

平成23年度

玉村町経営改革に関する意見書

平成24年 7月

玉村町経営改革町民会議

目 次

| | | |
|-------|----------------------------------|----|
| 1 | 意見書の提出にあたって | 1 |
| 2 | 玉村町経営改革に関する意見書 | 2 |
| I 章 | 玉村町自治基本条例成立の原点に帰ろう | 2 |
| 1 | 「自治基本条例」を有する玉村町の責務 | 2 |
| 2 | コミュニティ再生を促す互恵的人間関係の重要性 | 4 |
| 3 | トップマネジメントの充実と職員の意識改革の重要性 | 6 |
| 4 | 地域資源の発見と活用による愛町精神の醸成 | 7 |
| II 章 | 玉村町の協働のまちづくりの方向性 | 8 |
| | 意見1. 「協働」の具体的な仕組みの構築 | 8 |
| | 意見2. 「協働」を担う職員の育成と意識改革 | 9 |
| | 意見3. 「協働」を実践する場としての地域資源を活用した観光振興 | 11 |
| III 章 | まとめ | 13 |
| 3 | 玉村町経営改革町民会議 審議経過 | 15 |
| (1) | 開催日程と審議内容 | 15 |
| (2) | 検証項目と分野別項目数 | 15 |
| (3) | 財政効果 | 16 |
| (4) | ローリング見直し | 18 |
| 4 | 玉村町経営改革町民会議 委員名簿 | 19 |
| 5 | 玉村町経営改革町民会議 設置条例 | 20 |

意見書の提出にあたって

玉村町経営改革町民会議は、町民とともに自律した町を経営するという観点から、行政に民間の経営理念、手法等を可能な限り導入し町の行政経営改革を推進するために玉村町経営改革町民会議設置条例に基づき、平成23年5月に町長から第3期目の委員が委嘱されました。

平成23年度においては、玉村町経営改革大綱に基づく実施計画（平成23～25年度）の実施項目46項目のうち特に重要と思われる11項目については重点的にその進ちょく状況について検証を行いました。

委員からは、自らの経験やそれぞれの立場から幅広く多様な意見が出されるとともに、終始活発な議論が交わされ、ここに平成23年度における実施計画の進ちょく状況や改革の推進に関する意見を「平成23年度玉村町経営改革に関する意見書」としてまとめました。

今後、町においては、この意見書をもとに、行政経営改革の積極的な推進に取り組まれ、より一層自律のまちづくりに努められることを期待いたします。

平成24年 7月27日

玉村町経営改革町民会議

会長 安 保 博 史

玉村町経営改革に関する意見書

I 章 玉村町自治基本条例成立の原点に帰ろう

1 「自治基本条例」を有する玉村町の責務

1-1 玉村町の特色を活かしたまちづくりの必要性

日本は、現在、前例なき少子高齢化・人口減少などに対して、新たなシステムの構築が求められています。玉村町においても、この町の周辺地域の情勢は、北関東自動車道の開通、東毛広域幹線道路整備、高崎・玉村スマート I C（仮称）の開設、前橋南 I C 周辺の大規模店舗の出店などで、大きく変貌すると予測されます。

「県央の 未来を紡ぐ 玉村町」（平成 23 年 4 月「第 5 次玉村町総合計画」）をめざす将来像とした玉村町が、高崎市、前橋市、伊勢崎市などの近隣都市の狭間で埋没しないためにも、自律・協働を基軸としたまちづくりのビジョンを明確に示す必要があります。そのためにも、まちづくりを支える人的資源をより一層開拓・育成するとともに、玉村らしさを有する独自の地域資源（自然環境・歴史的文化遺産・特徴的な産業・名産品・人の営みなど）を活用した、特色あるまちづくりを構築・推進することが喫緊の課題となるでしょう。

1-2 「玉村町自治基本条例」が成立した背景

平成 12 年 4 月の地方分権一括法が施行され、機関委任事務の廃止等、国と地方の関係は抜本的に変わりました。以来、財源移譲・地域主権化が進む中、各地方自治体は、国の集権下での他者決定・他者責任・他者負担の公共経営のあり方から脱皮し、自己決定・自己責任・自己負担の原則のもとで、地域を独自の経営方法で維持する必要に迫られています。そのことは、必然的に地方自治体と住民との関係にも大きな変化をもたらしたのであり、住民も地域社会の問題を自分自身の問題として考え、そのために積極的に行動する姿勢が求められ、まちづくりの主体として地域経営に参画しなければならない時代に直面しています。

玉村町は、こうした地域主権化に即応した地域経営システムの創出に意欲的であり、平成 16 年 12 月の議会において、町政への積極的な住民参画と協働を実現するため、「地域住民参加型まちづくり」（「玉村町自治基本条例（仮称）検討方針」より）を推進することが議会から提案され、行財政改革の一環として議決されました。町は、この提案を受けて、住民・議会・町が相互に意見交換し、自治基本条例

の検討を行財政改革の一つに掲げ、今後の自治のあり方や協働の仕組みの確立を目指して、自治基本条例の検討に取り組むことになりました。玉村町経営改革町民会議も、この「地域住民参加型まちづくり」を軸とした経営改革大綱に立脚して発足したのです。

平成17年9月の玉村町議会において、玉村町自治基本条例に関する審議会条例が議決され、翌年2月に審議会がスタート、平成19年4月、住民自治の実現のために本条例は施行され、住民参画と協働によるまちづくりが町政運営の基本原則とすることになったのです。この条例は、「自律」のまちづくりを標榜する玉村町政の「憲法」とも言うべき存在であり、町は、この先駆的な条例の成立を受けて、町と住民・諸団体などが連携する具体的な協働の仕組みづくりが求められることになったのです。

町は、この玉村町自治基本条例成立の経緯とその条例の存在の重みに鑑み、真摯に住民主体のまちづくりを推進していかなければならないのです。

1-3 協働のまちづくりの具体的工程表づくり

各自治体は、現在、住民参画による協働型地域経営の具体策の構築に鎬を削っています。自治基本条例を有する玉村町は、他市町村に一步先んずる存在として注目を浴びましたが、本基本条例の制定・施行後も、遺憾ながらいまだに協働のまちづくり指針やマニュアル、基本計画さえ策定されていないなど、自治の基本や協働の原則の必要性、具体的な内容を広く周知し、推進する姿勢は窺えず、町全体の自治意識の向上や協働の仕組みづくりを構築する責務を十分に果たしているとは言えないのが現状です。このような事実は、自治基本条例を備えた自治体としては憂慮される状況です。

本経営改革町民会議は、平成18年度意見書で、「新しい公共経営による玉村町の経営改革」の表題のもとに、地方分権化する国の施策と地方自治の新しい公共経営の方向性を示し、19年度意見書では、「自律」と「協働」、「協働のまちづくり」を中心にした地方自治のあり方について提言しました。そして、現在に至るまで、町長公約の「自律」を基本軸とする町政において、いかに「協働」の推進強化や具現化のスピードアップが重要であるかを提言してまいりました。

しかし、「第5次玉村町総合計画」（平成23年4月）に至っても、住民自治のあり方や協働の仕組みの確立に至らず、「今後は協働のまちづくりを具体化していく必要があります」と明記するにとどめる程度である点は、上述の平成16年以来「地域住民参加型まちづくり」をめざした自治体としては、努力不足の感は否めません。本町民会議も、何度かこの現状を指摘し、意見書の形で具体的な仕組みづく

りを求めてまいりましたが、基本計画や行動指針の策定もないままに、平成22年5月に「住民活動サポートセンター・ばる」が設けられたに過ぎないのは、自治基本条例を早期に成立させた自治体としては残念な限りです。

玉村町は、本町のまちづくりの憲法である「自治基本条例」を根拠とする施策づくりに真摯に取り組む姿勢を示すと同時に、スピード感と決断力をもって具体的な工程表を構築することが責務として求められているのです。

2 コミュニティ再生を促す互恵的人間関係の重要性

2-1 玉村町の少子高齢化とコミュニティの衰退

平成22年及び23年版の『高齢社会白書』が詳述するとおり、わが国は、少子高齢化が急速に進展し、単身者・高齢者の社会的孤立問題などが深刻化する中、地域住民が互いにつながり、支え合おうとする互恵的な人間関係の構築が求められています。すなわち、住民が一方的受益者として公共サービスに依存するばかりで、他者を顧みず、地域社会が直面する課題を座視したままでは、地域社会の未来への展望が開かれないのです。

人口微増を続けていた玉村町も、平成17年以来、転出超過、人口減少に転じました。また、高齢者人口と年少人口の構成比が、平成21年に同率15.4パーセントとなったことが象徴するように、玉村町の少子高齢化は顕著になってきています。この少子高齢化の進行は、「第5次玉村町総合計画」第4章「玉村町を取り巻く社会潮流」第2節「少子高齢化の進行」が「本町の次代の担い手は減少し、様々な領域で不足して地域の活力が低下する可能性があります」と説くような事態を招来することになり、憂慮されるのです。

一方、同総合計画が、第6章「協働・行財政分野」第2節「コミュニティの育成」で、「平成3年以降の急激な転入者の増加と、核家族化の進行や価値観の多様化などが重なり、地域社会に対する関心が低下し、人と人との結びつきが希薄化しています」と指摘するとおり、住民相互に支え支えられ、維持されてきた地域コミュニティが衰退している事実も、本町の種々の地域課題克服のための人的資源の枯渇につながり兼ねず、速やかな対策が求められるのです。特に、本会議の21年度（平成22年9月）の意見書において、「協働」を具現化する仕組みづくりとして「自治会の再生」を具体的に提言しましたが、施策や住民への問いかけにおいても、今もって「再生」が遅滞として進まないのは、町の「協働」に対する姿勢を表しており、残念でなりません。このままでは自治会活動さえ地域課題克服に機能せず、少子高齢化の進むままに任せて町が疲弊し、何かあれば、いつも「公助」に頼れば良いという

地域構造になりかねません。

地域課題の克服のためには、地域コミュニティの再生が是非とも必要です。そのためには、住民同士が、新旧住民の別、地縁・血縁の別を超えて、地域課題のもとに互恵的に新たにつながることが求められます。そうしたつながりがコミュニティを再生し、次世代の地域を支える人的資源となっていくのです。そのような方向に玉村町の地域経営の新しい可能性を見出すべきです。

各地域の協働のまちづくりの先進地は、互恵的な人間関係づくりのための基本理念と具体的仕組みを地域経営の主軸に据えて、将来の深刻な少子高齢化社会の到来に備えた施策を進めています。玉村町も、自治基本条例を有する誇りにかけても、より積極的に先進地の事例を研究し、独自の仕組みを創出していかなければなりません。

2-2 住民相互のつながりを促す対策の重要性

地域社会の相互扶助の人的基盤であるコミュニティさえも衰退しつつある中、玉村町は、まずは、地域コミュニティを再構築するための先進事例に学ぶべきです。

例えば、本会議の意見書でも何度か指摘したように、隣接地の前橋市の全15館の公民館が家庭教育学級を充実させ、地域の子育て支援活動に大きく寄与し、その支援活動を通じた人的ネットワークを軸にして、前橋市全体の育児力・教育力の向上を図っている点は、玉村町が地域の互恵的な人間関係を育む仕組みを発想するヒントになり得るのではないのでしょうか。また、平成21年、東京都杉並区が、「やりとりの復活」を通して新しい公共空間を構築し、それを基盤とする地域経営のあり方を提唱し（第10期杉並区社会教育委員の会議報告書「『やりとりの復活』が紡ぎ出す新しい公共空間」）、年齢の別、男女の別、活動時間の長短の別なく、住民に地域の教育・福祉などの現場に出向いてもらい、支え支えられる「やりとり」を通して互いに活性化しあうシステムを創出している点も、「協働」を軸とした地域経営の勘所を示すモデルとして注視すべきです。時間的余裕のある高齢者はもちろん、現役世代のサラリーマンでさえも、例えば、杉並区の小学校の朝のミニタイムの学びの場に出向き、児童が楽しく学べるように支援し、児童との「やりとり」を楽しんで、充実感をもって出勤するといった事例は、「やりとりの復活」が顔の見える人間関係づくり、コミュニティづくりにつながっていく可能性を示唆しています。

上掲の前橋市や東京都杉並区の実例に鑑みれば、次世代の人々が地域社会の公共を主体的に担うためには、各地域において、意識的計画的に自治体の主導のもと「顔の見える人間関係」の輪を結び直すことが大切であり、その人間関係の輪が崩壊し

たコミュニティ再生につながっていくことが再認識できます。玉村町は基礎自治体として人口規模も適切で財政は健全のレベルにあります。多様な人材に恵まれ、「住民参画と協働」を掲げてきた蓄積もあります。そして今、冒頭述べたように変貌・発展の入口に立っています。こうした互惠的人間関係形成を促す施策を工夫・推進することにより、町政の基本軸に掲げた「自律」を地域経営において実現していける可能性が十分にあるのです。

3 トップマネジメントの充実と職員の意識改革の重要性

いかなる組織であっても、上に立つ者の意識が変われば、必然的に部下の目の色も変わります。行政ですから、法律を遵守することは言うまでもないことですが、旧来の規則や規定を楯に取り、住民サービスを疎かにしたり、トップの意向を末端の業務においてうやむやにしまったりすることは絶対あってはなりません。そのためには、機会あるごとに、町政に対する考え方を繰り返し、庁内全体に徹底させなければなりません。特に、本町の協働を軸とする各事業を遂行するためには、町長は、トップマネジメントを司る首長として、自らの信念に基づく経営戦略の方向性を提示し、その具体化を指示し、常に進捗状況に留意し続けることが必要となるのです。しかし、前章で述べたように協働の各事業がなかなか進展していない現状をみると、庁舎全体の指揮系統、あるいは情報共有システム等に何らかの問題が内在しているのではないかと懸念せざるを得ません。

町長を頂点とする副町長・教育長ら経営トップから現場職員までが共通認識を持ち、意思統一をされた計画のもと、協働の啓発と協力要請をして初めて、マネジメントサイクルが機能するのですが、「経営改革実施計画」の中においてさえ、「協働」は新しい概念であるため「解釈や理解が三者三様の状況にあります」とあり、いまだにその解釈も庁舎内で不統一なのです。こうした「ばらつき」は、協働に関してマネジメントサイクルが機能していない事象として危惧されたのでした。これでは、協働に関して、評価のしようがなく、施策実施後の行政評価の結果を次の計画にフィードバックもできないこととなります。

したがって、「協働のまちづくり」を推進する役割と責務がある町長（「玉村町自治基本条例」第13条）は、町の意味決定システムとその伝達・共有のあり方を再点検した上で、協働をまちづくりの基軸に据えた経営ビジョンと具体的な長期計画を早期に作成し、その計画に応じてマネジメントサイクルが機能するよう努めるべきです。そして、町長が主導する経営ビジョンに立脚して政策の効率化を図っていくためには、職員自体が、公務員としての身分保障や前例墨守に安住する意識や

行動様式から脱脚し、他市町村及び民間の智恵や手法に学ぶなどして、トップのビジョンを自分のものとして職務に精励する意識を持たねばなりません。そしてトップには、そういった職員の意識改革を推進し、「協働」を牽引できる役場をつくる責務と権限があるのです。

4 地域資源の発見と活用による愛町精神の醸成

玉村町は、日光例幣使道の宿場町として栄えた歴史があり、町内には伝統的建造物や祭りなどの種々の有形・無形の文化財が点在しています。これらを保護の対象ばかりではなく、愛町精神の醸成やまちづくりに活かしていくことも地域経営の上で求められるのではないのでしょうか。すなわち、文化財や歴史資産は、保護されながらも活用されることで、相乗効果を生み、地域内で町を誇りに思い、愛する気持ちを育み、ひいては、観光事業にも寄与するような取組が期待されるのです。

玉村町において、行政と地域社会が協働して取り組む事業によって、相乗効果や地域経済循環を生んだ試みの前例としては、「ロンちゃんペーパー」や「たまむら歌留多」などがありますが、これらを推進した玉村町商工会青年部がセンター機能を果たしつつ、種々の分野の人々とのコラボレーションを進め、愛町精神を育成し、地域経済循環をも生み出した成功事例は、本町の協働事業の豊かな可能性を示す模範として学ぶべきです。

その意味で、「まちづくり玉村塾」が、行政と住民が連繋し、日光例幣使道の宿場町の面影を残す旧玉村宿を対象に玉村八幡宮を核とした歴史資産の保存・活用を進めるとともに、観光案内ボランティアを組織して、それらの地域資源をめぐる観光ツアーを支援していることは、地域資源の新しい活用の方向を示唆しており、住民参画による「協働」と「観光」を結ぶ試みとして注目されます。

私たちが見慣れたものでも他の地域の人が見れば感動する地域資源はありますし、町民であっても離れた地区のことはあまり知らないのが実態ではないでしょうか。この「まちづくり玉村塾」の事例に則り、玉村花火や各種の祭りだけでなく、例えば地域の古くからある神社・古墳等の美化、ちょっと足を伸ばした町内探訪などによって隠れた地域資源を再認識し、それを「協働」と「観光」の視点から再検証して、これらの地域資源を愛町精神の醸成や町の活性化につなげていく施策を創出していく取組が期待されます。

Ⅱ章 玉村町の協働のまちづくりの方向性

意見 1. 「協働」の具体的な仕組みの構築

1-1 課題

地域住民参画型のまちづくりの計画には、「協働」とか「互恵」といったことばが頻用されますが、肝心の「協働」を担う人的資源やその協働の実践の場が具体的に用意されていなければ、計画そのものが頓挫することは言うまでもありません。協働を担う人的資源を具体的に開拓・育成する仕組みやプログラムがないまま、住民の自発的な行動を無目的に待ち続けるような自治体において、協働が成功することはないのです。地域コミュニティを新しく再構築し、その担い手を継続的に生み出していくことは、少子高齢化時代を迎える自治体の最重要課題となっていますが、「やる気のある誰かが自発的にやるのだろう」といった住民の受け身意識を放置しては、いつまでもその実現は不可能でしょう。玉村町自治基本条例施行から早5年、今や、町には住民が「地域と関わってみよう」「地域のために何かしてみよう」とする意識を耕し、育んでいく工夫や仕組みづくりが求められているのです。

その意味で、平成22年5月に発足した「住民活動サポートセンター」は、協働を支える人的資源の開拓・育成の場として評価されます。すなわち、本センターは、地域課題の学びの場であると同時に、地域活動の身近な拠点として住民同士を結び合い、その互恵的交流を通して住民に生きがいや生活の潤いを与える場ともなっています。玉村町は、このセンターを足がかりとして「協働のまちづくり」を発意した平成16年の玉村町議会の原点に立ち返り、玉村住民の新たなつながりづくり、新たな支え合いの創造を具体的に進めていかなければなりません。本町民会議は、以下のとおり、具体的な方向性を掲げ、検討を求めます。

1-2 具体的取組

①協働のまちづくり推進協議会を設置する

町長は、まちづくりの基本理念実現のために、町政の執行とともに、官民から人材を選出し、「協働のまちづくり推進協議会」を設置し、その遂行に努めるトップマネジメントを強化することが必要です。

②「協働のガイドブック」を早急に作成する

協働のルールを確立するための「協働のガイドブック」を早急に作成することが必要です。

③住民啓発と協働を促す学びの場と行政区が主体的に役割を果たす組織の再生

住民主体のまちづくりを推進するには、自治・協働に関する基本的な啓発学習が必要です。また、行政区が主体的に地域課題の解決や地域の協働を目指すために、前回の本町民会議の意見書も参照して、組織の再生を図ることが必要です。

④「ふれあいの居場所づくり」創設

地域の活性化、コミュニティの交流の場として、行政の後押しによる「ふれあいの居場所づくり」が全国的に注目されています。「ふれあいの居場所」は、公的施設（公民館など）や空き民家などを利用して、高齢者が趣味を楽しんだり、学校帰りの児童が立ち寄って過ごしたりできる場を提供しています。群馬県でも、高崎市や富岡市でも、高齢者を含む幅広い世代が自由に訪れ、安心して過ごせる「ふれあいの居場所づくり」事業を後押しし、人と人との絆を生かした共助社会の実現に努めています。玉村町でも、地域の公民館・集会所を利用した「居場所づくり」の創設が期待されます。

意見 2. 「協働」を担う職員の育成と意識改革

2-1 課題

職員の意識改革は、官民間問わず、どの組織にあっても大変苦慮していますし、特效薬はありません。ただ、民間企業では、人事処遇や昇給・ボーナスを個人査定する「相対評価」というインセンティブで活性化を図り、持てる資金予算内での目標達成により近づける努力をしています。例えば、世界のトップ企業の一つであるトヨタも、全世界に多くの従業員を抱え、その職種は多岐にわたっていますが、相対評価を実施しています。少なくとも、業績査定については、業務の違う内容をどのように評価するかが解決できずに、やってもやらなくても同じという「絶対評価」は行っていません。

研修面でも、各個人の成績が業績に直結し、ひいてはその存続にまで結びつく民間企業の場合は、階層別・業務別の他にも時宜を得た講習を実施しています。たとえ研修活動の多くに即効性が期待できなくとも、地道に繰り返し職員を教育することによって、業務の目標達成の努力をしています。

玉村町の場合も、全員揃って目標に向かって突き進み、仕事のやりがいを求めて目標を達成するという仕組みになっているのですが、現実には必ずしも十分ではないようです。官民間問わず、何十年と在職し続ける中で「やる気」を継続させることは非常に困難なことですし、町の職員の場合、行政サービスを担う公僕意識だけで目標達成を図ることも至難の業と言えましょう。やはり、民間企業の多くにならって、「相対評価」をインセンティブにするのが、職員のやる気を喚起し、継続さ

せる近道であると考えます。崇高な理念も町民のための業務も職員が実施し実現していくのです。職員を変えるのはトップの勇断です。

2-2 具体的取組

「協働のまちづくり」を実現するために、玉村町が、町長が主導する協働の地域経営ビジョンに基づいて政策を実行するためには、職員の発想の転換が必要となります。職員は、住民と協働してまちづくりを進めるための政策の立案や執行に尽力しなければなりません。そのためにも、職員には、各部署のタコツボ的な偏狭さを是正し、全庁的ネットワークや協力関係を顧慮する姿勢、協働実現のためにはどのような工夫があり得るか、絶えず研究と企画立案に心がける姿勢が求められるのです。以下、具体的な企画の方向性を掲げます。

①行政職員の協働に対する研修の実施・協働推進プロジェクトの創設

職員は、協働のまちづくりを推進する担当実務者であるところから、協働に基づく政策立案に関わる能力開発と調整力の向上などを目的とした研修会を実施すべきです。協働は町の行政範囲の各般にわたることからこの研修会にはできるだけ多くの職員を参加させ、協働推進プロジェクトには職員の意識啓発の意味を持たせます。

②住民への情報提供の充実

協働を推進する実務を行う玉村町職員は、「協働」に関する「アカウントビリティ」（説明責任）を支える理論構築力と、住民と行政をつなぐコーディネイト能力、情報リテラシー（情報活用能力）を磨く必要があります。その意味で、住民との協働の基礎ツールである玉村町のホームページは、情報発信が少ないとともに更新頻度が遅く、構成も改善の余地が認められます。協働の推進は、行政住民との情報の共有が出発点になります。協働関係の情報の発信源としてのホームページの意義に着目した抜本的改善が望まれます。

③トップマネジメントの強化

意識を改革せよ、情報センスを磨け、と言って成るものではありません。町長の全業務を補佐するとともに、職員の日常業務に対して、具体的に、厳しく、何度も反復指導して、職員を鍛え上げ、町長のビジョンを具現化していくトップマネジメントを強化することが大切です。

④相対評価の導入

地方自治体の業務に対して相対評価を導入するに当たっては、相応のステップを要すると思いますが、町の課題は各部署にあり、目標の設定とその評価や達成度は、行政の責任者の町長が決定すれば済むことですから、それほど時間と労力

を必要としません。まずは、人数が少なく、一方で町政への関与度が極めて大きい管理職をテストケースとして早期に実施することが求められます。その結果の給与や処遇への反映検討が必要なことは言うまでもありません。

意見3. 「協働」を実践する場としての地域資源を活用した観光振興

3—1 課題

1980年代から90年代、大分県湯布院町や滋賀県安土町（現：近江八幡市）、長野県小布施町などは、地域の伝統文化や文化遺産を再発見し、地域で守るべき文化価値（自然・環境・景観など）を再評価して、住民に住む喜びと誇りを喚起するとともに、安易に外部資本に依存しない地域社会の真の創造において画期的成功を収め、地方分権型社会における文化を資源としたまちづくりの模範として注目を集めました。例えば、画一的都市化を志向する「開発によるまちづくり」ではなく、敢えて開発や常套的観光化を規制し、自然や景観、伝統的産物・産業など（葛飾北斎の画・栗菓子・古雅な町並みなど）を生かした独自のまちづくりを展開することによって、結果として多くの観光客が訪れることになった長野県小布施町には、現在でも、全国からまちづくりの関係者がその手法やノウハウを学ぶために視察に訪れているといます。現在の玉村町長も、初めて就任した時期には、小布施町を手本とするまちづくりをめざす姿勢を示す発言を行っていたことは、記憶に新しいところ です。

地域資源を生かした、特色あるまちづくりは、地域資源を経済的価値の尺度ではなく、文化・歴史の視点から再評価することから始まります。例えば、群馬県赤城村の事例のように、長い間放置され埋もれていた農村歌舞伎や芝居小屋が「伯楽」たる建築家・芸術家によって高く評価され、歌舞伎を通じたコミュニケーションによって地域が活性化され、その結果として観光資源としても脚光を浴びることになった事実、福岡県朝倉町の三連水車、熊本県山鹿市の八千代座、群馬県桐生市の有鄰館・無鄰館などの事例のように、廃墟同然となりかけていた施設に固有の価値を発見し、その存在を再評価することで地域コミュニティ再生の契機としたりする事実などは、典型的なケースとして注目されます。

このように、地域資源を生かした、特色あるまちづくりは、長年、住民間において町の価値・魅力を共有し、愛町心や地域の絆を深めながら、集客力の向上と経済効果を地域にもたらしつつ、個性的で文化の香り高いまちが構築されていくことが理想です。特に、官民一体となって、近代化遺産や芸能文化（からくり人形）などを再生・活用し、地域の活性化・にぎわいづくりに努めている桐生市において、毎月

第1土曜日の「市」の日に、大勢の人々が、変化に富む近代化遺産が立ち並ぶ本町一丁目・二丁目を回遊・散策しながら、「骨董市」や「買場紗綾市」なども楽しみ、観光気分で購入物をして賑わっている光景は、近代化遺産の再生・活用によって形成された「回遊できる町並み」の保存・維持活動が、寂れていた商業地の活性化、協働の人的資源の開発や素地づくりにも寄与し得ることを象徴しています。実は、玉村町の「まちづくり玉村塾」も、この桐生の諸事例を模範として活動を開始している経緯もあり、注目しておきたいと思います。

玉村町には、是非とも地域資源の再発見・再評価を軸として、観光振興と協働を結ぶ新たな仕組みづくりを行ってほしいものです。

3—2 具体的取組

①「観光振興の基本方針」を作成し、民間を主軸にしたプロジェクト化を目指す

早急に、日光例幣使道・歴史的文化遺産・たまむら花火・豊かな自然環境などの地域資源の再発見・再評価を主軸とする「観光事業推進基本方針」を策定し、愛町精神の醸成から観光振興に向けて展開するプロジェクトの設立を目指すべきです。特に、日光例幣使が陰暦4月11日に玉村宿に到着し、12日に出立した歴史的事実に基づいて、例幣使の行列を住民参画型まちづくり事業として再現するイベントの実施は、住民にも愛町され、観光資源にもなり得る可能性があるように思われます。

②玉村八幡宮・芭蕉句碑などを中心とした歴史散策コース・癒しのスポットコース設定

鎮守の森に囲まれた玉村八幡宮、芭蕉句碑や竹内勇水句碑などを資源とする歴史散策コース・癒しのコースを作り、玉村町の回遊散策を促す仕組みを作ることが期待されます。特に、碑は、どんなに苔むし、傷つき、埋もれていようとも、「各々この世に何らかの因縁をもって誕生してきたものであり、人びとの願望や思いが込められ、建てられたもの」（高橋敏氏「近世村を歩く一石造物にみる地域の歴史一」（大隅和雄氏編『年中行事と民俗』（朝日新聞社・平成元年刊）所収））であり、こうした碑を地域資源として再発見・再評価することによって、地域住民の精神的絆を強め、自発的なまちづくり意識を高めていくことができるのです。例えば、伊比正榮氏を会長とする伊勢崎ボランティアガイドの人々が、「伊勢崎 俳句のまちづくり」を標榜し、伊勢崎市内の芭蕉や近世俳人の句碑を調査・整備するとともに、説明板や標柱を立て、それらの句碑を市のマイクロバスでめぐる句碑ツアーを数年にわたって実施している事例は、全国的にも注目されていますが、こうした句碑ツアーの試みも玉村町に導入できるのではないでし

ようか。

③岩倉自然公園（水辺の森）を有効利用した協働のまちづくり

自然豊かな岩倉自然公園は、回遊散策の場、リクリエーションの場として活用できます。さらに、野鳥観測・B級グルメイベント開催などで町おこし地域おこしの場とすることも期待されます。そのためにも、この公園を「協働のまちづくり」のモデル地区とし、住民参画によって維持管理できる仕組みを創出すべきです。

④玉村花火を観光の目玉として「売り出す」企画づくり

テレビ番組でも注目された、全国有数の玉村花火を、観光事業の目玉として売り出すためには、複合的なイベントを組み合わせることが必要でしょう。例えば、歴史文化財コース散策との組み合わせプラン・玉村ゴルフとの組み合わせプラン・特産品と組み合わせプランなどが考えられます。

⑤特産品の開発・商品化・宣伝戦略の構築

玉村カレー・生ロールケーキ・豆腐などの料理やグルメ文化は、地域の魅力を構成する重要な要素になっています。玉村町特産の小麦や春菊を食材にした新しいメニューを開発し、商品化してはいかがでしょうか。情報発信の体制強化としては、群馬県立女子大学の協力、玉村町のホームページによるグルメ情報の提供、岩倉自然公園でのB級グルメの開催などが考えられます。

⑥総合観光事務所を国道354沿道に設置する

町が貸事務所を借り受け、総合観光案内所を国道354沿道に設置し、案内ガイド・特産品の紹介・お茶接待など行うことが期待されます。あわせて、無料貸し出し自転車の提供なども考えられます。また、東毛広域幹線道路のスマートインターチェンジ付近に計画されている道の駅等も、玉村町の目に見える観光発信基地として機能させていくことが重要です。

Ⅲ章 まとめ

高崎経済大学の戸所隆教授は、論文「時代の変化と地域資源を活かした観光・都市政策」（『地域政策研究』第5巻第3号、高崎経済大学地域政策学会、平成15年2月）の中で、これからの観光の主体は、「資本が集客を目的として創り上げた工業化社会の観光地・観光施設」ではなく、「地域の人々が地域資源を活かして創り上げた住み良い生活空間」になり、「地域の生活者による日常的かつ不断の地域づくり」が「結果として観光地化に繋がること」を指摘しておられましたが、確か

に、群馬県立女子大学の市川祥子准教授が「〈回遊性〉と〈自発性〉の試み—金沢市における文化施設の運営から—」（『文化によるまちづくりの基礎的研究』群馬県立女子大学、平成16年3月）の中で指摘する通り、どんなに著名な名所旧跡であっても、それらを地域の誇りとして愛しつつ住民の生活が営まれ、地域資源としていつまでも活かしていこうとする住民の精神が充実していなければ、誰からも見向きもされなくなります。観光に値する地域の魅力は、住民の生活を含めた「不断の地域づくり」全体によって生まれるものなのです。

少子高齢化の時代、地域の活性化を促す協働の営みは、住民の自然発生的な取り組みを待っているだけでは、いつまで経っても現実化することは考えられません。行政が提供した協働の仕掛けであっても、住民の自発性を導き出すことは可能であり、そこから生まれた互恵的な諸活動を行政が細やかにサポートする限り、それらの活動は持続できるはずです。しかも、玉村町民が新旧の別なく助け合い、自らの生活している地域を理解し、愛着を持ち、自らが誇りに思える地域資源を活かした「不断の地域づくり」を行うこと、それが今までだれもが考えもしなかった玉村町の観光にもつながり、更には巡り巡って一層の愛町心向上による町民自身からの協働に発展する可能性があることを、今回の意見書では強調しました。町をそういった良き循環サイクルに乗せることによってのみ、玉村町の真の自律への道が開けると考えるからです。

自治基本条例を備え、協働のまちづくりの御旗を高く掲げた玉村町にとって、「協働」は町政の単なるオプションではなく、絶対実現すべき必須事項であることを忘れてはなりません。町長は、自ら公布施行した玉村町自治基本条例の原点に立ち帰り、本条例を根拠とする施策づくりに精励し、強いリーダーシップを以て協働のまちづくりを具体的に開始する手立てを講ずべきなのです。

玉村町経営改革町民会議 審議経過

(1) 開催日程と審議内容

| | 開催日程 | 審 議 内 容 等 |
|-----|--------------|---|
| 第1回 | 平成23年 5月16日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 玉村町経営改革大綱および実施計画について ・ 実施計画の進捗状況および取組内容について ・ 実施計画の進捗状況検証等進め方について |
| 第2回 | 平成23年 7月25日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 進捗状況の検証について（4項目） |
| 第3回 | 平成23年 10月12日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 進捗状況の検証について（3項目） |
| 第4回 | 平成23年 12月16日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 進捗状況の検証について（4項目） |
| 第5回 | 平成24年 2月16日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成23年度意見書作成に向けた意見集約について ・ 経営改革実施計画 H24～H26（案）について |
| 第6回 | 平成24年 5月28日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成23年度玉村町経営改革に関する意見書（案）について |

(2) 検証項目と分野別項目数

【平成23年度検証項目】

○ 第2回町民会議

（協働・防災・ゴミ－4項目）

| 検 証 項 目 | 担 当 |
|--------------------------------|---------|
| 6 地域協働型まちづくり組織の検討 ★H21 | 総務課 |
| 7 協働推進センターの運営充実 ★H17 ★H21 | 経営企画課 |
| 20 防災危機管理体制の確立 | 生活環境安全課 |
| 40 ゴミの減量化・分別化・資源化の推進 ★H17 ★H19 | 生活環境安全課 |

○ 第3回町民会議

（連携・安全・観光－3項目）

| 検 証 項 目 | 担 当 |
|------------------|---------|
| 9 県立女子大学との連携関係深化 | 経営企画課 |
| 14 安全・安心まちづくりの推進 | 生活環境安全課 |
| 38 観光の振興 | 経済産業課 |

○ 第4回町民会議

(職員・地域活性化－4項目)

| 検証項目 | 担当 |
|---------------------------------------|-------|
| 17 職員の創造力・能力の活用 | 総務課 |
| 18 能力・実績主義の確立 ★H19 | 総務課 |
| 36 生産者と消費者の交流事業を通じた農業振興、農村活性化 ★H17 | 経済産業課 |
| 39 「住みたいまち・たまむら」住民誘致戦略 | 経営企画課 |

(★H17：玉村町経営改革町民委員会の提言項目、★H19、★H20、★H21：玉村町経営改革町会議の提言項目)

【分野別項目数】

| 区 分 | | 項目数 | うち検証項目 |
|---------------------------------|------------------|-----|--------|
| 経営方針 | 経営戦略 | | |
| 町民参画・協働の推進と町民満足度を向上させる行政経営 | 公・民のパートナーシップの確立 | 9 | 3 |
| | 町民満足度を向上させる環境づくり | 7 | 1 |
| 職員・組織が主体的かつ連携して変革し続ける行政経営 | まちづくりを担う人づくり | 2 | 2 |
| | 行政システムの改革 | 2 | 1 |
| 新しい時代にふさわしい効率的で小さな役場づくりをめざす行政経営 | 財政構造の改革 | 21 | 4 |
| | サービスの改革 | 5 | 0 |
| 計 | | 46 | 11 |

(3) 財政効果

(単位：千円)

| 年 度 | 効果額 | うち人件費 |
|--------|---------|--------|
| | | |
| 平成17年度 | 2,440 | 2,412 |
| 平成18年度 | 54,755 | 33,468 |
| 平成19年度 | 91,435 | 71,165 |
| 平成20年度 | 128,653 | 49,865 |
| 平成21年度 | 147,330 | 69,563 |

| | | |
|--------|---------|---------|
| 平成22年度 | 183,315 | 91,260 |
| 計 | 607,928 | 317,733 |

内 訳

(単位：千円)

| No | 実施項目 | 17年度 効果額 | 18年度 効果額 | 19年度 効果額 | 20年度 効果額 | 21年度 効果額 | 22年度 効果額 |
|----|---------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| 1 | ◎ 収入役を廃止する条例の制定(自治法168②) | | 11,453 | 11,453 | 11,453 | 11,453 | 0 |
| 2 | 受益者負担金の見直し | | | 1,042 | 1,145 | 1,532 | 1,532 |
| 3 | 広告料の研究 | | 150 | | 247 | 255 | 402 |
| 4 | 超過課税の実施 | | | | 22,485 | 17,085 | 35,865 |
| 5 | ◎ 高齢層職員昇給抑制(55歳以上) | | 904 | 2,051 | 3,244 | 3,821 | 5,484 |
| 6 | ◎ 昇給運用の是正(退職時特別昇給の廃止) | | 2,813 | 2,813 | 2,250 | 6,751 | 1,688 |
| 7 | ◎ 諸手当の総点検の実施 | 1,266 | 2,532 | 2,532 | 2,532 | 2,532 | 2,532 |
| 8 | ◎ 報酬の年額から日額への見直し | 1,146 | 1,146 | 1,146 | 1,146 | 1,146 | 1,146 |
| 9 | 福利厚生事業の公費負担の見直し | | 1,178 | 1,178 | 1,178 | 1,178 | 1,178 |
| 10 | 高金利銀行等引受資金繰上償還・低利借換 | 28 | 135 | 135 | 17,022 | 29,156 | 23,628 |
| 11 | 補助金の見直し | | 4,446 | -796 | 18,000 | 9,850 | 10,739 |
| 12 | クリーンセンター管理事務の委託 | | | 1,565 | 1,565 | 1,565 | 1,565 |
| 13 | 指定管理者制度の導入推進(東部スポーツ広場公園) | | 1,198 | 1,198 | 1,198 | 1,198 | 1,198 |
| 14 | 指定管理者制度の導入推進(海洋センター) | | 14,180 | 14,180 | 14,180 | 14,180 | 14,180 |
| 15 | 指定管理者制度の導入推進(北部公園) | | | 1,768 | 1,768 | 1,768 | 1,768 |
| 16 | ◎ 定員管理適正化計画に沿った定員管理(削減)実施 | | 14,620 (29,240) | 51,170 (73,100) | 29,240 (80,410) | 43,860 (95,030) | 80,410 (138,890) |

※ ◎印は、人件費です。

※ No. 1 については、職員のうちから会計管理者を置くこととなったため、H22 年度から効果額なしとしました。

※ No16 の上段は、アウトソーシングによる削減数を差し引いた効果額とし、() 内は実際の削減数に対する効果額としました。

(4) ローリング見直し

町が平成 23 年度において取り組んだ経営改革実施計画 (H23~25) のローリング見直しについては、実施計画 46 項目のうち、既に軌道に乗り通常業務で取り組むべきものとして 3 項目、完了したものとして 1 項目の合わせて 4 項目を実施計画から削りました。新たに取り組む 3 項目により、平成 24 年度から取り組む新たな経営改革実施計画 (H24~26) の取組項目は 45 項目となりました。

ローリング見直し表

| 区 分 | 項目数 | |
|---------------|---------------------------|---------------------------|
| | 平成 21 年度 実施計画 (H21~23) | 平成 22 年度 実施計画 (H22~24) |
| 完了または軌道に乗ったもの | 4 | — |
| うち完了したもの | 1 | — |
| うち軌道に乗ったもの | 3 | — |
| 継続するもの | 4 2 | 4 2 |
| うちそのまま継続するもの | 4 2 | 4 2 |
| うち統合して継続するもの | — | — |
| 中止したもの | — | — |
| 新たに取り組むもの | — | 3 |
| 計 | 4 6 | 4 5 |

玉村町経営改革町民会議 名簿

任期（平成23年5月1日から平成25年4月30日まで）

| 氏 名 | 職 業 等 | 備 考 |
|----------------------------|----------------|-----|
| あお やま けん た ろう 青 山 健 太 郎 | 商工業経営者 | |
| あ ぼう ひろ し 安 保 博 史 | 県立女子大学 教授 | 会 長 |
| うえ の せつ こ 上 野 節 子 | 塾講師 | |
| おお さわ ふみ ひこ 大 澤 文 彦 | 商工業経営者 | |
| こ いけ やす お 小 池 康 雄 | ボランティア活動者 | 副会長 |
| さ たけ とも よし 佐 竹 友 義 | 元商工業経営者 | |
| しま だ き よ こ 嶋 田 き よ 子 | ボランティア活動者 | |
| すず き よし あき 鈴 木 義 昌 | 区長経験者 | |
| たき ぐち けん いち 滝 口 健 一 | 行政経験者 | |
| なか ざと ち え こ 中 里 知 恵 子 | ボランティア活動者・公募委員 | |
| なか じま しげ お 中 島 茂 雄 | 元農業団体役員 | |
| まつ もと とし こ 松 本 俊 子 | 行政経験者 | |

（定員 12 名以内，五十音順，敬称略）

玉村町経営改革町民会議設置条例

(設置)

第1条 町民とともに自律した町を経営するという観点から、行政に民間の経営理念、手法等を可能な限り導入し町の行政経営改革を推進するため、玉村町経営改革町民会議(以下「町民会議」という。)を設置する。

(所掌事項)

第2条 町民会議は、次の事項について町長に意見又は提言するものとする。

- (1) 経営改革の基本的な考え方に関すること。
- (2) 経営改革の進捗状況に関すること。
- (3) その他経営改革の推進に係る重要事項に関すること。

(組織)

第3条 町民会議は、委員12人以内で組織し、次に掲げる者のうちから町長が委嘱する。

- (1) 識見を有する者
- (2) 公募の町民
- (3) その他町長が必要と認める者

(任期)

第4条 委員の任期は、2年間とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第5条 町民会議に会長及び副会長を置く。

- 2 会長及び副会長は、委員の互選によって定める。
- 3 会長は、町民会議を代表し、議事その他の会務を総理する。
- 4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるとき、又は欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 町民会議は、会長が招集し、会長はその議長となる。

- 2 町民会議は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。

(意見の聴取)

第7条 町民会議は、必要があると認めるときは、関係職員の出席を求め、説明又は意見を求めることができる。

(庶務)

第8条 町民会議の庶務は、経営企画課において行う。

(その他)

第9条 この条例に定めるもののほか、町民会議の運営に関し必要な事項は、会長が定める。

附 則

この条例は、平成18年4月1日から施行する。

附 則 (平成23年3月16日条例第3号)

この条例は、平成23年4月1日から施行する。