

○「佐倉市におけるファシリティマネジメントの取組事例」

佐倉市総務部管財課 FM 推進班 副主幹 池澤 龍三氏

御紹介いただきました千葉県の佐倉市からやってまいりました池澤と申します。

【コマ 1】

既に前の松成様、関様の方から FM についての概要の方はお話いただいたと思います。

今日お越しの各自治体の皆様において、今後実際にどうすればいいのかというのが、一番疑問に思われて多分帰られるのだらうと思っております。そうした中では、あくまで佐倉市のレベルなのですが、どのようにしてこの FM というものに取り組んでいるか、その具体的な事例を今日はお話をしに参りました。どうぞよろしく願いいたします。

【コマ 2】

左に見えるのはチーバ君という、JR「Suica」のペンギンのマークを作った坂崎千春さんがデザインしたキャラクターで千葉県の形をしております。2010 年、千葉県で国体があり、そのキャラクターなのですが、これでいうと舌のところが東京ディズニーランドで、成田空港がちょうど真ん中ぐらい、両方に約 20 分から 30 分で行けるとところに佐倉市はあります。人口は 175,000 人、財政的には、一般会計で 370 億円ぐらいの団体です。職員は、大体 870 人と表記しておりますが、これは、水道部とかは別会計としておりますので、全部入れると約 1,000 名の自治体になります。財政力指数は、お陰様で一応 1 は超えている団体ということになります。

有名人としては、佐倉は、長嶋茂雄さん、一番右下にあります佐倉高校が出身の高校です。あるいはここに見えていますが、この周りを高橋尚子さんが走っていたり、小出監督さんが佐倉市民なので、乗用車で走っていると、「よっ」と声を掛けていただけるような、結構スポーツが盛んな市でございます。

【コマ 3】

佐倉市が FM を実際導入したきっかけは何かということですが、ちょうど 4 年前、皆さんも多分御存知のことと思いますが、耐震改修促進計画が改正施行されました。これが直接的なきっかけです。先ほど関さんの方からもお話がありましたが、何か市の方で、あるいは県の方で計画を作らなければならない時というのは、経験でいうと、非常に FM など新しい行動をやる時のチャンスであろうと思っております。佐倉市はそのきっかけが、耐震改修促進計画だったということです。

【コマ 4】

これは、その当時、私は建築指導課にいましたので、私の頭の中を絵にしたものです。

耐震改修促進計画というのは、平成 19 年度中に作らなければならない、私はその直接の担当者でしたが、ただ、営繕業務も結構やっていた経験から、日々の小中学校の老朽化というものを見ておりました。ただ、計画は計画、役所なので正直言うと千葉県が作ったものを、千葉県というところを佐倉市に直せばそれなりの計画は作れるだろうと正直思いました。公務員は非常にそういうところが得意なので、それぞれの市に応じたことを作れと言われればそれなりに作れるのだらうと思っております。実際それで作り、それをパブコメで出しても特に意

見は多分出ないかもしれませんが、やっけていて、正直空しいというふうに個人的には思っていたというのが現実です。

それを解決するためには何をすれば良いのか、やはりとにかくお金が無いとか財政難とかのことばかり市役所の中では言っていて、お金が無いからこういった計画は計画として作れば良いし、老朽化は老朽化で仕方がないということがあったと思うのです。本当にそれで良いのかということはずっと考えていたわけです。

【コマ 5】

ここで示しているのは、どの市、県でも言えることだと思います。とにかくデータはあるけれども、一元化はされていないし、ストック量は非常に多く、老朽化もしている。財政は相変わらず厳しく、分散管理でやっている。社会情勢、環境問題は、非常に厳しい状態。これらは、どこの公文書を見ても出ている言葉だと思います。

【コマ 6】

これは後になって FM 班ができた後にまとめ上げたデータですが、これまでの各年度別の蓄積量を表にしたもので、見ていくと、やはり 1981 年の旧耐震といわれている施設が非常に多いことがわかります。

【コマ 7】

全てが悪というわけではありませんが、平均年齢を出して愕然としたというか、24 歳でした。概ね公共施設は、約 30 年で建て替えをやってきていますので、30 分の $24 \times$ 平均寿命を 80 として計算すると、人間でいうともう老齢年齢に入ってきたということが言えると思います。平均年齢でも高齢になってきたということになるかと思えます。

【コマ 8】

これも公文書には必ずどこの課に行っても言われているのですが、少子・高齢化という言葉は、必ずどこの文書にも出てきます。FM 的にこの少子・高齢化を分析するとどうなるかということ、先ほど言った、例えば、65 歳以上の人口が佐倉市の場合、12~13 年前の 10 ポイントから現在は 20 ポイントに上がったとか、逆に言うと、14 歳以下の年少人口は、16.5 から 12.5 まで 4 ポイント下がったということを新聞でよく見るのですが、FM 的に見れば何ポイントかということが重要なのではなく、何が実態として問題かと言うと、その絶対数がどう変化したかということだと思っています。絶対数として 65 歳以上の人口は、年々 1,300 名が増え続けています。逆に言うと中学生ぐらいまでの子どもの数は、年々 350 名、佐倉市の小学校で言えば、毎年丸々 1 校分がこの十何年ずっと減ってきたということになるかと思えます。

私が先程説明した、これまでの蓄積量と実際の人口の減少や人口構成の変化というものが、あまりにちぐはぐになるであろうと思っています。要するに、将来の世代では多分支えられなくなるのだろうと考えています。そうした状態が分かっている中で、何かできないかと思うっていました。

【コマ 9】

実は私、青森に来るのは 3 年ぶりで、平成 19 年の 4 月に青森県庁さんの方にお邪魔しました。それはなぜか。3 年前、東京である講演があり、その時はじめて FM の話を青森県さ

んから聞いたのです。その時の発想転換の話が私には非常にショックだったのです。この発想の転換というのは、まず 1 点としては、縦割りは縦割りですべてを否定はないものの、縦割りだけがよいわけではなく、必ずそこには横の横串を通さないと合理的ではないだろうというふうに改めて考えさせられたわけです。逆に、ここにはファシリティーの横串と表記していますが、よくよく考えてみると建物というものだからこそ、この横串が通せるのだろうと思っています。

例えば、いろいろなもので横串を通そうとするとそれぞれ扱っている法律の体系が違うために、なかなか通らない部分があります。ただし、建物に関していえば、さっきスケルトンの話がありましたが、スケルトンで考えれば、建築物という物理的なもので変わらないものだろうと思っています。細かく言うと建築基準法上等いろいろ違いは出てきますが、極論をすればスケルトンにすればあまり変わらないものだということが分かって来ます。

【コマ 10】

あとは、先ほど松成さんの方からもありましたけれども、建築をやっていた私などにとっては、社会ニーズに対応して公共施設は必ず大きくなるもの、増え続けていくものというふうに行政の方では思っていたように思います。市民の需要に応える、すなわち施設の数が増える、これが常識だと思っていましたし、多分自治体においては当たり前の発想だったと思います。そもそも市有財産は誰のものかと考え直してみると、別に市役所のものでも、教育委員会のものでもありません。市民の共有の財産であるということをしっかり考え直し、総量を縮減する、次の市民の数が減るのであればその身の丈に合った数量に減らすべきではないかというふうに思い直したわけです。

【コマ 11】

こういうことでいろいろ考えていくと、FMという言葉がどうかということではなく、発想の転換というものを市役所の中に持ち込むには、非常にいいシステムだと私は思います。

【コマ 12】

平成 19 年 4 月、はじめて青森に来た時、まさに突撃インタビューのように青森県さんにお邪魔したのですが、青森県庁のみなさんには非常に丁寧に配慮をいただきまして、その時、非常に感動をして帰った思い出があります。その時、なぜ青森県さんに来たかという、実はある程度、戦略がありまして、その年の春に市長選があるということが分かっていたので、この市長選の時にこれまでの行政の体質というものを変える一つのチャンスかもしれないというふうに私の中で少し思っていたのです。その新市長への課の業務内容をプレゼンテーションをする時までに FM についての基本的な考え方を身につけておきたかったということがありました。私が属していた建築指導課では、FM に関する資料を 1 枚だけ、A4:1 枚にまとめて市長の方にプレゼンすることとしたのです。前代未聞だと言われましたが、分厚い何十冊というペーパーは一切持たずに A4:1 枚で市長に説明したのです。今、考えれば 1 つの賭けだったかもしれませんが、忙しい方には特に、端的に説明をするということが必要だろうと思ってそれをやりました。

それにより、何とか市長の方には FM というものの重要性についてご理解いただき、逆にそこからは、市長の方から発破をかけられている状態です。今はまさにトップマネジメント

でやっているということになろうかと思えます。

その最初の年、まず市長から指示が下ったのは 2 点あります。1 点は、とにかく幹部職員、この会場にもいらっしゃるかもしれませんが、幹部職員の意識をまず変えろと、変えなきゃダメだというふうに市長の方から言われまして、本日会場には来られていませんが、中津元次先生に来ていただいて、佐倉市で FM に関する講演をしていただきました。これ以降、市の中では、かなり FM という言葉が浸透したと思えます。

あとは、具体的に、もう理論はもういいから、具体的に市の方で導入するにはどうすればいいのかということを実際に議論しろと指示を受けました。庁内の関係 10 課長に集まっていただいて真剣に議論をしました。その中で大きく言うと 2 点の結論が出されました。

1 つは、先ほどから話がありましたように、専門の部署を作る、作らないとダメだと、兼務なんて絶対ダメだということがまず 1 点。あと 1 つとしては、道具として情報を必ず持つというものでした。情報を持たなければ客観的説明はできない。この 2 点ができるようにしなければならぬと、検討委員会として市長に提案したのです。

【コマ 13】

それで、早速市では、平成 20 年 4 月から組織改編を行い、これまでの管財課の中にあつた、普通財産（土地）を管理する管財班と、本庁施設を管理する庁舎管理班に、ファシリティに係わる部門を集合させるという発想で、建物の設計・監督を行っている都市部の営繕班と、同じ都市部建築指導課から私達から FM チーム 2 名が参加して、新しい 4 班体制の管財課が組織されました。

【コマ 14】

平成 20 年度、何をやって来たかということについて、赤字のところは細かく後で説明させていただきますが、全体を説明させていただきたいと思えます。

【コマ 15】

各市の方からいろいろ視察に来ていただいたり、新聞で取り上げていただいたり、最近では特に、余談ですけども大学の方からもいろいろとお声を掛けていただいております、今は早稲田大学の大学院さん、九州共立大学の先生方と、逆に無償でいろいろ技術提案を受けているという状態まで来ています。11 月以降は、特に視察等が多くなっておりますが、ただ 1 つ特徴的なのは、市の職員というよりも議会の方の先生方と言われる方達が非常に市に訪れているというのは驚きです。とにかく市を動かす、行政を変えるために、例えば、「何か FM っていいよね」というふうにして、「どうやっているの」というふうには、市議会団が押し寄せてきているという状況です。

【コマ 16】

そうした中で、平成 20 年度は何をやったかという、まず、基本方針というのを作りました。内容はお示しした通りですが、ただ 1 点だけお話しておきたいことは、とにかく佐倉市の方で FM をやっているのは、今の世代だけが幸せで平和で今の施設を共有している、そういう発想をまず止めようということです。次の世代の借金で、今の世代が幸せだということは止めて、次世代に引き継げるものは、なるべく適正に引き継いでいくということをしようという思いでやっています。

また、よくこれも多くの自治体では使われる要素ですが、経済性、社会ニーズ、機能性、環境負荷という 4 つの項目を唱えています。これも実は、本音で言うと、議会等でも答えたのですが、経済性を向上させれば環境負荷は必ずしも低減できなかつたり、社会ニーズに応えれば応えるほど経済性は悪くなつたりということがあり、これを全てオールマイティーに実現できる事業は正直言って無いだろうと思っています。あるいは、民間さんと違って行政の中では、これは、ある意味宿命のところがあると思いますが、効率性だけでは評価できない場面もあります。FMを考える時に重要なのは、この 4 つのバランスの良い事業提案をしていくことだと思っています。その他、7 つの行動計画はお示しした通りです。

【コマ 17】

もう 1 つ、市長から言われたシステムの導入は、これは、建築保全センターさんの B I M M S (ビームス) という保全情報システムというものを佐倉市は導入しています。金額は、年間 964,000 円で 550 棟全てのデータを入れています。予算科目は使用料で払っています。すなわち、ソフト開発というのは一切していません。あくまで A S P 方式で、インターネット環境のあるところで、その B I M M S を使用してやっています。これは、佐倉市としては 4 つの項目に限って、集中してデータを使おうと決めているからです。

1 つは、施設のプロフィール、建物がいつできてどの大きさなのか、あるいは、これまでどういった手術をして来たかという工事履歴、あるいは、現在どういう不具合があるかということの管理。あとは、光熱水費の管理。これは、毎月毎月伝票が当然電気会社、ガス会社から来ますので、そのデータを伝票を切る時に合わせて必ず入れる。ただ、FM 班は、正直いって 2 人しかいないので、2 人でやっていたら当然できません。これだけで仕事が終わってしまいます。行政の悪いところだと思いますが、入れることが目的になってしまっただけは全く意味が無いと思っています。今は、各施設さんの方に全て入れてもらっています。というのは、入れてもらわないと自分達でその光熱水費がいくら掛かっているかという認識を持ってもらえないということもあって、必ず入れてもらっています。

【コマ 18】

この施設台帳化することで何が良いかという、先ほど先進事例でもありましたが、まだ、佐倉市も施設白書というものは明確には出していない状態です。今、職員 2 人で作成中です。それほど立派なものはないと思いますが、できる範囲のことはやろうかと思って、データを作っています。予算書については、議会の先生方からもよく言われるのですが、職員の方でも予算書を見て見られる方はかなり少ないだろうと思っています。財務部局の方は、多分当然あると思いますが、他の部署の方は、予算書を全部読むことはかなり難しい。ましてや施設ごとに執行額がどれくらい掛かっているか、パッと言いなさいと言われて言える職員は正直、なかなかいないだろうと思っています。ましてや人件費まで出せと言われてれば、それは分からないということだと思います。

【コマ 19】

B I M M S というのは、少なくとも施設ごとに修繕の金額とか委託料を入れることができるので、施設ごとに掛かっているお金を見ることができる。それをアウトプットすれば、基本的には施設白書になるというふうに考えていただければと思います。

ベンチマークの確認ができるというのは、平均値のデータを取ることができるということになります。

あるいは今、早稲田大学さんの方でちょうどやってもらっているのですが、佐倉市と同じような市、先ほどちょっと出ましたが、床面積の比較をしてもらっています。それは、佐倉市だけでは、その値が平均的に高いのか低いのが分からないのです。青森県の中でも、例えば、八戸市さんと弘前市さんと、小中学校の床面積がどれくらい違うのだということを比べることは、正直言ってなかなかできない。行政ほど、意外と他の市、行政を超えて情報交換というのは正直、できていないのが本当ではないかと思います。

また、このパソコンなどのインターネット環境があれば、例えばこの場所でも私のパスワードと ID を入れれば佐倉市の情報を見ることができます。何かシミュレーションをしるというふうに急に言われた時に、その所管している課に行って資料を下さいというふうに言っていたのでは、その課に急に行けば嫌がられますし、やってくれたとしても 1 週間くらいの時間をくれと、倉庫に行かなくてはいけないので時間が無いなどと言われてしまい、それでは勝負にならないという時があります。

【コマ 20】

そうした中で、1 つの事例ですけれども、さっき耐震改修促進計画というのが、佐倉市のきっかけだというふうに申し上げました。佐倉市で耐震化しなければいけない建物というのは、約 50 棟ほどありますが、それに優先順位を付けろという指示の下に、FM 班の方で検討を行いました。これはその内容を簡単に書いたものですが、通常ですと耐震化状況というのは I s 値と言って、この数字が低いと耐震性が悪く、高いと耐震性が良いということとなります。0.6 以上だったら大体いいだろうとなっているのですが、佐倉市の方では、まずグルーピングをしています。0.3 未満、0.3 台、0.4 台、0.5 台と大きくグルーピングして、優先付けをまず行う。次にやったことは、そのグループごとに建物の用途、老朽度、階数、利用者数、敷地内の状況で優先順位をそれぞれのグループの中で付けていく。

特徴的なのは、これは、簡単にいうと学校、さっき松成さんがおっしゃいましたけれども、建築基準法上の OK というのは、これは壊れないというのではなくて、避難時間が稼げるというふうに考えていただいた方が良くと思います。外に出る時間、要するに安全に出られる時間をかせぐこと、建物は、なるべく被害が出ないような形で残すということなので、傷一つ受けないということではありません。小中学校においては、とにかく避難時間が問題になってきます。そうした中で 4 階建ての建物と 2 階建ての建物、これは本当に同一で優先順位が同じでいいのかということ。あるいは、同じ 3 階建てでも 600 名いる校舎と 100 名しかいない校舎で、避難時間が実際には違うのだということを考えなくてはならないと思います。これは、物理的に考えても当然だと思いますが、ちゃんと考慮しようということです。あるいは、敷地内の状況というのは、多分どの市の方もやられてみると驚くかと思いますが、市内の学校全体の耐震化率は何%か言えと言われたら多分、皆さん言えるかもしれません、〇〇小学校敷地内耐震化率はどういうふうに言われると、案外でないものではないでしょうか。残念ながら佐倉市も小中学校は 34 校ありますが、小学校を各敷地内単位で見た時に 100% 耐震化されているところもあれば、残念ながら 0% という学校もあります。ただ、行政的に

はそれはそれぞれ全ての学校が避難所という扱いになっていますので、避難所というのは、建物の中だけのことではないので、グラウンドも当然そうなので、必ずしもダメとは言えませんが、利用者側にとってそれで本当に良いのかということは、しっかり考えなければいけないと思います。

こういうことで、大きくグルーピングした中で、それぞれの建物の実際の学校の状況を考慮すると、佐倉市にとっては、この 5 つぐらいを座標にして点数化して、それぞれグルーピングして、なおかつその後 1 番から 50 まで順位を暫定で出し、その後、効率性とか総量の縮減について検討していきます。検討し、利用調整することによってやらなくてはならない校舎が本当にどれだけあるんだということを一個、一個検討していくのです。

そして、それぞれ概算工事費を出して、ペアリングをした後に、最後それぞれ、例えば、これは平成 27 年が耐震改修促進計画の目標年度なので、これを単純に割ると、単純に平成 25 年度は 100 億いるとか、次の年は、30 数億とバラバラになってしまうので、それを年度ごとになるべく予算が平準化されるようにグルーピングを再度し直すという感じです。

こういったことで、大まかな優先順位を決めています。ただし、これで必ずしも 48 番、49 番が決まるということではなく、大まかにこういったストーリーでやっていきたいと思います。

【コマ 21】

1 つの総量縮減の事例を紹介します。総量縮減をやらなければならないということは、理論としては分かるが、どうやっていくかという方法論はなかなか難しいところでもあります。佐倉市が今、実際に総量縮減を図っていく設計をやっている 1 つの事例を紹介します。

例えば、学校ですとここに示している通り、例えば、A と B と C と D と E と、学校には複数の校舎がありますが、この学校の場合は耐震化しなければいけないのが A、B、C でした。先ほどの優先順位に従って計算をしていくと、A → C → B という順番になります。そうすると単純に毎年やっていっても 3 年間掛かるということになります。その時に、先程言った現況の面積が基準面積に比べてどれぐらいオーバーしているかということをもとに考えなければいけないと FM は考えています。いわゆる学校ですと基準面積というのが文科省で出ているので、それに基づいてどうか判断します。この場合、450 m² 程度大きかったのです。だったら、A を半分ほど削りたいというふうに考えます。そこで、A の中味を学校に行ってよく調査をしました。大変失礼ですが、学校の方では、〇〇教室というふうに使っていますが、実際の中味を見ると 3 年間ぐらい開けたことがないような倉庫になっているということもあります。それがふれあい教室だとかと言っている教室もないこともない。正直言うと、ただ、それは悪循環で、学校の先生は、空き教室があるというダメだというふうに言われがち、もっと有効に使えと言われるからなのだと思います。私も教育委員会にいましたので、教育委員会の方はふれあい教室という名前を付けて何か有効に使っているかのように見せようとしているところもあるように思います。それは、誰かが悪いわけではなくて、そういうシステムになっているからではないかと思います。そこで、学校の先生とよく話をし、結論的には、A の機能を B、C、E の方にそれぞれ分散させる計画としました。すなわち、B、C、E にも空き教室があったので、そちらの方に全部移動することによって A を解体し、B、C

を存続させ改修する方針としたのです。結果、Aから順番にやるということではなく、B、Cを先にやろうということで、総額としても大体 6000 万円ぐらい安くすることができました。

【コマ 22】

これは、別に層間で総量を縮減していこうとする事例です。一つの単体の建物内でどうかということ。これは、消防署の分署の事例で、今、FMで提案をして設計に入っていますが、簡単に言うと 3 階建ての分署の 3 階部分以上を全部カットするという減築方法です。というのも、3 階部分を実際に見に行ってみると何も使っていない。必要ですかと言ったら、必要ないということでした。しかし、最初は、所管課では全部を建て替えるということで話が進んでいて、単純にいうと、現況の 1,500 m²から 500 m²ぐらい要らないので、それを差し引いた 1,000 m²の新築をしたいということでした。ざっと約 4 億 9500 万円の要求。ちょっと待って下さいよということで、それ本当に要るのでしょうかという話をして、次の段階では、補強に変えたらどうでしょうというシミュレーションを行いました。その上で補強したとしたら 2 億円。さらに減築の発想で検討していくと、昔、消防署には鉄塔がありました。今は、鉄塔は解体したので今はありません。ということは、昔は上層加重が比重に重い建物だったと言えるのです。一般的に建物では当然ですが、上層加重自体を下げてあげれば耐震補強自体はかなり減ることが考えられ、減築を提案したわけです。いま実際に、減築で設計を進めているところです。

これは、実際に今の建築技術上、可能な事業です。上の方をカットすると雨漏りするのではという話も聞きますが、それは今の建築技術からすると十分可能な工法なので安心していただきたいと思います。

【コマ 23】

もう 1 つは、データ分析として学校を横並びに比較してみるということで、男子トイレのハイタンクの水量を少し調整するというだけでも 700 万ぐらい年間下がりました。あるいは、漏水箇所というのをデータ分析すれば、工事履歴を見ればどこの場所が大体漏れているかということがわかります。1 カ所で漏れはじめると、大体その老朽管系統で漏れ始めるので、その系統に集中して問題が発生してきますので、数万円で委託料を出して調査を掛けて改修を数十万でやったとしても年間 600 万円削減することができたわけです。あわせて 1300 万円。1300 万とお思いかもしれませんが、10 年間で数えれば 1 億 3000 万になるので、耐震 1 校分ができるということになるのです。

【コマ 24】

また、これは保育園の建て替えで、これも丸々市長にプレゼンをした時の資料をお見せします。多少名前を消したりしていますが、これは、実際に余談ですが、それぞれ出した資料です。とにかく端的に説明をしようということで、この時に持って行った資料です。これは、市長部局の中の福祉部が持っていた財産である保育園用地と、都市部の持っていた公園用地という財産の土地交換を行い、保育園の建て替えをやったという単純な事例です。簡単なようで、これをいざやれといわれれば、正直、これまでの市の組織の中ではなかなかできなかったと思います。この方法によって、仮設園舎費用分の 2500 万を削減することができ、今、

実際に設計に着手しています。ちなみにこの公園というのは都市計画決定されていない公園でしたので、都市計画変更はないというのが大前提ですけれども。

【コマ 25】

同じようなことで、市のある施設があったものを移動させて、民間の特養を誘致するというプロジェクトがありました。なかなかこの部署は、移動しなかったのですが、FMで何とか良いアイデアはないのか相談を受け、これはちょっと複雑でしたが、中学校の使っていない校舎の一部を倉庫として活用し、あるいは、事務所はまた別の事務所に持っていくという計画を行いました。ただし、この移転先の事務所にもすでに4課ぐらいの事務所機能が入っていて、これをまず引越しさせてから、移動させる必要がありました。簡単なようで、この手間は非常に大きいものがありました。しかし、外部への委託は一切行わず、仮設事務所費1億円を不要とすることができたのです。

【コマ 24】

また、体育館のステージ、要するに舞台に関する事例を紹介します。どこの学校の体育館もそうだと思いますが、ステージは大体1m高くつくられています。これは、何のために1m高いのかとよくよく考えた人は、あまりいないのかもしれませんが。話が長くなるので簡単に結論をいうと、半分に下げました。50cmに下げて、とにかくスロープを常設型にしました。また、有効面積というか、実際に学校のステージというのは、非常に床面積を取っていますので、そこが1m高いと学校の先生が何と指導するかと言うと、「上がっちゃダメ、危険だからダメだ」と言うこととなってしまってムダです。でも、50cmだったら「上がっていいよ」となるのではないのでしょうか。すなわち、せっかくなので床面積を効率的に使いましょうと提案しました。さらにいうと、避難所になるということを考えた時に、被災地の映像を思い出すと、ステージの上で寝かしているのは一切無いですね。当たり前だと思います。1mだと落ちたら怖いからです。ただ、50cmだと和室の小上がりと同じ状態ですので、普段卓球場としても使えるし、避難所としても有効活用できることになります。なおかつ、これの提案と同時に総合的に舞台装置を見直すことによって、予算的にも概ね500万円程度削減することができたわけです。

【コマ 27】

これは、話がちょっと長くなるので簡単に説明をいたします。エスコ事業については、ちょうど先週から手続きを行っておりまして、佐倉市では初めてのエスコ事業となります。細かく説明する時間がないので、とにかくこのエスコ事業を導入することによって、限られた予算の中でもできることはあるのだということを証明した1つの事例と言えるのではないのでしょうか。佐倉市は、これまではっきり言うとそのイニシャルコストの3500万円のお金が無かったためにできなかった本体熱源機器の改修を、要するに予算を平準化するという方法で、早期に改修を実施したわけです。それも、民間の資金力やノウハウを活用させてもらったの実績です。なおかつ、CO₂削減は、計画では10%以上を目標にしていたのですが、実際に民間さんはすごいもので、20%削減しますというプレゼンをもらいました。職員だけでは決して思いつかないような提案を民間さんがやってくれるということの1つの事例であり、佐倉

市の職員からすると非常に勉強になった事例です。

【コマ 28】

あとは、新たにヤフーオークションを導入したりしています。これは差し押さえ品の売却ではなく、市の公有財産そのものをインターネットで売るということを今やっています。

【コマ 29】

これは、庁用車の削減の事例です。多分皆さんの市にも庁用車があると思いますが、それをとにかく 30 分単位で予約率と実績率のデータを綿密に調査しました。そうすると実際には予約はされているけども動いていない状態ということが見えて来ました。専用車と言われているところなどは、ほとんど動いていない。こうしてデータをちゃんと取ると、相手に説得力を持って説明することができます。こうして専用車を共用車化することによって、職員は、実際にはパソコンに遊ばれていた状態から解放されて、予約で庁用車が取れないという不満が解消されたのです。

あるいは、そのデータを取ることによって全体の総量を縮減したいということも考えていました。さらに、その調査では同時に、何人乗っているかを調べて、次に車を買換えるとしたらどういう車種が良いかということデータを示したかったということがあります。この調査は私ともう一人の部下の二人でやったのですが、正直かなりのエネルギーを使うこととなりました。それは、専用車を持っている課から車を奪ってこなければいけないというエネルギーを使わなくてはならないからです。私たちは、要するに、関係各課に横串をさす FM 実行のための 1 つの試練（訓練）だと思ってやりました。これができなければ FM はやれないというぐらいの気でやったのですが、いろいろ苦労はあったものの、今は職員の方に非常に喜んでもらっています。

【コマ 30】

まだまだ、これは、改革は進んでいて、まだ続行中ですがけれども 1 つの視点です。

【コマ 31】

佐倉市では、先ほどからお話がいろいろありましたが、この不景気の中、財産という視点からは PRE と CRE の割合の中で、PRE の財産が非常に多いということを考えて FM を実行しています。これをうまく使わないと、日本のそもそも公共の持っている財産は、持ち腐れになるということがあるのではないかと個人的にも思っています。

【コマ 32】

特に、県有財産と比べて違うところは、市のレベルでは、皆さんも各市に戻られてデータを取られると面白いと思いますが、佐倉市のデータで言うと床面積の合計 35 万㎡のうち約 62% は義務教育施設、すなわち小中学校施設が占めているという現実があります。一般的に公共施設としては、図書館がどうだとか、コミュニティセンターがどうだとか、自治会館がどうだとか、いろいろ言われますが、何といたってもお金がかかっています。あるいは、今後、お金がかかる施設は何かというと小中学校施設ということとなります。すなわち、これの改修費が莫大に掛かってきます。これらの施設を何とかしないと、ここをうまく使うか使わないかというのが、自治体の分かれ道だと私は考えています。

そうした中で、ひとつ頭の中で考えているのは、公民連携とかに現れているように、公を

必ず行政がやらなきゃいけないという時代は考え直した方が、私は良いと思っています。

今、NPOさんとか、いろいろありますが、こういったところをうまく使うのじゃなくて、いろいろ提案をしていただく、行政が高飛車に上からの目線で何かを民間にやらせるというおごった発想ではなく、民間さんとのパートナーシップのもとタイアップしていろいろ取り組んでいくということが非常に私は大事だと思っています。

また同じように、重要なのは、例えば、佐倉市だけがFMをやれば良いというふうには、一切思っていません。佐倉市だけがやっても、全体のFMとしては全く意味がなくて、周りの人達と一緒に、あるいは、県レベルでやっていかないと、これは最終的なFMになっていかないだろうと思っています。

【コマ 33】

最後ですが、1つの事例を紹介します。昨年、私は研修でアメリカのポートランドに行っていたのですが、やはり驚かされる一つの事例としては、アメリカの地方自治においては、市は意外となんでもかんでもやっているということはないことが分かりました。何をやっているかというまぢづくりしかやっていないという感じです。多くは目的ごとに行政区が設定されているのが現実です。

【コマ 34～36】

例えば、極端な例で言うと、オレゴン州の中にもカウンティという日本でいうところの郡がありますが、この郡という行政境と学区の線が全てというわけではありまんが違います。これは、日本では考えられない。佐倉市の行政境の中に学区があるのが当たり前ですが、市民の生活動線は現実的には佐倉市と隣の八千代市さんの間をまたぐような生活スタイルが存在する。この発想自体がやはり日本的で、アメリカが必ずしも良いとは思いませんが、その地域に住んでいる人達のコミュニティーの核と言われている小学校というのは、その人達の住んでいる理論だけではなく現実的なコミュニティーの核として、枠をちゃんと作っていくという発想が重要だと考えています。

例えば、人数が大きな小学校では、隣の市から小学校を借りるという発想も、今後佐倉市ではやろうかと思っています。目に見えない行政区を挟んで、相手の市の小学校は少子化、こっちは市は仮設教室を造らなければいけないという状況が本当にあるのです。直線距離で100mも変わらないところに。

最後になりますが、マックメナミンズという会社が学校を買い取って、地域のためにというか、地域の人が非常に活性化して使っていたという学校を見て来ましたが、例えば、学校の普通教室をカウンターバーに変えたり、講堂を自分達のミニシアターに変えてしまっている。非常に何か賑やかだったことを覚えています。

【コマ 37】

こういったことをいろいろ考えていくと、佐倉市はまだFMをはじめて約2年で、駆け足で今日はお話をさせていただきましたが、まだまだやらなくてはいけないことが山程あります。

その中でやはり1つだけ思っていることは、いろんな計画がないからFMができないとか、お金が無いからFMができないとか、そういうことは一切言わないようにしようと思っています。

ます。お金、よく考えてみればお金が潤沢にあった時代は、本当にあったのかと言えば、それは実は借金でやっていただけであって、財政が苦しいのは今に始まったことではないとちゃんと考え直せば、要するに、やらなきゃいけない FM は今、目の前にいっぱい転がっているのだらうと思います。

役所の中で FM を作って良かったなと思うことは、今はとにかくいろんなことの相談を受けるようになったことです。何か困ったら FM 班に相談しようというふうに言っていたい。お金は無いがこういうことをしたいと。あるいは、学校で何とかという時に、FM に相談をしてみようというふうに言っていたいのが事実です。

1 つの事例として、先週入札で 6500 万の土地を売りました。ある業者さんの方が、都市計画の調査に来た時の話です。その窓口で対応した都市計画の担当者が、「今、ある大手のコンビニ会社が来ていますが、何か面白い話をしているから FM の方に行かそうか」と言っていました。さっそく私の方で話を聞いてみると、この土地は佐倉市としても十分活用できていない土地だったのです。業者さんに特別に売り払うことはできませんが、それをきっかけにその土地についての FM で調査をかけることとなりました。調査していくと、実は、持っていた教育委員会としても、行政財産としては 3 年も前からいらないと当時の管財課に協議していたことが分かりました。でも管財課は前向きではなかったそうです。なぜか。それは皆さんはお分かりのように、行政財産から普通財産になると、今度は管財課が処分を考えなければいけなくなるからです。結論としては、今は管財課は変わったので、うちが引き受けますというふうに言って、決裁をとった上で行政財産から普通財産に変更し、その土地を売却しました。

この事例で大事なものは、市の中に FM という部署があること、このように FM が動いていると、いろいろな事務改善や行財政改革に波及していくということです。これは事実です。何も建築物だけにこだわらずに行政改革の視点で、是非、FM というものを皆さんの市でも導入されてはどうかというふうに思っています。

最後に、いろいろ申し上げましたが、大事なことは、大きな視点からの公民連携の重要性などのグローバルな視点と、理論だけではなく個々に行動するローカーな視点が必要だということです。理論だけで終わったらもったいないというふうに思います。

どうか、今日お話をさせていただいたことを皆さんが市に戻られて、1 つでも 2 つでも参考になれば幸いです。

ご静聴、どうもありがとうございました。