

佐倉市における ファシリティマネジメントの取組み

佐倉市 資産経営部資産経営課 FM推進班長 橋本 直子

1 佐倉市の現状

少子高齢化が加速し、公共施設の老朽化や財政状況の悪化が全国的な課題となり、佐倉市でファシリティマネジメント（以下、「FM」という）の取組みを始めてから15年以上が経過したところですが、公共施設を取り巻く現状は引き続き悪化の一途をたどっています。

佐倉市における10年前と現在の人口を比較してみると、以下のようになります。

表1 人口の推移

	H25.3	R5.3	増減
人口（人）	175,690	171,037	-4,653
老年人口 (65歳～)	43,842 (25.00%)	56,923 (33.30%)	13,081
生産年齢人口 (15～64歳)	110,498 (62.90%)	96,263 (56.30%)	-14,235
年少人口 (0～14歳)	21,350 (12.20%)	17,851 (10.40%)	-3,499

※（ ）は人口に占める割合を示す

この10年間で、人口に占める老年人口は約8%増加している一方で、生産年齢人口の割合は約6%、年少人口の割合は約2%減少しています。

年少人口の増減数を1年当たりで考えると約350人となっており、令和6年度4月における佐倉市内小学校の児童総数約7,500人を小学校数23校で割った平均数を上回る数値となっています。

一方で公共施設の老朽化が進み、建築年数が30年以上経過している施設の割合は令和4年度時点

において、全体の6割以上を占めており、今後も維持し続けた場合、20年後には9割以上を占めることとなります。

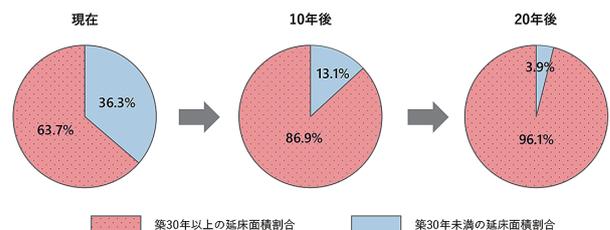


図1 30年以上経過した施設の割合（延床面積）
（佐倉市公共施設等総合管理計画より）

更に、令和3年度に改定した公共施設等総合管理計画に掲載した財政推計において、財政調整基金が令和10年度頃にはほぼ枯渇すると推計されており、厳しい財政状況を見据えたFMの取組みを一層進める必要があります。

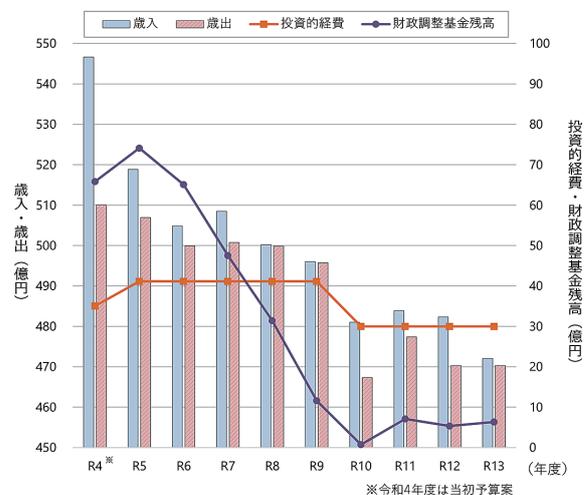


図2 財政推計
（佐倉市公共施設等総合管理計画より）

2 これまでの取組み

佐倉市のFMの取組みとしては、耐震改修促進計画の策定にあたり、人口減少や少子高齢化といった社会情勢の根本的な変化を考慮した、合理的で実効性のある計画としました。そのために、FMの考え方である「施設とその環境＝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・活用していく経営管理手法」を導入し、平成20年9月に策定した「佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針」を基に、平成27年頃までは主に耐震化事業に伴う施設の集中化やサービスの組替え等を進めてきました。

施設の集中化については、複合化、棟間¹、階層間²など様々な視点から取組みを進めました（図3・図4）。



図3 複合化の事例（志津市民プラザ）



図4 階層間集中化（減築設計の提案）の事例

体育館改築場所の検討

改築案① 379,000千円

- ・グラウンドが狭くなり、トラックと100mレーンが別々で使用できないため、授業時に同時展開が出来ない。
- ・工事期間中グラウンド使用が制限される。
- ・既存体育館跡地の有効利用⇒第2グラウンド
- ・グラウンド整備費。（伐採・伐根含む）
- ・防火水槽撤去移設費。
- ・第2グラウンド整備費。

改築案② 373,000千円

- ・グラウンドが狭くなり、トラックと100mレーンが別々で使用できないため、授業時に同時展開が出来ない。
- ・工事期間中グラウンド使用が制限される。
- ・既存体育館跡地の有効利用⇒第2グラウンド
- ・グラウンド整備費。
- ・駐車場整備費。
- ・第2グラウンド整備費。

改築案④ 325,000千円

- ・工事期間中体育館が使用出来ない。
- 体育の授業カリキュラムに支障が出る。

改築案③ 357,000千円

- ・ブルの授業の確保
- ・既存体育館跡地の有効利用⇒第2グラウンド
- ・ブルの撤去解体費。
- ・第2グラウンド整備費。



図5 体育館改築時の検討資料

1 棟間：一つの敷地内に複数の棟がある施設について、利用調整を行い棟数を減らして集中化させた。
2 階層間：建物の利用状況から階数を減らし、維持管理面積を減らして集中化させた。

また、サービスの組替えの事例として、建替えが決まっている小学校体育館において、児童数が多く工事中に体育館が使えないことによる学校運営への支障が大きいことから、建築位置について学校や保護者と合意形成を図りました。

図5は、建築位置を決める際に実際に使用した説明資料であり、PTAへの説明会の後に、アンケートを実施し、現地建替えとなる改築案④（橙色）ではなく、プールがあった場所である改築案③（桃色）への賛同が多く得られ、現在の体育館はプールを解体した跡地に建てられています。

プール解体後の水泳授業については民間委託を行うこととし、小学校2校に導入されています。水泳授業というサービスを学校プール以外の場所で提供する組替えを行いました。

3 現在の取り組み

平成28年度に公共施設等総合管理計画を策定した後は、公共施設の質と量の双方の視点から今後のあり方についての取り組みを進めています。

(1) 量＝「供給」の取り組み

「佐倉市公共施設等総合管理計画」において、2055年までに総面積の20%以上を削減することを目標として掲げており、この計画を更に推進し、実現化するために中長期の方向性と実施時期を示した「佐倉市公共施設再配置方針」の策定に向けて、施設評価、市民アンケート、小学校出前講座を実施し、施設毎の建物とサービスの方向性について、まずは行政内部で検討した中間案を令和6年4月に公表したところです。

○施設評価

定量評価を利用者（設備管理度、立地環境度、施設活動度）と管理者（建物劣化度、建物管理度、運用費用度）の視点からそれぞれ指標を定めて用途分類毎に評価を行い、客観的な状況を把握した後に、定性評価として、公共性（公益性、必

要性）、有効性（利用度、互換性）、代替性、政策性について、情報収集及び各施設へのヒアリングを行い、これらを勘案して総合的な評価をまとめました。

○市民アンケート

令和5年11月末に市民へ公共施設の現状や求めることについてのアンケートを実施しました。このアンケートは、現在実施している市民ワークショップ時の資料として活用することも予定しているため、対象者について議論を重ね、地区別・年代別の無作為抽出としました。また、より幅広く、多くの意見を収集するために、誰でも回答できるQRコードを公表し、ホームページ、ポスター掲示やLINEで周知を行ったほか、市内にある高校へも協力の依頼を行いました。更に、集計結果に反映できるよう、無作為抽出のアンケートとは違うコードに変えたことで、それぞれの集計も行えるよう工夫をしました。

○小学校出前講座

令和5年4月より施行された「こども基本法」において、子どもたちの「意見を表明する機会及び多様な社会的活動に参画する機会が確保されること」とされています。現在利用者であり将来の負担者市民にもなる子どもたちにも関わる施策であり、市民ワークショップの参加対象にもしていることから、令和6年1、2月に市内5カ所の小学校において、公共施設を取り巻く現状について理

考えてみよう②

学校の課題を解決できる
「理想の施設」とは
なんだろう？

<p>ルール</p> <p>①お金をあまりかけずにできるもの ×：今ある施設を全部新しい施設に換える ②みんなの意見は否定しちゃダメ ③困ったら周りの職員に聞こう！</p>	<p>自分の意見 2分</p> <p>班で意見交換 8分</p>	
---	--	--

図6 小学校で実施したワークの一例

解を深めてもらい、授業内のワークとして課題解決のためのアイデアの発表、よかったアイデアへの投票などを行っていただきました。

○市民ワークショップ

令和6年度は、公共施設再配置の方向性を確認するために、ゲーム方式で公共施設を取り巻く現状の理解を深めていただいた後に、市内を5地区に分け、地域毎の課題やその解決のためのアイデアについて考えていただく市民ワークショップを開催しているところです。

(2) 質＝「品質」の取組み

老朽化対策を進めるにあたって、施設の維持管理コストの増大と維持管理の専門的な知識を有していない職員によるバラつきを解消するために、平成30年度より公共施設包括管理業務の導入を行いました。

市が管理している約90施設について、電気工作物や消防点検を始めとした、法定点検等の一括発注や事業者による巡回点検を実施しており、第3期に当たる令和6年度からは、一部の施設における修繕業務を含んで実施しています。

この事業を導入したことにより得られた効果として、職員による発注に係る事務コストの削減があります。また、それだけではなく、統一的な仕様・手法でまとめられる不具合情報や緊急度判定を活かしながら、包括管理業務の対象となっている施設以外も含めた公共施設全体に対して、適切な保全を進めて「質」の向上を目指すために、公共施設マネジメントシステムを活用して、包括管理業務と連携したメンテナンスサイクルの構築を行っています。

システムを活用した関係部署との情報共有は、以下のように行っています。

○施設担当課

包括管理業務による法定点検等の結果と包括管理事業者が行う巡回点検による不具合情報を基にした不具合調査票を作成し、施設不具合調査を実施しています。

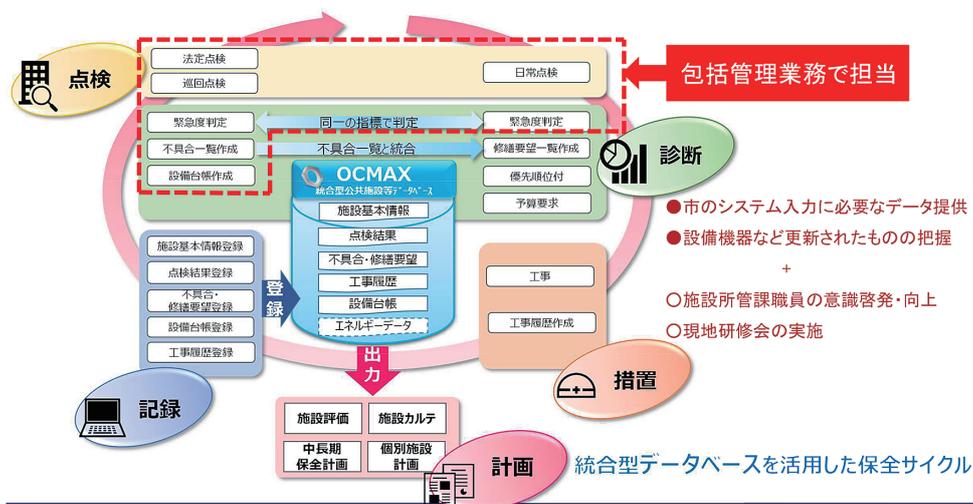
また、包括管理業務対象外施設については、調査時に各種法定点検結果を共有しています。

- ①回答結果を基にヒアリング実施（現地確認をしながら、緊急度の確認、修繕対応のアドバイスなど）。

メンテナンスサイクルの構築

佐倉で 才能が 開花する
www.city.sakura.lg.jp

◇公共施設マネジメントシステム



(株)オリエンタルコンサルタンツ作成

図7 システムを活用したメンテナンスサイクル

- ②結果を取りまとめ、緊急度に部位重要度、施設重要度を加味した不具合情報全体について修繕優先順位を作成し、情報共有。
- ③施設担当課は、優先順位に基づいた概算積算依頼、予算要求。

○査定部署（企画部署、財政部署）

- ①公共施設マネジメントシステムに、施設の不具合情報のうち、緊急度の高いものについて登録し、優先順位も登録。
- ②査定部署は、要求された修繕費等について、個別に現地を確認しなくてもシステムに登録されている現状写真を含めた不具合情報を確認することが可能であり、事務量の削減になるとともに、施設毎ではなく全体での優先順位の判断が可能。
- ③査定部署がそれぞれ査定結果をシステムに入力することで、履歴管理と結果を共有し、翌年度の査定に活用。
- ④施設維持管理に長けた職員と不慣れな職員による維持管理精度の格差解消と担当職員へのサポート、保全知識を有していない査定部署へのサポートだけでなく、原則として施設不具合調

査に記載されていないものは営繕部署への概算積算依頼は行えないこととしたため、施設担当課職員の意識向上と営繕部署職員への膨大な概算積算依頼による業務負担も軽減。

まずは単年度毎という短期の保全サイクルについて仕組みを整えたところですが、今後は、公共施設再配置方針の策定に伴い、大規模改修や長寿命化改修を実施していくための長期的な保全サイクルについても併せて進めていく必要があるため、法定点検等の結果や包括管理事業者との連携により、施設単位での優先順位づけを行うことも予定しています。

(3) コスト＝「財務」の取組み

FMを実践する上では、佐倉市における公共施設の効率的な経営という目標を目指すために、財務、品質、供給面それぞれの現状分析をバランスよく行い、PDCAサイクルを回していくことが重要です。

経営の基盤とも言えるコスト＝財務については、施設運営に係るコストの把握と固定資産台帳の活用を目指しています。

メンテナンスサイクル(短期)の流れ

佐倉で 才能が開花する
www.city.sakura.lg.jp

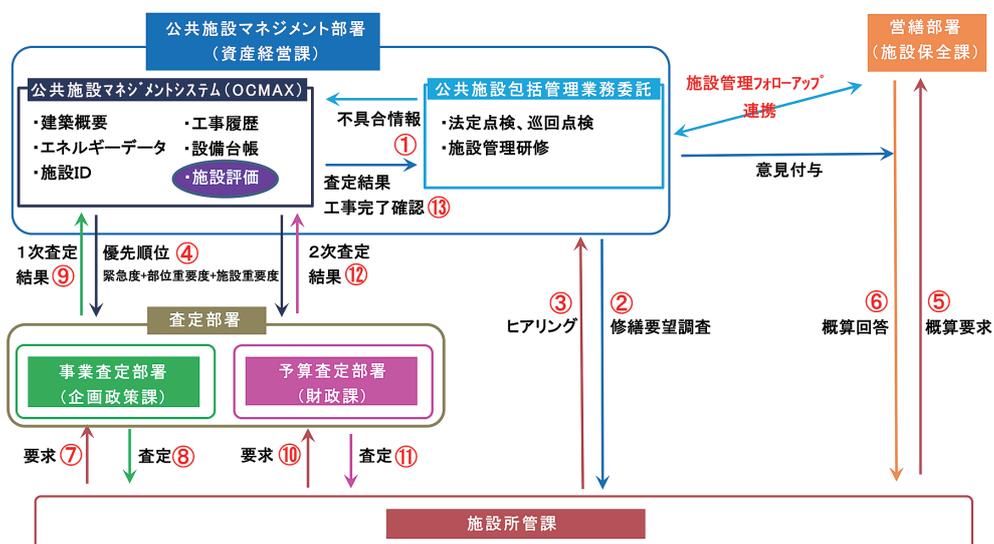


図8 メンテナンスサイクル(短期)

施設IDの導入 ～施設別のコスト把握

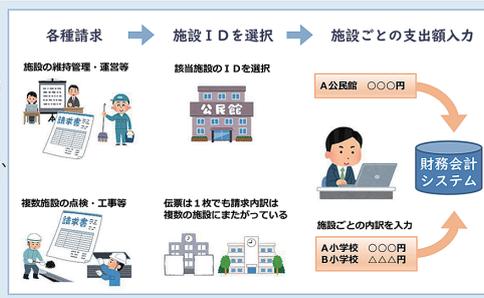
佐倉で 才能が 開花する
www.city.sakura.lg.jp

概要

- 令和4年度から支出伝票起票時に「施設ID」の入力を全庁で導入。
- 施設IDごとの支出額を集約し、各施設に関する精度の高いコスト情報を把握する。

入力

- 施設の類型ごとに体系化した「施設ID」を全施設に付与。
- 予算執行（支出伝票起票）の時点で、起票者が施設IDを選択し、施設の維持管理・運営等に要した支出額を直接入力する。
- 1枚の支出伝票で複数の施設にまたがる支出も、伝票起票の際に、施設ごとの支出額内訳を入力する。



活用方法(例)

- 施設評価の実施…施設ごとのコスト比較、公共施設再配置の検討
- 使用料・手数料の見直しにおけるサービス原価把握…納得度の高い説明資料

図9 施設IDの概要

運営コストについては、これまで施設白書を作成する際に、支出伝票データを集計していましたが、施設毎の把握までには至らず、施設分類レベルでの把握を行っていました。そこで、財務会計システム再調達のタイミングに合わせて、令和4年度より支払伝票作成時に施設IDを入力することで、施設毎のコスト把握を行えるようにしました。

今後は、施設IDを活用して施設毎だけではなく、用途別や複合施設単位でのコスト把握も行い、施設カルテやFMの検討資料として活用していくことを予定しています。

また、固定資産台帳についても、セグメント分析や使用料算定の根拠となるよう、財政部署と連携して資金的支出と修繕費の振り分けなど登録内容の精度を上げているところであり、作業にあたっては施設IDを活用して行っています。

4 今後の課題～命を守るために～

笹子トンネル事故から10年以上が経過し、公共施設の安全性確保が叫ばれ続けていながら、毎年全国各地で施設の老朽化による痛ましい事故が発生しています。

安全な施設でのサービス提供という当然の環境確保を目指して、市内部においては、「財源」を確保しながら、計画的な保全を実施し「質」を確保することと、サービスの組換え等により財政状況に応じた適正な「量」のあり方を同時に実現していくための仕組みづくりを進めています。

しかしながら、FMを進めるためには、内部の仕組みづくりだけではなく、市民との合意形成を併せて進められなければ、公共施設の再配置に向けた取組みを実行することができません。

例えば、前述の体育館建替えに伴う学校プール廃止の説明会において、プールを廃止するという自治体側の視点で説明するのではなく、水泳授業といったサービスがどう変わるのか、サービスを受ける市民の視点で説明をしたことにより、理解を得ることができました。

合意形成の手法は、対象となる施設やサービスによって様々ではありますが、施設についてだけではなく、佐倉市が進めているファシリティの姿を将来のまちの姿として合意形成が図られるよう、今後も進めていきたいと考えています。