

平成24年度第3回鎌倉市公共施設再編計画策定委員会
議事録

1 開催日時

平成25年1月21日（月） 午前9時00分～午前11時00分

2 開催場所

鎌倉市役所 本庁舎2階 全員協議会室

3 出席者等

【委員】

根本祐二委員
小松幸夫委員
李祥準委員
増井玲子委員
南学委員
瀧澤由人委員

【幹事】

相川誉夫（経営企画部長）
廣瀬 信（総務部長）
嶋村豊一（防災安全部長）
小磯一彦（市民活動部長）
相澤達彦（こどもみらい部長）
佐藤尚之（健康福祉部長）
山田栄一（都市整備部長）（欠席）
山内廣行（拠点整備部長）
高橋 卓（消防長）
宮田茂昭（教育部長）

【事務局】

下平和彦（経営企画部経営企画課担当課長）
若林篤（経営企画課公共施設再編推進担当担当係長）
石塚智一（経営企画課公共施設再編推進担当）
岩崎信孝（管財課管財担当担当係長）
廣川正（こどもみらい課課長補佐）
小関雅彦（都市整備総務課課長補佐）
松下統（建築住宅課建築担当担当係長）
菊池隆（教育総務課課長補佐）

【事務局（業務協力者）】

土肥千絵（株式会社ファインコロボレート研究所）
五十嵐誠（株式会社日本経済研究所）
足立 文（株式会社日本経済研究所）
松尾大悟（株式会社日本経済研究所）

【傍聴者】

4名

4 次第

1 開会

2 議題

- (1) 前回議事録の確認について
- (2) アンケート調査の進捗状況について
- (3) 基本方針（案）について
- (4) シンポジウムについて
- (5) 意見公募手続（パブリックコメント）について

3 その他

5 議事

1 開会

根本委員長 ただいまより、鎌倉市公共施設再編計画策定委員会を開催する。
 本日の委員会では、公共施設再編計画の骨子となる基本方針（案）等について審議を行う。まず、事務局から欠席委員等の報告をお願いする。

事務局 今日は、6名の委員全員の出席をいただいている。よって、本委員会条例施行規則第3条第2項の規定により、本委員会が成立していることを報告する。

 なお、幹事については、10名の幹事のうち、9名の出席となっている。事前に、都市整備部長より欠席連絡を受けている。

 また、本日、傍聴者は4名であることを報告する。

根本委員長 続いて、資料の確認を行う。

事務局 資料の確認をさせていただく。まず、資料の1として、前回の委員会の議事録になる。資料の2として、2冊構成で、資料2-1、資料2-2になる。資料の3として、公共施設再編計画基本方針の（案）になる。資料の4として、3枚の資料のA3のカラーのものになる。資料の5として、シンポジウムのチラシになる。

2 議題

(1) 前回議事録の確認について

根本委員長 それでは、議題（1）の「前回議事録の確認について」を行う。事務局から説明をお願いする。

事務局 前回議事録について、確認させていただく。

 資料1を見ていただきたい。

 この議事録に関しては、本日までに、各委員宛に事前に確認させていただき、意見等を修正させていただいたものになっている。この場にて意見等の追加がないようであれば、これを議事録とさせていただきたいと思うので、審議をお願いする。

根本委員長 あらかじめ確認いただき、必要な修正は施されているということであるので、一瞥いただき、訂正がされているということであれば、よろしいかと思う。

 それでは、議事録はこれで確定ということをお願いする。

(2) アンケート調査の進捗状況について

根本委員長 続いて、議題(2)のアンケートの進捗状況について、事務局より説明をお願いします。

事務局 アンケート調査の進捗状況について説明する。本日配布した資料2-1、資料2-2、A4の冊子の綴じたものを見ていただきたい。

アンケート調査については、これまで案内してきた年間スケジュールに示してきたとおり、2種類のアンケートを実施した。ひとつが、資料2-1、市民アンケートである。もうひとつが、資料2-2、利用者アンケートである。いずれも現在集計途中ではあるが、一定の報告ができるようになったので、報告させていただく。

まず、資料2-1、市民アンケートについて、表紙にあるように、調査期間を平成24年12月10日から12月19日締め切りとして実施した。調査対象は、平成24年12月1日現在、市内在住の18歳以上の方を無作為に抽出した2,000名とし、公共施設の利用状況や公共施設に対する意識等についてアンケートを実施して、本日現在、806名、回答率にすると40.3%の方から回答を得ている。

続いて、資料2の利用者アンケートについて、表紙にあるように、調査を平成24年10月4日から実施し、各施設、最低目標として100サンプルを目標に実施した。調査対象は、施設に来られた方を対象とし、それぞれの公共施設の利用者の年代や利用頻度、どのような手段で施設に来られたか、利用目的等についてアンケートを実施した。表紙の裏側に対象施設と回収数が記載されている。合計で、3,947人の方から回答を得ている。

それでは、2種類のアンケート結果の現段階の概要について、業務協力者から報告をさせていただく。

事務局 (業務協力者) 資料2-1の市民アンケートの結果について、簡単に報告させていただく。まず、4ページ目のところで居住理由というものを聞いている。その結果、鎌倉市に住む理由として一番多かったものが、自然環境のよさを理由に挙げる人が突出しており、他の回答に比べて2倍程度多い結果となっている。次いで、歴史的環境や閑静な街並みといった、街の魅力を挙げる回答が多い結果になっている。公共施設の充実度というものを挙げる人は、他の回答に比べて極端に少ない結果になった。

次に5ページ、問11、公共施設の利用状況について聞いている。6ページ目でグラフ化されており、最もよく利用されている施設は、市役

所・支所が多く、次いで図書館、鎌倉芸術館、国宝館等の文化施設が多い結果となった。

公共施設の充実度というものを、8ページの問13で聞いている。問11で、比較的良好に利用されていると回答があった鎌倉芸術館などの文化施設を充実した施設だと受け止めている回答が多いという結果になった。それ以外の施設は、逆に充実度が低いという結果になっている。

問14以降では、今後の公共施設のあり方について聞いている。10ページ、11ページにおいて、今後の方策はどのようなものが考えられるかを聞いており、現在ある施設の統廃合や施設機能の集約化・複合化ということで、施設数を減らして、施設の再編をしていきたいということへの支持が高い結果になっている。次いで、民間施設の活用や民間のノウハウ、資金等、民間活力の活用といった回答が多い結果となっている。

これは、本日、途中段階ということで、年代別、地域別でこれ以降の回答をクロス集計し、さらに使える資料にしていきたいと考えている。

資料2-2、利用者アンケートに関しては、全体で3,947名の回答をいただいております。本日は、大船地域の一部の施設の利用者アンケートの報告例ということで出している。

4ページでは、大船行政センターの利用者の年代を確認した。行政センターは、支所、図書館、学習センターの複合施設になっており、支所や図書館では、比較的に様々な年代の方が利用されているのに対して、学習センターでは、60歳以上の利用者が80%以上を占めるという特徴がある。同様に、居住エリアに関しても、学習センターでは、支所や図書館に比べて大船地域以外の利用者が多いという特色がみられた。

10ページからは、大船体育館の利用者アンケートの結果になっている。大船体育館の利用者の年代をみると、60歳以上の利用者が80%以上という特色がみられた。また、居住エリアに関しては、大船体育館の立地の関係もあり、大船地域の利用者が最も多いが、それ以外に深沢地域や玉縄地域からの利用者も40%以上を占めているという特色がみられる。

12ページで利用時間を聞いており、午後、夜間の利用が70%以上を占めるという結果になっていた。

最後に16ページからはレイ・ウェル鎌倉、21ページからは鎌倉芸術館の利用者アンケートの結果になっており、どちらも、居住エリアをみると、ほかの公共施設に比べて市外からの利用者が多く、半分近く利用されているということが、これらの施設の特色となっている。

事務局 以上で議題（２）の説明を終了するが、冒頭に説明したとおり、いずれのアンケートも集計途中であるので、すべての集計終了後、確定版を公開していきたいと考えている。

根本委員長 それでは、ただいまの説明に関して、質問、意見はあるか。

小松副委員長 回答者806人というのは、いつの時点か。

事務局 最終に回答があったものは、年明けの先週の木曜日に1通、2通程度であり、断続的に来ているという状況である。

小松副委員長 では、ほぼこのくらいということか。

事務局 そうである。

根本委員長 資料2-1には、所々、丸印が付いているものがあり、これは現時点での事務局としての注目している箇所ということか。2-2では四角で囲ってあるということか。

事務局 丸印については、アンケートを実施した上で、特色のある傾向がみられたところで、再編の視点から注目すべき点ということで丸を付けている。

根本委員長 非常に貴重なデータだと思うので、最終版を見ながら評価をしたいと思う。現時点で、気づいたところがあれば、丸が付いているところ以外を含めてコメントをいただけるか。

李委員 市民アンケートと利用者アンケートの調査の2種類のアンケート調査を実施する中で、同じ質問もあったのか。

事務局 どちらも属性の部分、どのような方かという部分は当然同じような質問になり、あと施設の利用頻度とか、そのような質問については同じような質問をしている。

李委員 全く一緒ではないが、その中では同じ質問も盛り込まれているということか。

事務局 そうである。

個々具体の芸術館や体育施設については、民営化、施設利用者に対して、その施設のあり方について、例えば民営化についてどう思うか、複合化についてどう思うかといった質問も資料2-2の最後で行っている。

李委員 可能であれば、どのような質問のやり方でアンケート調査を行ったのかについて、質問票も一緒に添付資料として見せていただけないか。

小松副委員長 利用者アンケートにあるレイ・ウェル鎌倉という施設が、簡単にどのような施設か、教えていただけるか。

事務局 公共施設白書の154ページを見ていただきたい。勤労福祉会館と言い、勤労市民の産業や文化・教養の向上と福祉増進を目的に設置された施設である。勤労者福祉の相談は、今は施設の一室を借りて行っており、この施設には、412席のホールのほか、会議室、和室、美術・工芸用の造形室、ダンスなどに利用できる多目的室、パーティ会食に利用できる集会室などがある。この施設は、子育て支援センターなどが併設された複合の施設である。

増井委員 市民アンケートについて、公共施設のあり方とか、優先すべき施設とかということは非常に重要だと思うが、今後、年齢や居住地によるクロス集計としてもまとめる予定なのか。

事務局 先ほどの業務協力者からの報告にあったように、クロス集計などでまとめる予定にしている。

根本委員長 他都市でのアンケート結果との比較は、どこかで行うのか。設問が違うので比べられないが、例えば、回答率はおよそ相場並みかという感じがする。属性も、無作為抽出の結果、得られる回答者属性としては非常によくばらついており、よく取れているという感じがする。

居住理由別という設問では、公共施設が充実しているから市に住むという人は、他の都市でも非常に少ない。それが改めて分かったということと、事前のイメージでは、教育の都合というものが、もう少し高くてもよいかと思っていたが、意外にそうではないということで、やや意外ではあったが、非常に有意な結果だと思う。

今後どうするかということについては、これまで通り新設・更新を行うというものが4%程度で、これは他よりも、やや少ないかもしれない。財政の事情等をよく理解いただいた結果だろうとは思う。どこも1割以内くらいであるので、それと同じような感じとみてもよいかもしい。

施設別には、義務教育施設が高いのは当然であるが、芸術館や老人福祉センターが他よりはやや高いという感じがする。それに比べ、保育園はやや高いが、子どもに関連する施設が、やや低いということで、このあたりに少し意識の違いが出ているかもしれない。

受益者負担について、光熱費は、何%くらいなのか、今はどうなのか、今より上がるのか、下がるのかという情報が入っていなかったという気がする。今は光熱費も負担していないということだとすると、何割くらい上がるのか、あるいは下がるのかといった、そのあたりの情報が少しあったほうがよかったと思う。

将来の運営方法について、「不必要である」というものは、施設として不必要であるという意味なのか、見直しが不必要であるという意味なのか、これだけでは少し分からないが、回答者が誤解をしていないということを確認して、恐らく、それなりに理解はしていただいていると思う。

利用者アンケートについては、延べ利用者数に占める実利用者数というのか、集中度というものが分かるような形になるか。サンプル調査だから分からないか。

小松副委員長 恐らく、このアンケートでは無理である。もし調べるとしたら、利用者名簿のようなものがあれば、それを分析するという形になるかと思う。事前登録はしているのか。

事務局 予約の際に登録をする施設等があるので、利用者をそのような形で限定して調べることは可能だと思う。

小松副委員長 全部をやる必要はないと思うが、できるところは、もし可能であれば、やっていただけるとよいかと思う。

根本委員長 非常に幅広い市民アンケートが取れており、市民全体の総意というものがなんとなく分かってきたと思う。利用者の方がどのくらいばらついて、幅広いのか、あるいは、ごく少数のところに集中しているのかによって、次のステップが違ってもいいかもしれない。

それでは、アンケート調査については、引き続き事務局のほうで分析をしていただき、進めていただく。

小松副委員長 色々と意見はあるが、我々団塊の世代あたりがそろそろ時間に余裕を持つようになってきて、結構使っているような感じもある。そのような年齢の差によって回答の傾向に違いがあるのかどうかということに、少し興味があるので、できれば問14くらいから後ろのところ、特に年齢と意見の関係も分析していただければと思う。

事務局 了解した。

南委員 アンケート調査は、これが初めてか。

事務局 初めてである。

南委員 10年前に実施していると、恐らく日常的な市民利用施設については、明らかに違っている部分が相当出てきたはずだと思う。

根本委員長 他と比べると、体育館やレイ・ウェル鎌倉の土・日の利用がとても少ない。やはり、リタイアされた方が平日利用して、勤め人や学生はほとんど利用していない。体育館は、日曜日はほとんどゼロとなっている。

小松副委員長 普通は逆である。

- 根本委員長 そのようなところを分析していけば、ニーズが分かる。
- 南委員 鎌倉芸術館については、非常に充実しているというところで認識されており、利用もかなり高い。これは何が理由なのか。鎌倉市のサイズにしては、比較的規模が大きいということによるのか。他のところのホール機能その他と比べてみると、意識が高く、多いという感じがする。
- 事務局 施設が比較的新しいということと、施設の機能が、高機能であるというところで、市民の方からは、使いやすく、充実しているという感想だと思う。
- 小松副委員長 催し物が良いのではないかと。非常に企画が良いから、私も、鎌倉市民ではないが、鎌倉芸術館の存在を知っている。よく色々なことをやっているのだから、それを目当てに来られる方が結構いると思う。
- 南委員 藤沢市でホールの機能についての話をしたときに、鎌倉市に芸術館があるため、藤沢市には要らないのではないかという議論がされたくらいだった。
- 根本委員長 藤沢市から分担金をもらって、さらに充実させるということもある。競争して同じようなことを行くと、お互いに貧しくなる。

(3) 基本方針（案）について

- 根本委員長 続いて、議題（3）の「基本方針（案）について」ということで、事前に一読いただいていると思うので、事務局からの説明はできるだけ簡潔にお願いします。
- 事務局 第2回の委員会では、素案という形で基本方針を見ていただいたが、今回は、これまでの議論や今後控えているパブリックコメントを踏まえ、見直しを行った。見直しの視点としては、市民の方が見られた場合に、理解しやすい内容、構成であることを意識したことに加え、基本方針部分の背景整理、トータルコストでの削減目標の設定、モデルパターンの基本手法の提示などについて見直しを行っている。時間の関係もあるので、主な変更点についてのみ説明する。
- 1 ページ目、なぜ、この基本方針を策定するのか、基本方針策定の背景という導入部分を、今回、新たに追加している。3 ページ目、公共施設を取り巻く本市の現状と課題では、施設、人口、財政のそれぞれの現状と課題、将来の更新コスト試算を整理している。前回からの変更点として、4 ページに公共施設の耐震状況を加えている。また、5 ページ以降の人口の現状と課題では、6 ページに今後の地域別での公共施設再編

の検討に欠かせない地域ごとの人口推移データを掲載している。また、8ページの将来の更新コスト試算では、前回まで試算中であった公共インフラの将来コスト試算を10ページに参考資料として掲載している。

続いて、12ページ、公共施設再編計画基本方針については、前回以降、体系の再整理を行った。1枚に取りまとめた20ページのA3の表について、表の中央下、前回までは「公共施設マネジメントの必要性」としていたところを「公共施設マネジメントの3原則」とし、表の右側の5つの取組方針の記述内容との重複を避けた整理を行った。公共施設マネジメントの3原則の1つ目は、行政サービス提供のあり方の見直し、2つ目は、財政と連動した適切な施設保全としており、これらは以前にも同趣旨の記載があったものである。3つ目に、新たな項目として、前回の委員会でも意見があったように、鎌倉独自の考え方として、市民が誇れる施設づくりという項目を掲げた。この項目の詳細内容は14ページに記載があり、鎌倉らしい歴史、文化、景観に配慮した施設整備を行うことと、市民力を活かした施設運営の大きく2つの内容としている。

表の右側、5つの取組方針には「アクションプラン」というサブタイトルを付けた。この中の変更点は、1つ目の項目、中長期的な視点からのマネジメントの実現とロードマップに沿った着実な推進の3点目の削減目標を、床面積削減だけではなく、トータルコストでの削減目標としたことである。このトータルコスト削減目標の設定については、これまでも議論があったように、長寿命化、維持管理コストの見直しによる削減、床面積の縮減による維持更新コストの削減、床面積の縮減とPPPなどの積極的な導入に伴うトータルコストの削減による効果により、約52%のトータルコストが理論上削減できるとして、これを目標値とした。なお、削減目標については、後ほど詳しく説明する。4番目の項目、全庁的な問題意識の共有と体制整備では、事業の実施に先立ち、公共施設マネジメントの観点で検証する事前協議制度の導入を加えている。

続いて、26ページ、公共施設再編計画策定へ向けてでは、平成25年度以降の公共施設再編計画の策定につながる内容を整理している。26ページについては、前回もこの委員会で指摘をいただいております、まずモデルパターンの基本手法を整理し、表に取りまとめている。それぞれのパターンを、床面積、施設コスト、運営コストごとにその効果を評価している。

28ページから32ページまでは、主なモデルパターンの組み合わせを例示している。この中には、より再編の事業をイメージしやすいように、

分かりやすくイラストを盛り込んでいる。

最後に、33ページには、前回も示している地域ごと、用途ごとの施設の配置状況を示した図で、改善検討の例を示している。34ページには、主な公共施設の配置状況を掲載している。

以上、前回からの主な変更点を説明した。続いて、削減目標の考え方や根拠などについて、詳しく説明させていただく。

事務局

(業務協力者)

それでは、削減目標について説明する。資料4のA3の用紙、資料3では該当ページが15ページとなっており、主に資料4について簡単に説明させていただく。

中央の改善の視点というところが削減項目になっている。1番目が長寿命化・維持管理コストの見直しによる削減ということで、建て替えの期間を60年から70年に変えるといった長寿命化によって、前回の試算から10%の削減ができるとした。維持管理コストの見直しを含めて行うことで、全体的には15%の削減ができるだろうということが1項目目になる。

2項目目が、人口減少による面積の削減というところになる。年末の段階から少し変わった部分を説明すると、人口予測について、最新の人口予測の結果では、20年後の平成42年の人口予測が16.3万人ということになった。その時点で、これから1人当たりの面積、どの程度を目標にしていくかということについて、現状では1人当たり2.23㎡/人が鎌倉市の状況になるが、これから目指すべきところとして、東洋大学で調査された全国の最小値の平均値を採用し、1.95㎡/人という数字を使うこととしている。その結果、延床面積を31.8万㎡ということで、現在から18.5%削減していくことをひとつの目標値とした。これが2項目目になる。

3項目目が、この面積の削減に伴ってトータルコストも削減できるのではないかという試算の結果になる。トータルコストは白書で把握しており、それに面積削減分を反映させていくと、トータルコストの削減として7.5億円/年の削減となる。さらに、PPP等の積極的な導入による削減分が4.6億円/年ということで、トータルで12.1億円/年の削減とした。

これらの削減額を将来の公共施設の更新投資に充当していくということで、削減効果のほうに盛り込んでいくことにし、改善の視点ⅠからⅢ番を総合的に実施していくことによって、最初に試算をした56.7億円の年間の更新コストを、27.2億円/年まで削減するというのを削減目

標にしている。27.2億円/年という数字は、直近の3年間の20.2億円/年と比べても、まだ1.3倍ということで、イコールにはなっていないが、この部分については市有地の低未利用の土地を売却し、その売却分を充てるなど、まだまだ目指していける可能性があるのではないかとということで、このあたりを削減目標にしてはどうかとしている。

根本委員長

それでは、審議に入りたいと思う。今回、インフラ部分が追加されたということで、最後のⅠ+Ⅱ+Ⅲの削減効果イメージはよいが、これとインフラの部分との関係はどのようになってくるのか。公共施設の方針であるから、それはそれで別にやるということか。

事務局

9ページに「公共施設とインフラ」ということで説明をしている。昨年から公共施設白書を作り、取り組んでいることは、公共建築物についてである。ただし、当然インフラもこれから先、更新の経費が相当財政の負担になるということである。インフラと建物、性質が若干異なるということで、今回の基本方針においては、公共建築物のみ、どのようにこれからあり方を検討していくかということで絞っており、将来のインフラ、道路、下水道等は別途、別のプランを作り、そのあり方、対応を検討していくことにしている。

根本委員長

「将来のインフラ、道路、下水道等は別途、別のプランを作り、そのあり方、対応を検討していくことにしている。」ということは、どこかに書いてあるのか。

事務局

文章では、9ページのところでしか触れていない。

根本委員長

これは鎌倉市に限ったことではないが、公共施設の再編で使える手法は、ストレートにインフラには使えないため、より厳しくなるということで、公共施設の方で、もっと踏み込んで削減をしなければ、インフラの削減部分が出てこないということがある。

また、共通に使えるはずの財源を公共施設で先食いをしてしまうということ、具体的にいうと、低未利用地の市有地売却については、それを使えば公共施設は足りるとなるのだが、それをインフラには使えなくなってしまうため、公共施設の部分で一方的に書いてしまうと、インフラの方では自分の手を縛ってしまうことになる。問題提起は非常によいが、書き方のところはもう少し工夫をしたほうがよいのではないか。インフラ部分を見直した結果、公共施設の方にもフィードバックされる可能性があるということは、少なくとも言うておかなければならない。

インフラに関しては、道路、橋りょう、下水道となるが、水道や公園はどのような扱いか。

事務局 本市の場合は、水道は神奈川県企業庁が持っているため、本市の公共施設という扱いではない。公園については、公園の施設自体は公園の担当のほうで、別途公園の計画を作成している。ただし、管理棟等は、公共建築物ということで、ここで一緒に検討するという形になる。

南委員 鎌倉独自の問題として、緑地の保全ということで相当買い取っており、その管理は、どのような位置付けになっているのか。放置するというわけにはいかない。公園とするのであれば、非常に分かりやすいが、公園にはなっていない。要するに、緑地保全であるため、そのようなものも公園と含めて考えなければならない。これは鎌倉の独自の問題で、取得費用としても、それなりの費用がかかっており、維持管理費用も相当あるのだろうと思う。

根本委員長 それについては、検討しなければならない。

市民アンケートで自然が一番評価されているということは、完全な自然もあるが、造られて、保全されている自然への評価が非常に高いということもある。公園や街路樹とか、そのような維持は実際には相当かかっているはずで、今までと同じでよいのか、それについても足りなくなるのかというところが少し気になる。

南委員 公共施設とインフラについて、9ページにこの4行だけでは少し厳しい。委員長が言うように、公共施設とインフラのどちらが大きく、どの程度先食いをする、しないという問題が出てくるので、大筋のところでは何が、どの程度か、あるいは全国的な平均値が、どの程度か等といったデータがなければ、公共施設だけを考え、大変だが何とかなると思ったら、インフラはもっと大変だったということになると思う。おおよその数字等は、何か出ないか。

事務局 公園、緑地関係の保全については、このような課題で担当の部署と調整をしていないため、それについては一度、調整させていただき、課題として、どのようなボリュームで捉えていけばよいのかというところを調整した上で、表記を少し修正していきたいと思う。

南委員 直接こちらには関係していないが、例の笹子トンネルの問題はかなり尾を引くと思う。今、首都高速道路の問題も出てきており、ニュース性としては、インフラの部分だけに目がいつている。もちろん公共施設もくつついてはいるが、マスコミの論調からいえば、少し低くみられているのではないかと思う。しかし、実は市民利用ということを考えると、公共施設も相当のウェイトで、前回、紙で意見を言っただけではあるが、もし事故が起こった場合、ケガをした場合には、公共施設でもやはり、

刑事事件というところまで発展する。笹子トンネルの場合には、3日後には山梨県警察が、すぐに家宅捜索に入ったくらいであるから、それなりの緊張感を全庁的に持っていただかなければならない。それについての比較の問題でいうと、インフラと公共施設との関係から、公共施設とはこのようなものだということをもう少し明確に出したほうがよいかなと思う。

根本委員長
南委員
増井委員

それについては検討していただきたい。

インフラの問題については簡潔な内容で結構である。

削減目標の設定や削減率を設定するため、現状と改善を行った場合の比較を出していると思うが、公共施設マネジメントはトータルコストで考えるということで、13ページにも人件費も含めて考えるという考え方で出ている。人件費はいわゆる普通に公共施設に付随するところの窓口業務や運営管理ということではなく、これをみると、全職員の人件費も対象として考えているということだと思う。それに対して、現状の基準になるコスト計算では、人件費が入っていないようだが、比較をするときのバランス、金額としてはどうなのか。現状の部分では、そのあたりの金額は入っているのか。

事務局

資料4、3ページ目の一番右の囲ってある部分について、まず現状のところ、**II**と書いてある施設にかかる運営のコストについて、白書作成時に、すべての施設の把握はできなかったのであるが、ほとんどの施設について、運営のコスト、人件費等を把握した。今回の試算では、それを全体の床面積に置き換えた場合に、当然これだけあるだろうという、あくまで試算となっている。その中で現状を捉えて、床面積が減る分を下げたいこうということで設定している。

増井委員が言ったように、本来は、資料4の1ページ目、左側の現状のところは施設の更新の経費だけである。ここに運営のコストも入って、初めてトータルの運営コストということになるかと思うが、総務省のソフトを使って、まずは施設の実態ということで把握した経緯があるので、まずは現状の施設の更新時期の負荷を減らす改善の方策として、人件費の削減等の運営のコストも入れていくという考えをとった。本来は、増井委員の言うように、トータルのコストがあって、トータルのコストからどれだけ削減するのかという形がベストなのかとは思っている。

増井委員

すると、やはり、比較しての削減率というものは、本来の計算としては少し違うのではないかなと思う。

事務局 工夫をして施設の維持管理コストを下げる様々な手法を使ってもなかなか下げきれないということ、運営コストの人件費等の削減により、鎌倉市としてのトータルの経費の削減を考えている。

増井委員 このままでは誤解を生む気もする。

根本委員長 具体的に、こうしたほうがよいのではないかという意見はあるか。

増井委員 比較としては合っていないということである。

小松副委員長 資料4の3ページに、面積を1%削減したときの削減コストが0.182億円と書いてある。この中には人件費も入っているということか。

事務局 黄色のところは運営のコストであるので、青のところは施設のコストとなる。

小松副委員長 黄色のところに入件費が入っているということか。

事務局 そうである。

小松副委員長 ややみえにくいのは確かである。

根本委員長 **II**の四角に18.5%削減したときの試算と書いてあり、0.182億円×18.5%と書くと、これは算数的には間違いとなる。「%」は取ったほうがよい。下の式も同じで、「18.5」だけにしておいたほうがよいと思う。

根本委員長 まず、施設費、維持管理費、運営費を、それぞれどのような前提でみているかというものの整理が、淡々と最初にあった上で、この前提で試算するとこのようになるというものである。運営費に関しては、今は50%であるが、0%だったらどうなのか、100%だったらどうなのかというものが、資料上ある程度目安がつくように、定義を明確にしていってほしいと思う。

事務局 また、先ほどの話とも関連し、どのタイミングで実施するかということについて、この計算はどのようにしたのか。総額に対して掛けているのか。どこかのタイミングで、更新はするが、100%更新する場合や、しない場合など、何通りかあり、そこから先がコストに効いてくるということである。だから、最終年度に実施しても、それはほとんど効かない。

事務局 40年間の中でみており、最終的に理論上削減できるだろうといったものを40年後に達成できるとしている。

根本委員長 40年後に達成するということは、単純に2分の1しか効いてこない。その関係が、この資料からだけではよく分からない。40年後に-40%にしたとしても、平均的には20%しか効いてこないのではないか。計算の仕方がどのようになって、どの部分をもってこの数字を出しているのかというところが分かりにくい。

小松副委員長 来年、大幅に下げるとすると丸々効くが、使いながら、少しずつという、減っていく分が、三角形になる。下の三角形は残ってしまい、それで2分の1という話になる。あるいは、40年間の中で、最後の最後の年に大幅に下げても全然変わらないという、そのような議論になる。だから、どのタイミングで、どう減らしていくかということが結構大事な話になる。

事務局 現状のトータルコストに対して、40年後には約52%まで下がるとしている。

小松副委員長 トータルで負担しなければならない費用は約52%下がるわけではなく、40年間、約26%分は、負担が続くということである。毎年一定率だけ下げていって、最後に約52%にするとしても、徐々に減っていくだけであって、今のコストはそのまま残るわけである。

それで大丈夫かという話である。これは、ほかのところでも同じような話があり、結構間違える。

南委員 40年後時点のことを言っているのではないという。

小松副委員長 その間の財政負担は当然残るということになる。

根本委員長 それが分からないと考えようがないという感じがする。これでよいのかどうか、対応が図れるものなのかどうかを評価するにあたっては、今の点は非常に大事である。

小松副委員長 40年が長すぎるかもしれない。10年くらいでやるということになれば、約26%が10年分に圧縮されるため、費用負担はもっと少なくなる。現状を維持するという場合もあり、現状維持のままいくとどうなるかというところも一方ではある。今のままやっていく分には、施設は次第に老朽化するにしても、負担は少ない。そのあたりの関係がどうなるのかについて、いつ、どのように切り替えて、どう負担を組むか、40年間のお金の負担の仕方のようなものもきちんとシミュレートしておかなければならないのではないかという気はする。

事務局 そのような意味では、目標値を設定するための試算ということで約52%、理論上このようなことができるだろうということであり、実際には、初動期から一気に下げるということは当然できないが、様々な取り組みを行い、財政上、対応できる範囲で施設を維持管理できるように様々な手法を展開していくということになるだろうと思う。

小松副委員長 具体的には、ロードマップというか、それができてこなければ、40年間に幾ら必要であるという話は、できないのだろうと思う。ただし、今のようなことがあるので、約52%下げるから安心であるとは言いきれ

ないところがあり、それについてはあまり議論されておらず、どこの都市でもあまり議論していないところである。やはり、よく分からないところがあるところはどうしても残ってしまう。

根本委員長

正確に書くと、40年平均で約52%削減するというのが目標だろう。それは、なだらかに行う場合もあるし、このように行う場合もあるだろうし、そのパターンがまだ計算されていないのであれば、パターン抜きで、平均すると約52%削減ということが正確な表現になると思う。だから、40年後にではなくて、40年間でとすると、受け止め方がかなり違ってきて、それが正しいとすると、相当厳しい目標ということになる。

小松副委員長

40年後に約52%削減できるとして、40年間の施設の状況の推移を考えると、現状のままでしばらくは維持していくというパターンがある。お金を出さないで、いわゆる老朽化が進行することに任せてという状況が過渡期としてはある。その場合に、いったいどうなるのか、想像はできないが、放置しておく、最悪は今ままで40年間使い続けなければならない施設が出てくる。

南委員

最近、様々なところで話題になってきたのであるが、ファイナンスの問題だけで、コーポレートファイナンスとプロジェクトファイナンスの問題を分けて考えなければならないのではないかと。つまり、これだとコーポレートファイナンス、トータルのもので、市の職員ないしは市民に対して、このような厳しい状況にあるということ、40年間という枠組みを示したにすぎなく、これを示したところでは何も進まないのである。実際にこれを進めるためには、一つひとつの具体的な施設の統廃合や、様々な施設の更新の問題が出てくる。これは、それぞれがプロジェクトになってくるため、これに対して、きちんとした考え方を、本来は並行的に進めて、プロジェクトの積み上げの中で、これを削減し、早めに行けるとか、先送りになるということが出てくる。今、様々な自治体で、コーポレートファイナンスのレベル、つまりマクロというところで、削減率をどうするかという議論が出てきたのであるが、これを達成するための個別の問題については、どこもかしこもモデルは出ているが、まだ棚上げになっている。小松副委員長が発言したような形で、一つひとつのプロジェクトの仕上げ具合によって、全体のマクロが変わってきてしまう。その整合性については、相当厳しい課題だろうという気がする。

小松副委員長

それをやりだしたら、大変なことになる。

南委員

大変なのである。そう簡単にできることではない。だから、あえて、ここでこのようにしろという意味ではないが、そのような課題が、やれ

ばやるほど出てきてしまう。必ずもう一回元に戻るといふか、ここでは、40年間は、なんとなく分かるようであり、実は厳しい状況であるということだけが分かった。それでは、どうするのかという個別具体的なところで、もう一回それを精査しながら、検証をしていかなければならない。

李委員

以前の委員会でも発言したことで、40年後を正確に予測することは、世の中の誰にもできないことで、40年間のスパンでこれくらいは目指すという方針をまず出し、それは間違っても別に構わない。その中で、トータルコスト的に40年間で約52%を削減するために努力すると、それなりの成果は出せると考えられる。しかし、これを具体的にどう実現していくかを考えたときに、このような方針を実現するために出した具体的な計画及び実行、つまり、今後の10年のことが一番大事なところになるのではないかと思う。

資料3の21ページをみると、進め方として、総合計画のもとでこの基本方針があり、新鎌倉行政経営戦略プランがある。都市マスタープランがあり、環境基本計画があり、その下に個別計画があり、このようなフロー図のもとで大きなサイクルを回して、その中で小さなPDCAサイクルを回しながら、それを大きなサイクルにまた反映する。そのような流れを作っていく。それを10年計画で、基本計画を行う中で、さらに細かく実現していくことを具体化することが、今後の作業の大事なポイントになるのではないかと思う。

そこで、モデルパターンの基本手法の中で、具体的に1つの施設を対象として縮減していく方針もあり、その他に、他の施設に変えることであったり、広域連携だったり、このようなことを地道に実現していくことが非常に大事ではないかと思う。市民からのアンケートでもそのような話が少し出ており、鎌倉市の市民がここに住んでいる理由として「公共施設の整備状況」に関する数値が一番低かったことは結構着目すべきことではないかと思う。ここまで調べてみた結果、今後は減らしていく方法しかないと明らかになったので、そのような市民からの意見を徹底的に活用しながら10年間の今後の実施計画を進めていければよいのではないかと思う。理論上で、コストや考え方における問題点は、色々あると思う。しかし、問題があることは当然だと思うので、今後、具体的に実践して行く中で見直していく方向でよいのではないかと思う。

小松副委員長

恐らく、プロジェクト管理的に考えなくてはならず、40年で約52%という目標があるとすると、個々のプロジェクトを行うときに、これで何%削減できた、これで何%削減できたという管理をきちんと行いなが

ら目標を達成することが必要になるのではないかと思います。それは我々の仕事ではなく、むしろ市としてそれをどこまで徹底できるかという話であると思う。

増井委員

今年度は、とにかく危機感を共有するというか、現状を市民の皆さんに理解していただくということと同時に、この改善の視点は、あくまでも試算であるが、このような方法論があるということをしきちんと知らせ、一緒に考えていただくための情報をしっかりと伝えるということが、重要なことではないかと思う。市民アンケートを見ると、皆さんが再編に対し割と理解を示しているようであり、話し合いができる素地があるのではないのかという感触が感じられる。

先ほど、私が投げかけたことについては、現状のところ、白書で作られた更新投資の数字やグラフというものは、非常に現状の危機感を感じさせるもので重要であるが、トータルの人件費を全部入れるのであれば、そこの部分をプラスして、元の現状を入れて比較すれば、単純計算として、削減目標率はもっと緩やかになるのではないかと考えた。いずれにしろ、改善のところにはトータルの人件費が入っているが、現状には全ては入っていないという話であった。

小松副委員長

インフラの話も当然入ってくるし、行政改革の話も入ってくるし、公共施設はトータルの中の一部だろうと思う。その中で評価されるべき話であるから、我々としては、公共施設は約52%、40年後に削減という、費用的にその目標はとにかく出した。他でどうするかは、それをみながら、バランスを考え、市長の責任、あるいは市の幹部の責任という形でやっていただくしかないと思う。これは本当に経営の話そのものとなる。我々としては、削減目標を出すところで、それ以上突っ込むことは、難しいという気が少ししている。

増井委員

細かいことで気になった部分に、数式が合っているのかがひとつと、現実をみれば、このように削減、削減と言っているのであるが、この削減をするにあたって、例えば長寿命化や、延命化をするための費用がプラスでかかるということも本当はありえるのであり、あくまでも、このような形で切れば、削減目標はこの程度ということがこの資料なのだろうと理解はしている。

小松副委員長

それは、恐らく報告書全体の整合性がとれているかどうかということだけだと思う。人件費が一方では入っているようにみえて、一方では入っていないようにみえるところが問題で、そこは整理をしていただいたほうがよいのではないかと思います。

事務局

現状、捉えているものは、あくまで施設の更新費だけである。これが、今、2.8倍ということが課題になり、ここからスタートしている。ただし、この2.8倍を、これから40年間で1倍にどれだけ近づけることができるかということで、今回試算した3つの改善方法で、1番目と2番目に関しては施設に関わってくるため、当然ベースとなった額は施設の維持更新費というところである。ただし、それだけでは、全然収まっていけないわけである。そこで、どうしようかということで加えたものが、トータルコストの運営の経費である。本来は、施設の維持管理費だけ、そこだけ何か改善を加えて、もう少し極端に、例えば床面積を減らしてしまうということが仮にできるのであれば、そこだけ減らしていくことで、1倍に極力近づけることはできるが、実際そのような選択肢はなかなか難しいと思うので、職員の人件費、あるいは運営にかかる様々な経費を工夫して、その削減分のところにそれらの経費の削減分を持っていくという考え方をとっている。

小松副委員長

多少曖昧に書かざるを得ない部分があるということである。

根本委員長

19ページのアクションプランについては、施設にかかるトータルコストを約52%削減すると書いてあるので、この書き方では、40年後とかということではないであり、このような書き方であれば正しいのだろうと思う。そのあたりが曖昧にならないように、全てを言いきることは上手に表現できないかもしれないが、まず事務方というか、委員会で違う定義として議論するということはおかしいので、その整理をしっかりといただき、表現としては、これでよいのではないかと思う。

議論を先に進めさせていただくと、5つの取組方針、アクションプランがこの5つでよいかということと、26ページ以降のモデルパターン、そのあたりに関してご意見をいただけるか。

小松副委員長

モデルパターンの基本手法について、「○」「△」の説明が書いていない。

事務局

凡例を設ける。

小松副委員長

「△」は、あまり効果がないというか、大きな効果は見込めないということか。

事務局

そのような区分けをしている。

根本委員長

このモデルパターンは、アクションプランの(2)を実現するための具体的な方策ということか。アクションプランとモデルパターンの連続性は、モデルパターンの基本手法、26、27ページの図から得られるのであるが、26ページの基本手法の施設・機能の見直しや運営の見直しというものは、26ページで初めて出てくる項目であるか。

事務局 20ページの取組方針の中では、例えば、1番の1つ目のところには、今後は新規の単独施設整備はしない、基本的に複合化を行うという部分が若干は出ている。

根本委員長 何箇所かに分散している。そこのつながりが、26ページで初めて出てくる。IT化とかは初めて出てくるのではないか。そのため、つなげるためには、26ページで初めて出てくる概念は19ページの段階で出しておく。すると、つながった上で、その中で特にモデル性が高いというか、応用が可能な類いのものをパターンとして3つ考えているということになる。

小松副委員長 ただし、ここで言っている業務改善の中のIT化、受益者負担の見直しという話は、施設そのものの話というよりは、行政サービスのあり方をどうするかという話である。このことによってコストが下がるとか、収益が上がるということはあるが、それは施設とは直接関係ないことではないかと思う。もし施設に絡めるとすると、例えば、IT化によって施設の機能の見直しにつながって、例えば、図書をコンビニで受け取れるようにするなどという話を入れれば、それは施設の削減という形につながってくるわけである。むしろ、ここで言っている話では、施設機能の見直しの中に、行政サービスのあり方を変えて施設を縮小するという話につながれば、これでよいだろうと思う。

受益者負担の見直しの話は、少し次元が違うのではないかという気もする。むしろ民営化のような話にやや近い。どちらかというところ、運営の見直しのところである。

根本委員長 アクションプランのほうには入るが、モデルパターンのほうには入らない。受益者負担に関しては、逆かもしれない。IT化は、モデルパターンの②のところで行おうとしているので、これは施設に関わる話という整理である。19ページ、26ページ、28ページ以降の関係が切れないように、つなげていただきたい。

南委員 アクションプランの(2)で、施設を資産としてとらえた有効活用に縛られてしまうと、ある施設に何でも放り込めばよいのではないかと議論になってしまう。すると、これはずれる可能性があると思う。実は、これとは別個に、機能の面で考えた場合に、どうなのかという見直しもある。例えば、市民にとって一番身近な支所機能のようなものについて、証明書の発行をみた場合に、支所が、今、要るのかと、これは最初の頃に言ったことで、例えば大船のルミネのような小さなところで8割方の証明書の発行ができれば、今の支所機能はほとんど要らなくなる

可能性がある。これはきちんと調べなければならないが、そうすると、市民にとって一番身近な市役所機能というものはいったい何であるのか。福祉サービスその他についても、皆が市役所に来ていて、支所でそれが完結しないのであれば、一元化して証明書の発行はバラバラに行ってもよいのではないか。そうすることで数が減るとかである。

例えば、図書館の機能というものが何かと考えると、貸し出しであれば、どこか別の学校図書で貸し出せばよい。ただし、今、滞在型の人が増えているのであれば、滞在空間をどのように整備するかといった場合に、生涯学習機能とか、支所機能の一部とか、空いているスペースをどのように開放するかという問題になってくるかもしれない。当然、生涯学習の機能というものが、何かを考えた場合には、もっと様々なことがある。

さらに言うと、スポーツ機能も体育館をイメージするが、体育館で行うスポーツよりも、むしろ公民館の多目的室で行うようなフラダンス、ヨガなどの方が、圧倒的に需要が多いとすると、スポーツ機能をトータルで考えた場合には、学校の開放も含めて、もっと多くの活用できる施設があるだろう。

このモデルにあるように、プールについても、年間1箇月しか使用していない学校のプールが本当に必要かという話になる。複合化して、バスで輸送した方が、小中学校のプール、水泳機能としては、その方が効率的であるということになる。

機能でみた場合には、全部という意味ではなく、今言ったような市民の証明書発行とか、図書館機能、生涯学習機能、あるいはスポーツ機能などは、施設そのものについて、今ある施設が要らなくなるかもしれない。その面からみた上での多機能化、一つの施設の活用方法というものはあるかもしれない。それについては、どこかに入れておく必要があるのではないかと思う。

施設を見直すということは、全部見直さなければならない。今言った全ての機能をとるわけにはいかないので、幾つか典型的な機能を、4つ、5つくらい、施設としてどう実現するのかというものがうまくマッチングすると、施設の多機能化がもう少し大きな意味で前進するのではないか。

根本委員長

アクションプランの(2)の施設の有効活用ということに限定されるが、施設と機能の分離があり、分離した結果、要らなくなった施設は要らなく、活用できるものは活用するということだと思うので、機能の見

直しのようなことも、施設との関連では言っていかなければならないと思う。だから、(2)に入れて、モデルパターンとしては、今でも、できるといえばできるが、コンビニの活用とか、そのようなものがあるのもよいのかもしれない。まさに窓口というか、支所機能を支所という専用施設を持たなくてもできるようにすることで、支所の負担を減らして、他のものへ財源を向けられるということであるから、それをどのように考えるか。今のところ、モデルパターンにそれはない。

小松副委員長 大事なことは、機能と施設をまず分離して、再構築するというか、そのような視点がこれから要るような気がする。それが大前提になり、このような話が出てきている。2番で有効活用と言われると、私は、その施設はずっと置いておき、とにかく無理やりでも使用するという話になる傾向が強い気がする。すると、結局、施設は減らなく、機能ばかりがやたらに増える。そこに人件費がかかってくるという話になると、本末転倒で、そのあたりが少し読めるようなことが書いてあるとよいと思う。

事務局 表の中央、3原則の1つ目のところに「施設と機能の分離」というところで整理をしているので、このあたりを2のところにもう少し加える。

南委員 ここの原則のほうが大きいですが、機能の分離については、アクションプランになると無くなってしまう。単に多機能化のところにも全部集約されるので、もう少し議論を進めたほうがよいと思う。

根本委員長 公共施設を伴わない公共サービスということなのだろう。モデルパターン自体が、施設概念にとらわれているような感じであるため、そのような言葉がしっかり入り、モデルパターンにあってしかるべきことのような気がする。

小松副委員長 行政のコンビニのようなものを多数置いて、あらゆることを全部そこで済ませられるとか、そのようなあり方も可能性としてはあるような気がする。

南委員 モデルの中に取り込むとすると、鎌倉独自の問題ではあるが、支所機能と生涯学習センターと図書館の分館が併合している。ところが、支所機能が最も空いている。稼働率が悪いという大変であるが、図書館は何が問題なのかというと、図書は多数あるが、閲覧スペースが全くない。その一方で、生涯学習センターでも、閲覧室は満杯状態で、ほとんど入り込む余地がない。しかし、支所の部分は空いているということがある。それぞれに個性があるので同じにはできないが、この3つのことをうまく組み合わせるだけで、あの使い勝手が相当変わる。

(4) シンポジウムについて

(5) 意見公募手続（パブリックコメント）について

根本委員長 それでは、議題（4）のシンポジウムと議題（5）のパブリックコメントについて、一括して事務局から説明をお願いする。

事務局 議題（4）公共施設再編計画に係るシンポジウムの開催について、説明する。これまで当委員会で案内してきた今年度のスケジュールにもあるように、2月2日、土曜日、10時から12時で、鎌倉商工会議所の地下ホールにてシンポジウムを開催する。内容は、資料5の裏面にあるように、市長あいさつ、根本委員長の基調講演として、「公共施設マネジメントはなぜ必要か」～物理的崩壊と財政破たんを避ける道～というタイトルの基調講演を行っていただくものである。その後、本市の取り組み状況の説明、そして、根本委員長のコーディネートにより、委員によるパネルディスカッション「どうする？鎌倉市の公共施設」を行い、最後に、市民からの質疑応答を予定している。

 続いて、議題（5）意見公募手続（パブリックコメント）の実施について説明する。これについても、スケジュールにあるように、実施したいと考えている。今回の委員会で配付した資料をベースに、字句等修正を加えた上でパブリックコメントを実施していきたいと考えている。実施時期は、この委員会後、速やかに実施したいと考えており、鎌倉市意見公募手続条例に基づき、対象者を市内在住・在勤・在学か本市に納税義務がある人とし、実施期間は、公表の日から起算して30日以上の間を設けることを予定している。なお、資料の閲覧場所は市ホームページ、本庁舎、各支所としたいと考えている。

根本委員長 それでは、まず委員の皆にも参加いただくシンポジウムについて、このような形で、もう案内は始めているのか。パネルディスカッションは、1時間くらいか。

事務局 1時間弱である。質問の時間も入れ、45分か50分くらいとなる。

根本委員長 委員の皆に存分にお話をいただきたいところではあるが、時間の限りがあるため、一人3回くらいだと思う。1問目は公共施設マネジメント全体の、自身のこのテーマへの取り組みの状況や、今まで経験してきたこと、このような基本的な考え方を持っているなどの大きな話となり、2問目が、鎌倉市の検討に参加し、鎌倉市においてはどのように感じているのか、どうすべきだと思っているのかということで、来場者は市民

の方が多と思うので、市民に対してどのようなメッセージを出していきたいのか、行政に対する注文などとなる。3問目は、残り時間ということで、言い足りなかったこと、あるいは委員相互で質問があれば、質問していただくという感じかと思う。あらかじめ自分の言いたいことを3つに分けておいていただくと重複しなくてよいかと思う。参加者の属性は、まだ全く分からないのか。

事務局

まだ、分かっていない。

根本委員長

地元の企業の関心はどのような感じか。

事務局

特に企業の関係者から、この点についての問い合わせ等はないが、周知の段階では、商工会議所のほうにも周知いただいているので、当然、地元の方にも企業の方にも参加いただけるものと思う。

根本委員長

商工会議所に少し補足してもよいと思うことは、公共施設の整備や再編のやり方が今までと変わってくるということである。維持補修など、ある意味、地元の企業にとってのチャンスが巡ってくるということで、そこにしっかりしたノウハウを出してケアをしてもらえれば、市民にとっても、財政にとってもプラスになり、なおかつ企業のチャンスにもなるというメッセージがしっかりと届いているかということである。何となく関係ないと思うと、「鎌倉市の企業は、そんなものか」と思ってしまっているので、そうではないというメッセージをしっかりと出していただくようお願いしたい。

では、パブリックコメントのほうはいかがか。やり方としては、通常のやり方である。

南委員

この基本方針をしっかりと実施しなければ、どのようになるのか、つまり、公共施設だけの問題ではなく、鎌倉市の現状からすると、財政的に相当大きな問題があるということで、公共施設を財政的に約52%、金額で削減していかなければ、どこにしわ寄せがいくのか、教育なのか、福祉なのか、医療なのか、トータルとしてサービスが大幅に低くなるということが、どこかに臭わなければ、アンケートを見ても公共施設を使っていない人がほとんどであるため、コメントがぶれてしまう可能性があると思う。どのようにすればよいかをいつも考えているが難しい。公共施設をこのままにした場合、福祉の何かが無くなるとは言い切れない。

小松副委員長

ひとつに、学校等の一番身近な環境が良くならない。雨漏りはするし、水は出ないし、トイレは流れないということになり、極端なことを言うと、そのような学校が多くなるということではないか。

南委員 根本委員長の「朽ちるインフラ」のプロローグのように、公共施設を
放置すると、公共施設の問題では全然なく、街全体が死んでしまうとい
うストーリーを示してあげなければ、「公共施設のパブリックコメント
か」ということで、頑丈な方がよいとか、多機能の方がよいとか出てく
るわけである。しかし、自分の問題として考えたときに、「そんなレベ
ルではない」というところが何か伝わるとよいと思う。

事務局 今回の基本方針の資料の15ページに簡単な絵で示しており、このまま
にした場合、今の規模の施設を維持保全する場合に、今、市民一人当た
り12,000円かかっているものが2.8倍になるとか、総量で64%圧縮しな
ければ成り立たないという話を機会があるごとにさせていただいている。

根本委員長 さいたま市では、「はじめに」というところを委員長名で書き、それ
を原文のままホームページに貼り、それを見なければ先に進めないとい
うことにした。読んでいただいたかどうかは分からないが、今回のアン
ケート的な回答であった。これを全部読めということでは、少しかわい
そうなところがあるので、要するに何を言いたいのか、この「はじめに」
を平易に書き、そこだけ読めば、おおよそのエッセンスが分かるよう
なものが付いてくれば、大きく違うと思う。そのような意味では、役所用
語で、なかなか頭に入ってこないところがあるため、市民に語りかける
という、市民の責任を問うという感じである。シンポジウムの話をし
短くして書き下ろすということは可能だと思う。何日から実施する予定
か。

事務局 1週間くらいで作業をしたいと思っている。

根本委員長 1週間というと、先ほどの宿題が結構あったと思うので、その修正結
果を委員のほうでも見る時間が少し必要だろうと思う。

小松副委員長 どのような意見が出るか分からないが、せっかくシンポジウムを開催
するのだから、それを反映させるということでもよいのではという気は
する。

事務局 公募の期間が、1箇月という期間にとらわれてしまうため、そのバラ
ンスを考え、1月末を目途に、なるべく1月末くらいには公表ができる
ような形で考えている。

根本委員長 「はじめに」を一所懸命に書くのはよいが、要修正の部分が、このま
ま出てしまうと、数値目標が40年後でよいのかなど、そのような質問が
出たときに、答えられないということになるので、そこを詰める作業が
間に合うかどうかである。それが一両日中に間に合わなければ。その作

業が厳しい感じがする。

それでは、他に今まで議論をしていなかった論点など、言い足りなかったことがあれば、出していただきたい。

瀧澤委員

特段、基本的に前回の修正の中で結構だと思うが、ひとつ気になることは、20ページの基本的な考えで、マネジメントの3原則を位置付けたことはよいが、その中で特に市民が誇れる施設づくり、歴史、文化、そこにつながる具体的な取組方針とか、あるいはモデルとかについて、マネジメントでかなり前回論議のあったところが以下に続いていないので、どのように読み込むのかという部分が少し気になった。どのように、以下の部分では理解したらよいのか。

事務局

アクションプランでは具体的な取り組みのところで触れていないので、そこは項目立てをしたいということと、先ほどのモデルパターンのところでいただいた修正に加え、そのあたりも少し加えていきたいと思う。

根本委員長

今さらな感じはするが、「施設を資産ととらえ」というところが、やや踏み込みすぎという表現であることと、散見される感じがする。資産であると同時に負債でもあるため、「資産ととらえるのですね。それでは、どんどんやりましょう」という、そのような話ではないというのが全体のトーンであり、そのような意味では、先ほどの2の書き替えの議論と共通する。

施設自体を誇るのではなく、施設を使って行われている機能が誇りの対象であり、ただし、施設に関しても、それを損なわない範囲で考える、配慮するということだから、少し主客が逆かと思う。そうしなければ、恐らく行政の方が自分で困ってしまう。

瀧澤委員

いわゆる「施設づくり」というフレーズが、全体のイメージとして、言葉として、少し逆行しているのではないか。施設のあり方とか、考え方とか、そのような文言でなければ、アクションプランなどへつながっていかないのではないか。

小松副委員長

「市民が誇れる施設づくり」という言い方より、鎌倉にふさわしい施設のあり方を考える。「つくり」というと、また、お金をどこからか持ってきてハコモノを造るというイメージに少しつながってしまうので、まちづくりという言葉と同じ「つくり」だとは思いますが、そこは工夫が要るかという気はしている。

根本委員長

施設のあり方という方がよいだろう。無いということも含めて、施設のあり方。

施設の管理と運営の方式について、アクションプランの（３）のところ、市民・民間事業者との協働で、もう少し具体的な手法をそろそろ検討しておかなければと思っている。別の自治体で色々を行っているが、期限が迫った時から考えても、事業手法として、PFIを使うのか、PPPを使うのかとか、その時点から検討していくと、更新の時期その他で、時間的には全然間に合わない。

維持管理にしても、ここでも単にコスト削減の手段としてしか書いていないが、例えば指定管理者制度について、実は指定管理のやり方には、もう少しバラエティがあり、あくまでも公共施設の管理が指定管理であるわけで、直営や指定管理や委託とあるが、この区別をどのようにするかというと、純粹直営もないし、純粹民間もないわけである。最適な分担としてみると、施設は指定管理であるが、図書館や学芸部ではどうしても直営で行うということであれば、学芸部、司書部は直営でやるのか、施設の最適な運営方法は、今あるメニュー以外にある。

それを実現するときに、どうするかといったら、行政施設の中に、民間施設として民間に投資をしてもらい、そこに運営権まで含めて任せてしまうということも当然あるわけで、それに対して市債の活用をどうするかとか、あるいは、プロジェクトファイナンスで民間資金をどのように導入するかとかがあり、地方債と民間の調達資金の差額は、施設の整備期間から見ると、むしろ民間の資金を導入したほうがスピードの速さで金利差を補うことができるかもしれない。あるいは、一部には市民公募債のようなミニ公募債で資金調達をすとか、総合的なファイナンスの手法、あるいは事業手法、管理手法がもっと整理されるべきだと思う。

非常に固定的なイメージで、PFI、PPPがあり、指定管理があり、業務委託がありというところの範囲でとどまっているので、なかなか発展しない。例えば、委託にしても、業務委託と管理委託とは全く別個である。しかし、その区別がなかなかつかない。それでは、直営と業務委託と管理委託と、さらに指定管理、この４つの区別がきちんとつくかという、役所の人ほとんど答えられない。民間の側もよく分かっていない。

そのようなことがあるので、ぜひ、手法をアクションプランの（３）のところに様々なメニューできちんと今のうちから作っておくことは、関係部署にとっても非常に役に立つのではないか。イメージをつかみやすいという感じがする。これは次の作業だと思うが。

李委員 次の作業から大事な部分になると思う。次の作業をどのように具体化するかという面で、25ページのロードマップを見ると、今の委員会をベースとして、基本方針を策定し、再編計画を策定するというので、先ほども言ったように、これからはもっと大事だと思っている。モデル事業の具体化と、再編計画を策定して事業を検討する。ここまでが平成28年度までになっているが、検討するところまでが少し長いのではないかと思う。検討することで今後3年ということは、例えば、再編計画策定にこれから1年、検討するのに1年で、2年後、つまり、総合計画の次期基本計画の前期計画の段階でモデル事業に入るという考え方でやったほうがよいのではないかと思う。今後3年間、策定して、検討するというを見直しすることはできないのか。

事務局 モデル事業の具体化というところで、モデル事業は、平成25年度中に実行の計画を作り、次の総合計画の前期実施計画の事業には位置付けていこうということで考えている。

根本委員長 平成26年度から始まるのか。

事務局 そうである。平成26年度から新しい事業が始まるので、そこには位置付けていくように、表を少し見やすく、分かりやすくする。

根本委員長 3年また検討してということではなく、平成26年度からしっかりと推進をするということか。

事務局 モデル事業の実行をしていこうと考えている。

根本委員長 南委員の指摘内容で、再編の中の4番、財政との連動のところで、表題自身が、財政だけではなく、もっと広い意味での資金調達の検討のようなことである。「財政との連動」という言葉を変えることができないとしたら、下のところに「民間資金や市民資金の導入等の検討」のようなものを入れていくということになるか。その場でやってもなかなか取り組めないで、早めに、どのような位置付けでそれぞれの分野で考えていくのかということだと思うので、それを平成25年度にやっておかなければ、平成26年度に間に合わない。それを24ページの文章のところとロードマップに反映する。

小松副委員長 一種の大きなプロジェクトとして、これから再編をやる。それをどのように推進していくのか、指令本部のようなものがなければ、恐らくうまくいかないと思う。それについての話がここには何も書いていない。書くまでもなく、次期基本計画とか、そのあたりで全部入るのかもしれないが、手法の整理とか、公共施設のサービス機能の見直しとか、あり方の検討とか、やらなければならないことが多く、今までやってきた行

政の仕組みそのものを、全部根幹から洗い直して組み立て直すような、そのレベルの話まで恐らくいくと思う。それは一人や二人が考えてできる話ではなく、かなり大きな話なので、そこをきちんとやらなければ、うまくいかないだろうという気がする。大本営ではないが、そのような組織がどこかになれば動かないのではないかと思う。そのあたりについては、どう考えているのか。

事務局　　今、外部の委員会と庁内の課長級の会があり、実際具体的な事業を実行に移していく際、そのような体制で十分なのかどうかということは、これから検討していきたいと思う。もう少し位置付けを高めていくということも視野に入れて、検討していきたいと思う。

根本委員長　　この委員会はどうなるのか。

事務局　　委員会は継続して、再編計画の策定までを行う。

根本委員長　　「策定委員会のもと」と書いてあるので、庁内検討会では、あくまでも検討会である。推進組織というものは、再編推進担当が設置されているので、そこで中心にやっていくとなり、進行管理を行う仕組みは、推進体制に書いてある。

李委員　　それぞれ総合計画から再編計画の1、2、3、4、5、このようなロードマップのイメージと鎌倉市の中の組織体制がどのように対応するのか、それを図として表現する。もしその中で、この事業に関しては組織がバラバラで対応しにくいとなると、応援するための委員会を別に作る必要があるか、あるいは私たちがその役割をするかもしれない。そのような図式を作り、関係性を確認したほうがよいのではないかと思う。

根本委員長　　少し気になることは、数値目標はあるのだが、数値目標の責任を負っているのはどのような体制なのかということが分からない。数値目標と事前協議制度というものがセットになる。そうでなければ、数値目標を誰も管理しないことになる。すると、事前協議制度の担当はどこになるのか、推進担当がやるのか、あるいは、もう少し上位の人がやるのか、そのあたりのことは今後の検討課題であろうが、そこが課題であるということを書いておかなければ、先につながらないかもしれない。

増井委員　　ロードマップは外向きなもので全体が書いてあると思うのだが、実務を考えると、もっと細かいことを多く検証しなくてはならない。もうひとつの柱として、市民にどのように情報を発信していくかとか、協働していくかということここに入れてもよいのではないかと思う。南委員が発言したように、どのように、この危機感を共有できるかという出だしのところでも、例えば、よくある手法として、パネル展をやるとか、

紙芝居方式で、なるべくビジュアルや図式化して分かりやすく、このようなものを読み込むのが得意でない人でも、直観的に状況が分かるようなものを作るということも、手法としてあり、段階的に様々なことを行っていかなければならないと思うので、そのような柱もひとつ、細かく考えて検討されるとよいかと思う。

事務局 情報発信という部分で、ひとつ項目を作る。

増井委員 広く理解していただくことと、来年度から具体的に協議をする市民も出てくると思うので、その温度差や理解の差が出ると思う。それを、長い目で考えれば、うまく是正しながら共有化していかなければならないと思うので、そのような視点も必要かと思う。

根本委員長 議論のほうは以上でよろしいかと思うので、速やかに事務局のほうで整理をしていただき、パブリックコメントに入れるようにしたいと思う。

3 その他

事務局 最後に、事務局から連絡をさせていただきたい。次回の開催日程について連絡する。今回は、3月27日、水曜日の午後1時30分から3時30分の時間帯での開催を予定している。内容は、パブリックコメントをいただいて作成した基本方針の最終案について、引き続き審議いただくことを考えている。また、開催通知や資料については、後日、郵送させていただきます。

根本委員長 以上で、本日の委員会を終了させていただく。