公共施設マネジメントと公民連携

東洋大学客員教授
南　学

「成長型→成熟(衰退)型」の変化で公民連携に

人口増加から減少へ

出生数:270(団塊世代)→210万(団塊ジュニア)→84万(2020年)

合計特殊出生率:　2．13(1970年)　→　1．34(2019年)

経済成長の鈍化

経済成長率:　10.7%(1970年)　→　0.8%(2018年)→　−4.8%(2020年)

サービス化する産業構造

サービス産業の売上高は72.3%以上(2020年)　自動車、家電、鉄鋼の凋落

公民連携(PPP)こそ時代の潮流

「拡充」から「縮充」(規模よりも質に注目)

縦割りから複合(多様な市民要望に対応)

民間資金・ノウハウの活用(プロジェクトファイナンス)

所有から利用(フルコスト把握と成果指標設定)

これまでの「行革」は人件費削減が中心だった

公務員の平均年収は

約650万円

源泉徴収者の平均年収

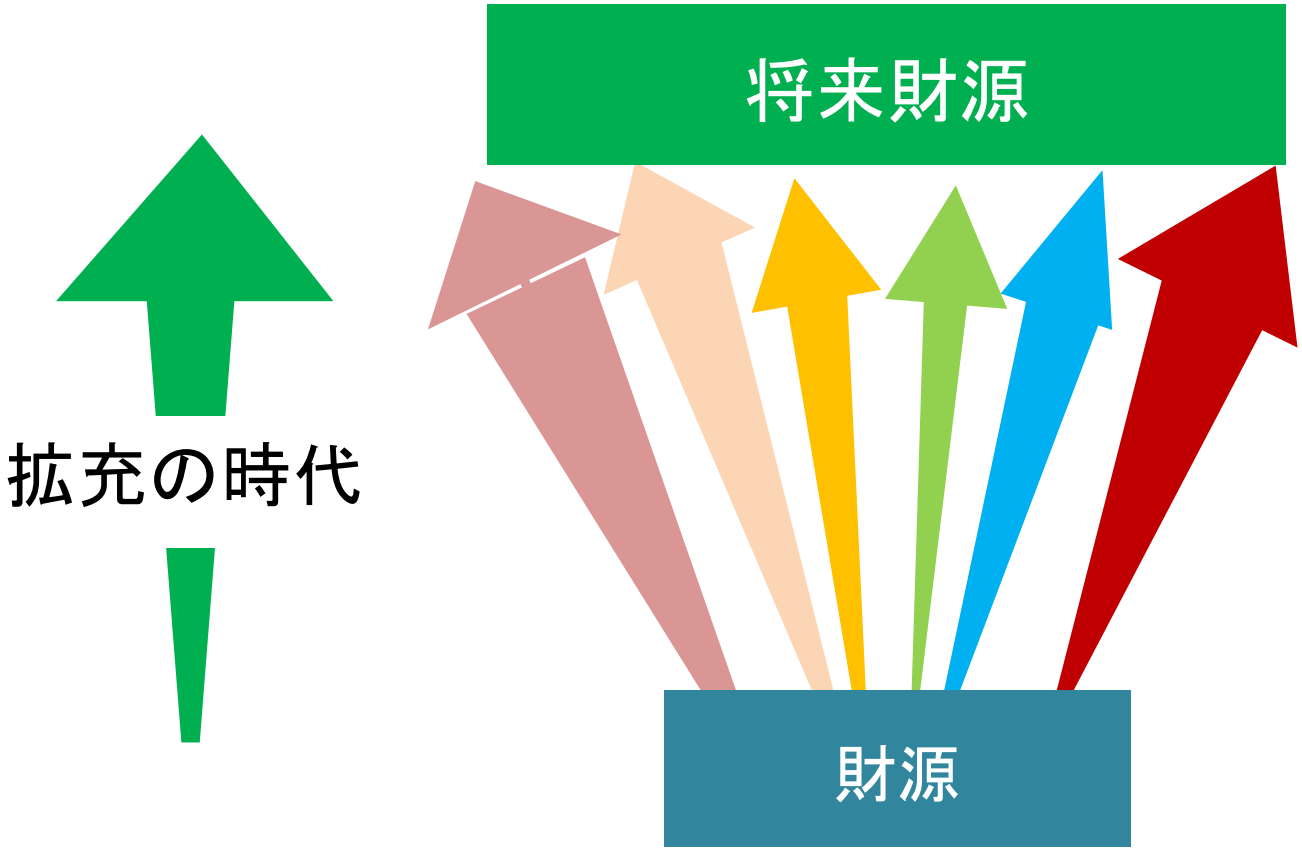
約420万円

一人当り差額は　約230万円

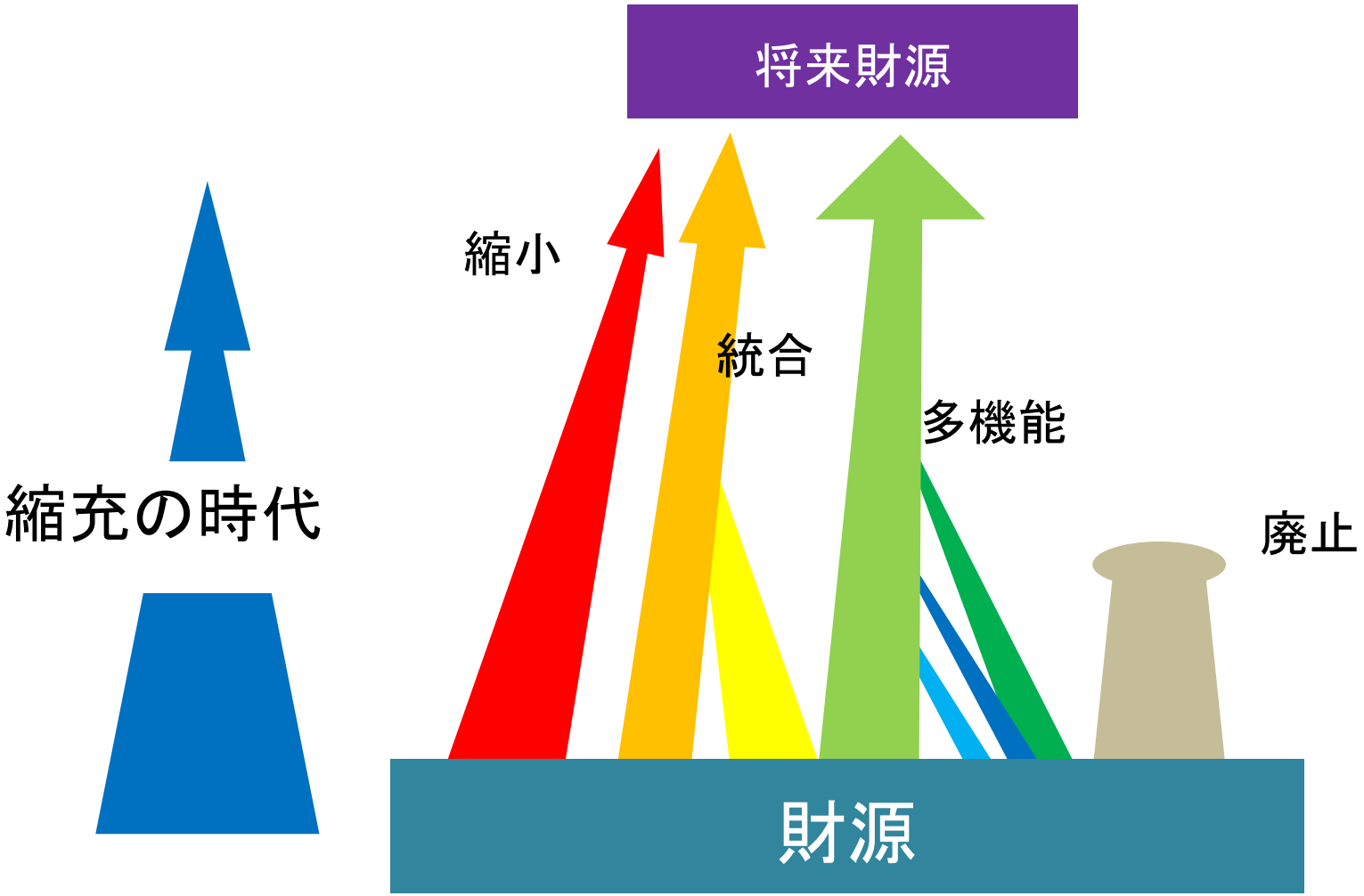
人件費換算で　約370万円

10人の「転換」で約3，500万円

10年で約3億5千万円



縦割り・単機能が効率的
行政だけで、対応できた



公民連携も含む複合化・多機能化が必須

公共施設マネジメント

実践をどのように進めるのか

第１の課題

市民の生命と財産を傷つけない

第２の課題

限られた財源の範囲で、施設を更新する

第３の課題

ポストコロナ社会では、「集客」が否定される

第1の課題

- 市民の生命と財産を傷つけない

- 自治体の管理職を「刑事犯罪人」にしない

施設・設備の不備を解消する

施設管理上の業務上過失（公務員のリスク）

- 平成１８年７月、ふじみ野市大井プールで小学２年生の児童が給水口に吸い込まれ死亡するという事故が発生した。
- このプールの管理は民間事業者へ業務委託していたが、最高裁は市の担当職員の業務上過失致死傷罪（禁固刑）を確定した。
- 施設所有者は、業務上、観客等の安全を確保できる施設を提供する責務を負っている。

公共施設の包括保守点検委託が第一歩に

施設名称	住所	対象業務														
		施設管備	防火設備保守点検	電気保安	空気調和設備保守点検	自動ドア保守点検	昇降機保守点検	防虫駆除	清掃	環境衛生	浄化槽保守点検	設備巡回点検	中央監視装置点検	直流電源装置点検	舞台設備点検	非常用発電機設備点検
本庁舎	吉野下430		○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○		○
仲南支所	生間415－1	○	○	○	○	○	○		○		○	○	○			○
琴南支所	造田1974－1	○	○	○	○	○			○	○	○	○				○
美合出張所	川東1494－1	○		○												
仲南老人福祉センター	生間415－5		○	○												
造田診療所	造田1982－1	○	○			○										
美合診療所	川東1493	○				○										
造田歯科診療所	造田1974－1	○				○										
美合歯科診療所	川東1494－1	○														
火葬場	吉野4204－6	○	○	○		○			○							
リサイクルステーション	長尾1156－1	○	○													
水道事務所	吉野4300－11		○					○	○							

- 誰が、施設の安全管理に責任を持つのか
- 仕様書も見積書もチェックできない実態
- 数百本の無責任「契約」コストは数千万円に

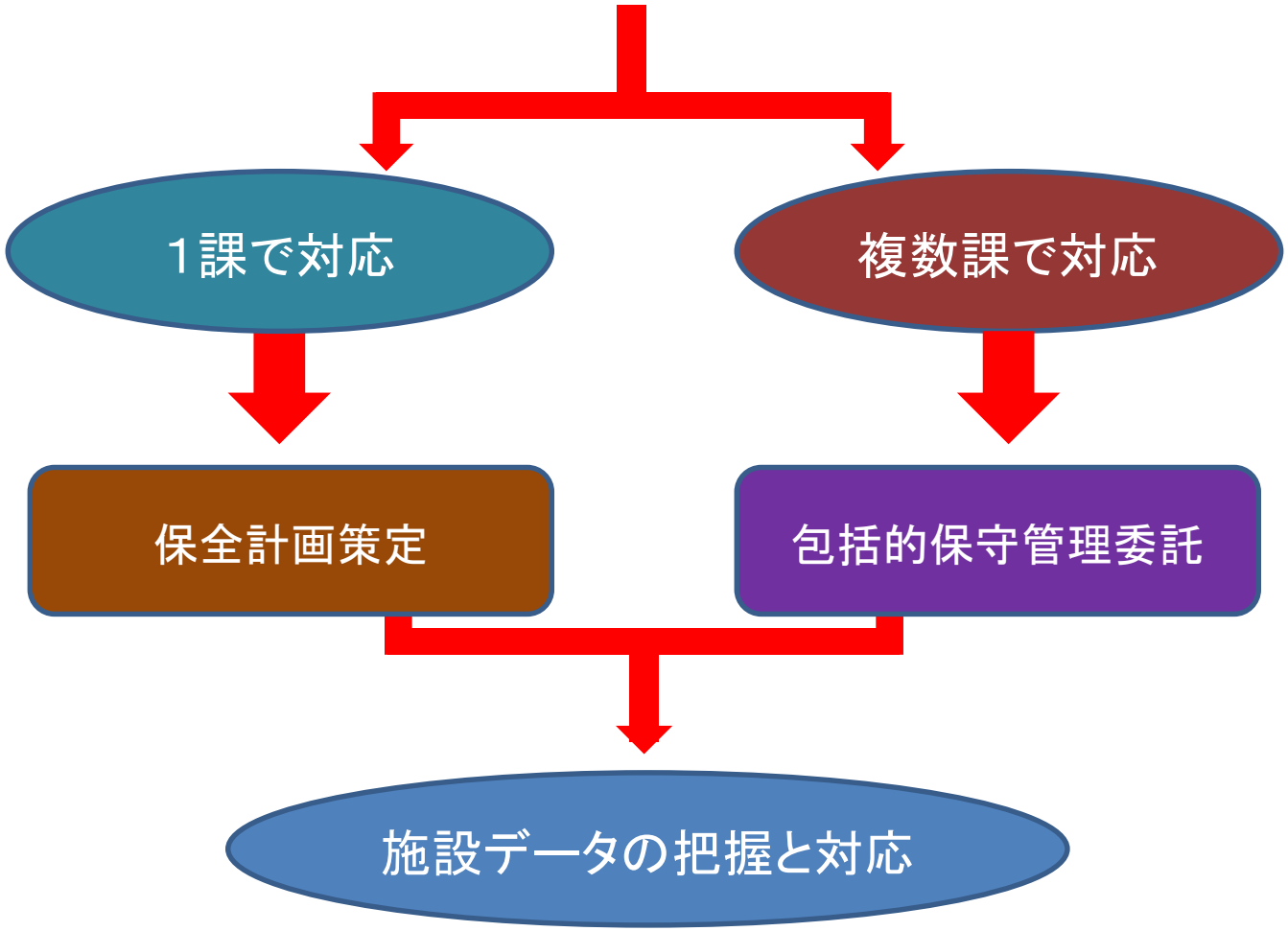
庁内の合意形成のみで、実施可能。行政改革にも波及効果が

経費削減から安全管理・業務改善へ

明石市の事例

- 小規模修繕を組み込み、7名の削減が可能になった
- 専門家の目で、安全確保と修繕の優先度決定
- 修繕のスピードアップで、適用希望施設が増加
- 常駐事業者の指導で、簡易工事の費用が10分の1

第1の課題への対応



保全計画の策定

- 学校、大規模施設から施設を抽出（人口10万で100施設程度）
- 建物診断の専門家に「劣化診断」を委託
- 施設・設備を実地に調査（既存データと目視）
- 一定の基準で劣化度を点数化
- 優先順位の高い施設の複合化・多機能化プラン策定
- 対象施設以外は事後保全

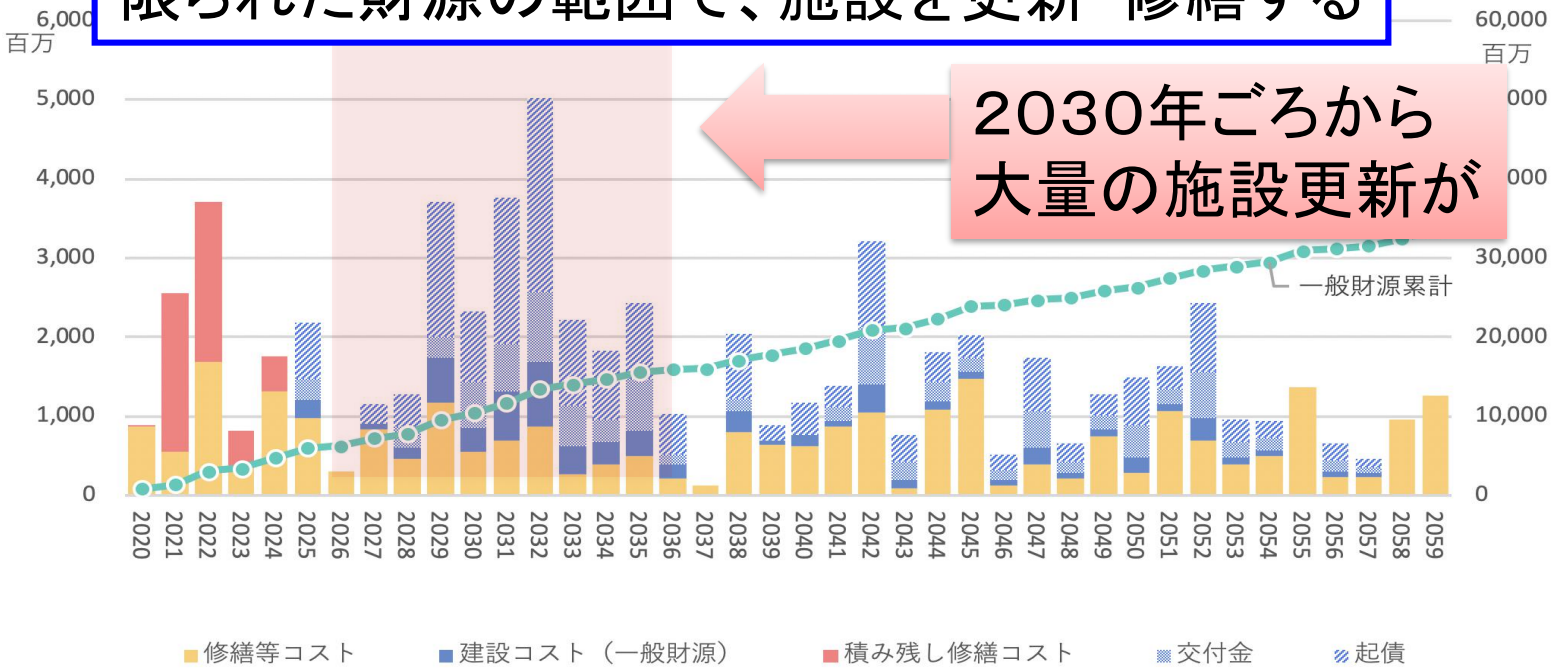
優先順位の客観的判定が可能に

【劣化度順】

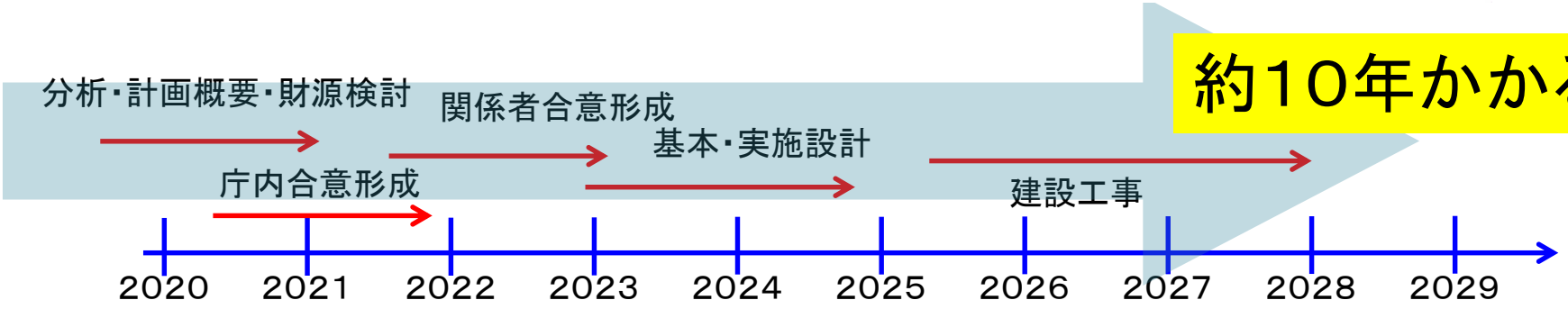
一覧表番号	建物連番	大分類	建物基本情報					構造躯体の健全性					耐震診断基準		劣化状況評価					
			施設名	棟名	構造	建築年	築年数↓2020年計算	耐震安全性			長寿命化判定		Is値		1屋根・屋上	2外壁	3内部仕上	4電気設備	5機械設備	健全度
								基準	診断	補強	圧縮強度(N/mm²)	試算上の区分	X方向	Y方向						
26	43	保健福祉施設	ふるさと会館グリーンパレス	本館	S	1990	30	新	−	−	−	長寿命	−	−	D	D	C	C	B	33
31	48	町民文化系施設	広陵中央公民館（かぐや姫ホール）	本館	RC	1973	47	旧	有	不要	21.0以上	長寿命	1F=0.923 2F=0.903	1F=0.798 2F=0.839	B	D	C	C	C	34
4	4	スポーツ・レクリエーション施設	広陵中央体育館	本館	RC	1980	40	旧	有	不要	37.7	長寿命	1F=1.475 2F=2.204	1F=0.980 2F=1.130	D	C	D	B	B	35
27	44	行政系施設	広陵町役場	本館	RC	1971	49	旧	有	必要（実施済）	29.45	長寿命	1F=0.47 2F=0.53 3F=0.58	1F=0.63 2F=0.67 3F=0.86	C	C	C	C	C	40
14	29	学校教育施設	真美ヶ丘中学校	校舎棟	RC	1986	34	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	C	C	B	C	45
10	16	学校教育施設	広陵西小学校	校舎棟・管理棟・給食室	RC	1968	52	旧	有	必要（実施済）	28.7	長寿命	1F=0.52 2F=0.56 3F=1.07	1F=0.83 2F=0.94 3F=1.45	D	C	C	B	B	46
16	33	子育て支援施設	広陵西保育園	本館	S	1988	32	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	C	C	B	B	49
2	2	スポーツ・レクリエーション施設	広陵東体育館	本館	RC	1979	41	旧	有	不要	31.3	長寿命	1F=2.68 2F=1.21	1F=2.29 2F=0.83	D	D	B	B	B	51
13	25	学校教育施設	広陵中学校	校舎棟	RC	1990	30	新	−	−	−	長寿命	−	−	B	C	C	B	B	52
1	1	社会教育系施設	広陵町立図書館	本館	RC	1997	23	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	B	C	C	B	54
19	36	子育て支援施設	あすなろ第二クラブ	本館	RC	1979	41	旧	有	不要	40.0	長寿命	1F=0.854 2F=1.163 3F=1.838	1F=1.085 2F=1.199 3F=1.986	D	C	B	B	C	55
17	34	子育て支援施設	真美北保育園	本館	S	1991	29	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	B	C	B	B	59
5	6	スポーツ・レクリエーション施設	広陵西体育館	本館	RC	1980	40	旧	有	不要	32.8	長寿命	1F=2.26 2F=1.12	1F=1.54 2F=3.20	D	C	B	B	B	59
7	8	スポーツ・レクリエーション施設	広陵健民運動場	本館（ダッグアウト）	RC	1967	53	旧	無	不明	不明	不明	不明	不明	D	C	B	B	B	59
3	3	スポーツ・レクリエーション施設	広陵北体育館	本館	RC	1981	39	旧	有	不要	41.8	長寿命	1F=2.73 2F=1.18	1F=1.34 2F=3.36	C	C	B	B	B	62
6	7	スポーツ・レクリエーション施設	真美ヶ丘体育館	本館	RC	1992	28	新	−	−	−	長寿命	−	−	B	C	B	B	B	65
12	22	学校教育施設	真美ヶ丘第二小学校	管理棟・普通教室棟・特別教室棟・給食棟	RC	1987	33	新	−	−	−	長寿命	−	−	B	C	B	B	B	65
28	45	供給処理施設	広陵町エコセンター	本館	RC	1978	42	旧	有	不要	32.3	長寿命	1F=1.95 2F=2.17	1F=2.07 2F=2.63	B	C	B	B	B	65
29	46	その他施設	広陵町営斎場	火葬棟	RC	1984	36	新	−	−	−	長寿命	−	−	B	B	B	C	B	70
11	19	学校教育施設	真美ヶ丘第一小学校	校舎棟	RC	1984	36	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	B	B	B	B	72
22	39	子育て支援施設	ひまわりクラブ	真美ヶ丘第一小学校教室内	RC	1983	37	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	B	B	B	B	72
24	41	保健福祉施設	総合保健福祉会館さわやかホール	本館	RC	2001	19	新	−	−	−	長寿命	−	−	C	B	B	B	B	72
4	5	スポーツ・レクリエーション施設	広陵中央体育館	格技場	S	1980	40	旧	有	不要	−	長寿命	1.40	Zone1=2.39 Zone2=2.19	D	C	A	A	B	72
8	9	学校教育施設	広陵東小学校	校舎棟	RC	2002	18	新	−	−	−	長寿命	−	−	B	B	B	B	B	75
9	13	学校教育施設	広陵北小学校	教室棟・特別教室・管理棟・EV	RC	1980	40	旧	有	必要（実施済）	21.0以上	長寿命	1F=0.74 2F=1.50	1F=0.65 2F=1.91	B	B	B	B	B	75
9	14	学校教育施設	広陵北小学校	屋内運動場	RC	1969	51	旧	有	不要	−	長寿命	−	−	B	B	B	B	B	75

第2の課題への対応

限られた財源の範囲で、施設を更新・修繕する



2030年ごろから
大量の施設更新が



約10年かかる

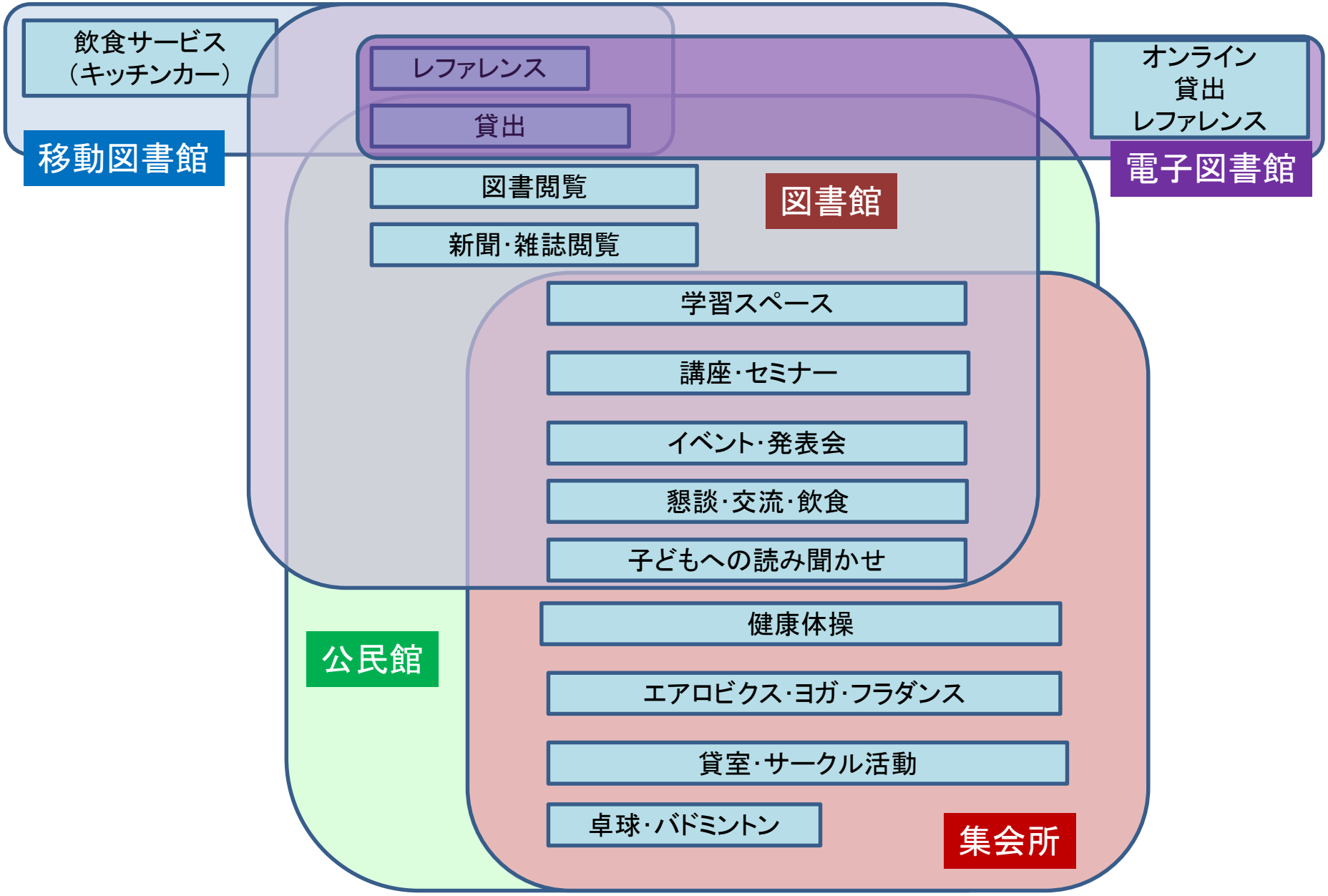
財源に裏付けられた統廃合プラン・修繕計画の作成が必須

第3の課題への対応

ポストコロナ社会では、「集客」が否定される

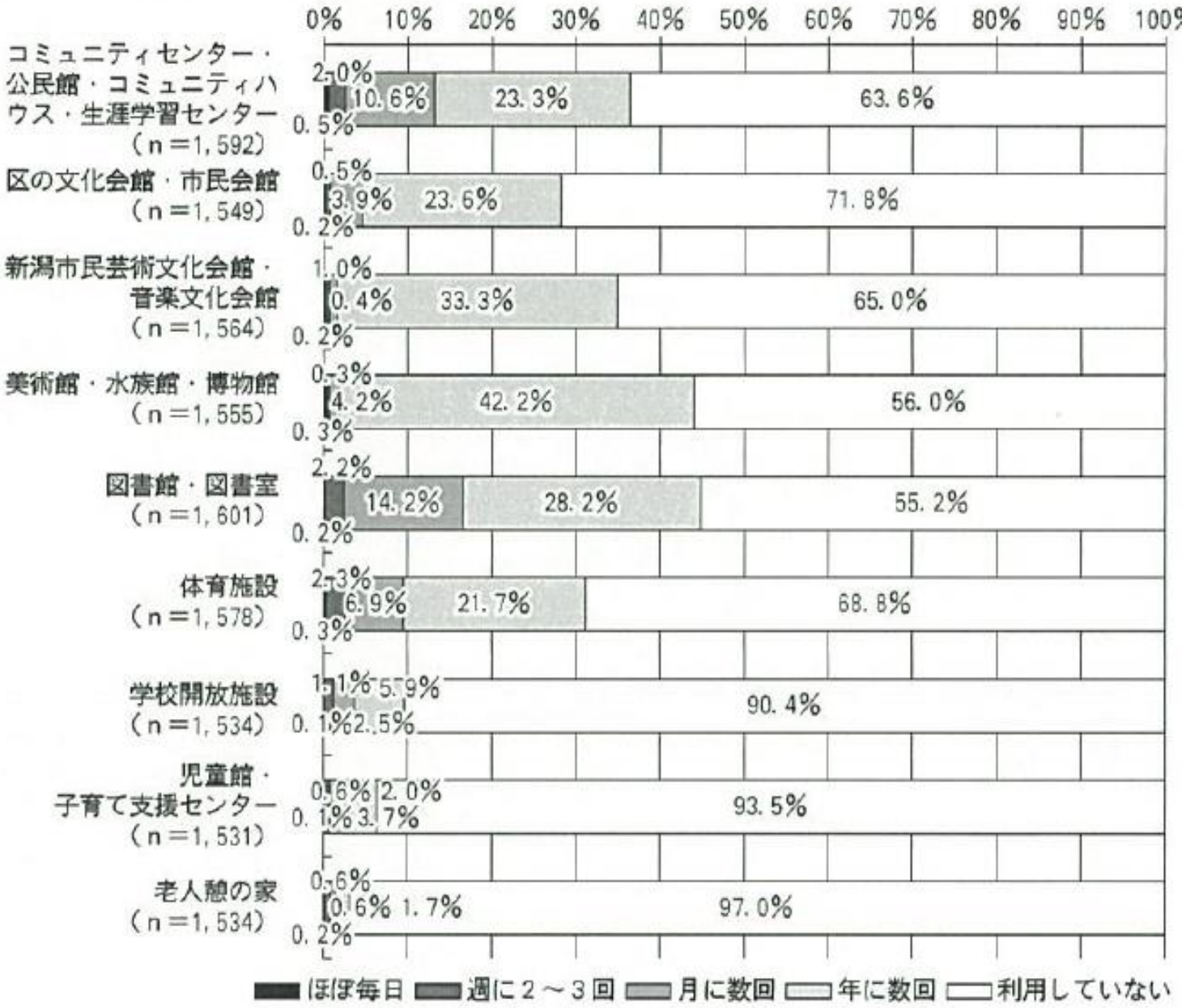
公共施設を「因数分解」することで、半減？

- 「現場」で、公共施設の利用実態を観察する
- 「施設名称」にとらわれない、利用実態が大半
- 機能を「因数分解」し、機能実現のための施設を検討
- デジタル化、AI化、交通、配送の変化を直視する
- 「コロナ禍」の影響での行動変容を組み込む
- 議論すべき「DX下の公共施設のあり方」



2，3の会議室と多目的室があれば、全てをカバーできる
（小学校の多目的室、音楽室、図書室、体育館などの開放でも可能）

図１　公共施設の市民利用頻度



（注）　図表中の「ｎ」とは、回答者総数（または該当者質問での該当者数）
（出典）　新潟市第40回市政世論調査より作成

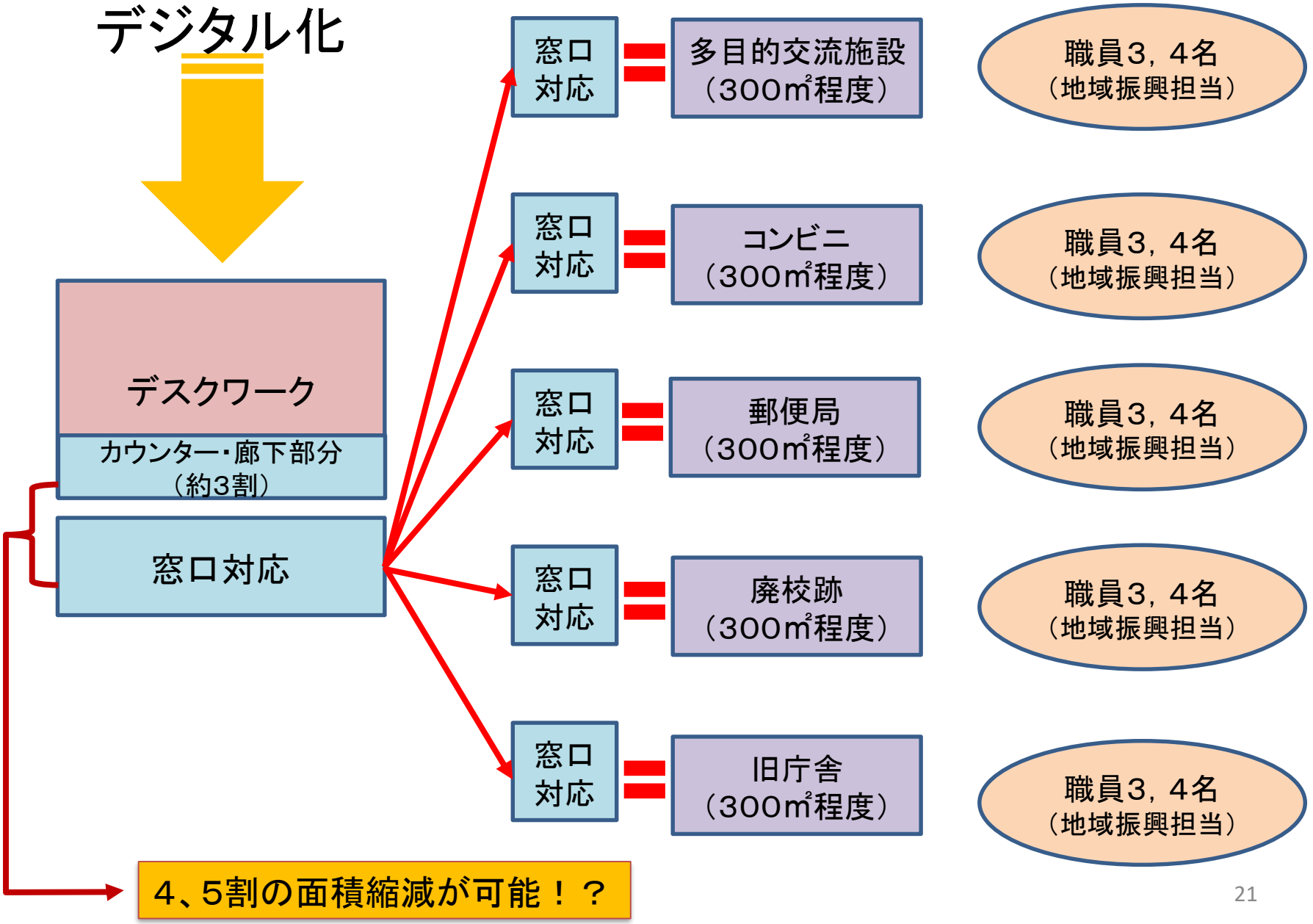
30年後の学校をイメージする

- 知識習得と交流（社会性）機能は分離できる
- 効果的AI教材を前提とすれば教員の役割とは
- オンライン教育にはどのような教室が必要か
- 100年前の教室レイアウトは見直すべき
- 中山間地、離島の学校が注目されるように
- 音声認識、同時通訳機能によるインパクトも

庁舎は必要なのか・・・・新庁舎は慎重に

- 来庁者の8割は「証明書」の発行
  コンビニ、オンラインで対応可能
- 来庁者の2割は福祉サービスの相談
  必要なところに出前サービスで対応
- 窓口カウンターが不要なら面積は3割減る
  オフィスに特化し、窓口は1箇所に

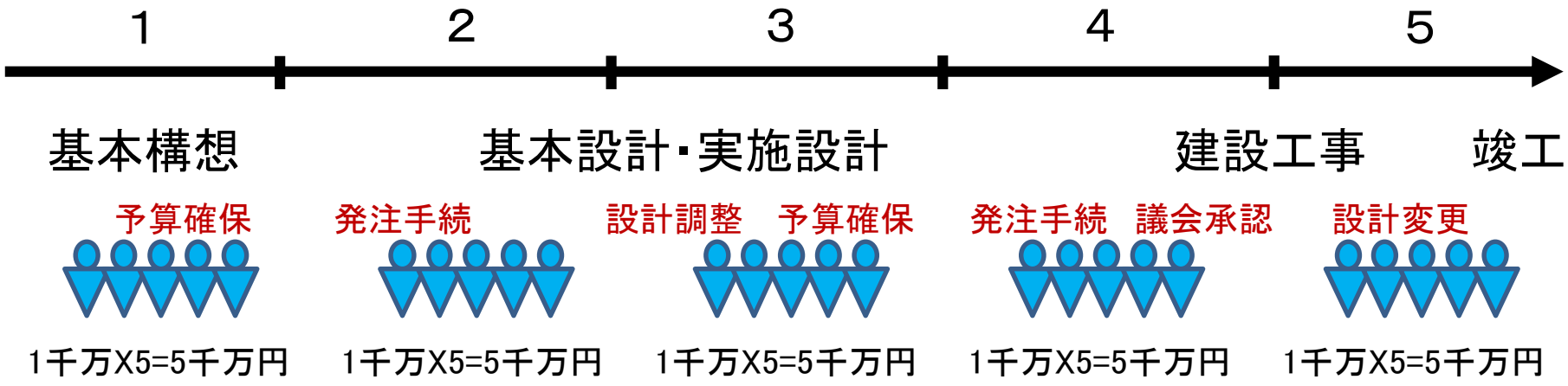
コンビニとの連携も可能



時代の変化に対応するリース方式

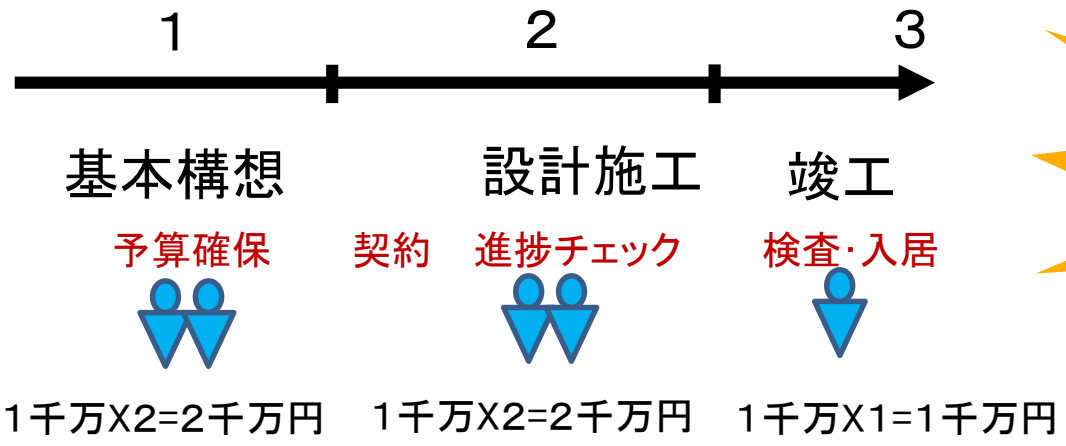
- 愛知県高浜市で示されたメリット
- 10年、20年の変化を想定した事業構想と費用平準化
- 終期設定の重要性（転用可能性も視野に）
- 期間設定ができれば、投資金額と将来負担が明確に
- 投資に見合った成果（建設費・時間コストの節減）
- 事業担当者の人件費削減は億万円規模に
- 事業期間終了後に残る資産の活用も可能となる

従来型庁舎整備



５年間の人件費コストは2億5千万円

リース方式による庁舎整備（愛知県高砂市）



契約後1年半で入居

2年半の人件費コストは5千万円

従来方式から2億円の人件費削減（トータル5億円削減）

指定管理による資産活用

- ✓「大阪城公園」は、年間3億円以上を「稼ぐ」施設に
- ✓「利用料金」は、指定管理者の収入にするのが基本
- ✓天守閣の博物館機能は、直営で維持
- ✓「魅力を高める施設」を事業者の負担で整備（約70億）
- ✓税金の負担なしで整備運営している横浜スタジアム
- ✓指定管理の基本は公民連携
- ✓民間の視点では、「公共施設を無料で活用できる！」

「地方自治法」の規定（指定管理者部分）

（公の施設の設置、管理及び廃止）

第二百四十四条の二　普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

２　普通地方公共団体は、条例で定める重要な公の施設のうち条例で定める特に重要なものについて、これを廃止し、又は条例で定める長期かつ独占的な利用をさせようとするときは、議会において出席議員の三分の二以上の者の同意を得なければならない。

３　普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

４　前項の条例には、指定管理者の指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。

５　指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。

６　普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。

７　指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

８　普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金（次項において「利用料金」という。）を当該指定管理者の収入として収受させることができる。

９　前項の場合における利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとする。この場合において、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならない。

１０　普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

１１　普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

飲食などの規制緩和で魅力ある施設に

- 「桁違い」の集客機能の第一歩は、飲食の自由化
- 欠けていた「快適な滞在空間の演出」を重視する
- 子育て支援、中高生の学習スペースの確保
- 固定席ホールは、周辺自治体の施設を活用
- 保健センターのスペースを再検討する必要
- 市庁舎のカウンターをなくせば、1Fは開放できる
- 指定管理者の施設設備投資を誘導する（利用料金）
- 利用者が集まれば、公的資金投入は少なくなる

成熟化、非定型流動化で資産は重荷に

- 成熟化で、資産の価格上昇が鈍化、利回りに注目

  先行投資した土地の「塩漬け」と、「収益還元」が主流。所有のリスクも顕在化

- 民間は「持たない経営」への転換傾向（株主を意識）

  固定的な行政サービスには「拠点」が必要だった

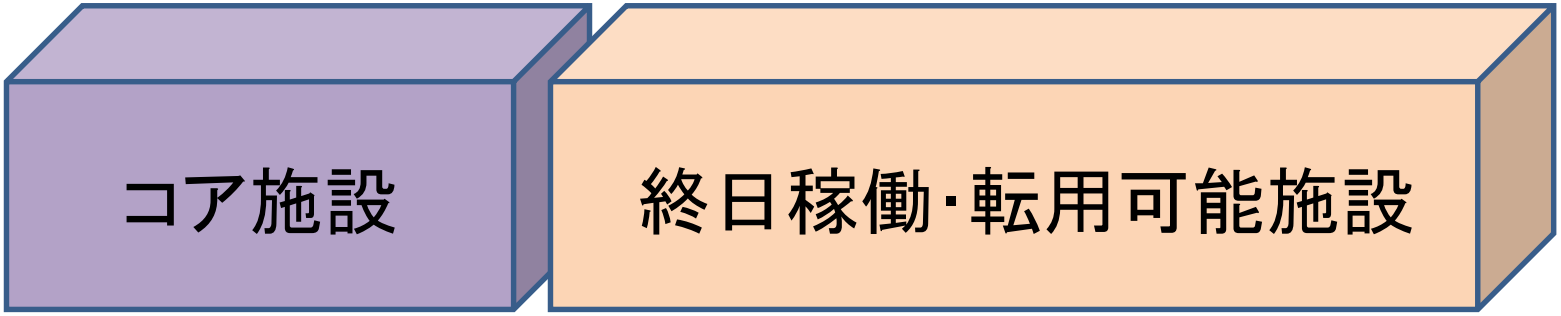
- 英国のPFIの目的の一つは、「オフバランス」だった

  資産超過だとEUの財政基準に抵触。「成果」に注目したSIB

- 行政（官公）と民間との壁が縮小（→PPP）

  日本でも、行政財産は、「負債」だった」ことが明確に（公会計改革で明確に）

従来方式とリースの組合せ
（日本型実質BOT方式）



従来型建設（補助金･起債）
（転用規制あり）

民間資金（リース、賃借、PFI）
（利用形態は契約により自由）

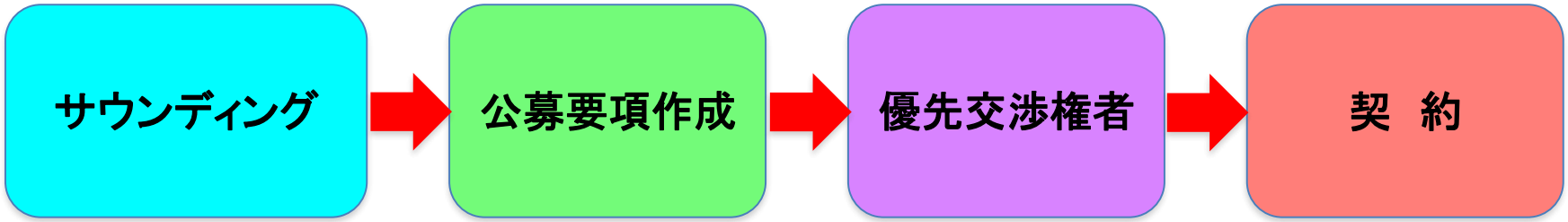
維持管理委託 ← 委託 指定管理･長期維持管理委託

地域住民向けのプログラム･施設貸付に活用

学校の場合	教員室･クラス教室 / 体育館･プール･音楽室等
庁舎の場合	市長室･議会･最小執務室 / 会議室･1F空間他

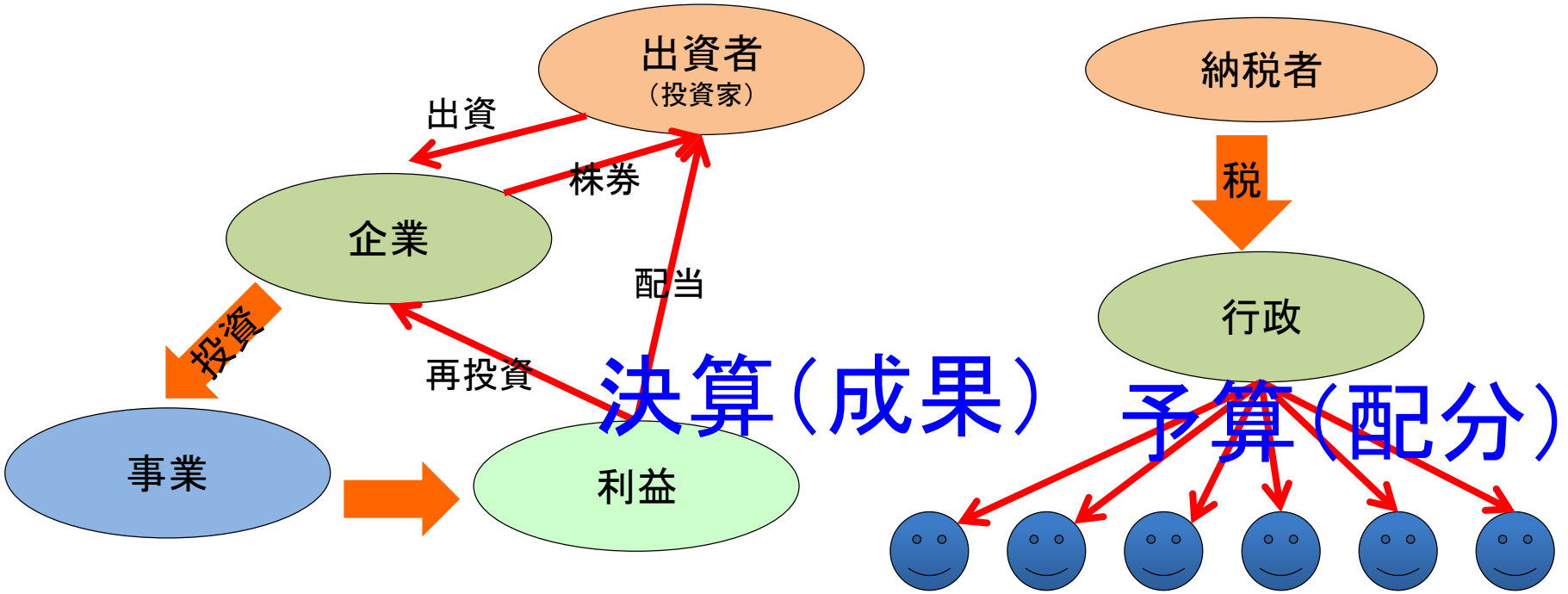
民間資金とノウハウは公開公募で

- 「対話型市場調査」（サウンディング調査）
- 事前の「擦り合わせ」でお互いに本音を掴む
- 公開原則を徹底すれば、「癒着」はなくなる
- 民間のノウハウを引き出し、地元企業保護も
- 時間コストを削減し、建設・維持管理費も削減

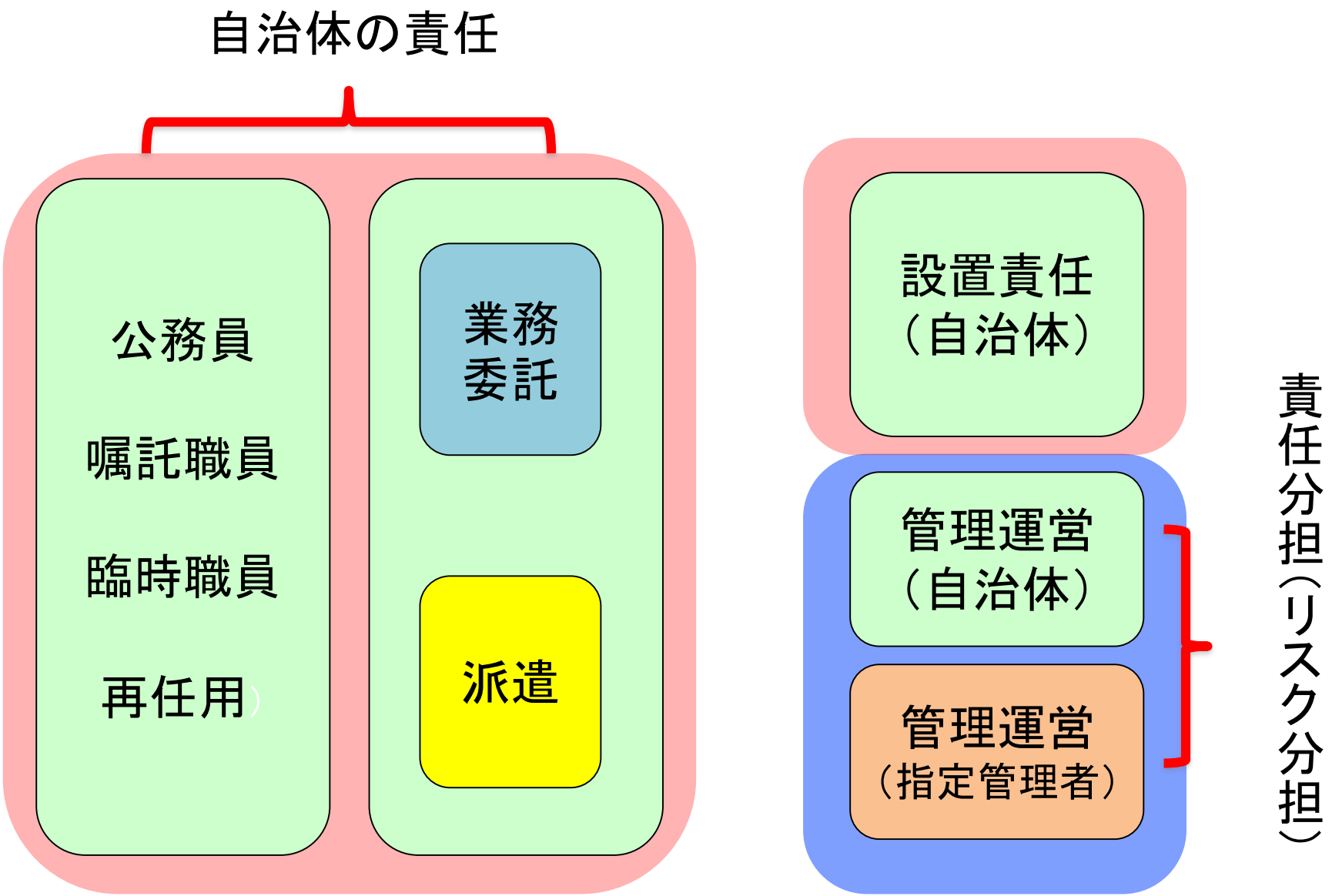


民間事業と行政事業との違い

- 投資家からみた視点（決算）
- 納税者からみた視点（予算）

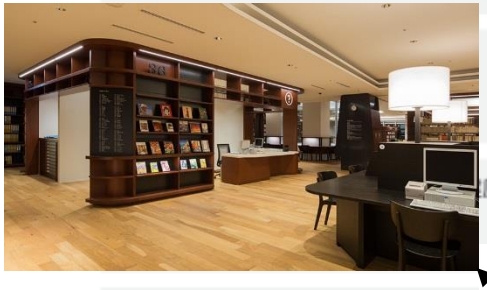


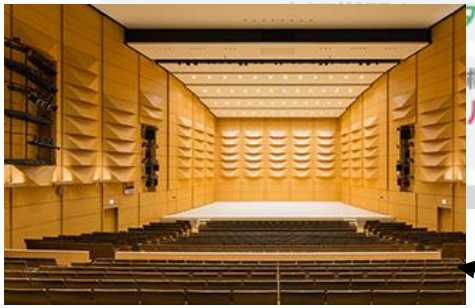
直営（設置・管理・運営）　指定管理者制度



参考事例①大和市文化創造拠点シリウス

コンセプト：図書館、芸術文化ホール、生涯学習センター、屋内こども広場。4つの施設それぞれの個性の融合により、未来につながる創造力を育み、芸術文化活動の道標となり、市民の心に一体感を生み出す施設。





開館から1年で
来館者300万人突破

先進事例から学ぶ
成功する
公共施設
マネジメント
校舎・体育館・プール、図書館、公民館、文化施設、庁舎の
統廃合と利活用の計画から実践まで
南 学[編著]
学陽書房

統廃合だけでは対応できない!
ポストコロナ社会の
公共施設
マネジメント
庁舎・学校・図書館・公民館・避難所が変わる
南 学[編著]
学陽書房

実践!
公共施設
マネジメント
個別施設計画などの必須のポイントがわかる
小松幸夫・池澤龍三・堤 洋樹・南 学[著]
学陽書房

【参考】

『先進事例から学ぶ　成功する公共施設マネジメント ― 校舎・体育館・プール、図書館、公民館、文化施設、庁舎の統廃合と利活用の計画から実践まで』
南学 編著　　学陽書房　H28．10

『実践！ 公共施設マネジメント』
南学 共著　　学陽書房　R1.10

「ポストコロナ社会の公共施設マネジメント」
南学　共著　　学陽書房　R3。2

「月刊　地方財務」（ぎょうせい）にて、
「公共施設マネジメント（老朽化と財政難への「経営」が試される）」と題して連載
（2015年4月号から2017年3月号まで48回。 2018年４月から再開し、44回。継続中）

『自治体アウトソーシングにおける事業者評価 ― 指定管理者（制度）のモニタリングと第三者評価』
南学 著　　学陽書房　H20．11

『実践！「自治体ABC」によるコスト削減 ― 成果を出す行政経営』
南学 編著　　ぎょうせい　H18．９

『行政経営革命 ―「自治体ABC」によるコスト把握』
南学 編著　　ぎょうせい　H15．５

『横浜市改革エンジンフル稼働 ― 中田市政の戦略と発想』
南学／上山信一 編著　　東洋経済新報社　H16.1

〔お問い合わせ〕 mminami@agate.plala.or.jp