

公共施設マネジメントセミナー2017

日時：平成 29 年 7 月 21 日（金）

場所：中央公民館

湯澤副市長 本日はお忙しい中、日光市公共施設マネジメントセミナーにご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。また、梅雨が明けたということで暑さも厳しくなっている中のご参加でございます。開会にあたりまして、ごあいさつをさせていただきます。現在、日光市が保有しています公共施設の多くが、経年いわゆる年数が経ったことによる老朽化、あるいは設備・機能の低下と進んでおります。これから本格的に大規模な改修や建替え更新が集中する時期を迎えることとなります。その一方では、急激な人口の減少や少子高齢化の進行に伴いまして、期待する税収が上がらないことと、高齢化に伴う福祉に必要な費用の増大が見込まれているところでございます。このような中、すべての公共施設を今のまま維持し続けることは、大きな負担になりまして、ひいては真に必要なサービスにお金が回らないという影響を及ぼしかねないこととなります。公共施設の更新の問題の解決には、将来のまちづくりを見据えまして、改善策を着実に実行していくことが求められているところです。そのためには、市民の皆さんと行政が公共施設に関する情報、そして問題意識を共有して、一緒に考えることが必要であるとそうように捉えております。日光市ではこれまで市の職員を対象とした、公共施設に関する研修会、市民を対象としたシンポジウムを実施してまいりました。そして今年度からは、この 2 つを合わせまして市民の方々と市職員と一緒に考える場として、このセミナーを用意させていただきました。本日は千葉県佐倉市で先進的な公共施設マネジメントに取り組んでおられ、現在は一般財団法人建築保全センターで公共施設マネジメント自治体に向けた支援をされておられる、池澤龍三先生から「公共施設マネジメントのススメ、実践することの重要性」と題しまして基調講演をいただきます。池澤先生よろしく願いいたします。本日のセミナーが、日光市の公共施設のこれからのあり方からを、市民の皆さんと行政と一緒に考え行動していく契機となるよう期待をしまして、私からのごあいさつとさせていただきます。

事務局 この後、一般財団法人建築保全センター保全技術研究所第三研究部次長、公共建築マネジメント研究センター主任池澤龍三様から基調講演をいただきます。池澤様の講演後、10 分間の休憩をはさみまして、日光市管財課公共施設マネジメント推進室より、日光市の取組み、これまでの取組と今後の展開についてのご説明をさせていただきます。閉会はおおむね 16 時頃を予定しております。それでは、一般財団法人建築保全センター池澤龍三様より「公共施設マネジメントのススメ実践することの重要性」のご講演をいただきます。ご講演の前に池澤様のプロフィールをご紹介させていただきます。池澤様は民間ゼネコンに入社した後、1990 年に千葉県佐倉市役所に入庁されました。佐倉市役所では、建築

確認・指導業務・教育委員会業務等を担当し、2008年からは資産管理経営室ファシリティマネジメント推進班長就任し、先進的な公共施設マネジメントに取り組んでこられました。現在は、一般財団法人建築保全センターに在籍され、全国での講演や公共施設マネジメントの実現に向けた支援など、ご活躍をされております。それでは、池澤様よろしくお願いたします。

池澤龍三様 皆さんこんにちは。ちょうどお昼休みの後なので、少し眠くなる時間だと思いますけど、1時間半お付き合いいただきたいと思います。ご紹介にありましたように、私は建築保全センターのほうから参りましたが、長嶋茂雄さんが生まれ育ったという千葉県佐倉市というところで、平成2年から平成25年の23年間、公務員をさせていただいていました。私は、建築技師で採用されています。後半の10年間くらいは、今日のテーマである公共施設マネジメントというものに従事させていただいておりましたので、先ほどから先生と呼ばれていますが、全く先生ではありません。先生ではなくて、まさに23年間プレーヤーとして、公務員として働いてきた中で、今日お話しさせていただくのは、実際やった実例を中心に、できるだけ具体的な内容について、その中身をご紹介させていただきたいなと思っております。この題名を見ると、堅苦しい感じをお持ちかも知れませんが、少し力を抜いていただいて、私の今日の研修は、実例から何を学び取っていただけるかなというところがミソかなと思っております。最初に申し上げておきますが、佐倉市でやった事例が、日光市にとって成功事例とは思いません。では何をしに来たかという、今日お話しすることが、皆様の頭のリフレッシュだったり、物事の見方を少し変えていただくきっかけになっていただければと思います。それでは、1時間半お付き合いいただきたいと思います。私は池田龍三と難しい字で書いてありますが、書いているわけではなくて、私の奥さんは会津若松出身なのですが、私は土佐藩出身なのです。なぜか土佐藩と会津藩が結婚してしまったので、今は家庭でいじめられているのです。車では結構会津のほうには来ていたので、この地域は通らせていただきましたが、今回初めて、東武鉄道の電車で来させていただきました。東武鉄道のリバティに乗ってきましたが、とてもいい電車で満員でした。SLの話は全く知らなくて、私は静岡の大井川鉄道のSLが走っている、川根本町でこういう研修をやったときの景色が、今日電車で似ているなと思えば、先ほど事務局に話を聞いたら、SLが走るということで、いいところだなと思えます。ただその中で、私の話のあとに事務局からお話があるとは思いますが、実際に日光市が今後20年、30年、40年、50年この環境を役所で持続可能性を持ちながら育てていくというときに、本当にこれまでのハコモノの形がいいのかという、見直すきっかけになっていただければと思います。せっかくなので、このいい景色をずっと残していただきたいと思います。私の話は資料でメモを取るというよりも、聞いていただければと思います。うっかり余計なことを言うってしまうかも知れませんが、そこは筆記しないでほしいと思います。堅

苦しくないと言いながら、先ほど副市長さんがおっしゃっていたようなことを、もう一回、日光市に限らず全国の自治体がなぜこんなに必死こいて、公共マネジメントをやっているかという、センター試験的にいうと、この3つは答えなければいけないわけです。財政問題があります、老朽化問題があります、3つ目は一番答えづらいところでしょうけど、行政サービスのあり方の問題があります。1と2は言わなくても分かると思いますが、3番は難しいと思います。昔とベクトルが違うと書いたのは、自己紹介のところと言うと、私は昭和38年生まれで今53歳、娘が1人いて23歳でもう嫁に行きました。私の父親はもうすぐ80歳、両親健在です。おやじたちが80歳、私が53歳、娘が23歳で、何を言いたいのかという、この建物が40歳代とおっしゃっていましたが、まさに私が生まれたころから、どんどん人数が増えて、それに伴って小中学校をどんどんつくらなくてはいけなくて、大人がいっぱいたから勤労青年何とかというものをいっぴいつくり、量をこなさなければいけなかった時代と考えていくと、お金があったわけではなかったのですが、財政問題といっても、今のような財政問題というような感覚ではなくて、とにかく働けば右肩上がりという時代だったというのは、確かだったと思います。大変苦勞していたと思いますが、当時はそういう財政問題でした。今は逆に言うと、働けど働けどという話があります。次に老朽化問題も、私が生まれた38年ごろは東海道新幹線が開通したり、私が生まれた次の年がオリンピックだったらしく、私が50歳くらいになった頃に、もう一回東京でオリンピックがあるということはどういうことかという、やはりその当時につくった構築物というのは、一斉に年を取ったということです。日本の建築技術というのは非常に高く、外国に比べて精度は高いので、コンクリート建築物なんかも30年はノーメンテナンスでも、はっきり言って大丈夫です。ところがいろいろなところで、物が落ちたりしているかという、これは偶然ではなくて必然なのです。コンクリートなんかも30年、40年過ぎると、一気に年を取ります。あとでお話しますが、それが大きな事故にならない前に、何とかしなくてはいけないのです。老朽化問題、このときはつくればよかった時代、量をこなさなければならない時代から、どうメンテナンスしていこうかという時代になったということです。行政サービスのあり方については、私は偉そうには言えないのですが、一言で申し上げると、今までのように父親たちの世代と比べてはいけないかもしれませんが、公＝官という感覚があった、あるいはハコモノ＝サービスという関係の時代からすると、私の時代さえハコモノ＝サービスという感覚は持たなくなっています。ましてや、私の娘たちの時代になってくると、平成生まれの子たちなので、大きな成功事例とか、大きな大金を持ったことのない世代にとっては、必要なときに必要なものがあればいいという感覚が非常に強いです。そこが圧倒的に世代間で違うのです。公共施設マネジメントの大きなテーマは、まちづくりということに関してはハード論では正しいと思いますし、私もそうだと思いますけど、最も根本的な問題は何かという、私は世代間の考え方が全く違ってきているのだと思います。そこをどうクリアしていくかが、実はハード論で切った貼ったしましうなんて言うのはかわいいもので、その世代間の格差というのをどう埋めていくかと

というのが、実は大きなテーマなのかなという気がします。老朽化問題で、皆さんは公務員ですので、常識の範囲内で記憶しておかなければいけないことを1つ言っておくと、間違いなく日光市だけがこんなことをやっているわけではなくて、1700の自治体が一斉に取りかかっている、霞が関が大きく方向転換をしたのは何かというと、平成22年12月の笹子トンネル事故が起きたというのが、非常に大きかったのです。10名弱の方が亡くなられて、尊い命が奪われました。安全であるはずのものが、落ちるということがあり得ない時代が、もう既に来たのです。私はこうやって喋っているといつも思うのですが、会津に帰るときに千葉県なので常磐道を使っていて、その常磐道で死にかけたことがあります。普通に走っていたらフロントガラスが割れました。そういうとき人間は何もできなくて、ただ路肩に寄せるくらいしかできなかったのです。なんだと思って見たら、常磐道の上に道路が走っている、橋が架かっている、たぶんその橋の一部が欠けたか、前を走っていたトラックの破片が取れたか分かりませんが、フロントガラスのところに小さな跡がありました。あれを見たときに、こういうことは他人事ではないのだなと思いました。老朽化問題で言うと、これは皆さん人生で見たことないと思いますが、先に鉄球の玉みたいなものが付いていて、先生が使うさし棒みたいなものです。これは打診棒と言います。建築の専門家の方は知っていると思いますが、コンクリートの壁とかをタイルとかをなぞるのです。そうすると、普通は重い音がするのですが、コンクリートで剥がれそうなところというのは、明らかに音が違うのです。普通の素人の方でも分かります。打診棒をどうして出したかということ、老朽化問題というのは、黙って誰かが点検しているわけではないのです。老朽化問題を止めるにはどうするかというと、本当に大事なものは、皆さんお一人お一人が、施設管理者になられている方もいらっしゃると思いますが、実際この打診棒は1,000から2,000円で買えるものなので、こういうのを皆さんが持っていたり、あるいは学校の先生方が持っていて、普段学校で歩いているときに、歩きながら壁をこうやってなぞりながら、変だなと思ったらチョークでそこに丸を書いたり、こういうことをくせ付けていくというのが、実は公共施設マネジメントの本当に大切な老朽化対策を止める一歩なのです。こういう研修をなかなかする機会がないので、忘れないうちに話しておきますが、老朽化対策は大変ですみたいな概念だけを話す先生方もいらっしゃるのですが、私は公務員でプレーヤーなので、それはいいと言われてもあまり意味がなくて、実際に皆さんにとってのメリット、市民にとってのメリットがあるのは、施設管理者一人一人がこういうものを持って点検する、それをチェックするのです。PDCAでいうと役人である以上、PDCAのAは何かというと、私が言えるのは予算化をさせないと絶対だめということです。きれいごとを言ったとしても、結局物事にはお金がかかるのです。要するに役所である以上、とにかく最終的な事務的手続きは、予算を組むまで持っていくというのをしっかり頭に入れておいて、これができないと実際にきれいごとをいくら言っても始まらないのです。点検した内容をチェックしたものを、優先順位を付けて来年何を直すかということ、予算化させる仕組みをつくっていくというのは、アクロバティックな公共マネジメントかなと思います。

この打診棒と音聴棒という先にヘッドホンがついていて、先がとがっているので蛇口の先にこうやって当てると、漏水していると音がします。この学校は水道料金がいつも高いなあというところがあったら、100個の蛇口があったとしてもそんなに何時間もかかるわけではないので、一個一個探ってみてください。大体すぐわかるので、専門業者にこの水道管の系統で漏水しているから直してと言ったら、専門業者が直してくれることにあります。何を言いたいかというと、予算がつかないとしても原因を突き止めて、そういったものを突き止めた上で、自分たちで直していくという「不明」のもやっけていかないと、老朽化は止まらないということを頭の中に入れておいてください。いずれにしても、この中で言いたかったのは、日本全国の自治体が一斉に取りかかっている要因は、平成22年12月だったということだけを覚えておいてください。皆さん知っている話だと思いますが、今日の事務局の資料にも入っていると思いますが、私も23年間公務員をやっていたので、議会答弁を山ほどやってきました。建設コストはどうするのだ、ある学校の12億5,000万円は高いか安いのか、建設常任委員会でやり取りをしたのですが、それはそれで楽しかったのだと思いますが、自分で反省するのは15億円の学校をつくったときの、この金額2,000万円、3,000万円が高い安いだけでなく、つくった後の維持管理コストが実際トータルで何10億円かかるかということシミュレーションして、そこを委員会の中でやるとか、そのお金を誰がどういうふうに出していくのか、見込みがあるのかということ、担保は取れてないにしてもシミュレーションぐらいはした上で、これをつくるかつくらないかということをやっておくべきだったなと、今だから思います。そんなきれいごとを言ってもできるわけないだろうというかもしれませんが、実際、韓国なんかも見ましたけれども、確認申請のときに維持管理コストを出すらしいです。この建物を建てたときの建設コストがいくらで、最初にいくらかかるか大体シミュレーションするらしいです。日本の民間は減価償却という考え方がもともとあるので、大体何年でこの建物の原価が終わるのかという計算をするのですが、役所的にいうと、修繕積立金をどれだけ積み立てればいいのかということと等しいと思います。このときの建設イニシャルコストがいくらだというだけでなく、ランニングコストとして修繕積立金を、毎年毎年この建設の1%は積み立てていきたいと思いますということをやっけていかないと、なかなか建物を維持管理するのは大変だなということがわかっていただけだと思います。特にこの表は嘘ではなくて、先ほど私がなぜ水道料金の話をしたかというと、馬鹿にならないからです。馬鹿にならないというのは、最初の建設コストがたったこれだけです。建物を維持管理していくお金、運用していくお金、光熱水道、一般的な管理をするお金とか、修繕するお金とか全部含めると、当初にかかるお金なんていうのは、一般事務諸経費でいうと大体ここに書いてあるとおり、4分の1とか5分の1ぐらいしかありません。10億円の建物を建てたら、生涯かかるお金というのはトータルで50、60億円かかります。そんなにかかるわけないと思っています。我が家のリフォームで、外壁と屋根の塗装替えをしました。大体10年に1回やっているので家を買ってから2回目ですが、今回は100万円かかり高いなと思いました。30坪の小さな家でも

かかるわけです。この間は風呂釜が壊れたら、20万円かかりました。そんなことを積み上げていくと、実は大きなお金であるというのは嘘ではないということです。なぜ私は光熱費のことを話したかという、実際に私が現役のときにたまたま決算書を見ていたのです。お金がつかないと大体財政課のせいにするじゃないですか。財政課の職員が金をつけないから悪いのだという話をするけど、ないものねだりをしてもしょうがないじゃないですか。憎くて切っているわけではなくて、お金がないから切っているのです。教育委員会にいたときに、学校がボロボロになっていくのを見ていられなくて、修繕費をどうにかしなければとなったときに、決算書をよく見ていくと、佐倉市が1年間払っているすべての施設の光熱費をかき集めると、大体この修繕コストというこのお金とまさにこのお金です。大体一年間で7、8億円の光熱費が出るわけです。それに対して、修繕費もちょうど7、8億円くらいです。何が言いたいかというと、このお金がないと、つけないのが悪いと財政課を責める時間があるのだったら、これを少しでも下げて、このお金をこちらに回すような仕組みに変えられないかということで、音聴棒というのを買ってもらって、学校で年間1,000万円近いお金を下げて、修繕費に回してもらったということがあります。建物にかかる生涯コストというイニシャルコストというのは、ほんのごく一部であって、ランニングコスト全部を入れたライフサイクルコストで考えたときには、非常に高いこととなりますということです。東京のほうも落ち着いてきましたけれども、新国立云々のときに言われていました。日本で初めて生涯コスト、ライフサイクルコストをちゃんと考えて、競技場をつくるべきだといった議論で、私が人生で生まれて初めて、そういう話をマスコミがしていたということがありました。1000名いる市役所職員の中の一人が、なぜ公共施設マネジメントを始めたかという、教育委員会に何年かいたのですが、最初の年に経験したことが大きかったのです。何かというと、このテーブルに置くと高さが約30センチメートル、重さが約20キログラムの塊がどこから落ちたかという、教育委員会は8時半から勤務なのですが、その日は8時15分くらいに電話が鳴ったのです。始業時間前に鳴る電話は大体嫌な電話なのです。不幸の電話に決まっているのです。先生方が気を使ってくれているので、8時半前に電話することはないのです。電話を取ったら案の定、教頭先生がとにかく来いというから、とにかくその学校に行きました。半分から下は地面に突き刺さっていました。ここから上しか出ていなかったです。子供たちの昇降口の真横に突き刺さっていたのです。話していても怖くなるのですが、これはたまたま夜中に落ちてくれたから、器物破損で済んだのですが、それでも5階建てだったので、15メートルくらい上から落ちたのです。下の手すりを壊して、多分かけられてこの大きさになったのですが、これが刺さっていたのです。もし、これが昼間落ちていたら、ましてや中学校だったので、生徒の頭に当たるようなことがあったら、20キログラムに重力加速度をかけると数10トンになってしまうので、体がないでしょう。そのとき、私は公務員で本当に怖かったです。教育長と市長、教育課長とか偉い方がお座りになって、記者側がどうしてこんな死亡事故が起きたのですか、どうだったのですかみたいな話をして、3名が立ち上がって申し訳ありませんでしたと

深々と頭を下げるところに、フラッシュがたかれるという映像が浮かんだのです。そのときに、一職員としても絶対これはいかんと思いました。ましてや子供たちのお父さんやお母さんが迎えに来たときに、泣きながら申し訳ありませんでしたと済む話ではないと思いました。きれいごとを言ったとしても、係長でもない建築技師の分際の間人が、そんなことを経験したからといって、何ができるのかと思うと思います。所詮、役所は変わるわけがないと思ってないですか。私も思いました。ただ、できることはないかなとは思いました。しょうがないとあきらめるか、せめてうちの係長を説得してみようとか、係長から課長に言ってもらおうとか、課長から部長、直接市長室に入っていける人たちに、話は伝わらないかなあと思ったのです。もっと露骨な話を言うと、建築技師だから建築技術のことはわかっているかもしれないけど、その他のことはわからない、文書もかけない、しゃべりも下手みたいな話で言われがちのところ、建築技師の私から言うと、企画や財政の人たちと面と向かって話していただきたいと思います。それはなぜかということ、とにかくお金の話をちゃんとできるような組織にしたいということです。きれいごとではなくて、これを直すためにはお金が要るということです。これをするためには絶対お金がいるということです。お金をどうするかということを考えなければいけないということで、企画や財政のほうと話ができるようになりたかったというのが本音です。結局この経験をしたことが、後々公共施設マネジメントを少し難しく言うと、3つの原則が必ずあるのです。前々回の先生方も多分言っていると思いますが、財務、品質、供給の3つなのです。建築技師は品質のことばかり言うかもしれませんが、品質のことばかりではないのです。各施設管理者はこの施設の供給量を言うかもしれませんが、それだけではだめなのです。財政はお金のことしか言わないかもしれないけど、お金だけではだめなのです。財務、品質、供給3つをバランスよく解決していかないと、なかなかできないということを、このことから学んだと言われています。それをどうやっていくかということ、教科書どおりに言うところのことなのです。今ある日光市でお持ちの資産、公園とか土木とかインフラも全部含めて、建築物というのは、そんなに大きなものではないのですが、日光市がお持ちの資産がこれだけあるとすると、将来的には人口の減、先ほど副市長がおっしゃったような税収の減等々を考えたときに、どれだけダウンサイジングしておこうという見込みはつくっておこう、これが量なのです。財務、品質、供給の供給量をどれだけ抑えるかなのです。ただ、これだけではだめだと言ったのは、抑えたらいいというものではなくて残すと決めたものというのは、計画的保全、長寿命化という言葉があるように品質なのです。供給量を制限すると同時に、品質を確保するというのが大事です。なおかつ、これだけあってもだめで、実際にはきれいごとでは済まなくて、当時の設計どおりに元通りに戻したとして皆さん満足するかということ、今は照明器具なんかもLED照明器具のほうが効率的です。そういうものを少し高機能のものに変えていきたいと思いますということも、必要になってくるのです。エコということも必要になってくるのです。それにはお金がかかります。あるいはこの段差を、昔のステージはこういうものですが、この段差も障がい者の方にとっては車いすだと

なかなか上がれないのです。だからバリアフリー構造にしようと思うと、気持ちはわかるけどやろうとするとお金がかかるのです。そういうことを考えると、機能をアップさせなければいけない、機能劣化をまとめなければいけないということがあるのですが、こういった量を抑える財務面、公立施設はお金がかかるので、そういうことはこの絵には一言で書いてありますけど、財務、品質、供給というのを書くと、こういうかたちになります。まして市役所の中で働いていた後半の10年間、市の中でいろいろ財政に関する協議をやっているときに、常に頭で考えているのは、単純にこの絵をずっと考えていました。いかに減らせばいいというものではなくて、全国の自治体が長寿命や長寿命化計画と言っているのですが、長寿化するとパラダイスみたいな世界が待っているみたいなことをおっしゃっているとありますが、私は、それは嘘だと思っています。なぜかという、日光市の持っている資産を全て保存したまま長寿命すると即パンクします。財政的に資金ショートを必ずします。全部の資産を持ち続けて、今までどおり更新することはお金がないので不可能です。公務員の皆さんだから言いますが、役人の言葉の中で長寿命化というのは、きれいごとできれいだからいいかもしれないけど、市民の皆さんの前で、この市は長寿化させますとだけを伝えてしまうと、市民の皆さんがどうとるかという、それはいつも大事にずっと使い続けるのだねというふうにとられます。間違いではないです。もう1つの課のほうが、この公民館をこれから統廃合しますと言うと、言っていることがちがうじゃないかとなります。もっと正確に伝えるべきです。全ての資産を全て同じように更新するのではなくて、機能をどうアップさせるかを集中させながら、新しい施設を機能更新させていく、そのためには機能を重視させるのです。ハコモノだけを更新するだけではないということです。選択に集中して、残すと決めたものは長寿命化です。ただ、言葉は気をつけなければいけないのですが、ある程度減価償却の日付が決まっているもの、減価償却が来たものに関して、いつまで引き延ばすかということ、すべての施設でやることはどうかというのをこれから考えなければいけません。それを考えていかないとダウンサイジングにはなかなかできないと思います。事例として、消防署ですが、こういう古い施設もあると思いますが、この建物は耐震性がなかったのです。鉄筋コンクリート造3階建て、テントハウスといってデザインが変わっていますが、この上に鉄塔がのっていた消防署なのです。これは1,500平米くらいあった施設で、3階は基本的に使っていない施設でした。建物は耐震性がないので、直しましょうということでした。所管をしているところは防災課でしたが、防災課が11月に予算要求をしました。副市長が即、防災課はお金がないからなんとかせよと言われました。小学生じゃあるまいし、なんとかできるかと思いつながら、この建物は古くなって使い勝手も悪いので、1,500平米のうちの3階部分は使っていないので、3分の2のサイズにして1,000平米くらいの建物として新築しましょうと。概算工事費は4億5,000万円でしたが、予算要求してもありません。どうするかということで、エージェントと資産管理担当と打ち合わせをしたのです。もともと耐震改修をしようということなので、耐震改修をすることに特化するのです。建物を建て替えるのではなくて、補強をし

ようということで、そのためには少なくとも 3 億円くらいかかります。副市長に上げましたが、お金が足りないのです。1 億 5,000 万円までしかないというので、新しい方法を考えるしかないのです。建物の耐震性が悪いときに、いろいろな条件がありますが、基本的な考え方というと、過重が上のほうにいっぱいっている建物は耐震性が悪いです。簡単に言うと、この建物の上の過重を減らしてあげるだけで、原則的に建物の耐震性はよくなるほうにいきます。ここはもともと 3 階を使ってないので、さっきの絵のとおり使わないところはもったいない、いつか使うかもしれないから残しましょうという先輩たちの発想ではなくて、いらぬものはダウンサイジングしましょうと、3 階部分はコンクリートオプションをカットします、床をなくしましょうということで、ダウンサイジングしてコンクリートを減築しました。そのことによって、建物が非常に軽くなってくるので、耐震補強する面積は非常に減って、工事費的には 1 億 3,600 万円まで下げることができました。スケルトン状態といって、コンクリートを丸裸状態にして、上のほうから少しずつカットして下に落として、内外装を入れ換えるというやり方です。今は新築同然で、建物もとてもきれいです。なぜこんなに面倒くさいことやったかということ、1 つには、よく公共施設マネジメントで言われている、資産の有効活用をしましょうと役人の皆さんは言うわけです。資産の有効性はどういうことか言ってごらんと言われると、古いものを使うのですという話をするわけです。こういうときどうするかということ、結局具現化しないとわからないのです。どれが正しいかということではないのです。いろいろなパターンでやりたいことはできるけど、この場合は過去の先輩たちがつくってくれた 3 階建てのコンクリート部分のうちの、2 階までのコンクリートという材質は全部使わせてもらいます。ただし、将来的に次の孫たちの世代に引き継がない財産については、減築させてもらいます。今の建築技術を持って、現役たちが改修工事をして次の世代に資産として渡します。こういうことを実物のままで絵を描けと言われたら、資産の有効活用をして次世代に継げと言われたら、こういう事例もありますということを証明したかったのです。言葉で言うのと、具現化するというのは、ものすごい差があるプロセスは大変です。議会答弁で、なぜこれをするのかとか説明しなければいけないです。本当にそれできるのかとか含めて、そこを押してまでやろうとしないと、資産の有効活用はできません。ちなみに、これと規模が全く違うレベルでやっている自治体があります。どこかということ、私の師匠が住んでいる青森県庁です。青森県庁は、今まさに減築工事の真っ最中で、うちのように 1,500 平米ではありません。青森県庁は 6 階建て以上をコンクリートカットしました。5 階の部分は、そんなに人がいないのですが、4 階から下は県庁の職員が仕事をしながら改修工事を行っています。それは言葉でいうのは容易いですが、大変だと思います。それを県庁レベルでやっている自治体もあるということを、皆さんご理解いただければなと思います。実は本当の理由がもう 1 つあって、なぜこんなことをやったかということ、お金がないのは当たり前なのですが、実際に現場まで何 10 回と調査に行ったのです。そのときにたまたま見た景色で、ここで働いていた職員の中に女性隊員がいらっやっったのです。今は男女共同参画ということで、救急

活動をしている消防隊員の女性がいました。でも、昔から男系でつくられている施設というのは、トイレや仮眠室、シャワー室にしても、簡易的な改修工事しか行われていない。さすがに同じ公務員で命を預けて働いてもらっているのに、この環境はあまりよくないと思いました。女性専用の空間をつくるためにはお金がかかるのです。どうしてもやりたかったので、こういった減築という手法でやって、この中で働いている人たちが、本当に働きやすい環境をつくり上げてあげていくということが、公共施設マネジメントの本筋です。お金を削減することが目的ではなくて、働いている人たちが機能的な空間を過ごすことが大事なので、そこをやりたかったというのがあります。そういう人たちにも、平等な環境を与えられるようにしたかったのが本音です。次に、テーマとしては個別最適から全体最適へということで、これも公共施設マネジメントの中でよく使われる言葉なのですが、それを実際体現した事例をお話すると、日光市の学校の体育館を全部見たわけではないのですが、通常学校建築における体育館の床、アリーナからステージは大体 1メートル高いのです。設計上、プラス 1メートルで設計しているのです。なぜ、プラス 1メートルで設計するかというと、昔からパイプ椅子とかテーブルを収納するために引き出しがあって、そこにいろいろなものを収納しているのです。昔は子供の数が 1つの学校に 1,000名とかいて、卒業式やりますといたら、パイプ椅子が大体 700とかものすごい数が必要だったので、それを収納する場所をつくらないといけないので、ここに段差をつけることによって下に収納ができるのです。なおかつ何か式典をやるときに、上から喋らないと子供たちの顔が見えないのです。ただ、現状は少子高齢化になった学校において、全校生徒が昔の 1,000名ではなくて 300名くらいしかいなくなった学校において、本当にこの段差が必要かということです。少子高齢化ですと言うことは簡単だけど、少子高齢化を具現化させるとどうなるのかというと、このステージ 1つとってもこの状態でいいのかということです。忘れられないのは、私が教育委員会にいたときに、ある学校で敬老会というのをやったのです。敬老会のおじいちゃんおばあちゃんたちに表彰状を渡したのですが、車いすだったおばあちゃんを壇上に上げるのです。私は教育総務課の職員なので、そのおばあちゃんを 2人で抱えて壇上に上げてまた降ろすという役目でした。でも、おばあちゃんに言われたことがショックでした。こんなに人がいっぱい見ている前で、わざわざ抱えられてまで恥ずかしいから上がりたくない、ここでいいよと言われたのです。私はそのときに、建築でバリアフリーが大事ですとか偉そうに言うおきながら、福祉課では福祉のまちづくり条例と言っている割に、部署が離れて教育委員会の学校建築の部署に来ると、そういうことは一切忘れていて、この学校は今までどおりつくっていたのです。そのときに思ったのが、ステージを低くしようと、その目的は何かというと、常設のスロープを設置すると、要するに階段を上がっていけない人たちにとっても、松葉杖の方でも普通に上がっていけるステージにしたい。それはなぜかかというと、学校の体育館は屋内運動場と教育委員会は言っているけど、学校だけの資産だけではないのです。災害時は地域みんながボランティアで使ったり、敬老会のときに使うときに、バリアフリー構造になってないと使いづらいと

ということです。まして今子供たちが少なくなったときに、わざわざ壇上に上がってしゃべることはないでしょう、もっと近い空間でいいでしょうということで、こういう空間をつくることを提案させてもらって、実際に2つの学校をこれで作りました。例えば、こういうちょっとしたことでもある部署が提案をして「池澤君たちの提案いいね。やってみようか。」となりますか。何となくできない感じ、みんな否定して嫌な顔はしていないけど、議事録を、いろいろなきれいな言葉をたくさん並べて、議事録回覧で判子を押して、10年保存になるけど達成感が残らない感じです。何がだめで何ができたかわからない、クリアなものどットクリアなものかわからなければ、何がクリアになっていて、何がドットクリアなのかわからないのです。そこがどうも私は気持ち悪くて、実際このときも提案したのです。係長会議とかをやったときには、まあ悪くはないしなあとか言っていたけど、にっちもさっちもいかないのです。最近、千葉県でそういう事例があるのかと、全部調べるわけにはいかないの、前例があったらできて、前例がなかったらだめなのですかということでした。役所の事務としてどうしたかという、資産会計室というところで、管財課と営繕が一緒になったのですが、その部長から教育委員会教育次長が部長級なので、教育次長宛てに役所内の照会文書を書いて出したのです。この学校において、こういう建築的な提案をさせることによって、バリアフリー構造にすることができます。防災機能として発揮することができます。こういうアウトプットを出したいのですが、こういう空間をつくりませんかという内容です。表紙をつけて、議案文の中身は一言一句変えていません。これについて、教育委員会全体として意見をくださいと、そのとき、1つだけ教育委員会にお願いをしました。教育委員会には教育総務課という学校建築を取仕切っている課だけに回すことはしないでほしい、教育委員会については生涯学習課もありますし、生涯スポーツ課や文化課もありますので、教育という全体をとおして、この学校にこういうステージをつくり上げることによって、教育上支障があるのかを具体的にお書きくださいとお願いしました。2週間後に帰ってきた答えは明快で、問題ないということでした。あの協議はなんだったのだろうと思ったぐらいです。これは身内同士を批判しているのではなくて、やはり課長同士や係長同士が打ち合わせするとそうなるのです。これは喧嘩ではなくて、私が推薦したいのは、1つの事務手続きとして、こういうときにこそ冷静になって文書で照会することです。これを次の世代に残すことです。私たちの後輩の世代に、このとき先輩たちはどういうことをやって、どこまで協議を行って、どこまでクリアできたのか、何がクリアできなかったかということを残してあげるのです。こういうノウハウを残してあげないから、結局次の後輩たちがまた一から議論をするわけです。そういうことやっていたら、絶対親を超えていかないのです。これが個別最適から全体最適で、役所でいうと教育委員会や教育総務課の最適、学校建築だけをやっている人にとっては、今までどおりの学校をつくれれば、別に議論は起こらないし、それはそれでセーフなのです。それは個別最適なのです。より望ましい教育環境かどうかだけの話です。より望ましい公共空間はどうするのですかという議論とは違うのです。これは全庁的な視点から、この空間をどうつ

くるか、これは教育委員会として教育総務課としてつくるならどうか。微妙ですけど、個別最適を狙う時代から全体最適を狙う時代というのはそういうことなのです。私は、よく師匠に言われたのです。[不明]と言われました。日光市もいろいろな部署が手足となって動いておられます。すごく足の速い課があったり、すごく俊敏に動く手をもっていたり、とても聡明な頭を持っていたり、いろいろな部署があります。かといって全部を合体して1つの生き物になったときに、ばらばらな動きをしていたら、日光市という生き物が生きないのです。日光市という大きなバランスを持った単体として動くためには、それぞれがバランスを持って意識しておかないとなかなかできないです。これは難しいですが、この事例から見ても教育委員会や教育総務課の最適化だけではなくて、佐倉市全体の最適ならどういう空間をつくるべきということを考えるということが大切です。新潟とか、こちらもそうですけど大雨が降っていますが、いろいろなところに災害派遣で行っていたのですが、間違いなく避難所で困っているのは置き場です。いろいろな物が送られてくるのはありがたいのですが、置く場所がないのです。学校でいうと、昇降口か下駄箱のところ、ステージに置いてしまうのです。考えてみれば1メートル高いところに、山盛りの段ボールが置いてあって誰が降ろすのかとなります。じいちゃんやばあちゃんが、この階段で降ろすのかと、そんなこと無理です。それを考えても防災の観点とかも、しっかり忘れないで作り上げることが大事ということ、忘れないでいただきたいなと思います。次に、手前が蔵書数20万冊の市立図書館で、奥が中学校になります。中学校が平成9年、図書館が平成12年にできました。上から見るとこういう写真です。建物はどちらも新築なのですが、中学校の中に図書室をつくらなかったのです。子供たちが調べものをどこでやるのかというと、敷地はほぼ同じなのですが、横に図書館ができるのがわかっていたので、子供たちの調べ学習は、最初からこの図書館を使うということでした。どうやって出入りするかというと、2階のデッキを打ち抜いて、そこから子供たちが図書館側に行って階段を下りて、調べ学習をして終わったら帰ってくるのです。学校に図書コーナーはありますが、調べ学習は図書館でしょうということです。今は結構あると思いますが、その当時はあまりありませんでした。これは複合化というよりも、合築という手法なのです。2つの建物をほぼ同時につくるのですが、それを合わせることによって、1つの複合機能、お互いの付加価値を高めていこうというやり方です。これはいい点や悪い点を含めて、こういうものを行ったということを紹介します。次に、再配置計画とよく言われますが、ここに古い保育園があり、ここに古い公民館があります。ここにレインボープラザという精神薄弱者の皆さんの作業所があります。ここに文化財センターという埋蔵文化財の収集・保存・展示をやっているところがあります。この地区は、いろいろなものが密集しているのです。駐車場はわけのわからない道路を入れて行くのです。役所の中でどういう課題があるのかということで、子育て支援課から、みんな古かったのですが、たまたま一発目できたのが、この保育園を建て替える話だったのです。子育て支援課の担当女性の方は、保育園を建て替えないといけないので、2,500万円ぐらいで仮設園舎をつくるのに、11月に予算要求を

しました。この建物を壊して、新しいものを建て替えたら仮設から移し替えます。まずは仮設をつくらせてくださいということでした。市長査定で、8掛けとかではなくて0円でした。子育て支援課の女性担当者が、うちの課に泣きながらどうしようと相談に来ました。この保育園だけのことを考えてもしょうがないので、全体最適で考えました。関係課の長を集めてもらったら、この会議は大変だなと内思いながらやりました。同じようににっちもさっちもいかないのです。予算が仮設はゼロというなら、問題解決するためには1つしかないです。本チャンを作るしかないです。土地も借りられないから、ここの駐車場に本チャンを建てるのです。北側の駐車場を半分使って、本チャン保育園を建て替えるのです。子供たちを本チャンに移して、終わったら保育園を壊して園庭に変えるのです。公民館長が烈火のごとく怒りました。子育て支援課の保育園の関係で、公民館の駐車場の半分を潰すのだ、じいちゃんやばあちゃんに怒られるのは、私じゃないかと公民館長は怒っていました。お前のところで解決しろという話です。確かに、保育園を建て替えるために50台くらい使ってしまうので、どうしようと悩みました。ただ、それしか方法はないのです。レインボープラザの小さな駐車場がここにあるのですが、障がい者の方たちの専門の駐車場として使っているの、どこかに移すこともできません。白羽の矢はここに刺さりました。文化財センターです。確かに機能からすると、この敷地になければできないものでもありません。ここの敷地を移したいと言ったら、断られました。余談ですけど、私は出入り禁止になりましたが、結果的にどいてもらいました。文化財センターは大きな建物が4棟建っていました。この4棟を全部壊させてもらいました。壊した中身は民間の施設をお借りして、中身をリニューアルして入れ替えました。ダウンサイジングという、機能としてハコモノを必ず持たないと、文化財センターという機能はできないわけではなくて、大事なものはハコモノを持つことではなくて、中身の機能を定着させることなので、ハコモノは民間から安く借りて、中身を提供する空間として、駐車場をいっぱい持っているところ、ましてや表通り面したところで、しっかりサービスを提供するというかたちに変えました。ダウンサイジングはするけど、サービスを低下させることはないというか、サービスを停止したわけです。ここで1,000平米くらい面積は減らしました。この古かった保育園は、新しい保育園を北側駐車場に建替えました。ここでもう1つやるのです。この保育園は、リース方式を採用しました。佐倉市で不動産として持つことはしなかったのです。10年リースなので、10年後は持っても、持たなくてもいいという選択肢はありますが、保育園はリース方式で、10年リースして保育園は建て替えました。なぜこれをしたかという、佐倉市の営繕設計で、保育園を建て替えろと言われたら、何も考えなければ鉄筋コンクリート造2階建てというのが、常識中の常識です。だからここに、もし保育園を建て替えるとうちのエージェントが設計をしたら、必ず鉄筋コンクリート2階建ての保育園を建て替えたでしょう。ここは田んぼだったところなので、鉄筋コンクリート2階建て建築物をつくるとなると、20メートルくらいの杭を60本くらい打ちこみます。皆さん人生であんまり見たことないと思いますが、鉄筋コンクリート造は、上のほうが非常に重い分だけコンクリー

トをぶち込んでいるのです。もう一回やり直しと言ったら、コンクリート全部を抜くのです。埋め戻しはしないのです。全部抜かなければならないので、ものすごくお金がかかるのです。だから、鉄骨造の建物にして、コンクリート杭はそれほど打ちませんでした。なぜこの保育園をこういったものにしたかという、10年後の佐倉市職員と、10年後の佐倉市議会と佐倉市市民がもう一回話し合ってもらって、ほんとにこの土地に保育行政がこのまゝいるのかからないのか、もう一回自分たちで考えてほしいと、そのときに保育園はまだいるという時代であれば、リース契約を更新すればいいのです。10年間リースということは、10年間で全部お金を払ってしまいます。減価償却10年ということなので、10年後に更新したければ、次の世代でもう一回お金を出し合って10年間の契約をすればいいのです。もう時代は少子高齢化が進んでしまって、この地区に保育園はいらないとなったら、リース契約は解除すればいいのです。ただ、駐車場として利用したいのならそうすればいいのです。何が言いたいかという、ここでやりたかったことは、この地区の特性もあるのですが、町中でこれからどんなことが起こるか分からないときに、先輩たちに悪気はなくて、たぶん先輩たちは君たちの時代に必ず少子高齢化の波が押し寄せたとしても、ここに鉄筋コンクリート造の保育園をつくっておいて、市の借金をしてまでつくっておいてあげるから、使いなさいと残してあげるのは、親心だと思っているのです。ただ、子供たちに借金が残っています、建物は大きいものが残っています。でも、子供たちを入れることはなかなかなくなりました。3、4人でもいらっしゃれば、すべてを破棄することはできないのです。用途変更したらいいのではないかと言うけど、そう簡単にはできないのです。そういうときに、もう一回リセットしやすい状況なのか、財務など全部縛られた状態で動かされるのか、どっちが本当にいいのかということ考えたときには、私たちのこの地区における結論は、10年間で今のサービスは提供すると、10年後にはもう一回考え直してほしいという余地を残しました。何を言いたいかという、総合管理計画の中でもそうなのですが、次世代の負担を減らしましょうとサブタイトルをつけている自治体が9割程度ですが、どうなのかなと思うのです。お金だけの負担を減らせばいいという話ではなくて、その建物の大きさにしても、ものにしても、全部引き渡されることが本当にいいのかどうかということを含めて、本当に大事なのは、私たちの子供たちの世代が、こうしたいと思ったらできる余地を残しておいてあげることが、大人として役目かなと思っています。わざと余地を残してあげる、次の世代たちが夢を描けるようなかたちを残してあげるといっても重要だと思います。すべてを決めつけて絵を書くのが正解かという、私は違うと思います。すべてということではなく、そういうつくり方もありますということをお覚悟しておいてください。これはリース方式ですが、木造でつくるやり方もありますし、鉄筋コンクリートではなく鉄骨でつくることもあります。杭を打ち込まないだけでも、次の世代のときの自由度はもっと上がるのです。大阪の門真市は、松下幸之助さんがパナソニックの工場を最初につくったまちです。中学校の2校がボロボロでどうしようもなかったのを、PMI法で一つの中学校をつくり上げました。すぐ近くの敷地に本庁舎があったのです

が、本庁舎もボロボロで、新築の庁舎を建てなければいけないという議論はあったのですが、お金がないのでどうしたかという、廃校になった中学校の 1 校を活用して、学校をリニューアルして庁舎に生まれ変わらせたという事例です。結構こういう事例はいっぱいあるのです。学校の体育館を、市役所に変えたというのもあります。私が感動したのは、給食室を議場に変えたのです。さすがに私も驚きました。見た目は、プレハブのどう見ても給食室ですが、中身はしっかり議場に変えています。考えてみれば、1 年間のうち議会の会場を使うというのは、年間 4 回で 3 日間使っても 12 日間です。常任委員会室はいろいろあると思いますが、本会議室はあんまり使わないのでいいかなと思います。先生方は、よくご理解いただけましたねと言ったら、これは仮ですからということでした。市役所の職員が言っていました。お金ができれば、庁舎を建て替えようということ。お金ができれば建て替えるという理念はあるけれども、今はお金がない以上それはすぐやらない。でも、耐震性がないことで職員が死んでしまったら市民は災害のとき困ると。だからどっちつかずではなくて、中学校を庁舎に改修して、耐震性があってバリアフリー構造にしたものに変えようということでした。リアルなものを取って経営することに、私はとても感動しました。ここで、議会が偉いとか、市民が偉いとか、提案した市の職員がどうかではなくて、一気に成果物を仕上げるのではなくて、まず 1 つずつ時間軸の中で、最終のかたちを描いて一步步解決していく、このテーマをきちんと取れるかというところが、私が言うのも何ですが、学校を新築すると、大体植樹をするのです。集合写真を撮ったときにきれいだからです。私も実際に佐倉市の学校設計をやりましたが、一本当たり数 10 万円の桜の木を、設計に入れるのです。それは集合写真を撮ったときに、桜並木の写真が撮れるからということ。でもお金がないので、そのときに考えたのは、苗木でいいのではないかと。最初の集合写真は寂しいなと思ったかもしれないけど、10 年経って桜並木ができたときに、10 年後の 10 期生たちの集合写真を撮ったときに、10 年かかって桜の木がここまでできたなとわかるから、それはそれで楽しいのでないか。育て上げていくという公共施設のつくり方というのは、実は今回のテーマである総合管理計画をつくったけど、個別計画はどうつくっていかうかというときに、すべてを一気に解決するのではなくて、時間軸の中で計画を実行するということが大事なことです。青森県むつ市は、ショッピングセンターを買い取って、市役所に変えました。私はアドバイザーをやっているので研修に行ったのですが、ワンフロアに全員の職員がいるので、ワンストップですごいのです。その当時は、民間の施設を買い取って、市役所職員全員がワンフロアに居るなんてことはあり得なかったです。10 年以上前からやっていました。今 10 年経って改めて言うのは、ワンストップは疲れると言うのです。職員同士が見れる、確かに遠くに見えるのです。決裁を持っていかうと思っても遠いので疲れる、若いときには思ってもみなかったけど、結局職員たちが年を取るということは、それを運ぶのが結構大変だということです。来庁されている方が年配の方だと、ワンストップでも動くだけで大変なのです。そのときに改めて考えるのは、ショッピングセンターだから廊下も 5 メートル以上あるで、だったらカートを貸し出

したらいいのではないかと私は言いました。皆さんよく考えてください。羽田空港や成田空港にはカートがたくさん走っています。ANAのお姉さんが、間に合わないおじいちゃんやおばあちゃんを乗せて運んでいます。考えたら、ループ状にずっとカートが回っているように道をつくっておけば、決裁、ポスティングみたいな人にやってもらう、じいちゃんやおばあちゃんがあそこの課に行きたければ、これに乗っていってもらいます。こういうことやってみるのも一つの手かなと思います。何が言いたいかというと、町を作るとはどういうことかということ、人が動くことと私は思っているのです。まちづくりは何だと言えと言われたら、私は町というのが成立するためには、人が動くという条件があると思います。人が一か所で動かなかつたら、それは町ではないです。町をつくるということは、人が動くということが大前提にあって、人が動くということを前提に今後の計画をつくっていくことが大事な気がします。エリアマネジメントを簡単に説明します。駅の近くに3階建て3,000平米の公民館がありました。古くて耐震性もないので、市長は建て替えると言っていました。ただ、このときは逆査定ではないですけど、事務方の願いをしました。職員提案という制度はないのですが、単体で公民館を建て替えるのではなくて、せっかくなので立派なものではなくて、駅周辺にどういう行政サービスが提供されていて、それが今後どういう制度サービスに変わっていく方向があって、それをもっとも適正に提供するのでしたら、どういう位置にどういう建物があったら一番いいのか、建物ありきではなくて、どういうサービスがあったほうがいいのかというのから検討させてもらえないかとお願いしました。公民館＝貸館ではなくて、これからの公民館がどうあったらいいのかということから考えたのです。そういう話になってくると、なかなか私たち職員だけではわからないので、早稲田大学にお願いして、学識の先生たちにも入ってもらって、そういうことのアンケートを取って、結果として公民館を建て替えるにあたって、この建物ではなくて駅に近い支所を壊しました。支所と隣の駐車場を壊して、ここの周りに集まっていたいろいろなサービス機能を、ここに集約させて一つの建物にして建て替えました。そのときは、実際に学生たちがアンケートをやったりとか、市長の前で学生にプレゼンテーションしてもらったりしたのです。職員が説明するのではなくて、若いお兄さんやお姉さんたちが市長の前でプレゼンテーションしました。具体的な案については事務局でつめるのですが、最終的には基本設計、パブリックコメントをもっていくためには、役所ですから、正副調整会議にまで引き上げなきゃいけないので、基本設計とか基本構想をつくって正副調整会議にかけてパブリックコメントをやって、議会に説明して、予算要求をして、基本設計、実施設計、建築をする。実際プレゼンするところから数年はかかりましたが、出発点は大学生たちにいろいろアイデアもらっています。なぜ大学生にアイデアをもらったかということ、これからは、若い世代だからと言うけど、打合せをやっていても20代前半の人と話すことはないです。係長になってくると大体35～40歳くらいになっていて、係長会議に22～23歳の新人はいません。ましてや10代の意見なんか聞くことはないのです。でも、総合管理計画は30年計画なのです。今の20、30、40歳ではなくて、やはり10代

から声を聞くという仕組みもつくらなくてはというのがありました。でも、役所の中ではできないから大学にお願いをして、客観的な意見をもらいつつ、よそ者のまったく佐倉市とは関係ない若者に聞いてみたのです。この公民館を利用している状況をどう思うか、この図書館を使っている人たちの意見を聞いてもらうのです。市の職員が公民館に行って調査なんかをしていると、この公民館を改修するとか言わないよねとか言われて、どうしてですかと言ったら、これは建て替えるのよと言われてました。でも学生のアンケートだと、たくさん出てきて、こんなに差があるのかと悔しかったです。学生たちの意見というのは、とても有効でした。現実その話も、建物も実写版というのに建て替えが終わりました。日光市も3.11を経験されていると思うので、そのストーリーを話させていただくと、3.11の災害を受けたときに、皆さんそうですが学校を含めて光熱費の削減を言われました。特に電気代は、あとき15%削減だったのです。最初は25%だったのです。佐倉市も計画停電区域にされそうでした。3.11の影響があって、電気代を15%削減しようということで、学校のデータを見ていくと、学校はどうしても高いのです。佐倉市は34の学校があって、34校全部が自校給食、自校プールなのです。プールを34個持っているし、給食室も34個持っていました。この電気代で一番高かったのは、学校のプールを維持管理するための循環ポンプで、とても電気代がかかっていました。停電がなければ、こういうこと調べなかったし、3.11がなければここまで追求しなかったのですが、いろいろ調べていくと原因が分かったので、民間スイミングスクールにアウトソースするということを提案させていただきました。役人として重要だなと思うことは、感情論ではなくて民間にアウトソース、官民連携したときに、どういうコストメリットがあるのか。コストメリットがなければいけないということではなく、プールをずっと維持管理するコストと、民間のスイミングスクールをお借りするお金と、どういう差があるのだということを客観的に捉えるのです。それと、教育行政サービスを連携するにあたって、民間とコラボすることによって、どういうメリットやデメリットがあるのか、しっかり考えていかなければなりません。なおかつ、今でいうワークショップではないのですが、子供たちのお父さんお母さんたちには説明会を開いて、学校のプールがなくなって民間にお願いしたときに、皆さんどう思いますかということです。大事なのは、全国でワークショップが流行っていますが、単に説明会とかではなくて、市として何をしたいのかをしっかりと伝えるということです。私がそのとき思ったのは、例えば、皆さんがPTAのお父さんやお母さん方で、市の職員が教育委員会と説明に来ました。わが日光市はお金がないのです。財政的に非常に厳しいのです。学校も同様で、お金がありません。なおかつプールも老朽化が進んで、漏水もしています。子どもたちは少子化が進んで、子どもたちが少ないのです。皆さんこの学校のプールは解体します。解体したらプールの授業ができないのではないかという声があると思うので、民間にお願いしたいと思うのですが、どうですかとなげかけると、一斉に皆さんは、そもそもお金の問題と老朽化の問題だけではないでしょと、どうしてうちの子だけがそういうことになるのと皆さん怒るのではなくて、これだけ天候が不順な状況の中で、なかなか子供たち

が一定の時間水泳の授業できない環境の中で、水泳の授業で泳力を身に付けさせるために、民間とコラボしてサービスを提供したい、お金があるわけではないので、大体支出を計算することによって、この改修のお金を出すのだったら、そのお金を持って民間とコラボして子供の泳力を増強させるためのサービスに変えたいのですがどう思いますかと質問するのです。実は、ここだけを言いたくて、今日来たというのがあります。老朽化しているから、お金がないから廃止しますとかではなくて、最初に職員として言わなければいけないのは、こういうまちをつくりたい、これまでのサービスをこういう行政サービス形態に変えたいということです。メリットと思うところがあれば、デメリットと思うこともあると思います。でもそれは、最終的にはまちづくりとか、どういうサービスに変えていきたいかという中身の話をするのです。日光市や佐倉市が、なぜ、そういうテーマにしたのかというと、物理的にロジックで言うと、こういう状況もあるということはきちんと計算してきたのですということです。こういう状況だから、仕方ないからこういうサービスに変えますという説明ではなくて、こういうまちにつくり変えたいから、こういうことをしたいのですと説明するのです。説明会に行くと、ここに 90%の時間がかかります。聞いているほうは、1 時間話して佐倉市は何がやりたいのかと言われたことがあります。90%の時間を使ってここをしっかりと話して、質問を受けながらどうしてそういうことを導き出したのか、10%の時間で説明するのです。同じ 100 の情報提供をしたとしても、どっちをどういう面で話すかというのが非常に大事ということは、身に染みて思ったので、ここだけは皆さんよく考えていただければなあと思います。私は土佐出身なのですが、昔の話をします。昭和 38 年当時に生まれた人間は、うちの田舎がそうかもしれないですけど、お父さんやお母さんたちは離れで住むのです。ただ、夕飯のときは大体じいさんやばあさんたちと一緒に毎日ごはんを食べるのです。うちは商売をしていたので、ご飯を食べながら政治の話、景気の話、商売の話をするのです。池澤商店が今どういう状況にあるかとか、子供たちが大きくなったら家を改築しなければいけないとか、店を広げなければいけないとか、この子たちが継いでくれるのかとか話していました。何が言いたいかというと、3 世代に渡って池澤家の財産は大体どれだけあって、自分が引き継ぐころには負債なのかプラスなのかわからないけど、これが資産を継ぐということだろうなと思いました。下今市駅前、日光市の資産は誰が持っていますかと質問したら、多分 99%の人は日光市さんが持っています、日光市役所がもっていますと答えるでしょう。日光市が持っているわけではなく、日光市役所の職員が勝手に処分できる財産は 1 つもないです。日光市の市有財産は日光市民が持っているわけで、直接民主主義ではないので、市役所というところが行政担当として運営はしていますが、財産は市民のものということです。家庭で考えたら、この日光市家という大きな家の財産を、莫大な資産をどう引き継いでいくのだということです。日光市も固定資産台帳の整備をしたり、いろいろされたと思います。家族会議をするに至っても、日光市家の財産がどれだけあるのかわからなかったのです。今どれだけ財産を持っていて、これから更新するのにどれだけかかるのか。例えば、私は教育委員会にいたから、

佐倉市が持っている教育委員会の財産、学校の財産はいくらかと言われたら 34 校で 77 万平米と言えます。ただ、私が佐倉市職員の現役のときに、佐倉市の持っている下水道は何メーターか、公園はいくつ持っているのか、道路は何メートルかなどは知らないのです。ましてや、これから佐倉市が更新していかなければならない、下水道管の更新費はいくらか知っているかと言われても知らないのです。知らなければ、家族会議にもならないのです。今やろうとしていることは、固定資産台帳整備したのも大変だと思いますが、日光市家という大きな財産が今どれだけあって、どれだけ更新にお金がかかっていって、それをどれだけのメンバーの家族で引き継いでいくのかということ、ある程度把握して、これから家族会議を 3 世代やっていきたいと思いますということなのです。今日の研修なんか、たった 1 回目、2 回目、3 回目くらいなのでしょうが、市という大きな家族全体の財産をどのように引き継いでいくのかということ、家族の中で考えていく行為そのものが、私は公共施設マネジメントだと思っています。何も建築物を切ったとか貼ったという話をしていくわけではないのです。あの公民館を潰すとか潰さないとか、学校をどうするかという話ではなく、もっと大きな話をしていこうということです。さっきのプールの話もそうなのですが、結局日光市の職員に対して、市民に集まっていただいて説明会をします。1 対 200 という関係では、絶対いいものできないです。家族会議で、じいちゃんが一人喋っているだけではだめです。父ちゃんが一人で喋っているだけではだめなのです。息子は喋れないかもしれないけど、先ほどの家族的にいうと、父ちゃんや母ちゃんがお前たちのためにこんな大豪邸をつくってあげたから、その代わり 3,000 万円のローンと言われたら、子供はいらないと思っているかもしれません。そこをいらないと言っていくような社会にしていけないと、なかなかうまくいかないだろうなという感じがします。私がもし市の職員であれば、会議の中でこれだけは気をつけておこうと、キーワードとして思い浮かべるのはこの 5 つなのです。とにかく四の五の言わずに、学校という機能をどうしていくかということ、まずは頭の中で考えておかなければなりません。いきなりコンサルするとか、そういうことだけではないのです。学校はどういうふうにしていったらいいのか、下水道どうのこうのというよりも、もっと都市化をしていく、田舎の人も町中の人も都市化をしていくまちをつくっていくことは、公園みたいなものをどうしていくか、そこでどういうコミュニティを形成してもらおうかということと、防災という観点と、交通という体系を全部集めればいいのかというものではありません。私が理想で思っているのは、大学のキャンパスは気持ち良くないですか。いろいろな大きさもあるでしょうし、地域によって違うと思いますが、私の通っていた大学のイメージは、門扉で囲まれているというのはあるけれど、入ってく季節感があって、歩いていくとど真ん中に図書館棟みたいなものがある、法学部棟が左にあったりとか、お腹すいたらレストランがあったり、生協があったり、髪を切ろうと思ったら散髪屋や美容室もあるのです。お金を引出したければキャッシュディスプレイもある、文房具も本も買えます。ありとあらゆる物が、そんなに馬鹿でかい建物ではないけど、アウトレットのように並んでいるわけです。それが公園の中にある感じで、

その4年間は楽しかったです。大学だから10~20ヘクタールあるかもしれないけれども、高校だったら5ヘクタールかもしれないし、中学校だったら2ヘクタール、小学校だったら1.5ヘクタールかもしれないけど、町中にそういう公園みたいな空間があって、その中にいろいろな機能があったりするというのは良くないですかと。そのときに、1つの事例として大阪に立命館いばらぎフューチャープラザというのがあるのですが、市がつくった防災公園ですが、立命館大学と同じ敷地の中に入っています。大学のキャンパスがあって、市の公園があって、そこは防災公園みたいなかたちで非常用のものがあつたりします。バスターミナルもあり、学生たちも含めて人々は公園の中を行き来しています。まだやっていませんが、図書室やホールがあつたりするので、市は作らなかったこういうホールをお互い使えばいいのです。まさにこれを見た時に学校、公園、コミュニティ、防災、交通という体系を具現化すると、こういうまちをつくり上げるのは夢ではないかなあと思います。今、実は密かに公共施設マネジメントをやっているメンバーたちが狙っているのは、コンパクトシティでも建物の切った貼ったではなくて、こういう空間をどうつくっていくかに変わっています。先ほどの事務局の話と一緒になのですが、私個人の印象ですが、これからはたたむとよく言うのですが、たたむだけではなくて広げていかないとだめだと思うのです。どういうことかということ、1つには実際の行政を超えた仕組みをつくっていくことと、もう1つは、民にいろいろ門戸を開いていくこと、もう1つの開くというのは、地域として一つ一つのもものが将来的にたたみやすいように、横に広げていくということです。要するに、減築しやすい建物をつくっていくことも、1つの手だと思っています。複合化をしましょうと言うと、学校等もそうですが、1つの建築物の中に、余裕教室があれば何でも入れてしまえという議論があるけれども、個人的には少し反対なのです。何でもかんでも入れてしまうと、建築基準法、異種用途区画だったり、消防法でも厳しくなってきたお金が結構かかることもあるのです。時間帯など管理区分が違えば、セキュリティも分けないといけないとなってくると、お金がかえってかかります。ましてここはいらなくなったときに、5階建て10階建てだったものを削るのは、先ほどの事例でありましたが、実は結構大変なのです。そのときに横に広がった空間であれば、例えば、駅前に大きくて立派なショッピングデパートをつくり上げて、いろいろな方に入居してもらって、行政をサービスするという行政体は複合化でいいねととるのか、アウトレットのように敷地をうまく使って、回遊性を持たせて平屋建てのものが並んでいて、ここはいらぬとか、ここは新しい店舗に入れ替えとか、そういうのができやすいような空間として店を提供するのか。ユニクロの商品を10階建ての店舗の中で一個買うのも、アウトレットの店舗で一個買うのも同じ料金なのです。日光市は合併して広いところなので、オール日光市という発想ではなくて、地域によってアウトレット型の集約をかけることもあるだろうし、ビル型の集約をかけることもあるだろうし、要はやり方はそれぞれです。今までは全部同じやり方でやらないといけないということは、もうないと考えていただければと思います。先ほど低床型の体育館が佐倉市に2校と言いましたが、そればかりやっているわけではありません。1,000

名いる学校は、低床型ではやっておりません。松葉杖の方でも上がっていきける、スロープをつくるというのが目的です。民営化のプールにしたのも、全部の学校のプールの授業を民営化したのではなくて、そういうことが可能なところについて、メリットがある学校がやるのです。市だからすべてどの地区も同じ考え方というのは、考え直さなければいけないかなあという気がします。大変おこがましいですけど今日お話しをさせていただいて、皆さんより先輩なので申し上げますと、私は公務員を23年間やってきましたが、教わったことを2つほど言っておきます。1つはPDCAサイクルです。メンテナンスサイクルという意味では、PDCAサイクルと同じことかなと思います。点検して改善していくことが大事だなあということで勉強になりました。もう1つは、テレビのコメンテーターがコーディネーターとよく言うのですが、今考えると、それは多分市民とのコーディネーター役で、役所の中でうまく生きていくためのコーディネーターになるとか、ただこれは私の考えでいうと条件があります。コーディネーターができる条件は、はっきりいうとお金があることです。どんなにサービスについて皆さん意見を言ってくださいと市民から意見を聞いたとしても、それを担えるだけの財力と、処理するだけの職員がいる時代はできたのです。私は何が言いたいかという、全部逆なわけです。職員も少なくなっていく、業務はどんどん増えてくる、でもお金もない。私は、今日こうやって事例をたくさんお話させていただきました。どうしてこんなに事例を言ったかという、私はコーディネーターをやったつもりはないのです。消防署の減築をやったときは、さっき言った大変な思いで働いている女性隊員の姿をずっと思い浮かべていたし、低床型の体育館をやったときには、松葉杖とかカートを押しているおばあちゃんの絵が浮かんできたし、プールを民営化させたときには、子供たちが老朽化したプールで泳いでいるのではなくて、お兄さんやお姉さんたちに教えてもらっている絵が浮かんできました。ビジョンをしっかり描きながら、そこに近づけるために何をやるかという、プロデューサーみたいな役目をやるのです。プロデューサーは裏方なのです。この舞台を10日で仕上げるためには、お金も入場者もいます。照明さんなどいろいろなものがいっぱい集まってこないといけないのです。舞台にプロデューサーが立つわけではなく、立つのは女性隊員だし、おばあちゃんたち、そういう人たちが舞台に上がっていただくために、その舞台をつくるプロデューサーをやはり私がやろうと思っていました。いろいろな各部署の皆さんが、それぞれの部署でプロデューサーの役目をやってもらう、最終的には市民の皆さんが地区ごとにプロデューサー役をやってもらわないと、あれ反対、これ反対、市は何を考えているのだけを言っていたらなかなかできないのです。こういうまちをつくりたいですという意見を、職員同士で語り合うことが大切です。理想的だと言うけれど、学校の体育館をつくるにも、そういった夢を持ってつくるか、つくらないかで全然かたちが違ってくることを思い出していただければと思います。最後に、日光市が財政的に50年後きちんと健全化を保っていたとしても、そこで使っている日光市民の目が死んでいたら、全くやっている意味がありません。50年後の日光市民が、目が輝いて施設に出入りしないと意味がないと私は思っています。そのビジョンを

描くためにまず一步を出してくれないとはじまりません。うちみたいな何も考えない市でも、こういうことができたと思えば、一步でも二歩でも出ていただければなあと思います。以上で私の話は終わりです。ご清聴いただきまして誠にありがとうございました。

事務局 池澤様ありがとうございました。せっかくの機会ですので、池澤様にご質問等があればお受けしたいと思います。ご質問等ございましたら挙手にてお願いしたいと思います。

男性 池澤さんありがとうございました。現在で考えるのではなくて、現在進行形で、あるいは未来進行形で続いていくのだとお話がありました。未来進行形の向こうのほうは誰がイメージするのですか。例えば、あの橋を直すとか、あの体育館を修理するとか、それはみんなイメージします。ところが現在形ではなくて現在進行形で決めるとなると、さらにそれをスライドして未来進行形ですっと向こうを見る。イメージするというのは、すごく難しい気がするのです。特に我々もこれ以上歳をとると、ボケるのが目に見えているので、具体的に言ってもらわないと、すごく難しい気がするのですがどうでしょうか。

池澤龍三様 ありがとうございます。私は、哲学みたいなことは苦手なので難しい話ではなく、例えばプールでいうと、絵を思い浮かべる、絵を共有しなければいけないと思っています。要するに、理論的な話をしてもなかなかだめで、ここの学校のプールをどうしましょう、学校をどうしましょうと言われたときに、最初に実写マインド、こういうイメージをしました。プロのお兄さんやお姉さんたちに教えてもらいながら、団体学習をしたり遊びもできるという空間をつくりたいということで、インターネットでもなんでも構わないのですが、こういう写真を持ってきて、こういうプール経営をしていきたいと思いますというイメージを、みんなで共有しとかなないと、抽象論とか言葉だけだと人はどう思っているか、全く想像が違ってきます。彼氏や彼女、奥さんや旦那さんだったとしても、同じ言葉を使ったとしてもプールを民営化させましようと言ったときに、この絵をちゃんと示しとかなないと、これを目指していくのだということを将来的ビジョンとして描かないと正直難しいのです。だから私は、絵を描くことだと思っている。それは本当に物理的な絵です。今までの行政の発想は、将来のことを考えましようというときに、大体過去の点と今の点を結んで将来を書くと思います。行政の継続性という名のもとに、過去10年間でやってきたことと、今私が置かれている状況に線を結んで、直定規を持って引くというのが基本的な考え方なのです。私が今日言ってきたのは、そこで直定規だけを持って線を引いている将来というのは、もうすでに10年前と今は、各部署で違っているので、どんなに直定規を持ってきても、将来のビジョンでいうなら交わるときはないです。今日言った全体サイクルを狙うというときは、今の点を起点にして、どういう絵を描くというほうに、まずベクトルや線を合わせていって、過去の線でこういうふうなアール曲線を引かないと、そっちに

いかないのだなという勇気を持たないと、行政の悪い癖で、直定規しか持たない将来形だったら、結びつかないものは一生結びつかないか思っているの、そこは変えていかなければいけないと思います。

事務局 他にございませんか。なかなかこの場で質問と言っても出ないかと思うので、アンケートのほうに、ご質問等があれば書いていただきたいと思います。また職員につきましては、庁内のポータルサイトのほうに質問等を受け付ける掲示板を設けたいと思いますので、今日は質問がないようなので、こちらで池澤先生のご講演は終了したいと思います。改めまして、池澤先生に拍手をお願いします。

公共施設マネジメント推進室 それでは日光市の公共施設マネジメントの取組みということで載っておりますが、はじめに本日伝えたいことということで書きましたけど、情報と問題を共有しようということで、日光市の現状と課題をまず知っていただいて、その後マネジメントの取組みをしていただく、そして将来のために今やるべきことを知る、また最終的には考えていただければということで、最後にオール日光で取り組もうということですけども、市民の方々と行政が一体となって取り組んでいこうというようなことをお伝えしたいと思っております。まず簡単に、日光市の公共施設等を取り巻く現状と課題ということで載せさせていただきました。これはいろいろなところで言われておりますので、皆さん大体ご存知かと思っておりますので簡単にお話をさせていただきますが、日光市の人口も当然減少しております。平成2年から平成22年までの20年間、約7%減少、9万6,000人から9万人に減っています。また、平成42年までの20年間でも、約26%減少ということで、7%の減少から26%減少ということで、急激に減っていくというような予測がされております。当然人口が減るということは、働く人口が減っていく、それに伴って税収が減る、市の財源が減っていきますというような予測を立てております。ちなみに平成18年の日光市合併時は、人口は約9万3,000人おりました。平成29年7月1日現在は、8万4,000人でございます。約11年間で9,000人人口が減ってきている。そしてそこから平成42年までに6万6,000人といたしますと、今から13年間で約1万8,000人の人口が減っていくという予測となっております。それでは、公共施設のハコモノの状況はどうかということで、こちらに載せてございます。日光市の公共施設、いわゆるハコモノといったものが、皆さんどのぐらいあるかというのは聞いたことがあると思いますが、634の施設がございます。634の施設で総延床面積が53.6万平米あると言われております。これは全国の一人当たりの面積で言いますと、全国平均が3.42平米になるのですが、日光市は6.08平米ということで、全国平均の1.8倍ほど保有しております。そしてこちらに書いてありますが、そのほとんどが昭和44年から平成7年までの高度成長期に建てられたものが全体の約7割、これらが一斉に更新時期を迎えるといったこととなります。皆さん先ほど53.6万平米と言いましたが、どのぐらいの面積か想像つきますか。よく東京ドーム何個分と言いますが、東京ド

ームで言うと 11.5 個分なのです。ただ、東京ドーム何個分と言われてもあまり分かる人はいないかなと思いますが、ディズニーランドが 51 万平米ですから、ディズニーランドの大きさに全部建物が建っているくらい、今、日光市には公共施設があるということです。よくよく調べていきましたら、今日文化財課の方いらっしゃるかどうかわかりませんが、日光の社寺登録構成試算がやはり約 51 万平米だそうです。日光江戸村は 49.5 万平米で、要するにそのくらい多くの公共施設を日光市は持っているといった現状でございます。内訳で言いますと、先ほども先生の話からもありましたが、学校教育系施設が約 40%、市営住宅が 21%ということで、この 2 つだけで日光市の公共施設の約 60%を持っていることになります。次に、財政状況の歳入の推移と予測ということで載せましたが、先ほど言いましたように人口減少が予測されておりますので、当然市の税金が減っていくということが予測されております。そして、日光市合併による特例措置制度が段階的に削減をされているということで、特例債は平成 32 年までで、市が自由に使えるお金がどんどん減っていきまうというような状況になっております。これは歳出の見通しです。これは公共施設の投資的経費の部分だけを抜き出しておりますが、今までの決算状況からみますと、これは平成 26 年を基点にしておりますけれども、過去の財政状況からみますと、1 年間に使える投資的経費の平均は約 40 億円と予測しております。こちらの折れ線グラフが、大体これくらいかかるのではないかとこの予測です。市税が減っていく、または使えるお金が減っていくといった中で、当然お金が減れば、歳出はその範囲で使い道を変えていかないとけないということです。ただ、少子高齢化がありますから、医療費や福祉費、こういったものにこれからお金が掛かっていくのだらうなというのは、皆さん何となく想像がつくと思います。したがって今までの使い道と同じようにお金を使うことは、なかなか難しくなると思います。これについては、皆さんのお宅でもそうですし、ご自分の小遣いでもそうだと思いますが、使えるお金がなくなっていけば当然使い道を変えていくことになります。例えば、お昼に今まで大盛りラーメンとチャーハンを食べていたのが、チャーハンがなくなり、大盛りが普通盛りになりと、そういったことはどこのご家庭でも、またご自分の懐状況によって変えていると思うのです。それが先ほど先生の話でもありましたが、日光市全体で考えれば、考え方としては同じですというようなこととございます。こちらは、インフラの維持管理に係るコスト試算を載せてございますが、これについては割愛をさせていただきます。先ほどお金の収支のことを話しましたが、これから 634 もある公共施設を、すべて同じように維持していきましょう、またインフラ設備も同じように維持していきましょうと考えるとすると、毎年度 98.7 億円かかります。ただ、使えるお金というのは大体 40 億円位しかありません。ここですでに 57.9 億円くらい 1 年間で不足してしまいます。ハコモノだけで比べましても 73.4 億円と 25.8 億円ですから、47 億円程度が不足します。更新に要する費用も、約 65%が不足します。65%が不足するということは、35%しか更新ができないということですから、先ほど保有施設の内訳を見せましたが、学校施設だけで 40%あるのです。これもすべて維持更新をすることが不可能ですといった経済、財政状況がある

ということでございます。これらの状況を踏まえていきどうしていくかと言いますと、公共施設の更新問題の対応ということで、日光市はそれらの公共施設を集中して建替える時期を迎える、しかしなかなか将来の財政というのは不安ですということで、平成 24 年に日光市は公共施設マネジメント白書というものを作成して、課題の洗い出しをいたしております。その結果といたしまして、市民の命を危険にさらしかねない、市民に必要な施設の更新にまで影響してくる。全国的にはこちら震災のときですけれども、東京九段会館の天井崩落とか、平成 24 年には記憶に新しいかと思えます、中央道の笹子トンネルの天井崩落、死亡事故も起きております。先ほどの先生の話からもありましたように、やはりそういった危険があると、だからと言って、毎年 40、50 億円ほどお金がないですから、無理に借金をすればいいかなという、借金をするということは将来の世代にその借金を先送りにすることになります。どうしますかということで、既存の施設が本当に必要なのか、サービスの量や中身、公共が持つべき施設なのか、また、今ある資産を有効に活用しながら、サービスの最適化を図って、将来の人口規模に合ったような社会変化に適応した公共施設にしていこうではないかということで、日光市では公共施設マネジメント計画というのを平成 27 年 8 月に策定いたしました。そして昨年 8 月に個別施設の方向性を示しました実行計画というものを、日光市は策定してきたということでございます。それでは計画の中身はどのようなものかお話をいたしますが、マネジメント計画というのは、平成 27 年度から平成 65 年度までの 39 年間の計画でございます。昨年立てました実行計画というのは、平成 28 年度から 65 年度までの 38 年間で、実行計画は概ね 10 年ごとに計画を立てていきたいと思いますということで、昨年立てた計画は 8 年間の計画でございますが、このようなかたちで少し長期的なものの中長期的なものということで、計画を分けてございます。公共施設マネジメント計画の中では、目標と方針を立ててございます。先ほど先生の話にもありましたようにご多聞に洩れず、日光市も全体目標を次の世代の負担を減らす適正な公共施設を目指して、真に必要な行政サービスを見極め、真に必要な公共施設とすると、同じような文言が並んでおりますが、3 つの方針を立てております。1 つ目は、コストを圧縮する。2 つ目は、ハコモノを減らす。3 つ目は、サービスの最適化を図る。そのためには何をしていくかということで、4 つの改善方針を示しております。1 つ目は、施設重視から機能重視への転換による施設の再編。2 つ目には、施設長寿命化と安全性の確保。3 つ目は、資産マネジメントの展開による効率的な資産管理・運営。4 つ目は、問題意識の共有化と市民との協働です。これらの 4 つの改善方針を基に、40 年間で延床面積を 32% 減らしていきましようという数値の目標を立ててございます。こちらに書いてあるのですが、現在市が持っている施設の半分以上を減らさないと、なかなか難しいとありますが、今ある施設の半分を減らすというのは現実的には厳しいだろうということで、削減した公共施設にかかっていたお金を、他の公共施設の建て替え、改修等に使うお金に加算することで、少し削減率を緩和しているといったところでございます。それでは 40 年間で 32% 減らすとありますが、先ほど私が話をしたときに昭和 44 年から平成 7 年までに建てた建物が 7 割あると言いました

が、平成 35 年までに 71%の建物が築 30 年の建物となります。一斉更新するとなると、やはり 40 年後に 32%が徐々に徐々にというよりは、現在から 20 年後くらいまでに大幅に 27%ぐらいがんばって削減しましょうと、その後 20 年ぐらいで徐々に削減していきましょ
うと、このぐらいを目標にしていけないとなかなか追いつかないですというような目標を
立ててございます。それでは、次に昨年策定しました実行計画についてお話します。実行
計画というのは、公共施設マネジメント計画で示した基本方針です。基本方針や改善の方
向性、それらに基づきまして具体的に個別施設でどんなふうに取り組んでいこうかな、ど
んな方向性にしていこうかなというものをまとめたものでございます。このまとめた施設
でございますが、先ほど公共施設 634 ありますと言いましたが、全てではございません。
除外をしている建物がございます。何かと言いますと、プラント系といわれる上下水道施
設やゴミ処理施設は、生活に密着していて、なくすことができないものはマネジメントが
できないのです。また消防団の詰所なども、簡単に削減することができないこういった 133
の施設、また延床面積が 200 平米前後の小規模な施設、観光のトイレや事後保全対応が相
応しいような建物が 162 ほどございますので、これらを除いた 339 の施設、例えば本庁舎
ですとか、各行政センターなどすでに方向性が確認されている施設とか、まだ比較的まし
いので何も手を付けていないけどこれから考えていかななくてはという 77 施設、そして今回
こちらが大きく書いてございますが、第 1 期実行計画における施設評価実施施設というこ
とで、今ある建物を評価しております。次のページになりますが、全体改善方針や用途別
改善の方向性に基づいて、個別施設のあり方を様々な視点で検討して、施設（建物）、機能
（サービス）両面から、市役所の担当の所管課がその施設の評価を出しました。そちらを
評価した上で、この施設を今後どうしていきましょうかといったものを評価したのが、施
設評価と言われるものですが、基本的な検討の視点ということで、行政関与の必要性、
本当に行政が行うべきサービスなのか、また利用の実績はどうなのか、稼働率や利用者数、
利用件数はどんなふうになっているのか、また、その施設というのは他に同じような施設
が近くにないですか、そういったものを検討の視点をしております。そこに実際の老朽化
の度合いとか、施設の利用運営にお金がどのくらいかかっているかとか、また日光市は広
いですから、単純に地域関係なく利用率だけでやってしまうのはいけないということで、
地域別の再編の考え方をその評価に加味いたしまして、施設評価として施設を継続してい
ったほうがいいのか、廃止を考えたほうがいいのか、また行政ではなくて民間に持って
もらったほうがいいのかではないかとか、あとサービスとしては、このまま維持していつた
ほうがいいのか、他のところに移してもいいのではないか、もうこの施設はいらない
とか、そういったところを施設評価いたしました。こちらがその組み合わせパターンで
ありますが、日光市の実行計画において、施設の継続、やはり施設がないとまずい、また
このサービスもないといけないといった施設が、先ほどの 205 施設のうち 50 施設です。我々
も参加しましたが施設所管課で評価した 50 施設は、これからもやはり継続して必要だろ
うと評価した施設でございます。次に、施設はもういらぬのではないかと、ただサービスや

機能はどこかにないはず、そう判断した施設は現在 19 施設ございます。次に、施設は必要だけど、その機能はどこか違うところの施設にあってもいいのではないかとというのが、現在 1 施設ございます。次に、施設を廃止してもいいのではないかと、もう 1 つは、施設は廃止してもいいけど、そのサービスはどこか違うところに持っていかないところ、3 施設ございます。次に、施設も機能もいらなかなというのは、施設評価した中ではまだありません。そして、施設は残しておいて機能は廃止というもの、真ん中が施設も機能もなくともいいのかなと判断したところは 27 施設ございます。最後になりますが、こちらは保有形態変更、行政が持っていないでもいい施設かな、ただ機能や施設はいらなけれど、例えば民間とかに引き継いでもらったほうがいいのではないかと考えた施設が 61 施設ございます。施設再編ということで、こちらの表のどこに位置するか、まだまだ検討が必要というような施設が 44 施設ございますが、こちら全部で 205 施設はとりあえずこういった区分に分けて、個別ごとに方向性を示したのが実行計画ということでございます。その中身については、個別ごとなので今回は紹介しませんが、マネジメント計画、実行計画を進める上で少し先導的にやってみようというようなところで、3 つほどモデル事業を示してございます。1 つ目には、地域施設の再編モデルとして文化会館がございまして。日光市には、3 つの大きな施設がございまして。まず 1 つは、昭和 47 年に建てた築 45 年の日光総合会館です。2 つ目は、築 44 年経ちます藤原総合文化会館、3 つ目は、築 41 年が経過します今市文化会館です。いずれも 1,000 人規模のホールが 3 つほどあります。人口は約 8 万 4,000 人で、1,000 人規模の文化会館が 3 つあるというのは、なかなかないかなと思っております。先導的モデル事業を考える上で、利用率がこちらに載っておりますが、今市文化会館は約 71% 大ホールが使われています。しかし、日光総合会館は 44%、藤原総合会館にいたっては約 10% しか利用されていないのです。そして、3 施設とも 40 年以上を経過しています。ここに書いてありますが、日光と藤原については、耐震安全性が未確保の状態です。そのような現状が実際におきております。更新のシミュレーションでございまして、今後 20 年間、今の 3 施設を使っていくと、改修費用とかランニングコストを合わせると、20 年間で約 120 億円以上かかるのではないかと、そのような試算もされております。そういったことで、3 つの文化会館をなんとか 1 つに集約できないかなというのが、1 つ目のモデル事業ということになってございます。そして 2 つ目のモデル事業としましては、各地域の拠点施設ということで行政センターですが、平成 29 年の竣工を目指しております日光庁舎は、日光行政センターと公民館、図書館を集約した複合施設です。藤原庁舎につきましても、平成 29 年開庁を目指しておりますが、こちら行政センター、公民館、保健センター機能を集約しています。また平成 30 年に開庁を目指しております栗山庁舎については、行政センター、公民館、診療所、デイサービス、小規模保育を併せ持った複合施設を考えてございます。そして 3 つ目のモデル事業といたしましては、民営化による住民ニーズの向上を進めるモデルといたしまして、子育て支援課が積極的に進めている事業でございまして、藤原地域の保育園の再編事業でございまして。藤原地域には、4 つの保育園と 1 つ

の児童館がありますが、いずれも保育園等施設も未耐震で老朽化・劣化が進行している。また駐車場等施設周辺が狭くて、送迎等の問題もある。また園児数も減少傾向にあるということで、昭和36年に建てた藤原保育園が、市内で一番古い保育園になります。鬼怒川保育園については、2番目に古い保育園になります。藤原保育園と鬼怒川保育園と鬼怒川児童館の3つを併せて、1つの新しい保育園にしましょう。また下原保育園と高德保育園も併せて、1つの保育園にしましょう。なおかつ民間活力の導入を目指して、民営化を検討していきましょうというような事業です。今年5月24日の下野新聞に載った記事ですが、先ほどの藤原保育園、鬼怒川保育園、鬼怒川児童館の3つ施設を新たな保育園として、鬼怒川地区の保育園整備方針が決定したということです。こちらは民間で手を挙げて、民間が市の土地を借りて建てて運営するということです。下原地区の保育園につきましても、平成29年度中に整備法人を決定するというようなことで話を進めております。こちらは子育て支援課が積極的に進めている事業ということになります。今はモデル事業としてあげましたが、実際に平成28年から、今、私どもが所属しています管財課の中に、公共施設マネジメント推進室を設置いたしました。計画実現に向けた庁内体制というのを整備しましょうということのできたわけですが、今までよく言われる縦割りの組織、部ごとにいろいろ部門ごとに施設を所管して、そのあり方についてもこの組織単位で考えていただくというものを、マネジメント推進室という専門部署ができることによって、少し組織横断的に体制を整えたということでございます。皆さん、資料の昨年度の昨が間違っているの、訂正していただければと思います。組織ができたことによって、昨年度から今までとは違った取組みをしていることを紹介したいと思います。マネジメント推進体制ですが、今まで公共施設マネジメントに関する体制というのがなかったものですから、それを一本化しましょうということで、これから公共施設マネジメントの実現に向けた施設整備については、全て庁内の公共施設適正化推進会議というものを公共施設マネジメントに係る事業化等の意思決定ということで、当然この上に市長、首長がいるわけでございますが、その下の推進部会で協議しましょう、また外部の市民・有識者等で構成する市民委員会で意見交換しながら進めましょうというような組織体制に変えてございます。これらの組織を使って、今後どのように構成していくかといった内容でございますが、市役所の職員の方はよくご存知かと思いますが、昨年度から今まで縦割りだった組織を変更していった事業を、全て先ほど言った公共施設マネジメントを公共施設適正化推進会議で決定していきましょうと変えたので、今までの事業、これから立てようとしているまだ具体的ではない事業なんかも含め、これからもう事業化になっているけど毎年どのぐらいの事業をやっていきましょうかといったもの、事業化段階と検討・構想段階の2つのステージに分けておりますが、この2つを全て先ほどの組織でチェックをして、それはマネジメント計画ならびに実行計画の整合性の調整、またその内容が本当にいいのかどうか、優先順位なんかも調整しましょうといったところをつくった事前協議制度というのが、昨年度から始まっております。市の職員の方にはご注意いただきたいのですが、これから市の各課で行う公共施設の

事業については、全てこの事前協議制度をとらないと全て事業化されないと、昨年度からそのような体制になっておりますので、ご注意をいただければと思います。こちらは構想段階の作業の流れということで、公共施設マネジメント計画実行計画の方向性と構想内容が合致しているか、構想内容の妥当性、必要性、優先性があるか、また財源等の見通しの的確性もあるかもチェックします。こちらは今年度もうすでに行われましたが、6月と7月に行った公共施設マネジメント適正化推進会議の様子でございます。そしてもう1つは事業化段階で、こちらは総合政策課で毎年行っております、実施計画に合わせて毎年事業化をチェックしましょうということで、昨年度から始まったものでございます。各課から計上された施設の改修内容等とマネジメント計画が合っているかどうか整合性をチェックするとともに、現地でその確認をしております。その例でございますが、A 小学校の外階段、こういったものが児童や生徒の安全面から見ると早急に修繕が必要ということで、財政課のほうと調整させていただきまして予算をつけました。また、B 中学校の天井の雨漏りでもう落ちてしまっているんで、こちらは当該年度中に早急に修繕をかけましょうというようなものです。こちらについては、長寿命化というような方向性になっていますが、屋根をどうせやるのであれば、当然足場をつくりますから外壁についても同時期の改修を再検討します。また D については、最小限の費用で修繕しましょうといったように、予算要求また実施計画であげたもの全て、単純に良い悪いではなくてマネジメント計画、マネジメント実行計画に沿って、将来どういうふうな感じの施設なのか、こういった方向性の施設なのかを念頭に入れながら、事業化を図っていくということです。先ほど先生の話の中で、財政課で切るとか切らないとかありましたが、その辺の調整、優先順位が高いのはどこかなというのを、昨年度から始まっているといった状況です。先ほど課ごとに市役所の職員は気を付けてと言いましたが、昨年こういうふうの実施計画なり、いろんな所の検討・課題にあげないと予算化されませんと言ったにも関わらず、予算要求のときにあげてくる課が結構あるのです。その辺は実施計画ラインにのせないと、当然先ほど言った組織で、こういったものを検討されないと事業ができない、要するにそういった調整が必ず入るといったところを、お忘れなくご注意いただければと思います。もう1つの大きな流れといたしましては、マネジメントの展開をするにあたっては、データの一元化、実行計画の進捗とかそういったものの情報を整備しなければいけないということで、実際に公共施設マネジメントシステムというものを昨年度導入いたしました。今年度から実質稼動しておりますが、今現在市役所の職員の方には7月いっぱいまでに、施設の基本情報の他、利用状況ですとか運営状況、保全状況などをマネジメントシステムの中に入力してくださいとお願いをしているかと思います。それらを入力することによって、様々な切り口のアウトプット施設カルテができますとありますが、例えば維持管理コストの予測、また躯体の健全性の把握による優先度合いの検討資料とか、また運営状況の提携強化等の把握や分析が、このシステムによって可能になるということです。こちらは集積・蓄積したデータは施設カルテとして情報の見える化、共有化を図るということで、施設ごとに運営状況とか劣化状況

とか、そういったものが出てきます。これらを今年度からは、市民の皆さんにも見ていただくということ、ホームページに公表する予定となっております。次に、そのために施設の長寿命化と安全性の確保ということで、劣化状況調査を先ほど市役所の職員の方にはお願いしてお話しましたが、その説明会はこちら中央公民館を利用させていただきましたが、劣化の状況の調査のポイントなどは、実際の施設を見ながら建築技師が説明をして、誰が見てもこういったところが劣化していますとか、雨漏りがありますとか、先ほどのマネジメントシステムを入力することによって、毎年情報を蓄積していきます。それを使って様々な分析ができますので、活用して保全や施設の更新、トータルの基礎資料としましょうといったところも始まっております。次に、効率的な資産管理運営ということで、先ほどの池澤先生のほうからも市の財産というのは誰のものですかということで、当然それは市民の皆さんのものということです、それらの財産を全て経営資産と捉えて利活用を図っていきましようということです。今までもやっていますが、これからはどんどんマネジメント最適化施設、余った土地はどんどん民間に売却するなり、貸すなり有効活用を図っていきましようというようなものでございます。例えば、先ほど行政センターの栗山庁舎のところで、小規模施設なんかも新たな行政センターの中に入りますと言いましたが、実は昨年10月からすでに現庁舎でも始まっています。入園児が数年間いなかった栗山中央保育園に3人の園児が入園することに伴って、多額な費用をかけて栗山中央保育園を再開するのではなくて、栗山行政センターの中の未利用となっていた会議室を改修して、園児たちが過ごすスペースとしました。また、駐車場の一部を園庭にして、現在も小規模保育を行っています。まさに、今現在も複合化して空いたスペースを有効利用しているといった事例でございます。もう1つ公民連携ということで、先生の話の中にもありましたが、日光市も現在学校水泳教室を民間委託しています。学校プールの老朽化による設備等の改修費用、光熱水費等の維持管理費が多額になるため、学校水泳教室を民間に委託して、現在13の小中学校で、民間委託しています。また、広告付案内看板や広告付窓口番号表示モニターを民間に設置してもらって、建物賃借料をいただいています。そういった積極的に余裕スペースですとか、民間の活用を図っていきたいと考えております。最後になりますが、市民等との合意形成の推進ということで、本日のセミナーもそうですが、様々な場面で日光市もこれまで市民等との合意形成に取り組んで来ました。平成27年にはマネジメント計画をつくる際のシンポジウム、また昨年10月には実行計画をつくったときのシンポジウム、また、日光市の公共施設の未来を考えようということで、周知用の漫画を全戸配布させていただいて周知に努めております。また今年度から先ほどお話ししたけど公共施設適正化推進市民委員会を設置いたしまして市民の皆さんと一緒にマネジメントをしていこうというような態勢を取ってございます。最後になりますが先ほど先生からも最後に話がありました。こちらのほうに施設の統廃合による総量のコストの削減だけを目的とするのではなく、日光市民が満足して笑顔で暮らせる将来のまちづくりを考えることが重要で、将来のために知ると言いましたが、知るのではなくて考えるきっかけに今日の

セミナーがなっただけだと思っております。そしてそうしたことで、市民の方と市の職員も一緒に考えながら、公共施設の適正化にこれからも取り組んでいければと考えております。駆け足の説明になってしまいましたけど、先生の話からするとお恥ずかしい日光市の取り組む又現状でございますが、これから少しずつ一歩でも進めるように、ともに市民の方と進んで行きたいと考えておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。以上で私の説明とさせていただきます。ありがとうございました。

事務局 ありがとうございます。ここで日光市の取り組みに関して、ご質問等がありましたらお受けしたいと思ひます。挙手にてお願ひします。

男性 今の説明の中で、コストをどうしようという展開なのかなと聞いたのですが、施設が劣化している、施設の劣化は急に劣化するわけではなくて、毎日の積み重ねの中でそこを見過ごしていたとか、放置しているといったことで劣化してしまうのです。例えば、今市文化会館の敷地に草が生えていると、そういうのはここに勤務している職員の方が、行き帰りにとっているのか、そういうのは普通の施設でいうとないのです。私たちのやる仕事ではないと思ひているかどうかわかりませんが、施設を廃止とか解体とか、そういう視点もそうなのですが、それを推進しようとしている職員のモチベーションというか、そこをどういうふうにするか、それがマネジメントだと思うのです。それは、どのようにやっているかお聞きします。日光の社寺とかもそうです。お客さんがいっぱい来るところなのに、放置している。そういうのは係りの人がやるのだとか、それは民間の業者を呼んでやってもらうという考えもありますが、そこに配置されている人たちがいるので、その人たちは自分たちが勤めている職場を、どのように管理しようとしているのか、そのところについてお聞かせください。

公共施設マネジメント推進室 まさにおっしゃったとおりで、我々マネジメント推進室が何でもかんでもできるわけではなくて、当然その施設の所管課の担当がいるわけですから、その方々と協力をしていかななくてはいけない、そして先ほどマネジメントシステムの話を見せていただきましたけど、そこには劣化状況とか施設の利用状況なんかを、これから毎年把握をしていきたいと思いますということ。どういったところをチェックしたらいいかといったところを、なかなかそこまで市もやってこなかったというのが実際のところなのです。ただ、これからマネジメントを考えていく上では、当然ご指摘があるようになかなか施設の再編がすぐに出きるわけではなくて、やはり今ある施設をきちんと保全をしていくとか、そういったところというのは当面できる一番重要なところだと思うので、マネジメントシステムを導入したときにも、市の職員の方には、マネジメントシステムは我々管財課のマネジメント推進室のために入れてもらうのではないという話をさせてもらったのです。あくまでもそのマネジメントシステムを使って、どこが劣化しているのかな、例えば

今お話があったように、ここに草があって水が流れないとか、そういったところの視点も必要でしょうし、結局そのシステムを使う、システムを入力するということが、そうした視点を持って施設を見てくださいますよ、それが我々のためではなく、当然市民の方々が使う施設の点検にもなるし、また自分たちが所管をする施設を今後どうしたらいいかという大きな方向性がありますけども、そこに向かっての視点を持ってくださいますよといった意味を込めてお話をさせていただいたところでございます。市の職員も全部が全部、私たちの仕事じゃないというようなことではなくて、そういった視点を持って取り組んでいきましょう、お金がなくてもできることから、当然お金がないとできないこともございますが、そういったところを考えながら、公共施設マネジメントというものをみていきましょうといったところを、現在進めているというようなところで、ご理解いただければと思っております。

事務局 他にございませんでしょうか。ご質問というのなかなか出にくいかと思しますので、アンケート等に記載いただいてご質問していただければ、こちらから回答を送りたいと思しますので、よろしく願いいたします。質問もないようなので、以上を持ちまして日光市公共施設マネジメントセミナーを閉会とさせていただきます。皆さん長時間に渡りましてご参加いただきありがとうございます。お帰りの際はお気をつけてお帰りください。なおお帰りの際には、アンケートにご協力くださいますようよろしくお願いいたします。改めまして市の職員につきましては、後日職員ポータルサイトのアンケート機能を使って、質問や意見等を受け付けたいと考えておりますので、こちらにご記入いただければと思います。本日はありがとうございました。お疲れ様でした。