

② ICT の取組事例<出典：文部科学省「遠隔教育システム活用ガイドブック（第3版）」>

令和元年6月25日に文部科学省は「新時代の学びを支える先端技術活用推進方策（最終まとめ）」を発表し、その中で、「子供の力を最大限引き出す学びを実現するため、ICTを基盤とした遠隔技術などの最適な先端技術を効果的に活用」していくことを提言し、遠隔授業を実施する際に、教育委員会や学校の具体的な取組の参考となるノウハウやポイントをまとめています。

<遠隔教育の分類（※）>

A 多様な人々とのつながりを実現する遠隔教育

他の学校とつないで合同で授業を行うことで、協働して学習に取り組んだり、多様な意見や考えに触れたりする機会の充実を図ります。

A1 遠隔交流学习

離れた学校とつなぎ児童生徒同士が交流し、互いの特徴や共通点、相違点などを知り合う。



A2 遠隔合同授業

他校の教室とつないで、継続的に合同で授業を行うことで、多様な意見にふれたり、コミュニケーション力を培ったりする機会を創出する。



B 教科等の学びを深める遠隔教育

遠方にいる講師が参加して授業を支援することで、自校だけでは実施しにくい専門性の高い教育を行います。

B1 ALTとつないだ遠隔学習

他校等にいるALTとつないで、児童生徒がネイティブな発音に触れたり、外国語で会話したりする機会を増やす。



B2 専門家とつないだ遠隔学習

博物館や大学、企業等の外部人材とをつなぎ、専門的な知識に触れ、学習活動の幅を広げる。



B3 免許外教科担任^{※1}を支援する遠隔授業

免許外教科担任や臨時免許を有する教員が指導する学級と、当該教科の免許状を有する教員やその学級をつなぎ、より専門的な指導を行う。



B4 教科・科目充実型の遠隔授業^{※2}

高等学校段階において、学外にいる教員とつなぐことで、校内に該当免許を有する教員がいなくても、多様な教科・科目を履修できるようにする。



※1 とうりうの手段を尽くしてもある教科の免許状を保有する中学校、高等学校等の教員が採用できない場合の例外として、1年以内の期間を限り、都道府県教育委員会の許可により、当該教科の免許状を有しない教員が当該教科の教授を担任するものを免許外教科担任制度といいます。

※2 高等学校の全日制・定時制課程、中等教育学校の後期課程及び特別支援学校高等部においては、遠隔教育によって履修した授業について、一定の要件を満たす場合、受信側に当該校の教員がいれば、当該教科の免許状の有無は問わず、単位認定することができます。

※：遠隔教育を実施する目的、接続先を基に分類

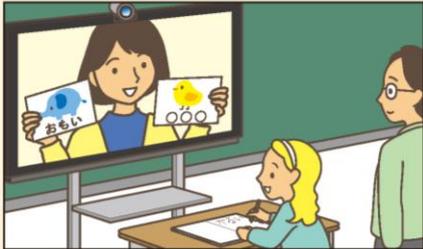
遠隔教育は、その目的や活用場面などによってさまざまな形態が考えられます。ガイドブックでは、遠隔教育を実施する目的、接続先等を基に 12 パターンに分類しており、市区町村の実情に応じた対応策を検討する際のヒントとして活用できます。

C 個々の児童生徒の状況に応じた遠隔教育

特別な配慮を必要とする児童生徒や、特別な才能をもつ児童生徒に対して、遠方にある教員等が支援することで、それぞれの状況に合わせたきめ細かい支援を行います。また、一人一人の児童生徒がそれぞれ教員等とつながることで、それぞれの興味関心に寄り添った指導を行います。

C1 日本語指導が必要な児童生徒を支援する遠隔教育

外国にルーツをもつ児童生徒等と日本語指導教室等をつなぎ、日本語指導の時間をより多く確保する。



C2 児童生徒の個々の理解状況に応じて支援する遠隔教育

個々の児童生徒と学習支援員等を個別につなぎ、児童生徒の理解状況に応じて、学習のサポートを行う。



C3 不登校の児童生徒を支援する遠隔教育

自宅や教育支援センター等と教室をつないで、不登校の児童生徒が学習に参加する機会を増やす。



C4 病気療養中の児童生徒を支援する遠隔教育

病室や院内分教室等と教室をつないで、合同で授業を行うことで、孤独感や不安を軽減する。



D 家庭学習を支援する遠隔・オンライン学習

感染症や災害等の非常時においても、家庭と学校をつないで学習支援を行うことで、児童生徒が学習する機会を保障します。



E 遠隔教員研修

教員研修をオンラインで実施することで、教員の負担軽減や業務効率化を行います。



出典：文部科学省「遠隔教育システム活用ガイドブック（第3版）」

具体的な取組事例として、新潟県佐渡市の事例を紹介します。

佐渡市では、令和元年度に文部科学省の「学校 ICT 環境整備促進実証研究事業」（遠隔教育システム導入実証研究事業）の実証地域に採択され、遠隔教育システムを導入して、遠隔教育の実践を行い、当該システムの効果的な活用方法の検証や、遠隔教育の効果測定等に関する実証研究を行いました。

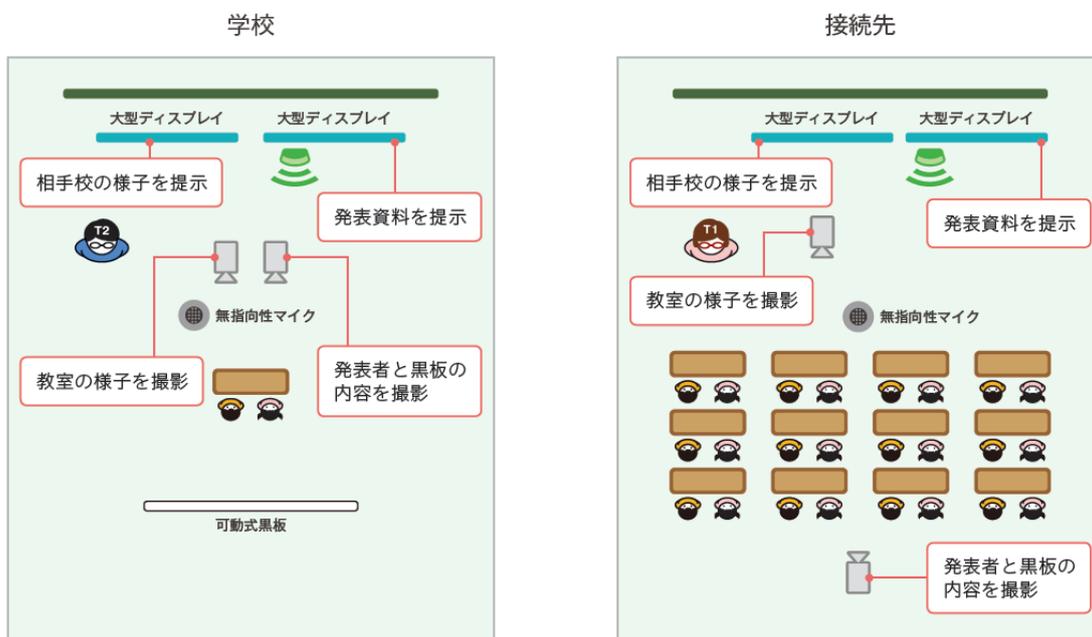
学級人数 2 人の佐渡市松ヶ崎小学校と接続先の学級人数 24 人の佐渡市金井小学校の小学 4 年生を対象に、国語の「クラブ活動リーフレット」を作ろうという授業で教室一教室接続型で遠隔教育の実践を行いました。

「授業のねらい」と「遠隔をつないで行うねらい」は下図のとおりです。実践校の遠隔授業についての評価は、「話す力や聞く力を育てる力を育てる学習活動には、遠隔授業は適している。」というものでした。

学校	接続先
佐渡市立松ヶ崎小学校（4年生）	佐渡市立金井小学校（4年生）
学級人数：2人	学級人数：24人

授業のねらい	遠隔をつないで行うねらい
相手意識や目的意識をもって、説明を工夫して分かりやすく書いて伝えることの大切さや互いの良さを見付け、伝え合いながら再認識する。	遠隔授業で相手校の児童に対して自分の考えを伝えようとする相手意識と目的意識を高めるとともに、良さを伝え合う活動を通して視野を広げる。
自分の考えを伝えたり、他者の考えを聞いたりして、視野を広げる。	松ヶ崎小学校は、全校児童が一つのクラブ活動に所属しているため、リーフレットを作成し紹介する相手意識をもつことが難しい。遠隔授業により、他校の同学年児童に紹介するという相手意識や目的意識をもたせることができる。
書こうとすることの中心を明確にして写真と文章を対応させながら段落相互の関係に注意して文章を書くことができる。	他校のクラブ活動の様子について知ること、今後のクラブ活動への意欲や工夫につなげる。

<教室内の機器配置>



＜授業等のながれについて＞

	学習活動	教師の指導・援助	ICTの活用方法	接続形態
導入	<ul style="list-style-type: none"> ●はじめのあいさつ。 ●本時のめあてを確認する。 (「リーフレットを発表し合い、良い面を伝え合おう。」) 	<p> (担任・松ヶ崎小)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「遠隔教育のルール」を児童と確認する。 1. 相手校の先生の呼びかけに対して必ず返事をする。 2. 相手に伝わるように声をはるよう心掛ける。 		教室—教室 接続型
展開	<ul style="list-style-type: none"> ●両校が書いた「クラブ活動リーフレット」を、班の代表が紹介し合う。 (金井小:9クラブの紹介を行う) (松ヶ崎小:1クラブの紹介を行う) ●3～4クラブ発表後に書き方や発表の良さなどを伝え合う。 ●それぞれのリーフレットや発表の良さから、自分が今後活かしていきたいと思ったことをまとめる。 	<p> (担任・松ヶ崎小)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・T1の指示にそって学習を進めていくよう声かけを行う。 <p> (担任・金井小)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金井小、松ヶ崎小の順で発表を行うよう指示を出す。 <p> (担任・松ヶ崎小)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・接続先の発表の声が聞こえなかったら、発表者に対して身振りで示すよう声かけを行う。 <p> (担任・金井小)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発表が3～4グループごとに、1分半の時間をとり、ワークシートに記入させるよう指示を出す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・発表するリーフレットの画像を接続先と共有する。  	相手校の児童生徒に対して発表を行う活動
まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ●記載したことを、数名が発表し、伝え合う。 ●今日の授業を振り返りと今後の学習の見通しをもつ。 	<p> (担任・金井小)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ワークシートに記入した内容を、発表が3～4グループごとに、1分半の時間をとり、ワークシートに記入させるよう指示を出す。 ・本時の活動を振り返り、児童に向けてコメントを行う。 		

出典：文部科学省「遠隔教育システム活用ガイドブック（第2版）」

対応項目3 他の公共施設との複合化・共用化の検討，管理運営・維持管理の見直し

(1) 主旨：学校運営や学校施設の在り方の見直しの必要性

学校教育が直面している課題

中央教育審議会は令和3年の答申で、今の時代が「急激に変化する時代」、つまり社会の在り方が劇的に変わり、予測困難な時代となっており、その中で、学校教育がさまざまな課題に直面しているということを提起しました。直面している課題としてあげられているのは、学校や教師が担う業務範囲の拡大・負担の増大、子供たちの多様化、教師たちの長時間勤務による疲弊、少子高齢化や人口減少の中での学校教育の維持・質の保証等です。

そうした課題へ対応するために、答申では、人口動態等を踏まえた学校運営や学校施設の在り方について指摘しており、持続的で魅力ある学校教育が実施できるよう、学校の配置や施設の維持管理、学校間の連携の在り方についての検討、そして、子供たちの多様なニーズに応じた施設機能の高機能化・多機能化、地域実態に応じて、他の公共施設との複合化・共用化などを提言しています。

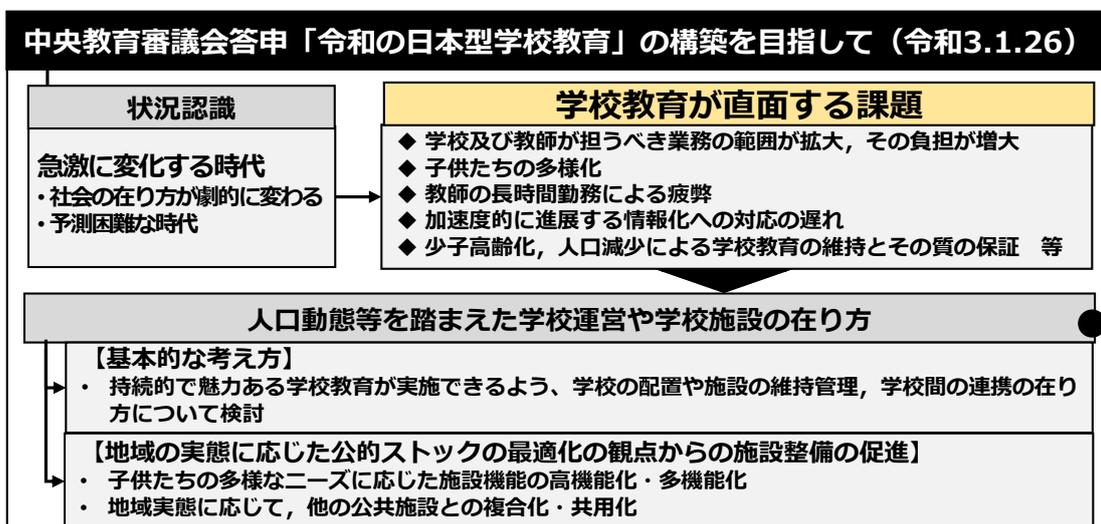
学校施設が抱える共通課題

学校運営や学校施設の在り方そのものを見直すという視点から、日常の業務等を洗い出し、つぶさに見ていくと、1校1校という学校単位の課題ではなく、学校間で共通した課題の存在が見えてきます。

例えば、老朽化が課題となっている学校プールについては、改修には莫大な費用がかかるほか、年間最大で40～50日使用しますが、日常の水質管理が求められ、授業の時は事故防止のために指導にあたる教師は絶えず目配りが必要です。他にも、保守点検の発注等における事務事業の効率化、施設管理やクラブ活動、学校開放時などの負担軽減、コミュニティ・スクールへの対応、地域の公民館・図書館等との連携・集約化、学校設備の高度化への対応（ICT化等）、特別支援学級の増加に伴う対応、給食方式の限界等々、様々な共通課題があります。

こうした共通課題は、まさしく中央教育審議会の答申で提起された、急激な変化の中で現れてきた学校教育が直面している課題を構成していることがわかります。

<中央教育審議会答申における状況認識と学校教育が直面する課題>

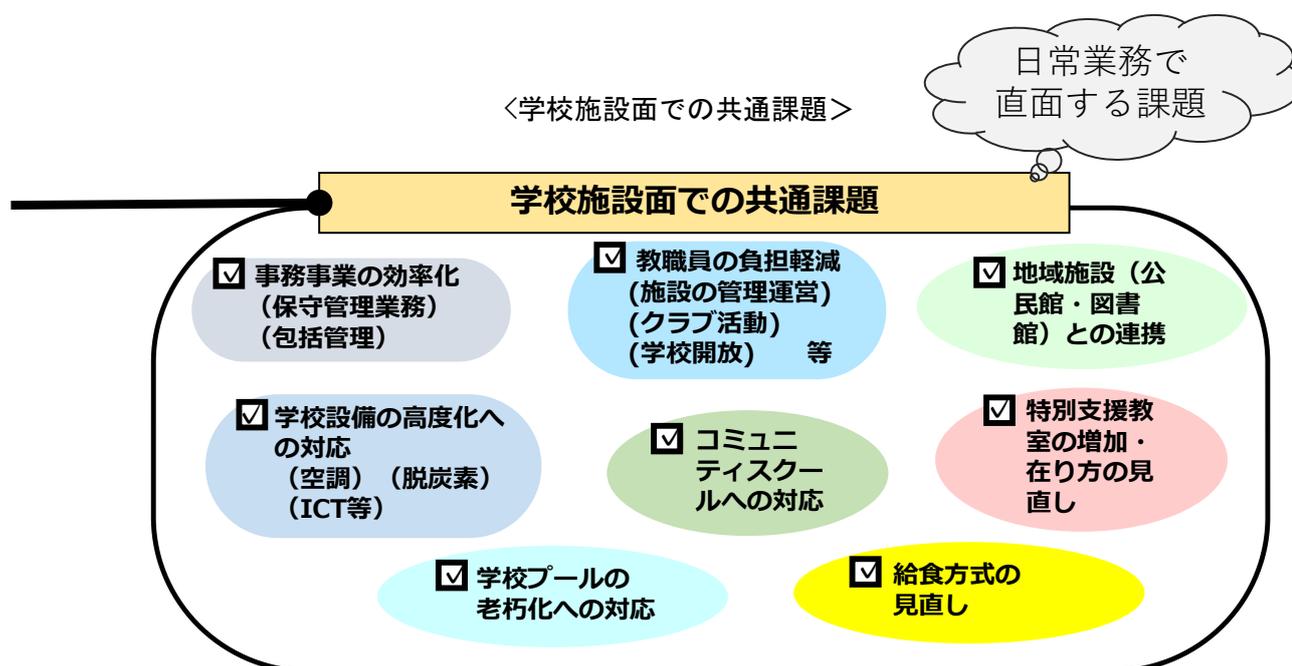


根本的な在り方の見直しが求められる共通課題

こうした共通課題は、施設面の検討だけでは解決できないことは明らかです。管理面・運営面・財政面等にわたり解決法を模索する中で、改善が図られるものとなっています。

これらの共通課題の背景には、教育内容の変化および教職員の業務量の増大と質の変化に対して、予算の制約からくる人員増の困難さや、専門知識を持つ人材の不足があることは間違いありません。そのため、既存の資源の効率的な活用や外部資源の活用を考えることが必要になりますが、他の施設との複合化・共用化等は、新たな対応策につなげるためのきっかけとなり得ます。また人を増さず教師1人1人の負担を軽くするには、まず日常の業務内容を洗い出して、重複する業務（無駄）の削除や外部に委託可能な業務の見極め等が必要です。適切な連携と分担による効率的な方法を考えて、それを実行実施していくことが考えられます。

それでは、具体的に在り方の見直しとはどういうことなのか、どのように進めていったらよいのでしょうか。次ページ以降で、学校間の共通課題に対して、先行事例において、どのような見直しがされたのか、その結果どのような効果が生まれているのか、といった視点で整理・分析をします。その上で、先行事例で対応が残されている課題を明らかにし、計画例の中で、対応策を検討します。



(2) 他の公共施設との複合化・共用化の検討、管理運営等の見直しの事例分析

① 学校プールの見直し

学校の運営や施設の在り方を見直しは、現状では必ずしも進んでいるとはいえない状況にありますが、学校プールの施設の在り方や管理運営・維持管理の見直しに関わる事例はすでに多数取り組まれてきています。その背景には、学校プールの老朽化に対して更新費用が多額であることや、プールの維持管理等について教師の負担が重いという共通課題としての認識が広まってきていることがあります。学校プールの共用化の事例を分析することで、学校運営や施設の在り方を見直していくための検討プロセスを明らかにすることができます。

＜学校プールの見直しに関する業務の整理・計画案の比較＞

現状		プールの見直し		
<ul style="list-style-type: none"> ● 1校に1か所配置 ● 屋外プール ● 教師が維持管理・水泳指導実施 		<ul style="list-style-type: none"> ● 3～4校間で学校プールを共用 ● 民間スポーツクラブに敷地を提供・整備された室内温水プール利用 		
<p>学校プールの老朽化が一斉に進む 教師の管理運営等の負担が大きい</p>		<p>バス送迎が必要 水泳授業の在り方を見直す事で課題が解決できる</p>		
学校プールの業務の整理		見直しによる効果		
施設面	共用化 (施設配置)	▲一斉に老朽化, 改築・改修が必要 ▲敷地活用に制約(平置きで600㎡程度占有)	◎2～3校分の改築等コスト削減と敷地の活用	施設中心の見直し 管理・運営も含め見直すと効果は大きくなる ※ただし委託料・利用料等が必要
	機能向上	▲利用期間が6～9月の40日程度	◎1年中利用可能	
管理	施設の維持管理	▲教師の負担大	民間事業者が全て対応 ◎教師の負担削減	
運営面	授業実施日	▲日程に限られる, ▲カリキュラム進捗が天候により左右	◎天候等に関わらず安定したカリキュラム実施	
	水泳授業体制	▲水泳授業実施にあたり管理者・安全監視メンバーが必要	◎インストラクターによる指導補助・安全監視で教師の負担減	
	授業の前後の準備作業等	▲実施体制、健康チェック等負担大	◎準備作業等における教師の負担減	
	児童生徒の送迎	不要	◎民間事業者によるバス送迎	
		(新たな課題発生) ▲移動に伴う負担発生(費用・時間等) ▲ロッカー・更衣等対応必要		

まず、現状の学校プールの老朽化や教師の負担軽減といった共通課題に関連する施設面、管理面、運営面の業務を整理し、具体的な課題を洗い出します。それに対して2つの計画案、すなわち複数校でプールを共用する計画案①と、民間事業者が整備した屋内温水プールの使用する計画案②を作成し、現状の課題に対する改善効果を整理しました。

計画案①では、3～4校で学校プールを共用化するという施設面についての見直しがされることにより、各校のプール老朽化に対応した整備コスト等は削減できますが、一方、児童生徒が移動することに伴う費用や時間等の負担や、プール設置校においては、他校の児童生徒の利用に備えた更衣室等の整備や管理の負担といった新たな課題が生じます。

計画案②では、これまでの学校の施設を利用し教師が指導するという水泳授業の在り方を見直し、民間事業者の施設と人員を活用することにより、敷地の有効活用やプールの維持管理面の負担削減等に加え、水泳授業の一部を民間事業者の専門指導員に委託することで、教師の水泳授業における指導負担の軽減が可能となっています。さらに屋内温水プールとすることで、気候や季節に左右されない安定したカリキュラムの実施といったメリットが得られることとなります。ただし、当然ながら民間事業者に対する費用の支払いというコストが発生します。

このように、ハード面（施設面）のみならずソフト面（維持管理面・運営面）の業務を整理し、学校プールの施設や運営等の在り方を見直すことで、施設の維持管理や水泳授業体制等を含めた複数案の検討が可能となります。そうした複数案の効果を比較・検証し、最適な計画を実施していくためには、それぞれの計画案のメリット・デメリットを整理するとともに、ハード面の整備コスト比較とともに、これまでの維持管理や運営等のソフト面で必要なコストを積み上げ、それがソフト面を含む見直しによる計画案でどのようになるのかといったコストシミュレーションを実施することが重要となってきます。

また、市区町村の学校全体の共通課題として、従来の業務の在り方を見直すとともに、個別の学校やエリア毎の特性に応じて、どのような改善策が可能なのかをきめ細かく分析・整理・検討を行っていくことが必要です。

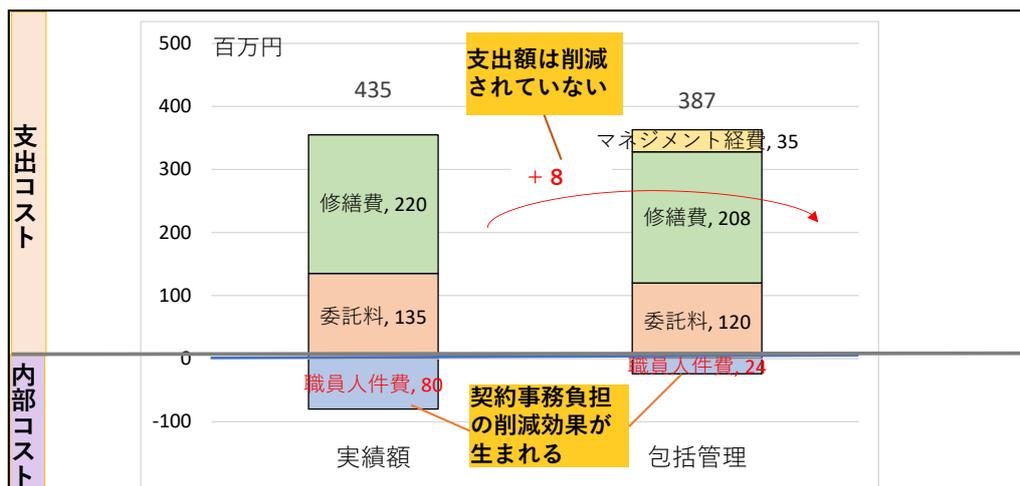
② 包括的管理委託の展開

学校施設を含む公共施設の包括的管理委託の導入も多くの市区町村で進められています。包括的管理委託とは、学校やその他の公共施設において、それまで個々の施設所管課において実施されていた施設の維持管理の在り方を見直し、複数の施設に関する保守点検業務や維持管理業務の一部を包括化し、外部事業者へ委託するものです。

包括的管理委託のメリットとしては、契約事務の一本化による負担軽減と職員のコア業務への専念、これまで施設所管課でバラバラであった仕様の統一や業務水準の均一化などがあげられます。一方、課題としては、複数施設の保守管理等を包括化してもスケールメリットは少なく、民間事業者側にマネジメント経費が発生する点があげられます。これまでの包括的管理委託のコスト効果を整理しますと、現状では、表面には現れにくい契約事務の一本化・効率化によるものが大半を占めています。

今後は、従来の包括的管理委託の取組を、学校や施設所管課ごとに実施されている公共施設の維持管理業務の在り方自体の見直しに発展させ、例えば多様な発注方式を検討する中で、地域の幅広い民間事業者との連携を実現する等により、教職員の負担軽減やさらなるコスト削減につなげていくことが考えられます。

<包括的管理委託の効果（A市）>



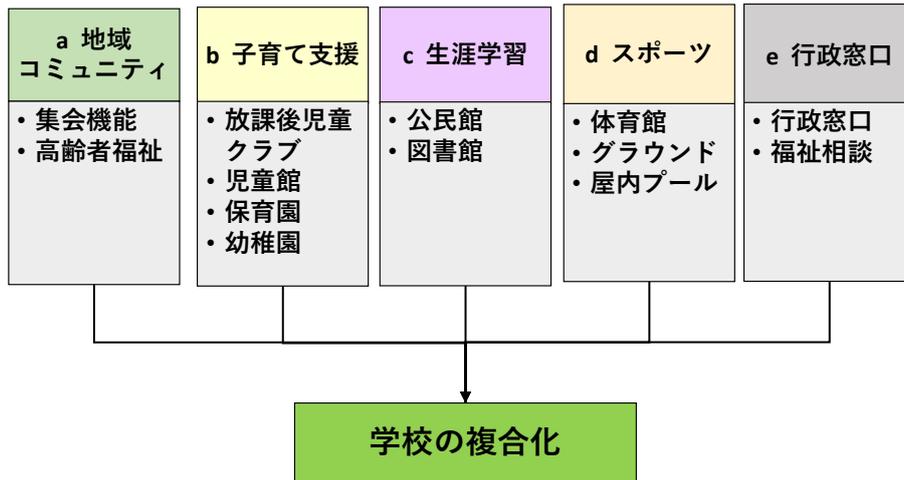
<包括的管理委託の業務の整理と今後の展開>

現状		包括的管理委託	
● 用途別・施設別に保守点検委託業務を発注		● 施設・用途を超えて、複数の公共施設の保守点検業務等を包括的に発注	
維持管理業務の課題		見直しによる効果	
管理面	施設の維持管理	▲ 学校・公共施設単位で個別に発注	◎ 入札や契約事務、管理業務の削減
			<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> これ以上コストは下らない </div> ➔ <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> 業務自体の見直しが必要 </div>

③ 複合化・共用化の事例の整理とその効果

これまで学校施設の複合化・共用化の対象として多かったのは、放課後児童クラブや地域防災用備蓄倉庫などでしたが、現在では学校と他の公共施設との複合化の試みが広がっており、地域コミュニティ、子育て支援、生涯学習、スポーツ、行政窓口などの機能との複合化・共用化事例が現れてきています。他の施設が持っている機能を学校教育に活用することによる学校施設の高機能化・多機能化や、児童生徒と地域の施設利用者との新たな交流を生むなどの効果にもつながっています。

＜学校と他の公共施設の複合化・共用化事例＞



そうした学校と他の公共施設との複合化・共用化の先行事例を整理・分析すると、次ページ以降にあげた2つの事例で見られるように、ハード面（施設面）での複合化を契機に、維持管理面、さらには運営面での見直しが必要となることによって、学校の負担軽減、学習環境の向上、地域の利便性向上等、効果の拡大に結びついていることがわかります。

一方で、複合化したがコスト削減がさらに必要である、共用化に向けた検討体制の構築が必要である、将来変化や複数のアウトソーシング業務の調整等が必要である、学校や教育委員会では複合施設全体のとりまとめは困難である、といった留意点がわかってきます。

そこで2つの計画例のように、計画段階から部局横断的な検討体制の下、企画部門等の首長部局で共用化や管理運営方法の調整を行い、事業開始後は、複合施設全体の施設マネジメントの実施体制を構築する必要があると考えられます。

＜事例・計画例における複合化の範囲・内容の展開＞

	事例① 行政窓口と地区プールの複合化	事例② スポーツ施設・図書館との複合化
施設	複合化	複合化スポーツ施設共用化
維持管理	一括外部化	一括外部化
運営		地域NPOによる学校開放・放課後活動支援
マネジメント	留意点① 集約・複合化による面積削減、コストメリットが必要 留意点② 共用化するには計画時、運営時の役割分担の明確化が必要	留意点③ 運営段階でも変化への対応が必要 留意点④ アウトソーシング業務を束ねることが必要 留意点⑤ 学校や教育委員会が施設関連業務等全体をまとめることは困難

留意点への対応

計画例① 学校と地域利用施設との複合化・共用化

計画例② 駅前再開発と連動した子育て支援機能の再編

事例①

【行政窓口・地区プールとの複合化】

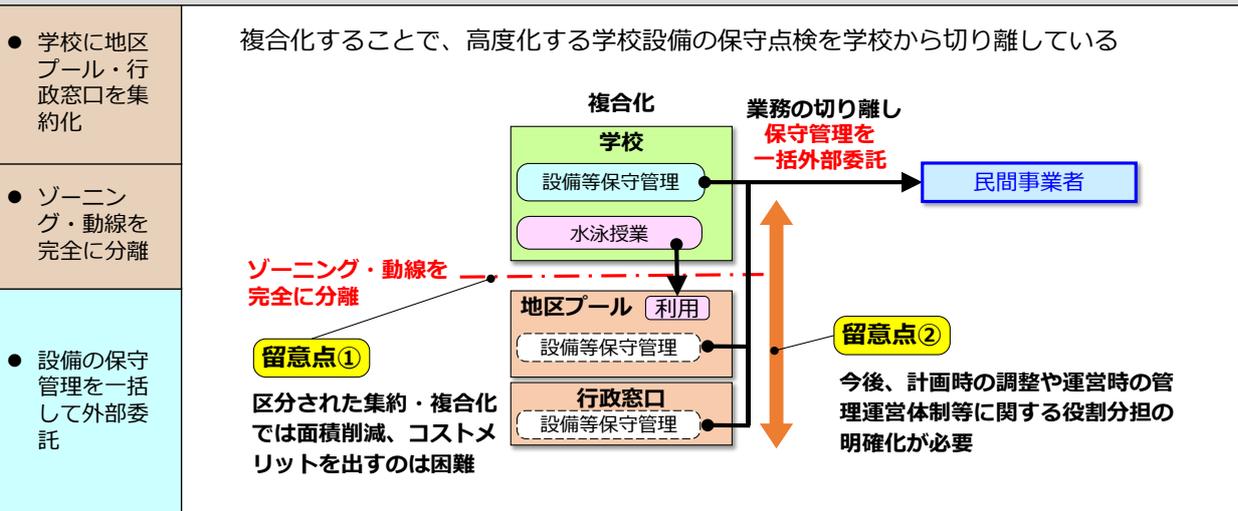
小学校と地区サービス事務所・プールの複合化<目黒区碑小学校>

事業概要・経緯

- ・ 小学校の改築にあたって、住宅密集地で新たな用地確保が困難な状況の下、地域毎に整備を進めていた区民プールと老朽化が進んでいた行政窓口を複合化する方向となった。
- ・ 維持管理については、設備管理や警備を一括して外部に委託する等、効率化を図った。
- ・ ただし、委託料や温水プールの光熱水費等の追加コストが発生している。
- ・ これまでの学校施設の複合化においては、ゾーニング、動線を完全に分離していたが、**今後は地域施設との複合化・スペースの共用化、学校間でのプールの共用化等を進めようとしており、計画段階より教育委員会と区長部局で、組織横断的に管理運営面を含めて施設の在り方の検討する方針**としている。

学校施設の共通課題と、複合化による在り方の見直しによる効果

複合化に伴う在り方の見直し



学校施設の業務の整理（従来）

見直しによる効果と改善点

		学校施設の業務の整理（従来）	見直しによる効果と改善点
施設面	複合化	▲ 学校施設を専ら学校教育で使用しており、公共施設の相互利用はなし	◎ 学校とその他公共施設は明確に区分された集約・複合化
	共用化	▲ 学校開放（登録団体）のみ	◎ 地区プール（個人利用）の学校利用（授業・クラブ活動）
	機能向上	▲ 学習環境・生活環境の向上	◎ プールの屋内・温水化
維持管理	維持管理	▲ 副校長中心に学校で実施、時間拘束・技術面での対応等負担大	◎ 複合化により教師から維持管理を切り離せるメリットあり
	プール等	▲ 屋外プールの設備・水質等の管理の教師負担大	◎ 教師の負担軽減 ◎ 水泳の学習環境の向上 ◎ 外部委託事業者によるプール監視による安全面の向上
運営	授業・クラブ活動	▲ 授業支援・クラブ活動負担軽減が必要 ▲ 業務範囲が不明確なまま学校開放の鍵の管理は委託の警備業者が実施	▲ 学校開放を含め学校が管理を実施
マネジメント	管理責任等	▲ 副校長中心に学校で対応・管理責任を負担	留意点① ▲管理責任の複層化を回避するためゾーニング・動線を完全に分離しているが、共用化、コスト削減は限定的 留意点② ▲今後は、計画時の共用化スペースの機能・規模の設定、運営時の体制、役割分担の明確化等、首長部局による学校・複合化施設の所管課との調整が必要

効果の範囲

事例②

【スポーツ・地域図書館との複合化】

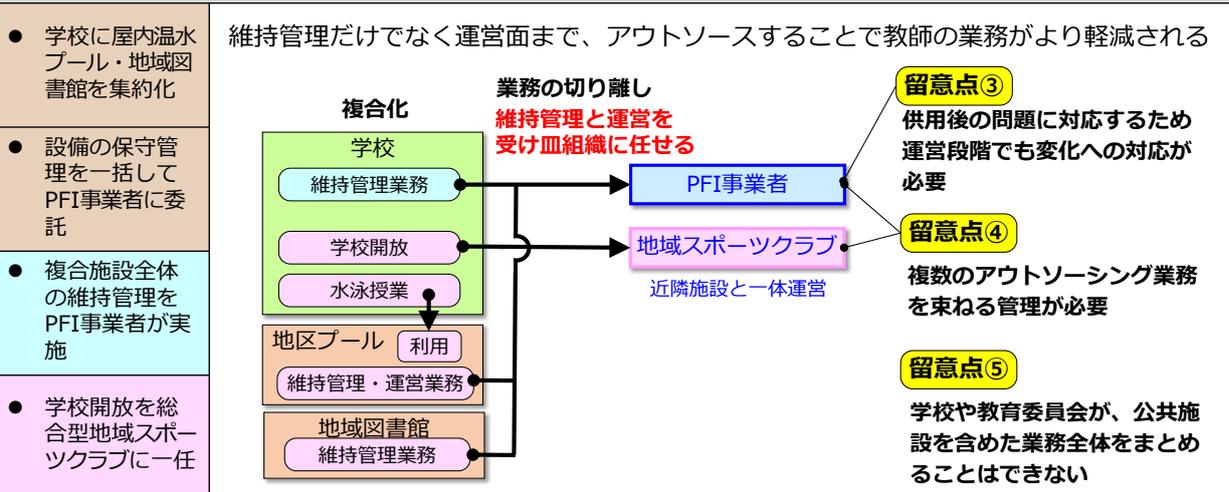
地域施設との複合化・近隣施設との運営一体化<調布市立調和小学校>

事業概要・経緯

- ・児童・生徒数の減少に伴う学校規模の適正化を検討する中で、2つの小学校を統合して、新設校を設置する方向性が出され、開設準備委員会の検討の中で、厳しい財政状況を受けて、地域のプール・図書館の複合化の方針が策定された。財政環境の悪化が予想以上であったため、PFI事業方式を導入。
- ・閉校となる小学校跡地をスポーツ施設として整備し、その運営を、総合型地域スポーツクラブが、新設小学校の体育館・グラウンドの運営と合わせて実施することとなった。
- ・児童・生徒数が当面増加傾向にある中、プールの共用化による敷地の有効活用等の共通課題の対応が必要。
- ・PFI事業者や総合型地域スポーツクラブなどへのアウトソーシング業務を学校が束ねている。

学校施設の共通課題と、複合化による在り方の見直しによる効果

複合化に伴う在り方の見直し



学校施設の業務の整理（従来）

見直しによる効果と改善点

		学校施設の業務の整理（従来）	見直しによる効果と改善点
施設面	複合化	▲ 学校施設を専ら学校教育で使用	◎ PFI事業により整備
	共用化	▲ 学校開放（登録団体）のみ	◎ 学校開放（個人利用）、地区プール（個人利用） ◎ ゾーニング・動線の工夫により図書館等の共用化可能
	機能向上	▲ 学習環境・生活環境の向上	◎ プールの屋内・温水化
維持管理	維持管理	▲ 副校長中心に学校で実施、時間拘束・技術面での対応等負担大	◎ 教師の施設管理負担は削減 ◎ 維持管理水準向上 ◎ 学校単独で実施するよりも、コスト面等効率的に外部委託を実現
	プール等	▲ 屋外プールの設備・水質等の管理の教師負担大	◎ 教師の負担軽減 ◎ 水泳の学習環境の向上
運営	施設運営	▲ 学校開放を含め学校が管理	◎ 近隣施設を含めた総合型地域スポーツクラブの運営により、個人参加のプログラムが充実
	授業・クラブ活動	▲ 授業支援・クラブ活動負担軽減が必要	◎ 総合型地域スポーツクラブが、様々なメニューを提供（児童の放課後の居場所づくり、スポーツ、文化活動）
マネジメント	管理責任等	▲ 副校長中心に学校で対応・管理責任を負担	留意点③ ▲ 供用開始後に地域スポーツクラブとの連携や特別支援学級へ対応する等、運営段階でも変化への対応が必要 留意点④ ▲ 切り離れたアウトソーシング業務を束ねて管理する必要がある 留意点⑤ ▲ 学校や教育委員会が施設関連の業務全体をまとめることは困難

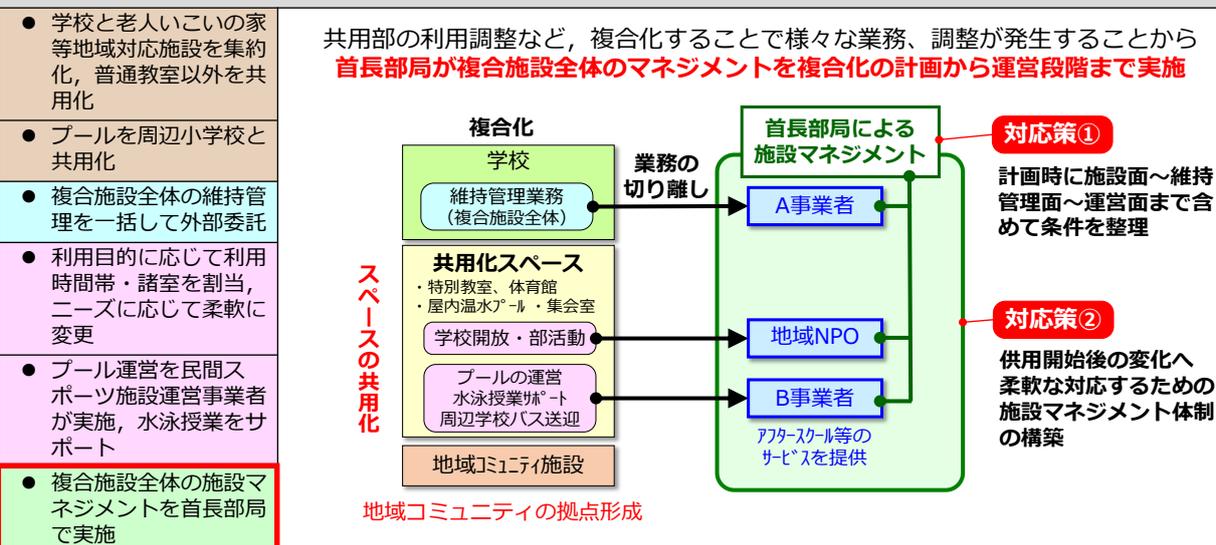
計画例① 学校と他の公共施設との複合化・共用化

事業概要・経緯

- ・ 中学校と、周辺エリアに配置された老人いこいの家や文化センター等の施設の施設・運営等の在り方を整理する中で、施設の老朽化や維持管理面等の共通課題を明確化し、複合化・管理運営等の見直しを検討。
- ・ これまでの複合化施設の管理は、学校や各施設の現場に任されており、實際上学校が中心となって対応してきた。しかし、維持管理や運営における施設間の調整や、共有部における問題発生時の対応などの課題に直面し、学校では対応不可能となっており、今後は首長部局が施設全体のマネジメントを実施する。
- ・ 施設の計画段階からスペースの共用化や管理運営面を含めて組織横断的に首長部局が調整を行いながらプランを策定し、供用開始後も首長部局のマネジメント組織が全体をコントロールする。

学校施設・周辺公共施設の共通課題と、複合化による在り方の見直しによる効果

複合化に伴う在り方の見直し



	学校施設の業務の整理（従来）	地域施設の業務の整理	見直しによる効果
施設面	複合化	▲学校施設を専ら学校教育で使用	◎ 学校施設の有効活用 ◎ 地域コミュニティの拠点形成
	共用化	▲学校開放（登録団体）のみ	◎ 機能重複を解消・利用時間帯等に応じた共用化 ◎ 共用化による整備コスト・維持管理コストを削減
	機能向上	▲学習環境・生活環境の向上	◎ 効率的な老朽化・バリアフリー等対応 ◎ プールの屋内温水化
維持管理面	維持管理	▲副校長中心に学校で実施、時間拘束・技術面での対応等負担大	◎ 学校の教員の施設管理の負担削減 ◎ 学校と複合施設の維持管理を一括して専門業者に委託することによる効率化・維持管理水準の向上
	プール等	▲屋外プールの設備・水質等の管理の教師負担大	◎ プールの管理運営・水泳指導等の教師の負担軽減 ◎ 周辺学校の児童・生徒の移動（バス輸送）も委託
運営面	施設運営	▲基本的には学校開放を含め学校が管理	◎ 学校開放と複合施設の運営の一括化による効率化 ◎ 利用調整等の実施による利便性の向上と施設の有効活用
	授業・クラブ活動	▲ 授業支援・クラブ活動負担軽減が必要	◎ 文化センターの活動団体等による授業・クラブ活動サポート
マネジメント	▲ 副校長中心に学校で対応するのは負担大 ▲ 施設ごとの管理責任を果たすマネジメントが必要	▲ 各施設の所管課が対応・管理責任を負担	改善点① 計画時に施設面から管理運営面に至る条件整理を部局横断的の体制で実施 改善点② 供用開始後の変化への柔軟な対応（事業者間の調整、発注者間の調整、新たなニーズ・供用開始後の変化への対応）

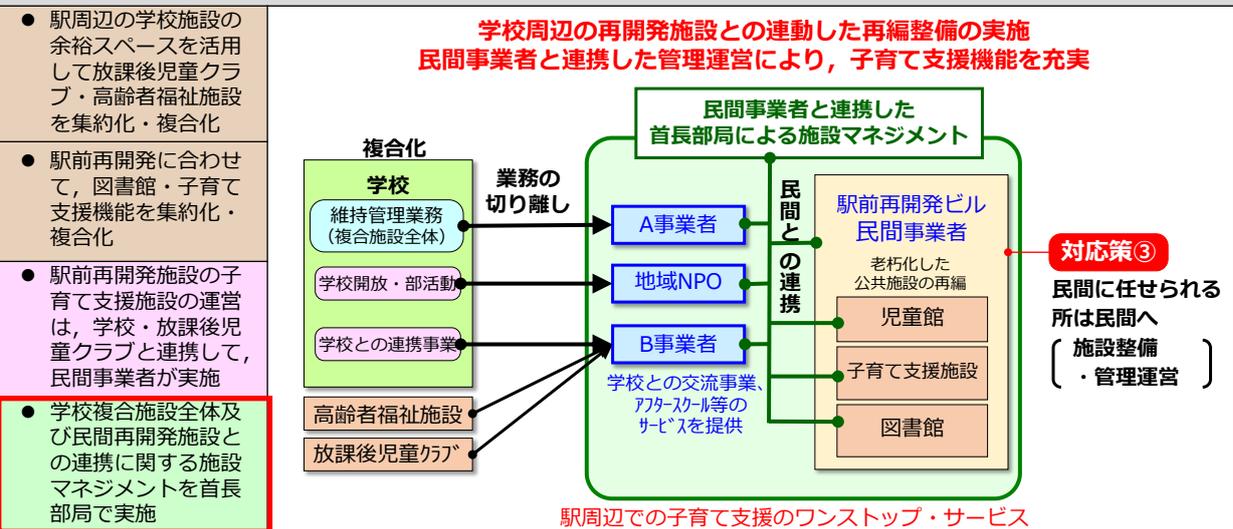
計画例② 駅前再開発と連動した子育て支援機能の再編・集約化

事業概要・経緯

- 計画を検討する地方公共団体では、「人口規模の現状維持」を目標に、駅前再開発にあわせて、住みやすく、魅力あるまちづくりによって定住人口や流入人口の増加を図っている。
- その方策の一つとして駅前周辺に子育て世帯を呼び込むための機能を駅前再開発と連携して充実する。
- 駅前周辺の小学校の余裕スペースを活用して放課後児童クラブと高齢者福祉施設を複合化し、駅前再開発にあわせて民間企業と連携した図書館・子育て支援機能を集約化・複合化する。全体の施設マネジメントは、民間事業者と連携して首長部局において実施し、今後も変化が予想されるニーズ変化等に柔軟に対応する。
- 全て公共が施設を用意してサービスを提供するのではなく、民間に任せられる部分は任せる。

学校施設・周辺公共施設の共通課題と、複合化による在り方の見直しによる効果

複合化に伴う在り方の見直し

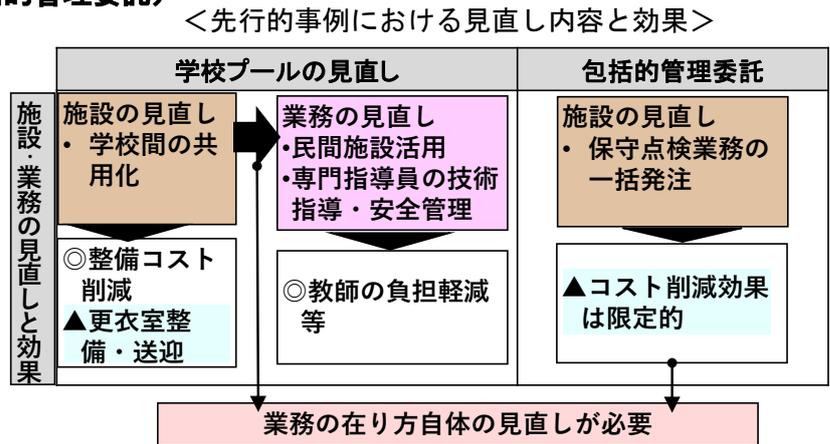


学校施設の業務の整理(従来)		地域施設の業務の整理	見直しによる効果	
施設面	複合化	▲学校施設を専ら学校教育で使用	▲駅前周辺に児童館・高齢者福祉施設等が分散して配置	◎ 学校施設の有効活用 ◎ 駅前周辺での子育て関連機能の集約・複合化
	共用化	▲学校開放（登録団体）のみ	▲機能集約による利便性向上	◎ 児童の放課後の居場所づくり
	機能向上	▲学習環境・生活環境の向上	▲子育て支援機能の充実・駅利用者の利便性向上	◎ 教育・子育て関連機能の集約・ワンストップサービスの実現
維持管理面	維持管理	▲副校長中心に学校で実施、時間拘束・技術面での対応等負担大	▲施設毎に、管理人員を配置して実施	◎ 学校施設の維持管理を専門事業者へ委託、教師の施設管理負担を削減、学校施設の維持管理水準が向上 ◎ 民間の再開発施設に子育て支援施設等を入居、施設整備・維持管理を民間事業者へ委託
	施設運営	▲基本的には学校開放を含め学校が管理	▲施設毎に運営 ▲施設毎に主な利用時間帯・曜日、利用方法も異なる	◎ 駅前再開発施設の子育て支援施設の運営は、学校・放課後児童クラブと連携して、民間事業者が実施。 ◎ 民間事業者との連携による子育てサービス・生活利便サービスの向上
マネジメント	管理責任等	▲副校長中心に学校で対応・管理責任を負担	▲各施設の所管課が対応・管理責任を負担	改善点③ 全てを公共で行うのではなく、民間に任せられるサービスは民間へ（サービス提供において施設を整備しないことも検討）（子育て支援機能の充実を目指すまちづくりとの連携）

④ 事例のまとめ

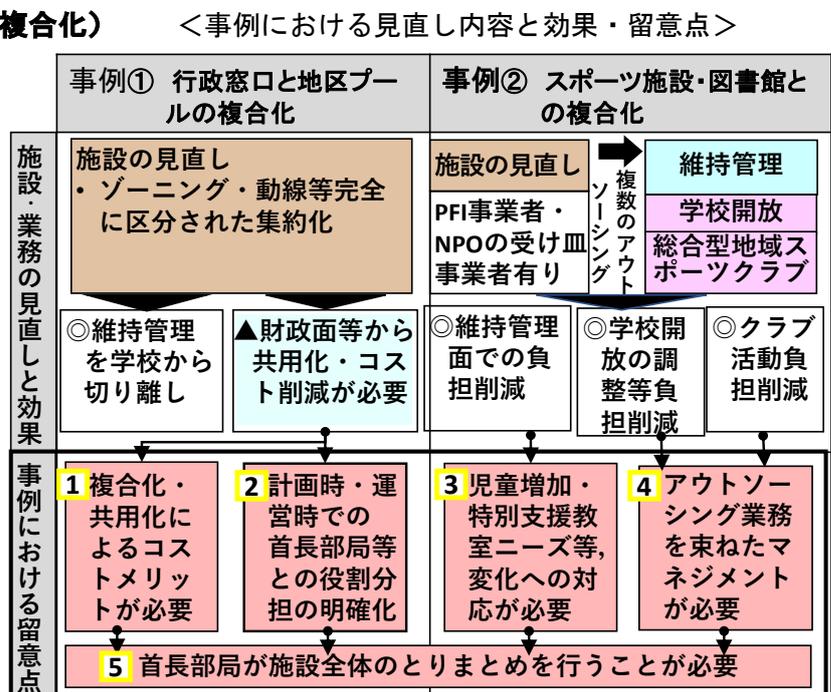
先行的事例（プールの共用化，包括的管理委託）

プールの共用化等の事例は多数現れていますが，民間事業者が整備・運営するプールの活用といった，水泳授業の在り方の見直しで行うことで，学習環境の向上や教師の負担軽減といった効果に結びつくように，業務の在り方も含めた検討が求められていると考えられます。



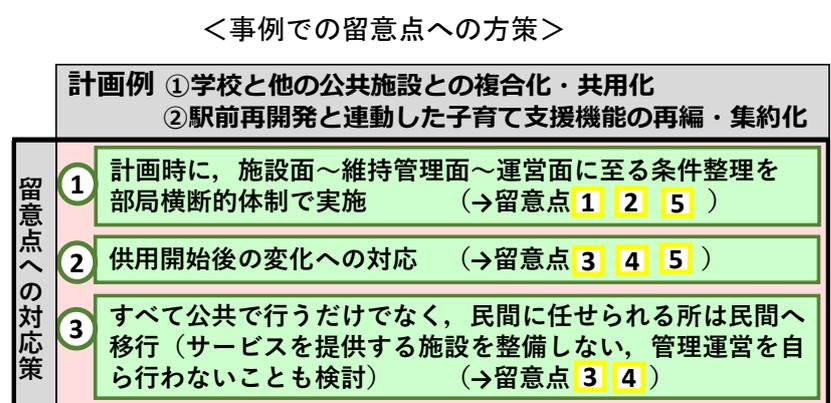
複合化例（学校と他の公共施設との複合化）

複合化・共用化の事例は一定の効果あげる一方で，**1**共用化による面積削減等によるコストメリットの確保，**2**教育委員会・学校・首長部局での役割分担を明確にしながら，調整や連携・協力の体制構築，**3**児童数の増加や特別支援学級のニーズへの対応等変化への対応，**4**さまざまなアウトソーシングを束ねていく施設マネジメントの導入，**5**首長部局による施設の業務全体のとりまとめといった留意点が浮かび上がってきます。



計画例（学校と他の公共施設との複合化・共用化等）

そこで計画例では，従来の施設・所管課ごとの管理運営の在り方を見直し，①計画時に施設面～維持管理面～運営面に至る条件整理を部局横断的体制により実施，②将来変化への対応を可能とする計画策定と供用後の施設マネジメントの仕組みを構築，③民間事業者との連携により事業を推進の3点を反映させ，大きな効果につなげます。



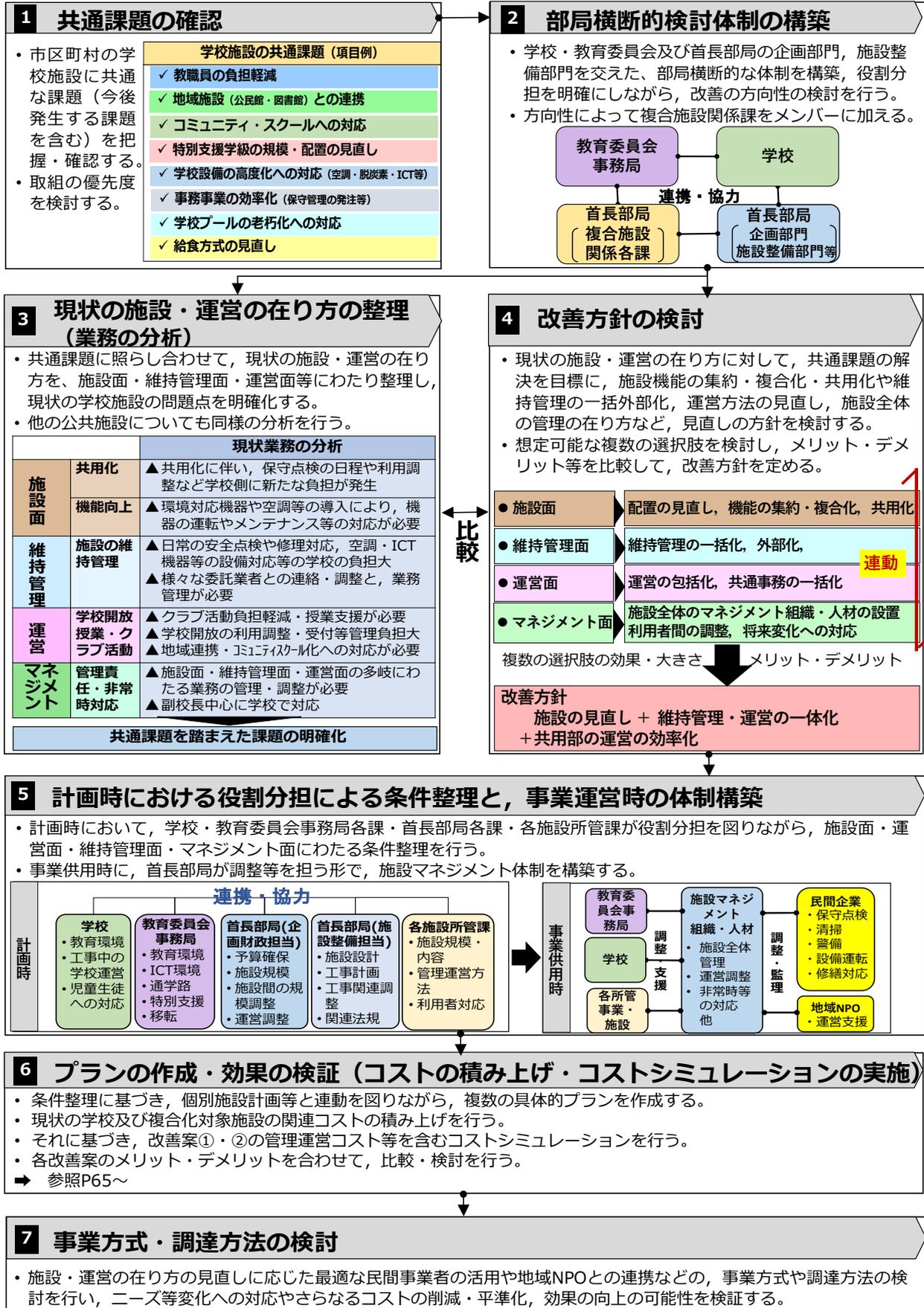
他の公共施設の個別施設計画への反映

こうした留意点への対応策については，他の公共施設の個別施設計画の実行計画の検討においても反映させ，従来の施設毎の管理運営の在り方を見直すことにより，大きな効果につなげることが重要です。

(3) 業務の進め方

共通課題を確認し、部局横断的検討体制により、現状の具体的な課題に対して改善方針を検討します。その上で、各部局での役割分担の下、複数案のプランを作成し管理運営コストを含むコストシミュレーションを行うことで、改善策の策定と事業方式等の検討につなげます。

＜複合化・共用化、管理運営等の見直しの進め方の例＞

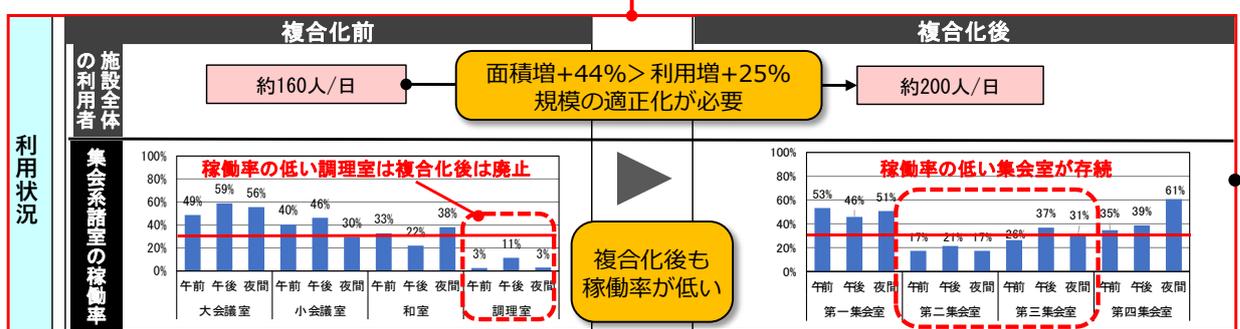
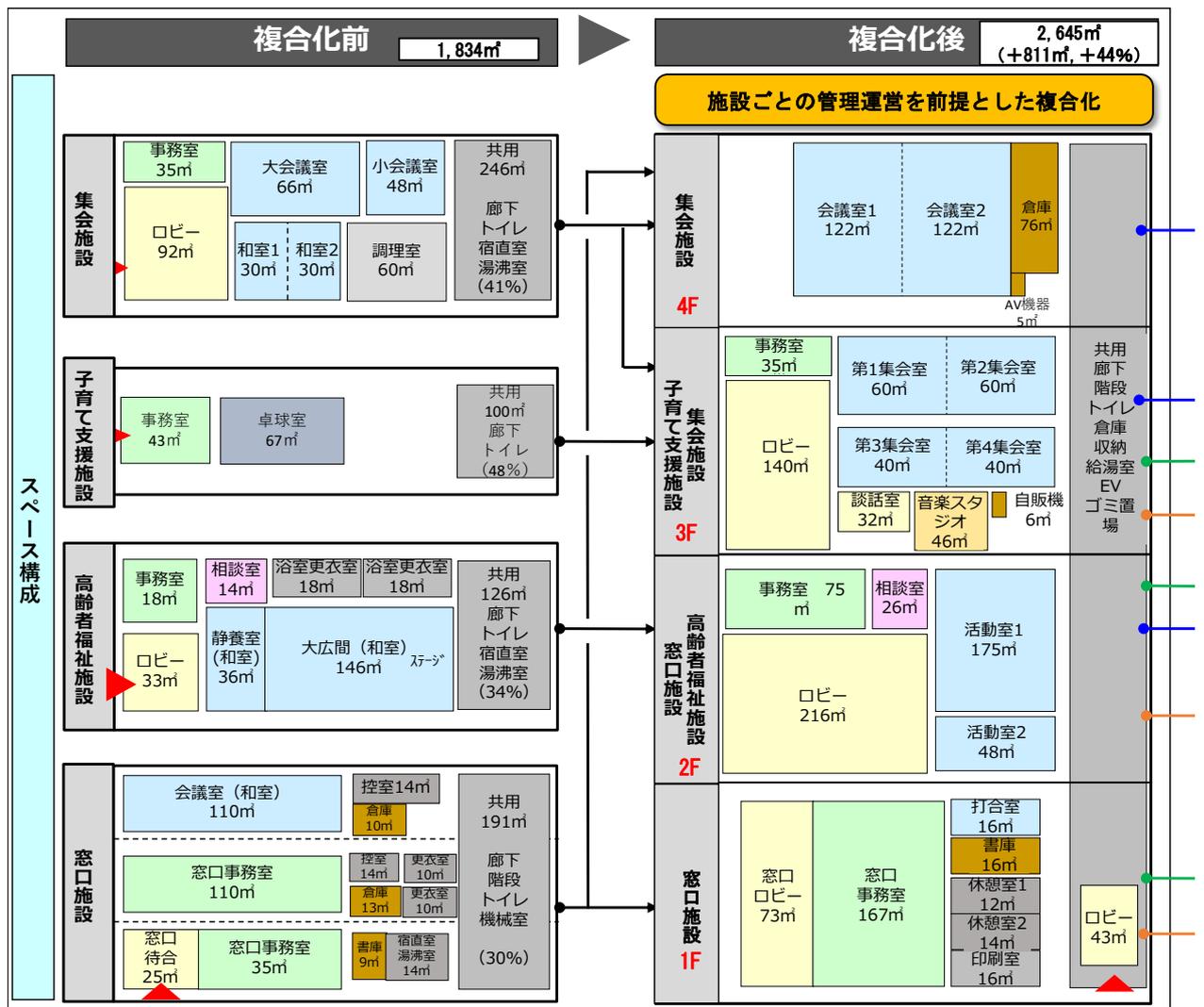


(4) 公共施設の個別施設計画の実行計画

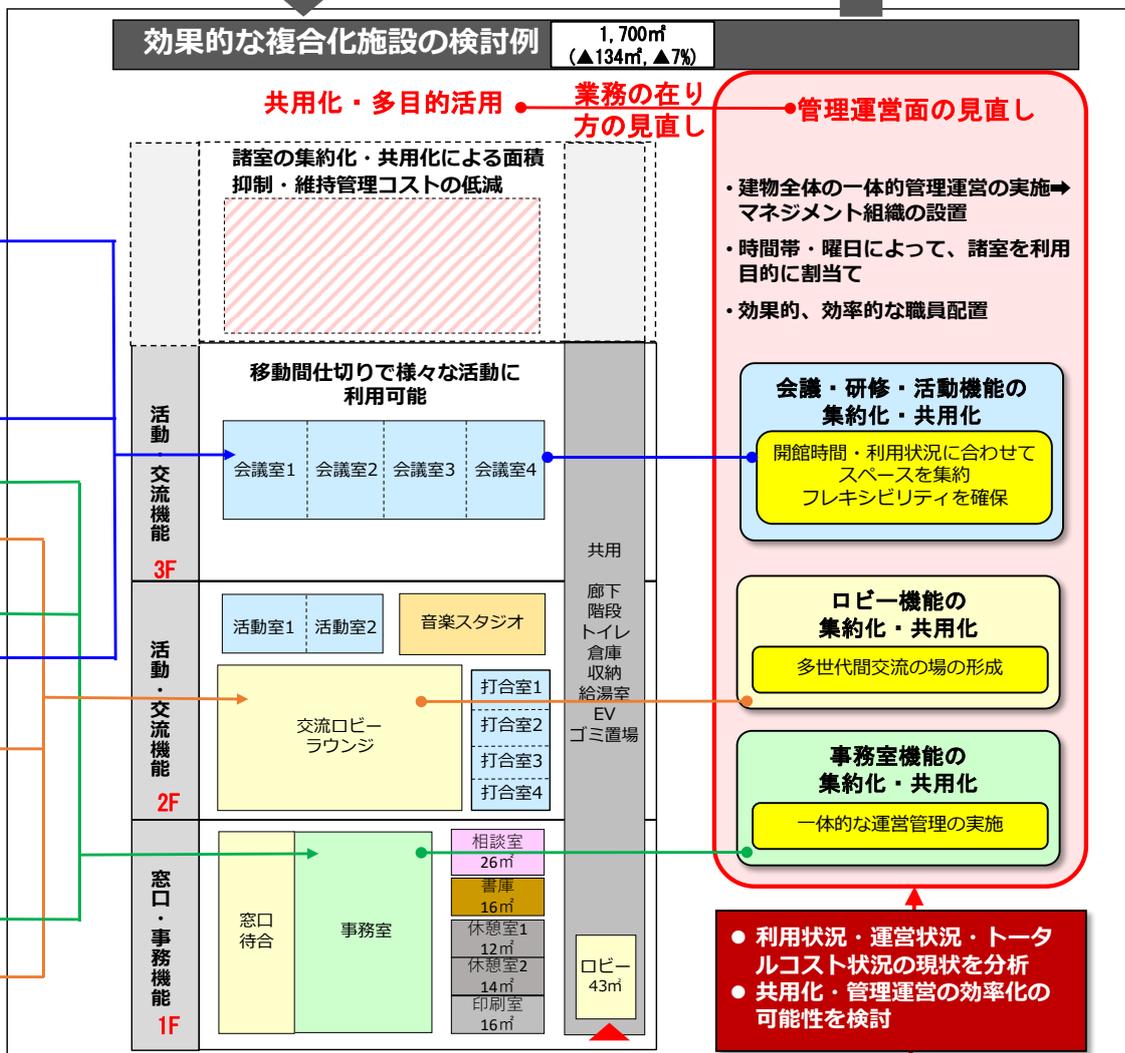
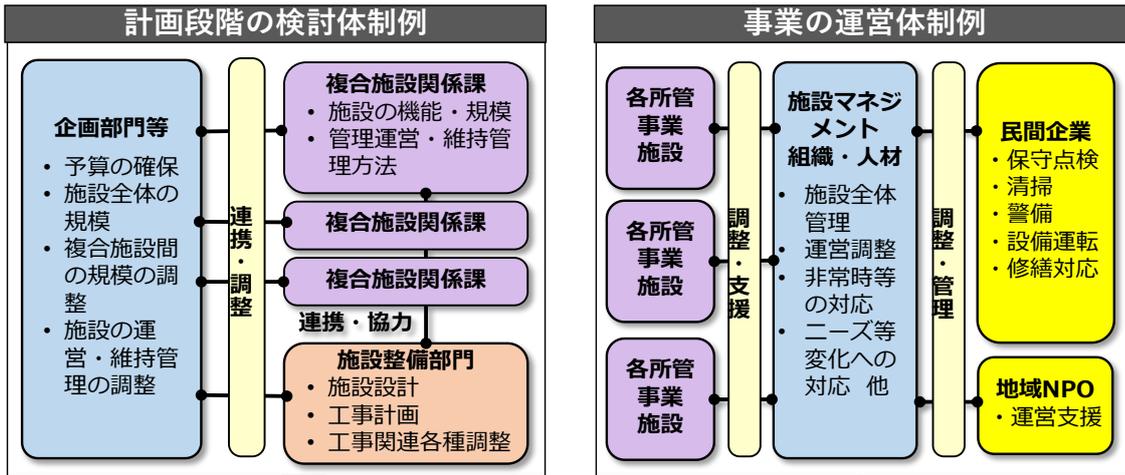
所管が異なる複数の施設の複合化・共用化の検討においては、所管課で要望のあった諸室・規模を積み上げて計画をすることが多く、そのままでは下図の例のように、床面積や職員数は従前に比較して増加し、他方で稼働率は変わらないといった状況になってしまいます。

公共施設の個別施設計画に基づき複合化を検討する場合も、学校での業務の進め方と同様に計画段階から部局横断的体制を構築し検討を進めます。各施設の利用・運営・コスト状況の把握を基に、これまでの施設毎、施設所管課毎の管理運営等業務の在り方を見直し、規模・機能・共用化等の施設内容や管理運営方法の検討を、企画部門等が中心に調整を行いながら進めます。事業実施後は、施設全体の維持管理の統括や利用主体間の調整等が行われることにより、利用者の利便性の向上と、運営の効率化・管理運営コストの削減等の効果が確保できるよう、全体の施設マネジメントを行っていく必要があります。

＜複合施設の事例（各施設の要望等を積み上げたもの）＞

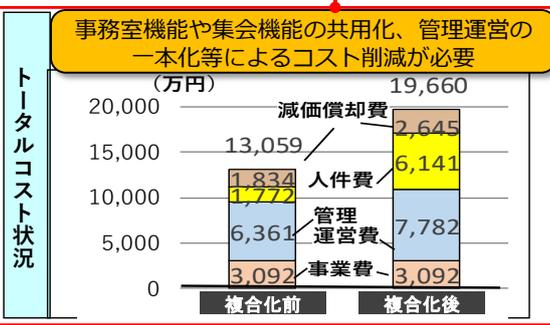


<効果的な複合化の検討例>



運営状況

施設全体職員数	複合化前	複合化後
	23人/日	40人/日
施設毎に受付・施設管理の人員を配置		
開館時間	複合化後	
夜間利用しない施設は、他目的で利用可能	開館時間	
	窓口施設	8:30~17:00
	高齢者福祉	9:00~17:00
	子育て支援	10:00~21:00
	集会施設	9:00~22:00



対応項目 4 部局横断的な検討体制の構築とコストの最適化

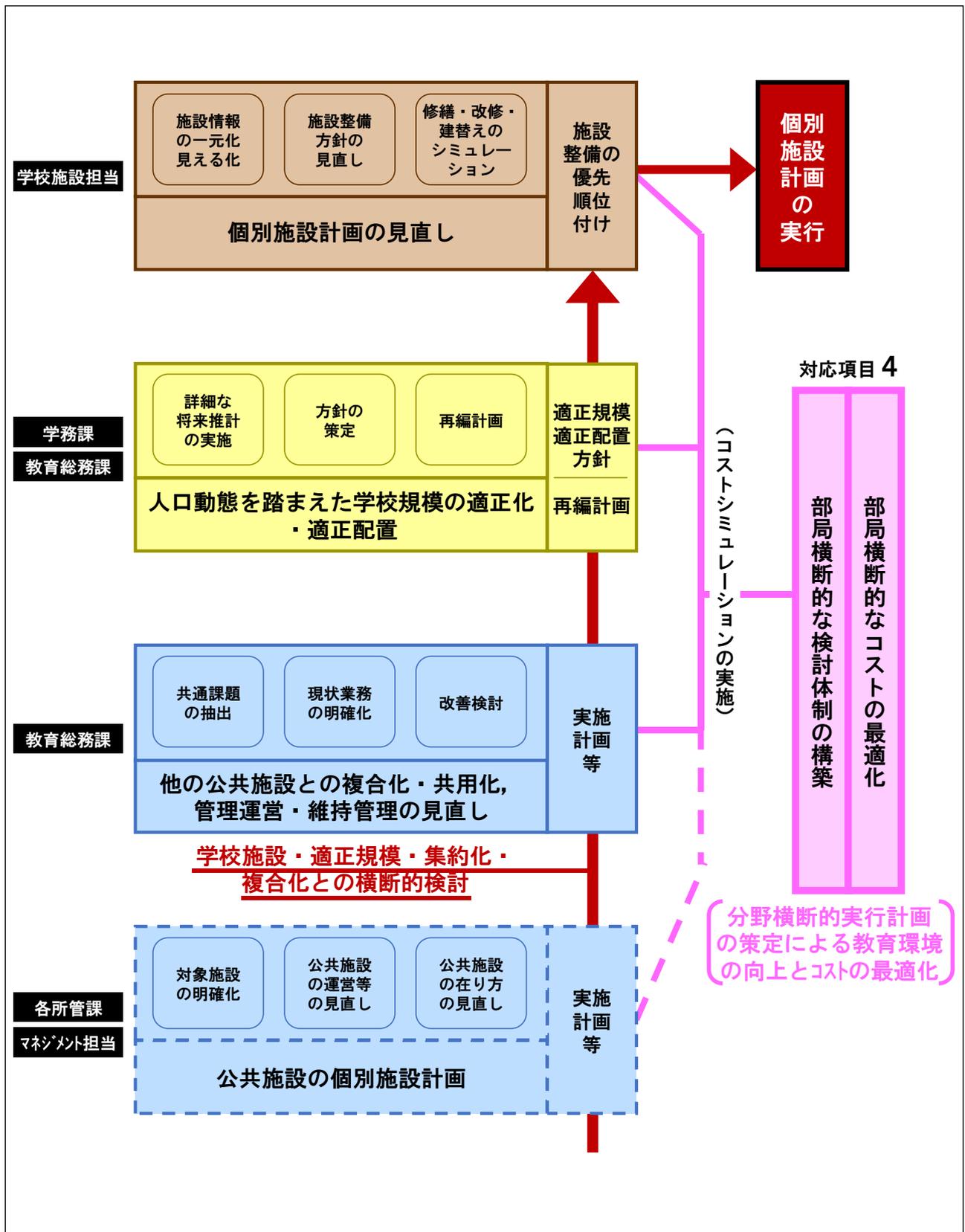
(1) 部局横断的な検討体制

① 部局横断的な検討体制の必要性

現在は、教育委員会内部でも学校施設担当は施設課，児童生徒数の推計は学務課，適正規模・適正配置は学務課あるいは教育総務課，管理運営面は教育総務課といったように，それぞれの担当部署がそれぞれの業務を行っています。他の公共施設でも同様に，首長部局のそれぞれの所管部署やマネジメント組織が個別に担当施設の業務に取り組んでいる状況で，横の連携は特になのが一般的な状況です。

前項「対応項目 3 他の公共施設との複合化・共用化，管理運営・維持管理の見直し」でも述べたとおり，個別施設計画の見直しに際して，個々の学校ごとに実態・課題を整理していくと，学校プールの老朽化対応や特別支援学級の増加対応，狭隘敷地での施設更新など，共通する課題が複数あることが分かりました。これらの課題は，個々の学校単位での検討では解決が困難であり，適正規模・適正配置の取組や他の公共施設との複合化・共用化等，学校運営と学校施設の在り方の見直しが必要となります。そのためには都市計画や財政からの支援，所管の異なる公共施設との連携等の検討が求められ，部局横断的な検討体制の構築が不可欠となります。

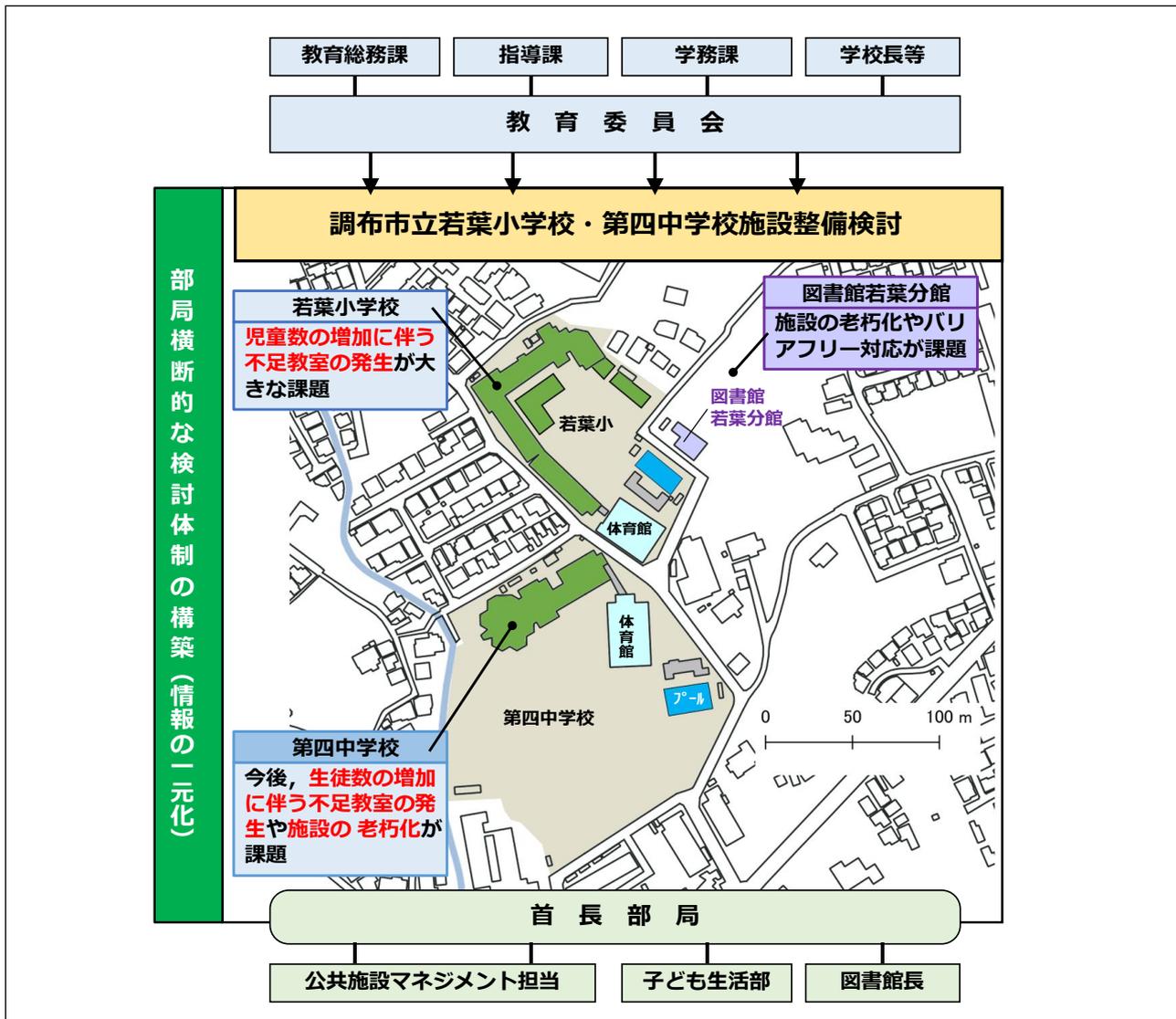
適正規模・適正配置の検討においては，すでに部局横断的な取組が始まっています。直近の人口変化が激しい市区町村では，児童生徒数の詳細な将来推計を実施するために，開発動向等の情報を保有している部署等との連携が必要な場合があります。また，適正規模・適正配置のための対応策として通学区域の見直しを行う場合には，通学路の安全確保対策や公共交通による通学手段の確保，スクールバスの導入などの検討が必要で，学校の統廃合を伴う場合には敷地の確保・活用などの検討が必要になることも考えられます。他の公共施設との集約化・複合化では，具体的にどの施設のどのような機能を対象とするのか，また学校施設の地域拠点としての活用や，まちづくりとの整合性の検討が求められる場合もあります。管理運営面の見直しでは，例えば公営・民間プールの活用や PPP によるプールの共用化の検討など，教育委員会だけでは対応できないことも数多く出てくるためです。ここでは，学校施設の改善検討にあたって，首長部局も一体となって取り組んでいる例をご紹介します。



② 部局横断的な検討体制による取組事例

<東京都調布市>

東京都調布市では、隣接する小学校・中学校の児童生徒数の急増に伴う不足教室対策と、近接する図書館分館の老朽化対策をあわせた対応策として、敷地条件が有利な中学校敷地を活用し、図書館分館の施設複合化を含む小学校と中学校の一体型施設整備を検討しています。教育委員会だけでなく公共施設マネジメント担当も検討委員会に加わり、全市的な視点から協議しています。



出典：東京都調布市ホームページ情報を基に作成

<長野県小諸市>（体制図はP.37に掲載）

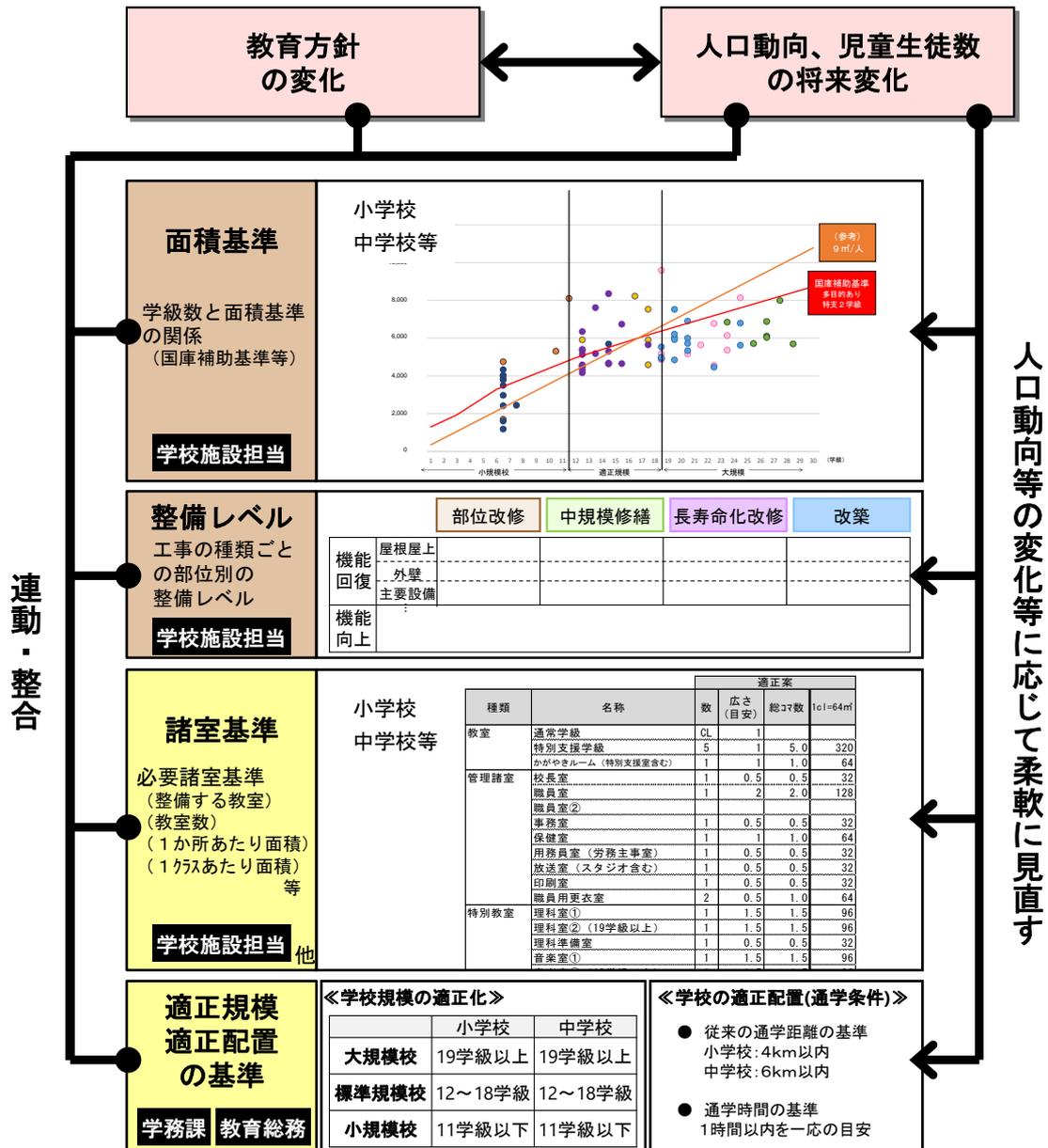
学校再編計画を検討するにあたって、学校のコミュニティスクール化による地域の拠点化、施設の管理運営の見直し、立地適正化計画等との連動など、教育委員会だけでは対応できないことが数多く出てくることになったため、教育委員会とマネジメント部署が一体となって検討する体制を構築しました。市では同時期に、公共施設等総合管理計画の改訂も行っていたことから、首長部局と一体となって学校再編計画の検討に取り組み、総合管理計画の改定内容と連動したものとまとめています。

③ 各種基準・標準の連動・整合の必要性

学校等の施設整備について、文部科学省では「学校施設整備指針」において学校教育を進める上で必要な施設機能を確保するために、計画および設計における留意事項を示しています。また、公立学校施設費国庫負担金等に関する関係法令等の運用細目では、国庫負担上の学級数に応じた国庫負担上の校舎全体の必要面積や、普通教室および特別教室の必要数と総面積などを示しています。

都道府県と市区町村では、これらの基準等を踏まえながら、ハード面では独自の面積基準や諸室の標準などを設定したり、さらに適正規模・適正配置の基準を設定しているところもありますが、現状では担当部署がそれぞれ独自に設定しているため、関連する基準・標準を横断的に管理したり、整合性を図ったりすることができていない状況があります。

今後、学校施設の目指すべき姿や望ましい学習環境を実現するためには、個別施設計画と連動しながら、適正規模・適正配置やICT化等を推進していく必要があります。また、新たな学習環境への対応や求められる機能の変化などを踏まえ、今後はそれぞれの基準・標準を連動させて整合を図ったり、児童生徒数の変化等に応じて柔軟に見直すことが重要となると考えられます。



(2) 学校再編計画検討時の部局横断的なコストの最適化例

ここでは、学校再編計画の検討時に、施設整備費用等のハード面だけでなく人件費や運営費などソフト面も含めて横断的にコストを把握した事例を紹介します。まず、教育関係予算の内訳を明確化するとともに、学校ごとにトータルの費用を算出したり、市区町村の支出分なども把握するなどして、横断的な改善を実行することによるコスト効果を明らかにしています。

① 小・中学校における現状コストの把握

学校関係のコストについては、「ハード関連（改修・修繕費，光熱水費等）」「運営関連（特別支援関連，通学補助等）」「管理費関連（教育委員会人件費等）」「新たな学習関連（英語教育，ICT等）」など，それぞれ予算科目が分割されており，これにさらに都道府県費からの「教職員人件費」が加わります。

予算科目ごとの改善を図ることは当然ですが，納税者の観点からはよりマクロな視点から総体としてみたコストを削減するということが重要です。

<把握項目例（小・中学校）>

施設面	更新・改修費	コスト試算より		20年間総額（単年度平均）
		維持管理	需用費	消耗品費 修繕料
	役務費		手数料	駆除手数料 等
	委託料		等	エレベーター保守点検、プール浄化装置保守点検業務委託、警備業務委託 等
	光熱水費			ガス・電気・灯油・上下水道
管理運営面	学校運営費	需用費	消耗品費	一般消耗品、
			印刷製本費	写真冊子作成業務、印刷製本業務、通知表等
		役務費	通信運搬費	電話料金、FAX、切手代等
		使用料		デジタル印刷機リース料、AEDリース料等
	備品購入費	等	教材教具、事務用備品、図書館図書、机椅子等	
	教育振興、 教育支援事業	委託料		遠距離通学補助、体験授業料、特別支援教育就学奨励費
新たな学習	ICT推進事業	役務費	通信運搬費	インターネット接続利用料
		委託料		プログラミング教育導入計画支援 等
		備品購入費	等	校務用パソコン等・校務用プリンター等購入費
教職員	県費			校長、教頭、教諭（担任・特別支援・専科・養護・栄養・日本語）、非常勤、事務、部活指導
	市費			栄養士・調理員
				事務・司書・用務員
				支援員・ALT・部活動外部支援員 等
給食関連				給食食材放射性物質測定委託料、給食室害虫防除管理業務委託、ポイラ一点検等
スクールバス（現在）				首長部局予算で一部実施

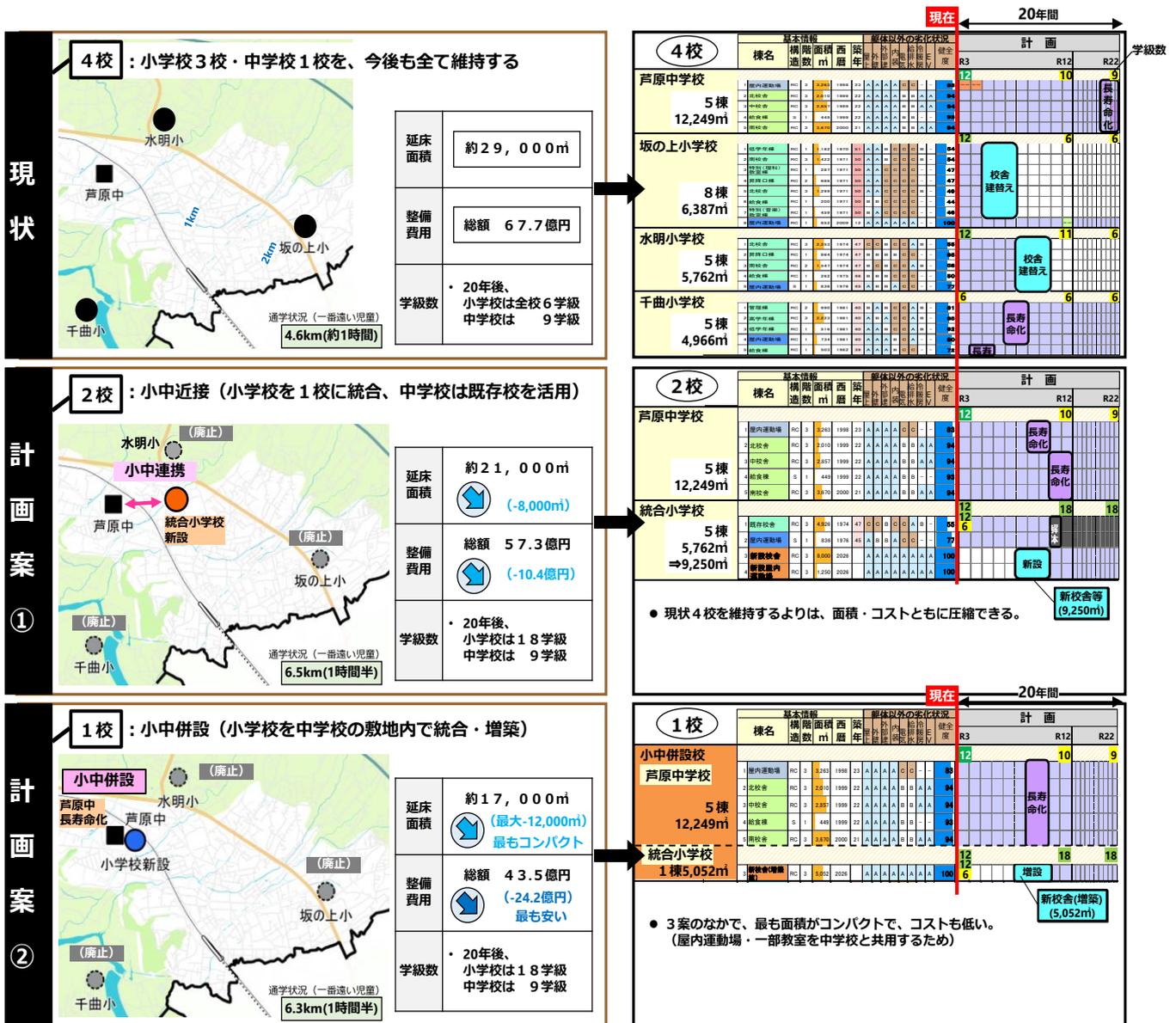
② コストシミュレーションによる効果の検証例

個別施設計画および適正規模・適正配置，他の公共施設との複合化・共用化による効果を検証していく必要がありますが，そのためにはコストシミュレーションを行うことが有効です。コスト試算の項目ごとに選択肢を用意し，それらの組合せによって容易にシミュレーションができるようなツールも今後必要になると考えられます。

これは，小諸市のある地区において，現状の小・中学校4校を維持した場合，小学校を1校に統合し中学校は既存校を活用した場合（計画案①），小学校を中学校の敷地内で統合・増築した場合（計画案②）の3つの案のコスト比較を行った例です。

現状のコストとして「施設面」のコストは光熱水費，維持管理費，更新・改修費で構成され，光熱水費，維持管理費は経常的なコストとなります。更新・改修費は，20年間の施設整備費用の試算を単年度あたりに平均したものを積み上げています。「管理運営面」のコストは，学校運営費と教育振興，教育支援事業で構成され，「新たな学習」としては，ICT推進事業として校務用パソコンなどのコストを計上，「教職員」の人員費は，県費と市区町村の費用の二つを分けて計上しています。以上を合計すると，現状では年間13.2億円のコストがかかっているという結果になります。

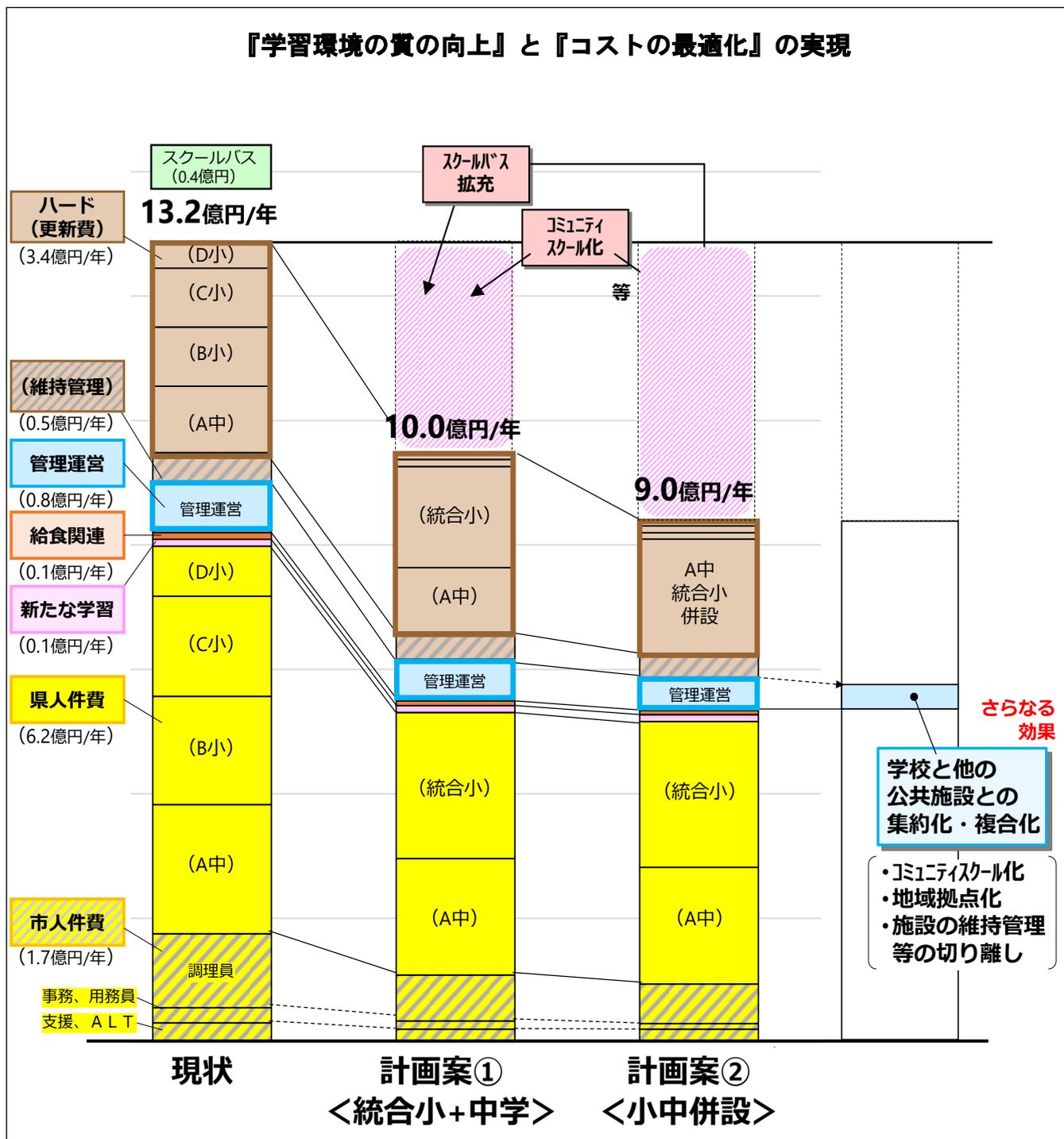
<3つの選択肢>



これに対して、計画案①では、現状の小中学校4校を新設の統合小学校と既存中学校の2校にするということで、施設面のコストが大きく減少しています。計画案②については、既存中学校に統合小学校を併設しますが、中学校の施設が一部共用できるため、計画案①よりもコストがさらに圧縮されています。合計では、計画案①では10.0億円、計画案②では9.0億円となります。

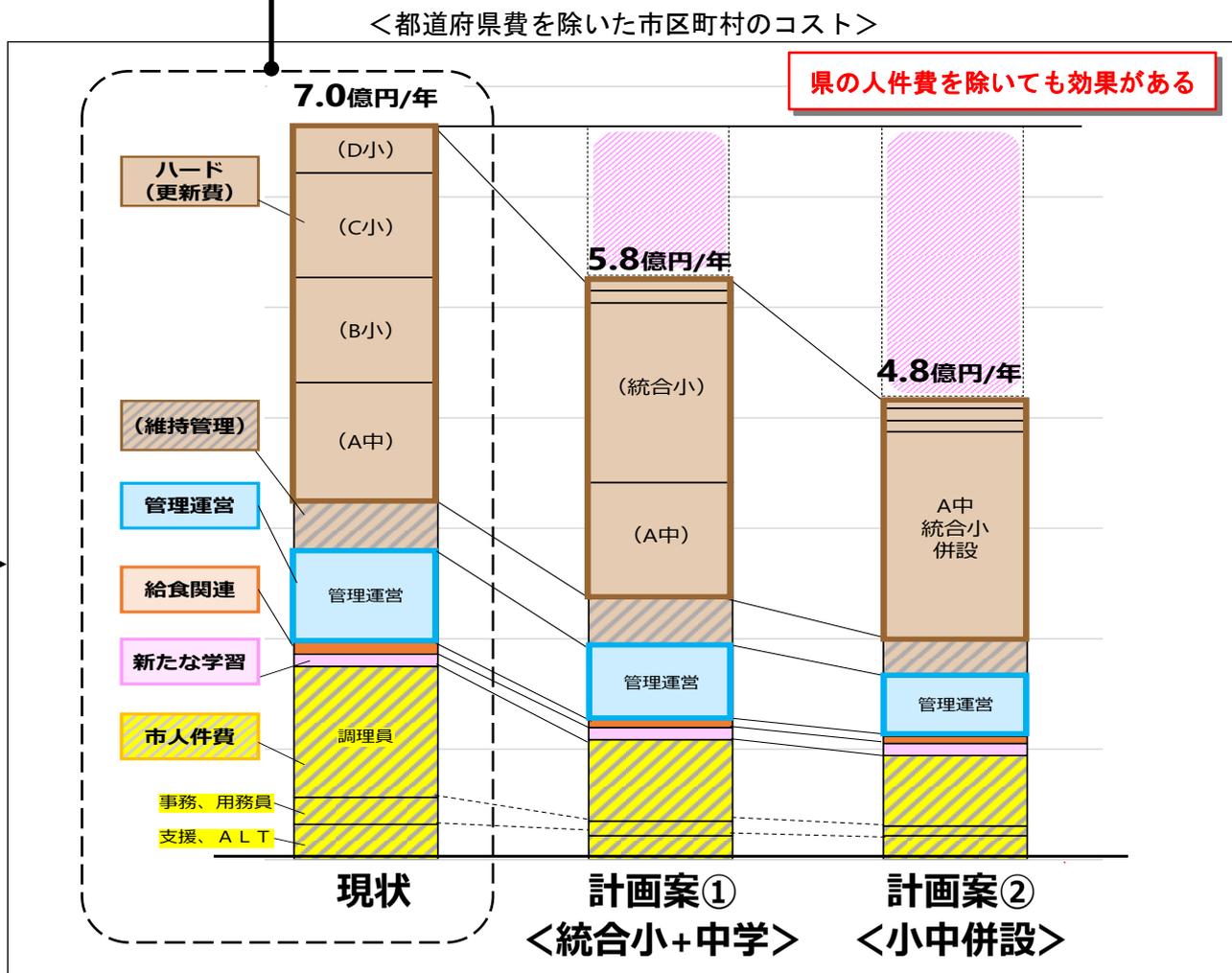
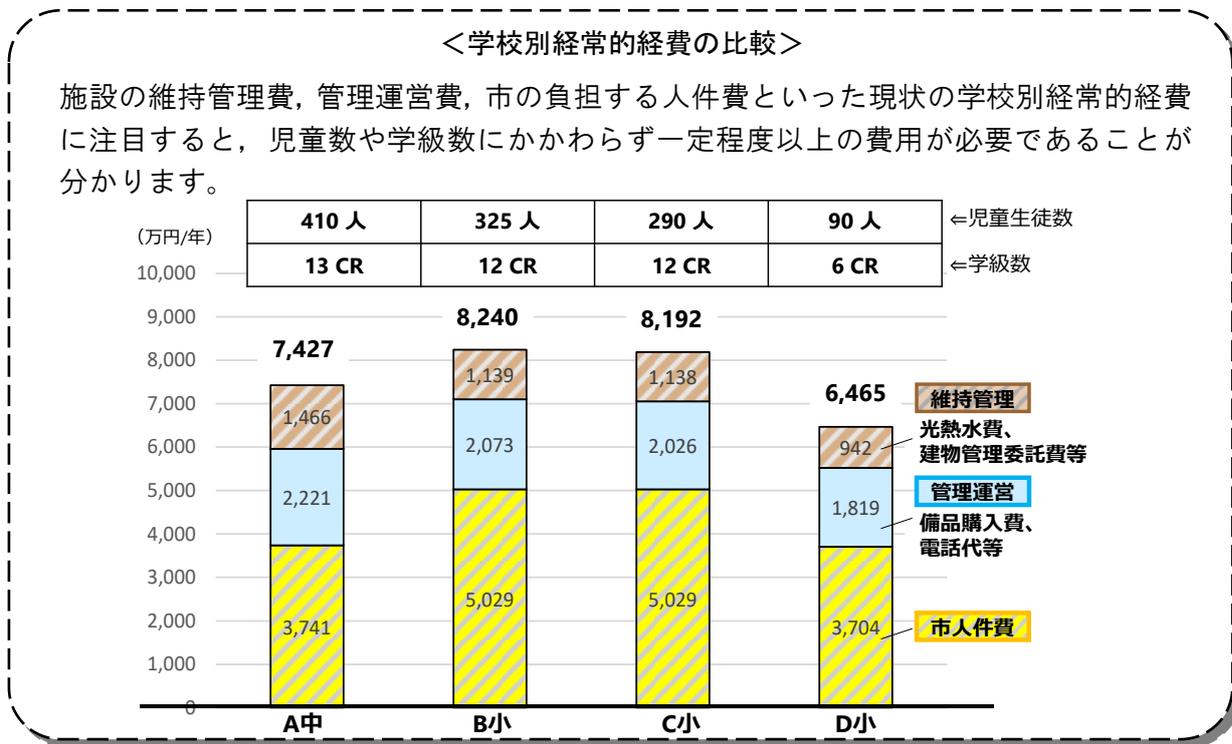
さらに、学校と他の公共施設を複合化・共用化してコミュニティ・スクール化、地域拠点化を進め、施設の維持管理費を教育委員会から切り離して一本化すると、管理運営面のコストが下がる可能性があると考えられます。どちらを選択するかは、こうしたデータも示しながら地域事情を勘案し、地域住民等との協議により決定していくことになります。

<計画案に基づくコスト比較>



●都道府県費を除いた市区町村のコスト

さらに、前ページのコストから県が負担する教職員人件費を除き、市が負担する分だけを示したグラフが下図です。県の負担分を除いても、コスト削減効果のあることが分かります。

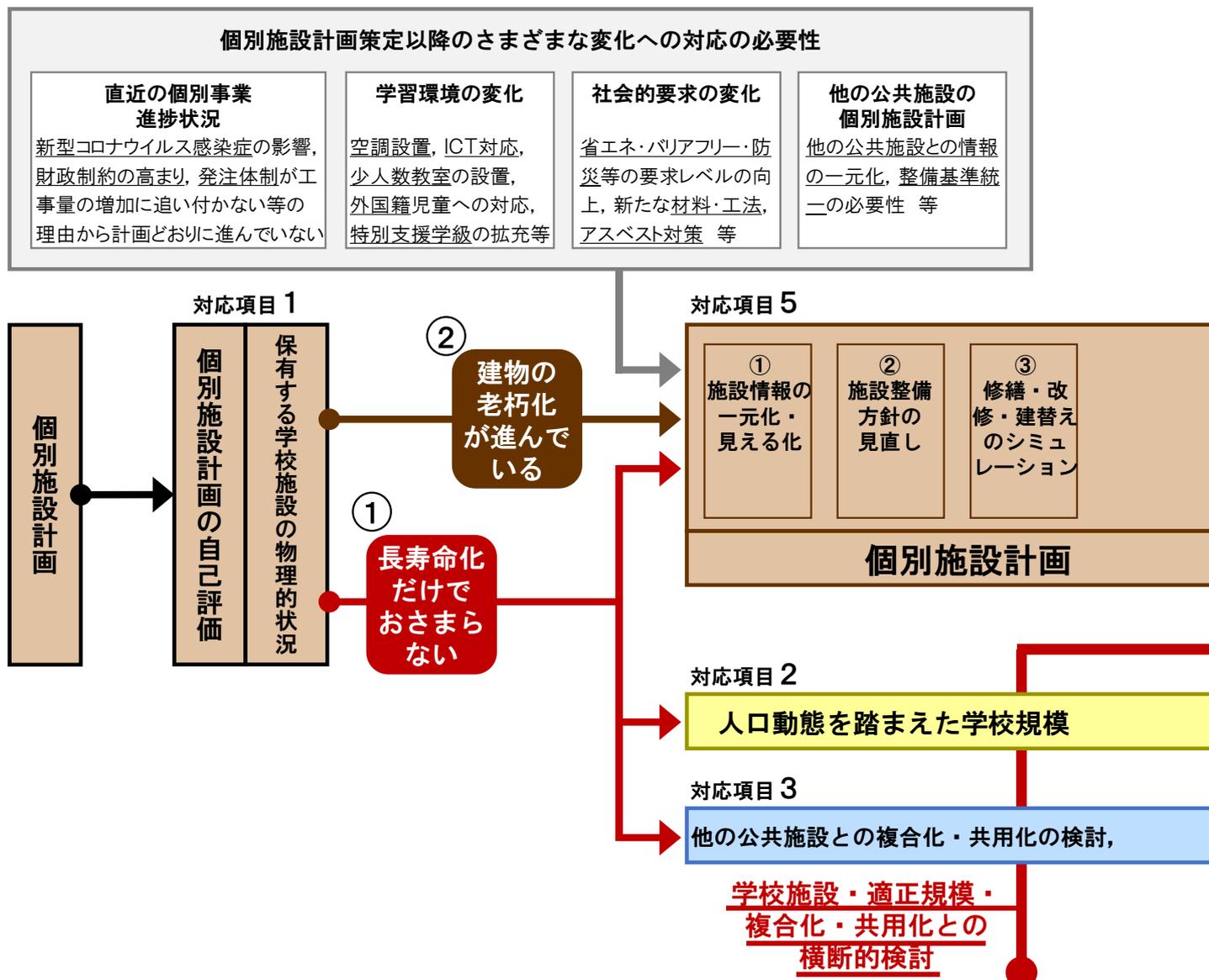


対応項目5 個別施設計画の見直し

(1) 個別施設計画策定以降の変化への対応の必要性

策定済みの個別施設計画の自己評価の結果から、どのように部局横断的な実行計画の検討を行うかについて述べてきました。一方で、個別施設計画策定からの時間の経過にともない、状況が変化していることから、個別施設計画も改めて見直し、必要に応じて内容を更新していくことが求められます。

個別施設計画は、一度策定すればそれでよいというものではなく、今後公共施設のマネジメントを進めていく上で、老朽化対策の基本となるものです。したがって将来にわたって定期的に見直しを行い、状況変化に応じた内容の改訂が必要になってきます。そうした見直しを行うにあたって、「対応項目1 個別施設計画の自己評価」で述べたような、児童生徒数の（10年程度）の将来推計、公共施設の保有状況、公共施設の中での学校施設の割合、面積基準を上回る面積を持つ学校の有無等の基礎データは必要不可欠であり、常に最新の情報に更新されていることが重要です。こうした基礎データが現在の個別施設計画に盛り込まれていない場合は、関係部署から収集するなどしてデータを個別に盛り込むべきであり、最新の内容を維持できるような仕組みを構築しておくことが必要です。



同時に、計画策定から時間が経過していることを踏まえて、保有する学校施設の物理的状況、すなわち劣化の進行の有無を改めて確認しておくことが必要です。策定済みの個別施設計画の自己評価の結果と、施設の物理的状況確認の結果から、個別施設計画の見直しが必要となる場合は以下の2つです。

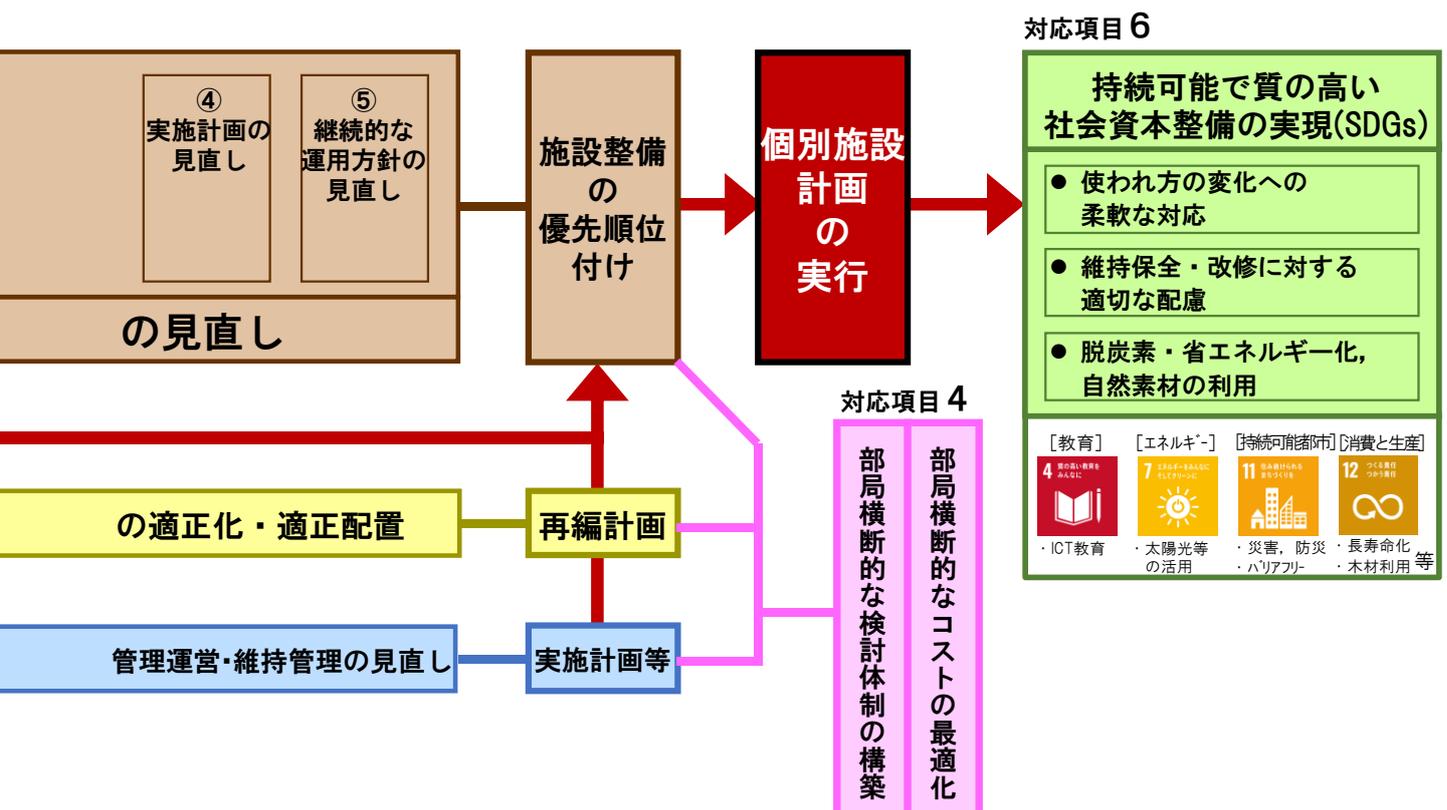
- ① 建物の長寿命化だけでは、将来費用が財政制約ラインにおさまらない場合
- ② 劣化の進んでいる建物がある場合

すでに述べてきたように、①の長寿命化だけでおさまらない場合は、適正規模・適正配置の検討や複合化・共用化の検討、管理運営面の見直し、部局横断的な検討体制の構築・コスト最適化の検討を進め、「さらなる改善」の方向性を明らかにする必要があります。同時に個々の施設においても、財政状況に応じて修繕・改修等の在り方を見直さなければなりません。

また、個別計画策定以降、経年により変化した建物の劣化に対しては、適切な修繕・改修等により施設の安全性・機能性を確保することを改めて検討しなければなりません。さらに、修繕・改修・建替えの際は、単に施設の機能回復だけでなく、児童生徒数の将来推計や地域の将来変化を踏まえた判断が必要です。施設の活用状況を踏まえた上で、教育・学習環境の維持・向上に資するための施設整備が求められます。

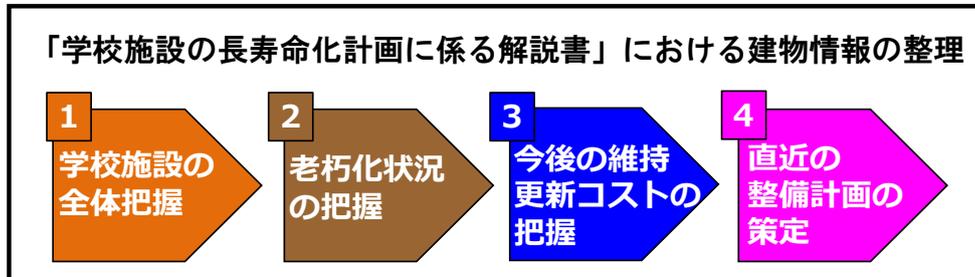
また個別施設計画を実行していくにあたっては、社会的な要請を踏まえて地球環境保全等、社会の持続可能性に配慮したものとする必要があります。

ここでは図に示すフローに従って、個別施設計画の見直しに際しての主要な項目、すなわち劣化状況、更新サイクル、整備レベル等について解説します。



(2) 個別施設計画の見直しの進め方（検討フロー）

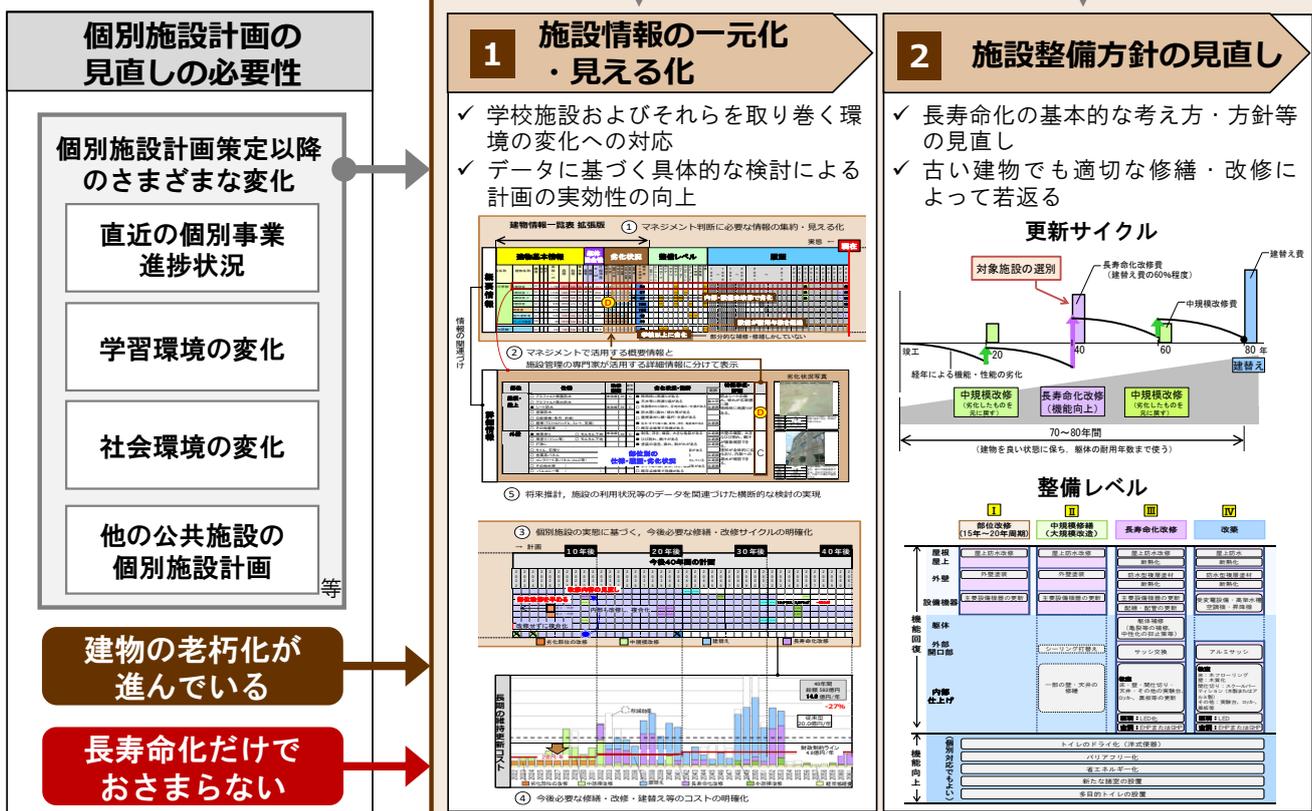
「学校施設の長寿命化計画に係る解説書（平成 29 年 3 月）」では、「計画策定のための建物情報の整理」として4つのステップを示していました。計画策定の基礎となる建物情報を整理し、老朽化状況を反映した今後の維持・更新コストの算出、および直近の整備計画の策定の手順です。



個別施設計画策定後に生じた変化等（例）

- 対象施設が多すぎて全体の状況を把握できていない
- 施設担当者が異動したため情報の根拠が不明確になっている
- 法定点検や設備点検の結果を計画に反映しきれていない
- 施設の優先順位や整備内容の見直しが必要になっている
- 同じような築年数の施設が多いため長寿命化対応が一時期に集中してしまう
- 古い建物を建て替えるべきか迷っている
- 整備時期や担当者の違いで、整備内容が学校間で異なっている
- 諸室機能のニーズが変化したため、再び改修が必要になった

検討フロー



個別施設計画の策定以降、施設とそれを取り巻く状況が変化しています。当初の想定に比べて財政的な制約が厳しくなったり、コロナ禍もあって計画どおりに事業が進んでいなかったりする場合があります。結果的に施設の劣化が進行し、問題が大きくなっていることもあり得ます。

さらに今後の個別施設計画の見直しでは、時間経過にともなう施設の状況変化に合わせて、この手順を繰り返すこととなります。その際、施設に関する様々な実態データを継続的に収集・整理し、最新のデータに基づく具体的な検討を行うことで、より実効性の高い計画とすることが可能となります。

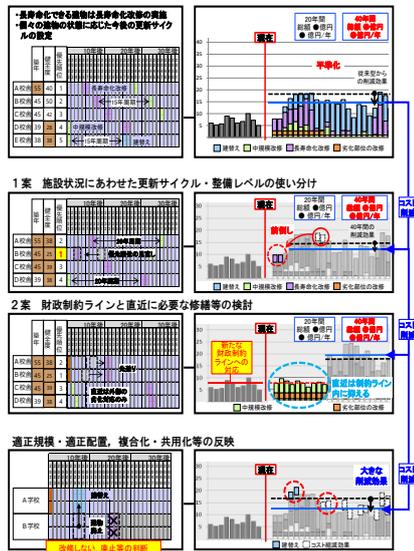
ここでは、次の5つの手順に従って、個別施設計画の見直しの進め方を解説していきます。

- ・ 財政制約が高まり、老朽化対策の予算が減ってしまった
- ・ 大規模改修の直後だが、児童生徒数が急減したため閉校が決まった
- ・ 児童生徒数の変化を踏まえたシミュレーションが必要
- ・ 当初計画で検討していなかったプール、給食室整備、省エネ対応等の検討が必要
- ・ 財政制約の変化等に合わせて、施設整備の先送り・前倒しが必要になった
- ・ 児童生徒数の急増による不足教室対策
- ・ 適正規模・適正配置、複合化・共用化等の反映
- ・ 労務費・材料費の上昇を反映した工事費の算定

- ・ 一元化した情報を更新できておらず、個別施設計画時のままとまっている
- ・ 集約化・複合化のために、他の公共施設の整備計画と整合性を確保する必要が生じている
- ・ 空調、トイレ等の履歴データが修繕計画に反映できていない
- ・ 施設整備の効果を把握できていない

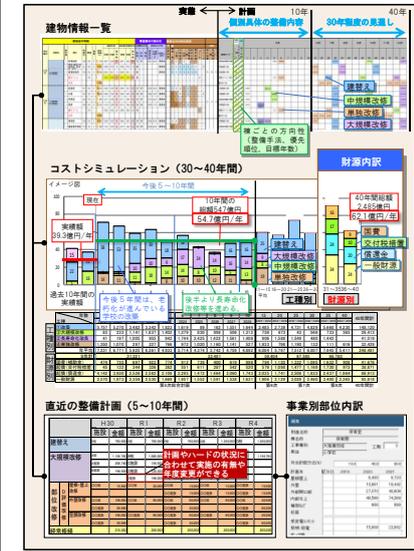
3 修繕・改修・建替えのシミュレーション

- ✓ 中長期の更新サイクルや直近の修繕等の計画の見直し
- ✓ 将来変化に応じた集約化・複合化等の施設再編効果のシミュレート



4 実施計画の見直し

- ✓ 個々の施設の目標使用年数と必要な修繕・改修の検討
- ✓ 施設の優先順位付けによる財政制約ラインに従った平準化の検討



5 継続的な運用方針の見直し

- ✓ 個別施設計画を実行していくための具体的な方法・ルール
- ✓ 個別施設計画の情報基盤化によるマネジメントサイクルの確立

