

浜松市資産経営推進方針を定め、 ファシリティマネジメントを実行

静岡県 浜松市

人口：792,104人

面積：1,511.17km²

担当部署：資産経営課

概要

合併による膨大な土地や建物の保有と、政令市移行にともなう施設の見直しや適正配置、また、厳しい財政状況の中で建物の長寿命化や新たな財源の確保など、経営的視点による資産の見直し・活用・運営管理が必要となった。平成20年度に、企画部内に横断的な位置付けの専門組織を設置、公有財産の改革を資産経営と位置付け、ファシリティマネジメントの導入を決めた。あわせて基本方針となる「資産経営推進方針」を策定し、平成21年度から方針に基づいた取り組みを行っている。

選定理由

(総務省コメント)

大規模な市町村合併により保有することとなった膨大な公有財産について、ファシリティマネジメントに関する総合的方針を定め、部局横断的組織を設置することにより全庁的、体系的な取り組みを行っている事例である。また、公有財産データの一元化を行うことにより迅速な分析を可能にしている点、ファシリティマネジメントに関する研修を実施し、職員に経営的視点の浸透を図っている点を評価した。

市町村合併により、多くの公有財産を保有することとなった自治体にとって有効な取り組みであると考え、選定した。

背景

浜松市は、平成 17 年 7 月の 12 市町村合併、平成 19 年 4 月の政令指定都市移行を経過する中で膨大な公有財産を保有することとなった。

施設の配置状況では、旧市町村のシンボリックな存在であった施設の点在や様々な設置目的を有した施設など、合併前の旧市町村単位の中で多種多様な施設が混在している。また、利用用途が類似している施設や、市民ニーズの多様化、少子高齢化などに見られる社会環境の変化、事務事業の見直しにより当初の設置意義が薄れ利用率が低下している施設や遊休化した財産も一部に見受けられる状況である。

更には、その施設の多くは、昭和 50 年代に急速に整備され、それ以前に整備されたものを含め、今後、10 年～20 年程度の間で大規模改修や建て替えといった更新時期を迎える施設が重なって発生することから、これまで以上に、施設の維持管理経費や更新経費が大きな課題となっている。

今後、地域間による人口格差や、市全体として人口減少と少子高齢化が進むことが予想される中、将来的に財源の減少や更なる余剰施設の発生が想定され、経営的視点による保有財産の縮減や活用、運営管理の見直し、施設の再配置などの最適化に向けた取り組みが必要不可欠なことから、平成 20 年 4 月に企画部に資産経営課を設置し、資産経営として抜本的な財産の見直しに着手することとなった。

具体的内容

【平成 20 年度の主な取り組み】・・・資産経営推進のための基盤整備

①資産経営推進会議の設置

資産経営の推進に関する協議・決定機関として、横断的な視点かつ迅速な決定プロセスの構築を目指し、企画部長を委員長とした、部長級職員 7 名からなる庁内検討組織を設置した。

②資産経営推進方針の策定

経営の視点から確実な保有財産の改革を進めるため、市の考え方や方向性、具体的な取り組みなどを示すことを目的に策定した。

「資産経営推進方針」・「資産経営推進基本方針」「資産経営推進実施方針」

「個別方針：遊休財産の利活用に関する方針、旧庁舎利活用に関する方針、中山間地域の廃校・廃園の利活用に関する方針、市施設敷地の借用に関する方針」

③データ一元化

財産の基礎情報や品質・財務・供給情報、不動産情報など、資産経営推進のための基礎となる資産に関するデータの一元化とシステム構築・財産カルテの作成を行った。

※既存情報の活用と所管課アンケート調査方式等により低コスト化を目指した。

◆公有財産現状調査委託 【プロポーザルによる選定】

契約期間：平成20年7月から3月

事業主体：三菱総合研究所株式会社

◆遊休財産活用調査委託 【プロポーザルによる選定】

契約期間：平成20年9月から3月

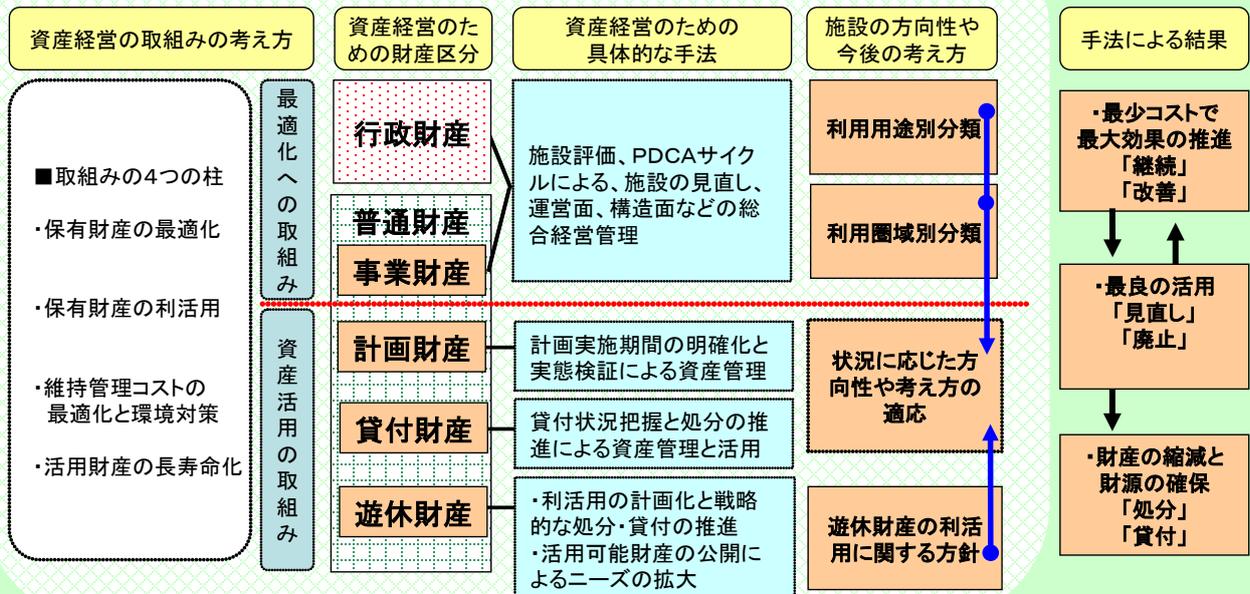
事業主体：朝日航洋株式会社

【参考：資産経営の体系イメージ（資産経営推進方針より抜粋）】

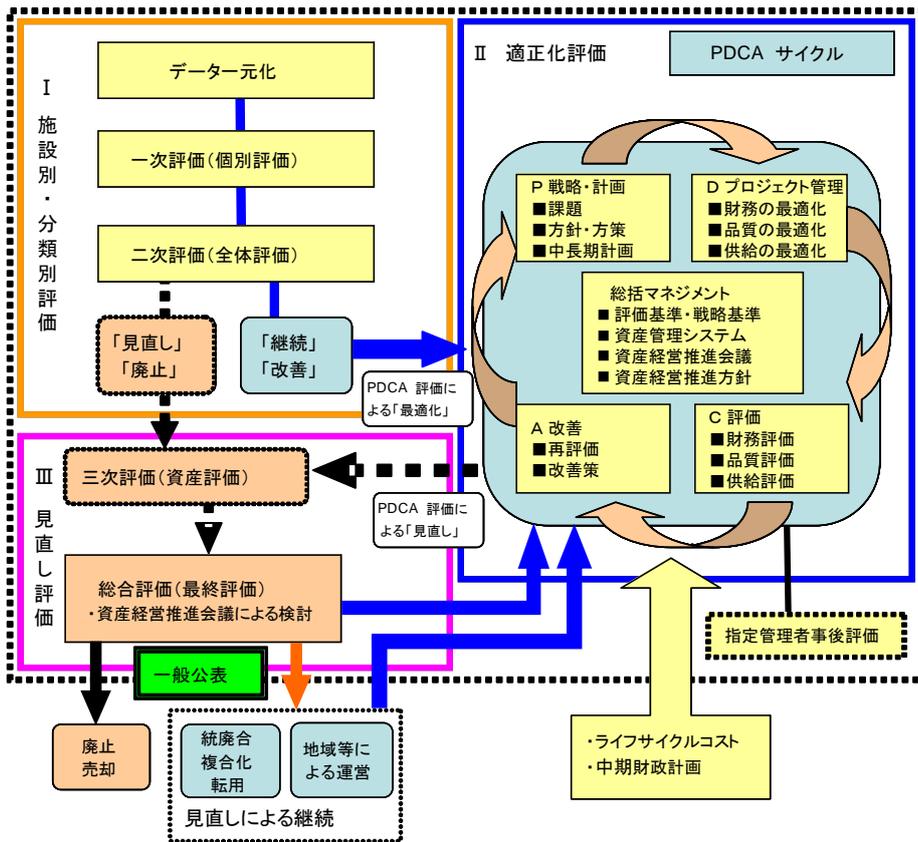
資産経営（保有財産の最適化に向けた経営的視点による、見直し・活用・運営管理などに関する取組み）

- 目指すべき資産経営のすがた
 - ・保有財産（土地・建物）の縮減と効率的な施設運営
 - ・既存財産の戦略的な有効活用の推進
 - ・安全で快適に利用できる施設やサービスの提供

ファシリティマネジメント（資産経営のための推進手法）



【参考：資産経営の推進イメージ（資産経営推進方針より抜粋）】



- 4つの柱の効果
- ◇保有財産の最適化
 - 施設の見直しによる財産のスリム化
 - 指定管理者導入の推進
 - 施設利用者へのサービスの向上
 - 稼働率の向上
 - 資産運営としての職員意識の向上
 - ◇保有財産の利活用
 - 廃止にともなう遊休財産化による活用
 - 市民ニーズに合った施設への転用
 - ◇維持管理コストの最適化と環境対策
 - ベンチマーク化による維持管理コストの最適化
 - 委託業務一括発注
 - ◇活用財産の長寿命化
 - 計画的な改修計画による施設の長寿命化
 - 安全で快適に利用できる施設の提供

【平成 21 年度の主な取り組み】・・・資産経営の推進

①施設評価の実施

資産経営推進方針に基づき約 700 施設を対象に施設評価を実施
 ※残りの約 1,300 施設は、平成 22 年度実施予定

②遊休財産活用に関する取り組み

平成 20 年度調査に基づき、遊休財産 129 箇所について市ホームページにより公表

取組中の課題・問題点

①庁内の意思統一の必要性

財産の所管別管理体制と横断的な視点による財産の見直しとの相互理解や意思統一が必要。特に本市は本庁・区役所・地域自治センターの 3 層構造になっており、それぞれの意見を調整する必要がある。

②施設の見直しや財産処分にあたっての説明・調整

施設評価に基づく施設の見直しや遊休財産の処分にあたり、市民・地域に説明・調整することで理解を得ることが必要。

③補助金施設の見直しに関する課題

補助金施設に関する制度の緩和はされたものの、有償処分の場合の返還や見直しに際しても個別に国、県に確認する必要がある。

④活用に関しての課題

処分・貸付には、専門的な知識と測量や鑑定等が必要なため、活用を進めるにあたっては経費を要する。場合によっては、収入よりも経費がかさむケースがある。

また、不動産価値が低い財産がほとんどであり、処分に苦慮している。

工夫点

①費用対効果を意識した資産経営推進のための基盤整備

データの一元化やシステム構築等の初期投資について、業者選定やプロポーザルの仕様、既存システムの活用等、最小コストで最大の効果を図った。

②施設調査の実施

委託調査とは別に、評価対象施設を対象に資産経営課職員による現地調査及び本庁・区役所・地域自治センターの担当職員や施設管理者へのヒアリングを実施し、意見収集と施設評価内容の精度向上に努めた。

③庁内研修会の開催

庁内課長補佐級及び施設担当者を対象としたファシリティマネジメント研修会の開催。

効果

①施設の見直しそのものに関する成果は、現在進行中のため算出していない。

②資産経営の取り組みにより、経営的な視点による考え方が庁内にも浸透しつつある。

③データの一元化から、財産の分析や状況把握が迅速かつ容易にできるようになった。

住民（職員）の反応・評価

- ・ 横断的な視点による財産の見直しは、全庁的に大きく期待されているが、所管課によっては、総論賛成、各論反対のケースも見受けられる。
- ・ 地域住民については、地域格差はあるが、市民サービスの低下につながることを懸念する声もある。資産経営の取り組みに関する十分な説明を行うことと、取り組みを通じて市民サービスの維持という結果を出すことで理解が得られるものとする。

フォローアップ

- ・ 庁内調整のため、施設所管課を中心にヒアリングや意見交換を重ねる。
- ・ 施設評価案を地域に示すとともに、施設利用者の意見を収集。最終評価の参考とする。
- ・ 評価結果に基づき、継続する施設においては「施設適正計画」、廃止する施設においては「施設廃止計画」をそれぞれ作成し、PDCAサイクル評価による施設の適正化と見直し、計画の進捗管理による施設廃止の着実な実行を進める。

今後の課題

資産経営を着実に進めていくためには、職員一人ひとりの経営感覚の醸成と更なる意思統一が不可欠であり、資産経営を継続的に運営できる「しくみづくり」が必要と考える。

そのため、職員研修会の実施や、「人・カネ・モノ・情報」が連携できる環境づくりのため、関連する所管との連携を密にし、全庁的なマネジメントとして構築していきたい。

今後取り組む自治体に向けた助言

これまでは、全国的に施設建設など積極的なハード整備を行ってきた。しかしながら、近年の厳しい財政状況や、今後想定される人口減少などの社会環境変化への対応など、これまでと同じ行政運営が困難となった状況下で、財産の見直しは決して無視することはできない必要不可欠な取り組みとなっている。

浜松市は政令指定都市でありながら、都市部と中山間地域を持つ「日本の縮図」ともいえ、様々な課題が山積している。現在、資産経営の推進と市民サービスの向上の両立を目指して取り組んでいるところであり、経営的視点を基軸に財産改革を進めていく。この取り組みは、どこの自治体にも当てはまることであり、未来へ持続可能な行財政運営には必要不可欠な取り組みとして位置づけるべきものと考ええる。

アドレス

<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp>

○市政⇒市資産の活用