

鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画策定会議（外部委員会）

第1回委員会 議事録

日時 令和6年(2024年) 8月19日（月）

15:00~17:00

会場 鎌倉市商工会議所 301 会議室（zoom 併用）

1. 出席者

<会場出席>

委員

委員長

金子 雄一郎（社会資本マネジメント）

副委員長

勝地 弘（道路）

委員

出雲 淳一（道路）

委員

堀江 信之（下水道・河川）

鎌倉市

都市整備部

森部長

事務局

都市整備部（下水道河川課）

杉浦次長

都市整備部（都市整備総務課）

高橋次長

都市整備総務課

横山担当係長

富樫

永井

事務局（コンサルタント）

八千代エンジニアリング株式会社

<リモート出席>

鎌倉市

道路課

秋山課長（道路分野）

太田担当係長（道路分野）

道水路管理課

伊藤課長（道路分野）

福留担当係長（道路分野）

下水道経営課

白取担当係長（下水道分野）

下水道河川課

矢口担当係長（下水道分野）

塩月担当係長（河川分野）

みどり公園課

鈴木課長補佐（緑地・公園分野）

北村担当係長（緑地・公園分野）

名倉担当係長（緑地・公園分野）

宮井担当係長（緑地・公園分野）

農水課

秋山課長補佐（漁港分野）

菊池課長（漁港分野）

環境施設課

不破次長（環境分野）

鬼頭担当係長（環境分野）

事務局（コンサルタント）

八千代エンジニアリング株式会社

2. 議事日程

- 1 委員長及び副委員長の選任について
- 2 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画及び白書の策定経緯及び運用について資料2
- 3 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画及び白書の改訂について
 - (1) 改訂方針について資料3P1-P3
 - (2) 改訂の進め方について（スケジュール・体制等）資料3P4-P7、資料4
 - (3) これまでの計画の評価について資料3P8-P9
- 4 その他
 - ・ 次回委員会について資料3P10

3. 内部委員会資料

- ・ 資料 0：次第
- ・ 資料 1：委員一覧
- ・ 資料 2：「鎌倉市社会基盤マネジメント計画及び白書の改訂経緯及び運用について」
- ・ 資料 3：「鎌倉市社会基盤マネジメント計画及び白書の改訂について」
- ・ 資料 4：改訂スケジュール
- ・ 資料 5-1：鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画策定委員会条例
- ・ 資料 5-2：鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画策定委員会条例施行規則

4. 協議内容

(1) 委員長及び副委員長の選任について

～委員長を金子委員に、副委員長を勝地委員に選任～

事務局：それでは、委員長が決まりましたので、規則第3条に従い、議長を委員長にお願いいたします。

～委員長移動～

- ・ 委員長： 一就任あいさつ一
- ・ 副委員長： 一就任あいさつ一
- ・ 委員長：それでは、会議の進め方について、事務局からお願いします。
- ・ 事務局：会議の進め方、情報公開について説明
- ・ 委員長：お手元の資料5-2の規則第4条を御確認ください。規則第4条では、「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」とありますが、委員の皆様、会議及び会議録については原則公開ということではいかがでしょうか。
- ・ 委員一同： 一異義なし一

(2) 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画及び白書の策定経緯及び運用について

- ・ 委員長：それでは、次第に従い本日の議事に移ります。先ず、「次第2 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画及び白書の策定経緯及び運用について」を事務局からお願いします。
- ・ 事務局： 一資料2説明一
- ・ 委員長：ありがとうございます。只今、事務局から説明のあった内容について、質疑をお願いします。
- ・ 委員：スライドの15ページにマネジメント実施前後での管理経費の年度別の推移では大体40億円弱ですが、2ページだと年間86億円ぐらいになるという試算結果が出されています。この関係はどうなっていますか。
- ・ 事務局：15ページは一般会計のインフラ管理経費のみであり、2ページの方では一般会計と下水道事業特別会計を考慮したインフラ全体の経費を示しております。
- ・ 委員：わかりました。
- ・ 委員：16ページに個別最適の追求と全体最適の追求とありますが、最適とは、何をもって最適としていますか。予算で平準化することを最適として求めているのか、リスクを最適にするのか、どういうことを目指していらっしゃるのか伺いたいです。
- ・ 事務局：施設を持続的に運用していくことが最適と考えております。手探りな部分もあるため、そのあたりもこれまでの経過を振り返る中で、今後検討していきたいです。
- ・ 事務局：インフラマネジメント計画を策定した時点では、個別分野ごとの長寿命化計画はありませんでした。マネジメント計画策定後に、個別の長寿命化計画を策定しており、インフラごとに何を指すか方針を策定しています。マネジメント計画では、まずそれを整理していくことになります。
- ・ 委員：全体の最適化とはどういうことか。
- ・ 事務局：全ての個別計画が順調に進んだ場合の効果が実現できるということです。予算面で言えば全体で優先順位をつけて分野を超えて調整することなどが全体最適といえます。
- ・ 委員：調整等を通じて予算を効率的に使うということですね。
- ・ 事務局：インフラに対して一気に予算がかかってしまうことに加え、人もいなくなってしまうだろう

という中で、当時の私達が目指した最適というのは、お金の平準化というのを目指しました。

- ・ 委員長：マネジメント計画を実施したとしても、どうしても費用が現状よりも増えてしまうことで、平準化や予算をおさえることが重要ですが、一方でリスクもこれを最小化していかないといけないところです。計画作成当時、こういう考えのもとで優先順位をつける方向性の議論はしましたが、実際に実施というところは難しい。また、個別ごとの長寿命化計画はまだ策定されていなかった中で、計画の考え方や全体の方針は議論しましたが、実際のところ全体最適は試行錯誤中と認識しています。
- ・ 委員：うろ覚えながら、現行計画を作った前回の委員会では、リスク等ある中で、耐用年数で更新するのでなく、予防保全へうまくマネジメントできれば、耐用年数を 1.5 倍にできるだろうという点が主眼だったかと思います。計画の 119 ページ 4 つの目標では、4「インフラ管理コストの圧縮、削減、平準化」について多く説明・議論された印象です。1「適切なインフラ管理の実施」については、全体を俯瞰するためのいろんな情報がまだなく、インフラの状況を把握し長寿命化や管理手法の設定をする。2「適切なサービスレベルの設定」については、予算限られる中で最初に検討すべきものですが、様々な情報が整理しきれない中でやや漠然としたままの印象です。3「インフラ総量の抑制」については、予算制約ある中、市民の各要望に応えるというよりは、総量を考えながら運営していく。最後 4「インフラ管理コストの圧縮、削減、平準化」については、他市も同様ですが、インフラ全体を 20 ～30 年維持管理していくことがかなり難しい中、予防保全、総量抑制に平準化も含めて、全体をどう取りまとめるかでした。
- ・
- ・ 委員長：この辺りも今回の改訂の中で議論できればと思っております。23 ページの庁内の推進会議で進捗状況等を報告されていますが、その内容はこの会議の中でご報告していただけますでしょうか。
- ・ 事務局：整理したものを第2回委員会時に説明できると思います。

(3) 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画及び白書の改定について

＜改訂方針について資料 3p1-3＞

- ・ 委員長：続きまして、「次第3 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画及び白書の改訂について (1) 改訂方針について」事務局から説明をお願いします。
- ・ 事務局：一資料 3 p1-3 説明一
- ・ 委員長：3 ページの白書改訂において施設数量の調査をされていますか。
- ・ 事務局：数量の変更を考えているが、現地を見ることは想定していません。必要に応じて実施します。
- ・ 事務局：当時は台帳がなかったため、現地調査を実施しましたが、本計画改訂では台帳を基に白書に反映させる予定です。
- ・ 委員長：約 8 年でインフラの劣化が進行しているかの現状把握・調査を行うのか教えていただきたい。各施設で点検を実施していると思うので、情報が更新されており、過去に 1 回全体を調査したものをベースにその後必要に応じて、情報が更新されたものは反映されると理解しました。実際のところ施設の劣化進行状況はいかがでしょうか。
- ・ 事務局：マネジメント計画策定した後に管理方針が個々のインフラで策定され、その中で、点検は運用しているところです。点検実施の有無も含めて整理していきたいです。
- ・ 委員：全体を一気通貫で俯瞰して、制約がある中で市民に対するインフラのパフォーマンスをどのように上げるかだと思います。インフラの種類が膨大な中、横に並べて評価するのがよく、全体最適に向けて、マネジメント計画のまとめ表のイメージが早くできれば、そこへ向けて作業できると思います。
- ・ 事務局：インフラの横並び評価、全体最適は難しい部分だと思うが、今回の改訂を通じて方向性が考えられたら良いと思っています。

- ・ 委員長：大変重要なお指摘だと思います。インフラを横並びで評価できるような情報をぜひご提示いただきたいと思います。個別施設計画に基づき、計画を進めているかと思いますが、対象とするインフラの状態や現状課題の情報を次回にお示しいただければと思います。
- ・ 委員：鎌倉市のホームページにも防災の概要などがあり、防災とインフラは関わりがあるため、マネジメント計画の中に「防災」の観点で整理も必要だと思います。
- ・ 事務局：今回のマネジメント計画改訂の中、防災については個別の計画ごとに役割分担があるため、事業継続計画（BCP）との連携も考えています。
- ・ 事務局：最近の災害が多い状況も踏まえて、防災の観点を持ってマネジメント計画の見直しをしていきたいと思います。
- ・ 委員長：例えばですが、重要施設が被害を受けて機能しなくなると、市民生活に非常に大きな影響を与えますので、防災の視点での議論は大事だと思います。個別の計画だと、防災の観点まで考慮していないと思いますので、検討いただきたい。
- ・ 副委員長：マネジメント計画は長期、中期、短期から構成されていて、今回短期計画が令和 7 年度（2025 年度）で終了するため、改訂を行っています。この中長期計画は具体的にはどのような計画になっているのでしょうか。
- ・ 事務局：本編の 254 ページの表に記載の通り、中長期計画ごとに見直し時期を設定しています。また、個別の計画の中でも中期長期を計画しております。本計画改訂では個別の計画策定時に定めていた箇所を変更する可能性もあります。
- ・ 委員：マネジメント計画を策定した背景として、総務省から各自治体にインフラの維持管理費用がいくらかかるかを実感していただきたいというのが大きなポイントであったと思います。その中で、どう頑張ればどのくらい経費を減らせそうかが議論だったのかなと思います。市全体で今後の経費イメージをもって各施設を議論できたかが計画の意味かだと思います。

<改訂の進め方について（スケジュール・体制等）（資料 3）p4-7、（資料 4）>

- ・ 委員長：続きまして、「次第 3 の（2）改訂の進め方について」事務局から説明をお願いします。
- ・ 事務局：一資料 3p4-7、資料 4 説明一
- ・ 委員長：このアンケートでは、白書とマネジメント計画でボリュームも含めてそれぞれどのような質問を想定していますか。
- ・ 事務局：具体的な質問内容に関しては、事務局（コンサル）が回答いたします。
- ・ 事務局（コンサル）：現在 2 回アンケート実施を考えていまして、1 回目のアンケートが白書に関する質問で、施設の基礎的なデータを各所管課に伺おうと考えております。2 回目のアンケートが、マネジメント計画に関するアンケートになります。そこで主に聞きたいのは現場の PDCA サイクルを回すという考え方で、実際 8 年間の間に立てられた施策があって、取り組みに対してうまく達成できたか、こういった課題があったから今後どのように取り組んでいきたいかなどのアンケート内容を想定しています。
- ・ 委員長：白書は数量を更新するための確認で、マネジメント計画の方はこれまでの取り組みに関してのことを聞くのですね。これは施策ごとに考えていますか。
- ・ 事務局（コンサル）：具体的なことは、実際計画に取り組んだ職員の方から、問題点やうまくいった点が把握できると思いますので、施策ごとの質問内容になるのではないかと想定しています。
- ・ 委員長：今後、施策を評価し、何か課題がなければこのまま続け、問題があるならば改善するとか、あるいはもうこの取り組みは難しいからやめましょうなど、そのようなこともありうるかもしれませんね。

- ・ 事務局（コンサル）：鎌倉市の方で年 4 回会議を開かれて評価がされているので、概ねの状況はわかると思います。鎌倉市の現状をもとに、詳細な意見を収集できるアンケートを実施しようと思っています。
- ・ 委員長：庁内の会議で議論した内容について、さらに詳細を伺うという位置づけですね。
- ・ 委員：全体の中でアンケートはかなり大事だと思います。インフラアセットマネジメントの世界標準 ISO55000 の考え方では、人、物、金、情報の全体最適を続けられる組織をどう作るかが、インフラを持続させていく基本です。今後のインフラの状況は危なく、鎌倉市の組織を改革していかないと、インフラを持続させることができないのではないかと思います。市民サービスを続けていくことを意識し、全体を横に並べて最適化するというイメージを先に作ったうえで、職員はどのような位置付けで動いていくのかということを理解してもらい、それを活かしていくためのアンケートにすることが重要だと思います。可能であれば、全体最適化に向けての情報整理やその活かし方を事務局で考えてもらい、それを委員の皆さんに意見を出してもらおうとより意味あるアンケートになると思います。
- ・ 委員長：アンケートの実施はいつごろでしょうか。
- ・ 事務局（コンサル）：スケジュールにある通り、8 月下旬から準備し、9 月中旬下旬には白書のアンケートを開始する予定であり、その 1 か月後にマネジメントに対してのアンケートを実施する予定です。
- ・ 委員長：特にマネジメントに関するアンケートが重要ですね。委員会を開くのは難しいと思うので、アンケートの検討案を委員に送っていただけますでしょうか。
- ・ 事務局：アンケートの内容は、マネジメント計画の改訂内容に大きく影響しますので、委員の皆さんに、アンケート内容についてご意見いただくことでよろしいでしょうか。
- ・ 委員一同： 一異議なし
- ・ 委員：時点修正の観点も重要ですが、現場職員の方に、少なくとも 10 年後をイメージすると何が不安であるか？現場での危機感を各インフラ分野で確認していただき、10 年後にあなたの管理しているインフラは、どのような状態になっているか、何が不安か、その順番も聞いていただければと思います。

<これまでの計画の評価について（資料 3）、p8-9>

- ・ 委員長：続きまして、「次第 3 の（3）これまでの計画の評価について」事務局から説明をお願いします。
- ・ 事務局： 一資料 3p8-9 説明一
- ・ 委員長：8 ページの評価は各施策に出てくるというイメージですよね。また、アンケート結果はどう反映させるのでしょうか。
- ・ 事務局：アンケートの結果も含めて報告をさせていただきたいと思いますが、評価シートにアンケート結果をどのように反映させていくのかは、今後検討する予定です。
- ・ 委員長：これまでのマネジメント計画進捗状況は、資料 2 の 23 ページの計画推進会議で毎年進捗を確認しており、これをベースに評価シートを作成できるという理解でよろしいですか。
- ・ 事務局：評価シートのフォーマットを基に整理します。ただし、環境施設については、マネジメント計画策定当時に別冊として整理している関係で同じレベルでのデータは蓄積されていません。環境施設も含めてマネジメント計画を改訂する予定なので、計画の振り返りについて横並びの整理の仕方は考えていきたいと思っています。
- ・ 委員長：本来であればそれが今日あるといいなと思っていました。
- ・ 事務局：蓄積されたデータを整理するまでには至っていないので、作業を進めていきたいと思っています。
- ・ 事務局：差し支えなければですが、先ほどアンケートを確認いただく場合と、同様な形でシート概要

を各委員にご相談させていただきたいと思います。

- ・ 委員長：アンケートを実施する際には、施策に関して庁内での検討や毎年の評価内容などの取り組みを検討した資料があるといいと思います。
- ・ 委員：年 4 回の会議で議論しているイメージがわからないのですが、評価結果を集めて議論しているのは、PDCA サイクルで重要な部分です。その会議資料や議論内容を外部の方にも理解してもらえるように整理していただきたい。前回のマネジメント計画では、お金の議論が最大ポイントでしたが、前回の私の反省点は、お金のみで評価しているように見えることでした。「インフラにかかるコスト」「市民に対するパフォーマンス」「リスク」の 3 つの視点がインフラの運営において重要です。コストだけでなく、パフォーマンスはどうか、リスクはどうか、3 つの視点を常に意識しながら三角形のどこを最適に行くか議論したい。現実起きてしまった問題に向き合うことも重要です。ただし、時間や手間もかかり、全部の施設で議論をするのは難しいので、それぞれの分野でどこが重要か、市全体としてどこを大事にするかを先に明確にすれば、議論がしやすいと思います。
- ・ 事務局：先ほどの評価シートはパフォーマンスにあたるかと思います。ご意見いただいたコスト、リスクは今の時点では検討していなかったため、個別の分野ごとでの整理方針は検討していきたいと思っています。そこを議論しないと話が進まないと思うので、事務局案を作成しますので、ご意見いただくということでしょうか。
- ・ 委員長：リスクは推進会議からだとなかなか出てこないと思うので、アンケートで聞いた方が良いと思います。また、8 ページの施策は 23 施策あるという理解でよろしいでしょうか。
- ・ 事務局：策定当時は 23 施策でしたが、状況に応じて増やしたり統合したりしています。
- ・ 委員長：マネジメント計画の中のどこを見ればわかりますでしょうか。
- ・ 事務局：第 4 章の施設別マネジメント計画の部分に記載しております。
- ・ 委員長：ある自治体では、施策の一覧表と内容など位置づけを整理し、事務局案として、施策の継続・廃止を整理していました。少なくとも施策とその現状を踏まえ、主に分からないことをアンケートで確認する、そこがおそらく今後の改訂の中心になってくると思います。以上について、個別に各委員ご説明いただいたうえで、1 週間以内に意見をいただく形でよいかと思います。
- ・ 事務局：整理してリモート等も活用の上ご意見いただく機会を設けたいです。
- ・ 委員長：リモートも結構です。時期的には 9 月中旬くらいですか。
- ・ 事務局（コンサル）：作業ボリュームやアンケートを実施する時期も含めて検討します。
- ・ 委員長：無理のない範囲でお願いします。
- ・ 副委員長：9 ページに示されている効果額の算出をご説明いただけますか。その効果額 1 や 2 をどのように見るのか、算出されているのかなどを教えてください。
- ・ 事務局（コンサル）：効果額 1 は施策を全体的に見まして、算出が増えるパターンと減るパターンで総額を出しております。効果額 2 はマネジメント計画で算出した経費に対して令和 5 年までに発生した費用の差額で達成度を評価するというものです。
- ・ 副委員長：進捗という表現がわかりにくいと思います。
- ・ 委員：効果額という言葉を使っていますが、パフォーマンスとリスクは考慮していないので、効果額と言うのは誤解を生むかと思います。インフラ運営の際に、やるべきことをやらずに金額が少なく済んでいるだけである可能性もあるので、単純計算で効果とするのは好ましくないと思います。本来、比較するデータは、パフォーマンスとリスク管理を考慮したあるべき金額で、当初の試算と実績値を比較する場合、本来あるべき投資ができていないかどうかの視点も入れてほしいです。
- ・ 委員長：その意味でインフラの状態に関しても情報をいただきたいです。
- ・ 委員：橋梁だと 5 年に 1 回点検をすることが義務しているが、ただ単に点検して終わっているような

ことが多い気がします。現在は2回目の点検が実施済みだと思うので、2回目の点検データをどう活かしてPDCAを回すかが重要だと思います。

- ・ 委員長：まさにそれがマネジメントだと思います。橋梁の部署等では、おそらくそのような取り組みをされていると思いますので、ご報告いただければと思います。次回までの宿題が多いですが、議事としてはこちらで以上となります。

(4) その他

- ・ 委員長：続きまして、「次第4 次回委員会について」事務局から説明をお願いします。
- ・ 事務局： 一資料 3p10 説明一
- ・ 委員長：次回の委員会について何かご質問等ありますか。
- ・ 委員：次回の議題案3の社会情勢を踏まえた追加施策について、維持管理についてAIなどの技術も調べたらよいと思いました。また、他の市町村の動向ということで群マネなども視野に入れたほうがよいと思っています。国土交通省では、群マネのモデル地域の公募をしています。利用者サービスの目線で、グループとして各自治体がインフラ整備を連携していく検討が必要だと思いました。
- ・ 委員長：国の方でも群マネなどの方向性を示していますので、動きはとらえておく必要があると思います。スマホでの通報システムや、舗装のひび割れにAIで簡易的に評価するなど取り組んでいる自治体がありますので、新技術の活用に関する取り組みは来年度議論できればと思います。次回の委員会の日程は、3月中下旬ということですが、12月には調整していただくことでよろしいでしょうか。
- ・ 委員：インフラ運営全体最適の具体議論が、これからは必須事項であると思います。自治体だけでなく民間のインフラも細かい事故が増えています。人不足、インフレの時代になり、今回の見直しで、どのような取り組みをすれば10年後にインフラ運営を不安なく実施できているかを、市の中で議論する機会です。10年後、市はどういうインフラ運営をしていきたいか伝えてもらえば、我々も議論しやすいと思います。
- ・ 委員長：それが本来の中長期計画になりますね。人口が変化する、体制が変わる、技術革新などを踏まえて議論できると良いと思います。

5. 閉会あいさつ等

- ・ 委員長：他に御意見等が無ければ、これをもちまして、本日の議事は全て終了します。最後に、その他伝達事項がありましたら事務局から説明をお願いします。
- ・ 事務局：今回の委員会において、宿題となっている事を確認させていただきたいのですが、大きく二つあると認識しています。1つ目は、アンケートの質問項目を事前に確認いただくこと、2つ目はこれまでの施策取り組み状況や施設別の進捗管理などを整理してご説明することです。ご説明は、リモートを基本とします。
- ・ 委員長：上記2点について、各委員に示した後に期限を決めて実施する形でよろしくお願いいたします。それでは、これをもちまして、本日の委員会を終了とさせていただきます。ありがとうございました。

以上