

平成 25 年度 第 6 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 9 月 24 日（火） 14 時 30 分から 16 時 30 分

2. 開催場所

402 会議室（市本庁舎 4 階）

3. 出席者等

【委員】

根本祐二委員長
小松幸夫委員
李祥準委員（欠席）
増井玲子委員
南 学委員

【幹事】

相川誉夫（経営企画部長）（欠席）
廣瀬信（総務部長）（欠席）
嶋村豊一（防災安全部長）
梅澤正治（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）
小磯一彦（都市整備部長）（欠席）
山内廣行（拠点整備部長）
宮田茂昭（教育部長）（欠席）
高橋 卓（消防長）

【事務局】

奈須菊夫（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）
若林 篤（経営企画課課長補佐）
岩元理恵（経営企画課公共施設再編推進担当）
山戸貴喜（財政課課長補佐）（欠席）
岩崎信孝（管財課管財担当担当係長）（欠席）
正木照雄（こどもみらい課こども施設担当担当係長）
小関雅彦（都市整備総務課課長補佐）（欠席）
松下 統（建築住宅課建築担当担当係長）
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）
渡邊好二（経営企画部経営企画課担当課長）（欠席）

【事務局（業務協力者）】

鈴木啓司（パシフィックコンサルタンツ株式会社）
塩原英雄（パシフィックコンサルタンツ株式会社）
大村 修（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 議題
 - (1) 前回議事録の確認
 - (2) 今年度の進め方の確認
 - (3) 再編計画の検討資料について

(4) モデル事業抽出の考え方について

(5) 事前協議制度について

3 報告

(1) 鎌倉市公共施設再編計画策定 e モニターについて

(2) 周知用マンガについて

4 その他

(1) 第7回策定委員会の日程について

5. 議事

(1) 前回議事録の確認

根本委員長 会議次第に基づき、議題（1）の「前回議事録の確認について」について、事務局から説明をお願いします。

事務局 資料1をご覧ください。この議事録は、事前に、各委員にご確認いただき、修正意見を反映したものとなっている。この場にて、追加のご意見等がなければ、確定をさせていただきたいと考えている。

根本委員長 第5回議事録については、事務局提案のとおりとしてよいか。
それでは、事務局提案のとおり議事録を確定する。

(2) 今年度の進め方の確認

根本委員長 続いて、事務局から「今年度の進め方の確認」の説明をお願いします。

事務局 前回委員会でご議論いただいた検討体制と検討項目について、各委員のご意見を踏まえ修正を行ったので、変更点について説明させていただき、資料として確定させていただきたいと考えている。

根本委員長 資料2だけを取り出した議論はしづらいため、資料3-1から3-3の説明をお願いしたい。

(3) 再編計画の検討資料について

事務局 資料3-1について説明する。公共施設の再編計画基本方針では施設と機能の分離を明記しているが、今後混乱が生じないように、施設・機能・建物・スペースの用語の定義を確認し、本委員会での用語の統一を図ろうとするものである。まず施設については「公共サービスを提供する場」と捉え、建物は「施設が入居している建物」、スペースは「施設が機能を発揮するために必要な部屋・空間」、機能は「施設の備えるべき役割、公共サービスを通じて施設利用者にもたらされる効果」と整理した。つまり、施設・建物・スペースはハードである建築物を主とした捉え方、機能はソフトとしての行政が行う施策の効果を定義し、今後検討を行いたいと考えている。具体的な事例を言うと、本市行政センターは支所・図書館・学習センターの3つの行政としての役割が、1棟の建物に複合されている事

例である。この場合、施設を3、また、機能も3と数え、建物は1と数える。また学校については校舎や体育館などの複数の建物があるが、施設は1つとカウントすることになる。

続いて資料3-2について説明する。この資料は、今後の再編計画策定に向けた検討を進める上での基本的な流れと視点を示したものである。まず、大きな検討項目として、検討1：公共施設としての望ましいあり方、検討2：既存公共施設の状況確認、検討3：効率的・効果的な事業実施の方法の3つを設定し、その下に視点1～7を置き、視点ごとに検証を行うと整理したものである。検討1における「視点1 提供する“機能“の適正化」の「検証1：行政としての必要性」としては、法令上の義務付け、行政関与の必要性、設置目的の達成状況から検証を行うこととしている。「検証2：サービス提供能力の妥当性」としては、他用途の施設における同種・類似機能の有無や、サービス提供能力と利用状況のバランス、サービス対象者の動向から検証を行うこととする。「検証3：市以外が保有する施設で代替する必要性」については、他自治体等の公共施設による代替可能性や民間の保有する施設による代替可能性から検証を行うこととする。

「視点2 機能提供に利用する“建物”の適正化」については、「検証4：施設単独で見た建物総量の削減可能性」として、既存建物の利用可能性や、集約化、統廃合の可能性の検証を行う。「検証5：他施設との連携による建物総量の削減可能性」では、複合施設化の可能性、共同化・多機能化の可能性を検討する。

続いて、検討2では、「視点3 既存施設（建物）の状況」の「検証6：建物の安全性」を耐震性の有無や老朽化の状況から確認する。「検証7：建物の機能性」は機能向上に向けた改修の必要性から検討する。「視点4 既存施設の配置状況」については、「検証8：再編可能性のある施設の集中・分散状況」を施設間の距離や地理的条件から見た再編の可能性などから検証する。「検証9：津波浸水地域における施設の状況」については津波被害を想定した再編の可能性から検討を行う。

最後に、検討3においては、「視点5 施設（建物・土地）保有の方法」として「検証10：既存の建物・土地を活用したサービスの提供」、「検証11：低未利用建物・土地の資産としての活用」について検討する。これは売却、賃貸活用を視野に入れた視点で検証を行う。続いて「視点6 建物保全の方法」と「視点7 施設運営の方法」では、最適な主体・手法による建物保全や施設運営を検討していく。

今後の再編計画の策定の流れとして、このような視点で整理していきたいと考えている。

資料3-3の説明に移る。この資料は先ほど説明した公共施設の方向性検討の流れの視点1と視点3を受けて作成したものである。検討資料としては2つの内容を考えている。まず、「1.行政サービスとしての必要性の検討」だが、行政サービスの法令上の義務づけや、行政関与の必要性、設置目的の達成状況を改めて整理し、2ページにあるように、施設ごとに分類、整理をし、アウトプットとし

て行政サービスの必要性を整理するものである。続いて、3ページの「2. サービス、建物の方向性の検討」は、提供するサービスそのものとサービスを提供する建物の2つに着目して、ニーズや利用率と、維持管理コストや老朽化状況によるマトリクス評価を行い、各施設の現状・課題を明らかにするものである。この分析は4ページにある通り、まず、施設全体の現況分析を行い、その後用途別に個別施設の課題整理と取組の方向性を検討していくものとする。また5ページの表は、公共施設白書等から抽出した主な公共施設のデータである。このうち、7ページ以降の現況分析では、施設の老朽化状況である経過年数、施設1㎡・1日当たりの利用人数、利用率、1㎡当たりの施設に係るコストのデータを用いていくことを考えている。続いて7ページ以降は、ステップ1として公共施設を俯瞰的に現況分析した4種類のマトリクス表である。7ページの図ではサービスの方向性に関する分析として、横軸を1㎡当たり施設にかかるコスト、縦軸にニーズと記載があるが、利用の現況として1㎡・1日当たりの利用人数を示したものである。利用の現況とコストの効率性の観点から評価を行っている。その分布の状況を、平均値で区切り、維持・拡大、効率改善、あり方見直し・利用向上、抜本見直しの4つのカテゴリーに分ける。右上の「維持・拡大」については他の施設に比べ利用人数は多く、管理費も小さく、一部の図書館などが該当する結果となった。同様に「効率改善」には、生涯学習センターなどがある。「あり方見直し・利用向上」、「抜本見直し」については、記載されている施設が挙げられる。あくまでも1例として、表示している。

続いて、8ページについては、サービスの方向性の分析として、横軸をコスト、縦軸を利用率という指標で評価を行っている。この利用率については、国の基準等で設置の基準面積が示されている施設で、その設置基準から1人当たりの最低面積を算出し、利用者1人当たりの床面積と比較し、設置基準に対してどのくらいの割合で利用がなされているかを示している。具体的には利用率140%の生涯学習センターは国の基準が求める面積を上回り利用率が高い、つまり有効に利用されているという評価がされるが、この図でいうと横軸のコストにおいてはコスト効率が低いという評価がされている。

続いて、9、10ページについては建物の方向性に関する分析として、縦軸は先ほど説明した1日当たりの利用人数と利用率を用い、横軸を建物の経過年数、古さに変更して評価を行ったものである。その分布の状況を平均値で区切り、継続利用、老朽化対策・移転、他用途・多機能化、他施設への複合・規模縮小の4つのカテゴリー分けを行った。

いま説明した図については、鎌倉市の公共施設内での相対的な比較評価であることや、利用人数が多いのは利用料金が無料や低額であることによる可能性があることも考慮しなければならない。このことからこの図は今後再編計画の検討を進めていく上での、補完的なデータと位置づけて、3ページに示す「これらの方向性はあくまでも可能性の1つであることに留意」し、行政サービスとしての法令上や行政関与の必要性を含めて、個別施設レベルでの詳細な現状分析も必要で

あると考えている。

資料 3-3 についての説明は以上である。

根本委員長

では、資料 2 の 2 から 8 ページまでと資料 3-1～3-3 を審議したいと思う。

資料 2 の 2 ページ、「1 検討概要について」で書いてあることと、資料 3 で書いてあることというのは、資料 2 がまとめになっているのか。

事務局

資料 2 についてはまとめというか、年間を通して今後進めていく内容を記載したものであり、それを受けて資料 3-2 を作成している。資料 3-2 を受けて、さらに検証を進めたものが資料 3-3 というような形になっている。

根本委員長

では必要性の検討で法制上の義務付けで資料 3-3 が始まっているが、資料 2 には書いていない。検討手順の最初のところはこの意味なのか。

事務局

資料 2 では 2 ページ「施設の設置目的、必要量等の整理」の「法令や他自治体事例など主に施設の機能面の基礎データとして」が該当する。

根本委員長

では資料 3-2、3-3 を主に議論して、それを資料 2 で反映させていただければいい。ことさら資料 2 だけ議論する必要はない。

資料 2 の体制とスケジュールは後回しにする。資料 3-1 は定義なので、これでいいと思うが、議論した結果ずれているということであれば、その段階で見ればいいと思うので、資料 3-2、3-3 について意見を伺いたい。資料の 3-3 の方が具体的に書いてあるので、こういうような発想で整理をしていくと、自ずと優先順位がついてくるというのが事務局の原案として出されている。それで審議したいと思う。できれば資料 3-3 を中心に意見を願います。

南委員

資料 3-3 で、公共施設の現況の分析として、コストとニーズ、コストと利用率等々で 4 つの比較表があるが、この中で非常に面白いと思うのは、学校施設は利用率が低く、コストがかかり「抜本見直し」にあり、「維持・拡大」はほとんど図書館、生涯学習センターになっている。これは当たり前の話である。ところがこれに公共関与、つまり、税金を使うかどうかという判断基準をどこで示すのかということである。このような分析は当たり前のことで、一番汎用的に市民が使うというのは当然図書館、生涯学習センターになるわけで、非常に限定されるのは学校施設であることは間違いないし、さらに言えばその中の面積が非常に大きく、1 日で限定はされて重要で法的な位置づけもしっかりしているけれども、なおかつ利用率もコストもかかるし、ニーズもというと、当たり前のニーズだから学校が一番優先順位が低くなるように見える。ただし、税金の掛け方は全く逆で、生涯学習センターにどう税金をかけるのかというと、非常に微妙なところがあり、利用者が大体固定的になっているというのが図書館、生涯学習センターである。どの自治体でも同じことが言える。そのある程度固定しているというのが市民全体の何%かということ、半分には絶対に満たないわけで、図書館にいたって言うと大体 1 割以下、生涯学習センターで言うと 2、3 割がいいところである。そうするとそこに税金をかけるという意味をどう説明するのか。税金をかけるなという意味ではなく、どう説明するのか。学校の場合には完全に義務教育なので、コストであろうがやらなければいけないことなので、少子化に伴う統廃合という

ことが課題になるのかもしれないが、それ以外の事は税金をかけて当たり前の話である。

そのような基準の立て方というのを考えると、資料 3-3 はデータとしてよくできていると思ったが、そこに判断基準としてどうするのかということが非常に難しい。この辺はどうなのか。

根本委員長
増井委員

先にまず委員の中で議論をしてから、あとからまとめて答えてもらう。

同じ図のところで私が思ったことは、学校施設は同じような位置づけでかたまっており、個別ではあまり変化がない。一方、まとめの部分で生涯学習センター等についてひとくくりで書かれているが、実際には施設によりかなり位置づけにばらつきがある。この資料を活用するとしたら、個々の施設を考えるときのデータとして使うものであり、施設の分類毎に見るものではないように思う。

また、再編の方向性に関して最終的には、資料 2 の 6 ページの表に様々な検討結果のデータが集約されるということのようだ。左の緑の欄に、今は利用率しか書いていないが、項目が増えると思う。このように総合的に全施設の状況が見えて、配置関係も検討しながら最終的な再編の方向というのが整理されていく。分析もそうだが、指標もいくつか出されている中で、ある程度ランク付けをして、こちらの表に反映していくのだろう。先ほど南委員がおっしゃったような様々な視点、今回示された 7 つの視点がある中で、総合的に見ていくという作業をしていくのだと思う。

根本委員長

同じ種類のものを比べるということか。学校と生涯学習センターを同じ座標軸の中で比べることはできないが、生涯学習センターどうして比べることはできる。

増井委員
南委員

私が言ったのはそういうことである。

その辺は賛成だが、今一番進んでいるといわれる神奈川県秦野市の事例を見ると、担当者が言い切っているのは、データに基づく優先順位というのは無理だということである。つまり、全ての施設については利用者がいるので、どう優先順位を付けられようが、結局は声の大きい人のところが優先されることになるという言い方をしている。どのような形で優先順位をつける、整備を進めるのかということは、具体的かつアイデア勝負で、1 つはプロジェクトを組みながらできるだけ統合し、安いコストで、なおかつみんなが満足するようなことを立てながら、それぞれを実践させながら普及させていく。つまり、客観的に見えるデータと機能であるが、結果的にこれに基づいて点数付けをして、同じカテゴリーの中の学校をどうするか、生涯学習センターをどうするか、図書館をどうするかといっても、優先順位はきれいに決まらない。私が言いたかったのは、税金をかける施設である以上、どのようにやるのかというところで、もう少し突っ込んだ議論がいずれ必要になるということなので、単純に違うカテゴリーのものを同じようなマトリクスの中に並べてしまうと、誤解を生むところがある。パッと見たときに学校を少なくしてもいいと思う人がいるかもしれない。そのような意味での懸念がある。

小松委員

この間の新聞にハコモノ大後悔時代と出ていて、水道を民営化している記事が出ていた。基本的に税金でやらなければいけない事業というものはもちろんあるが、例えば、学校を見ていて思ったが、もっと私立の小学校、中学校を誘致したらどうか。そうするとある程度の人たちはそちに行くだろう。そうすると鎌倉市としては今持っている学校施設を半分にできる。半分が私立に行ってくれるとすれば、半分で済むというような方策もとれる。例えばそんなことが可能であれば減らすことができる。先ほどからみなさんがおっしゃっている通りだが、この中だけを見て考えるのではなく、この中に様々なアイデアを突っ込んでいかないと難しいだろうと思う。ただこれを見ていてわかるのは、学校というのは金食い虫であって、利用効率も悪いというところは認識として持っておくべきなので、だから止めろということではないが、その負担をどうやったら減らせるかということが議論の取り掛かりになる気がする。例えば、今私が申し上げたことが可能であれば、そのようなことをやって公共で提供するサービスを民に置き換えていくというようなこともあり得るだろう。それから、先ほどから話が出ているように、提供する機能と掛ける税金のバランスの検討もきちんと議論していただくことが大事だと思う。これを元に優先順位はつけられないだろうが、議論のネタにはなるだろうと思う。

南委員

資料2の議論は後でということだが、ここはかなり重要なことが入っていて、限られた税金、つまり鎌倉も初めて、戦後初めて交付団体になったということは、長期的に見て税収は非常に厳しい状況にあるし、今景気が若干良くなって固定資産税の収入が多いと比較的持ち直す可能性もあるが、とくに鎌倉の場合には寺社その他で緑が多く、固定資産税の収入はものすごく低い。何故に税収が固定化しているのか原因分析をしてみると、はっきり言って鎌倉市は他の都市と比べるとかなり低下傾向が危機的である。その中の税金の配分ということになって、何が一番優先されるのかということ、まず医療の命の問題と福祉介護の問題、次世代の教育の問題、防災防犯という生命と財産を守っていく、生活を守るということは最大限に優先しなければならない。そこまでいくと、実は図書館、生涯学習センターは非常に重要な施設だし、市民の支持も厚いが、そこに対してどのレベルの税金を投入するのかということは再検討をしなければいけない部分が出てくる。それから学校施設についても、学校という聖域だがよく見ると、学校の稼働率というのは10%に満たない。つまり学校の教室、教員室という絶対不可分のコアのところを別として、他の部分というのは結構使える要素が強い。そこに対して小松先生のおっしゃったようにどう考えるのか、税金投入の是非という投入しないとゼロになるが、実は学校施設をうまく活用した場合に、アイデアはこれから出さなければいけないが、若干の利用料すらも徴収できる可能性が出てくる。そうすると、その分の費用をどこに回すのかという議論にもなる。したがって、資料2はまだまだ次のステップとしては大きな議論になるので、その前段階として、資料3そのものを小松先生のおっしゃるように、整理しているところだということ、私が危険性を感じるのとは違ったカテゴリーのものを素直に並べてしま

うと、学校施設の順位が一番低いようで、生涯学習センターが高いように見えてしまう。それはちょっと違う。小松先生がおっしゃるような形で整理をしていくと、もう少し分かりやすい資料になると思う。

増井委員

資料3-3の5ページにコストの一覧表があり、最後に収支が出ている。計算式としては、施設にかかるコストプラス事業運営にかかるコストから収入を引いているということで、計算上ほとんどが黒字になっているようだ。収入というのが使用料のように書いてあるがこれは受益者負担的なものだけなのかどうか。もう1つ、なぜここで差し引くコスト項目に人件費を入れなかったのか。昨年策定した基本方針では人件費もコストとして大きく取り上げていたと思うが。この部分を質問として確認をお願いしたい。

事務局

支出引く収入なので黒字ではなく赤字である。

南委員

事業運営にかかるコストの中身が不明である。学校がゼロになっている。

増井委員

収入には国から入る助成金もあるのではないか。

根本委員長

運営人経費がはいっているのではないか。

小松委員

O列で挙がってはいるが計算式には入っていない。L+N-Tなので。

根本委員長

答えてもらってもいいか。皆さん面喰っているというのが正直なところなので、この整理の仕方を、最終的には参考ということで良いが、それにしても1つは違う種類のものは単純に比べられないということになる。

また、平均値が対象施設の中の平均となっている。全て成績が悪ければその中で良くても良くはないので、絶対的な基準があってそれに対してどうなのかと見ないと本当は良くない。

それから今の話との関連で行くと、コストもそうだが、コストカバー率というか受益者負担をもらっている場合はそのカバー率が高いか低いかがというの大きな要素で、料金が高ければ当然利用率が下がるので見掛け上良くない。無料であれば、当然利用率が上がる。そうすると成績が良くなる。そのようなところの矛盾がこの整理だとどうしても付きまとう。したがって、全てこれでやろうというのではなく、こういう切り口でやればこう、このような観点でやればこうなると限定的に使うということを最初に原則として認識しておかないと、結論がミスリードされる。そのぐらいの整理をした上で事務局としての回答をいただきたい。

事務局

まずこの表だが、4ページの分析の進め方に示すように、まずは施設全体を同じ評価軸の中で分析している。やはり施設それぞれ用途、使われ方が違っており、先ほどの学校のようなものは当然夜間や休日は利用されない。ニーズと表記しているが稼働率は下の方になる。この辺りは、個別に掘り下げた整理をしていくつもりである。まずは、全ての施設をこのような特徴があるということを今回出したいいくつかの資料で整理している。これから個別の施設について特徴的な、なぜこの場所に位置するのかというような場所も含めて整理をしたいと思っている。

それから委員長からもあったが、確かに鎌倉市の中での効率性だとか稼働率の評価という形になっている。本来であればベンチマーク的な水準があって、それ

に対して鎌倉市がどのレベルなのかという絶対値で評価をするのが理想的だと私たちも考えているが、そのような評価の手法が難しい。まずは鎌倉市の中でも課題を抱えている施設があるので、その中で評価をして問題のある施設、課題の多い施設を明らかにして、その後の改善策を探っていくことが第一歩だと思っている。先々絶対的な評価というのが私どもの検討の中、あるいは他都市も様々な検討をしているが、その方法が見出せれば、そのようなやり方も活用していきたい。

それから、今の評価の中には、やはりおっしゃられたように、例えば安価な施設だから利用率が高いとか、そのようなところが加味されていない。先ほどの学校の部分の評価でも同じように個々の施設の特徴、どうしてこのようなポジションに位置をするのか、それからもう少し違う視点で評価ができるのではないかというのが、これからいくつかの評価の方法を探っていき、そこは各施設を丁寧に評価していきたいと考えている。

南委員

資料 3-3 の後ろについている施設の基準だが、これはやめた方がいいと思う。定められた年が 50 年以上前の基準で、社会情勢のまったく違うところでこんなものを並べても全然意味が無い。例えば、生涯学習センターを公民館に置き換えているが、こんなところで建物の面積は講堂を除いて 330 ㎡以上、市町村の学校だとか、こんな基準は今どうやって通用するのかというような基準であるし、今公民館が全部コミュニティーセンターに名前を変えているとか鎌倉では生涯学習センターになっているわけで、概念が全然違う。そのようなものを、このようなところに乗せること自体が、非常に固定的なイメージになる。これははっきり言って 11 ページ以降はやめた方がいい。さらに言うと、生涯学習センターのところでは物の面積は講堂を除いて 330 ㎡以上だが、市町村の学校の講堂、公会堂、体育館など利用可能な施設の状況を勘案してとなる。ところが、一方で学校は地域の実態その他により特別な事情があり、かつ、教育上支障がない場合は、要するに校舎、体育館、その他は無くてもいい。どっちがどうなのということは、今の時代はさっき言った最初の資料 3-1 のように、施設とスペースと機能というのをきちっと分けて考えた場合には、この基準というのは何の意味も無い基準である。保育所が多少あるかもしれないが、これも認可保育園であって、今様々な保育園、駅前等規制緩和によって少しでも待機児童を無くそうという努力の中では、むしろこの基準が邪魔をしているケースがある。青少年施設についても、今までの青少年施設とは全然使い方が違う。市営住宅も住宅が全然足りなかった時代の基準であって、今やもう世帯数よりも住宅数の方が多いわけだから、そこでの公営住宅のあり方そのものを考えると、家賃補助の方がよっぽど良いじゃないかという議論がされる。したがって、長くなって恐縮だが、この参考資料ははっきり言って、これをつけることによって鎌倉市の公共施設を考えるレベルは 50 年前そのままのイメージを背負っていることを示してしまうので、是非これはカットしていただきたい。

根本委員長

意図としてはむしろ逆で、こういうものが世の中で一般的に出ていて、状況が

違うので鎌倉市としては柔軟に考えたいというメッセージを出したい。敢えて付けている。

南委員 そうであるならば、その注釈をつけた方が良い。

根本委員長 法的な義務があるかというのは、学校も含めて義務は無い。よく施設が大事だと言われるのは、公民館法があって等とおっしゃる方がいるが、そんなことは無いということを形の上でしっかりと示す必要はある。

事務局 その点については1ページ2ページのところで触れているが、法令で定められている施設についても、その設置基準については強弱がある。表記の仕方は考慮させていただく。

南委員 ただし、そこをきちっと注釈をしておかないと、実は利用者の中で一番根拠にしているのはこの50年前の基準であるので、間違った使われ方をすると困る。こんな古い基準が今だにあるが実は違うというメッセージであれば、私はまったく納得するが、実はこれを根拠に必要だという人が出てくるので、使い方は気をつけていただきたい。

根本委員長 様々な議論をするというのは大変良いことなので、いろいろなことを工夫していただきたいが、最終的にどうするかというときに、これだと何らかの基準によって優先順位をつける必要がある。先ほど南先生がおっしゃったような、全然違うところで決まるという現実はちょっと置いておくにしても、今が法律的であるとか、使われているということは関係なく、理想的にこうあるべきであるというのがまた別にあって、それにできるだけ近づけていく。現状分析とは関係なく、理想に近づけるというアプローチがある。例えば、生涯学習センターは学校の中に多機能化していくという風にすると学校と生涯学習センターの利用者が1つのコミュニティを形成していく。文科省が旗を振って始めようとしているようなものがあって、現状の生涯学習センターが効率的だから入るのか非効率的だから入るのかではない。全てのものはその中に吸収していくという考え方なので、これをうまく整理したとしても、そういう方針は出てこない。したがって、このアプローチはまだ足りないという感じがするし、仮にコミュニティ関係の、校区の中にあるような施設は全て統廃合した学校を少し大きめに作っておいて、機能をどんどん吸収していくというような形にすれば、周辺の施設はなんら要らなくなる。そうすると、機能は全部残るけれども、負担は大幅に減るということが出てくる。それが考え方としては非常に整理しやすいと思うが、この中から出てこない。したがって、この分析を何のために使うのかというところがぴんとこない。

小松委員 資料3-3、3ページのマトリクスでピンク色の箇所「維持・拡大」というところがあるが、これが気になっている。先ほど南先生がおっしゃったことと絡むが、利用率が高く効率性が高いから「維持・拡大」なのかというのは違うのではないか。逆は言えると思う。利用率が低くて効率も低い。これは何かしなければいけない。そういう場合の洗い出しには使えるが、逆だから肯定的にもっと増やすべきだという議論になるのかというと、それは違うのではないかという気がする。ここで言っている類型化というのは、言ってみれば不良債権を洗い出すよう

なプロセスには使えるが、これから育てるべきものをどうするかという議論とは違うレベルだと思う。これは間違えやすい気がする。要はネガティブチェックをするためのものであるとまず考えるべきで、ポジティブな話は次元が違うと思う。建物にしる、機能にしる、みんな同じことである。

根本委員長

4象限に区切って分類するということが、かなりミスリードで、そのような区分けをしないで分布を見て、このような傾向があるのではないかと見る。その次にいくための最初のきっかけとしてはいいと思う。

小松委員

問題発見のためのマトリクスだという気がする。なぜグレーのところに入るのかというところを分析して、それを解決できるかできないかということ個別の施設に見るのか、機能全体で見ると見るのか、それは様々な視点があると思うが、問題発見という意味でのマトリクスだと私は思う。

増井委員

私も小松先生がおっしゃったようなことをイメージしているが、資料3-2の7つの視点はある意味ポジティブではなくネガティブチェックである。先ほども申し上げたが6ページにある表はこのままでないにしても、最終的には、そういったチェックが集約されたものになると思う。それらの条件のもと、全体の中でどう再編をしていくかという検討をまず1つ大きくやらなければいけない。それとは別のポジティブな視点というか、新しい形というのは違う描き方をしなければ見えてこないと思う。もしかしたら、1つの複合施設のモデリングをしていくという作業からかもしれないし、まちづくりという視点も含めた配置計画というものもあって、様々なことを考えなければならぬので難しいとは思っている。いずれにしるこの6ページの表データを1つの出発点にして進めるのだろう。7つの視点の中では、公共でやるべきことかということをチェックするともかかれていますので、そういったことの評価を全部入れて、位置関係も考えながら、まずはシミュレーションしていくという作業なのかと思っている。

根本委員長

分析のやり方に関しては以上のような感じだと思うが、目安だとすると最終的に決めるための論理というのは別の次元にある。例えば、鎌倉市の場合、非常に広域的に使える施設がたくさんある。それは近隣の都市と共同利用していく。建て替えるときは隣とお金を出し合って建て替えるというような広域化や、コミュニティ関係のものは学校を中核とするような多機能化施設の中に吸収していったら、できるだけ公共施設は持たないようにする。もう少し小さい市営住宅などは先ほど話が出たように、民間のストックがたくさんあるのでそれを使っていくようにする。広域化、多機能化、ソフト化をやっていると余剰地が出てくるので、それは民間に売るなり、貸すなりしてキャッシュをあげていく。そしてトータルでどうなるのかという話になる。それぞれのなかにこれらの機能をどう入れていくのかは、今の分類の中でいくと多機能化した学校の中に何をいれるかということだが、多機能化というのは何にでも使えるので、今決めなくても良い。10年後、20年後少子化で子供が減って教室が空いたときに、どの機能を吸収するのかといったときに、図書館が必要であるのなら図書館を入れればいいし、生涯学習センターだったら生涯学習センターでもいいと思う。それをあらかじめ決めずに済

むように、鎌倉方式の多機能化施設を考えていくことにすれば、様々な事を考えなくてもすっきりする。

南委員

多機能化は、施設が少ないから何でも1つの施設に詰め込んでしまうと思われがちなので、そうではないことを明確にしなければいけない。

様々な施設を見ているが、武蔵野プレイスは図書館と生涯学習センターと青少年センターをくっつけたおかげで140万人という人口の10倍もの人が訪れて非常に満杯状態になっている。なぜそうなるのかというと、多機能によって満足感が増幅される。多機能の図書館というのは賛否両論、全然噛み合わない議論がされているが、そこにカフェや様々なレンタルがあるおかげで、少なくとも図書館に来なかった人が3から4倍訪れた。なおかつ、観光施設としても周辺から呼び込んでいる。これは図書館としての是非はともかくとして、少なくとも公共空間としては、大変な機能増強になっている。もちろん収益もある程度上がる。

公民館を考えても、使い方によってはリハーサル室が音楽練習場として価値を持つとか、多目的室がエアロビクス、フラダンスなど様々な軽スポーツの場所として、体育館よりもスポーツの場所として使われている。つまり、多機能化というのは、実は単に寄せ集めて有効に使うというのではなく、機能をプラスすることによって、ものすごく魅力がアップするということになる。これを間違えて多機能化すると個別の機能を分散して、みんなで時間調整してやりましょうということ、マネジメントそのものができなくなるし、みんなが不満を持つ。そのような意味での多機能化というのは、今の時代の変化、この10年間の変化というのがものすごく大きくて、縦割りの中の機能ではなくて、複合化の中でより機能が増幅され、満足感が増幅するということが相当程度出てきているので、この辺りを多機能化するときに1つの前提として組み込む必要があるという感じがする。

根本委員長

そうすると資料3-3の検討は今の議論を踏まえて、このような目安があるのはいいことだが、目安の使い方を大分変えないといけない。そのような中で様々な議論が出てきて、それがモデル事業に繋がっていく。

小松委員

民間との関わりというか、民の力というのをどう取り入れるかということも大事な話だと思う。思いつきで申し訳ないが、例えば、隣の御成小学校のグラウンドの下というのは何も使っていない。上はそのまま、あそこを掘って駐車場にしたら相当金が取れるのではないかと。そういう未利用資源の民間開放をもっと積極的に考えてもいいのではないかと。それは結局個別のアイデアをいかに募集するかということに尽きる。そうすると我々だけで考えてもそう出てこないから、やはり民の力を入れながら、収益性を考えていくべきだろうという気がする。それは検討体制の中の市民の参画というところに関わるのかもしれないが、何かそのような事業アイデア的なものを入れていった方が、効率が上がる気がする。

事務局

御成小学校に関してはグラウンドの下に中世の遺構が眠っているので難しい。

根本委員長

民間提案の話は、昨年度までも出ていたので、具体的に検討をしていただいているはずなので、追々出てくると思うが、システムとして取り入れるということは当然やるべきだし、資料3-3の中に民間との代替可能性のようなものの軸がも

う1つあってもいいのではないかと思う。

南委員

その点で資料3-1の、先ほど言った建物・スペース・機能という分け方の中で、実は建物は全て民間で良いのではないかという言い方もできる。小松先生がおっしゃったようなところで、建物はなぜ公共が持たなければいけないのか。公共として利用できれば良いわけで、民間としても建物を投資して公共でずっと使ってくれて利用料さえ払ってくればノーリスクで建てられる。公共としては持つ必要がないし、民間が持てば民間が固定資産税まで払ってくれる。もちろんそれはコストに上乗せされるわけだが。そのようなことでせっきく建物・スペース・機能に分けた場合に、実はここのかかなりの部分は官民で相当の役割分担ができる。それともう1つ、今言った民間がどうという議論はあるが、建物全部を一纏めにして維持管理費を一括管理することによってめちゃくちゃ安くなる。このような発想が全然ないので、建物管理というのは全部個別、部局別に管理してしまっている。あるいはここにも書いてある通り、ある一箇所に負わせてしまってコストがなくなってしまう施設もある。そのようなことを抜きにしても、建物の所有は民間でできるものは基本的に民間に任せることもできる。もし売却できれば建物は売る、ただし、機能・スペースは役所で管理するという言い方もある。それから建物1棟で考えるのではなく群として考えて、性質別なのか地域別なのかは別として、できるだけまとめて一緒に管理してしまう。そのようなことを考えるというのは、この中でせっきく建物・スペース・機能で分けたので、そこで組み入れが可能かを感じる。これは費用がものすごく節減できる。

小松委員

それはまさにファシリティマネジメントをどうするのかという話なので、一括するというのは、私もあり得ると思う。

根本委員長

今の話は資料3-1に定義をしたおかげで概念が整理される。

資料3-3の検討の中で代替可能性のようなものが、もう1軸加えられないか検討していただいて、なおかつモデル事業以降の中で民間提案してもらった新しい制度をつくっていく。これは宿題のはずなのでそろそろ出してもらいたい。

事務局

資料3-2の2ページ検証3のところに民間の保有する施設による代替可能性ということで、この検証のところで詰めていきたい。基本的に民間の施設を使うということは難しいのではないかと思う。

南委員

私が言っているのは民間の施設を使うのではなく、民間の所有にする。例えばこの庁舎を民間に売って市役所はそのまま入っているということもできるだろうということである。

小松委員

民間では本社を売り払ってそこを借りるということはある。

南委員

それはしっかりとコスト計算すれば、自ずと出てくる。

増井委員

資料3-2がよくまとまっていると思うが、今説明いただいたような民間との話や、低未利用地ということも一応全部網羅してあるので、これが言ってみればインデックスみたいなものではないか。この中に資料3-1や資料3-3が入っていくというイメージでいいのか。

事務局

資料3-3はもうこの中の一部である。これから少しずつ効率性のチェックや民

間の活用の可能性という部分を検討していく。

小松委員

今の南先生のお話で、民間を入れるか入れないかの話に行く前に、これは今すぐでもできると思うが、様々な管理の仕方の見直しで、バラバラに様々なことを発注しているのを一括にするとか、そこは内部のことを分かっていないのでずれているかもしれないが、それを見直すだけでも随分変わってくるような気がする。これは今すぐでもできる話なので、それこそファシリティマネジメントをどうするのかという話で、縦割りではなく横断させて施設を維持管理していく体制を作って、コスト縮減を図るといえるのは、ぜひ別途で結構なので検討していただきたい。

南委員

鎌倉の具体的な事例で国宝館の事業を聞いたことがある。そこには正規の職員が学芸員2名と事務職員が2名いる。その他に嘱託員がいる。なにをやっているかと聞いたら、学芸員は企画展の企画をしていて、調査研究はしていない。事務職員がなにをしているかと聞いたら、一番の仕事は年間16本の様々な清掃委託、空調委託などの民間に対する様々な役務契約をやっている。それから企画展の企画がまとまった時にそれを発注し、チケット販売や安全管理等をやる。そうするとこの国宝館は何なのだろうと疑問に思う。確かに国宝館は重要な博物館的機能を果たしているが、そこに対してどのような管理運営があるかということ、基本的に管理運営は国宝館と他の様々なところと空調管理等は一括して契約してしまえば良いのではないか。それだけで2名の人件費がゼロになるという意味ではなく、そこを民間に様々な形で委託することによって半減する可能性がある。浮いたコストをどこに向けるかというトータルなマネジメントになる。単純なファシリティマネジメントというよりも財政運営上の様々なコストマネジメントの話になってくる。別に鎌倉市を責めているわけではなく、そのような形態では他の自治体も全部同じである。したがって、小松先生のおっしゃった、今直ぐできるというのは、似通った施設を全部まとめて一括管理することである。ただし、このことは地元の運営事業者がいた場合に非常に政治圧力がかかるので、まとめの機能と具体的な作業とをどう分けるかという工夫が必要であるが、確かに直ぐできることだと思う。

小松委員

官でやっていたことを民に持っていくということは、国レベルでもやっている。

根本委員長

千葉県我孫子市と流山市でやっている。インフラも実は同じで道路や橋を一括管理するという事は、府中市でモデル事業を始めている。もう流れである。数千本の契約を1本にする。これは計り知れない。そんなことのために市民は税金を払っているわけではない。そこは誰も反対もなくできると思う。予防保全があるので、きめ細かなケアというのは地元の企業の方が有利だから、地元の企業にも仕事が落ちる。様々な意味でなぜやらないのかという感じの方策だと思う。

事務局

先ほど資料3-3の中でご指摘いただいた維持管理に係る人件費について補足する。施設に係るコストについては、単純に施設の維持管理、清掃や簡単な初歩修繕等を含めた施設に係るコストということで、維持管理に係る職員の人件費は入

っていない。事業運営にかかるコストについては、公務の person 費や職員の person 費が入っている。その横の維持管理に係る person 費は、施設を運営していくに当たって、設計業務を行う等の職員の person 費を庁内の関係部署の職員の平均給与で概算し、面積按分をして施設ごとに出した数字である。

南委員 管理職は入らないのか。

事務局 管理職は入らないが、一部入っているところもある。

南委員 管理職のコストは2割以上占めるので、それがなくなるとかなり安くなる。

小松委員 建築職を一掃しろというつもりはない。そこは別組織にするなりやり方はあると思う。

増井委員 昨年からの資料との整合性でいうと、ここでは person 費全部は入っていないということなのか。昨年は全 person 費を全部コストの中に入れており、それでいくら足りないという話を書いていた。

根本委員長 かかっているコストはとにかく入れる。入れた上でここは除くなどの処理をするというのが正しい。

事務局 基本方針に示す財産の内訳の一覧にある person 費が全ての職員の person 費なので、このうち直接施設の運営にかかわる職員の分が事業運営に係るコストに含まれており、設計業務等にかかる person 費は先ほどの〇列の維持管理に係るコストである。

増井委員 今回は分かれていて一部しか入っていないということか。

事務局 設計業務等に係る person 費は含んでいない。

(4) モデル事業抽出の考え方について

根本委員長 それでは資料4について事務局から説明をお願いします。

事務局 資料4については、今年度中に抽出を行うモデル事業の抽出の考え方を整理したものである。モデル事業は、公共施設再編計画の策定に先立ち、喫緊の対応が必要であり、先行して取り組む事業としている。具体的な抽出に当たっては、先ほど説明した資料3-2の視点1～7の順に、各施設の実態を当てはめ、それを検証し今後策定する公共施設再編計画との整合性を図りながら、モデル事業の対象施設を絞りこんでいきたいと考えている。今回は抽出に向けた考え方を示したが、次回の策定委員会では、具体的なモデル事業を提示していきたいと考えている。

根本委員長 一般的な原則が資料3-2から出てきて、それを実際に動かしてみることによって検証する。市民もそれを実感するというプロセスとしてのモデル事業の必要性は昨年も指摘されていた。それをどの様に抽出するかと言う基準である。

増井委員 この基準と言うのはモデル事業抽出と言うことで出ているが、今後中長期の再編の優先度のたて方と違うのか。本来はこの先も含めてどういう優先順位でやっていくのかというものの基準が必要で、モデルケースはその初期のものであるはずだ。それ以外の意図でモデルケースを選出する場合も、今回のケースに関して

はあると思うが。

根本委員長

先程少し説明があったと思うが、モデルを理屈なしに作ってしまうと、計画が進んだ時に矛盾する可能性が出てくると言うことを避けるためには、モデルといえども計画の中に整合的に入るようなものにしておかないといけないので、同じ基準を使う。

増井委員

同じ基準という理解でよいか。

事務局

同じである。

小松委員

先ほどのマトリクス左下のグレーの部分に入るものを取りあえず引っぱり出して、そこはいずれにしろ何かしなくてはならないだろうから、ここを取りあえずモデルにするという意図かと私は理解している。ただし、これから進めていく中でグレー以外の部分も当然触らないと削減等できないため、その時はまた違う話になると思う。理屈を積み上げていって優先順位決めていって順番にやっていけば全部事業が完成すると言うものでは絶対になくて、やはり全然違う視点からアイデアを入れていって、例えばこうやったら上手くいくとか、こうやっても上手くいきそうだとか、総合比較でやっていくことが必要だと思う。建築の設計と同じで、条件を眺めてその条件をそのまま図面に落とし込んでも絶対に建物にはできない。そこに違う積み上げではない閃きみたいなものが入ってこないともまらないので、これもまったく同じことだと思う。ある程度基礎を積み上げなければいけないことはあるが、最後はやはりアイデアが大事で、その辺の段階に行くまでの、これはダメだと言うあたりのごく初期段階の選定だと理解している。

事務局

先程のいくつかの評価軸について、もう1度整理させて頂く。必ずしもグレーのところに入っているものが優先というのではなく、小松副委員長がおっしゃったようにアイデアだとか、どんなことが可能なのかと言うことも当然考慮する。第一には、本市が保有する施設が抱えている課題がある。やはり高額な運営費になっている施設や老朽化して一定の修繕等を待たなして対応しなければいけないような施設が前提になると、この説明文でもふれている。特に、近々に対応すべき問題を抱えるといった1つ評価軸も、特にその点は優先して考慮していきたいと思う。

南委員

ある程度想定された、こういう施設、こういう機能と言うのを想定しながらでもそれが神聖を帯びたものではないということで、この基準に照らし合わせて説明してもらって、なおかつそこに小松先生がおっしゃったアイデアをぶち込んで、モデルしてしまおうと、結果的にはモデルそのものを、もう1回この基準に照らし合わせて、このような形で改善になっているし、このような形で再編に向けての他の波及効果があるということになる。したがって、2回ぐらいこれを繰り返すことによってモデルとして完成するということか。

事務局

何回かやりとりはさせていただくことになると思う。

南委員

その時に行政サービスの必要性が出てくるというのは良いことだと思うが、例えば、住民票だとかそのとき支所が4カ所ある中で、一番効率的なのは大船駅前のルミネの5階にある一番狭いけど一番よく使う所がある。一番使われないのが

郊外にあって、施設としてはとてもスペースが多いがほとんど人が来ないとか、このような所は、行政機能として証明書の発行はどういう位置付けにするかというのを考えると、たぶん支所が4カ所もあるというのが変だとか、あるいは郵送サービスに切り替えてしまうとかそんなこともあるかもしれない。そのような発想の仕方を変えていくこともある。

それから生涯学習センターの場合にまだ職員がいて、様々なフェスティバルとかをお手伝いしているが、鎌倉の場合は特異的に自主事業比率が低い。普通、自主事業は公民館でやっている事業の1割くらいあるが、鎌倉の場合には2、3%しかなくものすごく低い。それだけ市民の活動が活発だということである。そうになると、この人たちにとってみて、何が生涯学習センターの機能であるのかという貸館機能であって、できる限り便利に、なおかつ融通性の効いた利用ができるような施設にする。そうすれば、下手な管理をしないで皆さんにお任せということになる。最初の調整は大変だが、いざ調整が終わった段階では非常に使いやすくなると、例えば開館時刻を夜中まで延ばしてしまうとか、早朝でもOKだとか、あるいは午前・午後・夜間とかの区別をなくし中途半端な時間でも活用できるとか、その様なことが必要になるであろう。その様なことを行政のサービスの必要性は前提として考えるべきだと思う。想定される施設がそういう所にあるので、そこを集中的にやる事で行政改革につながる事なので議論を市民と一緒にやるのが大事である。

根本委員長
事務局

今回は具体的なモデルの固有名詞は出てくるのか。

次回にはご提案させていただく。

増井委員
事務局

その中には津波の浸水予想エリアの施設についても考えているか。

喫緊の課題ということで取り上げる予定である。

根本委員長

固有名詞を見て理屈を考えるのもあるかもしれない。具体的に当てはめて見た時に、どう基準がおかしいということになればそうかもしれない。これ自体は民間提案を募集するという事も無くは無いと思う。

(5) 事前協議制度について

根本委員長
事務局

それでは、資料5の説明をお願いします。

それでは事前協議制度の案について説明する。事前協議制度については基本方針の5つの取組み方針のうち、全庁的な問題意識の体制制度の中で掲げているものである。この制度の趣旨については、公共施設に係るコスト削減・行政サービスの維持向上の効率を図るため、公共施設整備事業の計画段階の事前に協議を行い、整備内容の最適化を図るものである。ただし、平成26年度に公共施設再編計画が確定された段階では、短期については再編する施設が決まるので、今回の案は、あくまで公共施設再編計画が作成されるまでの過渡的な期間での運用を想定している。協議の内容は、計画の位置付けと再編計画基本方針との整合の大きく2点となる。1ページの下から公共施設マネジメントの3原則と5つの取組方

針を示しているが、下線を引いた部分が確認を行う項目に関連する部分となる。

次に、事前協議の対象は公共施設の整備に係る新築・建替・増築・大規模修繕・用途変更・建築物の取得とし、倉庫等の軽微なものを除き全てを対象とする。事前協議の手続きの流れについては、4ページをご覧いただきたい。まず、施設整備を行う担当課は、届出書を作成提出し、経営企画課公共施設再編推進担当と協議を行う。また、協議の結果については、経営企画課がとりまとめて、担当課へ通知することで情報共有を図るとともに、計画の修正・変更につなげるものとする。事前協議の段階としては構想段階と予算要求段階の2段階を想定している。

次に具体の手続きについて説明する。まず、事前協議書の届出については、施設整備を行う担当課は事前協議の届出書とチェックシート、その他事業概要の分かる資料を提出する。7ページが届出書、8、9ページが建物全体でのチェックシート、10ページが施設別のチェックシートの様式になる。11ページ以降は、協議の過程や結果を整理・通知するための様式となっている。

具体的なチェック項目について、様式2-1で説明する。これは施設整備を行う担当課でチェックをするものになっており、まず計画の位置づけについては、法律上設置の義務があるかなどの5項目を設定している。次に再編計画基本方針との整合性をチェックするものとして、施設の配置・形態に関わるもの、施設機能の見直しやトータルコスト削減に関するものなどいくつか項目を設定している。ただし、計画の熟度によっては、協議の段階では決まっていないというものもあるが、施設整備において考慮すべき事項として挙げている。

最後に事前協議制度については、今後のモデル事業選定等に関わることから、内容を精査しできるだけ早い段階で運用を開始したいと考えている。

根本委員長

こういう制度の有効性に対しては、前年度までの議論の中で出ていて、これに対する具体的な方法の提案である。事前協議の対象と対象の規模等とあるがこれは入るか。

事務局

新築と建替えについては、倉庫とか車庫とか小さなものは除いているが、基本的には全て対象である。

南委員

1ページの原則新規単独施設の整備を行わない5つの取組方針(1)は良いが、留保条件を付けて既に整備向け計画的な取組が進められている事業を除き、このような事業についても、次の項目の中で可能な限り基本方針に沿ったとあるが、ここが一番問題なので、ここに対して少し弱すぎるのではないか。

つまり、今新規で考えられているものでも、他の既存施設の機能を抱き込むとか、少なくとも規模をグッと縮小するなど何らかの強制的なものが働かないと、昨年実施した内容では、新規の案件だけでものすごい量があるのではないか。これを実施してしまったら原資そのものがなくなってしまう。ここに対してどのように切り込むか。そこで、財政問題との兼ね合いがあるが、4ページの事前協議の流れが何故、経営企画課公共施設再編推進担当が権限を持てるのか。はっきり言って、持てないと思う。したがって、これは、市長をトップにするような本部体制で、きちっとした意思決定の方式をとらないと、経営企画課も一課に過ぎず、

担当課と資料提出で大変なバトルを繰り返すと思う。担当課が新規施設で実施すると一定の方針が決まった以上、ゴリ押しで来る。担当課が悪いという意味ではない。今までの鎌倉市の公共施設マネジメント、白書もできない段階での描いていた計画そのものが、この白書を見て、マネジメント計画をやる事によって相当程度縮小しなければいけない。さらに言うと財政上も非常に問題が出てきて、交付団体になってしまった。全然、新規計画に反映されていないので、旧来型の新規計画に対して、担当課は規定方針だからと来るに決まっている。その規定方針は相当大きなところで議会を含めて決まっているところに、経営企画課の推進担当がどこまで抵抗できるのかと疑問に思う。これは庁内のマネジメントの問題で鎌倉に限らず非常に厳しいところである。全てここをどの様に切り抜けるのかというと、上手くいっている自治体は基本的にトップのマネジメントである。トップの意思決定でしか突破できない。これは法則である。あるいはトップの意向を受けた副市長レベルが、きちっと意向を示さない限り実現しない。事前協議もチェック項目も何も全部納得するが、意思決定の時に今ある既存の計画に切り込めるかという時にこの体制では無理だろう。

議会の圧力もすごい。全体の整合性を考えて縮小を考える議会と言うのは日本の自治体の中ではほとんど無い。基本的には、政治家としては計画は膨らむ。これは仕方がない。日本の民主主義の構造上そうなっている。それに対して専門家としてどう圧縮するのかと言う時には、相当大きな政治的な圧力を受ける訳で、それに対する合理性を発揮するためにはこのペーパーでは足りないと危惧している。これから立てる計画については、非常に有効だと思う。ただし、既存の新規計画に対してどう切り込むのが心配である。現実論過ぎてこの委員会の議論に馴染むのか分からない。

根本委員長 権限の問題は、この原案は経営企画課が、課の事業として勝手にやっている訳ではなく、事前協議制度の権限が経営企画課に付与されたということである。その上位に本部というのが理想的ではあるが、一応権限としてはあるので、この権限に関しては対等ではなく、経営企画課が上位にあるということである。それが現実に動くかどうかは別である。

南委員 問題は計画の位置付けのところの法律上、条例上、総合計画上と付いてしまうと総合計画が最上位計画であるので、総合計画、つまり基本計画から見ると、公共施設再編計画は下位計画である。その中では権限を持っていてもひっくり返すのは難しい。

根本委員長 この後の新規施設も同じである。

南委員 そうなる。新規の大部分は基本計画に一応入ってしまっている。

根本委員長 「進行中」というのがかなり問題になると私も思っており、「進行中」というのは全く定義されていない言葉なので、何でも入ってしまう。そうすると無限に拡大する。したがって、それがしっかり定義されていないといけない。そういうものについても当面チェックはするでしょうが、チェックの項目の中身が違う。その辺に関して、どういう議論の上でこうなっているのか。

事務局

既に進行中の新規施設整備事業は、今年の春に基本方針を取りまとめた際、この表記でまとめさせていただいている。基本的には地元に入って一定の調整を終えている事業については、時間的な約束もあるため、戻して事業を変更するのは難しいという理由で、可能な限り調整はしていくが、一定の範囲は許容していくと言う主旨で作っている。

基本方針自体は、政策会議等で各部長が同席した中で内容を確認している。市の行政計画と言うことで、総合計画の基本計画の前提となる計画の一つと位置づけている。可能な限り基本方針に沿った形で計画変更を求めようとしている。これに関しては、トップマネジメント、技術的な部分も含めて一緒に働きかけていくと考えている。

南委員

4ページの最後の協議の記録の作成から協議結果表の作成で受理してしまったら原課が予算要求してしまう。協議結果表の作成に至るまでの協議が、どの程度のレベルで行われるのかが一番心配である。要するに、既存の計画そのものがひっくり返る可能性すら包含していなければいけない。そこに対してどうやるかが問題である。これから始まる様々な施設の再編計画や新規計画はこのチェック表でできるだろうと思う。今動き始めている、おっしゃったように地元に入って例えば、区画整備事業でああでもない、こうでもない、というのが昔からの発想の中で何十年も掛ってやっと辿り着いた案であるが、実は時代の変化からすると、本当にそれでいいのかと言うことが、いくつかあるはずなので、そこを見直すきっかけにする。市役所全体として、この計画のお金で今までの地元の合意もあったがもう一回見直すというような根拠になるくらいなら理想的であると思う。それが負けてしまうと、ずるずると行ってしまい、相当大きな案件もあるため、そこが心配である。

増井委員

こういう制度は当然あった方が良いが、すごく難しいと思うのが数値目標をどのように設定できるのか。全体でトータルコストが将来的に50%となっているが、個々の案件のコスト削減率みたいなものをある程度提示しない限り全体では目標が達成できない。個々の数値を算出するのは難しい面もあり、それを誰が、何時、どう設定してこのような審議の中で議論するのかということが見えてこない。

根本委員長

数値目標というのは別途あると思うが、仮にやったとしても個別には行わないと思う。

増井委員

トータルコスト削減という、大きな目標しかまだ見えていない。今後個別にどのくらい削減すべきなのか、ある程度この位まで削減しないと合格ラインにならないとか、そのような設定をするかどうかと言うことだと思う。行為自体ではなく、数値を設定するかということである。

根本委員長

ガバナンスをしっかりとかけると言うことができるかどうかと言うところでは50%である。上手くいっている事例を紹介すると、一番有効に機能しているのは、福岡市のアセットマネジメントであるが、「アセットマネジメント部」と言う部署が作られており、そこが権限を持っていて、第三者委員が入っている。過去の

しがらみ的な話で、良いではないかということとはできない。非常にシビアな議論をして、福岡市の人口は増えているので作らないという選択肢はないが、作るにしても民間に全部やってもらう。そういうことを返して、その通りにやらせて、協議を可視化する、外部有識者が入ることによって「もうやっちゃったから良いでしょ」みたいなことを言えないようにする。もう1つ数字の話で全体の数字目標をいずれかけることになると思うが、それとの関係で単独の施設で新規だったら0がプラスになる話なので、それだけ減らすことはできないが、それを増やすことによって、部署単位で管理すると言うことができる。「新しいのをやるのなら他のものをやめましょう」と提案する。全体の数値目標との整合性というところで、単純に増やすということは受け付けない。それをやりたいと言うのは否定路線かもしれないが、それをやるためには他のものをやめると決めないといけない。そのようなことでもしなければ、尻抜けになってしまう。

事務局

市の行政計画と位置付けられているので、この再編の基本方針に合わなければ基本的に施設整備できないと言うのが前提であるが、先程説明の中で触れたが、平成26年度中にできる再編計画の中では将来的な削減の数値目標等を含めた設定をしていく。その際、どのような体制でマネジメントしていくのか、チェック機能を強化していこうと考えている。それまでの1年半の期間だが、少しでも基本方針に沿う形で調整していきたいと思っている。

根本委員長

あまり答えになっていない。「頑張ります」ではダメで、どう頑張るのか具体的にできてこない。これは不公平感がものすごく出る。早い者勝ちということになる。「我々は状況を見てじっと待っていたが、あいつらは何も考えないで先行して得する」ということになるのが非常に怖いことである。全体が瓦解しかねない位の大きな要素なので、曖昧にせずしっかり議論した方が良い。

それでは、資料2の体制とスケジュールのところに戻って、スケジュールは今のような話を考えると、もっと早くやれないのかスピードが緩い感じがする。

体制に関しても、上位の政策会議というものはあるが、政策会議がこの資料には書いていない。

南委員

一番の懸念は資料2の体制だが、ずっと見ていて課長しか書いていない。課長は部長の下、なおかつ市長、副市長、部長、課長なので、最高意思決定の機関として見ると4番目である。課長が悪いという意味ではなく、課長は個別計画に対して責任を持つ体制であるため、善意に解釈すると課としては最大限の施設整備をミッションとして進めなければいけない。全体を調整するのは、複数の課が集まった部であり、部が集まった中で市長、副市長を中心とした中で、全庁的な中での優先順位や枠を決めなければならない。課が具体的なアイデアを出し、あるいは一緒に議論することは問題ないが、図では庁内検討会の上位に委員会があって、そこから提言が鎌倉市にされている。鎌倉市に主体が見えない。鎌倉市は、地方公共団体で二元代表制を持っているので、市長なのか、議会なのか、これを明確にしないとイケない。そこが一番の肝となる部分である。誰がこの計画・推進に対して責任を持つのか、よく見ると外部の委員会が提言するだけで、肝心な

鎌倉市が政策会議というものがあると言ってもよく分からない。さらに、原案作りやその他では、課長の庁内組織でしかない。市民の情報共有とフィードバックも、市民の声をどう反映するか、基本的には地方自治法の枠では、市長ないしは議会が責任を負う訳なので、そこに対して市長と議会の責任を明確にしなければ、市民参画組織そのものが一体何なのだろうかということになる。原理原則をいっているのに、すぐに答えが出るとは思わない。「鎌倉市」と書かずに「政策会議」なら、政策会議で良い。そこで責任を負わず。それでは、政策会議は何なのか。その設置要綱を含めて条例上の位置づけなのか、設置要綱上の政策会議なのかによって権限が全く違ってくる。政策会議で良いが、政策会議が公共施設のマネジメントを条例化するとすると、議会が関与している。そこに意思決定を任せる。要綱上の設置というのは、あくまで行政の執行機関内部なので、これに対して議会はいくらかでも物を言える。二代表制の中での意思決定ということに対して、鎌倉市の定義付けを最低限すべきである。これがないと推進体制にならない。市民なのか、議会なのか、首長なのか、庁内の課長会議なのか、外部有識者を含めて委員会なのか、これは曖昧である。誰が責任を負うかということであるため、これはすごく大変である。

事務局 執行機関である。鎌倉市ということで、意思決定者は市長である。確認の仕方が政策会議を介して確認をしていくのか、個別判断で稟議を経て確認をしていくのか、様々なやり方があると思うが、トップまで確認をしていくということで進めていこうと思う。

南委員 そうであるならば、明記しないといけない。公共施設担当が、市長に個別に挙げるという権限を持つのであれば、それを明確にする要綱、ないしは条例がないとそこまでの権限は無いため、課長として市長に直接言って、市長が「OK」出したから「これでやるぞ」とは言えない。そこに部長が絡み、副市長が絡み、議会が絡んでくるため、「誰がそのようなことを言ったのか。どこで決めたのか」といわれた時には、また話が元に戻る。意思決定のルートはきちんとするべきである。責任が明確ならないと、この計画は相当しんどい計画なので、議論しているときは楽だが、個別具体的になったら大変なことになる。その中で誰が矢面に立つのかを明確にして欲しい。

根本委員長 主体の明確化ということで、市長となると思うが、しっかりと責任の所在を明らかにする。市長自身が全部やる訳にはいかないのに、政策会議というしっかりとした意思決定の機構を入れて責任をシェアする。

市民参画の方は、以前から議論があったものが盛り込まれている。様々な形で市民と認識を共有して、対立する話ではなく、みんなで協力しましょうということである。このようなことをやっていくことは良いことだろう。

スケジュールのところだが、再編計画の中間報告となっており、他の自治体で、同じようなタイミングで、同じように検討始めたところは、去年のうちに再編しているところもある。丁寧にやるのは良いが、自体がますます悪化する。これは病気なので、病気の治療は迅速に行うことからすると、中間報告といわれると、

かなり抵抗感がある。

南委員 少なくとも、計画を全て盛り込んで、全て整合性を持った計画は絶対にできないという前提に立つ必要がある。

広範な市民のもとで、広範な部局で数知れぬ施設を持って、そのデータすら十分に把握してない限り、完全な計画はできる訳がない。先の読めない財政状況もある。中間報告というより、時代の変化、あるいは状況の変化によって、リバイスしていくというローリングの姿勢と言うか、方式を組み込んだ方が良いのではないか。そのような意味ではできるだけ早く、再編計画は確定させて動き出す。動き出しながら学習を加えて、少なくとも7割から8割の点数をとれるくらいで、行政の場合は絶対10割でなければいけないと思込みがあるが、できる訳はないので7、8割、ことによっては6割かもしれないが、合格点をとれる計画に仕上げるために常に見直しをかけていく。したがって、早めにアクションを起こすと言うのはどうか。

小松委員 おそらく結論的なものはない。第1次再編計画、第2次、第10次とずっとやっていけば良い。

根本委員長 中間報告というのは計画ではない。計画ではないものをいくら見てもしょうがないので年度内に計画を出す。それに沿って活動して、行動してもらおう。もちろん、様々な調整が必要なもので、それは変わっていくかもしれないが、計画が無いという状態をできるだけ短くするという事ではないかと思う。それがどうしてできないのか。

南委員 このようにいうことは予算編成もできないということになる。個別にはやるよとおっしゃるのかも知れないが、計画が固まらないうちに、予算編成で再編成のモデル事業ができるのかというと、モデル事業そのものが計画の中に組み込むものなので、予算編成の問題と計画を関連付ける必要がある。

事務局 この点は、基本方針策定時に議論をさせていただいたが、現在、総合計画の次期基本計画を見直しており、来年から新しい基本計画が前期と後期の3年間ずつの実施計画で動き出す。次回、ご提案させていただく予定のモデル事業に関しては、基本計画に位置付けていく。一刻も早く計画は作っていきたいと思っているので、中間報告の形にしているが、できるだけ完成度の高いもので、今年度中にレベルの高いものを目指して策定作業を進めていきたいと思っている。

小松委員 中間報告と書かれている理由は、中間報告に記載のない計画ができるということになる。それができたら止まるか。その計画に従ってやるということはもちろんあるが、計画そのものの再編や状況に応じて見直していく、100%完璧なものは多分できないだろうと思うが、計画そのものの見直しを含めて、どういう体制を考えているか。

事務局 昨年委員会の中でも議論させて頂いて、ロードマップを作成している。その中で再編計画は平成26年度までに固めるとしている。その前に、先行的にモデル事業を確定して、次の実施計画に詰めていこうと考えている。この再編計画については、基本的には次の3年間の計画、あるいは基本計画の6年間で、社会情勢

が変わってゆくということで、当然、ローリングを何回もかけていこうと考えており、バージョン1、バージョン2ということで発展していくと思う。まずは、平成26年度までに、これから先々の短期と中長期の再編計画を作っていこうということで昨年に、ご議論を頂いている。

根本委員長

しかし、進行中のプロジェクトに関して歯止めをかけない、十分にかからないという案になっている。検討が進んだ時点で、そういうものは歯止めをかけるということであれば、中間報告で、そうではないとなれば、中間報告の時点で計画がないことになるので、いくらでも進んでしまう。その歯止めをどうするかということについて、唯一あるとすれば、計画を作るしかないということになる。

事務局

基本方針を受けて今は単独の施設はできないことになっているので、基本的にはできない。一部、地元の方との約束等で進んでいる施設もあるが、それ以外のものについては、基本方針と整合しなければ事業は実施できない構造となっているため、心配はないと思っている。

事務局

補足すると、現在進行中の事業とは、現在作成している平成26年度からの第3期基本計画の前に動いている平成24年度から平成27年度までの第2期基本計画後期実施計画での事業であり、数は極めて少ない。今後出てくる新しい基本計画に載せる事業については、基本的には基本方針を反映する、あるいは事前協議制度ができれば、その中で管理をしていくことを考えている。

事務局

もっと具体的にいうと、進行中の事業は1、2件程度である。それ以外のものについては、未だ設計段階なので、これから予算を担保していくという中では、当然、今の事前協議制度の中で、基本方針との整合性を図っていくため、それに沿った複合利用や民間施設を活用した事業に転換していくことになると思う。

根本委員長

「進行中」の定義をした方が良い。今の説明の内容であれば狭くなるので、一般的にそれは「進行中」とは呼ばない。設計と予算についても範囲が広いので、どこの予算か書いていけば限定される。キャップが決まっているのであれば、計画の策定は、そこまで急がなくても良いのかもしれない。それでも急いだ方が良く思う。その辺の整理が、先ほどの議論の中で出てこなかったもので、我々も当惑したが、もし、そのようなことであるならば、再整理をしっかりといただきたい。書き方についても、行政用語で定義をしていただきたい。また、そうであったとしても、中間報告ということは、いたずらに議論を延ばしているという印象を受ける。毎月議論をしても、いっこうに成果が挙がらないと思っているので、少なくとも、この委員会としては成果を作っておきたい。有識者はこのような形で出したけれども、その後に調整事項があって時間がかかっているということについては、行政の方でリスクを取って頂かないと我々がサボっているように見られる。可視化していただければ良いだけなので、ネーミングをもう少し工夫して検討していただきたい。

事務局

今日の議論を受けて、少しでも早く計画策定ができるようにする。

南委員

例外というのは、進行中なのか、設計中なのかかわからないが、それすらも情報公開しないとまずいと思う。この2つ以外は全て、事前協議に沿って行う対象と

なるというように明確にしないと、何度も言うようだが、大前提が本市の最上位計画である総合計画次期基本計画の前提となる計画の1つとして位置付けられるとあるため、2段階低い。前提となる計画のうちの1つでしかない。それでは、前提となる計画はいくつあるのかというと、今は財政の見通しが無いとしようがない。それから、高齢化しながら税収が下がっていくので、福祉や医療の計画がかなり上位にくることになる。そのような状況の中での話しなので、限定的に、一般論として量さないで、再編計画としては、ここまでが限界で、それ以外は一切許さないというくらいの構えは明記すべきである。庁内で抵抗があると思うが、それくらいやらないと意味が無い。そのような意味では、「進行中」の定義を具体的にしっかり書いていただくということになる。

根本委員長 今までの議論を踏まえて、次回に向けて準備いただきたい。

3 報告

(1) 鎌倉市公共施設再編計画策定 e モニターについて

事務局 鎌倉市公共施設再編計画策定 e モニターの募集状況について報告する。
公共施設再編計画策定 e モニターについては、9月1日から9月20日までの期間で募集を行った。応募資格は18歳以上の市民の方とし、定員を10名としている。募集の結果、12名の方から応募があり、近日中に選考を行い決定することとしている。そのため、次回の策定委員会からご意見をいただく予定である。

(2) 周知用マンガについて

事務局 昨年来、広報かまくらや公共施設再編 NEWS 等で、公共施設再編の取組の周知を行ってきたが、今年度はより多くの市民の方に関心を持っていただくため、取組を紹介するマンガを作成することとした。
鎌倉女子大学作画研究部の学生の方にご協力いただき、作成している。各委員には、先日、下書きの案をメールでお送りし、ご覧いただいているが、現在、最終稿の彩色をしているところである。10月中に発行できればと考えている。

4 その他

(1) 第7回策定委員会の日程について

根本委員長 次回策定委員会の日程について説明をお願いします。
事務局 今回は、事前に調整させていただいたとおり、10月30日（水）午後2時半から4時半を予定している。
根本委員長 それでは、以上で、第6回公共施設再編計画策定委員会を終了する。