

公共施設マネジメント方針について  
答申（案）

平成25年 月

北九州市行財政改革調査会

## 目 次

はじめに	1
北九州市の現状と公共施設マネジメントの必要性	2
1 全国トップレベルの施設保有量	
2 公共施設・インフラの更新費用	
3 今後厳しさを増す更新費用の確保	
北九州市の公共施設マネジメントのあり方	7
1 公共施設マネジメントにあたっての3つの視点	
2 総量抑制の目標数値	
3 総量抑制にあたっての具体策について	
実効性を持たせるマネジメント手法	16
1 マネジメント体制の構築	
2 市民の合意形成	
3 具体的な計画づくり	
おわりに	18

## はじめに

北九州市は、高度経済成長期只中の昭和38年、世界にも例をみない五市対等合併によって誕生した。当時は、時代の要請から全国的に積極的な社会資本整備が行われ、北九州市においても、当時の行政課題に応じて、旧五市の均衡を図りながら、着々と公共施設やインフラの整備が進められた。

その結果、道路、港湾、上下水道などのインフラをはじめ、市営住宅、小・中学校、市民センター、図書館、スポーツ施設などの公共施設が隔々にまで整備され、市民の日常生活の安全・安心や健康増進、教育・子育ての充実、地域コミュニティの活性化などに大きな役割を果たしている。

こうした公共施設やインフラの多くは老朽化が進んでおり、近い将来、大規模改修や建て替えが必要になる。実際、身近な公共施設が老朽化し、改修や建て替えを希望する市民も多い。

一方、公共施設・インフラの改修や建て替えには多額の費用が必要となる。

今後我が国は、本格的な少子高齢化社会を迎え、社会保障関係費の増大が確実視されており、近年の税収の伸び悩みを見れば、公共施設やインフラなどの社会資本整備に、これまでどおりの投資ができなくなると予想される。

全国の自治体の中には、これまでの財政運営を見直し、増大する社会保障関係費など、新たな行政課題に対応していくため、公共施設の保有量の削減に取り組む自治体が増えてきている。

中には、市民が現に利用している公共施設を廃止したり、施設の使用料を値上げするなど、住民にとって厳しい取り組みを行っている自治体もある。

そうした中、北九州市は、他の政令市と比べて最も多くの公共施設を保有している。

今回の答申は、市民にとって厳しい内容と受け止められるかも知れない。

しかしながら、当調査会としては、公共施設マネジメントは、我々の子どもや孫の世代が安心して暮らせる地域社会を築いていくための第一歩であると信じている。

本答申に基づいて、市民・議会・行政が、過去のしがらみにとらわれず、将来を見据えて、ともに考え行動されるよう強く期待する。

平成25年 月 日

北九州市行財政改革調査会

会長 齋藤 貞之

# 北九州市の現状と公共施設マネジメントの必要性

## 1 全国トップレベルの施設保有量

現在、北九州市は約 1,800 施設、延床面積の合計で約 542 万㎡の公共施設<sup>1</sup>を保有している。

施設の種別では、市営住宅が約 38%、学校等が約 24%、市民・企業利用施設が約 13%という割合になっている。

また、公共施設の保有量について、全国 19 の政令市と比較した場合、総延床面積は、第 7 位と平均レベルだが、人口 1 人当たりの面積では、約 5.0 ㎡と政令市の中で最大であり、政令市平均の約 3.3 ㎡と比べると約 1.5 倍の保有量となっている。

公共施設の保有量				政令市との比較							
施設分類		延床面積 (㎡)	構成比	順位	自治体名	延床面積 (㎡)	順位	自治体名	人口(人) H22年度 国勢調査	1人当たり 面積(㎡) H22年	
普通会計	市営住宅	2,069,364	38.2%	1	大阪市	12,570,846	1	北九州市	976,846	5.0	
	学校等	1,316,166	24.3%	2	名古屋市	9,989,077	2	大阪市	2,665,314	4.7	
	市民・企業 利用施設	市民文化系施設	247,667	4.6%	3	横浜市	8,647,360	3	神戸市	1,544,200	4.7
		社会教育系施設	96,602	1.8%	4	神戸市	7,210,204	4	名古屋市	2,263,894	4.4
		スポーツレク施設	125,803	2.3%	5	札幌市	5,619,155	5	福岡市	1,463,743	3.6
		保健・福祉施設	89,746	1.7%	6	福岡市	5,240,954	6	広島市	1,173,843	3.4
		子育て支援施設	65,040	1.2%	7	北九州市	4,886,177	7	浜松市	800,866	3.3
		産業系施設	93,344	1.7%	8	京都市	4,853,036	8	京都市	1,474,015	3.3
	その他	行政系施設	250,782	4.6%	9	広島市	3,977,483	9	新潟市	811,901	3.3
		その他	371,898	6.9%	10	川崎市	3,561,509	10	静岡市	716,197	3.2
小計		4,726,412	-	11	仙台市	3,285,649	11	仙台市	1,045,986	3.1	
特別会計		689,149	12.7%	12	新潟市	2,662,557	12	札幌市	1,913,545	2.9	
合計		5,415,561	100.0%	13	浜松市	2,651,787	13	岡山市	709,584	2.8	
				14	千葉市	2,606,292	14	千葉市	961,749	2.7	
				15	さいたま市	2,506,715	15	堺市	841,966	2.5	
				16	静岡市	2,295,224	16	川崎市	1,425,512	2.5	
				17	堺市	2,116,542	17	横浜市	3,688,773	2.3	
				18	岡山市	1,961,721	18	相模原市	717,544	2.3	
				19	相模原市	1,634,858	19	さいたま市	1,222,434	2.1	
				平均		4,646,166	平均		1,390,416	3.3	

出典 北九州市総務企画局調査（平成25年3月）

出典 総延床面積：各政令市平成22年度決算審査資料（特別会計の一部は含まれない）  
22年度人口：国勢調査

1 公共施設：本答申では、市営住宅や学校などの「公共建築物」を指す。

## 2 公共施設・インフラ<sup>2</sup>の更新費用

北九州市が保有する公共施設の多くは、昭和40年代から50年代にかけて整備されており、建築後30年を経過した施設が半数を超えている。これらの公共施設は、すでに老朽化が進んでおり、今後、大規模な改修や更新が必要になってくる。

市では、市民生活の安全・安心を確保するため、毎年度一定額の予算を確保して、公共施設の耐震補強や道路・橋りょうの修繕等を行っているが、今後は、さらに多額の経費が必要になることが予想される。

そこで、現在保有している公共施設、道路、橋りょうをそのまま維持し続けた場合、将来的にどれくらいの費用が必要になるのかということ、総務省モデル<sup>3</sup>に基づいて試算したところ、以下の結果となった。

### 【総務省モデルに基づく試算結果】

内 容	試算条件	今後40年の合計	1年平均
公共施設	建築後30年で大規模改修 建築後60年で建て替え	約1兆2,040億円	約301億円
道 路	整備後15年で舗装の打ち換え	約3,800億円	約95億円
橋りょう	整備後60年で架け替え	約1,040億円	約26億円
合 計		約1兆6,880億円	約422億円

公共施設は普通会計に属するものを対象とし、工事単価を本市の実態に合わせて補正している。

- 2 インフラ：インフラストラクチャー（infrastructure）の略。  
本答申では、公共建築物を除く、道路、橋りょうなどの社会基盤を指す。
- 3 総務省が公開している公共施設やインフラに関する将来の更新費用試算ソフト。

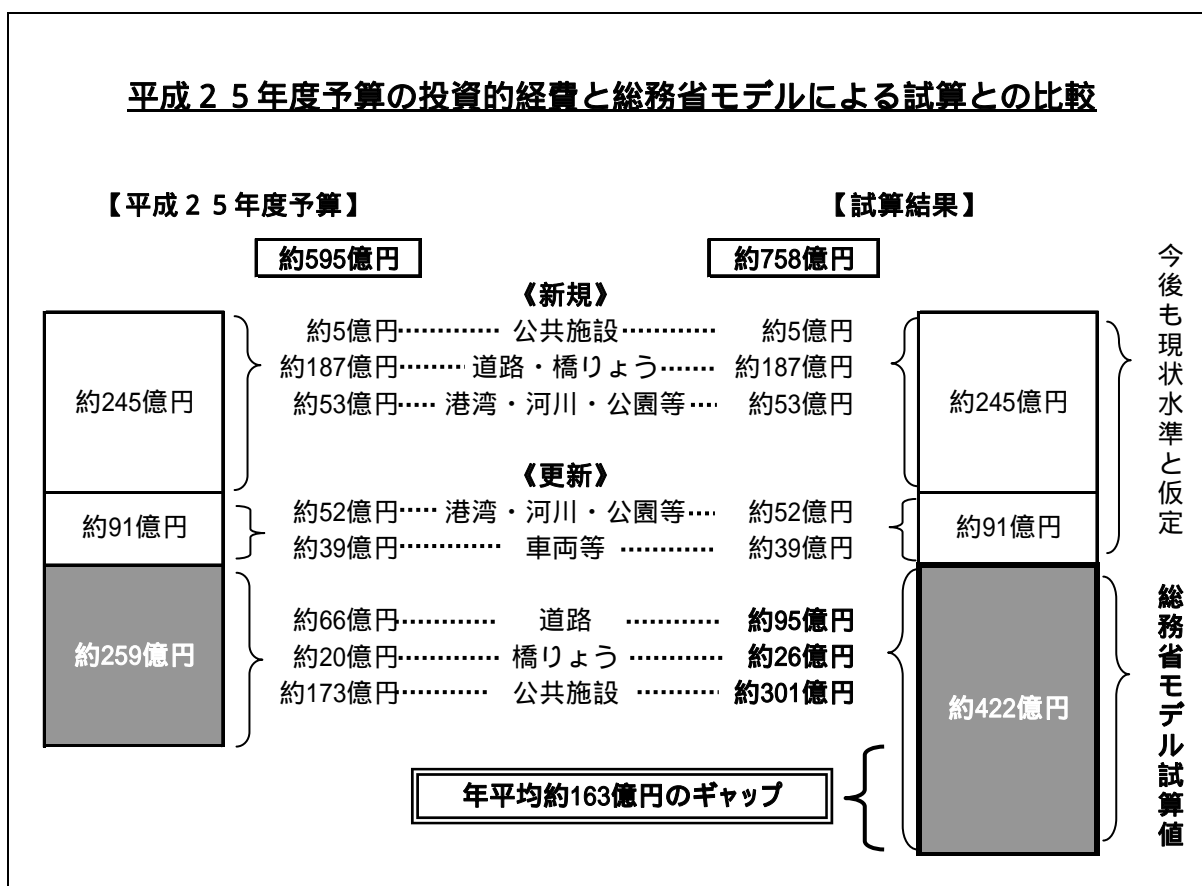
### 3 今後厳しさを増す更新費用の確保

北九州市の公共施設・インフラは、これまでどおり維持し続けられるのか。

平成25年度当初予算における投資的経費額は約595億円となっており、このうち、公共施設及び道路・橋りょうの更新にかかる予算額は約259億円となっている。

この予算額が今後40年間にわたって維持され、現在の規模で新規投資が進められると仮定した場合、公共施設及び道路・橋りょうの更新にかかる経費について、前述の総務省モデルに基づく試算結果と比較すると、下図のとおり、年平均約163億円(40年間の合計では約6,520億円)の財源不足が生じる試算結果となった。

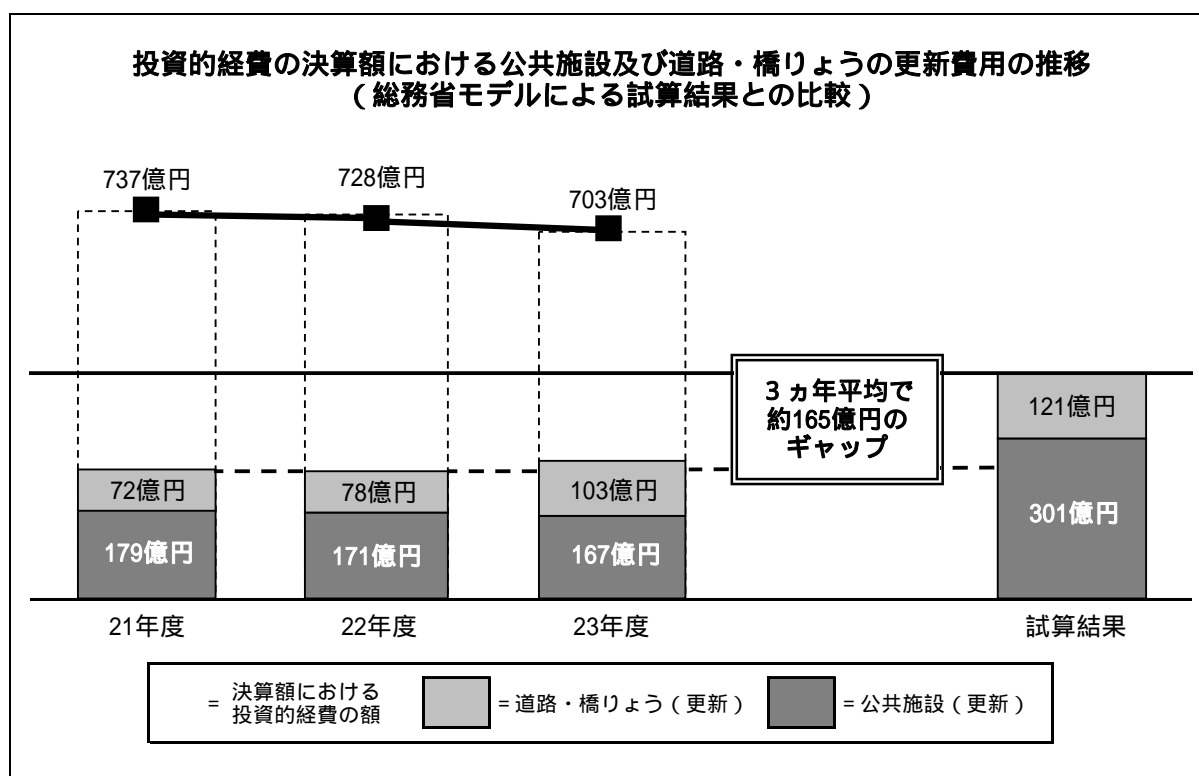
将来の更新費用は、現在の予算の水準では足りないおそれ



また、投資的経費については、国の景気対策等によって補正予算が組まれることにより、最終的な決算額が当初予算額を上回ることが多い。

そのため、一般会計における投資的経費の決算額のうち、公共施設及び道路・橋りょうの更新に要した経費について、直近3年間の状況を見てみると、いずれも総務省モデルに基づく更新費用の予測を下回る結果となっている。

### 将来の更新費用は、近年の決算実績と比較しても不足のおそれ

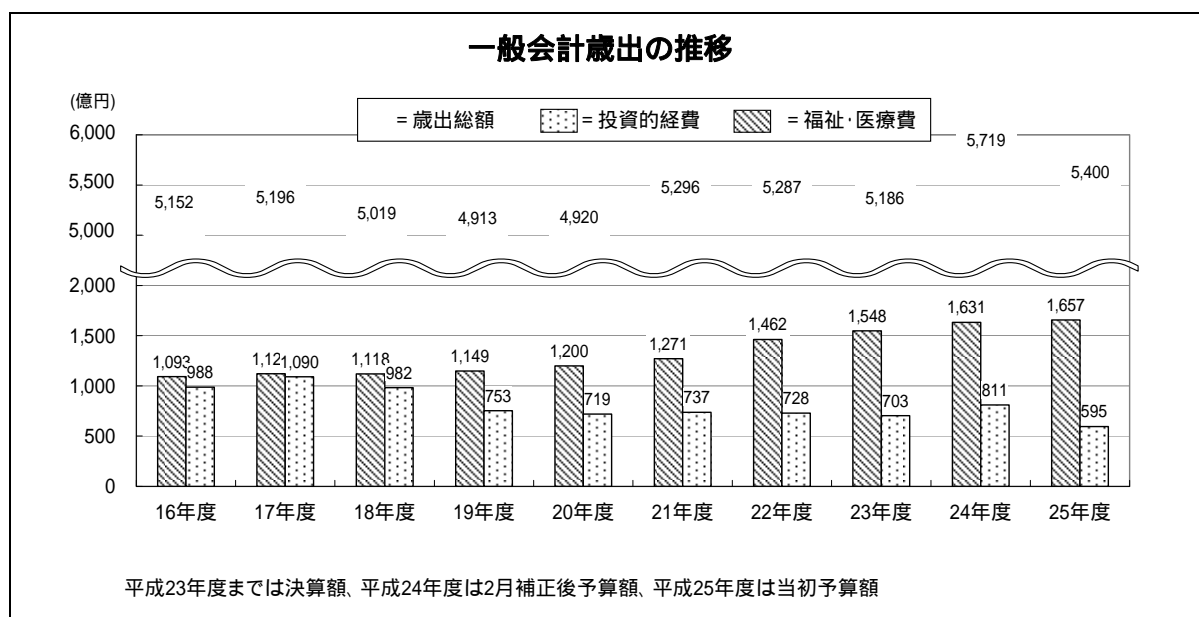


さらに、一般会計の歳出の推移を見てみると、近年、公共施設やインフラ整備にかかる投資的経費がやや減少傾向にある中、福祉・医療費<sup>4</sup>は急激に増加してきている(次ページ参照)。

近い将来、超高齢化社会を迎えることを考えると、公共施設やインフラ整備のための財源確保は、いま以上に厳しくなる可能性が高い。

4 福祉・医療費とは、扶助費(福祉の法令等に基づいて実施する医療費の援助や各種手当ての支給、生活保護費、福祉施設の運営などに要する経費)に、国民健康保険・介護保険・後期高齢者医療の各特別会計への繰出金、負担金を加えたもの

## 予算配分の推移をみると、更新費用の確保は厳しさが予測される



我が国では、今後、全国規模で少子高齢化が進展していき、社会保障関係費が急激に増大することが危惧されている。現在、公共施設やインフラの整備は、その多くが国の補助制度を活用して行われているが、こうした補助制度は将来も継続される保証はない。場合によっては、国の政策の変更によって、地方の財政運営は大幅な軌道修正を余儀なくされる可能性もある。北九州市においても、限られた予算を、これまでどおりの規模で公共施設の更新や道路の拡幅などに投資するのか、投資規模を抑制して福祉・医療費や他の分野に充てるのか、より厳しい選択を迫られる時代になってきているのである。

予算をどのような事業に充てるのかは、地方自治体の判断である。

現在保有している公共施設やインフラは、どれも当時の最重要な行政課題に対応するために整備されたものであろう。

ただ、それはいままも最重要な行政課題なのか、そのまま更新して保有し続けるべき施設なのか、新たに生じている行政課題よりも優先されるべきものなのか、改めて考え直す時期にきている。

そうした意味でも、公共施設マネジメントは、北九州市が今取り組みを始めるべき重要な施策であると言える。



## 北九州市の公共施設マネジメントのあり方

### 1 公共施設マネジメントにあたっての3つの視点

公共施設マネジメントの取り組みは、中間答申でも指摘したとおり、「公共施設の総量抑制」に加えて、「公共施設・インフラの長寿命化」、「公共施設・インフラの新規投資の抑制」という3つの視点で取り組んでいくべきである。

#### 公共施設の総量抑制（保有量の削減）

老朽化した公共施設をそのまま維持し続けるのではなく、現時点だけでなく将来も含めた必要性を十分検証し、整備当初の使命が薄れたものや過剰なものについては、廃止、縮小、複合化、民営化などにより、全体の保有量を削減し、将来の大規模改修や更新に必要となる経費を圧縮する。

公共施設は、保有し続ける場合、財政状況に関わらず継続的に維持管理費用が必要となる。総量抑制にあたっては、こうした点に留意する必要がある。

#### 公共施設・インフラの予防保全・長寿命化

公共施設・インフラの維持管理について、故障や不具合が発生してから修繕を施す対症療法的な維持管理（事後保全）ではなく、初期段階から計画的にメンテナンスを行う（予防保全）ことによって、施設や設備を長期に良好な状態で維持させる（長寿命化）という取り組みである。これによって、改修コストの平準化が図れるとともに、トータルでの維持管理経費を削減することができる。

ただし、公共施設・インフラの長寿命化については、予防保全のために初期の段階で多額の経費がかかること、長寿命化している間も維持管理費用がかかり続けること、いずれ将来的には更新コストが必要になること、等に留意すべきである。

安易な延命により、かえって経費が増大することがないように留意する必要がある。

#### 公共施設・インフラの新規投資の抑制

公共施設の総量抑制、公共施設・インフラの長寿命化等の取り組みに併せて、新規投資の規模についても、全体の財政状況の中で抑制を考慮していく必要がある。

少なくとも、これまでのペースで公共施設やインフラの新規投資を進めるのではなく、将来的な財源を確保するという観点から、市全体で事業内容や規模等をしっかり検証できる仕組みが必要である。

## 2 総量抑制の目標数値

前述したとおり、公共施設の更新にかかる費用は、平成25年度の投資的経費予算の約3割を占めるなど、すでに大きな財政負担となっている。また、総務省モデルに基づいて試算した今後40年間の費用をみると、現在の規模のまま更新することができないのは明白である。

公共施設の更新費用がピークを迎えるのは、今から約20年後と予想されているが、将来的な行政課題に柔軟に対応するためにも、今の段階から、「選択と集中」による公共施設の総量抑制に取り組まなければならない。

公共施設の総量抑制を効果的に進めていくためには、一定の期間を設定し、具体的な目標数値を設定することが極めて重要である。

期間については、更新コストの試算を総務省モデルに基づいて40年間で行っていることや、現在保有している多くの公共施設が今後40年間に耐用年数を迎えることから、40年で設定することが適当である。

目標数値については、施設等に頼らない公共サービス、言い換えると税の使い道の転換を促すという視点から、政令市平均レベルの保有量を目指す34%削減をひとつの目安とすべきである。

また、北九州市においては、県や民間施設を含め、市内外から集客できるような都市を代表する施設はやや弱い面がある一方、五市合併の経緯もあり、様々な種類の施設が旧市あるいは区ごとに満遍なく配置されているという特徴がある。

そうしたことから、中間答申では、施設分類ごとの分析に基づき、他の政令市と比較して特に保有量の多い施設について今後の方向性を示しており、この中間答申の指摘に基づいて行った仮試算をベースに考えると、最低でも20%以上の削減は目標として掲げる必要がある。

調査会としては、上記のことやこれまでの議論を総合的に勘案し、最低でも、以下のレベルの目標を設定することを強く提案する。

**「今後40年間」で「20%～34%」削減**

なお、この目標数値は、あくまでも、今後市における取り組みの実効性を高めるための指標であり、目標の達成によって、今後の財政運営の安定化を保障するものではない。北九州市が置かれた状況を考えると、これよりもさらに高い水準での目標設定を検討する必要があることも重ねて指摘しておく。

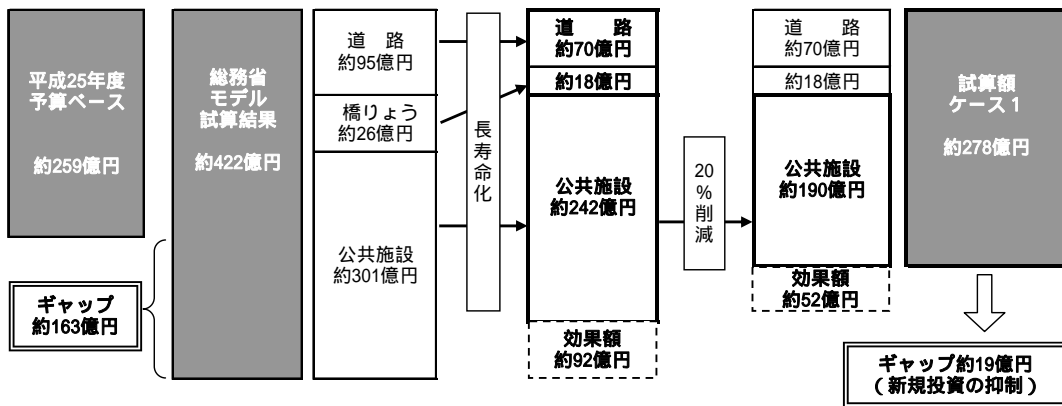
## 参 考

平成25年度予算における投資的経費と総務省モデルによる将来の更新費用を比較すると約163億円の財政のギャップが生じる。この財政のギャップに対して、公共施設の保有量を「約20%」削減すると仮定し、公共施設の総量抑制、インフラを含めた予防保全・長寿命化、新規投資の抑制の3つの手法で対応する場合の試算結果は以下のとおりである。

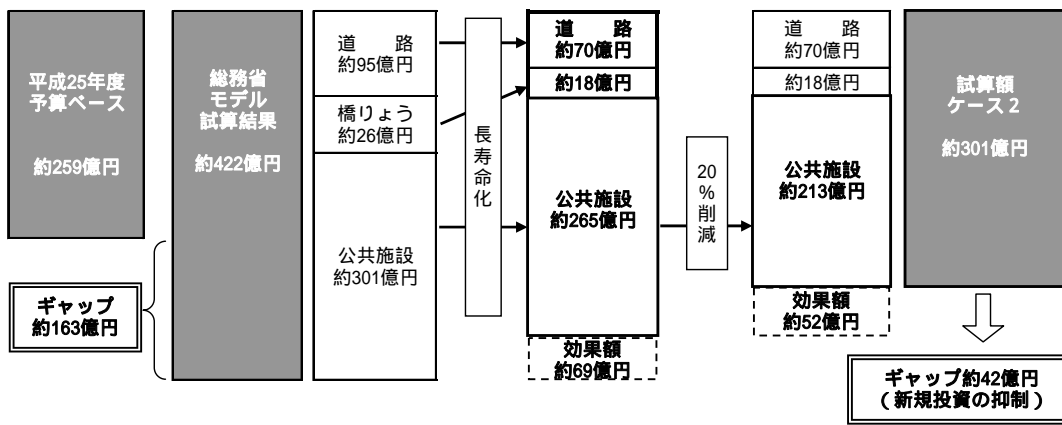
### 【総量抑制等を行った場合の試算（イメージ）】

《試算条件》	総務省モデル	長寿命化
公共施設	建築後30年で大規模改修 建築後60年で建て替え	建築後10年で予防保全を実施 建築後70年・80年で建て替え
道 路	整備後15年で舗装の打ち換え	保全単価を本市の実績で試算
橋りょう	整備後60年で架け替え	予防保全等を行い100年で架け替え

#### ケース1（公共施設の更新費用を「40年間」で計算）



#### ケース2（公共施設の更新費用を「80年間」で計算）



なお、この試算では、今後も平成25年度当初予算並みの投資的経費が確保されると仮定しているが、今後の少子高齢化や国の政策の変更等を考慮すると、中期的には減少する可能性もあり、その場合は、より厳しい対応が必要になってくる。

### 3 総量抑制にあたっての具体策について

公共施設の総量抑制について、具体的にどのように取り組むかは市の判断に委ねることになるが、調査会としてこれまでの検討結果を踏まえ、中間答申をベースに、今後の方向性を示しておく。

なお、中間答申では触れていないが、今後の取り組みにあたっては、企業会計・特別会計に属する施設等、その他の施設についても、例外なく、共通の原則に基づいて総量抑制を検討すべきである。

#### 1 共通の原則

- ・ 公共施設と公共サービスを分けて考え、施設に頼らなくても、よりよい公共サービスが実現できないかという視点に立つこと
- ・ 施設の整備・更新に当たっては、縦割りを排し、施設の多機能化、複合化等を進めることにより、効果的かつ効率的な施設運営、あるいは余剰地の売却等による資産活用を図ること
- ・ 更新だけでなく、日常の運営・維持管理にも多くの予算が投入されている現状を踏まえ、事後保全から予防保全への転換、運営方法の見直し、適正な受益者負担など、効果的な運営・維持管理の視点に立つこと
- ・ すべて行政が自前で整備・保全・運営を行うのではなく、効果的かつ効率的な資産活用の観点から、積極的に民間活力の導入を図ること
- ・ 市民ニーズの変化等、外部要因に柔軟に対応できるよう、長期的なビジョンだけでなく、中期的な視点に立った計画も併せて検討すること

#### 2 個別施設の方向性

##### 市営住宅

- ・ 少なくとも、世帯数の減少予測等に合わせ、総量抑制の方向で検討すること
- ・ できるだけ、市がハードを保有・提供するのではなく、民間の余剰床等の活用や民間施設の借り上げ等についても、市の負担軽減となるよう、必要に応じて国の補助制度等の改正を働きかけるなどにより、その促進に努めること
- ・ 住宅困窮世帯に更に焦点を絞るための施策の重点化など、市民の入居状況等を十分考慮しつつ、今後の市営住宅の維持更新のあり方を抜本的に検討すること

## 学校等（小・中学校）

- ・ 小規模な学校が全市的に増加しているという現状を踏まえ、教育効果の向上と教育環境の整備を図る観点から、新たな基準を策定し、学校規模適正化を進めること。その中で、学校規模適正化により発生する通学距離等の諸課題を併せて検討すること
- ・ 学校規模適正化に伴い、その役割を終えた施設や土地は、他の公共施設の老朽化等による代替施設が必要な場合には、施設規模を拡大しない条件で再利用すること。また、民間への売却や賃貸による資産活用を積極的に進めること
- ・ 学校の余裕教室等については、学校運営に配慮しつつ、市民や民間を含む公共的な活用を進めること
- ・ また、老朽化等に伴う学校施設の更新に際しては、教育環境の質的向上や安全・安心な施設環境の確保を図るとともに、校区内の他の公共施設との複合化を通じた新たな地域コミュニティの拠点形成など、時代のニーズに対応した施設への転換が可能となるよう多機能化を進めること

## 市民・企業利用施設

- ・ 「総量抑制」を前提として、本当に公共で担うべき機能かどうか、それを実現するための施設が必要かどうか、設置目的との整合性や他都市での事例（廃止・複合化等）も踏まえ、施設が現存することを前提とするのではなく、今、整備するとしたらどうするかというゼロベースの視点に立って今後の方向性を検討すること
- ・ 他都市と比較した結果、施設数や施設規模が過大である、もしくは、利用状況が低い施設については、特に、施設数、規模等を抑制すること

### 【対象となる施設例】

- ・ 男女共同参画施設（男女共同参画センター・勤労婦人センター）
- ・ 体育館      ・ 武道場（柔剣道場、弓道場）      ・ 文化施設
- ・ 青少年の家      ・ 図書館

- ・ 北九州市の特徴として、旧五市合併の影響等により、旧市ごと、あるいは区ごとに設置されている施設が散見されることから、施設数、規模等を抑制すること

**【施設の沿革等から、旧五市合併の影響が残っていると想定される例】**

- ・生涯学習センター
- ・体育館
- ・武道場（柔剣道場、弓道場）
- ・文化施設（市民会館）
- ・青少年の家
- ・図書館

- ・ 設置目的は異なるが、機能・仕様が同様の施設については、利用状況を勘案しつつ、多用途・多目的での市民利用に供する施設としての位置づけや、運用面での工夫を行うなど、多機能化・複合化すること（なお、その際には学校の活用を含め、検討を行うこと）

**【機能・仕様が同様と判断される施設の例】**

《会議室、和室、調理室等を共通して保有する施設》

- ・市民センター
- ・生涯学習センター
- ・勤労青少年ホーム
- ・男女共同参画施設（男女共同参画センター・勤労婦人センター）
- ・青少年の家（一部）

《体育館（室）機能を共通して保有する施設》

- ・体育館
- ・勤労青少年ホーム
- ・勤労婦人センター
- ・青少年の家（一部）

**その他の施設（庁舎等）**

- ・ 民間活力の導入で行政自らが担う体制を見直すことにより、行政系施設の抑制を図ること（第一次答申）
- ・ 市の組織の見直しを進め、スリム化を図ること（第四次答申）
- ・ 自前の保有から、民間ストックを有効活用する視点に立つこと

## 参 考

公共施設マネジメントについては、将来的な財源確保の有効な手段として、すでに多くの自治体で取り組みが進められている。市の取り組みの参考として、他都市の取り組み状況を紹介しておく。

### 政令市の状況

すでに他の政令市においては、公共施設の総量抑制等を目的とした市の方針をとりまとめている自治体も多い。中には、北九州市よりも公共施設の保有量が少ないにも関わらず、具体的な数値目標を掲げて、さらに保有量の削減に取り組んでいる自治体もある。

#### 【公共施設の総量抑制等に取り組んでいる政令市一覧】

自治体名	1人当たり 保有量（順位）	取り組み計画等の名称	削減の数値 目標の有無
さいたま市	約2.1㎡（19位）	さいたま市公共施設マネジメント計画	40年間で15%
相模原市	約2.3㎡（18位）	公共施設の保全・利活用基本指針	30年間で20%
横浜市	約2.3㎡（17位）	横浜市公共施設の保全・利活用基本方針	-
川崎市	約2.5㎡（16位）	かわさき資産マネジメントプラン	-
堺市	約2.5㎡（15位）	堺市財産活用指針	-
浜松市	約3.3㎡（7位）	浜松市資産経営推進方針	-
福岡市	約3.6㎡（5位）	福岡市アセットマネジメント基本方針	-
名古屋市	約4.4㎡（4位）	名古屋市アセットマネジメント推進プラン	10年間で10%
神戸市	約4.7㎡（3位）	神戸市ファシリティマネジメントの推進	30年間で10%
大阪市	約4.7㎡（2位）	大阪市ファシリティマネジメント	-

### 具体的な取り組み事例

公共施設の総量抑制を実現していくためには、中間答申で示したように、「施設からサービスへの転換」、「施設の多機能化・複合化」、「運営方法の見直し」、「民間活力の導入」などがキーワードとなる。

すでに、他都市において、こうした視点で実施されている事例の一部について、以下のとおり紹介しておく。

### 《施設からサービスへ転換した事例》

#### 青少年施設を廃止した代わりにキャンプ場の利用料を助成

施設の老朽化に伴い、キャンプ等の自然活動が体験できる青少年施設を廃止。その代替措置として、市民が施設周辺のキャンプ場を利用する際に、利用料の助成やキャンプ用機材の無料貸し出しなどを実施。(Y市)

#### 図書館の代替機能としてコンビニでの書籍の受け取りサービスを実施

図書館を閉館したこと等に伴い、「図書を借りやすくしてほしい」という市民の要望に応え、インターネットで予約した本をコンビニで受け取れるサービスを開始。図書館が遠い市民も利用しやすくなった。(T市)

### 《施設の多機能化・複合化をした事例》

#### 既存の小学校校舎を改修し、公民館、図書館を入居

老朽化の激しかった小学校の校舎のうち、一棟を小学校として改修し、もう一棟は、同じく老朽化していた公民館、図書館との複合施設として改築した。研修室やホール、体育館などは児童と市民が共有できることとした。(S市)

#### 4つの小学校を統合し、子育て支援施設と複合化

都心部人口空洞化により生徒数が減少した4つの小学校を統合し、保育所、子育て総合支援センター、児童館との複合化施設を整備した。ロビーは共用しつつ、児童と市民の動線は運用面で分離しているほか、小学校の統合に伴って新たにスクールバスを運行している。廃止された小学校は、文化施設(改修)、コミュニティ施設(改修)、高校(新設)とそれぞれ再利用されている。(S市)

#### 小学校の余裕教室を老人福祉施設に転用

老朽化して余裕教室が生じていた小学校の耐震補強を行う際、校舎の一部を老人福祉施設に改修した。老人福祉施設側は専用玄関、大広間、創作工房、事務室、エレベーター等を設置し、児童と高齢者の動線は分離して活動範囲を制限するとともに、小学校側にも新たにランチルームを設け、高齢者が児童に昔の遊びを教えたり、給食を一緒に食べるなどの世代間交流が行える設計となっている。(M市)



## 《運営方法を見直した事例》

### 施設の統廃合を進める一方で、既存の公共施設を無休館化

文化・スポーツ施設や図書館を中心とする40施設について、年末年始を除き、原則として休館日を設けないこととするほか、一部の施設では開館時間を延長することとなった（平成26年度から実施予定）。

これは、既存施設の廃止を含めた市有資産の再配置（保有量削減）を進める一方で、既存施設の有効活用を図り、市民サービスを拡大するための措置。（H市）

## 《民間活力を導入した事例》

### 庁舎敷地にコンビニを誘致し、公的サービスを提供

公共施設の移転で生じた土地にコンビニを誘致。事業者から土地賃借料を得るとともに、コンビニ店舗において、図書館貸出本の返却、住民票の受け渡し（電子ロッカー方式）等の行政サービスを24時間体制で実施。（H市）

### 保健福祉センターに郵便局を誘致し、証明書交付業務を実施

保健福祉センターロビーを有効活用して郵便局を誘致。賃貸料収入を得るとともに、郵便局に住民票、戸籍謄抄本等の証明書発行業務を委託。（H市）

### 市有地の有効利用のため、民間施設を誘致し、図書館を複合化

市立病院跡地に民間企業を誘致し、民間業者がスーパー・映画館などの複合施設を建設。民間業者からリースする方式で市が図書館を設置した。民間業者からは土地の賃借料、建物の固定資産税が入るほか、図書館を単独施設として整備するよりも経費を低減することができた。（F市）

## 実効性を持たせるマネジメントの手法

公共施設マネジメントは、さまざまな意見を集約しながら選択と集中を行っていくという、従来の地方自治体の仕組みでは対応が難しい取り組みであり、実効性を持たせるため、以下のような新たな仕組みづくりが重要となる。

### 1 マネジメント体制の構築

#### ア．マネジメント組織の整備

現在、市には、公共施設マネジメントを推進するための、強い権限を持った組織は設置されていない。

今後、縦割りを排して庁内横断的に施設の統廃合を検討したり、目標達成に向けて取り組みの進行管理をしていくためには、これまでの部局ごとの部分最適から、市としての全体最適の役割を担う、強力な権限を持った専任組織の設置が必要である。

また、この専任組織については、公共施設マネジメント方針や市の財政状況を踏まえた施設整備の方針決定や財政支出にかかる権限のほか、以下のような機能を集約させることが望ましい。

- ・すべての資産（土地・建物、インフラ、プラント類）情報の一元管理
- ・各資産の保全に関する情報の一元管理
- ・資産の建設（新規・更新）、大規模改修等の事前調整
- ・できるだけ資産の負担を減らして都市機能を維持するためのコンパクトシティなど効率的な都市整備に関する検討
- ・個別の公共事業にかかる費用便益分析などの客観的評価

#### イ．公共事業の事前評価システム<sup>5</sup>の再構築

現在、北九州市では、大規模な公共事業（施設やインフラの整備）について、事業の実施前に、事業の必要性や効果等を客観的に評価するための「公共事業評価システム」が運用されている。このシステムでは、構想・計画段階での評価（事前評価1）と実施設計前の段階での評価（事前評価2）の2段階で、外部委員等による検討が行われる仕組みとなっている。

ただ、実際の運用では、事前評価1の実施はこれまで1例に止まっている状況にある。

今後、公共施設マネジメントの実効性を高めるためには、公共事業について、

事業の計画・構想段階から客観的な評価ができる仕組みに再構築すべきである。

また、評価に際して必要となる費用便益分析については、事業実施部局が行うのではなく、上述したように、専任組織が統一的に行うなど、より客観性を高めるための仕組みづくりについても検討を進めるべきである。

## **2 市民の合意形成**

公共施設の総量抑制は、老朽化の度合いや市民の利用状況等を見ながら進めていくことになるが、具体的な目標数値を掲げて進めていく以上、将来的には、市民生活に多少の影響を与えることは避けられない。

そのため、後述する公共施設マネジメント方針や実行計画の策定にあたっては、市民との情報共有が欠かせない。例えば、公共施設に関する劣化度、維持管理費用、利用状況などの正確な情報の発信、公共施設を利用しない市民を含めたアンケートの実施やシンポジウムの開催、ワークショップの開催等により、問題意識の共有・醸成に努めるなど、市民の合意形成に十分配慮しながら進めるべきである。

いずれにしても、施設を利用している市民だけでなく、広く納税者の意見が反映されるよう工夫する必要がある。

## **3 具体的な計画づくり**

今後、市では、本答申を受けて、できるだけ速やかに、公共施設の総量抑制の具体的な目標数値を含めた「公共施設マネジメント方針」を策定すべきであり、方針策定後は、その目標を達成するための具体的な実行計画を策定すべきである。

この実行計画は、分野別に既存の計画を見直したり、必要に応じて新規に策定されることになると思われるが、いずれの場合も、市の基本計画をはじめとする上位計画等との整合性を図るとともに、市議会の了承を得るなど、市政の中でしっかりした位置付けをしていくべきである。

なお、特に老朽化施設が集中している地域については、実行計画づくりと並行し、モデルプロジェクトとして、公共施設マネジメント方針に基づいた再配置計画づくりを行うことも有効な手段である。

---

5 北九州市公共事業評価システムは、大規模な公共事業について、事業の必要性や効果等を客観的に評価するため、平成19年より運用されている。事前評価1は50億円以上の事業で市長が選定するもの、事前評価2は10億円以上の事業が対象となる。

## おわりに

北九州市は、本年2月に記念すべき市制50周年を迎えた。

今後は、旧市あるいは区ごとに同様の公共施設を造るという従来の発想を転換し、公共施設を市民全体の財産としてとらえ、広域的に必要な施設は何か、身近な施設として残すものは何か、ゼロベースで議論を深めるべきである。

市としてのマネジメント方針の策定、個別施設の分野別計画の策定など、ひとつひとつの取り組みはたいへん厳しいものになるだろうし、老朽化した施設の廃止や複合化についても、具体的な調整は非常に困難な仕事になると思われる。

しかし、ものづくりのまちである北九州市には、無限の可能性がある。公共施設、インフラ双方に必要な安全管理、予防保全、施設のコンパクト化、省資源・省エネルギー、また、これらを通じたコストの引き下げ等については、工業地帯の安全性を確保し、競争力のある操業を続けるため、長年にわたって蓄積された民間ノウハウがあるはずだ。こうしたノウハウを公共施設マネジメントに応用すれば、地元企業の育成や振興にもつながる。公共施設マネジメントに取り組むこの機会を、公共サービスの質を維持しつつ負担を引き下げる「省インフラ」社会を実現していくためのビジネスチャンスと捉えるべきである。

当調査会としては、市には、この答申の指摘内容を重視して取り組まれるよう期待しているが、今後、具体的にどの施設を整備・更新し、どの施設を廃止・縮小していくかは、市の責任において判断すべき事項となる。

市の将来を見据え、真に必要な施設については整備・更新する一方で、全体の保有量を抑制する観点から、施設の複合化や規模縮小を進めたり、整備当初の使命が薄れた施設は廃止するなど、思い切った「選択と集中」による公共施設マネジメントをしっかりと進めていただきたい。

全国トップクラスの公共施設の保有量がある北九州市の取り組みは、全国からたいへん注目されている。全国で同じ課題を抱える自治体の手本となるよう、かつて、官民一体となって公害を克服したように、市民、議会、民間、行政が知恵を出し合い、一体となってこの難局を乗り越えて行かれるものと確信している。