

鎌倉市公共施設再編計画基本方針 (素案)

目 次

I. 鎌倉市の公共施設の現状と課題	
1. 施設の現状と課題	1
2. 人口の現状と課題	3
3. 財政の現状と課題	4
4. 将来コスト試算	5
5. 用途別トータルコストと市民1人当たりコスト	9
6. 公共施設の課題整理	10
7. 論点	18
II. 公共施設マネジメントの必要性	19
1. 行政サービス提供のあり方の大幅な見直しが必要	
2. 財政と連動した総合的視点からの施設保全を行うことが必要	
3. 公設・公営の発想を変えていくことが必要	
III. 公共施設マネジメントの進め方	21
1. 公共施設マネジメントの進め方	
2. 上位計画との関係	
IV. 公共施設再編計画基本方針	23
1. 対象施設	
2. マネジメントの大方針	
3. 5つの取組方針	
V. 公共施設再編計画ロードマップ	26
VI. 公共施設再編計画策定へ向けて	
1. 改善方針（案）	27

I. 鎌倉市の公共施設の現状と課題

1. 施設の現状と課題

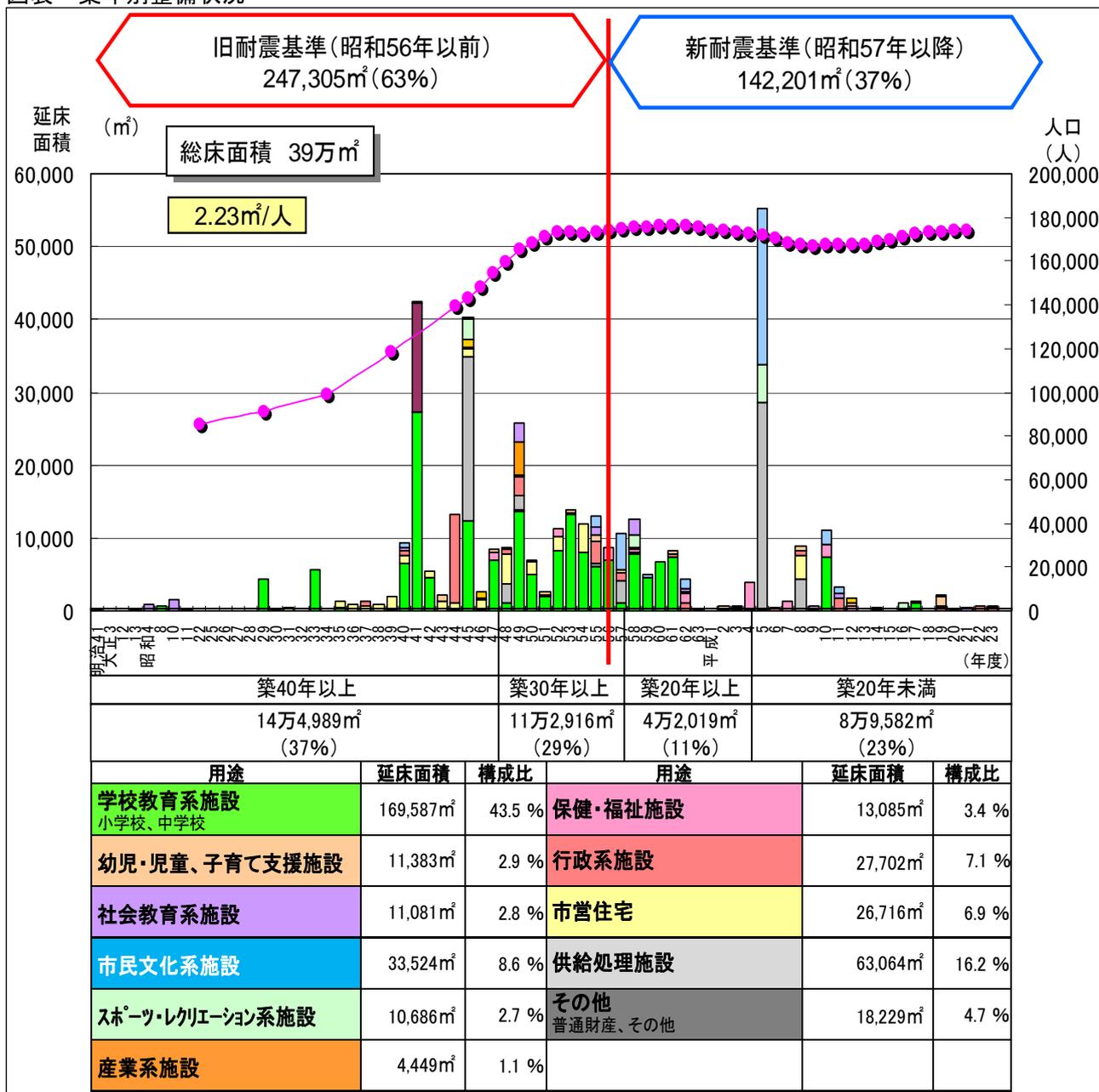
本市では、約 39 万㎡・市民 1 人当たり床面積が 2.23 ㎡/人の公共施設を保有しており、昭和 56 年以前の旧耐震基準施設が全体の約 63%と老朽化が進行した施設が多い。

本市が保有する建物の延床面積 38 万 9,506 ㎡のうち、旧耐震基準で建設された建物は 24 万 7,305 ㎡ (63%)、新耐震基準で建設された建物は 14 万 2,201 ㎡ (37%) となっています。

これを築年別にみると、一般的に建物の寿命とされる築 30 年以上の建物は約 25.8 万㎡(66%)と過半を占めています。

また、建物用途別にみると、学校施設の延床面積が最も多く公共施設全体の約 44%、その他では市民文化系施設が約 9%、行政系施設が約 7%を占めています。

図表 築年別整備状況

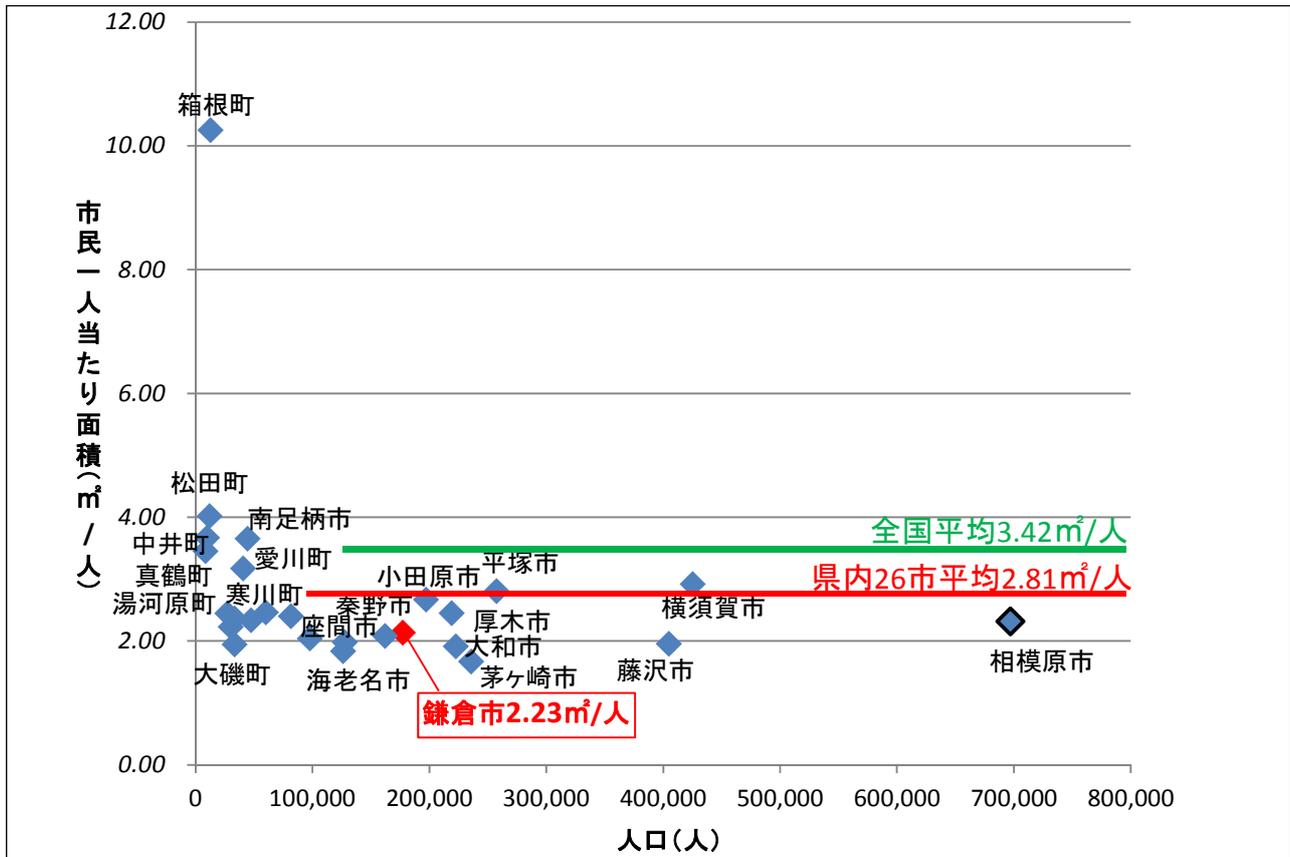


■ 市民1人当たり公共施設延床面積（神奈川県内比較）

市民1人当たり公共施設延床面積を神奈川県内26市で比較すると、県内平均は2.81㎡/人に対し、本市は2.23㎡と県内平均を下回っています。また、全国（981市区町村）平均3.42㎡/人と比べても平均を下回っています。

しかし、本市では一般的に老朽化対策実施時期と言われている築30年以上を経過した施設が全体の約66%と過半を占めており、今後、施設の維持・更新に莫大なコストを要することが予測されます。施設総量の単純な縮減だけでなく、施設運営面の効率化等、多面的・総合的な改善による工夫が必要になってくると考えられます。

図表 市民1人当たり公共施設延床面積



(出典：東洋大学)

2. 人口の現状と課題

平成10年以降微増傾向となっていたが、平成24年をピークに人口減少が予測されている。
5地域別の将来予測では、急激な人口減少地域と微増地域とで地域によって状況が異なる。
(公共施設白書 P.8)

■ 人口推移及び将来予測

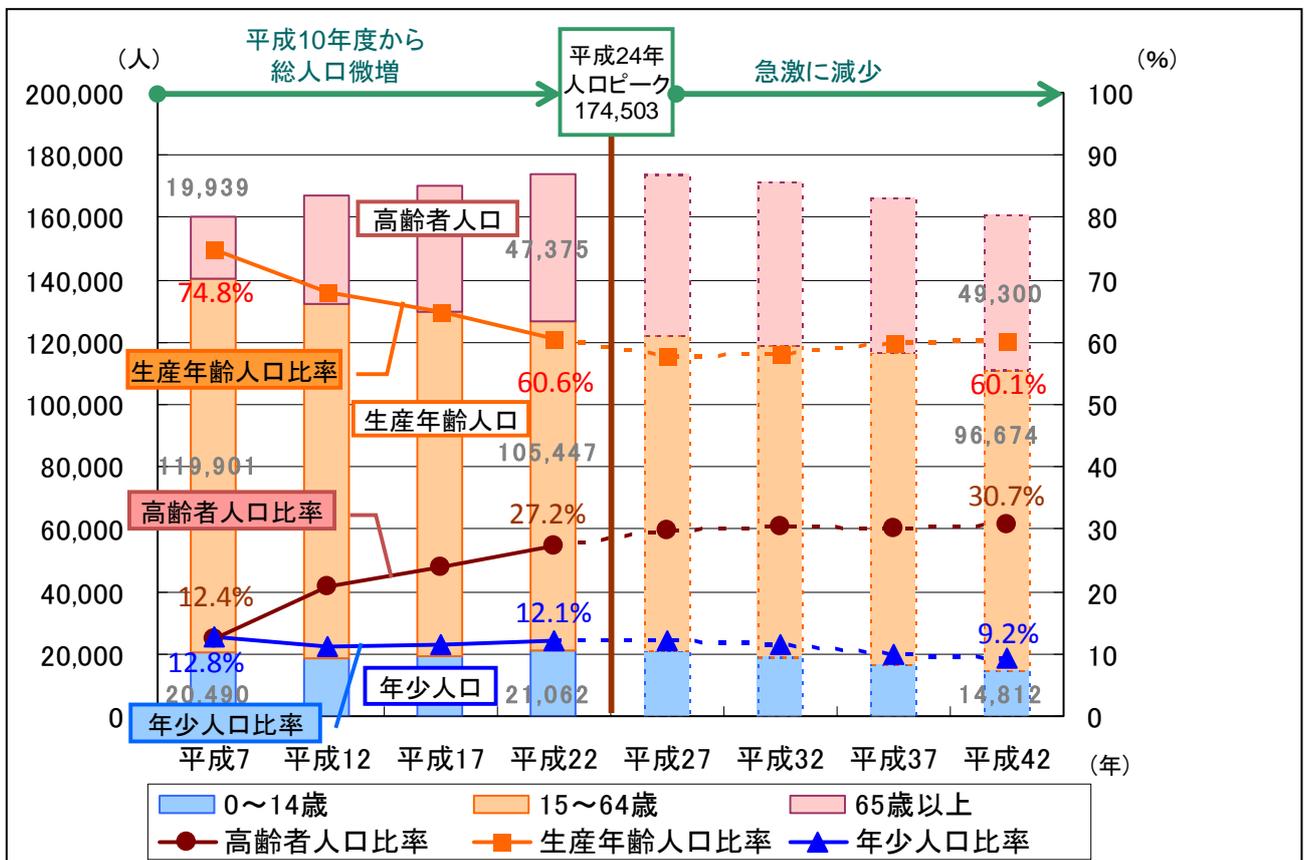
平成10年以降微増傾向となっていますが、平成23年度本市将来人口推計(※)によると、本市の総人口は、平成24年に約17万4千人でピークを迎え、平成37年には約16万7千人になると推計されています。

年齢3区分別にみると、高齢者人口の割合が平成22年実績値の27.2%から平成42年には30.7%へと増加、内訳としては前期高齢者人口(65歳~74歳)の割合が14%から12%に微減する一方、後期高齢者人口(75歳以上)の割合が13%から19%に増大すると推計されています。

生産年齢人口割合は平成22年1月1日実績値の60.6%から平成42年には60.1%に微減することが予測され、特に30~44歳の減少が大きいという推計結果となっています。高齢者人口の割合は、30%で推移します。

また、平成22年から平成27年にかけて前期高齢者と後期高齢者の人口が逆転し、要介護高齢者の比率が高まる後期高齢者人口が増加することが予想されます。

図表 年代別人口の将来推計



※出典:平成23年10月 鎌倉市将来人口推計(平成22年度数値は平成22年1月1日の国勢調査資料による)

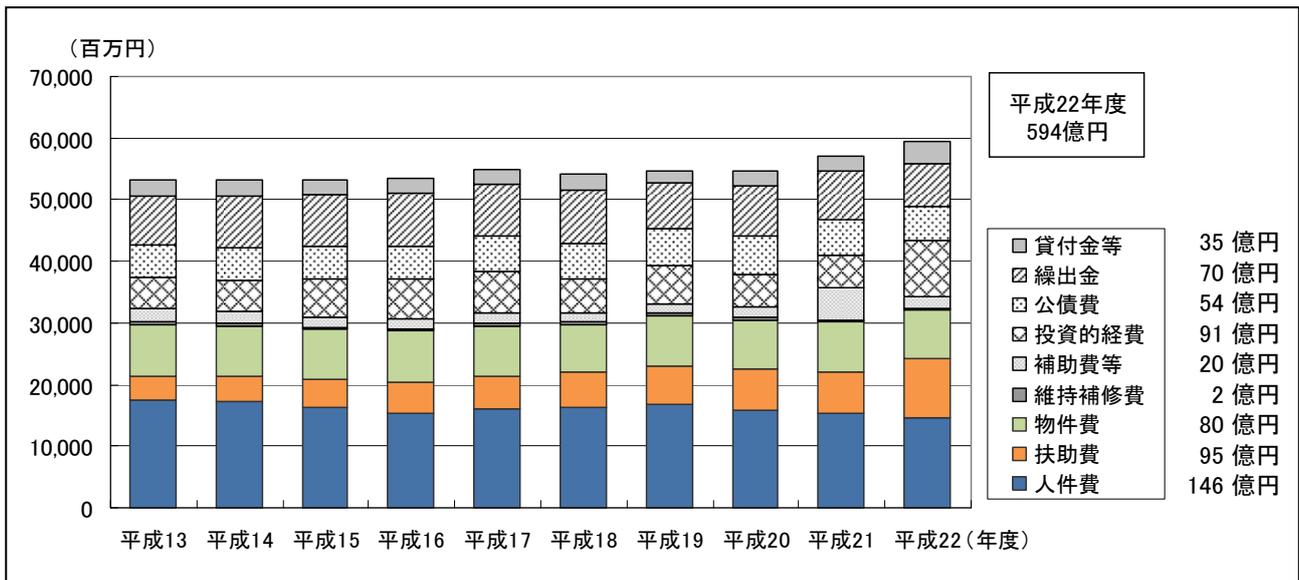
3. 財政の現状と課題

経費の抑制努力を上回る市税収入等の減少や債務残高、扶助費等の増加が続き、財政の硬直化が進んでいる。

本市の平成22年度の普通会計の歳出は、594億円です。

人件費は減少傾向、扶助費は増加傾向にあり、歳出トータルでは増加傾向にありますが、義務的経費（人件費・公債費・扶助費）は、平成13年度265億円から平成22年度296億円で微増となっており、特に扶助費は約2.5倍と財政の硬直化が進行しています。

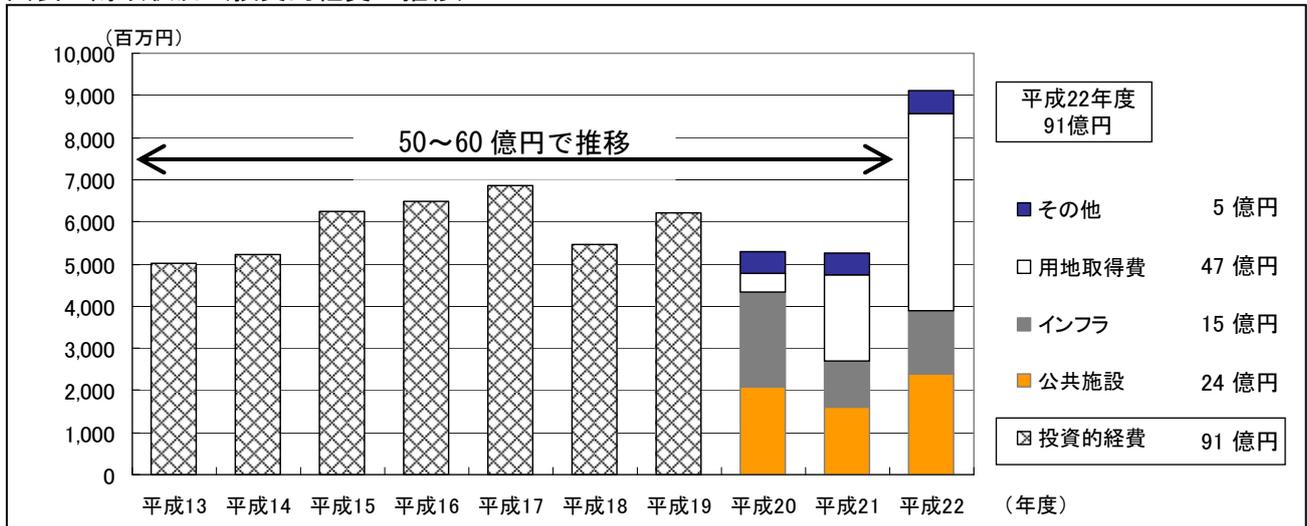
図表 財政状況（歳出の推移）



今後は既存施設の維持補修に要する費用の割合が大きくなり、現状の投資的経費のほとんどは施設の耐震性安全確保や大規模修繕などのメンテナンス費用に費やされてしまう事が予測されます。

また、今後も史跡の公有地化や、都市基盤の整備事業などにも財源を必要としており、投資的経費の増加を市債等によって賄えば、財政の健全性低下を招くことから、新たな事業費の確保が困難な状況となりつつあると言えます。

図表 財政状況（投資的経費の推移）



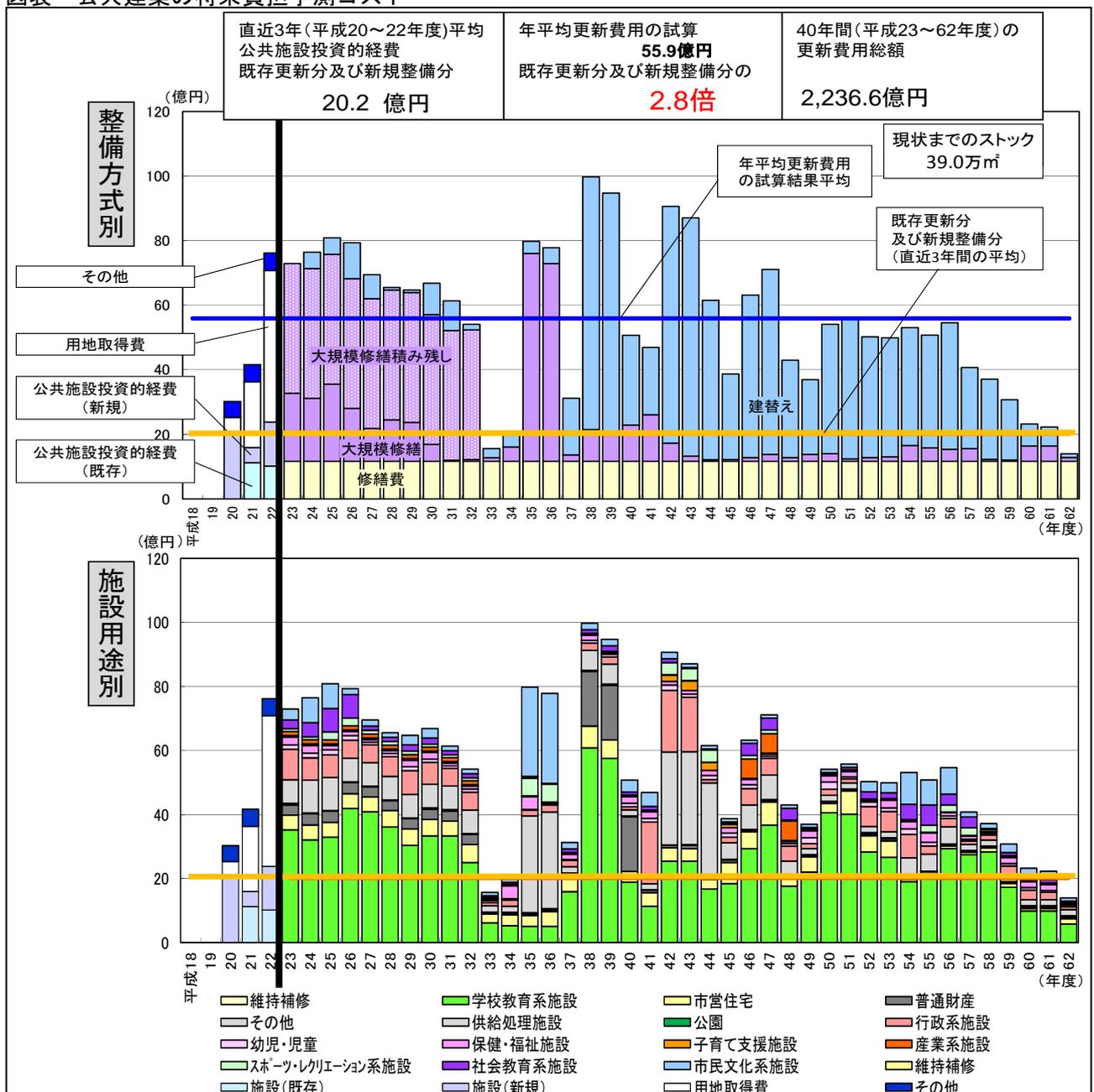
4. 将来コスト試算

今後40年間に必要な更新コストを試算すると、40年間で約2,237億円(年平均約56億円)必要になり、直近3年間(平成20年度～平成22年度)の公共施設の投資的経費の平均の約2.8倍のコストが必要になる。

本市の公共施設は、都市化が急速に進んだ昭和35～55年にかけて建設された施設が多く、建物の安全性の確保、大規模改修、建替え等に今後莫大なコストを要することが予測されます。

そこで、一定の条件を想定して築年別整備状況に合わせて、今後40年間に必要なコスト試算をした結果、次のとおり直近3年間(平成20年度～平成22年度)の投資的経費の平均を大きく上回る結果となり、現状の財政状況では、全ての施設の建替えや修繕の実施が困難であることは明確です。このままの予算で、現状の施設修繕を行っていくと、20年後の平成42年度には築50年以上を経過する建物が急激に増加し、現状の施設環境よりさらに悪化することが考えられます。

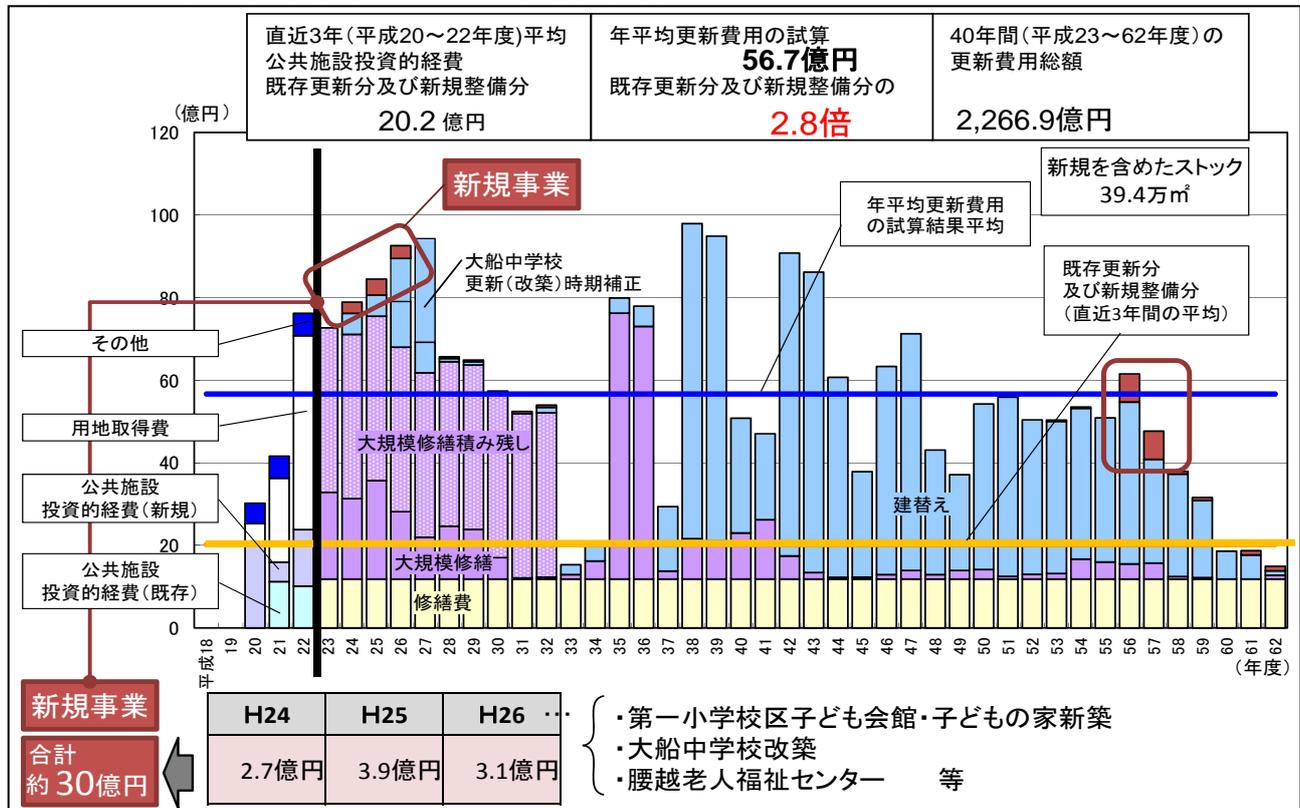
図表 公共建築の将来負担予測コスト



<新規事業等を含めた将来コスト試算>

平成 24 年度以降、既に計画されている新規事業等の今後 40 年間の更新も含めたコストは概算で、合計約 30 億円となっています。新規事業等を含めると、今後 40 年間に必要な更新コストは、約 2,267 億円（年平均約 57 億円）となります。

図表 公共建築の将来負担予測コスト（新規事業等含む）



<インフラ（道路・橋りょう・下水道）将来コスト試算>



<新規事業等・インフラ（道路・橋りょう・下水道）を含めた将来コスト試算>

<試算中>

<自治総合センター試算ソフトの試算条件>

■ 公共建築

1) 耐用年数の設定

目標耐用年数 60年（日本建築学会「建築物の耐久計画に関する考え方」）

2) 更新年数の設定

- 建設時より30年後に大規模改修を行い、60年間使用して建替え
- 現時点で、建設時より31年以上、60年未満の施設については、今後10年間で均等に大規模改修を行うと仮定
- 現時点で、建築時より61年以上経過しているものは、建替えの時期が近いので、大規模改修は行わないと仮定

3) 建替え、大規模改修時の単価設定（※建替えについては、解体費含む。）

	建替え	大規模改修
市民文化系・社会教育系・行政系施設等	40 万円/m ²	25 万円/m ²
スポーツ・レクリエーション系施設等	36 万円/m ²	20 万円/m ²
学校教育系、子育て支援施設等	33 万円/m ²	17 万円/m ²
公営住宅	28 万円/m ²	17 万円/m ²

※単価は、先行して試算に取り組んでいる地方自治体の調査実績や設定単価等を基に総務省が設定

4) 全施設対象 毎年老朽箇所の修繕を実施 3千円/m²×施設面積

■ インフラ

1) 道路（橋りょうも含む）

全整備面積を15年で割った面積の舗装部分を毎年度更新していくと仮定。

一般道路	4,700 円/m ²
自転車歩行者道	2,700 円/m ²

2) 下水道（雨水・汚水・下水道処理施設等含む）

下水道管は、整備した年度から法定耐用年数50年を経過した年度に更新すると仮定する。なお、整備年度不明の更新費用については、昭和25年～昭和40年の16年間に均等計上している。

耐用年数が既に経過している下水道管については、試算した年度から5年間で均等に更新すると仮定する。

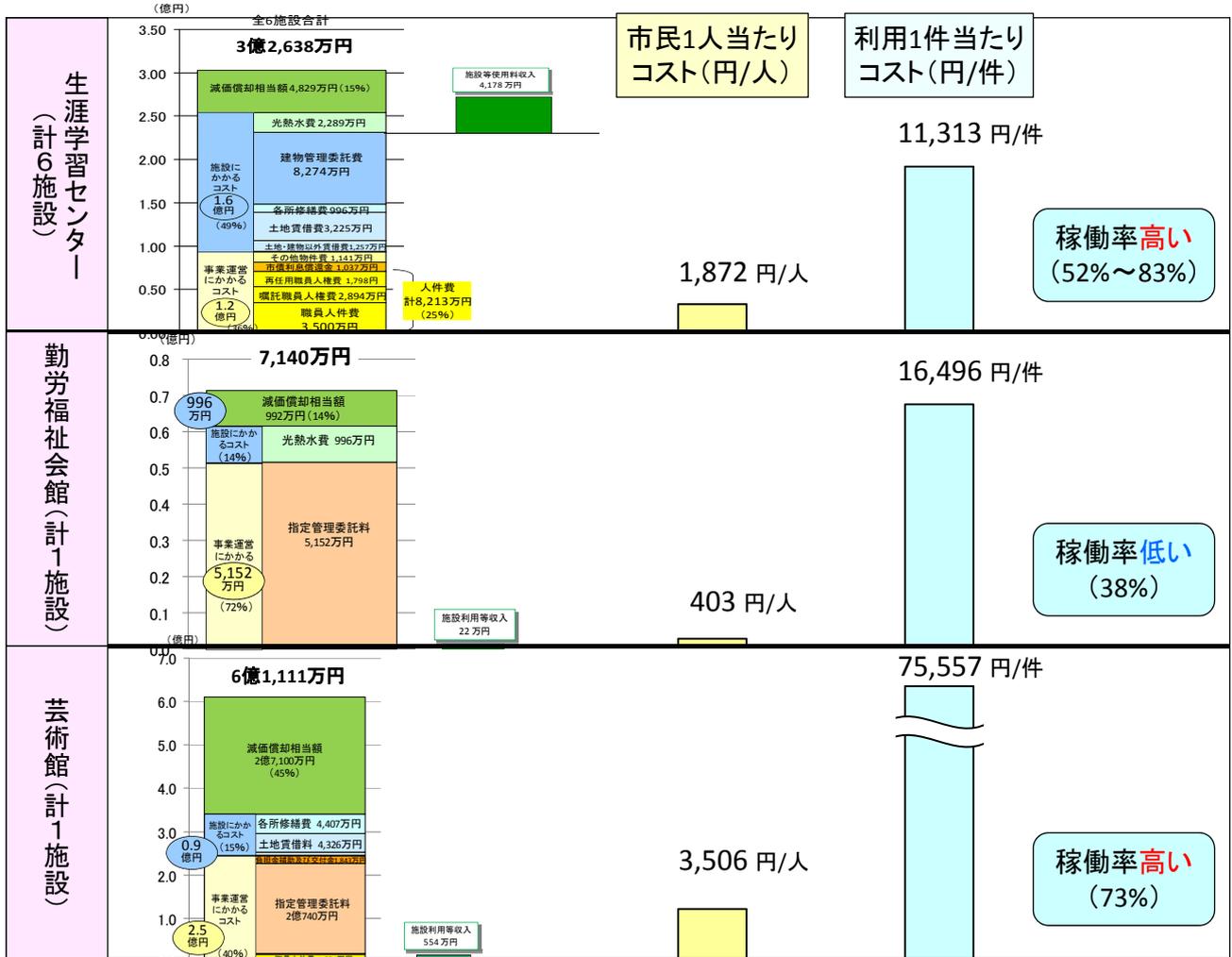
下水道処理施設は、建築物とプラント部分の一部を一体として更新すると仮定し、建築物の耐用年数を60年に統一して試算する。

管種別	コンクリート管、塩ビ管等	12.4 万円/m ²
	更生管	13.4 万円/m ²

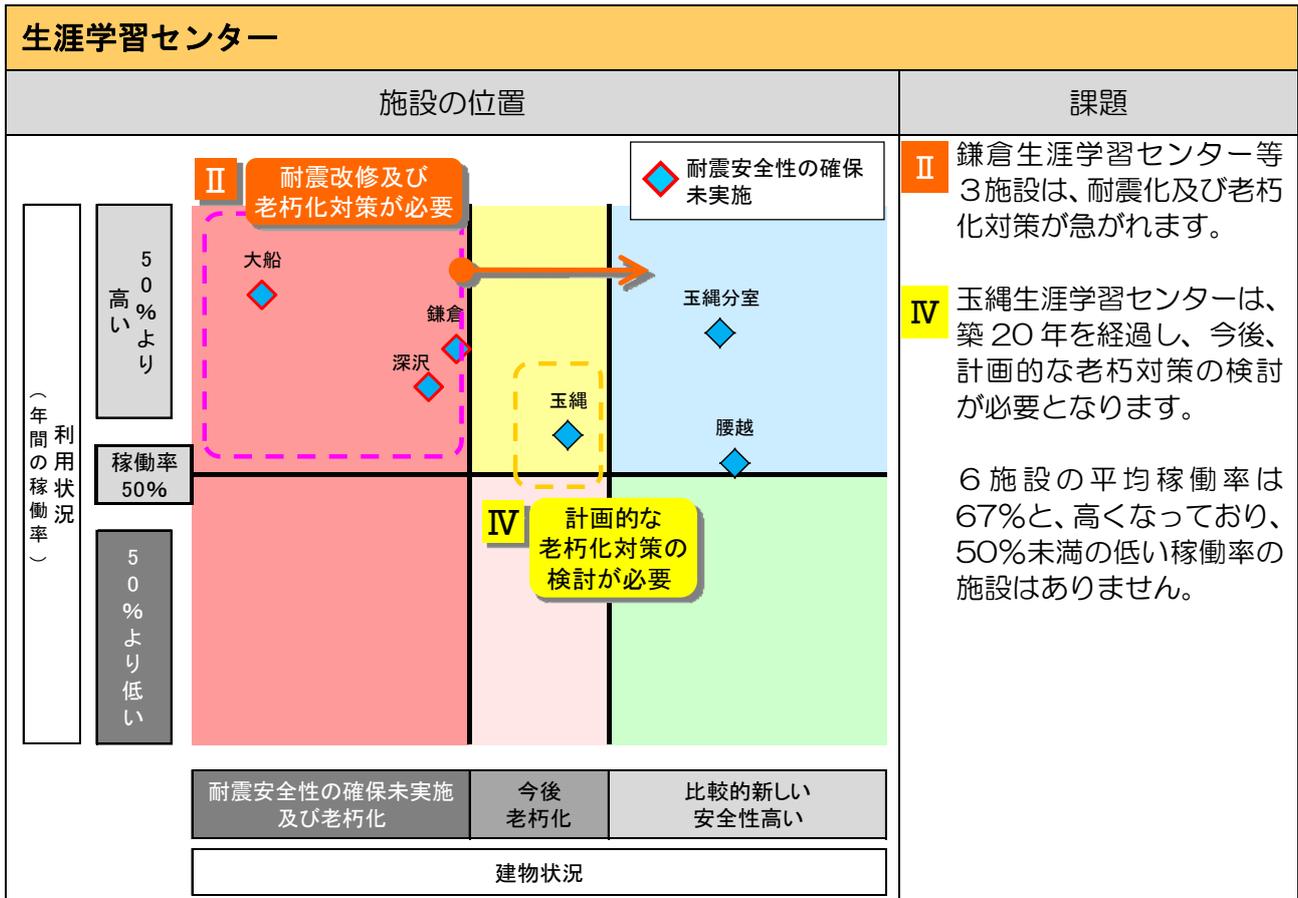
5. 用途別トータルコストと市民1人当たりコスト

公共施設白書で実態を把握した施設のトータルコストは、59億3,733万円です。市民1人当たりでは、合計3万4,061円となります。今後は、コスト状況を意識しながら、様々な角度から公共施設マネジメントの実現を図っていく必要があります。

用途	トータルコスト (千円)	市民1人当たりコスト (円/人)	利用1件当たりコスト (円/件)
本庁舎・支所等(窓口)	385,073	2,209	911
生涯学習センター	326,382	1,872	11,313
図書館	408,934	2,346	283
保育園	1,168,640	6,704	-
子育て支援センター	27,531	158	-
青少年会館	53,374	306	-
子ども会館・子どもの家	213,965	1,227	-
福祉センター	70,298	403	12,102
老人福祉センター	212,406	1,219	-
勤労福祉会館	71,395	410	16,496
芸術館	611,106	3,506	75,557
スポーツ施設	174,151	999	7,863
市営住宅	318,787	1,829	-
消防施設	1,895,283	10,873	-
合計	5,937,325	34,061	124,524



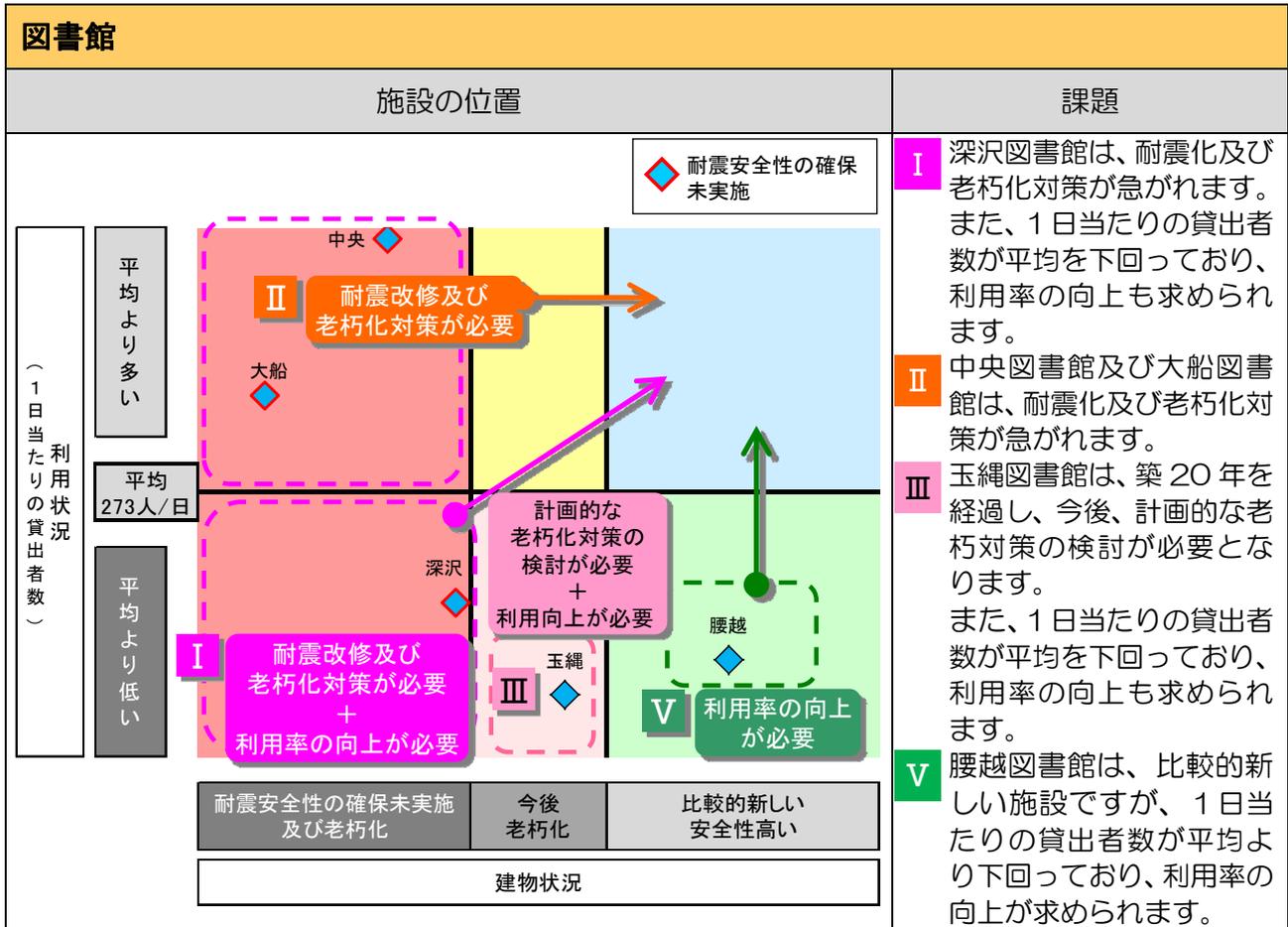
6. 公共施設の課題整理



公共施設白書から実態・課題のまとめ	
概要・スペース等	<ul style="list-style-type: none"> 鎌倉生涯学習センターのみ単独施設で5,075㎡、その他4施設は支所・図書館との複合施設で587㎡～1,619㎡で、5地域に1施設ずつ配置されている。玉縄地域のみ分室(818㎡)がある。 保有機能は、集会室・和室・料理実習室で、鎌倉生涯学習センターにはホール・ギャラリー・音楽室等他の学習センターにない機能を保有している。
利用	<ul style="list-style-type: none"> 6施設全体の稼働率は67%と高い。施設別でも52%～83%と、全施設で50%以上となっている。
運営・コスト	<ul style="list-style-type: none"> 6施設合計で約3.3億円、施設等使用料収入は4,178万円 鎌倉生涯学習センターのトータルコストが2.2億円で建物管理委託費・土地賃借料がかかっており、他の学習センターの約10倍となっている。

ヒアリングでの把握内容	<ul style="list-style-type: none"> 貸館業務が大半を占めている。 大船学習センターは会社の研修等利用が多いなど、地域によって利用団体が多少異なる。 和室は舞踊や着付け教室等多目的に活用でき、音楽室は楽器等の練習ができるため、利用者に人気が高い。
-------------	--

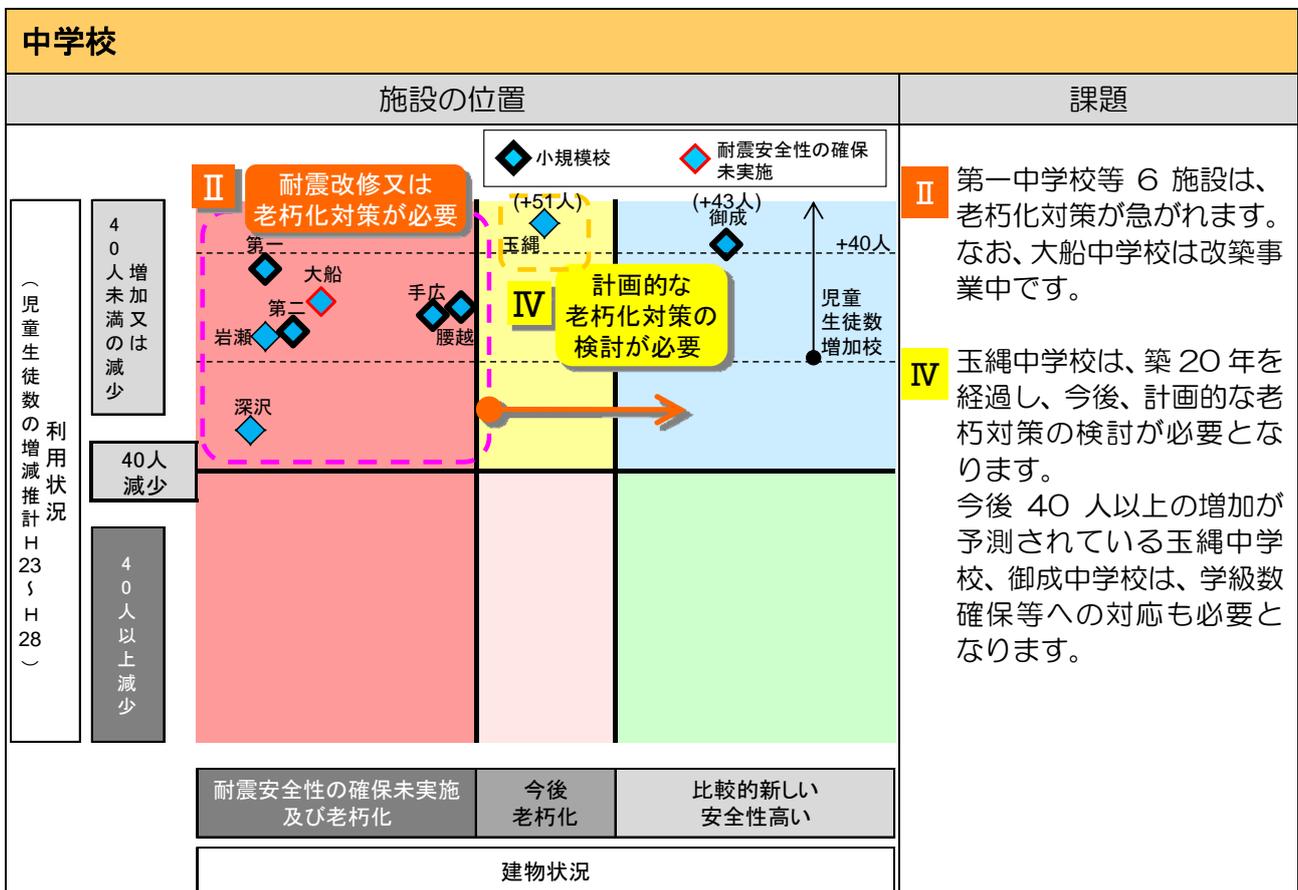
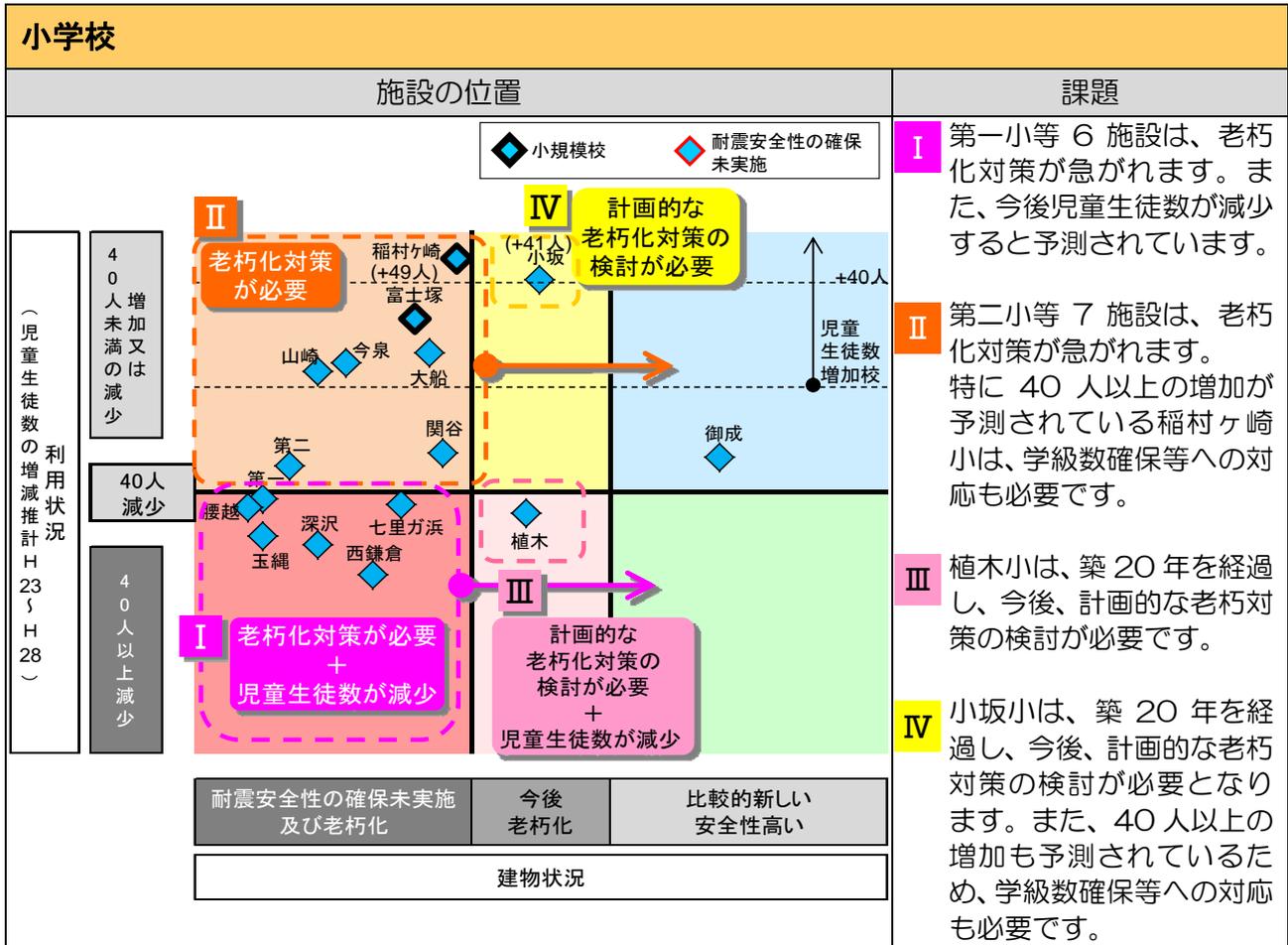
追加把握・分析作業中の項目	<ul style="list-style-type: none"> 利用者属性・利用目的 部屋別稼働状況 町内会館利用 他市比較 	<ul style="list-style-type: none"> 地域ニーズによって必要スペースや運営時間、提供事業等を見直す。 適正料金の見直し 運営の効率化
---------------	---	---



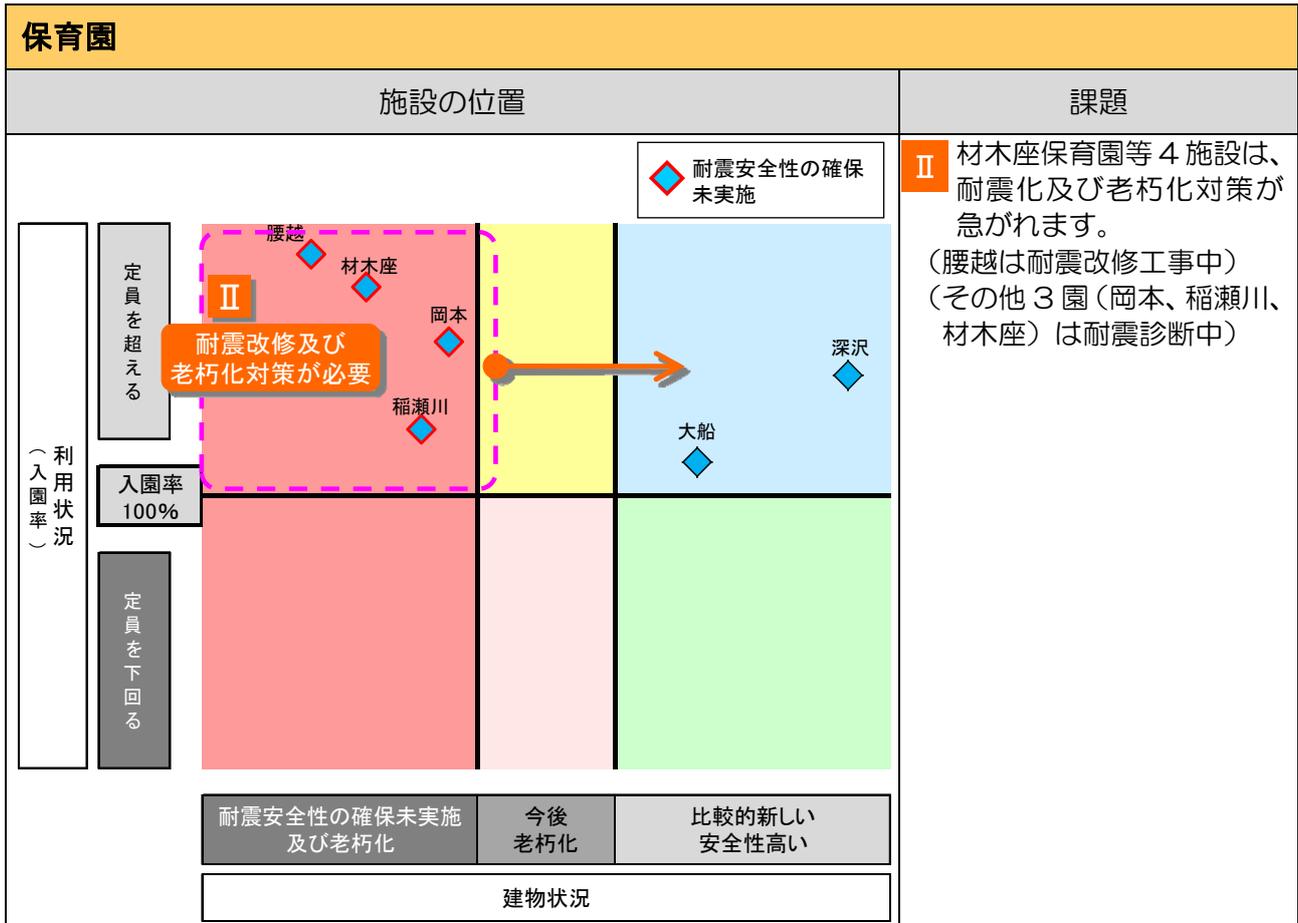
	公共施設白書から実態・課題のまとめ
概要・スペース等	<ul style="list-style-type: none"> 中央図書館のみ単独施設で2,539㎡、その他4施設は支所・学習センターとの複合施設で512㎡～1,108㎡で、5地域に1施設ずつ配置されている。 蔵書数は、中央図書館が27万冊、その他4館は7～11万冊。 中央図書館には、近代資料室・多目的室などのスペースがある。
利用	<ul style="list-style-type: none"> 貸出点数は144.4万点、貸出者数は46.3万人。1日当たり貸出者数は、中央図書館で平均422人、その他4館は平均237人となっている。 腰越図書館は他市民利用が全体の11%と比較的多い。
運営・コスト	<ul style="list-style-type: none"> 図書館は、全施設直営 5施設合計で約4.1億円で、中央図書館は2.2億円と全体の54%を占めている。その他4館は、平均4,651万円である。

ヒアリングでの把握内容	<ul style="list-style-type: none"> 貸出以外に新聞等の閲覧で来館する人も多く、閲覧スペースの充実が必要。 例えば大船は会社員向けの就業支援や玉縄は玉縄城に関する歴史、鎌倉は観光客向けや近代史に特化するなど、それぞれ館ごとに特色をもたせたい。 中央図書館が手狭。 運営は指定管理はなじまないが、一部業務委託は検討したい。
-------------	--

追加把握・分析作業中の項目	<ul style="list-style-type: none"> 利用者属性 利用目的（滞在型か？） 他市図書館利用状況 他市比較 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな図書館（市の情報発信拠点）として必要なスペース、機能等の検討 他市との相互利用の拡大検討 運営の効率化
---------------	---	--



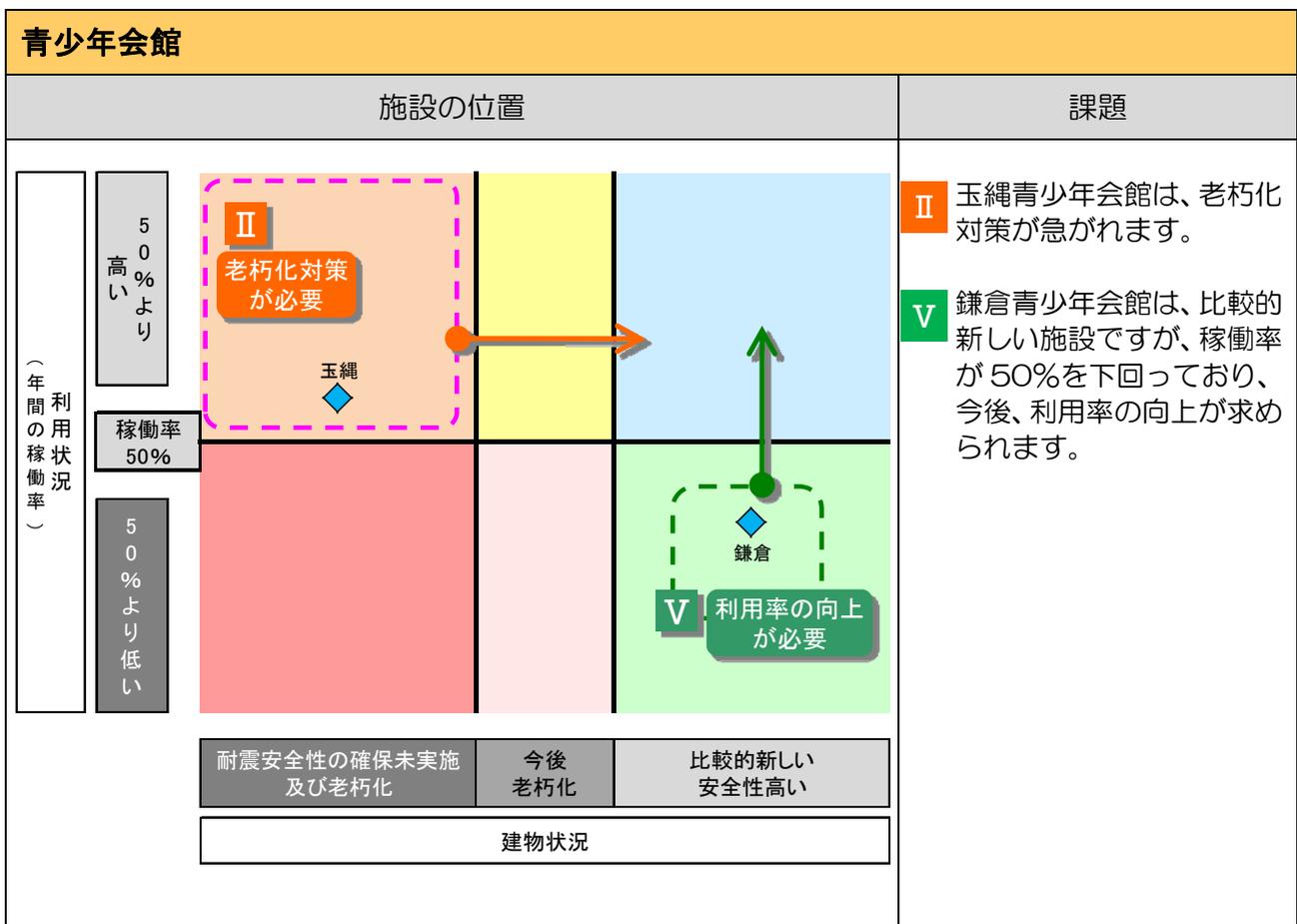
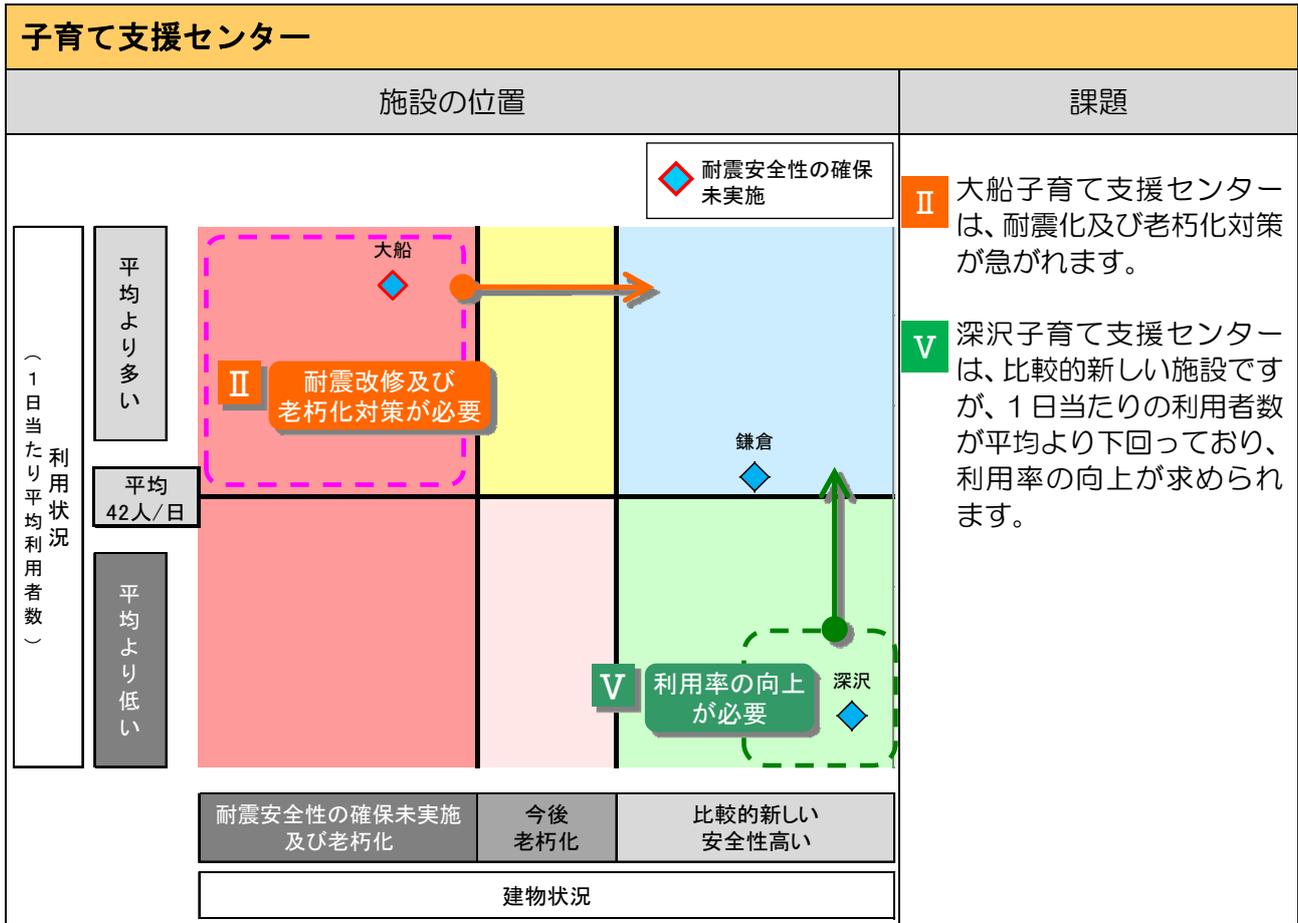
公共施設白書から実態・課題のまとめ				
概要・児童生徒数の状況等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小学校 16 校、中学校 9 校で合計 25 校保有している。 ・ 児童生徒数は、平成 14 年度はピーク時の 41%まで減少したが、その後微増となっており、平成 23 年度はピーク時の約 49%となっている。 ・ 11 学級以下の小規模校は、小学校で 2 校、中学校で 5 校となっている。 ・ 平成 28 年度までの将来予測では、40 人以上の増加が見込まれている学校がある一方で、40 人以上の減少が見込まれる学校もあるなど、各学校によって状況が異なる。 			
ヒアリングでの把握内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統合・再編とも現段階で計画はない。25 校は維持していきたい。 ・ 35 人学級や特別支援教室を全校に設置していく等、今後教室数が足らなくなるのではないかと考えている。 ・ 学校開放は、防犯面等で問題があるため、明確な動線区分をすることが必要で、現状の校舎配置では難しい。建替えるときに、初めから開放前提の設計となっていればよい。 			
追加把握・分析作業中の項目	<table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の学級数予測 ・ 校舎/体育館別整備状況 ・ スペース構成、配置構成の把握 等 </td> <td>→</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、施設の更新の際は、複合化・多目的利用を前提とした施設配置に ・ 体育館の整備レベルの向上（災害時対応） </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の学級数予測 ・ 校舎/体育館別整備状況 ・ スペース構成、配置構成の把握 等 	→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、施設の更新の際は、複合化・多目的利用を前提とした施設配置に ・ 体育館の整備レベルの向上（災害時対応）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の学級数予測 ・ 校舎/体育館別整備状況 ・ スペース構成、配置構成の把握 等 	→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、施設の更新の際は、複合化・多目的利用を前提とした施設配置に ・ 体育館の整備レベルの向上（災害時対応） 		

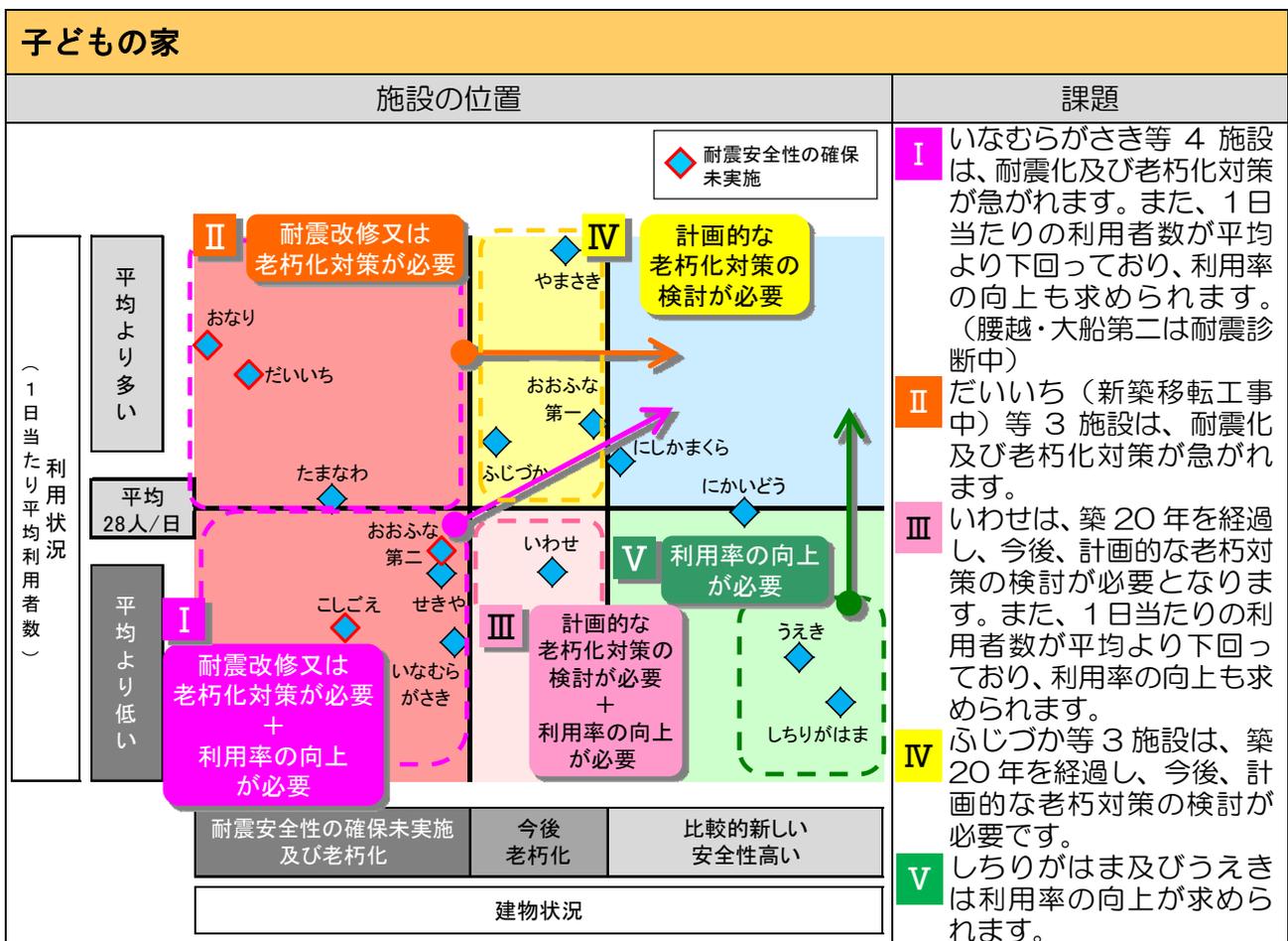
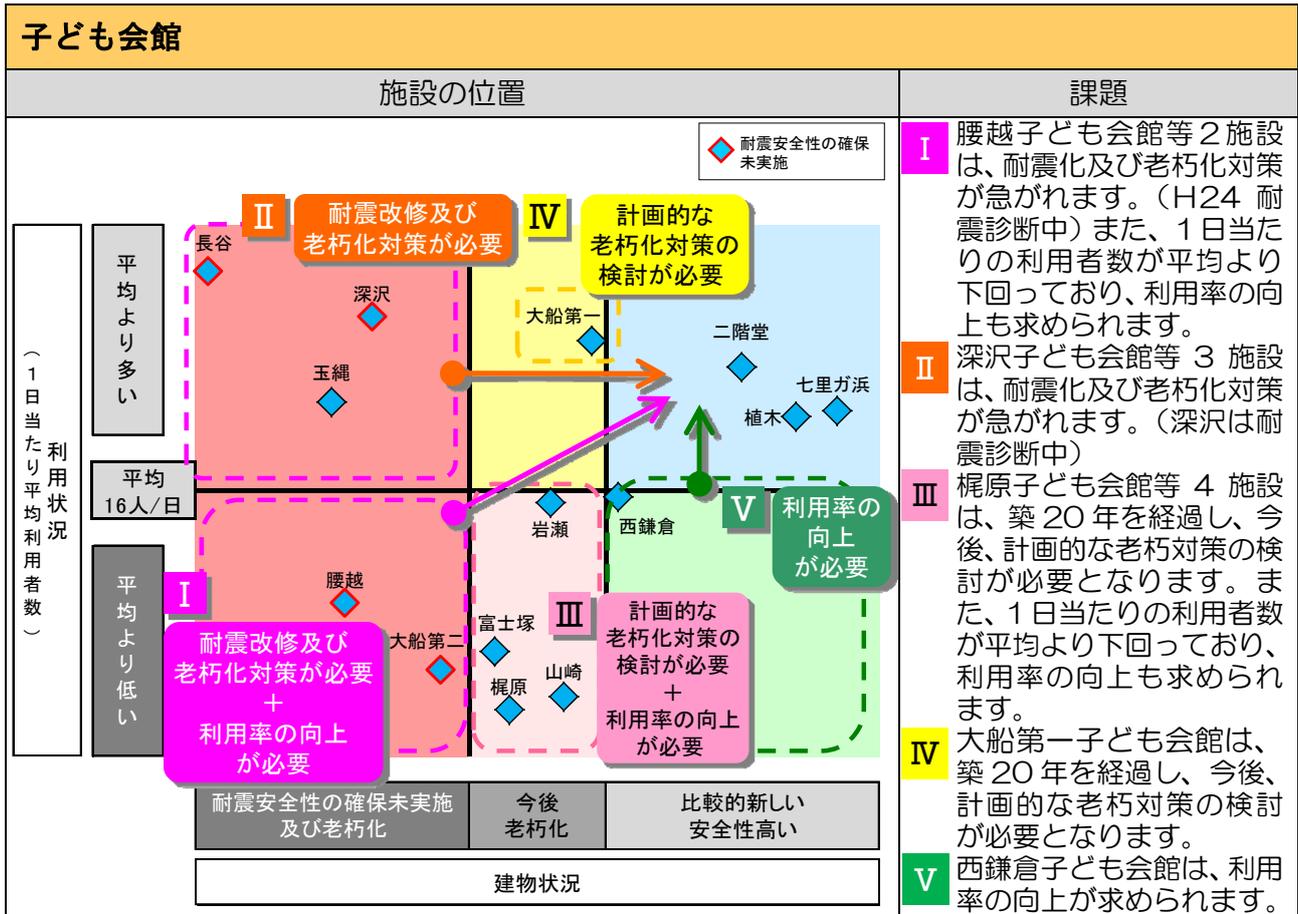


公共施設白書から実態・課題のまとめ	
概要・スペース等	<ul style="list-style-type: none"> 平成 24 年 4 月 1 日時点で市立保育園は 6 施設であり、そのうち 1 施設（深沢保育園）は子育て支援センターとの複合施設となっている。 保育園民営化計画により、5 施設の拠点保育園を残し、残りは民営化予定
利用	<ul style="list-style-type: none"> 市立・私立あわせた園児数の推移は、直近 10 年間で約 1.7 倍増加している。 私立幼稚園は、平成 19 年度をピークに減少している。 市立保育園の入園状況は、6 園全てで定員を上回っており、6 園全体の入園率は 113% である。 待機児童数は、平成 13 年度以降増減はあるものの増加傾向となっており、平成 23 年度では 44 人で、そのうち 0~2 歳児が 36 人（82%）を占める。
運営・コスト	<ul style="list-style-type: none"> 6 園合計で約 10.1 億円で、人件費（8.4 億円（83%））のコスト構成である。

ヒアリングでの把握内容	<ul style="list-style-type: none"> 定員を増やしたり民間保育園を新設して、受入増加をしている。 老朽化した保育園は、スペースが狭く、また近年増加した車での送迎の際の駐車スペースの確保等に対応できていない。
-------------	---

追加把握・分析作業中の項目	<ul style="list-style-type: none"> 地域別充足率 津波対策検討 地域でスペースとして活用できる施設はないか 	<ul style="list-style-type: none"> 学習センターや学校等他の公共施設の活用検討 子育て支援センター等他の子育て支援施設との連携・分担
---------------	---	---





		公共施設白書から実態・課題のまとめ
概要・ スペース等	子育て	・ 子育て支援センター3施設のスペース構成は、集まれるスペースと仕切られた相談室、事務室で構成されている。
	青少年	・ 青少年会館2施設は、624㎡・1,211㎡で、研修室・集会室、和室、調理室又は音楽室・美術室で構成されている。
	子ども会館等	・ 子ども会館・子どもの家は18施設設置されており、ほとんどが子ども会館・子どもの家のセットで整備されている。一部、小学校や他の公共施設内に併設された施設もある。主に、自由な活動ができるスペースと図書室等で構成されている。
利用	子育て	・ 子育て支援センターは子育てサークルや情報交換の場として利用されており、利用者は微増傾向となっている。
	青少年	・ 青少年会館の稼働率は、鎌倉青少年会館が35%、玉縄青少年会館が58%で、鎌倉青少年会館の利用が少なくなっている。
	子ども	・ 子ども会館の1日当たり利用者数は、平日が16人、土曜日が15人、子どもの家の1日当たり利用者数は、平日が33人、土曜日が4人となっている。
運営・ コスト	子育て	・ 子育て支援センターは、指定管理者による管理運営を行っており、3施設のトータルコスト2,753万円のうち、82%が指定管理委託料となっている。
	青少年	・ 青少年会館は直営であり、トータルコストは1施設当たり約2,700万円のため、利用の少ない鎌倉青少年会館は割高となっている。
	子ども	・ 子ども会館・子どもの家は直営であり、18施設のトータルコストは2.1億円で、人件費(1.6億円(76%))中心のコスト構成となっている。

ヒアリング での 把握内容	子育て	・ 子育て支援センターは、乳幼児に特化している施設であり、駅の近く又は駐車スペースが確保できるなど立地も大切。3施設とも同じ事業内容を提供している。他の子育て支援事業(ファミリーサポート等)とは特に連携していない。
	青少年	・ 青少年会館は、29歳までは無料で優先予約が可能であるが、実際は中高年の利用がほとんどで、サークル活動等に利用している。
	子ども会館 子どもの家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子ども会館・子どもの家は、平成14年5月に見直しを行い、セットで1小学校区1施設の配置方針となっている。そのため、各施設とも近隣の利用がほとんど。子どもの家は各小学校のコミュニティが形成されているので、子ども会館の単独施設だと利用が増加する傾向にある。 ・ 子どもの家は、半数以上の施設で定員超えとなっている、直近5年間で0.6%ずつ増加しているため、定員を増やすなどして対応していきたい。

追加把握・ 分析作業中の 項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者属性 ・ 定員と利用状況 ・ 代替施設検討 ・ 立地状況 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 青少年会館は、周辺の類似施設との集約化検討 ・ 子育てに関する類似機能を集約したサービスの実現で、利便性や利用効率の向上と経費削減を図る。 ・ 学童学校併設化の検討 ・ 運営のあり方の見直し検討(施設形態・規模等)
-----------------------	--	--

7. 論点

1	<p>地域の行政サービスの拠点施設である『行政センター』の再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の拠点施設であるが、4施設中2施設が耐震安全性確保未実施（現在耐震診断中）で老朽化している。 ・学習センターは、配置が効果的で稼働率がいずれの施設も高い。 <p>⇒複合化によるサービス提供や施設運営等の効率化をより促進する。</p>
2	<p>図書館機能の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中央図書館は、施設規模約2,500㎡・蔵書数27万冊とスペースも狭く、4地域に図書館機能が分散していることから、本館（基幹館）としては充実していない。 <p>⇒行政センターの再構築と併せて、図書館のあり方を検討する。</p>
3	<p>学校施設のあり方の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の公共施設に比べ、老朽化が進行しており、築30年以上の施設が全体の77%を占める。 ・児童生徒数はピーク時の49%であり、今後も微減予測となっているが、学級数としては、35人学級等の影響で足らなくなる認識 <p>⇒学校施設のあり方を見直し、複合化等有効活用方策を検討する。</p> <p>〔※H24年8月に文科省の「学校施設老朽化対策ビジョン(仮称)」中間報告においても目指すべき姿として“地域コミュニティの拠点形成”等も挙げられている。〕</p>
4	<p>保育園の耐震安全性確保及び老朽化対策への早急な対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・6園中4園が旧耐震基準の建物であり、早急な耐震安全性確保と老朽化対策が必要である。 ・5園の拠点保育園を残し、残りは民営化予定となっている。 <p>⇒効率的な施設更新手法の検討により、早急な老朽化対策の実施を図る。</p>
5	<p>子ども会館・子どもの家のあり方の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状は、子ども会館・子どもの家がセットで単独施設として整備されている施設が多い。 ・約半数の施設が築30年以上経過しており、老朽化が進行している。 <p>⇒整備（配置）方針を見直し、施設更新の際に、他の公共施設等との複合化を図る。</p> <p>また、民間事業者の参入も視野に入れた見直しを検討する。</p>
防災対策	<p>津波浸水エリア内にある施設への早急な対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・津波浸水エリア内に24施設が立地しており、子どもの施設や高齢者施設、防災拠点となる施設も含まれている。 <p>⇒エリア内の指定避難所をどうすべきか、これに代わる避難所をどう確保すべきか等の新たな課題への早急な対応が必要である。</p>
インフラ	<p>インフラ（道路・橋りょう・下水道）の老朽化対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民のライフラインとして直結するインフラ資産も、今後老朽化対策が必要になり、財政負担が生じる。 <p>⇒それらの更新にどのように対応するか、別途検討する。</p> <p>〔※国交省の「社会資本整備審議会」内の「社会資本メンテナンス戦略小委員会」においても社会資本の実態把握や維持管理・更新費用等の推計を行っている。〕</p>
その他	<p>●現在進行中の各プロジェクトとの整合、位置付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・深沢地域国鉄跡地、大船駅東口再開発 ・腰越老人福祉センター建設（老人憩の家(こゆるぎ荘)の移転) ・大船第二子ども会館・おおふな第二子どもの家移転の検討 ・世界遺産ガイダンスセンター等建設予定 ・その他寄付用地の活用、売却検討 等

II. 公共施設マネジメントの必要性

1. 行政サービス提供のあり方の大幅な見直しが必要

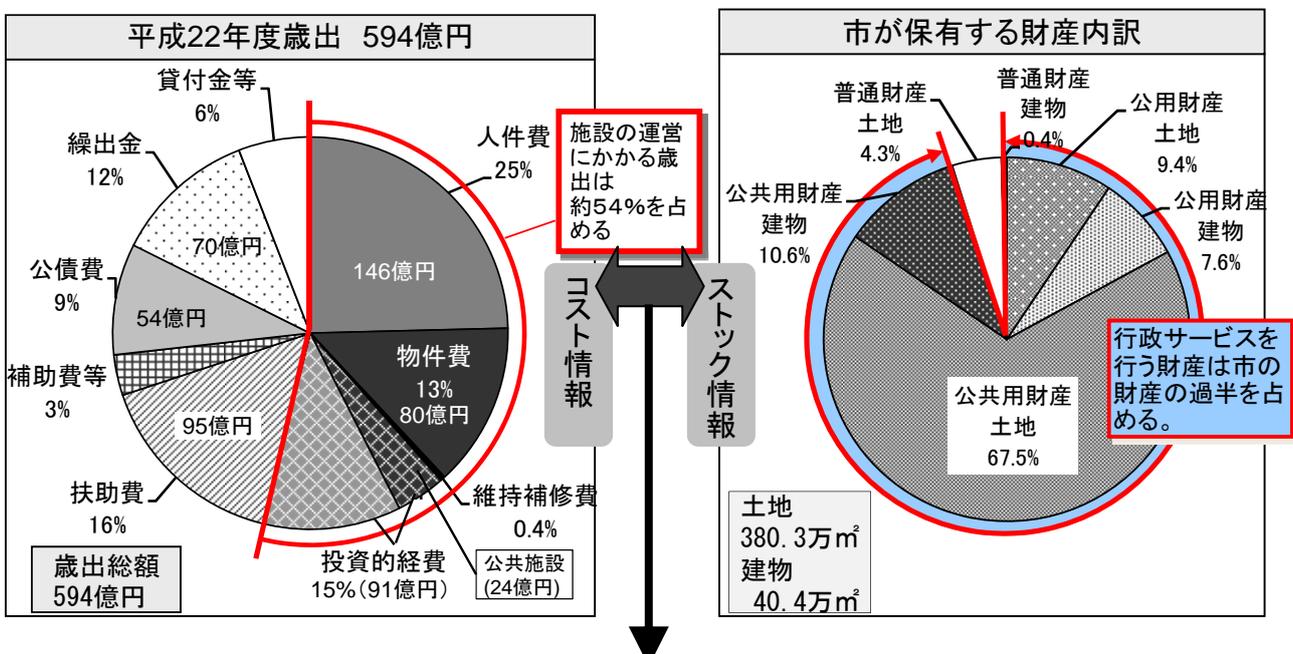
本市では、昭和30から40年代にかけて大規模な宅地開発が行われ、集中的な人口増加と共に公共施設の建設が行われてきました。現在、市の公共施設は老朽化が顕著で建て替えや大規模改修が急務となっています。しかし、現下の厳しい財政状況の中では、計画的に財源を確保し、他の施策への影響を考慮しながら進める必要があります。今後の行政サービスのあり方及び公共施設についての全体方針を策定し限られた予算を適正に配分し、優先度に応じた効果的な施策を進めていく必要があります。

一方、公共施設白書の対象として運営状況を調査した各施設の運営コストの総計は平成22年度実績で320億円になり、歳出全体(594億円)の約54%を占めています。内訳は、人件費25%、物件費13%、維持補修費0.4%、投資的経費15%などで、運営コストの7割以上は、固定費である人件費と物件費に費やされています。本市では、新たな歳入確保や、人件費、物件費などの行政コストの削減に取り組んでいます。しかし、一律的なコスト削減だけでは、行政サービスの低下を招く恐れもあります。公共施設を通じ、事業運営を単に継続するのではなく、経営へと転換していくことがより重要となります。

行政サービス提供のあり方の見直し方策としては、施設の集約化、複合化、多機能化、IT活用の促進等総合的な改善による効率化や地域ごとの施設のあり方を見直し、相互利用、共同運用による資産の有効活用等が考えられます。

また、既に進行中の新規施設整備事業等についても、公共施設再配置の全体的視点から、適宜位置付けを再検討する必要があります。

●これからの公共施設マネジメントのあり方



- 本市の公共用地・公共建築は、市の財産の大半を占め、その中で行われている行政サービスにかかる支出（人件費・物件費・投資的経費等）は、歳出の約54%を占めています。
- 市の現状を踏まえ、市民ニーズに適合した行政サービスの提供、質の向上を限られた財政負担の中で実現させていくには、このコストとストックの両面において、総合的、横断的に計画、運営する必要があります。

2. 財政と連動した総合的視点からの施設保全を行うことが必要

本市の公共施設は、行政コストの面からも保有する資産の面からも、非常に大きな比重を占めています。従って、これらを有効活用することにより、公共サービスのパフォーマンスをさらに上げていくことが可能になります。

そのために、維持保全システムのデータを活用し、施設の劣化状況や施設重要度による財政制約に基づいた大規模改修及び建替えの優先順位付けを行い、財政負担の平準化等を図りながら公共施設マネジメントを実行していく必要があります。総合的視点に基づく保全計画に、公共施設の有効活用や集約化・複合化等の改善策検討等、再編計画の具体化なアイデアを組み込むことにより、再編計画の実施を停滞させることなく、一定の合意形成のもとに施設の修繕・更新や有効活用を進めることを可能とします。

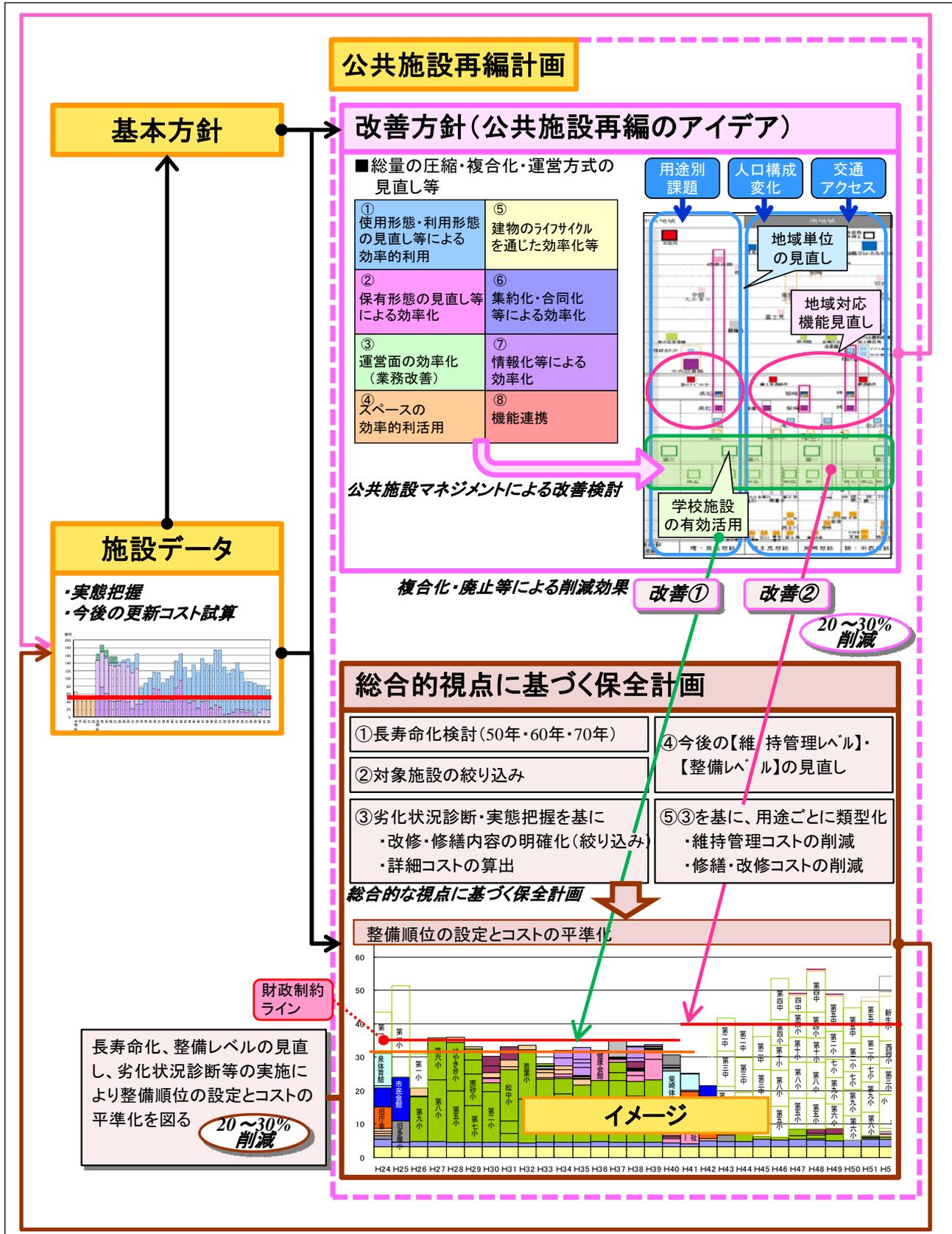
3. 公設・公営の発想を変えていくことが必要

コスト削減と行政サービスの維持・向上の両立を図るには、住民が期待する公共施設の役割や機能を、時代の変化に対応しそれぞれの地域に合った形に変えながら、運営の市民、民間事業者等へのアウトソーシングの促進や民間ノウハウや活力の活用による効率化、サービス水準の維持・向上を図ることが必要です。

Ⅲ. 公共施設マネジメントの進め方

1. 公共施設マネジメントの進め方

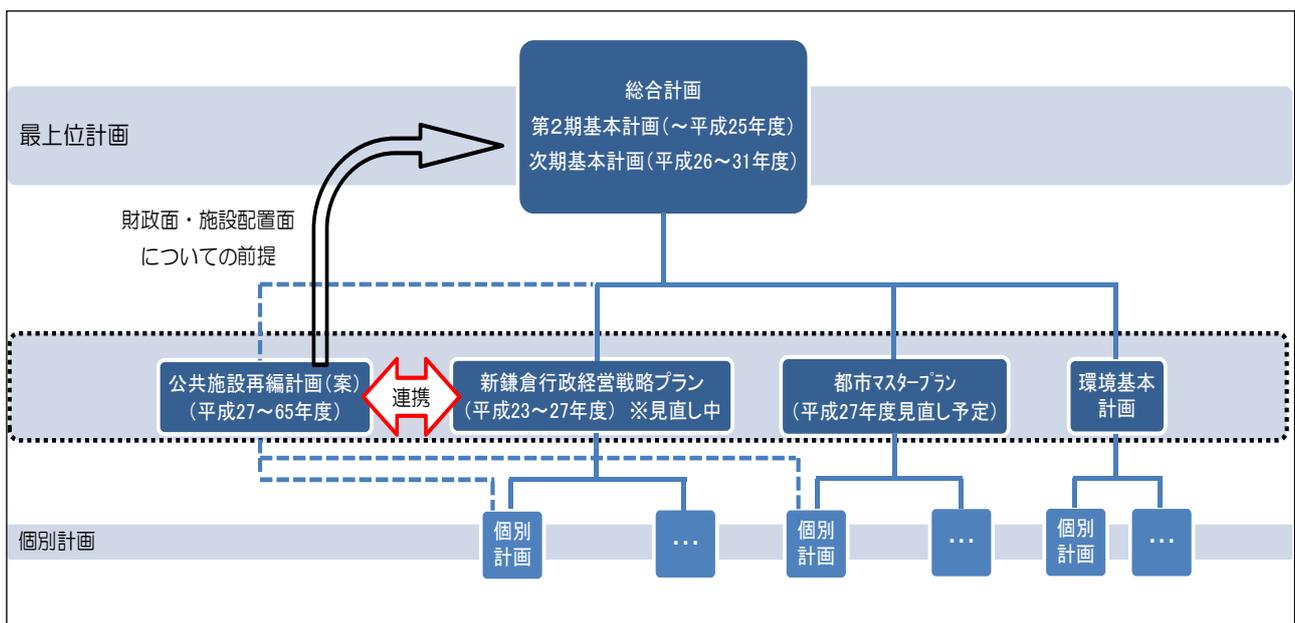
改善方針（公共施設再編のアイデア）によるコスト削減、資産有効活用等に向けた改善計画の策定・実施と、財政と連動した総合的視点に基づく保全計画を両輪として、あらゆる施策・手法を総動員して課題改善へ向けた公共施設マネジメントを進めます。



2. 上位計画との関係

厳しい財政状況の中で、横断的な視点から公共施設再編計画を策定し、着実に実施して行くためには、これまでのように縦割り組織の中で、施設所管部局が目的別に施設整備を進める形での対応は困難です。よって、本方針を骨子として平成26年度策定予定の公共施設再編計画は、平成26年度より次期基本計画の期間に入る本市の最上位計画である総合計画の前提となる計画として、新鎌倉行政経営戦略プランや都市マスタープラン、環境基本計画に並ぶものと位置付けることとします。それには、今年度策定予定の本方針を基に、次期基本計画の策定作業と整合を図ることとします。

これに加えて、施設所管部局が定める施設整備や運営などに関する個別計画等との整合を図りながら、その上位計画として位置付け、実効性を確保します。



IV. 公共施設再編計画基本方針

1. 対象施設

本市が保有し、又は借り上げている施設を対象とします。

用途としては、市民利用施設（生涯学習センター、図書館、学校教育施設、保育園、子育て支援センター、青少年施設、福祉センター、市営住宅等）、行政系施設（本庁舎、支所、消防施設等）を対象とします。

2. マネジメントの大方針

あらゆる施策・手法を総動員した課題改善へ向けたマネジメントの実現

施設の複合化や集約化による面積総量圧縮だけでなく、運営方式の見直しや類似業務の集約化、事務事業の見直し等による運営コストの削減等を含めて、多角的かつ横断的に改善検討を行い、全庁を挙げて課題解決に取り組めます。

公共施設を資産ととらえ、活用にあたり効率性を追求するマネジメントの実現

本市の公共施設は、行政コストの面からも保有する資産の面からも、非常に大きな比重を占めています。従って、公共施設を資産と位置付け有効活用することにより、公共サービスのパフォーマンスをさらに上げていくことが可能になります。そのために、施設の複合化、多機能化の促進や共用化の促進、学校施設の有効活用を行います。

3. 5つの取組方針

(1) 中長期的な視点からのマネジメントの実現とロードマップに沿った着実な進展

- 現在、既に整備に向け計画的な取組みが進められているものを除き、基本方針策定後は新規単独施設整備は行わない。
- 既に進行中の新規施設整備事業についても、基本方針に照らし合わせて、可能な限り再整理する。
- 今後の財政推計や、人口減少と少子高齢化をふまえ、市が保有する施設の保有量を、今後40年間で20%削減（仮・試算中）しながら、各施設の運営面の見直しを行い、施設運営についてのトータルコストを削減する。

(2) 機能の複合化・多機能化、防災機能の強化

- 施設の更新（建替え、大規模改修）の際には、複合化、多機能化を原則とする。
- 公共施設の約40%を占める学校施設を拠点とした、機能の複合化、多機能化、防災機能の強化を図る。
- 施設の集約化、複合化、多機能化、IT活用の促進等総合的な改善による効率化を図り、市民サービスを維持・向上させながら、公共施設を「資産」と位置付け、遊休・余剰資産の売却も視野に入れ、有効活用していく。
- 津波浸水エリア内に立地する施設については、エリア外の施設との複合化や機能移転等を検討し、早急な対応を図る。

(3) 市民・民間事業者との協働

- 民間事業者の資金やノウハウを活用して施設の整備、更新、維持管理、運営をより効率的かつ効果的に行う。
- 民間活力の活用、鎌倉らしい住民参加等の管理運営方法の見直し等多方面からの工夫により、長期的な財政バランスを維持する。
- 公共施設白書や必要なデータの情報公開による問題意識の共有化を図り、市民と協働で課題解決に取り組む。

(4) 全庁的な問題意識の共有、体制整備

- 一貫した施設データの管理・更新を行いつつ、公共施設マネジメントや財産管理に総合的・戦略的に取り組むための体制を構築する。(横断的な庁内施設管理専門部署の設置)
- 個別の事業計画と全体方針との調整を行う。

(5) 地域ごとの施設のあり方の見直し

- 現在の5つの行政地域にこだわらない、公共施設の適切な配置を行う。
- 将来的には、広域対応施設について、施設の相互利用や共同運用、サービスの連携、役割分担等により効率化を図る。

《マネジメントの大方針》

基本姿勢

- ◆ 市民との危機意識の共有
- ◆ 課題・対応を先送りにしない

- あらゆる施策・手法を総動員した課題改善へ向けたマネジメントの実現

- 公共施設を資産ととらえ、活用にあたり効率性を追求するマネジメントの実現

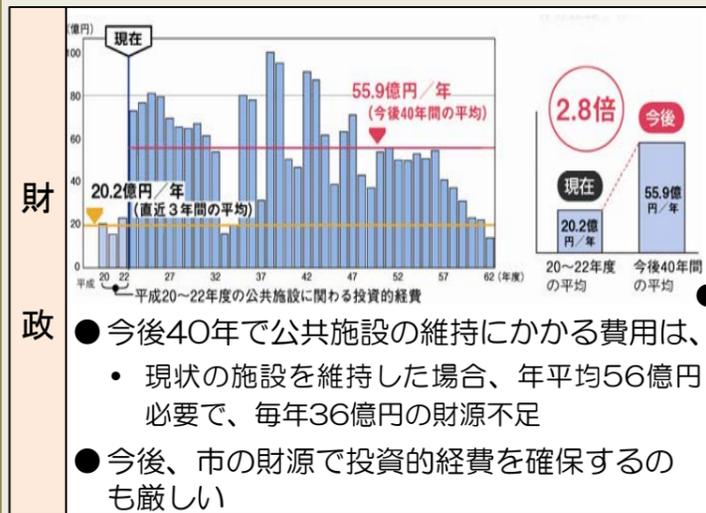
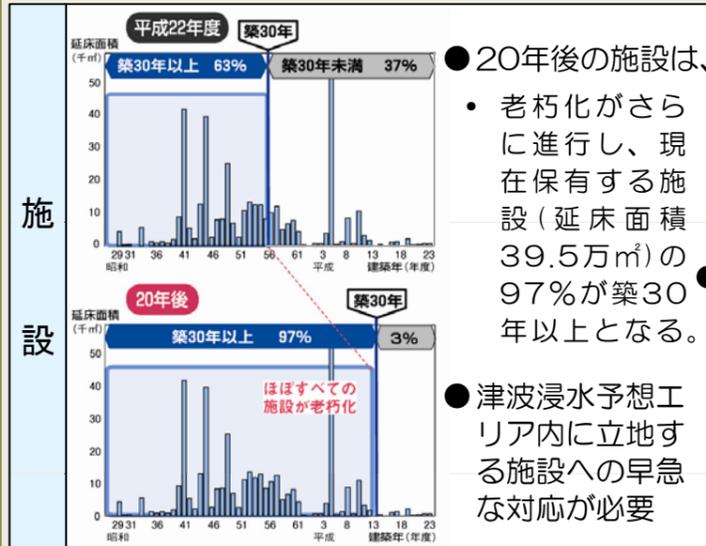
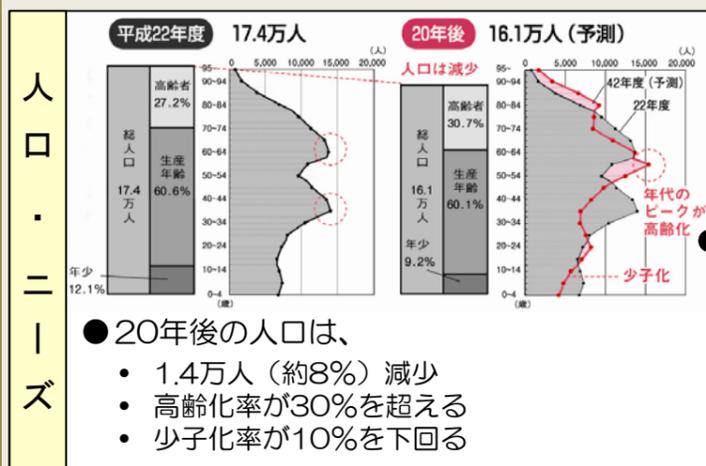
【対象施設】

本市が保有し、又は借り上げている施設

市民利用施設

- ・生涯学習センター
- ・学校教育施設
- ・子育て支援センター
- ・福祉センター
- ・行政系施設
- ・本庁舎、支所
- ・図書館
- ・保育園
- ・青少年施設
- ・市営住宅 等
- ・消防施設 等

現状と課題



公共施設マネジメントの必要性

- 行政サービス提供のあり方の大幅な見直しが必要

- ・ 行政サービスのあり方について、施設と機能を分離して見直し
- ・ 施設の集約化、複合化、多機能化、IT活用の促進等総合的な改善による効率化
- ・ 地域ごとの施設のあり方を見直し、相互利用、共同運用による資産の有効活用
- ・ 新規事業についても、公共施設再配置の全体的視点から、位置付けを再検討

- 財政と連動した総合的視点からの施設保全を行う事が必要

- ・ 維持保全システムのデータを活用した施設の劣化状況や施設重要度より、財政制約に基づいた大規模改修及び建替えの優先度を設定
- ・ 財政シミュレーション等により今後の確保可能な投資的経費の水準を見込みながらの財政負担の平準化

- 公設・公営の発想を変えていく事が必要

- ・ 施設運営の市民、民間事業者等へのアウトソーシングの促進
- ・ 民間ノウハウや活力の活用による施設運営の効率化、サービス水準の維持、向上

5つの取組方針

1 中長期的な視点からのマネジメントの実現とロードマップに沿った着実な進展

- ・ 現在、既に整備に向け計画的な取組みが進められているものを除き、基本方針策定後は新規単独施設整備は行わない。
- ・ 既に進行中の新規施設整備事業についても、基本方針に照らし合わせて、可能な限り再整理する。
- ・ 今後の財政推計や、人口減少と少子高齢化をふまえ、市が保有する施設の保有量を、今後40年間で20%削減（仮・試算中）しながら、各施設の運営面の見直しを行い、施設運営についてのトータルコストを削減する。

2 機能の複合化・多機能化、防災機能の強化

- ・ 施設の更新（建替え・大規模改修）の際には、複合化、多機能化を原則とする。
- ・ 公共施設の約40%を占める学校施設を拠点とした、機能の複合化、多機能化、防災機能の強化を図る。
- ・ 施設の集約化、複合化、多機能化、IT活用の促進等総合的な改善による効率化を図り、市民サービスを維持・向上させながら、公共施設を「資産」と位置付け、遊休・余剰資産の売却も視野に入れ、有効活用していく。
- ・ 津波浸水エリア内に立地する施設については、エリア外の施設との複合化や機能移転等を検討し、早急な対応を図る。

3 市民・民間事業者との協働

- ・ 民間事業者の資金やノウハウを活用して施設の整備、更新、維持管理、運営をより効率的かつ効果的に行う。
- ・ 民間活力の活用、鎌倉らしい住民参加等の管理運営方法の見直し等多方面からの工夫により、長期的な財政バランスを維持する。
- ・ 公共施設白書や必要なデータの情報公開による問題意識の共有化を図り、市民と協働で課題解決に取り組む。

4 全庁的な問題意識の共有、体制整備

- ・ 一貫した施設データの管理・更新を行いつつ、公共施設マネジメントや財産管理に総合的・戦略的に取り組むための体制を構築する。（横断的な庁内施設管理専門部署の設置）
- ・ 個別の事業計画と全体方針との調整を行う。

5 地域ごとの施設のあり方の見直し

- ・ 現在の5つの行政地域にこだわらない、公共施設の適切な配置を行う。
- ・ 将来的には、広域対応施設について、施設の相互利用や共同運用、サービスの連携、役割分担等により効率化を図る。

取組方策

長寿命化の方針

- ・ 新規単独施設整備は行わない
- ・ 人口変化に応じた保有量

総合的保全計画

- ・ 施設更新の優先順位付け

学校施設の有効活用

モデル検討

- ・ 改善案のモデル検討による推進

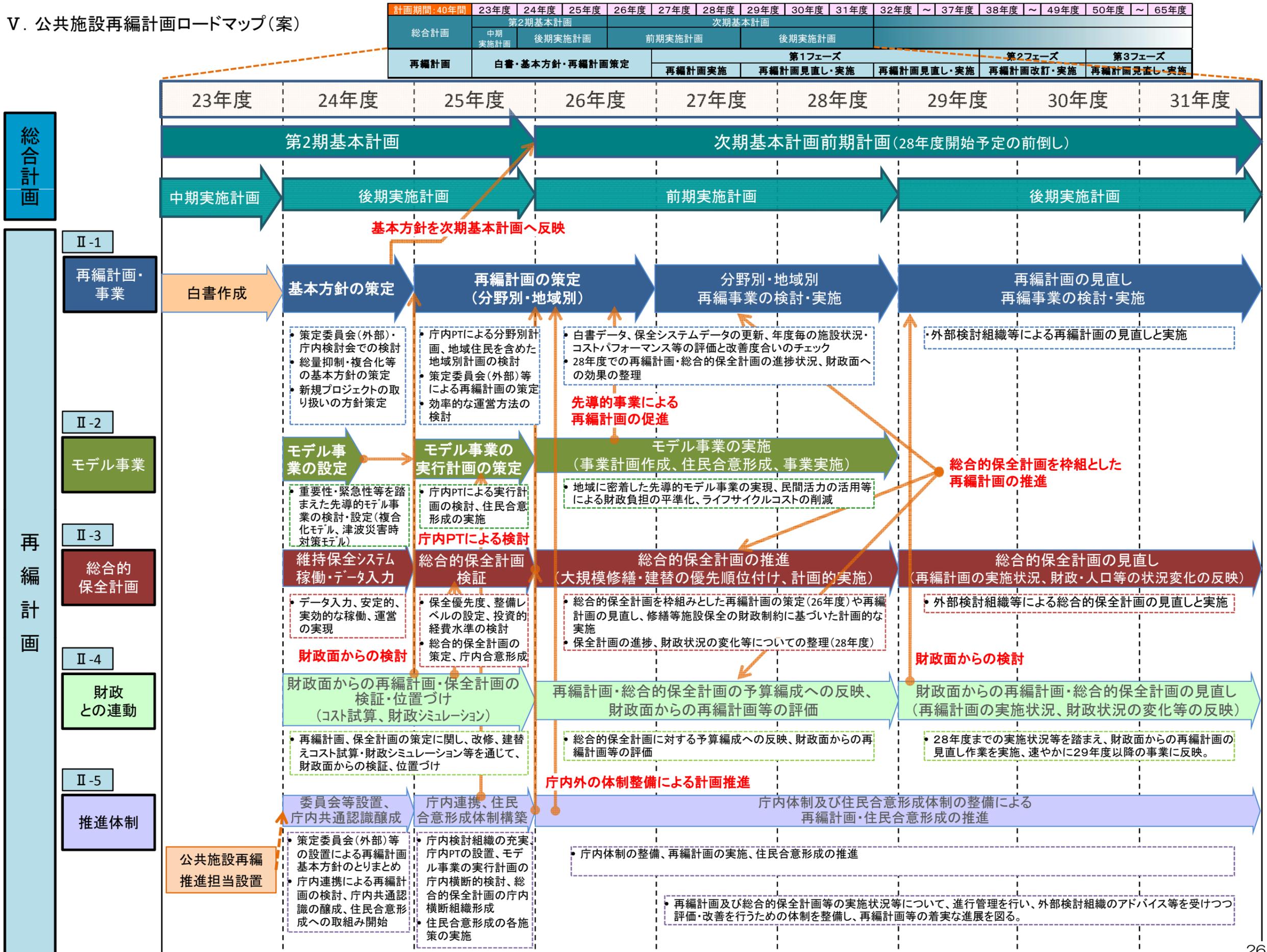
新たな運営方式

- ・ 民間活力による効率化促進

横断的な庁内体制の確立

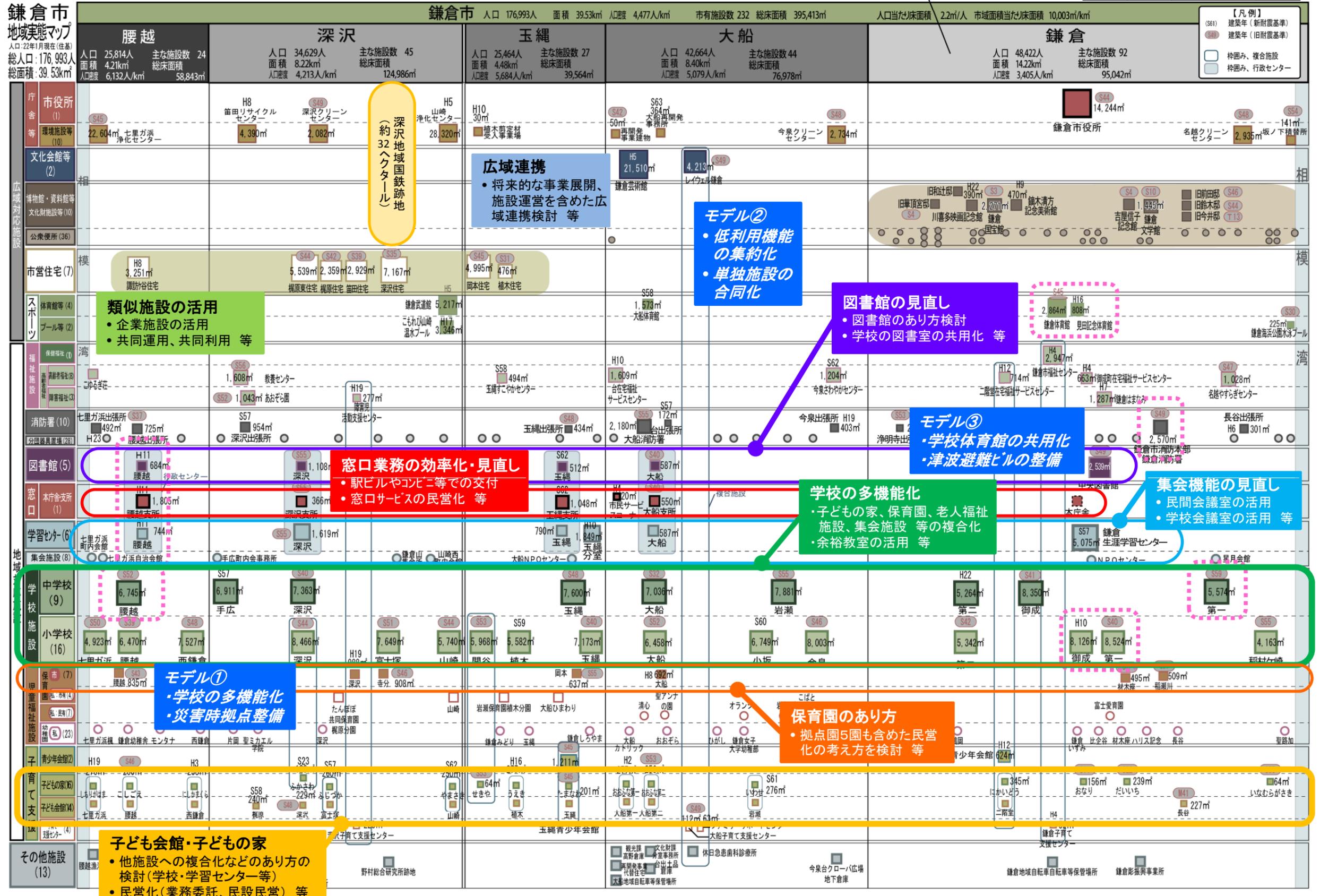
地域ごとの施設のあり方の見直し

V. 公共施設再編計画ロードマップ(案)



1. 改善方針 (案)

鎌倉市 地域実態マップ
人口: 22年1月現在(住基)
総人口: 176,993人
総面積: 39,53km²



深沢地域国鉄跡地
(約32ヘクタール)

広域連携
・将来的な事業展開、施設運営を含めた広域連携検討等

モデル②
・低利用機能の集約化
・単独施設の合同化

図書館の見直し
・図書館のあり方検討
・学校の図書室の共用化等

モデル③
・学校体育館の共用化
・津波避難ビルの整備

類似施設の活用
・企業施設の活用
・共同運用、共同利用等

窓口業務の効率化・見直し
・駅ビルやコンビニ等での交付
・窓口サービスの民営化等

学校の多機能化
・子どもの家、保育園、老人福祉施設、集会施設等の複合化
・余裕教室の活用等

集会機能の見直し
・民間会議室の活用
・学校会議室の活用等

モデル①
・学校の多機能化
・災害時拠点整備

保育園のあり方
・拠点園5園も含めた民営化の考え方を検討等

子ども会館・子どもの家
・他施設への複合化などのあり方の検討(学校・学習センター等)
・民営化(業務委託、民設民営)等

津波浸水エリア内

主要公共施設配置図（近隣市保有施設含む）

