

テーマ

『岸和田市の財産を有効活用するために』

はじめに

第一章 岸和田市の現状分析

1. 岸和田市の人口構造の変化
2. 本市の公有財産管理の現状

第二章 視察による先進都市事例の調査

1. 尼崎市の視察概要
2. 大阪府の視察概要
3. 浜松市の視察概要
4. 佐倉市の視察概要
5. 考察
6. 先進都市事例を参考にした小学校水道料金のシミュレーション

第三章 公有財産を有効活用するための提案

1. 公有財産の有効活用に係る基本方針の策定
2. PDCAサイクルによる公有財産管理
3. 有効活用課の設置

おわりに

《参考文献・資料一覧》

チームパチスタ

納税課	小山	耕司
港湾振興室	森田	健明
教育総務課	文野	宏美
保育課	大塚	敦志
上下水道総務課	岩井	祐美
道路河川課	岡田	淳子

サマリー

『岸和田市の財産を有効活用するために』の研究概要

1. はじめに

少子高齢化や施設の老朽化に伴い、国や地方自治体の財産の適正な規模や配置、効率的な維持管理のあり方について根本的に見直しが求められている。本市も例外ではなく、早急にこの問題への対応策を講じなければならない。

今回の研究では、本市の公有財産管理の問題点を分析し、先進都市の取り組み事例を踏まえた上で、効率的な公有財産管理の方法を探り、具体的な方策を提案したい。

2. 岸和田市の現状分析

今回は、未利用・低利用の公有財産の有効活用を図る体制が形成されているかという観点から本市の公有財産管理の現状について確認した。

まず総務管財課を中心とした公有財産管理の現状について分析を行い、次に財産所管課へ行政財産の管理に関するアンケートを実施した。その分析とアンケート結果から、本市の公有財産管理における課題を3点提起した。

- ①公有財産の有効活用を促進するための組織体制が形成されていないこと
- ②総務管財課が管理する公有財産台帳が有効活用促進のために必要な役割を十分果たせていないこと
- ③総務管財課においても、財産所管課においても、公有財産の有効活用に積極的に取り組むための十分な職員体制が整っていないということ

3. 先進都市視察

現状分析から明らかにされた本市が抱える課題について、先進都市ではどういったアプローチで克服しているのか知るために、先進的な取り組みを実施している地方自治体へ視察を実施した。

未利用の市有地について売却、貸付などを積極的に行っている自治体として尼崎市と大阪府に視察を行った。もう一つがファシリティマネジメントを導入し、施設などを含めた公有財産について総合的に維持・管理を行っている自治体として浜松市と佐倉市に視察を実施した。

4. 岸和田市の小学校で使用されている水道使用料の調査

視察先の取組みの中で、施設の保全情報システムの活用事例である水道料金の削減は本市でも取り組みやすい事例として特に印象的であった。そこで水道料金の比較を岸和田市内の小学校を対象とし検証を行った。

各小学校の一年間の水道料金と下水道使用料を比較し、児童・教職員を含む一人当たりの料金を算出した。その分析を行い、改善の可能性を提案した。

5. 公有財産を有効活用するための提案

現状分析からの考察や視察先の事例を検討した結果、公有財産を有効活用するためには、その必要性と方向性を示す基本方針を策定すること、有効活用を行う手続きを定めるということ、実際に有効活用を行っていく体制を整えることが必要であると考えた。

(1) 有効活用基本方針の策定

有効活用基本方針としては、庁内、庁外の関係者に有効活用の共通認識を持ってもらうことを目的として次の4つの方針を検討した。

第一に行政ニーズの変化に対応し、保有する公有財産の縮減を目指す。これは長期的な観点から、行政に必要な機能を維持しながら公有財産の規模の適正化を図るものである。

第二に個別の公有財産について後述の有効活用課と財産所管課が密接な連携を取りながら有効活用を促進する。

第三に専門的な見地から各施設を分析し、その状態に応じて維持保全の優先順位を付け、総合的な公有財産の維持保全を図る。

第四に先進都市の取組みなどを参考にしながら維持管理経費の削減を目指す。

(2) PDCAサイクルによる公有財産管理

PDCAサイクルによる公有財産の有効活用の継続的なマネジメントの仕組みを導入する。その内容は、まず公有財産の情報収集・整理（情報の可視化）を行い、公有財産を分類して有効活用方法を決定する。次に公有財産の有効活用を実施し、その結果を検証したうえで、次回の有効活用へフィードバックを行う。

(3) 有効活用課の設置

有効活用課の構成については、全ての公有財産の情報を収集・整理し分析する『情報収集・分析担当』、財産所管課との調整や活用方法を提案・実施する『有効活用推進担当』、財務面・施設の技術的側面から公有財産の適正な予算・維持管理を推進する『維持管理推進担当』の3担当を配置し、有効活用に取り組む。

これからの地方自治体は、公有財産を縦割りの中で管理するのではなく、その情報を集積し、庁内横断的に管理することで、有効活用を図っていかねばならない。その結果、歳入の確保、歳出の削減などの効果が期待でき、ひいては行政サービスの向上につながることになる。

はじめに

国や地方自治体は、多くの土地や建物、いわゆる公有財産を所有し運用することで行政活動を行っている。それらはもちろん当初は合理的な目的の下で取得され、運用されてきた。しかし、昨今の人口減少や少子高齢化に伴い、その適正な規模や配置の見直しが必要になっている。

また、多くの施設の老朽化が進行しているが、財政的な制約のなか、新たに施設の建て替えを行うことは容易に望めず、その効率的な維持管理のあり方についても根本的に検討していかなければならない。

本市のおかれている状況も例外ではなく、早急にこの問題への対応策を講じなければならない。

今回の研究では、まず、本市の公有財産管理の問題点を分析し、先進都市の取組事例を検討する。効率的な公有財産管理の手法を検討した上で、本市が今後取り組むべき具体的な方策を提案したい。

用語解説

この報告書において聞き慣れない用語について混同を避けるため、まず用語の解説を行う。

公有財産

地方自治法第 238 条において地方公共団体の所有に属する財産と規定されている。公有財産は行政財産と普通財産の 2 種類に分類される。行政財産とは公共の用に供する財産であり、普通財産とはそれ以外のすべての財産を意味する。公有財産の種類としては、同 1 項において不動産、船舶などの動産、地上権などの権利、株式など、様々なものが定められている。

今回の研究では、公有財産の中で大きなウェイトをしめる市有地や施設といった不動産に限定して研究を行った。

有効活用

ここでは公有財産を売却・貸付・使用許可することで歳入を確保すること、また施設の用途変更や統廃合などの施設の適正配置を行うこと、また公有財産の管理を効率的に行うことによる経費を節減することと定義する。

ファシリティマネジメント（以下、『FM』とする）

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会によると土地、建物、構築物、設備等の不動産すべてを経営にとって最適な状態（コストの最小化、効果の最大化）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法と定義されている。今回の研究では、その定義に従い研究を進めることとする。

第一章 岸和田市の現状分析

1. 岸和田市の人口構造の変化

企画課が毎年集計を行っている岸和田市人口推計（平成21年4月時点）によれば、日本の人口推計と同じように、本市の人口も減少し続けることが予測される。また、年齢別構成の推移では、図1に示すとおり、少子化、高齢化が進み、同時に労働力人口が減少していくことが予測されている。

具体的な数字に表すと、平成21年からの40年間で14歳未満の人口が10,635人減少、15歳～64歳までのいわゆる労働力人口が32,504人も減少し、反対に65歳以上の高齢者は7,782人増加することとなる。

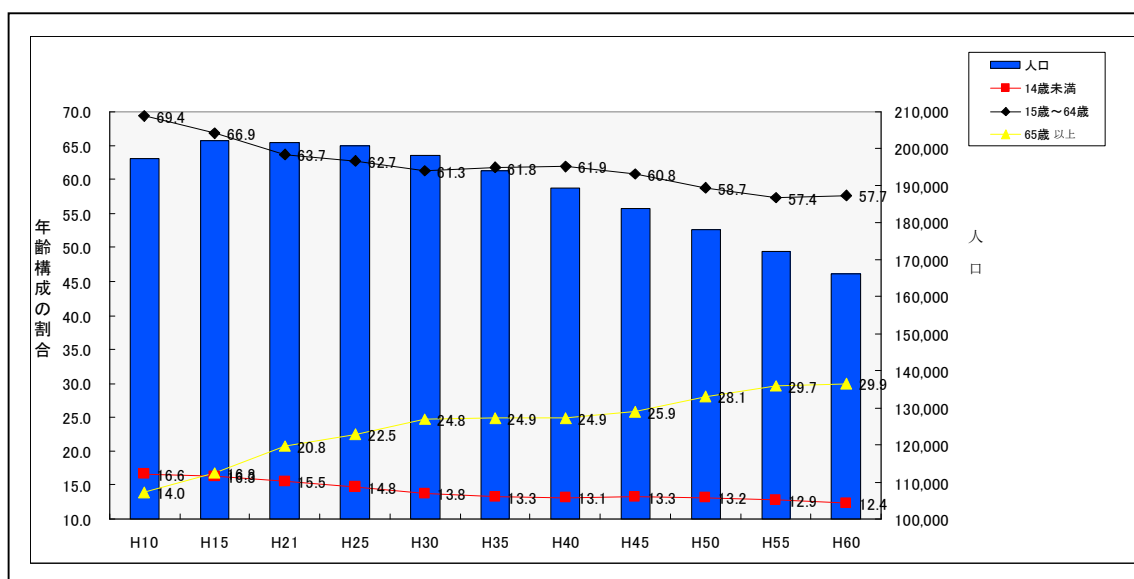


図1 岸和田市の人口推計とその年齢構成の推移

これら人口構造の変化を始めとする社会構造の大規模な変化は、必然的に、地方自治体における公有財産のあり方や管理手法についても見直しを迫る。人口減少、財政状況の悪化を考えると、まず、保有する公有財産全体の規模の縮小に取り組むことが必要となる。

また、少子高齢化が進行するなか、学校施設の需要が減少するのに対し、高齢者福祉施設の需要が増加するというように、施設の用途、運用のあり方についても見直す必要がでてくる。

さらに、高度成長期に整備した公共施設の老朽化が進んでおり、今後、その更新時期が集中的に到来することを想定すると、施設の維持、保全、管理のあり方についても根本的に検討していかなければならない。

2. 本市の公有財産管理の現状

一言に「公有財産管理の現状」と言っても、様々な観点から分析が可能である。その全てについて分析することは困難であるため、今回の研究においては未利用・低利用の公有財産の有効活用を図る体制が形成されているかという観点から本市の公有財産管理の現状について確認した。

(1) 公有財産管理の現状

① 公有財産の処分に係る体制について

本市の公有財産は、行政財産と普通財産で所管が分かれており、前者については財産所管課が、後者については総務管財課が所管している。行政財産に売却や貸付等の私権設定（以下、「処分」とする）を行う場合は、一旦用途廃止の手続きをとり、行政財産を普通財産に切り替える必要がある。その際、当該財産の所管についても財産所管課から総務管財課に移行することとなるため、公有財産の処分は、最終的に全て総務管財課で一元的に行われることとなる。

普通財産のうち利用計画が無いものについては、総務管財課において、順次、売却等の処分が進められている。

一方で、行政財産を処分等する際は、図2のような手続きがとられる。

まず、年1回、総務管財課が財産所管課に対し、所管する行政財産の処分等を要望するかどうかについて照会を行う。これは処分等の対象となる行政財産を把握する目的で行われる。つまり、財産所管課からの要望があつて初めて処分等の手続きが開始されるのである。

次に副市長以下で構成する保有地処分検討委員会で要望が出された行政財産について審議し、当該行政財産の処分の要否について意思決定を行う。そこで処分等を実施することが決まった行政財産については、普通財産に財産区分を変更した上で、総務管財課に所管を移し、具体的な処分等の手続きに入ることとなる。

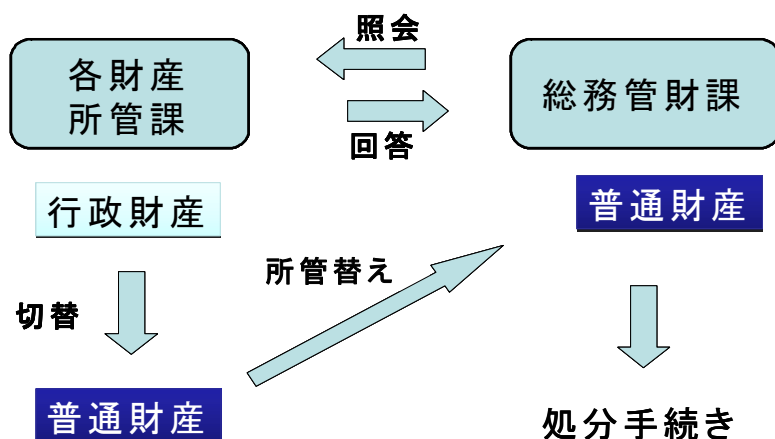


図2 本市における公有財産処分の流れ

これまで述べたように、行政財産の処分を要望するかどうかの判断は財産所管課に委ねられている。しかしながら、財産所管課の本来の業務は、所管する行政財産を有効活用し、行政目的を達成することであり、未利用・低利用の行政財産を洗い出したり、別の有効活用の方途を模索することではない。

一方で、総務管財課が担っている公有財産の売却や貸付に係る業務は、売却等の処分をすることが決定した財産について、実際に売却や貸付等の契約を締結し、履行するまでの事務手続きである。

これらの現状から、本市においては、公有財産の有効活用に積極的に取り組む組織体制が十分に整備されていないとすることができる。

②公有財産の情報管理について

公有財産の有効活用を図るためには、前提として次の（ア）～（ウ）の情報が必要となる。

（ア）未利用・低利用の公有財産がどこに、どの程度あるのかという情報

（イ）個々の公有財産が現在どのように利用されているのかという情報

（ウ）公有財産の現在における資産価値に関する情報

また、これらの情報は財産所管課のみに把握されているのではなく、全庁的に共有されている必要がある。

本市において、公有財産に関する情報が集約されているのは、総務管財課が管理している公有財産台帳である。そこには、取得時期、取得価格、面積といった最も基本的な情報は記載されているが、（ア）～（ウ）に掲げたような公有財産の有効活用を図るために必要な情報までは含まれていない。また、公有財産台帳は総務管財課において紙媒体の台帳として管理されおり、そこに記載されている情報が全庁的に十分共有されているとは言えない。そのため、財産所管課は自らの所管する行政財産以外の公有財産の情報を知り得ず、部署をまたぐ有効活用の道が閉ざされている。

ただし、これらの台帳管理についての問題点については平成22年度からの運用に向けて整備が進められている『公有財産台帳システム』の導入により一部解決が図られると見込まれる。公有財産台帳システムが導入されることで、公有財産に係る基本情報が電子化され、全庁的に共有することが可能となる。さらに、システム整備と併せて、売却等の有効活用が可能な未利用・低利用の財産の洗い出し作業が行われる。そこで活用可能と判定された財産については、位置情報、資産評価額等の情報を含め、システム上管理されることとなる。

③職員数について

現在、総務管財課において公有財産の売却や貸付に係る事務を担当する職員は2名である。財産の売却や貸付には、権利関係の整理・確認、利害関係者との折衝等の複雑な業務が含まれ、多くの時間と労力を要する。

しかし、担当職員は公有財産の処分に係る業務のみに専従しているわけで

なく、公有財産の有効活用を積極的に取り組む業務を担う余裕はない状況である。

(2) 公有財産保有課に対するアンケート結果

次に、行政財産を管理する課に対して実施したアンケート結果に基づき、公有財産管理の状況について確認した。アンケートの対象は、総務管財課が平成20年度に実施した土地所有状況調査の照会先33課であり、そのうち、30課から回答を得た。

① 公有財産の管理状況について

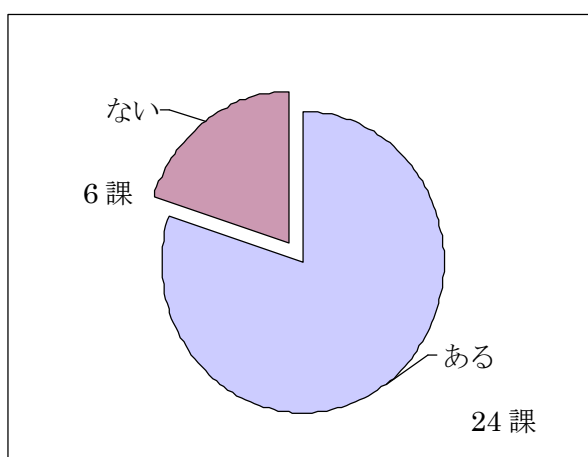


図3 管理台帳の有無

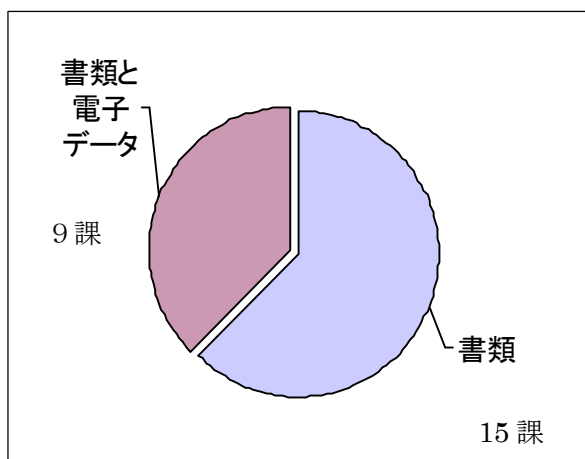


図4 台帳の形式

図3では、30課中24課が管理台帳があると回答し、大部分の課が行政財産の管理台帳を整備していると回答している。また、図4では、台帳を有している24課のうち、紙媒体でのみ管理している課が15課と半数以上を占め、残りの9課は紙媒体と電子データの両方で管理している。

これらの結果から、行政財産を管理する上で前提となるはずの管理台帳を持たないと回答した課が6課あることが問題であると考えられる。

また、図4に関連して、台帳の使いづら点として寄せられた意見をまとめると次のとおりである。

- 特定の土地の検索が出来ない。
- 台帳が古く見にくい。
- 紙媒体と電子データで台帳を管理している課の意見として、記載項目が全て電子データ化されておらず、結局二つの台帳を見比べる必要があり事務が煩雑になる。
- 古い物件に、取得価額などの記載がない。

- 分筆・合筆・地目変更など地籍更正ごとに変更の前後に資料の書換えが必要で手間を要する。

このような意見から台帳が使いづらいことも有効活用を妨げる一因となっていることが推察される。

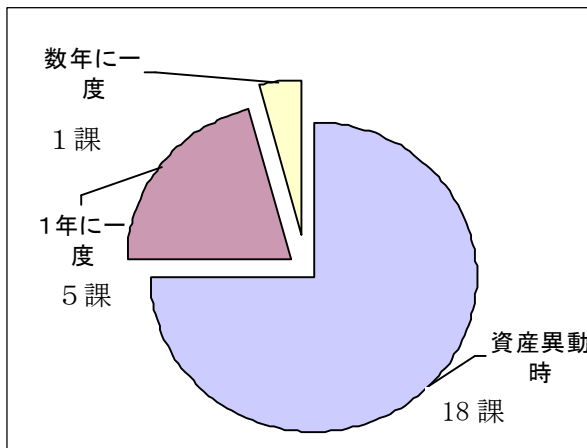


図5 台帳の整理頻度

図5では財産所管課における管理台帳が更新されるのは資産に異動がある時であると回答している課が全体の約4分の3になっている。これは異動のない財産については、利用情報や資産価値についての情報が更新されず、財産所管課において当該行政財産の現状を正確に把握するに十分な台帳と言うことはできない。

②行政財産の利用状況の見直しについて

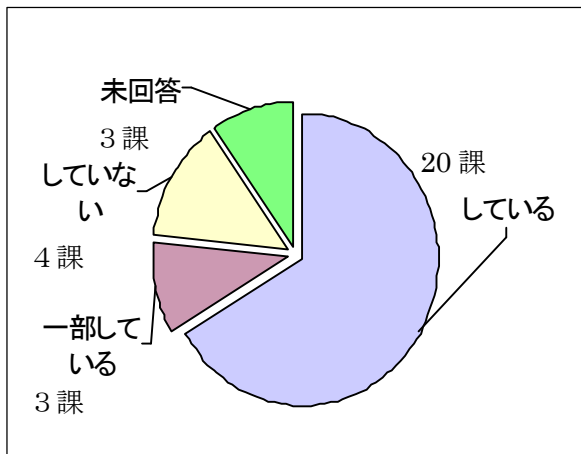


図6 財産区分の把握状況

図6は遊休財産（土地・家屋）や売却可能財産の把握状況に関する調査結果である。これによると所管する行政財産の財産区分を把握している課は全体の3分の2に過ぎない。これは、有効活用の可能性を秘めた未利用の財産が、認識されないまま放置されている可能性を示唆している。

また、図7では、行政財産の利用状況の見直しを行っている課は全体の3分の1に留まっていることがわかる。これは税金を投入して取得した行政財産の重要性を鑑みると、適切な運用がなされているとは言えない。

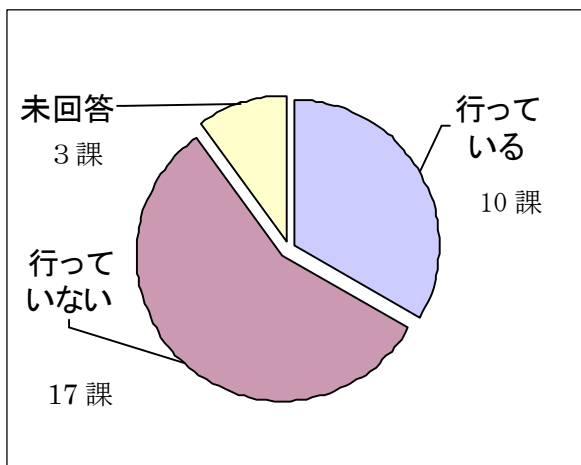


図7 公有財産利用状況の見直し

図7に関連して、見直しを行っている課が、当初の利用目的が現在のニーズとかけ離れている場合の対応として、売却、利用目的の変更、一時的な目的外使用許可の活用方法が挙げられていた。しかし、公有財産の利用状況の見直しが行われないことによって、こういった有効活用の可能性が閉ざされているケースがあることが推察される。

財産区分の把握を

表1 図6と図7のクロス集計

図7 \ 図6	している	一部している	していない	未回答
行っている	8	1	1	0
行っていない	12	2	2	1
未回答	0	0	1	0

見直しを

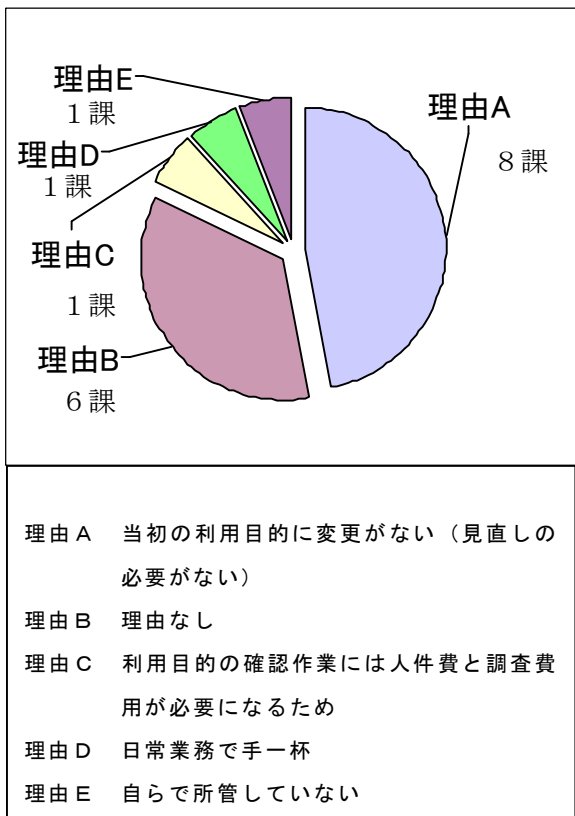


図8 見直しを行っていない理由

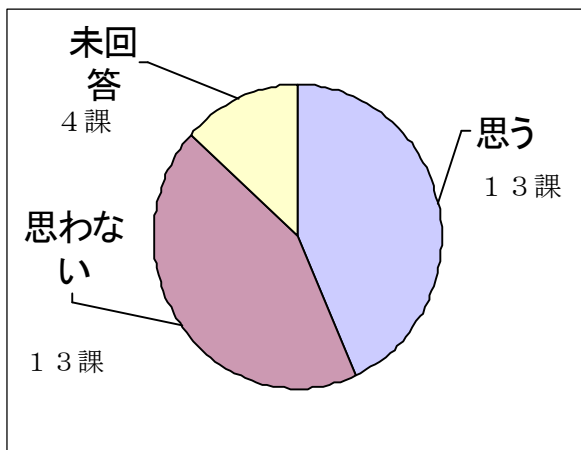


図9 業務に支障をきたすと思うか

また、図6で所管する行政財産の財産区分を「把握している」と回答した20課の中で、クロス集計すると図7の公有財産の利用状況を「見直していない」と回答している課は12課あった。利用状況の見直しを行

っていない課が十分に財産区分を把握しているとは言えないと考え、この12課に公有財産の財産区分を「把握していない」、「一部している」と回答した7課（図6による）と合わせると、回答を得た30課のうち、約3分の2が公有財産の現況を把握できていないと分かる。

図6と図7の結果は、財産所管課において有効活用の可能性を秘めた未利用の公有財産を把握することの重要性が十分に認識されていないことを示している。

さらに図8では、見直しを行っていない理由としては、「当初の利用目的に変更がない」という回答に次いで、「理由なし」という回答が多数を占めている。これは、社会・経済状況の変化に応じて公有財産の果たすべき機能やその活用方法についても適切に見直されることが求められているにもかかわらず、全庁的にその必要性についての認識が不足していることが考えられる。

図9は行政財産の利用状況を定期的に見直す業務を財産所管課で行うことは現在の業務に支障をきたすかという質問に対する回答である。「思わない」と回答した課は全体の半数以下であり、残りの約半数については、公有財産の有効活用を図る

余力が無いと言える。

以上から、総務管財課においても財産所管課においても、積極的に有効活用を図る為に必要な職員体制がとられていないことが伺える。

(3) 考察

(1) 及び (2) で確認してきた公有財産管理の現状を総括し、公有財産の有効活用を図る上で、本市が抱える課題を三点提起する。

一つ目は、公有財産の有効活用を促進するための組織体制が形成されていないということである。有効活用が出来るかどうかは、対象となる公有財産の把握と、最適な活用方法の選択が鍵を握っている。本市においてはその取組みは財産所管課に委ねられており、その業務を担う専門の部署は無い。しかしながら、アンケート結果に示されているように、財産所管課は、公有財産の有効活用の重要性を十分に認識しておらず、効果的な取組みが行われていない。この背景には、そのような意識を持たせるための全庁的な方針や有効活用により財産所管課にもたらされるメリットが明確に示されていないという要因があると考えられる。

二つ目は、総務管財課が管理する現在の公有財産台帳が有効活用促進のために必要な役割を十分果たせていないことである。(1) の②で述べたように、公有財産台帳には有効活用のために十分な情報が網羅されていない。また、その情報が全庁的に共有できる体制にもなっていない。

三つ目は、公有財産を所管する総務管財課においても、財産所管課においても、公有財産の有効活用を促進するための十分な職員体制が整っていないということである。

第二章 視察による先進都市事例の調査

第一章で述べた岸和田市が抱える課題について、先進都市ではどういったアプローチで克服しているのかを知るために、先進的な取組みを実施している地方自治体へ視察を実施した。

視察先を選定するに当たって、私たちは主に未利用・低利用の公有財産を売却・貸付といった有効活用に積極的に取り組んでいる自治体とFMの考え方を取り入れ、施設を含めた公有財産全体の総合的な維持・管理のあり方について検討している自治体を候補先として挙げた。

取組みの効果から見ると、前者が、市有地の売却等の短期的な効果を目的としているのに対し、後者は、施設の長寿命化、再配置など、公有財産全体の機能の最大化を図るもので、長期的な視点からの効果を目的としている。

前者については尼崎市と大阪府へ、後者については浜松市と佐倉市へ視察を行った。人口規模の差は、あえて判断基準に含めず、参考となる取組みを行っているかどうかで判断した。

1. 尼崎市の視察概要

人口は46万人。公有財産の管理およびその利活用を専門におこなう公有財産課を平成21年度から設置している。平成20年度以前は庁舎や財産といったハード面での管理は管財課で行い、財産の利活用の企画・立案といったソフト面は都市政策課財産活用担当が行なっていたが、平成21年度から事務の効率性を検討する中でこれを統合している。公有財産課の人員数は課長1名、管財担当5名、地域開発担当2名、市有地活用担当2名の計10名で構成され、3担当制で運営している。

公有財産の基本的な有効活用としては、未利用地は売却するという方針をとり、売却が困難な財産については賃貸などの利用方法を検討している。売却の方法は不動産の場合、競争入札である。余剰の備品といった不特定多数を相手にしてもリスクの低い財産の場合はインターネットを利用した公有財産オークションを取り入れている。

市有地の売却・貸付を促進する取組みとして、尼崎市では平成14年に公有財産管理システムを導入しており、地図上に公有財産が目視できる状態となっている。また、利活用方針は特に策定しておらず、未利用・低利用の市有地については基本的に売却している。市有地は平成11年からの10年間で253件売却しており、その売却価格は171億円に達している。現状のまま売却するのではなく、競争入札の際には測量や境界の確定などを行い、測量などを実施し商品として売却できる状態に整備した上で不動産物件として売却している。

現在では売却が容易な物件はすでに売りつくしており、障害の多い難有り物件が残っている。そのため、1件に要する処理事務が煩雑で売却のペースは落ちつつある。

売却の目処が付けば公有財産課の業務は終了するのかなどという質問に対して、売却以外にも後述のような新たな取組みを始めており、今のところ課の業務に変更予定はないとのことであった。

市有地の貸付については、普通財産に用途変更した上で貸付している場合もあるが、行政財産のまま目的外使用許可を出す場合も多い。貸付の場合は民法に基づく賃貸借契約を行うが、使用許可の場合、行政処分なので、市の都合で規約の違約金を支払えば取り消すことができるからである。

新たな取組みとして尼崎市では本庁舎、支所などの21箇所を清涼飲料水の自動販売機の設置場所として行政財産の使用を許可した。これにより使用料収入として年間合計1400万円を得ている。これは使用料条例を改正することで可能になったものである。条例改正前だと最低使用料が規定されており、21箇所を合計しても28万円の収入にしかない。入札形式にし、最低使用料以上で入札させることで、市場の適正価格で契約することが出来る。ただし、市役所内に設置する自動販売機である以上、その自動販売機はある程度の公共性を有する。そのため、営利目的となることを避ける目的で入札制限を設けている。

なお使用許可の概要としては、一年間の設置場所の使用許可であり、許可時の先払いであるため売上高などに左右されることなく定期的な収入が見込める。

また、電気代や維持管理についてはすべて使用者に任せている。大規模災害時には無料で清涼飲料水を配付することを許可条件としており、災害時の飲料水の確保にも資する効果がある。

また、当該公有財産の所管課の予算に使用料収入を一部組み入れることで、各課の公有財産の有効活用に対する意識向上や協力体制の強化も狙っている。

2. 大阪府の視察概要

人口は 880 万人。平成 16 年 11 月に策定した「大阪府行財政計画」で府有財産の売却促進が重要な自主財源の確保策の一つに位置づけられた。しかし、施設所管課では本来業務が優先されるため、円滑に府有財産の有効活用が進められるよう平成 18 年度、総務部財産活用課に活用推進グループ（当初 8 名）が発足した。現在は参事 1 名・総括主査 1 名・主査 1 名・主事 1 名・技師 1 名の合計 5 名で運営されている。

平成 21 年 7 月に各財産所管課で有効活用に関する知識を共有することを目的とした「府有財産有効活用マニュアル」が作成された。マニュアルにある「土地・建物の評価・検討のフローチャート」に基づき府有財産を評価し、その結果「低利用地」「未利用地」とされた場合は、庁内で売却するか別の活用をするかを検討する。

その具体例の一つに府警庁舎の移転により不要となった庁舎に、低利用施設により売却が決まっている別の施設から利用団体を移転させ、駐車場部分は平面駐車場として貸付する事例があった。賃貸料として年間 1,400 万円の収入を確保し、同時に管理費を節減する効果をあげている。こういった有効活用は、職員に対する有効活用促進の啓発にもつながっている。

貸付については、財産活用課の企画・評価グループが制度内容を考え、大阪府公有財産規則に「知事が特に定めることができる」という内容が追加され、最低申込価格以上で貸し付け出来るようになった。これにより自動販売機の設置場所の使用許可を行う際、立地条件にもよるが、今まで最低申込価格である 12,000 円で許可していた場所に 500 万円の申込価格がついた例もある。

また、現時点で未利用であるが将来的に必要なことが分かっている土地・建物については、貸付できる期間を短く設定したり、立地が悪くて資材置き場程度にしか利用価値がないところであっても放置せず、民間に貸付をするなど収入の確保に努めている。

公有財産管理システムは平成 16 年に導入された。これまで紙媒体で管理していた台帳を管理しやすいよう電子化し、担当課がこのシステムに基づき入力を行っている。また、公有財産管理システムの台帳データは監査資料作成システムとしても利用されている。

3. 浜松市の視察概要

人口は 82 万人。平成 17 年に市町村合併があり、平成 19 年度より政令指定都市となった。合併により浜松市の有する公有財産が一気に増大したことで、施

設の適正配置が必要となった。その為、平成20年度より課長、課長補佐がそれぞれ1名ずつ、FM企画グループ4名、FM推進グループ4名の計10人からなる資産経営課を設立した。

資産経営課においてFM企画グループは市有資産の有効活用に関する事項を担当し、FM推進グループは市有施設の総括に関する事項、公共建造物の保全の総括に関する事項を担当している。また、管財課は別に存在しており、実際に土地や建物を売却する場合は管財課が行っている。

今回の視察において、有効活用に関する事務を行っているFM企画グループの業務内容について視察を行った。

FM企画グループは平成21年度より浜松市資産経営推進方針に沿って、徹底したコスト削減と施設の利便性、利用率の向上等経営的視点に立った公有財産の適正化と有効活用を検討している。企画課より施設の適正配置等の担当職員、管財課より土地の処分、制度等に精通する職員、公共建築課より建築、電機、環境に精通した職員が配置され、設立当初からすぐに専門知識を活用して職務を行えるような体制が整えられている。

資産経営課では公有財産の有効活用を図るにあたって、3つのシステムを使用している。

第一は『行政基幹システム』である。これは管財課の公有財産データベースとリンクした基幹的なシステムで各施設に関する情報はごく基本的な情報であるが、施設の概要を知ることが出来るシステムである。

第二に各施設の詳細を把握する『資産経営システム』である。これは施設の基本情報・計画運営状況・土地建物台帳・不動産情報を詳細に記載したもので各施設の詳細情報を把握するために利用する。

第三に『土地情報カルテ』である。これは各土地の街路、接近、環境、規制、画地情報を詳細に記載したもので、各土地の詳細情報を把握するために利用する。

また、『行政基幹システム』『資産経営システム』『土地情報カルテ』とは別に、GISシステム上に遊休地をマッピングし、使用している。これらシステムは専門のものを導入するのであれば数百万単位の導入経費が必要となるため、『行政基幹システム』を除き専門のものではなく、調査会社に対し各施設の利用人数等の調査依頼をおこない、調査結果をマイクロソフト社製のアクセスで扱えるようにしたものを納品する契約を行っている。またもう一つの理由としては、専門のシステムでは公有財産適正化、有効活用のために必要な情報は限られているため、職員がその他必要項目を追加できる仕様としている。

視察時点で全市有財産のうち行政財産の調査が終了したところであった。調査は評価指標を用途別に設定している。例えば、庁舎施設・職員宿舎であれば空部屋数で、集会施設であれば利用率で、文化施設であれば利用人数で、図書館であれば貸出冊数でそれぞれ評価している。施設によっては、さらに時間・日・週・月毎に区切って詳しく評価を実施している。また、建物については建物等の劣化・安全性について、まずは各施設にアンケート調査しながら必要に

応じて専門家による調査を行うというものであった。

このデータをもとに順次施設ごとの評価を行っているところであり、今後はそれぞれの行政財産について適正かどうかの判断を実施する予定である。

4. 佐倉市の視察概要

人口は17万人。佐倉市におけるFM導入の契機は、一人の職員の提案であるが、FM推進の方針が全庁的に決定された後は、市長により強力に推進され、取組みの効果も速やかに現れた。

佐倉市では、本市の総務管財課にあたる管財課の中に管財班4名、庁舎管理班6名、FM推進班3名、営繕班5名の4つの班を設置し、公有財産管理と有効活用を一元的に図る組織体制がとられている。現在の組織体制は、平成19年4月に建築指導課の中にFM担当を設置したことに始まり、その後、平成20年4月に管財課の中に営繕部門とFM部門を統合することで現在の組織となった。

技術職2名、事務職1名で構成されるFM推進班は、庁内公募により選出された。公有財産管理のあり方を一から検討するため、選考はこれまでの既成概念にとらわれない自由な発想と合理的な思考能力を有するという点に着目して行われた。

FM推進班の所管業務は、公有財産に係る情報収集、その整理や分析及び有効活用の促進に関することであるが、その業務範囲は広く捉えられている。また、トップマネジメントを機能させるため、FM推進班は、市長と密接なポジションに設置され、所管する業務については、包括的な権限を付与され、機動的に業務を遂行できる体制がとられている。

このように、包括的な権限と機動性を有する専門部署を設置し、そこに情報を集約することで、FMに関する重要課題を抽出し、優先的に取り組むべき課題から集中的に経営資源を投入し、効果を上げている。取組みを実施するにあたっては、その取組みに関する全ての情報を完璧に揃えたうえで行動に移すという考え方ではなく、取組みを実施できるだけの最低限の情報さえそろえば見切り発車でも、とにかく行動に移してみるという姿勢で臨んでいる。また、何をするにも一方的な指示や担当課任せにせず、FM推進班で具体的データを作成し、そのデータを基に論理的説明を行ったうえで関係課の協力を得ている。

FMを推進するためには、ファシリティ（施設）情報を一元化し、全庁的に共有することが不可欠である。これを実現するため、佐倉市では「BIMMS（ビームス）」という施設の保全情報システムを導入し、ファシリティ情報の「見える化」を図っている。システムを導入することで、インターネット環境があれば市庁舎の内外を問わず、公有財産に関する情報を共有できるようになった。このシステムでは、各施設に関する基本的な財産情報に加え、そこに掛かる光熱水費、工事・修繕記録、現在の不具合状況等についての情報を見たり、更新することができる。

このシステムを活用し、佐倉市では、市内の小中学校にかかる水道料金を比較、分析を行った。そこで抽出された適正な維持管理がなされていない可能性

がある学校について、漏水調査、流量調整を行い、改善の手立てを講じることで、年間およそ 1,300 万円の光熱水費の削減成果を挙げ、削減分の一部を施設の修繕費の財源に充てることができた。

佐倉市では、FMの取組みをさらに促進するため、平成 20 年 9 月に「佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針」を策定している。基本方針は、「FMを効果的に推進し、これまでに蓄積してきた施設を良質な資産として次世代に適切に引き継ぎ、次世代の負担を軽減すること」をその目的として掲げ、7つの行動計画を設定している。その行動計画とは、①ファシリティ情報の一元化・共有化、②土地の利活用促進、③施設評価の実施、④施設の利活用の促進、⑤維持保全業務の適正化、⑥光熱水費の削減、⑦職員の意識改革の推進である。

基本方針を定めることで、全職員にFMの意識付けを行うとともに、行動計画に基づく具体的な取組みについては、政策調整会議（本市における政策推進戦略会議に相当する）への付議を不要とするなど、意思決定が迅速に行われる仕組みとしている。佐倉市では、さらにFMの取組みを推進していくため、施設白書の作成を進めていくことと、およそ月に 1 回のペースで管理職に研修を行っていくことを予定している。

5. 考察

今回、視察を実施した地方自治体はどれも、ここ 5 年以内に公有財産を有効活用するための専門部署を設置しているという点において共通していた。

尼崎市、大阪府は、ともに公有財産の管理を専門的に行う部署を設置し、その部署で売却や貸付などの有効活用を進めている。土地の売却だけでなく、庁舎内に自動販売機の設置や案内パネルの設置などで収入を確保できる提案を積極的に推進している。財産所管課だけがその業務を行うのではなく、専門部署の職員が測量などを行い売却できる状態を整える等のお膳立てをした上で、有効活用を行っていることが公有財産の有効活用が進んでいる要因になっていると考えられる。

浜松市では公有財産の見直しをFMに基づき積極的に行っており、その手法について大変参考になった。しかし、平成 20 年度より公有財産の見直しが始まったばかりで、実際に見直しによる具体的な活用、売却をおこなっていない為、見直しを行うことで歳入の増加がどの程度見込めるかという点については現時点では参考が出来ない。ただ最終的に売却出来るかどうかはわからないが、様々な可能性を秘めた有効利用可能な財産を把握せずに放置することを無くすという点で公有財産の見直しの意味がでてくると考えられる。

佐倉市においてFMの浸透が成功した主な要因は、2つあると考える。一つ目はトップマネジメントにより強く方針を打ち出したことにより、FMの必要性についての全庁的に共通認識を持つことができ、その後の取組みがスムーズに実行に移されたことということである。二つ目は、専門部署にFMに関する広い権限と機動的なポジションを与えたことにより、これまで個別に財産所管課で行っていた縦割りの公有財産管理のプロセスに、効率性、合理性といった経

営的観点から、横串を通すことができ、課をまたぐ有効活用が行える体制が整えられたということである。

6. 先進都市事例を参考にした小学校水道料金のシミュレーション

佐倉市の取組みの中で、施設の保全情報システムの活用事例である水道料金の削減は特に印象的であった。施設の有効活用と聞くと売却や貸付などの取組みをイメージしていた私たちにとって水道料金の見直しは身近な内容であり、このような小さな気付きから始まる取組みも施設の有効活用につながるのだと新鮮に感じた。

そこでこの身近で、すぐ取り組めそうな水道料金の比較を岸和田市内の小学校を対象とし、検証をした。

まず、各小学校の一年間の水道料金と下水道使用料を比較し、児童・教職員を含む一人当たりの料金を算出し、分析を行った。

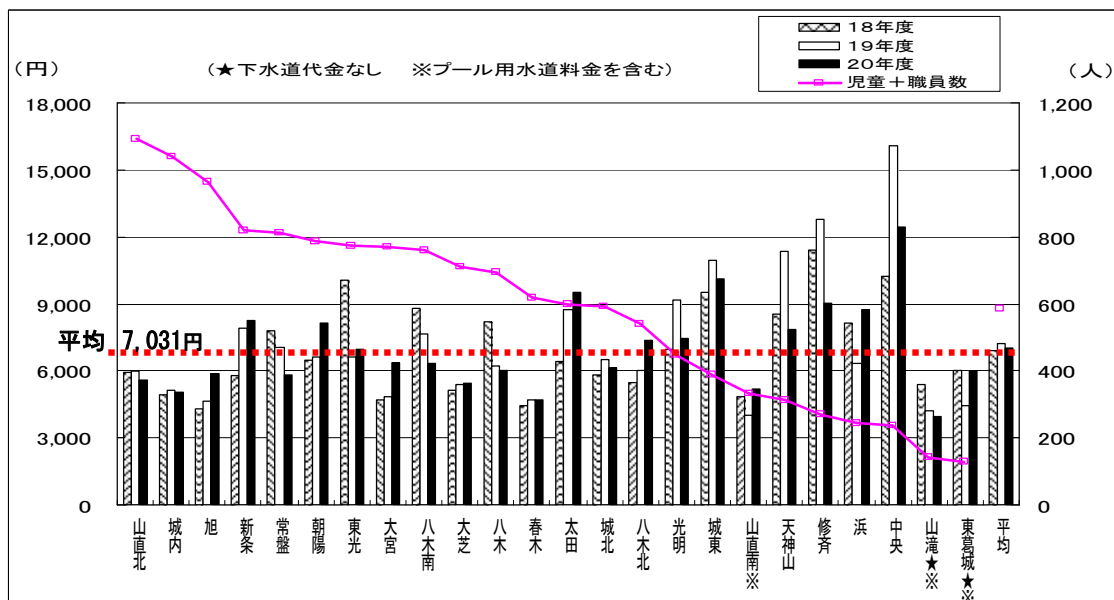


図 10 1人当たりの上下水道料金の比較

図 10 より 1人当たりの上下水道料金を算出すると、最も高かった学校は最も安かった学校の約 3 倍にもなることが分かった。この原因として考えたのが次の 3 点であった。

- ①施設の老朽等により漏水が発生しているのではないか。
- ②水流が強すぎることにより、必要以上に水が使用されているのではないか。
- ③学校側の節約意識が薄いのではないか。

岸和田市の水道料金は、「普段の生活に使う水は出来るだけ安く」という考えから、使用水量が多くなるにしたがって単価が高くなる料金体系をとっている。また今後、大阪府知事の公約である学校の芝生化が進めばさらに水道料金が膨れ上がることも予想される。学校内の使用量を減らすことができれば、料金単

価が安くなり、より水道料金の削減率も上がる。削減分を施設の長寿命化につながる費用にまわせば将来的に発生する施設コストも削減することが出来る。

そこで次の5点を改善策として考えた。

①施設内の定期的な巡回により無駄を防ぐ

毎日始業前と終業前に水道メーターの記録を取る。これは児童が学校にいない時間帯の水道の利用状況を見ることで漏水の早期発見につなげる目的である。

②教職員と児童生徒に節約の意識を持ってもらう

一人当たりの上下水道料金を比較すると各学校で差が大きい。その一因として、水道料金は学校予算ではなく、学校管理課の予算として一括管理されているため学校側の節約意識にも差が出ていることが考えられる。教職員は休憩時間終了毎に水道蛇口の閉め漏れがないか確認するなどの取組みが有効であると考えられる。学校側の努力により使用量削減の効果がみられた場合、学力向上のための自由予算を割り当てる。

③流量調整を実施する

トイレなど必要以上に水が流れている箇所を特定し、流量調整を行う。

④メーター口径を変更する

メーター口径は大きくなればなるほど上水道料金の単価は上がる。岸和田市の児童生徒数は年々減少傾向にあることから、何十年も前と同じメーター口径を使用するのは合理的ではないと考える。学校の建て替え時にメーター口径を見直すことで経費の節減が期待できる¹。

⑤雨水タンクの設置し、雨水を有効利用する

雨水タンクとは屋根に降った雨水を校舎の別水槽に貯留し、トイレの洗浄水として利用する設備のことである。実際に土生中学校で利用されているが、タンクに溜めた雨水を利用したことで、年間約40万円(1,350^m相当分)が

¹メーター口径の見直しについての試算

市内24小学校の一月の平均使用量である300^mで比較する。また、現在24小学校のメーター口径は全て75mmと仮定する。

【算出方法】

◎75mm口径の場合 265円×300^m+13,295円+消費税=97,434円

◎50mm口径の場合 265円×300^m+695円+消費税=84,204円

⇒75mm口径を50口径に変えるだけで同じ量の水を使用したとしても、

一月あたり13,230円、一校あたり年間で約15万円、24校になると年間約360万円の削減を見込むことができる。

節約されていることが分かった。設置費用はかかるが、岸和田市立の教育機関（小学校 24 校、中学校 11 校、高等学校 1 校 合計 36 校）に雨水タンクを設置すると仮定した場合、年間約 1,400 万円の削減が見込めることも分かった²。トイレの水であれば雨水をそのまま使用できるため、浄化に係るエネルギーの削減につながり環境面でも効果が期待される。

このように佐倉市の取組み事例を参考に岸和田市立学校の水道料金についてデータの分析をし、様々な気づきを見つけることができた。小さな取組みを全庁的に展開することで、経費の節約が積み重なり、大きな財政的効果が生まれることが期待される。

第三章 公有財産を有効活用するための提案

第一章で述べたように、本市では公有財産の管理は財産所管課に委ねられている部分が多いが、アンケートからも分かるように、公有財産の有効活用が積極的に取り組まれている状況とは言えない。『公有財産台帳システム』の運用が始まれば、公有財産の現況に関する基本情報や資産価値についての情報管理が向上し、有効活用に向けた基盤整備が一步進む。しかし、現在の体制を前提とする限り、それを導入するだけで、直ちに公有財産の有効活用が促進されるとは考えられない。

本章では、先進自治体での取組み状況を踏まえ、本市において公有財産の有効活用を促進するための具体的な方策について提案する。

1. 公有財産の有効活用に係る基本方針の策定

まずは、公有財産の有効活用の必要性とその基本的な方向性を示す必要がある。

公有財産の実態を最もよく把握しているのは、日々現場でそれらを管理・運用し、行政サービスを提供している財産所管課である。財産所管課の積極的な

² ◎中学校の雨水利用の有無の比較（平成 20 年度）

* 雨水利用しないと仮定した場合

上水道 2,588 m ³	726,055 円
下水道 2,588 m ³	566,290 円
合計	1,292,345 円

* 雨水利用している現在の料金

上水道 1,238 m ³	285,650 円
下水道 2,588 m ³	566,290 円
合計	851,940 円

差 440,405 円

【算出方法】 土生中学校の節約金額を基に一人あたりの節約金額を試算

440,405 円 ÷ 645 人（生徒 + 教職員数） = 682 円

全 36 校の児童・生徒・教職員数の合計 21,511 人が土生中学校と同じ頻度でトイレを利用すると仮定すると、

21,511 人 × 682 円 = 14,670,502 円となる。

取組み無しに、有効活用は成立しない。現場からしか実態に即した具体的な改善策は生まれてこないからである。

また、公有財産のあり方が地域における行政サービスに直接影響を与えることを考えると、有効活用を図るためには、その必要性、方向性について市民の理解を得る必要がある。

公有財産の有効活用を成功させるためには、庁内、庁外の関係者にその必要性、方向性について広く共通認識を形成することと、積極的に有効活用の取組みに向かわせる強い動機付けを与えることが必要なのである。

上記の目的を踏まえ、基本方針は、以下の4つの方針を柱とすることとする。

(1) 保有する公有財産の縮減と変化する行政ニーズへの対応

長期的な観点から、計画的に、公有財産全体の必要な機能を維持しながら規模の縮減を図ることに取り組む。

先に述べたように、人口減少、少子高齢化、財政逼迫という今後の社会情勢を踏まえると、保有財産の縮減に積極的に取り組むことは不可避である。同時に、変化する行政サービスの需要に対応するため、中長期的な観点から公有財産の機能見直しに取り組まなければならない。地域別の人口動向や施設需要、個々の公有財産の利用実態や品質、サービス提供能力についての的確な分析（施設評価）を踏まえ、計画的に規模の縮減に取り組んでいく必要がある。

(2) 公有財産の有効活用の推進

個々の公有財産の機能、利用実態、それを取り巻く環境についての的確に把握し、情報の可視化、共有化を行ったうえで、公有財産の機能を最大化するような有効活用を行う。

庁内における公有財産の需要と供給の調整に積極的に取り組み、用途変更、共同利用等を促進する。また、未利用・低利用の公有財産については、売却、貸付、余剰スペースの暫定利用等公有財産を活用した財源確保に積極的に取り組む。この取組みを促進するため、取組みによる成果に対し、財産所管課に一定のインセンティブを付与する仕組みを導入する。

(3) 維持保全業務の適正化

個々の施設の品質、耐震性、老朽化等について専門的な見地から情報を収集・分析し、維持保全についての総合的な保全計画を策定する。施設ごとに優先順位をつけて計画的に維持保全を行うことで、施設の長寿命化、ライフサイクルコストの削減を図り、施設機能の維持と全体経費の削減を目指す。

(4) 維持管理経費の最小化

光熱水費、メンテナンス費用等について、市有の同じ用途の施設や他自治体の同じ用途の施設と比較を行うことで、課題を抽出し、維持管理経費の削減を図る。（参考：第二章の6で述べた水道料金のシミュレーション）

2. PDCAサイクルによる公有財産管理

1では長期的な観点から公有財産のあり方について方針を立てることを述べてきたが、継続的に進行管理していくためには、どのような手続きでこれを進めていくかを定める必要がある。

まず、個々の公有財産についての的確に状況を把握した上で、廃止するもの、継続利用するもの、継続利用するがそのあり方を見直すべきもの、というように将来の方向性を定める『仕分け』を行うことが必要である。さらに、継続利用する施設についても、より効果的な運用方法、効率的な維持管理方法が考えられないかを定期的に見直すための仕組みが必要となる。その仕組みとして、PDCAサイクルに基づく管理手法をとり入れ、図11の流れで実施することとする。

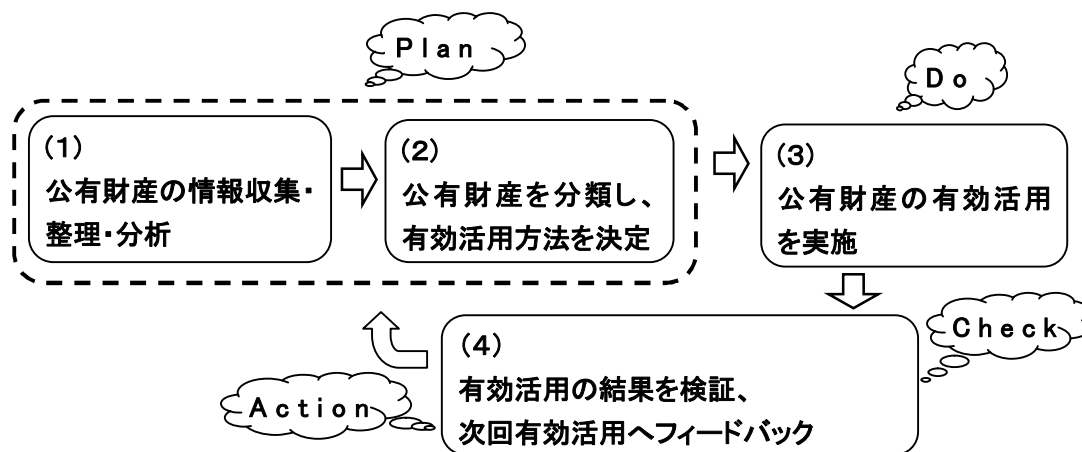


図11 公有財産の有効活用PDCAサイクル

(1) 公有財産の情報収集・整理 (Plan)

有効活用を行うためには、まず、公有財産の実態を的確に把握しなければならない。そのためには、個々の公有財産のあり方を検討するために必要な情報を収集する必要がある。ここで必要とされる情報とは、土地の場合は、面積、法規制、取得時期、取得簿価、建物の場合であれば、建物用途、床面積、構造、建築時期、取得簿価、といった基礎的な情報に加え、事業内容、利用状況、修繕状態、立地条件、市民満足度等の数値化できない情報などが挙げられる。

(2) 公有財産を分類し、有効利用方法を決定 (Plan)

(1)で収集した情報を基に、個々の公有財産のあり方の方向性について、長期的な視点に立って、次のように分類する。まずは、普通財産と行政財産に分ける。

普通財産のうち、道路整備などの事業計画のために保有している財産については、事業計画の進行管理を徹底し、計画の実施が見込まれなくなった財産については、他の行政目的への転用や貸付・売却等の方策を検討する。その他の

普通財産については、現況に応じて貸付・売却等による活用策を検討する。

行政財産については、学校教育施設、消防施設といった利用用途や利用圏域ごとにより大きく分類し、(1)で収集・整理した情報に基づいて、公共的な需要、物理的性能、経済的価値の観点からより詳細に分析した上で、①将来に渡り継続使用していくべき公有財産、②用途変更、統廃合、機能の複合化等使用方法を見直した上で保有していくべき公有財産、③用途廃止し処分すべき財産、の3つに分類する。

①や②に分類された公有財産については、維持管理の見直しや空きスペースの利用等、より効率的、効果的に運用する方法を定期的に検討する。③に分類された公有財産については、当面の利用予定がなければ、売却や、暫定的な活用として賃貸や使用許可の方向性で考える。処分先、貸付先が見つからないような場合には、維持管理を使用者において行う等の条件付でNPOや市民団体に格安または無償で使用貸借又は使用許可を行い、維持管理経費の節減と施設機能の活用を図ることも検討する。

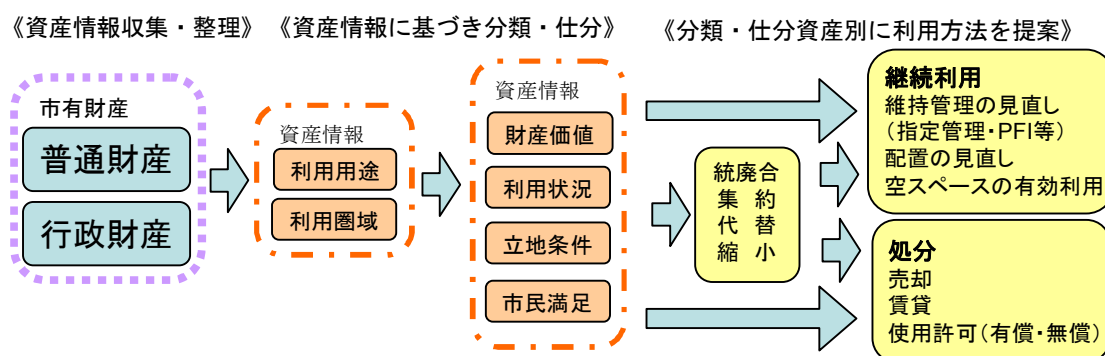


図 12 公有財産の分類・決定の流れ

(3) 資産の有効活用を実施 (D o)

(2)で示された方向性に基づいて、最適な公有財産のあり方、管理・運用・活用の方法を検討し、実行する。

(4) 結果の検証・フィードバック (Check、Action)

実行した方策が本当に最適であったのか、環境の変化に応じて方向性を転換する必要がないかについて評価・検討する。評価は、有効活用策の実施により、①収入の向上 (売却額、賃料収入など)、②支出の削減 (管理運営費、修繕費など)、③施設利用者数の増加 (利用者数、稼働率など)、④市民・利用者の評価 (満足度など)の向上、がどの程度達成されたか等を基準にして行う。そこで検討した結果に基づき再度、最適な方向性、方策を定め、それを次のPlanに反映させ、新たなPDCAサイクルを展開していく。

3. 有効活用課の設置

現状分析で述べたように、本市の組織機構では、公有財産の有効活用を業務として一元的に所管する組織が存在せず、行政財産は、管理、運用、処分するかどうかの判断に至るまで財産所管課において包括的に管理されている。そのため、縦割りの組織機構内でしか有効活用の方法が検討されることがなく、組織横断的に、経営的な視点に立った有効活用が行われていない。

この課題を解決するため、公有財産の有効活用を総括する専門部署（以下、「有効活用課」とする）を設置することを提案する。有効活用課を設置することにより、一元的に公有財産の状況を把握することができ、長期的、総合的、専門的な観点から、公有財産の最適なあり方、有効活用の具体的なプランを提案し、実行することが可能となる。

有効活用課の構成については、全ての公有財産の情報を収集・整理し分析する『情報収集・分析担当』、財産所管課との調整や活用方法を提案・実施する『有効活用推進担当』、財務面・施設の技術的側面から公有財産の適正な予算・維持管理を推進する『維持管理推進担当』の3担当を配置し、有効活用に取り組むこととする。

（1）情報収集・分析担当

情報収集・分析担当は、個々の公有財産のあり方の方向性を定めるために、多角的な視点から情報を収集し、分析する。

収集する情報は、現在運用に向けて準備が進められている公有財産管理システムに登録される基本情報のほか、施設の修繕履歴やその他管理経費などの詳細情報を含む。これらの情報は、整理・分析した上で、電子データとして管理し（図13の①）、情報の共有化・可視化を図るとともに、多角的なデータ分析を行っていく。さらに、個々の施設ごとに、その品質、機能、価値、コスト等に関する情報を整理し、「施設カルテ」として管理していく。（図13の②）（PDCAサイクルの（1）の部分に相当する業務）

次に、市政運営の方針や地域別の人口動態といった長期的な方向性と「施設カルテ」として整理した情報をもとに、個々の公有財産について、公共的な需要、物理的性能、経済的価値の観点から分析を行い、①将来に渡り継続使用していくべき公有財産、②用途変更、統廃合、機能の複合化等使用方法を見直した上で保有していくべき公有財産、③用途廃止し処分すべき財産、に分類し、そのあり方の方向性を定める。

ここで定められた方向性に基づき、有効活用推進担当、維持管理推進担当と連携・協力を図りながら、公有財産のあり方、管理・運営、維持保全に関する具体的な課題を抽出していく。（以上、PDCAサイクルの（2）の部分に相当する業務）

長期的な方向性を定めたり、課題を抽出する際は、市有の同じ用途の施設、他自治体の同じ用途の施設との横断的な比較を行うなど（ベンチマークによる分析）、多角的な分析手法を用いる。

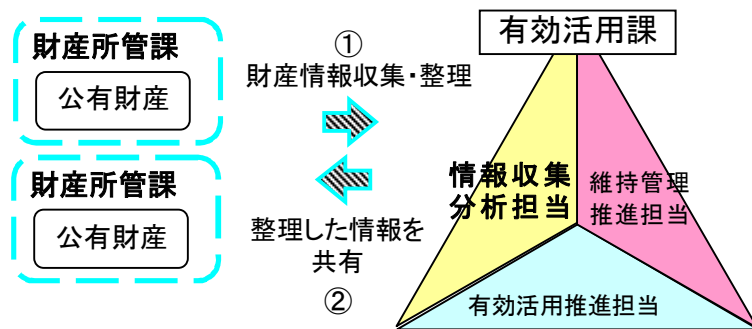


図 13 情報収集・分析担当の業務

ある説明がなされなければ、理解を得ることは難しく、有効活用の具体的な方策を実現することは困難となるからである。

担当の構成は、収集する情報が専門的な情報を含み、技術面からの分析も必要となることから、事務系・技術系職員を1名ずつ、合計2名とする。

(2) 有効活用推進担当

有効活用推進担当は、公有財産の有効活用に向けた取組みの統括的なマネジメント機能を担う。具体的な有効活用策が長期的な方向性と整合性がとられた内容となっているか、また、状況の変化に対応して全体の方向性を見直す必要性がないか、長期的な観点からPDCAサイクルの総合的な進行管理を担う。

また、収集・分析した公有財産情報を基に各財産の具体的な有効活用方策を検討し、財産所管課に提案し、実現に向けて支援し(図14の①)、庁内横断的な観点に立って、公有財産の財産所管課間での調整を図る。

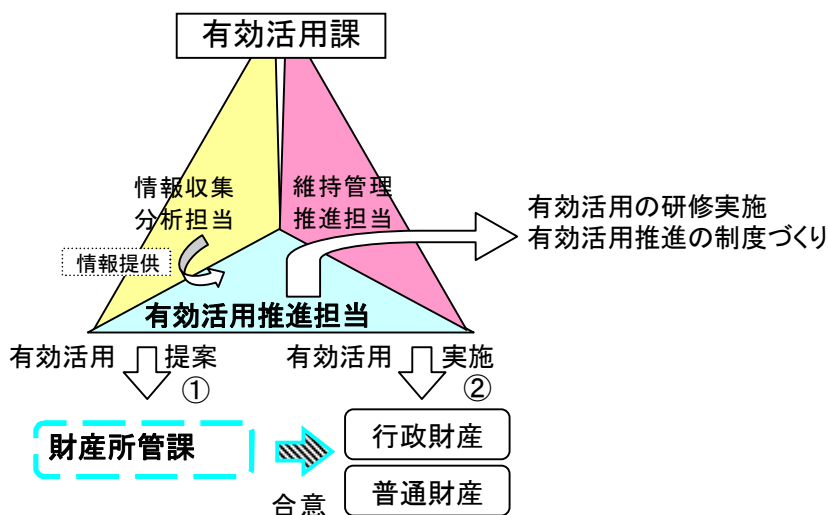


図 14 有効活用推進担当の業務

く、積極的な取組みに結びつかないという課題があった。これらの課題を解決するためには、財産所管課を指揮し、支援する組織が必要である。

また、ここで収集・分析された情報は、庁内外の合意形成を図るための説明資料としても活用する。施設の廃止や機能の縮小は、その施設の受益者にとっては行政サービスの低下につながる。全体最適化の観点から合理的で説得力

従来の財産所管課を中心とする縦割りの管理体制においては、公有財産は所管の行政目的を達成するという観点からの運用が中心であった。そこには、公有施設全体の最適化を図るという観点が抜け落ちていたのである。また、財産所管課には有効活用の必要性についての十分な認識がな

例えば、施設を新設する場合、従来の体制では、用地を新規取得するか、所管する財産の範囲内で既存の土地や施設を活用するかに検討の範囲が限定されていた。ここに、全庁的な公有財産の状況を把握し、総合的な観点から公有財産の有効活用を検討する有効活用推進担当が支援に加わることで、他課が所管する土地、施設にまで検討範囲が広がり、多くの選択肢のなかから、総合的に判断して最適な方策を選択することが可能となる。

有効活用推進担当には他の業務を割り当てず有効活用に特化させる。機動的に行動することで、それまでの組織機構では担う者がいなかった役割を果たすことができる。また、有効活用推進担当が効果的にその機能を果たすため、公有財産の整備計画から処分に至るまでの公有財産に関わる重要なプロセスにおいては、必ず有効活用推進担当において経営的な観点からの検討が行われるように、公有財産規則においてその手続きを定める。

有効活用の具体的な方策は、財産所管課と協議し、財産所管課の合意を得た上で、実行する（図 14 の②）。従って、有効活用推進担当の業務は、財産所管課との連携・協力無しには成り立たない。

また、有効活用推進担当は、有効活用に取り組みやすい環境づくりも担うこととする。例えば、職員に対し有効活用方針の理解や実行方法についての研修を行うことで、職員の有効活用への理解を促しその意識を高める。さらに、有効活用で得た収入や削減した支出の一部を財産所管課の予算として還元できるようにすることが出来れば、財産所管課の職員の意欲を向上させる効果もある。

有効活用推進担当の構成としては企画調整・総務的な要素と施設等で技術的な要素を伴うため、事務系・技術系職員を1名ずつ、合計2名とする。

（3）維持管理推進担当

維持管理推進担当は、専門的な見地から公有財産全体の維持管理について総合的に調整し、ライフサイクルコストの低減を図ることを業務とする。また、実際に施設調査を実施し、維持保全の必要性やその方法についてチェックする機能を果たす（図 15 の①）。

施設全般の老朽化が進行する中で、維持、修繕、保全に係る経費は増大する一方である。財政的な制約の中で、効果的にこれらの業務を行うためには、施設全体の品質状況を把握し、的確に優先順位を付し、計画的に実施していく必要がある。これらの業務については、財産所管課で重複する部分も多く、所管課別に行なうよりも一括して維持管理を行なうことでスケールメリットを活かすことができる。また、施設全体の維持管理に係る情報を一元的に把握している維持管理推進担当が、本市の同じ用途の施設、他自治体の同じ用途の施設と比較し、分析することで、効果的なコスト削減の方策を図ることができる。

維持管理推進担当では、財産所管課が策定した施設ごとの維持保全計画と、情報収集・分析担当により示される公有財産全体のあり方の方向性、個々の公有財産に関する情報（図 15 の②）をもとに、施設全体の長期的な維持保全計画を策定する。（図 15 の③）

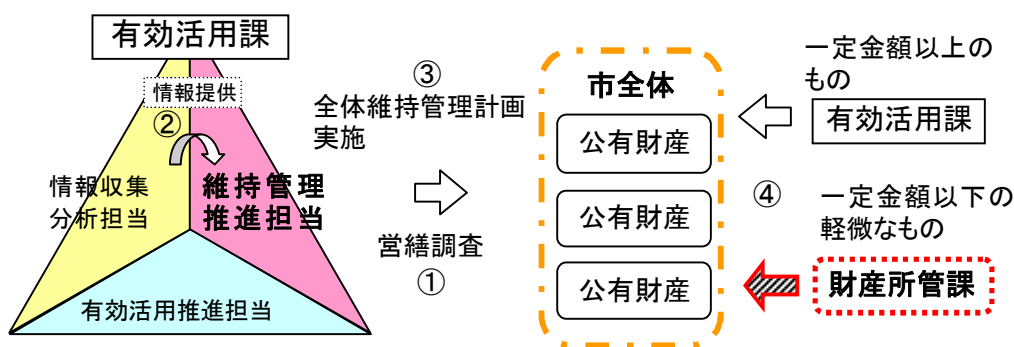


図 15 維持管理推進担当の業務

維持保全に係る各年度の予算要求は、基本的にこの長期的な維持保全計画に基づき行うこととする。財産所管課は、一定金額を超える修繕等を要求する場合は、維持管理推進担当に、要求年度の維持保全計画を改めて提出する（一定金額以下の軽微な修繕については、財産所管課自ら予算要求を行うこととする。

（図 15 の④）。維持管理推進担当では、長期的な維持保全計画全体との整合性、維持保全の必要性、その方法の妥当性について検討し、要求年度の市有施設全体の維持保全計画を策定した上で、財政課に一括して予算要求を行う。財政課は、維持管理推進担当から提出された要求年度の維持保全計画に対して査定を行い、維持管理推進担当にその総額を内示する。維持管理推進担当は、内示を受けた計画全体の予算額の範囲内で、改めて個々の事業へ予算を配分する。

維持管理推進担当を設置することで、財産所管課、財政課の双方にメリットが発生する。財産所管課にとっては、専門的な観点から必要とされる予算額を確保することができ、計画的に効率的な維持保全を図ることが可能となる。財政課にとっても、長期的、専門的な見地から作成した計画に基づき予算配分すればよいので、効果的な予算配分が可能となる。

業務内容がほぼ営繕に関することから担当員は技術系職員 3 名を配置する。

（４）有効活用課の業務推移

有効活用課設置の初期段階は台帳整理ができておらず公有財産の情報が乏しいため、情報収集・分析担当の業務を集中的に行う。そのため人員については情報収集・分析担当へ他 2 担当から集中的に人員を配置する。本市の公有財産は、市有地だけでも約 2 万 6 千筆の財産が存在する。そこで外部委託や緊急雇用創出事業を活用して基本調査を行い、専門知識を必要とする施設については、外部専門家と有効活用課の技術系担当者が同行し、調査を行なうことで対応する。

全財産の情報収集整理が完了すれば、いよいよ本格的に有効活用推進担当と維持管理推進担当の業務に移行する。

保有財産の処分が一巡した後は保有財産も減少し、維持管理推進業務が主たる業務となる。情報収集・有効活用業務は定期的あるいは必要に応じて随時実施するが、有効活用課の規模は縮小されることとなる。

表2 有効活用課各担当の業務量の推移

	情報収集・分析担 当	有効活用推進担 当	維持管理推進担 当
有効活用課初期 (情報が数少ない為、まずは情報収集活動を中心に行なう)	◎	△	△
有効活用課中期 (収集できた情報を基に有効活用を実施する)	△	◎	◎
有効活用課後期 (有効活用が一巡し、維持管理での活用が中心になる)	△	○	◎

おわりに

これまでの地方自治体における公有財産管理には、経営資源マネジメントの視点が欠けていた。右肩上がり経済が成長し続け、人口増加に対応して、公共施設整備を図ることが中心の時代には、その必要性は比較的大きくなかったと言える。しかし、少子高齢化が加速するとともに、財政状況が逼迫する中で、公有財産のあり方について、根本的に見直せざるを得ない時期が到来している。第三章で述べたように、その見直しを図るためには、従来の縦割りの組織機構の中での公有財産管理ではなく、情報を一元管理するとともに、経営的、庁内横断的な観点から総合的に管理する仕組みを導入することが不可欠である。

これは、変化する行政需要に対応するとともに、長期的な財政状況の改善につながる取組みであり、今すぐに着手しなければならない重要課題と言える。

《参考文献・資料一覧》

●文献

- ・佐野修久、成田宏之、駒井裕民、足立慎一郎、中川裕一、本阿彌俊治『自治体経営改革シリーズ 第4巻 公有資産改革』（株式会社ぎょうせい、2009年1月出版）
- ・大橋豊彦、江原勲、藤原卓也、福田正視『地方財務 第642号 公有財産の管理・利活用』（株式会社ぎょうせい、2007年12月号）
- ・『公共施設の余裕（空き）空間の利活用に向けた現状と課題 ～合併市町村の取り組みを中心に～』（財団法人地方自治研究機構、2009年3月）
- ・FM推進連絡協議会『総解説ファシリティマネジメント追補版』（日本経済新聞出版社、2009年3月）

●資料

- ・浜松市、「浜松市資産経営推進方針」（2009年4月）
- ・大阪府総務部財産活用課、「府有財産有効活用マニュアル（案）」
(2009年7月)
- ・佐倉市「佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針」（2008年9月）
- ・「PRE戦略を実践するための手引書」（公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会、2009年3月）

●参考ホームページURL（2010年2月現在）

- ・尼崎市ホームページ
<http://www.city.amagasaki.hyogo.jp/>
- ・大阪府ホームページ
<http://www.pref.osaka.jp/>
- ・浜松市ホームページ
<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/>
- ・佐倉市ホームページ
<http://www.city.sakura.lg.jp/>
- ・社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）ホームページ
<http://www.jfma.or.jp/index.htm>

◎ 私たちのチームでは、行政課題実践研修として公有財産の有効活用というテーマで課題解決の検討を行っております。ご多忙のところ回答し難い項目もあるかと思いますが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

回答者

課(局・室)名	担	当
氏名	内線番号等	

※ご回答いただきました内容について、改めてご質問させていただくことがあるかもしれません。そのときは、どうぞよろしくお願いたします。

なお、本アンケートのデータ公表の際、職名等の公表はいたしません

以下の各項目について①等の番号がついているものについては回答欄【 】内に番号を記入してください。【 】については内にご記入してください。

I 公有財産(土地・家屋)の管理について

Q1. 費課(局・室)に所管する公有財産(土地・家屋)を管理する為の台帳はありますか。

①ある ②ない

回答欄【 】

31

以下 Q2、Q3、Q4、Q5は①とご回答された方にお聞きします。②とご回答された方は次ページの「II未利用の公有財産(土地・家屋)について」以下をご回答ください。

Q2. 台帳はどのような形式ですか？

①書類 ②電子データ ③書籍および電子データ

回答欄【 】

Q3. 台帳の整理はどのくらいの頻度で実施していますか

①資産に異動がある時 ②1年に1回 ③数年に1度(約 年) ④実施していない

回答欄【 】

Q4. 台帳に使いづらいい点はありますか？あればご記入ください。

Q5. 台帳の利用頻度はどれくらいですか？

①毎日 ②週1回 ③年1回 ④数年に1度 ⑤全く利用しない

回答欄【 】

☆Q5で①～④とご回答された方、どういったときに台帳を利用していますか？

II未利用の公有財産(土地・家屋)の現状把握について

Q1. 遊休財産(土地・家屋)や売却可能財産など、行政サービスの用に直接供していない財産区分を把握していますか。

①把握している ②一部把握している ③把握していない

回答欄【 】

Q1-2Q1.で②一部把握している③把握していないとご回答された方にお聞きします。把握していないことに何か要因があればご記入ください。

III公有財産(土地・家屋)の利用状況のみなおしについて

Q1. 費課(局・室)が管理する公有財産について当初の利用目的が現在のニーズにあっているかどうかの検討を定期的(数年に一度でも結構です。)におこなっていますか。

①おこなっている ②おこなっていない

回答欄【 】

Q1-1Q1.で①おこなっているとご回答された方にお聞きします。元来の利用目的と現在のニーズがかけ離れていた場合には、どういった処理をされていますか。(例：利用目的の変更、普通財産への引き継ぎ等)

1-2Q1.で②おこなっていないと回答された方にお聞きします。おこなっていないことに理由がありましたらご記入をお願いします。

Q2. 公有財産について当初の目的と現状の利用状況が一致しているかどうかを判断する業務を費課(局・室)でおこなう場合、費課(局・室)の業務に支障をきたすと思いませんか。

①思う ②思わない【思わない理由：】

回答欄【 】