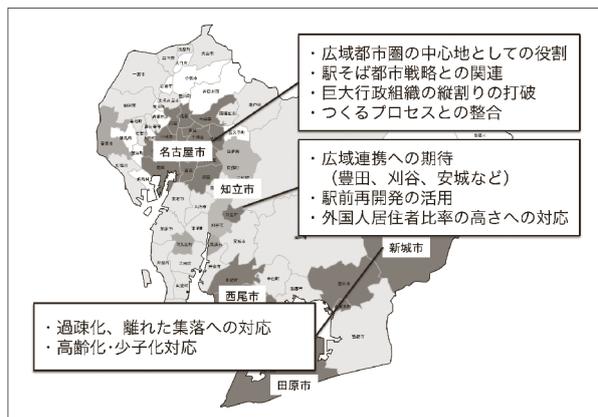
地域と施設の価値を見極める

これからは公共施設の利用の構想力、つまり、どんなふうに使っていくのかという知恵が必要です。その場所や建物の価値、地域の人たちの活動を見極めることが利用の構想につながります。公共施設再配置の考え方としては、総量を減らし、複合化や集約化、合築化、あるいは広域化を図るという基本的な方針は賛成です。しかし、数値化しにくい施設の場所や建築の価値を見極めて、縦割り区分や施設の種別を越えて、市民のニーズに合った器を考えるべきです。縦割りやゾーニング、機能主義といった近代的な価値観から脱却しないと、こういう施策は打てません。

公共性、パブリックという言葉は、社会学者の齋藤



図表5 施設用途ごとポートフォリオ - 保育園



図表6 自治体によって公共FMの重点施設は異なる

公共FMはまちづくりの第一歩

公共FMの実践に向けて

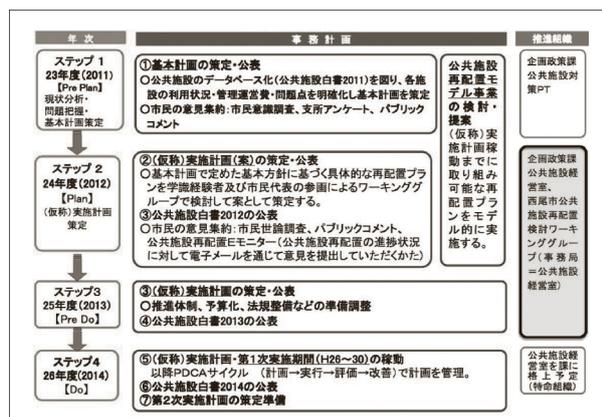
純一さんの著書『公共性』で定義されています。公共性、パブリックは、国や地方自治体による公的な「オフィシャル」、すべての人に関係する共通の「コモン」、誰に対しても開かれている「オープン」という3つの側面があります。これまでの公共はオフィシャルに偏りすぎていると感じています。これからはコモンやオープンの部分が大切になります。管理する側ではなく、市民の側から、施設はどうあるべきなのかを考える時代です。公共施設は官営施設だけではありませんし、サービス＝施設でもありません。施設を保有することが大事なのではなく、いかに利用するかが大事なのです。施設の用途や名前ではなく、部屋の用途で考え、それを地域が自らの権利で考えていくべきです。広域の都市マスタープランや地域の防災計画など広域での連携も必要です。既成の価値観、枠組みにとらわれないことが縮小の時代の施設配置計画につながっていきます。

公共施設の名建築といわれるものの中に解体の危機にさらされている建物がありますが、これらの価値を見極め、活用することが魅力的なまちにつながる可能性があります。名古屋大学にある豊田講堂は1960年に竣工し、日本建築学会賞を受賞した建物です。50年後の2008年に大規模改修をして再生し、2012年には文化財に指定されました(写真1)。こういう幸せな公共建築の実例もあるわけです。名古屋大学ではFMの手法を使い、マスタープランをつくり改修を進めてきました。まち

の魅力を引き出すための施設や場所の力を見極め、客観的に判断することが、まちづくりのFMでは重要です。

公共FMは新しいまちづくりの第一歩です。さまざまなステークホルダーや専門家が参画し、実際には顔の見えない市民の負担に頼っているわけですから、市民に訴えない限り公共FMは成立しません。FMは科学的な根拠に基づいたものですが、いかに人に寄り添うかを考えることも重要です。将来世代に負担を先送りしないことを共有しながら、住民合意のもと進めることが大事です。それが今までの都市計画が設計主義的に設計図を描いていたことと、まちづくりの大きな違いです。近代的な価値観や成長路線でものをつくってきた反省に基づく、新たなまちづくりの考え方だといえます。そのためにも、町や施設の目利きを育てて欲しいと思います。

田原市の公共性のあり方を検討する委員会を立ち上げた時は、住民は公共施設を減らすことに反対でした。世代も職業も行政に対する考え方も違う住民が集まり、問題の深刻さを共有し、その解決がまちづくりにつながることに気が始めてからは、どんどん議論が進展しました。こういう過程こそが、公共施設の問題解決の糸口となっていきます。そのプロセスが明るい前向きな未来につながると理解していただきながら進めることが重要だと、まちづくりとしてのFMを進めていて感じています。



図表7 西海市公共施設再配置工程表(ロードマップ)



写真1 名古屋大学豊田講堂再生 幸せな事例

● 公共FMの実践に向けて

# 公共FMの基本を考える



松成 和夫

プロコードコンサルティング 代表  
認定ファシリティマネジャー

公共FMの実践に向けて

## 総資産のうち1/4がファシリティ

公共施設やインフラの総合的なマネジメントの流れが一気に加速されて、各自治体がそれぞれの地域にあったファシリティマネジメント（FM）の戦略を立て、実行していかなければなりません。

FMとは、企業、団体等がファシリティを総合的に企画管理活用する経営活動のことです。企業にとって本業はビジネスそのものですが、地方公共団体では行政サービスが本業の部分です。それを支えるためのファシリティには施設とその環境があります。

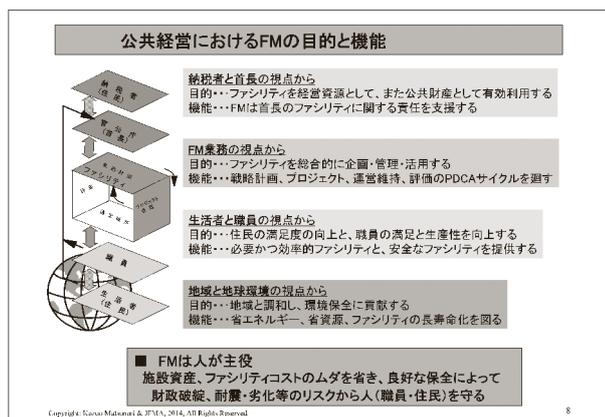
経営資源にはヒト、モノ、カネ、情報があります。ファシリティはモノにかかわる経営資源だといえます。経営資源の考え方は、必要最小限のお金や人材を最大限活用することです。それはファシリティについても同じです。基本的にいらぬものはもたない。無駄や無理をなくし、活用していく。最近では自治体でも貸借対照表が公表されていますが、総資産の中でファシリティの占める割合は民間でも自治体でも25%くらいです。地方自治体の場合は、道路や橋などのインフラを含めると総資産の約90%を超えるものになりますので、積極的な対策が必要になることが分かります。

## 公共FMのPDCAサイクル

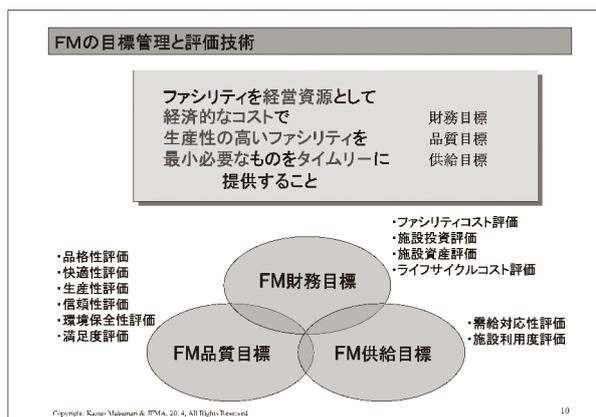
FMの目的は公共資産を有効活用することです。FMの機能や役割は、首長さんのファシリティに対する責任を支援することです。ファシリティという現物のレベルでいうと、総合的に企画管理活用するためのFMの標準業務があります。ファシリティには必ず使う人がいます。住民満足と職員満足、生産性を向上させることがFMの目的です。そのために必要かつ効率的なファシリティを供給することがFMの役割です。さらに安全性や環境影響の少ないファシリティを供給する役割も担っています。FMは人が主役です。FMの一番の目的は経営に貢献することですが、次に人が使う上でベストなファシリティを供給することです。（図表1）

FMは標準業務が体系化され、評価技術が確立されています。現状の評価は、評価手法を使って定量的に評価をします。現状を評価して、問題点を解決して具体的な数値目標を出すのがFM戦略です。それに予算とスケジュールがつくと計画になります。

計画を実行するプロジェクトでは、プロジェクト管理という標準業務に移ります。プロジェクトが完了すると今度は運営維持という標準業務になります。これ



図表1 公共経営におけるFMの目的と機能



図表2 FMの目標管理と評価技術

公共FMの基本を考える

はファシリティを使うという段階です。運営維持をしながら、また評価に戻り、継続的な改善を図るためにPDCA サイクルをまわして継続的に改善をすることがFMの標準業務です。

量と質で見直しをする

FMは財務、品質、供給という3つの視点で評価をします。財務の視点で4つ、供給の視点で2つ、品質の視点で6つ、合計12の評価技術があります。この評価技術を使って定量的に評価をします。これがFMのもっともFMらしいところです。FMの目標管理をひとことでいえば、経済的な視点が財務、生産性が品質、最小限なものをタイムリーに供給するのが供給です。(図表2)

現状の施設を量と質の2つで見直しをします。量の見直しをして、余っている施設を顕在化させます。それが余剰です。今は余っていないけれど将来余剰になるものもあります。量の見直しをして余剰分は総量縮減する方法を考えるのが基本的な戦略です。(図表3、4)

もうひとつは質の見直しです。そのまま使えるものは計画的保全を行います。保全とは修繕、改修など、できた後の建物のお世話のことです。多くの自治体では、壊れたら直す事後保全をしていますが、計画的に予算をとって必要なときに大規模改修をすることで長寿命化します。耐震性能や環境性能が足りないといった機能劣化があれば、改修工事や建て替えが必要になります。

量、質の見直しに取り組むためにはFM データの見え

る化が必要です。FM データを集めることが必要ですが、公共施設は縦割りの管轄になっているので、全体を見るのはむずかしいという課題があります。

行政サービスに最適な施設を供給する

行政サービスのための施設が必要なのか、あるいは施設がなくてもできるサービスなのかを峻別することが必要です。また施設が必要な場合は共用できないか、新築する際は合築で一部分だけ公共施設として利用する。あるいは駅前の公共施設はわざわざ自前で建てなくて駅ビルを借りることも考えられます。

そのためには、保有の最適化をミッションにもつ部署、いわゆるFMの部署が必要になります。これがないと行政サービスに対し、最適な施設を供給できません。最適化のためには、利用度評価が必要です。その目安になるのが適正規模です。ベンチマーキングを使うことも効果的です。

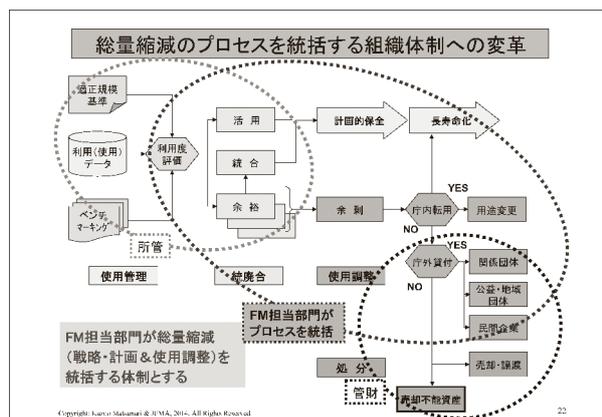
JFMAでは経営活動を支えるFM業務の体系、評価の技術の普及を行っています。単なる施設のマネジメントではなく、FMとその裏にある経営管理手法を合わせて理解していただきたいと思います。

<参考図書>

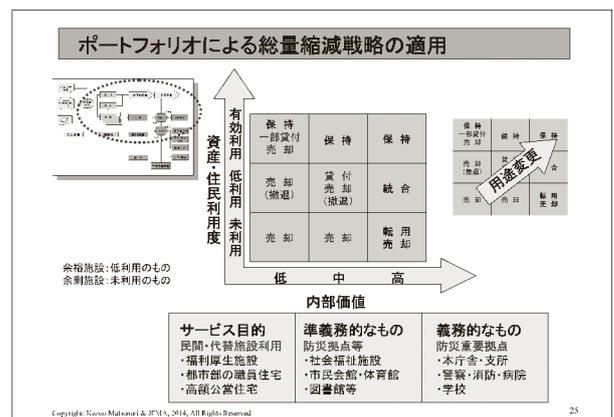
公共FMの基本を知るために『公共ファシリティマネジメント戦略』

FMを詳しく学ぶために『総解説ファシリティマネジメント』『追補版 総解説ファシリティマネジメント』

公共FMの実践に向けて



図表3 総量縮減のプロセスを統括する組織体制への変革



図表4 ポートフォリオによる総量縮減戦略の適用