

# 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～

## 【資料編】

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

## <資料編 目次>

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 学校施設の利活用について 資料1                   | 1  |
| (有識者会議第3回倉斗副委員長の事例発表から)            |    |
| 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設置要綱 資料2 | 7  |
| 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名簿 資料3 | 9  |
| 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開催経過 資料4 | 10 |
| 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議事要旨 資料5 | 11 |
| 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会議資料     |    |

## 学校施設の利活用について

(有識者会議第3回倉斗副委員長の事例発表から)

龍ヶ崎市においては、公共施設の6割を学校が占めていることから学校施設の利活用について、避けられないと第1章の4において示しました。ここでは、有識者会議第3回において倉斗綾子副委員長が紹介した事例を示すことで、学校施設のイメージを変え、未来志向の議論を行うきっかけの一助となることを期待します。

### ①少しでも地域の施設になれるようにと期待をこめられた新設校

#### 埼玉県戸田市 芦原小学校

—「まちづくりは人づくりから」「人をつくる学校」(分離新設校)をまちのキーとして



#### 特別教室の地域住民への開放

将来、地域住民に対し特別教室を開放する際に、2階にある特別教室フロアに直接入れるよう、道路から2階に上がるスロープを設計しています。

また、学校側も地域から要望があれば図書室や多目的室、音楽室、図工室も開放していきたいと思っており、地域に対して「開く」といった意識が高い学校です。

地域のイベントでは2階部分を開放し、学校と地域が一緒に行う合同給食会、お祭りなどが年に1～2回開かれています。授業参観や運動会の際は保護者だけでなく、地域の人や卒業生などが校内を歩いたり、休憩していただきます。

#### 1階部分を地域の人々の路地として設計

1階部分にはパスが設けられており、地域の人が学校の敷地の中を(街路)として通り抜けできるような設計をしています。また、1階に生涯学習施設や校長室を設置し、

安全対策の観点から大人の目が点々とあるように設計しています。生涯学習施設は地域の方々が日常から利用し、地域の高校や生涯学習施設の利用者の作品展示などに活用されています。

### 地域サロンの設置

設計者の提案で学校と生涯学習施設が互いに自由に使える場として地域サロンが設置されています。

授業参観の日にはボランティアの父母が喫茶店を開いたり、卒業生が集まってきたりしています。

### 山口県下関市 豊北中学校

—統合で出来た、地域で唯一の中学校（統合新設校）を地域の学びの拠点に—



### 図書室を地域の図書館に

図書室を市立図書館として運営しており、市の嘱託員が配置され、貸し出し業務を行っています。隣には職員室を配置し、大人の目が届くように設計されています。

学校の図書室も兼ねているので、書棚をうまく配置し、日中、子どもたちが授業を受けているときにも地域の方が本を借りられるようにしています。

学校側も地域の方々が来られる施設ということで、定期的に美術の作品展示をして中学生の作品が目に触れてもらえるような工夫をしています。

## ②児童数減少に伴ってきた余裕教室を活用した学校施設の複合化

### 埼玉県宮代町 笠原小学校

—非常に特徴的なデザインの学校を長寿命化で利活用—



### 余裕教室を福祉関連施設へ

学年4クラスで設計されていた教室は、現在2クラスに減少し、約半分のクラス数となってしまいました。

余裕教室を動線区分なども考えた上で一部利用して福祉関連施設に転用しています。キッチンやトイレを一部改修したものの、基本的には設計当初の教室のまま使用し、子育て世代や高齢者がいつでも立ち寄れる福祉交流センターと障がい者が作業をするのに通ってくる福祉作業所として活用し、複合化施設としています。

### ③ 廃校の活用

#### ▶ 東京都渋谷区 原宿中学校

一廃校となった学校を高齢者福祉施設とコミュニティ施設の複合施設に



#### 地元の意見を収集

廃校にあたり、区が中学校のOBやPTA役員等を集めて、施設の活用検討会を発足し、どのように活用していくのかを議論しました。

その結果、「施設の外観はそのまま残してほしい」「高齢者のケア施設が不足している」などの要望があがったので、その活用方法を検討しました。

#### 1階は高齢者福祉施設

1階はデイサービスセンターを民間が開設しました。教室の廊下と教室を仕切っていた壁を外すなどして、広いデイルームを作っています。

元々は学校なので廊下と教室という構成が残っていますが、車椅子で使用できる手洗いを設置したり、特別教室などを一般浴室、機械浴室などに改修したりすることで、デイサービス利用者が入浴できるようになりました。

学校は、バリアフリーではないものが多いので、エレベーターを取り付けたり、昇降口にスロープをつけたり、車椅子用のトイレを改修して新たに付け加えたりしています。給食を作っていた厨房は、そのままデイサービスセンターの厨房として使用しています。

#### 2・3階はコミュニティ施設

2・3階は教室の形をほぼ残し、区のサービス公社の運営でコミュニティ施設として、貸し館機能を持たせ、地域の方々に使ってもらっています。

徳島県上勝町 小学校跡地  
—若者の定住促進への基盤整備の施設に—

学校建築ストックの活用～居住系施設へ



住宅の間取りバリエーションの例

1教室を間仕切りパネルにより住宅に転用、田の字型プランを基本としたライフスタイルに応じて転用可能な間取りとなっている。



1階は貸し事務所、2・3階はスケルトン・インフィルで住居に

1階は教室の構成そのもので、このまちに若い世代に残って欲しいと、かなり安い値段で賃貸事務所のスペースとして起業しやすいように貸し出しをしています。

2・3階はスケルトン・インフィルの考え方で賃貸住宅に転用しています。一つの教室の中に木製のインフィルを入れ、IHのキッチンとお風呂、トイレ等入れて1戸の住宅になっています。若い人たちに優先的に入居させており、校庭は駐車場として使っています。

東京都多摩市 中学校廃校  
—市立図書館の改修の為に廃校を暫定図書館に—



工事のため廃校を図書館として暫定使用

市立図書館を急遽改修工事をせざるを得なかったため、廃校を図書館として一時利用しています。一見、学校から図書館は転用しやすい機能に思えますが、図書館へ改修す

る場合の留意点として床の加重があります。一般的な閉架書架ではよく機械式で集密な状態にしてしまいましたが、学校施設の場合、重さに耐え切れず床が抜けてしまう可能性があるため、かなりゆったりと書架を置かないと危険です。部屋はたくさんありますが、その分職員の動線がどんどん長くなるというデメリットもあり、構造的な留意点が必要なことがこの事例からわかります。

### 兵庫県神戸市 北野小学校

一阪神大震災で被災し、廃校となった学校の一部を体験型工房に一



#### 民間参入によつての売却後の活用

阪神大震災で一部の校舎が使用できなくなった学校を民間に売却し、使用可能な校舎を活用し「北野工房のまち」として、神戸ブランドに出会う体験型工房ができました。

日本酒の利き酒体験や食パン作りなどの色々な文化が体験できる施設としており、観光客で賑わっています。

#### 学校の記憶を残すスペース

地域の方が使える学校の記憶を残すギャラリーが設けられています。歴史的なものが展示されていたり、いつでも自由にこのスペースを使って、地域の人たちが打ち合わせをできるような場所として提供しています。

〈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



資料2

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設置要綱

平成25年4月26日

告示第94号

(設置)

第1条 公共施設再編成の行動計画の策定に関し、有識者の知識及び知見を反映させるため、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「会議」という。)を設置する。

(定義)

第2条 この要綱において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- (1) 公共施設 公用又は公共の用に供するため市が設置する庁舎、学校、図書館、コミュニティセンター、体育館その他の建築物(建築物に付帯する設備等を含む。)をいう。
- (2) 公共施設再編成 龍ヶ崎市財政運営の基本指針等に関する条例(平成24年龍ヶ崎市条例第25号。以下「条例」という。)第9条第1項に規定する公共施設によって提供する機能を社会経済情勢の変化及び財政状況等に適合させ、必要性の高い機能を確保するための取組をいう。
- (3) 基本方針 条例第9条第2項に規定する公共施設再編成を計画的に推進するための長期的な期間における公共施設全体を対象とした方針をいう。
- (4) 行動計画 基本方針に掲げた事項を推進するための中期的な期間における個々の公共施設を対象とした計画をいう。

(所掌事項)

第3条 会議は、行動計画の策定に係る次に掲げる事項について検討し、その結果を提言書に取りまとめ、市長に提出するものとする。

- (1) 公共施設の建て替え若しくは改修による長寿命化又は統合等の適用の考え方に関すること。
- (2) 前号の適用の時期の考え方に関すること。
- (3) 稼動状況、収支状況その他の公共施設の現状把握の方法に関すること。
- (4) その他行動計画の策定に必要な事項

(組織)

第4条 会議は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱する委員8人以内をもって組織する。

- (1) 学識経験者
- (2) 先進的な取組を行っている地方公共団体の職員
- (3) その他市長が必要と認めた者

(任期)

第5条 委員の任期は、委嘱の日から第3条の提言書を市長に提出した日までとする。

2 委員に欠員が生じた場合の補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長及び副委員長)

第6条 会議に委員長及び副委員長を置く。

2 委員長及び副委員長は、委員の互選により定める。

3 委員長は、会務を総理し、会議を代表する。

4 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欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第7条 会議は、委員長が招集し、委員長が会議の議長となる。

2 会議は、委員の過半数の出席がなければ開くことができない。

3 会議の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 委員長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者の出席を要請し、意見又は説明を求めることができる。

5 委員は、他の者を代理人として会議に出席させることができる。この場合において、委員は、委員長に対し、あらかじめ委任状(別記様式)を提出しなければならない。

(庶務)

第8条 会議の庶務は、政策推進部企画課において処理する。

(補則)

第9条 この要綱に定めるもののほか必要な事項は、市長が別に定める。

2 前項の規定によるもののほか会議の運営に関し必要な事項は、委員長が会議に諮って定める。

付 則

この告示は、公布の日から施行する。

資料3

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名簿

| 役職   | 所属                                                   | 氏名    |
|------|------------------------------------------------------|-------|
| 委員長  | 一般財団法人地方自治体公民連携研究財団<br>企画開発部長                        | 藏田 幸三 |
| 副委員長 | 千葉工業大学工学部デザイン科学科助教                                   | 倉斗 綾子 |
| 委員   | さいたま市行財政改革推進本部副理事<br>(公共施設マネジメント推進チーム担当)             | 西尾 真治 |
| 委員   | 習志野市財政部資産管理室資産管理課主幹                                  | 岡田 直晃 |
| 委員   | 秦野市政策部公共施設再配置推進課専任主幹<br>兼課長補佐兼教育部教育総務課複合施設計画<br>担当主幹 | 志村 高史 |
| 委員   | 龍ヶ崎市市長公室長兼統括政策監                                      | 松尾 健治 |
| 委員   | 龍ヶ崎市政策推進部財政課長                                        | 飯田 俊明 |
| 委員   | 龍ヶ崎市政策推進部企画課長                                        | 龍崎 隆  |

資料4

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開催経過

| 回   | 日程             | 内容                                                                                                                                                      |
|-----|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1回 | 平成25年6月28日(金)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員長・副委員長の選出について</li> <li>・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の目的について</li> <li>・龍ヶ崎市の基本的な考え方について</li> </ul>               |
| 第2回 | 平成25年7月22日(月)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前回の協議内容について</li> <li>・公共施設の現状把握の手法について</li> </ul>                                                               |
| 第3回 | 平成25年8月21日(水)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・有識者会議全般における論点</li> <li>・第3～5回までの進め方について</li> <li>・行動計画登載施設選出の考え方について</li> <li>・公共施設再編成に向けた新しい「カタチ」とは</li> </ul> |
| 第4回 | 平成25年9月30日(月)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設再編成の行動計画策定・実施の考え方</li> <li>・公共施設再編成の実効性について</li> <li>・「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</li> </ul>           |
| 第5回 | 平成25年10月31日(木) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・龍ヶ崎市公共施設の新しいカタチに対する提言について</li> </ul>                                                                            |

## 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（第1回）議事要旨

- 1 日時：平成25年6月28日（金） 14時～16時10分
- 2 場所：龍ヶ崎市役所5階 全員協議会室
- 3 議題：（1）委員長・副委員長の選出について  
（2）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の目的について  
（3）龍ヶ崎市の基本的な考え方について
- 4 出席者：  
委員：藏田委員長、倉斗副委員長、西尾委員、岡田委員、志村委員、松尾委員、龍崎委員、  
岡田財政課長補佐（飯田委員代理）  
事務局：【企画課】島田課長補佐（行政改革推進グループリーダー）、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

### 5 議事要旨

「（1）委員長・副委員長の選出について」、委員長が藏田氏、副委員長が倉斗氏に決定した。  
「（2）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の設置目的について」、「（3）龍ヶ崎市の基本的な考え方について」、事務局から資料の説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり（議事録については別途公開する）。

▼何のために公共施設再編成を行うのかが重要である。

▼政策的判断については、補助金の縛りがあるから統廃合できないという考えはやめるべき。返すものは返すという考えが必要である。

▼「行動計画」というものがイメージしにくい。秦野市で言うようなシンボル事業のようなものなのか。

▼全市的な削減目標がある中で、個別施設の積み上げで全体目標を達成できるのかが疑問である。

▼市民のワークショップを開催する場合に、市からの提案以上の案が市民の意見として出てくるのか疑問である。

▼ある程度案が固まった段階での市民への意見聴取では単なるガス抜きになってしまう懸念があるので、全体像を掴む段階での意見聴取が必要と考える。

▼時期をみて、ワークショップを開催することに否定はしないが、それが多くの市民の代弁なのかという懸念がある。

▼大切なことは総論をしっかり固めることである。

▼市民にとって公共施設再編成の対象は全施設である。

▼議論をする際に、「機能」と「ハコ」を分離して考えることに職員も慣れていない。「この機能が必要だから、“この施設”が必要なのだ」という議論にならないように注意して議論を進めていくべきである。

▼さいたま市も龍ケ崎市と同様に学校施設が市全体の延床面積の5割以上を占めているため、学校の建替え時期にどのように建替えるかが課題になってくる。

▼習志野市での経験として市民から言われたことのなかで「市民は自分の知っている施設しかイメージできない」という言葉がある。直近で対象となる公共施設に対しては、きちんと計画を策定していく必要がある。あわせて、10年先やさらに先については、議論の方向性は示して変動などが生じたときには柔軟な見直しを図れる状態にしておけばよい。

▼可能であれば、地域の特性（小学校区など）の情報を事務局から本会議に提示していただけないか。

▼地域の特性を考慮することが必要である。一般に公共施設再編成は行財政改革の視点で語られてきているが、各論に入っていくとまちづくりの視点から公共施設再編成を考えていく必要がある。

▼市として定住人口は減らしたくないので、公共施設再編成をまちづくりの視点からできないかということも議論してきたが結論がでていない。

▼さいたま市のように分野別（用途別）の方針を決めておき、それを基に地区へ落としていく考えや方法もある。

▼公共施設再編成の方法として、物理的な条件を定め優先順位を決めて対象施設を絞っていく方法と市としてターゲットを絞ってシンボル事業を設定していくという考え方がある。

▼できあがるものはシンプルなものが多い。計画は色々と書きがちになってしまうがこれまでの経験からシンプルが良いというのが率直な感想である。

## 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（第2回）議事要旨

- 1 日時：平成25年7月22日（月）14時～16時
- 2 場所：龍ヶ崎市役所5階 全員協議会室
- 3 議題：（1）前回の協議内容について  
（2）公共施設の現状把握の手法について
- 4 出席者：  
委員：藏田委員長、西尾委員、岡田委員、志村委員、松尾委員、飯田委員、龍崎委員  
（欠席 倉斗副委員長）  
事務局：【企画課】島田課長補佐（行政改革推進グループリーダー）、小林主幹、関口主幹  
【アドバイザー】PHP総研 佐々木氏

### 5 議事要旨

「（1）前回の協議内容について」龍ヶ崎市の地域の特性について事務局からの説明の後、「（2）公共施設の現状把握の手法について」西尾委員、岡田委員、志村委員から説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり（議事録については別途公開する）。

▼龍ヶ崎市の状況を見ると高齢化などのエリアを一概に色分けができないとみている。地域の実情に合わせるべきだと考える。

▼わがまちプロフィールを見て議論するのはよいが、追求しすぎると各地域にフルスペックの公共施設が必要になってしまうので、広域的な議論が必要と感じる。

▼さいたま市では、公共施設マネジメント白書を毎年更新で公表しているところが特徴である。毎年更新するのはマネジメントツールとして必要と考えているからで、悪い方向に動いている場合には、白書を活用して改善できると考えている。

▼白書の更新には労力やコストもかかるので、それらを抑える工夫も必要と考える。

▼白書の出力結果と入力用のフォーマットを同じ形にし、毎年入れ替える必要のないデータはあらかじめ事務局で入力している。各課から送られてくるデータを事務局で取りまとめ、マクロ集計し自動的に出力をしている。

▼秦野市では、1年おきに施設の状況を把握している。A4用紙1枚の表裏に「サービス情報」と「コスト情報」を記入できる書式にし、所管課で入力をしている。

▼将来的には保全データが入ったものも作りたいが、現状ではいれていない。

▼調書の作成時に留意したのはなるべく所管課の手を煩わせないということである。特にコスト情報は予算科目の分類のまま記入欄を設けた。あえて言うと、固定費と変動費を分けて考えられるように作成したほうが良かったと感じている。

▼このような先人の失敗を取り入れ、自分達の目指すゴールを考えて作っていくべきである。

▼習志野市では、平成21年度に白書を作成し、平成23年度にデータ編を作成した。

▼自治体は何をもって公共施設の再編成が成功なのかのベンチマーキングがしづらいため、成功したかどうか掴みにくい。市民にどのように見せていくのか、評価していくのかを検討している。

▼さいたま市では、評価することはあまり考えていない。データは細かく取ったほうが分析はしやすい。ただし、新たなデータを取ることは現場の負担感が強い。

▼指定管理者制度導入の中で、コマ別、部屋別の利用状況を把握できる状況が整っている。また、公共施設予約システムも同様に利用状況を把握できるので活用している。

▼今後、公共施設の広域的利用を検討する場合には、各施設の同じ機能（例えば会議室）の稼働状況を把握しておくような細かい情報が必要になり、どのようなデータが必要かと考えることも重要である。

▼情報をPDCAサイクルで見て更新していくことも必要だが、新たな面が見えないと義務感だけになってしまう。

▼部屋の稼働状況のデータを持っていると課題が見えてくることがある。また、利用者の声に対して、きちんと説明することが可能になる。できれば所管課の手を煩わせることなく、既存のものを最大限活用することが望ましい。

▼何を指してデータを取るか、そのデータをどのように使うかがもっとも重要である。

▼公共施設再編成の取り組みは「ファシリティマネジメント（FM）」「財政問題」という2つの入口がある。FMでコストを絞りきってから公共施設再編成にという形と、財政的な問題から入りFMの視点も必要という2つの形がある。

▼FMは「質の見直し」、PREは「量の見直し」という両方の視点から龍ヶ崎市は公共施設を見ていく必要がある。



▼龍ヶ崎市はこれ以上、施設の管理運営経費を絞ろうとしても出てこないレベルである。これは秦野市と一緒にいる。これから先は新たな発想で公共施設再編成を実行しなければいけない。そのような視点でデータ収集をする際に何が必要かを考えるべきだが、現段階では難しい。

▼予防保全をすれば、それで足りるかということそうではない。公共施設再編成のために財政の視点は外せない。

▼龍ヶ崎市が注力すべき場所は総延床面積の6割を占める学校である。一般に学校の統廃合はマイナスのイメージがつきまとうが、そうではない。習志野市では「学校を地域の拠点」としてどのように扱っていくかということに注力している。

## 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（第3回）議事要旨

- 1 日時：平成25年8月21日（水）14時～16時
- 2 場所：龍ヶ崎市役所5階全員協議会室
- 3 議題：（1）有識者会議全般における論点  
（2）第3～5回までの進め方について  
（3）行動計画登載施設選出の考え方について  
（4）公共施設再編成に向けた新しい「カタチ」とは
- 4 出席者：  
委員：藏田委員長、倉斗副委員長、西尾委員、岡田委員、志村委員、松尾委員、飯田委員、龍崎委員  
事務局：【企画課】島田課長補佐（行政改革推進グループリーダー）、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
- 5 議事要旨

「（1）有識者会議全般における論点」、「（2）第3～5回までの進め方について」、「（3）行動計画登載施設選出の考え方について」、事務局から資料の説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり（議事録については別途公開する）。

▼全体の施設から一部の公共施設再編成の対象となる施設をピックアップするという事務局の説明だが、全体最適がまず優先で、そのなかで個々の施設のどこを優先するか？という手順で考えた方がよい。

さいたま市では、まず全体で15%の量を減らすという方針を立て、次にそのためにどの施設を減らすべきかという手順で考えている。

▼施設の選定方法は、まず物理的な情報で施設を判断する。つまり「更新時期」をタイミングとして①更新するか、②複合化するか、③廃止するか、と判断するのがよいと思う。

▼更新時期に捉われず、物理的に縮小していく対象施設を絞り込んでいくという事務局提案の方法はハードルが高い。ただし、公共施設再編成の方策に運営面での改善を含めたならばよいと思う。

▼選定基準は必要なものだが、それだけでは進まない。つまり、選定結果について市民の納得性が必要である。そうすると、より明確な基準となる、将来コストは必要となる。

▼「市民にとって分かりやすい情報」と「我々が分かりやすい情報」とは違う。そこで、「選定基準」を何のためにピックアップしたのかを合わせて明示できるとよい。

▼市全体の財政計画を優先すると、扶助費増大への対応が優先され、公共施設の再編成は後回しになる可能性が高い。だからこそ、「公共施設再編成によって浮いた財源で、残す施設の更新費用を賄う」という議論をしないと、ゆくゆく行き詰るのではないか。実際にそういう自治体を多く見てきた経験からの意見である。

▼習志野市では、概算事業費を弾き出し財政計画とチェックして一定の施設規模の拡大・縮小等の実現の見込み可能な感触を得ている。遊休施設を売却した上で、不足分は一定の借金もやむを得ないのではないか、という議論を庁内で行っている。

▼事務局は、新しい施設でも見直しを掛けていくとのことだったが、施設の受け入れ先、担い手がいれば、施設の管理運営を任せられる。施設の運営を任せられるような相手がいるかヒアリングが必要ではないか。

▼選定基準が3つ（物的状況、コスト情報、利用状況）挙げられているが、これらは「同列」なのか、「順位」はあるのか。

▼データで方向性を決めていくのは、かなり難しいのではないか。少なくとも「更新時期を迎えるのか」と「新しいものなのか」は分けたほうがよい。その場合、運営の改善を考える必要がある（PPPによるコスト削減、市民管理による施設の運営改善など）。

▼現在は、個々の施設をどうするかの話だが、複合化なども改善策に考える必要がある。

さいたま市の場合、施設を抽出する手法をとっていない。施設の見直しを「更新時期」を起点にし、複合化を「原則」としている。これが全体最適に繋がる。また、複合化ができない時に「単独で改築する」というルールを作る必要がある。

▼「選定結果後にどうなるか」「その施設にどんな選択肢があるか」まで市民に見せておかないと納得性がない。

「(4) 公共施設再編成に向けた新しい「カタチ」とは」について、倉斗副委員長から「地域施設としての学校」と題してこれまでの研究に基づく事例紹介（内容は、「資料1 学校施設の利活用について」参照）が行われた後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり。

▼学校施設の活用が上手くいく地域とは、「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ところ」である。加えて「地域が安定している（人材が恵まれている、住民の地域への関心が高いなど）ところ」である。

▼学校施設を残していくために複合化しようとする、必ず防犯の問題の議論が出てくる。ただ、絶対的な防犯方法は存在しない。そこで、防犯のために地域がどう関わるのかが問われてくる。そ

のためにNPOやボランティアが作られた地域では学校施設が生き、活かされていくことが可能である。

▼倉斗副委員長の事例には、いろいろなパターンがあった。

1つめは新設。その場合は、セキュリティも考えられていることが提示された。

2つめは余裕教室。物理的に変えられないので、ソフト面が重要であることが提示された。

3つめは廃校。これには制約はないようだった。

▼学校施設は土地も面積も大きい。この活用なくして、公共施設の全体最適はありえない。

▼秦野市では、UR機構が開発した住宅地の中に開発された小学校があり、その余裕教室部分を介護施設に転用したケースがある。自身も当時教育委員会におり、この案件に関わった経験からすると、学校の中に大人がやたらに入るのを教育側は非常に嫌がる。

そこで、校舎の1、3、4階は防火壁で仕切った。2階だけは、子どもと大人達が交流できるようにと思ったが、その実現は想像以上に難航した。

端的に言えば、学校施設の活用は、庁内が人材に恵まれていれば実現できるが、一般的にそうでない場合が多い。

▼龍ヶ崎市が目指すカタチという目標はよいと思う。ハコでも中味でもないからだ。この意識をなるべく多くの市民に浸透させることが重要である。そうすれば市民から「学校をもっと地域と一緒に活用できるようにして欲しい」と、教職員に言ってもらえるかもしれない。そういう状況を作っていくことが大事である。

▼地域から学校がなくなってしまうと、地域の拠点そのものがなくなってしまう。これが、学校施設活用の難しさである。だから、基本的に学校は最後の最後まで残すべきだと思う。そこで問われてくるのは、「大人達は、学校が維持できなくなるまで、何をどこまで我慢したか」ではないか。これを公共施設で問うことも大事である。

▼事例紹介のような素晴らしい施設が欲しいとは思う。同時に、どれだけお金をかけずに作るかが今、問われているとも思う。お金をかけるのは「昭和の手法」である。

▼地域の力というものは、滲み出てくるものだ。

▼公共施設再編成は手段であって目的ではない。目的をしっかりと市民とともに考えるべきである。

▼龍ヶ崎市として、施設の再編成の方法として、複合化が有効なのかを客観的かつ冷静に考えることも大切だ。例えば、施設単体で運営を市民に任せるといった方法もあるかもしれない。

▼本質的にどんな施設が市民に望まれているかという点では、公共施設再編成でニーズを実現できると考える。ふるさと龍ヶ崎戦略プランの重点戦略の2番目にある「若者・子育て」などは公共施設とマッチするのではないか。

▼前向きな議論ができるところから、行政と市民の意識の共有化を図っていくべきだ。先進事例は豪華な例が多いが、身の丈にあったカタチを議論するところまで、市民と共有することが大事だ。

▼合意形成から言うと、声の大きい人の発言に全体意見が引っ張られてしまう場合が少なくない。しかし、大きい声が地域の代弁者というわけではない。なるべく市民の広い声を集めることが大事だ。

秦野市では、総合計画を作る時に、無作為に市民を公募したところ、これまで行政と関与の少なかった市民が新たに200人程集まった。時間と場所をそうした市民に対して用意することが大事である。秦野市では、会議を土曜の午後に設定した。

▼声の大きい人の意見に周りが流されているなか、ある一声で状況が変わった経験がある。学校のワークショップをしている際に、学校に子どもを通わせている母親がボソッと「どうしてこんなよい学校施設ができるのに反対するのか分からない」と発言した。これを機に単なる反対ではない、前向きな議論になった。

▼秦野市では公共施設再配置方針を作る際、eメンバーを公募した。これにより全く行政に参加したことのない新しい市民が参加した。一方で、スーパー市民（高度な内容の意見を述べる人）がいると、その発言で一般的な市民が高度な意見を言わなければならないのか、と引いてしまうことが課題である。

▼さいたま市の経験から、公共施設再編成をテーマとするワークショップ、特に学校の建替え時でのポイントは、平面図を使いながら、基本設計をみんなで考える機会にすることだ。同時に運営方法を議論することが大事である。学校施設は、子ども達が使うが自分達大人達も使う。そのために、大人はどんな役割を果たすべきかという構想レベルから、市民と行政と一緒に議論することが重要である。

その段階で大切なのは「お金がない」「豪華な施設はできない」ことも、きちんと市民に説明することである。例えば、予算の上限を正直に示せば、市民も理解してくれる、これは実感である。

▼ワークショップを開催すると、市民から指摘されるのは「どうして参加者が高齢者ばかりなんだ」「どうして少ないんだ」ということである。これを気にしていたら、どうしようもない。大切なのは、考えることにより市民が気づく機会が増えるということだ。

▼ふじみ野市で、事業仕分け的な手法ではなく、市民みんなで旧福岡高校の活用方法をゼロベース

で議論する機会を設けた。そうしたまちづくり計画のプロセスそのものに多くの市民が関与できると、効果は大きい。

まちづくりの政策に関われる機会を持たせた市民は、生き生きとしていた。同時に構想を先に進められるようにする工夫も大事である。そのためには、キーパーソンを巻き込みながら一緒に議論していく仕掛けを埋め込むことが課題である。

▼公共施設再編成という仕事は横断的に取り組まざるを得ない。一方で、行政の縦割りはなくならないだろうし、職員が同じ方向を向くこともないだろう。このため、再編成の成否の鍵は、キーパーソンに尽きる。市が人事戦略を持ち、適材適所の人材を配置できるかに尽きる。

▼関心のない所管課には「一緒にやろうよ」と多少擦り寄っていく必要がある。議会との関係では計画を示していく必要がある。

市民にせよ議会にせよ、相手との交渉に入る前に「妥協点はどの辺りにあるのか」を考えておくとよい。

▼学校の場合には3つの糸口①動線、②管理区分、③利用団体との連携（学校の方針がきちんと伝わる仕組み）から議論がしやすくなる。

▼さいたま市でも当初、教育委員会は公共施設の適正配置に乗り気ではなかった。しかし、学校が十分な維持補修経費を確保できないことが明らかになったときに、流れが変わった。今後10年先に対応できるのかという危機感を持ったからである。もし、龍ヶ崎市において教育委員会がこうした危機感を市長部局と共有できていないとすれば、市長部局の公共施設再編成の取り組みが認知されていないと考えられる。

## 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（第4回）議事要旨

- 1 日時：平成25年9月30日（月）14時～16時
- 2 場所：龍ヶ崎市役所5階全員協議会室
- 3 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
- 4 出席者：  
委員：藏田委員長、倉斗副委員長、岡田委員、志村委員、松尾委員、飯田委員、龍崎委員  
（欠席 西尾委員）  
事務局：【企画課】島田課長補佐（行政改革推進グループリーダー）、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

### 5 議事要旨

「（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」、事務局から資料の説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり（議事録については別途公開する）。

▼具体的な行動計画のアウトプットイメージの例を示した方がよい。

▼公共施設再編成を考える際、物的状況が見直し時期を迎えた施設のみならず、近い時期（例えば、次期）に対象となる施設を含めて、公共施設再編成の方策を議論していく必要がある。

▼「投資可能額内」という表現では、市民が「費用は出てくるじゃないか」と受け取る可能性がある。そのような誤解を招かないために「圧縮可能額内」「削減可能額内」という表現で動かし難い額というイメージにした方が、市民と危機感を共有できるようになる。

▼市民と意見を共有するという事務局の試みは尊重したい。しかし、市民意見収集のデメリットは、市民の声が無責任に陥りやすいことである。その仕切りをしっかりとすることが大切である。

▼「時期」については、施設再編成の方法（建替えなど）で変わってくる。公設民営のプロジェクトでは、とにかく官民の対話に時間がかかる。それを織り込んで実施時期を定めていくことが大切である。

▼複合化の検討を織り込んだ方がよい。

▼「複合化」については、龍ヶ崎市の場合、全市で1つしかない施設は1つの機能(単機能)なので、単機能のものをより運営面で効率化していくことが主題になるのではないかと。

▼複合化、共用化の最大のメリットは、それに掛かる床面積を相当程度削減できることである。その削減により、多くの既存の機能を維持できることになる。

▼物的状況により公共施設再編成の対象施設とすると、利用者の利便性、機能性などの本質的な課題が見えづらくなるのではないかと。圏域などの指標、トータルコスト、利便性の向上を指標として複合化を判断していく必要がある。

「(2) 公共施設再編成の実効性について」、事務局から資料の説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり。

▼なぜこのような厳しい公共施設再編成に取り組まなければならないのか、総論（行動計画策定の大前提）部分の理解構築をしっかりと行っておくことが必要である。

▼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、総論を含めて計画を見直し・改善するというPDCAサイクルの仕組みを作っておくことが重要である。

▼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をとる必要がある。

▼第1期がトライアル事業だとすると、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ないかと（アクションプランは1～2年で策定すべき）。

▼習志野市では現在「公共施設再生条例」及び「基金条例（整備基金の再編）」の策定準備を進めている。施行規則を設け、簡単に目標から逃げられないようにするためなので、参考にして欲しい。

▼PDCAサイクルについては、PlanとDoはできる。しかし、Checkとは一体何かが課題であり、習志野市では、このCheckを現在検討している。

▼秦野市でも、公共施設再配置に数年来取り組んできたが、ここにきて痛感していることは、市民も議員も忘れっぽいということである。しつこく繰り返し、何度も危機感を訴えていくことが必要である。

▼市民は公共施設再編成を「自分がやることではない」と思ってしまいがちである。どうして公共施設再編成をやらねばならないのかを示し続けることが大切である。そして、公共施設再編成全体のなかでの「ゴール」と「成果」の報告を市側は訴え続ける必要がある。

▼企画課が行動計画を作ったとして、その内容を各所管課は守ってくれるのか。企画課は率先して所管課へ入って行くなど、所管課と市民との間をコーディネートすることを考えてはどうか。



▼公共施設再編成を行っていくには、中間的な存在が非常に重要だ。例えば、何らかのチェッカーを設ける、所管課をやる気にさせる伴走者（市民）を設ける方法がある。

チェッカー、伴走者のいずれも役所職員、地域関係者でもない「人」「組織」が望ましく、彼らを巻き込んでいくことが必要である。

▼ワークショップを行う場合のファシリテーターは、市民でも職員でもない人をお願いすることがよい。

▼習志野市でやってきた所管課への対応は2つあるので、参考として欲しい。

一つは、再配置案に対し所管課が「何を言っているんだ」と話がかみ合わない場合。こちらは「再配置の対象外にする。つまり、予算措置をしないので所管課で財源を見つけてきて欲しい」と、やや突き放す方法である。

もう一つは、悩んでいる所管課に優しく声をかけ、こちらと一緒に取り組んでいくように持っていく、慈愛あふれる方法である。

▼習志野市は、専門部署が必要だということで作られた。

メリットは、技師も集めたので、教育施設の再生に一体的に取り組めることである。

デメリットは、企画課が弱体化したことである。ハード（施設）とソフト（中味）を一体的に取り組んでいくことが大切なのだが、議会では公共施設再生（ハード）のことばかり議論される。

▼秦野市も専任組織で独立している。本気度を庁内にも示すという意味でも専任組織は必要である。とはいえ、専任組織を立ち上げたことで他の課では欠員が生じている。それだけに専任組織には期待が込められている。

▼専任組織の設置は、行政にとって「政策のメリハリ」や「売り」、ひいては市民の自治体イメージを高めていくことにもなる。

「(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、事務局から資料の説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり。

▼「1(2)市民の意識啓発」については「啓発」よりも「共有」を意識・強調した方がよい。また「協働」も含めるべきだ。特に運営面における協働を意識してはどうか。

▼「1(4)新しいカタチの創造」とは何かが分かりにくい。「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。

▼「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ないか。

▼「新しいカタチ」は、龍ヶ崎市の公共施設再編成のキーワードになるだろう。そのカタチのイメージを具体的にしていくことが市民理解を得る上でも必要になる。

▼カタチでは、もう少し市の将来ビジョンを語った方がよい。

▼提言の冒頭言がまず始めに読まれるので、非常に重要な意味を持つ。しっかり公共施設再編成の意味や目的を書き込むことが大切である。同時に、冒頭言に有識者会議の各委員の気持ちが込められていることが大事である。

▼「1（6）行政内部の連携」とあるが、本来的に連携が図られていなければならないものである。

▼提言案は、全体的に迷いを感じられる。後々、迷った時にこの提言に戻ってこられる形にするべきである。

▼カタチの定義は、狭義の意味ではなく広義なものになるだろう。再配置の方向性が正しいかの答えは、何十年も先にならないと分からないのが実情だ。現時点では、「従来の発想ややり方に捉われない」ことが大切である。

▼「公共施設の考え方を変える」ということを市民に伝えていくことが大切である。

▼習志野市では、一つひとつ専門的な話を聞いて、自分のまちに合う公共施設のカタチについて議論している最中だ。カタチがどちらでもよいと受け止められてしまうと公共施設再編成の結果も中途半端になってしまう。そのようなことに陥らないためにも、カタチの内容について具体的なことを盛り込んだ方がよい。

▼龍ヶ崎市として、財政運営の基本指針等に関する条例を策定した思いは、起債をしすぎたということだ。子どものクレジットカードで買い物をした状態だという認識を近年つとに感じるようになった。世代間の公平性を考えないといけなくなってきた。つまり、公共施設再編成は、中長期的な公平性の実現手法なのである。

▼全体最適という言葉は、秦野市、習志野市とも使っていない。全体最適という言葉は耳慣れないので、（1）全体最適の部分（4）新しいカタチへ入れて、カタチを前面に出すことで、読み手へのインパクトが増すのではないかと。

▼カタチなど抽象的なものは、提言の上にもっていく方がよい。そして、それ以降に具体的なことを書いた方がよい。

- ▼その新しいカタチをマンガにできるとなおよい。
- ▼「肝要」、「不可欠」などの曖昧な表現は抜いて、言い切った文章にした方がよい。
- ▼提言骨子案を見ると財源の話が出ていない。次期行動計画の財源を前期計画までの取り組みで生み出す（確保する）ことが必要。
- ▼タガをはめる工夫が必要。市総合計画に書いてあるから、何でもやるというのではない。公共施設再配置の痛みがあるから、市総合計画に書いてあることができる仕組みにしておくことが大切である。  
    秦野市の総合計画には、上記の意味が読み取れるマークが付いているので参考にしてもらいたい。
- ▼習志野市の公共施設再生計画には財政の数値がある。龍ヶ崎市の公共施設再編成の基本方針にも数値があるので、この段階では「〇〇をしたら〇〇できる」などの概算の数値を出すとよい。PPPでいくらなど、概算でも出せればよい。
- ▼秦野市では、実情を踏まえた数字でなるべくシンプルにすることに留意した。例えば、「床面積削減で〇〇の財源確保は見込めるだろう。さらに公民連携で一律15%削減できるだろう」「使用料の見込みは〇〇だろう」という構成具合である。

## 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（第5回）議事要旨

- 1 日時：平成25年10月31日（木）14時～16時
- 2 場所：龍ヶ崎市役所5階全員協議会室
- 3 議題：（1）龍ヶ崎市公共施設の新しいカタチに対する提言について
- 4 出席者：  
委員：藏田委員長、倉斗副委員長、西尾委員、岡田委員、志村委員、松尾委員、飯田委員、龍崎委員  
事務局：【企画課】島田課長補佐（行政改革推進グループリーダー）、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

### 5 議事要旨

「（1）龍ヶ崎市公共施設の新しいカタチに対する提言について」、事務局から資料の説明があった後、議論が行われた。委員の発言の要旨については以下のとおり（議事録については別途公開する）。

▼学校は「人を育てる場」、そして「将来の市民を育てる場」というニュアンスを文章に活かしてもらいたい。

▼職員が全体像、ビジョンを共有することが大事である。

▼サブタイトルの「公共施設のトップランナー」という言葉遣いに違和感を感じる。また、「ファシリティマネジメントの先進地」との表現についても、現在はファシリティマネジメントの概念が広がってきているため再考してはどうか。

▼9ページの第3章の部分がまとまっているために提言のようになってしまっている。第1、2章のまとめだと分かる形がよい。

▼この有識者会議は大変有意義だったので、参考資料のなかに会議の議事要旨を入れてはどうか。

▼市民との情報共有の際、行政は全市的、将来的視点で行政は物を言うが、市民は地域的、現在の視点で考えるため情報の伝え方を考えた方がよい。また、一時に大量の情報を提供しても何度かに分けて少しずつ、繰り返し行うことが大切である。

▼行政内部の連携について、進まない自治体の典型的な例として挙げられるのが、頻繁に組織が変わる、人が変わる場所である。市役所の人事システムの常識から外れるかもしれないが、意欲のある人を長く携われる配置にすることを提言したい。また、世代間の捉え方もバラつきがあるので、

若い人の配置を考慮するべきである。

▼学校の総量削減とあるが、学校施設の問題は非常にデリケートである。学校施設の「総量適正化」という表現がよいのではないか。

▼「新しいカタチ」の中味が曖昧である。新しい概念であるので、職員も市民も共有できる説明が欲しい。これまでの公共施設は「物」だった。それを「新しいカタチ」とは、「目的」重視、例えばまちづくりを考えていくことである。また、「プロセス」重視、これまでの行政主導から市民と一緒に考えていくことであると考ええる。

▼文字は受取手によって、印象が全く異なる。ポンチ絵で書いてはどうか。

▼「新しいカタチ」は曖昧でよいのではないかと思う。その方が、受取側にもやる気、夢が持てるというメリットもある。具体的にカタチとは、実際に何かものができる時に見えるものかもしれない。例えば、既成概念とは違う公共施設を考えていく、創り上げていく、というのはよいかもしれない。

▼ポイントは「新しいカタチ」は市民と一緒に作っていく、あるいは市民が施設を担っていくということである。だとすると、情報共有だけでは弱く、市民と協働していくと位置づけた方がよい。

▼大きな理念（目的）とその実現のための公共施設の再編成である。経験的に大きな理念、目的なくして再編成は前進しない。

▼龍ヶ崎市としては、「次世代」「将来」を相当意識している。

▼学校については総量削減に傾きがちだが、文科省でも学校をコミュニティの核にしていく方向性が示されている。これが「新しいカタチ」の一番分かりやすい例だ。

▼学校の活用に関しては、学校長の意識が前面に出ている事例がある。学校の人材のモチベーションを維持できる仕組みも重要だという情報も聞いている。

▼龍ヶ崎市は、学校単位でコミュニティをまとめていこうという計画があり、その中核的な施設としてコミュニティセンターを活用していこうとしている。しかし、施設数として足りない。その傍らで学校施設が空いているので、その余裕スペースを使うのはよい方法だと思う。

▼戦略的に取り組んでいくことは望ましい。トップランナーであろうと思うことで、市民を日本一幸せにするという気概を持てるのではないか。

▼5ページの5番の専任組織の設置では、3つの分野に跨がっている。「企画・行革部門」「技術・建築部門」「財政部門」。この3つの組織の連携は必要になるだろう。

- ▼組織でトップマネジメントが必要である。市長部局、教育部局双方に言える。
- ▼「数値目標の設定の必要性」についての記述は必要だろう。数値の中味は次の段階の議論でよい。
- ▼市民との意見交換については「行動計画策定について」と「実際にカタチをつくっていく（再編成していく）」をしっかりと分けて、相互にやっていくべきことを書いた方がよい。
- ▼PDCAサイクルで「Check が課題」とあるが、次の「Action」こそ重要になる。さいたま市では、マクロ分析して数値目標を設定した。毎年どこまでできたか、やり方を変えるか等ダイナミックに捉えていく。
- ▼そして、さいたま市で直面している問題として複合化がある。「新しいカタチ」でまず想定されるのも複合化だと思うので、これを理念として登載時期の見直しの部分に示すとよい。
- ▼更新時期に拘ると、傍の施設の議論をしないことになりかねない。「周辺施設も含めて一体的に検討を行う」趣旨の文章を入れた方がよい。その際、市民と目的の確認を繰り返し行うことが大切。
- ▼一種のコミュニケーションプランを提言の中に入れられたらよい。例えば、コミュニティ単位で施設再編成を考えるとすれば、意識、情報を共有していくという仕組みを、事前に計画的（対象、方法）に組み込んでいくという趣旨を提言に盛り込めるとよい。
- ▼総論で反対する人はほぼいない。だが、総論に興味を持つ人も少ない。各論に入ると、賛否入り乱れての議論になる。しかし、総論を飛ばして、各論ということはない。
- ▼市民との協働は、まさに総論と各論を行きつ戻りつするのではないか。この過程で市民が自身の言葉で議論できるようにするとよい。具体論で初めてコミュニケーションできるようになる。
- ▼具体例が出てくると、地域的、現代的な議論になる。マネジメントしている職員、専門家も流されてしまうことがある。したがって、コミュニケーションのなかで少し引いて考え、総論と各論を反復できるとよい。
- ▼既成概念にとらわれない人を引き込む段取り、準備が必要だ。
- ▼9ページの Check の実行役が形式的でないならば、相当の資源を投入し専門性のある人材、機関にチェックを依頼するという趣旨も考えられる。チェック機関を地元ありきではなく、広い視点から必要な機関・人材を活用するほうが望ましい。