

## 「公有財産をムダに眠らせない方法とは!？」

片山 久也

横浜市行政運営調整局人材開発課  
担当係長(日本政策投資銀行派遣)

江原 顕

横浜市健康福祉局障害福祉課

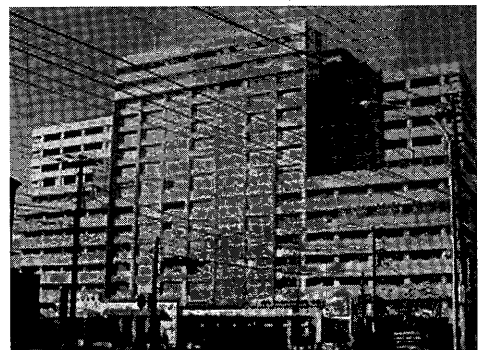
### 1 公有財産活用全国の動きと横浜市の事例第一弾

公有財産の有効活用は、行政にとって普遍的な重要課題であるが、横浜市でも、新たな取組が始まっている。本稿は、第1章及び第2章においてその紹介をし、事例から見た課題及びそれに対する対応状況、3章において、その課題に対する解決策及び今後の公有財産の活用にとって参考となる取組について記載するものである。

さて、横浜市の事例第一弾

は、横浜市南区浦舟町にある「旧横浜市立大学浦舟病院1号館」(以下「1号館」という)という市有建築物の一部(12階部分)を活用し、民間事業者と協働して、福祉保健関連施策に寄与する施設を整備するというものである。そのポイントは、用途廃止された公共施設を後利用する際に、

旧横浜市立大学 浦舟病院1号館



従来のように「市の事業メニューをあれこれ探して別の公共施設として埋めていく」(「調査季報」第158号P.26)という方式ではなく、市が一定のコンセプトのもと事業企画を公募し、民間事業者が自由に活用方法を提案するというものである。これは、民間の自由な発想に基づく新たなアイデアにより公共の課題を解決する一方で、公有財産を有償貸付することにより生じる収入を市の財源として確保するという、いわば一挙両得といえる取組なのである。

この取組は、横浜市初の事例となったが、全国的に見れば必ずしも珍しい取組とはいえない。例えば、用途廃止した小・中学校等の公有施設を、農業体験ができる交流型宿泊施設として活用したり、SOSHIOのための事務所として活用したりするなど、民力を活用した取組は全国的に広がっている。

特に、小・中学校は、廃校が決定されるまでは地域における身近な施設として親しまれてきたものであり、住民の学校に対する思いは強い。厳しい財政状況の中、廃校を有効活用し、地域の活性化につなげていくユニークな取組が期待されるところである。

このような中、横浜市健康福祉局が、市有財産の有効活用を第二弾ともいえるべき取組を行ったので、次章において

紹介する。

### 2 横浜市の事例第二弾 企業との協働による 障害者雇用の創出

#### (1) 公有財産の有効活用による 障害者雇用の創出

障害者の就労支援は、福祉施策と労働施策とにまたがる行政課題であり、横浜市において重要な施策として位置づけられている。

これまで、横浜市の障害者就労支援施策は、就労援助センターという支援機関を運営する法人への補助事業が中心であり、雇用創出といえは、市有建築物の一部を活用して、社会福祉法人等が運営する喫茶店や売店(ふれあいショップ)を設置することだった。

しかし、このような形の雇用創出は、市有財産を目的外使用として無償貸付するもので、必ずしも市有財産の有効活用とは言えないことがある。しかも、社会福祉法人等によるふれあいショップの運営は経営的に不安定であることが多い。元来、ふれあいショップは、社会参加の場が少ない障害者に対する場の提供

という趣旨もあったが、社会参加が進みつつある現在では、そのあり方が問われるところだ。

そこで、安定した障害者雇用を実現し、かつ、市有財産を有効活用できるモデルとして、次のような事業を行った。

すなわち、1号館9階の空きスペース約700㎡について、30人以上の障害者雇用を条件として、事業者を募集した。賃料は月額約71万円、内装工事等は入居者負担というハードルがあったにもかかわらず、障害者雇用促進法を背景として障害者雇用に意欲のある企業からの応募があり、選考の結果、事業者が決定した。入居が決定した事業者・身体障害者雇用促進研究所株式会社（愛称：サンクステップ）は、人材サービス業のテンプスタッフ株式会社のグループ企業だ。1号館9階での事業所名は「横浜・夢工房」といい、事業の内容は、グループ企業の派遣社員等に配布するノベルティ（グッズ等）の製造である。平成18年8月1日現在で29人の障害者を雇用しており、年度内には合計60人の雇用を計画している。

同社は、かねてから障害者雇用を実践している企業であり、1号館の他の入居者（フリースクール、養護学校など）との連携が期待される。

さて、第1弾と第2弾との違いを考えてみよう。第1弾の1号館12階では、フロア全体が対象であり、内装も施されていらない状況から事業企画を提案したため、事業者側の自由度は高いものの、費用負担が非常に大きくなった。これに対し、第2弾の9階では、フロアの3分の2ほどの広さが対象であり、すでに内装は施されていた。また、前者の事業の条件が福祉・保健・医療分野という比較的幅の広いものであったのに対し、後者では、30人以上の障害者雇用という条件が課されていたのは、大きなハードルであったと言える。

## (2) 事業を進める上での課題

そして、事業を進める上で、何点かの課題がわかった。まず、民間企業と協働するためには、行政内部における意思決定のスピードを上げなければならぬ。行政は、収益に対して重きを置かないこ

とが多いため、意志決定のスピードが企業よりも遅くなる場合が多いが、企業にとつては、自分たちの経営に影響を与えかねない案件であるため、スピードが早い。

次に、元来、公有財産の所管は財政セクション、市全体の政策の調整は政策セクション、公有施設の維持修繕は建築セクションというように、庁内の関連セクションが多岐にわたるため、市の各セクションのバックアップがないと、円滑に進まない。いずれかのセクションの腰が引けては前進しないだろう。

また、一つの建物に対して、横浜市の所管課が異なる事業者が入居しており、建物をトータルで管理できる機関がない。したがって、建物管理についてルールや責任の所在などを決める必要がある。特に、管理については、調査季報第158号でも指摘されているとおり、1号館のような大規模な建物（地下2階、地上12階・建物延べ床面積約2万㎡超）で、かつ入居団体が複数存在（18年9月現在・11施設）する場合は、建物の所有者である横浜市と入居者との権利

関係、日々の維持管理等、運営開始後の管理やコーディネートが重要になってくる。

例えば、各人居施設の使用形態を見ても「普通財産有償貸付」、「行政財産目的外使用」、など様々であるが、運営体制についても、「指定管理者」、「賃借人」、「市直営」など多岐にわたっており、様々な面ですりあわせが難しい。また、1号館入居施設の集積のメリットを生かして、施設全体の魅力を高め、利用率を上げていく取組なども必要だ。

## 3 今後の公有財産活用の

### ヒント

#### 〈家守事業について〉

#### (1) 管理体制の課題

上記で述べた課題のうち、特に管理体制の課題は入居者に大きな影響を与えるため、今後公有財産を活用する上で重要となるであろう。この点について、「権利設定、管理運営のルールなどを想定した上で、レイアウトや設備の改修計画を検討すべき」、「維持管理や利用者とのコーディネート、場合によっては建物の利

横浜・夢工房で働く社員たち



用計画や改修工事を（横浜市以外の）第三者に任せることにより事務の簡素化、事業の柔軟化を図る」ということは重要な視点である。（調査季報158号）

それでは、そもそも現在の1号館の管理体制はどのようになっているのだろうか。1号館では現在、建物全体の管理を入居団体により構成された組合が、マンション管理組合で行われているように規約を作り、自主的に管理を行っている。そして、市の各所管課はこの組合に対し間接的に支援を行っていくことになっているが、フロアごとに区分所有されているわけでもなく、その関わり方は必ずしも明確とは言えない。そこで、

17年度末より、各施設の所管課が集まり関係者会議を開催し、横浜市と組合との関係を整理した上で、連携を図る動きを始めているところである。今後、市と1号館入居施設との連携強化が期待されるところだ。

1号館では、徐々に連携強化への取組が動き始めているが、どのようにすれば、より効果的に1号館における課題を解決するとともに、今後見込まれる、用途廃止等をした公有施設を有効活用できるのであろうか。

そこで、これらの課題に対する解決手法として、日本政策投資銀行などが支援を展開している「家守事業」という取組が注目されているので紹介したい。

## (2)「家守(やもり)」とは

「家守」とは、空き施設等を活用して、次のような取組を通じて地域の活性化を図る民間事業者である。

### ①事業プランの作成

・地域の特性や課題を踏まえて、どの業種・業態のテナント群等を誘致すれば良いか検討。

・テナント誘致のための戦略や事業の採算性等を検討し、事業プランを作成。

### ②空室等の仕入れ(賃借)

・ビルのオーナーから空室を賃借、あるいは、地方自治体から廃校を始めとする未利用及び低稼働の公有施設等を賃借。

### ③コンバージョン(改修・改装)およびテナントの誘致・募集(転賃)

・内外装をコンバージョンした上で、テナントを誘致・募集し、テナントに転賃。

### ④テナントの育成・サポート

・テナントのニーズやレベルに応じて、事業計画の立て方、会計・税務・法務、営業先やマスコミの紹介等の経営サポートを行う。

### ⑤地域等の交流

・地元企業や住民交流のイベント開催など、様々な活動を行う。

### ⑥資金調達・資金管理

・コンバージョン等に必要となる資金の調達や管理を行う。

ちなみに、家守とは、江戸時代

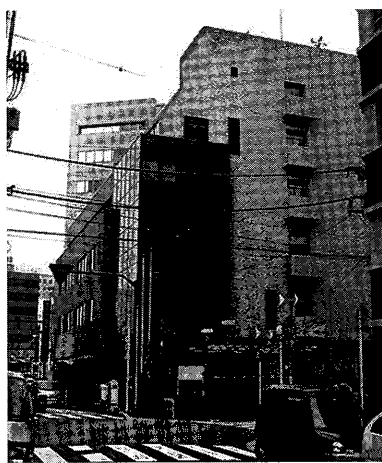
代に実在した職業で、不在地主からの委任を受けて、長屋内を管理・運営した大家であり、建物の管理を行うだけではなく、ふさわしい店子を誘致・選定するとともに、店子に対して様々な支援を行っていた。さらに、長屋全体の管理者として、長屋の諸事に携わり、地域全体の管理も行っていた。この発想を応用して、地域の活性化を図ろうとするものが「家守事業」である。

以上のように、家守とは、不動産業、経営コンサルタン、タウンマネジャーといった役割を統合的に担う事業であり、単なる不動産賃貸業とは全く異なる概念であり、家守は、建物の維持修繕に対する対応を行うとともに、施設入居者を支援し、地域の活性化にもつなげていくという重要な役割を担うのである。

### (3)家守事業の意義

家守事業の実施により、既

写真1 公有施設をコンバージョン(外観)



存ストック有効活用による財政負担、環境負荷の軽減、安心安全まちづくりの推進、地域コミュニティの活性化及び新たな地域産業クラスタ形成などの効果が考えられる。そして、1号館に家守事業を活用した場合、第2章で課題としていた効率的な維持修繕の実施や建物全体のコーディネートが期待できるとともに、福祉関連の類似施設が、集積・連携することによる効果的な施策の展開も予想される。そして、さらには地域への働きかけを行うことによる浦舟地域全体の活性化も期待できる。

### (4)家守事業の具体例

家守事業の具体例としては次のような事例があげられる。

#### ①「ちよだプラットフォーム

スクエア(旧千代田区中小企業センタービル)」

(東京都千代田区)

※写真1・2

#### △概要▽

・家守が、稼働率の低下した公有財産(旧中小企業センタービル)を千代田区から低廉に賃借し、SOHO用途にコンバージョンした上で、ベンチャー事業者等を誘致・集積。

・家守は、プラットフォームサービズ株式会社・カフェ、ラウンジなどを1階に設置し、コミュニティ拠点機能を確保。

写真2 起業家が集うスペース(2F)

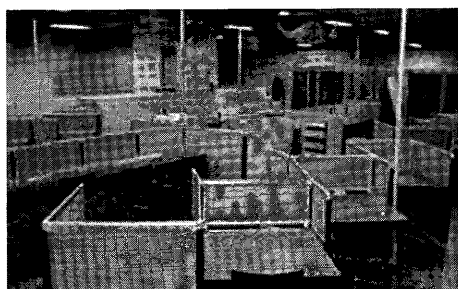


写真4 ギャラリー

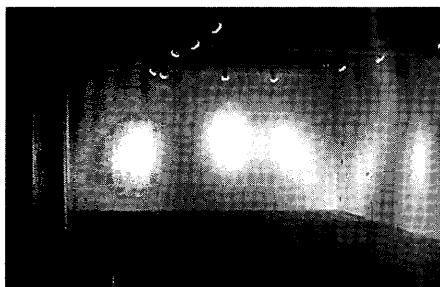
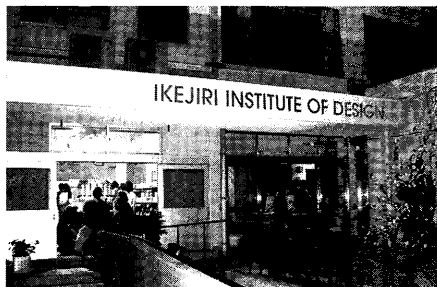


写真3 よみがえった廃校



② 「世田谷ものづくり学校  
(旧区立池尻中学校)」  
(東京都世田谷区)  
※写真3・4

写真6 体育館を稽古場・劇場として活用

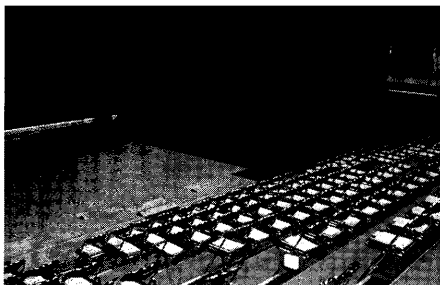
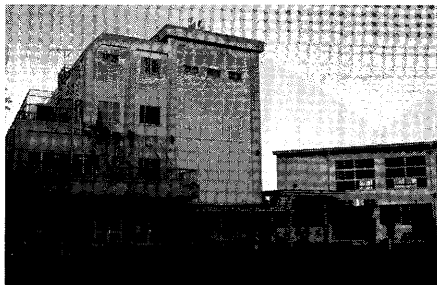


写真5 校舎



△概要▽  
・家守が、廃止した中学校校舎を世田谷区から低廉に賃借し、SOHO用途にコン

バージョンした上で、映像・建築・家具関係等の個人事業者を誘致・集積。  
・家守は、オールプロジェクト株式会社  
・テナントの創業支援、カフェ、ギャラリー等、地域住民とのコミュニティづくりを実施。

③ 「にしがも創造舎(旧区立朝日中学校)」  
(東京都豊島区)  
※写真5・6

△概要▽

・廃止した中学校の校舎と体育館を、演劇・ダンス等の稽古場・劇場に転用し、文化芸術の創造・発信・交流の拠点として再生。  
・家守は、NPO法人アートネットワーク・ジャパン

4 まとめ

1号館での取組は、すでに入居者がそろったため、家守的な取組をダイレクトに適用

させることは難しいかもしれないが、家守事業の発想を部分的に適用しながら、建物全体の価値を高めていくことは可能であろう。

家守事業のメリットは、建物の運営管理一元化のみならず、個々の事業の価値を高め、地域の魅力を増やすことである。

したがって、庁内全体において、財産所管課や公共施設の管理保全セクションなどの関係課が、単に管理保全を図るという視点から脱却し、まちづくり、福祉、新産業創造、安全安心など重要な政策を担う拠点として再生していくという視点に立ち、区あるいは事業所管課をバックアップしてスムーズに既存施設を活用できる態勢作りを構築することが望まれる。人口減少、少子化など、何かと暗い話題が多いが、家守事業をヒントにして、従来の発想を大きく転換し、民の力を活用して魅力ある地域作りに取り組んでいきたいものである。

【出典】

・「地域レポートVOL.19 (2006.3)」：中心市街地等の空室コンバージョンによる地域再生(現代版家守の手引き)ほか  
日本政策投資銀行資料

・「廃校リニューアル50選」  
(文部科学省ホームページ)  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/zyosei/03062401/50senn\\_index.html](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/03062401/50senn_index.html)

・世田谷ものづくり学校ホームページ  
<http://www.t-school.net/>

・ちよだプラットフォームスクエアホームページ  
<http://www.yamori.jp/>

・にしがも創造舎ホームページ  
<http://sozoshanai.or.jp/index.html>