

鎌倉市公共施設再編計画基本方針
(提言)

平成25年3月

鎌倉市公共施設再編計画策定委員会

市民の皆さんへ

私たちの身の回りには、多くの公共施設があります。数多くの立派な公共施設が身近にあれば、確かに豊かに感じます。できるだけ、公共施設を今までどおり維持し、また、今まで以上に充実させたいと考えることはおかしいことではありません。

しかし、この考えは切り替えてください。

日本では1970年代前後の高度成長期に集中的に公共事業が行われました。今30年以上を経過しいっせいに老朽化しています。施設を維持し、修繕し、建て替えるには莫大な費用がかかります。今ある公共施設や道路や橋などのインフラを維持するだけでも、日本全体で年間8.1兆円という予算を50年間にわたって維持する必要があると試算されています。1,2年はともかく、とても継続的に確保できるレベルではありません。国債を大幅に増やして国が補助する方法もとれません。日本の負債依存度は先進国の中ではずば抜けて高く、実質的に破たんしたギリシャをしのいでいます。財政破たんしてしまえば、公共施設どころではなくなります。

財源がないと頭を抱えて放置していればいずれは壊れます。東日本大震災では、隣の藤沢市役所本館が全壊扱いになりました。震災はきっかけに過ぎず、真の原因は老朽化です。施設以上に危険なのがインフラです。2012年12月に起きた中央自動車道笹子トンネル事故、2013年2月の浜松市の吊り橋のワイヤー破断事故は決して他人事ではありません。

「今まで通りの公共事業を続けて無理に借金すれば財政的な破たん、放置すれば物理的な崩壊」。老朽化を見過ごし、対応を怠ってきた“つけ”が今日本全体を覆っているのです。

もちろん、鎌倉だけが例外であるわけではありません。それどころか、早い時期に積極的にまちづくりした分状況は深刻です。半分以上の施設が建築後30年以上を経過しています。また、将来の財政を予測したところ、公共施設へ投資する予算を現在の2.8倍にしないと、今の施設さえ維持できないことが明らかになりました。今後、人口減少、高齢化が進むと、ますます税収は低下し社会保障費は増加することが予測されています。今の公共施設予算を維持できるという楽観的な前提を置いて、このままでは、公共施設は今の3分の1しか維持できないこととなります。さらに、道路、橋、水道、下水道などいわゆるインフラを含めると不足率は大きくなるものと予測されています。他の自治体の例からみても、かなり深刻な状況だと言わざるを得ません。

これは科学的な分析に基づいた客観的な事実です。健康だと思っていて病院に行ったら、かなり重い病気だと診断された状態を想像してみてください。医師に向かって診断結果に不平を言いますか。健康だった時と同じ生活をしたいと主張しますか。そうではないでしょう。精密検査をし生活習慣も変え治療も受けるでしょう。これが、「考えを切り替えてください」という言葉の意味です。

こうした中、今回、市は公共施設マネジメントに着手しました。この難しい問題に逃げず目を背けず、正面から取り組もうとする市長及び事務局の真摯な姿勢に共鳴し、私たち鎌倉市公共施設再編計画策定委員会の委員は、それぞれの専門分野での知識を生かし、できるだけ公共施設の機能を維持しつつ、最大限、財政負担を減らす方法を考えました。この基本方針はその成果です。状況が深刻なだけに、施設の数や規模を見直すことは避けられません。しかし、長寿命化、多機能化、複合化、公民連携、広域連携、受益者負担の適正化、余剰不動産の活用などさまざまな工夫をすべて組み合わせれば、問題の解決の道は見えてくると思います。

今回、幅広い市民の意見を把握するために実施した無作為抽出のアンケートでは大半の市民の賛意を得られました。たいへん責任感のある賢明な判断です。自分が使う公共施設は聖域という考え方を続ける限り、財政負担はどんどん膨らみ、市の経営が成り立ちません。皆さん自身の生命や財産を守り、将来の市民となる子どもたちに健全な財政を残してあげるにはどうすれば良いのか。市民の皆さんの責任ある判断と行動を期待いたします。

平成25年3月27日

鎌倉市公共施設再編計画策定委員会

委員長 **根本祐二**

目次

I. 公共施設再編計画基本方針策定の背景	
1. 公共施設の更新問題	1
2. 本市の公共施設再編への取組経緯	1
3. 基本方針策定の目的	2
II. 公共施設を取巻く本市の現状と課題	
1. 施設の現状と課題	3
2. 人口の現状と課題	5
3. 財政の現状と課題	7
4. 将来の更新コスト試算	8
5. 課題解決に向けて	12
6. 市民アンケート結果（抜粋）	13
III. 公共施設再編計画基本方針	
1. 対象施設	17
2. 公共施設マネジメントの必要性	17
3. 公共施設マネジメントの大方針	17
4. 公共施設マネジメントの3原則	18
5. 5つの取組方針（アクションプラン）	20
鎌倉市公共施設再編計画基本方針のまとめ	23
IV. 公共施設再編の進め方	
1. 上位計画との関係	25
2. 公共施設マネジメントの考え方	26
3. 公共施設再編計画ロードマップ	27
V. 公共施設再編計画策定へ向けて	
1. 再編パターンの基本手法	31
2. 主な再編パターンの例示	33
3. 本市の保有する施設の配置状況（再編パターンの例示を含む）	39
4. 主要公共施設配置図（近隣市保有施設含む）	41
資料編	
1. 《参考》トータルコスト50%削減の根拠（試算）	44
2. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例	47
3. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例施行規則	48
4. 鎌倉市公共施設再編計画策定庁内検討会設置要綱	49
5. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会委員及び幹事名簿	51
6. 基本方針提言までの経緯	52

※本基本方針の文章及び図表の数値は、端数処理をしているため合計と一致しない場合があります。

I. 公共施設再編計画基本方針策定の背景

1. 公共施設の更新問題

我が国では、昭和30年代からの高度経済成長期において、急激な人口増加を背景に、多くの公共施設（建築物）が整備されてきましたが、現在、これらの公共施設の老朽化が進み、今後集中して必要となる施設の維持・改修などにかかる多額の費用確保が課題となっています。このような状況を「公共施設の更新問題」といい、全国的に自治体共通の課題となっています。

公共施設は身近な市民活動の拠点として、長く多くの市民の皆さんに親しまれていますが、人口減少や少子高齢化の進行、また東日本大震災以降の防災意識の高まりの中、将来の行政ニーズに応じた適正な公共施設のあり方について、改めて見直さなければならない時期を迎えています。

2. 本市の公共施設再編への取組経緯

本市では、次の世代に過大な負担を残さない公共施設のあり方（維持・管理・運営）について、平成18年度より「公共施設の全市的配置計画策定検討会」（庁内組織）を設置し取組んできました。平成21年度には公共施設白書作成の取組を開始し、「施設白書研究会」^{※(次ページ)}に参加し、他自治体とともに研究を進めてきました。

それらの取組を経て、平成24年3月に本市が保有している公共施設について、その機能や配置状況、利用状況や稼働状況、また施設運営に要する経費や施設の老朽化度合などについて実態を把握し、市民の皆さんにも公共施設の現状を知っていただくための「鎌倉市公共施設白書」を作成し、同年、維持保全システム^{※(次ページ)}も構築し、建築物データの収集の基盤整備を始めました。

平成24年4月以降、「公共施設再編推進担当」を設置するとともに、10月には識者などで構成される「鎌倉市公共施設再編計画策定委員会」（外部組織）を立ち上げ、「鎌倉市公共施設再編計画」の理念となる基本方針の策定を進めてきました。

図表 公共施設再編についての主な取組経緯

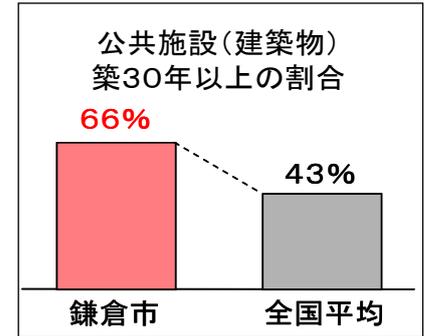
平成18年度	公共施設の全市的配置計画策定検討会設置(庁内組織)
平成19年度	鎌倉市耐震改修促進計画
平成21年度	公共施設白書作成への取組開始
平成22年度	施設白書研究会参加(入間市、取手市、武蔵野市)
平成23年7月	鎌倉市公共建築物耐震対策に関する基本方針策定
平成24年3月	鎌倉市公共施設白書作成 維持保全システム構築
4月	経営企画部経営企画課公共施設再編推進担当設置 (白書の詳細分析など再編計画策定への取組を本格開始)
10月	鎌倉市公共施設再編計画策定委員会設置(外部組織)
平成25年1月	「鎌倉市公共施設再編計画基本方針(案)」パブリックコメントの実施
2月	「公共施設のあり方を考えるシンポジウム」開催

3. 基本方針策定の目的

本市では、昭和30年代から40年代にかけて大規模な宅地開発が行われ、集中的な人口増加とともに公共施設の建設が行われてきました。全国的にみても、本市の公共施設は老朽度が高いと言え、大規模改修[※]や建替えが急務となっています。本来必要な改修を行わなければ、施設の老朽化が進行して、安心して使用できなくなりますが、現下の厳しい財政状況の中では、全ての施設を維持・更新することは、困難な状況にあります。

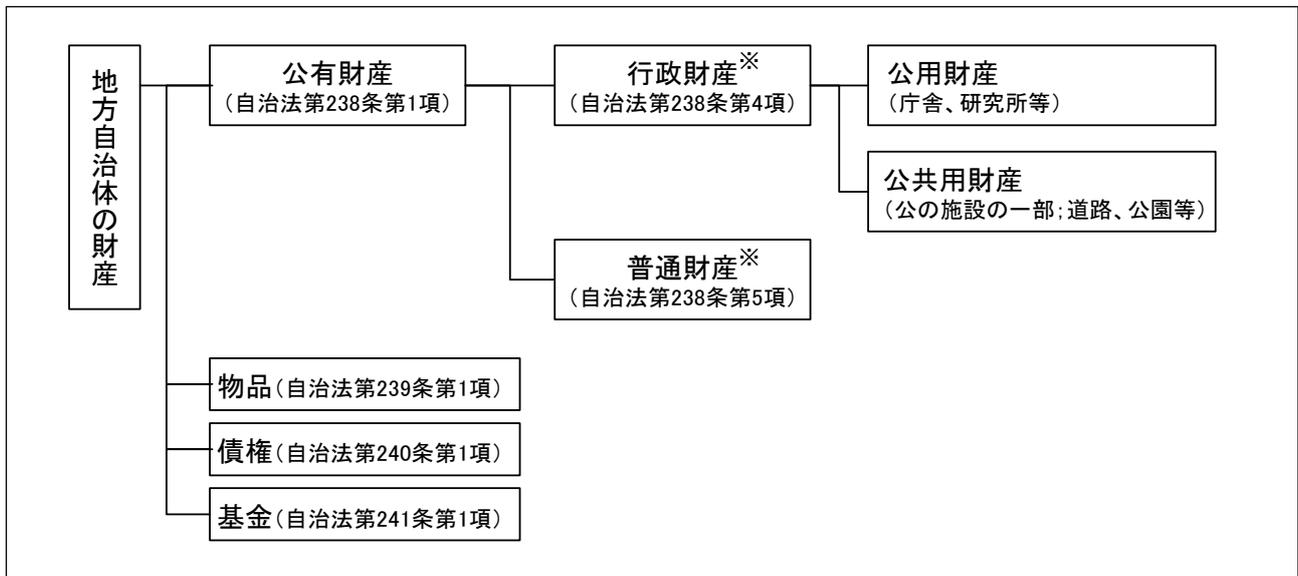
このため、施設の適切な規模とあり方を検討し、公共施設のマネジメントを推進することにより、公共サービスの低下を招くことなく、次世代に過大な負担を残さない、効率的・効果的な市政運営の実現に取り組むために、今後策定する公共施設再編計画の理念となる「公共施設再編計画基本方針」を策定することを目的とします。

図表 公共施設(建築物)の老朽度[※]



全国平均の出典：
総務省「公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」

《参考》図表 地方自治体の財産内訳



※施設白書研究会：公共施設の有効活用を進める上で基本情報となるコストパフォーマンスの実態把握、また、それらが分りやすく可視化された施設白書づくりを目標として、平成22年4月にスタートした研究会。

※維持保全システム：建築物に関するデータを一元管理するためのシステム。

※大規模改修：経年劣化に伴う修繕と建築当初の機能・性能を上回る機能向上を伴う改修工事。

※老朽度：公共施設のうち、築30年以上経過した施設延床面積の占める割合。

※行政財産：本市が行政サービスを行うことを目的として保有している財産（土地・建物）。

※普通財産：行政財産以外の財産。特定の行政サービスを行っていない土地・建物。

Ⅱ. 公共施設を取巻く本市の現状と課題

1. 施設の現状と課題

【ポイント】

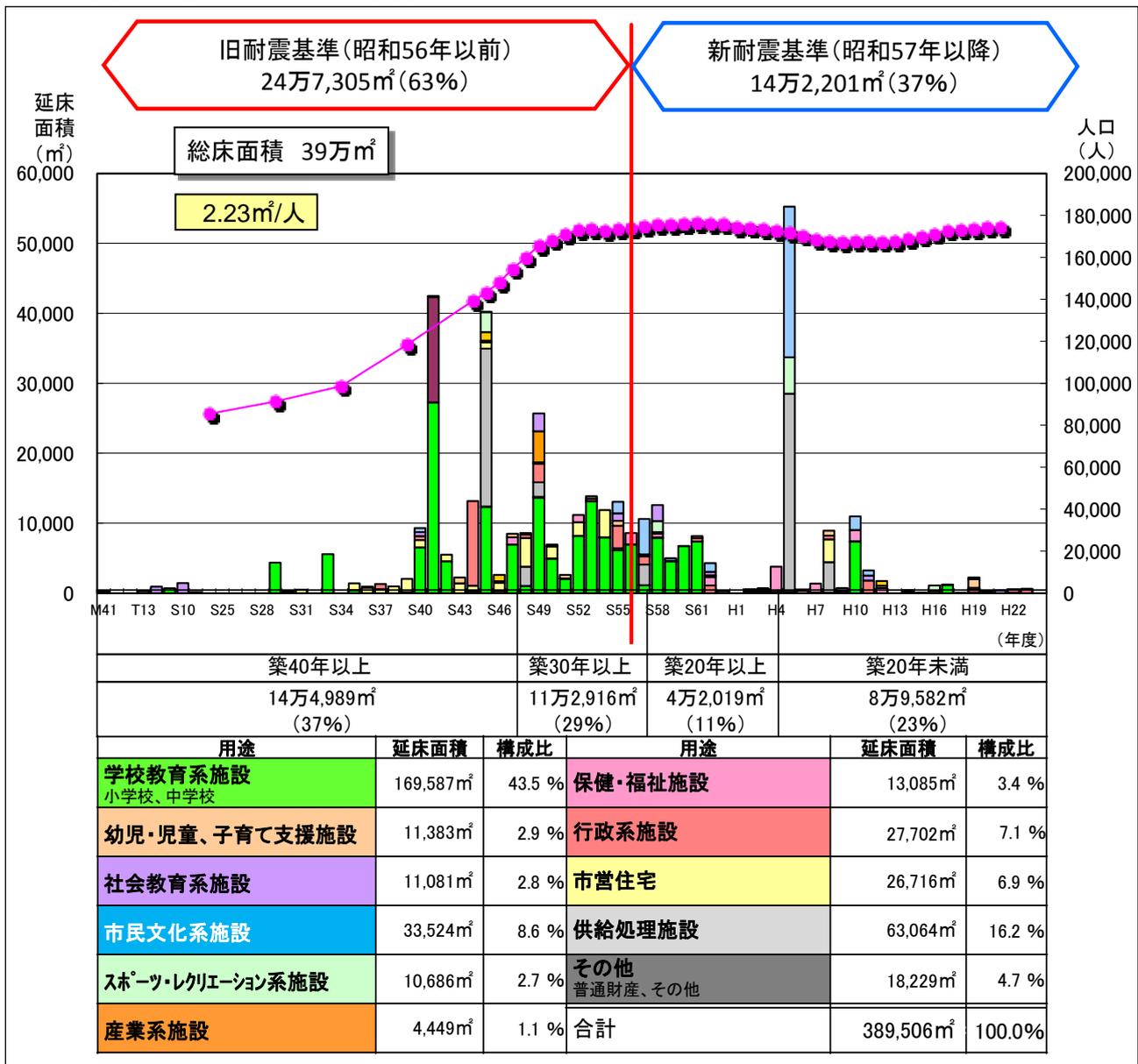
本市では、約 39 万㎡、市民 1 人当たり床面積で約 2.23 ㎡/人の公共施設を保有している。
昭和 56 年以前の旧耐震基準施設が全体の約 63%と老朽化が進行した施設が多い。

本市が保有する建築物の総延床面積 38 万 9,506 ㎡のうち、旧耐震基準[※]が適用される昭和 56 年 5 月までに建設された建築物は 24 万 7,305 ㎡（63%）、新耐震基準で建設された建築物は 14 万 2,201 ㎡（37%）となっています。

これを築年別にみると、一般的に建築物の寿命とされる築 30 年以上の建築物は約 25.8 万㎡と全体の約 66%を占めています。

また、建築物用途別にみると学校施設の延床面積が最も多く、公共施設全体の約 44%、その他では、供給処理施設が約 16%、市民文化系施設が約 9%、行政系施設が約 7%を占めています。

図表 築年別整備状況（平成 22 年度）



※出典：鎌倉市公共施設白書(平成 24 年 3 月)

※耐震基準：建築物等の構造物の最低限度の耐震能力を示す基準。現行の耐震基準（新耐震基準）は昭和 56 年 6 月 1 日に施行された基準。

■ 公共施設の耐震状況

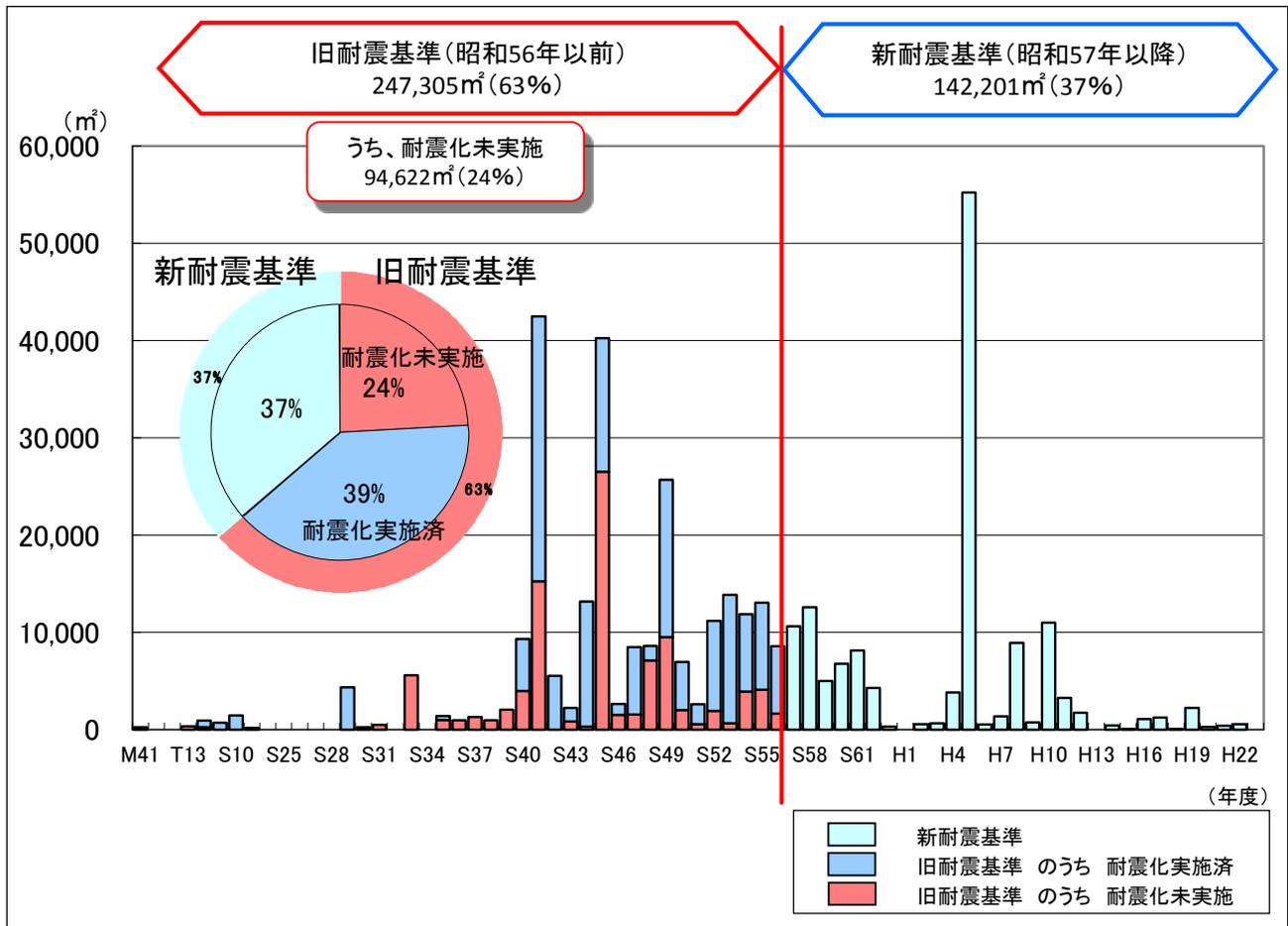
※

旧耐震基準で整備された建築物のうち約 38%が耐震化未実施のもので、これは市全体の建築物の約 24%に当たります。

建物延床面積の約 4 割を占める学校施設の耐震安全性の確保について、市立小中学校 25 校の校舎及び体育館の耐震化状況は、全 108 棟のうち 102 棟について耐震化が図られています。平成 23 年 4 月 1 日時点で、耐震化率は 94.4%です。市立小学校 16 校は、全て耐震化が図られており(一部付属建築物を除く)、市立中学校 9 校のうち唯一耐震化が未実施の大船中学校についても、建替えを予定(平成 27 年春竣工)しています。

また、学校を除く施設で、旧耐震基準で建設された建築物は約 11.3 万㎡(29%)です。保育園や消防施設などで耐震補強工事を実施していますが、一部の保育園や市営住宅など、耐震診断や耐震補強工事を実施していない建築物もあります。

図表 公共施設の耐震状況(平成 22 年度)



※出典:鎌倉市公共施設白書(平成 24 年 3 月)

※耐震化:耐震基準を満たす状態にすること(構造体に限る)。耐震化実施済として扱っているものは次に挙げるものを指す。

- ①新耐震基準以降の建築物
- ②旧耐震基準の建築物のうち、耐震診断の結果、耐震基準を満たしていたもの
- ③旧耐震基準の建築物のうち、耐震診断の結果、耐震基準を満たしていなかったため、耐震補強工事を実施したことにより基準を満たしたのもの

2. 人口の現状と課題

【ポイント】

平成10年以降微増傾向となっていたが、平成26年をピークに減少が予測されている。
5地域別の将来予測では、急激な人口減少地域と微増地域とで地域によって状況が異なる。

■ 人口推移及び将来予測

本市将来人口推計によると、本市の総人口は、平成26年に約17万4千人でピークを迎え、平成42年には約16万3千人になると推計されています。

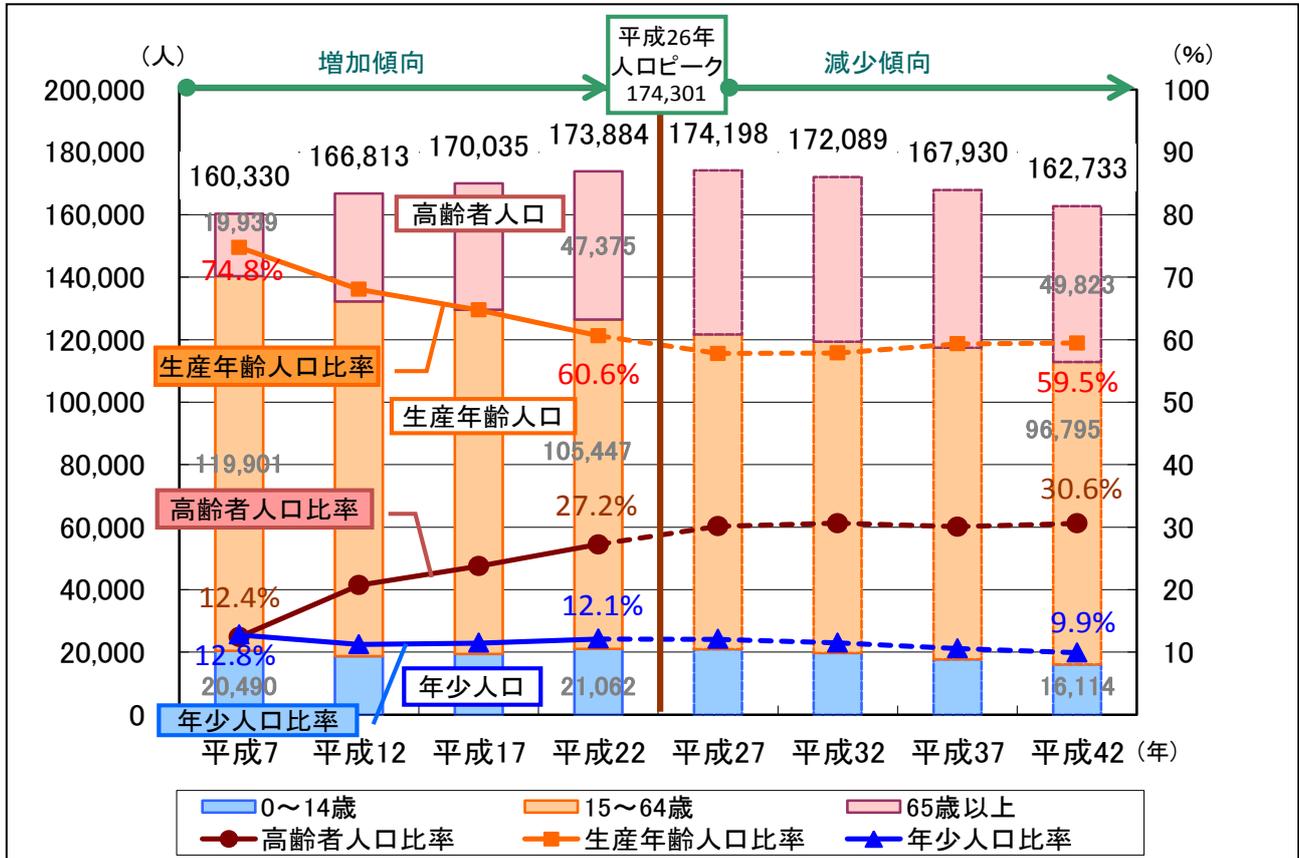
年齢3区分別にみると、高齢者人口の割合が平成22年1月1日実績値の27.2%から平成42年には30.6%へと増加します。内訳としては65歳～74歳の高齢者人口の割合が14%から12%に微減する一方、75歳以上の高齢者人口の割合が13%から19%に増大すると推計され、65歳～74歳の高齢者人口と75歳以上の高齢者人口が逆転し、要介護高齢者の比率が高まることが予想されます。

生産年齢人口の割合は、平成22年1月1日実績値の60.6%から、平成42年には59.5%に微減することが予測され、特に30歳～44歳の減少が大きいという推計結果となっています。

年少人口の割合は、平成22年1月1日実績値の12.1%から、平成42年には9.9%に減少することが予測され、10%を下回る推計結果となっています。

公共施設の再編を検討するにあたっては、人口構成の変化も十分考慮する必要があります。

図表 年代別人口の将来推計



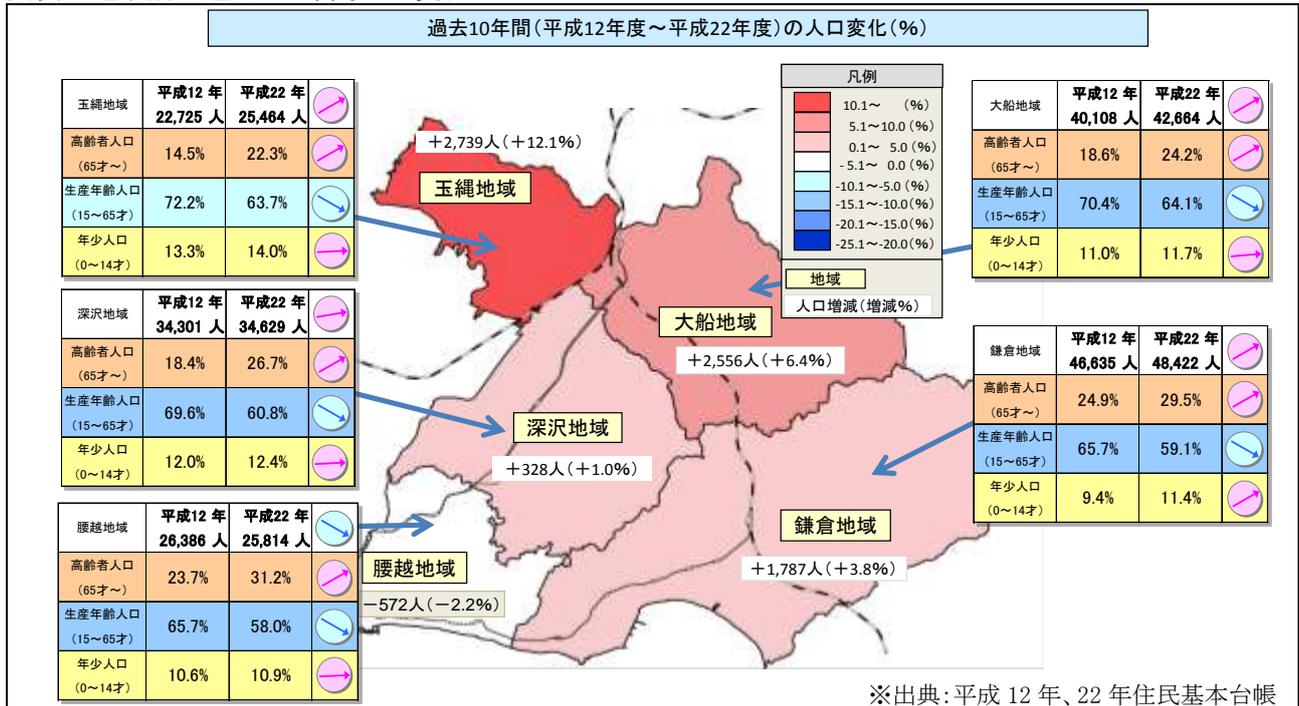
※出典: 鎌倉市将来人口推計調査(平成24年3月)、平成7～平成12の各年1月1日国勢調査資料

■ 地域別の人口推移

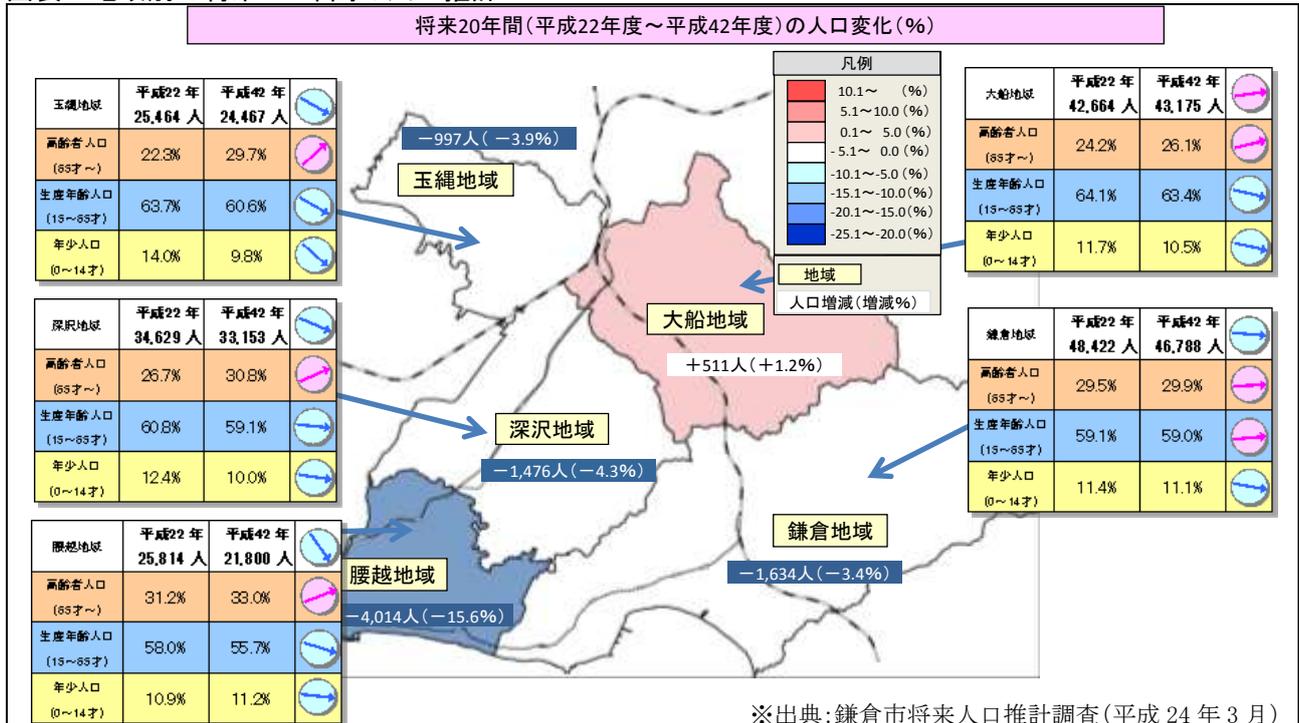
平成12年から平成22年まで、過去11年間の地域ごとの人口動向の特色を見ると、鎌倉地域は、増加傾向でした。大船と玉縄地域については、土地利用転換によるマンション建設などのため、近年人口が増加してきました。特に玉縄地域では平成11年以降、増加が続いてきました。一方、腰越地域は、減少傾向でした。深沢地域は、企業社宅などが多く立地していましたが、景気後退期に入って増加傾向は鈍化しています。

しかし、平成42年頃までの地域ごとの将来人口推計では、大船地域がしばらく増加が続くと予想されるのに対し、鎌倉、深沢、玉縄地域は若干の減少傾向で、腰越地域では約16%減少していくものと推計しています。

図表 地域別の過去11年間人口変化



図表 地域別の将来20年間の人口推計



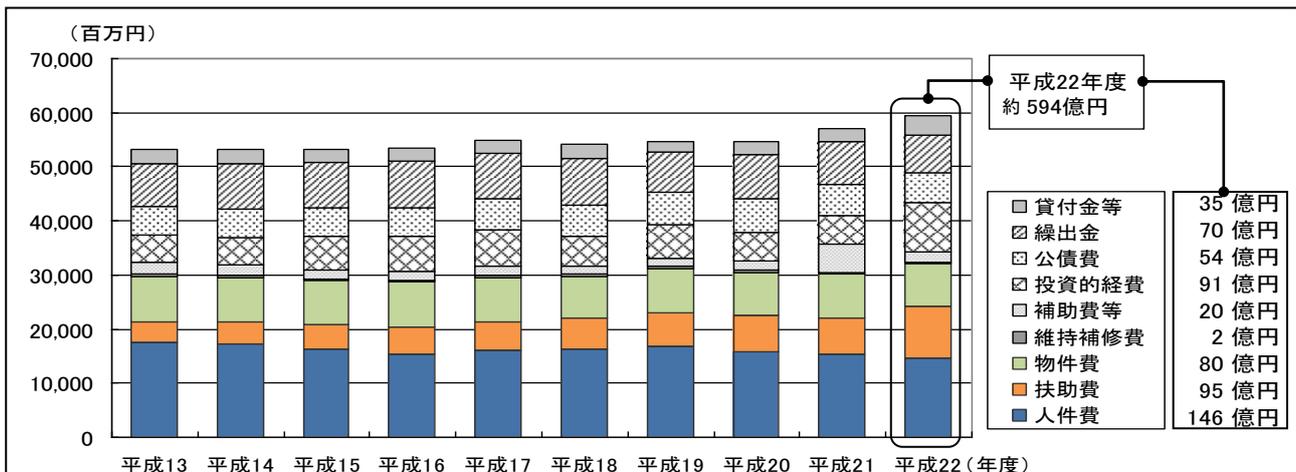
3. 財政の現状と課題

【ポイント】

経費の抑制努力を上回る市税収入等の減少や扶助費等の増加が続き、財政の硬直化が進んでいる。

本市の平成 22 年度の普通会計の歳出は約 594 億円で、歳出トータルは増加傾向にあります。平成 19 年度以降の人員費は減少傾向にありますが、義務的経費（人員費・公債費・扶助費）[※]としては、平成 13 年度の約 265 億円から平成 22 年度は約 296 億円に微増しており、特に扶助費は、平成 13 年度と比べ約 2.5 倍と財政の硬直化が進行しています。

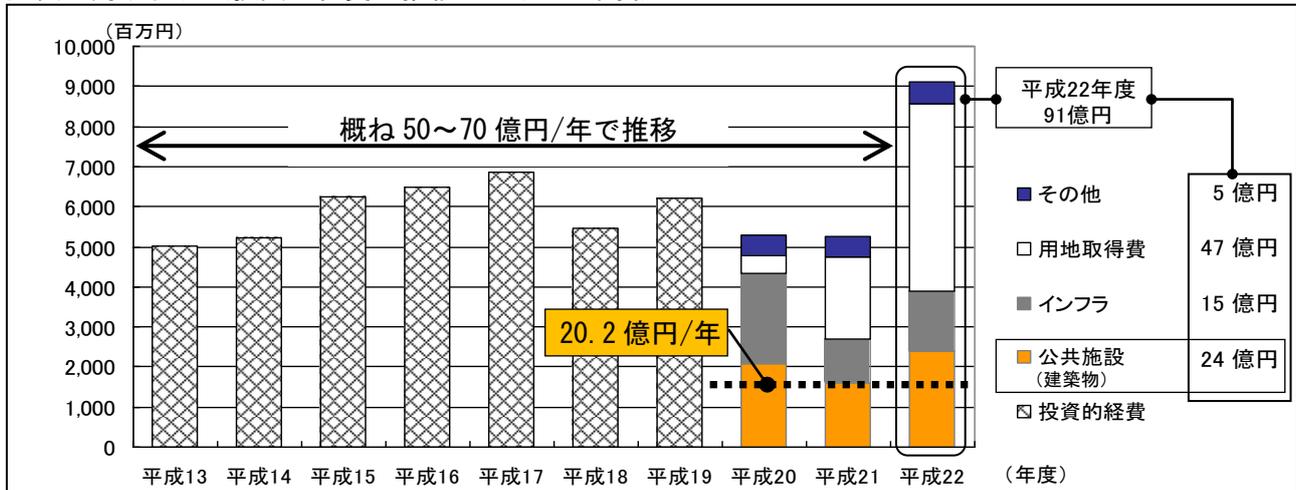
図表 財政状況（歳出の推移：平成 22 年度）



平成 22 年度の投資的経費は、用地取得費の影響で例年より高く約 91 億円ですが、過去 10 年間、概ね 50 億円/年～70 億円/年で推移してきました。平成 20 年度から平成 22 年度の投資的経費のうち、公共施設にかけた費用（既存建築物の更新及び新規建築物整備分）は平均で 20.2 億円/年でした。

また、今後も緑地の公有地化や、都市基盤の整備事業などにも財源を必要としており、投資的経費の増加を市債等によって賄えば、財政の健全性低下を招くことから、新たな事業費の確保が困難な状況となりつつあります。

図表 財政状況（投資的経費の推移：平成 22 年度）



※普通会計：予算・決算書上の会計区分とは若干異なり、自治体間の財政状況を比較・分析できるようにするために総務省が統一的な基準を定めて作られた会計区分。

※扶助費：社会保障制度の一環として支給される費用。生活保護法・児童福祉法・老人福祉法などの法令に基づくもののほか、乳幼児医療の公費負担など市の施策として行うものも含まれる。

※投資的経費：その支出の効果が資本の形成のためのものであり、将来に残る施設等を整備するための経費。普通建設事業費など。

4. 将来の更新コスト[※]試算

【ポイント】

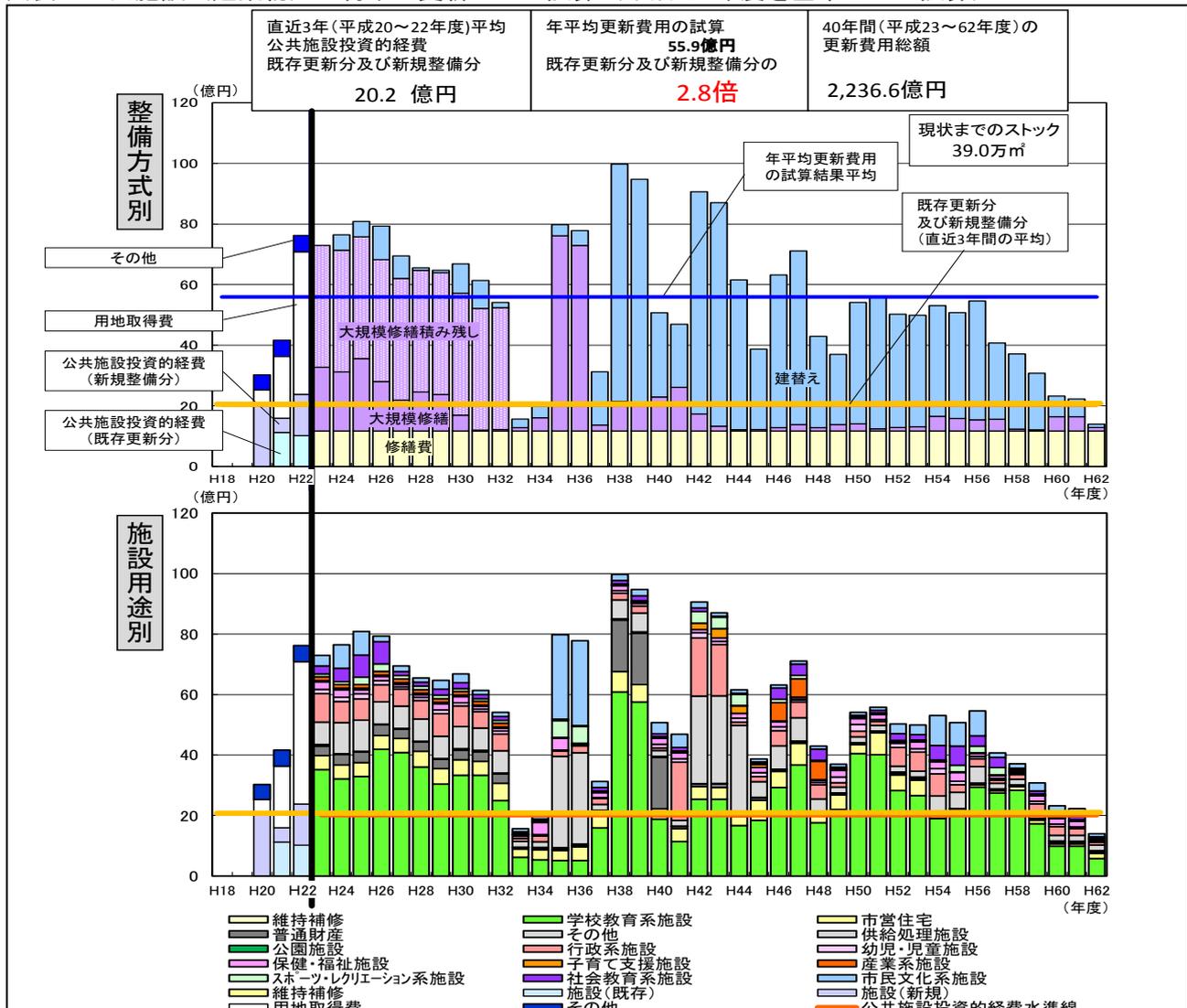
今後 40 年間に必要な更新コストを試算（※試算条件は 11 ページに記載）すると、40 年間で約 2,237 億円（年平均約 56 億円）必要になり、直近 3 年間（平成 20 年度～平成 22 年度）の公共施設の投資的経費の平均の約 2.8 倍の更新コストが必要になる。

本市の公共施設は、都市化が急速に進んだ昭和 35 年から昭和 62 年にかけて建設された施設が多く、建築物の安全性の確保、大規模改修、建替え等に、今後、莫大なコストを要することが予測されます。

また、このまま現在の公共施設全てを保有し続けた場合、20 年後の平成 42 年度には、築 30 年以上を経過する建築物が全体の約 91%に増加し、現状の施設環境よりさらに悪化することになります。そこで、(財)自治総合センターの試算ソフトを活用して、今後 40 年間（平成 23 年度～平成 62 年度）に必要なコストを、築年別整備状況に合わせて一定の条件を想定し試算を行いました。

その結果、次のとおり直近 3 年間（平成 20 年度～平成 22 年度）の投資的経費の平均（20.2 億円/年）を大きく上回る 55.9 億円/年（約 2.8 倍）となり、現状の財政状況では、全ての施設の改修や建替えの実施が困難であることが明確となりました。

図表 公共施設（建築物）の将来の更新コスト試算（平成 23 年度を基準として試算）



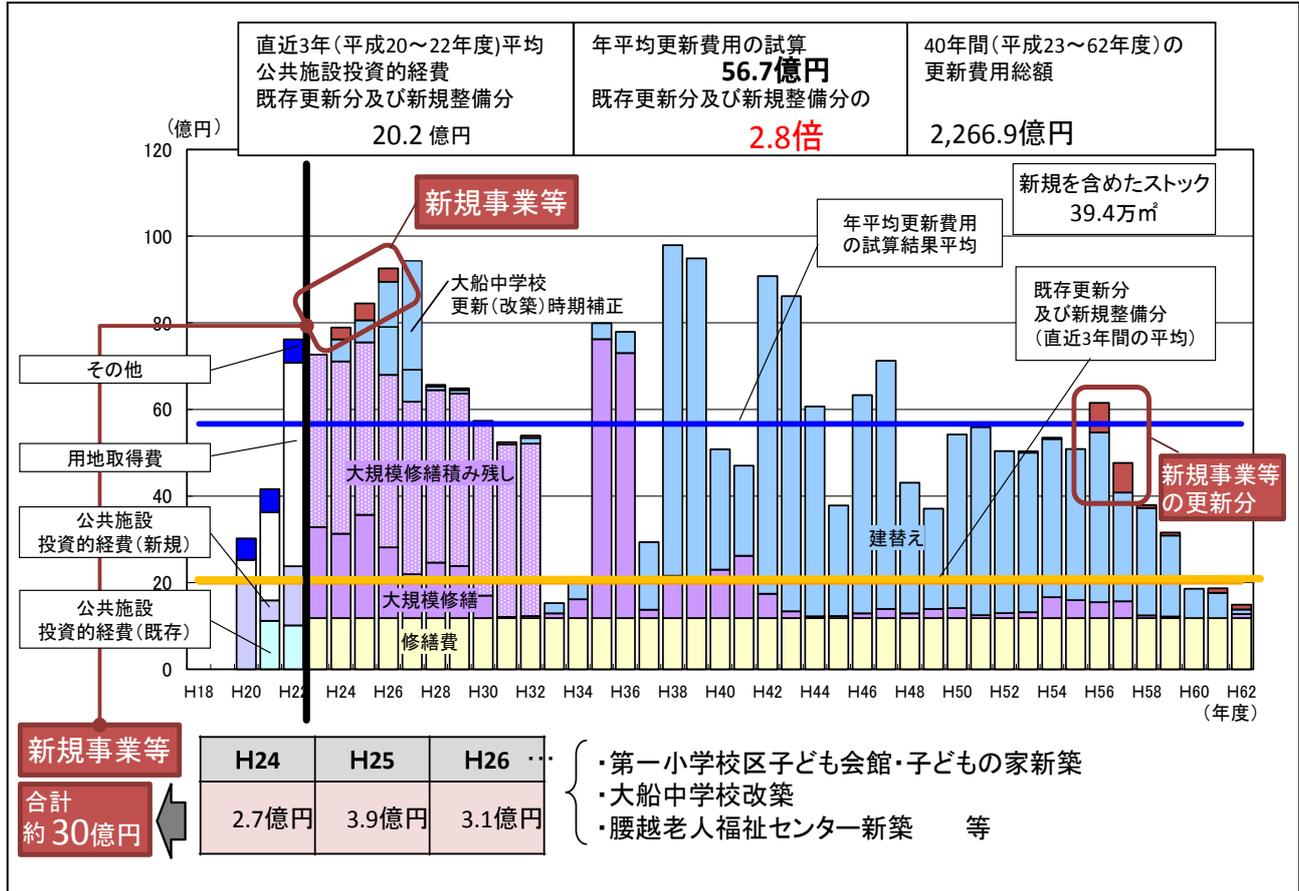
※更新コスト：建築物を維持していくために必要な費用のことで、軽微な補修等の修繕費や用途転換等も可能な大規模改修、建替えなど施設の更新に要する費用のこと。

■ 新規事業等を含めた将来の更新コスト試算

平成 24 年度以降に実施が予定されている新規事業等（一部実施済のものも含む）の費用は、概算で合計約 30 億円です。

新規事業等を含めた、今後 40 年間に必要な更新コストは、約 2,267 億円（年平均約 57 億円）となります。

図表 新規事業等含めた公共施設（建築物）の将来の更新コスト試算（平成 23 年度を基準として試算）



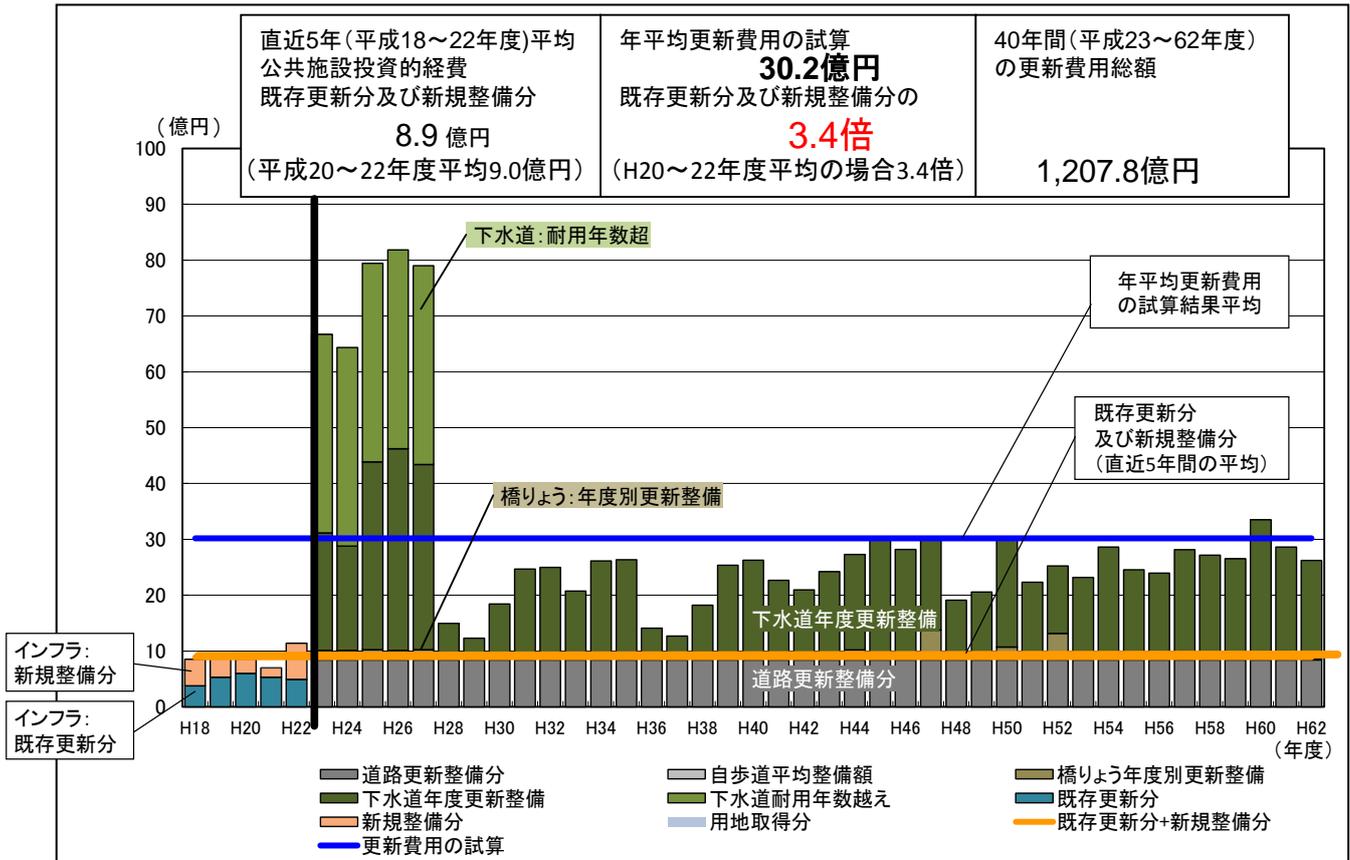
※
■ 公共施設とインフラ等

公共施設の更新問題を考える際、建築物のみならず、インフラ等（道路、橋りょう、下水道等）の維持管理についても考慮していく必要があります。次頁では、参考にインフラ等の将来コストを試算していますが、建築物とは性質が異なるものであることから、将来のインフラ等のあり方については、この公共施設再編計画基本方針とは別に検討することとします。

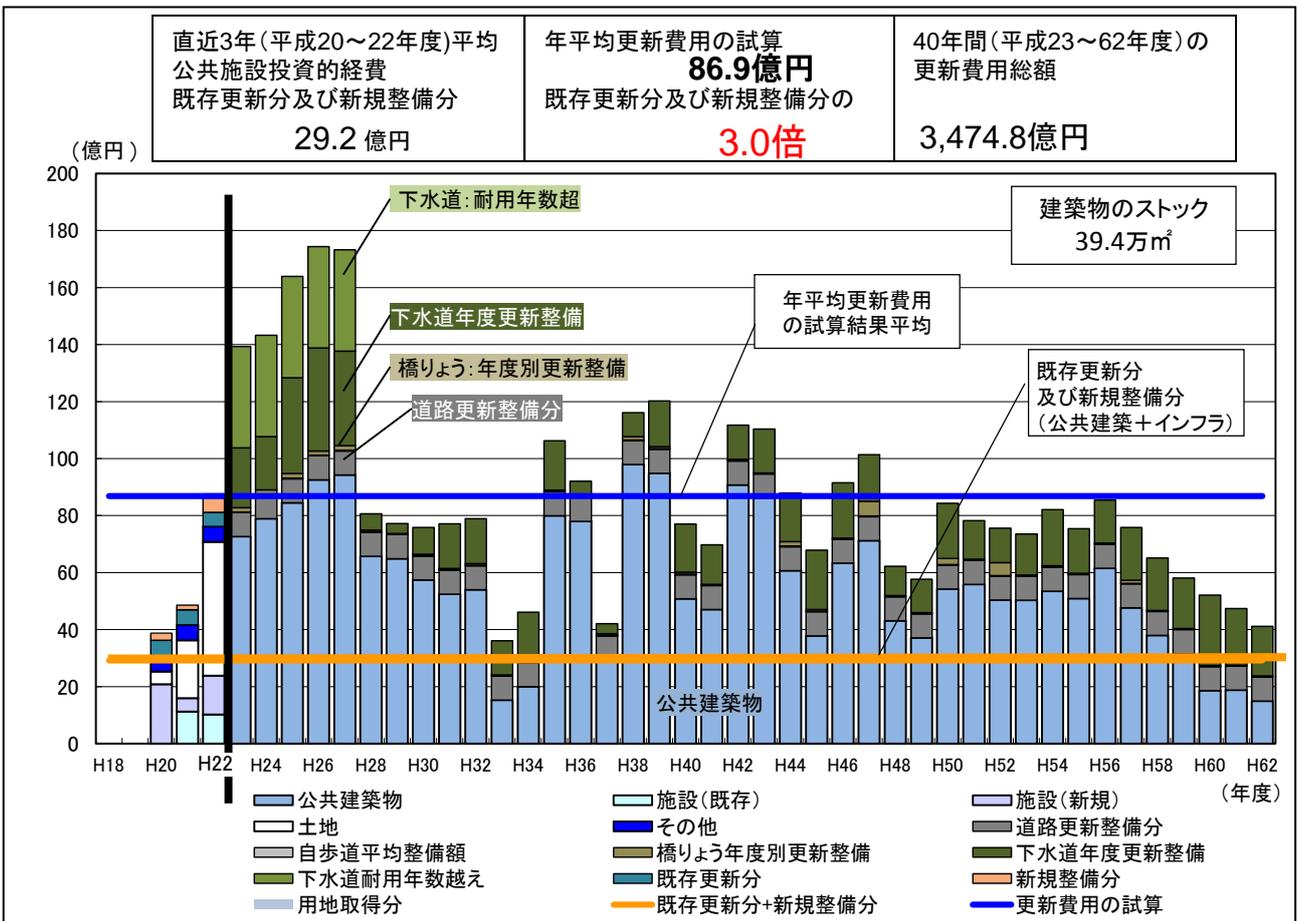
しかしながら、インフラ等の更新も本市の財政を圧迫するものであることから、これから取り組んでいくインフラ等の維持管理計画も考慮していくこととし、特に財政面においては、今後策定を予定している公共施設再編計画と連携を図っていくこととします。

※インフラ：インフラストラクチャーの略。
公共施設のうち、都市活動を支える道路・橋りょうなどの交通施設や公園、上下水道などの施設の総称。

《参考》図表 インフラ等（道路・橋りょう・下水道等）将来の更新コスト試算
（平成23年度を基準として試算）



《参考》図表 公共施設（新規事業等含む建築物）・インフラ等（道路・橋りょう・下水道等）を含めた
将来の更新コスト試算（平成23年度を基準として試算）



＜（財）自治総合センター試算ソフトの試算条件＞

■ 公共施設（建築物）

1) 耐用年数の設定

目標耐用年数 60年（日本建築学会「建築物の耐久計画に関する考え方」）

2) 更新年数の設定

- 建設時より30年後に大規模改修を行い、60年間使用して建替え
- 現時点で、建設時より31年以上、60年未満の施設については、今後10年間で均等に大規模改修を行うと仮定
- 現時点で、建設時より61年以上経過しているものは、建替えの時期が近いので、大規模改修は行わないと仮定

3) 建替え、大規模改修時の単価設定（※建替えについては、解体費含む。）

	建替え	大規模改修
市民文化系・社会教育系・行政系施設等	40 万円/m ²	25 万円/m ²
スポーツ・レクリエーション系施設等	36 万円/m ²	20 万円/m ²
学校教育系、子育て支援施設等	33 万円/m ²	17 万円/m ²
公営住宅	28 万円/m ²	17 万円/m ²

※単価は、先行して試算に取り組んでいる地方自治体の調査実績や設定単価等をもとに総務省が設定

4) 全施設対象 毎年老朽箇所の修繕を実施 3千円/m²×施設面積

■ インフラ等

1) 道路（橋りょうも含む）

全整備面積を15年で割った面積の舗装部分を毎年度更新していくと仮定。

一般道路	4,700 円/m ²
自転車歩行者道	2,700 円/m ²

2) 下水道（雨水・汚水・下水道処理施設等含む）

下水道管は、整備した年度から法定耐用年数50年を経過した年度に更新すると仮定する。なお、整備年度不明の更新費用については、昭和25年～昭和40年の16年間に均等計上している。

耐用年数が既に経過している下水道管については、試算した年度から5年間で均等に更新すると仮定する。

下水道処理施設は、建築物とプラント部分の一部を一体として更新すると仮定し、建築物の耐用年数を60年に統一して試算する。

管種別	コンクリート管、塩ビ管等	12.4 万円/m
	更生管	13.4 万円/m

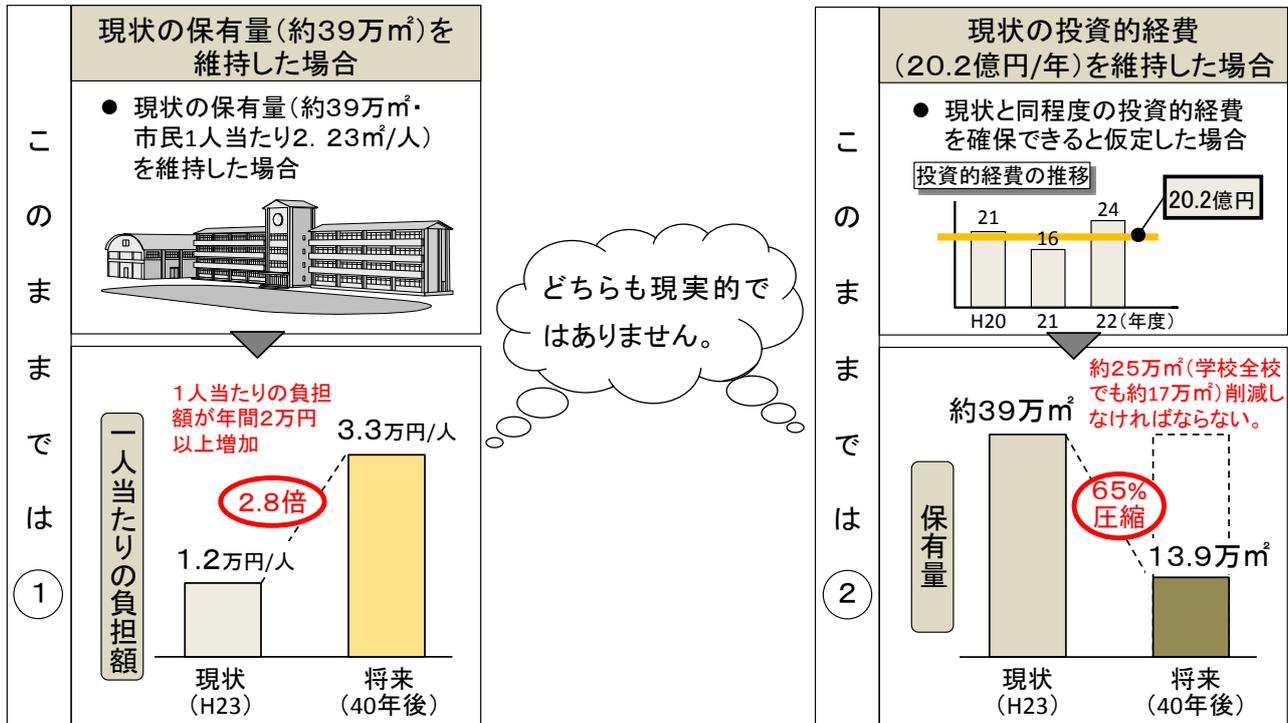
5. 課題解決に向けて

現状の公共施設保有面積は約 39 万㎡で、市民 1 人当たり 2.23 ㎡/人を保有しており、市民 1 人当たりの投資的経費額（公共施設分）は約 1.2 万円/人です。

現状の保有面積（約 39 万㎡）を今後も維持した場合は、今後の公共施設の維持・更新にかかるコストが年平均 56.7 億円となる予測のため、市民 1 人当たりの投資的経費額は約 3.3 万円（2.8 倍）に増加します。市民 1 人当たり年間 2 万円も負担が増える計算となります。これは現実的ではありませんし、限られた市の財源を公共施設の維持・更新にのみ重点的に投資していくこととすると、福祉や教育などの分野の行政サービスに影響を及ぼすこととなります。

一方、現状の投資的経費（年平均 20.2 億円）を今後も維持した場合は、更新できる保有面積が 13.9 万㎡（0.80 ㎡/人）まで減少することになり、約 25 万㎡の施設が維持できなくなる計算となります。学校 25 校全校合わせても約 17 万㎡ですので、相当の公共施設を廃止しなければならないこととなり、これも現実的ではありません。

図表 公共施設整備のストーリー



公共施設が抱える課題を解決するための上記2つのストーリーは、行政サービス面からも、また本市の財政面からも実際には不可能と言えます。そのため、公共施設を通して行政サービスの見直しも行いながら、ありとあらゆる施策・手法を総動員して改善していく必要があります。

この公共施設の更新問題の課題解決に向け、具体的な施設のあり方を見直していく必要がありますが、そのためには、基本的な考え方を整理した上で、取組を進めていく必要があります。

次章では、その考え方を整理しました。

6. 市民アンケート結果（抜粋）

本方針を策定するにあたり、市民の公共施設の利用状況や公共施設に対する意識などを確認するため、市民アンケートを実施しました。その一部をご紹介します。

○実施方式

調査期間：平成24年12月10日(月)発送～12月19日(水)まで(回収期限)

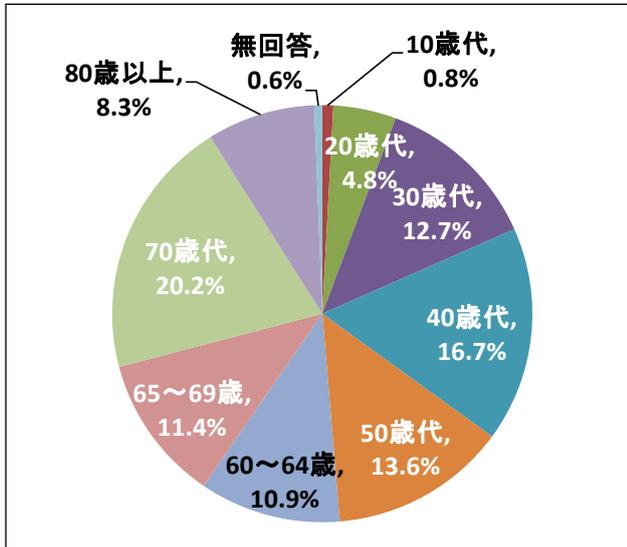
調査対象：平成24年12月1日現在、本市に在住の18歳以上の方を対象に、無作為抽出により2,000人へ送付。

回答者数：828人（回答率41.4%）

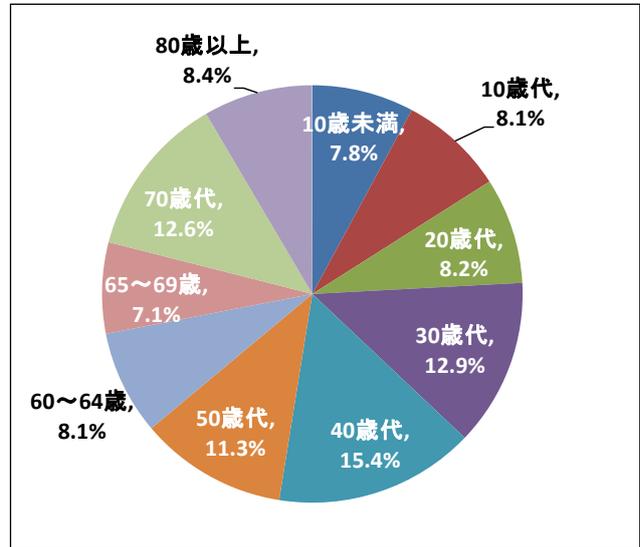
【年代別比率】

【市民全体(参考)】

<アンケート>



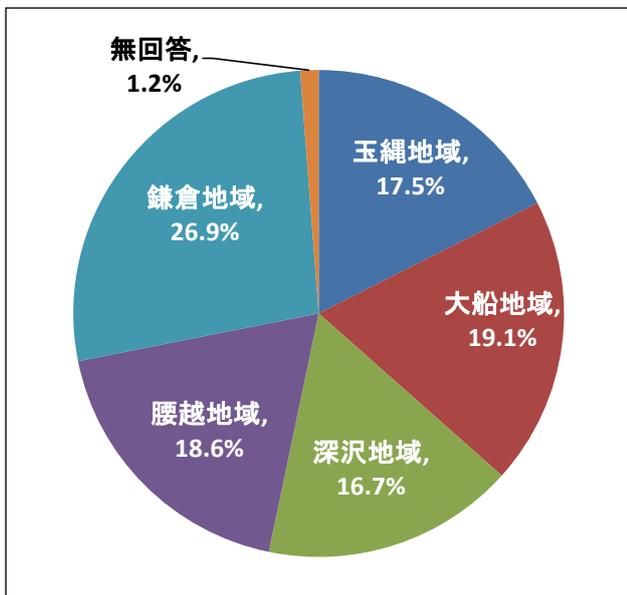
<市民全体> (平成24年1月1日現在)



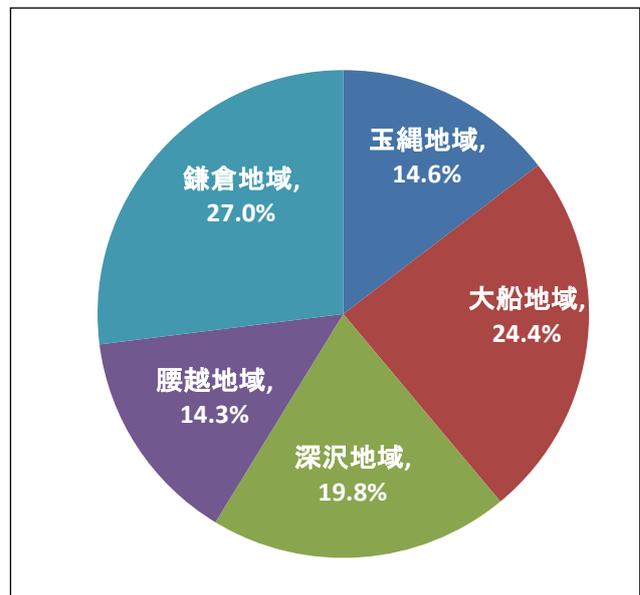
【地区比率】

【市民全体(参考)】

<アンケート>

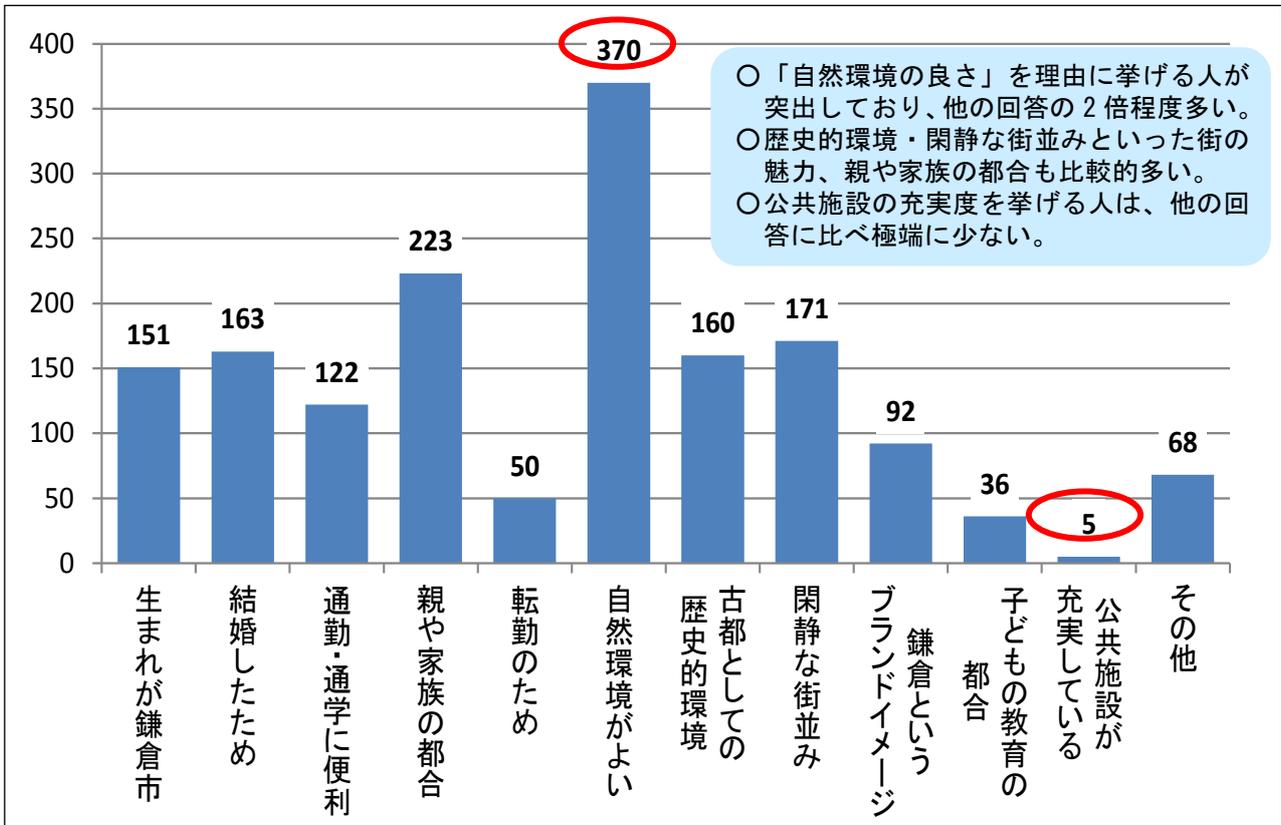


<市民全体> (平成24年12月1日現在)



【居住理由別比率】

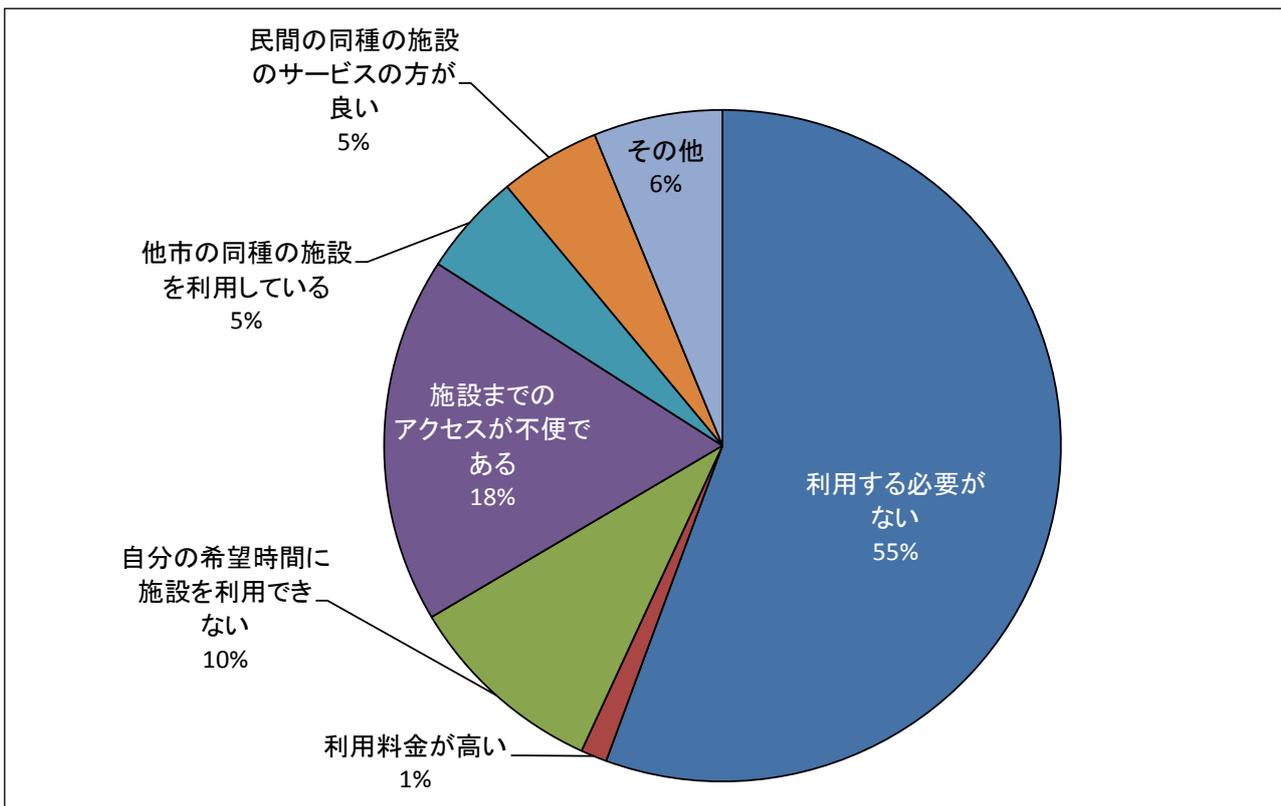
あなたが鎌倉市に住む理由は何ですか？（複数回答可）



問 あまり公共施設を利用しない理由について

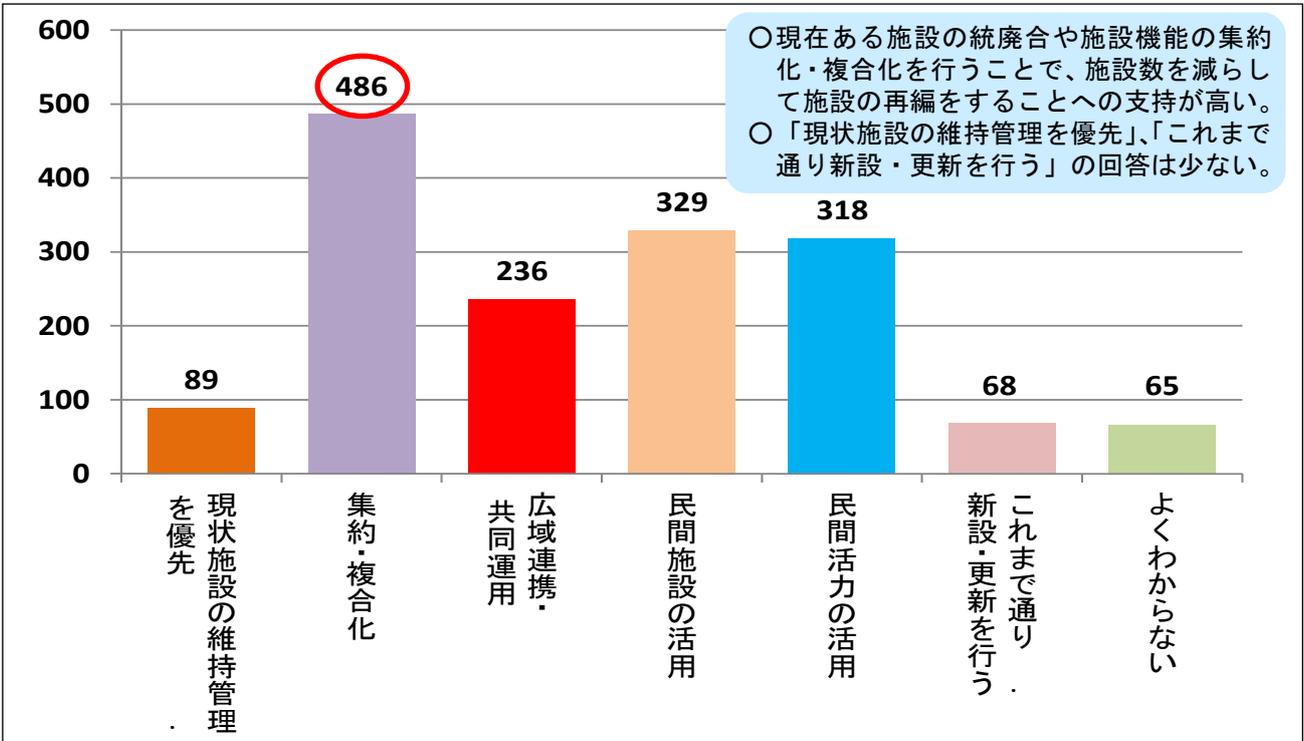
利用しない公共施設がある理由は何ですか？

〔※「施設の利用状況」の設問に対し、“③ほとんど利用していない”、“④過去1年以内には利用していない”、“⑤今まで一度も利用したことがない”と回答された方対象の設問〕



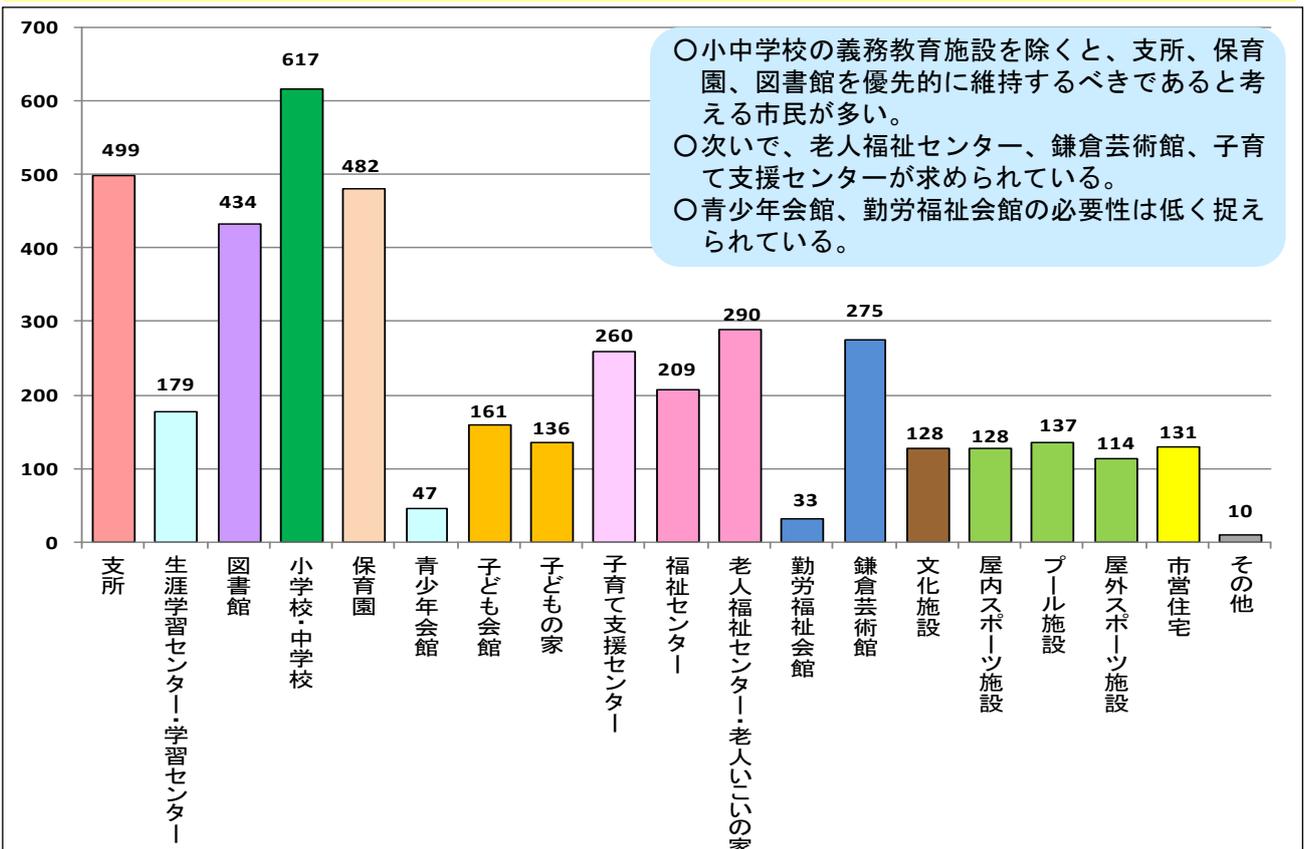
問 公共施設のあり方に関する今後の方策について

今ある公共施設をすべて維持していくことが困難な中、公共施設のあり方を見直し、有効活用などによって、施設にかかる経費を削減していく必要があります。あなたは、鎌倉市の公共施設を今後どのようにしていくべきだと思いますか？公共施設のあり方に対する今後の方策として、あなたが適切だと考えるものを選んで下さい。（複数回答可）



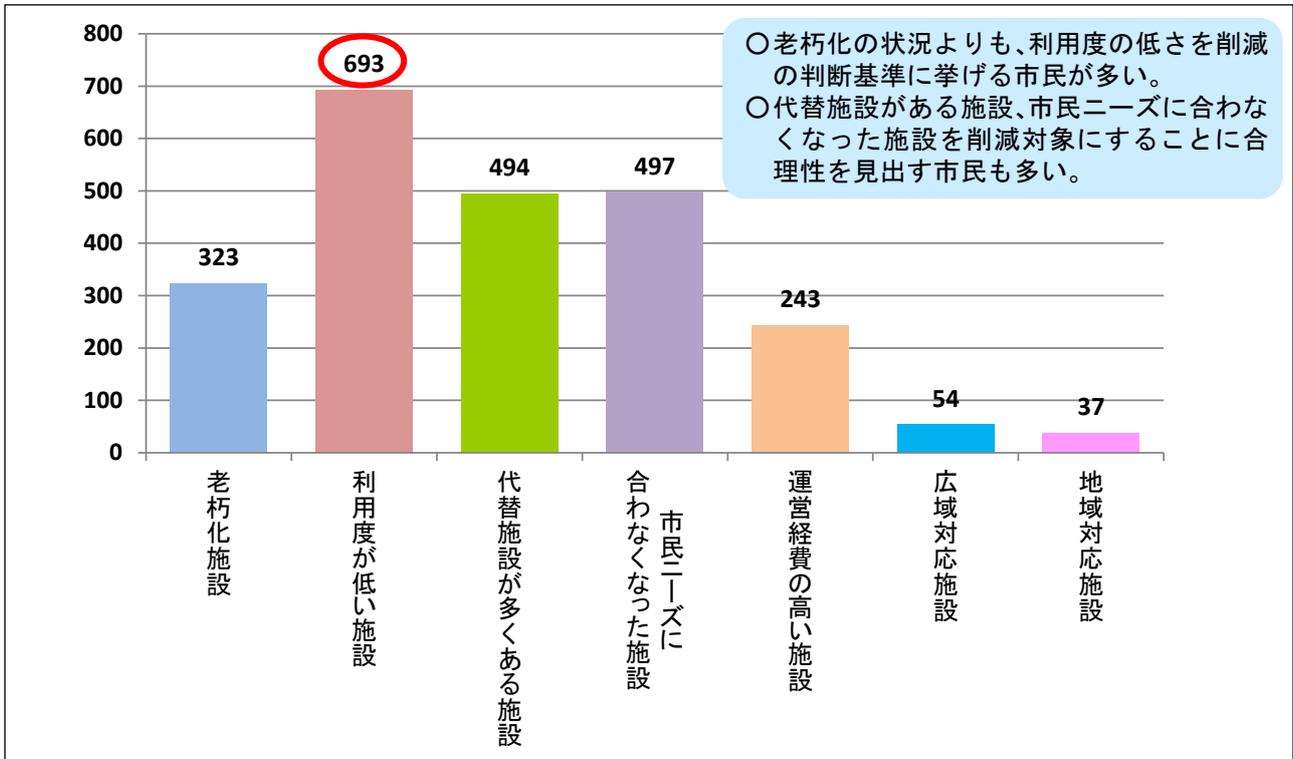
問 優先的に維持すべき施設について

今ある公共施設をすべて維持できなくなった場合、市が将来にわたり優先的に維持するべきと考える公共施設を選んでください。（複数回答可）



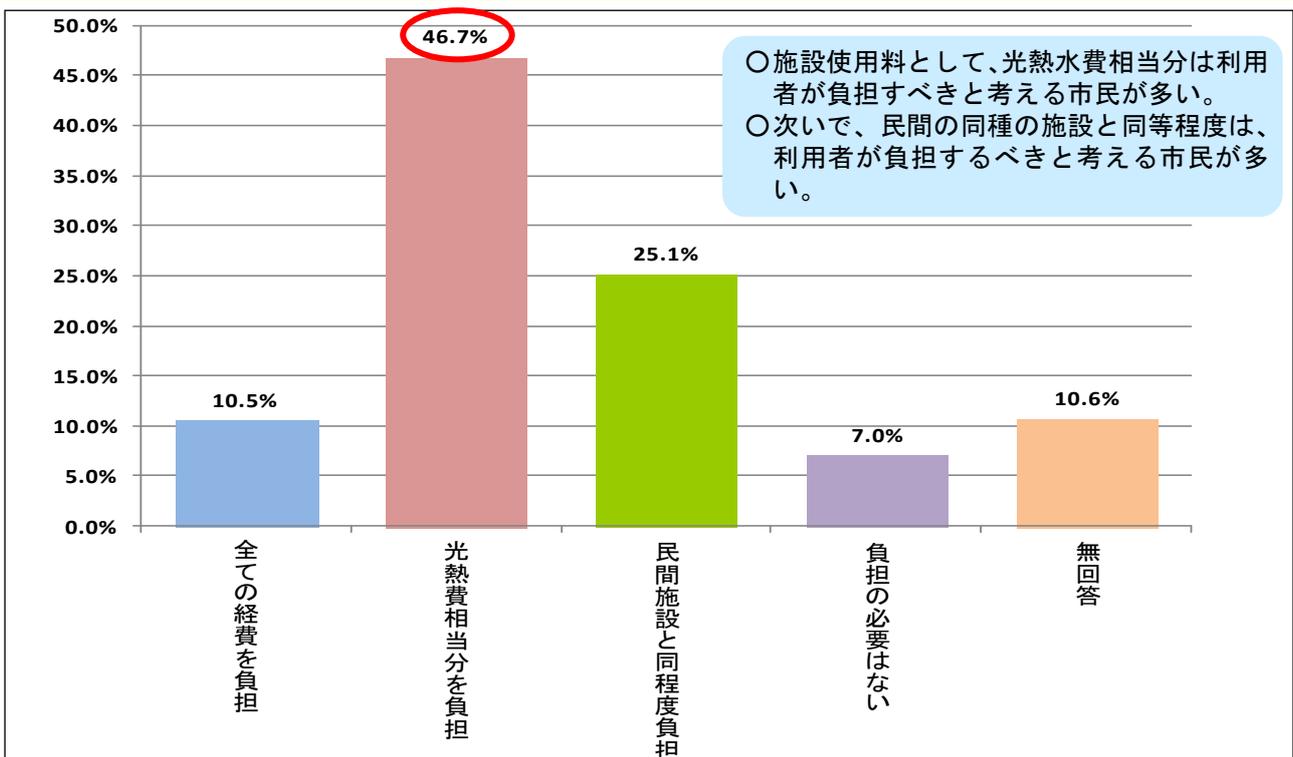
問 削減しても良いと考える施設について

公共施設にかかる経費を削減するために、公共施設の総量(施設数)を減らしていかなければならなくなった場合、どのような施設から削減していけば良いと思いますか。削減しても良いと考える施設をすべて選んで下さい。(複数回答可)



問 受益者負担について

公共施設を利用する際に、学習センターやスポーツ施設では施設使用料を支払いますが、現在、利用者が支払う使用料は、施設の運営に要する経費全体の10~30%程度であり、残りは税金でまかっています。受益者負担の原則から、利用者が負担する費用はどれくらいが適当だと思いますか？あなたの考えに最も近いものを1つ選んでください。



Ⅲ. 公共施設再編計画基本方針

1. 対象施設

本市が行政サービスの提供を目的として保有、又は借り上げている施設を対象とします。

【市民利用施設】			【行政系施設】
● 生涯学習センター	● 図書館	● 学校教育施設	● 市役所・支所
● 保育園	● 子育て支援センター	● 青少年会館	● 消防施設
● 子ども会館・子どもの家	● 福祉センター	● 老人福祉センター	
● 市営住宅	● 勤労福祉会館	● 鎌倉芸術館	等
● スポーツ施設		等	

なお、供給処理施設（クリーンセンター、浄化センター等のプラント系施設）、倉庫、公衆便所等の施設は原則対象外としますが、これら施設についても、更新などの際は他の対象施設と複合化するなど、今後は本基本方針の考え方に沿った整備も検討することとします。

2. 公共施設マネジメントの必要性[※]

本市では、昭和30年代から40年代にかけての集中的な公共施設整備の結果、施設の老朽化が顕著であるとともに、津波浸水予想エリア内に立地する施設への早急な対応の検討も必要となっています。さらには、少子高齢化が進行し、新たな公共施設ニーズも求められています。

財政状況では、公共施設にかけられる財源が不足しており、現状の予算規模の中で適正な維持管理を行うためには、単純計算では施設を約65%削減しなくてはなりません。あるいは、何も対応しなければ、老朽化がさらに進行し、安心して施設が使用できなくなり、行政サービスの低下を招く恐れがあります。

そのため、従来どおりの方法で、公共施設を通じ単に事務事業運営を継続するのではなく、公共施設を資産ととらえた上で、経営的な行政運営へと転換していく、公共施設マネジメントを行う必要があります。

3. 公共施設マネジメントの大方針

公共施設マネジメントの実現のために、基本理念となるマネジメントの大方針を掲げます。

あらゆる施策・手法を総動員した課題改善へ向けたマネジメントの実現

施設の複合化・集約化等による施設の床面積総量圧縮だけでなく、運営方式の見直しや類似業務の集約化、事務事業の見直し等による運営コストの削減等を含めて、多角的かつ横断的に改善検討を行い、サービス水準の維持・向上を図りながら全庁を挙げて課題解決に取り組めます。

公共施設を資産ととらえ、活用にあたり効率性を追求するマネジメントの実現

本市の公共施設は、行政コストの面からも保有する財産の面からも、非常に大きな比重を占めています。従って、公共施設を資産と位置付け有効活用することにより、公共サービスのパフォーマンスをさらに上げていくことが可能になります。そのために、施設の複合化・集約化等の促進、学校施設の有効活用を行います。

※公共施設マネジメント：公共施設の更新問題の他、人口状況や財政状況等を含めて、本市が抱える問題・課題を定量的に把握・分析し、実態を明らかにするとともに、今ある資源・資産を最大限有効活用して、コスト削減と行政サービスの維持・向上の両立を図る一体的な取組のこと。

※事務事業：本市が施策目的を実現するための日々の業務。

4. 公共施設マネジメントの3原則

(1) 財政負担の小さな公共サービスの実現

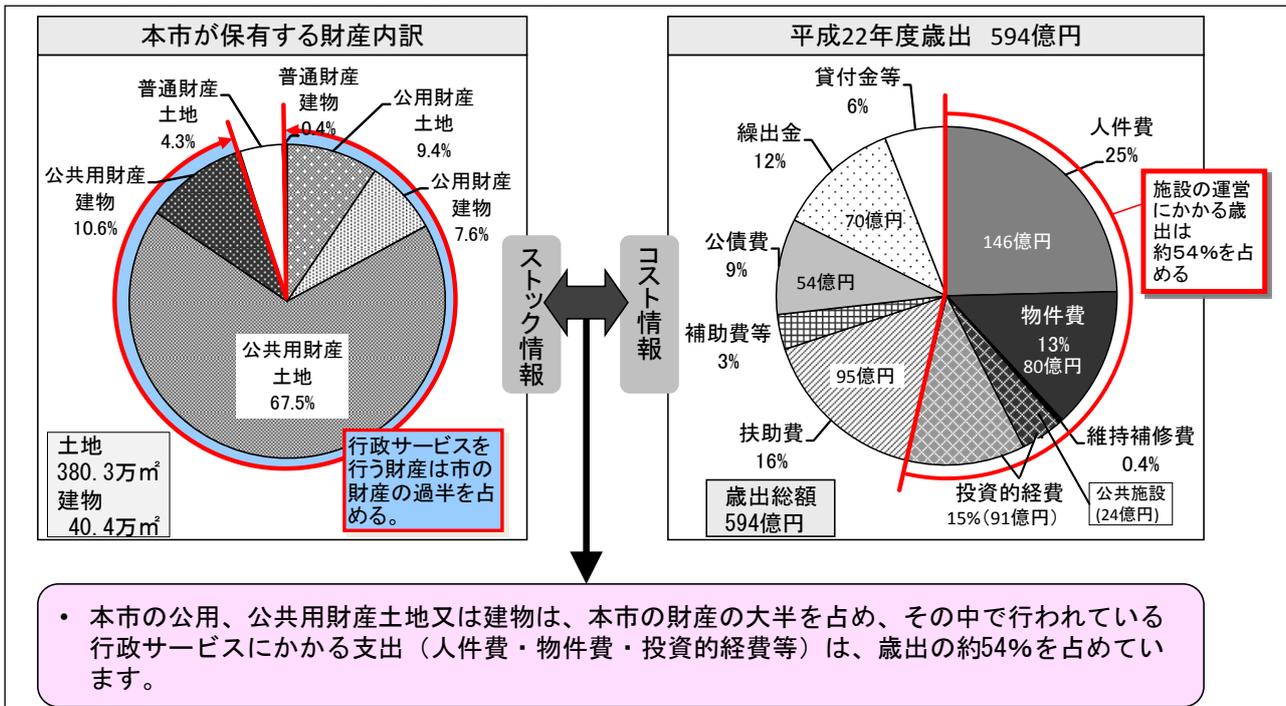
現下の厳しい財政状況の中では、計画的に財源を確保した上で、他の施策への影響も考慮しながら施設の更新を進める必要があります。

公共施設白書で運営状況を調査した結果、各施設の運営コストの総計は平成 22 年度実績で約 320 億円になり、歳出全体（594 億円）の約 54%を占めています。内訳は、人件費 25%、物件費 13%、維持補修費 0.4%、投資的経費 15%などで、運営コストの 7 割以上は、固定費である人件費と物件費に費やされています。本市では、新たな歳入確保や、人件費、物件費などの行政コストの削減にも取り組んでいます。一律的なコスト削減だけでは、行政サービスの低下を招く恐れもあります。そのためには、今後の行政サービスのあり方及び公共施設についての全体方針を策定した上で、財政負担を伴わない公共サービスの実現に向けた取組を進めていく必要があります。

行政サービス提供のあり方の見直し方策としては、まず、「施設と機能の分離」が必要です。「施設と機能の分離」とは、重要なのは施設の維持ではなく公共サービスとしての機能の確保であると捉え、できるだけ機能を維持しながら最大限施設としての負担を軽くする発想です。地域ごとに必要な公共サービスを確保するために、施設の複合化・集約化、施設を伴わないソフトなサービスへの切り替え、民間施設やサービスの利用などを進めていきます。

また、「公設公営の発想からの転換」が必要です。今までのような市が税金を使って施設を建設し維持運営していくという公設公営の発想にとらわれず、市民、民間のノウハウや活力の活用によるサービス水準の維持・向上を図ることが必要です。

図表 本市が保有する財産内訳と歳出の内訳



※上記「財産内訳」は「鎌倉市財政状況公表資料(平成 22 年 9 月 30 日)」が出典のため、面積が他ページと異なっています。

(2) 財政と連動した適切な施設保全

本市の公共施設は、行政コストの面からも保有する財産の面からも、非常に大きな比重を占めています。従って、これらを有効活用することにより、公共サービス全体のパフォーマンス（質）をさらに上げていくことが可能になります。

そのために、維持保全システムのデータを活用し、施設の劣化状況や施設の重要度を整理した上で、財政制約に基づいた大規模改修及び建替えの優先順位付けを行い、財政負担の平準化等を図りながら公共施設マネジメントを実行していく必要があります。総合的視点に基づく保全計画に、施設の複合化・集約化等、公共施設を再編する具体的なアイデアを組み込むことにより、効率的・効果的な施設の管理運営手法を導き出し、市民との合意形成を図りながら、施設の修繕・更新などや有効活用を進める必要があります。

(3) 市民が誇れる施設のあり方

本市は、海と山の美しい自然環境に囲まれた古都として、歴史的文化財・遺跡・社寺も点在するなど、公共施設以外にも様々な魅力であふれています。すでに本市では、鎌倉駅及び北鎌倉駅周辺を中心とした市街地を対象に景観地区を指定し、建築物の高さの最高限度と屋根・外壁の色彩等の制限を定めるなど景観に配慮した施設づくりを進めています。それらをふまえながら、鎌倉らしい都市景観形成の先導的役割を果たす公共建築物は、鎌倉にふさわしいデザインとします。

また、少子高齢化や核家族化などにより市民ニーズが多様化、複雑化する一方で、地方分権が進み、自治体は限られた財源を効率的に支出し、地域の特性を生かした、市民の信頼に応えるまちづくりを求められています。このような状況の中で、先駆性、専門性、柔軟性をもつ市民と自治体が協働で事業を行うことは、市民サービスの向上や地域の課題解決などのために大きな効果をもたらします。本市においては、地域に根ざした活動を行っている市民が数多く存在し、協働の素地があると言えます、市民力を活かした施設運営に取り組む必要があります。

公共施設マネジメントの3原則

● 財政負担の小さな公共サービスの実現

- ・施設と機能の分離
- ・公設公営の発想転換

● 財政と連動した適切な施設保全

- ・総合的視点による優先度に基づいた大規模改修及び建替え
- ・効率的、効果的な施設の管理運営

● 市民が誇れる施設のあり方

- ・歴史、文化、景観への配慮
- ・市民力を活かした施設の管理運営

5. 5つの取組方針（アクションプラン）

公共施設マネジメントの3原則を踏まえた5つの取組方針（アクションプラン）を掲げます。

（1）中長期的な視点からのマネジメントの実現とロードマップに沿った着実な推進

- 既に整備に向け計画的な取組が進められている事業を除き、新規単独施設の整備は行わない。
- 既に進行中の新規施設整備事業についても、可能な限り、本基本方針の考え方に沿ったものとする。
- 今後の財政推計や、人口減少と少子高齢化を踏まえ、本市が保有する施設にかかるトータルコスト[※]を約50%削減する（長寿命化[※]、維持管理コストの削減、省エネルギー化、床面積の縮減、PPP等の活用、受益者負担の見直し等による）。
※資料編で「50%」の根拠を掲載している。
- 公共施設再編計画ロードマップに沿った、適切な事業の運営管理（PDCA）を行う。

（2）施設と機能を切り離れた必要な公共サービスの再構築

- 施設と機能の分離や、公設公営の発想転換により、公共施設にこだわらない公共サービスの提供を図る。
- 他用途への転換、施設の複合化・集約化、廃止・統廃合、IT化等含めて施設・機能を見直し、総合的な改善による効率化を図る。
- 遊休・余剰資産（公共施設用地を含む）の売却等による、再編に必要な事業費の捻出も視野に入れた有効活用を図る。
- 施設の更新（大規模改修・建替え）の際には、複合化・集約化等を原則とする。
- 特に公共施設の約44%を占める学校施設を拠点とし、学校機能を損なわないための工夫や配慮を行いながら、学校を中心とした再編、複合化を検討する。
- 津波浸水予測エリア内に立地する施設については、エリア外の施設との複合化や機能移転等の検討を進めるとともに、津波発生時の避難対策の充実を図る。

（3）市民・民間事業者との協働

- 民間事業者の様々な資金やノウハウを活用した手法の最適な組み合わせにより、施設の整備、更新、維持管理、運営をより効率的かつ効果的に行う。
- 鎌倉の市民力を活かした管理運営方法の見直しなどを図る。
- 公共施設にかかる問題意識の共有化を図り、市民とともに課題解決に取り組む。

（4）全庁的な問題意識の共有と体制整備

- 施設データの管理・更新を行い、公共施設マネジメントや財産管理に総合的・戦略的に取り組むための体制を整備する（横断的な庁内施設管理専門部署の設置）。
- 公共施設整備事業の実施に先立ち、公共施設マネジメントの観点で検証する事前協議制度を導入し、整備内容の最適化を図るとともに、事後の効果検証を行う。

（5）地域ごとの施設のあり方の見直し

- 現在の5つの行政地域にこだわらない、相互に関連する施設の立地環境も考慮した公共施設の適切な配置を行う。
- 将来的には、広域対応施設の近隣市との相互利用や共同運用、サービスの連携、役割分担等により効率化を図る。

※トータルコスト：更新コストだけでなく人件費や事業費等の事業運営にかかるコストや光熱水費、各所修繕費等の施設にかかるコスト、減価償却相当額等、行政サービスにかかる全ての費用。

※長寿命化：建築物に求められる性能・機能を確保しながら、より長く施設を使用すること。

※PPP：(Public Private Partnership) 公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策。

目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、(1)リスクとリターンの設計、(2)契約によるガバナンスの2つの原則が用いられているもの。

※NPO：(Non Profit Organization) 様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体の総称

■ 進行中事業への適用について

既に進行中の新規施設整備事業等についても、可能な限り3原則を適用する必要があります。なぜならば、現在進行中の事業は、公共施設マネジメントに対する十分な認識のない状態で検討されたためです。今後あらためて3原則のもとに再検討を実施し、真に必要なかつ他の施設よりも優先度が高いと認められる事業に限定して進めていくことが必要です。

■ 学校の多機能化について

平成25年3月に公表された厚生労働省 社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2035年の年少人口は12055人であり2010年の19502人に比べると32%減少することが予測されています。

学校施設は義務性の高い施設であり、かつ、災害時の避難所機能も持つことから、年少人口減少に応じた単純な削減は妥当ではないとすると、今度は、学校施設以外の公民館、図書館などを維持することは不可能になります。施設がなければ機能は維持できないという考えに固執すると、学校を取るか学校以外を取るかという選択を強いられます。

しかし、多機能化した施設の中に、学校、公民館、図書館などが同居するという発想に変えれば、負担を減らしながらできるだけ機能を維持することができます。児童生徒の安全を確保するためには動線を完全に分離する設計も可能ですが、多機能化施設を利用する地域の高齢者や父母全員の目で児童生徒を見守っていくという発想への切り替えも必要と考えられます。文部科学省「学校施設の老朽化対策について」^{*}の検討に際してもこうした議論が行われてその方向性が打ち出されています（図参照）。

図表 他の公共施設との複合化イメージ



※出典：「学校施設の老朽化対策について」文部科学省

※文部科学省「学校施設の老朽化対策について」：

学校施設の老朽化対策は喫緊の課題であることから、老朽化した学校施設の再生整備の在り方、国・地方公共団体が取るべき方策等について検討を重ね、平成24年8月の段階で取りまとめていたが、先進的な取組事例を追加の上、最終報告として平成25年3月に公表した。

この検討は、「学校施設の在り方に関する調査研究協力者会議」（主査：杉山武彦 成城大学社会イノベーション学部教授（前一橋大学学長））の下に「老朽化対策特別検討部会」（部会長：上野淳 首都大学東京副学長）を設け、平成24年4月から行った。

(参考)

① 志木市立志木小学校

- ◆ 老朽化した小学校の改築にあたり、公民館、図書館と複合化を行った。
- ◆ 既存の校舎全てを建替えるのではなく、一部の校舎については耐震補強や大規模改修を実施し、既存校舎部分と改築部分とが一体的に計画されている。
- ◆ 施設の有効活用を意識し、小学校の特別教室（音楽室・理科室・調理実習室・家庭科教室等）を、児童が利用しない夜間、休日及び長期休暇中には一般市民に開放するようにした。また、図書館の休館日でも児童が使用できるように計画している。
- ◆ 複合化後 10 年か経過したが、改修した部分は、改築した部分と比べても遜色なく使用できている。



左 改修前



右 改修後



ブレース補強外観

※写真出典：文部科学省ホームページ

② 鶴ヶ島市複合化プロジェクト

- ◆ 鶴ヶ島プロジェクトは、東洋大学工学部建築学科の総合設計授業の一環として、地区内の小学校と公民館を小学校の面積の範囲内で改築するという設計課題に大学生が取り組むプロジェクト。
- ◆ 5回にわたり市民と一緒に考えるワークショップ形式の公開講評会「パブリックミーティング」を実施し、住民が参加して優秀作品を選んでいく公開型プロセスをとった。
- ◆ 市では、公共施設のあり方を検討する計画策定委員会が素案を策定中で、今回のプロジェクトで出た市民らの声も参考にするという。
- ◆ 成果物は鶴ヶ島市役所 1 階ロビーにて展示され広く市民に成果を発信するとともに、平成 24 年 12 月 3 日から 8 日にかけて「渋谷ヒカリエ」にて巡回展やトークイベントを開催し、6 日間で 3,600 人の来場者を集めた。



学生が作成した公共空間モデル



パブリックミーティングの様子

※写真出典：鶴ヶ島市ホームページ

鎌倉市公共施設再編計画基本方針のまとめ

基本姿勢

- ◆ 市民との危機意識の共有
- ◆ 課題・対応を先送りにしない

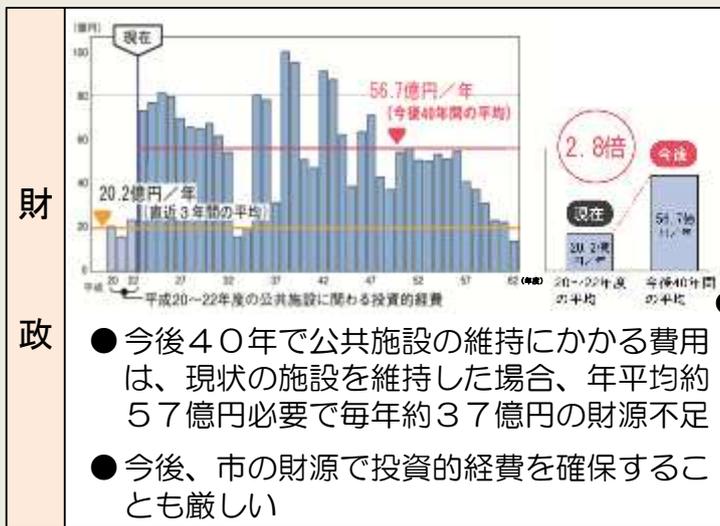
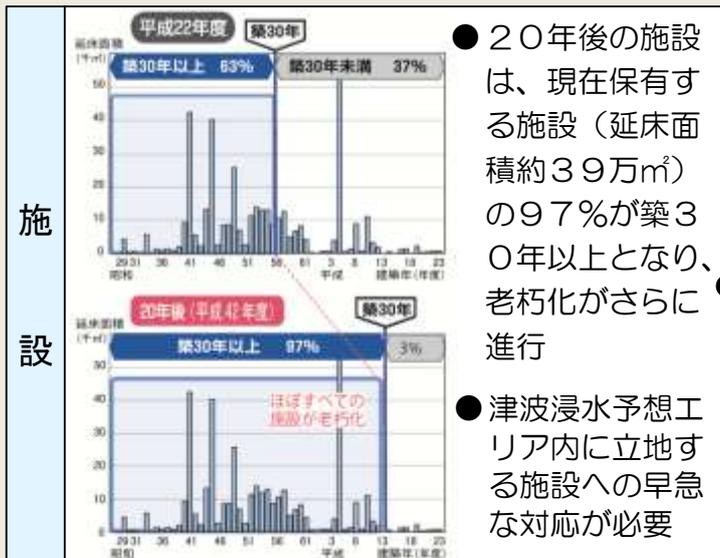
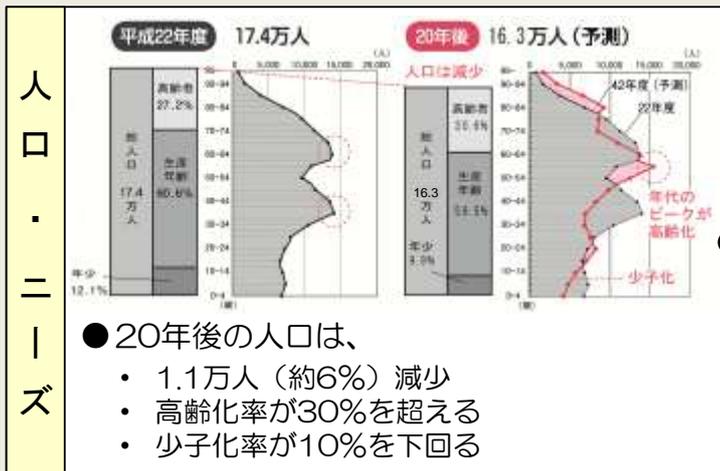
【対象施設】

本市が保有し、
又は借り上げ
ている施設

市民利用施設

- ・生涯学習センター
- ・学校教育施設
- ・子育て支援センター
- ・福祉センター
- 行政系施設
- ・本庁舎、支所
- ・図書館
- ・保育園
- ・青少年施設
- ・市営住宅 等
- ・消防施設 等

現状と課題



このままでは・・・

財源不足のため、

- ・ 全ての施設を維持、更新することができず、現状の予算で適正な維持管理を行うためには、施設を約65%減らさなくてはならない。

あるいは、

何もしなければ、

- ・ 本来すべき修繕を行わなければ、施設が老朽化して、安心して使用できなくなる。

公共施設マネジメントの必要性

公共施設(建築物)を通じ単に事務事業運営を継続するのではなく、資産ととらえ、経営へと転換していく必要がある。

公共施設マネジメントの3原則

● 財政負担の小さな公共サービスの実現

- ・ 施設と機能の分離
- ・ 公設、公営の発想転換

● 財政と連動した適切な施設保全

- ・ 総合的視点による優先度に基づいた大規模改修及び建替え
- ・ 効率的、効果的な施設の管理運営

● 市民が誇れる施設のあり方

- ・ 歴史、文化、景観への配慮
- ・ 市民力を活かした施設の管理運営

《公共施設マネジメントの大方針》

■ あらゆる施策・手法を総動員した課題改善へ向けたマネジメントの実現

■ 公共施設を資産ととらえ、活用にあたり効率性を追求するマネジメントの実現

5つの取組方針(アクションプラン)

1 中長期的な視点からのマネジメントの実現とロードマップに沿った着実な推進

- 既に整備に向け計画的な取組が進められている事業を除き、新規単独施設の整備は行わない。
- 既に進行中の新規施設整備事業についても、可能な限り、本基本方針の考え方に沿ったものとする。
- 今後の財政推計や、人口減少と少子高齢化を踏まえ、本市が保有する施設にかかるトータルコストを約50%削減する（長寿命化、維持管理コストの削減、省エネルギー化、床面積の縮減、PPP等の活用、受益者負担の見直し等による）。
（※「50%」の根拠は資料編に掲載）
- 公共施設再編計画ロードマップに沿った、適切な事業の運営管理(PDCA)を行う。

2 施設と機能を切り離した必要な公共サービスの再構築

- 施設と機能の分離や、公設公営の発想転換により、公共施設にこだわらない公共サービスの提供を図る。
- 他用途への転換、施設の複合化・集約化、廃止・統廃合、IT化等含めて施設・機能を見直し、総合的な改善による効率化を図る。
- 遊休・余剰資産（公共施設用地を含む）の売却等による、再編に必要な事業費の捻出も視野に入れた有効活用を図る。
- 施設の更新（大規模改修・建替え）の際には、複合化・集約化等を原則とする。
- 特に公共施設の約44%を占める学校施設を拠点とし、学校機能を損なわないための工夫や配慮を行いながら、学校を中心とした再編、複合化を検討する。
- 津波浸水予測エリア内に立地する施設については、エリア外の施設との複合化や機能移転等の検討を進めるとともに、津波発生時の避難対策の充実を図る。

3 市民・民間事業者との協働

- 民間事業者の様々な資金やノウハウを活用した手法の最適な組み合わせにより、施設の整備、更新、維持管理、運営をより効率的かつ効果的に行う。
- 鎌倉の市民力を活かした管理運営方法の見直しなどを図る。
- 公共施設にかかる問題意識の共有化を図り、市民とともに課題解決に取り組む。

4 全庁的な問題意識の共有と体制整備

- 施設データの管理・更新を行い、公共施設マネジメントや財産管理に総合的・戦略的に取り組むための体制を整備する（横断的な庁内施設管理専門部署の設置）。
- 公共施設整備事業の実施に先立ち、公共施設マネジメントの観点で検証する事前協議制度を導入し、整備内容の最適化を図るとともに、事後の効果検証を行う。

5 地域ごとの施設のあり方の見直し

- 現在の5つの行政地域にこだわらない、相互に関連する施設の立地環境も考慮した公共施設の適切な配置を行う。
- 将来的には、広域対応施設の近隣市との相互利用や共同運用、サービスの連携、役割分担等により効率化を図る。

IV. 公共施設再編の進め方

1. 上位計画との関係

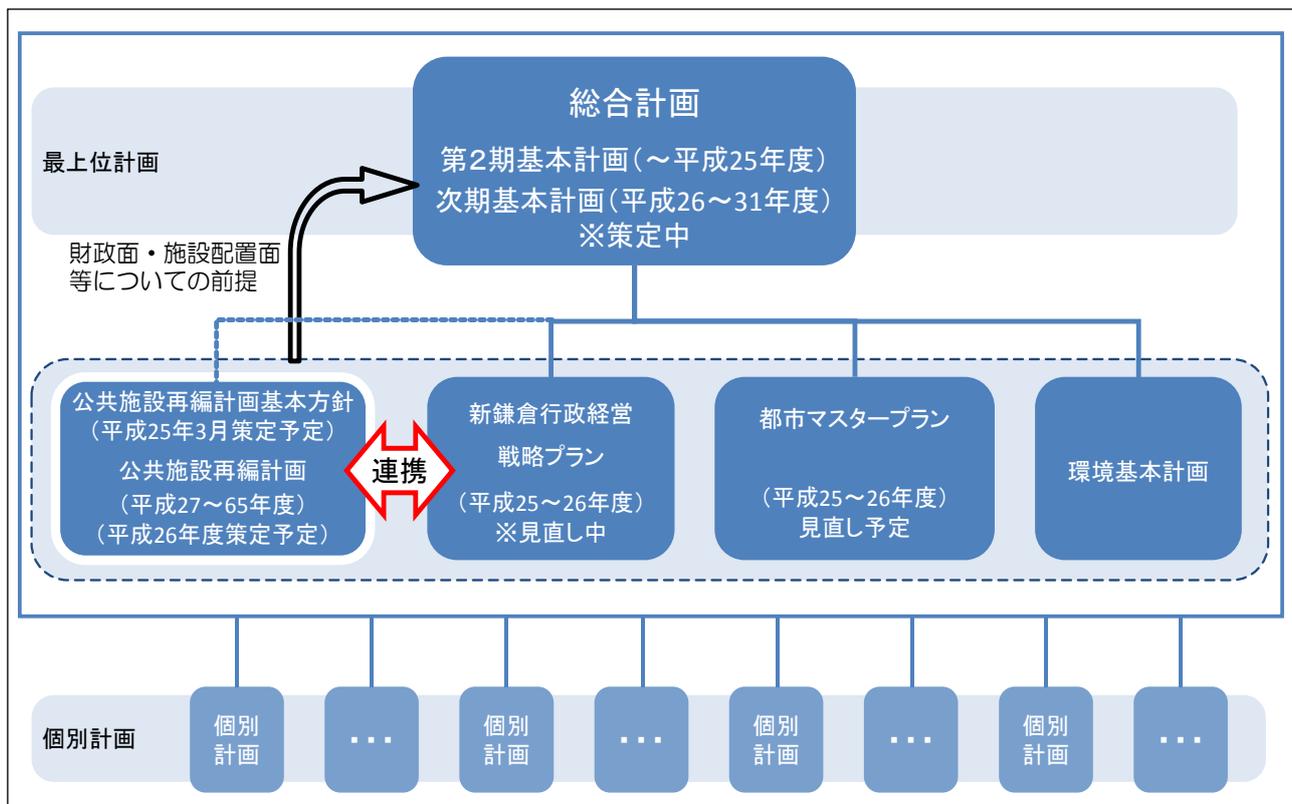
現下の厳しい財政状況の中で、この公共施設の更新問題を解決するには、横断的な視点から公共施設再編計画を策定し、着実に公共施設の再編を実施していく必要があります。これまでのように施設所管部局ごとで、目的別に施設整備を進める方法では、全体としての財源不足を解消することは困難で、結果的に早い者勝ちとなり、遅れて計画した施設は放置せざるを得なくなることも予想されます。

本基本方針は、本市の最上位計画である第3次鎌倉市総合計画次期基本計画の前提となる計画の一つとして、新鎌倉行政経営戦略プランや都市マスタープラン、環境基本計画に並ぶものと位置付けることとし、次期基本計画との整合を図ることとします。特に、新鎌倉行政経営戦略プランや関連する行革の取組とは、行政サービスのあり方について密接に連携を図ります。

また、平成26年度策定予定の公共施設再編計画に先立ち、先導的に取組む事業をモデル事業として抽出し、平成26年度から実施する次期基本計画前期実施計画に今後位置付けていきます。

本基本方針策定後、施設所管部局が定める施設整備や運営などに関する個別計画等については、本基本方針との整合を図りながら、第3次鎌倉市総合計画次期基本計画・実施計画に位置付けた上で、事業を実施することとします。

図表 上位計画との関係イメージ



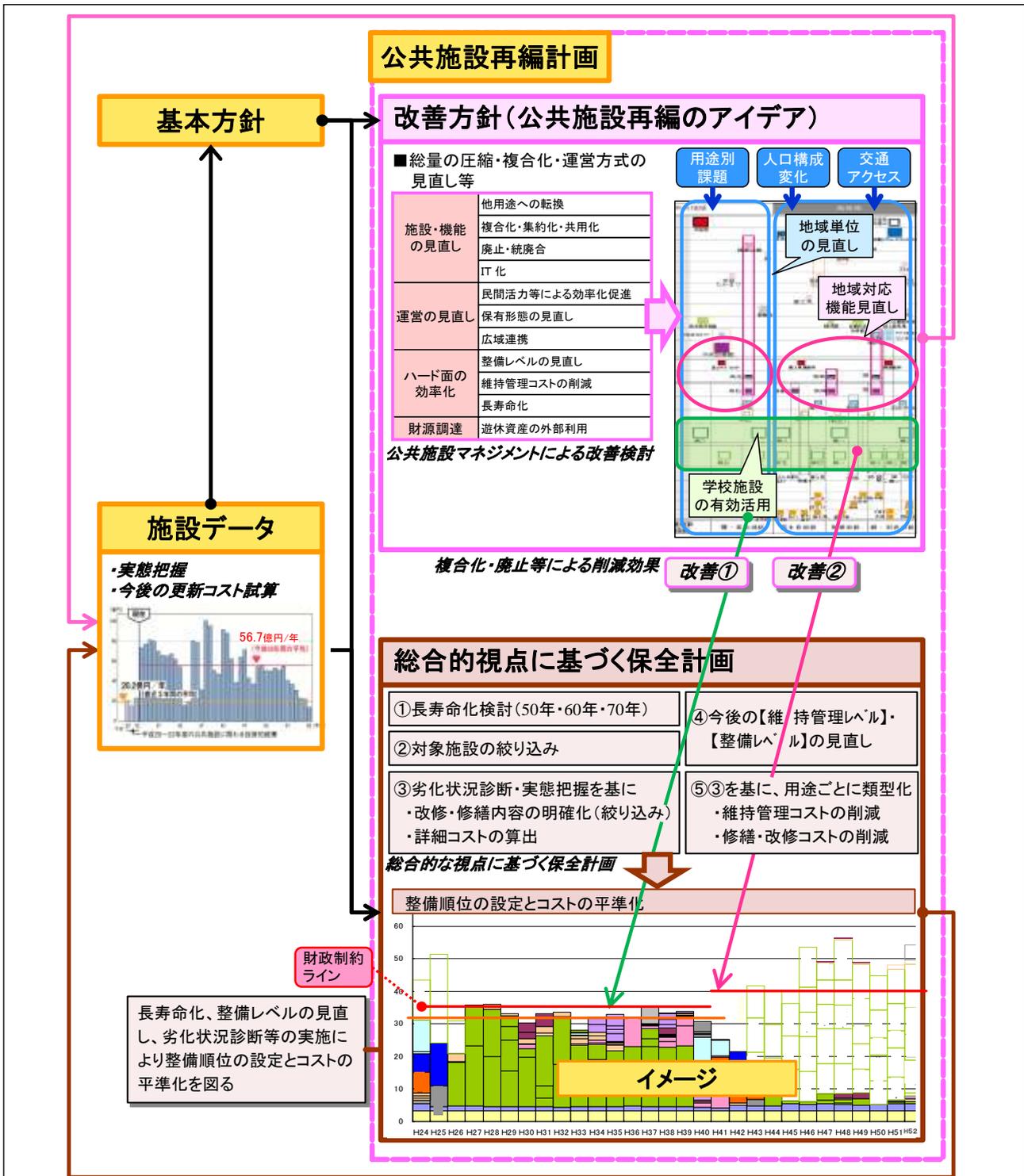
2. 公共施設マネジメントの考え方

改善方針（公共施設再編のアイデア）によるコスト削減、資産有効活用等に向けた改善計画の作成・実施と、財政と連動した総合的視点に基づく保全計画を両輪として、あらゆる施策・手法を総動員して課題改善へ向けた公共施設マネジメントを進めます。

＜再編を行う公共施設の優先順位の設定＞

再編を行う公共施設の優先順位は、今後再編計画を策定する上で設定していくものですが、基準の設定にあたっては、施設の老朽化などの物理的な状況や稼働状況及びコスト、今後の需要動向などを総合的に考慮、分析して決定していくものとします。

図表 公共施設マネジメントの考え方イメージ図



3. 公共施設再編計画ロードマップ

本基本方針は、第3次鎌倉市総合計画次期基本計画の前提となる計画の一つとして位置付けますが、次期基本計画の前期実施計画の期間（平成26年度～平成28年度予定）である平成26年度に公共施設再編計画を策定します。

このロードマップは、今後の公共施設の再編の行程を示したものです。このロードマップは、再編計画基本方針の考え方に基づき、分野別・地域別の具体的な公共施設の配置計画を定めるとともに、再編計画を促進するためのモデル事業、再編計画の枠組を形成する総合的保全計画、財政との連動、推進体制の項目を盛り込み、それぞれ密接に連動させながら、全体の実効性を高めていきます。

再編計画全体を40年間（平成26年度～平成65年度）の計画とし、これまでの積み残し分（本来必要であった修繕等）を含む大規模修繕等の発生が見込まれる当初12年間（平成26年度～平成37年度）を第1フェーズ、多額の建替え需要の発生が本格化する次の12年間（平成38年度～平成49年度）を第2フェーズとして、それぞれ3年毎の見直し及び12年間毎の計画改定作業を行います。

その後の建替え需要の発生が継続する16年間（平成50年度～平成65年度）を第3フェーズとします。

再編計画、総合的保全計画については、前期実施計画期間である平成26年度～平成28年度の進行管理の結果、必要に応じて見直しを行い、後期実施計画期間である平成29年度～平成31年度の検討・実施に反映させ、以降、基本計画、実施計画の改定に合わせこのサイクルを繰り返すこととします。

また、財政状況や社会環境の変化に応じ、必要であれば本基本方針の見直しも行うこととします。

● 第1フェーズ （平成26年度～平成37年度）	これまでの積み残し分（本来必要であった修繕等）を含む大規模修繕等の発生が見込まれる12年間
● 第2フェーズ （平成38年度～平成49年度）	多額の建替え需要の発生が本格化する12年間
● 第3フェーズ （平成50年度～平成65年度）	その後の建替え需要の発生が継続する16年間

このロードマップの項目は次のとおりです。（体系図は29、30ページ参照）

< 1 再編計画・事業 >

平成24年度に策定した本基本方針をベースに、分野別・地域別の再編計画を策定し、実施するものです。これにあたり、まずは、関係各部署からなる庁内プロジェクトチームを編成し、主要課題の抽出、課題への対応方針を検討します。また、地域住民の代表、支所、庁内プロジェクトチームメンバーからなるワークショップの開催等により、地域の状況や公共施設の実態の把握、課題の認識を行うとともに、課題への対応策について議論を行います。

そうした成果をもとに再編計画を検討し、再編計画に基づいた再編事業を検討・実施するとともに、実施状況の評価を踏まえ再編計画の見直し作業を行い、実施した再編計画の見直しサイクルを

繰り返し、必要に応じ見直し及び計画改定作業を行っていきます。

< 2 モデル事業 >

課題・問題の重要性、緊急性等を踏まえ、2～3程度のモデル事業を設定し、再編計画の促進のための先導的事业として位置づけ、実行計画（施設計画、運営計画、事業手法等）の策定を行います。さらに、事業を実施するとともに、その経験・ノウハウの蓄積及び共有を図り、再編計画全体の促進に反映します。

モデル事業の実施にあたっては、地域住民・NPO等による運営、地域に密着した運営システムの構築、市民ニーズへの的確な対応、能力・ノウハウや資金面での民間活力の活用等により、財政負担の平準化やライフサイクルコストの縮減を目指します。

< 3 総合的保全計画 >

維持保全システムのデータを活用した劣化度及び施設重要度(防災拠点等)を評価し、施設毎の保全優先度を設定するとともに、劣化状況をもとに整備レベルの設定を行い、建替えもしくは大規模改修等の判断に反映します。また、財政シミュレーション等を通じて、財政面から制約を踏まえた今後の投資的経費支出の水準を検討します。想定された投資的経費に関する財政制約の中で、公共施設の劣化状況や施設重要度等から、大規模改修や建替えの優先度を設定することにより、財政負担の平準化等を図ります。

さらに、総合的保全計画をベースに、公共施設の有効活用や集約化・複合化等の改善策の検討を盛り込み、再編の具体的な計画づくりに反映していきます。

< 4 財政との連動 >

再編計画を着実に進めていくためには、財政的な裏付けが必要であることから、総合的保全計画の策定に関し、改修・建替えコスト試算や財政シミュレーション等を通じて、必要に応じ財政面からの検証、位置づけを行います。また、事業構想段階の早い時期から民間資金調達等の可能性の検討も行います。

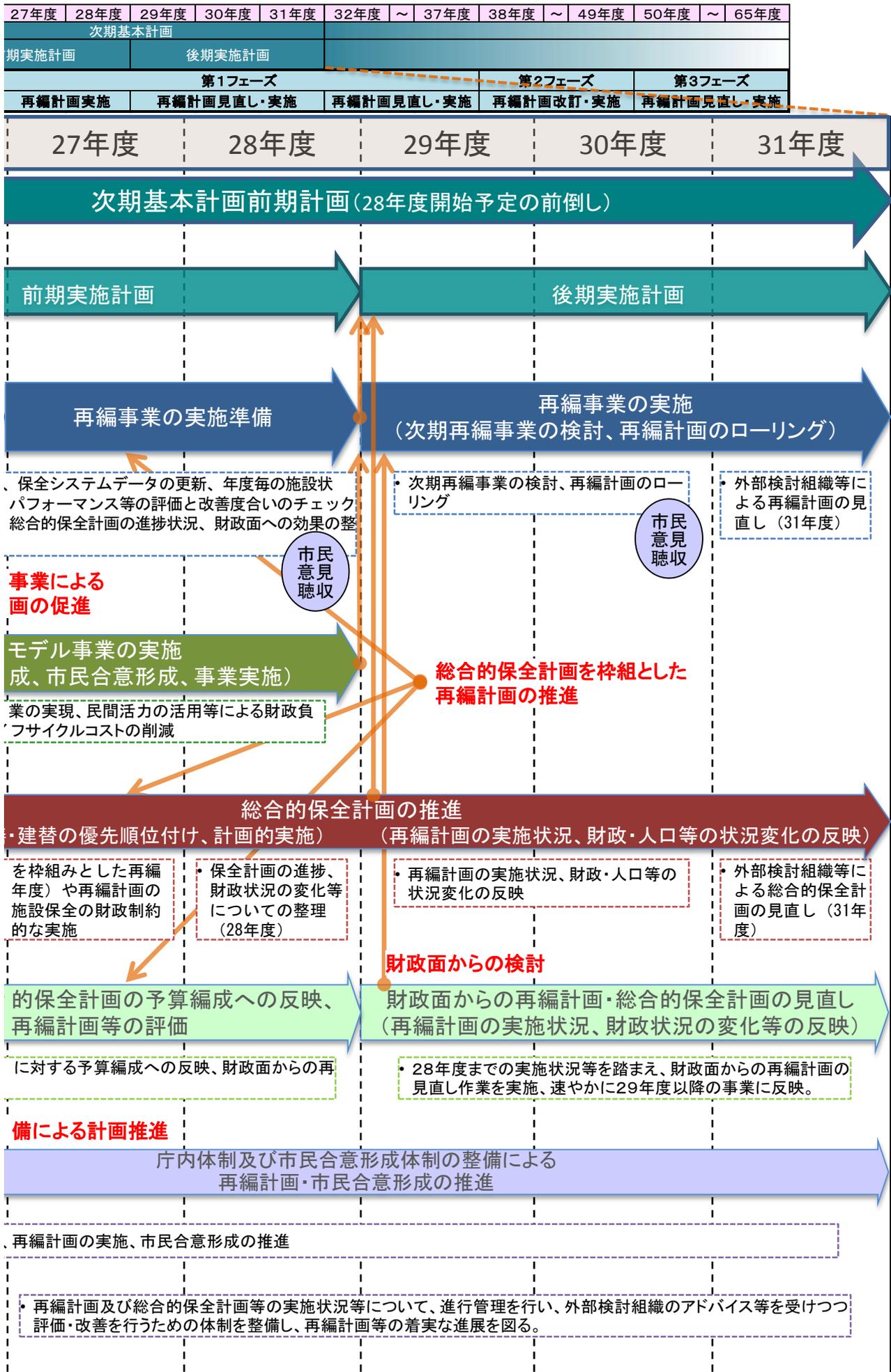
さらに、総合的保全計画に対する予算編成への反映を行うとともに、財政面からの再編計画等の評価を行います。必要に応じ財政的視点から再編計画の見直し作業を行い、速やかに事業に反映していきます。

< 5 推進体制 >

今年度設置した公共施設再編計画策定委員会のもと、庁内推進組織の充実を図り、庁内プロジェクトチームの設置等の検討と併せて、モデル事業の実行計画の検討等について庁内横断的な検討へとつなげていきます。

また、市民への情報発信・情報提供として、広報手段（出前説明会、広報誌、ホームページ、公共施設再編計画ニュース等の作成・配布、シンポジウムの開催等）、モデル事業におけるワークショップ手法の活用等を検討し、市民への情報発信・情報提供の充実を図っていきます。

また、再編計画及び総合的保全計画等の実施状況等について、進行管理を行い、外部検討組織のアドバイス等を受けつつ評価・改善を行うための体制を整備し、再編計画等の着実な進展を図ります。



V. 公共施設再編計画策定へ向けて

平成 25 年度以降の具体的な公共施設再編計画策定へ向けて、再編パターンの基本手法を整理します。ここでは、改善に必要な主な再編のパターンの例示を幅広く整理し、今後の分野別・地域別の検討へつなげます。

1. 再編パターンの基本手法

公共施設白書で整理した財産の有効活用に関する検討項目に基づき、改善検討の基礎となる考え方を5つの観点で再整理し、観点ごとに再編パターンの基本手法、その効果を床面積、施設コスト、運営コストの3つの項目で評価するとともに、事例をまとめました。

次年度以降は、現在の運営面での工夫なども踏まえつつ、これらの観点に基づいて、項目を複数組み合わせるなど、それぞれの用途・地域に適した改善案を検討していきます。

○…削減効果大
△…削減効果小
—…該当しない

図表 再編パターンの基本手法

再編パターン基本手法			効果			事例
手法分類	手法項目	手法例	床面積	施設コスト	運営コスト	
施設・機能の見直し	他用途への転換	・ 低利用施設の機能転換	○	○	○	・ 保健福祉センター内へ郵便局誘致(神奈川県秦野市)
	複合化 ※(次ページ) 集約化 ※(次ページ) 共用化 ※(次ページ)	・ 低利用施設、単独施設の複合化・集約化 ・ 学校会議室、民間会議室等類似機能の共用化 ・ 学校教室、敷地の多目的利用(余裕が生じた場合) ・ 各部門横断的利用の促進	○	○	○	・ 余裕教室に民間保育園や放課後キッズクラブを設置(神奈川県横浜市) ・ 学校建替時に公民館等集約化(神奈川県秦野市)
	廃止・統廃合	・ 老朽化施設、低利用施設の単純廃止 ・ 単独施設の統廃合	○	○	○	・ 学校施設の統廃合、廃校の売却(東京都北区等)
	IT化	・ 図書館ネットワークシステムの充実 ・ データの一元管理、運用	—	—	○	・ 市内図書館、図書室のネットワーク化(千葉県成田市)
運営の見直し	民間活力等による効率化促進	・ 窓口サービスの民営化 ・ 保育園の民営化 ・ 図書館の一部業務委託 ・ 施設運営の外部化(指定管理者制度等) ※(次ページ) ・ PFI	—	△	○	・ 図書館の窓口対応等一部業務委託(東京都杉並区、東京都府中市他) ・ 市立図書館の運営を民間会社に委託(佐賀県武雄市)
	保有形態の見直し	・ 市営住宅の借上げ ・ 民間施設(ホール・会議室等)の賃貸借 ・ 民間スポーツクラブ等の利用助成 ・ 集会施設等の地域移譲	○	○	△	・ 中学校とスポーツクラブによる体育館の共同利用(愛知県半田市)

再編パターン基本手法			効果			事例
			床面積	コスト	施設 コスト 運営	
手法分類	手法項目	手法例				
	広域連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周辺自治体等との相互補完、相互利用 ・ 市民ホール・大型スポーツ施設等の共同運用(役割分担) ・ 図書館の共同運用 	△	△	△	・ 県立美術館とおしのコレクションの相互協力(兵庫県、滋賀県)
ハード面の効率化	整備レベルの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建物整備レベルの見直し ・ 設計施工一貫方式(デザインビルド方式)等[※]新築コストの低減 ・ 財政制約に基づく施設更新の優先順位付け 	－	○	－	・ 劣化状況や施設重要度等から財政制約に基づく優先順位付け(東京都立川市)
	維持管理コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 清掃・警備等一括発注 ・ 更新サイクルの設定 ・ ESCO事業[※]の活用 ・ 高効率器具等への交換(LED化等) 	－	○	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設の維持管理(清掃、警備、電話交換、設備管理等)の一括委託(千葉県我孫子市) ・ 市役所及び文化ホールにESCO事業導入へ(新潟県見附市)
	長寿命化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建替え、大規模改修内容等の設定 	－	○	△	・ 建替え更新時期を60年から80年に長寿命化(愛知県名古屋市)
財源調達	遊休資産の外部利用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遊休資産(寄付用地等)の売却、賃貸借 	○	○	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保育園跡地を障害福祉施設に賃貸し民営化(神奈川県秦野市) ・ 旧合併町の議場をコールセンターとして外部利用(新潟県南魚沼市)

※複合化：複数の用途・機能を合わせて、1つの施設として整備すること。

※集約化：同種または類似の機能を集め合わせて、1つの施設として整備すること。

※共用化：会議室等のスペースを複数の用途で利用できる状態にすること。

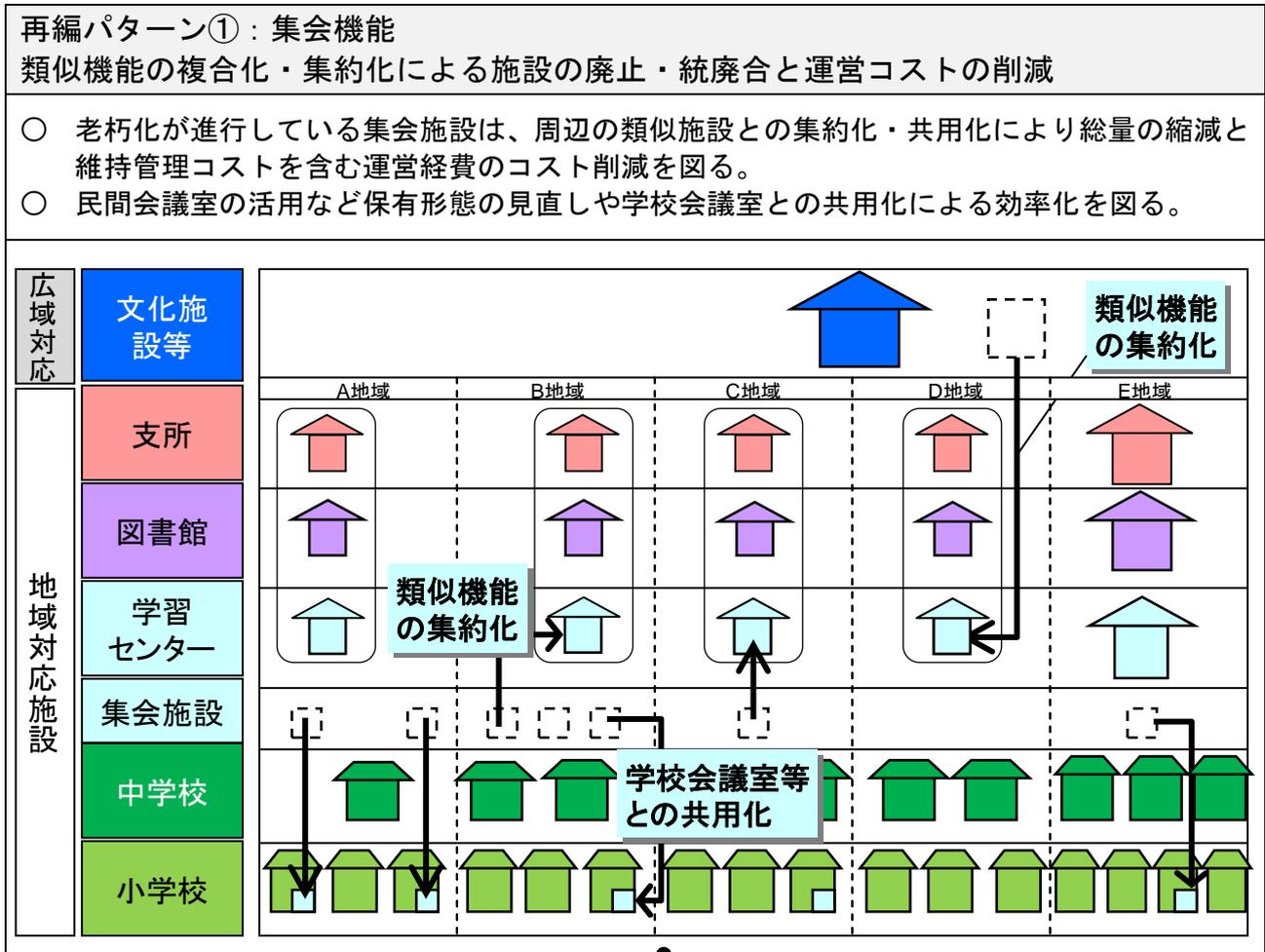
※指定管理者制度：従来、自治体や外郭団体に制限されていた一部の公共施設の管理運営に、株式会社やNPOといった民間事業者も参入できる制度。本市ではレイ・ウェル鎌倉、鎌倉芸術館などの施設に導入している。

※設計施工一貫方式(デザインビルド方式)：設計と施工を一括で発注することにより、民間企業の優れた技術を活用し、設計・施工の品質確保、合理的な設計、効率性を旨とする方式である。

※ESCO事業：(Energy Service Company) 省エネルギー効果が見込まれるシステム・設備などを提案・提供し、維持・管理まで含めた包括的なサービスを提供する事業

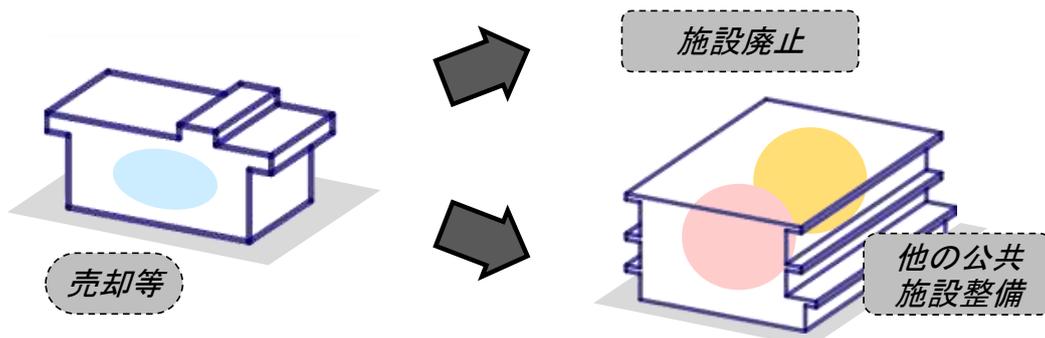
2. 主な再編パターンの例示

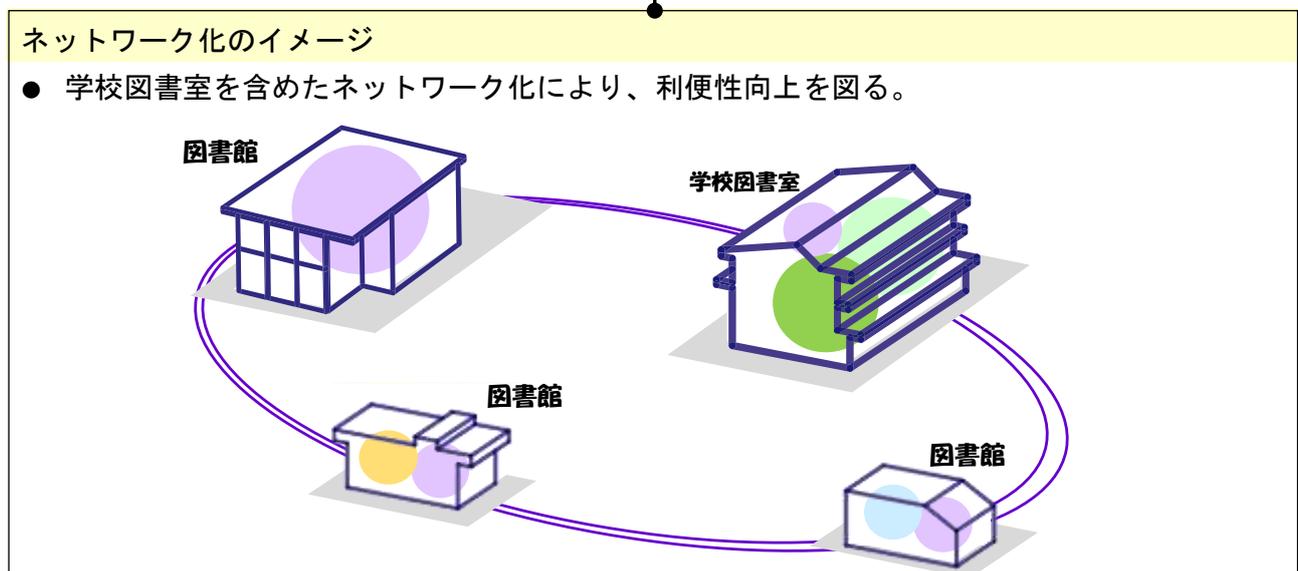
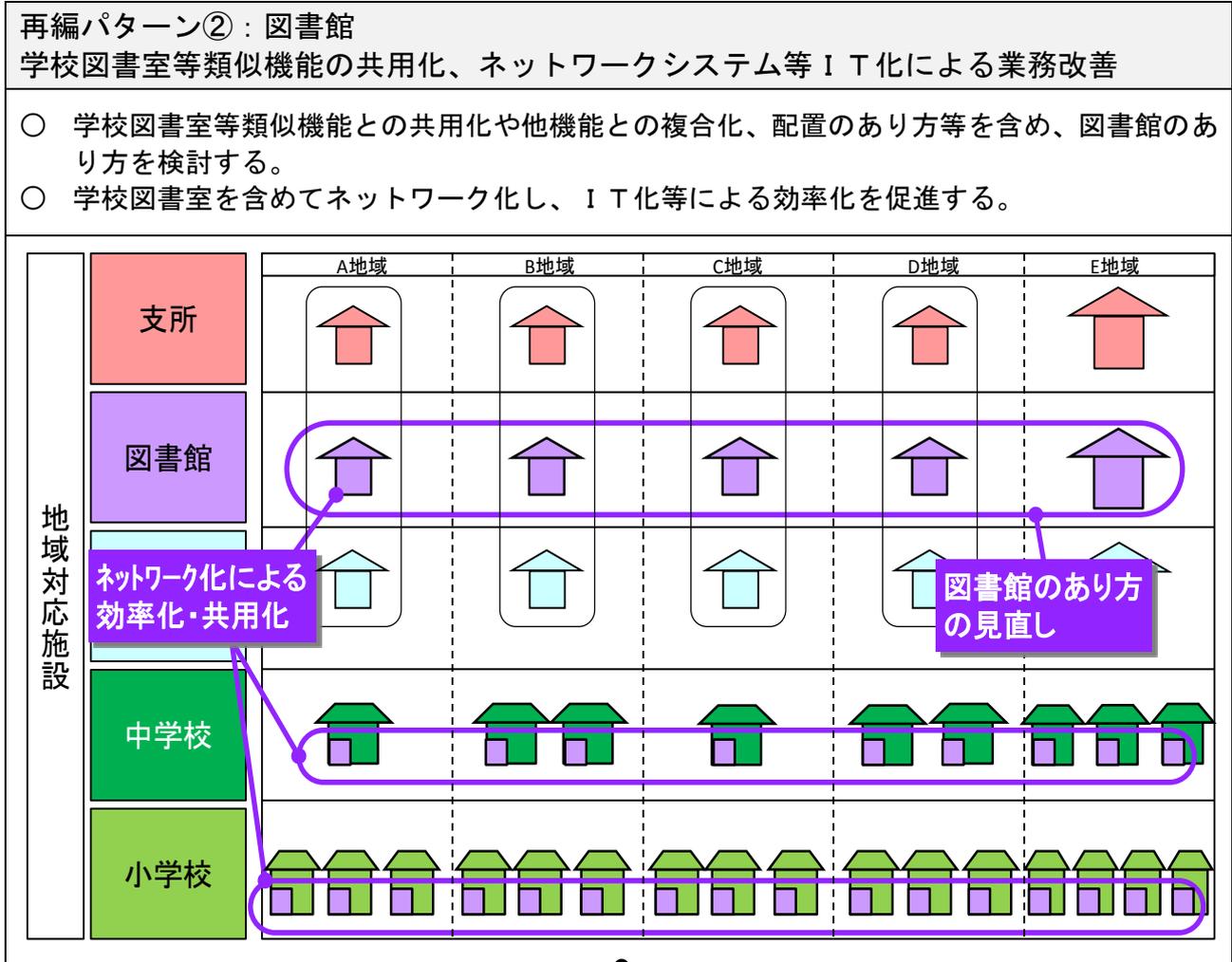
再編パターンの基本手法を複数組み合わせ、改善方針と連動した主な再編パターン例を示します。平成 25 年度以降、この様な再編パターンをもとにしながら具体的な分野別・地域別の再編計画の検討を行います。

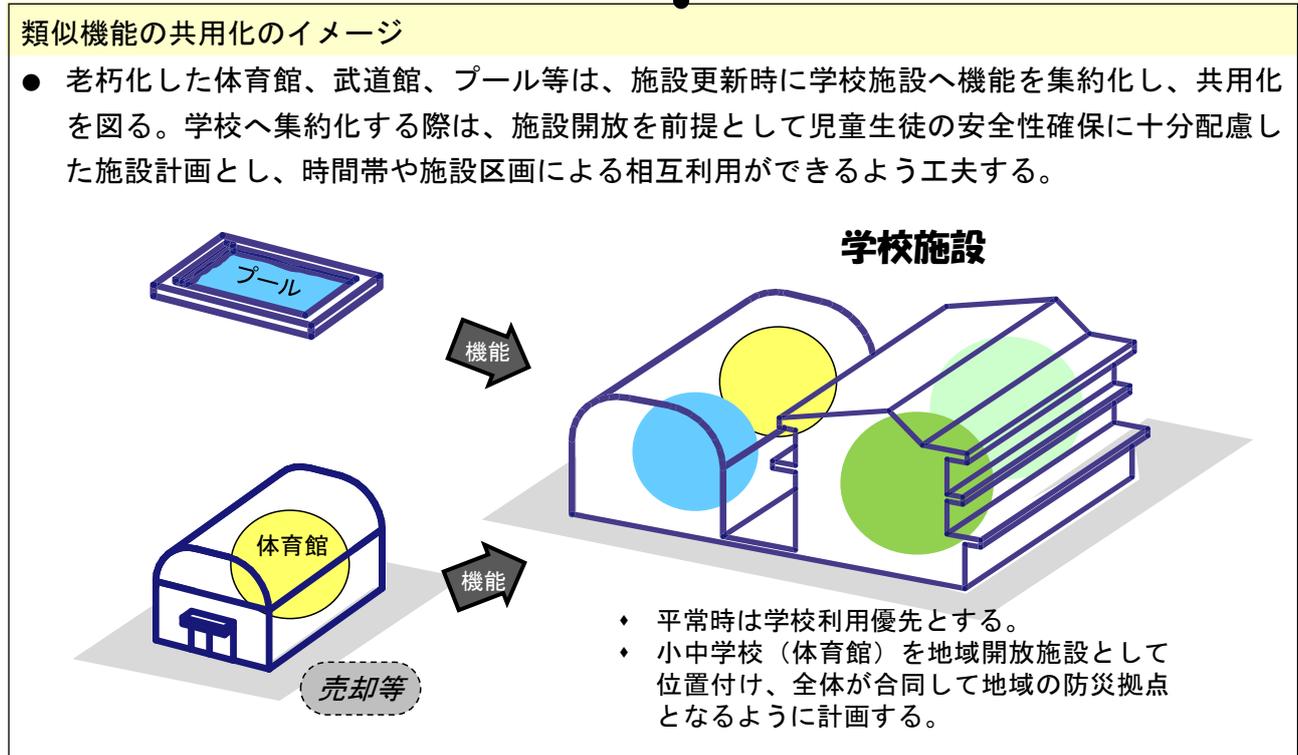
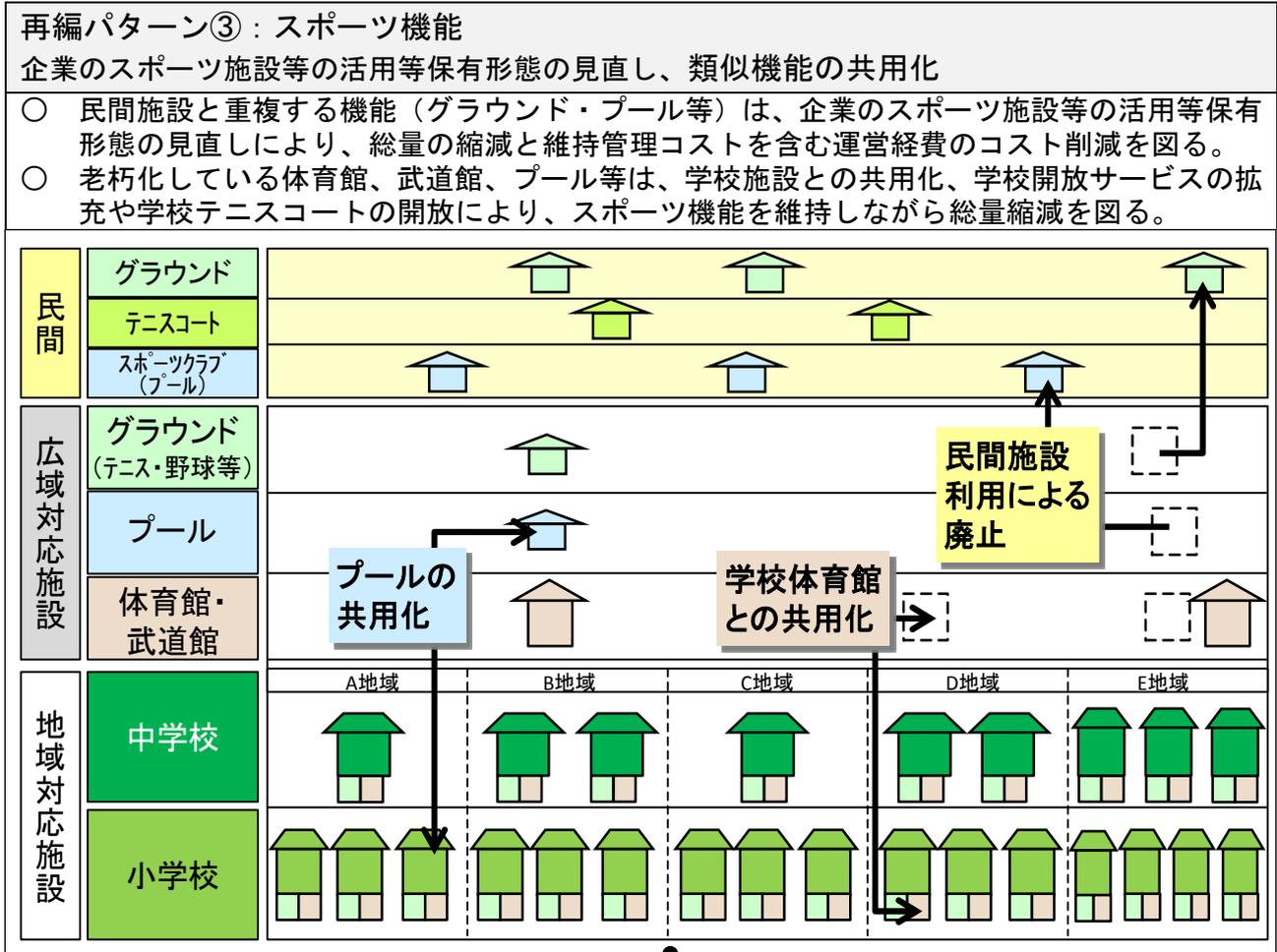


余剰資産の有効活用のイメージ

- 老朽化した低利用の施設は、周辺状況を含めた施設・機能の必要性を検証し、必要性が低いと判断された施設を廃止又は類似機能の集約化等を図り、売却等により、他の公共施設整備の事業費に充てる。



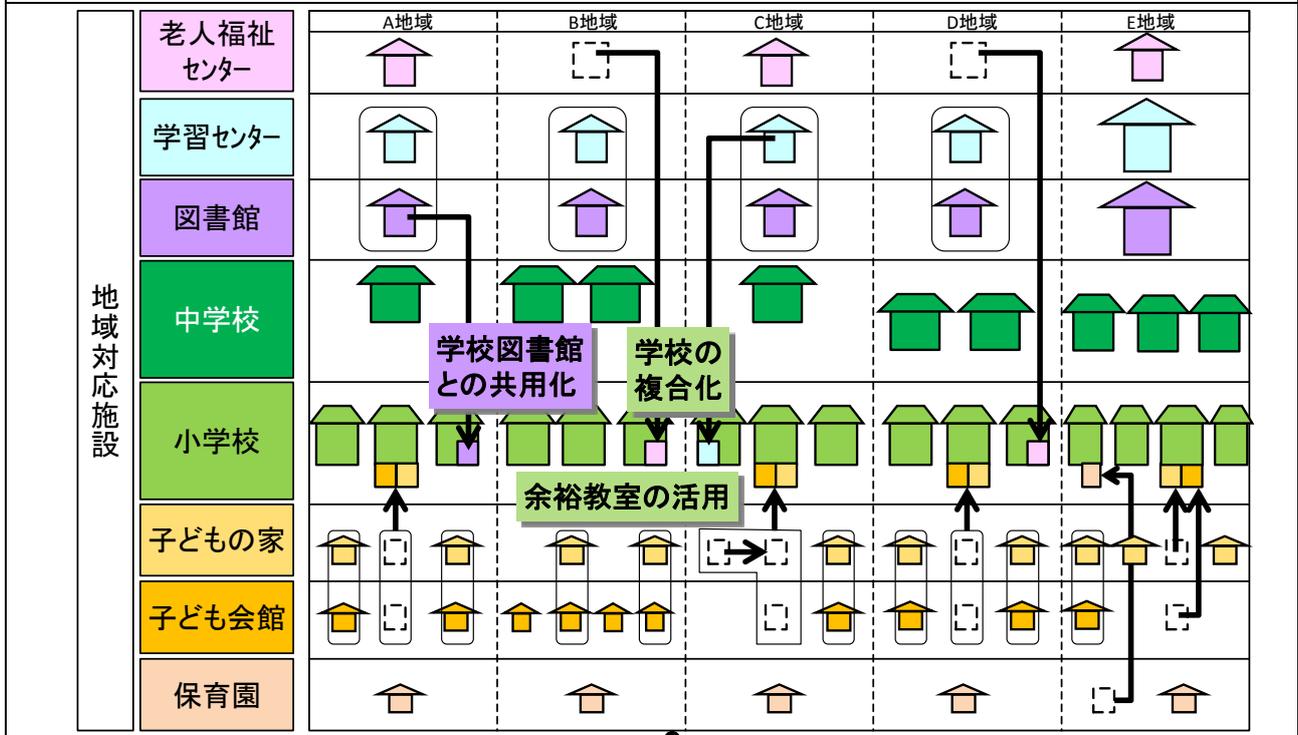




再編パターン④：学校施設

学校の複合化による効率化、学校体育館・図書館等の共用化

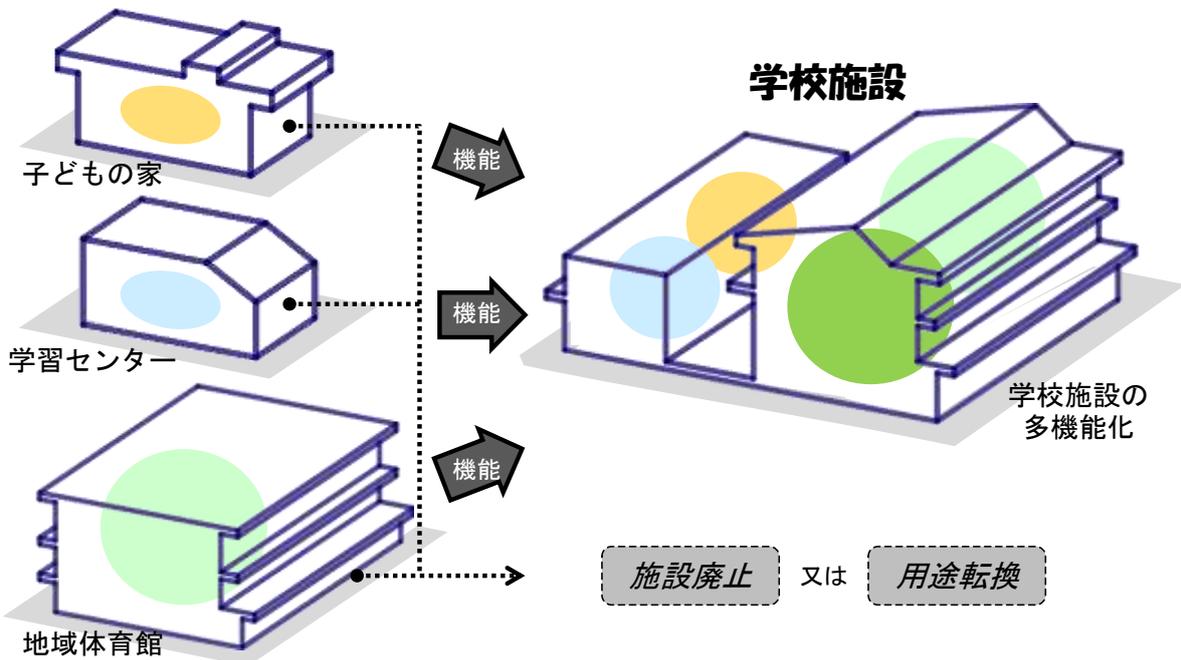
- 学校敷地や余裕教室等を活用して、老人施設、子育て支援機能等を複合化し、効率化を図る。
- 学校体育館や図書館等は、市民利用施設も勘案した施設配置として、社会教育施設との共用化による総量の縮減等の効率化を図る。



※余裕教室の活用については、将来的に余裕が生じた場合を想定

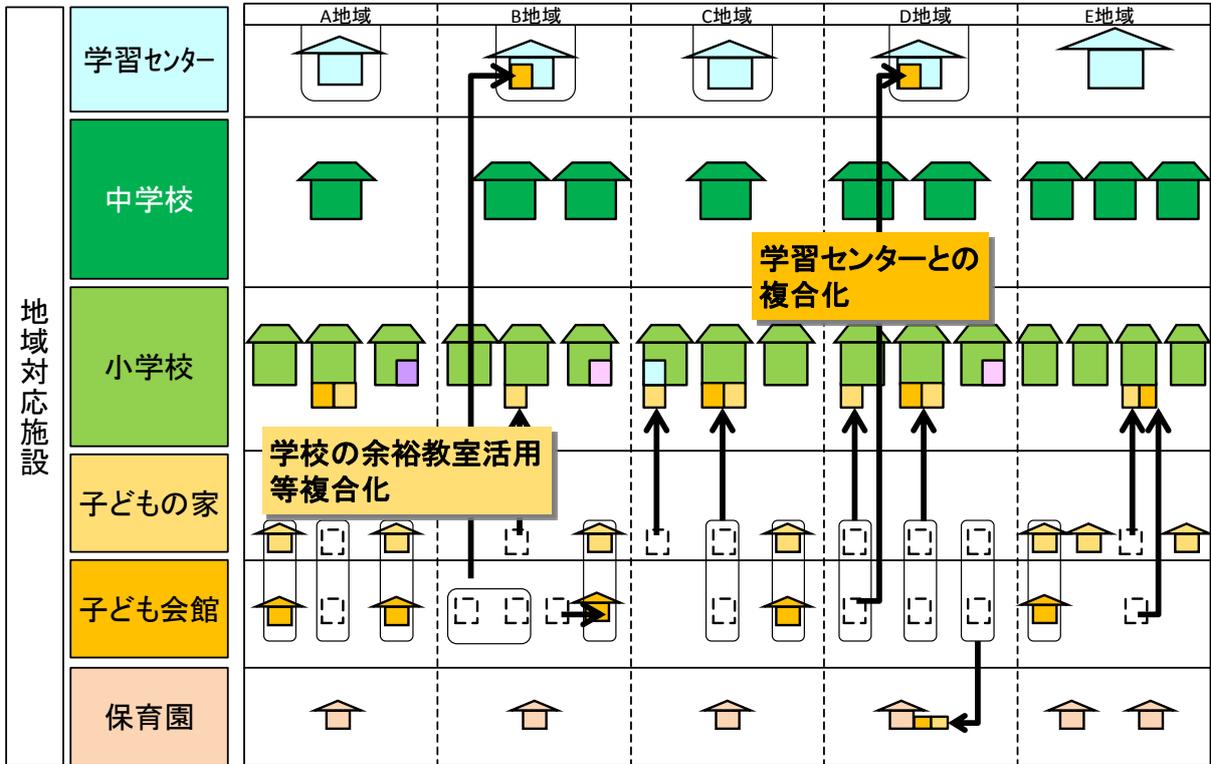
学校の複合化のイメージ

- 小学校・中学校の余裕教室を活用する際や学校施設の大規模改修・建替えの際などには、他公共施設との複合化等を前提とした施設配置とするなど、機能の複合化を図る。



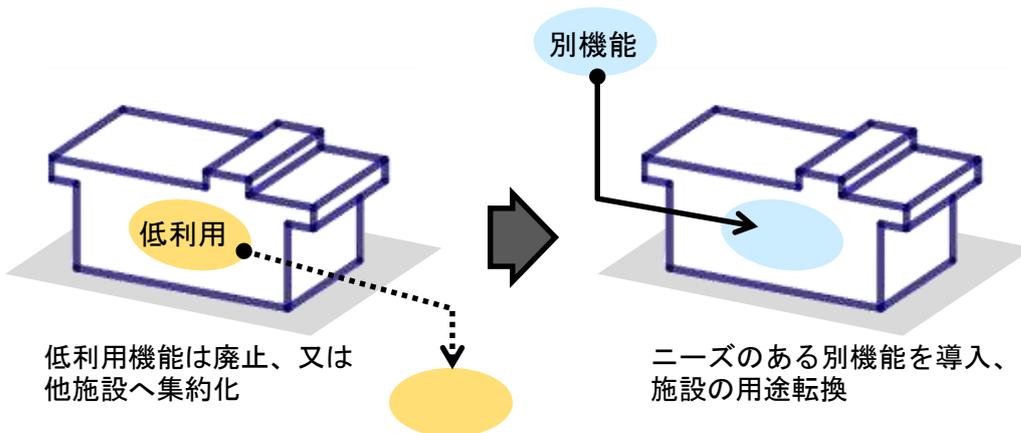
再編パターン⑤：子ども会館・子どもの家
他用途との複合化、運営の外部化等による運営面の効率化

- 学校施設や学習センター等他の公共施設との複合化により現在の配置のあり方を見直す。
- 他の関連事業も含めて複合化・集約化による効率化を図る。
- 業務委託や民設民営など運営の外部化による運営面の効率化を図る。



他用途への転換のイメージ

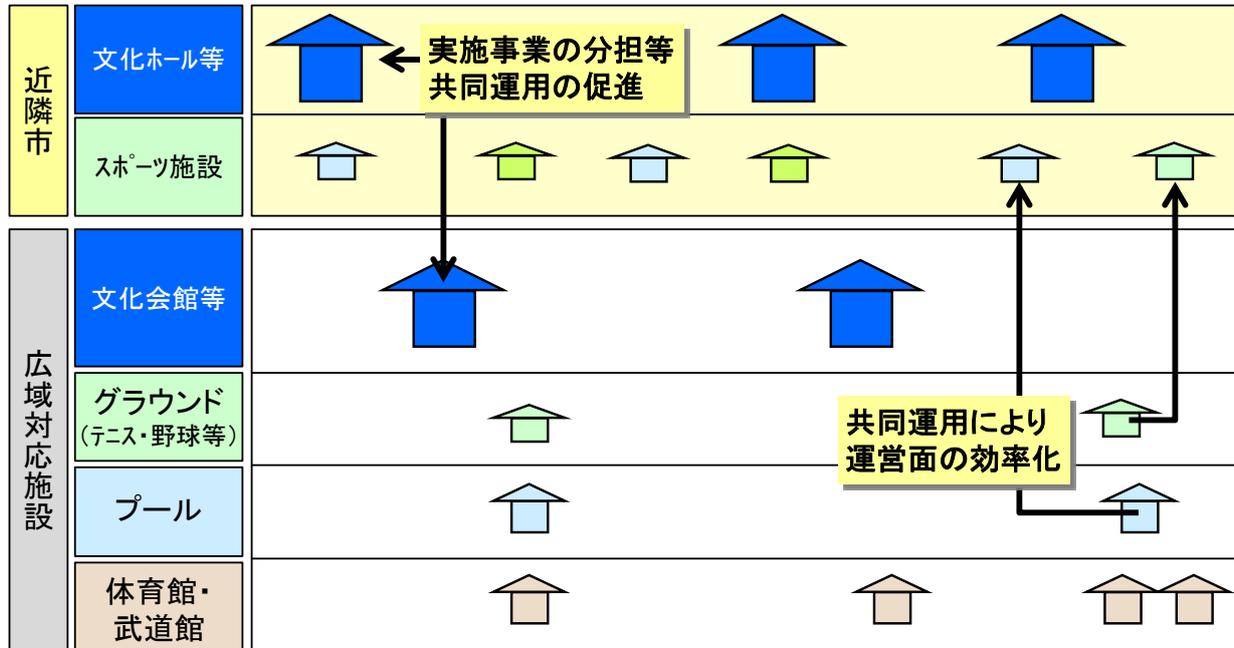
- 低利用施設の機能を施設から分離し、廃止又は学校や学習センター等の他施設へ複合化する。空いたスペースには地域ニーズ等の高い機能を導入して、施設の有効活用を図る。



再編パターン⑥：広域連携

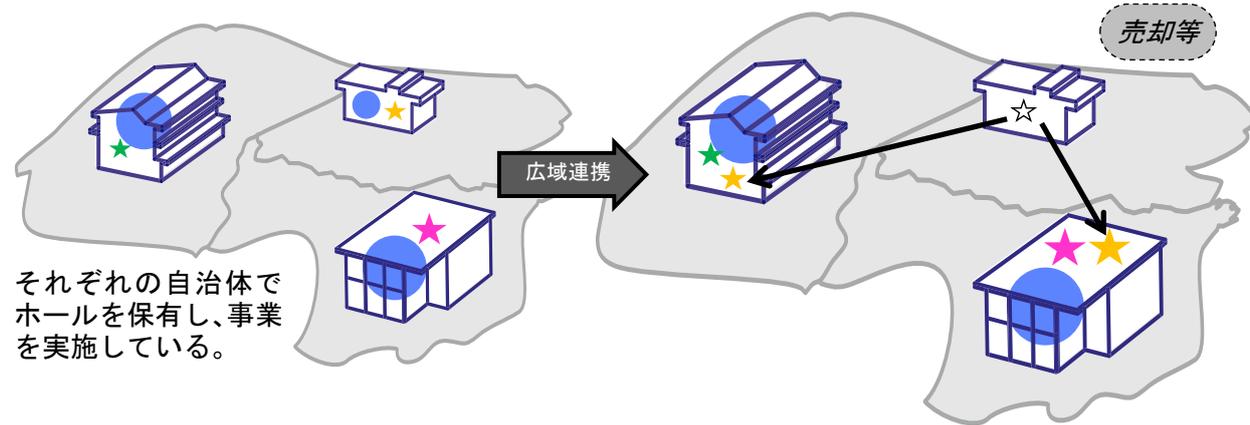
全市利用を対象とした広域対応施設の広域連携の促進による効率化

- 全市利用を対象とした文化会館やスポーツ施設等の広域対応施設は、近隣市との相互利用や共同運用、サービスの連携、役割分担等により効率化を図る。



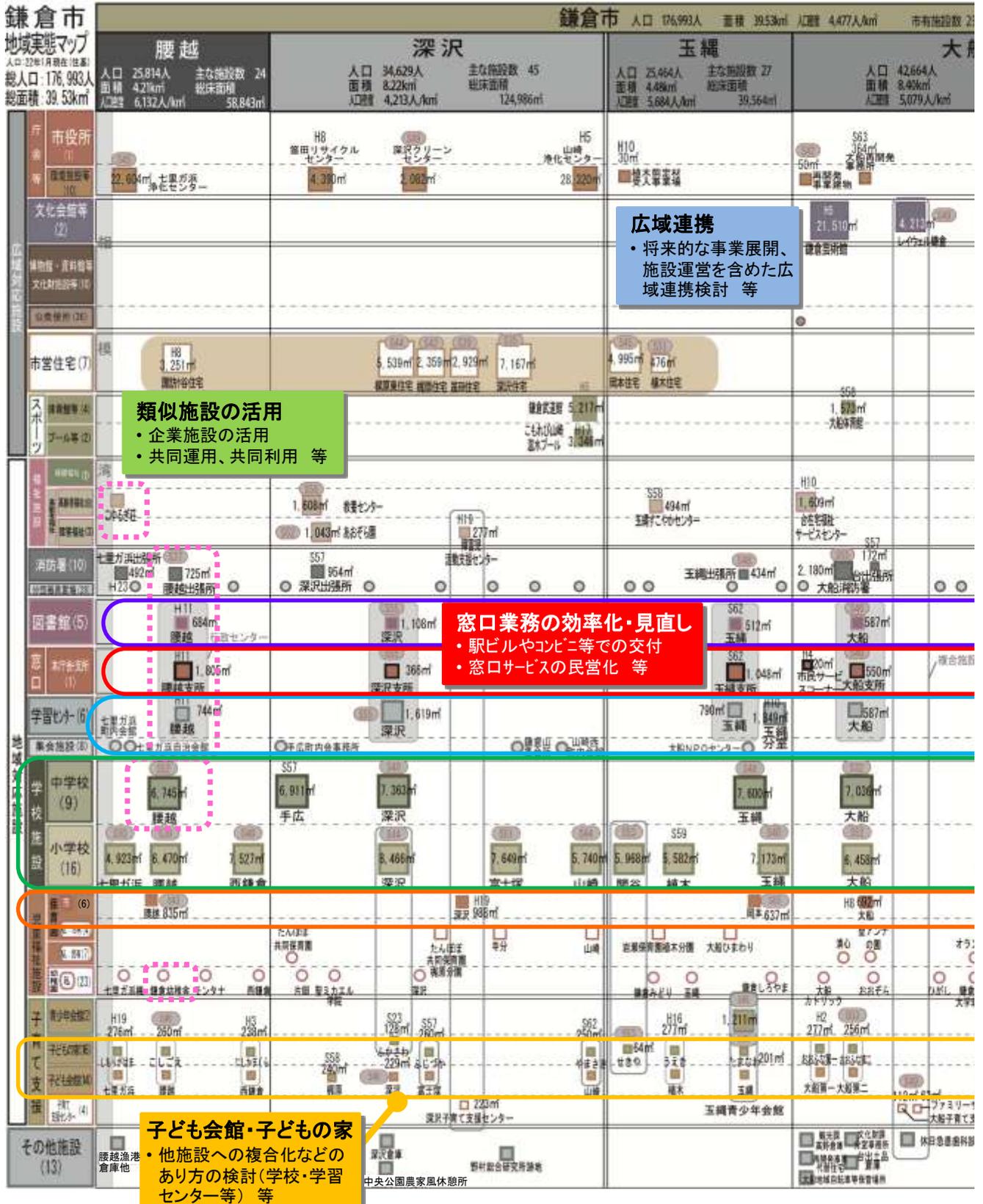
近隣市との広域連携のイメージ

- 類似した機能（ホール機能、大規模スポーツ施設等）をそれぞれの自治体で保有するのではなく、事業や役割に特色をもたせたり、複数団体でいくつかの施設を共同運用するなどの可能性を検討する。
 - ◆ 施設の更新等の際には、実施していた事業は近隣市で継続して行う。
 - ◆ 施設・事業の共同運用、サービス連携等により効率化を図る。

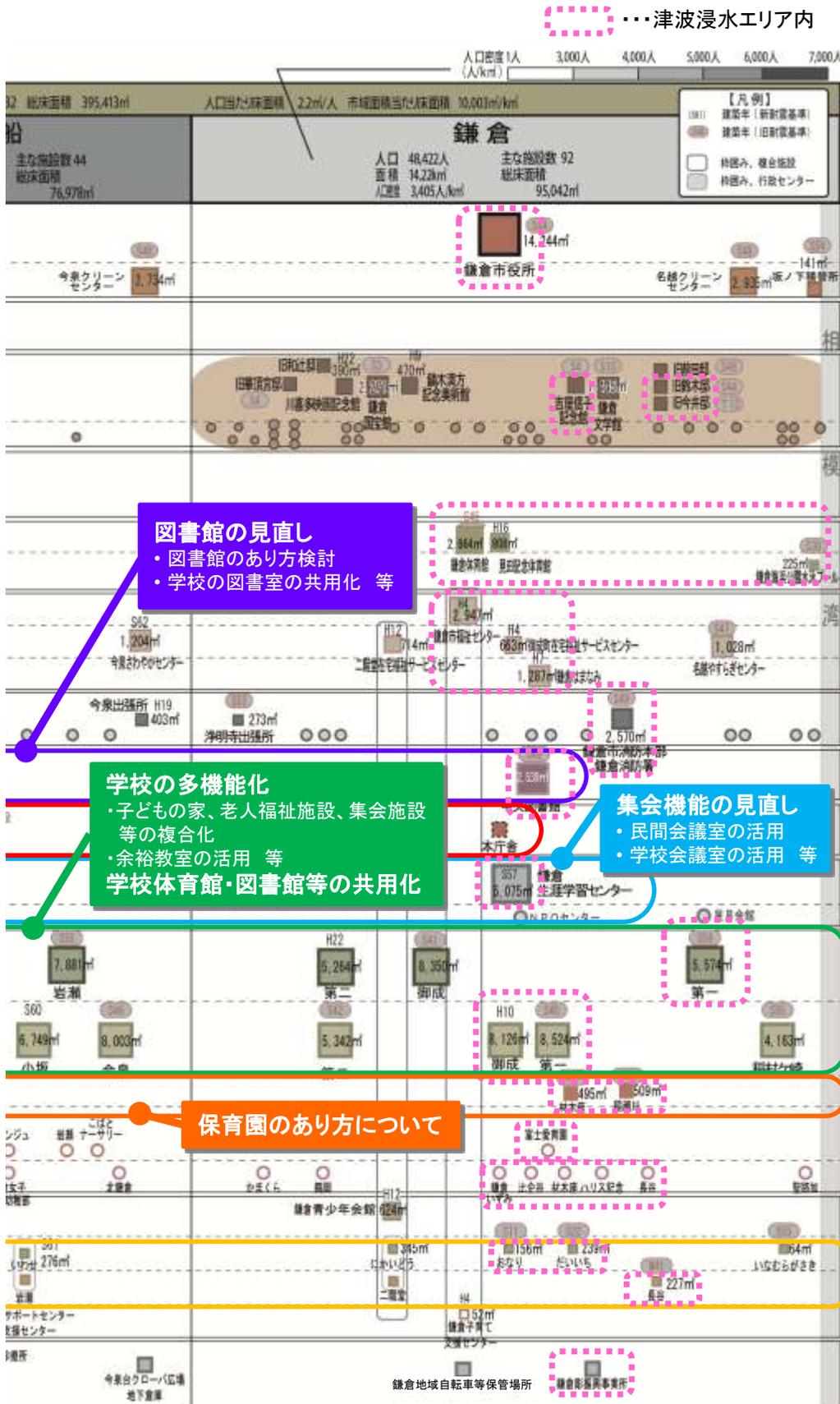


3. 本市の保有する施設の配置状況（再編パターンの例示を含む）

本市の公共施設（建築物）の配置状況を、縦軸に用途、横軸に地域とし、総合的に整理していきを行っていく必要があります。また、次のページには近隣市保有施設を含む主要な公共施設の配

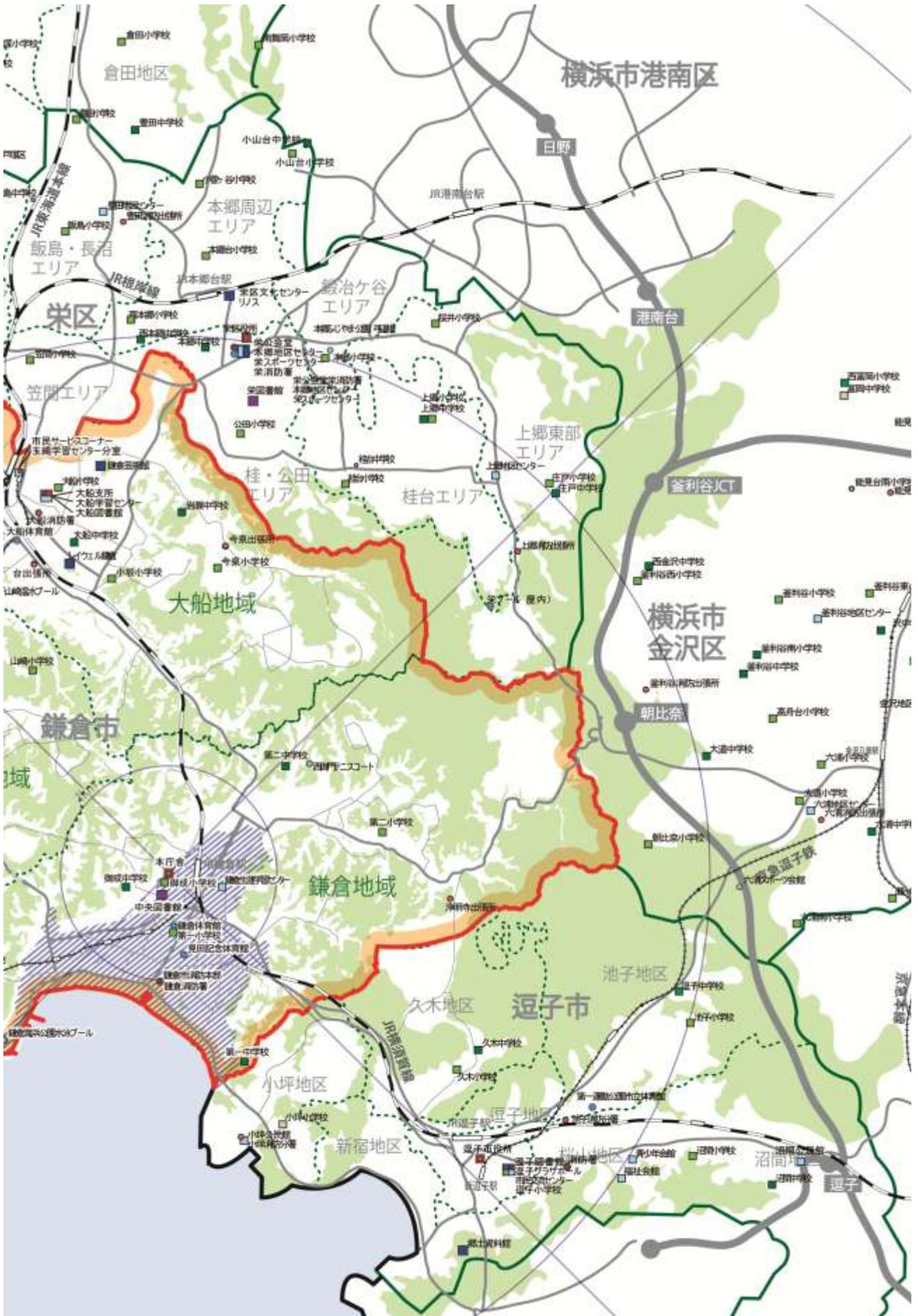


す。用途ごと・地域ごとの観点だけでなく、全市的視点から分野横断的に再編や様々な改善検討置図を掲載しています。



4. 主要公共施設配置図（近隣市保有施設含む）





資料編

1. ≪参考≫トータルコスト 50%削減の根拠（試算）
2. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例
3. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例施行規則
4. 鎌倉市公共施設再編計画策定庁内検討会設置要綱
5. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会委員及び幹事名簿
6. 基本方針提言までの経緯

資料編

1. 《参考》トータルコスト 50%削減の根拠（試算）

第Ⅱ章で明らかになった課題解決のために、第Ⅲ章では目標を設定した基本方針を掲げることとしました。本基本方針では、公共施設にかかるトータルコストに着目して、どのような目標設定が理論上可能なのか検証した上で、本基本方針の目標値を設定することにしました。

以下が設定の根拠（試算）です。

<改善の視点Ⅰ>

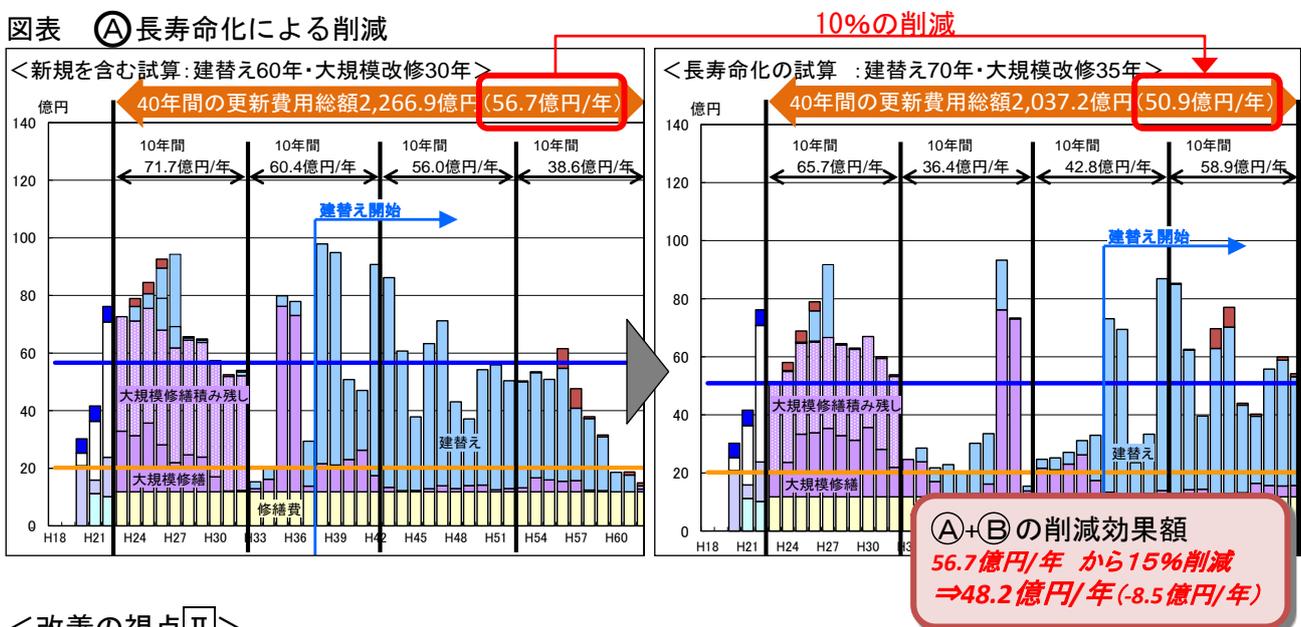
更新コストについて、長寿命化・維持管理コストの見直しによる削減目標の設定を行いました。

①長寿命化については、公共施設白書及び第Ⅱ章公共施設を取巻く本市の現状と課題で実施した将来の更新コスト試算では、建替え時期を建築後 60 年、大規模改修実施時期を建築後 30 年と設定していましたが、今後は長寿命化による施設の延命化を図ることとして試算しました。建替え時期を建築後 70 年、大規模改修実施時期を建築後 35 年とすると、年平均 56.7 億円だった更新コストが約 10%（約 5.8 億円）の削減が可能となり、年間の更新コストを年平均約 50.9 億円と試算できます。

さらに、②維持管理コストについては、維持管理のあり方を見直し、例えばこれまでは事後対応が中心であった修繕を、予防保全の考えを取入れ修繕サイクルを設定して、計画的かつ効率的に実施する等改善を図ることで、5%（約 2.7 億円）のコスト削減が見込めると試算しました。

このことにより全体（①+②）で約 15%（年間約 8.5 億円）の削減が可能となり、年間の更新コストは約 48.2 億円まで削減することが可能と試算できました。

図表 ①長寿命化による削減



<改善の視点Ⅱ>

次に、人口減少により増加する人口 1 人当たり延床面積（市保有面積）についての削減目標の設定を行います。

平成 22 年時点で 17.4 万人ですが、20 年後の平成 42 年には 16.3 万人まで人口減少することが予測されています。その場合、延床面積 39 万 m^2 では人口 1 人当たり面積が現在の 2.23 m^2 /人から 2.39 m^2 /人まで増加することになります。

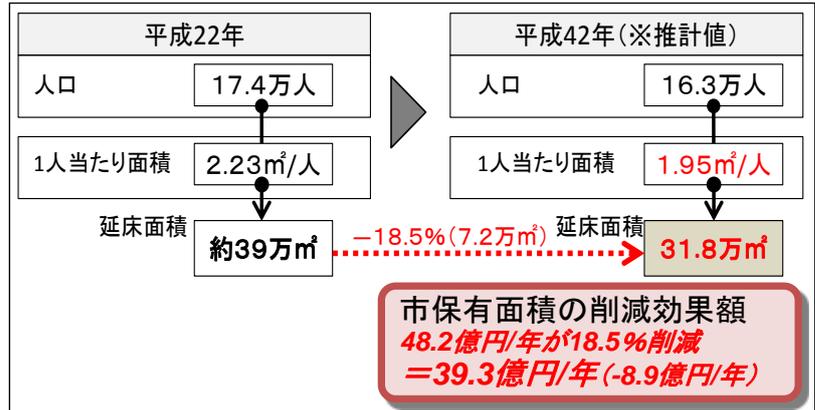
この人口減少に応じて増加していく人口 1 人当たり延床面積（市保有面積）を見直すとともに、有効活用等によって更に削減していくこととして試算します。

東洋大学が全国の自治体を対象に調査（平成 24 年 1 月調査）した、人口 1 人当たりの公共施設延床面積の全国（数値を公開している 981 市区町村）平均は 3.42 m²であり、人口規模別の人口 1 人当たりの延床面積の最小値は、人口規模による差はあまりみられず、平均すると 1.95 m²/人でした。

公共施設の人口 1 人当たりの延床面積を、この全国の最小値の平均である「1.95 m²/人」と設定した場合、全体の保有量は 31.8 万 m²と試算され、現状から約 18.5%面積が削減可能という計算となります。

結果、＜改善の視点Ⅰ＞に加え、さらに年間約 8.9 億円の削減が可能となり、年間の更新コストも約 39.3 億円まで削減することが可能と試算できました。

図表 人口減少と 1 人当たりの保有面積設定による市保有面積の削減



＜改善の視点Ⅲ＞

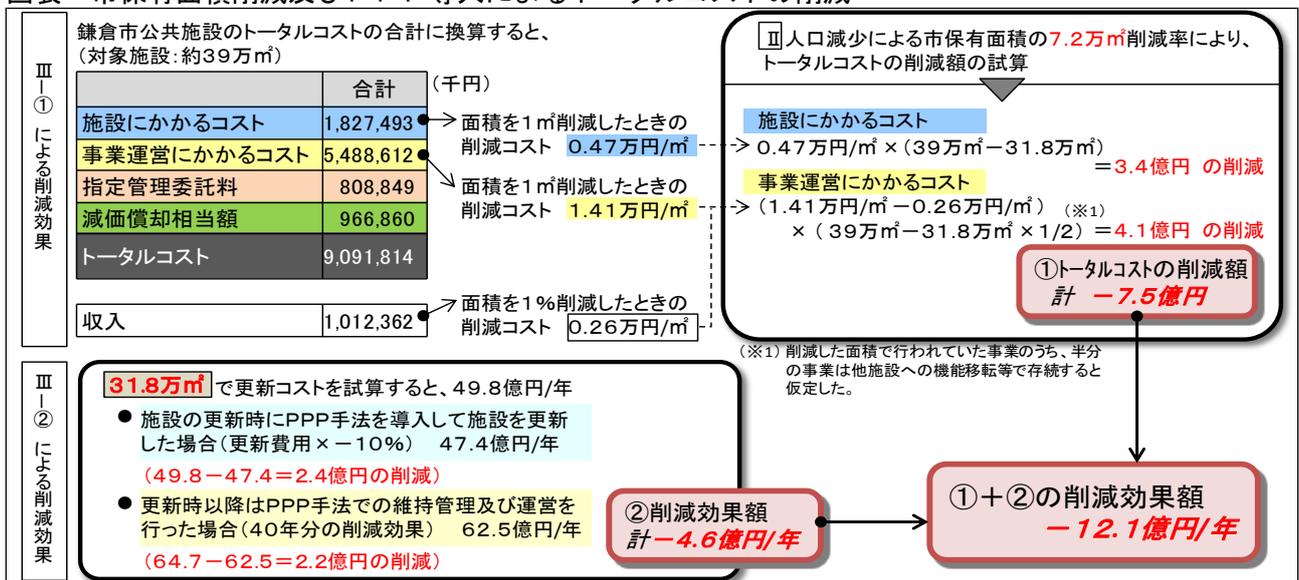
最後に、＜改善の視点Ⅱ＞の延床面積（市保有面積）削減と、PPP等の積極的な導入によるトータルコストの削減目標の試算を行います。

公共施設白書で把握したトータルコストをもとに、＜改善の視点Ⅱ＞で算出した約 18.5%の面積削減によるトータルコストの削減額を算出すると、年間約 7.5 億円のトータルコストの削減が可能と試算できます。

さらに、PPP等を活用し、公共サービスの質的向上やコストの削減が図れ、VFM（財政上の余力）が得られたと想定すると、年間約 4.6 億円のトータルコストの削減が可能となり、合計すると年間約 12.1 億円の削減が可能となり、結果、＜改善の視点Ⅰ、Ⅱ＞と合わせて、年間の更新コストを約 27.2 億円まで削減することが可能と試算できました。

※(次ページ)

図表 市保有面積削減及びPPP導入によるトータルコストの削減



<削減目標のまとめ>

以上の<改善の視点Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ>を組み合わせ、公共施設マネジメントを実施することにより、将来の更新コスト試算（新規事業等含む）による更新費用年平均 56.7 億円/年を、40 年後には約 50% 削減でき、年平均更新コストが約 27.2 億円/年まで圧縮できると試算できました。

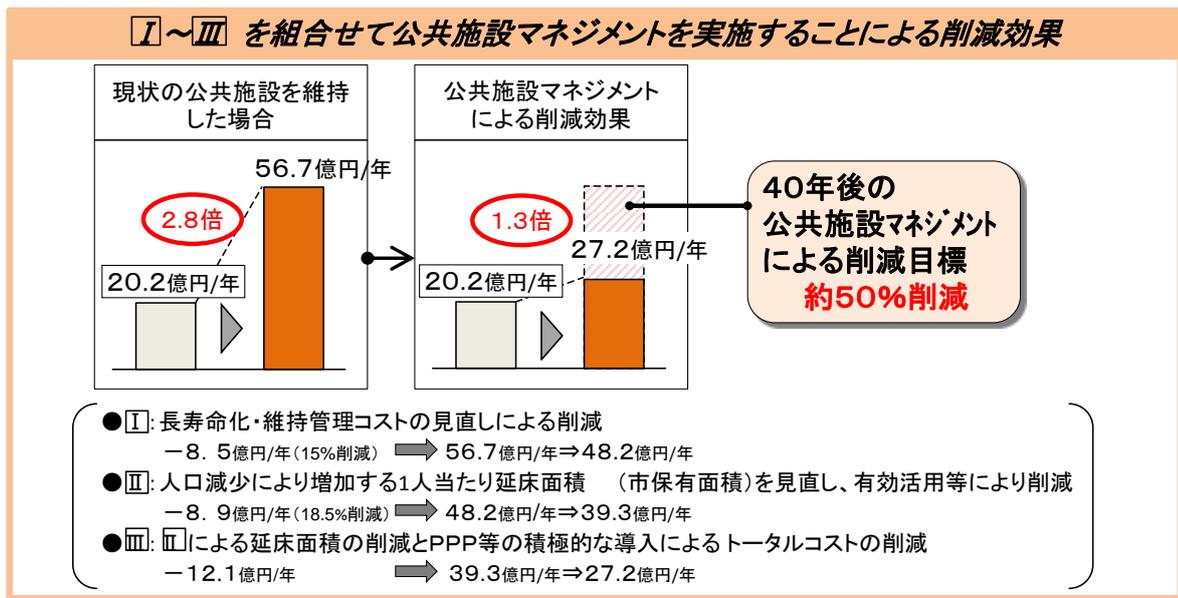
平成 20 年度から平成 22 年度の投資的経費のうち、公共施設にかけた費用の平均である約 20.2 億円/年に対して、この更新コスト約 27.2 億円/年ではまだ約 7.0 億円/年不足しています。

この課題に対しては、低未利用の市有地売却等によって補うほか、財政と連動した総合的視点に基づく保全計画を作成し、優先順位に応じて施設を更新していくことや早期に様々な手法に着手することなどによって、対応することを想定しています。

この試算をもとに、今後、公共施設マネジメントによるトータルコストの削減目標を約 50%（長寿命化、維持管理コストの見直し、床面積の縮減、PPP等の活用等による）と設定しました。

なお、この数値目標は今後の再編計画の進捗に伴い、社会経済状況の変化、技術の進歩、より具体的な改善手法の提案など、必要に応じて見直すことも検討します。

図表 削減目標



<削減目標の考え方>

削減目標は、公共施設にかかるトータルコストの約 50%削減について試算していますが、例えば公共施設を 18.5%減らすというような、必ずしも<改善の視点Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ>の手法を実施することではありません。

この目標を取組方針の一つとして、次の世代に過大な負担を残さない公共施設再編計画の策定及び推進の道しるべとするものです。

※VFM: (Value For Money) PFI事業における最も重要な概念の一つで、支払 (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を供給するという考え方のこと。VFMの評価は、PSCとPFI事業のLCCとの比較により行う。この場合、PFI事業のLCCがPSCを下回ればPFI事業の側にVFMがあり、上回ればVFMがないということになる。

※PSC: (Public Sector Comparator) 公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値をいう。提案されたPFI事業が従来型の公共事業に比べ、VFMが得られるかの評価を行う際に使用される。

※PFI: (Private Finance Initiative) 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法。

※LCC: (Life Cycle Cost) プロジェクトにおいて、計画から、施設の設計、建設、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体にわたり必要なコストのこと。

2. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例

平成24年9月27日
(条例第13号)

(趣旨及び設置)

第1条 この条例は、本市の公共施設の再編を効果的かつ効率的に推進するため、公共施設再編計画の策定に関し調査審議を行う鎌倉市公共施設再編計画策定委員会（以下「委員会」という。）を設置し、その組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(組織)

第2条 委員会は、委員10人以内をもって組織する。

2 委員は、学識経験を有する者、公共的団体が推薦する者又は市職員のうちから市長が委嘱し、又は任命する。

(任期)

第3条 委員の任期は、委員会の所掌事項の処理が終わるまでの期間とする。

2 前条第2項の規定による身分又は資格に基づいて委員に委嘱され、又は任命された者がその身分又は資格を失ったときは、委員を辞したものとみなす。

(委任)

第4条 この条例に定めるもののほか、委員会の組織及び運営に関し必要な事項は、規則で定める。

付 則

この条例は、公布の日から施行する。

3. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例施行規則

平成24年9月27日

(規則第16号)

(趣旨)

第1条 この規則は、鎌倉市公共施設再編計画策定委員会条例（平成24年9月条例第27号）第4条の規定に基づき、鎌倉市公共施設再編計画策定委員会（以下「委員会」という。）の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(委員長等)

第2条 委員会に委員長及び副委員長各1人を置き、委員の互選によってこれを定める。

2 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第3条 委員会の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、その議長となる。

2 会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。

(会議の公開)

第4条 会議は、公開とする。ただし、委員長が公開することが適当でないと認めたときは、これを公開しないことができる。

(意見の聴取)

第5条 委員会は、その所掌事項について必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、その意見を聴くことができる。

(部会)

第6条 委員長は、必要に応じ、委員会に部会を置くことができる。

2 部会に属すべき委員は、委員長が指名する。

3 部会に部会長を置き、部会に属する委員のうちから委員長が指名する。

4 部会長は、部会の事務を掌理する。

5 部会長に事故があるときは、部会に属する委員のうちから部会長があらかじめ指名する委員がその職務を代理する。

6 前3条の規定は、部会について準用する。

(幹事)

第7条 委員会に幹事15人以内を置く。

2 幹事は、市職員のうちから市長が任命し、委員会の所掌事務について、委員を補佐する。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、この委員会の所掌事務を所管する課等において処理する。

(その他の事項)

第9条 この規則に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

付 則

この規則は、公布の日から施行する。

4. 鎌倉市公共施設再編計画策定庁内検討会設置要綱

(趣旨及び設置)

第1条 この要綱は、本市の公共施設再編計画策定に向けた取り組みに関し、広く検討を行うため、鎌倉市公共施設再編計画策定庁内検討会（以下「検討会」という。）を設置し、その組織及び運営に関して必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 検討会の所掌事務は、次に掲げる事項を協議及び調整することとする。

- (1) 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会（以下「委員会」という。）での審議事項
- (2) 個別の公共施設再編に関する事項
- (3) その他、公共施設再編に関し必要な事項

(構成)

第3条 検討会の構成は、別表1のとおりとする。

2 会長は、必要に応じ、臨時委員を置くことができる。

(職務)

第4条 会長は、会議を招集してその議長となり、会務を総理する。

2 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(意見の聴取)

第5条 検討会は、その所掌事務について、必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、その意見を聴くことができる。

(公共施設再編運営会議)

第6条 委員会及び検討会の円滑な運営を支援し、必要な事項について調整等を行う事務局として、公共施設再編運営会議（以下「運営会議」という。）を設置する。

2 運営会議の構成は、別表2に掲げる課等の長の推薦により、その所属する職員を充てる。

(庶務)

第7条 検討会及び運営会議の庶務は、この検討会の所掌事務を所管する課等において処理する。

(その他の事項)

第8条 この要綱に定めるもののほか、必要な事項は、会長が検討会に諮って定める。

付 則

この要綱は、平成24年9月28日から施行する。

別表 1

会長	経営企画部次長
副会長	経営企画課担当課長
委員	財政課長
委員	管財課長
委員	危機管理課長
委員	地域のつながり推進課長
委員	こどもみらい課長
委員	福祉総務課長
委員	都市整備総務課長
委員	建築住宅課担当課長
委員	再開発課担当課長
委員	教育総務課長
委員	消防総務課長

別表 2

課等名	人数
経営企画課	2名
財政課	各1名
管財課	
こどもみらい課	
都市整備総務課	
建築住宅課	
教育総務課	

5. 鎌倉市公共施設再編計画策定委員会委員及び幹事名簿

■公共施設再編計画策定委員会

	委員氏名	所 属	備 考
学 識 経 験 者	ねもとゆうじ 根本祐二	東洋大学大学院経済学研究科教授 東洋大学PPP研究センター長	委員長
	こまつゆきお 小松幸夫	早稲田大学理工学術院 早稲田大学創造理工学部建築学科教授	副委員長
	い さんじゆん 李 祥 準	首都大学東京 都市環境学部建築都市コース 助教（工学博士）	
	ますいれいこ 増井玲子	東洋大学PPP研究センターリサーチパートナー チームワークスLLP	
市	みなみ まなぶ 南 学	鎌倉市政策創造専門委員 (神奈川県人間科学部特任教授)	
	たきざわよしひと 瀧澤由人	鎌倉市副市長	

■幹事名簿

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

6. 基本方針提言までの経緯

