

コロナ禍で3密を避け利用されなかった公共施設、災害時の避難所として十分確保できなかった施設のあり方を検証し、限られた財源でもできる学校施設の複合化・多機能化など施設を更新し、住民の命と財産を守る方法を提言する。

---

## 第1章 ポストコロナ社会の公共施設を考える

### 1 公共施設が存在が否定される可能性

- (1) コロナ禍による社会経済変容の影響を考える
- (2) 公共施設マネジメントにおける2つの重要な課題
- (3) 3ヶ月に及ぶ休校、休館によって生じた施設機能への論点
- (4) 税収の激減と大量の公債発行のもたらす影響

### 2 学校教育の形態と施設の対応が変わる可能性

- (1) 3か月の休校措置は学校教育・施設のあり方の議論に
- (2) 教育の内容や方法の議論にも発展
- (3) ポストコロナ社会における学校教育と施設

### 3 庁舎や「公の施設」にも発想の転換が必要に

- (1) 図書館、スポーツ文化施設のあり方も問われる
- (2) デジタル化の進展で庁舎の概念も変わる可能性が
- (3) 「公共施設出前サービス」という発想
- (4) 過去、現在、未来を見通した財政経営が必要となる

## 第2章 学校施設の最大限活用

### 1 学校施設の活用がなければ「縮充」は達成できない

- (1) 「総合管理計画」を策定しても、面積が増えている実態
- (2) 放課後、休日の学校施設の開放は法的にも推奨されている
- (3) 民間所有の学校を最大活用しているイギリスの PFI

### 2 学校施設の管理を校長の責任から切り離す

- (1) 学校施設の管理運営のあり方を検討する
- (2) 理論的に整理しても学校の地域開放はすすまない

### 3 現在の学校施設が変わる可能性を視野に

- (1) 50年後の学校施設と機能を考える
- (2) コロナ禍を契機に考える

#### 4 地域の不安をあおる学校の統廃合は先延ばしに

- (1) 統廃合と地域開放とは取り組みの次元が全く違う
- (2) 災害時の防災・避難拠点としての学校施設を積極的に打ち出す
- (3) 理念を超えて、現実的な議論を進める必要がある

#### 5 小学校の地域開放が合理的な選択肢になる

- (1) 小学校は地域コミュニティの拠点に
- (2) 小学校の統合を行わないことを当面の基本方針とする
- (3) 学校施設の地域開放には「戦略」の設定も必要
- (4) 誰も否定できない災害時の避難所としての機能を組み込む
- (5) 部局の枠を越えた長寿命化計画が必要

### 第3章 公民連携で民間の力を引き出すために

#### 1 公民連携による公共施設マネジメントは包括委託から

- (1) 中小自治体では、技術系職員の確保が難しい
- (2) 明石市の施設包括管理の概要

#### 2 包括委託導入の背景とねらい

- (1) きっかけはコスト削減
- (2) 真のねらいは安全・安心の向上

#### 3 包括委託導入による効果

- (1) 職員数の削減によるコスト削減
- (2) 保守点検業務と日常修繕業務を統合したコスト削減効果
- (3) 的確な判断で迅速に修繕
- (4) 内製化で安価で柔軟に修繕
- (5) 修繕を含むからこそその満足度向上
- (6) 関係者の連携による修繕が実現
- (7) 公共施設マネジメント関連情報収集を効率的に集約

#### 4 包括委託の普及に向けた課題

- (1) 職員数削減の難しさ
- (2) 地元事業者の理解
- (3) 包括委託の導入を公共施設マネジメントのスタンダードに

#### 5 公民連携の基礎は適正な「リスク分担」

- (1) 公民連携には「リスク分担」の明確化が必要に
- (2) 公民連携手法によってサービスの最大化を目指す
- (3) 公民連携、リスク分担に関する公務員の役割
- (4) 民間事業者のメリット内容も明確にする

#### 6 指定管理者制度におけるリスク分担を参考にする

- (1) 指定管理者制度におけるリスク管理の事例
- (2) 曖昧な「リスク分担」表の記述内容
- (3) 「不可抗力」の事態においても「協議」とされている
- (4) 日本では契約書の内容も曖昧な部分が多い
- (5) 管理面のリスク分担に加わる事業面でのリスク分担

#### 7 やってみればハードルは低い

- (1) 何とかしなければならないことから始まる
- (2) 当たり前の手法を当たり前に実践する
- (3) 公有地(資産)と公的資金(交付金)投入の理由
- (4) さらなる効果的・効率的なプロジェクトへの論点

#### 8 施設を所有することのリスクを考え、「持たない」経営

- (1) 公共施設の所有概念を見直す
- (2) リース方式の活用なら「個別施設計画」は必要ない
- (3) リース方式による合理的な公共施設機能の実現
- (4) 民間事業者の「資産膨張」には、SPC 方式で対応

### 第4章 縦割りを越える「プロジェクト」手法

#### 1 積み上げ方式の限界

- (1) 「総合管理計画」策定後でも総面積の圧縮はすすんでいない
- (2) 「個別施設計画」の限界
- (3) 部局割当方式では、総面積縮減が実現しない
- (4) 「縮充」の時代の削減は、複合化・多機能化しかない

#### 2 手法としてのプロジェクト方式

- (1) 公共施設マネジメントをすすめるにはプロジェクト方式で
- (2) 横浜市の「六大事業」というプロジェクト方式
- (3) プロジェクト方式には戦略性と具体性が必要
- (4) 明確だった六大事業のねらい(戦略)

#### 3 縦割りを越えるプロジェクトの推進手法

- (1) 「戦略計画」としてのプロジェクト
- (2) 総合計画は網羅的な事業一覧となっている
- (3) 縦割り計画を越えるための戦略計画
- (4) 戦略計画を推進した「企画調整」機能
- (5) 戦略プロジェクトには2つの効果

#### 4 「政策」と「実践」の間には「死の谷」が

- (1) 「コロナ禍」で露呈したマネジメントの課題
- (2) 技術経営(MOT)における「死の谷」の存在

- (3) 公共施設マネジメントにおける「死の谷」
- (4) 「死の谷」を越える「連携」手法と企画調整機能
- (5) コロナ禍であるからこそ「死の谷」を突破できる可能性が

## 第5章 データに基づくマネジメント

### 1 包括委託でも、保全計画でもデータ活用が鍵

- (1) 徹底した現場主義による具体化への取組み
- (2) 10年後に訪れる統廃合事業への対応が明確に
- (3) 保全計画か包括的保守管理委託か
- (4) 全ての施設を対象とせず、主要施設の点検に絞る

### 2 厳しい総合管理計画見直しの取組み

- (1) 総務省通知の悩ましさ
- (2) 外部委託実施後の課題にも目を向ける
- (3) 「特効薬」はないので、「台帳」間の関係整理から
- (4) 施設と「事業」は一体的なコストとして検討する
- (5) 施設コストには、人件費という間接経費も含まれる
- (6) コスト情報としての減価償却費はどのように説明するか
- (7) 効率的な情報収集の「自動化」も検討する

### 3 公共施設の経済的評価方法

- (1) 公共施設の評価
- (2) 公共施設における便益
- (3) 公共施設の財、サービスとしての性質

コラム 施設評価の試み(学校の目的外使用を例として)

## 第6章 地方財政とマネジメント

### 1 コロナ禍における転換

- (1) 地方財政と地方財政計画
- (2) 近年の地方財政計画の動向

### 2 財政力指数と財政運営

- (1) 財政力指数が高い自治体でも赤字の場合がある
- (2) 財政力指数と公共施設保有量
- (3) 必要な公共施設の「整理」

(みなみ まなぶ) 東洋大学客員教授 1953年生まれ。横浜市出身。東京大学教育学部卒、カリフォルニア大学ロサンゼルス校教育学大学院(教育学修士)修了。1977年横浜市役所入所、2000年静岡文化芸術大学助教授、2004年神田外語大学教授。2002～2004年まで横浜市参与を兼務