

2014年度 修士論文

政令指定都市における公的文化スポーツ施設 運営の民間移行状況と今後の課題

Research for current status of culture sports facility
management transition from public to private, and
consideration for expected facility management in future

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5014A302-9

石崎 浩二

KOJI ISHIZAKI

研究指導教員： 平田 竹男 教授

目次

第1章	序論	1
第1節	背景.....	1
第2節	先行研究.....	7
第3節	研究目的.....	8
第2章	研究方法	9
第1節	調査対象.....	9
第2節	研究データ	9
第3節	分析方法.....	11
第3章	研究結果	13
第1節	各政令指定都市の民間移行状況	13
第1項	札幌市	13
第2項	仙台市	15
第3項	新潟市	16
第4項	さいたま市	17
第5項	千葉市	18
第6項	横浜市	19
第7項	川崎市	20
第8項	相模原市.....	21
第9項	静岡市	22
第10項	浜松市.....	23
第11項	名古屋市	24
第12項	京都市.....	25
第13項	大阪市.....	26
第14項	堺市.....	27
第15項	神戸市.....	28
第16項	岡山市.....	29
第17項	広島市.....	30
第18項	北九州市	31
第19項	福岡市.....	32
第20項	熊本市.....	33
第2節	民間移行状況の全体図.....	34
第3節	政令指定都市の類型化.....	36
第4章	考察	37

第1節	政令指定都市における公共施設の民間移行.....	37
第2節	PFI 比率の上昇.....	38
第3節	文教施設における指定管理者制度の必要性.....	39
第4節	各政令指定都市の民間移行状況の現状および今後.....	40
第5節	今後の課題.....	42
第5章	結論	43
謝辞	44	
参考文献	45	
巻末資料	47	
第1節	札幌市	47
第2節	仙台市	49
第3節	新潟市	51
第4節	さいたま市.....	53
第5節	千葉市	55
第6節	横浜市	57
第7節	川崎市	59
第8節	相模原市.....	61
第9節	静岡市	63
第10節	浜松市	65
第11節	名古屋市.....	67
第12節	京都市	69
第13節	大阪市	71
第14節	堺市	73
第15節	神戸市	75
第16節	岡山市	77
第17節	広島市	79
第18節	北九州市.....	81
第19節	福岡市	83
第20節	熊本市	85

図表目次

図 1：日本版 PPP の流れ.....	2
図 2：平成 25 年 6 月 6 日民間資金等活用事業推進会議決定事項.....	3
図 3：指定管理者制度導入による収支向上効果.....	4
図 4：指定管理者制度導入状況	5
図 5：指定管理者制度導入施設の状況（レクリエーション・スポーツ）	6
図 6：指定管理者制度導入施設の状況（文教）	6
図 7 札幌市 レクリエーション・スポーツ(n=57).....	13
図 8 札幌市 文教(n=137).....	13
図 9 仙台市 レクリエーション・スポーツ(n=100).....	15
図 10 仙台市 文教(n=112).....	15
図 11 新潟市 レクリエーション・スポーツ(n=174).....	16
図 12 新潟市 文教(n=162).....	16
図 13 さいたま市 レクリエーション・スポーツ(n=33)	17
図 14 さいたま市 文教(n=127)	17
図 15 千葉市 レクリエーション・スポーツ(n=48).....	18
図 16 千葉市 文教(n=38).....	18
図 17 横浜市 レクリエーション・スポーツ(n=219).....	19
図 18 横浜市 文教(n=235).....	19
図 19 川崎市 レクリエーション・スポーツ(n=91).....	20
図 20 川崎市 文教(n=63).....	20
図 21 相模原市 レクリエーション・スポーツ(n=69)	21
図 22 相模原市 文教(n=69)	21
図 23 静岡市 レクリエーション・スポーツ(n=50).....	22
図 24 静岡市 文教(n=42).....	22
図 25 浜松市 レクリエーション・スポーツ(n=111)	23
図 26 浜松市 文教(n=89).....	23
図 27 名古屋市 レクリエーション・スポーツ(n=66)	24
図 28 名古屋市 文教(n=81)	24
図 29 京都市 レクリエーション・スポーツ(n=46).....	25
図 30 京都市 文教(n=81).....	25
図 31 大阪市 レクリエーション・スポーツ(n=116).....	26
図 32 大阪市 文教(n=153).....	26
図 33 堺市 レクリエーション・スポーツ(n=60)	27
図 34 堺市 文教(n=54)	27
図 35 神戸市 レクリエーション・スポーツ(n=14).....	28

図 36 神戸市 文教(n=57).....	28
図 37 岡山市 レクリエーション・スポーツ(n=98).....	29
図 38 岡山市 文教(n=146).....	29
図 39 広島市 レクリエーション・スポーツ(n=43).....	30
図 40 広島市 文教(n=131).....	30
図 41 北九州市 レクリエーション・スポーツ(n=90).....	31
図 42 北九州市 文教(n=46).....	31
図 43 福岡市 レクリエーション・スポーツ(n=22).....	32
図 44 福岡市 文教(n=38).....	32
図 45 熊本市 レクリエーション・スポーツ(n=61).....	33
図 46 熊本市 文教(n=124).....	33
図 47：民間移行状況.....	34
図 48：レクリエーション・スポーツ施設と文教施設の民間移行状況.....	35
図 49：PPP の流れの考察（総括）.....	38
表 1：分野別実施方針公表件数.....	3
表 2：公の施設の内容.....	12
表 3：指定管理者となった団体の種別の例.....	12
表 4：民間移行状況による政令指定都市の類型化.....	36
表 5 区分表.....	40

第1章 序論

第1節 背景

Public-Private Partnership(以下、PPP)とは、日本では公共セクター直営で提供してきた公共サービスを民間に開放する事とあり、「官民のパートナーシップ（協働）による公共サービスの提供手法」と定義されている¹⁾。官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームのことであり、PPPの中には、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営（DBO）方式、さらに包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれている²⁾。2001年6月に内閣総理大臣であった小泉純一郎氏が構造改革の実施のために経済財政諮問会議にて決議させたのが「財政運営と構造改革に関する基本方針（内閣府2001）」という政策の基本骨格である。その内容は、公共サービスの提供について、市場メカニズムをできるだけ活用していくため、「民間でできることは、できるだけ民間に委ねる」を原則に、国民の利益の観点に立って、徹底した行政改革を行い、特殊法人等や国営施設の見直し、民営化を進めることが必要である³⁾。PPPの流れとしては、民間委託を行い、その後、地方自治法の一部改正で2003年9月2日に指定管理者が導入され、各自治体により随時導入されていった（図1）。これは当時の公共サービスの属性に応じて、民営化、民間委託、Private Finance Initiative(以下、PFI)、独立行政法人化等の方策の活用に関する検討を進める、という案であり、これをもとにPPPは推進されていった⁴⁾。また、その改革案のもと、2007年より名が簡略化した「経済財政運営と改革の基本方針（内閣府2014）」では、民間能力の活用等に関して、民間の資金・ノウハウを活用することで、できるだけ税財源に頼らずに効果的・効率的なインフラ整備・運営を可能とするため、集中強化期間や数値目標を設定し（コンセッション方式について今後3年間で2～3兆円）、その実現に向けて国・地方が連携して取り組むことで、「PPP／PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の実行を加速させると述べており⁴⁾、PPP推進の背景には国家施策とリンクしていることがわかる。

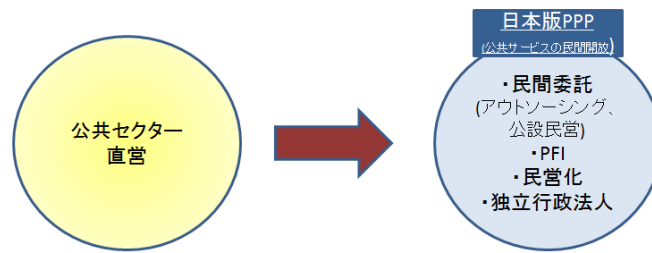


図 1：日本版 PPP の流れ

PFI とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は、同一価格でより上質のサービスを提供することができる手法⁵⁾と述べられている。内閣府は、2014 年 3 月末時点における全国での PFI 事業の実施状況を発表し、1999 年度以降に実施方針を公表した事業数の累計は 440 件、事業費は 4 兆 3180 億円となった。このうち、事業者決定などにより公共負担額が決まったものは 415 件で、計 8183 億円の VFM（バリュー・フォー・マネー）が生まれ、行政の財政再建に寄与したとしている。事業数は前年度の 414 件から 26 件、事業費は 4 兆 2237 億円から 943 億円増加したと発表した⁶⁾。表 1 にあるようにその中でも「教育と文化」は 2014 年までの実施方針公表件数が最も多く、計 150 件となっている。また、図 2 のように国家的なビジョンも示している。国土交通省では、基盤事業（インフラ）の観点から包括的に研究されている⁷⁾もの、また、当制度マネジメント全体の研究、また、その有効性を確認するため、複数施設の包括委託と個別発注の比較、一部の収益性のある施設からの収入を含めて運営を行う官民連携事業の効果等に関する検討が行われている⁸⁾⁹⁾。

表 1：分野別実施方針公表件数

(平成26年3月31日現在)

分 野	事業主体別			合 計
	国	地方	その他	
教育と文化(文教施設、文化施設 等)	2	111	37	150
生活と福祉(福祉施設 等)	0	20	0	20
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場 等)	0	75	3	78
産業(観光施設、農業振興施設 等)	0	14	0	14
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設 等)	8	48	0	56
安心(警察施設、消防施設、行刑施設 等)	8	15	0	23
庁舎と宿舎(事務庁舎、公務員宿舎 等)	41	10	2	53
その他(複合施設 等)	6	40	0	46
合 計	65	333	42	440

(注1) サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(1) 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業 : 2～3兆円

○ 空港、上下水道事業における運営権制度の積極的導入 等

(2) 収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPFI事業等 : 3～4兆円

○ 高速道路(特に大規模改修が必要な首都高)など、公共施設の維持・更新にPPP的手法の導入検討 等

(3) 公的不動産の有効活用など民間の提案を活かしたPPP事業 : 2兆円

○ 民間提案に係るガイドラインの発出や提案窓口の整備 等

(4) その他の事業類型 : 3兆円

○ 維持管理・更新等における業績連動の導入、複数施設の改修や維持管理等の包括的契約 等

10～12
兆円^{*}

図 2：平成 25 年 6 月 6 日民間資金等活用事業推進会議決定事項

指定管理者に関しては、指定管理者制度導入後本研究年から10年以上経過し、その時代の変遷に連れ、当該制度に向けて様々な検証・分析がなされてきた。例えば、図 3 によると、施設の支出と収入について、費用関数と収入関数を推計し、指定管理者制度導入の効果を検証した結果、指定管理者制度の導入済みの施設について、制度導入による支出削減効果と増収効果があることが分かっている。そのように、当制度導入効果は、後述する先行研究も含め、有効であることは実証されてきている。

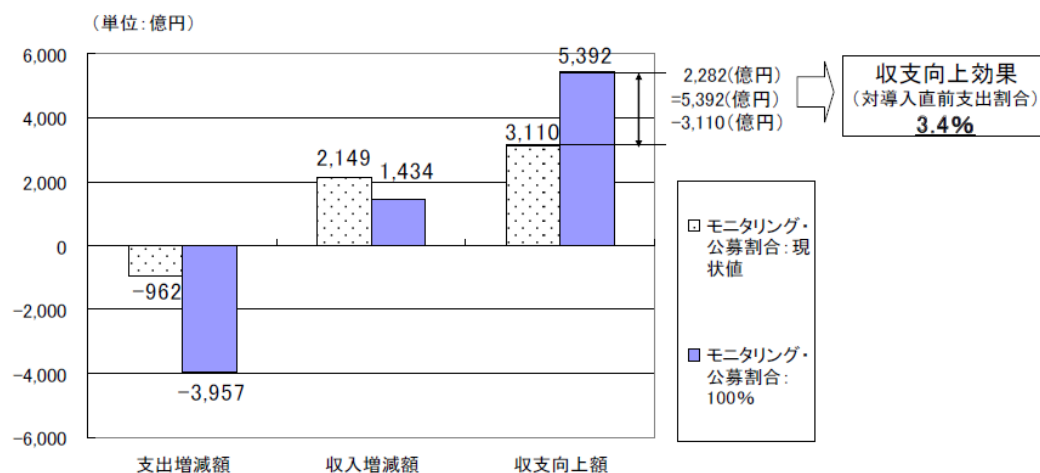


図 3 : 指定管理者制度導入による収支向上効果

さらに導入効果調査に関しては、図 5 に示すように、総務省が記載年度における各地方公共団体の指定管理者制度の導入状況等を調査したものがある¹⁰⁾。これにより各自治体の過年度変遷状況が明らかとなっているが、本表は、都道府県についてのみの数値である。また、導入状況を施設別でグラフにしてみると、図 4 にもあるように、どのジャンルにおいても軒並み上昇している事がわかる。実際 PFI に最も直結する基盤（インフラ）施設、または、検証もしくは研究は、先述した内容や、先行研究も同様に多くなされている。

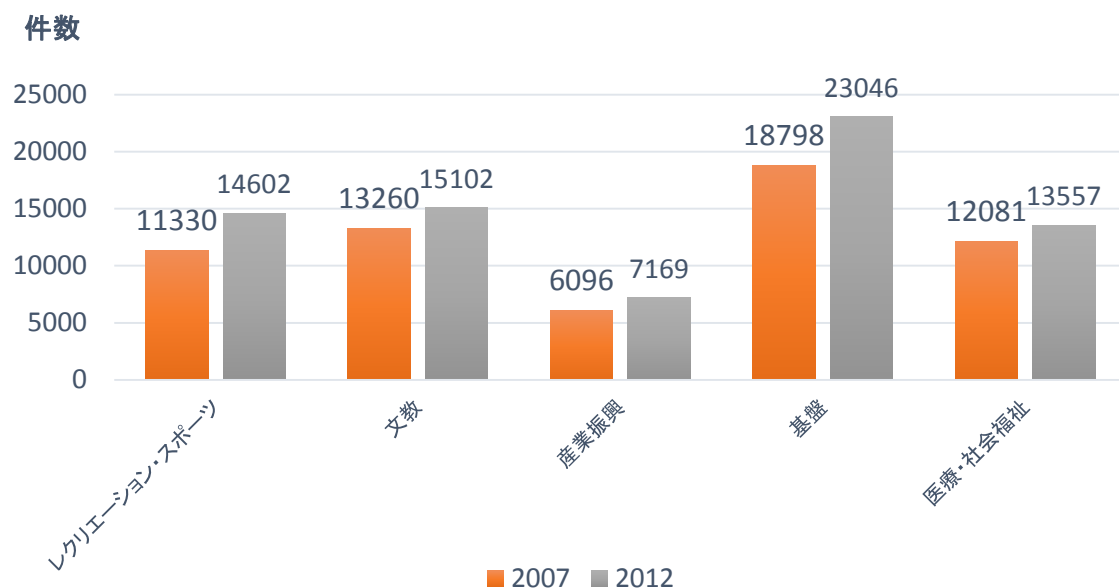


図 4：指定管理者制度導入状況

自治体では教育費予算において、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設が同枠組みの中に入るが、それにおいてターゲットを絞り、変遷推移を図にしたものが図 5・6 である。これによると、レクリエーション・スポーツ施設は、財団・社団から民間が増加しており、文教施設は、公共的団体から地縁団体が増加している。しかしながら、当該資料には都道府県、政令指定都市、市区町村における同様のデータはあるものの、あくまで指定管理者施設導入数であり、施設数全体に対する状況は見えてこず、さらに、国家施策と対比した、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設を俯瞰した指定管理者制度変遷状況は見えてこない。

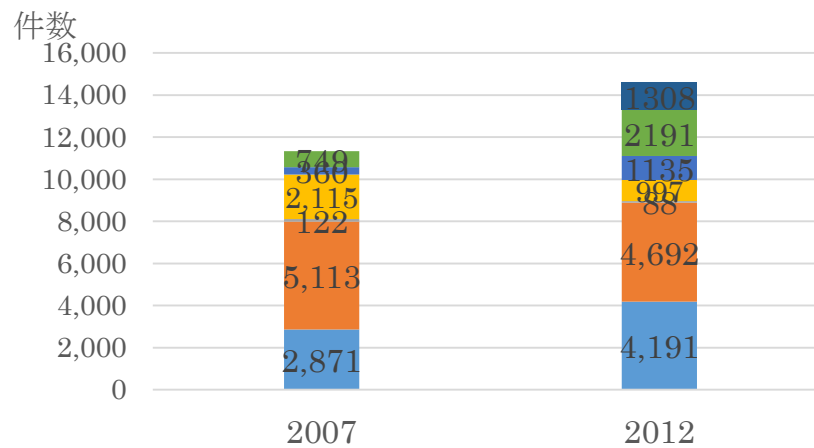


図 5：指定管理者制度導入施設の状況（レクリエーション・スポーツ）

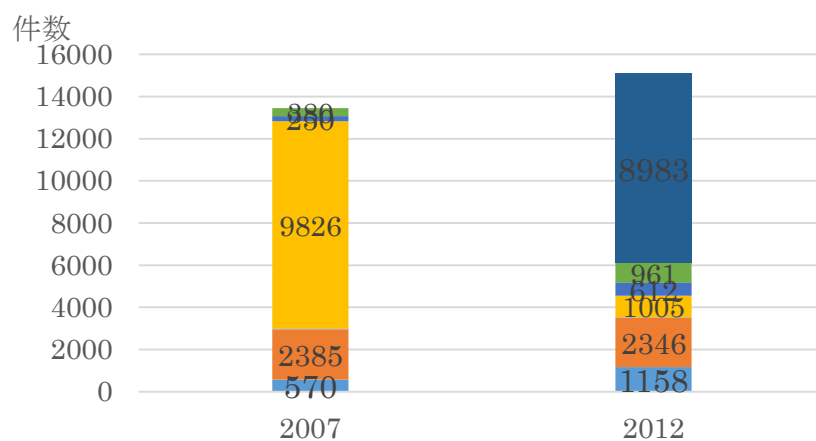


図 6：指定管理者制度導入施設の状況（文教）

- 株式会社・有限会社 ■ 財団法人・社団法人 ■ 公共団体
- 公共的団体 ■ NPO法人 ■ 1～5以外の団体
- 地縁による団体

第2節 先行研究

平成15年9月より地方自治法の改正により導入された指定管理者制度は10年以上が経過した。この制度も含まれているPPPを対象とした研究が多く行われてきた。例えば、Bing Liら¹¹⁾により、英国の建設業界におけるPPP/PFI事業成功3大要素を明らかにした。また、Oyedele、L.¹²⁾は、PPP/PFIにおける成功要因を特定した。間野¹³⁾は、指定管理者制度の導入による公共スポーツ施設経営によって、自治体の財源支出が削減され、利用者数の増大、満足度も向上し、常勤雇用者数の増大等、指定管理者制度の目的は達成されることを明らかにした。また、田中¹⁴⁾により、指定管理者の図書館といったジャンルに焦点をあて、その制度面と図書館から状況考察と発展方策の検討をした。加えて坂村¹⁵⁾により、美術館と指定管理者に焦点を当て、制度導入時の事業の質の向上と経費の削減が図られ、さらにその問題抽出・提言を示した。その他、大柏¹⁶⁾により、制度導入における民間参入により、スポーツ教室・自主事業の割合などの方策を実施したことにより、体育協会の支出の増大が見られた事を明らかにした。また新田¹⁷⁾は、今後の指定管理者制度の活用について「～モニタリング・評価の視点から～」によると、モニタリング・評価を再構築するための4つの視点を導き出し、キーワードと再構築を見出した。

これらの先行研究において、多くの研究者たちが、その各制度の内容や発展方策、結果の分析等、また、制度のその中身の部分の研究を行っているが、レクリエーション・スポーツ施設・文教施設を俯瞰した指定管理者変遷状況についての研究はなされていない。また、本研究により、今後の公共施設事業の発展に寄与すると考えられる。

第3節 研究目的

レクリエーション・スポーツ施設、文教施設運営における民間移行状況と今後の課題を明らかにすることを目的とする。

第2章 研究方法

第1節 調査対象

都道府県・市町村の中でも高度で専門的な行政サービスが行える政令指定都市
(20 都市)

第2節 研究データ

各自治体におけるホームページ（以下、HP と記載）公開データを収集する。
なお、各市町村データに関しては、以下のデータを使用した。

札幌市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.sapporo.jp/>

仙台市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.sendai.jp/>

さいたま市 HP データは 2014 年 11 月 12 日公開のデータ

<http://www.city.saitama.jp/>

千葉市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.chiba.jp/>

横浜市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.yokohama.lg.jp/>

川崎市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.kawasaki.jp/>

相模原市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.sagamihara.kanagawa.jp/>

新潟市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.niigata.lg.jp/>

静岡市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

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

浜松市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

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

名古屋市 HP データは 2014 年 10 月 22 日公開データ

<http://www.city.nagoya.jp/>

京都市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.kyoto.lg.jp/>

大阪市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.osaka.lg.jp/>

堺市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.sakai.lg.jp/>

神戸市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.kobe.lg.jp/>

岡山市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.okayama.jp/>

広島市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.hiroshima.lg.jp/index2.html>

北九州市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/>

福岡市 HP データは 2014 年 10 月 30 日公開データ

<http://www.city.fukuoka.lg.jp/>

熊本市 HP データは 2014 年 1 月 4 日公開のデータ

<http://www.city.kumamoto.jp/>

第3節 分析方法

各政令指定都市のホームページ、総務省指定管理導入状況調査より、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設の一覧を作成し、民間移行状況の推移を調査した。また、各政令指定都市の結果に基づき、「直営の割合が60%以上であれば『直営』、指定管理者の割合が40%以上であれば『指定管理者』、指定管理者のうち民間が20%以上であれば『民間』」という基準を設定し類型化した。

また、指定管理者過年度推移グラフ作成の為、指定管理者に関しての経年変化移行状況を調査した。その後、その調査結果をもとに、リスト化し、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設を区分分けし、各施設年度推移グラフを作成した。グラフの研究年度は公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省）が2004年、2007年、2012年に行われているが、一定の指定管理者導入施設数が得られる2007年～2012年を対象期間とした。また、中間経過を見るために2010年も指標の1つとして加えた。また、対象区分として「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」の調査対象を参考に、その中において、都道府県に次いで人口の多い区分として本研究の研究対象を政令指定都市とした。また、当分析区分けの基本的な基準として、表3にある区分を参照とした。またその詳細補足として、各施設年度推移グラフ内「民間」にあたる区分として、表2を参照とし、その内、1と6を民間の種別とした。また、レクリエーション・スポーツ施設において、「運動公園」等、同住所の中に数ヶ所含まれている施設に関しては施設カウント数を1とした。文教施設において、「図書館」は文教施設に含めた。また、自治体によってその区分分けが異なる場合、その対象自治体の区分分けに沿って研究を進めた。コンソーシアム内に1社でも民間が含まれている場合、民間の区分けに含めた。

表 2：公の施設の内容

- 1 レクリエーション・スポーツ施設
競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、ゴルフ場、海水浴場、国民宿舎、宿泊休養施設等
- 2 産業振興施設
産業情報提供施設、展示場施設、見本市施設、開放型研究施設等
- 3 基盤施設
駐車場、大規模公園、水道施設、下水道終末処理場、ケーブルテレビ施設等
- 4 文教施設
県・市民会館、文化会館、博物館、美術館、自然の家、海・山の家等
- 5 社会福祉施設
病院、特別養護老人ホーム、介護支援センター、福祉・保健センター等

表 3：指定管理者となった団体の種別の例

- 1 株式会社 （特例有限会社を含む。）
- 2 特例民法法人（従来の公益法人）、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、地方三公社（住宅供給公社、道路公社、土地開発公社）
- 3 地方公共団体 （一部事務組合等を含む。）
- 4 公共的団体 （例：農業協同組合、社会福祉法人、森林組合、赤十字社等）
- 5 地縁による団体 （例：自治会、町内会等）
※地方自治法第260条の2第7項に規定する「認可地縁団体」であるか否かは問わない。
- 6 特定非営利活動法人（NPO法人）
- 7 1～6以外の団体 （例：学校法人、医療法人、共同企業体等）

第3章 研究結果

第1節 各政令指定都市の民間移行状況

第1項 札幌市

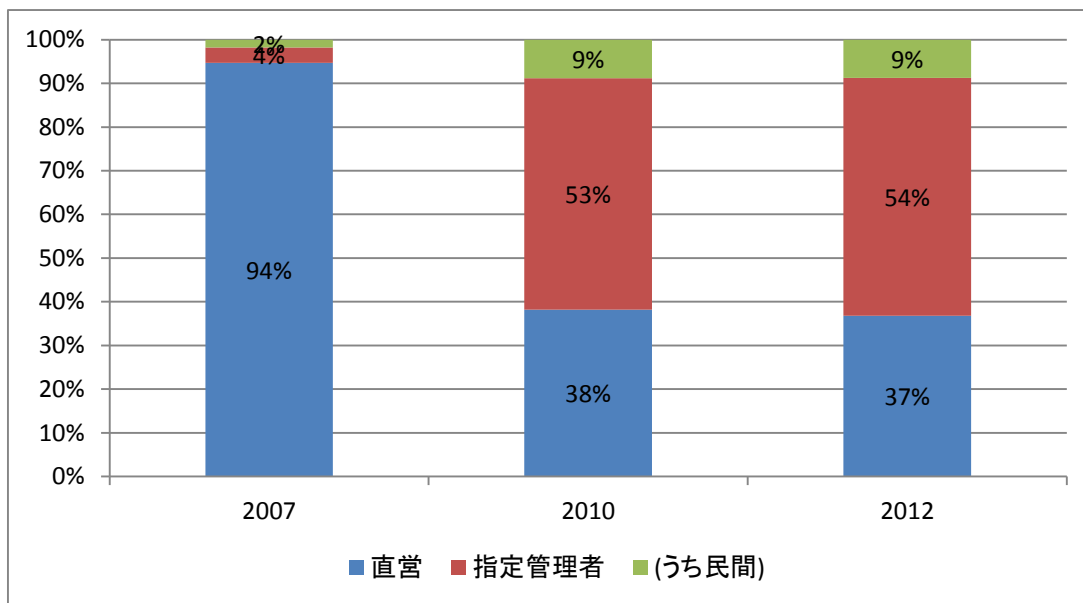


図7 札幌市 レクリエーション・スポーツ(n=57)

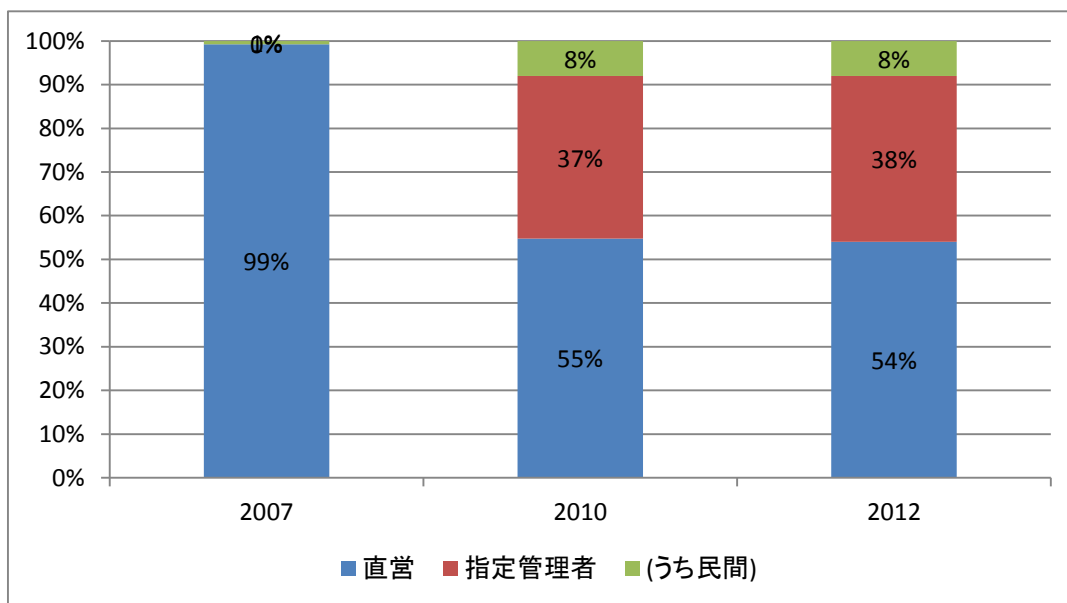


図8 札幌市 文教(n=137)

2007年のレクリエーション・スポーツの民間2%、指定管理者が4%であったのに対し、2010年に民間が7%、指定管理者が49%、2012年には指定管理者が1%上昇していた。また、文教に関しては民間1%、指定管理者0%であった

のに対し、2010年には民間が7%、指定管理者が37%、2012年には指定管理者が1%上昇していた。

第2項 仙台市

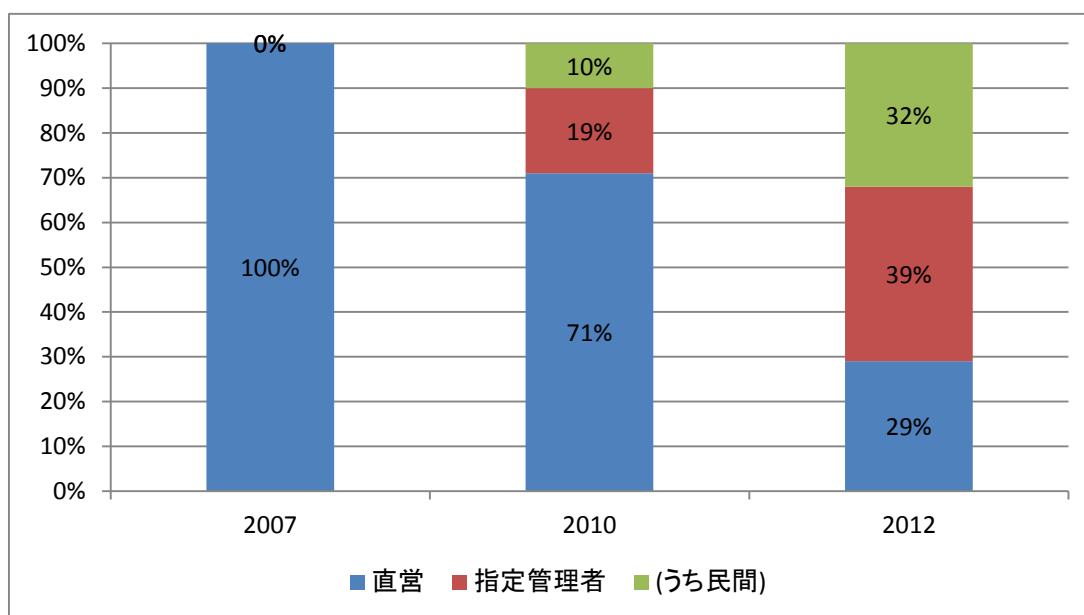


図 9 仙台市 レクリエーション・スポーツ(n=100)

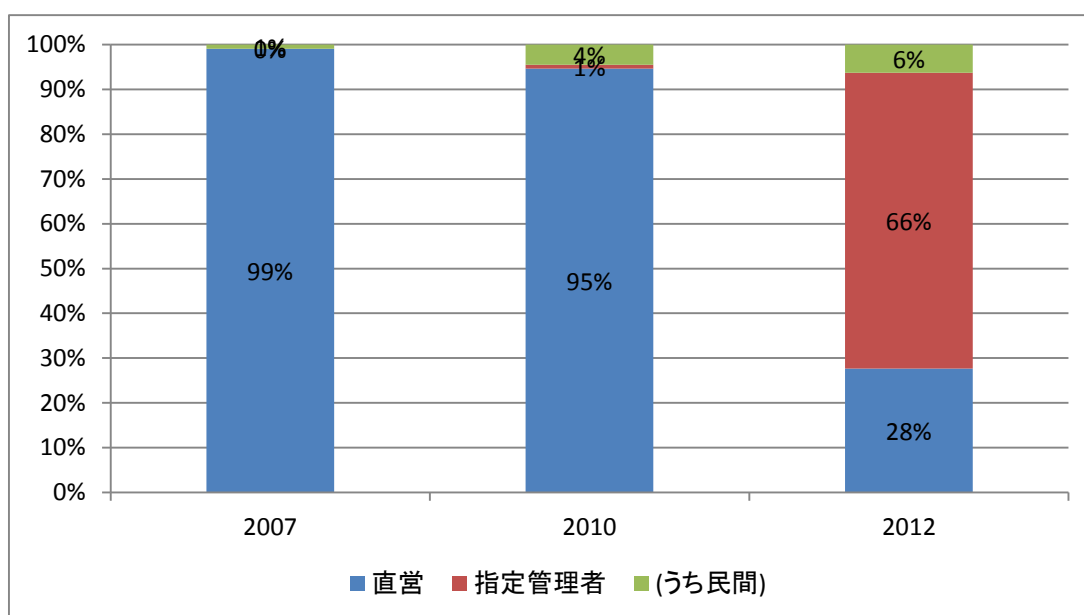


図 10 仙台市 文教(n=112)

2007年にレクリエーション・スポーツが100%直営であったのに対し、2010年に民間が10%、指定管理者が19%、2012年には民間が22%、指定管理者が20%上昇していた。また、文教に関しては民間1%、指定管理者0%であったのに対し、2010年には民間が3%、指定管理者が1%、2012年には民間が2%、指定管理者が65%上昇していた。

第3項 新潟市

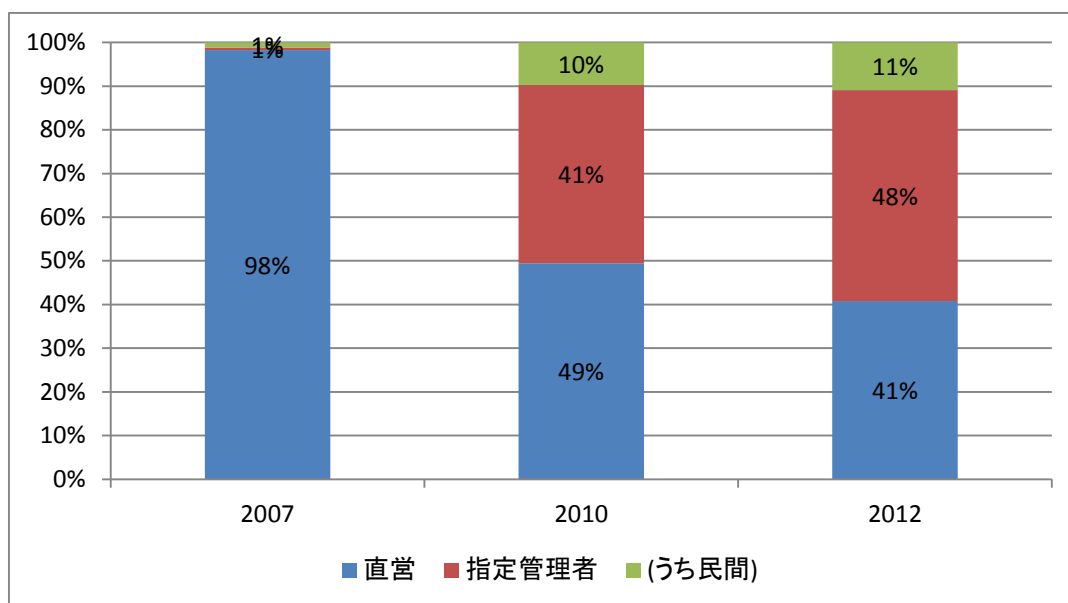


図 11 新潟市 レクリエーション・スポーツ(n=174)

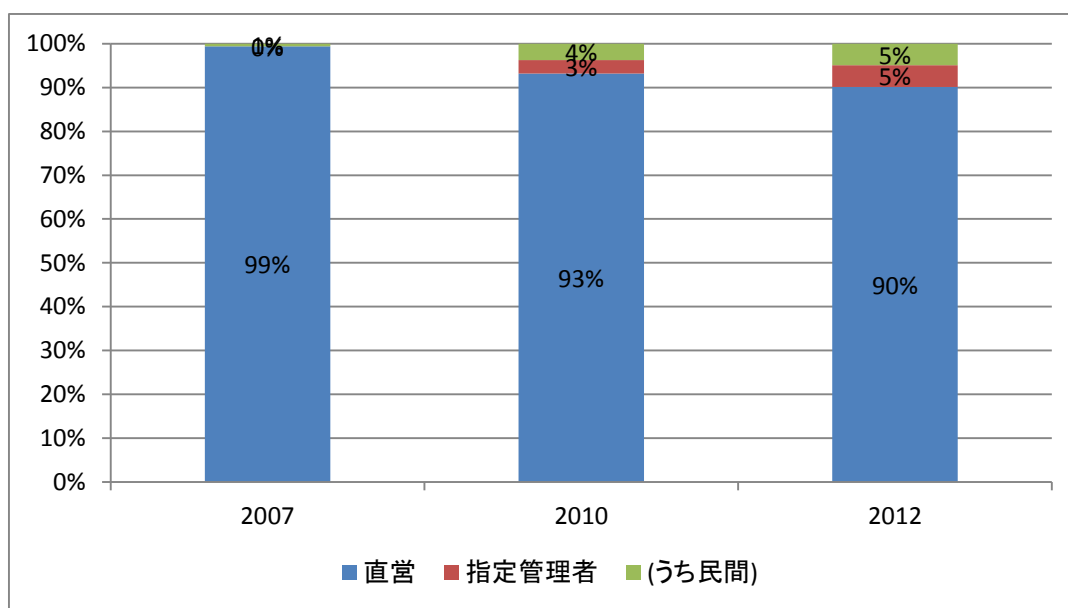


図 12 新潟市 文教(n=162)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間が 1%、指定管理者が 0%であったのに対し、2010 年に民間が 9%、指定管理者が 40%、2012 年には民間が 1%、指定管理者が 7%上昇していた。また、文教に関しては民間 1%、指定管理者 0%であったのに対し、2010 年には民間が 3%、指定管理者が 3%、2012 年には民間が 1%、指定管理者が 2%上昇していた。

第4項 さいたま市

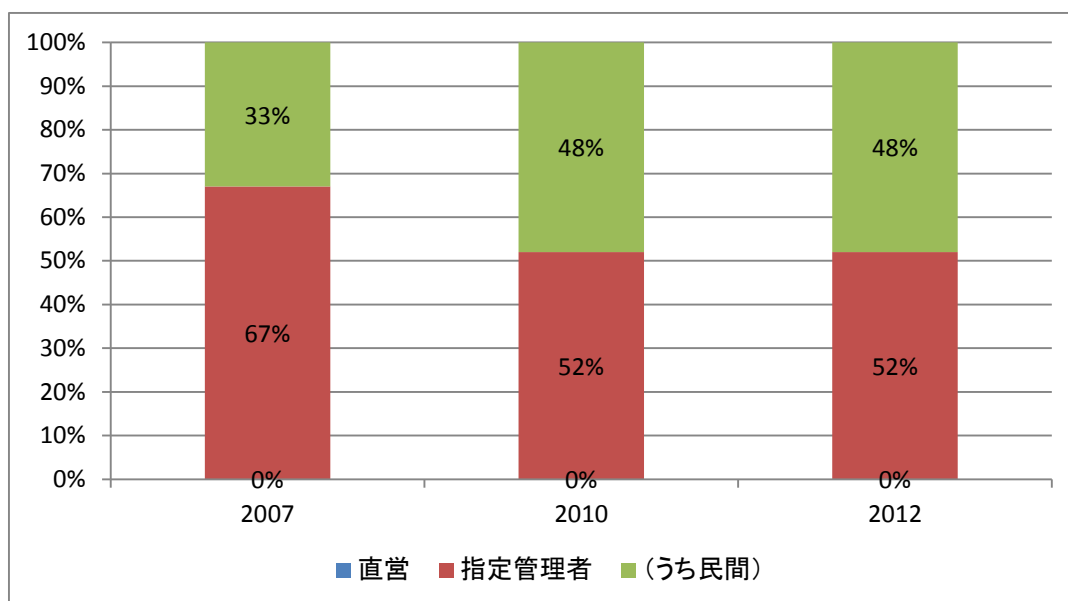


図 13 さいたま市 レクリエーション・スポーツ(n=33)

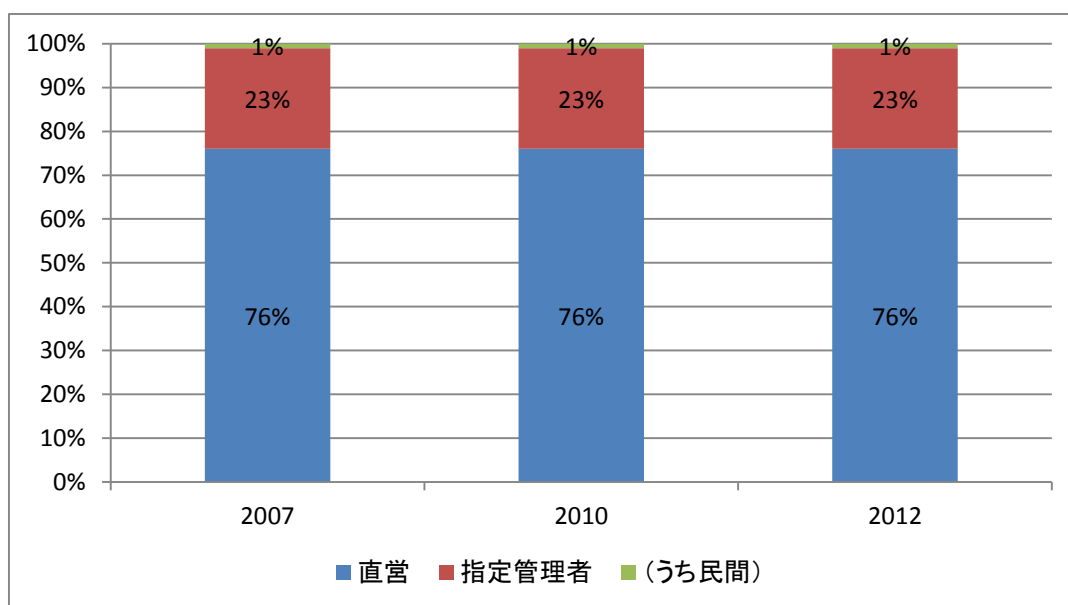


図 14 さいたま市 文教(n=127)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 33%、指定管理者が 67%であったのに対し、2010 年に民間が 15%上昇し、指定管理者が 15%減少していた。また、文教に関しては民間 1%、指定管理者 23%であったのに対し、それ以後に変化は見られなかった。

第5項 千葉市

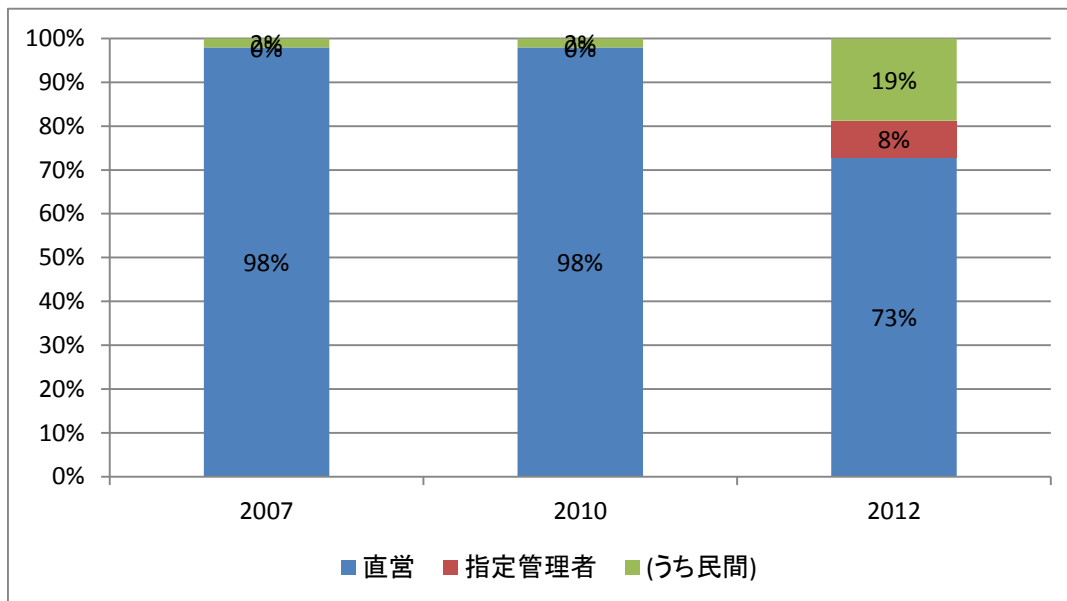


図 15 千葉市 レクリエーション・スポーツ(n=48)

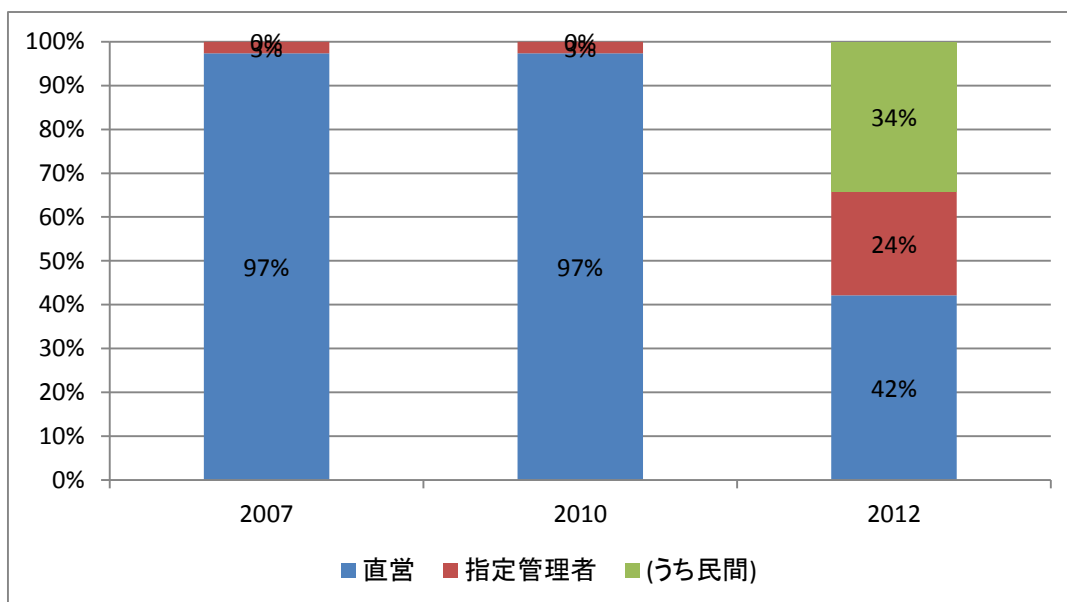


図 16 千葉市 文教(n=38)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 2%、指定管理者が 0%であったのに対し、2012 年には民間が 17%、指定管理者が 8%上昇していた。また、教に関しては民間 0%、指定管理者 3%であったのに対し、2012 年には民間が 34%、指定管理者が 22%上昇していた。

第6項 横浜市

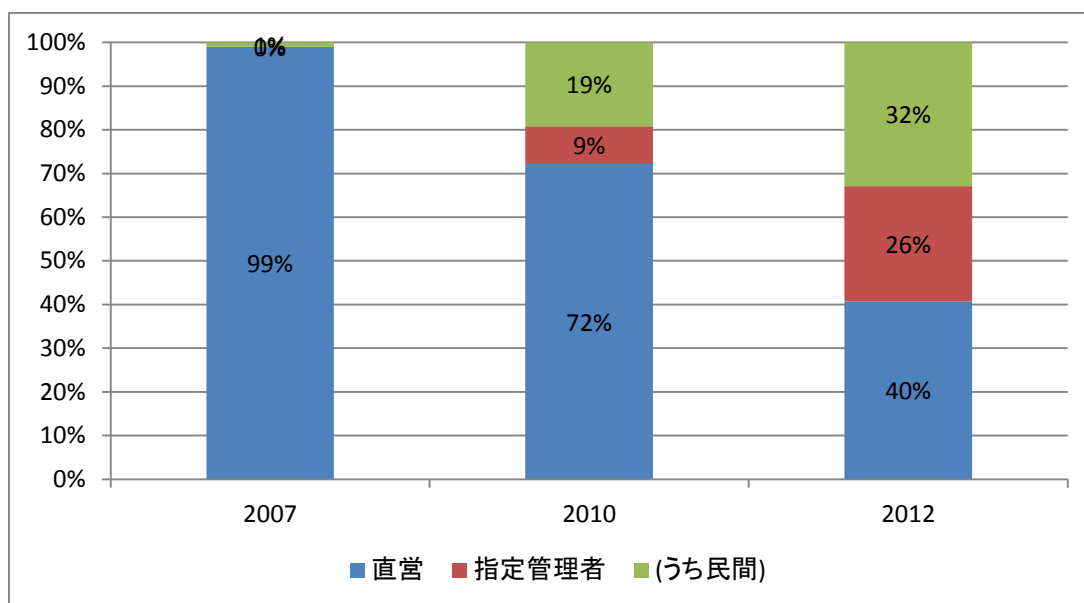


図 17 横浜市 レクリエーション・スポーツ(n=219)

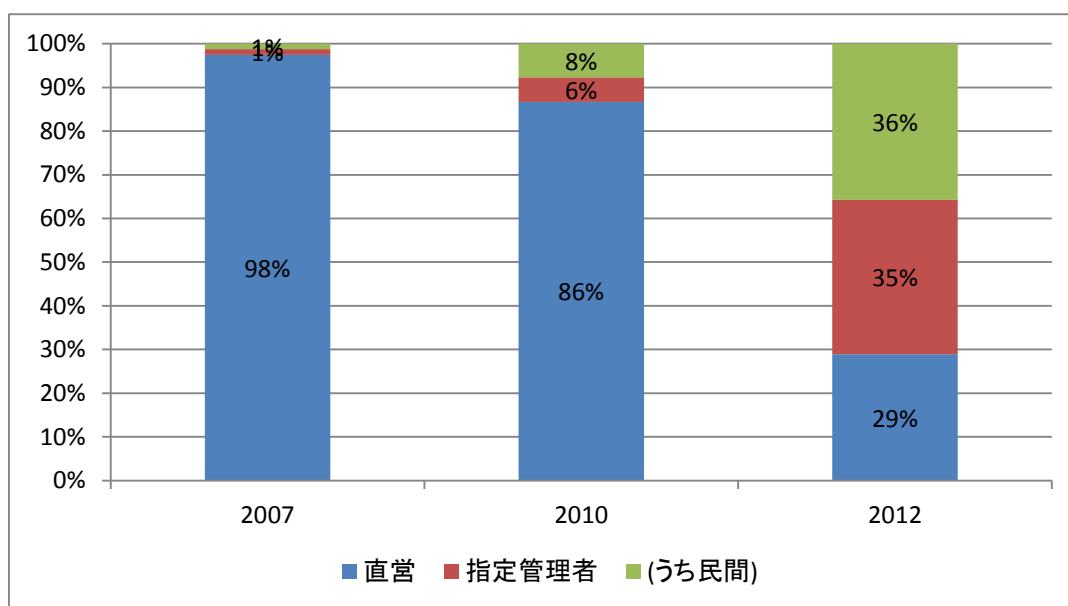


図 18 横浜市 文教(n=235)

2007 年のレクリエーション・スポーツが 100%直営であったのに対し、2010 年に民間が 19%、指定管理者が 9%、2012 年には民間が 32%、指定管理者が 26% 上昇していた。また、文教に関しては民間 1%、指定管理者 1%であったのに対し、2010 年には民間が 8%、指定管理者が 6%、2012 年には民間が 36%、指定管理者が 35% 上昇していた。

第7項 川崎市

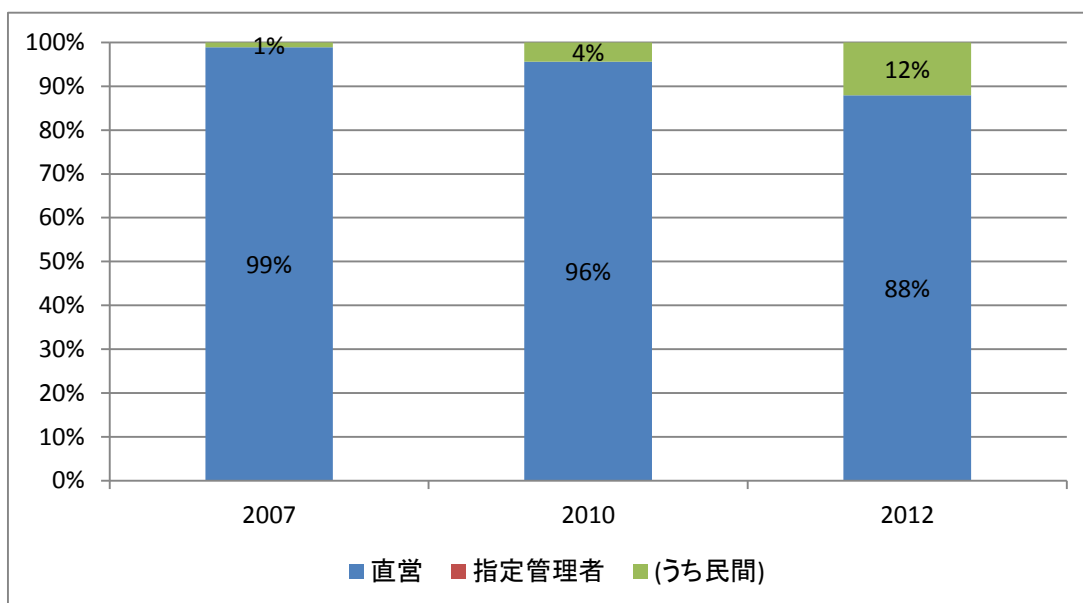


図 19 川崎市 レクリエーション・スポーツ(n=91)

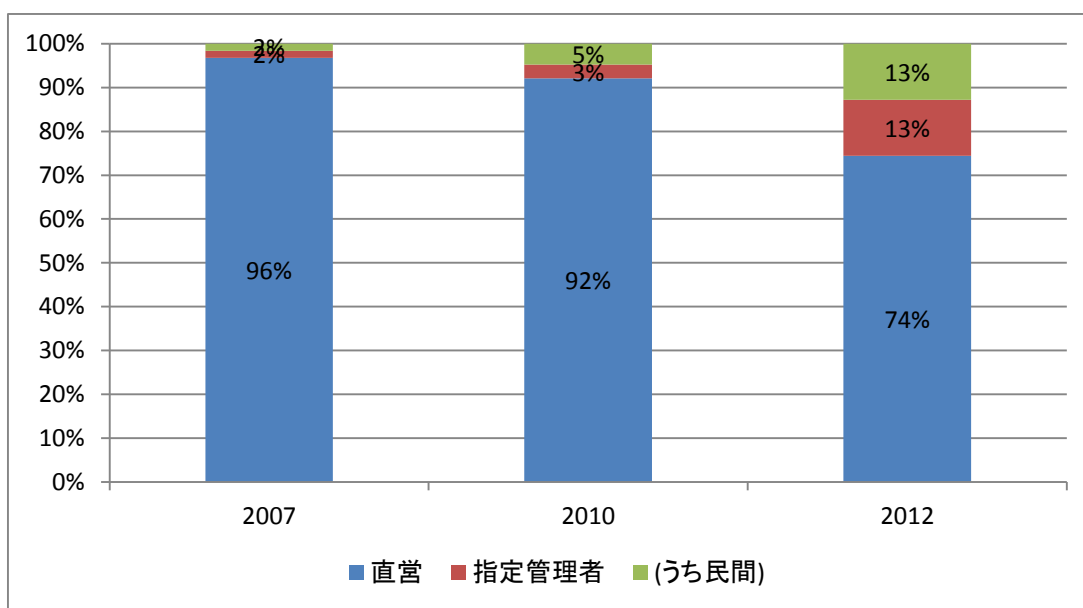


図 20 川崎市 文教(n=63)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間が 1%であったのに対し、2010 年に 3%、2012 年には 8%上昇していた。また、文教に関しては民間と指定管理者が 2%であったのに対し、2010 年に民間が 3%、指定管理者が 1%、2012 年には民間が 8%、指定管理者が 10%上昇していた。

第8項 相模原市

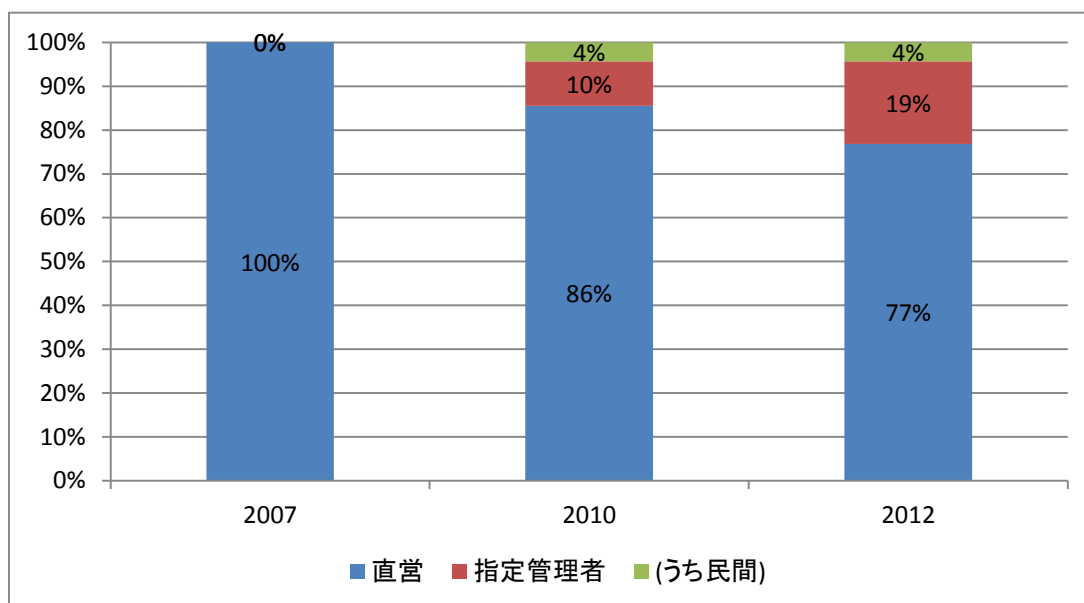


図 21 相模原市 レクリエーション・スポーツ(n=69)

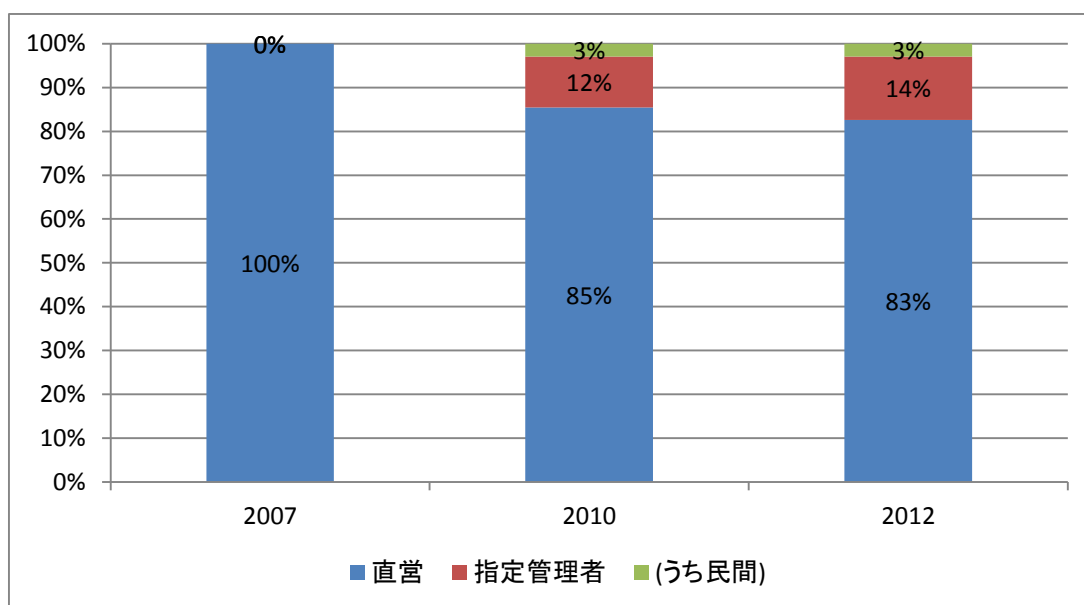


図 22 相模原市 文教(n=69)

2007 年のスポーツ・レクリエーションが 100%直営であったのに対し、2010 年に民間が 4%、指定管理者が 10%、2012 年には指定管理者が 8%上昇していた。また、文教に関しては 2007 年に 100%直営であったのに対し、2010 年に民間が 3%、指定管理者が 12%、2012 年には指定管理者が 2%上昇していた。

第9項 静岡市

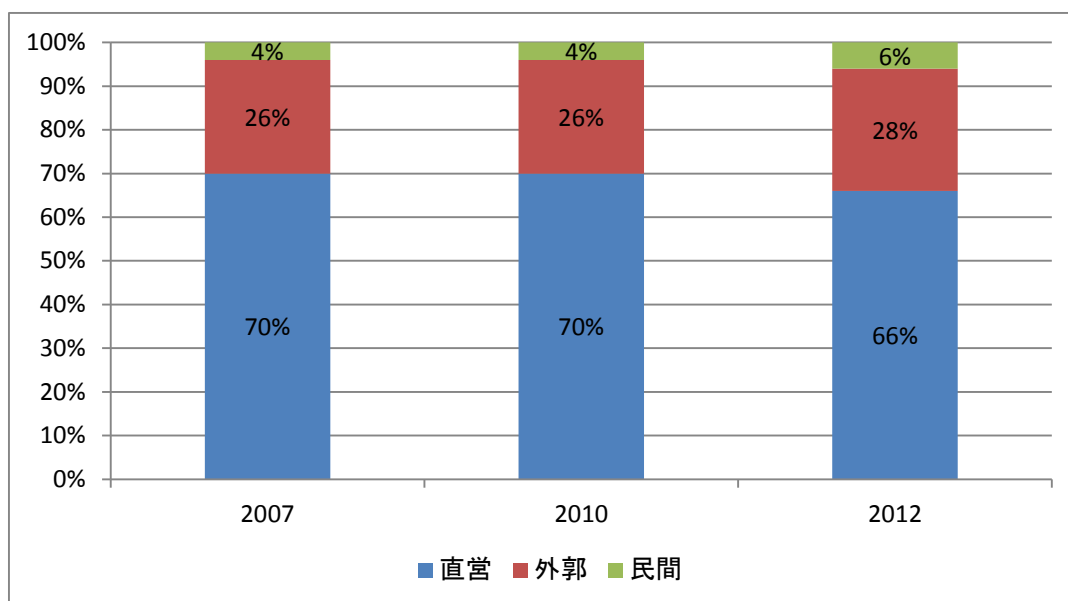


図 23 静岡市 レクリエーション・スポーツ(n=50)

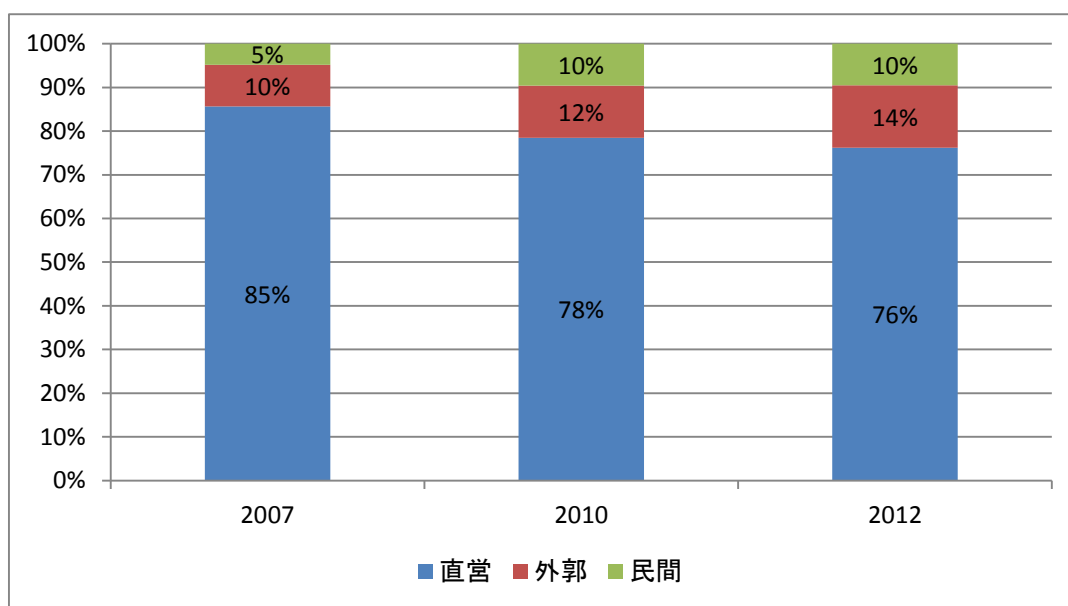


図 24 静岡市 文教(n=42)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間が 4%、指定管理者が 26%であったのに対し、2012 年には民間と指定管理者共に 2%上昇していた。また、文教に関しては民間が 5%、指定管理者が 10%であったのに対し、2010 年に民間が 5%、指定管理者が 2%、2012 年には指定管理者が 2%上昇していた。

第10項 浜松市

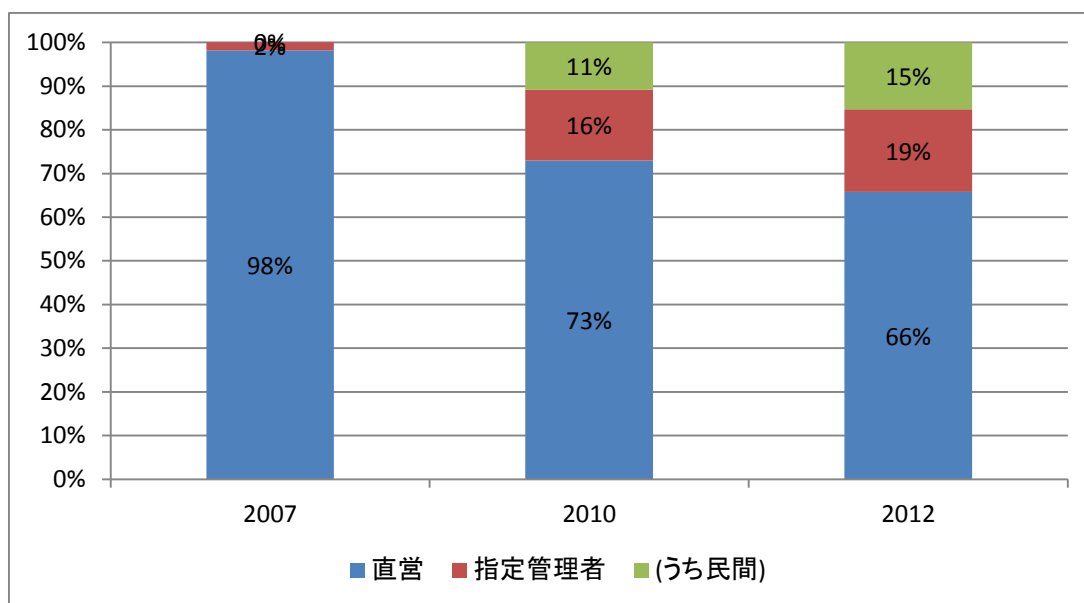


図 25 浜松市 レクリエーション・スポーツ(n=111)

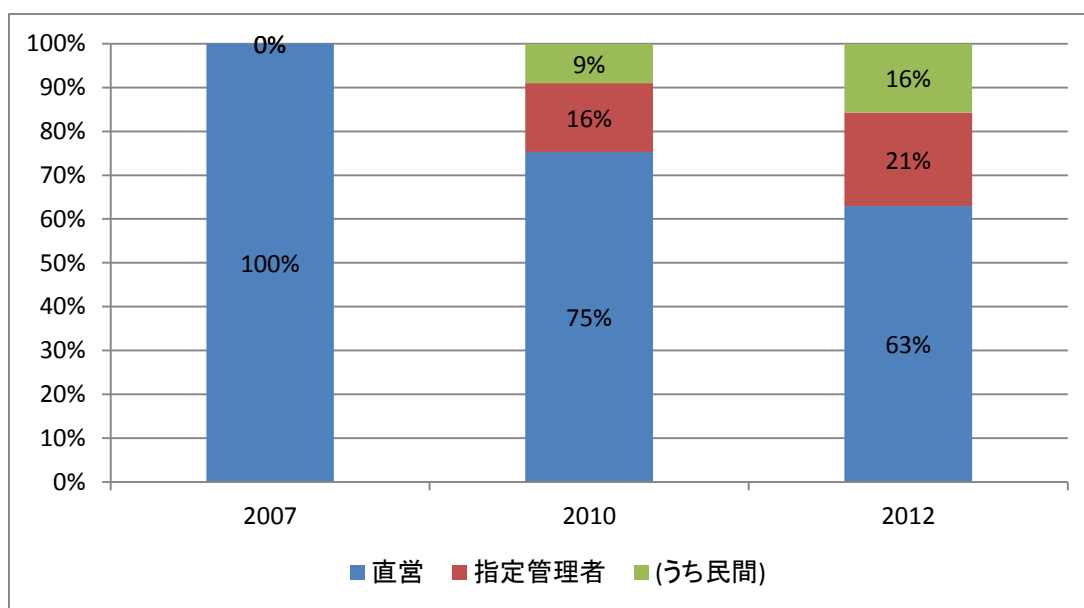


図 26 浜松市 文教(n=89)

2007 年のレクリエーション・スポーツの指定管理者が 2%であったのに対し、2010 年に民間が 11%、指定管理者が 14%、2012 年には民間が 4%、指定管理者が 3%上昇していた。また、文教に関しては 100%直営であったのに対し、2010 年には民間が 9%、指定管理者が 16%、2012 年には民間が 7%、指定管理者が 5%上昇していた。

第 1 1 項 名古屋市

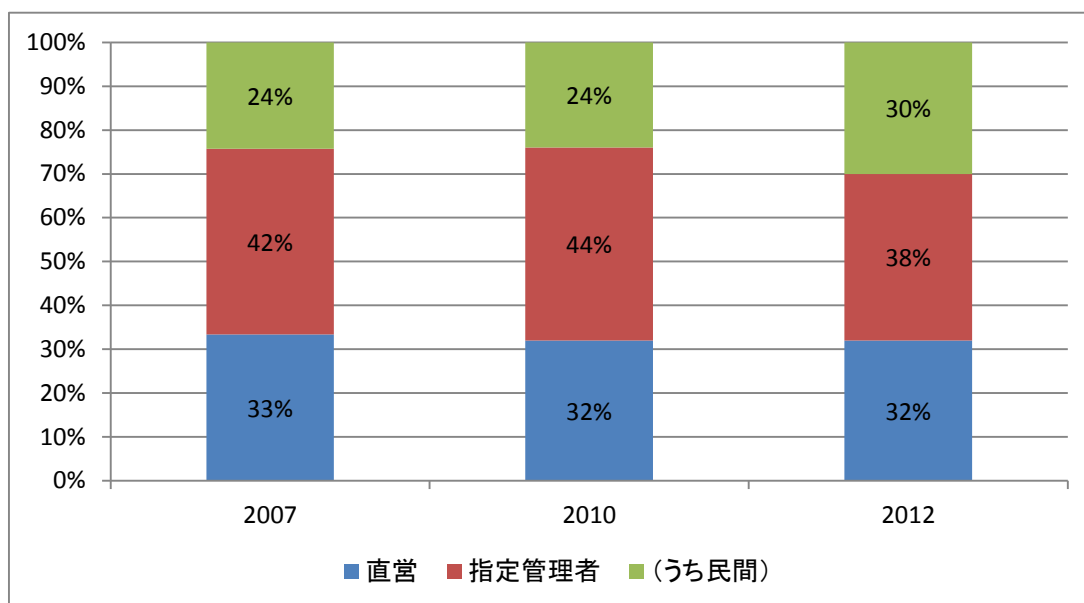


図 27 名古屋市 レクリエーション・スポーツ(n=66)

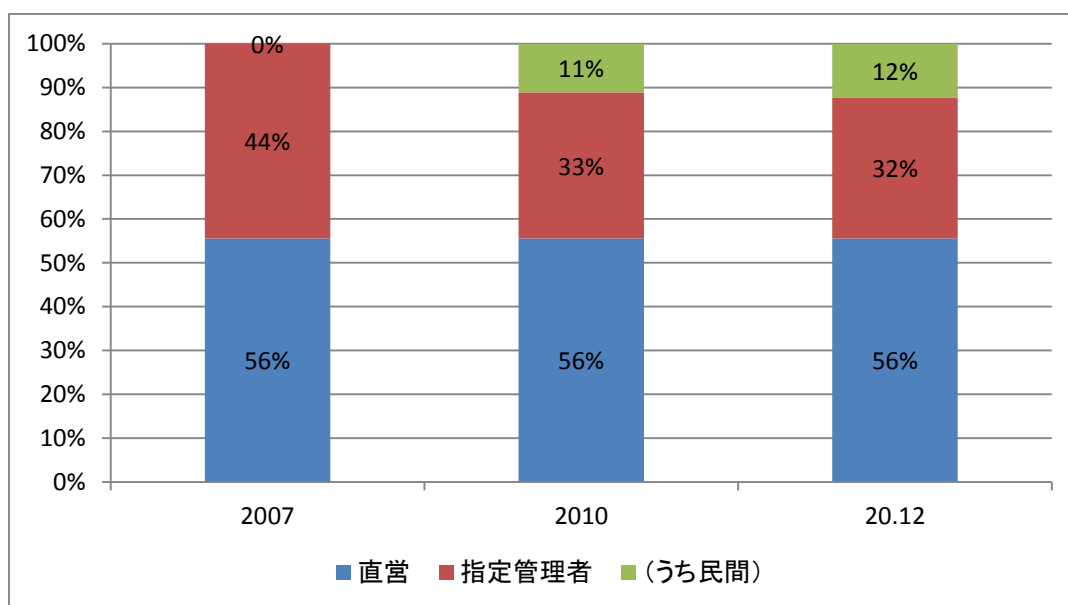


図 28 名古屋市 文教(n=81)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 24%、指定管理者が 42%であったのに対し、2010 年に指定管理者が 2%、2012 年には民間が 6%上昇し、指定管理者が 6%減少していた。また、文教に関しては民間 0%、指定管理者 44%であったのに対し、2010 年には民間が 11%上昇し、指定管理者が 11%減少、2012 年には民間が 1%上昇し、指定管理者が 1%減少していた。

第 12 項 京都市

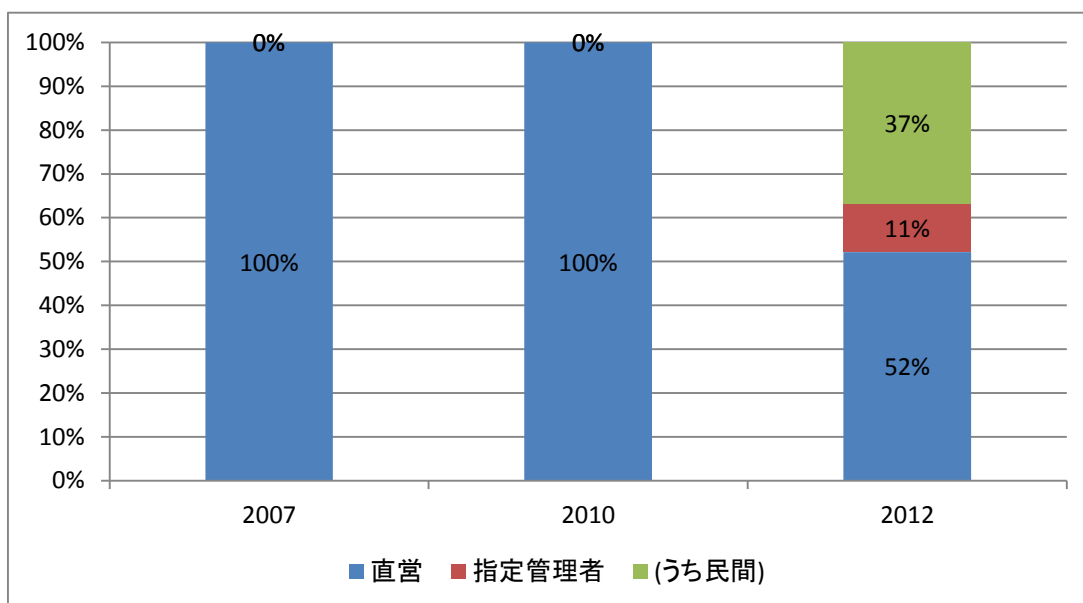


図 29 京都市 レクリエーション・スポーツ(n=46)

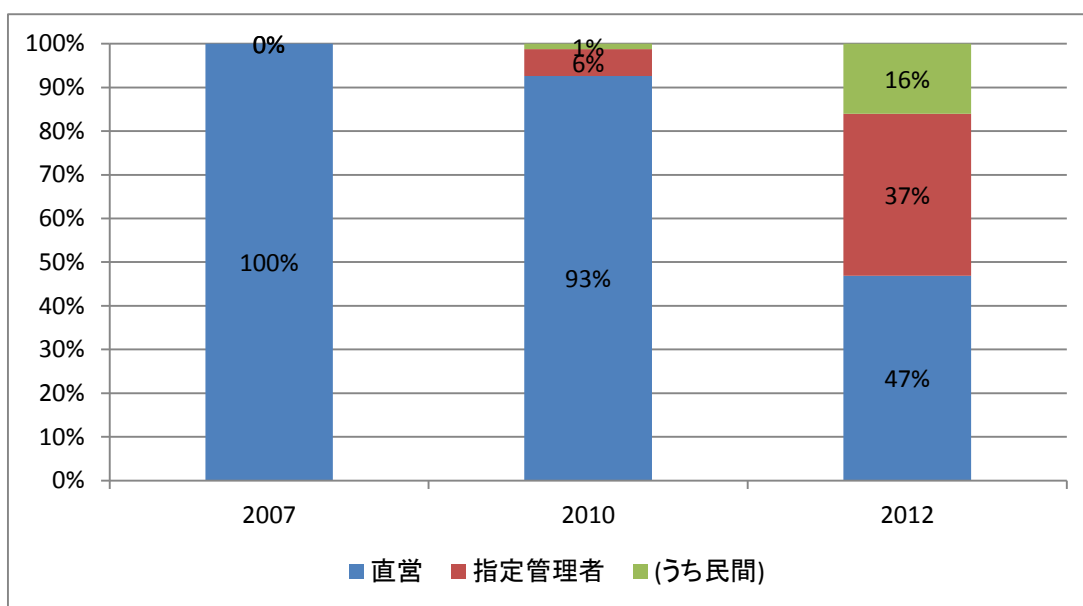


図 30 京都市 文教(n=81)

2007 年のレクリエーション・スポーツが 100%直営であったのに対し、2012 年に民間が 37%、指定管理者が 11%上昇していた。また、文教に関しては 100%直営であったのに対し、2010 年には民間が 1%、指定管理者が 6%、2012 年には民間が 15%、指定管理者が 31%上昇していた。

第 13 項 大阪市

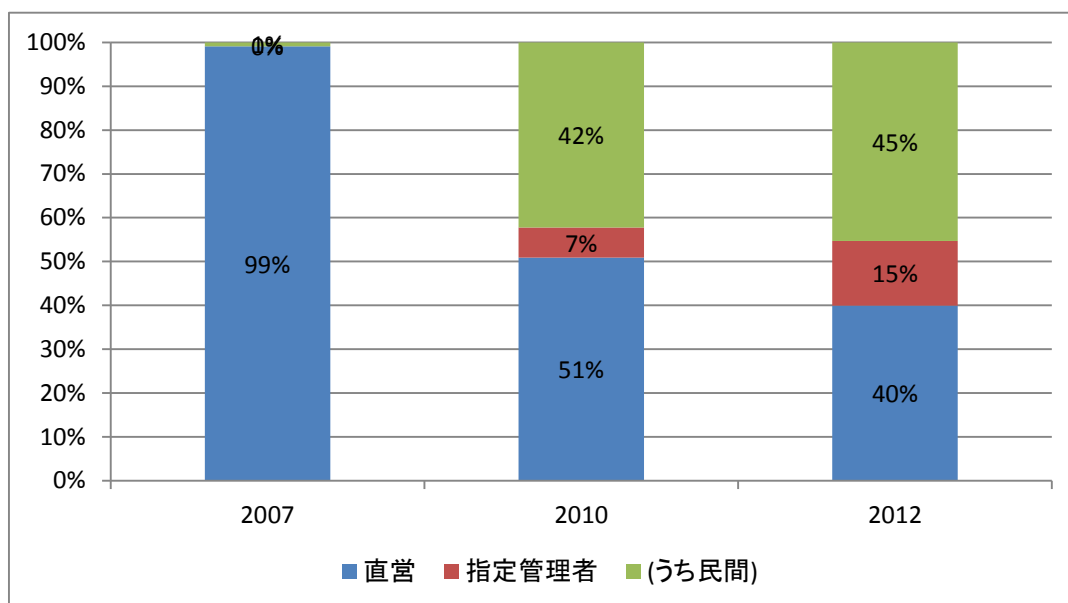


図 31 大阪市 レクリエーション・スポーツ(n=116)

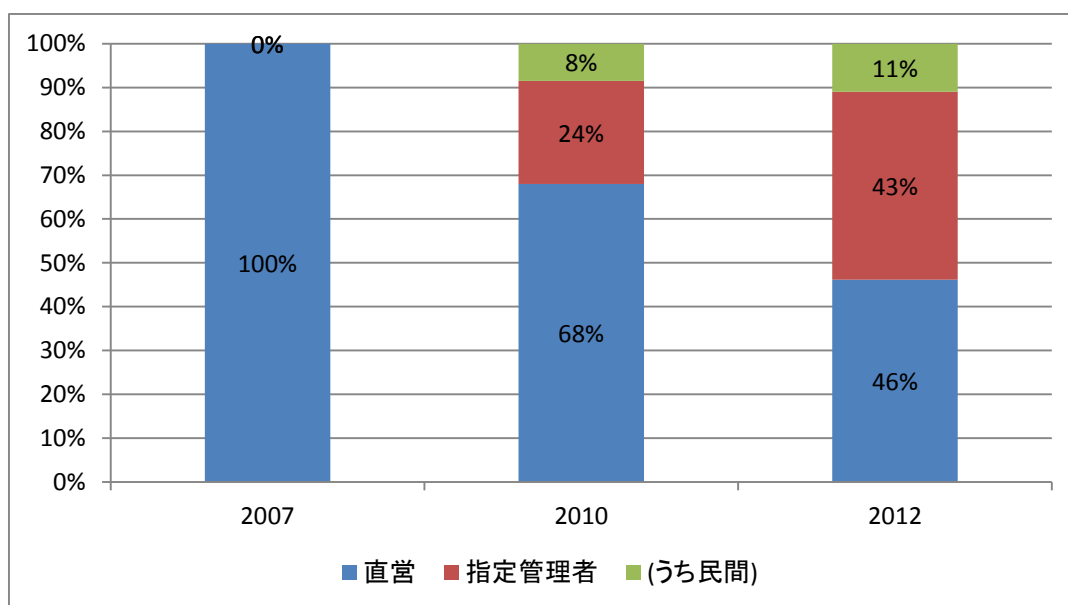


図 32 大阪市 文教(n=153)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 1%、指定管理者が 0%であったのに対し、2010 年に民間が 41%、指定管理者が 7%、2012 年には民間が 3%、指定管理者が 8%上昇していた。また、文教に関しては 100%直営であったのに対し、2010 年には民間が 8%、指定管理者が 24%、2012 年には民間が 3%、指定管理者が 19%上昇していた。

第 1 4 項 堺市

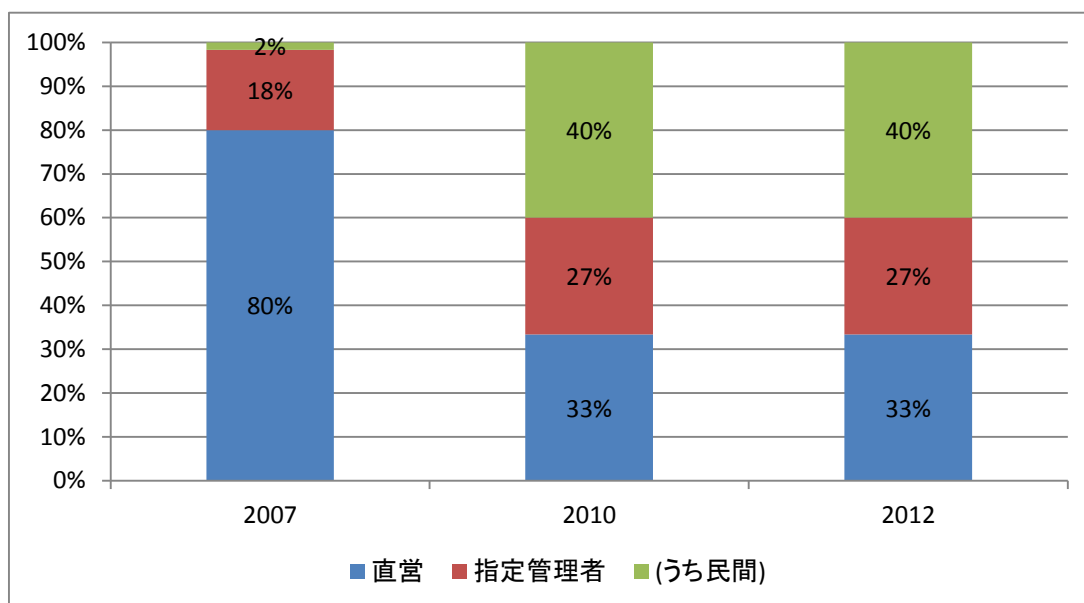


図 33 堺市 レクリエーション・スポーツ(n=60)

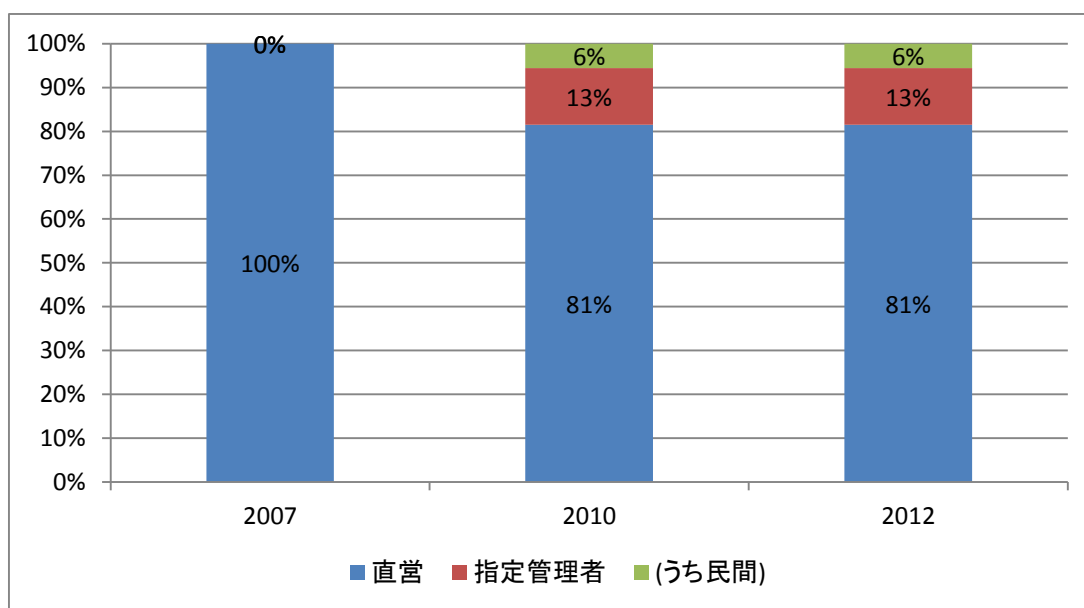


図 34 堺市 文教(n=54)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 2%、指定管理者が 18%であったのに対し、2010 年に民間が 38%、指定管理者が 9%上昇していた。また文教に関しては 100%直営であったのに対し、2010 年には民間が 6%、指定管理者が 13%上昇していた。

第15項 神戸市

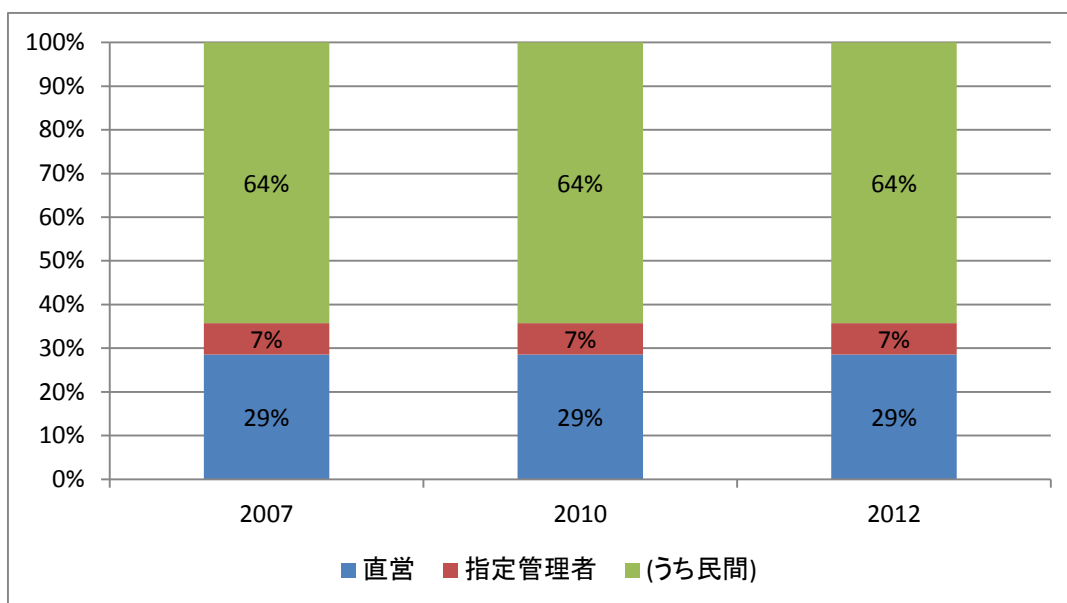


図 35 神戸市 レクリエーション・スポーツ(n=14)

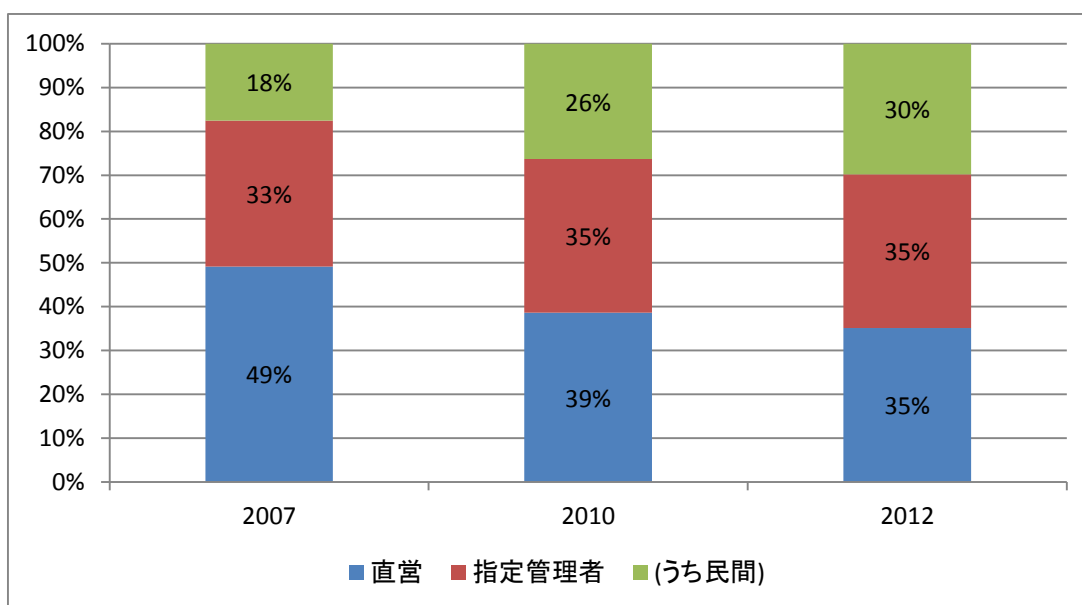


図 36 神戸市 文教(n=57)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 64%、指定管理者が 7%であったのに対し、その後に変化は見られなかった。また、文教に関しては民間 18%、指定管理者 33%であったのに対し、2010 年には民間が 8%、指定管理者が 2%、2012 年には民間が 4%上昇していた。

第16項 岡山市

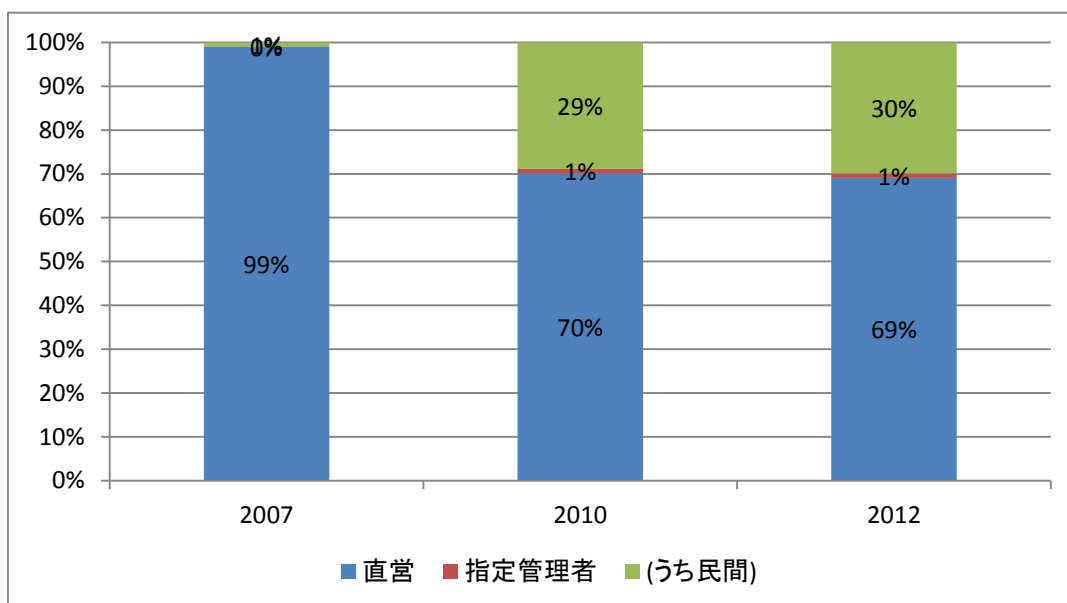


図 37 岡山市 レクリエーション・スポーツ(n=98)

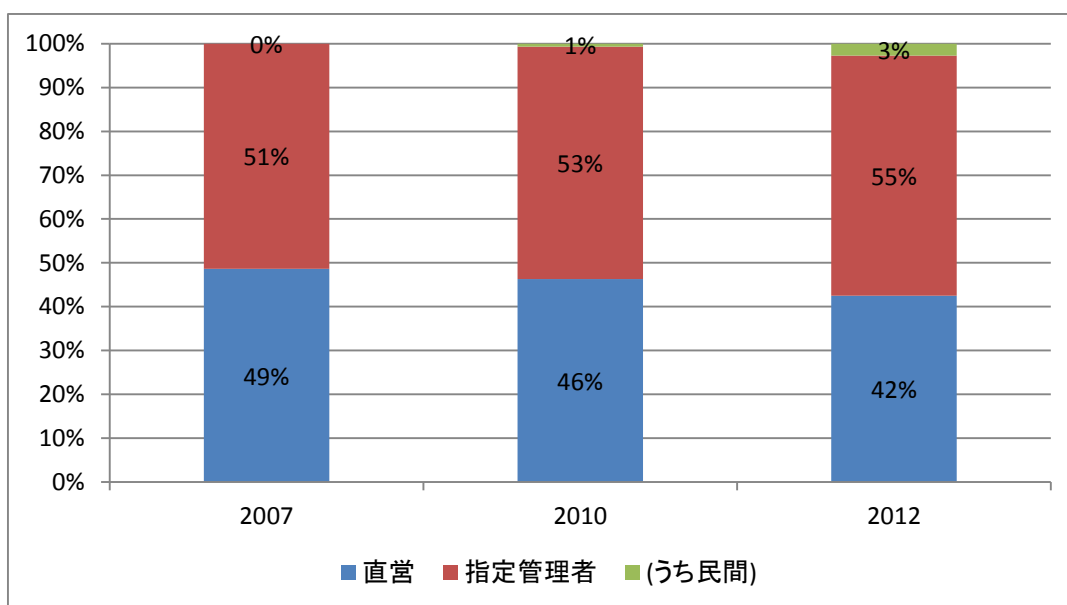


図 38 岡山市 文教(n=146)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 1%、指定管理者が 0%であったのに対し、2010 年に民間が 28%、指定管理者が 1%、2012 年には民間が 1%上昇していた。また、文教に関しては民間 0%、指定管理者 51%であったのに対し、2010 年には民間が 1%、指定管理者が 2%、2012 年には民間が 2%、指定管理者が 2%上昇していた。

第 17 項 広島市

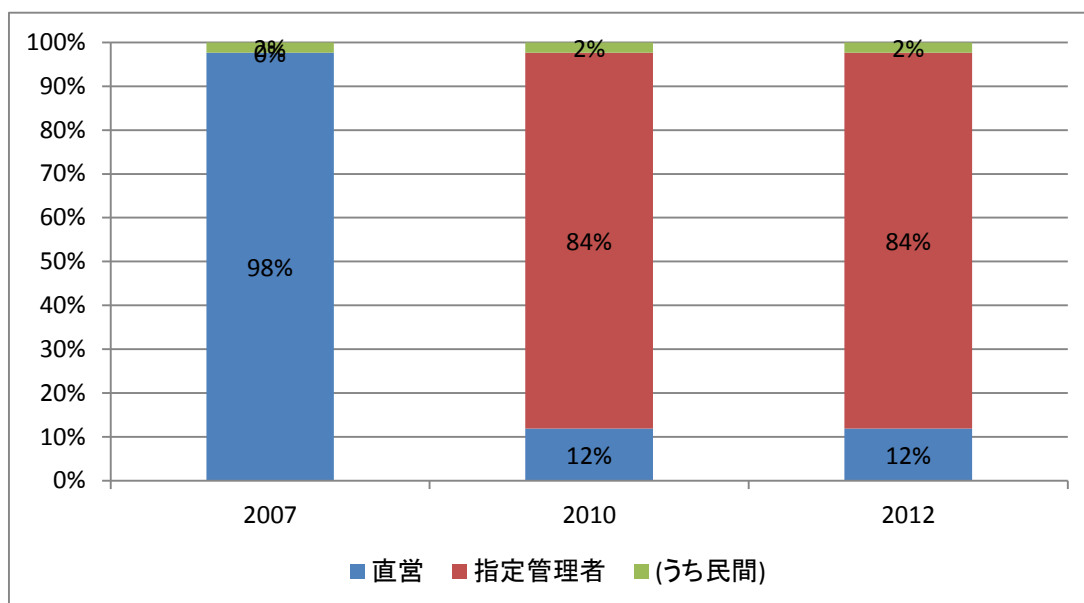


図 39 広島市 レクリエーション・スポーツ(n=43)

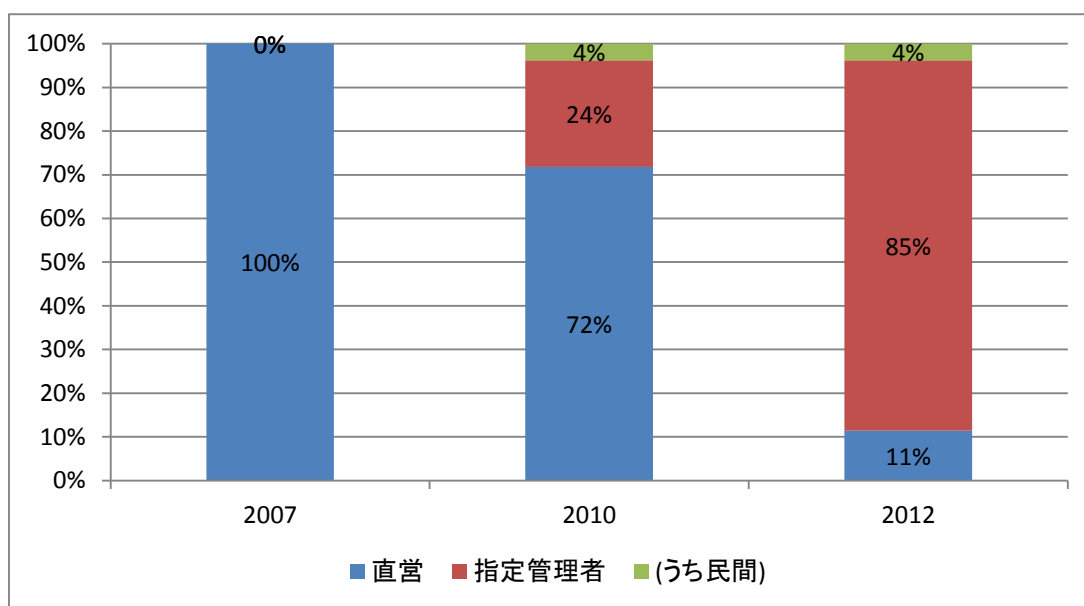


図 40 広島市 文教(n=131)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 2%、指定管理者が 0%であったのに対し、2010 年に指定管理者が 84%上昇していた。また、文教に関しては 100%直営であったのに対し、2010 年には民間が 4%、指定管理者が 24%、2012 年には指定管理者が 61%上昇していた。

第 18 項 北九州市

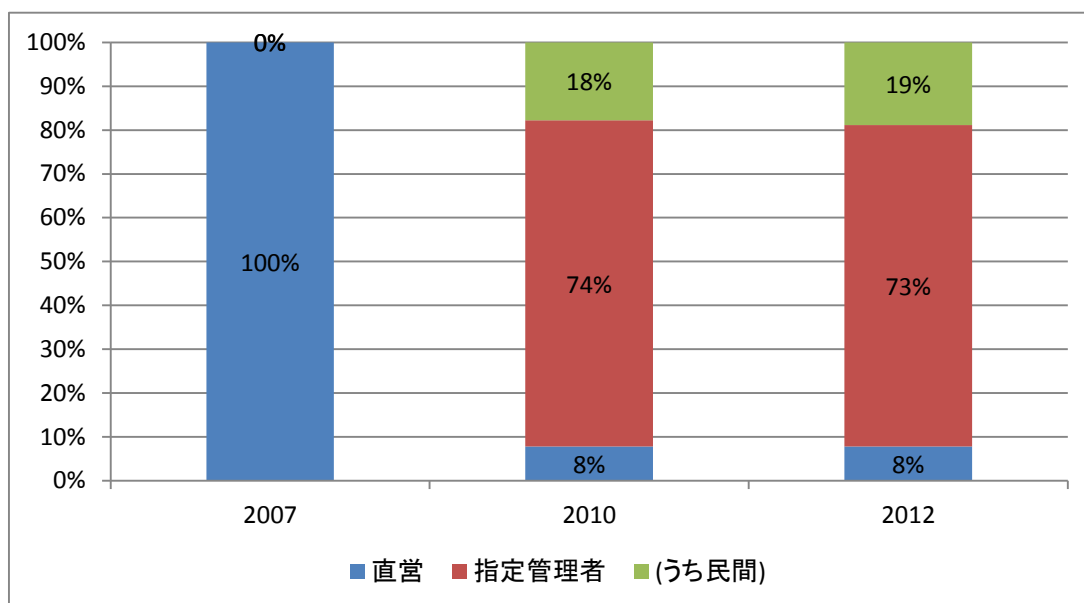


図 41 北九州市 レクリエーション・スポーツ(n=90)

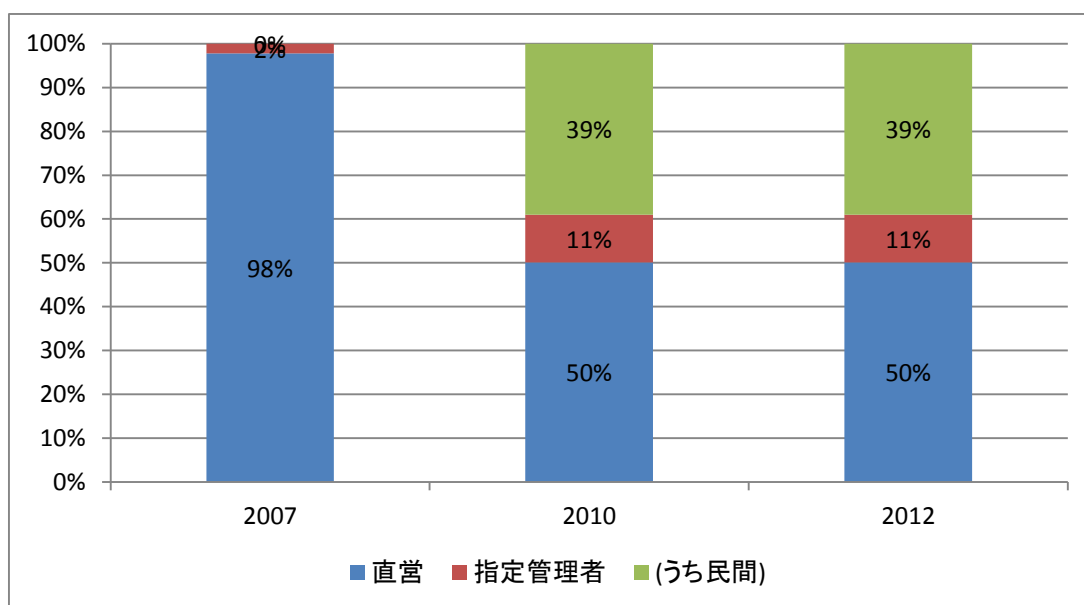


図 42 北九州市 文教(n=46)

2007 年のレクリエーション・スポーツが 100%直営であったのに対し、2010 年に民間が 18%、指定管理者が 74%、2012 年には民間が 1%上昇し、指定管理者が 1%減少していた。また、文教に関しては民間 0%、指定管理者 2%であったのに対し、2010 年に民間が 38%、指定管理者が 9%上昇していた。

第19項 福岡市

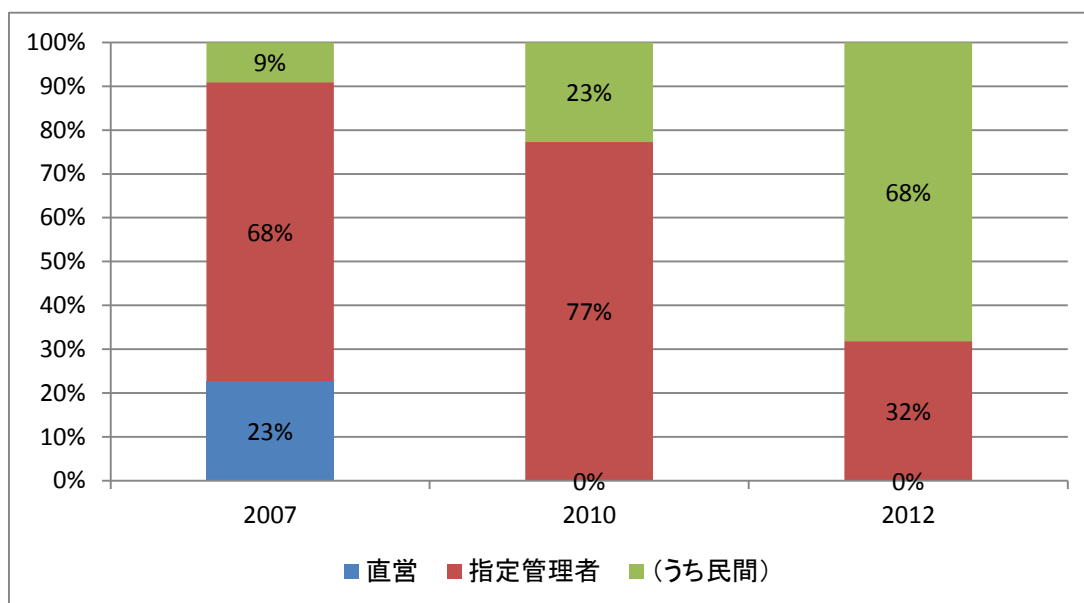


図 43 福岡市 レクリエーション・スポーツ(n=22)

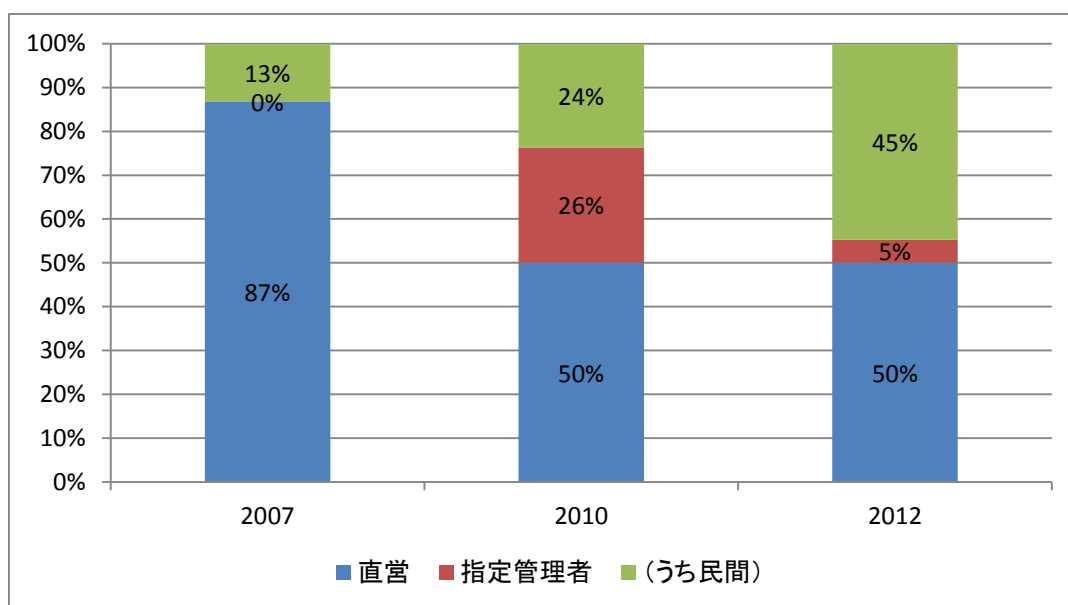


図 44 福岡市 文教(n=38)

2007 年のレクリエーション・スポーツの民間 9%、指定管理者が 68%であったのに対し、2010 年に民間が 14%、指定管理者が 9%、2012 年には民間が 45% 上昇し、指定管理者が 45%減少していた。また、文教に関しては民間 13%、指定管理者 0%であったのに対し、2010 年には民間が 11%、指定管理者が 26%、2012 年には民間が 21%上昇し、指定管理者が 21%減少していた。

第20項 熊本市

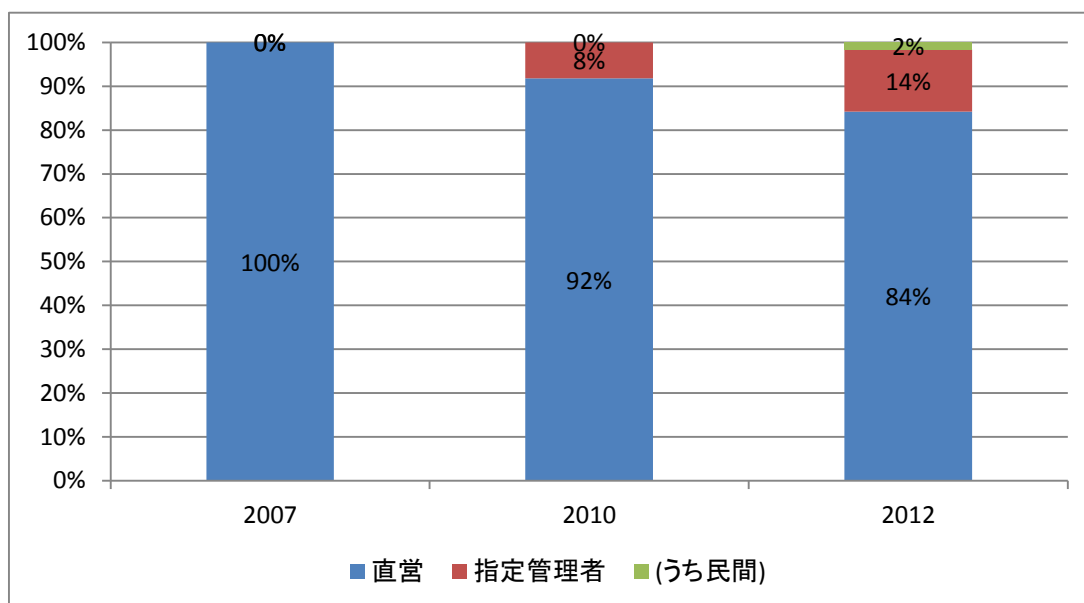


図 45 熊本市 レクリエーション・スポーツ(n=61)

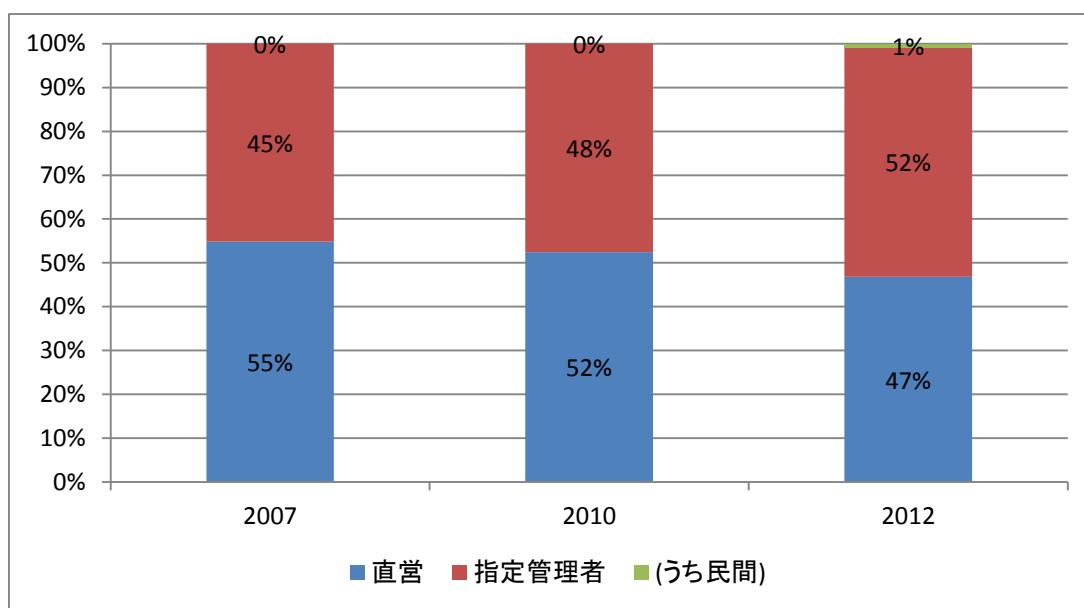


図 46 熊本市 文教(n=124)

2007 年のレクリエーション・スポーツは 100%直営だったのに対し、2010 年に指定管理者が 8%、2012 年には民間が 2%、指定管理者が 7%上昇していた。また、文教に関しては民間 0%、指定管理者 45%であったのに対し、2010 年には指定管理者が 3%、2012 年には民間が 1%、指定管理者が 4%上昇していた。

第2節 民間移行状況の全体図

レクリエーション・スポーツ施設と文教施設を合わせた民間移行状況の全体図を以下に示した。

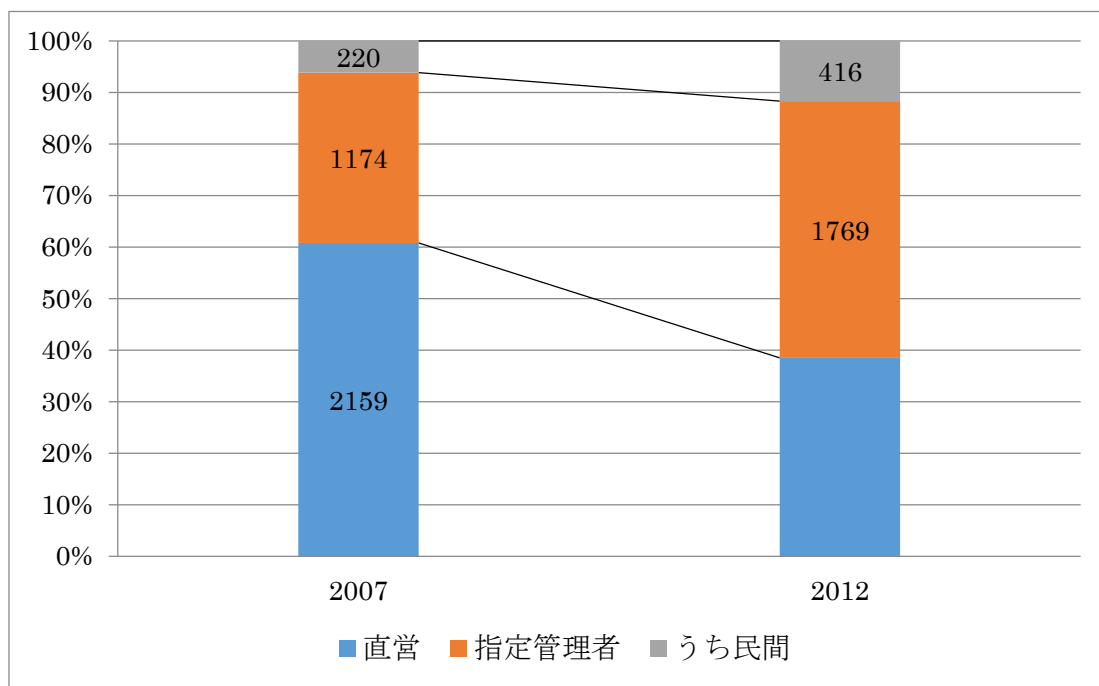


図 47：民間移行状況

2007 年度には「直営」が 2159 件あったのに対し、2012 年度には 1368 件となっており、減少していることがわかった。また、「指定管理者」に関しては、2007 年度の 1174 件から 2012 年度には 1769 件に増加しており、「うち民間」は 2007 年度の 220 件から 416 件へと増加していた。このように、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設ともに、「直営」が減り、「指定管理者」が増加し、「うち民間」が増加している事が明らかとなった。

次にレクリエーション・スポーツ施設および文教施設それぞれの 20 都市全体の民間移行状況を以下に示した。

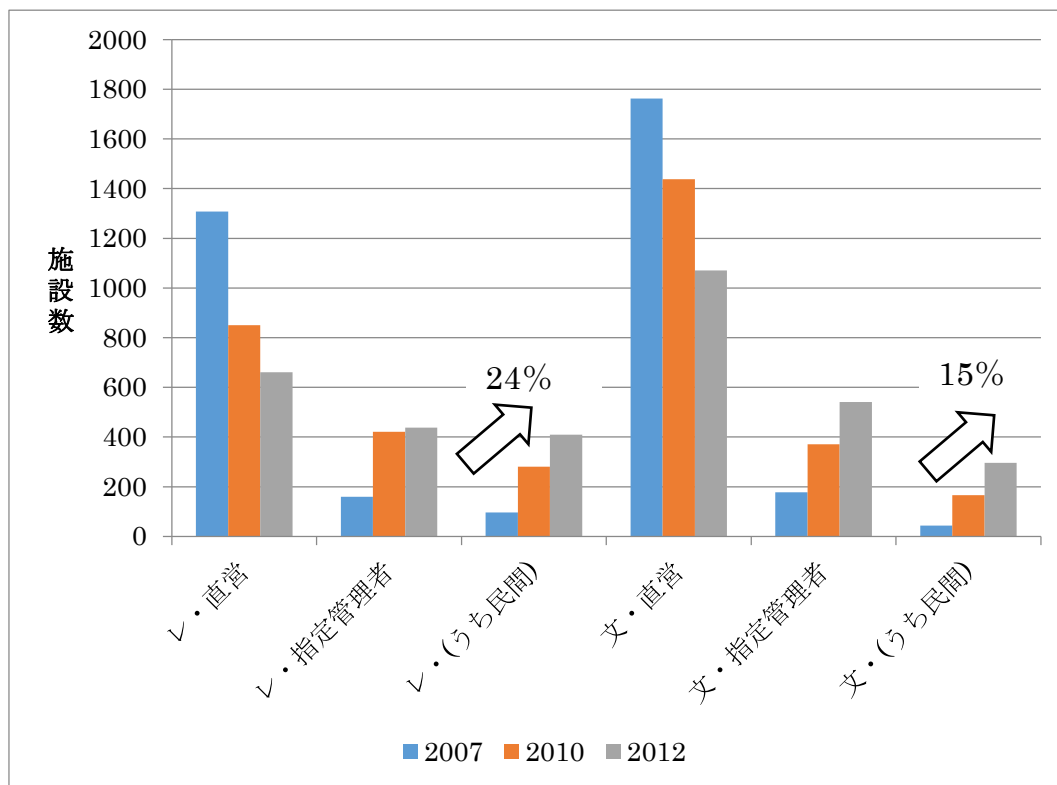


図 48：レクリエーション・スポーツ施設と文教施設の民間移行状況

レクリエーション・スポーツ施設と文教施設ともに、「直営」の施設数が減少しており、「指定管理者」「うち民間」の施設数が増加していた。5 年間の伸び率を見てみるとレクリエーション・スポーツ施設は 2007 年の 96 件から 2012 年の 409 件に増加しており、5 年間で 24%増加していた。文教施設は 2007 年の 43 件から 2012 年の 296 件に増加しており、5 年間で 15%増加しており、レクリエーション・スポーツ施設が文教施設よりも移行の速度が早いことがわかった。

第3節 政令指定都市の類型化

民間移行状況による政令指定都市を類型化した表を以下に示した。

表 4：民間移行状況による政令指定都市の類型化

レクリエーション・スポーツ					
文教		直営	指定 管理者	民間	計
	直営	川崎 相模原 静岡 浜松	新潟	さいたま 堺	7
	指定 管理者	熊本	札幌 広島	仙台 名古屋 京都 大阪 岡山	8
	民間	千葉	北九州	横浜 神戸 福岡	5
	計	6	4	10	20

民間移行が進んでいる横浜市や福岡市、神戸市のような先駆的都市が存在する一方で、直営の施設が未だに多い相模原市や静岡市のように、民間移行が遅れている都市が存在していた。また、都市数でみると、民間移行しているレクリエーション・スポーツ施設は10都市、文教施設は5都市であった。つまり、レクリエーション・スポーツ施設のほうが、文教施設に比べ、民間移行の速度が早いことがわかった。

第4章 考察

第1節 政令指定都市における公共施設の民間移行

民間移行の状況を、施策の角度から各政令指定都市の①資産活用②行財政改革③外郭団体改革に関する資料から、(1)市全体(2)PPP(3)外郭団体の観点で調査した。この結果、各政令指定都市は施策を策定し PPP を推進しているが、レクリエーション・スポーツの方が文教よりも民間移行の速度が早いことが明らかとなったが、区分について考察する。共に直営である、川崎市・相模原市・静岡市・浜松市に関しては、本研究においては、研究対象年度を総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」¹⁰⁾の調査年度である 2007～2012 年を基に調査を行った為、それ以後の年に関する情報についての結果は無く、そこに本研究の限界がある。しかしながら、2012 年以降の自治体の状況を調査したところ、指定管理者制度を導入している施設は増加していることがわかった。このような状況と知見における施策が一致していることは、指定管理者への推進が各政令指定都市の施策とリンクしていることを意味すると考えられる。このように、指定管理者の推進状況調査のためには、各政令指定都市の施策の調査は有効であると考えられる。一方で、未だに移行進捗の遅い自治体や、外郭団体に移行はしているが、その後の民間移行が滞っている自治体が存在することが明らかとなった。これにより、各政令指定都市の民間移行状況は、政令指定都市においてその推進スピードには違いがあるものの、国家施策および各政令指定都市施策に応じて推進されている。結果として、指定管理者制度を導入している施設は増加しており、今後全体的な民間の割合は増加すると示唆される。

第2節 PFI 比率の上昇

本節では施設老朽化の改修や再整備における施設マネジメントの推進に着目した。各自治体が保有する建築物の多くは 1981 年前後に建築されたものであり、鉄筋コンクリート造の建築物は築 30～40 年経つと大規模改修や再整備が、また築 60 年が経つと建て替えが必要になると言われている（国税庁・財務省）。このような背景により、施設マネジメントの推進が図られている。また、図 9 は、総務省のデータの『2007 年』、『2012 年』、そして、1981 年を基準とし、施設改修・整備等、PFI 手法の導入が望ましい施設時期といわれる年数の 40 年後の『2021 年』の 3 つの指標をもとに、本研究の結果より明らかとなった、「直営比率減少・指定管理者比率上昇・民間比率上昇・外郭団体比率減少・PFI 比率上昇」の 5 点の現象を表したものである。2021 年度の各割合は 2007 年度～2012 年度の伸び率を基に計算した。

PFI とは「公共インフラ・施設などの建設、維持管理、運営などに対し、民間の資金、経営能力、技術的能力を活用して、公共サービスを効率的かつ効果的に行う手法」¹⁸⁾のことである。現在、各自治体が外郭団体の事業を圧縮し、民間の導入を図り PPP を積極的に推進しているが、施設マネジメントに PFI 手法を活用することで、効果的・効率的な整備等が可能となる。

また、独立採算制という制度もある。これは PFI にもある手法だが、大阪城のように施設改修が必要でない施設においても、PFI 手法にもある独立採算制の民間委託を導入することで、効果的な運営を行うことが可能となるだろう。

今後は効果的な運営を求める傾向があると予想され、今後、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設は PFI に進んでいくと考えられる。

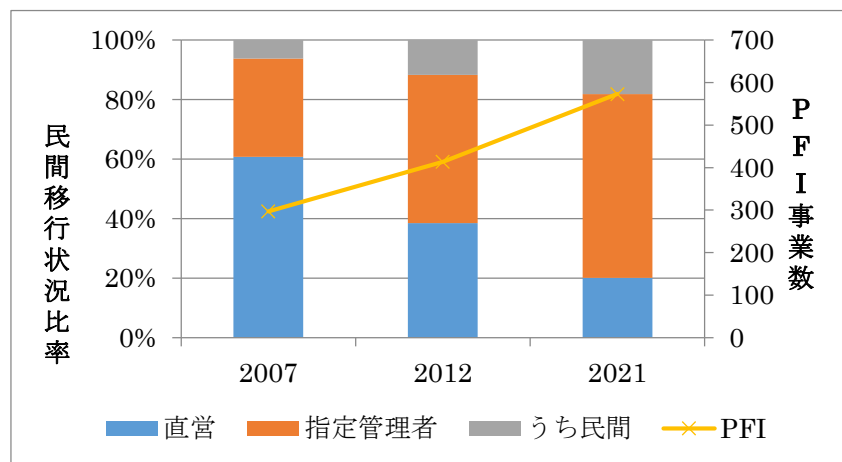


図 49 : PPP の流れの考察（総括）

第3節 文教施設における指定管理者制度の必要性

施設改修・建て替えのことを考えると、民間移行が遅れている文教施設は、早急に指定管理者制度に対応し、移行していく必要がある。しかし、その際に重要となるのは「効果的・効率的な運営」であり、これには多くの参入業者が必要である。指定管理者制度におけるレクリエーション・スポーツ施設と文教施設には多くの違いが存在している。プールやジムにおいては、特殊なスキルが必要となる。例えば、水泳指導管理士や健康運動指導士等である。また、スキルだけでなく、設備に関しても違いがある。レクリエーション・スポーツ施設であれば例えば、バスケットゴールやジムのマシンなど、文教施設であれば音響機器や照明機器に使用方法や管理方法、またメンテナンス方法の面などにおいて差があると言われる。また、各施設が行う「〇〇教室」にも違いがある。スポーツ施設の場合、水泳教室などがあり、文教施設の場合は茶道教室などを開催するためにプロフェッショナルな講師が必要となる。また、イベントにおいても違いがある。例えば、レクリエーション・スポーツ施設の場合、スポーツ選手を誘致するが、文教施設の場合、コンサートを開催するために、歌手を誘致する必要がある。このように、大きな差が見られるが、共通点も少なくない。施設差があるものの、日常の事務作業や通常のマネジメントは同様である。また、公募のシステムや、指定管理者候補者が提出する収支予算書、契約や指定管理者選定後の、業務のやり取りや、年度報告や計画は同様であるといえる。以上より、ソフト面である資格や人に関しては差があるものの、全体的なバックグラウンド、いわばハードには共通点が多いと考えられる。

以上より、「施設運営における資格等の専門性」や「イベント運営の性質」の違いさえ対応することが出来れば、文教施設の運営に携わることは可能であると考えられる。今後は、指定管理事業者がこれらのノウハウを持てば、参入業者が増えて、文教施設において民間移行を加速させることが可能であることが示唆される。

第4節 各政令指定都市の民間移行状況の現状および今後

表4の通り、各政令指定都市の民間移行状況は9つに分類された。この9つを表5のように区分し、「1：今後指定管理者を導入していく都市」「2：レクリエーション・スポーツ施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」「3：文教施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」「4：外郭団体の指定管理者が多い都市」「5：レクリエーション・スポーツ施設に民間の指定管理者を導入している都市」「6：文教施設に民間の指定管理者を導入している都市」「7：レクリエーション・スポーツ施設に民間の指定管理者を導入しており、文教に外郭団体の指定管理者を導入している都市」「8：文教施設に民間の指定管理者を導入しており、レクリエーション・スポーツ施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」「9：民間導入が著しい先駆的都市」と定義し、各区分について考察する。

表5 区分表

1	2	5
3	4	7
6	8	9

川崎市・相模原市・静岡市・浜松市のような「今後指定管理者を導入していく都市」では、年度変化推移比率では少しずつ上昇している傾向が確認できた。この区分にはまず指定管理者を導入していくことが必要であり、導入率を上昇させることによって今後「レクリエーション・スポーツ施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」や「文教施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」に移行していく可能性が示唆された。

次に「レクリエーション・スポーツ施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」である新潟市、「文教施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」である熊本市、「外郭団体の指定管理者が多い都市」である札幌市・広島市を見

てみると、外郭団体に指定管理者を導入したものの、民間は一部導入の傾向が見られるが、微量の変化であった。このように、外郭団体比率が高い傾向が明らかとなった。これは都心部と比較すると根本的な指定管理民間事業者の少ないことが原因として考えられる。この部分において事業者数増加策があれば、指定管理者比率が上昇し民間移行が推進されていく可能性が示唆された。

さいたま市・堺市のような「レクリエーション・スポーツ施設に民間の指定管理者を導入している都市」では、レクリエーション・スポーツの導入に著しい変化は見られたものの文教における変化が少なく、原因としてはより効率的で効果的な文化指定管理事業者が少ないことが考えられる。よって、文化指定管理事業者を増加させることにより、民間移行が推進されていくと考えられる。

「文教施設に民間の指定管理者を導入している都市」である千葉市は、文教に多く指定管理者制度を導入し、レクリエーション・スポーツには導入が少ないものの、双方ともに2012年に上昇し、またレクリエーション・スポーツ導入比率において、民間比率が指定管理者比率を上回っていた。一般的に、現状の管理者の外郭団体を指定管理者とし、導入検証を行った後、民間に移行する事が多い。当制度の中でこのような事例もあり、このケースにおいては、今後、民間比率が上昇すると考えられる。また、地域的にも民間事業者が多く集まる環境である為、今後も指定管理者、更に民間も増加する傾向であると推察できる。

仙台市・名古屋市・京都市・大阪市・岡山市のような「レクリエーション・スポーツ施設に民間の指定管理者を導入しており、文教に外郭団体の指定管理者を導入している都市」、また「文教施設に民間の指定管理者を導入しており、レクリエーション・スポーツ施設に外郭団体の指定管理者を導入している都市」である北九州を見てみる。これらの区分においては全て指定管理者導入が上昇傾向であり、ここまでの指定管理者制度導入変化傾向を踏まえ、外郭団体の圧縮や指定管理民間事業者の増加による民間移行によって、今後、「民間導入が著しい先駆的都市」に向かう事が推察できる。

横浜市・神戸市・福岡市といった「民間導入が著しい先駆的都市」においては、各市が本研究年度変化推移にて、導入推移比率に差はあるものの、民間比率全体推移が既に高い市を除き、区分毎で上昇していることが明らかになった。

第5節 今後の課題

本研究では、政令指定都市を調査対象として研究を行ったが、政令都市以外の市町村も調査を行うことで、政令指定都市との比較が行うことができ、今後検討していく必要がある。

第5章 結論

本研究の結論として、民間移行状況は国家施策のとおり、政令指定都市のレクリエーション・スポーツ施設と文教施設における PPP の流れが PFI に進んでおり、レクリエーション・スポーツ施設が文教施設よりも移行の速度が早いことが明らかとなった。今後の課題として、そこに進む前に、指定管理者を導入し、また民間の参入を増加させることが必要であることが明らかとなった。

さらに今後、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設において、施設の老朽化による今後の改修や再整備に準備する為、国家施策に準じ、より一層の PPP 導入を推進する事が重要である。また、その手法として本研究の考察にもあるような段階的なフローを経る必要がある。これは民間でも急なコンセッションへの対応が難しい為である。よって、複合化や再整備をする際には民間の活力と協働が必須のミッションとなる。この為、そこに進む前に指定管理者を導入し、また同時に民間の参入を増加させる事が重要である。その事により民間の自治体内部に対する理解が浸透し、また自治体も民間を導入した際の、対応の準備も見えてくる。これにより PFI に向けた準備が円滑に進み、自治体と民間、双方共に効果的な運営を行えるビジョンが見えてきた後、PFI を導入していく事が見込まれる。加えてその増加策として、施設に「施設運営における資格などの専門性」や「イベント運営の性質」における対応をすれば、民間移行を加速させることが出来るであろう。これが自治体に必要な今後の優先事項である事として、本研究の結語とする。

今後この研究により、地方自治体のより良いマネジメント、ひいては日本国家施策邁進の一助となれればと考える。

謝辞

本研究を行うにあたり、勉強に対する考え方から、今後の人生の課題や人の生き方、苦勞を教えて下さった平田竹男教授には、心よりの深い恩を感じている。

同様に、本研究に加えて学術的な指導を下さった中村好男教授、論文の構成から詳細の指導をして下さった児玉有子先生をはじめ、本研究科にてご指導頂いた教授各位や講師の皆様にも心より御礼申し上げたい。

また、様々な事において至らない私をフォローして下さい、苦樂を共にした仲間の9期生の皆様にも深く御礼と感謝を申し上げたい。

修士の奥下諒氏、久保谷友哉氏、山本亜雅沙氏、李トウフウ氏にも、多くの協力を頂き、心より感謝申し上げます。

また、私の大学院通学においてご協力いただいた会社に感謝の意を表したい。

最後に、多岐にわたり相談に乗り、支えて下さった会社の上司や部下の皆様、友人、家族に普段からの恩も含めて感謝の意を申し上げます。

参考文献

- 1) 株式会社 三重銀総研 調査部 (2004)、わが国における PPP の動向～公共サービスの民間開放の現状と課題～
<http://www.miebank.co.jp/mir/research/digest.html>
- 2) 日本PFI・PPP協会「PFIとは」、<http://www.pfikyokai.or.jp/about/>
- 3) Wikipedia「骨太の方針」、
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%AA%A8%E5%A4%AA%E3%81%AE%E6%96%B9%E9%87%9D>
- 4) 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2014」,
<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2014/decision0624.html>
- 5) 民間資金等活用事業推進機構「PFIとは」,
http://www.pfipcj.co.jp/pfi/about_pfi.html
- 6) 日本PFI・PPP協会「PFI/累計440件 4.3兆円/VFMは8183億」
<http://www.pfikyokai.or.jp/about/about-etc/201410.html>
- 7) 国土交通省「国土交通省官民連携政策課におけるPPP/PFI支援の取組み」,
<http://www.mlit.go.jp/common/001049683.pdf>
- 8) 国土交通省「PPP／PFIの具体的な案件形成推進 調査・検討の概要」
http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000001.html
- 9) 国土交通省「官民連携事業による複数公共施設の包括マネジメントの効果検討業務」<http://www.mlit.go.jp/common/000208896.pdf>
- 10) 総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」,
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_02000015.html
- 11) Bing Li 、 A. Akintoye 、 P. J. Edwards Corresponding author & C. Hardcastle (2005) Critical successfactors for PPP/PFI projects in the UK construction industry、 Construction Management and Economics、 23:5、 459-471、
- 12) Oyedele、 L. (2013). ” Avoiding Performance Failure Payment Deductions in PFI/PPP Projects: Model of Critical Success Factors.” J. Perform. Constr. Facil.、 27(3)、 283-294.

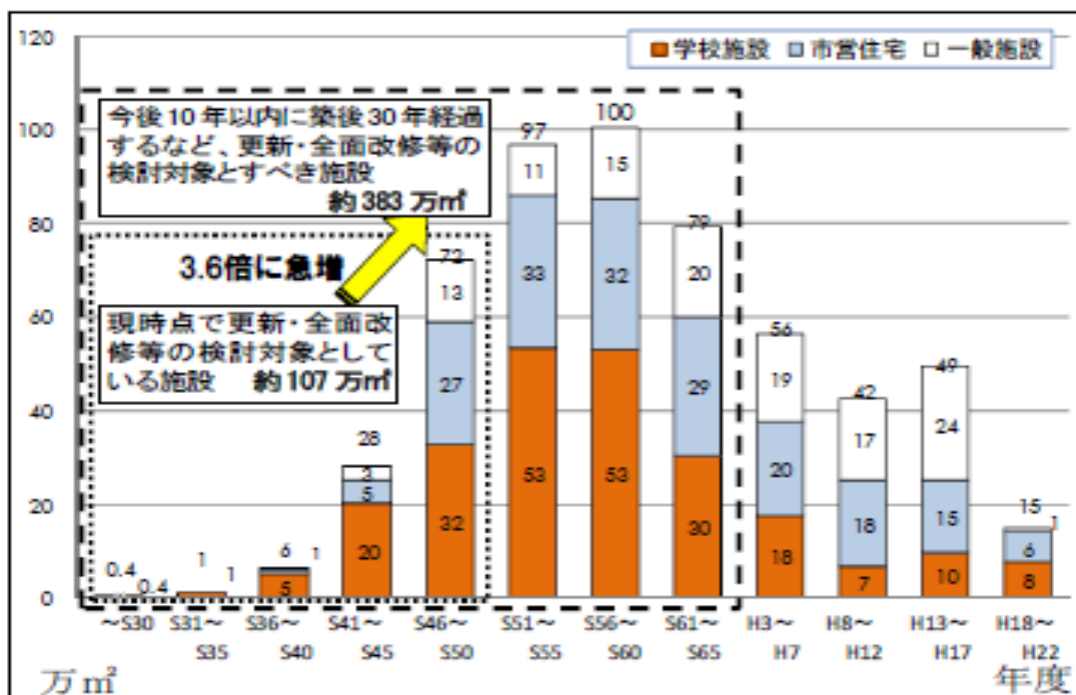
- 13) 間野義之、(2010) 指定管理者制度の導入による公共スポーツ施設経営、96-105,2010
- 14) 田中宏樹「指定管理者制度と公立図書館—制度面から見る指定管理者制度の問題点と可能性—」 <http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/dspace/bitstream/2261/25545/1/23-076048.pdf>
- 15) 坂村 圭「指定管理者制度導入を契機とした美術館運営の変容に関する研究」『東京工業大学社会理工学研究科学位論文梗概集』No.42、 2011.
- 16) 大柏大 (2013) 公共スポーツ施設における公益法人型指定管理者の経費節減に関する研究http://www.waseda.jp/sem-hirata/ookashiwa_rp.pdf
- 17) 新田順子「今後の指定管理者制度の活用について～モニタリング・評価の視点から～」、経済戦略研究、165-179,2011
- 18) 国土交通省「PFIの動向」, <http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h25/hakusho/h26/html/n1221000.html>
[1](#)

巻末資料

第1節 札幌市

(1) 市全体

当該市においては、築後30年以上経過した数多くの市有建築物が更新時期を迎えることにより、今後、修繕や更新などに要する経費が急増し、大きな財政負担が生じることが見込まれている。その事により「札幌市行財政改革推進プラン（2011）」によれば、施設老朽化の観点において、既存ストックの更新と将来世代の負担として、当該市においての今後の公共施設に対して危惧している事がわかる。また、「市有建築物のストックマネジメント推進方針」をたて計画的・予防的な保全へ移行し、施設の長寿命化や建替時期の分散化による財政支出の平準化を進めるとともに、施設の用途転用や統廃合などにより、ストック規模の適正化を推進していく方針であることがわかる。同様に、施設の整備等に当たっては、施設の設置効果をより高めつつ、効果的・効率的な整備等を進めるため、民間との共同開発など、民間活力の導入に積極的に取り組んでいく方針があり、今後ストックマネジメント等を活用し、民間活力を利用し長寿命化やそれにあたる整備を行っていく事がわかった。



札幌市 建築年度別延床面積

「札幌市行財政改革推進プラン（2011）」より

（２）PPP

「第３次札幌新まちづくり計画と札幌市行財政改革推進プランの内容をまとめたパンフレット」にあるように、当該市は指定管理者導入率が、平成 23 年 4 月 1 日時点で 82%と多く導入している。詳細としては、「行財政改革推進プランの取組状況① 行政運営編」にカーリング場を平成 24 年度導入とあるように導入は進行している事がわかる。また PFI についても別ジャンルであるが導入しており、提案型公共サービス民間活用制度という市民からの提案を募り、民間の導入を図っていく制度を推進している。それらの事により今後も PPP は推進されていく方向性である事がわかった。

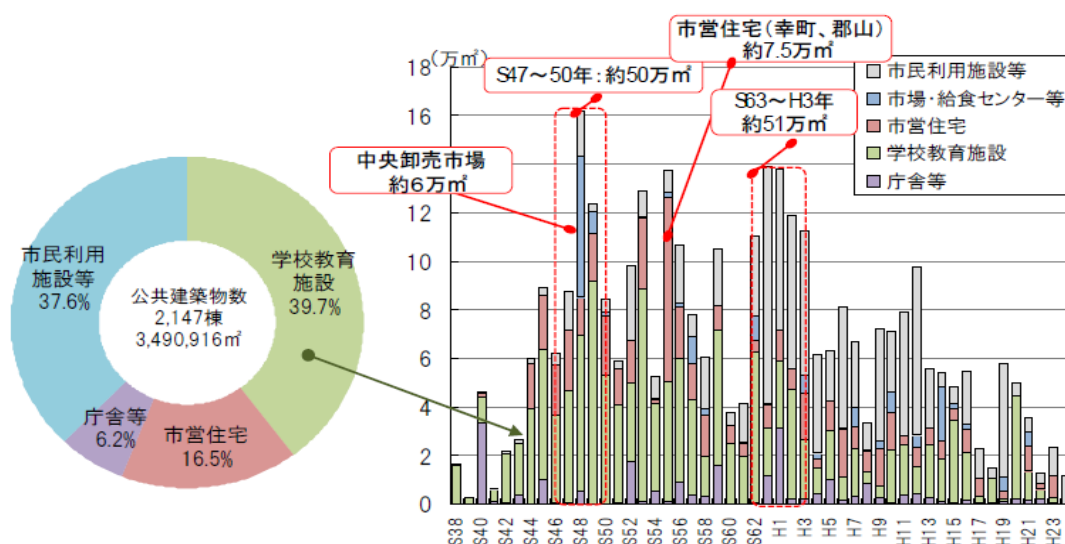
（３）外郭団体

「第３次札幌新まちづくり計画と札幌市行財政改革推進プランの内容をまとめたパンフレット」に出資団体の見直しということで、外郭団体においての圧縮を図っている様相が見て取れる。また、「札幌市出資団体改革新方針（2009）」にてその圧縮においては、指定管理者制度導入や公益法人制度の施行により、図られていった事がわかる。その後においても例えば「札幌市出資団体改革新方針平成 26 年度の具体的な行動計画（アクションプラン）（2014）」により、出資の見直しや補助金・委託料の見直ししていく事がわかる。よって、今後においても見直しや圧縮、節減が図られていく事がわかった。

第2節 仙台市

(1) 市全体

当該市においては、昭和40年代後半から50年代前半及び政令市へ移行した平成元年前後に多くの公共施設が整備されている。築後30年を超えた施設が約4割に達しており、今後、大量に整備されたこれらの施設が更新時期を迎えることとなる。そのことにより、「行財政改革プラン(2010)」により、公共施設の総合的マネジメントの推進を重点施策とし、公共施設の管理等の最適化、現状把握や維持管理費等に関する調査を踏まえ、長寿命化も含めた、中長期的な視点に立った維持管理、更新等の計画的な対応について、組織横断的に検討し、また、公共施設の総合的なマネジメントの取組みを推進するための効果的な組織体制についても検討していく事が明示している。加えて、管理運営の効率化、廃止、統合など、そのあり方の見直しに取り組んでいくともあり、施設マネジメントを推進している事がわかる。また、「本市が保有する公共施設の現状と課題」によれば、昭和40年代後半から50年代前半及び政令市へ移行した平成元年前後に多くの公共施設が整備されている。築後30年を超えた施設が約4割に達しており、今後、大量に整備されたこれらの施設が更新時期を迎えることがある。よって、長寿命化の整備の検討を行い、施設マネジメントを推進している事がわかった。



仙台市 建築年度別延床面積
「本市が保有する公共施設の現状と課題」より

（２）PPP

民間活力の活用として、民間が提供可能な公共サービスについては、行政の役割や責任を見極めたうえで、その実施や運営に民間のノウハウ等を積極的に活用していく事がある。その中において、民営化の推進、指定管理者制度等の活用として、具体的な導入予定施設の明示もあり、加えて **PFI** 手法等の活用も、促進計画に含まれている。よって **PPP** は推進されていることが明らかとなった。

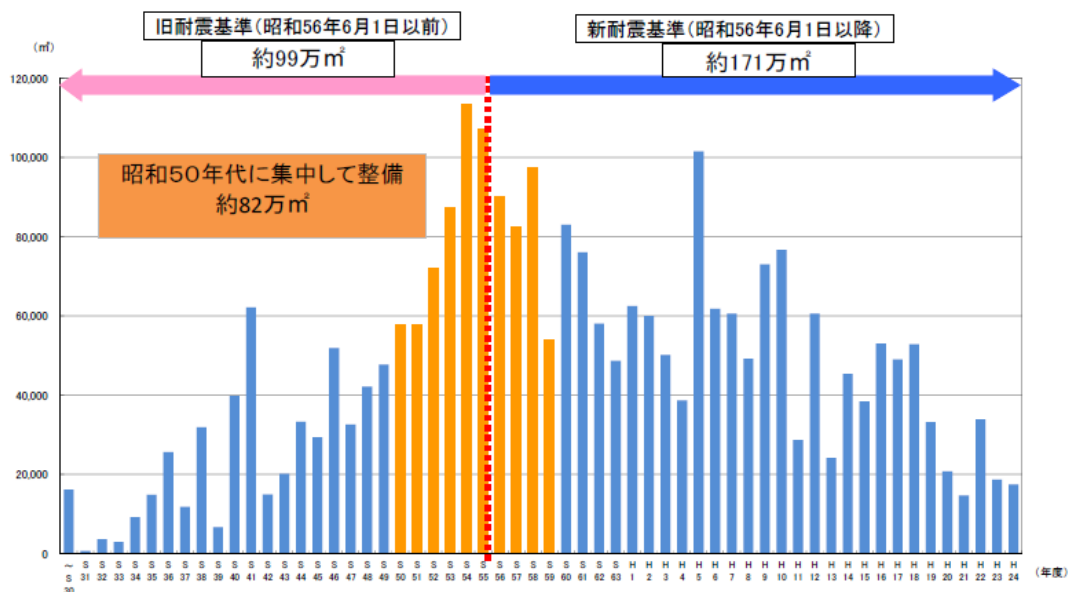
（３）外郭団体

行財政改革プラン（2010）によれば、外郭団体の統廃合や事業運営の見直し、自立的かつ効率的な事業運営の推進等、外郭団体の在り方に対し圧縮が図られている事がわかる。よって、経営改善や統廃合等、圧縮が図られている事がわかった。

第3節 新潟市

(1) 市全体

当該市施設の多くは昭和50年代に整備されており、建築後30年以上を経過した施設は、今後、老朽化による大規模修繕や建替えなど、多くのコストを必要とすることが予測される。そのことにより「新潟市行政改革プラン（2013）」によれば、財産経営の推進として、長寿命化、計画的な整備・維持保全による経費の軽減・平準化を図ると施設の資産管理に関する方針が明示してある。またそれに向けて、財産の現状、図にもある施設の整備年数の調査等を行い、課題をありのままに示し、将来の公共施設の望ましいあり方を検討する為、新潟市財産白書（2014）」を作成している。よって、長寿命化の整備の為施設マネジメントを実施していることがわかった。



新潟市 建築年度別延床面積
「新潟市財産白書」より

（２）PPP

「新潟市行政改革プラン(2013)」によれば、民間活力の効果的な活用として、公の施設への指定管理者制度や、民間委託する業務の拡大など、さらなる民間活力の活用を進めるとある。また、具体的施設の明示や、さらなる民間活力導入推進に向けた制度整備として、民間提案制度の活用など新たな業務等への導入の検討がなされている。よって、PPPは推進されている事が明らかとなった。

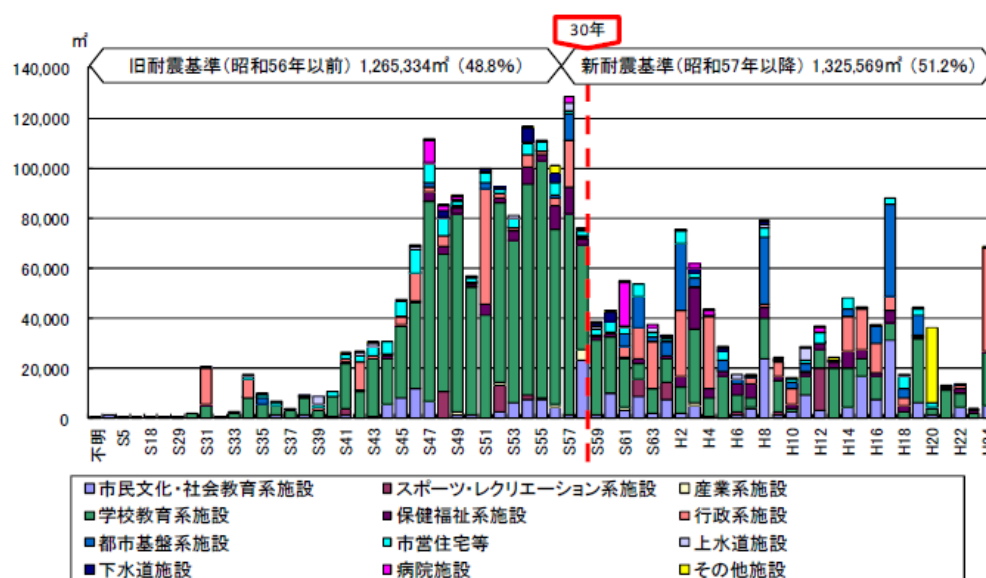
（３）外郭団体

外郭団体見直し方針（2006）によれば、市政包括的に外郭団体のあり方を検討し、各団体に対する人的支援・財政的支援等について、市として組織的に見直すとともに、経営主体である各団体が、自ら積極的な改善・改革を実施することにより、効率的な経営体制を確立することができるよう策定されたもので、また団体の見直しとして、市の関与のみ直しや、活性化に向けた環境整備、廃止や統合が行われてきた事がわかる。よって、経営改善や統廃合等、圧縮が図られている事がわかった。

第4節 さいたま市

(1) 市全体

「さいたま市公共施設マネジメント計画・第一次アクションプラン（2014）」によれば、昭和40年代から昭和50年代にかけて整備されている事が下図でもわかり、また、昭和56年(1981年)以前に建設された旧耐震基準3の施設は全体の約49%を占めることや、古い施設から老朽化の進展に応じて順次大規模改修や建替えが必要となると明示している。また鉄筋コンクリート造の建物の場合は、築30年程度が経つと大規模改修が、築60年程度が経つと建替えが必要となるといわれていることから、昭和40年代から昭和50年代に整備された施設の大規模改修・建替えの大きな波が、今後訪れることが見込まれるといった内容があるように、今後は施設改修の方向性を示唆している。



※借上げ施設の延床面積及び棟数は含まれない。

資料) 建設局建築部保全管理課「平成22年2月実施の耐震化調査」及び財政局財政部用地管財課「公有財産表」

さいたま市 建築年度別延床面積

「さいたま市公共施設マネジメント計画・第一次アクションプラン（2014）」より

また、公共施設マネジメントの必要性をうたっており、「ハコモノ 3 原則」といったハコモノ（市民利用施設、行政施設）とインフラ（都市関連施設、企業会計施設）に大別した考え方の原則を策定している。原則の内容に関しては「新規整備は原則として行わない、施設の更新（建替）は複合施設とする、施設総量（総床面積）を縮減する（60 年間で 15% 程度の縮減が必要）」と今後の方針を策定している。よって、施設改修、その為の公共施設マネジメントの実施、その後、新規整備を行わず、施設の複合化、総床面積の縮減が図られていく事が明らかになった。

（2）PPP

過年度推移よりわかるようにレクリエーション・スポーツ施設においては、指定管理者に全て移行している事がわかり、文教施設においては「さいたま市行財政改革推進プラン（2013）」より、文教施設において、図書館における更なる民間力活用の推進（指定管理者等民間力活用の検討）がなされている事とあるように、今後も推進されていく事がわかる。よって今後も PPP が推進されていく事がわかった。

（3）外郭団体

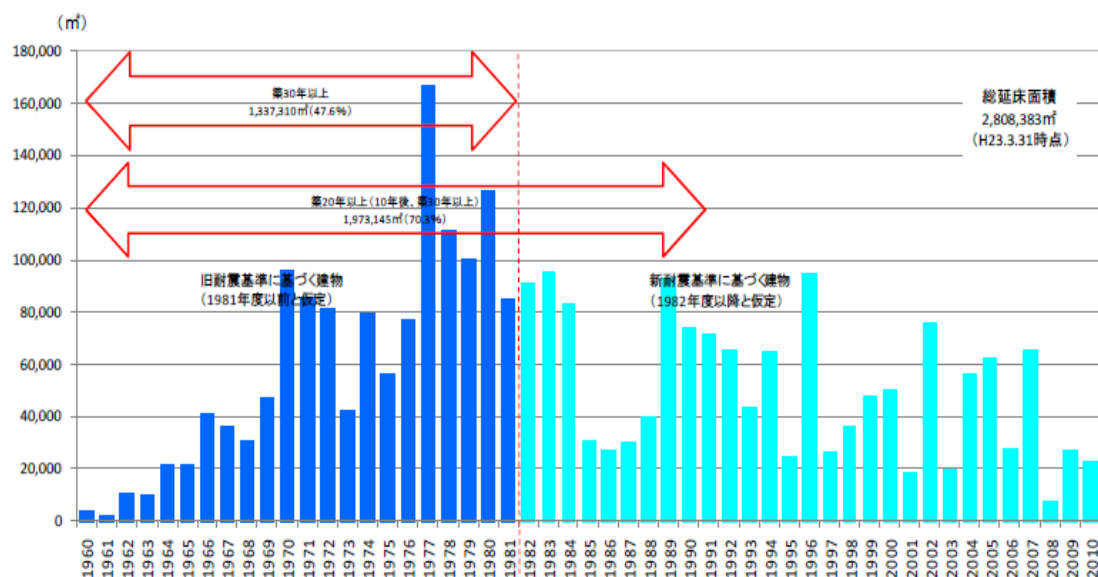
以下の「さいたま市外郭団体改革プラン」（平成 21～24 年度）の取組結果について」とによると、団体の縮減や団体の統廃合や民営化等の推進しており、運営費補助金費用に關しての圧縮は図られている。そして、今後の方向性としては、「さいたま市外郭団体の更なる健全運営に關する指針（2014）」にあるように、一定の整理ができたもの、本指針は、これまでの改革によって整理してきた団体のあり方等を引き継ぎながら、それぞれが健全な団体運営を堅持し、持続することに重点を置いた具体的取組を示すものとあり、外郭団体の健全経営の維持と効率的、効果的な団体運営・人員の適正な確保・人材育成と「さいたま市の外郭団体改革について」に記載があるように、圧縮後、経営改善が図られていく事が明らかとなった。

第5節 千葉市

(1) 市全体

「千葉市資産経営基本方針（2012）」には、施設の老朽化の状況把握として、図のように当該市の保有する建物のうち、築30年以上を経過しているものは、現在約半数に達しており、さらに10年後には、約70%という事を明らかにしている。それに向けて、「千葉市行政改革推進プラン（2014 更新）」によれば、公有財産の適正な管理・活用の推進として、公有財産の有効活用として、資産の効率的な利用や総量の縮減、長寿命化を図る施策を複合化や集約化などの施設の見直しを行うとともに、継続利用する施設については、計画的保全などを行う方針がある。また、維持管理経費の最適化、民間ノウハウの活用を行っていく為に、指定管理者制度やPFI、長期責任委託のなど、積極的な民間機能の活用を推進していくことがある。加えて、今後については、例えば「千葉市公共施設見直し方針（2014）」にて、具体的な方策を明示し始めている。

よって、資産有効活用の為、複合化や集約化、加えて、指定管理者、PFI 長期責任委託を推進していく事がわかった。



千葉市 建築年度別延床面積
千葉市資産経営基本方針（2012）より

（２）PPP

「千葉市行政改革推進プラン（平成 22 年度～26 年度）における平成 25 年度
の取組状況」を例にすれば、指定管理者選定評価委員会の改善を平成 22 年に完
了している事や、指定管理者制度の活用による公の施設の管理運営の合理化項
目に挙げているように、推進はなされてきた。そして前区分の市全体にもあるが、
指定管理者制度や PFI、長期責任委託のなど、積極的な民間機能の活用を推進し
ていくことにより、今後も PPP は推進されていく事がわかった。

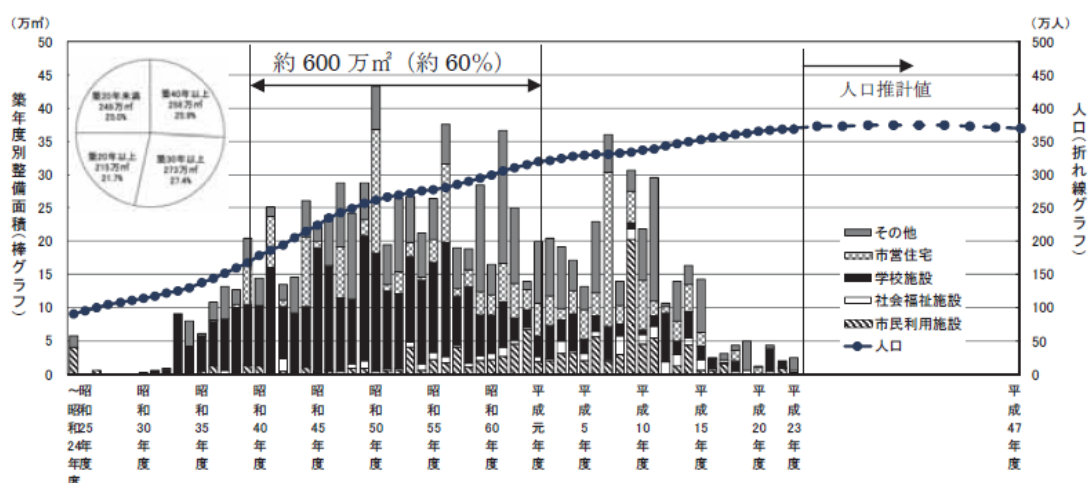
（３）外郭団体

当該市においては、平成 23 年より民間事業者で実施できる公共サービスは原
則として民間事業者に委ねることを基本方針として外郭団体の事務事業の見直
しを行い、その後「外郭団体の組織、運営等のあり方に関する指針（2012）」に
より、改革を推進していた。その後、統合や経営改善による効率化など今後のあ
り方について検討する団体に、文化振興財団やスポーツ振興財団が挙げられてい
る。その事により、今後も圧縮や縮減が図られていく事が明らかとなった。

第6節 横浜市

(1) 市全体

当該市においては、昭和40年から昭和60年代頃に整備されてきた。その事により施設整備改修の時期がきており、「横浜市中期4か年計画」によれば、公有財産の戦略的な有効活用として、市で保有する全ての土地・建物について経営的視点に立って、資産の価値を最大限に引き出せる活用策を決定するとともに、施設の多目的利用や複合化等の将来を見据えた取組を進める事や、利用の見込みのない土地等は売却・貸付等を積極的に進める事、市民利用施設について、効率的な運営や受益者負担の適正化を進めるとともに、時代に即した公有財産の管理の適正化を進める事等、公共施設のマネジメント施策が打ち出されている。また、公共施設マネジメントの考え方(2014)により、今後の公共施設マネジメントについての指針がある。よって目的利用や複合化等の為施設マネジメントを実施していく事がわかった



横浜市 建築年度別延床面積
横浜公共建築物マネジメント白書(2013)より

（２）PPP

当該市では公民連携を共創とし運営を行っており、指定管理者制度と PFI の着実な運用と継続的な改善として、913（H26.4.1 現在）の施設で指定管理者の指定や、PFI を 8 案件導入等、PPP を推進している。また、指定管理者民間との情報交換の場として、「共創推進の指針～共創による新たな公共づくりに向けて～（2009）」により共創推進を政策として明示し、共創推進の具体的方策として、共創フロントに寄せられた提案と共創フォーラムでの議論を連動させるなど、複数の提案を有機的につなげ、さらなる価値の向上可能性を探る活動を起こしている。また、「横浜市中期 4 か年計画 2014～2017」によれば、企業や団体等との公民連携のさらなる推進をうたっている。よって、PPP は推進されている事がわかった。

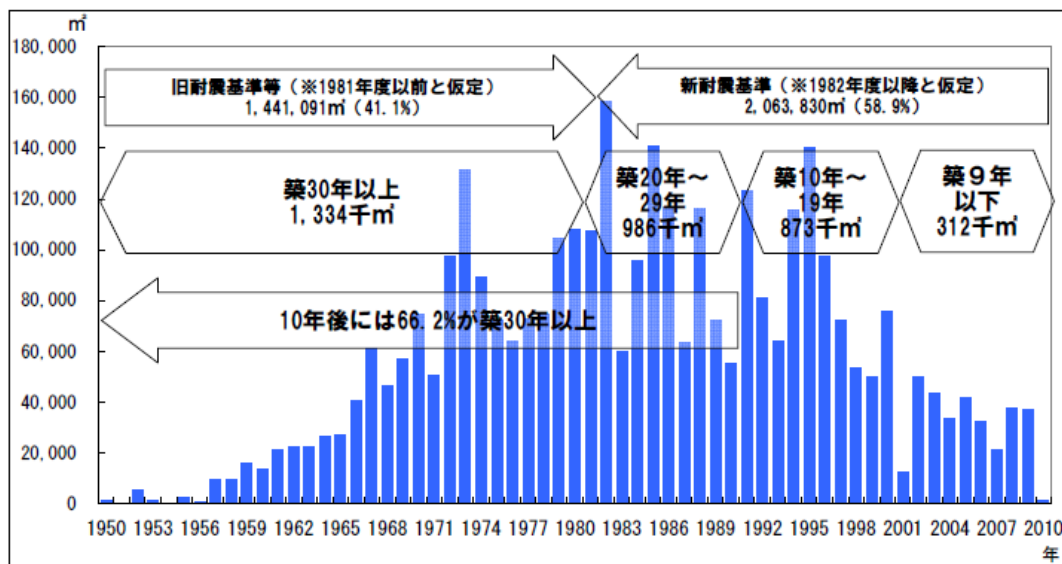
（３）外郭団体

「横浜市中期 4 か年計画」によれば外郭団体改革の徹底として、経営改革に向けた見直しの方針があり、「平成 27 年度予算編成スタートにあたっての市政運営の基本的な考え方」によれば、26 年度中に新たな経営に関する方針等を策定し、団体の経営向上に向けた取組を進めるとともに、各団体に対する財政支援の適正化の取組を進めるとあり、経営改善に向けた取り組みが図られている。よって、圧縮や経営改善が図られている事がわかった。

第7節 川崎市

(1) 市全体

「川崎市新たな行財政改革プラン～第4次改革プラン～(2011)」によれば、2020(平成32)年度以降には、現在ある市内公共建築物の約66%が築30年以上となり、大規模修繕や施設更新のための財政負担が増大・集中する懸念から、施設の長寿命化や複合化、低未利用資産の有効活用取り組んでいる。さらに今後は改めて、当該市が保有する土地や建物などの資産を重要な経営資源としてとらえ直し、将来的な人口減少社会や、依然として厳しい財政状況を見据えた中長期的な視点に立ち、土地利用や施設複合化や転用といった総合的な資産活用を取組を推進し、「かわさき資産マネジメントプラン」にとりまとめ、2011(平成23)年度以降は、資産データの整備や推進体制についての検討をさらに進め、総合的な資産マネジメントを実践していくとある。加えて、「川崎市行財政運営に関する改革プログラム(2014)」により、資産マネジメントの取組を更に拡大していくための2013(平成25)年度策定の「かわさき資産マネジメントカルテ(資産マネジメントの第2期取組期間の実施方針)」に基づき施設のマネジメントを推進していく方針である。よって、施設の長寿命化や複合化の為、施設マネジメントを推進していく事がわかった。



川崎市 建築年度別延床面積

川崎市新たな行財政改革プラン～第4次改革プラン～(2011)より

（２）PPP

「川崎市行財政運営に関する改革プログラム（2014）」によれば、民間活用のさらなる推進、適正な組織規模や職員配置のあり方の検討をしており、また、3年間（2011（平成 23）年度～2013（平成 25）年度）の職員削減目標として、公の施設の管理運営体制の見直し（指定管理者制度の導入等）として指定管理者の推奨をうたっている。さらに、「川崎市民間活用ガイドライン」に基づき、当該市が直接実施する事務事業について、安全で良質な公共サービスを提供しながら適切な民間活用を図り、特に、公の施設への指定管理者制度の導入については、未導入施設への制度導入に向けた検討を進めるとともに、具体的に施設も抽出してある。加えて、PPP や PFI など民間活力の導入効果を検証し、財政支出の圧縮・平準化等が見込めるものについて、積極的な活用を図る方針である。よって、今後も PPP を推進していく事がわかった。

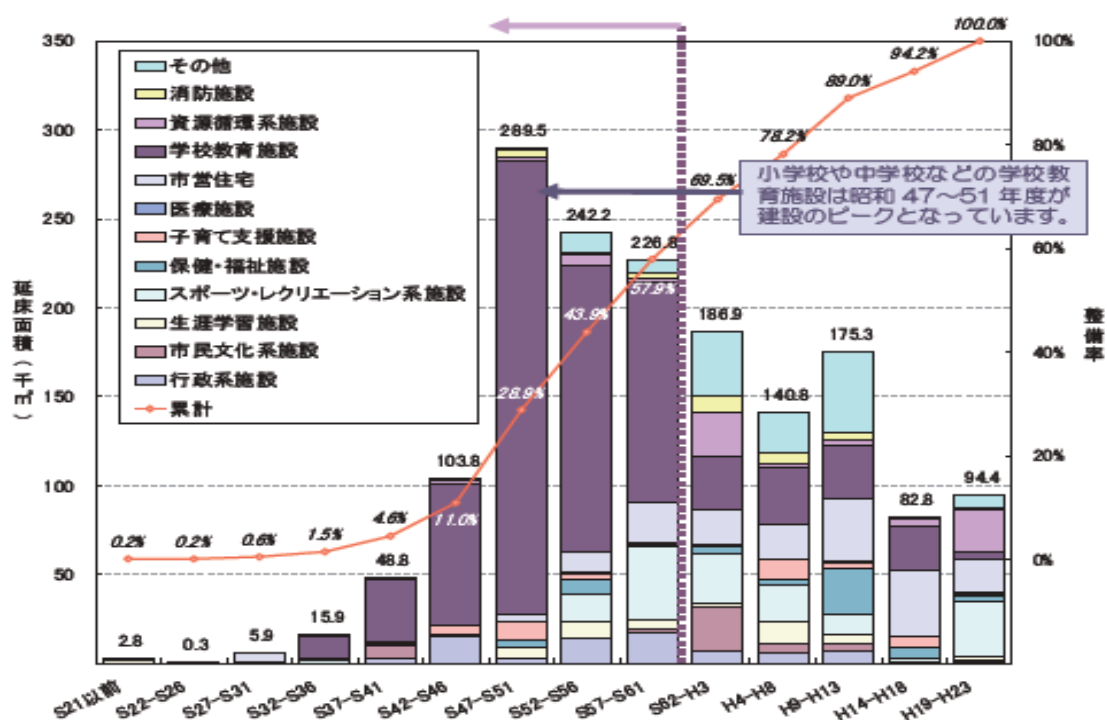
（３）外郭団体

「川崎市新たな行財政改革プラン～第4次改革プラン～(2011)」によれば、出資法人改革についても引き続き推進しており、また、「出資法人の経営改善指針」に基づき、出資法人が担ってきた役割や事業について検証しながら、法人の統廃合、市の財政的・人的関与の見直しを実施するとともに、出資法人自らが経営状況について定期的に点検を行い、積極的に経営改善に取り組むことにより、自立的な経営を促進している事がわかる。今後もこれまでの取組を進めるとともに、社会経済環境の変化を踏まえて、法人のあり方やその事業の必要性を改めて検証し、公共サービスの担い手としての法人のあり方を検討していく事や、加えて自立化も図られている。よって、今後も経営改善や圧縮や自立化が図られていく事がわかった。

第8節 相模原市

(1) 市全体

当該市では、昭和47年から昭和51年に施設整備のピークを迎えていた。そのことにより、著しく老朽化が進んでおり改修の時期がきている。それ故に、「相模原市公共施設マネジメント取組方針」により公共施設マネジメントについての検討を進め、「相模原市公共施設白書（2012）」により施設ごとの現状や利用実態などを把握、分析し、維持改修にかかる将来負担の全体像のほか、コスト分析による施設運営上の課題などを明らかにするとともに、公共施設マネジメントの議論や検討している。また、「さがみはら都市経営指針実行計画（2013）」によれば、統廃合を含めた施設配置の在り方、更新コストの縮減、施設の長寿命化や施設改修コストの平準化、民間活力の導入などに関し「(仮称)公共施設の保全・利活用基本指針」を策定し、指針に基づいた公共施設マネジメントの取組を推進する方針である。よって、今後も統廃合や改修の為、施設マネジメントをしていく事がわかった。



相模原市 建築年度別延床面積
「相模原市公共施設白書（2012）」より

（２）PPP

「相模原市 PPP（公民連携）活用指針 ～更なる民間活力の活用の推進に向けて～（2014）」を掲げており、当制度を推進している。例えば PFI に関しては、「PFI 導入の方針（平成 14 年度策定）」に基づき、PFI 導入の検討を行ったものの実際に導入した事例はない状況であるが、「相模原市公共施設白書（平成 24 年 3 月策定）」において、公共施設の大規模改修・更新に係る今後の費用は、平成 44～53 年度にピークを迎え、事業費ベースで年平均 230 億円に達すると試算しており、「公共施設の保全・利活用基本指針（平成 25 年 10 月策定）」の将来コストの削減方策として、PFI 等民間活力の活用により改修・更新コストの削減に取り組むこととしている。さらに今後は、施設の建設又は大規模改修の際に、その後の維持管理・運営を民間に委ねることが可能な場合には、原則として、PFI の導入を検討する方針がある。よって今後も PPP は推進されていく事がわかった。

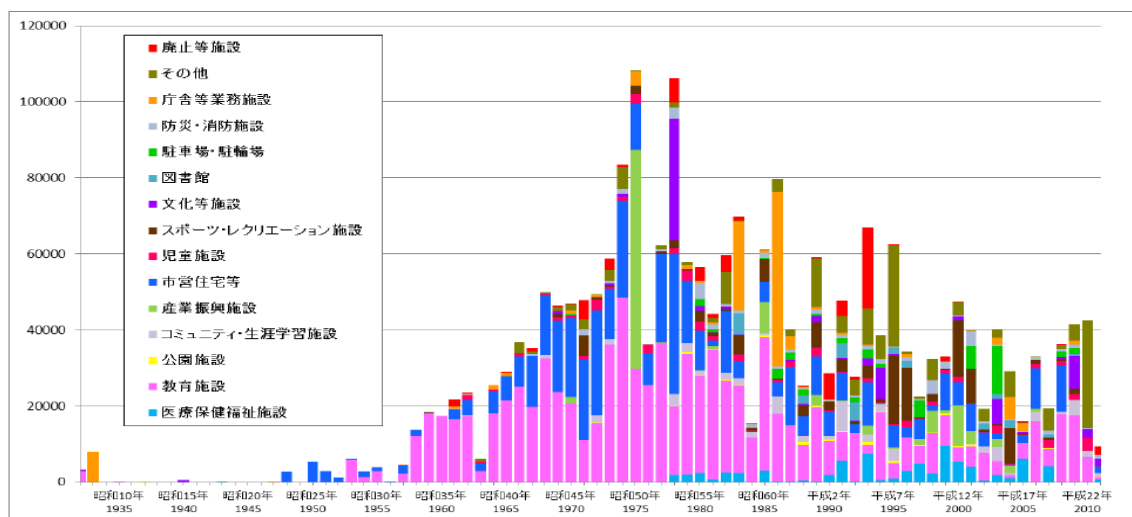
（３）外郭団体

「さがみはら都市経営指針実行計画（2013）」によれば、相模原市外郭団体に係る改革プランの推進として、外郭団体の自主性自立性を促進するとともに、外郭団体の設立意義等について再検証し、統廃合を含め外郭団体の在り方の見直しを進める事を明示している。「相模原市外郭団体に係る改革プラン」にはその自立化等の具体的経営改善方針や圧縮プランが明示されている。よって、今後も経営改善や圧縮や自立化が図られていく事がわかった。

第9節 静岡市

(1) 市全体

当該市においては、昭和40年から平成初期において施設整備を実施し、2014年で築平均28.3年が経過している。また公共施設建て替えは築40年程度に更新されてきている。加えて、築30年を経過している施設は全体の54.4%である。その事により、「静岡市行財政改革推進大綱実施計画（平成22年度～平成26年度）」においての、公共建築物の計画的な保全の推進として、適切な時期に適切な修繕をするためのスケジュールを策定し、故障や破損への事後対応ではなく事前に計画的な保全を行う事や、事故の未然防止、施設の長寿命化、維持管理費抑制など将来的な経費節減を図るとあるように施設整備は重要施策である事がうかがえる。また、「静岡市新行財政改革推進大綱案答申書（2014）」によれば、公共施設の管理については、効率的・効果的なマネジメントに取り組むことが必要である事がうたわれており、その為には、「健全な財政運営の推進」「適正なアセットマネジメントの推進」「地方公営企業の経営改善」を柱として進める事が方向性として示唆されている。加えて、「静岡市アセットマネジメント基本方針（2014）」のより、下図にもあるように、施設老朽化とそれにおける今後の具体的方向性や必要性がうたわれている。よって、今後施設の長寿命化の為に、施設マネジメントを推進していく事がわかった。



静岡市 建築年度別延床面積

静岡市アセットマネジメント基本方針（2014）より

（２）PPP

「静岡市行財政改革推進大綱実施計画（平成 22 年度～平成 26 年度）」には、PFI 事業の活用と検証として毎年度、総合計画実施計画の事業要求の際、PFI 導入検討対象事業について、導入に向けた検討を行う。また、社会経済情勢の変化等に適切に対応するため、基本方針の見直し・検証を行うとある。スポーツ施設への指定管理者導入として、専門性を伴わないいわゆる定型的業務（受付や施設管理等）のみのスポーツ施設についても、より効果的、効率的な運営のため、指定管理者制度の導入を検討とあるように PPP に対して今後も導入していく事がわかる。さらに今後においては、官民連携・民間活力の活用として、「官民パートナーシップの推進」、「民間活力の活用」、「外郭団体の経営改善」の視点から、目指すべき方向を示す示唆内容があるように、PPP は推進されていく事がわかった。

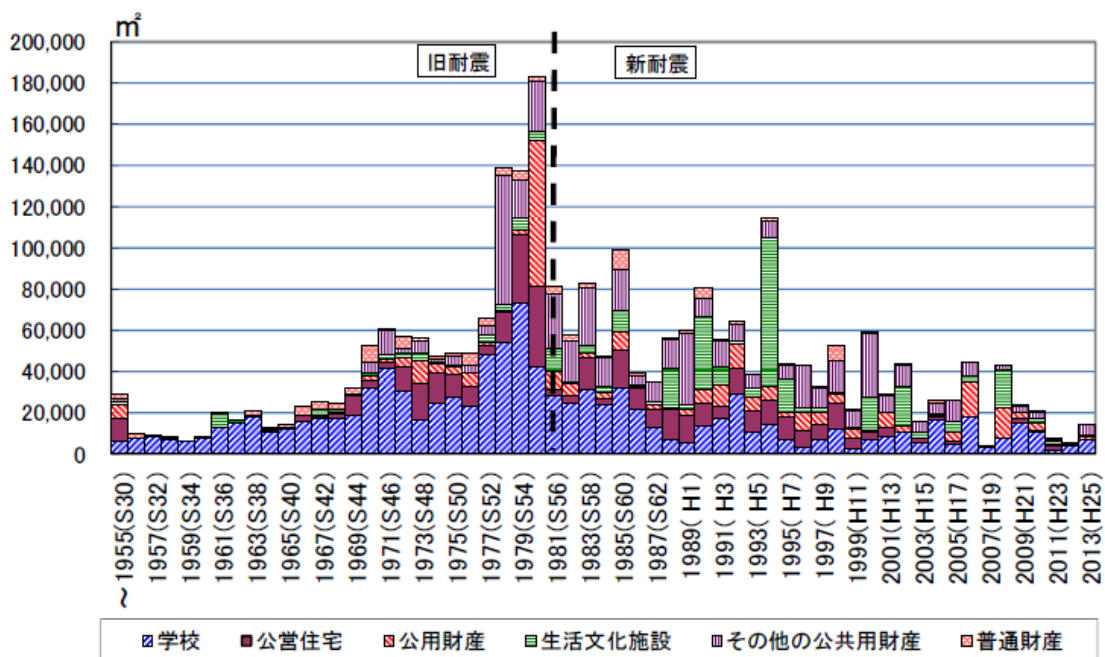
（３）外郭団体

「外郭団体の経営改革に向けた 5 年間（平成 17－21 年）の取組」により、外郭団体の改革、効率化、圧縮がおこなわれていた事はわかる。また、「静岡市行財政改革推進大綱実施計画（平成 22 年度～平成 26 年度）」によれば行政の事務事業領域の再構築と民間活力の活用として、再構築と民間活力の活用外郭団体を取巻く課題（公益法人制度改革への対応や団体自体の存在意義の検証等）を整理し、25 年度に方針を策定し、団体自身の改革の実施と並行しながら 26 年度までに解決を図るとある。今後も、静岡市新行財政改革推進大綱案答申書（2014）」に外郭団体の経営改善とある。よって、圧縮が図られ、経営改善が図られていく事がわかった。

第10節 浜松市

(1) 市全体

当該市は、1970年代から、学校の木造校舎の鉄筋コンクリート造校舎への建替えや文化・スポーツを中心とした公共施設の建設が集中的に行われ、1970年代、80年代の20年間で約150万㎡、全体の約56%が建設されていた。こうしたことから、建築後40年以上の面積は2010年度の約33万㎡から、2030年度には約184万㎡と、全体の約69%を含めることとなる。そのことにより、「行政経営計画（平成22～26年度）」実施計画・取組事項一覧」によれば、公共施設の「再配置計画」の作成とあり、施設長寿命化の考え方にに基づき、計画的な改修により建替えを減らしていく等、施設に対し、築後30年以上の施設が増加して、改修費の増大が予想される事等が明らかとなっている事を踏まえ、「浜松市の資産のすがた～持続可能な行財政運営を目指して～（2014）」によって、下図にもある施設状況を加味し、長寿命化に関する方針が打ち出されている。よって、長寿命化や改修の為施設マネジメントの推進を公共施設政策としている事がわかった。



浜松市 建築年度別延床面積

浜松市の資産のすがた～持続可能な行財政運営を目指して～（2014）より

（２）PPP

「浜松市行政経営計画「実施計画」（平成 22 年度～平成 26 年度実施計画）」指定管理者制度の推進がうたわれており、当制度が推進されてきた事がわかる。また、「行政経営計画（平成 22～26 年度）」実施計画・取組事項一覧」においても、制度導入施設について検証を行い、導入に適した施設であるかの検討を行う事がある。その事より、PPP を推進している事がわかった。

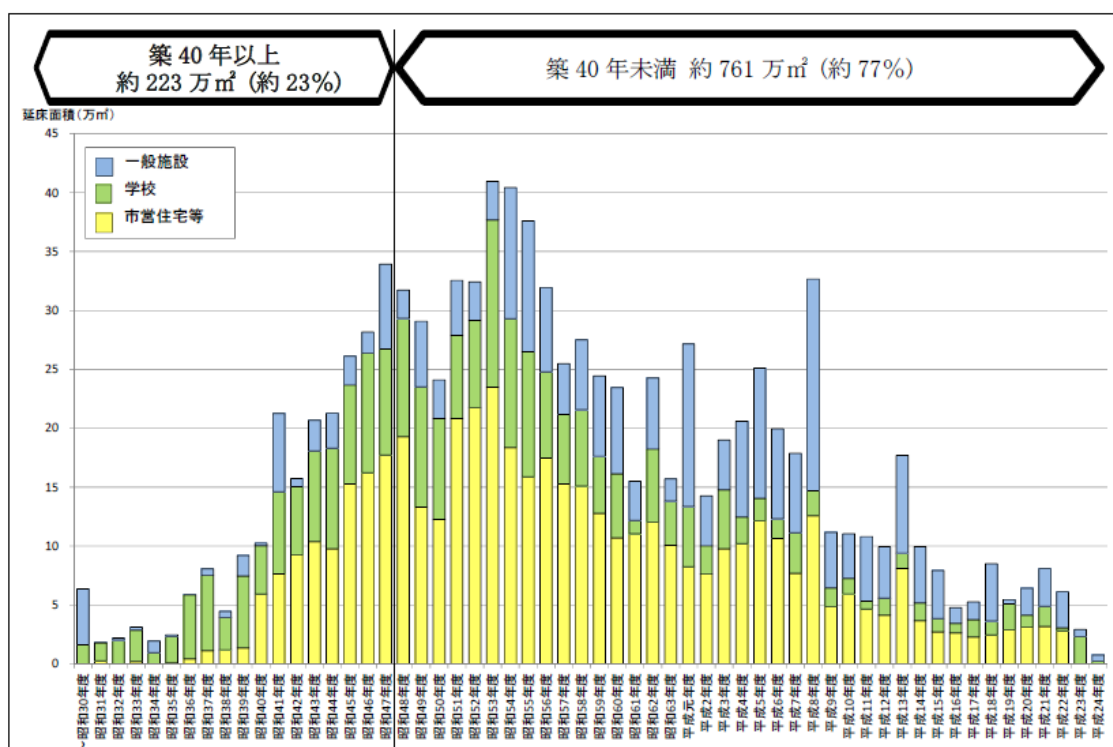
（３）外郭団体

「浜松市行政経営計画（平成 22 年～平成 26 年度）」によれば、外郭団体の見直しとして、団体の存廃、あり方の見直し、市の関与のあり方推進している事がわかる。また、「外郭団体改革プラン」より、統廃合や経営健全化計画をたてていた。よって、外郭団体は見直しから、圧縮を図られていた事がわかった。

第 1 1 節 名古屋市

(1) 市全体

平成 24 年度末時点では、築 40 年以上経過している施設の割合は、全体の 1/4 (約 23%であり、昭和 40 年代から 60 年代にかけて整備されてきた施設が多いことから、この状態が続けば 10 年後には半分 (約 56%) を超え、老朽化が一挙に進むことが予想されている。その事により「事務事業の見直しについて (2012)」によれば、アセットマネジメントについて民間からの事業提案募集先行する他都市の事例の調査・研究を行い、平成 25 年度に保有資産に関する情報を整理・分析し、公表した上で、平成 26 年度以降に民間からの事業提案募集を実施するとある。また、「名古屋市公共施設白書」にて、「名古屋市アセットマネジメント推進プラン (2012)」のもとに、今後の各施設の方針が明らかとなっている。そのことにより今後アセットマネジメントを推進していく事がわかる。よって、改修や修繕に向けて、施設マネジメントを推進していることがわかった。



名古屋市 建築年度別延床面積
「公共施設白書 (2014)」より

（２）PPP

「事務事業の見直しについて（2012）」によれば、直営全施設への指定管理者制度の拡大、という事項のもと、平成 24 年 4 月時点で、643 施設（道路・河川・小学校等を除く）のうち 437 施設に指定管理者制度を導入しているとあり、今後残りの施設も指定管理者制度に向かっていく事がわかる。また、「直営の公の施設の概要等(2014)」によれば、施設の貸出や施設管理業務等について、平成 26 年度に中村生涯学習センター、熱田生涯学習センター及び名東生涯学習センターの 3 館に指定管理者制度を導入し、その検証をふまえ、他のセンターへの導入の拡大を検討や、平成 25 年度より志段味図書館での試行実施を行い、その検証結果を踏まえて、今後の方向性を定めていきたいとある為、直営全施設への指定管理者制度の拡大の方策である。よって PPP が推進されているがわかった。

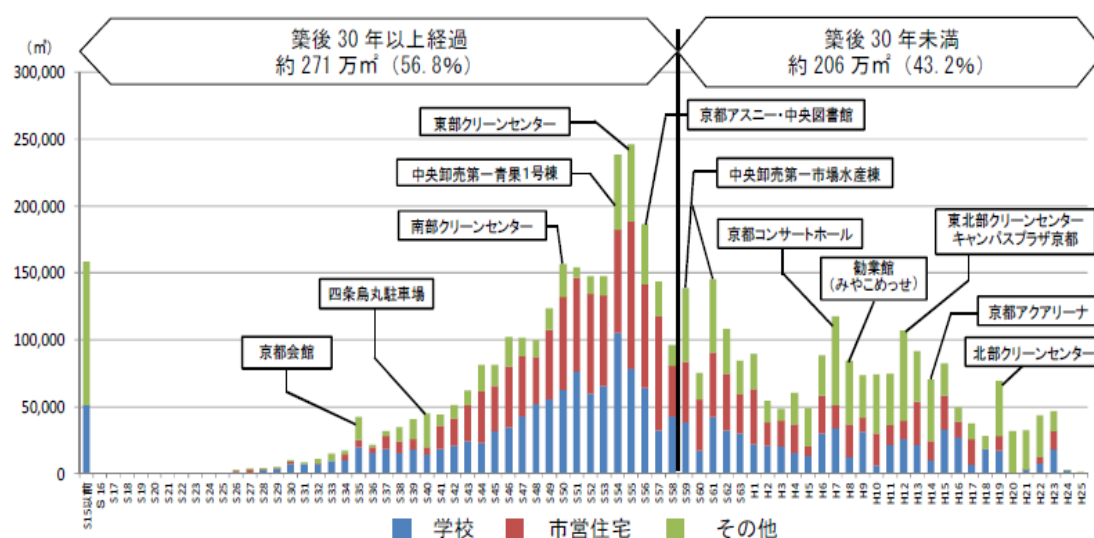
（３）外郭団体

「事務事業の見直しについて（2012）」において、外郭団体の統廃合として、平成 23 年度末において、30 団体まで削減したとあり、圧縮傾向にある。「外郭団体のあり方」のポイント」には、統廃合の推進、関与の見直し、自主的・自立的な経営改善の促進ともあり、今後の方針が明らかとなっている。加えて、「平成 26 年予算のあらまし」によれば、事業内容の精査などにより、委託料・補助金を縮減とある。よって今後も経営改善をし、縮減や圧縮をしていく事がわかった。

第 1 2 節 京都市

(1) 市全体

当該市においては、「はばたけ未来へ！ 京プラン」実施計画（表紙～Ⅱ 持続可能かつ機動的な財政運営の確立 改革編）」が基となり、保有資産等の有効活用として、平成 24 年度から資産の有効活用を推進しており、施設の統廃合等に伴い一定の役割を終えた土地等の貸付や売却など、市有資産の有効活用を推進している。また、「京都市公共施設マネジメント基本方針（2014）」により、一般的に大規模改修が必要な築 30 年以上を経過しているものが全体の約 60%を占める事が明らかとなっている為、公共施設の長寿命化や施設保有量の最適化に向けた取組をより具体化し、計画的に推進するため、「公共施設マネジメント基本計画（仮称）」（公共建築物編及び公共土木施設編）を策定する事がわかる。よって、施設の長寿命化や改修の為、施設マネジメントを推進していく事がわかった。



京都市 建築年度別延床面積
「京都市公共施設マネジメント基本方針」より

（２）PPP

「公民協働（PPP）推進の考え方について（2004）」より、PPP 導入を検討しており、「「はばたけ未来へ！ 京プラン」実施計画（表紙～Ⅱ 持続可能かつ機動的な財政運営の確立 改革編）」により、「民間にできることは民間に」を基本として、業務の成果を客観的に確認できる業務、時間集中的なサービス提供業務などの委託化や指定管理者制度の導入のさらなる推進など、民間活力の積極的な活用を推進している。よって、今後も PPP を推進していく事がわかった。

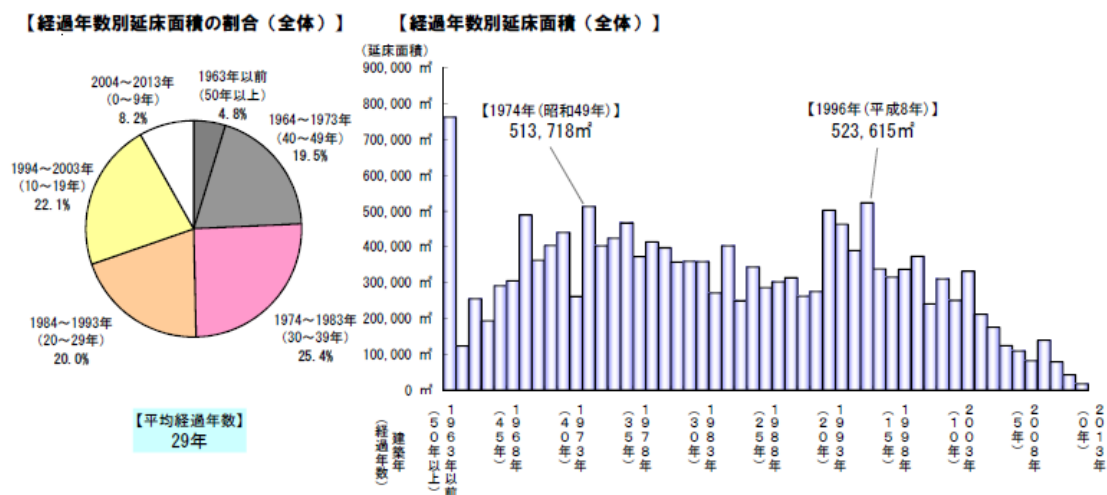
（３）外郭団体

外郭団体の統廃合等に取り組み、平成 15 年度当初の 49 団体から平成 23 年度当初の 32 団体まで、団体数を削減し、また、本市の財政的・人的関与の適正化にも努め、補助金額は、平成 15 年度当初の 37.8 億円から平成 23 年度当初の 19.3 億円まで、派遣職員数は、平成 15 年度当初の 316 人から平成 23 年度当初の 132 人まで削減してきている。さらに、外郭団体のさらなる改革に取り組む事として、解散、統合又は出資関係の解消による非外郭団体化により廃止や、市の関与の見直しや自主的な経営改善の取組を進めていく方針が打ち出されている。よって、今後も経営改善や圧縮や自立化が図られていく事がわかった。

第13節 大阪市

(1) 市全体

当該市においては、1974年(昭和49年)に51万㎡以上が建築されているなど、30年以上経過したものが49.7%を占めており、今後、これらは大規模改修が必要となり、また、景気対策等の観点から前倒して公共事業を進めてきた経緯もあり、1996年(平成8年)に52万㎡近く建築されるなど、20年以内に建築されたものが30.3%を占めている。今後、これらは設備の更新等が必要となってくる。その為、「市政改革プランー 新しい住民自治の実現に向けてー基本方針編(2012)」によれば、市民利用施設のあり方の検討として、市民利用施設を、施設の廃止・転用や機能統合などを含め、市民ニーズに応じた利用が可能となるよう抜本的に見直し事が明示してある。また、「市政改革プラン(アクションプラン編別冊)「市民利用施設のあり方の検討」」により、施設の必要性・有効性を検討や、必要性・有効性のある施設であっても官と民の役割分担が最も妥当であるか検討する事や、施設の廃止・転用や機能統合などを含めて市民ニーズに応じた利用が可能となるよう活用方策等を精査していく事を方針として打ち出している。よって、今後、施設の改修や廃止または転用、機能統合等の施設マネジメントを実施していくことがわかった。



大阪市 建築年度別延床面積
「市設建築物ストックの現況(2013)」より

（２）PPP

当該市においては、平成 18 年 12 月、「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン」を策定し、その後、内容の改訂や、外部有識者からなる選定委員会を設置することにより民間事業者の参入が進んでいる事「選定状況及び民間事業者の参入状況（2014）」により明示している。また、「「市政改革プラン-新しい住民自治の実現に向けて-（アクションプラン編）（2012）」によれば、市場から最適なサービスを調達するという発想のもと、指定管理者制度の見直しを行い、事業者から提供を受けるサービスの内容について、より一層の競争性を確保す事もある。よって、今後も PPP は推進されていく事がわかった。

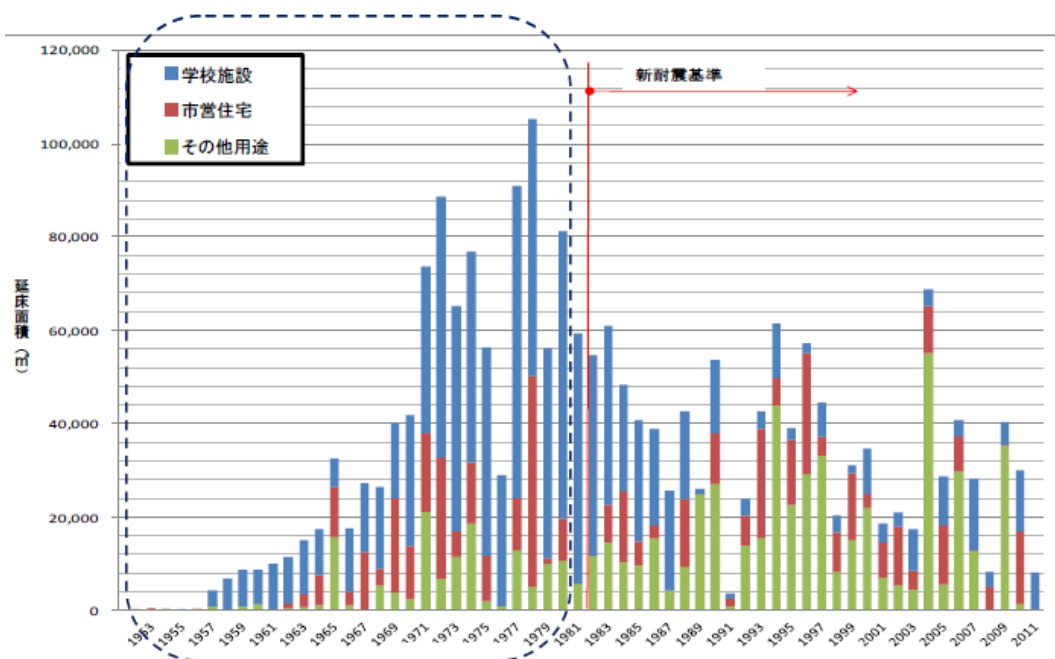
（３）外郭団体

「市政改革プラン-新しい住民自治の実現に向けて-基本方針編（2012）」によれば、個別団体ごとに現在の資本的関与(出資・出えん)や人的関与(役職員の派遣)が本市の施策目的を達成する上で真に必要なものかどうかを改めて精査し、その結果に基づき、廃止、民営化、広域化などの観点から抜本的に見直しとある。よって、抜本的に見直しにより、経営改善や圧縮や自立化が図られていく事がわかった。

第 1 4 節 堺市

(1) 市全体

当該市は、30 年以上前に建築した施設が全体の約 5 割を占めており、「堺市市有施設等整備活用基本方針 2013」にて、今後、大規模な改修・改築工事や建替えが短期間に集中して大きな財政負担となっていく事が懸念されており、適切な修繕・改修や建替えの判断を行うなど、計画的な保全が必要であるとうたっている。更新時における PFI 事業など公民連携（PPP）による民間資金、ノウハウの活用といったライフサイクルコストの削減を含めファシリティマネジメントを推進する方向性を打ち出している。加えて、「第 2 期行財政改革プログラム（2014）」には、ファシリティマネジメントの推進として、施設の長寿命化や転用、集約、複合機能化といった既存施設を有効活用する事が社会的要請となっている事を踏まえ、公的財産を管理活用していくこととし、具体的な施策も打ち出している。よって今後、施設の改修や複合化の為、ファシリティマネジメントといった施設マネジメントを実施していく方向性である事がわかった。



堺市 建築年度別延床面積
「堺市市有施設等整備活用基本方針（2013）」より

（２）PPP

「第２期行財政改革プログラム（2014）」によれば、指定管理者制度の推進として、非公募により指定管理者を選定している公の施設について、公募を推進し、また、直営により管理している同様に積極的に導入を推進する方向性である。また、「堺市 PFI マニュアル(2014)改訂」により、制度の研究や検証と今後の PFI 導入に向けた方針が打ち出されている。よって今後、PPP は推進されていく事が明らかとなった。

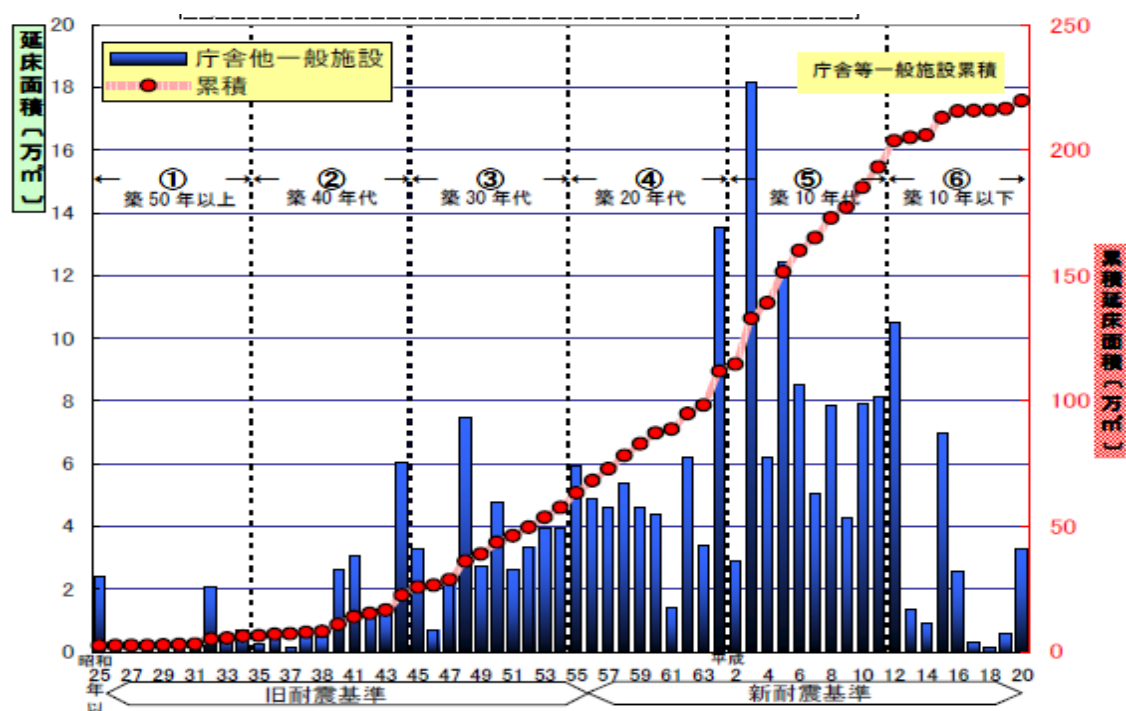
（３）外郭団体

「外郭団体の見直し方針（2011）」により団体に対し、統合や経営改善等の圧縮が図られてきた。また、「第２期行財政改革プログラム（2014）」によりさらに、方針を自律的な経営促進にする為、方針の改訂を行う方針である。よって外郭団体は、経営改善や圧縮が図られていて、自立が促進される事がわかった。

第15節 神戸市

(1) 市全体

当該市は、人口増加や経済成長にあわせて整備拡充をしてきた公共施設群のうち、築40年を経過した施設群が11%（25万㎡）に、5年後には20%（43万㎡）に達し、続々と建替えによって機能改善を図っていく必要がある年代（従来であれば築40年前後）を迎える。その為、「神戸市行財政改革2015（2011）」にて、公有財産のマネジメントの推進・財源の確保として、公共施設のファシリティマネジメントの推進（全市的視点による維持管理経費の低減や施設再編等の推進）とあり、日常的な施設管理コストの削減、長寿命化の推進、また下図にもあるような施設総量に関して、段階的な低減として、具体的な目標を明示している。今後公共施設に対して、推進する内容がある。また、当該市はファシリティマネジメントの推進について基本的な考え方（2011）を作成し、前記内容推進方針が明示してある。よって、今後長寿命化施策等の施設マネジメントを推進していく事がわかった。



神戸市 建築年度別延床面積

「ファシリティマネジメントの推進について基本的な考え方（2011）」より

（２）PPP

「神戸市行財政改革 2015（2011）」、指定管理者制度や PFI など民間活力の導入、地方独立行政法人の設立を行ってきた事がある。また今後においても、官民の役割分担を適切に見極め、民営化、民間委託、指定管理者制度など最適な手法により民間活力を導入するとあり、具体的な施設名も明示しており、加えて、同制度推進に関わる一層効果的な指定管理者制度の運用にむけた仕組みの構築として、指定期間の長期化や利用料金制導入施設の拡大を明示している事により、今後も PPP は推進されていく事がわかった。

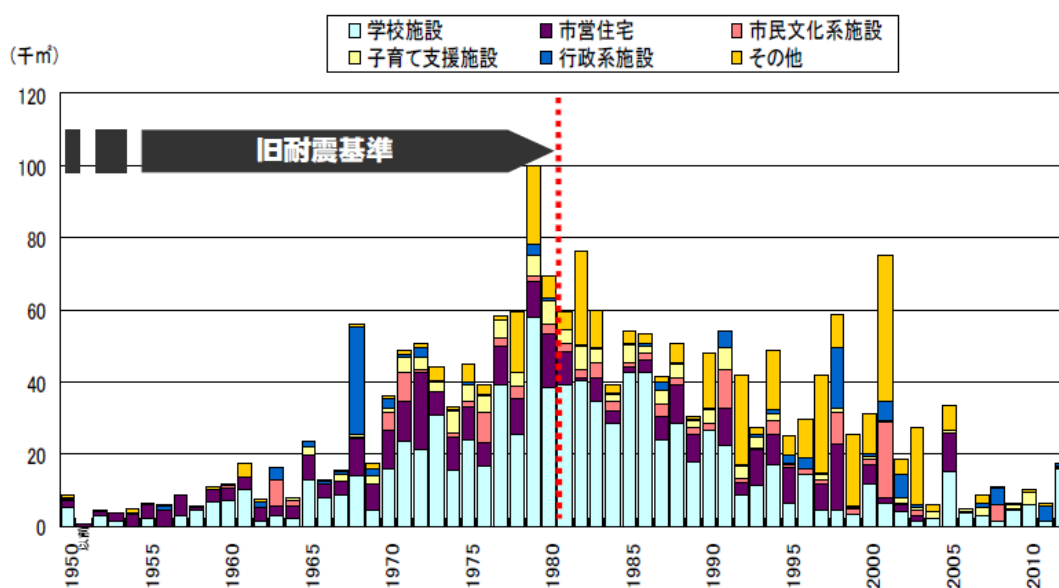
（３）外郭団体

「神戸市行財政改革 2015（2011）」によれば、外郭団体の統廃合、組織の再編、ポストの削減、行った後、今後 5 年間（平成 23～27 年度）の目標として外郭団体 10 団体以上と派遣職員 30%以上を削減する事があり、今後も圧縮していく事がわかった。

第16節 岡山市

(1) 市全体

「岡山市の市有施設の現状（2013）」により、1980 年前後と 2001 年頃に集中的に市有施設が整備されており、全体の約 4 割が旧耐震基準で建築されている事や、施設整備のピークの時期からすでに 30 年以上が経過しており、今後近い将来に大規模改修及び更新の時期が集中する事が明らかとなっている。また、現状のままでは、近い将来市有施設の大量更新時期を迎えた時には、財政的な負担に耐えられない事がわかっている。その為、「公共施設等マネジメントに関する基本的方針（2014）」により、施設の老朽化に伴う大規模な修繕や更新に対応する為の総量の抑制と適正な資産経営や公民連携（PPP）等のマネジメント方針が打ち出されている。よって長寿命化の整備の為施設マネジメントを実施していることがわかった。



岡山市 建築年度別延床面積
「岡山市の市有施設の現状（2013）」より

（２）PPP

「新岡山市行財政改革大綱（新・短期計画編）」によれば、民間委譲や民間委託の推進、公の施設への指定管理者制度の導入、PFI手法等の活用等を積極的に進めていく事が明示してある。よって今後も PPP は推進されていく事がわかった。

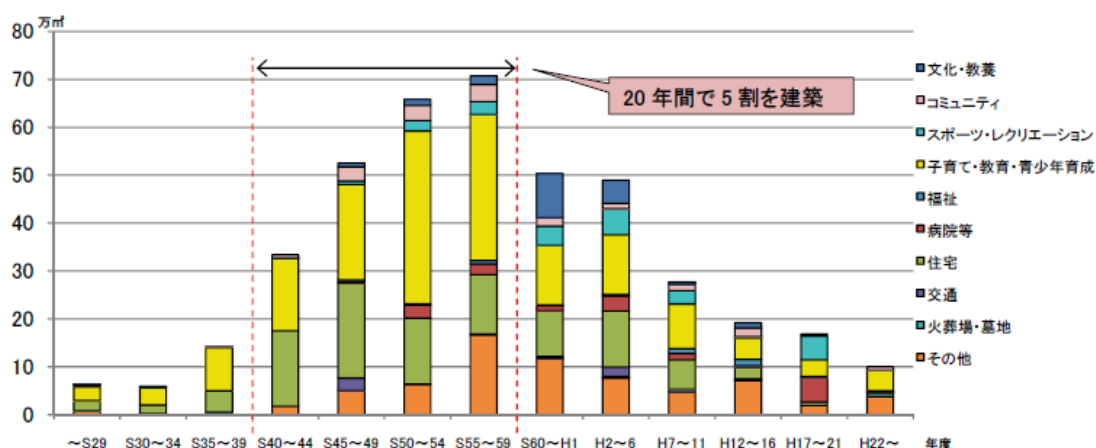
（３）外郭団体

当該市においては平成 13 年度から経営・事業内容、組織等の総点検を行い、経営・事業運営の改善・改革を進めてきた。その後「外郭団体改革方針（総論）」を改訂し、「今後の外郭団体改革の進め方」として「岡山市外郭団体 個別改革方針（2014）」を策定し、各外郭団体の経営状況の分析・評価結果に基づき課題を明確にし、その解決に向けた個別改革方針を策定し、経営改善や自立化に務めている。よって、外郭団体は、圧縮や経営改善、そして自立が促進されている事がわかった。

第 17 節 広島市

(1) 市全体

当該市においては、施設の老朽化に関して、昭和 40 年代から 50 年代の 20 年間で全体の約 5 割（222 万㎡）の建物が建築されており、平成 37 年から平成 56 年の 20 年間に集中して耐用年数を迎える見込みである。また、築 30 年以上の建物が全体の 56.1%あり、近い将来、修繕に要する経費が急激に増加する背景があり、「第 5 次広島市基本計画（2009）」により、施設の整備や更新にあたり、ライフサイクルコストを考慮した計画的な整備や更新に取り組むことを基本方針とし、「広島市ハコモノ白書（2014）」を作成し、施設マネジメントへ向けて各保有施設の状況を研究している。また、「行財政改革計画（2014～2018）」により、公共施設の老朽化対策として、更新に関する基本方針を策定する事があり、取組を従事行っていく方針が明らかとなっている。よって、今後施設の整備や更新にあたり、施設マネジメントを実施していく事がわかった。



広島市 建築年度別延床面積
「広島市ハコモノ白書の概要」より

（２）PPP

「広島市行政改革計画（2010～2013）2013 実施状況）」により当該市においての指定管理者制度導入効果が明らかとなっており、「行財政改革計画（2014～2018）」においても更新されていく事が明らかとなっている。また、「広島市行政改革大綱（平成 26 年 3 月修正）」によれば、戦略的なアウトソーシングの推進として、産学官が果たすべき役割を明確にした上で、市が直接すべき業務以外は民間委託や PFI の有効活用等を図る方針が明示してある。「広島市における PFI の民間提案の取扱いについて（2013）」により、当制度活用に向けての準備が進められている。よって今後も PPP は推進されていく事がわかった。

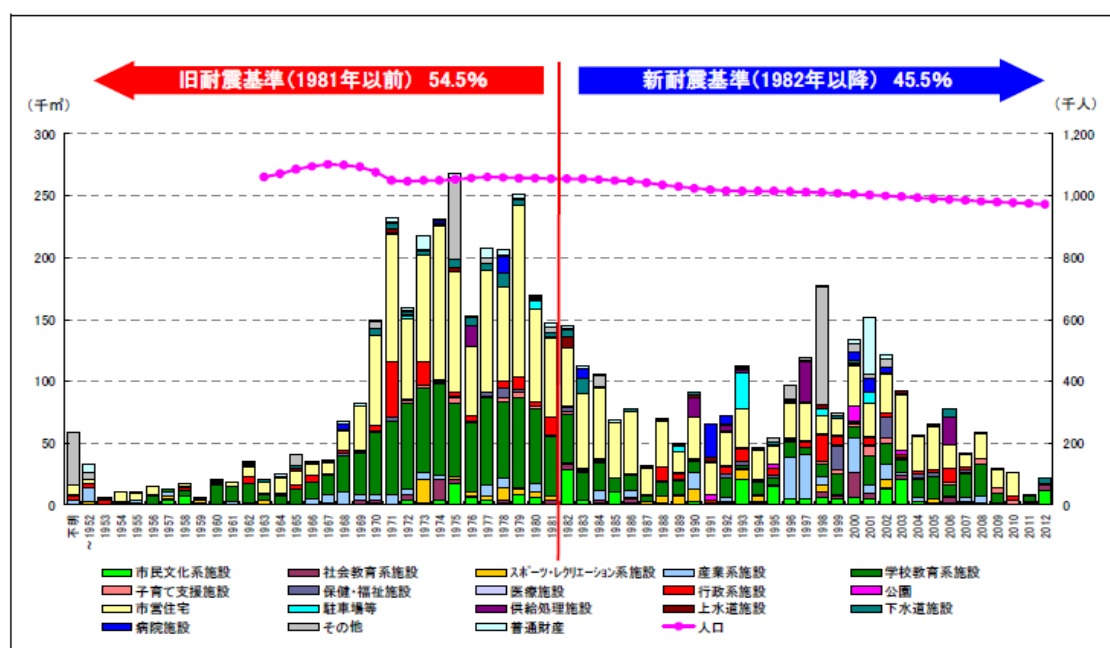
（３）外郭団体

「広島市行政改革計画（（2010～2013）2013 実施状況）」により、公益的法人等のあり方の検討・具体的取組の実施として、当該市が出資等を行っている公益的法人等について、国の公益法人制度改革や指定管理者制度の運用状況等を考慮しながら、その存在意義や執行体制を検証し、統廃合及び派遣職員の引上げを含めた経営の合理化・健全化を推進することとし、公益的法人等の役割や意義の再検証や団体の統廃合や派遣職員の引上げなどによる効果的・効率的な執行体制の整備等を実施していた。

第18節 北九州市

(1) 市全体

「北九州市行財政改革大綱（2014）」によれば、当該市の公共施設は昭和40年代から50年代にかけて整備されており、建築後30年を経過した施設が半数を超えているとあり、老朽化が進んでおり、近い将来、大規模改修や更新（建替え）が必要な状況になってくることを予想している。また、市全体の公共施設の総量抑制（保有量の縮減）、施設の維持管理・運営方法の見直し、資産の有効活用等、公共施設に関する将来的な財政負担を軽減するための取組み（公共施設マネジメント）を積極的に進めますとある事より公共施設マネジメントを推進していく事がわかる。また、「北九州市公共施設白書＜総括編・本編＞（2014）」により、北公共施設マネジメントの一環として施設分野別実行計画や公共施設の再配置計画を作成しまた公開していく事が明示してある。よって、公共施設の総量抑制の為、施設マネジメントを実施していく事がわかった。



北九州市 建築年度別延床面積

「公共施設マネジメント方針」における総量抑制の目標数値の設定について（検討素案）」より

（２）PPP

「北九州市行財政改革大綱（2014）」によれば、民間においてすでに独立採算で行われている分野や業務整理による定型化が可能な業務等は、民間委託化やPFI、民営化など、PPP（公民パートナーシップ）方式の活用を積極的に進める事があり、また、各々の施設運営における課題等も踏まえたうえで、市民サービスの向上と効率的な運営が図れる場合は、市が直営で運営している施設についても、積極的に指定管理者制度を導入とあるように、指定管理者の推進も明らかとなっている。よって、今後もPPPは推進されていく事がわかった。

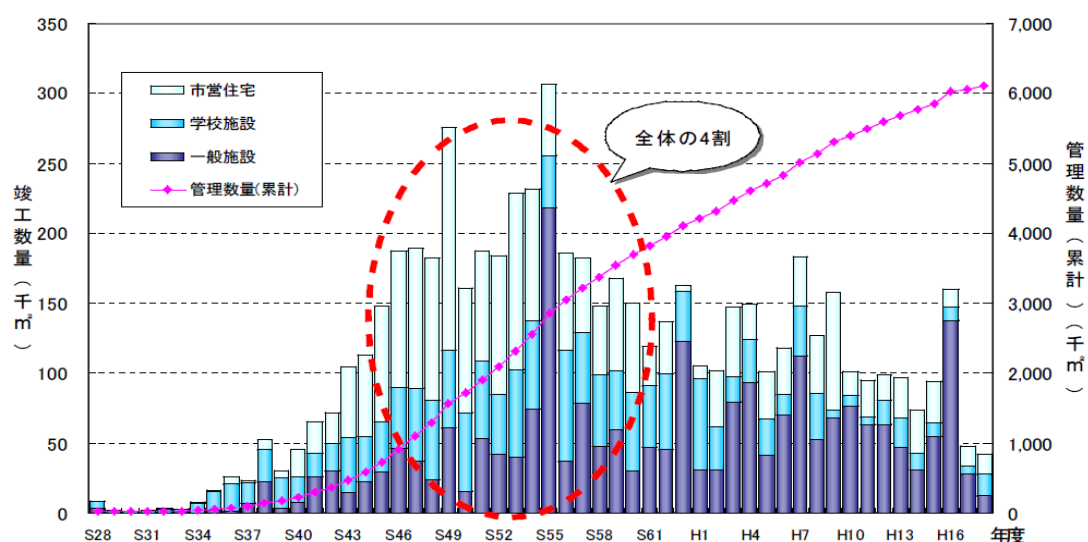
（３）外郭団体

「北九州市行財政改革大綱（2014）」によれば、行政の補完的役割を担う外郭団体について、これまでも外郭団体としての役割を終えているものの廃止や、直営化や民間活用等機能の代替により、団体の統廃合に取り組んできた内容があり、圧縮されてきた事がわかる。また、今後も、外郭団体の存在理由を含め、その運営について、「市の政策の一翼を担い、市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営ができ、民間委託等でできない、または適さない」という役割に照らして妥当であるか、絶えず見直しを行っていく事がありこの事より、今後も圧縮されていく事がわかった。

第19節 福岡市

(1) 市全体

当該市の公共施設の多くは、昭和40年代から50年代に集中的に整備された。また政令指定都市移行後40年が経つ現在、多くの施設で老朽化が進んでいる。その為、「政策推進プラン(第9次福岡市基本計画 第1次実施計画)」によれば、築後50年を迎える福岡市民会館を、新たな時代の文化振興の拠点となる文化施設として再整備するため検討や、その他の施設においても老朽化している施設や設備を改善するとともに、ハード・ソフト両面での大規模改修や再整備をしていく方針である。また、それに向けて「既にあるものを活かす」観点から、アセットマネジメント(計画的な補修管理による施設の長寿命化)を推進するとともに、多用途化や転用に努めるなど、施設の有効活用を図ることの記載があり、加えて、「平成26年度当初予算案の概要」より、歳入確保、行政運営効率化などにより52億円の財源を確保、中長期的な財政負担の軽減と安全安心な公共施設維持のためアセットマネジメントにかかる経費を670億円確保(130億円増)とあるように予算の確保も始めている。さらに、「行財政改革プラン(2013)」にも既存施設の有効活用とアセットマネジメントの実施とあることより、改修や整備の為、施設マネジメントを実践していくことが今後の方針である事がわかった。



福岡市 建築年度別延床面積
「公共施設白書(2014)」より抜粋

（２）PPP

「政策推進プラン（第 9 次福岡市基本計画 第 1 次実施計画）」によれば、レクリエーション・スポーツ施設と文教施設共に施設の改修や整備を進める方向性であることがわかる。また、「行財政改革プラン（2013）」より、ミュージアム 3 館は、本市における貴重な観光・集客施設であり、これまで以上の魅力向上施策を推進する必要があることから、学芸部門の専門性なども考慮しながら民間のノウハウを活用するという観点で指定管理者制度導入の可能性を検討や、美術館のリニューアル（平成 27 年度大規模改修開始予定）において、民間の技術、経営ノウハウを活用する範囲や手法を先行して検討とある。その他、文化・スポーツ施設や社会福祉施設、庁舎などの一般建築物の改築や大規模改修時に、PPP の可能性をはじめとした事業手法の検討とある。よって今後も PPP は推進されていく事がわかった。

（３）外郭団体

「第 3 次外郭団体改革実行計画」によれば第 2 次外郭団体改革実行計画の結果があり、それより団体の縮減が統合の形で実施された事がわかる。また、同計画によれば、団体の存在意義、必要性の検証・見直しや、経営責任の明確化と簡素・効率的な経営の推進とある他、必要性を検討しており、団体数の最小化、財政的関与の最小化、人的関与の最小化を目標にしている。それにより、経営改善が必要な団体として、現在の経営状況は悪くはないが、さらなる経費削減や民間活用など効率化が必要との記載があり、福岡市スポーツ協会が挙げられている。そのことから、今後も圧縮や効率化を図られていくことがわかった。

第 20 節 熊本市

(1) 市全体

「第 5 次行財政改革計画」によれば、確固たる財政基盤の構築として、公共施設について、人口構造の変化や市民ニーズ、利用状況等进行分析し、長寿命化による維持管理費の平準化に取り組むとともに、将来的な施設のあり方や必要性を検証し、統廃合などにより適正配置を図る事や、それに向けて用途別・地域別の特性や利用状況などを総合的に捉えた「施設白書」を作成し、将来に向けたマネジメント計画の策定及び個別事業計画の推進に取り組む内容がある。加えて、「公共施設の総合的かつ計画的な管理の推進について (2014)」において、当該市においての今後の老朽化に対応する為の施策として、計画の準備を進めている。よって、長寿命化を図る為、施設マネジメントを行っていく事がわかった。

(2) PPP

「第 5 次行財政改革計画」によれば、民間活力の活用として、指定管理者制度の導入拡大とあり、公設運動施設等における指定管理者制度の活用や、市民会館管理運営に関して、指定管理者制度の導入を含めた施設管理の見直し等といった具体的方針も明らかとなっている。加えて、「公共施設の総合的かつ計画的な管理の推進について (2014)」において、PPP/PFI の活用があることより、今後 PPP が推進されていく事がわかった。

(3) 外郭団体

「第 4 次外郭団体経営改革計画 (2014)」によれば、団体の整理統合や自立、市の関与の見直し等が行われてきている等、当該市が平成 16 年度以降、これまで 3 次にわたり経営改革計画を策定し、外郭団体のあり方や事業等の見直しを適切に行うことが求められている。また、引き続き外郭団体の経営改善に取り組んでいくとある。加えて、公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化や、独立した事業主体としての自主的・自律的な経営の確立という今後の方針が明示してあるように、今後も圧縮や経営改善が図られる事がわかる。よって、今後も圧縮や自立、経営改善が図られていく事がわかった。