

庁舎等建設及び公共施設マネジメント推進調査特別委員会行政視察報告書

- 1 視察日程 令和4年8月18日(木)
令和4年8月19日(金)

- 2 視察先及び項目
 - (1) 千葉県佐倉市 ファシリティマネジメントの取組について
 - (2) 大阪府豊中市 包括施設管理業務委託の取組について(オンライン視察)

- 3 参加者 委員長 白井 亨
副委員長 沖浦 あつし
清水 がく
吹春 やすたか
古畑 俊男
村山 ひでき
安田 けいこ
片山 かおる
たゆ 久貴
五十嵐 京子
小林 正樹
森戸 よう子
同行 藤本 裕(庁舎建設等担当部長)
後藤 誠(公共施設マネジメント推進担当課長)
随行 安藤 和哉(議会事務局)

- 4 視察概要 別紙1のとおり

- 5 視察収支報告 別紙2のとおり

(別紙1)

視 察 概 要	
【視察日程】 令和4年8月18日	【視察先】 千葉県佐倉市
【視察項目】 ファシリティマネジメントの取組について	
【視察目的】 本市では各所管課で施設を管理しており、行政経営の視点が欠けている現状がある。施設を単体で捉えるのではなく、施設とその環境から総合的に最大限利活用・管理する取組方について学ぶため。	
【事業の概要】 ファシリティマネジメント（FM）とは、組織全体の及ぶファシリティ（施設とその環境）を総合的に把握し、ライフサイクルでの全体最適を目指すというもの。 土地・建物・設備やそれらを取り巻く内外の環境であるファシリティを経営資源と捉え、経営的視点に基づき、コストの最小化や施設効用の最大化を図るための、総合的・長期的視点からファシリティを戦略的かつ適正に管理・活用していくという経営管理手法のことをいう。 佐倉市では平成20年度に佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針を策定し、「施設管理」から「施設経営」という視点でデータ、土地・建物・運営の部門を統合し担当組織・体制の整理に取り組んできた。現在は資産管理部資産管理課内にFM推進班（FMタスクフォース）、FM保全班（営繕）、FM管理班（管財）の体制を取ってFMを実践している。外部の力も借りて公共施設マネジメントシステムを導入し、施設のメンテナンスサイクルを構築してあらゆるデータを元に施設の今後の取扱いのエビデンスにしている。 長きに渡り取り組んできたことからFMとしての取組事例は多い。例えば、市立保育園改築に当たっての土地交換によるコスト削減、施設集中化（複合化）、減築設計、学校空調設備整備（PFI）、土地の利活用、課を横断した地区全体の利用調整、大学連携、公用車の広告（マグネットシール広告）導入、庁用車の共有使用（予約管理システム）、学校プールの民間活力の導入（学校プール設備の廃止）、公共施設包括管理業務委託などが挙げられる。	
【所感、課題等】 委員1 我が市では公共施設は各所管課で管理し、一元管理ができていない。佐倉市では15年程前からファシリティマネジメント推進基本方針を策定し、施設管理から施設経営へと舵	



を切ることを明確にしてそのための組織を作り、様々な事例を創り上げてきたことが分かった。今後も学校施設の長寿命化を始め、複合的な施設更新等の課題が続く。経営資源としての公共施設を総合的に把握し効果的に管理するためのやり方と体制の検討が必要である。

委員 2

資料を拝見しその厚みに目を疑った。なんと77ページである。作り込まれた資料。分かりやすい説明。佐倉市ではFM推進基本方針を策定し、目的は次世代に適切に引き継ぎ、次世代の負担を軽減することとしている。活動に全くブレが無く、対象を土地・建物・設備にとどめず、車両や電気代、学校プールなど多岐に渡り成果を出している。説明冒頭「市長のトップダウン判断が導入きっかけ」この言葉に市長の能力に関し深く考えさせられる。

委員 3

FMを行っていくためには行政の縦割り組織に横串を刺し、今後求められる施設を把握しなければならない。担当者からは情報共有のために受け身ではなく積極的に情報を取りに行く、普段からの他課の職員と関係を密にし、手伝えることはちゃんと手伝っていくという姿勢を前面に出し、関係を構築していくというものであった。本市においても縦割りが目立ち情報共有ができていないところが散見され、職員がアンテナを常に高くしていくことが求められる。

委員 4

公共施設を維持管理することだけにとどまらず、資産経営の視点で一元的に取り組むファシリティマネジメントを行うには、相応の組織体制及び権限を持った部署を設置し、各所管課との調整及び横串を入れる役割が必要であることを学んだ。有効活用や設備改善等、全公共施設に共通するテーマにおいても、本市は各所管課がそれぞれ所管の施設において担当しているのが現状であり、今後組織体制をどう編成していくか大きな課題である。

委員 5

資産経営部というファシリティマネジメント推進のための専門部まで設立していることが様々なアイデアを実現させることにつながっていると思われる。特に成功事例として紹介いただいた施設の集中化（複合化、棟間の利用、階層間の減築）、インターネット公有財産売却システムの導入、複雑な関係部署の調整を行って施設の移転や複合化を成し遂げた土地の利活用促進、市有財産の一時貸付による歳入確保が参考になった。

委員 6

民間出身市長の肝いりで直轄の「資産管理経営室」（現在は資産経営部）として出発されたことも庁内を横断して協力を得ながら取組が進んでいる要因の一つであると考えられる。また、施設白書の市民への共有によるファシリティマネジメントの見える化、見せる化をすることで、交渉力と全体最適化を発揮することにつながっていることも大変に参考になった。また、小金井市においても公用車の共用やリースなどの検討が急がれる。

委員 7

ファシリティマネジメント導入の経過や取組の状況については、職員の皆様の前向きで積極的な姿勢に感心した。そうした仕事ができるのは役所全体的に新しいことをやることへの前向きな雰囲気があるのではないかと思うと同時に、小金井市のようにまだ人口増が続いている市と既に減少が始まっている市の違いもあるのではないかと思ったが、積極的な姿勢は学ぶべきと思う。

委員 8

千葉県北部下総台地に位置する佐倉市は、ファシリティマネジメント（FM）を全国に先駆けて取り組んできた自治体である。FMとは安定した自治体経営を目指し、公共施設等を人やお金、情報を駆使して、経営的視点から長期的に管理活用していく手法であることを今回の視察で理解した。小金井市の公共施設においてもFMを通じ、なお一層の計画的効率的な管理が必要と感じた。

委員 9

2007年に庁内フリーエージェント制度により専任のFM担当を設置、庁内で横断的に取り組む環境づくりを積み上げてきたことが成果につながっていると感じた。問題点の「見える化」「見せる化」の取組は重要で、本市でもすぐに取り入れられるのではないか。説明員の資産経営課FM推進班の担当者は女性で、現場にも行き他自治体との研究会にも参加するなど非常に意欲的で最も印象に残った。人材活用と風通しの良い組織作りがFM推進につながると思う。

委員 10

令和3年度改定の公共施設総合管理計画で公共建築物更新費用に今後40年間で1,797億円、1年当たり44億円が必要という推計値を出しているが、それ以前の平成20年にファシリティマネジメント推進基本方針を掲げ、様々な取組を行っていた。平成22年に資産管理経営室を発足させ、令和3年には資産経営部となり、庁内の組織編成を行いながら強く推進していた。建物を所有する所管課との調整に大変さがあると感じた。

委員 11

担当部局の体制について、小金井市でも学ぶべきものがある。いつときでも、部に格上げして体制充実すべきではないだろうか。ただ、市長部局だけで進行せず、教育委員会も含めた庁内連携体制づくりが重要である。各施設の修繕計画については、もう少し詳細を調査すべきと考える。小金井市の施設の修繕計画の脆弱さは目を覆うばかりであるので、他市の事例は大いに参考にして修繕計画の組立を検討すべきである。

委員 12

佐倉市のファシリティマネジメントの取組は、資産経営部として立ち上げられ、全体の施設管理、市有財産の管理等をされている。ただ一社による包括的管理委託は、きめ細やかな管理ができるか、費用対効果の面ではもう少し状況を見る必要がある。また、地域ごとの施設整備について、複合化建設の利用調整を行うというのは参考になった。市有財産の管理方法、庁用車の管理の在り方はシステム化されているなど学ぶ点もあった。

視 察 概 要

【視察日程】 令和4年8月19日

【視察先】 大阪府豊中市

【視察項目】 包括施設管理業務委託の取組について（オンライン視察）

【視察目的】

本市では各課が施設の管理を担っているが、専門性の観点からその管理の在り方が不十分な点が否めない事例も多い。当委員会でも定期的な点検・管理の在り方が問われてきたため、これら施設管理・修繕の在り方について検討する材料とするため。

【事業の概要】

豊中市では、公共施設の保全・修繕について、各課にわたる重複事務を解消し事務を効率化、また、専門的知識を持つ適切な対応をするために一括して1事業者が発注する包括施設管理業務委託を令和3年10月から実施している。

大阪府では事例がなく、西日本で先行して実施していた明石市や廿日市市などへ職員を派遣して取組を視察した。対象施設が149の市内の公共施設（当初想定は153施設。指定管理施設と上下水道局は対象外）という大型な契約であるため、サウンディング調査を実施し、受託可能な事業者を探った。結果的に4年半で約57億円の契約となっている（保守、マネジメント費用は定額、実際の修繕費用は実績に応じて支払う契約）。

導入に当たっての工夫は、小規模かつ特定分野を請け負う専門業者の受注の機会を失わせるリスクが高まるということも考慮し、仕様書において市内の専門事業所の活用を盛り込んだこと。その効果は上がっている。導入のメリットとしては、それぞれの所管課が行っていた個別の契約・支払事務がなくなったことが最大の効果であり、また専門的な技術者が確認しながら精査した中で修繕内容も見極めて発注するため、効果的な修繕等が行えていると言える。デメリットとしては、各現場施設でその場の対応で行っていたことが、少し時間がかかることや、職員間での施設管理に対する意識の低下が挙げられるため、これらの改善へ今後取り組んでいく。

現在の社会情勢と連動した懸念点は、資材や労務単価が高騰してきたこと。資材単価は都度値段で確認しているが、労務単価は増額変更が難しい現状があり、関係者から話を聴いた上で包括施設管理業務委託だけではなく、契約検査課と調整していくことを考えている。



【所感、課題等】

委員1

小中学校や他の公共施設149施設の保守、修繕等の施設管理業務委託において、特筆すべきは市内業者の活用を仕様書にしっかり盛り込んだこと。また、効果として各々の所管課で行っていた契約と支払い関係の事務が軽減されたということだが、場合によって修

繕実施にこれまでより時間がかかるケースもあるという。長期的視点で施設管理を適切に行うためのデータを蓄積し効率性を追求することでその納得性が高まっていくものと考ええる。

委員 2

役所であるが故の縦割りでの個別業務を一元化させることにより課題の解決を目指す手法として取り入れられ、その意義は理解でき、本市でも導入については検討に値すると判断する。全国的に導入と検討がなされていることも納得できる。また役所へのクレームとして縦割り行政について多く意見をいただくが、このタイミングで大きな拡がりを見せている業務であることは、今後の役所の在り方について一石を投じるきっかけとなることに期待する。

委員 3

本市でも大きな参考となったことは、市から委託業者へ発注者が変わったとしても「市内事業者の仕事が減らさない」ということである。これは今検討が進められている市立公園の業務委託においても同じことが言えるのではないか。予め仕様書に盛り込んでおくことで市内事業者の活用が担保される。その一方で、職員の契約事務、支払事務の軽減が財政効果の面からも効果が見られたという説明があり、職員のスキル低下につながらないかは懸念される。

委員 4

保守点検、清掃警備の保守管理業務及び施設付帯設備の修繕管理業務の包括委託実施後の効果は、当初から期待された各課の契約支払事務の作業量の軽減があり、保守管理については、スケールメリット等ある程度見込めるものがある一方、修繕に比較的時間を要するようになっていることを挙げられていた。修繕管理については、要望への対応や予算等の課題をどのように克服していくかが重要なポイントであることを学んだ。

委員 5

小中学校やその他の施設 149 施設（現在 153 施設）を対象とした「規模の大きさ」と、市外の担当受注者（民間事業者）と市内事業者の仕事が減らさず、むしろ新しく市内事業者への発注を増やし、市内雇用機会の創出に取り組む契約を交わすという「市内事業者の活用」を特長として昨年 10 月より始まった取組だが実施してから 1 年未満であり、まだ財政効果等の数値が算出されていないのが残念だった。後日改めて効果を分析したい。

委員 6

包括施設管理業務委託について 153 施設で先進的な取組を実施されている。直接的な人員減にはつながっていない様子で、財政的なメリットは未だ検証されていないとのことだが、それ以上に、一括することで契約・支払事務の軽減、時間外勤務の低減につながっていることを大きなメリットとして挙げられていた。また調達や業務発注においては、市内事業者を大事にする取組がなされていることも特徴である。

委員 7

包括施設管理業務委託という方法は確かに業務の効率化と施設ごとの管理の質の向上

に資するであろうという感想を持った。小金井市でも検討に値するのではないかと思う。反面これまで担当してきた職員の意識の低下という課題も聞いたが、先行例から課題を聞いて、対策を考えながら小金井市でも検討をしてみるべきと思う。オンライン視察も体験する良い機会になった。

委員 8

大阪府豊中市では、市内149箇所の公共施設の管理を「包括施設管理業務」と称し、一括して業務を委託する新たな取組が始まった。施設管理をまとめて委託することで、施設の管理水準の統一、事務負担軽減を実現している。また、特筆されるのは、市内業者の活用を選定の要件としたことで、市内の雇用拡大、経済活発化を目指したことである。小金井市の施設管理においても、大変参考になる具体例であった。

委員 9

153施設、1,700業務という大規模な委託を一括で行うことで市職員の業務は大幅に削減されたとのことだが、現場職員の意識低下などのデメリットも示された。委託のメリットが市民にどう還元され、財政効果として説明できるのか、疑問が残るところである。また、環境行動指針など市の理念を委託業者にどう伝えて実行につなげるのかについても考えたい。施設管理については、丸投げにならないような工夫が必要になると思う。

委員 10

包括施設管理業務委託については、まだ1年経っていないので、財政効果については正確には出せないとのことだった。各課の発注業務などの労働時間の削減は効果があるとのことだった。課題としては、修繕などは各課での判断がしづらくなり、また現場確認や手続など実行されるまでに時間がかかることが挙げられる。また事故が起きた場合の責任の所在や予算上限に達してしまったときの対応なども明確にしておく必要があると感じた。

委員 11

包括施設管理業務のメリットが今ひとつ見えてこなかった。事務的な煩雑さや手間が軽減されることぐらいである。実際の財政的な効果や、市民サービスの向上につながるかの検証は難しいのではないだろうか。オンラインでの研修は、経費節減につながるかもしれないが、実質的な成果が少ないと考える。できる限り、当該地に赴いての視察が望ましい。

委員 12

豊中市の公共施設の包括的施設管理業務委託を行い、市内の149施設を一つの会社に委託するやり方で、佐倉市と同じである。委託期間は2021年10月1日から2026年3月31日までの5年間である。全体としてこれまでの費用と比較すると割高になる可能性は否めないが、各課で行っていた契約の事務手続を委託会社が全て行うため、職員の負担は軽減されたとのことである。何をどう選択するか、検討が必要だと思った。

(別紙2)

収 支 報 告

1 予 算 68,004円

〈内 訳〉 委員旅費	@ 5,308円	× 12人	=	63,696円
	1人当たり旅費	交通費		2,508円
		日 当		2,800円
職員旅費	@ 4,308円	× 1人	=	4,308円
	1人当たり旅費	交通費		2,508円
		日 当		1,800円

2 執 行 額 68,004円

〈内 訳〉	交通費	32,604円
	日 当	35,400円

3 差 引 残 0円