

## 青森県ファシリティマネジメント講演会

平成 25 年 2 月 8 日

県民福祉プラザ

講演（千葉県流山市総務部財産活用課 主査 寺沢弘樹 様）

皆様、改めましてこんにちは。

千葉県の流山市から参りました寺沢といたします。

例年、この青森県さんの講演会、非常に有名で、凄い講師の方々がいらっしゃっているんですが、今年はちょっと若僧みたいなのが来てあれなんです。

今回、流山市でやっているファシリティマネジメントの施策というのは、非常に誰でもできるというレベルでやろうと。お金はかけない、工夫とデータを集める。こういったことだけである程度のことができるというようなことをここから説明させていただければと思います。

### 【0-0】

それでは早速、最初にファシリティマネジメントという FM、FM という形で略しているんですが、ファシリティマネジメントって何なのかというと、ご存知の方も多いと思うんですが、総解説ファシリティマネジメントという本の中では、企業・団体等が組織活動のために、施設とその環境を総合的に企画・管理、活用する経営活動ということが書いてありまして、環境というのがファシリティだと。ファシリティについては、この本の中でもこういった形で非常に細かく書いてあります。

では、マネジメントって何だろうということを考えると、これが総解説ファシリティマネジメント、全部で 500 ページぐらいあるんですね、その中でマネジメントというのは何ですかというのどこにも書いてありません。じゃ、マネジメントって、どこまで遡ればあるかというと、ドラッカーのマネジメントという本が非常に有名なわけで、これを見ると自らの組織に特有の使命をはたす、仕事を通じて働く人達を活かす。自らが社会に与える影響を処理すると共に、社会の問題について貢献するという事で、最近ではファシリティマネジメントに限らず財務だろうが人事だろうが、いろんなことで自治体の経営、マネジメントということが注目されていると思います。

### 【a】

そんな中で、最初に、これが総務省が出している簡易推計手法での試算結果ですね。流山市の今持っている公共施設の全部データを入れるとエクセルで将来どのぐらいのコストが掛かるかという推計をしたものですが、真ん中に赤い線があると思うんですが、これが過去 5 年に箱物関連に投資した額の平均値です。要は、ここぐらいまでだったら投資できるだろうというラインなんですけど。今の時点で、このラインよりも遥かに上にいっていると。

もうちょっと細かく見ると、この 5 年間、過去 5 年間やっているものというのが、小中学校の耐震補強とか、小山小学校という区画整理の中で造った学校ですね。こういったものって、小中学校の耐震補強、2分の1とか3分の1という補助がこの時期出ています。

小山小学校の移転については、補助、新設なので2分の1の補助が出ていたりとか、あと

(区画整理事業の) 移転補償で 10 億ぐらい入っています。

ということは、実際に投資できるレベルというのは、これよりもっとずっと低い位置にあるということで、ここから先の公共施設の更新の山に財政的には追いつけないことが明らかにあるというような状況です。

【b-1】

じゃ、追いつけなくなるとどういうことが発生するかということですが、夕張市、非常に悪い意味で有名になってしまったんですが、破綻の原因がエネルギー政策への転換、炭鉱から観光への失敗、不適切な財務処理と一般的に言われていますが、よくこの歴史とか見ていくと、1990 年に自治大臣の表彰をもらったりとかしているわけです。要は炭鉱から観光へを国からも表彰されているし、そういった中で何で潰れてきたかということ、私の個人的な解釈では、不適切な会計処理というのはあったにしろ、要は箱物が大きい原因だったんじゃないかと。観光をするということが注目されていますけども、そこで造った石炭博物館とか、こういった大量の箱物を抱えきれなくなったりとか、実際に今、市営住宅も 3,800 戸ぐらい持っているそうです、人口 12,000 人です。こういった所が結局一番の大元だったんじゃないかと。

この夕張破綻の人口減少とか大量の箱物を持っている。マネジメント能力がなくて不適切な財務処理を許したとか。最終的には誰かが助けてくれるだろうと、こういった考え方って、よく考えたら夕張市と国の問題ではなくて、私達、流山市もそうですが、皆が抱えている課題なんじゃないかなと。これは日本の未来を 10 年先取りしたということだけだろうということ。

もう 1 個は、炭鉱から観光への転換というのが、本当に誤りだったかということ、最近、こういう「くまモン」というのが 24 年度の上半期だけで 118 億、グッズで稼いでいます。こういった稼ぎ方もあったわけですね。ただ、これはバブル期にこういう考え方があるかどうかということ、それはちょっと難しいこともあったと思うんですが、炭鉱から観光への政策転換、そのものが失敗だったというのは、私個人的にはそうじゃない。要は 90 何億しか一般財源がない町が、こうやって何かやる時に 20 億とか 30 億のオーダーで皆動かしているわけです。そういったことが、そもそも身の丈にあった経営からできていなかったということなのではないかと個人的に考えています。

【b-2】

もっと、じゃ、箱物を持ちすぎているとどういうことが起きるかということで、先日、笹子トンネルで悲惨な事故があったわけですね。これも東洋大学の根本先生という非常に有名な方がおっしゃっているんですが、箱物、こういうインフラ造って 50 年が経過して、これから一斉に老朽化が始まって事故が発生しますと。その事というのは、予見できることだと。予見できることで日本人に対応はできたはず。できるはずなんだけど、それをしてこなかったというのが、こういう悲惨な事故につながって、ただ、根本先生は悲観的なことばかり言っているわけではなくて、一番下にあるように 100%確実に予見できるということは、100%確実に避けるということができると。その知恵と力が日本人に無いはずはない。ということで、要は私達職員が、今、頑張らなくていけない時代になっているんだろうなと。力が

試されているんだろうなと思っています。

【b-3】

次が東日本大震災ですね。この時、やっぱりいろんなことを考えさせられました。防災拠点としての庁舎とか、応急危険度判定を何日でやったか、避難所の居住性能、これについては、流山市の平成23年度で学校の耐震補強が全部終わったと喜んでいたんですが、断熱改修もしない、シャワーとかもつけない、情報インフラもない。こういった中で何ヶ月も人が住むということが、実際に発生しているわけですね。そういったことをこのままで良いのかどうか。単純に箱を改修すれば良いのか。そういうことではなくて、必要な機能を必要な所には投資しなければいけないだろうなという反省があります。

もう1個は、2番目に書いてあるのがホットスポット、流山市、ちょうど放射能が落ちてきてしまって、除染対応策で23億円以上、実際には今、もっと掛かっています。放射能対策室で人が取られていたりとか。広報とか議会の一般質問の10%以上がこの放射能関連で占められています。要は、本当、余計なお世話です。こんなことのために市の経営資源が非常に圧迫されているということで、迷惑を被っている状況であります。

左下にある図は、中津FMコンサルティングの中津先生という方に流山市でご講演いただいた時の資料の一部なんですが、戦後、上り下りをずっと繰り返してきた日本が、今回の震災を機に失われた20年からもう1回立ち直って頑張ろうと。良い方向に行くのか、それともそのまま落ちていってしまうのか。こういう分岐点にいるということで、今、がんばらなければいけない時期だということ、こういう面からも言えると思います。

ファシリティマネジメントの考え方というのは、やっぱり右側に書いてあるように、市民の生命・財産を守る、自治法の最小の経費でとか、こういったことを体現するだけなのに、本当はやっているべきことなんですね。今回の震災を機にその重要性というのを改めて認識させられているんですが、ただここ、震災からもう間もなくで2年ですが、大分、喉元を過ぎてきてしまったのかなど。これは流山市でも同じ。BCP、事業継続計画を業者委託で作ったりとか、節電もそろそろいいんじゃないの、みたいな、そういう動きというのが実際に出始めている。それって、本当にここで今、生まれ変わろうとしているかどうかというと、やっぱりもう少し真面目にやらなきゃいけない時期だろうなというふうに私は思っています。

【b-4】

こういった今までお示した視点と今の社会経済情勢ですね。少子高齢化とかいろんなことがあるんですが、例えば、少子高齢化に一自治体で立ち向かう、これは難しいですよ。ただ、この社会経済情勢の中には箱物の老朽化、この箱物については、ほぼ自分達で造ったストックなので、自分達でマネジメントしやすいはずだろうと。

ただ実際に、じゃFMとかやろうとすると、どういうことがネックになるかということ、もうこれは言わないですよ。こういうつまらない理由ですね。これは、皆さんの自治体に限ってという話ではなくて、流山市でも何かやろうとすると、大体、文句を言われるのはこういうことですね。

これって、できない理由じゃないですね。できない理由って、この中に1個もないです。

やらないというだけの理由ですね。こんなことのために今の抱えている、前段でお話したようなことが、そういう問題に解決できなくなって良いかどうかという、そういうことを今、私達職員は本気で考えなければいけないし、実践しなければいけないだろうというふうに考えています。

#### 【c】

じゃ、FMをする時に、よく言われるのが、いろんな条件を揃えなきゃできません、みたいなことを言う人がいるんですが、青森県さんも最初庁内ベンチャーという制度を使ったりとか、武蔵野市さんもデータ収集から始めたし、佐倉市さんもデータ整理して、それをシステムに入れて、漏水を発見するとか、そういう地味な取り組みをずっと続けてきて、いろんな条件とか環境については成果と引き換えに手に入れてきているわけですね。

先に市長にいろんなものを作ってもらってとか、予算を与えられてとか、そういうことを期待してからやるというのは、もう非現実的だろうということで、今までの自治体経営と違って先に何か皆にお膳立てしてもらおうというのではなくて、今は多少、不足とか不備があっても動くこと。動いて成果をあげて、その中で必要なものは手に入れていきましょうと。

今からお話するのは、流山市の場合のお話をしますが、抱えている事情は1,700の自治体、皆違いますので、1,700通りの回答方法があるだろうと。一番下に書いてあるように、できないということをする前に、できることをやって、もう甘えているような時代ではないだろうと。お金が無いからできないというのは、自治体の破産の言い訳にはならないというのが、市民の眼から見たら完璧にそうだろうと思っています。

#### 【1-1】

というのが前段で、ここからが本編なんですけど、千葉県の流山市では、千葉県は北西部に位置にしている、平成17年につくばエクスプレスという秋葉原からつくばまで行く電車ができたお陰で、非常に便が良くなって、人口も今、かなり増えて、まだ未だに増え続けているということで16万7000千人。財政力指数とか経常収支比率については、こういった形で、際立って悪くはないけども、良くもない、一般的な自治体です。

#### 【1-2】

先ほどのつくばエクスプレスが通った時に、今もやっているんですけど、市域のど真ん中を640ヘクタール、今、区画整理をやっています。これが市域の大体5分の1にあたる面積なんですけど、その中で区画整理をやっていくと、どうしても森を切るということが非常にある。やらざるを得ない。今、流山市では、開発をする時には緑化率とか非常に厳しく制限して、代わりに制限した緑化率を守れば市内でもいろんな金融機関と連携して、金利優遇とかをしますという、グリーンチェーン戦略というものを推進して、少しでも緑を回復しようという動きをやっています。

大事なものは、一番下の平成23年度以降の建設関連事業ということで、この区画整理のエリア内に小中併設校を作ったり、このエリア内ではないんですけど、総合体育館の改築をしたりとか、こういった事業が控えていると。このイニシャルコストだけで100億円以上掛かっているというふうに試算されています。

ということで、冒頭の総務省のソフトの結果は、この影響は入れていません。ただでさえ

も財政的に難しいという中で、さらに100億円以上のイニシャルを付けるというような状況に今なっています。

#### 【2-1】

次にこれが流山市の公共施設の概要なんです、持っているストックは199施設で604棟、28万4000㎡ということで、市民1人当たり直すと1.7㎡、これ、東洋大学の根本先生が言われるには、2㎡を超える、超えないというのが健全かどうかの境だみたいなこととお話されていますので、それに比べてはかなりましな数字ではあるんですが、冒頭示したように、これでもちょっと財政的には追いつかない状況にあるということですね。全国平均は確か3.4㎡ぐらいだったと思うんですが、流山市で潰れそうであれば、他の自治体さんも多分同じ、またはそれより状況は厳しいはずだろうというのが、個人的な感覚で持っています。

#### 【2-2】

次にここからが今日の本題の部分にあたると思うんですが、じゃ、今持っている199施設のエネルギーコストがどのぐらい掛かっているの？ということで、これは平成23年度ベースの数字でみると、単位を見てもよく分からないですよ、どのぐらい使っているのか分からないんですけども。じゃ、これをお金に直しましょうという、6億4000万円使っています。これを市民1人当たり直すと3,800円。ということは、10%削減すれば、6,400万、一般財源でドーンと出てくるというわけですね。財政が厳しい中では、これって、凄い効果が多かった、ポテンシャルがあるということで、流山市では、お金ベースでいろんなことをこれからご説明するのは皆、勘定しています。

結果的にこういったことをやることで環境負荷の低減にも寄与するということで考えています。

#### 【3】

じゃ、そのFMをどういうふうな体制でやっているかということなんです、流山市では、トップダウンとボトムアップを併用する。先進自治体の事例を流山市向けにアレンジして、できることから所管課のニーズに合わせてPPPを積極的に活用しながら実践すると。このPPP、流山市では2つのPPPという言い方をしているんですね。1つがパブリック・プライベート・パートナーシップ、官民連携ですね。これは後ほど細かい話は説明しますが。もう1つがパブリック・パブリック・パートナーシップ、自治体間の連携。今日もこうやっていろんな自治体の方が来られていますが、要は他の自治体さんからいろんなノウハウをもらいながらやろうということで、この2つのPPPを使うということです。

2番目に書いてある推進体制ということについてですが、左側の列にある既存の箱物関係の政策決定のルート。公共施設検討委員会、政策調整会議、庁議、この3つを通さないと、要はものが決められないというような仕組みだったんですが、このメンバーも結構かぶっているんですね。他の自治体さんでもよくあると思います。非常に効率的ではないので、FM戦略会議と推進委員会、あと各種部会、作ったり壊したりできる部会を作ろうということで、このFM戦略会議というのは、市長、副市長、教育長と企画・総務・財政・環境の部長、この7名でいろんなことをやりたいと言った時に、まず○、×の判断をしましょうと。やるのか、やらないのか、ここで決めましょう、ということを決める会議として位置付けていま

す。その下に推進委員会。これは実務的な委員会、各部の庶務担当の課長が集まっていると。その下にその都度必要なものを作ったり壊したりするというような体制で来ています。

最近はこの推進委員会も面倒くさいので殆ど使っていません。戦略会議でやる、やらないの判断だけを得られているというような状況です。

#### 【4-0】

これが流山市でやっているファシリティマネジメント、いろんな政策です。

見ていただきたいのは、この1個1個というよりも、黄色い所が他の自治体さんでいろんなことをやっている例です。それを流山市向けにアレンジしてやっているのが緑の囲っているのがこれですね。それを目指している成果が赤枠で囲ってある、幾らと書いてある所ということで、1個1個の政策を全部バラバラにやっているわけではなくて、1個のことができたなら次に展開すると。それは違う分野にも展開していくという例でやっているということですね。

あとは、この細かい中身は、今から幾つかは説明しますが、今日、時間の関係で幾つか省かせていただく事業もありますが、それはご了承ください。

#### 【4-1】

最初がエコス事業なんですけど、エスコって、知らない方っていらっしゃいますか？

なかなか耳慣れない言葉だと思うんですが、今まで、例えば、古い空調設備を使っていて、年間1,000万円の光熱費が掛かっていたとしますよね。それを最新のやつに変えて700万円で済めば300万円浮きます。その300万円だけだと新しいものは買えないですけども、300万円を10年貯めて3,000万円あれば何とかなると。新しい設備機器を買うには十分なお金になるとすれば、だったら業者さんには、毎年300万円ずつ10年間払いますよね。なので、今の時点で空調設備とか照明を全部新しいのに変えてください、というような仕組みで、要は市の支払いは今までと同じ1,000万円に。業者さんにそういう新しい設備機器とかを調達してもらっていることで、イニシャルコストをかけないで設備更新をしてしまうという。これはちょっと乱暴な言い方ですが、そういうような手法です。

このエスコ事業をやると、通常は一番上にあるように、FS調査と書いてあるのが、可能性調査、フィージビリティスタディ(feasibility study)ですね。その施設でそういったエコス事業ができるかどうかという調査をするんですが、流山市で最初、保健センターという、2,300㎡ぐらいしかない施設で空調がこの夏越せるかどうか分からないぞというような状況にあったので、副市長にちょっとこれ初めて、まずエスコで折角だからやりましょうよという提案をしたら、なのでうちとしては、100万円をとりあえず可能性調査のお金をくださいという話をしたら、凄い勢いで怒られて、これからFMやって金稼いで何とかしようとしている人間が、いきなり100万円よこせて何事だみたいな話になって、その理由というのが100万円使ってできなかったら、その100万円はどうやって回収するんだと。お前が返すのか、みたいな、ちょっとヤクザみたいな言い方をされて困ったんですけども。代わりにその時副市長が言ったのは、お金を掛けないでできるんだったらお前の好きにやっていいというようなことを言われて、考えたのが真ん中の段にあるデザインビルド型小規模エスコということで、フィージビリティスタディ、可能性調査の代わりに省エネルギーセンターさんが

無料省エネ診断というものをやってみました。この省エネ診断で簡易にエネルギー診断をしてもらったものと、施設の図面とエネルギーのデータ、この3つだけを出して、誰か一緒にエスコをしてくれる事業者さんはいませんか。細かいことは分からないけども、一番になった業者さんと細かい中身は教えてもらいながら、一緒にエスコという事業を創り上げていきませんかという、それをうちでデザインビルドという形で言っているんですが。もう本当にざっくりとした公募をして、細かい中身が一番になった業者さんと詰めるというようなことでやりましょうとって応募してできたのが、真ん中の保健センターのデザインビルド型エスコ。

この時は、上の段に入っていますが、年間で169万3000円ですね。10年契約ですので1693万円の光熱費の削減保証がついているということで、今、実際にサービスが始まっていますから、年間平均で500万円ぐらいしか光熱費がかかっている施設なんですけども、200万円ぐらいの削減ベースで今、進んでいます。

この真ん中の段に書いてあるエスコができたので、今度は市役所の本庁舎ですね、これが1万㎡あります。図書館、博物館が3000㎡ぐらいあって、この2つも空調が同じようにヤバかったので、これをエスコ事業で同じようにやりましょうということで提案した時に、そしたら福祉会館、これが800㎡から1000㎡ぐらいしかない、本当に小さい施設なんですけども、この空調が皆ヤバイぞということだったので、だったら良いものと悪いもの、事業の採算がとれそうな1万㎡、3000㎡と800㎡ぐらいしかない所を5施設まとめて7施設での一括型のエスコでやればできるんじゃないかといったのが、一番下の段のデザインビルド型小規模バルクエスコということで、これでは、実際にこれも工事が殆ど終わっていますが、募集要綱上、流山市の特徴とすると、真ん中の段に小規模補正と書いてあります。これは、施設の面積とかエネルギーの使用量が少ないので、イニシャルコストの一部は流山市が負担しますと。少しだけ持ち出ししますよという設定をしているわけですが。これを市役所のエスコでは、2億4000万円準備はしていたんですが、事業者提案に使った額が1億8000万円です。光熱費の削減保証が13年の合計で2億6000万円がついていますので、単純な足し算、引き算だけでいうと、1億8000万円の投資をして2億6000万円、光熱費の削減保証がつくので、8000万円ぐらい儲かっているというような事業です。

こういった難しいことを流山市が自分の頭で考えたかということ、そういうことではなくて、下の段に書いてあるように大阪市さんが簡易公募でエスコができないかということを考えていたりとか、佐倉市さんがイニシャルコストの一部上乗せするエスコをやっていたりとか、福岡市さんが省エネ診断事業という形でエスコのスキームを少し崩してやっている事業があったので、そういった要素を流山市向けにアレンジしてやって、保健センターでできた。

今度は、埼玉県さんでPFI法を使って10ぐらいの施設をまとめてやっているエスコとかと、青森県さんで土地の売却業務を一括して委託しちゃうとか、そういったことをやってみましたので、そういったアイデアを使って市役所等のバルクエスコができたということで、新しいアイデアは何も使っていないと。他の既存のいろんな自治体さんの寄せ集めでこういったことができているということですね。

【4-1-2】

次にこれはもう1個エスコ事業なんですけど、今までの施設は全部直営の施設です。今度は指定管理者さんの施設でエスコをやるとする時に何が問題になってくるか。今、流山市では指定管理の委託料の中に光熱費も含めて払っています。ということは、エスコ事業で原資とする光熱費がないわけですよね。これをどうするかということと、指定管理者さんは施設の利用率をあげるのが収入に結びつくわけですから、光熱費が多少増えてでも利用率をあげたい。エスコ事業者からすると、一番儲かるのは施設の利用率をゼロ%にすると。それで光熱費の削減額を増やせば一番儲かるので、その相反するベクトルをどういうふうに調整するかということが、実は非常に難しいんです。

流山市でも結構悩みました。悩んだんですけども、最終的にどういうふうに解決したかという非常に簡単で、契約で保証される光熱費の削減保証額、これについては指定管理者さんの委託料から減らしてもらいます。これだけ約束して、残り空調の保守管理の相当額とかについては、市と指定管理者さんとエスコ事業者さん、この3者で協議によって決めましょう。1番になった優先交渉権者と言われるエスコ事業者さんとうちと指定管理者さん、皆で話し合って決めればいいんじゃないかということで、これは流山市らしい、官民連携のあり方と。こういったことを頭の中で幾ら考えても、多分、答えは出ません。出ないですし、思ってもない敵に、目の前に誰か分からない人を相手に何かものを言っても難しいですね。直接3者が顔を合わせて話をすれば、割とこれ、意外と実は簡単に結論が出ました。空調の保守管理相当額を幾ら減らすという。2か月ぐらいの協議で結論出ています。

この生涯学習センターという所で最終的な詰めに入っていますが、今の予定ですと13年7,800万円の光熱費の削減をということと、屋根貸しの太陽光、今、流行のものも事業者提案でやりたいということでしたので、これも採用するという形でやっています。

#### 【4-1-3】

このエスコ事業というのは、エスコについて少し詳しくお話しますが、厳しい財政状況とか技術職員が段々減ってきているのとか、大量ストックの更新問題、こういった時にインシヤルコストを殆どかけないでできるので、有効な手法なんですけど、施設規模ですとか可能性調査の費用だとか、専門知識、こういったものが要求されてきます。

これちょっとあまり細かくは言いませんが、流山市ではこういったことをいろんな自治体さんのアイデアを使って簡略化してできるようにしているということで、これ、他の自治体さんでもできれば、こういうエスコというのは、非常に流山市では有効性が実証されていますので、水平展開していただければありがたいと考えています。ここまでが非常に難しい事業なんです。ここから一気に簡単です。

#### 【4-2】

次は清掃業務の委託の仕様書の見直し。これは青森県さんで非常に有名になったのをそのまま横流しして使っただけです。職員の机とか、毎日、職員も拭いていると思うんですが、清掃の方が毎日拭いています。これは無駄でしょうと。どこを何回拭くとか、そういったものをもう一回、一から見直しましょうということで、16施設で見直しをかけた結果、年間103万円の削減効果が出たと。

ただ、一部の施設で見直したことで契約額が上がっちゃったとか、最小限の仕様だから見



直しできませんと突っぱねられちゃった施設もあるので、今後のやり方として、1つは積算基準を導入して、床の、この床を1㎡やったら何人工分ですという積算をしていく方法と、もう1個は別に、全く逆のやり方、流山らしいと思うんですが、どうやって綺麗にしますか。また、綺麗にしたことをどうやって証明しますか？モニタリングの方法も含めて示してくださいと、プロポーザルでやってしまう。この2つの方法が今、考えられるんですが、これは今、あえてペンディングしています。他の自治体さんで幾つか実証していただいて、その結果を流山市にフィードバックしようかなと考えているわけで、これはちょっと後回しにしています。

後回しにする理由は、年間103万円の効果しか出なかったんで、あまりおいしくないんで、他のことを先にやろうということで考えています。なので他の自治体さん、先に是非やってください。

#### 【4-3】

次がデザインビルド型包括施設管理業務委託ということで、今、いろんな施設の電気工作物、浄化槽とか、消防用設備とか、多分、1個1個の業者に施設ごととかに皆発注していると思うんですが、要はそれだと施設管理のレベルもまちまちですし、あとはその手間ですね。発注の手間が異常に掛かっていると。だったらこれ、全部まとめて大手のビルメンテの会社に一括して出しちゃえばいいでしょうということで、流山市では34施設、51の業務を1業務に集約するというので、こういった包括施設管理業務委託というものを今、発注しています。

年間の削減額で1,100万円ぐらい出ますが、ただ、1,100万円、そのまま減額するというのも芸がないので、プロポーザルの中でもう1個聞いているのが、この浮いたお金をプラスアルファにサービスに振り向けてくださいということでお願いしています。

この提案で出てきているのが、毎月1回、大手のビルメンテの会社が対象施設全部を回って悪そうな所をチェックして、ドライバー1本で直るものは全部直しますという定期巡回。あと、3か年分の短期の修繕計画を出すということなどのサービスが付いてきています。

そういった形で実際には年間100万円とか200万円ぐらいの削減しかなくなってないんですが、施設管理としてはこれで大幅に向上するだろうと考えています。

#### 【4-4】

次がLED化推進指針、これは簡単です。新築、建て替え、大規模改修する時は、照明は皆なLEDにしましょうということを庁内で統一基準を作っているということです。先ほど、実際にエスコ事業なんかも、募集要綱で照明は全部LEDに切り替えることというのが書いてありますので、今、庁舎の照明は全部LEDに変わる、庁舎も図書館も博物館も皆、LEDに切り替わっています。

庁舎については、1個ごとにプルスイッチをつけています。これは環境政策課の女の子なんですが、環境政策課では、1個1個のプルスイッチに、これは誰々管理の照明ですということの名前をつけて、自主的に管理をしてくると。今度、こういったことが庁内に更に広まってくると、もっと節電意識とかも、省エネに対する意識も高まってくるだろうと考えています。

#### 【4-5】

次が小中学校で光熱費を削減したら、その半額をキャッシュバックしますと。環境学習に役立つものを買ってあげてくださいというような事業。これは全国のいろんな自治体でやられている事業なんですけど、流山市では、これを、普通は翌年度の予算に反映するのが普通なんですけど、当該年度に還元するという条件にやっています。

そう難しいことをやっているわけではなくて、12月でお金を締めると。お金を締めて、残り1、2、3月、3か月分は、過去のデータがあるので、ある程度使う量とか金額が読めると。なので、その範囲内で、あとは鉛筆を舐め舐めして教育委員会が還元する額を決めてあげればいいでしょう、ということでやっている事業です。

平成23年度は、震災の影響もあって非常に効果が出て、540万円分の還元対象額で1,000万円以上の削減額。24年度については、560万円の削減額で280万円ぐらいの交付対象が出たということで、凄い成果でしたね。と思っているんですけど、実際には右側にグラフがあるんですけど、何も出ていない学校が実はこれ、前年度より使い過ぎちゃっている学校なんです。こういった学校が幾つかあったお陰で、実際の還元額というのは、これより遥かに低い額でしか還元できなかったというようなこと。これは去年も今年も同じ状態が発生しているので、23校が皆で頑張れるような仕組みをもう少し工夫する必要があるだろうと考えています。

#### 【4-6】

次が節電対策です。これは震災後の節電対策なので、実は私、昨年度、流山市と福島県の相馬市さんが姉妹都市を締結していることもあって、4月に相馬市さんにお手伝いに行って、帰ってきたら流山市の節電対策が決まりましたと。それは何かというと、空調の設定温度が30度とか、あとは幾つかあったんですけど、要は、その当時要請されていた15%、ピーク時で15%、全く因果関係がない項目ばかり並んでいたんですね。だったらこれ、ファシリティマネジメントの考え方であれば、15%の節電が絶対できますと。何の根拠もなかったんですけども、30度が嫌だったもので、何とかうちに引き取らせてもらって、データを見える化した上で実施の徹底と水平展開、これだけやれば絶対15%いけますということで、大見栄を切っただけでやらせていただきました。

その時にやったことは、大したことではなくて、照度計を使って間引きをやったり、OA機器の省エネ設定を徹底するとか。やっている中身はそんなに大したことではないです。

もう1個やっているのが、データの収集分析ということで、ちょっとこの後いくつか説明させていただきますが、うちの方では公共施設保全計画システムというものに毎月、光熱費のデータを全部入れてもらって、それを財産活用課で比較分析して公表すると。施設ごとには対前年同月比何%に設定していますか？というのを必ず施設に掲示してもらおうということで、競争意識をあおりながら節電をしてもらったということです。

#### 【4-6-a】

ちょっとこれ、幾つか見ますが、これは4か月間、全部、グラフが非常に細かくなっていますが、4か月間合計の15%以上節電した施設とそれがいかなかった施設がどのぐらいありますか。かなり、これを見ただけでも施設で節電が15%、総量ですけど、できてきたということが分かります。

これはホームページに出ているデータなので、データが非常に小さくてみづらい所もあるのですが、時間もあるので少し飛ばしながら話させていただきます。

#### 【4-6-b】

次が用途ごとに見た節電率ですね。これも同じく4か月、上から4か月分の毎月どうだったかということで15%以上節電した施設が上ですね。学童クラブとか、清掃事務所、処理施設ですね。こういった所では上手くいかなかったようですが、殆どの所で上手くいっているとか、ピーク時の削減電力については、消防さんが1か月駄目な時がありましたけども、これもほぼ上手くいっているけども、逆に今度は小中学校が上手くいっていないと。こういったことが段々分かってくるし、各施設の所管課も、これを毎月見せられるので、やっぱりプレッシャーになるわけです。こういったことで節電対策をやっていたということです。

#### 【4-6-c】

あとこれは、もっと小さいんですが、お手元の資料の方で見ていただくか、ホームページでご覧いただきたいのですが、各用途ごとに何をどのぐらい頑張っていますかということですね。例えば、空調の設定温度は何度になっていますかと。OA機器は何%節電、省エネ設定していますか、というのを皆、5段階評価とかにして、それをいろんな形で組み合わせたものですね。

そうすると、毎月、段々グラフ、こういうレーダーチャートは広まってくればいいのか、そういうことが分かってくるんですが。あと、頑張っていない施設は如実に分かっちゃうんですね。こういったこともやっています。

#### 【4-6 (別紙)】

これは、節電対策に限った話ではなくて、FM全体でやっていることなんですけど、データを示す、グラフで見せる、1枚にまとめる。こういったことを必ずやっています。

一番左にあるのが、間引いた後の庁舎内の各課の照度の分布です。当初、別に出すつもりはなかったんですけども、間引きをしに行っていると、やっぱり協力してくれない課があるわけです。間引き、脚立に乗ってやっていると、「お前、何やっているんだ」みたいな話になって、「間引きやっているんですよ」という話をすると、「お前、何の権限があつてやるんだ」とか、「目が悪くなったらお前が病院に連れていけ」とか。そこの庁舎というのは、新しく建てた所で2000ルクスぐらいあったんですね。こうやってやっても、影ができない。手術室並みの照度があったので、全然抜いても大丈夫ですという話をしたんですけども、全然、話を聞いてくれなくて、そういう事態になったと。脚立を蹴飛ばされたりとか、非常に嫌な思いをしたので、最後はうちの補佐に無理やり課に連れ戻されたという事態が発生して、これではちょっと収まりがつかないので、次の日の夜に全部各課の、一番暗そうな所を4点ずつ測って、これを公表したと。庁内にドーンと出したら、その課からすぐ電話が掛かってきて、うちも間引きに協力するから、このグラフを引っ込めろという話をして、そういう情けない理由で、それが人の脚立を蹴飛ばすとか、そういうことをするのであれば、ちょっとこっちにも考えがあるので、今、こういった場とかで、必ずこの話をしています。それだけ恨みは深いぞということで。これ、私、実は20分ぐらいしか時間をいただかない時でも、この話をしています。なので、殆ど、これで終わっちゃう時もあるんですけども、それだけ恨みが深いぞと

いう話と。

裏を返すと、これはデータの力、真面目な話をすると。そういう屁理屈だけを言うてくる人も、これだと従わざるを得ない力があるということで、非常にこういうことは大事にしています。ごめんなさい。いつもこれで時間を使いすぎちゃうのであれなんです。

#### 【4-7】

次が省エネ推進プロジェクトということで、これは何かというと、さっきの節電対策で4ヶ月で1700万円の削減効果になりました。これを15%はいくだろうということは思っていましたけど、1700万円になるということは、ちょっと想定していなかったもので、このポテンシャルは大きいぞということで、だったら全部の施設に全部のエネルギーを集中管理したら、もっとお金が出てくるんじゃないの？ということでやっているのがこれです。

これも各課にはシステムに毎月の光熱費を全部入れてもらえれば、うちの方でそれをエクセルに吐き出してあげて、ここにある表、帳票みたいなものに各課は施設名を選択すれば全部このグラフがドンと出てくるというような仕組みを作ってあげて、あと右側に少し、どういう節電、省エネ対策をしているかとか、こういう所が良かったとか悪かったという評価をしてもらって、ということをやると。これを今も2か月に1回ぐらいの割合で出してもらっています。

これも昨年度分、8か月ぐらいで大体500万円ぐらいの削減効果につながっているということで、やらないよりはやった方がいいだろうということでやっています。

#### 【4-7-a】

これもその中で、グラフとかを集めている時に用途ごととかに比較して出しているものですが、例えば、平米ごとの対前年同月のコスト、青いのが電気ですね。こちらとエネルギーの消費で大分異なると思いますが。供給処理施設、これはあれですね、清掃事務所とか、体育施設とかが非常に多いと。体育施設はプールとかもあるので、平米あたりのコストというのは、水道代がドーンと出て、23年度から24年度に対して、用途ごとにどういうふうなバランスで動いているのか、そういったことがこれだけでも分かってくるということですね。

#### 【4-7-b】

じゃ、これをもう少し分解して、用途ごとに更に見てみたりすると、幾つか出てきますので、これもホームページに出ていますので、字は非常に小さくなっていますが。

例えば6番の福祉施設、ここは風呂のある施設と風呂のない施設で、もう平米あたりのコストが動いているとか。小学校、中学校についても、調理場が、流山の中学校は2校に1校の調理場で作ったものをもう1校の学校に持っていくということでやっていますので、調理場のある学校がやっぱり光熱費、平米あたりのコストがドーンと増えていたりとか。要は、この差額分が多分、給食室で使っている分だということが想定できたりとか。

あと、保育所とか幼稚園、意外と昨年度より節電対策ができています。これは何でできているかちょっと理由は分からないんですが、削減に動いているということが分かってきます。

あと、小学校は意外と80円から200円、平米当たりのコストが全然違うとか、ということも出てきます。

#### 【4-7-c】

先ほどちょっと説明した平米当たりの各施設の評価が何を書いているかということで、これを幾つか抜粋して、これもホームページに公表しているものなのですが、一番左下の南流山センターという所では、空調工事をやっていて、空調工事をやってからドーンと落ちているだろうと思ったら、意外と落ちていないということで、その中で、普通はそれで終わっちゃうんですけども、今、ここの施設では、空調の設定温度の動かし方とか、節電のお願い文書を出すとか、こまめにスイッチを落とすとか、自分達でこういった節電対策、省エネ対策をやっていくとか。なのでこれ、1回文字だけ書くだけでも多分、全然違うだろうということで、真面目にやっている施設はいろんなことを考えてやってくれているという状況ですね。

#### 【4-8】

次にPPSを含めた電力調達ということで、今、高圧受電している施設は、大手の電力、うちでいうと東京電力から買わなくてもいいのにみたいな。だったら、より安くするためには、固定経費だと思われていたものを安くするためには、電力調達もコンペでやりましょうということで、昨年、24年1月1日から切り替えていますけども、その時には、実はあまりコストが落ちないで、非常に難儀したんですけども。4月1日には必ず東電が値上げするということがあったので、頑張って契約しちゃいましょうと、あまりコストが落ちなくても。そうすれば、値上げリスクも回避できるだけでも効果はあるということで、粘って何とか契約をして良かったなと思っているんですけど、この差額だけで1,900万円出ています。

来年度からの分は、一番上の段にあるんですけど、新しい東電の差額と比べると3%程度540万円ぐらい。要は、このPPSに切り替えるだけで、今までと同じように電気を使っても、2年分で大体2,400万円ぐらいですかね、コストの削減につながってきているということと、もう1個、東電さんが絶対出してくれないデータが、右側にあるんですね。30分ごとのエネルギーの消費。これが分かるか分からないというのは、非常に大きな話で、これはちょっと今からお話をします。

#### 【4-9】

昨年の夏は、さっき言ったように緊急節電ということもあったので、非常に各課を締め付けて電力の節電対策をやってもらったんですけど、今年はもうちょっと大人になろうということで、折角、この30分ごとのエネルギーデータが見れるので、各施設、これを必ず見てくださいと。去年と同じ並みに推移しているんだったら、後は何も言いませんと。要は、空調の設定温度を25度にしようが23度にしようが、それは自由ですと。代わりに去年よりオーバーすることのないようにしてくださいね、ということで、毎月、月例報告書というものを出示してもらっていましたが、こういった大人の節電対策でどのぐらいできるか試してみたということで、震災前と比べると4か月で700万円ぐらいの削減効果が出ています。ということなんですけど、昨年度と比較するとプラス6%で370万円ぐらい増になっている。燃料調整費とかが高騰しているということもあるので、使用量自体はプラス3%なんですけども、ちょっとこれが多いか少ないというのは微妙なラインなので、ただもう少し頑張れそうな余力はあるので、来年度は、先ほどの緊急節電とデマンドの活用節電、この要素をうまく掛け合わせて、もう少し無理はさせないけども、上手く節電できるような方法を考えてやってみたい

など、今、考えています。

【4-9-a】

これは、そのデマンド活用節電の総括なんですけど、左は使用量とかはそのままですね。あと、どのぐらいエネルギーを使っている施設がどのぐらい節電しているのかと、実態になっているのというのと、多く使っている施設については、昨年度より多少増えていますけども、そんなにブレはないと。要は、小さい施設になるに従って、ブレ幅が非常に大きくなっているというのが分かるということですね。この小さい施設というのは、契約電力とかそういうことも思いっきり影響するので、デマンドを抑えるということが節電に凄く大きな取り組みになるだろうなということが見えてきます。

【4-9-b】

これは、今度、施設ごとに全部並べたやつですね。こうすると、もう1個分かるのが、エスコをやった施設。エスコとかで空調整備を改修した施設については、皆、ドーンと落ちています。ほぼ、使用量の合計と電気料、当然一致、相関関係はあるんですが、一部の施設で相関関係が崩れているのがあります。これは何かというと、契約電力がドーンと上がっちゃっているとか。学校とかで、一瞬に電気をちょっと使っちゃったりとかすると、それが1年間の契約電力になってしまっていて、そういったところで、デマンドに気を付けることの価値というのは、こういうデータを見ても分かってくるということですね。

【4-9-c】

これは、小さくてホームページで後ほどご覧いただきたいんですが、これは、それぞれの施設ごとの契約電力、使用量、電気料金が各月ごとにどういうふうに変動してきたかということですね。一番下のグラフを見ていただくと、例えば、本庁舎とか、月に動きがバラバラでしたね。頑張っている月もあれば、全然駄目な月もあると。文化会館なんかも同じですね。

ただ、そうはいつても、4か月連続で対前年同月を下回って頑張っているような施設というのも、やっぱり実際に存在すると。これというのが、多分、今までご説明した細かいこういう省エネ対策とかをどのぐらい意識できてきているかということが、これを見ると分かると思う。恥ずかしいことのように、私が管理している庁舎がブレが非常に大きいというのもあれなんですけど、頑張ればこうやって、平成23年度の緊急節電をやらなければいけなかったという時よりも、更に節電をすることも工夫によってはできるということが分かってきます。

【4-9-d】

次にこれは30分ごとのデータが見れるようになったので、じゃ、これを毎月、用途ごとに何時にどのぐらいの電力を使っているかというのが、このグラフです。一番左上が庁舎ですね。昼休みに消灯するとこれだけ落ちているとか。8月が一番使っているとか。大体、どこのも似たようなあれなんですけど、体育施設がありますよね。体育館の電気をつけた時にボンと上がるとか。消防も夜が一番高いとか。そういったことが分かってきます。そこを気をつければいいということですね、デマンド抑える分には。

小中学校、これ凄く大事な話なんですけど、私、一番電気を使う時間が夜の夜間開放で生涯学習の団体とかが使っている時だと思ったんですけど、実はそうじゃなくて、これは3時半ですね。給食室で食器を洗い終わって食器乾燥機をかける時が一番電気を使っているというこ

とが分かったんです。今度、そういう食器乾燥機とかを買う時は、そういう省エネ対策、どういったものがあるか私も知らないんですが、ある程度気をつけることが必要だろうと。少し高いものを買ってでも元が取れるはずだろうというのが分かってきます。

【4-9-e】

今度、これは、先ほどは月ごとに分けたんですが、施設ごとに分けた値ですね。これを見ると、同じような用途でもブレがあるもの、ないものというが分かってきますね。福祉施設なんかは、施設によって大分動きがバラバラだと。中学校なんかも同じですよ。意外と学校によって使用実態が少しずつずれているとかということが分かってきます。

細かい分析とかは、ホームページの方にありますので、そちらでご覧いただければと思います。

【4-9-f】

あと、このデマンドのデータを今、環境政策課とか、一部の課にはパスワードとかも教えてあげて、そしたら、ある職員が、選挙の準備の時に体育館を使うわけですね。その電力って無駄じゃないかということを考えて、だったらその電力を半分にしてやったら、どのぐらいのデマンドの動きになるかということを実際に確かめて、庁内に自ら通知した案内そのものなんですけど、半分の電力にして、半灯にしてやっても全然準備は問題ないし、その時の消費電力は20キロだったのが12.5キロぐらいに落ちてきますと、4割ぐらいの削減ができるということを実証してくれているとか、データを使うというのは、こういうふうには他の課の職員がやってくれたりとかしています。

というのが電力関係、省エネ関係のお話ですね。

【4-10】

次が非構造部材の耐震、いきなり全然話が変わっちゃうんですが、今、こういった耐震対策というのは、梁とか柱、いわゆる構造部材ですね。については、耐震改修ということで、どんどん進んできてはいるんですが、天井とか外壁とか、こういったものについての耐震対策というのは、非常に今遅れていて問題になっています。

これを、今、国交省さんとか文科省さんでも、順次、仕組みとか点検の方法とかを作りはじめてはいるんですが、現時点ではまだ、これだというのがまだないんですね。そういった中で、じゃ、でも待たないしなので、明日地震が起こるかもしれないということで、点検して何とか改修していかなければいけない。その時に、じゃ、誰が今このノウハウを持っているんだろうといった時に、多分、設計事務所とかゼネコンさんは持っているだろうということで、これはあえてPPP事業という名前を付けたコンペで業者を募集しています。

その時に何かというと、外壁とか天井とか、とにかく耐震上大丈夫かどうか点検してくださいと。点検の仕方も含めて提案してくださいということでやったものです。

これが、何で今日のテーマの経費節減につながるということなんですけど、水平展開と書いてあるここですね。今回、庁舎をモデルケースにやるんですが、この庁舎だけで終わらせないで、業者さんには庁舎でやったノウハウをベースに他の施設でも水平展開できるフォーマットを作ってくださいということを条件に出しています。なので3月末にはこの点検フォーマットが出てきます。多分、流山市のことなので、これはホームページで公表します。なの

で、他の自治体さんでもこの点検フォーマットを使っていたらということ、450 万しか使っていないですけども、他の自治体さんは、流山市もそうですけども、水平展開できればもっと効果が出てくるということで、少ないお金を有効に活用するという手段の1つですね。

#### 【4-11】

次が作業員詰め所といって、例えば、市有地の枝を切ったりだとか、木の枝を切ったりとか、そういうことをするために作業員さんというのが正規の職員で10人ぐらいいるんですが、その職員が朝晩詰めている詰め所ですね。これはプレハブで62年に作ったものなんですが、何も手を加えていないので恥ずかしいんですが、こういったような状況になっている。本来は、今年度、これを新しいリースのものを持ってきてやるという計画になっていて、予算もそこについていたんですが、これがちょっともったいなくない？という話なんです。作業員さんの業務というのは、未来永劫、職員が直営でやらなきゃいけないかどうかとか、そういうこともあったので工務店を何社か呼んできて、これはあなたの所で10年、15年使えるように改修するようにできます？って聴いたら、皆、できると言うわけです。自分の所、仕事が欲しくて。ここもケレンして、少し塗装をかけて、悪い所だけ、上張りとかすれば何とかなりそうなので、そういった形で皆、何とかなりますということだったので、リース料を改修費328万に付け替えて、それだけで4,500万ぐらいのメリットになってくるということと、それともっと大きいのは、これは将来的に削減対象の施設にできるということですね。リースで買っちゃうと10年間とか、そういうリース期間の中で処分するというのが段々難しいことになるので、こういったものが将来的な総量の削減に対象にできたということの方が大きい効果だと思います。

#### 【4-12】

次に、これはワイファイですね。今、ソフトバンクさんとかKDDIさんで、あちこち街中に犬のマークが貼ってあるわけですね。あれを公共施設に入れましょうということで、無料で入れてもらっています。これは、無料でこういった情報インフラを整備してサービス向上につなげるということも目的の1つなんですけども、もう1つは、災害時の情報インフラですね。情報インフラの複線化という面でこういったものを入れていきます。この間、東日本大震災の時にも、ワイファイの回線って生き残った。その時は、ソフトバンクのワイファイのルーターでも、全社に開放して、誰からでもアクセスできるようにして、凄く役に立ったということが報道されていますので、積極的にこれを入れていこうということです。

この中で、先ほど、学校の情報インフラみたいな話をさせていただいたんですが、学校の体育館にも流山市は入れています。当初、KDDIさんもソフトバンクさんも、学校の体育館、普段は使わないから駄目みたいな話になったんですけども、他の自治体さんに、どこか他に協力してくれそうな自治体さんないですかというから、佐倉市さんを紹介してあげたんですね、KDDIさんに。そしたらKDDIさんが佐倉市さんに営業に行って、その時に佐倉市さんも、やっぱり学校の体育館に欲しいという話になって、佐倉市の担当者がその時言ったのは、丁度、庁舎の屋上にKDDIのアンテナを立てさせてあげていたんですけど。それが行政財産の使用料でやっていたのを、貸付に変えて何百万って取るか、流山市と佐倉市



の学校の体育館に試験的にワイファイのルーターを全部ただで入れるか、どちらか選択しましょうよという話をしてくれて、そうするとKDDIさんも、わかりました、内緒で流山市と佐倉市さんには入れましょうということでワイファイのルータを入れてくれたと。今度は流山市の番で、うちが何をやったかという、ソフトバンクさんをお呼びして、KDDIさんは学校の体育館に快諾して入れてくれましたよ、という話をすると、今度、ソフトバンクさんも慌てて、各学校の体育館に入れてくるという話をしてくれるので、今はそういったことがあって、学校の施設にもこうワイファイのルーターが入っているということになっています。

これはあれですね、ちょっとあまり良い意味ではないですけど、自治体間の連携だとか、官民連携、こういった形でも使えるということで、お金を掛けなくてもこういったことが、やろうと思えばできるという例ですね。

#### 【4-13】

これも似たようなお話で、こんどはウィルコムさんの置き型のPHSというのがあって、これはウィルコム間通話が無料なんですよね。であれば、よく使う通話、決算書で見ると教育委員会とかの通話料が結構高かったの、学校、学校間とか、学校と教育委員会さんの通話が通話料の中の12%以上、占めているとすれば、1台加入で29,400円かかったんですが、1年以内で投資回収できるということだったので、3年間で29,400円なので、ということは、1年間で4%以上あれば、この契約期間内に十分回収できるということだったので、この電話を31台、今、入れています。

これも、こういった通話料の削減が主目的ではありますが、PHSって、今、使っている人が少ないので、震災時に通話規制が掛からなかったとか、小さいアンテナが街中に一杯立っているの、10本や20本折れても、通信被害が及ばないというような、災害時に強いインフラということもあったので、こういったものを整備して入れています。これもエスコ事業の考え方と同じで、通話料が必ず削減されるので、その見込み分をインシャルコストにあててやっているという例ですね。

#### 【4-14】

これも、凄く小さい例なんですけど、毎年、流山市では、全部の施設に施設アンケートというものをやっています。項目の1つが空きスペース何%ありますか、という項目があるんです。そうすると、皆、0%って書いている。何か取られちゃうんじゃないかとか、多分、そういう疑念が働いているのか、そもそも調べるのが難しいのか分からないですけど、その0%だと。そうなってくると、今度は、施設を有効活用しようというところ、原資になるものが無くなっちゃうので、庁舎内で無駄なスペースがあるぞということを証明するために、こういったことをやっています。

上は自動証明の写真機ですね。これも流山市役所のまわりに全然なくて、住基カードを作る市民の方とか、外国人登録で写真を忘れちゃったりという方が、何百mも離れたスーパーまで行かないと撮れないというようなことがあったので、これを入れることに。入れるに当たって、この簡易プロポーザルでやって、6か国語対応、ユニバーサルデザインのものをに入れてもらうようにしています。

下は情報公開コーナーを古い庁舎と新しい庁舎を結ぶ通路、古い庁舎はもう解体しちゃったので通路だけが残っちゃっていたので、そこが、いわば物置みたいになっていたの、ここに情報公開コーナーを移しましょう。これも、窓台が丁度、A4が乗っかるぐらいの幅だったので、このスペースぴったりでしょうということ、全部ここにこうやって移して、無駄なスペースをちゃんと有効活用しましょうということ、今まで何も働いていなかったスペースで歳入を確保したりとか、無駄を削減するということにもつながると。

#### 【4-15】

次が、これは少し時間をかけて説明させていただきたいんですが、事業者提案制度。これは、今、流山市で一番押している制度なんです、前述のように流山市では2つのPPPによって、FMを推進しています。実際には、いろんな、今までお話しした中での、例えば、エスコ事業にしても、最初は民間企業さんから、こういうのができますよというような窓口売り込みにきますよね。そういったもののアイデアを形にしていくということをやってきたんですが、上に書いてあるように、そういった民間からのノウハウをもらって、割と早い段階で細かいことは分からなくても、プロポーザルでやって、細かいことはデザインビルドで、一番になった業者さんと詰めて契約しましょうというのが、流山市の通常のFMのやり方なんです。こういったやり方をやっていると、やっぱり気付かないアイデア、要は窓口に来ないとか、こういった場でお会いできない民間企業のノウハウというのは使えないということがあって、非常にこれまた隙があるぞということがあったので、また、プロポーザルで選ぶ業者さんも1社ということで、B社、C社さんは、折角使いたいノウハウがあっても使えないということが出てきちゃうので、だったら、思い切って流山市のファシリティでできること、ということで何でもいいから提案してください、というようなことで公募を掛けるということを今、やっています。

プロポーザルで何でもいいから提案してくださいと。その中で採用する案件になったものについては、大体1年という期間を切って、流山市と詳細な条件を協議しましょうと。協議をして成立したものについては、そのままその事業者さんと随契します、というようなことで、こういったやり方でやれば、先ほどの気付かない民間さんのノウハウとか、使えない民間さんのアイデアとかノウハウというものを少しでもさらに使えることができるようになるということで、こういったことをやっています。

その時にもっと大きいポイントというのが、プロポーザルするというのは、やっぱり民間事業者さんにとってもかなり負担が発生するわけです。費用的なものを含めて。それをどういうふうに簡略化できるかということ考えたのが、A4一枚で提案してくださいと。それ以外に会社概要とかそういうもので補足的な資料は作ってもらいますが、そういったできるだけ簡易な形でプロポーザルをやるということ。

あと、いきなりこれをやった時に、じゃ3,000万円かかります。予算付けてくださいという提案が出てきても困っちゃうんですね。なので、報酬については、既存の予算を付け替える。今までA社、B社、C社に払っていたものをうちの会社にくれれば、それ以上のサービスを提供するとか、そういった形の予算の付替えとか、予算の削減相当額は、これは冒頭にお話ししたエスコ事業の考え方ですね。こういった私共のノウハウを使えば、300万円節減で

きるので、そのうち250万円くださいとか。あと、広告料とか補助金とか、自分達が外から仕入れてくる費用で事業を成り立たせるとか、そういったものを条件にしてくださいと。

ただし、例外的に新規に予算設定が必要なものについても、条件は厳しくなるでしょうけども、一応、認めると。これは、先ほどのエスコみたいの一部を上乗せしてあげないとできないけども、やればやっただけの効果があるぞというものについては、こういったものも認めますという形にしています。

また、提案条件については、ファシリティを活用した事業であれば何でもいいということで、財政負担が生じなければ良いとしています。

提案も、これは今回、全体公募という形でやっていますが、これも随時受け付けています。随時受付の時は、ちょっとフローが少し変わりますが、流山市では、こういった民間さんのノウハウについては、いつでも受け付けますし、いつでも形にするために努力しますということを書いてあります。

市のメリットとすると、これで要は流山市の頭だけで考えたってできないことは一杯あるわけですけども、そういったものが今まで全く思いもつかなかったものができるようになるということと、民間さんのノウハウが使えると。効率的にFMができるという。職員の頭だけで考えて10日間悩んでも、民間さんがある日、窓口に持ってきたアイデアを使ったら、それこそ1時間、2時間でできてしまうということがある。

事業者さんにとっては、自社の、行政がいろんな仕様書とか作って出すと、やっぱりその時点で、この条件が入っているからうちは提案できませんとか。そういう仕様書を作れば作るほど、民間さんの提案の幅が狭まるというデメリットがあるようですが、そういったものはなくなるということと、報酬の取り方というのも、自分達で考えるということがあるので、事業者にとってもそれなりにメリットがあるんでしょうということで、これが今、現時点での究極のPPPだろうということで考えます。

右上にあるように、国とか市場化テストとか、うちの隣の我孫子市さんで公共サービスの民営化制度とかやっていますが、こういったものというのは、行政から先にメニューを提示するわけです。メニューを提示して、それに対して、そのメニューができる業者さんが応募するという形になるんですが、今回の提案制度では、そういったメニューも一切提示しないということが、あくまでファシリティを使っていけばいいですよということが大きな特徴になっています。

#### 【4-16】

次が副次的な効果ということで、今までお話してきたように、流山市でのFMでは、データの見せる化ですね。あとPPP、こういったものを徹底してやるようにしています。

その中で最近、各課が出してくる通知文とか依頼文、こういったものにデータが添付されるようになってきているんですが、さっきの選挙前のあれも同じですけども、各課がプリンタの使用量、どのぐらい使っていますとか、エコ通勤、電車とか、自転車とか歩いてきている人が各課に何人ずつ、何割ずついますとか、こういったグラフでポンと出してくる。こういったようなことが庁内で凄く広まっていています。

もう1個は、品質、財務、供給への意識の向上ということで、プロポーザルコンペによる

事業実施例が非常に増えています。最近で一番びっくりしたのが、消防の図面の電子化ですね。建築確認を出すときに、ある程度の大きさの建物だと、一緒に消防に図面を出すんですが、消防はその図面を全部ためているわけです。それがあまりにも多いので電子化しましょうという事業があったんですが。私は、それは逆に入札でいい。そんなのは入札でいいだろうと思っていたら、消防の方がいうには、そうじゃないと。折角、電子化するんだったら、電子化したものを今度、こういったタブレットとかに入れて、査察に持って行けばいろんな所に便利になるということで、そういったことにも使える可能性があるし、それ以外の使い方もきっとあるかもしれないと。だから、プロポーザルでやりたいんだということだったので、うちもお手伝いをして、実際、電子化の作業を進めています。消防さんは、これはできたので、今度は消防自動車をプロポーザルで買うんだということで、今。消防自動車、これ凄く分かりやすいじゃないですか。いろんな仕様を決めていくと、トヨタか日産に決まっちゃうんですって。だから、そこで競争原理が逆に働かなくなっちゃうので、だったらある程度、うちはこういうものが欲しいんだということを決めてプロポーザルでやって、消防は最近、ベンツ買うんだって意気込んでいますけど。

ただ、そうやった同じお金を使うんだったら、よりよく使おうとか。自分達のやっている仕事を分かって。分かってもらおうということが、職員の一部、全員とは言わないですよ。職員の一部でそういう意識が出てきたとすれば、FMという世界からFが取れて、マネジメントの世界に少しずつ貢献し始めたのかなと考えています。こういう話をすると、なかなか、凄いな流山市と思うんですが、これを職員研修でこの話をしたら、お前なんかに影響されたんじゃないって言って、俺達は最初からそういうことを考えていたけど、お前の方が少し早く形にただけだ、みたいなことをいつも言われるんですが、そういうのは世間的には多分、影響されたって言うんだらうなと思っています。それはあまり言ってもしょうがないのであれですけど。

でも、こういったことを本当にやるというのは、仕事の効率化とか高効率化で、要は、こういうことをやっていけば人件費が減っているわけです、確実に。そこに費やして、今まで同じ仕事をやって人件費が減っているということで、経費節減にもきっと役立っているだろうという話です。

#### 【5】

ここから、いつも大体時間がおしているんですが、今日は頑張って話したのでかなり早いですね。

流山市でやっている、今日、その一部を抜粋してのお話なんですが。東京都さんとか青森県さん、佐倉市さんとか武蔵野市さんとかのような、私共が言っているところの第一世代、こういった自治体さんの方と比べてちょっと違うやり方をしています。

私共の言う第一世代の方々というのは、パイオニア、先駆者ですね。先駆者として後継への発展に尽力されて、現在もトップランナー。私共もお手本にさせていただいているんですが、多分、青森県さんに今日、熊本県さんが午前中に視察に来られたらしいんですが、いろいろ話を聞かれると凄いですね。凄くて、凄すぎて、明日、自分達の町に帰った時に、じゃ何をやろうといった時、勿論、全部を分解していろいろ考えればできることが一杯あるんで

すが、パッケージとして全部見ちゃうと、なかなか手がつけずらい難しい世界だなとか。さすが青森県さんだな、みたいな話で終わっちゃうかもしれないんですが。流山市では、もうちょっと今までお話ししたように、手軽にできますよと。ものの考え方だけでやりますということをして、第2世代ということをやっています。

具体的には、パイオニアの切り開いた道を活用して、庁内合意を得るときも佐倉市さんではこういうことをやっているから、流山市もできるでしょうとか。利用できる資源は何でも。これは2つのPPPにも影響しますが、民間さんとか自治体でやっているいろんなFM政策のアイデアとか実践というのがそのままうちがもらっていきますと。

3番目が、決裁とか会議の既存の政策決定のルートを最大限に活用するというので、いろんな時に、やっぱり冒頭の方にもお話ししたように、抵抗する人はいます。その時に最終的にはやっぱり決裁とか会議で、今日の結論・決裁はこれですといったものに勝てるものはないはずですよ。いろんなできない理由とか、やる上での不安というのが、当然、一杯あると思うんですが、そういったところで文句をだいたい言ってくる方というのは、政策決定のルートに本当にのったときに、そのことを本当に言えますか？ということなんです。要は、公開対象、市民に対して同じことで説明ができるかどうかと言った時に、多分、できない理由の方が多いですよ。きちんと説明をしてきちんと起案をして、会議でこういうことで今回はこういうことをやりたいんだということを説明すれば、悪いことをしているわけでもないの、必ず最終的には通るだろうということで、いろんな相談はいきますし、できるだけこういう決裁を取るようにしていますけども、最後は、どうしても駄目だったら、こういう会議を開いたりとか、起案をして決裁をもらったりということもします。

4番目ができることからというのが、これも意外と難しい。できるレベルでやりましょうと。できたら展開していきますということで、これは冒頭、これまでお話ししたような形でやってきているということです。

5番目が、うちのFMは全部公開します。これは、他の自治体さんのために公開しているわけではなく、他の自治体でブラッシュアップしていただいて、もう1回、うちで再利用するというために公開をしています。

多分、どこの自治体でも、こういうFM的なことというのはやられているということは間違いないと思います。その時に、本格的にやろうとした時に、多分、何とかがなきゃ出来ない。例えば、施設白書がなきゃ出来ないとか。データを全部集めなきゃ出来ないとか。組織がなきゃ出来ないとか。いろんなことを言う人がいますが、あまりそこまで難しく考えないで、何かあれば、例えば、電気のデータだけあれば、電気の毎月の支払いの伝票だけあれば、節電対策はできるわけですよ。少しでも何かがあればできることはある。全部ができるとは言わない。いろんなことができることはできるだろうということで、課題を発見して、他の自治体のノウハウを分析して、うち向けにやれるように実践して、そのノウハウを次の事業に展開するという、この一連のやり方というのは、マネジメントの本とかでよく言われているマーケティングとイノベーションに結果的には、そのやり方に則っているんじゃないかなと考えています。

うちで言うイノベーションというのは、できるようになるということと、2つのPPPを

使って付加価値をつけていくというようなことで考えています。公共FMが普及されて、どこの町でも展開可能にすること。それは、他の、先ほどの繰り返しになりますが、他の自治体さんのためにやっているわけではなくて、そのノウハウをうちの町にもう1回還元して、うちのファシリティを最適化すること。そういったことで自治体経営、トップマネジメントをFMという視点から支援するということが私のやることだと、今、意識してやっています。

維持管理費、今回のテーマの維持管理費の削減というのは、歳入確保とほぼニアリーイコールだろうということで、これは誰でもできるもの。他の難しい事業は一杯あります。例えば、統廃合とかなかなか難しい。施設を統廃合するとか、貸し付けて、そういうことはいろんなノウハウもいりますし、知恵と能力もいります。ただ、この維持管理経費の節減については、今までお話ししたように、皆さんが今までやっているお仕事を少しもの見方を変えるだけで、明日からでもできることがいっぱいあるだろうということで、インシャルコストが殆ど要らない。知恵とアイデアで。総論、各論とも反対されないはずのものです。

要は、この3つ、言い方は悪いかもしれないけども、やる気の問題だけだろうと思います。

#### 【6】

最後にファシリティマネジメントというのをもう1回、最初、マネジメントのお話をしましたので、マネジメントの話に戻して、ファシリティマネジメントというのは、今まで箱物については、行政がどちらかというと箱物の老朽化問題とかそういうので、箱物に使われている、箱物に支配されているようなことだったんですが、そうではなくて、ファシリティを道具として主体的にマネジメントすることが、うちで考えているファシリティマネジメントだろうと。

真ん中に3つ、これはドラッグーの言葉であるんですが、真のマーケティング、イノベーション、事なかれ主義の誘惑、こういったものを意識して、特に、事なかれ主義の誘惑というのは、行政の職員、私もそうですが、よく誘惑にかられます。この中であるのは、成果とは打率である。人は優れているほど多くの間違いを犯す。優れている人ほど新しいことを試みる。要は、間違いをしてしまったりだとか、失敗してもいい、1つや2つ失敗しても、そんなことを気にするより、やるから失敗するんですよね。やらない人よりましでしょうと思って、自分でもやるようにしています。まずはこうやって、できない理由とやらない理由とを区別して、自分の中でもやろうと思った時に、これ、難しいなと思った時に、その難しいと思っている理由の殆どがやらない理由。できない理由ということはほぼないだろうと。ということであれば、できることはできる理由であっていけばいいだろうと。やり方自体は、他の自治体さんが開拓してくれるでしょうと。自分だけで悩んで、やったりとか、悩んだりする必要はなくて、他の自治体さんとか民間企業さんと連携すれば、いろいろなことができますと。「仕方がない、我慢する」が日本人の美德みたいに言われているんですが、これは昨年度、JFMAフォーラムの時に中津FMコンサルティングの中津先生が言われていたんですが、「仕方を見つける、我慢しない」へ転換するべきでしょう、ということが私も結構その通りだなと思っています。1つの課題を単純に1つずつ順序立ててよりよく、あらゆるリスクを排除しながら、自治体をマネジメントできるような時代ではなくて、今の価値観、仕事の仕方というのも、地方自治法ができたのが戦後で、2000年に改正されたとはいえ、大

枠は変わっていないわけですよ。具体的なマネジメントの方法も書いていないわけです。これはやっぱり、自分達の自治体で考えていくことしかないんじゃないかなと考えています。

## 【 】

最後、一ツ橋大学の米倉先生という方がおっしゃっている言葉で、非常に私も心を励まされているんですが、今必要なのはカリスマリーダーではないと。今、本当に必要なのはプロフェッショナルだろうということで、自分がプロとして凄いと全く思っていないんですが、プロになるべく頑張らなきゃならない。市民から見たら相変わらず税金で飯食っているんだから、当然、働くのが当たり前だし、FMという部門にいたのであれば、FMで結果を出すということが自分の存在意義でもあるはずなので、こういったことは、この言葉のとおりだなと思っています。

## 【最終】

最後に、折角時間が余ったので、これは必ず説明して来いといわれているので説明します。

流山市は、人口誘致のためにこういった「父になるなら流山市。母になるなら流山市」という、こういったポスターを東京都内の各地下鉄の駅とか、車内の中吊り広告とかに貼って、人口誘致に努めていますと。その中で、5歳階級別の人口をとっていくと、35から39歳の代の層が最多の層になります。これは、こういった自治体としてのマーケティングの成果ということを書いて来なさいと。

あともう1個、これを言わなければ。この人達は、田園調布から流山市を選んで越してきた、要は田園調布に住むよりも流山市の方がいいぞということを、このポスター1枚で表しているということを書いて来なさいと。いつもこれを最後言わなければいけないので、最後は投げやりになっちゃって申し訳ないんですが、以上で発表を終わります。

ありがとうございました。

## ■ 質疑 1

はじめに、事前に質問をいただいておりますので、こちらからご紹介させていただきます。

FM手法を導入するにあたって、組織内部の意識改革、あるいは合意形成において特に留意された点、または課題等で認識されている点について教えてください、というご質問をいただいておりますので、よろしくお願いたします。

## ◆ 回答 1

### 【事前質問】

事前にご質問をいただいたので、これを作ってきています。

FM、先ほどからご説明しているように、自治体経営上、当たり前のことですが、やっぱりやろうとすると横文字で分からないとか、仕事を増やされるんじゃないとか、うちの課に持ってくるなよみたいな、そういったことが、うちでも言われていますし、最初は当時の企画の担当課長さんは、こんなのは誰もやりたくないぜって言われました。

やっぱり、そういうふうに反対、一見すると本当に新しい仕事で嫌なことみたいに思われるんですけども、流山市のそれをどうやって解決したか。解決できているかどうか分からないんですが、どうやって今、やっているかという、当事者意識を持たせるとか、当事者にさせるということです。例えば、保全計画というものを作る時の導入検討委員会とか、保全

計画を実際作っている時の検討委員会、こういったものについては、副市長以下、関係部長とか、各施設の担当者、若手職員のワーキングとか、自分達の会議だとか決裁上、必ず載せるようにしています。

もう1個は公共施設保全計画のシステムへの光熱費の入力とか、工事履歴の入力だとか、毎年全部の施設に1回ずつ施設アンケートとかやっていますが、199のうち190ぐらい返ってきます。ほぼ100%の割合で返ってきているので、当事者にさせるということで、佐倉さんに視察に行った時にも29名、副市長以下。中津先生の講演会の際には、市長、副市長以下50名の参加。こういったことでできるだけ皆を巻き込むというようなことを意識すると。

2つ目は、効果を体験するとか、それが凄く大事なことだなと思って、最初の頃に清掃業務委託仕様書の見直しですね。小さなことで小さな成果を出す。緊急節電等については、少しの我慢で大きな成果を出すという、皆で頑張ったこの1,700万が出たんです。本当は少し還元してあげればよかったんですが、そうはなかなかいかなかったんですけども、1,700万出したりとか。保健センターにとっても、今まで予算を幾ら要求しても切られていた空調の整備更新があつという間に新しい最新の設備に入れ替わると。入れ替わって快適な環境で執務ができると。そういったようなことで、FMってやって、嫌なことばかりじゃなくて、やれば良い成果も出てくるということで、成果を出して理解をしてもらう人を増やして、今はやっぱり、エスコとかやるのは結構簡単だと思っていて、うちの施設でもやってよみたいの間合せとか結構出たりしています。理念とか基本計画とか、そういうものを作るよりも、まず実践を優先して、やるべきこととか、やってきたというのは、実践成果の中で見えてくる、見せてくるというか、そのことを意識してやるようにしています。それがお答えになっているかどうか分からないんですが、うちでいう当初の段階を突破する方法として使っていたものです。

■ 質疑2

直接、触れられていなかった予算の件でお伺いしたいんですが、よろしいでしょうか。

予算は単年度ごと、エスコ事業について年度ごとに措置しているのでしょうか。

◆ 回答2

エスコについては、債務負担行為で設定しています。それも、事業者公募の前に設定しておいて、公募して、ある程度事業フレームが固まったら、当該年度中にもう1回債務負担行為を変更して確定させると。年度とかずれちゃうんですよね。最初は10年で設定しているけども、優先交渉権者さんの提案が13年なら13年ということはやっています。

■ 質疑3

例えば、エスコを最終的に回収するのが20年間だとすれば、債務負担行為5年間で設定していれば、残りの15年分については、金額を支払うことも保証できないと思うんですが。

◆ 回答3

契約期間と事業期間が違うということですか。

事業期間イコール、事業期間分の債務負担行為として、13年間契約で事業者（提案）がくれば13年で設定します。

■ 質疑4



聞いて感服しているんですが、FMのFが、ひょっとしたらファイナンスのFなのかなと、そういう気もいたします。非常に厳しい財政状況の中でおやりになっているというのが分かるんですけども。

流山さんの中の特徴の1つ、PPP事業、この中で提案を随時受け付けという形にしているようですが、これ、随時受け付けで何でも受け付けるということですので、審査期間、これがどれぐらいであるかということですね。提案があってから、それが事業化されるまでにどれぐらいのものがあるのか、時間が掛かるのかということと、実際、どれぐらいそういうものが出てきているのかということをお伺いしたいと思います。

#### ◆ 回答4

まず、冒頭にFMのFがファイナンスという話なんですが、ファイナンスの要素も非常に強い、今日は維持管理費の節減というのがテーマですので、そこを中心にしてお話ししました。

お金を、コストを落とすことだけに走ると、一時期の行革と同じ話になっちゃって、人を減らせばいいのか、お金を落とせばいいとか、そういうことになっちゃうので、それとはまた違う話なんです。あくまで、サービスはきちんと提供しなければいけないし、質を向上させるというのも当然なので、よくFMの世界ですと、財務、品質、供給って、この3つのバランスが凄く大事だといわれていますので、流山市でも、今日の説明の内容だけですと、ファイナンスの部分が非常に強調されていますが、やっぱり質だとか、そういうことについては、当然、検討しているし、できることはやっている。そういった中で、要は、まずお金を落としていかないと、他の所に回すお金が出てこないということで、こういったことを中心にやっているということで、そこはご理解いただきたいと思います。

あと、事業者提案制度、随時受け付けの方ですが、これは、先ほどのこの一連の流れと少し違って、ここに書いてあるのは、提案した事業者さんが直で随契できますと。これは、年次受け付けの方ですね。全体公募と書いてあるこの流れです。随時受け付けという方については、少し流れが違って、先ほどもお話ししたんですが、どういう流れになるかということ、提案の受け付けはいつでも受け付けますので、そこで事業者さんとの対話をしますと。その時に、その事業者さんと直の随契をすると、やっぱり公平性だとか、いろんな所、競争性がどこで働いているのか、いろんな問題が出てきますので、随時受け付けで出してくる案件については、そこでは対話のみ、対話まで。対話をして、うちがそれを事業化できたら、改めて募集要綱なりを作って、それで公募をかけるというような流れになるので、その提案してきた方と直の随契という話にはならない。ただ、やっぱり民間さんと自治体の認識差みたいなものを埋めるには、こういう随時受け付けという形で門戸を開くというのが、非常に大事なことだと思っていますので、随時受け付けという形も作っています。

#### ■ 質疑5

これから、うちの県でもエスコをやっていききたいと、担当としては考えているんですが。その中で、今日、ご紹介いただいた小規模バルクエスコで、空調設備が駄目になってきたものをやったとおっしゃっていましたが、まず1つとして、空調設備というのは熱源から配管、規模によっては中央監視設備とありますが、どこまでエスコでカバーしたかということ

がまず1つ。

2つ目が、小規模補正という形で改修費も若干上乘せしてということがありますが、一方で、効果の方にオーナー利益も出ているということからすると、提案者と話して、実際にエスコをした時に、結構、小規模補正の部分はオーナー利益でカバーできる形になっているんでしょうかということ。その2点、教えていただきたいんですが。

◆ 回答5

最初の点ですが、施設によって違います。庁舎については配管も含めて、空調の方式が変わったので、今までガス吸収式だったものが、全部GHPに変わったので、配管まで含めて全面更新になっています。

先ほどのくっ付けている福祉会館については、一部、GHPからGHPへという更新もありましたので、そこについては配管は基本的に生かしているものもあります。更新するのにコストが掛かりすぎるとか、というものについては、そのまま残ってしまっているものもあります。

2点目のオーナー利益の件ですが、これも事業によって違います。冒頭の保健センターの部分では、一部、持ち出し部分が発生しています。

2番目のバルクエスコについては、非常に上手くいったんですが、3つ目の今やっている指定管理者についても、3000万から4000万ぐらい、今の予定だと持ち出しは出る。実際、工事費が1億5000万から1億7000万ぐらいにはなりそうなんですけど。それを3000万やそこらでできるということだけで考えても、メリットはあるだろうと考えています。

■ 質疑6

事業者提案制度というのが、先ほどあったかと思いますが。こちらの民間事業者さんが提案した際に、インセンティブみたいなもの、市と協議をした上で公募をすると。それを市で公募をかける際に、先に提案した事業者にインセンティブみたいなものは、何か考えているのか、もしあればお聞かせ願えればと思います。

◆ 回答6

事業者提案制度の随時提案の方ですね。

インセンティブというのは、審査上はありません。ただ、事前に提案していただいた事業者さんと事業フレームを作る時に対話がありますので、その中で必然的にその事業者さんにとっては、うちのノウハウはこうだよと。ここがポイントだとか。そういう話をこちらとしても入れていきますので、そういった中で結果的に審査上有利になるはずだろうと。だから、そういうことがなければ、随時提案の時には、民間事業者さんもそこにインセンティブを感じなければ、全体公募の時にだけ出していただければいいので、そういう区切りでやっています。

以上