

この人に聞く

堤 つつみ

洋樹 ひろき 氏



プロフィール 前橋工科大学工学部建築学科准教授／博士(工学)。早稲田大学助手、北九州市立大学エンジニアリングアドバイザー、九州共立大学准教授を経て現職。専門は建築経済、建築生産、建築構法。建物長寿命化の実現に向け、ソフト・ハードの両面から研究。総務省経営・財務マネジメント強化事業・会津若松市・港区・目黒区・台東区・葛城市などのアドバイザー、日本建築学会建築ストックマネジメント小委員会主査などを歴任。また、「地域を持続可能にする公共資産経営の支援体制の構築(RISTEX、代表)」「公共施設における協働的ダウンサイジング手法の研究開発(科研・基盤(C)、代表)」など公共施設管理に関する研究活動多数。著書に『公共施設のしまいかた』(編著、学芸出版社)、『実践！公共施設マネジメント』(共著、学陽書房)、『公共施設マネジメントのススメ』(共著、建築資料研究社)など。

前橋工科大学工学部建築学科准教授 堤洋樹氏に、自治体における施設マネジメントのあり方について伺った。(令和6年2月)

■公共施設マネジメント分野へ向けて

早稲田大学の学生の頃、木造建築の大家である神山幸弘先生に師事して、木造戸建て住宅を中心に、建物の長寿命化をテーマに研究していました。ハード寄りの生産系の研究室だったのですが、ハード面だけでは長寿命化は成り立たないと感じたので、ソフト面にも目を向けようという考えに至りました。そこで注目したのが、建替えや増改築の要因でした。建替えは寿命を短くする理由、増改築は寿命を延ばす理由と見なし、これらの理由を明確にするため、戸建て住宅の寿命と建替えの要因を整理することにしました。そして私が修士2年目のときに小松幸夫先生が来られ、引き続き建物の寿命について掘り下げて整理していきました。そして、博士取得後、北九州市立大学に異動しました。その頃に、現在、関東学院大学におられる李祥準先生が、小松研究室の学生となりました。この時期に、小松研の研究テーマも全体的に公共施設マネジメントに移行し、私も

OBとして一緒に組むことになり、本格的に公共施設のマネジメントにシフトしていくことになりました。もうかれこれ20年弱前になります。

なお、公共・民間に関わらず長寿命化は重要なテーマですし、どちらも基本的には変わりません。ソフトとハード両面で進めないといけないという視点では一緒ですので、当初の研究テーマから変わっているつもりはなく、たまたま公共がメインになったという認識です。2019年に立ち上げた地域社会や自治体支援を目的としたNPOでは民間の施設も扱っていますので、必ずしも公共にこだわっているわけではありません。通常、私は学識者の立場から支援する機会が多いですから、実務面に対する説得力を増すためにも、NPOでは私自身が現場に入って実践を積むことを意識して活動しています。

■公共施設マネジメント実践のポイント

都市部なら民間に任せておいても経済は十分に回りますが、地方はそうはいかないので、公共施設に対する期待が無意識に高くなります。しかし、公共が主導で頑張っても経済的に活性化するわけではありません。本来、公共施設は都市基盤、インフラに近いものであり、民間を動きやすくするサポート役です。これを認識せずにいた行政は思うままに施設をつくり、失敗を重ねてきました。一方で、最低限の公共施設の整備は必要ですから、財政が厳しい中でも限られた予算をより必要な事業に特化して投入していかなければいけません。

そこで、公共施設マネジメントでは、現場対応と戦略策定を組み合わせる実施する仕組みの構築が重要になります。その中でもいくつか実践すべきポイントがあります。

まずは情報の活用です。最近では自治体には十分な情報があるはずが活用されていません。情報から根拠を導き出し、その後の展開を考え戦略を立てられる人材が不足している印象を強く受けます。地方には人が少ないという事情があるにしても、情報を活用して対策を練る必要があるという意識を関係者全員が持てば、課題は大幅に改善されると思います。

次に、情報を精査するために、実際に現場に行くことです。集めた情報の精度がどの程度か確認するには、現場に行かないと分かりません。実際に私も自治体支援の際には必ず現場も見せてもらっています。間違った情報で対策を練ってもうまくいきませんので、情報と現場の相違を現場でしっかり見極めることが必要になります。

そして、人との信頼性の確立です。結局、物事は人と人との関係で動きます。そのため、施設の利用者、地域住民など、様々な方とのコミュニケーションでどうなるか決まっています。しかし、信頼性が重要と理解していても、現実

的には人間関係を避けてしまいがちです。どれほどよい戦略があっても、ここをクリアしないとうまくいきません。

さらに、できることから着手することが重要です。行政の場合、例えば、学校の耐震改修では、すべての学校が一斉に整備されましたが、必ずしもすべての学校を使い続ける必要はなく、本来は個別の施設の状況や課題に応じて、緊急性が高いものから順次解決方法を検討すべきです。また、一般的に予算がつかないと事業が実施できずに放置されがちですが、それではいつまで経っても改善は期待できません。それなら、お金がないならの工夫をして、できることから始める必要があります。例えば、点検作業なら、専門業者でなく、自分で確認作業を行い判断できるようになるかと考えてみます。仮に最初は精度が低くても、経験を積めば精度は上がるはずです。

もちろん、別途財政面の課題もクリアしなければいけません。制度、仕組みを変えることこそが行政の役割ですから、公共整備の費用が足りないなら民間に費用を出してもらおう官民(公民)連携の流れも含め、助成金や交付金だけに頼らず費用をどう工面するか考える必要があります。このように意識が変われば、公共施設マネジメントは動き出すはずだと思っています。

■自治体を取り組むべき事業成功のカギ

地域によって公共施設の状況や課題は様々なので、まずは自分たちの自治体の課題を整理し、先進的事例の中から課題解決にふさわしいものを近場で探してみることから始めましょう。近場なら環境が似ている場合も多く、相談するにも便利です。

なお、機能的な仕組みが構築され、担当者が変わっても継続的に運営されている事例が理想的ですが、現実的には少数ですし、FMの世界は属人性が高いですから、人を探した方がよいかもかもしれません。私が相談を受けた場合は、必ず地元で拠点になる人を探します。それは大学に留まらず、自治体職員、住民など様々な方にお会いすることから始めます。マネジメントの能力がある方なら、分野が違って柔軟に対応できますから、その点も踏まえて協力者を探します。また、プロジェクト終了でこれまで積み上げた知見や経験を失うのはもったいないので、継続性の視点からも早めに各地域の人材を確保する作業が重要です。そもそも地域全体の持続可能性のために、公共施設を整備するわけですから、行政主体という意識から変えていく必要があります。そして、協力者との連携が確立すれば、連鎖的に地域全体が盛り上がっていくことも期待できると思います。

また、自治体の事業は税金で賄われますから、株式会社

は公共施設の管理者でしかないといえます。よって、行政だけでは結論を出せない難しい課題は、住民との議論が必須でしょう。そのためには、時間をかけて住民としっかり議論していく機会が必要ですから、例えばワークショップという手法は有効です。ただし、専門家でない住民に、公共施設や地域のあり方、設計の仕方などの結論を求めるのは無理です。専門的な部分は行政で対応することを前提に、全体方針の確認や共有を通して課題解決の方法と役割分担を議論する機会が必要です。特に役割分担が整理できていないまま進めると、收拾がつかずにトラブルとなる可能性が高くなると思います。ここでも制度の見直しや仕組みづくりが重要な作業となります。

なお、私は具体的な課題から汎用性がある方策を整理する手法を採ります。一般的には汎用性がある方策を具体的な課題に適用する逆の手法が採択される場合が多いですが、汎用性が高い方策を具体的な課題に適用しようとする、いわゆる「総論賛成、各論反対」で、各論に落とし込んだ途端に拒絶される場合が多いと思います。そこで、ワークショップでは具体的な課題を共有しながら、新しい提案をってもらう場として位置づけ、行政は、集まった意見を何らかの形で計画に反映、昇華させることを配慮しつつ、住民やワークショップ参加者らとの共同作業の進め方を整理すべきだと思います。住民の声を聞くというステップを踏んで、行政が住民の意見を整理した事業計画を立て、最終的には、首長の責任において決定をしていただくという流れです。

そして、事業開始や終了の時期を決めることも重要です。最初から最善策をそろえようとして何も進まない状況が現実的には多いのですが、どんなに時間をかけて検討しても正解が見つかるとは限りません。また、地域や担当者によっても状況認識は様々ですから、試行錯誤を繰り返さないと、その地域や住民なりの最善策は見つかりません。私がお手伝いをする際は、必ず検討期間の終わりの時期を決めてもらい、簡単に後ろにずらさないよう、結論の先送りだけは避ける仕組みの導入を心掛けています。多くの先進自治体でも、同様の方針で公共施設マネジメントに取り組まれていると思います。

さいごに、実施段階になって慌てて時間をかけて作業を行うのが従来の施設整備でしたが、情報収集を含め準備段階でしっかり時間をかけ検討していれば、実施段階は比較的短期間で済むはず。事前に精度の高い情報を基に、的確な状況把握と、信頼関係をつくっておくこと、そして準備段階でいかに具体的な検討ができる環境にあるかが公共施設マネジメントでは問われます。準備段階に時間をかけて、実施段階ではできるだけ時間をかけない戦略が重要になると思っています。

INTERVIEW

この人に聞く