高知市公共施設の「これから」を考えるシンポジウム

一般社団法人
行政経営支援機構
Public Management
Support Organization

横田慎一
公認会計士
事務所

持続可能な公共サービス
～公共施設の新しいカタチ～

令和8年9月27日

総務省「経営・財務マネジメント強化事業」アドバイザー
公認会計士・認定ファシリティマネジャー・博士（商学）
横田 慎一

自己紹介

- 自治体の経営改善、組織改善を専門としています（2012年2月から現在まで）。
- 2019年に独立開業（公認会計士・税理士事務所）、2020年に一般社団法人行政経営支援機構を設立し、独立後は年間およそ50自治体の経営改善、組織改善に関わっています。
- たくさんの実例にあたるとともに、研究活動も行い、2024年3月に博士号（商学）を取得
- 高知市においても実務と理論の両面から、公共施設マネジメントのアップデートに挑んでいます。







本講演の内容

1 公共施設マネジメントの必要性

2 公共サービスをアップデートするという考え

3 公共サービスを起点に公共施設をアップデートする

1 公共施設マネジメントの必要性
2 公共サービスをアップデートするという考え
3 公共サービスを起点に公共施設をアップデートする

公共施設マネジメントの必要性　―全国的な動向と高知市の特徴―

- 全国的に人口増を背景に整備してきた公共施設が老朽化している
  - その後、人口減少により、施設利用度も低下
  - 時の経過によって、公共施設に求められる利用者ニーズも変わってきている
- 子ども・子育て支援や福祉等に要する経費が増える一方で地方の財源は伸び悩み、財政的余力が全国的になくなっている
  - さらに、高知市の特徴として、南海地震や豪雨災害・浸水対策への備えとして特に平成24年ごろから災害対策に注力してきたことも、財政悪化の一因となっている

財源が足りないことを踏まえつつも、時代に応じた行政サービスのアップデートという視点を持って、施設再編を計画・実行する必要がある。

高知市のこれまでの施設整備と老朽化

- 昭和50年代から昭和60年代に時期が集中して公共施設を整備
- 延床面積では、学校教育系施設や公営住宅がその大部分を占める
- 築30年以上を経過している建物は総延床面積の60%以上を占める

公共施設の更新の大波が到来

神戸大学 学生会館の屋根が崩落したケース（令和8年7月）



出所：神戸大学HP

阪神高速道路に隣接する建物の外壁が剥落したケース（令和8年5月）



出所：ChatGPTにより作成

老朽化と更新費用　―屋上防水―







屋上防水剥がれ等への対応（防水改修工事）　屋上面積700㎡程度

約2,000万円

（参考）オーテピアのホール面積：200㎡程度

老朽化と更新費用　―外壁―







コンクリートのクラック(亀裂)や

爆裂による外壁改修工事

4階建　延床面積3,000㎡程度

約4,000万円

老朽化と更新費用　―空調機器―







室内機4台・室外機3台の更新

1,700万円

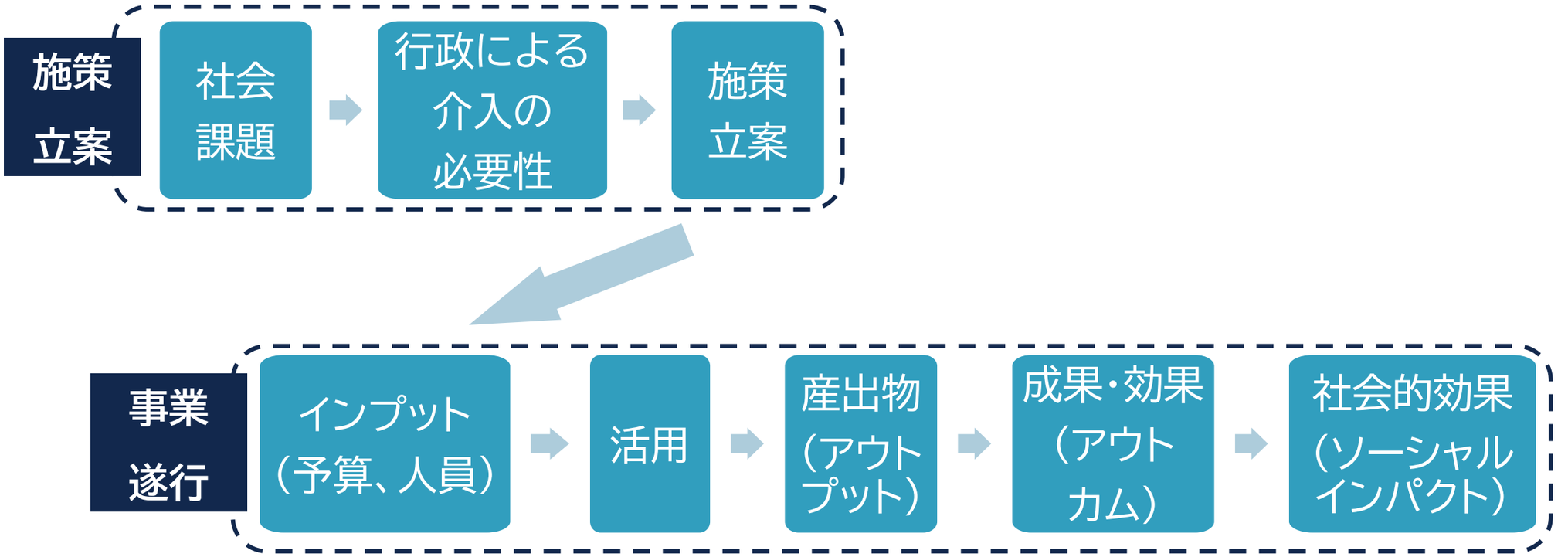
1 公共施設マネジメントの必要性

2 公共サービスをアップデートするという考え

3 公共サービスを起点に公共施設をアップデートする

社会課題と公共サービス

公共サービスは社会課題を解決するために、社会活動（世の中）に介入するものである。



施策立案フェーズにおける社会課題の把握が継続事業においては疎かになることが多いため、現状の事業が社会課題に対応したものであるかについて確認が必要

（例）施策や事務事業の成果指標が“現代の”社会課題に対応したものか

公共サービスをアップデートする

- 民間サービスは、「モノ消費からコト消費へ」変化していると言われる
- この背景には、消費の成熟化（モノの充足等）、SNSの普及、価値観の変化などによって、「体験」に対する消費が増えているということがある
- これを公共サービスに当てはめると、公共施設というハコモノの提供よりも公共施設における体験事業のニーズが高まっているということが言える
  - 例：体育館（ハコモノ）の提供よりも子供向けダンス教室の人気高まり
- 公共サービスへのニーズは時代に応じて変わるため、その変化に応じて公共サービスをアップデートする必要がある

公共施設の統廃合は進めるが、
公共サービスをアップデートするという「充実」に向けた議論

1 公共施設マネジメントの必要性
2 公共サービスをアップデートするという考え
3 公共サービスを起点に公共施設をアップデートする

公共サービスを起点に公共施設をアップデートする(1／2)

公共サービスを細分化する

- **施設が提供している公共サービスはひとつのみか？**
  - 証明書交付、地域住民の活動場所、災害時の拠点など公共サービスはひとつではない
  - それぞれのサービスのアップデートについて検討する

公共サービスの利用者を細分化する

- **利用者全体でみると多くても、利用者の属性や利用時間、目的でみると、偏りがないか？**
  - 年齢、性別、居住地など利用者ごとに利用時間や利用目的は異なる
  - 他施設への移転やソフト事業化など代替案を具体的に検討するためには、利用状況を細分化することが必要

公共サービスを起点に公共施設をアップデートする（2／2）

公共サービスを市の建物と切り離す

- **公共サービスは、その自治体の建物で提供する必然性があるか？**
  - 民営化やソフト事業化が市民サービス向上につながることもある
  - 建物で提供し続ける場合の経費は、日常の維持管理コストだけでなく、将来の改修コストも含めたライフサイクルコストで考えることが必要

公共サービスのアップデートを目指す

- **過去に整備した条例と乖離が起きていないか？**
  - 条例上の施設設置目的と利用実態、施設利用者層、部屋・スペースの使い方などを再検証
- **条例で定めた目的は、現代においても求められるか？**
- **条例で定めた目的は、公の責任で提供し続ける必要はあるか？**
  - 「公共サービスの寿命は20～30年」という研究もある
  - 現在の社会課題、住民ニーズを踏まえた検証が必要

公共施設のアップデートの検討方法

施設の課題

- 障がい者と高齢者の居場所を提供している施設が老朽化
- 持続可能なサービスの提供について検討を要する

提供しているサービス：「居場所づくり」

設置当初の目的	家庭以外に安心・安全・快適に過ごせる居場所を提供する	
利用者の分析	障がい者	高齢者
公の責任で提供し続ける必要性	民間でも果たせる可能性	
現在における利用者ニーズ	当初のニーズはいまだ残る	ニーズは多様化
利用状況	ほとんど休日	ほとんど平日の日中
周辺施設	民間は少ない	民間施設が増えた

公共サービスのアップデート

近隣公共施設へ移転を検討 → 複合化

民間施設の利用補助を検討 → 多様なサービスが選択できる

貸館・集会・生涯学習系施設の現代における社会的意義を考える

よくある条例の設置目的（生涯学習施設）
市民の生涯にわたる学習活動を促進することにより市民の文化および教養の高揚に資する等のため、○○センターを設置する。

- 貸館が必要であることには相違ないにしても、公共サービス面からアップデートの必要性がないか
- 貸館・集会・生涯学習系施設の現代における必要性を再定義
  - 住民から求められていることは、貸館？講座？イベント？
- 『集まる場所が必要だ―孤立を防ぎ、暮らしを守る「開かれた場」の社会学』（エリック・クリネンバーグ 著・藤原朝子 翻訳）では、無料でいつでも誰でも集まれる場所の必要性が指摘されている
- 集まる場所の存在は、住民の孤立を防ぎ、災害時の生存率を高めたり、健康寿命を延ばすことに繋がる
  - 住民自らが楽しいと感じながら、継続的かつ反復的に交流する場所の必要性



人口減少に応じて公共施設を減らせない原因と複合化のススメ

- 人口減少に応じて施設を減らせない理由は以下が考えられる
  - 人口がまばらに減る（人口密度が低下）
  - 徒歩圏内（概ね2km以内）、自動車の日常生活圏内（概ね5km以内）などアクセスが容易な範囲での公共施設に対するニーズがある
  - 稼働率が低くても、少なからず公共施設を必要としている人（利用者）は存在し続ける

近隣施設と**複合化**して住民ニーズに**エリア**で**対応**する必要がある

複合化（多機能化）は施設（ハード）を再整備する必要はない

施設の**設置管理条例**を**見直す**だけで**複合化（多機能化）**はできる

複合化によりコストが節減でき、結果的に公共サービスの維持に繋がる

同じ公共サービスを様々な施設、様々な部署で実施している状況について

○同類のサービスを複数の課が複数の施設で実施している

	地域交流・貸館事業	生涯学習の推進
市民会館	●	
老人憩の家	●	●
老人福祉センター	●	●
ふれあいセンター	●	●
文化センター・文化会館・文化プラザ・中央公民館	●	●

○サービス実施場所が隣接しているものがある

例：児童館、老人福祉センターおよび老人憩の家→市民会館と隣接　等

○サービスの規模や質に変化が生じている

（少子化による児童数の減、高齢化による相談事業の減　等）

施設はなくしても住民の居場所はなくさないという考え

- 公共施設の統廃合は「総論賛成・各論反対」とよく言われる
- 住民の理解が得られなかった過去の事例を振り返ると、住民に対して「施設をなくす」と急に言うことがその原因になっていた様子がうかがえる

急に居場所がなくなることは受け入れがたい

住民の居場所をなくさない

今までと同等以上の代替サービスを用意する（現状のハコモノに限らない）

早くに住民、施設利用者の理解を得る

10年後を考えて今を行動する

財政制約のもとで公共サービスを維持・アップデートしていくためには複合化が必要

武庫川女子大学の共学化（皆学化）の事例をもとに「アップデート」について考える

- 開学当時、わずか2%だった女性の大学進学率は現在、50%を超え、男女差はほぼなくなりました。本学の初期の目的は達せられたと言えます。一方で、日本では今もジェンダーギャップ指数が世界118位（2025年）と低く、男女格差の課題は解消には至っていません。
- 本学は開学以来、ジェンダーや多様性に関する理解促進やキャリア形成について、教育を推進してきました。こうした教育は男性にも必要です。それが今後、ジェンダー平等を加速させる鍵であり、幅広い学びの領域を有する総合大学たる本学にはその責務があると思っています。
- 本学の有する教育をすべての人に開く時が来た――だから「共学」と呼ばず、「皆学（かいがく）」と呼ぶことといたしました。

当初の社会課題とその達成状況

現代において残された社会課題

現代において課されたミッション

出所：武庫川女子大学HP。下線追記

図書館は何を目的として住民に利用されているか？



出所：ChatGPTにより作成

持続可能な公共サービスのための公共施設の新しいカタチに向けて

- 国の補助金獲得を目指した縦割りによる施設整備の時代は終わりつつあり、現代は多用途・多機能化による複合化の時代
- 縦割りによって整備してきた個別施設をそのまま残すと維持管理費が重くのしかかる
- これまで施設を整備してきた時代とは、行政が解決すべき社会課題も変化している
- 現代における社会課題を見つめなおし、必要な公共サービスを再定義しながら、公共施設を複合化していくことが必要

持続可能な公共サービスのための公共施設の新しいカタチに向けて、アップデートしていく必要がある

Note