

令和8年7月27日

議員視察報告書

赤穂市議会議長
西川 浩司 様

議員氏名	南條	千鶴子
〃	松崎	昭彦
〃	井田	佐登司
〃	荒木	友貴
〃	山谷	真慶
〃	西川	浩司

下記のとおり視察に参加しましたので報告いたします。

記

1. 実施日 令和8年7月7日(火)～令和8年7月9日(木)(3日間)
2. 調査市及び主な調査項目(詳細については別紙のとおり)
 - (1) 千葉県銚子市(令和8年7月7日(火) 14:30～16:00)
 - ①銚子市緊急財政対策の取組について
 - ②議会運営全般について
 - (2) 茨城県笠間市(令和8年7月8日(水) 14:00～15:30)
 - ①笠間スポーツコミッションについて
 - ②議会運営全般について
 - (3) 埼玉県鴻巣市(令和8年7月9日(木) 10:00～11:30)
 - ①包括施設管理委託業務について
 - ②議会運営全般について

3. 調査市及び主な調査項目（詳細）

（１）千葉県銚子市（令和８年７月７日（火） １４：３０～１６：００）

【視察目的】

財政難である赤穂市の今後を見据えて、財政危機に直面した銚子市が、どのようにして財政健全化や効率的な行政改革を進めているのか、その具体的な取組を先進事例として学ぶため視察を行った。

【説明】

1. 銚子市が財政危機に陥った理由

①国の三位一体改革による地方交付税の大幅な減収

- ・国から地方へ配られる交付金の総額を抑制し、地方の無駄な支出の削減や自立的な財政運営を促した。これにより、銚子市の地方交付税は大幅な減額となり、財政状況は悪化した。

②銚子市立総合病院への一般会計繰出金の大幅な増加

- ・平成１６年に導入された「新医師臨床研修制度」は、新人医師が研修先を自由に選べる制度であったため、研修医が都市部の大規模病院へ流出し、常勤医師が激減した。医師不足により、入院・外来患者の受入れが制限され、患者数に伴う医業収益の悪化と、当時の診療報酬改定で病院財政が急激に悪化した。

- ・赤字補填のため銚子市による財政支援が行われたが、市の財政難も重なり支えきれなくなり、平成２０年９月末に病院は事実上の休止となった

- ・平成２０年の休止後、市民運動による市長リコール(交代)を経て、平成２２年５月に「銚子市立病院」として診療を再開した。

- ・公設民営（指定管理者制度）を導入し、平成２２年５月に「医療法人財団銚子市立病院再生機構」を指定管理者として再開した。しかし、経営努力や計画策定力の不足、情報公開の不十分さ、コンプライアンスの欠如など多くの問題が噴出し、事実上の運営破綻状態に陥った。

- ・平成２５年５月「財政危機宣言」を発表、市の貯金にあたる財政調整基金は約２００万円にまで枯渇し、実質単年度収支は赤字が継続した。

- ・平成２５年に就任した越川信一市長のもと、ガバナンスの効かない再生機構との契約を打ち切る方針を決定した。

- ・平成２６年４月、銚子市が主導権を握るため、越川市長が理事長を務める「一般財団法人銚子市医療公社」を新たに設立し、指定管理者を変更した。

- ・医療公社への移行でガバナンスは強化されたものの、抜本的な解決には至っていない。医師・看護師の採用難は今も続いており、経営不足分を銚子市の一般会計から繰入金で補填する厳しい経営運営が続いている。

③手当での乏しい大規模事業の集中的な実施による財政悪化

- ・ＰＩＦ（民間資金等活用事業）による分割払いや地方債の返済が、数十年にわたる固定費として銚子市の財政を硬直化させた。

- ・千葉科学大学建設費助成事業７億５千万円、銚子市立銚子高等学校整備事業６億３千万円、学校給食センター整備事業５億３千万円の総額約１億９千万円が未来を縛り付けた。

2. 具体的な対策について

- ・平成25年5月の「財政危機宣言」後も銚子市の財政は悪化をたどり、実質単年度収支は赤字が続いた。繰出金の先送りや退職手当債の借入れといった措置でかろうじて赤字を回避する危機的状況下で、平成29年2月に「第7次財政改革大綱」が策定された。改革の目的は「効率化」ではなく、倒産を防ぐための「生存」そのものへと変わった。

- ・平成30年度には、財政調整基金を全額取り崩してもなお赤字決算が見込まれるという、さらに切迫した事態に陥った。この状況を打開すべく、平成31年度から5年間として「銚子市緊急財政対策」が策定された。歳入の範囲内で歳出を補う大原則に立ち返り、市独自財源の単独事業をゼロベースで休止・廃止するという、過去に例のない徹底した歳出削減方針が打ち出された。「将来世代に負担を先送りしない」という決意の裏で、市民生活の根幹に関わるセーフティーネットをも切り離さざるを得ない、痛みを伴う緊急対策であった。

3. 具体的な見直し事業（代表例）について

- ・市役所西部支所の廃止、市立幼稚園の閉園、青少年文化会館の休止、地区コミュニティセンターの廃止、夜間小児急病診療所の休止、重度心身障害者福祉年金経費の休止、心身障害者医療費給付経費の休止

4. 財政再建に向けた取組について

- ・施設の休廃止、事業の見直しなどを行い、人件費を削減した。具体的には、部長制を廃止し課長制を導入し組織の見直しを行った。また指定管理者への移行により職員数の28人減の人員配置となった。職員給与と手当削減については、職員組合との交渉により見送られた。

- ・平成25年から平成27年に事業仕分けをするにあたり、市民の中から無作為抽出で「市民判定人」を選び、事業の可否を判断した。

- ・広報紙やホームページでの周知ではなく、市民と行政が議論する場として市民委員会を設置し、市民の方から意見を聞いた。

- ・平成31年度からの5年計画「緊急財政対策」の断行により、財政調整基金は20億円規模まで急回復し、市民の痛みを伴う協力により、銚子市はついに暗黒期を脱し、最悪の事態である財政破綻から脱局した。

【所感】

○銚子市が財政危機に陥った主な原因として、下の3点が挙げられる。

①平成17年の三位一体改革による地方交付税の大幅な減収

②銚子市立総合病院への一般会計繰出金の急増

③財源手当の乏しい大規模事業を集中的に実施した結果、平成25年5月には「財政危機宣言」が発せられ、以降も厳しい状況が続き、平成30年度からの5年間にわたり「銚子緊急財政対策」が実行された。

銚子市の財政再建は、単なる緊縮ではなく、「何を残し、何をやるか」を明確にし、市民と行政が危機を共有した点に本質があったと感じた。財政再建に向けた取組では、職員のモチベーションを保ち挑戦を促す仕組みづくり、事業目的と効果の明確化、市民への説明責任の徹底、そして市長の強いリーダーシップが大きな推

進力となったことを学んだ。

赤穂市においても、財政運営を正直に開示し、市民と共に優先順位を定め、持続可能な行政運営へ転換していくことが重要であると改めて感じた。

○鉾子市が財政危機に陥った要因は、財源手当ての乏しい大規模事業を短期間に集中的に実施したことによる市債公債費の増大、市立病院への繰出金増加などだった。しかし、どの自治体にも起こり得ることで、それを立て直すための努力を示すものでした。緊急財政対策を打ち出すに至るまでの5年間に、行政だけでなく、市民を巻き込んだ痛みを伴う行政改革は鉾子市の覚悟が伝わった。緊急財政対策の策定後の見直し事業や、財政再建に向けた取組は、赤穂市における公共施設再編や、将来の投資計画に生かしていくことが重要であると感じた。

○鉾子市は平成25年5月に「財政危機宣言」を発表した。その時の預金残高は161.7万円（財政調整基金）で様々な借入れ、繰出金の先送りなどを行い、財政破綻を回避する「死の淵」に立たされていた。その中で、市職員や、市民に痛みを伴う対応をしてきて、現在に至っている。このことは、評価に値し、市長の鉾子市を守り、市民の生活を維持して行くという思いが伝わった。市職員に対しても、経済面では厳しいものの、福祉面でリフレッシュ休暇の拡充などを行い職員のモチベーション向上に努めていた。赤穂市においても、鉾子市の場合と同等、いやそれ以上の財政危機が迫ってきていると感じた。赤穂市一丸となって、財政をたて直す決意を痛感した。○緊急財政対策の取組の中で、市民説明の方法と工夫について伺ったが、市民を巻き込んで行財政改革に取り組んだ工夫として「市民の中から無作為抽出で市民判定人を選び、事業の可否を判断した」という説明があった。これは、構想日本の「自分ごと化会議」の手法で、多様な意見を持つ市民に参加してもらい、行政、専門家とともに事業仕分けやまちづくりの構想を議論する際に非常に重要な手法であり、実際に改革に効果を出されていたので参考になった。鉾子市では市民から2,400人を無作為抽出で選び、案内文を送付、3年かけて行った第1部会から第3部会の事業仕分けに対し、延べ100名程度参加してもらったとのことであった。各部会では、平成25年度118事業、平成26年度25事業（平成25年度の残りの事業）、平成27年度施設仕分け10施設の検討を行っている。本市においても、市民の納得を得ながら行財政改革を行うために、この無作為抽出による市民参加型の検討手法は取り入れる必要があると感じた。

緊急財政対策の取組の中には市民サービスを削減・凍結するものも含まれ、財政再建の目標額だけでなく、いつまでに取り組むのかといった出口を示して理解を求めることも必要になる。鉾子市では市の単独事業であった扶助費や扶助費的な補助金も見直しの対象としたため、市民に丁寧な説明・議論の場を設けていた。また、取組期間については、平成30年11月に「鉾子市緊急財政対策」の計画を立て、平成31年から平成35年の5年間という期間を区切り改革を行っていた。5年間の改革期間終了後は、若い世代の健康診査経費の縮小分を改善するなど見直しも行っている。現在は令和6年3月策定の「行財政改革指針」に基づいて期間を設けない形で目標を定め（経常収支比率90%維持、財政調整基金15億円以上維持など）、継続して財政健全化に取り組んでいる。本市でも、財政再建には出口の設定とその後の展望を示し、市民と直接対峙し改革を一体となつて行う行政職員の理解を得ることは必須である。

鉾子市では公共施設や事業の休止・廃止も含め「ゼロベースによる見直し」を行

い、おおむね市民の納得感を得ながら実行したようであったが、青少年文化会館の休止については市民団体からの反発があったとのことであった。県の文化会館を代替施設として提示したが、県の施設が既に1年前から予約で埋まり発表の場を確保できないことから、芸術文化団体から施設再開の要望が出されたとのことであった。市の文化会館は劣化度調査の結果、必要な耐震改修工事費が賄えないことから建物の利用再開は断念したが、赤穂市でも公共施設の維持・更新計画の中で複合化や廃止を行う際には配慮すべき事例であると感じた。特に耐震化等の問題で、軽微な施設改修で対応できないことが判明しているものについては、速やかに事業計画が進められるように代替策の根回しが必要である。鉾子市では現在計画の中の本庁舎建て替えにおいて、ホール機能も庁舎内に複合化する予定であるとのことであった。

○財政危機宣言後、従来の一方的な住民説明会という形態を避け、無作為抽出による市民判定人を募って事業や施設の仕分けを断行した。これにより、市民自身が議論して出した不要・凍結の審判を大義名分（バックボーン）とすることができ、独自補助金のカットや私立幼稚園の民間移行といった痛みを伴う政治判断を突破することに成功している。本市においても、現在進めている財政改革会議の草案をそのまま提示して激しい反発を招くリスクを避けるため、行政への関心が低かった層を無作為抽出で巻き込み、市の財政を自分ごととして議論してもらう場を戦略的に設けるべきである。

○地方自治体の財政は、バランスを崩せば市民サービス維持すら不可能になり、緊急的な災害対応もできなくなる。さらなる財政改革を実行しなければならない。危機に陥る前に持続可能な構造へとかじを切るトップの決断が求められていると感じた。

（説明者）

鉾子市議会	議員	岩井	文男氏
鉾子市財政課	課長	垣沼	孝一氏
鉾子市財政課財政室	室長	佐藤	裕美氏
鉾子市財政課財政室財政改革班	主査	信太	秀希氏

（２）茨城県笠間市（令和８年７月８日（水）１４：００～１５：３０）

【視察目的】

アーバンスポーツを軸に官民連携組織の立ち上げと運営で、施設整備から大会誘致・地域振興までを一貫して成功させ、地域活性化させた先進事例を学ぶため視察を行った。

【説明】

１．笠間スポーツコミッションの概要

①笠間市地域スポーツコミッション設立準備委員会の立ち上げについて

- ・令和２年１０月に早稲田大学スポーツ科学学術院教授をはじめ、笠間市体育協会

(現笠間市スポーツ協会)、笠間観光協会などで組織されている。

②笠間スポーツコミッション設立について

・令和3年3月にスケートパーク整備を契機にスポーツを生かしたまちづくりを推進するため、新たな公民連携機関として設立した。

③一般社団法人笠間スポーツコミッション設立について

・令和4年8月に事務局機能の独立、運営の担い手となる人材の確保・育成、自主財源の確保などを目的として法人化した。

④官民連携による構成機関（10機関構成）について

・笠間市スポーツ協会、一般社団法人笠間観光協会、笠間市商工会、J R東日本水戸支社、株式会社ムラサキスポーツ、株式会社茨城新聞、笠間自転車 de 街づくり協会、明治安田生命保険相互会社、株式会社ケーダッシュセカンド、笠間市

※構成機関の見直しや追加については現在検討中

⑤事務局と資金について

・事務局は市内コワーキングスペース内に設置し、職員数は6名で、内訳は市職員が2名、市会計年度任用職員が1名、笠間スポーツコミッションの正職員が3名で、地域活性化企業人及び地域おこし協力隊の活動をサポートしている。

・資金源は、主催事業収入（体験会や大会など）、スポンサー収入（15社）、スポーツ学童の開催、笠間市負担金収入、国等の補助金収入、事務業務受託料及び支援金であるが笠間市の負担金に頼るのが実情ということである。

⑥スポーツ体験会の開催について

・スケートボード・BMXの普及活動として体験会を開催することにより、競技人口の増加やスポーツ推進を図ると同時に、アーバンスポーツを身近なスポンサーとして興味を持ってもらう。

・スケートボード・ブレイキンの校外学習出前講座を行い、学校の授業として開催することで、多くの子供たちがアーバンスポーツに触れることができる。

⑦アーバンスポーツ大会の開催について

・練習の成果を披露する機会の創出、モチベーション・レベル向上とアーバンスポーツの普及啓発、市の交流人口の増加及び地域活性化につながる。全国から大会に参加しており大きな盛り上がりを見せている。

⑧スポーツツーリズムの企画・運営について

・市のスポーツ資源と観光資源を掛け合わせたスポーツ体験型ツアーとして「武道ツーリズム」を開催している。笠間市の啓発や交流人口増加による地域経済活性化につながる。合気道体験や菊まつりを楽しみ、笠間市名産品の栗を堪能することができる。

⑨スポーツ活用資源を活用した大会誘致について

・国内最大級の全面コンクリートのスケートパークができたことにより、国内最高峰の大会である「日本スケートボード選手権大会」や「スケートボード日本オープン」等の大会誘致を推進している。パークとストリートの両競技が実施可能で、すり鉢型の構造により観戦がしやすいスケートパークになっている。

⑩今後の検討、課題について

- ・大会における参加者数と観客数のさらなる増加
- ・市民向けスポーツ体験会や運動教室の充実
- ・インバウンドを対象とした武道ツーリズムの実施
- ・スポンサー企業の新規獲得と継続的な協賛体制の構築

- ・障がいのある方を対象としたアーバンスポーツ体験会の実施
- ・ゴルフなど他スポーツへの事業展開
- ・効果的なプロモーション活動の推進
- ・事業効果検証及び市民参加者アンケートの実施

【所感】

○笠間スポーツコミッション（笠間ＳＣ）の設立規約には、「笠間市のスポーツ資源や特徴ある観光資源を生かし、スポーツ大会やイベントの招致、スポーツツーリズムの推進等を官民一体で行うことにより、本市のさらなるスポーツ振興及び地域活性化を図る」ことが目的として掲げられている。

赤穂市においても、スポーツ団体や体育協会と行政が連携し、競技の裾野拡大や競技レベルの向上を図り、持続可能なノウハウを蓄積しながら、多様なスポーツの展開を推進すべきであると感じた。また笠間ＳＣが公民連携によるスポーツを活用した地域振興のモデルとして取組を進めている点は、赤穂市の今後の施策にも参考になると考える。特に、運営体制や財源確保の手法は重要な示唆を与えるものであった。

○笠間スポーツコミッションは官民連携による民間の専門性を活用し、スポーツを生かしたまちづくりを行っている。一般社団法人化することで行政と民間の役割分担ができ、地元事業者などをつなぎ、官民連携の理想的な役割分担とスピード感があると思った。小学校などへの校外学習出前講座や初心者向けの体験会などを実施することにより、見るスポーツ・支えるスポーツから子供たちが体験するスポーツへつなげている点は、地域密着型モデルとして赤穂市にも取り入れるべきだと感じた。

○笠間スポーツコミッションで、今後の検討・課題であるスポンサー企業の新規獲得と継続的な協力体制の構築について具体的に尋ねてみたところ、企業へのパンフレットの配布等の回答があったが、令和４年８月の設立から協賛企業は１０社程度のスポンサー企業があるが、まだまだＰＲなどが必要であると感じた。

赤穂市においても、優秀なスポーツ選手が多く埋れていると感じている。赤穂市全体が一丸となり様々なスポーツ選手を育成していく必要があると考える。

○笠間スポーツコミッションの設立初期に地域活性化起業人の制度を活用されていた。笠間市で協力してもらったのは、スポーツ教室等を運営されている会社の方で、市役所の職種にはない営業や収益獲得のための事業のノウハウを得られたとのことであった。現在地域活性化起業人は市の生涯学習課のスポーツ担当部署に在籍しており、市と当団体で情報連携を図っている。また、当団体で以前行っていた腰痛予防教室は、現在、高齢者向けの事業として再開できるよう調整中とのことであった。

赤穂市でも地域活性化起業人制度は利用できるもので、部活動地域展開においても専門人材として有効利用することも検討できるのではないかと考える。

笠間スポーツコミッションは、一般社団法人あこう魅力発信基地のスポーツバージョンという印象であったが、構成団体の役割もイベント告知から大会時の大会参加者以外向けのミニイベント開催まで、様々な協力を模索していた。アーバンスポーツに特化しているため、スポーツ自体の認知度を上げ、国際大会も行える環境と

合わせてPRをしている過程であった。初心者からプロ向けまで、幅広く活用してもらえ、施設があり、環境は整っている。近隣自治体も含め競技人口増に貢献できるかによって、今後受託できる事業や利用収入も変わってくるので、出前授業は時間はかかるが必要な取組であると感じた。

○従来のスポーツ協会主導型や行政主導の事務局体制における意思決定の遅さ、自主源確保や専門人材雇用の硬直化という限界を打破するため、地域スポーツコミッションを立ち上げて一般社団法人化した。その結果、民間人材の柔軟な受入れや企業からのスポンサーシップ獲得が可能となり、年間300万～400万円規模の自主財源を機動的に確保する組織構造の構築に成功している。財政難を理由に市民健康マラソン大会などの事業を単に縮小・休止する守りの姿勢に陥りがちな本市においても、行政単独の枠組みを超え、民間のノウハウを注入した柔軟かつ機動的な組織への転換・移行を今こそ本格的に検討すべきである。

国内最大級のスケートパーク整備を契機とした3大アーバンスポーツ大会の主催にあたり、入賞賞品に伝統工芸品「笠間焼」や名産「栗」を採用した。さらに食イベントの併催や武道ツーリズムの開発を掛け合わせることで、単なるスポーツ振興に留めず、地域経済の活性化と都市ブランドの確立へと直接つなげている。

本市における休止中のマラソン大会をはじめとする施策の再構築にあたって、単なる市民の健康増進目的の大会に留めるべきではない。歴史遺産（赤穂城跡等）を巡る歴史ツーリズムや、特産品（塩、カキ、赤穂義士等）を深く組み込んだ外貨獲得型・観光融合型のイベントへと戦略的にパッケージングする視点が不可欠である。

最先端のスポーツ施設を整備して終わりとするのではなく、将来的な市内全域への普及を見据え、小学校の校外学習としてスケートパーク利用を段階的に進めるほか、学校の体育館へのプレイキン出前授業を地道に展開している。このように学校現場と連携し、日常的に運動に親しむ環境を作ることが、将来的な部活動の地域移行における受け皿づくり（指導者確保や子供の興味喚起）に直結している。本市においても、子供たちがスポーツに親しむ草の根的な環境づくりと、国が進める部活動の地域移行を視野に入れた、地域の指導者確保及び受け皿整備の具体化を急ぐ必要がある。

○スポーツによる持続的なまちづくりや、地域活性化の取り組む組織的事業は、スポーツ庁が設置活動を支援しているが、受入れ態勢に課題があると感じた。宿泊施設や滞在環境の不足など、競技団体の不足と専門人材の確保が課題と感じた。

（説明者）

笠間市長		山口 伸樹氏	
笠間市議会	議長	畑岡 洋二氏	
笠間市議会事務局	局長	石井 謙氏	
笠間市議会事務局	次長	小松崎 守氏	
笠間市議会事務局	次長補佐	鶴田 貴子氏	
笠間市市長公室秘書課	課長補佐	須藤 弘氏	
笠間スポーツコミッション	エグゼクティブディレクター	米村 真美氏	
笠間スポーツコミッション	プロジェクトマネージャー	高久 光太氏	

(3) 埼玉県鴻巣市（令和8年7月9日（木） 10：00～11：30）

【視察目的】

公共施設の維持管理体制の見直しだけでなく、人口減少・財政難における持続可能な行政運営モデル、官民連携を推し進めている鴻巣市の具体的な取組を先進事例として学ぶため視察を行った。

【説明】

○鴻巣市の状況について

- ・ 公共施設等保有量（令和7年末）
施設数153施設 延床面積350,833㎡
- ・ 公共施設等総合管理計画の削減目標（床面積割合）
28.5%（▲100,453㎡）

○包括施設管理業務とは

- ・ 複数施設の維持管理をまとめて民間事業者に一括して委託する管理手法で、民間企業のノウハウを取り込んで、公共サービスの質を上げるための仕組みである。安全性の向上、長寿命化、管理情報の一元化、事務効率化、コア業務への専念が導入の目的になる。公募型プロポーザル方式にて追加提案を内包する。

○鴻巣市での実施目的について

- ・ 実施意図として、市だけでは解決しがたい課題を民間事業者と対等な立場で連携（PPP）し、付加価値サービスとワンセットにした展開にする。

○現行の課題と改善の狙い

- ・ 施設状況は、施設劣化の進行の課題があり、改善の狙いは定期巡回点検により安全性の向上、施設状態の把握。小規模修繕等は130万円までは随意契約対応による安全管理の迅速化。
- ・ 管理水準は、所管課ごとに管理がバラバラの課題があり、改善の狙いは一括管理による水準の統一、平準化、状態確認及び活用状況等の客観データの蓄積。
- ・ 事務管理体制は、膨大な事務コストと専門職の不足の課題があり、改善の狙いは一括発注による膨大な事務コストの低減と質の高い事業者の管理。
- ・ 受注者は、同一事業者への隔たりの課題があり、改善の狙いは一括管理による地元事業者への配慮と市内事業者の育成等への効果。
- ・ 業務委託導入時の最大の目的は「事務管理体制の軽減・効率化」「管理品質の向上」

○導入の背景について

- ・ 平成28年度から構想約4年、検討約1年、公募約半年、運用調整約半年を要した。施設所管部署、財務、契約部署も含め10人で構成するワーキンググループを設置し、計14回の会議で対象施設、業務検討、サウンディングから公募資料等を作成した。また管理水準の統一、行事事務の効率化、施設の安全性確保を基本目的とし、包括導入後に施設の状態把握を進めることで、適切な予防保全に

つなげていくことを目標として設定した。

○鴻巣市包括施設管理業務の概要

- ・委託期間：令和4年4月～令和9年3月（5年間）
- ・受注者：J M・F B S・前田共同事業体
- ・受注方式と予算：公募プロポーザル方式/責務負担行為設定
- ・対象施設：市役所、市民センター、小学校、中学校、給食センター、保育所、福祉センター、高齢者福祉施設、障がい福祉施設等（令和8年開始時139施設）
- ・保守点検業務：電気工作物、消防設備、空調、浄化槽、植栽、その他維持管理
- ・小規模修繕等業務：見積金額が130万円以下の対象施設の建築物及び設備等に関する修繕
- ・巡回点検業務：各施設の巡回点検による汚損・破損チェック及び軽易対応可能な修補
- ・地元業者：地元事業者等を積極的に活用する条件を付与
- ・特記事項：長期継続契約は契約満了後に引継ぎ、システム一元化の上、共有化施設・業務の追加変更等も計画期間中に柔軟に対応

○鴻巣市の包括施設管理業務の実施体制について

- ・庁舎内は施設管理課、資産管理課を設け、他は包括事業者と地元事業者等の体制で緊急対応、現場業務以外のプロセスは原則「包括施設管理システム」にて実施する。

○業務の主たる特徴

- ・可能な限り施設包含し、事務効率化、庁内横断的体制の強化やスケールメリットを生かしていく。
- ・指定管理者制度導入施設も包含し、包含施設は放課後児童クラブや体育館等スポーツ施設、図書館のハード部分となっている。
- ・対象外とした施設は市営住宅、映画館、駐車場、塵芥集積施設、公園、キャンプ場、市民農園である。
- ・予算は保守・修繕を含めて資産管理課にて一元化する。月2回の巡回点検と年1回のドローン撮影により、不具合箇所の早期発見ができる。
- ・建物管理業務以外の業務は含めない。
- ・修繕等に対し、市の技術職員が方針・検討は行わず、包括事業者へ直接依頼する。
- ・「包括施設管理システム」内で「使用管理⇒承認⇒検収」を実施する。
- ・「施設所管課と包括事業者」「包括事業者と協力事業者」の月1回定例会を開催。

○より良く執行するための留意点

- ・自治体を持つ施設更新問題に向けた官民連携（PPP）の視点に立ち、対等な立場での取組である点の十分な認識。
- ・縦割り排除、設置者責務の見つめ直し。
- ・地元事業者への丁寧な説明。
- ・サウンディング等による、候補事業者との協議。
- ・市の実情に合わせた手法の選択。

【所感】

○鴻巣市では従来、施設の状態管理や老朽化情報を各所管課が個別に管理し、保守管理や修繕等の仕様書作成・発注対応を行っていた。しかし、施設ごとの管理水準のばらつきや専門職不足などが課題となっていた。これらの課題を解決するため、令和4年度より「鴻巣市包括施設管理業務」が開始されている。平成28年から構想を進め、検討・公募を経て導入され、開始以降は大きなトラブルもなく運用されているとのことである。

赤穂市においても、公共施設の適正管理、予防保全の推進、事務負担の軽減は重要な課題であり、鴻巣市の先進的な取組は大変参考となった。包括施設管理業務を導入するにあたり、「何のために実施するのか」を明確にすることが不可欠であるが、先行事例を見る限り、そのメリットは多岐にわたると感じた。

まずは、施設管理業務に関して優先度や公平性の観点から、各所管課が情報を共有する体制づくりを進めていくことが重要であると考えます。

○単なるコスト削減や事務手間の削減に留まらず、公共施設の予防保全や質の向上を目的とした戦略的な取組であると感じた。特に、職員の事務負担を解消しデータが一元化され、長寿命化の実効性が高められていた。DX化によるデータの蓄積により、点検結果などがデジタルデータとして可視化されることで、民間事業者のノウハウを生かし、迅速な対応や計画が可能となっていた。赤穂市においても、公共施設の老朽化が進行する中で、施設管理業務委託による業務効率化は必要不可欠だと強く感じた。

○持続可能な公共施設の管理運営につなげるために実施し、また効果を上げるためにやり方を変えて柔軟な理解を約束する目的で実施してきている。成果を出すために原則として、月2回程度の巡回点検を行い、またドローンを使いパノラマ撮影を年に1回実施することにより、建物の破損の早期発見に成果を出していることは、大変評価すべきところだと考える。また評価ポイントとして、365日24時間対応のコールセンターを設置し早期の対応に努めている。このことは包括施設管理業務委託をすることにより可能となったと確認した。

赤穂市においても施設の不具合及び破損の早期発見に対して、LINEなどを利用し対応しているが、365日24時間ではないので、赤穂市では課題であると感じた。

○包括施設管理業務委託を実施している自治体は多数存在するが、業務内容に保守点検業務のみか、小規模修繕等業務を加えるかの部分に大きな差がある。鴻巣市は後者の方で、これに包括事業者の提案で定期巡回点検（月2回）が追加されていることや、システムを活用し現場写真や図面、決裁や報告関係の書類を全てシステム上に蓄積しデータ管理することが特徴であった。所管で個々に対応する場合よりも、施設の管理・修繕履歴が可視化され、今後の個別施設管理計画や総合施設等管理計画の見直しにも反映できるところに大きな利点があると感じた。

鴻巣市で本業務委託の方式を採用する以前に、令和元年度に機構改革により財務部資産管理課が作られ、建築技師、財政や建築の営繕担当などが職員として集められたところが重要だと感じた。施設管理課職員が各所管を説得し、修繕予算や個別施設管理計画などを資産管理課に一本化し、本業務委託後は小規模修繕の要望や承

認決裁がすべて上がってくるシステムを作り上げている。次の２期で本格的に目指す予防的措置による修繕も見越した対応をするとのことだが、全庁的な公共施設等の課題を把握することが大前提だと思うので、赤穂市では所管の一元化から始める必要があると思う。本業務委託を導入する際に、①市内中小企業に仕事が回らなくなるのではないかと、②市役所職員に現場スキルが身につかなくなるのではないかの２点が大きな不安要素として、市民や議会から挙げられたようだが、包括施設管理業務委託の包括受注者から市内事業者へ再委託する流れや、定期的な３者（施設管理課、所管課、事業者）の打合せ機会を設けることにより解決していた。市内企業の雇用、職員の育成について想定できる問題なので、事業検討段階からヒアリングの機会を設け周知をすれば、業務発注前に抵抗は少なくできると感じた。

本業務委託を導入した１期の間は、今まで財政査定の段階で却下されていた施設修繕の要望件数が増え、それに伴って小規模修繕にかかる予算も増えた。元々本業務委託は保守点検業務費、マネジメント業務費、修繕業務費の３つで構成されていた。２期からは保守管理業務費とマネジメント業務費の合計の予定価格と提案価格の差分については、予防保全経費に充てるものとして修繕業務費に上乗せするといった柔軟な対応がとれるように設計しているので、本市で考える際には修繕費が増える部分の弾力性も考慮したい。

○包括施設管理業務委託の導入にあたり、約４年という歳月を費やして全庁的なワーキンググループを１４回開催した事実は重い。行政側が仕様を硬直的に決めて民間へ丸投げするのではなく、民間が裁量と専門性を発揮できる性能発注の仕様書を、外部アドバイザーの知見を借りつつも職員自らが頭を動かして議論し作り上げたことこそが、導入後のスムーズな運用と成功の鍵となっている。本市における包括委託の検討においては、財政課などの一部部署だけで進めず、全庁横断的なワーキンググループを組織し、丁寧な課題の洗い出しと合意形成、職員全体の意識改革を設計段階から進めなければならない。民間事業者による月２回の高頻度な巡回や詳細なヒアリングをスタートさせた結果、これまで現場の予算不足や申請事務の煩雑さを理由に先送り（潜在化）されていた修繕需要が一気に表面化し、最初の４～５年は修繕費が一時的に跳ね上がる現象が発生する。しかし、一元化した資産管理課（管財・建築・マネジメントの一体化組織）が緊急性や危険度に基づき厳格に優先順位をコントロール（査定）することで、全庁的な予算内での平準化と中長期的なコスト削減を両立させている。本市においても、導入初期に修繕費が一時増大するメカニズムについて、目先の予算増だけに捉われず、中長期的なライフサイクルコスト削減効果と安全確保のメリットを議会と行政の双方が正しく理解し、覚悟を持って臨む必要がある。

包括施設管理システムの導入や現場判断での即時修繕スキームを構築したことで、職員の施設管理事務負担を約２８．３％削減した（先行自治体のモデル等に基づく推計で年間約１８万円分、職員７～８人分のマンパワーに相当）。この外部委託の正当性は、浮いた膨大なマンパワーを行政にしかできない政策立案や市民サービス向上等のコア業務へとシフトさせることで担保されている。本市での導入を検討する際にも、技術職員不足への対応に留まらず、効率化によって生まれるリソース（時間・人員）を、具体的にどの重点政策や市民サービスに再配置・シフトさせるかという明確なビジョンを、あらかじめ制度設計に組み込むべきである。

市内すべての施設を一律に対象とするのではなく、民間対話（サウンディング調

査)を経て、入居者対応や家賃管理など特殊なノウハウ・リスクが懸念される市営住宅や、映画館等の特殊施設を包括管理の対象からあえて除外している。すべてを網羅しようとする制度が硬直化し、民間側のリスク負担が増して委託料が高騰するか現場の運用が破綻するためである。本市においても、他市の事例を無批判にトレースして網羅しようとせず、本市の身の丈と実情（管理体制や地元事業者の供給能力等）に合わせ、どの施設を包括に含め、どの施設を除外するのか、メリハリをつけた丁寧な施設選定と制度設計を行う必要がある。

○施設管理業務の保守管理や修繕等は、専門職員の不足などが課題であるが、赤穂市に置き換えると民間事業者と連携して、保守管理業務や小規模修繕業務を包括的にまとめることが困難であると感じ、赤穂市にとっても課題である。

(説明者)

鴻巣市議会	議長	川崎	葉子氏
財務部	副部長	原口	佳之氏
財務部資産管理課	課長	山岸	晃氏
財務部資産管理課	主査	関口	敬一氏
議会事務局議会総務課	主任	相原	公樹氏
議会事務局議会総務課	主査	大谷	直樹氏
財務部資産管理課	主任	酒田	裕統氏
財務部資産管理課	主任	大島	悠志氏