

**特集**

## 地域主権時代の人材育成戦略

「寄稿1」自治体行政のプロ集団育成を目指して……………16  
総務省自治体行政局公務員部長 ● 佐々木敦朗

「寄稿2」地域主権時代の自治体職員に求められる資質……………20  
早稲田大学政治経済学術院教授 ● 稲継裕昭

「寄稿3」100年先も持続可能な都市として発展し続けるために  
 「自律行動型」職員の育成を目指して……………23  
宇都宮市長 ● 佐藤栄一

「寄稿4」高山市の人材育成への取り組みとそのポイント……………26  
高山市長 ● 土野 守

「寄稿5」市町村の人材育成戦略を支援  
 — 人材育成戦略研究と成果の活用 —……………29  
マッセオSAKA(おおさか市町村職員研修研究センター)副所長 ● 上浦善信

■とっておき！美しい都市の景観……………3

「稚内港北防波堤ドーム」稚内市(北海道)

■食から考える カ・ラ・ダ いきいきライフ(服部幸應 監修)……………4

サンマをたつぷりの薬味とともにいただく、元氣の出るすし 焼きサンマの混ぜずし

■市長座談会……………5

これからの防犯まちづくりへの取り組み

座談会出席市長 ● 三保恵二 本松市長 / 並木心 羽村市長 /  
 柴田紘一 岡崎市長 / 佐々木龍一 新居浜市長  
 司会・コーディネーター ● 井上繁 常磐大学教授

**動き**

■世界の動き / 共和、議会で躍進か — 米中間選挙 時事総研客員研究員 ● 金重 紘……………32

■経済の動き / 今、本当に円高なのか 東京大学大学院教授 ● 伊藤元重……………34

■自治の動き / 世論調査が誘う衆愚政治 ジャーナリスト ● 松本克夫……………36

■マイ・プライベート・タイム……………44

2重丸をつけた「1%まちづくり事業」 太田市長 ● 清水聖義……………44

■わが市を語る……………48

◆「市民が主役のまちづくり」を目指して 陸前高田市長 ● 中里長門……………48

◆「住み続けたいと実感できる魅力的なふるさと」 「市民が誇れる越谷」を目指して 越谷市長 ● 高橋 努……………48

◆「みんな輝き 幸せ感じる 健康都市」大府を目指して 大府市長 ● 久野孝保……………48

◆個性と魅力に満ちた活力ある東大阪へ 東大阪市長 ● 野田義和……………48

◆安心、安全、元氣そして希望に満ちた山鹿の再生を目指して 山鹿市長 ● 中嶋憲正……………48

■新市紹介……………58

「持続可能な自立都市」の実現に向けて 栃木市長 ● 鈴木俊美……………58

鹿児島県下二、暮らしやすい市を目指して 始良市長 ● 笹山義弘……………58

■市政読書室……………60

■歴史に見る リーダーと、それを支えた人たち……………62

頭は開国・心は幕府 — 川路聖謨(九) — 作家 ● 童門冬一……………62

■編集後記……………68

■都市のリスクマネジメント……………46  
 危機管理対応② 市町村アカデミー客員教授 ● 大塚康男

■全国市長会の動き — Mayors' Action ……64

■発見！ 驚き！ 「市政」トリビアクイズ……………68



**市政ルポ**……………38

大津市(滋賀県)  
 協働の精神「結」の復活を目指す  
 いつまでも住み続けたいまちづくり  
 大津市長 ● 目片 信

表紙イラスト：山本 陽  
 本文イラスト：細田雅亮

# これからの防犯まちづくりへの 取り組み



さ さ き りゅう  
**佐々木 龍**  
にい は ま  
新居浜市長(愛媛県)



しば た こういち  
**柴田 紘一**  
あ ち ぎ  
岡崎市長(愛知県)



な み き しん  
**並木 心**  
は む ら  
羽村市長(東京都)



み ほ けい い ち  
**三保 恵一**  
に ほ ん ま つ  
二本松市長(福島県)

司会・コーディネーター

**井上 繁**  
常磐大学教授

社会的弱者を狙った犯罪や迷惑行為を防止し、住民に安全安心な生活を提供するため、都市自治体ではこれまでさまざまな防犯事業を行ってきました。近年では、各自治体において、地域住民のコミュニティによる自主防犯活動が活発で、安全安心のまちづくりを担うケースも増加しています。

今回の座談会では、防犯まちづくりに積極的な三保恵一・二本松市長、並木心・羽村市長、柴田紘一・岡崎市長、佐々木龍・新居浜市長にお集まりいただき、各都市の犯罪発生現状、対策、市民との協働、これからの展望を中心に語っていただきました。(本文中の役職名・敬称は一部省略しています)

安全で安心な  
まちの構築は、  
福祉都市二本松の  
基盤。防犯活動を  
最優先に進めています。



三保 恵一  
二本松市長(福島県)

地域特性が表れる各都市の犯罪傾向

**井上** 近年の刑法犯の認知件数を見ると、平成14年にピークを迎えた後、現在まで減少傾向にあります。長期的な傾向では、まだ高止まりといった状態にあります。また、最近の特徴としては外国人犯罪、少年犯罪、薬物犯罪などが多発しています。

このような中、各地で必要性が高まっているのが、防犯まちづくりです。警察だけに依存せず、広く住民を巻き込み、地域全体で治安の回復、安全安心のまちづくりに取り組む都市が増えています。

**佐々木** 平成17年の中学校への不審者侵入事件を受けて、まずわが市が行ったことは、教育委員会を通じて、地域の住民の皆さんに「子どもたちの登下校を見守ってほしい」と呼び掛けたことでした。それに応える形で、学区ごと、あるいは農協や各企業などで「見守り隊」が結成されました。

以来、5年が経過していますが、現在活動している隊員は約1万2000人。子どもや親御さんにとっては安心感があるし、交通事故の防止にも大きな役割を果たしています。

**三保** 二本松市でも、地域の安全安心を守るために、市民が積極的に活動を行っています。それは、地域を母体にした「防犯協会」の取り組みです。現在までに約30の支部組織が設けられ、防犯活動、交通安全活動を積極的に進めています。

**柴田** 岡崎市でも地域で防犯パトロールなどのボランティア活動を行う自主防犯活動団体が増えています。今年の6月現在で、市に登録している団体は141団体、隊員数は約1万3000人と、愛知県内ではトップクラスを誇ります。

新居浜市と同様に、これらの防犯団体の多くが、子どもたちへの見守り活動を行っているほか、32団体では、青色回転灯を自動車(339台)につけた「青パト」を実施しています。市としても、このような自主防犯活動団体に対して、積極的に支援しています。

**並木** 羽村市でも、町内会を単位にした防犯対策、パトロールなどの活動が行われていま

復、安全安心のまちづくりに取り組む都市が増えています。

本日はそのような取り組みを積極的に進め、効果を挙げている都市にお集まりいただきました。それではまず、それぞれの都市における近年の犯罪状況についてお話しください。

**三保** 二本松市は、農村地域と城下町の地区が合併して誕生した都市です。近年は高齢化が進み、独居高齢者の世帯数も増えてきました。そのような中で、増加傾向にあるのが高齢者に対する振り込め詐欺などの犯罪。そのほかにも、少年犯罪も増えています。

安全で安心したまちをつくることこそが、福祉都市二本松の基盤であります。市としても、このような犯罪状況に対応するため、「安全・安心のまちづくり」、防犯の取り組みを最優先に対策を進めています。

**並木** 羽村市の面積は9.9km<sup>2</sup>。東京都で3番目、全国で8番目に面積が小さな都市です。かつては、東京都では犯罪の発生件数が多い23区に比べると、羽村市が属する多摩地域は治安がよく、とりわけ羽村市は安全なまちといわれていました。

井上先生のお話にあつたように、羽村市でも平成14年をピークに犯罪件数は減少してきましたが、最近では、少年犯罪や外国人犯罪のほか振り込め詐欺やひったくりなど、過去



対症療法的な  
対策より、  
犯罪が起きにくい地域を  
市民とつくりあげていく  
ことが大事です。

ですが、防犯対策に市民がかかわることは非常に重要だと私も思います。というのも、犯罪が増えている背景には、「地域が乱れている」という要素も否定できないからです。だとするとその住民たちもただ傍観するのではなく、自分たちも当事者であるとの意識を強く持たなければならぬのではないのでしょうか。対症療法的な対策を行うよりも、犯罪が起きにくい地域を、市民と連携して一丸となつてつくりあげることが、根本的な解決につながる

並木 心  
羽村市長(東京都)



にはそれほど見られなかった新しい犯罪も増えています。

**柴田** 近年の犯罪は広域化していると思います。特に、ほかの地域から高速道路を利用して岡崎市に入ってきて犯罪を行い、また市外へ出ていくケースが明らかに増えています。これでは、なかなか対応が困難です。

特に私たちが心配しているのが、ここ数年、愛知県内で増えている車上荒らしです。本市でも、車内の金目のものを盗むといった通常の窃盗罪にとどまらず、昨年9月には、殺人事件まで発生しました。車上荒らしの被害者が、犯人を追い掛けたところ、逆にその犯人に刺殺されてしまったのです。今月に入り犯人は逮捕され、事件は解決しましたが、危機感を強く感じさせる事件でした。

**佐々木** 新居浜市では、近年まで犯罪の件数は増加傾向にありました。特に多かったのが窃盗犯で、小中高生が万引きするケースも多数報告されています。

また、子どもの安全を脅かす事件も発生し、不安が広がっています。平成17年2月には寝屋川市の小学校で不審者が学校に侵入し、教職員が殺傷される事件が起きましたが、実は、奇しくも同じ日、本市の中学校にもナイフを持った不審者が侵入する事件がありました。幸い、こちらは大事には至りませんが、この事件を教訓に、さまざまな対策を行っているところです。

各地で進む、  
市民を巻き込んだ防犯対策

**井上** では、このような現状を受けて、それぞ

と意思を必要だと思えます。そのためにも市民の犯罪に対する意識の向上が必要だと思えます。

**柴田** 市民の防犯意識の醸成のために、岡崎市では、小中学生の保護者などに、犯罪の発生場所を記載した防犯マップの作成に取り組んでもらっています。地域の中でどこが危険な場所なのか、車上荒らしやひったくりなどの犯罪がどのようなところで発生しているかを知ってもらうとともに、犯罪に対する危機意識を感じてもらっています。

続々と登場する  
防犯まちづくりの担い手たち

**佐々木** 既に校区単位の活動については紹介しましたが、新居浜市ではそのほかにNPO法人による活動も活発です。中でも代表的な組織が、平成16年の8月に発足した「守ってあげ隊」、通称「GPM」(頑張って、パパ、ママ)です。これはPTAが中心となって立ち上げられた防犯ボランティア組織で、平成17年にNPO法人として認可。現在、約500名が隊員として活動しています。

この組織の特徴は、「見せる防犯」を心掛けていること。おそろいのブルーのユニフォームを着用して、子どもの見守り、大型ショッピングセンターなどの巡回などを行っています。また、愛媛県で初めて青色パトロール隊を設立したり、警察・行政からの不審者情報、災害情報などの緊急情報を、隊員や連携各所に24時間体制でメール送信するなど、幅広く活動を展開しています。このような活動が高く評価され、これまでに多くの受賞歴があります。

**三保** 二本松市でも、各地域を主体にした防犯



佐々木 龍  
新居浜市長(愛媛県)

防犯活動で培った  
人間関係を、  
災害も含めた  
さまざまな地域活動に  
生かしていきたい。

内をあえて「見える化」するなど、オープンな学校環境にしています。

**三保** 二本松市では、犯罪が起きにくい環境整備として、夜でも「明るいまちづくり」を進めています。というのも、夜間に多く発生する侵入盗は、明るい場所を避け、夜間や暗がりをお好む傾向にあるからです。特に、積極的に進めているのは防犯灯の整備。今、エコの時代ですから、環境負荷の少ないLEDについても積極的に取り入れていこうと考えています。

**柴田** 岡崎市でも多い年では800灯を超

効果も上げています。このように対策が、実際にどのような効果を生んでいるのでしょうか。

**井上** それぞれの都市では、地域特性に合わせて、多種多様な活動をされていることが分かりました。このような対策が、実際にどのような効果を生んでいるのでしょうか。

**柴田** 市民との協働でさまざまな対策を行ってききましたが、着実な成果となって表れています。平成16年には刑法犯の発生件数は9000件ほどありましたが、平成21年現在では、約5500件にまで減少しています。

**佐々木** 新居浜市でも、平成12年の刑法犯は

える防犯灯を新たに設置し、現在までに約2万5000灯を整備しています。ただ、それだけではまだ不十分のため、各家庭にお願いして、門灯や玄関灯を一晩中点灯する「一軒一灯運動」を展開しています。

ほかにも、地域が中心となって、犯罪の起きにくい環境づくりを積極的に進めています。小学校や自宅にも防犯標語を書いた横断幕を掲げて、子どもの安全を地域で守る学区も出ています。

**並木** 羽村市では、市内の駅前に「市民パトロールセンター」を今年の5月に設置しました。これは市民が自主的に運営する施設で、各防犯ボランティア組織も、ここから、市内へパトロールに向かいます。

設置した目的はパトロールの拠点として機能させることでしたが、もう一つ、大きな理由があります。それは駅前に設置することで、繁華街特有のまちの乱れを軽減し、犯罪予防につながる。市民のパワーで、治安を維持しようと考えたのです。

約2400件だったのに対し、平成21年現在は約1360件。特に目立って効果が出ているのは、大型ショッピングセンター内の窃盗犯の減少ですね。以前は年間100件ほどありましたが、地域の方々とNPO法人のパトロールが奏功し、3分の1程度に減少しました。

最近では、見守り隊に参加する市民から「子どもたちが名前を覚えてくれた」という声を聞いています。地域コミュニティの基本は、顔なじみの人間関係です。防犯活動で培った人間関係を、災害も含めたさまざまな地域活動に生かしていければと思います。

**三保** 二本松市でも以前は、刑法犯の件数は年々増加していましたが、平成15年の696件を最多に、平成16年から6年連続で減少しており、平成21年は365件になりました。

**並木** 直接的な効果はもちろんですが、市民たちが防犯活動を通じて、ボランティア活動や地域活動に積極的にかかわるようになったという副次的な効果も出ていると思います。

**佐々木** 私もその効果は大きいと思います。新居浜市では平成16年に台風災害に見舞われ、7名もの死者が出るなど、大きな被害を受けましたが、やはりいざとなったら、地域の助け合いが物を言います。

約2400件だったのに対し、平成21年現在は約1360件。特に目立って効果が出ているのは、大型ショッピングセンター内の窃盗犯の減少ですね。以前は年間100件ほどありましたが、地域の方々とNPO法人のパトロールが奏功し、3分の1程度に減少しました。



約2400件だったのに対し、平成21年現在は約1360件。特に目立って効果が出ているのは、大型ショッピングセンター内の窃盗犯の減少ですね。以前は年間100件ほどありましたが、地域の方々とNPO法人のパトロールが奏功し、3分の1程度に減少しました。

協会のほかに、さまざまな防犯組織が立ち上がっています。その一つがヤングボランティア「リリーバース」です。これは中学生、高校生、専門学校生、大学生が活動する団体で、今年も100名以上が、自動車盗難防止や万引き防止の街頭キャンペーン活動を実施しています。ちなみに「リリーバース」とは、英語の「安心させる」を意味する「リリーブ」からとったもので、「安心と安らぎを与える若者たち」という意味が込められています。

さらに、平成15年には、「二本松地域安全パトロール隊」が発足しました。防犯協会などと連携を図りながら、旧市町ごとに夜間の防犯パトロール、街頭における青少年への声掛け活動などを行っています。

防犯まちづくりにおける行政の役割とは

**井上** これまでどちらかというと、地域住民の自主的な防犯活動についての話題が中心でしたが、行政としてもさまざまな対応、対策を実施していると思います。その点については、いかがでしょうか。

**並木** 羽村市では平成21年に「羽村市防犯、交通安全及び火災予防に関する条例」を策定しているほか、メールなどによる情報発信、防犯ブザーの支給・貸与、スクールガードリーダーの小学校への配置など、さまざまな活動を行っています。

ちなみにこの条例は、名称を見ればお分かりの通り、防犯、交通安全、火災予防と、3分野をまたいだ条例です。通常、これらの活動は地域の中でも、行政の縦割り通りに、パ

市民との協働による  
さまざまな対策で、  
刑法犯の発生件数を  
大幅に減らすことが  
できました。



柴田 紘一  
岡崎市長(愛知県)

ラバラに活動しているのが一般的ですが、効果的な活動を行うためには、各分野が連携して取り組むことが必要と考え、幅広い市民の意見を聞いた上で、このような分野横断的な条例にまとめました。

また、この条例は、市や市民の役割のほかに、市長の役割として、具体的な推進計画の策定を義務付けているのも特徴です。現在、この計画に基づく施策を推進するための「推進会議」を設けて、具体的なプランづくりなどを進めています。

**柴田** 岡崎市でも、防犯活動行動計画を作成す

るとともに、今年の1月には、「岡崎市犯罪のない安全・安心なまちづくり推進条例」を制定しました。

また、防犯と交通安全を専門的に担う「安全安心課」を庁内に設け、パトロール活動の推進、子ども被害の防止、防犯思想の啓発、学区単位ごとの不審者出没情報のメール配信などの業務を行っています。

さらに、年一度、2000人以上の防犯関係者の参加を得て地域安全市民総決起大会を開催し防犯への決意を新たにするとともに、ユニークな取り組みとしては、警察署と合同で「岡崎安全座」というミニ劇団を立ち上げ、児童の連れ去り防止、振り込め詐欺防止などを市民に啓発する寸劇活動なども行っています。

犯罪を生まないまちづくりの在り方とは

**井上** 効果的な防犯活動を実施するためには、ソフト的な取り組みと併せて、犯罪が起きにくい環境整備も必要です。この観点から、お話しいただけますでしょうか。

**佐々木** 子どもたちの安全を守るために、学校はどのような環境を整備すべきか、どの都市でも考えられていると思います。校内に警備員を配置したり、関係者以外は入校させない都市もあるとお聞きしていますが、新居浜市ではあえてそのような措置は取りませんでした。むしろ、積極的に地域の方々に入っていたいただき、身近なところから見守ってもらう方が、教育的にもよいし、効果があると考えたからです。ハード面についても、学校のブロック塀を取り壊し、フェンスに変更。校



井上 繁  
(常磐大学教授)

**柴田** 本市は一昨年、大水害に見舞われました。その教訓として学んだのが、行政はもちろん、市民が力を合わせて、自助、共助、公助の仕組みをつくりあげることの大切さでした。その基盤となるのは、やはり地域コミュニティでしょう。岡崎市はもともと町内会の組織率が90%と高く、充実したコミュニティが息づいており、その中で防犯や福祉など、さまざまな活動が展開されています。このような地域力をさらに高めていきたいと考えています。

**防犯まちづくりの課題とこれからの在り方**

**井上** それでは最後の質問です。より犯罪を生まない社会をつくるために、現在、何が課題となっているのか、今後、何が必要になるのか、そのあたりについて、改めてお聞きしたいと思います。

**三保** 地域社会がこれまで有してきた地域の絆が、都市化が進む中で希薄化してきておりますが、これまで以上に、地域の連帯感を強くしながら、各機関が連携することが大切です。一方で、「自分の安全は自分で守る」「地域の安全は

地域住民自ら守る」という市民の自発的な意識も高めていきたいと思っています。

**柴田** 最近は犯罪も凶悪化する傾向があります。その際に頼りになるのが警察官ですが、その数が足りない。留守の交番も多く見られるようになり、市民が抱える不安の一つでもあります。しっかりと関係各所と詰めていく課題だと感じています。

**佐々木** 確かに、交番が身近にあることは、市民に安心感をもたらします。しかし、新居浜市でも、近年は交番の統合も増えており、心配ですね。

また、防犯活動については、高齢者の方々が熱心に活動してくれていますが、今後を考えると、もっと若い方々に参加してもらいたいというのが実感です。

**並木** 市民が行う防犯は抑止と防止。検挙するのはあくまでも警察。その線引き、役割分担は明確にしなければいけません。

いずれにしても、住民も大きな役割を担っているわけですから、市民一人一人が意識を高く持ち、活発な取り組みを行うことで、その輪を地域全体に広げていくことが必要だと思います。

**井上** 犯罪を生まない社会をつくるためには、犯罪者に犯罪を犯す機会をつくらせないことが必要です。各都市では、警察、行政、市民の力を結集して、さまざまな対策を行っています。犯罪の機会を減らす大きな成果となつてい

ると思います。  
犯罪予防の考え方に、90年代のニューヨークなどで取り組まれた「割れ窓理論」というものがあります。たった1枚でも割れている窓を放っておけば、次から次へと窓が割れていき、やが

ては廃墟のようなまちになってしまう。だからこそ、はじめの段階で、小さな犯罪の芽を摘むことが大事だというわけです。

そう考えると、防犯まちづくりは普段からの絶えまない努力が必要です。これからも市長ご自身がリーダーシップを取って、住民と一丸となって取り組み、大きな成果を挙げてほしいと願っています。本日は長時間にわたり、ありがとうございました。

(平成22年7月14日、全国都市会館にて実施)

本コーナーは隔月掲載となります。次回は11月号に掲載予定です。



## 地域主権時代の 人材育成戦略

きたる地域主権時代には、今までよりも卓越した知識と事務処理能力を兼ね備えた、都市自治体職員の存在が不可欠となります。一方で、行財政改革により組織、人員のスリム化が進行していることも事実です。この状況下で、都市自治体職員の秘められた能力を最大限に引き出し活用する人材育成の在り方について、さまざまな視点から解説していただきました。

寄稿 1

### 自治体行政のプロ集団育成を目指して

総務省自治行政局公務員部長 佐々木敦朗

寄稿 2

### 地域主権時代の自治体職員に求められる資質

早稲田大学政治経済学術院教授 稲継裕昭

寄稿 3

### 100年先も持続可能な都市として発展し続けるために ～「自律行動型」職員の育成を目指して～

宇都宮市長 佐藤栄一

寄稿 4

### 高山市の人材育成への取り組みとそのポイント

高山市長 土野 守

寄稿 5

### 市町村の人材育成戦略を支援

一人材育成戦略研究と成果の活用—

マッセOSAKA (おおさか市町村職員研修研究センター) 副所長 上浦善信



# 自治体行政のプロ集団育成を目指して

総務省自治体行政局公務員部長 佐々木敦朗

## 1 組織とプロ集団

「次々と打者をねじ伏せる剛速球」「豪快なホームラン」「神業のようなファインプレー」……。プロ野球の選手達はさすがプロと思わせるエキサイティングなプレーを私達に見せてくれます。もちろん一軍で活躍している選手は元々秀でた素質を持っている人たちがしょうが、彼らとて毎日試合を繰り返しているだけで自然にすばらしいプレーができるようになるわけではありません。

打撃練習、守備練習はもちろんのこと、ランニング、筋力トレーニングなど個々人の力をつけるための日々のトレーニングが欠かせません。

また、様々な場面を想定した守備の連携プレー、打撃と守備におけるサインの確認など、チームとしての総合力を発揮するた

め様々な練習も行われるでしょう。

さらに、相手投手の球種や癖、相手打者の弱点などを研究し、チーム全員が共有するなど、最終的に試合で勝利し、ペナントを勝ち抜くためにはありとあらゆる努力が払われます。

これらの取組はもちろん個々人の努力に任されている分もありますが、球団としての勝利を目指す以上基本的にはチームとして組織的に取り組まれていることでしょう。

このようにプロ野球の球団は、単に一流の選手を獲得してその戦力で戦っているだけではなく、常に選手達の能力をそして選手の集合体としてのチームの能力を、あらゆる手段を使ってレベルアップする努力を払っています。そしてそれは、監督や球団トップの責任において組織的に行われているのです。

市の職員も行政のプロにならなければな

りません。しかしながら往々にして、試験で優秀な職員を採用したのだから、日々職場でいろんな経験を積み重ねていけば、いずれは行政の一線で活躍する職員に自然に育っていくだろうと思われていないでしょうか。確かにそれなりに仕事のできる職員には育っていくことでしょう。しかしそれでは、市役所という組織が、住民の付託に応えて、プロの職員を育て、職員の能力を最大限に発揮するために最善の努力を払ったと言えるのでしょうか。

もちろん、先ほどのプロ野球の例と同様、それぞれの職員がプロになるよう研鑽を心がけることが大前提ですが、それに加えてやはり組織として職員の能力を最大限に発揮させるための取組が必要でしょう。組織としての市役所が、職員のレベルアップにつながるための訓練メニューを考え、企画し、実行しなければいけません。

そして、この組織的な取組は、研修担当者にお任せということでは困ります。市役所が市長さんをトップとした市行政のプロ集団である以上、市の経営者である市長さんや市の幹部の責任と指揮の下で進められなければなりません。勝つためには、「トップの責任で」「組織として」取り組まなければならぬのです。

## 2 企業戦略としての人材育成

最近の企業は、即戦力になる人間を求めていると言われます。公務の分野でも、新卒一括採用だけでなく、社会人の経験者採用や、専門的知識を持つ人の任期付採用など、人材確保手段を多様化する動きが見られます。

しかし、だからといって、今の社会では時間をかけて職場の若者を育成していくことの必要性が低下していると言えるでしょうか。

先般発表された平成22年版の労働経済白書では、企業の雇用管理の動向を分析しています。

同白書によれば、長期安定雇用のメリットを評価する企業が多くなっていると同時に、今後の事業展開に伴い長期雇用のメリットがデメリットに比べて大きくなると見ている企業の方が多数を占めています。

長期安定雇用のメリットが大きくなるという主な理由には、「中堅社員の経験や指導が若手の育成に役立つため」、「仕事を通じて従業員が成長し仕事への意欲を高めるため」などがあげられており、長期安定雇用の下での人材育成機能の意義が民間企業の間でも再確認されるようになってきているようです。

また、1990年代には能力開発は本人主体で行うという考え方が強かったのに対して、2000年代の半ばを過ぎると、人材育成を会社主体で行うという考え方が強まっていることも白書で紹介されています。

バブル崩壊後の1990年代において厳しいリストラをはじめとする様々な経験を経て、民間企業においても、今後持続的に企業の価値を高めていく存在となっていくためには、人材面において持続的な供給と育成が不可欠であると痛感しており、人材育成が中長期的には企業の競争力を高め、企業の発展を支えるものであることを改めて認識するようになってきているのではないのでしょうか。

行政においてもこの間、公務員の定数削減をはじめとして様々な行政のスリム化に向けた取組が続けられました。住民や国民の税金をいっただいて行政サービスを行う役所において、できる限り効率

的効果的な行政執行が求められるのは当然のことであり、行政改革が重要な課題であることは言うまでもありません。「定数を何人削減したか」「無駄な事業をどれだけ見直したか」「財政をどれだけ健全化したか」といったことは、具体的な数字となつて、市の行政改革に対する取組の成果として積極的にアピールされます。

これに対して人材育成への取組は、短期間でまた数字で単純に効果を示すことができる性格のものではありません。

しかしながら、企業の経営者が中長期の企業戦略の一環として人材育成に取り組むように、市が将来にわたって持続的に住民へのサービスを効果的に実施していくためには、人材を育成することをおろそかにできません。「人材力」の差はやがて「経営力」の差となって現れてくることでしょう。長期的な視点で市民サービスを持続的に実施できる市行政を確保していくため、研修や人材育成への投資は、市政の将来戦略の一環として進められなければならないのです。

## 3 人材育成をめぐる環境変化

地方分権の進展はもちろんのこと地方公共団体の人材育成や研修をめぐる環境にも様々な変化が起こっています。いくつか気がつく点に触れておきたいと思えます。

(1) 総合的な行政

福祉や医療、介護などを代表例として行政がより複雑化し、専門化してくると、市役所のそれぞれの部署が「たこつぼ」になる危険性が増してきます。つまり、同じ住民を相手にしているにもかかわらず、各部署が自分の部署の論理と情報だけで行動することになります。一方で、児童虐待問題や所在不明高齢者問題にも見られるように、何か問題事案が発生するたびに、役所内での連携不足を指摘されることが多くなってきました。チームとしての市役所が市民に対してどんなことができ、その中で自分の担当分野がどういう位置を占め、どのような連携ができるのかを意識して業務に当たる能力が求められています。特に、管理監督者のレベルでは、この意識が強く求められます。

(2) アウトソーシングと管理能力

厳しい財政状況を背景として、施設の管理をはじめとして様々な分野で行政サービスの提供手法として民間活力の導入やアウトソーシングが取り入れられてきました。アウトソーシングにより、行政サービスを実施するために直接職員を抱える必要はなくなりつつあります。しかしながら一方で、最終的な責任は依然として行政に残っており、

行政側には民間セクターを管理する立場での能力が求められることとなります。結果的には、職員の数は減らせますが、その行政サービスに一定の知見を持ちつつ同時に管理できるという能力の高い少数の職員が必要となるのです。したがって、民間へのアウトソーシングの推進は、一方で職員にマネジメントの能力が求められることにならざるを得ないといえます。

(3) 定員純減と職員構成

近年の厳しい財政事情を背景として職員の削減に伴い、職員の年齢構成がいびつになるなど、従来なら自然になされてきた先輩から後輩への伝承やOJTの機能が低下してきている恐れがあります。職場の管理者は、今まで以上に意識をして職場での後進の育成に配慮することが必要です。

(4) 危機管理や広報

情報公開制度や個人情報保護制度が導入

され、行政手続法も整備されてきました。行政、民間問わず、突発事故、不祥事など様々な事案に対する危機管理もクローズアップされてきています。様々な情報が原則オープン化されるようになり、公正、透明な手続き、情報開示を前提としたマスメディア対応などが求められています。

(5) 住民や地域との連携

住民や地域との協働の重要性が指摘され、地域と共に歩む市政、住民とともに歩む市政といったことが市政のキャッチフレーズとしてしばしば取り上げられます。しかし、現実にはこれは必ずしも簡単なことではありません。合併に伴う自治体規模の拡大などにより、職員が住民から遠くなってしまうと言われるところもあることでしょう。職員自身も、昔に比べると、地域意識が薄れてきているのではないのでしょうか。人口数千人の役場であれば、否が応でも住民から職員の顔が見えてしまいます。しかし規模が一定程度大きくなった市においては、職員がよほど意識をして住民とのコミュニケーションを図って行かなくてはなりません。

地域力を高める取組が重要性を増す中で、地域と連携し住民とコミュニケーションする能力は、これからの市職員にとって一層重要な能力として求められるものになるでしょう。

4 人材育成と人事評価

地方公務員法第39条第3項で、「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるもの」とされています。ほとんどの市では既に、地公法で求められている研修基本方針に加えて人材育成基本方針が定められていると思います。人材育成基本方針においては、人材育成に対する市の基本的な考え方や、研修や人事評価制度など人材育成の具体的方策などが定められています。

その中で、能力・実績を重視した人事評価システムは、人材育成基本方針を職員の人材育成につなげるための重要なツールの一つです。市が職員に求める能力、職員像を明らかにした上で、人事評価をしていくことは、職員から見た到達目標がより明確になり、職員全体の能力の底上げにつながるものです。また、職員を預かる管理監督者が職員を評価する目を持つことによつ

て、人材育成への意識付けともすることができるといえます。

平成21年3月にとりまとめられた「地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書」においては、評価結果を直接研修実施等に活かすことができると同時に、人事評価のプロセス自体にも人材育成の側面があることを指摘しています。

報告書では、評価担当部門(人事課等)と研修担当部門(研修所等)が人材育成の観点からこれまで以上に緊密に連携することの必要性や、評価者たる管理・監督者にとっても評価者としての責任を担って評価を行うこと自体がマネジメント能力を向上させることにつながることも触れています。

人材育成のツールとしての観点から、人事評価制度を人材育成基本方針に明確に位置づけ、体系的な能力開発につなげていたいただきたいと思えます。

5 おわりに

難しい採用試験を突破した新採職員のほとんどは、夢と希望を持って市役所に入るのであり、多かれ少なかれもともと自分を高める意欲を持っていると思つて良いでしょう。

大事なことは、その意欲を如何に実現さ

せるか、その意欲をどのように持続させるかです。

「人手が足りない」「すぐに今の仕事に役立つとは限らない」といった理由で、なかなか職員を研修にだすことに管理職が消極的になっていませんか。

職員を預かっている管理職にとっては、その職員を将来市行政を担う有為な人材として育てていくことも重要な責務と考えるべきではないでしょうか。

職員の新鮮な伸びる意欲は、日常の業務で課題に直面する中で鍛えられ、育てられていくでしょう。しかし一方で、日常の仕事を重ねるにつれて、仕事のルーティンの中で伸びる意欲が埋没していくこともあります。

研修という機会は、日常の仕事の中で埋没している伸びる意欲を再び活性化させ、再生産することにも役立つのです。

改めて、各市において自治体行政のプロ集団育成を目指した積極的な取組みが進められることを期待します。



# 地域主権時代の自治体職員に求められる資質

早稲田大学政治経済学術院教授

稲継裕昭  
いなつぐひろあき



## 地域主権時代の到来と自治体職員

日本は今、人口減少や少子高齢化など社会構造の激しい変化、経済のグローバル化や情報通信の高度化、地球規模での厳しい環境・エネルギー・食料制約といった資源制約などの諸課題に直面している。これらの課題に適切に対応し、持続的な発展を続けるためには、地域主権への改革が必要である、という考えが、地域主権戦略大綱の原点にある。

地域主権改革は、住民に身近な行政について、自治体が自主的かつ総合的に広く担うようにするとともに、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むことができるようにするための改革である。明治以来の中央集権体質から脱却し、国と自治体が、対等の立場で対話のできる新たなパートナーシップの関係を構築することを目指すものである。

各省庁で決定したことを間違いなくこなすためには、それらの指示を忠実に解釈することが必要となってくる。国や都道府県といった「上級官庁」の法令、通達を間違いなく読みこなすことができる者、確実に前例を重んじることが出来る者を選抜するための採用試験、トレーニングするための研修所研修、職場研修が組み立てられてきた。地域で生起する独自の課題も徐々に増えてはきたが、それに独自に取り組むことよりも、それを県庁や各省庁に伝え、県庁や各省庁からの回答を待つというタイプの職員が多かったように思われる。

地域主権時代にあつては、そのようなタイプではとても地域の行政を担っていくことはできない。複雑高度化した課題、多様化した住民ニーズなどに対応できるか、創意工夫を凝らして政策形成できるか、豊かで柔軟な発想ができるかが問われている。地域で生起する問題を自ら考え解決する職員、考え、調査し、行動する職員が求められるようになってきている。

従来存在した「作業しているだけの職員」「思考停止状態の事務屋」では、とても地域主権時代の自治体を支えていくことはできない。激動期を乗り切るために職員の能力を飛躍的に向上させる必要がある。「考え、調査し、行動する職員」を育てていく必要がある。

地域主権改革が進展すれば、おのずと自治体間で行政サービスに差異が生じてくる。自治体の首長や議会の議員を選ぶ住民の判断と責任は極めて重大になる。地域主権改革は、単なる制度の改革ではなく、地域の住民が自らの住む地域を自らの責任でついでいくという「責任の改革」であり、民主主義そのものの改革である。住民や首長、議会の在り方や責任も変わっていかねばならない。そして行政を支える自治体職員も大きく変わる必要がある。

自治体が、国に依存せずに自主的に自ら解決していくことが重要であるとともに、「住民主体の発想に基づく行政」を実現する必要がある。住民のニーズをいかに吸い上げるのか、住民の間に潜在的に浮遊している問題を発見することが重要である。問題の発見能力や、その軽重を判断できる能力、そして問題・課題の解決策を提示し、しかるべく実行に移す能力が必要になってくる。

このような職員をどう育成するか、住民主体の行政に資する有能な職員集団をどのように育成していくのかは、すべての自治体、首長、職員に共通の基本的課題である。

## 人材の資質、スキルを伸ばすために

人材の資質・スキルを伸ばすために重要なポイントは、人材育成と人事管理の連携である。

従来、人材育成は研修係（研修担当）が担い、人事管理は人事係が担うというように完全に分かれている市が多かった。単に事務分掌上組織を分けるだけでなく、仕事もそれぞれ完全に分かれてしまっていて、相互の連動がない例も多く見られた。

しかしこれでは真の意味での人材育成はできない。能力開発・人材育成の基本は「自学」（自ら学ぶ、自己学習）である。職員自身に伸びる気持ちがあれば、決して伸びない。その自学の基本、出発点は「気付き」である。自分は何が足りないのか、何が優れているのかということに気付かせる必要がある。そういう意味では、それをもたらすようなトータルなシステムとしての人材育成・人材開発が不可欠である。

人事管理の諸制度が、本人の自学を促す刺激になる場合も多い。異動したときに新しい仕事を覚える中で自学が促される。困難な課題に直面したときが典型的である。

これは、一昔前に自治体職員に求められていたスキルとはかなり異なる。戦後日本は、「先進諸国に追いつき追い越せ」というキャッチアップ・イデオロギーを共有する形で経済発展に努めてきた。

戦後の行政需要の拡大の中で、「行政水準の全国的な統一性・公平性」確保の観点から導入された機関委任事務、補助金および地方交付税などの財政調整制度は、日本の国・地方関係の根幹を成し、所得の再分配と「国土の均衡ある発展」に大きな役割を果たしてきた。

この制度の下では、自治体に求められる独自政策は限定され、国で決定した政策の「執行機関」としての色合いが濃かった。ルーティンワークが特に重視され、職員としても定型的な事務処理を間違えずこなす者が求められた。事務処理能力の優れている者、作業能率の高い者が自治体現場では必要とされていたのである。

また、昇任したときに自覚を持って自学に取り組む職員も多い。人事評価制度も人材育成のための重要なツールの一つである。これらの諸制度が相互に絡み合いつつ、研修諸制度とも連携が取られて、人材育成に取り組んでいくべきなのである。

図表1は、日本都市センターが全国の都市に対して行ったアンケート調査結果の一部である（第5次市役所事務機構調査、平成19年、802市（特別区含む）のうち、657市が回答）。

さまざまな人事管理ツールに積極的に取り組んでいる自治体もあれば、そうでない自治体もある。勤務評定・人事評価の実施率は6割強である。自己評定を取り入れている自治体は3割強に過ぎない。部下による管理職の評価、いわゆる360度評価を行っている自治体は1割を切っている。自己評定や360度評価も、本人に気付きを促すツールになり得るものである。

昇任試験もまた職員の能力開発の重要なきっかけとなるが、実施率は高くない。そのほか、本人のイニシアチブが発揮できる異動の方式である庁内公募制や希望降任制などももっと普及してもよいと考えられる。

今後各自治体は、地域主権を担う人材育成のためにどのように人事管理諸制度を構築していくかについて真剣に考えていくことが必要である。



「住めば愉快だ宇都宮」ロゴマーク

「住めば愉快だ宇都宮」ロゴマークは、市外の方々に「どれだけ愉快なのだろう」と思っていた

冒頭から少々宣伝させていただいたが、この「宇都宮ブランド戦略」は、それぞれの都市や地域が創意工夫を競い、切磋琢磨しながらその魅力を高め合う地域主権時代の中でも、本市の個性と魅力を保ち続けるための重要な取り組みであるため、ご紹介した次第である。

「人材育成型人事の推進」を図るため、人材育成基本方針において今後の宇都宮市の行政を支える目指すべき職員像を「自律行動型」職員と定め、人材育成システムの整備を進めて

寄稿 3

# 100年先も持続可能な都市として 発展し続けるために

## 「自律行動型」職員の育成を目指して

### 宇都宮ブランドと地域主権

北関東に位置し、人口50万人を擁する宇都宮市では、さらに多くの人や企業に選ばれ、100年先も持続可能な都市として発展し続けるために、現在、都市そのものの価値を高めていく「宇都宮ブランド戦略」を展開している。平成21年10月には、宇都宮の魅力発信するための「ブランド・メッセージ」として、「住めば愉快だ宇都宮」

か」と、興味と期待感を持って宇都宮を訪れていただけよう、宇都宮市のポテンシャルを最大限に引き出すことを目指したメッセージである。

が市民の視点で自律的な行政活動を展開していくに当たっては、これまでの「守りの行政」から、行政の特質を生かしつつ、優れた企業の経営理念・手法を学び、法令などを自ら積極的に活用し、市民満足を高めていく「攻めの行政」に転換していくことがますます必要となってくる。その成否を左右する最大の資源の一つが「人材」すなわち職員である。そこで、以下では、本市における人材育成の特徴的な取り組みについて、ご紹介させていただく。

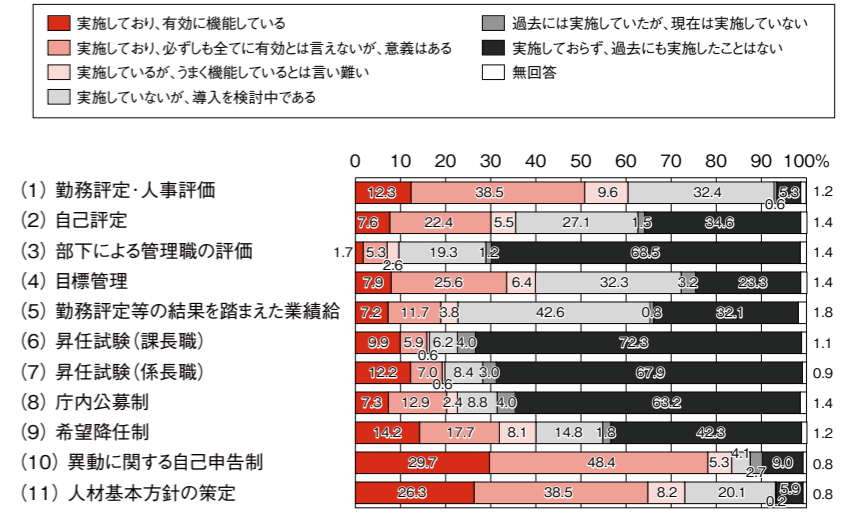
### 「自律行動型」職員の育成

宇都宮市の人事管理制度は、「頑張った職員が頑張ったと良かったと実感でき、適正に処遇される制度の確立」を目標に、「能力主義人事への転換」と「人材育成型人事の推進」の2つを柱としている。

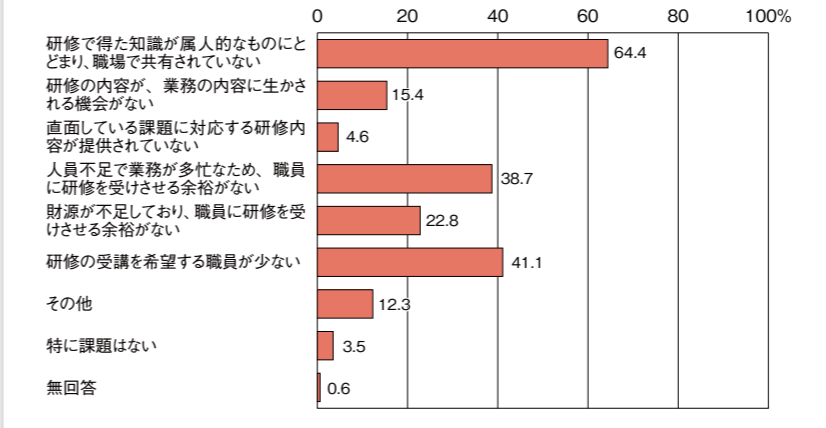
宇都宮市長 佐藤栄一



図表1 人事関連諸制度の実施状況



図表2 研修にあたっての課題



「財源が不足しており、職員に研修を受けさせる余裕がない」(22・8%)などが挙げられている(図表2)。

これらの諸課題をどのように乗り越えていくのか、人材育成と連携した人事諸システムをどのように構築していくのが、各自治体に問われている。研修コストに見合った実質的な人材育成が行われているのだと、市民に説明できるような研修へと再編成することが求められているといえるだろう。

以上見てきたように、地域主権時代に求められる人材は、従来と大きく異なる。求められる職員の資質を磨くために、人事管理と人材育成が連動してトータルな意味での人材育成制度の構築が求められるところである。人事担当や研修担当に任せているだけでは大胆な改革は進まない。陣頭に立って指揮する市長や幹部職員の責任は極めて重大である。



「政策形成研修Ⅲ」発表会の様子(政策の立案・提言)

また、所属内の支援制度である「OJTサポーター制度」と併せ、仕事の進め方や進路選択、仕事と家庭の両立などに関する悩みについて、必要に応じて所属外の先輩に相談することができる「キャリアアドバイザー制度」も制度化している。

制度化に当たっては、OJTサポーターやキャリアアドバイザーを引き受ける職員の負担感が、大きくなり過ぎないか懸念されたが、OJTの重要性への理

解に努めたことにより、役割を担う職員からは「教えることで、自分自身の仕事への理解が深まる」「指名されることにより、後輩を指導・育成する意識が高まる」という肯定的な意見が出ています。

**4 政策形成能力を備えた人材の育成**

宇都宮市は、餃子の消費額が全国一である。数多くの安くておいしい餃子専門店が軒を並べ、「餃子のまち」として、多くのメディアにも取り上げていただき、宇都宮餃子を食べに全国から多くの方が来訪しており、宇都宮市の全国的な知名度の向上にも一役買っている。

このように、宇都宮市が「餃子のまち」として全国的に知られるようになったのは、実は中堅職員の政策形成研修で餃子をテーマに取り上げたことがきっかけの一つとなり、「餃子のまち」づくりにつながっていったものである。

今後、地方自治体が「地域における自律的、総合的なまちづくりの実施主体の役割」をこれまで以上に担うに当たっては、職員の政策・施策に関する新たなシーズを発掘する感性と、施策を具現化する政策形成能力がこれまでに以上に重要になる。宇都宮市では、職務に共通して求められる政策形成の基本的知識や技術の習得、また、具体的な政策立案や政策評価など、さらなる能力の向上を目的として、政策形成研修を各職員の節目で実施している。この体系化した取り組みにより、職務役割に応じた政策形成能力の習得と、課題発掘・

解決への「自律行動」へとつなげている。

**これからの人材育成**

以上、宇都宮市の「自律行動型」職員を育成する人材育成システムとして、いくつか代表的なものを述べたが、厳しい行政環境のもと、ますます多様化・高度化する行政ニーズへの対応が求められる中で、現場職員の能力を、いかに効果的・効率的に伸長させるかは、全ての自治体に共通する喫緊の課題であり、当然、本市の人材育成システムも進化していかなければならない。

地域主権時代の地方自治体像が明らかになる中で、各地方公共団体は、時代の潮流をいち早く掌握し、理想とする都市像の実現に向けた的確な舵取りを、独自の判断により求められることとなる。

理想の地「住めば愉快だ宇都宮」を実現させるためには、「宇都宮丸」の乗組員である職員を、より有能なクルーとして確実に育成しなければならぬ。それが不可能となれば、地域主権時代における都市間競争の荒波に忽ち淘汰されてしまうだろう。

迫り来る荒波に臆することなく、将来を担う「自律行動型」職員と一丸となり、共に知恵を絞り、汗を流しながら、新たな時代に挑戦し続けていくことが私の使命である。

100年先も持続可能な都市「宇都宮」として発展し続けるために。

いる。「自律行動型」職員とは、「職員一人ひとりが自らの使命を自覚し、市民の立場になって考え、課題を発掘し、自らの能力を最大限に生かし解決していく」職員像である。

この職員像こそ、地域主権時代の「攻めの行政」の礎となるものであり、「自律行動型」職員を育成すべく先駆的な人材育成に取り組んでいる。

**1 キャリア・デザインを核とした人材育成**

「自律行動型」職員となるには、職員一人ひとりが使命を自覚し、中・長期的な視点に立って自らの能力開発を進めることが重要である。そのため、宇都宮市では、「キャリア・デザインを核とした人材育成を進めている」。

本市において、「キャリア・デザイン」とは、職員一人ひとりが、自らのキャリア（職業生活）を意識し、自ら自分の進むべき道を考え、その実現に向けて主体的・積極的にいかかわることである。本市の人事管理制度は、組織の管理監督者を指す「ゼネラリスト」と、特定分野において専門的能力を生かす「スペシャリスト」の選択が可能な「進路の複線化」を導入しており、職員一人ひとりに自分に適したキャリアの選択を求めている。

このことから、職員生活の「節目」の時期に職員が自己の能力や適性などを把握し、中・長期的な視点でのキャリア開発目標の設定や計画的な能力開発を進める「キャリア・デザイン」を推進するための研修体系を構築し、意識の醸成を図っている。

**2 コンピテンシー評価制度による人材育成**

宇都宮市の人事評価制度の特徴として、全国に先駆け「コンピテンシー評価」を平成12年度に導入している。現在では、全職員に必要とされる「コアコンピテンシー」と、監督者や一般職など職位に応じて適用する「等級コンピテンシー」に区分し、コンピテンシーの評価項目のレベルに応じた詳細な行動モデルを明示している。

コンピテンシーは、「ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性」と定義されるように、本市の職員として求められる行動が明確となっていることから、人事評価はもとより職員が自らの行動目標を考えるための道標でもあり、人材育成に資する有効なツールとして活用している。

**3 現場を重視した人材育成**

**(1) 人材を育成する職場風土**

宇都宮市の研修体系は、職員の職務遂行上必要となる基本的な能力を開発するために人事課が実施する「基本研修」、日常業務で求められる知識の習得、能力の向上を図るために各所属が実施する「所属研修」、職員個人がキャリアを意識し、自らの能力開発に積極的かつ主体的に取り組む「自己研修」としている。

この中でも、現場における人材育成の重要性を踏まえ、「所属研修」の取り組みが体系的かつ効果的に行われるよう、各部署単位で「部門別研修方針」を策定している。各部署では、所属職員が必要とする能力を開発するた

め、この方針に基づいて、各部・各課単位での自主的な人材育成を進めている。

「所属研修」は、所属が主催する課題対応型の研修のほか、必要とされる専門的な知識と広い視野を習得するために、市町村アカデミーなどの専門機関への派遣研修を計画的に実施している。また、後述するOJTも各職場で実施される「所属研修」として位置付けている。それぞれの所属において、職員に必要なとされる能力を開発するため、さまざまな研修の機会を最大限活用している。

さらに、「所属研修」をより確実に推進するため、各部署に「部門研修推進責任者」「部門研修推進員」を設置するとともに、各課単位で「所属研修責任者」「所属研修推進員」を設置し、全庁・組織一丸となって積極的に人材育成が進められる職場風土づくりに取り組んでいる。

**(2) OJTの強化**

社会経済環境の変化や行政を取り巻く環境のスピードが加速し、職員がその変化に早急に対応することが求められる中にあるのは、



「住めば愉快だ宇都宮」PRイベントin新宿の様子(平成22年3月13日)

# 高山市の人材育成への取り組みとそのポイント

高山市長 土野 守



## はじめに

本年6月22日に閣議決定された地域主権戦略大綱では、目指す国のかたちとして、「地域の自主的判断を尊重しながら、国と地方が協働してつくっていく」とし、「補完性の原則に基づき、住民に身近な行政は出来る限り地方公共団体に委ねることを基本とする」としている。このような中で基礎自治体は、行政改革により削減した職員の持てる力を結集して、地域主権の時代に的確に対応していくことが求められ、職員の人材育成の役割はさらに重要となる。ここでは、高山市における人材育成の取り組みや特色などについて紹介する。

## 地域主権時代の到来を意識した人材育成への取り組み

本市の行政改革への取り組みは、昭和60年に行政改革大綱を策定して以来、職員の

定員適正化にも積極的に取り組み、最大734人であった職員数を平成16年度には577人まで削減しつつ、「住みよいまちづくり」を基本理念として、市民のための市民の立場に立った行政サービスを推進してきたが、平成17年2月に周辺9町村と合併し、面積2177.67km<sup>2</sup>の日本一広い市域を有することとなり、人口約9万7000人に対し職員数は1250人にまで増えることとなったのである。

このような中で、指定管理者の導入、民間委託、施設の移譲などによる業務量の削減、30歳以上の職員を対象とした退職勧奨制度の導入などによる定員の適正化に取り組み、400名の削減目標に対し70%の達成率となる職員数967名(平成22年度)まで削減してきたが、身の丈に合った行政規模を実現するため、さらに今後5年間で職員800名への削減を目標としているところである。

地域主権の時代を迎えようとする今、本市が自らの判断と責任において、総合計画に掲げる将来都市像「やさしさと活力にあふれるまち「飛騨高山」」を目指してまちづくりを進めていくためには、市民協働の推進、組織力の向上を図っていくことが不可欠であることから、本市の人材育成基本方針では、次の三つに重点を置いて人材育成における取り組みを行っている。

一つめは「市民協働への対応の強化」である。市民協働を推進するための研修、市民・地域活動への参加の奨励などを行っている。

二つめは「専門性の強化」である。政策法務能力等専門的な知識を習得するための研修、専門知識や経験を備えた専門職を育成していく複線型人事制度を進めている。

三つめは「職員のやる気の重視」である。本人の特性や派遣研修などの経歴を反映した適材適所の人員配置、勤務評定による適

正な評価と給与・昇任試験への反映、若手職員の計画的な異動による個人特性の重視などを行っている。

## 職員研修の特色と研修のポイント

本市の職員研修については、人材育成の取り組みで紹介した三つの重点が特色であると考え、以下その具体例の一部を紹介する。

一つめは「市民協働への対応の強化」である。市民協働を推進していくためには、いかに地域に入っていくことが出来るか、市民の皆さまに協働への取り組みを理解していただけるか大きなポイントである。説明能力、調整能力の向上などを目的とした研修として、①「市民との協働提言型研修」を実施している。これは、公募により選考

した40歳以下の若手職員、(社)高山青年会議所のメンバー、公募により参加した市民が複数のグループに分かれ、市が直面する課題についてテーマを定め検討し、提言をまとめ発表するもので、今年で3年目を迎えたが、その提言内容を市の総合計画に反映するなど、着々と成果を出している。

二つめの特色は、「専門性の強化」である。専門知識を身に付けさせるための研修としては②「課題別特別研修」として、職員の関心が高いと思われる市の業務などから年間5つくらいのテーマを選び、担当職員を講師とした研修を実施しているほか、本市が特に力を入れて実施しているのが③「長期派遣研修」である。より高度な専門知識や幅広い識見を備えた職員を育成することを目的とし、今年度は、国の省庁へ7名、関係団体へ8名、岐阜県や姉妹・友好都市などへ6名、外部団体や民間企業へ3名、海外(パリ、香港、デンバー)へ3名の合計27人(職員総数の約2.8%)を1年～3年の期間で派遣している。私は派遣について「他流試合」と表現することがあるが、見知らぬ土地、初めての



協働は実践的な研修から



広大で豊かな自然(五色ヶ原・布引滝)

組織における勤務経験から得るものは大変多いと考える。国家公務員と違い、転勤することのほとんどない市職員にとって経験する機会が非常に少ない中で、少しでも多くの職員に経験させたいと思い継続してきた。特に積極的に手を挙げた職員の中から選んで派遣することとしているが、これまでも積極的な応募が多くあるなど良い傾向を

寄稿

# 5

## 市町村の人材育成戦略を支援 — 人材育成戦略研究と成果の活用 —

マッセ O S A K A (おおさか市町村職員研修センター) 副所長

上浦善信うえうらよしのぶ



### はじめに

#### — 人材育成戦略の受け皿として —

当センターは、平成7年に、大阪府内市町村の広域的、将来的な行政課題についての政策研究事業と府内市町村職員を対象とした研修事業を実施するために、マッセ O S A K A という愛称でオープンした。

マッセとは、**make up** **sensitivity** 「感性を育てる」の頭文字からつくった造語と大阪弁の「がんばりまっせ」「勉強しまっせ」をかけたものである。

年間約百コース実施する政策研究や研修に、約4000人の市町村職員が参加しており、行政を支えるNPOなどの職員や一般住民を対象としたセミナーには、約3000人の不特定多数の方々が参加している。

自治体向けのシンクタンク機能を充実させるため、政策研究に力を入れているところが特徴で、大学教授などの研究者と自治体職員がともに研究した報告書や提言書を毎年、6

示している。これまでに長期研修派遣を受けた職員の総数は、91人(職員総数の約9.4%)に達しており、身に付けた知識および派遣先で構築した人的ネットワークの活用が今後とも期待され、適所へ配置することによりその効果を高めていきたいと考えている。派遣者からは随時活動状況がレポートで報告されるが、特に海外派遣者は、NHK岐阜放送局の依頼を受け派遣先国・地域の情報を「海外ふるさと便り」として報告



担当者自らが講師を務める

### 今後の課題

三つめの特色は「職員のやる気の重視」である。これらの研修は、原則、庁内公募制により選考している。本市においても以前はそうであったが、職階に応じ、研修担当課がおぜん立てをした研修に参加させるのではなく、自ら学び行動しようとする職員を支援している。このことは、職員の自発性を促すことおよび本人の意思によるキャリア形成を支援することを狙いとしており、ここに紹介した以外の各種研修においても、所属にとらわれない多くの職員の参加が見られ、人気の高い研修については、希望者が定員をオーバーすることも多く、人事担当課による面接などを経て決定している状況である。職員の間には、自身が取り残されるのではという危機感も生まれており、自ら学習の機会を確保しようとする意識の高まりが強く感じられる。

旧町村の各地域には総合支所を設置しているが、これら支所地域の個性あるまちづくりを、地域の伝統、文化、豊富な自然などの資源を活用しながら市民、地域と協働



たくさんの人でにぎわう「古い街並み」

で進めていくために、職員の意識の醸成をさらに図っていきたい。また、長期派遣研修を経験した職員について、適材適所の配置を行うことにより、人事効果をより高めていくことが必要であり、がんばった職員が適正に評価され、やる気、モラルの向上につながるような勤務評定制度へと検証・改善を続けていきたいと考えている。

いずれにしても、限られた職員数で、効率的で、高い質の行政サービスを市民の皆さまに提供し続けるために、戦略的な人材育成に取り組んでいきたい。

7冊発行し、ホームページからも発信している。

スタッフの構成は、所長の大阪大学大学院教授・齊藤慎を中心にプロパー職員と市町村からの派遣職員、合計10名で、派遣された市町村職員が、働きやすく学習しやすい環境を整え、研究会への参加や新企画の立案などを通じて自己を磨き、派遣期間終了後、各市町村の人材育成部門や政策担当部門などのキーパーソンとして活躍できるように支援するなど、センター自体が、市町村の人材育成戦略の受け皿となっている。

### 広域研修研究機関としての役割

#### — 人材育成担当者の育成・支援 —

それぞれの市町村では、まず「求める職員像」を明確にし、人材育成基本方針や研修方針を立て、自ら実施する職員研修の充実や組織風土の改革を図る。そして、より高度な研修や他団体との交流機会などを考え、外部研修に派遣することになる。この派遣研修の一

部を担うのが当センターの役割である。

そのため、高度で専門的かつ実践的な研修や市町村単独では実施できない研修を実施するとともに、市町村の施策に活用できる政策研究を実施し、政策提言の蓄積を行っている。

そして、スタッフは、市町村に対して、研修メニューや研修手法の紹介、講師情報などを提供できるよう民間セミナーへの積極的な参加、雑誌などからの情報収集に取り組み、市町村研修担当から常に相談を受け、研修事業の企画を支援できるよう心掛けています。

### 人材育成戦略ツールを開発・レンタル

#### — (1) 人材育成戦略の入口支援

##### 「人材確保研究会」と採用面接ラーニング

時代の変化に応じて、組織が求める人材をどのように確保し、育成していくかが、これからの人材確保戦略の鍵となるが、各市町村とも人材育成には、かなり力を入れてきているが、人材育成の入り口となる「人材の確保」の部分については、前例から脱却できず、従



人事評価ラーニング 標準学習時間70分

人事評価制度を上手に機能させるためには、評価者、被評価者双方が、人事評価について正しく理解しておく必要がある。そのため、現在、市町村では、全職員を対象とした人事評価制度実施説明会や研修の事前学習に、このeラーニングが活用されている。引き続き今年度は、評価時に陥りやすい誤りや、面談の進め方などを盛り込んだ「人事評価ラーニングⅡ（評価者対象）」の作成と階

い機会である。人事評価制度の導入もその一つで、制度導入を機会に、管理職に対して、人材育成が重要な仕事である事を強く認識させ、OJTの推進を担う第一人者であることを意識させる必要がある。管理職は、職員の自己実現を支援しながら人材育成を行い、各々の成長を通じて仕事の精度をより高めていくことが求められる。

そこで、人事評価研究会を実施し、公募で集まった府内市町村職員6名とともに、早稲田大学政治経済学術院・稲継裕昭教授の指導のもと研究を進め、主に評価される一般職員を対象としたeラーニングのコンテンツ（CD・ROMによるオフライン学習）を作成し、貸出しをしている。人事評価に対する誤解、いわゆる「評価＝差をつけることのみが目的である」ではなく「人事評価制度とは、能力や仕事を評価して、それをフィードバックすることにより、能力開発、人材育成に役立て、成果の向上を図るためのもので、最終的には良質な住民サービスのために行う」ということを浸透させていくことを目的としている。

人事評価制度を上手に機能させるためには、評価者、被評価者双方が、人事評価について正しく理解しておく必要がある。そのため、現在、市町村では、全職員を対象とした人事評価制度実施説明会や研修の事前学習に、このeラーニングが活用されている。

これらの能力を育成するための方策として、可能な限り、参加対象者の範囲を拡大し、行政を支えるために組織された各種団体や、NPOの職員、そして、地域住民などさまざまな人材と職員とが交流し、一緒に議論する場を提供し、職員が住民とうまく協働して行政運営していけるよう支援したい。また、他の研究機関や大学などと連携を図りながら、市町村が参考となるような新企画研修を実施するとともに、市町村で活用できる法律系eラーニング教材やテキスト、行政実務マニュアルなどを研究会方式で作成し提供することで、市町村の人材育成戦略に貢献していきたいと考えている。

今後の課題など

今、市町村は、地域の多様な人々と一緒にまちづくりを進めていくことが重要で、職員には、「地域住民とともに課題を発見する力」「地域住民をファシリテートする力」「ストレスをコントロールする力」などさまざまな能力が求められる。



採用面接ラーニング 標準学習時間30分

「7つの提言」市町村職員をめざす人のためのガイドブック」「採用面接マニュアル」「職員採用のウェブサイトを発行するとともに、初めて面接官となる人を対象としたeラーニング教材（CD・ROMによるオフライン学習）を作成し、現在、市町村に貸出しをしている。この教材は、標準学習時間を30分に設定し、受験者の面接を実践している場面や面接終了後の面接官同士のミーティングなどをアニメにより提供することで、面接官の責務や役割について理解しやすく構成されている。実際の採用面接に当たっては、グループリーダーや若手職員が選考にかかわることが、とても重要

- ① 求める職員像を明確にすべし
- ② 受験者向け採用試験説明会を開催すべし
- ③ 採用ウェブサイト充実すべし
- ④ 試験時期を早期化すべし
- ⑤ キャリア（新規卒業見込み者・社会人経験者）や職種に応じた選考方法（試験方法）を選択すべし
- ⑥ 面接官のスキルアップを図るべし
- ⑦ 内定後の辞退を防ぎ採用時には戦力に

採用戦略に関する7つの提言（項目のみ掲載）

各市町村が、このeラーニングと採用面接マニュアルを活用し、組織にとって優秀な人材を選考してくれることを期待している。

である。グループリーダーは、「実務で役立つ感性を持っているか」「伸びしろのある人材かどうか」「住民サービス向上に役立つか」「他の職員にいい影響を与えるか」などの視点で、そして、受験生と世代の近い若手職員には、「ストレス耐性はどうか」「一緒に働きたいと思えるかどうか」などの視点で、人物を見極めることの意義は大きい。

来の方法を踏襲している場合が多い。多額の費用を要する工事や物品については、慎重に購入方法などを決定するが、生涯賃金2億円とも3億円ともいわれる人材の確保については、それほどの慎重さや戦略を持っていないのが現状ではないだろうか。必要人数については、議論するが、どのような人材を採用し、いかに育て活用していくかという組織としての共通認識、いわゆる人材確保の戦略が確立されていないということである。一方、受験者は、公務員予備校で、対策を

学び受験してくるため、準備された模範的な答えが返ってくる。そして、戦略なく採用試験を実施した結果、人材確保への不満、つまり「質のよい人材が応募してこない」「集まった応募者からどのように選考すればよいのか悩む」「せっかく採用した職員が思うように活躍してくれない」などの声が、採用担当者から多数寄せられる結果となっている。そこで、人材確保を戦略的に行うために、公募で集まった市町村職員10名とともに、人材確保研究会を立ち上げ、採用戦略に関する

# 協働の精神「結」の復活で目指す いつまでも住み続けたいまちづくり

めかた まこと  
目片 信  
大津市長

## 独自の環境・歴史・文化が育てた 「結」への思い

総合計画に「愛称」を付ける例が最近増えている。そうした愛称には、それぞれの市が精魂込めて策定した総合計画に託す「都市としての在り方」「目指す方向性」などが生き生きと感じられる例が少なくない。大津市のケースはその好例といえる。

大津市総合計画の愛称は「結(ゆい)プラン」。結とは小集落など小規模の自治単位内において、近代以前には当たり前のように行われていた「共同作業」制度の一つだ。例えば世界遺産にも登録された富山県・五箇山や岐阜県・白川郷における合掌造りの茅葺屋根の葺き替え作業などが、その典型として知られる。

一人(一家)では不可能な作業を集落全体の共同作業で実現しようとする相互扶助精神が、自然発生的に制度化されていった結の仕組みは、昭和前半期ぐらいまでは全国各地に残っ

ていた(呼称はさまざまだが)。

この結の仕組みを大津市の「結プラン」は市民協働の仕組みになぞらえらるとともに、総合計画の遂行にはすべての立場の人々による「手と心をつなぎ合う市民協働の精神」が不可欠であることを、端的に表現(発信)しているといえるだろう。

「総合計画における大津市の将来都市像は『人をつなぎ、時をつなぎ、自然と結ばれる 結の湖都 大津』と定めています。この都市像にはまさにわが国の良き伝統であった『結』を協働のまちづくりの先駆けにとらえ、大切にすべきさまざまなものを結ぶことで、それらの力や価値を高め、輪を広げ、地域が新たなものを生み出していく力にしたいという願いが込められています」

そう語るのは目片信大津市長である。実際、大津市には、この「結」の伝統が色濃くい地域コミュニティが今でも少なからず残っている。琵琶湖南西岸沿いに延び、南北約46



多かった。今でもこの小集落の中には、かつての共同作業の制度の名残が失われていないところが少なくないのだ。

つまり「結プラン」の愛称は単に名称上の表面的意味合いだけで付けられたのではない。「結」制度の現代的復活ともいえるべき、市民・事業者・行政の三者による協働のまちづくりの取り組みへの強い願いが「結プラン」の愛称には込められているのだ。

目片市長は次のように言葉を重ねる。

「行政だけでなく、市民だけでなく、事業者だけでもない。本市のまちづくりの主体である三者が力を結び、互いに尊重し合いながらそれぞれの役割をしっかりと果たし、協力し合える三者協働の精神が、特にこれらの時代はより重要であるというところ。さらに1千年をはるかに超える歴史・文化の蓄積を持ち、琵琶湖を象徴とする独自の自然環境を持つ特徴などを踏まえ、本市にまつわるヒト・モノのすべてを一つの輪に結んで新たな力の糧とすることが、21世紀の大津市の発展には不可欠だと考えております」



毎年35万人前後の観客が詰め掛ける、8月の風物詩「びわ湖大花火大会」

具体的に大津市における協働の取り組みで市民側の活動事例を代表するのは、平成16年度から実施され、今年で7年目を迎えた「まちづくりパワーアップ事業」だ。市民活動団体・NPO団体を対象にまちづくりに関する事業を公募し、内容が適当と思われる事業に対し、市から助成金を交付する制度である。平成21年度までに174の活動を支援し、今年度も23の活動の支援が決定している。単に助成金を交付するだけではない。事業の性格によっては市が市民団体と共催したり、イベント等の実行委員会・協議会などに参加したり、あるいは後援・事業協力するなど、当該事業に最もふさわしいと思われる形態で取り組みを



琵琶湖の水質保全に不可欠なヨシは琵琶湖独特の風景をも形成(ヨシ刈りの模様)

行うきめの細かさも目を引く。

市民側の活動に関しては、平成18年度に開設した市民活動センター(指定管理者・NPO法人おおつ市民協働ネット)が大きな推進力となっている。市民活動センターは文字通り市民活動の拠点であるとともに、初めて参加する人々には入門窓口の役割も果たしている。行政側も平成19年度に市民協働推進室(協働推進の総合窓口)を設置したほか、協働のまちづくり庁内推進本部(部局横断的な組織で、協働事業に関する調査・検討を実施)を設置。市民や事業者とのより緊密で効果的な協働の推進体制を絶えず模索・整備する努力を重ねている。

また平成21年度には市民参画による「協働のルール策定委員会」を設置し、23年度施行を目標に新たな「協働のルールづくり」に取り組むなど、着々と取り組みの精度が上がりつつある。



延暦寺と日吉大社の門前町・坂本に残る穴太衆積み堅固な石積み(重要伝統的建造物群保存地区)

派の皆さんです(笑)。ですからこれからは、世界文化遺産があり、古都(注)平成15年に全国10番目の古都指定)でもあるという大津市の固有性、琵琶湖を代表とする自然を一般の旅行者にも理解していただけるような、明快なテーマ性を持った観光振興のプログラムも必要だと考えております(目片市長)

そのような観点から大津市では平成21年3月に「びわ湖大津 結の観光交流が喜びを生むまち」をテーマとする「大津市観光交流基本計画」(実施期間は平成28年度まで)を策定。22年3月には、市民・事業者・団体・行政の4者の連携と協働による「大津市観光交流基本計画アクションプラン」を策定した(テーマは「大津 おもてなしとびわ湖と水の物語」)。今後は琵琶湖の湖上交通が日本の命運を握った戦国時代の大津を体感できるようなルートの



総合計画「結プラン」の策定に参画した市民委員会の視察

「このように段階を踏んで各種の制度づくり、環境や仕組みづくりを進めてはおりませんが、やはり基本になるのは大津市民に今も残る助け合い精神、すなわち「結」の考え方。この原点を忘れず、市民・事業者・行政が共に「住み続けたいまち大津」を目指したまちづくりを進めていく必要があると考えます(目片市長)

## 大津市独自の「固有性」を積極的に発信したい

地形や環境の変化に富んだ大津市の市域には、北部から南部に至るまでほぼ満遍なく歴史遺産・文化的遺産が散りばめられている。例えば最北部から最南部に至る湖岸地域には中世以前からの湖上交通や漁業でにぎわった集落が今も点在する。さらに北部山すそには世界文化遺産に登録された比叡山延暦寺(788年創建の天台宗総本山)がある。比叡山のふもとには延暦寺の僧坊が並び、全国

2000の日吉・日枝・山王神社の総本宮日吉大社(創建は7世紀以前)のある門前町にして、明智光秀ゆかりの城下町でもある坂本が開ける。

坂本から南下すると近江大津宮(天智天皇が667年に飛鳥岡本の宮から遷都)跡がある。市中心部近くには三井寺(正式には園城寺。天台宗門宗総本山。7世紀に創建後、9世紀に再興)が、さらに市域南部には石山寺(747年創建、東寺真言宗)があるといった具合だ。これらの歴史・文化遺産は1千年以上の歴史を持つが、さらに中世(平安時代から鎌倉・室町期)、近世(江戸時代)から近代に至る文化遺産・歴史遺産を一つ一つ挙げていくとキリがない。掛け値なしの「歴史・文化の宝庫」といえるだろう。

だが目片市長は、「歴史・文化遺産の素材が多過ぎて、これまでは観光振興などの面から、それを消化しきれなかったというのが正直なところだ」と苦笑する。その背景として、京都から10分(車で電車でも)で来られる地理的環境とともに、大津の歴史には奈良・京都の歴史と常に深く絡み合ってきた事情がある。前述したように飛鳥から近江大津宮への遷都が667年なら、平城京への遷都は710年、その数十年後に平安京(794年)に遷都されている例を見れば一目瞭然。このような事情は大阪との関係にも当てはまる。そのような意味合いからも、日本の王朝政治が生まれ育ち、幕末期に至るまで常に歴史

策定など「物語を感じる周遊ルートづくり」を積極的に展開していく予定だ。

## 大好評を得た湖岸のにぎわい拠点の創出

この大津市における観光振興の取り組みには、ほかにも重要な要素がある。それは、江戸時代の町家など歴史的な町並みが残る中心市街地の整備・活性化という視点である。

大津市中心部の町家には、旧東海道の町並みをほうふつさせる黒壁、格子づくりの外観、間口が狭く奥行きが広いつくりなど、江戸時代の雰囲気が残されている。京都を目前とする東海道五十三次の53番目、中山道六十九次の69番目の宿場として栄えた当時の雰囲気は今に伝える町家が多い。街道沿いには当時創建された寺院も散見されるほか、ちよつと街道を外れば、前述した中世はおろか1千年以上も前の歴史遺産・文化遺産を見つかることもできる。

大津市の町並みに見られるこの「古都」であると同時に「街道沿いの都市」でもあるという特質は、すべての主要街道の「到達点」である京都とは決定的に違う雰囲気を出している。現在も湖北に向かう道、京都・大阪に向かう道などがダイナミックに交差する大津市の中心市街地は、だから非常にアクティブな雰囲気がある。その道を現在、路面電車としては非常に大型に属する2両編成と4両編成の京阪電車が1日中行き交っているのも楽しい。

そこで大津市では、この中心市街地という

の表舞台であり続けた近畿圏の歴史・文化をざっと体感しに来る修学旅行者や一般旅行者に対し、京都・奈良・大阪と比較した上で大津市の独自性を分かりやすくアピールするのは、確かに難しい部分がある。しかし、逆に説明抜きで歴史的・文化的価値を理解できる中・上級者の旅行者には、奈良・京都・大阪ともまた違う大津の歩みはたまらない魅力を持つ。

「いわゆる歴史・文化の『通』といわれる人たちに高く評価していただけるのは非常に嬉しい反面、まちなにぎわいをもたらしたり、経済効果をもたらしたりしてくださるのは、どちらかというあまり歴史に詳しくない多数



かつて織田信長の焼き討ちにあった世界文化遺産「比叡山延暦寺」は今も大津の象徴(根本中堂)



京阪電車を使えば大津市から京都・大阪まではあっという間

観光資源に、さらに磨きをかけようと、JR大津駅前から京阪電車・浜大津駅周辺、さらにその先に広がる琵琶湖・大津港周辺にかけて面的な整備およびにぎわい再生・創出を目標に掲げて、取り組んでいる。

具体的には「①JR駅・港を結ぶ動線のリニューアルによる新たなにぎわいの創出」「②同エリアにある町家などの活用による複合的都市機能の充実」「③琵琶湖湖岸・港における集客・交流機能の強化」などの諸施策を実施することで、「琵琶湖や町家などの大津らしい資産を生かした特色あるまちづくりを目指す」という。

大津市における都市の再生・にぎわいの創出プロジェクトは現在、上記①③の諸施策のうち、琵琶湖湖岸を主要舞台にする③の施策が最も進ちょくしている。特に平成21年から22年にかけて完成した、次の3つの拠点施





からくり付きの13基もの曳山がまち中を巡行する「大津祭」は毎年10月に開催

その効果も大きいのではないかと考えております(目片市長)

大津市の子育て支援は実際、かなり充実している。例えば保育園の待機児童解消策としては民間保育所の整備支援による660人の定員増加を5年間で達成する見込みだ(今年度はそのうち300人定員増)。さらに、家庭的保育(保育ママ)事業は平成22年4月、滋賀県では初めて導入された。

また、幼稚園に子どもを通わせながらも、仕事などのために保育後の預かり保育を希望する親の願いに応えるため、公立幼稚園での預かり保育拡充に向けて取り組みを進めている。



湖岸にレストラン・カフェが並ぶ「なぎさのテラス」は初年度13万人が利用した

設の整備は、琵琶湖湖岸の雰囲気確実に新しい空気を送り込んだといえる。

・「なぎさのテラス」整備  
平成21年4月、なぎさ公園内に完成。オープンカフェスタイルのおしゃれな飲食店舗4軒が並んでいる。

・「湖の駅」整備  
平成22年3月、浜大津アーカス内にオープン。歴史的建造物である旧大津公会堂はかつて公民館・社会教育会館として活用されていたが、リニューアル後は株式会社まちづくり大津が1階・地下1階に飲食店4軒を誘致。2階・



旧東海道の香り豊かな町家を復活させる修景事業でよみがえった花屋さん

3階はホール、多目的室、会議室、情報発信室、談話室などとして活用されている。

町家などの活用を目指す②の施策についても、外観を旧東海道沿いの町家にふさわしいデザインで修景する試みが始まっており、今後の展開が非常に楽しみである。

「中でも『なぎさのテラス』は大好評で、年間7万人の集客を目標にしていたのに対し、1年目は13万人もの方々が利用してくださいました。『湖の駅』『旧大津公会堂』もオープンしたばかりですが、女性客を中心に非常ににぎわっています。また町家の修景事業を実施している地区はもとも昔ながらの温かいコミュニティが形成されていた地区です。江戸時代から続く秋の大津祭の象徴「曳山が似合うまちなみ」という趣旨に賛同してくださったお宅を対象に、修景の際には補助金を出させていたいております(目片市長)

JR大津駅に向かう地域のにぎわい創出を

そのほか、助産師や保健師などが生後1カ月以内の赤ちゃんのいる家庭を訪問する新生児訪問や保育士と地区の民生委員児童委員などが生後4カ月までの乳幼児のいる家庭を訪問する全戸訪問事業、各種の子ども医療費助成事業などを通じて、大津市では子どもの健やかな育ちを大切にしている環境づくり、安心して子どもを生み育てることのできる環境づくりなどの実現にまい進している。

また、今回の取材では市内6カ所の地域子育て支援拠点施設のうち最大規模の「大津市子育て総合支援センター ゆめっこ」を訪問した。同センターは子育て相談、友人との集い、息抜き、講座参加などさまざまな目的を持つ親子が1日平均300人利用しており、写真を見ても分かるように、その活況ぶりが非常に印象的だった。

「大津市は平地面積が狭いため、工場誘致・企業誘致をはじめ、いろいろな意味で開発がしにくい土地柄です。しかし、自然や文化などの面での環境の良さに加えて病院も多く立地するなど、暮らしやすさや子育てのしやすさについては各方面からお褒めの言葉をいただいております。市民の約75%がこれからも大津ないし滋賀県に住みたいと考えているという意識調査のデータもあります(目片市長)

これは逆に市民による地域行政への関心度の高さを物語るものでもあろう。また地域愛に裏付けられた協働精神を基本とする「結プラン」には、市民による地域への関心の高さが不

意識した整備と回遊性の獲得については、湖岸と旧東海道沿いのにぎわい拠点がようやく完成したばかりである。むしろそれらの拠点の今後の動向を調査・分析の上、じっくり取り組むべきかとも思われる。

## 次世代育成支援事業がもたらす地域への期待と関心

東京首都圏や一部の急成長・新興都市以外の都市では、全国的に人口減少が続いているのが実情である。特に歴史が古く、都市的集積が完成された都市ではその傾向が強い。

そんな中であって大津市は、歴史の古さや開発(平地)面積の少なさは裏腹に、微増ながらも毎年少しずつ人口を増やし続けている珍しい例にあたる。

「二つには京都・大阪から近いということによるベッドタウン的な理由もあるでしょう。しかし、このような理由で人口が増えている都市はおおむね若年層の方たちの移住が大きなウエイトを占めます。ところが大津市の場合には中高年世代の移住が比較的多い。これは交通面での利便性に加え、やはり多彩な自然環境、琵琶湖の景観、歴史・文化に恵まれているのではないかと考えられます。では、若年層の移住が少ないかというところなことはありません。子育て支援をはじめとする福祉施策に大津市はかなりの自負・自信を持って、さまざまな施策を行っておりますので、



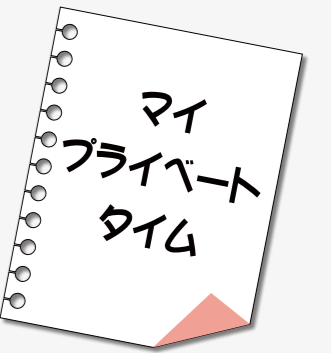
毎日大勢の親子が集う、子育て総合支援センター「ゆめっこ」

可欠だ。それだけに今後さらなる行財政改革の断行とともに「市民の期待の高さに見合った行政サービスの工夫を常に続けていかなければならない(目片市長)」の言うまでもない。現代の社会的環境においてそれを遂行するのは実際、非常に困難を伴う。だが1千年以上もの歴史的・文化的蓄積の上に立つ大津市のこと、付け焼き刃でない、自前の結の精神にのっとった、三者協働による「本物の協働精神」をもって乗り越えていくに違いない。



大津市の観光キャラクターを務めるゆるキャラ「おつるくん」

(取材・文 遠藤隆)



# 2重丸をつけたい 「1%まちづくり事業」

おおた 太田市長(群馬県) **清水聖義**

Masayoshi Shimizu



市の「1%まちづくり事業」であいさつする筆者

## あつこいつ間の15年

市長になって15年。自分でも「ちよっと長いよね」と思ったりする。「高崎に比べればまだまだ」なんて励ましもあるけど、最近の傾向からすればちよっと異常かも。誰でもそうであるように、初当選は当時としては若かった、53歳。

「21階の高層市役所」をテーマにし、「ムダあり、問題あり」として市長選に出た。「低層階の市役所建設」を具体的に示した。基礎工事も終わっている段階で誰でもが変更は無理といていたが、「やればできる」低コストの市役所の建設を主張して



母校・太田高校での創立記念講演の様相

いくぐつてきたつわものばかり。彼らの誰でもが「改善」「コスト削減」を意識する。それが「ウマが合う」要因なのかもしれない。平成18年、彼らに「補助金の見直し」をお願いした。補助金検討委員会を立ち上げた。選挙の前に「補助金カット」なんて格好のいいことをやると、自分が格好悪いこと(落選)になったりする。「補助金」の関係する団体から嫌われるのが嫌で、嫌がられることを彼らにお願いした。喜んで引き受けてくれた。

182の単独補助金(12億4000万円)に廃止、保留などの結論を出した。並の委員ならここまで終わる。彼らはその先まで代行してくれた。結果報告を対

戦った。

まちの有力者からは総スカンだったが、圧倒的な市民の評価を得た。基礎の変更、21階用に刻まれた鉄骨の処分(これは大変だった)、議会の対応、とにかく約束したことの実行は難を極めた。計画段階の変更は難しくもないが建設途上の変更は難しい。30億円の建設費削減、ランニングコスト年間4億円の削減はできた。汗を流した甲斐はあったが、もうこんな大仕事はこりこりである。

## 「耳を傾ける」ことの重みを知る

当選した当時、若い企業経営者の仲間たちが「参喜会」というのを立ち上げてくれた。ほとんどが現職を推していた。「けつこうやるじゃない」と評価してくれたわけだ。とはいえ、「参喜会」は「三期会」である。三期12年がいいとこだよ、という意味。

ところが三期の途中、合併があつて投げ出せなくなった。1市3町で合併の取り決めをしてきた経緯もあつた。「ここで辞めたら男じゃないよ」なんて3町の町長さんに推されて市長選にでた。

合併を機に、昔の村単位の「行政センター」をつくって行政事務を住民に近づけてきたつもりであつたが合併後、市民満足

度は落ちた。どこのまちにも合併反対の人たちがいる。満足度調査の結果は気になる。6年経過した今年度の調査で、やつのことで満足度は上がってきている。

どこのまちでも現職は苦戦をした。負けた市長も多かった。私も辛うじて勝たせてもらった。会の名前が変わった。「耳順会」である。みんなの言うことに耳を傾けなさい、ということだ。若い経営者たちもだんだん年をとってきた。自分にも言い聞かせているのではないか。そして1年前、合併2回目の選挙。ここまでくるといつでも迷う。「辞めることが市民のためになるか」迷いを見透かされたのか、選挙は混戦になった。そろそろ市民に飽きられてきたと対立候補は思ったのだろう。ところがどっこい、「耳順」を忠実に実行してきた。圧勝したのだ。

そして会の名前は変わった。「従心会」である。何を意味するのか。おれたちの言うことを聞かないのならこの後は自分の心に従って行動してくれ、ということか。「勝手にすれば」というあきらめの会になった。しかし、どういいうわけか会員は増えている。

## 利害を超えて「市民の心」に従う

若い経営者(だった者)たちは二代目か創業者が多い。厳しい経済環境の中をか

象団体すべてに説得してくれたのである。

行政はノータッチ、市民が市民を説得してくれたわけだ。大きな声で反論したが、不満をいったりした市民もいたようだが、委員たちの客観的な判断は説得力があつたと聞いた。成功したのは彼らには行政との利害関係が全くなかつたこと、そして「改善」「コスト削減」意識が強かつたことだ。彼らが「従心会」を地でいってくれたということ。納税している市民の心に従って行動してくれた。

## 市民の依存意識を変え汗をかいてもらう

「補助金カット」ばかりでは市民から嫌われる。嫌われたくない。

まちづくり基本条例に「参画と協働」という言葉はあるが具体的に何を市民に求めるのか、行政は何ができるのか、具体的施策がないのに気がついた。悩み、思いついたのが「1%まちづくり事業」である。みんなが考え、みんなが活動する、提案が適切であるかどうかは、みんなが決める。「お金は3億円用意しておきます。みんなの汗で事業をやってください。上限はありません」これでスタートした。「まちづくり委員会」で採否を決定し、検証までやってもらっている。行



「緑台トーク」で市民と意見交換

政はあくまでも補助。年間130件、おおよそ4000万円程度で定着してきた。予算があつても使わない。汗をかき市民が増え、市民の依存意識は少なくなっている。

国には「フリーハンドの交付金」を要求して、市民には「補助金をあげます」ではなくとも情けなく思ってきた。「1%まちづくり事業」は私の作品の中で2重丸、合格作品である。

第6回

## 危機管理対応②

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



### 危機管理の発想

危機管理という発想は、いざというときに、どうしたらよいかという方法論に関する考え方です。人間社会では危機管理をどんなに十全に実施したとしても危機の発生を完全に抑止することは不可能です。しかし、危機を予測し、防止策などを実施することにより発生の確率を低くしたり、発生しても損失などを少なくすることは可能です。災害において「防災」から「減災」に変わったのはその例といえます。従って、危機管理は、第一に時間と場所を問わず発生する緊急事態を予知・予防し、第二は緊急事態が発生した場合は、速やかに対応し、被害を最小限にとどめることをいいます。

そこで、自治体のリーダーや管理者は、常に「もし危機が起きたら」と考える必要があります。しかし、日本人は嫌なことや望まないことは「まさか起きはしない」と考えます。この違いは大きな差となって現れます。

「起きてほしくないことは起きないことにしよう、いや絶対に起きない」という発想が今日においても日本人の意識の中に大きな位置を占めています。この考え方では、目の前の現象や危機の兆しに対し、自ら目を覆ってしまうこととなります。「悲観的に準備し、楽観的に実施する」これが危機に対しての心得です。

リーダーや管理者は、危機管理の発想を踏まえることにより危機の可能性の察知力は増すこととなりますし、問題を未然にまたは拡大しないうちに解決できる蓋然性が高まることとなります。いつ起きるか分からない危機に対し、毎日毎日を一喜一憂するのでは仕事にならないと考え、発生したらその場で臨機応変に対応すればよいと思う自治体職員も多くなります。

りの危機は発生しないものです。従って、被害者への対応の留意点、事実関係の把握の仕方、関係機関への報告、マスコミや議会への対応などの大きな柱をしっかりとらえておき、発生した危機に対して応用することになります。

併せて、管理職は具体的な指示を直ちに下さなくてはなりません。「うまく対処しろ」「問題を起こさないように処理して来い」は危機に際しての指示ではありません。このような対応しきれないような自治体の危機は乗り越えられません。さらに、事故などの処理を行うに際して、マスコミ対応と議会対応を忘れてはなりません。これらの対応を誤ると新たな問題を生じることになります。

### 人為的危機（職員の不祥事）の留意点

職員の不祥事は市民の行政に対する不信感や不満を最も高めるものとなります。従って、人為的な危機に対しては、特に管理職は発生の防止に留意しなくてはなりません。目の前の現象や出来事の中に危機の兆しがあるといわれます。それを事態が発生する前にいかに的確に把握するかです。管理職にとってはそれを感じとるセンスを身につけることが職場を管理する上で重要となります。そこで身近な事例を紹介します。自治体にとって自慢になる話では

ありませんが、いずれの自治体においても過去に職員の公金の着服・横領問題を起こしたことが一度もないという自治体は皆無に等しいと思います。しかし、自治体で公金を扱う職員が小遣いなどに不足したからといってすぐに公金（例えば、収納した税、使用料、手数料など）に手を出す職員はいません。公金の着服はその金銭の多寡にかかわらず懲戒処分の中で一番重い免職になるケースが大半です。職員が金に困った場合、まずは友人・知人から金を借り、それでも不足すれば多くはサラ金業者から借金をするケースが多く見られます。そして、公務員の身分を有している者は、サラ金業者にとってもっとも安心して金を貸せる対象者なのです。公務員は身分が安定しているため容易に貸し金の回収が可能となることから多くの金額を融資してくれます。

### 筆者プロフィール

大塚康男（おつかつやすお）

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）客員教授（「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」）。その他、自治体大学、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『自治体職員が知っておきたい危機管理術』『Q&A議会人のための危機管理』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』などがある。

とは違い一般の職員にとっては、絶対と正しいいほどの確かな判断や迅速な対応をその場でできるものではありません。ましてや初めての経験となると限界的な状況の中でそれを行うことは至難の業です。それ以上に問題なのは、マスコミにマイクを突きつけられカメラが回っている中では、緊張し動揺することによって、言ってはいけないこと、やってはいけないことを行ってしまうものなのです。

例えば、原因が自治体にあるか否かが不明な時点で法的責任に言及してしまう場合などです。事前に何らかの対策を図っていても実際の危機に遭遇した場合、パーフエクト処理などは無理なこと。従って、自治体の管理職の立場においては、少なくとも自分が所管する部署において起こり得る可能性がある危機に対し、発生した場合いかなる対応を図ればいいのかを考え、準備しておかなくてはなりません。ただし、あまりにも詳細な対応策やマニュアル書を作成していても、そのとお

司はまず本人を呼んで心配事などがあるのかを聞きただすことを実施していかなければなりません。併せて、公金の出し入れや公印の管理が適正に行われているか否か、金銭の管理が長期間単独で行われているか、またダブルチェックがなされているかなどの組織上・制度上の見直しを図らなければなりません。これらの対策を漫然と放置すれば公金の着服などが発生する蓋然性は高くなるものとなります。公金着服の多くの事例は公金の出し入れの管理を長期間一人に任せ、チェックも行わず、または行ったとしても単に形式的なものに過ぎないケースが大半です。複数人で公金を管理している場合の公金着服の事例は、複数人が共謀して行わない限りは稀有に等しいものといえます。

# 「市民が主役のまちづくり」を目指して

### はじめに

陸前高田市は、北上山地の南端部に位置し、水上山や箱根山などの山地、一年を通して優美に流れる気仙川、日本一のカキやホタテをばぐくむ広田湾、緩やかな斜面や低地には住宅地と田園風景、そして三陸海岸に代表されるリアス式の美しい海岸など、豊かな自然景観を有しています。岩手県の東南部にあって、大船渡市、住田町、一関市、宮城県気仙沼市に接しています。

歴史的には、古くから産金が発達しに行われ、奈良県東大寺の大仏や平泉中尊寺の金色堂に金を献上したという言い伝えが残るほか、旧伊達藩の直轄領としての歴史から文化史跡が多数存在します。

昭和30年の市制施行以来、農業、水産業主導型の都市として、ま

与の独自削減を行い、目標を達成しました。職員には、担当業務の拡大や給与の抑制にもかかわらず、市政全般を考える目線で理解を得ることができました。

私自身の待遇見直しについては、市長報酬の20%カット(附則により現在はさらに7%カット)、市長交際費の大幅削減と100%公開、市長専用車の廃止など、できることから実践し現在も継続しております。これらの取り組みにより、市財政は徐々に改善してまいりました。

### まちづくりの具体策

私は市長に就任以来、一貫して市政の主役は市民であることを説き、



官民協働のイベント「全国太鼓フェスティバル」

た、名勝高田松原をはじめとする自然環境を生かした観光都市として成長してきました。

現在は、社会環境の変化や新たな課題に対応しながら、恵み豊かな自然と長年培われてきた歴史・文化などの優れた地域特性を生かしながら、「市民が主役のまちづくり」を進めています。

### 社会資本整備に伴う投資

本市は、平成元年に「さんりく・リアス・リゾート構想」、さらに平成8年には「海と緑の健康づくり地域(健康海岸)」の指定を国から受けました。それを機に、景観依存型から通年滞在型の観光交流都市を目指し、海洋性リゾート基地の整備を進めてまいりました。

当時は、地方ホテルの誘致、道の駅や海洋文化施設の建設、各種海

「市民が主役のまちづくり」を進めてまいりました。

具体的には、市民とのパートナーシップ事業、市民参加による協働のまちづくり、子育て世代・高齢者・障害者にやさしいまちづくり、豊かな地域資源を活用した産業振興の4点が挙げられます。

市民とのパートナーシップ事業は、現代版の目安箱「市長直送便」、市民と膝を交えて話し合う「市長と語る会」などの広聴事業から構成され、市民との双方向行政の実現に大きな成果を挙げています。

市民参加による協働のまちづくりは、地域住民の強い自治参加意識の下で、官民協働の体制整備を進めております。既に、災害時は自主防災組織による確な対応が迅速に行われているほか、道路愛護会による道路清掃活動は地域コミュニティの形成にも寄与しています。各種イベントの開催にあたっては、市職員も仕事としてではなく、「市民として地域に溶け込み、市役所と市民の信頼感の醸成に大きな役割を担っております。

子育て世代・高齢者・障がい者にやさしいまちづくりとして、保育料・医療費の軽減などの独自施策を展開するほか、福祉施設の誘致、学校施

浜施設の整備を行い、現在もこれらの施設は活用されております。

しかし、このような多額の建設投資は、市財政を圧迫してまいりました。

### 行財政改革

平成15年2月、私はハコモノ行政からの脱却を目指し、市長選挙に立候補し当選しました。借金に依存する市政からの脱却を市民が選択したのです。

そこで、悪化する市財政を立て直したため、平成16年に行財政改革プログラムを策定し、行財政改革着手しました。

行財政改革は、ほとんどの地方自治体にとって不可避の課題です。本市は平成の大合併において「当面自立」を選択しましたが、持続可能な体力を保つために、行財政改革は必



自主防災組織による避難活動(訓練)

要だとの強い意志を職員と確認してからスタートしました。

具体的には、内部管理経費の徹底した見直し、職員人件費の抑制、自身の各種待遇の見直しなどが挙げられます。

特に、内部管理経費の見直しにあたり、本市が実施した事務事業評価は、職員一人一人が担当する全事務事業を客観的な視点で評価するという特徴があり、職員の意識改革に大きな役割を果たしています。

職員人件費の抑制については、組織機構改革と併せて定員管理適正化計画を実践するとともに、職員給

設の改修、医師確保対策などを最重要課題として取り組んでいます。

産業振興については、地域の特徴である一次産業を生かし、特に食品関連企業や木材関連企業の振興を進めています。地域産業や既存の企業を大事にし、今後も大いに盛り上げていきたいと考えております。

### むすびに

本市のまちづくりは、「安全・安

心社会」「快適環境空間都市」「元気産業都市」「人・地域幸福都市」を目指し、各種施策を実施しています。

これらの実現には、市民が行政に参画し、自治意識の高いまちづくりを目指すことが肝要であると思えます。その高い自治意識が、住民にさらに深く浸透したあかつきには、「市民が主役のまちづくり」により、真に住民が幸せを実感できることを確信しております。

### プロフィール

- ◆ 面積 232.29km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 2万3687人
- ◆ 世帯数 8136世帯

〔将来都市像〕健康で文化の薫る海浜・交流都市

〔まちの特徴〕海山里がそろう、年中温暖で快適なまち

〔特産品〕日本一のカキをはじめとする、ワカメ、ホタテなどの海の幸。キノコ、クラゲ、タケノコ、お茶などの山の幸も特産化



陸前高田市長 中里長門



〔観光〕白砂青松の「名勝高田松原」や「黒崎仙峡」などの自然景観。「海と貝のミュージアム」や「気仙大工左官伝承館」などの特徴ある展示資料館。「黒崎温泉」「玉乃湯」などの湯めぐり

〔イベント〕「気仙町けんか七太」「うぐく七まつり」などの伝統行事。「全国太鼓フェスティバル」などの全国規模のイベント

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。

# わが

## 住み続けたいと実感できる魅力的なふるさと 「市民が誇れる越谷」を目指して

### 「越谷レイクタウン」誕生

越谷市は、都心から北へ25kmの埼玉県南東部に位置し、大宮台地と下総台地に挟まれた丘陵のない平坦な地形で、多くの一級河川が流れており、豊かな水と緑に恵まれ、古くから「水郷こしがや」として親しまれてきました。



開発が進む「越谷レイクタウン」

江戸時代には、日光街道第三の宿場町としてにぎわいを見せ、今もその名残をとどめるなど、豊かな自然と歴史が融合したまちです。

また、人口32万人を擁する県南東部地域の中核都市として発展を続けており、平成20年には、市内8番目の駅となるJR武蔵野線の越谷レイクタウン駅が開業し、広大な調節池を中心とした良好な住宅地や国内最大級のショッピングセンターなどが集約した、親水文化創造都市「越谷レイクタウン」が誕生しました。ここでは、環境共生のまちづくりを進めており、その取り組みが高く評価され、「環境に配慮した住みよいまちづくり国際賞」として、世界で唯一の国際表彰制度であるリブコムアワード2009において、日本で初めてプロジェクト賞の金賞を受賞しました。

さらに、平成23年度竣工を予定している本市の中心核となる越谷駅の東口第一種市街地再開発事業をはじめ、各種事業に取り組み、人にやさしく自然と調和した秩序ある美しいまちづくりを進めています。

### 全国へ越谷らしさを発信

本市には、宮内庁が現在全国で2カ所管理している鴨場のうちの1つ「埼玉鴨場」があり、毎年、鴨をはじめ3000羽を超える渡り鳥がやって来て生息しています。11月から2月の猟期には、皇族や各国の外交官の方々などが次々と訪れます。平成17年には、埼玉鴨場にちなんで「鴨」と、地元特産品の「越谷ネギ」をはじめとする地産野菜を組み合わせた越谷オリジナルの鍋「こしがや鴨ネギ鍋」が誕生しました。これは、地域活性化を図るために、越谷発のブランドをつくらうと越谷市商工会の青年部が考案したもので、全国から鍋が集まり味を競う「彩の国鍋合戦」に参戦したところ、第2回、第

より、ぜひ多くの皆さまにご来園いただきたいと思っております。

そして、本市が全国に誇るイベントとして、本場・徳島、高円寺(東京)と並び日本三阿波踊りといわれる「南越谷阿波踊り」があります。毎年、徳島からの招待連を含め60連以上の連が参加し、観客も県内外から50万人を超える方々にお越しいただいております。大変な熱気にぎわいを見せています。

私は、平成21年11月に越谷市長に就任以来、まちづくりの基本理念の一つとして、「市民が誇れる越谷」を目指すことを掲げていますが、こうした資源を生かし埼玉県内はもとより、全国に越谷らしさを発信し、魅力的なふるさとづくりを進めています。



越谷市が誇るイベント「南越谷阿波踊り」

「なんでも話そう市長とふれあいミーティング」を開催  
本市では、平成21年に市政運営の最高規範となる越谷市自治基本条例を施行し、協働して豊かな地域環境を創造し、誰もが安心して生活していけるまちづくりに取り組んでいます。

また、現在、平成23年度を初年度とする「第4次総合振興計画」を策定していますが、越谷市自治基本条例を踏まえ、市民の計画策定への参加を得るとともに、市民ニーズを積極的に反映しています。そして、十分な現状分析と将来予測により、市民が安全で安心して快適な生活を送ることのできる目標を設定し、その達成に向け施策が体系化された、分かりやすく実現性のある計画となるよう鋭意策定を進めています。

さらに、私は、これまで以上に市民と行政が共に考え決定し、そして行動するスタイルを確立できるよう取り組んでおり、市内各種団体などから広く意見・提言をいただき、市政に対する理解と協力をお願いしながら、市民を主役にした、「市民力」を生かしたまちづくりを進めています。その一つの方策として、「なんでも話そう市長とふれあいミーティング」と題して、本年7月、8月の2カ月をかけて、市内13地区の地域住民と地域に根ざした課題について懇談会を開催しました。今後、さまざまな活動を行っている市民団体などと幅広く懇談を行い、市民の皆さんの声を市政運営に生かしていきたいと考えています。

### プロフィール

- ◆ 面積 60・31km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 32万7186人
- ◆ 世帯数 13万6230世帯

〔将来都市像〕水と緑と太陽に恵まれた ふれあい豊かな自立都市

〔まちの特徴〕古くから「水郷こしがや」として親しまれ、江戸時代には日光街道第三の宿場町として栄えるなど、豊かな自然と歴史が融合したまち

〔特産品〕ネギ、クワイ、コマツナ、山東菜、チューリップ、太郎兵衛もち、手焼きせんべい、越谷だるま、桐箱、越谷ひな人形

越谷市長 高橋 努

〔観光〕キャンベルタウン野鳥の森、日本文化伝承の館こしがや能楽堂、(仮称)越谷アリティキ植物園、県営しらこぼと水上公園、梅林公園、大聖寺、浄山寺、久伊豆神社

〔イベント〕南越谷阿波踊り、越谷花火大会、北越谷桜まつり、久伊豆神社藤まつり、下間久里の獅子舞、越谷市民まつり

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。

# 「みんな輝き 幸せ感じる 健康都市」 大府を目指して

#### 「健康」なまち大府

大府市は、名古屋市の南東部に隣接するとともに、知多半島の根幹部に位置しております。第二東名高速道路や中部国際空港を利用しやすい交通の要衝にあり、国内外との移動がしやすい恵まれた地理的条件を備えています。地形は緩やかな丘陵や平地が断続しており、都市近郊農業、自動車関連産業を中心とした工業、区画整理等で基盤整備された住宅地など、バランスの取れた都市環境を形成しています。その中でも、工業の面では、トヨタ系企業が多く集積しており、活発な産業活動により本市の財政運営にも好影響をもたらしています。

高齢化が進む中にある若い世代の市内への流入が進み、住宅や雇用の需要が増え続けています。そのため、土地区画整理事業や第二東名高速道路インターチェンジ周辺の物流機能を生かした工業団地の造成、幹線道路の整備など積極的に都市基盤整備を進めています。今後も生産年齢人口の増加を図り、都市の活力を継続的に高めていく産業振興や都市基盤整備などを進めていきます。

また、本市は小学校区ごとに公民館や児童老人福祉センターを設置して地域活動を行いやすい環境を整備しています。現在は、図書館・文化交流の杜」の整備や小学校の新設を重点的に進めているほか、子どもから高齢者まですべての世代が暮らしやすいまちにするため、中学校卒業までの医療費無料化や妊産婦健康

また、市内にはあいち健康の森公園周辺に健康長寿のナショナルセンターである「独立行政法人国立長寿医療研究センター」をはじめ「あいち小児保健医療総合センター」「認知症介護研究・研修センター」など、全国でも有数の国や県の大規模な保健・医療・福祉関連の施設が立地しています。現在、これら地域のポテンシャルを有効に活用して新たな健康福祉関連産

また、市内にはあいち健康の森公園周辺に健康長寿のナショナルセンターである「独立行政法人国立長寿医療研究センター」をはじめ「あいち小児保健医療総合センター」「認知症介護研究・研修センター」など、全国でも有数の国や県の大規模な保健・医療・福祉関連の施設が立地しています。現在、これら地域のポテンシャルを有効に活用して新たな健康福祉関連産

ニティ単位での生涯スポーツとして盛んに行われています。このように本市は、市民一人一人が心身共に健康であると同時に、市民が生活する地域社会や都市全体が健康であり、市民が本市に住み続けたいと実感できる魅力あるまちづくりを進めています。

#### 市制施行40周年

本年は、本市の市制施行の年から数えて40周年にあたります。1970(昭和45)年の市制施行当時には4万8千人余りの人口でしたが、現在は8万5千人を超えるまちに成長してきました。この記念すべき年を市民の皆さまと共に祝い、先人たちによって培われた伝統、まちの立地条件や都市機能など、本市の持つ強みをさらに磨き上げて、市のさらなる発展のきっかけとしていきたいと考えています。質の高い行政サービスや特色あるまちづくりが求められる中において、これまでの歴史を踏まえてさまざまな市制40周

年記念事業を実施し、人もまちも「健康」と呼ぶにふさわしい魅力ある大府市をこれからも世界に発信してまいります。

また本市は、岩手県遠野市、滋賀県長浜市、愛知県新城市、長野県王滝村と都市間交流事業を行っており、災害時相互応援協定や文化、スポーツなど、行政だけでなく市民同士の交流も活発に行われております。市制40周年記念事業として王滝村で市民や市職員の緑化活動を行い、また、本市の産業文化祭りは遠野市の伝統文化の紹介などを予定しており、交流を通して互いのまちの発展に取り組んでいます。



ウェルネスバレーの周辺エリア(左は「独立行政法人国立長寿医療研究センター」中央は「あいち健康プラザ」と「あいち健康の森公園」)

#### 第5次総合計画

市制40周年の節目となる本年度は、第5次総合計画のスタートの年でもあります。より豊かな市民生活を実現するために、市民一人一人が、個性や能力を発揮して生き生きと活動することで、活力あるまちの実現を目指します。また、人々がお互いに助け合い温かみのある地域を形成し、日々の暮らしに幸福を実感できる魅力あるまちの実現を目指して、将来都市像を「みんな輝き 幸せ感じる 健康都市」としました。

本市は、第1次総合計画から「健康都市」の実現をまちづくりの基本的な理念に掲げており、昭和62年には「健康づくり都市」宣言を行いました。また、平成18年にWHO健康都市連合へ加盟し、世界標準の健康都市のまちづくりを進めてきました。

総合計画では、まちづくりを推進する上での基本的な視点を「市民力」「地域力」「都市力」としました。これら3つの「力」が相互に連携し調和すること、持続可能なまちづくりを進めていき、市民がいつまでも住み続けたいと思える「健康都市」の実現を目指してまいります。

#### プロフィール

- ◆ 面積 33・68 km<sup>2</sup>
  - ◆ 人口 8万5801人
  - ◆ 世帯数 3万4595世帯
- 〔将来都市像〕みんな輝き 幸せ感じる 健康都市

- 〔まちの特徴〕交通の便がよく、自然・産業・住環境の都市機能のバランスのとれた、スポーツの盛んなまち
- 〔特産品〕ブドウ、ジャンボ梨、木の山芋、タマネギ、ジャガイモ、キャベツ、自動車



大府市長 久野孝保



- 〔観光〕あいち健康の森公園、大府みどり公園、風車ミニユメント(桃山公園内)、JAあぐりタウンげんきの郷
- 〔イベント〕大府シティ健康マラソン、産業文化祭り、大倉公園つつじまつり、盆梅展、どぶろく祭り

※面積は国土地理院「全国道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。

# 個性と魅力に満ちた活力ある 東大阪へ

### 日本を支える 「モノづくりのまち」

私は市長に就任した登庁初日、「中核市としてモデル的存在となり、全国から視察に来ていただけるような市を目指そう」と職員に語り掛けました。東大阪市議会議員5期の経験から、本市にはそれだけの資質と資源が備わっていると確信していたからです。その本市のポテンシャルエネルギーを具体的政策としてどう生かすか。それが首長としての手腕を問われるところであり、やりがいがあると感じています。

さて、本市は大阪府の東部に位置し、自然豊かな生駒山に抱かれ、人口50万人を擁する歴史と文化にはぐくまれたまちです。古くは生駒山から流れる水の力を利用した水車工業が盛んで、特に伸線業が

発展し、本市産業の基礎となりました。

やがて大都市圏産業集積地として発展を遂げ、今では基盤的技術産業を中心に高い技術を持った企業が集積する「モノづくりのまち」として知られています。工場集積率は全国ナンバーワンであり、単に集積しているだけでなく、横請けや仲間請けといった柔軟なネットワークを構築しており、この相互連携と協調を通じた技術力の向上が日本のモノづくりの底力となつていきます。

また、多彩な業種がひしめくことから、本市の製造業は、歯ブラシから新幹線、さらに人工衛星まで、と例えられます。平成21年1月には本市町工場の夢とアイデア、情熱と技術力を結集した人工衛星「まいど1号」が打ち上げられたことは

記憶に新しいことと思います。打ち上げ成功により、本市が活気づいたことは言うまでもありません。

このように各分野でトップシェアを誇るナンバーワン企業やユニークな製品を開発するオンリーワン企業、そのほか多くの製造業が、地域経済や雇用などの市民生活はもとより、本市の財政を支える重要な役割を担っています。

中小企業の活性化こそが、まち全体に活力をもたらすものと確信しており、「中小企業が元気なまちづくり」を基本政策として事業を推進しています。

### 訪れたいくなる 「ラグビーのまち」

本市にはラグビーの聖地である近鉄花園ラグビー場が位置することから、その特性を最大限に活用する



「ラグビーのまち東大阪」マスコットキャラクター トライくん

ため、平成3年に「ラグビーのまち」を表明し、市民が愛着と誇りの持てるまちづくりを推進しています。

特に、冬の風物詩である全国高校ラグビー大会では、毎年10万人近いファンが観戦に訪れることから、歓迎の意を込め、その支援を市民と協働で取り組んでいます。ファンと市民の熱気で、まち全体が活気に満ちあふれるときです。

また平成21年、ラグビーワールドカップ2019の日本初開催が決定しました。残念ながら、施設面などの課題から近鉄花園ラグビー場が試合会場の候補に挙がっておりません。市としては、このことを新たなまちづくりのチャンスととらえ、本年4月1日にラグ

ビーワールドカップ誘致室を設置し、市民とスクラムを組み、誘致活動を展開しています。

まずは誘致機運の醸成から。市として初めての署名活動を実施したところ、市民の皆さんも誘致が「同じ思いでありました」「誘致が「んばれ」との温かい声援がエネルギーになります。また6月1日からのクールビズに併せ、職員がラガーシャツを着て勤務しています。もちろん私も着用。市民の皆さんにも取り上げられています。注目されることで改めて花園誘致への



2019 ラグビーW杯花園誘致を目指して! ラガーシャツで勤務

思いが強くなります。

サッカーのワールドカップは日本代表の躍進もあり、日本中が盛り上がりました。スポーツの盛り上がりとは一体感、まちづくりの大きなエネルギーになります。ラグビーワールドカップも、数字だけでは表せない効果をもたらし、子どもたちに夢と希望、そして感動を与えることでしよう。必ずトライを決め、さわやかなノースライドを迎える日が来ると確信しています。

### 新たな個性 「カレーパンのまち」

本市で今、売り出し中なのが「カレーパンのまち」です。本市の「にぎわい」へとつながる魅力を発掘するため、若手職員が中心となり「東大阪市の魅力アピール推進会議」を立ち上げ、そこで提案されたものです。形状がラグビーボールに似ていること、またカレーで有名なハウスの食品株式会社創業の地であることに由来し、「カレーパン」を東大阪市の食ブランドとして本市のアピールとまちおこしにつなげようというものです。現在、東大阪カレーパン事業として、まちのパン事業者や関係団体と実行委員会を組織し鋭意活

### プロフィール

- ◆ 面積 61・81km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 50万5364人
- ◆ 世帯数 22万9084世帯

〔将来都市像〕夢と活力あふれる元気都市・東大阪

〔まちの特徴〕世界に誇る技術を持った中小企業が集積する「モノづくりのまち」、市民・企業・行政がスクラムを組んだ「ラグビーのまち」

〔特産品〕機械・金属関連製品、作業工具、伸線、ボルト、ナット、ブラシ、



東大阪市長 野田義和



ラグビークラブズ  
〔観光〕石切劔箭神社、暗峠(日本の道百選)、枚岡神社、鴻池新田会所、近鉄花園ラグビー場、布施戎神社、司馬遼太郎記念館、田辺聖子文学館  
〔イベント〕石切劔箭神社節分祭、東大阪市民ふれあい祭り、枚岡神社秋郷祭、全国高等学校ラグビーフットボール大会

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」による。

# 安心、安全、元気そして希望に満ちた 山鹿の再生を目指して

はじめに

山鹿市は、熊本県の北部に位置し、福岡県と大分県に接する農林業が盛んな地方都市です。地形は、山地・山ろく丘陵・段丘台地・自然堤防・低地と起伏に富み、古くは、江戸時代の参勤交代の宿場町として栄えました。現在は、豊富な湯量を誇る「やまが温泉五湯郷」や渓谷、棚田などの豊かな自然と、菊池川流域の装飾古墳群や古代の山城・鞠智城、江戸時代の芝居小屋の姿を今に伝える八千代座、千人灯笼踊りで有名な山鹿灯笼まつりなど、歴史と伝統文化が調和した田園観光都市として注目されています。

また、本市は、熊本県が世界に誇る「阿蘇」や原生林が生い茂る「菊池渓谷」にも近く、九州自動車道菊

水ICや南関ICからのアクセスも容易であることに加え、平成23年3月には九州新幹線が全線開業することから、「自然と歴史に浸れる観光都市」として、さらなる観光客の誘致と交流人口の拡大に努めています。

## 山鹿温泉のシンボル 「さくら湯」の再生

明治3年、参勤交代の廃止によってその利用が減り、老朽化も進んでいた御茶屋(肥後細川家の別荘)を一部解体し、増え続ける入浴客に対応できる公衆浴場として改築する計画が持ち上がりました。その先頭に立ったのが、当時「旦那衆」と呼ばれた地元豪商たちです。また、町人たちも自ら進んで作業を申し出たといわれています。その後、幾度となく増改築が加え

られ、市民の浴場となった山鹿温泉は「さくら湯」と呼ばれて市民に愛されましたが、昭和49年の市街地再開発事業で解体されました。再開発ビル内に市営温泉として再びオープンしたものの、やはり市民の間にはさくら湯再建を望む声が強くなり、市街地再開発事業でできた建物のリニューアルを機に、元の場所へ往年のさくら湯を再生することにになりました(完成は平成24年度中の予定です)。

そこで、さくら湯改築に賭けた「旦那衆」と町人の心意気を引き継ぎ、多くの方々から湯建設にかかわりを持っていただきました。思いから、現在、「一口湯主」と称する募金活動(一口1万円)を行っています。浄財は建設費に充てさせていただきます。寄付者には「湯主手形」を発行するとともに、



解体前の「さくら湯」の全景

さくら湯完成後10年間、年4回無料入浴できる「湯札」と、八千代座・灯笼民芸館・博物館を無料見学できる「観光手形」を発行することにしています。

## 八千代座100周年記念事業

廃屋同然の状況から平成の大修理を経て、本年12月に築100年を迎える八千代座(国指定重要文化財)を全国にPRしようと、地元有志が集まって実行委員会を結成

し、現在、さまざまな記念事業を行っています。坂東玉三郎さんと中村獅童さんによる歌舞伎の共演や忠臣蔵サミット、中学生の歌舞伎教室、演劇発表、市民による第九の合唱など、多彩な催しが予定されていますので、ぜひこの機会に多くの方に八千代座へお越しくださいたいと思います。また、記念事業の一環として、かつて解体の危機に直面した際に復興の起爆剤となった市民の「瓦一枚運動」が24年ぶりに復活し、記念事業の運営資金と八千代座の補修費に充てる募金活動が本年8月から始まり

ます(八千代座の名と100年にちなみ、一口8100円)。

私は当実行委員会の会長を務めています。こうした取り組みが八千代座を若い世代に引き継ぐため、次の100年の足掛かりになればと考えています。

## 定住自立圏構想の推進

平成17年1月の合併以来、本市では人口減少や少子・高齢化の進行、さらには中心地域と周辺地域間の格差が深刻になっています。こうした問題に対処するため、これまでさまざまな事業に取り組みながら、より効果的な施策展開を模索していったところ、平成21年に「定住自立圏構想」がスタートしました。定住自立圏構想とは、中心地域と周辺地域が役割分担し、定住に必要な機能をそれぞれにおいて整備し、お互いがその機能を活用し合うことで、圏域のどこに住んでも安心して暮らしていける地域を形成していこうというものです。幸い、この構想は、合併後の本市が取り組んできた行政課題と問題意識を同じくするものであり、これに沿った取り組みを通じて、合併後の本市の一体的な発展に向



天井広告が再現された「八千代座」内部の様子

## プロフィール

- ◆ 面積 299.67km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 5万7343人
- ◆ 世帯数 2万1155世帯

- 〔将来都市像〕まほろば創生・人輝く温もりの都市やまが
- 〔まちの特徴〕豊かな自然と歴史・文化遺産に恵まれた田園温泉観光都市
- 〔市町村合併〕平成17年1月15日 山鹿市、鹿北町、鞠智町、鹿本町、鹿央町が対等合併して誕生
- 〔特産品〕山鹿灯笼、来民うちわ、スイカ、栗、筍、鹿北茶、菊鹿ワイン、キンカン



山鹿市長 中嶋憲正



- 〔観光〕八千代座、灯笼民芸館、石の風ぐるま、不動岩、鞠智城跡、岳間・矢谷渓谷、康平寺、平山温泉
- 〔イベント〕山鹿灯笼まつり、山鹿温泉祭、鹿本招魂祭、鹿北茶山唄全国大会、鹿央蓮まつり、さくか夏まつり

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。





始良市長  
ささやまよしひろ  
笹山義弘

# 鹿児島県下一、暮らしやすい市を目指して

## 新市紹介 始良市

(鹿児島県)

鹿児島県の中央・火山がつくったまち始良市は、鹿児島県本土の中央部に位置し、県内5番目の人口規模を誇り、鹿児島市を始め、県内主要都市に隣接するという地理的条件や交通の利便性により、今後も人口増の見込める数少ない市であります。東西25km、南北24kmに広がり、面積は231.31km<sup>2</sup>です。標高400mから700mまでの山岳からつながるなどらかな傾斜の平野は、古くから繰り返し噴出した火砕流により形成された円形の中凹地形(始良カルデラ火口内壁)やこれまでの火山活動によって形成された山地の上に火山噴出物が堆積してできた台地と、この大地を侵食する河川によって形成された平野から成っています。

心和ませる田園風景、緑豊かな山々、清らかな川の流れなど美しい自然環境を有しており、広域交通網の整備などに伴い、住宅地域、商工業地域の開発も進んでいます。

新市一帯は、地理的・歴史的に結びつきが深く、まちづくりや日常生活の中で影響しあってきましたが、新市として、それぞれの地域が一体となり、それぞれ

始良町、加治木町、蒲生町の3町が合併し、本年3月23日に「始良市」が誕生いたしました。

### 鹿児島県の中央・火山がつくったまち

### 新市プロフィール



- 人口 7万5444人
- 世帯数 3万3189世帯
- 面積 231.31km<sup>2</sup>  
(以上、平成22年7月1日現在)

●主要産業・特産品  
蒲生和紙、龍門司焼、加治木まんじゅう、帖佐人形、蒲生紅茶

●観光名所・旧跡  
蒲生の大クス、龍門滝、白銀坂、龍門司坂、山田の凱旋門、重富海水浴場

●行事・イベント  
加治木くも合戦、日本一大楠どんと秋まつり、加治木太鼓踊り、蒲生太鼓踊り、加治木なんこ大会、蒲生市、加治木初市、車えびのつかみどり大会

の特徴を生かしつつ調和を図ることを目指しています。

**始良市の魅力 伝統行事、観光施設**

本市には、さまざまな伝統行事があります。国の民俗文化財に指定されている「くも合戦」、太鼓踊り、馬踊り、棒踊りなど、多くの伝統行事が各地域に受け継がれています。

また、歴史溢れる名所旧跡や豊かな自然の恵みを生かした多様な観光レジャースポットを有しています。樹齢1500年と推定される日本一の巨樹「蒲生の大クス」、日露戦争時代に建てられた日本でも珍しい石造りの「山田の凱旋門」、日本の滝百選に選ばれた「龍門滝」、国指定史跡文化財で大河ドラマのロケ地にもなった「龍門司坂」、歴史国道「白銀坂」。そして

また、本市は、関ヶ原の戦いにおける、「鳥津の退き口」で有名な島津義弘公終焉の地でもあり、数多くの史跡が保存されています。

このほか、「さえずりの森」「住吉池」観光交流センター「陶夢ランド」「スターラインD.A.I.R.A」など多くの施設がありますので、ぜひ一度お越しください。



日本一の巨樹「蒲生の大クス」



栃木市長  
すずきとしみ  
鈴木俊美

# 「持続可能な自立都市」の実現に向けて

## 新市紹介 栃木市

(栃木県)



藤岡の熱気球

本年3月29日に、栃木市、大平町、藤岡町、都賀町が合併し、新たに「栃木市」が誕生しました。

**自然・歴史・文化が息づく  
文教・文化都市**

栃木市は、栃木県の南部、茨城・群馬・埼玉の3県と県境を接し、東北自動車道と北関東自動車道の結節点を有する、「北関東のクロスポイント」に位置しています。

市域には、三疊山、太平山の山並みと渡良瀬川、思川、巴波川、永野川などの河川を有し、特に南端には、約3300haにも及ぶ広大な「渡良瀬遊水地」が広がるなど、豊かな自然環境に恵まれています。北部から南東部にかけては、

### 新市プロフィール



- 人口 14万755人
- 世帯数 4万284世帯
- 面積 252.83km<sup>2</sup>  
(以上、平成22年7月末現在)

●特産品  
ぶどう、イチゴ、二条麦、ニラ、芋焼酎、巨峰ワイン

●観光名所・旧跡  
渡良瀬遊水地、太平山、蔵の街並み、つがの里、ぶどう狩り

●行事・イベント  
とちぎ花まつり(4月)、渡良瀬バルーンレース(4月)、つがの里花彩祭(4月)、なつこいSound Stage OHIRA(8月)、TUGA盆花火大会(8月)、とちぎ秋祭り(11月)

関東平野に連なる沃野が広がり、米麦のほかにぶどうやイチゴなどが栽培される県南有数の農業地帯でもあります。

また、江戸との交易で栄えた商都をほうふつとさせる「蔵の町並み」や「江戸型人形山車」「喜多川歌麿の幻の肉筆画」「女達磨図」など、多くの貴重な文化資源を有し、さらに、伝統的建造物群指定地区の指定などを通じ、伝統の継承に力を注ぐ文教・文化都市でもあります。

**名実ともに県南地区の中核都市へ**

今回の合併により、本市の人口規模・市域面積は、県内上位に位置する自治体となりました。しかし、生活スタイルの変化や核家族化・少子高齢化が進行し、行政に対する市民ニーズが多様化する現在、「真の中核都市」として、その役割を担っていくためには、「自律による自立可

能なまちづくりを進め、さらなる成長・飛躍が必要であると考えております。

そのため、新たなまちづくりの体制として、住民・団体・企業・行政など多様な主体が参加し、「地域分権」の中で協働の仕組みとなる「地域自治区制度」を導入します。これは、全国でも例のない制度で、住民代表組織を構成員とする地域協議会が行政に地域住民の意見を発信すると共に、地域の団体や住民と連携、協働し地域の特性を生かした自らの手によるまちづくりを進めるものであります。

現在、新生・栃木市は、その歩みを始めたばかりであります。これから私達は、真っ白なキャンパスに本市の未来像を描き始めるわけですが、何十年か後に今を振り返った時、合併という選択肢を選んだことを誇りに思えるよう、魅力溢れるまちづくりに努めてまいります。

# 全国市長会の



7月27日～8月24日

全国市長会ホームページURL

<http://www.mayors.or.jp/>

**#3 「高齢者医療制度改革会議(第9回)」に、国民健康保険対策特別委員長の岡崎・高知市長並びに全国後期高齢者医療広域連合協議会長の横尾・多久市長が出席**

8月20日、厚生労働大臣の下に新たに設置された「高齢者医療制度改革会議(第9回)」が開催され、「高齢者のための新たな医療制度について(中間とりまとめ)(案)」(以下、「中間とりまとめ案」)について審議。本会を代表して国民健康保険対策

定資産税の代替的性格を有する基地交付金・調整交付金の十分な予算額の確保」及び「法人市民税の中間納付額の還付に係る還付加算金の廃止を含めた見直し」に関する項目を追加したものととなっている。

この他、「地域主権の確立に向けた地方税体系の構築(国・地方の税源配分の当面「5・5」の実現と偏在性の少ない税体系の構築、権限移譲に伴う税財政措置、税制改正に際し地方の意見を反映できる仕組みの構築)」、「環境関連税制の導入及び自動車関係諸税の維持確保」、「都市税源の充実強化(ゴルフ場利用税の堅持、航空機燃料税の充実など)等については引き続き提言している。

なお、同意見については、8月20日に、全国会議員及び総務省等に提出したところである。

【財政部】



岡崎・高知市長 (中央)

特別委員長の岡崎・高知市長並びに全国後期高齢者医療広域連合協議会を代表して同協議会長の横尾・多久市長が出席した。

まず、会議では、神田委員(愛知県知事)提出の意見書について各委員から意見が述べられた。その後、中間取りまとめ案について審議が行われ、岡崎・高知市長からは、①国保を持続可能な制度とするためには、広域化は避けられず、都道府県単位化への道筋を明確に示すとともに、国が最終的な財政責任をしっかりと負うこと、②国保の広域化に当たっては、安定的な財政運営の仕組みが重要であることから、特に、「財政安定化基金」の



横尾・多久市長 (左)

財源構成や期間設定等、具体的な制度設計については十分な検討が必要であること、③新たな制度では、1県2制度が混在する暫定的でわかりにくい制度となっていることから、「早期に全年齢を対象とした都道府県化を図る」べきであり、その移行時期を法案等に明確に書き込むべきであること、④世帯全体で行われる保険料の軽減判定については、その軽減分の負担は誰が負うのか、また、その補てんはどうするのか明確にすべきであること、⑤費用負担については、国保及び被用者保険に対し、それぞれ公費を5割(国4、都道府県1、市町村1)投入することとしているが、被用者保

## #1 「総務大臣・地方六団体会合」に森会長が出席

8月4日、「総務大臣・地方六団体会合」が総務省で開催され、森会長をはじめ地方六団体の各代表が出席した。

会合では、原口総務大臣、渡辺副大臣、内藤副大臣、小川大臣政務官、階大臣政務官及び逢坂内閣総理大臣補佐官と地方六団体の各代表とが、当面の地方財政について話し合った。

森会長からは、国会情勢や政府の平成23年度予算概算要求の時期であること等を踏まえ、①地域主権改革三法案の早期成立、②地方交付税の総額



「総務大臣・地方六団体会合」に出席する森会長 (中央)

確保、③一括交付金、④地方税源の充実強化、⑤子ども手当、⑥後期高齢者医療制度について、発言した。

具体的には、都市の立場から、地方交付税の還元・増額と法定率の引上げにより総額を確保すること、一括交付金や子ども手当等の新たな制度設計に当たっては地方と十分協議すること、ゴルフ場利用税の現行制度を堅持すること、また、一割減額を求める概算要求組替え基準が設定されている中、基地交付金・調整交付金については他の行政施策と同列視することなく絶対に減額しないこと、さらに、後期高齢者医療制度については、運営主体を元の市町村単位に戻すことなく、医療保険制度の一本化に向けて都道府県を保険者にするなどの抜本改革等について要請した。

【財政部】

## #2 「平成23年度都市税制改正に関する意見」を決定し、全国会議員及び総務省等に提出

8月17日に、都市税制調査委員会を開催し、「平成23年度都市税制改正に関する意見」を決定した。

同意見は、去る7月13日に、都市税制調査委員会名において、現時点での提言としてとりまとめの意見に、政府等の動向及び7月26日に開催の都市税制調査委員会幹事会・全国都市税務協議会常任幹事会合同会議での意見を踏まえ、新たに、「固

険者側に地方負担が投入されることがないよう、公費のあり方については十分検討すべきであること等について、また、横尾・多久市長からは、①被用者保険に移る被扶養者の保険料については、公聴会における「被扶養者であっても保険料を負担すべきではないか」との意見を踏まえ、「納付義務が無い」とした具体的な経緯について明記すべきであること、②新たな制度への移行に伴う周知については、特に、被用者保険に移る場合、若干の手續きが生じることから、法制化を含め徹底した周知体制の構築を図るべきであること、③保険料の納付については、世帯主が納付義務を負うこととなることから、収納率の低下が危惧される。よって、若人と高齢者の保険料率等をそれぞれ明記するなど、現状把握や収納対策も行えるような仕組みを取り入れる等工夫が必要ではないか、④「高齢者医療システム検討会」について、都道府県は具体的な内容が固まっていない段階での参加は見送るとしているが、精力的に実務的な検討を進めていく上で都道府県の参加をぜひとも期待している等、発言された。

なお、審議の結果、「中間とりまとめ案」は基本的に了承されたが、今後、年末の「最終取りまとめ」に向けて、中間とりまとめ後に残される概ね14項目の課題等について、引き続き具体的な議論を進めていくこととされた。おって、文案の修正については、座長に一任することとした。

〔社会文教部〕

#4 「民主党総務部門会議」において、地方六団体代表等が意見陳述

8月23日、「民主党総務部門会議」（座長・福田昭夫・衆議院議員）が衆議院第二議員会館で開催され、森会長をはじめ地方六団体等の各代表が出席した。

会議では、平成23年度政府予算概算要求につい

て、地方自治体の立場からそれぞれ意見を述べ、出席議員と意見交換を行った。

森会長からは、①地方財源の充実と地方交付税の総額確保、②一括交付金の総額確保、③地方税源の充実強化（基地交付金等を含む）、④子ども手当の制度設計、⑤後期高齢者医療制度について、発言した。

また、全国基地協議会会長の朝長・佐世保市長

が出席し、基地が所在することによる障害や不利益への対応は、基地関係市町村の負担のみでなく、広く国民全体の負担をもって行われるべきこと等から、基地関連予算については、他の一般行政施策と同列視せず、平成23年度基地交付金・調整交付金については減額することなく所要額を確保するよう求めた。

なお、指定都市市長会からは会長の矢田・神戸市長が出席し、指定都市の立場から予算編成に関する意見表明を行った。

〔財政部・社会文教部〕



指定都市市長会会長の矢田・神戸市長（左）、全国基地協議会会長の朝長・佐世保市長（右）