

龍ヶ崎市の公共施設再編成に対する提言

～公共施設の「新しいカタチ」を創造し、公共施設再編成のトップランナーへ～

平成25年11月

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

<目次>

提言にあたり	1
第1章 公共施設再編成を進めていくために	2
1 新しいカタチの創造	2
2 市民との協働	3
3 ファシリティマネジメントと公共施設再編成の一体的な推進	5
4 学校施設の総量適正化や活用	5
5 行政内部の連携、機能、組織体制強化	7
第2章 行動計画策定における考え方	9
1 対象施設	9
2 行動計画の登載時期	9
3 再編成の方向性	10
4 市民との意見交換	10
5 まちづくりの考え方	11
6 PDCAサイクルの考え方	11
第3章 まとめ	13

提言にあたり

全国の地方自治体は、ほぼ一様に財政がひっ迫し、これから到来する少子高齢化社会において、極めて厳しい地域経営が求められます。公共施設に関しては、施設整備時に考えられていた目的や利用方法、市民の利用ニーズが、時代の変化や他の社会的な要因により変化し、現状の地域の状況、施設のあり方との乖離が大きくなってきています。また、多くの公共施設が建設から数十年を経過し、建物・設備等の老朽化が年々進行し、小規模な補修・修繕の経費が嵩み、大規模改修や耐震補強などの多額の再投資を行わなければならない状況に追い込まれつつあります。公共施設の老朽化の問題、公共施設の維持管理の問題は、地域経営にとっての最重要課題であり、それを放置すれば公共サービスの提供や市民の暮らしに大きなリスクを及ぼすことになります。この問題に対して「先送り」にするのか、全国に先駆けて課題解決に踏み出していくのか、大きな岐路に立っています。

龍ヶ崎市は、日本におけるファシリティマネジメントの先進地域として、他の地域に先駆けて効率的・効果的な公共施設の維持管理に取り組んできました。また、民間の技術、ノウハウ、人材等を活用した指定管理者制度などの積極的な導入により、公民連携（Public Private Partnership）による公共サービスの改革も進めてきました。加えて、職員管理の適正化などの行政改革を推進し、着実な成果を残してきています。最も特徴的なこととして、財政運営に関する基本方針の条例を定め、全国で初めて公共施設のあり方に関する現状把握とそれに基づく取り組みの必要性を明確に位置付けたことがあげられます。そして、具体的な取り組みとして、公共施設の再編成に関する基本方針を定め、それをわかりやすいカタチで市民に発信し、全国的な注目を集めてきました。

ファシリティマネジメントの先進地である龍ヶ崎市には、いま大きなチャンスが目の前にあると言えます。これまでの蓄積を土台として新しい公共施設のあり方に挑戦し、未来にむかって誇れるまち、新しい公共施設のカタチを示すトップランナーに生まれ変わる絶好の機会が巡ってきているのです。現状追認と問題の先送り、過去の成功に拘泥し、将来の市民＝子どもたちに大きな課題・負担を残すのか、それともこのチャンスを逃さず、未来の龍ヶ崎市の実現に向けて、大きな一歩を踏み出すのか、決断の時です。ファシリティマネジメントの先進地から、さらに一歩を踏み出して、新しい日本のモデルとなる公共施設のカタチを実現するトップランナーになるチャンスは、「今」しかありません。

本会議は、公民連携や公共施設の改革に取り組む実務家・関係者が集まり、龍ヶ崎市の新しい公共施設のあり方を検討してきました。現在そして未来の龍ヶ崎市民にとって、本提言がこれからの公共施設のカタチを考えるメッセージとなることを強く期待しています。

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
委員長 藏田幸三

第1章 公共施設再編成を進めていくために

龍ヶ崎市は、いわゆる「公共施設の更新問題」に対し、施設の総量削減ばかりではなく、運営の効率化やライフサイクルコストの削減などの様々な取り組みを「公共施設再編成」と称して、計画的に推進しようとしています。そして、この公共施設再編成は、これから先、龍ヶ崎市が必ず取り組んでいかなければならない課題であるという認識のもと、「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（以下「有識者会議」という。）」は議論を重ねてきました。それを通じて、公共施設再編成は、財政面との折り合いをつけながら公共サービスを維持していくための手段であって目的ではないことを改めて認識しました。公共施設再編成の目的は、公共施設が担う必要性の高い機能を確保しつつ、財政状況の悪化を回避して、公共施設の全体最適化と財政運営を両立することです。

議論のなかで、この公共施設再編成は、地域全体に係る取り組みとして地域の力に頼り出す問題であることが明らかとなりました。この問題への取り組み結果もまた、他の政策と同様、「市民力」、すなわち、「地域課題に関心を寄せ、その解決を他人任せにせずに、できることは自分でやろう！」という意欲や行動力が必要となります。

龍ヶ崎市においてはすでに、「龍ヶ崎市財政運営の基本指針等に関する条例（以下「条例」という。）」を制定し、それに基づき平成25年2月に「龍ヶ崎市公共施設再編成の基本方針（以下「基本方針」という。）」を策定し、目標として公共施設の3割削減を掲げています。それを達成するためのプロセスとして、この「公共施設再編成の行動計画（以下、「行動計画」という。）」を策定すると市民に公表しているところです。他自治体と比較しても、早くに取り組んできたことで、限られた財源のなかで公共施設の問題をきちんと議論できるお膳立てが整っています。これは他自治体ではほとんど見られない優れた点です。

この動きを緩めることなく、「公共施設再編成は持続可能な地域経営にとっては不可避の取り組み」であり、「次世代に負担をかけないことが、現世代の責任である」という強い意識のもと、積極的に取り組んでいくべきです。

第1章においては、公共施設を有効活用していくべく研究してきた視点や先進自治体における実状や経験から市がこれから取り組むべき事項について提言します。

1 新しいカタチの創造

今般の社会経済情勢の変化及び財政状況等に適合した公共施設における必要性の高い機能を確保するために、龍ヶ崎市においては条例や基本方針を制定し、公共施設の更新問題は避けて通れないと認識されています。

条例の施行規則において、「公共施設の管理の効率化及び統廃合等を通じた公共施設

全体の最適化の実現」という一文があります。基本方針において掲げているとおり、それぞれの公共施設を多機能化・複合化や広域化などで量的削減をすると同時に、いかに運営面からの改善を図るのかという「ハード」「ソフト」両面からの再編成が必要です。

そして、龍ヶ崎市の再編成で尊重されるべき理念が「新しいカタチ」というものです。「カタチ」とは、「ハコ（公共施設）」でも「中身（既定の目的や運営方法）」でもない、つまりは、公共施設の機能、在り様について「既成概念に囚われず公共施設を市民と共に創造していく」という、公共施設再編成で尊重すべき、市の基本的な考え方や姿勢のことです。

この「カタチ」を創っていくために重要となるのは、市民との情報共有や協働、庁内連携等のプロセスです。このプロセスの中で、根拠のある数値データを行政側が収集整理し、現在の公共施設が抱える厳しい実態の周知に努めるべきです。そして、これからの「公共施設のあるべき姿」について、従来のあり方（設置目的）、やり方（運営方法）にこだわらない、こうした市民と行政の対話を通じて、身の丈にあった、龍ヶ崎市の公共施設の「新しいカタチ」が創り上げられなければなりません。

そのような創造の過程を経ることによって、市民満足度の高い公共サービスの実現と持続可能な自治体経営の基礎がつけられることとなります。

2 市民との協働

「新しいカタチ」を創り上げていくためには、公共施設再編成についての市民の納得が不可欠です。

各施設の具体的な再編成に着手できない状態、いわゆる「各論反対」に陥らぬためには、「総論」である基本方針が市民に周知されることが必要です。総論が十分に理解されていないからこそ、「各論反対」が起きるのです。

「新しいカタチ」をともに創り上げていく過程では、情報を受け取る側である市民は、自らが居住している地域、現在という時間軸で公共施設について考えます。一方で、行政は全市的視点、未来的視点で公共施設のあり方について考えていきます。

この市民と行政間の視点のギャップを埋めるための方法として、行政が積極的に情報発信していくことは当然に必要です。それに加えて、市民の理解がより深まり、一つひとつの「カタチ」を市民と行政の協働で創り上げていけるよう、行政には情報共有の質を高める工夫が望まれます。

具体的には、1つに、要点を絞り込んだ情報を発信すべきです。初めて公共施設のデータにふれる市民にとって、その内容は難解です。難解な情報は平易に、冗長的な情報は要点を絞って、市民に提供する必要があります。

2つに、一時的に大量の情報発信しないことが大切です。大量の情報を理解するには時間を要します。何回かに分けて情報発信していくなど、情報の受け手側の理解が着実

龍ヶ崎市の公共施設再編成に対する提言

～公共施設の「新しいカタチ」を創造し、公共施設再編成のトップランナーへ～

かつ段階的に高められるよう配慮すべきです。

3つに、情報の発信と共有の反復を粘り強く行っていくべきです。しばしば起こり得る各論反対を乗り越えるには、その都度、各論の前提である総論の根拠情報に立ち戻ることが大切です。

総論と各論間で情報の反復を粘り強く繰り返すことで、公共施設再編成を通じた「まちづくりの目的」やそれぞれの役割を、行政と市民が全市的視点、未来的視点で考え、行動できるようになります。この一連のプロセスの共有を図る協働こそ「新しいカタチ」と言えるものです。情報の発信、そして共有は、それに欠かすことのできない取り組みなのです。

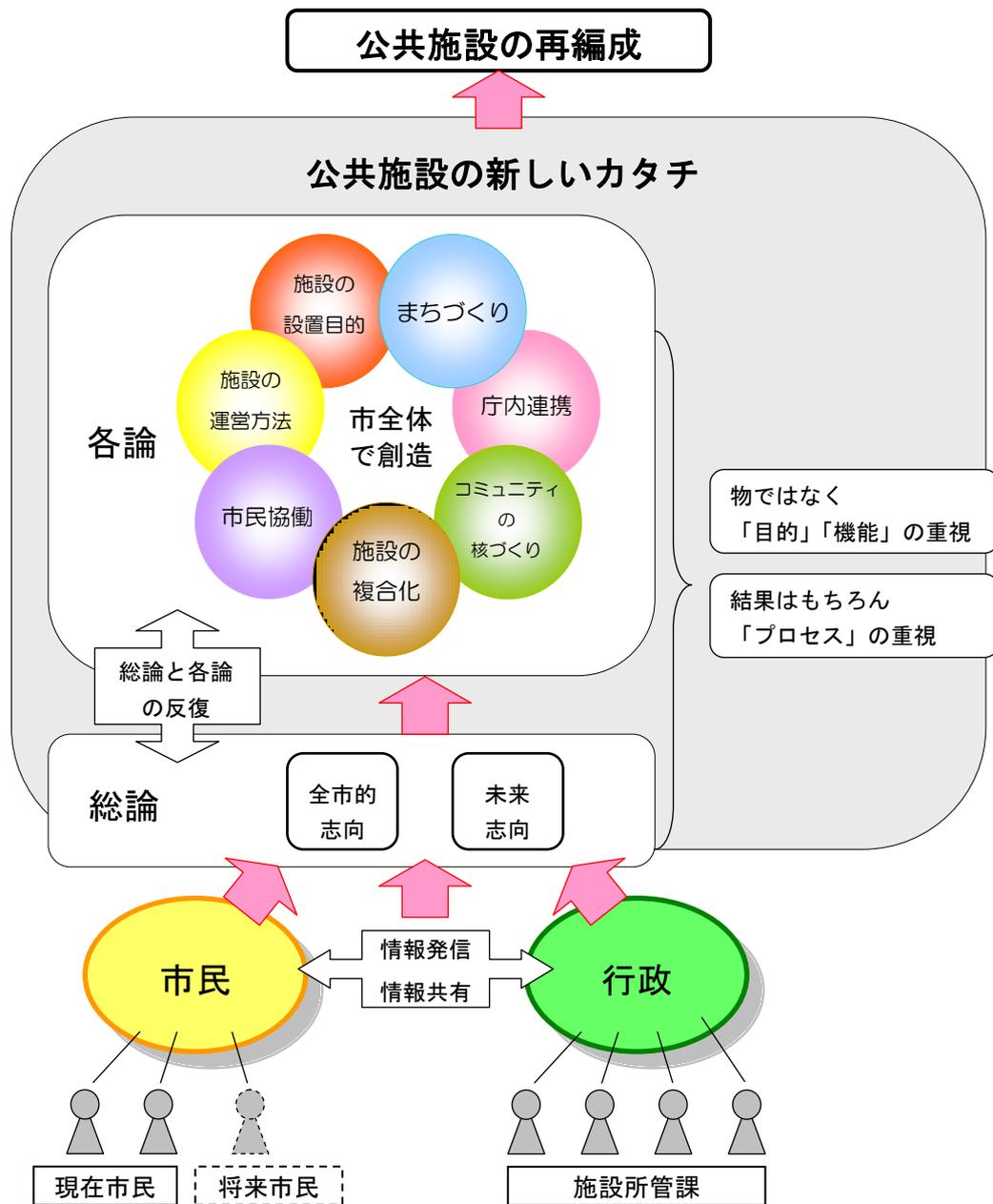


図 公共施設の新しい「カタチ」の概念図

3 ファシリティマネジメントと公共施設再編成の一体的な推進

龍ヶ崎市においては、平成13年度から主にコストダウン、予防保全といった観点でファシリティマネジメント（以下「FM」という。）に取り組まれています。コスト対策では一定の成果を得た龍ヶ崎市のFMですが、東日本大震災の影響で、日常的な予防保全、長寿命化対策の実施はまだ道半ばの状況にあり、今後推進する予定となっています。

ところで、FMは、公共施設再編成の万能薬ではなく、一つの手段に過ぎないことを理解すべきです。実際にいくつかの自治体においては、公共施設の更新財源の捻出先をFMの長期保全計画のみに頼ってしまったことで、その投資額が財政フレームに収まらなくなった途端、公共施設再編成の取り組みに行き詰ってしまっている事例が見られます。

そうならないためにも、龍ヶ崎市は、設備も含めた公共施設の維持管理や更新に必要な費用を算定していくことで、中長期的な保全コストの所要額を把握し、それを根拠として公共施設の量の見直しに活かしていくべきです。それが行われない場合は、公共施設の維持管理すら行えず、龍ヶ崎市の「ふるさと龍ヶ崎戦略プラン」に掲げてある政策的な取り組みも所要の財源が確保できないために計画倒れに終わりがねないことを意味しています。

一方で、予防保全、長寿命化対策のFMを推進させることでライフサイクルコストの抑制や費用の平準化に取り組むこと、そしてFMを通じて得たコストに関するデータ、知見を行動計画の策定と実行に活用すべきです。

したがって、龍ヶ崎市は量的削減に取り組み、その上で、日常的な運営方法や予防保全、長寿命化などの見直しに取り組むべきです。量・質相俟った取り組みで、次期行動計画の財源も前期計画までの取り組みで生み出す(確保する)努力を続けるべきことを、他自治体の失敗事例から学ぶことが必要です。

4 学校施設の総量適正化や活用

龍ヶ崎市が保有する公共施設のうち、学校施設は全体の61%（小学校35.5%、中学校25.5%）を占めます。学校は、地域を象徴する施設であり、地域の中心として使うべき施設という考えは、一定の合理性があり、最大限尊重されるべきです。

しかし、少子化に伴う児童生徒数は、平成8年度のピーク時の78%（平成8年度8,561人、平成25年度6,652人）に減少しており、今後も減少傾向が続くことが見込まれます。こうした状況を鑑みると、中長期的には、学校施設の総量適正化は避けられないものと判断されます。

とはいえ、それは削減ありきの取り組みではなく、今後も増加が必至の余裕教室を念頭に、ソフト面で様々な工夫でこれを活用する視点も必要です。その具体策に関しては、

龍ケ崎市の公共施設再編成に対する提言

～公共施設の「新しいカタチ」を創造し、公共施設再編成のトップランナーへ～

市内、市民と問題意識を共有し、できるだけ早期に学校施設活用の議論を開始することが重要です。

この議論に関しては、児童・生徒の安全性や教育の独立性という観点からマイナスイメージが持たれることが多いのが実態です。しかしながら、全国的には、すでに多様な学校施設の活用実例が数多く生まれています。

これらの知見から特に、

①動線区分

②管理区分

③利用者団体との連携（学校の方針がきちんと伝わる仕組みづくり）

を学ぶことで、龍ケ崎市においても学校施設の活用に対するイメージが変わり、市民と行政がともに未来志向の議論をすることが可能となると考えられます。



① 動線区分の例

戸田市 芦原小学校

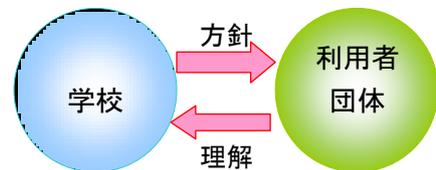
将来、地域住民が2階の特別教室フロアに出入りできるよう、道路から2階に上られるスロープを設置しています。



②管理区分の例

宮代町 笠原小学校

学校内に設置されている福祉交流センター「ひだまりサロン」及び福祉作業所「すだちの家」には指定管理者制度を導入し、施設の維持管理等は指定管理業者が行っています。



③利用者団体との連携

学校の方針が利用者団体にきちんと伝わり、学校も利用者団体の活動を把握し、互いに理解・協力できる仕組みづくりが大切です。

<写真提供>

千葉工業大学工学部デザイン科学科
助教 倉斗 綾子 氏

また、学校施設の統廃合や活用がスムーズに進んだ地域に共通して見られる特徴にも学ぶべきです。それは、1つに、首長や教育委員会のリーダーシップと実行するための意欲があること。2つに、地域の安定（人材が恵まれている、住民の地域への関心が高いなど）があるということです。

学校は単なるハードとしての「ハコ」ではなく、そこで「人が育つ」、「地域全体で将来の市民を育む」というソフト面の意味も非常に大きい施設です。だからこそ、たとえ歴史ある学校が統廃合や活用対象になり、当初は反対意見が出たとしても、この2つの条件が充たされれば、人々の記憶をどのように継承しながら、地域に愛されるハコとしていくべきかという未来志向の議論が深まり、地域において愛される施設へと生まれ変わるでしょう。学校は、龍ケ崎市が目指す公共施設の「新たなカタチ」の真価が問われる格好の施設なのです。

この検討に際しては、文部科学省の学校施設のあり方に関する調査研究協力者会議の

報告書「学校施設設備基本構想の在り方」（平成25年3月）において挙げられている学校施設の地域コミュニティの拠点化が具体的なイメージとなることでしょう。

本提言の資料1にて述べている先進自治体における学校施設の有効活用の事例のなかには、埼玉県宮代町笠原小学校のように、余裕教室を一部利用して、福祉関連施設に転用している学校もあります。このような先進事例を参考にすることや報告書を活用することが市民の「新しいカタチ」の創造に向けたモチベーションを高めることに繋がるとともに公共施設再編成のイメージアップに繋がると考えます。

また、学校施設の地域への開放に関しては、学校長の意向により進む事例がありました。学校教職員が学校施設を市民が使うことに対し積極的に進められるような仕組みづくりを考えることも必要です。

5 行政内部の連携、機能、組織体制強化

公共施設再編成を実行するには、職員全員が「現世代の需要の充足と次世代にとって重要な機能を確保し、持続可能な地域経営の基礎をつくる」、つまり、より良い未来を市民と共に築きあげていくという高い使命感を持たなければなりません。一人ひとりの職員が、公共施設の所管課職員という意識を持つことはもとより、公共施設を通じて龍ヶ崎市の経営を市民から負託されているという意識を持って、再編成の任に当たることが強く求められます。

そして、職員は市が今どのような状況なのか、そして将来どのようになっていくべきなのかという「現在の姿と将来のあるべき姿」を共有しながら、職務にあたるべきです。

意識に留まらず、実効的な体制づくりも必要です。今回、有識者会議の委員の各自自治体（さいたま市、習志野市、秦野市）においては専任組織を設置しています。これに対して、龍ヶ崎市においては、各職員は現在、他の業務との兼任で公共施設再編成に取り組んでいるのが実態です。公共施設は、耐用年数が数十年に及ぶこと、公共サービスの拠点という性質上、その改廃や変更は、市民生活に長期的な影響を与える可能性があるため、特に、再編成の推進を担う「組織」「人材」「連携」面で不断の改善が必要です。

まず、組織に関しては、公共施設再編成への取り組みの重要性を市民、行政内部に示し、さらに、実効性を高めるためにも、専任組織の創設が強く求められます。

公共施設再編成を行うには、

- ① 施設の配置を考える企画部門
- ② 建物を設計・改修する営繕部門
- ③ 予算の配分を決める財政部門

の3つ部門の関わりが不可欠です。

専任組織には、3つの部門全てが入ることが理想ですが、それができない場合には専任組織と関連部門との連携が十分に取れる体制づくりをするべきです。

龍ヶ崎市の公共施設再編成に対する提言

～公共施設の「新しいカタチ」を創造し、公共施設再編成のトップランナーへ～

次に、人材については、組織の設置にあわせて、キーマンとなる職員の配置や異動の配慮などの人事上の戦略も必要不可欠です。

公共施設再編成の取り組みが進まない自治体では、頻りに組織が変わる、担当職員が変わるといった共通点があるように見受けられます。このことから、公共施設再編成の取り組みを推進させるためには、意欲のある職員が長く携わる配置をすること、つまりスペシャリストの育成が必要です。

また、物事の捉え方には世代間のバラつきがあります。公共施設再編成の取り組みをしないと自治体の経営が立ち行かなくなるのではないかと将来に危機感を持ち、今後、自治体経営の中心となっていくべき若い職員を配置していくことも必要です。

さらに、市長部局、教育委員会、学校といった垣根を超えた連携も必要となってくると考えます。たとえば、教育委員会の技術系職員を市長部局に組み込むことや、公共施設再編成の担当者を教育委員会職員と兼任させるといったことも、4で述べた学校施設の総量適正化や活用を効果的に進める手段の一つです。

これらの戦略や手段は、縦割りとなりがちな行政組織の中で、公共施設再編成において各部署で抱えている問題を共有し、多くの職員を巻き込んでいくためにも有効な手段です。公共施設再編成を実行するにあたり、組織体制を強化するために積極的に取り組むべきです。

そして、最も重要となってくるのが、トップマネジメントです。行政のトップである首長が公共施設再編成を通して、厳しい現実のみならず、「夢」や「これからの龍ヶ崎市の理想像」を語ることで、職員が首長とともに取り組んでいこうという意識を更に強く持てると確信しています。

現状の組織



提案する今後の組織のあり方

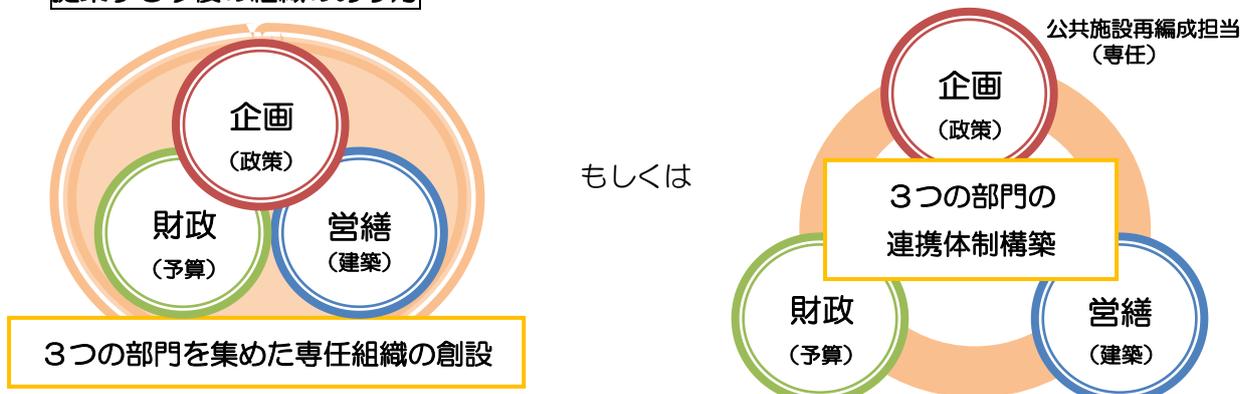


図 これからの組織のあり方の概念図

第2章 行動計画策定における考え方

行動計画を策定するにあたり、第1期はトライアル事業として情報収集や分析方法、意識共有の検討を行い、その知見を第2期以降の計画策定に活かすべきです。

第2章では、具体的な行動計画の内容、計画策定の留意点など、行動計画策定における考え方について提言します。

1 対象施設

再編成の対象施設については、抽出するのではなく基本方針に掲載されている全施設（82施設）とすべきです。このことで、対象施設が例外なく公平・公正に選定されるというメリットと同時に、例外となる施設をなくすことですべての関係者に当事者意識を植え付ける効果も得られます。

なお、議論の中では、施設を選定する場合に、重要課題に沿って対象施設を選定することや、延べ床面積が大きい施設から取り組むことも効果的ではないかという意見があったことを参考意見として付言しておきます。

2 行動計画の登載時期

行動計画に登載すべき時期については、一定のルール化は当然必要であり、そのためには、客観的な視点から納得性の高いものが必要です。

このルールについては、先進自治体のなかには、建物の更新時期（耐用年数切れ）の際に、機械的に複合化を原則として再編成の具体的な方法、手順を検討しているところがあります。

龍ヶ崎市に対しては、財政規律の維持を重視し、先例からより踏み込んだ3つのルール化を提案します。

- ① 「更新時期」に加え、それよりも早期の「大規模改修時期」において施設再編成の要否、さらに再編成の具体的な方法を検討するということ。
- ② コストパフォーマンスの悪化が恒常化している施設やコストパフォーマンスの悪化傾向が顕著な施設については、大規模改修時期を待たず、見直しを「前倒し」で進めていくこと。
- ③ ①、②で該当する施設の再編成の検討をきっかけとして、同じ地域の施設や類似機能を持つ施設を複合化の組み合わせ対象として検討すること。

これらを実行するにあたり、市民に対して、具体的な再編成の内容をイメージしやすい表現方法にすることや、現状を放置すれば、公共施設が維持困難な状態に陥るといった危機意識を共有しやすくするべきです。

3 再編成の方向性

公共施設再編成を実行する際には、多くの市民が納得できるような客観的な施設に関するデータが必要です。それは、稼働状況や管理運営費用、建物の状態など、施設のコストパフォーマンスを示す客観的なデータであるべきです。これを多面的に分析することで、再編成の具体策を見出すことができるはずです。

先進自治体における施設データの「収集方法・方針」を整理すると、各自治体によって異なっています。さいたま市は、データを毎年更新し、マネジメントツールとして活用しています。秦野市は、1年おきに情報収集しています。習志野市は、必要最小限のデータの収集調査を行い、公共施設の所管課担当者の負担軽減に配慮しています。

龍ケ崎市においても、先例と同様、再編成の不断の見直しの前提となる基礎データの収集は当然必要ですが、それに係る事務負担の軽減にも十分配慮すべきです。具体的には、固定資産台帳、業務調査での施設利用・コストなど公共施設の所管課が把握している庁内情報を最大限活用すること、さらに、県内共同運用による公共施設予約システムを利用している龍ケ崎市においては、同システムから必要な稼働状況のデータ収集が困難であることから、収集しなければならないデータのフォーマットを作成し、日常業務の一環として公共施設の所管課が施設の稼働状況について把握し、これを集約する仕組みが必要です。

同時に、これを「分析・評価」に活用することも必要です。龍ケ崎市は、市町村合併をしていないこともあり、市内に同用途の施設が複数ある状況ではありません。そのため、施設のコストパフォーマンスを比較・評価する方法、稼働状況や管理運営費用、建物の状態で方向性を整理する場合、龍ケ崎市のまちづくりの方針に照らしてウエイトをつける必要性や方法なども検討課題に挙げられます。引き続き龍ケ崎市の実状にあった方法を検討、考案することが必要です。

4 市民との意見交換

第1章の2で述べたとおり、公共施設再編成について、行政は、市民に分かりやすい情報共有を行うべきです。同時に、行動計画策定時には、情報共有も兼ね構想の段階から意見交換等の機会を設定し、市民の意見を取り入れていくことが必要です。

また、実際に「新しいカタチ」を創っていく（再編成していく）時には、施設の利用者と市民全体では、意見が異なることも想定できます。収集した意見が本当に市民の広い意見を代弁しているか、無責任な意見になっていないかを見極めることが大切です。一部の偏った意見の収集とならぬよう、無作為抽出によるアンケート調査をはじめ、意見交換会、広報、パブリックコメントなどの多様な媒体を活用し、多様な市民が意見を述べやすい時間と場所を確保すべきです。

龍ケ崎市の地域コミュニティ活性化の観点からも、市民意見を収集することは重要です。地域力の活用可能性（公設民営型の施設再編成）を探れるような意見聴取方法の採

用、個々の施設に対しての意見ではなく、その機能に関する意見収集の実施が望まれます。龍ヶ崎市の特性にあった意見収集方法の確立を目指して引き続き研究していく必要があると考えます。

また、こうした行政と市民の対話には、先進自治体の例からも相当の時間がかかることが予想されます。具体的な議論に入る以前に、今後の対話がスムーズに進むように市民との意見交換の場を設けるなど、良い関係の構築をすることも手法の一つです。それらを織り込んでスケジュールを立てる必要もあります。

5 まちづくりの考え方

公共施設再編成には、まちづくりの視点も欠かせません。まちづくりのプロセスに市民が関与できるようにすると、効果が大きいと考えられます。例えば、公共施設の管理・運営を市民が主体的に担い、結果として市民満足度の高い公共サービスが提供できるなどのメリットが期待できるからです。

龍ヶ崎市の財源は他の自治体同様、少子高齢化の進行とともに義務的経費の増加によって先細りが予想されるため、多様なまちづくりにこれまでと同等の財源を充てていくことは不可能です。まちづくりの重点政策やその提供拠点となる施設を、どこから（優先順位）、どのように（地域単位）再編成すべきかを決める必要性が高まっています。

まず、優先順位を考える際には、市民の日常生活レベルで考える手法、将来のまちづくりの方向性と人口動向の両視点から考える手法、地域特性を見極めていく手法などがあります。龍ヶ崎市における優先順位付けの判断基準の参考にさせていただきたいと思えます。

次に、地域単位については、秦野市では、旧町村が地区割りの基軸、習志野市では、小学校区を基にしたコミュニティ単位に公共施設再編成が進められています。これらを参考に、龍ヶ崎市ならではの地域の設定が求められます。龍ヶ崎市には、小学校区ごとにコミュニティセンターが設置されていますが、前述の2自治体と異なり、地域レベルの施設数が少ないことから、秦野市（旧町村）と習志野市（小学校区）の中間的な地区割りを設定するという考え方もあります。

公共施設再編成は、まちづくりの好機とも言えますが、それだけに職員の政策企画力のさらなる向上が求められます。量的な再編成が進んだとしても、ソフト（機能）の充実なくして、ハード（施設）を活かしきることはできないからです。ハードばかりに庁内、議会の関心が集中し、ソフトの充実がなおざりにならぬよう、「ふるさと龍ヶ崎戦略プラン」に代表される主要政策の企画力向上に努めることは重要です。

6 PDCAサイクルの考え方

行動計画を実行する際、社会経済情勢の変化や毎年度の取り組みの成果・課題を踏まえてPDCAサイクルの仕組みを作る必要があります。しかしながら、「Plan」「Do」

ができて、「Check」をいかに行うかが課題です。単に進捗管理として行うだけでは、危機感が醸成できません。

「再編成とは何か」「どうして再編成をやるのか」という目的を問いかけることに重きを置いた「Check」を、常に訴え続ける必要があります。その実効性を担保する方法については、理念条例の制定などを検討することも一つの案として付言しておきます。

また、「Check」を行うためにも行動計画には数値目標が必要となります。結果に拘ることで、効率的な管理ができると考えるからです。

さらに、「Check」の実行役も重要です。この役回りには中間的な存在の方が適任です。専門性のある外部の人材、機関に依頼するなど、行政・利害関係者ではない「人」「組織」を巻き込みながら、チェックをしていく体制が必要です。

「Check」を行った後の「Action」はより重要になってきます。目標数値を達成するために改善していくことは、他の施設の再編成を行う際の参考ともなります。

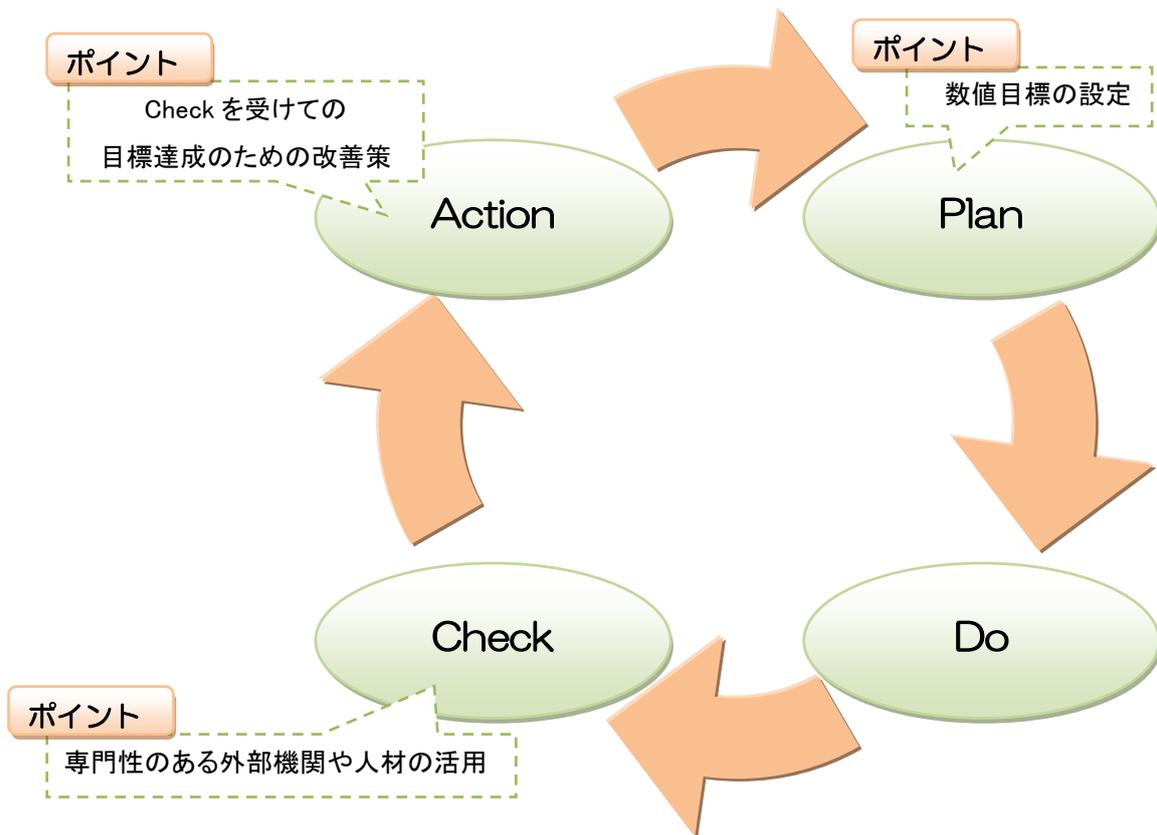


図 PDCA サイクルの考え方のポイント

第3章 まとめ

現在、全国の多くの自治体において、公共施設の更新問題に立ち向かおうと、いわゆる公共施設白書の作成や広義のファシリティマネジメントの取り組みが始まりだしたところです。

今回、有識者会議の中では研究者の立場、同じ自治体職員の立場での活発な意見交換が行われたことで、龍ヶ崎市の公共施設の「新しいカタチ」をつくるための土台になるような提言が数多く出てきました。

第3章では、第1章、第2章の提言を要約します。

公共施設再編成を進めていくためには

- 持続可能な地域経営には不可欠な取り組みであるという強い意識を持つこと
- 従来のあり方・やり方にこだわらず、市民と行政の対話を通じて身の丈にあった「新しいカタチ」を創り上げられなければならないこと
- 「新しいカタチ」を創り上げる過程では行政は積極的に情報発信すること
- FMで得た実績（データや知見）を行動計画策定・実行に活用すること
- 学校施設の総量適正化や活用においては、特に首長や教育委員会のリーダーシップと実行意欲が必要であること
- 学校は「人を育むところ」「地域全体で将来の市民を育てる場」というソフト面の意味もあると認識すること
- 行政内部においても職員一人ひとりが市の経営を市民から負託されているという高い意識をもつこと
- 専任組織を創設し、実効性を高める必要があること
- トップマネジメントが最も重要であるということ

行動計画策定における考え方は

- 対象施設については、基本方針に記載の全82施設にするべきであること
- 行動計画の搭載時期は、一定のルール化が必要であること
- 多くの市民が納得できる客観的な施設に関するデータの分析と評価をすること
- 情報共有も兼ね計画の構想段階から市民との意見交換を設定すること
- まちづくりの視点も重要だが「ハード」ばかりに関心が集中し、「ソフト」の充実がなおざりにならないよう注意すること
- PDCAサイクルは単に進捗管理を行うのではなく、いかに「Check」を行うかが課題であり、「Action」は目標を達成するためにより重要であること

という提言になります。

これらは研究者、自治体職員の観点からでたもので、実態に即した実効性の高い取り組みとしていくためには必要な事項と確信しています。

龍ヶ崎市の公共施設再編成に対する提言

～公共施設の「新しいカタチ」を創造し、公共施設再編成のトップランナーへ～

龍ヶ崎市の公共施設再編成も他の自治体同様、ほとんどの自治体が経験したことのない「公共施設の更新問題」という大海原への航海へ出た直後です。この航海の途中で「行動計画の策定や実行」という荒波にもまれることもあるでしょう。私達、有識者会議が龍ヶ崎市のこれまでの取り組みを見てきたことで感じたことは、そのような荒波の中でも龍ヶ崎市は「新しいカタチ」を創り上げながら市民、議会、行政が一体となって乗り越えていけるのではないかとことです。

もし、荒波に飲まれそうな時には、本提言が龍ヶ崎市の一助になることを期待するとともに、有識者会議からの思いを込めたサブタイトルのようにこれから先、龍ヶ崎市が**「公共施設の新しいカタチを創造し、公共施設再編成のトップランナー」**となることを期待し、本提言の結びとします。

