

## 第5回

### 庁舎整備手法等専門会議 会議録

第5回庁舎整備手法等専門会議 議事録

- 1 日 時 平成30年3月22日(木)  
午後1時30分 開会  
午後3時30分 閉会
- 2 場 所 八千代市役所 旧館4階 第1委員会室
- 3 議 題 (1) 事業手法について  
(2) 来年度以降の業務の進め方について  
(3) 庁舎整備に向けた検討の視点について
- 4 出席者 庁舎整備手法等専門会議委員  
柳澤 要 委員(委員長)  
安登 利幸 委員(副委員長)  
佐々木 陽一 委員  
日名子 暁 委員  
廣田 直行 委員  
事務局  
伊勢田 洋彰 副市長  
川嶋 武宣 部長(総務企画部)  
糟谷 龍郎 次長(総務企画部)  
山本 博章 課長(庁舎総合整備課)  
辻内 裕介 副主幹(庁舎総合整備課)  
篠田 大輔 主任主事(庁舎総合整備課)  
中西 宣智 主任技師(庁舎総合整備課)  
西岡 伸悟 技師(庁舎総合整備課)  
庁舎整備手法等検討調査業務委託先  
パシフィックコンサルタンツ株式会社(以下、PCKK) 3名
- 5 会議の公開・非公開 公開
- 6 傍聴人 6名
- 7 所管部課 総務企画部 庁舎総合整備課  
047-483-1151 内線2361

## 1 開会

事務局： 本日は、お忙しい中、ご出席いただき誠にありがとうございます。進行を務めさせていただきます、庁舎総合整備課長の山本でございます。

ただいまから、「第5回庁舎整備手法等専門会議」を開会いたします。本日は、委員5名のご出席をいただいておりますので、「庁舎整備手法等専門会議設置要綱」第4条第2項に規定する定足数に達しており、会議は成立しておりますことをご報告申し上げます。

また、この会議は、「八千代市審議会等の会議の公開に関する要領」の規定により、会議を公開するとともに、会議録作成のため、会議の状況を録音させていただきますので、あらかじめご了承ください。併せて、ご発言の際には、お手元のマイクのボタンを押してからお話しくださるようお願いいたします。

次に、傍聴される方をお願いいたします。会議の傍聴にあたりましては、傍聴証の裏面に記載された事項を遵守のうえ傍聴してくださるようお願い申し上げます。また、傍聴者の皆様にご覧いただく会議資料につきましては、「八千代市審議会等の会議の公開に関する要領」の規定により、会議中のみ閲覧に供し、会議終了後に回収させていただきます。会議資料の交付を希望される方は、費用をご負担いただきますが、写しの交付が可能ですので、会議終了後に事務局までお申し出ください。

続いて、本日の配布資料の確認をさせていただきます。

- 庁舎整備手法等専門会議 会議次第 ……「A4」1枚
- 資料1「事業手法について」 ……「A3」6枚
- 資料2「来年度以降の業務の進め方について」 ……「A3」2枚
- 資料3「庁舎整備に向けた検討の視点について」 ……「A4」1枚
- 参考資料「庁舎整備計画案の概要」 ……「A3」2枚

資料については、以上でございます。不足しているものはございませんでしょうか。

それでは、これより「議題」に入ります。設置要綱第4条の規定によりまして、本会議は委員長が議長となることから、この先の進行については委員長にお願いしたいと思います。それでは委員長よろしくをお願いいたします。

柳澤委員長： 本日もよろしくをお願いいたします。

それでは、議題に入ります前に、前回の会議で庁舎整備計画案の初期費用だけではなくて、ライフサイクルコストを含めた比較をして欲しいとの意見がありましたので、このことについて事務局から報告をお願いします。

事務局： 庁舎整備計画案の「ライフサイクルコストについて」のご報告をいたします。

前回の専門会議において、「ライフサイクルコスト」を用いた計画案の比較について提案をいただいたことから、国土交通省大臣官房 官庁営繕部監修の

『平成17年度建築物のライフサイクルコスト』に基づいて試算を行いました。

ここで、ライフサイクルコストを「企画設計費及び建設費を含めた初期費用」と「建築物の維持保全や修繕に係るランニングコスト」の合計としました。初期費用は前回会議でお示したことから、ランニングコストについて試算した結果、庁舎整備計画案では、耐震性の不足する旧館及び新館を活用する際は、建設当初に備わっていた機能の水準以上に改善する改修を施すことから、既存建物と新築した建物を比較しても、試算上では違いが現れませんでした。また、いずれの計画案でも整備面積は18,500㎡と延べ床面積は同一となっています。

これらのことから、現時点の条件下では、ランニングコストはいずれの案もほぼ等しい結果となりました。今後も、諸条件の精査は継続してまいります。現時点ではコストに関する比較項目については初期費用のみとさせていただきます。

報告は以上でございます。

柳澤委員長： ありがとうございます。

本来であれば改築した方が初期費用はかかるけれどもランニングコストは抑えられるということで、少し改築の方が有利という話になるかなと思っていたのですが、現段階ではあまり細かな条件設定も難しいということで、今の段階でランニングコストに差が出るということではなく、特に資料に記載している内容に関してはないということですね。

なので、恐らく全館建て替えということになると、庁舎を集約していきますので、外壁面積の減少や、より効率的な省エネの仕組みも取れると思いますので、現実的には色々な手法によりランニングコストを抑えるということもできると思いますが、細かな条件が決まっていない現段階での試算は難しく、建て替えか改修かだけで優位さを言うというのは難しいことかなと思います。

これに関して何かご質問とかありますか。よろしいですか。

## 2 議題

柳澤委員長： それでは、本日の議題に入りたいと思います。議題（1）事業手法について、事務局から説明をお願いします。

事務局： 議題（1）事業手法につきましては、庁舎整備手法等検討調査業務の受託者であります、パシフィックコンサルタンツ株式会社よりご説明いたします。

PCKK： それでは、資料1に沿って説明をさせていただきます。

まず資料1の1ページ目をご覧ください。

こちらでは現在想定される事業手法の概要ということで、①として従来の手法に加えまして、②から⑥の5つの手法を提示してございます。

まず②DB (Design-Build) 方式、③ECI (Early Contractor involvement) 方式と記載してございますが、この2つの考え方としましては、設計と建設の部分で民間の役割を増やしていこうという考え方でございます。

④DBO 方式、⑤PFI 方式の BTO 型、こちらは設計、建設に加えて維持管理の部分も民間の関わりを広げていこうという考え方でございます。

⑥リース方式、こちらは建物の所有の仕方を変えまして、行政の建物として作るのではなく、民間が作った建物を借り受けるような形で実施していく方式でございます。

戻りまして、②DB 方式、③ECI 方式の違いといたしましては、DB 方式が設計・施工を1つの企業グループでまとめて一体的に取り組んでいただくことで、建設段階を見込んだ設計を行っていき、コストダウン、質の良い建物を作っていくことを狙いとする手法でございます。

一方、ECI 方式につきましては、設計の事業者と建設の事業者は分かれますが、建設の事業者を設計当初の段階から選定して、建設者と設計者が協議をしながら設計していただくことで、両者の連携を高めていくということで、狙いといたしましては DB 方式と同様になると認識しております。

これらの方式の中の ECI 方式につきましては、まだ事例が少ないということ及び、設計の事業者と建設の事業者が分かれてくるということで、市として両者をコントロールしていく必要があるため、市に一定の負荷がかかってくる可能性があることを懸念事項として認識しております。

続きまして、④DBO 方式、⑤PFI 方式の BTO 型、こちらは設計、建設に加えて維持管理まで民間事業者の関与を増やしていき、建設段階だけではなく、設計の段階で維持管理に留意した設計をできるようにしていくことで、より質の良い建物、あるいはコストダウンにつながる設計を期待する手法でございます。

この両者の大きな違いといたしましては、PFI 方式であれば、設計、建設、維持管理の業務だけではなく、資金調達も含めて民間事業者が行うということが大きな違いになってまいります。

その結果、支払いの方式も少し差が出てまいりまして、DBO 方式であれば設計、建設が終わった段階で一旦事業費の支払いをし、それ以降維持管理は毎年の経費として支払っていく形になります。

PFI 方式であれば資金調達は民間が行い、維持管理段階から毎年の維持管理費に加えまして、設計、建設費を割賦払いで支払っていく形になります。

従来と比べますと設計、建設の段階で一気に支出が発生するということがなくなりまして、維持管理に入った段階での毎年の延べ払いになってくるということで、行政としては支出の平準化が図れるというメリットがございます。

⑥のリース方式、こちらにつきましては先ほど簡単に説明いたしましたが、通常、公共交通施設は市の施設として建設して所有をしていくわけですが、民間の建物として建てたものを借り受けて使っていく形になります。

この様な形で作られている庁舎というのもございますが、1つデメリットとして書いてございますが、民間で建てますが、管理も民間が行うということで、公共の支出が必ずしも軽減されないというところがございます。

あるいは、そもそも公共の庁舎というずっと使用していく施設について、所有権が民間にあるというのはどうなのかという根本的な議論もございますので、その様なところは、今後検討していく際の問題点になるのではないかと認識しております。

現在このような手法を想定しておりますが、2ページ目以降、挙げた中でも特に事例の多い②DB方式、④DBO方式、⑤PFI方式、こちらの3点を前提といたしまして事業者には調査を行っておりますので、そちらの説明に進ませさせていただきます。

2ページ目をご覧ください。民間事業者の意向調査といたしまして、実際に事業手法としてどういったものを希望するか参加者側の意向を調査したものでございます。

調査対象といたしましては、2ページの左側に書いてございますように、建設企業、維持管理企業、代表企業と書いてありますがPFI事業の場合のグループの代表者となっているような企業、後は地元の金融機関、この様なところへヒアリングを行っております。

調査項目といたしましては、事業手法、維持管理期間、改修業務の取り扱い、基本設計の先行実施について、事業としての懸念事項・リスクについて、庁舎に併設する施設や機能、上下水道局庁舎跡地の活用について、本事業への関心ということで伺っております。

2ページ目の右側、調査結果について簡単に説明させていただきます。

まず1番目、事業手法につきまして、先ほど申しました①DB方式、②DBO方式、③PFIのBTO方式を例示してお聞きしました。

複数回答を求めたということもありますが、回答としては分かれた結果となつてございますが、どの手法であっても、事業者としては当然対応していきますという回答かと認識しております。

しかし、回答者の業務分野に着目いたしますと、若干の回答の傾向の違いが表れておりました、特に建設企業につきましては、施設整備がメインのフィールドになりますので、そこに特化しており、維持管理、運營業務を含まないDB方式を希望するという回答が多くなっております。

また、回答理由を見ますと、事業手法の選択につきましては、具体的な施設整備の内容ということで、施設整備の規模や現在庁舎のみを想定した設問にしておりますが、例えば、民間収益事業、民活事業としてその他の施設を併設する可能性があるのかないのか、この様な条件が詰まってくれば選ぶべき方針が変わってくるという意見をいただいております。

したがって、今後、庁舎整備の基本計画の策定といった具体化が進んでいくかと思っておりますが、その段階で改めて詳細な手法についての検討が必要になってくると認識しております。

続きまして、3ページ目をご覧ください。

維持管理期間について、先ほどの質問でDBO方式又はPFI方式を適用することが適切だと回答した企業につきましては、維持管理期間を15年間と想定した場合、どう考えるかという質問をしております。

こちらにつきましては、12社から「適当である」という回答をいただいております。「適当でない」という回答もありましたが、こちらにつきましては10年が望ましいという回答でした。

回答の理由等を整理いたしますと、維持管理業務におけるスケールメリットを発揮するということですか、投資した資金回収ということを考えますと、最低10年以上の期間を希望するということが共通な意見でございます。

一方で、期間の上限を考えますと、新築の建物で概ね大規模修繕が発生するのが一番大きなリスク要因になってくるところで、大規模修繕が顕在化してくるのが大体15年ぐらいからだということ、上限としては15年というものを希望するという回答がございました。

また、15年より長期ということになりますと、大規模修繕のリスクを見込んだ維持管理の設定が必要になりますので、よりコストとしても維持管理費が高くなっていく可能性があるという認識を示されております。

今回の事業の特徴といたしまして、事業方式の中で建物の改築を含める場合、含めない場合及び含める程度の差というもので4案が示されております。しかし大規模修繕のリスクを考えますと、新築する建物と改修する建物で条件が違ってくるため、このあたりをきちんと峻別して取り扱ってほしいというような意見が挙げられておりました。

続きまして、3番目の改修業務について、先ほどの理由にも少し関連してまいります。業務範囲に改修業務を含めることにつきまして、19社中、6社

が「適当でない」という回答をしております。

その理由といたしましては、改修業務には不確定要素が多いため、長期的、包括的な契約となる民活事業を実施する場合は、事前の段階で費用やリスクを明確化することが難しいということが理由として挙げられております。

「どちらとも言えない」という回答も9社ございましたが、大半の事業者からその選択理由として、「適当ではない」と回答した企業と同様の問題点が指摘されてございます。

こうして考えますと、19社のうち15社についてはマイナスの評価をしており、民活事業として実施する場合の大きなリスク要因として認識されておりますので、事業内容を決めていく際に、既存建物の改修業務を含めた案としていく場合は、どの程度のバランスにしていくのかという取り扱いにつきまして、実際に受ける側の懸念というものも留意して検討していく必要があると認識しております。

3ページの左側、基本設計の先行実施について、こちらは先ほど事業方式でご紹介しました ECI 方式を適用することについての意見として伺った質問でございます。

こちらは各社の回答は分かれておりますが、どれで実施しても対応しますということになるかと思いますが、意見としましては、主として基本設計を先行することでのメリットであり、施設配置やコンセプトなど計画の大きな方向性に行政や議会の意向を反映しやすいということがございます。

あるいは、行政や議会の要求事項が明確になるということで、民間の提案要素というものは限定される、となれば事業者としてのリスクは小さくなるというのがメリットとしてある一方、その裏返しとしてのデメリットもあるということが示されておりますので、市としてどの様なメリット、デメリットを重視して取り扱っていくかということを明確にして判断する必要があるという認識でございます。

5番目の懸念事項・リスクについてですが、本事業に関連する主な懸念事項やリスクについて自由に意見をいただいております。

表にまとめておりますように、配置計画や事業内容に関しますと、庁舎の集約化、あるいは、工事中に事務所や資材置き場として利用することで、駐車場不足が懸念されております。

既存建物の改修を含む場合は、過去の修繕等の履歴が不明であるということとは非常にリスクがあるというところ、既存建物と新築建物が混在するという形になりますと、維持管理の部分を必ずしも統一的に実施することが難しくなるということを懸念されております。

また、例えば、食堂や売店、この様な儲けが上がるような施設を独立採算で実施することも想定した質問にしていたのですが、必ずしも独立採算で営業ということは難しいかもしれないというところで、賃料や光熱水費の取り扱いに配慮を求めたいとの意見をいただいております。

契約等の条件といたしまして、近年、賃金や物価等が上昇しているということで、15年間の契約となると将来的に単価が上がってくる変動リスクを考慮してほしいということ、あるいは、事業者の配置や価格勝負ではなくて色々な提案ができるような方式にして欲しいといった内容が意見として挙がっておりました。

この様なご意見を今後の事業、基本計画の具体化を進める際の参考として整理してございます。

続きまして4ページ目でございます。

6番目といたしまして、庁舎に併設する施設や機能のアイデアといたしまして、こちらはあくまでもアイデアレベルではございますが、庁舎単独ではなく、複合施設として整備していくという場合にどのようなことが考えられるかについて意見を伺っております。

基本的には公共施設として考えますと、図書館や公民館等の集客力のある施設、あるいは、建物ではないですがイベント等の開催場所としてスペースを確保していく、市民参加のガーデニングや農園という市民が集まるような場も併設していくということもアイデアとしていただいております。

公共的な施設といたしましては、郵便局、銀行、警察署等の窓口というものをアイデアとしていただいております。

民間施設として考えられますのは、スーパーマーケット、コンビニ等の物販の施設、クリニック、理容店舗等の生活サービス施設、又は、託児所、学童保育等の子育て支援施設、カフェ等の飲食施設、サテライトオフィス、コワーキングスペースなどの働き方改革の関連施設、あるいは有料駐車場等のご意見をいただいております。

施設ではございませんが、庁舎運営に関係いたしまして、ICTを活用した市民窓口サービスの利便性向上、市民窓口の週末夜間対応の充実等をご意見としていただいております。

7番目といたしまして、上下水道局庁舎跡地の活用についてのアイデアを伺っております。

庁舎を集約した場合、道向かいの上下水道局庁舎跡地の活用の可能性があるということで伺ったものですが、1つは工事期間中の活用として仮庁舎の設置や、工事のサイトにしていくという活用のアイデアがございました。

市として活用を続けるとなりますと、駐車場、あるいは公共交通の発着所、防災・災害拠点の整備、あるいは市民会館などの公共施設、将来拠点的な施設の整備を行うための用地という形で保有しておくというようなことが挙げられております。

民間による活用、こちらは先ほどと同じようなものが挙げられておりますが、商業施設、飲食店、住居系の施設、高齢者福祉関連、病院等の医療施設等が可能性としてあるのではないかとアイデアが挙がっております。

最後に8番目といたしまして、本事業への関心について、5社が「非常に関心がある」、8社が「関心がある」という回答でございますので、民活事業で実施した場合でも、一定の応募者が集まることが期待されると認識しております。

ただし、本事業につきましては、既存庁舎の改修業務の取り扱いや、庁舎機能以外の施設・機能導入の有無、この様な部分がまだ詰まっていないところでございますので、不確定要素が多いということがございますので、今後、基本方針等の形でこれらの事項について具体化を進める必要があると認識しております。

以上が事業者意向調査の結果でございます。

引き続き、5ページ目に進ませていただきます。簡易VFMの試算結果ということで示しております。

VFM といいますのが左側に書いてございます「バリュー・フォー・マネー」の略でございますが、事業期間を通じて必要となるすべてのコストを事業手法ごとに算定して、従来型手法と比べてどの程度削減が見込まれるかというものを表すものでございます。

今回、非常にざっくりとした条件ですが、左側の試算条件ということで整理してございます。

大きな違いといたしましては、一番上の面積のところは網掛けとなっておりますが、新築と改修の割合をどうするか、これは今まで整理された4つの整備案についての違いを表しております。

それに伴う事業手法との違いといたしますのが、中ほどに民間手法と書いてございますが、建設費の削減率、新築であれば10%、改修であれば5%として差をつけ、新築と改修の割合によって差が出る設定にしております。

維持管理費での削減率と書いておりますが、こちらにつきましては、先ほどLCCの説明でもありましたように、改修であってもほぼやり直しの様な大規模な改修を想定しておりますので、設備等は新築と同等となり、維持管理費の削減率については共通で5%を想定しております。

比較といたしまして、各案で建設費の削減率につきましても10%発生する場合と5%にとどまる場合とで2ケース設定して試算を行いました。

この様な条件で試算いたしました結果を右側に示しております。表を見ていただきますと、案1, 2, 3, 4で、上が10%削減できた場合、下がケース2としてコスト削減5%の場合で表を分けておりますが、真ん中のDBO方式につきましては、いずれのケースでも一定のVFMが得られるという結果になっておりますが、BTO方式におきまして、削減5%にとどまるケース2になりますと、全てマイナスという数字が表れております。

DBO方式の場合は公共の起債調達になりますが、BTOですと民間が資金を調達するため、金利差の部分でコスト増になるわけですが、こちらは5%のコスト削減では吸収しきれなかった結果が表れているところがございます。

これらを踏まえたまとめとして、最終の6ページ目に整理いたしております。

1番目といたしまして、民活手法の導入については検討を進める意義があるということで整理しております。

今回の試算ですけれども、現時点では庁舎単独での整備で、改修工事の実施も想定しているところで、民間事業者による創意工夫の発揮が見込みにくい条件と言えるかと思いますが、それでもDBO方式を適用することでVFMが見込まれるという結果は得られております。

一方で、BTO方式ですと、10%削減が可能であれば一定のVFMは見込まれるわけですが、5%にとどまる場合はVFMの発生は見込めないというところで差が出ております。

今後、事業者意向調査にもございますように、民間事業者がどこまで関与するのか、あるいは民間収益施設を複合するのかなどなのかと、前提条件が変わってくれば、この試算の条件も変わってまいりますので、やり方によってはより大きなVFMが得られるということも期待されますので、今後も民活手法の導入について検討を進めることについては、意義があると認識しております。

2番目といたしまして、庁舎の複合施設化、他施設の併設について検討の余地があるということで、アイデアレベルでございますが、さまざまな複合化や併設施設案を挙げていただいております。

意見といたしまして、庁舎単独では、中々創意工夫は難しいけれども、複合化等が図られるのであれば、民間としても色々な提案の余地があるという意見をいただいております。

こういったところも含めまして、庁舎の複合施設化、あるいは他施設の併設というところは、事業の経済性という面でもそうですが、市民サービスの向上という面でも効果が期待されることもございますので、実施については検討

していく余地があると認識しております。

上下水道局庁舎の跡地活用につきましても、庁舎の複合化と同様に色々なアイデアをいただいております。

また基本的な取り扱いとしては、市で保有して活用する、あるいは市で保有しつつも民間に貸し付ける、民間に売却する、大きくはこのようなパターンが想定されます。

活用方法については住宅地としての制約はありますが、さまざまな可能性がございますので、先ほどの複合化、他施設併設と同様に事業の経済性の面と市民サービスの向上、この両面から効果が期待されるということで検討していく余地があるという認識でございます。

4番目として、方向性と書いておりますが、庁舎整備事業につきましては、既存庁舎の改修の取り扱い、整備後の庁舎の複合施設化、他施設併設、あるいは上下水道局庁舎跡地の活用といった大きな未確定の事項が複数残されてございます。この様な部分について方向性を定めて、庁舎の基本構想、基本計画という形での具体化を図っていく、その段階で改めて適用可能な事業手法や民間事業者の参画、ノウハウ発揮につながる事業条件等について詳細な検討を行っていくことが適切と考えてございます。

駆け足でございますが、説明は以上でございます。

柳澤委員長： ありがとうございます。

事業手法の概要ということで従来方式、DB、DBO、BTOという形でそれぞれの手法の内容とメリット、デメリットを挙げていただきました。

今回の事業の場合、まだあまり具体的な内容が固まっていないということもありますし、特にアンケートでもあるように、施設を複合化せずに市役所単体だけであれば、あまり工夫の余地がなく、民間参入のメリットが得られにくいのではないかとすることは事業者も感じています。

当然、本来の方向を示した上で事業者の候補者にアンケートを実施する方が適切であったのですが、曖昧な状態で何がいいですかと言われてもなかなか難しいというのが実態だと思います。

一応複合施設についても聞いてはいますが、これもあくまでも建設業者、維持管理業者に対して聞いているということなので、直接事業の可能性のある事業者には聞いていないわけではないということですね。

間接的に、恐らくこの様な事業者であれば、事業に参加するのではないかと推測ということなので、本来であれば、例えば駐車場の有効利用ということであれば、駐車場の業者に土地のポテンシャルはどうなのかとか、物販であれば、そこにスーパーなりを誘致するのはビジネス的に良いのかというのは、その目的にあった企業への意向調査が必要になってくると思います。

まだ曖昧な状況での結果ということなので、条件によっては参入しやすいとか、逆にこれでは無理だということもあると思いますが、この辺も踏まえたと、ご質問やご意見がありましたらお願いできればと思います。

手法については、特に安登委員がご専門だと思いますが、何か今回の場合ということでもなく、ここに挙がっている事例が実はあまり良くないとか、そういうことを含めて何かありましたら。

安登委員：ご指名ですのでコメントさせていただきます。

事業手法について、各事業者の方から聞いておられて、全体としてそんなに無理な回答はなく、常識的な回答が得られているなという印象を受けました。

DB方式とDBO方式は、ご案内のようにオペレーションを行政が行うのか民間に委託するのかということ、ここは行政の判断になると思います。ただ、平成27年に20万人以上の都市においては優先的に民間手法を導入しなさいという閣議決定が出ていますように、可能であればオペレーションをできるだけ民間でしてくださいということが今の方向でもあるので、DBOが良いということになるのかなと思います。

DBOとPFIについては、5%ではメリットがない、VFMが出ないということになりましたという話がありました。これは説明がありましたように、金利の差ということで、八千代市の方で資金調達が可能であれば、そちらの方がコストダウンになるのは間違いないということですね。

民間の方で、モニタリングは銀行がやった方がいいんだという方がおられますが、モニタリングは銀行でなければできないということではないと思います。銀行が入らない場合には、当事者である民間がやる、行政がやる、あるいは会計事務所みたいところでやってもらうとか、色々な方法があるので、モニタリングをきちんとやればDBOでもモニタリングは可能かなと思っておりますので、PFIにこだわることはないと思います。

3ページの維持管理のところに関しては、15年ということで、これはよくある一般的な回答だと思います。大規模修繕をどうするかというのが大きな課題なので、行政の方でこうやってくれという指示があれば、それに従って実施しますが、大規模修繕についても考えてくれと言われると、事業者もどうしたものかとなるので、これも回答は妥当だと感じました。

(3)の改修業務ですが、これは不確定要素が多くて尻込みされるというのは確かにあると思います。

最近の事例で、ある市が下水道事業をコンセッションでやられたのですが、この事例では、下水管は難しいから対象としないということで行ったのですが、他の市では、下水管も含めた形で考えておられたところ、デューデリジェンスをきちんと行わなければならないということになり、時間をかけて、隠れ

た瑕疵があるかどうか入念に調べておられます。

やはり瑕疵担保は非常に重い話であるため、そこをきちんとしておかないと民間も中々参入してこないということで、もし改修みたいなことを民活でやるのであれば、瑕疵担保責任をきちんとする必要があるのかなと思います。これは1つの課題として考えるべきことだと思います。

それから、基本設計について、私はわからないのでパスしたいと思いますが、それ以外のところで、スライド条項を入れてほしいと言われるのは当然でしょう。

それから、4ページ目ですが、確かに複合化施設というのは、メンテナンスについても集約化・複合化することによって効率的にできるということだし、賑わいもできるから、1つの方向性としてはあるかと思います。

何が入るのかということについては、先ほどアイデアと書いてありましたが、確かにアイデアはいくつも考えられるので、これらはワークショップみたいなことを実施して、積極的な市民の方からの色々な意見を吸収して、求められていることをつかんでいくことが必要だと思います。アンケートをやってもうまくいかないと思いますので、対話のような形にしていく必要があると思います。

上下水道局庁舎の跡地をどうするかということですが、ここはちょっと検討が必要かなと思います。

とりあえず以上です。

柳澤委員長： ありがとうございます。今、安登委員からもご指摘があったように、必ずしも民間が入るから改修は嫌がるとか難しいということではなくて、その場合にはもう少し瑕疵に関してリスクを明確にした上で実施すれば良いということだと思います。

必ずしも民間事業、PFIと改修が良くないということではなくて、その場合にはしっかりと問題についてクリアにした上で、契約の内容やその方法にもよるといことかなと思います。

基本設計のところに関して、私もそれほど専門ではないのですが、逆に基本設計をやるメリットというのは、ある意味で発注の要件をかなり明確にできるということがあるのかなと思います。

一方で、確かに創意工夫を発揮しにくいという部分もあるかもしれませんが、逆に要求されたことが若干曖昧になったまま進めていくというリスクも出てきますので、ある意味では発注側からの要求を基本設計で明確にした上で、それをもとにPFIなりDBOという実施設計以降をやっていくという流れもあるのかなというところです。

当然、どちらが質をきちんと担保できるかということで、民間事業者にとっては、むしろ色々コントロールできる方が安くできるということがあるかもしれませんが、ただそうすると逆に安かろう、悪かろうに引っ張られるということもあるので、きちんとしたクオリティを確保するには、それなりの精緻な要求を出しておいて、あまりブレないようにしておくということも必要なことなのかもしれません。

コストについても、逆に最近はコストが上がっているということもあるので、むしろ全部一括にすると、かえってコストアップになるという危険性もあり得ると思いますので、慎重に検討していく必要があるのかなと思います。

何かありますでしょうか。佐々木委員、どうでしょうか。

佐々木委員： 私も感想的な話になってしまうのですが、2ページの事業手法で、維持管理の事業者の回答について注目したいなと思いました。

建設会社が DBO 方式や PFI で、建設資金をきちんと回収できるとした回収率が高くなるというのはある程度想定できます。

しかし、維持管理のところで疑問なのが、PFI にする場合に、維持管理会社が事業の出資上の主体というところまでの責任・覚悟を持って回答しているのか、DB、PFI 方式あたりでどういう関わり方をするのかよくわからない状況で、まんべんなく DBO 方式で回答しているところが、ちょっと中身がよくわからないです。

同様に、3ページの維持管理期間のところも3つに分かれていて、期間だけを見ると維持管理専門業者をもってしても意見が明確に分かれているところをどう読むかというのが非常に悩ましいと思います。

これをそのまま読むとすれば、維持管理する費用を回収する、ここで言う収益施設はどういうものを入れるのか、あるいは維持管理期間をどう設定するのかによって、維持管理会社が参入してくるかどうかが、ほとんど決まってしまうという様に読めるのかなと思ったところです。

これは蛇足になってしましますが、今回想定される事業手法の概要の中には、一応主たるものが挙がっているわけですが、例えば大阪城公園の指定管理につきまして、指定管理の期間は5年とかが一般的ですが、それを条例で10年にし、さらに指定管理業者の業務成果に応じて期間を延長できるといった様に、維持管理業者が参入しやすくする手法をとっているところもあるようです。

ですので、維持管理業者の立場からすると、建設コストで資金回収するというのはそもそも無理があるので、もう少し維持管理が参入しやすく、かつ、時間的な長さの中で参入しやすい仕組みみたいなものも少し考えていく必要があるのかなと、蛇足ですが感想として思ったところです。

柳澤委員長： 維持管理期間に関して、特に事例で挙がってきているところで、私もあまりよくわからないのですが、15年というのは比較的多いのですか。

安登委員： 多いです。標準的だと思います。

柳澤委員長： 前は20年とか、少し長めの事例もあったような気がするのですが。

安登委員： 20年の場合は、PFIで銀行から借りるときに、10年ぐらいまでしか金利を決められないので、10年たってから条件の見直しを行うことで20年ですが、15年だと恐らくは大規模修繕に入るタイミングというのを見て決めていると思います。20年だと大規模修繕を織り込んでということになります。

柳澤委員長： 気になったのは、リース方式で実施するというのもあり得るということですね。

PFIの中のBOTというのもあると思うのですが、これは日本では少ないというか、庁舎系ではあまりポピュラーではないのですか。

安登委員： 補助金が出るかどうかの差で、出ればいいのでしょうかけれど、普通はなかなか出ないのでBTOにしておくということが一般的です。

柳澤委員長： 他に何かありますでしょうか。廣田委員、何か。

廣田委員： ざっくりのイメージですが、先ほど委員長がおっしゃっていた質の担保と価格とのバランスをどうやって見るかということが一番のキーになってくることかと思います。そういうことからしますと、事業手法等を加味して発注方式を限定して組み合わせることによって、デメリットを落としていくというやり方が良いのではないかと思います。

今回、発注方式の中で1点関係しているのが、基本設計を先行させるかどうかということなのですが、これよりももう少し建設委員会のあり方も絡めて、コストは当然安い方がいいわけですから、質は高い方がいいわけですから、それなりのバランスを組み合わせるということが必要なのではないかと感じました。

柳澤委員長： それは非常に重要な問題だと思います。

特に今の時期、どうしても工事費が上がっており、設計・施工において設計のクオリティが施工に引っ張られて、全体的にややクオリティを下げているというような傾向もある中で、それを評価していく時にどうしてもコスト面等に引きずられる可能性がある。

逆にスペックを上げすぎてお金がついていかないという問題で、図面はできたけれど全然施工業者が決まらないという問題も一方で出る可能性があります。

また、評価をきちんと行うことが必要だと思います。

最初はいいのですが、だんだんコストに引きずられてスペックを落としていって、結局安いけれども質が落ちましたという結果になりかねないということもありますので、最初だけではなくて、プロセスの監視をどうしていくか、どういう形できちんとしたモニタリングなり評価をしていくのかということも重要になってくるのかなと思います。

VFM というのも、必ずしもコストだけの問題ではなくて、質も踏まえた上でバリューというものを見ていかないといけないのかなと思います。

その辺の発注の仕組みやプロセスをどうしていくのかということも併せて見なければいけない。

オペレーションをマネジメントに入れるかどうかというのは、その辺の議論というのも非常に重要になってくるのかなと思います。

民間の工夫の余地がないとなかなか建設費だけで元を取るというのは難しいということ、昔は公共工事を民間がやると、当然その分のコストメリットは出るということだと思のですが、今はそうもいかないということもありますので、ある程度マネジメントのところでお金の裁量の余地がないと、中々そこでコストダウンには繋がっていかないということもあるのかなと思います。

日名子委員、いかがですか。

日名子委員： 雑感にはなるのですが、まとめの部分にもありますように、未確定事項が非常に多い中で回答するのも難しかったらというのが正直な印象です。

民間の活用ができるかというところでは、複合施設にするかどうかというところが大きく関わってくる気がするのですが、現状、VFMを出しているものの、総務省基準で面積を出して、それに従って計算をしているわけであって、複合施設化すると当然面積も増えてくる可能性があるであろう、そうすると当然金額も増えていく。

基本設計を先にするかどうかというところとも関わるのですが、庁舎整備単体で行くのか、複合施設化するのか、ここが決まらないと民間がどういう形で入ってくるかということも決められないような気がしました。

まさに方向性のところであるのですが、今未確定のところ、その中のできる部分、複合施設化するのか、庁舎単体で行くのか、ここは少なくともある程度市民との対話の中で方向性を定めた上で、そこから先の進め方を決めた方がよいような気がしました。

柳澤委員長： 最後の庁舎に併設する施設をどうするかとか、上下水道局庁舎跡地をどうするか、本来であればこの1年で方向性を決めなければいけないのですが、来年度それを考えますという状況です。

それだけを考えるのに恐らく1年かかって、どんどん先送りになってしまつて、恐らくここが決まらなると事業手法も決まらなると思つたので、出発点はここにあると思つた。なかなかこの本丸に入つていけないというジレンマがあるのかなど。

私が千葉市の庁舎に携つたときは、あの土地であれば乗つてくるかどうかということについて、色々な業者への意向調査を最初に行つた。

住居系はちょっと難しいとか、商業施設は意外に興味を持つてるとか。ただ、イオンなどに入つてもらつたというのは中々難しいので、小さなスーパーだったら可能性があるとか。一番乗つてきたのが駐車場の業者で、十分に元が取れるのでぜひ入りたいとか。

土地なり何なりのポテンシャルを見た上で、どういう事業者が乗つてきそうかということから逆算していくということも必要なかもしれません。

公共施設の複合化であれば、これは市の姿勢なので、今、複合する可能性があるものがあるのか、老朽化しているからこちらでも建て替へなければいけないから合わせましようという話なのか、市の持つてゐる資産を再配置する可能性があるかということだと思つた。

それについては、先ほど議論してゐたように、現在そういう候補があまりないというようなお話だったので、全くないのか、もしかすると子育てや福祉系で何かあるのか、というのがあつたかなと思つた。

本当はこの辺から少しきちんとやつていけない部分があつて、なかなかこれはゼネコンに聞いたところで、意見は出てくるのですが、現実的にはアイデアレベルで、あまり実際的な話にはなりにくいかなと思つた。

何か関連してありますか。特にいいですか。安登委員、もし何かあれば追加で。

安登委員： 関連するかどうかわかりませんが、複合化するということは、どちらかというところから庁舎機能、行政機能を一体化していくことで、管理コストも下げられるだろうということが目的だと思つた。

さらに、公共施設が老朽化しメンテナンスの予算と、今後改修が必要になるであろう公共施設のバランスを考えたときに、大体半分ぐらいしか予算がない自治体が多いですね。

そのときに公共施設に対して手を加えるときには、複合化したり、縮減していくということが必要で、そういう機会を捉えてやつていきたいと思いますというのが一般的な考え方です。特に学校などが大きいわけではな。

そういう意味ではいい機会なので、見直していく、まず行政機能を集約化していくということが考えられます。

それから、市民の施設の利便性、賑わいづくりということに合わせて考えていくということがあって、ワークショップなどを実施して1つの方向性を決めて、事業方式をどうするかというのを次に考えるということになります。

その2段階で進めていくということが一番合理的な気がします。

柳澤委員長： それに関して事務局側から特に何かありますか。

事務局： 今、公共施設等総合管理計画のお話をいただきましたが、当然総合管理計画は意識してこの庁舎の整備も進めていかなければいけないというのは認識しているのですが、今のところは、他の機能で庁舎と複合化すべきというものがございませんので、当面は現在分散している庁舎機能を1つにし、1つにできれば、それを少しでも圧縮しながら、なるべく効率のいい形で庁舎を整備することで、ほかの公共施設にもいい波及効果を持ち込みたいと思っております。

残念ながら、例えば公民館、図書館というようなお話はございませんけれども、そういった意識は持ってこの庁舎機能の複合化はやっていきたいと思っております。

柳澤委員長： 民間意向調査みたいなものは、現時点では実施していないということですね。

事務局： 今回実施した調査が初めてですので、委員長がおっしゃったような直接事業をなさるような会社に意向を聞くということはやっておりません。

柳澤委員長： その辺の可能性もわからない。

公共施設も複合するものは今のところないし、民間もあまりないとすると、複合化するという可能性がなくなってくるということはあると思いますよ。

事務局： そうですね。ただ、当然今の庁舎でもレストランを持っていたり、今必要となっているサービスとして、例えば保育系の施設あたりが不足しているのは間違いありませんので、その様なところに可能性を見つけていくというのは、申し上げられるところかなと思っております。

柳澤委員長： 一方で、レストランなりコンビニなりというのも独立採算ではやりにくく、あくまでも市役所の施設として作ってくれということだと、なかなかメリットが出てこない。

そうは言っても、外部から意外と人を呼んで採算が取れるかもしれないので、その辺は読みにくいことというのはありますよね。

お金をもらっているけれど、実は結構民間側もいろいろ計算を働かせている部分はあると思いますので、大学などでも学生が休みの間は全然客が入らないのできちんと補償してくれみたいと言って契約しておいて、実は近所のおばちゃんで大はやりで相当儲かっていて、それはそのまま民間事業者が丸儲け、大学側の支払いだけが aumentando みたいな、そういう形にならないようにうまく考えないと、民間でメリットを出すつもりが、かえって支出が増える

という事態になりますので色々難しい。

ある意味計算というか、戦略を持っていかないといけないのかなと思います。

これに関して何かありますか。よろしいでしょうか。

それでは、次の議題に入りたいと思います。来年度以降の業務の進め方について、事務局から説明をお願いします。

事務局： 議題（２）来年度以降の業務の進め方につきまして、私から資料に沿ってご説明させていただきます。資料２をご覧ください。

今年度実施しました庁舎整備手法等検討調査業務を完了した後、来年度以降の業務の進め方について、以下のように整理をいたしました。

#### １）市民を含めた検討委員会の運営

市庁舎は、住民登録や年金、福祉などの様々な市民サービスを利用するため、高齢者、障がい者、子どもを連れた保護者や外国人等、多様な市民が訪れる施設です。庁舎の整備に当たっては、市民が利用しやすいよう十分に検討する必要があることから、様々な手法を通じて多くの市民の意見を集約し、可能な限り合意形成を図りながら事業を進める必要があります。

そのため、学識経験者のほか、関係団体の代表者や公募市民からなる検討委員会での審議を中心に、その他市民にも広く様々な手法を用いて情報提供を行うとともに、幅広く意見を集約するように努めるなど、きめ細かな対応を検討していく必要があると考えております。

#### ２）市民意見の集約方法及び反映方法等

検討委員会以外の市民意見の集約方法については、本市や他市での事例から以下のような方法が考えられます。それぞれの概要についてご説明いたします。

##### ① パブリックコメント

広報や市のホームページなどに計画案を掲載し、メールや郵送などにより意見収集を行う方法です。広報やホームページなどを通じて調査が可能なため、時間や場所の制約を受けずに、市全体を対象として意見を集約できる一方、特定の意見に偏る結果となる可能性があります。また、広く意見を集めるためには、ある程度の期間を確保する必要があります。

##### ② アンケート

住民の意見・要望をアンケート調査により収集する方法です。対象者を無作為で抽出する方法を採用すれば、不特定多数の意見を収集できるメリットがあります。ただし、質問の設定方法によって回答内容や回答率に影響が出ることがあります。

##### ③ 市民説明会

市民に対する説明会を開催し、計画内容の説明及び質疑応答などを行う方

法です。市民と対面して説明することで、きめ細かな対応が可能であり、短時間で多くの意見交換が可能です。ただし、特定の人のみが発言することで、他の参加者の意見を聞くことができなくなってしまうよう、説明会の進行に十分配慮する必要があります。

#### ④ ワークショップ

特定のテーマについて参加者が様々な意見やアイデアを出し合いながら計画案づくりを行う方法です。参加者同士の体験を共有することや、意見交換などで活発なコミュニケーションが期待できます。ただし、円滑にワークショップを運営するためには、会議を調整する経験を持ったファシリテーターが必要となります。

#### ⑤ オープンハウス

駅前広場や商業施設内等の屋内外オープンスペースに計画案等に関するパネル等を展示し、来訪する市民に個別の説明や質疑応答などを行う方法です。訪れた不特定多数の市民から意見を収集できるメリットがありますが、展示期間に限られるため、事業に関心はあっても当日来訪できない市民からの意見を収集できない可能性があります。

これまで、市では「市庁舎の耐震化整備に関する市民説明会」を2回開催しましたが、いずれも参加者が数十人程度となっており、多くの市民に対して事業について周知ができたとは言えない状況です。説明会に参加する市民は、もともと事業に関心を持っている人も多く、その他の市民に対しても広く事業について周知し、意見や要望を計画にできる限り反映させるため、他市の事例などを参考に周知方法について検討する必要があります。

また、「市庁舎整備に関するアンケート」を実施し、市庁舎の整備方法に対する意見や新庁舎に必要な機能のほか、現庁舎を利用した際に不便に思った点などについて伺うことができたと考えております。しかし、18歳以上の市民を対象に無作為抽出により抽出して調査票を配布しましたが、回答者の属性を見ると、60歳以上の高齢者が回答全体の4割以上を占める一方、20代から30代といった若い世代の意見が少ないなど、若い世代の意見を収集して計画に反映させる方法についても、改めて検討が必要であると考えております。

同アンケートでは、市庁舎整備の事業費や市の財政状況に対する懸念といった点についても、多く回答が寄せられていることから、事業の進捗に応じて市民説明会を開催するなど、市民の疑問などに丁寧に対応していく必要があると考えております。

2ページをご覧ください。

### 3) 基本計画作成の手法

基本計画の策定に当たっては、庁舎整備の考え方として基本的な事項を中心に、概ね下記の項目について検討を行うこととなります。

#### ○庁舎整備の考え方

- ・基本的な考え方としての理念や方針
- ・庁舎機能の概要
- ・庁舎の規模
- ・事業費及び財源
- ・事業スケジュール
- ・その他、庁舎整備に必要な項目

さらに、整備の方向性、設計に必要な基本要件の整理を行い、基本設計業務の基礎とするため、庁舎整備手法等検討調査業務及び庁舎整備手法等専門会議での議論を踏まえ、主に下記の項目について検討を行うことが考えられます。

#### ○設計に必要な基本要件として、

- ・整備方針
- ・庁舎機能の条件整理として、機能を実現するための具体的な設備、諸室機能、庁舎規模、配置条件、建物構造等
- ・建物配置計画
- ・デザインコンセプト
- ・事業費及び財源を再精査したもの
- ・事業計画
- ・事業手法
- ・その他、庁舎整備に必要な項目

上記の項目の検討を進めるための検討体制としまして、

- ・検討委員会
- ・市民との合意形成を図る手法の実施
- ・有識者による助言体制
- ・コンサルタントによる業務支援
- ・その他、庁内での検討体制

といった体制により検討を進めることが考えられます。

### 4) 他市事例等を参考とした庁舎整備を進めるための体制

庁舎整備に当たり、庁内の意見集約を行うための体制として、庁内検討委員会の他に、下部組織として担当者レベルでの作業部会などを設置している自治体が多くなっております。作業部会については、主に以下に記載した機能別の部会を必要に応じて設置している事例が見られます。

- ・窓口サービスに関する部会
- ・市民交流・情報発信に関する部会
- ・電算システムやI C T（情報通信技術）に関する部会
- ・文書管理に関する部会
- ・防災対策に関する部会
- ・職員の福利厚生に関する部会
- ・議会機能に関する部会
- ・庁舎レイアウトに関する部会
- ・庁舎建築に関する部会
- ・庁舎の周辺環境に関する部会
- ・その他，財政分析や庁舎コンセプトなどに関する部会

本市でも，今後事業の進捗に応じて，機能別に検討するための組織設置を検討したいと考えております。

5) その他，庁舎整備を進めていくために必要な事項

市民との合意形成に加え，市民の代表である市議会との合意形成を図る必要があると考えております。市議会に対しても事業計画についての説明を行い，理解を得ることにより，円滑な事業の推進が可能となります。

以上，順を追って来年度以降の業務の進め方についてご説明させていただきました。

来年度は，庁舎整備基本計画の策定を予定しておりますが，公募市民を含む基本計画策定委員会において議論をいただきながら，庁舎整備に関する事項や事業手法について検討を行い，基本計画の策定を進めてまいりたいと考えております。

私からの説明は以上でございます。

柳澤委員長： ありがとうございます。具体的には，公募市民委員を入れて，この検討委員会を少し拡大した形で進めていくというのが，方針の1つとしてあるということですね。

事務局： 基本計画策定に当たりましては，基本的な例を挙げさせていただきましたが，今のところ本市においても基本計画の策定委員会を設置する方向で準備を進めております。そこには公募市民も入っていただいた形での設置を予定しております。

柳澤委員長： 関連団体等の団体の代表のような方にも入っていただくのですか。

事務局： はい。そのように準備を進めております。

柳澤委員長： それから，パブリックコメントとかアンケートというのは，例として出されているのか，全て実施しようとしているのか，具体的な予定はどうなっていますか。

事務局 : 資料には例を挙げさせていただいておまして、具体的には基本計画についてパブリックコメントを実施することが決まっております。

あとは、進め方に関しては具体的ではありませんが、当然市民説明会も開催させていただきますし、そのほかの市民参加の方法については、この例を参考に検討させていただこうと思っております。

柳澤委員長 : いつの時期に何回実施するとか、対象をどうするとか、例えばワークショップであればどういう人たちに声をかけるのかとか、具体的な内容はまだ決まっていらないのですか。

事務局 : 申し訳ないですが、まだ決まっておりません。

柳澤委員長 : 来年度になって事務局から具体的な内容が提示されて、場合によっては検討委員会で承認なり修正をして実施するということですか。

事務局 : 策定委員会を設置するという話を先ほどさせていただきましたが、策定委員会の方と連携をとりながら市民参加の方法も詰めてまいりたいと思っております。

柳澤委員長 : 調査業務はパブリックコメントにはかけないのですか。

事務局 : 今回は調査業務ということで調査をさせていただいておりますので。

柳澤委員長 : それは次の基本計画のときに実施するのですか。

事務局 : 公表して、周知期間を設けまして、ご意見を募集させていただく予定です。

柳澤委員長 : 結果こうなりましたという広報的なことになるのですか。

事務局 : ご意見に対してどのような対応を取るのかというのは回答いたしますので、場合によってはご意見を反映したような形で修正するという可能性は十分ございます。

柳澤委員長 : アンケートに関しては既に基本構想の段階でも1回実施していますが、多数決みたいな話になるのは結構難しいところで、当然全体にまんべんなく聞く一方で、少数意見をどうするとか、多数なのだからそれはOKなのかという、その判断はしにくいところではあるかもしれません。何を聞くのかということも重要かとは思いますが。

市民説明会というのは、もう少しオープンな感じで実施するものなのですが、ワークショップも誰が参加するとか、特定の人に偏った場合、そこでの意見はどこまで市民を代表するものなのかとか、そこで出てきたアイデアをどこまで計画に反映させるのかというのは判断が難しいところかと思えます。

逆に参加者側からは、参加して意見を言った以上は、何か採用してくれるのだろうみたいな話があるので、意見にどれだけの効力があるのかということのを最初から明確にしておかないと、参加者は結構期待してしまうというのがあります。

そういう意味では、いつ実施するのかとか今後の進め方について何かありますでしょうか。

安登委員： 検討委員会というのは是非実施した方が良いと思います。今議論がありましたように、有識者の方と、自治会の方、あるいは公募市民から成る検討委員会というのは是非開催すべきだし、早く開催した方が良いと思います。

私も何回かこの様な委員会に出席しておりますが、初めは変な意見が出たら困るなと思いながら恐る恐る出席したのですが、その様なことはほとんどなく、皆さん非常に建設的に考えておられて、今何が必要かということについて、冷静なご意見をいただくことが多いです。非常に価値があるなと思うことが大半でしたので、市民を加えた検討委員会というのは意味があると感じております。

それから、ワークショップを実施して、いろんな意見を自由に言ってもらうことも価値があると思っております。

アンケートはこの前実施されたので、必ずしも必要はないかと思えます。

パブリックコメント、市民説明会も必須ですね。

オープンハウスは、それほど盛り上がりが出てくるということでもないでしょう、一応やりましたというぐらいのことだと思うので、積極的に実施するレベルというものではないと思います。

柳澤委員長： 佐々木委員、どうですか。

佐々木委員： 業務の進め方で、市民と、またこちらに書いてある市議会との合意形成は大変重要だと私も思います。そういう意味で、ここに挙がっている、特に市民説明会とワークショップという直接対話を通じての合意形成というのは重要になってくるのだらうと思います。

ただその時に、今年度の成果も含めてですが、何について合意形成を目指すのかというところの論点を明確にしておかなければいけないのかなと思います。

具体的に言えば、今日、発注者側の基本設計なり、発注の仕様をある程度固めるというところが論点になっていたと思うのですが、まずそこは固めるためにワークショップを実施する必要があるのかなと思います。

ワークショップのやり方についてもいろいろあると思うのですが、今年度やった市庁舎のアンケートにも出ていましたが、結局回答者の偏りが出てしまうといとところに問題があるので、庁舎を長寿命化するのか、新規に建て替えるのかによりますが、数十年単位の話になってきますので、世代間の不公平感をなくすという意味でも、若い世代を入れるということを意図的に行っていく必要があると思います。

私個人の経験で言うと、市民討議会というのを実施しまして、ワークショップと何が一番違うのかといいますと、有償で参加してもらいました。有償にすることの最大の理由というのは、責任を持った発言、責任を持った意見を参加者に述べてもらうというのが一番大きなところだと一般的には言われているようです。

もう1つ工夫したのは、若い世代の人に参加してもらうため、自治体内にある公立高等学校2校の生徒さん6名ずつに参加してもらって、市の施設のあり方を検討してもらったということがあります。校長先生への説明と、その校長先生からの紹介ということで、例えば生徒会の役員をしているような学生さんに入ってもらおうということを意図的に実施したことがあります。

若い世代をあえて入れて意見を掘り出すということを意図的にやらないと、今年度のようにどうしても偏りが出てしまうということは避けられないのかなというのが1つ思っているところです。

柳澤委員長：確かにアンケートというどうしてもやりっぱなしという感じになるので、傾向はつかめるとは思います。なかなか具体的なアイデアとかアクションにつなげるのは難しい部分というのはあります。その点、ワークショップとか市民説明会で密に直接やりとりとするというのは重要なのかなと思います。

一方で、対立するような意見・アイデアが出たときに、それをどのように活用していくのかというのも重要なのかなと思います。

経験上、図書館やコミュニティセンター等の直接自分たちが使う施設については、意見が出てきやすいのですが、市庁舎というのは、それ程利用する施設ではないので、なかなか意見が出るのは難しい部分があるのかなと思います。

具体的にどこか覚えていないのですが、ワークショップで入ってきていた市民が、公共施設が開館した後に、多目的スペース等の運営を行う市民委員会みたいなものに繋がっていった事例があります。

自分たちが責任を持って庁舎のロビーの活用ですとか、多目的スペースの有効活用を行う、そういうことに繋がっていくと、主体になる市民を発掘していくという効果もあるのかなと思います。

廣田委員、いろいろワークショップとかお詳しいので、いかがですか。

廣田委員：ワークショップもパブリックコメントも色々あるかと思うのですが、今後の進め方として一言言わせていただきたいのが、幹の部分とそうじゃない+αの部分をもっと明確に整理しなければいけないと思います。

このワークショップなり市民の声というのは、幹の部分が崩れるようなものではないと思いますので、そのところをしっかりと整理しなければいけないだろうと思います。

もう1つは、市民サービスの長期計画といいますか、この街をどういう街にしていくのかということをも、総務企画部門で検討されていると思うのですが、そこでの整合性は図っていかなければならないことだと思います。

柳澤委員長： 今、幹と枝という、当然ワークショップなり市民の意見というのはあくまでも枝の部分を足していくということなので、幹を作っていくのは行政の方だと思います。

市民の意見を聞いているから、それで何かいいものができるという考えがあると思いますが、現実はそのではなくて、市民の意見はあくまで参考として入ってくるだけですので、元々どのような施設を作るのかというのは、行政サイドできちんとしたビジョンを持って実施していくことが重要だと思います。そのためのアドバイザーとしての検討委員会があり、場合によっては市民参加で色々な意見を募っていても、結局は行政がしっかり決めていかないといけないというのは当然あると思います。

日名子委員、何かありますか。

日名子委員： 検討委員会を設置される予定だということなのですが、具体的にはどの程度の人数で設置を考えていらっしゃるのでしょうか。

事務局： 15名から20名程度の組織を今のところ想定しております。

日名子委員： 恐らく今廣田委員がおっしゃった幹の部分は、今年度中に決めなければいけなかったところなのかなと思いますが、それが今後検討委員会、事務局、行政で決めていくことになると思うので、15名から20名の検討委員会を設置するというのであれば、できるだけいろいろな世代が入るように工夫をしていただきたいと思ったのが1点です。

この検討委員会の中で早い段階でまず幹を決めていただいて、ワークショップはその幹から派生した枝を検討する。まず、検討委員会の方で、例えば複合施設化することを決定して、このような施設が作れないか等、そこまで検討委員会の方で話をした上で、ワークショップで細かく議論してもらいたいという形になれば、有効に進めていけるのかなという気がいたしました。

柳澤委員長： そうですね。だから、複合化するなり市民協働スペースを作るという様な方向が決まった場合に、そこをどう活用するかをワークショップで決めるということはあるのですが、市役所をどうしましょうかということワークショップで議論しても、そんなことはあなたたちが考えてくださいというか、意見は言うけれどもということになってしまいます。

あと、検討委員会にしても、拡大していくということなのですが、今まで検討してきた案がもう1回白紙に戻る可能性もあるわけなので、そこは少し慎重に行かなければならないのかなと思います。

何か言い忘れたことはありますか。

安登委員：今委員長がおっしゃったように、基本的なところを市民の方がどうですかと聞かれても、そんなことは行政で決めてくださいという話になってしまうかと思えます。

そうではなくて、最適な市民サービス、市庁舎を中心とした行政サービスにどのようなものを求めるかという観点で議論してほしいということであれば、私がやりましょうという人が出てくるような気がいたします。

それと、人数ですが、私の意見としては15人から20人では多いように思います。私だったら10人ぐらいで開催したい。

というのは、何人も集まりますと中には1人で延々と発言される方がいまして、1人で15分、20分発言されると、あとの人は一言で終わってしまう場合があります。それから1人あたり3分間くらいしか時間がとれず、参加者は1回話して終わりみたいになってしまう可能性もありますので、それよりも少ない人数で2度3度発言する機会がある方が良い気がします。

自治会の人なら、皆様の意見を聞き、集約してきて、自分はそれを届けるのだという責任感を持って参加してもらう意味で、人数を絞って少数精鋭的な形の方が実りがあるような気がいたします。もちろん、その立場は年配の人から若い人、学識経験者、色々おられていいと思います。

柳澤委員長：その辺は人数やどういうメンバーなのかということは検討していただければと思います。

作業部会に関してもなるべく検討委員会本体と作業部会がどのように連携していくのかとか、きちんとしたスケジュール感を持っていかないと、いつまでも前提の構成が決まりませんというようなこともありますので、どういう形で進めていくのかをきちんと決めておいていただければと思います。

他に何かありますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、議題（3）の庁舎整備に向けた検討の視点について、事務局から説明をお願いします。

事務局：議題（3）庁舎整備に向けた検討の視点についてご説明させていただきます。

資料3をご覧ください。

本会議では、これまで5回にわたり庁舎整備手法等についてご議論いただいてまいりましたが、今後、より詳細な検討を要する事項を、前回までの各委員のご意見などを参考に、資料のとおり整理させていただきました。

庁舎整備計画案については、「耐震性と業務継続性の確保」、「市民サービスの向上」及び「財政負担の軽減と庁舎機能の最適化」により整理した『庁舎整備の考え方』をもとに庁舎機能を集約することを前提とし、その上で想定する庁舎規模に対して「新築」と「改修」の組み合わせから4案を設定しましたが、併せて行った事業手法等の検討調査結果を踏まえ、今後の庁舎整備に向け

た検討を進める上での視点を、以下のようにまとめました。

#### 1) 庁舎規模について

新庁舎の規模については、総務省の基準を参照して職員数から想定した庁舎面積を設定したが、長期にわたり使用される庁舎は、将来の職員数の増減や市民ニーズの変化に伴う組織改編への柔軟な対応とともに、行政機能の生産性向上を考慮し、適正な規模による計画の策定を行う必要がある。

なお、庁舎面積をはじめ本事業の検討を進めるに当たっては、八千代市公共施設等総合管理計画との整合性に配慮するものとする。としております。

#### 2) 財政負担への配慮及び事業手法の選定について

「市庁舎整備に関する市民アンケート」では、市の財政状況や市民負担への影響を懸念する意見が多く寄せられた。市庁舎整備には多額の費用を要することから、市の将来的な財政負担を考慮の上、庁舎跡地の活用等の事業手法を含め、事業の経済性について十分に検討する必要がある。

なお、事業手法の選定に当たっては、経済性だけでなく、事業の品質確保についても留意するものとする。としております。

#### 3) 導入する機能や施設について（市民サービス向上の視点から）

市民が最も多く利用する窓口機能については、市民サービスのあり方について十分な検討を行い、計画を策定する必要がある。

また、庁舎を市民が身近に感じられることが重要であるため、市民が日常的に利用することが可能となる庁舎機能以外の機能や施設についても、市民ニーズを的確に把握するとともに、導入する際の費用対効果を考慮の上、検討を行う必要がある。

なお、市民の意向については、若年層をはじめ幅広い意見を計画に反映できるよう配慮するものとする。としております。

このように3項目にまとめさせていただきましたが、修正や過不足がございましたら、ご意見いただきますようお願いいたします。

なお、本日が会議の最終回ということでございますので、これまでの会議での議論、また本日いただいたご意見等を反映して、検討結果を取り纏めてまいりたいと考えております。

私からの説明は以上でございます。

柳澤委員長： 庁舎整備に向けた検討の視点ということで、庁舎規模、財政配慮、事業手法の選定と導入する機能や施設についてということで、中身はあまり決まっていないので、この様な形でちょっと曖昧になってしまっていますが、今後にむしる中身を委ねていくということで、この様な表現にならざるを得ないかと思っておりますので、何かご意見があれば。

庁舎規模については、将来の職員数の増減や市民ニーズの変化に対応するというのは当然なのですが、職員数が減るのか増えるのかとか、市民ニーズがどう変わっていくと、どのように変わるのかというは、その辺はわかりませんよね。

学校であれば将来児童数が減っていくので、基本計画で空き教室対策や、場合によっては減築するみたいなことが示されるわけですが。

事務局： 人口に関しては推計をしておりますので、人口推計に従って職員数は当然変化していくとは思いますが。ただ、それとは別に、行政サービスを提供する上で職員数をどうしていくべきかというものは、また別途考えていくことになるかと思えます。

柳澤委員長： 人口が増えるから職員も増えるのか、人口が減るから職員を減らすのかということでもないと思えますし、今働き方改革とかしきりに言われていますが、職員の働き方を見直すことによって職員数が減るのか、逆に職員数は変わらないけれども業務内容が変わっていくのかとか色々あると思えます。

文書管理についても千葉市役所の時にも話しましたが、電子化を進めて減らしていくとか、一部分で職員のフリーアドレス化を進めて、あまり固定席ではないような仕組みにして、共用部分を増やすことによって全体的なスペースの効率化を図っていくとか、いろいろな議論がなされました。

作業部会で働き方をどうするという議論をして、そこから我々は離れてしまうので、結局は従来どおりという回答があると話し合いができない問題があるので、議会棟にしてもこれから議会っていうのはもっと市民に開かれた場であるべきだということで提言は出すのですが、議会作業部会からそういう回答がこない、こちらでは対応できない部分もありますので、働き方なり、これからの議会との関係とか、市民との対話をどうするのかというあたりもなるべく連携しながらうまく話し合っていければいいのかなと思えます。

何かありますでしょうか。

安登委員： 資料3を拝見して、ちょっと抽象的な書き方なので、もう少し踏み込んでいいのかなと思いました。

人口規模においてということですが、市庁舎自体は人口の増減に対応してフレキシブルに使えるような、そういう機能を持った庁舎にするとか、そうしたことは踏み込んで書いた方が良いと思えます。

「適正」というと抽象的になってしまうので、例えば事業の品質確保ということ言えば、PFI、DBOなどがそうですけれども、定性評価を中心として質的なものを追求するという意味がありますので、そういった手法の活用を考えているということを書いておくとかですね。

3番目ですと、今、議論になっていましたような付加的なサービスについて

複合化していくとか、そういうことを踏み込んで書いた方が議論の取っ掛かりになるという気がします。

これはどのように使われるかまだわかっていないと思うのですが、一般論的な感じがして、あまり反対は出ないのですが、もう少し踏み込んだ方がいいのかなと思います。

今までこういった議論の四回の積み重ねがありますので、この様な意見が多かった的な形で書くのも1つやり方としてはあるのかなと思いました。

佐々木委員： 資料3のまとめが来年度以降の業務の進め方のスタート地点での論点だとすると、今ご指摘があったとおり、やや抽象的、一般論的かなというのは正直思いました。

そういう意味で、具体的に言うと、先ほども話がありましたが、3の庁舎機能以外の機能をどうするかというところの話を改めて来年度言うべきなのか、庁舎機能以外は基本的には考えないで、庁舎機能をまずベースに考えながら、市民サービスにつながっている観点で何かあり得るのかみたいなのを言うべきなのか、その辺の色分けをしておかないと、ゼロベースでやるという誤解を与えるとまた議論が発散してしまう恐れがあるかなという感じがしました。

2点目ですが、経済性をもっともで、前回までの議論からするとあまり庁舎機能以外の話というのは、指摘はありましたが具体的な話は出なかったわけなので、基本的には庁舎単体機能で建て替えということになれば、とことん経済性を突き詰めていくということになると思います。

そのときに、総費用が新築も含めてどの案でも90億から100億ですが、旧館、新館を建て替えだけで50億円ぐらいかかることになるわけで、ベースがこれだけかかってしまうということはどう考えるのかということところが経済性に直結する問題だと思うので、これをここに記載するのか、あるいは次年度の業務スタートのときには明確にこれを含めてどういう方向性を狙うのかということをしっかり詰めた方がいいのかなと思ったところです。

柳澤委員長： 今のお話は結構難しいところで、議論はしてきたけれども、公共施設の複合の可能性はあまりないし、市庁舎単体の建て替えということになると、その範囲内の市民サービスをどうするかという議論になると思います。

そうすると財政負担のところも市庁舎単体だけになるので、民間導入のメリットは出にくく、品質を確保しながら徹底的にコストを削減する方策についての話になると思います。

もしくは、建て替えではなくて、やはり改修ではないかみたいな議論に蒸し返される可能性も当然出てくると思います。

先ほどの職員数もそうですが、なるべくスペースの削減に努めるとか、色々

な方法によって文書を減らすとか、人を減らすというのはなかなか難しいかもしれませんが、スペースを減らして極力コンパクトにしていくという方向であれば、現段階でどこまで踏み込むのかというのは、来年度以降、市民を巻き込んでいくという中で、最初からそういう方針を出してしまうとあまり関係ないという話になってしまう可能性があると思います。

廣田委員， どうでしょうか， 何かありますか。

廣田委員： 総合管理計画の実施計画は作られているのですか。

事務局： 総合管理計画の個別施設計画というものはありませんが，アクションプランはございます。

廣田委員： そのアクションプラン，または長期計画との絡みもあるかと思うのですが，実際八千代市にとってどの様な庁舎にしたいのかというテーマ性をまず決めて，そのテーマに沿った形でのシナリオを組み立てる必要があると思います。

そのシナリオに沿って，例えば規模も変わってくるでしょうし，それから市民サービス向上の視点から庁舎以外の機能の面積規模，費用対効果というものが決まってくると思いますので，ぜひこのテーマとシナリオを議論すべきではないかと思います。

柳澤委員長： 特に1の規模のところに「八千代市公共等総合管理計画との整合性に配慮する」というのがあるので，例えば全体的に床面積を何割削減みたいな方向があれば，もし庁舎の床面積が増えれば，そのほかの施設で減らさざるを得ない等の整合性が出てくると思いますし，そうするとある程度庁舎も無意味に増やせないという話になるでしょうから，全体的に配慮するということが何らかの数字が出てこないといけないのかなと思います，なかなかそこは難しいところかなと思います。

複合化ということになると，合わせる代わりに，トータルの面積は減らし，コンパクトになったという理屈が成り立つ可能性はあると思います。

今，余剰の部分をどこで減らすのか，例えば学校が少子化で空き教室が増えているところはズバツと減らすのか，統廃合で無くして売却するのかということ，ここで何割減るので庁舎が少し増えても問題ないという話なのか，その辺の全体のバランスも当然考えなければいけないと思います。

日名子委員， どうですか。

日名子委員： この視点についてですが，これを今後どのような形で利用するものになるのでしょうか。

事務局： 「今年度ご議論いただいた内容」及び「今年度の条件の中ではご検討いただけなかった，議論がどうしても深めていただけなかった部分を来年度，こういったところからより検討を深めるべきだ」というものをまとめさせていただこうというのが意図でございます。

日名子委員： 例えば1のところ、「総合管理計画との整合性に配慮」というところは、公共施設の複合が難しい点も恐らくこの辺に含まれているのかなと思ったのですが、全体的に含意が多くてわかりづらい点もあるので、例えば公共施設の複合化が難しければ、他の施設との複合化を目指すかどうかとか、少しわかりやすい視点で検討する、今後残された検討課題のわかりやすい視点を少しポンと出せるといいのかなという気はしました。

3番目のところのお書きとして「若年層をはじめ幅広い意見を計画に反映できるように配慮する」ということで書いてあるのですが、具体的にどういう形で若年層の意見を取り込んでいこうと考えていらっしゃるのでしょうか。

事務局： アンケートを行った際に高齢層の方からのご意見が多く占めていたということがありましたので、そのときにいただいた宿題といいたいでしょうか、若年層からどうやって意見を集めるかというところは来年度、さらに検討を進める上では工夫というか、そのターゲットにどう向けていくかというものは課題だと思っておりますので、そのような形で記載させていただきましたが、具体的に言いますと、先ほどワークショップというお話もありましたし、利用者が限定された施設で意見を伺うとか、そういった形で意見を集約できないかと考えております。

日名子委員： ありがとうございます。今年度のまとめということなので、こういう形になってしまうのかなと思うのですが、そこをまた検討していきますという、ずっと先送りになって長くなってしまいますので、ぜひどんどん検討していただきたいと思います。

柳澤委員長： 来年度に具体的な基本計画を整備するということですよ。

事務局： はい。基本計画は来年度中の策定を目指しております。

柳澤委員長： 再来年度は設計に入ることですよ。

事務局： その予定で進めてまいりたいと思っております。

柳澤委員長： そうすると、今の検討の視点というのは、具体的な庁舎規模計画、事業手法や財政、コスト、機能や施設等、具体的な内容について来年度で全部決定していくということの表れということですよ。

事務局： はい。

柳澤委員長： 来年度はこう決めますと、施設の構成を決めるとか、コストや事業手法について確定すると、そうすると、どんどん具体的に決めていかないと間に合わないと思いますので、市民参加とかワークショップというのを実際に実施して市民の声を聞いているけれども、実は裏では全部決まっていくということにもなりかねないですが、それはそういう形で進めるということですよ、ややダブルスタンダードになってしまう。

また、今年度感からは、来年度、本当に実施できるのかという不安はあ

ります。

いずれにしても、これは今さら中身を具体的に変えるにしても、決定していることがあまりにもないので、こういう形で少し曖昧な表現のままやらざるを得ないし、また逆に余計なことを書いてしまうと担保されてしまいますので、複合しないと行ってしまってもいいのでしょうかけれども、中々そこも難しいという気もしますので、とりあえずこういう方向で一旦まとめさせていただきたいと思います。

最終的にはこういうことでまとめるということによろしいでしょうか。

それでは、特に異議がないということですので、この方向で進めたいと思います。

議題は以上ですが、何か言い忘れたこととかありますか。それでは、事務局から連絡事項等がありましたらお願いします。

事務局： 今後でございますが、本専門会議の検討結果につきまして、先程ご了承いただきましたように取り纏めの作業を進めてまいります。その際、委員の皆様には適宜ご確認・ご報告させていただきたいと考えておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

柳澤委員長： 最後に事務局からお話があるということですが。

### 3 閉会

副市長： 副市長の伊勢田でございます。柳澤委員長さんはじめ、各委員の皆様にはお忙しい中、昨年3月からということでこういう会議に参加いただきましてどうもありがとうございます。貴重な意見を賜りました。

今日の会議の中でもございましたが、事務局として具体的にご説明できるような内容がまだ詰まっていないところが多々ある中であって、各委員の方にはご意見をいただいたということで、どうしても抽象的なものに対するご意見ということでご負担をかけてしまったことが多かったと思います。

これから基本計画の策定ということになってきますが、この1年間いただきましたさまざまなご意見、抽象的なものに対するということなので、逆に言うと多角的な視点、また広い視野に立ったご意見をいただくことができたと思っております。ですので、そういうものを生かしながら基本計画の策定に進んでまいりたいと思います。

改めまして本当にお忙しい中、ありがとうございました。

柳澤委員長： ありがとうございました。それでは、以上をもちまして庁舎整備手法等専門会議を閉会したいと思います。長時間にわたる会議、どうもありがとうございました。

以上