建築保全センター 2012年度公共建築月間 保全技術研究会　2012. 11. 29

パネルディスカッション　公共建築マネジメントの課題とその解決へのプロセス

一元的管理のＦＭ必要

寺本 英治氏

松岡 利昌氏

山本 康友氏

友澤 史紀氏

出席者

■パネリスト
東京大学名誉教授　建築保全センター
保全技術研究所長　友澤 史紀氏
首都大学東京特任教授　山本 康友氏
名古屋大学准教授　松岡総合研究所
代表取締役　松岡 利昌氏

■コーディネーター
建築保全センター専務理事　寺本 英治氏

企業資産の考え公共に浸透

戦略立案から円滑に意思疎通

寺本　多くの公共建築が完成後30―40年を迎え大規模修繕などを必要としていますが、地方自治体の財政状況は厳しく、一方で人口減少に伴い行政ニーズと施設量のミスマッチも起こりつつあります。こうした状況の中、光熱水費・清掃費・点検保守費などの適正化や、劣化診断・修繕の優先順位付け、施設の効率的な活用などの幅広い問題を解決するため、公共建築マネジメントの重要性が高まっています。しかし、研究報告に見られるように、施設管理に必要な情報は、施設ごとや部局ごとに分散化され、または公開されていないのが現状です。そこで、こうした情報管理のあり方や、問題解決に向けた課題の発見の仕方などについて、討論したいと思います。

松岡　国立大学の施設マネジメントを研究すると、大学の本部が「キャンパスのどこにどのようなスペースがあるか」を把握せず、または維持管理費に対する経営陣の認識が甘いといった課題が明らかになっています。そこで、名古屋大学では、約70万平方㍍約350棟のスペースや維持管理費をデータベース化した上で、ＦＭ（ファシリティマネジメント）のＰＤＣＡサイクルを導入し、「どのような大学にするか」という戦略の立案から、持つべき施設のプロジェクト管理、運営維持、評価までを一元的に管理し、本部と各部局の意思疎通を円滑にしています。

山本　企業資産の考え方が、公共にも浸透し始めているのだと思います。資産の有効活用や、資産量の適正化、業務効率の向上によって、企業価値を上げるという考え方です。ただし、民間では、それぞれの資産が「コア事業に関するものか」「収益を生むものか」という2つの軸で評価すればよいのですが、行政では、「行政ニーズ」「予算」「建物量」の3つの軸で考えなければなりません。行政ニーズが増え予算があれば建物量を増やせますが、予算が減れば建物量か行政ニーズを減らさざるを得ません。サービスを民間に任せることも考えられます。建物が老朽化し、税収が減り、維持管理費がシーリングを受ける中で、処分や借地などで必要な収入を確保しながら、施設の総量削減、長寿命化、再配置などの工夫をしていかなくてはなりません。

友澤　公共建築マネジメントのパラダイムを転換するときなのではないでしょうか。これまでは、後年度負担を無視した施設建設がストックを過剰にし、運用・保全計画の軽視が維持保全コストを増大させ、公共サービスへの過度な要求が財政を逼迫させてきました。いまこそ、さまざまなサービスに応じた施設を一元的に管理するＦＭが必要です。施設を一体的に保有して各部門に貸し出し、またはニーズやコストから保有ストックの優先度を評価します。評価方法は、建築保全センターの『建築保全手帳』でも示しています。施設保有をスリム化し、自助・共助や受益者負担に転換し、超長期の都市の将来像の中で施設のあり方や配置計画を考えなければなりません。

寺本　そのように施設を一元管理するためには、どのように施設情報を管理するべきでしょうか。

松岡　国立大学は、部局自治体制にあり、各部が分配された予算の執行権と情報を握っています。そこで、名古屋大学は、データベースの導入に伴い、各部から本部にすべての情報を出してもらっています。老朽建物の維持更新費用は、本部で一括して予算要求しますので、統括的にマネジメントし、順位付けする必要性も高いのです。

超長期の将来像を考えるとき

山本　特に、維持管理にかかる費用の見通しを、統括的に管理する必要があると思います。ただ、組織間で劣化状況の把握方法が異なっていることもあり、統一的なデータの作成が必要です。また、集まったデータを、誰がどう見るかが重要になります。

友澤　組織のガバナンスの問題ですね。民間企業では、役員会の場でも、施設についてよく議題に上ります。迅速に意思決定されていると思います。公共団体でも、首長のトップダウンで決めるスタイルが、理想といえるのではないでしょうか。

松岡　上場企業は、インベスターズ・レポート（ＩＲ）の中で、施設に関しても説明責任を果たしています。国立大学では、佐賀大学がインスティテューション・レポート（ＩＲ）として経営戦略や研究成果、就職率などを開示しており、この中で、戦略に基づいた施設整備について説明責任を果たしています。

寺本　意思決定の場において、集められた情報を元に、どのようにすれば公共建築マネジメント上の課題を見つけていけるのでしょうか。

松岡　国立の7大学が協力して、施設マネジメントのベンチマーキングに取り組んだところ、パフォーマンスを比べるだけでは、課題は見えないことが分かりました。たとえば、維持管理費が安い大学があれば、それはかかわっている人員が少ないのか、熟練スタッフがいるのか、外注先が良いのかといった要因分析まで行う、プロセス・ベンチマーキングが必要だったのです。名古屋大学は、他大学より点検補修費が多かったため、要因を分析した結果、発注件数が多いことが分かり、これを半数程度に減らすことで、約1億4000万円の削減になりました。

山本　まずはデータを比較することで、部局間や地域内の自治体間、できれば国内における自らの位置付けが分かり、改善に向けた動機付けになります。課題は経験上、3、4点ほどに絞られると思います。

寺本　発見した課題を踏まえて、目標の設定や戦略の立案は、どのように進めるべきでしょうか。

松岡　国立大学では、総長は研究者ですし、本部も各部局からの出向者ですので、調整型の意思決定にならざるを得ません。ただ、同じ大学でも、財源がほぼ授業料で賄われている私学では、学生を顧客と見立てた戦略的なアプローチなど、違った展開が考えられるのではないでしょうか。

知恵と工夫でうまく民間活用

事例共有、リスク感度高める

山本　都道府県では、1人でも2人でも担当組織が存在すれば、ボトムアップであっても、ある程度の一元的な施設マネジメントは可能だと思います。ただ、市町村レベルでは、首長のトップダウンではないと厳しいかもしれません。首長に近い方が施設の維持管理費や利用率などの情報を首長にご提示すれば、危機意識を持って判断してくれるのではないでしょうか。

寺本　計画部門のコスト意識が甘い傾向にあるというお話もありました。

松岡　民間では、投資額に対するリスクを想定しながら、投資対象の順位付けをしています。大学でも、地下に熱源を整備したことで、水没を経験した大学もありますから、こうした事例を共有してリスクへの感度を上げていくべきです。

寺本　目前の問題として、自治体は財源不足に対応していかなくてはなりません。

山本　行政サービスについて、根本に立ち返って考えるべきだと思います。たとえば、それぞれのサービスが自前でやるべきなのか、あるいは民間に任せるべきなのか。または新たな建物が必要なのか、あるいは

午前、午後、夜間で利用形態を変えることで対応可能なのか。特に、図書館は本屋、学校のプールはスポーツクラブ、給食は健康産業のように、知恵と工夫で、うまく民間を活用できると考えています。

友澤　日本は、目的ごとに建物をつくったために、多くなっているのであって、更新する際に、多用途化を検討するべきです。英ロンドンのクイーン・エリザベス2世ホールは、音楽会から国際会議まで、何にでも使うことができ、稼働率が高くなっています。

寺本　最後に、他の先進国に比べて大幅な人口減少が予想されている中での、公共建築マネジメントのあり方について、ご提案をいただきたいと思います。

松岡　スウェーデンのスマートシティ「シンビオシティ」では、再開発に伴いインフラを循環型に再構築し、その上に住宅や病院、学校があり、人々が再生可能エネルギーを使って快適に暮らしています。公共施設のマネジメントもダイナミックにとらえ、1都市や1事業体だけでなく、産官学全体で協力して課題を解決していくべきです。将来への不安がなくなり、快適に住まえる社会が来れば、人口も減らないのではないでしょうか。

山本　人口が減れば床面積への要望も減りますので、公共施設も減築していかなくてはなりません。庁舎であっても、団塊世代の職員が再雇用から大量退職するのをチャンスととらえ、組織再編やリニューアル、減築を進めるべきと思います。

友澤　建築技術者は、個別施設の維持管理というより、統括的・経営的な観点からの公共建築マネジメントに携わってほしいと思います。そのためには、自らの中のパラダイムも、転換していただきたいと思います。

寺本　本日はありがとうございました。

研究報告

■建築ストックの時代の公共建築の現況と課題に関する調査

部門・施設ごとの管理70％超

建築保全センター主任研究員
川野 清司氏

今年度、全国857の地方自治体を対象に、施設管理の状況についてアンケート（回収率37％）した結果、施設管理台帳を「総括的に管理する部署がある」との回答は全体の20％にとどまり、「部門ごと」「施設ごと」が約70％を超えました。いざ既存ストックの分析を行うとすれば、施設情報が分散し、データを収集する場合に時間がかかるほか、他の施設との比較ができない状況にあります。

改修・建替に向けた予算上の対策を「とっていない」という自治体は何らかの対策をとっている自治体に比べ多く、積極的な対策はとられていないことがわかります。施設白書は作成済み・作成中・計画中をあわせて28％、作成予定はないが50％になっています。

年間１平方㍍当たりの修繕費と維持管理費は、行政財産面積総計が大きい市ほど低い傾向が表れています。

施設データのＩＴ化進む

建築保全センター主任研究員
宮田 農夫雄氏

全国の地方自治体における施設管理の状況について、2008年度から12年度まで５年間調査した結果、財産管理台帳を「総括的に管理する部署がある」と回答した割合は、08年度の１割から12年度には７割まで大きく改善しました。

改修・修繕を「総括的に管理する部署がある」との回答は２割から４割に倍増、長期修繕・建替計画などの施設戦略の中心部署が「ない」との回答は８割から４割に半減しています。施設の劣化状況を「把握していない」という自治体は４割から２割に半減、長期修繕・建替計画を「作成済み」「作成中」という自治体は７割を維持しています。

施設データを「紙ベースの台帳で整理」しているとの回答は、５割から１割に急減し、ＩＴ化の進捗がうかがえます。

■天井落下対策の実態について

技術基準の早期策定不可欠

建築保全センター参事
新宅 浩明氏

全国857の地方自治体に、天井落下対策の実態についてアンケートした結果、回答した284自治体のうち、天井落下の危険性を「認識しているが対応未着手」と回答したのは186自治体でした。

また、重点的調査や対策を行う部屋の目安を「定めていない」、指針などの作成は「未定」との回答が多い傾向にあります。計画的な対策を行えていない自治体が多く、技術基準などの早期策定が必要だと考えられます。

これまでに、所有施設の調査を「一部実施した」との回答や、落下対策を「一部施設で実施した」との回答も、多い傾向にあります。被害を受けた施設や危険な施設の応急対策が、メーンに考えられていると推察されます。

建築保全センターでは、外部研究機関との共同で、対策の具体的な指針の作成を検討しています。すでに落下対策を「全施設で実施した」という先進的な自治体もあることから、整合を図る必要性もあります。

■公共建築のベンチマークへの取り組み

効果的手法を開発、普及目指す

建築保全センター参事
田中　晃氏

地方自治体では近年、財政の悪化や公共施設の更新問題の顕在化を受けて、ファシリティコストへの関心が高まっています。自らの施設保有量や運営・維持コストが適切かどうかを計るベンチマークが期待されています。

建築保全センターは、ことし４月、公共建築ベンチマーク研究会（代表・小松幸夫早稲田大学教授）を設置し、効果的なベンチマーク手法の開発と試行、普及を目指しています。

すでに、建築基準法上の「面積」と財産登録計算方法上の「面積」などデータごとに言葉の定義が異なる、または組織ごとに管理周期や管理組織が異なるといった課題も明らかになっています。

開発の第１段階として、施設量やエネルギー量などの比較を行うパフォーマンス・ベンチマーキング、第２段階として、良い結果を生む最良の方法を採り入れるプロセス・ベンチマーキングの開発を目指します。