

**特集**

## 地方自治体の債権回収と 新たな収入確保策

「寄稿1」 地方税収入の低迷と収入確保策

問われる公平性確保と統治能力

奈良女子大学名誉教授 ● 澤井 勝

「寄稿2」 船橋市における債権回収への取り組み

船橋市長 ● 藤代孝七

「寄稿3」 加西市における債権回収と

新たな収入確保への取り組み

加西市長 ● 中川暢三

「寄稿4」 未収債権を確保せよ！

横浜市での取り組み

横浜市健康福祉局課長補佐 ● 川井幸生

■とっておき！ 美しい都市の景観

「筑後吉井の白壁通り」うきは市(福岡県)

■食から考える カ・ラ・ダいきいきライフ(服部幸應監修)

サクッとほじける歯応えと香り。免疫力アップにも 春菊と桜エビの二色かき揚げ

**動き**

■世界の動き / 朝鮮半島が一触即発の危機

時事総研客員研究員 ● 金重 紘

■経済の動き / 人材の国際化は内なる国際化から

東京大学大学院教授 ● 伊藤元重

■自治の動き / 無党派はどこへ向かうか

ジャーナリスト ● 松本克夫

■マイ・プライベート・タイム

元気なまち 住んで良かった

住み続けたいまち北広島

北広島市長 ● 上野正三

■わが市を語る

◆鶴ヶ島は人を、暮らしを、地域を元気にする

鶴ヶ島市長 ● 藤縄善朗

◆魅力あふれる豊中 中核市移行で自治の充実をめざす

豊中市長 ● 浅利敬一郎

◆地域資源を生かした元気で活力あるまちづくりを目指して

大洲市長 ● 清水 裕

■歴史に見る リーダーと、それを支えた人たち

文民派の実力を示す―松平信綱(五)―

作家 ● 童門冬一

■編集後記

■都市のリスクマネジメント .....36

ハリケーン・カテリーナの教訓

明治大学政治経済学部教授、明治大学危機管理研究センター所長 ● 中邨 章

■全国市長会の動き― Mayors' Action .....46

■発見！ 驚き！ 「市政」トリビアクイズ .....48

■市政ルポ .....28



安芸市(高知県)

市民力に支えられた財政再建を糧に  
目指すは《こころざし》が光るまち

安芸市長 ● 松本憲治

表紙イラスト：山本 陽  
本文イラスト：細田雅亮

# 特集

## 地方自治体の債権回収と 新たな収入確保策

長引く不況の影響などにより、厳しい税財政環境におかれた地方自治体では、近年、税金・債権の滞納が増加し、その財政は逼迫の度を高めています。

今回の特集では、地方税、各公共料金、社会保険料などの徴収率アップを目指して、積極的に取り組む都市自治体の事例を中心に、地方自治体の債権回収と新たな収入確保策を紹介します。また、増え続ける滞納の実態と原因、その改善のための課題にも触れます。

寄稿 1

### 地方税収入の低迷と収入確保策 問われる公平性確保と統治能力

奈良女子大学名誉教授 澤井 勝

寄稿 2

### 船橋市における債権回収への取り組み

船橋市長 藤代孝七

寄稿 3

### 加西市における債権回収と 新たな収入確保への取り組み

加西市長 中川暢三

寄稿 4

### 未収債権を確保せよ! ～横浜市での取り組み～

横浜市健康福祉局課長補佐 川井幸生

# 地方税収入の低迷と収入確保策 問われる公平性確保と統治能力

奈良女子大学名誉教授

澤井 勝



## 伸び悩む税収と増加する事務事業・権限

日本経済の低成長と雇用構造の変化、それに平成20年9月のリーマンショックの影響で、地方税収は長期的に伸びていない。都道府県税の平成22年9月末の調定実績は、地方財政計画ベース（法定外税や超過課税分を除く）では前年度同期比9・1%減となっている。市町村税でも、例えば滋賀県内の近江八幡市を除く12市の平成22年度当初予算の税収見込みは、全市で前年度に比べてマイナスとなっている。

この理由はいくつかある。第一に、景気がなかなか上向かないという経済情勢の影響がある。これは特に法人関係税で影響が大きい。第二には、特に市民税個人所得割が伸びていない。原因の第一は、市民の一人当たり収入の減少がある。国税庁の民間給与実態調査によると、平成8年から平成21年の間に、一人当たり給与総額は12%ほど

減少している。この民間給与の減少の理由の一つには、この期間に急激に進んだ雇用の「非正規化」がある。平成22年9月の労働力調査では、非正規労働者の割合は34・5%

と過去最高になった。団塊の世代が定年退職して年金生活に入り、大幅な所得減となっていることも効いている。頼みの固定資産税も地価が下落する中で、長期的に低落傾向にある。

他方、地方税の徴収率は一時より持ち直しているが、劇的な改善とはなっていない。地方財政白書によると、平成20年度の市町村税の徴収率は、現年課税分が98・1%で、これは平成14年度の98・0%から0・1ポイントの改善に過ぎない。滞納繰り越し分の徴収率は19・5%で、2ポイント改善している。これは、各都道府県で進んだ、府県と市町村が協力した滞納整理機構の設置などの成果であろう。現年分と滞納分を合わせた徴収率は、91・8%から93・6%にまで改善はして

きている。しかしこれも既に頭打ちの傾向が見える。

一方で、事の善し悪しは別にして、基礎的自治体重視の「地方分権改革」が進み、市町村への国や都道府県からの権限や事務の移譲は増える傾向にある。また、高齢化が進み、少子化に歯止めをかけるべき仕事は増えつつある。

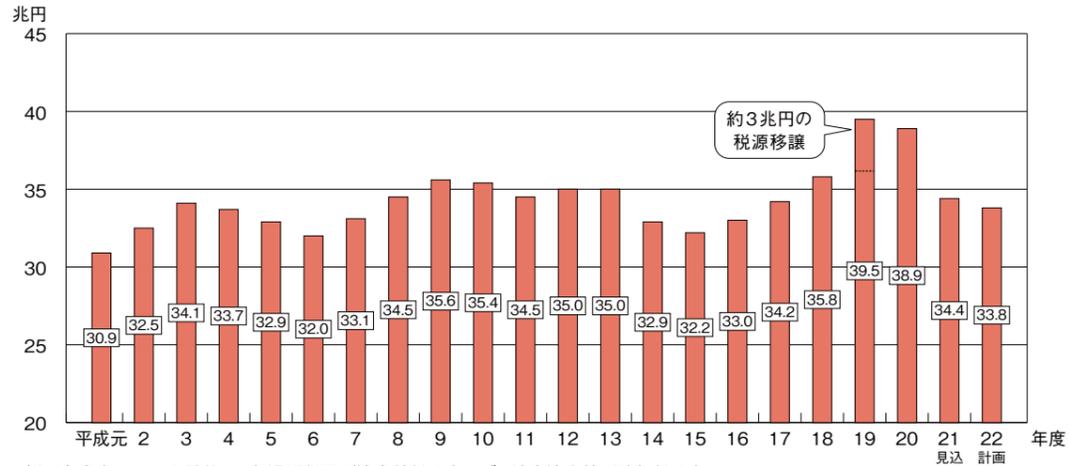
こういう状況の下で、改めて都市の収入確保策の強化が求められている。

## 収入確保策

### (1) 滞納整理、租税債権の確保と整理

徴収率の低下に歯止めをかけ、税の公平性を確保することを目的に平成13年4月に「茨城県租税債権管理機構」が発足。次いで、「三重県地方税管理回収機構」が平成16年4月にできた。平成22年4月現在では、北海道に渡島・檜山地方や釧路・根室地方など4つ、岩手県・宮城県、茨城県、栃木県、千葉県、福井県

図1 地方税収の推移



(注1) 表中における計数は、超過課税及び法定外税を含まず、地方法人特別譲与税を含む。  
(注2) 平成20年度までは決算額、21年度は決算見込額、22年度は地方財政計画額である。

総務省HPの図を基に、編集部にて作成

山梨県、三重県、静岡県、滋賀県、京都府、和歌山県、鳥取県、香川県、愛媛県、徳島県、長崎県などに設立されている。組織形態としては、一部事務組合、広域連合、任意団体とがある。

これに滞納整理で差し押さえた絵画や自動車など動産をインターネット公売にかける方式が平成16年7月に、東京都主税局がヤフーと提携して実施することで実現し、大きな成果があったことから全国化している。もちろん滞納整理は、各市ごとに滞納整理の専門課の設置や、全庁的に職員を動員する方式などさまざまな工夫がされている。

### (2) 独自課税・自主課税

平成12年の地方分権一括法の施行によって、それまで法定外普通税だけだった自主課税について、法定外目的税も認められるようになった。自主課税あるいは独自課税には、大きく二つがある。一つは「超過課税」であり、もう一つは「法定外税」の新設である。

#### (ア) 超過課税方式(現行税率への上乗せ)

A. 個人住民税および法人住民税の均等割への超過課税

県税であるが高知県から始まった「森林税」が著名で、平成20年度までに23府県で導入されている。

B. 個人市民税の所得割への超過課税

C. 法人市民税の法人割への超過課税  
ほとんどの市町村で実施されている。

D. 固定資産税の超過課税 など

#### (イ) 法定外税の創設

A. 法定外普通税

熱海市の別荘税、三浦市のヨット税など。県税であるが産業廃棄物埋め立て税を21団体で実施。沖縄県では伊平屋村、伊是名村で環境協力税という名で、フェリーでの入村者に100円程度課税する形で導入されている。

ただし自主課税については、税の目的、使途、財源の規模とコスト、受益と負担の透明性、負担の公平性、政策効果などについて系統的で、説得力のある検討が必要である。

### (3) 債権整理のための条例制定

(以下の各項目は主に時事通信社の『官庁速報』の報道を整理したものである)

東京都が平成17年度から始めた債権回収の一元管理の仕組みで、自治体の債権を自力回収できる「公債権」と「私債権」とに区別して、それらを適切に徴収することを目的とする。

現在27都道府県にある。平成22年11月施行の大阪府条例では、府の抱える債権を、①府税と同様に強制徴収が認められている債権(道路・河川占用料、児童保護費保護者負担金など)、②公法上の債権だが、強制徴収が認められていないために裁判所の関与が必要な債権(庁舎施設使用料、公園緑地使用料など)、③私法上の債権で、強制徴収には裁判所の関与が必要な債権(府営住宅使用料、中小企業向け貸付金など)に分類している。これらの

うち、法律で延滞金の規定がないものについても延滞金を取れるように規定する。なお、大阪府八尾市が平成22年12月議会で債権管理条例を制定し、同月24日に施行している。

(4) 民間への業務委託

民間セクターの債権回収機構・会社（法務大臣の認可）に、県外に移住した住民に対する公営住宅滞納家賃などの回収を業務委託する自治体も増加している。同様に、民間事業者に電話による督促を委託する事例もある。

(5) 納税者の便宜を考慮した取り組み

コンビニやインターネットでの収納などの納税者の便宜を考えた収納改革。これに、平成18年の地方自治法改正で可能になったクレジットカードによる決済の導入も進んでいる。これはすっかり納税や支払いを忘れても、督促を受けたら役所の取り扱い時間外にも納めることができるなどの利点大きい。

(6) 行政財産の貸し付け可能に伴う取り組み

同じく平成18年の地方自治法の改正で、行政財産の貸し付けができるようになったことを受けて、さまざまな形で取り組みが行われている。

東京都は都税事務所の駐車場を民間に貸し付けてコインパーキングとして活用して収益を上げた。北海道は平成21年から本庁舎の改築用の仮庁舎用地で、120台分をコインパーキングとして民間に貸し付け、年間4200万円、3年で1億2600万円の収入を得た。

入を得た。

鹿児島県は平成21年度から、県立高校を中心に自動販売機89台分について事業者を公募して貸し付けた。貸し付けの前は、使用許可をして使用料を取る形式だったが、貸し付けによって1800万円の貸付料を得た。使用料の45倍の収入増である。

埼玉県は平成23年度から、自動販売機貸し付けの業者公募に「総合評価制度」を入れる。22年度は価格要件75点だったが、それを65点にし、事業者の社会的貢献度を35点と評価する。100点満点のうち、県の基金やボランティア活動への参加度の社会貢献度が24点、学校など施設整備への事業協力が3点、災害対策や省エネなどに5点など。

滋賀県野洲市や山梨県笛吹市などでは、組織再編や合併によって空いた市庁舎の一部を介護事業者やCATV事業者に貸し付け、相当の貸付料収入を得ている。

(7) 広告料の確保など

広告料の確保やネーミングライツ（命名権）の販売、これらも既に広く採用されている。最近では職員のパソコンへの広告掲載なども進んでいる。

(8) 広報紙・誌の制作費用の節減

福島県郡山市は市の「暮らしのガイドブック」を公募・プロポーザルで大阪の広告出版会社と契約、共同で編集・発行する。市の費用負担はゼロ。業者が広告収入で作成し、市

内全戸にポストインで配布する。3000万円の節約になり、配布コストも減少している。

(9) 中長期的な方向性

中長期的にはコミュニティ・ビジネス、地産地消事業への支援などで地場産業を興し、納税者を増やすことを考える必要もある。

おわりに

「払わない人」と「払えない人」の区別を

払える能力や資産がありながら税や使用料などを「払わない人や法人」に対しては、適切な督促や差し押さえ、競売を果敢に行うための組織的取り組みを進めることは第一に必要なことだ。それが納税者の権利を守り、公平性を確保することにもなる。

同時に、本人や家族の病気や失業、離婚、それらに伴う多重債務など何らかの事情で納税の意思がありながら「払えない人」をきちんと区別する必要がある。「払えない人」には、具体的に生活再建の助言や制度の利用を支援するなどの親切で温かい対応が求められる。滋賀県野洲市、鹿児島県奄美市、岩手県盛岡市などの多重債務者支援の庁内・庁外のネットワークづくりなどを参考に、「本当に困っている人」へのワンストップ・サービス体制を構築したい。これらの市では、生活再建によって納税できた市民から、担当者がお礼を言われているのである。

船橋市における債権回収への取り組み

船橋市長

藤代孝七



財政健全化に向けて確実な市税徴収を

船橋市の平成21年度一般会計歳入決算額は1617億7600万円、そのうち市税収入が944億3000万円、6割近くを占めており、全国的にも高い比率で市税収入が財源の核になっている。その徴収率を上げることが安定的な財源確保につながるが、バブル経済の崩壊以降、市税徴収率は年々下がり続け、平成10年度には滞納繰越額が1000億円を超え、市税徴収率は平成12年度に88・78%まで落ち込んだ（図1参照）。こうした市税収入の減少などによる財政状況の悪化に対し、本市では数次にわたる行政改革を進めてきたが、予想を上回る市税収入の落ち込みにより、その効果が相殺されていた。

このため、中核市に移行した平成15年、将来にわたり持続可能な財政構造への変革を目指した「船橋市財政健全化プラン」を策定し、施策・事業の総点検を行った。特に、本

市の歳入の根幹をなす市税収入の確保については、この危機的状況を打破すべく市税徴収

率の向上、滞納繰越額の縮減に向けた様々な対策を打ち出した。具体的には、①不動産よりも換価しやすい預貯金などの債権を優先した差押え、②本税はもちろんのこと延滞金の完全徴収への移行、③臨戸徴収から滞納者の来庁による相談・徴収への移行、④滞納整理システムの構築、⑤財産調査や照会事務等への非常勤職員の活用、⑥高額滞納者の滞納整理状況の進行管理、⑦徴収に伴う滞納者の暴言などから職員を守る仕組みの確立など、徴収業務の効率化や環境整備を図った。その結果、平成15年度から平成19年度までの4年間の市税徴収率は、伸び率が4・38ポイント増加、一方、滞納繰越額は4・92ポイント縮減され、当時の政令市17市と中核市35市の中でトップの実績を上げた（図2参照）。平成21年度の市税徴収率は94・17%、滞納繰越額は54億9000万円までに圧縮している。

このように、市税収入確保の取り組みが奏功し、大きな成果を上げたが、一方で市税以外の公金（強制徴収公債権）である国民健康保険料、介護保険料、保育料、下水道使用料、下水道受益者負担金の収入未済額および不納欠損額は年々増加し、平成18年度には53億円となり、この滞納繰越額の縮減が大きな課題となっていた。滞納繰越額が増加する原因としては、滞納整理を各公金所管課で行うことが困難であると考えられる。

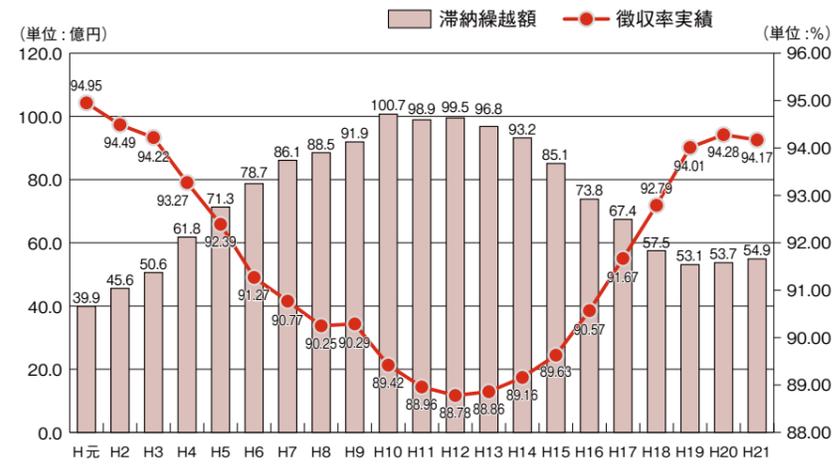
その理由として、①日々の業務量が多い、②滞納整理に関する法律は専門性が高く、③その専門性ゆえにノウハウの継承が難しく継続的に処理ができないなどが考えられる。さらに、滞納者は複数の公金を滞納していることが多く、公金所管課ごとに納付できない理由を何度も説明させられるなど、滞納者側の負担も大きく、さまざまな改善が必要であった。

図3 平成21年度船橋市債権回収対策室徴収実績(平成22年3月末現在)

区分	移管人数		処理状況の内訳				徴収金額
	移管金額	完納	差押	執行停止(即時・3年)	執行停止(即時・3年)		
保育料	203人 45,568,532円	37件 4,017,450円	75件 1,659,302円	20件 4,134,916円		11,889,704円	
養育医療費負担金	4人 152,439円	3件 75,879円	3件 70,438円	0件 0円		100,239円	
国民健康保険料	428人 194,856,451円	47件 17,045,470円	115件 8,839,119円	26件 6,582,686円		45,088,200円	
介護保険料	158人 18,498,806円	36件 4,337,739円	41件 1,367,629円	19件 1,843,250円		7,082,078円	
下水道使用料	351人 65,781,310円	81件 10,776,237円	80件 3,839,621円	42件 5,655,736円		22,539,222円	
下水道受益者負担金	77人 3,540,040円	39件 1,579,410円	17件 419,700円	4件 223,300円		2,116,690円	
公金計	1,221人 328,397,578円	243件 37,832,185円	331件 16,195,809円	111件 18,439,888円		88,816,133円	
市税(公金滞納者)	290,887,862円		11,616,700円	17,776,851円		96,726,549円	
合計	619,285,440円		27,812,509円	36,216,739円		185,542,682円	

税2億9100万円、合計6億1900万円を取り扱い、完納243件、差押331件、執行停止111件の76.42%を処理し、1億8500万円を徴収(図3参照)、2年間で3億1000万円を徴収することができた。これらの滞納者は、移管前は完納が見込

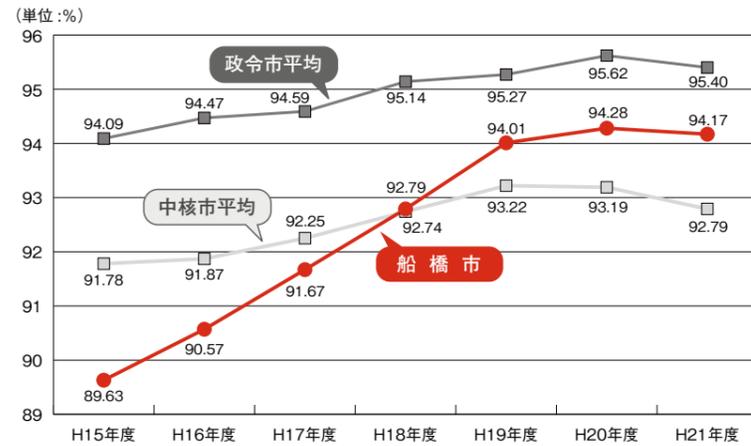
図1 船橋市における収入未済(滞納額)と徴収率の推移



債権回収対策室を設置し、公金徴収を一元化

平成19年度に各公金所管課および企画、財政、組織、個人情報、電算担当の各課長からなる公金徴収一元化検討委員会を発足し、公金徴収一元化を検討した。その結果、各公金所管課における悪質滞納者などの徴収困難

図2 政令市・中核市との市税徴収率の比較



事案を、徴収の専門組織に移管して対応した方が効率的で効果も期待できるとの「公金徴収一元化に関する報告書」が作成された。これを受けて議会にも報告の上、平成20年4月1日より税務部納税課内に、公金の一元徴収を専門とする「債権回収対策室」を設置した。公金徴収一元化を実施する際の環境整備として、まず債権回収対策室で市全体の債権・債

このように本市においては、平成20年度から公金徴収一元化を実施し、着実に実績を上げていく。このことは、貴重な財源を確保すると同時に、きちんと納付している市民と

市営住宅家賃などの私債権も一元徴収へ

このような徴収一元化により、各公金所管課は、現年分の徴収業務に専念することができようになり、どの公金についても徴収率が2〜3ポイント向上している。また、滞納者へ収納業務移管予告通知書を送付するだけでも、今まで納付も連絡も全く無かった滞納者の2〜3割が納付や分納するとの連絡があるなど、かなりのアナウンス効果があることも見逃せない。

めなない者であったことから、仮に移管されていなければ収入未済のまま、いずれ時効が完成して不納欠損したであろう金額である。これらを徴収できた意義は大きく、また、費用対効果においても徴収額が担当職員6人の人件費の6〜7倍となり、相当の効果があった。一方で、倒産やリストラなどにより、財産が無く納付できない生活困窮者には、滞納者の立場に立って現在の生活状況などを丁寧に聞き、法に基づく納税の緩和措置を行っている。さらに、今後も資力の回復の見込みが難しいと判断した滞納者には、2年間で176件、1億8600万円の滞納処分執行停止を行っている。

滞納整理に加え現年分にも波及効果

現在、債権回収対策室では、国民健康保険料、介護保険料、保育料、下水道使用料、下水道受益者負担金、母子生活支援施設入所費負担金、養育医療費負担金、療育医療費負担金の滞納事案を、公金別に一定条件に基づいて移管を受け入れ、その滞納者が市税も滞納している場合は、市税も併せた一元徴収を実施している。初年度である平成20年度は公金滞納者660人、滞納額2億3000万円を移管。これらの滞納者が1億8000万円の市税も滞納していたため合計4億1000万円を取り扱った。完納152件、差押335件、分納設定334件、執行停止65件で、1億2500万円を徴収し、処理率は85.61%となった。平成21年度は、公金滞納者1221人、公金3億2800万円、市

の公平・公正の観点からも重要であることは、言うまでもない。今後も、公金徴収一元化を進める取り組みとして、平成23年度においては、「債権管理条例案」を議会に提出するとともに、強制徴収する際に民事訴訟を必要とする債権(非強制徴収公債権、私債権)についても、債権回収対策室で滞納債権を名寄せし、滞納額を合算して訴訟を行っているという予定である。もちろん、各公金所管課が債権ごとに民事訴訟することは可能であるが、非効率的であり、少額債権の場合には、債権額より訴訟費用のほうが高くなってしまふ。債権ごとに公金所管課が別々でも、本来一人の滞納者に対する自治体の債権額は合計金額である。例えば、市営住宅の滞納者に家賃の支払訴訟を提起した時に、霊園管理料や市立病院の診療費などほかに滞納債権は無いが、あれば滞納額を合算して支払訴訟すべきである。仮に同じ滞納者で、ほかの少額債権を訴訟しないとすると、市による債権放棄とみなされてしまうことになりかねない。

すべての債権において、納付の公平・公正の維持と貴重な財源の確保には、自治体が保有する債権を放棄することなく、確実に徴収することが必要である。今後も公金徴収の一元化がますます重要になる中で、組織やシステムの構築はもとより、職員のやる気が何よりも求められる。

# 加西市における債権回収と新たな収入確保への取り組み

加西市長

中川暢三



## 5年間で債務を2割削減

加西市は兵庫県の中南部、播磨平野の北東部に位置する自然豊かなまちである。昭和42年に旧加西郡三町が合併して加西市となり、現在150km<sup>2</sup>の市域に約4.8万人が居住している。三洋電機(株)創業の地でもあり、昨秋には同社の自動車用リチウムイオン電池の新工場「加西グリーンエナジーパーク」が完成した。

加西市の予算規模(平成22年度)は、一般会計189.5億円、6特別会計90.3億円、4企業会計130.9億円、連結では410.7億円。また一般会計に対する年間市税収入は61.2億円である。市立病院、幼稚園、保育所なども含めた全施設で約1100名のスタッフ(正職員、嘱託員、臨時職員)が働いており、その人件費総額は年間約77億円である。(10年前に比べ約8億円減)

平成17年7月、市長就任時点で加西市の実質債務残高は約656億円であった。その約6割は下水道整備のための起債によるもので、

質向上と市役所経営の効率化に取り組んできた。市役所の業務(公の仕事)を全て公務員で担うのではなく、市民に委ねられるものは委ね、民間に任せられるものは任せて、税金を効率的に使うように努めている。

市長に就任して約8カ月後の平成18年4月、まず上下水道関連の窓口業務(検針、開閉栓、料金収納など)を包括的に関西電力(株)の子会社である関電サービス(株)(寺本高社長)に委託した。この業務を包括委託したことによる初年度の経済的効果は、人件費削減1030万円、滞納回収増3360万円。2年目は人件費削減950万円、滞納回収増3790万円に達し、その結果、水道料金を5%値下げすることができた。以来5年間の効果額は約3億3120万円となる見込みである。

過去3年間の実績を踏まえ、平成21年度の契約更新時に、民間事業者のヤル気を更に引き出すため、私からインセンティブ条項を提案し契約に加えた。本件アウトソーシングの成功を待って、平成20年11月からは前述の上下水道料金、市税、国民健康保険税を除いたほかの市債権(市営住宅使用料、し尿収集手数料、保育料、市立病院医療費、土地改良事業負担金、住宅改修資金等貸付金など)を民間のサービス(債権回収会社)に包括委託した。

## 民間サービスの活用

「債権管理回収業に関する特別措置法」に基

先手を打ったさまざまな行財政改革の結果、この5年間で142億円(21.6%)削減できた。市民1人当たりの債務は、129万円から106万円まで減り、今でも1日当たり724万円ずつ借金は減っている。

## 子供にツケを回さない

健全財政はすべての行政・施策の大前提である。将来、人口減と税収減が激化する前に市財政を健全化するべく、私は「子供にツケを回さない」をキャッチフレーズに行財政改革を進め、かつ行政サービスの質を向上してきた。

市税収入は、平成9年度の71億3500万円をピークに、平成21年度は66億3500万円であった。財政再建のためには、無駄な支出を抑制するとともに新たな財源(収入源)を確保し、併せて滞納債権を適切に回収することが肝要である。

加西市では、ネット公売を含めた資産売却、市役所の空床賃貸、携帯基地局への賃貸、づき法務大臣の認可を受けた民間サービス各社は、過去10年にわたって民間債権の管理回収業務で既に相当の実績を上げています。一方、自治体が法的根拠の異なる各種債権を包括的に民間サービスに委託した前例は皆無であった。

民間サービスのノウハウやビジネスモデルを公的債権の回収に活用できれば、市の歳入確保に大きく寄与し得ると考え、旧知のSBIグループ北尾吉孝代表に相談した。北尾代表は即座に公民連携のメリットを理解され、二つ返事で協力をいただくことになり、グループ会社のSBI債権回収サービス(株)(木下玲子社長)を紹介された。

サービスの活用にあたっての最初の難関は、市職員の凝り固まった考え方と過去から脈々と受け継がれてきた業務方法を改めさせることだった。収納課を新設、他部署から人材も入れ、彼ら自身も滞納の回収現場で実際に苦労していたこともあって、民間サービスに学ぼうという問題意識や主体性が次第に芽生えた。そして、収納課長を中心として庁内関係部署を横断的に集めたプロジェクトチームを結成し、同社と事務レベル協議や研究を重ねた結果、公的債権の回収業務を包括委託することは可能であるとの全庁的判断に達した。

同社には企画構想段階で大変お世話になったが、行政としては同社を特別扱いできないので、全国サービス協会に加盟するサービ

看板・広告収入、ふるさと納税などを既に実施し、相応の収入は得ているが、本稿では割愛する。近年、経済情勢の悪化に伴って滞納額は増える傾向にあり、税金や各種料金の円滑な収納は、財源確保と負担の公平の両面から大きな課題である。

以前の加西市では、滞納金を積極的に回収していなかった。どうしても回収できない債権は、毎年、不納欠損処理をしているにもかかわらず、累積した滞納金は過年度分と現年分を合わせ10億円以上になっていた。また、難しい回収案件は放置され、担当者の異動や退職などで、有耶無耶のうちに時効が到来してしまうケースが少なくなかった。

## 民間でいきいじり民間に

従来、官が独占してきた事業を民に開放すれば、官は民の力で行政や公共サービスを変革し、民は新たなビジネスチャンスを得ることができる。市長就任以来、私は公民連携(PPP)と市民参画を基軸に、行政サービスの

サー100余社にも呼びかけ、十分な周知期間を設けた上でプロポーザルを募集した。副市長以下9名の選考委員会で、実施手法、手順、実績、委託費などを基準に選考した結果、最終的にはニッテレ債権回収(株)(岡田政幸社長)に委託することに決まった。SBI債権回収サービス(株)に教えを請うて以降、包括委託実現まで1年5カ月を要した。

## 加西市で進める公民連携(PPP)

市役所がサービス領域を拡大し非効率な業務を続けることは、市民に必要以上の税負担を強いるに等しい。加西市では、民間に委託する方が効率的かつサービスの質も向上するものについては順次民間委託してきた。それによって市職員も大いに刺激を受け、行政側の意識改革も進んだ点で、経済的な効果を高めるかに上回る大きな意味があったと考えている。

公務員の60歳定年制度や市役所の人事制度の下では、ノウハウが組織内に中々蓄積されず、プロフェッショナルが育たない。そこで、社会人採用や任期付き採用によって人材を補強するとともに、民間企業や大学など外部組織との公民連携(PPP)に注力している。

とかく行政はすべての業務を直営で行おうとして人員や資産を過剰に抱え込み、非効率になりがちである。また、法律や予算に縛られた行政が、痒い所に手が届くようなきめ細かなサービスを提供することには元々無理も

ある。例えば、滞納者相手の回収業務は土日や夜間も対応しなければならず、公務員の勤務体系では無理がある。また公務員が交渉に行くとき、まず給料の高さ、働きの悪さ、役所仕事への不満などを滞納者から聞かされ、苦情や嫌味を聞かされることになる。これでは積極的に滞納金を回収しようという気持ちも削がれてしまう。

### 組織づくり、仕組みづくり、ルールづくり

市長に初当選して約8カ月後の、平成18年度当初から財務部税務課収税係を収納課として独立させた。市税だけでなく国民健康保険税、介護保険料、市営住宅使用料、し尿手数料、保育料など、市の各種債権の回収にイニシアティブを取れる体制とした。

債権回収に携わる職員には豊富な行政経験と法律知識はもとより、交渉力・説明力も必要とされる。例えば地方税法、国税徴収法、地方自治法のほか民法、破産法、社会保障制度など幅広い専門知識を備え、かつ納税や支払いを渋っている市民・債務者に対しては説得力も必要である。また単に業務スキルが高いだけでなく、滞納を許さない「正義感」、業務遂行への「責任感」、いかに頭腦的に回収するかという「気付きと行動力」のある人材が求められる。

長らく、延滞金の減免、分割納付、不納欠

損について、ほとんどルールや基準もなしに担当者の裁量や胸先三寸のあいまいな処理がされていた。そこで「業務マニュアル」を作成し、また「延滞金減免に関する規則」「不納欠損処分取扱規則」「滞納処分執行停止に関する要綱」「分割納付に係る事務処理要綱」「差押に関する判断基準」などを順次定めた。明確なルールに従って合理的に仕事ができる環境を整備するとともに、情報の共有化、業務手順の透明化、業務量の平準化を図って内部統制も取れるようにした。

平成18年度に収納課を発足して以降、平成19年度はインターネット公売を開始、平成20年度には消費者金融過払金の差し押さえなどの取り組みを開始。平成21年度は差押に応じない消費者金融会社を提訴、収納支援システムも導入した。平成22年度はコンビニ収納を開始するとともに、訪問徴収員（集金的徴収）を廃止し、自主納付を推進している。

### 今後の取り組み方針

私自身も収納課担当者に同行して滞納者の自宅や会社を訪問するが、過去の市政への不満、行政の不作為、クレーム処理のつたなさなどを理由に税金や料金を納めない滞納者が少なくない。資産や現預金がありながらも一向に支払わない悪質な滞納者もいる。それをそのまま放置することは行政の怠

慢であり、大半の善良な納税者に対して不公平となる。

支払い能力や財産があるにもかかわらず納税しない悪質滞納者に対しては毅然たる態度で臨むよう職員に指導し、次々と財産の差押えなど処分執行をさせている。もちろん滞納者からは反発・反撃もあり、収納課職員は相当なプレッシャーに晒されているが、悪質滞納者に対してトップが弱腰では、担当職員のモチベーションを低下させると思っている。

他方、回収見込みのない焦げ付き債権いわゆる不良債権に対し、いたずらにコストを掛けることは許されない。「不納欠損」という法律で認められた債権放棄の制度は適切に行使するべきである。

債権回収業務は市民と向き合う点で市役所の最前線の仕事である。行政サービスに対する市民の率直な評価が、不満・未納という形で直接突きつけられる場面でもある。債権回収することの難しさ厳しさを知り、市民から頂戴する税金は1円たりとも無駄にしないという意識を持たせるためにも、今後は収納課の職員だけでなく、他部署の職員にも滞納債権の回収を経験させたい。回収業務を通して納税者・市民の声を直接聴くなど、職員研修の一環として位置づけたいと考えている。

## 未収債権を確保せよ！ 横浜市での取り組み

### 横浜市の未収債権確保の取り組み

地方分権改革の推進が、地方自治体の粘り強い努力により図られようとしている。地方分権を支える財源移譲が税財源の移譲として実施されたのは大きな成果だ。しかし、現状ではいまだ不十分である。地方自治体の債権回収の取り組みが大きな課題となっている。

国から移譲された税財源を含め、地方自治体が保有する債権を自ら徴収できるか、できないかが、直接予算に大きな影響を与え、ともに、地方自治体存亡の危機となり得る。

横浜市においても、財源確保を目指し、市区庁舎での「広告収入の確保」、緑の保全を目的とした「横浜みどり税」の導入、市全体の未収債権の徴収を強化するための「歳入確保強化担当」の設置などを行っている。

平成21年度末現在の市全体の未収債権は、国民健康保険料・市税など、平成20年度末に

比べて12億円減ったが、なお537億円と巨額である。

その対策として、市長から①滞納発生未然防止、②早期未納対策の充実と滞納者の状況に応じた的確な滞納整理、③滞納整理のための効果的・効率的な仕組み作り、④目標設定に基づいた確かな進捗管理を、横浜市全体を挙げて実施し、未収債権に取組む姿勢が示された。

具体的な取り組みとしては、現在、滞納発生未然防止として、コンビニ納税の実施・口座振替の推進を行っている。

早期未納対策として、民間事業者に委託し、電話納付案内センターを設置して、新規未納者に電話催告を実施している。

滞納整理のための効果的・効率的な仕組み作りとして、市税情報を活用した滞納者の財産調査を行うことを可能とするため、税務職員と国保職員の兼務の制度を作った。目標設定に基づいた確かな進捗管理とし

横浜市健康福祉局課長補佐

川井幸生



ては、徴収額・収納率・口座振替率・差し押さえ件数・換価件数それぞれに目標を設定し、進捗よく毎月管理している。

### 横浜市の市税滞納整理の経過と取り組み

横浜市の債権回収に関する現状と取り組みについて紹介したが、横浜市の取り組みは今に始まったことではない。とりわけ、市税滞納の整理に力を入れ、大きな成果を挙げた。

市税滞納は、失われた10年といわれたバブル経済崩壊後の平成10年度末、過去最悪の収入歩合と最大の滞納繰越額を抱えるという緊急事態に陥ったが、平成21年度末には、バブル経済崩壊前まで回復することに成功した。その経過と取り組みを紹介する。

横浜市の市税収入歩合は、バブル経済破たんの影響を受け、平成2年度末で97・4%あったが、平成10年度末で93・0%まで低落した。さらに、滞納繰越額は、平成2年度末で157億円であったが、平成10年度末で

図2 指定都市の収納率の推移(平成13~21年度)

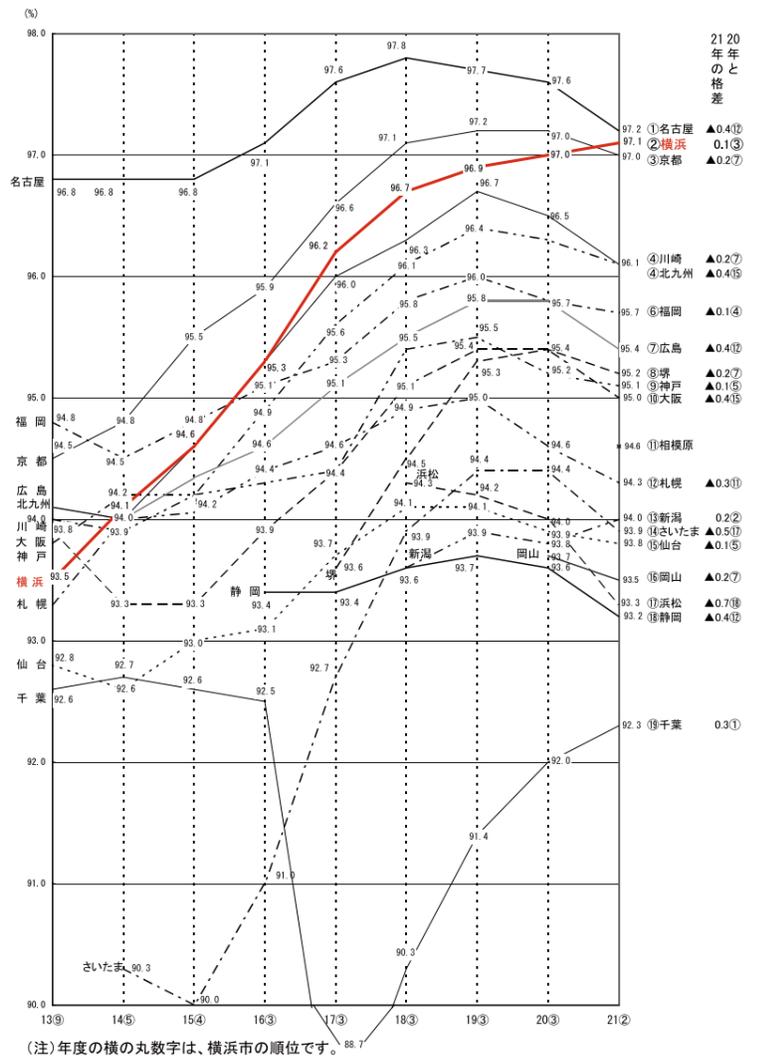
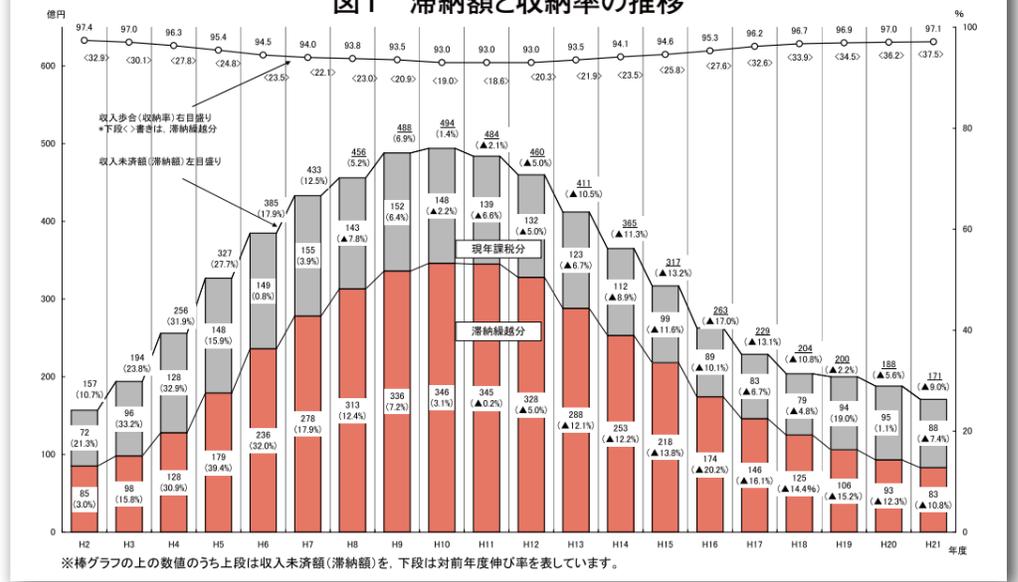


図1 滞納額と収納率の推移



494億円(政令指定都市ワーストワン)と増大し、危機的状況に陥った。私は、滞納整理において最悪の時期であった平成10年に区役所から局収納対策推進室に

職場においても滞納整理専任職が研修の担当として研修を行うだけでなく、新任の職員には、先輩職員がトレーナーとして常にOJTによる研修を行っている。その結果、1年目の新任の職員でも、財産調査・搜索・差し押さえ・換価(公売・取立)・配当の実務ができるようになった。2年目以降についても、弁護士・税理士・不動産鑑定士の研修を受講させ、より専門的

配転し、各区を指導し、支援することとなった。早速、横浜市の滞納整理について分析を開始し、問題点の洗い出しおよび解決方法を模索した。

従前の横浜市の滞納整理は、バブル経済が崩壊し、危機的状況にあるにもかかわらず、依然として催告、電話加入権の差し押さえ、不動産の差し押さえをするだけ。差し押さえでも本人に言われるままの小額分納を認め、滞納額が増加しようが、収入歩合が下がろうが「そんなことは関係ない」との意識が現場にまん延していた。

滞納案件ごとに財産調査を行い、徴収できる案件と徴収できない案件とを仕分けして、それに基づいた滞納整理を行うという基本原則が確立されておらず、徴収できるものだけを優先して徴収し、そのほかは放置していた。さらに、市全体の財産調査基準および執行停止基準が不明確であり、財産が無く、納付できないことが分かっているにもかかわらず、執行停止はできない状況であった。結果として滞納税額を増大させ、収入歩合を低下させていた。私は、そのような事態を打開すべく、行動を開始した。

人材育成を最優先にして行い、徹底した滞納整理(財産調査・徴収・差し押さえ・公売・執行停止)が速やかに実行できる管理職および職員の育成を目指した。そのために、滞納整理に必要とするマニユ

な人材を育成した。このような人材育成を行った結果、高額な滞納をしながら納税の誠意がない者については、会社や自宅の搜索や不動産公売を日常的に行うことが可能となり、実施している。搜索は、平成15年度から本格的に開始したが、その最初の搜索では約30人を動員して行い、現金5200万円を徴収することができた。それ以来、毎年15回以上行っている。

アルを整備するとともに、1年目の課長・係長・職員が即戦力となることを目的として、税務および滞納整理についての研修を徹底的に行った。

具体的には、係長研修は、辞令交付後直ちに4日間連続で朝から晩まで、職員が1年掛けて受ける研修を詰め込み、さらに、新任課長と一緒に事前に出された課題を発表する事例研修を延べ5日間行い、現場で必要な知識・マネジメントおよび不当要求に対処できる能力を育成した。

滞納整理に必要な知識やノウハウを職員から教えてもらっているのは、係長としてマネジメントできないからである。

新任の職員については、税務の基本、財産調査の手法、差し押さえの方法、取り立て公売の方法、搜索の方法、ロールプレイングによる納税折衝の仕方、不当要求に対する措置について1年(延べ20日)を掛けて丁寧に研修を行った。

その年度の初めに実施する搜索の際、新人職員は実地研修として必ず従事させ、2回以上経験させた。

さらに、動産公売や不動産公売についても応援として現場を経験させた。

搜索、動産公売や不動産公売を実施する際には、必ず従事する者全員に研修を実施し、研修と実務が表裏一体であることを体験させた。

平成22年10月には、2カ所を同時に搜索し、現金4200万円を差し押さえ、取り立てた。搜索は、差し押さえだけでなく財産がないことの確認を行うことに意義がある。

不動産公売については、高額な滞納をしながら納税の誠意がない者について、居住している、いないにかかわらず公売している。毎年10件程度売却している。前述の取り組みによって「財産調査を徹底することにより、徴収すべきものは徴収する。徴収不可能なものは、停止・即時欠損する」が実行できている。

結果として平成21年度末において、滞納繰越分収納率は37・5%と政令都市第1位、現年度滞納繰越分を合わせた収納率は97・1%となり、政令指定都市では、名古屋次に次いで第2位となっている。さらに平成10年度末で494億円あった滞納額は、171億円に減少した。

10年の歳月をかけた人材育成が結実したのである。

最後に

未収債権への対応を誤り、徴収すべきものを徴収しなければ、やがて地方自治体は、存亡の危機を迎えることとなる。

「滞納整理は人なり、人材育成が最短の道なり」の基本を忘れてはならない。

# 市民力に支えられた財政再建を糧に 目指すは『こころざし』が光るまち

## 財政再建成功と同時に訪れた『龍馬伝』ブーム

高知県安芸市は平成22年、NHK大河ドラマ『龍馬伝』の相乗効果で大いににぎわった。平均視聴率20%以上の『龍馬伝』に全編を通じて主要登場人物として描かれた、三菱財閥・三菱グループの創始者・岩崎弥太郎の生まれ故郷ということもあり、各方面からにわかにクローズアップされるようになったのだ。

高知県では『龍馬伝』の放映に合わせて平成22年1月16日〜23年1月10日まで、高知市を中心に『土佐・龍馬であい博』が開催され、県内4カ所のイベント会場には90万人の観光客が詰め掛けた。安芸市は人口2万人だが市役所の横に設けられた『土佐・龍馬であい博』サテライト会場・こころざし社中には11万人、岩崎弥太郎生家には21万人の観光客が訪れた。歴史上最大の観光客でにぎわう安芸市には、財政再建の暗い雰囲気がなく新たな市政

発展へと向かう元気なまちであった。

安芸市役所は市域南部の土佐湾に程近い場所に立地しており、岩崎弥太郎の生家は市域北部の山側にある。両者を結ぶ道程の中間地域には、安芸市のシンボル・野良時計（明治20年代に設置され、付近の人々に時を教えた西欧式の大時計）や書道美術館、歴史民俗資料館、武家屋敷街（土居廓中）など、市内の観光名所が美しい田園風景の中に点在している。平成22年度に安芸市を訪れた観光客の多くも、この『土佐・龍馬であい博』サテライト会場・こころざし社中と岩崎弥太郎の生家を訪ね、その間に点在する市内名所を通して安芸市の歴史や風光を楽しんだ。

このようにブームに乗って急増した観光客をいかにリピーターにつなげていくかについては今後の工夫に掛かっていくが、安芸市にとってこの平成22年度が、『龍馬伝』によってその名を全国に力強く発信された時期であることは、今後、長く記憶されていくだろう。

まつもとけんじ 松本憲治 安芸市長

平成22年度はまた、安芸市にとって別の意味でも、記念すべき年度であった。安芸市は平成20年度決算で早期健全化団体に指定されたことにより、地方公共団体の財政健全化に関する法律に基づく個別外部監査を受け、財政健全化計画を策定するに至った。しかし、早期健全化団体

となった翌年の平成21年度決算において、早くも早期健全化団体から脱することができたのだ（財政健全化団体の指定解除は22年度）。

### 財政再建を後押ししたのは市民の力

その陣頭指揮を執り続けてきた松本憲治安芸市長は「安芸市といえはここ数年は財政破たん寸前のまちとして、ありがたくない形で有名になってしまいました。大河ドラマ『龍馬伝』効果と、財政健全化の達成で得た自信によって、後々、平成22年度が安芸市の飛躍の年であったと位置付けられることを望みたい」と明るい表情で語る。そして今回の財政再建への努力が所期の目標を達成できたのも、「ひとえに財政再建に対す

る安芸市民の理解と粘り強い底力、そして何より市職員の一致団結したパワーのおかげ」と強調した。

松本市長が安芸市職員として環境・健康ふれあい・市民・企画財政などの各課長を歴任後、市長に就任したのは平成13年。既に大きな財政赤字を抱えていた安芸市政を、徹底的な行財政改革によって立て直すことを最大の目標に掲げての出馬だった。

安芸市民が松本市長のこの主張を大きな危機感とともに理解し、支持したことは、平成17年度（2期目）および21年度（3期目）の市長選で、いずれも無投票当選となった事実が如実に物語る。市民の全面的な支持が、財政再建を後押しする最大の力になったのだ。



市役所横に設置された『土佐・龍馬であい博』サテライト会場



岩崎彌太郎先生

三菱財閥の創始者・岩崎弥太郎の出身地は安芸市



『龍馬伝』ブームで多くの観光客が詰めかけた岩崎弥太郎生家



安芸市立書道美術館は全国初の公立書道美術館



安芸市では全国規模の書道大会がしばしば開催(小中学生選抜書展決勝の様)



数々の名作童謡を送り出した弘田龍太郎の曲碑

大きなチャンス」だとも語る。そして活気あふれるまちづくりの原動力としては、江戸・明治・大正・昭和に培われた各種の「資源」を挙げる。

もともと安芸市は「歴史と文化の香るまち」というキャッチフレーズで独自の歴史・文化資産を地道に発信してきた。

例えば土居廓中に今も残る武家屋敷街は、土用竹やうばめ樫の生垣に囲まれ、ほかの地方の武家屋敷街とは明らかに異なった、厳格・質朴な中にも陽気な黒潮文化を想起させる独特の雰囲気をもたえている。今回の『龍馬伝』ブームで安芸市を初めて訪れた観光客にも、岩崎弥太郎の生家とともに、こうした独特の雰囲気を放つ土居廓中の武家屋敷街は、とりわけ強い印象を残したようだ。

また「雀の学校」「お山のお猿」「春よ来い」「叱られて」「浜千鳥」「雨」「咲いた桜に」「鯉のぼり」「金魚のひるね」「靴が鳴る」などの名作童謡の作曲で知られる弘田龍太郎の曲碑もある。

このように安芸市にはさまざまな「資源」が

る。これは童謡のイメージに合致した楽しい意匠の石碑(素材はさまざま)で、海辺、田園、市街地など市内10カ所に設置され、近づくともロデイが流れてくる仕組みになっている。

まちづくり事業としても、安芸市では昭和62年から『童謡の里づくり』を行っており、昭和63年から平成12年までは『安芸童謡フェスティバル』を開催するなど、童謡を地域の音楽文化としてはぐくむ各種施策を実施してきた。

平成14年度から本格化した行財政改革の關係などもあり、その後は目立った展開をしておこなったが、財政再建が成った今、新たな発想からの『童謡の里づくり』が期待されることだ。

また、昭和57年に、全国初の市立書道美術館を開館させたことから分かるように、「書のまち」としての安芸市の名声は既に全国的に知られている。市民自らも「安芸は書道王国」と誇るほど、安芸市からは川谷横雲・尚亭兄弟、手島三兄弟、金子鷗亭、村上三島、日比野五鳳など、日本の書道史にその名を残す大家が歴代輩出されてきた。

毎年行われる「安芸全国書展」は全国公募の書展としては全国有数の規模を誇っており、書のまち・安芸市は今も確固たる地位を築いている(市制50周年の節目となった平成15年度からは高校生大会を開催、平成20年度から高知県小中学生選抜書展も開始)。

松本市長が就任後まず行ったのは「安芸市緊急財政健全化計画(アクションプラン)」の策定(平成15年度策定、平成16年度見直し)と、同計画に基づいて「市民の負担は最小限に抑えながら、行政経費の徹底的な見直しや組織のスリム化による財源不足の解消」への取り組みだった。主な取り組みポイントは次の通りである。

### 【歳出対策】

- ・退職者補充を抑制して職員数を29%削減
- ・7年連続にわたる給与などのカット(平成16年度)。特別職給料10%、特別職退職金10%、一般職給料3~5%、管理職手当50%、期末勤勉手当役職加算20~30%などのカット)
- ・財政危機を招いた最大要因でもある普通建設事業の大幅抑制(平成14~22年度当初で75%抑制)
- ・市債発行額の抑制と90億円を繰上償還して市債残高を減少
- ・保育所の統廃合・民営化、図書館などの民間委託
- ・県内出張時の日当の全廃など

### 【歳入対策】

- ・市税収納率向上対策(強制執行、差し押さえなど)
- ・保育料、家賃など滞納整理の強化。訪問徴収の中止
- ・個人市民税特別徴収の100%実施
- ・使用料、手数料の見直し



安芸市はナスの栽培量日本一(ナスを栽培するビニールハウス群)



安芸港に水揚げされるちりめんを活用した「釜揚げちりめん丼」は安芸市の新名物

### ・職員駐車場の有料化など

その結果、平成9年度に398名だった職員数は平成22年度には277人にまで減少された。平成10年度に25.9億円だった普通建設事業にかかわる市債発行額は平成21年度で3.5億円に抑制された。市債残高も平成14年度に239.5億円あったのが、平成21年度には159.9億円に減少し、平成26年度には117億円程度にまで減少される見込みとなっている。

「現在は緊急財政健全化計画も第三次計画(平成21~25年度)に入っており、実質公債比率も平成21年度に24.6%となって早期健全化基準(25%)を下回り、平成26年度に

### 再整備を待つ安芸市の「宝」たち

松本市長は「約8年間掛けて実施してきた財政健全化が一区切りした今こそ、活気あふれるまちづくり、例えば観光振興を推進する

は17.6%にまで下降させる予定です」(松本市長)

だが当然のことながら、行財政改革に終わりはない。安芸市の場合にはむしろいったん財政再建の成った現時点以降の「油断のない引き締め」が、より重要になることは言うまでもない。松本市長はこの点について、予算の肥大化を避けるための事務事業評価システムを活用した事業精査とともに、すべての補助金についての終期設定の実施のほか、中長期財政シミュレーションの確立、各種基金の計画的な積み立て、緊急的課題や将来への発展につながる事業などを優先した「施策の選択と集中」などの重要性を掲げ、職員にさらなる意識改革を求めている。



安芸名物・タイガース列車は全国阪神ファンの憧れ



阪神タイガースの安芸キャンプには全国の虎愛者が毎年大集合

「日本は今、デジタル・ジャパン事業をはじめ、外国からの観光客誘致に国を挙げて努めています。私は3年前に中国各地を訪問しましたが、その際に強く印象に残ったのは、高速道路交通網のネットワーク整備が非常に進んでいることでした。高速道路のネット

間中も、高知市と安芸市を結ぶ高速道路があればもっと多くの観光客が詰め掛けたはずだ。また毎年春に行われている阪神タイガースの安芸キャンプの折にも、高知市から安芸市までの交通アクセスはその狭い国道と、本数の少ない鉄道(ごめん・なはり線)だけという状態が続いています。この現状を解消するには「四国8の字ネットワーク」といわれる高速交通網を一刻も早く完成させるしかありません。これは全体に道路事情の悪い四国の中でも、特に不便を強いられている高知県東部や西部に暮らす市民すべての強い願いなのです(松本市長)

四国における高速交通網は各県の境界部に鎮座する山間地帯を避けて延伸する形をとったため、まず四国縦貫自動車道と四国横断自動車道が四国中央部でX字形に交差し、この道路が四国それぞれの県庁所在地につながった時点(平成12年ごろ)でエックスハイウェイと通称されるようになった。8の字ネットワークはこのエックスハイウェイの先をさらに延伸し、四国の外周を横8の字形に結ぶ計画が立てられたことから、そう呼ばれるようになった。

四国8の字ネットワークが完成することの意味は、単に四国内の高速交通網が完成するというだけにとどまらない。四国の高速交通網による周遊が容易になれば、神戸・鳴門ルート(神戸淡路鳴門自動車道)、児島・坂出ルート(瀬戸大橋)、尾道・今治ルート(瀬戸内しまなみ海道)を通じて中国地方・関西地方との連携もさらにスムーズになり、時間面にも安全面にも、さらに経済的にも観光客の快適性を高めることになる。

「日本は今、デジタル・ジャパン事業をはじめ、外国からの観光客誘致に国を挙げて努めています。私は3年前に中国各地を訪問しましたが、その際に強く印象に残ったのは、高速道路交通網のネットワーク整備が非常に進んでいることでした。高速道路のネット



毎年12月開催の安芸市タートルマラソンは、タイムを競わない健康マラソンの元祖(平成23年12月で36回目)

が展開できていると思う」と語っている。実は今回、松本市長自らのご案内で、取材者はこれら安芸市ならではの文化・歴史資源の数々を訪ねるといって望外の機会を持つことができた。その訪問先には閉幕間近の『土佐・龍馬であい博』サテライト会場や岩崎弥太郎の生家も含まれていたが、その過程で強く印象に残ったのが、多くの観光客の入込をスムーズに受け入れるための動線確保の工夫だった。

安芸市に限らず四国各県の道路事情は、後に述べる四国全県を結ぶ高速道路交通網の整備の遅れとともに、一般道路の道幅の狭さという共通の悩みがある。

安芸市の観光資源を結ぶ道路の幅もほとんどは農道に近く、外部からの訪問者には対向車との擦れ違いに苦慮するような場所が少なくない。しかも安芸市は厳しい行財政改革の真っ最中であり、道路整備に割く予算も限られている。そこで実施されたのが、観光客が多く利用しそうな道路の徹底的なリサーチと、擦れ違う際のルールづくりだった。道幅の一部広くなっている場所をフルに活用し、整然と車が行き交えるよう、観光事業者に対する指導、観光客に対する情報提供に努めた。

その結果、大きな問題が発生することもなく、『土佐・龍馬であい博』も先ごろ、無事に閉幕を迎えた。こうした限られた条件の中の知恵と工夫の凝らし方は、財政再建へのさまざまな努力にも通じるものだろう。



ナスと並んで日本一の生産量を誇るユズの出荷風景

## 四国8の字ネットワークへの強い思いと安芸市の今後

安芸市だけでなく、道路整備は今後の四国全体の経済発展を考える上で欠かすことのできない最大の課題の一つといえる。一般道路の狭さもさることながら、愛媛県南部と高知県西部・中央部、徳島県南部と高知県中央部・東部を直接結ぶ高速道路がない。

「四国には新幹線もなければ、四国すべてをつなぐ高速交通網もありません。高知県では高知市周辺まで高速道路が整備されていますが、高知市から安芸市までは狭い国道が一本あるだけです。『土佐・龍馬であい博』の期

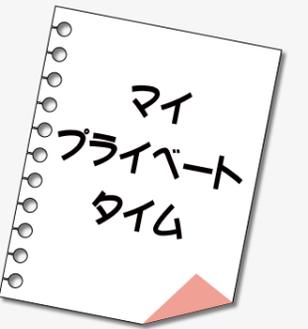
ワークが経済成長や観光振興を支えているのを目の当たりにしたのです。日本も観光立国を目指すのであれば、いまだ道路に関しては発展途上国並みというしかない四国の現状に目を向けていただきたい。

観光振興や物流的な意味だけでなく、地方にとって道路は、電気、水道、ガスと同等のライフラインである。台風時の通行規制の解消、救急搬送の時間短縮などの地域事情を解消するために高知東部自動車道の芸西村・安芸市間(8.5km)の新規着工が23年度予算で決定した。正に画期的な決定であり、涙が出るほど嬉しくガッツポーズをした。今後も国には四国8の字高速道路の完成を目指し、要望活動を粘り強く続けていきたい」と松本市長は力説する。

このような地域の将来にかかわる大きな課題もあるが、現状で考えられるギリギリの条件の中で、見事に財政再建という大きなハードルを乗り越え「こころざしを遂げた」安芸市を包む空気には、早春の曙光のように前向きで明るいものを感じられた。

財政再建は安芸市にとって、例えば明治維新のようなものではないだろうか。土佐の革命戦士・坂本龍馬が志し、準備した日本の近代への礎を、近郷・安芸出身の岩崎弥太郎が維新後に経済の面で発展させていったように、安芸市の21世紀における「新たな近代化(発展)」は、今、始まったばかりだ。

(取材・文 遠藤 隆)



# 元気なまち 住んで良かった 住み続けたいまち北広島

うえのまさみ  
きたひろしま  
北広島市長(北海道) 上野正三  
*Masami Ueno*



「寒地稲作発祥の地の碑」と「クラークの記念碑」の前にて

への準備にも  
つながります。  
今年1月  
3日から本格  
的な練習を開  
始し、2月末  
の「湧別原野オ  
ホーソククロス  
カントリース  
キー大会」70km  
コースに挑み、  
完走を目指し  
ます。  
若いころは、  
野球一筋の青  
春でしたが、

## 自然あふれるまちに住み

北海道外の地を訪れ、初めてお会いする方には、「北海道の北広島市から来ました」と北海道を強調し、名刺に北海道を入れ、あいさつをするようにしています。北広島市を広島県にある都市と間違われる方が多いからです。  
私が住む北海道北広島市は、明治17年に広島県人の和田郁次郎ら25戸103人が、一村形成を目指し原始の森に開拓の鋤を入れ、まちづくりが始まります。広島県人が開拓したことが市名の由来となっており、現在も広島県との交流が盛んに行われ、東広島市とは姉妹都市交流が行われています。



姉妹都市東広島市との交流 (左 筆者 右 東広島市 蔵田市長)

市内にはゴルフ場が8カ所252ホールあり、ゴルフ銀座と言われています。ゴルフを愛好する方には、女子プロゴルフツアーの「明治チヨコレイトカップ」、男子プロゴルフツアーの「ANAオープン」の開催地としてピンとくる方が多いかもしれません。

190万都市、札幌市の南東部に隣接し、JRでは札幌から16分、新千歳空港から20分、面積約120km<sup>2</sup>の本市は、豊かな緑の環境、ゆとりの土地空間、整備された交通網など、自然と都市機能が調和したまちづくりを目指し、充実した生活環境が市民生活を支えています。

公園や森林などの緑地面積は79.3haで、全市面積の約67%を占め、1人当たりの公園・緑地面積は道内市町村の中でもトップクラスであり、市街地まで多様な緑がみられます。森林の中に整備された札幌恵庭自転車道線「エルフィンロード」や輪厚川、千歳川などを中心とした親水機能の整備により、市民をはじめ近隣住民からも広域的に親しまれるなど、身近に自然とふれあえる場所が数多くあります。

## 健康が一番の宝

私が当時の広島町役場に入庁したのが、昭和45年です。入った当時の人口は、9000人台で、まだ純農村の雰囲気

クロスカントリースキーに出会ってからは、厳しい北海道の自然に立ち向かう醍醐味に魅了され、雪国に生まれた喜びを感じる事ができるこの競技が私の一番の趣味となりました。

この競技を通して、健康と多くの仲間を得ることもできました。

## 古き(歴史)を学び 未来を望む

4月からは、新たな「北広島市総合計画」がスタートします。

最初の総合計画がスタートしたのが、昭和45年。私の公務員生活と一緒に歩みだした総合計画も、第5次となり、今回定めたまちづくりのテーマは、その時々において将来の都市像のとらえ方の差はあるものの、「自然や緑の中で、いきいきと生活する人々と躍動する産業があるまち、そのような豊かな都市」を目指すことに変わりはないと考え、最初の総合計画を策定して以来一貫して継承してきた「自然と創造の調和した豊かな都市」を継承しました。目指す都市像として、「希望都市」「交流都市」「成長都市」の3つを掲げ、着実に成長を続けるまちを目指します。

明治4年、北広島市島松に移住した中山久蔵は、米作りに挑戦します。当時は冷涼な気候のため米作りは道南の温暖な地域以外、不可能とされておりましたが、



エルフィンロードハーフマラソン大会のスタートの様

色濃く残す町でしたが、入庁した年から始まった面積440ha、戸数約8000戸、3万1000人が住む計画の「北広島団地」造成や工業団地の開発などにより人口が急増し、平成8年には北海道で33番目の市となり、現在人口は約6万1千人を数えています。

この緑豊かな「北広島団地」に昭和50年に居を構え、生活しています。

市役所までの距離、約2kmを、今もできる限り徒歩通勤を心掛けています。自宅を出ますと公園が広がり、北広島団地内を周回する延長5kmの歩行者・自転車道路「トリムコース」がJR北広島駅へとつながります。駅の東西エリアを結ぶ橋上のエルフィンパーク交流広場では、展

風呂のお湯を田に流すなどして、明治6年、米作りに成功しました。その種もみを無償で配り、全道各地に米作りが広がり、北海道が大稲作地帯になる基礎を築きました。また、明治10年、札幌農学校(現北海道大学)に初代教頭として着任していたクラーク博士が帰国する際、現在の旧島松駅通所において、見送りにきた学生達に「ボーイズ・ビー・アンビシャス(青年よ大志をいだけ)」の言葉を残し、今もその精神は北海道民に、そして北広島市民に受け継がれています。

私も先人の方々の志や労苦を忘れることなく、緑豊かな風土を大切に守り、いっそう快適で、安心して暮らせる地域社会を築き、未来を担う子どもたちに引き継いでまいります。



未来を担う子どもたち

第11回

## ハリケーン・カテリーナの教訓

明治大学政治経済学部教授、明治大学危機管理研究センター所長 中邨 章

### ハリケーン・カテリーナの被害経験

この原稿を今、阪神淡路大震災が起こった同じ日の1月17日に書いています。ただ、今回は神戸ではなく、アメリカのルイジアナ州ニューオーリンズ市を取り上げる。これを素材に、危機管理を別の側面から検討することにしたい。

2010年12月の初め、現在、台湾で教えるアメリカ人研究者と食事をする機会があった。この先生は行政学を研究しているが、国籍はオランダである。カラフルな経歴の持ち主ということもあって、会話はさまざま話題に及んだ。やがて話は、先生の前任地がルイジアナ大学であることに進んだが、そこで驚いたことに、この先生は2005年8月、ハリケーン・カテリーナの直撃を受け自宅は損壊、大変な被害を受けた被災者であることが判明した。

その人の名前は、エバン・パーマンと言う。パーマン氏はカテリーナ被害から、危機管

### 非常時と公的機関の役割

パーマン氏は自治体などの公的機関についても、いくつか重要な体験をした。まず、ハリケーンが襲来してからの自治体の事後対応であるが、極めてお粗末というのが同氏の評価である。パーマン氏のところには、数カ月間、政府や自治体からの援助は届かなかった。パーマン氏自身が自助努力で汚泥を除去し、壊れた自宅を補修し、最低限の生活の確保に努めた。同氏は、家屋の復旧にはプロを必要としたが、専門の建設業者は払底状態。同氏が業者を確保するのは半年後のことになった。

また、パーマン氏は治安の悪化にも頭を悩ませた。市内では多数の低所得者が、災害をきっかけにスーパーマーケット、家具店、それに電気店を次々に襲撃し、略奪を続けた。パーマン氏の近隣もそうした略奪行為に備え、警戒は怠らなかつた。その点では、阪神淡路の大震災が思い出される。日本でも火事場泥棒はあったかもしれない。しかし、外国でわれわれがしばしば目にする、集団による略奪は日本ではなかった。このことを外国のメディアは大きく報道し、日本の社会秩序の素晴らしさに驚いたことがある。この民度の高さは、日本人として大いに誇るべきことである。

もう一つ、パーマン氏はハリケーン・カテリーナの事後対策の遅れに驚いている。既

理について3点、重要な教訓を学んでいる。1つは、大規模な水害が発生した当初の数カ月は、貨幣は全く意味を持たなかったことである。これは、日本の終戦直後の状況に通じるものがある。おカネでは何も買えない。紙幣を誰も信用しない。モノを持っていることが重要であったというのが、パーマン氏の体験である。中でも、同氏は自動車のガソリンを入手することに最も困った。そのためにスタンドで長蛇の列を組んで長い時間、待つ日が続いたと述懐している。

2つ目には、災害が発生した事後の状況では、社会的地位はほとんど意味を持たなかったことである。発災後の混乱した状況では、議員であれ弁護士であれ、あるいは、社長であれ、ガソリンスタンドでは並ばなければならぬ。特別待遇は全く期待できない。また、スタンド側が特別の措置を取ると、ほかの市民との間に一触即発の状態が生まれる。ケンカがはじまり、場合によ

に6年近い歳月が流れながら、被災地の復興にほとんど手がつけられていない。ニューオーリンズ市はジャズが始まった場所として有名である。このまちの中心部には、ジャズ発祥の場所であることを刻む「歴史館」という名称のホールがある。さすがにその周辺部の復興は既に終了しているが、市外に行く状況は一変する。日本では想像もできないが、現在でも被災地は手つかずの状態にある。パーマン氏の言葉を借りると、被災地は今も爆撃を受けた市街地のようなのである。

この点は、同氏とは別に、明治大学危機管理研究センターが独自に実施した現地調査でも確認している。これには、アメリカの自治体の行政能力が大きく関わっている。日本と異なり、アメリカの基礎自治体の守備範囲はきわめて狭い。ゴミ収集(Rubbish)、道路補修(Road)、それに住民税徴収(Rate)の3つのRが主な仕事である。それ以外は、通常、郡(County)、あるいは、州や中央政府の責任になっている。そのため、アメリカの場合、基礎自治体は災害後の復旧や復興を実施する能力も力量も持たない。被災地は災害の発生した当時のままの姿で残る。

### 日本の基礎自治体の力量とジレンマ

この点、日本では状況が大きく異なる。日本の基礎自治体は総合デパートのようである。およそ社会政策と考えられる事案は、す

ては銃弾が飛び交う。ただ、パーマン氏の指摘によると、危機状況では強制は無用である。それがなくても、人間関係はおのずから平等が原則になる。被災者に階級や地位は無縁というのが、同氏の見たニューオーリンズ市であった。

3つ目の教訓は、平常時の食事パターンが、危機発生後の生活に大きな影響を及ぼすことである。日ごろ、贅沢な食事を重ねていると、発災後の生活に苦しむことが多い。美食をつづけると、自治体などから届けられる非常食はまずいという印象を強く持つ。それだけで事後の生活は苦痛に陥る。同氏の観察した被災者の中には、そうした食生活で困る住民が少なくなかった。とりわけ、経済的に裕福なグループに、食事面で苦勞を強いられる人びとがいた。そのことを実見したパーマン氏は、平常から食事は質素に、簡単にということをもっとにしている。

べて市政の責任領域に入る。危機管理についても同様である。防災をはじめ地域の安心と安全、それに市民生活に直結する食や健康や衛生など、日本の基礎自治体の守備範囲は極めて広い。活動量と活動の幅では、世界一、忙しい政府と考えてはば間違いない。その上、事案に対する処理能力もおそろしく早く正確である。

こうした日本の基礎自治体の持つ力量については、もつと客観的に高く評価されてしかるべきである。ただ、優秀で頼りになるため、住民は公助に過剰依存するという問題がある。住民に自助意識が不足するのは、そのためかも知れない。この点は、日本の自治体行政が抱える大きな矛盾であるが、くり返し指摘したように、危機管理では公助より自助である。ニューオーリンズの事例が、そのことを明確に示している。

### 筆者プロフィール

#### 中邨 章 (なかもらあきら)

1940年大阪生まれ。1963年関西学院大学法学部卒業。1966年カリフォルニア大学バークレー校政治学部卒業(B.A.)。1973年南カリフォルニア大学大学院政治学部博士課程卒業。政治学博士(Ph.D.)。カリフォルニア州立大学講師、ブルッキングス研究所研究員、カナダ・ピクトリア大学講師などを経て、明治大学 政治経済学部 教授。現在、国際行政学会副会長、日本自治体危機管理学会会長、自治大学校特任教授。危機管理関連の著書に「危機発生後の72時間」、「行政の危機管理システム」などがある。



## 鶴ヶ島は人を、暮らしを、地域を元気にする

### 市の特性と今後の課題

鶴ヶ島市は、埼玉県のほぼ中央に位置しています。面積は17・73km<sup>2</sup>の小さな市ですが、関越自動車道と首都圏中央連絡自動車道が交差し、それぞれにインターチェンジがある地の利の良いまちです。また、市街地の約半分では土地区画整理事業が行われ、整然とした居住空間が広がっています。一方で市の西部地域には、雑木林や農地などといった武蔵野の原風景が残されています。

歴史的に見ると、明治時代に鶴ヶ島村が誕生して以来、ほかの自治体と合併することなく、村から町へ、そして市へと発展してきました。とりわけ昭和50年代には、東京のベッドタウンとして郊外化が進み、急速に人口も増加しました。

こうしたことから、かつて本市は、全国的にも平均年齢の若い市でした。しかし今後は、急速に高齢化が進むことが予測されます。生産年齢人口の減少と社会保障費の負担増は、地域社会の活力低下といった事態をもたらすことも懸念されます。このため、これからのまちづくりは、急速に進む高齢化を前提として、課題の解決に当たらなければなりません。

これまで本市は、就労世代の人口流入とともに活力が生まれ、大きく発展してきました。しかし、近年の人口構成を見ますと、生産年齢人口と年少人口は既に減少を始めており、老年人口が急増しています。今後は、若い人たちを引き付け、持続的な活力を生み出すまちにしていこうことが課題となります。

### 鶴ヶ島の将来像とまちづくり

整備された居住空間、身近に残る自然、優れた交通の利便性、本市は人々が住むのにとっても適しているといえます。この条件を生かして、これまで以上に活力に満ちた安心で住みやすいまちにしたいため、「鶴ヶ島は 人を、暮らしを、地域を 元気にする」「鶴ヶ島にいると元気になる」そんなたくさんの元気があふれるまちづくりを目指しています。「市の特性を生かしながら、地域に働く場所を確保するとともに、人々が集い憩い交流する地域の魅力をつくる」「市内の地域ごとの状況に応じた支え合う仕組みを構築する」など、活力や地域の力が鶴ヶ島の元気を確かなものとしします。

現在、こうした元気を市の将来



毎春、日光街道杉並木で行われる「鶴ヶ島桜まつり」東照宮警護・千人同心のパレード

像とした「第5次鶴ヶ島市総合計画」を策定しています。総合計画は平成23年度からの10年間を計画期間とし、分かりやすく共有しやすいシンプルな目標を掲げ、市民みんなで未来の鶴ヶ島をつくっていく、そんなまちづくりを進めようとしています。

次に、総合計画(基本構想)で掲げるまちづくりを紹介します。

#### ●健やかで安心できるまち

超高齢化しつつある地域の実情を見据え、市民誰もが住み慣れた地域で暮らせる、健やかで安心で

きるまち。健康・福祉・社会保障などは、各担当部門が横断的な連携を図り、施策効果を高めています。また、自然災害、交通事故、犯罪などの危険から市民を守るために、事前の防止策を講じ、災害に強く、事故や犯罪が起こりにくいまちにしていきます。そのため、公民館などを拠点として、市民・関係団体と協働し、地域の実情に応じた「自助・共助・公助」の仕組みを築きます。適切な行政施策と支え合う地域の力をもって、地域

福祉を充実させ、地域の安全を確保していきます。

#### ●活力に満ちたまち

人々が集い、交流し、働き、遊び、住まう、にぎわいと活力に満ちたまち。自治会やNPOなどの市民活動団体と意思の疎通を図りながら、誰もが気軽に地域の活動に参加し、仲間をつくり、活躍できるような、仕組みづくりと場の確保を行います。また、交通の要衝にある本市の立地条件を生かして、新たな経済活動を誘導し、就業機会の確保と、商工業や農業といった地域産業の振興・発展、にぎわい空間づくりを進めます。

#### ●快適に暮らすまち

身近な自然環境が確保され、公園、道路、排水などの生活環境が整備された、市民誰もが快適に暮らせるまち。日々の生活に潤いをもたらす樹林地や水辺は、生物多様性の保全や環境への負荷を減らすという観点からも、重要度が増しています。そのため、市民・関係団体と協働して、貴重な自然環境の保全と整備に取り組みます。また、衛生的で便利な住みやすい生活環境を確保し、地域の特性に応じた手法による均等の取れた都



全国からたくさん見物客が訪れる4年に1度の「脚折雨乞」

### プロフィール

- ◆面積 17・73km<sup>2</sup>
- ◆人口 6万9109人
- ◆世帯数 2万7721世帯

〔将来都市像〕鶴ヶ島は 元気にする  
明日につながる活力のまち 支えあう安心のまち

〔まちの特徴〕関越自動車道と首都圏中央連絡自動車道の2つのインターチェンジとジャンクションがある交



鶴ヶ島市長 藤縄善朗



通の要衝にありながら、緑にも恵まれたまち

〔特産品〕お茶、旬の露地野菜

〔観光〕脚折雨乞、高倉獅子舞、高倉菜の花

〔イベント〕鶴ヶ島桜まつり、鶴ヶ島産業まつり、わかば結市

※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。

# 魅力あふれる豊中 中核市移行で自治の充実をめざす

### はじめに

豊中市は大阪府の北部に位置し、昭和11年の市制施行以来、良好な「住宅都市」「教育文化都市」として発展を続けています。市域には、名神高速道路や中国縦貫自動車道、阪神高速道路などの幹線道路が整備されているほか、大阪国際空港も立地する交通の利便性が高いまちです。

日本で初めての出来事も多く、市北東部に位置し、隣接する吹田市にまたがる千里ニュータウンは、昭和37年にまち開きした日本初の大規模ニュータウン。夏の甲子園大会の前身である「全国中等学校優勝野球大会」は大正時代、現在の阪急電鉄豊中駅西側にあった豊中グラウンドで第1回・第2回大会が開催され、「高校野球発祥の地」と

して多くの球児に訪れていただいています。また、昭和39年に大阪大学豊キャンパスで出土した全長約7mのマチカネワニの化石は、日本で発見された最初のワニ類の化石として学術的にも貴重なものです。

このほか、市内にある私立梅花学園高校と私立箕面自由学園高校のチャリティー部が全国大会で常に上位入賞を果たし、テレビ番組でも紹介されるなど、両校の活躍のおかげで「チャリティー」のまちなちとしても知られるようになりました。

### 「救命力世界一」を宣言

平成22年1月に「救命力世界一」を宣言しました。救命講習修了者数(人口に対する割合)や救急隊数、救急救命士数(市域面積に対する割

合)が全国トップレベルとなり、救命率については23・7%(平成17〜20年の4年間の平均)と世界的にも高い水準となっています。

これは、年間300回以上開催している普通救命講習や、従業員の半数以上が同講習を受けた事業所を登録する「市民救命サポーター・ステーション登録事業」などの成果と考えています。

現在はこれらに加え、毎年2万人以上の市民の皆さんに救命講習を受けていただける体制を整え、小学校高学年の児童を対象にした「ジュニア救命サポーター事業」なども推進しています。

### 大阪国際空港を 活かしたまちづくり

本市と大阪府池田市、兵庫県伊丹市の3市にまたがり、国内約30

大阪国際空港および周辺地域のさらなる活性化を目指しています。

### 中核市への移行に向けて

本市は現在、平成24年4月に中核市へ移行するべく準備を進めています。また、周辺の2市2町(池田市、箕面市、豊能町、能勢町)と共同で、大阪府の持つ教職員人事権の移譲を受けるべく検討を進めています。

これまでも、本市は、先駆的に権限移譲を受けてきた歴史があり

ます。無秩序な住宅の建築を防止するため、昭和43年に建築基準法に基づく建築主事を置き、特定行政庁となり、昭和46年には都市計画法に基づく開発許可に関する権限の移譲を受けました。その後も、平成13年4月に特例市の指定を受けるなど、積極的に権限移譲を受け、市民生活の向上を図ってきました。

私は市民生活に密接に関係する施策については、市民に最も身近な基礎自治体が行うべきだと考えています。そのため中核市に移行し、権限と責任の下で、自治の充実を図っていきたくと考えています。

また、教職員人事権の移譲が実現すると、地域に愛着を持った人材を採用することができるとともに、地域の実情や課題に応じた教職員の配置や育成などが可能になると考えています。

これらはいずれも、本市の自治基本条例に掲げる「自己決定・自己責任による自治」の確立を目指す取り組みの一つといえます。

### これからの10年を見据えて

本市では平成22年12月、平成23年度から32年度までの10年間を見

据えた「第3次総合計画後期基本計画」を策定致しました。この計画は、本市を取り巻く社会経済環境の変化を的確にとらえつつ、人口減少社会に対応し、自律的な都市としての基盤を整備していくという基本方針に沿って、分野横断的に施策を進めていくことを特徴としています。また、市民への説明責任を果たし、計画を着実に進

めるために、進行管理を市民参画の下で実施していこうと考えています。さらに、本年は、市制施行75周年という節目の年を迎えます。三、四半世紀にわたって培ってきた豊かな「市民力」「地域力」を背景に、基本理念である「子どもたちの未来が輝くまちづくり」を進めてまいります。

### プロフィール

- ◆ 面積 36・6 km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 38万8904人
- ◆ 世帯数 16万8159世帯

〔将来都市像〕人と地域を世界と未来につなぐまちづくり  
〔まちの特徴〕交通の利便性が高い住宅都市・教育文化都市として発展を続けているまち

〔観光〕高校野球メモリアルパーク、日本民家集落博物館(昭和31年に服

部緑地内に設置された日本初の野外博物館。日本各地の代表的な民家を移築復元し、関連民具と合わせて展示されている)

〔イベント〕豊中まつり、芸術文化祭、とよなか産業フェア、とよなか市民環境展、農業祭、豊中市民健康展、消防フェア



大阪国際空港展望デッキからの眺め



豊中市長 浅利敬一郎



※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。



ジュニア救命サポーター講習を受講する小学生

# わが

## 地域資源を生かした元気で 活力あるまちづくりを目指して

### 大洲市の紹介

ここ大洲市は、愛媛県の南西部、県都松山市から高速道路で40分、42kmの距離に位置します。人口は、約4万8000人。面積は県内では4番目に広く、432km<sup>2</sup>ほどあります。

市の中心部には県下最大の一級河川「肱川」が蛇行して流れ、瀬戸内海に注ぎます。この地域は、明治期まで肱川を利用した水運が盛んで、江戸時代初期までは港を意



名城100選にも選ばれた肱川に映る「大洲城」

味する「津」という文字を用い、大洲を「大津」と称していました。

この肱川では夏になると幻想的な篝火の下「観光うかい」が催されます。観光うかいとしては全国で最長の2.7kmをゆったりと川下りしながら、「鵜飼」(鵜に川魚を捕まえさせる漁法)を楽しむことができます。また、観光うかいは普通、夜に行われるものですが、見る機会を増やし活性化を図ろうと平成22年から「昼うかい」を始めました。涼しい川風に吹かれながら、夜とは趣の異なるうかいが楽しめるという好評です。

### 大洲藩と「いろは丸事件」

藩政時代の大洲は、肱川の恵みによって、伊予大洲藩六万石の城下町として栄えました。大洲藩主加藤氏の居城、大洲城は肱川のほとりの

小高い丘に築かれ、往時は、四層四階の天守が勇壮に聳えていました。惜しくも明治期に取り壊されました。まいりましたが、その後、天守復元の機運が高まり、平成16年に古写真などの資料を基に木造の天守を復元しました。普通通りに復元した天守は名城100選にも選ばれ、肱川に映し出されるその雄姿は、悠久の歴史を感じさせてくれます。

さて、この大洲藩がNHK大河ドラマ「龍馬伝」に登場したのを皆さんご存じでしょうか？

幕末の大洲藩は藩力を高めようと長崎に向き、そこで「いろは丸」という蒸気船を購入します。しかし、当時の藩士には運航の技術がなく、やむなく坂本龍馬率いる海援隊に貸し出すこととなります。海援隊は「いろは丸」を使って海運業を成功させようとしますが、現在の広島県



新たな試みとして平成22年から始めた「昼うかい」

での通説を覆す新事実が明らかになった一方で、新たな謎も生まれてきました。「大洲歴史探訪館」でこれらの展示を行っています。このようなちょっとした出来事もまちづくりの素材には欠かせません。

### 元気で活力ある まちづくりを目指して

私は、平成21年9月に初当選して以来、市内の企業訪問を続けています。実際に足を運び、現場を見て、直接話を聞くことで、企業のニーズを的確に把握し、地域の活性化のために行政として何か応援できることはないか探っています。

また、平成22年度からは、新規事業として「がんばる人応援事業」



発見された「いろは丸」の契約書(平成22年4月の記者発表の様子)

を創設しました。これは、地域を元気にするために頑張っている人や団体を応援するために最大で事業費の9割を補助する制度です。

住民・企業・行政が一体となって協力し合い、多様な地域資源を有効に活用し、それをうまく情報発信することで交流人口を増やしていく。私は、これが今地域として自らが取り組むことのできる地域の活性化策ではないかと考えます。

そして、これらの成果を試すイベントとして平成22年12月に初めての試みとなる「大洲産業フェスタ」を開催しました。このイベントは、まず住民の皆さんに大洲のいいものを知ってもらいたい!というところで企画しました。「大洲のええモン 来て!見て!知って!」を合言葉に、市内の57の企業や団体の皆さんが自社の目玉商品や特産品を各ブースで紹介しました。

「私たちが何気なく通り過ぎるあの工場、あのお店、入ったことがないけど何が作られているのだろう?」「実は、あの有名な商品はこんなに身近で作られていた」

「今まで話には聞いていたけど、実際に食べてみるとこんなにおいしかった」

### プロフィール

- ◆ 面積 432・20km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 4万8485人
- ◆ 世帯数 2万184世帯

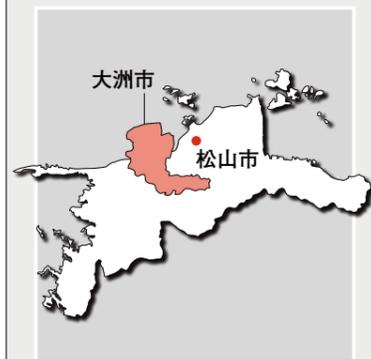
〔将来都市像〕きらめき創造 大洲市  
くみとめあい ささえあう 肱川流域都市

〔まちの特徴〕一級河川「肱川」が市の中心部を貫流する流域都市で、藩政時代には六万石の城下町として栄えた、自然豊かな歴史あるまち

〔市町村合併〕平成17年1月11日、大洲市、長浜町、肱川町、河辺村の4市町村が合併。



大洲市長 清水 裕



〔特産品〕シイタケ、クリ、長浜フグ、アユ、肱川ラーメン、志ぐれ(和菓子)、醤油、味噌、地酒

〔観光〕大洲城、臥龍山荘、大洲まちなかの駅「あさもや」、肱川あらし、白滝公園、小藪温泉道の駅「清流の里ひじかわ」、龍馬脱藩の道、河辺ふるさとの宿

〔イベント〕しゃくなげまつり、つづじまつり、うかい、ドラゴンボート大会、ながはま赤橋夏まつり、大洲川まつり花火大会、えひめYOSAKOI祭り、いもたぎ、るり姫まつり、大洲産業フェスタ、大洲市寒中水泳大会

ました。予想以上の盛況で8500人の来場をいただきました。来場者の一人一人が新しい広告塔となって「大洲のええモン」を外へと情報発信していただけることを願っています。

歴史あり、自然あり、特産品ありと豊富な地域資源を持つ大洲市。これからも元気で活力あるまちづくりに一生懸命取り組んでまいります。

幕末の大洲藩は藩力を高めようと長崎に向き、そこで「いろは丸」という蒸気船を購入します。しかし、当時の藩士には運航の技術がなく、やむなく坂本龍馬率いる海援隊に貸し出すこととなります。海援隊は「いろは丸」を使って海運業を成功させようとしますが、現在の広島県

※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。

# 全国市長会の

# 動き

12月20日～1月20日

全国市長会ホームページURL

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

## #1 「出先機関改革のアクション・プラン(案)」に対する意見を地域主権戦略室に提出

12月16日開催の事実上の「国と地方の協議の場」において求められた「出先機関改革のアクション・プラン(案)」に対する意見を、12月20日に、内閣府地域主権戦略室に提出した。

意見では、①直轄道路、直轄河川及びハローワークなど、出先機関改革に伴う地方自治体への事務権限の移譲に際しては、都市自治体の意見を十分聴くこと、②地域主権戦略会議の下に設けられる出先機関改革の推進機関並びに人材の地方自治体への移管等の総合的調整を行うための横断的な体制については、都市自治体の首長等を参画させること、③指定都市については、指定都市市長会の意見によること等を申し入れている。

〔行政部〕

## #2 子ども手当に関する大臣会合において、平成23年度の子ども手当に関する政府案の概要が示されたことを受け、森会長はじめ地方六団体会長が共同声明を発表

12月21日、平成23年度の子ども手当に関する政府案の概要が示されたことを受け、森会長はじめ地方六団体会長は「子ども手当に関する共同声明」を発表した。

声明では、平成22年度限りの暫定措置であった児童手当分の地方負担が再び継続されることとなったことに対し、遺憾の意を表明するとともに、平成24年度以降の子ども手当の制度設計に当たっては、税制改正による地方の増収分について、その用途を国が実質的に決めるようなことがあってはならず、十分な協議・検討の上で、地方の理解が得られるかたちで制度改正が行われるよう求めた。

〔社会文教部〕

## #3 森会長が玄葉大臣、細川大臣に「総合的な子育て支援策」に関する申入れを提出

12月27日、森会長は、国と地方が協働して、現金給付とのバランスにも配慮した総合的な子育て支援策を構築するため、地方の理解が得られるかたちで制度改正が行われるよう、子ども手当に関する国と地方の会議の場を早急に設置し、



会長(左)と玄葉大臣

真摯な議論を開始すること等を、玄葉国家戦略担当大臣、細川厚生労働大臣に申し入れた。

〔企画調整室〕



会長(左)と細川大臣

## #4 「子ども・子育て新システム検討会議」基本制度ワーキングチーム(第8回)に社会文教委員長の倉田・池田市長が出席

12月28日、子ども・子育て新システム検討会議「基本制度ワーキングチーム(第8回)」が開催され、費用負担、子ども・子育て包括交付金(仮称)について意見交換を行った。

①平成23年度の子ども手当について、再び地方負担を求められたことは誠に遺憾であること、



倉田・池田市長

## #5 地方公共団体の寄附金等の禁止規定の廃止等に対する意見について、片山総務大臣に提出

12月28日、本会は、「総務大臣・地方六団体会合」(12月16日開催)において、片山総務大臣から提案のあった地方公共団体の寄附金等の禁止規定の廃止等について、「地方公共団体の寄附金等の禁止規定の廃止等に対する意見について」として、片山総務大臣に提出した。

〔財政部〕

## #6 「社会保障・税に関わる番号の利用方法に関する調査回答」を内閣官房に提出

内閣官房から社会保障・税に関わる番号の利

用方法に関する調査依頼があったことから、本会の共通番号制度等に関する検討委員会へ照会。各委員市長の意見を整理した「社会保障・税に関わる番号の利用方法に関する調査回答」を1月11日に内閣官房の峰崎参与に提出した。

〔行政部〕

## #7 「自律的労使関係制度の措置に関する申入れ」を連舩公務員制度改革担当大臣及び片山総務大臣に提出

本会の行政委員会委員長(石垣・新見市長)は、1月13日、「自律的労使関係制度の措置に関する申入れ」を連舩公務員制度改革担当大臣及び片山総務大臣に提出した。

申入れでは、地方公務員の労働基本権のあり方については、国とは異なる地方公共団体、地方公務員の特性や実情を十分把握し、課題、問題点を整理しつつ検討することが必要であり、そのための専門的な第三者委員会としての検討組織を設置し、慎重に検討を行うよう求めるとともに、その法制化等に当たっては、国と地方の協議の場において対等の立場で真摯に協議し、地方の意見を十分取り入れた仕組みとなるよう要請した。

〔行政部〕