

平成 26 年度 第 12 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 27 年 1 月 27 日（火）10 時 00 分から 11 時 15 分

2. 開催場所

全員協議会室

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）（欠席）
梅澤正治（市民活動部長）（欠席）
進藤 勝（こどもみらい部長）（欠席）
柿崎雅之（健康福祉部長）（欠席）
小磯一彦（都市整備部長）（欠席）
渡辺 一（拠点整備部長）
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）（欠席）
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）（欠席）
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）
樋口秀之（教育総務課課長補佐）（欠席）

【関係課長等】

中野達夫（経営企画部次長）
佐々木聡（防災安全部長代理：危機管理課担当課長）
廣川 正（こどもみらい部長代理：こどもみらい課長）
坂巻龍馬（都市整備部長代理：道路課担当課長）
五島弘章（都市整備部道路課課長補佐）
脇 一則（都市整備部浄化センター所長）

【事務局（業務協力者）】

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】

3 名

4. 次第

- 1 開会
- 2 報告
 - (1) 前回議事録について
 - (2) 先行事業の進捗状況について

3 議題

鎌倉市公共施設再編計画（委員会版）の確定について

4 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 11 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とのことであるが、何かあるか。

南委員 誤植があるので訂正をお願いしたい。P. 11 の「款項目節」の後に出てくる「款」は「課」の誤記である。目と課名が一致しているという主旨であるため、「款」では意味が通らない。

事務局 訂正する。

根本委員長 他に無ければ、報告の「(2) 先行事業の進捗状況について」に移る。

(2) 先行事業の進捗状況について

事務局 【資料 2 先行事業の進捗状況について説明】

根本委員長 特に質問等が無いので、引き続き議題について説明をお願いする。

6 議題

鎌倉市公共施設再編計画（委員会版）の確定について

事務局 【資料 3 鎌倉市公共施設再編計画（委員会版）（案）について説明】

【資料 3' 5-2 推進体制（差替）について説明】

【資料 4 公共施設再編計画（素案）からの主な変更内容について説明】

根本委員長 ご質問、ご意見あればお願いします。

南委員 小さなところで恐縮だが、前回は気になっていたところがある。鎌倉は 1 つのプールを複数の学校で使う事例が幾つか見られるので非常にいいと思っている。佐倉市などでやっているが、消防の利水が気になっている。実際に消防利水として消火作業に確実に使ったという事例はあるのか。

消防長 昭和 58 年の火災のときに御成小学校のプールから水利として有効に活用させていただいた事例がある。

南委員 その場合、合理的な水利のきちんとした計画があるのか。なぜ、こういうことを言うかということ、プールを設置するコストの方がすごく大きいので、何らかの形で水利としてあるものを使う意味ではいいのだが、学校のプールを統合した場合には、相当のコスト削減や面積削減のメリットがある。どの程度の消防利水の設置が必要で、学校のプールをどのように使うかというデータ、あるいは計画はあるのか。

消防長 そういうデータは今のところ消防では持っていない。実際は局地的な火災であ

れば、基本的には消火栓を使うことになっている。ご指摘のように防火水槽やプールは大規模災害、地震等でのライフラインの途絶時の備えという形で、消火栓が使えない場合に活用していくということで、有効な手段であると消防としては考えている。そういうものがある場合は使わせていただくという形で進めている。

南委員 きちんとした計画があればいいと思うが、どうしてもこういうときには既存の状況をそのまま維持しようという力が働くので、そこを非常に懸念している。大規模災害のときであるとか、その点を計画上の問題としてきちんと位置付けられるかどうかということが大きな課題なので、ぜひ検討していただきたいと思う。

増井委員 ロードマップのところの一番下に維持保全の項目を加えていただいて、今からできることとしての管理の見直しとかコスト削減部分を検討していくということだと思う。それと矛盾するようであるが、2ページ目の最初の「計画の位置づけ」で、枠の中に再編計画は配置の再編を検討してから維持方法について見直すような矢印があって、そのような受け止め方がされると思う。むしろ同時にというか、先に維持管理方法の検討はやれることから進めていくということだと思うので、この表現の仕方を変えていただいたほうがいいのではないかなと思う。

根本委員長 修正の必要なものか確認したい。今の意見は反映して修正することで良いか。南先生の先ほどの意見は文言の修正が伴うということか。

南委員 既存のものをそのままというのは、理屈でも残す理由は立つので、そうではなくてコスト等の問題だとか、実際の有用性についてきちんとしたことを示さないとまずいのではないかな。それは、鎌倉以外で他にも学校のプールを使った事例は複数ある。消防の論理からすれば水はいろいろな所に幾らでもあったほうがいい。ところが、全体のコスト管理と安全性その他をみると、プールの場合は安全性に問題があって、冬の期間とか夜中に誰かが入り込んで万が一転落して、事故があった場合に責任は誰が負うのか。そうすると当然、校長先生が負うわけである。そういう危険性あって、業務上過失致死傷罪など公務員の身分上の問題も出てくることも含めて、全体的にきちんとした計画は立てる必要があるだろう。単なる消防利水等も含めてでは理由にならない。そういう意味では別に修正はいらぬが、きちんとした計画上の位置付けは必要である。

根本委員長 今回の論点について、追加で配布された推進体制は、第2段階で「資産管理の担当部署の新設」があって「新たな資産管理の担当部署」と「公共サービスの提供を行う部署」のように2分し、維持管理は資産管理の担当部署が行うという案である。今の南先生の指摘では、プールの管理責任は公共サービスの提供を行う部署、この場合は学校長から資産管理の部署に移転するのかなという意見である。

事務局 基本的には、資産管理の部署は建物の管理責任者を担うというイメージである。実際にそこでさまざまな行政サービスを行うので、行政サービスに起因する管理瑕疵などの課題については、それぞれの行政サービスを提供する部署が担うことになろうかと思う。このあたりは、まだ十分に詰め切っていない。特に学校については、その施設等の中で展開する行政サービスの管理区分、仕分けをどの

ようにしていくかということ、まだ議論が十分でない状況である。これについては、継続して教育部門と調整していきたいと考えている。

南委員

付け加えていただいた 119 ページの「包括的な維持管理」であるが、前回も申し上げたように香川県のまんのう町にしても、流山市にしても学校施設庁舎も全部含めて一元管理、包括委託である。これからの公共施設のあり方は、この計画全体を見ても基本的には複合化である。行政サービスの提供部署は個別であっても施設は複合化していくことになると、施設の維持管理と活用という上下分離方式になっていく可能性が高いので、このあたりは十分な経験も事例も少ないと思うが、そこを前提とした形での検討を進めないといけない。

難しいことがあるけれども、今、答弁いただいた内容は、そのうち将来に考えるというレベルである。そうではなくて、基本的には複合施設化する、それから包括管理委託にしている、専門性と効率性を高めていく方向を明確にした上で、上下分離方式としてサービスのあり方や維持管理の方法はどのように分けられるのか。実はそんなにはないのだが、一体不可分のものもあるかもしれない。でも本当に上下分離でできるのかというのは、全国的にも実験段階なので、かなり課題意識を持ってやらないと、ずっと先送りになるだろう。

ここでの一番の問題は予算要求で、維持管理が各部についているので、この推進体制で維持管理の予算をどうするかという根本的な議論をやらない限りは、これはずっと何十年でも維持できてしまう。現行のまま行ってしまうので、このあたりは思い切った踏み出しが必要であると思う。

小松副委員長

今の議論はこれから出てくると思うが、民間だと賃貸という概念がある。家主がいて店子がいてという概念があるから、そのへんを参考にして、管理するところは家主になって、そこに店子として各部局が入るというイメージで検討されるといいのではないかと思う。

根本委員長

最後にすごく大きな論点が出てきたが、所有と運営の分離みたいな感じだと思う。所有に伴って発生するような責任は資産管理担当部署が負う、運営に伴って発生する責任はサービスの担当部署が担うという原則をしっかりと明記したほうがいい。その中でもボーダーラインは常に存在するので、それは個々にやるとしても全体的なポリシーはしっかりと持たないといけない。それによってサービス提供の部署が運営に専念していただけるようになる。人員が減っても十分なサービスが提供できるようになるはずなので、施設管理的な専門的なノウハウは一元的に把握して、そこは責任を負うということ。

もう一つ言うと、公会計と連動してくるので、どれぐらいのスペースを使ったということをコストとして把握できる。シャドウコストというか、実際のお金のやりとりをしないまでも、多くのスペースを使っている部署はそれに見合うようなアウトカムを出さなければいけないので、それがちゃんとできているかどうかを公会計と連動させて検証するという仕組みである。それが PDCA で回っていくための基本だと思う。ここでは PDCA 自体は非常に弱い形になっているので、計画を立てて実行するだけではなくて、この計画がそもそも何のためにやっているの

かということであれば、そういうマネジメントの体制にしっかりと目を向けることが大事である。

さらに言うと、そのマネジメントは誰がするのか。行政の中でやるのか、あるいは第三者的なものが存在したほうがいいのか。そういうところも、この委員会としての意見がしっかり出ていないといけないと思う。大括りで今のような点についての意見はあるか。

李委員

第2段階の資産管理を担当する部署は最後にはどこの部署に属することになるのか。この内容を見ると、主に営繕の役割とそれほど違わない。もし、このままであれば、どこの部に所属するかによって今まで私達が考えてやってきたことが、実行できないような感じがする。例えば、民間の場合、こういうものは主に総務部でやっている。なぜ総務部かと言うと、予算をどこに配置するかを握っている部署に、財産を管理する部署がセットになることで全体的な意思決定ができる。

欧米の場合は、こういう部分のトップは副会長レベルが担当する。それぐらい資産のマネジメントはすごく大事にされている。資産管理担当部署がどういう部署に所属するかによって、ここには行革推進課と財政課と調整と書いてあるが、おそらく矢印のようにはうまくはいかないでしょう。だから、全部署と繋がりを持つような形、あるいは全部署との意思決定を束ねられる形で明確に示しておくことがいいのではないかと思う。

根本委員長
南委員

他に何かあるか。

李先生とまったく同じで、公共施設のマネジメントは大行政改革である。なぜかと言えば、個々の面積を削減して似通ったところや地域が近かったらくっつけようかというレベルではない。上下分離方式はどうしようかとか、予算の仕組みはどうするのかとか。さらに言うと、今まで行政サービスとして提供されてきたものは、後ろにあるアンケートを見ると公共施設というものはほとんどの市民にとってはいらぬし、使っていない。使っている施設の最大でも図書館の10パーセントのようなものであって、90パーセントの市民は何も使っていない。そういう意味では、公共施設におけるサービスはいったい何なのであろうかということをも根本的に問いかける意味では、相当大きな行政改革である。

それから、維持管理の包括を進めた場合には人員の体制も変わる、予算の仕組みも変わる。少し長くなるが、学校の中に体育館をつくって民間で運営して、学校は平日の9時から5時まで使って、あとは全部民間に任せるというやり方をとっているところが2、3カ所ある。ある自治体と一緒に文科省へ行ったとき、文科省に、施設の管理と教育は一体不可分だから絶対に教育委員会の管理でなければいけないと言い張った人がいた。ところが、議論をしてみて学校施設の管理を校長先生ではなくて、学校施設課で全体を管理するという一元管理をできるかと聞くと、教育委員会でやる以上はかまわないという。さらに、学校施設課の職員とスポーツ課の職員というか、市長部局の職員を兼務事例で出してもかまわないかと聞いたら、教育委員会の職員である以上は兼務事例が出ていてもかまわないと

言ってしまった。ということは、学校教育の学校施設の管理は市長部局で全部管理して、中身の教育だけは校長先生を中心とする教員でやるということで十分にできるということがわかったわけである。

そうすると、今までの公務員の配置の考え方がガラッと変わってくる。まだ確実には言えないが、基本的なところはほとんどが上下分離方式、管理等運営を分離できる。そうすると、人員の組織管理上の問題としてもそこが出てくる。さらに言うと、予算上の管理、それから意思決定の仕組みも変わってくるということが、今後、10年、20年の間に出てくる可能性がある。

まだそこまで立ち入った自治体はないが、町田市の事例を見ると、営繕課がデータを管理して財産管理をできる状況までできている。今まで言われたことをそのまま技術的に実行する営繕課が、全部の施設の管理を、固定資産台帳をもとに重点化してやるところまで進展してきている。

今、この報告書にどのように盛り込むかは別として、行政が本当に変わっていく。予算の仕組みも人員の仕組みの意思決定の仕組みも変わっていくことを見据えたほうがいいだろう。今、具体的にどうするという案はないが、少なくとも李先生がおっしゃったように市長、あるいは副市長というトップマネジメントでないと公共施設のマネジメントは成り立たないことは、そういう改革までを見込むと明白である。やはり、推進本部体制という形で、市長ないしは副市長がきちんと管理する。そのぐらい重要な事項であるということを明記していただきたいと思う。

根本委員長
事務局

事務局からは何かあるか。

今日の差し替えの資料であるが、庁内でも議論をしていかなければいけない内容であると思う。次のアクションが大切であると思っているので、PDCA サイクルの部分も含めて、その体制についてももう少し修正させていただき、ご確認いただきたいと思っている。

増井委員

体制の話は先生方の指摘のとおりだと思う。先ほど南先生がおっしゃったように、このように役割を付けると、これも1つの部局として独立してしまう可能性があると思う。例えば、市民の方とどのようにやっていくかというプロセスのイメージを書いているように、自治体の中でも各部局とどうやって連携して協議していくのかというプロセスを考えていくといいのではないかな。特に、公共サービスの提供を行う部署とあるが、どうやって新しいサービス提供を考えるかということである。施設の機能の複合化だけではなくて、サービスの複合化も考えていかななくてはいけないので、そのあたりを強く出していかれるといいと思う。

根本委員長

けっこう大きな問題である。プロセスでいくと、他の自治体で取り入れているものとして、事前調整ルールのような新設、増設、大規模改修に関しては、すべて資産管理担当部署の了解を得た上で進めるというルールがある。ここで検討するものはもう少し先に進めるというイメージもあって、そもそも資産管理部署が発案するというか。サービス提供を行う部署から、これぐらいのスペースが必要だという話が来た段階で、では、それは新しくつくるのか、どこかを借りるのか、

改修するのか、資産管理部署が考えて財政と交渉するみたいな話で、そういうイメージでかなり先進的な事例になると思う。

もし、そうでないとすれば、少なくとも事前に調整ルールはあるが、そこまでこの部署が考えるべきであるという考え方もあって、鎌倉スタイルとしてはそのほうがいいのではないかという気がするが、その点はどうか。

李委員

まさに根本先生のおっしゃった体制は、日本の企業の中でも先進的な取組をやっているところである。なぜかと言うと、大きな企業の中でたくさんの部署があり、それぞれがオフィスや工場などと言ったさまざまなスペースを必要とする場合、自分達が何とかするのではなくて、別に独立している財産管理の担当部署に依頼する。そして、なぜそのスペースがほしいか、何のためかのようなことで経営層を説得できたら、財産管理部門はこれを所有して提供するのか、借りて提供するのかを考慮し、そのスペースを提供することである。

企業全体の利益を最大限にするためにどのような形でスペースを提供した方が良いのかを工夫して実行することが財産管理部門の仕事である。だから、このようなことは公共のほうでも考えていくべきである。実際にいろいろな施設を所有している所管部門は施設をどうするかのようなことは考えず、与えられた施設をどう活用するかを考えるべきで施設をどのように提供するかは財産管理部門が市政全体のことを考慮しながら対応するのが適正な施設マネジメントができると思う。つまり施設に関しては財産管理部門に集中させたほうが一番効率的だと思う。そういう体制になることを目指したほうがよい。

小松副委員長

今の考え方は財務や人事とまったく同じである。昔だったら財政も人事もそれぞれの部局が勝手にやっていたのではないかと思うが、今はそんなことはなくて財務は全部を包括的に見ているし、人事もおそらくどこかで包括的に考えてローテーションをされていると思う。それと同じことが施設にも起きるのだということも思っていたら、話は非常に単純である。ただし、今はそのようになっていないというだけである。逆に言えば、財務や人事が持っているぐらいの権限は施設担当にもないと動かないことになるので。それは結局、マネジメントの一番重要なポイントであると思う。

根本委員長

この点について意見はあるか。

南委員

1つだけ気をつけなければいけないのは、企業と違って役所の場合には人事部門と財務部門が強大な権力を持っている。総合計画等になると企画部門が権限を持つ。いわゆる官房系と言われる総務、企画、財政というところが権限を持ってしまうので、これは企業と全然違うところである。そうすると、これをバッティングしないで新たな施設マネジメントをどのようにやるのかと言うと、施設マネジメントの部局が意思決定の部局の中に属してしまうとどうにもならない。これは、首長ないしは副市長の直轄の部署、部門的には総務にあっても企画にあってもどこでもいいのだが、基本的には少人数で首長直結の部署にしないとあちらこちらからいろいろな意味での圧力がかかるので耐えられないだろう。

直轄部署であるけれども、ここで財政と人事が権限を侵してしまうと大変なこ

とになるので、優先順位だけを付けていくとか方針を決定するところだけをトップダウン、トップマネジメントでやりながら具体的な予算の付け方や人員配置は人事部門、財務部門が権限を行使しなければならないだろう。これは日本の役所の特徴なので、ここを無視すると絶対にうまく動かないということはこの自治体も共通しているところである。

小松副委員長 多分、日本の企業も同じだろうと思う。

根本委員長 いろいろなご意見が出たが、方向としては概ね1つの方向だが、スパッと切れないところがあるので、どのような表現にするかは事務局と相談させていただきたい。

他に別の論点はあるか。今の継続でいくとマネジメントの体制やPDCAの件については何かあるか。特に第三者によるガバナンスに関してはどうか。

小松副委員長 具体的に進めるときに、ここでも多少提案的なことが書かれているが、発案をしてそれをチェックして実行に移していくという、さっき増井委員がおっしゃったプロセスの考えだが、そこは誰が主体的に進めるのかということがすごく難しい気がする。例えば学校の話であれば教育委員会がやれということになっていると、今までと変わらない話になる。では、そこは誰が言うのか、資産管理の担当部署が発案するのかということ、それも少し違うだろうという気がする。そのへんは誰が主体になってやっていくのかということが見えにくいと思うが、この点についてはどうか。

事務局 そのあたりも含めて、これからなるかと思う。最終的には資産管理の部署が統括していくので、基本的にはそこである程度のチェックができるような形が望ましいと思っている。先ほどの教育施設の部分もあるので、その点も踏まえて具体的に検討していくことをこの中でも入れさせていただきたいと思っている。

小松副委員長 先ほどから出ている話だが、その提言や提案みたいなものがある程度権威を持って受け止められないと無視されてしまったらおしまい、そのへんの担保はどうするのか。逆に言えば外部なり半分外部みたいな組織があって、そこが出すということ。それは出された側は絶対検討しないと済まないというぐらいのことを保障しておかないと進まないような気がする。

南委員 これはすごく難しいことである。縦割りの部局は良いも悪いも役所にはあるし、企業ももちろんそうであるが、縦割りを越える発想は当然出てこないわけで、第三者機関的なものはどこかで必要かと思う。ただ、第三者機関にするときに権限を持たせなければいけないので、これは条例設置の審議会にしないとまずいと思っている。なぜかと言うと、議会の議決やさまざまな役所の中の首長や議会も含めて構成メンバーも4年毎に替わってしまうからである。何十年もやらなければいけないものに対して一定の専門性を発揮するということでは、条例で設置した審議会でないともまずいだろう。要綱設置の委員会では全然意味がない。

そのあたりは考えなければいけないが、その反面で条例設置にするともものすごく形骸化するという実態もある。条例設置にすると委員会を開くこと自体も面倒くさいので、年に1回開けばいいということが通常化しているのが実態である。

条例設置にするのであれば、絶対に年に3回は開かなければいけないとか、何らかの義務的な規定も含めて、議会と一緒に全庁的な問題で考えなければまずいと思っている。ただ、残念ながらこれは私の意見で実施のできている自治体は今のところゼロである。そういう意味では非常にチャレンジな課題であると思っている。

根本委員長 民間提案制度がどこかで入っていたか。役所の縦割りからは絶対に出てこないというのはその通りで、第三者委員会から出すという話でも提案がないとすると、民間やもしくは市民提案という形で提案を受ける。包括委託などはそれによって出てきたところがある。どこかに入れたような気がするが。

事務局 サービスのあり方の見直しで79ページの「公共施設以外でのサービス提供」ところで触れているが、今後の推進体制についても、他市を参考に提案制度の活用の可能性について触れていきたいと思う。

根本委員長 プロセスを明示するということと、ガバナンスを論点として入れるということと、その派生形として民間や市民の意見を広く募集して、なおかつそれに対する回答の責任というか、勝手に言わせるのではなくてしっかりそれに答えること。それから、提案をしやすくするためのインセンティブの付与などもあるとよい。新たな資産管理の担当部署の仕事の中に入れてもいいかもしれない。

事務局 了解した。

南委員 その意味は、理想的には条例でそういう規定を盛り込むこと。確か都市計画法では外部提案も都市計画の中に反映できる。そういうことになぞらえてみれば、法で禁止されていない以上、中の意思決定として当然、条例のできるわけである。都市計画法の提案制度をもとに組み立てていただくと、あれは回答義務があるわけである。そういう意味では今、委員長のおっしゃった義務付けみたいところがうまく盛り込めるかもしれない。

根本委員長 さらに話が広がるかもしれない。これ自体を条例化するということである。習志野市で条例化した。先ほどの単年度で替わる人達が長期計画を支えきれないため、最強の手立てはこれ自体を条例化してしまうことである。条例の中身は抽象的なものであっても、精神とか目標は十分に書けるので、それに基づいて推進していくということが本来のやり方だと思う。

李委員 推進体制は、第1段階で現在の組織の中でFM担当者を設置しながら、第2段階で組織を作るということである。先ほど先生方がPDCAサイクルを回してチェックし、それを計画に新たに反映できるようにということをおっしゃった。基本的にPDCAサイクルを回す考え方を文書にもりこむのは簡単である。だけど、このようにすると実行に繋がらない。先生方が組織の話が重要であると今までおっしゃっていた。それはなぜかと言うと、PDCAサイクルの役割とそれぞれの中身を、鎌倉市の組織の中でどこの部署が何を担当するのかを決めておかないとPDCAサイクルは回らないからである。ですので、最初の段階で組織体制ができる、それにプラスしてPDCAサイクルをこのように計画して回すときに、それぞれの役割はどこの部署がやるのか、どこの課がやるのかということとセットにすることは

すごく大事である。そうするためには、資産管理担当部署が鎌倉市全体の組織の中でどこに位置するのか、それを明記する必要がある。最終的にはそれぞれの担当業務を部長クラスの検討委員会で全部署の部長の了承を得て決定していく。そうなると、それが実行に繋がると思う。

根本委員長 他に意見はあるか。

南委員 114 ページに公会計を入れていただいたが、固定資産台帳の整備をして、財務諸表を整備するだけでは意味がない。これは動かさなければいけない。幾つかの自治体では、データは固定資産台帳で揃っているがセグメント化するときのシステム化がされていないので、データが全然活用できていない。なので、公会計システムという言葉はどこかで入れておいていただきたい。単なる財務諸表と固定資産台帳だけではないので、一応入れておいたほうがいいのではないかと。

事務局 自治体経営にも資するという意味での情報システムということであるか。

小松副委員長 そうなると財務と整合が取れないとか、何十億かかるとか言われる。

根本委員長 固定資産台帳が義務付けられるので、そこは補助金である程度できると思う。あとは使い方だから、そこは費用対効果のあるように賢明に考えていただければ良い。

小松副委員長 そのときに共用できるような設計になっていけばよい。ところが、その目的のためだけにすごいシステムを作ってしまった、隣のことを考えていないというのがけっこうあるので、そこは十分気を付けていただきたい。むしろ、最初の段階で横に繋げることを考えておけば、何も難しいことはないはずである。

根本委員長 何点か大きな意見が出たので、事務局で考えていただき、再度、委員の皆さんにメールで確認いただくという手順にしたい。そういうことで、市のほうにお返しするが、その部分は修正が入るという前提で議論をとりまとめたいと思う。

他に意見がなければ、委員会版に関しては以上とし、条件付きで確定する。

7 その他

根本委員長 その他について事務局から連絡はあるか。

事務局 今後のスケジュールについて説明する。本日までにご審議いただいた内容をもって、策定委員会から提言をいただくことになる。その後、いただいた提言をもとに課長級の庁内検討会で議論を行い、3月に再編計画を本市の行政計画として位置付ける予定である。なお、本日の議事録は改めて確認する。また、本日ご議論いただいた内容については、必要な修正を行い、内容をご確認いただきたいと考えている。最後に所管の部長からご挨拶申し上げる。

経営企画部長 委員長ならびに委員の皆様方、長期にわたり本市の公共施設再編計画についてご議論をいただいたことに感謝申し上げます。委員の皆様からするとだいぶ時間がかかったのではないかとご指摘もあるかと思う。我々としては、市政を運営する上での最重要課題という気持ちで一生懸命取り組んできたところである。委員会としては本日がゴールであるが、この提言をいただく我々としては本日がスタートとして捉えて、また、本日も含めて委員会の中でいただいたご意見、さま

ざまな視点を常に念頭に置きながら、スピード感をもって1つ1つ取り組んでいきたいと考えている。

今後も鎌倉市政にいろいろとご協力、ご支援をいただきたいと思っている。簡単ではあるが、私からのお礼の言葉とさせていただきます。

根本委員長
増井委員

最後に各委員から一言ずつお願いしたい。

今日も最後にいろいろと意見があったが、これを作っていくのに確かに時間もかかったが、非常に丁寧に積み上げて現時点ではけっこうリアルな情報が詰まっているのではないかと考えている。ただ、実際に大きく再編がなされるのが長期なので、意見にも出ていたが、こういう考え方、こういう計画の進め方をこれから市民の方にも発信し続けていただきたいと思う。

今、危機感を持っている方でも長期の頃には世代が替わってしまうというか、利用する施設自体も変わってしまっていることもあるので、もっと若い方も含め幅広い方がこの計画に関心を持って参加していただけるようなことを進めていただければと思う。ぜひ、これが実現することを切に願っているので今後ともよろしくお願いしたい。

南委員

部長から、時間がかかりすぎたという指摘があつて、確かに白書作成からけっこうな日数がかかっていると思う。こういう計画書をまとめるときにはこのぐらい日数がかかるのは当たり前だが、同時に何を進めていくのかということが一番重要である。

全国の自治体を見ていると、計画に沿った形で粛々と再配置、あるいはマネジメントをやっているところはほぼゼロに近い。先進的な自治体でも個別の課題で成果を出しているところが幾つかあるだけである。大体、計画から始まっていくほとんどが失敗しているとか、ほとんど進んでいないのが事実である。そういう意味では、この計画は美術館やレイ・ウェルなど少し進んできているので期待は持っている。さらに、ここからは本当に縦割りを越えた、先ほど言ったような大行政改革をしない限りは全然進んでいかない。そういう意味で、この計画を実行すること自体が相当の改革になるということで、かなり困難なことが予想されるが、ぜひ、頑張って実施していただきたい。

李委員

南先生がおっしゃったとおり、全庁的な取組をして計画的に長期的に実行していく自治体はほとんどゼロである。鎌倉市はそういうことをぜひ実行してほしいという気持ちがある。計画を立てて実際にこれから再編計画を具体的に実行するが、そこで計画通りにいかなかったとしても途中で断念してはだめで、柔軟性を持つことは非常に大事である。実際にやってみたら全然違うということでも、そこで柔軟性を持って多様な考え方を持って対応し、それをまた次の計画に反映することがまさに PDCA である。その通りにいかないことがたくさん出てくるかもしれないが、必ずこの体制を維持して実行できるように、常に PDCA を頭の中に入れておく必要があると思う。

具体的に残す施設に対しては、維持保全に関するマニュアル作成や、具体的な点検体制を作ることもすごく難しく大変な課題であるが、この部分も頑張っ

実現してほしいという気持ちである。

小松委員

皆さんがおっしゃった通りである。具体的な形を見せることがこれから必要になるだろうと思う。重要性、必要性というのは総務省も国交省も言っている話であるし、各自治体もやらなければいけないと思っではおられるが、どう進めればいいのかはおそらく総務省も国交省もわかっていない。だから、これからどういう道を通っていくのか誰にも見えていないところだと思う。多分、これは日本史上始まって以来の新しいことをやるような感じなので、これは試行錯誤がたくさん入ってくるのはしょうがないと思う。

逆に言えば、先進事例が出てくれば、それを見ながら皆さんも歩いていけると思う。鎌倉の場合は、例えば学校を1校どうこうしたという事例ではなくて、先ほどから話が出ているように行政改革だということによって位置付けないと動かない。そこに気が付く人達が増えてくれば動き始める気がする。だから、そこを見せていただきたい。

もう一つは、市民の理解をどのように得るのかということは大変な問題で、キーになるのはやはり学校だと思う。先ほど南先生が文科省の話をされていたが、文科省もやっと学校をいろいろと活用しようという話を出し始めてきたので、これは1つの援護射撃になる。学校というのは非常に大事な施設で、学校の規模、場所そのもの、学校というプレイスが非常に大事だから、そこをうまく使っていくことを我々としても考えたいし、提案もしていきたいと思っている。

根本委員長

市民の合意というのは、まさにその通りであるが、私は「市民の責任」という言葉をよく使っている。行政が何とかしてくれるのではなくて、市民自身が何とかすべきことだろうと思う。職員の皆さんも市民だとすれば、立場を離れて市民としてどうすべきか、何ができるかということを経験する機会に十分に考えていただくべきだろうと思っている。自分の利用している施設を維持するという市民力の発揮ではなくて、サービスをしっかりと健全に維持しながら負担も下げるといところで市民の責任ある知恵をしっかりと出していく。それが鎌倉のプライドではないかと思う。そういう意味では、鎌倉らしさをそこで十分に発揮していただきたいということを、市民に対するメッセージとして最後に残したいと思う。

それでは、以上で第12回の策定委員会を終了する。