

公共施設の老朽化対応の鍵となる 官民連携

小池純司



CONTENTS

- I 公共施設の老朽化に耐えきれない自治体財政
- II 公共施設の老朽化対応に必要な官民連携
- III 公共施設をめぐる官民連携を図るうえでの課題
- IV 官民連携を図るうえでの必要な方策
- V 官民連携の促進に向けた公共施設のアセットマネジメントの重要性

要約

- 1 高度経済成長期に急速に整備された小・中学校、図書館、公民館、公営住宅といった公共施設は、現在、老朽化の問題を抱えている。一方で、公共施設を支える自治体の財政は、将来にわたり厳しい状況に置かれている。厳しい財政制約のなか、公共施設の老朽化に対応する方策として、公共施設の建て替えや管理・運営において民間企業との連携を大胆に進めていくことが必要である。
- 2 自治体財政が厳しいなかでの施設の建て替えにおける官民連携策については、民間の資金を活用することで施設を建て替えることができるPFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）や、施設の管理を民間企業に包括的に委託する指定管理者制度がある。これらは、「一斉建て替え時代」を迎える自治体にとって高い重要性を持つといえる。
- 3 しかしそこには課題として、官民連携の対象案件の事業規模が小さく民間企業が参入を見合わず例、民間企業の創意工夫を引き出せない事業者選定プロセス、民間企業の創意工夫を引き出すためのインセンティブの欠如がある。
- 4 そこで、各自治体には、①官民連携の対象施設を「群」として捉え、それらの複数施設を包括的にPFIや指定管理者の対象とすること、②対話型の契約プロセスを実現すること、③民間企業に対するインセンティブを付与すること——が求められる。そして、公共施設のアセットマネジメント、すなわち保有するすべての公共施設を、経営的な視点から総合的に管理する取り組みを併せて実施すべきである。

I 公共施設の老朽化に耐えきれない自治体財政

1 「一斉建て替え時代」を迎える公共施設

地方自治体は、道路、橋、上下水道といったインフラや、小・中学校、図書館、公民館といった公共施設を資産として保有しているが、こうした資産は現在、老朽化という大きな問題に直面している。たとえば、1960年代以降、急速に整備が進んだ下水道は、今後、老朽化した施設が急増する。そのまま放置すれば、排水・処理機能の停止や管路破損による道路陥没など、日常生活や社会経済活動へ影響を及ぼすおそれがある。

公共施設についても、高度成長に伴う人口増加や行政需要の高まりにより、1960年代から70年代初頭にかけて急速に整備された。消防庁の「防災拠点となる公共施設等の耐震化推進調査」（2004年）によれば、自治体の公共施設は全国に約44万棟あり、このうち、およそ56%の約25万棟が、建築から25年以上経過している。公共施設の寿命を40年程度とすると、全国の自治体は、2010年から20年ごろに公共施設の「一斉建て替え時代」を迎えることが予想される。

こうしたなか、いくつかの自治体では、全国に先駆け、公共施設の老朽化の現状を把握しようとしている。

たとえば、大阪市の「市設建築物のファシリティマネジメントについて」（2007年）によれば、同市は公共施設を合計3167棟保有し、総延べ床面積は約1590万m²にのぼる。その延べ床面積で見ると、2007年時点で、すでに30年以上経過した施設が全体の37.1%を

占めている。すなわち、現状の施設をそのまま保有することを前提とすると、2017年ごろには4割近い施設を一斉に建て替える必要が生じることがわかる。

また、東京都練馬区によれば、同区の公共施設のうち、30年以上経過した施設の面積は、全体の46.1%（51万9822m²）を占めている（練馬区「施設白書——区立施設のいまとこれからを考える」2004年）。

2 公共施設の老朽化による巨額の財政負担の発生

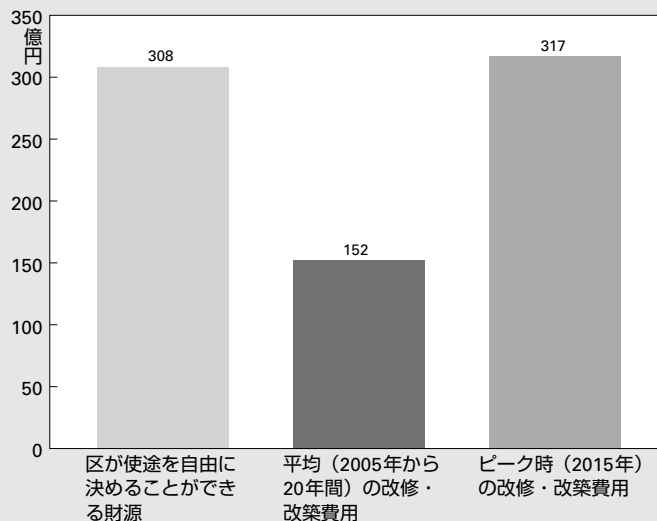
こうした建物の老朽化に、地方自治体はどの程度対応できるのだろうか。

野村総合研究所（NRI）は、全国の自治体の公共施設の建て替え費を試算した。その結果、2005年から20年の間に、自治体が保有する公共施設が耐用年数（本試算では、鉄筋コンクリート造の建物の法定耐用年数である47年を採用した）を迎えた時点ですべて建て替えをすると仮定した場合、建て替え費用は約42兆円となった。すなわち、今後、全国の自治体全体で施設の建て替えをするだけでも、こうした財政負担が発生すると考えられるのである。

一方で、自治体の財政負担能力は年々悪化している。過去に実施した公共事業に伴う地方債の債務償還や、住民の高齢化による社会福祉関連支出の増加により、自治体財政は将来にわたり厳しい状況に置かれており、公共施設の建て替えに使用可能な財源は限定されている。

発生する建て替えや改修などに必要とされる費用を、いくつかの自治体の事例から詳細に確認する。

図1 東京都練馬区における公共施設の将来費用と財源の試算結果



出所) 練馬区「施設白書——区立施設のいまとこれからを考える」(2004年)より作成

東京都豊島区、足立区、練馬区、福岡市、青森県などでは、公共施設の一斉建て替え対応の必要性について、全国でもいち早く検討を進めている。

こうした自治体の建て替え費用などの試算を確認すると、たとえば、足立区は、2010年から39年の30年間に、小・中学校などについて、合計で約1613億円、年平均約54億円（区民税収入のおよそ20%）の改築費用が必要だと試算している（足立区「施設白書——足立区施設の将来を考える」2006年）。また福岡市では、保有する約2000の施設をすべて保有し続けると仮定した場合、2004年から30年間で1兆6575億円、年間平均552億円の建て替えや修繕の投資が必要となると推計している（福岡市「福岡市アセットマネジメント推進に関する研究報告書」2005年）。

こうした巨額の建て替え費用は、自治体財政に大きな影響を与えることが予想される。たとえば前述の練馬区の場合、2025年までの

施設の改修・改築費用は毎年平均で152億円となり、2010年には263億円、2015年には317億円のコストが発生すると試算している。

一方、公共施設の建て替えに充当できる自治体の財源はかなり限定される。練馬区では、自由に用途を決めることができる財源は、2005年時点でおよそ308億円であった。

先に確認したように、練馬区の施設の建て替えのピーク時は2015年で317億円となると試算されており、したがって、そのピーク時は、同区が自由に使える財源をすべて施設に充てても、建て替え費用をカバーできない計算となる。また、ピーク時以外にも毎年平均152億円の改修・改築費用がかかり、これは同区が自由に使える財源のおよそ半分に当たる（図1）。

本章では例として練馬区を取り上げたが、用途が自由に決められる財源が限定的であるという状況は、ほとんどの自治体で同じである。

II 公共施設の老朽化対応に必要な官民連携

1 公共施設の建て替え、運営における官民連携の有効性

こうした厳しい財政状況のなか、自治体が公共施設の老朽化問題に対応するためにはどのような方策が必要なのだろうか。

一つには、建て替える施設を限定し、そのうえで、その他の施設については廃棄や売却などの処分を進めたり、建て替えはせず耐震補強など最低限の安全性の確保のみを図ったりするということが考えられる。

しかし、自治体がこうした方策だけで一斉

建て替え時代を乗り切ろうとしても、住民の理解は得にくいだろう。たとえば、住民にとって、自分の子どもが通っている小学校が廃校になり、これまでよりも遠くの学校に通わせなければならなくなる場合や、廃校とならなくとも、老朽化への対策がなされないままの学校に子どもが通い続けなければならなくなったらどうだろうか。

このように、施設の老朽化が進むなか、財政難を理由に施設を減らしたり、建て替えをしなかったりといった選択を行政がすると、住民には公共サービスの低下と捉えられる可能性が高い。住民は自治体に対して、あくまでも老朽化した施設を順次建て替えていくことを求めると考えられる。

しかし、自治体は厳しい財政難に直面している。しかも、前述のように建て替え費用は近い将来、急増することが見込まれるため、自治体が単独で建て替え費用を賄うことはたいへん難しい状況にある。

では、こうした状況をどうすれば乗り切ることができるだろうか。本稿では、公共施設の一斉建て替え時代に対応するには、民間資金やノウハウの大胆な活用が必要であるということ述べたい。

具体的には、行政が十分に投資をできなくとも、民間資金を活用することで、住民が納得する水準の施設に建て替えることや、施設の運営に民間のノウハウを活用することで、行政が直接携わるよりも安く、かつ高い品質でサービスを提供することが可能となる。つまり行政は、公共施設の一斉建て替え時代の到来に単独で臨むのではなく、民間企業の力を得ることで、公共サービスを低下させることなく、施設の提供や運営方法の最適化を試

みることができるのである。

そこで、民間企業の力を借りた公共施設の建て替えや運営のメリット、言い換えれば、公共施設の建て替え・運営における官民連携の有効性を確認しておきたい。

(1) 官民連携による施設の建て替えの有効性

民間資金を活用した公共施設の建て替えスキーム（枠組み）に、PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ：民間の資金・ノウハウによる公共施設などの建築・運営）がある。PFIでは、民間企業によって設立される特別目的会社（SPC）が主体となって資金を調達し、その資金をもとに民間企業が施設を建て替え、その後の運営をそのまま行う。行政は、施設の建て替えや運営に必要な費用を、民間企業側に定期的に返済していく。

公共施設の建て替えが集中する際、通常であれば自治体財政への負担もその時点で一気に高まるが、PFIでは、建て替え費用に民間資金を利用するため、自治体財政の負担の軽減につながる。具体的には、民間企業側が行政に対して、建築費用や維持管理費用の削減につながる提案をして、それを資金調達と合わせて実施することで、結果的にコストの削減につながることを期待される。またPFIでは、行政は建て替え費用を民間企業側に分割して支払うことができるため、建て替え費用の急増による財政負担の集中を避けることもできる。

(2) 官民連携による施設運営の有効性

2003年の指定管理者制度の導入により、公共施設の管理は、維持管理から運営まで民間

企業が包括的に関与することが可能となった。指定管理者制度の導入以前に行われていた業務委託のスキームには、施設の清掃、警備、保全などの各業務があり、さまざまな民間企業や各種団体に分割されて発注されていた。しかし、指定管理者制度によって、施設の管理運営に関するソフト面、ハード面のほとんどの業務を、指定管理者に指定された民間企業や各種団体に一括して委ねられるようになった。

指定管理者制度下で民間企業が施設の運営をした場合、従来の業務委託に比べ、規模のメリットやより大きな裁量が働くため、コスト削減やサービス面での創意工夫がしやすい。たとえば、民間企業は施設の運営に関する各種業務を横断的に実施することで、それぞれのサービスレベルの標準化を図ったり、繁閑に応じた人員のやりくりをすることや、備品などの一括調達でコストの削減を図ったりすることが可能となる。

このように、公共施設の一斉建て替え時代を迎えるに当たって、指定管理者制度は施設の運営面において、急増する財政負担を緩和させるための有効な官民連携策といえる。

Ⅲ 公共施設をめぐる官民連携を図るうえでの課題

以上より、官民連携は、公共施設の建築・改築や運営におけるコスト削減と質の向上を図るうえで有力な方策と考えられる。このように、今後、施設の建築・運営において、自治体は、民間企業と連携して一斉建て替え時代に備えることが強く求められるが、一方で、看過できない3つの課題がある。

1 官民連携の対象案件の規模が小さく民間の参入が妨げられている

第1に、PFIや指定管理者は、現状では1施設ごとでの官民連携のケースが圧倒的に多く、民間企業にとっては、1案件の規模が小さく事業としての魅力が低いために参入を見送る場合が少なくない。

たとえば、PFIの実施に当たっては、提案書作成費用、SPC設立費用、金融機関に支払う手数料など、事業規模にかかわらず、民間企業側に発生する費用がある。そのため、こうした費用を十分に回収できないくらい事業規模が小さい案件では、PFIは成立しにくい。実際、公民館を1棟建て替える程度のPFIでは、手間とコストからいって通常では成り立たないだろう。

公共施設には小規模な施設が少なくなく、こうした施設がPFIや指定管理者の対象となっても、事業規模が小さいことから民間企業が十分な利益を得ることは難しい。そのため、PFIと指定管理者のいずれの案件においても、建築や運営に技術・ノウハウがありながら、多くの民間企業は、応募を断念せざるをえない状況に直面している。

また、事業規模が小さいために民間企業からの応募が少ない案件の場合、十分な競争が働かず、民間企業からのサービスの向上やコスト削減の提案といった官民連携による効果が、結果として発揮されないというデメリットが生じる。

2 民間企業の創意工夫を引き出せない事業者選定プロセス

第2の課題には、事業者の選定プロセスが、連携対象となる民間企業の創意工夫を発

揮できるようになっていないことがある。

現状の選定プロセスは、発注者側の自治体が配置人数や業務内容などを事細かに設定し、それに対する提案を民間企業側が行うという構図が一般的である。この場合、民間企業としては、仕様が詳細に決められていることから、サービス向上やコスト削減の提案に関する、創意工夫を発揮する余地が少ないといえる。

3 民間企業の創意工夫を引き出す インセンティブの欠如

第3の課題は、現状の指定管理者制度の契約は、民間企業にとってインセンティブが乏しい内容が多い点である。

NRIが2007年11月に実施した「自治体アウトソーシングに関する民間企業アンケート調査」では、自治体のアウトソーシング（外部委託）に対して民間企業が感じる課題として、「費用面のインセンティブ（経費削減した場合のボーナスなど）が十分でない」という質問に、「大いに当てはまる」「当てはまる」と回答した企業は、全体の約6割を占めた（回答企業47社）。

このアンケート結果に見られるように、公共施設を対象とする現状の民間企業へのアウトソーシングでは、企業側が創意工夫を働かせても、それに報いる仕組みに乏しい点が課題となっている。たとえば、指定管理者制度による施設運営では、事業者（民間企業）の施設利用の需要喚起策によって市民活動が活発化しても、それにより利用料の免除・減免対象となる市民活動団体の利用が増え、従来よりも事業者側の利用料収入が減ってしまうケースがある。こうした場合、民間企業にと

っては、施設利用の活性化促進の動機づけが弱くなることとなる。

このように、公共施設の運営を担う民間企業に対し十分なインセンティブが用意されない場合、企業から提供されるであろうサービス向上面やコスト削減面における創意工夫が阻害されることが懸念される。

IV 官民連携を図るうえでの必要な方策

では、こうした課題にいかに対応することが求められるのだろうか。本章では、公共施設に関する官民連携の促進に当たって必要な方策について提言する。

1 施設を「群」として捉えて 官民連携により建て替える

第1に、単体では事業規模が小さく、効果的な官民連携をしにくい施設が少なくないなかでPFIを検討する際は、自治体は、保有する複数の施設を可能なかぎりまとめて対象とし、官民連携に必要な事業規模を確保する。

以下、官民連携による施設の建て替え方式として、PFIによる複数施設の一括建て替えと、複合化による建て替えの2点を述べる。

(1) 官民連携による複数施設の 一括建て替え

公共施設の一斉建て替え時代の到来は、これまでPFIの対象になりづらかった小規模の施設をその対象とするチャンスだと捉えることができる。

一斉建て替え時代には、建て替え対象となる施設が同時期に多数発生する。そうした施

設をまとめて施設「群」として捉え、その施設群をPFIによる建て替えの対象とすることで、仮に施設一つひとつは小規模であっても、全体としては大きな事業規模となる。従来、PFIでは実施しにくかった小規模の施設でも、複数施設を一括で建て替えるこうしたスキームを採用することで、PFIによる建て替えを実現することができる。

複数施設を一括で建て替えるPFI方式の利点は大きい。まず、広範囲の住民に新しい施設を迅速に提供することができる。また、これまでサービスの向上や民間資金の活用、さらにコストの削減や平準化といったPFIの利点を享受できていなかった小規模な施設でも、こうした利点が発揮される。

ここで、このPFI方式の数少ない先駆的事例として、三重県四日市市の事例を取り上げたい。2004年にスタートしたこの四日市市の取り組みは、複数の小・中学校校舎をPFIによって一斉に建て替え、その後の維持管理を約20年間にわたり委託するというもので、PFIを使った複数施設の建て替え・維持管理スキームの日本初の事例として、注目される(図2の上段)。

四日市市へのヒアリングによれば、1校舎だけでは事業規模が小さく、PFIが実現しない可能性が高かったが、複数の校舎を対象としたことで事業規模が最終的に約68億円となり、PFIのスキームが適用できた。これにより、行政が直接建築した場合よりも大幅なコスト削減が実現しただけでなく、複数の施設の短期間での建て替えが可能となったり、民間企業側のさまざまな創意工夫を引き出したりにすることにも成功したという。

具体的には、他の市内小・中学校にはない

常駐管理人の設置や太陽光発電の利用などが、事業者からの提案で実現した。加えて、従来は、点検業者と修繕業者が別であったため、校舎ごとに別の業者から点検の結果報告を受けたり修繕の指示を出したりする必要があったが、維持管理の主体が単一の民間企業となったため、モニタリング(実績の測定・監視)の手間がかなり減少したという。

(2) 官民連携による複数施設の複合化

次に、官民連携を活用した公共施設の複合化による建て替えの必要性を述べる。

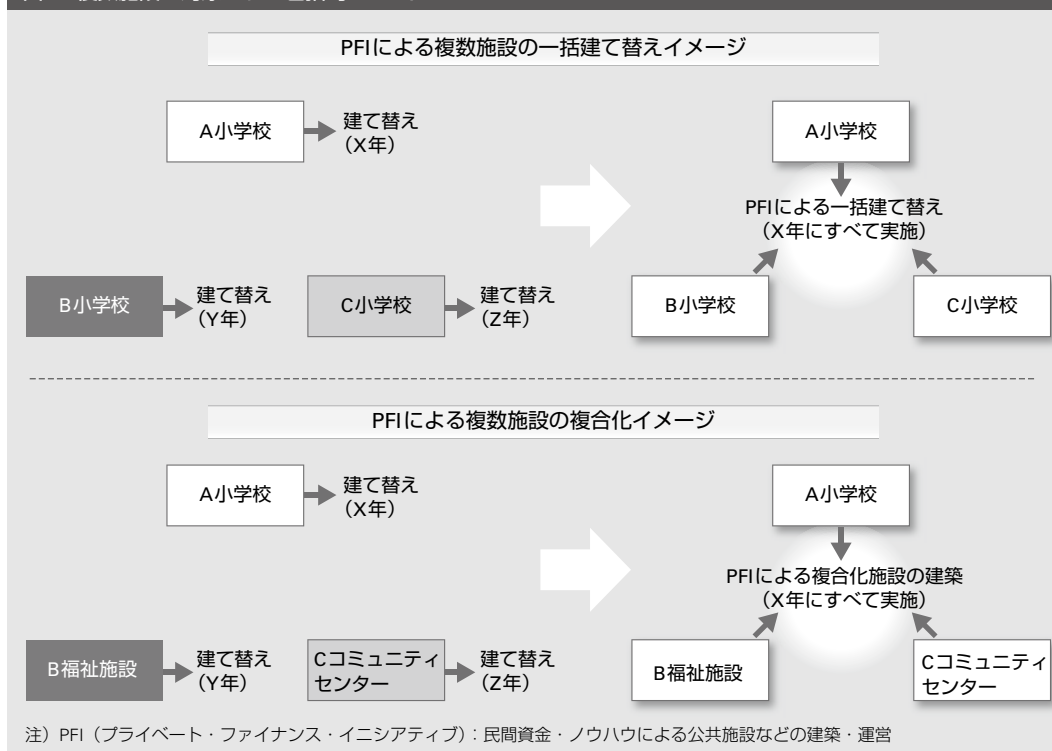
公共施設の老朽度合いは、通常、施設の種類に関係なく全体として進行している。つまり、学校、公民館、福祉施設など、施設の種別に関係なく、すべての施設の老朽化が課題となっている自治体が多い。そこで、学校ならば学校、公民館ならば公民館と、施設を一つひとつ建て替えるのではなく、たとえば、別々の場所にあったコミュニティセンターと福祉施設の両方の機能を兼ね備えた1つの複合施設として建て替える方法がある。これが公共施設の複合化である(図2の下段)。

この公共施設の複合化にはさまざまな有効性が確認できる。

まず、利用者に対するサービス向上につながる。たとえば、小学校と老人福祉施設が一体となることで、児童と高齢者のふれあいの場を容易につくることができる。児童は高齢者からさまざまな伝統や文化を学び、同時に高齢者は、児童とのふれあいにより活力を得ることができる。

次に、施設の複合化にはコスト面からもメリットがある。別々の場所ではなく1カ所に建築することで、その分の費用を節約でき

図2 複数施設を対象とする包括的PFIのイメージ



る。また、施設が1カ所にまとまっていることで、運営費用の削減にもつながる。

このように、公共施設の一斉建て替え時代を迎える自治体にとっては、複合化がもたらすメリットは特に魅力的であると考えられる。

すなわち、施設を別々に建て替えるよりも複合化して一度に整備することで、財政負担が軽減でき、また住民に対しても、コスト削減を図りながらもサービスの向上を訴求しやすい。そして、前述の複数施設の一括建て替えの議論と同様に、複数の施設が複合化して一度に建て替えられることで、全体としては事業規模の大きな建て替え案件となり、PFIのスキームに乗りやすくなる。自治体は、公共施設の複合化を通じて、民間資金とそのノウハウを大きく活用することが可能となる。

千葉県市川市の市川市立第七中学校は、複合施設への建て替えをPFIで実施した。この例では、民間企業からの大胆なアイデアで、構造面やサービスの水準を向上させ、かつこの施設を開放することで、近隣の住民の理解を得ることに成功している。

民間企業の提案がもたらした利点を、より具体的に確認したい。

このPFI事業を担当した大成建設によれば、創意工夫により、コスト面では、行政が単独で建築するよりも約26%の財政負担の縮減が実現したという。

また、建物の質の面でも、同社を中心とするコンソーシアム（共同事業体）の提案は、同市から高い評価を得ている。

たとえば、学習活動が多岐に行える柔軟な教室配置とすることで、生徒への授業だけで

なく、地域住民に対する生涯学習の場として教室が利用可能になった点や、併せて整備された公会堂やデイサービスセンターなどと交流できる建物配置にすることで、多世代間による交流が実現できるようになった点が評価されている。

また、市川市の当初の計画では8階建てであった施設を5階建てに抑えて提案した点や、夜間の景観にも配慮した洗練されたデザインについても、周辺の住宅地区や景観への配慮がゆきとどいているとして好評を得ている。

2 複数施設を「群」として捉えて 官民連携により包括的に運営する

第2に、公共施設の運営段階での官民連携の促進方策を確認したい。具体的には、複数の施設を1事業者に委託する複数施設を対象とした包括的指定管理者制度の導入の提案である。

公共施設の運営は、すでに民間企業が主体となっているケースが少なくない。これには指定管理者制度の導入が大きい。指定管理者制度は、1つの公共施設に対して1つの指定管理者を定めることがほとんどである。

こうしたなか、公共施設の運営に関する官民連携の姿として、複数施設を対象とする包括的指定管理者制度という方式がある。

この方式の指定管理者制度では、自治体は単体の施設ごとにその運営を担う指定管理者を定めるのではなく、複数の施設の運営業務を1社に担わせる。

複数施設を対象とする包括的指定管理者制度の導入では、受託事業者は、複数の施設、業務を一括で請け負うことにより、複数施設

ないし業務への人材の多能工的な配置、顧客サービスの一元管理、一貫した人材育成などが柔軟に実施できるようになり、結果として、顧客サービスの向上、創意工夫の発揮、コストの削減が実現しやすくなる。

これにより、自治体にとっては、より安い委託費用でサービスの水準を維持できること、また複数の施設全体のサービス水準の向上を図りやすいこと、単一の事業者を対象とするため契約手続きの簡素化や、モニタリングコストの軽減が図れること——など、利点は大きい。

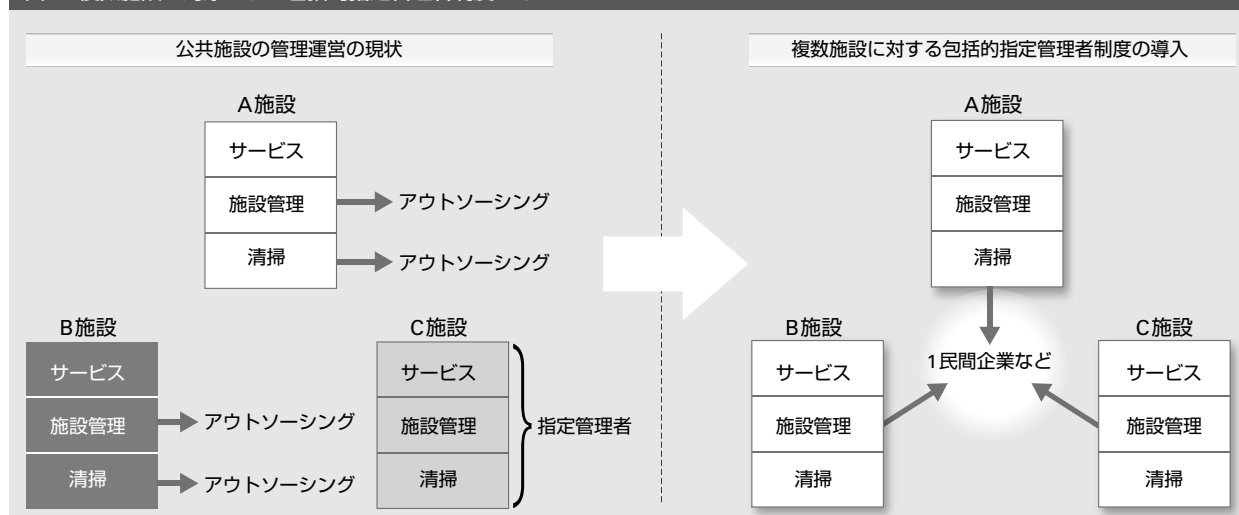
自治体が今後も厳しい財政状況に直面し、かつ定員削減により、いっそう少ない人数で行政を運営していかなざるをえない状況に鑑みると、複数施設に対する包括的指定管理者制度の導入は、管理体制をコンパクトにすることと施設の管理運営のコスト削減につながる。自治体にとってはきわめて有益な施設の管理運営手法であるといえる（図3）。

その先駆的な事例として、東京都板橋区における複数施設に対する包括的指定管理者制度の活用ケースを見てみたい。板橋区では、区内の体育館、プール、野球場、庭球場など25施設のスポーツ施設を、包括的指定管理者制度を活用してコナミスポーツ&ライフ（以下、コナミ）にアウトソーシングしている。

板橋区が包括的指定管理者制度を活用した背景には、整備ずみの全施設共通の施設予約管理システムが活用できることと、包括的な指定管理による各施設のサービスの平準化、および人員・資材・運営面でのスケールメリット——などがあった。

同区の体育課担当者は、「もし分割してアウトソーシングしていたら、共通の施設予約

図3 複数施設を対象とする包括的指定管理者制度のイメージ



システムの運用、サービスの平準化、料金の収受などを異なる指定管理者間で調整しなくてはなくなるため、相当苦労しただろう」と述べている。

実際に、午後11時までの利用時間の延長、トレーニング機器の導入、民間企業のノウハウを活かした魅力的なメニュー展開などのサービスは、区民から好評である。

以前、板橋区が直営していた時点での年間利用者数は141万1000人であったが、アウトソーシング後は165万2000人に増加した。直営時代に25施設の運営に要した経費は、職員の人件費を含めて年間約10億円で、コナミに支払っている委託料は約5億5000万円、これまで区の収入になっていた利用料収入約2億5000万円がコナミに移っても、板橋区の経費削減効果は年間約1億8000万円に及ぶという。

また、コナミにとっては、利用客増の自社努力は利用料収入に直結し、しかも初期投資ゼロで同社のファンを獲得できるなどの利点があるため、施設の管理に意欲的に取り組む

ことができる。たとえばコナミは、板橋区立赤塚体育館のコンセプトを、「アクションスポーツスタジアム」と明確にし、アクションサッカーのメッカにしようと試みている。

このように、複数施設を対象とする包括的指定管理者制度の導入は、自治体のコストや手間を削減するとともに、民間企業のインセンティブを高め、サービスを向上させる有効な手法であるといえる。

3 対話型の契約プロセスを実現する

民間企業の創意工夫を最大限に引き出すアウトソーシングをいっそう進展させていくためには、第3として、自治体は、民間企業に対して厳格な仕様書に基づいた提案を求めるのではなく、自治体側の発想になかった新たなサービスやコスト削減の提案を促進させるよう、契約プロセスを変化させる必要がある。

このような提案の競争を行うには、民間企業との対話型の事業者選定プロセスの確立と導入が求められる。これは、前述のとおり、発注者側がいわば一方的に作成する仕様書で

は民間企業の能力を十分に反映できないとの前提に立ち、仕様書そのものを民間企業との対話により作成していく方法である。

実際には、自治体は、PFIや指定管理者制度の導入対象となる施設の範囲、建物の仕様、サービス水準などを、民間企業とともにより具体的に協議しながら検討することで、民間企業の創意工夫を最大限に活かした施設やサービスの調達を期待できる。

4 民間企業に対するインセンティブを付与する

第4に、公共施設の運営を担う民間企業に対しては、目標達成時のインセンティブの付与が必要である。つまり、民間企業が当初目標を上回る成果や評価を獲得した際、それを民間企業の利益などに反映できる仕様を、あらかじめ自治体側が用意しておくことが求められる。

たとえば、利用料金が無い施設であっても、集客などで一定の成果を上げた場合、報奨金や追加コストなどを付与する。そうすることで、民間企業のサービス向上への努力をより引き出すことが期待できる。また、自主企画の実施やオリジナル商品の販売など、事業者の収益に結びつくような裁量を民間企業に認めることで、企業努力によるコスト削減をよりいっそう促すことも重要と考えられる。

V 官民連携の促進に向けた公共施設のアセットマネジメントの重要性

最後に、以上に述べた公共施設に関する官

民連携を進めるに当たって、公共施設のアセットマネジメント（資産管理）の取り組みが重要であるという点を指摘しておきたい。

公共施設のアセットマネジメントとは、保有する公共施設を、経営的な視点から総合的に企画・管理・活用・処分する取り組みである。

公共施設のアセットマネジメントは、まず各施設の利用度合い、老朽度合い、また、今後必要となる建て替えの時期や、その時点で発生するコストを施設横断的に把握することから始める。次いで、こうした情報をもとに、他施設と比べて無駄が多いと考えられる管理運営の内容の見直しや、利用度合いが低い施設の運営の改善など、無駄のない施設運営を図る。

公共施設のアセットマネジメントによって施設横断的な老朽度合いや運営状況を把握することで、複数の公共施設を、同程度の老朽度合いや管理運営レベルといった施設群としてまとめることができる。こうすることにより、効果的な官民連携の方策として本稿で提言した、施設を「群」として捉えたPFIによる施設の一括建て替えや、包括的指定管理者制度での複数施設の運営改善が実施しやすくなる。

また、公共施設のアセットマネジメントの取り組みは、将来の建て替え時期とその際の費用を施設横断的に把握するため、自治体の将来の財政状況に鑑みて、どの程度の建て替え費用を民間企業から調達すべきかを検討することができる。

さらに、今後、公共施設の建築や運営をするうえで、官民連携に基づいたコスト削減をどの程度実現すべきかについても試算する

ことが可能となる。すなわち、公共施設のアセットマネジメントを実施することで、官民連携をいつどの程度進めていくべきかについて、目標を設定することが可能となるのである。

このように、公共施設に関する官民連携を進めるうえでは、公共施設のアセットマネジメントの検討が重要な位置づけになる。今後、公共施設における住民へのサービス水準を維持、さらに向上させつつも、施設の一斉建て替え時代の到来による財政負担の急増に

備えるため、各自治体では、公共施設のアセットマネジメントを実践し、民間企業との連携を、包括的かつ積極的に進めていくことが強く求められる。

著者

小池純司（こいけじゅんじ）

公共経営戦略コンサルティング部主任コンサルタント

専門は公的セクターのマネジメント改革、地方行財政制度、公的金融など