

令和5年度総務消防委員会行政視察報告書

1. 視察日程 令和5年10月18日（水）～10月20日（金）
2. 視察先及び項目
- 神奈川県横須賀市
- ・チャットGPTの活用について
 - ・書かない窓口について
- 千葉県香取市
- ・みんなのにぎわい交流拠点コンパスについて
- 千葉県佐倉市
- ・ファシリティマネジメントの取組について
3. 視察参加者
- | | |
|------|-------------|
| 委員長 | 楠井常夫 |
| 副委員長 | 小笠原 浩 |
| 委員 | 山下真司 |
| 委員 | 若谷修治 |
| 委員 | 若杉輝久 |
| 委員 | 大前寛乗 |
| 同行 | 林 尚志（政策部長） |
| 随行 | 木下広基（議会事務局） |

I. 神奈川県横須賀市

<人口：392,020人、面積：100.82km²>

期日：令和5年10月18日（水）午後2時～

視察項目：チャットGPTの活用について
書かない窓口について

【視察目的】

チャットGPTをはじめとする生成AIがあらゆる分野で注目されており、地方自治体においても、利活用することで業務の効率化や市民サービスの向上が見込まれる。

本市においても、政策アドバイザーである東京大学大学院松尾教授による生成AIセミナーへの参加や職員向けの勉強会が実施されているところであり、利活用に向けた知見を深めるため、横須賀市での生成AI活用を調査研究する。

また、書かない窓口についても、今年度には書かない窓口の環境を整え、マイナンバーカード等を活用した書かない窓口の実証を行っているところであり、今後の導入に向け、理解を深めるために視察を行うものである。

【説明者】

チャットGPTの活用について

⇒経営企画部 デジタル・ガバメント推進室

書かない窓口について

⇒民生局地域支援部 窓口サービス課 住民記録係

【視察内容】

チャットGPTの活用について

1. チャットGPTとは

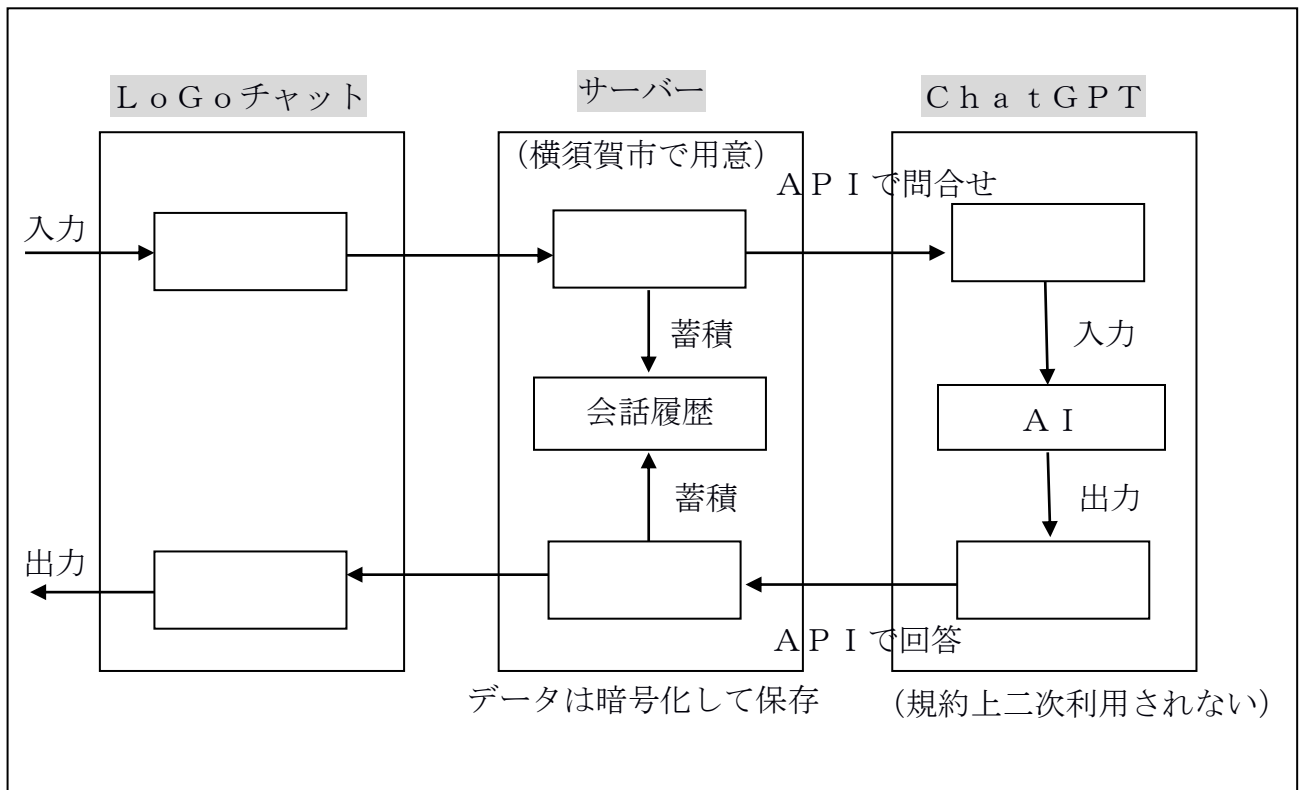
OpenAI社が開発した対話型AIであり、チャット画面で対話しながら、質問に答えたり、文章の作成・要約・翻訳などができる。与えられたデータから文章や画像などの新たなデータを作り出すことができる生成AIの一種。

仕組み⇒インターネット上の膨大な言語データを基に学習

入力する文章（言葉）に対し、続きそうな文章（言葉）を確率的に返す機械

これにより、文章作成・要約、FAQの作成、アイデアのブレスト、誤字脱字のチェックなどが可能である。

2. 横須賀市のチャットGPT利用環境、LOGOチャット「Chat GPTボット」



3. LOGOチャットでのチャットGPT導入の経緯

2020年4月にLOGOチャットを導入済みであり、全職員が使える環境にあった。

↓

問題点① Chat GPTを使用した場合、入力した内容が外部に漏れるのが心配

問題点② セキュリティー上、そもそも市役所の業務端末がマイナンバー系、行政事務系、インターネット系の3層分のネットワーク構造となっており、Chat GPTにアクセスできない。

↓

Open AIの規約にはAPI連携によるChat GPTの利用においては、入力した内容をAIの学習に2次利用しないと示されている。

↓

① 最も多くの職員が利用するインターフェース上でChat GPTを利用したい。

② Chat GPTが新たな業務システムと捉えてしまったら職員の利用率が下がる。

↓

「LOGOチャットで簡単にChat GPTが使えるようにする」方向性が決定

4. L o G oチャットと連携させることの利点

C h a t G P Tへの業務での入口をL o G oチャットへ集約することにより、職員が勝手に自身のパソコンを持ち込み、監視下にないところで業務情報を入力し情報漏洩することを防ぐ（シャドーITの排除）。

※セキュリティの対策としては、O p e n A I社に入力情報を学習に使われないようオプトアウト申請し、また、職員に機密情報や個人情報を入力しないよう指導した。

5. C h a t G P Tの使用例

①文章の要約が非常に得意であることから、県・国の通知文章を読み込ませ要約させる。

⇒県・国の通知文章を読み込ませ要約させたものを読んだ後、原文を読むことで理解度が格段に違ってくる。

②消防用設備の検査や指導のための文書案を作成

⇒正確な記載内容と分かりやすい表現、時間の短縮によって効率的な文書作成が実現された。現場勤務が多い消防職員は事務作業に慣れていないことも多くストレスを抱えていたが、C h a t G P Tの導入により事務作業に対する負担が軽減された。

③アンケートの概要を高校生に分かりやすく説明するための文書案を作成

⇒C h a t G P Tを活用することで、文章の下案作成に必要な時間が短縮され、誤字脱字や文法のミスも減少した。

④エクセルの関数を作るのが得意であることから、データ分析のためエクセルファイルを作成

⇒C h a t G P Tにエクセルの関数を作ってもらうことで、効率的にデータ分析が可能となった。また、関数の説明もしてくれるため、ほかの担当者に毎回質問する必要もなく、お互いの業務に集中することができた。

⑤アンケートの設問案をC h a t G P Tで作成

⇒アンケートの目的等の必要な情報と設問数などの設計を考えるだけで、ある程度の制度の設問と選択肢を出力することができる。また、相手によって表現を変えることも容易で、回答者に合わせたアンケートを作ることができる。

⑥C h a t G P Tと問答を繰り返しながら自分の理解を深める。

⇒壁打ちによって、自分自身の言葉で問題や意見をまとめられ、自己理解が深められた。

C h a t G P Tによる回答は一般的な答えであるが、基本的な事項の抜け漏れの確認に利

用でき、検討に必要な情報の確認や代替案の検討などにかかる時間が短縮された。

6. 今後の展開

①横須賀市A I 戦略アドバイザーの配置

A I 技術の分野の第一線で活躍する「深津貴之」氏をA I 戦略アドバイザーとして迎えることで、社会の変化に適応し、より適切なA I の活用を推進する。

②職員のさらなるスキルアップ

チャットG P T通信を継続して発行していくとともに、A I 戦略アドバイザーである深津貴之氏の監修による横須賀オリジナルの「(仮称) G P T活用スキル強化プログラム」を導入し、職員の活用スキルの底上げを図る。

③(仮称)横須賀生成A I 合宿型研修の開催

4月20日に活用実証を始めて以降、80を超える自治体からの問合せがあり、より深く本質を伝えるため、これまで蓄積してきた導入から活用までのノウハウをパッケージ化し、他自治体への研修を企画していく。

7. 新たな取組

相談業務における生成A I の活用「A I 相談パートナー」

株式会社アイネスとの実証実験であり、自治体における住民相談を対象に、音声認識やデータ分析技術等のA I 活用により、相談員の業務を支援するトータルサービス。生成A I を用いて対面・電話など相談内容を要約し主訴を作成し、記録票の作成補助などにも活用予定である。



書かない窓口について

1. 住民異動手続の見直しと改善

法改正・事務処理に変更がないにもかかわらず、繁忙期の待ち時間が100分を超過

⇒令和2年6月1日住民異動窓口研究WGを発足、また、入庁10年目までの職員を対象としたWGメンバーの公募も実施

⇒WGでBPMNの手法を用いて、窓口の受付の流れなど200以上の業務フローを作成し、利用者目線で見直しを行い、待ち時間だけでなく利便性を考えた仕組みを構築した。

⇒繁忙期の待ち時間が100分から38分に短縮された。

2. 導入システム

①手続きナビ：いくつかの質問に答えていくことで自分に必要な手続が分かるサービス

(株式会社アスコエパートナーズ)

市役所で行える手続に限らず、運転免許証や電気、ガスの手続といった市役所では行わないことについての案内も載っている。

メリット

- ・事前に必要な手続や持物を調べることで、手続漏れや書類不足がなくなる。
- ・24時間いつでも確認可能

②申請サポートプラス：オンライン上で申請書を作成できるサービス

(株式会社アスコエパートナーズ)

窓口にもタブレット端末を配置して利用できるようにしている。

メリット

- ・自宅で申請書を作成することで、市役所に滞在する時間を減らせる。
- ・名前や住所を一度入力すると複数の申請書に反映されるため、同じ情報を何度も入力しなくて済む(ペルソナリンク)。

③窓口案内システム：事前予約したり、現在の待ち時間を確認できるサービス

メリット

- ・事前予約することで、入庁してすぐに手続できる。
- ・自分の順番が近づいてくるとメールでお知らせが届くため、席を外すことができる。

3. 手続の流れ(書かない窓口の受付にて)

①記載台のタブレットを使い、市民等が申請書の入力を行う。

②入力が終われば職員が内容を確認し、QRコードをプリントアウトして番号札をわたす。

- ③（番号が呼ばれたら）受付窓口のタブレットを使ってQRコードを読み取り、市民が入力した内容を復元する。
- ④本人確認後、申請内容を聞き取り、タブレットで申請書データを補正する。
- ⑤届出人に電子ペンシルで署名をもらい、申請書をプリントアウトし、内容を確認してもらう。
- ⑥確定した申請内容を住基端末で入力し、証明書の発行やカード類に新情報の追記等を行う。
- ⑦カードの書き替えが終わったら、レジで手数料を受け取り、証明書をわたす。



4. 今後の展開

書かない窓口の周知

⇒事前に申請書を作成する市民は少なく、全体の1割未満であり、事前に自宅等で申請サポートプラスを使って申請書を作成してくる市民等の数が増えれば、さらなる待ち時間の短縮や職員の負担軽減につながるものと考えている。具体的には、チラシの作成、ホームページの改善、SNSでの発信の強化等を検討している。

【主な質疑応答】

チャットGPTの活用について

(質) LOGOチャット、ChatGPTを選んだ理由や料金面は。また、市役所職員全員がLOGOチャットを使っているのか、LOGOチャットの運用など教えていただきたい。

(答) 全員使える環境にあり、4,000 アカウントが使える状態で、今は3,800 を使っているが、厳密に言うと現業職員は使っていない。防災関係、避難所設置の関係でも用いるため、非常に重要だと考える。LOGOチャットについては、1千数百万円程度経費がかかっている。LOGOチャットは、ボットと言って、LOGOチャット上で違うプログラムを動かすものをオープンソースで公開しており、自由に作っていいという姿勢だったので、このLOGOチャットを介して便利な使い方ができないかを研究しており、ChatGPTを連携することにした。チャットGPTは、

A P I でつなげて職員全員が L o G o チャット上で使うので、アカウントは 1 個しか使わず、実証実験中は当時月額 5,000 円程度しか払っていなかった。今は 4 に上げたので、大体 5 万円ぐらいであり、3,800 人が 5 万円で使える環境で動かしており、とても安価であったため使用している。

(質) 事前に調べた資料によると、プロンプトコンテストというのを実施されるのか、されているのか。私は B i n g を使っているが、入力というか、要望の仕方によって回答が変わってくる。職員のスキルアップのためにも、コンテストの開催は有用になっているか。

(答) 先日ちょうど、チャット G P T プロンプトコンテストの募集を開始した。市長や A I 戦略アドバイザーの深津氏にも審査員として参加いただく予定である。このコンテストの結果も、生成 A I 合宿型研修にてお見せしようと考えている。

(質) デジタル・ガバメント推進室はどのような体制で行っているのか。また、その人材は。

(答) 体制が 26 名で業務を行っている。推進を担当するものは 9 名で、もともと 6 人から始まった。デジタルアップロード推進室が 2020 年にスタートして、2021 年には情報システムを吸収するに至った。人材だが、もちろん P C が得意な職員もいるが、異動でいつも要望しているのは、改革意欲がある人材である。デジタル技術は、条例や規則を覚えるのと同じで、きちんとした専門書を見て覚えればできるものである。なので、一番大事なのは、デジタル技術ではなく、既存の市役所の業務を破壊するという意欲であり、それがなければ D X は駄目なんだと考えている。

(質) 職員一人一人に L o G o チャットのライセンスがあった場合、活用方法は広がっていくか。

(答) 広がっていく。まず、上司との連絡が取りやすくなるのと、導入がコロナ禍だったので、在宅でやっている職員と連絡を取るために欠かせないツールだったので、また、簡易な決裁、意思決定をする部分については、L o G o チャットのアクションスタンプでもって終わりにしたりもしている。

(質) 例えば、市役所の総合窓口で、生成 A I を活用するというのは検討しているのか。

(答) 横須賀市に総合窓口というような窓口が実はなく、今後見直してもらいたいなどは思っている。福祉の総合相談窓口には生成 A I を導入している。市役所のいろいろな部署で生成 A I の窓口を増やしていき、将来的には、相談の記録を個人カルテの

ように扱って、もちろん個人情報等あるが、すぐ把握できるような体制を作っていたらいいという思いで動いている。

書かない窓口について

(質) 高齢者を対象とした支援はしているか。

(答) 今現在、書かない窓口を利用している方の年齢別の割合を見ると、半数以上が若い世代で、40代、50代まで入れると、8割ぐらいを占めており、残りの2割で、60代以上の方という割合になっている。窓口に来られた高齢者には、紙がよろしいか、タブレットがよろしいかと、御案内させていただいて、紙がいいということであれば、紙の説明をさせていただく。タブレットでやりたいという方がいらっしゃった場合は、案内の職員がいるので、その職員が寄り添って、一緒にやりながら、支援させていただいているのが現状である。周知不足という面もあり、横須賀市のLINEの登録者の割合を見ると、高齢者の割合が若者より多いので、周知面は、LINEを使って、高齢者にまずは知ってもらうような取組をしていきたい。

(質) 様々なシステムを導入されているが、費用はどれくらいか。

(答) 初期の固定費で、導入した際の費用が、だいたい1,300万円弱、年間のランニングコストは、毎年200万円弱である。他市から聞く話では、導入コストはそれでも随分低いですねという声をいただいている。実証実験的に、まずは導入してみようということで始めたので、だいぶ費用も抑えた形で協力いただいたという経緯がある。導入を考えている他市の話聞いたけれども、見積もりを取ったら、初期の導入コストが3,000万ぐらいであったとも聞いている。

(質) 今、書かない窓口を通り越して、行かない窓口というような話題も出ているけれども、家でも事前の準備ができるということで、行かない窓口のほうにも、だんだん近づいているのかなという印象を受けた。紹介されたシステムと、マイナンバーカードを使った電子申請システムがあると思うけれども、その関係は。

(答) マイナンバーカードを使った引っ越しワンストップサービスは、転出の届けは、オンラインで完結するようになっている。結論から言うと、今現状では、この書かない窓口のシステムとはバッティングする状態にはないので、並行して使っていると考えている。書かない窓口は、オンラインで手続きは完結せず、あくまでも、紙で今まで作っていた届出書をスマホやパソコンで作れるというシステムなので、窓口には来ないといけないものになっている。市民から聞かれた場合は、転出届に

については、マイナンバーカードを所有の方は、国のワンストップサービスを利用していただいたほうが、窓口に来ることなくできるので勧めている。その他の手続については、まだオンラインで完結しないので、書かない窓口のメリットがあると考えており、引き続き進めていきたい。事前作成できるところが、大きな強みだと思っているので、窓口に来ていただいて、タブレットで作っていただくのもいいけれども、窓口に来る前に、御都合のいい時間帯で作成していただくというのが、市民にとっても、職員にとっても、一番効果を発揮するところだと思っている。その点を大きく周知していきたい。

(質) 所管が違うかもしれないけれども、市民課よりも、病院で書く書類が、入院でもしようなものなら、膨大な書類を書かなければいけない。病院がこういうシステムを導入した場合、大変効果があると思うが、そういった話は出ていないか。

(答) おっしゃるとおりだが、本市も、市立病院があるけれども、今のところ、病院の担当から、話を聞かせてほしいとか、そういった相談は受けていない。

(質) タブレットだが、何台を用意しているのか。また、事前に作ってくる市民が1割程度ということで、そこもほとんど若者が多いのか。

(答) タブレットの台数だが、本庁の窓口サービス課には、市民用として8台設置している。また、支所があり、行政センターというものだが、9か所あり、ここは市民用のタブレットは設置しておらず、あくまでも、事前に作ってきた市民のQRコードを読み取るために、行政センターにつき1台、それが9か所あるので、9台設置されている。あとは、窓口サービス課の職員が読み取り用で、4台、予備で2台ある。合わせて23台である。事前に作成される方は、おっしゃるとおり若い世代が多い。

(質) 住基システムとは連携させていないのか。

(答) 現状、市民が事前に入力していただいた内容や、窓口のタブレットで入力していただいた内容は、それがダイレクトに住基システムには移行しない状況になっている。取得した情報は、届出書の形で印刷して、それを見ながら、住基システムに入力するという流れになっている。ただ、実は、書かない窓口導入当初は、市民の方が入力していた情報を、自動的に住基システムに流し込むという構想をしていた。それは何を使ってやるかというところ、RPAという、自動入力システムを使って、自動的にデータを流し込むということをやった。実際に実運用したが、結論としては、今

年度その運用を廃止した。なぜかという、RPAを使うけれども、RPAを動かすためにいろいろな入力規則があり、RPAを動かすためには、例えば、住所の数字は全角にしないといけない、肩書きはこう入力しないといけないとか、RPA用にデータを整える時間がかかり、そうすると、職員が出入力するのとあまり変わらなかつたり、ともすると、余計時間がかかってしまったりということが分かったので、本市では止めて、その点は継続的な課題としている。一番よいのはおっしゃるとおり、そのまま住基に移行することだろうと考えている。

(質) 書かない窓口のセキュリティー面はどうか。

(答) セキュリティー面で言えば、窓口を設置している8台のタブレットについては、入れ替わりで、市民が使うので、必ず1回ごとに、外案内の者が、前の使用者が入力した情報を消している。iPadのサファリを使っているので、蓄積しているデータを消し、情報を呼び起こせないように慎重な対応をしている。

【視察を終えての感想】

ChatGPTでは、マスコミ報道等により、先進的な取組をされていることは知識にあったが、実際の取組を伺い、周到な準備・研究がなされていることに感銘を受けた。さらには、実際に利用する職員に対しても、ChatGPTの様々な活用法を紹介し、その後アンケート等を実施するなど、多くの職員が活用できるような取組に感服した。

アンケート結果を見ても、チャットGPTを利用すると仕事の効率が大幅に上がる、上がると思った職員は80%を超えている。今後さらなる活用を期し、市役所内でプロンプトコンテストを実施する予定とも伺った。

今後の人口減少に伴う職員定数管理を考えると、人が携わらなくてはならないこととチャットGPT等の生成AIを活用したほうが効率的なことを立て分け、効率的に仕事をこなすことが市民サービス向上につながると強く感じた。

書かない窓口の視察では、住民移動手続の繁忙期に待ち時間が100分を超えていた現状の解消をきっかけに、庁内ワーキンググループを発足し、現在の書かない窓口につながっている。御説明いただいた担当者から何度も出た「市民目線」という言葉が心に残った。市民目線に立った改革やシステムを導入し、前述の待ち時間は38分に短縮され、改革意識や行政サービスのデジタル化が市民の利便性向上にどれほど貢献するかを実感した。

申請サポートプラスは、紙での記入手続がオンラインで可能になることで時間の節約や

手続の簡略化が実現され、市民にとってたいへん便利な取組であると感じた。また、行政事務の効率化にも大きく寄与し、業務効率が向上することで、公共サービスの質が向上することが期待でき、本市においても混雑時には多くの市民が受付で待っていることが多いため、書かない窓口の早期の導入が望まれる。

しかし、同時に多くのシステムがスマホやパソコンを利用したものであり、普段それらになじみのない方への十分な配慮も必要であると感じた。また、利用者のフィードバックを生かし、システムの使いやすさやセキュリティーの強化に取り組むことも重要だと思われた。



Ⅱ. 千葉県香取市

<人口：72,547人、面積：262.35km²>

期日：令和5年10月19日（木）午後1時30分～

視察項目：みんなのにぎわい交流拠点コンパスについて

【視察目的】

本市では、令和5年度に坂出駅周辺再整備基本構想が策定され、JR坂出駅を中心とする中心市街地に図書館機能を核とした複合施設を整備することで、様々な世代が日常的に集い交流できる空間の実現を目指し、まちづくりが進められている。

香取市においては、令和4年12月25日に「みんなの賑わい交流拠点コンパス」が開館しており、図書館、研修会やホールなどの貸出施設、子育て支援施設、観光情報発信など、多様な機能を併せ持つ複合施設が建設された。DBO方式による総合評価一般競争入札を採用し、運営及び維持管理に民間活力を導入している事例であり、公民連携による複合施設の整備について事業手法を調査研究するため視察を行うものである。

【説明者】

総合政策部 企画政策課 政策班

シダックス大新東ヒューマンサービス（株） 施設維持管理運営者

【視察内容】

1. 導入施設

- ①佐原中央図書館
- ②多目的ホール等貸出施設
- ③子育て世代支援施設
- ④観光情報発信施設
- ⑤市民活動サポートセンター
- ⑥テナント

（銀行、カフェ、社会福祉協議会）



2. 複合施設でのにぎわい創出のための取組

（定期開催）

マルシェ（月1回）、親子で楽しめるリトミック、けん玉教室、書道教室、子供新聞の取材・作成、市役所の国際交流員を活用したニュージーランド・タイの語学教室、異文化教室など

（季節や地域のイベントに合わせた催し）

ビアガーデン、天体望遠鏡の作製及び天体観測、ハロウィンの工作、収穫体験、クリスマスでの工作、キッチンカー10台・露店7店舗を招いた食の祭典イベントなど

3. 事業手法

①事業者：いきいきかとりコンソーシアム（代表企業 清水建設（株）千葉支店）

②構成企業：清水建設（株）千葉支店（設計・施工・工事監理の代表企業）

シダックス大新東ヒューマンサービス（株）（維持管理・運営の代表企業）

（株）I N A新建築研究所

石井工業（株）

三菱電機ビルソリューションズ（株）首都圏支社千葉支店

③事業手法：D B O（デザイン・ビルド・オペレート）方式

メリット⇒民間事業者が施設の設計、建設、管理運営を一括で担わせる方式で、事業者が運営段階を見越して施設建設に携わることにより、業務の効率化が図られ、事業全体のコスト削減が期待される。※香取市ではD B O方式の採用や様々な見直しにより、建設工事費は基本設計時から約17.1億円削減された。

課題・デメリット⇒維持管理・運営が15年の長期契約のため、短期契約と比べて事業者の企業努力が向上しづらい。



4. 建設工事費・維持管理運営業務費

①契約額：5,632,733,158円（消費税及び地方消費税を含む。）

【内訳】施設整備 3,470,133,158円
 （令和2年9月18日から令和4年9月30日まで）
 維持管理・運営 15年間 2,162,600,000円
 （令和4年10月1日から令和19年9月30日まで）

②施設整備決算額（令和3・4年度）

：3,476,387,662円（消費税及び地方消費税を含む。）

【財源】社会資本整備総合交付金 1,140,412,000円
 合併特例債 397,600,000円
 過疎対策事業債 1,843,500,000円
 ふるさと香取応援寄附金 60,000,000円
 一般財源 34,875,662円

※合併特例債、過疎対策事業債を合わせた地方債約22億5,000万円のうち、7割にあたる約15億7,000万円については交付税措置があるため、国から返還される。

5. 整備経緯

| | |
|---------|--|
| H25. 3 | まちおこしセンター基本計画・基本設計 策定 （観光交流を中心とした施設の計画） |
| H28. 2 | 複合公共施設基本構想 策定 （公共施設の複合化の機能が盛り込まれる） |
| H29. 1 | 複合公共施設基本計画 策定 |
| H30. 3 | 複合公共施設基本設計 策定 |
| H30. 11 | 市民事業仕分け⇒基本設計の見直しとDBO方式の採用など |
| R 1. 8 | テナントの募集 |
| R 1. 12 | 発注公告 |
| R 2. 7 | 開札及び落札者決定（28日） |
| R 2. 9 | 9月定例会 工事契約議決（18日） |
| R 4. 3 | 3月定例会 指定管理者議決（18日） |

【主な質疑応答】

(質) 入札にはどれぐらいの業者が参加したか。

(答) DBO方式なので設計事業者、建設事業者、管理運営事業者といったチームを組んでいただく必要があり、2チームが参加した。

(質) 15年の維持管理で、その間のチェック体制は。

(答) 毎月定例のモニタリングに加え、4半期、年度末のモニタリングと、3段階のモニタリングを行っている。事業者自身がモニタリングし、マルバツをつけたものを、発注者側でもう一度チェックし、できていないところについては、こちらから指導する。市民等から改善を求められたり、何らかの要望を受けているのであれば、その要望に応えるためには、どのような改善をしようかと話し合っている。

(質) 市民アンケートを3回取っているが、何割または何名ぐらいか。

(答) 配布はだいたい2,000から2,500の規模で配布しており、回収率は50%を下回るぐらいであった。

(質) 市民の意見・評価は。

(答) 当然、これだけの規模の事業なので、賛成の方と、反対の方、両方がいらっ



しゃった。必要な部分と不要な部分、規模を適正にきなさいという御意見もあった。7年間の中で、市民事業仕分けで、当初は5階建てで、施設規模も2割ほど大きい床面だったけれども、もっと縮小していいんじゃないかとの意見があり、階層を減らし、床面積も2割ほど減らすといったことを、御意見をいただきながら変更していった。

(質) 中央公民館と図書館が老朽化によって建て替えの必要が生じたことから複合施設に入れたということであるが、以前と同じ程度の規模なのか。

(答) 図書館については、ほとんど同じ規模だが、多少小さくしている。公民館の機能については、面積で言えばだいぶ小さいと思う。ただ、今の技術を使って多機能に使えるように工夫することによって、そのあたりは旧公民館の利用者の方にも繰り返し説明して、御理解をいただいているところである。

(質) 市民事業仕分けによって、基本設計の見直し等が行われ、設計に関しては、事前の

意見交換会の意見等も組んだ内容と思われる。設計業者が2チーム参加しており、設計金額だけの判断でチームを決定したのか、ある程度、市民の意見を踏まえた設計内容まで見られて決定をしたのか。

(答) 発注に当たっては、市民事業仕分けの内容を受けた上で、発注公告をかけた。その機能を維持できるように、参画事業者は提案してきてくださいというような要求水準であり、結果として2社からの提案であった。発注のときに、図書館の機能であったり、会議室の機能、子育て施設機能の要求は、ある程度の面積を絞っており、何平米以上の図書館にしてくださいという要求を定めて発注した。要求水準を満たした上で、改装だったり、平面的な配置だったり工夫したものを見せていただいて、最終的には技術点もあったが、価格点の割合が大きかった。落札率が85%で、非常に競争原理が発動したので、一般競争入札の技術点のウエイトを高くしたけれど、それ以上に価格点のウエイトが占め、価格競争により現在の形になっている。

(質) 本市も駅前の近くに図書館の機能を核とした複合施設ということを考えているが、駅周辺に高校が3校あったり、駅を利用する学生がすごく多い状況である。学生たちの交流とか、自習の場になってくるのを期待している部分もあるが、香取市では、以前の図書館と比べて利用状況はどうか。

(答) 旧公民館・旧図書館には、学習スペースがそれほど多くはなかった。開館時間も、直営のため、5時ぐらいに閉まってしまっていたため、学生はほとんどいなかった。本市も周辺に高校が3校あるので、高校生がたくさん利用できるように、別途要求水準を設け、現在も、非常に多くの学生が来ている状況である。

(質) 組織として、総務部門・企画部門で、この施設も管理されているのか。

(答) 現在は、まだ施設ができたばかりであるため、本来は企画部門ではなく、もっと別のセクションがいいのかもしれないが、建設した経緯や、建設に当たって指定管理者とも関わりがあるため、運営が安定するまでは建設を担った企画政策課で担当しており、今後は別の部局に移るのかなと想定している。建設に当たっては、他部署のセクションが関わる、生涯学習機能であったり、図書館、子育ての機能、社会福祉協議会が入っていたりと多岐にわたるので、企画政策課が特別チームを作って担当していた。

(質) 商業施設があった当該地は、今誰が所有しているのか。

(答) 全て、市が購入して所有している。

(質) スケジュールを見ると、工事の契約の議決と、指定管理者の議決を空けているが、S P Cを組んだら、1回の議決になるのでは。

(答) S P Cは組成していない。S P Cを組むメリット・デメリットはそれぞれあるが、当市としては、事前のサウンディング市場調査を行い、各社に聞いた中で、S P Cを組成すると参画しにくいという意見があった。そのためS P C組成を求めなかった。もう一つのメリットとしては、S P Cを組成すると、どうしても組成費用が企業側にかかり、結論としては、入札価格に乗ってくるので、結局高止まりになる。価格面と、競争が働かないという2つの点から、S P C組成を求めない形での入札公告を出したというところである。契約は工事契約と維持管理契約という2つの契約があるので、初めに工事の議決を行い、施設が出来上がることが見えて、当施設の条例をつくるのに合わせて、指定管理者も議決いただいたという流れである。

(質) S P Cを組まないリスクも大きいように思える。シダックス(株)といえど大きい会社なので、途中何かあるということは多分ないだろうけれど、15年間の維持管理でS P Cを組んでおけば、万が一、何かあったときには、S P Cの中で、引き続き事業継続してくださいという話になるのかと思う。1対1の契約になってくると、そのあたりのリスクはどうか。

(答) 当時も、必ずS P Cを組成せずに契約をしているわけではなくて、道の駅がすぐ近くにあるが、そちらはS P Cを組成している。当施設については、収益を上げる施設ではなくほとんど公共施設なので、管理運営事業者が何かお金を自主的に運営して、維持管理費も賄いながら、ランニングしていくタイプの施設でなくて、公共施設でお金を注入しながら運営していくというところもあるので、少しその辺が通常のS P Cで独立採算でやってもらうのとは毛色が違ってくるのかと考えている。独立採算が強い道の駅については、S P Cを組成していただいて、確実に運営を回してもらうところはあるが、当施設はほとんど公共施設なので、そういった観点で、そのあたり毛色が違うのかなと認識している。

(質) 子育て世代支援施設とあるが、具体的にどういうことをする施設か。

(答) 前日までに予約してもらおうと一時預かりをする。3歳以下の子供をお預かりしている。後、屋内遊戯場ということで、大きな遊具が室内に作られており、そこで、1時間100円で、3歳から小学校2年生までの子供が遊べる施設を子育て支援施設として設けている。この施設は、当時、屋内遊戯場が民間も含めてなかったもので、雨

の日でも子供が遊べる場所の要望があり、そういった機能を設けている。

(質) 市民事業仕分けは、私の考えでは、議会が携わる仕事じゃないかとも思うが、議会との調整は特になかったか。

(答) 特に、その点についてはなかった。市民事業仕分けは2年間にわたって、市の200事業ぐらいを仕分けしたけれど、議会のほうから、特別御意見をいただいたというところはなく、市民からの御意見によって、不要凍結になった事業もあれば、当施設のように、要改善だから見直さなさいというような内容の仕分けになっている。

(質) 市民を先にしたら、議会がいない話になるんじゃないかなというような気がしてお聞きしたが、議会も事業仕分けのようなことはするのか。

(答) 議会での事業仕分けはない。構想日本に出向していた経験があるが、おっしゃったとおり、議会機能と重複するんじゃないかという御意見は、他の自治体ではかなりあるようだ。しかし、議会としては、市民の代表者として参加していただく、事業仕分けは、声の出せないサイレントマジョリティーを中心とした市民から無作為に抽出して参加してもらい議論する分けで行っているのです、そういったところは、本市の議会から質問はなかったけれど、そのような意図で、議会と事業仕分けは分けて捉えている。

【視察を終えての感想】

JR佐原駅前にあった商業施設跡地に、老朽化した図書館、公民館の建て替えに合わせて設置されたのが、図書館機能を核としたみんなの賑わい交流拠点コンパスである。図書館機能・子育て支援機能・公民館機能を併せ持ち、銀行やカフェなどの民間施設も入る複合施設で、それぞれの長所を生かした施設になっている。駅前にあるため、高校生の自習の場所としても活用されており、本市の計画している図書館機能を核とした駅前複合施設にも必要な施設であると感じた。また、公設民営方式（DBO方式）により建設・維持管理・運営されているため、行政が市民の意見を吸い上げ反映させている施設のように感じた。

本市も駅前再整備を公民連携で進めていく予定である。複合施設を民間の創意工夫で設計から建設、維持管理、運営まで、どのような手法を用いるのか期待するところである。施設が完成すれば市民・学生の居場所づくり、にぎわいに大きな役割を果たすと思われる。駅前再整備には市民の意見等も取り入れるなどして、市民が集える場所をつくり、商業施設やホテルなども相まって、長期的に滞在できる空間にしていくことが肝要と考える。



Ⅲ. 千葉県佐倉市

<人口：171,844 人、面積：103.69 km²>

期日：令和5年10月20日（金）午前10時～

視察項目：ファシリティマネジメントの取組について

【視察目的】

ファシリティマネジメントは、土地・建物・設備といったファシリティを対象として、経営的な視点から設備投資や管理運営を行うことにより、施設に係る経費の最小化や施設効用の最大化を図ろうとする活動である。

本市においても、公共施設の老朽化等は進んでおり、火葬場の建設、学校再編整備といった大きな計画も今後予定されている。行財政改革推進の参考事例として調査研究するため視察を行うものである。

【対応者】

資産経営部 資産経営課

【視察内容】

1. ファシリティマネジメント（FM）とは

⇒土地、建物、設備やそれらを取り巻く内外の環境であるファシリティを経営資源と捉え、経営的視点に基づき、コストの最小化や施設効用の最大化を図るための、総合的、長期的視点からファシリティを戦略的かつ適正に管理・活用していくという経営管理手法のこと。

2. 住民1人当たりの公共施設延床面積

| | 行政財産建物 (m ²) | 普通財産建物 (m ²) | 住民基本台帳登 載人口 (人) | 住民1人当たりの延 床面積 (m ² /人) |
|------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 佐倉市 | 353,662 | 4,379 | 172,232 | 2.08 |
| 千葉県市町村計 | 14,827,351 | 596,203 | 6,310,875 | 2.44 |
| 坂出市 | 185,238 | 2,145 | 51,370 | 3.65 |
| 香川県市町村計 | 4,034,090 | 176,497 | 964,885 | 4.36 |
| 全国市区町村計 | 464,847,955 | 21,848,421 | 125,927,902 | 3.87 |

令和3年度市町村公共施設状況カード（総務省）を基に佐倉市資産経営課作成

佐倉市では市立病院がなく、消防も組合が運営しているため、住民1人当たりの延床面積は低くなっている。しかしながら、公共施設の棟数は714棟、延床面積は約36万㎡、平均年令は34才であり、今後40年間の公共建築物更新費用の推計は1,797億円、1年当たりの更新費用は44.9億円の予定となっている（既存施設を耐用年数経過時に単純更新した場合）。過去10年間の実績が1年当たり21.2億円の支出であるため、1年当たり23.7億円の不足が生じる計算となり、延床面積の削減、コストの削減が実施されている。

3. 佐倉市におけるFM体制

平成20年4月統合：総務部管財課



内訳：（データ）建築指導課・・・都市部
 （土地）管財課・・・総務部
 （建物）営繕課・・・都市部
 （運営）企画政策課・・・企画政策部（指定管理者制度）

平成22年6月再編成：資産管理経営室



副市長の直下に置き、迅速な合意形成を図る。

令和3年4月再編成：資産経営部資産経営課、施設保全課

内訳：資産経営課FM推進班 事務職5名、技術職（建築）1名
 資産経営課FM管理班 事務職6名
 施設保全課営繕班 技術職（建築）6名、（電気／機械）5名
 （土木）1名

4. 佐倉市での取組

① ファシリティの「見える化」と「見せる化」

「見える化」⇒公共施設マネジメントシステムの導入によるメンテナンスサイクルの構築

※活用事例：インハウスエスコの実施

インハウスエスコ事業は組織内（インハウス）の職員自らが取り組む省エネルギー改善（エスコ）事業を言う。一元化した光熱水費に関するファシリティデータを基に各施設の状況を分析し、その原因を探り改善する事業を実施しており、例えば、小学校上下水道料金を学校ごとにグラフ化したところ、料金に3倍以上の乖離が見られ、その原因が漏水及び男子トイレハイタンクの流量であったことから、補修工事及び流量調整を行い、1年当

たり約 1,300 万円が削減された。

「見える化」⇒施設白書を公表することで、市民の理解を深め、考えるきっかけづくりと
している（今後施設カルテに変更していく予定）。

公表内容：公民館の施設名・建築年・床面積・所室名
施設の配置・老朽化状況
年度別利用状況（人数／件数）
収入・支出（光熱水費／維持補修費など）
収支比率、利用者 1 人 1 回に係る経費など

②建物の集中化

（複合化）新設中学校隣地に市立図書館を併設し、生徒は校舎より連絡通路にて図書館へアクセスする。学校内に図書館はなく、市立図書館を調べ学習として授業で利用するほか、昼休み、放課後も利用可能であり、生徒の教育の質も向上する。

（棟間）小学校耐震化を進めるにあたり A 棟から C 棟の耐震化を予定していた。B 棟及び C 棟を集中して補強することとし、A 棟の機能は B 棟及び C 棟に機能分散させ、A 棟は解体させることとした。床面積 450 m²及び耐震化予算 6,000 万円を削減した。

（階層間の減築）3 階建て消防署分署の耐震補強工事にあたり、当時 3 階部分はほとんど未利用状態であった。不要な上層階を減築し耐震補強工事を行うことにより、約 6,400 万円費用を削減した。

③ E S C O 事業の導入

E S C O 事業者による LED 化等の省エネルギー化してもらうことで、光熱水費を削減させ、E S C O 事業費自体は経費削減分から支出し、維持管理を保証してもらっている。そのため、光熱水費の削減に限らず、予算の平準化、機械停止リスクの解消等のメリットを得られ、E S C O 事業終了後には省エネ効果による経費削減分がそのまま市の予算削減分となる。

④ P F I 事業による学校空調設備整備

小学校 23 校、中学校 11 校、市立幼稚園 3 園の計 37 校で、普通教室等への空調設備新規整備が 547 室、特別教室・管理諸室等の既存空調設備更新が 142 室を P F I 事業により整備した。このことによりサービス水準の向上、財源の確保・平準化、財政負担の軽減（V F M）のメリットがあり、財政負担額は約 8 %削減された。

⑤市有財産の一時貸付

(自動販売機の設置)

効果⇒新たな歳入の確保 880 万円／年

電光掲示板機能を付加することで、防災情報等、市の情報提供媒体として活用
災害時における在庫商品の無償提供

(庁舎内壁面広告掲出事業)

5 か所 (5 m²) において、広告取扱業者を一般競争入札により選定。広告掲出料は約
230 万円／3 年間＋行政財産使用料 2,160 円／月。

(庁舎内広告付地図掲出事業)

広告取扱業者を一般競争入札により選定し、広告取扱業者が、広告協賛企業スポンサー
を募集し、広告付地図の作成、取り付け、メンテナンス等を行う。広告掲出料は約 150 万
円／3 年間。

(庁舎内広告及び呼び出し番号表示用モニター設置事業)

広告掲出料は約 250 万円／5 年間。

(志津公民館等複合施設 (志津市民プラザ) カフェ設置事業)

カフェ出店事業者を公募型プロポーザルにより選定し、カフェ事業者が店舗内装、厨房
設備等を準備。貸付料は約 280 万円／5 年間。

⑥民間スイミングスクールのプール・ノウハウの活用

学校プールの L C C は今後 30 年間に小中学校全てで約 31 億円が必要

⇒プール環境を提供する民間スイミングスクールのプール・ノウハウの活用を検討

L C C 比較

現状維持：31.1 億円 — 民間委託：17.5 億円 = 差額：▲13.6 億円

※メリット

- ・ 専門指導者による効果的指導
- ・ 水質が一定であり高い衛生管理がなされている
- ・ 教職員による監視の確保及び高い安全管理
- ・ 水温が一定であり児童生徒の体調維持
- ・ レベルごとの指導者配置 など

※デメリット

- ・ 児童生徒の移動を要する⇒民間事業者がバスで送迎
- ・ 夏休みの利用 (一般開放含む) ができない など



⑦施設IDの導入（施設別のコスト把握）

概要⇒令和4年度から支出伝票起票時に施設IDの入力を全庁で導入。施設IDごとの支出額を集約し、各施設に関する精度の高いコスト情報を把握する。

入力方法⇒施設の類型ごとに体系化した施設IDを全施設に付与し、予算執行（支出伝票起票）の時点で、起票者が施設IDを選択し、施設の維持管理・運営等に要した支出額を直接入力する。1枚の支出伝票で複数の施設にまたがる支出も、伝票起票の際に施設ごとの支出額内訳を入力する。

活用方法⇒施設評価の実施：施設ごとのコスト比較、公共施設再配置の検討

使用料・手数料の見直しにおけるサービス原価把握：納得度の高い説明資料

【主な質疑応答】

(質) ファシリティ情報の共有、見える化というのが、大きなポイントになるのかなと思う。情報の共有であるとか見える化について、どのような手法であるのか。また、各課にまたがり、所管するところも多いと思うが、資産経営部ファシリティ部門はどこまでの範囲の業務を行うのか。

(答) システムの見える化ということで、全てのデータを職員が見られるようにはしていないが、施設白書で言うと内部の職員でも見られるものなので、自分たちが所管する施設だけでなく、ほかの施設も含めて必要に応じて見える、見せるというような形はとっている。また、組織体制であるが、FM推進班というのはファシリティマネジメントを推進する班ということで、複合化の際の基本調査などでも、本来であればメインとなるであろう施設の担当課でやっていただけてもいいと思うが、FM推進班が予算を持たない中で、工事と似ているけれど、執行依頼をもらって、プロポーザルの発注などを行っている。新しい事例が出てくるとまずはこちらで行っており、ある程度慣れてくると、バックアップをしながらではあるが、担当課にお返ししている。FM管理班は、財産管理を行っており公有財産台帳を持っているので、財産管理の関係は管理班と連携をしながら行っている。また、複合化等を伴うと、どうしても営繕業務と連携をしていないと話が進まないの、営繕班と一緒にっており、担当課のヒアリングの際には3者で話をしたりしている。

(質) 今、全国的に技術職の数というか、募集が厳しいところだと思うが、建設課にもそういう技術職がいて、ファシリティ部門にもいるのか。兼任であったり、倍の人数

がいるのか。

(答) そうではなく、営繕班と書いてあるところが、いわゆる建設課のようなところになる。それ以外に、教育総務がどうしても工事の数が多いので、2人技術職員を配置している。つまりFM推進班の技術職、営繕班の技術職、教育委員会のみで佐倉市は業務を行っている。

(質) 施設IDは、施設評価につながるものなのか。その施設自体の評価、今後、耐震するのか廃止するのかという評価につなげるということなのか。

(答) おっしゃるとおりで、施設白書では、累計公民館という括りでしか出していなかった。同じ公民館でもお金のかかり方が当然違ってくるので、水道料金等と一緒にだが施設ごとに集計して、横並びにして見てみるということは重要になってくる。これまでは、各担当課に出してもらってはいたが、担当が変わるとそこがぶれてしまったり、すごくその集計に時間を要してしまう、手間をかけさせてしまうということもある。伝票を切る時点で入れるということで必然的にやらざるを得ないということになり、多くの手間をかけることなくこの集計もできるということで導入したところである。

(質) 施設IDはどこかの民間会社にこういうシステムがあるのか。独自のものか。

(答) 民間の財務会計システムを使っている会社に、カスタマイズではあったが、そのような仕組みがあったため導入した。

(質) 施設白書のことで、市内にある公民館全体の経費を出されているのか。個々の公民館がいくつかあると思うが、個別に出されてはいないのか。個別に出すと、利用



されている市民も、コスト感がある程度理解しながら、考えていけるのかなとは思いますが、そのあたりどうか。

(答) 施設白書の段階では公民館全体でしか出していない。というのは、例えば公民館でまとめて払ったような経費の振り分けがそこまでやれないという現場の声があったからである。なので、先ほどの施設IDを利用しながら公民館ごとに出して、そういった理解を深めていければなと思っている。

(質) 施設白書を行ってから、市民のコスト意識に対する反応はどうか。

- (答) 施設白書をホームページで公開しても、あまり皆さん御覧にならないところではある。できるところからというところで公開しているし、事あるごとに紹介をしながらやっているところである。
- (質) プールの民間委託で、中学校等をこれから考えていく場合、部活動の地域移行等も含めて考えているのか。
- (答) 中学校で水泳部があるのは2つ程度で、残っている中学校に拠点を作るという考え方もできるが、地域移行の話も教育委員会でされていると聞いているので、民間委託もやっていけるのかなと考えている。
- (質) 図書館と中学校の複合施設は、カフェがあるとか別の施設を入れているのか。
- (答) カフェなどの別の施設は入っていない。
- (質) ファシリティの見える化、公共施設マネジメントシステムの導入において、システムや技術の導入に対してのコストも当然かかってくるが、導入して、どのぐらいの効率的な面、効果があったのか。また、その費用は。
- (答) システムを入れることで、まず、施設白書の基礎データが全て集まるので、施設白書を作る際に、だいぶ効率化ができたというところがある。このシステムが包括管理業務と連携したことで、まだ使いこなせていないが、今後のいわゆる長寿命化計画の策定まで、このシステムを活用できると考えている。システムを導入しデータの一元管理を行うことで、職員が変わっても、使い続けられる面もあり、職員が自前で作ったシステムではどうしても引き継いでいけず、メンテナンスができないので、やはり民間システムのメンテナンスはきちんと第三者にさせていただくということで、継続性も、安定性も確保できていると感じている。導入費用自体は、総合管理計画の策定と同時にやったので、これだけでいくらという出し方をしていないため分からないが、年間の維持管理委託料が400万円弱である。あまり大規模なものでなければシステム改修もしてもらっている。民間の人的な力を借りながら持ち続けられているシステムかなと思っているので、効果は私どもとしてはかなり助かっており、自分たちで考えたところから実行までが速いという意味でも助かっていると感じる。

【視察を終えての感想】

特に関心を持ったことが2点あり、1点目は施設白書の公表である。施設名や建築年、床面積、諸室名など詳細を示し、さらに主な施設ごとに収入や支出、利用者1人1回に係る経費を公表しファシリティの見せる化を行っているのは、素晴らしいことだと感じたが、残念な点は、まだ市民の中に施設白書の公表の認識が及んでおらず、市民の考えるきっかけづくりが道半ばであるところであった。

2点目は、学校プール及び市民プールの再編と水泳指導補助の民間委託などの検討を進められているところである。老朽化の進む学校プールや市民プールの再編を通じて市の財政負担等の軽減を図り、また、水泳指導補助の民間委託を行うことで専門指導者による効果的指導や教職員と併せての監視で高い安全管理が行えるなどメリットが大きいと感じた。

地方自治体にとって人件費に次いで大きく、そして固定的にかかる施設関係費は大きな負担であり、さらには老朽化が著しい施設の対応は喫緊の課題である。本市が保有している公共施設の全てをそのまま保有し続けることは現実的ではないため、今後、統廃合・再編についてしっかりと議論をしながら進めていくことが重要だと感じた。

