

2026年 8月13日

議員研修報告書

赤穂市議会

議長 西川 浩司 様

議員氏名 荒木 友貴

下記のとおり、研修会に参加しましたので、報告します。

記

1. 実 施 日

・ 広瀬慶輔寝屋川市長特別講座『人口減少時代に、自治体はどう「選ばれるまち」になるのか 寝屋川市・広瀬慶輔市長に学ぶ いじめ対策、教育改革、公共施設再編、窓口改革の実践』

・ 2026年7月26日（日）14：00～17：00

地方議員研究会 主催

講師：広瀬慶輔 寝屋川市長

2. 調査地または開催地

京都 J A ビル B 2 階 201 会議室（京都府京都市南区東九条西山王町1）

別 紙

研修会名 広瀬慶輔寝屋川市長特別講座 『人口減少時代に、自治体はどう「選ばれるまち」になるのか 寝屋川市・広瀬慶輔市長に学ぶ いじめ対策、教育改革、公共施設再編、窓口改革実践』

【目 的】

学校現場でのいじめ対策を通じて、児童・生徒の教育環境の整備、教員の働き方改革などを進めることは全国的に必要性が高いが、実際に効果を生む施策に落とし込めている自治体は少ない。

寝屋川市では「寝屋川モデル」という教育委員会の外側からのアプローチで効果を上げていると伺い、本市に役立てようと思った。また、公共施設等の整備については、本市でも公共施設等総合管理計画等に基づき、修繕や整備にかかる将来負担の平準化を図ろうとしているが、庁内で方針が明確になっておらず、市民に対して優先度の説明が十分に行えていないところに課題を感じていたので、解決の糸口を得たいと思い受講した。

【研修会内容】

(1) 寝屋川市がいじめ対策、教育改革、公共施設再編等に取り組むようになった背景

寝屋川市は昭和35年当時5万人だった人口が、昭和50年には25万人台まで急増した。当時20代～30代の子育て世代が一気に流入したが、その層が現在高齢化し、大阪府下で高齢化率がトップクラスとなり、介護ニーズの上昇やそれに伴う税負担増という課題が生じている。また、人口増時代に整備した公共施設が一斉に築50年を迎え、維持管理も課題となる。寝屋川市は「市民サービスの危機」と「公共施設・都市インフラの危機」の2つを抱えている。

非常に多くの公共施設が一斉に老朽化し、全ての費用を賄うことができないため、市内の公共施設等の再編として、市民全員に関連のある施設を市の中心部に集約する（市民サービスのターミナル化）ほか、徹底的なブランディングで既存機能を見直し、利用者数を増やす方策を模索することで、少ない投資で市民満足度を上げることを徹底している。これにより公共施設の維持・管理費を抑え、なおかつ市民ニーズも満たしながら将来に備えたまちづくりを進めている。

教育分野への投資に力点を置く背景にも、過去の人口増による都市開発が関係している。道路が整備される前に人口増により一斉に都市開発を行ったため、近隣市と比べまちなみが統一されていないことや、公共施設等が一斉に老朽化することから、公共インフラの面では転入増につながらないと判断した。そこで、教育面で「徹底したいじめ対策」「教育への投資」を積極的に行うことで、市民に寄り添うメッセージを発し、差別化を図ることとした。

(2) 「市民サービスの危機」と「公共施設の危機」にどう向き合うか、将来負担を先送りにしない自治体経営の視点について

今回の広瀬市長の話で一貫していたのは、行政運営に「経営学」の視点を取り入れる必要性であった。政策の実施や都市機能の再編において、ターゲットを明確にし、マーケット（市民意識や社会情勢）を常に観察し、メディアの特性をくみ取った発信を心掛けることで、市民満足度を高めることができる。例として「留守家庭児童会のサービス（赤穂市というアフタースクール）」についても、今までの福祉施策として無償化にする方向性ではなく、より担税力のある子育て世代に訴求するため、多少個人負担が増加しても教育内容の充実を図るなど、質の充実にかじを切る方策を取っていた。ターゲットを子育て世代という広い範囲とするのか、よりの絞った担税力のある子育て世代とするのかによって、政策の方向性が真逆になることもあり得る例であった。

また、市民全体に薄く・広くサービスを提供できる「水道料金の無償化」についても、いつ実施するのかによって市民満足度が全く異なることを、コロナ禍と物価高騰時の比較で示されていた。コロナ禍では、特に深刻な経済的損失を受けたのは飲食店や非正規雇用の方だった。この時期に水道料金の無償化をすると、甚大な経営・家計難にある方にとっては効果が薄く、それほど

収入減となっていない月給制の家計や年金受給者まで恩恵を受けたことで、市民満足度は低かった。一方、物価高騰時では、市民全体が生活に困っているため、同じ施策でも共感を得られ、市民満足度は高かったという結果になった。

また、コロナ禍の学校運営においては、寝屋川市では時期に応じ「自主登校園」と「選択登校制（登校とオンライン授業の選択制）」への切り替えを的確に行うことで、市民感情と市の施策との乖離を防いだ。

マーケットは頻繁に変化するので、読み間違わないよう日々の報道チェックや市民の声の聞き取りを行うことに加え、マーケットが分かれたときには市民に選択肢を用意することで、納得感を得ながら市政運営を行うことが重要とのことであった。

寝屋川市では「ねやがわ版ROA評価」を公共施設等の評価制度として用いていた。市民にとって利用したくなる施設となっていれば、結果として利用者数が増えるという考えから、市民満足度を測る指標として利用者数を用いている。分母を床面積、分子を利用者数とすることで、施設当たりの数値が出てくる。公共施設の立地や機能の複合化を検討する際には、統一して「ROAが向上するか」を基準とすることで、市民の納得も得ながら公共施設の在り方について検討を進めていた。また、ROAは、必ずしも大規模な投資をすれば右肩上がりになるものではなく、一定の投資額を超えると市民満足度への影響は少なくなるそうだ。例として生涯学習施設（ホールなど）は10億円程度を境に豪華な設備を追加しても市民満足度の変化は少ないため、市としては10億円程度の小規模かつ効果的な投資を複数することで、全体の投資額は抑えながら効果を生む手法を採り、財政調整基金等を積み上げ、将来に備えていた。

公共施設を更新する際には、立地や対象とするマーケットを意識して設定しなければならない。例として挙げられた中央図書館の新設では、図書館とカフェ利用層の対比分析から、①図書館の機能を掘り下げること（素因数分解）、②図書館の役割の変遷を分析し、新しい価値を創造すること（シビルミニマムの変化）、③施設設備に関し全体最適を取らず、あえて部分最適60程度で居心地の良い空間をつくること（全体最適と部分最適）といった工夫が徹底されていた。また、こども図書館では昼間に公園を利用する子育て世代の利用を想定し、図書館内に屋内公園の要素を組み込むことで、マーケット拡大を当初から見込める施設にしていた。

さらに、第三者的な立場で発信してくれるメディアを活用する工夫として、取材時に取り上げやすいよう、今取り上げる必要性、社会的な意義、広報時に絵になる写真の3要素を必ず取り入れた戦略を練るほか、デザインを統一し、ブランディング戦略を高める取組をしていた。パブリシティ戦略と呼ばれる手法だが、行政内部のニュースを独自にメディアへ発信することで、従来のお金を払って広告を打つ手法から脱却し、広告効果額として約18億円の価値を生み出していた。

（3）「寝屋川モデル」に学ぶ、いじめ対策の新しい自治体責任と「教育環境」改善によって選ばれるまちを目指す政策方針について

寝屋川市が「監察課」という担当課を市長部局に設立したのは、昭和50年にピークを迎えた市街化の歴史に端を発した教育戦略である。寝屋川市の人口が一気に増えた当時、道路が整備されないうちに都市開発が進んだ。そのため、住む場所は早期に飽和状態となっており、当時整備した公共施設は一気に老朽化に直面していた。近隣市町と比較し選ばれるまちにするために、住環境で勝負せず、代わりに教育と教育環境（市独自のいじめ対策）が重要だと判断した。現在は「いじめから子どもを守る首長連合」の相談役に就任されている。

いじめ問題で第三者機関を設置する以前の段階では、9割9分の案件が、学校など教育委員会関係の機関内で行われる「教育的アプローチ」で解決している。教育的アプローチの特徴は、時間を掛けて人間関係の再構築を図ることに主眼を置くことである。教員からすると、いじめをした加害者、いじめられた被害者の双方が生徒であるため、強硬な解決策を取りにくいという面もある。

寝屋川市が取り入れた監察課に代表される「行政的アプローチ」は、いじめを人権問題として捉え、いじめの即時停止を目的とする。どんな問題でも1か月以内に解決することとしており、被害者・加害者双方の保護者を説得することも含まれている。監察課は担当職員が必ず一次デー

タを収集し、独自の基準でいじめ認定を行っている。今までの教育的アプローチを否定するものではなく、両者を並走させることでいじめを見逃さず、相談者が望む形で解決を図れるようになっている。

さらに、損害賠償に係る弁護士費用の補助や、望む場合には被害者の引っ越し費用も負担する法的アプローチも充実させることで、平穏な教育環境が早期に確保されることを目指している。

いじめの早期発見のため、毎月1回市立の全児童・生徒にいじめ通報促進チラシを配布し、投書された案件はすべて監察課が対応している。市のいじめの認知件数自体は増えているが、決していじめで苦しむ子どもを放っておかない自治体という強いメッセージになっている。また、当初制度導入に当たって教育委員会側からは、行政の教育への干渉を嫌う意見も多く出たが、結果的に教員負担を減らすことにつながり、今では積極的に活用されている。

【所 感】

質疑応答においても、全ての参加者の質問に答え切る市長の姿勢に感銘を受けた。質疑を通じ、講演で触れられた事業をより深く理解することができた。

公共施設の再編・機能統合の優先順位や方向性について、行政内部や市民向けのそれぞれで解像度を上げる工夫について質問した。寝屋川市では、公共施設を①ターミナル施設（市民全員が使う施設で、市の中心部に集約）、②地域施設（学校園や図書館のような地域密着型の施設で、地域に平等に配置）、③準ターミナル施設（本来は各地域にあれば良い施設であり、駅周辺にランチとして整備）の3つに分類している。そして、この分類に当てはまらない公共施設は全てやり替えを行っている。貸会議室や市民文化機能があったセンターや子どもセンター、中央老人福祉センター、市営住宅、し尿処理場なども、この配置に合致しない施設は廃止していく方針である。就任以来7年程度の間に廃止した公共施設の数に膨大だが、市民から大きな反対運動が起こらない理由は、市民満足度（ROA）をコントロールしているからである。施設がある地域の住民からは、なぜ廃止するのかという意見は上がっても、市民全体で見たときに今よりもROAを上昇させるよう徹底していると、地域だけの不満を言いにくくなるという背景がある。ただ単に必要度が低いから、利用者数が少ないから、老朽化しているからという理由だけで施設を廃止するのでは不満が出るが、残すのであればROAを高める施設にし、集約と統合を進めれば良いのではないかとヒントを頂けた。

さらに、公共施設のブランド化を含め、非常に多岐にわたって市長が関わる案件があるが、どのように関わるのかという組織としての工夫についても伺えた。寝屋川市では部長と課長の間の次長級職として「管理監」を4人置いており、まちづくりなどの横断的な事案に部署を超えて関われる権限を与えていた。4人の管理監はそれぞれ、デザイン・まちづくり、市民サービス、働き方改革、公共施設のROA見直しの担当となっている。組織としてスピード感をもって対応できるようにするため、経営学を身に付けた人材を増やす仕組みを人事制度に取り入れている。関西学院大学と連携し、寝屋川版MBAを取得する管理職コースを設けている。1年目は市役所内で大学からの派遣講師による研修、2年目は同大学に派遣し、卒業すると係長級になるようにしている。組織としてトップの判断基準を共有し、意思統一を図ることが大切だと思うので、将来の管理職を育成することは必須だと感じた。

どの自治体においても市長査定を12月から1月頃に行っているが、この時点では微修正しかできず、スピード感のある対応ができない課題がある。寝屋川市では、7月にサマーレビューという第1回の市長査定を行っている。この時点では、アイデア段階で作り込まなくてもよく、大量に上がってきた案を要るもの、要らないもの、追加するものなどに仕分けして方向性を示すようにしている。その後の秋の本査定までに作り込みを進めさせるようにする。このようにすることで、本質的な部分のイノベーションを起こさせることができる。

全体を通じ、市長就任後すぐは異分子を見るような目で見られたが、市長自ら部長から係長級まで職員研修を行うことで、徐々に考え方を浸透させていったとのことであった。こうした話から、手を付ける必要があるのは、仕組みとしての人事改革と、ROAの向上といった統一基準による行政サービス・公共施設の在り方の検討からだと学べた。

また、いじめ対策では、いじめ加害者側に市として求償する考えはあるのか質問したところ、被害者側が民事で請求するのは支援するが、加害者側に市が求償する考えはないとのことであった。市が支払う費用は、被害者に寄り添うための費用との位置づけで、被害に対する賠償は別物だという考えに基づいていた。今は加害児童を転校させることは法的にできないが、今後法律が変わっていけば、市としてその点への支援も拡大していきたいとのことであった。いじめ問題については、仮にいじめが発生しても徹底的に被害者側を守る自治体だという強力なメッセージを発するために制度を構築していることがよく理解できた。

寝屋川市長が市政全体の不満がどこにあるのか把握するため、徹底して行っていることとして、全ての夕方のニュース番組を分析することと、ネット上で「寝屋川市」と検索し、市井の書き込みを読むことが挙げられた。情報の分析は、マーケティングを専門とする企画二課に業務として行わせている。コロナ禍での難しい政策判断のように、マーケットを常に見続けることで、市民ニーズの分岐点を見極めることは、私も意識して取り組みたい。