

平成 25 年度 第 9 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 26 年 3 月 26 日（水）10 時 00 分から 12 時 00 分

2. 開催場所

823 会議室（市役所第 4 分庁舎 2 階）

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（欠席）

増井玲子委員

南 学委員

【事務局】

奈須菊夫（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）

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）

正木照雄（こどもみらい課こども施設担当担当係長）（欠席）

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）（欠席）

樋口秀之（教育総務課課長補佐）（欠席）

【幹事】

相川誉夫（経営企画部長）

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）（欠席）

相澤達彦（こどもみらい部長）（欠席）

佐藤尚之（健康福祉部長）（欠席）

小磯一彦（都市整備部長）

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）

【関係課長】

中野達夫（経営企画部次長）

渡邊好二（経営企画部経営企画課担当課長）

【事務局（業務協力者）】

金子 幸司（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】

6 名

4. 次第

1 開会

2 報告

(1) 前回議事録について

(2) 市民ワークショップの開催結果について

3 議題

(1) 再編効果の試算について

(2) 先行事業について

(3) 来年度の検討内容とスケジュールについて

4 その他

(1) 市民アンケートの実施について

(2) その他

5 閉会

5. 報告

(1) 前回議事録の確認

(2) 市民ワークショップの開催結果について

根本委員長 事務局より、報告事項である委員会議事録と市民ワークショップ開催結果について一括して報告をお願いします。

事務局 まず、前回議事録である資料1「平成25年度第8回鎌倉市公共施設再編計画策定委員会議事録」については、各委員に確認いただき、昨年末に確定している。議事録に関する報告は以上である。

続いて、資料2「市民ワークショップの開催結果について」報告する。

今回の市民ワークショップは、公共施設再編の必要性や課題について情報共有を図ること、市民の方から見た望ましい施設配置や複合を集約化してほしい施設について意見を伺い、計画策定の参考にすることを目的に実施をしている。

2月1日と2月8日の2日にわたって開催している。参加者については、無作為抽出の1500名の市民の方へ2回のワークショップの参加を条件に案内をお送りし、申し込みのあった方である。第1回が36名、第2回は天候が悪かったため、20名となっている。

1回目は情報共有を主として実施している。まず、市から取組状況を報告し、その後、南委員から発想転換の公共施設再編と題して先進事例の紹介をいただいている。3ページの下に箇条書きで示しているとおり、図書館を中心に説明をいただいた。市民の方からは大変参考になった、考え方が変わったなどの意見をいただいている。

引き続き、6つの班に分かれてワークショップを実施し、公共サービスの提供場所、利用負担、市民ニーズとのずれの3つ視点で意見交換をしていただいた。施設とサービスを分けて考えていただくため、ピンク色の施設のカードに黄色のサービスカードを貼った物を用意し、それぞれを分けて動かせるようにしている。スケール上に参加者の感じる各サービスの位置づけを示してもらった。そのときに出された意見については4ページ目にまとめている。複数の班から、子どもが利用するサービスは住まいの近くで提供すべき、文化ホールや博物館などは日常的な利用頻度が比較的低いため住まいの近くでなくても構わないといった意見等をいただいている。

第2回のワークショップについては第1回を踏まえ、再編計画シミュレーションゲームを実施している。今回のゲームでは、自身の立場ではなく割り当てられた立場で意見交換をしていただいた。対象地域は大船駅から半径1kmの範囲で、

代表的な市民利用施設を対象としている。設定時期は少子化で各校3教室分の空きが発生する10から20年後を想定している。施設やサービスにかかるコストをポイントに置き換え、今回対象とした施設全体の20,000ポイントを10,000ポイントに削減する方法を考えるゲームである。その結果については5ページにまとめている。今回は大船駅周辺ということで対象施設が限られているが、6班それぞれ個性的な提案をいただいている。例えば1班については、学校を活用しようというコンセプトで、行政センターの統合や、体育館と武道館を統合した上で学校を拠点とするという内容となっている。発表後、増井委員から6ページに記載した内容の講評をいただいた。

参加者に対するアンケートの集計結果では、ワークショップに参加してよかったと回答した方が多く、再編に対して前向きな意見を多数いただいている。一方で、利用状況を中心としたデータが少ないため、判断できないサービスが多い等の意見もいただいているので、これらの指摘も今度の取組に活かしていきたいと考えている。報告については以上である。

根本委員長

議事録は既に確定しているので、改めて議論することは無いと思う。

市民ワークショップに関して、南委員と増井委員が参加されているので、追加のコメントがあればお願いします。

南委員

特段コメントというわけではないが、参加者数をざっと見たら無作為抽出の1,500名から3%となっており、関心が高いということがわかった。

参加者は、専門家でもなく市民の立場ということで、非常に良かった印象がある。ポイント制のゲームというのは非常に面白く、様々な場所で使えるという印象を受けた。

増井委員

本当に有意義な機会だったと思う。私は2回目に参加させていただいたが、1回目を通して参加されている市民の皆さんが再編手法や意義をよく理解していたということにまず驚いた。

ポイント制についても、抵抗を感じる方がいるかと思ったが、そのようなことは全く無く、施設そのものと提供しているサービスの分離を理解した上で、シミュレーションを行っていたので、結果も参考になると思う。

それから、具体的かつ現実的なアイデアがたくさん出てきて、資料に詳細な説明は無いが、ゲームの途中で、その施設が必要なくなったときに土地を売却するというも行ったり、距離のものさしを使って、徒歩5分、10分などの距離に対する意見を交わしていたり、そのようなことを活用しながら、具体的なシミュレーションを行っていたのでよかったと思う。

根本委員長

市民ワークショップでの意見から、本日議論する再編の話に関して、見直した方が良いといった内容はあるか。

南委員

市民ワークショップで非常に良かったのは、施設と機能を分けて考えているということである。入口の段階であり、もう少し精査しなければならないが、今まで施設だけで議論してきたので、施設＝機能と見ているが、今回のワークショップの中で、機能を見ると、施設名称と大きく違うものがいくつかあるので、この

あたりの機能について特化して見ると、もっと様々な方法があると思う。

5 ページを見ると、市民のなかでも当たり前前に機能に関する議論がされており、思い込みが激しいのは役所の方で、市民は、機能で見ると非常に合理的な判断をするということがわかる。機能を中心とした議論をもっと進めていかないとけない。

根本委員長  
増井委員

基本方針の正しさが確認されたということである。

市民の皆さんの発表を聞いていて、心強くなるというか必要な再編を後押しされているように感じた。このような機会を今後も続けていくべきだと思う。

ワークショップの機会を増やしていくということもあるが、本日の議題に上がっている、それぞれの施設毎の再編方針は重要でそれは柱にもなるが、一方で具体的に検討する過程ではその通りに進まないことがでてくるのだろう。例えば今回のワークショップでは大船地域を対象に考えたが、現実的な場所や実存する施設を考えると実際のシミュレーションはずいぶん変わっていくのではないかと思う。

また、各グループとも、世代間交流は大事であるとか、学校を活用すべきであるなど、基本的な考え方は似ていたが、先ほどの報告に出てきたように最終的なまとめ方は違っており、それらを統一していくことは難しいと感じた。今後様々なシミュレーションを重ねてまとめていくべきであると思う。

根本委員長  
事務局

今回は市の職員も参加しているのか。

担当課や事務局のほか、関連する建築住宅課などの職員を各グループに1名配置し、一緒に議論の中に入って進めさせていただいた。

根本委員長  
事務局

教育委員会も参加したのか。

教育委員会の職員は、今回欠席であった。

根本委員長

職員の感想を聞いてみたい。

南委員から話があったように、市民にとっては普通に思うことが、普通に進められないとなると、行政の中に問題がある可能性がある。どのように理解していくのか、そのためのツールとして使えるということを経験しておいた方がよい。完全に職員だけでやってみるといってもあるのではないか。

事務局

実は、市民ワークショップに先立ち、職員研修の一環として、職員のみで同じ内容のワークショップを一回実施している。

その中でも、若手の職員が中心であるが、施設の位置づけや何のために施設があるのかなどの意見が交わされ、職員研修の中でも活発に議論がされていた。実際の行政とのギャップを感じたという職員もいた。

当たり前のように提供していたものが、市民からは「何故このような施設でサービスを提供しているのか」という意見のある施設もあり、そのようなことを職員も感じたのではないかと考えている。

根本委員長

今後は、幹部職員である部長以上を対象にして実施してみてもよい。立場を離れて考えてみるという機会を積極的に作っていくことが重要である。ここまで成果が表れていると、次のステップに進むことが考えられる。

南委員

ここまでくると、受益の偏りというか、利用者の分布の問題、機能に対して誰が使うのか、建物に係る全てのコストなどの情報を提示すると、さらに違った意見が出てくる。職員で実施するときは、しっかりと見ておかないといけない。

例えば、窓口の職員は、毎日何百人もの市民が訪れると思うが、市民側から見ると、せいぜい3年に1回行くだけである。そのギャップの問題とコストの問題をもう少し明確に詳細に分析してみると、ほとんどの施設がショックを受けると思う。極めて少数の人に、極めて多大なコストをかけているということがわかるはずである。建物を建てるということ自体は、悪いことではない。必要な機能であるため、サービスの提供の仕方、あるいは施設のあり方、受益額の問題、利用の仕方など、今までの常識を覆すようなことが恐らくあると思う。

これは次の課題でどこの自治体も出来てないことで、次のステップでそこまで踏み込むと、市民にとっても非常に分かりやすい議論が出来るのではないかと思う。

小松委員

私は出席しなかったのでわからないが、結果を見せてもらって、上手くいっている印象を受けた。

南委員がおっしゃったとおり、情報がもう少し明らかになってくると考え方も変わるだろうと思う。したがって、様々な情報を集めることは非常に大事なことであるが、その情報を業務とは別に集めてくださいという仕事が増えるだけなので、集め方を工夫しながら常に情報をオープンに出来るような仕組みがいるのではないかと思う。アメリカでは、このようなことは大好きなので上手くやっているが、日本も見習ってやってみてもいいのではないかという印象を持った。

例えば、まちづくりとも関係するので、できればそのような団体と協働しながら、このような作業を進めていけば良いのではないかと思った。

## 6. 議題

### (1) 再編効果の試算について

根本委員長

次に、議題に入る。議題は3つあるが、それぞれ関係することなので、一括して、出来る限り手短かに、事務局より説明をお願いします。e モニターの意見については、資料に目を通すので説明せず、資料配布だけで結構である。

事務局

それでは資料3から説明する。本資料は、鎌倉市公共施設再編計画の策定に向けたたたき台として、主要な公共施設に対する具体的な再編方策を適用した場合の効果を概算で把握することを目的に作成したものである。

資料の前半に試算結果の概要、7 ページ以降に個々の施設に対する試算結果を掲載している。

まず、1 ページ目のコスト削減目標の確認であるが、昨年4月に策定した鎌倉市公共施設再編計画基本方針では、40年間で施設にかかるトータルコストを約50%削減することを目標としている。基本方針におけるトータルコストとは、新規事業等を含めた施設にかかる将来の年平均更新費用を指している。ここには、職員の人件費や光熱水費等の事業運営にかかるコストは含まれていない。この建

物にかかる年平均更新費用 56.7 億円の中の約 50%、年間 27.2 億円を削減するとの考えに基づいており、これを 40 年間で累計した 1,088 億円が、公共施設再編により達成すべきコスト削減の目標となる。

今回の再編効果試算の位置づけとしては、再編計画の策定に向けたたたき台である。平成 26 年度は、個別施設や地域の特性の他、サービス向上の視点も踏まえ、コスト削減につながるあらゆる方策を検討し、再編計画としてとりまとめていくことを考えている。

また、今回の再編効果の試算は、庁内プロジェクトチームの意見や、2 月に実施した市民ワークショップでの意見などを参考に事務局案として作成したものである。

施設分類ごとに様々な再編方策の意見やアイデアがあったが、今回の検討における再編方策の考え方は、P2 の図にある①～③に該当する再編方策を対象としている。まず①として、サービス提供主体の適正化の検討を行い、民間施設へ転換できるか、鎌倉市としてサービスを廃止できる施設は無いかなどを検討している。②では、サービス水準の適正化ということで、ニーズ等の状況変化に合わせた施設数や規模の見直しを検討し、面積が縮小できる施設や、市内に複数ある同種機能の集約によって施設数や面積を減らせるものが無いかなどを検討している。③では、サービス提供に使用する建物の総量を削減する可能性を検討している。

なお、事業手法の検討については、今回のシミュレーションでは検討せず、来年度以降に検討していくこととしている。具体的には、長寿命化対策や民間建物の活用の検討などを行っていく。

3 ページには、今回の試算で適用した施設別の再編方策を一覧で示している。

5 ページに、今後の建替えや大規模改修を行う時期を、施設の築年数から整理した建替え予定順に並べて示している。この時期に合わせて、今回検討した再編方策を施設別に実施することで、どれくらいのコスト削減効果が得られるかを試算している。

公共施設全体のコスト削減効果の検討の結果が、6 ページにある。鎌倉市公共施設再編計画基本方針に掲げた 40 年間の計画期間とすると、今回適用した再編方策を実施した場合のコスト削減額は、477.8 億円になる。これは、施設の更新費用 2,267 億円の約 21.1%のコスト削減額に相当する。さらに、再編に伴い発生する空き用地の売却益として 40 年間で約 220.6 億円を見込むと、コスト削減効果は約 698.4 億円となる。しかし、全て用地売却ができたとしても、公共施設再編によるコスト削減目標である 40 年間で 1,088 億円は達成できないため、今後検討する事業手法の工夫によるコスト削減等によって確保する必要がある。

7 ページ目からは、試算の根拠を整理している。

まず、コスト比較の考え方についてであるが、図に示しているように、建て替えを迎える時期を基準年として、次の建替えが行われる 60 年後までの期間に発生する全てのコストを、1 年間あたりに換算して比較を行っている。このトータルコストの基本的な構成は、①修繕費・光熱費・建物管理費・賃借料等の施設に

係るコストと、②保全の実務携わる職員の人件費、③建替え・改修に伴う減価償却相当額、④の人件費や指定管理料等の事業運営に係るコストである。

9 ページには、今回適用した再編方策の事業実施を想定した条件の設定について記載している。

まず、仮設費用については、大規模改修においては、建物の一定範囲を区画化して順次実施することや、緊急性の高い改修については休日及び夜間を実施するなど、業務が停滞しないように配慮しながら行うものとし、一時移転のための仮設建物は不要と想定している。現在地で建替える場合においては、工事期間中は仮設の建物でサービス提供を継続するものとし、工事単価は、国土交通省の新営予算単価に設定しているものを用いている。

次に、用地所得費については、移転した場所で施設を建てる際は、取得済み市有地へ移転することを前提として、用地取得費は不要としている。なお、大規模施設の移転先については、現時点では他に候補地がないことから深沢地域整備事業用地を想定しており、今後、他に適地があれば検討対象とする。

再編によるコスト増減の考え方では、トータルコストを構成する4つの要素のうち、施設に係るコスト、保全の実務に携わる職員の人件費、建替え・新設・改修に伴う減価償却相当額の3つのコストについては、建物面積の増減に比例して変動することを仮定している。事業運営にかかるコストは、基本的に再編前後でサービスの内容は変わらないことから、原則的に変化しないものと仮定している。

10 ページには、再編以外のコスト縮減効果の考え方を記載している。

施設を移転、あるいは廃止した際に、残った土地や建物については、建物を解体した上で土地を売却することで、再編事業等の財源に充てることを想定している。解体単価や地価については、記載させていただいておりである。

11 ページ以降には、今回適用した施設分類ごとの再編方策について、再編の基本的な考え方を示した上で、試算条件やコスト縮減効果等の詳細を示している。

代表事例として支所について説明する。まず、試算の基本情報として、公共施設白書より抜粋した施設諸元を整理している。次に再編の基本的な考え方として、支所については、平成28年度のマイナンバー制度導入に対応して、証明書発行業務を電子化し、コンビニのマルチコピー機等で受領できるシステムを導入することで、窓口サービスを申請業務等に絞り込むことが可能になり、施設規模も縮小できるものと想定している。また、支所の地域支援機能を十分に発揮できるよう、現状と同様に4地域への配置は継続することとしている。この考え方のもと、支所における想定する縮減方策として、証明書交付の電子化により、4支所の施設規模を縮小し、4地域の小中学校のいずれか1校の建替えに合わせて移転し複合化することを検討している。なお、比較検討対象のケースAは従来型の方法で、4つの支所を現状のまま、現在地で建替えるケースを設定しており、ケースBが今回適用した再編方策である。12ページの表は、試算で考慮する費用項目と条件を示している。ケースAとケースBで異なる部分は、①の施設に係るコ

ストが施設面積の比に応じて削減されること、③の建替え・改修に伴う減価償却相当額において、複合化する場合に仮設費用が不要となること、④の事業運営に係るコストが、証明書発行業務の電子化によりコスト縮減が期待されることが挙げられる。その結果を13ページに示しており、ケースBの小中学校へ複合化し、証明書交付の電子化を図った場合は、従来型のケースに比べて、年間1億8,322万円のコスト縮減が見込まれている。また、移転に伴い生じる現在の支所の跡地を全て売却できたと仮定すると、約24億7,657万円の売却益を見込めることになる。なお、表の下段に、今回検討した再編方策を適用するに当たっての評価と課題を整理している。証明書発行サービスが自宅のパソコンや近くのコンビニ等でできるようになることで、業務の効率化だけでなく市民の利便性が向上するほか、支所の地域活動支援サービスを地域性の高い小中学校に併設することで、地域コミュニティの活性化が期待される。その一方で、多数の市民が出入りするため、学校の安全性に配慮した仕様が必要になるほか、一定範囲での駐車場の確保が求められるといった課題があげられる。

このように、施設分類ごとに庁内プロジェクトチームの意見や、市民ワークショップでの意見などを参考に事務局案として検討しているが、時間の都合上、他の施設分類の再編方策については簡単に紹介する。

消防については、消防本部が平成27年4月に津波浸水エリアにある鎌倉消防署から大船消防署に移転するが、移転先の大船消防署についても建物が築30年以上であることから、将来の更新時期に合わせて消防本部を深沢地域整備事業用地へ移転し深沢出張所と統合することを想定している。なお、消防本部の移転先は、現段階では他に候補地がないことから、深沢地域整備事業用地を想定している。この検討ケースでは、年間879万円のコスト縮減効果が期待される。

学校については、少子化の状況を考慮して、各学校の児童・生徒数の将来見込みに応じた適正な建物規模で建替えを再編方策として適用している。なお、建替えにあたっては、敷地の容積を有効に活用して、子育て支援関連施設や福祉施設等の他施設と複合化を検討している。また、将来的には学区毎の児童・生徒数の状況を踏まえて、統廃合についても検討していくことを考えている。将来の児童・生徒数に合わせた面積縮小を行った場合、年間6,737万円のコスト縮減効果が期待される。

高齢者福祉施設については、今後も高齢化の進行に伴い一定のニーズが認められることから、集約化や効率化などサービスの提供にかかるコストを削減する方策を想定している。再編方策は、施設の配置を見直し2施設に集約化・大規模化し、送迎バスを運行するケースBと、5施設周辺のいずれかの小中学校の建替えに合わせて移転し、複合化するケースCの2ケースを検討している。

知的障害者支援施設と在宅福祉サービスセンターについては、現在、指定管理者が行っており、同様の福祉サービスの提供は、市内の他の施設でも実施していることから、今後、建替え等の時期にあわせて、提供水準を維持した上で、運営及び建物の維持管理を民間へ移譲することも視野に入れて検討を進めており、適

用した再編方策は、この考え方にに基づき、土地に定期借地権を設定し、民間事業者が施設を整備してサービス提供するという設定をしている。知的障害者支援施設の再編効果については、年間 6,068 万円の効果が期待される。

体育館については、鎌倉体育館と大船体育館を深沢地域整備事業用地へ集約して総合体育館を建設し、見田記念体育館と鎌倉武道館は当面現状維持することを想定している。総合体育館の整備地については、深沢地域整備事業用地を想定し、再編効果は年間 824 万円となっている。

市役所本庁舎については、現庁舎の老朽化が進んでおり、現在地での建替えは、法令等の制約により建物の規模が制限されるため、深沢地域整備事業用地等への移転整備により計画の自由度が高められる場合は、他施設との複合化についても検討することを考えている。再編効果は年間 1,195 万円となっている。

市営住宅は、先行事業として別途検討しているが、建替えにあたっては、集約化、高層化等により事業費の縮減や、管理運営の効率化を図ることを想定しており、集約化による再編効果は、年間 4,442 万円となっている。

資料 3 の説明については以上である。

続いて資料 4 の説明を行う。先行事業については、前回の委員会において、喫緊の課題として早急に対応すべき事業としての位置づけを確認し、レイ・ウェル鎌倉、市営住宅、鎌倉芸術館の 3 施設について現状及び課題を把握した上で、今後の施設の方向性と各施設において想定される具体的な再編手法を確認した。

今回の資料では、レイ・ウェル鎌倉を除く 2 つの事業のサービスと施設のあり方の方向性について、①サービス提供主体の適正化、②サービス水準の適正化、③他施設との組み合わせによる建物の適正化という視点から検証を行った。

基本的な条件として、市営住宅については、老朽化が進んでいるということで集約して建替えを検討しており、今後、適正な供給規模の検討と現在の居住者の転居に対する理解促進などの対応が必要となる。鎌倉芸術館については、現在は、庁内で設備更新等大規模改修にあたり、運営形態を含めて民間活力の導入の可能性について検討している。

2 ページに示す市営住宅のサービス提供主体の検証では、現状として一部の借上げ住宅を除き、住戸を鎌倉市が供給しているところであるが、方向性として、今後行政の関与は継続することに加えて、居住形態が多様な民間住宅を積極的に利用すると考えている。

サービス水準の検討としては、現状として、高齢単身者等に提供する住宅の間取りにミスマッチが生じているため、今後の建替えにおいては増加が見込まれる高齢者のニーズに合わせた間取りを検討し、高齢者に対する福祉サービス等との連携を考慮した住宅供給を検討することとしている。

他施設との組み合わせによる建物の適正化として、現状は 6 カ所に分散した施設配置のため、維持管理の効率が低く、低層の建物が多く、容積率に余裕があるため、方向性として今後、高齢単身者の増加が予想されることから、福祉サービスの提供のしやすさやコミュニティ形成の観点に配慮した集約化を検討するこ

と、日常の保守点検の面からも集約化を進めていくことを検討している。また、合わせて、民間住宅利用者への補助制度についても検討することを考えている。

これらを踏まえた事業手法の検証ということで、公共による最小限の住戸供給と民間施設の活用方策の組み合わせがカギとして、多様な居住形態に対応した住宅供給を、資産保有を最小化しつつ実現することを考えている。

続いて、3ページの鎌倉芸術館のサービス分析シートの説明を行う。施設概要とサービス適正化の検討としての現状は記載のとおりである。方向性として本市の芸術文化の発信の拠点としての位置づけがあり、現状のままで即座に民間経営に転換することは困難であること、事業収支の改善が図られれば、運営権を民間に譲渡できる可能性もあると考えられる。

サービス水準の検証では、方向性としてサービス水準としては概ね妥当といえるため、市外在住者の利用が多い状況等から、コスト負担のあり方については見直す余地があると考えられる。

他施設との組み合わせによる建物の適正化については、方向性として広域利用施設として好立地であることから、他施設との統合や複合化も有効であること、同等の規模の用地を確保することが難しく、積極的に移転を検討する理由はないと考えられる。

このことを踏まえて事業手法の検証では、民間の資金やノウハウの活用によるコスト削減とサービス向上を図ることが効果的であるとして、借地契約が満了するまでの期間は、市の公共施設として継続的に利用することで、管理運営に係るコスト削減のために、大規模修繕も含めた積極的な民間活用の事業スキームを検討することとしている。

資料4の説明については以上である。

最後に、資料5の平成26年度公共施設等再編計画策定の進め方について説明する。

まず、再編の検討を進めているところであるが、最初に不足データを収集し、再編計画の検討を行うこととしている。

次に、短期計画の検討では、資料3で説明した建替え及び大規模改修のリストで示された今後10年間で建替えや大規模改修がある建物について、施設の固有情報を把握した上で、近くに類似施設があった場合に複合化できないかなど、施設の実情を考慮した形で再編の検討をしていきたいと考えている。そして、類似施設の複合化などの手法について民間活力の導入などを踏まえながら短期の再編計画の検討を進めていくということを考えている。

中長期計画の検討では、短期計画における取組方策の適用対象の拡大ということで同じような検討を進めていくことを考えている。

さらに、定量的効果の試算を行い、トータルコスト削減の目標を達成できるように何度か見直しを行っていきたいと考えている。

また、各施設の再編がスムーズに進められるように、サービス再編や施設再編手法適用の考え方を反映した手順を明確化した手引書を整理する必要があると

考えている。

その上で、再編計画基本方針のロードマップにも示しているとおおり、計画進行管理の体制や庁内組織体制、市民等への情報発信、民活推進に向けた制度設計などを検討する必要があると考えている。

また、短期計画や中長期計画を作成するにあたって、市民等との情報共有として、市民と職員の合同によるワークショップを考えている。前回開催したワークショップで、市民からの好感触を得たので、次は職員も含めたワークショップを開催し、再編計画のモデルとするようなことを考えており、以上の検討結果を踏まえて、再編計画のシンポジウムを8月に開催することを考えている。この検討スケジュールに合わせて策定委員会については、5回ほど開催を予定している。

以上で、説明を終了する。

根本委員長

資料3～5について、それぞれ論点があると思うが、資料3は中間の論理が抜けているため、わからないところがある。処方箋のパターンがあるが、このような類のものはこの処方箋というような整理があつて、それぞれの分野ごとに説明がないと唐突な感じがする。むしろ原則のほうが大事なので、そのような意味で言うと、多機能化や複合化のカテゴリーが一番多いように思うが、その基になる学校となっている。その例外である庁舎、市営住宅、芸術館というものが出てくるので、それについては先行事業で実施するという流れになっている。庁舎はあっさり書かれているが、何故、庁舎は全体のルールに則ってこないのかということが書かれていないと思う。それ以外の施設については、深く検討されていて、多機能化と民間譲渡して、場合によっては補助を出すというように、上手くカテゴライズされていないと、ぱっと見た感じではわからない。

その中で、例えば学校については、統廃合を検討すると書かれているけれども、数字は出ていない。

事務局

今の時点で緩やかに少子化が進んでいくが、教育部では統廃合については、現在のところ考えていない。ただし、児童・生徒数は減っていくので、今後検討を進めていこうと考えている。

根本委員長

その目安を提示する使命がこの委員会にあるのではないかと考えていて、統廃合をしなくてもよいということにはならないということが懸念される。

現時点でも、例えば、小学校で10学級を下回っている学校がある。どの学校を対象とするか示す必要は無いが、単学級学年が生じている場合には、検討の対象にするというような機械的なルールを設定して、例えばこれから20年後には5校ぐらい生じるだろうと示せばよい。見通しはあるか。

事務局

学校別に見通しはある。

根本委員長

見通しがあるならば、それによって試算を行って、5校減るのであれば、どことは言わずに計算に入れることを行ったほうがよい。単純に、児童生徒数が縮小するので、規模を縮小するというのは、あまりピンとこないし、実際の効果がものすごく小さい。ただし、統廃合してしまうと空き教室が少なくなってしまうので、多機能化したくてもできなくなるということが計算上ある。したがって、ど

ちらの方法を取るかということになる。むしろ、学校は残して、様々な機能を集めたコミュニティ施設として生まれ変わるということを行うのであれば、統廃合する学校は少なめになる。ただし、それは検討した結果、そうなるのであって、計算をしないのはどうかと思う。

綿密にたくさん計算してあるが、同じ論理で計算がなされているだけで、重要な部分を書いていない。その辺に疑問を感じている。

事務局 今回は全ての施設について、地域の実情を考慮せずに学校などの試算を行っているので、次年度は個々の小学校の児童数がどのように変わっていくのかを踏まえて、教育部と調整をして試算を行っていきたいと考えている。

根本委員長 そういうことであれば、ここまで細かく試算しなくてもよかったのではないかと思います。ものすごく精密に計算されているが、前提の部分があやふやになっている。考え方の整理だけで良かったかもしれない。

増井委員 次のステップに進むにあたって、このような資料が出たことについては、大変意味がある。

各施設の方針と、コスト面も含めた試算の仕方がわかるという点は、とても有用だと思う。これをベースに今後検討を進めていくことになると思うが、先ほどから話があるように、実際の現場を考えたら、このように進まないことがたくさん出てくる。今回の資料では、施設ごとに見ているが、全体のボリュームが見えない。学校へ複合化されている施設がたくさんあるため、実際にこれだけの施設が本当に学校に入るかわからない。深沢地域整備事業用地に集約することも考え方はよいが、それについても確定ではないとなっていてリアリティが見えないので、その部分を次年度以降に検証していくことになると思う。ただし、その場合も、様々なパターンを作って、シミュレーションを行い、このパターンで試算してみたら、21.1%しか削減できなかったということであるが、逆に数値から試算して、50%削減するためにはこれくらいの施設が無くなってしまうということも含めて試算してシミュレーションをかけてみるのが大事なのではないかと思います。

合わせて、資料にもあるとおり、送迎バスを走らさなければならない、アクセスの問題が出てくるなど、実際に落とし込むと現実的にコストが増えていくものもあるのではないかと思います。

南委員 まず、第一番目に人件費の概念を変えないとまずいのではないかと思います。今回の試算における人件費は職員の給与である。本来の人件費は、保険や年金、退職者手当も含めたコストであり、鎌倉市の場合は1千万を軽く超えてしまう。この辺りの人件費を示しておかないと、場合によっては職員の人件費が低く抑えられてしまうので、数字は入れ替える必要があると思う。

それからワークショップのときにも話したが、こういった検討になると施設のことになってしまい、機能のことについても触れているが、個別施設ごとの機能統合や学校への複合化が基本となっているので、本当にそれでいいのか疑問に感じる。例えば、支所の機能は、鎌倉市の場合、大船駅ビル内に設置してしまえ

ば、ほとんどいらない。それから、体育館は本当に必要なのか。学校の中に体育館はたくさんあるので、鎌倉市全体や地区として体育館は絶対必要なのか、何の機能が必要なのかを考えてみると、バスケットボールくらいしかないもので、それであれば、学校でもできる。大規模な体育館はイベント会場に使えるスペースなので、それを体育館として定義すべきなのかを考えてみると、体育館4館を再編して3つにするだけではなく、総合体育館やアリーナのような体育館を1つ建てて、あとは学校の体育館を利用すればよい。学校を使えない理由は、無料開放による既得権益に対して切り込むことができないということだけである。したがって、学校の体育館は、全校合わせると25あるにもかかわらず、なぜ4つを3つにしか減らせないのだろうかと思ってしまう。

ワークショップで機能を切り分けると言ったからには、もっと大胆に機能を見直さないといけない。削減率が20%に留まるというのはカテゴリー別に行っているから、そのような結果になってしまう気がする。したがって、今の問題をもう少し考えることと、コストの問題で特に人件費の問題、既得権益に対する受益者負担をどのように考えていくか検討していくと、もう少しコスト削減の割合が上がるのではないかと思う。縦割りの施設ごとに考えるとこのような形になってしまう。

これは、別に非難しているわけではなく、ここまでまとめているのは非常に評価している。そこに限界があるとすれば、機能をもとに検討していかないと50%までいかないと思う。非常によく考えられているが、限界がある。

個別に伺いたいことがあるのだが、消防庁舎は市役所本庁舎と別に考えることは必要なのか。

消防長 全くそのようなことはない。先生方が言われているとおり、機能を維持すること施設は分離して考えることは可能である。

南委員 他の自治体で、消防がどうしても庁舎がほしいということもあって、現在分離されている建物を、また分離したまま建替えるという発想があった。聞いてみると、消防は24時間勤務であるし、司令室があって独立したものがなく困ると理屈を立てている。大規模災害があった場合、消防と災害本部は一体的に活用しなければならない。そうすると24時間稼働というのは、単に入口の問題であるとか管理の問題で、市役所本庁舎の中に消防本部を入れてしまったほうが良いのではないかと思う。そのため、消防や庁舎を独立で考えるよりも、災害対策本部との一体化で、司令室と出張所、病院を配置して消防車が入るということで別の機能になる。

小松委員 私の印象では、これだけやってもまだ21%ということである。これが非常に重要な話で、発想を変えないといけないということがよくわかったという気がする。これだけ精密にやっても21%だということは1つの説得材料になるので、重要な話だと思う。

若干気になるのは、先ほどの人件費の話もそうであるが、民間に転換するからゼロになるということはないと思う。確かに建物だけで見ればそうなるが、事業

を任せるということになれば、当然、市で負担するような費用は発生することになるので、事業費も含めたコスト試算をしないと、全てゼロで民間に任せてしまえばいいという話で終わってしまい、誤解を招きそうな表現である。どこまでコストを入れればよいか非常に難しい話であるが、例えば、資料3の38、39ページにあるように、民間施設へ転換ということでトータルコストがゼロになっているので、コストがかからなくなるということになっている。代替の支出は、当然発生するので、その辺りがゼロでよいのか気になるところである。

事務局 知的障害者支援施設が完全に民間で提供するとなった場合に、市がどのような形で支援するのかについては確認できていない。

小松委員 例えば、民間に施設整備してもらうときにPFIで実施するという話はよくあるが、いつかの新聞に出ていた記事では、PFIの何割かは国の負担金で賄っていて、決してVFMで安くなったという話はされていない。したがって、その辺りの検証は予め見込みがないと、将来的にPFIにすることや民間活用するとなったときに、本当にそれでトータルコストが下がるのかという見込みを持ってないといけない。実施してみたら高くついてしまったということでは逆効果になるので、その検証は必要であると思う。

根本委員長 相場があると思う。保育所の民営化であれば、父兄負担を変えられないので補助金を出し続けなければならないが、国と県の補助金から出るので、50%削減できるなどがある。幼稚園については、補助はしないが民間は民間で好きなところに配置を決めたいので、土地は無償で貸すというような相場観があると思う。

小松委員がおっしゃったとおり、ゼロになる訳ではないが、100%でもないという間のところを種類別にしっかりと基準を作って、その基準で議論するということである。鎌倉市の事情があると思うので、それによってどのくらいになるかを把握する必要がある。仮に100%かかったとしても、固定資産を持たないのであれば、人口減少に応じて徐々に低下していくことになり、この効果が大きい。固定費は変動分にあたるので、フルに移転して賃料を払ったとしても、その分が効いてくる。そのことが計算の中に織り込まれて今後実施していくのではないかと思う。施設ごとに非常に細かい計算を行っている部分と、非常にざっくり計算している部分が混在しているので、委員側から見ると、もう少しざっくりとした計算でよいのではないかという気がする。

南委員 次の資料4の話になるが、政策的な議論がされていないと思う。鎌倉市だけの話ではないが、建築的なデータを見て、政策的な議論をもう少ししたほうがよいのではないかと思う。

例えば、資料4の市営住宅であるが、何度も言うように市営住宅の時代では無くなっている。国土交通省の権益の問題で補助金を手厚くしているので、表面的なコストは安く見えるようになっている。管理運営や建替えを全てやるのかとなった場合に、市営住宅の形態は、今の日本に必要なのだろうか。資料4を見ると、高齢者のことだけ書いてあるにもかかわらず、資料3の高齢者福祉施設の機能は整合性が図られていない。つまり、住宅として高齢者のものが必要であれば、若

者で流行っているシェアハウスもある。独居老人が問題なのであって、そこにシェアハウスをどのように加えるのかとか、民間の老人ホームに入りたいという人が増えているので、そこに対する助成制度を考えた場合に市営住宅はどれくらい価値があるのだろうかという政策的な議論を進めていかないといけないのではないかという気がする。

鎌倉芸術館の場合は非常に難しいので、単純に止めるか止めないのかという話ではないが、そもそも何の目的の施設であるのかということに立ち返ってみると、先ほどの説明の中で市民文化の発信の拠点であるということであったが、昨年度のアンケートにあったように、市外利用の方が半数以上使っているということだった。芸術館の文化とはいったい何なのか考えてみると、音楽でオペラを中心としたものであって、美術などは行っておらず、文化総合のものではない。それに対する芸術館の位置づけは、果たして消費なのか生産であるのか。消費行動であれば、受益者に全て負ってもらわなければならない。生産行動であれば、生産に対する文化価値を市民にどうやって還元されるかを仮説でもよいので理論立てをしなければならない。芸術館について、ありか無しかを市民に判断を任せるとしても、利用者の半分は市外からなので、文化の発信機能や価値をどこまで高めるかを検討しなければならない。主催者や運営側の関係から言うと、利用料金が上がると一悶着あるので、適正価格で東京にあるホールや民間のホールと比べてみた場合、どれくらいの負担をしてきて、市民が1人あたりどれくらい払っているのかということを示した後に議論をしていかないといけない。

これは建物の話だけではない。建物のデータは詳細に提示されたので、これをもとに各部署で政策議論を進めるということがこれからの課題になると思う。

## (2) 先行事業について

根本委員長       それでは、資料4も含めて議論をお願いします。

増井委員       昨年から気になっているのは、鎌倉らしさという言葉が基本方針にあるが、その部分がなかなか議論できていないことだ。鎌倉らしさとは何なのかを考えて、これから厳しく取捨選択を考えていくときに、ぱっさりと切り捨ててしまうものと地域性を考えて残すものとの選択が迫られていくと思う。

先ほど体育館の話も出たが、体育館や図書館も地域によっては、敢えて残している場合もある。実際に地方の自治体に行ってみると、体育施設が過剰にあって、本当にいるのかと聞くと、実際に国体に出ている選手を多く輩出していて、地域の人も健康づくりに活用しているので、まちづくりに欠かせない、まちづくりに連動している施設であるということも敢えて残している自治体もある。

例えば、鎌倉市であれば、文化が大事だから図書館は良いものを残すけれども、その代わりこちらは少し縮小するなど、意思というか政策になるのかもしれないが、そのようなことが今後求められて、厳しい全体での縮小を考えれば考えるほど必要になってくるのではないかと思う。

小松委員       政策論議である。そこをやらないと駄目だということである。

- 南委員           ここまできたら、ようやく政策課題が見えてきたことになるので、やってきたことは評価しているが限界があるので、次は政策に踏み込まなくてはいけないのではないかと思う。
- 小松委員       先ほどの市営住宅の話では、南委員のご意見のとおりで、高齢者問題であるということに位置づけてしまえば議論の仕方が変わる。ファミリー層は民間住宅に住んでもらえばいいと割り切ってしまうと、家賃補助でも何でも必要に応じて行えばよい。そうすると、市営住宅は高齢者問題ということになってしまうと、これは議論の展開の仕方が見えてくる。
- 南委員           低所得者に対する住宅確保ということは、低所得者が借りられる住宅が無いときに有効であったが、今は生活保護も含めて家賃補助でできてしまうため、市営住宅がある意味は無いのではないかと思う。
- 小松委員       民間がたくさん供給しているので、もう止めてもよいのではないかという気がする。
- 根本委員長     資料3にゼロベースの数字が入っていないので計算はできないが、それを排除しているわけではないということを書いておいてもらわないとケースAとBしかなく、その範囲の中でこれから決めるとミスリードされてしまう気がする。
- ゼロということは、施設によって出てくるものであると思う。場合によっては、市営住宅や芸術館も含めてタブー視しないということが結論だと思う。
- 21%しか減らないということは、現状を前提にして減らすという計算の仕方をする、そこまですり減らない。したがって、ゼロベースから考えて、そこから本当に必要なものを順番に積み上げていくと、21%よりは目標に近づくことになると思う。委員会は、それぞれの担当者や利用者のことを考えて施設を残していくということではなく、予算不足を解消する案を考えるということなので、そのような意味ではゼロベースは強い選択肢としてあるということを書かなければいけない。
- 細かい数字が出てくると、いかにもゼロベースということが実は考えていないというように見えてしまうので、見えないように書き分けていただきたい。
- 資料4の市営住宅と芸術館については、現状からのアプローチからの表現だと思うが、今の我々からの発想ではない。
- 芸術館については、大ホール1,500席、小ホール600席で面積が20,000㎡というのは非常に大きい。私の感覚では3,000席で15,000㎡程度だが、何がこんなに大きいのか。
- 事務局        特殊な舞台の形状になっていることや相当高規格な仕様で作っている、比較的スペースに余力をもたせて設計されている。
- 根本委員長     白書を見ると、共用部分が11,700㎡あるが何なのか。
- 事務局        エントランスの部分には膨大なスペースがあり、それが積み重なっていると思う。詳細を持ち合わせていないので分析してみたい。
- 根本委員長     共用部分には誰も料金を払ってくれない。そこが非常に大きいとなると、まだ耐用年数の範囲内だが早めに小さく建て替えた方が有利かもしれない。

事務局 元々、建物の大きさを決めて敷地を決めたわけではなく、敷地が空いているところに建物を決めた。当時は建物の大きさと機能を別に考えていったと思う。

小松委員 大ホールは客席部分だけか。

事務局 今、詳細が手元にないのでわからない。

小松委員 私の理解だと、日本の一般的なホールは後ろの方があまり広くない。逆に言えば、本格的にオペラをやろうとすると、客席よりはるかに大きなバックヤードがある。

事務局 芸術館は本格的なオペラができるつくりになっている。

小松委員 そうだとすると、舞台裏で見えない後ろがものすごく広く、それが共用部分になっていると思う。

事務局 本来であれば、そこは大ホールの部分に含めた方がよいのではないかと思う。

小松委員 そういうつくりであるなら、本格的なオペラ公演をやって、入場料を2〜3万円取って興行的に成功させるようなソフトウェアがないといけないのだが、そこがなく、結局本格的な設備が全く生かされておらずカラオケ大会ぐらいにしかなっていないとすれば、それはもったいない話である。

そうだとすれば、運用の仕方を考えて、オペラをやるということであれば、それに特化してやってみて、駄目なら諦めるという覚悟がある。本格的なオペラ劇場がないということはこの当時言われていたので、それを実現したいという劇場関係者の要望はあったと思う。それを実現したのだろうとは思いますが、その後の運用がうまくいっていないと思う。

そこを本格的に検討することは重要かもしれない。そうなった場合、運用の形態をどうするか。市が持つのか、民間は難しいかもしれないが、3セク的なことをやって、周辺の市町村にも出資させて運用主体を別途結成するなど、多様な条件があるので簡単には言えないが、そういうソフトウェアの検討の必要な気がする。これは相当難しい施設だけの問題ではないと思う。

根本委員長 そういうことも含めて検討しないと、資料4の話にはならない。こういう方向でいいですかといわれて、はいとは言えない。

小松委員 逆に言えば、そういう検討ができないということであれば諦めるしかない。

事務局 資料に、「民間のノウハウを活用して」とあるが、一方で、原点に立ち返り、これから鎌倉の文化芸術を発信する拠点としての必要性も含めて議論している最中でもあり、まだ取りまとめができていない。今回このような資料になっているが、その辺りも含めて方向性を出していきたい。

根本委員長 税金で支えなければ事業が成立しないと書いてあるが、今おっしゃったようにオペラが高額な料金でも、それが可能であれば成立するということが。

幅広に考えてという意味でこれから検討を行っていくならよいが、こう絞り込んでも答えは出てこないのではないかと思う。運営権をゼロで出したらどうかという試算をしてみるというのはどうか。運営権で商売しようというのは無理かとは思っている。そういう意味では、鎌倉芸術館は元々モデル性がないので、これはこれとして解いていく。

一方、市営住宅は高齢者福祉の政策とのリンクで考えるという意味では、政策を総合的に考えるモデルとして非常に相応しいと思っている。「みんなの介護」という介護施設のサイトで、鎌倉市の老人ホーム・介護施設を検索すると 39 件出てくる。入会金が高そうな所はもちろんあるが、最近では入会金 0 円で月額 20 万円ぐらいの年金の範囲内で十分は入れる施設も出来ている。こういう所があることにより、高齢者福祉施設が民間でもできることが検証されていると思う。それでもなおかつ市営住宅が必要だというのはどういう論理なのかを詰めていけないといけない。必要だからではなく、無かったらどう困るのか。自立でも入れるところはたくさんある。

事務局

市営住宅も福祉という部分が出てくる。市も一定の支援をしていかなければいけないということで、福祉担当部門と市営住宅を所管している部門と調整している。今ご指摘いただいた視点を、はき違えないように整理をしたい。その上でないと具体的な検討はできないと思う。

南委員

根幹の問題として、国交省の政策である。住宅局の中でこの部分の補助金の枠は守っている。県などを通して 10~20 年分の公営住宅の計画を全部出させて、それを事業化する形で全部申請を上げさせて、予算を確保して使わせている。担当部局の方々はどうしてもそれに縛られるために、発想からすれば、市営住宅を維持すること以外に考えられない。

逆に、市営住宅の担当者を外して完全に福祉部局だけで考えると、全く非合理的な政策なので、全然違った方向が出てくる。

そして、市の収支の問題として、補助金の導入、こういった施設を持つことと、管理、さらに入居者の管理が結構大変なので、それから老人福祉政策としてこうした公営住宅が本当にいるのかどうか、これについて厳密に考えていくと、恐らく私はこの考えを否定できていると思う。

国の補助金に対する考え方が戦後 50 年ずっと続いてきたわけなので、ここから発想の転換をしない限り、この課題については維持していく方向しか出てこない。特に鎌倉の場合には、都市型でもあるし、財政的にも補助金に頼らなくて何とか自立する方向を考えなければならない自治体であり、ここはもっと踏み込んだ議論をしてほしいと思う。

小松委員

恐らくそういう話はいろいろあるのではないだろうか。分野が違ってもひも付きでこうやっているのでも、というような形になる。

南委員

他の自治体で水道事業の委員会に関わったが、厚労省は過大な施設整備を要求する。それは災害のときに水が足りなくなったらどうするのだということから始まり、需要がどんどん低下してきたにも関わらず、設備は増える方向にある。災害時に 3 日持たせるものを 1 週間にすれば、利用量は 3 割低下しても施設は 1.5 倍になってしまう。国はそういうことをやっている。

小松委員

水は世界で民営化しているという話をよく聞く。

南委員

結局事業仕分けで廃止しても、絶対名前等が変わって全部維持されている。この前の国の補正予算の議論で、廃止されてもそのままの事業がかなりあることが

国会議論で指摘されたが、それだけ国は縦割り構造がはっきりしているのです、そこに自治体が巻き込まれてしまうと相当無駄な設備投資をしていることになる。

そこはちゃんと分けて、自治体はまさに自立した地方政府なのだから、基礎自治体の場合は総合的な計画議論ができるので、そこはもっと踏み込んで議論をしないと、20%削減が簡単にできるとは思わないが、政策議論をする際には、そのような構造を見ておかないと難しい。

小松委員 地方分権を実践するというか、地方から見ていないものはいないという方向に持っていけないと共倒れになる。国もいつまで補助金を出せるかわからない。

南委員 補助金の財源の多くは国債である。

小松委員 我々の税金もルートが違うだけで使われている。

根本委員長 そういう意味では、資料4はトーンを変えていただきたい。

### (3) 来年度の検討内容とスケジュールについて

根本委員長 資料5のスケジュールについてはどうか。

南委員 この委員会の開催から2年近くたって、非常にいい資料が出てきて検討もされているが、何か始まったかというレイ・ウェル鎌倉を廃止したぐらいしかない。

この2年間に不足財源がどれだけ積み上がってしまったのかという、その失われた財源が恐らく何十億にもなっている。計画を立てること自体を否定はしないが、やはり一番厳しい再編成の実践も同時にスタートしなければいけない。

庁内がまず縦割りを超えて合意形成しなければいけない。予算の問題、市民との問題、さらにいえば、国、県、近隣市町村との関係もあるが、一番困難な実践部分をこの計画議論を行うことで避けているのではないか。ここにあるいくつかの事例には、すぐに手をつけてもよいものはいくらでもある。たまたまレイ・ウェルだけが、耐震性でということがあったが、残念ながらもうひとつふたつは、それこそモデル事業でスタートしていなければならない。それを検証しながら実施すれば、実行可能性という厚みが増すのだろうと思う。そこをもう少し踏み込めないか。

残念ながら、そこに踏み込んでいるのは2、3の自治体しかなくて、後は計画を一生懸命委員会でやって時間を浪費している。計画には計画の時間が必要だが、一方でもう実践できる所は実践してもいい部分がある。そこを進めてほしい。

計画のスケジュールはこれだけ時間かかると思うのでこれでよいが、実践がないと、これもまた、作ってはみたものの、さあやってみようと思ったら準備に一年かかり、そのうちに人も変わり、もう一度計画を作り直さなければいけなくなって、建築費も高騰して、人の手配もできなくなってしまう。国債その他も、国際情勢の影響などで財源その他のベースが変わってしまったら、修正するための委員会を開かなければならない。

予算がなくてもできることはあるので、具体的な一歩を進めてほしいと思う。

小松委員 支所を止めて証明書の交付をコンビニでやると記されているが、こういうのは

社会実験してみればよい。例えば、1年間だけある地区に限ってやる。そのようなことを少し積み重ねながら確認していくという作業も一方では必要だと思う。

計画ができて、いざやり始めたら手詰まりになってしまったら困る。そのような取組が、ある意味閉塞感を破っていく方法のひとつかもしれない。それこそ、予算がなくてもできそうなレベルから、少しずつ動かしてみることもいるような気がする。

根本委員長 モデル事業が大きすぎると、それはそれで計画論議をしないといけなくなってしまうので、もう少し気軽にやれるとよい。

6月のワークショップを、固有名詞は施設固有情報の補足とあるので、ある程度動かすということを決めて、利害関係者も入ってやることも考えられる。

小松委員 地域を決め、決まったことをとにかく実際に動かしてみるというワークショップであれば迫力がある。やっている側も実際に動くとなると真剣味が違うだろうし、皆さんも注目すると思う。それで上手くいけば意識も大分変わると思う。

南委員 e モニターの意見で、玉縄の地区センターを大船で統合と書いてあるが、この統合をまさに玉縄支所廃止でやってしまったらよいのではないか。

私が行ったときには、支所機能の所には職員しかいない。市民はほとんど来ておらず、生涯学習と図書館の部分に来ている。ここに自動交付機を一台置く。費用は200~300万円でできてしまう。もっと安いものもあると思う。職員は一人だけ配置してみるという実験は、平成26年度予算の後半部分でできてしまう。

一度そこで実験し、支所機能の検証をしてみることで、まさにモデル事業になる。そして、生涯学習や図書館の閲覧室は満杯なので、支所の部分の空いているスペースは、開放してあげる。

ただし、これはあくまでも暫定で社会的実験なので、年度の後半部分7~3月までの検証で既得権にはしない形とする。市民の方々が文章だけで見てワークショップに出てみても、もう机上のワークショップではあきたらないので、次のステップはそこまで踏み込んでみるのがよいのではないか

小松委員 恒久的な政策だと皆さんためらうが、1年間限りの実験だというとやる側も結構気楽にできるし、やった結果で駄目ならやめてしまえばよいわけだから、そのような実践に向けた手探りというのはこれから必要だろう。机上では色々言ってもそれが本当に実効性あるのかは、やってみないとわからない。社会実験は是非やっていただきたい。

事務局 そもそもモデル事業は、そのような発想で企画をしたので、原局を含め市民の方を交えてそのようなことを行うことも可能かと思っている。全体のバランスを欠かないで再編計画との整合を図りながら、可能であれば検討してみたい。

南委員 資料3では、学校のプールを共用しているとある。小中学校がプールを共用しているのがほとんどのケースのようだが。

事務局 2つの学校どちらかが、もうひとつの学校に行って利用している。

南委員 この距離が非常にいい事例である。学校のプールというのは、稼働時間は1ヶ月もない。面積はコンビニエンスストアや小規模のマンション程度ができてしま

う。共有している所にもう一ヶ所の学校の共有をシステムとして組み入れてしまうと、もう一つの組み入れた学校のプールは使わなくなる。

どのようなやりかたでもよいが、せっかく共有の事例があるので、共有の範囲をちょっと広げてみて、本当に学校の部分の稼働率がどれだけあって、仮に一つに集約した場合、移動による時間のロスや使い勝手などをモデルケースで検証するのはどうか。

小松委員 これは社会実験できる。

南委員 1つの温水プールを作って10校で十分共有できるという話を聞いたことがある。その分の収益性、売却か賃貸か、運転する巡回バスの料金、さらに温水プールは市民の利用も踏まえて十分採算性があるという人もいる。

まず、共有でどのくらいプールを使うのかをカウントしてみて、学校教育に支障がないケースにできるのか、どこまで共有範囲を広げられるのか実証してみるというのもひとつの手ではないか。

小松委員 さらにメリットを付け加えると、例えば、プールに入れたい先生もいるが、他のプールへ行けば水泳の得意な先生がしっかりと指導してくれるとなるとそれはむしろメリットであると言える。そういうメリットも含めた運用の仕方を検討してみるという方法もある。

事務局 教育部の方の考え方を踏まえた上で、可能性を検討してみる。

南委員 教育部の考え方を聞いていたら絶対にありえない。これだけお金がなくなってしまって、プールなんか持っている、電子黒板なんて絶対入らないし、机は落書きだらけで壊れてしまいますという話である。

そこはまずプランをつくって、関係部局にこれを受け入れないとちょっと予算が減ってしまうというぐらいに言わないと、各部局は絶対に必要だという。

事務局 検討してみたいと思う。

南委員 そういう議論をすることによって、50mの屋外市民プールの利用者には、あなたの方が50m泳ぐコストというのは、10万円札を飲み込んでいるようなものだというぐらいのことがいえる。

根本委員長 全体の進め方で、あと一年やってまた市長への提言というのは、あまりにも緩い感じがする。早めに市長と話をしたい。市長ご自身はそれなりに危機感を持っていらっしゃると思うが、行政でまとめてあげる情報というのは、できる限りそれを緩和しようとしてあげているのではないか。真剣になっている市長だとしたら、このスケジュールでは納得しないと思う。政治責任を問われてしまう。

策定委員会に回数を割くのは馬鹿馬鹿しいので、言いたいことは今年度に相当言ったから、それに沿ってどんどん進めていただく。決めますという宣言を早めに市長にして、その方向性で進め、1年に1回か2回でよいと思うが、しっかりとガバナンスをかける意味でこの委員会を開催する程度の頻度でよいと考えている。他の委員会も年に2回か3回程度であり、その分仕事に邁進してほしい。

そういう意味で、シンポジウムもよいのだが、やるのなら相当踏み込んで、このようにやりますというぐらいのつもりでやって、市民に確認していただく。市

民の意見を聞いてまた進めますというのでは、話にならない。パブリックコメントは先にやったほうがいい。

## 7. その他

### (1) 市民アンケートの実施について

根本委員長 アンケートの話について報告をお願いします。

事務局 資料6について簡単に説明する。前回の委員会で、アンケートの内容について再考することになり、今後の施設のあり方の検討につながるような設問に変更している。調査の内容については、不特定多数の市民が利用する施設として、支所、老人福祉センター、生涯学習センター、鎌倉芸術館、体育館、図書館について取り上げ、施設の数、位置に関する設問を主に設けている。他にも、小中学校の近くに提供されるとよいサービスについての質問もしている。

3月23日が締切りで、回答数が622人、結果は現在集計を進めている。集計結果についてはまとめ次第各委員に報告したい。

根本委員長 ウェブでやるという新しい試みで、設問の相談ができなかったが、こういう形で実施されている。結果もどう出てくるかわからないが、前回実施したアンケートでも、一応市民の全体的な方向感というのは把握できている。第一四半期の間に再編の大きな枠組み計画案も作ってしまって、並行してゲーム、パブリックコメントなどに取り組み、一年かけて計画をつくり出すということではなくて、計画案自体はもうすぐにも上げるつもりで進めないといけない。

増井委員 庁内の各課で様々な検討がなされていると思うが、特に小学校の複合化はいろいろな所が関わってくると思うので、複合化について具体的なワーキングを始めた方が、実現化は進むのではないか。

小松委員 小学校に部外者が入ってくるのは不安であるという方が多いが、どういう形で複合化されるのかというイメージがバラバラなのではないか。具体的にこういう形になるというのを示さないと議論にならないと思う。できれば実際の事例で、案を示してワークショップなどをやっていただけるとよいのではないか。

南委員 資料7のeモニターの方の意見で、やっとこういう議論ができてきたかと思った。小中学校の複合化の課題として「学校の安全性に配慮」とあるが、学校は多く子ども（生徒）と少数の大人（先生）の閉鎖社会であったがために「狙われた」のであって、多数の市民が出入りしている方がかえって安全との見方ができるのではとある。この辺をもう少し進めて、学校の形態というのはいろいろあると思うので、それぞれモデルケースとすることも考えられる。

根本委員長 民間提案で、児童・生徒にタグを付けて、校門を通る時に父兄にメールが届くサービスがあるが、タグを持っていない人が入ると警備に連絡がいくことで安全性を確保できる。そのタグをどこにでも付けられるので、駅などでも子どもがふらふらどこかへ行ったり、この時間に通るはずだという情報が父兄にメールが届くようになったりすると、地域全体で子どもたちを見守ることが民間の技術で出

来るようになる。受益者負担で完全にできている。税金を投入してもよいと思っている。これは関西の鉄道会社がやっているが、そういう要素技術を持っている企業は鎌倉近辺にもあると思う。

従来型の発想だとできないと思うが、地元企業のビジネスチャンスにつなげてあげるというのもある。今回入っていないが、別途インフラの問題もある。

保全管理などを一般の企業が包括受託することができている。地元にはないといけないようなきめ細かなサービスをセッティングするため、地元の企業の仕事になる。公共施設も同じで、警備も公務員がやっているのは駄目である。鎌倉市内の企業であれば、人ではなく IT による管理をできる企業もあると思う。

シンポジウムもよいが、例えば商工会への説明など、様々な人達の知恵を集めるプロセスを作っていくとよい。

南委員 総務省の公共施設等管理計画も入ってくることになるが、計画として捉えようと、また 1、2 年かけて大変なことになる。管理計画自体はよいと思っているが、計画策定に絞ってしまうと、実践に踏み出せない。もうすでに半分はできているので、実践に踏み出すことが必要である。

インフラはやらなければならない。

根本委員長 早めにやって早目に世の中に出すことで、神奈川県で初めてぐらいを狙っていただきたい。

南委員 除却債というのは、交付税措置がされるということになっているのか。

根本委員長 交付税措置がされないということになっている。

南委員 除却債は、大変概念が変わっている。

地方債というのは、基本的に建設地方債であって、合併特例債と臨財債は一応交付税措置をするということで、多少の無駄遣いはよいことになっているが、除却債は安易に使ってしまうと、交付税措置されないのだから全部赤字地方債になってしまう。要するに建設地方債であれば、必ずそれは資産形成として成り立つから地方債が発行できるということになる。除却債は資産を無くす方に借金をするので、まさに赤字になる。財政シミュレーションをしないと、概念が全く違う地方債なので気をつけた方がよい。

レイ・ウェル鎌倉の売却か処分かをどうするかというときに、今までだと自治体の側が除却して更地で売却するが、現状有姿で売却した方がよいのではないのか。解体費そのものも起債の対象であるとか交付税対象であるというが、役所が発注するより、民間の方が圧倒的に色々な方法でできてしまう。敢えて更地にすると何億円もかける必要はなくて、現状有姿で売却の方が絶対に楽で早い。

小松委員 更地にしないと売れないというのは、日本の不動産神話のひとつになっている。解体費分は安くしておくからどうぞということでもよいと思う。

南委員 どのみち誰かが解体する。入札さえしてしまえばよい。そのようなことも含めて、従来の起債、売却その他の手続きを見直した方がよい。

## (2) その他

根本委員長  
小松委員

今年度最後ということなので、委員の方から一言ずつお願いします。

このような話は様々な自治体に呼ばれて出向いているが、時間がかかっているのはそのとおりだが、具体的にコストシミュレーションを実施するのは、参考になる。そのような意味で、これから多くの自治体ではじめるときに、鎌倉市を見てくださいと言えるようにしてくれると我々はすごく楽になるので、先ほどの実践も含めて先進例をつくるような形にしていいただければよいと思う。

南委員

コストシミュレーションは、他の自治体と比べるとかなり精緻に作り込まれているので大変評価している。しかし、残念ながら今までの役所の体質から、部局ごとの縦割りに準拠しているということも見られるので、その辺りの限界を超える余地は未だ十分にあると思う。逆に言えば、鎌倉市はここまで計画ができたので、もう一步踏み込んだ実践の問題と政策の議論をする段階にきたと思う。是非、早急に実施していただきたい。ここで、もう一回計画でと言われたら、せつかくの資料が、2年経ったら全面改訂しないといけない状況に変わるので、具体的な一步を踏み出していただきたい。切にお願いしたいと思う。

増井委員

私も具体化に向けて進めていただきたいと思う。先日、ワークショップに参加させていただいて期待も持てた。頭と手を動かしてシミュレーションを行ってみることの大切さを改めて実感したので、今後はこのようなことをベースに全体のマクロで見た場合の再編計画とミクロの部分、あるいは先ほど出たような複合化など、様々な狙いの中で同時に考えながら刺激を与え合って決めていくのだと思う。そのような意味では、是非、来年度は具体的なワーキングや行動を起こすということを中心に計画を立てていただければと思う。

根本委員長

私は、言いたいことは全て言ったので特にない。それでは、本年度の委員会を終了する。