

NPMについて(概要)



NPM(NEW PUBLIC MANAGEMENT)とは

- 1980年代以降、英国・ニュージーランドなどのアングロサクソン系諸国を中心に、行政実務の現場を通じて形成された行政運営理論
- 「民間企業における経営理念・手法」を可能な限り行政現場に導入することを通じて、行政部門の効率化・活性化を図ること



「民間企業における経営理念・手法」に学ぶ理由

- 行政には競争環境が無い
- 行政は代金(税)先取りのため、顧客(住民)の意思を伝える手段がない
- 供給独占であるため、イノベーションがおきにくい



特徴

①業績・成果志向

- 経営資源の使用に関する裁量を広げる (Let Managers Manage) 代わりに、業績・成果による統制 (Management by Results) を行う

②市場メカニズムの導入：民営化等

③統制の基準を顧客主義に (住民をサービスの顧客とみる)

④統制しやすい組織に変革 (ヒエラルキーの簡素化)



NPMによるシステムと伝統的官僚システムの比較

伝統的官僚システム	NPMによるシステム
法令、規則による管理	業績／成果による管理
単一の職務に特化した分業システム	サービス供給の効率化のための柔軟な組織運営
明確なヒエラルキーシステム	自主的な業績評価の単位である小規模な組織間での契約によるマネジメント
競争的な手段の限定的な活用	民間委託や内部市場システムの活用
戦略的マネジメントの欠如	供給サイドからの一方的な意思決定を行うのではなく、顧客（国民あるいは利用者）サイドのニーズを反映したマネジメント



我が国への影響

- PFI法（平成11年、議員立法）
- 中央省庁等改革（平成13年、橋本行革）
→ 独立行政法人制度 及び 政策評価制度
- 指定管理者制度（平成15年）
- 市場化テストの試行的導入（平成17年）
- 公共サービス改革法（平成18年）



骨太の方針2001(平成13年6月)

第5章 経済財政の中期見通しと政策プロセスの改革

4. 政策プロセスの改革

(2) 新しい行政手法

(i) ニューパブリックマネジメント

(ii) 改革方策

我が国の行財政改革を推進していく上でも、こうした新しい行政手法の考え方を十分に活かし、政策プロセスの改革を図っていくことが重要である。具体的には、

- 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」という原則の下に、公共サービスの属性に応じて、民営化、民間委託、PFIの活用、独立行政法人化等の方策の活用に関する検討を進める。
- 事業に関する費用対効果などの事前評価等によって、維持費用も含めてそれに要する費用を明確化し、事業の採否や選択などの政策決定に反映する。
- 業績や成果に関して目標を設定し、責任を明確にしつつ、実際に行われた事業の結果を事後的にも評価し、これを通じて政策決定、予算、人事評価などに適切にフィードバックしていく。

こうしたことによって、目標達成に向けた柔軟で効率的な行政運営を可能とし、行政のマネジメント能力を高める。その際には、適正な行政運営を確保するための監査などが重要となる。

このような行政運営手法を実現し、国民に対する説明責任を高めるため、情報公開制度などの定着を図るとともに、公会計制度のあり方についても、発生主義など企業会計的な考え方の活用範囲や貸借対照表の対象範囲などについての検討を進め、行政コストや公的部門の財務状況を明らかにするよう引き続き努める。その際、諸外国における発生主義を活用した予算等の実態について検討を行う。





地方公会計

資料は主に総務省
作成資料より作成

地方公会計の意義

1. 目的

① 説明責任の履行

住民や議会、外部に対する財務情報の分かりやすい開示

② 財政の効率化・適正化

財政運営や政策形成を行う上での基礎資料として、資産・債務管理や予算編成、政策評価等に有効に活用

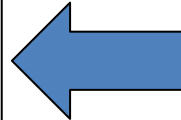
2. 具体的内容(財務書類の整備)

現金主義会計

- ◎ 現行の予算・決算制度は、現金収支を議会の民主的統制下に置くことで、予算の適正・確実な執行を図るという観点から、現金主義会計を採用

※ 財政健全化法に基づく早期健全化スキームも整備

補完



発生主義会計

- ◎ 発生主義により、ストック情報・フロー情報を総体的・一覽的に把握することにより、現金主義会計を補完

＜財務書類＞

地方公会計

- ・ 貸借対照表
- ・ 行政コスト計算書
- ・ 純資産変動計算書
- ・ 資金収支計算書

企業会計

- ・ 貸借対照表
- ・ 損益計算書
- ・ 株主資本等変動計算書
- ・ キャッシュ・フロー計算書



3. 財務書類整備の効果

① 発生主義による正確な行政コストの把握

見えにくいコスト(減価償却費、退職手当引当金など各種引当金)の明示

② 資産・負債(ストック)の総体的・一覽的把握

資産形成に関する情報(資産・負債のストック情報)の明示



地方公会計の位置付け

行政改革の重要方針(平成17年12月24日閣議決定)

5 政府資産・債務改革

(5) 地方における取組

地方においても、国と同様に資産・債務改革に積極的に取り組む。各地方公共団体の資産・債務の実態把握、管理体制状況を総点検するとともに、改革の方向と具体的施策を明確にする。総務省は、各地方公共団体と協議しつつ、目標と工程表の作成などの改革を推進するよう要請する。

簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律(平成18年法律第47号) [行革推進法]

(地方公共団体における取組)

第六十二条 地方公共団体は、第五十八条から第六十条までの規定の趣旨を踏まえ、その地域の実情に応じ、次に掲げる施策を積極的に推進するよう努めるものとする。

- 一 当該地方公共団体の資産及び債務の実態を把握し、並びにこれらの管理に係る体制の状況を確認すること。
- 二 当該地方公共団体の資産及び債務に関する改革の方向性並びに当該改革を推進するための具体的な施策を策定すること。

2 政府は、地方公共団体に対し、前項各号の施策の推進を要請するとともに、企業会計の慣行を参考とした貸借対照表その他の財務書類の整備に関し必要な情報の提供、助言その他の協力を行うものとする。

経済財政運営と改革の基本方針2014(平成26年6月24日閣議決定) [骨太の方針2014]

第3章 経済再生と財政健全化の好循環

2. 主な歳出分野における重点化・効率化の考え方

(2) 社会資本整備

(民間能力の活用等)

地方公共団体におけるPPP/PFIの推進を支援するため、固定資産台帳を含む地方公会計や公営企業会計の整備推進等を通じ、地域企業を含めた民間事業者によるPPP/PFI事業への参入を促進する。

(3) 地方行財政制度

(地方財政の透明性・予見可能性の向上による財政マネジメントの強化)

以下の取組を促進し、地方公共団体に関する財政マネジメントの強化を図る。

- ・ 各地方公共団体の財政状況が一層比較可能となるよう、統一的な基準による地方公会計の整備を促進する。あわせて、ICTを活用して、固定資産台帳等を整備し、事業や公共施設等のマネジメントも促進する。



【参考】財務書類の体系（４表形式）

[財務書類のイメージを示す資料であり、勘定科目の名称・体系は仮のものである。]

【貸借対照表】

科目	金額	科目	金額
固定資産	25,177	固定負債	5,197
有形固定資産	23,134	地方債	4,332
事業用資産	7,561	その他	865
土地	1,924	流動負債	670
建物等	11,274	1年内償還予定地方債等	670
減価償却累計額	△ 5,637	負債合計	5,867
インフラ資産	15,573	固定資産等形成分	25,185
土地	2,781	余剰分(不足分)	△ 5,509
建物等	25,584		
減価償却累計額	△ 12,792		
投資その他の資産	2,043		
基金等	2,043		
流動資産	366		
現金預金	140		
その他	226	純資産合計	19,676
資産合計	25,543	負債及び純資産合計	25,543

【行政コスト計算書】

(単位:百万円)

科目	金額
1.経常費用	3,996
業務費用	2,757
人件費	965
減価償却費	897
その他	895
移転費用	1,239
2.経常収益	175
使用料及び手数料等	175
3.純経常行政コスト(1-2)	3,821
4.臨時損失	-
資産除売却損等	-
5.臨時利益	-
資産売却益等	-
6.純行政コスト(3+4-5)	3,821

【資金収支計算書】

科目	金額
【業務活動収支】	
支出合計	3,038
収入合計	4,442
業務活動収支①	1,404
【投資活動収支】	
支出合計	1,221
収入合計	156
投資活動収支②	△ 1,065
【財務活動収支】	
支出合計	928
収入合計	607
財務活動収支③	△ 321
本年度資金収支額④(①+②+③)	18
前年度末資金残高⑤	134
本年度末資金残高⑥(④+⑤)	152

【純資産変動計算書】

科目	合計	固定資産 等形成分	余剰分 (不足分)
1.前年度末純資産残高	19,253	24,964	△ 5,711
2.純行政コスト(△)	△ 3,821		△ 3,821
3.財源	4,244		4,244
税収等	3,465		3,465
国県等補助金	779		779
4.本年度差額(2+3)	423		423
5.固定資産等の変動(内部変動)		221	△ 221
有形固定資産等の増加		756	△ 756
有形固定資産等の減少		△ 897	897
貸付金・基金等の増加		519	△ 519
貸付金・基金等の減少		△ 157	157
6.資産評価差額	-	-	-
7.無償所管換等	-	-	-
8.その他	-	-	-
9.本年度純資産変動額(4~8の合計)	423	221	202
10.本年度末純資産残高(1+9)	19,676	25,185	△ 5,509

【参考】財務書類の体系（3表形式）

[財務書類のイメージを示す資料であり、勘定科目の名称・体系は仮のものである。]

【貸借対照表】

科目	金額	科目	金額
固定資産	25,177	固定負債	5,197
有形固定資産	23,134	地方債	4,332
事業用資産	7,561	その他	865
土地	1,924	流動負債	670
建物等	11,274	1年内償還予定地方債等	670
減価償却累計額	△ 5,637	負債合計	5,867
インフラ資産	15,573	固定資産等形成分	25,185
土地	2,781	余剰分(不足分)	△ 5,509
建物等	25,584		
減価償却累計額	△ 12,792		
投資その他の資産	2,043		
基金等	2,043		
流動資産	366		
現金預金	→ 152		
その他	214	純資産合計	19,676
資産合計	25,543	負債及び純資産合計	25,543

【資金収支計算書】

科目	金額
【業務活動収支】	
支出合計	3,038
収入合計	4,442
業務活動収支①	1,404
【投資活動収支】	
支出合計	1,221
収入合計	156
投資活動収支②	△ 1,065
【財務活動収支】	
支出合計	928
収入合計	607
財務活動収支③	△ 321
本年度資金収支額④(①+②+③)	18
前年度末資金残高⑤	134
本年度末資金残高⑥(④+⑤)	152

【行政コスト及び純資産変動計算書】（単位：百万円）

科目	金額		
1.経常費用	3,996		
業務費用	2,757		
人件費	965		
減価償却費	897		
その他	895		
移転費用	1,239		
2.経常収益	175		
使用料及び手数料等	175		
3.純経常行政コスト(1-2)	3,821		
4.臨時損失	-		
資産除売却損等	-		
5.臨時利益	-		
資産売却益等	-		
6.純行政コスト(3+4-5)	3,821		
7.財源	4,244		
税収等	3,465		
国県等補助金	779		
8.本年度差額(7-6)	423		
9.固定資産等の変動(内部変動)			
有形固定資産等の増加		221	△ 221
有形固定資産等の減少		756	△ 756
貸付金・基金等の増加		△ 897	897
貸付金・基金等の減少		519	△ 519
貸付金・基金等の減少		△ 157	157
10.資産評価差額	-	-	-
11.無償所管換等	-	-	-
12.その他	-	-	-
13.本年度純資産変動額(8~12の合計)	423	221	202
14.前年度末純資産残高	19,253	24,964	△ 5,711
15.本年度末純資産残高(13+14)	19,676	25,185	△ 5,509

財務書類の活用方策

行政内部での活用（マネジメント）

マクロ的観点

財政運営上の目標設定

財務書類に係る指標を財政運営上の目標値に設定

例）資産老朽化比率（50%→40%）

純資産比率（50%→60%）等

資産の適切な管理

- 将来の施設更新必要額の推計
 - 施設の更新時期の平準化、総量抑制等の全庁的な方針の検討
- 未収債権の徴収体制の強化
 - 貸借対照表上の回収見込額を基にした債権回収のための全庁的な組織体制の検討

ミクロ的観点

セグメント分析

事業別・施設別の行政コスト計算書等を作成することでセグメントごとの分析が可能

- 行政評価との連携
 - 利用者1人当たりコスト等を活用して評価
- 受益者負担の適正化
 - 受益者負担割合による施設使用料の見直し
- 施設の統廃合
 - 施設別コストの分析による統廃合の検討
- 予算編成への活用
 - ライフサイクルコストを踏まえた施設建設の検討

行政外部での活用

情報開示

- IR資料等としての活用
 - 投資家等の市場関係者に対する説明資料として活用
- 地方議会での活用
 - 財務状況の審議を深めることによる監視機能の効果的な発揮

財務書類の活用例～財政運営上の目標設定①

世代間公平性

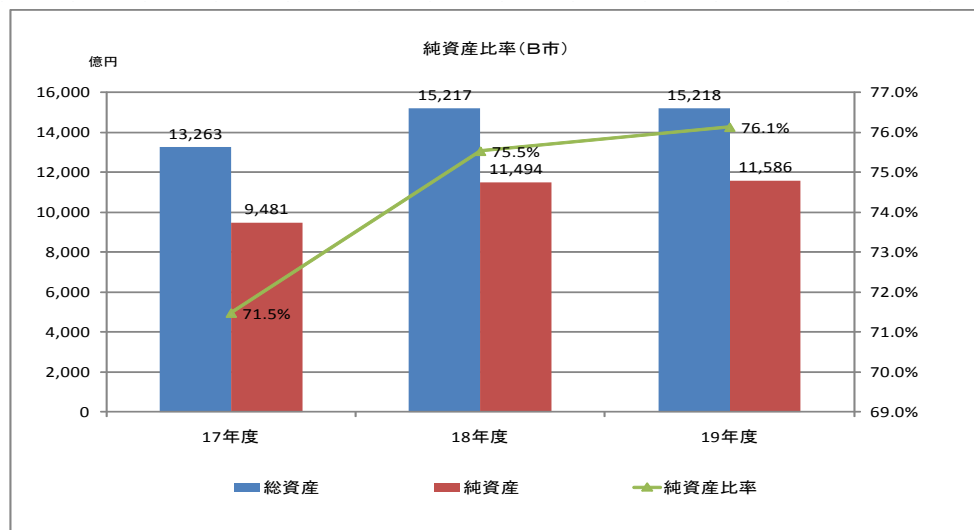
『純資産比率』(B／S、NWM)

純資産の変動は、将来世代と現世代との間で負担の割合が変動されたことを意味する。例えば純資産の減少は、現世代が将来世代にとっても利用可能であった資源を費消して便益を享受する一方、将来世代に負担が先送りされたことを意味し、純資産の増加は、現世代が自らの負担により将来世代も利用可能な資源を蓄積したものといえる。

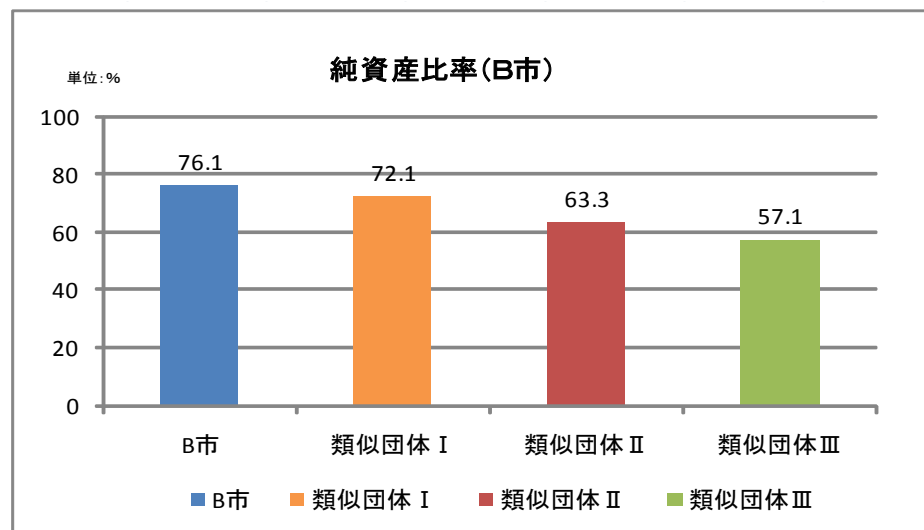
$$\text{純資産比率} = \text{純資産総額} / \text{資産総額}$$

※純資産総額:「純資産合計」(B／S) 資産総額:「資産合計」(B／S)

○ 自団体の経年比較



○ 類似団体比較



財務書類の活用例～財政運営上の目標設定②

持続可能性(健全性)

『住民一人当たりの負債額』(B/S)

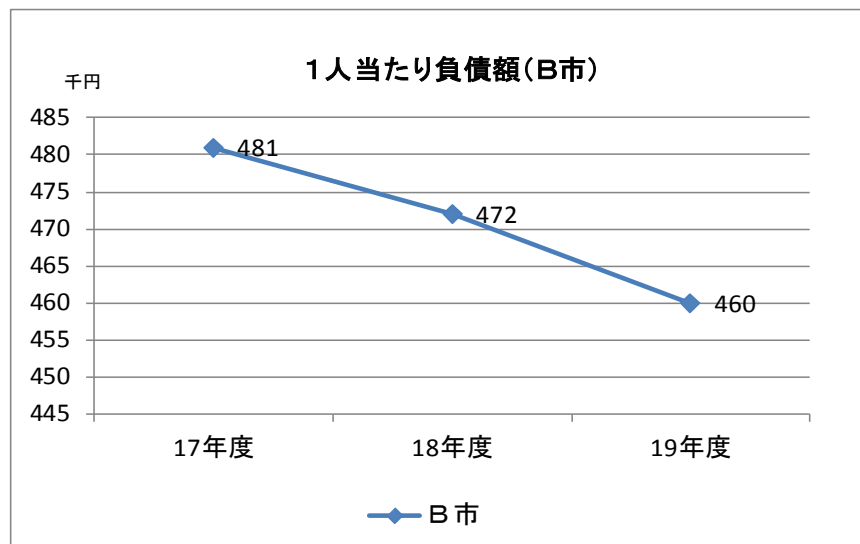
現行の予算・決算制度では見えにくい退職手当引当金等を含む負債額を見ることによって、将来負担を総体的に把握することができる。

負債額は次式により住民一人当たり負債額とすることにより、住民にとってわかりやすい情報となるとともに、類似団体との比較が可能。

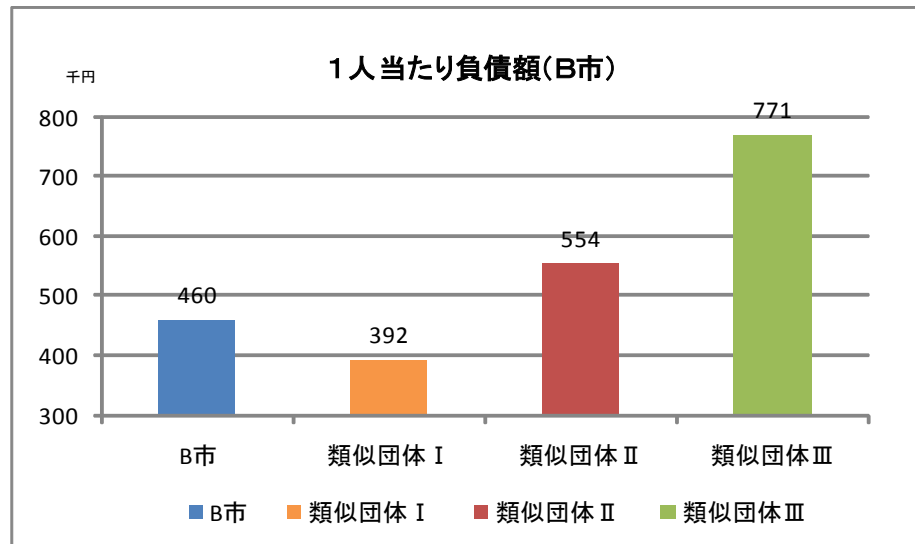
$$\text{住民一人当たり負債額} = \text{負債総額} \div \text{住民基本台帳人口}$$

※負債総額:「負債合計」(B/S)

○ 自団体の経年比較



○ 類似団体比較



財務書類の活用例～資産の適切な管理①

＜資産の適正な管理＞

- ・ 財務書類を作成する上で、整備する必要がある資産台帳や債権の把握により資産管理、債権管理への活用が可能

【事例】 資産管理への活用(将来の資産更新必要額の推計)

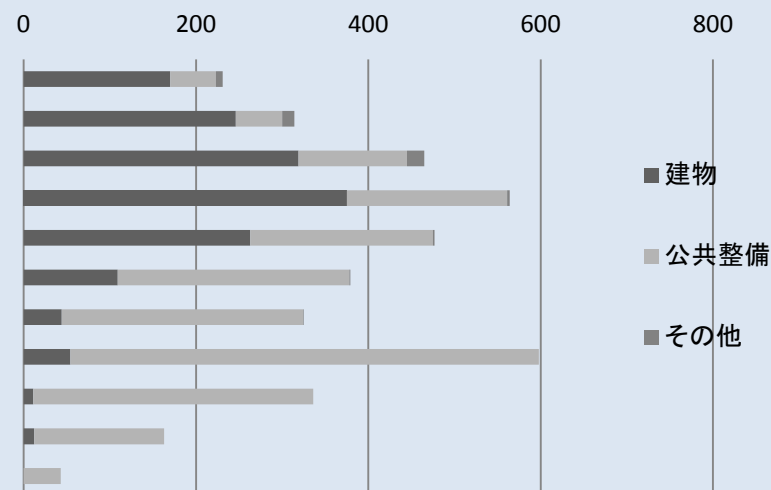
○ 将来の資産更新必要額について、①全ての資産を取得原価で作り直す、②耐用年数終了時に設備の更新を行う、という二つの前提に基づき下表のように推計。○市においては、2020年～2024年を中心に資産更新が集中することが想定され、これを見通した財政運営を行う必要性が認識されるとともに、維持補修など資産の延命化による更新時期の平準化や施設の用途・必要性の見直しの検討など計画的な資産管理が可能。

将来の資産更新必要額

○市

【単位:億円】

年度	建物	公共整備	その他	合計	年平均
～2009	170	53	8	230	
2010～2014	246	54	14	314	63億円
2015～2019	319	126	20	465	93億円
2020～2024	375	186	3	564	113億円
2025～2029	263	212	2	477	95億円
2030～2034	109	269	1	379	76億円
2035～2039	44	280	1	325	65億円
2040～2044	54	544	0	598	120億円
2045～2049	11	325	0	336	67億円
2050～2054	12	151	0	163	33億円
2055～2059	0	43	0	43	9億円
2009～2059	1,604	2,242	48	3,894	



この他に公債の返済、新設備の建設費が必要です。
(全ての資産を取得原価で作り直す。耐用年数終了時に設備の更新を行う。)の二つの前提をして集計しています。



財務書類の活用例～資産の適切な管理②

<大規模施設の更新需要の対応>

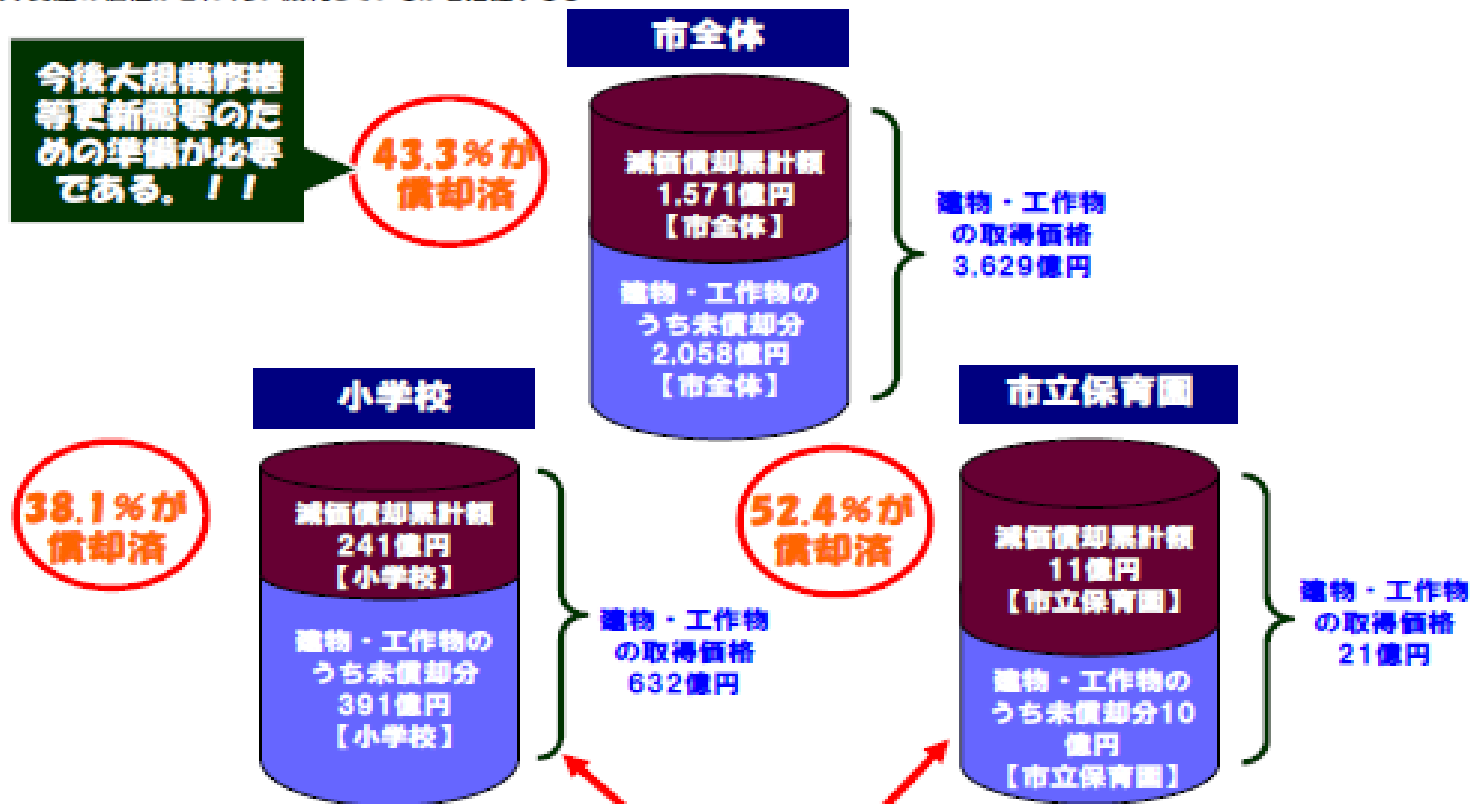
- ・償却資産の老朽化比率を算定、活用することにより、今後の公共施設の大規模修繕及びそのための財源である基金の積み立てを行う。
- ・公共施設の目的・種類別等施設の老朽化比率を個別に分析することにより、どの施設の老朽化が進んでいるかを把握する。

【事例】大規模施設の更新需要の対応

☆固定資産の老朽化比率

固定資産の老朽化比率とは、建物及び工作物の償却資産の取得価格に対する減価償却累計額の割合を計算することにより、資産の価値がどれくらい減耗しているかを把握するものである。

$$\text{資産老朽化比率} = \frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却資産（建物及び工作物）の貸借対照表計上額} + \text{減価償却累計額}}$$



小学校と市立保育園とを比較すると市立保育園の方がより老朽化しているといえる！！



財務書類の活用例～セグメント分析①

＜行政評価との連携＞

- ・ 行政コスト計算書を事業別・施設別に細分化させ、行政評価と連携させることにより、正確なコストに基づいた行政サービスの評価が可能

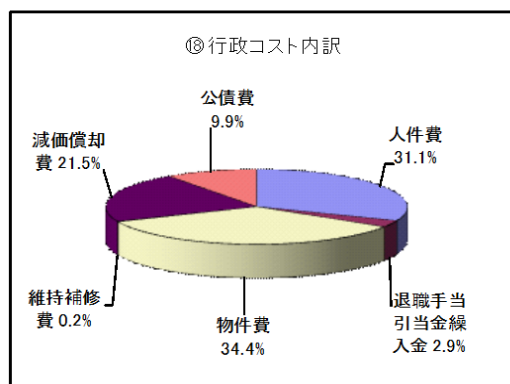
【事例】図書館運営に係る行政評価

- 貸出サービス、施設サービス及び講座サービスを実施している図書館の運営状況を評価するため、当該施設の行政コスト計算書をもとにアウトプット指標を算出・分析を行った。

行政コスト計算書 (単位：千円)			
項目	18年度	17年度	増減
人にかかるコスト	43,431	44,917	△ 1,486
人件費	39,714	41,783	△ 2,069
退職手当引当金繰入額	3,717	3,134	583
物にかかるコスト	71,653	63,830	7,823
物件費	43,908	38,843	5,065
維持補修費	250	0	250
減価償却費	27,495	24,987	2,508
その他のコスト	12,653	12,198	455
公債費利子	12,653	12,198	455
その他	0	0	0
合計	127,737	120,945	6,792
内訳			
貸出サービス	89,416	84,662	4,754
施設サービス	12,774	12,095	679
講座サービス	25,547	24,188	1,359

利用状況等			
図書貸出サービス業務			
貸出利用者数（人）	95,031	100,657	△ 5,626
貸出冊数（冊）	334,949	344,561	△ 9,612
施設サービス業務			
施設利用回数（回）	10,086	12,122	△ 2,036
講座サービス業務			
講座受講者数（人）	2,866	3,155	△ 289

評価指標 (単位：円)			
貸出利用者1人当コスト	941	841	100
貸出1冊当コスト	267	246	21
施設サービス利用1回当コスト	1,267	998	269
講座サービス受講者1人当コスト	8,914	7,667	1,247



＜実際の分析＞

- 行政コスト計算書の比較
 - ・ 合計額は、H17は120,945千円、H18は127,737千円（対前年度6,792千円増）
- 利用状況の比較（年間）
 - ①図書貸出サービス
 - ・ 利用者人数
5,626人の減（H17:100,657人、H18:95,031人）
 - ・ 貸出冊数
9,612冊の減（H17:344,561冊、H18:334,949冊）
 - ・ 1人当たり貸出冊数
0.1冊/人の増（H17:3.42冊/人、H18:3.52冊/人）
 - ②貸出利用者1人当たりコスト
100円の増（H17:841円、H18:941円）
 - ③貸出1冊当たりコスト
21円の増（H17:246円、H18:267円）

18年度は、貸出利用者1人当たりのコストは941円、貸出1冊当たりのコストは267円となりました。270円程度で本を1冊約2週間借りることができたら、借りるでしょうか？借りないでしょうか？この結果が市民の満足度であり、行政評価の基準となるものです。今後も満足度を低下させないようコスト削減に努めるとともに、各種広報メディアの活用などによる利用者・貸出冊数の増などにも努めていくこととします。

財務書類の活用例～セグメント分析②

〈施策見直しのツールとしての活用〉

- ・ 受益者負担の適正化や施設管理の効率化などの施策見直しのツールとして活用

【事例】施設使用料の改定

- 長期にわたって定額に据え置いてきた施設の使用料を受益者負担の適正化を図るため改定し、改定率の決定に当たっては、施設別行政コスト計算書を活用し、コストの算出、使用料等の算定、現行使用料等の評価、今後の取組方針を策定。

行政コスト計算書

(単位:千円)

		文化会館	
		17年度 (改定前)	19年度 (改定後)
【経常費用】			
1. 経常業務費用		358,989	334,480
①人件費		0	0
②物件費		129,793	134,360
減価償却費		128,409	132,886
その他		1,384	1,474
③経費		223,738	195,042
④業務関連費用		5,458	5,078
2. 移転支出		28	13
経常費用合計		359,017	334,493
【経常利益】			
経常業務収益		25,425	27,504
①業務収益		25,425	27,504
②業務関連収益		0	0
経常収益合計		25,425	27,504
純経常費用 (純行政コスト)		333,592	306,989

アウトプット指標

利用者数 (延べ)	204,106	224,629
一人当たりコスト (円)	1,634	1,367
税外負担金 (受益者負担の割合)	7.1%	8.2%



財務書類の活用例～セグメント分析②（続き）

（算定方法）

① 行政コストの算出

- ・ 行政サービスに要する費用をできるだけ正確に算出するため、原則として、使用料等算定表（別表1）に基づきコストを算出。

② 使用料等の算定

- ・ ①により算出された行政コストに対し、受益者負担率を選定し（100%、75%、50%、25%、0%）、これを基準に使用料等を算出。

③ 評価及び今後の取組み

- ・ ②で算出した額を踏まえ、現行の使用料等を評価するとともに、今後、受益者負担の適正化に向け、どのように取り組むかを具体的に記載（別表2）。

(別表1)

使用料等算定表		施設名 文化会館	
(算式) <大会議室> 使用面積に対する1時間当たり使用料 =経常費用×使用床面積／建物延面積÷年間利用可能日数÷ 1 日利用可能時間 =359, 017 (千円) × 179/8, 688÷271÷12×1, 000 =2, 275円 1時間当たり現行使用料 全日11, 760÷12=980			
算定額	2, 275円	受益者負担率	50%
負担率後額	1, 137円	現行使用料	980円

（別表2）

評 価	今 後 の 取 り 組 み
文化会館の稼働率は約50%程度であり、そのうち、減額・免除団体の利用も多いことから、使用料収入は約10%とかなり低い。特に一般利用者の件数は約47%である。使用料料金は近隣団体と比較しても高くないと思われる。	使用料収入の増が必要であり、そのためには、使用料の値上げや減額・免除団体の縮小も必要不可欠となってくる。使用料の上限幅をどのくらいにするかは今後の課題となってくるが、市民文化施設という位置づけから大幅に上げることはできない。

使用料改定の考え方



現行使用料（980円）と負担率後の額（1,137円）を比較し、改定率を1.2として改定後使用料を決定した。



財務書類の活用例～セグメント分析③

<施設管理の効率化>

- 施設別財務書類を作成することにより、各施設における行政サービスの効率性の分析や改善点の抽出を行うことができる

【事例】 施設白書を用いた施設の統廃合

平成20年に「施設白書」を策定し、全ての施設についてバランスシートと行政コスト計算書を作成し、施設の現状把握と将来展望、施設群による比較を行った。

■ 施設白書の効果

- 同種グループでの分析による行政コストの可視化
- 担当職員自身により作成された施設別BS・PLによる意識改革
- 担当課長による「調査結果と将来計画」のプレゼンテーションによる情報共有
- 議会・市民への客観的な情報提供

分析・検討の結果、平成21年度に公民館1施設の統廃合を決定。

(公民館類似施設として利用されているコミュニティセンターの機能性向上の改修工事を実施し、コミュニティセンターについて公民館機能を兼ね備えた複合施設として運営し、公民館は老朽化のため解体。)

【施設群名:公民館】

施設別バランスシート

(単位:千円)

整理No.	16-1	16-2	16-3	16-4	16-5
施設名称	〇〇公民館	××公民館	△△公民館	□□公民館	●●公民館
【資産】					
建物等	401,016	157,456	212,534	3,423	29,248
土地	34,814	36,278	33,912	59,718	55,035
資産合計	435,830	193,734	246,446	63,141	84,283
【負債】					
市債	20,673				
【純資産】					
純資産	415,157	193,734	246,446	63,141	84,283
負債・純資産合計	435,830	193,734	246,446	63,141	84,283

施設別行政コスト計算書

(単位:千円)

【行政コスト】					
人件費	18,558	12,237	19,103	11,675	10,316
退職手当コスト	1,890	1,170	1,890	1,080	1,080
委託料	2,373	1,391	1,056	636	1,908
需用費	2,705	631	5,145	1,477	2,207
減価償却費	9,548	6,056	7,857	407	1,828
その他	298	1,450	1,495	4,120	787
行政コスト合計	35,372	22,956	36,546	19,395	18,126
【収入】					
使用料	209	255	131	363	154
その他	35	31	177	147	228
収入合計	244	286	308	510	382

受益者負担割合	0.7%	1.2%	0.8%	2.6%	2.1%
利用者一人当たりコスト	1,656円	1,398円	2,289円	1,258円	1,459円

財務書類の活用例～セグメント分析④

〈予算編成への活用〉

- ・ 財務書類を予算編成過程における具体的な政策決定の資料として活用

【事例】 予算資料としての活用（施設建設決定のための施設別行政コスト計算書）

（概要）

- 「青少年の家」を建設するにあたり、建設費用だけでなく、ライフサイクルコストやランニングコストも把握するため、予算編成の過程で、施設別行政コスト計算書を作成し、建設するか否かの政策決定の判断資料とした。

「青少年の家」行政コスト計算書

自 平成22年4月1日
至 平成23年3月31日

（単位：千円）

【経常行政コスト】			
（人にかかるコスト）			
人件費	19,000		
退職手当引当金繰入等	1,263		
小計		20,263	
（物にかかるコスト）			
物件費	18,800		
減価償却費	9,884		
小計		28,684	
（移転支出的なコスト）			
小計		0	
（その他のコスト）			
小計		5,625	
経常行政コスト		54,572	
【経常収益】			
使用料・手数料	3,500		
分担金・負担金・寄附金	30		
経常収益合計		3,530	
（差引）純経常行政コスト			51,042

※減価償却は、建築50年、電気設備・機械設備15年で算出

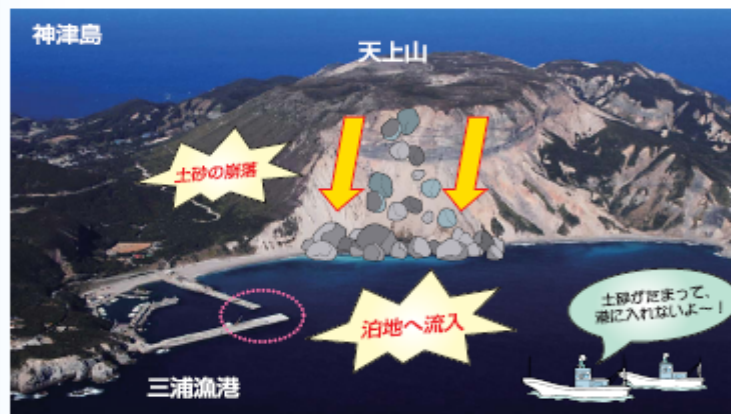
1人あたりの利用に係る経費 宿泊 3,962 円 （利用者3,000人で算出）
 貸館 1,255 円 （利用者34,000人で算出）



財務書類の活用例～セグメント分析⑤

【事例】神津島三浦漁港防砂潜堤設置

これまで・・・



天上山からの土砂が流入し、毎年しゅんせつ※していました

しゅんせつ費用は 毎年8,000万円



※しゅんせつ：海底にたまった土砂を取り除くこと

事業評価では・・・

フルコスト
情報で分析

防砂潜堤を設置し、土砂の流入を防止することを検討

- 堆積する土砂は90%減少、しゅんせつは、10年に1回に
- コンクリート製で、50年維持管理経費不要



〈防砂潜堤の設置によるコストメリット〉

(発生主義による試算)

(単位：百万円)

区 分	防砂潜堤設置	現 行 (毎年しゅんせつ)	差 引
減価償却費	29	—	29
しゅんせつ経費	8	80	△72
合 計	37	80	△43

現金主義では・・・潜堤設置費用 約16億円の是非が争点に

結 論

毎年 4,300万円のコスト減になる
ことが明らかになりました。

単年度の収支だけでなく、
将来にわたるフルコストで比較
できるようになりました。

財務書類の活用例～セグメント分析⑥

【事例】還往丸と黒潮丸に係る代替船の建造

現状・・・

※平成23年現在



還往丸

八丈島～青ヶ島間

建造後20年経過[※]



黒潮丸

東京～八丈島
～青ヶ島間

建造後23年経過[※]

八丈島・青ヶ島の地域振興のため、都からの補助を受けて、この2隻の旅客・貨物輸送の船が整備されていました。



老朽化が進んできました

【現状】現行2隻をこのまま修繕して使用し続けても、いつかは建造する時期を迎えます。

事業評価では・・・

フルコスト
情報で分析

- 2隻の船を修繕して使用する
- 集約して新たに1隻の代替船を建造する
の2案で検討



〈代替船建造と現行2隻の修繕のコスト比較〉

(発生主義による試算)

(単位: 百万円)

区 分	代替船建造	現船の修繕	差 引
減価償却費	54	—	54
維持経費	203	267	△64
燃 料 代	65	72	△ 7
修 繕 費	24	39	△15
人 件 費	114	156	△42
合 計	257	267	△10

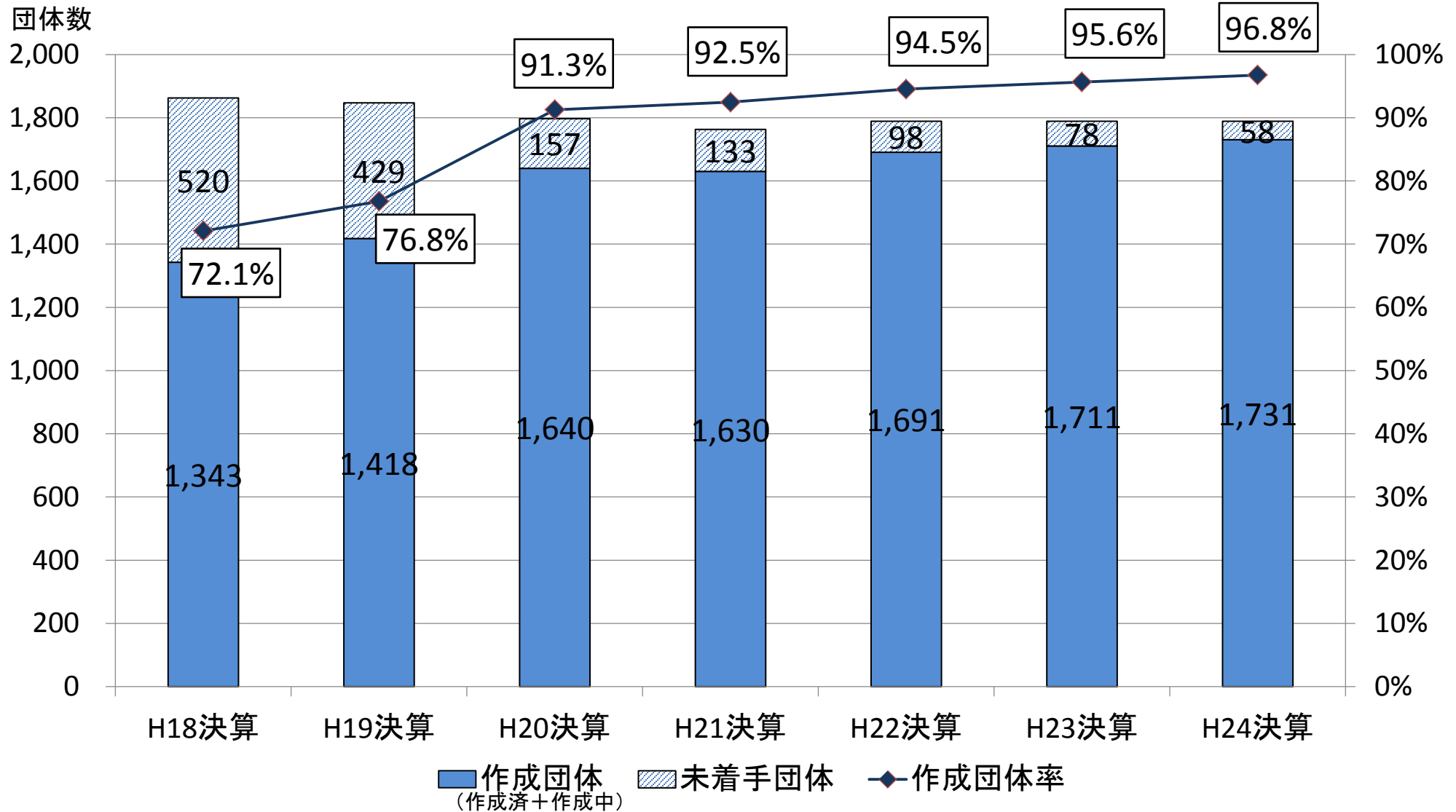
現金主義では・・・代替船建造費用 約15億円の是非が争点に

結 論

代替船を建造して1隻に集約した方が、
毎年1,000万円のコスト減
になることが明らかになりました。

あらゆるコスト情報から、
資産の更新方法の比較が可能
になりました。

財務書類作成団体数の推移



※ 都道府県及び指定都市は、平成18～24年度決算いずれにおいても全団体が作成団体

※ 平成21年度決算について、東日本大震災の影響による未回答団体(34団体)は集計対象外

※ 各年度決算の翌年度末時点の作成状況

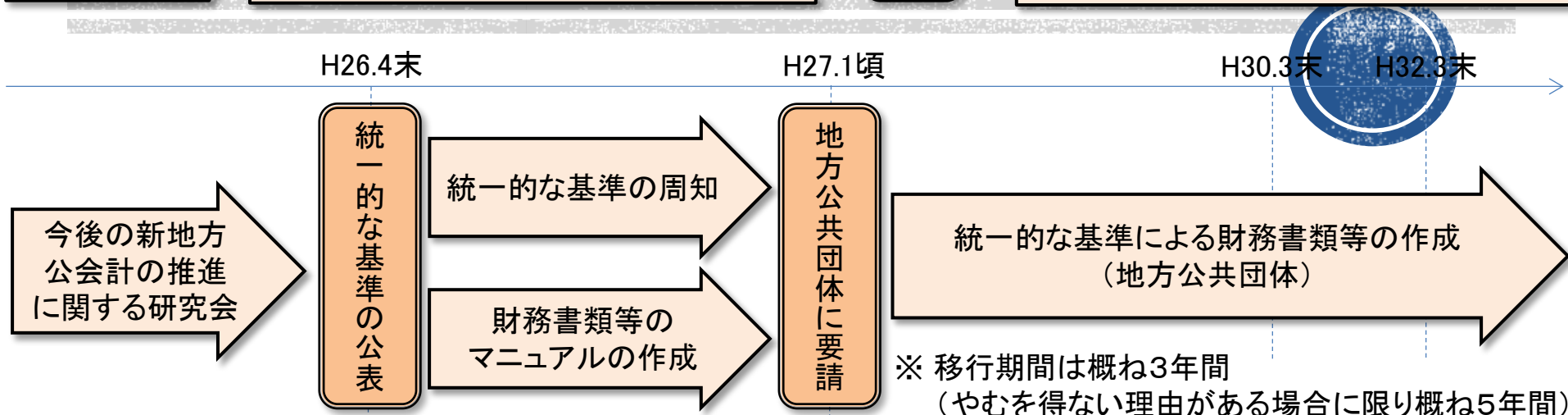
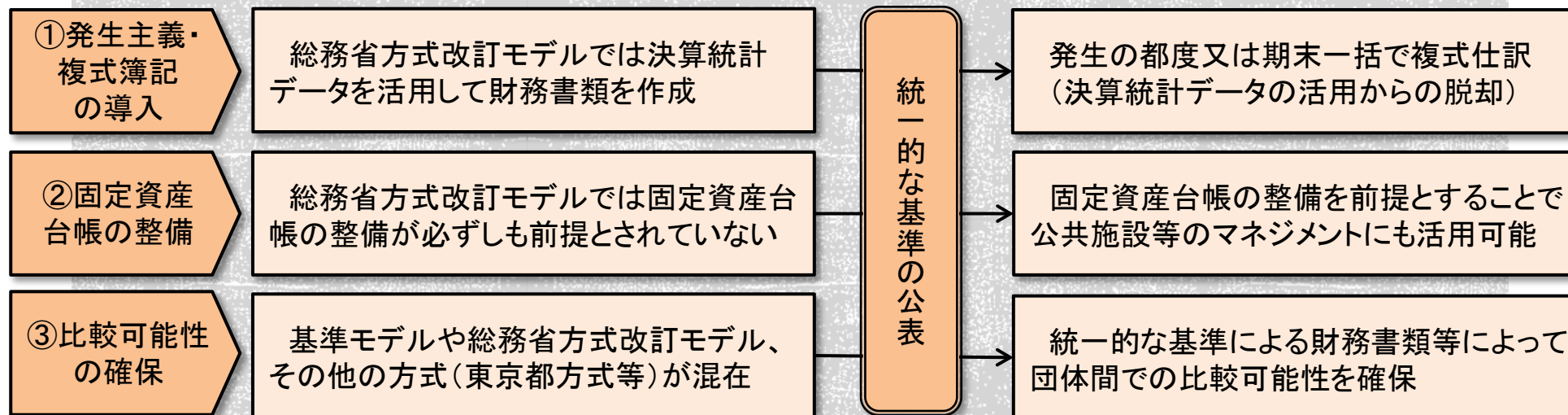


今後の地方公会計の整備促進について

地方公共団体における財務書類等の作成に係る統一的な基準を設定することで、①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保を促進する。

現 状

今 後



【参考】今後の地方公会計の整備促進について（大臣通知）

今後の新地方公会計の整備促進について（平成26年5月23日付け総務大臣通知（総財務第102号））

地方公会計は、現金主義会計による予算・決算制度を補完するものとして、現金主義会計では見えにくいコストやストックを把握することで中長期的な財政運営への活用の充実が期待できるため、各地方公共団体において、その整備を推進していくことは極めて重要であると考えております。

各地方公共団体における財務書類の作成は着実に進んでおりますが、多くの地方公共団体において既存の決算統計データを活用した簡便な作成方式である総務省方式改訂モデルが採用されており、本格的な複式簿記を導入していないことから、事業別や施設別の分析ができていないのではないか、また、公共施設等のマネジメントにも資する固定資産台帳の整備が十分でないのではないか、といった課題があります。

そのため、「今後の新地方公会計の推進に関する研究会」を開催して議論を進めてきましたが、平成26年4月30日に報告書を取りまとめております。この中で、固定資産台帳の整備と複式簿記の導入を前提とした財務書類の作成に関する統一的な基準を示したところです。今後、平成27年1月頃までに具体的なマニュアルを作成した上で、原則として平成27年度から平成29年度までの3年間で全ての地方公共団体において統一的な基準による財務書類等を作成するよう要請する予定であります。

さらに、こうした財務書類等を作成するためには、各地方公共団体においてICTを活用したシステムの整備が不可欠であり、その事務負担や経費負担に配慮する必要があると認識しております。また、システム整備の重複投資を回避するため、地方公共団体共通のシステムを一括構築することも重要な課題であります。そのため、地方共同法人の活用も視野に入れながら、ICTを活用した標準的なソフトウェアを開発し、平成27年度のできる限り早い時期に地方公共団体に無償で提供したいと考えております。なお、それまでの間、地方公共団体におかれては、統一的な基準による財務書類作成の前提となる固定資産台帳整備の準備（資産の棚卸等）等を進めていただくようお願いいたします。

各都道府県におかれては、貴都道府県内市区町村に対して、この通知の趣旨について適切に助言いただきますようお願いいたします。

【参考】公会計基準・モデル比較表

	新基準	基準モデル	総務省方式 改訂モデル	東京都	国 (省庁別財務書類 の作成基準)
財務書類 の体系	○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○純資産変動計算書 ○資金収支計算書 ※行政コスト計算書及び純資産変動計算書は、別々の計算書としても、結合した計算書としても差し支えない	○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○純資産変動計算書 ○資金収支計算書	○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○純資産変動計算書 ○資金収支計算書	○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○正味財産変動計算書 ○キャッシュ・フロー計算書	○貸借対照表 ○業務費用計算書 ○資産・負債差額増減計算書 ○区分別収支計算書
台帳整備	○開始貸借対照表作成時に整備 その後、継続的に更新	○開始貸借対照表作成時に整備 その後、継続的に更新	○段階的整備を想定 →売却可能資産、土地を優先	○開始貸借対照表作成時に整備 その後、継続的に更新	○官庁会計システムとは連動 していないが、法令に基づき 国有財産台帳、物品管理簿 等を整備
複式簿記	○官庁会計処理に基づくデータに より、発生の都度又は期末に一 括して複式仕訳を実施	○官庁会計処理に基づくデータに より、発生の都度又は期末に一 括して複式仕訳を実施	○決算統計データを活用し、期末 に一括して仕訳を実施	○官庁会計処理に連動して発生 の都度、複式仕訳を実施	○官庁会計システム(ADAMSⅡ) に連動して発生の都度、複式 仕訳を実施(国有財産等につ いては、期末時に複式仕訳を 実施)
有形固定資産 の評価基準	・取得原価が判明…取得原価 ・取得原価が不明…再調達原価 (道路等の土地は備忘価額1 円) ※取得原価の判明・不明の判断 に係る特定時期を設定 ※開始後は取得原価(再評価しな い) ※適正な対価を支払わずに取得 したものは再調達原価(道路等 の土地は備忘価額1円) ※売却可能資産は売却可能価額 を注記	○事業用資産 土地…固定資産税評価額 建物等…再調達原価 ○インフラ資産 土地…取得原価 建物等…再調達原価	○公共資産…決算統計データか ら取得原価を推計 ○売却可能資産…売却可能価 額	○取得原価	○国有財産(公共用財産を除 く)…毎年度時価を基準に改定 される国有財産台帳価額 ○公共用財産…取得原価 ○物品…取得原価
税収の取扱い	○純資産変動計算書に計上	○純資産変動計算書に計上	○純資産変動計算書に計上	○行政コスト計算書に計上	○資産・負債差額増減計算書に 計上



公共施設マネジメント

資料は主に総務省
作成資料より作成

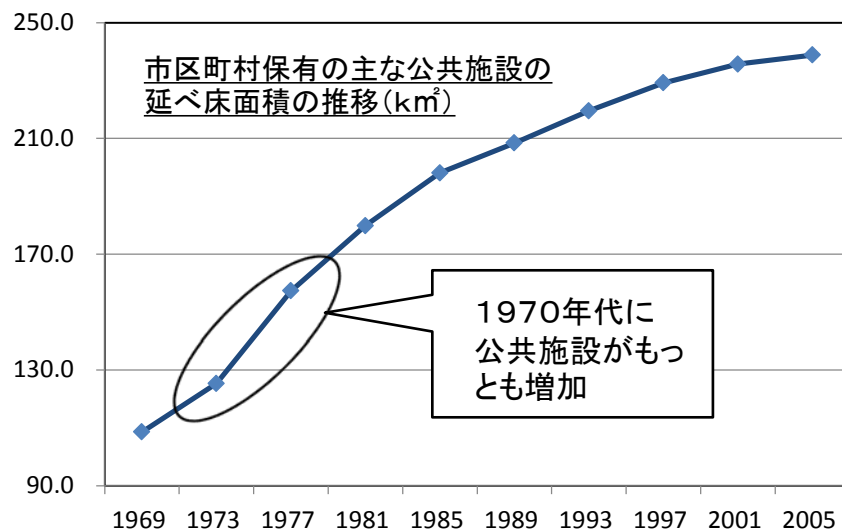
総合的な管理による老朽化対策が必要となっている背景

背景

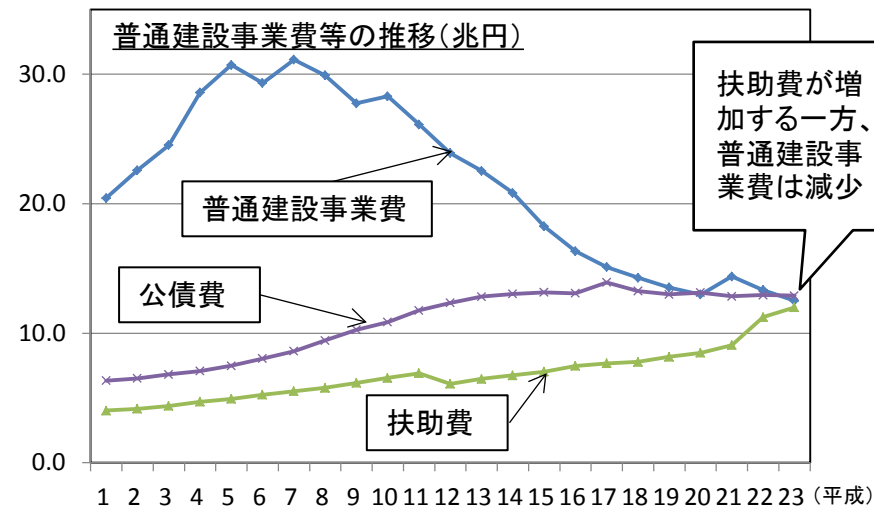
- 過去に建設された公共施設等がこれから大量に更新時期を迎える一方で、地方公共団体の財政は依然として厳しい状況にある。
- 人口減少等により今後の公共施設等の利用需要が変化していく。
- 市町村合併後の施設全体の最適化を図る必要性がある。

公共施設等の全体を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現することが必要。

【公共施設状況調査】



【地方財政状況調査】

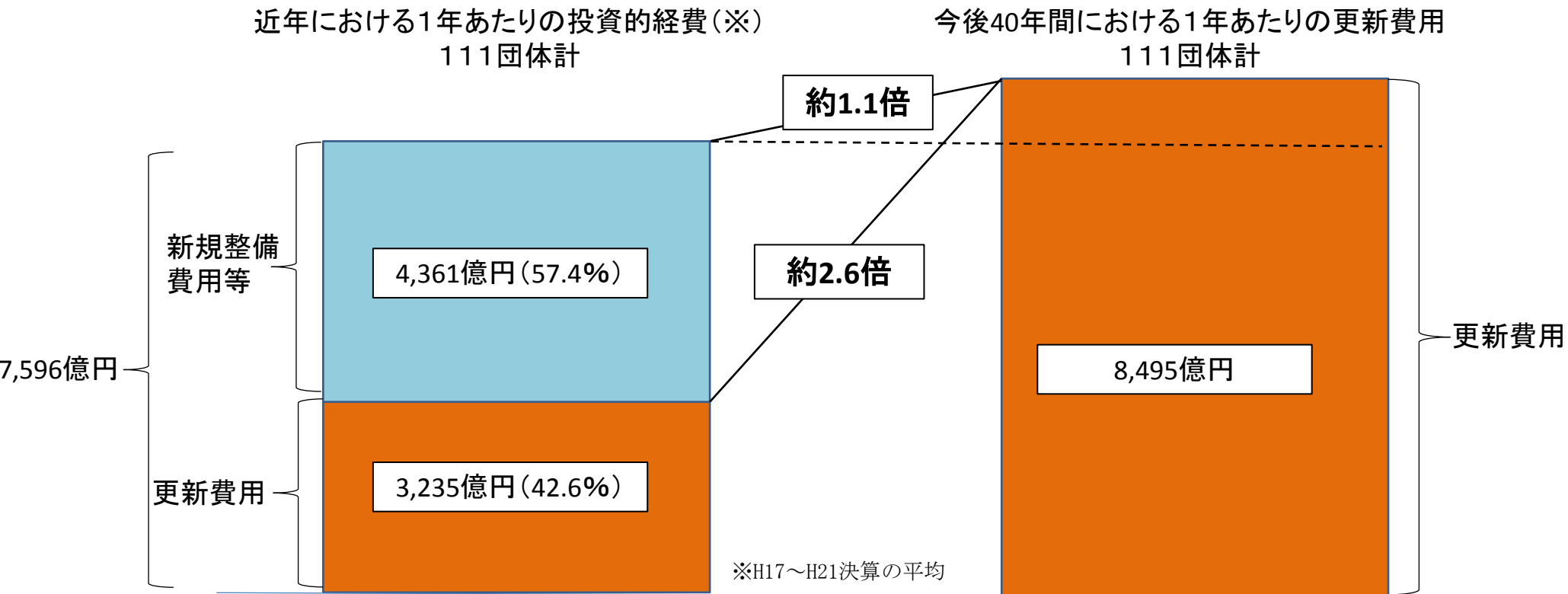


公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果(H24.3)

○調査対象の111団体の今後40年間ににおける1年あたりの更新費用は、

①現在の投資的経費の約1.1倍、②現在の更新費用の約2.6倍

の額になると試算(全ての施設を更新した場合)。(参考)H26地方財政計画上の投資的経費:約11兆円



○本調査は、市区町村に調査依頼し、回答があった111市区町村をとりまとめたもの。

○調査の対象は、平成21年度までに建設・整備された市町村の普通会計の公共建築物及びインフラ資産(道路、橋りょう、上下水道)。

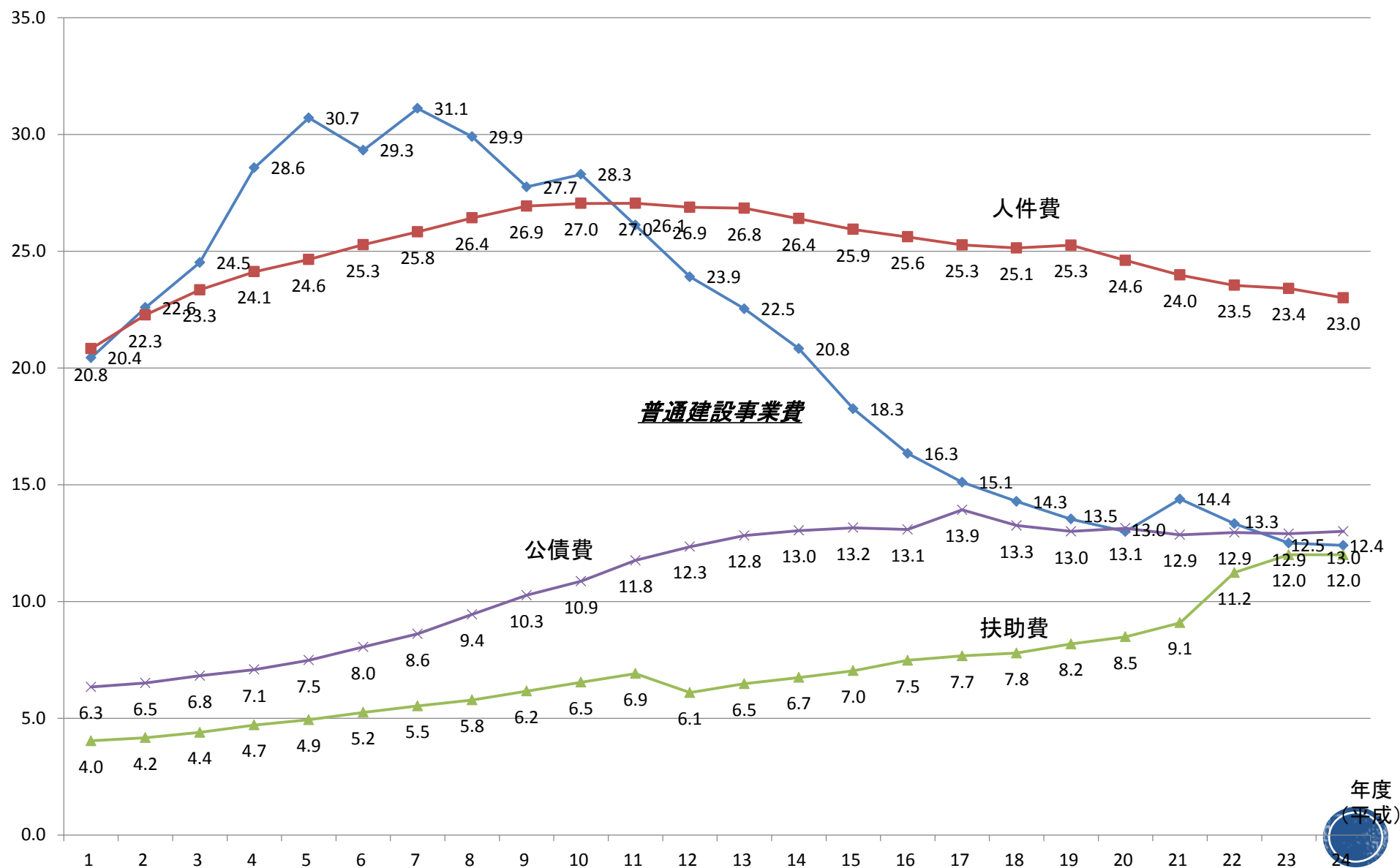
○試算の考え方の概要は次のとおり。

- ・現在の公共施設をそれぞれ設定した耐用年数の経過後に現在と同じ面積・延長等で更新すると仮定。
- ・この仮定の下で更新を行った場合の40年分の更新費用を合算し、40年で除することにより、1年当たりの更新費用を算出。
- ・公共施設の面積・延長の数量データに更新単価(公共工事単価等を使用)を乗じることにより将来の更新費用を試算。
- ・試算は事業費ベースで算出。



地方の投資的経費の推移

(兆円)



年度
(平成)

公共施設等の解体撤去事業に関する調査について（概要）

1. 調査の概要

- 平成25年9月1日現在で、解体撤去の意向のある公共施設等について調査（回答団体数：1,786団体）
（※現地建替等、他の建設事業と一体的に解体撤去を予定している施設は対象外）

2. 調査結果の概要

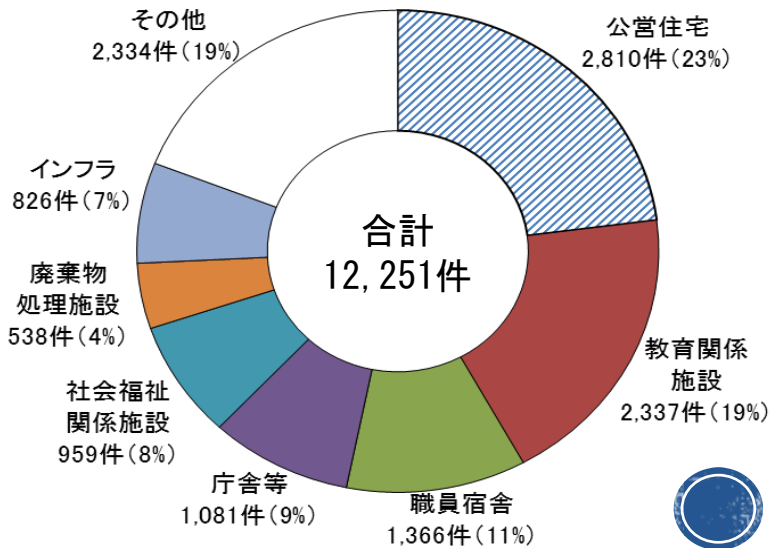
- 全国で12,251件の回答。このうち、1～2年以内に解体撤去の意向がある施設は、3,969件（32.4%）。
時期未定のものも5,007件（40.9%）あり、今後、中長期にわたり解体撤去の需要があると考えられる。
- 施設種類別の件数では、公営住宅が2,810施設（22.9%）で最も多く、次いで教育関係施設が2,337施設（19.1%）となっている。
- 施設の築年数については、全国平均で41年となっている。

【調査結果の概要（全国計）】

	合計	解体撤去の時期					
		緊急（1～2年以内）		数年程度後		未定	
1 回答施設数（件）	12,251	3,969	32.4%	3,273	26.7%	5,007	40.9%
2 平均築年数（年）	41	42		41		42	
3 解体撤去費用（百万円）	403,944	115,411	28.6%	127,567	31.6%	160,965	39.8%

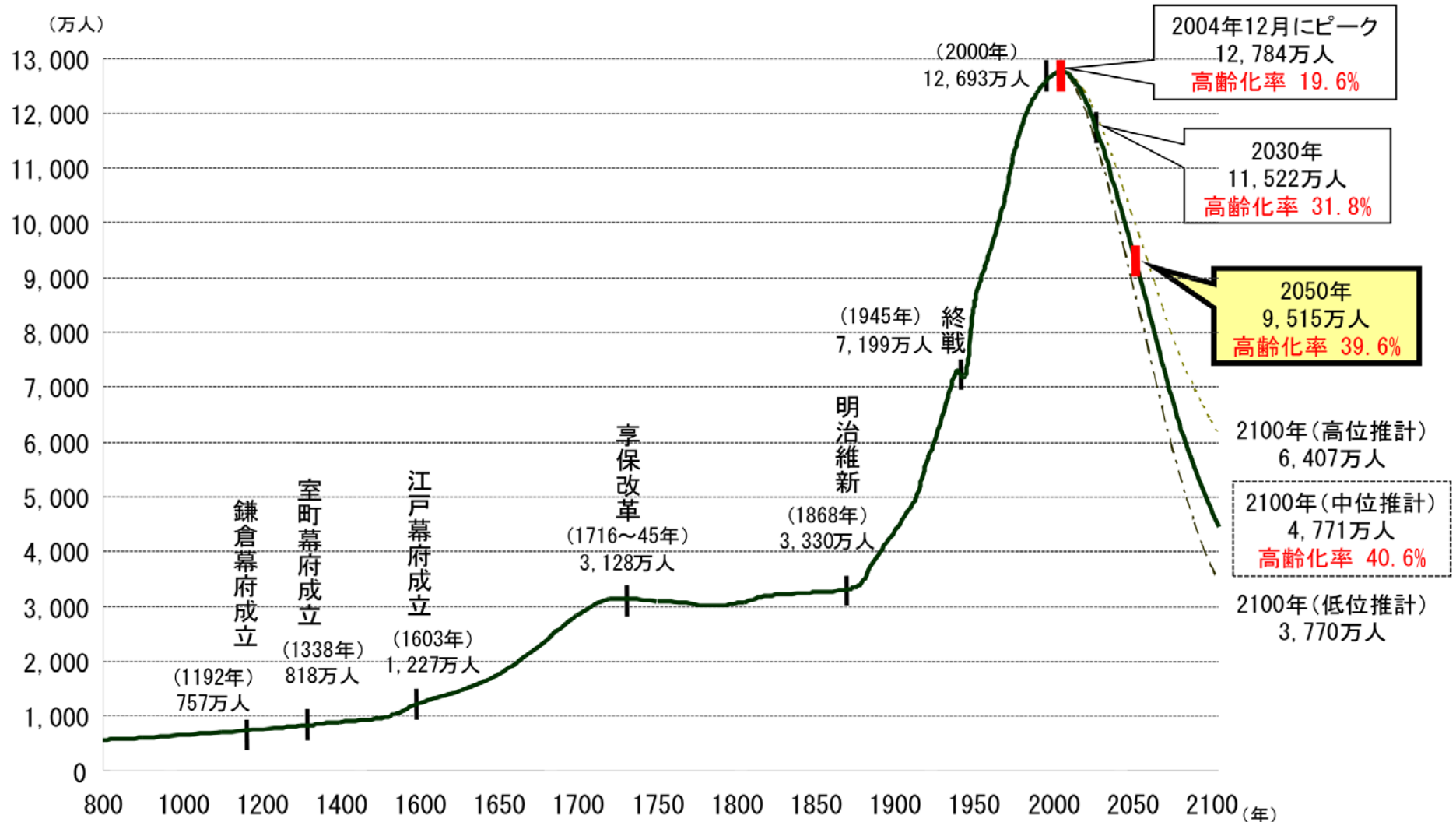
※各欄の値は当該項目の有効回答を集計したものであり、各項目の計は合計に一致しない場合がある。
※解体撤去費用（概算値）は、各団体からの有効回答を集計したものである。

【施設分類別の件数（全国計）】



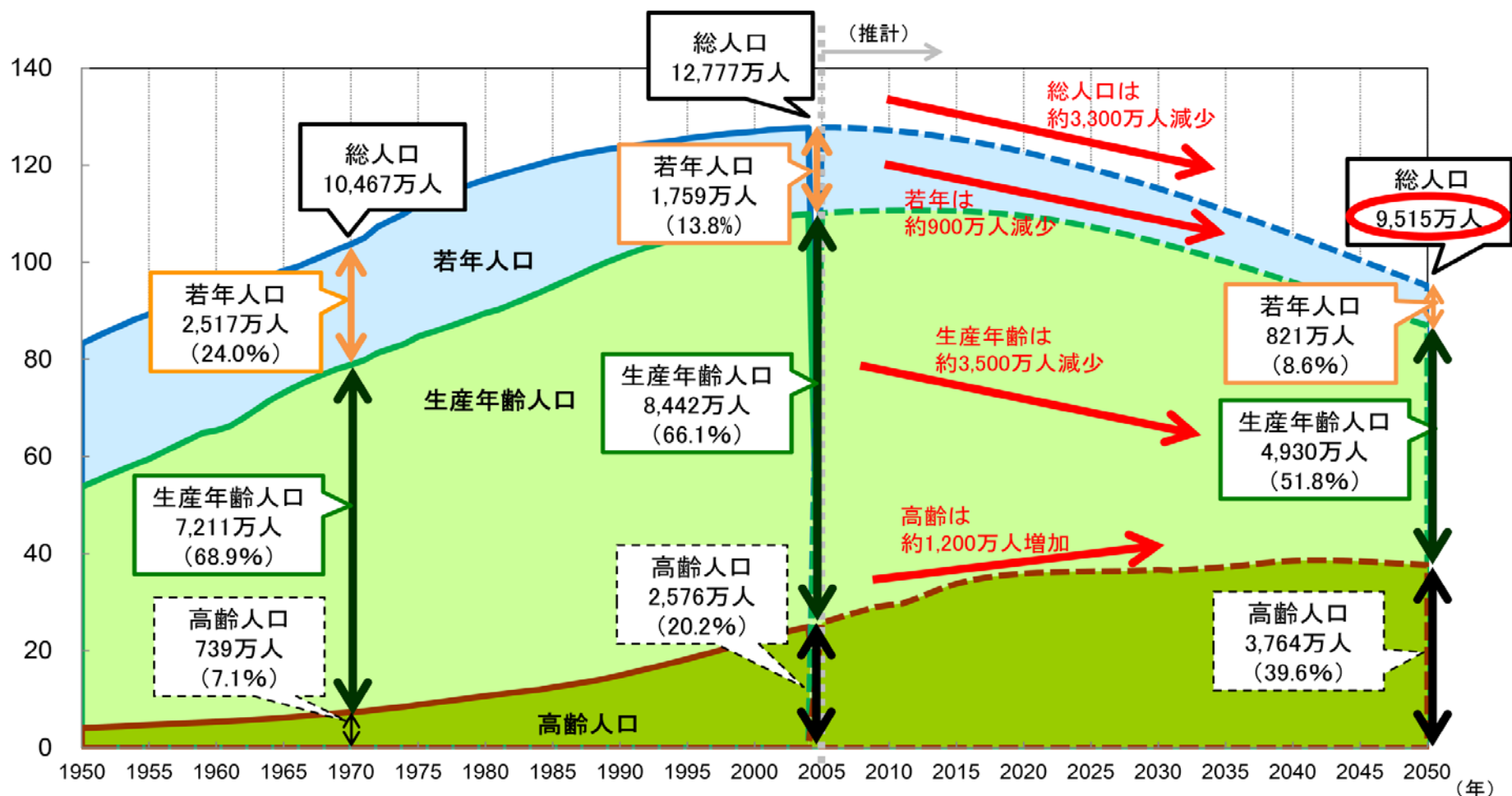
我が国における総人口の長期的推移

○ 我が国の総人口は、2004年をピークに、今後100年間で100年前（明治時代後半）の水準に戻っていく。この変化は、千年単位でみても類を見ない、極めて急激な減少。



我が国における総人口の推移（年齢3区分別）

- 我が国の総人口は、2050年には9,515万人となり、約3,300万人（約25.5%）減少。
- 高齢人口が約1,200万人増加するのに対し、生産年齢人口は約3,500万人、若年人口は約900万人減少。その結果、高齢化率は約20%から約40%に上昇。



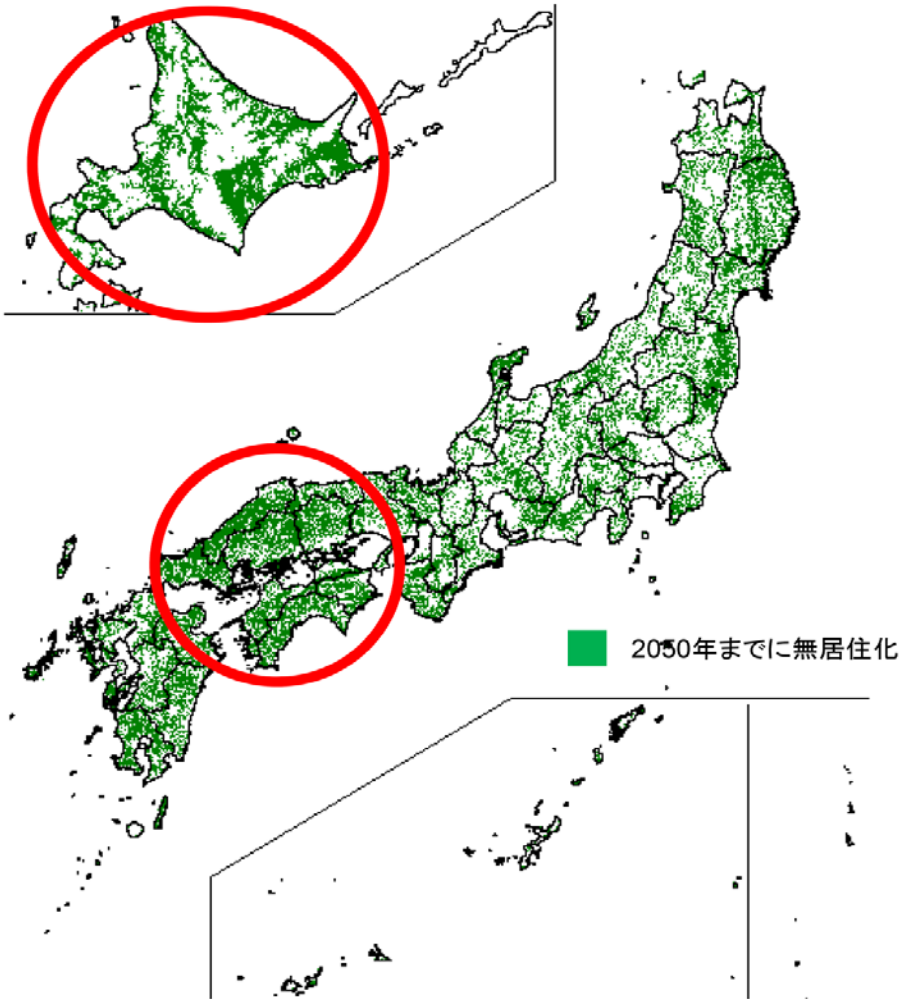
（注1）「生産年齢人口」は15～64歳の者の人口、「高齢人口」は65歳以上の者の人口
（注2）（ ）内は若年人口、生産年齢人口、高齢人口がそれぞれ総人口のうち占める割合

（注3）2005年は、年齢不詳の人口を各歳別に按分して含めている
（注4）1950～1969、1971年は沖縄を含まない

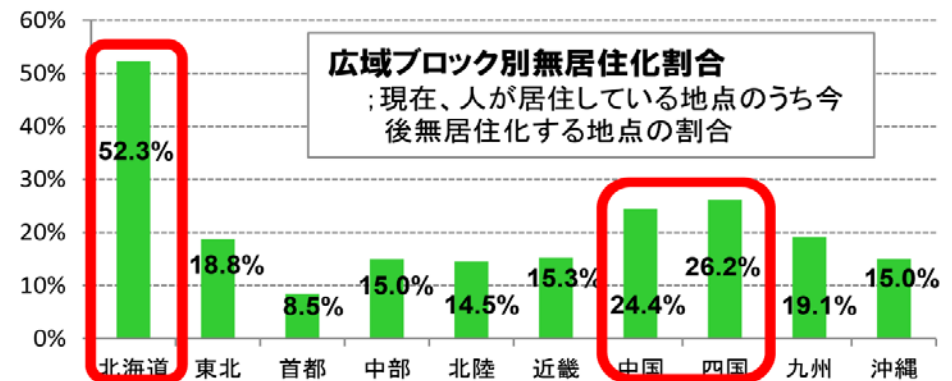
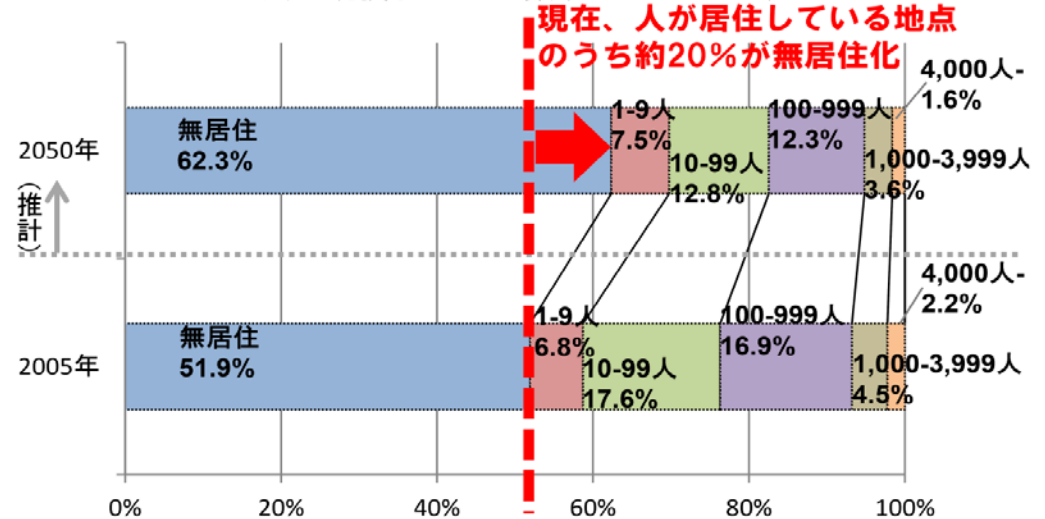
居住地・無居住地の推移

- 2050年までに、現在、人が居住している地域の約2割が無居住化。
- 現在、国土の約5割に人が居住しているが、約4割にまで減少。

2050年までに無居住化する地点



人口規模別メッシュ数 (2005→2050)



公共施設・インフラ更新問題に係る国の動き①

① 「社会資本の維持管理及び更新に関する行政評価・監視」の結果に基づく勧告(総務省行政評価局)(H24)

勧告事項(H24.2)

(1) 法令台帳等の整備

- 1 国土交通省は、施設を適切に維持管理するため、法令台帳等の整備を徹底すること【空港、河川】
- 2 国土交通省は、管理者(地方公共団体)に対し、法令台帳等を適切に整備するよう要請すること【港湾、下水道、河川】

(2) 定期点検等の実施

- 1 国土交通省は、施設の安全性・信頼性を確保するため、定期点検・補修等の実施について、
 - ① 管理する施設の定期点検・補修等を適切に実施すること【空港、河川】
 - ② 管理者(地方公共団体)に対し、計画的かつ効率的な定期点検・補修等の実施が図られるよう必要な支援等を行うこと【港湾、空港、下水道、河川】
- 2 厚生労働省は、水道事業者等に対し、点検調査・機能診断の計画的かつ効率的な実施が図られるよう必要な支援を行うこと【上水道】

(3) 長寿命化計画等の策定の推進

- 1 国土交通省は、長寿命化計画の策定等を推進するため、
 - ① ライフサイクルコスト縮減額の算定方法等の検討を計画的に推進すること【港湾】
 - ② 長寿命化を図るための劣化予測手法を取り入れた管理手法について検討すること【空港】
 - ③ 市町村等に対し、長寿命化対策の必要性の周知等の支援を引き続き行うこと【下水道】
 - ④ 維持管理計画を早期に策定すること。また、ライフサイクルコストを最小化するための算出方法等の検討を推進すること【河川】
- 2 厚生労働省は、水道事業者等に対し、マクロマネジメントの実施の必要性等の一層の周知等の支援を行うこと【上水道】

改善措置状況(H24.9)

- 1 国土交通省は、不備のあった法令台帳等について、全て修正を終了【空港、河川】
- 2 国土交通省は、管理者(地方公共団体)に対し、法令台帳等を適正に整備するよう要請【港湾、下水道、河川】

- 1 国土交通省は、定期点検・補修等の実施について
 - ① 施設を管理している地方整備局、地方航空局等に対し、定期点検・補修等を適切に実施するよう指示【空港、河川】
 - ② 管理者(地方公共団体)に対し、計画的かつ効率的な定期点検・補修等の実施が図られるよう、講習会の開催等による必要な支援を実施。また、各種会議等により、定期点検・補修等の実施を要請【港湾、空港、下水道、河川】
- 2 厚生労働省は、水道事業者等に対し、簡易支援ツールの提供など、アセットマネジメント導入のためのサポートを行う予定【上水道】

- 1 国土交通省は、長寿命化計画の策定等を推進するため、
 - ① ライフサイクルコストの縮減額の算出方法等について、維持管理費を簡便に算出するためのツールを開発中【港湾】
 - ② 今後、長寿命化を図るための劣化予測手法を取り入れた維持管理手法を確立させる予定【空港】
 - ③ 市町村等に対し、各種会議等において、長寿命化対策の必要性等を周知【下水道】
 - ④ 地方整備局等に対し、長寿命化計画の早期の策定について指示。また、ライフサイクルコストの最小化に向けて、維持管理費の将来推計手法の検討等を推進【河川】
- 2 厚生労働省は、水道事業者等に対し、マクロマネジメントの実施の方法等について周知【上水道】

公共施設・インフラ更新問題に係る国の動き②

② トンネル等の緊急点検・集中点検(H25)

中央自動車道 笹子トンネル天井板落下事故の発生【H24.12】



【緊急点検】トンネル内道路附属物(ジェットファン、照明、標識等)

管理者	点検対象トンネル	点検実施状況 (H25.12末)
国	約1,400本	100%
高速道路会社	約1,800本	100%
地方公共団体	約6,200本	97%



トンネル内
道路附属物点検

【集中点検】主な幹線道路における橋梁、トンネル 等

管理者	点検対象橋梁	点検対象トンネル	点検実施状況 (H25年度末見込み)
国	約2.8万橋	約1,400本	完了
高速道路会社	約1.7万橋	約1,800本	完了
地方公共団体	約40万橋	約7,200本	約8割



橋梁点検



公共施設・インフラ更新問題に係る国の動き③

③ 「経済財政運営と改革の基本方針」(H25)

「公共投資などの分野への民間参入を促し、民間の資金やノウハウを活用することが重要である。

インフラの老朽化が急速に進展する中、「新しく作ること」から「賢く使うこと」への重点化が問題である。今後は、民間の資金・ノウハウを活用することにより、インフラの運営・更新等の効率化・サービスの質的向上、財政負担の軽減が図られる事業については、PPP/PFIを積極的に活用する。

PPP/PFIの抜本改革を通じて公的負担の軽減を図りつつ、民間投資も喚起し、官民連携によるシナジー効果を高め、経済再生や豊かな国民生活に資するインフラの整備・運営・更新を実現する。」

④ 「日本再興戦略-JAPAN is BACK」(H25)

○インフラ長寿命化基本計画の策定

- ・本年秋頃までに、国としてのインフラ長寿命化基本計画(基本方針)を取りまとめる。…(略)…
- ・また、基本計画に基づき、国、自治体レベルの全分野にわたるインフラ長寿命化計画(行動計画)を策定する。これにより、個別施設ごとの長寿命化計画策定の着実な推進を図り、全国のあらゆるインフラの安全性の向上と効率的な維持管理を実現する。
- ・その際、研究開発、実証、導入など開発段階に対応した新技術導入等の計画を明記するとともに、国の体制整備等による自治体の支援を行うこととする。



インフラ長寿命化基本計画の概要

- 個別施設毎の長寿命化計画を核として、メンテナンスサイクルを構築
- メンテナンスサイクルの実行や体制の構築等により、トータルコストを縮減・平準化
- 産学官の連携により、新技術を開発・メンテナンス産業を育成

1. 目指すべき姿

○安全で強靱なインフラシステムの構築

- メンテナンス技術の基盤強化、新技術の開発・導入を通じ、厳しい地形、多様な気象条件、度重なる大規模災害等の脆弱性に対応
- 【目標】老朽化に起因する重要インフラの重大事故ゼロ（2030年）等

○総合的・一体的なインフラマネジメントの実現

- 人材の確保も含めた包括的なインフラマネジメントにより、インフラ機能を適正化・維持し、効率的に持続可能で活力ある未来を実現
- 【目標】適切な点検・修繕等により行動計画で対象とした全ての施設の健全性を確保（2020年頃）等

○メンテナンス産業によるインフラビジネスの競争力強化

- 今後のインフラビジネスの柱となるメンテナンス産業で、世界のフロントランナーの地位を獲得
- 【目標】点検・補修等のセンサー・ロボット等の世界市場の3割を獲得（2030年）

2. 基本的な考え方

○インフラ機能の確実かつ効率的な確保

- メンテナンスサイクルの構築や多段階の対策により、安全・安心を確保
- 予防保全型維持管理の導入、必要性の低い施設の統廃合等によりトータルコストを縮減・平準化し、インフラ投資の持続可能性を確保

○メンテナンス産業の育成

- 産学官連携の下、新技術の開発・積極公開により民間開発を活性化させ、世界の最先端へ誘導

○多様な施策・主体との連携

- 防災・減災対策等との連携により、維持管理・更新を効率化
- 政府・産学界・地域社会の相互連携を強化し、限られた予算や人材で安全性や利便性を維持・向上

3. 計画の策定内容

○インフラ長寿命化計画（行動計画）

- 計画的な点検や修繕等の取組を実施する必要性が認められる全てのインフラでメンテナンスサイクルを構築・継続・発展させるための取組の方針（対象施設の現状と課題／維持管理・更新コストの見通し／必要施策に係る取組の方向性 等）

○個別施設毎の長寿命化計画（個別施設計画）

- 施設毎のメンテナンスサイクルの実施計画（対策の優先順位の考え方／個別施設の状態等／対策内容と時期／対策費用 等）

4. 必要施策の方向性

点検・診断	定期的な点検による劣化・損傷の程度や原因の把握 等
修繕・更新	優先順位に基づく効率的かつ効果的な修繕・更新の実施 等
基準類の整備	施設の特性を踏まえたマニュアル等の整備、新たな知見の反映 等
情報基盤の整備と活用	電子化された維持管理情報の収集・蓄積、予防的な対策等への利活用等
新技術の開発・導入	ICT、センサー、ロボット、非破壊検査、補修・補強、新材料等に関する技術等の開発・積極的な活用 等
予算管理	新技術の活用やインフラ機能の適正化による維持管理・更新コストの縮減、平準化 等
体制の構築	[国]技術等の支援体制の構築、資格・研修制度の充実 [地方公共団体等]維持管理・更新部門への人員の適正配置、 国の支援制度等の積極的な活用 [民間企業]入札契約制度の改善 等
法令等の整備	基準類の体系的な整備 等

5. その他

- 戦略的なインフラの維持管理・更新に向けた産学官の役割の明示
- 計画のフォローアップの実施

公共施設等の総合的かつ計画的な管理による老朽化対策等の推進

地方公共団体が、厳しい財政状況や人口減少等の状況を踏まえ、公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化や公共施設等の最適な配置の実現を目指す。併せて、更新時等における民間事業者の参入促進や国土強靱化の推進を図る。

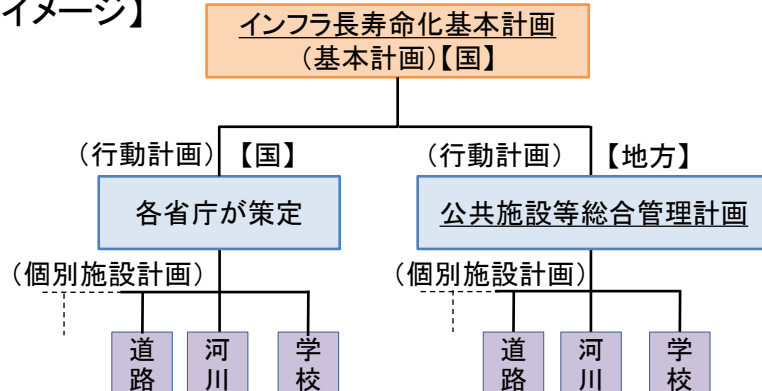
取組の内容

(1)「公共施設等総合管理計画」の策定要請

(平成26年4月22日総務大臣通知)

地方公共団体が所有する公共施設等の全体の状況を把握し、当該地方公共団体を取り巻く現況及び将来の見通しを分析し、これを踏まえた公共施設等の管理の基本的な方針を定めることを内容とする計画を定めるよう要請

【イメージ】



促進

(2)「公共施設等総合管理計画」の策定支援

地方公共団体における公共施設等総合管理計画の策定を促進するための支援を実施

<支援の内容>

- ・計画策定に当たっての指針を発出
- ・計画策定に要する経費について、平成26年度からの3年間にわたり特別交付税措置(措置率 1/2)
- ・計画に基づく公共施設等の除却について、地方債の特例措置を創設(地方財政法改正)

【特例期間】

平成26年度以降当分の間、地方債の充当率 75% (資金手当)

【地方債計画計上額】

300億円(一般単独事業(一般)の内数)

※ 計画を実行する上でPPP/PFIは有効な手段であり、計画の策定に際して、積極的な活用を検討を要請

公共施設等の総合的かつ計画的な管理により、地域社会の実情に合ったまちづくりや国土強靱化の推進にも寄与

公共施設等総合管理計画に基づく老朽化対策の推進イメージ

公共施設等の管理

- 長期的視点に立った老朽化対策の推進
- 適切な維持管理・修繕の実施
- トータルコストの縮減・平準化
- 計画の不断の見直し・充実

まちづくり

- PPP/PFIの活用
- 将来のまちづくりを見据えた検討
- 議会・住民との情報及び現状認識の共有

国土強靱化

- 計画的な点検・診断
- 修繕・更新の履歴の集積・蓄積
- 公共施設等の安全性の確保
- 耐震化の推進

民間からの提案・投資促進



公共施設等総合管理計画のポイント

1. 10年以上の長期にわたる計画とする。
2. ハコモノに限らず、地方公共団体が所有するすべての公共施設等を対象とする。
3. 更新・統廃合・長寿命化など、公共施設等の管理に関する基本的な考え方を記載。



総合管理計画に記載すべき事項

一 公共施設等の現況及び将来の見通し

公共施設等及び当該団体を取り巻く現状や将来にわたる見通し・課題を客観的に把握・分析。

【主な分析項目】

- (1) 老朽化の状況や利用状況をはじめとした公共施設等の状況
- (2) 総人口や年代別人口についての今後の見通し(30年程度が望ましい)
- (3) 公共施設等の維持管理・修繕・更新等に係る中長期的な経費の見込みやこれらの経費に充当可能な財源の見込み等

※ これらの把握・分析は、公共施設等全体を対象とする。



公共施設等総合的管理計画策定にあたっての指針（概要）③

総合管理計画に記載すべき事項

二 公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針

「公共施設等の現況及び将来の見通し」を踏まえ、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針を定める。

【主な記載項目】

(1) 計画期間（10年以上）

【例】平成24年度から平成33年度の10年間を計画期間とする。ただし、計画期間内であっても必要に応じて適宜見直すものとする。（名古屋市）

(2) 全庁的な取組体制の構築及び情報管理・共有方策

【例】平成22年4月に新設された財産経営課が中心となり、関係部局と連携しファシリティマネジメントの推進を図る。また、各取組を効率的、かつ、効果的に推進するため、既存の庁内会議（県有施設建築計画検討会議等）を活かしつつ、財産管理統括課、技術支援担当課、各部局（県営住宅、教育施設、警察本部、企業庁）の施設管理統括課等が連携した推進体制づくりを行う。（神奈川県）

(3) 現状や課題に関する基本認識

【例】市設建築物は昭和40年代から60年代を中心に建設が行われ、公共土木施設は昭和30年代の高度経済成長期の始まりを境に集中的に整備されてきた。このため、今後、老朽化する公共施設が急増すると見込まれることから、これに対応した計画的な維持管理が必要である。（名古屋市）

(4) 公共施設等の管理に関する基本的な考え方（次ページ以降で詳述）

(5) フォローアップの実施方針

【例】PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを活用し、進捗管理や見直しを行い、継続的な取組を行う。また、PDCAサイクルによる評価を踏まえ、基本方針の見直しを行う。（長野県）

三 施設類型ごとの管理に関する基本的な方針（※ 個別施設計画との整合性に留意。）

施設類型（道路、学校等）ごとに、その特性を踏まえ、管理に関する基本的な方針を記載。



総合管理計画に記載すべき事項

公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針

（４）公共施設等の管理に関する基本的な考え方

計画期間における公共施設等の数や延べ床面積等の公共施設等の数量に関する目標を記載するとともに、以下の事項について、管理に関する考え方を記載。

【例】将来の施設整備費を近年と同程度と仮定した場合、持続可能で健全な施設の維持管理には、現在の保有資産量から床面積で約1割程度の削減が必要と試算される。保有資産量を減らしても適切なサービスを提供できるようにするためには、施設毎の機能や利用実態を踏まえて、類似・重複した機能の統合や施設の集約化など、効率的、効果的な整備を図る必要がある。（名古屋市）

【記載事項】

① 点検・診断等の実施方針

【例】長期保全計画の作成にあたっては、劣化診断を実施し、経年による劣化状況、外的負荷（気候天候、使用特性等）による性能低下状況および管理状況を把握するとともに、評価を行い、施設間における保全の優先度を判断します。（群馬県）

② 維持管理・修繕・更新等の実施方針

【例】各整備内容ごとの計画保全の時期を過ぎた既存施設について、リニューアル改修や改築に至る前に施設の安全性や、快適性を含む施設の運営に重大な支障をきたすことのないよう、応急保全を実施する。実施にあたっては、施設の重要度や劣化状況に応じて優先度をつけて、計画的に改修・更新する。（名古屋市）

③ 安全確保の実施方針

点検・診断等により高度の危険性が認められた公共施設等や老朽化等により供用廃止されかつ今後とも利用見込みのない公共施設等への対処方針等、危険性の高い公共施設等に係る安全確保の実施方針について記載。



総合管理計画に記載すべき事項

公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針

（４）公共施設等の管理に関する基本的な考え方

【記載事項（その２）】

④ 耐震化の実施方針

【例】神戸市耐震改修促進計画が定める一般営繕施設について、27年度までに、耐震化率100%の目標を達成するために計画的・効果的な施設整備を図るなどの実践支援をする。（神戸市）

⑤ 長寿命化の実施方針

【例】「長寿命化対象施設」は、現行の平均的な40年の建替え周期を65年へと延長して設定し、経済的且つ効果的な保全措置を講じて築後平均使用年数を延長し、40年で建替える場合に比して、LCC(ライフサイクルコスト)を5カ年で30%以上低減し、次の5カ年も同様とする。（神戸市）

⑥ 統合や廃止の推進方針

【例】施設の統合・整理や遊休施設の活用、学校を含めた施設の複合化等によって、機能を維持しつつ、施設総量を縮減する。複合施設においては、管理・運営についても一元化・効率化する。施設の複合化により空いた土地は、活用・処分を促進する。（さいたま市）

⑦ 総合的かつ計画的な管理を実現するための体制の構築方針

【例】多岐にわたるファシリティマネジメント業務を推進するにあたって、職員一人ひとりが、従来の縦割りの中での施設ごとの管理状況から抜け出し、常に経営的視点を持って、全体の最適化を目指す戦略的取組が必要である。そのために、施設ごとにファシリティマネジメント推進員を設置し、ファシリティマネジメントに必要な研修を実施するなど、必要な取組を行う。（静岡県）

公共施設等総合的管理計画策定にあたっての指針（概要）⑧

その他

三 公共施設マネジメントの取組状況調査の実施等について

公共施設マネジメント取組状況調査結果（H26.1）

※ 東京都大島町は無回答（台風災害のため）

区分		合計	都道府県	指定都市	指定都市以外の市 区町村
		団体数 （構成比）	団体数 （構成比）	団体数 （構成比）	団体数 （構成比）
回答団体数		1,788	47	20	1,721
H25年度までに基本方針を策定		334 (18.7%)	30 (63.8%)	17 (85.0%)	287 (16.7%)
H26年度に基本方針を策定（予定）		117 (6.5%)	7 (14.9%)	3 (15.0%)	107 (6.2%)
現在までに取組開始またはH26年度までに取組予定		1,327 (74.2%)	40 (85.1%)	20 (100.0%)	1,267 (73.6%)
公共施設マネジメントの主管課が決定		707 (39.5%)	22 (46.8%)	17 (85.0%)	668 (38.8%)
主管課	財産管理担当課	300 (42.4%)	14 (63.6%)	7 (41.2%)	279 (41.8%)
	財政担当課	94 (13.3%)	0 (0.0%)	1 (5.9%)	93 (13.9%)
	行革担当課	93 (13.2%)	2 (9.1%)	2 (11.8%)	89 (13.3%)
	企画政策担当課	143 (20.2%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)	141 (21.1%)
	その他	77 (10.9%)	6 (27.3%)	5 (29.4%)	66 (9.9%)

公共施設等総合的管理計画策定にあたっての指針（概要）⑨

先進団体の事例（さいたま市の事例①）

現状と課題

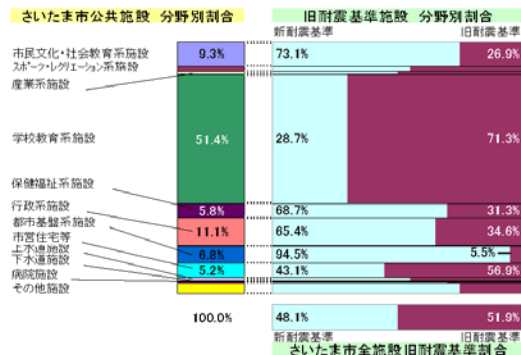
多くの公共施設を保有している

- 施設数：約1,700施設
- 建物の床面積：約260万㎡
- 建物の床面積割合：
 - 学校教育系 約51%、
 - 行政系 約11%、
 - 市民文化・社会教育系 約9%

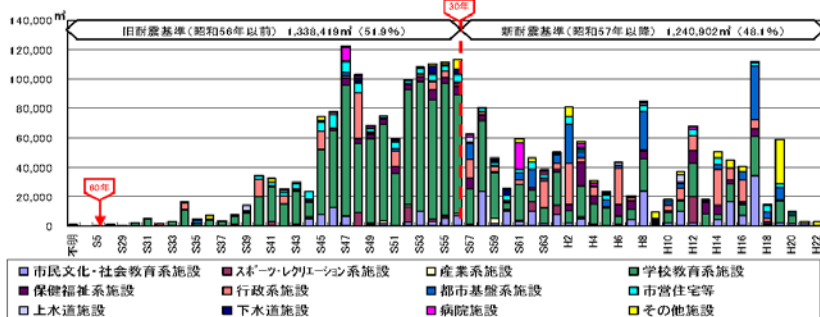
今後、大規模改修や建替えの大きな波が訪れる

- 昭和40～50年代築の建物が多い
- 旧耐震基準の建物の床面積割合は約52%
- 特に学校、市営住宅などで老朽化が進展

公共施設の分野別床面積の割合と老朽化の状況



公共施設の建築年別の床面積の状況



人口・ニーズ

今後、急速に少子高齢化が進展しつつ人口が増加から減少に転ずる

- 全国の政令市の中でトップスピードで高齢化と少子化が同時進行
- 平成27～32年を境に人口減少に転ずる

地区によって傾向が大きく異なる

- 市平均地域、郊外型高齢化進展地域、都心型高齢化進展地域、若年層集積地域など、地区により傾向が異なる

市全体の人口動態（推計）及び「市平均地域」の例

さいたま市

総人口(単位千人・%)

H17	1,176 千人
H27	1,210 千人 102.9%
H37	1,194 千人 101.5%
H47	1,142 千人 97.1%

(%はH17年を基準)

高齢化率

(65歳以上人口比率)

H17	15.9%
H27	23.4%
H37	27.0%
H47	32.0%

公共施設マネジメントの必要性

公共施設の改修・更新コストの大幅な増加による破綻回避の必要性

- 従来の延長では破綻または他の行政サービスに重大な影響を及ぼす
- 更新の波が訪れる前、早期にマネジメントに取り組む

全庁的なデータの整理・収集・管理体制整備の必要性

- 公共施設に関するフルコストや利用・効果に関するデータの収集・分析が必要
- データが所管部局で個別に保有・管理され不統一

全市的・総合的な視点での優先順位付け、選択と集中の必要性

- 既存の公共施設のすべてを維持することは困難
- 全庁的・総合的な視点での優先順位付け、選択と集中による資源の効果的活用も必要

市民との情報・問題意識の共有、協働での取り組みの必要性

- 市民と情報・問題意識を共有し、市民の理解を得るとともに、市民の施設の管理運営への参加しやすい環境整備が必要
- 民間のノウハウや活力を取り入れることも必要

施設

財政

投資的経費全体を抑制する一方、改修・更新コストは増加傾向

- 平成18～20年度の市民関連施設にかかる投資的経費は横ばい
- 一方で維持補修・改修経費は増加傾向

今後、さらに大幅に改修・更新コストが増加し、多額の財源不足に

- 現状の施設を維持すると、今後40年の年平均で155億円の財源不足（投資額（一般財源）が同じなら45%しか維持できない）

現状の公共施設の改修・更新にかかる経費（一般財源分）の概算

現状と今後40年（及び前半20年・後半20年）の平均との比較

一般財源ベースで年平均155億円の不足

公共施設等総合的管理計画策定にあたっての指針（概要）⑩

先進団体の事例（さいたま市の事例②）

全体方針

「さいたま方式」の次世代型公共施設マネジメントの確立・発信

・さいたま市の地域特性を反映した公共施設マネジメント

- ・県庁所在地の政令指定都市であること
- ・旧4市の合併市であること
- ・高齢人口の急増が見込まれること

・さいたま市オリジナルの取組みを前提とした公共施設マネジメント

- ・すべての公共施設を対象とすること
- ・トップマネジメントによって推進すること
- ・数値目標を明示すること
- ・財政と連動させること
- ・モデルケースを推進力とすること
- ・市民との問題意識の共有・協働を推進すること

・中長期的な視点からのマネジメント

- ・ライフサイクルコストの把握・管理に基づく、長期的なマネジメント
- ・人口動態・人口構成の変化による需要・ニーズの変化に対応したマネジメント
- ・時代の要請に対応したマネジメント
- ・あるべき姿を踏まえた計画的・戦略的なマネジメント
- ・公共施設マネジメント基本条例の制定等を含めた、中長期的な枠組みによるマネジメント

・全庁を挙げた問題意識の共有と体制整備によるマネジメント

- ・トップマネジメントによるマネジメント
- ・数値目標の明示、施設の現状の把握と問題意識（切迫感）の共有、PDCAを前提としたマネジメント
- ・個別計画との整合・調整を踏まえたマネジメント

・財政と連動した実効性の高いマネジメント

- ・施設の維持管理・改修・更新にかかるコストの実態を踏まえたマネジメント
- ・今後の改修・更新にかかるコスト試算が財政に与える影響を踏まえたマネジメント
- ・予算編成方式を含めた実効性の高いマネジメント

・施設の実態を踏まえ、「機能重視型」・「ネットワーク型」に転換するマネジメント

- ・「施設重視型」から「機能重視型」に転換するマネジメント
- ・「フルスペック型」から「ネットワーク型」に転換するマネジメント
- ・施設の実態を踏まえたマネジメント
- ・適切な評価指標を用いたマネジメント
- ・システム化等による一元化したマネジメント
- ・「機能複合化」・「用途見直し」を含むマネジメント

・市民・民間事業者との問題意識の共有・協働を推進するマネジメント

- ・白書発行による市民等との問題意識の共有を踏まえたマネジメント
- ・受益者負担と管理方法のバランスを図るマネジメント
- ・施設の維持管理・運営に市民の参加を促進するマネジメント
- ・PPPの推進によるマネジメント

5
U
S
柱

【ハコモノ三原則】

■新規整備は原則として行わない（総量規制の範囲内で行う）

- ・長寿命化、アセットマネジメントなど適正な管理を行い、既存施設の有効活用を図り、新規整備は原則として行わない。
- ・新設が必要な場合は、中長期的な総量規制の範囲内で、費用対効果を考慮して行う。

■施設の更新（建替）は複合施設とする

- ・施設の統合・整理や遊休施設の活用、学校を含めた施設の複合化等によって、機能を維持しつつ、施設総量を縮減する。
- ・複合施設においては、管理・運営についても一元化・効率化する。
- ・施設の複合化により空いた土地は、活用・処分を促進する。

■施設総量（総床面積）を縮減する（40年間で15%程度の縮減が必要）

- ・本市の施設全体の総床面積を40年間で15%程度縮減することが必要であり、スクラップアンドビルドを徹底する。
- ・総人口が今後25年で5%減少することを踏まえ、施設を更新する際には、床面積を縮小することを基本とする。
- ・旧市単位で設置され重複している施設、分野（小分類）を超えて重複している機能（会議室、ホール等）については、統合・整理を検討する。
- ・稼働率の低い施設は運営改善を徹底し、なお稼働率が低い場合は、統合・整理を検討する。
- ・改修・更新コスト、維持管理コストを縮減する。

【インフラ三原則】

■現状の投資額（一般財源）を維持する

- ・少子高齢化、人口減少に対応した持続可能な都市づくりを推進する。
- ・本市のインフラは十分な水準に達していないため、現状の投資額の範囲内で、費用対効果や経済波及効果を考慮し、新設及び改修・更新をバランスよく実施する。

■ライフサイクルコストを縮減する

- ・長寿命化を可能な限り図るとともに、計画的、効率的な改修・更新を推進する。
- ・PPPなど、民間活力を活用し、機能を維持・向上させつつ、改修・更新コスト及び管理運営コストを縮減する。
- ・道路や公園などの公共空間の立体利用や公共空間の有効活用により、コストの縮減及び自主財源の確保を図る。

■効率的に新たなニーズに対応する

- ・バリアフリー、環境、防災などの新たなニーズに対しては、効率的な整備・対応を推進する。

大方針

全体目標



公の施設



「公の施設」の定義（自治法244条1項）

- 地方公共団体が住民の福祉を増進する目的をもって
その利用に供するために設置する施設

（公の施設の要件）

- ①「住民の利用」に供する施設
- ②「当該地方公共団体の住民の」利用に供するための施設
- ③「住民の福祉を増進する目的をもって」利用に供するための施設
- ④「地方公共団体」が設置する「施設」



公の施設の利用の原則

- 正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない。（自治法244条2項）
- 住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない。（同条3項）



公の施設の設置・廃止

- 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。
(自治法244条の2第1項)
- 条例で定める重要な公の施設のうち、条例で定める特に重要なものについて、廃止、または条例で定める長期・独占的な利用をさせる場合は、出席議員の3分の2以上の同意が必要。
(同条2項)

※公の施設を設置し、管理し、及び廃止することは、地方公共団体の長の権限。(自治法149条7号)

ただし、「教育委員会の所管に属する(中略)学校その他の教育機関の設置、管理及び廃止に関すること」は、教育委員会の権限。(地方教育行政の組織及び運営に関する法律23条1号)



公の施設の区域外設置等

- 地方公共団体は、必要があるときは、その区域外においても、関係地方公共団体との協議により公の施設を設置できる。（自治法244条の3第1項）

（例） 水道事業の給水管の敷設、バス事業の車庫、駐車場の設置

- 地方公共団体は、他の地方公共団体との協議により、当該他の地方公共団体の公の施設を自己の住民の利用に供させることができる。（同条2項）



公の施設の管理

- 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

（自治法244条の2第1項）

（条例の内容）

利用条件、利用制限、利用手続、利用料金、損害賠償など



公の施設を利用する権利に関する 処分についての不服申立て

- 公の施設を利用する権利に関する処分に不服がある場合には、行政不服審査法により審査請求又は異議申立てが可能。

（例） 市民会館の利用不許可に対する不服申立て

- 本制度に係る行政不服審査法の特例として
 - ① 地方公共団体の委員会や指定管理者がした処分については、すべて長に対する審査請求（自治法244条の4第2項3項）
 - ② 長がした裁決・決定に不服がある場合は、総務大臣又は都道府県知事に対する再審査請求又は審査請求（同条1項6項）





指定管理者制度

資料は主に総務省
作成資料より作成

指定管理者制度とは

(地方自治法244条の2第3項)

普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの(以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。)に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

<参考>「公の施設」とは

(地方自治法244条1項)

普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもつてその利用に供するための施設(これを公の施設という。)を設けるものとする。

(5つの要件)

- ① 住民の利用に供するためのもの → × 試験研究機関、庁舎など
- ② 当該地方公共団体の住民の利用に供するためのもの → × 物品陳列所など
- ③ 住民の福祉を増進する目的をもつて設けるもの → × 競輪場、留置場など
- ④ 地方公共団体が設けるもの
- ⑤ 施設であること

指定管理者制度の導入、従前との違い

指定管理者制度の導入

- 平成15年の地方自治法改正により、導入。
- 3年の移行期間の後、平成18年9月に、直営施設を除く全ての公の施設について、指定管理者制度に移行。

従前の管理委託制度との違い

	管理委託制度	指定管理者制度
管理運営主体	公共団体、公共的団体、 出資法人に限定	法人その他の団体であれば、 特段の制限なし
使用許可	委託できない (自治体だけが行える)	指定管理者ができる
管理期間	定めはない	期間を定めて指定する

指定管理者の適正な管理の担保

- ① 住民平等利用の確保や差別的取扱いの禁止が法律で指定管理者にも義務づけられている
- ② 「選定の手続」を条例によって定め、指定管理者の指定にあたっては議会の議決を経る
- ③ 「業務の範囲」「管理の基準」を条例で定める
- ④ 指定管理者は、毎事業年度終了後、事業報告書を提出
- ⑤ 地方公共団体の指示に従わないとき等は、必要に応じ、指定の取消等を行うことができる



指定管理者制度のポイント

民間事業者も含む「法人その他の団体」から指定

法人その他の団体で議会の議決を経て指定した者が管理代行

- ◇ 「体育館」を「フィットネスクラブ」へ
- ◇ 「図書館」を「出版書籍関連会社」へ
- ◇ 「文化センター・美術館・博物館」を「観光関連会社」へ

地方公共団体独自の制度設計が可能

地方公共団体の条例で次の事項を定め、基本的な制度を設計

- ◇ 指定管理者を選定するための「指定の手續」
- ◇ 指定管理者に行わせる「業務の範囲」
- ◇ 指定管理者の活動指針となる「管理の基準」

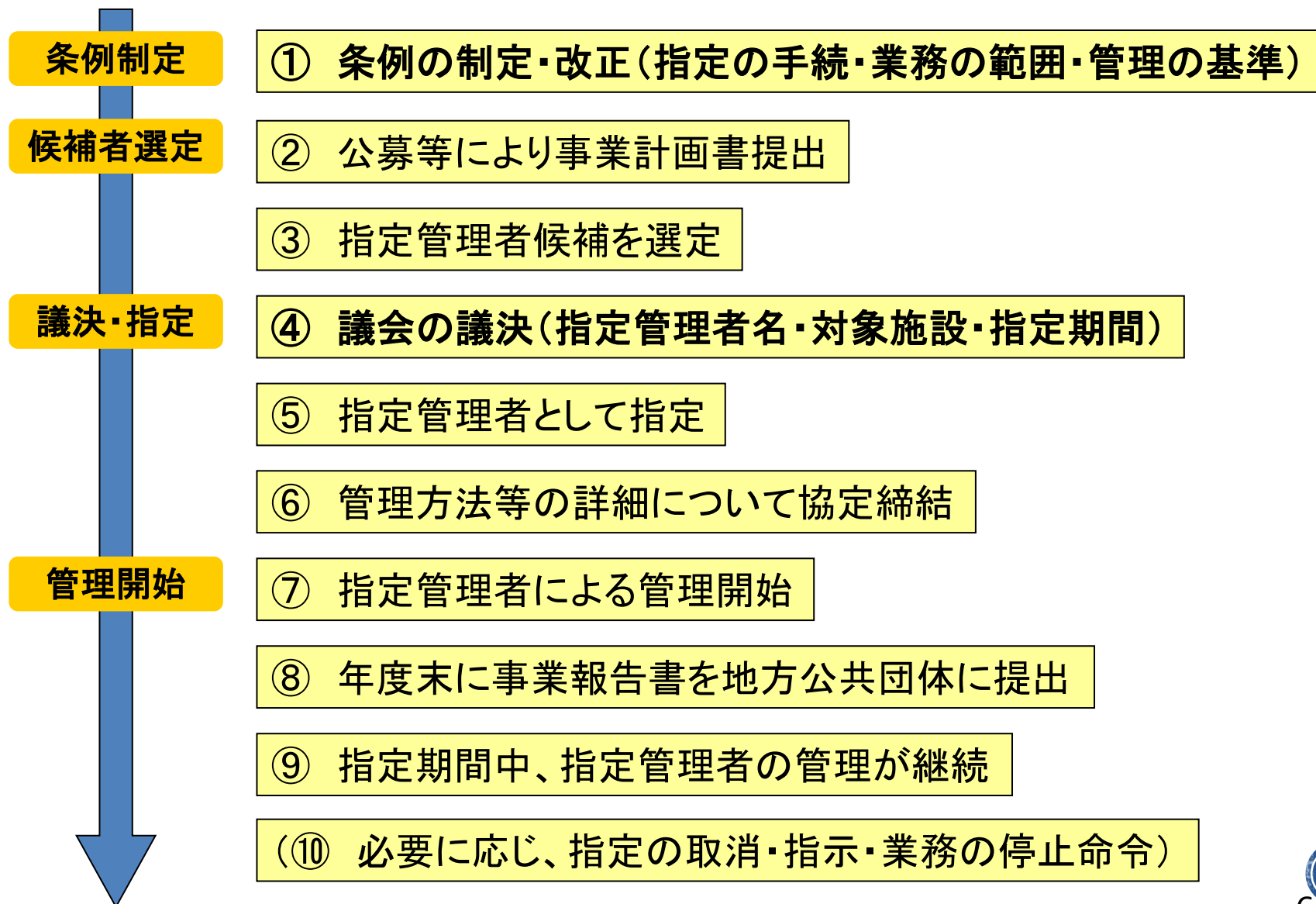
指定管理者による主体的な管理が可能

公の施設の管理運営業務を指定管理者に行わせることが可能

- ◇ 施設管理だけではなく、運営業務も指定管理者に行わせることが可能
- ◇ 指定管理者による施設の利用許可が可能
- ◇ 施設の利用料金を指定管理者の直接の収入とすることが可能



指定管理者制度のプロセス





▶ 施設案内

▶ ご利用案内

▶ 図書館カレンダー

▶ 蔵書検索と予約

▶ 周辺施設

ご利用案内

イベント展示情報

よくあるご質問

図書館の歴史

館則

資料収集方針

よくあるご質問

千代田区立図書館の運営について

千代田区立図書館は、2007年より、指定管理者制度を導入しました。指定管理導入の経緯は、[こちら](#)をご覧ください。

指定管理者概要（日比谷図書文化館は除く）

名称：ヴィアックス・SPSグループ

各企業の専門分野をいれた業務分担のもと、図書館運営を行っています。特徴的な点は、基幹となる「図書館サービス」機能に加えて、展示やイベントの企画運営や新規サービスの立案などを行う「企画」機能、利用者やマスコミへの情報発信などコミュニケーションを担う「広報」機能を設置している点です。



代表企業：株式会社ヴィアックス(VIA)

サービス・総務・学校支援・地域館・分館を担当



構成企業：サントリーパブリシティサービス株式会社(SPS)

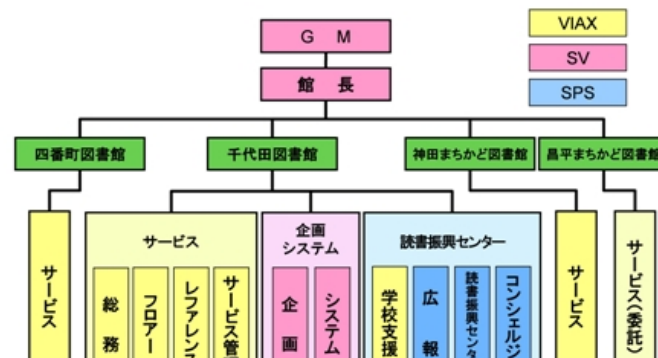
読書振興センター・広報・コンシェルジュを担当



構成企業：株式会社シェアード・ビジョン(SV)

企画・システムを担当

組織図



「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」(平成24年4月1日現在)について



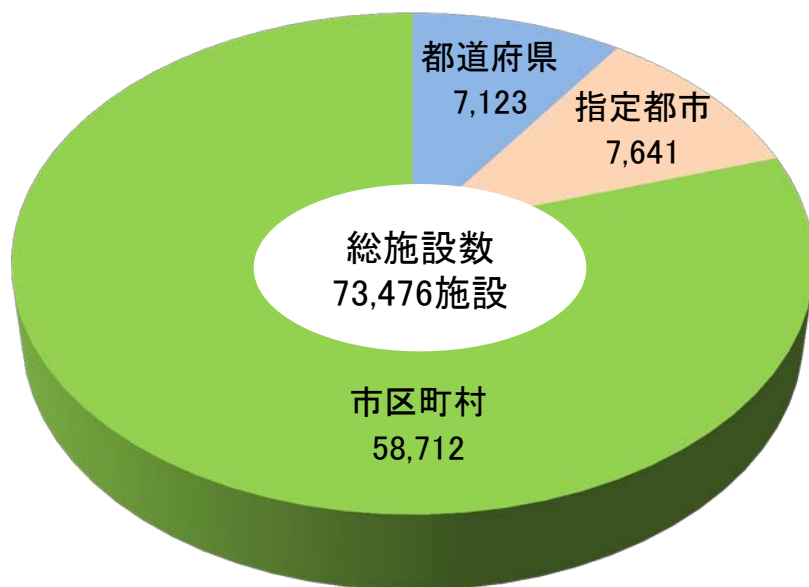
①導入状況等

指定管理者制度の導入施設数

○指定管理者制度の導入施設数は、73,476施設。

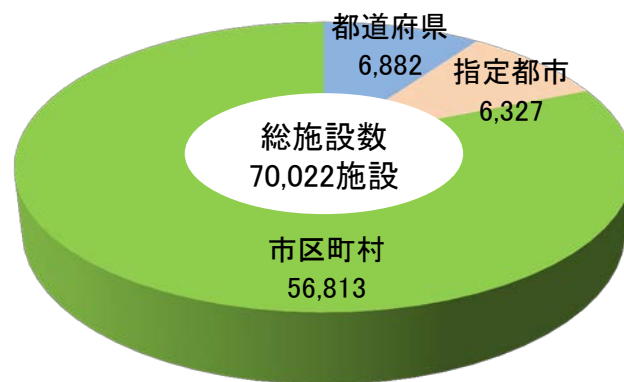
○前回調査時(平成24年4月1日時点)から、3,454施設の増加。

指定管理者制度の導入施設数



<参考>

前回調査時の導入施設数

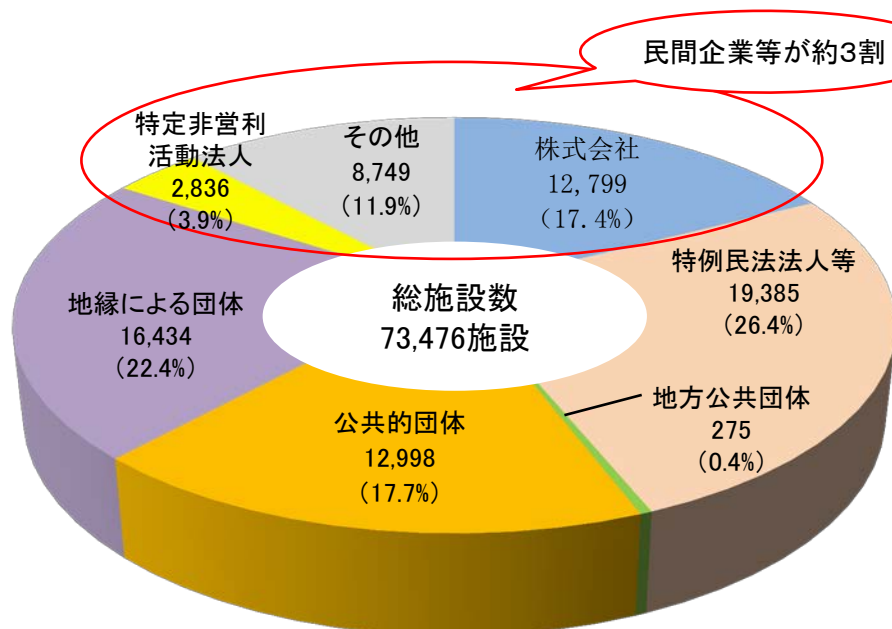


①導入状況等

指定管理者の状況

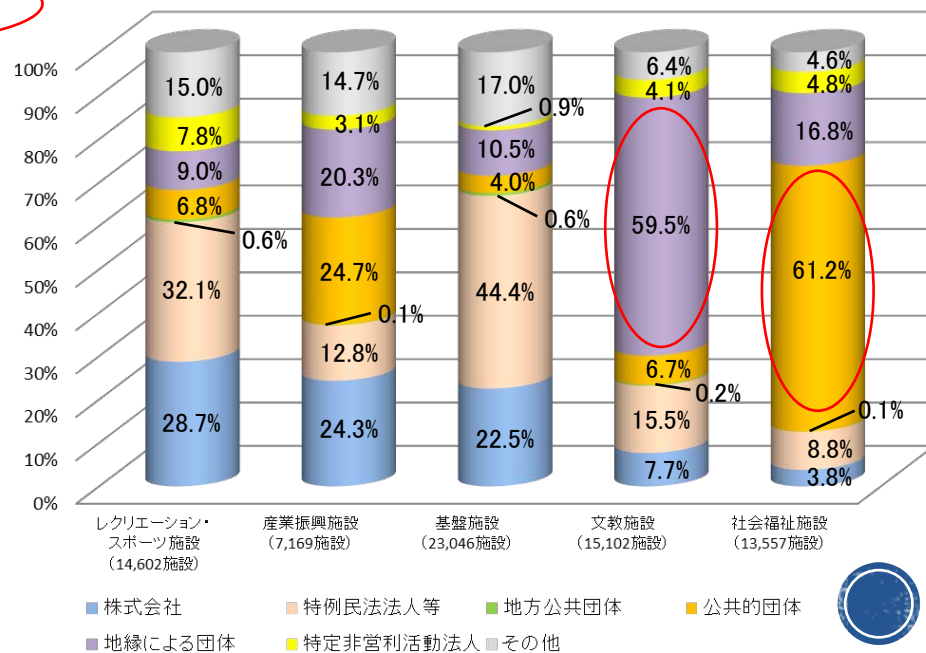
- 約3割の施設で、指定管理者に民間企業等(株式会社、特定非営利活動法人、学校法人等)を指定している。
- 施設により指定管理者の業種は大きく異なり、文教施設は地縁による団体、社会福祉施設は公共的団体の割合が高い。

業種別の指定管理者の状況



※その他: 学校法人、医療法人、共同企業体等

施設別の指定管理者の状況



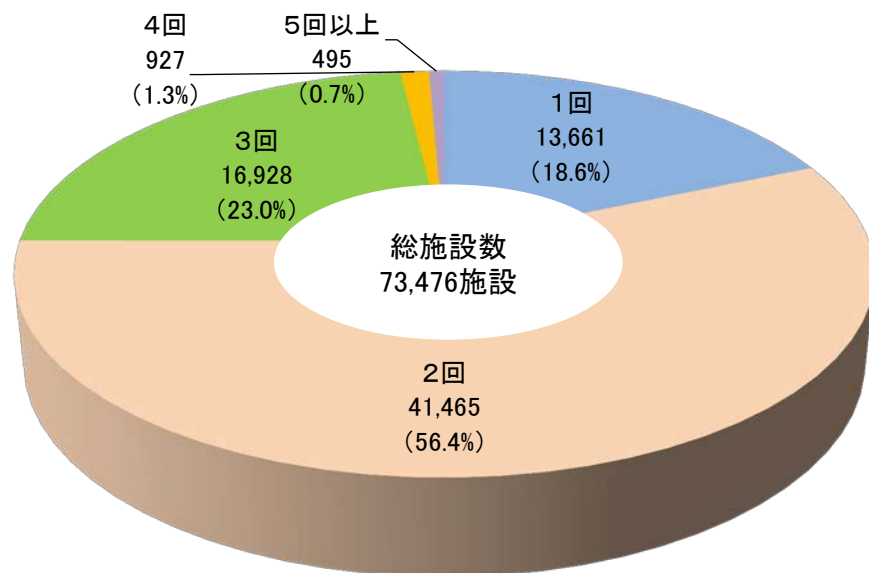
①導入状況等

指定管理者の指定の回数、従前の管理状況

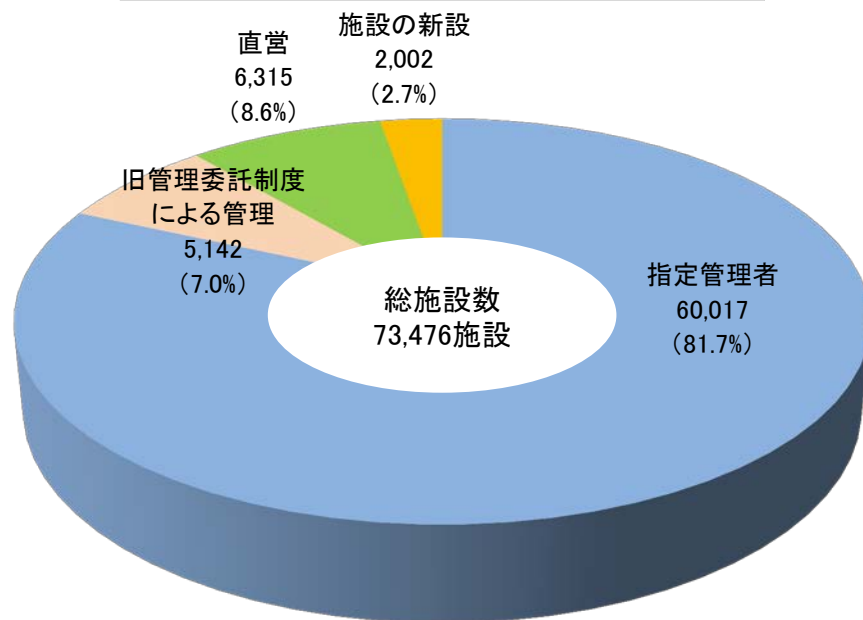
○8割以上の施設で、指定回数が2回以上となっている。

○従前の管理状況は、約8割の施設が指定管理者であり、直営から指定管理者に移行した施設は約1割である。

指定管理者の指定の回数



従前の管理状況

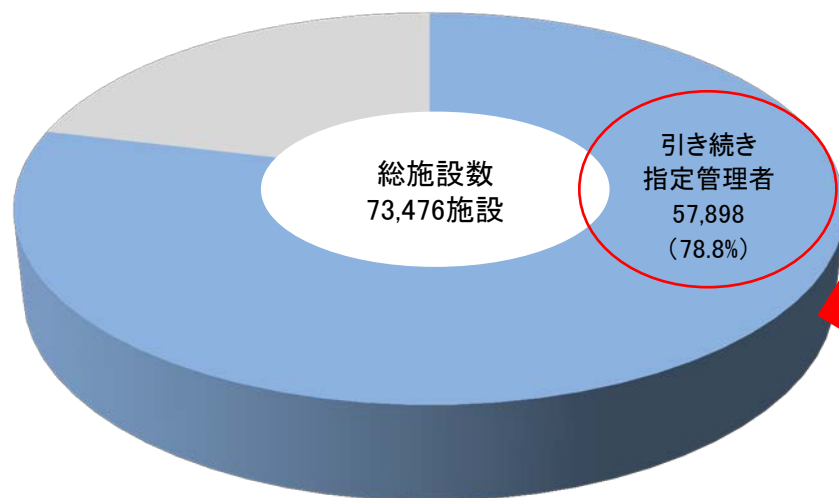


①導入状況等

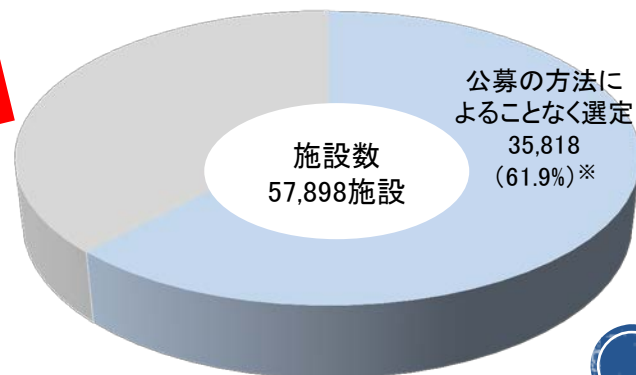
従前の管理委託者・指定管理者が引き続き指定管理者となった施設数

○約8割の施設で、従前の管理委託者や指定管理者が再度指定されており、また、再度指定される場合、いわゆる非公募での指定が6割を超える。

従前の管理委託者・指定管理者が引き続き指定管理者となった施設数



このうち、
公募の方法によることなく選定した施設



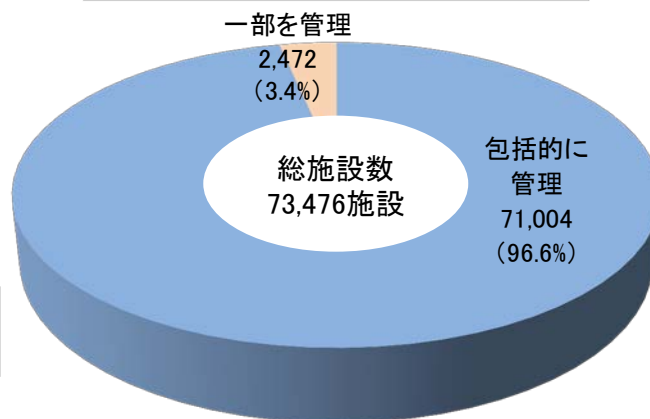
(※全施設に占める割合では、48.7%)

①導入状況等

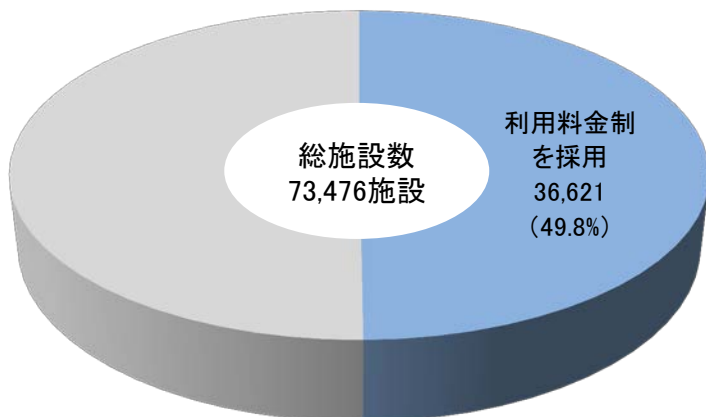
管理の範囲の状況、利用料金制の採用状況、債務負担行為の設定状況

- ほとんどの施設で包括的な管理を行っている。
- 約半数の施設で利用料金制を採用している。
- 債務負担行為を設定している施設は、5割弱にとどまる。

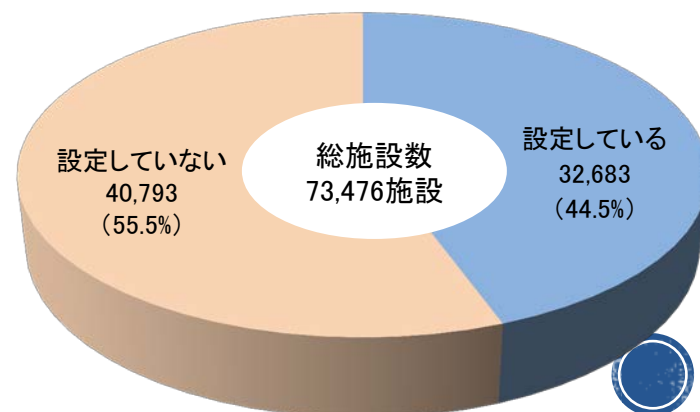
管理の範囲の状況



利用料金制の採用状況



債務負担行為の設定状況

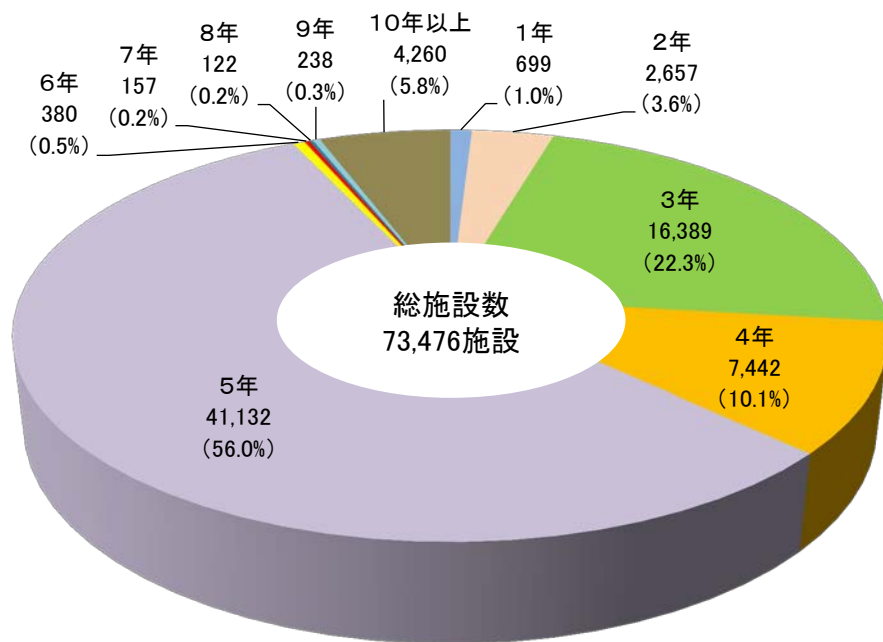


② 指定期間

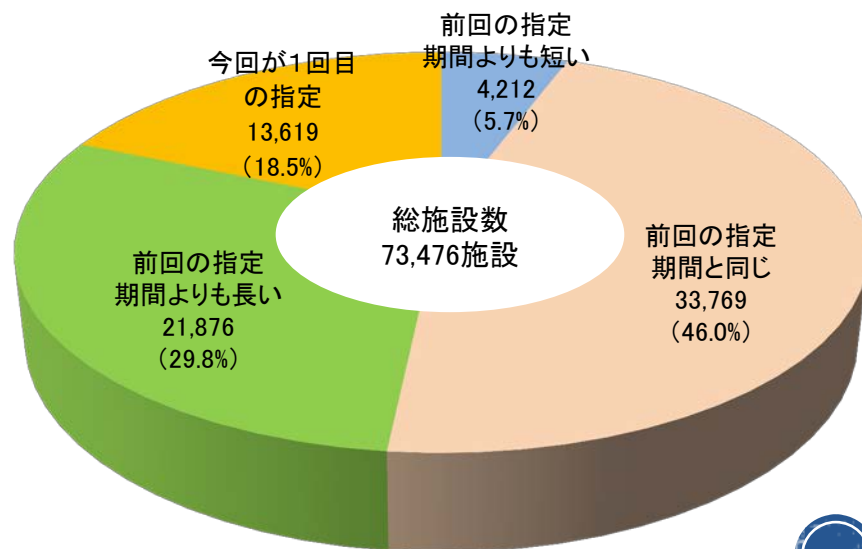
指定期間の状況及び指定期間の変化

- 指定期間が5年の施設が半数を超え、10年以上の施設もみられる。
- 再度、指定管理者を指定する際、指定管理期間を長くした施設は約3割であり、指定期間の長期化の傾向がみられる。

指定期間の状況



指定期間の変化



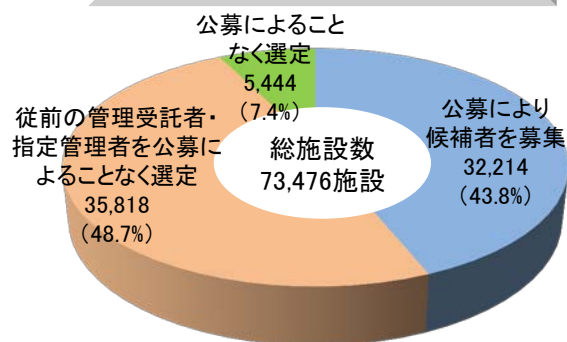
③ 選定手続

選定手続

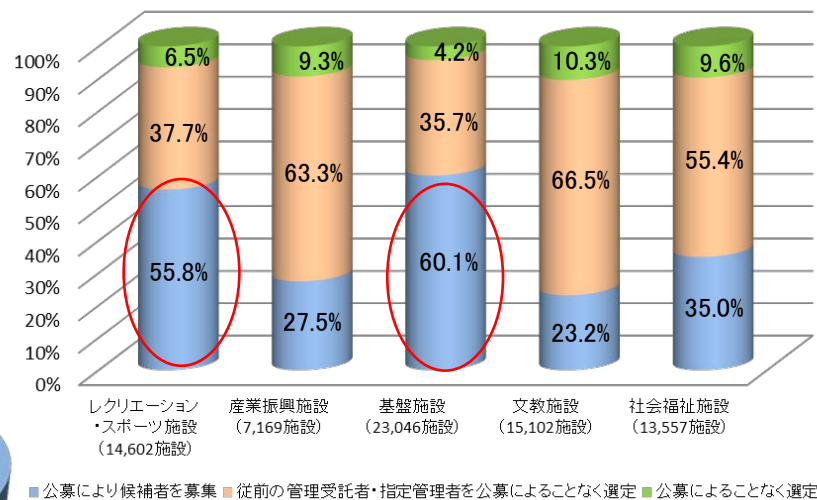
○公募で選定している施設が約4割であり、都道府県、指定都市では約6割、市区町村では約4割となっている。

○レクリエーション・スポーツ施設や基盤施設において公募の割合が高い。

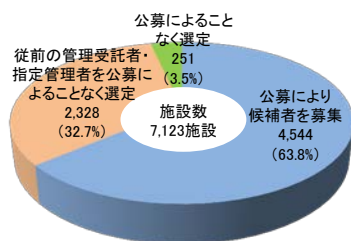
選定手続



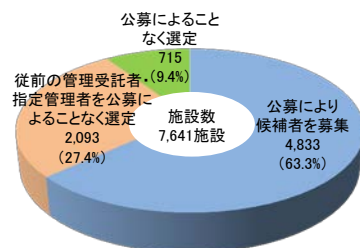
施設別にみた選定手続



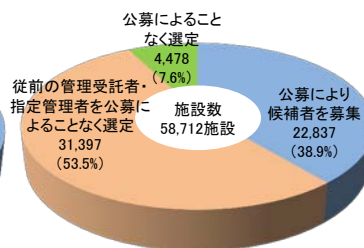
都道府県



指定都市



市区町村

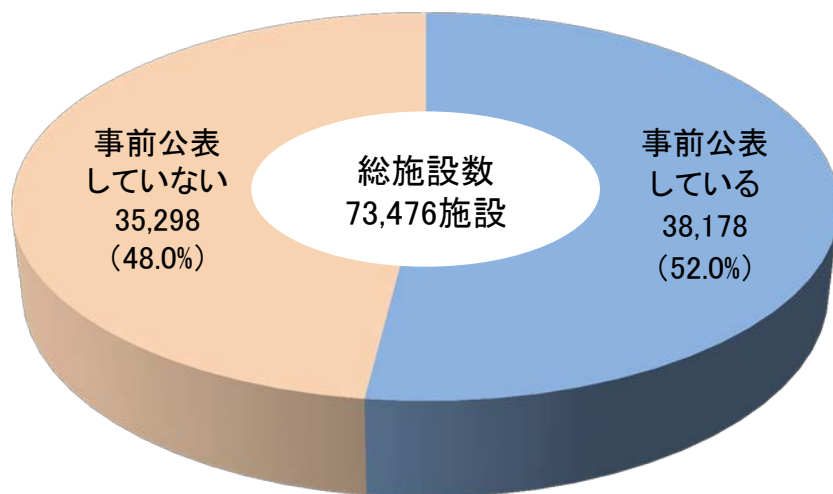


③ 選定手続

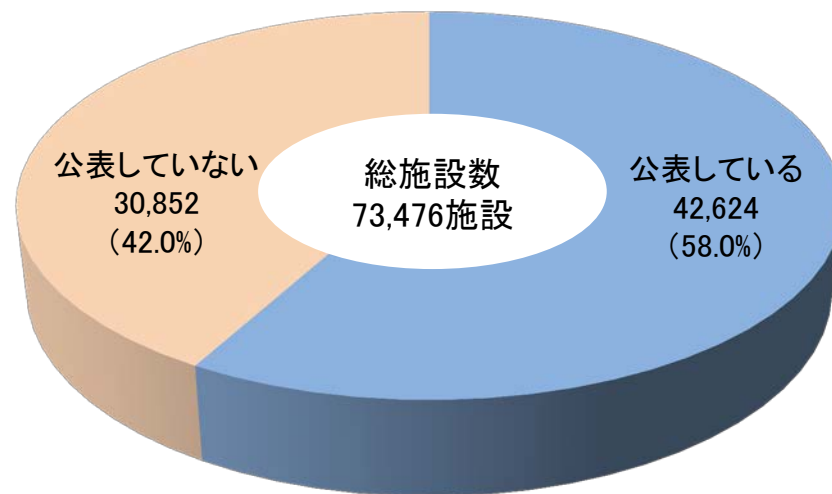
選定手続及び選定理由の公表状況

- 約半数の施設で、施設ごとの具体的な選定手続を事前に公表している。
- 約6割の施設で、指定管理者の選定理由を公表している。

選定手続の事前公表状況



指定管理者の選定理由の公表状況

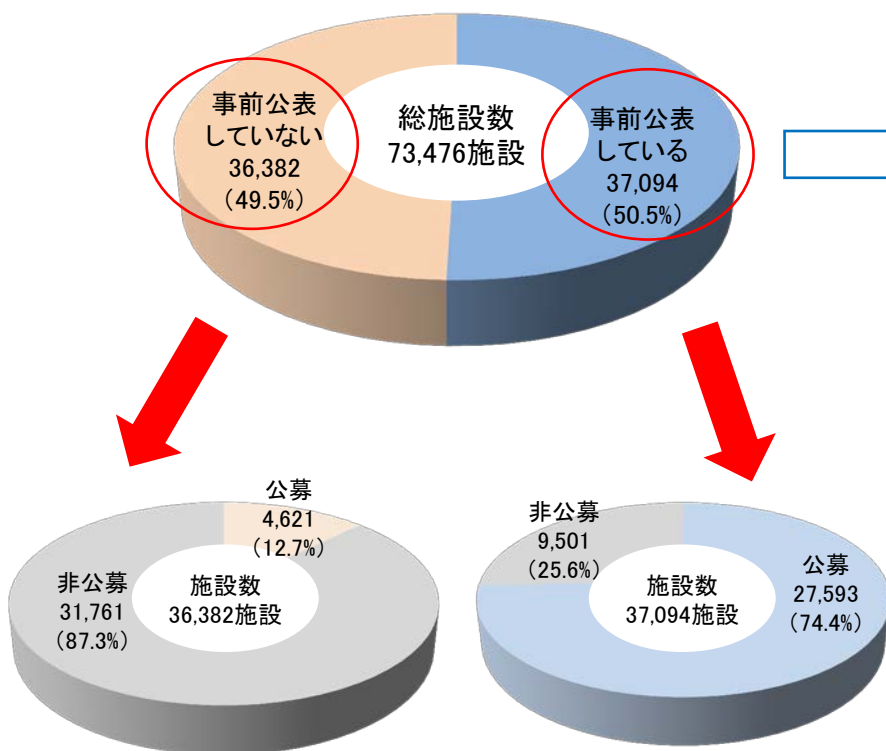


③ 選定手続

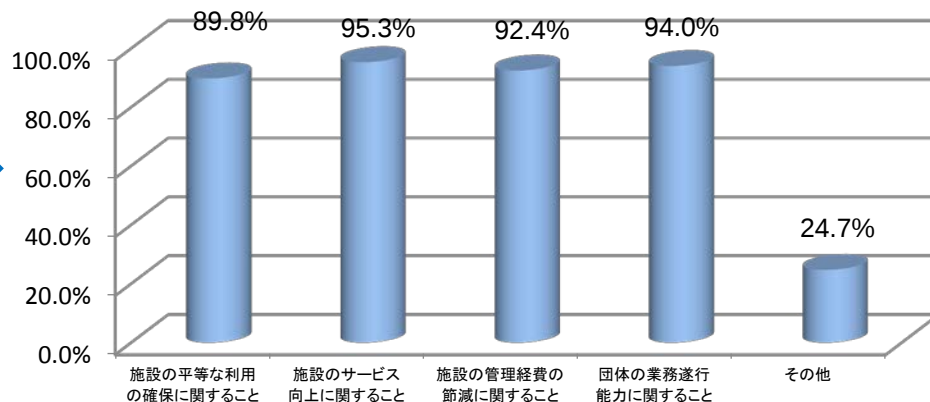
選定基準の公表状況

- 約半数の施設で、施設ごとの具体的な選定基準を事前に公表している。
- 選定基準は、「サービス向上」が最多、次いで「団体の業務遂行能力」「管理経費の節減」となっている。

選定基準の事前公表状況



選定基準の内容



【その他の内容】

- ・情報公開・個人情報保護に関すること
- ・地域貢献に関すること(地元に本社・事業所を有していること、地元住民の雇用に関すること など)
- ・危機管理に関すること(緊急時の体制、安全管理、防犯に関すること など)
- ・福祉政策に関すること(高齢者・障害者の雇用に関すること、男女共同参画に関すること など)
- ・環境保全に関すること
- ・地域との協働・連携に関すること
- ・継続雇用に関すること
- ・労働福祉に関すること(労災保険・雇用保険に関すること など)
- ・自主事業に関すること
- ・指定管理料に関すること
- ・PFI事業に関すること

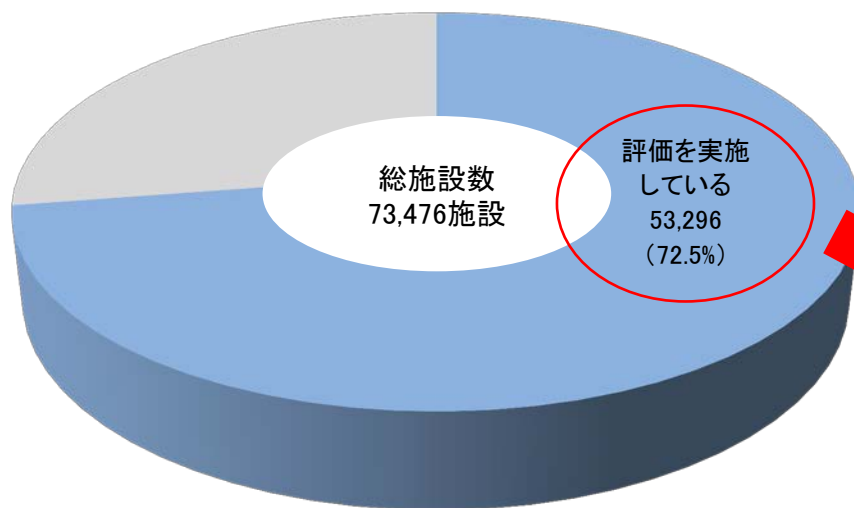


④ 評価

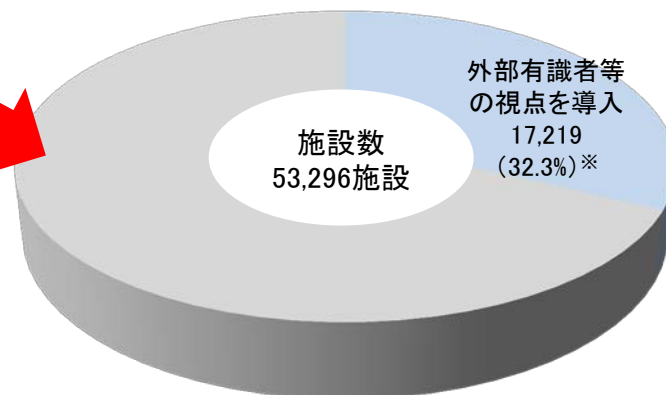
評価の実施状況

- 約7割の施設で指定管理者の評価を実施している。
- 評価を実施している施設のうち、専門知識を有する外部有識者等の視点を導入している施設は、約3割となっている。

評価の実施状況



このうち、 外部有識者等の視点を導入している施設



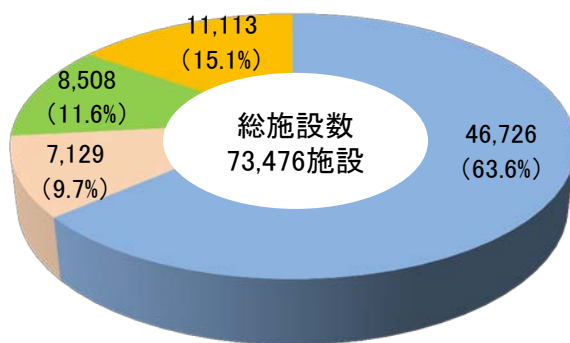
(※全施設に占める割合では、23.4%)

⑤ リスク分担

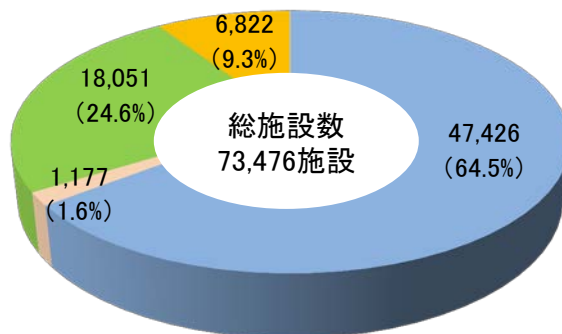
リスク分担に関する事項の協定等への記載状況

○約8～9割の施設で、選定時や協定等に提示している。

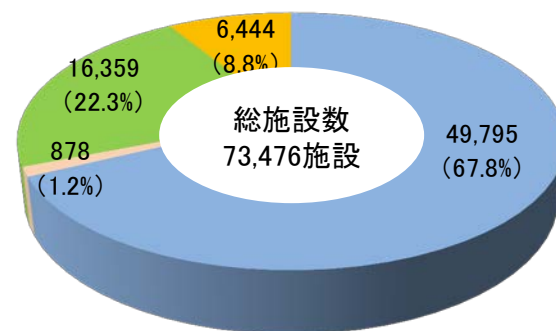
施設の種別に応じた必要な体制



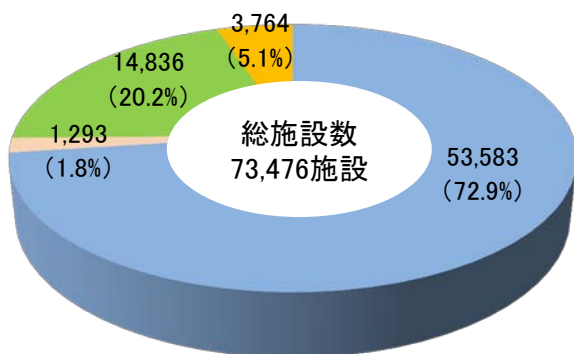
地方公共団体への損害賠償



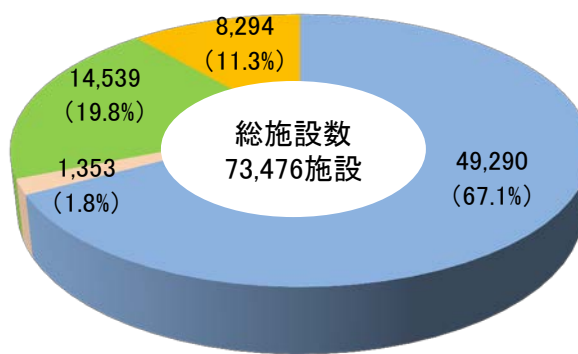
利用者への損害賠償



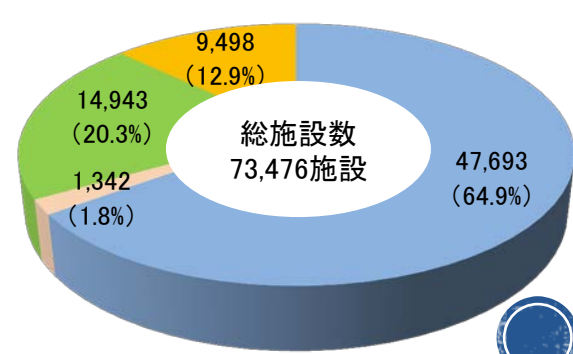
施設の修繕



備品



緊急時の対応



■ 選定時かつ協定等に提示 ■ 選定時のみ提示 ■ 協定等のみ提示 ■ 選定時にも協定等にも提示していない

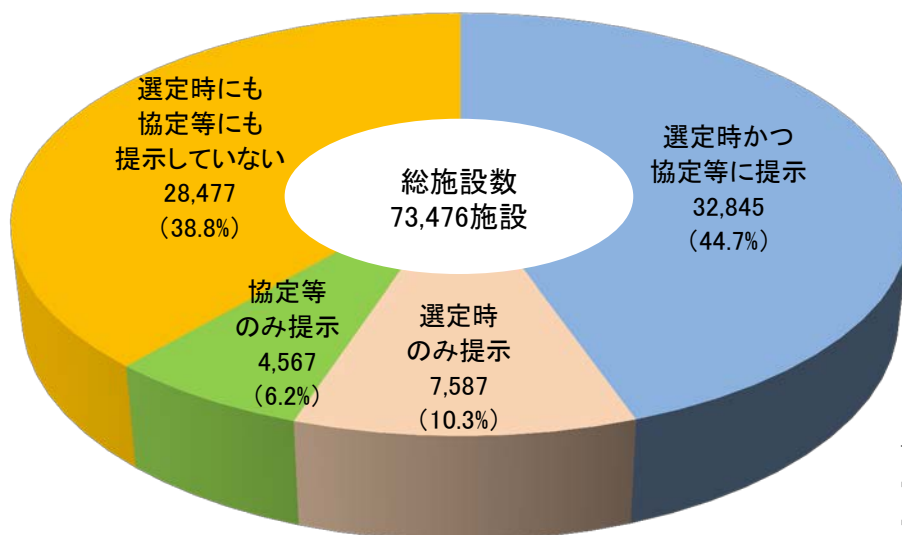


⑥ 労働条件

労働法令の遵守や雇用・労働条件への配慮規定の協定等への記載状況

○約6割の施設で、労働法令の遵守や雇用・労働条件への配慮について、選定時や協定等に提示している。

労働法令の遵守や雇用・労働条件への配慮規定の協定等への記載状況



<具体的内容>

- ・労働福祉に関すること(労災保険・雇用保険に関すること など)
- ・地域雇用に関すること
- ・障害者・高齢者雇用に関すること
- ・人員配置、勤務体制、労働時間等に関すること
- ・継続雇用に関すること
- ・労働モニタリングに関すること

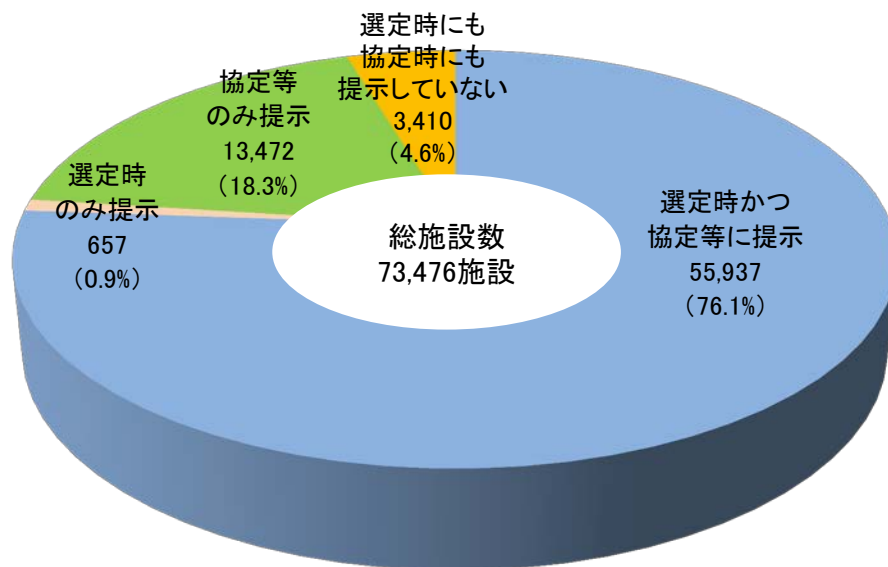


⑦ 個人情報保護

個人情報の保護への配慮規定の協定等への記載状況

○約9割の施設で個人情報保護への配慮について、選定時や協定等に提示している。

個人情報の保護への配慮規定の協定等への記載状況

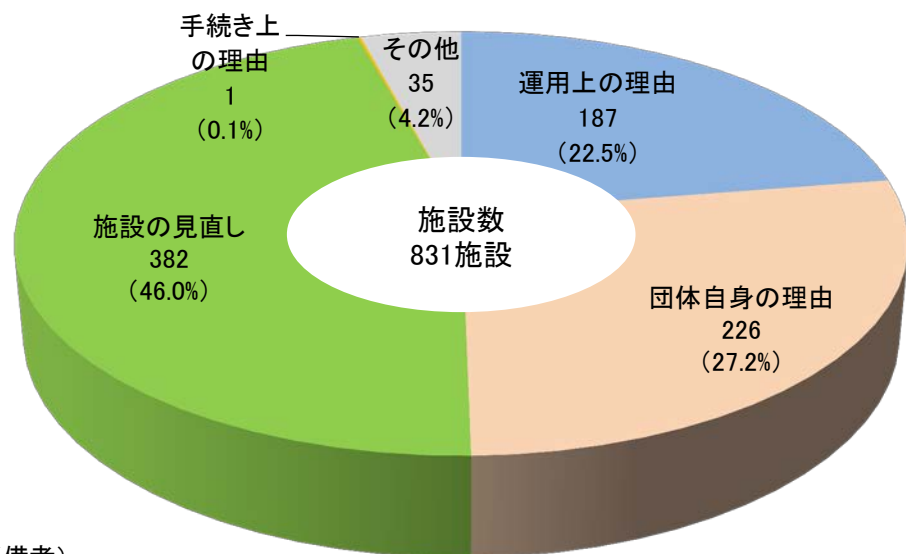


⑧ 指定の取消し等

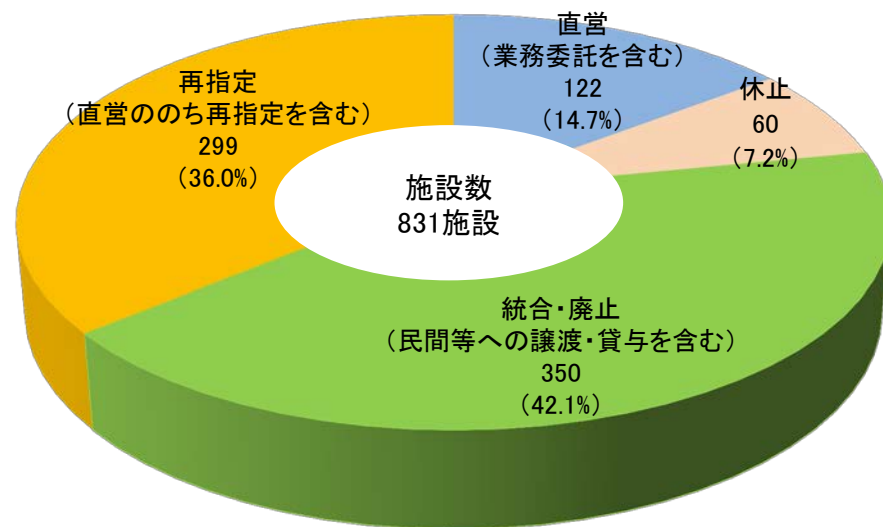
指定を取り消した事例

- 指定を取り消した施設は831施設であり、理由は「施設の見直し」が5割弱、「団体自身の理由」が約3割、「運用上の理由」が約2割となっている。
- 取り消し後の管理は、施設を統合・廃止するケースや指定管理者を選定し直すケースが多い。

指定を取り消した理由



取り消し後の管理



(備考)

- ・運用上の理由: 指定管理者の経営困難等による撤退、指定管理者の不正事件等
- ・団体自身の理由: 指定管理者の合併・解散
- ・施設の見直し: 施設の民間等への譲渡、施設の休止・廃止等
- ・手続き上の理由: 応募要件不備・不選定
- ・その他: 東日本大震災による影響等

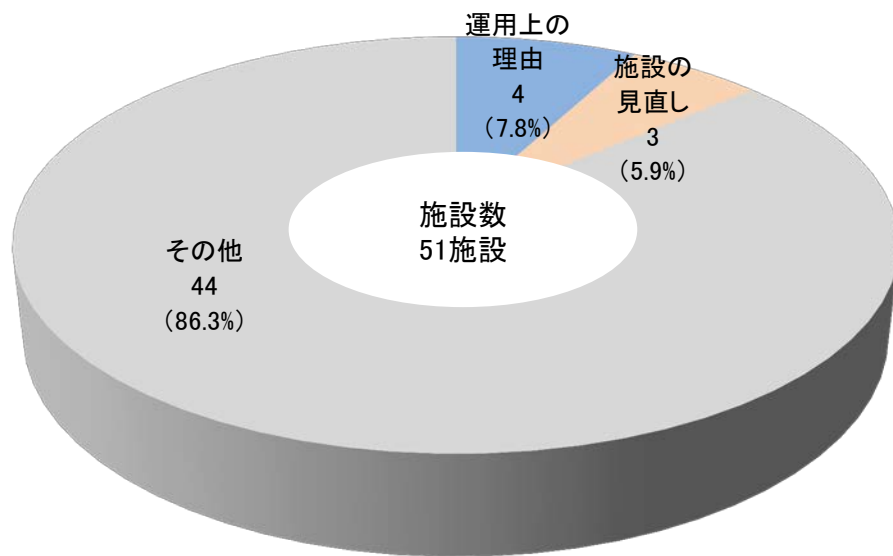


⑧ 指定の取消等

業務を停止した事例

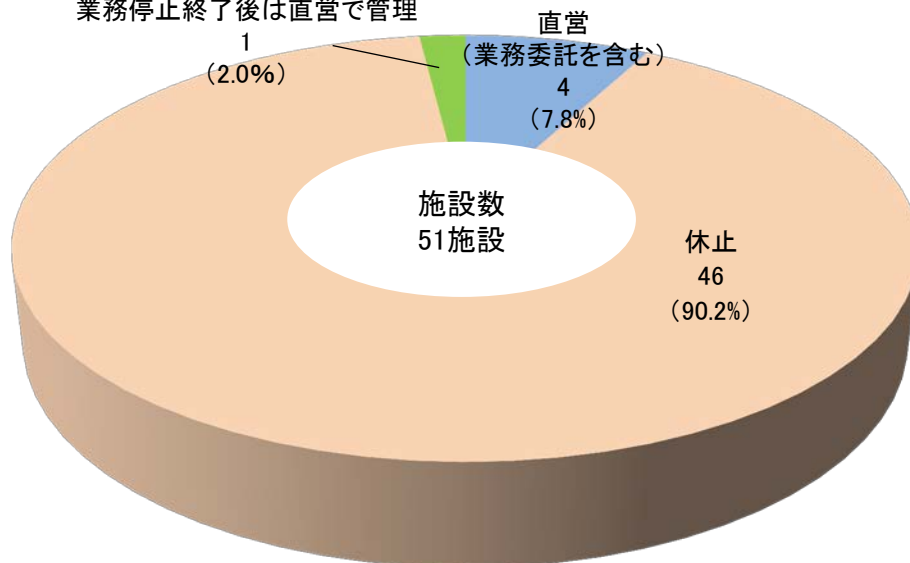
- 業務を停止した施設は51施設であり、東日本大震災の影響によるものが多い。
- 業務停止中の施設の管理は、休止しているケースがほとんどである。

業務を停止した理由



業務を停止している間の管理

業務停止中については施設を休止し、
業務停止終了後は直営で管理



(備考)

- ・運用上の理由: 指定管理者の不正事件
- ・施設の見直し: 施設の休止・廃止
- ・その他: 東日本大震災による影響

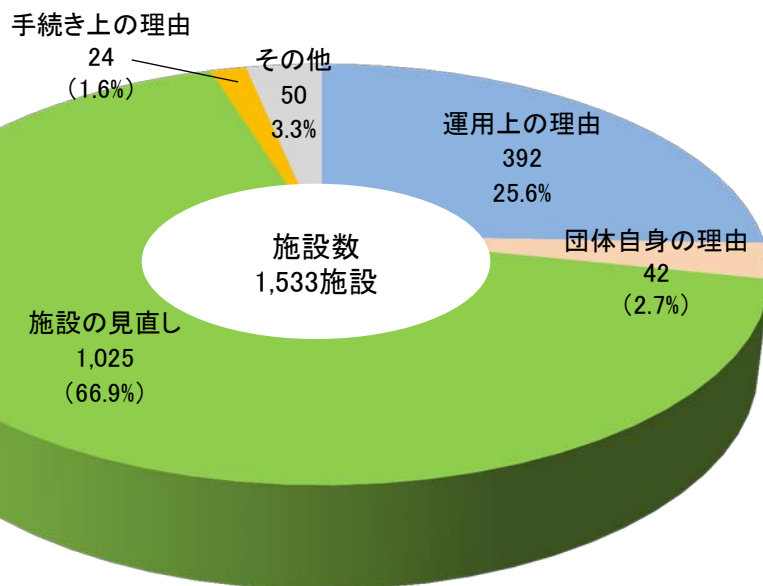


⑧ 指定の取消等

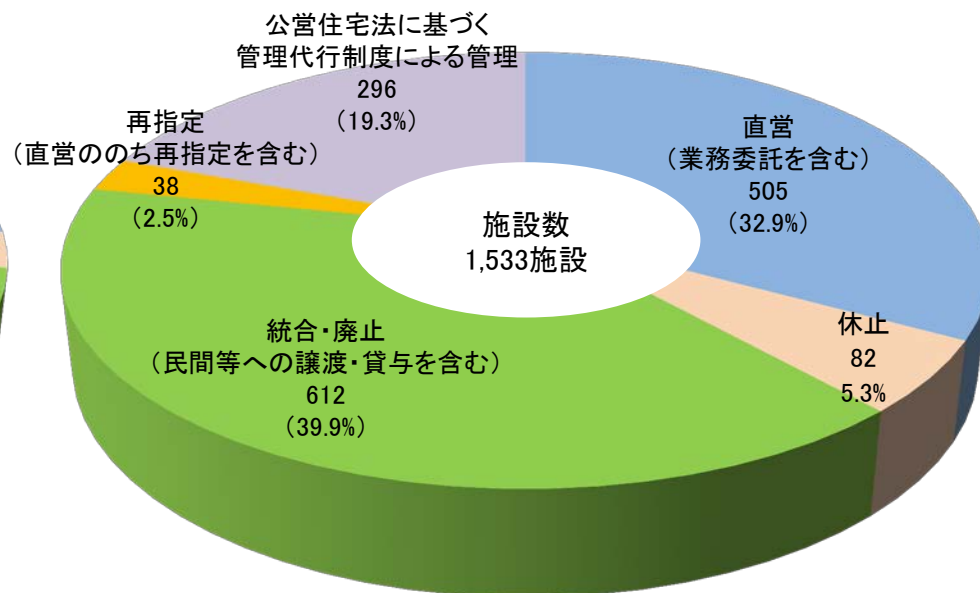
期間満了をもって指定管理者制度を取り止めた事例

- 指定管理者制度を取り止めた施設は1,533施設であり、約7割が施設の見直しによるものである。
- 指定管理者制度を取り止めた後の管理は、統合・廃止が約4割、直営が約3割となっている。

指定管理者制度を取り止めた理由



指定管理者制度を取り止めた後の管理



- (備考)
- ・運用上の理由: 費用対効果・サービス水準の検証の結果、指定管理者の経営困難等による撤退
 - ・団体自身の理由: 指定管理者の合併・解散
 - ・施設の見直し: 施設の民間等への譲渡、施設の休止・廃止、公営住宅法に基づく管理代行制度への移行等
 - ・手続き上の理由: 公募への応募なし等
 - ・その他: 東日本大震災による影響



⑨ 不服申立て等

指定管理者がした施設の利用に関する処分に対する不服申立て等の事例

○市区町村において、2件の事例があった。

→ (利用決定の解除処分に対する不服申し立て
施設使用の不承認処分に対する不服申し立て

○取消訴訟や不服申立てを経た取消訴訟は、0件であった。

※不服申立て:

地方自治法第244の4第3項の規定に基づく、公の施設を利用する権利に関する処分についての不服申立て。

※取消訴訟:

行政事件訴訟法第11条第1項の規定に基づく、公の施設を利用する権利に関する処分についての取消訴訟。



指定管理者制度の運用について
(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

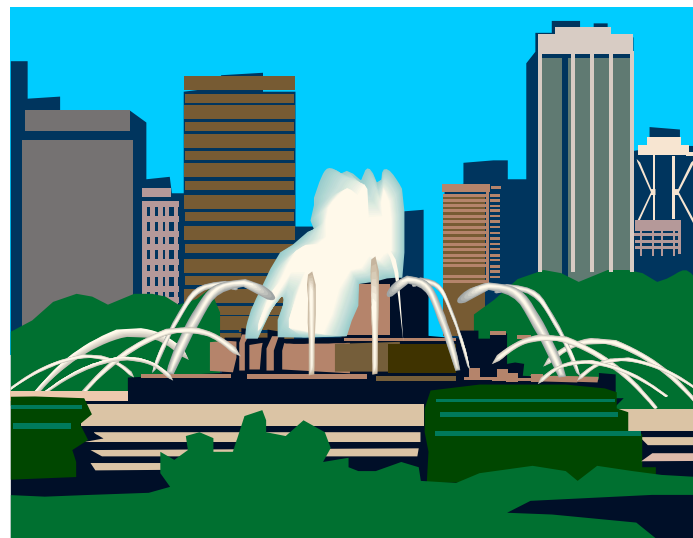


指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 1 指定管理者制度については、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときに活用できる制度であり、個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度となっていること。

○埼玉県草加市
指定管理者→直営に



指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 2 指定管理者制度は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること。

○東京都
葬儀所の指定管理者に
生花事業者等

○大阪府
外部委員による評価委員会を
活用して施設のモニタリングを強化



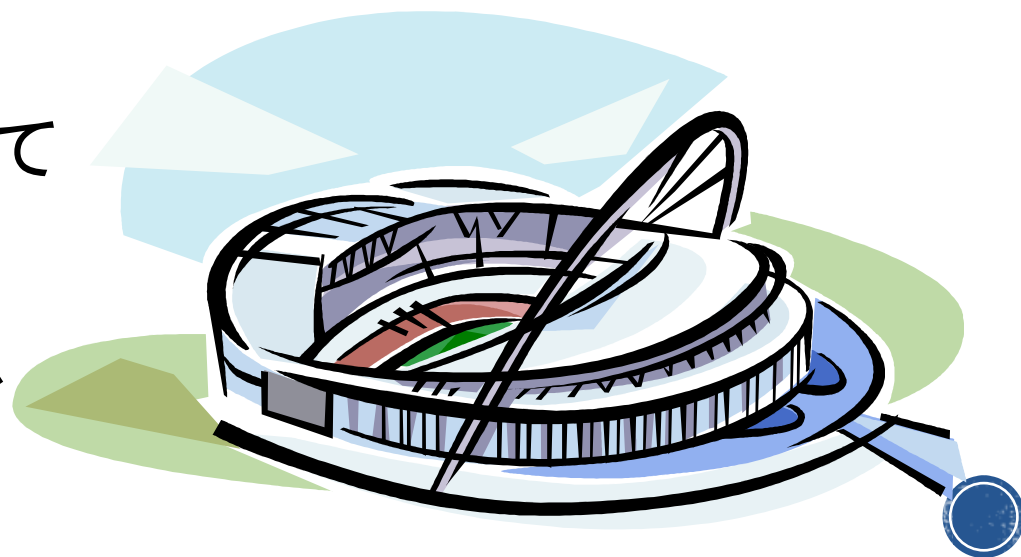
指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 3 指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとするものとされている。この期間については、法令上具体の定めはないものであり、公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、各地方公共団体において、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること。

○東京都目黒区
施設の性質に応じて

○茨城県
サッカースタジアム
10年の指定期間



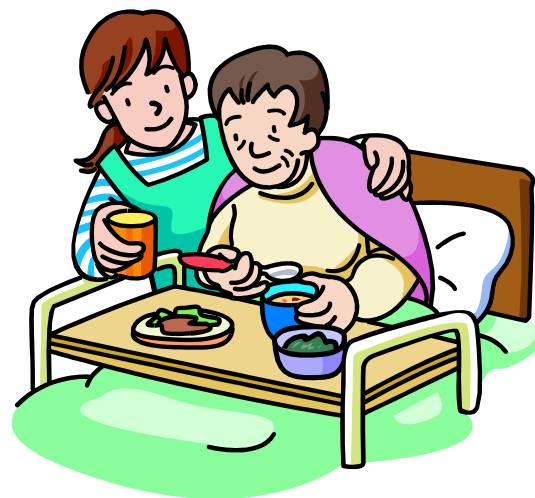
指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

4 指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、各地方公共団体において施設の態様等に応じて適切に選定を行うこと。

- 岡山県倉敷市
- 埼玉県飯能市

好評な場合の更新制の導入



指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 5 指定管理者制度を活用した場合でも、住民の安全確保に十分に配慮するとともに、指定管理者との協定等には、施設の種別に応じた必要な体制に関する事項、リスク分担に関する事項、損害賠償責任保険等の加入に関する事項等の具体的事項をあらかじめ盛り込むことが望ましいこと。

○神奈川県横浜市
スポーツ施設：
AEDや蘇生術の研修

○滋賀県大津市
保育園児への保険加入



指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 6 指定管理者が労働法令を遵守することは当然であり、指定管理者の選定にあたっては、指定管理者において労働法令の遵守や雇用・労働条件への適切な配慮がなされるよう、留意すること。

○鳥取県

- ・審査項目に「現在の従業員の雇用の安定への配慮」を審査項目に追加
- ・応募資格、審査項目、毎月の点検項目に、労働関係法令違反や監督行政機関からの指導状況を追加



指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 7 指定管理者の選定の際に情報管理体制のチェックを行うこと等により、個人情報が適切に保護されるよう配慮すること。

○埼玉県宮代町

○東京都

個人情報の管理について
モニタリング



指定管理者制度の運用について

(平成22年12月28日総行経第38号自治行政局長通知)

- 8 指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方公共団体から指定管理者に対して委託料を支出することが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定すること。



指定管理者制度の「みそ」

ー 指定管理者制度の「みそ」といったものは何でしょう？

片山鳥取県知事(当時):

指定管理者制度の「みそ」は、自由度ですね。草の根の自由度なんです。従来はお役所の管理なんです。お役所の規則に従ってやるのが正しいやり方だったんです。指定管理者制度になると、お役所の規則の大半がなくなります。そうすると現場で考え、判断する「自由度」が出てきます。そこから創意工夫が生まれます。これが草の根の知恵ですね。だから、「規則に従うモード」から、「知恵を出すモード」に代わるところが、指定管理者制度の一番いいところです。

(「指定管理」2006.5.6
キーマンインタビューより)



図書館における指定管理者制度の導入状況 (2013年8月 日本図書館協会調べ)

- 都道府県立図書館
 - 導入済み 2団体(岩手県(2006)、岡山県(2007))
 - 2012導入予定 2団体
 - 岩手県は民間企業を指定。岡山県は、指定業務は施設管理のみ。今後導入予定の2団体も、図書館の基幹的業務は直営で行うこととし、施設管理業務のみ指定管理者を指定する予定。
- 市町村立図書館
 - 導入済み 144団体(296館)
全体 8.2%
 - 今後導入予定 59団体
(36館※2012)
 - 指定先は民間企業が69.3%、次いで公社財団15.2%、NPO 12.5%となっている。

表 2 市区町村立図書館の検討状況 (自治体数)

	特別区	政令市	市	町村	合計
2011 年度までに導入	10	6	94	34	144
2012 年度に導入予定	1	2	10	5	18
2013 年度以降に導入を予定					41

表 3 市区町村立図書館の検討状況 (図書館数)

	特別区	政令市	市	町村	合計
2005～2011 年度に導入	76	36	147	37	296
2012 年度に導入予定	3	3	25	5	36

表 4 2011 年度までに導入した館の指定管理者の性格 (図書館数)

	特別区	政令市	市	町村	合計
図書館数	76	36	147	37	296
指定管理者の性格	①民間企業	72	25	95	205
	②NPO	3	0	24	37
	③公社財団	0	11	23	45
	④その他	1	0	5	9

④その他：未定を含む



指定管理者による図書館運営の例 ～山梨県山中湖情報創造館～

- 2004（H16）より NPO法人地域資料デジタル化研究会が、日本初の図書館運営における指定管理者に指定。
- 指定管理者制度を導入することによって何ができるようになったか。
 - 開館日、開館時間を柔軟に拡大
 - 休館日（毎月末日）と1月1日のみ
 - 午前9時半～午後9時までの11時間半
 - 事前予約すれば24時間いつでも借りられる貸出システムを導入
 - 自動貸出返却装置の設置により、職員の貸出作業を省力化、レファレンスサービスに必須のフロアワークに多くの時間を割く
 - 職員勤務体制を2交代制＝基本的に6時間勤務。低コスト運営を実現。



(参考) 日本図書館協会の見解(抜粋)

2010

年3月31日

「日本図書館協会は、公立図書館の管理運営形態はそれぞれの自治体、および図書館の状況に合わせて創造されるべきもの、多様であるものと考えております。しかし指定管理者制度の適用は適切ではないと考えております。司書集団の専門性の蓄積、所蔵資料のコレクション形成は図書館運営にとって極めて重要なことですが、これは一貫した方針のもとで継続して実施することにより実現できます。図書館は設立母体の異なる他の図書館や関係機関との密接な連携協力を不可欠としています。さらに図書館は事業収益が見込みにくい公共サービスであり、自治体が住民の生涯学習を保障するためにその経費を負担すべき事業です。こういった点からも図書館は、地方公共団体が設置し教育委員会により運営される仕組みは極めて合理的です。民間において図書館の管理を安定して行う物的能力、人的能力を有した事業者があるか、指定期間が限られているもとで事業の蓄積、発展ができるか、経費節減により図書館で働く人たちの賃金等労働条件に安定性を欠く事態が招来しないか、など指定管理者制度にある本質的ともいうべき問題点があります。」

- 図書館に指定管理者制度は導入すべきか。
- 導入によるメリット／デメリットは何か。
- 導入事例では、デメリットをどのように克服しているか。

