

## 第2章 マネジメントの考え方

基本方針では、「身の丈にあった施設配置・施設総量を実現すると同時に、新たな市民のニーズに対応して魅力あるサービスを提供し、また使ってみたくなるような公共施設を創出することで、まち全体の魅力を高めていきます。」としています。

公共施設マネジメントを推進していくにあたっては、将来に大きな負担を残さないよう適正な行財政運営を行うことのみならず、暮らしや産業に必要なインフラである公共施設の機能の維持や魅力の向上を図ることで、一人ひとりの市民が誇りと愛着を持てるまちを目指していきます。

ここでは、基本方針を踏まえた上で、公共施設マネジメントを推進するための基本的な考え方を示します。

### 2-1 基本方針

基本方針では、公共施設マネジメントにあたってのキーワードとして、以下の5項目を設定しました。

**適正化**

将来を見据えた維持可能な施設規模に適正化します

**効率化**

効率的・効果的な維持管理を実施します

**魅力**

社会変化に対応した魅力ある公共施設へ再編します

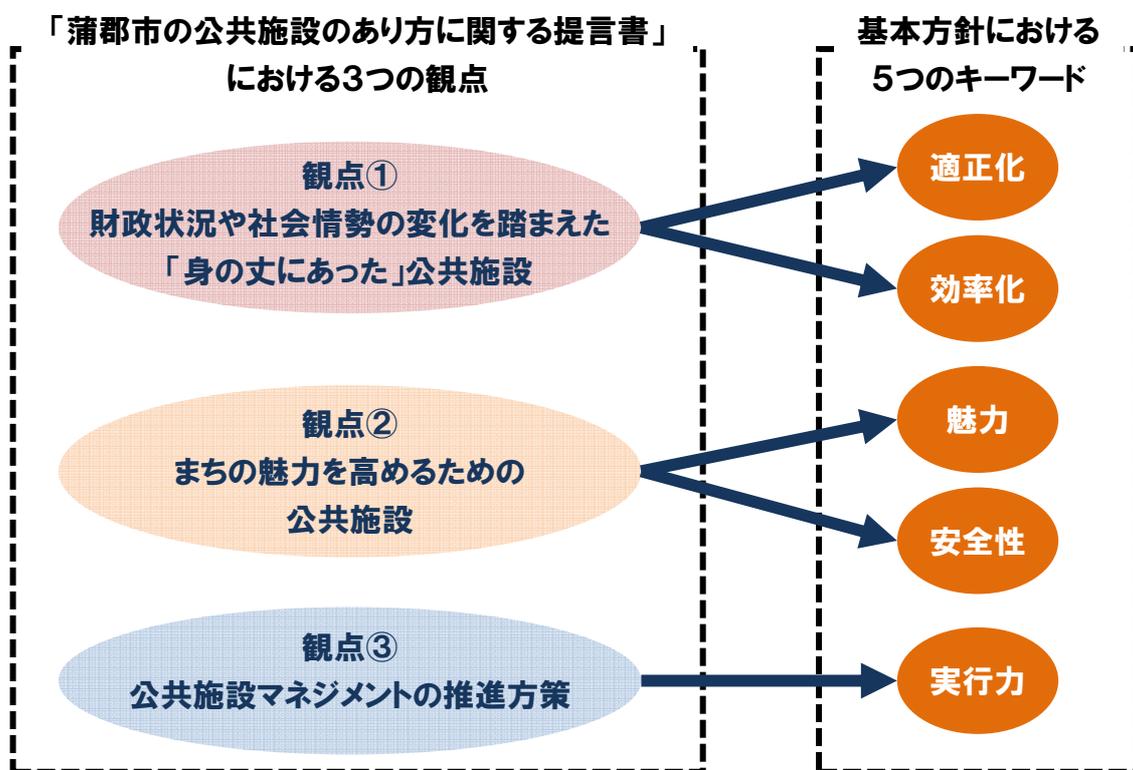
**安全性**

計画的な保全により公共施設を安全に維持します

**実行力**

公共施設の再編にむけて実行体制を構築します

これらのキーワードは、下図のとおり「蒲郡市公共施設のあり方検討市民会議」により取りまとめられた「蒲郡市の公共施設のあり方に関する提言書」で掲げられた3つの観点に対応しています。



それぞれのキーワードに対する方針の概要は以下のとおりです。本計画では、基本方針に沿って、今後の公共施設の整備を進めるための方策を示します。

キーワード	方針の概要
適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○少子高齢化社会に対応した施設維持費の負担軽減が必要です。</li> <li>○大きく変化した社会状況と予想される将来を見据えた施設配置が求められます。</li> <li>○財政的負担を想定した維持できる施設規模にしていく必要があります。</li> </ul>
効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○継続的に必要となる施設維持コストの圧縮が求められます。</li> <li>○従来の維持管理方法だけでなく、新たな方法を検討し効率的な施設管理を行います。</li> </ul>
魅力	<ul style="list-style-type: none"> <li>○高齢化など社会変化に対応した市民ニーズを取り込むことで利便性を高めます。</li> <li>○複合化・多機能化を行い地域コミュニティの核となる施設配置をします。</li> </ul>
安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>○老朽化した施設の改修を計画的に行い、建物の安全を維持します。</li> <li>○予防保全を実施し、効率的、効果的な施設維持を行います。</li> </ul>
実行力	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公共施設の再編は多くの所管課にわたった取り組みであり、情報の一元的な管理を進め、全庁的な観点で整合性を図りながら事業を実行します。</li> <li>○事業を適正に評価できる体制を整え、取り組みを進めていきます。</li> </ul>

## 2-2 基本的な考え方

ここでは、基本方針において設定された「適正化」、「効率化」、「魅力」、「安全性」、「実行力」のキーワードごとにマネジメントの基本的な考え方を整理します。

### 2-2-1 適正化

将来、人口減少により市税などの自主財源の確保が一層厳しくなることや、高齢化により扶助費が増加することが想定されており、そのような厳しい財政状況でも、維持可能な施設総量・施設規模にしていく必要があります。

そのためには、複合化・多機能化を進め、維持にかかるコストを縮減することで将来の負担を抑えることが重要となります。

これらを踏まえ、「適正化」について以下のように考えます。

#### (1) 施設の配置の見直し

以下の観点で公共施設の配置を見直していくことにより、施設の総量を圧縮すると同時に市民のニーズや社会状況にあった施設機能の向上を図ります。

##### ア 機能に基づく配置の検討

公共施設においては、集会や介護支援、子育て支援など1つの建物で複数のサービスが提供されていることが多くあります。こうした建物で提供される行政サービスを「機能」として捉え、これらが一定の地域の中で求められるサービス量に対して不足しているか、余剰があるか、重複しているかについて精査します。複数の建物に同じ機能が重複しているといった無駄がなく、適正になるように、建物の配置を考えていくこととします。

##### イ 圏域区分による配置の検討

公共施設は、市内全域の住民や市外からの来訪者が主な利用者となる「全市利用型施設」と、施設が立地する地区の住民が主な利用者となる「地区利用型施設」に区分されます。主な利用者の範囲が異なるこの区分に分けて、適正配置に向けた検討を行います。

図表 2-1 圏域区分による適正配置の考え方

圏域区分	適正配置の考え方	例
全市利用型施設	利用圏を市域全体で捉えて配置を検討する。また、周辺自治体や県と連携し、共同での利用を検討する。	本庁舎、市民会館、図書館、博物館、勤労福祉会館、公営住宅など
地区利用型施設	地区ごとに配置を検討する。	公民館、小中学校、保育園、児童館

## (2) 維持費用・施設投資の抑制

人口減少による税収減や高齢化による歳出増など、厳しい財政状況でも持続的に維持できる施設量に再編し、維持費用を抑制します。

また、新たな建設投資にあたっては投資額を抑制した施設設計を行い、過大な施設投資は行なわないようにします。

## (3) 集約化・複合化・転用の推進

施設の機能再編に向けて、集約化・複合化・転用を推進します。

集約化とは、同一用途、同一機能の施設を1カ所に集中させることをいいます。集約化を行う際は、行政サービスの水準を維持しつつ、実施前の面積と比べ、実施後の面積が増えないように努めます。

複合化とは、異なる用途、異なる機能の施設を1カ所に集中させることをいいます。異なる機能同士を同じ建物に配置することにより、ワンストップサービスの提供や機能間で一部を共同で運営することによる費用削減などの相乗効果を狙います。

転用は、既存の公共施設を他の施設として利用することです。

集約化・複合化・転用を検討する際は、行政サービスが低下することを避け、機能の再配置によって利便性が向上するように配慮します。

また、集約化・複合化・転用の際には、同時に、少しずつでも従前の面積を減らして将来の維持管理費を減らす、運営を共同化して人件費を縮減するなど工夫を行います。

## (4) 施設評価

白書においては、公共施設の状況を「品質（老朽化の状況）」、「供給（利用状況）」・「財務（コスト状況）」の3つの観点から評価を行いました。

「品質」は、「市民が安全・快適に施設を利用できるか」を示しており、経過年数や劣化度などを指標とします。「供給」は、「行政サービスを効率的に提供できているか」を示しており、利用者数や利用率などを指標とします。「財務」は、「適切な経費で施設が運営されているか」を示しています。

これらの指標の偏差値を算出し、図表2-2のとおり、品質状況（ハード）を横軸に、供給・財務状況（ソフト）を縦軸に、偏差値50点を中心としたグラフに、各施設の値をプロットすると、そのプロット位置により、各施設の状況を把握することが可能となります。

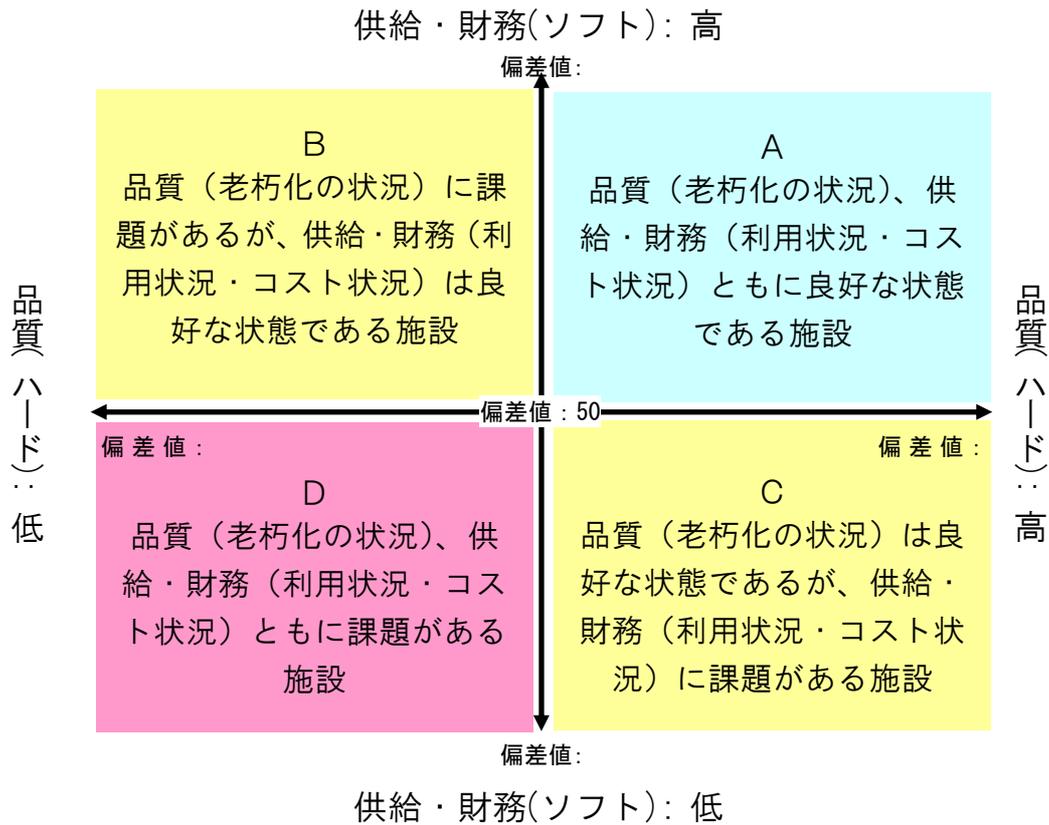
この方法による評価を適宜実施した上で、施設整備の方向性を検討します。

### 「適正化」に関する視点の追加

・DX化・新しい生活様式

今までの執務スペース・来庁者スペース等の見直し、規模適正化

図表 2-2 評価結果の解釈



図表 2-3 分析結果と方向性 (分析結果から得られる解釈)

分析結果	方向性 (分析結果から得られる解釈)
「A」 品質：高 供給・財務：高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハード、ソフトともに機能に課題が少ない施設</li> <li>・基本的には、現状のまま運営するが、適正配置の観点から統合・再編の対象となる場合もある。</li> </ul>
「B」 品質：低 供給・財務：高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハード面から見た機能に課題がある施設</li> <li>・運営状況は良好であり、効率的に行政サービスが提供されている。</li> <li>・改修又は改築を行い、現状のまま運営する。あるいは、他の品質の良い建物がある場合、移転を検討する。</li> </ul>
「C」 品質：高 供給・財務：低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハードとしては良好な状態にあるものの、利用が少ない、コストがかかりすぎている等の課題があり、効率的に行政サービスが提供されていない可能性がある。</li> <li>・他の施設への用途転用や、統合の際、他施設を受け入れる候補となる。</li> </ul>
「D」 品質：低 供給・財務：低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハード面から見た機能に課題があり、改修又は改築が必要である。</li> <li>・利用が少ない、コストがかかりすぎている等の課題があり、効率的に行政サービスが提供されていない可能性がある。</li> <li>・集約化・複合化・転用又は売却・貸付等を図る。</li> </ul>

## 2-2-2 効率化

施設の維持管理費やサービスの提供にかかる事業運営費といったコストの圧縮が必要です。同時に、利用料収入や財産の有効活用による収入などを確保することが求められます。

「効率化」については、以下のように考えます。

### (1) 管理運営の効率化

従来の管理運営方法にとらわれず、例えば複数の施設の点検業務の一括発注、修繕や改修の一元的な管理、サービス提供の外部委託化といった方法を導入することなどにより、運営の効率化を図り、施設の維持管理費やサービスの提供にかかる事業運営費を抑制します。

### (2) 市有財産の有効活用

市が保有している未利用地や施設の統廃合等により生じた土地は、公共用としての活用を検討するだけでなく、一時的な貸付、企業や住宅の誘致なども合わせて検討します。このことにより、流入人口の増加やにぎわいの創出など、まちの活性化や生み出す便益・収益の最大化を図ります。

土地の売却にあたっては、一定の土地活用の条件を付与するなどして、無秩序な活用が行われないようにします。

また、施設内や敷地に余剰や未利用スペースがある場合は、自動販売機の設置や店舗、事務所、駐車場としての貸付等による収入の確保に努めます。

その他、施設に広告を設置することによる広告料や、ネーミングライツ（市と民間団体等との契約により、市の施設等に愛称等を付与させる代わりに、当該団体からその対価等を受ける権利）の導入による権利金等の新たな収入を増やします。

### (3) 民間活力の活用

以下のような取り組みを通じて民間活力の活用を図ることにより、公共の負担を減らすとともにサービスの向上を図ります。

#### ア 民間施設の活用

公共サービスを民間施設で提供する、空き家・空き店舗を活用するといった方策を検討します。

#### イ 主体の変更

公共施設等の整備や管理運営などの事業を実施するに当たり、民間事業者の専門性を活用してサービス向上と事業の効率化を図ります。そのために、業務委託や指定管理者制度、P F I の手法などの有効性が確認できる場合は、積極的にそれらの仕組みの活用を進めます。また、民間事業者が実施主体となってサービスの提供ができる事業については民営化を進めます。

## ウ 提案型の官民共同事業の実施

公共側から一方的に施設の活用や事業参画を呼びかけるだけでなく、民間の視点からさらに高度な利用や収益の確保が可能な官民共同事業を発掘し、実施していきます。そのために民間企業からの事業の提案を積極的に受け付けます。

### (4) 広域連携の推進

近隣自治体との公共施設の相互利用など、広域連携を推進していきます。

### (5) 受益者負担の適正化

社会情勢の変化に合わせた市の役割の明確化、サービスを利用する方としない方との公平性の確保、維持管理費用に充てる財源の確保などの観点から、サービスによっては新規有料化や使用料の適正化を図ります。

#### 「効率化」に関する視点の追加

- ・DX化

管理運営方法の効率化

- ・DX化・新しい生活様式

「適正化」に伴う市有財産の有効活用

### 2-2-3 魅力

「適正化」や「効率化」はこれからの行政サービスを維持していくために不可欠な取り組みではありますが、同時に、まちの魅力を高め、活力を生み出すことで、住む人や観光客などを増やし、収入を確保していく取り組みも重要です。また、住みやすいまちを維持していくために、公共施設に対するニーズの変化に対応し、使いやすい施設にすることや、公共施設が健康づくりや社会教育、子育てなどの拠点となる必要があります。

これらを踏まえ、「魅力」については、以下のように考えます。

#### (1) ニーズの取り込み

公共施設に対するニーズは時代とともに変化していきます。市民や利用者のニーズを取り込み、ニーズに対応した施設整備を行います。

また、施設の利用実態や必要とされる機能を把握し、魅力のあるサービスが提供できるよう施設整備を行います。

#### (2) まちづくりとしての公共施設

公共施設がまちの核となるように、将来のまちの姿を見据え、それぞれの地域の特色を踏まえた施設の再編を進めていきます。

#### ア まちの核となるエリアの施設整備

まちの核となる蒲郡駅周辺や竹島周辺の公共施設については、単体の施設としてのみでなく、周辺を含めたエリアとして面的に捉えた施設整備を実施し、にぎわいと活力を生み出します。

蒲郡駅周辺は、市の玄関口として、また交通結節点としての利便性の高さを生かした公共サービスの集約などを図ります。

竹島周辺は、三河地域で有数の観光地であることの長所を一層生かして、市外からの観光客や訪問者を増やし、にぎわいと活力を向上させる取り組みを積極的に推進します。そのために、必要に応じて機能の集約や観光基盤整備などの新たな投資を民間の力も借りながら行うことを検討します。

#### イ 健康づくりや保健・福祉機能の充実

市民が健康で文化的な生活を送れるよう、健康づくりや保健・福祉に関わるサービスを身近に受けることを可能にする施設再編を行います。ひとつひとつの施設に機能（健康づくりや保健・福祉に関わるサービス）を集約し、施設を多機能で利用することによるネットワーク形成や利便性向上を図ります。

#### ウ 社会教育施設の機能の見直し

社会教育施設の機能を時代に合った魅力的なものになるよう見直しを行います。複数の施設の展示物や資料を集約したり、他施設と複合化するなどして、相乗効果により魅力を高めることや、情報技術の活用などを検討していきます。

## エ 地域で助け合い、子どもを育てる拠点の形成

社会の変化に合わせて、地域で高齢者を見守り、子どもを育てる環境を整えます。

学校を中心とした地域の拠点をつくり、子育て、高齢者のレクリエーション、文化活動、集会、スポーツなど地域の方々の様々な活動の場とするとともに世代間交流の場としていきます。また、地域の拠点を災害時の避難場所として利用することにより地域の防災力を高めます。

### (3) 市民参加

公共施設の再編にあたっては、利用者にとって便利で魅力的な施設となるように、市民の皆様のご意見を聴きながら個別計画を作成していきます。

「全市利用型施設」は再編の案件ごとに、「地区利用型施設」は地区ごとに、住民の皆様のご意見を反映させた個別計画を策定することとします。

#### 「魅力」に関する視点の追加

- ・パブリックライフ・まちの居場所の創出  
まちづくりとしての公共施設の強調
- ・民間の主体的な関与  
計画への反映だけでなく、担い手等としての市民関与

## 2-2-4 安全性

市民の安全を確保することは、公共施設にとって最も重要な役割です。施設の耐震性を確保するとともに、適切な保全を行い、事故が生じないようにする必要があります。また、災害時の避難や活動拠点としての機能を確保することも必要となります。

「安全性」については、以下のように考えます。

### (1) 長寿命化

今後も継続して保有する施設については、計画的な予防保全によって長寿命化を図ります。長寿命化により、個々の建物を長期にわたり利用することにより、建替えの回数を抑制し、工事費用を低減することで、財政的な負担を軽減します。

### (2) 耐震性の確保

市民の安全の確保と、災害時の避難や活動拠点としての空間の確保のため、今後も保有する施設については、耐震性が不足する場合は、耐震化を行います。

また、改修等によっても利用し続けることが難しい施設は、安全を確保するため、施設の供用廃止や取り壊しを検討します。

### (3) 適切な改修

改修については不具合が発生してから工事を実施するのではなく、不具合が発生する前に計画的に工事を実施します。

財政状況からすべての施設を同時に改修することは困難であることから、優先順位を定めて真に必要なものから順次行っていきます。優先順位は、下表のような観点に従って検討します。

図表 2-4 優先順位の検討における観点の例

分類	観点
物理的観点	<ul style="list-style-type: none"><li>・建物の安全性が損なわれ放置すると利用者の身体・財産等に悪影響を及ぼす恐れのあるもの</li><li>・長寿命化に大きな効果が見込まれるもの</li><li>・敷地周辺や利用者に騒音・悪臭・振動などの悪影響を与えているもの</li></ul>
機能的観点	<ul style="list-style-type: none"><li>・継続して使用していく機能であって、当該機能が満たせなくなっており解消の必要があるもの</li></ul>
経済・社会的観点	<ul style="list-style-type: none"><li>・複合化や集約のために改装（リニューアル）が必要なもの</li></ul>

#### 「安全性」に関する視点の追加

・危機管理・防災（・感染症対策）

防災（・感染症対策）を含む危機管理を踏まえた施設のあり方

## 2-2-5 実行力

公共施設マネジメントの方法を誤ると、市民にご不便をおかけしたり、まちの衰退につながってしまうなどのリスクが存在するため、推進にあたっては、職員一人ひとりが危機感を共有し、経営感覚をもってそれぞれの事業を進めることが重要です。また、統一的な視点で判断する体制を構築し、情報の共有化と実施状況の把握を行い、変化する状況に応じた最善の方法を選択していく必要があります。

「実行力」については、以下のように考えます。

### (1) 推進体制の構築

公共施設マネジメントの取り組みを効率的かつ効果的に推進するため、各施設を担当する部署の連携を図るとともに、情報を一元的に管理できる体制を構築します。

また、施設の更新・整備を行う際は公共施設マネジメント担当課や財政部門との事前の協議を必要とするなど財政と連動した仕組みづくりを検討します。

### (2) 計画の進捗管理

本計画を着実に推進するために、計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルによる進捗管理を行います。また、施設ごとの老朽化状況、利用状況、コスト状況などの情報を収集し、状況の変化を確実に把握しながら、取り組みの優先順位や施設の適正配置等について検討を行います。

### (3) 地域・市民が参画できる仕組みづくり

公共施設マネジメントの推進のために、事業実施に向けた様々な段階において、ワークショップ、市民会議、アンケート等多様な方法で、市民の皆様のご意見を伺う場を設けます。

また、公共施設マネジメントの必要性について、市民と問題意識を共有するために広報の取り組みを進めます。

### (4) 情報管理・共有化

施設を担当する組織ごとに分散管理している情報を一元化・見える化し、全庁的に共有化を図ります。一元化された情報を活用して計画的に効率的な維持管理を行うことにより、公共施設マネジメントの効果を高めます。

## 第4章 リーディングプロジェクト

今後公共施設マネジメントを推進するにあたっての先導的なプロジェクトを設定します。

### リーディングプロジェクト

#### 多様な活動が便利に行える場の形成（蒲郡駅周辺エリアへの機能集約）

「蒲郡市公共施設のあり方検討市民会議」及び「若者まちづくりミーティング」では、交通利便性の高い蒲郡駅周辺のエリアで学習、趣味の活動、買い物などの幅広い活動が行えるようにしてほしいという声を多くいただきました。その中でも、市民会館を複合施設化し、魅力ある施設へ改善することで蒲郡駅周辺エリアの魅力を高めると良いのではないかとといった意見が多くありました。

また、「公共施設のあり方に関するアンケート」では市民会館の維持を希望する意見が多く、本市が保有する公共施設の中でも関心が高いことが分かりました。

このようなご意見を踏まえ、市民会館の大・中ホール棟以外のスペースを活用し、エリア内外の他施設の機能との複合化の検討を進めます。利便性の高い立地を生かして、多くの利用者が集まり、多様な活動を便利に行える場を形成します。

このプロジェクトは本市にとって、複合化や多機能化により施設の魅力を高め、多くの人に喜んでいただける施設に再編する初めての試みです。このプロジェクトにより先例を築くことで、将来の公共施設マネジメントのさらなる進展につなげます。

- ・パブリックライフ・まちの居場所の創出等の視点を追記
- ・塩津・西浦を地区利用型施設版のリーディングとして位置付け

