

平成 26 年度 第 11 回 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会 議事要旨

1. 開催日時

平成 26 年 11 月 12 日（水）14 時 30 分から 16 時 30 分

2. 開催場所

鎌倉市役所第 3 分庁舎 講堂

3. 出席者等

【委員】

根本祐二委員長
小松幸夫副委員長
李祥準委員
増井玲子委員
南 学委員

【幹事】

比留間彰（経営企画部長）
佐藤尚之（総務部長）
嶋村豊一（防災安全部長）
梅澤正治（市民活動部長）
進藤 勝（こどもみらい部長）
柿崎雅之（健康福祉部長）
小磯一彦（都市整備部長）
山内廣行（拠点整備部長）（欠席）
相川誉夫（教育部長）
高橋 卓（消防長）

【事務局】

能條裕子（経営企画部次長）
下平和彦（経営企画部経営企画課担当課長）
鈴木康之（経営企画課公共施設再編推進担当担当係長）
坪田慎介（経営企画課公共施設再編推進担当）
岩元理恵（経営企画課公共施設再編推進担当）
松本 広（財政課課長補佐）
山村直人（管財課管財課長補佐）
正木照雄（こどもみらい課こども施設担当担当係長）
岩崎信孝（都市整備総務課課長補佐）（欠席）
松下 統（建築住宅課課長補佐）（欠席）
樋口秀之（教育総務課課長補佐）（欠席）

【関係課長】

中野達夫（経営企画部次長）（欠席）
甘粕 潔（都市整備部次長）
坂巻龍馬（道路課担当課長）
伊東弘善（公園課担当課長）

【事務局（業務協力者）】

仲 篤史（パシフィックコンサルタンツ株式会社）
村上潤一郎（パシフィックコンサルタンツ株式会社）

【傍聴者】

5 名

4. 次第

- 1 開会
- 2 報 告
 - (1) 前回議事録について
 - (2) 公共施設再編計画（素案）説明会について

3 議 題

- (1) 意見公募の結果及び意見に対する市の考えについて
- (2) 公共施設再編計画（素案）の変更について

4 その他

- (1) シンポジウムの開催について
- (2) その他

5 閉会

5. 報告

(1) 前回議事録について

- 事務局 ・「資料 1 平成 26 年度第 10 回鎌倉市公共施設再編計画策定委員会議事録」は、事前に、各委員に確認し確定している。
- 根本委員長 ・議事録は既に確定しているため、次の報告に移る。

(2) 公共施設再編計画（素案）説明会について

- 事務局 【資料 2 公共施設再編計画（素案）説明会について説明】
- 根本委員長 資料 2 の説明に関し、特に質問等が無いので、引き続き議題の(1)、(2)についてまとめて説明をお願いする。

6 議題

(1) 意見公募の結果及び意見に対する市の考えについて

(2) 公共施設再編計画（素案）の変更について

- 事務局 【資料 3-1 鎌倉市公共施設再編計画（素案）に対する意見募集の結果について説明】
- 【資料 3-2 鎌倉市公共施設再編計画（素案）に対する意見と市の考え方整理表について説明】
- 【資料 4 鎌倉市公共施設再編計画（素案）の変更について説明】
- 【資料 4' 資料 4 補足資料（当日配布）について説明】
- 根本委員長 追加で提出された資料 6 において、前回までの宿題であった土木インフラに関するデータを速報の概算版でまとめていただいている。報告をお願いしたい。
- 都市整備部長 インフラに係る経費を試算として出している。「3」をご覧いただきたい。これは都市整備部で自治総合センター更新費用試算ソフトを使用して積算したものである。40 年間の数値をご覧いただくと 1,200 億という数字が出てくる。この試算では、道路、橋りょう、下水道に限定していたので、現在、その他のインフラ施設や下水については終末処理場やポンプ場を入れたうえでもう一度試算を行っている。本資料は概算であるため、精査をしなければいけないが、「2」の「人件費を含む」と「人件費を含まない」をご覧いただきたい。「人件費を含まない」では、2,650 億ぐらいで前回、部内で試算した倍以上はかかるという数字が出ている。これについては、これから詳細に詰めながら具体的な数字を出して

いきたいと考えている。

「4」をご覧いただきたい。今後のスケジュールは、今年度中に社会基盤施設の白書を作成する。これは公共施設の白書に類似したものでインフラの内容をすべて網羅して出していきたいと考えている。1月ぐらいまでに素案を作り、3月末には白書と、基本方針については案になるか方針までになるかはっきりしていないが、28年度に向けた市の考え方を示したい。

その後、28年度に社会基盤施設のマネジメント計画を策定し、公共施設再編計画と併せて公共施設等総合管理計画にしていきたいという考え方を持っている。いずれにしても、現在は試算中のため、数字的には当初想定していたよりもかなり大きな数字になるだろうということが現在の状況である。

根本委員長
都市整備部長

資料6は何と比べて何がわかるのか教えていただきたい。

まず、「1」については市で言うと下水道事業だけは特別会計になっており、それが除かれたものである。一般会計関係の土木費、インフラの費用を試算しており、これが出てくるのは金額合計で42億であるが、大体このぐらいが25年度決算でかかっている。ただ、これについては維持管理のところをご覧いただきたいが、土地の購入費なども含んでいるので、これを引くと30数億になるかと思っている。

「2」は、「1」を使って、「道路・公園・河川」のところだけは、その数字を積み上げて人件費を含まないところで1,140億という数字を出している。ただ、下水については詳細な詰めができていないので、あくまでも概算で1,506億となっている。この合計が2,646億で、この数字と下の「3」の真ん中の40年間の数字が比較できるような数字である。先ほどお話ししたように昨年度、行政として取り組んだ試算については、公園、緑地、下水道終末処理場、ポンプ場などを含んでいなかったの、それらを含めて試算をしたところ、40年間で2,646億円ぐらいが必要だという数字である。

根本委員長

「2」と「3」はわかったが、1は「道路・公園・河川」で、人件費を含んで合計42億である。それで、「2」では人件費を含むと「道路・公園・河川」で1,395億である。これは40年で割ると35億ぐらいであるが、これはどのように見ればよいか。

都市整備部長

用地取得については当初もくろんでいた公園用地の取得はほぼ済んでいるので、これから用地取得はほとんど出てこないだろうという想定であり、これからはその部分が減るので全体的には減っているという状況である。

根本委員長

42から8を引くと34である。それで、下の1,395を40で割ると34になるが、そうすると、「道路・公園・河川」は予算が確保できる結論になる。

都市整備部長

先生のおっしゃるとおりで、現行の予算のやり方でやっていくと、人件費を含んで1,395億かかるだろうと、用地取得費を除くと数字はぴったりになっているところだと思う。

根本委員長

「2」については超概算ではなくて、今までのものを伸ばすということか。

都市整備部長

それについては、耐用年数なども入れながら試算している。単純に掛けている

わけではない。

根本委員長 「1」と「2」は別の数字の出し方をしている、たまたま一致しているというのか。

都市整備部長 「1」はあくまでも25年度の決算額である。「2」は40年後も今のやり方と同じと想定した場合の試算である。

根本委員長 自治総合センター試算ソフトでは、例えば道路の場合は、15年で1回、舗装を打ち変えるという前提になっている。それは「2」の中の計算には織り込んでいないのか。

都市整備部長 「2」については、今まで鎌倉市が行ってきた方針や補修の仕方にならってやってみたという前提である。

根本委員長 そうすると、必要なものは何かを見ないといけないのか。今までで十分だったということではなく、しっかり道路を保全するために必要なやり方をしたいときには、それは「2」の数字ではなくて「3」の数字を見なければいけない。

都市整備部長 そうである。「3」の数字は、先ほど説明した一部であるが、この試算ですべてを盛り込んでやってみることがベストでやった場合の試算であると考えている。

根本委員長 そうすると、「3」に公園と河川を足したらどうなるかということを見ないとわからない。そのような見方をすれば当然、大幅に足りないはずだという意味のペーパーとなるか。

都市整備部長 おっしゃるとおりである。

根本委員長 了解した。それでは、先ほどのご説明も含めてご質問、ご意見を出していただきたい。

小松委員 最後に「個別事業実施の際には、構想や計画の初期段階から市民等と協働で検討を行い、事業実施までの役割分担や検討の流れなどを具体的に示す」と入っているのも、それは非常にいいことだと思う。

省エネの話も含めて、鎌倉市全体で施設をどうするかという話と、個別の施設をどうしていくかという話がちやちやになっている気がする。もちろん、維持保全は大事だし、省エネその他もとても大事であることは間違いないのだが、議論のレベルが違うと思っている。

基本的には、たくさんある施設をどのように整理していくか。その中で公共サービスの質は落とさないでという条件付きであるが、再編という形で施設を整理することがあって、その中で残っていくはずの施設に関しては、きちんとメンテもやるし、省エネについても現状よりいいものにしていくというストーリーになると思っている。それを並列で書いてしまうと、残さなくてもいい施設に対してもそのようなことをやるという話になってくる。そうすると、費用的に無駄が発生すると思うので、その書き分けはきちんとされたほうがいいのではないか。

根本委員長 当然、計画の中に順番があって、そもそもサービスとして必要のないものは廃止するとか、民間でやれるものは民間でやるとか、市民に移管できるものは市民に移管する。いろいろなことをやって施設が大幅に減った状態で、最後に残った

必要な施設はこのようにするということである。フローチャート的なイメージの順番を間違えないように入れ方をしっかりしていただくといいと思う。

この維持保全マニュアルは、オリジナルなのか。

事務局 国交省や他市の事例を参考にして作っている。いろいろなところの点検マニュアルを引用して、合体させたようなイメージである。

根本委員長 鎌倉市版として特徴や工夫されているところは何かあるのか。非常にいいものなので、汎用的に使えるものであれば、他の自治体でも使っていただければと思う。

事務局 施設管理者がこれを見れば手段がわかるということに留意して作っている。
小松委員 細かいことはこの場で議論すべきではないと思うので、少し申し上げておきたいが、一般的に施設の管理の方は事務系の方が多い。そうすると、ちょっと専門的な話になるとわからない。そこをうまく切り分けて、言ってみれば素人でもわかるようなマニュアルにしておくべきだと思う。管理者の役目をたまたま仰せつかった人にとってもわかりやすいようにしておくことが大事である。

もう一点は、それだけでは不十分なのでサポート体制をどうするかということである。これは専門家が入って問題があったらそこに行ってサポートする体制を作る必要がある。その仕組みを鎌倉市なりにうまく構築していただけると、他市でもけっこう使える。マニュアルが何段階かに分かれていて、素人向けと専門家向けに分けることもあっていいかと思う。そこまでやっているところはあまりないと思うが、そこができれば工夫をしていただければと思う。

李委員 この維持保全マニュアルは全体のものか、それとも一部のものなのか。

事務局 まだ完成版ではなく、修正を加えて、誰がどんな点検をどのタイミングでやっていくのか記していきたいと思っている。

李委員 公共施設を再編した後の残った施設に関して、こういうやり方で管理していきますという概略的な内容載せることはいいと思う。8年前に他の自治体と一緒にマニュアル作りを行ったが、こんなに簡単なものではなく相当分厚くなる。なぜかと言うと、素人でもできることを目指さないといけないためである。これは完全に、再編とは別枠なものなので、本当に選択と集中した後で残したものを具体的にどうするか、その段階で本物のマニュアルをつくる。力を入れて作るとなると1年以上かかるため、こんなに簡単に軽く載せるものではないと思う。

事務局 載せ方については、検討する。

南委員 まさに李先生がおっしゃるように、私はマンションの管理組合をやったが、大規模マンションだと管理のマニュアルだけでもすごいものである。とても素人には手におえない。そういった意味では日常的に市の職員がやるのがどうなのかということもある。入口として一番いいのが、公共施設の保守点検管理を、包括委託をすることである。

これには幾つか例があり、香川県まんのう町では65の施設の保守点検管理を包括委託して、経費的には15%、大体数百万が減ったということである。我孫子市でも包括委託をしている。流山市ではかなりマニュアル化し、どれだけ効果が

高いかということを実証的にやっている。契約を一本化するだけで、総経費で 15 パーセントから 20 パーセントぐらい保守点検管理の経費削減効果がある。

再編の問題は単に配置をどうする、建替えをどうするというハードウェアの問題よりも財源をどうするかという課題が一番大きい。つまり財源が足りないから面積を圧縮する、統合することをやっている。だから、財源の問題の根本的なところでは再編、面積削減が一番大きい、それ以外の維持点検補修の経費をどれだけ削減できるかという、鎌倉の場合はこれだけの施設があると、年間で億単位の削減が可能であろうということである。例えば、1 億を削減できれば、減価償却全体を 20 年、30 年で見えていくと、それだけで 20～30 億の更新原資が生まれてくるという考え方もできる。そういう意味では、包括的な維持補修管理を位置付ける必要があると思う。

実は、包括にすると金額が落ちることの他に 3 つぐらいの効果がある。第一としては、大手の専門的なメンテナンスの業者が総合管理をする。そうすると地元の業者はどうなるという心配があるが、流山市の場合は地元の業者に発注するという要綱を付けるので、大手の企業の場合は必ず総合的な技術指導と管理しかない。そういう意味で中小の地元の業者は逆に手間ひまをかけて、技術指導を受けることもできるし、場合によっては大手企業との繋がりですべての仕事をいただけるかもしれないというメリットがあると言われている。それ以外に専門的にきちんとした人を回すと、それだけで安心できることがある。

第二の効果は、部局間の壁を超えて施設の一元管理をすることで、もともと縦割りの発想を、維持管理をもとに総合的にやることによって縦割りの壁を超える。しかも維持補修のお金をあるところに一元的に予算を全部割り振るので、何のための仕事をどこで誰が、しかも技術や事務を誰が担当するのかということも含めて、行政改革的な壁を超えたマネジメントの第一歩になる。

第三としては、それを通じて市の職員の人件費が大幅に削れる可能性が高い。これの最初のヒントは鎌倉市の事業仕分けで、国宝館について、4 人の職員がいて 2 人は学芸員であると聞いた。学芸員は置かざるを得ないだろうが、事務職員 2 人は何をやっているのか聞いたら、学芸員が企画したものを受けて、企画展の事務的な作業をすると同時に、半分ぐらいの作業は年間 16 本の保守点検管理の契約を単年度毎に結んでいるということであった。つまり、それで職員の数少なくとも国宝館だけで 1 人かかっていることになる。

この職員は事務職員で、ローテーションで回っていくので専門性はあるわけでもなく、16 本の保守点検、あるいは警備、清掃も含めて、前年の起案書を見ながら見積もりを取り、さまざまな形で理由書を作り、契約の案を作り、結果的に入札を行い、それを精査して契約を結び、完了届を精査しながら支払いをするという一連の作業があって相当の分量である。

これは、まんのう町でも、包括委託にした経費の 2 倍から 3 倍の人件費削減ができるだろうという試算があって、流山市はそのへんを計算してみたら、大体数千万の削減効果があるという。だから、包括委託した削減分で鎌倉市は億単位に

なるだろう。それから施設全部を 50 から 100 ぐらいが適正規模だと言われるが、それを考えると人件費ベースで億単位の人件費が浮くだろうということである。

こういうことがわかってきたのは最近のことなので、再編計画の中でどうやって盛り込むか、間に合うかどうかはわからない。そういう財務的な観点から見た場合には、保守点検管理という非常に地味な仕事の実施は包括的にやることによって、専門性に裏付けられ、コストが削減でき、部局間の壁を超え、さらに市の人員削減そのものに結び付くという、一石三鳥、四鳥になるようなプランになりつつある。

これはまだいろいろと精査しなければならない。どういう仕様書を作ったらいのか、どういう契約形態にしたらいのか、誰がやるのか、予算措置はどうするのかと課題は幾つかあるが、積極的に取り組むべきである。これによって、再編のための原資が相当生まれてくると思う。そのようなことも細かくは書けないと思うが、この中に少し盛り込んでいただければと思っている。

小松委員

それはけっこう革新的である。今の話は、実は外資系の会社というか日本以外では皆やっている。世界的な大きな管理会社があって、世界的な大企業は大体そういうところを使って、不動産管理を全部やらせている。

そういう意味では、日本の民間企業はそこまではいかない。逆に言えば、公共でそういうことが起きたとすると、とても画期的な話で、世界の最先端に行く話に近づいてくる。ただ、法律との絡みでそれが可能かどうかというのは、素人なのでわからないが、もしかしたら引っかかるところが出てくるのではないかと思う。民間の場合だと自由にやれるが、日本人の意識の中でそういうことをするという感覚がないところが少し心配である。

南委員

そういう意味で、新しい手法なので、まだ完成度が低いと思う。法的な問題は多分、クリアできると思う。既に実施例として数年間にわたって、これの経験値があるので、その中ではほぼ解決できている。ただ、発注の様式そのものが相当バラエティーに富んでいて、例えば、警備、清掃、昇降機、空調、電気というと、それぞれの専門家や点検のヒント、技術的な基準等いろいろあるので、その点をどうするかはもう少しまとめてみないといけないと思う。

ただ、いろいろと聞いたが、大手の企業は電気主任技術者を配置しているが、実は 100 パーセント動いていない。そういう人達の人件費をカウントすると、その 3 分の 1、半分は他の施設のいろいろな管理に使える。個別に契約していると、いちいち主任技術者を呼んできて点検をするというスケジュールの問題ですごく無駄が生じるが、統括的に管理すると、下請けとの関係も含めて非常に合理的に回っていくらしい。だから、極めて自然な形で経費削減ができ、専門性も高めることにも結び付いていくので、安全確保の面でもかなり有効ではないか。

根本委員長

それでは、何らかの形で盛り込む方向で検討していただきたい。もう実例があるので、実例と同じようなブレークスルーができると思う。私が聞いた感じでは、抜け落ちとか重複がなくなるという効果が大きいのではないか。例えば、床の清掃に来た人が、電球が切れていても通常の形態ではほったらかしである。でも、

電球のストックを持っていて替えることができれば、今おっしゃったように出張旅費が1回で済む。非常にシンプルなレベルでも、実は劣化するのは本当に表面のちょっとした汚れなどから浸食されていく。最初はそんなに悪くないから、それを見ろというような発注はしない。何か障害が起きてから発注するとけっこうお金がかかるが、ちょっと行ったときに汚れを拭くだけでいい。

それから、雨どいを通すことも効果があると聞いている。学校の屋上なども雨どいが詰まっているからプールになってしまって、雨漏りするのだが、雨どいを通すだけで全然違う。でも、雨どいを通すことは極めて単純な作業なので、それを委託することは今までやっていないから、結局誰もやらなくて、屋上がプールになっていく。すごく単純な話なので簡単にできると思う。

では、他にもいろいろと論点があると思うので、お願いしたい。

増井委員

包括的なファシリティマネジメントは、公共だけではなくて、効率的だと気づいて起業している方がいて、地域全体の商店街とか、民間のオフィスとかをまとめて、出張費等の無駄を省いて効果を出すことをやっている方がいる。

論点は違うかもしれないが、今日の資料の中に説明会やパブリックコメントの資料があるが、鎌倉市民の総数から言うと大変寂しい数字であると思う。説明会は夜やらないと集まらないという声もあるが、実際には遅い時間にも開催されていて、市長も出向かれて説明されているが集まりが少なかったかと思う。その要因は何か分析しつつ周知の活動をしていかなければと思う。

特にパブリックコメントを見ると、説明会に来られた人とかなり重複しているのではないかという意見が多い。全体で言うと、非常に限られた人しか関わりを持っていないという印象を受けた。このような計画書を読み込むことは慣れないと難しいという面もあるかもしれない。今回パブコメで意見をききたいのは、全体の方針について、また、この報告書のまとめ方やデータについてのふたつだと思う。両方に関心を持って作業してもらえる人がまだまだ限られるとしたら、今の段階では方針については理解してもらって、それに対して大まかな意見をもらうことを優先したらどうか。

今やっているのはマスタープランのようなもので、大きく方針を決めて、個々の施設についてはこれから詰めていくのであり、そこには市民の方にも入っていただくということで進めているので、まずは大枠を理解してもらうことが必要である。この大きい方の資料も必要であるが、同時に概要版も作って見ていただくこともいいのではないかと思った。市長の説明会のときに何かスライドを使われたかと思うが、そういうものをベースに用意できるのではないか。もっと広く一般に周知し、関心を持ってもらうための努力が求められると思う。

李委員

市民の説明会とパブコメを踏まえて素案の課題を出して、それに対する方針を今回まとめたのだと思う。市民の意見を読んで見えてきたのは、鎌倉市がやろうとすることに対して、まだ説明が足りない、また、理解が足りないということだと感じている。ここに参加している方々の回答などを見ると一生懸命話を聞いて、資料を読んで回答した方々のように見えるが、その中でもいろいろと意見が

出てきている。

具体的には4-3の施設分類別の再編内容で「学校複合化については安全性等が懸念されている」と出ている。これは、他自治体の成功事例を具体的に出すだけではなくて、複合化することによって逆に安全性が高くなるという話まで持っていく、懸念されるのではなく、逆に守ってくれるということにしないといけない。大事なことは、複合化するかしないかの問題ではなくて、そうした後で、その要望をどうするかの問題である。そこに市民の方々、自治会の方々に協力してほしいというまとめ方のほうが重要だと思う。まずは、安全性の上がることを目指しての複合化、その次にプラスとして財政の軽減になるということ。この安全性を目指した計画のために市民の協力も必要であるということにした方がいいと思う。

次に、学校のプールに関して、授業への影響が懸念されているとあるが、これも逆で、現在、市民の方々は学校で行われている水泳教育の品質の低さを知らない。それを皆さんに知らせるべきである。一般論ではあるが水泳ができない先生方が水にも入らずにまともな水泳教育もできない現実を明らかにした上で、もう少し教育レベルを上げるために、専門家に教育を任せる。さらに、それプラス財政軽減の効果にもなる。しかも教育は年間で限られて行っていたのが、1年中でできるようにすることも機能アップと言える。そういうことを前面に出すことはすごく大事ではないかと思う。結局、すべての話がやろうとすることに対して理解不足であり、その前の段階で説明不足のところが原因ではないかと思う。

図書館の話も一緒だと思う。図書館をなぜ減らすか、集約するかという話で市民の方々の説明を見ると、図書館は学習もできるし、新聞も読めるという話を書いてある。だから、錯覚しているところがある。図書館本来の機能ではなくて別の機能、それは図書館でなくてもできるということをしっかり知らせるべきである。だから、不満としてちょっと違うのではないかとおっしゃっている内容については、説明が足りないか、理解が足りないかだけで、鎌倉市がやろうとすることと違う話ではないと思う。だから、これからその方々のためにどうやってこれを理解してもらえるか工夫すればいいのではないか。

事務局

今回の変更点は市民の方々からいただいた意見以外に、庁内から出た意見、我々自身が作成過程で感じていた点を修正している。李委員がおっしゃったように、ネガティブなイメージが先行しているが、目指しているところはこういう手法を使って相対的にサービスを向上させようということが基本的な考え方である。今、アドバイスいただいた内容は、それぞれの業務を持っている原局と調整をした上で、どういう表現ができるのか、サービスの向上のためにというところも前面に出して整理していきたいと考えている。

小松委員

全国各地でも公共施設の再編が始まっているが、本音は財政の問題だろうと思う。だけど、発想を少し変えると、そういうことではなくて社会そのものが変わっていく、人口が減るということは1つの現象としてあるのだが、マイナスばかりではなくて、プラスもあるということをおっしゃっている方もいる。

むしろ、我々としては今の社会の変化を積極的に受け止めながら、次の社会をどのようにしていくのかということを考えなければいけない。今までの高度経済成長、あるいは人口が増える一方の社会の考え方をそのまま持ってきてても多分通用しないし、むしろ逆効果なるだけである。そういう社会にどのようにして向き合うのかということが求められると思う。

公共施設の再編もその中の一環としてやるので、新しいこれからの社会のあり方を描きながら、それに向かって「このような形に変えていくのです」という説明が思う。それは先ほど李委員がおっしゃったような、積極的にプラス面を強調していくことはすごく大事な気がする。

30年前、40年前のニーズとこれからのニーズは違いうだろうから、それに向けて行政の姿も変わっていかなければいけない。そこを踏まえた上での一貫したやり方というか、対策としての公共施設の再編であるというスタンスで説明される方がわかりやすいのではないと思う。

南委員

これは何度も申し上げていたことで繰り返しになるが、行政センターに、図書館や生涯学習、支所の機能があるが、なぜ玉縄と大船に3つが一緒のものが必要か、トータルで機能再編をきちんと説明できないのか非常に疑問に残る。その2つはどう見ても支所機能はほとんど動いていないし、職員がいる割にはお客さんがほとんどいない。

図書館分館機能と言っても、何となくミニ図書館があるだけの話で、本館との機能分化はどのようにやっているのかわからない。駐車場の整備は玉縄にはあるが、大船にはまったくないし、もちろん本館にもない。生涯学習センターはどのように使われているかという、確かに生涯学習という固定的な教室スタイルではなくて社交ダンス、ヨガ、その他でスポーツ施設としても使われている。では、その鍵の管理はどうなるのか、あるいは閲覧室は図書館の分館はものすごく少なくてびっしり入っているが、では、空いている支所で閲覧室として開放できないのだろうかとか、単純に考えただけで幾らでも改善策がある。

今までのあり方、つまり縦に伸びてきた広がりの中で分野毎に考えているから、市民から言われると「はい、そうですね、何とか機能見直しを」というようになってしまう。小松先生がおっしゃるとおりで、枠組みを変えなければいけないときには今までの機能の再編成をきちんと考えなければいけない。

先日、ある自治体のシンポジウムに参加して面白いことを聞いた。地元の地方銀行の方がいらしており、地方銀行は店舗展開が大きいので数十の店舗を展開していて、ATMの普及やいろいろな金融機能が変わっているので、実は建物の老朽化ももちろんのことながらスペースが余っているそうである。さあ、どうするかという課題が出て、銀行だから合理性を持って、どれぐらいの利用頻度とどういいう人達がどう使うかによって機能再編成で持っていくということである。その中で担当者が言ったのは、これは公共施設として使える部分がけっこうあるので銀行として住民票の発行やその他、集会室として開放しても全然かまわないということをやっていた。つまり、公共施設でスペースの問題で困っているのは役所

だけではなくて民間も同じように困っているし、余剰スペースが生じているということである。

それから、九州地区の6市町村が合併したところだと支所がいっぱいあったが、そこは本庁に集合するのでガラガラである。でも、その横町を見てみると銀行があり、郵便局があり、農協があり、準公共的なサービスを展開するような建物がいっぱいある。それを全部機能集約すればいいではないかということである。もちろん、支所の空いた部分は公民館として使うとかいろいろな使い方があるが、役所の壁を超えてみると郵便局や金融機関、農協、漁協など、けっこうそういうものはバラバラに存在している。市民の方にとってみると集約したほうがどれだけ便利か、計り知れないものがある。そういう観点もこれからは考えていかなければならない。

さらに、違った課題でいくと、66ページの推進体制のところ「管財課で固定資産台帳の整備」とさらっと書いてある。多分、これは日本で一番進んでいるのではないと思うが、東京の町田市に行って調べてみたところ、公会計改革でセグメント化して事業ごとに、財務諸表を作り込んでいる。複式簿記・発生主義会計は平成30年までにはほとんどの自治体でやらなければいけないし、鎌倉などは絶対にやらなければいけないことである。

そのデータをどのように公共施設の再編に使うかということ、貸借対照表の土地建物の評価の問題とその施設の抱えている起債残高、負債の問題などである。それから、人件費は行政コスト計算書に載るので、人件費で費用を計上するのか、あるいは委託費の中の民間人件費を活用するのかということが一目瞭然で見えてくる。

町田市が成功している理由の1つは、款項目節の目と課の名前を一致させている点である。他では、同じ目の中での様々な課にまたがっている支出項目がいっぱいあるので、決算数字でどこの数字がどの事業に生きているかよくわからない。歳出の目の決算数字と課の名前が一致すると課の中でそれが全部振り分けができるので、1つ1つの事業に対するコストが人件費を含めて明確に出てくる。そうすると、どこに無駄があるのかとか、これは委託の可能性があるのでないかとか、施設の老朽化がどの程度進んでいるかということもよくわかる。

老朽化度も簡易ソフトでやっていて、その他の自治体はほとんどが白書なのだが、町田市の老朽化度は固定資産台帳を基にするので、建物の躯体部分と設備関係のそれぞれの耐用年数がわかる。耐用年数は小松先生がおっしゃるように考え方によっていろいろ変わってくるが、少なくとも法定耐用年数だけで見ると、償却年限そのものが老朽化度を非常に正確に反映できる。

例えば、焼却工場のような大きな設備を持っているところで、建物の躯体がもう35年経っていてそろそろ建て替えかと思ったけれども、焼却炉そのものは5年前に設備更新を図っている。そうすると設備の値段がとても高いので建物全体として35年経ったから建て替えようではなくて、設備そのものがまだ5年しか経っていない、あと15年は設備として生きるのだったら、建物を騙し騙しでも

いいから、この設備を生かすようなことで建て替えの時期を考える。

そうすると、機械的に建物の耐用年数で更新の時期を考えるのではなくて、建物と主要設備との更新の関係となってくる。芸術館などはまさにそうだと思うが、建物以外のさまざまな音響、空調、照明設備等で何十億もかかるわけである。その設備更新をやるのかやらないのかというのは、建物の躯体の寿命との絡み合いできちんとした減価償却のバランスを考えると、建て替えるのかどうするのかというものがもう少し正確な数字が出てくる可能性がある。

これも 2、3 行を書き加えていただければいいと思うが、今、公会計改革は管財課や会計課や財政課の一部で財務諸表を作るために一生懸命取り組んでいる。これは全国の自治体がそうだと思うし、鎌倉も同じような状況に置かれていると思うが、財務諸表を作る担当者は、この財務諸表はどこに生きるのだろうという全然わからないで作っている。総務省も公会計改革の中の固定資産台帳を作れば、公共施設総合計画に反映できるけれども、固定資産台帳の完成までには数年かかるので、今のところは参考資料でしかないといって並行でいくのであるが、固定資産台帳の基本的な部分だけを作るには半年で十分できてしまう。その中に施設のいろいろな情報を入れたり、精緻にやるためには数年かかるが、大筋の内容を把握するためには半年でできてしまうと専門家から聞いた。

というわけで、公会計改革の特に固定資産台帳の活用の問題は、これから非常に大きな課題になるだろうと思う。今、町田市がかなり進めており、まだ具体的ではないが、データを駆使しながら更新計画を立てるという意味では、2、3 年経つと全国で最先端になるのではないか。その点についてぜひ、1、2 行を書き加えていただくといいと思う。

李委員

今、町田市の話が出たが、まさに町田市からそれを研究として受託している。おっしゃるとおり、町田市は施設毎に公会計ができている。今、鎌倉市でやっているようなことを私一人で、一週間でやるような感じである。だから、すべての施設に関するコストが全部そろっている。それも営繕課ベースではなくて会計ベースでやっているから市全体がそれを共有していることになり、非常に透明でわかりやすい。

ただ、そこにも弱点があって、棟毎にはまだできていないので、そこをどうするか。基本的には公会計のもの自体で今後の 40 年間の、総務省のソフトよりも細かい試算が一気にできて、それを踏まえてそれぞれの施設の現在の老朽化状況も直接、先ほどのマニュアルを作るなどのこともなく、公会計のコストの中に施設の修繕費が入っているので、それで全部消化することができる。だから、人を使わずに老朽化の評価もできる。それが実現できたら、相当なコスト縮減になる。

そのように公会計ができれば、コスト縮減で世の中に大きな影響を及ぼすはずである。実際はそこまで、どれぐらいの自治体でできるかということもわかっていないので、私が力を入れて町田市のことをやっているのは、施設毎に公会計ができれば、ここまでできるということである。それができれば、全国の皆さんに、市で公会計を作ったら、さらにコスト縮減にも繋がるし、いろいろなことがわか

ってくるので、今まで手間ひまやコストをかけてやったことが一気に解決できる。これで見えるようになれば、さらに全国の方々がそれを行うのではないと思う。

根本委員長

推進体制のところがあるで、今、原案では望ましい推進体制は「ファシリティマネジメントの統括」としか書いていない。ファシリティも大事だけれども、公会計的に管理していくことを加えないといけない。文言は、南先生のところから何行か受けていただけるとよい。図表もあってハード的な観点の整備となっていて、これは経営なので、まず経営の判断をしっかりやった上でハードの部署、ソフトの部署のようにしていく。だから、ファシリティマネジメントは民間に包括委託してもいいし、各部署でやってもいいし、いろいろなやり方はあると思う。それを束ねる経営の考え方がしっかり持てるような推進体制をとるということではないか。

その後に、市民を含めた関係者との協議があるが、それも統一フォーマットのデータをしっかり使って、全体の中でこの話をしているということがわからないと、部分の話だけをしても部分の議論になってしまうので、そういう意味でも推進体制のところはライトしたほうがいいと思う。

小松委員

FMをきちんとやるためには、データがないとできない。だから、仮にどこか大手のメンテナンス会社やマネジメント会社が入ってきたら、多分、自分達でデータを作ると思う。そうしないとやっていられないのではないかな。だから、そこは裏腹で、データがあることが条件でマネジメントができるので、いずれそういう話になればどんな形でもデータを整備しないと動かない。どうせなら公会計のものと合せてしまえばいいので、今、我々のほうでは連動させようということをいろいろな方に話をしている。

根本委員長
事務局

今、公会計のサイドの話はどうなっているのか。
今日は詳しい担当者はいないので申し訳ないが、総務省のモデルをそのまま使っているかと思う。

小松委員
事務局

公会計用の固定資産台帳となるか。
総務省の改訂モデルで、固定資産台帳のデータをベースに算出している状況であると思う。

南委員
事務局
南委員

改訂モデルだけれども、決算統計ではなくて固定資産台帳でやっているか。
固定資産台帳から数字は持ってきている。
トータルとして財務諸表はできているが、セグメント化するまではまだ活用できていないということか。

事務局
南委員

まだである。
そのあたりが重要なところである。そういう意味で鎌倉では、各部局でセグメントにした情報にすれば、維持管理も全部含めて、やろうと思えばかなりのことができる。各部局としては大変な勉強をしつつ、大きな課題意識を持って取り組める。これだと各部局が自分達のところを削られるのではないかとということで被害者になっている。そうではなくて、財務諸表を見た場合には、自分達でどこが

どのような構造になっているか見えて、それに対するプランニングを自ら出さなければいけなくなる。そのぐらいの責任の分担の仕方、真剣の度合いを作るにはデータが非常に重要であると思う。

根本委員長

台帳があるにも関わらず、そうっていないのはなぜか。

南委員

セグメント化する発想がなくて、それはまさにそういうことである。

根本委員長

データはあるけれども、経営に使われていないのか。

南委員

今は、市の財務諸表を作るだけにしか使われていない。残念ながらもったいない話で、それを見ても何の答えもわからない。

李委員

分ける作業に相当苦勞すると思う。1回、分けてしまうとそのメリットがものすごく大きいのだが、それを皆さんはまだわかっていないと思う。だから、できているところから、これだけでこんなことができるというものを見せることが大事である。

南委員

町田市でも見よう見まねでいろいろやっている。まず、財務諸表全体でやることは、苦勞はするだろうがすぐできると思う。セグメント化して事業別、施設別までに分けるので、町田市でも3年ぐらいかかっている。だから、少し時間がかかるとは思いますが、せっかく持っている宝物を神棚に上げておいても何の意味もないので、それは各部署にセグメントの情報として与えて、自分で考えるようにするということである。

根本委員長

それは、今でも各部署が見ようと思えば見えるわけである。それをわかった上で、今までの議論は行っているのか。

事務局

データベースで固定資産台帳も使っている。ただ、それを各部局で共有しているかという、今はしていない状況である。

根本委員長

共有はしていないけれども、自分のところは持っているのか。

事務局

自分のところでは持っていない。今、庁内の管財課で一元管理をしており、そのデータの共有化もまだやっていないと思う。

根本委員長

それは、かなり問題がある。そういうデータがなくて、いろいろと意見を出してもらっても、そもそも参考にならないのではないか。今更であるが、何か順番が違っていたという感じはする。並行していろいろな方向からご意見をいただくこともあると思うが。基本的には今までの方針を変えるのではなくて、しっかりご理解をいただく方向で収斂させていくときに、行政の中で意識を共有するためにデータを使うのは当たり前のことで、それがなければしょうがないけれども、あるにもかかわらず使われていないのはどうなのか。

事務局

誤解のないように申し上げたい。白書づくりには固定資産台帳も使い、それをベースにして課題を整理している。各施設管理者、部局毎で、それを使って認識を持って取り組んでいるかという、そこまで活かされていないということである。

南委員

再編計画の中の老朽化度とか現在価値がどこに示されているか。

事務局

再編計画の中には入っていないが、白書の中にある。

根本委員長

白書を理解した上で計画ができているけれども、白書のデータを部署毎にしっ

かり管理しなさいというところがあまり浸透してなくて、白書を作っただけで終わっている。白書を見た上で各部署自らがどのように工夫するのかというところがよく見えていない。だから、とりまとめの部署から言われてやるみたいな感じである。そうではなくて、白書データがあるのだったら、自分達で考えなければしょうがない。

推進体制は職員の意識の上で責任感を持っていただきたいということが一番にある。それは、公会計改革で全国一元化になると、いやおうなしにそれが成績表として出てくるから、できるだけ身軽にしてサービスを充実させようというのが良い行政であるということに明らかになっていく中で、ようやく鎌倉市が取り組むという情けないことにならないようにしないといけないと思う。そういう意味では、幹事の皆さんそれぞれのところの認識が甘いかなということが私の意見である。

それで、大きな話として何のためにやるのかというところで、先ほどネガティブという声があったが、ネガティブに見えない表現に努めることではなくて、これは本当にネガティブなのか、今までは過剰にいろいろなものがあつた世の中に対して、適正な量に変えていく、もったいないという精神を生かしていく。本来はもっと少なかった。そういう日本の良い時代のことを思い起こして、ハードが少なくても心は十分豊かな鎌倉市になろうというメッセージにする。

よく省インフラという言葉を使うが、省エネと同じものである。エネルギーをいっぱい使ったほうが豊かであったが、今は誰一人そんなことは言わない。省エネを一生懸命やって、面倒くさいけれども電気を消したりしている。これからはインフラをそのようにしないといけないし、明らかに今まで通りにはできない。だから、インフラをできるだけ少なくして、ハコモノも少なくして、だけど、より豊かな生活を皆で目指そうではないかという大きな運動なので、これは堂々と言わなければならない。

ネガティブと捉えられたら、ポジティブなのだと言い返していかなければいけない。「なぜ、ネガティブなのですか、あなたは電気をまめに消すのは嫌ですか、ネガティブですか、ごみを分別することはネガティブですか」と言ってもそうではない。最初はネガティブだったと思うが、そういうことを繰り返していくうちに、こういう生き方が日本人なのだとクールに思えてきた。

これからは、インフラ、ハコモノの世界でそれがクールなのだというように言っていかなければいけない、その先頭に鎌倉市民が立つべきである。だから、ネガティブだと思つてはだめである。それを傍から言われるようではだめで、自ら築かないといけない。その点がメッセージ性に欠けるところかと思う。何かを言われるとそれに対応して、個別に対応していくには、芯がしっかりしていないとだめかと思う。まず、そこは事務局がしっかりしないといけない。

増井委員

これから市民の方々と作っていくときに、この段階で伝えることは、現状とともに、どういうやり方があるか手法などを伝えてアイデアをいただくとか話し合うことが大事だと思う。前回の基本方針の 31 ページに再編パターンの基本手法

として、複合化とか、このようなやり方があるという整理をしたものがある。

施設の再編に関しては、コストの問題がどうしても要であると考えたら、南先生がおっしゃったように公会計の問題も大きな効果がある。それなら、ここにも並列して方法論として載せなければいけないと思う。37 ページに何行か書いてあるものを見ると、方針として飛ばされてしまう可能性がある。手法は全部をやるのではなくて、こういうやり方があるということを理解して、今後選択していくということなので、ぎりぎりまで考え得る手法があるならば加えていって、最終的な案にしていけばいいのではないかと思う。

根本委員長 あとは、冒頭に話していた土木インフラの件だが、今回はこの中には、その話を次にやることを書かれていたか。

事務局 インフラのところは、平成 23 年度時点ではあるが、34 ページにインフラの実態を書いている。それから、今後の計画については 2 ページの計画の位置付けの中に、他計画との関係として 27 年度に公共施設再編計画と社会基盤のマネジメント計画と統合して、公共施設等総合管理計画としてとりまとめを行う予定であることを触れている。

また、今回の計画では目標を達成しているが、インフラの部分はなかなかコスト削減効果が得られないだろうと考えており、59 ページの最後に、27 年度の公共施設等総合管理計画の策定において必要な見直し等を行うことを記載している。

根本委員長 本来は、公共施設とインフラを同時にやらないとわからない。公共施設を先行した場合のリスクは、公共施設はいろいろな手段が使えるが、インフラは非常に限られおり、単純にクオリティが下がってしまう可能性があることである。公共施設を先にやって、そろばん勘定を合わせた後に、インフラの話をして余裕がまったくないとなると、本当に橋をやめるとかトンネルをやめるとか道路の舗装をやめるとか、そういう話になりかねないという危機感が足りない。

市民にとって一番困るのは、後からインフラが出てきてもっと大変になったと言われることである。冒頭の数字で足りないのだから、その可能性がある。インフラを半分に減らせないのであれば、ハコモノでもっと頑張らないといけなかったと後から言われてもしょうがない。それは、記述をしておくべきで、文章で書くことよりも、認識が甘いという感じがする。

説明会やパブコメでしっかりと情報を出しているのかどうか。インフラのほうも大変であるが、とりあえずハコモノを計画することでもいいかという聞き方をしているのかどうか。非常にアンフェアな聞き方をしている可能性がある。

事務局 以前からインフラは削減効果がなかなか得られないというお話もあり、今回の説明会においてもインフラの負荷は簡単に解消できないということを、冒頭に市長からも話をしている。市としてはインフラ整備が一番大きな部分だと考えているので、それを大前提に考えて、今、ぎりぎり目標に到達した再編計画ではあるが、今後も必要な見直しをかけていくことを考えている。

根本委員長 それは繰り返し言っていく必要があって、本当に重要性を認識しているのであ

れば、多分、こういう答えにはなっていないと思う。だから、本当に「あなたのためのですよ、あなたの命に関わることですよ」ということを、脅すのではなくてしっかりとした情報開示が必要である。

それから、都市整備については、足りませんとただ言うのではなくて、できるだけインフラのクオリティを下げないような工夫は当然あるので、それはしっかりと検討していただきたい。ハコモノのほうで各論で話が進み、手遅れになってしまうことがあるので、そこは最大限にスピードアップしていただきたい。

大きな論点は大体出たかと思うが、事務局で議論してほしいことはあるか。

事務局

資料４の２項目の計画期間であるが、１２年間で短期というには長すぎることで、市の総合計画・基本計画と予算も担保も含めて、合せていくべきだと思っている。短期６年・中期６年・長期２８年という３つの期間に分けたいと思っているが、こちらについてはよいのか。

小松委員

イメージとして短期は６年、中期は短期６年を含めた１２年、さらに長期はそれを含めて４０年の期間で考えるのであれば、いいのではないかと思う。６・６・２８になるだろうけれども、計画スパンという意味では６・１２・４０という言い方が多いのではないかと思う。

事務局

そのように修正する。

根本委員長

実際に６年でできることがあるのか。

事務局

先行事業については、今日は説明していないが、鎌倉芸術館についてはＰＦＩ事業ということで、今月の初めからアドバイザー契約をするプロポーザルの募集を始めている。こちらはすぐに事業着手が可能である。また、保育園の２園を１つにする統合事業などは、この短期の期間に進めている。

7. その他

(1) シンポジウムの開催について

事務局

【資料５ 公共施設再編計画市民シンポジウムについて説明】

根本委員長

シンポジウムの件で何かご意見、ご要望はあるか。市長からしっかりと明確なメッセージを出していただくことが先決である。我々は市民ではないので、傍から言われる前に市長がしっかりと軸足を明確にした話をしていただくことが当然であろうと思っている。その点は遺漏なくお願いしたい。

私の話としては、タイトルが「インフラ崩壊」と書いてあるが、これは先ほど言った通り、決してネガティブではない。事実として危ないのは間違いないので、大丈夫であるというような言い方はしてはいけない。それは財政的にも危ないし、物理的にも危ない。そういう状態に市民をさらしていること自体がとんでもない話だし、それを次世代に引き継ぐなんて、さらにとんでもない話である。今の世代で食い止めるという責任が市民にある。

だから、市民が行政に何か物申して、自分達の願いを叶えとか、そういう話ではなくて、現世代の市民が次世代の市民に対して何を残してあげられるのかということである。私のメッセージは行政というよりは市民に対して明確に出した

いので、市長のお話を、少し言い方を変えて話すことになると思うが、そういう意味では、もちろん、同じことを言うということである。

その上で、基本的な方向は揺るがないことを明確にした上で、揺るがない方向を実現するために何をすべきかパネルの中でご議論いただきたいということである。その中で、他地域の成功事例や失敗事例でもいいが、こんな工夫をした、こんな苦勞をしたという事例を、先ほどの町田市の話なども専門的であるが非常に面白い話だと思う。あとは、それぞれの立場で市民に対してしっかりとメッセージを出していただくということだと思う。

小松委員 このチラシは完成版ではないのか。文字が切れている。見出しの「公共施設再編」の字も読みにくい。

事務局 今回用に印刷したものに不備があり、実際の完成版はきちんとなっている。

(2) その他について

事務局 今後のスケジュールについて説明する。本日いただいたご意見を参考にしながら、再編計画の案を、月内には委員の皆様にお送りし、内容をご確認の後、またご意見をいただきたいと思います。

12月の定例会で案について報告した後に、庁内の検討会等を経て、1月には委員会としての最終案という形で再編計画を確定したいと思っている。また、なるべく3月の早い時期に行政計画としての位置付けを行いたいと思っており、このような流れで進めさせていただきたいと思う。