

令和7年8月19日

議員視察報告書

赤穂市議会議長 西川 浩司 様

議員氏名	土遠	孝昌
〃	荒木	友貴
〃	前川	弘文
〃	田渕	和彦
〃	家入	時治
〃	西川	浩司

下記のとおり、行政視察に参加しましたので、報告します。

記

- 1 実施日 令和7年7月29日（火）～令和7年7月31日（木）
（3日間）
- 2 視察場所及び項目（詳細については別紙のとおり）
 - （1）静岡県焼津市 焼津市役所（令和7年7月29日（火））
 - ① 職場環境DX、ローコード・ノーコードツールの活用について
 - ・ 庁内DXの取組みについて
 - ・ デジタル機器、アプリなどの活用について
 - （2）愛知県豊田市 豊田市役所（令和7年7月30日（水））
 - ① トータル人事システムの活用について
 - ・ 導入目的等について
 - ・ 制度の仕組みについて
 - ・ 導入効果について
 - ・ 運用面の課題について
 - （3）愛知県高浜市 高浜市役所、高浜小学校・高浜市地域交流施設「たかびあ」
（令和7年7月31日（木））
 - ① 高浜小学校等整備事業について
 - ・ 高浜小学校及び地域交流施設たかびあの整備事業について
 - ・ 公共施設等管理の方向性について

視察先：静岡県焼津市 焼津市役所
(令和7年7月29日(火) 13:30～15:00)

【視察目的】

本市では、「赤穂市における行政デジタル化施策に関する計画」(令和4年4月作成)及び「人材育成・確保基本方針」(令和6年3月改定)に基づいて、自治体DXへの対応や内部事務におけるデジタル化、デジタル人材の育成に取り組むこととしている。しかし、本市では基幹業務システムの標準化・共通化を優先事項としたため、各所管におけるフロントヤード、バックヤード改革、外部人材の活用、庁内デジタル人材の育成等は今後の課題となっている。また、総合戦略や上記計画の見直しに際しても、国や他市町の最新の動向を踏まえつつ、本市の実情に合った市民サービス向上と職員の事務効率化の視点も盛り込む必要がある。

そこで焼津市のDX推進に関する先進的な取り組みを学び、これからの対策の参考とするため。

【説明、取り組み内容】

1 焼津市DX推進計画について

- ・ 焼津市は2021年「焼津DX推進計画」を策定(計画期間は2022～2025年度の4年間)している。本推進計画では「デジタルによる、豊かで快適な新しい暮らしの実現」というビジョンの下、第6次総合計画の政策をデジタルの観点で推進するものとして全ての関連政策の横ぐしを指す構成になっている。基本的な方向性は①より質の高い市民サービスの提供、②自治体運営の効率化(市役所のDX)、③地域の活性化であり、これに人材育成を加えてDX推進プロジェクトが立ち上げられている。また、5つの取り組みの視点(チャレンジ、サービスデザイン、データ活用(EBPM)、セキュリティ、SDGs)を大切にしている。
- ・ DX推進計画は、①「デジタルガバメントの構築」、②「官民連携データ活用組織の構築」という2つのリーディングプロジェクトを中心に取り組んでいる。「デジタルガバメントの構築」は、市役所への申請手続から、許認可までの事務処理の完全デジタル化を進めるもので、市民生活に直結し市民メリットが高い施策については早期に導入が進められた。例えば本人確認認証システム、施設予約システム、電子申請システム等は2022年度に導入が完了している。一方で市役所内部のデータに関してはシステム標準化・共通化は導入中、電子決裁や文書管理の電子化は運用準備中となっている。「官民連携データ活用組織の構築」については、行政・民間等の持つ様々なデータを集積・活用し、スマートシティを推進するというもので、それぞれの組織の代表が参加する活用組織を設立した。各分野から提供できるデータについては1つにまとめ、官民で活用できるようこれからデータの蓄積と活用を図っていく。
- ・ DX推進プロジェクトは、DXに関する具体的な取り組みを検討・推進するため、部局横断的な組織として設置された。令和6年度は庁内横断的に18の個別プロジェクトを立ち上げ、検討を行っている。行政経営会議(DX推進本部会議)で各プロジェクトの進捗管理を行っており、令和7年度はワーキンググループ(以下、WGとする)の追加や廃止を行い14のグループを進める。既に安定運用・全庁展開されたノーコード・ローコードWG、地図情報WG、施設予約WGなどは令和7年度計画では廃止され、代わりにアナログ規制見直しWGや自治会DXWGのように新たな課題に対応したWGが追加されている。
- ・ スマートシティ推進方針(スマートシティYAIZU)では、令和4年度にオープンデータ連携基盤を作成した。市の公開可能データを積極的に公開し、各分野のサービスをデジタルで一体的に提供しようとしている。産業・観光、公共施設、防災のデータを取り込ん

でおり、プッシュ型で防災情報の発信の運用整備を行っている。生涯の各段階で必要な情報が異なることから、より個人に最適化されたサービスの提供を目指す。

- ・次期DX推進計画は、スマートシティ方針を吸収し、現在の推進計画のビジョンや基本的方向性は継承する方針で策定を検討中である。現在策定中の次期総合計画やデジタル田園都市構想総合戦略との整合性を図り、フロントヤード改革や人材育成、地域の視点を盛り込んだ計画とする予定である。

2 市民サービスのDXについて

- ・令和4年度に近隣5市2町で連携し「LOGOフォーム」を導入し、オンライン申請や届け出が便利になった。操作性が良く、エクセルで出力できることから庁内DXでも活用が進んだ。
- ・厳格な本人確認が必要な手続きには「xID(クロスアイディ)」アプリや国の「ぴったりサービス」を利用し、オンラインでの本人確認を実現した。
- ・令和6年度には、電子申請に対して、補正依頼や汎用文を返すことができる「デジタル窓口」や電子申請でのオンライン決済が導入された。
- ・施設予約システムでは、公民館やスポーツ施設等の予約システムを令和4年度に導入した。スマホや自宅のパソコンから、施設の空き状況の確認や予約ができるようになった。令和6年度からはオンライン決済機能を拡充したことで、中学校の体育館など窓口がない施設についても支払いまでオンラインで完結する仕組みができた。紙運用を原則廃止し月約3,000件強の利用を効率化した。デジタルに不慣れな方用には、体育館と公民館窓口に予約専用タブレット端末を設置し、職員が申請をサポートする体制をとっている。
- ・令和3年度に市の一部施設の施設利用料や手数料支払いにキャッシュレス決済の導入を開始し(PayPay、LINE Pay)、令和5年度から決済種別を5種にし、利用可能施設を拡充している。令和6年度からは公共施設予約システムと電子申請のオンライン決済も開始している。令和5年度で年間約11,000件、令和6年度で約13,000件の利用があった。
- ・手続き支援システム(しらすくん)を導入し、出生、死亡、転入、転出、転居、婚姻、離婚、氏名変更の分野に限定し、スマホなどから質問に答えると事前に申請窓口や持参するものを確認できるようにした。
- ・令和5年度後半に電子申請利用キャンペーン(デジタルLifeサポート事業)を実施し、市民の登録者を全人口の約1割(13,000人強)まで増やした。市から郵送している通知等をxIDアプリから送れる仕組みを導入した。利用者アンケートでは、どの年代でも85パーセントを超えてデジタル通知を受け取りたいと回答しており需要が高かった。その理由としては、いつでも・どこでもお知らせが受け取れること、通知管理がスマホでできること、郵送より早く受け取れること、ほかの郵送物に紛れないことなどがメリットとして挙げられている。郵送業務のデジタル化(Smart Post)の活用で、デジタル通知の中身も氏名や内容部分、添付情報を個人ごとにカスタマイズでき、利用者の利便性を考慮した仕組みとなっている。直近では審議会の通知、投票所のお知らせ、国からの暫定的な生活支援援助や定額減税の手続などに使用し、郵送業務の廃止、支給までの時間短縮(窓口業務負担の分散・軽減)が図られている。

3 市役所のDXについて

- ・外部人材の登用では、国の地方創生人材支援制度を活用し、令和5年度までデジタル最高責任者(CDO)と特別デジタル専門監を委嘱していたが、令和6年度からは、CDOとデジタルサービスデザイナー(3名のチーム派遣)を委嘱している。CDOはDXに関する市長や幹部職員のアドバイザーとして位置づけでDX推進全般への助言・提言を行う役

割を持つ。デジタルサービスデザイナーはより職員に身近な立場から業務に同席・相談に加わり、サービスデザインやBPR、データ活用の観点からアドバイスを行っている。令和7年度には市のDX推進課と連携し、次期DX推進計画策定支援に加え、庁内BPR、生成AIの利活用、DX推進リーダーの育成に携わる。

- ・ノーコードツールは、令和5年5月に「ノーコード宣言シティ」を宣言したことを契機に、ノーコードツールの導入機運が高まり、kintoneのトライアルを実施した。先だってLOGOフォームを庁内で活用していたことから抵抗は少なかった。「小規模市町村向け自治体丸ごとDXボックス」を利用したことで、全職員が約1年間の無償トライアルが可能で、5業務の無償試作ができたことで効果検証ができた。業務改善ができそうという土壌が職員間で作られたこと、パートナー企業の支援方法をDX推進部門が学び、職員の相談に乗れるノウハウを身につけられたことが大きなメリットである。
- ・令和6年度からは全職員が利用できる環境で本格導入し、多くのアプリ（現在300超）が作られ、年間2,000時間を超える業務削減になっている。
- ・kintoneの利用が進んだ背景には、試行期間中に試作の5業務で全職員が利用するような業務（広報業務など）を選定したこと、小規模の相談会や講座を頻繁に開催し、伴走支援を実施しサポート体制を作ってきたことが挙げられる。DXの導入により業務が楽になったという情報共有を全庁に告知している。

4 デジタル人材の育成について

- ・高度専門人材、DX推進リーダー（令和7年度から）、職員（デジタル利活用）に分類しDX推進人材の育成を進めている。令和6年度はBPR、EBPM、PowerPoint、生成AI、管理職向けDXなど11回の研修を実施。その他にも小規模・30分程度の外部人材のミニ講座による多様なリスキングの機会を提供している。令和7年度には、令和6年度に実施した研修結果やスキルアセスメント結果を分析し、より効果的なリーダー向けと一般職員向け研修（合計15回程度）を実施予定である。
- ・デジタルツールを効果的に活用し、デジタル推進部局と連携して部局の課題に即した改善提案できる人材「DX推進リーダー」の育成を目指している。横断的に協力した方が解決できる課題も多いことから、部局を超えた連携もできる人材を目指す。DX推進リーダーは各部局ごとに1名（将来的には各課に1名）ずつ育成を進める。

【所感】

○デジタル技術を活用した市民サービス向上を目的とするDX化は極めて重要であり、赤穂市においても早期の実現が求められる。新たな電子申請ツール「LOGOフォーム」は、24時間365日、インターネットを通じて行政手続きをオンラインで申請できる仕組みであり、ノーコードで作成可能なため、導入を検討すべきである。

また、市からの通知等をxIDアプリにより配信する「デジタル通知」については、焼津市のアンケート結果において利用希望が高く、赤穂市においても需要が見込まれるため、積極的な導入検討が望ましい。

○焼津市DX推進計画では、デジタルガバメントの構築と官民連携データ活用組織の構築の二つのリーディングプロジェクトを中心に推進している。どの自治体も取り組む市役所への申請手続き・許認可等の完全デジタル化や官民連携のデータを集積・活用しスマートシティを目指している。官民連携の説明資料については、提携企業との協定の関係で配布していただけなかったのが残念であった。

DXの活用目的を庁内向け、市民向け、地域向けに区分して、それぞれの部署で取り組む内容を明確にし、職員が積極的に取り組むようになってきているとのこと。ノーコードツ

ルを使って職場に必要なアプリを開発している。

D Xを進めるには仕事量が増えるため、目的を達成できるまで組織的支援・理解が必要であると感じた。

○D Xの取組みは、コスト面や職員の負担などから自治体間で取組みに差がでることが考えられる。人口減少、特に労働人口減少対策や高齢化を考えD Xの推進は必要だと思うが、まず国家が主導で取り組む必要があるのではないか。

システム変更までに時間と労力がかかり職員体制により職員への負担がかかるのではと思われる。D Xの導入には自治体の規模や様々な課題等調査する必要があるのではないか。

○焼津市では、D X推進人材育成の高度専門人材、D X推進リーダー、職員（デジタル利活用）に分類して、要求される役割やスキルに応じて育成を進めていた。

本市においても今後はD X推進を進めて市民サービス向上に努め、また業務効率を上げていく必要があると非常に感じた。

○自治体D Xを進めるためには、現在の情報推進担当だけに任せるのではなく、国の外部人材支援制度や民間人材を活用して体制強化し、D X推進計画・方針策定から業務の洗い出し、相談・研修サポート体制の組み立てが急務である。期間としては3年から5年のプロジェクト強化期間が必要だと感じた。国の制度活用など人材面で赤穂市で取り組むべき点が多いが、人口規模の点でも、公式LINE登録数の多さから見る導入ハードルの点でも決して不可能ではないと感じた。

業務改善の分野では、職員が導入によって業務が楽になったという実体験を共有することが必須になる。施設管理や広報、会計処理、企画・財政部門の各部局からの情報集約・進捗管理が必要な定例的な分野は導入効果が大きいのではないかと感じた。

○市民サービスに直結する業務については、予算がつきやすく導入も早かったとのことだが、施設予約システムの完全デジタル移行については抵抗があったと伺った。中途半端に紙（アナログ）を残すと業務軽減につながらないので、導入の際は思い切って一本化することが必要である。また郵送業務をデジタル化することは、給付金など市民が欲しい情報についてはプッシュ型に移行していくことで、早く手続きをしたい方は窓口以外で手続も済み、時間短縮（市民サービス向上）と業務量軽減（行政内部の業務改善）が同時に実現できWin-Winとなる。導入業務が法律部分の課題をクリアしているかといった制度設計段階での検討や、部局横断的な部分での市の方針決定には、C D Oも加えた行政経営会議が機能する体制づくりが必須である。プロジェクトの見直しも年度ごとに追加、廃止、移設を流動的に行い、流れが速いデジタル分野への対応をとっているのは手本とすべきと思う。

【説明者】

行政経営部 D X推進課 D X推進担当 係長 鈴木 寿彦 氏

視察先：愛知県豊田市 豊田市役所

(令和7年7月30日(水) 13:30～15:15)

【視察目的】

赤穂市では、時代の変化に即し、持続可能で、市民から信頼される質の高い行政サービスを提供していく目的から「赤穂市 人材育成・確保基本方針」(令和6年3月改定)に基づいて人材の採用・育成を計画的に行っている。

昨今では各地方自治体において基礎的な行政サービスに加え、従来の行政の枠を超え民間の創造的な発想を取り入れたり、地域・他団体と共に活躍できる人材も求められていることから、個々の職員が能力を発揮できるよう組織自体のアップデートが求められている。また、少子化による職員数の減少、働き方の多様化の中で、市が将来に渡って優秀な人材を確保し、働き続けてもらえるよう職員のモチベーションを維持できる環境づくりも課題となっている。豊田市の人事制度に関する取組みを学び、これからの対策の参考とするため。

【説明、取組み内容】

1 人事制度改革の経緯

- 豊田市は合併により市域も広く、職員は3,500人程度(行政職だけで1,950人程度)いる。平成10年に第3次行政改革大綱が定められ、市の歳入を市民にも還元する必要があることや、人事担当者の「年功序列型ではなく頑張った職員が評価される制度にできないか」という思いから人事制度改革が進められることになった。平成11年3月に人材育成基本方針策定、平成11年4月に人事考課制度・昇任試験制度導入、平成14年12月トータル人事システム策定、平成21年3月人材育成基本方針の改訂が進められている。トータル人事システムの導入以後20年以上が経過しているが、仕組みの見直しを繰り返し、今も第9次総合計画の目標である「チェンジとチャレンジ」の方針を達成する制度として機能している。
- トータル人事システムは、豊田市人材育成基本方針の行動計画として策定され、基本方針として①能力・成果主義の徹底、②組織マネジメント体質の強化、③チャレンジ精神の高揚を挙げている。また、基本構成として、採用されてからの能力適応時期を明確化し、①能力成果主義の評価システム、②プロ人材採用・配置システム、③プロ人材能力開発システム、④真に公平な報酬システムの4つの要素が連動し全体最適を目指す仕組みとなっている。
- 平成21年の人材育成基本方針の第1次改訂版の策定では、個人の成果や目標の達成度だけに注目するのではなく、職場での活動と連携した人材育成を重視し、基本理念に「職場」を掲げるように変更している。市(総合計画)、部、係、個人と目標を紐づけていき、職員は上位にある組織目標の達成にどれだけ貢献したかがより重視されるようにしている

2 人材育成基本方針(第1次改訂版)の概要

- 人材育成基本方針では、①「モチベーション」＝人材育成の基本は職場。目指すべき上司、先輩から学ぶ。②「組織マネジメント」＝職場での気づきを大切に、考動することを促す。③「個々の能力育成」＝職員の個性を活かし、職場でその能力を引き出すという3つの理念を掲げている。職員を採用するところから、職員の年齢・職場での役職等の段階に応じ、①～③の理念に基づいた仕組みを設定している。
- モチベーション分野では、若手の間にジョブ・ローテーションを計画的に行い、適性や強みを視覚化するようにしている。組織マネジメント分野では、上司のマネジメント能力向上として管理職の人材アセスメントやミッションマネジメント研修を実施している。能力育成分野では、最短35歳で係長級になれることから、その段階で複線型人事(エキスパ

ート選択制度)を取り入れたり、昇任前にはジョブデザイン研修を実施、さらに施策提案型ジョブ・リクエスト等を実施している。

3 これまでの人事諸制度の展開

- ・ 組織目標管理＝重点目標制度、個人目標の管理＝人事考課制度と自己実現（キャリア）のサイクルをリンクさせ、目標設定（目的や方策を自分で考える）、業績評価・考課（上司が役割を發揮し、成果の承認や能力や適性のフィードバックを行う）を行っている。
- ・ 平成29年度から人事考課を全職種・職位に処遇反映した。高評価者に対しプラスで賞与への反映（部長級で年間30万円程度の差が生じる）を行う一方で、低評価者への対応として、個人指導プログラムの実施や降級を含めた分限条例の整備、分限処分の運用基準作成なども行っている。
- ・ 令和2年度からは、個人目標管理型から組織目標貢献型へ制度の抜本的見直しを行っている。旧制度では個人主義の傾向があったことや、事業進捗マネジメントに終始し、作業量も膨大になるという課題があった。見直し後は、個人目標の設定を廃止し、組織目標への貢献度を四半期ごとに1on1面談・評価するよう作業の簡略化を行った。ただし、担当目標シートには、必ずチャレンジポイントという担当業務の改善や生産性の向上等、自ら上司に提案して実施する非定常的・否定形的な取組みを設定することとしている。
- ・ 豊田市では最短35歳で係長級に昇任できるが、ラフイベントが重なり試験自体が昇任意欲の足かせにならないための配慮として、令和5年度より試験の在り方を見直した。具体的には、主任主査（係長級）昇任試験、課長級筆記試験の廃止を行っている。
- ・ 上司診断はコンピテンシーをベースとして診断項目を設定し、部下からの診断を行っている。給与と評価には直結させておらず、自己啓発のツールとして活用している。
- ・ 人材アセスメント研修では、職員個人の市場価値がどれくらいあるのか民間のアセッサーに委託して評価してもらい改善点の洗い出しを行っていたが、平成30年度を最後に実施していない。
- ・ 配置システムでは、異動先の希望がかなわないジレンマやはっきりしない若手の育成方針の明示ができるよう経歴管理によるジョブ・ローテーションを導入した。業務を4系統・17分類し、様々な仕事のやり方を経験させ、職員も自分の経歴が確認できるように一覧化している。
- ・ 能力形成期を経て、係長級に上がる前に「ジョブデザイン研修」を実施し、自分の適性や今後のキャリアを考える契機としている。
- ・ 限定された特定の専門分野だけでなく、関連する分野の経験・知識を持った上での専門性を發揮し、将来を見据えた政策提言が行える「エキスパート育成」を17分野で募集し、係長級以降はマネージャー系、エキスパート系としてそれぞれ能力發揮ができるようにしている。
- ・ ジョブ・リクエスト制度は、各部署から募集があった職種に対し、自ら希望を出して異動できる仕組みである。在籍3年目以上でリクエストが出せ、本人と所属の面談で異動先が決定する。人事課は募集の告知に協力はするが、異動先の決定には関与しない。
- ・ 女性活躍推進に力を入れているが、令和2年度以降「特定事業主行動計画」を策定し女性に限定せず様々な人材が活躍できる職場づくりを目指している。働き方改革ではフレックスタイトム制度の導入（平成29年度）、在宅勤務制度の導入などを進め、育児・介護をしながら活躍できる職場環境として男性の育児参加推進（令和6年度の男性育児休業取得率46.8%）、部長～所属長によるイクボス宣言の導入（平成29年度）などを進めている。

4 現在の人事諸制度の展開/今後の人事制度の課題

- ・ 働き方改革を重視し、フレックスタイトム制度導入のほか、サテライトオフィスの設置（平成30年度、本庁や支所の空きスペースを活用）、在宅勤務（平成29年度から試行、令和6

年度から本格運用、令和5年1月から3月で利用率は1,990人中122人)、イクボス宣言などを実施している。

- ・ワークライフバランスを重視する世代が主力となるため、マネージャー、エキスパートだけではないキャリアパスを用意する必要がある。令和7年度よりタレントマネジメントシステムを新たに導入し、視覚的に個々の職員の能力や経験が確認できるようにする。
- ・人口減少時代における人材の確保として、優秀な人材、特に希少職種の確保を進める。また職員満足度が高い職場づくり（Well-being経営の推進）を進め、離職率低減につなげる。人材育成＝研修という意識からの脱皮や自分の組織に適した制度改革を進めることが今後も課題である。

【所 感】

○職員の業務評価の在り方や適材適所の配属方法について、人事制度の抜本の見直しが必要であるとの認識を新たにした。

異動理由が不明確な状況は避けるべきであり、職員の士気向上につながる計画的な異動方針や、希望する異動先を選択できる仕組み等、人事制度の充実が求められる。

また、職員採用試験については、SPI試験の導入による民間志望人材の確保、就職・転職フェアにおける広報活動等、受験者増加に資する取組みを検討すべきである。事務職はSPI、専門職は従来型試験とするなど、赤穂市の地理的条件や人口規模を踏まえた試験制度の再考が望まれる。

○システム策定には、豊田市人材育成基本方針の行動計画として平成14年12月に策定されている。三つの基本方針の基本構成として、採用されてからの能力適応時期を明確化し、「能力成果主義の評価システム」「プロ人材採用・配置システム」「プロ人材能力開発システム」「真に公平な報酬システム」を基本要素として整理している。

民間の人事処遇制度は、人事考査による給与・賞与への反映額の差額が大きい、公務員の差額はそれほど大きくない。

人事システムは、能力成果主義であるべきで、頑張っている人が報われモチベーションが上がり、人事考課が低い人もモチベーションを維持できてこそ市民サービスが向上する。公平・公正な人事考課と職員に理解されるためには、トータル人事システムの確立・見直しにより人事考課制度に忠実な取組みが重要と考える。

○トータル人事システムは、行きつくところ組織に適した人づくりである。そのために組織の目標、市は今、何が必要かしっかり目標を持つことが重要である。

豊田市は、人事考課を個人目標管理型人事考課から組織目標貢献型人事考課へと変えている。個人の力も大事だが、和を持って組織力を高める。個人評価の公平性に配慮しつつ人事考課制度の見直しは評価できる。議員視察であるが、市のトータル人事システムに、議員が直接関わることはできない。

○豊田市のトータル人事システムの導入については業務の効率化人事・給与・勤怠・評価などの情報を連携することで、データ入力の重複や手作業の削減が図られ、異動や昇格の情報が他の業務に反映されることなどが可能になっていた。

人事制度の展開では、ジョブ・リクエスト制が導入されていたが、応募者数は増えている一方、職場の求人情報と本人希望先のマッチングにより様々な理由で実現に至っていない状況もあった。

○情報のデータを活用しスキル、勤務実績、研修履歴などの人材情報を集約することで、適

材適所の配置や育成契約の立案が可能になり、管理職や人事担当が現状を迅速に把握できていた。またWEB上での申請・紹介が可能になり職員の利便性の向上が図られ、テレワークやフレックスタイム制との連携により柔軟な働き方の支援が行われていた。

システムの運用面の課題としては現在は、人事考課や自己申告については、庁内事務システムにおける個別アプリ開発にて対応しているが、次年度以降はタレントマネジメントシステムを導入予定とのことである。これによりクラウド型のシステムに移行する予定で、セキュリティ面も強固な体制を構築する業者をプロポーザルにて選定していた。

今後は、本市においても職員のモチベーションを上げ、業務効率を向上させるような人事評価や人材育成手法の導入などにより市民サービス向上にも繋げてもらいたい。

○人事制度は行政サービスの根幹に関わるもので、個人（能力やキャリアパス、生活）と組織目標をどのようにリンクさせていくのか、年間通じて互いに確認し、納得できる制度設計を行うことは必要である。豊田市では職員数3,500人、行政職だけでも1,950人いるそうで、組織規模は赤穂市と大きく違うため、例えば上司診断のように部下が数名しかいない係では実施困難な事業もあると思われる。一方で、豊田市が第9次総合計画で掲げる「チェンジとチャレンジ」を具現化する内容として、人事考課に「チャレンジ」を評価する制度を組み入れているのは組織として大きな特徴であり、本市も参考とすべきである。

○採用から10年目位までの計画的なジョブ・ローテーションと、業務歴の一覧化、ジョブ・リクエスト制度による組織は、自分の能力開発と職場への貢献度を可視化していける制度として小さな組織でもできることなので、実施は有効だと思う。豊田市はジョブ・リクエスト制度は定期人事の際に活用されているとのことであったが、庁内横断的なプロジェクトとして本来業務と兼務できる形で立ち上げている自治体もあるため、赤穂市としてどのような制度が適しているかさらに研究したい。

【説明者】

総務部	人事課	人事・労務・人材育成業務担当	副主幹	近藤	百合子氏
総務部	人事課	担当長	松田	彩世氏	
総務部	人事課	副課長	原	一仁氏	
総務部	人事課	課長	伊藤	亮氏	

視察先： 愛知県高浜市 高浜市役所、高浜小学校・高浜市地域交流施設「たかぴあ」
(令和7年7月31日(木) 9:45~10:50説明、11:00~12:20現地視察)

【視察目的】

赤穂市では、人口減少による歳入減、公共施設等の更新費や社会保障関係費の増大による歳出増に直面し、行財政改革が喫緊の課題となっている。市では公共施設等総合管理計画及びそれに基づいた個別施設計画を策定し、今後の各施設等の在り方を検討しているところであるが、令和4年3月の改定時から延べ床面積基準での縮減の数値に進展は見られない。①持続可能な公共施設マネジメント、②効率的な施設活用、③時代の要請に対応した施設の3点に配慮しながら、公共施設等の在り方を見直すには行政系施設、学校教育系施設、社会教育系施設といった従来の施設用途に捉われない体制づくりも必要になると考える。

そのため地域住民に必要なサービスを維持しながら、より発展的に学校教育系施設とその他の施設を複合化し、地域の拠点を創造された高浜市の取組みを学び、これからの対策の参考とするため。

【説明、取組み内容】

1 高浜市の公共施設整備方針及び組織体制について

- 高浜市の総人口は2020年から2040年まで、約3,000人増加する見込み、年少人口は2010年にピークを迎え、今後は緩やかに減少見込みとなっている。背景にはトヨタ自動車系列の一次産業が多いこと、外国人の流入が多いこと、また瓦生産の跡地における宅地開発がある。
- 公共施設の課題解決を目的に、平成23年度に「公共施設マネジメント計画」を策定。その後、平成26年に高川小学校の建て替えを契機として、他施設との複合化をモデル事業として位置付けた。平成28年には基本計画をまとめ、平成29年に事業契約を締結。3期に分けて工事が進められ、令和3年3月に全工事が完了した。
- 公共施設の保有面積割合のうち、用途別面積割合の約半分を学校が占めているが、今後も児童生徒数が大きく減らないため、学校施設を維持させていく必要があった。そのため、高浜市では学校改築時に周辺施設を「小学校に複合化していく」方針を取ることにした。
- 総合計画に合わせて5年に一度見直す「高浜市公共施設総合管理計画（令和33年度まで）」のほか、当初予算に合わせて毎年度見直す「公共施設推進プラン」、「高浜市長期財政計画（令和40年度まで）」の二つを連動させ、個別施設計画である「学校施設長寿命化計画」を推進プランに反映させている。
- 庁内組織体制としては、各施設所管課で構成する「個別施設別検討部会」、市長以下部長級職員で構成する「公共施設総合管理計画推進本部会議」、そして有識者で構成する「公共施設マネジメント推進委員会」が進捗報告、方針・調整、提言等を連携して行っている。この中の学校施設別検討部会が平成26年度から立ち上がり、年度内で学校職員や保護者、複合化対象施設の利用者、市職員を対象としたワークショップを5回開催している。ここで挙げられたセキュリティの確保、防災拠点としての機能、子育てと教育の共同の場づくり、共有スペースの利用条件整理に関する意見は、実施方針や要求水準書等に反映された。小学校建て替えの方針は決まっていたものの、複合化については今まで比較的自由に使っていた施設の利用を制限しなければならず、使い勝手が悪くなるといった様々な意見が出され、職員は休日も手間と時間をかけて説明に回った。

2 高浜小学校整備事業における複合化の効果について

- 高浜小学校の老朽化による建て替えに合わせ、小学校区内の児童センター、市民ホール、体育

センター、公民館、老人憩の家、介護予防施設を高浜小学校に複合化した。市内5つの小学校のうち、耐震度不足が4校（うち3校は長寿命化で対応）、高浜小学校が複合化のモデル事業として進められた。当初は複合化により施設に通う足が無いという意見もあったが、令和6年度には「チョイソコたかはま」という乗り合いバスの運用も始まり、移動負担の軽減がはかられている。

- ・新施設は旧高浜小学校の跡地に建設されており、小学校の体育館の機能をもつメインアリーナ、市民体育館の機能を持つサブアリーナを併設している。プールがあった場所に駐車場を建設しており、現在水泳の授業は民間プールに委託している。アリーナと小学校の間に、児童センターと地域交流施設（集会所やものづくり工房）を建設している。建設時には授業と並行して工事を行うため安全面の確保に配慮したほか、地中から昔の産業廃棄物である瓦の出土や外壁からアスベストが検出され、議会と協議しながら契約変更を行っている。
- ・複合化の効果①としては、総量の圧縮を行ったため、既存施設との面積比較で約3,000㎡の面積削減効果があったこと、また同じ施設で様々な地域活動ができる拠点施設となった。
- ・複合化の効果②としては、施設の多目的化があり、学校体育館や特別教室を学校開放施設として平日夜間や、休日市民に開放した。また学校体育館（メインアリーナ）にホール機能を加え、市民行事にも活用できるようにした。空調設備があるほか、後方の壁が移動観覧席となっており、式典やホールとしても利用できる。
- ・児童センターを併設したことで、放課後居場所事業との連携ができた。児童が学校から出ずに敷地内移動ができるメリットがある。
- ・セキュリティの面では保護者・市民要望も高く、学校エリアと地域エリアのセキュリティラインを決め、1.2mの門扉で区画している。時間帯に応じて門やシャッターでセキュリティラインを切り替えて学校側のセキュリティを確保している。

3 高浜小学校等整備事業におけるPFI事業の効果について

- ・PFI事業のうちBTO方式、サービス購入型を取っている。事業内容は①高浜小学校、高浜児童センター、地域交流施設、駐車場等の施設整備、②既存小学校、体育館の解体・撤去、③本施設の維持管理となっている。事業者は総合評価一般競争入札方式で決定している。選定された事業者については特別目的会社（SPC）であり、構成企業については近畿地域の建設会社や設計会社、二次管理会社を中心に設立されている。建設会社については、一つの建設会社が行ったわけではなく地元企業により組織されたJVとなっている。契約金額は47億9800万円で、既存小学校の敷地内での建て替えであるため土地購入費はかかっていない。15年間維持管理も含まれており、関連施設の修繕等について市の職員が契約業務をしなくてよいというメリットもある。
- ・従来方式より総事業費に対する財政負担の平準化が期待できることと、スケジュール（工期）の短縮が図りやすいためPFI事業を選択している。
- ・設計及び建設・工事監理のサービス対価（令和5年6月時点）で42億8,400万円のうち、財源内訳は地方債25億500万円、補助金6億6,500万円、民間資金の活用7億4,100万円、公共施設等整備基金取崩等で3億7,300万円であり、このうち民間資金を活用することで事業者の立替払いが可能となり財政支出の平準化が図れている。
- ・スケジュールの短縮については、通常設計、工事で分割発注しなければならないが、PFI事業とすることで平成28年12月の事業者の決定から、平成30年1月の一期工事（校舎棟）着工まで、約1年間で実施している。予算は50億円程度と高額であるが、予算段階では具体的な設計図がない状態での債務負担に関わる議決が必要になってしまうため、議会の公共施設在り方特別委員会などでの説明が難しかった。
- ・運営経費については、NPOたかはまスポーツクラブに体育センターの運営委託を行っている。年間1,800万円ほどの維持管理委託費や光熱水費などの経費に対し、利用者負担で900

万円の収入がある。元々中央公民館で2,500万円、公民館で720万円程度の経費がかかっていたので、コスト削減と維持管理にかかる職員の手間が減少している。

- ・利用率は体育館は50～60%超え、会議室は3割超えとなっている。当初から利用率が高かったわけではないが、利用した人からの口コミで利用が広がっている。防災拠点でもあるため、近隣の港小学校区と合同で防災訓練を行い、土地が低い学区の市民は高浜小学校へ避難した。

【所感】

○赤穂市の学校施設は、大規模改修や予防保全的な修繕を行っているが、建築後60年以上経過した施設も存在し、建て替え時期を迎えている。

統廃合の検討も必要であるが、公共施設等総合管理計画の見直しにより、学校を地域コミュニティの拠点として位置づけ、他施設との複合化も視野に入れた検討が望ましい。

○人口約4万9千人だが面積が僅か約13km²と元々コンパクトシティである。人口も増加が予測されており、単純に羨ましい。市内には小学校5校、中学校2校あり、小学校の大規模改修が必要な高浜小学校を地域交流施設「たかびあ」と合わせて、同じ場所に整備する事業は画期的であると感じる。PFI事業の効果と高浜小学校の土地が広がったことで、土地取得費用が不要なため、建設費も安く抑えられている。総額42億8,400万円である。

学校と交流施設「たかびあ」が隣接しているため、渡り廊下等で行き来でき非常に利便性が高く、一方でセキュリティ面も配慮されている。市内小学校にはプールは無く、水泳の授業は民間に委託されている。

○高浜市の小学校等整備事業は、小学校区ごとに小学校の建て替えのタイミングで複合化し地域の活動拠点として校区内住民の生活の利便性と効率化を図る取組みで、市の面積規模と児童生徒数の推移（大きく減少しない）を考え、住民サービスや将来の公共施設の管理を検討されている。また、小学校との複合化でセキュリティ面について気になったが、安全性は確保されていた。

この取組みが、少子高齢化が進む赤穂市で可能か、校区をまたぐ取組みとなれば課題も生じるが、住民の移動手段など高齢化への対策面でも、学校を複合化（民間施設を含め対象施設の検討必要）するメリットは考えられるのではないかと考える。各中学校区または9地区連合自治会単位で地域の新たな活動拠点となる施設の在り方を検討してもよいのではないかと思う。

○小学校と市民施設の併設により、市民・児童にとって利便性が向上し、特に児童センターが学校敷地内にあることで保護者の負担や防犯上の懸念が軽減されており、施設の業務窓口も地域交流施設に一本化され、学校現場の負担・維持管理業務の効率が実現していた。

また小学校区を中心とした地域の活動により防災機能や住民交流の促進もつながっていた。学校児童と市民が同一敷地内で混在利用するため、出入口動線の明確な分離が必要となり、対策として入り口の分離やセキュリティゲート設置が行われて安全対策が確保されていた。

○財政面においては複数の国庫補助（文科省・厚労省・県等）を組み合わせることで財源を確保し整備コストを平準化、削減できており、PFIスキームにより、長期の維持管理を事業者へ委託することで将来的な財政リスクを軽減できている。

高浜小学校等整備事業については高浜小学校及び地域交流施設「たかびあ」は児童また地域の皆様にとっても本当に素晴らしい施設だった。

本市においては、現状各小学校校区において小学校近隣に地区公民館と地区体育館があるので、今後は経年劣化に対してメンテナンスをする必要性はあるが、高浜市のように学校と複合施設併設を建設する必要性は感じられない。

○高浜市は現段階では人口を維持し、公共施設等の維持管理においても赤穂市と比較して将来負担が少ないと思われるが、地方交付税不交付団体であるため財政的なゆとりがないとして、公共施設等の在り方や財政改革に危機感を持って取り組んでいた。高浜小学校整備だけでなく、公共施設総合管理全体を推進本部、施設別検討部会、第三者機関を入れて、毎年度見直しと予算化を行っているのは、施設ごとにバラバラな運営方針ではなく市全体を一本化するための取組みとして本市でも必須だと感じる。

また、本視察を通じ、高浜市における学校施設整備事業は、単なる学校建て替えに留まらず、地域全体の拠点整備、公共施設の効率化、市民参加を組み合わせた先進的な取り組みであることが確認された。将来的に全ての施設を残すことは現実的ではないので「施設全体の総量を減らす」という方向性は高浜市と同じだが、何の施設を地区の拠点とするのか、各施設に大規模修繕を個別に行う前に都市計画全体の方針が必要である。

【説明者】

高浜市教育委員会 学校経営グループリーダー 清水 健氏
高浜市教育委員会 学校経営グループ 大八木 優希・石原 稔也氏
高浜市こども未来部 文化スポーツグループリーダー 鈴木 明美氏
高浜市こども未来部 文化スポーツグループ 益田 祐暉氏