

八千代市における  
公共施設再編に係る提言書

平成 26 年 2 月

八千代市公共施設再編に係る有識者会議



## 目次

はじめに .....	1
I 現状と課題 .....	3
1 人口と財政 .....	3
2 公共施設整備 .....	5
3 更新投資 .....	6
4 インフラの評価 .....	8
5 公共施設等総合管理計画 .....	9
II 対策 .....	11
1 原則・方法 .....	11
2 組織・体制 .....	14
3 合意形成 .....	15
4 至急実行すべき事項 .....	17
おわりに .....	21
(参考) 総務省「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針(案)の概要」 .....	22
八千代市公共施設再編に係る有識者会議設置要領 .....	26
八千代市公共施設再編に係る有識者会議 委員名簿 .....	27
八千代市公共施設再編に係る有識者会議 議事一覧(全3回) .....	27

## はじめに

私たちの身の回りには、学校、公民館、図書館、庁舎などの公共施設や、道路、橋、上下水道などのインフラがあります。

「できるだけ多く」の「できるだけ立派」な公共施設やインフラが、「できるだけ身近」にあるのが「豊かさ」だと考えがちです。

しかし、公共施設やインフラを建設し、維持管理し、運営するには想像を超えるような費用がかかります。道路、橋、学校、図書館など公共施設やインフラの多くは無料です。上下水道はもちろん公民館も一般的には有料ですが、将来にわたって必要になるすべての費用を料金として支払っているわけではありません。大半は税金や負債でまかっています。

今、1960～70年代の高度成長期に集中して建設した日本全国の公共施設やインフラが50年経過して老朽化し、安全に使える限界を迎えつつあります。老朽化をそのままにしておくと事故につながります。東日本大震災では、現在の法律では安全に維持すべきとされる震度5にもかかわらず東京九段会館（築77年）の天井が崩落し2名の方が亡くなりました。同じく震度5の千葉県習志野市や神奈川県藤沢市でも、築50年以上の市庁舎が大きな打撃を受けて使えなくなりました。

トンネル、橋などのインフラも同じです。記憶に新しい2012年12月の中央自動車道笹子トンネルの天井板崩落事故に続いて、2013年2月には浜松市の第一弁天橋のワイヤーが破断する事故、同10月には東京麻布十番の歩道が50mにわたって崩落する事故など、私たちの生命にかかわるような事故が次々に起きています。いずれも老朽化が原因とされています。老朽化の危険は、日に日に、しかし確実に高まっていくものです。私たちは、いずれは朽ちていく公共施設やインフラとともに生きているという事実を忘れてはなりません。

では、造り替えればよいではないか。そう思う人もいるかもしれませんが、それができません。公共施設やインフラを造る予算、つまり公共事業予算は2000年代に入ると大幅に減っていて、今はピーク時の半分しかありません。税収が伸び悩む中で、社会保障費をねん出するために、公共事業費を減らしたからです。今後も高齢化は進み、社会保障費は今以上に必要になっていきます。そうした中、公共施設やインフラを造るために、社会保障予算を減らすという方法には賛成は得られないでしょう。公共事業予算は今以上に厳しい状況に追い込まれると考えなければなりません。

もちろん、八千代市も例外ではありません。全国の多くの都市と異なり人口は増加していますが、その分、古くなった公共施設やインフラを造り替えたり、新しいものが必要だとはい

う社会的なニーズも高まっています。さらに、いずれは人口が減少していきます。増加している人口に合わせて公共施設やインフラを多く持つてしまうと、将来、人口が減った時に大きな負担となります。しかも、その負担は、今の住民だけでなく、子どもや孫たちが背負うのです。このことを考えてあげないといけません。

今回、八千代市の公共施設を現在と同じ規模で建て替えるとした場合、将来予算がいくら必要かという試算を行いました。それによると、新しい施設を一切建てなくても、予算は大幅に足りません。それどころか、現在の施設を 27%減らすか、市民の負担を世帯当たり年間 1 万 4 千円追加する必要があることが分かりました。現在着手済みの施設が将来もたらず負担を含めると、施設の削減率は 35%、世帯当たりの追加負担は年間 2 万円に拡大します。

八千代市は、この事実を重く受け止め、予算不足を解消するためには何をすべきかの検討に着手しました。私たち専門家は、地域経営、地方行財政、建築の観点からこの要請に応じて検討を重ね、子どもや孫の世代につけを先送りしないようにするための原則や方法を考えました。

さらに、有識者会議の検討中に、国の政策が大きく転換しました。平成 26 年度以降、すべての自治体は「公共施設等総合管理計画」という名称の計画を作ることが求められることになったのです。政府は、公共施設・インフラ老朽化問題の深刻さを認識し、現在あるもので今後も必要なものは大切に使いことうというメッセージを込めて、昨年 11 月、「インフラ長寿命化基本計画」を策定し、その中で、自治体の行動計画として「公共施設等総合管理計画」を位置づけました。1 月 24 日に総務省からの連絡文書で明らかになった同計画の指針（案）の概要によると、この計画では、公共施設、道路、橋りょう、水道、下水道などの自治体の資産を、財政面も含めて維持するための方法（統廃合、維持管理、更新など）を明らかにする必要があります。

この提言は、そのまま、「公共施設等総合管理計画」の基礎に使うことができるよう、こうした項目も検討しました。八千代市民は幸運です。国の政策の転換に先立って、言い換えると、国に言われる前に問題の深刻さに気付いて方針を転換し足を踏み出そうとしているからです。

是非、手に取ってお読みいただきますようお願いいたします。

平成 26 年 2 月  
八千代市公共施設再編に係る有識者会議  
委員長 根本 祐二

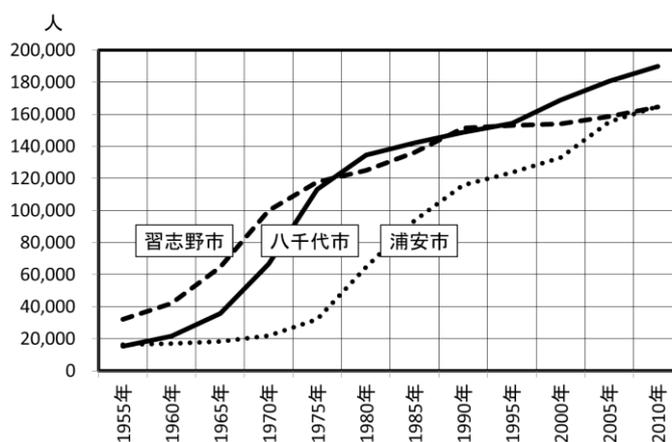
# I 現状と課題

## 1 人口と財政

八千代市の人口は、1970年前後の大型団地（勝田台、米本、高津）の建設を機に急増した後、70年代後半以降は緩やかな増加になった。その後、1996年に東葉高速線が開通したことを機に市中央部の宅地開発が進み、再び大きな増加が始まった。現在、同線沿線を中心に急速な宅地化が進んでおり、行政ニーズが増加している。

しかしながら、いずれは人口減少が見込まれている。国立社会保障・人口問題研究所予測では、2020～2025年がピークとされている。この推計値は宅地開発など地域の個別事情を織り込んでいない数字であるため、実際にはプラスになる可能性が高いが、その要素を織り込んで、遅かれ早かれ人口は減少に転じるとみなければならない。

図表 1 八千代市・習志野市・浦安市の長期人口推移（国勢調査）



図表 2 八千代市長期人口・高齢者比率予測（国立社会保障・人口問題研究所）

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
人口計	189,781	194,932	196,798	196,564	194,892	192,306	189,253
高齢者比率	20.3%	24.0%	25.4%	25.7%	26.8%	29.2%	32.5%
後期高齢者比率	7.7%	10.4%	13.4%	16.1%	16.5%	16.1%	16.7%

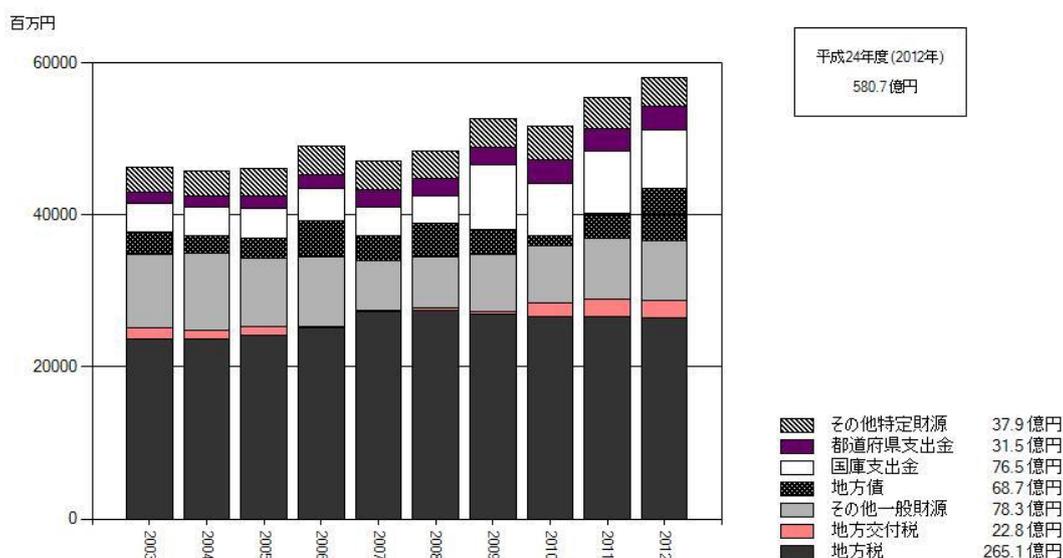
以上のことから、八千代市は「人口が増加しているにもかかわらず、人口が減少することを想定して公共施設を再編しなければならない」という状況にあると言える。増加している人口に合わせて公共施設やインフラを多く持ってしまうと、将来、人口が減った時に大きな負担となる。これは、他地域にはないジレンマである。

また、高齢者比率（いわゆる高齢化率）は2010年ですでに20%を超えており、2020年には25%を超える。また、社会保障費に強く連動している後期高齢者比率（75歳以上）は、2010年の7.7%に対して2020年は13.4%と、ほぼ2倍のウェイトを占めることになる。以上より、医療、高齢者福祉などのいわゆる社会保障費の増加傾向はさらに高まることは間違いない。

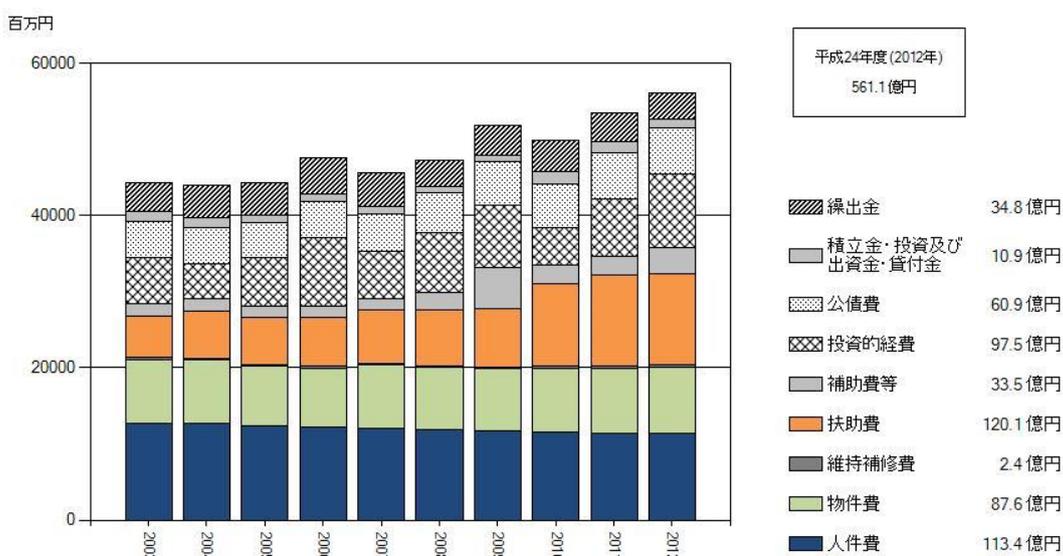
財政状況は、歳入面では近年の景気対策等の影響により全体として増加しているが、自主財源の柱である地方税は増加していない。一方、歳出面では、人件費は減少しているものの

物件費が増加して両者計ではさほど変化していない。また、扶助費がここ10年間でほぼ2倍に増加している一方、全国の多くの地域と異なり、投資的経費が減少ではなく増加傾向を示していることが特徴である。中長期的には、増大する扶助費に加えて、老朽化した公共施設、インフラの建て替え、造り替え（更新投資）需要が高まるため、財政状況は厳しさを増すと考えられる。

図表 3 八千代市普通会計歳入決算額推移



図表 4 八千代市普通会計歳出決算額推移



## 2 公共施設整備

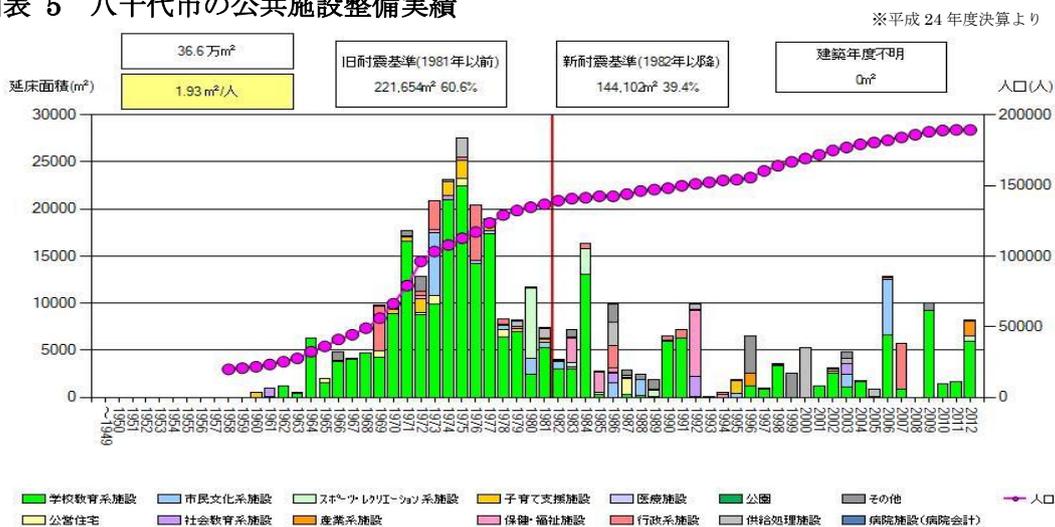
本節では、過去の公共施設整備の歴史を分析する。

第一次人口増加期である 60 年代後期からはじまり 70 年代中盤がピークとなった。その後徐々に減少し 1980、90 年代は目立った施設整備は行われていない。本来であれば、初期に建設された施設が老朽化し始めた 2000 年頃より老朽化施設の更新が行われてしかるべきであった。しかし、実際には、2005 年以降に建設された施設のうち的大型施設である萱田南小学校・総合生涯学習プラザ（2006）、やちよ農業交流センター（2012）はいずれも新規投資である。また、今後予定されている中央図書館・市民ギャラリー（延床面積 5,800 m<sup>2</sup>）、総合グラウンド（延床面積 1,734 m<sup>2</sup>）、八千代台東小学校校舎（延床面積 5,792 m<sup>2</sup>）のうち、中央図書館・市民ギャラリー、総合グラウンドは新規投資である。

以上のとおり、公共施設の新規投資が優先され、老朽化した公共施設の更新投資が後回しにされてきたと言わざるを得ない。

この結果、老朽化が相当に進んでいる。1981 年以前のいわゆる旧耐震基準<sup>1</sup>期の建築物の延床面積の割合は全体の 61% である。平均的な投資を行った場合の理論的標準値が 40%<sup>2</sup> であることから考えると相当老朽化していると言える。すでに 1970 年前後に建設された建築物は築 40 年以上を経過して、近い将来、大規模改修<sup>3</sup>もしくは更新の必要性が生じ、財政的に大きな負担になることが想定される。

図表 5 八千代市の公共施設整備実績



<sup>1</sup> 1980 年建築基準法が改正され新築建物には震度 7 にも耐久性を持つことが義務付けられた（新耐震）。それ以前の基準は旧耐震基準と称されている。

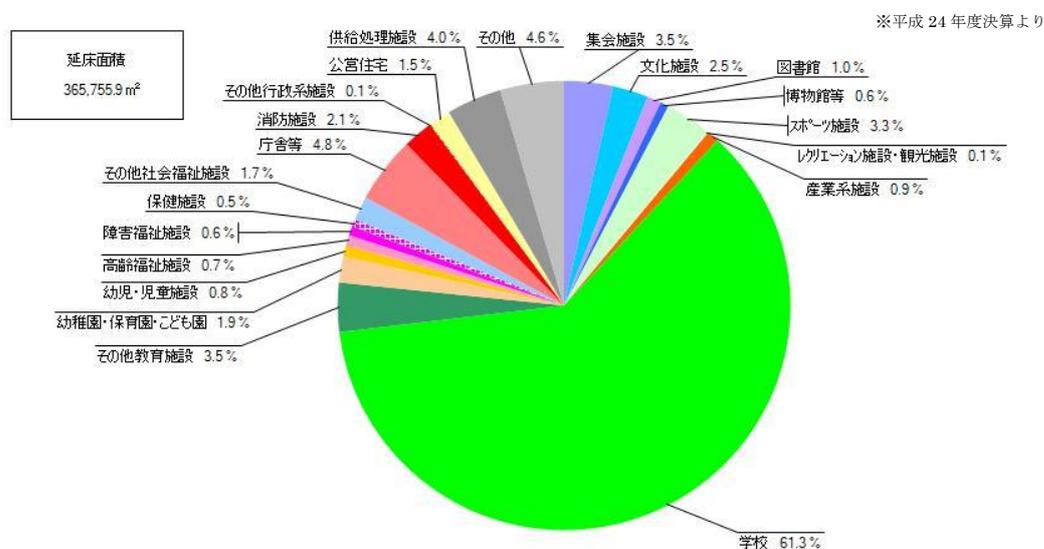
<sup>2</sup> 耐用年数 50 年の建築物を毎年同額だけ投資したとすると（平準化投資の仮定）、最初の 20 年分(全体の 40%) が建築後 30 年以上経過した老朽化施設となるので、この場合の老朽化率は 40% となる。1981 年以前の建築物は 30 年以上経過しているため、その割合である 61% とこの 40% を比較して、「老朽化が相当に進んでいる」と評価した。

<sup>3</sup> 建て替えではなく建物の躯体部分の一部取り替えを含む改修のこと。後述地域総合整備財団のソフトでは耐用年数の半分経過時点で建て替え工事費の 60% 程度の大規模改修費用をかけて、耐用年数を延ばすことが想定されている。通常の修繕や耐震補強に比べて負担は大きい。

八千代市の公共施設延床面積の用途別内訳をみると、全体の 61.3%が学校施設、庁舎等が 4.8%、供給処理施設（清掃センター等）が 4.0%、集会施設（公民館等）、その他教育施設（少年自然の家、学校給食センター等）が各 3.5%である。

特徴としては、学校施設のウェイトが非常に高い点が挙げられる（総務省公共施設状況調によると 2012 年 3 月末時点の全国平均は 37.3%、千葉県内中核市・中都市平均 53.3%に対して本市は 62.2%）。再編の中では学校施設をいかに扱うかが大きな焦点となる。

図表 6 八千代市の公共施設延床面積の用途別内訳



### 3 更新投資

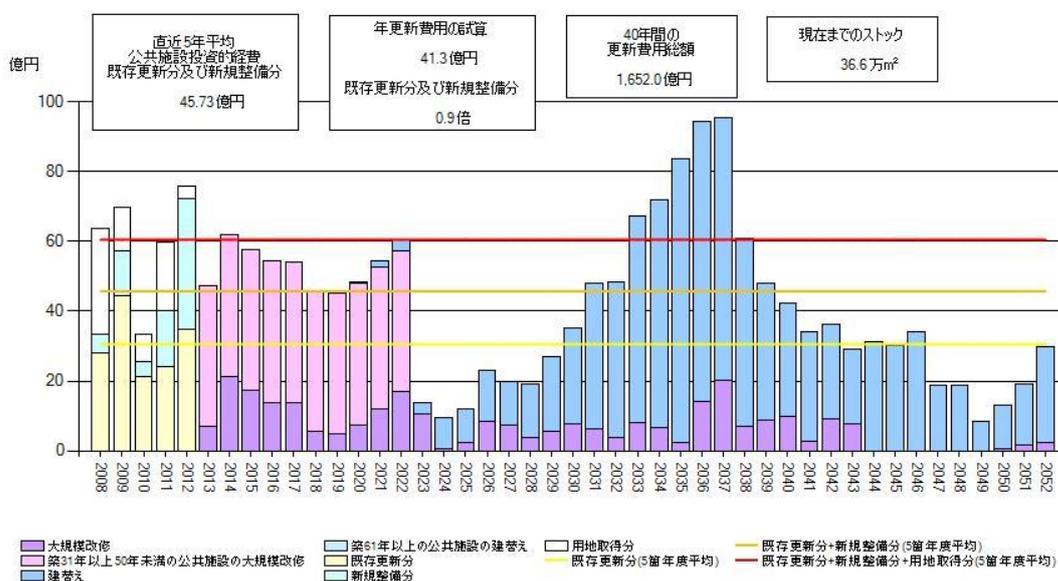
今回、総務省が利用を推奨している地域総合整備財団のソフトに基づいて将来の更新投資必要額及び予算不足率を算出した。

本ソフトでは、まず、現在ある施設を大規模改修した後、一定期間後に同規模で建て替えると仮定したときに必要になる金額を計算する。次いで、今後公共施設の更新に使える財源として過去 5 年間に建設に用いた予算額を算出し、両者の対比で、将来必要となる予算を評価する。このソフトは、総務省も利用を奨励し全国の多くの自治体で採用されている方式である。それによると、八千代市の場合以下の結論が得られた。

- ◎今後 40 年間で、更新・大規模改修費用が、約 1,650 億円（年平均約 41 億円）必要。
- ◎過去 5 年間で、既存施設の更新・大規模改修に要した費用は、年平均約 30 億円。
- ◎年間の不足額は約 11 億円。
- ◎不足を解消するには現在ある施設の 27%の施設を削減する必要がある。
- ◎もしくは、一世帯当たり負担を年額 1 万 4 千円増加させる必要がある。

図表 7 将来の更新費用と予算額の推計

※平成 24 年度決算より



さらに、これに加えて、試算の対象に入っていない今後の新規投資分の建設、維持管理、運営費を加算する必要がある<sup>4</sup>。その結果、負担増加金額は年間換算 5 億円に及ぶことが判明した。この金額を加えると、前記の年間予算不足額は 16 億円、現在ある施設の削減率は 35%、一世帯当たりの市民負担額は 2 万円と拡大する。

当然のことながら、この不足は簡単には解消できるレベルではない。財政面で人件費の削減はさらに進めるにせよ、社会保障関係の扶助費の増加が著しく、他の歳出削減の余地は少ない。公共施設の予算不足は、公共施設の中で優先順位を付けて解消すべきであるし、それしか道はない。次章では八千代市において有効な対策を提言する。

図表 8 新築着手済施設<sup>5</sup>の負担増 (百万円)

	建設費	維持管理・運営費	年間負担 <sup>6</sup>
中央図書館・ギャラリー	3,545	414	485
総合グラウンド	909	41	59
合計	4,454	455	544

<sup>4</sup> 新規投資の場合に、建設費に加えて維持管理費・運営費を加算するのは、既存施設と同規模更新の場合は、もともと維持管理費、運営費と同等と仮定しうるが、新規投資の場合、維持管理費・運営費はゼロから加わるためである。

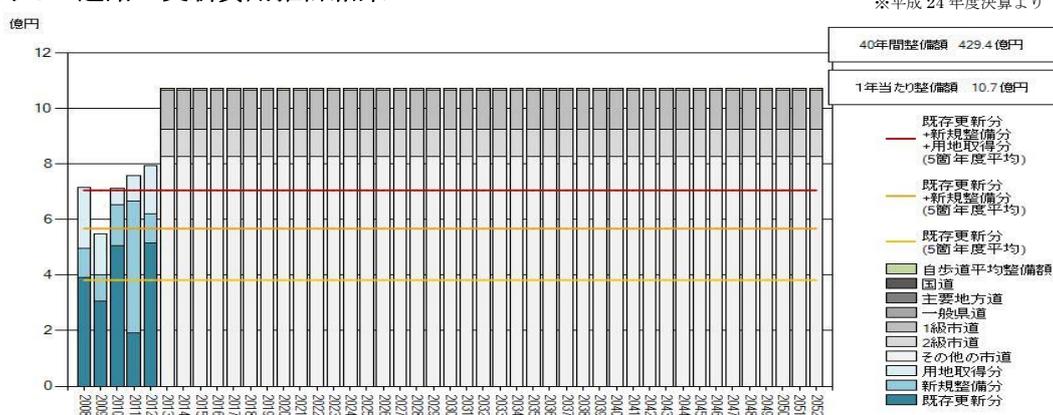
<sup>5</sup> 第 4 次総合計画では第 1・2 福祉作業所、児童発達支援センター、八千代中学校、東消防署の更新が予定されているが織り込んでいない。更新前後での規模が拡大すればその分負担増要因となる。

<sup>6</sup> 建設費÷50年+維持管理・運営費で算出している。地域総合整備財団のソフトでは大規模改修を行ったうえで長寿命化する前提を置いているため厳密には結果は異なる。同ソフトではライフサイクルコスト(建設費、使用期間中の維持管理、運営費の総額)は高くなる傾向があるため、本提言での試算は負担額を過小に推計している可能性が高い。

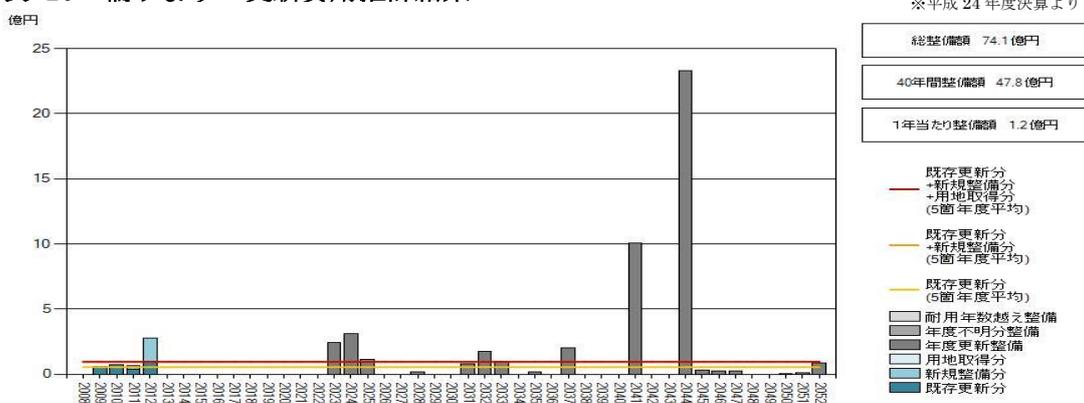
## 4 インフラの評価

本会議は公共施設再編を検討することが役割である。しかし、私たちが公共サービスを受けているのは公共施設だけではない。道路、橋りょう、水道、下水道等のインフラは公共施設と同様に、あるいはそれ以上に市民の生命と財産の安全に直結する<sup>7</sup>。また、道路、橋りょうは、公共施設同様に普通会計の投資的経費から支出される。つまり、道路、橋りょうの更新投資予算が不足すると、公共施設の更新投資財源にも影響が及ぶ。今回は道路、橋りょうに関して簡易計算を行った。その結果は以下のとおりである。

図表 9 道路の更新費用推計結果



図表 10 橋りょうの更新費用推計結果



◎道路に関しては、将来の更新費用は年間 10.7 億円に対して過去 5 年間の平均が 7.1 億円であり 33%不足。橋りょうに関しては、将来の更新費用は年間 1.2 億円に対して、過去 5 年間の平均は 0.96 億円<sup>8</sup>であり 20%不足。

以上のとおり、公共施設のみならずインフラの予算も不足していることが判明した。このことは、公共施設、インフラを同時に検討する必要があることを示している。

<sup>7</sup> 2012 年 12 月の笹子トンネル事故以来老朽化インフラの危険性が改めて指摘され、国土交通省は本年を社会資本メンテナンス元年と名付けて、今年度中の緊急点検の実施を全国に通達している。

<sup>8</sup> 2012 年に新規橋りょう建設が一件（180 百万円）あったため 5 年平均値が高くなっているが、通常年は年間 60～70 百万円であり、それを前提にするとほぼ半分しか財源がない状況にある。

この他に、反映されていない要素として、予算確保可能額とみなしている「既存施設の更新・大規模改修に要した費用」を支出費目ごとに精査し、経常的な修繕等今後も必要となる予算を控除する必要がある。これは、更新投資に利用できないためであり、将来不足額はその分拡大することになる。

## 5 公共施設等総合管理計画

平成 26 年 1 月 24 日、総務省より、連絡文書「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針（案）の概要」が全自治体に通知された。公共施設等総合管理計画は、平成 25 年 11 月 28 日に策定された政府の「インフラ長寿命化基本計画」に基づくもので、平成 26 年度よりすべての自治体に作成が求められることになる。今回、「指針（案）の概要」が開示されたことで国の問題意識と自治体に求められる対応が明らかになった（原文は参考参照）。

主な特徴は以下に要約される。

### （1）統合性

本計画は公共施設、インフラを統合するものである。個々の施設、インフラごとの最適化ではなく、全体としての最適化が求められる。特定の分野を対象外とするいわゆる聖域を設けることなくすべてを検討対象にすることが求められる。

### （2）客観性

計画の達成可能性を客観的な数字で把握することが求められる。各部署の単なる願望ではなく、現実に可能な対応を考えるためである。予算不足の計算のためのソフトの活用も強く推奨されている。

### （3）総合性

予算不足を解消するための方策をすべて検討することが求められる。長寿命化、統廃合、他の施設や民間施設との合築、PPP（公民連携）/PFI、市区町村域を超えた広域的な検討のほか、サービスの必要性自体や当該サービスが公共施設等を維持しなければ提供不可能なものであるか（民間代替可能性）などを通じて廃止を含みゼロベースで検討することが求められる。

### （4）長期性

計画期間について必ず記載する必要がある。さらに、長期（10 年以上）のものとすることが望ましいとされている。そもそも老朽化問題の深刻化は、自治体の予算制度が原則単年度であり、目先の帳尻を合わせるだけの財政運営でも問題が発覚しなかったことが一因である。今回、予算面でのチェックを含む 10 年以上の計画を求められることになったことから、子どもや孫の世代の負担も含めたチェックが行えるようになった。なお、一般的に予算不足を計算するソフトでは 40～50 年間

の計算を行っており、現実の計画では10年よりもさらに長期の計画が立てられることになるであろう。

(5) 連動性

公共施設等総合管理計画では、計画の策定経費に対する交付税措置(1/2)、計画に基づき除却する場合の財政措置(地方債)が盛り込まれている。本計画が、インフラ長寿命化基本計画に基づくものであることを考えると、今後、各種の補助金、交付金その他の政策手段との連動が予想される。

以上のとおり、公共施設等総合管理計画は、本提言の「はじめに」で触れた公共施設・インフラの老朽化、財政的な制約の厳しさ、聖域なく抜本的に対応することの必要性を国として認識し、自治体に対処を厳しく求めたものであると言えよう。計画策定が求められる平成26年度ではなく、1年早く検討に着手したのは幸運であるが、その幸運さを市民に還元するには、国と認識を共有し実際に問題を解決する必要がある。

次葉以降その対策を提言する。

## Ⅱ 対策

### 1 原則・方法

Iで述べたとおり、現在ある公共施設を維持するだけでも予算は大幅に不足する。人間で言えばかなりの重病であり、自覚して治療に取り組まなければならない。従来の発想を切り替えられずに、個々の施設の大半を維持したり新設しようとする、予算不足は解消せず、そのつけは次世代に先送りされる。どのような方法で解決を図るのか。本節では、他都市で用いられている諸原則を参考に以下のとおり提言する。

#### (1) 公共施設延床面積の削減数値目標の設定

抽象的な文言で削減の必要性を指摘しても効果は限られている。具体的な数値目標を設定し削減を管理すべきである。削減数値目標は多くの自治体で採用されている。八千代市の場合、前述の不足率27%を目安として、他の努力による負担減や新規投資による負担増を勘案して設定することが妥当である。

#### (2) 維持更新投資優先原則の設定

現在ある施設のうち残すべき施設をしっかりと残すための維持更新投資を優先すること、言い換えれば新規投資は後回しにすることを原則にすることである。

#### (3) 施設の統廃合ルールの設定

現在ある施設の中で何を残すのかを選別する必要がある。中でも、過半の面積を有する学校施設の取り扱いが重要である。当面、市全体の児童生徒数は増加傾向にあるが、いずれは減少に転じる。一校当たりの児童生徒数の減少は、担当教員数の減少を通じて教育の質の低下をも招く。小中学校とも、基準時点での児童生徒数または学級数の見込みに応じて、一定数を下回った場合に統廃合の対象にするという客観的な基準の設定が必要である。それにより、残すべきとする学校施設を、避難所やコミュニティの拠点として機能するようにしっかりと残すことが可能になる。その他の施設においても、本当に市が提供すべきかどうかをゼロベースで再検討し、維持すべきか否かを決定する。

#### (4) 階層別のマネジメント原則の設定による施設の削減

(3)で維持すべきとされた施設は階層別にマネジメントする。3階層マネジメントとは、すべての公共施設を全域、校区、住区の3階層のいずれかに分類し、それぞれ異なる処方箋を適用するものである。

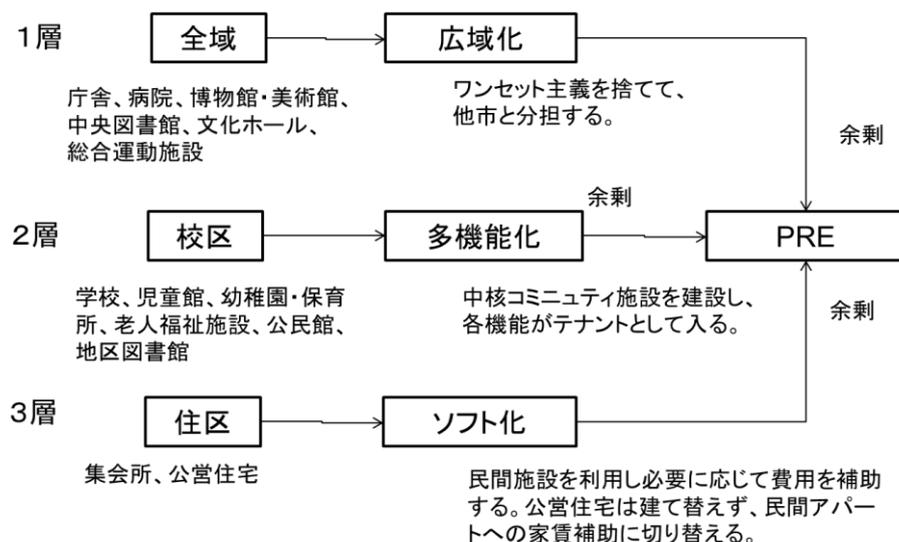
(ア) 広域化：自治体の全域に効果を及ぼす全域施設（文化ホール、総合運動施設、中央図書館など）は近隣自治体との広域化を推進する<sup>9</sup>。八千代市の場合、千葉市、船橋市、習志野市、佐倉市などそれぞれに一定の質と量の公共施設を有する都市

<sup>9</sup> 従来、「隣町にあれば自分の町にも造ろう」というワンセット主義があり、これが肥大化を生んできたと考えられてきたが、これを「隣町にあれば一緒に負担して一緒に使う」という発想に切り替える。

に隣接している。文化ホール、総合運動施設、中央図書館などは単独で整備するのではなく、これらの市と連携して分担する方法を進めるべきである。

- (イ) 多機能化：公民館、保育所などの校区単位の施設は、今後とも維持する学校を建て替えた後の施設に機能だけを移転し、跡地を売却する。独立施設であれば必要となる共用部分（玄関、廊下、階段、トイレ、厨房など）が節約されるとともに、必要な機能は確保され、異なる世代の交流の場として新しい付加価値を生み出すことができる。学校施設の安全性を確保するため、設計上の工夫を最大限取り入れるとともに、コミュニティの大人の目で子どもたちを見守るといった新しい仕組みを構築する。
- (ウ) ソフト化：集会所、公営住宅など住区単位の施設は、自治体が整備することをやめ民間施設を賃借し必要に応じて利用料を補助する方式に切り替える。施設を保有してしまえば将来利用者が減少したとしても固定的な費用は削減できないが、利用料補助に変えれば、減らすことができる。3階層マネジメントによって生じた余剰地は積極的に売却・賃貸する<sup>10</sup>。

図表 11 3階層マネジメント概念図



(5) 公民連携

同じ規模の施設でも、業務委託、指定管理者、PFI導入など民間の知恵を活用する方法によって費用を削減できる可能性が高い。八千代市ではすでにPFIを含む多くの公民連携の実績があり、その適用をすべての施設に広げることによって、費用の圧縮とともに地元企業の機会を広げることも可能である<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> 公的不動産の有効活用（Public Real Estate, PRE）は国土交通省も積極的に推進している。

<sup>11</sup> たとえば、公共施設やインフラの包括維持管理業務は恒常的に業務が発生するので地元企業が参入しやすい分野である。

(6) 余剰地活用

現在保有している余剰地、今後統廃合等によって発生する余剰地を民間に売却、賃貸して収入を得る方法である。

(7) 民間施設利用補助

八千代市の場合、スポーツ施設等では民間施設も少なからず存在する。公共施設として維持するのではなく、民間施設を利用して必要に応じて費用を補助するバウチャー<sup>12</sup>方式などを検討する必要がある。

(8) 長寿命化

公共施設の長寿命化により建て替え時期を遅らせる効果を持つ。しかし、単純に遅らせることは危険であり、安全性を確保するためには大規模改修工事が必要となるが、工事費が割高のため必ずしも費用対効果は高くない。ただし、維持管理を包括的に民間委託し予防保全に努めることで結果的に長寿命化を期待することができる<sup>13</sup>。

(9) 地域移管

小規模な集会施設等は完全に住区（町内会など）に移管し費用も住区でまかなう方式とする。施設を必要としない地域は移管を受ける必要はないとすることで、真に必要とする施設のみが残ることになる。

(10) 利用料引き上げ

公共施設には有料の施設も存在するが費用のカバー率は非常に低い。受益者負担の考え方を徹底し、維持すべきとされた有料施設は利用料を大幅に引き上げる。

(11) 公共サービスの質の引き下げ

逆にサービスの質を引き下げて費用を削減する方法もある。たとえば、市民利用施設の開館時間を短縮する等の方法である。

(12) 特別課税<sup>14</sup>

最終的に予算不足が解消しない場合に、不足分を主に現在の市民の負担で解決する方法である。「公共施設維持管理税」（仮称）のような法定外目的税<sup>15</sup>の創設を行うことは現行法上も可能である。

---

<sup>12</sup> 予め用途を固定した利用券で対象者に配布される。米国では私立学校に通う児童生徒を対象とする教育バウチャーが普及している。

<sup>13</sup> 青森県では橋りょうの包括マネジメントを鹿島建設と実施しライフサイクルコストを半減させることに成功している。千葉県我孫子市、流山市では多数の公共施設を包括保全する業務が行われている。

<sup>14</sup> 受益の範囲が広い場合、増税は合理的な方法である。現在の日本同様にインフラ老朽化に見舞われた1980年代の米国ではガソリン税増税によりインフラの更新を行った。

<sup>15</sup> 他の事例では産業廃棄物税や宿泊税などがある。総務大臣認可が必要である。

## 2 組織・体制

1で述べた項目を実施するために必要となる具体的な活動を他都市で用いられている方法を参考に提言する。

### (1) 専任部署の設置と権限の付与

今後多くの業務が発生することから専任部署を設置することが必要である。この部署は、他部署が提案する公共施設の新增設、更新、大規模改修、耐震補強など投資にかかわるすべての事項に関して、優先順位を設定する権限を与えて実効性を持たせる必要がある。さらに、公共施設の施設と機能に関する権限を分離し、施設に関する権限を一元的に持たせることも検討すべきである。(専任部署の例：神奈川県秦野市、千葉県習志野市など)

### (2) 公共施設マネジメント白書の作成

前述のとおり、まずはデータの把握と開示が重要である。白書は網羅的に作成し、定期的に更新され公表されるようにする必要がある。具体的には、公共施設に関するストック情報(所在、構造、面積、建設年、耐震補強・修繕・改修実績など)、費用情報(建設費、維持管理費、運営費、減価償却費など)、利用情報(利用者数、同属性(性別、地域別)、利用率など)、財政面の情報である。これらのデータは、予算不足を解消するにはどのような方法を組み合わせればよいかを検討するためにも不可欠である。(例：多数)

### (3) バーチャルな特別会計の設置

公共施設の建設、維持管理、修繕、更新、利用料、資産売却・賃貸等収入・費用に関するデータを一元的に管理するために一種の公共施設等特別会計(厳密な意味での特別会計である必要はないので「バーチャルな特別会計」と表現する)を設置する。個々の施設及び所管課ごとの収入・費用が明らかになることで、必要以上の施設を保持する動機がなくなるとともに、受益者負担の適正化や低未利用資産の売却・賃貸収入を普通会計全体ではなく本特別会計にて使えるようにすることで、必要な収入を自ら確保する動機が生じる。

### (4) 公共施設再編方針・同計画の策定、総合計画への組み入れ

公共施設再編方針および実施計画を策定する。また、計画を総合計画の一部として組み入れ他の計画より上位に置く必要がある。また、(仮称)公共施設基本条例を定めて持続可能な公共施設整備を進めることも検討すべきである。(方針・計画の例：多数)

### (5) モデル事業の実施

取り組みを分かり易く理解してもらうために具体的なモデル事業を実施する。(例：神奈川県秦野市、神奈川県鎌倉市など)

#### (6) 民間提案制度（民間企業からのアイデア募集）の実施

計画内容に対して、より費用対効果の高いプランを持つ企業に自由に提案してもらう制度を導入する。時限を定めた随意契約や事業者選定の際のインセンティブ付与などを導入し、優れた提案を促すよう工夫する。（例：千葉県我孫子市、岩手県紫波町、埼玉県さいたま市、滋賀県など）

#### (7) 第三者委員会での継続的なフォローアップ

全体の進捗管理を行うために、第三者委員会を設置しモニタリングと評価を行う。特に、今後行政において決定される具体的な対策によって予算不足が本当に解消されるのかを数値で検証するとともに、解消が困難な場合には対策の見直しを勧告することが重要な役割である。（例：多数）

### 3 合意形成

投資予算不足を解消するためには、市民の合意は不可欠である。

従来の公共施設再編の取り組みでは、再編計画が市民の反対により頓挫する例、もしくは反対を予想して最初から実施しない例などもあった。その結果、問題の解決は先送りされ、より問題が深刻化した時点で次世代に引き継がれるという最悪の結果を招いてきたのではないだろうか。もちろん、公共施設再編は市民の反対を無視して進められるものでも、進めるべきものでもない。状況を隠すのではなく、市民に全面的に情報を開示して、必要性を論理的に説明し理解を得る方法を考えるべきである<sup>16</sup>。

以上の観点から他都市で行われている一般的な方法を参考に提言する。

#### (1) 無作為抽出アンケートの実施

利用者ではなく納税者の意見を聞くために、住民の中から無作為抽出でアンケートを実施する。統計的に有意なサンプル数を集めるという趣旨で3千人に送付している例が多い。状況を正確にかつ分かりやすく説明する資料を付ければ、後述するとおり再編に理解を示す回答が多く寄せられている。（例：兵庫県伊丹市、神奈川県鎌倉市、東京都武蔵野市、埼玉県深谷市など）

---

<sup>16</sup> 従来の市民説明の問題点は2点に集約される。第1は、市民に十分な説明がなされていないことである。しばしば、反対者が「総論賛成各論反対」と表現されることがあるが、実は、そもそも総論自体をしっかりと説明していない場合が多い。予算不足など地域全体が置かれている状況を説明せず、単に、個別の施設の存否だけを問えば反対するのは当然であろう。「総論賛成各論反対」ではなく「総論を知らないから各論に反対する」であり、行政はまず、総論を徹底的に説明していくべきである。第2は、説明の対象が利用者に限定されていることである。利用者は、利用している施設の費用を100%負担しているわけではないので、自分が100%負担する場合よりも多くの公共施設を望み財政は肥大化する。この弊害を避けるため、一般的な負担者である納税者の意見を聞くべきである。

(2) オプション・アプローチの実施

少人数の市民ワークショップなどで個別施設ごとの検討を行う際には、費用対効果に関する情報を提示する。たとえば、図書館は貸出者一人当たり約 1,000 円の費用が必要である。このうち、図書資料費はわずか 100 円であり、人件費、施設関係費で残りの大半を占める。この数字が明らかになることで、図書館が必要だとしても、学校の空き教室の利用や市民ボランティアの活用などの工夫を市民自らが考えるようになる。(例：埼玉県宮代町、埼玉県さいたま市など)

(3) シンポジウムの開催

広く市民が参加できるシンポジウムを開催する。実施した自治体では終了後のアンケートで多くの市民が公共施設再編の必要性を認識したとの回答を寄せている。

(例：千葉県習志野市、東京都多摩市、府中市、武蔵野市、北区、埼玉県さいたま市、茨城県竜ヶ崎市、島根県松江市など)

(4) 漫画による広報

子どもから高齢者までどのような世代にも理解してもらえるようなわかりやすい漫画を制作する。さいたま市の例では、検討委員会に参加した市民委員（女性）が誰にでもわかりやすく伝える方法として大学の漫画研究会の学生と一緒に作りあげた。(例：埼玉県さいたま市、茨城県竜ヶ崎市など)

(5) 電子メールによるモニター制度の導入

多忙で検討委員会等を傍聴できない現役世代の意向を確認するために、登録制のモニターを決め検討会議資料等を送付して意見を聞く仕組みである。関心の度合いを予め把握するためにレポートを提出することや、責任を持ってもらうために若干の謝金を出すなどの工夫がなされている。(例：神奈川県秦野市、神奈川県鎌倉市など)

#### 4 至急実行すべき事項

最後に、これまで述べた対策を総合し、八千代市において至急実行すべき事項を整理する。

##### (1) 専任部署の設置

まず、平成 26 年 4 月 1 日付で発足できるよう専任部署を設置する。同部署は、下記の公共施設等総合管理計画の策定及び市民合意形成を主たる任務とする。同部署には、すべての公共施設等の維持修繕、更新等の支出の優先順位をつける権限を付与する。その前提として、同部署により公共施設等に関するバーチャルな特別会計を設置し、収入・費用のデータ面から管理する体制を構築する。

##### (2) 公共施設等総合管理計画の策定

国より求められる公共施設等総合管理計画を策定する。そのため、公共施設、道路、橋りょう、水道、下水道等の全データを収集し、長期的な持続可能性および対策の有効性を客観的に検証する。対策には、前述のとおり、長寿命化、統廃合、他の施設や民間施設との合築、PPP（公民連携）/PFI、市区町村域を超えた広域的な検討、廃止・民営化のほか、市の経済的なポテンシャルを生かした公的不動産（低未利用の土地・建物空間）の有効利用などすべてを含むものとし、客観的な検証にあたっては、対策をどのように組み合わせることで予算不足を解消できるかを示すこととする。なお、公共施設等総合管理計画の策定に伴い、既存の公共施設に関する方針類（平成 20 年 2 月策定「公共施設再配置等の方針」等）は見直し、必要なものは公共施設等総合管理計画に吸収するものとする。

##### (3) 市民合意形成（アンケート、シンポジウム、ワークショップなどの実施）

計画の実行を行うには、市民の理解が必要となる。このため、計画の策定と並行して、無作為抽出による市民向けのアンケート、公開シンポジウム、モデル的な事業を対象にして関係住民に参加してもらいワークショップなどさまざまな工夫を行う。

また、特に重要な問題である「新規着手済施設」、「老朽化した市庁舎」および「学校施設」に関して、以下のとおり提言する。

##### (1) 新規着手済施設の取り扱いの検討

公共施設・インフラの老朽化やそれに伴う予算不足が数年前から社会的に指摘され、それが国の方針転換に結びついたことを考えると、中央図書館・ギャラリー・総合グラウンドの着手は、長期的・総合的な視点を欠いた判断であったと言わざるを得ない。実際にこれらの施設を含めると、年間不足額はさらに 5 億円（世帯当たり 6 千円）悪化する。今後、公共施設等総合管理計画を策定し、学校

などを含むすべての施設の統廃合、休止が求められていく可能性を考えれば、これらの施設だけを別扱いとすることは不合理である。本施設に指定管理者制度を適用する程度では予算不足の悪化を避けるには全く不十分と考えられる。

有識者会議としては、工事の中止、社会教育施設を中心に同規模以上の施設の廃止の決定、複数の近隣市との施設共有と費用分担、施設への市庁舎の全面移転と跡地の売却または賃貸などの抜本的な対策を講じる必要があると提言する。

## (2) 市庁舎の検討

老朽化した市庁舎の存在も大きな問題である。東日本大震災では、隣接の習志野市役所を含めて、老朽化した庁舎の損壊、倒壊が相次いだ。市庁舎は平常時にも多くの市民が訪れるとともに、被災時には防災センターや避難所としても機能しなければならず、安全確保は急務である。一方、現在の市庁舎敷地の土地利用度は低く、東葉高速線開通後上昇していると考えられる土地の潜在的な価値を有効に活用しているとは言いがたい。

有識者会議としては、新規着手済みの中央図書館・ギャラリーの全部または一部のスペースへの移転、市内の鉄道駅の周辺の公共施設または民間施設への移転、習志野市など近隣市で市庁舎を建て替える際の合同庁舎化（市外での資産取得）、いずれの場合も、市役所土地の売却または賃貸、などの抜本的な対策を講じる必要があると提言する。

## (3) 学校施設の検討

本市の公共施設の特徴は、学校施設の面積割合が6割と非常に大きいことである。このことは、学校施設だけを現状のまま維持しようとする、学校以外の施設の多くをあきらめざるを得なくなることを意味する。学校以外の施設が持つ機能を尊重し、かつ、学校教育の質を確保・拡充するためには、学校施設に多くの機能を集めて機能を維持しつつ施設の数と規模を減らす必要がある。

有識者会議としては、①学校以外の施設のうち今後とも公共サービスとして維持すべきものは、施設が老朽化した時点で学校に機能を移転し、②学校を乳幼児から高齢者までが利用できるコミュニティの多世代の交流拠点とするとともに、③移転後の土地・建物を民間に売却・賃貸して収入を得て学校に再投資できるようにすることを提言する。

図表 12 無作為抽出アンケートの設問例（予算不足解消方法）（松江市）

問5：将来も安全で使い易い施設サービスを提供していくために、市では、保有する施設の統廃合や機能の複合化・多機能化（注）による「総床面積の削減」や「長寿命化」、「まちづくり」「民間活力の活用」、「受益者負担の見直し」などの視点を踏まえて、以下の方策を検討しています。これら市の保有する施設全般に関する方策について、あなたはごどう思いますか。数字を1つ〇で囲んでください。

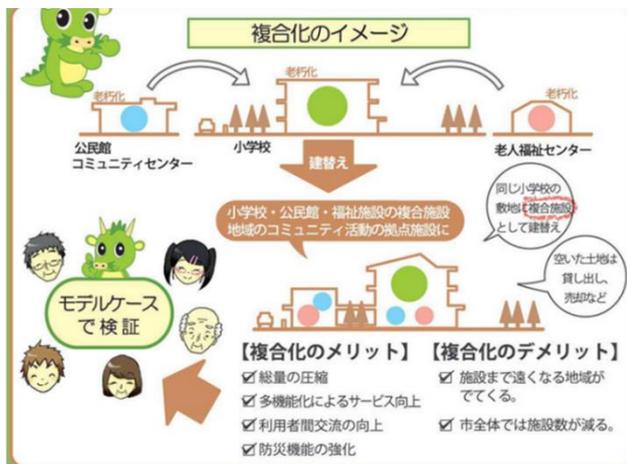
（注）複合化：一つの施設に複数の機能を持たせること。  
多機能化：そのときどきのニーズに合わせて機能を変えられるようにしておくこと。

方策	考え	積極的に実施すべき	どちらかといえば実施すべき	どちらかといえば実施すべきではない	実施すべきではない
現在ある施設の統廃合や機能の複合化・多機能化（注）によって施設数を減らす。		4	3	2	1
近隣自治体と共同で施設を建設・運営をする。		4	3	2	1
施設の更新（建替え）や管理運営に民間のノウハウや資金を活用する。		4	3	2	1
地域活動に密着した施設は、地域住民等が所有し、維持・管理を行う。		4	3	2	1
施設を補強し長持ちするようにして（長寿命化）、しばらくの間建替えないでいく。		4	3	2	1
施設を減らす代わりに民間施設（会議室スポーツ施設等）の利用に対して助成する。		4	3	2	1
利用していない市の土地を売却・賃貸して収入を得る。		4	3	2	1
施設におけるサービスの水準を引き下げる。		4	3	2	1
利用料を徴収できる施設の料金を引き上げる。		4	3	2	1
特別な税金等の徴収など市民全体で負担する。		4	3	2	1

図表 13 予算不足解消方法の賛否結果（武蔵野市）

	選択肢	賛成率	積極的賛成・反対比率
賛成	土地活用	87%	13.31
	PPP	86%	10.67
	統廃合・多機能化	76%	7.45
	長寿命化	73%	4.70
	広域化	68%	3.08
	民間施設利用補助	63%	2.22
中立	地域移管	49%	0.87
	利用料引き上げ	45%	0.84
反対	サービス水準引き下げ	27%	0.31
	特別課税	23%	0.09

図表 14 さいたま市パンフレット



## おわりに

公共施設再編の観点からみると、八千代市はかなりの重病です。しかし、回復の見込みはあります。

今回の提案では、治療のために、現在ある施設の中で残すべき施設を厳選し、これを維持更新する投資を優先し新規投資を後回しにするという明確な原則を立てる必要があると考えました。そのうえで、施設の統廃合、複合化・多機能化、公民連携、余剰地の売却、地域への所有運営の移管、施設の長寿命化などを総合的に進める必要があると考えました。また、この方法を実施するための手順や合意形成に関しても提言いたしました。

提言をお読みになると、統廃合などで規模が小さくなることに不安だった方も、実は、小さくなるのは施設だけで、機能はしっかり残っていることに気付いたと思います。立派な公共施設がなくても、多少遠くなっても、必要なサービスを確保する方法はあります。みんなが、一方的に行政に要求することをやめ、お互いに少しずつ工夫し努力しあえばこの危機は乗り越えられると思います。むしろ、そういう点に「豊かさ」を感じられるような地域であるべきではないでしょうか。

委員である私たちにできるのはここまでです。あとは、市民と議会と行政の責任です。子どもや孫の世代のために、安全な公共施設・インフラと健全な財政を残してあげようという意識の転換が必要です。時間はもう残されていません。

平成 26 年 2 月

八千代市公共施設再編に係る有識者会議

委員長 根本 祐 二

## (参考) 総務省「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針(案)の概要」

(平成 26 年 1 月 24 日)

地方公共団体においては、厳しい財政状況が続く中で、今後、人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことが予想されることを踏まえ、早急に公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現することが必要となっていることから、公共施設等総合管理計画の策定に取り組みたい。

なお、計画の策定にあたっては、指針を参考にされるほか、「インフラ長寿命化基本計画」も参考にされたい。

### 第一 公共施設等総合管理計画に記載すべき事項

#### 一 所有施設等の現状

全ての公共施設等を対象に、以下の項目などについて、公共施設等及び当該団体を取り巻く現状や課題を客観的に把握・分析。

- (1) 老朽化の状況や利用状況をはじめとした公共施設等の状況
- (2) 総人口や年代別人口についての今後の見通し
- (3) 財政収支の見込み（中長期的な維持管理・更新等の費用の見込みを含む）

#### 二 施設全体の管理に関する基本的な方針

##### (1) 計画期間

計画期間について記載。長期（10 年以上）のものとすることが望ましい。

##### (2) 全庁的な取組体制の構築及び情報共有方策

全庁的な取組体制について記載。全公共施設等の情報を管理・集約する部署を定めるなどして取り組むことが望ましい。

##### (3) 現状や課題に関する基本認識

現状や課題に対する認識を記載。

(例)・今後の財政収支の見通しを踏まえ、施設等の新設・更新や維持管理等が可能な状況にあるか

・人口の見通しを踏まえた利用需要を考えた場合、施設数等が適正規模にあるのか など

##### (4) 適正管理に関する考え方

今後、統廃合や長寿命化、安全性の確保など、どのように所有する公共施設等を管理していくかについて、基本的な考え方(現状(財政収支や人口の見込み等)を踏まえた適正管理に関する基本方針)を記載。

(例)・計画期間における公共施設数や延べ床面積等に関する目標

・施設等の統廃合、新設・更新等についての考え方

など

その際、以下の事項にも触れる。

①点検・診断等の実施方針

今後の全施設等の点検・診断方針について記載。点検・診断等の実施結果を計画の見直しに反映させること。

②維持管理・補修・大規模改修・更新等の方針

日常の維持管理・補修にあたっての考え方などを記載。

(例)・予防的補修の考え方を取り入れる

・ライフサイクルコストの軽減・平準化を目指す など

また、更新の実施にあたり、他施設との統廃合の検討や、民間施設との合築をはじめ、PPP/PFI(注1)の活用などの考え方についても記載。あわせて、施設の供用を廃止する場合の考え方についても記載することが望ましい。

③危険除去の推進方針

耐震化の推進方針や、点検・診断等により危険箇所が発見された場合への対処、すでに供用廃止された施設であって今後利用見込みのない施設についての安全確保面での取組方針等について記載。

④長寿命化の推進方針

大規模改修による長寿命化や維持管理段階からの必要な予防的補修等による公共施設等の長寿命化の方針について記載。

⑤統廃合等の推進方針

施設等の利用状況及び耐用年数等を踏まえ、更新が不要と判断される場合等における他施設との統廃合の推進方針について記載。他目的の施設や民間施設との合築についても検討することが望ましい。

⑥適正管理を実現するための人員体制の構築方針

研修のほか、適正管理に必要な体制について記載。

(5) フォローアップの方針

計画の進捗状況等についての評価の実施について記載。評価結果等の議会への報告や公表方法についても記載することが望ましい。

三 施設類型ごとの基本方針

上記(2)～(5)の各項目のうち必要な事項について、施設類型の特性を踏まえて定める。

第二 計画策定にあたっての留意事項

計画の策定にあたっては、以下の事項について検討を行うことが適当。

一 公共施設等の実態把握及び計画の策定・見直し

計画の策定は、公共施設等について、必ずしも一斉点検することを前提としたものではなく、まずは現段階において把握可能な施設等の状態(建設年度、利用状況、耐震化

の状況、点検・診断の結果等)や現状における取組状況(点検・診断、維持管理・大規模改修・更新等の状況等)を整理し計画を策定し、その上で、点検・診断等の実施を通じて順次計画を充実させていくことも可能。

## 二 議会や住民との情報共有等

公共施設等の最適な配置を検討するにあたっては、まちづくりの在り方に関わるものであることから、議会や住民への十分な情報提供を行っていくことが適当。

## 三 数値目標の設定

計画の策定にあたっては、財政負担の軽減・平準化に向けてできる限り数値目標を設定するなど努める。

## 四 当該公共施設等において現在提供しているサービスそのものの必要性の検討

公共施設等において提供しているサービスの必要性について再検討することは勿論、当該サービスが公共施設等を維持しなければ提供不可能なものであるか(民間代替可能性)など、施設等とサービスの関係について十分に留意することが必要。

## 五 PPP/PFI の活用について

公共施設等の更新などに際しては、民間の技術やノウハウ、資金等を活用することが有効であることから、計画の検討にあたっては、PPP/PFI の積極的な活用を検討されたい。また、所有する公共施設等の情報を広く公開することが民間活力の活用にもつながることが予想されることから、保有情報については、積極的な公開に努めることが必要。

## 六 市区町村域を超えた広域的な検討等について

市区町村間の広域連携を一層進めていく観点から、定住自立圏形成協定をはじめ隣接する市区町村を含む広域的視野をもって計画を検討することが望ましい。また、都道府県にあつては、圏域の市区町村の所有公共施設等も念頭に広域的視野をもって計画を検討していくことが望ましい。

## 七 合併団体等の取組について

合併団体や過疎地域等においては、公共施設等を建設した当時と比較して環境が大きく変化している場合も多いことから、特に早急に計画を検討していくことが望ましい。

## 第三 その他

### 一 「インフラ長寿命化基本計画」(平成 25 年 11 月 29 日インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議決定)との関係

平成 25 年 11 月 29 日に決定された「インフラ長寿命化基本計画」(平成 25 年 11 月 29 日インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議決定)においては、地方団体においてインフラ長寿命化計画(行動計画)が策定されることが期待されている。

計画策定にあたり、「インフラ長寿命化基本計画」を参考にしつつ、整合性を図りながら策定することにより、一つの計画を策定することで足りるものであること。

## 二 公営企業分野に係る施設について

公営企業に係る施設も、計画の対象となること。なお、総務省では、社会資本の老朽化が進む中で施設・財務等の経営基盤の強化を図るため、「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」を設置し、検討を行っており、公営企業分野の計画策定にあたっては、同研究会における報告にも留意すること。

## 三 更新費用試算ソフトの活用について

総務省ホームページにおいて、簡易に更新費用の推計を行うことのできる更新費用試算ソフトを公開している。地方公共団体が計画を策定するにあたっての検討に寄与するものであり、必要に応じ活用されたい。

## 八千代市公共施設再編に係る有識者会議設置要領

(設置)

第1条 本市における公共施設の再編について、有識者の知識及び知見を活用するため、八千代市公共施設再編に係る有識者会議（以下「有識者会議」という。）を設置する。

(所掌)

第2条 有識者会議は、次に掲げる事項について討議し、その結果を市長に提言するものとする。

- (1) 公共施設の再編に係る方策に関すること。
- (2) 公共施設の現状分析に関すること。
- (3) 公共施設の再編に係る費用及び財源分析に関すること。
- (4) その他公共施設の再編について、特に考慮する事項に関すること。

(組織)

第3条 有識者会議は、委員3人以内をもって組織する。

2 委員は、公共施設に関する政策又は研究分野において実績のある有識者とし、市長が委嘱する。

(委員長及び副委員長)

第4条 有識者会議に委員長及び副委員長を置き、委員の互選により定める。

2 委員長は、会務を総理し、有識者会議を代表する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 有識者会議の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、会議の議長となる。

2 委員長は、必要があると認めるときは、会議に関係者の出席を求め、意見及び説明を聴くことができる。

(事務局)

第6条 有識者会議の事務は、総務企画部総合企画課において処理する。

(補則)

第7条 この要領に定めるもののほか、有識者会議の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

(施行期日)

1 この要領は、平成25年10月9日から施行する。

(失効)

2 この要領は、第2条の規定により有識者会議が市長に提言した日に、その効力を失う。

## 八千代市公共施設再編に係る有識者会議 委員名簿

(任期：平成25年11月4日から有識者会議が市長に提言した日まで)

氏 名	役 職 名	備 考
くらかず りょうこ 倉 斗 綾 子	千葉工業大学工学部助教	
ねもと ゆうじ 根 本 祐 二	東洋大学経済学部教授	委員長
みなみ まなぶ 南 学	神奈川大学人間科学部特任教授	副委員長

(五十音順・敬称略)

## 八千代市公共施設再編に係る有識者会議 議事一覧 (全3回)

開催回数	開 催 日	議 事
第1回	平成25年11月4日	八千代市の公共施設の現状等について
第2回	平成25年12月27日	有識者会議提言案の検討
第3回	平成26年2月7日	有識者会議提言案の検討

