

令和 8 年度 春日市議会総務企画委員会 行政視察報告書

1. 視察の目的

本視察は地方自治体が直面する最優先課題である「持続可能なまちづくり」「公共施設管理の適正化」「業務効率化と自治体 DX」及び「インフラ経営の持続可能性」について、先進的な取り組みを行う自治体への調査を行うものである。

本市（春日市）においても、将来的な人口減少や少子高齢化、公共施設の老朽化に伴う維持管理経費の増大、限られた財源や人的リソースの効率的な分配が喫緊の課題となっている。

これらに対して、市民一人ひとりに寄り添う行政サービスを向上させながら、地域コミュニティの活性化と強靱なインフラ基盤を維持・確保するための具体的な政策提言を本市へ還元することを目的とする。

2. 視察の背景と本市（春日市）の現状・課題認識

本市はこれまで、類似都市と比較しても極めて少ない職員数で質の高い行政サービスを維持してきた背景がある。しかし、現行の行政経営手法の延長線上では、今後の多様化する地域ニーズやインフラ更新需要に対応することが困難になる局面が予想される。公共施設分野の現状：本市においては、公共施設の老朽化、利用率の低下、地域ニーズとの乖離が課題として顕在化している。

現在、公共施設カルテは作成されているものの市民へ公表されておらず、都市計画や施設再編にあたっては行政が計画案を策定した後にパブリックコメントを求める手法が主となっている。

本市の「第 4 期（令和 29 年度）」以降に予定される学校・公民館の統合・複合化や、「第 3 期（令和 19 年度）」以降に予定される市民対話の開始に向けて、実効性のある合意形成と、施設価値を最大化する再編の仕組みづくりが必要である。

行政実務・DX 分野の現状：自治体 DX の基盤となる基幹業務システムの標準化・共通化対応に迫われ、庁内業務の抜本的な効率化や、デジタルを活用した業務プロセスの見直し（見える化）は発展途上の段階にある。職員が定型業務に迫られる悪循環を絶ち、高度な政策立案や市民への丁寧な対人相談に注力できる環境整備が急務である。

下水道事業の現状：本市下水道事業は自前で汚水処理施設を持たず、主に管路の維持管理・改築や雨水整備が中心事業となっている。これまでは企業債残高の削減や支払利息の減少により健全な経営状態を維持してきたが、将来的な使用料収入の減少、物価高騰及びベテラン職員退職に伴う技術継承の困難さが共通の課題として横たわっている。

3. 視察内容及び他委員の意見を統合した調査結果

(1) 千葉県君津市：市民が主役のまちづくりと公共施設管理・再編

君津市では、従来の行政主導型から市民参加・意識改革を通じた持続可能なまちづくり手法への転換及び「セイワコミュニティハブ」をはじめとする公共施設管理の取り組みについて調査を行った。

① 市民主導の意識改革と「前段階からの市民参画」

君津市では、課題解決型の施策運営にあたり、行政職員の意識変革を起点として「市民との対話」を軸とした広聴・広報のデジタル化（SNS や対話型ツールの導入等）を推進し、政策決定過程の透明性を高めることで市民の「自分ごと化」を促進している。

この君津市のプロセスに対して、本委員会では以下の手順を本市再編の大前提と位置づける。

「公共施設カルテ」の全面公表による現状共有：君津市が平成 26 年度から「公共施設カルテ」を公表し、維持管理経費や老朽化率を市民に対してすべて可視化・公開している点を極めて重視する。

本市でも、まずは市民への情報公開と現状の徹底共有を行い、共通の危機意識に立った上で今後のあり方を共に見出す姿勢が必要である。

「手続きの前段階」における市民参画の制度化：君津市では、市民を無作為抽出して各施設の現状と課題を説明した上で、「施設の総量」「有効活用」「管理」「事業内容」の 4 つの視点で評価（施設レビュー）を行う「君津まちづくりプロジェクト」を組織している。さらに全 11 回に及ぶ「地域準備会」などの住民協議会によりリアルな市民の声を集め、その提案書を参考に施設配置方針を策定している。行政案が固まってから形式的なパブリックコメントを求める本市の従来手法との「大きな差異」を検証し、立案の前段階で市民が主体的に議論できるワークショップや住民協議会の設置プロセスのあり方を本市でも確立すべきである。

② セイワコミュニティハブ：公共施設管理と地域活性化

君津市では、個別管理されていた周辺公共施設（集会所、福祉施設、教育関連施設等）の機能を整理・集約し、多機能型のコミュニティハブとして一体的に管理・運用することで、維持コスト縮小と利用率向上を両立している。

この施設管理手法に対し、本市への導入にあたっては以下の視点を融合させる。
公的サービス・福祉・防災機能の維持強化：複合化やハブ化を検討する際、それが「単なる財政主導の安易なコストカットや面積削減」の手段となってはならない。

高齢者の生きがいづくり、放課後の子どもの居場所、地域防災拠点としての重要な公的機能を削ることなく、むしろ整備によって「サービスの維持・拡充・強化」を図る視点を堅持する。

サウンディング調査と民間・地元企業との連携：廃校等の既存ストックの有効活用（旧秋元小学校を見学し、こども園等へ活用した事例等）にあたっては、サウンディング型市場調査を実施して民間のアイデアやノウハウをコンテンツ開発に活用する。コクヨなどの民間企業や地元企業と連携し、コワーキングスペース（実証実験）や「保育園留学」などの多世代交流・体験の提供を行うと同時に、本市特有の地域資源（奴国の丘の歴史など）をコンテンツに融合させ、定期的な賑わいを創出する拠点のあり方を追求する。

(2) 神奈川県横須賀市：業務効率化と自治体 DX 推進

横須賀市では、「機械にできることはデジタルに任せ、職員は市民に寄り添う業務や企画・思考業務に注力する」という基本理念のもと、全庁的な業務プロセス改革（BPM）や、生成 AI をはじめとする最新技術の活用を推進している。

① BPM（業務プロセス管理）による標準化と組織の課題克服

横須賀市では、単に既存業務を電子化するのではなく、デジタル化の前に「業務の整理」を行うことを最重視し、全庁的な業務フローの可視化と再設計を行う「BPM 研修」を課長級参加のもと先行実施している。

本委員会において、この BPM プロセスは本市 DX の根幹として以下のように設計されるべきと考える。

公務員気質の壁の克服と推進部署への配慮：DX や業務改善を妨げる要因となる「真面目、責任感、意識の停滞、実務の限界」といった行政の無謬性を過度に意識

した公務員気質の壁をトップダウンの方針表明によって払拭する。同時に、横須賀市の事例から見えた「デジタル・ガバメント推進室（推進部署）へ負荷が過度に集中している実態」を踏まえ、本市が全庁展開する際には一部部署に負担を強いることなく、持続的に業務改善を進められる組織・推進体制を確立する。

改善前後の客観的な効果測定：業務改善時には、国際基準の業務フロー図を作成して徹底的に「見える化」・分析し、根拠が不明確な慣習的業務を廃止・簡素化する。その際、改善前後のフローチャートを比較してボトルネックの解消度を可視化するとともに、財務・人事部門と共同して「人件費や時間外労働の削減額」などの費用対効果を客観的に算出する。

② 生成 AI 及びデジタルツールの戦略的展開

文章作成、要約、アイデア出し、FAQ 作成など幅広い実務で全庁活用されている生成 AI は、横須賀市において職員利用率「約 70%～90%」という高い水準に達している。これはニュースレターの配信など地道な活用支援が功を奏した結果である。さらに、同市はライセンス料の高騰が懸念される Microsoft Office から Google Workspace への移行を自ら決定し、中長期的なコスト管理を行っている。

本市への導入に際しても、セキュリティを確保した上で生成 AI をはじめとする利便性の高いデジタルツールを全庁的に導入し、利用率を高めるための具体的な職員教育・啓発活動をセットで推進する。

③ 市民利便性の向上と対面窓口の確保

横須賀市ではマイナンバーカードを活用し、来庁者の待ち時間を 130 分から 38 分へと大幅に短縮させた「書かない窓口」を実現している。また、介護認定調査のタブレット化により完了期間を 3 週間から 2 週間へと短縮し、削減された時間で市民との直接対話時間を確保している。デジタル弱者への配慮と対面窓口の選択肢保障：オンライン化や「書かない窓口」の整備をスピーディーに推進する一方で、オンライン手続き一辺倒にするのではなく、高齢者、障害がある方、デジタル機器に不慣れな市民が直接相談できる「対面窓口」の選択肢を確実に保障する。申請者が書類を何枚も記入せずに済むよう職員が寄り添い、丁寧にサポートする窓口体制を確立する。

④ 予算確保と人材投資

横須賀市では、デジタル関連施策を迅速に実証・導入するため、全庁横断の「枠予算（令和 6 年度実績で約 6,000 万円）」を構築している。リソースの迅速な確保と処遇・労働環境の改善：予算を枠で受け取ることで、迅速な意思決定と必要なリソース確保が可能となる仕組みを検討する。

DX で生み出された職員の余剰時間は、福祉・相談窓口や高度な政策立案といった「人間（職員）にしかできない対人サービス」へと確実に再配分（シフト）する。これを通じて職員の過重労働や長時間残業の是正を図るとともに、現場を支える会計年度任用職員を含めた全職員の処遇改善やキャリア支援を一体的に進め、能力を最大限に引き出す組織戦略を構築する。

(3) 神奈川県三浦市：下水道コンセッション事業（ウォーターPPP）

三浦市では、施設の老朽化、人口減少に伴う使用料収入の減少、技術職員不足（管路対策人員の不足）などの深刻な経営課題に対処するため、令和 5 年 4 月から、既存施設の「増築・改築」まで含めた 20 年間の下水道コンセッション事業を開始している（全国 4 例目、増改築含む運営は国内初）。

① 事業スキームと三浦市でのメリット

三浦市の事業期間は令和 25 年（2043 年）3 月までの 20 年間であり、運営権者は前田建設工業、東芝、久保田、日本水工設計、ウォーターエージェンシーの 5 社で構成される特別目的会社「三浦下水道コンセッション株式会社（SPC）」である（20 年間の支出総額約 147 億円）。市が直接運営する場合と比較して 20 年間で約 4.1%（約 1.5 億円相当）のコスト削減（VFM）を見込んでおり、下水道関係職員数を 10 名から 7 名へと削減しつつ、太陽光発電設備の導入やデジタル情報基盤整備といった投資回収可能な民間事業を先行して進めている。また、大規模災害時の対応は施設管理者・運営権者の対応を基本ルールとし、民間運営会社から市職員技術者への知見吸収や地元企業への KPI 設定が行われている。

② 三浦市の事例に見る「実務上の重大な課題」

本委員会は、三浦市で実際に約 3 年間運用した結果として顕在化している以下の課題を、非常に重要な教訓として認識しなければならない。

見えない資産の把握と長期の導入準備期間：管路の劣化状況や資産価値を精緻に

把握することには非常な困難を極め、三浦市では導入可能性調査に3年、事業開始までに計8年を費やしている。

行政実務の遅延とモニタリング負担の増大：現場作業はなくなるものの、民間事業者から提出される膨大な報告資料を確認・評価する業務（モニタリング）が市職員の新たな過重負担となっている。また、行政事務や国費補助金対応における官民の調整不足、円滑な情報共有が行われない場合の意思決定の遅延リスクが指摘されている。

民間提案への依存と物価高騰リスク：20年という長期契約ゆえに「委託費用の適正化」が難しく、事業者の提案に依存しやすくなる懸念がある。また、昨今の急激な物価上昇に対する費用負担の協議ルールや、定性要求に対するKPI設定の難しさなど、不透明な経営リスクが存在する。

職員の技術継承の難しさ：直営（自ら現場を見る、作る技術）から、チェック・評価する側（モニタリング技術）へ移行することにより、市職員自体の技術力が急速に低下し、技術継承が極めて困難になるリスクが浮き彫りになっている。

以上、報告いたします。