

令和4年度
総務委員会
行政視察報告書

1 期 日

令和4年5月16日（月）～5月18日（水）

2 視察先及び調査事項

広島県三原市

・デジタル化の推進について

三重県桑名市

・指定管理者制度導入施設のモニタリング、運用見直しについて

・指定管理者による複合施設（桑名市城東地区複合施設）の運営について

3 出張者

委員長	井上浩二	副委員長	三好和彦
委員	高橋淑子	委員	佐々木充
委員	佐伯利彦	委員	藤田節雄
委員	一色輝雄		

随行職員 合田俊樹

特定調査事項（三原市）

○ デジタル化の推進について

1 三原市デジタルファースト実行計画の概要について

2 庁内の推進体制について

3 令和3年度の実施について

(1) 各種実証実験の概要と効果について

(2) デジタルデバイド対策（スマートフォン教室）の概要について

4 令和4年度の実施について

(1) 行政手続き等市民サービスのデジタル化について

(2) 行政運営のデジタル化及び職員の意識改革について

5 将来的な展望について

広島県三原市視察

R4. 5. 16 (月)



デジタル化の推進について



- 1 三原市デジタルファースト実行計画の概要について
- 2 庁内の推進体制について
- 3 令和3年度の実施について
 - (1) 各種実証実験の概要と効果について
 - (2) デジタルデバイス対策（スマートフォン教室）の概要について
- 4 令和4年度の実施について
 - (1) 行政手続き等市民サービスのデジタル化について
 - (2) 行政運営のデジタル化及び職員の意識改革について
- 5 将来的な展望について

目次

1 策定に当たって	… 3
(1) 趣旨	… 3
(2) 計画の位置づけ	… 5
(3) 計画の期間	… 6
(4) “デジタル化”の定義	… 7
(5) 取組の方向性	… 8
2 めざす姿	… 10
3 基本姿勢	… 12
4 取組の全体像及び工程	… 13
5 取組事項	
(1) 市民サービス	… 14
(2) 行政運営	… 19
(3) 関係人口創出	… 23
6 推進方法	
(1) 推進体制	… 26
(2) 人材の確保・育成	… 28
参考：用語集	… 29

1 策定に当たって

(1) 趣旨

- 新型コロナウイルス感染症への対応において、情報の伝達、データの活用、システムの利用など、日本全国でデジタル化の遅れによる課題が顕在化しました。
- 国は、行政を含む社会全体のデジタル化を推進することが、多くの課題解決や経済成長に資するものと考え、「新たな日常」としてのデジタル社会の形成に向けて、令和3年9月にデジタル庁を創設し、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」を進めています。
- こうした背景のもと、三原市は令和2年11月に「三原市デジタルファースト宣言」を行い、「市民サービス」、「行政運営」、「関係人口創出」の3つの柱で、デジタル技術を活用した取組を第一に行うこと（デジタルファースト）を宣言しました。
- デジタル化の取り組みを通じて諸課題を解決し、三原市が、住んで良かったと実感できて、応援したいと思われるまちになるために、三原市デジタルファースト宣言に基づくデジタル施策の推進方針として、本計画を策定します。



1 策定に当たって

(1) 趣旨（つづき）

参考：三原市デジタルファースト宣言（令和2年11月）

三原市 誰一人取り残さない「デジタルファースト宣言」

宣言

これからの人口減少や少子高齢化による人口構造の変化、情報通信基盤の進化や社会全体のデジタル化に対応しながら、持続可能な行政運営を行うためには、Society5.0時代にふさわしい行政のデジタル化を進めていく必要があります。

三原市は、デジタル技術を活用して、市民の皆さんがいろいろな場面で便利さを通じて、**「三原に住んでよかった」と実感し、市外に住む人々には様々なつながりを通じて「三原市を応援したい」と思われるまちづくりに取り組みます。**

また、デジタル化が、市民の生活や健康、教育や働き方、そして情報の発信と受取りなど、様々な分野で進展する中、その利点を活かし、誰一人取り残さない政策につなげていきます。

その実現のため、三原市では「市民サービス」「行政運営」「関係人口創出」にデジタルファーストで取り組むことを、ここに宣言します。

令和2年11月17日

三原市長 岡田 吉弘

三原市 誰一人取り残さない「デジタルファースト宣言」

3つのデジタルファースト

市民サービスのデジタルファースト

デジタル化により、教育、子育て、防災、福祉、経済活動など様々な場面で市民が便利さを実感できるまちをめざします。

- ◇ 電子申請手続きの充実
- ◇ マイナンバーカードの普及・活用促進
- ◇ タブレット等を活用した窓口業務のデジタル化
- ◇ 各産業分野におけるデジタル化の支援（キャッシュレス化、テレワークなど）
- ◇ 教育分野におけるICT活用の推進
- ◇ 多様な市民ニーズに合わせた情報発信

行政運営のデジタルファースト

デジタル化により、効率的な行政運営と職員がより市民に寄り添ったサービスの提供ができることをめざします。

- ◇ AIやRPAの活用による業務の効率化
- ◇ Web会議、テレワークによる柔軟な働き方の推進
- ◇ 庁内会議のモバイル化、電子決裁化によるペーパーレスの推進
- ◇ クラウドサービスを活用した業務の効率化
- ◇ オープンデータ化の推進

関係人口創出のデジタルファースト

デジタル化により、市外に向けた情報発信とマーケティングをより戦略的に展開し、関係人口の拡大をめざします。

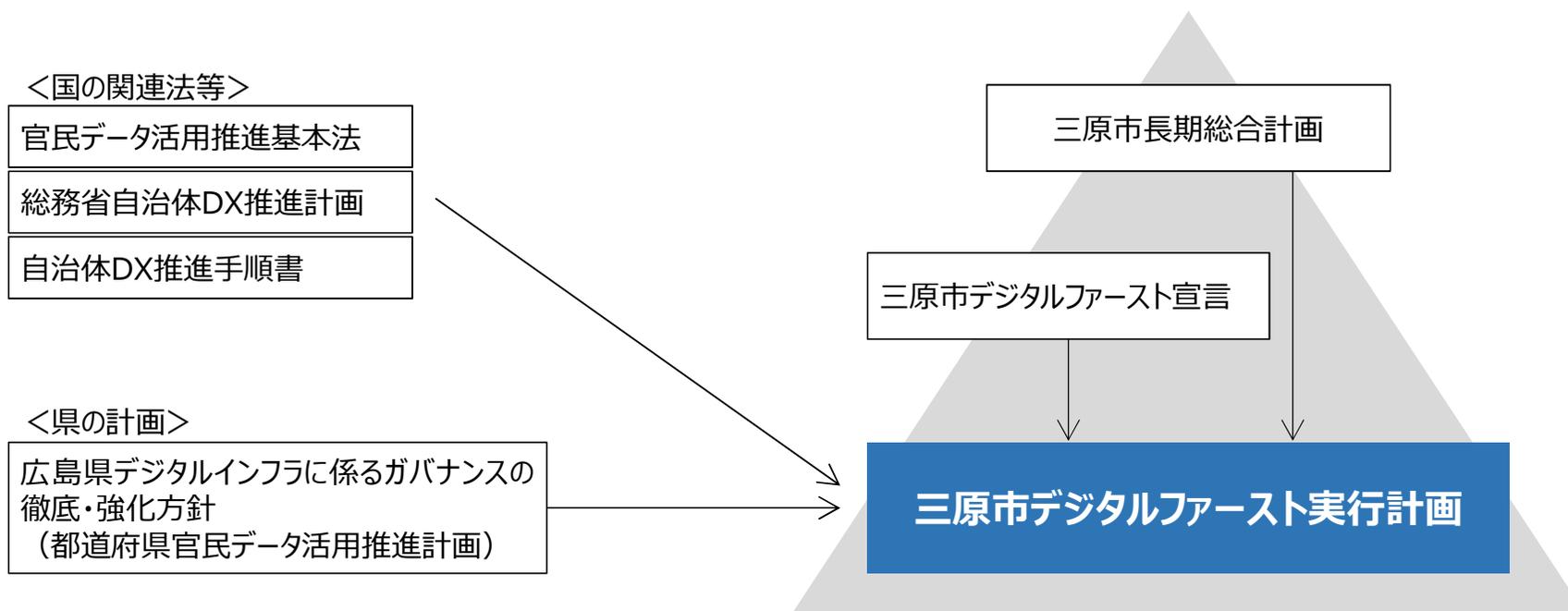
- ◇ プロモーションのデジタルファースト
- ・魅力発信におけるコンテンツの強化
- ・ターゲットに向けて伝わる情報発信
- ・デジタルマーケティングの強化
- ◇ 交流から関係・移住につなげる取組
- ・観光情報のデジタル化推進
- ・デジタルコンテンツを活かしたふるさと納税の促進
- ・リモートワークや副業、ワーケーションなど関係人口拡大
- ・デジタル化を通じた移住希望者とながる取組の強化

三原市デジタル化推進計画・官民データ活用推進計画（仮称）の策定

1 策定に当たって

(2) 計画の位置づけ

- 三原市長期総合計画を上位計画として、三原市デジタルファースト宣言に基づくデジタル施策の推進方針を定める計画です。
- 官民データ活用推進基本法（平成28年法律第103号）第9条3項に基づく市町村官民データ活用推進計画として位置づけます。
- 総務省自治体DX推進計画（令和2年12月）及び自治体DX推進手順書（第1.0版令和3年7月公表）で要請される取組事項及び全体方針を盛り込みます。



1 策定に当たって

(3) 計画の期間

- 令和4年度～令和7年度（4年間）とします。令和3年度から体制を整備し計画策定と実証実験に取り組んでおり、特に令和5年度までの期間で集中的に取り組めます。
- 各事業の推進に当たっては、国が進める施策との整合を図る必要があることから、関連計画等の終期と同様に設定します。
 - ・ 総務省自治体DX推進計画の期間（令和3年1月～令和8年3月）
 - ・ 地方公共団体情報システムの標準化に関する法律（令和3年法律第40号）に基づく、自治体基幹業務システムの標準準拠システムへの移行期限（令和8年3月）
- ただし、国の動向や社会情勢、技術動向等は急速に変化していくことが予想されるため、変化の状況に応じて、計画内容は適宜見直します。

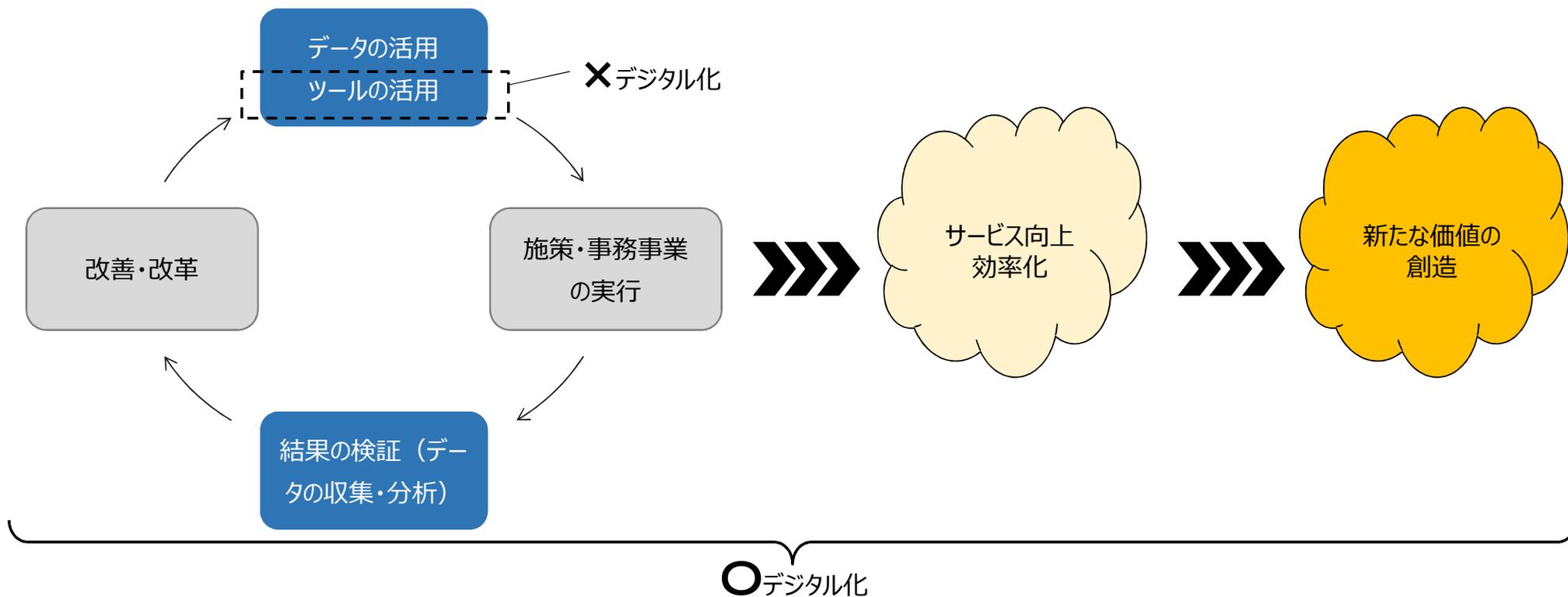


1 策定に当たって

(4) “デジタル化”の定義

- 三原市におけるデジタル化とは「“データ”と“ツール（データを扱う道具）”を活用して、施策・事務事業の実行と改善・改革を繰り返して、新たな価値の創造につなげること」と定義します。

※ ツールを使うことだけがデジタル化ではありません。データを収集・分析して改善・改革を繰り返していくプロセスが重要です。

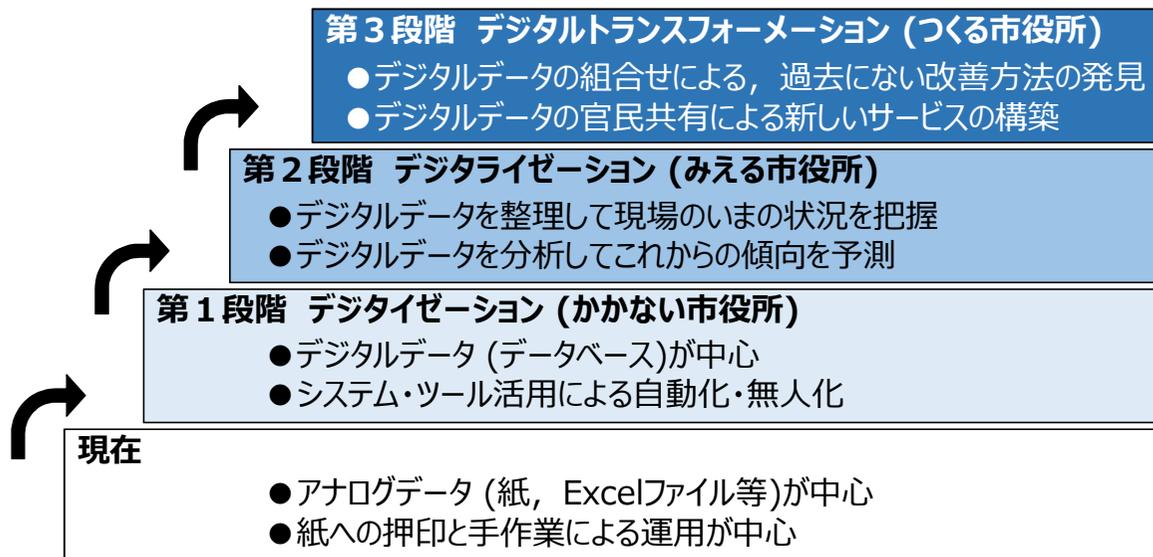


1 策定に当たって

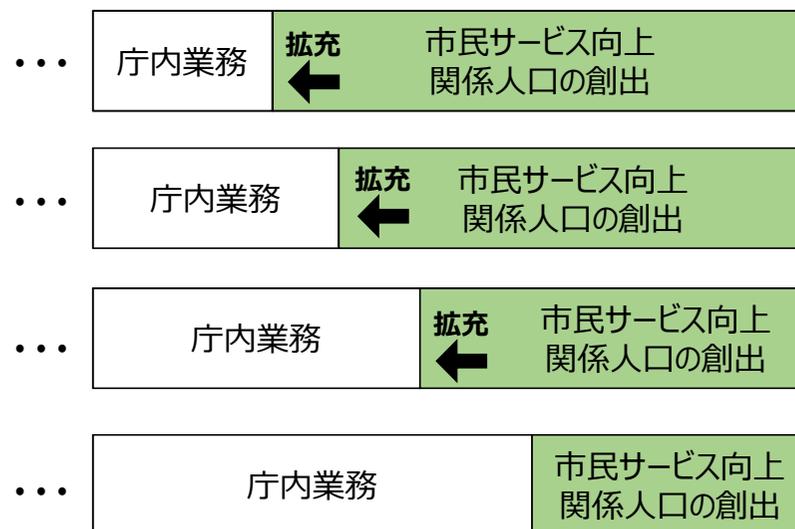
(5) 取組の方向性

- デジタル化には3つの段階があると言われています。デジタル化による新たな変革を創造する“デジタルトランスフォーメーション”（第3段階）を実現するためには、第1段階・第2段階から着実に取り組む必要があります。
- 近年、スマートシティやスーパーシティを目標に掲げてデジタル化に積極的に取り組む自治体が増えている中、三原市においても、早急に取り組を進めていく必要があります。
- デジタル化の各段階を推進するためには職員のマンパワーと実施するコストが必要です。まずは手作業が中心の非効率な庁内業務（行政運営や市民サービス提供等のための内部の事務処理）のデジタル化を実現し、そこから生み出されたマンパワー・コストを、市民サービス向上や関係人口創出の取組に配分していく必要があります。

デジタル化の3つの段階



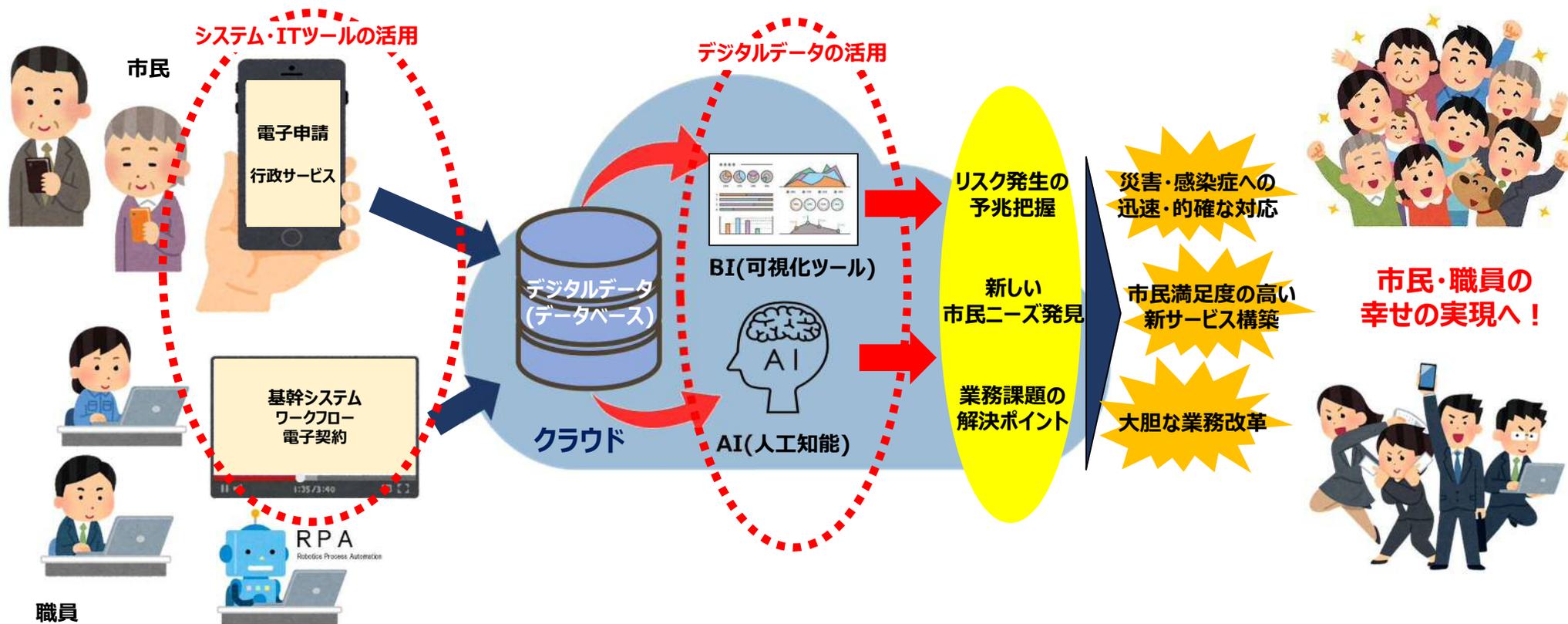
職員の業務配分イメージ



1 策定に当たって

(5) 取組の方向性（つづき） 参考：デジタル化で実現できること

- システム・ITツール導入による，庁内業務の効率化や各申請手続のペーパーレス化・押印廃止だけがデジタル化ではありません。
- デジタル変換されたデータを，AI(人工知能)やBIツール(データの可視化ツール)の活用を通して，職員の経験や勘からでは生み出せなかった業務改善策や，未来へ繋がる新事業の創出，災害や感染症など未知のリスク発生時における迅速かつ的確な対応など，変革的イノベーション(デジタルトランスフォーメーション)が実現できます。



2 めざす姿

- 三原市デジタルファースト宣言（令和2年11月）に基づく「市民サービス」、「行政運営」、「関係人口創出」の3つの柱でデジタル化を推進することにより、2つの姿をめざします。

1

デジタルを使う人も、使わない人も、市民がデジタルによるサービス向上の恩恵を受けている

- 市民が自らデジタルを使うことによるサービス向上（例：行政手続のオンライン化）、デジタル化による間接的なサービス向上（例：庁内業務の効率化）、市内で新しい技術・サービスが提供されることによる市全体のサービス向上を通じて、デジタルを使う人も、使わない人もサービスが向上し、その恩恵を受けている状態をめざします。

2

三原市がデジタル施策に取り組むまちであることが市民・市外の人から認知されている

- 市民が住み続けたいと感じ、市外から行きたい・住みたい・つながりたいと思ってもらうきっかけの一つとして「デジタル施策に取り組むまち」であることが市民や、市外の人たちも認知されている状態をめざします。
- デジタルを活用して市内外の人とのつながりを広げるとともに、市内外のさまざまな企業・団体・人材から提案や協力を呼び込み、さらにサービスが向上する好循環につなげます。

2 めざす姿（つづき）

指標

1

デジタルを使う人も、使わない人も、市民がデジタルによるサービス向上の恩恵を受けている

重要業績評価指標
(KPI※)

- 市民満足度「デジタル技術の利活用により、生活や行政サービスの利便性が向上している」
R3年度 16% ⇒ R7年度 上昇
- 市民利便性「電子申請などデジタルを使って市の手続きをしたことがある市民の割合」
R3年度 未計測 ⇒ R7年度 上昇
- 職員満足度「市役所としての“デジタル化”の取組状況」 R3.5月 21% ⇒ R7年度 上昇

2

三原市がデジタル施策に取り組むまちであることが市民・市外の人から認知されている

重要業績評価指標
(KPI※)

- 全国自治体の電子化推進ランキング（日本経済新聞社「日経グローバル」を想定）
R3年度 - ⇒ R7年度 上昇
- 三原市のデジタル施策の取組がニュース（ローカルを除く新聞・テレビ、ネット等）に取り上げられた数
R3年度 - ⇒ R7年度 上昇

3 基本姿勢

- デジタル化に取り組む市・職員の姿勢として **3つのファースト（ファスト）** を意識して取り組みます。

1

デジタルを“ファースト”（第一）に

- デジタルは、サービスの効率・付加価値を高め、市民一人ひとりに寄り添ったサービスが提供できる可能性を秘めています。また、「デジタルとは関係ない」と思う課題の中にも、新しい技術・サービスで解決できることがたくさんあります。そのため、あらゆる課題についてデジタルを活用する視点を第一に検討します。
- 一方で、すべての市民が同じようにデジタルを使いこなせるものではありません。誰一人取り残さない市政を実現するために、デジタルで効率化し生み出した資源（ヒト・モノ・カネ）を使い、デジタル以外の方法で市民一人ひとりに寄り添ったサービスを提供します。

2

デジタルで“ファスト”（素早く）に

- デジタルの良さは小さく始められて、状況に応じて形を変えたり止めたりできることです。あらゆる場面を想定した慎重な検討も必要ですが、「まずやってみる」という姿勢を大切に、試行や実証実験を積極的に行います。

3

デジタルの“ファースト”（先頭）に

- デジタルの世界は常に新しい技術・サービスが生まれています。既成概念にとらわれず、目の前の課題に向きあう中で、前例がなくても、新しい技術・サービスを取り入れていきます。そのことにより、三原が“デジタルで頑張っているまち”と市民・市外の人からも認知されるように取り組みます。

4 取組の全体像及び工程

取組事項	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
1 市民サービス 1 行政手続のデジタル化 (行政手続のオンライン化, 庁舎・施設等のキャッシュレス化, 窓口・相談業務のデジタル化, 電子契約) 2 マイナンバーカードの普及・利活用 3 データの利活用 4 デジタルデバイス対策 5 地域社会のデジタル化	電子申請・キャッシュレス決済等の一部実施	電子申請・キャッシュレス決済等を順次拡大 子育て・介護等手続のぴったりサービス活用開始				
		普及促進		利活用場面の拡大		
		情報収集・試行	取組を順次拡大			
		スマホ教室試行	スマホ教室等のデジタルを学ぶ場・機会の拡大			
			公共施設への公衆無線LAN整備			
		取組を複数分野へ順次拡大				
2 行政運営 1 デジタルツール活用による業務改革 (業務プロセスの再構築, デジタルツール・RPA活用) 2 場所に捉われない働き方改革 (ペーパーレス化・テレワーク推進) 3 情報システムの全体最適化 情報システムの標準化・共通化 4 データの利活用 (再掲)	全庁業務量調査	業務プロセス見直し・RPA等ツール活用を順次拡大				
	テレワーク環境構築・運用開始	テレワーク・ペーパーレス環境を順次拡充				
	強化機器更新	ネットワーク・セキュリティの再構築				
	情報収集	基幹業務の標準準拠システム・ガバメントクラウド移行完了				
	情報収集・試行	取組を順次拡大				
3 関係人口創出 1 プロモーションのデジタルファースト 2 デジタル・リアルの融合による交流・関係・移住の拡大 3 テレワーク等による関係人口の拡大					取組を順次拡大	

5 取組事項 (1) 市民サービス

1-1 行政手続のデジタル化

紙・ハンコ・現金・対面による手続を減らし、行政手続の利便性を高めます。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
1-1-1	行政手続のオンライン化	<ul style="list-style-type: none"> ・押印見直しの進捗に併せて、押印が不要な手続は原則オンラインで申請を受け付ける。 ・子育て・介護等の「特に国民の利便性向上に資する手続」は、令和4年度中に国の電子申請サービス「ぴったりサービス」で申請受付を開始する。 ・電子申請が進まない要因を分析し、解決できるツール・サービスの導入、業務プロセスの見直しを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全申請手続き数のうち電子申請可能な手続き数
1-1-2	庁舎・施設等のキャッシュレス化	<ul style="list-style-type: none"> ・庁舎窓口や公共施設の支払にキャッシュレス決済を導入する。 ・電子申請への電子決済機能導入を検討する。 ・電子請求・法人版クレジットカードなど、市民の利便性向上、庁内業務事務の効率化に資するキャッシュレス化手段を積極的に検討・試行する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレス決済を導入した窓口・施設数
1-1-3	窓口・相談業務のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ・Web会議ツールやチャット、LINE等を活用して、非接触で相談や説明ができる機会を増やす。 ・AIを活用した相談記録作成支援など、デジタル技術を活用した窓口・相談業務の効率化・高度化を検討・試行する。 ・行政手続のオンライン化が広く普及するまでの間、来庁時の手続きを効率的に行うことができるデジタルツールを導入する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口・相談業務のデジタル化の取組件数
1-1-4	電子契約	<ul style="list-style-type: none"> ・契約書の作成・締結を電子署名で行う「電子契約サービス」を導入する。契約相手方の意向を踏まえながら、対象契約の範囲を順次拡大する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子契約による契約件数

5 取組事項 (1) 市民サービス

1-2 マイナンバーカードの普及・利活用

「令和4年度末までにほぼすべての国民にマイナンバーカードが行き渡る」状態をめざす国の方針を踏まえ、マイナンバーカードの普及と利活用を促進します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
1-2-1	マイナンバーカード広報	・マイナンバーカードを取得・活用しようという機運を醸成するため、国の施策と連携し、様々な媒体を活用して市民に対する広報を積極的に行う。	・広報手段数、回数
1-2-2	マイナンバーカード申請・交付	・出張申請の回数、申請補助を行う場所を増やし、マイナンバーカードの申請者を増やす。 ・時間外・休日の受け取り、事前予約制、申請時来庁方式の導入等により、マイナンバーカード交付を円滑に行う。	・マイナンバーカード交付率
1-2-3	マイナンバーカード利活用	・証明書等のコンビニ交付、電子申請手続き時の本人認証のほか、利用者証や自治体マイナポイントなど、市独自のマイナンバーカードの利活用場面を検討する。 ・健康保険証利用など、市内でマイナンバーカードが使える場面を増やすための周知を行う。	・市独自の利活用手段数

5 取組事項 (1) 市民サービス

1-3 データの利活用

デジタル化の基盤として、官民データの収集・分析・活用の仕組みを作り、市民サービス・行政運営に付加価値を作り出します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
1-3-1 2-4-1	オープンデータの推進	・国の推奨データセット等のデータを整備し、広島広域都市圏オープンデータポータルサイトに掲載する。	・オープンデータポータルサイトへの掲載データ数
1-3-2 2-4-2	統合型・公開型GISの活用	・庁内で所属横断的に業務利用できる「統合型GIS※（地理情報システム）」を整備し、情報共有の迅速化、複数データの重ね合わせによる分析・判断の高度化を図る。 ・令和3年度多様な広域連携促進事業（総務省委託事業）の成果品となるデータ・仕組みを継続的に活用する。 ・ホームページ上で市民等が閲覧できる「公開型GIS」を整備し、防災や都市計画、道路、公共施設等の情報を地図上で公開する。	・GISの活用情報数
1-3-3 2-4-3	スマートシティの検討	・将来のスマートシティの取組を見据えて、防災等の分野における官民のデータ連携基盤を構築し、データの収集・分析・利活用を実証的に取り組む。	・実証的な取組の着手件数
1-3-4 2-4-4	BIツールによるデータ活用	・データを数字や表形式ではなく、グラフ・地図など視覚的に表現する「BIツール※（データ可視化ツール）」を活用できる職員の育成、体制の整備を行い、市民等へのデータの見える化を行う。	・BIツールを活用した発信件数
1-3-5 2-4-5	データ活用型EBPM	・ビッグデータ、パーソナルデータ等を分析し、政策に反映させるEBPM※（証拠に基づく政策立案）の取組を庁内に広げていく。 ・データを分析・活用できる職員を育成するとともに、研究会や実証実験に積極的に参加し、知見・実績を積み重ねる。	・EBPMの取組件数

※ GIS=Geographic Information System BIツール=Business Intelligence tools EBPM=Evidence Based Policy Making

5 取組事項 (1) 市民サービス

1-4 デジタルデバイド対策

「誰一人取り残さないデジタル化」をめざすため、デジタルを活用できる人を増やし、デジタルを活用できる環境を充実させます。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
1-4-1	デジタルを学ぶ機会・仕組みの提供	<ul style="list-style-type: none"> ・携帯電話事業者や企業，団体等と連携し，地域においてスマートフォンやアプリの使い方を学び，相談できる機会を提供する。 ・高齢者，障害のある人など，デジタル格差が生じやすい人について，実態把握に努め，格差解消につながる支援策を検討する。 	・教室・相談会の回数，参加者数
1-4-2	情報通信基盤の維持・確保	<ul style="list-style-type: none"> ・光ファイバー網や5G※（第5世代移動通信システム）など，地域間の情報格差が生じないように，民間サービスの動向を踏まえて，市としての整備や関係機関への要望等を行う。 	・人口カバー率
1-4-3	公衆無線LANの普及	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル活用の基盤として，市内の人が集まる場所で公衆無線LANが使える状態になることをめざし，周知や働きかけを行う。公共施設は優先度を見極めた上で整備を検討・実施する。 	・公衆無線LANが整備された公共施設数

5 取組事項 (1) 市民サービス

1-5 地域社会のデジタル化

市民生活を取り巻くあらゆる分野において、デジタル技術を活用した課題解決に挑戦し、サービス向上や新たな価値の創造につなげます。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
1-5-1	防災分野のデジタル化	・災害情報の集約・発信の仕組みの構築，避難経路のデジタル化等による避難行動の促進，災害の予兆検知の実証実験など，デジタル技術を活用し災害対応力を強化する。	・取組件数
1-5-2	情報発信のデジタル化	・情報発信は，デジタル・アナログの様々な手段を組み合わせる必要があることを前提に，アナログ手段では届けられない速さ・対象者に対してデジタル広告やSNS等のデジタル手段を活用して情報発信する。 ・イベント情報をはじめ，市内のさまざまな情報が入手しやすいデジタル手段の仕組みの構築，ホームページの充実を行う。	・取組件数
1-5-3	教育分野のデジタル化	・児童生徒や教職員など現場の声を踏まえ，ICT利活用環境の強化，デジタルコンテンツの教育現場での活用を図る。	・取組件数
1-5-4	産業分野のデジタル化	・キャッシュレス決済やオンライン広告・販売，テレワーク促進など，市内事業者のデジタル化を促進する。 ・農林水産業や工業・商業・サービス業など，各産業分野においてデジタル技術を活用した取組を検討・実施する。	・取組件数
1-5-5	健康・福祉・子育てのデジタル化	・医療や介護，福祉，子育てなどにおいて，新しい技術・サービスを活用した取組を検討・実施する。	・取組件数
1-5-6	土木・建築分野のデジタル化	・広島県のデジフラ構想との連携を含め，土木・建築分野におけるデジタル技術を活用した取組を検討・実施する。	・取組件数
1-5-7	くらしのデジタル化	・移動や買い物，地域コミュニティなど，市民生活を支える仕組みにおいて，新しい技術・サービスを活用した取組を検討・実施する。	・取組件数

5 取組事項 (2) 行政運営

2-1 デジタルツール活用による業務改革

デジタルツールの活用を前提に、効率的・効果的な業務プロセスに再構築します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
2-1-1	業務プロセスの再構築	・全庁業務量調査（令和3年度）をもとに、手順の入れ替え、ツール・担い手の見直しなど、全庁的に業務プロセスの再構築が進むよう進捗を管理する。	・業務の削減効果時間
2-1-2	デジタルツールの活用	・AI活用サービス、タブレット端末、データベースソフト、クラウド型の業務支援サービスなど、デジタルツールを活用し、各所属の業務の効率化・高度化に取り組む。	・取組件数
2-1-3	RPAの活用	・パソコン作業の自動化ツールであるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を庁内のほぼすべての所属で活用している状態にする。 ・RPAの開発作業を専門事業者への委託、副業人材の活用など、外部人材を活用することにより、開発スピードを加速化する。	・業務の削減効果時間

5 取組事項 (2) 行政運営

2-2 場所に捉われない働き方改革

災害時等の業務継続，多様な働き方の実現による執務能率の向上を図るため，庁舎以外の場所で庁舎内と同様の働き方ができる環境を構築します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
2-2-1	ペーパーレス化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 電子決裁機能のある文書管理システムを稼働させ，電子決裁できる起案文書を順次拡大する。グループウェアの簡易決裁機能等と併せて，将来的に電子決裁率100%をめざす。前提として，庁内の所属間手続の押印を原則廃止する。 スキャナを使いやすくする。 会議室での画面投影やWeb会議を行いやすい環境を整備する。 職員の業務用端末はノートパソコンを基本に，必要に応じて外部ディスプレイを使用し，打合せ時に持ち運べる機動性と，執務時の2画面作業での効率性を両立する業務環境を準備拡大する。 FAXを電子データで送受信したり，庁舎外から送受信できる仕組みを整備する。 	・庁内の紙の使用量
2-2-2	テレワークの推進	<ul style="list-style-type: none"> 庁舎外において業務ができるテレワーク端末・環境を充実させる。 テレワークに対応した職員制度を確立する。 離れた場所での職員間のコミュニケーションを円滑に行うため，職員1人ずつへの電子メールアドレス割り当て，チャットツールの導入を行う。 庁舎電話の外線着信・発信を携帯電話等で行うことができる仕組みの構築を検討・試行する。 	・テレワークを行った職員数・日数

5 取組事項 (2) 行政運営

2-3 情報システムの全体最適化

テレワークの推進，国の情報システムの標準化の動き等を踏まえて，情報システム・セキュリティ・ネットワークを再構築します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
2-3-1	情報システムの標準化・共通化	<ul style="list-style-type: none"> ・国の期限（令和7年度）までに，基幹業務システムを標準準拠システムに移行する。移行にあたっては，業務プロセスの見直し，他自治体との共同調達を優先的に検討する。 ・基幹業務システムの標準化に併せて，文書管理等の内部事務系システムのあり方を検討し，新たな働き方に対応したシステムを検討・構築する。 ・上記以外のシステムについても，「2-1 デジタルツール活用による業務改革」の取組に併せて随時見直しを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・標準準拠システムへの移行が完了した業務数
2-3-2	ネットワーク・セキュリティの再構築	<ul style="list-style-type: none"> ・国の情報セキュリティポリシーガイドラインの見直し，テレワーク等の新たな働き方への対応等の観点等を踏まえて，インターネット系ネットワークにグループウェアや一部の内部事務系システムを置くネットワーク・セキュリティモデル（β'モデル）への移行をめざし，情報システム・ネットワーク・セキュリティの再構築を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットワーク・セキュリティ再構築の完了

5 取組事項 (2) 行政運営

2-4 データの利活用 (再掲)

デジタル化の基盤として、官民データの収集・分析・活用の仕組みを作り、市民サービス・行政運営に付加価値を作り出します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
1-3-1 2-4-1	オープンデータの推進	・国の推奨データセット等のデータを整備し、広島広域都市圏オープンデータカタログサイトに掲載する。	・オープンデータカタログサイトへの掲載データ数
1-3-2 2-4-2	統合型・公開型GISの活用	・庁内で所属横断的に業務利用できる「統合型GIS※（地理情報システム）」を整備し、情報共有の迅速化、複数データの重ね合わせによる分析・判断の高度化を図る。 ・令和3年度多様な広域連携促進事業（総務省委託事業）の成果品となるデータ・仕組みを継続的に活用する。 ・ホームページ上で市民等が閲覧できる「公開型GIS」を整備し、防災や都市計画、道路、公共施設等の情報を地図上で公開する。	・GISの活用情報数
1-3-3 2-4-3	スマートシティの検討	・将来のスマートシティの取組を見据えて、防災等の分野における官民のデータ連携基盤を構築し、データの収集・分析・利活用を実証的に取り組む。	・実証的な取組の着手件数
1-3-4 2-4-4	BIツールによるデータ活用	・データを数字や表形式ではなく、グラフ・地図など視覚的に表現する「BIツール※（データ可視化ツール）」を活用できる職員の育成、体制の整備を行い、市民等へのデータの見える化を行う。	・BIツールを活用した発信件数
1-3-5 2-4-5	データ活用型EBPM	・ビッグデータ、パーソナルデータ等を分析し、政策に反映させるEBPM※（証拠に基づく政策立案）の取組を庁内に広げていく。 ・データを分析・活用できる職員を育成するとともに、研究会や実証実験に積極的に参加し、知見・実績を積み重ねる。	・EBPMの取組件数

※ GIS=Geographic Information System BIツール=Business Intelligence tools EBPM=Evidence Based Policy Making

5 取組事項 (3) 関係人口創出

3-1 プロモーションのデジタルファースト

製作費にお金をかける経費配分を見直し、制作・伝達・検証の経費配分が3:6:1になるように、デジタル媒体を活用し、市内外の関係者に向けて「伝える」、「効果検証」に重きを置いた情報発信に取り組みます。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
3-1-1	デジタルマーケティングの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・移住を対象に、デジタルマーケティングの企画・制作・伝達・検証の一連の流れを行う。その経験・仕組みを他分野の情報発信に活用する。 ・効果検証が行いやすいデジタル媒体の利点を活かして、費用対効果を見極めながら、SNSやポータルサイト、アプリ等のデジタル広告活用を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルマーケティングに取り組んだ分野数
3-1-2	SNSの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・市内外に情報を届ける手段としてSNSを積極的に活用する。動画やメッセージ画像など、受信者が読みたくなる、クリックしたくなるような発信内容の魅力化を研究・試行する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市公式LINEアカウントの友だち数
3-1-3	動画の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・動画には文字や写真では伝わりにくい情報を伝えられる力があるため、市民に対する市政情報の発信から、市内外への三原の魅力の発信に至るまで、動画を積極的に活用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市公式Youtubeチャンネルの動画掲載数、視聴回数

5 取組事項 (3) 関係人口創出

3-2 デジタル・リアルの融合による交流・関係・移住の拡大

オンライン上のコンテンツ・サービスを充実させ、三原の認知や三原の場所・モノ・人とのリアルな接点を拡大します。

主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
3-2-1	オンラインイベント・サービスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルマーケティングのコンテンツの一つとして、移住や関係人口など、オンラインでの三原との接点を作る相談会やセミナー等のイベントを定期的で開催する。 ・地域の課題解決を市内外の関係者が話し合い提案するイベント（アイデアソン・ハッカソン等）を開催する。 ・三原の実際の場所・モノ・人につながるオンラインサービスを充実させる。 	・開催回数，参加者数
3-2-2	観光デジタルマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・DMC（Destination Management Company）と連携して、オンライン上のコンテンツ，観光商品，ECサイトを充実させ、データを分析・活用し、観光消費額や商品販売額，観光客数の拡大につなげる。 	・関連サイトのページビュー数
3-2-3	ふるさと納税の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税制度を通じて、三原の地場産品や取組の認知，ファンの拡大に取り組む。 	・ふるさと納税寄附金額，件数

5 取組事項 (3) 関係人口創出

3-3 テレワーク等による関係人口の拡大

ワーケーション等による市内への滞在，オンラインによる市外から市内事業への参加など，場所に捉われない形で，関係人口を拡大します。

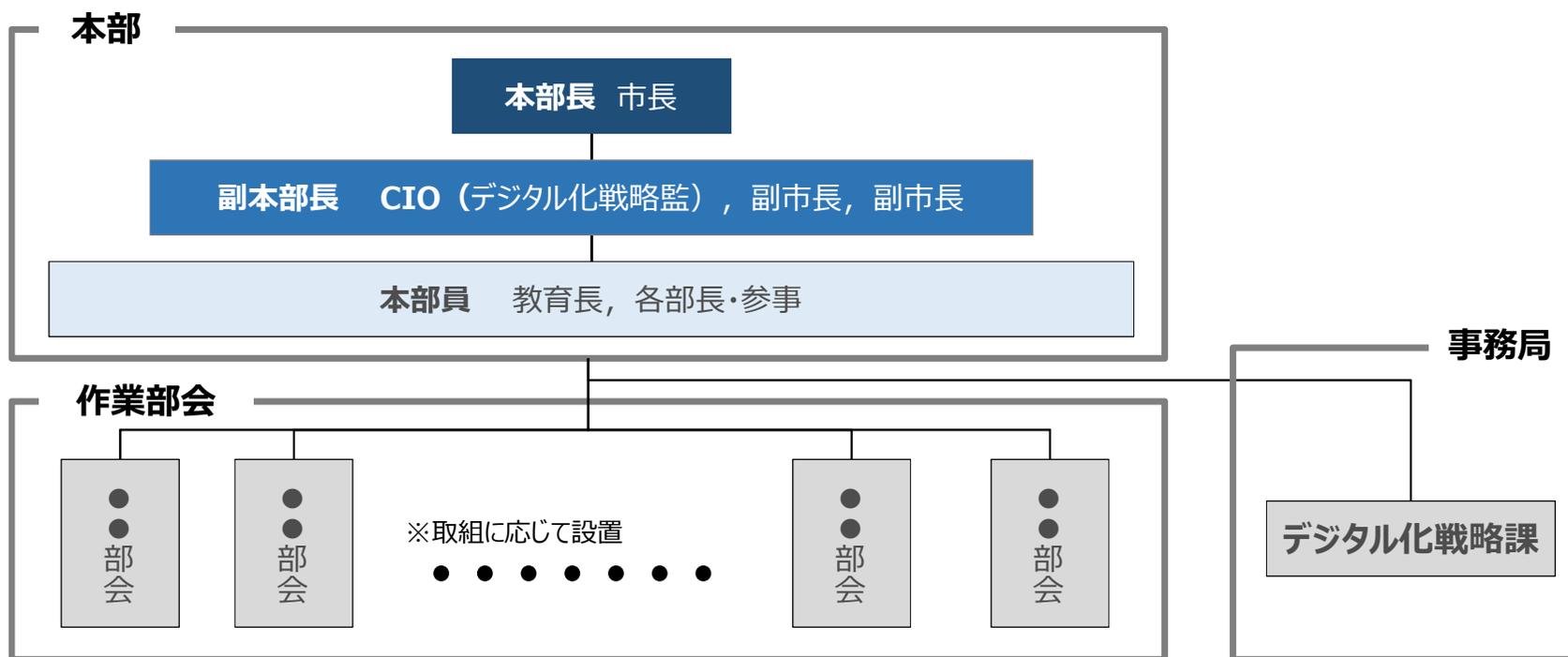
主な取組名		取組内容	達成度を測る指標
3-3-1	サテライトオフィスの誘致	・市内のサテライトオフィスへの企業誘致のほか，市内でテレワーク・ワーケーション等が行える場所を増やし，取組を発信する。	・誘致件数
3-3-2	テレワーク・副業等オンライン就業の促進	・市内事業者がテレワーク等により市内外の副業者を受け入れることで，新しいビジネスノウハウ・労働力を得て，事業や関係人口が拡大する状態をめざす。 ・パソコン操作等のビジネススキルの習得支援，場所に捉われない就業機会の提供など，多様な働き方の一つとしてテレワークによる就業を促進する。	・副業人材の活用件数

6 推進方法

(1) 推進体制

<庁内>

- 市長・CIO（最高情報責任者，Chief Information Officer，デジタル化戦略監）・副市長を中心とする「三原市デジタルファースト推進本部」において，本計画の推進及び進捗管理を行います。
- 取組事項に応じて，庁内の関係課で構成する作業部会や庁内横断的なチームを設置するなど，所管業務を超えた取組を促します。



6 推進方法

(1) 推進体制（つづき）

<庁外>

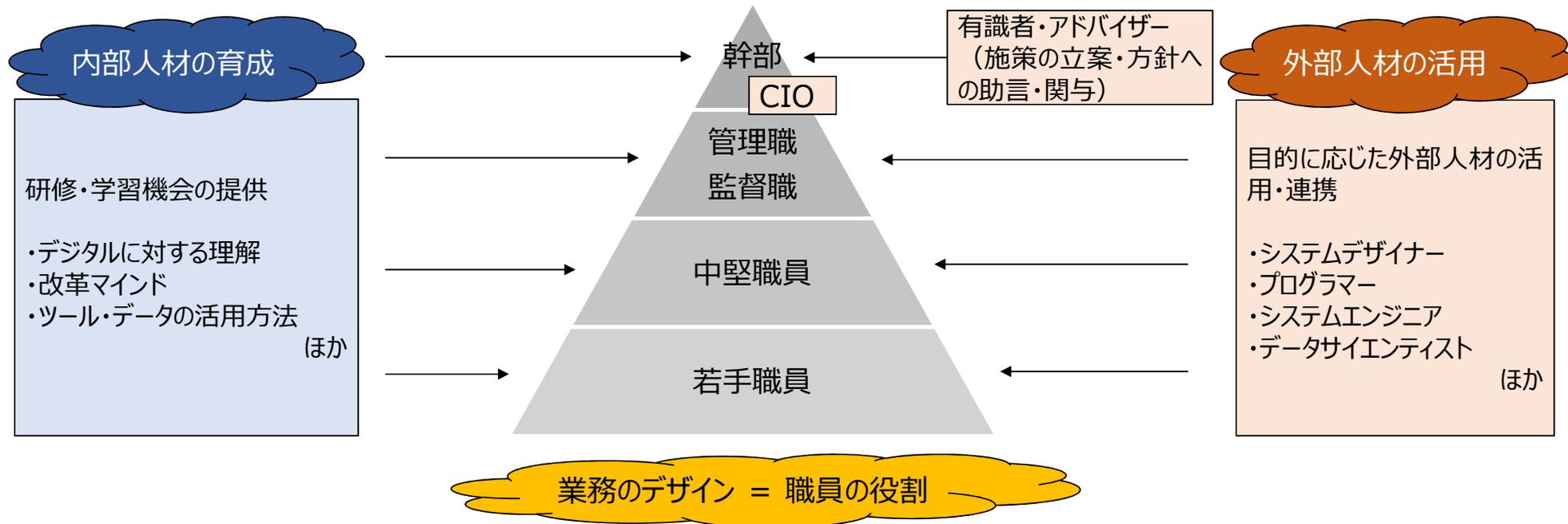
- 新たな価値の創造につなげるため、国や広島県、他自治体、住民・企業・団体・教育機関等と幅広く連携して取り組みます。そのために、三原市の取組状況を積極的に情報発信・公開します。
- 特に、自治体共通の業務・システムについては、他自治体との共同利用や共通化を優先的に検討するため、広島県や県内外の自治体等と積極的に連携します。



6 推進方法

(2) 人材の確保・育成

- デジタル化の推進にあたっては、デジタル施策を企画・実行する人材、技術を活用する人材を組み合わせる必要があるため、次のような考え方で人材の確保・育成を図ります。
 - 最新の技術動向の収集・取り組むべき分野の選定等にあたっては、有識者・アドバイザーなど、外部人材の知見を活かします。
 - 外部人材の知見をもとに、事務・事業に落とし込み施策を実行できる職員を、幹部・中堅・若手など各階層ごとに育成します。民間企業等への派遣、研修の企画・実施、オンライン研修サービスの受講機会の確保など、さまざまな育成手段を試行・実施します。
 - データ分析やシステム構築など高度なデジタル技術を要する場面では、業務委託や副業等による外部人材を活用します。



参考：用語集

用語	用語の説明	主な掲載場所
RPA	Robotic Process Automation の略。ロボット技術を用いてパソコン等の操作の自動処理を行うこと。	19ページ
EBPM	Evidence Based Policy Making の略。統計や業務データなどの客観的な証拠に基づき政策立案すること。	16・22ページ
AI	人工知能。Artificial Intelligence の略。人間が行う知的なふるまい（学習・予測・判断等）を人工的な方法で実現する技術のこと。	14ページ
オープンデータ	国や地方公共団体・事業者等が保有する官民データのうち、誰もがインターネット等を通じて容易に利用（加工・編集・再配布等）できるように、一定のルールで公開されたデータのこと（営利目的・非営利目的を問わず二次利用可能、機械判読に適した形、無償で利用可能）。	16・22ページ
GIS	地理情報システム。Geographic Information Systemの略。地理的位置を手がかりに、位置に関する情報を持ったデータ（空間データ）を総合的に管理・加工し、視覚的に表示し、高度な分析や迅速な判断を可能にする技術のこと。	16・22ページ
CIO	最高情報責任者。Chief Information Officer の略。企業や行政機関等の組織において情報化戦略を立案、実行する責任者のこと。	26ページ
推奨データセット	オープンデータの公開と利活用の促進を目的に、国として公開を推奨するデータと、データ作成のルール・フォーマット等を定めたもの。	16・22ページ
スーパーシティ	AIやビッグデータ等の先端技術の活用と大胆な規制改革等によって、未来の生活を先行実現する「まるごと未来都市」を作る戦略的プロジェクトのこと。	8ページ
スマートシティ	ICT等の新技術や官民データを活用し、市民サービスの高度化や効率化を行い、都市や地域が抱える諸課題の解決、新たな価値の創造につなげる取組のこと。	16・22ページ
デジタルデバイド	インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる人と利用できない人との間に生じる格差のこと。	17ページ
デジタルマーケティング	デジタル技術を活用して、サービスの企画・開発や宣伝、市場分析などを行う取組のこと。	23ページ
BIツール	Business Intelligenceの略。データを収集・分析して、迅速な意思決定を補助するツールのこと。主にデータをグラフや図で可視化する機能がある。	16・22ページ
ぴったりサービス	マイナポータル（マイナンバー制度の導入に併せて導入された、国民一人ひとりがアクセスできるポータルサイトのこと。）の中の行政手続の検索や電子申請ができる機能のこと。	14ページ
5G	「超高速」、「多数接続」、「超低遅延」の特徴を持つ次世代の移動通信システムのこと。	17ページ

特定調査事項（桑名市）

- 指定管理者制度導入施設のモニタリング、運用見直しについて
 - 1 指定管理者制度に関する従前の運用方針について
 - 2 見直しに至った経緯及び検討体制について
 - 3 見直し後のモニタリングについて
 - 4 現時点における課題及び効果について
 - 5 今後の方向性について

- 指定管理者による複合施設（桑名市城東地区複合施設）の運営について
 - 1 複合化の経緯について
 - 2 施設の概要について
 - 3 指定管理者制度を導入するに至った理由について
 - 4 運営体制について
 - 5 複合施設のメリット・デメリットについて
 - 6 設置目的の達成に向けた取組について
 - 7 今後の取組について

三重県桑名市視察

R4. 5. 17 (火)





指定管理者制度見直しについて

三重県 桑名市

政策創造課

令和4年5月17日

目次



本物力こそ桑名力

1. 桑名市の概要と魅力
2. 桑名市の課題
3. 公民連携ワンストップ対話窓口「コラボ・ラボ桑名」について
4. 指定管理者制度見直しの背景と考え方
 - ・指定管理→直営→新たな手法
5. これまでの公民連携事例

1. 桑名市の概要と魅力

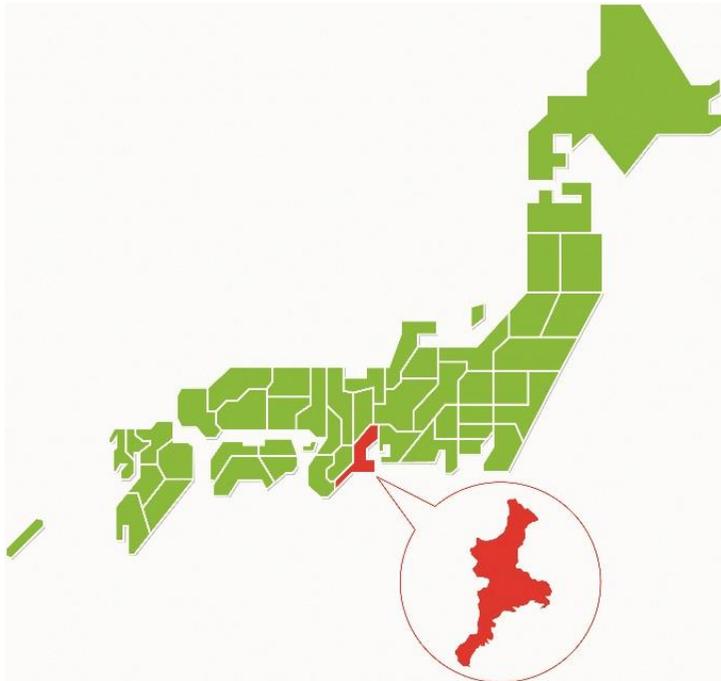
1. 桑名市の概要



本物力こそ桑名力

H16.12 合併により新桑名市へ(桑名市、多度町、長島町)

人口139,712人(令和4年3月末)、面積136.68km²

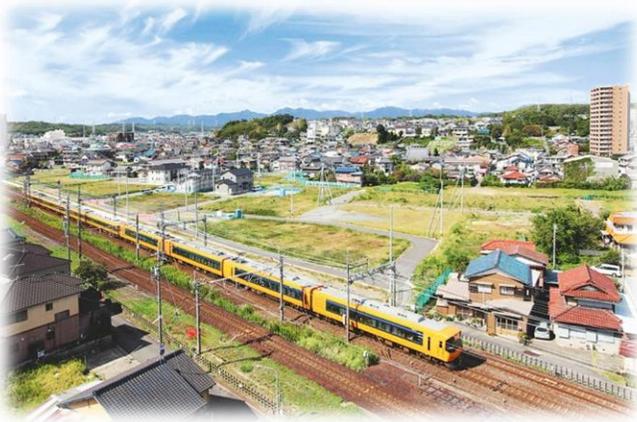


1. 桑名市の魅力



本物力こそ桑名力

高い利便性、良好なアクセス



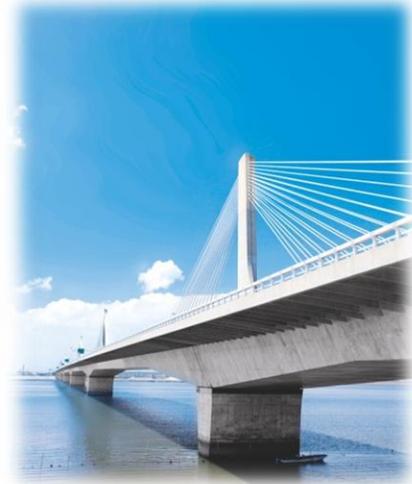
名古屋から **約20分**

運行頻度の高い

JR線、近鉄線、養老線、北勢線

の4路線が通っている

名古屋圏の
住宅都市
として発展



高速道路

インターチェンジ **5ヶ所**

名古屋市内まで **約30分**



1. 桑名市の魅力

「観光」のまち桑名

ナガシマリゾート

年間1,500万人が訪れるレジャー施設



「食」のまち桑名

焼きはまぐり

その手は桑名の焼き蛤で有名



「文化」のまち桑名

石取祭（いしどりまつり）

日本一やかましい祭り ユネスコ文化遺産



「歴史」のまち桑名

国の重要文化財 六華苑

「鹿鳴館」設計者のジョサイフ・コントロ設計



2. 桑名市の課題

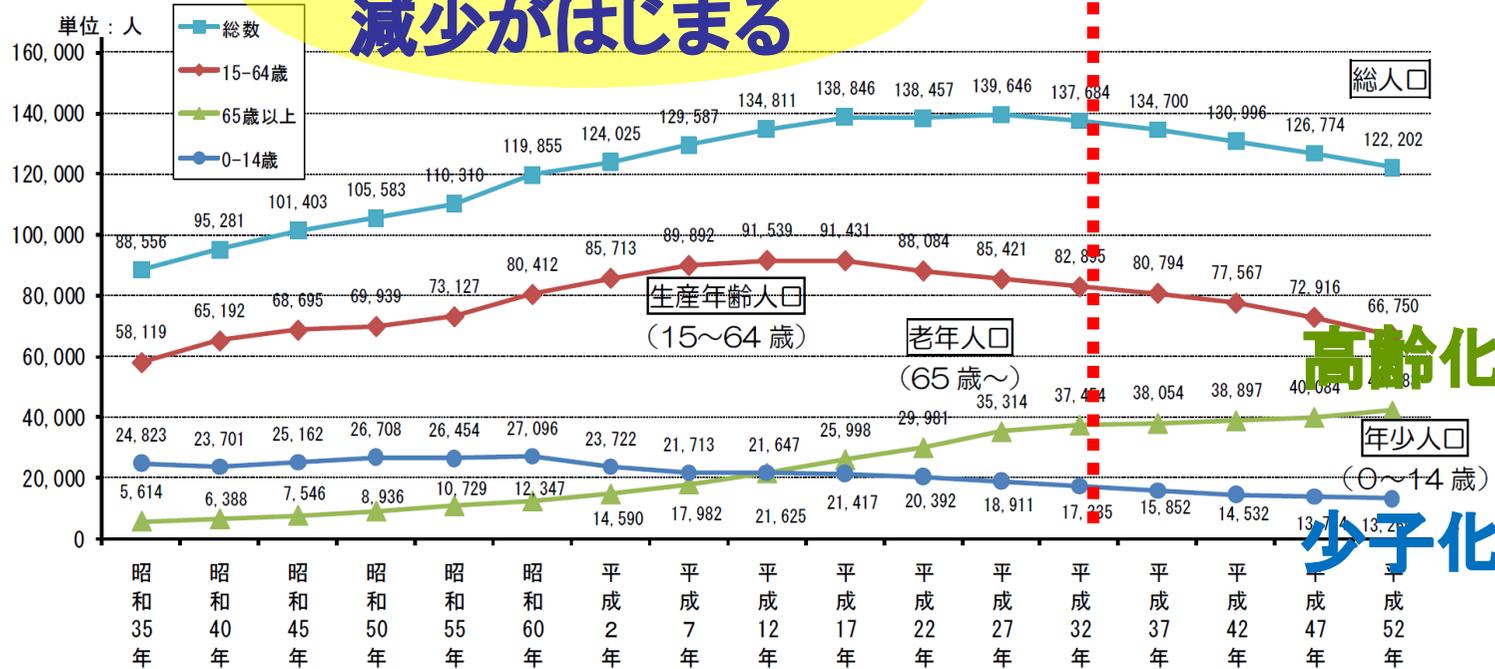
人口推計（ヒト）



本物力こそ桑名力

桑名市でも人口減少がはじまる

令和3年



確実に少子高齡化が進行

⇒ 『地域で生活するうえでの様々な課題』

⇒ 『行政だけでは解決できない地域の課題』

施設の老朽化:地方公共施設の現状



出典：「PPP/PFIでインフラ老朽化問題を解決する」平成28年2月16日 東洋大学 根本祐二教授

- すべてのインフラがピラミッド型で整備されたため、現在のインフラを維持するためには、いずれ第2のピラミッド分の予算が必要。
- しかし第2のピラミッド分の予算はない。
なぜなら第1のピラミッド後、予算は社会保障費に回っている。
「社会保障も減らさず、今までどおりのインフラ維持」は不可能。

社会保障関係経費の増大（カネ）

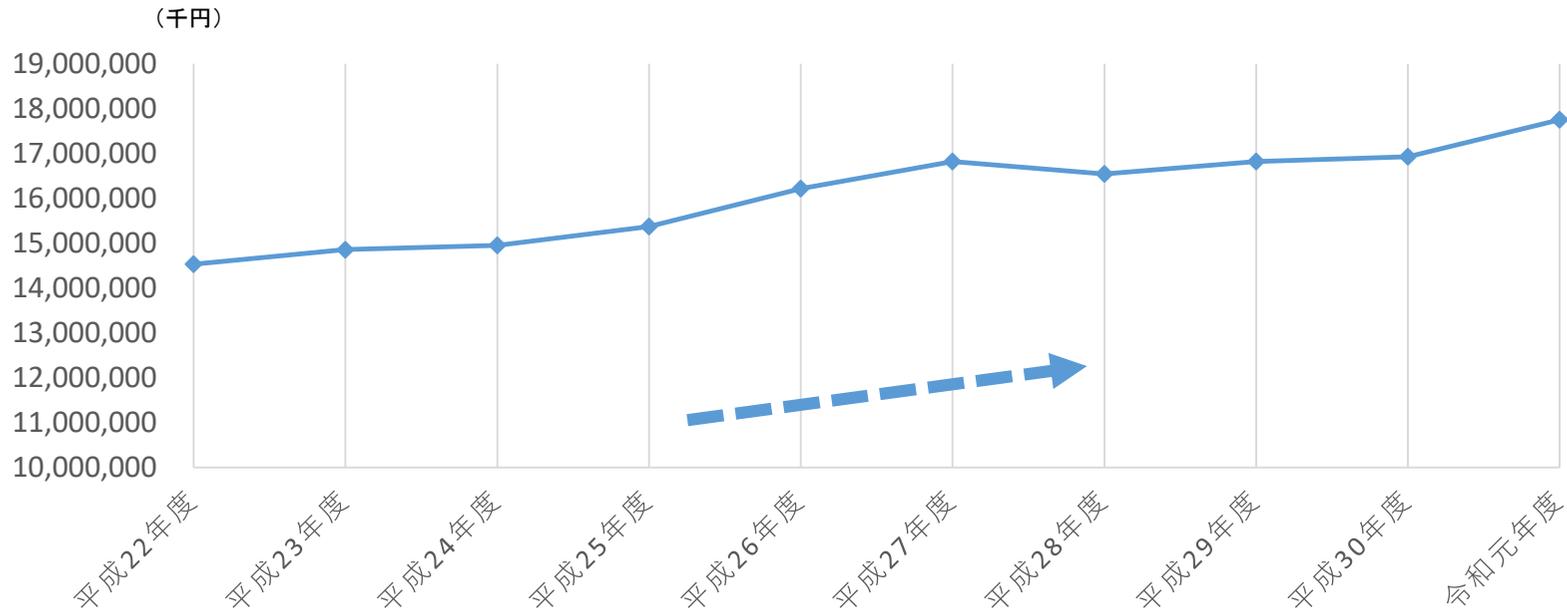


本物力こそ桑名力

◆ 社会保障関係経費の増大 = 持続可能な社会保障制度へ =

児童、高齢者、障害者等のための社会福祉の諸施策に係る経費である民生費は増加傾向にある。少子高齢社会がさらに進む中で、医療や介護の需要は増大し、財政的な負担は今後さらに重くなってくる見込みである。

桑名市における民生費(普通会計決算額)の推移



災害リスクの高まり（防災）



本物力こそ桑名力

令和元年度の本市の災害被害

令和元年9月の大雨による被害（多度町地内）



本市の災害復旧のために約2.6億円を予算計上

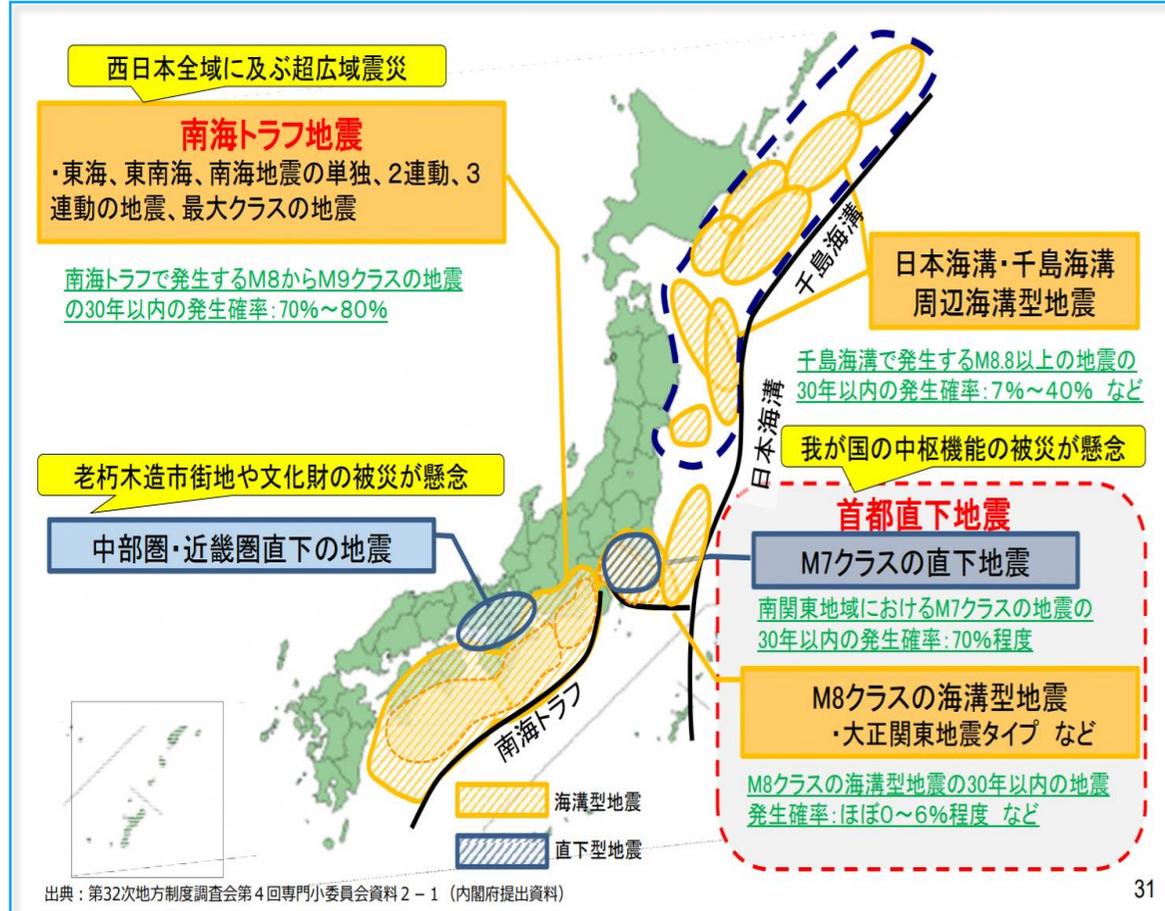
（令和元年度予算額（災害復旧費））

災害リスクの高まり（防災）



本物力こそ桑名力

近い将来想定される大規模地震



さらに現在では・・・ 私たちの生活も変化(コロナ)



本物力こそ桑名力

コロナウイルス
の蔓延



感染への不安
経済の低迷
生活への不安



価値観・趣向
ライフスタイルの変化



新しい生活スタイルの確立

市の対応
・感染症対策
・生活支援対策
・経済対策



ワーケーション



リモートワーク

行政として「**今やること**」

感染症への**機動的な対応**と、**持続可能なまちづくり**



今を生きる市民の皆様からの負託に応え、次世代への責任を果たす

桑名市の課題



本物力こそ桑名力

自治体を巡る環境の変化

地方公共団体の事情（行政課題の複雑化と多様化）

限られた財源
扶助費の増大(義務的経費の増大)

少子高齢化
(働き手縮小)

公共建築物の老朽化の進展と更新
需要の到来

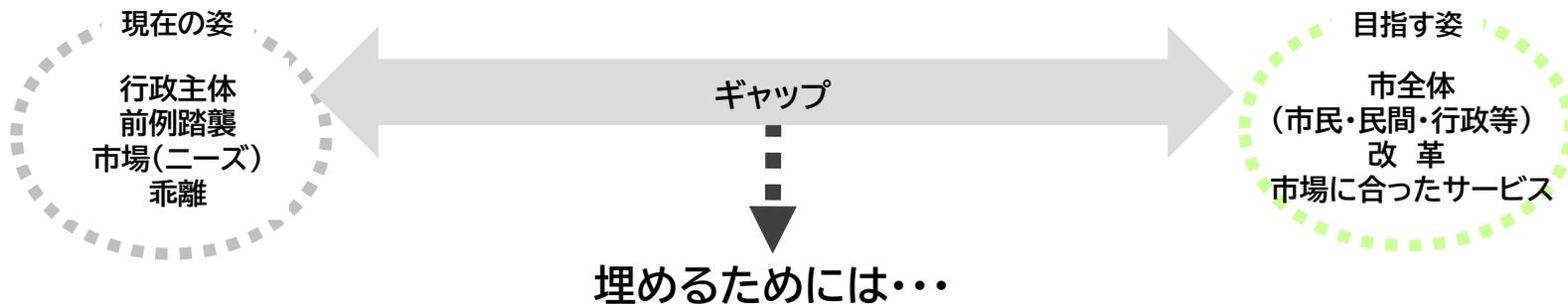
社会構造が変化し、新たな公共サービスのニーズが生まれ、一方老朽化した公共施設が大きな問題に

公共施設・インフラ整備・維持管理更新・公共サービスの提供をより効率的に

ハード・ソフト両面

コロナウイルスの蔓延
災害への対応
デジタル化の遅れ

- ✓ 将来を見据えた現実的な対応が急務
- ✓ 市民ニーズに的確かつ持続的に対応していくためには、最適な手法を選択する必要がある



サステナブル(持続可能)なまちへ

総合計画推進・市民サービスの向上

行財政改革

新たな手法・アイデア

公共施設マネジメント

時代のニーズに合わせた
事業のスクラップ&ビルド

寄附制度の
新たな取組

公民連携

指定管理の見直し

公有財産利活用

～稼ぐ視点での公有財産利活用～

施設のシェア、
多機能化・複合化

一人ひとりが“変わる”、“変える”意識を持ち、
“節約”と“稼ぐ”！ボトムアップによる改革！

3. 公民連携ワンストップ対話窓口 「コラボ・ラボ桑名」について

「コラボ・ラボ桑名」

コラボ・ラボ桑名

とは？

市の社会的課題・地域課題の解消を目指し、民間事業者と行政との対話により連携を進め、お互いの知恵とノウハウを結集して新たな解決方法、新たな価値を創出するワンストップ窓口。

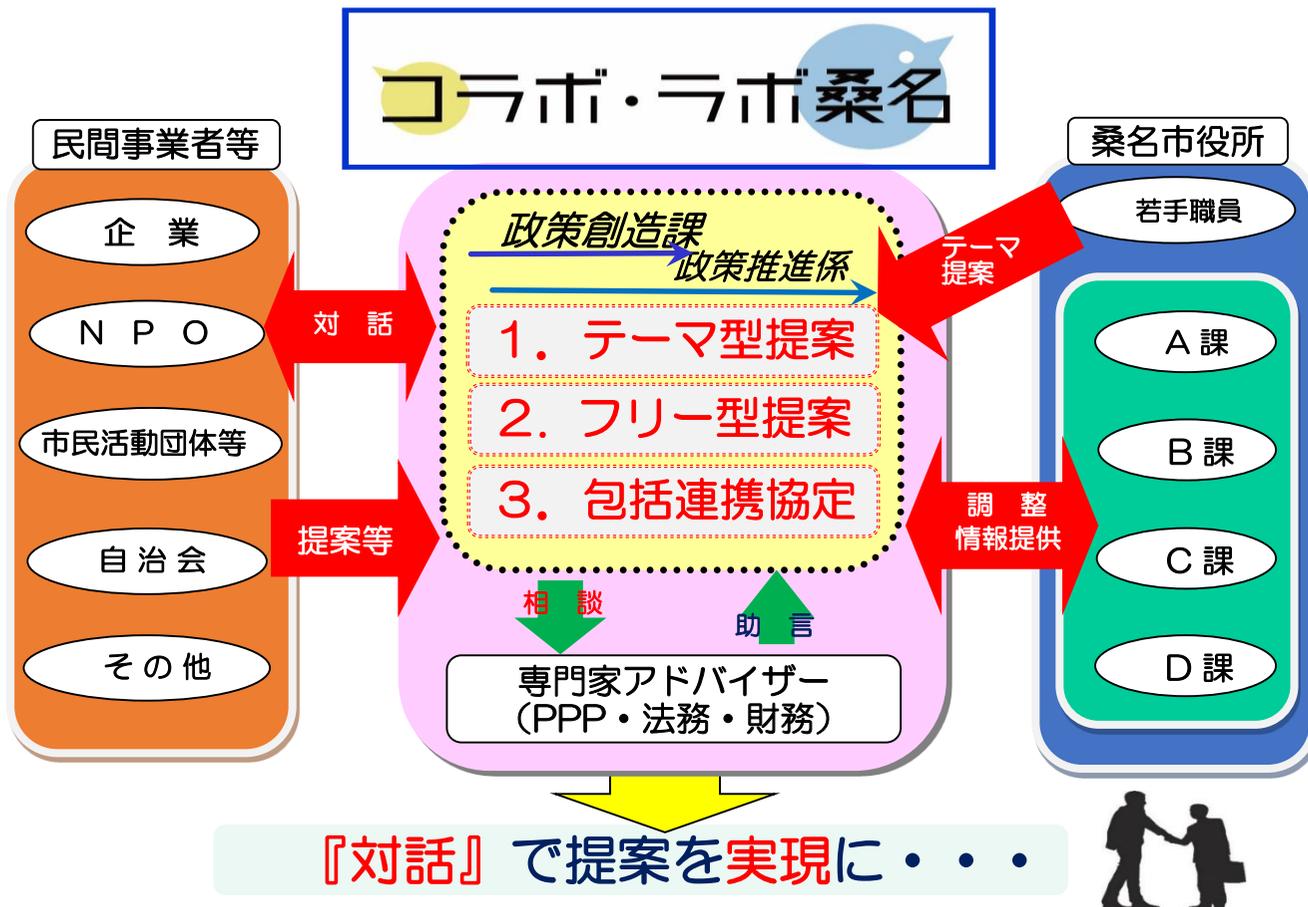
役割・・・「民間事業者等と行政をつなぐパイプ役」
民間事業者等と行政の各部課との調整

桑名市×民間事業者等



対等なパートナーとして **WIN-WIN** の関係を構築

6. 『コラボ・ラボ桑名』開設



4. 指定管理者制度見直しの背景と考え方

【指定管理 → 直営 → 新たな手法】

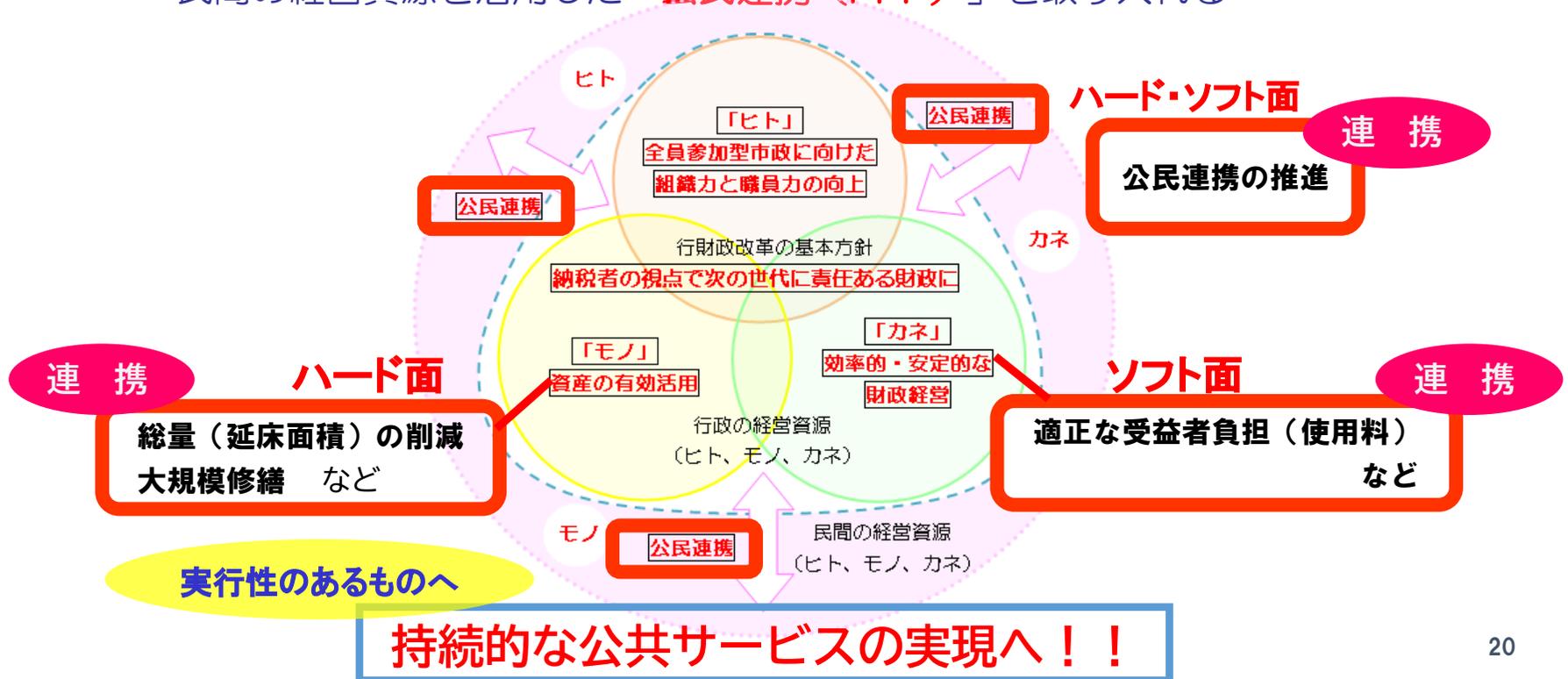
行政改革大綱の基本方針



基本方針

納税者の視点で次の世代に責任ある財政に

- 行政の経営資源（ヒト、モノ、カネ）を効果的・効率的に活用
- 民間の経営資源を活用した「**公民連携（PPP）**」を取り入れる



1. 指定管理者制度の導入

○指定管理者制度導入以前

- ・導入以前は直営か公共的団体等に委託。

○指定管理者制度導入 平成15年地方自治法の改正

- ・方針：すべての公の施設の管理について下記の視点で検証を行い、指定管理者制度の導入を推進する。
- ・平成18年度に20施設から導入を開始し、平成30年度には42施設まで拡大。

- ①個別法制度上、民間事業者等に委ねることについて制約がない。
- ②利用の平等性、公平性等（守秘義務の確保等を含む。）について、行政でなければ確保できない明確な理由がない。
- ③税負担ではなく、使用料・利用料金により運営を行う収益的施設である。
- ④同様・類似サービスを提供する民間事業者等が存在する。
- ⑤民間事業者等に任すことで経費削減が図れる可能性がある。
- ⑥民間事業者等に任すことで、利用ニーズにあったサービス内容の充実や民間事業者等のノウハウの活用が期待できる。

【ソフト面】

- ・サービス向上
- ・運営経費削減

市民サービスの向上や経費削減の効果はあった・・・

1. 背景(見直しの経緯)

○ 平成15年地方自治法の改正
(H18.4~ 順次導入)

指定管理者制度導入

10年以上経過

A施設

指定管理

B施設

指定管理

C公園

直営

D施設

直営

公共施設等総合
管理計画策定
総量削減

新たな課題

施設の老朽化

⇒「改修・更新」の必要性

人口減少・高齢化

⇒「市民ニーズ」の変化

社会情勢が変化

厳しい財政状況

⇒「運営経費」の最適化

新たな手法

公民連携

⇒「運営手法」の多様化

●時代にあった持続可能な施設サービス提供の必要性【ソフト面】

●公共施設等総合管理計画に沿った施設のあり方の見直しの必要性【ハード面】

**時代の変化に対応した施設運営をするためには、
「ソフト」・「ハード」両面からの抜本的な見直しが必要**

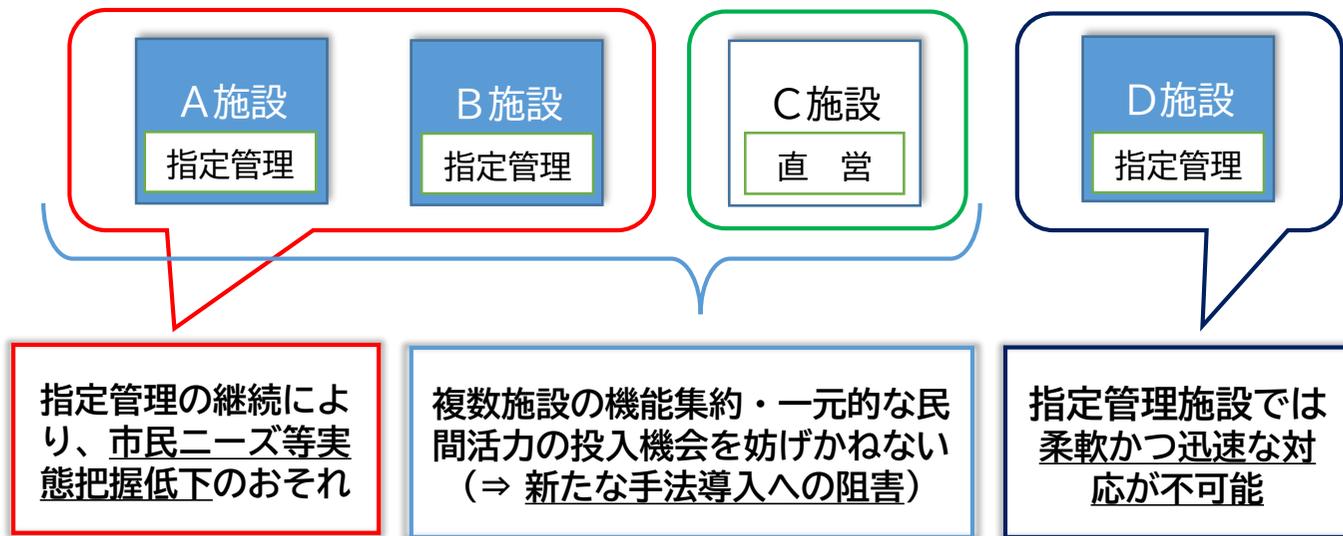
時代の変化

変化への対応

2. 新たな課題への対応

○ 新たな手法による施設運営の見直しにあたり・・・

指定管理期間にとらわれることにより



すべての施設を同じ視点〈フラットな場〉からマネジメント ⇒ 一旦、**直営**

時代の変化に対応した新たなスタイルによる施設運営が可能に

3. 新たな手法への転換

- 時代の変化への対応として、施設の整備・維持管理【ハード】、サービスの提供【ソフト】をより効率的・効果的に行うために・・・

従来の手法



民間事業者の活用

新たな手法による市民サービスの提供

業務委託

(業務委託)
行政が設計施工・維持管理し、民間事業者が運営する

PFI

(PFI)
民間の資金やノウハウの活用

PPP

(PPP)
官と民が役割分担しながら社会資本の整備や公共サービスの充実に図る

指定管理

(指定管理)
行政が設計施工し、民間事業者が維持管理運営する

コンセッション方式

(コンセッション方式)
施設の所有権を官に残したまま、民間事業者が施設を運営する

4. 新たなスタイルによる施設運営【これから】



本物力こそ桑名力

- これまでの指定管理による運営にとらわれることなく、
時代の変化に対応した新たな手法での運営へ転換していく

具体例

- ・ 民間活力による水辺空間の有効活用
- ・ パークPFIの導入（稼ぐ公園に）
- ・ サウンディング型市場調査による市場性の把握
⇒ 既存の枠にとらわれない新たな手法の導入へ



～市民ニーズにあった新たな公共施設空間の再構築へ～

指定管理者制度見直しに向けた経緯



本物力こそ桑名力

平成29年度

平成30年度

平成31年度

令和2年度

令和3年度

●平成31年度から一旦直営とする方針を決める

●3月議会にて説明

●各指定管理施設担当課とヒアリング(施設の状況)

●人事課、財政課、契約監理課、総務課と協議

●各指定管理施設担当課と再度ヒアリング(ヒト・カネ)

全員協議会で議員に報告(債務負担行為)

●直営に向けたプロポーザルや入札の手続き

●管理運営方法のサウンディング実施

4月から直営

●サウンディングに基づき見直しを検討

具体的な見直しに至らず

指定管理以外の手法や歳出削減の可能性、市場性について把握することができたが…。

新たな施設運営の見直しに向けた重点・基本方針の策定

●重点・基本方針に沿った担当課による施設検証

●施設担当課と随時ヒアリング及び協議を実施

●次年度事業実施に向けた補正予算要求時(債務負担行為)に各施設の現状及び見直しに向けた方向性、計画をヒアリング

ヒアリング時に方向性、計画を示さなければ
“予算計上不可”

基本方針

1. 分析(現在・中長期)

施設利用者のニーズの把握
利用者の動向の調査

2. 見直しの視点

様々な角度からの広い視点
・地域・利用者・民間事業者の視点
・広域的な視点…官民の垣根を超えた施設全体で検証する視点
・戦略的な視点…施設を資源と捉え利活用する視点
(Park PFIを利用した稼ぐ公園等)
・中長期的な視点…施設の10年後、20年後のあり方を見据えた視点

3. 運営手法の整理

運営主体の適正化
・地域による運営、直営、民営化、公設民営、コンセッション方式、
指定管理者制度 etc.

施設の類似性

・多機能複合化、運営の効率化

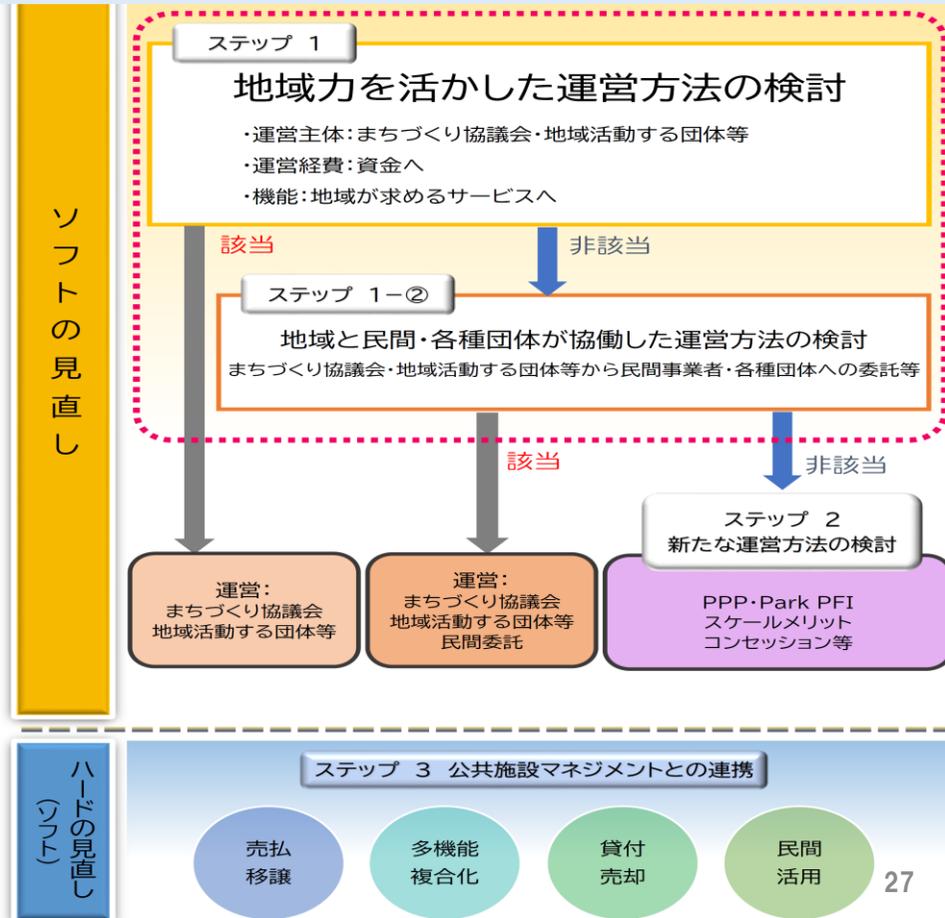
業務の集約化

・スケールメリットの活用

柔軟な運営方法

・地域力の活用、まちづくり協議会との仕組みづくり
・民間活用(PPP)、各種団体等の活用

重点方針



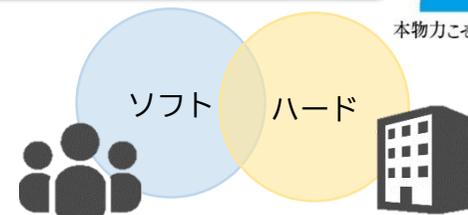
一時的に負担増でも直営にする理由(メリット)



本物力こそ桑名力

①ソフト・ハード両面からの見直しを可能に(社会変化への対応)

- ・市が管理者となることで両面からの見直しが必要



②指定管理者制度そのものを見直す必要性

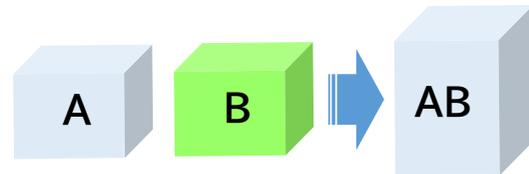
- ・社会情勢や市民ニーズの変化への素早い対応が可能



指定管理

③総量削減

- ・統廃合を含めた早急な施設の見直しが可能



④サービス向上

- ・新たな手法によるサービス向上の可能性



⑤意識改革

- ・指定管理料を毎年支払っているだけでは施設サービスが改善されない



見直しに向けた取り組み



本物力こそ桑名力

○清風園(養護老人ホーム)・・・社協へ無償貸付
令和4年度より多世代共生施設(仮称)福祉ヴィレッジへ移行

○市営末広駐車場・・・売却(平成31年4月)

○スター21(生涯学習施設)・・・地域による運営(令和4年度から)



○六華苑(旧諸戸清六邸)、住吉浦休憩施設

平成30年度 内閣府民間資金等活用事業調査費補助事業による調査を実施
調査結果:指定管理者制度の再導入。民間事業者のノウハウ発揮、収益の改善など
中期的には六華苑への飲食や宿泊等の導入。

現 在:六華苑(旧諸戸清六邸)・・・宿泊業者へ委託。将来的に指定管理者制度を導入予定
住吉浦休憩施設・・・観光協会に委託。市の歳出削減、協会の組織強化・利益向上を目指す。



○体育館、プール、総合運動公園など主にスポーツ施設

令和2年度 内閣府民間資金等活用事業調査費補助事業による調査開始
現 在:調査結果を踏まえ検討



○公園施設(スポーツ施設併設公園含む)

令和3年度 内閣府PPP/PFI事業に関する企画・構想の事業化支援の応募
みえ共創公民連携プラットフォームを活用しサウンディング型市場調査を実施
現 在:サウンディング型市場調査実施中





公民連携の推進

1

市民への利益

市民の皆さんが最大の利益を享受できるよう、市が単独で事業を実施するのではなく、民間事業者の資本力、企画力、経験豊かな事業ノウハウを最大限に活用できる公民連携手法で事業を進めていく

2

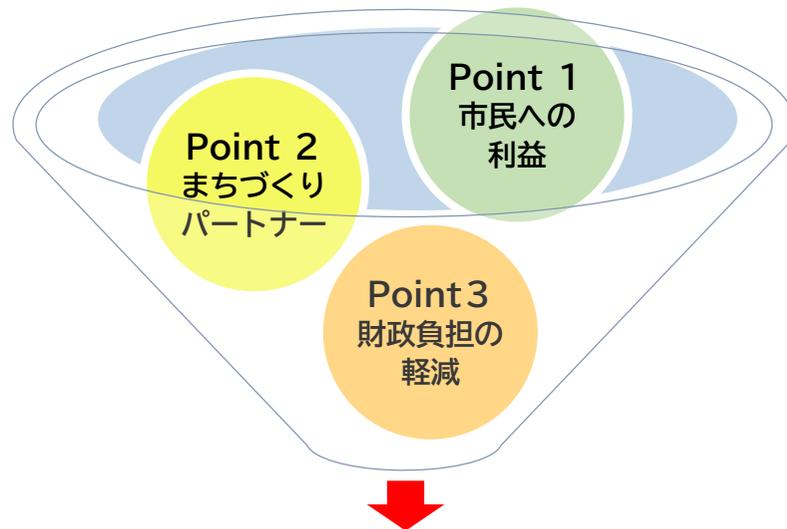
まちづくりパートナー

民間事業者には一過性の事業で終わるのではなく、パートナーとして市と共に持続的なまちづくりに参加していただく

3

財政負担の軽減

可能な限り市の財政負担を軽減出来るスキームを構築できるよう、民間事業者のアイデア・手法を最大限に活かしていく



持続可能なまちづくりに向けて

今後はサウンディング型市場調査の結果を踏まえた施設運営の検討へ

5. これまでの公民連携施設事例

公民連携による新たな利活用へ

情報交流施設「又木茶屋」は、平成16年の市町合併以後、約12年間、合併前と同じ状態で維持管理をしてきました。しかし、年々、来場者が減少し、物品の販売等による収入も減り、一年間で約450万円の赤字となっていることから、平成29年度より休館としました。

国道一号線から



施設内



【施設の概要】

(1)土地面積 1,644.13㎡

(2)建物概要 ①展示場 木造延床面積 129.60㎡ ②トイレ 非木造延床面積 40.53㎡

(3)アクセス・場所 近鉄長島駅より約1.2km、徒歩15分程度、国道1号線 長島橋交差点角

サウンディング型市場調査の結果：提案事業者(2社)

自転車小売業者 1社、介護サービス事業者 1社

<対話内容>

① 提案者A 自転車小売業者

- 1)事業内容：「初心者から上級者まで楽しめるサイクルステーション」
- 2)土地利用方式 10年 使用貸借：10年間で提案するが、期間内での解約が可能であることが望ましい。

② 提案者B 介護サービス事業者

- 1)事業内容：飲食事業(モーニング、ランチ、ディナー)
障がい者主体で事業を運営し、自社の農園でとれた野菜及び地元食材を使用する。
- 2)土地利用方式 5年 賃貸借

平成30年5月から 飲食事業等の営業を開始！

県内外で福祉事業を手掛ける事業者により、レストランに生まれ変わる。
障害者の雇用の場となっている。

主な事業の内容

① 飲食事業

地元食材などを使い、朝食、昼食、夕食の提供

② 物品販売事業

農作物を中心とした地域の製品の販売

③ 文化事業

文化講座の開催や市民サークル等の展示



施設の維持管理費用がゼロに！

市役所庁舎駐車場



本物力こそ桑名力

市役所駐車場は、市の直営で管理・運営をしていたが、**維持管理コストが年間約400万円、収入が約150万円**とかなりのマイナスになっていました。さらに**稼働率は平均約30%**と少ない状態でした。遊休スペースを無くし、もっと収益を上げるため民間事業者等から**活用方法案**や**市場性の把握などのアイデア**を広くお聞きするため、サウンディング型市場調査を実施しました。

北駐車場



南駐車場



東駐車場



市役所庁舎駐車場



本物力こそ桑名力

サウンディング型市場調査の結果：提案事業者（2社）

プロポーザルでの提案内容

① 提案者A

1) 料金体系 入庫から60分無料 以降30分毎に100円

★最大料金…全日24時間500円

★定期契約…7,000円(税別) 約30台分

2) 貸付料 年額800,000円(税別)

② 提案者B…採用

1) 料金体系 60分200円

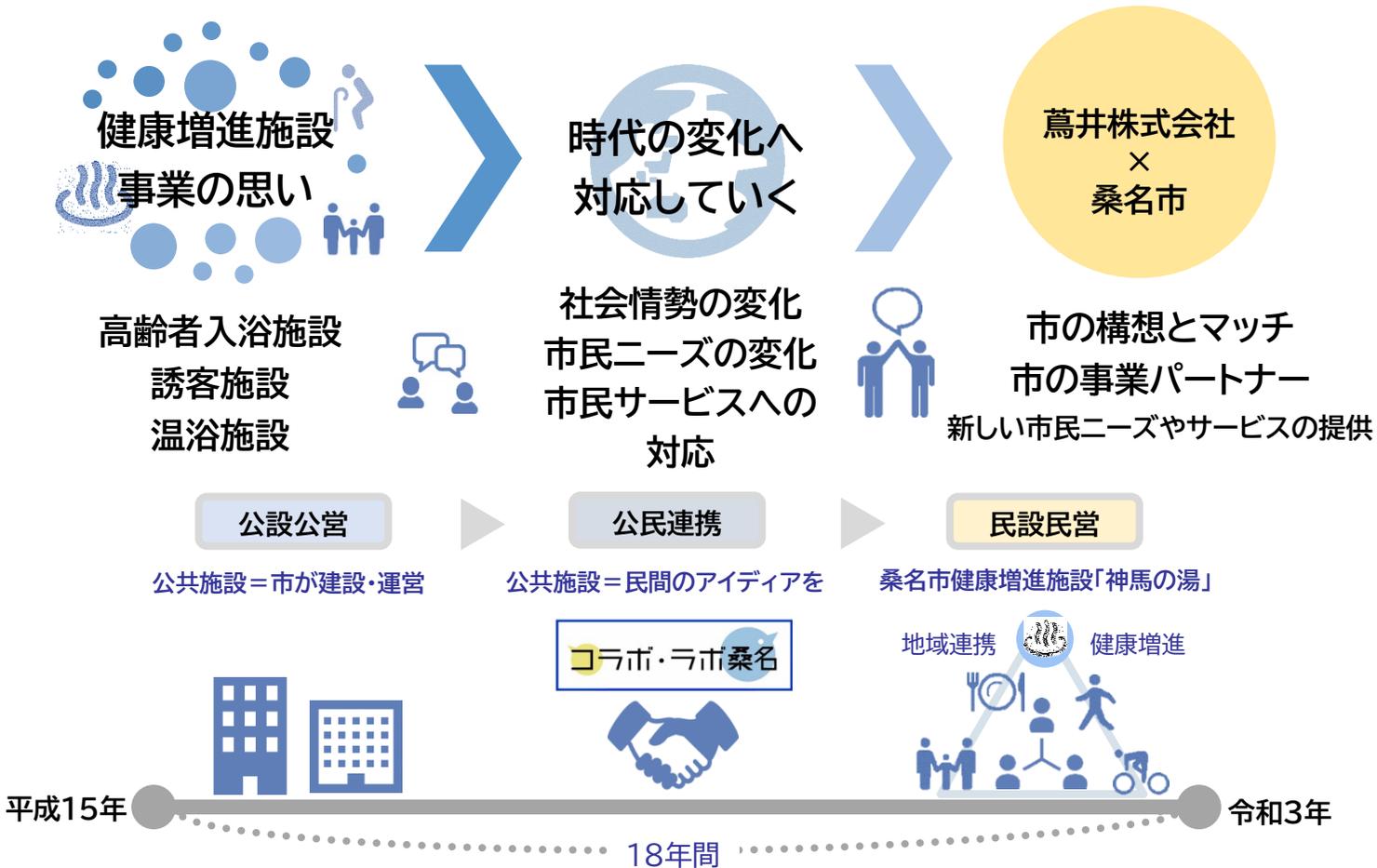
★最大料金…全日24時間400円

★定期契約…5,000円(税別) 約70台分

2) 貸付料 年額1,200,000円(税別)

**マイナス250万円が
プラス120万円に！**

桑名市健康増進施設「神馬の湯」事業背景【経緯】



桑名市健康増進施設「神馬の湯」



本物力こそ桑名力

健康増進施設 神馬の湯



多世代共生型施設の事業構想



本物力こそ桑名力

- ◆ 保育所
- ◆ 療育センター
- ◆ 障害者生活介護
- ◆ 養護老人ホーム
- ◆ 母子生活支援施設

+

公園



福祉サービスを提供している施設を複合化した、多世代交流・多機能型の福祉拠点を公園と併設する形とし、利用者同士の交流やコミュニケーションが促進される**地域共生社会**のモデルとなることを目指す。

令和4年4月オープン



子どもから高齢者までが一緒に過ごすことができる多世代共生型施設であるとともに、地域の人々が交流できる地域交流施設や公園、店舗も備えた複合的な施設。

事業内容

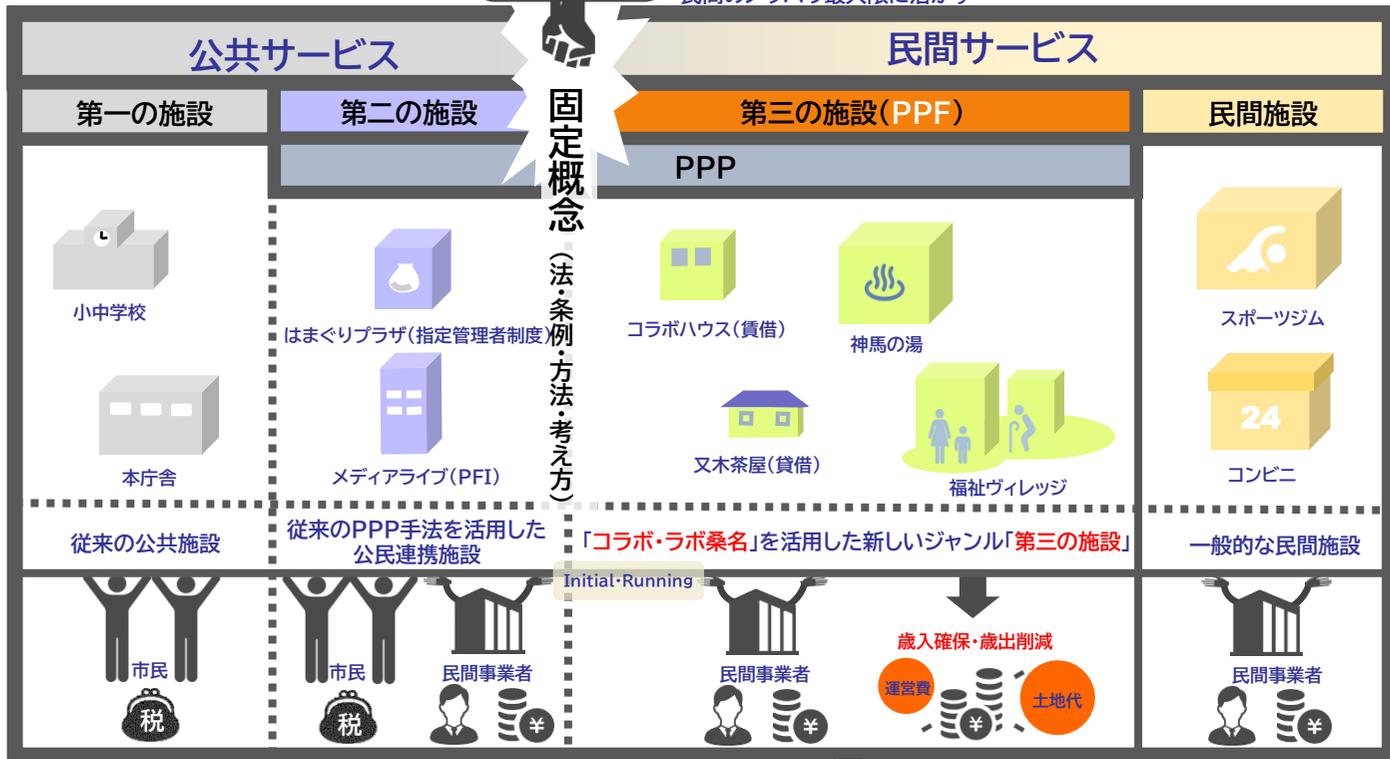
- ・シルバーサポートらいむの丘ハウス（養護老人ホーム）
- ・らいむの丘ハイム（母子生活支援施設）
- ・児童発達支援センターライムの丘（児童発達支援事業所）
- ・らいむの丘保育園 ・相談支援センターらいむの丘
- ・ケアプランセンターらいむの丘
- ・ヴィレッジセンター（地域交流施設）
- ・らいむショップ（店舗）

桑名市の目指す施設運営について～持続可能な施設整備・運営に向けて(第3の施設)～

Public-Profit Facilities
～公的な利益を生む施設～



民間のノウハウ最大限に活かす



固定概念
(法・条例・方法・考え方)

必要な市民サービスへ



—誰ひとり取り残さない持続可能な社会へ—



桑名市城東地区複合施設について

三重県 桑名市

農林水産課

令和4年5月17日

目次



- 複合化の経緯について
- 施設の概要について
- 指定管理者制度(公募によらない)を導入するに至った経緯
- 運営体制について
- 複合施設のメリット・デメリットについて
- 設置目的の達成に向けた取り組みについて(その1)(その2)
- 今後の取り組みについて

複合化の経緯について

桑名市城東地区複合施設(愛称:はまぐりプラザ)が新設されたきっかけは、国が行う揖斐川右岸高潮堤防改修工事及び赤須賀水門改修工事により、これまでの城東公民館と地元漁協事務所が移転の対象となったことから始まります。

また新しく、それぞれの施設を建てるよりも・・・

- ①地元からの防災(避難所等)に関する要望
- ②地元の漁業や水産物への理解や関心の向上
- ③漁業を通じて交流活動や地産地消の推進
- ④公民館の持つ生活文化の向上、健康増進

といった地域の課題を解消すべく複合施設として新設されました。

指定管理者制度(公募によらない)を導入するに至った経緯

当該施設は、桑名市漁業交流センターと城東まちづくり拠点施設（公民館）をもって構成し、漁業を活かした交流活動などの拠点として、当市の漁業振興と理解を深めるとともに、各種まちづくり拠点施設事業を行うことにより、市民の教養の向上と健康増進を図ることを目的としております。

市は上記の目的を達成するには、市が職員を配置し直営で運営を行うよりも「漁業を活かした交流活動及び地産地消の推進を図り、漁業の振興に寄与する」という交流センターの設置目的を達成するには漁協を始めとする地元の協力が必須であり、また拠点施設も主として地元住民が利用することから、その目的を最大限に発揮するには地域住民を中心に構成された「NPO法人赤須賀まちづくり推進協会」が指定管理者として最も適任であると考えました。

ただし選定にあっては「桑名市公の施設の指定管理者の指定の手続き等に関する条例」を始め、関係する各種条例規則等に従い、外部の有識者で構成する選定委員会を設置し、当該団体に対して審査に必要な書類の提出やプレゼンテーションを求め、その事業計画等の妥当性について審査を行いました。

結果、選定委員会において当該団体に任せる事が適当とされ、市議会の承認を得て3年間の契約（更新可）で現在ご活躍いただいております。

運営体制について

- 運営団体 特定非営利活動法人 赤須賀まちづくり推進協会
(自治会・漁協・老人会・子ども会等、地元の各種団体により構成)
- 決定機関 理事会 (地元の各種団体により構成/理事長1・副理事長3・理事3・監事1)
- 運営業務 市からの委託業務 (施設の管理運営を始め自主企画によるパネル展など)
自主事業 (調理室を利用した食堂としての地元ハマグリ料理の提供など)
- 業務委託 期 間 令和3年度～令和5年度 (3年間)
委託料 18,031千円 (毎年度) 合計54,093千円 (合計)
- 事務局 嘱託職員3名 臨時職員4名 調理室9名
- 来館者数 令和元年度 66,484人 2年度 37,591人 3年度 40,138人



月に一度、市によるモニタリング調査あり。

複合施設のメリット・デメリットについて

○ メリット

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会：施設長より】

拠点施設、漁業交流センター、漁協とが一つの建物にあるので、必然的に地域の方が集まります。

指定管理者が地元の者ということもあり、訪れた方から様々な相談事を受けていますが、それも利用者にとってはいいことではないかと思えます。また、運営側も地域での課題を常に把握することが出来ます。

【農林水産課・地域コミュニティ課より】

毎年度、市から地元NPO団体への委託料（18,031千円）を支出。

そのなかで、施設の管理運営はもちろんのこと、自主事業（食堂運営）や地元水産資源のPR、地域貢献事業等、市が職員を配置し自主運営するよりも、目に見えるコスト面だけではなく、地元団体へ任せる事での目に見えない部分での住民満足度は高いと思えます。

○ デメリット

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会：施設長より】

施設が大きいので管理する設備や備品も多い。また突然の出費もあつたりと、資金運営にも気を遣います。

【農林水産課・地域コミュニティ課より】

特段ありません。

設置目的の達成に向けた取り組みについて（その1）

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会より】

○総合基本方針

- ・漁業交流の振興について、地元漁協の協力を得て漁業に関する展示、地産地消の推進、山・川・海の交流などの自主事業を実施しています。
- ・社会教育の推進について、青少年の育成に寄与する自主事業の開催や、桑名市に縁のある講師等の人材を活用した自主事業を企画することで、地域密着・地域還元を意識し事業を推進しています。
- ・公平性・公正性の担保について、公の施設であることを十分に踏まえ、施設の性格・役割が適切に発揮され、市民にとっての公平・公正な利用が継続的になされるよう誠実に業務を遂行しています。

○施設の管理

- ・安全・安心に留意した管理のため、業務基準書に準じてコロナ感染症防止対策なども徹底し、『三重県の指針』及び『桑名市の貸館基準』を遵守しています。
- ・迅速かつ柔軟な対応に基づく管理のため、利用者からの苦情やセルフモニタリングなどで気づいた点について迅速かつ柔軟に対応するなど、利用者の視点に立った管理を心がけています。
- ・効率かつ効果的な管理のため、2つの施設を一体的に管理することによる効率性を十分に考慮し、常に工夫を重ねつつ業務を実施しています。

設置目的の達成に向けた取り組みについて（その2）

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会より】

○施設の運営

- ・市民の利便性の向上を重視した運営のため、料金体系、事業のPR、情報提供、開催する講座の内容などについて、アンケート等を通じ市民の意向を十分に把握し、真の意味での市民の利便性向上を重視した運営を心がけています。
- ・施設間の連携を重視した運営のため、漁業交流センター・城東まちづくり拠点施設では、展示室、調理室、また、大研修室、会議室、日本間等の貸出、講座の開催を行っていることから、相互に施設紹介や予約を行うなど施設間での連携を重視した運営を心がけています。
- ・オリジナリティを重視した運営のため、漁業交流センター部分は歴史文化・展示・会議室・調理室を中心として、城東まちづくり拠点施設部分は大研修室、日本間と多目的機能を備えた施設と、市外からの利用者を見込める複合施設として、オリジナルティを心がけています。

○自主事業など

- ・学習と交流双方の機能を備えた施設であること、幅広い年齢層が利用していただける特徴を活かした事業を企画し実施しています。
- ・小中学生や市民を対象にした交流学习の場として、又、漁業に対する理解を深めるとともに干潟保全や資源保護の大切さを認識していただけるような体験型事業を実施しています。
- ・調理室（食堂）を利用し、地元水産物を食材にした料理を提供することで地産地消の推進を図っています。

今後の取り組みについて

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会：施設長より】

コロナウイルス対応について・・・

基本的には市の貸館規定に沿って行うが、この施設は他の拠点施設とは違い県外からのお客さんが多く、また地元利用者には高齢者も多いので、コロナウイルス蔓延防止のために、独自で制限を設けることも必要だと考えている。

桑名市城東地区複合施設について

三重県 桑名市
農林水産課

令和4年5月17日

42

目次

- 複合化の経緯について
- 施設の概要について
- 指定管理者制度(公募によらない)を導入するに至った経緯
- 運営体制について
- 複合施設のメリット・デメリットについて
- 設置目的の達成に向けた取り組みについて(その1)(その2)
- 今後の取り組みについて

43

複合化の経緯について



本物力こそ桑名力

桑名市城東地区複合施設(愛称:はまぐりプラザ)が新設されたきっかけは、国が行う揖斐川右岸高潮堤防改修工事及び赤須賀水門改修工事により、これまでの城東公民館と地元漁協事務所が移転の対象となったことから始まります。

また新しく、それぞれの施設を建てるよりも…

- ①地元からの防災(避難所等)に関する要望
- ②地元の漁業や水産物への理解や関心の向上
- ③漁業を通じて交流活動や地産地消の推進
- ④公民館の持つ生活文化の向上、健康増進

といった地域の課題を解消すべく複合施設として新設されました。

44

施設の概要について



本物力こそ桑名力

- | | | |
|-----------|--|--|
| (1) 内容 | 複合施設(漁業交流センター・まちづくり拠点施設【公民館】)・漁協事務所 | |
| (2) 名称 | 桑名市城東地区複合施設 | |
| (3) 所在地 | 桑名市大字赤須賀86番地21 | |
| (4) 構造 | 鉄骨造(一部鉄筋コンクリート造)4階建 | |
| (5) 敷地面積 | 1,480.91㎡ | |
| (6) 建築面積 | 690.68㎡ | |
| (7) 延べ床面積 | 1,434.36㎡ | 交流センター:713.09㎡ 拠点施設:504.63㎡
漁協事務所:216.64㎡ |
| (8) 完成年月日 | 平成22年3月15日【開館:平成22年5月】 | |
| (9) 施設内容 | 交流センター:展示室、調理室、会議室(2室)、事務室
拠点施設:大研修室、小学習室、和室、図書コーナー、事務室
漁協事務所:事務室、会議室、給湯室、倉庫など | |
| (10) 面積割合 | 複合施設・漁協事務所・共有スペースの区分について
複合施設84.9%、漁協15.1%
共有スペース持分比率も上記の割合でそれぞれが負うものとします。 | |
| (11) 開館時間 | 午前9時から午後9時30分
ただし、展示室及び調理室については午前9時から午後5時まで | |
| (12) 休館日 | 12月29日から翌年1月3日まで | |

45

指定管理者制度(公募によらない)を導入するに至った経緯



本物力こそ桑名力

当該施設は、桑名市漁業交流センターと城東まちづくり拠点施設（公民館）をもって構成し、漁業を活かした交流活動などの拠点として、当市の漁業振興と理解を深めるとともに、各種まちづくり拠点施設事業を行うことにより、市民の教養の向上と健康増進を図ることを目的としております。

市は上記の目的を達成するには、市が職員を配置し直営で運営を行うよりも「漁業を活かした交流活動及び地産地消の推進を図り、漁業の振興に寄与する」という交流センターの設置目的を達成するには漁協を始めとする地元の協力が必須であり、また拠点施設も主として地元住民が利用することから、その目的を最大限に発揮するには地域住民を中心に構成された「NPO法人赤須賀まちづくり推進協会」が指定管理者として最も適任であると考えました。

ただし選定にあっては「桑名市公の施設の指定管理者の指定の手続き等に関する条例」を始め、関係する各種条例規則等に従い、外部の有識者で構成する選定委員会を設置し、当該団体に対して審査に必要な書類の提出やプレゼンテーションを求め、その事業計画等の妥当性について審査を行いました。

結果、選定委員会において当該団体に任せる事が適当とされ、市議会の承認を得て3年間の契約（更新可）で現在ご活躍いただいております。

46

運営体制について



本物力こそ桑名力

- 運営団体 特定非営利活動法人 赤須賀まちづくり推進協会
(自治会・漁協・老人会・子ども会等、地元の各種団体により構成)
- 決定機関 理事会（地元の各種団体により構成／理事長1・副理事長3・理事3・監事1）
- 運営業務 市からの委託業務（施設の管理運営を始め自主企画によるパネル展など）
自主事業（調理室を利用した食堂としての地元ハマグリ料理の提供など）
- 業務委託 期 間 令和3年度～令和5年度（3年間）
委託料 18,031千円（毎年度） 合計54,093千円（合計）
- 事務局 嘱託職員3名 臨時職員4名 調理室9名
- 来館者数 令和元年度 66,484人 2年度 37,591人 3年度 40,138人



月に一度、市によるモニタリング調査あり。

47



複合施設のメリット・デメリットについて

○ メリット

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会：施設長より】

拠点施設、漁業交流センター、漁協とが一つの建物にあるので、必然的に地域の方が集まります。

指定管理者が地元の者ということもあり、訪れた方から様々な相談事を受けていますが、それも利用者にとってはいいことではないかと思えます。また、運営側も地域での課題を常に把握することが出来ます。

【農林水産課・地域コミュニティ課より】

毎年度、市から地元NPO団体への委託料（18,031千円）を支出。

そのなかで、施設の管理運営はもちろんのこと、自主事業（食堂運営）や地元水産資源のPR、地域貢献事業等、市が職員を配置し自主運営するよりも、目に見えるコスト面だけではなく、地元団体へ任せる事で目に見えない部分での住民満足度は高いと思えます。

○ デメリット

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会：施設長より】

施設が大きいのので管理する設備や備品も多い。また突然の出費もあつたりと、資金運営にも気を遣います。

【農林水産課・地域コミュニティ課より】

特段ありません。



設置目的の達成に向けた取り組みについて（その1）

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会より】

○ 総合基本方針

- ・ 漁業交流の振興について、地元漁協の協力を得て漁業に関する展示、地産地消の推進、山・川・海の交流などの自主事業を実施しています。
- ・ 社会教育の推進について、青少年の育成に寄与する自主事業の開催や、桑名市に縁のある講師等の人材を活用した自主事業を企画することで、地域密着・地域還元を意識し事業を推進しています。
- ・ 公平性・公正性の担保について、公の施設であることを十分に踏まえ、施設の性格・役割が適切に発揮され、市民にとっての公平・公正な利用が継続的になされるよう誠実に業務を遂行しています。

○ 施設の管理

- ・ 安全・安心に留意した管理のため、業務基準書に準じてコロナ感染症防止対策なども徹底し、『三重県の指針』及び『桑名市の貸館基準』を遵守しています。
- ・ 迅速かつ柔軟な対応に基づく管理のため、利用者からの苦情やセルフモニタリングなどで気づいた点について迅速かつ柔軟に対応するなど、利用者の視点に立った管理を心がけています。
- ・ 効率かつ効果的な管理のため、2つの施設を一体的に管理することによる効率性を十分に考慮し、常に工夫を重ねつつ業務を実施しています。

設置目的の達成に向けた取り組みについて（その2）



本物力こそ愛名力

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会より】

○施設の運営

- ・市民の利便性の向上を重視した運営のため、料金体系、事業のPR、情報提供、開催する講座の内容などについて、アンケート等を通じ市民の意向を十分に把握し、真の意味での市民の利便性向上を重視した運営を心がけています。
- ・施設間の連携を重視した運営のため、漁業交流センター・城東まちづくり拠点施設では、展示室、調理室、また、大研修室、会議室、日本間等の貸出、講座の開催を行っていることから、相互に施設紹介や予約を行うなど施設間での連携を重視した運営を心がけています。
- ・オリジナリティーを重視した運営のため、漁業交流センター部分は歴史文化・展示・会議室・調理室を中心として、城東まちづくり拠点施設部分は大研修室、日本間と多目的機能を備えた施設と、市外からの利用者を見込める複合施設として、オリジナルティーを心がけています。

○自主事業など

- ・学習と交流双方の機能を備えた施設であること、幅広い年齢層が利用していただける特徴を活かした事業を企画し実施しています。
- ・小中学生や市民を対象にした交流学習の場として、又、漁業に対する理解を深めるとともに干潟保全や資源保護の大切さを認識していただけるような体験型事業を実施しています。
- ・調理室（食堂）を利用し、地元水産物を食材にした料理を提供することで地産地消の推進を図っています。

50

今後の取り組みについて



本物力こそ愛名力

【NPO法人赤須賀まちづくり推進協会：施設長より】

コロナウイルス対応について・・・

基本的には市の貸館規定に沿って行うが、この施設は他の拠点施設とは違い県外からのお客さんが多く、また地元利用者には高齢者も多いので、コロナウイルス蔓延防止のために、独自で制限を設けることも必要だと考えている。

51