



名古屋大学
NAGOYA UNIVERSITY

Campus Planning and Management Office
+
Facilities Management Department

KAZUHISA TSUNEKAWA

まちづくりとしての 公共施設マネジメント

蒲郡市
2015.05.13

名古屋大学

恒川 和久



本日本話しする内容

1 公共施設の課題

2 公共施設白書の現状 ～把握すべき実態は？

3 地域と施設の価値 ～利用の構想力を得るために

4 公共FMのプロセス ～西尾市の取組み事例

5 まちづくりとしてのFMに向けて

1 公共施設に関わる3つの問題

1. 施設の急速な老朽化

公共施設の多くは、都市化の進展とともに、国の施策方針等にしたがって集中的に整備されてきた。これらのストックを一斉に更新する時期が迫っている。

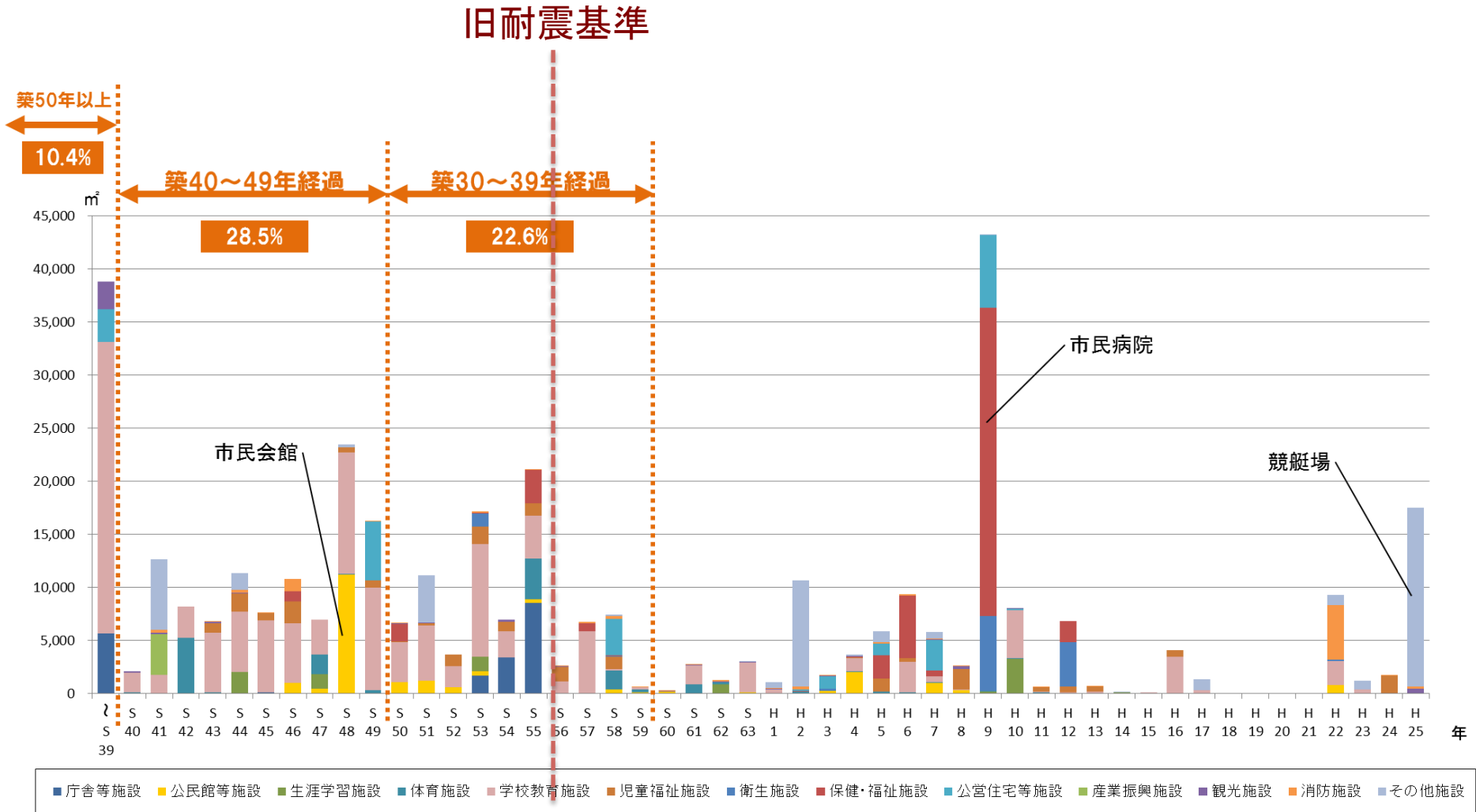
2. 人口の減少と少子化・高齢化

人口減少、少子化・高齢化が進み、住民のライフスタイルの変化とともに、公共サービスのあり方が問われている。

3. 厳しい財政状況

生産年齢人口の減少や、長引く景気の低迷により、自治体の財政状況は厳しさを増し、必要性の高い公共施設まで良好な状態で保てなくなる恐れがある。

蒲郡市 / 建設年別公共施設面積



特に学校で築後年数が経過した施設が多い

2 ファシリティマネジメント (FM) とは

組織の**目標達成**のために、ファシリティを**経営資源**として

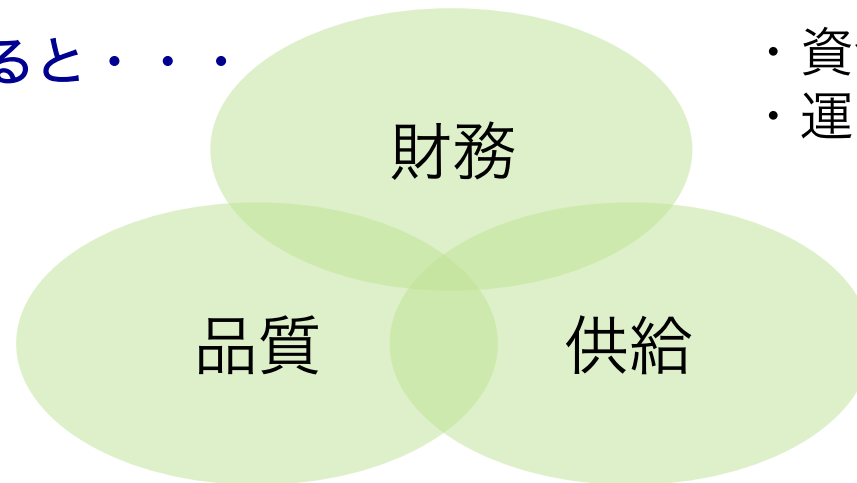
- ① **経済的なコスト**で
- ② **良好なファシリティ**を
- ③ **最小必要なものをタイムリーに**

長期にわたって提供すること

公共施設の課題を

3つの目標別にみると・・・

- ・老朽化
- ・耐震化
- ・リスク対応
- ・新サービス対応



- ・資金不足
- ・運営費不足

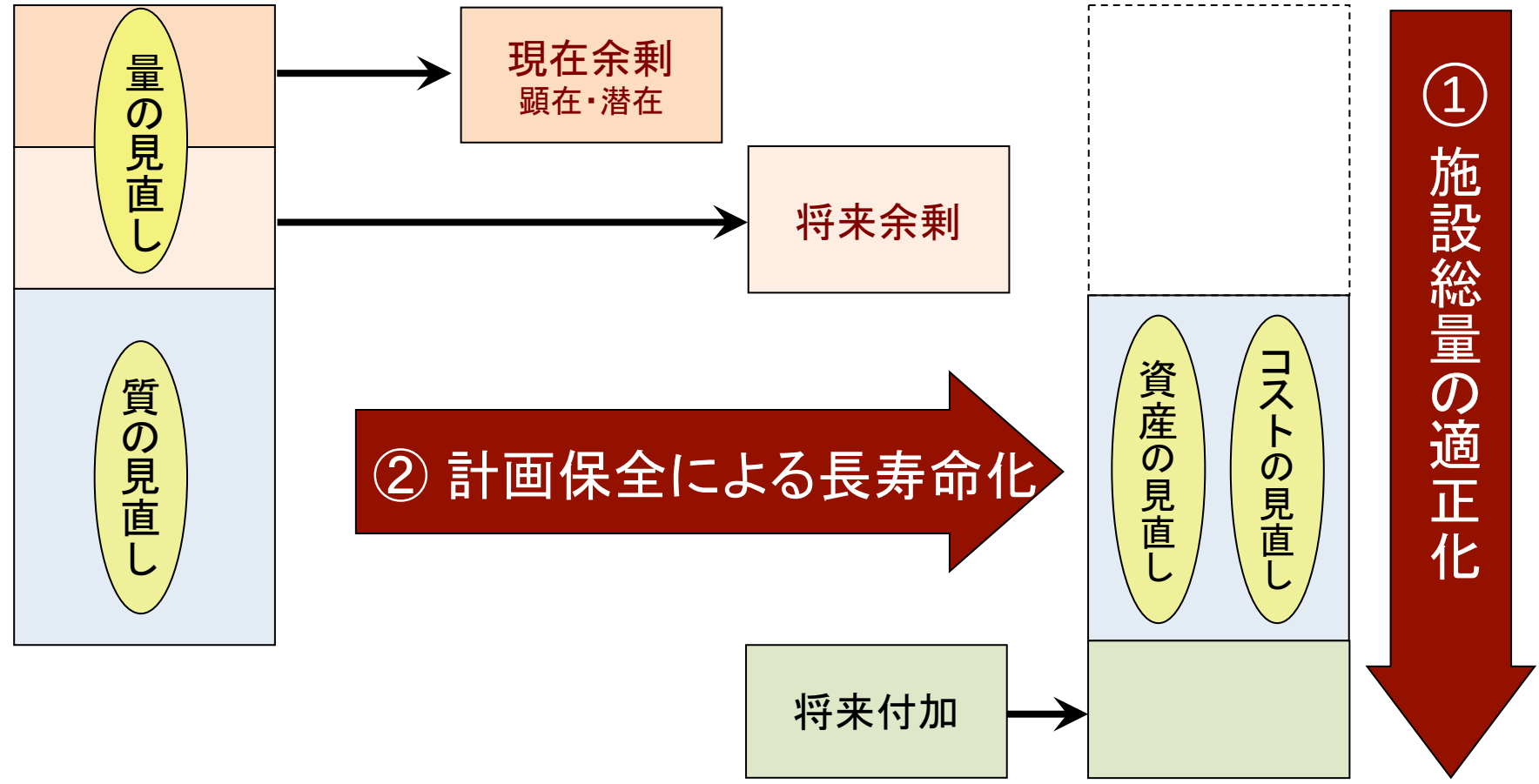
- ・余剰施設
- ・不足施設

財務・品質・供給の目標達成のためのマネジメント

公共施設のFM二大戦略（一般論として）

<現在の施設群>

<将来の施設群>

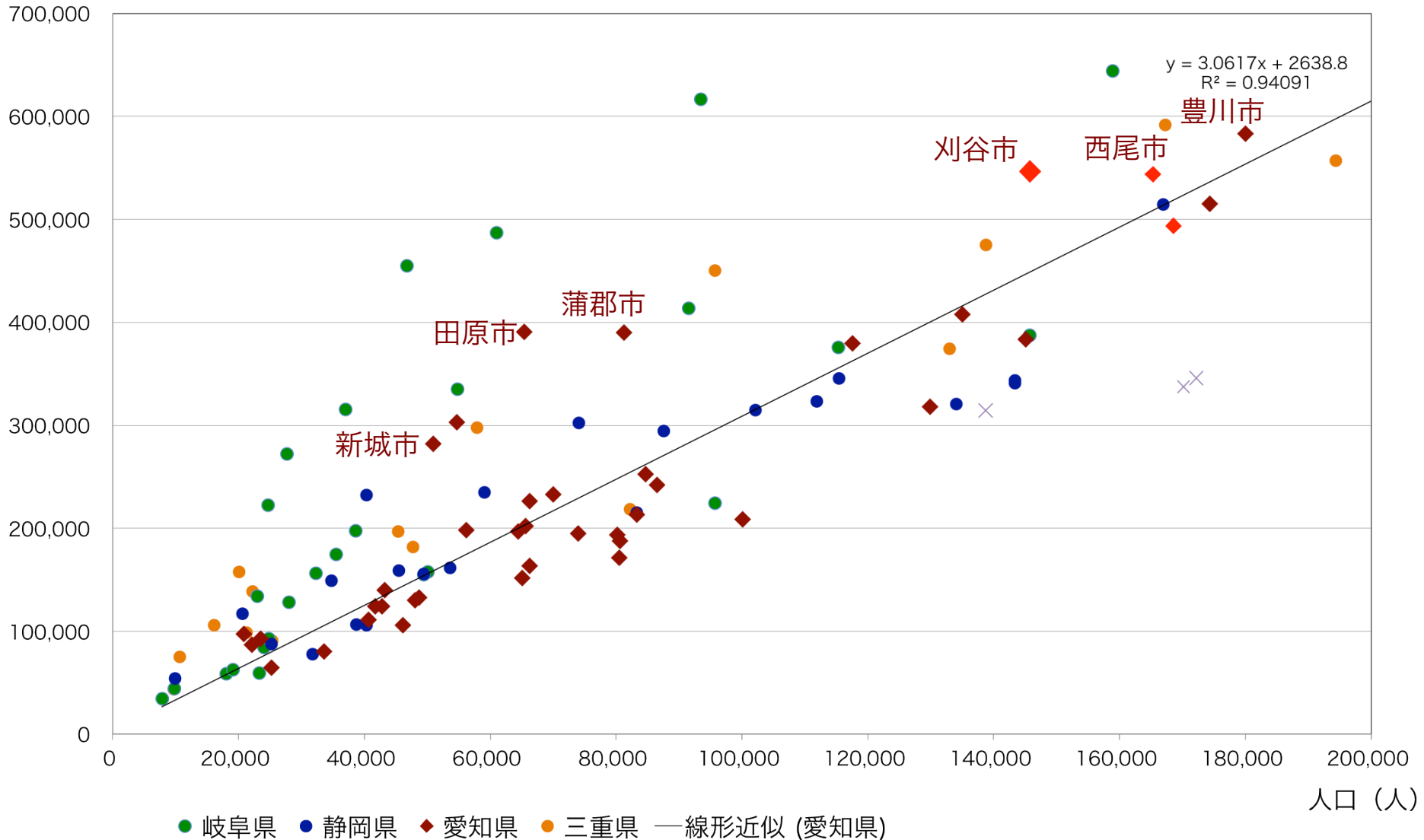


目標設定のためには適切な情報を共有することが重要

→ そのための公共施設白書

人口と公共施設面積 (東海4県人口20万人以下の自治体)

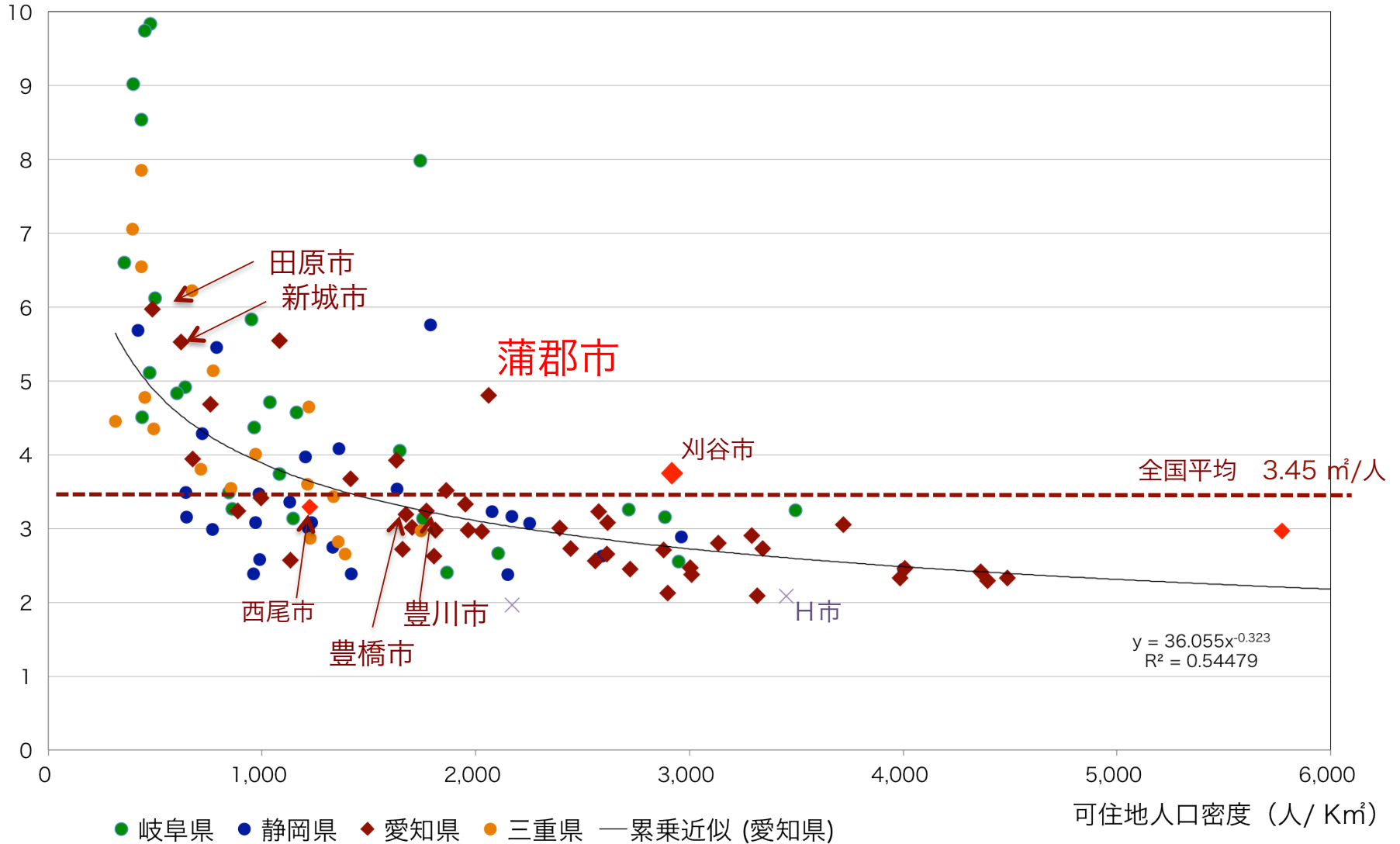
公共施設面積 (㎡)



※各自治体の公共施設面積は、東洋大学PPPセンター公開資料「全国自治体公共施設延床面積データ」による

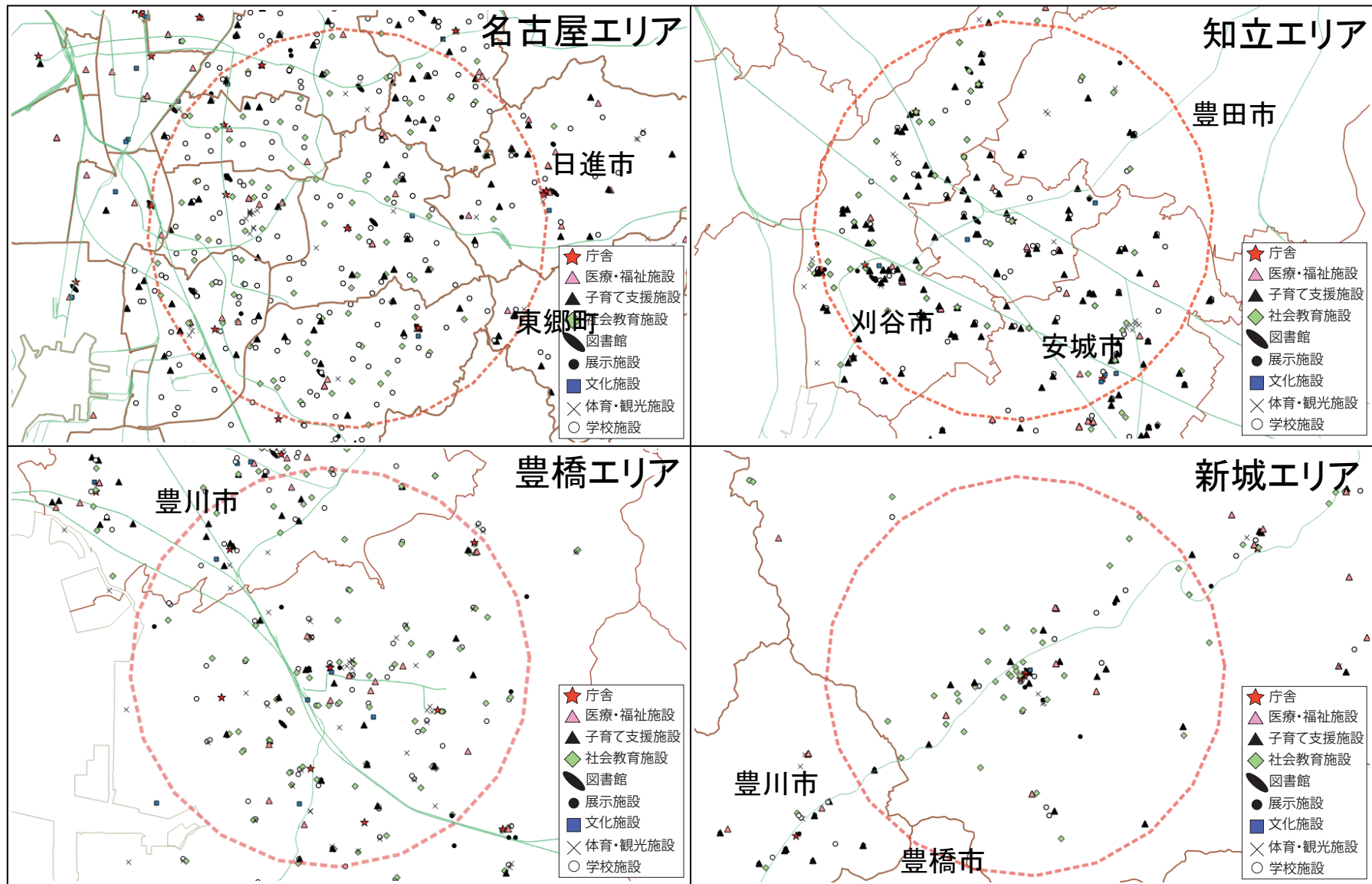
可住地人口密度と住民一人あたり公共施設面積

人口1人あたり
公共施設面積 (m²/人)



※各自治体の公共施設面積は、東洋大学PPPセンター公開資料「全国自治体公共施設延床面積データ」による

愛知県内4エリアにおける配置状況



2 公共FMは自治体経営の本質である

○ マネジメントは組織固有の使命を果たすためにある

P.F.ドラッカー「マネジメント～基本と原則」

公共施設（建設）の目的：住民の福祉の増進

- ① 生活を便利にし、経済活動を効率化する
- ② 需要をつくり出し、景気を押し上げる

○ 公共FMの推進には、自治体の真のマネジメントが不可避

教育、医療、福祉、文化等多くのサービスがハコで提供される。

しかし、公共サービスのあり方そのものが問われている。

防災、まちづくり、環境・・・を含めて。

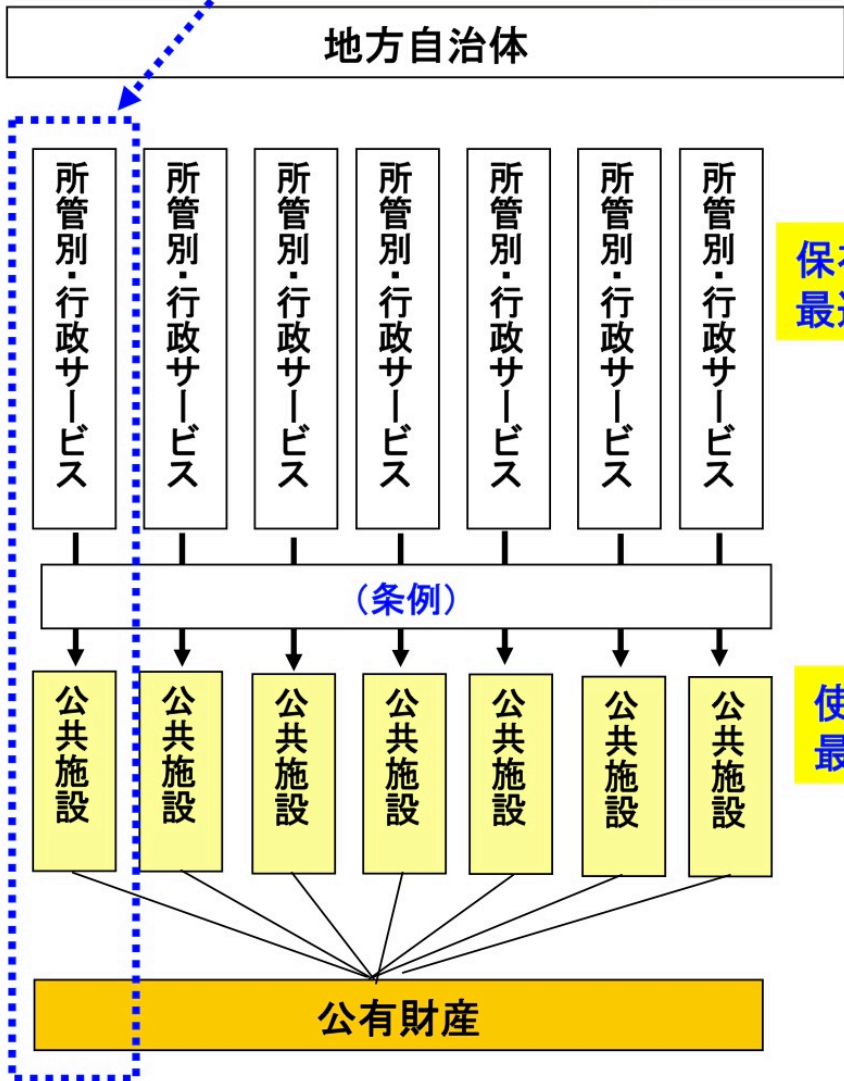
その自治体にしか存在し得ない、場所に根ざした施設を如何に使うか？

**公共FMは自治体経営の目標を具現化する
本質的な取組である。**

公共施設に対するマネジメントの転換

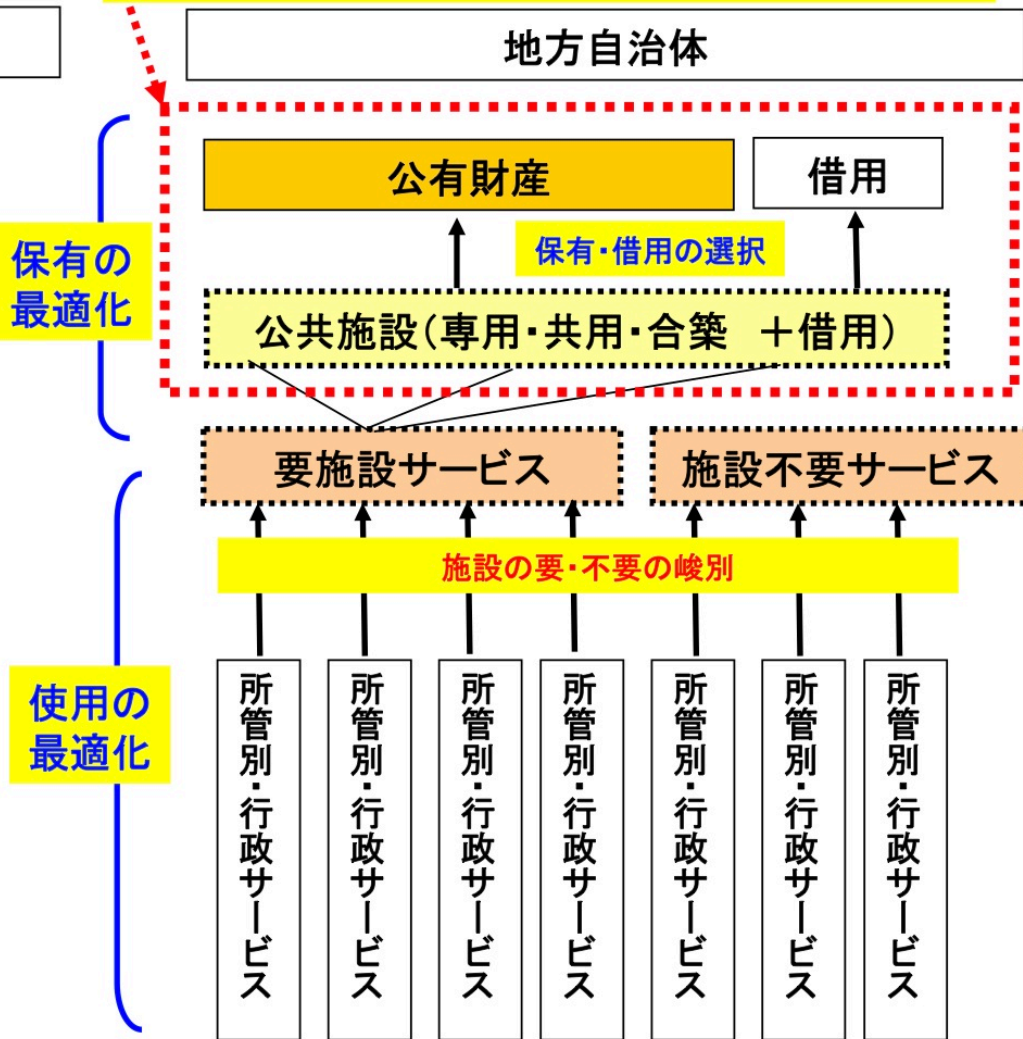
今まで

縦割りのマネジメント体制



これから

横断的な専門部署によるマネジメント体制(全体最適)

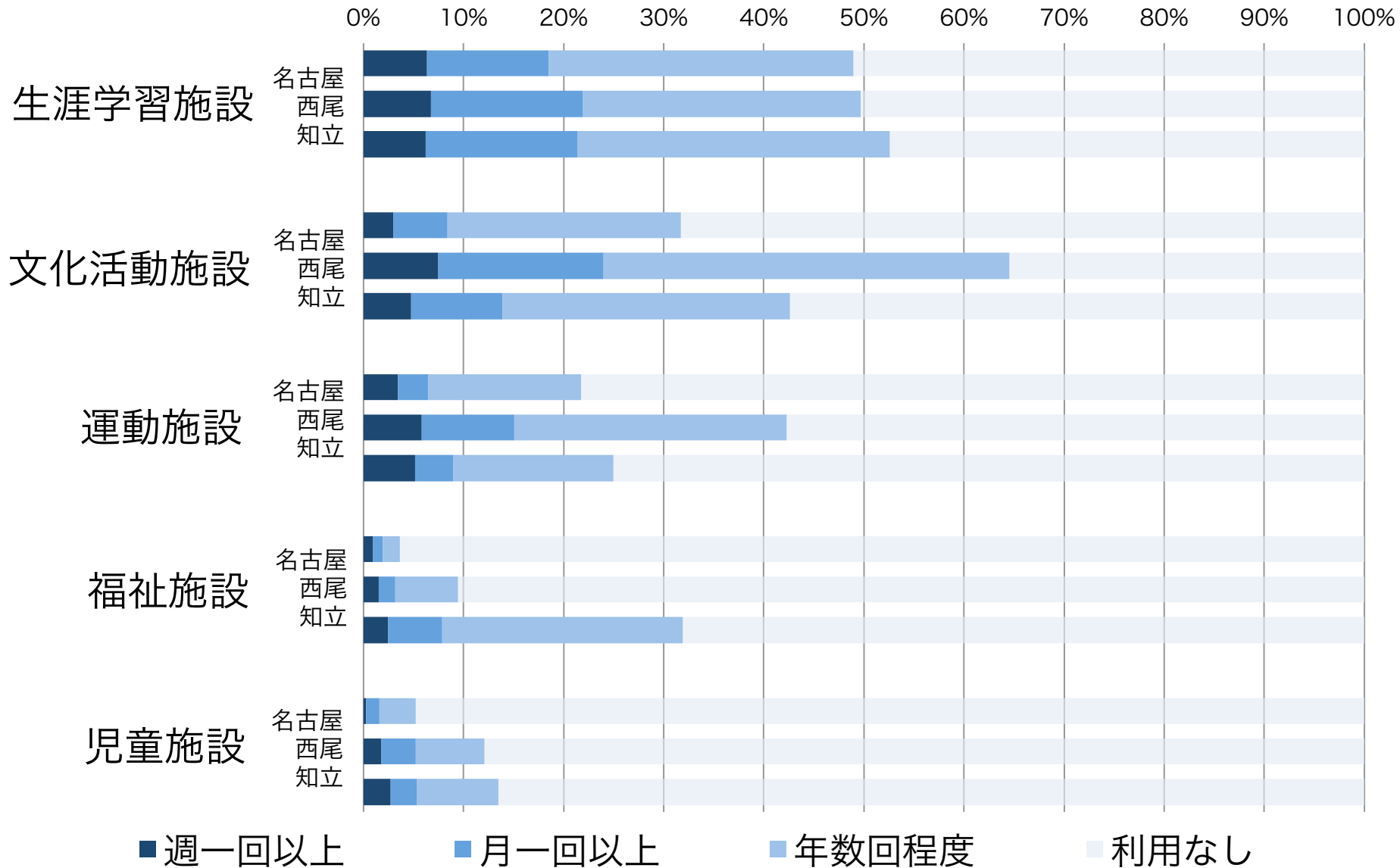


保有の最適化

使用の最適化

自治体別 各種施設利用頻度

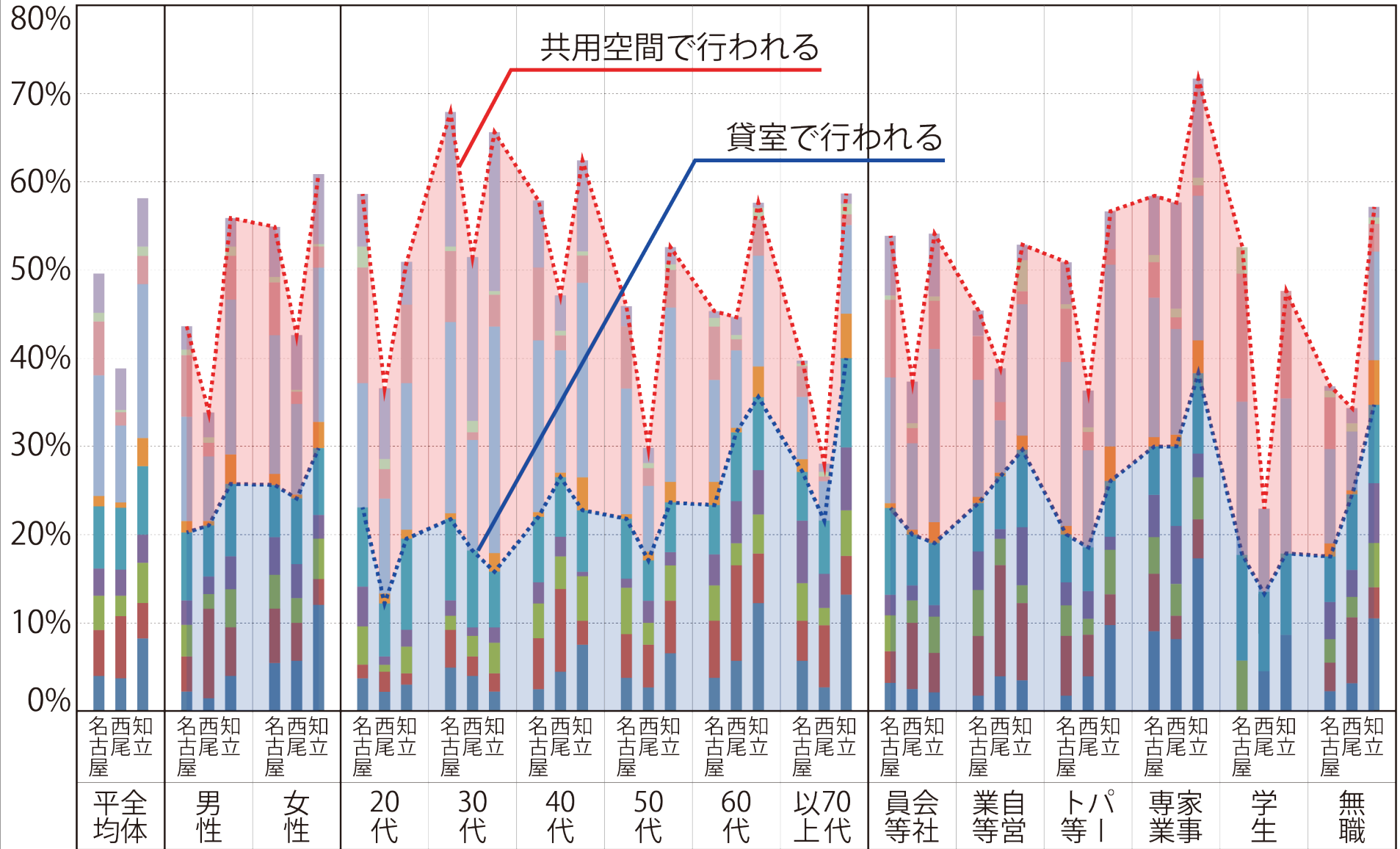
Q.あなたは公共施設をどのくらい利用していますか？



公共施設で行っている活動

活動率(%)

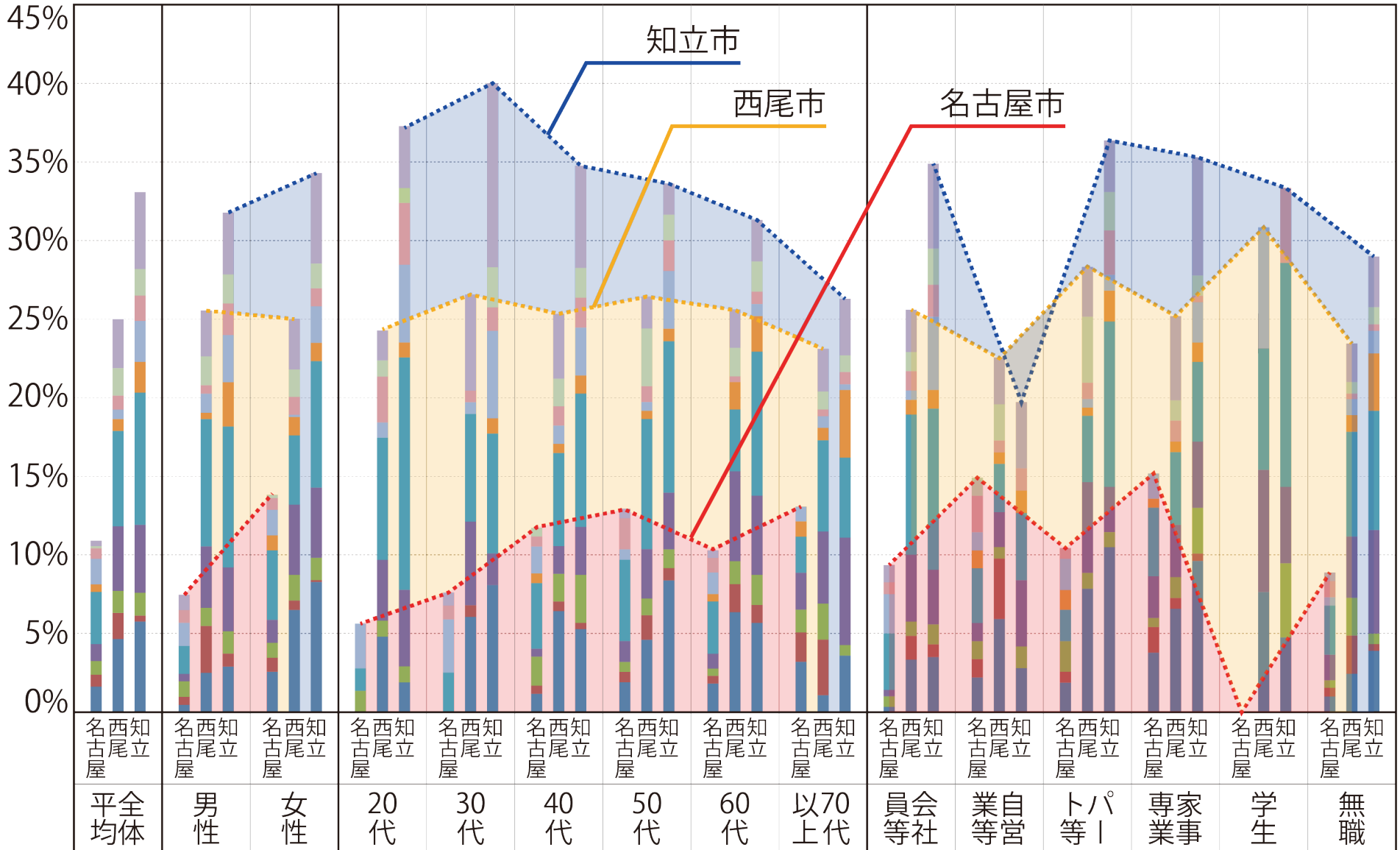
- 教室や講座
- 会議や集会
- 観覧
- 趣味集合
- 運動
- 展示観覧
- 図書借覧
- 勉強や読書
- 休憩や待合
- 家族利用



公共施設で行いたいと思っている活動

二一ズ発生率(%)

- 教室や講座
- 会議や集会
- 観覧
- 趣味集合
- 運動
- 展示観覧
- 図書借覧
- 勉強や読書
- 休憩や待合
- 家族利用



- 公共施設の利用頻度は、施設種別により大きく異なるが、利用している市民は限られている
- 利用頻度は自治体による差が大きい。
→市域の広さ・アクセスしやすさ、公共施設の量や質、民間施設の充実度などによる
- 公共施設における活動内容や時間帯は自治体での差は小さく、年齢や職業による一定の利用者像が想定できる

※小都市ほど市民の公共施設への依存度は高いが、一人当公共施設量は多く、財政的にはより厳しいという矛盾

「利用の構想力」による公共FM

○ 効率性の追求は公共FMの第1段階

- 客観的な根拠により総論賛成を得る
- ただし、白書に示されるような財務と供給のデータだけではなく、地域や場所の特性をつかむこと
→ 新たな構想を得るためのデータの活用

○ 縮小の時代の施設配置計画へ

- 「サービス＝施設」ではなくとも最適な解を見出す
- 「公共施設＝官営施設」ではない
- 「保有」と「利用」を分けて考える
- 施設の用途ではなく、部屋の用途で考える
- 広域都市マスタープラン、地域防災計画との整合
- 自分の市域だけで考えない

「武雄市図書館」という挑戦



常識を打ち破ることが、
市民価値の向上に繋がる。

公共施設のイノベーション

開館1ヶ月で10万人来館

- TSUTAYAのカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)が指定管理者として運営
- スターバックスの珈琲を手に読書
- 365日21時まで開館
- 20万冊の蔵書。その9割が書架に並ぶ
- 600タイトルのマガジンストリート
- 書籍販売や音楽・映像レンタルの蔦屋書店
- Tカードの導入、ポイント付加

「武蔵野プレイス」 その街に住みたくなる公共施設



- 図書館、生涯学習センター、市民活動センター、青少年センターといった公共施設の類型を超えて機能を融合
- 人を集める「場」の力を生み出す建築設計
- 全庁的な予防保全の推進等、FMに基づく施設の位置づけ
- 武蔵野コミュニティ方式といわれる「自主三原則（自主参加、自主企画、自主運営）」のもとに、市民の手で運営。

5 「アオーレ長岡」 まちなかに市役所を再編

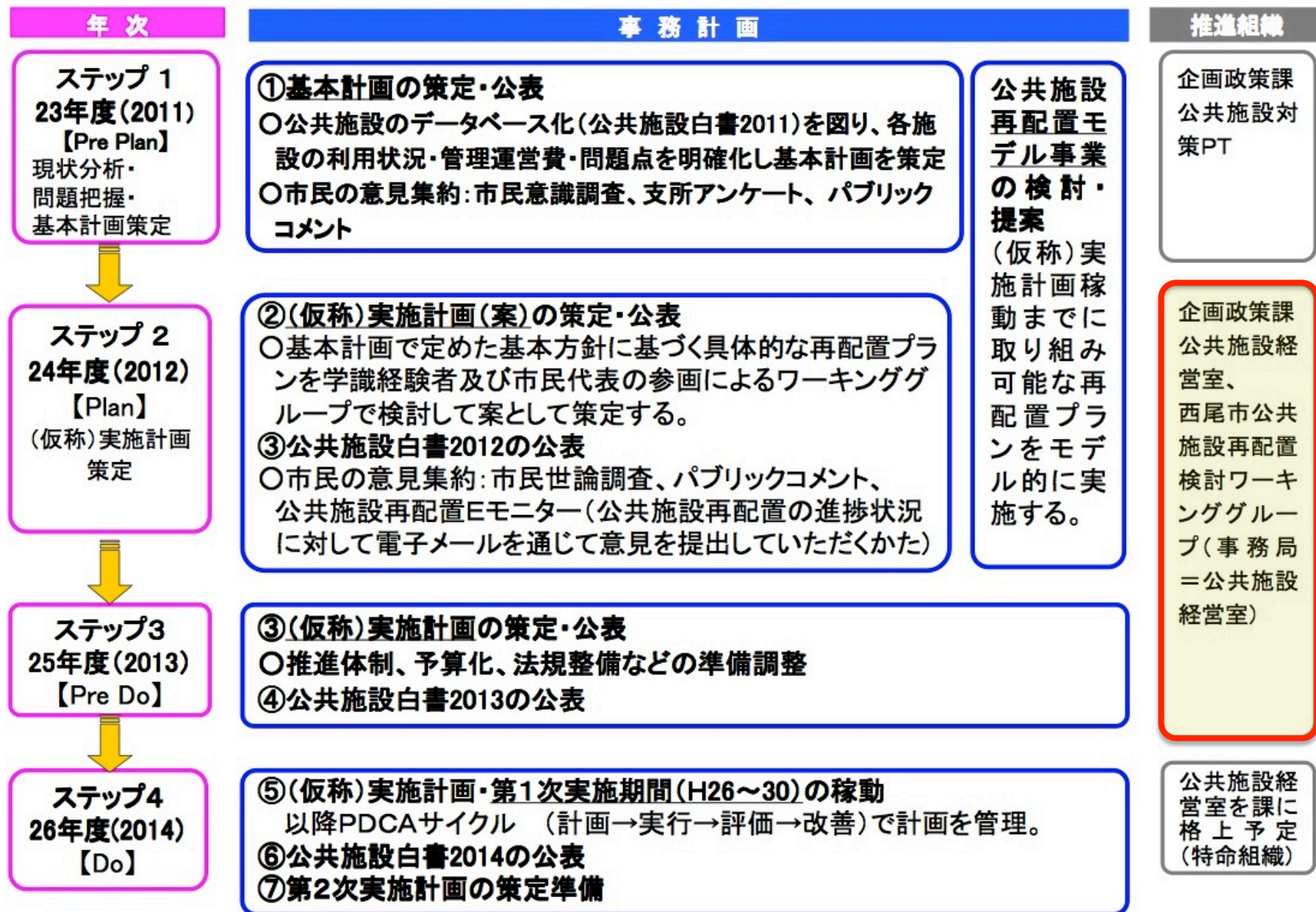


用事がなくてもぶらりと立ち寄れる場所

本庁・窓口機能と災害対策本部以外の庁舎機能は、まちなかに分散配置

- 全天候型の「ナカドマ（屋根付広場）」
- 1階&ガラス張りの「議場」
- ナカドマと一体利用が可能な「アリーナ」
- 市役所の「コンビニ・カフェ」
- 指定管理者制度ではなく市の直営でもない“アオーレモデル”
利用する市民の視点に立ち、自由度の高い運営を実現するために組織化

西尾市 公共施設再配置工程表（ロードマップ）



公共施設再配置モデル事業の検討・提案

(仮称)実施計画稼動までに取り組み可能な再配置プランをモデル的に実施する。

■基本方針1

人口減少に伴って、機能を維持する方策を講じながら、公共施設の保有総量を段階的に圧縮するため、原則として、新たな公共施設は建設しない。

ただし、政策上、新たな公共施設の建設を計画した場合、既存施設の廃止を進めることで、施設の保有総量の抑制を図るものとする。

■基本方針2

現有の公共施設が更新（建替）時期を迎える場合、機能の優先順位に基づき施設維持の可否を決め、優先度の低い施設は原則として、すべて統廃合を検討する。

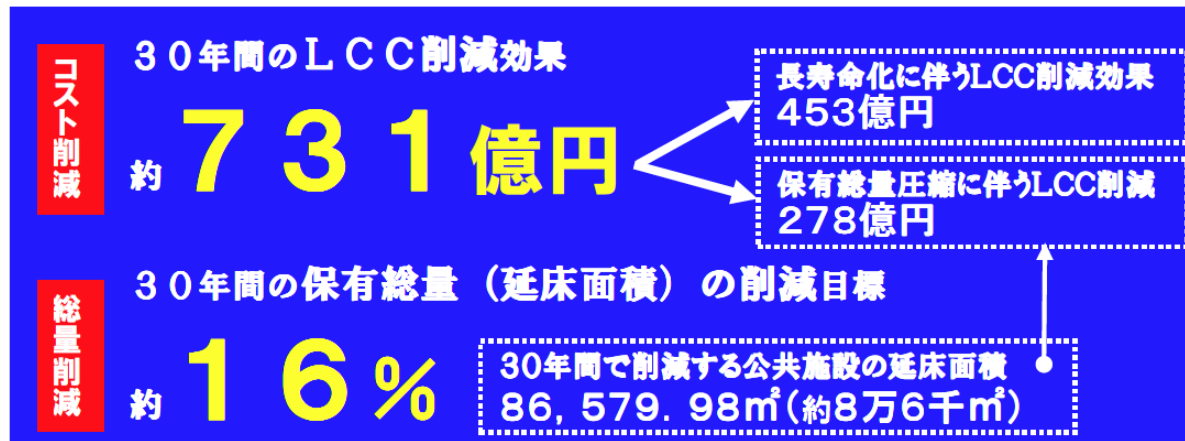
■基本方針3

公共施設のマネジメントを一元化して、市民と共に公共施設再配置を推進する。

4 西尾市 公共施設再配置実施計画 2013

新たなまちづくりの出発点～8つの再配置プロジェクト

1. 吉良地区の多目的新生涯学習施設整備等のための再配置
2. 一色地区の新公共空間創造等のための再配置
3. 学校教育関係施設の長寿命化等のための再配置
4. 資料館機能（重複施設）の再配置
5. 弓道場機能（重複施設）の再配置
6. 地区集会施設機能の再配置
7. 未利用・低利用施設の再配置
8. 再配置戦略の継続的な推進のためのF M施策



吉良地区の多目的新生涯学習施設整備等再配置



コミュニティ公園体育館
→施設解体（管理棟含む）



吉良野外趣味活動施設
→施設解体



吉良防災倉庫
→施設解体



吉良支所（旧役場庁舎）

多目的新生涯学習施設の整備
誰もが気軽に使えるわくわく感じっぱいの施設

- 立地場所（3候補地）…コミュニティ公園、吉良中学校、吉良支所
- 施設規模…5,000㎡以内 スポーツから会議まで多用途の複合施設。必要に応じて部屋の大きさや形を変更できるスケルトン方式で建設。



吉良町公民館
→施設解体



吉良支所（車庫書庫）

吉良防災倉庫の機能を吉良支所（車庫倉庫）へ移転（用途変更）。平成8年建築で20年以上の耐用年数がある吉良支所はトイレ及び警備員室の増築により継続利用



旧上横須賀郵便局



横須賀老人憩の家ホール棟

施設解体及び
跡地の資産運用

4 PFI 要求水準書作成のためのワークショップ 2014

平成26年度にしお未来まちづくり塾 (市民ワークショップ) 開講計画

回	開催日 会場	時間	テーマ (内容)	進行役 (ファシリテータ)
第一回 ● 演出の視点	7月13日 日曜日 西尾市役所 (本庁舎5階) 51会議室	9:00~ 9:15	開講式 (オリエンテーション) (本塾の心得などについて説明します)	西尾市資産経営課職員など
		9:15~ 12:00	市民が集う場所って どんなところ? ~再配置プロジェクトがかな える未来を創造しよう!~ (再配置プロジェクト01・吉良地区と 02・一色地区を題材に、市民が考える 望ましい公共空間の姿をワークショップ で検討します。)	花井 裕一郎 (はない ゆういちろう) 氏 1962年福岡県生まれ。長野県小布施町 立図書館前館長、映像作家、映像作家と して訪れた小布施町に魅せられ、家族と もに移住。公募で館長に就任した町立図 書館「まちとよテラソ」が2012年、ラブラ リオアザイヤード大賞を受賞。日本・チャ レンジな図書館に選ばれる。映像の世界で

回	開催日 会場	時間	テーマ (内容)	進行役 (ファシリテータ)
第二回 第三回 ● 建築の視点	8月10日 日曜日 8月24日 日曜日	13:00~ 16:00	SEEDLING (シードリング) で 吉良地区と一色地区の 未来の種 (公共空間) を探そう (頭段、何気なく過ごしているまちには、果たしてあな たの中でイメージしているまちなのだろうか。もしかする と、頭の中でイメージしているまちと本当のまちの姿は違 っているかもしれません。例えば、自分で思っている自分の 姿と鏡に映し出された自分の姿が違って感じるように、ま ちのイメージも自分によっては違う物に見えるはずで す。そのイメージのずれをもしかするとまちづくりのヒントや 種が隠されているかもしれません。この機会にまちを見直 してみよう。そして、少しでもそのまちを編集してみま しょう。大きな何かが生まれるかもしれません。この課題は	齊藤 正 (さいとう ただし) 氏 1967年香川県生まれ。㈱齊藤正毅 (し お) 工房 代表取締役。一般社団法人 ZENKON-nex 代 表理事。近畿大学工 学部 非常勤講師。垂熱帯植物と現代ア ートとスキークが趣味。映画『UDON』オープ ンセット設計。阪神大震災プロジェクト「香川 県からポリタンク10万個送る (発案総指 揮)」。新潟上越地震・復興住宅提案。 東日本大震災の被災地にお風呂を送り届

回	開催日 会場	時間	テーマ (内容)	進行役 (ファシリテータ)
第四回 ● 金融の視点	9月7日 日曜日 西尾市役所 (本庁舎5階) 51会議室	13:00 ~ 16:00	官民連携手法による 再配置プロジェクトと ファイナンス (資金調達) ~何をやるにもお金がいる!??~ (官民連携手法による再配置プロジェ クトにおける資金調達方法について、事例 や手法を紹介しながら、西尾市が税金 投入をいかに少なくしてプロジェクトを 実現できるか、その最適な手法を考えま す。)	福島 隆則 (ふくしま たかのり) 氏 19●年●●県生まれ。三井住友トラスト 基礎研究所 上席主 任研究員。不動産・イ ンフラ投資や官民連携 (PPP/PFI) についてのリサーチ、コンサルティング業務に従 事。前職では国土交通省「不動産リスクマネジ メント研究会」座長、国土交通省「住宅価格 指数検討委員会」委員などの他、東京都、横 浜市、神戸市などでPPP・インフラについて のコンサルティングやアドバイザー業務に従事。 日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)。早稲田大学国際不動産研究所 招聘研究員。著書に『投資の科学』(日経 BP社・共訳) など

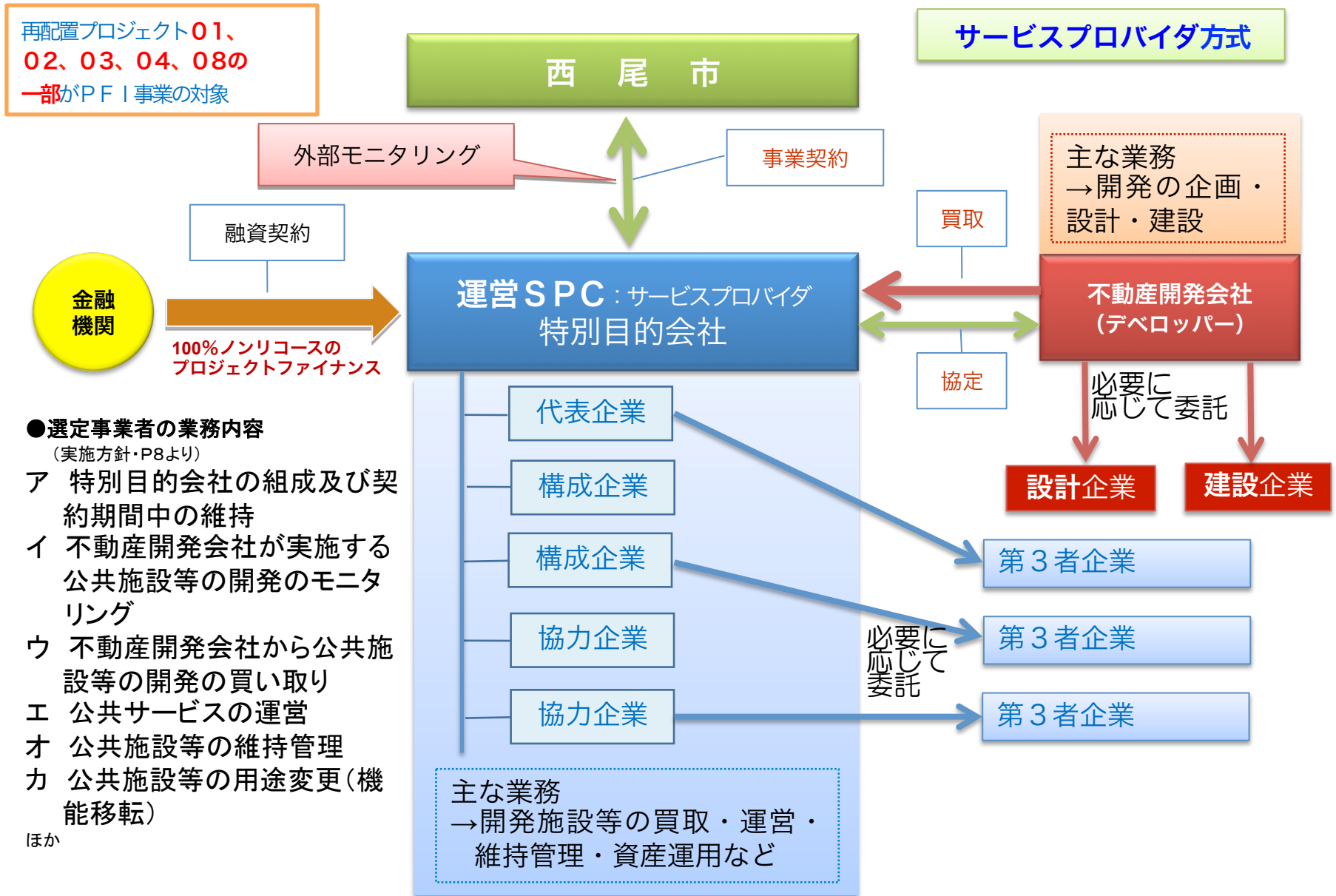
回	開催日 会場	時間	テーマ (内容)	進行役 (ファシリテータ)
第五回 第六回 ● 未来まちづくりの視点	9月 (調整中) 10月 (調整中) 西尾市役所 (本庁舎5階) 51会議室	13:00 ~ 16:00	まちの未来に貢献する 公共施設を考えよう (「施設立地から、新しいまちづくりがまじまる」とい う今回のテーマを念頭に、 ・「自分が利用したい施設」となるために、どうい う施設にしたいか? (機能としてこういうものが入ってほしい/まちに とって、こういう存在になってほしい) ・「地域にとって意味のあるもの」とするために、ど のような施設にしたいか? 必要性があるのか? ・立地した施設の周辺に住みたくするための施設の	大宮 透 (おみや とおる) 氏 1988年山形県生まれ。群馬県高崎市出身。東 京大学工学系研究科修 士課程在学中の2013 年1月から小布施町に移 住し、2013年度より官学 連携研究機関・法政大 学・小布施町地域創造研究所 (現在は應義義 塾大学・小布施町ソーシャルデザインセンター) の 主任研究員として活動。都市計画やまちづくり等の 専攻領域で得た知見や震災後の東北での実践的 なまちづくり活動での経験を活かしながら小布施若 者会議や小布施×Summer School by H-LAB 等、行政や町民、町外の若者をつなぐプロジェクトを

回	開催日 会場	時間	テーマ (内容)	進行役 (ファシリテータ)
第七回 ● 法律・法制度の視点	10月~ 11月 (調整中) 西尾市役所 (本庁舎5階) 51会議室	13:00 ~ 16:00	PFI法から考える、 市民のための 官民連携まちづくり (仮題) (PFI法の規定から再配置プロジェ クトの仕組み、進め方を改めて確認 したうえで、最適な事業者を選ぶ方 法や、市民が望む施設づくり、まちづ りを担保する方策などについて考え ます。)	坂柴 鷹子 (さかえ たかこ) 氏 弁護士 農林水産省に勤務 経験を有し、現在は 弁護士としてまちづく りに関する法的アドバイ ス、講演などを実施。

+名古屋大学大学院生によるイメージの提案
+吉良中学校でのワークショップ

11月29日
映像を中心としたシンポジウム開催

4 西尾市が導入を考えているPFIの新方式



再配置プロジェクト01、02、03、04、08の一部がPFI事業の対象

サービスプロバイダ方式

西尾市

外部モニタリング

事業契約

融資契約

金融機関

100%ノンリコースのプロジェクトファイナンス

運営SPC：サービスプロバイダ 特別目的会社

買収

主な業務
→開発の企画・設計・建設

不動産開発会社 (デベロッパー)

協定

必要に応じて委託

設計企業

建設企業

●選定事業者の業務内容 (実施方針・P8より)

- ア 特別目的会社の組成及び契約期間中の維持
- イ 不動産開発会社を実施する公共施設等の開発のモニタリング
- ウ 不動産開発会社から公共施設等の開発の買い取り
- エ 公共サービスの運営
- オ 公共施設等の維持管理
- カ 公共施設等の用途変更(機能移転)

ほか

代表企業

構成企業

構成企業

協力企業

協力企業

第3者企業

第3者企業

第3者企業

必要に応じて委託

主な業務
→開発施設等の買取・運営・維持管理・資産運用など

○ 地域の課題を解決するための公共FMへ

- 地域や場所の特性を読み解き強みを活かす
- 再編のマイナスイメージを積極的なまちづくりへシフト

→何を指標として判断するのか（何により合意するのか）
十分な検討が必要

○ プログラムをどうつくるか、公共建築をどうつくるか ～効率性重視からプロセス重視型のマネジメントへ

- 多様なステークホルダー、専門家の参画による構想
- 顔の见えない市民に訴えない限り成立しない
- 公共施設をつくる方法論が問われている