

# 岡谷市議会 総務委員会 行政視察報告書

## 【総体事項】

1. 視察日程：令和5年11月14日（火）～16日（木）
2. 調査事項（視察先）
  - （1）ICTを活用した教育について（三重県 桑名市）
  - （2）公民連携の庁内推進体制について（三重県 津市）
  - （3）全国初の公民連携による市営住宅の建替え・再開発プロジェクト  
（（株）コーミン 大阪府 大東市）
  - （4）a1aまち元気プロジェクトについて  
（（公財）可児市文化芸術振興財団 岐阜県 可児市）

## 3. 視察参加委員

|         |         |
|---------|---------|
| 委 員 長   | 吉 田 浩   |
| 副 委 員 長 | 早 出 すみ子 |
| 委 員     | 今 井 康 善 |
| 委 員     | 花 岡 健一郎 |
| 委 員     | 宇 野 香 二 |
| 委 員     | 今 井 浩 一 |

## 【視察地報告】

### 1. 調査事項

ICTを活用した教育について（三重県 桑名市）

人口：139,169人      面積：136.65km<sup>2</sup>

（視察事項）

桑名市教育委員会は2018年度に市内トライアル校にてiPadを整備し、2019年度には「桑名市ICT教育戦略2019～時代をリードするくわなっ子の育成～」を策定し、プログラミング教材の研究実践や授業支援ソフトを活用した授業改善などを進めてきた。

続く「桑名市ICT教育戦略2020」においてはGoogleWorkspaceや統合型校務支援システム「C4th」を導入し、それまで市内各校でバラバラだった書類を統一し業務データの共有を図ることで、児童生徒の学力向上のみならず教職員の働き方改革も目指した。2021年度は「実践を通じた授業改善」「運用を通じた校務改善」について教育委員会・学校・家庭が一体となって推進する体制を構築、市内全体の授業改善を推進する「ICT教育推進プロジェクトチーム」および市内全体の統一運用を推進する「ICT環境整備ワーキンググループ」において市内の取り組みを推進してきた。

「教員が特に負担と感じているのは、さまざまな報告文書の提出。書式は提出先によってさまざまで、しかも同じような調査や報告の項目も多い」と感じており、そうした課題を解決するために、桑名市教育委員会は例えば文書を市内で統一し、一部を完全に電子化し運用している。「報告文書等を作成するのは放課後、16時以降の仕事。これらを市内統一で作成することで学校現場の負担を下げることができる」との目的を掲げ「統一文書はせめてこれだけでも、というものを作成した」とのこと。

また、桑名市は全国に先駆けて「外字廃止」に踏み切った珍しい自治体でもある。「令和4年度小中一貫教育推進プロジェクト事業」として、「小中一貫に基づく授業改善と校務改善につなげる」とことと「中学校区における教員の授業力向上と、効果的なICT運用推進につなげる」ことを目指している。

2. 視察日時 令和5年11月14日火) 10:00～11:30

### 3. 参加者所感

- グループに分けて取り組むことにより、ICT の活用が早期に実現できている。教育委員会が集約し、各学校に問題提起し、情報を共有していることは教師、子どもたち、保護者にも教育の実践が伝わる。ICT 支援員の常駐は教師にとって安心である。端末の持ち帰りに課題があると思う。不登校対策に多いに活用してほしい。
- GIGA スクール構想以前から導入を決定していた。端末を得る基準としてトラブルが少ない、壊れにくいなど、常時持ち歩くことが前提として iPad を選定している。そのため活用状況が 97%を超えていて活用されている。デジタルドリルをこれまでのドリルをデジタルドリルに変更した考え方から費用を保護者負担にしている。家庭での使用を前提とした考え方が備わっている。個別最適な学びと共同的学び、どちらにも活用されている。推進にあたり ICT 環境整備ワーキンググループにより様々な検討がされているが、専門性の高いスタッフなど多くの方々を巻き込んで進められている。
- 桑名市での実践事例をみると、使える！使いたくなる！を目標に ICT 推進プロジェクトチームが進めている。ビジュアル的にも共感しやすいアプローチができている。現場サイドでアイデアが出し合える環境づくりが必要である。
- 現場サイドから主体的な取り組みをされている印象を受けた。
- 現代社会は、目まぐるしく変化しており、こうした社会に対応できる教育は重要に思う。パソコン、タブレットはこれからの社会の必需品。しっかり学んで欲しい。
- ICT を活用した教育については、岡谷市よりもかなり進んだ取り組みをしていると思われる。特に、国の GIGA スクール構想の環境整備を受けて行うだけでなく、ICT 教育の意義や重要性を踏まえて、さらに市として主体的に取り組むことが期待される。また、現場の声を大切にして、現場の教員が自発的に能動的に取り組めるように推進することが重要と考える。
- 桑名市では、2020 年度から小学校、2021 年度から全面的に ICT を活用した教育に取り組んでいるとのこと。もちろんコロナ禍以前のこと。その背景として、市内有志の教員による ICT 教育推進プロジェクトチームが積極的に話し合い、可能性を膨らませてきた状況もある。さらにその背景には、教育委員会の主導で、興味のありそうな先生方に声をかけてきた背景もある。コロナ

禍で移行を受け入れてきた他の自治体と比べ、前のめり度に大きな違いがある。一方で、ICT 環境整備プロジェクトチームも現場の支援を行うなど、両輪で校務のための支援を行い、両輪でルールづくりをしてきた。子どもたちばかりではなく、働き方改革、先生たちの支援へも手厚い印象。小中一貫の流れの中で、どんどん当たり前の利用頻度になっている。もちろん、苦手な先生もいらっしゃるだろうが、現場によるリーダーシップが何よりの推進力であり、段階、段階でのイメージ共有ができていることがより重要だ。やる気のある先生たちのリーダーシップに頼ってばかりいてもいけないが、それが大きな推進力であることも事実。それらを校長、教育委員会と一体的に支える体制が取れているのも大きい。もちろん安易に言うつもりはないけれど、明らかに「この方向に進んでいく」ということがわかっているときこそ、思い切った決断が必要なのだと思う。

## 【視察地報告】

### 1. 調査事項

公民連携の庁内推進体制について（三重県 津市）

人口：271,526人      面積：711.18km<sup>2</sup>

（視察事項）

津市は、内閣府および総務省の要請に基づき、一定規模以上の今後の公共施設などの整備等について、民間活力の導入の可能性について優先的に検討していくための基本的な指針として、「津市公民連携（PPP）事業手法優先的検討指針」を策定した。（注：PPP（Public Private Partnership）とは、公共施設の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化を図るもの。

津市では、地域課題の解決や、解決に向けてのヒントなど、民間事業者等の皆様ならではの視点や発想に基づく提案・アイデアを随時受け付けている。市の活性化や市民サービスの向上、行政の効率化や行政コストの削減につながる取組、津市と連携して取り組みたい事業など、皆様の提案やアイデアについて、公民連携提案・相談窓口が対応している。

2. 視察日時      令和5年11月14日(火)    13:45～15:15

### 3. 参加者所感

- 民間企業と連携することにより、市民の要望に答えることができる。事業の管理をどうするのが先の経営にも大きな影響を及ぼす。指定管理制度も持続できる保障はない。公共施設の維持をどこまでできるか、疑問がある。民間の活力は絶対必要である。
- 公民連携事業の必要性を感じつつ試行錯誤ではあるが、一歩ずつ進めてきた印象。はじめの第一歩を踏み出せるか否かが、行政間の差につながる。
- 岡谷市のやまびこ公園も広い。また市街地から遠い。最近利用客もコロナの影響で減少しており対策を考えないといけない。
- 諏訪湖畔の環境が変わりつつある。観光資源として活用すべきと考える。例えば、諏訪湖ハイツ周辺の芝生広場は、キャンプ地などとして活用すべき。

○津市の課題としては、10 市町村が合併したことにより、指定管理の 99 施設を含めて公共施設が 800 ほどあり、新しい施設は建設せず、減らしたり集約したりして統廃合を進めなければならないとのことであった。また、担当課長が 15 年ほど携わってきて、その前半は行政改革として職員 3,100 人を 2,500 人に削減してきたが、その後半には、新たな歳入確保と公民連携の推進に注力しており、さらに進めていかなければならないとのことであった。

岡谷市としても、人口減少と公共施設の老朽化等に直面する状況で、公共施設の取捨選択による統廃合、指定管理者制度のあり方などの課題について、津市の公民連携の取り組みを参考にしていきたい。

○さまざまな公民連携の形として、公共が資金調達を負担し、設計・建設、運営を民間に委託する DBO 方式による「榊原温泉湯の瀬」、公共施設の建設、維持管理、運営などを民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、効率化やサービスの向上を図る PFI 方式による新斎場「いつくしみの杜」、事業者が総合公園のカフェレストランとキッチンカーエリア、自動販売機を整備して運営する Park-PFI 方式による「中勢グリーンパーク」の事例を伺った。特に中勢グリーンパークは、整備のために、代表法人として宝輪（鈴鹿市）、構成法人として浅井農園（津市）、イケダアクト（鈴鹿市）が参画した「中勢 GP 未来会議」が事業者として手を挙げ、認定をされたこと。宝輪は輸送業がメインの事業なので、他業種と手を取ることで、新事業を始めることになった。地元愛をもつ地元の企業がこうした形で動くことは、地域内でお金が回っていく。これは大事なことだと思う。

その一方で、津市役所では、公民連携提案・相談窓口を行政経営課に設置し、民間が提案してきた事業の所管課とのマッチングを行っていることが、とても素敵だと思う。7 項目にわたる「視点・考え方」を掲げ、市役所をオープンな場にし、新しい風を吹き込もうとしていること。まだ 12 件の提案、1、2 件が動いている状態とのこと。行政経営課課長は市役所としては異例の 15 年も行政経営課におり、稀有な存在。市役所の中の専門性は何も土木などに限らず、長く携わることで専門性とネットワークを培っていくことも大事なかもしれない。これから公共施設を減らしていく中で、さまざまな民間の知恵が活かされていくのではないだろうか。

## 【視察地報告】

### 1. 調査事項

公民連携事業全国初の官民連携による市営住宅の建替え・再開発プロジェクト  
(morinekiプロジェクト) (大阪府 大東市)

人口：116,615人      面積：18.27km<sup>2</sup>

#### (視察事項)

大東市公民連携に関する条例について、人口減少・少子高齢化が進展し、厳しい行政経営を迫られる中、市民がより暮らしやすく、次世代、次々世代まで続くまちを創っていく…そのためには、従来の手法にとらわれるのではなく、新しい手法にチャレンジする必要がある、そう大東市は考えている。

国の「まち・ひと・しごと創生法」に基づき策定した「大東市まち・ひと・しごと創生総合戦略」において基本方針を定め、それに沿って、「大東市公民連携事業指針」、「大東市公民連携基本計画」を策定し、都市が抱える経営課題やめざすべき方向性、手法等を示すとともに、“自分でつくったまちに住む”を開発理念とし、新たな手法として、公民連携手法を取り入れたリードプロジェクトを進めている。この公民連携の裾野を広げていくため、大東市がめざす「公民連携」の定義を明確にし、全庁的な検討体制を整えるとともに、民間提案を受け付ける体制を整え、事業化に向けた手続を明確化した「大東市公民連携に関する条例」を制定した。

大東市では、地域に点在する公的資産を活用して、一体的・段階的にエリア開発を進める「北条まちづくりプロジェクト」を推進している。本プロジェクトの第一弾として、本市出資の民間企業である大東公民連携まちづくり事業株式会社（現：株式会社コーミン）と共に、“全国初の官民連携による市営住宅の建替え・再開発プロジェクト”「morineki（もりねき）プロジェクト」に取り組み、令和3年3月にまちびらきをした。

2. 視察日時      5年11月15日(水)    13:00～15:00

### 3. 参加者所感

○「いない所をたたんで楽しく立ち上げる」全体に活気があり、市営住宅も

新な作りで驚いた。住んでいる人の数だけ、新築という考えにハッとした。市と連携して企業を誘致している。大きな夢を感じた。ここなら、安心して暮らせると思った。

○エリア価値をどのように考え、将来に渡り存在し続けられる設計思想があり、これまでの公共事業とは全く違った。補助金を使って建てられて物は将来に向けての維持管理経費の見積もりを見落とすケースがある中、徹底したコスト計算と地代は減免なく支払われていることから、行政コストの負担を限りなく削減できる事業である。

○視察場所では、数人の女性が働いているカフェがあり、そこで昼食をとった後、アパレル製造店が入居している2階建ての建物を見学、その後木造作りの住居の見学、周辺の芝生公園を視察した。中心市街地にしては、のどかで暮らしやすいと感じた。

○温かみのあるまちの風景がそこにあるという印象であった。単なる市営住宅の建て替えという風景ではなく、建て替えられた市営住宅は2階建てないし3階建ての木造住宅の落ち着いた佇まいであり、子どもが遊ぶ公園があり、ほとんどが女性客のおしゃれなレストラン、アウトドアショップ、ベーカリー、アパレルショップなどが軒を連ねており、民間活力をいかしたまちづくりを実感することが出来た。

○入江社長は大東市役所の元職員であり、公民連携エージェントとして、民間の(株)コーミンの社長として、利益追求以上の「動機」があると語っている。それは、説明のなかで、入居者がジャンプアップするため、周辺の住民が喜ぶため、真っ当な大家になりたい、日本一外に出ていきたい住宅を作りたいとのことであった。さらに、著作のなかでは、大東市では公共施設をたみながら豊かな地域をつくりたいともあり、こうした「動機」から生まれた、やりたいという意欲に突き動かされ、やり抜こうという意思で今も進んでいる、やらされでも、やり逃げでもなく、動機あるものがまちをつくと述べている。また、質問の中で、民間の側に、利益追求以上の動機を持ってもらうにはどうすればいいかの問いに対して、将来の再投資できる可能性があることを訴えたとの答えがあった。以上のことは、公民連携事業に取り組むにあたって、公側にとっても民側にとっても、大事な心構えであると思われる。



○事業成果としては、2022 年度の周辺道路の路線価が前年度比 125%であったということで、まちづくりの取り組みが数値として現れたと思われる。岡谷市としても参考にしていきたい事例と考えるが、大事なのは、推進を担う人であり、そうした人材の輩出、育成こそ重要と思われる。

○高度成長期に建てられた市営住宅はセーフティネットとしての機能を果たしつつも、住民の幸福度や健康などには配慮されていない、地域にある需要性はわかっているものの家賃額など揉め事の種となりあまり喜ばれていないというモヤモヤが常にあったという。地域に喜ばれる建て替えをしたいが、なかなか予算もつなかない、いい業者とも巡り会えない、入札制度も疑問など、さまざまな課題を感じていた（入江代表）。ある時期に大量に建てられた市営住宅は空き部屋が増えており、それをどう減らしていくかの事業の中で、市営住宅の機能を残し、街に価値観を与え、同時にどうやって建設費用を回収していく、そのためにテナント先決めの逆算開発の手法をとった（テナントリーシング）。それを支えているのが株式会社東心。そしてライフスタイルを少し豊かにしてくれるお店により、遊びに来たくなるエリアとして、エリアの価値・地価を上げる開発には感銘を受けた。その狙いと、最終的に本社まで移してしまった株式会社ノースオブジェクト（＝ベーカリー&カフェ、ライフスタイルショップ、暮らし手づくり体験スペース、子育て世代のママたちをターゲットにしたアパレルショップ）の事業のイメージが合致したからこそ、今がある。子育てのしやすい、若い親子が暮らしやすい地域という目指す方向がしっかりあることだ。彼らはやがて家族にあった住処に移るだろうが、エリア価値が上がった「morineki」の市営住宅には次の若い夫婦や親子がやってくるという好循環が見込まれている。

もちろん大東市全体を見たわけではないが、商店街、工場街があるように、そうやって何かに特化したイメージを持つエリアをつくることも戦力として重要かもしれない。エリアの価値を上げながら、高度成長期に建てられた市営住宅をリニューアルしながら減らしていくという本来の目的ももちろん成し得ているのはユニークだ。子育てしやすい街をシステムだけでなく、実際に体験できることが岡谷にとって必要ではないだろうか。

## 【視察地報告】

### 1. 調査事項

a l a まち元気プロジェクトについて（岐阜県 可児市）

人口：100,386人      面積：87.57km<sup>2</sup>

#### （視察事項）

可児市のアーラの「まち元気プロジェクト」は、2008 年から始まりました。「生きづらさ」や「生きにくさ」を感じている人々を、文化芸術の力を活用して精神的にも社会的にも孤立させないという取り組みである。

文化芸術には「共創性」という、複数の人間が関わりあって新しい価値＝仲間・コミュニティをつくる力がある。この文化芸術の力で「生きる力」と「コミュニティを創出」し、社会の健全化を目指している。

本プロジェクトは、市民サポーター、NPO 団体、関係施設などたくさんの人の力に支えられている。あなたのココロが元気になって、周りの人のココロも元気にしていきたい。そんな思いで、この地域の「まち元気」をつなげていきたい。

2. 視察日時      5年11月16日(木)    13：30～15：00

### 3. 参加者所感

○岡谷だとあちこちに移動しないと利用できない状況がある。1カ所での利用は便利である。また、文化芸術の情報もわかる。ステージのみでなく、ワークショップがあるのが一番いいと思う。管理維持は困難があるが、市民には不可欠である。集まれる、楽しい、つながりが自然にできる。

○素晴らしい施設で、様々な用途に活用できることを活かし、市民の視点で活用が考えられている。施設が大きいので、職員やスタッフの人数が多く、固定費がかかる仕様になっている。様々な補助事業の活用がされているが、収益性の事業が少ないことから、継続するための費用の捻出が今後厳しくなっていく可能性がある。

○カノラホールや公民館において役割の明確化、将来ビジョンの必要性を感じる。将来にわたる市民にとってのパーパス（社会的価値）、存在価値を共有で

きるものが必要である。

- 最も感銘を受けたのは、明確なビジョンをもって運営してきたということである。そのビジョンは、全ての人が違いを価値として受容し、自分らしく幸福に共生できる社会の実現である。こうした明確なビジョンをもっているのは、前館長によるものが大きいと思われる。さらに、目指す劇場経営モデルとして、社会包摂型劇場経営を掲げており、大都市のようなチケットを売る集客というより、売れる環境や関係性をつくるという発想ということである。

また、劇場は地域社会の「新しい広場」としての役割と併せ、文化芸術を生かした「つながりの処方箋」によって誰も取りこぼさない「セーフティネット」としての役割を果たす必要があり、アーティスト・行政・学校・企業・市民など様々な人との連携によって実現・発展を目指すものであるということ。

- 特徴としては、自主事業が多いということ、正規職員が多いということである。課題としては、大きなホールで1000席ほどということ、集客の多い有名なアーティストを呼ぶことは難しいということ、ランニングコストの負担も大きいということなど、経営的には、きびしいことが窺える。岡谷市としても、可児市のように明確なビジョンをもって文化施設を運営すること、さらに、文化芸術をまちづくりに生かしていくという発想をもってもいいのではないかと考える。

- 日本の公共ホールの中で、いち早く、マイノリティ（引きこもりのお子さん、高齢者、障害者、外国人など）とされる方々を主体に人びとの居場所づくりに取り組んだ可児市文化創造センター。演劇などのパフォーマンスの手法を使いながら、誰も取り残さない社会包摂型劇場として、そのメインの事業になるのが「MACHIGENKI PROJECT」は最先端の取り組みだ。この場所から文化芸術の持つ力を使って人びとの生きる活力・つながりをつくり出し、社会の健全化を目指している。公共ホールは「まちづくり」の拠点になることがある時期から求められてきたが、そのことを踏まえて新たに教育や福祉、高齢化、住む人の多国籍化にスポットを当てた。

- 市と指定管理者が同じ方向を向いて、本当の意味でパートナーになって、地域の課題解決に当たろうとすることが必要だ。市役所、教育委員会、社会福祉協議会などどう連携できるか。岡谷市の場合、今は市は市、指定管理者は指定管理者と仕様書はあるものの、一体感を持っているとは感じられない。

それは岡谷市の場合、産業振興部に紐づいていることも原因かもしれない。ブランド推進に紐づいているのであれば、もっとそちらに舵を切ることもありうるだろうが、そこも中途半端になっているように見えて仕方がない。まずは、どの方向を向くか明確にしてほしいと考える。