

会議議事録（要旨）

		記録者	主幹 関口 裕城					
供覧	部長			課長	補佐・GL	係長		課員
件名	平成25年度第4回龍ヶ崎市公共施設再編成の行動計画策定に係る有識者会議							
年月日	平成25年9月30日（月）							
時間	午後2時から午後4時							
場所	龍ヶ崎市役所5階全員協議会室							
出席者	<p><有識者会議委員> 藏田幸三委員長 倉斗綾子副委員長 岡田直晃委員 志村高史委員 松尾健治委員 飯田俊明委員 龍崎 隆委員 7名</p> <p><事務局> 直井政策推進部長 （企画課） 小林主幹 関口主幹 （財政課） 生井係長 （アドバイザー） PHP 総研 佐々木氏</p>							
欠席者	西尾真治委員							
報告及び議題	（1）公共施設再編成の行動計画策定・実施の考え方について （2）公共施設再編成の実効性について （3）「公共施設再編成の新しいカタチをつくるための提言」骨子案について							
会議録署名人選	倉斗委員、松尾委員を選出							
傍聴人の数	1名							
情報公開	公開	非公開（一部公開を含む）とする理由		（龍ヶ崎市情報公開条例9条 号該当）				
	部分公開	公開が可能となる時期（可能な範囲で記入）		年 月 日				
	非公開							

発言の内容（文中敬称・敬語略）	
事務局	<p>ただ今より、平成25年度第4回龍ヶ崎市公共施設再編成の行動計画策定に係る有識者会議を開会いたします。</p> <p>なお、当審議会は「龍ヶ崎市審議会等の会議の公開に関する条例」に基づき、公開となりますのでご協力をお願い申し上げます。</p> <p>本会議におきまして、傍聴の申し出がありましたので、これを許可しております。傍聴人に申し上げます。会議中は、静粛に傍聴いただきますようお願いいたします。</p> <p>本日の会議録の署名でございますが、名簿掲載順ということで、松尾委員、倉斗委員に、議事録署名人をお願いしたいと思います。よろしくようお願いいたします。</p> <p>それでは、委員長お願いいたします。</p>
藏田委員長	<p>はい、よろしく申し上げます。それでは、第4回目の会議を進めさせていただきたいと思っております。お手元に次第を配布しておりますが、今日の議題は大きく三つございます。</p> <p>一番目は「公共施設再編成の行動計画策定・実施の考え方について」、事前に配布されております資料1と資料2に基づいて議論をさせていただきたいということです。</p> <p>二番目の「公共施設再編成の実効性について」は、中・長期の取組になっていくなかで、どういうふうな長期間持続させていくのかに論点をおいて、議論を進めて参りたいと思っております。</p> <p>最後に、今日の会議はこの三番目に集約されます。次回第5回の、最終の会議に向けまして「公共施設再編成の新しいカタチをつくるための提言」をまとめて参ります。事務局で作成をいただいております骨子について、一番目と二番目の議論を踏まえ足りないところや補強した方がいいところを含めての議論をさせていただきたいと思っております。資料3としてお配りしているものを踏まえての議論ということになっております。</p> <p>時間は4時までということになっておりますので、よろしく申し上げます。また追加でお手元に2つ資料をお配りしております。</p> <p>一つは西尾委員が今回欠席ということでございますので、今申し上げた議題についてのご意見を紙で寄せていただいております。議論の中で最初に私の方からご紹介させていただいて、皆さんのご意見の材料にしていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。</p> <p>あと、もう一つ。一覧表が配布されております。中身については書いてございませんが、こういった行動計画になるという一覧表のイメージのイメージということで、お配りさせていただいておりますので、合わせてご参照いただきながら議論を進めてまいりたいと思っております。</p> <p>それでは、「1 公共施設再編成の行動計画策定・実施の考え方について」、事務局からご説明お願いいたします。</p>
事務局	事務局説明
藏田委員長	<p>ありがとうございます。議事の進行としましては、前半で「1」と「2」を議論しまして、後半に「3」を1時間から1時間15分位かけて行います。考え方については最終的な骨子に当然関与してきますので、実施、計画の策定についても少し焦点を置いて議論していきたいと思っております。ご説明いただきましたとおり、考え方に沿って計画を考えていきたいということでもあります。</p> <p>西尾委員からのコメントを先にご紹介して、その後、各委員の方にコメントをいただいて、まとめてお答えいただく形で進めていければと思います。</p> <p>西尾委員からは、一番目として「行動計画のアウトプットイメージについて共通理解が形成されていないのでは？」ということで、「具体的なアウトプットイメー</p>

	<p>ジの例を示した方がよい」というコメントです。二番目が「計画策定時点で、施設ごとの『方向性』を明示することは本当に可能か？」という疑問が提示されています。三番目「複合化の検討はどのように織り込まれるのか？」ということです。最後に、これは用語の整理ですが「『物的状況』における『費用の高騰期』とは、『建て替え等が集中する時期』という理解でよいか。その場合、建て替え等が集中する時期になるまでは、行動計画の対象としないということか？」という質問が出ています。</p> <p>答えていただくことができるものが簡単にあればいいですが、まとめていきましょうか。考え方について説明いただいた資料1とそのイメージが資料2ということですのでよろしいですね。資料2も参照いただきながらお気づきの点を含めてコメントと確認をお願いいたします。</p> <p>では、倉斗委員からお願いします。</p>
倉斗副委員長	<p>まず質問ですが、対象施設82施設のところで、「100㎡以上」とした100㎡というのは何処からきているのですか。100㎡未満であっても職員を配置している場合は含むとありますが、どの位数量的にあるかをフレームとして知りたいのですが。</p>
藏田委員長	<p>質問事項に答えてしまった方がよろしいですね。</p> <p>西尾委員からの用語の質問、今の倉斗先生の100㎡の質問に答えていく流れの方が次のコメントにつながるとお思いますので、答えられる範囲でかまわないので一問一答でお願いします。</p>
事務局	<p>費用の高騰期とは、さいたま市では建て替えの時期だったと思いますが、龍ヶ崎市では大規模改修と建て替えの二つの時期で見たいと考えています。大規模改修というのはもちろん中の設備の改修時期も含まれてくるという考えです。</p>
藏田委員長	<p>その場合は、その時期が来るまでは対象にしない？</p>
事務局	<p>二つの時期のほかに、もう一点としては利用率が低いですとか、高コストが続いているという視点でも見ていきたいと考えています。</p>
藏田委員長	<p>次の質問、100㎡以上の根拠、100㎡未満で職員を配置しているのはどれくらいありますか。</p>
事務局	<p>100㎡という基準ですが、当市の基本方針の31ページ以降を見ていただくと、100㎡以下というのは、都市公園のトイレが多いです。公園のトイレ等は、公共施設再編成で重要な位置を占めていないので、それらを除いたというのが根拠です。100㎡以下でも職員がいる施設は現在ありません。</p>
倉斗副委員長	<p>その程度であれば、これは書かなくてもいいのかなという印象がありました。</p> <p>本題に戻りますが、今日配布していただいた資料で、2期、3期、4期とあってグレーのハッチがかかっているのが対象施設になるというご説明でしたが、例えば2期の時にこのグレーの対象施設になる七つの施設をどうするか検討する時に、この七つの施設のことだけを考えてやるように見えてしまいました。</p> <p>再編や統合を考える時に、その次の期など近い将来の改修とか、大規模改修をしなくてはいけない施設も一緒に検討していかないと再編にならないのではないのでしょうか。結局、ここの中で一つ減るか二つ減るか位でやっていくと、再編という形にならないのではないかという印象を受けました。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。検討していきたいと思えます。</p>
藏田委員長	<p>岡田委員。</p>
岡田委員	<p>今の考え方だと、耐用年数にきていなくても、使用停止するものがあるということでしょうか。</p>

事務局	はい、場合によってはあるかと思えます。
岡田委員	分かりました。その辺が恐らく突っ込まれると思います。 「1」の「②再編成への投資可能額の把握」というところですが、投資可能額というのは「掛かる事業費がこのくらいで、一般財源がこのくらいで、この割合は起債ですよ」というのを出していくということによろしいですね。 例えば「10億円でこの施設を建て替えましょう」と決めた場合に、学校ならば「7割の補助金が見込まれるから7億は補助金で、一般財源はこの位用意できてあとの残りは起債ですよ」とかそういう割合で決めていくということでもいいですね。
事務局	はい。
藏田委員長	飯田委員。
飯田委員	財政の話になってくると思いますが、投資可能額といっても、再編ありきで今までの推計を考えてきたということはないです。過去の決算状況や今までの投資額等から色々数字を積み上げていくと、例えば先ほどの10億とか、投資額が毎年10億位までは可能であろうという段階までは推計の中でやっています。 当然再編の話が入ってくれば補助金なり起債なりを何パーセントみるという形で財源的なものも含めて投資可能額を考えていかざるを得ないのかなとは思いますが、最終的に行き着くところは「一般財源をいくら使えるのよ」というところにくると思えます。
岡田委員	ありがとうございます。あと、もう一つだけ。 ④の「施設再編成の『方向性』」で、最後の「ウ) 運営の方向性」のところで、「広域化」と先ほどの説明で付け加えたと思いますが、広域化というのは近隣自治体と何らかのアクションを起こすという意味でよろしいですか。
事務局	将来的にはそういうことも考えていかなくはないと思っています。
岡田委員	そうすると、今の段階では具体的に何かの動きがあるわけではないが、あり得る可能性の一つということによろしいですか。
事務局	はい。
岡田委員	そうすると、あり得る可能性の一つがここに載っているということは、他の大規模改修等せっかく考えていただいたことも、なかったものとされるような気がしないでもないです。 広域化に向けて何らかのアクション、その下の実施計画とかで決められるかもしれないですが、今の段階で全く見通しが立たないものはある程度除いておいた方がいいのかなという気はします。
事務局	ありがとうございます。
藏田委員長	志村委員。
志村委員	質問ですが、「コストパフォーマンスの悪化が恒常化する傾向が認められる時期」というのは、具体的にはどういったものを想定しているのかお聞きしたいのですが。
事務局	ベースとなるものが少し難しいとは思っていますが、近隣と比べて相対評価をして利用者の人数が少ないとか、或いは単価がその施設に対しては高いなというのを探っていきたいと思っています。
志村委員	そうすると、言葉だけを見るとある時から急激に変わるような、それを見つけるような感じを受けますが、なかなか「建物ってここから先はものすごくお金がかか

	<p>るんだよ」という明らかな転換期はないような気がします。日々の積み重ねというか人間の体と同じで不摂生が続いていて、ある時に重病になるというのと似ていると思いますが、イメージしているもの、やりたいものは分かりましたので、書き方を工夫された方がいいのかなという気はします。</p> <p>それと意見ですが、「再編成への投資可能額内」、言ってみれば「この5年間で20億までOKですよ」とか、「30億までOKですよ」とか、そういうイメージではないかなと思いますが、市民の側がそれを見た時に「何だ出てくるじゃないか」という感じに受け取られかねないかな、という気がします。</p> <p>何だかんだ言っても20億、30億というお金は市のトータルの予算の中から見れば非常にボリュームが小さくて、それすら出すのも非常に大変で苦労して出てきたお金ですが、市民の側からすると「何だそんなに出てくるんじゃないの、この5年間にも」というイメージで受け取れないかな、っていう気もするんです。ですから、どちらかというとネガティブかもしれませんが、「削減目標内とか縮減目標以内に収まるように調整」とか、「これだけ減らさないと駄目なんですよ」というのをもう少し前面に出した方がいいのかなという感じもします。</p> <p>投資可能額は、市の色々な状況によって動き易いですよね、きっと。ですから、どちらかというと「もう動かさない」というような削減目標、或いは圧縮目標の中で必ず達成させる。さらに不足する分は、ハコモノ改革もありますけど、他の部分でも頑張らないといけないという形にしていく方が、市民の方に危機感が伝わりやすいんじゃないのかなという気がします。</p> <p>それと時期と方向性は行動計画に記載して、詳細については市民とディスカッションを重ねながらというこの考え方については、これは龍ヶ崎市さんスタイルということで非常に尊重した方がいいなと思います。ただ、一つ怖いのはちょっと語弊がありますが、市民の意見はある意味無責任な部分があります。将来の財源だとか、それがほんとに持続可能かという部分までは、市民の皆さんは当然そこまでは分からないわけです。よくワークショップなんかでも「好きにワイワイみんなで言いながら作り上げてきました」とって、それに参加した人は満足度が高いでしょうけれども、そうでない市民にとってみると「なんでこんな施設になっちゃってるの」という状態に陥りやすいので、ある程度施設間格差に繋がったりしないような仕掛けとか、事前の仕切りが必要になるんじゃないのかなと思います。</p> <p>最後にですね、これは秦野市の失敗を踏まえた助言なんですけど、これは方向性で示す建て替えの手法とか運営の手法によっても少し時期が違ってくると思います。何を言いたいかといいますと、公民連携なんか特に時間がかかるんですね、秦野市はそこに陥っちゃっていますけど。中学校の施設と公民館を複合化して民設民営を理想としてやっていますが、民間企業との対話に多くの時間を食われる。「前期実行プランは平成27年までに完成させる」と書いてあるんですけど、現状ではもう平成27年までに着手させるぐらいまで時間を食われていますので、そういうことも踏まえた上で、いつの行動計画に入れるべきかというのも一つ判断材料とはできるのかなという意見です。</p>
<p>藏田委員長</p>	<p>ありがとうございます。今の志村委員のご意見と西尾委員、倉斗委員からもご指摘があったかと思いますが、物的な状況だけではここに示されている色塗りができそうだけでも、検討に載せるタイミングであるとか、その手順であるとか含めてあとは一定の方向性によっては、かなり時間がかかる。これらを踏まえるとどうかというご意見でした。何かお考えがあればいかがですか。</p> <p>はい、松尾委員。</p>
<p>松尾委員</p>	<p>市の全域をカバーするような機能というのは、当市の場合、今のところ一つの機</p>

	<p>能を一つの施設でまかなっています。ですから、「あっちの施設とこっちの施設が同じ機能になっているから複合化或いは統合したい」というのは、龍ヶ崎市の場合はないです。けれども、今日配布されました全域をカバーする施設というところで上から二つ目の給食センターですとか、保健センターなど、ちょうど平成27度から平成31年度位の大規模改修・更新の施設というのはそれぞれ単機能で、老朽化度合いは意外と同じに進んでいると思います。</p> <p>加えてこれは昭和50年代の後半に作られた施設ですから、今から比べると一つ一つの施設がかなり手狭です。特に保健センターでいうと、その後の需要が非常に大きくなり保健師さんたちが非常に増えて、事務室に机を並べるのも困難な状況にあったり、或いはバリアフリーではないという、今の時代では考えられないような機能面の欠点などがあったりして、このようなものをパッケージで考えられるのかなと思っています。その中で、市民の皆さんに対しては利便性の向上に繋がるようにしていきたい。</p> <p>それから、行政側から見た時に、トータルでパッケージ化することによって運営経費が若干なりとも下がる、或いはハコの延面積も下がるというようなことも考えられるのかなと、配布された資料を見ていて思いました。</p> <p>特に龍ヶ崎市の場合は複合化に関しては、合併を行った自治体とは違って、同じ施設がいっぱいあるわけではないので、むしろ単機能のものをより効率的にして、運営面や費用面について、行政側、市民側でも良くするという視点が大切なのかなと思います。</p> <p>そうすると、第2期にあたる施設、昭和50年代後半に作られた施設がひよっとすると主戦場になってくるのかなという気がします。</p>
藏田委員長	<p>公民館とか公共施設の複合化を調べてみると全体の施設の3割が削減できるという、その辺の効率化の実態というか実例というか。志村委員お願いします。</p>
志村委員	<p>複合化とか共用化の一番目に見えやすいメリットは、単純な話で玄関や廊下が一つでいいとかエレベーターが一つでいいとか、それだけで相当床面積が稼げます。ですから、利用環境とかもっとサービスが向上するかっていう視点も、もちろんそのあとには大事ですけども、「とにかく複合化をしてしまうことがより多くの機能を残すことに繋がるのだ」ということが言えるのではないかなと思います。</p>
藏田委員長	<p>倉斗委員、お願いします。</p>
倉斗副委員長	<p>先ほどの質問をした件で補足ですが、市の全域をカバーしている施設の他にも、各地域に作られている施設がありますよね。その時に、同じように年代別に並べて「第2期にはこの施設を対象に」とやっていくと、本質的な利用者の利便性や複合するとより良くなる機能というのが、見えづらくなってしまっているのではないかなという気がします。</p> <p>耐用年数がきていない施設を廃止するというのも、一度統合するなら統合して、残ってしまうハコというのは別の用途で考えるというのは可能だと思いますが、年代の中だけでやるということに対して本当にそれでうまく進むかなというのが疑問点としてあるのですが、その点はいかがでしょうか。</p> <p>やはり地域の形がまだ見えてきていない状態で、それが近いのか遠いのかとか、実はすごく近所にあって、これも次の期になったら建て替えるとかであれば、同じ期で一緒にやってしまった方が、コスト的にも利便性が高いのかなという気がしたもので。</p>
藏田委員長	<p>今の検討資料ですと、物的な状況と運営的状況が悪化した時には俎上に上げるということで、二つの指標があるわけです。けれどもう一つ、複合化とかを考えた時には、もう少し総合的に判断して俎上に載せていくという指標を入れ込む必要があ</p>

	<p>るのではないかという議論だと思います。松尾委員のお話にあったようなこともあるかもしれないし、予防的といいますか、ある程度少し前に議論していくことで結果としては、トータルのコストなりディフェンスを高めることができる指標をもう一つ考える必要がありそうだと感じます。</p> <p>次のところに論点を移していきたいと思います。「2 公共施設再編の実効性について」高めていくにはどうしたらいいか、議論を深めたいということですので事務局から説明をお願いします。</p>
事務局	事務局説明
藏田委員長	<p>それでは議論を進めていきたいと思います。まず、西尾委員のコメントをご紹介します。</p> <p>「なぜこのような厳しい公共施設再編に取り組まなければならないか、総論（行動計画策定の大前提）部分の理論構築をしっかりと行っておくことが必要」ということです。「あわせて、社会経済情勢の変化や毎年度の取組の成果・課題を踏まえて、総論を含めて計画を見直し・改善するPDCAサイクルの仕組みを作っておくことが重要」というご提言です。また、「計画が画に描いた餅にならないよう、予算編成と連動した仕組みとする必要がある」というご指摘があり、最後に「第1期がトライアルだとすると、本格的なアクションプランとなる第2期が平成29年度スタートというのは遅いのでは？（アクションプランは1年～2年で策定すべき？）」というようなご意見をいただいております。</p> <p>お答えいただける範囲内で事務局お願いいたします。</p>
事務局	<p>まず、一点目、二点目、三点目についてはおっしゃるとおりです。予算編成と連動した仕組みを考えていく必要があると思います。</p> <p>また、PDCAサイクルについても行う必要があると考えていますので、ぜひ、どのようにやっていくべきかアドバイスをいただければと思います。</p> <p>最後に第2期の時期ですが、当市の最上位計画である「ふるさと龍ヶ崎戦略プラン」と合わせられるように平成29年度スタートと考えていました。ですが、先ほどのような考え方を今からまとめていくことができるとしたら、前向きに早い段階で行動計画についても考えていきたいと思っています。</p>
藏田委員長	はい、ありがとうございます。飯田委員、予算面で何かありますか
飯田委員	<p>予算編成との連動の仕組みでいいかと、企画課で中期事業計画を策定しております。予算編成は投資的な経費も含めて、それを反映させる形で予算編成を行っていくという一つのルールがあります。ですので、中期事業計画にはある程度再編の計画も載ってくるようになります。その中で予算編成に向かっていくという認識です。</p>
藏田委員長	ありがとうございます。岡田委員、お願いします。
岡田委員	<p>習志野市の話でいくと、行動の基本指針、ここでの公共施設再編の実効性に値するようなことがないので、理念条例のような形で3月に公共施設再生条例を策定しようと思っています。それと両輪で、基金条例として、都市整備基金のようなものを公共施設再生に値する基金に積みましよう、という条例も策定しようと思っています。それには「いくら積みましよう」というようなことは書いていないのですが、毎年必ず一定の額を載せたいと考えていて、それは施行規則になるのかもしれませんが、「苦しければやめましよう」という逃げ道はないような形にしています。</p> <p>また、PDCAという言葉があつて、PDはできるんですが、「この取組のCってなんだろう」というのにいずれは陥ります。それを外部との共同研究で今やって</p>

	いる最中です。
藏田委員長	はい、志村委員、お願いします。
志村委員	<p>秦野市は進み出して数年経っているわけですが、ここにきてつくづく思うのは市民の皆さんも議会の皆さんも忘れっぽいなということです。1年や2年経てばこの危機感は忘れてしまいます。ですから、いかにそれを繰り返し繰り返しやるか、それが一番大事だと思います。</p> <p>先日も常任委員会の中で、ある古参の議員さんが応援演説をしてくださいました。質問通告の中でも何にもなくてびっくりしたんですが、平成22年に倉斗先生や佐々木さんにも入っていただいた検討委員会からの提言の冒頭で根本先生の書いた文章の朗読を始めまして「私たち議会も市民もこの気持ちに共感したからこの再配置を進めることを議会として承認したんだ、認めたんだ」とおっしゃってくださいました。なぜかといいますと、その後議員になられた方が最近とかくガチャガチャ発言されるんで、それを見ていて「お前たちはその提言をちゃんと見ているのか」と釘を刺されたのだと思います。</p> <p>そういう風にして忘れられてしまうので、常にアピールをしていく。それが非常に大事なのかな。また、それが市の本気度を市民に伝えることに繋がるのかなと思います。</p> <p>再編成という言葉を使い続けるのであれば、なんでもかんでも再編成、再編成条例、再編成基金、組織の名前も再編成というような「龍ヶ崎市はこれに対して本気なんだよ」とあまり間を開けずに常に市民の皆さんに示し続けられること、これがやはり実効性を担保するには一番いいのではないかなと思います。</p> <p>うちは今度11月か12月になると思いますが、広報でまた特集号を出そうとしています。計画ができた後に1回広報しているのですが、お金がかかるので遠慮してしまう。そこで市長が「出せ」という風にこのタイミングで言いまして、予算のやりくりの中で臨時的にやります。そこで思ったのは市長に心配させている事務局も駄目だなと。我々のことですけど。こういうことは定期的にしっかり予算要求をして、繰り返してやっていかなくてはいけないなと反省もしました。実体験から言えることは今申し上げたようなことです。</p> <p>PDCAサイクルというのと、ともすると進行管理に落ちてしまうこともあります。でも、「やれ！やれ！」言っているだけでは、庁内の危機感も薄れてしまうし、職員も疲弊してしまいますから、常に危機意識を庁内も議会も市民の皆さんも持ち続けられること、そういう点ではマンガが使われた龍ヶ崎市さんは柔軟にできそうな気がしますので、その点をまず第一に気をつけてやっていくべきかなと思います。</p>
藏田委員長	では、倉斗委員お願いします。
倉斗副委員長	<p>すみません、実効する当人になったことがございませんで、市民の側で考えていたんですが「どうしたら持続するか」ということになるかだと思います。今のお話が全くその通りだと思います。</p> <p>市民は自分がやることじゃないという気がして忘れてしまう。「なぜこういうことをしなくてはいけないのか」という大きなゴールをまず皆さんがイメージされることが大事だと思います。</p> <p>それを毎年繰り返し言うことと、それに対して「今年度は、この期は何処まで進捗したんだよ。こういうゴールを掲げてこのゴールを達成したんだよ」、「次の期はこのゴールを掲げているよ」と、短期的なゴールと成果の報告をし続けてくれないと市民も忘れてしまいます。また、首長さんが変わって言い方ややり方のニュアンスが違ってくると、「あれ、止めちゃったのかな？」と受け取られると思うので、</p>

	市民としてはその点も注意した方がいいのではないかと感じました。
藏田委員長	岡田委員どうぞ。
岡田委員	行動計画を作ったとして、それぞれ施設を所管する課はこれを守ってくれるんでしょうか。言い方を替えると、これを決めた事務局は、この具体的な施設の検討の時期、いわゆる統廃合とか建て替えに関してどうコミットしていくのでしょうか。
事務局	中でも話し合いましたが、当初は所管課がやっていくべきと思っていましたが、所管課だけではできないということで、やはり再編成を担当する企画課なりが入っていく必要がある。市民とのワークショップを開く際も企画課でコーディネートして行って、所管課と市民の意見を出していけたらと考えているところです。
龍崎委員	資料2で、第2期以降の行動計画の色つきのペーパーがあると思いますが、この上の茶色部分につきまして企画課中心で、下の青い部分は所管課に下ろしていこうという考え方に、第1回の有識者会議時から修正したんですが、今、議論の中で事務局からあった通り、「ではこのまま下ろして所管の方でどれだけ動くのかな」という疑問が出ました。 私も下水道とか教育委員会の施設を担当していたから分かるんですが、所管課は企画部門から言われたから動く部分があるので、やはり茶色の部分の方向性を示す段階で所管課にも入ってもらって、ある程度双方で方向性を確認し合っただけで行動計画としてまとめ、それを庁議決定なり、市の正式な機関で決定する形が理想かなと思っています。
藏田委員長	ありがとうございます。 志村委員がおっしゃっていましたが、実際進めていくに当たっての組織なり、色々な形やものを組み合わせる必要があるんだと思います。同時に市からどうしたいというのは、具体的な事例や体験を含めてご提示をして、もちろん庁内での検討もあるでしょうけれども、揉んでいただくとよいのかなと思います。 私の財団という立場からみるにこのようなものを動かすに当たっては、中間的な役割を担う人が非常に重要だと思います。一つは、専門家、法律家、会計、何らかの外的なチェッカーとしての第三者を作るとというのが後戻りさせない重要な役割だと思います。 もう一つは、実際に執行するに当たって主人公になっていただく地域の方とか、役所の中でも原課の方々にやる気になってもらう必要があると思います。やる気にさせる人が、企画課の中だけで足りるのであればそれで十分だと思いますが、それを巻き起こしていくために、どういう風に動いていくかというところで繋いでいただく役割の方が必要なのではと思います。例えば地元の大学ですとか、外部の専門家であるとか、そういう役割を担う人がいた方が、市としても飯田委員からもお話のあったとおり財政の計画も企画の中期の計画に基づいていくんだと、かなり企画の方に任されている部分があると思います。それを企画課が対庁内で原課に対して物を言うようにしても、地域に対して重きを置くに当たっても、一緒に伴走する人やグループがいるとスムーズにことが進んでいくのではないのでしょうか。現場にいると行政の方が立場を外せないところがありますので、うまく繋いで貰えるような第三者、中間的に動けるような人がいると色々な意味で柔らかい議論も含めて繋いでいけるのではないかと思います。 協力する、チェックしてくれるといった役割の方と、一緒に走っていただけるような仲間と言うか、真ん中で繋いでいただく役割の人を作るとスムーズに進むのではないかと思います。役所ではないけれども、地域でもない。けれどもその両方にお話ができるような役割を与えてしまえば、そこの真ん中のところに話が集まってくることで、揉めばいい形で答えが出てくると考えればいいのではないのでしょうか。倉斗委員、どうぞ。

倉斗副委員長	<p>今のご意見、賛成です。先ほど市民との意見交換の中でワークショップ等の開催というのがあったと思いますが、ワークショップをやる時も、市民でも市役所の方でもない中間的なジャッジをするような中立的な立場の人をファシリテーターに入れていくというのはすごく重要だと思います。意外とそういうことは「誰を連れてくるの」ということになってしまっていて、市の方がやることになってしまい、結果として市民対市という構図でワークショップを進めるという形になってしまうので、それはできるだけ避けた方が意見交換の場ではいいのかなと思いました。</p>
藏田委員長	<p>他にございますか。岡田委員。</p>
岡田委員	<p>体験なので参考にしてください。結構、施設があつて「どれを」と言ってもなかなか進まないんですね。担当にいきなり話をしにいくと「何を言っているんだ」という感じで全く話にならない。「じゃ、対象外にしましょうか」というんです。対象外にするってどういうことかということと予算の予測からも外れる。それはどういうことかという「財政はお金をつけませんから、あとはどっかでお金を見つけてきて、あなたたちが建てろよ。これを維持していくんだらうな」というある意味でドスのきいた脅しのようなパターンが一つ。</p> <p>あと、もう一つは深い愛情で対応する。それぞれ担当に話を聞いていくと、個々の部署で問題を抱えていてすごく困っているんですね。一つ一つ話をしている自分だけの部署ではどうにも動かないし、市民や保護者とかの話し合いもどうにも進まない。施設は一年一年老朽化して行って設備も使えなくなっていく。でも財政はお金をつけない「どうしよう、どうしよう」と担当が悩んでいる施設が結構あります。それに対して「こういう風にしませんか」と言うと、「ぜひ一緒にやりたい」とみたいなことになるので、そういうところで計画に反映してくというのが、中にある立場としては、この一年でやってきたことです。変な言い方ですけどドスの効いた脅しと深い愛情です。</p>
藏田委員長	<p>習志野の場合は専門の部署を作っていますよね。財政とか企画とは別に専門の部署だからやりやすいということがありますか。今、龍ヶ崎市で言えば企画課が全て持っているわけですけど、それをあえて専門に分けることで、メリットデメリットがあるかと思いますが、専門に分けている立場からするとどうですか。</p>
岡田委員	<p>分けているというか、白書を作って専門協議会で提言書を作っていく中で、「やはり専門部署は必要ですね」という答えが出てきて、専門の部署を作りました。それと同時に、技師を集めて全く進んでいなかった学校の耐震を強力に推し進めていったということがあります。反面、教育部門から技師を引き上げましたので、教育部門は一緒にやらざるを得なくなった。何となくそこで壁がとっばわられた。また併任をつけたりしてコミュニケーションを取りやすくしたということがあります。それがメリットです。</p> <p>デメリットは企画部門が弱体化したことです。議会が今日終わりましたけど、基本構想、基本計画、市の次回の計画に関する質問はほとんど出ない。ほとんど公共施設再生計画への質問ばかりです。本来は逆であるべきで、基本構想、基本計画の中の重点プログラムということで公共施設再生計画があります。「肝心のソフトの部分が基本構想・基本計画だからね」と企画部門に言っているんですが、相変わらず取り纏めて分類するだけの様な感じがします。</p> <p>中身の部分、ソフトの部分というか「機能をどうしていこう」ということは企画部門の計画が要りますので、これは直接、公共施設の専門部署を作ったデメリットとは言い切れない。もしくは、そうであってはならないと私は思うんです。公共施設の取組とは別に企画部門が弱体化しているのかもしれませんが、そういう節があります。</p>
藏田委員長	<p>体験から志村委員から何かありますか。</p>

<p>志村委員</p>	<p>うちも専任組織で独立しています。その方がやりやすいことの方が多くですし、言ってみれば、市長に代わって印籠をかざす権限を与えられているようなもので、「再配置であるぞ」と言えば、みんな「分かりました、やりますよ」という感じはあるわけです。</p> <p>デメリットとして「再配置があるからそこでやってよ」というのがあります。駆け込み寺みたいになってくるんですね。それも分かります。多分、龍ヶ崎市も同じだと思います。職員の数が絞り込まれていて予算も絞り込まれていて、その上にさらに再配置計画の重石がのっかってきてという中で、どの施設の所管課も悲鳴を上げているのは正直なところですよ。ですから、その辺を使い分けて何処が手が足りないのか、所管課の何ができないのか、そこのある意味庁内のシンクタンクであり、実際手を動かす場合もありますけど、専任組織として役割をうまく分担していく。やる気のある所管課とは、そういうふうに分けてやっているということです。</p> <p>組織内で何処かの課に入って担当がいるだけというのと、独立した組織であるのとは、やはりその組織が何を重視しているのかその位置づけが全然違っていると思います。ですから、庁内に本気度を示すという点でもやはり、これをやっていくと決めたのであれば専門の組織を置いた方がいいのかなと思います。</p> <p>ただ、今、ポストだってそんなに増やすもんじゃない、人だってそんなに増やす場合じゃないというのはありますから、秦野市も今3人の組織ですけど、その3人を増員で賄っているわけではなくて、何処かの課を欠員にして充てているんだと思います。専任の組織を作れば作った以上、それだけの働きを庁内で認めてもらわなければならないという厳しさはあります。それでも作れるのであれば私は作った方がいいと思います。</p>
<p>藏田委員長</p>	<p>そうですね、龍ヶ崎市は条例までであり、そういう意味では体系のトップの部分を含めて形はあると思うので、それに従っていかに素早く実効していくのか。逆にいうと、政策のメリハリの部分で売りとして、組織のことも含めて大いに打ち出していくことで、行政の評価もそうですし、ひいては市民の方々のイメージを高めていくきっかけにしていくのには良いタイミングだと思います。2、3年遅ければ、いや、半年遅ければ二番目になってしまう。このようなものは二番目になると価値がなくなってしまう。</p> <p>武雄市の図書館ではないですけど、「2号目を他のところにやります」といってもニュースにすらならないですね。志村委員がおっしゃったように政治家の市長という立場と、一方でそれを支える事務方としての戦略をどう作っていくのか。どうタイミングを逸せずに回していくのか、やはり職責というか、それぞれの役割だと思いますので、ご検討いただければなと思います。そういったことを含めて、提言書に書き込んでいく必要があるのかなというのが今の議論かと思います。</p> <p>予定していた議論の時間も少し過ぎていますので、最後のところはまとめて議論を進めていきたいと思っています。提言としてまとめていくことになりますので、たたき台としての骨子をご説明いただいたあとに、「1」「2」のご議論を含めて、こういうことを入れたらいいのではないか、こういうことまで書いた方がいいのではないか、という議論を最後まで進めていきますので、事務局の方から提言の骨子案について説明をお願い申し上げます。</p>
<p>事務局</p>	<p>事務局説明</p>
<p>藏田委員長</p>	<p>ご説明ありがとうございました。それでは、西尾委員からいただいているコメントを紹介いたします。</p> <p>一つ目は、「『1（2）市民の意識啓発』については、『啓発』より『共有』を意識、強調した方がよいのでは？ また、『協働』も含めるべき。特に運営面における協働を意識して取り組む必要があるのでは？」というもの。</p> <p>二つ目は「『1（4）新しいカタチの創造』とは何か分かりにくいのでは？」</p>

	<p>『ハコでも中身でもない』と『ハードとソフトの両方が必要』は矛盾しているようにも見える」ということです。</p> <p>最後に「『1(6) 行政内部の連携、機能、組織体制強化』については、財政との連動を強調することが重要では？」ということ。三番目についてはもうすでに議論が出ていますね。</p> <p>一番目、二番目、何かコメントがあればお願いします。</p>
事務局	<p>「新しいカタチの創造」で、「ハコでも中身でもない」ところと、「ハードとソフトの両方が必要」というところは、おっしゃるとおり矛盾しているように見えてしまうと思いました。</p> <p>「カタチ」という言葉についてはもう少し踏み込んで、ハコと運営のあり方、推進体制、先ほど議論いただいたような職員内部の推進体制の他にも進め方についても考えていきたいと思っています。それについてもアドバイスいただければと思います。</p> <p>市民の意識啓発については、確かに共有というように市民の皆さんと考えていきたいと思っていますので、強調するところの視点を変えたいと思っています。</p>
藏田委員長	<p>ありがとうございました。ここからは多くの意見を出して、今日のご意見を踏まえて、第5回にそれを含めて提言書をまとめていくことになりますので、お気づきのところ、もしくはこうした方がいいのではないかでも結構ですし、様々なレベルでコメントをいただければと思います。</p> <p>倉斗委員、どうぞ。</p>
倉斗副委員長	<p>西尾委員もおっしゃっている「1(4)」の「新しいカタチ」という言葉を龍ヶ崎のキーワードとして使われていくんだろうなと思ったのですが、この提言の中で、「新しいカタチとは」というところを、どういうものを目指しているのかというイメージを具体的に説明していかないと、「(4)」の内容は理解してもらえないのではないかなと思いました。</p> <p>それと「2(3)再編成の方向性の整理」で、下から二番目の部分で「優先順位を決めるためにはデータが必要」というのはその通りですけれども、「データプラス全体としてどういう方向に向かうか」という方針を常に見ていないと、データだけが走ってしまうのかなという気がします。</p>
藏田委員長	<p>岡田委員、どうぞ。</p>
岡田委員	<p>「カタチ」って何だったかと前回の資料を見たら、「カタチとは機能のことである」、再編成の際に考慮すべき要素とはということで「将来のまちの姿に相應るカタチとは機能の組み合わせ、官民連携、合意形成」と書いてあるので、手段かちょっと思ったんですね。</p> <p>目標というか、あるべき姿というか、在り方というか、そのような部分も提言書なので触れた方がいいような気がしました。</p>
藏田委員長	<p>はい、志村委員。</p>
志村委員	<p>まず先ほど秦野市を引き合いに出した話ではないですが、中身も大事ですけど提言書の最初にある「提言にあたり」の部分です。委員長にプレッシャーをかけてどうするのだということですが、ここにいかに中身が詰まっているか、そこがやはり非常に大切なところだと思います。秦野市の方針も計画書もそうですけど、市長の言葉がはじめにあります。普段、市長が本当にお話になっていることを市長の話し言葉に近い形で書いてあるんですね。他所の自治体の皆さんも「まずそこを読む」とおっしゃってください。通り一遍の役人が作った硬い文章ではなくて、本当にここに集まったメンバーの気持ちがいかに詰まっているのかな、ということが一つ言えます。</p> <p>「1(6)」に「市職員(内部)の理解」とあるんですけど、これは我々も苦労し</p>

	<p>ているし、何処の自治体でも苦勞しているし、正直だからここに書いてあるんですけど、普通の人から見るとちょっと変な組織に見えますよね。社の方針を社員が理解しない会社が何処にあるんだって。ここの部分の書き方を変える、或いはできるのであればきつい言い方にしてもらってもいいと思うんです。「協力しない、理解しない職員があつてはならない」とか、そのような書き方にしてもいいと思います。</p> <p>本当にこれを始めてから常々思いますが、「こんなの秦野市が作った計画ではない」と言ったりする幹部もいまして、市役所ってそういうところで恥ずかしいのですが、だからこそ、外からの提言であるならば「職員の理解を得られるよう努めるべきだ」という言い方ではなくて、もっと非常に厳しい、強い言い方にした方がいいのかなという感じがします。</p> <p>先日、国のある省庁のヒアリングに呼ばれて行ってきましたが、その時に委員さんの一人が「こういう取組をしない自治体に対するペナルティはどういう方法が考えられますか」という聞き方をされました。こういう問題に対する提言などに「取り組まない自治体には、ペナルティを与えるくらいのことはやるべきだ」と、何処かの省庁が言い出す可能性は今後あります。ですから「こういうことはやって当たり前。職員が理解してくれないので進まない、と言うようなものではない」という切り込み方でもいいのではないかと思います。</p>
藏田委員長	<p>ありがとうございます。 松尾委員、龍崎委員、いかがですか。</p>
松尾委員	<p>実際に昨年の基本方針を作った時には、同じ部内だったものですから、その政策監ということで裏で仕切っていました。財政の条例は私がほとんど作ったようなものですので、これには結構思いがあります。マンガも実は私が作らせたんです。ですから、基本方針を作ってこれでいいのではなくて、ここはスタートラインなので、そこを勘違いしてはいけないと思っています。</p> <p>皆さんのご意見から背中を押していただけるように、私も今となっては部署が違ってしまっただけですけど、中の立場から背中を押し続けたいなと思っています。</p>
藏田委員長	<p>ありがとうございます。ここで骨子として示されているものと、そこに書いてあるポツ書きがかなり非常にニュートラルな立場で書いてある。逆に言うと提言書としてまとめるにあたって、「具体的にこうしたらいいのではないか」「ああしたらいいのではないか」というものを提言するのが有識者会議としての役割かと思っています。</p> <p>例えば、倉斗委員がおっしゃったように「データを集めているだけではしょうがない」ということですが、では、どうするのかといった時に、優先順位をつける必要がありますね。優先順位をつけるにはどうしたらいいのかと前回、前々回だったかと思いますが、岡田委員がおっしゃったように、10の指標を集めて、下から5パーセントに入ったら自動的にとか、上から30パーセントを残すとか、そのような分かりやすいと言うか、誰がみても同じ結果になっていくような仕掛けなども、書き込んでいくのが必要なのかな、組織についてもメッセージを書いていく必要があるのかなと思いました。</p> <p>岡田委員、どうぞ。</p>
岡田委員	<p>全体的に迷いがあると思います。まだ「やるか、やらないか分からないけど、やらないといけないな」というのがちょっと感じられます。「公共施設再編成を進めていくために」とか進めることが前提であるはずなのに、何かちょっと後ろ髪を引かれているような気がします。先ほどの職員の内部の理解も、「理解があろうがなかろうが、やらないといけない」ということを前面に出していった方がいいかもしれない。</p> <p>ただ、過激なことを書くのではなくて、「1(6)」のところでも「こういう体制が必要で、こういう人材配置が必要で」ということを淡々と書けば、やる前提の</p>

	<p>バイブルになる。うちの市もいただいた提言書を一つ一つ現実に落としてやっているというのが正直なところ。突拍子のないことはないんですけど、「色々な提言いただいたことを現実に落とし込んで一つ一つやったらこうなるよ」ということをうちはやっている。龍ヶ崎市さんの提言書も「この時ここにこういうことが載っていたんだな」ということが先々計画ができた進んでいった時に、ここに戻ってきていただけるような内容にした方がいいと思います。</p> <p>それには、一つ一つ磨いて形的に尖らせておいた方がいい。今のは丸すぎるかなという気がいたします。</p>
藏田委員長	<p>少し議論したいのは、「全体最適」という言葉と「新しいカタチ」なのかなという気はします。「全体最適」は目指すべき目標・到達点であって、それに向けてどう実現していくのかというのが「新しいカタチ」、手法なのであって、そこをみんなちょっと議論しておいた方がいい。ここを曖昧にすると、議論が迷走することになると思います。ある程度、議論として煮詰めたいと思います。</p> <p>企画課の中で「新しいカタチ」とはなんぞやとか、議論とかされていますか。龍崎委員、いかがですか。</p>
龍崎委員	<p>「カタチ」というのは先ほどおっしゃられた通り、機能という見方もありますし、市民が見るとハコがどんなふう「カタチ」を変えるんだよ、みたいな部分もあって、ここの定義づけというのが非常に難しいところです。機会があるたびに議論はしているんですけども、なかなか統一的な定義づけというのができていないというのが現状であり、どういった形でまとめればいいのか、というのが課題です。</p>
藏田委員長	<p>倉斗委員、いかがですか。</p>
倉斗副委員長	<p>それは急いでやった方がいいと思います。たぶん「『新しいカタチ』を実現するために、みんなで頑張っていきましょう」みたいなずっと使われる言葉だと思います。それがこの中でもはっきりしないということは、市民には絶対はっきりしない。龍ヶ崎市が今後どういう形で公共施設を捕らえていくかという考え方だと思います。とても大事なことなので、これを基に提言も寄り沿っていくのかな、というイメージで聞いております。</p>
藏田委員長	<p>「新しいカタチ」を言葉にすると、どんな言い方があるんですか。志村委員、どうですか。</p>
志村委員	<p>このカタカナの「カタチ」を使うこと自体は賛成です。「市民の目に残る、意識に残る、そういうもので常に龍ヶ崎市はお仕事をやっているんだよね。その一環だね」とすぐに思い出してもらえる点では、イメージ戦略としてはこういう「カタチ」を使うべきだなと思います。</p> <p>今、「カタチ」という言葉の定義をどうするかということですが、私は決めてしまっただけの意味での「カタチ」というより、割と広い意味で捉えた方がいいかなと思います。どうなるか分からないですよ。龍ヶ崎市さんにだけそう言っているわけではなくて、秦野市の取組だってどうなるか分からないわけですね。その方向が正しいのかどうか答えが出るのは何十年も先です。ですから、最近講演会の資料は「秦野市の挑戦」という書き方にしているんです。本当にこういうところを目指す、その方がいいと思ってやっていますが、それが本当に正しいのか効果があるのか、もう少し時間をかけてみないと実際には形に表れてこないわけです。そういうことを考えると「今から龍ヶ崎市の『カタチ』というのはこういうものです」とピシッと枠をはめてしまうよりも、少しぼやかして、或いは市民からのアイディアや意見で広まっていてもいいのではないのかな、なんていう気が私はいたします。</p>
藏田委員長	<p>逆に聞きたいのは、全体としての「カタチ」は最終的には色々な多様性があると思いますが、欠くべからざる要素ってどんなものですかね。この「カタチ」を考えていくにあたって「これだけは」というものはありますか。</p>

<p>志村委員</p>	<p>「カタチ」を作るために形に拘らないことではないですかね。形という既成概念に囚われない。今までのことを繰り返してはだめということも分かりきったわけで、日本全国どの自治体も一緒なわけですから、それに囚われない。「これが役所の仕事だ、役所のやり方だ」はもちろんのこと、民間の方もそれに囚われない発想で色々なところに加わってきていただくようなことが、これからどんどん増えていくのではないかと思います。</p> <p>日本全国で取り組みが始まれば、地方公務員320万人もいますから、色々なところで多くのアイデアが出てきて、色々な事が始まると思うんですね。ですから、敢て「カタチ」を作るためには旧来の形には拘らない、それが一番大事なのかなと思います。</p>
<p>藏田委員長</p>	<p>どうぞ、倉斗委員。</p>
<p>倉斗副委員長</p>	<p>具体的な項目を決めるのではなく、「『新しいカタチ』っていうのをこういうふうに考えていきたいんです」と伝えてもらえれば市民も理解しやすい。考え方も変えるんだなということを、うまく伝えるフレーズにしてもらえらばいいのかなと思います。</p>
<p>岡田委員</p>	<p>一つ一つ専門的な話を聞いて「自分たちのまちに合うのはこれですね」とまとめるのが今のやってることなので、どれが出てくるのか分からないという中で、これは提言書なので、考えられるものをもうちょっと具体的に分かりやすくした方がいいかなと思います。結局どっちにも転ぶようになると「何だったんだ、これは」で終わってしまうような気がします。これを受けた後で、市が行動計画を出すのであって、そこではある程度、実現可能性のあるちょっと角の取ったものにしてほしい。提言書ではもう少し、角があってもいいのかなという気はします。「提言書ですから」と言えばいいわけなんで。</p>
<p>藏田委員長</p>	<p>志村委員がおっしゃるように、多分新しいものを作っていくという、イノベーションなのか当事者意識という言葉なのか分かりませんが、とにかくそういう思いで立ち向かって行くところにしか、たぶん未来はないだろうなというのが現場をやっている感覚であるでしょう。松尾委員は、条例を含めこれまでのご経験を含めての実績もありつつ、なおそれを乗り越えていくために有識者会議があると思うので、そこに込めた思いを少しお話しいただけないでしょうか。</p>
<p>松尾委員</p>	<p>財政運営の基本指針等に関する条例という財政の関係の条例を作った時の思いとしては、財政担当が非常に長く、財政課長をやっていたこともあって「色々お金がない中で優先順位を付けて、効果が大きいものを」とやってきたつもりではあるんですけど、やはり起債をやり過ぎてしまった。その結果、公共施設はできたのですが、作っている当時は「世代間の負担の公平」と言われるものを最重要視して、長い間使えるものだから借金をしてもいいんだと思っていました。今振り返って考えると、子どものクレジットカードで、お父さん、お母さんが買い物をしてしまって子どもたちが何かしたいという時にお金がないという状態を作ってしまった。自分たちがそれにかかなり加担してしまったのではないのかなという思いが、最近芽生えてきたんですね。</p> <p>そういった中で、単純な公平性というよりもうちょっと年代的な公平性というものを大事にしないといけないんじゃないかということと、今も大切ですけど、将来をもうちょっと今の人たちが考えてあげないといけないんじゃないかということが、この条例を作るきっかけです。</p> <p>そういう観点で、「条例の中でも公共施設のあり方を考えることは避けて通ってはいけないんだ」「インフラ、ハコモノ、両方そうだけど、計画の段階で長期的な費用の試算をして、それを明らかにして、議論を深めてやる、やらないを判断しないといけない。そのためには材料をちゃんと提供しないといけないのではないか」「財政みたいに数値目標をちゃんと作ろうよね」「いざといった時に備えてお</p>

	<p>こうね」、といったようなことを盛り込んだ。</p> <p>ですから、私の立場から言うと、公共施設再編成はまさに一つの手段なんですね、それが私の思いです。</p>
藏田委員長	<p>はい、ありがとうございます。今おっしゃったようなことを一つ一つ言葉に置き換えて、具体的にしていくと自ずと先が見えてくる、楽しくなる、希望の見えるものになるのではないかと思います。</p> <p>もう一つ、冒頭にある目指すべき大方針である「全体最適」という言葉について議論しておきたいと思います。資料2には「まちづくりの視点から設定」と「財政収支見通しにより把握」と限定的な言い方をされていますけど、「全体最適」という言葉をしっかり位置づけておかないとぶれてくる。個別の事情が出てきた時に軸をぶらさずにしっかりと対応していく意味でも、「全体最適」という言葉が全体の大きな方向性としてはあるのかなと思います。</p> <p>こういう言葉は、秦野や習志野では使っていますか、再配置、最適とか。</p>
志村委員	<p>「適正な配置と効率的な管理運営を実現する」という言い方はしていますが、全体最適というひと括りにしているような言い方は、あまりしている記憶がないです。全体最適と一言で片付けるのではなく、もう少し詳しく言っています。</p>
藏田委員長	<p>「適正な配置」がハード、「効率的な管理運営を実現する」がソフトですか。</p>
志村委員	<p>そうですね。</p>
藏田委員長	<p>岡田委員、どうですか。</p>
岡田委員	<p>「全体最適」は使っていないです。「再配置」も使っていないです。</p>
藏田委員長	<p>逆に言えば、どんな言葉を使っているのですか。</p>
岡田委員	<p>「再生」は使っています。それが統廃合や建て替えを網羅的にしている。ある意味、雲があってその下に具体的なものがぶら下がっているイメージです。</p>
藏田委員長	<p>倉斗委員はいかがですか。</p>
倉斗副委員長	<p>「全体最適」というフレーズはあまり聞いたことがなかったです。今改めてこの議論をお聞きしていると、「再配置」という言葉だと「配置」なので、地域の中に点が打たれるようなイメージで、近くに施設がなかった人は「近くに施設ができるのかしら」というイメージをもったりするのかな、言葉の取り方が難しいなと感じます。具体的な案は出ないですが。</p>
藏田委員長	<p>もしかしたら、もうひと捻り、ふた捻りしないといけないかもしれないですね。飯田委員、財政上は持続性が重要なポイントだと思いますが、財政上の方の言葉で近いようなものがありますか。</p>
飯田委員	<p>財政の健全化に関する条例を制定した時に、財政条例の究極の目的は何なのという話をしました。それは、持続可能な財政運営、財政基盤の構築ということだったと思います。柱としては施設が効率的に運営や配置が市民の満足のいくものであり、財政運営上も、非常に効率的な財源を配分して非常に効率的に運営されているというイメージを持っています。</p> <p>物を作る時には最終的にお金の問題になってきてしまう。財政的には、「持続可能な体制基盤の構築」といったのが最適なのかなと思います。</p>
藏田委員長	<p>龍崎委員、この「全体最適」という言葉を政策の方向性でいうと近い言葉はありますか。</p>
龍崎委員	<p>最適ということですので、市民の皆さんがある程度納得いただけるような施設の配置なり運営なり、またそこに財政上の課題もある程度クリアできているという状態が理想の全体最適なのかなと思います。市民の方も満足していただけるし、行政</p>

	運営上もある程度効率的な運営がされている状態に持っていきたいと考えています。
藏田委員長	松尾委員、どうぞ。
松尾委員	<p>全体最適の考え方というか、条例の施行規則のところになんか書いておいたのが、「公共施設の管理の効率化及び統廃合等（以下『公共施設再編成』という）」ということです。公共施設再編成というのは、施設を統廃合することを言っているのではなく、管理運営の効率化なども含めて言葉にしています。再配置や廃止ということだけではない、ソフト面も含めての取組です。</p> <p>公共施設再編成を通した「公共施設全体の最適化の実現によって初めて社会経済情勢の変化及び財政状況等に適合した必要性の高い機能が確保されるものと解釈するものとする」、分かりづらいですが、結局ここで「物理的物質的なハコ、公共施設が最低限に絞り込まれた状態、それからコストについても効率化をしてギリギリまで絞り込まれた状態にしていかないと、少子高齢社会という世の中は乗り越えられませんよ」という思いをコミットしています。</p>
藏田委員長	岡田委員、どうぞ。
岡田委員	<p>一方で出口戦略、成長戦略も決めておかななくてはならない。「ギリギリまで削れば乗り切れるのか」というとそうではなくて、「将来大きく花を咲かせるために、今どの種を植えておかなければいけないか」ということが必要なわけです。市民にとっては、それがあから今、我慢ができるところがあるので、それは絶対入れておかないといけない。</p> <p>習志野市は「公共施設の再生」という言葉を作りましたが、なんで「再生」なのかというと、色々なことを含めてとにかく幅の広いことをしていかないといけないのでこのように名づけたと、決めた人が言っていました。</p>
藏田委員長	<p>おっしゃるとおりで、状況としては松尾委員がおっしゃるように物理的にハードもソフトも最大限にシェイプアップして、効率化、絞込みとかギリギリまで無駄をなくした状態にしていく。出口論として何を指すのかということ、最終的には豊かな生活や地域の雇用であるとか、少なくとも龍ヶ崎に住む市民の人たちが「長くここに住んでよかった」「住みたい」と思い続けられるような「まち」にしていくということを出さなければいけない。アウトプット、アウトカムを組み合わせるということが必要で「全体最適」とはそういうことかもしれないです。</p> <p>倉斗委員、どうぞ。</p>
倉斗副委員長	<p>「（1）全体最適化にむけて」の中に「持続可能な地域経営を確立できる」とありますが、この持続可能というのは「持続可能な公共施設」なのかなと。</p> <p>「全体最適」を考えていくと、公共施設、公共サービスを持続可能していくための最適化ということなのだろうと思います。この「持続可能な」というワードは重要だと思うので、何処に掛かるかを考えた方がいいかなと思いました。</p>
藏田委員長	はい、志村委員。
志村委員	<p>言葉遊びになってしまってもいけないのですが、「全体最適」という言葉は非常に漠然としていますが、（1）の「全体最適化」という言葉に（4）の「新しいカタチの創造」を入れてしまっても繋がるのかなと思います。「新しいカタチは個々の公共施設のことと言ってもいいれば、全体のこととも言っているのだよ」と捉えれば、「新しいカタチの創造にむけて、管理運営の効率化及び統廃合等を通した、公共施設の新しいカタチの創造を行うことが肝要である。その結果、持続可能な云々」とか。</p> <p>それで、「新しいカタチ」の上にある三つのポチの文章を、そのまま上に持っていったって意味が通じます。「カタチ」を前面に出したいのであれば、トップの項目として持っていった方がインパクトがあるのかなと思いました。</p>
藏田委員長	「新しいカタチ」みたいなものが、マンガで表現できれば面白いですね。

	<p>もうすでにあるものを寄せ集めて組み合わせるような時代だったら、こんなに苦労しないので、その分イノベーションというのか、生き残りというのか、再生というのか、創造というのか、そういうところに踏み込んでいく。</p> <p>そのために、志村委員がおっしゃったように「全体最適」という言葉をあえて持ち出さずに、「新しいカタチ」のなかに全てを詰め込んでいく。その詰め込んでいく中のストーリーをしっかりと組み立てておいて、市民、原課、議会といった様々な方から質問があるでしょうから、滑らかに答えられるような戦略をしておくといいのでしょうかね。そんな感じがしました。</p> <p>残り時間7分になりました。ぜひ、これは言っておきたいことがあれば、次回までに提案書として、これをまとめなければいけません。</p> <p>具体的に書き込んでしまうこととか、提言できるところとか、提言をこちら側からしてしまうということが必要ですので、「こんなことを入れたらいいのではないか」ということも含めて自由におっしゃっていただければと思います。</p> <p>例えば、組織については専門組織を置くべきとか、技術職を含めてそこである程度行動が進められるような機能を持った人事的な戦略的な組織体制も必要だということも書いていくことになるのでしょうか。</p> <p>はい、岡田委員。</p>
岡田委員	<p>目をつぶって聞いていると「肝要」「必要不可欠」とずっと出てくるので、取っ払って「これだ」と言い切った方がいいような気がします。</p> <p>「全体最適」とか「新しいカタチ」というふわっとするもの、習志野市で言うと「公共施設再生」という言葉にあたりますが、それはなるべく上にあげていって、その下に「肝要」ではなくて具体的なことをはっきり言っていた方が分かりやすいかなと思います。</p>
藏田委員長	<p>そういう目線でこれを見ておいた方がいいのではないかと、ということも含めてコメントをいただきたいと思います。志村委員。</p>
志村委員	<p>ざっと見ていて気付いたのですが、財源の話といたしますか、お金の話がない。せつかく行動計画を作っても、お金の計画がめっちゃめっちゃでは実現できない。しっかりした財政計画を作って、或いは「そのためにもこれを進めないといけない」というのを何処かに入れた方がいいかもしれないですね。「このお金を生み出す必要もある。次期の計画のお金も生み出す必要がある。つまり、財源はしっかり確保していく」というものを入れた方がいいのかな、と気付きました。</p>
藏田委員長	<p>逆にそういうことを配慮する人と連動していくべきだと、西尾委員のコメントにもありました。それについては飯田委員からあったように、企画課の中期計画に沿った形でいいのか、それとももう少し踏み込んだ形がいいのか、志村委員どうでしょうか。</p>
志村委員	<p>秦野市の例で説明させていただければ、「古い公民館にエレベーターをつけます」と総合計画に書いてあるのですが、そこに再配置マークというのがついていて「総合計画にあるから何でもやるわけではないですよ。再配置計画を進めることによって、この事業のお金が生み出されるんですよ」とちゃんと印が付いているんです。ですから、しっかりと進めないと「あれもこれもできませんよ」という脅かしじゃないですがそのような手法もあるかもしれないですし、そこまでいかななくても「これを進めていくためにも、しっかりとあれに取り組んでいかなければいけない。やらなければ全部総倒れになりますよ」というところですね。そのところを少しでも示した方がいいのかなという気がします。</p>
藏田委員長	<p>志村委員、その「再配置マーク」というのはどういう位置づけをしているのですか。</p>
志村委員	<p>総合計画のハード事業の表に建物マークが付いています。凡例のところには「こ</p>

	<p>これは、公共施設再配置計画によって事業費が生み出される事業です」という書き方をしています。裏を返せば「例え公民館にエレベーターを付ける事業であっても、再配置計画をやらないのであれば、そのお金は出てきませんのでやりません」と言っているのですね。</p>
藏田委員長	<p>その印を付けているのは、再配置計画の方で位置づけている？</p>
志村委員	<p>はい、うちの方で位置づけています。「なんでも薔薇色にしないでくれ。一方ではこういう痛みがあるから、こういうこともちゃんとできるようになるんだ」ということを、はっきり明示してほしいと企画の方をお願いして、全部マークを入れてもらったんですね。</p>
藏田委員長	<p>それ、いいですね。「新しいカタチマーク」ができれば、「新しいカタチ基金」ができるみたいな感じですかね。 岡田委員、何か。</p>
岡田委員	<p>お金の話は必要だと思います。習志野市への提言書もお金のことは載っています。龍ヶ崎市さんが出された基本方針を見ていましたが、ここにある程度数字があり「このままでやっていくとちょっとできませんよ」というロジックになっているので、「『新しいカタチ』にしたならここまでできますよ」そういうところまで数字が見たいな、という気がします。</p>
藏田委員長	<p>それを見せるにはどうしたらいいですか。</p>
岡田委員	<p>「この施設を止めたらいくら」というのがある程度出てきますが、PPPでいくらか、ファシリティマネジメントでいくらか、ざっくりと指標を適用して数を掛けていくしかないと思います。この段階ではふわっとした数字でも「これをしたら何パーセント削減」のようにある程度の数字が出せると、その後話がしやすいのではないかと思います。</p>
藏田委員長	<p>その括みの数字、概算の数字を、もしかしたら西尾委員が持っているかもしれませんが、何か参考になるようなものがありますか。 例えば「PFIで民間に任せた場合の効率化としてVFMが、どんなに固く見積もっても一割は出るのではないか」という様な公共施設の「新しいカタチ」を試算するに当たって参考になる何かありますか。</p>
岡田委員	<p>その辺をできれば、委員長の財団が全国的な趨勢として平均値とか修正の数値を出してあげるとよりいいのではないかと思います。</p>
藏田委員長	<p>分かりました。頑張ってください。 倉斗委員、いかがですか、何かご経験に基づいて。</p>
倉斗副委員長	<p>この提言書がなぜ出てきたかという背景を、何処かで説明するということが必要なのだろうなということ、全体を見ていて思いました。</p>
藏田委員長	<p>基本方針の流れとか前段をもう少し工夫する必要があるかもしれませんね。 志村委員のところ、トータルの目標を算出するための数字の積み上げを、どのようにやっていったのですか。</p>
志村委員	<p>公民連携の部分は確か一律15パーセントですね。PFIで一般的に見込まれるVFM効果はそれ位だろうと、平均値ですね。他には、建て替え費用は一律の算定で床面積はこれだけ減るので、更新費はこれだけ削減できるとか。使用料の値上げをこれだけ見込むので収入がいくら増えるとか、人が減るので今の平均の給与から考えるとこれだけ減るとか、そんなに事細かな定義ではないです。 定義はしますけれども、一律の定義で根拠のある数字できちきちっと計算をして最終的には目標金額を算出しています。</p>

藏田委員長	複合化はどういうふうに出されたのですか。
志村委員	<p>まず床面積の削減効果がありますよね。それとともにその施設の運営を民間に委ねて15パーセント管理運営費カットとか、そういうやり方です。</p> <p>ソフトで製品化されているものでしたら別ですが、あんまり複雑過ぎると作り替える時に他の人ができなくなります。できるだけ実情を反映させたいと思いつつも、できる限りシンプルにという形でやっています。</p>
藏田委員長	<p>そのところが参考になるかもしれないですね。今ある固定資産台帳もありますし、限られている運営費その他の数字もあるわけですよね。志村委員がおっしゃったことも含めて計算すれば出るでしょう。逆にいくとトータルの枠は見えているわけだし、そこに押し込んでいくためには上から何パーセントか知りませんが何が必要かということを考えていくと形になるかもしれないですね。</p> <p>その辺は財政課のお力もお借りしながらなんでしょう。数字がなく文字だけだと、また解釈から始まってしまい大変なので。</p> <p>松尾委員、何か。</p>
松尾委員	やはり数字は大切ですね。財政課の方でシミュレーションとか色々やってくれるであろうと期待しております。大丈夫でしょう。
藏田委員長	<p>というところで、一応定刻を過ぎました。最後に何かこれだけはというところがありましたら、いただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>はい、ありがとうございます。時間となりました。一応議事については終了し、事務局にお返しします。</p>
事務局	<p>ありがとうございました。</p> <p>次回ですが、本日のご議論を踏まえて成文化した提言案を議論していただく予定です。日程につきましては、10月31日木曜日14時から、場所は同じくこちらの龍ヶ崎市役所5階全員協議会室で行う予定です。</p> <p>本日の会議は以上をもちまして終了させていただきます。長時間にわたるご議論ありがとうございました。</p>
	<p>平成 年 月 日</p> <p>委員 長 _____</p> <p>会議録署名人 _____</p> <p>会議録署名人 _____</p>