

# 「公共施設のファシリティマネジメントを考える」 —公共 FM を担う皆様へのメッセージ—

"Thinking about facility management of public facilities"

-Message to everyone in charge of public FM-

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 専務理事

成田 一郎

"We have only considered building public facilities. Currently, buildings and infrastructure are aging and countermeasures are required. It is becoming important to think again throughout the life cycle of buildings. Now, I would like to take a bird's eye view of the government's movements, and consider the future of public facilities from the points of facility management thinking and examples.

## はじめに

2011年（平成23年）3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震による災害と福島第一原子力発電所事故による災害、いわゆる東日本大震災で我々は何を学んだのだろうか。地震と津波の恐ろしさとそれに伴う火災や液状化現象や地盤沈下、ダムの決壊などの二次災害の恐ろしさも改めて知らされると共に、原発の神話も見事に崩された。その後も頻発する自然災害に対し、私たちは当然危機感を持ち対策を考える。

一方、インフラや建物の老朽化・劣化については、ゆっくりと進行することもあり、私たちは、あまり関心を持たず、自分事とは考えない。しかし、2012年12月2日の笹子トンネル天井板落下事故では、人間を安全に快適にする役目を持つインフラによって、9名の死者を出した。原因は設計上の問題も指摘されているが、直接的には吊り金具の老朽化や点検の不備とされている。

トンネルなどのインフラの老朽化と同様、公共施設についても老朽化が進んでる。地震対策として耐震補強工事等は進んだものの、劣化対策や維持管理体制については十分ではなく、いまだに多くの人々がスクラップ&ビルドの発想である。今まで多くの人々は、新築することが善で、古くなったら建て直せばいいという、使い捨てる発想であった。今、私たちには、新築することだけでなく、インフラや建物の生涯（ライフサイクル）を通して考えることが問われているのである。

## 第1部 政府の動向

### 1. インフラの視点から

政府は、インフラの老朽化対策に関し、笹子トンネル天井板落下事故や高度成長時代に建設した施設やインフラが今後20年で建設後50年以上経過する割合が加速度的に高くなるとして、2013年6月（平成25年）に閣議決定した「日本再興戦略」に基づき、同年11月には「インフラ長寿命化計画」が取りまとめた。これにより国、地方公共団体レベルで行動計画を進め、全国のあらゆるインフラの安全性の向上と効果的な維持管理を実現するとした。

さらに、国土交通省は、トンネルや橋などの道路構造物のインフラの老朽化に対し、道路法施行規則の一部、省令、告示を改正し、効率的に維持管理する「定期点検要領」を2014年6月25日に策定した。これにより、トンネル、橋等の点検は近接目視により、5年に1回の頻度を基本に点検し、その健全性については4段階区分（Ⅰ健全、Ⅱ予防保全段階、Ⅲ早期措置段階、Ⅳ緊急措置段階）とすることとした。

2014年度の点検の結果では、詳細は省くが、橋梁では、国、地方自治体とも、「Ⅰ健全」が50%を下回り、さらにトンネルにあっては、「Ⅰ健全」が10%以下という結果になっている。特に地方公共団体では、維持管理の財源不足、人材不足、さらに技術不足の実態が明らかになってきており、今までのインフラをそのまま維持していくことが困難になってきている。しかし、インフラはネッ

トワーク化されたものが多く、単純に減少させることは難しい。

今後インフラを維持していくためには、医療現場の優先度を決め選別を行うトリアージ的発想や、今までとは違う大胆な発想の転換が求められ、国や地方自治体等行政側に任せるだけではなく、学者、専門家、住民を巻き込んで地域全体、国全体で検討していかなければならない問題となっている。住民も含め自分事として皆で共創する時代になっている。

このような状況の中で、社会全体でインフラメンテナンスに取り組む機運を高め、未来世代によりよいインフラを引き継ぐべく、産学官民が有する技術や知恵を総動員するためのプラットフォームとして、国土交通省を中心に「インフラメンテナンス国民会議」を2016年11月28日に設立総会を開催し正式に発足している。同国民会議では、会員による主体的な運営を目指し以下の項目を目的としている。

- ①革新的技術の発掘と社会実装
- ②企業等の連携の促進
- ③地方自治体への支援
- ④インフラメンテナンスの理念の普及
- ⑤インフラメンテナンスの市民参画の推進

インフラメンテナンス国民会議は、「インフラメンテナンス大賞」の創設・実施、各種フォーラムや展示会等を全国展開し、積極的な活動を行っている。

## 2. 「公共施設等総合管理」の策定要請

一方、地方公共団体には、インフラの老朽化だけではなく、公共施設の老朽化、少子高齢化や人口減による需要の変化、厳しい財政状況等を踏まえ、2014年（平成26年）4月22日、総務省から「公共施設等総合管理計画」の策定要請がされた。ここで言う「公共施設等」には、地方公共団体が所有する建築物だけではなく、道路・橋りょう等のインフラ施設や公営企業の施設も含んでいる。「公共施設等総合管理」は、地方公共団体にとって、自らの公共施設等の正確な把握と更新・統廃合・長寿命化の推進と、将来の街づくりや国土強靱化へ寄与するためにも必要なものであるとし、期限は3年間であった。

「公共施設等総合管理計画」の概要を見てみよう。

\* 総合管理計画に記載すべき事項として以下の項目が示されている。

1. 公共施設等の現状及び将来の見通し
    - (1) 老朽化の状況、利用状況をはじめとした公共施設等の状況
    - (2) 総人口、年代別人口と今後の見通し（30年程度）
    - (3) 公共施設等の維持管理・修繕・更新等に係る中長期的な経費の見込みやこれらの経費に充当可能な財源の見込み等
  2. 公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針
    - (1) 計画期間
    - (2) 全庁的な取組体制の構築及び情報管理・共有方策
    - (3) 現状や課題に関する基本認識
    - (4) 公共施設等の管理に関する基本的な考え方
      - ①点検・診断等の実施方針
      - ②維持管理・修繕・更新等の実施方針
      - ③安全確保の実施方針
      - ④耐震化の実施方針
      - ⑤長寿命化の実施方針
      - ⑥統合や廃止の推進方針
      - ⑦総合的かつ計画的な管理を実現するための体制の構築方針
    - (5) フォローアップの実施方針
  3. 施設類型ごとの管理に関する基本的な方針
- \* 次に、総合管理計画策定にあたっての留意事項として、以下の事項が示されている。
- ①行政サービス水準等の検討
  - ②公共施設等の実態把握及び総合管理計画の策定・見直し
  - ③議会や住民との情報共有等
  - ④数値目標の設定
  - ⑤PPP/PFIの活用について
  - ⑥市区町村域を超えた広域的な検討等
  - ⑦合併団体等の取組について

これは、地方公共団体に、ファシリティマネジメント（以下FM）の考え方を導入し、自らの所有する施設の状況を把握し、今後のあり方を考えろということに他ならない。

しかし、よく考えるとおかしな話である。今までの行政は、人事、予算には注力するが、施設等（ファシリティ）には、あまり注力してこなかった。地方公共団体で所有する資産のほとんどは施設等であり、そのものを正確に

とらまえてマネジメントしてこなかったということである。今まではファシリティをつくる時代(供給の時代)で、つくった後のこと等あまり考えていない。注力したのはつくることで、つくることが善で、そのものの生涯を考えライフサイクルでマネジメントするなどの発想はなかった。日本中がそんな傾向であったのである。さらに、今までは、つくることに適した縦割り組織でそれぞれの担当部署があり、そこが管理してきたので、総合的にとらえて全庁的に情報が共有され全体最適で対応することなど、まして戦略的にファシリティを企画・管理・活用しようというような発想はなかった。

FMの基本は、自分たちの施設資産の状況を正確に把握するところから始まる。人事戦略を立てるのに、人的情報なくして戦略を立てられないのと同じである。総務省より、「公共施設等総合管理」の策定要請が出る以前に、公共向けのセミナー等で、自分たちの施設資産の情報・状況を正確に把握する必要性を訴えたが、その反応は「そのようなデータを収集するのは困難」と冷たいものが多かった。しかし、総務省からの要請では仕方がない。時代は変わり、日本中が一斉に動き出したのである。

## 第2部 ファシリティマネジメントの視点から考える

### 1. 皆様へのメッセージ

堅い話が続いたので、気分転換に一つの詩を紹介したい。題して「皆様へのメッセージ」。

皆様は、ファシリティマネジメント (FM) という素晴らしい世界にいます。

FMは、単に建物を維持管理することではありません。人々が、安全に、健康で、生き活きと、ワクワクと活動できるように、場をマネジメントすることです。

そのためにファシリティのハード・ソフト両面からライフサイクルを通して考え、戦略的にマネジメントすることです。

人々を、組織を、街を、そして地球を幸せにするFMをあなた自身も楽しんでください。

私から公共施設をマネジメントする皆様へのメッセージである。

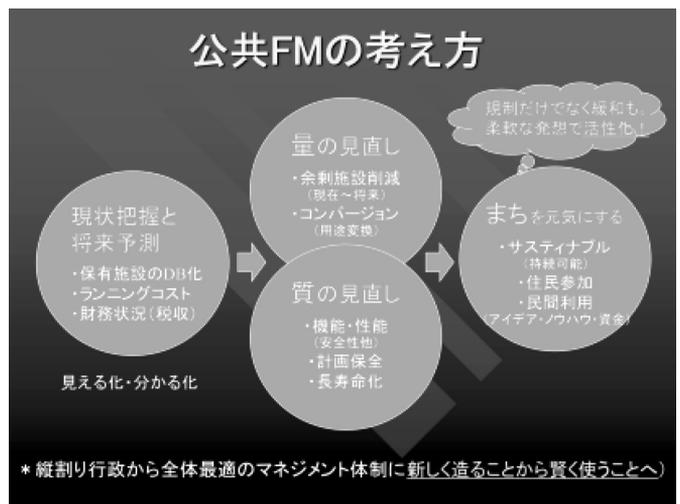
それでは、原点のような話から始めよう。

これからの時代は、少子高齢化と財政難で、ヒトもカネも減少する。そのような中で、本当に今までのような公共施設がいるのか? という問いである。多くのものは民営化しても問題ないのではないかと私は思う。何がこれからの公共施設の役目かを考えよう。そして、ヒトもカネもない中で使えるものは何か考えよう。いやいや、ヒトの「熱い思い」と「知恵」があるではないか。といところからスタートしよう。そうすれば、今までのしがらみから解放され、できない理由を考える無駄な時間も省略できる。

### 2. 公共施設ファシリティマネジメントの考え方

現在 1,700 を超える地方公共団体のほとんどが「公共施設等総合管理計画」を策定し、次のステップである「個別施設計画」の段階である。「公共施設等総合管理計画」は、いわばFMの第一歩であり「施設関連情報の収集」と「課題整理と方針設定」である。「個別施設計画」はその「具体化であり課題解決策」である。

それらの全体像を把握するために、そのプロセスを簡単に図に示してみよう。



まず、現状の施設状況がどのようになっているか現状把握し、それらが、今後どの程度のランニングコストがかかるかを知ることである。そして、それらを運用、維持管理するための財源が大丈夫なのか財務状況を明確化する。これらを住民にも分かるように、見える化、分かる化する。当たり前のことであるが、これは「公共施設等総合管理計画」で実施した。

次の「個別施設計画」のステップでは、まず、量の見直しである。現在から将来にわたり余剰施設と考えられ

るものを明確化する。単に、建物の数を減らすだけでなく、面積を減らす、統廃合（集約化、複合化、多機能化等々）する。さらに、他用途に変換して再生・活用できるものはコンバージョン（用途転換）する等検討する。

次に、質の見直しである。今後も利用していくものは、機能や性能（安全性他）の確認をして、計画的な保全と日常的確なメンテナンスすると共に、リニューアルも含め長寿命化を考える。

そして、本来の目的であるまちを元気にすること。それは、サステイナブル（持続可能）な社会になるように、住民参加・民間企業の協力などにより、民間のアイデア・ノウハウ・資金などを積極的に計画（施設経営）に活かすことである。

そのためには、組織に横串をさし、縦割り行政から全体最適ができるマネジメント体制にすること。まさに、政府が骨太の方針で言う「新しく造ることから賢く使うことへ」の転換である。柔軟な発想でまちを活性化していくためには、規制だけでなく緩和も必要である。決して量を減らすだけが公共施設関係者の役目と考えてはいけない。「新しく造ることから賢く使うことへ」の発想でいきたい。

### 3. 公共FMの実践ポイント

公共FMを実践するための、FMのイロハとポイントを以下に整理してみる。

#### (1) FMの定義とミッション

FMとは、「企業・団体等が組織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」と、FMの教科書「公式ガイドファシリティマネジメント」（日本経済新聞出版社刊）では定義している。要は、地方公共団体として、自ら保有するファシリティを総合的にマネジメントしようということである。

そのミッションは、「FMを通して、人・組織・社会（地球）を幸せにすること」である。これを私は「FMの幸福論」と呼んでいる。この当たり前のことを、忘れてはならない。

公共施設のマネジメントの範囲で言えば、それに関係する住民も民間企業も行政も幸福になるよう共創することである。

#### (2) FMの標準業務サイクル

FMを実践するとは、マネジメントすること。そのためにはPDCAを回すこと。全体方針を受けて、FM戦略・計画（P）➡プロジェクト管理・運営維持（D）➡評価（C）➡改善（A）というサイクルを回して、統括管理しながらスパイラルアップしていくことが、FMの業務の基本である。しかし、現実にはこれができていない。つくるという行為、いわゆるプロジェクト管理が主体で、他がおろそかになっている。

#### (3) FMの目標と評価

FMを実践するには、3つの大きな要素「品質」「財務」「供給」という視点で捉えることがポイントである。

品質とは、安全性や老朽度（長寿命化）、快適性や環境性能、そして住民の満足度等。

財務とは、日常の運営費、維持管理費から施設に係るコスト、さらにライフサイクルコスト（LCC）等。

供給の面では、公共施設の数、スペース（面積）、利用度、サービスの程度等々。

これらの、質・量・サービス・金のバランスを取り、目標を決め実行し、評価することがFMを実践する上でのポイントである。

#### (4) FMの3つのレベル

FMは扱う範囲が広く、レベルもいろいろあるが、それらを3つのレベルに分けて考えると分かりやすい。経営レベル、管理レベル、日常業務レベルである。これらはそれぞれ重なり合っていて、どれが上位ということではなく、主な役割が違くと認識すべきである。

経営レベルは、長期的視点かつ戦略的視点に立ってファシリティ全体を統括し、目標や方針、統廃合などの最適化を業務とする。

管理レベルとは、中長期的視点に立って、計画に基づき自ら保有する施設のマネジメントを行うこと。住民や関連業者などとの調整、予算管理、評価・改善など実践的で戦術的な業務を行う。

日常業務レベルとは、清掃・警備・設備運転管理・点検等の現場対応で、日常の運営維持で、いわゆる施設管理者的な業務を行う。

これらは組織規模にもよるが、それぞれ担当が分かれる場合が多く、その場合は統括管理をする立場も必要である。

#### (5) 現状を知ることからはじめよう

自ら所有又は利用している施設関連の情報、特に面積（スペース）と費用（コスト）を、的確にとらえておくことはFMの基本である。人事部が人事情報を捉えておくのと同様、FMとしてマネジメント上必要と思われるものをデータ化すればよいが、参考までに下記にその項目例を示す。これらのデータベース化は必須である。

- ・建物概要：名称、用途、所在地、建築・構造・設備概要、建築図面関連、所有形態等
- ・運営状況：エネルギー使用量（水道、電気、ガス等）、点検履歴、修繕・改修履歴、クレーム対応等
- ・費用関係：【初期建設費】、【収入】施設利用料等、【支出】運用費（水道光熱費）、修繕・更新費、保全費（保守・管理）、一般管理費（保険、税金、人件費）等
- ・利用状況：利用率、住民満足度、アンケート内容等
- ・委託先（メンテナンス業者等）：設備運転、清掃、警備、修繕等
- ・その他必要と思われるもの

#### (6) ベンチマークする

自らの状況を知ったら、費用や面積など他の施設と比較してみると、様々な課題発見がある。これらを分析することをベンチマーキングという。FMを戦略的に進めるための基礎となる手法であり、大いに活用したい。

#### (7) ライフサイクルコスト(LCC)の概念を知る

前項での費用関係で述べた、初期建設費としての建設費や設計費をインシヤルコスト、建設後にかかる費用、例えば運用費（水道光熱費）、修繕・更新費、保全費（保守・管理）、一般管理費（保険、税金、人件費）等をランニングコストという。

インシヤルコストとランニングコストをプラスしたものが建物の生涯（ライフサイクル）にかかる費用で、これをライフサイクルコスト（LCC）という。このライフサイクルコストに我々は注視しなければならない。

一般のオフィスビルなどは、50年の生涯で見ると、インシヤルが1に対し、ランニングは4～5倍、100年でみるとインシヤル1に対し、ランニングは7～8とされている。私たちは氷山の一角といわれている初期の建設費には注目するが、その後のランニングコストには注目しない。財政難の中、多くの公共施設が老朽化し、そ

の維持管理費や修繕更新費がかかることに今改めて直面している。私たちはLCCの概念を知り、建物の生涯を通した最適化を考えていかなければならない。そのためには、設計で充分配慮すると共に、修繕更新計画や予防保全計画にも注力したい。

#### (8) FMは維持管理ではない

FMの業務を、建物のできた後のハード面の維持管理や総量縮減と考えている例も垣間見られる。先に述べたように、FMには、経営レベル、管理レベル、日常業務レベルがある。公共FMの本来の目的は、まちを元気にすることである。住民、民間企業、行政の3方を健全にし、元気にすることである。そのためには、今あるものを維持管理するという発想だけではできない。受け身から脱却し、積極的に、施設を有効活用し、活性化し、住民の満足度を上げる、まちの持続可能性を高め、元気にすることである。そのために何をしていくか考えるのが、公共施設のFMに関わる者の役目である。

#### (9) 公共でやるべきものに専念する。任すものは任す

今ある公共施設をそのまま使っていきたいと誰でも思う。しかし、公共施設は予算の範囲で維持していくしかない。住民が期待しているのは、ハードの施設ではなく、ソフトのサービスであることを理解し、施設ありきのサービスでなく、本来必要なサービスの内容（質・量）を考え、公共で何をやるべきか、公共でなければできないものは何か、民間に任せられるものはなにか、これらを検討し整理することが第一歩である。

さらに現在では、様々な方策・手法が提案されてきている。PPP、PFI、コンセッション、包括的管理業務委託、指定管理者制度等々、すでにこれらの多くの事例がある。これらを活用するにあたっては、コスト面にだけ注力するのではなく、安全、効率、魅力度の視点からも注力することが必要である。これらを研究し、活用して、まさに適材適所で活用していきたい。

#### (注)

- ・PPP (Public Private Partnership: 官民連携) : 公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広くとらえた概念で、民間資本や民間ノウハウを活用し、効率化や公共サービス向上を目指すもの。
- ・PFI (Private Finance Initiative) : 公共施設等の建設、維持管理、運営などを民間の資金、経営能力、技術能

力を活用して行う手法。事業コスト削減や質の高いサービスの提供。

- ・コンセッション：公共施設等運営権制度を活用したPFI事業。料金徴収を伴う公共施設等について、施設の所有権を発注者である公的機関に残したまま、運営権を民間事業者売却すること。
- ・包括的管理業務委託：複数の業務や施設を包括的に委託する事業方式。官民が連携して公共施設をマネジメントしていく体制。
- ・指定管理者制度：地方自治法に基づき、公の施設について民間事業者等を指定して管理運営する手法。

#### (10) 住民や民間企業のノウハウを活用する

公共施設の総量削減を考えると、数を減らすことに発想が行くが、面積削減、管理費削減、統廃合（集約化、複合化、多機能化等々）するなど、様々な方法が考えられる。さらに、他用途に変換して再生・活用できるものはコンバージョン（用途転換）する等、様々な有効な活用方法がある。これらを行政だけで進める時代ではない。そのためには、住民参加によるワークショップや、民間事業者から広く意見や提案を行うサウンディング型市場調査など、住民や民間事業者との対話型の手法を活用して、まさに住民・民間事業者・行政の共創の街づくりを進めたい。ワークショップについても、地域別、テーマ別など各種事例があるので、これらも研究・活用し、公共FMの担当者はその推進役になることが大切である。

#### (11) SDGs、ESGの発想を

個別施設計画だからといって、個別の施設だけをどのようにするか考えるのではなく、まち全体、近隣行政区も含めて考えることが必要である。地域全体を俯瞰して、総合的に見ることにより、無駄の発見、新たな発見がある。さらに、グローバルには、脱炭素化社会、カーボンゼロに舵は切られている。農業、産業、情報に次ぐ第四の革命ともいわれている。国連サミットで2015年9月に提案されているSDGs（Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標）や、投資家の視点も変化し、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Government）の3つを配慮したESG投資の考え方も取り入れた発想、まちづくりは必須である。むしろこれらを義務として取り入れるのではなく、これらの発想を取り入れることが活性化につながるという考え方が大切で

ある。そして、住民にもこれらの全体ビジョンを示し、他人事ではなく関係者として自分事として取り組んでいけるような仕組みをつくることも大切である。

(12) 認定ファシリティマネジャーの資格試験を受験する  
地方公共団体では、FMの担当になっても2～3年での移動する例が多い。そのため、FMを効果的に学ばなければならない。FMを効果的に学ぶには、「認定ファシリティマネジャー」の資格試験がお薦めである。FMの教科書「公式ガイドファシリティマネジメント」（日本経済新聞出版社刊 B5判、420頁）で、ファシリティマネジャーとして、また、発注者としての基本を学ぶことができる。当試験は、2021年度より、パソコンによるCBT（Computer Based Testing）方式の試験となり、全国280か所のテストセンターで受験可能になる。（詳細は、JFMA ホームページ参照）

### 第3部 日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）の事例から

当協会JFMAでは、FMの優れた実践事例に日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）を授与している。その中から、公共施設のFMを実践する上で参考になると思われるものを紹介しよう。

#### 1. 廃校をアートセンターに改修（東京都千代田区。(株)アフタヌーンソサエティ)

東京都千代田区の区立錬成中学校を改修し、文化活動拠点のアートセンター（3331 Arts Chiyoda）とし、2010年にグランドオープン。千代田区文化芸術条例に基づき策定された千代田区文化芸術プランの重点プロジェクト。かつての教室はアートギャラリーやスタジオ、クリエイティブオフィスやカフェに、体育館は多目的スペースに改修。メインエントランスの大きなウッドデッキが印象的で、隣接の公園も改修し一体化。かつての暗い公園から芝と樹木に囲まれた明るい環境へと変貌している。

民間主導でまちを再生、(株)アフタヌーンソサエティが、都市再生、遊休不動産活用のプロデュース役となる。彼らは、不在地主に代わり土地建物と町内をマネジメントする現代版家守のエリアFM活動という。このまちづくりとFMの接点活動は、その後、神田・裏日本橋の間屋再生から全国へと展開している。

＜2012年 JFMA賞特別賞＞

## 2. 組織的かつ継続的な FM による県有施設の利活用の取組と県庁舎の減築（青森県）

青森県は、2002年からFM活動を開始し、2004年度にはFM担当を設置。2007年3月には、「青森県県有施設利活用方針」を作成し、公共建築物の維持管理費削減や有効活用を積極的かつ組織的に推進している。当初よりFM専門家を育成し、継続的に担当していることも特徴。近年、特に印象的なのは、県庁舎の耐震・長寿命化改修工事で、いわゆる「減築工事」を実施したことである。庁舎の南棟、東棟及び議会棟（1960年竣工）は、耐震性能不足で老朽化も進行して、通常なら新築建替えに動く。しかし、面積が少なく済むこと、耐震補強も容易になること、費用的にも有利であること等から「減築」により、現行法令への適合をし、耐震性能確保、外断熱化、高効率設備の採用などにより、今後40年間は使用しようという考えである。工事は庁舎を使用しながら、工事の進捗に合わせた移転も見事で、オフィススタンダードに基づく再配置も素晴らしい。FMの専門家ならではの発想で、2015年10月～2018年11月の工期で成し遂げた。

＜2019年 JFMA 賞（特別賞）＞

## 3. 魅力あるまちづくりを FM で（青森県弘前市）

公共施設へのFMを導入し、2013年には「弘前市ファシリティマネジメント基本方針」を策定。FM担当部署も発足。弘前城、弘前城公園、市庁舎、市民会館などを「文化財」として次世代に継承し、観光にも活用している。污水处理施設の共同整備、下水処理場の統合化、電算システムのクラウドによる共同利用、さらに、さくら、りんご、お城、前川国男建築なども継承・発展すべき経営資源ととらえ、活用と継承を図っている。市庁舎も窓口をワンストップサービス化するなど行政改革にも努力している。

特に、弘前城本丸の石垣修繕活用事業では、傷んだ石垣の修繕には約10年かかり、観光面では大きなピンチであったが、100年に1度のピンチをチャンスにという発想で、弘前城本丸を市民に綱引きのように曳屋するという市民体験型のイベント化し、曳屋期間中の入園者は約11万人で前年同期の倍という。

また、旧第八師団長官舎のコンバージョンも魅力的である。1917年建築の国登録有形文化財であった施設を、カフェにコンバージョン。コーヒーと共に建物の歴史も

味わえるようにと、そのインテリアの雰囲気も素晴らしい。建物保存には費用が掛かる。生涯現役という発想も大切である。

＜2017年 JFMA 賞（最優秀FM賞）＞

## 4. 開発進まぬ地域を新しいマネジメント手法で再生—オガール公民連携事業—（岩手県紫波町）

オガールの名前の由来は、おがる（成長する。紫波町の方言）+ガール（駅。フランス語）であるという。このプロジェクトは、都市と農村の暮らしを「愉しみ」、環境や景観に配慮したまちづくりを表現する場をすることを理念に、「町民の資産」である町有地を活用し、公民連携手法を用いながら財政負担を最小限に抑え、公共施設整備と民間施設等立地による経済開発を進めている。紫波中央駅の未利用町有地10.7haを低層の町役場、体育施設、図書館、学習施設、宿泊施設、クリニック、カフェ、スーパーマーケット、コンビニ等の各種施設を中央広場を中心に配置。周辺には戸建て住宅を配している。

補助金に頼らない、新しい公民連携「稼ぐインフラ」をコンセプトに、公共施設をベースに商業施設で儲け、補助金なしで金融を駆使している。規模を適正化し、リーシング先行で事業計画を確実に実施。民間に一括発注で低コストに。計画・開発・運営を一元的に（まちづくり会社で）等々、人口減少社会での地域活性化のアイデアが散りばめられた好例である。

＜2016年 JFMA 賞（最優秀FM賞）＞

## 5. 官民連携による「新・図書館構想」の実現（佐賀県武雄市）

武雄市図書館のリニューアル事例。事業主体は武雄市。代官山蔦屋書店を運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が指定管理者。「市民の生活をより豊かにする図書館」をコンセプトに、書店・カフェの併設等、官民一体となり市民価値を向上、コストダウンを行なった。2013年4月オープン。人口5万人の市において、利用者は開業3か月で26万人を超えた。開館時間9時～21時、年末年始も開館、コーヒーを飲みながら読書ができる、書籍貸出冊数2倍、年間600万円の賃料収入、運営費1,000万円削減予定など、新しい公共施設のあり方に一石を投じた。その後、2018年度には来館者が100万人を超え、国内からばかりでなく、韓国、中国からも

来訪され、観光ルートにもなっている。また、2017年10月には、こども図書館を隣地に建設、ますます発展をしている。

近くには、武雄温泉や民営化された市民病院、スーパーマーケットもあり、福岡からの特急も止まるということで、まちの魅力度も増している。かつてFMの担当者と面談した時、「図書館一つで、まちづくりのエンジンになるのですね」との話は印象的であった。

< 2014年 JFMA 賞（最優秀FM賞） >

## 6. ひと・まち・情報 創造館「武蔵野プレイス」（東京都武蔵野市）

武蔵野市立の旧西部図書館を武蔵境駅前に移転拡充し、図書館、生涯学習センター、市民活動センター、青少年センターなどの複数の機能を積極的に融合させた複合施設。2011年7月開館。図書や活動を通して、ひとが出会い、知識や経験を共有・交換しながら、知的な創造や交流を生み出し、地域社会（まち）の活性化を推進するような活動支援型の公共施設をめざしている。「施設の機能を進化させていく建築」と「環境負荷を軽減し、世代を超えて受け継ぐため、物理的耐久性を有した100年建築」を標榜し、ハードとソフトが相乗効果をもたらす施設計画としている。

公益財団法人武蔵野生涯学習振興事業団を指定管理者に、地下のティーンズスタジオは青少年だけの利用スペース、さらに、会話のできる子供連れのスペース、社会人用の有料コワーキングスペースなど活発な活動を誘発する施設運営は高く評価できる。住民を巻き込んだワークショップ、設計前のすぐれたブリーフィング（要求条件整理）とプロポーザルは見事で、その成果として、カフェなどニーズに裏付けされた施設と長い開館時間（9:30～22:00）運営などがあり、6年目で、累計利用者数が1,000万人を超える盛況ぶりである。

< 2018年 JFMA 賞（最優秀FM賞） >

武蔵野市は、計画保全を導入し、建物診断、長期修繕計画作成、施設管理システム開発、保全予算化などを進め、「保全整備計画」を整備し、FM体制も確立して、2009年のJFMA賞（優秀FM賞）も受賞している。

## 7. 上海万国博日本産業館ーリユース建築へのチャレンジ（日本郵政株式会社）

日本産業館は、2010年上海万国博覧会への出展を目的

に堺屋太一氏を代表とし、日本の企業や自治体が連合した出典合同会社による組織体である。その万国博におけるパビリオン施設の企画・設計・建設・利用・利用後の処理に関する事例。長寿命建築が望まれる時代であるが、6ヵ月という使用期限を前提としたパビリオン施設のあり方に、新たな可能性を拓いた「リユース建築」である。環境面と経済合理性をポイントに、建築構造材に工事中管を最大限（使用鉄骨重量の40%）活用することにより、大幅なCO<sub>2</sub>削減と解体工事費の削減を可能にしている。軽量化で杭も不要となり、敷地も造船所の遺構を活用し570万人が来場する超人気館となった。

< 2014年 JFMA 賞審査委員会特別賞 >

## 8. ガード下の有効活用と街の活性化「2K540 AKI-OKA ARTISAN」（JR 東日本都市開発）

JR 東日本の山手線、京浜東北線の高架下を有効活用した商業施設である。「2K540 AKI-OKA ARTISAN」とは、東京駅から2km540mの秋葉原と御徒町駅の間の高架下にあるモノづくりの街を意味する。

既存施設の有効活用で薄汚れたガード下を見事に再生。薄暗い倉庫と駐車場を取り払い、エンタシスのような列柱丸柱を露出させ、真っ白に塗装し、小さなショップを点在。まちの延長として新たな人の流れをつくり、ヒト・モノ・コトを結ぶコンセプトでまちの賑わいにも寄与している。高架下活用の好事例。

< 2017年 JFMA 賞（特別賞） >

## 9. 持続可能な社会構築のための広域FM（神奈川県住宅供給公社）

神奈川県住宅供給公社は、1950年に設立、まさに住宅供給の時代を担ってきた。RC造4階建、専用水洗トイレ完備など、当時としては画期的な共同住宅で「夢の団地」と呼ばれた。1990年初頭バブル経済は崩壊し、自動車など各種産業は地方へ、または海外へ。団地は老朽化し空き家が目立ち、住民も高齢化。そのような状況で公社は、2000年には約2400億円の負債を抱え民営化も検討された。2012年10月に一般公募により理事長にFMの先駆者、猪股篤雄氏が就任、公社を見事に建て直した事例である。

神奈川県住宅供給公社は、賃貸住宅（114団地、13,560戸）、高齢者住宅（有料老人ホーム7施設、969室）等を所有。これらの所有施設について、FMデータバー

ス化し、部屋ごとのデータ（契約者・年齢・賃料・修繕履歴など）を一元管理し、入居管理・顧客情報・ニーズ把握・募集等の日常管理から、団地・棟の基礎情報・修繕履歴など大規模修繕計画や団地再生の戦略にまで活用している。

その事業コンセプトは明快で、賃貸住宅は「生涯賃貸」。住宅を所有することから、家族構成の変化に合わせて賃貸住宅に移り住むという新しいライフデザイン。ライフステージの変化に合わせた住宅のスタイルを提供し、地場の木材を利用したりノベーションや農業を活用した地域の活性化、里山の運営などを進め、魅力的な賃貸住宅としている。

一方、高齢者住宅事業では、健康寿命を延ばして、いつまでも健康に暮らす「生涯自立」のコンセプト。食事と運動と音楽等の力を利用し、寝たきり老人をいかに減らすか、入居者の真の幸福を考えることにより、公社の経営にも寄与できるような様々な戦略、施策が実践されている。音楽・コーラス等を魅力的に企画し、生きがいとして多くの入居者が自ら積極的に参加する機会をつくと共に、若い芸術家の参加の機会も創出し、関係するすべての人たちをハッピーにしている。その結果、神奈川県立音楽堂で平均年齢84歳、総勢100名以上の入居者の発表会をしたり、令和元年度には、ドイツ語でベートーベンの第九に挑戦するしたりするなど素晴らしい成果を生んでいる。

FMとしての、品質・財務・供給のバランスもよく、負債も低減し、まさに3方良しである。

< 2020年 JFMA賞（最優秀FM賞） >

## 10. 小規模自治体における公共施設マネジメント「ふじさとモデル」(秋田県藤里町)

人口3,100人、自治体職員74人という小規模地方自治体での公共FMの取り組み事例。同町は、秋田県の北部、青森県との県境の白神山地を含む地域にある。同町の公共FMの特徴は、職員自らが公共FMに取り組める仕組みを創設し、実行している点にある。庁内に建築・土木関係の技術者も不在で、職員数も少数、予算も小規模という条件などを考慮して、初年度は外部のFM専門家と協働し、後は自前中心の公共FMの仕組みを構築し実行している。取り組みはFMの基本を意識したもので、データの収集と蓄積、職員による施設点検が可能なマニュアル整備、予算を含めた全庁的な意思決定

の場としての係長クラスが全員参加の公共施設マネジメント会議の運営など、小規模地方自治体に適したFMの仕組みが実行されている。公共施設等総合管理計画、個別施設計画は策定済であるが、まちづくりとの連携や全体最適化の実績が見えてくるのはこれからである。今後の総合的かつ継続的なFMの展開を期待したい。

< 2021年 JFMA賞（奨励賞） >

## おわりに

公共施設をマネジメントする多くの方々は、人数も少なく、任期も短く、総量縮減など住民からも喜ばれない業務をしなければいけないとマイナスイメージでとらえるかもしれない。しかし、時代は刻々と変化している。かつての供給の時代の公共施設は、施設をつくるのが目的化していて、「公共福祉的」で「禁止事項が多く」「使わしてやる」的な発想であった。しかし、民間でもできることも多くなり、その役目は大きく変化してきている。発想の転換をし、住民の立場・目線で考え直し、公共ならではのできないものを「楽しい」「行きたくなる」「魅力的」などをキーワードに、自分たちがこれからのまちづくりをできる立場にあると、プラス思考で考えていきたい。

公共FMを支援する様々な手法なども、コストダウンのみで考えるのではなく、安全や効率を考え、さらに3方良しの発想で取り組むことが大切である。そして、FMの基本はライフサイクルを通して考えることである。発注者の立場であるので、新築では設計者等にLCCの作成を要求するなど民間の知恵を大いに活用したい。固定概念を外し、柔軟な発想でビジョンをつくり、住民と共創し、これからの公共施設の在り方とまちづくりを楽しんでいただきたい。未来の日本は皆さんの力にかかっている。

### 参考文献

- 公式ガイドファシリティマネジメント（FM推進連絡協議会編、日本経済新聞出版社刊）
- 日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）事例集（公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会）
- 実践！公共施設マネジメント（小松幸夫・池澤龍三・堤洋樹・南学著、学陽書房刊）
- 「建物のライフサイクルと維持保全」－地球環境世紀のビル保全学入門－（社団法人 建築・設備維持保全推進協会 BELCA 編集・発行）
- 国土交通省HP（「インフラ長寿命化計画」「定期点検要領」「インフラメンテナンス国民会議」関連）
- 総務省HP（「公共施設等総合管理計画」関連）
- 事例については、各自自治体や施設のHP等を参考