

報 告 書

令和8年8月13日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会

委員長 内 藤 幸 男

企画総務常任委員会で委員を派遣しました事務調査について、別紙のとおり復命がありましたので報告します。

復 命 書

令和8年8月13日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会委員長	内 藤 幸 男
副委員長	鈴 木 一 寿
委員	片 岡 将 志
委員	星 野 久美子
委員	高 波 貴 志
委員	荻 原 健 司
委員	加 藤 学

次のとおり報告します。

- 1 視察日時 令和8年7月13日（月）～15日（水）
- 2 視察先
 - （1）北海道小樽市
 - （2）北海道札幌市
 - （3）北海道苫小牧市
- 3 視察項目
 - （1）一般会計当初予算編成過程の透明化について
 - （2）札幌ICT活用戦略について
 - （3）ラピダス関係について
- 4 概 要 別紙のとおり

令和8年7月21日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会

委員長 内 藤 幸 男

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

行政運営における透明性の確保や市民への説明責任の在り方について学ぶことを目的として参加しましたが、実際に話を伺う中で、予算編成の「結果」だけでなく、「過程」を市民に公開することの重要性をあらためて認識する機会となりました。

小樽市では平成16年度から予算編成過程を公開しており、「できる限り情報をオープンにする」という考え方を基本理念として制度を運用しています。財政状況は決して楽観できるものではなく、基金を取り崩しながら財政運営を行っている状況にあります。そのような厳しい状況だからこそ、市民に対して積極的に情報を公開し、行政運営への理解を得る姿勢を大切にしていることが印象的でした。

特に興味深かったのは、平成27年度から、議会からの要望を受けて各部局の予算要求額と最終的な査定額を公表している点です。単に最終的な予算額だけを公表するのではなく、「各部局がいくら要求し、その結果どの程度査定されたのか」という予算編成の過程まで公開していることで、市民や議会が行政内部の意思決定を客観的に確認できる仕組みとなっています。

一方、査定理由の詳細については、現時点では公開できる状況には至っておらず、必要に応じて個別に説明する運用となっていることが、今後の課題として挙げられていました。

座間市においては、令和8年度当初予算では、実施計画に位置付けられていなかった4事業が新たに予算計上される事例がありました。もちろん、市政運営においては社会情勢の変化や緊急性などにより、実施計画にない事業を予算化しなければならないケースもあるため、そのこと自体を否定するものではありません。

しかし、そのような場合だからこそ、「なぜ実施計画を経ずに予算化したのか」「どのような政策判断や優先順位によって決定したのか」を市民や議会に対して丁寧に説明することが重要であると考えます。予算編成は行政の最も重要な政策決定の一つであり、その過程が見えにくいままでは、市民の理解や納得を得ることは難しくなります。

小樽市では、各部局の要求額と査定額を公開することによって、予算編成の過程を「見える化」し、市民や議会が行政の判断を検証できる環境を整えています。このような取組は、

行政に対する信頼の向上だけでなく、議会によるチェック機能の充実に大きく寄与していると感じました。情報を積極的に公開する姿勢そのものが、市民との信頼関係を築く基盤になっていることを実感しました。

座間市においても、今後は予算の「結果」だけではなく、「どのような過程でその予算に至ったのか」というプロセスをより分かりやすく市民へ示していくことが重要であると考えます。予算要求額や査定状況の公表など、透明性を高める取組について研究する価値は十分にあると感じました。

(2) 札幌 I C T 活用戦略について

札幌市の視察では、I C T 活用戦略そのものよりも、「D X は人づくりから始まる」という考え方に最も強い印象を受けました。

行政における D X というと、A I やクラウド、オンライン手続などの技術に目が向きがちですが、札幌市では、それらを活用するための「人材育成」を最重要課題として位置付けていました。特に、行政業務を理解しながら I T ベンダーとも円滑に意思疎通ができる「橋渡し役」の存在を重視している点は非常に参考になりました。

自治体では、行政側はシステムに詳しくなく、ベンダーは行政実務を十分理解していないという構図が少なくありません。その結果、本来必要な機能が実装されず、逆に現場では使いにくいシステムになってしまうケースもあります。札幌市では、そのギャップを埋める人材を育成することで、現場の課題を的確にシステムへ反映させ、真に使いやすい D X を実現しようとしていました。

また、一般行政職員向けの研修から D X 推進リーダー、高度デジタル人材まで、それぞれの役割に応じた育成体系を整えていることも印象的でした。北海道大学のオンライン教材を活用するなど、大学との連携を図りながら継続的に職員のデジタルスキル向上を図る姿勢は、人材不足が課題となる多くの自治体にとって大いに参考になる取組です。

また、生成 A I の活用についても、大変興味深い内容でした。G e m i n i や N o t e b o o k L M を業務に導入し、職員自らが簡単なアプリを作成できる環境づくりまで進めていることは、生成 A I を単なる文章作成ツールではなく、業務改革のツールとして活用している好例だと感じます。今後は A I が急速に進化していく中で、自治体職員にも A I を使いこなす能力が求められる時代になります。A I を禁止するのではなく、安全性を確保しながら積極的に活用する姿勢は非常に参考になりました。

また、これまで当たり前のように入使用してきた W o r d や E x c e l などのオフィスソフトを見直し、N E W S ネットへの移行や G o o g l e W o r k s p a c e の導入を進めることで、5年間で約20億円もの経費削減が見込まれている点も非常に印象的でした。D X は新たなシステムを導入するだけでなく、従来の業務環境や契約のあり方そのものを見直し、費用対効果を高める取組でもあることを改めて認識しました。

座間市においても、今年度、職員用パソコンの調達方法や価格の妥当性について議論が行われました。当初は特定の品番を指定した調達が予定されていましたが、その後、必要な性能や機能を要件として示す「性能要件方式」へと見直され、価格競争が働くことで、より費用対効果の高い調達につながるのとことでした。

このように、これまで当然と考えられてきた業務環境や調達方法にも改めてメスを入れ、必要な機能を確保しながら経費の削減と業務効率化を図る視点は、持続可能な行政運営を進める上で極めて重要です。

今回の視察を通じて感じたのは、DXの本質はデジタル化ではなく「行政改革」であるということです。業務の進め方そのものを見直し、市民サービスを向上させるためにデジタル技術を活用するという考え方こそが重要であり、その実現には何よりも人材育成が欠かせません。座間市においても、生成AIの活用やデータ利活用の推進だけでなく、DXを担う職員の育成や組織全体の意識改革を進め、市民にとって利便性を実感できる行政サービスの実現に向けて提言していきたいと考えます。

(3) ラピダス関係について

苫小牧市の視察では、ラピダス進出そのものだけではなく、それを契機として地域全体の産業構造を転換しようとする戦略的なまちづくりに大きな可能性を感じました。

ラピダスの工場が立地するのは千歳市ですが、隣接する苫小牧市では港湾や物流機能、広大な産業用地を生かし、半導体関連産業やデータセンター、GX関連産業の集積を積極的に進めています。単に企業誘致を行うだけでなく、「半導体産業全体のサプライチェーンを地域で支える」という発想が非常に印象的でした。

特に苫小牧港の役割は今後ますます重要になると感じました。半導体製造には多くの化学薬品や大型設備が必要であり、安全性や輸送効率の観点から船舶輸送が中心となります。そのため、港を有する苫小牧市は物流拠点として大きな優位性を持っています。また、新千歳空港にも近接する「ダブルポート」という立地条件は、国内外との物流ネットワークを形成する上で大きな強みであり、地域の競争力を高める重要な資産であることを実感しました。

また、企業誘致に対する姿勢も非常に参考になりました。展示会への積極的な出展、企業訪問、現地視察ツアーの開催など、企業からの問い合わせを待つのではなく、自ら営業活動を展開している点は、まさに攻めの企業誘致と言える取組でした。自治体は受け身になりがちですが、地域の魅力や立地条件を積極的に発信し続けることが企業立地につながることを改めて認識しました。

さらに印象的だったのは、データセンター誘致による財政効果です。説明では、電力使用量1メガワット規模の施設でも年間約3,000万円の固定資産税収が見込まれるとのこと、規模が拡大すれば市税収入も大幅に増加します。将来的には地方交付税の不交付団体となることも視野に入れ、自主財源を確保しながら住民サービスやインフラ整備へ積極的に投

資できるまちを目指しているという考え方は非常に印象的でした。

地方自治体では人口減少が進み、税収確保が大きな課題となっています。行政サービスを維持・向上させるためには、企業誘致による安定した税収の確保が不可欠です。苫小牧市は、そのための産業政策を長期的な視点で展開しており、単なる工場誘致ではなく、地域経済全体の好循環を生み出そうとしていました。

一方で、ラピダス効果は半導体だけにとどまらず、A I やG X、再生可能エネルギー、データセンターなど新たな成長産業を呼び込む契機となっています。今後の地域間競争では、こうした産業をいかに取り込めるかが自治体の将来を左右すると感じました。

座間市は苫小牧市のような広大な工業用地や港湾を持つ自治体ではありません。しかし、圏央道や東名高速道路、新東名へのアクセスなど首都圏に近い立地という強みがあります。企業誘致は地域特性に応じた戦略が重要であり、座間市も自ら地域の魅力を積極的に発信し、企業ニーズを捉えながら、新たな産業の受け皿づくりを進めていく必要があります。

今回の視察を通じて、まちの将来を左右するのは、変化を待つのではなく、自ら変化をつくり出す姿勢であることを改めて実感しました。半導体、A I、G Xなど社会構造が大きく変化する今だからこそ、自治体も長期的な視点で産業政策を描き、自主財源の確保と持続可能なまちづくりにつなげていくことが重要であると強く感じた視察となりました。

令和8年7月17日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会

副委員長 鈴 木 一 寿

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

今回、小樽市の「一般会計当初予算編成過程の透明化」について視察し、財政危機を経験した自治体が、市民への説明責任を果たすため、長年にわたり予算編成過程の「見える化」に取り組んできた経緯を学ぶことができました。

小樽市では、平成17年度から予算編成に関する資料の公表を開始し、平成25年度には予算編成方針、平成27年度には各部局の要求額と査定後予算額を公表するなど、段階的に透明性を高めてきたとの説明がありました。制度を一度に整備したのではなく、議会からの意見も取り入れながら改善を積み重ねてきた点に、大きな意義を感じました。

また、小樽市では予算書や予算説明書だけでなく、予算編成方針、財政状況の補足資料、予算編成のポイント、主要事業一覧、各部局の要求額と査定後予算額、ふるさと応援基金及び宿泊税の充当事業まで公表しており、市民や議会が予算編成の考え方や過程を理解しやすいよう、多面的な情報提供に努めていることが印象的でした。

一方、座間市においても予算書や予算説明資料などは公表されていますが、各部局の要求額や査定結果、予算編成方針、編成過程を分かりやすく整理した資料などについては、小樽市ほど体系的な公表には至っていません。今回の視察を通じ、予算案だけではなく、その背景や編成過程を市民や議会と共有することは、行政の説明責任を果たす上で有効な取組であると感じました。

説明では、市民からの直接的な反応は必ずしも多くなかったものの、議会からの意見を受けながら公表資料を改善し、情報公開を継続してきた結果、議会との信頼関係の構築につながっているとの説明がありました。資料を公開するだけでなく、議会との対話を重ねながら制度を成熟させてきた姿勢が印象に残りました。

また、中長期財政収支計画では、ふるさと納税や企業版ふるさと納税、宿泊税、ネーミングライツ、企業誘致など、自主財源の確保に積極的に取り組み、将来を見据えた持続可能な財政運営を進めていることも大変参考になりました。

私自身、視察の最後の挨拶では、市民からの反応は決して多くなかったとの説明があった一方で、行政と議会が同じ情報を共有し、建設的な議論を積み重ねることは、議会を通じて

その先にいる市民との信頼関係の醸成にもつながるのではないかと考えを述べさせていただきました。透明性の向上は短期間で成果が現れるものではありませんが、情報公開を継続し、議会との対話を積み重ねることが、市民からの信頼につながる重要な取組であると改めて認識しました。

座間市においても、本年度予算では予算編成過程に関する議論が行われたところです。今回学んだ小樽市の先進事例を参考に、予算編成過程の更なる透明化や、市民に分かりやすい情報発信の充実について調査・研究を進め、行政の説明責任の向上と、市民に開かれた市政運営につなげてまいりたいと考えます。

(2) 札幌 I C T 活用戦略について

今回、札幌市の「札幌 I C T 活用戦略」について視察し、人口減少や少子高齢化が進む中、I C T・D Xを行政の効率化だけでなく、市民サービスの向上と持続可能な行政運営の実現に向けた重要な政策として位置付け、全庁的に推進している取組を学ぶことができました。

説明では、札幌市は生産年齢人口の減少により、これまでと同じ行政サービスを維持することが難しくなるとの危機感から、デジタル技術を活用して限られた人的資源を有効活用することを目的に I C T 活用戦略を策定したとの説明がありました。また、「誰もが最適なサービスを受けられ、デジタルの利便性が実感できる人中心のデジタル変革」を基本理念に掲げ、「市民サービスの向上」「オンライン化」「クラウドファースト」「データ利活用」「デジタル人材育成」「情報セキュリティ」の六つの視点で計画的に推進していることが示されました。

特に印象に残ったのは、「まず業務を見直し、その上でデジタル技術を活用する」という B P R（業務改革）の考え方です。区役所窓口では、「行かなくてもよい」「行っても書かない・待たない・何度も説明しない」窓口を目指し、オンライン申請や窓口支援システムの導入を進めるなど、市民の利便性を第一に考えた業務改革が進められていました。デジタル化そのものではなく、市民サービスの向上を目的としている点に大きな意義を感じました。

また、G o o g l e W o r k s p a c e の導入により、共同編集や情報共有、検索性の向上に加え、生成 A I や N o t e b o o k L M を活用した議事録作成、O C R によるデータ入力、職員自らがアプリを開発できる環境づくりなど、業務効率化を幅広く進めていることも大変参考になりました。同時に、D X 推進リーダーの育成やジョブチャレンジ制度、北海道大学と連携した研修など、人材育成にも重点を置いていることから、「D X は人材育成と組織文化の変革が不可欠である」との考え方が強く伝わってきました。

事前質問への回答資料では、行政手続のオンライン化について、単に手続数ではなく、年間申請件数を基にした「オンラインカバー率」を指標として管理し、令和 1 3 年度までに 1 0 0 % を目指して部局ごとのロードマップを作成していることや、システム導入に当たっては必要性、費用対効果、既存システムとの重複、情報セキュリティなどを総合的に評価した上で導入を判断していることが示されていました。また、令和 8 年度からは D X 推進部門と

改革推進部門を統合し、BPRとデジタル化を一体的に進める体制へ移行していることも大変参考になりました。デジタル化を目的化するのではなく、業務改善の手段として位置付けている点は、自治体DXを進める上で重要な視点であると感じました。

さらに、成果指標についても、オンライン化率だけではなく、「市民がデジタル化の進展を実感している割合」を設定していることや、今後の課題としてEBPM（証拠に基づく政策立案）を見据えたデータ利活用やAI活用に伴う情報セキュリティ対策の強化を掲げていることから、市民目線を重視しながら継続的な改善を図る姿勢がうかがえました。

質疑では、私から、窓口支援システムについて、自治体間で優れた仕組みを共同利用しながらコストを抑える考え方について質問しました。これに対し、札幌市からは、北見市の事例を参考としつつも、そのまま導入するのではなく、札幌市の業務に合わせて検証・改善を重ね、モデル区で試行した上で全市展開を図るとの説明がありました。先進事例を柔軟に取り入れながら、自らの実情に合わせて最適化していく姿勢は、大規模自治体ならではの工夫であり、座間市においても大いに参考になる考え方であると感じました。

座間市においても、LINE公式アカウントの積極的な活用やオンライン手続の拡充などDXは着実に進められています。しかし今回の視察を通じて、今後は生成AIやクラウド環境の活用、人材育成、データ利活用、そして業務改革を一体的に進めることが、より質の高い市民サービスにつながることを改めて認識しました。

今回学んだ札幌市の先進事例を参考に、座間市においても、市民目線に立ったDXの推進と行政サービスの向上に向け、委員会活動や議会での政策提案に生かしてまいりたいと考えます。

（３）ラピダス関係について

今回、苫小牧市において、千歳市で建設が進むラピダスを契機とした企業誘致や地域経済への波及効果、インフラ整備、人材育成などについて視察し、大規模国家プロジェクトを地域の発展につなげるための戦略的な取組を学ぶことができました。

説明では、苫小牧市は隣接する千歳市のラピダス進出を単なる「隣の出来事」と捉えるのではなく、北海道全体の産業構造を変える大きな転換点と位置付け、苫小牧港や広大な工業団地、工業用水、物流機能など、自らが持つ地域資源を最大限に活用しながら、関連企業の誘致を積極的に進めているとの説明がありました。現在も物流企業を中心に約10社の進出が具体化しており、今後は保守・メンテナンスや化学薬品関連企業など、更なる産業集積を見込んでいるとのことでした。

また、企業誘致においては、待ちの姿勢ではなく、自ら全国・海外へ積極的に営業活動を展開していることが印象的でした。半導体関連企業約2,000社へのパンフレット送付やアンケート調査を実施するとともに、展示会への出展、業界紙への広告掲載、企業データを活用したターゲット企業へのトップセールスなど、多角的なアプローチを継続していること

が紹介されました。さらに、行政として初めて半導体関連ネットワーク「ライズエイト」に参加するなど、新たな情報収集や人的ネットワークの構築にも積極的に取り組んでいることが大変参考になりました。

事前質問への回答では、ラピダス進出による経済波及効果は北海道全体で14年間に最大18.8兆円と試算されており、苫小牧市としても、その効果を地域経済へ最大限取り込むことを目指しているとの説明がありました。一方で、人材不足の深刻化、交通渋滞、電力・工業用水などインフラ負担の増加、環境負荷への対応なども課題として認識しており、企業誘致だけではなく、道路や港湾、工業用水の整備、人材育成、住宅環境の充実などを一体的に進める必要性が示されていました。メリットだけでなく課題も率直に整理しながら施策を展開している点は、大変参考になりました。

さらに、企業誘致の成果を市民生活へ還元するため、子育て支援の充実や企業への設備投資助成、雇用助成などを実施し、地域経済の好循環を目指していることが示されていました。また、半導体関連企業と地元高校・高専との連携や、情報エレクトロニクス系人材の育成など、将来を見据えた人材育成にも力を入れていることが紹介されました。企業誘致を経済政策だけにとどめず、教育や定住促進まで含めた総合政策として展開している点は、大きな特徴であると感じました。

質疑では、データセンターやGX関連産業の立地についても具体的な説明がありました。特に印象的だったのは、「企業が求めるのは土地よりもインフラである」という考え方です。データセンターは大量の電力や送電網が確保できなければ立地できず、スピード感を持った受入れ体制が競争力を左右するとの説明がありました。また、GX関連事業では、今後、水素・アンモニア・CCSなどへの数千億円規模の投資が予定され、多くの雇用創出や宿泊施設の不足、人材確保など新たな課題も見据えて対応を進めているとの説明を受け、大規模プロジェクトには受入れ環境全体を整備する視点が不可欠であることを改めて認識しました。

座間市は市域が狭く、苫小牧市のような大規模工業団地や港湾を有する自治体ではありません。しかし、今回の視察を通じて学んだのは、自治体の強みを明確に分析し、それを企業に積極的に発信する姿勢、そして大規模な国家プロジェクトを地域全体の成長につなげる戦略的な発想です。企業誘致は担当部署だけの取組ではなく、産業政策、インフラ整備、人材育成、住環境整備などを一体的に進めることが重要であり、座間市においても、地域特性を生かした企業誘致や新産業への対応を進める上で、大変参考となる先進事例であったと感じました。

今回学んだ苫小牧市の取組を参考に、座間市においても、地域資源を最大限に生かした企業誘致や産業振興、さらにはAI・半導体関連産業など成長分野への対応について、引き続き調査・研究を進め、市の持続的な発展につながる政策提案に活かしてまいりたいと考えます。

令和8年7月31日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会委員

片 岡 将 志

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

この度、北海道における先進的な行政取組を学ぶため、小樽市・札幌市・苫小牧市の3市を連続して視察させていただきました。小樽市役所では、一般会計当初予算編成過程の透明化について、財政課より詳細な御説明をいただきました。特に、各部局からの予算要望に対する調整過程や、議会への早期説明・資料公開の仕組みが印象的でした。予算案の議会上程前に各会派への丁寧なブリーフィングを行うことで、議論の質を高め、市民に対する説明責任を果たしている点が先進的だと感じました。座間市においても、予算編成の「見える化」をさらに進め、市民や議会が早期に内容を把握できる体制を強化する参考にしたいと思います。一方で、部局ごとの要望と最終計上の違いをどのように市民に分かりやすく伝えるか、表現の工夫が必要であることも学びました。

(2) 札幌ICT活用戦略について

第2次札幌市ICT活用戦略（令和6年度～令和13年度）について、DATA-SMART CITY SAPPOROを核とした官民データ連携や、人流センサー等の活用によるまちづくりDXの方向性を伺いました。特に印象的だったのは、Microsoft OfficeからGoogle Workspaceへの移行により、クラウド上で文書を管理・共有できる体制を整えている点です。これにより、部署間や職員間の情報共有が大幅に効率化されていると感じました。また、生成AIを活用して市役所内で進捗管理アプリを自ら作成できる人材がいる点も非常に先進的で、職員のデジタルリテラシーの高さと柔軟な業務改善の文化に刺激を受けました。座間市ではパソコン1台の導入価格が80万円を超える状況にあるため、Officeソフトを外すなどコストを抑える選択肢があることを改めて認識しました。こうしたツール移行やAI活用は、行政効率化と財政負担軽減の両立に繋がる可能性が高く、座間市でも積極的に検討していきたいと思います。

(3) ラピダス関係について

ラピダス（千歳市）の進出に伴う周辺地域への波及効果や、関連企業の誘致、物流・水資

源確保、美沢地区の開発規制見直し（自然環境配慮）などについてお聞きしました。半導体産業を軸とした地域活性化の勢いを実感するとともに、工業用水供給や地域格差（東高西低）の課題への対応、環境とのバランスなど、慎重な調整が求められる点も理解できました。

座間市のような地方都市においても、大規模プロジェクトの誘致や関連産業振興を考える上で、事前のインフラ整備や住民・環境への配慮が重要であることを再認識しました。将来的に先端技術関連の企業誘致や雇用創出を進める際の教訓とします。3日間の視察を通じて、行政の透明性向上、デジタルトランスフォーメーション、次世代産業への対応は、どれも「市民目線」と「持続可能性」を両立させる鍵であると痛感しました。帰市後、これらの知見を議会質問や政策提言、議会だより等に反映し、座間市の更なる発展につなげてまいります。

視察を受け入れていただいた各市役所の皆様に、心より感謝申し上げます。

令和8年8月10日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会委員

星 野 久美子

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

今回、小樽市を訪問し、同市が取り組む「一般会計当初予算編成過程の透明化」について詳しくお話を伺いました。小樽市では、予算要求から査定、最終案に至るまでのプロセスを段階的に公開し、市民に対して開かれた市政を示すことを目的として制度を運用しているとのことでした。従来、予算編成は行政内部で完結し、市民がその過程を知る機会は限られていましたが、同市はその状況を改善しようと積極的に情報公開を進めています。

担当者の方からは、透明化の取組は市民に対して説明責任を果たす上で重要であるものの、現時点では市民の関心は必ずしも高くないという率直な御意見をいただきました。しかし一方で、行政内部では明確な変化が生まれているとのことでした。各部局の要求額が公開されることで、他部局からも内容が見えるようになり、過大な要求を控える「遠慮」の気持ちや、既存事業を見直し新規事業との入替えを検討する「スクラップ&ビルド」の意識が芽生えていると伺いました。これは、透明化が行政内部の行動変容を促し、事業の妥当性や優先順位をより慎重に考える契機となっていることを示しています。

また、透明化によって部局間調整が活発になるのではないかと想定していましたが、現時点では小樽市では部局間調整は制度化されておらず、従来どおり財政課中心の査定で運用しているとの説明を受けました。透明化はあくまでプロセスの公開であり、組織構造そのものを変えるものではないという点は、制度設計を考える上で重要な示唆であると感じました。

今回の視察を通じて、予算編成過程の透明化には良い点と課題の双方が存在することを改めて認識しました。市民の関心を高める工夫や、公開資料の作成負担への配慮など、慎重な検討が必要である一方で、行政内部の質を高める効果は大きく、座間市においても導入を検討する価値があると感じました。今後は、小樽市の取組を参考にしながら、座間市の実情に合った形で制度の可能性を研究し、市政運営の透明性向上に生かしていきたいと考えます。

(2) 札幌ICT活用戦略について

今回、札幌市を訪問し、同市が推進するICT活用戦略について詳しくお話を伺いました。札幌市では、急速に進化するデジタル技術に対応するため、戦略を固定的なものとし、3

年ごとに見直しを行う柔軟な運用方針を採用しているとの説明を受けました。ICT分野は技術革新のスピードが速く、長期計画のままでは現場との乖離が生じるため、定期的なアップデートを行う姿勢は非常に合理的であり、自治体運営において重要な視点であると感じました。

また、札幌市が掲げるデジタル変革の基本理念である「誰もが最適なサービスを受けられ、デジタルの利便性が実感できる【人】中心のデジタル変革」という考え方は、特に印象的でした。単に行政の効率化を目的とするのではなく、市民一人一人が恩恵を実感できることを重視している点は、DX推進において最も大切な視点であると改めて認識しました。

さらに、札幌市ではICT活用の6つの視点——「利用者の利便性向上」「オンライン化の推進」「クラウド第一原則」「データ利活用」「デジタル人材育成」「情報セキュリティ対策」——を戦略の基盤としており、これらを横断的に行政運営へ反映しているとのことでした。特に、デジタル人材の育成やセキュリティ対策を戦略の柱として位置づけている点は、自治体DXの実効性を高める上で不可欠であり、先進的な取組であると感じました。

一方で、ICT活用を進める際には、デジタルデバイドにより取り残される市民を生まないことが極めて重要であるとの認識も共有されました。オンライン化を進めるほど、デジタルに不慣れな市民への支援が欠かせず、札幌市でも対面窓口の維持やサポート体制の強化に取り組んでいるとのことでした。

今回の視察を通じて、札幌市のICT活用戦略は、技術の進歩に合わせて柔軟に見直しを行いながら、市民を中心に据えたデジタル変革を進める点で非常に参考になると感じました。座間市においても、ICT活用の6つの視点やデジタルデバイドへの配慮を踏まえつつ、札幌市の取組を研究し、実情に合った形で行政運営に生かしていくことが重要であると考えます。

(3) ラピダス関係について

今回、苫小牧市を訪問し、ラピダス関連を含む産業誘致の状況についての話を伺いました。苫小牧市は広大な市域と港湾機能を強みとしており、近年はデータセンター、医療機器製造工場、自動車納整センターなど、大型の企業立地が相次いでいるとの説明を受けました。特にデータセンターについては、建設予定地が市街地から離れており、周辺に住民がほとんどいないため生活環境への直接的な影響は少ないとのことでした。しかし、データセンターは大量の電力消費や排熱など、環境への負荷が不可避であり、立地が進むほど地域全体の環境政策との整合性が問われると感じました。

苫小牧市は港を中心に発展してきた歴史を持ち、物流拠点としての強みを生かしながら新たな産業誘致を進めています。当局からは、半導体関連産業の広域的な集積を見据えた「北海道バレー構想」が示され、今後も企業立地を積極的に進めていく姿勢が語られました。また、データセンターは雇用創出にはつながりにくいものの、固定資産税などの税収が増える

ことで街づくりに活用できるとの説明もありました。

一方で、私は「稼ぐ自治体」という言葉に少し違和感を覚えました。確かに税収増は重要ですが、自治体は企業ではなく、利益追求よりも市民の生活の質向上が本来の使命であるはずです。産業誘致が進む中で、そこに暮らす「ひと」が置き去りにされていないか、慎重に見極める必要があると感じました。特に、環境負荷や地域景観への影響、雇用構造の変化など、産業誘致の裏側にある課題にも目を向けるべきだと考えます。

今回の視察を通じて、座間市においても、産業誘致や地域経済の活性化を進める際には、「ひと」を中心に据えたまちづくりの視点を忘れず、地域の持続可能性を丁寧に考えながら取り組む必要があると考えてます。

令和8年7月16日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会委員

高 波 貴 志

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

小樽市では、人口減少や少子高齢化の進行に加え、厳しい財政状況が続く中、限られた財源を効果的・効率的に活用するとともに、市民や議会への説明責任を果たすため、「一般会計当初予算編成過程の透明化」に取り組んでいる。特定の出来事を契機としたものではなく、「行政はできる限り情報をオープンにし、市政への理解を深めてもらう」という考えの下、予算編成方針や予算案の概要、主要事業、各部局の予算要求額と最終予算額など、公表資料を段階的に充実させながら透明性の向上を図ってきた。

視察では、予算編成の流れだけでなく、透明化に至った経緯や公表資料の作成方法、議会との関係性について詳しく説明を受けた。特に、各部局の予算要求額と最終予算額を公表し、市民や議会が予算編成の過程を把握できるよう工夫している点は、本市にとっても参考となる取組であった。また、予算編成方針についても概要版やグラフを用いて分かりやすく整理し、財政状況や編成の背景を視覚的に伝える工夫がなされていた。

一方で、小樽市においても、財政部による査定内容や市長査定の詳細までは公表しておらず、透明化には一定の限界があることも率直に説明された。しかし、資料を段階的に充実させながら、市民や議会に分かりやすく情報を発信し続ける姿勢は、行政への信頼醸成につながるものと感じた。

しかし、予算情報を公開しても、市民から予算全体に対する意見が多く寄せられるわけではなく、個別事業への関心が中心であるとの説明も印象的であった。情報公開は目的ではなく、市民に行政の考え方を理解していただくための手段であり、そのためには専門的な資料を掲載するだけでなく、概要版や図表などを活用し、分かりやすく伝える工夫が重要であることを改めて認識した。

本市においては、令和8年度当初予算において、実施計画に位置付けられていない事業が新たに予算化されたことから、議会でも予算編成の考え方や政策判断について議論が行われた。予算編成は市長の重要な政策判断である一方、その判断に至った経緯や必要性、財源確保の考え方について丁寧に説明することは、市民への説明責任を果たす上でも極めて重要である。

今回の視察を通じて、予算編成過程の透明化とは、単に資料を増やすことではなく、行政がどのような課題を認識し、限られた財源の中で何を優先し、どのような考え方で予算を編成したのかを市民や議会へ分かりやすく示すことが重要であると強く感じた。本市においても、予算編成方針や主要事業だけでなく、予算要求と査定結果の公表方法、実施計画との整合性や新規事業を予算化した理由などを含め、より分かりやすい情報発信を検討し、行政運営の透明性向上と市民への説明責任の充実につなげていく必要があると感じた。

(2) 札幌ICT活用戦略について

札幌市では、人口減少と少子高齢化の進展により、生産年齢人口の大幅な減少が見込まれている。このまま従来どおりの行政運営を続ければ、限られた職員数で行政サービスを維持することが困難になるとの危機感から、ICT活用戦略を策定し、デジタル技術を活用した業務改革に取り組んでいる。

今回の視察では、行政手続のオンライン化、書かない窓口、Google Workspaceや生成AIの活用、デジタル人材の育成などについて説明を受けた。単にシステムを導入するのではなく、まず業務そのものを見直し、市民サービスの向上につなげることを目的としている点が印象的であった。

特に、Google Workspaceの導入により、職員がクラウド上で同時に資料を編集・共有できる環境を整備し、ペーパーレス化や業務効率化を実現している。また、GeminiやNotebookLMなどの生成AIを活用し、会議録の作成、資料検索、規則やマニュアルの照会、簡易な業務管理アプリの作成などを職員自ら行っていることは、大変参考となった。

本市では、本年度当初予算において職員用パソコン490台の購入費が計上されたが、1台当たり80万円を超える価格や特定機種を前提とした調達方法について委員会で議論を行った。その後、第2回定例会では、必要な性能要件による調達方式へ見直され、複数メーカーによる競争が可能となるなど、議会での議論を踏まえた改善が図られた。

札幌市においても、Microsoft OfficeからGoogle Workspaceへ移行することで、ライセンス費用や将来的な端末コストの削減を見込む一方、WordやExcelとの互換性や既存システムとの連携など、課題もあるとの説明を受けた。本市においても、従来の仕様にとらわれることなく、クラウド活用や端末運用を含め、費用対効果を十分に検証しながら情報機器の調達を進める必要があると感じた。

また、本市では企業投資促進事業において、申請書を受理したにもかかわらず長期間処理されず、事業者からの問い合わせによって発覚する事案が発生した。これは担当者個人のミスではなく、組織として進捗を把握できなかった仕組みに課題があったものと考えている。

札幌市では、庁内照会や案件管理をアプリで可視化し、担当者だけでなく係や管理職も進捗を確認できる仕組みを構築していた。申請受付から決裁までを一元管理し、担当者、処理

状況、期限を組織全体で共有する仕組みは、本市の再発防止策としても大いに参考になるものであった。

デジタル化の目的は、人員を削減することではなく、定型的な入力や転記、検索などの業務を効率化し、職員が相談支援や福祉など、人にしか担えない業務により多くの時間を充てられる環境を構築することにある。

今回の視察は、本市におけるパソコン調達方法の見直しや、企業投資促進事業における事務処理漏れの再発防止策を検討している中で実施されたこともあり、大変有意義な意見交換を行うことができた。

特に、G o o g l e W o r k s p a c e を活用したクラウド環境への移行や生成A Iによる業務効率化、案件の進捗状況を可視化し組織全体で管理する仕組みは、本市が抱える課題の解決につながる可能性を強く感じた。

今後は、札幌市の先進的な取組を参考に、デジタル化そのものを目的とするのではなく、市民サービスの向上、事務処理の適正化、職員の負担軽減、さらには情報機器やシステム調達における費用対効果の向上という視点を持ちながら、本市に適したI C T活用を着実に推進していきたい。

(3) ラピダス関係について

苫小牧市では、隣接する千歳市へのラピダス進出を千載一遇の機会と捉え、半導体関連企業やデータセンターなど次世代産業の集積を図るため、企業誘致に特化した組織体制を構築するとともに、全国の関連企業への積極的な営業活動、現地視察ツアーの開催、企業マッチング、PR活動など、行政自らが主体となった戦略的な企業誘致を展開している。こうした取組は、地域経済の活性化や税収の確保を目指すだけでなく、将来を見据えたまちづくりと持続可能な自治体経営を実現するための重要な施策として位置付けられている。

苫小牧市は、国際拠点港湾である苫小牧港と新千歳空港に近接し、海・空・陸の交通網が結節する北海道有数の物流・産業都市である。紙・パルプ、自動車、石油、エネルギー関連など、多様な産業が集積するとともに、広大な産業用地を有していることが大きな強みとなっている。

特に印象的だったのは、ラピダスの工場そのものを誘致するのではなく、工場建設に必要な資機材の搬入や、稼働後に必要となる化学薬品、保守・メンテナンス、物流など、関連産業全体の波及効果を地域へ取り込もうとしている点である。

半導体工場で使用される化学薬品は、安全上の理由から航空機や鉄道による輸送が難しく、船舶輸送が中心となるため、苫小牧港の役割は今後更に重要になるとのことであった。ラピダスの第1工場に続き、将来的に複数工場の建設が予定されていることから、建設資材の搬入だけでなく、工場稼働後の物流拠点としても継続的な需要が期待されている。

また、データセンターの誘致については、雇用創出は限定的であるものの、高額な設備投資に伴う固定資産税などにより、大きな税收効果が期待できるとの説明を受けた。企業誘致を雇用創出だけで評価するのではなく、得られた税收を教育、福祉、子育て支援、道路や公共施設などのインフラ整備へ還元するという考え方は、大変参考となった。

一方で、データセンターの立地には広大な土地だけでなく、大容量の送電網や受電設備、通信環境などのインフラ整備が不可欠である。企業が求めるスピードに対し、インフラ整備が追いつかなければ企業誘致の機会を逃してしまうことから、将来を見据えて行政、国、電力会社などが連携し、先行的に環境整備を進める必要性を学ぶことができた。

さらに印象に残ったのは、苫小牧市役所の企業誘致に対する姿勢である。企業誘致専門部署を設置し、半導体、データセンター、GXなど分野ごとに担当者を配置するとともに、展示会への出展や企業訪問、企業データを活用した営業活動、現地視察ツアーの開催など、行政自らが積極的に企業へ働きかける体制を構築していた。

また、企業が苫小牧市を訪れる際には、新千歳空港まで職員が迎えに行き、市内案内や地元企業とのマッチングまで一貫して対応するなど、進出後まで伴走する姿勢も非常に印象的であった。担当職員が民間企業の営業担当者のような意識と専門知識を持ち、「企業を待つ」のではなく、「行政自ら企業を呼び込む」という姿勢を実践していたことは、本市にとっても大いに参考となる取組であった。

座間市は、苫小牧市のような広大な産業用地や港湾施設を有しておらず、同様の企業誘致を行うことは難しいが、首都圏へのアクセスや交通利便性、人口集積など、本市ならではの地域特性を生かした企業誘致は十分可能である。また、大規模工場だけでなく、AI関連企業や研究開発拠点、デジタル関連企業、スタートアップ企業など、限られた土地でも立地可能な産業をターゲットとしていくことも重要であると感じた。

今回の視察を通じ、企業誘致は単に土地や補助制度を用意して待つものではなく、地域の強みを明確にし、将来の産業動向を見据えながら行政が主体的に企業へ働きかけ、進出後も継続して支援していくことが重要であると改めて認識した。

近年、人口減少や少子高齢化の進行により、多くの自治体では税收の大幅な伸びを期待することが難しい一方、子育て支援、福祉、教育、道路などのインフラ整備をはじめ、市民が求める行政サービスは年々多様化・高度化している。しかし、自治体が活用できる財源には限りがある。だからこそ、行政サービスを維持・充実させていくためには、歳出を抑えるだけではなく、企業誘致や産業振興によって固定資産税などの新たな税收を確保し、その財源を市民サービスへ還元する「稼ぐ自治体」という視点が今後ますます重要になると感じた。

今回の視察で得た知見を踏まえ、本市においても地域特性を生かした企業誘致や市内体制の強化について研究を進め、持続可能な財政運営と市民サービスの充実につながる施策を提案していきたい。

令和8年7月23日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会委員

荻 原 健 司

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

小樽市様の取組について学ばせていただいた。

年間800万人もの観光客が訪れる人気の観光都市でありながら、居住人口は60年で半減するなど課題も多いとのこと。

その中で、限られた財源をどのように活用していく方針であるのかを可視化し、透明性を高めることで、当局の意識啓発を向上するとともに効率化を高めるという取組であった。

当初予算における主要事業を分野別に定めたものを明確に示し、それぞれ所管する部局ごとに「新規」、「拡大」した事業に絞り表にまとめる作業や、部局からの概算要求に対する市長査定を終えたものを公表するなど、事務作業が増える点への対応は職員の負担増ではないかと懸念した次第である。

また、各部局からの要求額に対して財務当局でカットしたのちに市長の政治判断で復活させるものもあるなど、当局間の生々しいやり取りについては大変興味深く拝聴した次第だ。

視察項目からは少し離れるが、ふるさと納税制度を活用した「ふるさと応援基金」の活用や、宿泊税や入湯税の導入、さらには高校野球の舞台となる野球場へのネーミングライツ導入など、積極的な自主財源確保に向けた取組をされているのも、首都圏とは違う緊張感や切迫感の表れではないかと感じた次第だ。

余談となるが、頂いた観光ガイドを拝見すると、中心市街地には素晴らしい観光スポットが多くあり、これらを活用したまちの活性化がさらに図られ、素晴らしい歴史を紡いでいかれることを御祈念申し上げます。

(2) 札幌ICT活用戦略について

冒頭に御披露いただいた「人は道具を使いこなすことができ、AIも道具の一つ」という言葉には、AIを使いこなすことができていない（使いこなしたくない＝使われたくない）私にとっては目から鱗の考え方であった。

利便性の高い持続的なサービスを提供し、人口減少・少子高齢化の進行に伴う課題や社会・経済情勢の変化に柔軟に対応するために、ICTデータの利活用は欠かせない要素との考え

から、まちづくりや行政サービスに積極的に活用するという方針のもと、本戦略を策定されたとのこと。

デジタルというと必ず返ってくる「デジタルデバイド対策は？」という言葉があるが、デジタルネイティブ世代が多くなっていく中、御高齢者も使いやすいデジタル化に対し、手厚くフォローすることができれば向上した利便性を共有することができると考えるものであるが、札幌市の取組はその可能性を十分に秘めた施策と感じた。

その根幹をなすのがデジタル人材育成方針であった。

デジタル技術を活用する一般行政職員を育成し、そこから各部1人をめどにDX推進リーダーを育て、高度デジタル人材に育て上げ全庁的視座から情報システムの調達・管理及び技術ガバナンスを担い、市のデジタル基盤全体を構築・維持・発展させるという業務を推進していく。

官民連携を推進し、産業振興や交通・GXの推進など、企業等の視点も取り入れることで市民＝サービス利用者の利便性向上に繋げることができている。

また、本常任委員会・分科会でも話題となったパソコンOSに関しても画期的な改革をすることでこれまでの枠組みを超えた取組がなされており、その効果は20億円規模とのことでもあり、良い意味でこれまでの行政の当たり前を当たり前としないチャレンジには驚かされた次第だ。

ただし、OS間の互換性について、特に書式のブレなどの課題は現段階では解決に至っていないとのことであり、チャレンジは道半ばの進行形であるとのこと。

AI導入により様々な手続等が可視化・効率化されており、新たな時代の行政サービスの可能性を強く感じる素晴らしい取組が展開されている。

そして、ICT化やDX化が進むことによって得られる余裕人材は、福祉分野などAIでは効果が感じにくい部署へ転換することで住民満足度向上につながるとのことであり、やはりDX化・ICT化による業務効率化は大なるものが得られると感じた次第だ。

(3) ラピダス関係について

苫小牧市では、隣接する千歳市に進出した半導体製造企業ラピダスに関連する苫小牧市の取組等を学ばせていただいた。

本件は、秘書として仕えた甘利明元衆議院議員が唱えた「経済安全保障」政策の一環として、国内で製造・供給する半導体を積極的に増産していくという取組の一環であることは充分理解していたつもりであったが、現地にて話を伺うと想像を遥かに超えた規模の取組であることを実感した。

元々港湾都市として知られている苫小牧市であるが、新千歳空港の開設により空の窓口も隣接するという交通の要衝としてさらに発展し、広大な工業用地を備える一大都市として可能性を飛躍させている。

そうした中、半導体企業が隣接市に進出し、そこへの様々な建設資材が苫小牧港から陸揚げされることから、今後も継続した港湾活用や関連人口の増加など、まちの活性化に期待がされている。

また、関連してデータセンターなどの進出の受け皿となることで大いなる財源の確保が期待できる状況にあるという。

ソフトバンク社の進出が決まったことで、他の国内外企業もと注目を集める中、市長を筆頭に市職員一丸となって営業努力を重ねる姿勢は、本市においても見習わなくてはならないと痛感した次第だ。

これら企業の進出や産業の振興の一翼を担っているのが、苫小牧市発展の礎となった様々な産業とのこと。

電気などのインフラが整備されていたことで、現在の発展が担保されており、改めて産業インフラの必要性・重要性を感じた。

過去、本市においても甘利先生の御提案もあり新たな企業誘致も期待されたが、残念ながら実現していないことにも、国や県との連携、官民の連携などにも改めて注目しなくてはならない。

いずれにしても、苫小牧市による産業誘致の本気度は相当高く、熾烈な地方自治体同士の活動という観点からも、本市においても東京や横浜へのアクセスの利便性だけで満足することなく、ありとあらゆる施策を講じて取り組まなくてはならない喫緊の課題であると痛感した次第だ。

余談となるが、13年ほど前に所属会派の視察で訪れた際に紹介いただいた苫小牧市公式キャラクター「とまチョップ」はさらに洗練された感があり、今回の視察に癒しを与えてくださったことに感謝申し上げたい。

令和8年7月16日

座間市議会議長

松 橋 淳 郎 殿

企画総務常任委員会委員

加 藤 学

視察所感

(1) 一般会計当初予算編成過程の透明化について

小樽市では厳しい財政状況の中、市役所内部から「市政全体を透明化すべき」との声が発端となり情報公開を開始。その後、議会からの要望を受け、各部局の予算要求額と最終査定額の比較資料も公開対象に加えた。

導入前は情報の不透明さから「何かを隠しているのでは」との疑念を招きやすく、信頼関係構築が課題だった。導入後は議会との信頼関係維持に加え、職員の予算規模・説明責任への意識向上という効果も見られる一方、資料作成に伴う業務負担の増加、市民からの反響の乏しさという課題も残る。

座間市への示唆としては、①予算要求スケジュールの前倒し等、職員負担への配慮、②グラフ・図表を用いた段階的で分かりやすい公開、③広報媒体だけに頼らない市民の関心喚起策の検討、の3点が参考になった。

(2) 札幌ICT活用戦略について

人口減少・超高齢化への危機感（令和42年に人口159万人、高齢化率4割の推計）を背景に、人的余力創出のためデジタル技術活用に踏み切った。

導入時はMicrosoft環境からGoogle Workspaceへの移行に半年を要し、職員の操作感への不満やデータ連携の難航といった課題も生じた。一方で、クラウド共同編集による業務効率化、全職員へのGemini・NotebookLM展開による議事録要約や規定照会の省力化、非エンジニア職員による庁内アプリ開発など、成果も着実に表れている。

座間市への示唆としては、①安価端末とGoogle Workspace移行によるコスト削減（札幌市推定20億円）と脱ベンダー依存、②立候補制「ジョブチャレンジ制度」による内部DX人材育成、③「書かない窓口」のパイロット導入、の3点が参考になる。ツール導入にとどまらず、コスト構造・職員意識の改革まで踏み込んだ点が特徴的である。

(3) ラピダス関係について

隣接地でのラピダス進出やソフトバンクの大規模データセンター建設を契機に、苫小牧市は先端産業誘致で先進事例を有する。同市の強みは、居住区と工業地帯を完全に区分する「職住分離」により、データセンターの冷却ファン騒音等の住民摩擦を回避できる点にある。

誘致の最大条件は土地よりも「電力」であり、A I 用DCは短期稼働を求めるため、送電網整備のスピードが鍵となる。1GW級（札幌市の1日消費電力に相当）の送電確保には国の「J戦略地域」制度に採択され支援を受けている。一方、受電設備の部品不足により変電設備整備に3～5年を要する資材ボトルネックが全国的課題となっている。水資源については循環式水冷技術により必要水量が10分の1に低減し、電力確保が最優先事項へと移行している。

行政側は市長交代を機に企業誘致専門部署を新設し、半導体・データセンター・グリーントランスフォーメーション各分野の専門担当を配置、「稼ぐ自治体」への意識転換とトップセールスを実践している。

座間市への示唆として、①高人口密度ゆえの防音対策・遊休地選定、②電力インフラの事前調査と長期計画、③水資源懸念への技術的説明、④企業誘致専門体制の構築、の4点が参考になった。