

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 神奈川県横浜市

視察項目 教職員の負担軽減に向けた取り組み

日時 平成29年7月11日 14:00～

所感

人口373万人という日本最大の基礎自治体という規模での取り組みであるが故に、効果の検証という点では詳細なデータはないというものが多かったが、教職員が子どもとしっかり向き合う時間の確保の為に多岐にわたる取り組みを実感できた。

教育委員会主催の集合研修等に合同開催等を取り入れ、回数を3割削減することや、学校閉庁日(日直を置かない・電話対応を行わない)を設定する事、学校現場でのトラブルの早期解決に向け数名の弁護士と契約し、各学校を月2回程度巡回させること等、すぐに我が市に於いても取り入れたい項目も多かった。

主に副校長の負担軽減を目的とした、職員室業務アシスタント(非常勤)の大規模校への配置は、我が市に於いては副校長の複数配置で代替えされているが、福祉の部分に割かれる時間は大きすぎるので切り離すべきとの思いから、児童支援専任教諭を全小学校に1名ずつ配置していることや、スクールカウンセラー・ソーシャルワーカーの充足配置が行われていることはすばらしい。

財源確保がもちろん大きな課題ではあるが、教職員の負担軽減ハンドブックの内容や活用方法を更に精査し、我が市の教育現場に取り入れ生かすものを検討したい。

資料別紙

アクティブ行政視察《神奈川県横浜市》

質問・答弁及び所感

岩田 淳司 議員

視察事項 教職員の負担軽減に向けた取組みについて

問 HP の CMS 化とは具体的にどんなものか。

答 学校間で共通で使えるようにした HP 管理システムで 500 校のうち 460 校くらいが使っている。

問 「職員室業務アシスタント」の配置の経緯は。

答 H27 年度は小中 13 校へ、H28 年度は小学校のみに絞って 8 校へ、H29 年度は小学校大規模校 80 校対象の中から 30 校で行っている。

問 「学校閉庁日」の実績は。

答 H25 年度に始めた時は小学校 51 校、中学校 9 校であったが、H27 年度には小学校 274 校（80%）、中学校 41 校（28%）となった。

所 感

「職員室業務アシスタント」はとても有効な取り組みと感じられたが、小学校で 25 学級（1 学年 4 クラスぐらい）以上の学校でいわゆる「費用対効果」のスケールメリットが出るようだった。「学校閉庁日」はだんだんと浸透してきた取り組みで、保護者に向けてもプリントを配付するなどして取り組みへの理解を求めた。一方、「定時退勤日」はなかなか結果検証（定時に帰ったとしても仕事の持ち帰り等の有無の把握が難しいなど）ができておらず道半ばとのことであった。わが市でも、まず夏休みの「学校閉庁日」などまず取り組みそうなことから進めるべきであると感じた。また学校 HP などは学校間で共有できるプラットフォームなどを整備し、各校に配るかクラウド化すれば入学式・運動会・卒業式などで各校が投下する時間が削減できるのではと感じたので提言していきたい。

視察報告書

日時: 平成29年7月11日(火) 14:00~15:30

視察先: 神奈川県横浜市

内容: 教職員の負担軽減に向けた取り組み

教職員の勤務状況(長時間業務、休日出勤等)については、最近マス・メディア等に取り上げられている。これは、国が示す「働き方改革」の一環として、ワークアンドバランスの点で、クローズアップしてきたと考えており、教職員のみでの事ではないが、実際に近所の中学校も早朝から夜遅くまで明かりが点いている。

最近の周南市議会の一般質問においても、教職員の勤務実態について取り上げられ、問題提議もされた。教育委員会の答弁としては、「色々な改善に取り組んでいるが、現在のところやむおえない。抜本的改正は難しい。」というものだった。

しかし、前述のように「働き方の見直し」という流れは、これからも今まで以上に大きな流れとなり、教職員の負担軽減は避けては通れないと思う。

横浜市教育委員会では、教職員の負担軽減に積極的に取り組まれており、オリジナルであるが「教職員の負担軽減ハンドブック」-教職員が子どもとしっかり向き合う時間の確保のために-も作製されている。市内で統一的に取り組まれており、年1回ではあるが校長会で検討(意見交換)されている。

横浜市は人口約373万人であり(山口県の約2倍)、日本では最大の基礎自治体である。もちろん政令都市でもなる。そのため教職員の採用、人事は横浜市で行っている。実は、そのことが教職員の負担軽減対策が大きく前進するポイントであると思った。つまり、横浜市以外に転勤はない。どこの学校に赴任しても「教職員の負担軽減ハンドブック」に基づき同じ取り組みを進めることが可能である。そのため校長サイドにおいても教職員サイドにおいて、不安感・違和感はないということになる。そのことは、子供はもちろん保護者においても一定の共通認識が醸成されることになる。

つまり、周南市立の学校に赴任されている教職員の負担軽減を求めるのであれば、採用と人事権を有する山口県単位で取り組む必要がある。山口県として取り組まなければ、成果は表れない。周南市だけの取り組みでは、抜本的解決とはならない。逆に、現場に混乱が生じてくると思う。

横浜市の場合、教職員の負担軽減の鍵を握るのは、各校長の考え、意識変革ということになる。その点をお聞きすると、この4年間で大きく変わった、とのことである。それは、横浜市においても(周南市の場合もそうだが)、教員の世代交代期にあり、経験年数の浅い教員が大多数を占め、もはや昔の古い精神論

だけでは難しい、新しい体制が必要と校長たちが認識したからということであった。

最終的には教育委員会の覚悟(教育長の覚悟)だ、という負担軽減に当初から係わった担当者の一言が大変印象に残った。

もちろん、新しい体制を導入すれば、予算が掛かる。しかし横浜市クラスになると2億、3億円の増額も数値的には微々たるもの、その程度の予算で教育の質があがるのであればということで、議会でも了承される。大変に羨ましい。

ただ、残念なのは教職員の負担軽減の取り組んだこの4年間の効果・検証がされていないことである。膨大な作業となるからか、また外部委託した場合、費用が掛かるからなのかわからないが、ここら辺で検証する必要があると思った。更にこの取り組みを前進させるためにも。

(文責 土屋 晴巳)

アクティブ会派視察所感

井本義朗

神奈川県横浜市「教職員の負担軽減」

日時：平成 29 年 7 月 11 日

横浜市は全国で最も大きい基礎自治体で、学校数や教員数の数も膨大だ。その横浜市でも教員を取り巻く環境は、大量採用大量退職の問題と他の自治体と同様で、5年以下の経験者が34%に上る。また10年以下が56%と経験の少ない教職者が大半を占めるという事が大きな課題となっている。調査してみると経験年数が浅いほど勤務が長いことが分かる。休日出勤は月4日以上が35%、休みなしで働く教員が約2割も存在している。

教職員の意識としては、児童生徒の成長を感じる時に充実感を感じているが、実際はその授業準備に時間が足りないと感じている。その解決には外部人材の活用が必要と感じているが、その分の負担も必要であると感じている。

現在、横浜市の教職員の主な負担軽減策は【業務改善】と【人的サポート】の2本立てで行っている。以下に詳細を記載。

【業務改善】

- HPをCMS化して更新作業の軽減。
- グループウェアの導入で業務改善。
- 集合研修の3割削減。
- 学校閉庁期間は日直や電話対応を行わない。
その間は留守番電話対応とし、教員は本来の業務に専念する。
- 弁護士による法律相談体制の整備

【人的サポート】

- 職員室業務アシスタントを大規模校30校に配置(25学級程度の学校)。
印刷、電話対応などを行う非常勤職員を配置。
- 学校司書、小中全校配置。
教職員が司書も兼ねるには負担が大きく、専門知識の活用にもつながる。
- 理科支援員
こちらも専門性を活かした授業の活性化につながる。
- 児童支援専任教諭、小学校全校に配置(全校1名ずつ)。
いじめ認知件数の増加、改善率の増加、警察や福祉等の連携強化につながっている。
担任の先生は自分の担当の児童の問題は打ち明けにくいという背景がある。
大切なのは、まず教員にチームとしての対応の意識を持ってもらう事。
- スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーの配置。
その他多様な人的サポートのメニューを用意している。

【負担軽減ハンドブック】

負担軽減、業務改善など事例の事例を知らずところから考えてハンドブックを作成。
ハンドブック？では部活動の実態や定時退勤日などの設定などを掲載、教職員の意識改革を促す。

経年の実態調査は行っていないため、数字的な成果というのは今のところ見えにくいですが、意識改革も含めて良好な傾向は感じているとのこと。今後、成果も可視化をどのように行うかが課題である。

教員の軽減負担の大きい部分で福祉の分野切り離しがある。

(児童支援選任教諭やスクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーなどのチームによる対応を行っている。)

○私立校は、公立校を中心にした取り組みか。

○報告書の作成など教職員の新たな事務作業が逆に増えてしまっているという事はないか。

○勤務時間内のできる業務量であるかを調査し把握する取り組みは。
実際の時間の縮小につながるか実数の調査は今のところ行っていない。

○実際は事務作業を持ち帰ったり、教職員の負担が陰に隠れる心配はないか。それに対する対策は。

○部活動に生きがいをもって取り組む教職員もいて、強制的に練習時間を削減されることに抵抗のある教職員・生徒・保護者もいると思うが(私立校との割ける時間の差)これをどう考えるか。

外部委託は行っているが、今は週に1日程度が多い。学校からは顧問の代わりになるものを望まれる。週1回だと人材確保も課題になる。

○県費教職員の市費移行とは。横浜市だけ？人事異動は市内限定？

横浜市は市教委で教員を抱えている。

神奈川県横浜市 会派視察報告書

「教職員の負担軽減への取り組み」

平成 29 年 7 月 11 日 山本 真吾

文科省によると、学校教員の多忙化が近年問題となっている。周南市においても小中学校の教員の平均残業時間は月に約 60 時間となっており、教員はもちろん、児童生徒保護者のためにも教員の負担軽減に向けた取り組みが必要であると考えます。

横浜市では平成 25 年度に「横浜市立学校 教職員の業務実態に関する調査」を行った結果、子どもの成長にやりがいを感じつつも、約 9 割の教職員が忙しいと感じ、勤務時間内に授業準備にかけられる時間が十分に取れないことが明らかになった。

横浜市教育委員会は、学校現場の現状を真摯に受け止め、少しでも多く子どもと向き合う時間を確保していくことが何よりも大切と考え、これまで教職員の負担軽減に向けた取組を行っている。

横浜市の教員の約 7 割は「児童生徒の成長を感じられた時」に最もやりがいを感じていて、「授業」や「授業準備」を最も大切な業務と考えている。一方で、勤務時間内に授業準備が終わらない実態がある。教員が負担だと感じている業務では主に「調査・報告」「会議・打ち合わせ」「保護者対応」である。外部人材の活用や地域との連携が子どもの育ちや学校運営に効果があると 8 割が感じている一方で、外部人材の活用による負担も半数近くが感じているとのこと。

【教職員の負担軽減ハンドブック 2】

横浜市では教職員の負担軽減への取り組みがより一層、加速するよう「ハンドブック」の続編として「ハンドブック 2」を作成した(H29.5)

今回の視察では「ハンドブック 2」の中から特に効果のあった取り組みについて研修を受けた。

ICT 等を活用した業務改善

・ YCAN の活用

YCAN は Yokohama communicAction Network の略で、職員が業務で利用するコンピューターネットワークである。これにより送られてきたファイルをすぐに職員室内のネットワークで共有できるようになった結果、ファイルを転送したり探したりする手間が無くなったようだ。

・学校のHPをSMS化

学校独自のHP作成ソフトを改め同じソフトを使用する。これによって新任でも操作を新しく覚える必要がなくなった。

・部活動指導の工夫

体育協会を通じて指導者を紹介してもらおう。これにより、部活の質が高まるとともに、顧問の負担軽減にもつながった。外部指導者の数は年々増えている(H28.132校323人)勤務は週1回のみで報酬は2時間で3000円

・学校閉庁日の設定

8月3日～16日は市主催研修を行わず、学校の判断で学校閉庁日を設定できる期間を設定。有給休暇や振替休暇の取得促進。電話対応は行わず、留守番電話となる。学校閉庁日を設けるかどうかは校長の判断による。

・職員室のレイアウト改善

業務効率化、コミュニケーションの活性化のため、職員室のレイアウトを改善。ただし、まだ未改善の学校もあるとのこと。

・様々な専門スタッフの人的配置

①職員室業務アシスタント

副校長及び教員の負担を軽減することを目的として、職員室における事務的な業務(印刷、電話、調査補助等)をサポートする非常勤職員。

教員の勤務時間や休日出勤の削減により、子どもと向き合う時間を創出。さらに、副校長の学校巡回や教員への指導時間も創出。

この取り組みは教員の方から大変好評とのこと。ただし、予算の都合により、現在は大規模小学校30校への配置に留まる。今後拡充予定。

②学校司書

前項に配置。配置してから図書の出冊数が倍増。

③理科支援

231校に配置。小学校の理科授業の充実・活性化を図るとともに教員の指導力向上、実験準備・片付け時間の削減につながった。理科が好きと答えた子どもの数が約10%増加。教員にとって実験は負担が大きいらしく、この取り組みも大変好評とのこと。

私は前回の一般質問で理科支援人の配置を提案したが、国の補助が受けられないとの理由で却下された。確かに小規模な自治体では費用全てを一般財源で賄うのは現実的に難

しいかも知れない。

④児童支援専任教諭

全小学校に配置。小学校におけるいじめや不登校などの問題を未然防止、早期解決を図る。市独自予算で配置。特徴としては、学級担任を持たずに週 12 時間以内の勤務である。効果としては、いじめ認知件数の増加、いじめ改善率の向上、警察、福祉等の関係機関との連携強化。

・その他の人的サポート

ボランティアの人は教員 OB、地域の人、教員志望者、近隣大学生など。
50 大学と連携し、大学側も協力的とのこと。

【質問】

Q 教師からの法律相談はどのような内容が多いか。

A 多岐にわたる。保護者からのクレームなど。

Q ハンドブックの取り組みが始まってから予算の新規の取り組みや拡充した取り組みがある一方で、教育行政の予算総額はほぼ変わっていないとのことだが、予算が減少したものはあるか。

A ない。

Q H27 から H28 にかけて職員室業務アシスタントとスクールサポートの設置校数が減っているのは何故か。

A 中学校に置かなくなったから。今後は小学校にのみ配置していく。

Q ハンドブックはオリジナルか。

A オリジナルではあるが、富士ゼロックスからアドバイスをもらった。

Q グループウェアの導入による効果は。

A 引き継ぎのデータがどのファイルにあるのか、そのファイルはどこにあるのかという状況が改善された。

Q 学校 HP の CMS 化とは何か。

A 学校独自の HP 作成ソフトを改め同じソフトを使用する。これによって新任でも操作を新しく覚える必要がなくなった。

Q 教員に高評価の取り組みは。

A 職員室業務アシスタントと理科支援員。特に理科支援員は、聞いただけでゾクゾクするとのこと。

Q 校長の意識は変わったか。

A 変わった。昔はワークライフバランスという言葉がありえなかった。

Q この取り組みを成功させるための秘訣は。

A 教育委員会の覚悟が必要。

【まとめ】

現状の制度の中では教員の多忙化を抜本的に解決することは難しいが、横浜市は地方自治体として出来る限りの努力を行っていると感じた。

教員の負担軽減には教員を中心とした校内の「役割分担」「サポート体制の構築」が不可欠であり、学校や教育委員会だけでなく保護者や地域の理解・協力を得たうえで学校の組織力を高めることが重要である。

当然だが、予算の確保も大変重要である。そして何よりも大事なものは「教育委員会の覚悟」であると思った。

横浜市は政令市であるため教員の異動も市内に限られるが、周南市の場合は県での採用となるため、単独で行えばシステムや体制の構築、情報の共有が難しいのではないかと思う。

周南市だけではなく山口県全体として教員の負担軽減に取り組み、「教員が働きやすい県」を目指していくべきであると思う。

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 東京都中央区

視察項目 おいでませ山口館

日時 平成 29 年 7 月 12 日 10:30～

所感

早朝の視察で、購買者の傾向現認等はできなかったが、現アンテナショップとして 15 年目を迎えているだけあり、店舗としての品格や陳列形態についてはすばらしかった。

年会費 ¥12,000 を支払う会員会社も県全体で 350 社程度あるとの事で、周南市に関するものも、十分なスペースをいただいていたが、物販という点でのインパクトがやはり弱い。

今年度、山口県版「地域商社」が山口銀行を中心に民間主導で設立される予定であったり、中国 5 県の共催で中国ブロック観光情報交換会等が開催されていること等を踏まえれば、周南市独自の郷土物品の開拓・創出がやはり急務であると強く感じた。

観光・特産・ふるさと納税を含め、コンベンションの重要性を再認識させていただいた。

アクティブ行政視察〈山口県東京営業本部〉

質問・答弁及び所感

岩田 淳司 議員

視察事項 首都圏における山口県東京営業本部の情報発信及び売り込みについて

問 現在の人員態勢は。

答 20名のうち18名が山口から出向している（センター6名、企業誘致3名、行政5名、総務2名、部長など2名）。

問 提携・協力してもらう旅行記者などからはどのようなリクエストや指南があったか。

答 「結局その観光地にはどうやって行くのですか」ということが指摘された。山口県は車社会であるので二次交通へのつながりが悪いことを改善すべきだ等。

問 同じ建物に入る他県の物産館やこの周辺の物産館との連携をもっと緊密にして「この辺りに来ればいろいろな名物が買える」という風にすべきでは。

答 アンテナショップ間の連携をとるための連絡会がある。これを活用し連携が図れる様にしていきたい。

所 感

全国の物産品がライバルとなる中でいかに山口県や周南市の特産品をアピールしていくかはとても重要な課題であると感じる。実際事務所の皆さんとお話ししていると周南市には常温で持ち運びできる「お菓子」のお土産と呼べるものがほとんどないと感じられたことが残念であるが、地元のお酒の関連物でのケーキなどを現在取り組まれているとのことであるのでそこに期待したい。

観光に関しては、山口県は車社会であるので都会から観光に来た人がJRの新幹線の駅や空港からの二次交通をよく考えないといけないとの旅行記者の指摘には考えさせられた。都会の人、特に若者は現在車の免許を持たない人が多いとのことであり、スムーズな旅のつながりについてもっと深く取り組んで行かないと、観光地が点在する山口県や周南市の観光客の増加は見込めないと感じた。

視察報告書

日時:平成29年7月12日(水) 10:30~12:00

視察先:東京都中央区「おいでませ山口館」

内容:周南特産品の販売状況について

「おいでませ山口館」は県の施設・業務であるが、周南市の特産品や周南市の地場産品の販売窓口の一つであり、都市での購買意識・状況等の情報を得るために視察先とした。

県内の産品の紹介・斡旋のため店内に各市の展示スペースがある。展示スペースには必ずその市の紹介パンフレット・ポスターが置かれているが、正直、周南市の展示スペースに置かれているものは地味であり、目に飛び込んでこない。他市に負けていると思った。

「おいでませ山口館」の業務は、県産品等の情報発信と売り込み、観光情報の提供である。まず、最近山口県自体の認知度は上がっている。安倍総理自身がいろいろと情報発信されていることが大きいとのこと。

県産品としては、やはり海産物関係が人気である。もちろん日本酒も。東京で山口県の料理を提供しているお店の方が大量に購入されている商品もあるそうだが、1品年間10万円の売り上げが基準であり、この基準を超えるのはなかなか難しいのが現実のようだ。

周南市の地場の生産者数名が、定期的に足を運ばれ、商品紹介や情報収集をさせている。またコンベンション協会もよく立ち寄っているようで更なる期待をしたい。

ただ、「周南市の場合、お菓子が無い。お菓子を作ってほしい。」と逆に頼まれた。そのことは私も実感している。周南市産のお菓子のお土産が無い。

今年度山口県版「地域商社」が山口銀行を中心に民間主導で設立予定であり、大変期待できる。この機を周南市、コンベンション協会等は逃さず、更なる周南市産品の販売促進に努めて欲しいものだ。

観光情報については、東京からみた(問い合わせが多い)課題として、交通網が整備されていないとのこと。どういう意味か分からなかったが、東京からの移動手段は、飛行機で宇部空港利用。新幹線利用ニーズは低い。観光ルートとしては、山口~秋芳洞~萩~角島が圧倒的であり、このルートの交通網の整備が必要ということだった。

周南にどうやって観光者を連れてくるのか、寄ってもらうのか。周南市も交流人口の増加を総合戦略の一つにしている。来年は明治維新150年である。

ただ、良い素材、魅力が在れば日本人と異なり、不便でも外国人は来るというアドバイスをいただいた。検討の意義はある。

(文責 土屋 晴巳)

東京都「アンテナショップおいでませ山口館」

井本義朗

日時：平成 29 年 7 月 12 日

東京営業本部。村岡県知事就任と共に東京事務所から改名。現在、職員 20 名。

アンテナショップ「おいでませ山口館」開設 15 年目に入る。

所在地の日本橋は以前、問屋街だった。現在は観光の拠点である。効果が高いと思われる銀座は地価が高い。オリンピックまでは中国の買い占めに合い地価が高騰しているのでオリンピック後に調整する。

【県産品の情報発信・売り込み】

おいでませ山口館の来館者は現在 25 万人、売上 1 億 6 千万円、両方近年伸びている。

周南地域などとの共催によるフェアも開催している。また、中国 5 県など他地域との共催フェアも開催したほか、スーパーや百貨店で事業者と物産展なども共催している。

今後、山口銀行と中心に「地域商社」が民間主導で設立される予定。指導や首都圏への売り込みをかける。

【観光情報の提供】

旅行会社等への働きかけ、マスコミ等への取材協力などを行う。

山口館の運営は協会が行っている。周南市の産物は中島屋、原田、山縣屋など日本酒、シマヤのだし、鹿野ファームの商品が並び、どれも好評だが菓子が無いというのが他市に比べての特徴だ。

物品の陳列は東京本部を通して行い、地域の割合は考慮していない。

山口県を訪問する旅行者にとって、散らばった観光素材を公共交通などのルートでどのように繋いでいくかが課題である。

観光の問い合わせは萩、岩国などが大半で周南市はほとんどない。関東からの空港の利用者は宇部が大半で岩国は少ない。

やはり全国的な山口県のイメージは日本酒、フグ、ちどりが主である。

○物産の受けるものの傾向は。

売り上げ上位はいろいろ。団子。かまぼこ。ちぎり揚げ。ちりめんジャコ。季節によってはふぐ刺身と、お菓子と海産物加工品が多い。この点周南市は劣っている。

○この館の客層は。問屋や商社、調理師などもいるのか。

一般の人が多いと思う。

○日本酒の海外進出など海外への発信の展開は。

海外進出は山口県本庁のぶちうまナントカ課が受け持つとのこと。

会派視察報告書

「おいでませ山口館」

平成 29 年 7 月 12 日 山本 真吾

おいでませ山口館は東京・日本橋にある山口県のアンテナショップである。日本橋駅から近いと言えば近いが、5分程度歩く必要があり、目立たない場所なのが残念である。また、一見して山口県のアンテナショップということがわかりづらく、改善する必要があると思った。場所に関しては、後ほどの質疑の際にギンザシックス等のもっと良い場所に移動してはどうかということを探ねてみたが、良い場所は当然ながら賃料が高く、採算が合わないとの事であった。

館内には県内各地の名産品が数多く並んでおり、初めて見る商品も多く、想像以上に品数が多かった。商品デザインや商品名、POPを工夫したものが多く、県内他市の本気度と周南市のそれとで正直に言って温度差を感じた。また、品数が多いという事はそれだけ競争が激しいということであり、売り上げ上位の中には残念ながら周南市の産品は入っていなかった。周南市の産品は日本酒、だし、ハム・ソーセージなどがあるが、お菓子が全くないのが弱みであるため、特徴ある美味しいお菓子の売り出しが急務であると感じた。

また、館内には山口県の観光に関する資料だけでなく、Uターン就職の情報もあり、常時県内企業の就職情報の提供を行っている。

今後、山口銀行を中心に民間企業主導で山口県版地域商社を設立し、全国に山口県のPRをしていくとのことだが、いくら情報発信を行っても、肝心な商品がなければ、あれいは、あっても魅力的でなければ意味がない。とくにかくにも、周南市において今最も重要なことは今以上に誰もが納得するような魅力ある産品の開発であると強く感じた。

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 千葉県浦安市 千鳥学校給食センター
視察項目 PFI 方式による学校給食センター整備運営
日時 平成 29 年 7 月 12 日 14:00～

所感

我が市がアドバイザーとして契約しているパシフィックコンサルタンツ（株）を、同じくアドバイザー業務委託している PFI 方式の給食センターとして視察先に選定したが、都内での談合事件を契機に契約解除し、現在はランドブレインという会社が業務委託を受けているとの事で、逆に踏み込んだ実感がいろいろと聞けた視察となった。

2 期計画中に東日本大震災を迎え、設計変更や建設のやり直し等もあったようだが、3 年後に迎える当初設定の契約期間満了を控え、不安要素や検証に関する実質数値が非常に興味深いものであり、近隣で先行導入した千葉市の事例を参考に今後を考えるとの感想には、担当者としての実感が籠っていた。

選定に於いては調理実績が大事である事、業者側の担当者が大事なのでいつでも変更を申し出できるよう契約する事、空調機器や搬送用トラック、ボイラー等の更新期間を慎重に設定すべき事、建物の固定資産税や電気代等の光熱費負担をどのように契約しておくか等に加え、5 年以上はそのまま使える状態で返す契約であるべきとの説明は、我が市に於いても生かしたい。

ペナルティーのポイント設定が甘くてはいけないとの説明も、非常に参考になった。

資料別紙

アクティブ行政視察〈千葉県浦安市〉
質問・答弁及び所感

岩田 淳司 議員

視察事項 PFI 方式による学校給食センター整備運営について

問 PFI のメリット、デメリットをどのように考えるか。

答 メリット・・・維持管理コスト低減、初期投資の少なさ、雇用創出など。
デメリット・・・長期契約により競争が働かずサービス低下の懸念。

問 間もなく第 1 期契約 15 年が経過するが次期契約での問題点などはあるか。

答 第 2 期契約は建築に関する内容が無くなることや、1 期目終了までに契約先
どの程度の建物維持を求めるかなど、「PFI 自体の見直し」が必要となりそう。

問 契約の中にペナルティ項目はあるか。その実績はあったか。

答 ペナルティは LEVEL1 から LEVEL4 までとした。乾燥材混入で給食が出せない事
あり (LEVEL2)。LEVEL4 で委託料を 20%減額する措置を設けている。

所 感

早くから PFI を導入した給食センター運営をされていたので、たいへん参考になることが多いと感じた。PFI 導入のメリットとしては金額面の低減 (VFM) よりも資金調達方法 (起債など) のことを考えなくメリットが大きいとのこと。また、2 期目の契約は建築にかかる経費がないので SPC 会社とどういう契約になるのか目下調査研究中とのことであった。いずれにしても 1 期目の契約に関しても、建築業者よりもその後の「調理業務で実績のあるところ」をメインに選定すべきであろうというアドバイスであった。また、運営上のペナルティ項目を設定されてはいたが、1 学期が終わればそのポイントがリセットされる仕組みとしたため有効でなく、業者の緊張感の維持の効果に疑問が残ったとのことであった。その他多くのことも学べた。これをわが市の取り組みに提言したいと考える。

視察報告書

日時:平成 29 年 7 月 12 日(水) 14:00~15:30

視察先:千葉県浦安市

内容:PFI 方式による学校給食センター整備運営

周南市は基本計画で最後の給食センターとなる(仮称)西部地区学校給食センターを周南市初の PFI 方式(民間の資金・経営能力及び技術能力の活用による公共施設等の整備)により新設し、平成 32 年度より調理開始する予定である。

初めての PFI 方式での事業実施が決定しているが、常に我々議員は関心を持ち、注視していかないといけないと思っている。浦安市は、平成 18 年度より PFI 方式で学校給食を開業している。参考になる意見もいただけたらと思い、期待して視察した。

PFI 方式を導入している市において、献立作成・食材調達の取り扱いについてはいろいろであるが、浦安市も周南市と同様に市で、行う形態をとっている。私は、この部分は市が行うべきと思っている。

まず、PFI 方式のメリットの 1 つである、経費削減効果については、当初、10.47%の経済的効果を計算していた。実際の計算はしていないが、経費削減は実感しているとのこと。周南市の場合、現在、6%未満の効果を示しているが、もっと経費削減効果を出す交渉力が求められるのではないかと。15 年の長期運用を委託するのであるから、各種のリスクを検討し、PFI 会社といかに折衝するか、高度な交渉力が今後、市側に必要になる。特に強調されたのはペナルティ項目の検討だった。給食を子供に届けることが出来なかった場合のペナルティである。浦安市の場合、全国的にも初期の導入のため他市の情報等がなく、ペナルティ項目はあるものの、実際的には緩いもので、もっと厳しい設定でもよかったと強く述べられた。現在は PFI 導入している市も多いので情報収集を、厳しい方がよいというアドバイスをいただいた。

周南市の場合、PFI アドバイザリー業務の委託業者は、パシフィックコンサルタンツ株式会社であるが、この会社については高い評価をいただいた。またこの会社は地元の業者の採用にも協力的とのこと。

何せ 15 年間の長期の予想をして委託料を決定することになるので、あらゆることを予想しなくてはならないが、例えばソフト面については 15 年間の人件費の上昇をどう予想するか、ハード面ではメンテ予想をどう予想するか。光熱水費の予想も大きなポイントになる。今後、どこの PFI 会社が決定するかわからないが、たぶん交渉ノウハウを有している実績のある会社に決まると思うが、それだけに、市が飲み込まれないかという不安はある。民間ベースのタフな交渉が市はできるのか。

現在、浦安市は導入後 13 年間の終わりと、2 期目の交渉に入っている。1 期目で

建設費の分割支払いは終わっているだけに、大変な交渉が必要であるとのこと。きっと業者と市との大変な金額面での折衝が容易に想像できる。先行事例もないわけだから。確かに理解する。周南市が2期目を迎える頃には、実例情報が容易に収集できる。ありがたいことだし、大変助かる。

(文責：土屋 晴巳)

千葉県浦安市「PFI方式による学校給食センター整備事業」

井本義朗

日時：平成29年7月12日

浦安市千鳥学校給食センターは、第一・二センターで小学校17校、隣の第三のセンターで中学校9校に配送するPFI方式のセンター。それぞれ5400、4800、4600食、併せて1万3000食の調理能力。小学校では食物、卵、乳製品を、中学校では卵、乳、エビ、小麦のアレルギ除去メニューを提供、除去したメニューごとに色分けされた袋に包む。

残さいは生ごみ発電に活用している。

第一センターは平成18年度から供用を開始し、延べ床面積は4700平方メートル。今後、15年目の更新時期が迫る。

SPCの構成企業は東洋食品、鹿島建設、日本調理器など、どこも全国最大手クラス。

PFIのメリットは維持管理コストの縮減、民間のノウハウの活用、財政負担の平準化、地域の新たな雇用の機会と考える。またデメリットは競争原理の低下が懸念されるので、十分なモニタリングが必要である。更に気を付ける点はSPCの存続の為に企業の財政状況の把握が必要である。

バリューフォーマナーは16.2%の計算、6年後の第3は10.7%であった。しかし、検証の計算はしておらず、実際の削減額は分からないが削減はできているという認識だ。

今のところ大きな問題は起きていないが、一つだけ東日本大震災の被害の費用負担があったが、SPCと協議して進めた。

PFIの推進は当初、副市長以下のプロジェクトチームで各課が協力しながら進めた。ペナルティー項目は、調理したものがどのような理由かに関わらず、子どもたちに提供できなかった場合は設定している。過去に一度、遺物混入で影響のあった子どもたちの数を計算表によってポイント減点としたが、学期ごとにリセットとなるためその後の運営には影響がないということがあった。重大な事案なのにすぐに通常に戻ってはペナルティーの意味がなく、もう少し厳しくしてもいいのではと今は思っているという。

当初契約していたコンサルのバシフィックコンサルタンツ(株)は東京の談合事件をうけて現在契約はしていない。現在はランドブレーションだが、大手だけにパシコンの能力は高いと感じているという。

あと3年でPFIの契約期間が終了するが、SPCの代表企業である東洋食品に大きな不満は無い。次期契約の事も考えなければならないが、建設費用の償還が伴わない期間はPFIがあたりまえではない事も考えられる。そうであれば単なる業務委託となるのか。今後の研究が必要であると担当者も考えている。

コンサルタントの重要性、そして運営企業も調理業務の実績が重要であると考えている。

習志野市は東洋食品以外だが近隣市での実績がないため、財務諸表の提出や比較などが難しいと聞いた。

15年目の更新についても、残存価値を確保して、当分の期間は運営できるように大規模改修をSPCの費用負担で行う契約をしている。また整備された地域が沿岸部であったため、予想外の2回目の空調の更新が来たが、協議の末これも企業の負担で行ってもらった。

○SPCを形成する企業や下請けの地元事業者の割合は従来と比べて減少したか。

文言には入っていないが、地元雇用に協力してもらっており、

○PFIを失敗する場合というのはどういう場合が考えられるか。

よくわからない。自分たちには効果があった。

○浦安市での特別な工夫や事情はあったか。

○新センターの運営が始まってから、行政が主体性を持って関わっている業務や工夫は何か。またその狙いは何か。

○契約期間内に一定規模以上の施設改修・更新はあったか。その費用負担は契約ではどうなっているか。

上記

千葉県浦安市 会派視察 報告書

「PFIによる学校給食整備運営事業」

平成 29 年 7 月 12 日 山本 真吾

浦安市は人口約 16 万 5000 人、学校給食センターPFI 事業のアドバイザー業務はパシフィックコンサルタンツ㈱が行ったという事で周南市と条件が似ておりこの度の視察に至った。整備運営は㈱東洋食品が行っている。

浦安市千鳥学校給食センターは 2006 年 4 月に供用開始しており、開始から約 11 年経過している。施設規模は約 4570 m²、13000 食/日である。

【質問】

Q PFI のメリット・デメリットをどう考えるか。

A メリット 財政負担の縮減。一括の投資が不要、財政負担の平準化。
デメリット SPC 中の 1 社でも倒産したらどうなるか不安。

Q PFI によるコスト削減効果はどの程度か。それは想定通りだったか。

A 当初の VFM=16.2% 試算をやり直すと 10.4%になった。実際の削減額は算出していないのでわからないが、削減できていると思うとのこと。

Q PFI を導入してから現在まで問題はなかったか。

A 特段、問題はなかった。

Q 契約に至るまでの手続きが煩雑で膨大なものであったと思うが、担当課だけで問題なく行えたか。

A 助役が委員長として総務、教育、財務の各所管課が集まりプロジェクトチームを発足させた。

Q 契約の中にペナルティの項目を盛り込んでいるか。あるとすればその内容は。

A ペナルティポイントは 1~3 ポイントまで 3 段階あり、内容と被害にあった子どもの数によってペナルティポイントが決まる。今思えば、もう少しペナルティの条件を厳しくしておけばよかった。

Q なぜそう思うのか。

A 4 ポイント貯まると委託料 20%カットのペナルティを課すが、1 年毎にポイントが

リセットされるため、ペナルティが発生しにくくなっている。今までなかった。累積にしておくべきだった。

Q アドバイザリー業務委託を行ったパシフィックコンサルタンツ㈱についてどういう評価をしているか。

A 実はパシフィックコンサルタンツ㈱は H16 に都内で談合事件があったため、H19 に契約終了した。今はランドブレインという会社と契約している。

しかしながら、パシフィックコンサルタンツ㈱の仕事に対しては評価している。

Q 今後想定される問題とその対応策は。

A 海に近いので塩害が多い。室外機の交換費用は業者負担にしている。

契約終了の時点から 5 年程度は使用できる状態で返却するように契約にしている。

Q これから学校給食に PFI を導入する自治体へのアドバイスは。

A アドバイザーはすごく大事。調理業務は実績のある所で。東洋食品は良い。

- ・近隣の自治体で多く使われている業者であれば情報交換しやすい(浦安近辺は東洋食品が多いとのこと)
- ・地元採用、地元企業の使用は契約書の文言には入れられないので、口頭で再三伝えること。
- ・業者選定はもちろん重要だが、最終的には担当者の能力・人間性が非常に重要。知識がなかったりミスが多い担当者は変更してもらうこと。

【まとめ】

浦安市は PFI を導入してから約 11 年が経過しており、実際の運用の中で感じたことや改善点・取り組み等を聞くことができた。

児童生徒の安全安心を確保するために、給食センターではゾーニングが行われ、入室時には必ずエアシャワーをしている。また、研修中のお話には出てこなかったが、トイレは作業員用と来客用で分かれており、衛生面では万全の配慮がなされていた。

コスト削減効果 VFM については 10.4% を想定していたが、実際の削減額は不明とのことであり、やや疑問が残った。周南市においてはコスト削減額をしっかりと把握することが重要であると思う。

委託業者へのペナルティについては、契約の中にただ単に盛り込むだけでなく、それが実際に現場に張感を持たせるように設定することが重要であることに気づかされた。

また、契約終了の時点から一定期間は使用できる状態で返却するように契約することも重要である。食べ残しは生ごみ発電に利用されており、環境にも優しい取り組みを行っている点も参考にしたいと思う。

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 東京都杉並区

視察項目 部活動活性化事業

日時 平成 29 年 7 月 13 日 9:30~

所感

通常の外部指導員の配置に加え、各学校ニーズに合わせて事業者や NPO 法人等への委託で、専門コーチによる部活動指導を実施していることは非常に興味深かった。

「教員数の減少」と「教員の意識の変化、多忙化」という状況は、我が市に於いても大きな問題であり、部活動の活性化と教員の負担軽減を図るため、外部の力を活用した部活動支援の取り組みを実践することで、教育自体の質の向上を図るという方向性は、財源の確保と認識の一致が図れば、我が市に於いてもすぐにでも取り組みたい事案である。

原則国がシステム構築すべきであるという説明者の実感も聞けたが、平成 31 年度まで予算も規模も拡大して実施するという杉並区の覚悟は素晴らしいものであり、教育行政に強く力を入れてきた実績と背景を物語る。

周南市のような地方都市に於いては、専門コーチという人員選定に困難があると思うが、少なくとも外部指導員の配置に関してはすでに大きなニーズが生まれつつあり、早急なシステム構築が必要だと強く感じている。

アクティブ行政視察《東京都杉並区》

質問・答弁及び所感

岩田 淳司 議員

視察事項 部活動活性化事業について

問 この取り組みの教員からの評判はどうか。

答 競技・指導の経験のないものにとってはありがたい。授業の準備など他のやるべき時間が取れて助かる。顧問教員も指導を受けられる、など好評。

問 この取り組みの生徒・保護者からの評判はどうか

答 専門的なコーチングが受けられ勝てるようになって嬉しい。顧問の負担感が減ったことが良い。親の「当番」の負担も減った、など好評。

問 外部指導員からはどのような声があるか。

答 子どもたちの成長が見られ素晴らしい。保護者の協力もありがたい、など。

所 感

杉並区では平成13年以降「外部指導員制度」を計画的に全中学校に配置（1日当たり2,200円、学校当たり年間360回限度、H28年度予算1,800万円）。体育会系だけでなく文科系でも活用。地域の熱意ある方とのWINWINな関係が築かれていることは非常に参考になる。わが市でも導入できることと感じた。同区では更にもう1つの柱「部活活性化事業」が別にあり視察前私は混同していた。これは体育会系だけではあったが25年度からの事業で、事業者やNPOを対象に実施（H28年度で23校中17校、全146部活中36部活で活用、委託予算は3,000万円）。この事業は従前の指導員制度の補完事業でもあり、より専門性の高い指導をスポーツクラブなどから派遣してもらう事業であるが、この事業に関しては事業所の多い都会で成り立つ事業であり、わが市ではそのままでは成立しないと感じた。

視察報告書

日時:平成29年7月13日(木) 14:00~15:30

視察先:東京都杉並区

内容:部活動指導の外部委託について

杉並区では中学校の部活の指導を外部に委託している。その背景には、中学校教員の負担軽減と部活動の活性化がある。

部活指導を3タイプに分けている。Aタイプは、競技経験も指導も自信がある、昔ながらの部活指導=命と思っている先生、Bタイプは、競技経験はあるものの指導に不安をもっている先生、Cタイプは、管理顧問だけを望む先生、そして最近Cタイプの先生が急増している。そのため、まずBタイプには、地域の人材を活用した外部指導員を平成13年度より配置している。(いわゆる地域ボランティア)体育会系だけでなく文化系にも配置している。この形態は周南市においても見受けられる。

Cタイプには、平成28年度からのより本格実施であるが、スポーツ系に限られるが、専門のコーチによる部活動指導が導入されている。(部活動活性化事業)

専門コーチの資格としては、教員免許有・資格有り、国体・インターハイ参加者、3年以上の指導経験有りのどれかに該当する人という基準で、個人契約ではなく団体との契約となっている。また、保護者は負担にならない程度(半年に3回程度)に、専門コーチの指導時に立ち会うことになっている。子供からの評価も高く、保護者からも良い評価を受けている。もちろん顧問を務める先生も、指導方法等を学べると好評である。

このような専門コーチの導入は、都会だから前述の条件に該当する人材がいるし、そのような人材が所属している団体が民間団体を含め多数存在している。周南市では、無理といえる。

更に、教育環境の違いも改めて感じた。それは、本当に上を目指す、プロを目指す、極めたいのであればその道の強豪校といわれる私学校もたくさんある。また中体連所属の部活とは別に、民間主体のジュニアコース等多数の選択肢がある。その点では間違いなく都会は、恵まれた環境にあるのは事実であり、都会と地方との格差を改めて感じた。

この事業に杉並区では年間3000万円を自前で予算化されている。区議会からも応援されている(杉並区だからこそ出来るのだろう)そうだが、担当者は国からの財政面での安定的な支援を強く求められた。

単なる教職員の負担軽減の範疇を超えたスポーツ振興の在り方を考える機会となった。

(文責 土屋 晴巳)

東京都杉並区「部活動の活性化事業」

井本義朗

日時：平成 29 年 7 月 13 日

杉並区の部活動の外部委託の取り組みは、今年 6 月 5 日の YAHOO のトップニュースになった。

東京のこの杉並区でも少子化が進んでおり、昭和 58 年から比べると児童生徒数は 58% に激減した。

部活動は子どもの多い時代の仕組みがそのまま使われてきたが、現在、部活動の活性化事業という事で改革に取り組んでいる。部活動指導の 1 番手の大人は教員、2 番手の大人は地域協力者、3 番手の大人が今回の専門コーチ (外部委託) という認識だ。この委託費用は H28 予算は 3000 万円を計上している。H25~27 にモデル実施 (土日のみ)、H28 からは本格実施して平日や祝日にも拡大して取り組んだ。現在、区内 23 校中の 17 校、36 部で実施している。

2 番手の地域協力者の外部指導員に対しても 1 回 1 日当たり 2200 円の交通費の費用弁償を出している。H28 予算として 1800 万円を計上。H28 の実績は 1 校当たり、年間延べ 360 人となっている。

顧問教員は以下の 3 タイプに分類できる。

A タイプは部活大好きな体育会系顧問教員。B タイプは A と C の中間の管理顧問。そして C タイプが部活動協議の経験の無い管理顧問。この C タイプを中心に外部指導員を配置している。

地域の協力者を学校が探しだす。今後も協力者がキーマンとなることに変わりはない。

そこで部活動活性化時事業を行う。(H25 から 3 年間試行的に始める。H28 年から本格実施) 現在 17 校 36 部 (160 部中) にコーチが配置されている。企業、団体に所属する専門コーチが顧問に代わって、週に 1~2 回専任する。試合等の顧問の引率は引き続き教員が行う事が多い。部活動への保護者の立ち合いも促している。専門コーチの生徒からの認識は、良好なものが多いが、実際は担い手が不足し、生活指導までは及ばない事が課題である。

外部指導員は選定基準を設け、教育委員会の非常勤職員。教員資格や競技の資格を有している、スポーツクラブで 3 年以上の経験などいずれかの資格を採用要件としている。株式会社など 11 事業者との委託契約で事業を進めている。

1 時間 5000 円の契約となっているが、そこから講師にいくらか入るかは把握していない。教員からの意見は、「ありがたい。授業準備や研修会に参加できるようになった。顧問自体も指導法が学べる。」子どもたちからは「試合で勝てるようになった。上達した。」指導者からは、「子供たちの成長がやりがいを感じる。保護者の協力があり良い。」保護者からは「顧問の負担軽減につながる。親の当番も負担ではない。」など、どれも肯定的な意見が目立つ。

H30、H31の予算は50部、4000万円と拡充の予定である。

○現在、顧問の代わりになるような外部指導員はいるのか。最終的にはそこを目指すのか。課題は何か。

自治体の予算持ち出しの問題。担い手不足が課題となる。

○部活動の外部指導者への委託が教職員の負担軽減にどのように作用しているか。

(周南市は中学校の教職員4割が月の時間外勤務100時間以上)

実数は持ち合わせていないが、ほとんどが肯定的な意見。負担の軽減につながっている。

○専門性の充実によって危険性の排除(柔道や怪我に対する)につながっているか。

それはある。

○外部指導者に教育活動の一環であると十分に理解してもらえるか。相互理解と役割分担のための注意点は。また部活での生徒の様子を学校での指導やケアに活かすための顧問の先生との情報交換はできているか。

(この6月にも埼玉県の私立高校でサッカー部コーチが体罰。)

気を付けて行っている。

東京都杉並区 会派視察報告書

「部活動活性化事業」

平成 29 年 7 月 13 日 山本 真吾

杉並区度では部活動の活性化事業として、運動部の部活動指導について学校側が希望した場合、外部委託してプロのコーチが指導をする取り組みを行っている。

その内容は外部のコーチに委託して土日、平日、子ども達の部活を指導してもらうというものである。(今まで通り顧問の先生はつく)。

導入の背景には生徒の数の減少があった。生徒の数が減るとそれに併せて先生の数も減るが、部活動の数は減らないので、野球経験のない先生が野球部の顧問になったり、形だけの顧問の先生も増えてしまうという状況が発生する。すると、指導ができず魅力的な部活がなくなり、区外の学校へ進学する子供が更に増えてしまうので、杉並区としては部活動の指導の向上が重要な課題となっている。

【部活動活性化事業の実施内容】

- ・ H25～H27 のモデル実施(土日のみ)を経て、H28 から本格実施(平日祝日にも拡大)
- ・ 学校ニーズに合わせて事業者や NPO 等に委託して専門コーチによる部活動指導を実施
専門コーチは平日または土日祝日の指導の他、公式試合に帯同して指導
- ・ H28 実績で 23 校中 17 校 36 部活で事業を活用(146 部活中 36 部活)
- ・ 委託経費は H28 で 3000 万円

【質問】

- Q この取り組みについて教員からはどのような声があるか。
- A 教員の負担軽減につながる。顧問も指導を受けられることによって指導力が上がる。
- Q この取り組みについて生徒からはどのような声があるか。
- A 試合に勝てるようになって嬉しい。
- Q 外部指導員からはどのような声があるか。
- A 業者に委託しているため、把握していない。
- Q この取り組みは教員の負担軽減につながるか
- A ほとんどの教員が肯定的にとらえており、拘束時間の減少などの効果があった。

Q 外部指導員の採用基準は

A 委託事業者に任せてある。教員免許保有者、3年以上の指導経験者等は優遇される。

Q 外部指導員になる方はどのような人が多いか(経歴、年齢等)

A 非公開である。

Q 生徒との信頼関係を考えると、出来るだけ長く続けてもらう方が良いと思うが、すぐに辞めてしまうような事はないか。対策は。

A 原則1年更新契約となっている。現時点ではそのような事例は少ない。

Q 外部指導員の報酬と勤務時間、勤務日数は

A 平日は16時～18時、土日は3時間以内、1時間5000円の報酬である。

Q 年間予算は3000万円だが、区議会の反応はどうだったか

A 拡充するべきとの声がある。H28は3000万円の予算をH30には4000万円に増額される予定。

Q この事業は手上げ式か。

A 手上げ式であるため、配置していない学校もある。

【まとめ】

この取り組みは生徒の技術力向上につながるだけでなく、教員の負担軽減にもつながるため、大変歓迎されているようだ。議会としても今後予算を拡充させる方向で話が進んでいるとのことだった。

都市部では部活動でも勉強でも上位層は国立か私立に進学するという選択肢があるが、田舎では上位層の受け皿が少ないため、置かれた環境に不満を抱いている子ども及び保護者はそれなりにいるのではないか。であれば、この取り組みは都市部より田舎の方がより効果が高いであろうと思う。しかしながら、専業でコーチをやるほどの報酬は受けられず、かといって本業のある人が平日に練習に参加するのは現実的には難しく、杉並区でさえ人材確保に苦労しているそうなので、田舎ではなおさら人材獲得が難しいかも知れない。本年4月に顧問なしでも引率が出るよう法制度が変更されたとのことで外部指導者を取り巻く環境は着実に良くなってはいるが、外部指導者のメリットを発揮するために越えなければならないハードルも多いように感じた。