令和８年１１月６日

大網白里市議会議長　　小　倉　利　昭　　様

総務常任委員長　　小　金　井　　勉
文教福祉常任委員長　　上　代　　和　利
産業建設常任委員長　　高　野　　祐　二

大網白里市議会三常任委員会合同行政視察報告書

１　期　　日　　令和８年１０月２２日（木）及び１０月２３日（金）
２　視 察 先
(1) 兵庫県加古川市
(2) 兵庫県明石市
３　調査事項
(1) 兵庫県加古川市　　汚泥処理施設でのリン回収・再資源化について
(2) 兵庫県明石市　　公共施設配置適正化の取り組みについて
(3) 兵庫県明石市　　インクルーシブなまちづくりについて
４　参加委員
(1) 総務常任委員会　　小金井勉、金森浩二、輪島美津江、黒須俊隆
(2) 文教福祉常任委員会　　上代和利、斉藤完育、宮間文夫
(3) 産業建設常任委員会　　高野祐二、田辺正弘、土屋忠和
（同行　小倉利昭議長）
５　視察報告　　別紙１のとおり
６　経　　費　　別紙２のとおり

（別紙１）

５　視察報告

■総務常任委員会　　視察研修報告書（報告者：輪島 美津江委員）

・<u>視察先自治体</u>

兵庫県明石市

・<u>視察先自治体概要</u>

人 口　　３０７，０４８人　（令和８年９月１日現在）

世 帯　　１３８，０７０世帯

面 積　　４９，４１㎢

一般会計予算　　１，５１５億８４９万円

特別・企業会計予算　　９７２億８，７００万円

合 計　　２，４８７億９，５４９万円（令和８年度当初）

・<u>視察内容</u>

「 公共施設配置適正化の取り組みについて 」

（１）事業概要

明石市の公共施設配置適正化（包括的管理業務委託）は、市が保有する公共施設の効率的な維持管理と長寿命化を目指す取り組みです。従来は施設や業務ごとに個別発注していた設備点検、清掃、小規模修繕などの管理業務を複数の施設で一括して民間事業者に委託する手法（包括管理）を導入しています。

2018 年度から始まった第 1 期では、学校や市民センターなどを対象に導入され、専門業者のノウハウ活用によるスピーディーな修繕や、職員数削減に伴う年間約４，８００万円の経費削減などの効果を上げました。現在は市役所本庁舎等にも対象を拡大した第 2 期(～2027 年度予定)が進められており、民間活用を用いた戦略的な資産管理を推進しています。





・<u>質疑応答</u>

Ｑ１：包括管理導入にあたり、どのような背景、動機等があったのか？

Ａ1：1970 年代から 1980 年代に集中的に整備された学校、市営住宅などのハコモノ施設や、道路、橋、上下水道などのインフラの多くは老朽化が進み、今後一斉に大規模改修や建て替えの時期を迎える。「公共施設の老朽化に伴う財政負担の増大（コスト削減への危機感）」と「統廃合を進めるための時間的猶予の確保」に対して、 「施設管理担当職員の減によるコスト削減 」「少数の技術職員の能力と専門事業者の技術力を幅広く活用」「技術職員と専門事業者の連携で安全性の向上・管理の効率化 」をはかった。

Ｑ ２：導入検討時、これまで個別発注の恩恵を受けていた企業（設備業者等）からの反発はあったか。

Ａ2：導入にあたっては、サウンディングの実施、業務委託契約とし、公募型プロポーザルで、目的と事業規模に合った手法を選択。サウンディングは効果的な事業の組成と地元事業者の潜在的な不満の解消に有効。

Q3：保有する多種多様な公共施設(庁舎、学校、公民館、福祉施設など)のどこまでを包括管理の対象とするか、その線引きはどのように決定したのか。

Ａ ３：「明石市公共施設配置適正化基本計画」で施設種別ごとの方向性を定め、各施設の具体的な取組、スケジュールを定めた「明石市公共施設配置適正化実行計画」に基づき対象を抽出。

Ｑ４：包括委託により「7名の人員削減」を達成したとのこと。具体的にどの部局のどのような業務が削減され、どの重点施策へ人員が再配置されたのか。

Ａ４：各課から１名で７名の削減。修繕を含めた包括管理で職員減。

再配置は財務室の財政健全化担当部局の中の、施設包括管理担当・財政健全化担当・債権管理担当の各課に７名配置。

Ｑ５：包括委託の導入前後で、施設全体の維持管理コスト(予算・決算ベース)は実質何％削減されたのか。また、それは当初のシュミレーションとのギャップはあったか。

Ａ５：サウンディングを参考にコスト削減効果を確保できるマネジメント経費を計上するも、人員７名の減少により全体で４，８００万円のコスト削減効果を実現。

Ｑ6：包括管理に移行した当初、それまでの個別発注に慣れていた各施設(学校の教職員や公民館長など)や既存の出入り業者との間で、混乱や摩擦などは生じなかったか。

Ａ６：内製化で安価で柔軟に修繕。包括管理導入前・後の修繕発注合計金額で比較すると、共に６割程度でほぼ同等。包括管理業者を通じた地元の事業者から不満の声等も上がっていない。

Ｑ７：修繕業務が民間一括になったことで、現場や施設利用者からの「不具合への対応スピード」や「施工の質」などに対する苦情やトラブルは発生したか。

Ａ７：効果的な修繕が見えて施設の満足度が向上。

修繕対応・応対への評価は８割以上と高く、施設と包括担当の信頼関係はより強固に。

Ｑ８：当市でも、技術職の職員が不足している現状があるが、民間事業者が一括して技術的マネージメントを担うことにより、行政側の安心感やメリットを感じることはできるか。

Ａ８：縦割りを排し、建物管理の専門事業者のノウハウを広く活用することで安全性の向上。管理品質の向上による長寿命化。少数の技術職員の能力と専門事業者の技術力を幅広く活用。

・<u>所 感</u>

公共施設等の老朽化対策は、全国的に大きな課題です。本市においても、公共施設の老朽

化、将来的な人口減少や少子高齢化により財政運営もさらに厳しくなることが予想され、公共施設全てを今までどおりに維持していくことは極めて困難な状況です。これらの課題へ対応するため、本市では、公共施設等総合管理計画を策定し、長期的な視点を持って公共施設の更新、統廃合、長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減や平準化等を進めております。しかしながら、老朽化施設の大規模修繕等では想定以上のコストがかかることもあり、施設の統廃合には時間がかかってしまいます。こういった中、明石市の、複数の公共施設業務をまとめて委託する施設包括管理導入では、包括管理業者が対応することで、施設の安全性の向上とコスト削減、長寿命化が実現しました。これらを参考にして、本市においても、市民が安心して利用できる公共施設を、限られた財源と人員で持続的に管理できる体制の構築を検討、推進できたらと考えます。

大網白里市議会議長　小倉利昭 様

文教福祉常任委員会
行政視察報告資料

「声を聞く」から
「まちを変える」へ

視察先　兵庫県明石市

明石市の概況

人口　307,048人　　世帯数　138,070世帯
面積　49.41㎢　　市議会議員定数　30人
令和8年度当初予算（全会計）　2,487億9,549万円

※人口・世帯数は令和8年9月1日現在。視察時配布資料による。

本報告の焦点

条例・施策の紹介にとどまらず、
職員の説明・質疑から見えた「運用の核心」を共有する。

THE CORE INSIGHT

変えるのは、条例ではない
条例を使う「人と仕組み」だ

明石市は「条例制定」から「現場の行動」までをつなぎ、
市民の声を施策の設計に戻す循環を育ててきた。

1 ｜仕組みを整える

手話言語の尊重、障害者配慮条例、インクルーシブ条例。

2 ｜現場で実践する

助成制度、アドバイザー、まち歩き、体験型研修。

3 ｜声を返す

意見を聞き、庁内で共有し、対応結果を説明し、再び対話する。

02　10年の政策形成

条例は、単発の施策ではなく段階的な政策形成の成果

POLICY EVOLUTION

「聞こえる声」だけで政策を決めない

2015　**手話言語・多様なコミュニケーションの促進**

まず市民の声を受け止める条件を整備

2016　**障害者配慮条例／合理的配慮の支援**

理念を店舗・施設の実践に結び付ける

2018–21　**条例検討会７回、部会・ヒアリング**

当事者と関係者の声を政策形成に反映

2022　**あかしインクルーシブ条例**

福祉部門の枠を越えて市政全体へ

設計原則：制度を急いで作らず、当事者参画を積み重ねた。

配布資料「すべての人が自分らしく生きられるインクルーシブなまちづくり条例」

DESIGN PRINCIPLES

「特別扱い」ではなく機会を選べる社会へ

障害者権利条約に基づく「他の者との平等」を基礎に、
生活上の障壁を社会の仕組みから見直す。

平等

意思の形成・表明への支援など、必要な支援を受けられること。

自己決定

支援されるだけでなく、自ら選択し社会に参加できること。

相互理解

誰もが支援を必要とし得ることを理解し、共に支え合うこと。

個性の発揮

一人ひとりが置かれた状況に応じ、持つ力を発揮できること。

市・市民・事業者それぞれの役割と、部局間連携も条例に位置付け。

04　制度を実装する４つの装置

条例の理念を地域で使える状態にする

FROM POLICY TO PRACTICE

「やりたい」を
「できる」に変える

01

合理的配慮助成

段差解消、筆談ボード、トイレ改修等。
事業者の費用負担・心理的障壁を下げる。

02

アドバイザー

当事者と専門家が企画・改修前から助言。
使いづらさ・事後改修の回避を図る。

03

まち歩き

当事者と地域の危険箇所や改善点を確認。
都市整備の計画・実践に生かす。

04

インクルーシブビーチ

ビーチマットやサポート体制を用意。
海水浴の選択肢そのものを広げる。

数字が示す「制度の継続」｜2016年度～2025年度

THE EVIDENCE

小さな改善を積み重ねている

累計申請件数

608件

2016～2025年度

申請額合計

2,150万1,047円

助成申請額

数字の向こうにあるもの

筆談ボード、簡易スロープ、自治会館の改修、
店舗のトイレ改善など、身近な利用環境の変化。

講師が指摘した課題

改修に伴う費用・営業への影響があり、売上増加もすぐには見えない。
実例の紹介や相談支援もあわせて行うことが重要。

講師発言より｜制度を「職員の仕事」にする工夫

ORGANIZATIONAL CHANGE

研修で知る
現場で、腹落ちする

職員向けの継続的な発信

庁内掲示板で毎月、施策や障害特性に応じた対応方法等を共有。

企画段階から当事者を入れる

一定規模の審議会で障害当事者の参画を制度化。企画時点で声を聞く。

直接の交流を増やす

当事者と話し、現場を見ることで、制度や想像だけでは分からない困り事を知る。

説明：市長の方針だけでは浸透せず、
現場での直接の接点が職員の意識変化につながった。

委員からの質問と明石市担当職員の回答（要旨）

THE VOICE FROM THE SITE

「ご意見をください」だけでは信頼は生まれない

委員からの質問

条例の制定から浸透までに苦労した点、
そして苦労したからこそ得られたものは何か。

明石市側の回答

市民からは日頃の行政全体への不満・要望も寄せられる。
担当部署だけでは対応できない課題の庁内共有は難しい。
意見を聞いた後、結果を返し、継続して対話することが重要。

信頼をつくる「５つの動作」

① 声を聞く

② 庁内で共有

③ 対応する

④ 結果を返す

⑤ 再び対話

先進事例を「成功物語」だけで終わらせない

REAL-WORLD CONSTRAINTS

理念は重要
実行には、壁もある

予算は大幅に増えたわけではない

新規予算の確保だけに頼らず、既存事業を理念に沿って見直している。

条例固有のKPIは未設定

理念条例として方向性を示す一方、成果をどう測るかは検討課題。

外国人等への取組は道半ば

条例の対象となる多様性は広いが、担当者は対応が十分ではないと説明。

「予算を増やすか」だけでなく、
「今ある施策をどう変えるか」を問う視点が重要。

明石市で確認した取組と質疑応答の要点

THE LAST WORD

誰かの困りごとは
行政改善のヒントになる

明石市の取組は、「福祉の充実」にとどまらず、
市民の多様な声を行政の設計・運用へ取り込む実践だった。

学び 1｜当事者を企画段階から

完成後の修正ではなく、構想・設計の時点で課題を見つける。

学び 2｜現場の接点を増やす

知識だけでなく、実際の体験が職員の理解と行動を変える。

学び 3｜聞いた声を返す

意見聴取から結果説明までが、継続的な信頼をつくる。

■産業建設常任委員会　視察研修報告書（報告者：高野祐二委員長）

・<u>視察先自治体</u>

兵庫県加古川市（尾上処理工場）

・<u>視察先自治体概要</u>

人　口　252,120 人（令和 8 年 9 月 1 日現在）

世帯数　109,279 世帯（同上）

面　積　138.48 平方キロメートル

一般会計予算　1,050 億 8,000 万円

特別・企業会計予算　866 億 9,127 万円

合　計　1,917 億 7,127 万円（令和 8 年度当初）

・<u>視察内容</u>

「汚泥処理施設でのリン回収・再資源化について」

加古川市尾上処理工場は、市内から搬入されるし尿、浄化槽汚泥及び農業集落排水汚泥を処理する施設である。老朽化に伴う全面的な再整備により、令和 6 年（2024 年）に一部稼働、令和 7 年（2025 年）3 月に新施設が竣工した。設計処理能力は 1 日 99 キロリットルである。

同施設では、前処理、凝集・濃縮、脱水等を行い、分離液からリンをリン酸マグネシウムアンモニウム（MAP）として回収する。回収物は肥料原料として活用し、脱水汚泥についても場外搬出して堆肥原料として再資源化している。処理水は希釈した上で下水道に放流し、最終処理を行う方式である。

施設の整備には循環型社会形成推進交付金を活用している。運営は民間事業者のノウハウを活用する長期委託方式で、運営委託期間は 15 年間と説明を受けた。施設整備と運営を一体的に捉え、安定処理と資源循環の両立を目指す点が特徴である。

・<u>質疑応答</u>

Ｑ１：リン回収にMAP方式を採用した決定的な理由は何か。

Ａ１：し尿を固液分離した後の工程でリンを回収でき、前処理や汚泥脱水、下水希釈放流の工程に合致するためである。回収MAPは粒径が比較的大きく水切りしやすく、窒素やマグネシウムも含むため肥料としての利用価値が高い。

Ｑ２：施設整備に活用した交付金は何か。

Ａ２：循環型社会形成推進交付金を活用している。

Ｑ３：民間への長期運営委託による財政的な効果は何か。

Ａ３：民間のノウハウによる効率的な運営と、予防保全による機器の長寿命化を通じた事業費の縮減を見込んでいる。15年間としたのは、長期化に伴う故障リスクや費用増大も考慮したためである。具体的な削減実績額は提示されていない。

Ｑ４：リン回収量は計画どおりか。

Ａ４：計画上の想定値は月756kg、年間9,072kgであるのに対し、令和7年度の実績は5,959kgで、想定値を下回った。計画処理量を処理能力と同数と仮定した想定値である点にも留意が必要である。

Ｑ５：回収リンと脱水汚泥の利用先はどこか。

Ａ５：リンは売却先の委託事業者が肥料会社等と製品化に向けた協議を行っている。脱水汚泥は岡山県真庭市の企業に搬出し、他自治体の有機汚泥と混合して堆肥化し、肥料製品として販売している。地元農家への直接供給は行っていない。

Ｑ６：再資源化による収入はどの程度か。

Ａ６：MAPの売却代金は令和6年度29,150円、令和7年度327,745円との説明であった。脱水汚泥は売却収入がなく、逆に運搬・処分費が発生する。収入のみでなく薬品、電力、運搬、維持管理費を含めた評価が必要である。

Ｑ７：肥料の品質・安全性はどのように確保するか。

Ａ７：MAPは肥料関係法令に基づき登録し、年1回の第三者機関による確認を実施している。脱水汚泥も含水率70%以下を管理し、年1回の成分分析及び溶出試験を行っている。これまで苦情や課題は寄せられていないとの説明であった。

Ｑ８：周辺住民への配慮や臭気・騒音対策はどうか。

Ａ８：地元説明会で避難所や芝生広場の開放について意見があったが、施設の安全管理上、常時開放は難しいと説明した。ただし水害時の一時避難場所としての提供は可能としている。臭気については脱臭設備等で対策し、現在まで苦情は寄せられていないとのことであった。

・所　感

今回の視察で特に印象に残ったのは、老朽化した汚泥処理施設の更新を単なる設備の建て替えにとどめず、リン回収や脱水汚泥の再資源化を取り入れ、循環型社会の形成につなげようとしている点である。生活環境を守るための安定した処理機能に加え、これまで処分していたものを資源として生かす発想は、今後の公共施設整備において参考になる取り組みであると感じた。

一方で、資源化設備を導入すれば直ちに財政負担が軽減されるわけではないことも確認できた。令和７年度の MAP 回収量は想定を下回り、売却収入も施設全体の運営費と比較すると限定的である。また、脱水汚泥の再資源化には運搬・処分費を要している。事業の成果を判断するには、回収量だけでなく、設備投資、薬品・電力費、維持管理費、処分費の削減効果を総合的に検証する必要がある。

本市のし尿・浄化槽汚泥処理は広域行政組合による事業であり、加古川市とは処理規模や事業主体、放流条件等が異なる。そのため、MAP 方式をそのまま導入することを前提とするのではなく、まず現施設の処理量、稼働率、処理原価、老朽化の状況及び更新時期を把握し、将来の人口や下水道・浄化槽の利用動向を踏まえて、複数の処理・資源化方式を比較検討することが重要と考える。

今後は、広域行政組合及び構成自治体との情報共有を進め、施設の長寿命化、将来更新、部分的な資源化の可能性について、財政負担と環境効果の両面から検討を求めていきたい。今回の視察で得た知見を、本市における持続可能な廃棄物処理体制の構築に生かしてまいりたい。

（別紙２）

６　経費

【大網白里市議会三常任委員会合同行政視察研修経費】

(1) 宿泊日当 （20,000 円×１日）×１１人	220,000 円
(2) 交通費 （鉄道運賃 36,280 円）×１１人	399,080 円
(3) 借上げバス等（２日）	264,000 円
(4) 諸経費（企画手配料・添乗員等費用・有料道路）	138,160 円
合　計	1,021,240 円