

札幌市保養センター駒岡  
平成 28 年度からの運営の考え方

## 目次

I	はじめに .....	1
1	存廃議論の経過 .....	1
2	「札幌市保養センター駒岡 平成 28 年度からの運営の考え方」作成の目的 .....	1
II	踏まえるべき前提条件 .....	2
1	条例上の規定 .....	2
2	社会の超高齢化 .....	2
3	事業仕分けにおける市民意見 .....	2
4	基本方針に定める方向性 .....	3
5	施設・設備 .....	3
6	利用対象者 .....	3
7	施設の立地 .....	4
8	施設の運営形態・指定管理費 .....	4
III	本施設の目指す姿 .....	5
1	基本理念 .....	5
2	中核機能 .....	7
3	重点課題 .....	8
4	重点目標 .....	8
5	運営方針・取組指針・取組事例 .....	9
	運営方針 1 中核機能の強化 .....	9
	取組指針 1-1 家族や仲間とくつろぐ時間の提供 .....	9
	取組指針 1-2 やりがいや充実感につながる社会参画機会の創出 .....	10
	取組指針 1-3 居場所をつくる幅広い交流の促進 .....	10
	運営方針 2 社会の変化に応じた魅力づくり .....	13

取組指針 2-1	利用者の声の把握 .....	13
取組指針 2-2	継続的な魅力づくり .....	13
運営方針 3	将来を見据えた利用者の拡大.....	15
取組指針 3-1	施設の価値と魅力が伝わる広報 .....	15
取組指針 3-2	既存利用者の継続的な利用と新規利用者開拓の両立 .....	17
運営方針 4	好循環を生み出す運営態勢の構築 .....	19
取組指針 4-1	課題を克服できる組織体制の整備 .....	19
取組指針 4-2	地域と共に発展を目指す関係づくり .....	20
IV	まとめ .....	22
1	管理運営についての考え方.....	22
2	管理運営団体に求められる能力.....	22
V	資料集 .....	23

## I はじめに

### 1 存廃議論の経過

札幌市保養センター駒岡（以下「本施設」といいます。）は、昭和 61 年に設置されました。その後、社会状況が大きく変化する中で、平成 22 年度に実施された行政評価（いわゆる「事業仕分け」）において「不要（廃止）」と判断されました。

しかし、多くの市民から廃止に反対する声が寄せられ、市議会で存続を求める 2 件の陳情が全会一致で採択されたことから、第三者による有識者会議による検討を経て、平成 25 年 9 月に、本施設を存続させる方向性を定めた「札幌市保養センター駒岡の活用に係る基本方針」（以下「基本方針」といいます。）を策定しました。

今後、平成 27 年度中に施設の大規模修繕工事を行い、平成 28 年度より基本方針に基づく運営を行っていきます。

### 2 「札幌市保養センター駒岡 平成 28 年度からの運営の考え方」作成の目的

基本方針に沿った運営の実現のためには、本施設の管理運営にあたる団体（以下「指定管理者」といいます。）が、目指すべき施設のあり方に向かって、限られた人材・予算を効率的に投入する必要があります。

このためには施設運営全体を俯瞰した具体的な事業計画が不可欠となります。

そこで、指定管理者の公募に先立ち、事業計画立案の指針となるよう「札幌市保養センター駒岡 平成 28 年度からの運営の考え方」（以下「本稿」といいます。）をまとめ、基本方針を出発点に施設運営の全体像を検討する際の考え方や注意事項を補足することとしました。

なお、本稿中の取組事例は、基本理念・運営方針・取組指針といった抽象的な考え方を、できる限り具体的に表現するために例示しているものです。具体的な実施内容は企画提案に基づき、指定管理者と札幌市間の協議により決定することとなりますので、例示の趣旨を汲み取りつつ指定管理者のノウハウと創意工夫を活かした提案をお願いします。

## Ⅱ 踏まえるべき前提条件

本施設の運営のあり方を検討するにあたり踏まえるべき前提条件は以下のとおりです。

### 1 条例上の規定

本施設の設置の根拠となる札幌市老人休養ホーム条例(昭和48年12月20日条例第51号)では、本施設の設置目的を「主として老人の心身の健康と福祉の増進を図るため」と定め、役割を「低廉で健全な保健休養の場及び他の世代との交流を促進する場を提供する施設」と位置づけています。

### 2 社会の超高齢化

札幌市の65歳以上人口は平成27年4月1日現在約46万6千人(総人口の24.1%)ですが、10年後の平成37年(2025年)には約58万3千人(同30.5%)まで増加すると予想されています。

本施設が設置された昭和61年の65歳以上人口は11万7千人(同7.6%、10月1日現在)であり、条例に定めた「健康と福祉の増進」や「保健休養の場」の具体的な内容については、社会の変化に応じたものであるべきと考えられます。

### 3 事業仕分けにおける市民意見

前述のとおり、本施設は平成22年度の事業仕分けで「不要(廃止)」と判断されました。その際に参加した市民からは以下のような意見が出されています。

#### 【事業仕分けに参加した市民の意見(抜粋)】

- 行政の役割を超えている
- 今どき税金を投入してやるべき施設だと思わない
- 附帯諸施設が多すぎると思う。
- 昭和61年であれば重宝されたであろうバリアフリー施設も現在では珍しくなく、税金を投入してまで残す必要性を感じられない。
- 収支不足の補てんのために投入している市税1億円については、高齢者や障がい者の支援など、他にもっと有効な使い道がある。

これらの意見から、市民委員には、「**社会状況が変化し、民間施設が充実してきた結果、投入する公費に対し、施設の意義や効果が見合わなくなった**」という認識があったものと考えられます。

## 4 基本方針に定める方向性

基本方針の骨子は以下のとおりです。平成 28 年度より本施設は基本方針に沿って運営を行います。

### 【基本方針の骨子】

- 超高齢社会の課題に対応するために 3 つの役割を担う施設として存続
  - 役割 1 超高齢社会における保養機能の充実・強化
  - 役割 2 高齢者・障がい者等の活躍の場の提供
  - 役割 3 コミュニティ醸成機能の維持・強化
- 存続にあたり解決すべき課題
  - 維持運営コストの縮減
  - 適正な利用料の検討
  - 効果的・効率的な市民への周知
- その他の取組
  - 運営への市民参画
  - 修繕等工事の実施

※詳細については「基本方針」本編をご参照ください

## 5 施設・設備

- (1) 基本方針に従って修繕・改修を行い、熱帯植物館・屋内パークゴルフ場の解体を行います。
- (2) 熱帯植物館・屋内パークゴルフ場を解体した跡地の一部に、花壇等として暫定的に利用できるよう土を露出させる予定です。

※施設の改修内容については別途用意する資料を併せて参照ください。

## 6 利用対象者

本施設は高齢者向けの公共施設として、健康な方はもとより、民間施設の利用が難しい身体状態の高齢者の保養を担います。このため、利用者の安全を確保しつつ、健康な方から介護や支援を要する高齢者等までが一緒にくつろぐことができるよう、可能な限り最大限配慮することとします。

また、本施設は条例で「(高齢者と)他の世代との交流を促進する場を提供する施設」とも位置づけられています。さらに、今日の高齢者福祉においては、子どもや若者を含めた多世代の参加も重要と考えられることから、多くの世代の利用を促進していくことも必要です。

## 7 施設の立地

本施設は市内でも最も高齢化が進んだ南区に立地しています。このことから、高齢者の力を地域活性化につなげていくなど、超高齢社会のモデルとなる取組が期待されます。

また、本施設は、宿泊、入浴、レストランなどの設備を備えた札幌市の高齢者向け施設として唯一の存在です。そこで、広く周知広報を行い、団体の親睦や家族での保養など設備を活かしたサービスを全市域の市民を対象に提供していく必要があります。

## 8 施設の運営形態・指定管理費

本施設は地方自治法第 244 条の 2 で定める指定管理者が運営を行います。

指定管理者は公募を行い、選定委員会での審査と議会の承認を経て決定されます。

札幌市が支払う指定管理費は、指定管理者の提案に基づき、議会の議決により正式に決定されます。

指定管理者の公募にあたり、管理運営の企画立案の参考となる管理運営費用（基準管理費用）については募集要項を参照してください。

### **Ⅲ 本施設の目指す姿**

本稿では、本施設が目指す姿を、基本理念、重点目標、運営方針、取組指針、取組事例として以下にまとめました。

限られた予算・人材で求める結果を達成するためには、施設運営に係るあらゆる活動が取組指針・運営方針に合致し、重点目標の達成を経て基本理念の実現に繋がるように、施設運営を計画し、実施することが必要です。

#### **1 基本理念**

ここまでに述べた前提条件を踏まえた上で、超高齢社会において本施設が提供すべき社会的な価値を抽出し基本理念としてまとめました。

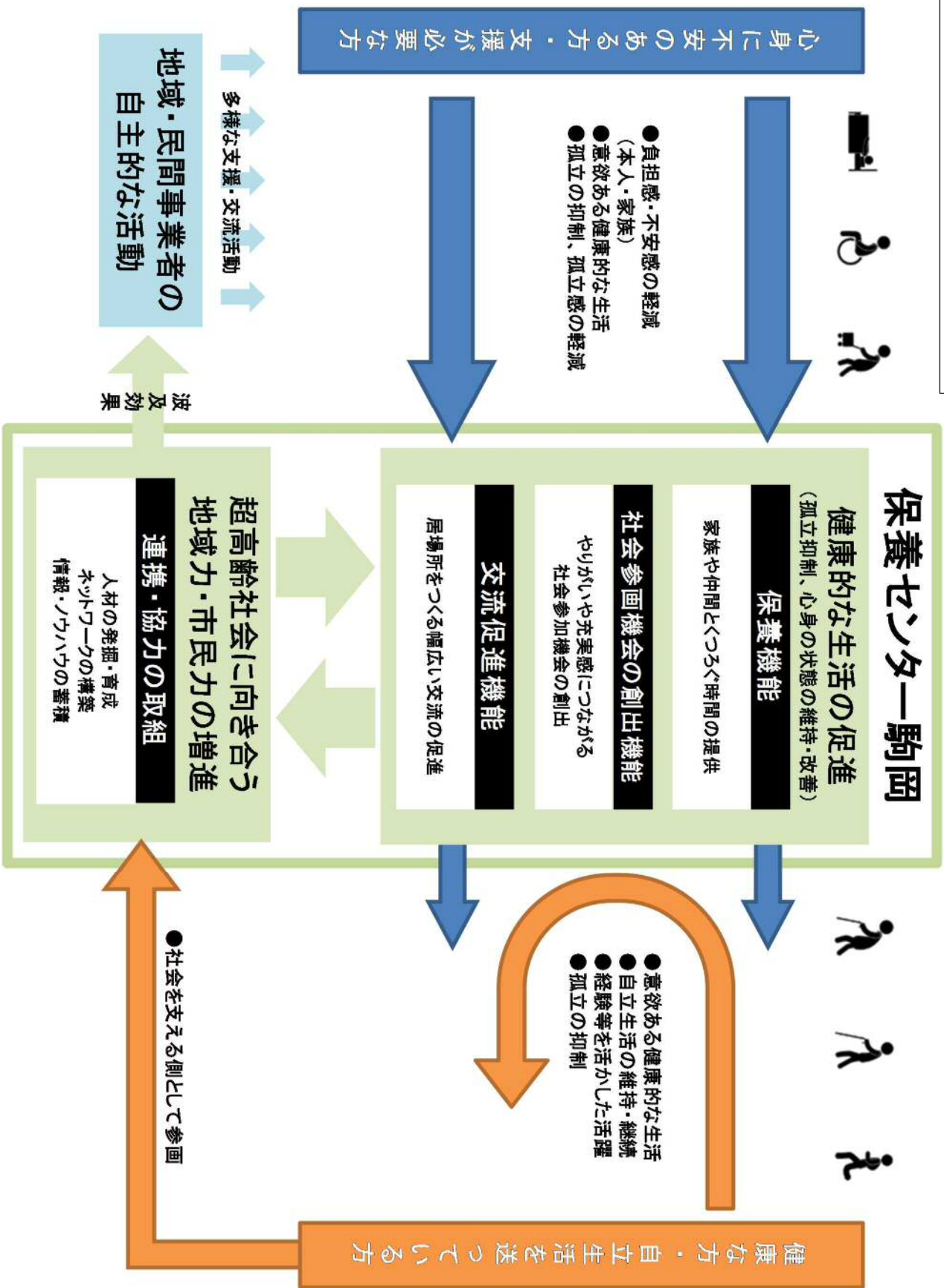
##### **基本理念**

本施設は、高齢者等を対象に、親しい人たちとのくつろぎの時間や社会参加・交流の機会を提供することで、孤立を抑制し、健康的な生活を促進するとともに、これらの取組を地域社会と連携して実践することで、超高齢社会の諸課題に向き合い克服する市民の力を引き出します。

併せて、次ページに基本理念が実現されたときの本施設と利用者・地域社会との関係性をイメージとしてまとめました（図：次ページ）。



# 基本理念の実現イメージ



## 2 中核機能

基本方針において本施設が担うべきとされた3つの役割を中核機能と位置づけます。  
本施設の運営は中核機能を提供しつつ基本理念の実現を目指すことを根幹とします。

基本方針「3つの役割」		本稿「中核機能」
超高齢社会における保養機能の充実・強化	→	保養機能
高齢者・障がい者等の活躍の場の提供	→	社会参画機会の創出機能
コミュニティ醸成機能の維持・強化	→	交流促進機能

### (1) 保養機能

宿泊、レストラン、緑地等を活用した保養は本施設の最も基本的な機能です。

従来から老人クラブや町内会の親睦会などの用途で利用されていましたが、これに加え、施設入居者の団体旅行や、施設で暮らす高齢者と家族との団らんなど、今日的な保養の需要にも対応していく必要があります。

なお、保養機能については宿泊室の一部にバリアフリー浴室を設置するなど設備面の強化も予定しています。

### (2) 社会参画機会の創出機能

高齢者や障がい者に社会参画の機会を設けることは、生活に張り合いをもたらし、健康の維持や孤立の抑制につながります。

また、高齢者等の技術や経験を社会の中で活かすことで、個人の生活の質の向上と、地域社会の活力増進の好循環を生み出すことも期待されています。

### (3) 交流促進機能

高齢者が、趣味などを通じて周囲の人々と交流し、楽しみを共有できる仲間を持つことは、孤立を防ぎ、生きがいのある暮らしへとつながります。

また、高齢者が他の世代と交流しつつイベント等に取り組むことで、地域内でお互いが顔見知りになり、助け合うことができる関係も生み出されることが期待できます。

### 3 重点課題

存廃議論のきっかけとなった事業仕分けでは、多額の税を投入して本施設を維持する意義について疑問視する意見が聞かれました。そこで、基本方針に沿って施設を存続するにあたり、以下の2点を重点課題とします。

#### (1) 施設の存在意義の強化、浸透

施設を存続する意義を広く市民に納得、理解していただくために運営内容を見直すとともに、施設の存在意義を市民の間に浸透させる必要があります。

#### (2) 指定管理費の抑制

税の投入に対する市民の理解を得るために、経営を刷新し指定管理費を抑制する必要があります。

### 4 重点目標

前述の重点課題を解決し、基本方針と基本理念の実現に向け運営を軌道に載せるための必要条件を重点目標として設定します。

#### (1) 超高齢社会に相応しいサービス・機能の提供

基本理念に基づき、基本方針で本施設が担うこととされた3つの役割を中核として、超高齢社会における高齢者向け施設として相応しいサービスや機能を提供していくこととします。

#### (2) 自立的発展につながる好循環の創出

指定管理費を抑制しつつ施設を安定的に存続させるためには、経費縮減によるサービスの低下と利用者の減少の悪循環を防ぐ必要があります。

そこで、施設活性化に取り組み、利用者の増加、収支改善を経て更なるサービスの向上へとつながる好循環の創出を目指すこととします。

## 5 運営方針・取組指針・取組事例

重点目標を達成するために必要な運営の方向性を運営方針として定めます。また運営方針に沿った具体的な取組を検討するにあたっての指針や必要とされる取組のイメージを取組指針、取組事例として以下のとおりまとめました。

### 運営方針 1 中核機能の強化

中核機能の強化・充実は、本施設を存続する条件の根幹をなすものです。また、市民に必要とされる機能を提供することが、利用者の増加や市民理解の促進にもつながっていきます。

#### 取組指針 1-1 家族や仲間とくつろぐ時間の提供

本施設が果たすべき保養機能として、介護や支援を要する方が、その介護を担う家族や仲間と一緒にくつろぐことのできる時間を提供していきます。

保養機能の提供に際しては、サービスが利用者の安心感やくつろぎに繋がっているかという利用者満足の見点が不可欠です。

#### 取組事例 1-1-1 支援体制の強化

保養機能の強化のためには、まず、介助の知識や技能を身につけた職員を配置・育成し、サービス内容を検討するなど、支援を必要とする方を受入れるための体制を整えなくてはなりません。

また、施設職員だけでは、施設までの移動や、滞在中のこまごまとした事柄には十分に対応できないため、介助サービスやボランティア派遣などを行う団体や事業所と提携を結ぶなどの準備が必要です。

#### 取組事例 1-1-2 魅力あるサービスメニューの創出

介護や支援を要する高齢者等とご家族に、時間と労力、費用をかけて本施設までお越しいただくには、利用したいと感じていただける魅力づくりが重要です。

介護や健康づくりに関わる講座や体験活動、敬老の日や喜寿・傘寿といったお祝いの日に相応しい介護食、ヘルパーサービスがセットになった介助サービス付プランなど、支援の必要な方とご家族・仲間が、真にゆったりとできる行き届いたサービスを企画し、適正な価格で提供する必要があります。

## 取組指針 1-2 やりがいや充実感につながる社会参画機会の創出

本施設の社会参画機会の創出機能として、高齢者が健康状態に応じて社会の中で役割を担う機会をつくと共に、自ら努力する方のための支援を行うこととします。

高齢者の社会参加には「きょうよう（今日、用がある）」と「きょういく（今日、行くところがある）」が必要と言われているように、一人ひとりが経験を活かして活躍し、周囲に頼られ、喜ばれることで、やりがいや充実感を得ることが重要です。

### 取組事例 1-2-1 施設の活性化への参画

本施設における社会参画機会の創出としては、花壇づくりボランティア参加やイベントへの出演、館内での作品展示など、施設の活性化に高齢者や地域住民の力を借りつつ、同時に社会参画機会とする取組が考えられます。

また、庭園維持、清掃、厨房、など、日常の施設運営に係る人員配置等を工夫することで、これらの業務を、高齢者や障がいのある方たちの社会参画機会とできる可能性もあります。

### 取組事例 1-2-2 施設を活用した活躍の場づくりへの支援

本施設には年間延べ 10 万人以上が来館することから、意欲のある高齢者等に施設の一角を貸し出して、自らの作品や製品の展示・販売に利用するなど、力試しの場として活用する余地もあります。

また、積極的に活躍の場を求める方に向けて、各種の支援やボランティアなど、様々な活躍の場に関する情報提供や助言などを行うことも有効と考えられます。

## 取組指針 1-3 居場所をつくる幅広い交流の促進

本施設の交流促進機能として、高齢者等の仲間づくりの機会を設けると共に、地域の主体的な交流活動のために支援を行うこととします。

交流の促進にあたっては、より幅広い地域、年代の人が楽しく参加でき、自然と親交が深まる趣向と共に、多くの人が継続的に参加できる仕組みや、後から参加する人も入りやすくする工夫なども重要です。

### 取組事例 1-3-1 交流促進メニューの実施

朝市やいきいきふれあい講座は、地域住民や受講生の交流の場として多くの方に親しまれていることから、これらの継続と活性化が重要です。

また、例年実施している夏祭り等のイベントには多くの方が訪れますので、世代間や来場者間の交流が進むゲームなどを盛り込むことも考えられます。

さらに、熱帯植物館の跡地や敷地内の土地では、住民が交流しながら整備するコミュニティ花壇、入浴施設やレストラン・広間（宴会場）では、近隣住民が語り合う「まちづくり風呂」や送迎付のサロン・ランチ交流会など、施設のハードウェアを活かした取組にも大幅な創意工夫の余地があります。

退職した方の集いや、還暦・喜寿・傘寿など同年齢の方々の交流イベントも本施設に相応しいユニークな取組になる可能性があります。

### 取組事例 1-3-2 多様な活性化人材の参画

地域の活性化には「よそのもの」「わかもの」「ばかもの」が必要といわれるように、外部からの人材が地域の交流を促進することがあります。

このような人材を発掘し、関係を構築しつつ、必要に応じてアドバイザーやイベントコーディネーターのような形で部分的に施設運営に関わっていただくことも一つの方法です。

### 取組事例 1-3-3 自主的な交流活動への支援

本施設には研修室をはじめ、10～20名程度の会合に利用することのできる部屋がいくつかあります。また、平日に稼働率の低い宿泊室は、数名程度の小規模な会合に適しています。

これらの部屋の利用と、入浴や食事等がセットになったグループ会合向けのパックプランの設定に加え、同好の士の出会いを仲立ちする掲示板の設置や、交流活動に関する相談や情報提供などにより、高齢者同士や高齢者と他の世代の自主的な交流活動を支援することも考えられます。

## 運営方針 1 中核機能の強化

### 取組指針 1-1 家族や仲間とくつろぐ時間の提供

#### 取組事例 1-1-1 支援体制の強化

介助等のスキルを有する人材の配置・育成、関係事業所等との連携 など

#### 取組事例 1-1-2 魅力あるサービスメニューの創出

記念日などにも対応できる介護食の提供、趣向を凝らした記念日等の特別プラン  
健康づくりや介護に関する相談・情報提供、及び講座やアクティビティ（体験活動）  
介護予防体験合宿、ヘルパー等の支援がセットになったパッケージコース  
バリアフリー観光支援 など

### 取組指針 1-2 やりがいや充実感につながる社会参画機会の創出

#### 取組事例 1-2-1 施設活性化への参画

花壇等の維持へのボランティア参加、特技をもった高齢者等のイベントへの出演  
講座等の成果発表、高齢者・障がい者の施設運營業務への参画（雇用等）  
など

#### 取組事例 1-2-2 施設を活用した活躍の場づくり

施設の一角のレンタルスペース化、高齢者等の活躍の場に関する情報提供・助言  
など

### 取組指針 1-3 居場所をつくる幅広い交流の促進

#### 取組事例 1-3-1 交流促進メニューの実施

いきいきふれあい講座・朝市の継続・活性化、夏祭り等のイベント活用  
コミュニティ花壇等の運営、まちづくり風呂などの入浴施設の活用  
サロン・地域食堂の開催、退職者・還暦・喜寿・傘寿などの交流イベント など

#### 取組事例 1-3-2 多様な活性化人材の参画

交流の活性化をもたらす人材の発掘や部分参加 など

#### 取組事例 1-3-3 自主的な交流活動への支援

グループ会合向けのバックプランの設定、仲間募集掲示板  
自主活動に関する相談・情報提供 など

## 運営方針 2 社会の変化に応じた魅力づくり

本施設が、将来に渡り多くの市民から親しまれる施設となるためには、社会の変化に応じて運営内容を適切に刷新する必要があります。

そこで、利用者の声や社会の変化を汲み取り、常にサービスを見直しながら、施設の魅力づくりに取り組むこととします。

### 取組指針 2-1 利用者の声の把握

アンケートやご意見箱の活用はもちろん、利用者との会話や接触時の様子からも、利用者の声を最大限汲み取ることとします。

とりわけ、利用者自身も明確に意識していない困りごとや欲求は、新しいサービスの手がかりとなることがありますので、施設のサービスと直接関係のない会話などにも気を配ることが大切です。

#### 取組事例 2-1-1 接客部門と企画・管理部門の一体化

施設の顔となり、全ての利用者と接するフロント業務については再委託によらず、利用者の声を直接運営に活かすことができる体制をつくることとします。

また、汲み取った利用者の声は、指定管理者以外のスタッフも含め施設運営に携わる人で共有できる仕組みを整えることも必要です。

#### 取組事例 2-1-2 アンケートの活用

アンケートは、来館目的や不満足な箇所、期待するサービスなど、具体的な運営改善につながる質問を設定することとします。幅広い観点から運営を検証するために、一定の期間ごとに、設問の一部を変えていくことも有効です。

### 取組指針 2-2 継続的な魅力づくり

社会の変化に対応し、利用者に飽きられない魅力的なサービスを提供し続けるためには、広く市民と社会の状況を把握し、それを常に運営に反映させていく仕組みをつくる必要があります。

#### 取組事例 2-2-1 魅力づくりの仕組み化

魅力づくりの前提として、利用者の声を整理・分析すると共に、社会動向の把握のために、新聞記事、雑誌等により高齢者福祉、医療・介護やまちづくりに関する情報を収集して運営組織内で共有することが必要です。

その上で、後述する PDCA サイクルによるサービス改善に取り組みます。また、定期的に新しい試みを行うことを義務づけるなど、挑戦の仕組み化も大切です。



### 取組事例 2-2-2 施設運営協議会の活用

施設運営協議会は、指定管理者が、運営水準の維持向上を目的に、利用者や地域の関係者、専門家などを構成員として設置します。これを有効に活用して、施設の外部からの視点や専門的な知見を積極的に取り入れることとします。

まず、委員に対しては、普段から情報を提供すると共にイベントなどに招待し、施設の状況をよく知っていただくことが必要です。

併せて、会議以外の場でも、専門分野に関する助言を求め、事業の企画・運営の一部に直接参画いただくなど、委員の力を運営改善に活かす工夫が大切です。

### 取組事例 2-2-3 さまざまな利用価値の発見と提案

宿泊、入浴、レストランなどの設備は、例えば、スポーツやアウトドア活動の後の入浴や、身体の不自由な家族を伴ったレジャーの途中の休憩・食事など、副次的な利用価値があるものと考えられます。

高齢の利用者に配慮しつつも、市民の多様な生活シーンの中で本施設の利用価値がある場面を発見し、新たな利用者層へ働きかけることも必要です。

## 運営方針 2 社会の変化に応じた魅力づくり

### 取組指針 2-1 利用者の声の把握

#### 取組事例 2-1-1 接客スタッフの直営化

フロント業務の再委託禁止、汲み取った声の運営組織内での共有 など

#### 取組事例 2-1-2 アンケートの活用

業務改善への積極的な活用を前提とした設問 など

### 取組指針 2-2 継続的な魅力づくり

#### 取組事例 2-2-1 魅力づくりの仕組み化

情報収集・分析、企画会議等の実施、新規事業の試行の義務化 など

#### 取組事例 2-2-2 施設運営協議会の活用

委員への情報提供、委員の企画・運営への参画 など

#### 取組事例 2-2-3 さまざまな利用価値の発見と提案

スポーツやレジャー時の利用促進など、さまざまな場面における利用方法の提案 など

### 運営方針3 将来を見据えた利用者の拡大

高齢者人口の大幅な増加にも関わらず、本施設の利用者は伸び悩んでいます。また、本施設は多くのリピーターに支えられていますが、既存リピーターの高齢化に伴い、将来、利用者が減少する恐れもあります。

そこで、安定的で持続可能な運営のために、より多くの利用者呼び込み、適切な収支バランスを保つことが非常に重要になります。

なお、利用者の拡大は、第一義的には、施設のサービス改善に注力し、その成果が利用者の増加、収支改善、更なるサービス向上へとつながる好循環を創出することで実現することとします。

集客の取組においては、好循環の創出を念頭に置き、効果が一時的に留まるイベント等に経営資源を浪費することのないよう十分に留意する必要があります。

#### 取組指針3-1 施設の価値と魅力が伝わる広報

サービス改善の成果を利用者の拡大につなげるためには、幅広い層の市民に対し、施設の意義や魅力、利用方法などを分かりやすく、興味を惹きつけながら伝える必要があります。

##### 取組事例3-1-1 施設イメージの刷新

従来の本施設のパンフレットやホームページは、民間の観光宿泊施設と類似した印象を与えるものであり、市民にはこのイメージが浸透していることが考えられます。

そこで、基本方針に基づく運営の開始にあたり、市民に本施設の意義を広く伝え施設存続に対する理解を得るとともに、多くの世代に親しみを感じていただくために、ロゴマークを新たに決めました。

このロゴマークを活用して、施設イメージを刷新し、高齢者を含む多世代の利用を促進するとともに、例えば、運営の各場面で南区の花であるコスモスも併用するなどの手法も用いて、

地域と共に超高齢社会を盛り立てていく本施設の役割を、自然と浸透させていきます。



### 取組事例 3-1-2 届き、伝わる情報発信

幅広い市民の利用を促進するにあたっては、まず、対象者の興味を惹く情報を、適切な時期、媒体、場所で伝えなくてはなりません。特に、介護や支援を要する高齢者等への認知拡大については、施設等への情報提供や介護旅行に特化した旅行代理店やホームページなどの活用も検討する必要があります。

また、周知広報にあたっては、サービスやイベントの内容とその魅力、料金、施設までの道順等、利用を喚起する情報を分かりやすく伝えることとします。とりわけ、イベントや料理などは、「楽しさ」「おいしさ」といった魅力が伝わるように、説明文や写真等にも配慮することが大切です。

さらに、ホームページは検索されやすい条件を整え、施設周辺の案内看板を整備する等、市民の視点から見て、施設の認知から利用に至るまでの経路が途切れなくつながるように細心の注意を払うこととします。

### 取組事例 3-1-3 体験機会の創出

本施設に対する市民の理解を深めるためには、実際に施設をご覧いただき、意義ある活動に触れていただくことが有効です。

夏祭り等のイベントを行う際は、来場者に施設内をご覧いただくと共に、施設の意義を伝えるために講座受講生の作品を展示するなど、来館者を継続的な利用に結びつける工夫が必要です。

### 取組指針 3-2 既存利用者の継続的な利用と新規利用者開拓の両立

利用者の拡大に取り組む際は、安定した施設運営のために、現在、本施設を支えている多くのリピーターに引き続き利用いただきながら、これと両立する形で、新規利用者を呼び込んでいく必要があります。

#### 取組事例 3-2-1 既存利用者の継続的な利用の確保

リピーター利用者の多くは、日々の入浴やいきいきふれあい講座、朝市、食事のために本施設を訪れています。

そこで、いきいきふれあい講座や朝市などの取組を継続すると共に、日頃の声かけなどを通じて顔の見える関係を築くことが大切です。

また、老人クラブや町内会等の会合で定期的に宿泊を利用される方もいらっしゃいます。これらの利用者に、家族や身近な友人グループでもご利用いただけるよう、適切な働きかけを行うことも考えられます。

さらに、宿泊者については利用の動機や食事やサービスへの要望事項を記録して、次回利用時のサービス向上や、記念日等に合わせた利用プランのご案内に活用するなど、継続的な利用につながる工夫を重ねることとします。

#### 取組事例 3-2-2 新規利用者の開拓

既存利用者の利用継続と新規利用者の呼び込みを両立させるためには、比較的稼働率の低い宿泊室を中心に、閑散期、閑散時間帯の需要の掘り起こしに注力する必要があります。

そのためには、サービス改善や新たなメニューの設定に加えて、閑散期割引や、平日昼間の会合利用のためのパック料金の設定なども有効と考えられます。

このほかに、介助を行う方が同行する場合の介助者割引料金や、ヘルパー派遣事業所等と提携したサービスメニューの設定などは、介護や支援を要する高齢者等とその家族の需要の開拓につながる可能性があります。

**運営方針3** 将来を見据えた利用者の拡大

**取組指針 3-1** 施設の価値と魅力が伝わる広報

**取組事例 3-1-1** 施設イメージの刷新

ロゴマークの活用、南区の花コスモスを活用したイメージづくり

**取組事例 3-1-2** 届き、伝わる情報発信

利用を促したい対象者に応じた媒体、情報、時期、販売チャネル等の検討  
サービス内容、料金、地図など伝えるべき情報の整理、伝わる表現の検討

**取組事例 3-1-3** 体験機会の創出

イベント来場者の施設見学、イベント時の講座等の活動成果の展示など

**取組指針 3-2** 既存利用者の継続的な利用と新規利用者開拓の両立

**取組事例 3-2-1** 既存利用者の継続的な利用の確保

教養講座・朝市の継続、声かけ等による関係作り  
顧客管理等による宿泊利用者のリピーター化

**取組事例 3-2-2** 新規利用者の開拓

閑散期・閑散時間帯の需要開拓、閑散期需要や新規需要を掘り起こす料金設定

## 運営方針 4 好循環を生み出す運営態勢の構築

基本方針及び基本理念に沿った施設運営を実現するためには、指定管理者や利用者、各種団体や企業の力を統合して、本施設の直面する課題を克服することのできる運営態勢を構築することが不可欠です。

### 取組指針 4-1 課題を克服できる組織体制の整備

指定管理費の削減や超高齢社会に求められる役割の遂行など、多くの課題を克服しつつ施設の基本理念を実現するために、指定管理者自身も、試行錯誤を通じて自立的発展につながる好循環を生み出す態勢を整える必要があります。

#### 取組事例 4-1-1 運営関係者の基本理念等の理解・共有

本稿にまとめた基本理念・運営方針・取組指針は、施設運営に従事する全ての人々の行動を方向付けるガイドラインであると共に、日頃の運営業務の中からサービス改善や新企画のヒントを見つけるための視点ともなります。

そのため、あらゆる機会を通じて運営従事者の基本理念等への理解と共感を深めることが非常に重要です。

#### 取組事例 4-1-2 現場主導のマネジメント

本施設の運営においては、現場で基本理念に沿った判断を下さなければならない場面も発生します。また、日々の運営の中での発見を運営改善に活かすためには、現場の主導で企画・運営を行うことも必要となります。

このため、指定管理者の本部と施設運営の現場が分かれる場合においても、基本理念の実現に向けて、施設全体の運営を総合的に統括し、現場主導で企画・運営を行う能力を有するマネジメント人材の配置と権限の移譲が必須です。

#### 取組事例 4-1-3 実効性ある PDCA サイクルの確立

まず、すでに述べた利用者の声や社会状況に加えて、曜日別、季節別の施設稼働率や各種サービスの原価など、必要な経営データの把握が可能な事務体制をあらかじめ整備しておく必要があります。

その上で、現状認識を踏まえ、期別の目標設定や定期的な経営会議の開催、改善策の試行と結果の評価などからなる PDCA サイクル (Plan-Do-Check-Action) を繰り返しながら運営改善を行っていきます。

なお、改善策の試行にあたっては時間や経費が必要となることから、業務改善のための予算や人員を捻出していくことも非常に大切です。

## 取組指針 4-2 地域と共に発展を目指す関係づくり

すでに利用者や地域住民、各種の専門的人材や団体の運営への参画の必要性を述べてきましたが、基本方針及び基本理念の実現には、地域社会の幅広い理解と協力が不可欠です。

また、地域で活躍する団体や企業にとっても、超高齢化が進む中で社会の活力が失われていくことは望ましいことではありません。

そこで、市民や団体、企業との関係づくりにおいては、協力する側、される側、といった一方通行の関係に留まることなく、超高齢社会において共に地域を盛り立てるパートナーを目指すこととします。

### 取組事例 4-2-1 団体・企業等との連携・協力関係の構築

高齢者団体や専門家等の団体、企業等との関係では、施設側が場所や機会を提供し、団体、企業等がノウハウや人材を提供して共催のイベントを行うなど、双方にメリットがある形での協力関係を考えることができます。

日頃から多様な団体、企業と接点をつくるとともに、相手方のメリットも十分に考えた企画を用意した上で良好なパートナー関係の構築に努めることが必要です。

### 取組事例 4-2-2 一人ひとりの主体性を引き出す参画機会づくり

利用者や近隣住民などが本施設の運営等に参画する場合に、施設や地域の活性化がもたらすメリットは、参加者にとって実感しづらい可能性があります。

そこで、施設運営等に参画いただく場合には「楽しさ」「やりがい」「充実感」といったメリットを提供できるよう、一人ひとりの経験や技術、趣味などを活かすことができるメニューを企画し、本施設に関わる体験を通じて、超高齢社会における地域活性化の意義を実感いただくような工夫が必要です。

**運営方針 4** 好循環を生み出す運営態勢の構築

**取組指針 4-1** 課題を克服できる組織体制の整備

**取組事例 4-1-1** 運営関係者の基本理念等の理解・共有

あらゆる機会を通じた基本理念への理解と共感の深化

**取組事例 4-1-2** 現場におけるマネージメント

能力ある人材の配置と権限の移譲

**取組事例 4-1-3** 実効性ある PDCA サイクルの確立

必要な経営データを取り出すことのできる事務体制の整備

期別の目標設定、定期的な経営会議の開催、改善策の試行、効果測定

改善策の試行のための予算・人員の確保

**取組指針 4-2** 地域と共に発展を目指す関係づくり

**取組事例 4-2-1** 団体・企業等との連携・協力関係の構築

日常の接点づくり、双方にメリットのある協力関係の提案

(施設が場所や機会を提供、相手方がノウハウや人材を提供など)

**取組事例 4-2-2** 一人ひとりの主体性を引き出す参画手法の検討

日頃からの信頼関係の構築、興味・関心から意義の実感につながる参画機会づくり



## **IV まとめ**

### **1 管理運営についての考え方**

平成 28 年度は、管理運営を「超高齢社会において求められる体験価値（心から安らぐ時間・居場所がある感覚・周囲と力を合わせて超高齢化の課題に向き合う自信など）を市民に提供するために、本施設を効果的に運用すること」と考えることとします。

部屋の提供、大浴室の管理、清掃など、あらゆる活動は全て、それ自体が目的ではなく、最終的には基本理念の実現につながるよう実施される必要がありますので、事業企画および施設運営においては、この点を念頭におくようにしてください。

### **2 管理運営団体に求められる能力**

平成 28 年度以降に指定管理者に求められる能力としては、あらかじめ定められた業務を安定的に遂行する資本力や組織力に加え、超高齢社会の様々な問題に対応した新しい取組をプロデュースする企画力、関係団体や企業とのネットワーク構築能力も必要となってきます。

また、運営上の課題を解決していくために、高い経営能力も求められます。単一団体に必要な能力を確保できない場合は、他団体との連携等も視野に入れて管理運営を検討いただくようお願いいたします。

## **V 資料集**

利用者数推移

近年の収支決算

講座実施状況

利用者アンケート結果

利用料金アンケート結果

高齢者の社会参加意識及び生活支援ニーズに関する調査（抜粋）