

## 桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	福岡県大野城市（人口 100,700人）
視察日時	平成30年10月22日（月） 午前・午後 15時00分 ～ 午前・午後16時30分
視察項目	・ワンストップ総合窓口（まどかフロア）

### ◎視察概要

#### （1）説明要旨

市民福祉部 岩澤尚之さま 永島彩奈さま 事務局長 佐々木健児さま

大野城市は昭和47年市政施行、3万7千人から2.7倍の10万人超え、人口増に対応した市政を行ってきた。太宰府市の隣に位置し、細長い瓢箪型の地形でJR、西日本鉄道、高速インターなども近く、公共交通も利便性も良い地域となっている。

一般会計350億 職員数489人 特別会計70億円

人口規模に対して職員数が少ないが積極的に民間委託し削減してきた経緯がある。例えばごみ収集なども民間委託し夜間収集なども行っている。

「まどか」は昭和42年のまどか運動が由来みんなが円な気持ちで角を落とし和のような気持ちで退陣関係を心掛ける。市民憲章や盆踊りが作られた。

井本市長の選挙公約として窓口サービスの向上を訴え当選。

チャンネルの多様化として

- ① 政策の充実
- ② ITの活用・推進
- ③ 民間活用の推進

また市内4か所に地域コミュニティーセンターを開設し週末も開所して対応している。

平成19年に第2、第4土曜日、週末窓口サービスとコールセンターの実施  
平成20年に「まどかフロア」オープン  
週末で取り扱うサービスは若手を中心にワーキンググループを作り窓口サービスで取り扱う業務を決めた→多くの部署を巻き込んで業務量が多彩になった。

コールセンターの運営方式：

以前は担当課につなぐだけであったが現在は代表電話でコールセンターが必要な書類などの答えが出るようになっている。FAQのデータベースを使用しコールセンターの職員が答える。苦情受け付けもコールセンターから直接担当課へ問い合わせ、担当課から直接電話をさせている。コールセンター職員はFAQしか答えない。個人情報が入っているものは担当課へつなぐ。

H29年3月度実績として一か月2,384件コールセンターで回答している。担当課転送は完結1,512件、指定電話4,256件。

コールセンター委託によって劇的に数が減り仕事に集中できるようになった。

「まどかフロア」

分かり易く、使いやすく、心地よく、手続きが早く終わる窓口を構築することを基本にした。タテ割りだった手続き窓口を一元化しワンストップサービスを実現。

大野城市は職員派遣型を採用（お客様を動かさずに職員が動く方式）

国保、介護、子育て、児童扶養手当など様々な手続きを職員が動き対応。

その他総合窓口（春日郡春日町）、スーパーマン型（佐賀市など）がある。

8：00～21：00まで365日対応している。

（ソフト面での工夫として一番特徴的なのは）

民間委託でフロアマネージャーを配置し来庁者を目的の窓口に案内したことである。困ったお客様を発見し誘導、案内、書類の記載指導などを行う。

市民が入ってきたときに要件を確認し一度に済むようにお手伝いをしている。

- ・総合案内コーナー
- ・証明コーナー
- ・異動受付コーナー
- ・国保・医療・年金コーナー

に区分され窓口フロントライン、ミドルラインは民間委託、バックラインでは正

職員が行い照合を行っている。緊急時職員呼び出しボタンがありフロントラインの委託業者のところに配置され、対応できない場合は職員が出て来られるようにしている。業務委託で、予算6千万円、20名で行っている。一人平均300万円。

住民票、印鑑登録、などバラバラだった申請書を1枚にまとめ、効率化した。簡易申請端末機も導入、電子化、手続き簡素化も行っている。

コミュニティーセンターでは決済ができないため日曜日手続きした場合は証明書類が出るのは月曜日の朝以降になってしまうところは課題である。

まどかフロア導入後の効果：フロアマネージャー（民間委託）の対応にありがたいの声がメディアにもたびたび紹介され、お客様満足度調査も総合評価で平成18年度に55.8%であったものが、平成20年度には72%に上昇した。大野城市は転入・転出が多く、年間6,000件あり、全手続きの12%を占める。転入の一番最初の顔でありサービスの向上が必要不可欠であると感じている。民間委託をしたことにより市民の皆様をお客様と呼ぶことに職員も慣れ、意識も変わってきた。

## （2）主な質疑応答

Q：コールセンターの民間委託先は何社かあったか？

A：競争入札で行ったので11社程かあった。

Q：委託契約は単年度か、複数年度か？

A：契約は3年。開設当初、当初はビル管理会社に随意契約で行っている間に他の業者が育ってきてくれて競争入札ができるようになった。

Q：簡易申請端末機の利用時は證書どうしているか？

A：券売機がありそちらで買ってもらう。

## （3）参考となる点及び課題

◎視察成果による当局への提言または要望等

大野城市は人口10万都市として職員数が489人と非常に少なく窓口サービスは民間委託に主力を注いでおり週末窓口サービスなども行っている。

桐生市における職員数は1,000名程度であるが正規職員はその半分の500名程度であることを考えるとワンストップ「まどかフローア」の手法も取り入れることが不可能ではない。しかしながら、老朽化した市庁舎建て替えにともない、計画の中に市民の動線確保や窓口の在り方、また職員の職能や役割、また専門職の配置、制服の着用など総合的に考えていかなければいけない。職員として企画立案、マネジメントができる職員の育成も必要であろう。窓口一元化するに当たりすべての業務を把握する「スーパーマン型」、すべての業務を一つの課で行う「総合窓口型」、組織を越えて職員を配置する「職員派遣型」の3タイプがあるが大野城市では「職員派遣型」を採用している。桐生市でも同様のやり方ができるかもしれないが今後「窓口総市民型」のメリット、デメリットも検討し、桐生らしいサービスの向上を考えてゆきたい。

また、市民生活のスタイルの変化やニーズの多様化に伴い行政サービスの在り方も変化してゆかなければならないが、行政組織の業務効率化が具体的にははかられなければ、結果的に多様なニーズに応じてゆくこともできなくなってしまうかねないこともあり慎重に検討してゆきたい。

桐生市でもすぐ出来る取組として使いやすいカウンターの設置やキッズコーナー（子育て支援課や保健福祉会館以外にも）の常設、案内人であるフロアマネージャーの配置など市民目線にたったきめ細かいサービスの提供はできるであろう。またICT化により簡易申請端末機「しょうめい君」が操作も簡単で事務の簡素化が図られていました。

コスト削減と市民満足度の向上をコンセプトにした取り組みは高く評価される。中でも総合窓口の整備は福岡県の「福祉まちづくり支援事業補助金を」を活用して高齢者や障害者に快適な窓口環境が整ったとのことであり、桐生市でも国や県の制度をより積極的に有効活用してゆく取組が必要であろう。

## 桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	福岡県北九州市（人口 947,762人）
視察日時	平成30年10月23日（火） 午前・午後 10時00分 ～ 午前・午後12時00分
視察項目	リノベーションまちづくりについて 北九州市SDG's未来都市について

### ◎視察概要

#### （1）説明要旨

議会事務局 藤田さま 産業政策課 サービス産業政策係長 石松さま

北九州市は関門海峡・交通の結節点であり 昭和38年に5市対等合併により誕生。産業集積と技術力を誇るモノづくりの町である。

#### リノベーション街づくりについて

「今あるもの（遊休不動産）を生かし新しい使い方をする＝新しい人を呼び込む。物件（エリア）価値の向上とまちの産業振興・雇用創出を目的に始まった。

#### ポイント

民間主導の「官民連携」

- 民間事業者が主体
- ビジネスベースで進める 補助金に頼らないモデル
- リスクを抑えた小さな投資3－4年でリターンが出来るような形のスキーム

#### 背景

転出超過による人口減でここ数年100万人都市が96.1万人まで減ってしまい、中心街地のオフィス空室率が上昇、リーマンショック後、テナントが撤退、

街に人が来なくなり賑わいがなくなる。路線価も10年で1/4まで減少。そこで発想の転換をし、これまでとは違ったアプローチを試みた。行政当局が都市再生プロデューサーの清水義次さんに相談。

行政の役割はサポートに徹する。

1. 構想策定の支援
2. 志の高い（パブリックマインドを持つ）不動産オーナーを見つける
3. 事業化に向けた仕掛けづくり
  - リノベーションスクール等の開催
  - 円滑な許認可の支援

ピンチをチャンスとして捉える小倉家守構想を検討委員会を作り策定した。ビジネスモデルとして対象のエリアをスモールエリア200×200mに限定。小倉家守講座を開催。たまたまターゲットのエリアに不動産を持つ方で参加プレイヤーが見つかる。

仕掛け① リノベーションスクールを開催、事業計画策定までしてオーナーへプレゼン。8年間で20件ほど新しい取り組みとして実施された。

仕掛け② まちづくりエリア再生塾の開催。実際の空き物件が題材で指導者はプロ。エリアに興味を持つきっかけ作りと参加者同士の相互交流が活発化。

行政窓口のワンストップ対応

産業経済局で建築確認、飲食、消防設備検査などの許認可のお手伝いをした。難しい申請書類や認可のとり方アドバイスなどもすることにより。参入のハードルを下げた。そしてまちに新たなコンテンツが誕生。

**Ex**：作家を集めた工房兼店舗を開設。

事前に作家さんたちにアンケート調査、マーケティングを実施。

店舗を区画で分けてショップスペースを12店舗に分割、専用工房7室、集合工房1室も準備。

**Ex**：リノベーション物件

火災により空き地になっていた場所を再生。コンテナをキッチンにし、空いた空間を飲食店にリノベーション。

結果

関連物件において500名以上の雇用、1日の商店街平均通行量が3割増加

次のステップとして小倉から市内各地への広がりをつけるためワークショップを各地域で開催。コワーキングスペースを活用し人と人がつながりはじめ、自然に志を持った人たちが集まり始めた。

公共空間活用の検討

公園などの市有施設の活用をイノベーションスクールで提案してもらいまちなかBBQを開催。行政が可能性を示すイベントとなりH27年211人が参加、その後官民連携で実施H28年2月1, 144人に増加、民間による自走でH28年7月4, 200人まで増加した。

駅近くの魚町サンロード商店街の道路整備を国家戦略特区の活用でエリアマネジメントの民間活用が始まり道路の使用許可をゆるやかにし店舗を増やしていった。

## **SDGs (Sustainable Development Goals)**

持続可能な開発のための2030アジェンダについて

企画調整局 政策部 政策調整課長 酒井俊哉さま

昭和40年代に北九州市は工業都市として産業が成り立っていたが公害もあり市民の力で公害を克服し国連地方自治体表彰なども受けている。

ODAやJAICA（北九州にセンターがある）の活動を通し途上国の環境技術協力も行ってきた。

現在では循環型社会や低炭素社会を目指した都市づくりに力を入れ現在では環境技術協力から環境技術ビジネスに変化し途上国に対し環境保全ビジネスモデルを提供している。総務省内に事務局のある地方創成SDGs官民連携プラットフォームにて北九州市は会長を努めている。

17の持続可能な開発目標の中で北九州市ではどの目標を推進してゆくか有識者も含めて今後検討してゆく予定である。産業・技術革新や環境保全などは得意分野であるが経済の活性化が前提なので多くの目標にフォーカスしてゆく。

北九州市ではSDGs未来都市計画を作成

真の豊かさにあふれ世界に貢献し新得愛される「グリーン成長都市」を目指し「経済」「社会」「環境」の観点から各種都市計画や総合計画の中でSDGsの目標をどのように具現化してゆくかKPI指標を活用しながらどのように進めてゆくか検討中である。

地方自治体がやらなくてもいいものは17の目標の中に一つもない。民間事業者はSDGsを順守していかないとヨーロッパなどではサプライチェーンから外されてしまうこともあり存続の危機になることもある。グローバル企業はESG投資として持続可能な企業にしか投資しない投資家も増えてきている。国際企業としてはSDGsの実行をしていかないと企業リスクになる時代に入ってきた。

北九州市としての取り組みは中小企業や各種団体などSDGsの啓発活動や市民の方々に周知し活動を深くするために行政としてお知らせをすることも大切な役目と考えている。

町工場や、食堂など企業活動として17の目標を意識し、どの活動に積極的に貢献しているか意識し、またさらにどのように貢献していけるのかを確認していただきSDGsを企業のアピールとして出来るようにしてゆくのも行政の役割であると考えている。

将来子供が常識としてとらえるであろうSDGsのコンセプトを地域の中小企業がアピールしてゆき企業価値を高めてゆくお手伝いができればと考える。

2030年に向け、購買行動を左右する情報を提供してゆく会社が大手企業のみ集中していくのは不平等であるので地域中小企業には不利になってしまうので市民に対する啓発、市民活動への促進をしていく。

まちに対する愛情が薄いところでもあり、SDGsを推進しまちを愛する気持ちが高まっていただけると幸いである。

## (2) 主な質疑応答

### リノベーションまちづくり



Q：都市再生プロシューサーの清水先生はどのようにコンタクトをとったか？  
産業経済局と人事管理が直接コンタクトをとった。

Q：市としては意見交流の場を作ることに注力したか？

A：公正・平等である行政がやる気のある人たちに寄り添う形で支援をしていった。

Q：リノベーションの持続可能性を考えた時に市全体の構想はどうか？

A：助成金を出していないので全体的な構想はまた別である、やる気のあるかたを育てるのが主目的である。

Q：リノベーションスクールの取り組みの中でワンストップ窓口を作った他、行政としてどのような取り組みを行ったか？また地元の商店街の皆様の理解はえられたか？

A：市としては新しい考え方を提案してゆく、お知らせしていくという役割に徹した。しかしながら旧態依然とした商店街や組合の方たちの理解を得るのには非常に苦労したが時間をかけてご理解いただいた。

## SDGs

Q：国際環境の一環のプロジェクトとして水源の安全管理は？

A：北九州市の会社で機械メンテナンスや技術移転なども行っていて、それもSDGsの推進の一つであると考える。

Q：桐生市では条例化を推し進めているが、北九州市では総合計画や基本構想の中で上位計画との整合性をどのようにしてきたか？

A：数百ある計画の中で一つの事業で重なっても問題ないと考える。ただ予算付けには評価と一体になったシステムが必要になってくる。

Q：諸外国の情報収集や活動は？

A：ヨーロッパや公害に悩んでいる途上国など常に情報収集はしているし、ベトナムやカンボジアなど水ビジネスを行っているので特には力を入れている。

Q：市民への啓発活動は？

A：例えば既存のジェンダー問題をSDGsの視点を持って取り組み、男女共同参画や人権問題として啓発してゆくことも一つの手法である。

### (3) 参考となる点及び課題

◎視察成果による当局への提言または要望等

北九州リノベーションまちづくりでは補助金だよりではなく、パブリックマインドを持った中小の企業家が商業ベースで遊休不動産と公共空間を活用した良い事例であり、行政としてはワンストップの窓口開設などでサポートし規制緩和で地域企業家の発掘と動機づけを行っている。

そのエッセンスとして、リスクを抑えた小さな投資でできること、スモールエリアの設定をし、そのエリアにストーリー性を持たせることでイメージアップや雰囲気づくりにつながっていること、今あるものを活用することにより文化的継承とコスト削減につながっていることがあげられる。

桐生市においては「うまいもの合戦」など行政主導で行っていたイベントを民間活力を生かし商業ベースで継続的に行えるよう、手続きの簡素化やサポートが重要になってくるであろう。また、中心商店街活性化をはかるうえでエリアを限定しコストの集中を図ることは不公平意識も出てくるので民間主導で進めることが重要である。「民が稼ぎ地域経済を維持するために活動しやすい環境を公が作る」新たな公民連携の在り方は桐生市でも推進してゆく必要があるだろう。さらに、一つの提案として、桐生市では増加する外国人居住者に対し居住スペースの対応などにもこの手法が活用でき、世界のモデルとなるような持続可能なまちづくりになるとよい。人口規模の違う桐生市では人口 8 万人に対応した明確な指針をだし、環境先進都市構想やコンパクトシティ計画、地域公共交通網等において優先順位を付けて独自の取組が必要である。

SDGs 未来都市構想に関しては市民、企業等の協力と理解がなければ達成できない事業である。今後桐生市議会としては商工会議所、企業、商店、学校、町会等とより一層の連携を密にして市民の理解促進に努めたい。

市民生活のすべての分野にわたり関連してくる事柄であるので、どの分野からフォーカスして取り組んでいくか実施計画まで踏み込んだ議論が必要であるが、北九州市では公害を克服した経験から「市民力」というかけがいのない財産になってきた。SDGs の取組を街の歴史に紐づけて意味がある取組として成功しているので桐生市においても渡良瀬川鉍毒問題に取り組んできた経緯があり、文化的、歴史的背景からの独自の取組を行い実感できる仕組みづくりが急がれる。

また啓発活動においては、市民意識の向上を促し、「ちょっとしたこと」を

推進してゆき「自らの生活を見つめなおすこと」「SDGsの取組を応援団となることなど」が個人商店が多い桐生市では重要になってくるであろう。「一人一人がわがこと」「自分事」として捉えられることが必要である。

## 桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	大分市（人口 478,146 人）
視察日時	平成 30 年 10 月 24 日（水） 午前・午後 10 時 00 分 ～ 午前・午後 11 時 30 分
視察項目	・大分市公共施設等総合管理計画について ・ ・

### ◎視察概要

視察項目 ・大分市公共施設等総合管理計画について

#### （１）説明要旨

企画部企画課公共施設マネジメント推進室 平川義文室長、同生野宏樹主査より説明を受けた。

大分市公共施設等総合計画は、高度経済成長期に集中して整備した公共施設の老朽化がすすみ、大規模改修や建て替えが同時期に集中することから、総量の見直しや統廃合を進めるため本計画を平成 28 年 3 月に策定した。

大分市での施設等を維持・更新するための経費が平成 25 年度までの直近 5 年間の平均で 1 年あたり 270 億円必要としている。現在の施設をこれからも同規模で維持・更新した場合、今後 30 年で総額 1 兆 169 億円、平均で 1 年あたり 339 億円必要になる。現在の維持・更新費用と比較したとき約 69 億円の財政不足が見込まれる。

このため計画では①計画的保全による長寿命化の推進②施設保有量の適正化③市民ニーズに対応した施設の活用④まちづくりと連動したマネジメントの推進の 4 つの基本方針を策定した。また、全体目標として①公共施設等の長寿命化（建築物の目標耐用年数を 80 年）②公共建築物・プラントの保有量の最適化（更新対象施設の全体総量の延床面積を 20%減縮）③インフラ資産の効率的な維持・整備④公営企業会計の健全経営の維持の 4 つを定めた。

大分市の計画に強く表れているのは、現存施設の長寿命化を基本とし耐用年数 80 年を目指すことにある。これまでは不具合が生じてから修繕する「事後保全」により 40～50 年程度で解体、建て替えを行ってきたが、今後は適切な周期で修繕・改修を行うこととした。また、竣工から 35 年経過した時点で構造躯体

に健全性調査を行い個別施設毎に判断された残耐用年数に応じた整備内容を設定している。さらに、不具合が生じる前に定期的な点検や保守により建物の機能を良好な状態に維持する「予防点検」の考え方を導入している。

計画の推進体制は全庁的に行い、全庁で情報共有できる体制構築、職員の啓発・意識改革に努める、ファシリティマネジメントの考え方やコスト意識の向上に取り組む。また、PPP/PFIなどの民間活力の導入を推進するとしている。

公共施設等総合管理計画は全体の計画期間が30年間と長期にわたるため計画期間（平成26年度から平成55年度）を3期に分け、進捗管理し、その時点での施設の状況や人口動態、社会経済情勢を適切に反映した計画となるよう5年ごとに必要な見直しを行う。また、施設の長寿命化の改修や建て替えの状況を毎年整理し、おおむね5年ごとに公共施設白書の更新を行い、計画を推進するとしている。

この計画にもとづき、市営住宅やスポーツ施設などの集約化・減縮、長寿命化が進められた。このなかで、竣工より50年が経過した体育館が調査により躯体が健全であったため大規模改修を行い、建て替えと比較し、約5割のコスト削減効果があった。また橋梁においても適切な時期に予防的な修繕を実施することにより架設後60～100年の間で更新を行う手法と比較すると、約6割のコスト削減効果が期待されている。

## （2）主な質疑応答

Q 議員にはどのように知らせているか。

A 全員協議会で説明。集約化・廃止、縮減やPFIについて様々な意見があった。

Q 民間活力の導入についてはどう進めているか。

A 新規の施設整備にあたり1件あたり10億円以上のものはPFIを検討している。小学校跡地についてPFIにもとづく基本方針を検討、策定中である。

協議会からも要望もあり、提案を受けている。可能性を探りながら検討している。

## （3）参考なる点及び課題

大分市の公共施設等総合管理計画の基調となるのは、施設の統廃合・集約化を進める一方で、現存施設の使用年数を耐用年数80年に近づける努力を進めている点にある。このことは、施設、インフラが整備されたさいに十分な設計が行われ、その後の保守、修繕も一定行われてきたからこそ、躯体の健全性が保たれて

きたことが大きな要因ではないか。

◎視察成果による当局への提言または要望等

桐生市の公共施設等総合管理計画の基調は大幅な縮減にある。総論として市民のなかには「公共施設が多い。減少もやむなし」との意識が一定数あるとも思うが、一方で「十分なサービスを確保してほしい」という意識もあることは見過ごせない。

そのうえで、現存施設を長寿命化させ、その間に人口動態にあった施設整備を住民との双方向での検討を進め、合意を得て、施設の総量、配置を検討する必要があるのではないかと。

新庁舎、共同調理場などの新たに整備する計画が桐生市で持ち上がっている。新たな施設に関しては、将来、老朽化した際などに大規模改修が容易にできるよう設計段階から検討する必要があるのではないかと。

また、今回の視察において、中心的な話題となったのが、市民の合意形成についてである。

大分市においては、計画の策定段階から市民の声を聞きながら協議を進めてきているとのことであるが、やはり、このプロセスを経た、丁寧な取り組みこそが第一であるということ強く感じた。

桐生市においても今後、個別計画の策定が進んでいくことになるが、「総量〇%縮減」などの数字的な議論（もちろん大事なことではあるが）のみならず、計画としている期間を踏まえた、まちづくり全体の観点やそこで生活、活動する市民ニーズをお聞きするという丁寧な取り組みを求めたい。

「民間活力の活用」についても、改めて深く研究する必要があると痛感。公民連携（単に運営・管理だけを民間に委ねるということに止まらない）の強化によって、経済合理性を伴った公共施設の運営や集約のあり方などを徹底的に研究していくということ強く求めたい。