

平成24年度第1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24年10月23日（火） 午後3時00分～午後5時00分

2 開催場所

鎌倉市役所 本庁舎4階 402会議室

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）
（代理出席 伊藤昌裕 市民活動次長）
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）
山内廣行（拠点整備部長）
宮田茂昭（教育部長）
高橋 卓（消防長）

【事務局】

奈須菊夫（経営企画部次長）
下平和彦（経営企画部企画課担当課長）
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）

【事務局（業務協力者）】

望月信一（株式会社ファインコラボレート研究所）
土肥千絵（株式会社ファインコラボレート研究所）
五十嵐誠（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】

3名

4 次第

1 開会

2 議題

- (1) 委員長、副委員長の選任
- (2) 傍聴者等の取扱いについて
- (3) 鎌倉市公共施設再編に係る取組経緯について
- (4) 取組体制について

- (5) 今年度の検討内容について
- (6) ロードマップ（案）について
- (7) 鎌倉市公共施設の実態について
- (8) 自由意見交換

3 その他

5 議事

市長挨拶

市長

本市では、3月に公共施設白書の作成をした。今後40年間で2,240億円ほどの経費がかかってくるということで、年間に、およそ56億円という経費がかかってくる。これまで約20億円の整備費であったので、当然、このまま56億円を毎年、市のほうで支出を続けることは、現実的には、不可能だろうということが、この調査ではっきりしたのではないかと思う。この公共施設をどのように再編、整備、統合していくかが大変重要で、これからの鎌倉市の目指すべき方向性を示していくことが大変重要になると考えている。他市、他自治体の例などの見識があり、いろいろな事例をよく知る委員の皆さんに力を借り、本市の方針をしっかりと導き出していきたいと考えている。

私自身、この公共施設再編の問題については、2つのことをしっかりと考えておかなければならないと思う。ひとつは、全職員が危機感を共有していくこと。これは職員のみならず、市民も含めてであり、しっかりと今の鎌倉市の置かれている現状、もしくは、これは日本全体にも言えることかもしれない、こうしたことをしっかりと把握していくことが必要だろうということ。もうひとつは、決して結論を先送りしないことであると思う。

1点目の危機感の共有というのは、当然のことではあるが、例えば、2050年を時間軸に置いたときには、今の日本全体でも3,000万人からの人口の減少があるという中において、高齢者の人口は1,200万人の増加をするということで、高齢化率も40%を超えることになっている。鎌倉においては既に高齢化率が30%に近づこうとしており、加速度的に高齢化率も上がっていきだろうと予測されると思っている。また、先送りをしないということについては、この問題はかなり世代間の不公平感というか、そのようなものを強く持つ課題であると思う。今、我々の世代、現状の行政がかなり苦しい思いをして頑張っていかなければ次の世代につなげられないという意味では、逆にいうと、先送りをしたくなるという課題でもあると思う。自分たちに恩恵は、ひょっとしたら、ないかもしれないが、しっかりと次の世代を考えて決断をしていくことを、どれだけ本気になって取り組めるかということだと思う。私も市長として、しっかりとそこを肝に銘じながら、皆とともに、この先の鎌倉市を、ぜひ一緒に考えていければと思う。

1 開会

経営企画部長

それでは、ただいまより、第1回鎌倉市公共施設再編計画策定委員会を開催する。本委員会は、条例施行規則第3条により、委員長が招集し、その議長となることとなっているが、第1回目で委員長がまだ決まっていなため、委員長が決定するまでの間、私、経営企画部の相川が進行をさせていただく。

本日の委員会には、6名の委員全員出席いただいている。本条例施行規則の第3条第2項の規定により、委員会が成立していることを報告する。

2 議題

(1) 委員長、副委員長の選任について

経営企画部長

それでは、会議の次第に基づき、議題に入らせていただく。まず、議題の1、委員長、副委員長の選任に入らせていただく。本委員会の委員長及び副委員長について、先ほど申した、公共施設の再編計画策定委員会条例施行規則の第2条に基づき、委員の皆様のご互選となっている。それぞれ1名の方を選出させていただくことになっているので、どなたか推薦をいただければと思う。もし、特にならうなら、事務局から提案をさせていただきたいと思う。

今回の委員会では、公民連携、地域再生が専門で、多くの公共施設再編計画策定などに関わっている根本委員に委員長をお願いしたいと思う。また、副委員長には、小松委員をお願いしたいと思うが、いかがか。

全委員

異議なし。

経営企画部長

それでは、委員長に根本委員長をお願いをしたいと思う。また、副委員長は、小松委員に決定をした。

それでは、根本委員長に改めて挨拶をいただき、以降、進行のほうは根本委員長をお願いをしたいと思う。

根本委員長

先ほど、市長から大変心強い、力強い話をいただいた。今まで、いろいろな席でトップの話を聞いてきたが、すばらしいと思う。我々委員もそうであるが、事務局にも本腰を入れて、自分の仕事ではなく、全市の経営を考え、子どもや孫の世代のことを考えた、大きな目に取り組んでいただきたいと思う。

それでは、議事に入りたいと思う。議事次第に沿って行うが、傍聴者の取扱いというところから事務局に説明をお願いする。

事務局

初めに、会議の公開について、鎌倉市審議会等に関する指針第3条第3項1により、特別の事情がある場合を除き公開とすることとなっている。事務局としては、原則公開としたいと考えている。

根本委員長

公開については、事務局の提案どおりでよろしいか。

全委員

異議なし。

根本委員長

それでは、当委員会については公開ということにしたいと思う。

(2) 傍聴者等の取扱いについて

- 根本委員長 傍聴の取扱いについて、事務局から説明をお願いします。
- 事務局 会議の傍聴については、審議会等に関する指針第6条により、原則として会議は傍聴できるものとするところがあるので、本委員会の傍聴についても同じ扱いとしたいと考えている。併せて、傍聴者の意見、会議の録音、録画、撮影については、原則認めないこととしたいと考えている。また、資料については、閲覧のみとし、持ち帰りは認めないこととしたいと考えている。
- 根本委員長 事務局からの提案があったが、以上でよろしいか。
- 全委員 異議なし。
- 根本委員長 それでは、事務局提案どおりということで、お願いしたい。関連して、会議録の取扱いについて、説明をお願いします。
- 事務局 会議録の取扱いについて、原則は公開となるので、委員には確認いただいた後に、ホームページで公開したいと考えている。また、その際、委員については委員名を記載させていただき、幹事は職名を、事務局は事務局と記載したいと考えている。
- 根本委員長 以上の提案に、異論あるか。
- 事務局 それでは、事務局提案のとおりとする。続いて、本日の傍聴者の状況に関して、事務局から説明をお願いします。
- 事務局 本日、傍聴者は3名となっている。
- 根本委員長 それでは、先ほどの決定どおり公開となるため、傍聴者の入場をお願いします。

(3) 鎌倉市公共施設再編取組経緯について

- 根本委員長 本日の資料に関して、事前に送付して一読いただいているということで、事務局からの説明はできるだけ簡潔にお願いします。そのあと議論を十分に尽くしたいと思う。
- 事務局 それでは、議題(3)の資料の説明をお願いします。
- 事務局 公共施設再編に係る取組経緯について説明させていただく。本市の公共施設の実態把握について、平成21年から取組みを開始して、本年3月に公共施設白書として取りまとめた。本年4月には、経営企画課内に公共施設再編推進担当を設置し、公共施設再編に向けた取組みを本格的に開始し、公共施設白書の詳細分析などを進めながら、広報、ホームページなどでの市民への周知、職員研修なども実施してきている。9月に当委員会の設置条例を施行して以降、庁内検討会、事務局を兼ねた運営会議をそれぞれ2回開催し、本日の当委員会開催に至っている。詳しくは、手元の資料のとおりである。

(4) 取組体制について

根本委員長 それでは、議題（4）に移り、取組体制について、説明をお願いします。

事務局 続いて、取組体制について説明する。取組体制については、1枚目の概念図に示しているとおりである。本市公共施設の再編を推進していくにあたって、左側の当委員会と右側の庁内関係課長から構成される庁内検討会、大きく2つの組織により検討を進めていく。当委員会では、今年度中に公共施設再編に係る基本方針を、また、平成26年度には公共施設再編計画を作成していただくが、庁内検討会では当委員会に諮る事項の事前調整などを担う。

2枚目は、各委員、幹事、庁内検討会の名簿である。3枚目以降は、当委員会を設置するにあたり、本年9月27日に施行された鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例、条例施行規則、庁内検討会設置要綱である。

根本委員長 取組体制、推進体制概念図について、何か質問、意見はあるか。

両方の検討のタイミングというのは、後ほどスケジュールの中で出てくるのか。

事務局 出てくる。

根本委員長 恐らく、円滑に推進していくために何が必要かということだと思うので、中身の議論をしたら、自ずとこちらへのフィードバックもあると思う。

(5) 今年度の検討内容について

根本委員長 それでは、議題（5）の今年度の検討内容について、説明をお願いします。

事務局 続いて、今年度の検討内容について説明する。資料3では、今年度の主な取組内容について整理をしている。今年度の大きな目標は、公共施設再編に係る基本方針の策定であるが、3月の第4回当委員会にて基本方針を作成し、市長に提言していただく。そのため、今年度は4回の委員会を開催し、先ほど触れた庁内の検討会も5回から6回、開催する予定である。

具体的な取組み内容について、下の段、薄緑色に着色をしている「公共施設の実態の分析・評価」では、既に庁内の施設管理者からのヒアリングを実施している。現在、利用者の属性、利用状況を詳しく分析するためのアンケート調査を実施している。また、類似団体などとの比較分析を行いながら、年末から、広く市民の方を対象に、公共施設のあり方について、無作為抽出2千件のアンケート調査も実施する予定である。

ピンク色に着色している「モデル事業の提案」では、課題の重要性や緊急性などを踏まえ、2つあるいは3つの先導的なモデル事業を選定し、次年度以降の事業化の準備を進めていく。

最上段に戻るが、施設管理者をはじめとする庁内職員の意識改革のため、8月に職員研修を実施している。11月にもワークショップ形式の研修会を行う予定で

ある。

また、第2回の当委員会での議論を踏まえ、基本方針の素案について、パブリックコメントも予定をしている。2月には、広く市民の方に公共施設の再編について、情報共有、意見交換をする場としてシンポジウムを開催する予定である。

根本委員長

今年度の検討内容とスケジュールについて、職員の研修会とか、パブコメとか、この辺は非常に重要な話であるので、意見、質問があれば、出していただきたい。研修会では、どんな成果が表れたか。

事務局

約60名の職員が参加をして、今、本市が抱えている公共施設の更新問題について詳しく説明をした。その後、アンケート調査を実施して、意識が変わったという職員やもっと詳しくいろいろな情報を得たいという職員の意見があった。それが日々の業務に反映されているものと、考えている。

根本委員長

自分のことであるので、浸透して当然である。我々が、勉強してくださいというのは逆に僭越な話で、自身の仕事としての責任感がきちんとあれば問題なく進むはずである。もし、そこに何らかのネックがあるとすると、それは知識の問題ではなく、姿勢の問題であるので、それはまさに、冒頭に市長が発言した、本当に危機感の共有というところをしっかりとやる必要がある。恐らく、その場は研修会ではないと思う。研修会は、その姿勢がきちんとできた上で、知識を得るという場であるので、もう姿勢には何ら不安はないということであれば結構であるが、もし、多少なりとも、少し揺らいでいるというところがあれば、市長に登場いただき、直接職員と語り合うということが必要だろうと思う。そこをしっかりとやると、そのあと、多少時間がかかっても、先に進んでいくと思う。

そういう意味で、パブリックコメントというのは、対象が市民となるため立場が違うが、この工夫については、どのようにしていくのかについて、パブリックコメントを普通に流すのではなく、しっかりと市のメッセージが伝わるように、特定の人だけが答えるようなパブリックコメントではなく、今答えられない、将来世代のことを考えて答えてくれる人にどうやって伝えるかというところが必要であり、タイミングの問題も含めて、しっかりと考えていただきたい。その検討は、第2回である程度できるのか。

事務局

その予定である。

根本委員長

了解した。

南委員

今回の委員会は、恐らく日本で市長の姿勢も最高であれば、メンバーも最高ではないかと思っている。私自身も10程の自治体の様々な公共施設関連の委員会に関わっているが、その中で最も経験、あるいは見識のある方々の集まりではないかと思っている。その意味で、スケジュール表の中で、基本方針の確定の権限がこの策定委員会にあると思う。ここが非常に重要なことであり、他の様々な自治体の場合には、事務局ベースで、どうしても縦割り行政組織の中でプランニングをしながら、結果として、思い切った削減、統廃合ないしは再編成がなかなかできにくい。そういった意味では、この委員会が、あえて基本方針の確定の権限を

持っており、それに併せて、庁内の検討会があり、分野別の調整ではなく、ひとつの数値目標を持ちながら、財政状況その他、全体の危機感の中で思い切った公共施設の再配置、再編成というのを考えていかないとまずいと思う。特に庁内検討会で出てくる意見というのが相当重みを持ち、こちらの策定委員会のほうでも大きな注文がついていくと思うので、事務局には、意思疎通がうまくいくようお願いしたい。なおかつ、それが全職員あるいは市民のかなりの部分に浸透するような形で、ぜひマネジメントをしていただきたいと思う。

小松副委員長

一言だけ申し上げると、再編計画策定までは我々が面倒をみるということになると思うが、そのあと10年近くいろいろなことをやらなければならない、その時の推進役、エンジンになる部分が、果たしてうまく動くのかということが一番気になっている。実際の組織の、模様替えと言っているのか分からないが、組織の編成替えまで含めて実行体制を作っていないと、恐らく途中で頓挫する危険性があると思っている。そのあたりも含めて様々な検討をしていきたいと思っている。

李委員

資料3の全体スケジュールと、資料4を見ながら少し考えていたが、策定委員会の任期は基本的に来年の3月までとなるのか。

事務局

後ほど説明するが、26年に再編計画を作っていただくので、それまでとなる。

李委員

26年までとなると、モデル事業とか、総合的保全計画とか、財政との連動とかの部分でも、主なことは策定委員会で決めていく形となる。私は、その部分がとても重要ではないかと思っている。基本方針だけ決めて、そのあとで、実際に細かいことは庁内検討委員会で検討すると思うが、その部分が最初に出発した策定委員会と切り離されてしまうと、実際にモデル事業等を行う時に、最初の方角と違う方向にいくのではないかと思った。今後のことも踏まえて、継続的に庁内検討会と策定委員会がお互いに有機的な関係になるようなプランになったほうが望ましいのではないかと考えている。

増井委員

今日は基本方針の目標設定をどう定めるのかということを確認して帰りたいと思っている。現実的な調整も重要であるが、先々を見据えると、今後の公共の役割の見直しのようなことも含んだ重要な計画であると考えている。将来の公共サービスの提供に対しては、新しい発想とか、アイデアとか、先ほども話があったように大胆な決断みたいなことも含めて検討していくべきである。大きな目標も掲げつつ、現実的な調整をしていくために、この期間、具体的に何をどう進められるのか、一緒に考えさせていただきたいと思っている。

(6) ロードマップ (案) について

根本委員長

今、スケジュールの話をしたが、関連する資料としてロードマップが出ており、皆が気にされていることもこちらのほうに入っているので、資料の4の説明をお願いします。

それでは、資料4について説明をさせていただく。これが公共施設再編計画のロードマップ、現段階の案ということで説明させていただきたいと思う。

公共施設の再編計画は、本市の最上位計画である鎌倉市総合計画と深くリンクしたものであり、その関わりが表の上部に示されている。総合計画は、次期基本計画を平成26年度からスタートし、平成31年度までの6年間の計画期間とするもので、この基本計画のもとに3年間の前期及び後期の実施計画を位置付けている。そして、平成24年度までに私どもが策定する公共施設再編計画の基本方針を、平成26年度からの総合計画基本計画の理念や考え方に反映をさせていきたいと考えている。さらに、総合計画次期基本計画は、平成31年度までの予定であるが、表の枠組みの最上部にあるとおり、再編計画自体はその後にも総合計画と連動して、おおよそ12年ごとの改定を踏まえ、平成65年度までの40年間の計画とするところを予定している。

続いて、公共施設再編計画自体の説明をさせていただく。再編計画は、表の左側の水色の部分に記載されているとおり、5つの項目が密接に連動して成り立つものである。

具体的に、1点目について、再編計画本体と、それに伴う実施事業である。これは、今年度中に基本方針を策定して、平成26年度までに分野別・地域別の具体的な再編計画を策定していくものである。そして、実施可能な再編計画は、総合計画の実実施計画に反映していくこととする。その後、実施計画の最終年度には、進捗のチェック等、進行管理を行うとともに、財政状況等を整理し、次の実施計画につなげていく予定としている。

続いて、2つ目がモデル事業である。今年度はモデル事業の選定を行い、25年度で実行計画策定を先導的的事业ということで、26年度からの前期実施計画の早い段階で事業を実施し、公共施設再編の成功事例を職員や市民の方々に対して発信していきたいと考えている。

続いて、3点目が総合的保全計画である。これは、すべての公共施設を早期に再編、更新することが不可能なことや、当面は存続しなければならない施設があることを踏まえ、施設の劣化状況や重要度などから大規模改修や建替えの優先度を設定し、財政負担の平準化を図るものである。平成24年度に導入した維持保全システムを活用し、保全計画の作成、検証を行い、その考えを再編計画に反映し、平成26年以降に保全計画に基づく大規模修繕につなげていくことを予定している。そして、この保全計画も実施計画のサイクルに合わせ、必要な見直し等、進行管理を行っていく。

続いて、4点目が財政との連動である。再編計画や保全計画のいずれも財政計画との連動が当然必要となってくる。計画策定段階ではコスト試算や財政シミュレーションが必要であり、26年度以降の計画運用段階では予算編成への反映や財政面からの評価を行い、計画の見直しにつなげていくというものである。

そして、最後が推進体制である。これは、今後、より具体的な再編計画やモデル

事業を検討するにあたり、庁内プロジェクトや住民合意形成のための組織や手法の検討を行っていくことである。そして、計画の運用段階の進行管理チェック体制、これは、先ほど李委員からも発言があったかと思う。今回の委員会では平成26年の再編計画の策定までということになっているが、チェック体制が大切であるということで、チェック体制について、今回の委員会とは別に外部検討組織を立ち上げ、アドバイスを得ていくことを予定している。

根本委員長

このロードマップについては、議題（7）も一緒に考えた上となる。

（7）鎌倉市公共施設の実態について

根本委員長
事務局

議題（7）の説明を引き続きお願いする。

資料5については、前半8ページまでに、公共施設から読み取れる施設の実態を整理しており、9ページ以降では、白書の実態を掘り下げ、分野別に公共施設の課題を整理し、最後に論点をまとめている。

まず、前半の公共施設から読み取れる施設の実態について、目次にあるように白書から、施設の概要、人口、財政、将来コスト、公共施設マネジメント、施設の用途別コストと市民1人当たりのコストという項目、現状の課題を図表により解説したものが前半の説明になっている。

6ページに、将来コスト試算ということで、先ほどの市長の挨拶にもあったとおり、今後40年間に必要な更新等のコストを試算すると、1年間当たり、平成20年度～22年度の公共施設の投資的経費の毎年約2.8倍ものコストが必要ということが、この表に示されている。この課題解決の取組みが求められているところである。

続いて、9ページ以降については、公共施設の課題の整理を行ったものであり、現段階において分野別に施設の課題を分析している途中の資料で、白書や公共施設の実態を掘り下げ、それぞれの施設の課題を整理している。まず、ページの上半分のところについては、施設の位置として、横軸を建物の老朽化や安全性の状況、縦軸を利用状況などとして、5個の施設が置かれている状況を明らかにしているものである。図表の右上には、凡例として「◇」マークの赤い縁取りがあり、これは耐震診断が未実施の施設であることの例示である。図表の右側には、図表から読み取れる課題を記載しており、ページの下半分については、3つの視点、すなわち、スペース、利用、コストなどの白書から読み取れる課題をまとめている。さらに、その下について、9月に関係課ヒアリングを行い把握した内容を記載して、さらに、その下に、現在、追加分析中の項目を掲げている。そして、右側の矢印で、現段階での各施設の方向性などをまとめているという形になっている。

このような形で、生涯学習センターから図書館、小・中学校、13ページに保育園、14ページに子育て支援センター、15ページに子ども会館、子どもの家という

ことで状況をまとめている。ここから読み取れる論点ということで、17 ページでは、それぞれの施設の課題の整理を踏まえ、現段階での公共施設のあり方の論点をまとめている。行政センターでは老朽化への対応や、学習センターでは稼働率が高い状況ではあるが、複合化によるサービス提供や運営の効率化の促進について記載している。図書館では、鎌倉市の場合、本館のほか、4 地域に地域館があり、図書館機能が分散しているという現状を踏まえ、図書館のあり方の検討について記載している。学校施設では、現在改築工事中である大船中学校を除き、すべての施設で耐震改修は終えているが、老朽化や児童数の変化への対応や、今年の 8 月に文部科学省から学校施設老朽化対策ビジョンの中間報告が示されており、学校には地域コミュニティの拠点としての役割が示されているため、これらへの対応について記載している。保育園では、早急な耐震性確保や老朽化対策が求められており、効率的な施設更新手法の検討について記載している。子どもの家では、老朽化のほか、単体での施設が多いことを踏まえ、複合化の検討のほか、例えば民間事業者の参入を視野に入れた、あり方の見直しなどを掲げているところである。

そして、下から 3 つ目の地域的な課題として、津波浸水エリア内にある施設の早急な対応、また、公共施設の老朽化は、建築物に限らず、道路・橋りょう・下水道のインフラでも進行しており、これらへの問題の対応について記載しており、さらには、その他として、深沢地域国鉄跡地の区画整理や大船東口再開発など、現在進行中の各種プロジェクトの整合や再編計画での位置付けの整理などが必要となってくる。

資料の最後には、各行政区域の地域ごとに、施設情報と用途ごとの課題などを記載しているものと、公共施設のうち、凡例に示している学校や生涯学習センターなど、主だったものを、近隣市の状況も含め、プロットしたものがある。図面の中、黄色のハッチングの部分は、近隣市、他市との交流がある部分で、例えば、図の西側にあたる腰越地域では、図書館は近隣市の藤沢市の利用者の登録が約 1 割を占めるような状況になっている。

(8) 自由意見交換

根本委員長

それでは、議題（7）まで資料の説明は終わったので、ロードマップ、ほかも含めて、全般的な意見、質問があれば、いただきたい。

イメージとしては、ロードマップの進め方が遅いと感じる。このような悠長なことを言っている場合なのかと思う。危機感という割には、ロードマップでは、あまり危機的ではない感じがする。まだ第 1 回であるので、ロードマップをどうスピードアップするのかとか、あるいは、作っている最中をどう扱うのかも含めて大きな議論をする必要があると思う。

では、細かな点も含めて、意見を出していただきたい。

李委員

資料5の17ページの論点について、ほかの部分全部を踏まえてみると、それぞれの施設分類別の問題点を取り上げ、このような問題があるから、このように解決するという問題点を取り上げる段階まではたどり着いたと思う。今後、再編計画を立てるときには、複合化という言葉も書いてあるように、図書館だったら図書館、学校施設だったら学校施設、それぞれ別々に再編計画をかけるという意味合いではなく、鎌倉市のすべての施設を1つとして考えて、全体の中で、どうやっていくのかの方向性の認識でよろしいか。

事務局

「再編計画・事業」という青い帯の来年度のところについて、再編計画の策定ということで、分野別・地域別という括弧書きをしている。今、それぞれの用途ごとに、どういう状況か、どんなことができるかということ进行分析して、その中には複合化という解決策も出てくると思うが、地域でやっていくとか、比較的近い分野で取りまとめて複合化をしていくとか、そういった少し目線を引いた形で、個々のものということではなくて、広く、いろいろな用途、地域で考えていきたいと考えている。

小松副委員長

これは、例えば企業が、事業計画を立てるとすると、将来的に非常に売上げが落ちると思われる、そのような計画である。これは鎌倉に限らず、日本全国同じである。人口が減る、税収も減る、しかし建物はたくさんある。その中で、どうするのか。減らすしかない。そのような話に、今、必然的になってきている。

結局、従来の分野別のようなものが、なんとなく尊重され、そこで努力していけば何とかなるのではないかという、そのような見通しを皆が持っている。しかし、例えば、事業部がたくさんある大きな会社で、全部の事業部を残して、売上げが減少していくことに対応することは、恐らく無理である。企業であれば、ドラスティックに、この事業部とこの事業は廃止して、統合して、人員もバサッと減らしてというようなことをやらなければ、恐らく対応できない。会社の場合は、売上げを伸ばす努力ができるため、そのような形の再生計画があると思うが、自治体の場合は、それがほとんど無理である。人口を増やしたいと思っているところはたくさんあると思うが、実際には、日本全体の人口は減るため、それが無理となると、大きな目標として、例えば施設を半減するとか、そのくらいのことを先に打ち出しておかなければ、動かないというか、やってみたら、ほとんど減っていないという話になってしまう危惧がある。そこを、どう目標に織り込んでいくのか。大方針、基本方針で、例えば半分にする、3分の1にするという数値目標的なものを入れられるのかというところである。それがないと逆に動かないという懸念を、このような議論をされていていつも思うが、その辺はいかがか。

事務局

他市の基本方針、再編計画等を見て、小松委員の発言にあるように実効性を高めていく上で、やはり何か数値的な目標が必要ではないかと思っている。ただ、市民が当たり前利用している行政サービスの形態が変わっていくので、なぜ変わるのかというところをしっかりと示す、示せるような数値目標を事務局としても、立てていかなければならないと考えている。

増井委員

今年度の基本方針の内容で、数値目標であれば、そのような設定をするということが資料にも記載してあったと思うが、全体の削減率なのか、分野別なのか、地域別なのか、どこまで設定するのがとても重要だと思う。来年度以降、分野別・地域別に考えていく中で、自ら手を上げて削減する、というところが出現するのは現実的には難しいと思われるので、ある程度セクション別の目標がないと、結局、「隣で減らしてくれ」「隣の地域、何とかならないのか」ということになって、話し合っても、まとまらないと思う。すると、今年度ある程度その数値も、目安としてでも出しておかなければならないということになる。それも含めて、今年の基本方針はとても重要であり、具体的に最終的な確定が、何をどのレベルまでということを見据えて、4回しかない委員会で検討していかなければならない。

李委員

このロードマップのスケジュールを見ると、基本方針を策定する24年度の期間の中で、モデル事業の設定というものが、その期間内に定められると書いてある。つまり、まず、モデル事業として、何を設定するのが非常に大事な課題になるのではないかと思う。例えば、地域別に、ある地域をモデル事業の対象として選定するとした場合、その地域の中で、何をどのような形でモデルとしてやるかは、基本方針の中において、このような方向性で行うという内容が必要となるのではないか。

例えば、資料5の地図の部分に、鎌倉市の行政区域の境界を越えて、藤沢市まで黄色い円が描いてある。この意味については、鎌倉市の行政区域を越えて広域的な、広域連合のような形も考え得るということで認識してもよいのか。モデル事業をやるときに、地域別ということを行行政区域関係なしに、藤沢市の市民が鎌倉市の公共施設が近いから多く使われているということであれば、そのようなことも全部踏まえてやるという考え方なのか、そうでないのかによって、このモデル事業の方向性が大きく変わらと思う。

根本委員長

広域化というのは、避けられないキーワードであり、本市においては極めて有効性が高いと思うので、それは積極的に取り入れていくという方向だが、モデル事業にするときは具体的に相手を見つけないといけないので、モデル事業になるかどうかはその先の話であると思う。そのような意味では、今年度中に同時に走らせるというよりは、まず基本方針の話をして、可能なものがもしあれば、広域連携も、ぜひモデル事業には入れたいと思う。

瀧澤委員

今、広域連携の話も出てきており、先ほどの論議で、施設の統廃合や、1つにまとめようという話もそうであり、それらは、すべて個別の行政運営のやり方に関わってくる話で、公共施設のあり方から行政運営の進め方まで追いかけていかなければ、なかなか答えが出しづらいのではないかと思う。数値目標は分かりやすいが、実現するステージをどう作るのか。たまたま並行して基本計画ベースで見直しを行っている中で、そちらにもそのような組織があり、外部の有識者を連れてやっており、公共施設のあり方と総合計画の行政運営の進め方を、どのよう

な接点でとっていきのかについては不安を感じる。このような時代でドラステックにやっていると、それはそれでよいが、実際にそれが行政運営で実現できるのかどうか、そのあたりの視点がないと難しいと思う。総合計画とのセッティングを、どのように思っているのか、聞かせいただきたい。

事務局

総合計画については、次期の基本計画、26年度から6か年の計画であり、現在、総合計画審議会を中心に審議を行っている。そのプロセスの中で、市民を交えたワークショップ形式の意見交換をする場も設け、来年度、平成26年度中には基本計画が策定される。議会にも上げるため、来年度の上期くらいにはおおよその方向性が決まってくると思う。ただし、こちらの基本方針については、当然、基本計画の中にしっかり反映させていこうと考えており、今年度中に作成したもの、あるいは、今のプロセス段階を含めて、総合計画策定の部隊と密接に連携をとり、逐次情報を共有していきたいと思っている。

根本委員長

その事務局はどこになるのか。

事務局

私どもと同じ課である。

根本委員長

総合計画に入れるというのは正しいやり方で、矛盾なく入れる必要があり、矛盾していないかどうかの検証のプロセスをどこでやるかが問題となる。総合計画がどのように検討されているか分からないが、公共施設に関しては、まさに数字の検証を伴っている。今、更新コストが何倍足りないという状況だが、この不足をゼロにするのか、限りなくゼロに近づけるという解き方をしているのに対して、総合計画では、そのような客観的な裏付けを持たずにやっているのだとすると、総合計画にこちらが合わせるということはある得ないため、総合計画の検討の中で、資金が不足しない、きちんとした財源の裏付けがあるような検討をしていただくのが、当然だろうと思う。

南委員

総合計画では、基本的に現部局の中でそれぞれ縦割りに考えること、つまり、現実にやっている行政サービスを前提にせざるを得ない。総合計画は、どこの自治体でも全部そうであり、総論としては、個々の行政サービスを考えると、当然、その受益者たる市民がいて、行政サービスを削減することはもつてのほかなわけである。ただ、今の情勢から、資源そのものが枯渇しているわけであるので、すべての行政サービスに対して十分な資源配分ができるわけでもない。そこで、資源の供給量から出発せざるを得ない部分もある。すると、総合計画は非常にやりにくい位置付けにあると思う。ただ、その場合の資源として見ると、公共施設は場所の提供であり、お金の提供であり、人の提供であるので、かなり根幹的な部分を成していることは事実である。単純な給付行政その他は総合計画の中で成り立つとしても、ほとんどの行政サービスは、おおよそ施設に絡むものである。特に、学校は最たるもので、半分の施設があり、教育サービスはすべて学校をもとにやられている。これをどう削るのかといったときに、当然それは削れないということが、教育委員会あるいは教育部の立場であり、市民の立場である。ところが、これを削らなければどうしようもないということが、ファシリティマネジメ

ントというか、公共施設の問題をやっていると出てくる。

今、委員長が発言したように、整合性をとるというが、実は、資源の配分量、供給量からいくと、公共施設のほうが圧倒的に優先せざるを得ない。つまり、何倍もかかる上で、圧縮しなければならない中、これ以上増やすわけにはいかないわけである。そこが、まず一番大きな点だと思う。総合計画を立てるときに常に、こちらの公共施設の関係からデータとしてフィードバックをする必要がある。総合計画を練るときが一番の大前提として、総合計画の委員は別にいると思うが、そこには十分知らせる必要があるのではないかと。そうしなければ、全部利益代表者の集まりになってしまい、結果的には総合計画としては全く成り立たないということが第一である。

それから、公共施設そのものは、実は施設の問題よりも、資源配分の議論からいうと、現行の運営体制の問題、つまり、人的な、あるいは資金的な問題とも密接に関わる。資料にも記載があるように、施設、ハードウェアの総量として 2.8 倍資金が必要と同時に、これを削れば、当然、運営経費、人的な意味で経常経費が減る。もっと極端に言うと、施設の運営管理は既に公務員がやる時代ではなくなっているので、原則として公務員の管理運営はやめてしまう。それから、複数の施設は全部統一的に包括的な管理運営をするとか、その大方針を掲げるだけで相当の人員削減と予算削減ができるので、それを逆に施設の更新のところに回せる可能性もあると思う。かなり複雑なシミュレーションを行っていかなければならない。そういった意味では、トータルで作り、しかも総合計画との整合性では、はっきり言って、誰もできない仕事であるので最初から諦めるしかないのだが、公共施設の場合は、ここは徹底的にデータでの議論を進めてほしい。それと、モデル事業の設定について、モデル事業では、従来の概念を覆すような形で、行政サービスがどのようなサービスの提供の仕方ができるか、人的あるいは物的、あるいは資金的な資源がどのように配分できるのかという、ひとつの実験として見せていくことが大事で、この選定も相当大きなウエイトを占めるだろうと思う。あくまでもデータを基にということで、どちらが上位計画になるかというところの議論では、かなり公共施設の問題というのはウエイトが高いだろうと思っている。

白書その他で個別の施設のヒアリング結果を見ると、まだまだ個別のことしか考えていないので、理想を言っているわけで、はっきり言って、各部署の様々なヒアリングでの要望については、ほとんど実現できないということは間違いない。そこをベースにしっかりと考えるべきだと思う。あくまでもデータをもとにということだと思う。

瀧澤委員

私の質問は、公共施設と、この再編整備計画をどこに位置付けるのかということである。これがこれから審議していくロードマップの土台になってくるので、懐を広くして公共施設を捉えるのか、あるいは、公共施設というお題目のとおり、ハードウェアとして捉えるのか、その中に入る行政サービスをどのような形で展

開するのか、仕掛けをどのように行うのかについては、このフィールドでないところでやるのか、併せてやるのかによって、職員数のあり方とかも考える必要があり、そこまでを、このスパンの中で全部織り込んで全体を整理できるのかという部分もある。この委員会でそこまでやっていくのであれば、それはそれなりの目線で論議していかなくてはならないと思う。入口、土台を最初にきちんとしておかなければ、どこまで発展していくのか分からない部分がある。

根本委員長

その通りである。2つ論点があり、細かな具体的な事業の中身までそのようなノウハウもなく、時間もない中、この場で行うのかということがひとつあり、ただ、他方、もしそういう事業の見直し、仕事の仕方の見直しということを考えなければ、単純に面積を削るだけの話になり、それもまたおかしな話となる。実は、ベースは総務省ソフトであるように、総務省の発想も、単に物理的にモノを、空間を減らすということではなく、そこに様々な仕事上の工夫を入れてシミュレーションができるようにしている。計算上は、例えば広域化で、ある施設については、この場合は物理的にゼロになるが、これは更新せずに、お隣の藤沢と共用しようとか、あるいは多機能化で、この面積の半分はなくなるようにしようとか、あるいは、ここは民営化して運営費ゼロにしようとか、指定管理者にして運営費は80%にしようとか、そういう計算が全部できる。それをやらなければ、恐らく本当に荒療治というか、大なたを振るうような、100か0かという話になってしまうので、数字の上では、固有名詞は全部入れなくてもよいと思うが、例えば学校については、今後、更新するたびに周辺の公民館や地区の図書館等を吸収していくということを前提にして計算することは可能であり、そのくらいはやらなければ、恐らく現実的な処方箋にならない。しかし、それは別に仕事のやり方に踏み込んでいくわけではない、ということが私の考えである。

小松副委員長

私の感覚的な話となるが、人件費が相当大きなウェイトを占めていると思う。本市の白書には、出ているが、そのあたりのデータは、このような白書にはほとんど出てこないと思う。それをどうするかという議論がなく、施設の話だけとなると、どうしようもないという結論にいかざるを得ないと思う。ハコモノは公共サービスの道具にすぎないということであり、ハコモノがまずあり、そこに公共サービスがくっつくのではないということ、よく考えなければならないと思う。すると、公共サービスのあり方を変えるだけで、ハコモノが要らなくなる可能性があり得る。例えば発想を少し変えるだけで大幅に減る部分が出てくるということも含めて考えなければ、将来30年後の状況には、対応できないだろうと思う。ある程度そういう議論も大枠の中では行っていかなければ、目標を作ったところで、絵に描いた餅になりかねないという危惧を持っている。

根本委員長

コンサルタントに聞くが、仮定の計算で構わないので、計算上どこまで人件費とか修繕費とかの変数を設けることができるか。

事務局

(業務協力者)

資料5の8ページにトータルコストを出している。今、白書で盛り込んでいるトータルコスト、これは、本庁舎・支所の窓口から始まり市営住宅等々、全部で

59億3千万円がトータルコストとして見える。ここに、事業運営にかかるコストと、施設にかかるコストと、減価償却費相当が入っている。この中から人件費を引っ張り出すと出てくる。ここをどう変えるかということは、ひとつの提案ができると思う。

根本委員長

例えば、8つのポイントがあったが、それに広域化とか、あるいは公民連携みたいなものを手法として入れていくというときに、コストの内訳、更新費用だけではなく、キャッシュフローベースのコストの内訳も全部出せるのか。

事務局

それは全部出せる。

(業務協力者)

根本委員長

そのような形で目安をつけていかなければ、それで足りるのか足りないのか、分からない。

李委員

今、鎌倉市にある公共施設について、その施設を拠点として提供されている行政サービスを市民から見たら、公共施設として提供されなくても構わないものがあるのかどうかについて判断すべきである。個人的には、良質のサービスが受けられることであれば、別に公共施設でなくても構わないと思う。そのような考え方をベースに置くと、まずハコモノありきではなく、このサービスを地方公共団体として提供する必要があるかどうかを判断して、もし、コスト的にも、市民から見て公共がサービスを提供しなくても構わないということであれば、そのサービスをやめる。そのサービスをやめることによって、そのサービスが提供されたハコモノは要らない。市民は、そのサービスを別の形でそのまま受け取ることができれば、その話はありではないかと思う。基本方針を策定するときに、ハコモノありきで、ハコモノについてデータ分析して、調べて何かするというより、このサービスを公共として提供するかどうかを考えることが必要だと思う。市民から見たら、提供しなかったらどう考えるのか。そういうことを考えた上で何かをやる考え方を、ひとつ、やってみてもいいのではないかと思う。

増井委員

数字はドライなもので、それだけではなかなか現実的に、調整できないと思われるかもしれないが、財政の面の目標値は、ある程度設定してもいいのではないか。それに向けて、具体的にどうしていくかというときに、今議論になっているような、サービスのあり方とか提供の仕方ということを何か工夫できないかと思う。それらに対しては、本来、市民の方からの意見を伺いながら現実的に落とししていかなければならないと思っている。

例えば、白書を見ると、窓口の人員数とかも結構ギリギリなのではないかと感じる。これ以上、個々の場所で人を減らしたら回っていかなくなるのではないか。だが一方で、資料を見ると、なにも毎日、月曜日から金曜日まで開いていなくても、やっていけそうな場所もあると思う。それが地区別にあるとして、窓口が、A地区では月・水だけ開いていて、次は火・木とかというように、同じ人を回していくというのはどうだろうかと勝手にイメージしたときに、その人は、そんなに転々として業務整理ができるのかと考えると、拠点となる事務スペースは必要

だろうと。

また一方で、たまにしか開かない窓口のために空間を用意しておく必要があるのか疑問もわく。もしかしたら、移動型の機能を持ったユニットがあつて転々と回っていくとかということだったり、IT化でサービスを提供したり、ATMじゃないが、機械化していったり、そのように変えていけるものが出てくるものもあるのではないかと考える。短期間で理想的なアイデアとかプランは出ないとは思いますが、色々な方向から同時に検討していく努力も必要ではないか。

ある程度削減の必要性に関して市民の方にも、状況は理解していただけたらと思う。非常にネガティブに受けるところを、新たに提供の仕方が変わることに関しては、理解していただけたらと思うし、前向きな、ポジティブなアイデア構築の部分に参加していただき、一緒に作っていくという可能性もあるのではないかと思う。

基本方針で、衝撃的な数字を出しつつ、このような手順をとって皆で考えていきたいと思いますという方針を掲げ、来年度以降、分野別、地区別に検討していくときの目標設定のようなものを宿題的に渡して、引き継ぐような形をとれないか。

このロードマップの中でいつ具体的な施設名が出て、個々に対する方針や削減目標のようなもの、あるいは統廃合の方針などが出るのか、よく分からないが、ある程度段階的に、とても複雑に、複合的に考えていかなければいけないと思う。このロードマップの各ポイントでの、もう少し具体的な目標設定を共有していけるとよいのではないかと思う。

瀧澤委員

このテーマで、この期間の中に、どこまで何を求めるのか、すべての事業を一つひとつ分析して行って、あるべき論という前提でいくと、鎌倉だけでも、中くらいの事業だけでも600事業くらいの総点検を行い、次の方法を考え、そこから生み出される資源をと考えていくと、このタイトな日程では、非現実的ではないかと思う。

我々がやる部分は、増井委員の発言のような提言型のものであれば、そこについて少し幅を広げて行って、あるいは市民に警鐘や、職員に知らしめるというものであつたら、ある程度あるべき論で考えていけ、論議する価値があるのではないかと思う。ただ、その先をこのプログラムで求めるには、実行計画的なものを展開していかなければ、公共施設がダメになっていく。それを26年までに示さなければならぬので、このスケジュールの中で実行計画ベースをゴールに持とうとすると、どこまで掘り下げられることができるのかと思う。ここに幹事がいて、みんな黙っているが、それぞれの立場で、それぞれ同じようなことを今まで何回も繰り返してきて、努力は足りないし、結果が出せなくて今あるわけなのである。そのことをこの短期間でやっつけて、答えを出して、こうしようということ、そのあとの進行管理を考えると、現実的に、私は立場的に皆さんとカラーが別になってしまうかもしれないが、そういった目線で、スタートラインだけは位置付けを明確にしておいたほうがよいのではないかという意見である。

その観点でマクロベースで見て、総量としてこの公共施設というのがどうなのかということについて、端的に面積と建替えのコストその他で2.8倍のギャップがあるということが、まず大前提なのである。これの達成は普通ではできないということが、第一である。

もうひとつ、実は、財政計画はお金だけの話で何とかなるが、行政改革や総合計画は、どの自治体もみんな総合であり全体計画だが、どれひとつとして全部ができた試しがない。要するに、これは人間の能力からいっても、時代の変化に対応することからいっても、市民の意識からいっても、5年計画であろうが、10年計画であろうが、これを全部達成するということは絶対に不可能なのである。ただし、いろいろな意味で質問され、各分野から言われ、議会から言われ、市民から言われる中では整合性をとらなければならない、行政としては、これがベストな案であると言わざるを得ない。ところが、蓋を開いてみると、できるわけがない。だから、曖昧模糊としているところが幾つもあり、それなりに毎年、いろいろと全部改定する。私自身のいろいろな経験では、総合計画を作り、できあがった時には、もう既に古いということが現実であった。

すると、今回、40年続く長い間の整合性を持った、しっかりとした計画ができるかということ、私は絶対にできないと思う。これは、時代の変化その他、国がどうなるか。国債が暴落したとか、そういうことが起こっただけで、鎌倉市は不交付団体あり、若干影響力は少ないにしても、各種補助金その他の中では相当の影響を受けている。これは、いつ起こるか分からないし、この間を見ても、サブプライムショックがあり、リーマンショックがあり、東日本大震災があり、今度はヨーロッパの債務の問題ということで、どう見ても平常時ではない。想定する部分で考えると、全部計画どおりにはいかないだろうという、ひとつのあきらめは必要だと思う。だからといって、いい加減な計画という意味ではなく、現実なベースとなる数字は、まず皆で確認をした方がよいと思う。これは市民も含めて、職員、市民、全部含めて、まず数字を確認した方がよいと思う。

この中で、できることはいったい何だということ、私は、モデル事業とか、維持保全システムとか、これはデータ入力ではなく、包括的な維持管理システムの立ち上げを意味しているのであり、こうしたことはとても重要だと思う。部分最適解であっても、全体としての最適解がない以上、部分最適でも作るべきだろうと、このモデル事業のところは、かなり重視する必要があると思う。これによって発想の転換をして、職員が自ら気づいて、「今までと違うやり方だ」と思う。つまり、施設ではなく、機能を優先した場合に、使える施設はどこなのか探すところから始まらないとまずいわけで、そのような計画にせざるを得ないと思っている。全部整合性を持った計画というのは、本当に絵に描いた餅になるし、むしろ、それに縛られて、それを作ることのエネルギーは大変なものがかかるし、実効的にはあまり意味がないと思う。ただ、こうした客観的な数字があるので、そこだけはしっかりと押さえるということではないかと思う。で

きたもとしては、恐らく、少し不完全な部分が結構あると思う。

瀧澤委員

そういうものでよければ、それでまたひとつのゴールでいいのではないかと思う。

南委員

だが、一応策定した以上、ここは絶対にやるというところがないといけない。全体最適性を持っていると、結局、どれも中途半端に終わってしまうというところが今までの全ての自治体に共通したことで、鎌倉では、ぜひ、一步でも進める。あるいは、もし間違えているのなら、もう一回戻るといった構えで進めるべきだと思う。

李委員

よくある話で、総論賛成各論反対という言葉があり、基本的な考え方は同意するが、具体的に何かするとき、様々な利害が絡み、なかなか進まない。すると、それは永遠にそのままとなる。短時間で、まず基本方針を策定して、その基本方針のもとで、できれば早い段階で、モデル事業を、1つ、2つくらいは行ってほしい。それが成功するか失敗するかは、そのあと考えて修正すればよいと思う。そのモデル事業を設定するときの考え方を基本方針で行う。例えば、ハコモノありきではなく、サービスありきの考え方のような、一番斬新な方向性をとったほうがいいと個人的には思う。つまり、サービスを先に考えたとき、このサービスは鎌倉市では提供せず、民間のものを借りるか、別の方法をとるか、この施設を別のことに活用するという方向で、ひとつのモデル事業をやる。それは実際にやってみないと、誰も「これだ」と言い切れないことであるので、とりあえずやってみて、「これがいいんだ」という結果が出れば、そのまま進めていけばよく、「これはダメだ」という不幸な結論が出れば、修正すればよいと思う。世の中の物事をすべて、大きな方針を決めても、そのとおりにいくことは基本的にないので、とりあえず早い段階で実行することがとても重要ではないかと思う。実行したら、皆それぞれ感じるものがたくさんあると思うので、それがもう一步前に進む近道ではないかと思っている。

小松副委員長

理系であれば、まず仮説を立てて、実験をやる。仮説がそのまま通ることは、まず想定していなく、仮説を立てたら、実験をしていく。すると、いろいろなことが分かってきて、仮説を修正する。その繰り返しをやるので、理系は、実験することに対しては抵抗がないが、文系の方は、理論を完璧に作り、一步ずつ進めていくというところに思考がいくような感じがする。このような話は壮大な話なので、理詰めで全部いけるとは思えない。だから、ある程度実験的な要素を入れて、試行錯誤の部分を入れないうまくいかないだろう。実験をするつもりでモデル事業を、うまく策定すると、次のステップに行くのに非常に参考になると考えおり、ぜひ、そのアイデアをうまく出してほしいと思う。

それと、もう1点、ここで行っていることは、企業でいうと恐らく重役会議で決める長期計画だと思う。様々な細かい話が出ているが、もう一方で、トヨタの改善のような現場で細かいことをどうやって改善していくかという、その積み上げの両方がないと、うまくいかないと思う。ただし、長期計画と改善の話を一緒

南委員

くたにしてしまうと、何をやっているか分からない話になるため、その切り分けは重要だと思う。改善は改善で、それぞれのセクションで様々な知恵を出し合い、いかに人件費を削減できるかということをやリ、一方で、事業部をどうするかのような話をここで決める。あるいは、市長を含めて幹部で考え、市民の合意を得ていくという、その2本立てが必要だと思う。

基本的なサービスの変換をどう考えるかということについて、事業仕分けで支所機能がかったルミネのサービスセンターとか、幾つか見てきた。大船の駅ビルの中に入っている市民サービスコーナー、つまり証明書の発行のところは20㎡である。ところが、少し歩いた大船支所が550㎡ある。面積当たりの発行枚数では圧倒的に市民サービスコーナーが上回る。ただし、支所の機能と証明書の発行の場所は機能が異なるので、これはどうするのかという議論が当然出てくると思う。

私が浜松市で総合窓口をやったときは、市のあちらこちらに様々な窓口機能をサービスで展開して、これが売り物だと言っていたが、実は、使われる機能の大部分は、印鑑証明、住民票とだいたい10くらいの手続きであった。90程あった中の、おおよそ8割の業務は、1年に一遍、出るか出ないか、あるいは数年に一遍ということが結構あった。

これは極端な議論であるので、そうしろという意味ではないが、証明書の発行が20㎡で済むのであれば、証明書の発行は、駅のところを借りて作ってしまえばよいということになる。それ以上の証明書がどうしても必要であれば、そこでタクシー券を配り、鎌倉市役所まで行ってもらう。すると、コストがはるかに安くなる。これは冗談のような話であるので、どこも実現はしていないが。そのような機能で考えると、今の機能でよいのかというと、市民にとって、10年に一遍の手続き、1年に一遍の手続きでは便利かもしれないが、そこを少し我慢するだけで、コストとしては年間数千万円、削減できることもある。そのような考え方は当然出てくるだろう。

支所に図書館と生涯学習センターがセットになり、全部機能が別々で、それぞれに職員を配置している。同じ建物であれば1つでもよいのではないかということもある。図書館についても、全国的に見て、今の中央図書館というのは鎌倉にとっては非常にステイタスが低い。すでに老朽化しており、これを建て替えるのであれば、もう少しきちんとした中央の図書館を作りながら、支所的な、要するに貸し出し中心、あるいは読み聞かせ中心だったら、公民館機能、つまり、生涯学習センター等の支所の機能、あるいは学校の図書室で、うまく設計を行えば十分に対応できるだろう。すると、今ある図書館の相当の機能は機能集約して、充実した図書館と、日常的な雑誌、新聞、簡易な貸し借りその他ができる。図書館の機能について、日本の図書館はあまりにも画一的で、指定管理にするとか、民間であるとか、そのような議論とは別個に、そもそも施設のサービスの配置、機能を見直したほうがよいと思っている。これは、生涯学習の機能もまったく同じだと思う。

そのような意味で、一つひとつを見ていくと、見直すべきところは多くあると思う。例えば、スポーツ施設について、鎌倉にはまともな体育館がないという意見があるが、スポーツ施設で一番使っているものがいったい何かというと、実は、生涯学習センターのホールが一番使われている。ヨガをやったり、ダンスをやったり、エアロビクスをやったり、卓球をやったり、バドミントン等々で。広大な体育館はどこで必要かという、公式的なバレーボール、バスケットボールその他の競技、あるいは大きな集会ということで、実は、よく施設の機能を見てみると、名前と全然違う。このようなことを相当あちこちで見ている、いろいろ蓄積があるので、ぜひ具体的なモデル事業として行ってほしい。細かいように見えるが、実は、そこが機能と施設の分離の原点になるので、これは、ぜひ取り組んでいただきたいと思っている。

根本委員長

基本方針とモデル事業が、2つ大きな仕事としてある。次回、基本方針の素案を議論していただき、今の資料でいうと、資料5の論点が膨らんでいくという感じだと思う。

今の議論でいうと、行政センターがどうだとか、図書館がどうだ、学校はどうかという前に、もっと根源的なプリンシプルがあるということになる。それは、「施設と機能の分離」という言葉が一番よいと思う。施設がなければ公共サービスではないという意識から、脱却しなければならないところがあり、これは、行政も市民もそうだというところで、まさに公共施設再編の重要な柱だと思う。すると、施設なくして機能がどのように実現できるのかということも、ある程度はイメージを持っていないと無責任な方針になる。固有名詞を挙げて、この施設をどうするというところまでは無理だとしても、大まかな方向性というものは、方針の中に打ち出していかなければならない。そのような意味でいくと、大きな哲学的な方針が、ほかにもあるかもしれないが、2つ、3つあり、具体的な論点として、大括りの施設の種別に、今は1から5まで出ている。ほかにもあるような気はするが、ここを、全体の負担を軽くするという目的のための手段として使う。これ以外について、今、行政でこのような方向で考えていることがあるということであれば、入れていけばよいと思う。学校については、まさに複合化をやる、保育園については民営化をすると、子ども会館、子どもの家というのは、複合化とともに、民間事業者の参入というのは民営化という意味かどうか分からないが、既に今の時点で、それなりに方向感が出ている。これは行政の中で、ある程度そのようなことを念頭に置き、議論しているということなのか。

事務局

本日の資料では、原局の施設の担当者のヒアリングをもとに、どのようなことができるかということで、事務局のほうで庁内の検討会を含めて議論をしているものである。そのため、それぞれの原局で、民間の参入を積極的にやっというとか、そのような方針までには至っていない。

根本委員長
事務局

それならば、ほかにも同じようなレベルで検討をしている部署はあるのか。
本日はこの用途だけであるが、ほかのものも当然これから出てくる。

根本委員長

これらを数字に落としていく作業があり、これで足りれば、それでもよいが、公共施設の立場としては、足りない場合に、どうするのかということを次に考えていかなければならない。今の段階では、あまり予断を持たないほうがよい。とても深刻なのか、そうでないのかというところは、きちんとした精密検査を経たほうがよいと思う。ざっくり今のままいくと足りないというのは、2.8倍と出ており、このような努力をすれば、これくらいの不足額は縮小するとか、行革でも行うため、外付けでそれを入れてくれれば何とかかなりそうであるとか、それとも、何ともならなさそうとかによっても、この委員会としての仕事のウイングの広げ方に影響してくると思う。だから、全く足りないと、皆がやれることはこのくらいで、この程度では足りないという返し方をしてもしょうがない。だから、そこを数字的に、どのくらい次回までにできるのかというところがある。今、私の大学で東京都のある市から受けているものでは、方策を多機能化と長寿命化と公民連携として、公民連携では、PFIだったら建設費、委託系だったら建設を除くすべての費用を一律10%削減するというような前提の置き方をしている。だから、個々の施設までは踏み込めないが、仮にそのようなことを行えば、どのような効果があるかということを試算するまでは十分やれると思う。インシャルコストよりもランニングの方を圧縮できれば、相当に効く。そうすることによって、施設が重要だという考え方もある程度は救えることは救える。こっちもダメ、こっちもダメ、こっちもダメ、あれは嫌、これは嫌といわれると、バツサリの話になるが、そうではなく、きめ細かく試算できるようにしておけば、ここは少し頑張ろう、ここはやっぱり守ってほしいというところの対応ができると思う。だから、この委員会では、何を頑張る、何を頑張らないというところまではいかないとしても、選択肢として、こういうパターンがあるということを出さなければならなく、それに耐えうるような数字的なシミュレーションができるか。

事務局

次回までには、なるべくその材料は提示したいと思っている。

根本委員長

幹事にもその数字を見ていただき、もっと危機意識を持たないといけないと思う。自分の部署の利害ではなく、足りなかったら、皆ができなくなってしまうので、その中でどのくらい自分のところで努力すればよいのかということ、それぞれが考なければ、我々から言われてやるということではダメで、そこは自主的に考えることが必要だと思う。そういう意味で、シミュレーションに反映させられる変数を、もう少し考えておいたほうがよいと思う。広域連携もひとつかもしれない。広域の場合には、丸ごとバサッと無くすということになると思うが。

増井委員

様々な施設の一覧表があるが、先ほどの施設と機能の分離の話からいくと、それぞれの施設で実際に行われていることを、その機能で一度洗い出すと、これとこれが近くて、将来一緒になる、ならないとか、重複しているのかが見えてくると思う。

根本委員長

それは、ある程度念頭に置いて整理しているのではないか。

事務局

そうである。

増井委員 　　ただし、分かりにくいといったら申し訳ないが、施設名が前面に出ていることが多いので。

事務局 　　機能ごとの分類ということか。

増井委員 　　そうである。

根本委員長 　　名前が違ってても全部貸し室であれば、利用者の目的が同一だとすれば、行政目的と関わりなく、借りる人は同じ目的で借りている。そのような発想で整理していただく。ただし、試算の段階では、AとBをどうするかというところまでは計算できないため、例えば、学校を建て替えるときに、どのくらいの大きさで建て、何㎡分くらいは他の機能を入れるようにするかというところをある程度決めておかなければ計算ができない。我々がやっている計算のやり方もあり、相談してもよいし、委員のほうで何かアイデアがあれば出していただければよい。共用施設部分がバサッと外れるので、コアの面積を維持しても計算上は、相当負担が軽くなる。そのような前提を置き、この方法は有効だと思えるものでモデル事業をやらなければならない。そこは、方針とモデル事業で同じ方向性を向いていないといけない。

　　秦野市の委員会では、基本方針に割と時間をかけ、最終的に4つの方向性を出して、それぞれごとにモデル事業を始めている。今は時間がないので同時並行でよいと思うが、モデル事業を決めるときには、どんな結果が出て、絶対にこれはとらざるを得ないだろうというか、積極的にとったほうがよいだろうというものをモデルにしていき、何が残りそうかを皆の見識で出していただきたい。秦野の場合は、学校と周辺の利便施設、公民館、庁舎に民間の多機能施設を入れて、郵便局を入れて、郵便局に証明書発行業務を委託する。あまり進んではないが、空いた公有地を売るとか貸すとかする。そのあたりは同じだろうと思う。

南委員 　　売却可能資産も当然出ていないとまずいが、固定資産台帳とかは、まだ未整備であったか。

事務局 　　整備はまだである。

南委員 　　そのあたりについて、シミュレーションのときに、要らなければ売却して、幾らになるというのもあるかと思う。私は基本的な話で、行政財産を全部見直したらどうかと思っていた。例えば、鎌倉の庁舎を見て、分庁舎があり、全部会議室で使っている。仮に、民間に完全任せる、あるいは民間施設として売却した場合に、24時間稼働させるとすると、民間の場合であつたら、夜中まで含めて一日中貸しているのだと思う。市役所はそれを借りればよいという方法もある。行政財産というのが本当に行政財産の必要があるかどうかということも、見直してもいいかもしれないと思う。特に、生涯学習関係とか図書館とかは、行政財産である必要は全くない。借りてしまえばよいという考えがある。そうすると、複合化するときに、民間のビルとして建てて、その中に入るという。これを行政財産でやると大変なことになるので、そのような財産区分も、ひとつ視野に置いて考えることができると思う。

価格と稼働率について、稼働率もここに出ている稼働率は、午前中に使って、午後を使って、それで 100%ということになるのだろうが、実は時間稼働率、面積割り稼働率を出してみると相当に落ちる。場所によっては、3倍に使える場所も出てくるだろうと思う。そこで、ぜひ、施設の価値、あるいは行政財産である必要があるかどうかの問いかけもやってみてもよいのではないかと思う。

根本委員長

それは、行政サービスというか、窓口サービスのものを自前の施設ではなく行うということである。

南委員

恐らく稼働率としては、駅ビルの中の証明書発行コーナーが一番安く、効率がよい可能性がある。しかし、これは機能を相当圧縮しなければいけないので、それで市民サービスがどうなるのかということは、一応考えてみることは必要だろうと思う。特に生涯学習の施設を、行政財産として持つ必要はあまりないと思う。なぜなら、今、市民の活動として、行政財産はどんなに遅くても夜9時までで終わってしまうが、都市部では、特に駅前であれば、それ以後でも、場合によっては24時間使うこともあり得る話である。すると、行政財産としての学習センターというものは要らなくなる。検討が必要となるが、民間の施設を借りてということはあるかもしれない。

根本委員長

そうすると、極論になるが学校以外は、そもそも要らないという話になる。

南委員

管理区分さえ決めれば、学校も恐らく分割できる。確かに学校に対しては文科省からの抵抗がある。学校の機能と施設は一体不可分で、これは法理だから、包括管理委託は認められないという。ところが、相当あちらこちらで包括的な管理運営を民間委託している。

根本委員長

ただし、民間委託するという話と違い、学校程大きい施設を民間が持つということは少し難しい。モデル事業のタマのイメージとしては、まず学校の多機能化がひとつと、窓口サービスと言いきっていいのか分からないが、窓口サービス、あるいは会議室などかもしれないが、会議室、貸し室の民間施設の利用、民間に整備してもらう手法というか、民間から時間借りする方法がある。それから、土地というものもある。

南委員

特に鎌倉は、土地が意外とある。

根本委員長

それは、単純に売るということもあるだろうが、売るほうが優先か。

南委員

この委員会でやるかどうかは分からないが、鎌倉の場合、寄付を受けた土地建物が多くあり、それをどのように使うかを個別の部署で検討していると、結論が出ないままに10年程放置されていることが結構ある。この管理委託費が相当かかっており、なおかつ、固定資産税が入ってこないため、二重の負担になっている可能性がある。ただし、寄付を受けたときの条件とか、場所だとかが難しい。ほかの市に比べると、そのような寄付を受けた物件というのが相当あるということは確かである。

李委員

杉並区の場合、学校施設は基本的に、震災が起きたときに、防災の拠点、人の避難場所として、耐震補強も一番優先的にやっているため、学校はすべて維持す

るという基本方針を決めている。一方で、学校施設の稼働率が落ちているため、これをどう活用するか悩んでいる。学校施設では、児童の数が減っているため、空室率が高くなる傾向にある。その代わりに、お年寄りのための施設の需要はどんどん増えているので、学校施設の一部を老人福祉施設にコンバージョンをしている。そのときの問題は何かと聞いたら、一番大きな問題は、老人福祉施設として使うためには、道路から直接、車がその建物に入れるかどうかということであった。それだけなので、グラウンドの一部に、2、3台くらい直接入れるように整備することだけで済み、そんなにお金がかからなく、ほとんど大きな問題はないという結論なのである。一番大きな問題は教育委員会が反対することであるが、それさえクリアできれば、全部できる。杉並区では、それができているので、今、そのようなことをやっている。

立川市の場合は、託児所である。共働きをする夫婦が多く、子どもを預けて仕事をする。それが結構大きな問題であり、駅の商業ビルに賃貸で小さな部屋を借り、託児所を作る方が、公共施設に大きな託児所を作って活用するより、市民にとっては便利である。そちらのほうが、そこに預けて、すぐ電車に乗り、戻ってきたら、すぐ子どもと一緒に家に帰れる。そのようなサービスに関しては、ハコモノを持つよりは、駅前の商業ビルを借りたほうが有利なわけである。それぞれの公共として提供するサービスによって、有利な形がいろいろあると思うので、そのようなこと踏まえて考えるべきではないかと思う。

根本委員長

時間が迫ってきたので、方向性は最後にまとめたような感じで、今回は、方針とモデル事業のプラン、そこの具体的な話をしたいと思う。今回出ていない論点として、論点の一番下に現在進行中のプロジェクトというものがあるが、これは公共施設整備を伴うものなのか。

事務局

現在、総合計画の実施計画、今年度から4年間ということでスタートしており、その中で位置付けられた事業が今年度も進捗をしている。腰越地区の老人福祉センターは、建設に向けて、今、地元の方と調整をしている。世界遺産ガイダンスセンターというのは、世界遺産の指定を受ける際、必要になるものということで、寄付を受け、一部整備をしていくもので、これから市のほうで整備をしていこうということで考えている。

根本委員長

今あるものも維持できないのに、新しいものを作るというのは、普通の感覚ではおかしい。だから、新しいものを作りたいと主張するのであれば、今あるもののどれを削るのかをしっかりと議論していただかなければならない。新しいものを作りたい人は、「作りたい」と言うだけでは非常に無責任である。市民が言うのは、いいかもしれないが、行政でそれを受けている部署の人は、これを作ることによって何か別のことが損なわれることに対して、どのような解答を持っているのか、そのビジョンを聞きたいと思う。そうでなければ、例外が続出して来る。数値目標も大事であるが、他の自治体では新規建設禁止原則というものがあり、非常に厳しいが、そのくらいのつもりでやらなければ、大事なものを維持できない。た

たとえば、学校が廃校になる一方、老人福祉施設が新設されることの妥当性を、全市的にしっかりと議論をしているのかということである。新設は許容して削減はそのあとやりますというようなやり方はあるだろうが、そのために予めきちんと計画を試算に反映しておいてもらわなければならない。新しい事業を行ったがゆえに、必要な予算が現在の2.8倍だったので、実は3.5倍に増えるという副作用があるということを知っていただくということである。

そういう意味では、基本方針の中に、いつからスタートするかということをしつかり決めなければならない。このロードマップ自身がやや長いと思ったのはそこである。平成25年4月1日から、この原則で新しいチェック体制がスタートするというのであれば、よいと思うが、それが1年、2年遅れるということになると、その間に、進んでいるプロジェクトはどんどん進んでいく。その歯止めをどうやってつけるかというメカニズムを持っていなければ、できあがった時には、もう全体としては実現できない計画になってしまう。そのように進めるということは、「実現しなくてもいい」と思ってやっているということと同じであり、そのようなことに我々外部委員は責任を持ってない。方針の中に入れるべきことであるが、スタートする時点とか、あるいは、その後の施設の建設の合意形成とか、意思決定の仕組みとか、その辺をしつかり入れるということである。

南委員

役所の機構は全部縦割りになっているため、恐らく施設をどのように再編するのかという、一番の窓口は各部長になる。すると、例えば、健康福祉部長にとってみると、この高齢化の中で「施設を減らす」とは、一言もいえない。だが、市全体としてみると、3割ないし半分減らさなければならないと方針が出た場合に、それでもって市民に説明しなければならない。「必要性は分かっているが、ほかで何とかなる」と答えたら最後、すべてが壊れてしまう。いくら老人福祉関係の施設が必要であり、ケア施設が必要であるといっても、「実はこれも3割減らす」、「それでは、どう減らすのか」というときに、「行政としては、もう持たない時代である」とか、「他の施設に渡りをつけて、そこを使うため、少し不便で移動するのが大変であるが、そちらを使ってほしい」と言わざるを得ない。学校にしても、学校は絶対に統合してはダメだと言われても、それを最終的にやらない以上は、2つの学校は、さらに言うと、もっと遠くに統合されてしまうということ、各部長がそうやってしっかりと答えるくらいの確信を持てるデータがあり、計画があるというくらいに持っていかなければならない。そのあたりについては、ぜひ幹事会の中でも、「自分のところはどうしようもなく、他を減らしてほしい」という議論だけは絶対にやめる。それは、高齢化対応でも、子育て対応でも、教育対応でも、拠点整備でも、どこでも減らさなければいけないという共通認識というか、共通の方向は確認しておかなければならないと思う。

瀧澤委員

言わんとするところは分からないでもないが、これは決して行政の縦割りでなく、脈々と続いてきた、総合計画や実施計画ということで、市長をトップにし、市長の意思をマニフェストへの反映とか、住民との約束を前提として幾つかの公

共施設が進行しているわけである。

その課題を最初に整理しようということであれば、早い時期に各原課の事業の積み上げでもってこの計画にトレースしていくというのはかなり無理があるではないかと思う。これ以外に、まだ抜けているものが、例えば、子育て支援施設としての保育施設をさらに2箇所建設予定で、事業を進めている。これは、待機児対策という市長が掲げている子育て支援施策の実現の前提条件である。それらをきちんと何が必要で、何が必要ではなく、その代わり何を折り畳むのかというコンセンサスを最初に行うことは、要は、行政が無責任に、片一方で公共施設をどうしようかと言いながら、片一方で個別の行政計画を並べて作っているというような前提ではないということを理解いただかなければ、なかなかよいゴールラインが見つかってこないのではないかと思う。

李委員

恐らく、そのような意図ではないと思うが、これからの考え方として、100㎡を作るのであれば、必ずどこかで100㎡は減らさないといけないという考え方を持たなければ、これからはやっていられないと思う。今後、税金は減っていき、現在より税金が増えることは基本的にないと考えたほうがよいと思う。現在でも苦しいのに、現在の財政状況でギリギリ維持していることが、10年後の財政で維持できるかといったら、そうではなく、10年後は、さらに減った収入で同水準を維持しないといけないので、100㎡作ったら100㎡減らすのではなくて、100㎡作ったら200㎡減らすという考え方のほうが、個人的には、そういう方針のもとでやっていくことがよいのではないかと思う。

瀧澤委員

それは十分に分かる。それは、公共施設に限らず、行政運営全体のあり方が、そうしなければやっていけなく、その前提条件は間違いない話である。ただし、その組み立てをするときの、最初のスタートラインをどうするのかといったときに、委員長の発言にあった、あつてはならないことで、片一方でこうやろうということは、非常に不条理な話であり、まるっきり方向が違わないかと思う。その整理を最初に位置付けておいたほうがいいのではないかと思う。

根本委員長

方針策定を依頼する一方、実はその例外がありますということは、委員会に対して失礼だと思う。例外ではなく方針の中にしっかり位置付ける。やりたいものが今進んでいるということであれば、当然、この中にも入れて、それがどのくらいの効果を及ぼすのかということをはっきりと明らかなにして、きちんと議論をするということである。

小松委員

確認であるが、論点の中に防災対策が入っており、24施設を何とかすることも当然、今の議論の中に入るべきものだとすることは確認しておいていただきたい。防災というと、何に対しても優先という話で進む可能性があり、復興予算がいろいろ使われているという話もあるが、そういう特権的なものではないということだけは押さえておいていただきたいと思う。

根本委員長

そういう意味では、インフラも重要である。ほかの地域だと、公共施設を検討した後、インフラを見たら、インフラのほうが大変であったので、公共施設を再

度見直さないといけなくなっている事例もある。ハコの予算を削って道路に持っていくくらいのことをやっているところもあるぐらいであり、大幅に足りないという話だと、インフラというのはなかなか減らせないので、減らせるハコをしっかりと減らすということをやらざるを得なくなってしまう。そのような縦割りではない総合的なことが、行政の中だけだと、おそらくできないだろうから、こういう委員会が機能するという事だろう。様々なことを気にするというのは大変よいことで、ここに記載してあるところも、すべて数字できちんと議論していきたいと思う。

3 その他

根本委員長
事務局

次回の日程はいつになっているか。

次回の日程については、既に日程調整をさせていただいており、11月21日、水曜日、午前9時20分から2時間の11時20分までの時間帯で開催を予定している。内容は、基本方針の素案についてと、本日出たモデル事業もかなり重要だということなので、その点について、議題に上げるようなことを考えている。開催通知やその他の資料、今回の議事録等については事前に郵送させていただく。特に議事録については、いち早く公開したいと思っているので、確認のほうを、お願いしたい。なお、21日は、南委員にはご都合のつかない時間帯の設定になり、申し訳ないが、よろしくお願ひしたいと思う。

根本委員長
事務局

今回は結構重要だということになっているので、それまでの間に、もし気づいた点があれば、事務局までそれぞれメールをしていただくということと、モデル事業に関しては、これは進め方のようなことを考えるということか。

事前に委員には説明させていただきたいと思う。本日の議論を踏まえて、2、3例を提示する。

では、以上で、第1回の委員会を終了させていただく。

以上