

## 第12回（平成30年度 第3回） 習志野市公共施設等再生推進審議会 議事録

【日 時】平成30年10月30日（火曜）13:30～15:30

【場 所】市庁舎5階 会議室（5-2）

【出席委員】廣田直行会長、朝倉暁生委員、西尾真治委員  
大部素宏委員、黒澤裕子委員 以上5名

【欠席委員】倉斗綾子副会長

【事務局】政策経営部 部長 遠山慎治

資産管理室 室長 遠藤良宣

資産管理課 課長 早川誠貴、主幹 吉川清志

係長 長谷川信二、副主査 濱田浩平、主任主事 藤田肇

主事 小山幸子

【傍聴者】4名

【次 第】

### 1. 議事

【検討事項】

(1) 提言書（案）について

【報告事項】

(1) 個別施設計画策定に向けた今後の取組について

(2) その他

### 1. 議事

【検討事項】

(1) 提言書（案）について

### 事務局

本日配布させていただいた資料は、次第、提言書の第3稿です。これらにつきましては、前回の審議会の内容を反映させたものを委員の皆さんにご確認していただいた上で、その後、いただいたご意見を踏まえて修正をしたものとなっております。それから、資料1-1はこの提言書を作成するにあたり、色々使いました資料をまとめたものと、委員の皆さんから提出していただいた資料が添付してある参考資料です。それから、資料2につきましては、報告事項として、今後の個別施設計画の取組みについてです。それではご審議の程、よろしく願いいたします。廣田会長に進行をお願いいたします。

### 廣田会長

本日は、提言書（案）を議題としております。事前に第2稿の修正版をご確認いただいているところでございます。最終的に第2稿に対しまして大部委員からの修正意見がございました。本日配布しております提言書は第3稿にあたります。大部委員からの修正意見を反映させていただいたものとなっております。この提言書に基づきまして、皆様の意見をお聴きしたいと思います。できれば本日、提言書として確定させていただければと思っております。まとまらない場合は、

最終調整は会長一任にさせていただければ大変ありがたいところですが、よろしいでしょうか。

大部委員

それには賛成しかねます。どうしても修正部分があるのであれば、私も考えたいと思います。

廣田会長

ごもっともなご意見だと思います。今回まとまらない場合には、大部委員のご意見を尊重させていただいて進めたいと考えます。ただ、今回第3稿と机上に投げさせていただいているのは、黄色で網掛けがされていると思いますが、第2稿に対しての大部委員の意見を反映させていただいているものとなっております。それについて訂正がある場合は大部委員からご意見をいただきたいと思います。限られた時間ですが、提言書1から提言書7まで一つずつお読みいただいて、確認しながらご意見をまとめていきたいと思います。よろしいでしょうか。

事務局

大部委員からいただいた、第2稿に対する修正案の内容については、事前に送らせていただいております。それを反映させてもう一度製本された形にまとめました。

廣田会長

その訂正部分については黄色の網掛けがされております。そこを中心にお目通しいただきまして、それぞれお読みいただいているとは思いますが、通しで読んでいくと、なかなか最初の方とつじつまが合わないという、細かい部分も出てくると思いますので、その辺りを中心に進めていきたいと思います。提言として7項目ございますので、まず、提言1に入る前に、3～4頁の『『個別施設計画策定』に関する提言』をご覧くださいから、ご意見をいただきたいと思います。

『『個別施設計画策定』に関する提言』について確認

廣田会長

お気づきの点はございますでしょうか。

意見なし

廣田会長

ご意見がないようでしたら、進めさせていただきたいと思います。5～6頁「提言1. 将来のまちづくりを見据えた計画策定について」お目通しいただきたいと思います。

「提言1. 将来のまちづくりを見据えた計画策定について」確認

事務局

黄色い網掛けの「しかし、～」の段落については、本来は上から3行目の「～計画策定が重要です。」と「そのためには～」の間に入るべき文章ですので、訂正をお願いします。

廣田会長

「将来ビジョンが明確ではなく」と言い切っているところが、非常に厳しい言い方だと気になるところですが、皆さんいかがでしょうか。

朝倉委員

事務局の方で検討していただいて、これで良いという話になったのでしょうか。

事務局

大部委員の意見をいただいた後に、どのような趣旨かということは、聞き取りをしながら修正しました。これまでの議論の中で、黒澤委員からも「やさしさでつながるまち」等わかりづらいところもあるとのことでしたので、もう少し市民に分かりやすい表現を、という意見もあり、考えました。

廣田会長

長期計画の中でまちづくりの将来ビジョンを示すということは、非常に難しいことで、明確にすることが、かえってまちづくりの弊害になり、固めてしまいすぎる。あくまでも長期計画ですから、そういう部分もあるかと思えます。大部委員や黒澤委員から同じような意見があったということも事実だと思えます。ただ、ここで「明確ではなく」という表現が適切なのかどうかというのは気になることです。例えば、「まちづくりの将来ビジョンについて、市民からはわかりづらいという声も聞かれる」というような表現に収めてはいかがかと思えます。その辺りはいかがでしょうか。

西尾委員

関連して、ここでは、後期基本計画の中で明確化すべきだとなっているのですが、そこまでのことを言えるのかどうかということが気になっています。長期計画の中で触れられている将来ビジョンというものが、上位計画で決められているので、それは掲げておいて、それを、個別施設計画なり公共施設再生計画の中で、公共施設の文脈に置き換えて、わかりやすくするだとか、こちらの計画の中でビジョンを明確にしましょう、わかりやすくしましょうといった方が良いのではないか、という気もいたします。長期計画まで遡って将来ビジョンを明確にしてくださいというのは、この審議会としてそこまで提言できるのか、と思えます。

廣田会長

それについては私も気になることです。

大部委員

今、西尾委員がおっしゃったことについて、少しわかりづらかったのですが、西尾委員ご自身は上位計画、長期計画にまちづくりビジョンがあるということを前提にしてお話をされていますか。市民からしたら、あまりよくわからないということを前提にしています。だから今のお話を聞いていると、前提が違います。しかも、公共施設再生計画の中でまちづくりのビジョンを出すということとはできないです。ビジョンが上にあるって、それに基づいて、公共施設はこうあるべきだということです。ここはどうしても「上位計画でビジョンを明確にする」という言葉を残し、

それに基づいて公共施設再生計画の検討するところにポイントがあるのです。「明確でない」という言葉が厳しすぎるというご意見でしたが、申し訳ないですが、市民からすると「厳しい」という意味があまりピンとこないというのが私の意見ですね。どうしてその言葉に拘るのかわかりません。

廣田会長

公共施設再生についての個別施設計画の提言の範囲については、我々のこの審議会で言及したいところだと。ただし、長期計画については長期計画の審議会で議論されることであって、それはわかりづらいという意見があるのも事実ですから、それが全てではないと。市民の意見もあるということで、まとめたらいかかというところがございます。「明確ではなく」と全否定してしまっているところは、我々の審議会としては、そこまで言及すべきではないと考えます。

大部委員

前回の審議会の朝倉委員のご発言で、「審議会での提言については、上位計画に反映するような仕組みづくりが必要です」という意見がありました。そのような意味を含めると、上位計画ではこうしてほしいということは、要望です。こうしないといけないということではなく、こういうことを審議会では上位計画に対して要望をしているわけです。だから審議会の意見が反映できるような仕組みができれば、そこに反映されていくわけです。その関係も私は考えています。

廣田会長

大部委員のご意見は全く理解できるころだと思えますが、私が申し上げているのは、「上位計画に望む」という表現は良いと思います。ただ、上位計画を評価するというのは、やはり今委員が6人おられますので、6人の中でこの文言をまとめていきたいと考えています。その意味で「明確ではなく」という極端な評価をしてしまうということは、この審議会ではいきすぎた表現だと思います。市民にはわかりづらいという声もあるという事実を挙げて、基本計画ではもう少しわかりやすくして策定してほしい、という内容で留めて良いのではないかと思います。先ほどの大部委員のお話のとおり、同じ言い回しも出てきますが、「わかりづらいという声もある」という表現で、「明確ではなく」というところを削除させていただくということによろしいでしょうか。

大部委員

はい。

廣田会長

それでは事務局で削除していただき、後程まとめていただきたいと思います。その他ご意見はありますか。

意見なし

廣田会長

なければ7～9頁の提言2について時間をとりたいと思います。

「提言2. 財政シミュレーションを踏まえた計画策定について」確認

廣田会長

いかがでしょうか。

朝倉委員

今、読んでいて気になってしまったのですが、先ほどの提言1も含めて、ICTやAIの話が触れられているのですが、提言2の9頁に書いてあるところは、ICTやAIを使って効率化を図りましょうという話で、6頁のところのICTやAIの利活用は、まちづくりの有効な手段というふうに書かれていますが、むしろコミュニケーションのICTを意識しているということでしょうか。もしそうだとすると、ICTとAIをひとくくりにするのも良いのですが、6頁の方はICTを用いて、住民と積極的なコミュニケーションを図っていくとか、協働みたいな話にしておいて、9頁の方をAIによる効率化とか業務改善みたいにして、6頁のところは、何のためにICT、AIを使うのか、それがコミュニケーションですね。ここがわかるように一言添えてもらえるとうれしいと思ったのですが、ここは住民とのコミュニケーション手段という理解でよろしいでしょうか。それとも見える化ですか。

廣田会長

いかがですか。

事務局

どちらかという、提言1ではまちづくりの将来ビジョンとの関連性を言っていますので、先ほど朝倉委員がおっしゃったとおり、わかりやすいコミュニケーション手段であったり、資料の作成ということです。AIについては、なかなか市の中では難しいところはあるのですが、将来的には普及する内容だという意味で、こちらに入れてあるとお考えいただきたいです。

大部委員

先ほど朝倉委員が指摘された、6頁の(5)について、ここではコミュニケーションツールとしてというのが非常に重要かと思うのですが、施設のソフト面とハード面にICTやAIが影響してくると私は思います。施設は50年、100年単位ですね。AIがすぐに何かの形でソフト面とハード面に影響するかはわかりませんが、当然50年先にはもっと進化して、人間の脳を超えと言われていきますから、今からまちづくりとこの施設の評価について、研究検討をしておかなければいけない、という意味で書いているわけです。書かなければ何もやらないですから。

廣田会長

ありがとうございました。

6頁はこのままでということでご理解いただきありがとうございます。

その他ご意見はございますか。

西尾委員

8頁の(3)で追加されている「◆統廃合によって廃止される～」というところですが、廃止

される施設の削減効果は、もともと推計の中に入っているものだと思いますが、あえて追加されているということはどういうことなのでしょう。

事務局

実は習志野市の推計の中では、維持管理費の削減効果は入っていません。その金額が計算できていないという状況です。建物の大規模改修や維持管理費は明確には入れていません。

西尾委員

延床面積に単価をかけて計算しているわけではないということですね。

事務局

維持管理費もそういう形では計算していません。

廣田会長

9頁の真ん中の「複数パターンのシミュレーションを行う場合～」の「政策経営部」というところを限定しなければいけないのか、と奇異に感じました。「リーダーを決め」だとかそういった表現、財政シミュレーションなのかもしれませんが、他との関連もありますので、必ずしも政策経営部にならないパターンも想定しておいたほうが良いと思うのですが、その辺りはいかがでしょうか。要は部を限定しなければいけないのか、ということです。

大部委員

今の習志野市の組織体制からすると、政策経営部しかないです。組織は実際色々違うでしょうから、会長の疑問もあると思いますが、今の習志野市の組織体制から言うと、政策経営部がリーダーになるしかないと思います。

廣田会長

例えば、このシミュレーションについては、副市長がリーダーになるという、そういったケースは考えられないですか。

大部委員

あり得ますが、市民の立場で話すと、そういったことはちょっと考えられないです。そういうことは提言してもあまり意味がないということで、私はここに期待しているわけです。

黒澤委員

私も、ここに「政策経営部」と明確に出しても良いのかなと思いました。

廣田会長

単に意図は、リーダーを明確にして、全庁的な検討体制を構築するというのが、大部委員も含めて皆さんが重要だと考えているところだと思います。重要なところを強調していただいて、「リーダーを明確にし」程度で収めておいたほうが良いと思います。

大部委員

結果的には同じだと思います。

廣田会長

提言書ということを考えて、皆さんのご意見も含めて、いかがでしょうか。皆さんがリーダーは限定した方が良いというご意見があれば、それでとりまとめたいと思います。下の「市長は」という部分は明確に出ていて良いかなと思いますが、上の部分は、リーダーは別にたてるケースもあって良いかと思います。その辺りはいかがですか。

朝倉委員

政策経営部はあくまでも行政ですから、市長に相對するというのはちょっと違和感がありますよね。

廣田会長

市長はトップですから納得がいきます。全庁的な検討体制を構築するという、リーダーを明確にするということでお認めいただけませんか。

大部委員

21年間の試算をしたわけですが、市民から見ると、これは個人的に、財政課長と吉川主幹で作られています。これは明らかですね。習志野市の場合、組織的に財政シミュレーションをやるという仕組みがないです。やったことがない。確かに6年間の後期基本計画という、数字は作りますが、こういう20年間のものは作ったことがないです。そういう意味で「リーダーを明確にして」というだけではあれば、誰がやるのか、ということになってしまう。

廣田会長

例えば市民も納得するような外部の専門家が来て、リーダーとなって、全庁を統制することも望ましい形としてはあると思います。

大部委員

あると思いますよ。ただし、いくら専門家が入っても、それぞれの自治体で、財政の問題というのはそれぞれ違うわけですから、いくら専門知識があるからといって、今の習志野市の財政シミュレーションができるということではないです。これは少し話がそれるかもしれませんが、鎌倉市が財政シミュレーションをちゃんとやっています。それには外部の専門家も呼んでやっています。その方はあくまでもアドバイザーであって、やはりリーダーには成り得ないです。いくら頭が良くても専門家であっても、習志野市の財政について数値がわかっているのは、課長であり部長であるわけですから。

廣田会長

いかがでしょうか。西尾委員、ここはこの記述でよろしいでしょうか。他の自治体のことも良くわかってらっしゃると思いますので。

西尾委員

大部委員のご提案というのは、すべて実効性を重視されていて、責任者が誰だということを明確にすべきという趣旨はよくわかるのですが、一方で、あまり特定しすぎるといのは提言書としていきすぎているのではないかと思います。

大部委員

特定できるところは特定して提言すべきだと思います。特定できないところは書けないわけですから。

廣田会長

今のご意見は下の段落の、「財政非常事態は市長が宣言する」という、市長以外に宣言できる人はいないという認識で、この辺りの主体を明確にするということは理解できると思います。それに対して、提言書で細部にまで主体を限定してしまうというのは、我々審議会が実行性を明確にしたいというお気持ちはわかりますが、やはり提言書としての、一步臨む姿勢を出すというところにとどめて、ここは、主体はリーダーを明確にする、という程度で収めていただけないでしょうか。大部委員のご意見で大分ブラッシュアップされたと感じております。

朝倉委員

一つ提案ですが、逆に「政策経営部」というところを出さないで、大部委員の主旨を尊重すると、もうひとつのポイントは、ノウハウがきちんと内部に蓄積されるかどうかということかと思うので、リーダーを明確にし、全庁的にノウハウが蓄積される形について、その体制を作っていくという言い方ではいかがでしょうか。結局その文化が役所の中にできることが大切だという話ですよ。政策経営部がやるかどうかは別として、そういうノウハウがきちっと蓄積されて、それが発展的に、リーダーが変わった時に、すぐに方針が変わってしまうのではなくて、それをきちっと踏襲するというその政策の連続性みたいなものをおっしゃっていると思うので、リーダーを明確にしつつ、そのノウハウが継承されるような全庁的な体制の構築が必要であるというあたりではいかがでしょうか。

廣田会長

大部委員、いかがでしょうか。

大部委員

少し考えます。

廣田会長

もう少し考えていただくとして、続きまして、提言3のご確認をお願いします。

「提言3. 公共施設の再生整備及び維持管理に関する基本的な方向性について」確認

事務局

2箇所黄色い網掛けの漏れがございましたので、修正をお願いします。13頁の《公営事業》

の「◆下水道事業については～」から全文網掛けをつけてください。もう一箇所は12頁の(6)学校施設再生計画との連携の「◆学校施設は、～」の文章の『個別施設計画』の策定と推進の際には」に網掛けを付け加えてください。

廣田会長

他に意見はありませんか。

西尾委員

10頁の【全般的事項】の「(1) 各種指示書～」のところで「各種指示書」という表現が使われていますが、これはあまり使わない言葉だと思います。もともと事務局案でさらっと使われていて、その時も少し気になっていたのですが、今回は見出しに出てきています。「通知」や「指針」であれば、一般的に使っているわけですが、「指示書」というのは適切なのかという疑問があります。また、同じ項目の中の2つ目の◆で、「国の指示書の取扱いに関する本市の考え方を明確にして、～」のところも、分野ごとに異なった指針が出されていて、それを踏まえて、各部門で、どういった取組をするかという検討も必要だと思います。とりわけここはインフラ・プラント系をどうしていくかを意識して書かれていたと思いますので、そうなると、下水道とか道路とか、それぞれ、かなり指針の内容が違ってくるので、それは同一のレベルでという趣旨よりも、もともと「全体最適」といった言葉が使われていたと思うのですが、私はそちらの言い方がいいのではないかと思います。それぞれの部門で検討した上で、それらを市としてどう最適化していくのかということで、統合していく感じだと思います。

廣田会長

ありがとうございます。事務局、「各種指示書」についていかがですか。

事務局

「指示書」という言葉はないです。23頁の「主な指示書(手引き、指針、ガイドライン)」とありますが、これらを総称して、「指示書」とまとめた言い方をしているということなので、少し言葉が荒くなりますが、「国からの手引き、指針、ガイドライン」という方がいいのかもしれないです。

西尾委員

指示というと、指示してやらせているみたいですよ。

事務局

審議会としてそういう趣旨であれば、「指示書」のところを全て「手引き、ガイドライン等」に変更させていただきたいと思います。

大部委員

今の事務局の説明と一緒にですが、一行目にカッコ書きで、西尾委員がおっしゃった指針だとかそういうものを込めているので、その言葉をそのまま使ったというだけです。「手引き、指針、ガイドライン等」という長ったらしい言葉を使う方が、なんとなくタイトルとしてはおかしいの

ではないかという風に思います。

遠藤室長

「指示書」は後にまわして、「指針、手引き、ガイドライン」と書いて、「以下指針等」ではいかがでしょうか。指示となると、今地方分権とされる中で、中央集権で、この指示に従いなさい、これが絶対項目、というふうにとられるのに対して、「指針」というのは、国でも使われている、今も生きている用語でありますので、指針を頭に持ってきて、「指針等」でいかがでしょうか。

廣田会長

皆さんそれでよろしいでしょうか。そのところは「以下指針等」に変えます。2つ目の「全体最適」という表現についてのご意見ですけれども、国の機関ごとに指針が違っているものを個別に検討する必要性も確かにある、重要なことだと思います。どうやってその現実のものとしてマネジメントしていくのかということ、2段階の言い回しになるのかと思います。それで「全体最適」という言葉が良いのではないかという西尾委員のご意見でしたが、それについていかがですか。もし事務局のお考えがあればお願いします。

遠藤室長

私は建築の技術職ですが、建築だけでも指針ガイドライン等は多数存在いたします。国の指針等について、これの基本的な考え方を明確にして統一していくことは、123の公共施設全てに当てはめるとしたら、これは築年度が違うということから、困難であると思われれます。ですから、「全体最適」という一言にくくっていただくと、建築物については、技術職員もわかりやすくなるのではないかと思います。何か一律の基準に従いなさいという本市のルールを、国が出されたものに一括して取りまとめるということについては、ここには非常に大きなハードルがあると感じられます。

廣田会長

「全体最適化」という表現でやらせていただくということではいかがでしょうか。

大部委員

結局どのような文章になるのですか。

廣田会長

西尾委員、いかがでしょうか。

西尾委員

指針において、それぞれの分野で最適な計画をつくったうえで、それを最適化していく。先ほど廣田会長がおっしゃったように、個別の取組と全体での、二段階の話をうまく表現していければと思います。

廣田会長

各部門での、計画策定を綿密に行い、部門間での全体最適化を図るとか、そういうような二段

階表現でいかがですか。

大部委員

本市の考えを明確にするということは、それぞれの指針等の統一的な解釈をどこかがやって、各部門にやらせるという意味ですから、そこはいいですね。あとは、各部門がそれぞれ指針の統一的な解釈に基づいて作りますが、そのレベルを一定程度確保したいということ、「全体最適」という言葉でどの様に表現できるのかということがまとまっていません。西尾委員からの指摘は、レベルを同一に確保することができないので、だからそれを「全体最適」という言葉で置き換えたらどうか、という意味だと理解します。

廣田会長

もうひとつありまして、個別の部署で十分練るといふことの必要性です。要は、ひとつひとつの部署でレベルアップしなければいけないということです。レベルアップした上で全体最適を図らなければ、大部委員も同じお考えかと思いますが、そういう二段階という意味合いの方が、それぞれの関係部署でもレベルアップしなければいけないという、それが綱引きになるということも出てくるだろうと思います。一回あげたものについての全体最適を二段階目として図らなければいけないという考えだと思います。

事務局

今までのお話をお聞きした上で、このような形で、黄色い網掛け部分を修正したらいかがでしょうかという案をいただき、「国の指針等の取扱いに関する本市の考え方を明確にして」までは同じで、「各施設所管課での計画を綿密に作成した上で、それぞれの計画が全体最適化できるように、マネジメントしていくことが必要です。」でいかがでしょうか。

廣田会長

全くその通りです。恐らく大部委員のご意見も同じところだと思います。よろしいですか。

大部委員

はい。

廣田会長

ありがとうございます。その他いかがでしょうか。

11頁の《公共建築物》(1)の一つ目の◆の、『機能と施設の分離』を～整理できていません。』という表現についてなんですが、これは、実際はどういった状態になるのでしょうか。

事務局

整理できていないということは事実だと思います。その考えを活かしていこうということで、個別の具体的な計画を立てて考えていますが、それが全体を通して、ひとつの筋道になっているかという、なっていないというのが現状ですので、これから整理しなければいけないと思っています。我々としても、できていませんというのは厳しいと思いつつも、審議会の意見ということで受け止めて、考えていきたいと思っています。

廣田会長

これについて、機能等空間の研究者である私としましては、方法はたくさんあると思います。習志野市は、その中で全てを網羅しているわけではないですが、いくつかの方法はとられているのではないかと思います。完全に網羅していないとか、いくつかのレベルでフィルターをかけるという方法があると思うのですが、コミュニティ施設のフィルターだとか、公共施設のフィルターだとか、そういうことで言うと、機能と場所、関係性について、どのように整合性をとっているのか、ということについての完結系というか、正解がないものであって、方法論がいくつもあるという、その正解がない中で、整理できていませんという言い方が、じゃあ整理できている状態というのがこの会議の中でできているのか、学問の中でできているのか、ということ。それができていないわけですよ。できていないものを、習志野市だけができていないという表現になっているのがちょっと厳しい言い方だなと思ひまして、この機能と施設の分離、再編、再配置計画をこれからもっと進めていかなければいけないという表現、明確にブラッシュアップしていかなければいけないという表現の方が、習志野市の現状としては重要なのではないかと思います。駅勢圏ごとの計画というのは、習志野市がとっているひとつの方法だと思います。ただ、学校施設をどうするだとか、コミュニティのフィルターをどうするだとか、そういう課題が残っていることも事実だと思います。要は、半ばであって、完成形ではないから、整理できていない部分を今後進めていかなければいけないという表現にしてはいかがでしょうか。

大部委員

「この考え方の整理が十分ではありません」という表現で良いのではないですか。

廣田会長

はい、それで良いと思います。ありがとうございます。その他いかがでしょうか。それでは提言4に移ります。

「提言4. トップマネジメントによる個別施設計画の推進と全庁的な取組体制の構築について」  
確認

廣田会長

いかがでしょうか。

事務局

すみません。ここでも2箇所修正漏れがありました。一つは提言4の前書きのところから2行目の「マネジメント」の前に「トップ」が抜けていたので、加筆をお願いします。正しくは「トップマネジメント」です。それから(2)の3つめの◆で、「人材はほぼ皆無であり」のところを「人材が不足しており」に修正をお願いします。

廣田会長

先ほどと同様のところですが、14頁(2)の二つ目の◆で「政策経営部長が委員長であり」というところは削除してよろしいのではないのでしょうか。要は、これからどうしなければいけないかということを提言しているわけですから、今、どなたが委員長をやられているか、今どのよ

うに進めているかということは削除しても提言書として体裁は問題ないかと思います。いかがでしょうか。

大部委員

おっしゃるように、市長がリーダーをするのが良いのではないかという結論を求める前提として、現状がこういうことだから、この問題を解決するにはこうなさいと、現状をきちんと明確にしておかないと、なぜこのようなことが提言されるのかということがわかりづらいのではないかと思います。

廣田会長

ここで書かれているのは、計画の策定と推進にはトップマネジメントが不可欠であり、だからトップの市長がやるのですよ、ということではないですか。トップマネジメントが必要な計画だから、市長にやってもらうべきだという結論でよろしいのではないのでしょうか。

大部委員

結論はそうです。

廣田会長

今、市長になっていないという事実に対して、トップマネジメントが必要だから、市長にやっていただきたいという意見ではないのでしょうか。どこの部がやっているだとか、何の会議ということよりも、習志野市の計画の全体、要は習志野市のこれから策定する公共施設マネジメントに関係する策定と推進には、全てにおいてトップマネジメントが必要だという姿勢を示さなければいけないわけです。

大部委員

現状はこういう状態です、ということを書かなくても良いのでしょうか。私はやはり現状というのは明確にしておくべきだと思っています。

廣田会長

いかがでしょうか。今のご意見でしたら、全てのことについて現状を書かなければいけなくなってしまうませんか。

大部委員

出来るだけ書くべきだと思います。ですから、先ほどの提言3の財政シミュレーションのところでも、経常経費分においても不足がでているから、全般的な提言をしますということを前提条件として書いているわけです。それが事実ですから。できるだけ私は前提として現状、あるいは結果の事実、そういうものを明確にした上で、この事実あるいは現状からこういう改善をすべきだ、という提言をすべきだと思っています。

廣田会長

いかがでしょうか。提言ですから、できるだけわかりやすくシンプルにまとめたほうが良いか

と思うのですが、何が重要なのかということを見やすくして市長にお渡ししたいところです。

大部委員

市長にわかってもらうということは非常に重要だと思います。ただし、この提言書は市民も見ます。市民も理解なくちゃいけないのです。ほとんどの市民はこの会議のトップが政策経営部長だということを知らないです。

廣田会長

そこは重要なのでしょうか。今は市長からの諮問を受けてこの会議がされているわけです。そこで、公共施設再生において、どうすれば良いのかということ提言したいわけですね。ですから、大部委員がおっしゃっているように、重要なのはこれから先、習志野の計画をどのように進めれば、うまくいくのかということ提言したいと思っていて、そのところはおそらく共通だと思うのですが。

大部委員

事実を書いているだけなのです。

廣田会長

提言書としてどうあるべきか、ということについて、ご意見をいただきたいところです。「公共施設等総合管理計画に基づく計画の策定と推進にはトップマネジメントが不可欠であることから、会議の委員長は市長がつとめ、市長のリーダーシップのもとで計画の策定と推進を行う必要があります」という方が、シンプルでストレートな表現だと思います。

大部委員

今の庁内の公共施設再生に関する検討体制というのは、トップの会議がこの会議（公共施設等総合管理計画推進及びPFI検討会議）です。その上に庁議があって、市長がそこで最後に決めるわけです。結局市長が最終的には決めますが、この庁内の検討体制の一番上の会議というのが、ここに書いてある会議です。この会議に市長がトップリーダーとしてリーダーシップを発揮すべきですよということを書かないと、意味がないです。何の会議でも市長がトップマネジメントを発揮するというのが一般論で当然の話ですが、ここではそうではなく、今の庁内の検討体制の話をしています。そこにおける市長のトップマネジメントはどうあるべきか、ということ訴えている、提言しているわけです。

廣田会長

これは個別施設計画の推進におけるトップマネジメントの必要性ですね。

大部委員

そうです。

廣田会長

皆さんいかがでしょうか。皆さんのご異論がなければ従いますが、提言書としては、私は不釣

り合いの表現が散見されていると思います。

#### 朝倉委員

ちょっと確認ですが、廣田会長がおっしゃっているのは、提言書というのは現状評価ということからなるべく離れた方が良いのではないかとということですよね。そうすると私も、ここでやることというのは、もちろん現状を評価するというのは、どちらかという批判している立場から入ると思うので、それは必要ですが、ここで求められるのはこうあるべき、今がどうこうではなくて、それも含めてどうあるべきだということをメインに書いた方が良いと思います。もし、このところで政策経営部長が委員長であるというのは良くない、とも読めてしまうので、そうではなくて、そのところを市長がやるというシンプルなメッセージで良いのではないかと私は思います。

#### 廣田会長

いかがでしょうか。

#### 大部委員

同意できないです。事実を書くことになぜ躊躇しなければいけないのでしょうか。

#### 廣田会長

私も、ついこの間、県で提言書を出してきたのですが、事実がこうであって、今、こういうところを改革すべきだという表現にはならないと思います。これからの施設はこうあるべきだという表現の方が、私の経験上はそのようにまとめています。もし、西尾委員のように色々な自治体でご経験されているような方から、こういうことも表現として不適切ではないというメッセージをいただければ、そうなのかという気にもなるのですが、私の経験不足からかもしれないですが、どうしてもこのような表現というのが、似つかわしくないというか、大部委員のお気持ちがこもっているということとはとても伝わってきますが、今回のプロジェクトに対する提言部分だけをシンプルにまとめた方が、この会議の主旨だと認識しているものですから、事務局案として今回出てきたので、事務局として、先ほど朝倉委員がおっしゃったように、事務局内部の調整は取れているのだと思うのですが、なかなか委員長として市長にこれを提出するのは正直なところ抵抗があります。この他に資料編として別冊を付けるということは決定していますよね。それも市民の方は見ることが出来ますよね。正式な提言についての資料編として、ここで議論された内容とするもの、それからこの議事録についてもオープンなわけですよね。そういうことは市民の耳につく、目に入ることだと思います。そうすると、できるだけこの提言書についてはシンプルにまとめさせていただきたいというのが私からのお願いであります。

#### 大部委員

西尾委員、何か意見はありますか。

#### 西尾委員

できるだけシンプルな方が提言書としては伝わりやすいというのは、そのとおりだと思います。結論が一緒なので、それで良いのではないかと考えてしまいますが、どうしても現状にポイント

があるのだとすれば、もし入れるのであれば、この提言のところではなくて、前文の中というぐらいにした方が良いと思います。

廣田会長

前文の部分で、計画と策定の推進にあたって、トップマネジメント・リーダーシップが発揮されていないところが散見される、みたいなのところを入れれば良いということですか。

大部委員

ここの文は第1稿のときは前文に入っていたのですが、私は提言で良いと思い、後ろにしました。そうではなかったですか。

事務局

前文に「検討体制の委員長は政策経営部長になっています」と書いてあります。

廣田会長

こういう表現の一つなのですが、具体性ということは重要なことだと思うのですが、どこまで細かい表現にするかということ、一応現状については前文の方に戻していただくということで、再検討していただきたいと思います。

大部委員

それはいけません。それは前に変更しているのですから。

廣田会長

今日は全てにおいて、前に戻すことも含めて検討し、現状でベストな方向を求めたいと思っています。

今のところ以外で何かご意見はありませんか。

黒澤委員

15頁の一番最後の◆のところ、「また、『個別施設計画』の策定～」の文中にある「現状は決して職員の「当事者意識」が高いとは言えません」の表現が、「全ての職員」に対して言い切っているように感じられ、私には違和感があります。個々の考え方があり、中にはそう思う市民もいたりして、現状は当事者意識が高いとは言えないかもしれませんが、それこそ第2稿を見ると、「職員の当事者意識をより高めることも必要です」と書かれているように、「より求められる」みたいな表現の方が良いのではないかと私は思いました。当事者意識を高めなければいけない、とより強く言うのであれば、こういう表現もありだと思うのですが、いかがでしょうか。

廣田会長

いかがでしょうか。積極的にご発言いただきたいと思います。私は、これは完璧にまずい表現だと思っています。事務局からこういう案が出てくること自体が信じられないという意識で見えておりました。

遠藤室長

提案させていただいた部分もありますが、職員の立場からすると、当事者意識が高いとは言えないと審議会の方から言われることは、審議会の全ての委員の皆様から、もっと頑張れと、何をやっているんだというような目で見られているというような、約1,400人の職員が全員感じてしまいます。要するに、意識を持って取り組んでいる職員も多くいるという現実もありますので、この言葉については修正、加筆いただきたいと考えております。

廣田会長

私もまったくその通りで、いくつかの行政を回って歩いていて、習志野市の職員意識というのは非常に高いと感じています。それをこのような表現にしてしまうと、報われないと言いますか、それこそ事実と反する表現になってしまうと思います。このような感情のこもった表現は提言書には不釣り合いだと思います。ご意見いただきたいと思います。

大部委員

次のように修正したらいかがでしょうか。「～職員の積極的な取組が求められますので、職員の当事者意識を更に高める必要があります」。14頁の、先ほど廣田会長が拘泥されていたところ、政策経営部長が委員長であるところを省きましょう。

廣田会長

はい。ありがとうございます。

その他ご意見ありますか。

それでは提言5についてご確認いただきたいと思います。

「提言5. 公共施設の再生整備及び維持管理に関する基本的な方向性について」確認

廣田会長

何かご意見はありませんか。

意見なし

廣田会長

なければ私からよろしいでしょうか。個別施設計画のところでは伝えたいのは、積極的な情報公開をすることによって、市民が皆、問題意識を共有することだと思います。ですから、ここで公共施設等の現状や実態、維持管理コスト等を含めた関連する情報や、個別施設計画等を積極的に情報公開し、多くの市民や関係団体と問題意識を共有することが重要であるということです。すなわち「当事者意識を持つことが重要です」というところに、述語がきてしまうと、この前段の「重要であり」までが薄れてくると思います。「その部分で重要であります」、「その結果が市民に浸透して、それぞれが当事者意識をもつようになると考えます」のような表現が良いと思いますが、いかがでしょうか。

異議なし

廣田会長

他にご意見がなければ、続いて提言6をご確認ください。

「提言6.『個別施設計画』の策定及び個別事業の着実な実施に向けた取組み」について確認

廣田会長

それでは何かご意見のある方はいらっしゃいませんか。

朝倉委員

今回追加された(1)の4つめの◆についてですが、次の項目ともかかわってしまうのですが、計画の見直しとPDCAの話が細かく書いていて、「資産管理室の人材を補強し」あたりは、もちろん個別施設計画の方にもきいてきますが、どちらかというとな提言7全般的にきいてくるような気がするので、そちらの方に移すという考え方もあると思うのですが、いかがでしょうか。もともと原案は大部委員でしょうか。これは提言6と提言7のどちらがよろしいのでしょうか。

大部委員

ここでは手順書作成の話をしてしています。その手順書の実効性を上げるための方策を提言しています。その結果としてPDCAサイクルの確実化を図ることができるのではないか、という提言です。あくまでも評価とか、そういうものではなく、手順書の実効性というところに主観を置いた提言だと私は考えています。

朝倉委員

手順書の実効性を高めるというのは上の3つのところが具体的な話で、この4つめのところは体制の話ですね。ある意味体制づくりというのは提言1から提言6まで全てに関わってくるというところなので、ここで出すよりも、提言7のところ「全般にわたって」という意味で書いて、「手順書の実効性があるもの」は上の3つで担保されているという理解ではなくて、やはり組織体制のことを言及しなければまずいということでしょうか。

大部委員

まずいかどうかは、個人的な判断ですが、私はそのように考えたということです。

朝倉委員

わかりました。これはここで埋もれてしまうよりは、提言7でまとめて、ここまで言っているのだから、人材の確保が必要だと書いた方が私はいいかなと思います。

廣田会長

ありがとうございます。ただいまのご意見について、提言6と提言7の入れ方についてです。

大部委員

ちょっといいですか。今のご意見は、提言7の(1)の一項目として入れた方がよいということですね。

朝倉委員

そうです。そうすると、ここに書いてあることの実効性を高めていくと、全般的に手順書も含めて実効性を高めていくために、人材も強化しなければいけないし、PDCAを確実化する。PDCAのことは提言7の(1)のところはかなり書かれているので、そこにまとめた方がわかりやすいと思いました。

廣田会長

どちらかというところ、手順書を実効性のあるものにするよりも、PDCAサイクルを確実にするため、というところに重きを置いた方が、結果がPDCAサイクルに反映されると思います。

大部委員

いずれにしても、項目がどちらかにあれば良いです。

廣田会長

ここの部分は提言7に移させていただくということで進めさせていただきます。その他いかがでしょうか。

意見なし

廣田会長

なければ、今の部分も含めて提言7をご確認ください。

「提言7. 計画の不断の見直しと充実について」確認

廣田会長

いかがですか。

朝倉委員

真ん中あたりの、アウトカムとアウトプットについて、(1)の2つめの◆で「今後は、計画の策定時事に業成果(アウトカム)のできるだけ定量化した指標(KPI)」と書いてあって、アウトプットアウトカムと、KPIの対応を一応確認した方が良いかと思っているのですが、KPIをアウトカムの意味で使うことももちろんあると思うのですが、ここであえてアウトプットアウトカムというような対応をさせているとすると、ここで書く指標はKPIよりもKGIの方が、適切なのかと思います。もちろんパフォーマンスなので、単年度みたいな使い方もしくはないので、ここで、後ろの用語解説のところ、説明をしていただいても良いのですが、アウトプットアウトカムとあえて対応させているとすると、要するにこれはKGIをきちっと意識したうえでKPIを組み立てるという話ですね。そこをわかるようにしていただけるといいなと思います。ここでKPIに戻ってしまうと、アウトカムと言っているのに短期目標指標なのか、となりかねないので、その整理を一度お願いします。

廣田会長

こういう横文字があると、すっと入ってきにくくなります。

朝倉委員

そうですね。我々は議論をしているから気が付きましたが、市民の方からすると、ピンとこないかもしれないですね。

廣田会長

煙に巻いているという感じがあります。

遠藤室長

最終的に市民が目を見て、将来を語るということを考えると、カタカナ用語だとか、アルファベットがたくさん並ぶようなものを出すと、おそらく市民の方はわからないと思います。

廣田会長

せいぜいP D C Aサイクルにとどめておいた方が良いでしょう。

大部委員

カッコ書きで日本語で書いてあるじゃないですか。

廣田会長

それであれば、日本語だけ残すという方法もあるかと思います。

大部委員

御存じのとおり、最近はその言葉が使われています。定義の中にきちんと書けばいいじゃないですか。もっと具体的に。

廣田会長

皆がわかりやすい言葉で提言書をあげたいという気持ちであって、もし日本語で足りることであれば、日本語で統一した方がわかりやすいのではないかと思います。

大部委員

事務局の方で、前文だけカッコをつけて、あとは全部カッコを抜いたらいいと思います。

廣田会長

この提言書は大部委員が熱心に取り組んでいただいたことは本当にありがたいことだと思うのですが、やはりこの委員会としての提言書としてまとめたいと思いますので、ご了解いただければと思います。それでは一つ目だけカッコを残し、以降は削除するというご理解いただきたいと思います。その他いかがでしょうか。

意見なし

廣田会長

ないようでしたら、全体を通してご確認いただきたいと思います。保留にしたところが9頁にありましたね。

大部委員

9頁の(6)の4つめの◆「複数パターンのシミュレーションを行う場合、～」に「リーダーを明確にし、ノウハウを蓄積できる全庁的なリーダーを」という言葉を足してください。どうしても部の名前を入れたくないというのであれば、それくらいでいかがですか。

廣田会長

はい。ありがとうございます。だいたい意見は取りまとまったかと思いますが、私としてはこれで良いのかという疑問がまだ残っているところがありますけども、いかがでしょうか。今後の進め方について事務局お願いします。

事務局

任期は11月末までということで、現在、市長の日程と提言書を渡す日程の調整をしておりますが、11月21日の午後で調整をしようかと考えています。それまでまだ2週間強ありますので、皆さんお集まりいただくのは難しいと思いますが、メール等のやり取りで最終稿を固めるという作業をしなければいけないと考えていますので、ご了解いただければ、会長と相談をしながら委員の皆さんにも確認していただいて最終案の提言書をつくる作業をしたいと考えています。

廣田会長

量的にもう少しシンプルにしていっていただけないかというのが正直なところですが、勝手にやるということは絶対にしませんので、事務局と確認していただきたいところもあるかと思いますが、その際は連絡させていただきますので、ご協力いただければと思います。今日の段階では3稿の訂正をこれで終わらせていただきたいと思います。提言について一人ずつご意見をいただきましたかったところですけども、まだじっくりいっていない部分もございます。

#### 【報告事項】

##### (1) 個別施設策定に向けた今後の取組について

廣田会長

それでは、資料2「個別施設計画策定に向けた今後の取組について」は、今回はどうしますか。

事務局

今年度中に総合管理計画の見直しを予定しております、これは国の方から指針の改定というのがありまして、それに応じた総合管理計画の見直しをやるということを庁内で進めています。その際に今回審議会から提出された提言を踏まえつつ組み合わせたいこうということを話したかったものです。なお、その総合管理計画の見直しを行った後に、来年度、個別施設計画の策定を具体的に進めることで今考えております。

廣田会長

一応、11月21日前後に市長に対する答申をお渡しするというものに向けて、若干作業が出てくるということをご了解いただいて、本日は会議を締めさせていただきたいと思います。ありがとうございました。