

令和7年度 企画総務委員会 行政視察報告書



期 間 令和7年10月14日（火）～10月16日（木）

視察先 山口県周南市

「公共施設の再配置について」

兵庫県神戸市

「防災関係の情報伝達に関するＩＣＴ活用について」

三重県伊賀市

「公共施設の適正配置と有効活用について」

参加者 議員 委員長 磯部雅弘、副委員長 中根文彦

筒井 登、松井晋一郎、ささきえみ、神田たかひろ、

渡辺将司、くろの拓海

随行 資産経営局資産経営課長補佐 小塙一幸

議会事務局議事課長補佐 守山秀樹

公共施設の再配置について

【日時】令和7年10月14日 14時～15時30分

【場所】周南市役所

1. 観察地の概要

山口県東南部に位置し、北に中国山地、南に瀬戸内海を臨む都市である。2003年に旧徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町が合併して誕生し、人口約14万人の山口県内5番目の広さを持つ市で、石油化学などの工業が盛んな一方、自然も豊かで、文化・産業の調和が特徴。特産品では、古くからふぐや自然薯が伝統食として珍重されてきた。



周南市役所正面玄関にて

2. 調査事項の概要

周南市は2003年の合併により、重複している公共施設の維持管理の見直しをはじめ、施設の老朽化と人口減少による財政状況の悪化に対応するため、公共施設等の総合的な管理・再配置を計画的に進めてきた。具体的には、施設の更新・統廃合、モデル事業の実施、将来的な経費推計と財源確保のための「公共施設マネジメント基金」の創設などが盛り込まれている。

周南市では「周南市公共施設再配置計画」の策定後、施設分類ごとに今後の取扱いや方向性・優位性を示す「施設分類計画」の整備等を行うとともに、新たな本庁舎の建設や保育所・幼稚園の再編整備等、老朽化した公共施設再配置を進めてきた。

また、公共施設再配置計画に基づいて市民と行政が一緒に取り組むことにあたり、実際の取り組みを通じてその進め方・手法等について、市民の理解を得て事業を着実にかつ円滑に進めるために先行事例として2つの地区でモデル事業を行った。

3. 主な質疑とその回答

Q 1. 周南市のこれまでとこれから的人口動態や財政状況について詳細を伺う。

A 1. 人口は減少傾向であり、財政状況は若干の増加傾向であるが今後の対策をしていかないと厳しい状況が見込まれる。

Q 2. 公共施設再配置に取り組むことになった背景と目的はどのようなようか。

A 2. 「新市建設計画」で旧2市2町の公共施設の総合整備が取組事項として計上されており、重複する公共施設の統合検討において「周南市公共施設再配置計画」の策定に至る。これと並行して、国から公共施設等総合管理計画の策定要請があり、公共施設等総合管理計画の内容に調整している。

Q 3. 計画はどのように立てたのか伺う。(委員会の設置の有無や費用等の詳細について)

A 3. 平成26年5月から平成27年3月までパシフィックコンサルタント(株)に「周南市公共施設再配置計画策定支援業務」を10,692,000円で委託した。また、コンサルタント会社が有

(企画総務委員会・山口県周南市)

識者会議を設置し、3回会議を開催した。委員会は大学教授や銀行の企画部長、民間企業の副事業所長等で構成された。

Q 4. 出先機関再配置プロジェクトチームについての進捗はどのようか。

A 4. 平成 24 年度中に策定予定であった「(仮称)周南市公共施設再配置計画(案)」を検討するにあたり、市民にとって大きな影響があり、また市の組織としても大幅な変動が生じ、その調整に時間を要すると考えられる「総合支所、支所、公民館等の出先機関」の再配置を検討するため平成 24 年 11 月に設置。関係課長級職員 17 名で構成。6 回の全体会議と 4 回のグループ会議を経て、平成 27 年 11 月に「出先機関再配置プロジェクトチーム検討報告書」をまとめた。

Q 5. 計画の周知や住民説明会等についての詳細を伺う。

A 5. 平成 24 年 11 月から令和 4 年 2 月までの間に、パブリックコメントを 4 回、広報やケーブルテレビでの周知を 5 回、マンガの配布を 3 回、出前トークとセミナーの開催をそれぞれ 1 回開催して市民へ周知を行った。



Q 6. 市民の意見をどのように反映したのか。また、取組後の市民からの反応や意見はどのようか。

A 6. 第 2 次周南市まちづくり総合計画の策定において、公共施設に関する事項を含めた市民アンケートを実施し計画に反映した。取組後については、令和 7 年度から令和 8 年度にかけて実施する周南市公共施設再配置計画改定業務の中で、アンケート調査する予定である。

Q 7. 公共施設再配置の重要性がより増している昨今において、一層進めるための秘策はあるか。

A 7. 秘策はないが、公共施設の延床面積が比較的削減できているものを紹介すると保育園・幼稚園の民営化による市有地の廃止や市営住宅の縮減がある。また学校は、支所、市民センター等の建て替え用地となれば廃校できる傾向にある。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

・周南市の公共施設再配置への取組から感じたことは、市民への理解を得るためにマンガの配布や広報での掲載、パブリックコメントの募集をする等何度も周知をしており、市民と共にまちづくりを行っているという点である。マンガの配布は市民に伝わりやすくて良かったとのことであった。ただ、周南市はボートレース場があり、年間40億円程の歳入が見込まれることは、本市と状況が大きく違う。人口減少・少子高齢化が進み、公共施設再配置に取り組んでいるが、学校等の統廃合はまだ進んでいない

現状や、公共施設再配置の取組についての費用対効果を計算していないという点から、財政的に切羽詰まっている状況は感じられなかった。それでも、取組を進めていかなければいけないという考えを、本市も見習うべきだと感じる。本市に反映すべきことは、公共施設再配置の取組を進めるにあたり、市民に対してやりすぎくらいの周知を行うことや、施設分類計画を策定することだと思う。より多くの市民の理解を得て、無駄のない公共施設の管理維持に努めてほしいと強く願う。

・周南市では、人口減少や施設の老朽化を背景に、将来を見据えた持続可能な公共施設の在り方を検討している。過去（2013年頃から）には、市民や議会への説明不足から反対意見が多数を占め、市議会で再考を求める要望決議が議決され、また、地域からの陳情もあり、再配置計画を取り下げる経緯もあり、現在は丁寧なプロセスを重視し、慎重に事業を進めている点が印象的であった。特に、市民への情報発信や議会との協議体制の強化に取り組んでいる姿勢は、本市においても大いに参考になると感じた。今後、本市で公共施設の再配置を進める際にも、住民の理解と合意形成、議会との連携を重視しながら、計画的かつ着実に進めていく必要性を改めて認識した。

・周南市は、人口減少と財政制約の中で、限られた資源をどう生かしながら地域サービスを維持していくかという課題に取り組む姿勢が印象的であった。特に、合併後の施設重複・老朽化問題に対して「延床面積の削減」「複合化・統合」「予防保全型の長寿命化」「公民連携（PFI・DBO）」といった複数の手法を組み合わせ、計画的に再構築を進めている点は参考になった。6年間で延床3.2%削減、令和6年度時点で6.3%削減という具体的な成果に加え、40年で約5,886億円と試算される更新費用に対して、基金創設やモーターポート収益の活用など、持続可能な財源確保策を講じている点も特徴的である。一方で「総論賛成・各論反対」という市民合意形成の難しさや、廃止・統合に関する判断基準の不明確さ、データ連携の遅れなど、今後の課題も共有されていた。市民への丁寧な説明や、パブコメ・広報・漫画など多様な手法を用いた理解促進の工夫も印象に残った。今回の研修を通じ、公共施設マネジメントは単なる「施設削減」ではなく「サービスを持続させるための最適化」であることを改めて実感した。本市においても、財政・人口・利用状況を可視化し、合意形成のプロセスを丁寧に積み重ねながら、将来を見据えた再配置の議論を進めていく必要があると感じた。



観察中の様子

・まず、この自治体のデータを拝見して、最も驚かされたことは人口 145,000 人弱でありながら、今年度の一般会計予算が本市のそれよりも約 50 億円多い 806 億円ということである。このことで得心できたのは、徳山競艇から 60 億円を一般会計に算入しているという説明をいただいた時であった。蛇足ながら、この競艇場の収益も、ふるさと納税の収益同様、基準財政収入額には算定されないということで、国の交付税算定方法について著しく不公平感を覚えた。さて、このテーマにおいて、日頃、私が重大な関心を持って臨んでいるテーマが、合併後の各役場、庁舎の取り扱いについてである。これに関して周南市からご説明いただいた中で、形の上で吸収合併されたと思われる庁舎が機能を縮小したとはいえ全て残されており、どの支所も廃止されないでいることに失望した。本市の場合、旧幡豆郡 3 町と合併するにあたり、幡豆町役場と一色町役場は廃止し、吉良町役場のみを支所として残すという説明を記憶していたために、合併後 15 年を経ようとするこの時期に全ての支所が周南市同様、機能を縮小したとはいえ全て残されていることに、統廃合の難しさを感じざるを得ない。どこの自治体においても共通の悩みであろうと思われるが、聞く耳を持ちすぎると各地域での評価は高いだろうと思うが、施設再配置を進めていく上には事業が進まないという二律背反の状況になってしまうことは当然であると思っていた。それぞれの自治体の将来を真剣に憂うるのであれば、地域住民に対しては、冷たい処遇という評価を避けるわけにはいかないのである。それに、いかに機能縮小したとはいえ、その施設を残してあるということは、トータル的な施設の数において減ったことにはならないと思った。もう一つ気になったことは、支所市民センターの規模縮小や市営住宅の廃止、教育文化施設の統廃合等は着手してきているが、教育委員会による小中学校の再配置計画がかなり遅れているというご説明いただいたことである。本市においても教育委員会には、特に旧幡豆郡 3 町の小学校の再配置計画の具体的な動きを早急に働きかける必要があると感じた。

・財政的に厳しいとされていたが、事業の費用対効果の検証等の定量面の整理ができておらず、費用対効果の把握や検証が必要だと感じた。一方で、建物の致命的損傷を防ぐための予防保全型管理を導入し、所管課職員や指定管理者が自主点検を実施することで早期補修につなげる体制や、専門職でなくても対応可能なマニュアルを整備し、効率的な維持管理を実現している点は優れていた。また、公共施設白書をマンガ化して公開するなど、市民への理解促進を目的とした広報の工夫も効果的であり、本市においても参考となる取組であると感じた。

・周南市の取組で特に印象的だったのは、「総論賛成・各論反対」という政治的困難を乗り越え、市民理解を得ながら施設再配置を進めてきた実行力だと思う。平成 27 年に策定した再配置計画は、反発による一時取り下げを経て再構築され、以後 10 年にわたり、延床削減・長寿命化・公民連携・基金創設を段階的に推進してきた。この粘り強い行政姿勢は、合併自治体として見習うべきものが多くあると感じた。

周南市では、建築物 1,114 施設を対象に延床 84 万 m²を管理。40 年間で約 5,886 億円の更新費用が必要と試算され、その約 30% が不足すると分析したうえで、長寿命化・延床削減・事業手法の見直しにより 35~45% の費用削減を見込む具体的な数値を提示していた。本市においても、類似の財源構造（ふるさと納税・土地売却収入・企業版ふるさと納税など）を戦略的に再配置・長寿命化へ再投資する枠組みを検討する価値はあると思う。

周南市は、施設マネジメント課が中心となり、各所管課の自主点検と技術職のクロスチェックを制度化していた。さらに、財政査定に直結するデータベースを作成し、修繕・改修の優先順位を明確化している。これは、単なる「外部コンサル依存」ではなく、「現場職員が自ら判断できる体制」を目指すもので、本市が今後導入を検討する「府内統合型施設データ管理」や「防災DX基盤」にも通じる考え方だと思う。

再配置や民営化は、市民感情に直結する難しい政策だと思う。周南市では、反対を招いた初期段階の反省を踏まえ、パブリックコメント・出前トークの開催、広報誌・ケーブルテレビによる説明、そしてユニークな手法として「漫画冊子による市民説明」を実施していた。この「見える説明」は理解促進に大きな効果を上げたとされ、本市でも、公共施設の統廃合や地域再編を進める際、ビジュアル重視・感情に届く広報が有効だと感じた。

周南市の取組は、理念先行ではなく「データ・数字・効果」で説明する現実的な行政運営です。特に印象的だったのは、延床削減率・財政効果・基金残高などを市民に定量で示す透明性です。この点は、市民の理解と信頼を得るうえで非常に重要であり、本市が次期「公共施設等総合管理計画」改訂に取り組む際には、参考にすべきだと考える。

・合意形成と市民参加の仕組みづくり

周南市と同様に、本市でも公共施設の再配置や統廃合を進める際には「総論賛成・各論反対」になりやすい構造が予想される。各地域での住民説明・意見聴取の丁寧な実施、SNS・オンライン等も活用した広報・周知手段の多様化、若年層・子育て世代・高齢者など、世代を超えた意見反映の仕組みが不可欠である。「地域の納得なくして再配置なし」プロセスの透明化が最大の鍵だと考える。

・2市2町の合併により、656.29 km²という本市の4倍強の面積となり、1,114施設、84万9,016 m²を対象に計画を策定していた。地域への説明不足により、2013年には、再配置計画（案）を取り下げた過去もあり、基本方針として、地域の拠点施設であり、市民生活に密着した総合支所や支所・公民館の機能・サービスは維持していくことである。公共施設の再配置を市民と行政が一緒になって取り組むことが重要であり、公共施設の再配置とは何なのか、なぜ必要なのか、どのように進めていくのかを市広報や市民セミナーで説明し、またマンガを配布して、公共施設白書、再配置計画、その取り組みを丁寧に描いて、理解を求めていた。こうした取組は、本市としても参考にすべきと考える。トップがきちんと話すことが重要とは言うものの、総論賛成、各論反対に対する調整に苦労していて、特に使用している世代の反対が多い傾向にあるとのこと。しかし、モーターボートの収益が毎年一般会計に数十億円繰入れられることにより、集約化・複合化・機能統合などの対応をしていて、真似できないことであった。いずれにしても、合意形成に向けて丁寧に説明し、納得いただければ、若者世代は比較的好意的に捉えてくれたと聞き、ここに活路を見出せるのではないかと考え、前向きに取り組んでいこうと思う。



視察中の様子

防災関係の情報伝達に関する ICT 活用について

【日時】令和 7 年 10 月 15 日 10 時～11 時 30 分

【場所】神戸市役所

1. 観察地の概要

神戸市は兵庫県の南部に位置し、東は大阪湾、西は播磨灘に面する国際港湾都市である。面積は 556.93 平方キロメートル、世帯数 751,815 世帯、人口 1,486,033 人を有し、兵庫県の県庁所在地として広域行政、経済、文化の中心的役割を担っている。

平成 7 年 1 月の阪神・淡路大震災では、市街地の大半が甚大な被害を受けた。しかし、全国からの支援と市民の力により早期復興を果たし「創造都市・神戸」として新たな都市像の形成を進めている。



神戸市議事堂正面玄関にて

2. 調査事項の概要

神戸市が阪神・淡路大震災の教訓を基に構築した、ICT 技術を駆使した災害情報伝達の取組が中心となっている。具体的には、情報収集から市民への伝達までを一元管理する「危機管理システム」、市民が参加する LINE 「災害掲示板」、デジタルツインを用いた避難計画の科学的検証、帰宅困難者支援システムといった先進的な DX 事例が紹介された。

また、避難所の電源確保策やドローン活用、要配慮者支援などの具体的な取組に加え、システムの普及やコスト、大規模災害時の通信障害といった今後の課題についても議論された。今回、神戸市の取組を学び、今後の本市の防災 DX 化・避難所運営・情報共有体制強化に生かすことを目的とした。

2-1. ICT を活用した危機管理システムの概要

(1) 危機管理システム（令和元年度運用開始）

- ・災害情報、職員配備、道路・河川・避難所状況などを一元管理。
- ・「クロノロジー」機能により、各部署が入力した情報を時系列で全庁共有。
- ・SNS 情報を AI が自動収集・分類（民間サービス「Specbee」連携）。
- ・府内システム（消防・道路・雨量）と自動連携、人的入力を削減。
- ・導入費：約 2 億 5,000 万円／年間保守費：約 2,500 万円。
- ・災害放送用テンプレートを 177 か所の無線局に登録し、迅速発信を可能にしている。

(2) 情報発信の多重化

- ・一度の入力で「Yahoo! 防災速報」「ひょうご防災ネット」「緊急速報メール」「テレビ（LARATE）」などへ自動配信。
- ・神戸市公式 SNS ・ LINE と連携し、警報時に自動投稿・プッシュ通知。
- ・市民向け「リアルタイム防災情報サイト」は 12 言語対応。

2－2. 市民参加型情報共有と共助促進

(1) 神戸市災害掲示板（LINE）

- ・市民が冠水・倒木などの情報を投稿できる「共助型情報共有」システム。
- ・投稿内容はAIが分析し、地図上に自動プロット。
- ・登録者は9,600人（全市人口比0.6%）であり、さらなる普及が課題。
- ・LINE登録制により匿名性が低く、誤情報投稿はほぼ皆無。

(2) 避難所混雑度表示システム「VACAN」

- ・開設・混雑度を5段階で表示、市民が分散避難を判断可能。
- ・LINE「災害掲示板」からもアクセス可能。

(3) 音声ハザードマップ（ユニボイス活用）

- ・視覚障がい者に向け、周囲の危険情報や避難場所を音声で案内。
- ・関西地区で初の導入事例。

2－3. 避難所運営と電力・通信の確保

(1) 外部給電システム「神戸モデル」

- ・市内小中学校246校に導入。
- ・EV・発電機を分電盤に接続し、停電時に照明・通信を確保。
- ・一台あたり十数万～20万円程度で導入可能。
- ・EVメーカーと協定を締結し、災害時に車両を派遣可能。

(2) スマートフォン充電・簡易ライト整備

- ・全校に小型ガス発電機+蓄電池+簡易照明をセット配備。

(3) 避難者情報管理の課題

- ・現在は紙による受付で、在宅避難・車中避難者情報が未把握。
- ・平時の活用・コスト・マイナンバーカード連携を含め、
デジタル受付システムの導入を2027年度目標で検討中。

2－4. デジタルツインとAIの防災活用

- ・NTTドコモ・理化学研究所と協定を締結し、スーパーコンピュータを活用した避難行動シミュレーションを実施。
- ・混雑箇所の特定に基づき、警備会社の誘導マニュアルを改訂。
- ・神戸駅周辺では、津波到達90分前の車椅子避難ルート検証を行い、駐車場スロープの活用へ計画変更。2024年1月に実証訓練を実施。

2－5. ドローン活用とルール整備

- ・災害時は4事業者と協定し、情報収集を外部連携。
- ・危機管理局は府内のドローン活用ガイドラインを策定中。
- ・応援事業者の資格・機体登録を事前審査する体制を整備予定。
- ・将来的には物資輸送（医薬品・緊急物資）への拡大を想定。

2－6. 帰宅困難者対策とデジタル対応

- ・災害時にQRコードからアクセス可能なWebベース帰宅困難者支援システムを令和6年4月運用開始。
- ・利用者は現在地・属性に応じて避難可能施設へ自動ナビゲート。
- ・多言語対応（英・中・韓ほか5カ国語）で観光客にも対応。

- ・デジタル×アナログ併用方針により、非スマート層支援も両立。

2-7. 課題・リスクと今後の方向性

分野	主な課題	今後の方向性
通信・電力確保	衛星通信導入・避難所電源監視の未整備	衛星通信（S t a r l i n k等）導入検討、電力残量モニタリング構築
情報伝達	防災行政無線の老朽化・聞こえにくさ	スマホ通知との併用による多重伝達体制へ
避難者情報管理	紙受付による情報断絶	デジタル受付+マイナンバーカード活用
ドローン運用	府内ルール未整備	統合運用ガイドライン・登録制度整備
市民協働	L I N E 登録率0.6%と低水準	普及促進・学校・自治会での登録呼びかけ強化

3. 主な質疑とその回答

1. 防災ICTの全体方針

Q. 神戸市における防災ICT化の基本方針・ビジョンはどのように策定されているか。

A. 神戸市は「危機管理システム」を中心とし、災害時の情報収集・府内共有・市民発信を“一元管理”する方針で2019年度に運用開始。府内の管制・道路・雨量など各システムやSNS監視（S p e c t e e）と連携し、GIS上で状況を可視化、ホワイトボード運用からの脱却を図っている。

Q. 南海トラフ地震等の大規模災害を想定した場合、ICTの役割をどのように位置づけているか。

A. 南海トラフ等の大規模災害を見据え、土砂・水害・震災・津波／高潮のハード対策と合わせて、ICTでの伝達・意思決定を強化する位置づけである。

2. 情報伝達システム

Q. 緊急時に市民へ迅速に情報を伝えるためのICT活用（防災アプリ、防災メール、SNS、自動音声配信等）の仕組みと効果はどうか。

A. 市民への迅速な発信は、危機管理システムから「ひょうご防災ネット」「Y a h o o ! 防災速報」「緊急速報メール」「防災行政無線」「テレビ（Lアラート）」へ“一括配信”。警報発表時の公式SNS自動投稿、LINEのプッシュ通知も運用。

Q. 災害時の停電や通信障害に備えた、多重的・冗長的な情報伝達手段は整備されているか。

A. レイヤー多重化（冗長化）：クラウド型でデータセンター冗長化を実施。屋外スピーカー177か所の放送テンプレート事前登録で即時放送。

一方で、屋外スピーカーは「聞こえづらい」との苦情や老朽化が課題で、スマホ等を活用した新たな伝達手段の検討に着手。

3. 避難所運営のICT化

Q. 避難所の開設・運営において、ICT（クラウドシステムやタブレット端末等）を活用した避難者登録・物資管理の仕組みはあるか。

A. 避難者登録・物資管理：現状は紙での受付が中心で非効率。在宅・車中避難者の把握も課題。受付システム導入を検討中（平時活用/機器準備／マイナンバーカード活用などを含め、今年度～来年度検討、再来年度導入目標）。



委員長あいさつ

Q. 高齢者や障害者など災害弱者への配慮をICT面でどのようにされているか。

A. 電源・通信の確保：小中学校に「外部給電・神戸モデル」を設置し、EVや発電機から分電盤へ給電して照明等を確保。全校へ小型ガス発電機・蓄電池も配備。
要配慮者配慮（ICT）：12言語の「リアルタイム防災情報」や、視覚障がい者向け耳で聞くハザードマップ（ユニボイス）を提供。

4. 防災教育・市民参加

Q. 市民への防災意識啓発においてICT（VR防災訓練、オンライン講座等）をどのように活用されているか。

A. 教育・啓発：防災科学技術研究所と包括連携し、VR地震体験・建物被害診断VRなどのデジタル教材を啓発イベントで活用。

Q. 自主防災組織や地域住民と連携したICT活用の取組事例があるか。

A. 市民参加：LINE「神戸市災害掲示板」で市民が冠水や崩土等を投稿→AIがカテゴリ色分けし地図表示、共助を促進（登録者は約9,600人でさらなる普及が課題）。

5. データ活用と災害対応力

Q. 被害予測や災害シミュレーションにAIやビッグデータを活用している事例はあるか。

A. Spectee連携によりSNSから災害関連情報をAIで抽出し、自動取り込み。

デジタルツイン：NTTドコモ・理研と連携し、スーパーコンピュータで群衆流動や避難のボトルネックを事前解析。結果に基づき、誘導マニュアル改訂、退避場所の入口／出口設定、車いす避難でのスロープ活用提案など具体改善を実施。

Q. 災害対応における他都市や国との情報共有システムの連携状況についてはどうか。

A. 広域連携・情報共有：関西広域連合と「帰宅支援ステーション」で連携。レアラート経由のテレビ連携や、兵庫県アプリ（ひょうご防災ネット）等とも接続。

帰宅困難者支援システム：2024年4月、Webベースで運用開始（三宮周辺のデジタルサイネージ／協力団体QRからアクセス、多言語対応）。自律移動できる人はデジタルで誘導し、職員は非デジタル層対応に集中する設計。

6. 課題と今後の展望

- Q. I C T 防災を進めるにあたり直面している課題（予算、人材、機材更新、利用者リテラシーなど）は何か。
- A. 利用者基盤：L I N E 掲示板の登録が市民 150 万人に対し約 9,600 人と少なく、普及が課題。
行政無線：聞こえづらさ・老朽化。新たなモバイル活用型伝達への見直しを検討。
避難所D X：受付は紙中心。在宅・車中避難の把握や物資配分が難しい。受付システム導入は運用／機器／平時活用／マイナ活用など検討継続。
通信・電源：大規模停電や基地局停止時の通信手段（衛星通信等）や、各避難所の蓄電池残量の一元把握が未整備。
予算・維持：危機管理システムは導入約 2.5 億円、年間保守約 2,500 万円。更新時はカスタマイズ抑制でコスト低減を検討。
- Q. 今後の展望として、特に力を入れていきたい分野はどのようなか。
- A. 伝達手段の再設計：モバイル中心の多重伝達へ移行検討（無線の代替／補完）。
避難所D X の実装：受付システムを再来年度導入目標で具体化、在宅／車中避難も含む一元管理へ。
デジタル×アナログの最適化：帰宅困難者支援での自律移動層のデジタル誘導と非デジタル層の対面支援の役割分担を他領域にも展開。
A I 活用の高度化：電源残量の自動監視→E V 派遣など、資源配分の自動化を検討。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

- ・神戸市の危機管理システムは、災害時における情報収集・庁内共有・市民発信を一元化し、市職員全員が操作訓練を受け、実際の災害訓練でも稼働させる運用が徹底されていた。従来のホワイトボード記録方式を廃止し、災害情報を「クロノロジー（時系列管理）」で入力・共有することで、被害状況・避難情報・職員動員を即時に把握できる点は、判断の迅速化と責任の明確化という点で有効だと思った。本市においても、災害対策本部会議の記録を電子化・共有化し、「現場が入力・本部が判断・全庁が連動」する体制づくりを進めるべきと感じた。特に、職員全員が年 1 回操作訓練を行う神戸市の手法は、実効性のある危機対応文化の醸成に直結しており、導入の参考になると考える。
- ・神戸市が運用する LINE アカウント「神戸市災害掲示板」は、市民が身近な災害（冠水・倒木・土砂崩れ等）を投稿し、AI が自動分類して地図上で可視化する仕組みであった。メディアが報じない軽微な災害を市民自ら共有する共助プラットフォームとして機能しており、投稿内容を AI が分析し、行政が現場確認や被害把握に役立てている。また、「避難所混雑状況（VACAN）」や「リアルタイム防災情報サイト」とも連携しており LINE 上から避難所の混雑度・開設状況を確認できるなど、「一人ひとりの行動判断を支える DX」が実現している。本市でも、災害時に市民や自主防災会から現場写真・位置情報を受け取る「地域防災掲示板」機能を設けることで、地元住民と行政が連携し合う「デジタル共助」型の地域防災を構築できると感じた。神戸市は全小中学校に「外部給電神戸モデル」を整備し、電気自動車や発電機を校内分電盤に接続して照明・スマホ充電を確保できる仕組みを構築していた。このモデルは、機器操作を市民自身でも行えるように設計されており、災害時に地域住民が避難所を自立運営することを前提とした構成である。さらに、自動車販売会社

と協定を結び、災害時に EV を派遣する仕組みも整備していた。本市でも、停電時の避難所運営における電力確保が課題であり、「外部給電西尾モデル」として、市民主体で使える簡易給電設備の整備を進めることが有効だと思った。神戸市は、NTT ドコモや理化学研究所と連携し、デジタルツインによる避難行動シミュレーションを実施していた。群衆の流れを AI で再現し、避難経路・出口動線の最適化を科学的に検証することで、一時退避場所の入口・出口配置や警備マニュアルを実証的に改訂している。これは従来の経験則中心の避難計画から一歩進んだ、「根拠に基づく防災計画」であり、本市でも、学校・公民館などの避難訓練にシミュレーション的視点を取り入れることで、現実的かつ実効性のある避難誘導設計を検証できると感じた。神戸市が導入した「耳で聞くハザードマップ(ユニボイス)」は、視覚障がい者が音声で避難情報を確認できるもので、関西初の取組とされる。また、リアルタイム防災情報サイトは 12 言語対応で、外国人市民の情報格差を防いでいる。本市でも、外国人住民や高齢者が多い地域に向けた多言語・音声情報発信の強化が今後の課題だと思う。神戸市の取組は、ICT を単なるツールではなく、「人を支える仕組み」として活用している点が特徴。庁内連携・市民共助・外部協定・AI 活用という複合防災モデルは、今後の本市の「防災 DX 構想」策定に参考になると思った。

- ・ A I を活用した S N S の情報収集や多言語対応のリアルタイム防災情報、L I N E 神戸市災害掲示板による市民同士の情報共有など I C T を活用した先進的な防災対策を実施していた。また、「外部供給・神戸モデル」を展開し、避難所に指定されている全ての市立学校に外部供給設備の設置が完了している。停電時に電気自動車などの電源を接続し避難所へ電力を供給することで一部の照明を使用することができる。電源となる電気自動車の確保のためのディーラーとの包括協定の締結、非常用蓄電池・小型発電機の整備、ドローンによる物資輸送実験など、ハーフ面の充実も印象的であった。一方で、観光客向け情報伝達の手段が限られており、観光客の情報取得に遅れが生じることが懸念される。本市では、自動車社会を生かせる外部電源供給の仕組みや、公式 L I N E の登録者が多いことから L I N E 災害掲示板機能の導入の検討の余地があると感じた。
- ・ 神戸市は 1995 年の阪神・淡路大震災の教訓とそれを踏まえた災害対策を行っており、防災に対する詳細な取組から、行政としての真剣な姿勢が感じられた。公助として必要なことを施策として取り入れることは、簡単そうに感じるが、とても難しいことだと思う。いつ起るか分からない、もっと言うと実際に起るか分からない震災に対して、限られた予算をどれだけ費やすのかという事を、現状の課題に対応しながら同時に進めなければいけない難しさがある。しかし、何より優先すべきは市民の生命である。そこを最優先に考え、防災対策を行っていく姿勢が大切だと改めて感じさせられた。災害に強いシステムや、S N S のより正確な情報を A

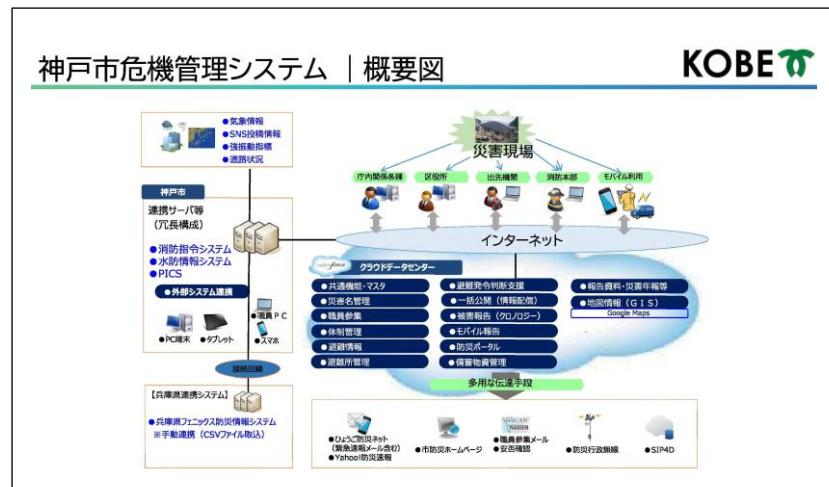
視察中の様子

(企画総務委員会・兵庫県神戸市)

Iが判断する民間企業のサービス「S p e c t e e」との連携など、I C Tを取り入れた情報伝達システムはすばらしい取組だと思う。またI C T活用以外にも、避難所となっている小中学校の体育館には停電時にも、明るい環境で過ごせるようにと電気を使えるように外部給電用設備の設置や、市内の自動車販売店に電気自動車を使わせてもらう協定を結ぶなど、発災時に市民が少しでも安心した避難所生活が送れるように考えられた取組を行っていた。課題としては、I C Tツールをもっと広く市民に活用してもらうための登録者数を増やす事や、今後の取組み課題として、在宅や車中避難者への情報提供や支援物資の迅速な情報提供が挙げられていた。本市に反映できることとして、万が一の時に市民が少しでも混乱しない様な避難所設営の工夫や、分かりやすく利用しやすいI C T活用の導入を期待する。

- ・神戸市では、1995年阪神・淡路大震災をはじめ、近年では西日本豪雨や台風21号などの被災経験を踏まえ、防災・減災におけるI C T活用を積極的に進めている。視察では、同市が構築した危機管理システム「クロノロジー」による市民への一括情報配信や、災害発生時にリアルタイムで状況を把握・共有できる仕組みについて説明を受けた。また、視覚障がい者向けのスマートフォンアプリ「耳で聴くハザードマップ」の導入や、市民が身近なツールで情報を迅速に把握し、被害状況を投稿できる公式L I N E「神戸市災害掲示板」を政令市で初めて運用するなど、多様な層への情報伝達と双方向のコミュニケーション体制を整えている点が印象的であった。こうした取組は、災害時の迅速かつ確実な情報伝達を可能にし、市民の自助・共助を促進する重要な仕組みであると感じた。今後、本市においても、南海トラフ地震など大規模災害への備えが求められる中、I C Tを活用した情報伝達体制の強化や、多様な住民に対応した発信手段の整備、S N S等を活用した双方向の情報共有の仕組みづくりは、大いに参考になると考える。
- ・神戸市では、阪神・淡路大震災の教訓を礎に、デジタル技術を駆使した防災・危機管理の高度化に取り組む姿を学んだ。災害時の情報収集から市民への発信までを一元管理する「危機管理システム」や、S N S・L I N Eを活用した市民参加型の「神戸市災害掲示板」、避難所の混雑状況を可視化する「V A C A N」など、I C Tを活用した先進事例が多数紹介された。中でも印象的だったのは、災害対応の迅速化と正確性を高める「クロノロジー機能」や、S N S情報をA Iで解析してG I S上に即時反映する「S p e c t e e」との連携である。これにより、市全域の被害状況をリアルタイムで把握できる体制を整えていた。さらに、デジタルツインによる避難行動のシミュレーションや、帰宅困難者支援システムの構築など、データを根拠とした科学的な防災行政の姿勢に強く感銘を受けた。一方で、登録者が市民150万人に対して1万人に満たない災害掲示板の普及率や通信障害・電力途絶時の対策など、課題も率直に共有されていた。特に、避難所の電力確保を支える外部給電やE V活用の仕組みは、現実的かつ持続可能な取組として本市でも導入を検討すべき実例であると感じた。災害対応におけるD Xの本質は、単なるシステム整備ではなく「市民が自ら守り合う共助を支える仕組み」を築くことにあると考える。神戸市の取組は、デジタル技術を市民の助け合いの基盤として位置づけている点に意義があり、本市においても、地域防災力を高めるためにこの考え方を積極的に取り入れる必要があると感じた。

- ・神戸市を視察させていただくにあたって、ネットを利用して事前調査を試みた。神戸市防災 I C T と検索したところ、昨年 12 月 12 日市長定例会見のテレビ中継がヒットした。そこでは、市長自らが I C T を利用した地域防災の情報収集の方法を、画像をもつて熱心に説明をしておられた。視察当日、神戸市の担当



者のご説明をいただいている中で、L I N E 登録者が 9,600 人ということであった。人口 1,500,000 人の都市にしては登録者数の少なさに驚いた。視察本題に入って、担当者から多くのご説明をいただいた中で私がもっとも気にかかったご説明が「大量に寄せられた災害情報のそれがフェイクであるかどうかの見極めが難しい」と言うことであった。その時、私に思い浮かんだアイデアがある。それは神戸市の限定された地域の災害情報の収集であるということから、「行政の側から信用のできる数多くの市民を特定して、個人的に L I N E 登録をお願いしておけば、災害発生時にフェイク情報であるかどうかの判断は不要なのではないか」ということである。既に、この手法を採用している自治体が存在しているかもしれないが、もしフェイク対策を考えた場合、このような手法を講じても良いのではないかと思った。他にテクノロジーあるいはスペクティそしてドローン活用等、I T、A I を活用したノウハウやE Y E - B O U S A I - N T T 関西と神戸市との情報交換等の関係も大きな関心があつたが、時間的な事情からお聞きする事はできなかった。とにかく、あらゆる方面からの情報収集とそのまとめ及び I C T 関係の技術に遅れることなく対処することが神戸市民の生命と財産を守るという立場の職員は極めて大変な思いをしておられることを読み取ることができた。

- ・神戸市は、阪神・淡路大震災の経験を礎に「防災D X」を積極的に推進しており、情報共有から避難所環境整備まで、あらゆる段階で先進的な防災体制を構築していることが印象的であった。特に、避難所の環境改善や外部給電設備の導入など、現実的かつ市民に寄り添った仕組みが整備されており「実践的防災都市」としての成熟を感じた。また「耳で聴くハザードマップ」や「防災スマートフォンアプリ」のように、障がい者や高齢者など、誰ひとり取り残さない情報伝達の工夫が随所に見られたことは、今後の地方自治体における防災行政のあり方を示す好例である。一方で、本市のような中規模自治体では、神戸市のような大規模システムをそのまま導入することは財政的に困難である。しかし、L I N E 公式アカウントを活用した災害情報配信や、学校施設への外部給電設備設置など、低コストかつ効果的な取り組みの一部を参考にすることは十分に可能である。災害はいつどこで起こるかわからない。平時からの備えと市民へのわかりやすい情報発信を重視し、「誰もが安心して避難できるまち・西尾市」の実現に向けて、今回の神戸市の先進事例を今後の市政運営に積極的に反映していきたい。

(企画総務委員会・兵庫県神戸市)

・災害時に一刻も早く必要な情報収集・情報発信をいかに可能にするか。職員には限りがあり、被災者となってしまう場合もある。庁内関係各課だけで被害状況を把握することは難しい。職員でなくてもできる仕組みをどのように考えるか、そこがポイントとなる。現場にいる市民から発信される情報や写真、動画を活用できる仕組みにより、早い情報、広範囲の細かな情報を発信可能にしている。クロノロジー（庁内関係各課による体制、情報管理など）、S p e c t e e（市民を巻き込んだＳＮＳ情報を含めた情報管理、発信。A I・人の目により誤情報の判断をするが、ある程度仕方がない）、市民への一括配信、防災行政無線、リアルタイム防災情報（12言語対応）、視覚障がい者のための耳で聴くハザードマップ、L I N E「神戸市災害掲示板」など整備されていて、いざという時の備えをしている。また、災害時には、デジタルサイネージをジャックし、2次元バーコードにより誘導するという都会ならではの来街者や帰宅困難者への支援も考えられていた。

S p e c t e eについて、本市としては、L I N E登録者を多く確保できているので、周知によってうまく利用できるのではないかと私は考える。他の取組についても取り入れることのできる施策を模索し担当課に提案していきたい。市民の安心・安全な暮らしの実現に向けて、I C T・A Iをはじめとした技術の積極的な調査、研究をこれからも続ける必要性を感じる視察であった。

公共施設再配置について

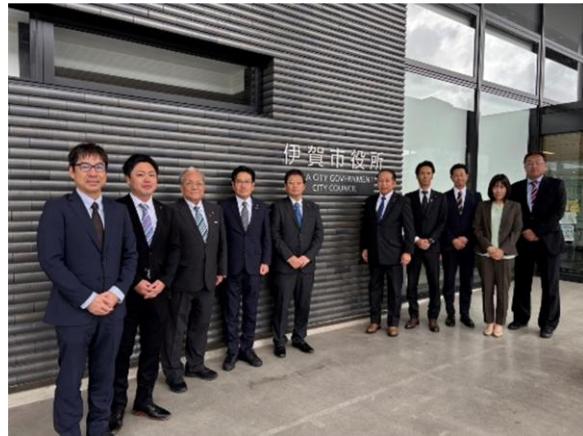
【日時】令和7年10月16日 10時～11時45分

【場所】伊賀市役所

1. 観察地の概要

伊賀市は、四方を山に囲まれた盆地に位置し、面積約558平方キロメートル、人口約8万6千人の自治体である。内陸型気候の下、寒暖差が大きく自然豊かな環境が特徴である。古来より京都・奈良と伊勢を結ぶ交通の要衝として発展し、現在も城下町の風情や「忍者の里」としての文化が色濃く残る。伝統産業として伊賀焼や伊賀組紐が継承される一方、地理的優位性を生かした製造業も展開している。

市では「来たい・住みたい・住み続けたい伊賀」を基本理念に、歴史的資源を生かしたまちづくり、子育て・医療環境の充実、地域活性化施策に積極的に取り組んでいる。



伊賀市役所正面玄関にて

2. 調査事項の概要

人口減少や施設老朽化に伴う財政負担の増加を見据え、公共施設の最適化を目的とした「伊賀市公共施設最適化方針」を策定している。

本方針では、施設総量の縮減（Reduce）、機能の複合化（Remix）、運営の適正化（Run）の「3R」を基本理念とし、持続可能な公共施設運営を推進している。全施設の現況と維持管理コストを把握するため「施設カルテ」を整備し、情報公開による透明性の向上を図っている。

また、小中学校や集会施設などの統廃合・複合化を進め、地域拠点の効率的な配置を推進している。さらに、未利用地や老朽施設の活用にあたっては民間提案制度を導入し、民間活力を取り入れた利活用を進めている。太陽光発電設備の導入など、環境負荷低減にも取り組んでおり「持続可能な公共施設マネジメント」と「地域資源の有効活用」を両立させるまちづくりを展開している。

本市でも問題となっている、合併後の公共施設の適正化について、これらの取り組みから参考となる手法はないか調査を行った。

3. 主な質疑とその回答

Q 1. 2015年度から1期5年ごとの実行計画に沿って公共施設の床面積の削減を実行していくということであるが、当初予定の48.6万m²から18%減の38.9万m²への縮減は達成できたか。

A 1. 第1期（2015年4月～2020年3月）で床面積91,044 m²（18.7%）、第2期（2020年4月～2025年3月）で35,940 m²（25.1%、第1期比+6.4%）を用途廃止により削減している。

※譲渡・解体面積は含まず、新設施設（新消防本部4,359 m²、新庁舎14,288 m²、アオーネ915 m²など）は含んでいない。

Q 2. 合併前は市町村庁舎が6か所あり、伊賀市庁舎を除く5か所は現在も支所として運営されているが、合併前後と現在の支所の職員数及び縮小後に残された支所機能はどのようなようか。

A 2. 職員数

市町村(庁舎)	2003年(合併前)	2004年(合併後)	2025年(現在)
青山町(青山支所)	119名	93名	8名
伊賀町(伊賀支所)	124名	108名	9名
阿山町(阿山支所)	119名	90名	7名
大山田村(大山田支所)	84名	73名	7名
島ヶ原村(島ヶ原支所)	48名	40名	5名

島ヶ原支所のみ合併当時のままだが、阿山支所と大山田支所は隣接する保健福祉センター内に移転、青山支所はアオーネに、伊賀支所は民間企業が建てた施設を無償で借り受けている。

※伊賀市の場合、各支所について廃止という事例はなかったものの、相当数の職員が減員配置されている。本市も一色、吉良、幡豆の旧三町の支所も減員されてはいるものの廃止されていない。今後はこの三つの支所の扱いをどうすべきかが問題となるであろう。

◎支所機能

支所に共通する事務分掌として、下記16項目に関することが残されている。

- (1) 管内の地域づくりの推進
- (2) 管内の住民自治協議会、区及び自治会の支援及び連携
- (3) 管内の地縁団体
- (4) 管内の地区市民センター
- (5) 市の政策及び重要な施策の地域への伝達
- (6) 地域防災活動の支援
- (7) 選挙
- (8) 管内の人権啓発及び人権同和教育
- (9) 歳入金の収納
- (10) 戸籍、住民基本台帳及び印鑑登録に係る届出及び申請に関する窓口業務
- (11) 各種証明書等の交付

- (12) 保険及び福祉に関する諸届及び相談
- (13) 各種行政手続に係る届出及び申請の受付及び相談
- (14) 地域で行われる他課の業務の支援
- (15) 支所庁舎並びにその附帯施設及び附帯設備の維持管理
- (16) 支所の庶務

Q 3. 高齢化の進行に伴い、2025年度までは救急需要が増加見込みとあるが、2025年度以降の需要減少も踏まえ、現行の3消防署5分署体制や施設配置の見直し、広域化を含めた消防サービスのあり方について、現状どのように捉えているか。消防本部や伊賀消防署の建設計画はあるか。

A 3. 2015年の伊賀市公共施設最適化計画策定以降、消防本部では持続可能な常備消防体制の構築を目的に、消防本部組織再編計画を策定し、2020年からの第1期では、1署7分署体制への移行を行った。また、2025年からの第2期では、2分署を1分署に統合する事業を進め、7分署とする計画である。2030年からの第3期でも統合事業を進め、最終的には5ないし6分署とする方向で、現在、計画策定を進めている。

Q 4. 小中学校の統合が進められ、小学校7校と中学校2校が用途廃止となっているが、学校再編は完結したか。給食については自校方式とセンター方式の2方式で運営されているが、少子化や人材確保の課題を踏まえ、将来的に一括センター方式へ移行する考えはあるか。

A 4. 学校統合は、2002年度策定の校区再編計画に基づき実施され、2023年4月の上野南小学校開校をもって一旦終了した。しかし、児童生徒数の減少と学校の小規模化が進んでおり、2025年度に「学校みらい構想基本計画」を策定し、教育の充実を最優先に望ましい学校規模等を定めており、今後は対象となる学校に関わる方達と協議していく予定である。給食について、中学校は令和7年4月から全てセンター方式となり、小学校も18校中15校がセンター方式に移行済みである。2027年度にはさらに2校のセンター化を予定し、残る1校は施設の新しさや人員確保の観点から当面自校方式を継続する予定である。

※2002年度策定の校区再編計画による学校統合は2023年に一旦終了したが、児童数の減少がいっそう進んでいることにより、2025年度に「学校みらい構想計画」を策定し直していることから、本市においても厳しく将来を見据えた校区再編が必要と考える。去る11月7日の全協において「西尾市における給食提供方式（自校方式かセンター方式か）」が議題として取り上げられていたが、今日の流れとしてセンター方式以外の選択肢はないものと考える。



委員長あいさつ

(企画総務委員会・三重県伊賀市)

Q 5. 保育所、公営住宅、市民センターなどの再編が進められている。これまでに保育所・保育園が 10 か所、団地が 2 か所、市民センターが 8 か所用途廃止となっているが、地域からの反応や課題をどのように捉え、今後の施設再編や地域拠点のあり方をどのように考えているか。

A 5. 保育所は 2015 年当時 22 園から 2025 年には 13 園となり、児童数の減少や民営化、近隣園との統合により 9 園が用途廃止された。閉園時には合併となった地域から意見が寄せられたが、現在は再開を求める声はない。公営住宅については、老朽化の著しい団地を長寿命化計画により用途廃止とし、移転補償や家賃軽減措置を講じながら住み替えを推進しているが、高齢化や住宅確保の課題から移転が進みにくい状況がある。市民センターは住民自治の活動拠点として 39 地区に設置しており、現時点では変更はなく、今後も維持する方針。

※保育所の統廃合は進めざるを得ないのではないかと思う。特に園児数が少ない保育園の積極的な統廃合は避けられないものと思う。そのための手当として通園バスの充実は必要であると考える。また、公営住宅については、市営住宅の新規建設は避けて民間アパートの空き部屋の利活用を促進すべきであると思う。伊賀市における市民センターが 39 か所あるということは多すぎると感じているが、市域面積を考えるとやむを得ないことかと思う。本市における公民館は、その利用率の低さが常に取り沙汰されていることから集約していくべきであると考える。

Q 6. 計画策定時から今日までの再配置による財政的な成果はどのくらいと考えるか。

A 6. 計画策定時に設定した維持管理費 1 万円／m²・年から算出された、2025 年 3 月までの効果額は 8 億 8,294 万円である(新設面積は考慮していない)が、この効果額は余剰となっているわけではなく、給食費無償化等の財源の一部となっており、実際の金額については計算していない。一方で、未利用財産の売却益は公共施設最適化基金に積み立てているので、2018 年度からの総額 950,763,232 円(運用益含む)と把握している。

Q 7. 公共施設の再配置計画を進める中で、比較的進めやすかった計画や、難航した計画にはどのようなものがあったか。

A 7. 進めやすかったものは特にないが、旧市町村間で取扱いが異なっていた施設運営のルールを統一するなど、調整や是正を目的とするものや施設閉鎖等のマイナスの話でなければやりやすい。一方で、避難所に指定されている廃校のように、実際に避難所として利用実績がなく安全面にも課題がある施設でも、地域からの反対が強く、利活用や廃止の判断が難しいケースもある。

Q 8. 再配置計画を進めた結果として、市民や関係者から高い評価を得た取組、または逆に課題や低い評価を受けた取組には、それぞれどのようなものがあったか。

A 8. 高い評価を得た取組としては、2022 年度に実施した 2 つの温泉施設の民間譲渡である。行政財産のままプロポーザル方式で入札を行い、一日も閉鎖することなく民間による継続運営を実現した点が評価されている。一方、課題の残る取組としては、

(企画総務委員会・三重県伊賀市)

2023年度の道の駅あやま及び周辺公共施設敷地におけるエリアマネジメント事業である。老朽化した施設群の更新費用が負担できず、2018年から地域にも何度も説明を行い、プロポーザルを実施したが一部の建物分のみを減額貸付、他は有償貸付とする議案が否決となった。

Q 9. 担当課として、再配置計画を進める中で評価できる事例や、課題が残ったと感じる事例には、どのようなものがあるか。

A 9. 成功事例としては、2020年度の旧阿山支所跡地利活用事業者募集である。マネジメント課と施設所管課に加え、地域課題を所管する部署が連携して取り組み、単なるハコモノではなく“まちづくり”的な一環として成果を上げることができた。解体を民間に任せ、経費を賃貸料から控除するなど、以後の利活用事業のキッカケとなった。一方、課題の残った事例としては、青山複合施設（アオーネ）の整備や、旧上野ふれあいプラザの民間譲渡である。アオーネでは複合化されず、マイナスとなる機能の説明漏れが後に発覚したため現在の所管課が苦労している。また、地域要望を無視できず、商業施設を設けることを条件としたが、商圏人口が少なく、無理な条件となった。

※説明漏れが発覚したために苦労しているということであるが、本市においては包み隠さず誠実に市民に説明をすることが大切と考える。（市民に嘘についていたと思われるることはまずい。）

Q10. 各支所別の意見交換会について、参加された住民の皆さんのはうどうであったか。

A10. 全ての会場で、前段で市の財政状況についての説明をした後にグループ討議を行なった。グループ討議は声の大きな人だけが発言するような従来型の説明会方式ではなく、付箋を使って、参加者全員が同じ数だけ意見を言える場としたためか、普段は参加しない公共施設を利用していない方（サイレントマジョリティー）も多く参加されているように感じた。

※伊賀市における観察の中で、最も高く評価できたのはこのところである。市の財政状況などフランクに説明をし、市民を主体としてデスカッションし、市および市民の理解が進んだということに評価を惜しまない。

Q11. 最も関心のあったことや、計画に批判的な事案はどのようなものか。

A11. 自分が使っている施設が公共施設最適化計画の対象となっているか。対象であれば、その施設が無くなるのか残るのかという点に関心が高かった。また、批判的な事案としては、合併から10年以上経って多くのイベント（サークル発表会やお祭りなど）が旧市町村単位で行われており、生涯学習などのステークホルダーがホールなどの施設をこれまで通り無償で使い続けたいということ。

※お祭りやイベントなどがいつまでも市町村単位で行われていることが批判されているということであるが、それぞれの地域にそれぞれの歴史があり、これを踏まえた祭りやイベントはやむを得ないのでないのではないか。ただ、本市においては合併15年にな

(企画総務委員会・三重県伊賀市)

ろうとする今日、未だに花火大会が2か所(米津、吉良)で開催されていることに疑義を感じている。

Q12. 不満や反対の声にはどのような内容があり、理解を得るためにどのような説得を行ったか。了解を得る代わりに、地元住民から交換条件の提示はあったか。

A12. 不満や反対の声としては、残して欲しいという意見もあれば、不要という真逆の意見もあった。しかし、同じ地域の人同士がテーブルを囲んで意見を述べる形式だったため、市職員が個別に説得する場面はなかった。当時、経験が無かつた討議型方式のグループ討議でしたが、外部有識者で討議型方式に詳しい教授が関わったことで、行政対市民という構図に陥らずに意見交換が進んだことが成功の大きな要因だと考える。そのため、特別な説得や交換条件の提示は行われなかった。

※教授など有識者のアドバイスもあって、順調な意見交換が行われて良い結果が得られたということであるが、本市の過去における苦い経験を踏まえた場合、行政として有識者の考えが全て正しいという思い込みをしてはいけない。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

- ・公共施設再配置計画を進めるに当たって、我々西尾市議会議員として、出身地域の利益代表であることは理解できるが、地域のエゴを捨ててトータル的な見方をしなければならないと感じた。行政としては、それぞれの地域住民のそれぞれの意見を聞くことは当然であるが、あまり市民の声を聞きすぎると時間ばかり経過して施設の統廃合は遠のくばかりであると思う。公平を旨として、いつ決断するかということが肝要である。特に、児童、生徒、園児の少ない小中学校や幼保育園および公民館、市営住宅などの統廃合は、つらいであろうが毅然として臨まなければならない。私たちは、15年前の合併の帰結が今日の公共施設再配置で苦慮することになっていることを理解しておかなければならぬ。つまり合併したらこうなるのだということである。
- ・伊賀市は、人口減少と老朽化を背景に、公共施設の総面積を1人当たり5m²から3.5m²へ削減する目標を明確に掲げていた。これは単なる縮減ではなく、更新費不足を解消し、将来世代に持続可能な公共サービスを残すための手段として位置づけられていた。また、施設カルテを整備・公開し、1m²あたりの維持費(約1万円)をもとに削減効果額を試算するなど、「数値で説明できる行政運営」を実践していた点が印象的だ

った。本市においても、現在進行中の第3期公共施設総合管理計画において、削減効果・財政インパクトの可視化を導入することで、市民や議会の理解促進につなげられると考えられる。

伊賀市では、公共施設の廃止や統合にあたって、住民ワークショップを開催し、「全員1回発言・1枚記入・即時テロップ可視化」というルールのもとで議論を行っていた。この手法は、声の大きい意見に偏らず、参加者全員の意見を公平に反映できることが評価されて

いた。さらに、漫画や図解を活用した広報資料を用いるなど、難しい財政や最適化の説明を「感情的に伝わる形」で発信していたことはよい方法だと思った。本市においても、今後の公共施設再配置や学校統合の議論において、「専門用語を使わない対話型の説明」や「ビジュアル化による理解促進」は大いに参考になると考えられる。

伊賀市では、廃止施設を医療・福祉事業者に有償貸付し、市負担ゼロで解体・再利用を実現した事例があった。また、企業との包括協定に基づき、土地を条件付きで売却し、企業が建物を無償建設した上で市が光熱水費のみ負担するという、「本業×地域貢献（CSV）」型の官民連携を実施していた。これらは必ずしも汎用的ではないが、柔軟な行政判断と民間側の創意を引き出すスキームとして注目できる。本市でも、学校跡地や旧庁舎跡などで、同様の「公民共創型活用モデル」を構築することが出来れば良いと思う。本市においても、施設の再配置・再生を「市民とともに決めるプロセス」として進めることが必要だと考える。

- 不要施設の跡地や低稼働施設については、売却や無償貸付などにより市の保有を見直し、官民連携で効率的な活用を図っていた。公共施設の建設コストだけでなく、維持管理や修繕などライフサイクルコスト（LCC）を意識した取組を推進しており、LCCの重要性を共有するため、各課職員を対象に外部講師による講演を年一回実施している点が印象的であった。また、住民説明会では財政状況を示したうえで、付箋を用いた全員参加型の討議を行い、利用者以外の意見も幅広く反映している点が優れていた。本市においても、不要施設の多角的な利活用、外部講師によるLCC意識向上や、そして市民の多様な声を反映できる説明手法の導入の検討の余地があると感じた。
- 伊賀市では、人口減少・超高齢化・財政制約という全国共通の課題の中で、公共施設の最適化と持続可能な地域運営をどう実現するかという具体的な取り組みを学んだ。伊賀市では早くからファシリティマネジメントの枠組みを導入し、施設カルテの整備や1人当たり延床面積の目標化、使用料見直しなどを進めながら、計画的な総量削減と長寿命化に取り組んでいる点が印象的であった。特に、旧庁舎跡地を医療・福祉施設として有償貸付し、解体費を実質ゼロで実現した事例や、温泉施設の民間譲渡によ



視察中の様子

(企画総務委員会・三重県伊賀市)

る年間数千万円規模の経費削減など、具体的な成果を伴う民間連携の手法は参考になった。一方で、議会での否決により道の駅ホールが閉鎖するなど、合意形成の難しさも率直に共有され、政策判断には市民理解と丁寧な説明が不可欠であることを改めて実感した。また、住民ワークショップで「全員発言・テロップ可視化」などの仕組みを取り入れ、対立を避けながら意見を引き出す工夫は、合意形成の実践モデルとして学ぶ点が多かった。さらに、ESCO事業や再エネ導入など、財政制約下でも前向きなエネルギー政策を組み合わせている点も印象深い。今回の視察を通じ、公共施設マネジメントは単なる削減ではなく、地域の安全と暮らしを守りながら、限られた資源で次世代に責任を果たす取組であることを再認識した。本市においても、明確な目標設定と情報公開、民間との連携強化、そして市民との双方向の対話を重ねながら、現実的で持続可能な最適化を進めていく必要があると感じた。

- ・三重県伊賀市では、人口減少や財政負担の増大を見据え、将来にわたり持続可能な公共施設のあり方を検討するため、公共施設最適化計画を積極的に進めている。2060年までの総人口推計や2020年までの人口構成比の推移、扶助費と投資的経費の変化、経常収支比率や有形固定資産原価償却費の動向、さらには公共施設の将来更新費用など、データに基づく現状分析と課題整理が行われており、計画の基礎を丁寧に構築している点が印象的であった。そのうえで、「3R（reduce=総量の縮減、remix=機能の複合化、run=運営の適正化）」の考え方を軸に、施設のライフサイクルコストの把握、複合施設化や集約化、施設跡地の利活用など、多角的な施策を展開している。本市においても、少子高齢化や人口減少が進む中で、今後の施設更新・維持管理コストの増大が大きな課題となることが予想されている。伊賀市のように、長期的な人口・財政の見通しを踏まえ、データに基づいた現状分析を行い、3Rの視点を取り入れた計画的・戦略的な公共施設再配置を進めていくこと、そして、何よりも市民や議会への丁寧な説明会、協議会の開催による理解と納得は、持続可能なまちづくりの観点から極めて重要であると感じた。
- ・伊賀市は本市より人口が少ないが、面積がとても大きい自治体である。公共施設最適化計画などを策定し、所有施設の面積の削減や公共施設の更新費の削減について、明確に計画されていた。公共施設の最適化を行うことで、小中学校の給食費の無償化や保育所・幼稚園等の副食費の無償化などの予算を創出していた。また、それぞれの公共施設を個別で計画したことで上手くいったと教えていただいた。そして、次世代に誇れない“持続不可能な公共”は消滅可能性都市になり得るという考えが印象的であった。効果についてもしっかりと試算をされていることや、建設費よりも維持費の大変さについて、担当者だけでなく職員が共通理解していくことが大切だと感じた。本市に反映できることとして、ムダな建物の更新費を費やさないように、個別での公共施設適正化計画策定を行うことや、新しい施策に取り組む時はこれまでの取組の中での見直しを行い予算の創出をすべきと考える。また、職員間の意識の共有も重要である。1回でテーマが同じ視察をすることで、他市町の取組の比較ができ、大変勉強になった。本市も持続可能な自治体を確立するために、本気で公共施設の適正化に取り組み、

進めてほしい。

- ・今回の視察を通して感じたのは、公共施設の老朽化や維持管理費の増大が全国共通の課題となっている中で、いかに「持続可能な公共サービス」を次の世代に引き継ぐかが問われているという点である。伊賀市などの先進事例では、まず「公共施設の総量を減らす」という明確な方針を立て、床面積の縮減目標を定めたうえで、既存施設の複合化や民間との協働による運営効率化を進めていた。単に建物を減らすのではなく、「地域にとって本当に必要な機能は何か」を丁寧に見直しながら、限られた財源の中で未来志向のまちづくりを実現している姿勢が印象的であった。維持管理や修繕にかかる費用を長期的に見通す「ライフサイクルコスト」の考え方も重要である。建設費だけでなく、電気代や点検費用、将来の改修・解体費までを含めて計画的に管理することで、無理のない財政運営が可能になる。伊賀市では消防設備や電気設備、エレベータ一点検などを一括発注し、年間 1,100 万円規模の経費削減と事務負担軽減を実現しており、本市でもこうした効率化の検討が必要だと感じた。



視察中の様子

- ・まず、経常収支比率が 96.6% であるにもかかわらず、小中学校の給食費無償化、保育園、幼稚園等の副食費無償化、医療費助成の 18 歳まで引き上げを実施していて驚いた。財政が硬直化してしまい、柔軟な対応がどこまでできているのか、かなり厳しいのではと推測してしまう。そのうえでの公共施設の最適化に向けて取り組んでいる。現状と課題の見える化を白書で、課題解決に向けた考え方を最適化方針として、実行に向けた考え方を最適化計画として市民に 3 年続けて示して理解を求めていた。廃止だけだと市民が納得できない。いかにマイナス要素にプラスを加えられるかがポイントと言われた。遠くて、小さくなるけれども、新しいということで理解いただいている部分もあるとのこと。取り組み事例として、施設跡地の利活用、保守業務の一括発注、低稼働施設の売却や貸付、赤字施設の民営化、廃校の利活用、公共施設の LED 化 ESCO 事業、既存施設の有効活用、ランニングコストの抑制を説明いただいた。次世代に誇れる『持続可能な公共サービスの実現に向けて』、少ない職員でできることから実施していく好感が持てた。本市としても、見習うべきところは多々あり、しっかりと提言して実行に移していきたい。