

I 公共施設マネジメント事業計画の概要

1 事業計画の目的

本市が考える公共施設マネジメントとは、時代の変化に対応した行政サービスを継続的に提供し、人口減少が進む中、今後の財政状況も踏まえた持続可能なまちづくりを実現するとともに、将来世代に負担を先送りしないことを目的としたものです。

この公共施設マネジメントの推進に向けて、本市では平成26年度に「公共施設マネジメント白書」（以下「白書」という。）と「公共施設最適化基本方針」（以下「最適化基本方針」という。）を策定し、平成27年度には施設の再整備や維持管理の方向性を示した「公共施設等総合管理計画」（以下「総合管理計画」という。）を策定しました。

事業計画は、公共施設マネジメントを推進するための手段と、具体的な取組方向を示すものであり、各施設のサービス内容と機能の見直し、再整備や維持管理の取組方向、整備スケジュール、財政計画等についてまとめたものとなります。

（1）公共施設マネジメントの目的

- ① 市民ニーズの変化に合わせて、公共施設の機能・役割の見直しを行うこと。
- ② 社会情勢や時代の変化に合わせて公共施設の保有量を適正化すること。
- ③ 公共施設の再整備を効率的に実施すること。
- ④ 公共施設の実態を的確に把握すること。
- ⑤ 老朽化が進む公共施設の維持管理を総体的、計画的に推進すること。
- ⑥ 公共財産（資産）としての公共施設の有効活用を図ること。
- ⑦ 公共施設の最新情報を提供することで、市民、民間事業者、行政が公共施設等の情報を共有化し、現状に対する理解を深め、互いに一定の課題認識を持てるようにすること。

2 事業計画の位置づけ

（1）事業計画の位置づけ

本市では、平成29年度からの市政運営の指針となる「第6次総合計画・前期基本計画」を策定し、この計画に基づいてまちづくりを進めています。一方、「行政改革大綱・第1期実行計画」は、「行政サービスの最適化」を基本理念として、今後の安定した行政運営と充実した行政サービスの提供を目指すものとなっています。

公共施設マネジメントは、いずれの計画でも重点課題となっており、行財政運営の適正化、行政サービスの最適化を実現するための取組として位置づけられています。また、事業計画については、再整備と維持管理を進める上で、市民と行政が共通認識を持つための具体的な計画との位置づけであり、この計画に基づいて個々の施設の再整備や維持管理を進めていくこととなります。

（2）計画期間

この事業計画は、総合管理計画の計画期間である平成29年度から平成58年度までの30年間の再整備イメージを描きつつ、30年間で3期に分けて、最初の10年間（平成29年度から平成38年度）に実施する事業を抽出し第1期事業計画とします。以降、10年ごとに再整備イメージの見直しを図りつつ、第2期及び第3期の事業計画を策定することとします。

（3）対象施設

原則として、本市が所有する全ての公共施設を対象とします。ただし、インフラに関連する施設は対象とせず、個別の事業計画に基づいて整備を進めることとします。また市営住宅は、すでに「長寿命化計画」を策定し計画的な施設整備に取り組んでいるため、この計画の対象とはしないこととします。

（4）地区区分

事業計画における地区区分の捉え方は、福祉圏域として位置づけている9地区か、旧行政区である6地区の区分とします。それぞれの区分については、次のとおりです。

9 地区＝豊岡第一地区、豊岡第二地区、豊岡第三地区、東金子地区、金子地区、
宮寺・二本木地区、藤沢第一地区、藤沢第二地区、西武地区
6 地区＝豊岡地区、東金子地区、金子地区、宮寺・二本木地区、藤沢地区、西武地区

3 事業計画の基本的考え方

(1) 再整備・再配置の方向性

事業計画では、各施設及び各地区の実情に合わせた具体的な再整備や再配置等の内容を示していますが、その根拠となる考え方については、以下の通りです。

①総合管理計画における再整備・再配置の取組方向

再整備・再配置に向けては、次の4つの取組方向に基づいて検討を進めます。

i) サービス内容と施設機能の見直し

各施設で提供しているサービスについて、必要性や提供水準を検討するとともに、サービスを提供する上で最適な組み合わせ（サービス同士の組合せ）を検討します。

ii) 施設の整備・運営の適正化

地域対応施設については統廃合により再配置を進めるとともに、原則として小学校及び地区センター※を拠点として複合化・多機能化を図ります。広域対応施設については、施設の利用のしやすさや人口構成など、実情に応じた再整備・再配置や機能の見直しを進めます。

※地区センター：支所や公民館、福祉総合相談支援窓口などの機能を持った、各地区の拠点となる公共施設を想定している。

iii) 施設の広域化

近隣自治体と共通の行政課題に対応する施設については、相互利用や共同利用、共同運営、共同設置などの手法を検討します。

iv) 施設の計画的除却

余剰となった施設は、計画的に除却し、跡地の有効活用を図ります。

②再整備・再配置の視点

再整備・再配置を進める際の視点は、以下の通りとします。

i) 生活者の視点に立った施設の配置

各地域の生活実態を踏まえ、日常において利用される施設の整備を目指します。

ii) 地域コミュニティの維持発展につながる開かれた拠点の設置

気軽に訪れることができ、地域の人と人とのつながりに配慮した施設の整備を目指します。

iii) 地域のよりどころとなりうる施設機能の保持

各地域の住民活動の中心になり、災害時には地域の防災拠点となる施設の整備を目指します。

iv) 経済効果を重視した施設の整備

将来にわたって経済負担の少ない経済効率の高い施設の整備を目指します。

③地域対応施設再整備の基本方針

地域対応施設については、次の4つの基本方針に基づいて検討します。

i) 地区センター及び小学校・中学校は、人口バランスや生活圏域、通学距離等を考慮し、9地区に1施設ずつ設置することとします。なお、地区センターについては、原則として現在の公民館の建物を活用して設置することとします。

ii) 公立保育所は、民間とのバランスを考慮しつつ、6地区に1施設ずつ設置することとします。

iii) 地域の拠点施設として想定している地区センター及び小学校については、複合化・多機能化を進め、全体としてサービスの低下を防ぐ工夫をします。

iv) 複合化に向けては、第1段階としては既存の施設を活用して可能な範囲で調整を図ることとし、第2段階では施設更新を踏まえた複合化を進めることとします。

④広域対応施設再整備の基本方針

広域対応施設については、次の３つの基本方針に基づいて検討します。

- i) 建設当初と現在との社会環境や市民ニーズの変化を捉え、将来にわたる施設の必要性を踏まえて整備方向を検討します。
- ii) 提供すべき行政サービスの見直しに基づく施設の機能や役割の見直しを行ない、存続・廃止を含めて整備方向を検討します。
- iii) 広域連携や民間へのサービスの移行の可能性を踏まえて整備方向を検討します。

⑤再整備・再配置に伴い留意すべき事項

再整備・再配置に向けては、次の事項に留意するものとします。

- i) できる限り既存施設を活用するとともに、再配置を考える際には、できる限り借地の解消が図れる整備方法を検討します。（効率的な移転工程の立案、借地の計画的な解消など）
- ii) 再整備後の利用促進につながるような、施設のサービスや機能の見直しに配慮します。（運営方法・利用形態の見直し、移動手段の確保など）
- iii) 地区特性に配慮して再整備・再配置を検討します。（歴史的背景、人口動態、地理的状況、施設の由来等への配慮など）
- iv) 廃止施設の有効利用を検討します。（廃止となる施設の建物や跡地の有効活用など）

（２）市民と行政の共通認識の醸成の考え方

公共施設マネジメントについては、市民の理解と協力が欠かせません。計画の策定段階から、再整備・再配置の実行段階、運用段階にわたって市民と行政が課題認識を共有化するとともに、できる限り協働による取組を進めていきます。

なお、課題認識の共有化の方法、協働できる取組としては、以下のようなものが想定されます。

①地区懇談会による意見交換

事業計画に対して市民の意見を反映するために、市内９地区に地区懇談会を設置し、地域における公共施設マネジメントの取組について提言をもらいます。その後は、まちづくり協議会といった組織を設置し、取組状況の報告、評価・分析、改善に対する提言等を受けた上で、次の計画に反映していくこととします。

②審議会・協議会等での諮問・答申

施設によって関連する審議会・協議会等が設置されている場合は、各施設の整備計画について協議を行い、整備方向について、必要に応じて諮問・答申を受けることとします。

③個別施設の整備計画・運用計画への提言

個々の施設の整備計画及び運用計画については、必要に応じて策定することとします。特に、複合施設を整備し運用する場合は関係者が多くなるため、市民との共通認識を持つには、個別施設の整備計画や整備後の運用計画が必要となります。

（３）民間活力の有効活用の考え方

公共施設の再整備には高額な事業費がかかることが想定されていますが、その軽減を図るためにＰＰＰ／ＰＦＩ等民間活力の有効活用を検討します。検討していく中で、サービスの向上やコストの低減、施設整備の効率化といったメリットが見出せる場合には、積極的な導入を検討することとします。

特に、統廃合や複合化・多機能化を検討する施設については民間活力の有効活用の可能性が高いことから、積極的な検討が必要となります。

（４）目標設定（成果指標）の考え方

各施設の整備に向けてはスケジュールやコスト、整備後の運営実績等の目標設定が必要となります。目標を設定して評価を行うとともに、市民と行政が目的意識を共有化した上で、次の施設

整備に向けた意見交換を行い、その意見に基づいて次期の事業計画の時点修正を検討することとします。

また、全体では施設面積縮減の達成度、適正な行政サービスの実施状況、利用率の増加といった取組を進めていきます。

4 事業計画の推進方向

(1) 計画推進の具体的手法

計画推進に向けては、その実現を図るために、さまざまな資金調達方法や整備の具体的手法を検討しておく必要があります。現在考えられる手法としては以下のとおりです。

①資金調達方法

i) 基金の積立と活用

施設の再整備の財源に充てるため、平成28年度から「公共施設整備基金」を設置しました。この基金への積立は、公共施設再整備に伴う不動産等の売却益などを考慮して、一般会計予算から定期的に行うこととします。

ii) 起債の活用

施設整備費用の平準化、負担の公平性を確保するために、地方債の発行による資金調達を行います。ただし、無軌道な起債活用は将来の財政運営に悪影響をもたらすことが想定されるため、起債を活用する場合には、中長期の財政計画に基づいて計画的に活用するよう配慮することとします。

iii) 国・県交付金等の活用

施設整備及び運営等に対する国や県の補助金・交付金等の活用可能性について、常に情報を収集し、積極的な活用を図ることとします。

iv) 未利用地の貸付及び売却

統廃合や複合化・多機能化により余剰となった施設または土地については、有効活用を図るため積極的に売却や民間等への有償貸付を行い、市の歳入の増加を図ります。

v) 民間活力の導入（PPP／PFI等）

民間資金を活用して施設整備及び運営を行う手法としてPPP／PFI等の導入を検討します。この手法は、民間資金によって建設等を行い、維持管理・運営も民間が継続して行うという仕組みであり、大規模な施設整備を行う上では有効な手法です。また、民間の経営能力や技術的能力を活用することで、より質の高い、効率的かつ効果的な行政サービスが提供できる可能性もあるため、各施設の整備方法を検討する際には、有効性について検証することとします。

※受益者負担の適正化

施設整備後の管理運営、維持保全等にかかる経費については、安定的な施設運営を持続するため、施設利用者に対して受益者負担の適正化を図ります。

②整備の具体的手法

i) 統廃合

施設総量を縮減するための手法として、小中学校や公民館、保育所など市内に複数ある施設については統廃合を進めます。統廃合を進めることにより、限られた施設に集中投資できる環境を整えることができますが、一方では、利用者にとって施設への距離が遠くなるというデメリットが想定されます。なお、余剰となった施設は転用・貸与・売却などの方法で有効活用することとします。

ii) 複合化・多機能化

施設総量を縮減するための手法の一つとして、相乗効果が想定できる施設については、複合化・多機能化を進めます。具体的には、一つの建物や同じ敷地内に複合的な施設を整備したり、一つの施設を異なる機能をもって活用できる場合は、積極的に多機能化を図ることとします。地域の拠点施設として想定している地区センター及び小学校については、複合化・多機能化を進めることで、施設は減らしてもサービスは低下しないように工夫することができます。

iii) 広域連携

近隣自治体等と課題が共有できるものについては、広域的なサービスを行っている施設の統廃合や複合化を検討することとします。その結果、両自治体の施設総量が縮減できる一方、サービスの低下は防げるといった、相乗効果を生むことができます。ただし、利用者にとっては施設への距離が遠くなったり、予約が取りにくくなるなど、利用の自由度が低下したりする可能性があります。

iv) 民間施設の活用（施設または空間の借用等）

サービスや機能を見直す中で、特定の公共施設を必要とせず、空間があればサービス提供ができる場合は、民間施設等を借用し、必要なサービスを提供する体制を整えることとします。その場合、借用と施設整備のコスト比較等が必要となります。

（２）計画の推進体制

公共施設マネジメントは、これまでの所管課ごとに維持管理や施設整備に取り組む体制から、公共施設マネジメント推進課を中心に、全庁的な協力のもと進めていくこととします。

また、単に施設の再整備・維持管理を進めるものではなく「行政サービスの最適化」を目的としたものであることから、企画課政策推進室と公共施設マネジメント推進課が連携して取り組むものとします。

さらに、計画の推進を図るために、内部組織である公共施設マネジメント推進会議及び行政改革推進本部において、実績の評価や改善を行うとともに、常に適正な推進に向けて、計画の時点修正を行いながら取り組んでいくこととします。

（３）計画のスケジュール

事業計画は、総合管理計画を３期に分けて１０年ごとの計画期間としています。総合管理計画で示した基本的な方針を踏まえつつ、社会情勢や市民ニーズの変化、それまでの実績等を捉えて１０年ごとに策定することとします。

施設の再整備を進める上では、大まかには２段階となる再整備・再配置を想定しています。第１段階は既存施設を活用して行うもの、第２段階は施設更新のタイミングで再整備・再配置を行うものとなります。

また、３期ごとの重点的な取組としては以下のとおり計画しています。

第１期＝産業文化センター（大規模改修）、市役所（更新、複合化）

第２期＝小学校（大規模改修、更新）

第３期＝中学校（大規模改修、更新）、地区センター（更新）

５ 機能別事業計画（Ｐ８～Ｐ４０に別記）

機能別事業計画は、「公共施設等総合管理計画」第３章に掲げた「施設整備の方向性」（P36～P49）に基づき、施設ごとの再整備、再配置、維持管理の方向性を具体的に示したものです。

この計画では、「公共施設再整備計画」で示した「施設整備の方向性」をより具体化し、今後のサービス内容や施設機能の見直しの方向性を明らかにした上で、再整備や再配置の取組方向や施設の運営方法・利用形態の見直しの方向性を示し、再整備等によりもたらされる効果や課題をあげました。

また、各施設の建築年数を考慮し、再整備や維持管理（改修や建替え）の時期について、公共施設等総合管理計画の計画期間（３０年間）のスケジュールの中で示しています。

６ 地域別事業計画（Ｐ４１～Ｐ６８に別記）

地域別事業計画は、市内を９地区に分け、地区ごとに配置されている施設や地区ごとの特性を把握した上で、「公共施設再整備計画」で示した「施設整備の方向性」に従い再整備・再配置の方向性を具体的に示したものです。また、公共施設再整備計画で示しているとおり、「公民館」や「小・中学校」などは、機能を見直したうえで地区内に１施設ずつ配置し、複合化・多機能化により地区の拠点施設として整備していくという前提を踏まえ、拠点となる施設の「整備パターン」をいくつか提示し、各パターンのメリット、デメリット等を提示しています。

7 30年間の整備イメージとスケジュール（P69～P78に別記）

機能別事業計画及び地域別事業計画に基づき、「公共施設等総合管理計画」の計画期間である30年後の公共施設の整備イメージと30年間の整備スケジュールを示したものです。また、このスケジュールに従い事業を行った場合の事業費についても試算した推計額を示しています。

なお、事業計画は、市政の最上位計画である総合計画と連動し、10年ごとに見直しを図る予定ですので、10年単位で区切って示しています。

8 進行管理

公共施設マネジメントを長期間にわたって計画的に進めていくためには、進行管理のシステムを構築することが重要になります。ここでは、本市が考えるPDCAサイクルによる進行管理の仕組みについて考え方を示します。

（1）計画（Plan）

①公共施設再整備事業を推進するネットワーク体制の整備

限られた経営資源を効果的、効率的に活用しつつ、公共施設を適正に維持保全し、施設で行われている行政サービスを継続していくためには、現在は施設所管課ごとに行っている施設のニーズ把握や市民及び利用者対応、部局間調整など、多大な労力と時間をかけている業務を効率化していく必要があります。そのため、平成29年度から公共施設マネジメント推進課を設置し、公共施設の一元管理と体系的な施設整備に取り組みます。

②個別施設計画について

公共施設の再整備・再配置は、事業計画に沿って推進を図るとともに、必要に応じて施設ごとの整備計画を策定して進めることとします。

この計画では、地区懇談会等による市民との合意形成などを通じて詳細な検討を進めるとともに、当該施設の再整備の具体的内容だけでなく、その地区や周辺の施設の状況等も充分に考慮した上で、手法等を検討します。

検討に際しては、施設の利用者に限らず、利害関係のない市民も関われる仕組みや、さまざまな世代や職業、立場の人々が共通の土台の上で、これからの施設のあり方や整備方向を議論するとともに、公共施設の課題や各種の情報が共有化できる環境づくりを進め、市民参画がしやすい体制づくりを進めていくこととします。

（2）実施（Do）

①着実な公共施設再整備事業の実施

公共施設マネジメントを進めるための総合管理計画は、30年間にわたる長期計画であるため、計画期間内には世代が変わり、社会情勢や市民ニーズも変化することが予測されます。総合管理計画で示した基本的な方向性は堅持しつつ、10年ごとに策定する事業計画において時点修正を図りながら、時代の変化に柔軟に対応した施設の再整備を進める必要があります。

本市の公共施設再整備事業は、総合管理計画で示した基本方向に基づき、事業計画で具体化した整備方向に沿って、着実に進めていくこととします。

②経営的な視点による公共施設の管理

施設や設備をはじめとする財産を経営資源と捉え、経営的視点をもって、総合的かつ長期的視点からコストと効果の最適化を図りながら、戦略的かつ適正に管理することが必要です。

公共施設マネジメントを進めるにあたっては、こうしたファシリティ・マネジメントの考え方を導入し、必要なデータを収集・整理・分析し、その成果を活かして効率的かつ計画的な予防保全や施設整備を進めることとします。また、そのための手法として資産管理台帳を整備し、この台帳に基づいて、適正な管理や整備を行っていくこととします。

(3) 評価 (Check)

①市民ニーズの把握と施設評価

多額の事業費と長期の事業期間を必要とする公共施設マネジメントでは、成果に対する分析・評価が重要となります。一方では、再整備・再配置の着手前段階における既存施設の事前評価も必要となります。

事前評価は、行政から説明を行い市民の意見を聞くといった形態から、市民と行政がともに考えるといった形態に進化させる必要があります。少しでも多くの市民の合意形成を図るためには、あらゆる手段や客観的な分析に基づくデータを駆使し、いろいろな立場の方から意見を聞き、計画の推進に反映していくこととします。

②情報公開と第三者による評価機関の設置

市民ニーズを把握し、客観的データの収集・整理・分析を行い、事前評価・事後評価を実施し、PDCAサイクルに基づく進行管理を行う体制を整備します。

また、評価結果は適切に情報公開し、市民と共通認識を醸成していく必要があり、庁内組織や第三者機関による評価を受けることで、より多角的な評価とします。

(4) 改善 (Action)

①評価結果の反映

さまざまな視点からの評価結果を受けて、その後の施設の再整備計画の見直し、実施方法の改善にいかしていきます。社会情勢や市民ニーズの変化に伴う計画の見直しと合わせて、常に柔軟な発想で取組方向の改善を図ることで、適正な施設の再整備を進めていくこととします。