

令和元年度総務消防委員会行政視察報告書

1. 視察日程 令和元年10月9日（水）～10月11日（金）
2. 視察先及び項目
- 広島県廿日市市
- ・窓口業務の民間委託について
- 広島県東広島市
- ・シティプロモーション戦略プランについて
- 山口県周南市
- ・公共施設の再配置について
3. 視察参加者
- | | |
|------|--------------|
| 委員長 | 鳥飼年幸 |
| 副委員長 | 植原泰 |
| 委員 | 脇芳美 |
| 委員 | 村井孝彦 |
| 委員 | 吉田耕一 |
| 委員 | 大前寛乗 |
| 同行 | 林尚志（総務部政策課長） |
| 随行 | 神内秀孝（議会事務局） |

I. 広島県廿日市市

<人口：117,494人，面積：498.48km²>

期日：令和元年10月9日（火）13時半～

視察項目：窓口業務の民間委託について

【視察目的】

全国の自治体では、多様化する市民ニーズに対応するため業務自体は複雑化しているものの、人件費抑制や人員の適正配置などにより職員数が減り、一人当たりの負担が増大している。

このような中、廿日市市では平成26年2月から給与・総務事務や窓口業務の一部を民間業者に委託しており、窓口等は民間業者が対応することで、職員はより複雑で困難な業務や新たな行政課題に注力できている。

本市においても、業務の複雑化や職員数の削減により時間外勤務を強いられている職員が少なくないことから、市民サービスを低下させることなく事務を効率化する手法のひとつとして参考にすべく視察することとした。

【説明者】

行政経営改革推進課

こども課

市民課



【視察内容】

1. 取り組みの経過

H25. 3 「事務事業の民間委託等の推進指針」策定

H25. 5 業務改善調査実施（～H25.10）

H26. 2 給与・総務事務等業務委託（～H28.9）

H27. 1 市民課窓口業務委託（～H29.12）

H28.10 給与・総務事務等業務委託（～R1.9）

H29. 2 要介護認定・給付業務委託（～R2.3）

H29. 4 公共施設包括管理業務委託（～R2.3）

H30. 1 市民課窓口業務委託（～R3.1）

H30. 2 こども課窓口業務委託（～R3.1）



2. 市民課窓口の委託業務内容

【戸籍・住基関係】

- ・戸籍謄抄本・附票の受付・発行・交付
- ・戸籍届の受付
- ・マイナンバーカードの交付受付 etc.

【戸籍・住基関係以外】

- ・火葬場使用許可証・埋火葬許可証の受付・発行・交付
- ・市役所総合案内
- ・市民課電話対応 etc.

★官民協働で質の高い市民サービスを提供

★職員は複雑・困難な業務や新たな行政課題に集中

3. 取り組みの効果

○職員数

	職員数（正職）	委託業者職員
委託前（H26. 4. 1）	14（課長 1・戸籍 6 住基 7）	—
委託後（H27. 4. 1）	9（課長 1・戸籍 4・住基 4）	26

○効果額

職員の配置転換により、当初は年間 900 万円のコスト減を予定していたが、マイナンバー事務の増加により、現在ではコストはほぼ同じ

○職員・市民の反応

執務室や椅子を色分けし、正規職員の執務場所と委託業者の執務場所を明確にすることで仕事の効率が良くなった。

また、定期的に行っている市民アンケートでは、事業者の創意工夫により市民の動線がスムーズになったことなどから、委託開始前に比べ満足度が 90%代にまで上昇した。

4. 今後の展開

令和元年 10 月に人事課給与・総務事務等業務委託を更新、令和 2 年 1 月には高齢介

護課要介護認定調査業務委託を開始予定。

窓口業務の引継ぎ等を正規職員が行わなくて済むので、その分コアな仕事ができるようになる反面、民間業者が撤退してしまった場合、すぐに直営に戻せるのかというデメリットもある。

【主な質疑応答】

(質) 公共施設包括管理業務とは。

(答) 市内に存する公共施設の消防点検やエレベーターの保守点検を平成 27 年から委託している。平成 29 年にはそれに加え、修繕業務と巡回点検業務を一括して委託した。



(質) 将来的にどの範囲くらいまで民間委託を導入しようと考えているのか。

(答) 可能な限り民間委託できるものは委託したいと考えているが、選定の視点としては、法的に問題がないかということと市民サービスの質が下がらないかということ念頭に置いている。その上で財政効果が期待できるかどうか判断し、民間委託するかどうかを決定している。

(質) 説明では財政効果がなかなか見込めないということだったが、今後民間委託する目的としては、正規職員が専門的な業務に従事できることで質の高い市民サービスの提供が可能になるということか。

(答) ご指摘の通り、今後は職員数の増というのが望めない中で業務量はかなり増えてきている。その中で市民サービスの質をいかに高めていくかということから民間委託が始まった。そのことを基本として、正規職員は公務員でなければできない主の業務に専念させることで市民サービスを高めていきたいと考えている。

(質) 導入時の職員組合からの反応は

(答) 職場が無くなるかもしれないということできざまな意見をもらったが、職員にとってもマイナス面ばかりではないということを説明し、職場が無くなるのではなく、専門的な職務に当たってほしいということやマニュアルを作成した上で、いざという時は職員でも対応できるような体制をとるということで理解してもらった。



【視察を終えての感想】

窓口業務の民間委託と聞いて、当初市民課窓口業務の民間委託を想像していたが、廿日市市では平成20年に民間委託の推進指針を策定し、その委託範囲は広範多岐に亘り驚かされた。市民課窓口業務に始まり、給与・総務事務、要介護認定・給付業務、公共施設包括管理業務、こども課窓口業務にまで亘る。

さらに目から鱗の感があったのが、民間委託の目的が職員数の削減だけでなく、行政サービスの質の向上にあり、成果を上げている点である。坂出市においても民間委託は今後さらに考えていかなければならないが、コストカットだけでなく、質の向上という点に留意していかなければならないと強く感じた。



Ⅱ. 広島県東広島市

<人口：186,674人，面積：635.16 km²>

期日：令和元年10月10日（水）10時～

視察項目：シティプロモーション戦略プランについて

【視察目的】

今後、急速に進む坂出市の人口減少や高齢人口比率の上昇を背景として、本市においては、消費市場規模の縮小や人材不足などによる将来の地域の経済力、活力低下が懸念される。こうした状況に対し、地域の活力を維持・増進し持続的な発展を可能とするためには、都市間競争が厳しくなる中で、住民や企業、各種団体に「選ばれる地域」になることが必要との認識が高まっている。

こうした目標を達成するためには、産業の振興や生活環境の充実といった取り組みにより地域の魅力を高めるだけでなく、地域の魅力を「選ぶ」主体に適切に伝える努力が不可欠であると考え、シティプロモーションに注力する必要がある。その先進地である東広島市において、坂出市におけるシティプロモーションへの取り組みの意義と可能性について御教示願う。

【説明者】

政策企画部広報戦略課

【視察内容】

1. 全般

豊富な地域資源の価値をより高めて発信し、まずは「地域に対する誇りと愛着の醸成」という実に羨ましいかぎりの戦略的施策であった。どのような状況下であっても、様々な分野での都市間競争の激化での本「シティプロモーション」の必要性を鑑みた場合、新しい地力ある都市としての戦略性をもった創意ある実践力を垣間見た。



2. シティプロモーション戦略プランについて

第1期（H22～H27）から第2期（H27～R1）へのプラン構成を「東広島ブランドの構築」から「子育てするなら東広島」への創意と情熱を持って施策したが、そもそもが「戦略」であり、即成果を得ようとする戦術的施策でない面での苦慮は垣間見えた。

それは東広島市の立ち上がり状況が統合合併で、その地域能力の高さより、まずは、そのPRを第1義としたプロモーション構築せざるを得ないとなったものであり、その成果をもって、序より細部にわたる対応、戦術的施策への一部過渡期であるものと思料する。

3. 結言

都市能力による成長施策の違いは参考として十分に理解できた。県との連携による広範な工業団への100%企業誘致やこれほどの中核都市でも常に危機感をもっての自市PRに実践する姿勢は十分な感銘を受けた。



【主な質疑応答】

(質) 大学生が就職後も東広島市に残る率は。

(答) 大学4校で学生が17,000人程いるが、そのうち広島大学生は12,000人程である。

他県からの入学生が多く、卒業すると地元に戻るとか、近畿圏、首都圏に就職してしまう傾向にある。東広島市に残る学生は3%程である。

(質) 乾杯条例は議会発で条例制定されているが、それ以外の議会発の条例はあるのか。

(答) 産業振興基本条例というものがある。東広島市は中小企業、特にマツダ自動車の関連企業がある関係上、やはり中小企業を振興していこうということで理念条例ではあるが、議会としても東広島市の中小企業も含めた産業を振興していこうということで、市民経済委員会から提出され、条例制定されている。

(質) 第2期シティプロモーション戦略に「子育てするなら東広島」とあるが、具体的な子育て支援を教えてほしい。

(答) 当時、「子育てするなら東広島」を銘打ったが、どちらかという吹き出しの方が先行してしまい、



現実的に現在待機児童を抱えている中で市民からお叱りを受け、現在では「子育てするなら東広島」キャンペーンは止めている。最近になって妊婦の時期から子育てまで一貫してママのケアをするフィンランド式子育て支援「ネウボラ」や待機児童についても特別対策室を別に設け、昨年度から取り組みをしている。

(質) 待機児童数並びに保育士の人数の状況と対策、また、色々な情報発信をしている中で子育て中の保護者はこういった情報に一番興味を持っているのか。

(答) 現在待機児童は 30 人から 40 人だが、待機児童 0 に向けて施策を進めているところである。広報手段についてお話しすると、最近では SNS が子育て世代に普及していることから、それを使った情報発信並びに企てとしては子育て世代にターゲットを絞った子育てイベントをしている。



(質) 第 3 期シティプロモーションの次期の戦略について、戦略イメージとしては観光・産業分野や子育てに特化する方が戦略を立てやすいと思われるが。

(答) 大きいイメージから小さいイメージへと波を利かせながらやっていく手法もあるが、今からはぼんやりとした広いイメージでやっていく。イメージは大きくしながら、訴えるコンテンツをその時々ターゲットを決めて計画的に落とし込めたらと思っている。

【視察を終えての感想】

シティプロモーションを始めるためには、まず坂出市に何が必要なかを明確にすることが肝要である。

また、シティプロモーションの目的の 1 つとして、「地域住民に地元愛を持ってもらう」こと。それに加え、今注目されているシティプロモーションに関連して「シビックプライド」という概念も研究してみる価値があるだろう。

また、シティプロモーション戦略を立ち上げるためには、推進体制を構築し、一番のネックはシティプロモーションには多額の広告会社への委託費用がかかるということであるが、例えば中小規模の地方自治体が参加しているシティプロモーション自治体等連絡協議会などに参加するという手段も考えられる。



Ⅲ. 山口県周南市

<人口：142,692人，面積：656.29km²>

期日：令和元年10月11日（金）10時～

視察項目：公共施設の再配置について

【視察目的】

平成28年度に策定した坂出市公共施設等総合管理計画では、現在保有している公共施設の全てをそのまま保有した場合、今後40年間で大規模改修や建てかえに必要な費用は約1,747億3千万円と推計されている。これは年平均にすると約43億7千万円が必要となる見込みである。

今後、施設の老朽化による大規模改修や統廃合は全国どの自治体でも避けては通れない道であり、本市も人口減少社会の中にあつて、今後の公共施設の在り方を見直すべき時期に来ていると言える。

周南市では、合併後に使用しなくなった公民館や支所、学校施設等を統廃合や転用することで、公共施設の新たな利用方法を見出している。民間業者に貸し付けている建物もあり、費用をかけて維持するのではなく、逆に収入減のひとつとして捉えている。

本市も合併こそしていないもの、今後の人口動態等を勘案する中で参考にできる点が大いにあると思い視察することとした。



【対応者】 政策推進部 施設マネジメント課

【視察内容】

1. 事業開始までの経緯

H18.9 周南市公共施設見直し指針策定

H21～ シセツカルテ作成（対象数：344施設）

H23.11 周南市財政問題に関する要望決議

⇒公共施設再配置計画の早期策定が要望される

H24.4 行政改革推進室（単独部）設置（5名体制）



⇒H25 年度には7名体制へ

H24.10 (仮称)周南市公共施設再配置計画(案)を公表

⇒対象施設344施設のうち65施設を廃止または休止と位置付け

H24.12 計画(案)についてパブリックコメントを実施した結果、批判殺到

180件の意見が寄せられたが、その大半が反対意見

地域説明会を実施しないなど市民や議会への説明不足、地域性への配慮が不足していたことがその原因と推察

H25.1 再配置計画(案)の最高を求める要望決議が全会一致で可決

H25.1 再配置計画(案)の取り下げを決める

※公共施設再配置計画に関する特別委員会の
設置⇒議会への情報提供の場

H25.11 県内初となる周南市公共施設白書を作成

(対象施設1,135施設 全て職員が作成)

H26.3 周南市公共施設再配置計画の基本方針策定

H27.8 周南市公共施設再配置計画策定

H28.4 行政改革推進室から施設マネジメント課へ組織改編



2. 周南市公共施設再配置計画

○再配置に当たっての基本方針

(1) 市民ニーズの変化に対応するサービスの提供⇒サービスの最適化

(2) 効果的で効率的な施設の管理運営⇒コストの最適化

(3) 次の世代に継承可能な施設保有⇒量の最適化

(4) 安全に安心して使用できる施設整備⇒性能の最適化

○4つのアクションプラン

(1) 施設分類別計画

公民館や保育園、消防団機庫などそれぞれの施設分野ごとに提供しているサービスや建物の状況等をもとに、施設の今後の取り扱いや方向性、整備等の優先度などを示す計画(建物の状況、施設の稼働率、提供しているサービス、今後の取り扱い・方向性・優先度などを個々の施設ごとに示す)

再編・再配置の基本となる計画で、周南市では平成29年度中に全ての施設分類

について策定済

(2) 地域別計画

地域ごとに、地域にある施設をどのように再編・再配置していくかを示す計画
市として優先的に対応すべき施設がある地域から策定を行っていき、策定に当たっては、地域住民と行政が一緒になって協働作業によりつくり上げていく

(3) 長期修繕計画

いわゆるハコモノと言われる公共施設について、計画的に維持・補修を行い、その寿命を延ばすために策定する計画

(4) 長寿命化計画

道路や橋梁、上下水道などのインフラ施設を対象に、その寿命を延ばすために策定する計画

○計画の周知

計画の趣旨を分かりやすく周知するために、平成 26 年 4 月からマンガを活用した計画の周知に努めている。市内全世帯（約 6 万戸）に配付すると同時に銀行や病院など公共的施設に配置している。

3. モデル事業の実施

○モデル事業とは

今後、公共施設の再配置を市民と行政が一緒になって取り組むに当たり、「公共施設の再配置とは何なのか」「どのように進めていくのか」を実際の取り組みを通じて市民に理解していただくために実施する。また、その取り組み状況をさまざまな媒体を通じて逐一情報発信していく。

○モデル事業の進め方

計画の最初の段階から地域の多くの方に参加いただき、そこに市の職員も加わり、**ワークショップ形式、協議会形式**などによる協働作業により、「地域のどの施設を再配置の対象とするのか」「施設をどう配置し、規模・機能はどうするか」などの具体的な内容を検討し、その結果を地域別計画として策定する。

この地域別計画をもとに再配置を実行に移していく。

★第 1 ステージ（地域説明会の開催）

地域においてしっかり説明し、取り組みに理解をいただく。

〈説明事項〉

- ・ 公共施設の再配置の目的
- ・ モデル事業の内容
- ・ モデル地域とした理由 etc.

★第2ステージ（住民参加による地域別計画の策定）

地域の住民と行政が一緒になって再配置に向け取り組む

※長穂地域での参加者：49名 10～70代（ワークショップ形式）

徳山工業高等専門学校専攻科：教授2名，学生4名

市職員：総合ファシリテーター8名，グループファシリテーター8名，
話し合い参加者8名，事務局4名程度

〈ステップ1〉地域の現状と課題の把握等

〈ステップ2〉対象となる施設の抽出

〈ステップ3〉対象施設の再配置の検討

〈ステップ4〉計画の取りまとめ

ステップ1～ステップ4までで合計7回のワークショップを開催

○モデル事業の成果

新たな施設の整備方法，位置，敷地の使い方，必要な機能と大まかな間取りが決定

4. その他の施設と成果

○教職員住宅

25棟中，離島の2棟を除き廃止または転用

○保育園

4園を民営化することで廃止

○保健センター

2施設のうち1施設について，行っていた事業を周辺の施設において継続実施すること
とで廃止

○幼稚園

廃止した幼稚園を改修し，不登校児（生徒）の通所施設である「教育支援センター」
へ転用

○中学校



廃止した中学校を中山間地域の振興を目的としてマンガやデザインの学校を運営する事業者へ貸し付け etc

5. 公共施設再配置の課題

★総論の周知徹底

- ・まずは総論について市民や地域住民に理解してもらう
- ・施設の利用者や地域住民など受益者だけの意見でなく、市民全体の意見を反映するように努める
- ・幅広い周知手法を考える



【主な質疑応答】

(質) 廃止となったものが多いが、廃止して除却した後の土地はどのように活用しているのか。

(答) 施設の跡地を他の行政目的で使用するかどうか庁内に周知する。そこで使用する意向が示されれば市有財産有効活用管理検討委員会で検討する。そこで許可されれば新しい行政目的で使用する事となる。

他課で使用する意向がなければ、売却や貸し付けを優先的に進めている。一般競争入札で落札者を決定し、自主財源の確保に努めている。

また、防災の観点から中心部に近いものや一定の規模があるものについては、売却でなく、貸し付けを優先することもある。

(質) 地域住民への説明会で苦慮した点は。

(答) 最初に総論を説明し、住民の方もその場では理解してくれるが、説明会を重ねるごとに意識が薄れてしまう。1回説明したからそれで終わりではなく、「あくまで総論があって、公共施設の再配置の必要があるのだ」ということを要所で説明することが大切だと感じた。



【視察を終えての感想】

徳山市は合併したということもあり、同機能を有した施設がかなり重複していることから再配置が本市よりも急がれたのだと思う。本市は合併こそしていないものの、施設の老朽化や人口減少に伴う施設の統廃合は喫緊の課題である。

そのためには行政だけでなく、市民や地域住民の理解が何よりも大事だと感じた。説明でもあったように、総論賛成、各論反対というのはどこの地域でもありえるし、地域のつながりが強ければ強いほど如実に表れてくると考えられる。

本市は、現在、複合化施設をどうするのかといった議論を議会でもしているが、将来的には個別の地域の公共施設もそういった複合化の話が出てくると考えられる。その際は、議員としての役割をしっかりと果たし、時には地域住民の代表として意見し、時には行政の代弁者として、皆が納得できる施設にするよう尽力する必要があると感じた。