

### 3. これまでの協議等の経緯

#### ▼本会議の活動概要

	開催	協議テーマ	提示資料等
平成 22 年度	第1回 8/22(日)	◆協議テーマ及び目標の設定について ◆具体的な作業フレームについて	◇経営戦略会議の概要 ◇稲敷市の概要 ◇職員アンケート調査の実施概要
	第2回 9/27(月)	◆行政機構等の再構築について ◆定住促進について	◇職員アンケート調査結果 ◇本市の現況と取り巻く環境
	第3回 11/4(木)	◆産業の振興について ◆定住促進について	◇既存企業・企業誘致の関連資料 ◇チームいなしき推進事業の関連資料 ◇定住促進の関連資料
	第4回 11/19(金)	◆今後のスケジュールについて ◆平成 23 年度からの実施メニュー(案)について	◇今後のスケジュール(案) ◇産業振興のメニュー(案) ◇行政機構等の再編成のメニュー(案) ◇定住促進の関連資料
	第5回 12/19(日)	◆これまでの成果について ◆今後の進め方等について	◇テーマごとの成果(主な意見) ◇今後の稲敷市の状況 ◇経営戦略会議の位置づけ(案) ◇田口市長マニフェスト
	第6回 1/28(金)	◆本年度の成果等の反映について	◇平成 23 年度重点推進施策(案)
平成 23 年度	第1回 8/1(月)	◆平成 23 年度経営戦略会議の計画(案)について ◆復興再生ビジョンについて	◇平成 23 年度事業計画(案) ◇被害状況と今後の見通し ◇各課ヒアリング調査結果 ◇復興再生ビジョン(たたき台)
	第2回 9/30(金)	◆総合計画の重点施策について ◆個別の施策・事業について	◇重点プロジェクトの概要 ◇農業の振興を取り巻く状況 ◇官民協働を取り巻く状況 ◇青年等の活性化を取り巻く状況
	第3回 10/27(木)	◆江戸崎PAの特産品等の販売について ◆各種防災活動による市民とのパートナーシップの醸成について	◇江戸崎PAの関連資料 ◇江戸崎PAの実行計画(案) ◇パートナーシップ醸成の実行計画(案)
	第4回 11/25(金)	◆圏央道「江戸崎PA」の事業計画について	◇江戸崎PAの事業計画(案) ◇地域振興施設の整備計画(案) ◇類似施設の事業スキーム関連資料

▼本会議の活動概要(つづき)

-	開催	協議テーマ	提示資料等
平成 23 年度	第5回 12/22(木)	◆公共施設再編と組織機構のあり方について	◇稲敷市を取り巻く環境の経緯と見通し(人口・財政・職員・公共施設等)
	第6回 2/2(木)	(継続協議) ◆公共施設再編と組織機構のあり方について	◇稲敷市を取り巻く環境の経緯と見通し(人口・財政・職員・公共施設等)【修正資料】
平成 24 年度	第1回 8/17(金)	◆平成24年度経営戦略会議の計画(案)について	◇平成24年度事業計画(案)
	勉強会 及び ワーキング チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆経営戦略《部局長》勉強会 ……9/25(火)</li> <li>◆経営戦略《部課長》勉強会 ……10/29(月)</li> <li>◆経営戦略《課長補佐・係長》勉強会 ……11/9(金)</li> <li>◆経営戦略《若手職員“防災”》W.T. ……10/29(月)、11/12(月)、12/14(金)</li> <li>◆経営戦略《若手職員“PR”》W.T. ……10/17(水)、11/14(水)、12/19(水)</li> <li>◆経営戦略《若手職員》W.T.のプレゼンテーション(2テーマとも同時開催) ……1/18(金)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇企業経営における組織と責任について…齊藤委員</li> <li>◇全庁体制での産業活性化の推進について…久保田委員</li> <li>◇行政における組織運営とリスク管理について…横須賀委員長</li> <li>◇災害等への組織対応について(組織力の向上)…横須賀委員長</li> <li>◇環境に着目した今後のまちづくりについて(ゴミ・農業)…齊藤委員</li> <li>◇地域防災・災害対応について(全3回ワークショップ)…横須賀委員長</li> <li>◇市のPR・ブランド戦略について(全3回ワークショップ)…久保田委員</li> <li>◇地域防災・災害対応(3グループ)</li> <li>◇市のPR・ブランド戦略(3グループ)</li> </ul>
	第2回 2/15(金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆定住促進について</li> <li>◆最終報告書の取りまとめについて</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇定住促進の関連資料</li> <li>◇経営戦略会議(報告書案)</li> </ul>
	第3回 (最終回) 3/25(月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆最終報告書の提出</li> <li>◆意見交換など</li> </ul>	◇経営戦略会議(最終報告書)

## 4. 議事録

平成 22 年度(議事要約)



## 第1回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成22年8月22日（日）午後3時～5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進（以上が委員）、田口市長、川嶋市長公室長（事務局）高山秘書広聴課長、濱田、松田（政策審議室）

### [委嘱状の交付]

- 平成22年度の1年間の委嘱。

### [委員長等の選出]

- 常磐大学の横須賀教授が委員長となる。副委員長は、当分の間設置しない、必要性が生じた際に設置を検討。

### [協議内容]

#### (1)協議テーマ及び目標の設定・具体的な作業フレームについて

- 「産業振興」、「定住促進」、「地域の自立」の3テーマと「行政機構等の再構築」の追加テーマ両方を同時進行で議論を展開していく。
- 議論するテーマの順番については、「産業振興」及び「定住促進」を議論してから「地域の自立」を議論するようにしていく。
- 年内には来年度予算に反映できるような事業を提案すること及び予算に関係なく、職員の資質の向上、意識改革を図るような事業の実施を目標とする。
- 4テーマの議論をするときには、必要に応じて関係部局の職員も同席させる。

#### (2)今後議論すべき対策案等について

- アンケート調査の回答について実際に動くこと。
- 今年度一番がんばった職員を職員に投票させる制度を確立し、市長賞の表彰を行う。
- 人事評価を下から上へ、横から横で実施する。
- 市の何かをテーマにしたチャレンジ研修(20名程度、5～6人のチーム)を実施する。
- 庁内公募型予算(枠で上限を決める)を実施し、具体的に今年度中に動いているということを見せる。
- 市長の動向がわかるシステムを確立する。
- 人事システムについて、ある程度の専門知識を持った職員を育てていかなければ市民の要望に答えられない。そのためには首長の人事組織や異動に対する決断が必要である。
- 名刺を職員が何種類か持ち合わせ、市の予算で課ごとに名刺を作成して、どんどん稲敷市を売り込んでいくような姿勢が大事。
- 市民に対してはCS(顧客満足)、例えば名刺に携帯電話番号を入れる等、職員に対してはES(職員満足)、

職員表彰制度を確立する等、両方を向上させていかなくは最高の行政サービスは実現できない。

- 職員の民間企業への研修制度を実施していくことも大事ではないか。

### (3)今後の進め方について

- 生産人口年齢の推移について、平成2年～平成17年を中心に、割合ではなく数値等を示してほしい。
- 定住促進の議論については、関係部局の職員を何名か集め、SWOT分析の強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)を整理しておいてほしい。
- 定住促進を中心に議論していく。
- 行政機構のメインフレームを何で動かすか。何を中心にするか。
- 職員刺激策等で何かを始めるかどうか。

以上

## 第2回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成22年9月27日（月）午後1時30分～5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進（以上が委員）、田口市長、川嶋市長公室長、親見総務部長、栗山総務課長  
（事務局）高山秘書広聴課長、濱田、松田（政策審議室）

### [協議内容]

#### (1)行政機構の再構築について

- 経営戦略会議から職員へフィードバックすることはしない。
- 戦略会議で議論する内容ではないので、客観的なフィードバックは内部で行う。
- 総合計画、個別計画を戦略的な手法で、定住促進に合わせて整理していかなければならない。
- 今から1・2年が基礎をつくる時期であり、3年後の実施にむけて、戦略が定住促進、産業振興、地域の自立でよいのか、市のポジションが変わる時に打つ戦略は何か、何を中心にしていくのか、再検討していかなければならない。
- 現在の職務を兼ねたプロジェクトチームの編成、共通の認識をもちながら、2つ目の仕事をこなす。例えば、全職員一人二役運動等、マルチタスク化が必要では。
- 職員研修はある程度予算をかけて実施する必要がある。人口10万人規模の自治体で1千万円位は最低必要である。勤務評定に反映させることが重要。
- 人事異動については希望制及び職場環境調査等をすぐにも実施してほしい。制度を充実させてプロ的な職員を育成してほしい。

#### (2)定住促進について

- 生産年齢人口の割合が3%位ずつ落ちていく傾向が問題となる。また、今後、老年人口については一人で何人もを支えていかなければならない状況となり、地域によって大きな差がでてくる。
- 子育て環境、地価の問題が大きいですが、逆に見れば地価が安いのは有利な条件。
- 農村定住の住宅の作り方（共同農地、庭に農地等）をすれば、農地法上の規制もクリアできる可能性がある。
- ファッションクルーズの集客を近隣市町村と比較すると、稲敷市は阿見のアウトレットが近接しており、考えようによっては、定住の魅力はある。
- 国保制度が県域的になってきているため、病院は広域的に考えた方がよい。
- 子育て環境については、1歳～3歳までの対応と予防接種、医療費の無料化等トータルで考えて打ち出していくことが大事。
- 農産物のブランド化や販売方法（阿見のアウトレット近くで実施等）も戦略的に行っていく必要がある。ブランド化には、希少性、話題性、物語性が必要である。

- 稲敷市バイオマスタウン構想は非常に魅力的である。全面に打ち出す必要があるのではないかと。
- 定住促進は地域の取り組み次第。圏央道が24年度に東関道の大栄インターまで開通する予定であるが、産業立地論的にいえばマイナス・プラスどちらにでも転がる状況である。圏央道の開通をにらんで課ごとに何を実施するのか考えていかなければいけない。
- 定住促進の目的を特定化して絞るべきである。成田市にはない特徴を活かしたり、少子化対策(産科と小児科は必要)から老人対策に切り替える等。
- 定住環境には水、山、森の景色が大切だが、稲敷市にはその条件が整っている。例えば、浮島和田地区にクラインガルテン等を考えるのもよいのでは。
- 縁と所縁による戦略も考えられるのでは。例えば市長が以前住んでいた東京都世田谷区との防災協定、産直、小中学校生とのイベント交流、企業誘致等。

### (3)今後の進め方について

- 「産業振興」及び「定住促進」について、具体的な議論とし、予算への対応も検討する。
- また、以下の作業を進めてほしい。
  - ①首都圏に稲敷市出身者及び稲敷市出身の企業経営者、各種団体代表者、その他著名人、が何人位いるのか(稲敷出身者のターゲット人口確認及び事業所進出に係るプロモーションのため)。
  - ②稲敷市内に本社を有する企業のヒアリングを実施してほしい(立地の要因、操業上の問題点、良かった点、企業立地誘発要因分析、不満・ニーズの把握・対応のため)。
  - ③ヒルズあずま(ミサワホーム東関東)のヒアリングを実施してほしい(居住性の特性、事業成功要因把握、定住促進策のヒント抽出のため)。
  - ④近年稲敷市に転入してきた住民の転入理由、前住所地の調査(定住促進要因分析のため)。

以上

## 第3回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成22年11月4日(木) 午後1時30分～5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、川嶋市長公室長、親見総務部長、栗山総務課長、川崎企画課長、高城主査(企画課)(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、松田(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)地方自治体を取り巻く近況について

- 地方自治法の改正が動きだしている。今まで県・市町村にとっては、半分以上が国の事務を実施していたが、今後は大改正になる可能性がある。そのため、その名称自体も「地方政府基本法」というような名称になる可能性もある。
- 国の事務レベルでは密かに進んでいる状況であり、今後もこの動きを注視していかないと県・市町村は取り残される状況となってしまう。
- 市長と議会、また議会と行政の関係・立場もしっかりと整理しておく必要があるのではないかと感じられる。

#### (2)提言書の内容について

- 戦略会議委員の3人と市長、副市長との意見をもっとすり合わせる状況をつくっていかなければならない。
- 総合計画を中心とするのか、行政改革か、または3本柱の定住促進、産業振興、地域の自立とするのか、何を中心にしていくのか、再検討していかなければならない。

#### (3)産業振興について

#### 《既存の企業や企業誘致関係》

- 外資系の企業については、成田の近くが重要であり、成田の近接性をいかすならば外資系を狙っていくことが大事である。
- 新規の工場等の企業誘致も重要だが、既に立地している企業の設備投資等の動きが非常に大事である。市内で投資していただき、撤退されないようアフターフォローが非常に大切である。既存立地企業との関係を密に保つことなどにより、新規の工場及び企業の誘致の手掛かりが見つけられるという利点もある。
- ネスレ(株)とのヒアリング結果から、ネスレ(株)の要望にどれだけ応えることができるのがポイント。法律でクリアできない部分を行政がサポートしたり、社会貢献事業として実施しているドクターヘリの活用をサポートしたり、また雇用の促進の面からは、ネスレ(株)敷地内の保育所建設についても強力にサポートしていくことが非常に重要になる。
- ネスレ(株)が人材不足で苦慮しているならば、行政から派遣を実施して、サポートをしていく等、立地企業等に対応できる策を打つことが大事。
- 他の企業等についてもヒアリングを実施してまわると、いろいろな策を打ち出すことができるのではないかと。
- 以前に市長が神戸に出向き、日本の社長と会合し、ネスレコーヒー関連会社を訪問したことがあるが、そのよ

うなトップセールスが非常に重要である。

- パナソニックエコテクノロジー(株)についても、設備投資の話を受けているということで非常に重要な企業の一つである。例えば製造業のリサイクルと斉藤氏の実施している農業のリサイクルを合わせて静脈産業の街としてPRするヒントとなるのでは。
- 新三郷のイケア等外資系企業は役割分担をはっきりさせた経営を行っているので、アルバイトやパートの雇用も考えられるが、どのようにこのような企業に進出してもらうのか。やはり、要望等をききマッチングしていることは何でも実施していくことが必要なのではないか。
- 前回の会議時にも提案したように縁や所縁による戦略も必要であり、茨城県人会の稲敷人会を創ることや帝国データバンクの個票調査(有料)で、全国の稲敷市出身の社長を拾いあげて接触することも得策である(職員との知り合いや稲敷にこだわらず茨城県に関係があればよい)。
- 別紙資料(市企業誘致体制の現状と改善対応の方向性)をヒントに全体的な策を打つことが大切ではないか。

#### 《チームいなしき推進事業関係》

- アグリ食品リサイクルシステムにチームいなしき推進事業を取り込む策を提案(別紙資料参考)。
- 稲敷市において産業関係のイベントは、5月に田植祭、9月に収穫祭等を実施しているが、産業文化祭は実施していない。地域のイメージをつなぐような継続的なイベント活動等は実施すべきである。
- 斉藤委員の銀座のはちみつを前面に押し出す等、知名度が出るまでにはある程度の時間が必要である。
- 揚げ餅については、直ぐに食べることができるので良いのでは。集客施設での販売も検討の余地があるのでは(ポティロンの森やゴルフ場等)。
- 銀座のはちみつであれば、都内の有名デパートやスーパー等で販売等も可能では。消費者にとっては出所がはっきりしていれば大丈夫である。
- 何を実施するかは整理が必要であるが、基本スタンスだけは守りつつ、市内または市外で実施するものとのバランスが大事である。別添資料から推測するかぎり、市内で何をやるかが重要なのではないか。えどさき未来プロジェクト組織を巻き込んでの事業等はできないか。
- B級グルメ等のイベントやB級お菓子を集める店を創るとか、市内を中心に実際に実施してもらうことも重要では。

#### (4)定住の促進について(時間の関係上次回に議論する)

- 提示資料の「転入者へにアンケート結果について」の転入理由から雇用の促進とセットで企業誘致を考えることが大事である。
- 結婚がきっかけで市内に居住する方が多いので、市のサポート活動としてどのような取り組みが可能か(お見合い、ねるとんパーティ、稲敷人会等)。
- 資料-86ページから、定住促進の策として行政側が打てる策は何か(上位3つの理由:家族等と一緒に、仕事場が近い、出身地だから位まで)。

#### (5)今後の進め方について

- 関係部課長の出席については、ケースバイケースで対応する。
- また、以下の作業を進めてほしい。
  - ①企業誘致の成果をあげるための条件整備(茨城県出身の著名人の情報収集)。
  - ②既存企業に対する支援策の精査。

- ③企業誘致に関するワンストップサービスの確認(牛久市調査)と稲敷市における検討。
- ④有効な報奨金制度の検討。
- ⑤企業の地域貢献に対する市の連携策及び市内企業間連携組織体制の整備について。
- ⑥企業進出時に社員の家族等にどのような条件が必要か。

以上

## 第4回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成22年11月19日(金)午後2時～5時
- 場 所 江戸崎体育館 ミーティングルーム
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、川嶋市長公室長、栗山総務課長、川崎企画課長、郡司商工観光課長、油原農政課長補佐(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、松田(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)今後のスケジュールについて

- 3月には定例議会が開催されるので、実質的には2月までに提言書の内容を決定していかなければならない(3月は事務整理・確認等)。
- 報告書や提言書の作成が目的ではないので、検討成果のとりまとめ程度ぐらいの感覚でよいのではないかと。予算措置を待たずに、やる事が決まれば直ぐに実施する、基本的に実施できるものは直ぐにとりかかる、職員のネットワークの整備についても直ぐに実施することが大事である。

#### (2)産業振興の実施メニュー(案)について

##### 《企業誘致の推進について》

- 資料2については、内部資料扱いか。⇒内部資料として扱う。
- 施策分野における視点について、①については取扱注意(表現の仕方)。⑦については支援以上に大事なものは、支援に加えて、既存立地企業の転出防止策と転出阻止の強い意思表示である。
- 設定目標中の10haのイメージが適切かどうか、先行しないかどうか、検討の余地あり。
- 何千万単位の雇用促進の支援ではなく、億単位の支援であれば、マスコミに取り上げられる可能性もあるが、金額的な支援措置については、どのような企業に進出してもらいたいのか、企業イメージを作って議論しなければならない。資料以外にも用地取得や設備投資への補助、社員の生活関連(保育所、住宅斡旋、交通アクセス、教育、下水道)も含めたトータルでの優遇措置、支援策が必要である(事例集の調査)。
- 企業のヒアリングを実施して、ワンストップの窓口を作ることが重要である。工業団地近隣の駐車場の設置も必要では。
- 立地企業との交流がないので、直ぐに実施すること。資料中のメニューの中で、どれがマッチングするのか、応用力が必要であり、進出企業が何を求めようとしているのか等(困っていることを聞き出す、企業の相談に乗る)、相手企業に合わせたカスタマイズ等のスピード感が大事である。
- トップセールスについては、どのような会社を訪問すべきか、どのようにしたら良いのか?
- 大手企業の社長クラスではなく、既存企業も含めたオーナー企業のトップ会談(実質的な経営者)、縁や所縁をもとにし、稲敷市出身者、周辺出身者、県人会名簿調査を実施する(賀詞交歓会の利用等)。その後、ターゲットを絞り、インフォーマルなリストを作成して、コンタクトをとり、企業内の設備投資、取引先の話聞き出す。

- 各企業の実質的な経営者(部長クラス)との会談。市職員が強力にサポートし、コンタクトをとること。
- 今後の当面のターゲットは、既存企業の経営に対する意向調査をし、できることから徐々に実施していくこと。

#### 《農産物の販売促進について》

- 販売のみが中心となるのは問題があり、きちんとした体制を整備しなくてはならない。今のままでは、商品の評判が落ちることも考えられる。B級グルメなら問題はないが、ブランド化するにはトータルな販売戦略(農産物生産、出荷体制、特産品のイメージ、原料の追跡確認、トレーサビリティ)に、基づいた加工・販売への取り組みを整備、拡大し、六次産業化を目指すことが必要。
- 六次産業化の後は売り場の整備も大切であり、加工業であれば、ある程度の雇用も確保できる。
- 買う側には物語(いわれ)があると、売れる商品となり、東京の青山等の大手スーパー等でも売り込みが可能かもしれない。リサイクル的な加工品であれば、生協等もほしがっている。
- マーケティングの4要素(4P)、プロダクト(製品のクオリティ)、プライス(リーズナブルな納得できる価格)、プレイス(販売場所)の設定、プロモーション(話題性、希少性、物語性)がないと成功しない。
- 稲敷市については、短期的には、お米、かぼちゃ、レンコンにしぼり、一次産品、加工品、B級化でも、プロダクト(トレーサビリティによる品質保証)となり、おいしいものは高くても売れる(プライス)、場所は交通量の多さ等により設定(プレイス)、プロモーション(物語性)については、昔はこのように作っていた的なもの(効率性の悪さ)を掘り起こして物語性を考えることができるのでは？配るのもプロモーションの1つであり、その後はどこで売っているのか等(良い場所、国道沿い等)PRが大切である。
- トレーサビリティのようなこれからの常識を重ね合わせていくこと、また売り場の意見を抱き込んでいく企画も作戦としてある。
- 六次産業化を目指すような販売の拡大には、製品のクオリティが大事であり、同じ味付け(基準)や、加工場も必要となる。現在、稲敷市の揚げ餅については、交流人口の拡大を目的に事業展開を開始したばかりであり、将来的にはこのような整備が必要となるであろう。

#### (3)行政機構等の再編成の実施メニュー(案)について

##### 《職員力の向上について》

- 職員提案制度については、個人表彰ではなく、チーム表彰の方が全体的なモチベーションの向上になり、提案制度そのものが継続していく。
- 事例として、コストの削減等のテーマでは、結果は消滅していく。
- コストをかけても跳ね返りの大きいテーマにして、創造型の意識を持たせる提案制度でなければならない。
- 一人一提案(創造的なもの)事業等を実施するときには、従来からの組織機構(縦型)が邪魔をするので、フラット化して実施することが大切である。
- 個人の資質よりも組織の資質を上げるような褒め方をしなくてはいけない。
- 自分の目標を公表させる(組織の目標を公表させる)。やるぞという宣言を実施させる。
- 自分自身のためにやるべきことを公表させる。次年度に評価を公表させる。
- 地域に対して自分が何をやったのか。次年度に評価を公表させる。
- 東京都三鷹市の経営白書を参考にしたような、稲敷市の各部、課ごとに意識を高揚させるような施策を実施することも考えられる。
- 年次研修は意味がない。初任者研修と幹部研修(やり方による)は実施の意味があるが、専門研修について

は、講師等呼んで実施し、考える層を増やすことが大切。

- モチベーションを上げるためのグループ研修が最近が多い(次期課長候補等)。
- 合併後の市町村はグループ研修を増やして職員のコミュニケーションを図ることが大切。
- 行政は制度を固めてから実施するが、民間はやってみてダメならば再チャレンジする。稲敷市もまずは実施してみて、市流にカスタマイズすることにトライしてみてもどうか。研修についても確立化はしないほうがよい。
- 役所を退職する前の職員を対象にした、退職後の地域と行政とのかかわりあいの研修も大切である。
- 民間では社員1人につき100万円程度の研修費用をかけている。自分たちは必要なんだろうと思わせるような研修をさせなければならない。
- サービス産業のマネージャーとしてのマナー研修(ホスピタリティ、接遇等)が必要である。企業誘致の面からも名刺は役所で作って、幹部職以上は携帯電話の番号を記載して、賀詞交歓会等で配って、コミュニケーションをはかり、企業誘致につなげる等の実行が大事では。

### (3)今後の進め方について

- 委員のキャラクターが十分に発揮できるような形で会議を進めていきたい。
- 産業の振興、定住促進の議論と同時に、関連で以下についても議論していく。
- 市長のシンクタンクとして戦略会議での意見を市総合計画や市長のマニフェストにどのように反映させていくのか、また、一番効率的な実施の仕方やかけている部分とのすり合わせをどのようにしていくのか。
- 圏央道のPA(パーキングエリア)やインター周辺関連の構想について、産業振興の施策とどのように関連づけられるのか。
- 市長が掲げている事業(市民農園等)を戦略的に実施していくにはどのようにしたらよいのか。
- 外向きの稲敷市の立ち位置はどうするのか。

以上

## 第5回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成22年12月19日(日) 午後2時～5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、川嶋市長公室長、親見総務部長  
(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、松田(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)産業振興の実施メニュー(案)について

##### 《企業誘致の推進について》

- 平成23年度からの実施メニュー(案)について、企業誘致の具体的な取り組み、いつまでに(when)の部分を追記した。
- 理論的な裏付けはないが、設定目標を1つの提案として定めた。
- 平成22年度からの具体的なアクションメニューとした。
- 情報収集の策として、個別ヒアリング10社を仮に想定したが、最低限の目標である。
- 基本的には赤字で追記した部分で直ぐにできるものから実施することである。
- 専任部署の設置については、牛久市も当初はグループ単位であったので、専任であれば、始まりはその程度でもよいのでは。
- 課名については、企画とか政策とか相手がいろいろと予断をもつような名称ではなく、直接的な名称がよいのではないか。
- 役職については、担当主管、企業誘致推進部局、企業立地グループリーダー、主任のような役職を使って、それらしい、わかりやすい名刺をつくることも検討してはどうか。正式な役職ではないため、内規や規則で決めて実施しなければならないとは思いますが、総務部と協議し、民間的にフレキシブルに対応してほしい。
- 名刺については、稲敷市のキャッチコピーをとり入れる、似顔絵がはいっている、ちょっと大きめや小さめ、折りたたみ式(情報量は大)、漫画チック等、作り方だけで、相手に印象付け、特徴深い名刺とすることが大事である。
- 稲敷市出身の経営者リストを作成して接触することや市内で最近活躍している企業やその企業の取引先もターゲットとなりうる。市内で最近活躍が目立っている会社としては、ジェネリック薬品や東京エコン等がある。
- 今できることからやっていくことが大事であることから、先日企業誘致の件で、市長含め3名で、愛知県にある三和油化という会社を訪問してきた。来年度中には、進出が決まる。既存の施設を利用する形で張り付く予定。残念ながら雇用の促進、地元住民の雇用は難しいかもしれないが50人ぐらいの雇用予定はあるとのこと。また、関連企業で輸送会社が進出する予定がある。ただし、雇用については1年ぐらい研修が必要であるとのことである。こちらの方は、雇用の促進につながる可能性がある。社宅か事務所の整備の話もあると

のこと。

- 上記の会社の近隣の企業と話をするのも1つの策かもしれない。全日本トラック協会の会長も市長と会談し、圏央道の開通を気にしていたとのこと。以前に地震の関係で道路が使えなくなった経験上、圏央道を経由しての利用を考えているのではないか。地震帯の地域、東海から中京地域の企業はねらい目となるかもしれない。

## (2)今後の進め方等について

### 《今後の稲敷市の状況について》

- 10年後のあるべきビジョンの時限を定めない方がよいのではないかと。来年、後期総合計画を策定するので、平成28年までがあるべき姿なのではないか。総合計画との期間をマッチングさせることが大事ではないか。
- マニフェストは4年間の間にどうするかを表現したもので、どこまでの間にどうしたいのか、平成24年までに何ができるのかを整理しなくてはならない。まさに政策審議室の仕事であると考えているが、マニフェストのうち何を中心に持ってくるのか。
- 2年後、6年後の間に稲敷をどうするのか。そういう期間の区切り方をした方が総合計画との関係がスムーズになるのではないかと。

## (3)今後の市政運営と重点プロジェクトについて

- 決算データ資料より稲敷市の財政状況を確認する。
- 財政力指数及び人件費比率は良くない(人が多すぎる)が、その他の指数については、非常によい。
- 公債費比率関係については、全国的にみても非常に良い数値である。
- まだまだ金が使ええる状況。使い方を間違わなければ可能性は充分にある。稲敷だったら、稲敷だからこそできることがあるはずである。何と何に絞って使うかがまさに戦略である。データ上からも十分に議論できると考える。公共下水道事業の起債の償還額が高んでいく状況もあるが、事業の見切りが大事であり、2年後、6年後をにらんで何をやるか、何を優先させるか議論していかなければならない。
- 江戸崎工業団地に優良な企業を張り付けたい。人材教育も付け加える形で。もう一つは、東地域の農業を近代的な農業に変えていきたい(田口市長)。

## (4)田口市長マニフェストについて

- 「①市民との協働で元気なまちをつくります」と「②健やかな人を育む教育・スポーツのまちをつくります」の項目については、最近では市長部局で、市民協働の事業を実施している団体が多い。ここ1年か2年で組織づくりをしていくことが大前提となるのではないかと。広報誌などが変わると市民は変わったと思うことが多い。表紙を週刊誌的なものに変えてみるとか、各課情報の分かりやすさをコンテストにして実施するなど。新聞や雑誌の情報網を利用し、市民へわからせることが大事。変わったということをどれだけ印象付けられるかが大切であり、そのために一番効率的なマニフェストは何かである。
- 来年9月に市内公共バスを実施する予定(1年間試験的に実施)であり、職員のバス利用の施策も考えている。
- 圏央道が平成24年度末に開通し、その後市長選がある。それまでに広域的な産業の在り方を検討しなくてはならない。
- 田口市長のマニフェストを中心とした施策の提案を委員がする方がわかりやすいのではないかと。2年後、6年先、10年先を見据えた話を考える。今年度については、「⑥地域産業や商業農業が元気な生き生き都市をつくります」の項目について、提言をだしていくということではどうか。

- 「地域産業や商業農業が元気な生き生き都市をつくります」の項目の実現については、六次産業化の話になるのでは。方向性として、環境問題を意識しなければ企業は相手にしてくれない。稲敷の表現、イメージを作り出す。CO2 の排出、削減等の環境ビジネスを意識した事業を早いうちにモデル的に実行することは PR になるのではないか。
- 農作物の個配、宅配事業も考えられる。最近では外食産業のワタミが弁当(糖尿病患者用等の弁当)の売上を伸ばしているが、顧客のニーズに合わせた弁当で業績を伸ばしていること等も参考になるのでは。
- 「⑥地域産業や商業農業が元気な生き生き都市をつくります」の項目中、クラインガルテン(滞在型農園)事業については、笠間市のような大きな事業形態では実施が不可能である。似たような事業で手法を変えて実施することを検討したい。

#### (5)経営戦略会議の位置づけについて

- 経営戦略会議の位置づけは、あくまでも市長のシンクタンクであるので、総合計画策定とは別個のイメージで、役所の人間では考えられないような意見を出していただきたい。
- 会議とは別の時間をもうけて市長と新規事業の施策について、打ち合わせを実施する用意も委員側にはある。
- 民間ベースで成果指標の伴う事業や実効性のある計画には、ある程度トップダウン性が必要であり、各部の目標設定(平成 23、24 年度)を出させることも策として考えられる。

以上

## 第6回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成23年1月28日(金) 午前9時30分～12時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、川嶋市長公室長、親見総務部長  
(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、松田(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)平成23年度重点推進施策(案)について

##### 《組織機構の再構築関連》

- 窓口の改革についてはどこまでワンストップに持ち込めるかである。現在のほとんどの役所の窓口は担当窓口方式であり、課単位、係単位の窓口だからいけない。役割が書いて掲示してあればよいが分かりづらい。
- こども手当支給できた人の窓口はここである等、季節窓口的な設置で1階部分の一番メインの場所で扱う等の配慮が必要である。
- ワンストップを目指して窓口のスペースに一定の幅を持たせ、その幅の中で全て終わらせるところが多くなってきている。
- 対面方式を採用しパーテーション等で仕切り、個別対面方式の窓口を採用している役所も増えてきている。
- 専門的な内容については、組織をまたいで活動できる職員、茨城県で言うと危機管理監的な存在であるが、役職はそんなに上の方の人間でなく、それ専門の職員で実施する団体が増えており調整はその人を通して実施している。
- 細かい専門的な内容については、トータルで事務がわかる職員(動く職員)を配置し、別スペースで対応する等の配慮も必要である。
- 閑散期とピーク時の対応も考え、フレキシブルに対応する窓口も必要である。いろいろな窓口の事例研究をすることが大事である。
- 役所を使う立場での話をすると、役所は基本的な考えを提供者の視点で話をする。そうではなくて、顧客志向の意識改革(マーケットイン)、それを細かくすると、ワンストップの窓口化につながる。
- 一番できる職員をコンシェルジュとして案内係に配置し、ユーザーへの適切な案内を実施する。派遣職員では適切な案内ができないので駄目である。
- 窓口案内版(プレート)に、課の名前の他に機能を載せている役所もあるが、これはユーザー目線でありニーズに合わせたものとなっている。横断的なセクションの設置もそのひとつである。
- 龍ヶ崎・牛久市より稲敷市の職員数が多い現状、係長職が多いという現状をどう変えていかなければならないかということであるが、小さい会社ならばやるしかない、小さいからあうんの呼吸でやっていけるが、組織の大きな役所には部署を超えた仕組みが必要となってくるのではないか。モチベーションを上げるには、余計な仕事が増える等、心配はあるが、心配は恐れると伸びない。新しいチャレンジは失敗しても伸びる、見直

す、そうするとモチベーションは自然に上がっていくのではないかと。

- 係長制を見直し、グループ制への移行を検討し、市長表彰等を考慮する。民間ではボーナスで対応するが、扶養手当分をボーナスから外して、加重配分に回すということを実施している役所が出てきている。

#### 《部局長マニフェストの公表関連》

- 稲敷市では、ハートピアいなしき(障害者自立支援センター)において、指定管理者を設置しているが、実情は社会福祉協議会であり何ら変化はないところである。市内に受け入れられる業者が少ない状況がある。
- 図書館等だったら、団塊の世代がこれから辞めていくので、信頼できるような人がいれば組織を作らせるのも1つの策としてある。公民館等も地域へおろしていく等、地域で管理するようにある程度作ってしまうのも手である。
- 民間でも類似の施設であればやるが、メリットを考えるとなかなか難しいので、稲敷版の緩やかな要綱等を作る等、市民セクターや任意のNPO法人、役所の退職者等、要綱のハードルを下げても市民サイドにやらせてしまうのも手である(幅広い民の力を使う等の表現)。
- 保育所は単純に民営化した方が採算に見合っただけよい。
- 指定管理者と同時に再任用制度も検討すべきではないかと。

#### 《学校再編計画の見直し関連》

- 10年スパンでの見直しを検討していたが、財源的な問題(合併特例債等)で、前倒しで実施する必要があり、小学校16校を6校にする計画である。
- これだけ少子高齢化がさわがれてきているので、昔とは違い流れは変わってきている。廃校になったところを利用している等の関係で、OBがOKを出しているケースが増えている。
- アセットマネジメント、今ある公共施設のストックをアセットする。地域財産としてどう活用するのか、デットストックではなくアセットマネジメントにつなげていただきたい。
- これからは新たに公共施設をつくる時代ではない。目的外使用も含める形でのアセットマネジメントにつなげてほしい。利根町では、小学校を大学、専門学校に変身させ誘致に成功している。

#### 《産業振興関連》

- 農業については、後継者の確保が重要。
- 耕作放棄地対策も大切であり、前回の会議の話にもあったがクラインガルテンのようなもので、小学校の廃校校舎を宿泊施設とし貸農園とセットとして考えるような施策もあるのではないかと。
- 農業のブランド化や農産品(カボチャや米)の輸出戦略として、台湾・香港・中国への輸出も検討してみてもどうか。

#### 《圏央道パーキングエリア活用関連》

- PA(パーキングエリア)では利用するお客が少ない。一般道路がクロスしていれば、PAと道の駅のセットが考えられるが、クロスする道路がないと一般客の利用が少ないのが現状である。

#### 《一般公共入札制度関連》

- 地元稲敷の土木会社が雇用をささえきれない現状がある。ランク付けの話について、努力した企業がむくわれないのでは検討の余地があるのではないかと。
- 地域経済への貢献度等、公平性を保ちながら、2段目、3段目の判断の材料をもって判断する等、地元雇用の効果や地元で企業を育てる評価基準等を検討していただきたい。下請けの査定もバランスにかけないように実施することも検討いただきたい。

### 《観光交流推進への予算付け関連》

- 農業と企業誘致のみでは産業は活性化しない。交流人口にどうやってきてもらうか。観光人口の増大策、観光交流産業を平成 23 年度・24 年度の柱として加えていただきたい。
- 耕作放棄地対策や市民農園の在り方等もあるが、次回までには交流人口の拡大策を提示したい。また、以前の会議の中で出た葛飾区の話もある。市政方針で言えるような策を作らなければならない。

### 《地域基幹交通の見直し関連》

- バス会社に対する補助は検討の余地があるのではないかと。需要の薄い所は、ダイレクト TO ダイレクトで対応するが一番よいのでは。バスが走っているというのは確かに大切だが、維持するためのコストバランスを考えて、タクシーデマンド等の社会実験を実施し、ランニングコスト比較も考慮して実施していただきたい。

### 《職員のスキルアップのための予算付け関連》

- 職員のスキルアップのための研修費の予算増を検討したほうがよい。ものすごいスピードで行政改革が進んでいるので、このままでは対応できなくなってしまう可能性がある。

### 《地域コミュニティ関連》

- 5 年後、10 年後どうなるのか、地区の老人が困っている現状がある。農地・水環境の補助事業を実施しているが、集落のためには使えないので困っている。空き缶拾いや野焼きなどについて区からつぼへ補助金を下ろし、やれる人たちがやっている状況がある。
- 一人住まいの高齢者や空き家問題についても検討を始めていかなければならない。この問題についてはこの自治体も悩んでいる。
- 市として地域活動への助成はなし。今後は区長制の廃止や自治会への補助を検討していくべきである。広報紙の配付についても、各地区人数分の手数料を払う等、各地区提案制度等についても、助成していくことも検討しなくてはならない。
- 空き缶回収にクーポン券の発行や、ペットボトルの回収の重さをお金に換算し助成して、子供会で使用する等、環境やリサイクルに対する意識改革へつなげるような事業を実施している自治体もある。
- 地域コミュニティにおける地域のリーダーをどうやってつくるのかが問題であり、検討していかなければならない。

### (2)本会議のアウトプットについて

- 平成 22 年度のこの会議の成果について、会議メンバーからの話をまとめ、ToDo リストを作成して、やれることはやろうという意思表示をしなくてはならない。
- この会議の予算措置に 888 千円とあるが、それだけではなく、ここに出席している職員の人件費もかかっているため成果がきちんと反映できるものを作っていかなければならない。その際どこが反映されたかわかるようにマーキング等の処理をしてほしい。

以上

平成 23 年度(議事要約)



## 第1回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日時 平成23年8月1日(月) 市内被災地視察：午前10時～12時  
協議等：午後1時～4時30分
- 場所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、沼崎市長公室長、親見総務部長、川崎企画課長、高城企画係長  
(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、根本、北山(政策審議室)

### [委嘱状の交付]

- 平成23年年度の1年間の委嘱。

### [委員長等の選出]

- 昨年度に引き続き、常磐大学の横須賀教授が委員長。副委員長は置かず。

### [協議内容]

#### (1)平成23年度経営戦略会議の計画(案)について

- 予定は予定で進めていくことは良いこと。事務局より事前にお題を出してもらえば良い。今年度は昨年度の整理を行いたい。また進め方についてはこれで良い。
- 「復興ビジョン」、「既存イベントのあり方」、「行政機能の再編成」の3つをコンプリートする必要はない。昨年度の企業誘致の動きや昨年まとめたものについて、毎月でなくても適に庁内で進んでいることを報告してもらい、協議・意見をし、フォローしていきたい。

#### (2)復興再生ビジョンについて

##### 《震災対応等の状況関連》

- 災害対策本部はどう立ち上がったか。  
⇒本部は桜川庁舎。車で15分。当日も15分で到着し震災発生から30分以内に立ち上げ。
- 住民向けの情報はどうだったのか。  
⇒防災無線を活用。電池型とコンセント型の併用型のため、停電でも利用できた。ただ受信状況の悪いところもある。  
⇒メール配信登録をされた方にはメールでの情報提供を実施した。  
⇒拡声器を使うと聞こえづらい場所がある。  
⇒個別の防災無線だと普段流している情報がまずく、電源を切っている場合がある。普段の流すネタを慎重にしないといけない。また、流れたかどうかのチェックを何度かする必要はある。  
⇒防災行政無線を全ての公用車に積んでいる自治体もある。
- 行政内部での情報手段はどうだったのか。

⇒当初の情報連絡手段は一般電話。携帯電話は利用不可。停電は短時間で復旧。各庁舎に何台かの災害対応電話が設置されているが、どこにどうなっているか等職員はわからなかった。訓練はしていなかった。

⇒県北(水戸市)では、停電により交換機が使えなかった。交換機が利用できない場合も想定しないといけない。県北の自治体では、優先携帯電話があったが、情報を効率よく受けるため、個人の携帯を使って連絡をとっていたようだ。また、ひたちなか市ではMCA(簡易無線)が設置されている(台数は少なく、埼玉県等は3ケタの台数を持っている)。

⇒当日は、ショートメールが有効だったと聞いている。

⇒通信については、日常的に訓練をしないといけない。チェックしないといけない。連絡の手段について、県北はほとんど喪失していた。「情報」と「訓練」が大切である。

⇒職員のメールアドレスが把握されていると連絡が取りやすい。メールであれば写真も送付可能。ショートメールも有効。各課長等が把握していると良い。

●「絆」は、被災自治体でつながっている自治体で発揮した。つきあいが大きいほど助けも多い。

⇒稲敷市では国内に親善都市はない。防災協定を結ぶ自治体もない。

⇒道路連絡協議会等と交流を密にするのはどうか。大きさが変わらない自治体と日常的に交流があれば、助けてくれる。

⇒稲敷市は合併して7年目であり、防災協定を行う時間はなかった。なお、合併前の旧町村においても防災協定等を結んでいた自治体はなかった。

⇒行政には行政のバックアップが大切である。

⇒今回の震災時に越谷市や横浜市より給水活動の支援をいただいた。この件について、水道局で礼状を送したが、訪問しお礼を述べることも大切と考えている。

●防災訓練について東電等他機関と連携して行うのも良い。

⇒そうなると大規模になるので、年1回程度になる。2名くらいの防災訓練担当を置き、部単位等で訓練をするということならまめにできるのではないかな。担当はやる気になれば毎日やることはある。

●マニュアルを使えた自治体はひとつもなかったと聞いている。自分の課・部は何をすべきかわかっていない。その場になってマニュアルを開いたが何も役立たなかったと聞いている。

●電気、ガソリン等エネルギーの問題。「0(ゼロ)」の場合を想定して考えないといけない。仙台市を例にとると震災当日、発電機等で夜に明かりをつけておいたことが住民の方の不安の軽減につながったという報告もある。

●帰宅困難者について、その人だけの問題ではない。子どもだけ取り残されているとか色々なことが考えられる。あまり想定されていなかった点だが、場合によっては発生するので検討が必要である。

●区長など地域の方々に対し、マニュアルを作成し指示を出す方法では不適である。指示待ちにならないように体制づくりをする必要がある。

#### 《復興再生ビジョン(本文)関連》

●「連携」として“他地区との協力していく”等の一文を入れた方が良い。

●「(3)のエネルギー問題」だが、節電だけでなく、エネルギー確保の分野を入れた中で節電の内容を入れるべき。

⇒稲敷市の遊休農地について、土地は市で機械を企業で誘致するのも良い。

⇒風力はだめ。適地がある。写真は入れる必要はない。太陽光発電等新エネルギーを検討するというだけでも

良い。節電を強くうたうと企業誘致には逆効果。新エネルギーを考える際にはコストバランスを考慮する。バイオマスはここでは難しい。バイオマスは地産地消が基本。

⇒公用車を低エネルギー車に代えることも良い。

●地域の防災リーダーの育成や備蓄の食糧についても入れると良い。また防災訓練は重要であり必要。

⇒市では自主防災会としてコミュニティごとの備蓄倉庫の設置や機能(防災訓練)が進んでいないようなので、その設置や促進を入れた方が良い。

●ソフト面では、行政機能の対応力アップ、職員の意識、行動力アップをちりばめてほしい。また外部の連携強化を入れる。内部のみなので、多面的連携協力について記載する。今回、市、企業からの支援をいただいた。自助、共助では足りない部分を外部から補う。外部・他自治体との協定を入れる。市民力・外部セクターとの協力が必要。地域担当制は良い。

●情報提供の話が抜けているので、情報伝達のシステムを工夫しますという一文も必要。地域防災拠点にかわら版を設置し、色々な情報を担保しておくと思う。

●復興再生ビジョンの対象者について、市民に対して行うべき。これほどの復興再生ビジョンを策定したところは現在ない。行政としてこう位置付けようとしていると示すのは市民の防災の位置付け、意識付けの機会となる。実践面は総合計画だが、3. 11を踏まえて復興に対応したものはこのビジョンだとやっていった方が市民に伝わる。

●復興再生ビジョンを早めに出した方が良い。県内で一番に出すのが良い。全世帯に出し、広報紙にも出す。新聞やテレビなどで初めて策定されたことが報道されれば、市民の認識が変わる。配布されれば、気持ちのよりどころとなる。早く出すことが市民の一番の信頼を得ることができると思う。議会を通す必要があるならば、臨時委員会でも行い早く出した方が効果的である。ソフト面で市民を巻き込み、具体的に計画に盛り込めればとても良いと思う。

●一番に出すから効果的。パブリックコメントを実施したらどうか。柔軟性をもつ一文を加えて出せば良い。

●8月中にはこの復興再生ビジョンを出した方が良い。

以上

## 第2回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成23年9月30日(金) 午前9時30分～午後12時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、沼崎市長公室長、親見総務部長  
(事務局) 松田課長補佐、濱田、根本、北山(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)農業の振興を取り巻く状況

- 「みつばち」を環境のシンボルマークとして特産物のPRを行おうとする事業を考えている(県の補助事業)。現在、大子町と笠間市が賛同して事業実施に向け取り組んでいる。(佐渡島で「トキ」を美しい環境のシンボルマークとして農産物等を売り成功している事例がある。)JAがやればいいのだが、やれるところがやれば良い。営農組合に呼びかけ協議会等を組織し、売れるようなら賛同し参加する人が増えるのではないかな。
- 現在、れんこん3兄弟が結構売れている。若手を応援した方が良い。れんこんが売れているということは風評被害等による「稲敷市」のイメージは大丈夫だと思う。
- 稲作が問題。JA等で世代交代ができていない。法人化等、組織作りをしないととまらず終わってしまう。市から農水省へ働きかけ補助金を交付してもらい、営農組合やライスセンターへ事業等の補助をするべき。
- 笠間市のリタイヤした方の市民農園が成功している。そこにもヒントがあるのではないかな。
- 米パンがあるが、ビーフンやフォーなど考えてはどうか。
- 高速道路のPAに、一般道から入れないといけない。検討した方が良い。
- 直売所の運営は難しい。採算がとれるように、また余った農産物を調理する施設が併設している必要がある。
- 環境保全農業について稲敷市流があっても良いのではないかな。特産につながる可能性もある。
- 稲敷市では売れないとの理由でつくば市へ移った方がいる。売り場の少なさが問題。また売る場所についても売れる場所に立地しないとけない。売れるような状況を作るしかない。
- 「農業」というひとくくりだからシート(資料)の矛盾がでる。「なんとなく続けている農業」と「頑張っている方の農業」を分けた方が良い。
- 「内部環境」の説明で、稲敷市ではコントロールできない要素のこととあるが、市の努力によって改善できることなので、認識を変えてもらいたい。
- 市職員に農産物を売るセンスはない。儲かるというセンスがないといけない。成功した佐渡の行政マンの危機意識は高いが、稲敷市は危機意識が低い。(東北等に比べて稲敷市は恵まれていることも多く、危機意識が低くてもやっていけてしまう。)売るセンスのある民間に任せる。民間人のアイデアが必要。
- 上海でも3.11の影響はあったが、伊勢丹等で日本産の米や果物が高価な値段で良く売れている。やる気のある農業従事者は海外等にも目を向けそこに補助を出してやれば良いのではないかな。

- 「やる気のある農業」とリタイヤした方が始めるような「緑を守ってもらう農業」がある。戸別保障のようにお金をばらまくのではなく、「やる気のある農業」にお金をまわすべき。稲敷市型のモデルを作って一番にならないといけない。市独自の農業支援策を作り、他市町に追随させないような農業にすべき。
- 農産物について、茨城県は県が中心でPR。栃木県は県や生産者やJAでPR。マーケティングにおいて取り組む流れや組織体制を作っていく必要があるのではないかと。マーケティングがうまくいっていないから安くたかかれる。
- 圏央道が繋がってなくても成田行き的高速バスが運行している。ひとつの可能性だと考える。インターやPAを本気で考えないといけない。北関東道の笠間、壬生のPAを参考にすべき。壬生では、一般道からのアクセス。道の駅との併用。
- 高速利用者がガソリンスタンドの設置により安心度を増し、利用頻度が高くなった。

## (2)官民協働を取り巻く状況

- 「官民協働」の言葉が良くない。「官」が「民」を「協」力させ「働」かせるイメージ。「協働」についても地域の人を役所の人がやらせるイメージ。市民が自分でやるがやれない部分を行政がやる、みんなでやりましょうということ。使い方が間違っている。
- 東日本大震災はチャンスである。危機感を共有できている。その時にどう働きかけをするのかが大事。参加させるのではなく、参加したくなるようにすべき。
- 自分の地区でここが危ないとか整理していき、まとまれば補助を出すとか良いのではないかと。
- 協働に参加したい仕組みを考えるのが行政。今は「防災」。
- 小中学校の防災訓練を利用するのもひとつ。親を巻き込み、高齢者を巻き込み、これを繰り返すと小中学校単位の防災コミュニティができる。釜石市のように学校を使った方が良い。協働の芽を作るには学校を利用するのが良い。
- 体育祭等がなくなっているのは欠点。これを補うことが必要。防災訓練で補うことができる。
- 稲敷市の協働とは、元々いた旧来の絆と新しい世代の絆があり、旧来型の絆が主であろう。これを考えると官民協働はおかしい。NPOや市民懇談会等は東京の都市住民が言い出したこと。東京スタンダード。稲敷市は稲敷型の絆復活で良い。新住民には何かきっかけが必要。新住民に対してはワークショップ(言葉も稲敷型にする必要有り)を開けばよい。テーマを出し新住民を呼び込む。
- 絆による市民の動きを活性化させる。消防団があるのでこれを活性化させる。そこに新住民を巻き込む。消防団に高齢者や女性も入ってもらう。
- 東京スタイルの言葉を稲敷型に変える。
- 旧来型の復活とすると新住民との問題が出てくる。これを解決するのが「防災」。
- 地域活動に全面的に職員が参加しているのか。全面的に参加する必要がある。ある役割を担って動いていることを市民に印象づけければ良い。意識的にやっていく必要がある。
- 地域で防災訓練をやる時は市は内部での防災訓練をこれほどやっているというのをアピールしないとけない。ものすごくチャンス。
- 市の職員があれだけやっているのだから、我々も頑張ろうという風になると良い。本来の住民自治が動くのではないかと。
- 旧町村の時代は役所の誰に頼むとか役所へのつながりがあった。地域にでて職員が参加することで役所とのつながりができる。その地域に入っていないと何をやらないといけないかわからない。

●消防団のモチベーションが下がってきている状況がある。

⇒東日本大震災を契機に少し変わってきている。市で女性消防団の組織があるならば市広報等でより持ち上げれば良い。

### (3)青年等の活性化を取り巻く状況

●「青年」として行政のことを教えてもアクセスしようとしにくい者達。彼らから近づいてくる存在ではない。関心事は行政的なものでない。イメージに弱く、情報はスマホ等オンリー。コミックマーケットを水戸で開催したが、すごい人気だった。なんでもないだろうというところに関心を持つ。

⇒コミュニティの場としてくる。

⇒新潟のJAでは、米のパッケージにマンガを活用し人気が出て、他の農産物にも活用が広がっている。

⇒ある神社ではマンガを活用しお祭りをしている。祭り以外でもリピーターが来ているよう。

●経済的な観点で住むところを決めているわけではなく、自分が価値のあるところと考えるところに住む傾向。しかし、それが何か自分でも見つかっていない。色々なことを提示してあげないといけない。基本は都会ではない。

●「人づくりプロジェクト」の3つの文言について、言葉を代えるべき。「高齢者」として65歳で線を引く必要はない。元気な方も多く、自分でまだ生産年齢層だと思っている方もいる。自分で感じて読める書き方が良い。また、ミドルとかシニアとか元気なオーバー60とか呼び名を考えた方が良い。

●「いなしきこの元気アップ」とか、全部「いなしき」を付ける。

●「青年」を付けると今の青年は行政に興味がない。生涯学習の環境だけで良い。

●行政ができることはこれと割り切っていく。この世代には、「ブロードバンド環境」と「携帯電話のエリアカバレッジ」程度である。コンテンツに関しては無駄。

●婚姻率のサポートについては、現在市でやっていることを面白おかしくイベントと絡めてやると良い。

●子育て支援をアピールすれば良い。若い人たちは、子育て環境を重視していてその期間だけでも住んでみようとする方もいる。

⇒各自治体の予防接種の助成は異なり、この助成によって住む場所を考慮する方もいる。

●稲敷型の生涯学習を行えばよい。「①農業」、「②環境」、「③健康」の3つをテーマに行えば良い。大学の出張講座やカルチャー講座ではない独自のものを取り入れるべき。

●「生涯学習」という言葉でなく「塾」という言葉が良い。

⇒「いなしき塾」は良い。

⇒高齢者の方が子供たちに教えるのも良いし、どの世代にも対応できる。

⇒家庭菜園などうまくいなくて辞めてしまう方もいる。この「塾」で農業を学ぶことも良い。

●「知力・体力向上」はどうか。

●元気な活動があれば良い。

以上

## 第3回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成23年10月27日(木) 午後2時～午後5時
- 場 所 江戸崎体育館 会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、沼崎市長公室長、川崎企画課長、高城企画係長  
(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、北山(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)圏央道「江戸崎PA(パーキングエリア)」における特産品等の販売について

- 事務局としては、江戸崎PAを使って稲敷市の主要産業である農業とジョイントできないか。市民が興味を寄せているPAと絡めて目玉となることはできないかと考えているため、この圏央道PAの特性を踏まえ、PAの活用と農業の振興をミックスした上で何か計画できないかを協議願いたい。
- 上下それぞれに土地があり利用する形態のPA。
- 市で地域振興用に国土交通省より借りることのできるエリアが上下線に有り。
- 茨城県内の圏央道全面開通についてはいつになるか不明な状況。
- 一般道からのアクセス等について
  - ⇒圏央道に沿った両サイドの側道の規格:約4m。大型車が入れる道路ではない。
  - ⇒県道稲敷線からのアクセスは幅員約4mの市道。
  - ⇒資料「江戸崎PA(仮称)」と書いてある縦の一般道路の幅員は6m。
  - ⇒地型が非常に悪く、切土でできている道路。高低差があり外部から人を呼ぶには非常に困難。
  - ⇒国県道路からアクセス道路を作ることは困難。費用は市負担。
  - ⇒本線から多少上がってPAがあり、さらに上がって周辺の土地、道路がある。
- 外部の交通量について(道路コンセンサスを利用)
  - ⇒土浦稲敷線:24時間交通で江戸崎寄り7,200台。12時間交通で5,500台、24時間交通で阿見寄り5,400台。12時間交通で4,100台。
  - ⇒広域カントリーライン:市道のため対象外。土浦稲敷線より少ないくらいとすると24時間交通で約6,000台。12時間交通で5,000台の8掛けくらい。
- PA近くの森林部分の土地利用関係と権利関係について
  - ⇒所有者は複数者。
  - ⇒雑種地。
- PAの底地は国。通常はネクスコに管理委託をしネクスコから市に賃料が発生する。市としては国の財産を貸してほしいとお願いをしている。そのため地代は高額ではないと考える。建物は市が建てる。建屋を建てるなら水等の維持管理費は市が負担。
- 現時点では、ネクスコはトイレ以外の設置は今のところ建てない予定。

●当時江戸崎町の時にPAを作ってほしいと要望を出して作られる経緯がある。当時の担当者が常総国道の所長であり、地域振興施設をだし物産販売をしたい要望を出したため通常のPAより若干広くなっている。今の所長がいる間に土地を無償で譲渡されることを要望したい。そのために理想形を掲げ段階的に整備していく計画を示したい。

●国との交渉の中で、ネクスコではなく市が借りるために、PAの計画を示したい。

●江戸崎PAに対し、市として具体的な取り組み方針は未だないということが良いか。

⇒関係機関とは打合せを行い調査をしているが、市単独でもつか、広域的で行うかなど内容的なものはこれから詰めていくところである。イメージとしては、特産品の展示販売や地域情報の発信などであるがこれに関してもこれから詰めていくところである。

●圏央道本線の通行量によっては、コンビニになるのかもしれない。出店するととなると地代等を負担しないといけない。しばらく赤字になるだろう。千葉でPAの設置予定はあるのか。

⇒PAはないが、神崎のICのそばに大規模な道の駅構想がある。高速は降りる。

●当面PAが26年度に供用されるとするならば物理的なスペースのみだが、最終形を圏央道の4車線供用とするならばPAの需要は高まる。その時の販売施設、休憩施設、駐車場というのをどうしていくかを論じていき、そこを到達点にして段階的に市の仮設の情報スペースを建てその一角に軽トラ市をやるとか、その後増設して仮設店舗に入ってもらい、最終的にはきちんとしたものにするなど段階論で意見を出し合えば良い。

●事業構造的には道の駅のスキームが参考になるであろう。物産販売や飲食部分は地元自治体が作り事業者に委託をしている。

●最終形のイメージがないと何をしようとしているか市民の理解が得られにくくなる。PAの価値を高めることで地域の核になるものができると考えている。

#### 《PA周辺環境関連》

●圏央道本線及び付近一般道の交通量を鑑みると、今のままではコンビニの立地も難しい。努力次第。ただ、圏央道は成田にも近く交通量も増える可能性はある。

●森林公園を作ることで森林公園に来たお客さんを食事等で呼び込むことができる。しかし、PA近くの森林部分の所有者は複数者ということで、森林公園は無理だとしても駐車場に借りることは可能ではないか。そのまま車できてもらいステップダウンでPAの物販施設に行ってもらっても可能。

●高速道を降りてもらうことは困難。PA周辺の整備を整えるより、PAを活性化させることが重要。そのためにも周辺道路を整備しアクセシビリティを高める方が良い。

⇒PAで稲敷市のイメージができ、高速道を降りてみようかということに繋がるのではないかと。

#### 《アクセス道路関連》

●外からの需要を増やすことと内面的な価値を高め他のPAでなくここに立ち寄りたい気持ちを喚起させることが必要。長期目標としては幅員4mを幅員8mにするように道路建設部門と連携を図っていく。

●アクセス道路を通る人だけでなくもう一皮つける方が可能性は大きい。

●稲敷市は東海第二の50km圏にかかっていない。(30km圏にかかるかは重要)これから、企業の立地について重要になってくると考える。立地しづらい条件がないのではと考えるのでアクセス道路ができれば人の流れも変わってくるのではないかと。

#### 《整備施設等関連》

●軽食が食べれる。地元の農産物でつくったおいしいそば等を用意するとお客は来るのではないかと。

- 最終的には地元の郷土料理を食べさせてくれる飲食施設、加工品展示販売施設が必要というのは賛成。
  - 「特徴」が必要。米どころなら米どころなりの特徴を出すことは必要。
  - 米が原料であるフォーなどは日本人に好評であり、可能性があるのではないかと。フォーを販売している事業者と提携するのも良い。加工米の契約の可能性もでてくる。
  - 朝におかゆを食べてる方も多く、おかゆも良いのではないかと。
  - 地域振興の情報発信の一部として物販部分があれば地代等が安くあがるのではないかと。
  - 情報発信について、どのような方法でどんな内容が良いかと。
- ⇒PAにある情報発信スペースはあまり意味がないように思える。近くの企業の製品の展示とかでそれが趣味の人が行くかもしれないが、わざわざそこにいけば情報がもらえるというのは道の駅でも結構少ない。作り方の手法である。
- ⇒補助金等を使うための大義名分なので、割り切るべき。ユーザーはPAでの情報発信をあまり期待していない。地元の進出企業の紹介をするくらいが良い。
- ⇒地域の情報とは食べ物とか味ではないかと。そのため特産品を販売することが稲敷市にとっては最大の情報発信であると考えます。

#### 《その他》

- 貸し農園やドックランをできる場所を設置するのも良いのではないかと。
- ⇒駐車場に駐車して農園を利用するのは良い。
- ⇒犬を連れての方の行き場を作るのも良い。
- ⇒稲敷市にはゴルフ場が多い。ゴルフに来た方が家族連れで来て他の家族は別のことで遊べるような良いのではという提案を受けたことがある。貸し農園は稲敷市でも可能ではないかと考える。
- ⇒色々なものと組み合わせると可能性は広がる。
- 「仮称米屋いなしき」というのは面白いと思う。中身を米だけに特化させるのはリスク。多様な農産物を幅広くということで東京からくる方がすぐ思いつく江戸崎といえば「かぼちゃ」を入れるべき。その他誇るものがあればどんどん入れていけば良いし、あげ餅のコンクールをPAでやれば良いのではないかと。
- ⇒レンコンも良い。東京のサラダなどに最近よく使われている。
- ⇒女性向けするのは、スイーツ系。かぼちゃを使ってポティロンの森等に開発してもらうのも良い。ポティロンの森と協力し相乗効果を狙うためにも良い。
- ゆるキャラを作るのも良い。
- ⇒行政が主導でつくるのではなく、ポティロンの森の運営会社等と共同で作った方が良い。PAの看板デザインにも利用できる。
- みつばちを利用するのも良いのではないかと。シールやハンコなどもできている。
- ⇒環境に良い野菜は稲敷市に来たら買えるとなると売れると思う。
- PAの入口の環境を整備するべき。コスモス等を植えたりして入口を気遣う事が大切。

#### (2)各種防災活動により市民とのパートナーシップの醸成について

##### 《防災活動》

- 防災と書いてあるが「安心・安全」であり、一番わかりやすい。その街を格付けするテーマとなっている。「安心・安全」の街づくりのイメージを打ち出し行う方が良い。
- 各部や各課、各係で訓練を行うと、市でも100回以上の訓練ができる。年4回の訓練を行えば自分の役割も

自然とわかる。

●神戸市は、5月末で延べ1万人を東北に送っている。自らの防災のために現場で経験させている。

(経費についても請求を行い負担をしないで職員を送っているところもある。)

●これまでどれだけの都市と付き合いがあったか連携があったかが災害時に生きてくる。

⇒一番は現場で経験させることが必要。市民がわかってもらうこと及び職員がわかってもらうことが重要なため、社協でボランティアのバスを出し、市民に見せ手伝ってくるだけでも意識が変わる。自分たちの地域をどうするか避難所をどうするかという話につながる。

⇒被災地へ市民とともにある比率で職員を送り込めれば、市民との接点につながる。

⇒ノウハウを蓄積することにもつながる。組織を作り直すだけでは次の段階に行きにくい。

●避難所を前提とした公共施設のリメイクを打ち出すのも良い。

⇒ハードとして公共施設の役割は大事。公共施設白書を作成してほしい。建築チェックをし避難所として適しているかの文言を入れるべき。

●市民の方に何かしないといけないと思ってもらう仕組みを作る(自主防災組織等)。

●神戸市が被災地に派遣したことについて、関西広域連合が役割を決めたからという理由もある。都道府県ごとに担当県等がある。

⇒広域的な枠組みを作る必要がある。

⇒色々な地域の自治体との防災協定を結ぶべき。近隣だけでなく結ぶべき。

⇒類似都市あたりがお互いが助け合うのに適当。

⇒類似都市も良いがもっと多面的な繋がりが必要。葛飾区とのつながりも大事にすべき。

⇒企業側に打診して繋がりをもつ。都市環境協定を結ぶことで工場の方が市民になる場合もある。

⇒小金井市で生ゴミ問題がある。市で焼却炉を受け入れたりして協定を結ぶことで市の農産物を利用してくれるのではないかと。相互で利用できる自治体と協定を結ぶのも良い。

#### 《職員のモチベーション》

●職員のモチベーションを低いとは思わない。職員はあきらめているのではないかと。地域のためにやりたいという仕掛けが必要。(被災地へ勉強に行く等。)

⇒市民と被災地へ行くことで市民サイドの望んでいることがわかる。

●職員のモチベーションを上げるために異動を少なくしプロを育てることも良いのではないかと。

●トップダウンにより途中でつけられる予算を市長がもつことが良い。

●トップの指示で特定の権限を与えれば職員がやる気になるのでは。稲敷市でもトップの指示による特定プロジェクトを作ることできる。

●議会対策をいかに省略させるかが重要。また若手職員が文書作りを目的としていることがいけない。職員の仕事は市を元気にすること、安心安全を高めることだと首長が言うことなど、仕事に対する動機づけが大事。

●市長や副市長が一日のうち何時間かでも従事する職員で部や課に属さないトッププロジェクトを作り、2重業務を作ると部課長は自ら情報を得ようとするなど、いい循環が起こる可能性がある。

●特定プロジェクトを作り、外向けの肩書きを与えるのも効果的。名刺の作り方で外の目も職員のやる気も変わってくる。

以上

## 第4回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成23年11月25日(金) 午後2時～午後5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、沼崎市長公室長、親見総務部長(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、北山(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)江戸崎PA(仮称)の事業計画について

- 現場を見たが、外からのアクセスを考えると今の道路では不適格。広げる必要があり、拡張できたとしても県道とカントリーラインからの入り口がわかりにくいので、その演出が必要。これができれば、まずは地域の人に知ってもらい使ってもらうことが可能ではないか。
- 客は上りと下りでどちらも差はないだろう。ただ稲敷市から見た場合は、PAで稲敷市の説明をし、物産品を購入してもらうため、次が稲敷ICという条件の「下り」が大事なポイント。
- 現在の交通量ではコンビニの立地は不可能。そのため、外部からのアクセスが確保されないといけない。方針として確立すべき。  
⇒新設部分の用地買収や予算付けができなくなる。  
⇒外からアクセスできると市民のためのイベントや仕掛けに使える。市の予算を使う大義名分になる。市民を巻き込み、職員にイベントに参加してもらう時にも外部の方に市のPRをすることにプラスして市民の方を楽しませることができる。
- 阿見のアウトレットに来る車のナンバーを見ると成田ナンバーが思った以上に多い。圏央道が繋がっていないくても一般道で来る人が多い。  
⇒アウトレットに近いので、稲敷ICで降りることはないのではないかと。そのため、つくば方面からよりは成田方面からの方が通り過ぎるが次の機会に降ろす意味合いが多いのでは。  
⇒農産物で考えると成田方面からこちらへ抜けてこようとする方が降ろす可能性が大きい気がする。  
⇒トイレで寄る人が何か気持ちに引っ掛かってくれれば良い。  
⇒テント等を張ったりして何かやっていることを見えないといけない。
- 成田空港への利用者の分、圏央道が化けることは大なり小なり確実。しかし当面は無理。暫定的に盛り上げていきつつ、どう盛り上げていくかを考えるべき。

#### 《情報発信》

- 道の駅のように無駄な空間として作る必要はないが、情報発信機能はあって良い。そこに立ち寄る数がかんがみて、段階的に情報発信機能を充実させていけば良い。最初は単なるインフォメーションホールと市内の観光案内のチラシのボックスがあれば十分。
- インフォメーションの空間は物理的に大きい。当然興味をもちのぞくが空間が大きいと比較的さみしい空間になってしまう。

⇒笠間PAのインフォメーションは弱い。

●段階を追って進めていく。

1段階 ⇒ 平成26年度圏央道（つくば～大栄）開通

2段階 ⇒ 圏央道全線開通

3段階 ⇒ 4車線化

●1段階と2段階を含め、地域でハード面の作業をしていく。ソフト面もそこで行われることを前提に色々な仕掛けを進めていく。

#### 《ハード面》

●道路分の予算化を進めるべき。全面通行が平成26年度のため、アクセス道路について24年度の予算で調査費や測量費をつける。25年に工事が着工し、25・26年度で完成させる工程を組む必要がある。

⇒一般道からのアクセス道路への入口の拡張をし、入りやすくする必要がある。

●側道の拡張の可能性があるならば行った方が良い。利用者もわかりやすい。

●道路や「拡張エリア」の地権者について調査をすべき。

⇒用地買収等の可能性が見えてくる。

⇒暫定設置の「拡張エリア」の地権者は10人未満。

⇒PA近くの使えそうなところの地権者を調査すべき。

●したがって、路線について、次年度の予算化から始める。

●また、地権者の調査をする（路線・拡張エリアの可能性が高いかが明確化）。

⇒拡張エリアの面積はどうあれ、上下線とも行うことが必要。

#### 《ソフト面》

●地元の人も入ってくるためには物産ではなく食べ物が良い。通った人には「稲敷らしい」、稲敷の人にとっては「めずらしい」「そこに行くから食べられる」という両面性を持つことが大事。

⇒「かぼちゃ」が全県的に有名。

⇒「ソフトクリーム」はどこでも好評。かぼちゃ、さつまいも、栗等も良い。

⇒フォー、餅、おかゆも良い。

●地域振興の観点が重要。地元の食材をどう使うかが大事。

⇒復興祭の「いなしきフードグランプリ」を活用する。

・毎年開催し、トレーニングを積み、5年後にはメイン会場としてPAで開催する。

・皆で参加して稲敷のフードを考えていく仕掛けをプログラムしていった方が良い。

・5年後を目標に実証検証しながら行っていけば、総合計画にうまくリンクする。

⇒季節の農産物を材料として、季節ごとにイベントを行うのも良い。

・数多く行い、完成形の時に日常的に売られるように仕掛けづくりを行う。日常的に市民が参加する形態なので、そこへ行く形ができる。

●開発の流れを考えていく必要がある。

⇒県普及センターと手を結び規模を大きくするのも良いが最終的には誰が作り商品化するかが問題となる。

⇒直売所等への支援、組織体制を検討する必要もある。

●江戸崎の商店街で「笑遊館」が改装中。物産販売や軽食等も考えている。

⇒そこでのノウハウができればその出店の形もある。

- 物産展をやる時、前提としてどう展開できるとかを考えながら手助けをして盛り上げていく必要がある。
  - イベントを数回やることによって認知度が上がり集客につながるのではないかな。
  - 今年度のイベントを参考に今後も開催する。徐々にステップアップする形で最初から民間を巻き込む。
  - PAを市民も使えるような施設として提供する。そのプラットフォームとしての場を使って稲敷の特産品をどうやって売ってPRするかを題材に市民を含め多くの人に楽しんでもらうか。4年後の27年度に仮設オープンとその先の恒久的な施設を作ることもイメージしながら、検討プロジェクトチームを立ち上げる。
- ⇒将来、その事業者になるであろう民間事業者に入ってもらい。このプロジェクトチームは後から参加も途中脱退も可能とする。事務局は商工観光課と秘書広聴課。共同事務局として商工会とJA。市民で賛同する方も参加可能とする。
- ⇒4年後に仮設での形態を含め検討し、初年度については行政がバックアップする形で行う。来年度に向けて50万位の予算を付けてHP等で参加者を募る。これを繰り返し、オープンする。
- ⇒稲敷の食材を作った食品開発チームと稲敷の食のブランドを開発するチームと情報宣伝チームの3つ位の分科会を作る予定とし開催する。
- ⇒皆が一緒に考えて枠組みをつくれればやる気になる。
- ⇒行政マンが枠組みを決めてしまうと使いにくい。
- 300万をある程度手作りにすることでいくつかのイベントができる。庁内にTPP対策プロジェクト等を作り、職員を借り出す機会を作りJAや商工会を巻き込み行うのも良い。
- ⇒一方はPAが前提の話で、一方は今話題の危機感を地域としてどう守るかという話で行い、合体させると良い。
- 次に繋がることを繰り返す。
- ⇒市内向けにやっていることが市外向けに展開するように考える。
- 《その他》
- 役所の中間層とか若手からアイデアがあがってくる組織にしないとイケない。中間層を刺激するには若手をどれだけつつつかである。
- ⇒若いうちの研修が重要。
- ⇒若手がチームごとに色々な提案をするような研修等をやると、物事を考えるベースができる。
- ⇒下からの突き上げが効果を生む。

以上

## 第5回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成 23 年 12 月 22 日（木） 午後 2 時～午後 5 時
- 場 所 江戸崎庁舎 2 階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進（以上が委員）、沼崎市長公室長、親見総務部長、川上総務課長  
（事務局）濱田、北山（政策審議室）

### [協議内容]

#### (1)公共施設再編と組織機構のあり方について

##### 《公共施設関連》

- 記載してある管理費だけでは判断ができない。次回までに以下の資料を用意願いたい。  
⇒大規模修繕を行う前提でそれをならしたら年間いくらかかるか。  
⇒減価償却費相当
- 旧耐震の建物については耐震の診断はしたのか。  
⇒やっていない。  
⇒実施していれば、クリアしているものについては減価償却費相当分だけが本来の毎年かかるコスト。旧耐震をどうみるか。  
⇒昭和 56 年を区切りとしてみる。耐震診断をしていないなら、昭和 56 年以前のもの耐震基準をクリアしていない仮定条件で協議する。
- 建替え以前に建物を潰すことを前提に考えた方がいい。耐震基準をクリアしていても必要なものだけを残して潰すのが良い。
- 出先の数(建物の数)を減らさなければ人を減らせない。いかに集約化するか。残しても人を置かない前提をどう整理するかが重要。
- 災害時の本部という考えでどこを使うかをシュミレーションしどこの施設を残すかを考えれば良い。
- 旧町村が全て基準で動いている。これを打破しないと公共施設の再編や職員の定員数の整理がつかない。  
⇒学校、消防関係、総合窓口。

##### 《人口推計関連》

- 稲敷市の年齢別の構成の形と全国平均の形が異なる。市は団塊世代の山がない。  
⇒再度、2010 年のセンサスデータのギャップをスライドして算出する。

##### 《財政関連》

- 義務的経費は高齢化率の流れを考慮すると単純にはいかないだろう。  
⇒公債費は大きくなく、扶助費の負担が大きくなっていることをいっているであろう。人口推計を見るとこれで済むのか疑問。  
⇒職員の数も関わってくる。

●自主財源の見方が減らしたくないから固定している。そんなに甘くない。

⇒生産年齢人口が低下することで税収が減るはず。

⇒平成 22 年から平成 24 年の交付税は特殊。これによりかかった依存財源を固定化するのは無理がある。

●もう少し厳しい歳入の見方をすべき。

●財政担当課にシミュレーションをやってもらおう。財源を確立しないと計画的な話ができない。

●稲敷市は、扶助費が伸びてきて公債費はまだ低い在今后増えてくる。人件費も減らしておりそんなに大きな金額ではない。扶助費と公債費は伸びてくる。

⇒減らせるのは人件費しかない。1 人減らせば、長期的には 3 億減る。そのため組織と定数を徹底してやるしかない。

⇒財政計画は 3 年程度しか見れない。予算編成で数値を固める前段で上の人を含めて協議し不足数値をださないといけない。予算編成に緊張感がなくなる。

●市民に厳しい財政状況を知ってもらう必要がある。

●シビアな数値を出す。

⇒財政担当課で 3 年、5 年のトレンド数値を出せるだろう。これからの不足分の数値を出す。これがあると対市民向けにやりやすいことがでてくる。パンフレットを作成する。

●職員自体が将来的に大変なんだという意識を持たないといけない。徹底させる。

⇒内部的に締りがでてくる。「金」が一番わかりやすいため、「金」の整理を徹底的にする。

#### 《人件費関連》

●合併当初より 4 億程度削減。人員も 95 人位削減。

●給食センターについて民間に移行を進めている。他の業務についても民間に移行できるものは検討していく予定。

●用務員等で、ある程度いなくても良いところに職員が張り付いている。整理する必要がある。

●役所がやるべき仕事かを考えるべき。業務の見直しをすべき。無駄をなくすことができる。やるならやり方を検討することで人員を減らしながらも市民に還元できる。

●民間に出せるものは出すべき。人が余っても違った使い方をする等切り替えていく。

●民間に出た人も採用する仕組みを作った方が良い。組織の活性化が図れる。

⇒試験で採用するのは 28 歳程度で良い。そこからあとの 40 代は試験より知識、やる気、性格テスト程度で良い。2 重 3 重の面接で見極める。役所がガラリと変わる。

#### 《人事関連》

●合併していない 5 万人弱自治体の職員定数の数値に合っていないといけない。それをどこまで整理するか。

⇒組織を変えて効率化させるか。

⇒組織の細分化は非効率。

●部長、課長に自分の部・課内の単年度での人員異動をできる権限を付ける。

⇒次年度は人事課が査定を含め異動させれば良い。1 名 2 名の係がなくなる。人事発令しなくても自分の部課内である程度回せる。

⇒長は、現実を踏まえて仕事の量に応じて人を動かせるよう規則等ではっきりさせた方が良い。

⇒課であれば権限を課長へ集中する。中間職(補佐級)を減らすことで指示ができる。組織を単純化した方が

動く。

- 業務の内容(事務分担)を細かく書いておくことは市民にとっては良い。ただそこに職員を付けない。
- 課長が年度初めに業務の優先順位を考えることでうまく配分ができ、補佐や係長をどう活かすのかはっきりする。
- 組織のマルチタスク化。キーワードは「マネジメント」。研修が必要。
- 組織的に整理をするとその段階で退職する人が増えてくる。
- 定年まで待たずに退職する職員が増えてきている。

以上

## 第6回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成24年2月2日(木) 午後2時～午後5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、沼崎市長公室長、親見総務部長、水飼財政課長  
(事務局) 高山秘書広聴課長、松田課長補佐、根本、濱田(政策審議室)

### [報告事項]

#### (1)これまでの経営戦略会議の提案・アドバイス等の扱いについて

- 会議で言っていることも同じことを繰り返しているだけになっている。以前言ったことと同じことを話さざるを得ないという状況ではまずいのではないか。  
⇒これまでの提言等と庁内の流れや取り組み状況などを整理してもらいたい。  
⇒国でも地方でも、スピードでイライラしている。どこかでスピード感のある決め方をしないと、職員の間も変わらない。  
⇒本会議での議論とともに、庁議等でも協議をするというような、この会議のあったことの意義が出てくるのではないか。
- スピード感をもって、切り替えるものは、早く切り替えるということをやっていききたい。そのためには、市の幹部職員が一生懸命に考えることが必要であるとともに、政策審議室の力の発揮の仕方も考えていかなければならないと考えている。  
⇒出来れば、各部局等から政策の窓口となる人を配置して、政策審議室がそれを動かしていくような流れなども必要。
- 県の場合は、政策審議室があって、各部ごとに企画員が設置されており、政策審議室と色々協議を行っている。専任の企画員等を置く余裕は稲敷市にはない。であれば部単位の兼務で良いので、人事発令等の対応ではなく、兼務や市長からの任命(委嘱状など)で、次のことをすぐにやっていただきたい。  
⇒この会議から問題提議されてきたことも含めて、全庁横断的にやるべきことをみんなで議論できる場をつくる。  
⇒事務局(コントロールタワー)は政策審議室で、各部から担当員を出してプロジェクトチーム型でやる。その担当員を執行部から指名したらどうか？  
⇒管理職等の上の人がこれをやると、組織の縄張りから抜け出せないのが現状で出来ない。そこまでの年齢に達していない人達が良いのでは・・・。  
⇒現在の政策審議室では、庁内全体に手を伸ばすことができる組織とはなっていないため、現実的に、政策審議室が実現に向けて努力していくという流れは難しい。
- 中間層が強いところが、組織として強いのは事実だが、今はどこも中間層が弱い。  
⇒何らかの方法を見つけ、中間層を強くさせるためにも、取り組んでいくことが必要。

⇒中間層が強くなってくれば、それより若い職員は、そこに這い上がってくるための強さが出てくる。  
⇒動きは速く動かしてほしい。稲敷市においても動いているのがわからない。市政運営やそれに対する関心も弱まってきている。そのため、行政側の改革など、やっているよということを表に出して行った方が良い。

## [協議内容]

### (1)公共施設再編と組織機構のあり方について(継続)

#### 《人口推計関連》

- 人口については、継続的に整理しながら、常にこれらの整理(プランニングの基礎)をしておくべき。
- 財政見通しについては、不足するカネの部分をもどのようにするのかということ議論の中心にしていけば、整理しやすいのだが。非常に良い財政状況となっており、いやらしいのは平成 32 年度の数字が、スーパーの安売りのような 19.8 億となっているところで、この数字に合わせているのではないか？  
⇒そういったことはない。  
⇒外に出す財政見通しとしては、今回の資料ではいけない。これでは算定替えまで不足が出ない。議論で来る数字になるよう、議論しなければならないのではないか。  
⇒数字の正しさの問題ではなく、危機感を持った目標設定をしなければ、今やるべきことを見出せないのではないか。むしろ今取り組まなければならない基盤整備などをやった上でどうなるのかという数字を出しておかないといけないのではないか。  
⇒今後、市民も巻き込んで議論していくためには、今のまま行ったら大変なことになるということを明確に出していくべき。  
⇒財政状況を職員や市民がどう理解するのかという時に、行政(財政課等)が苦労しているということをきちんと伝えられるようにしておけばと思う。このベースをはっきり、具体的に持っていないと計画的な行政が出来ない。そのためにもこの数字は明確に持つべきだという議論であると理解してほしい。

#### 《職員数関連》

- 平成 32 年度以降は、合併していない市町村と同じになるため、合併していない市町村ベースの 375 人に最低でもいかないといけないが、公務員は、民間のようなリストラは出来ないため、採用の仕方をどのようにするかがポイントとなる。  
⇒採用数が少なくなれば、実践型での採用、つまり 35~40 歳くらいの枠の中での採用も視野に、採用試験と言うよりは何が出来るのかという観点で採用するというやり方に切り替えることも考えるべきだろう。  
⇒平成 27 年度には、少なくとも合併していない市町村の 375 名程度に減らさなければという理解で良いのか？  
⇒合併算定替え前の平成 26 年度までは、合併という特殊事情があったが、合併算定替えの完了する平成 32 年度からは、市民目線でも役所はスリム化してほしい。375 名に向かって努力してほしい。
- 歳出の抑制のための職員数の削減の一方、民間の経営的観点で言うと、費用を減らすというやり方と、収入を増やすというやり方、費用と収入のバランス、つまりパフォーマンスを高めるというやり方も必要。  
⇒人口減少だから収入減少になるという発想がそもそもおかしな考え方で、単純に何にもしなければ減ることであって、人口減少でも収入増大を図るやり方もあって、そのための工夫をすべき(納税者の納税額を高める⇒優良企業を誘致、地元での起業など)。  
⇒少なくとも職員のマルチタスク化だけは、是非取り組んでいただきたい。

●近年、隣接する牛久市や竜ヶ崎市では、極端に職員が少ない。それは臨時職員が多いということのようだが、  
今後は、このような考え方も検討すべきか。

⇒臨時職員とは官制ワーキングプアを生んでいることだが、ちゃんと職員の人数を確保しながら、職員のパフォーマンスを高めてやるのが一番では。

⇒地域で安定した収入のある公務員がたくさんいるということは、地域の経済活動を促すためにも良いのでは。

●適正な職員数というものを内部的でも持っているのか？合併以降は退職数の半分を採用というだけのことであつて、これだけでは意味を持たないのではないかと？

⇒基本的に職員数は、人口規模との関係性の話が良く出てくる。

⇒稲敷市は現在、職員一人に人口 110 人程度。その中に一部事務組合の業務が入っていない状況でこの割合であるということは、かなり平均から多い。

⇒一部事務組合の業務を入れても職員一人当たり 120 人程度になってくる。そういう意味では、単純に外部から数字を並べ算出してしまうと稲敷市の職員は多いと言われる。

### 《公共施設関連》

●庁舎はほとんど旧耐震で、職員の生命の安全性を確保していない状況。

⇒茨城県内の今回の地震では、庁舎被害はひどい状況であった。水戸だけでなく、色々なところで庁舎被害がひどく、最低限のコントロールタワーとなる施設は、持たないといけないのではないかと？

●一番効率的なのは、使わなくなった庁舎施設から壊していくべきで、窓口や生涯学習なりを残して、どんどん無くしていくべき。

⇒施設の分布をみているだけでも多く、4つの壁をどこで敗れるかがポイントである。

●住民票等もコンビニで発行できる時代になってきているので、支所等はいらない時代。

⇒10年後、20年後を考えれば、ICTの普及が進み、行政サービスのあり方もフェイスツウフェイスのサービスの必要性が減っていく。

⇒アプリの使い方など、20代30代の若い人のアイデアを登用しなければならない。ICTを上手く使えば、色々な行政サービスの代用ができ、トータルコストもこちらの方が安いというような時代になってきている(新たに福祉施設を例えば10億円で作る代わりに、65歳以上の高齢者にスマートフォンを配ってしまった方が安いのでは)。

●学校施設を壊したあとの跡地利用について、先進事例で成功したものであり、成功するのは100に1つのレベル。99%跡地利用は出来ていない。

⇒ある程度利活用が進んでいるのは都市部だけ、需要がある地域で、年に1度大学生が来て地元の子ども達に勉強を教えるなどの事例もあったが、この1年に1度の利用のために、補助金等をもって、施設を維持していることがどうなのか？

⇒稲敷市の場合、都心からの距離感は悪くないので、上手い仕掛けが出来れば、上手く使ってもらえることは考えてもらえるかもしれない。

⇒早いうちから民間からのアイデア募集をした方が良いのではないかと？場合によっては、タダでも良いのではないかと。

●運動場・保健センター・公民館のあり方について、どのように考えていくべきなのか？

⇒考え方は2つ。庁舎のように職員が集まり業務をやっていくことの方が効率的である施設は集中。もう一つは、

純粹に地域の施設に鞍替えをしてしまう。これ以外は、施設レベルが良くとも、年に1度程度の稼働状況であれば、潰していくべきではないか？

●公民館と体育施設は、コミュニティのための施設であり、現在の12名の職員は必要ない。オペレーションは地元をお願いしてしまう。そうすれば相当安い賃金で、このオペレーションをやらせてもらえる。

⇒龍ヶ崎がまさにこのやり方で、小学校区で自治会等をお願いしている。体育施設は、合併市町村の宿命であるが、これに関しても2名+2名の職員が配置されているが、これも同様で、指定管理者の制度を活用して、どこかに投げってしまうことができないか。

⇒但し、稲敷市では受け手が厳しいと思われるので、市民団体やNPO団体等もその対象として、市職員OBはいかがか？

⇒このような施設でも職員配置は必要ない。図書館だって早く出してしまった方が良い。受け手がいなければ、図書館OBに受け手になってもらう。また、資料館でも、文化財関係は、建築確認の方と合わせて本庁においておけば運営できる。建物の管理は任せてしまうことをしないと職員は減らない。

●地域に必要な行政サービス等の議論を行わないと、建てる新庁舎の規模も決まってしまうため、地域の行政サービスの議論を先行的に行っていくべきか。

⇒地域でのサービスの議論よりも、地域に職員を残すのか？残さないのか？の議論をした方が良い。住民票発行などが出来るまでの当座は、地域に窓口機能を残さなければならないとすれば、いずれは必ず前提で、最低限のものがあれば良い。

●龍ヶ崎では、地域の人に一定のお金を払って頼んでいるが、公務員よりはるかに安い(常勤の嘱託職員)。

⇒このような取り組みは40年前の武蔵野市が国内初。確か“地域センター”というような名称で、設計から地域住民を入れて、管理料と称して2~3人のパートが雇えるお金を落として、これを小学校区にまで拡大していった。

⇒実際に地域に頼むということは、堅苦しいことでは受け手も出てこないため、火事を出さないでくださいよというレベルで、任せるようなルールづくりをしていくのが現実であろう。

以上

平成 24 年度(議事要約)



## 第1回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成24年8月16日(金) 午後2時～午後4時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、沼崎市長公室長、親見総務部長、宮本企画課長、栢葉企画課課長補佐、川村企画課係長(事務局) 高山秘書広聴課長、松田課長補佐、濱田(政策審議室)

### [委嘱状の交付]

- 平成24年4月1日から1年間の委嘱。

### [委員長等の選出]

- 昨年度に引き続き、常磐大学の横須賀教授が委員長。副委員長の設置は行わず。

### [協議内容]

#### (1)今年度の経営戦略会議の運営方針について(勉強会・ワーキングチームの開催)

- 庁議(部局長)は、3名の委員でそれぞれの切り口は異なるが、経営責任的な話をしてはどうか(3名)。
  - 中間管理職から上の層、部局ごとにチームを作ってもらって、リスク管理の話をしてはどうか。
  - 権限事務などに直接携わっている関連セクションの中間層に環境の話をしてはどうか。
  - ワーキングチームでは、典型的な次の世代の職員20～30名を対象に10名程度でチームを作り、テーマを決めて2～3回くらい協議してもらい、最終的には各チームで発表してもらうことをやるようにしたい。
  - これまで行ってきた協議内容等を踏まえ、PR戦略やブランド戦略として、若手職員(主査以下の20代・30代)で、ワークショップを行う。
  - 中間層の職員を対象に、東日本大震災の記憶が薄れていないことから、地域防災をテーマにワークショップを行う。職員は、PR戦略やブランド戦略の一つ上の層(係長未満の30代)。
- ⇒どのような提案が出てくるかはわからないが、何組かのプロジェクトチームで協議したのであれば、最終的に、市長・副市長にプレゼンテーションをやるとかの流れがあれば良いのではないか？
- ⇒提案の中から1つや2つ、金のかからないものは予算化してやるという流れができれば、参加した職員の励みにもなるであろう。
- ⇒このような勉強会やワーキングが定着していくと、徐々に悪循環している状況から改善されていくのであろう。

**[最終的な勉強会・ワーキングチームの開催概要]**

一	対象	内容	開催時期
◇勉強会 (庁議)	●庁議メンバー（市長・副市長・教育長+部長）	◆テーマ：経営責任に関する講演と意見交換等 ◆対応：横須賀委員長、斉藤委員、久保田委員	9月下旬～ 10月上旬
◇勉強会	●各部長・課長等	◆テーマ：震災等への組織対応・チーム力の向上等に関する講演とワークショップ等 ◆対応：横須賀委員長	10月
	●課長補佐・係長等（関係各課等内より）	◆テーマ：農業・環境・リサイクル・ゴミ問題等に関する講演と意見交換等 ◆対応：斉藤委員	11月
◇ワーキングチーム	●若手職員（概ね30代の職員）	◆テーマ：地域防災・災害対応に関するワークショップ等 ◆対応：横須賀委員長	第1回：10月 第2回：11月 第3回：12月 第4回：1月※  (※提案発表会)
	●若手職員（20・30代前半の職員）	◆テーマ：PR・ブランド戦略に関するワークショップ等 ◆対応：久保田委員	

**(2)総合計画後期基本計画について**

●経営戦略会議と総合計画実施計画との関連は？

⇒今回の実施計画が合併10年という節目ではある一方で、経営戦略会議も3年目の節目であるため、これらを合わせて今回の実施計画を見直すとかという場面を作りたい。

●実施計画と予算のリンクはどのようになっているのか？

⇒稲敷市は厳しく運用しており、新規事業は実施計画に掲載事業以外は、市長や政策の復活折衝。

⇒実施計画の掲載事業は、財政とのすり合わせを行っているので、投資的経費でも計上するというスタンス。

●市長・副市長等とのすり合わせは出来ているのか？結構出来ていない自治体は少なくない。市長等にざっとの説明のレベルになっており、詳細は理解されていないケースは多々ある。

⇒そのレベルでは出来ていない。現在のやり方は、財政とのリンクがマイナス要素に働いており、現実的にはプレ予算査定のような状況。重点施策やメリハリなどの話が出てこない状況がある。

⇒事務レベルでは、事業と予算できちんと調整していかなければならない。そもそも企画と財政では、お互いの思惑が違う。前向きと後向きというくらいに違うものであるが、財政は財政で金を残しておきたいし、企画はそうではなく、取り組むべき施策がある。

●基本計画が行政運営の芯になるのか？3カ年の実施計画が芯になるのか？はたまたもっと現実的にお金に合わせるのか？

⇒仮に、予算至上主義で行くのであれば、市長・副市長等との議論をしておかないとまずいのではないか。本来ならば、計画があって、計画を実施するために、条例を作ったり、予算を付けたり、組織で人材を当てたりということで、行政を動かしていくことが本来の筋論。

⇒現在、国は完全に計画は捨てている状況。右肩上がりの時の計画は簡単で、増えてくパイの部分を配分していけばよかったが、今は減っていく枠を計画上、どう配分していくかというのは大変難しく、金の枠だけですべてを決めていくことになってしまっているわけである。

●3カ年実施計画の位置づけを市長・副市長に位置付けてもらうとか、その辺が一番肝心なことである。

⇒行政によってやり方は違うが、総合計画至上主義のところであれば、この総合計画に載らないと新たなことは出来ない。そこに載せるための手続きが大変だということはあるのだが、それはそれでとても窮屈ではあるが、これが行政上メリットとなるシステムになる場合もある。

#### 《合併の検証》

●稲敷市では、合併後の行政のメリット・デメリット、つまり、どのような効果があって、どのようなことが忘れ去られたというような検証については、やられているのか？

⇒しっかり場を持ってやっているかと言えば、それは出来ていない状況である。

⇒合併前は、合併のメリットの議論はやってきているが、それが実際はどうだったのかということについては、しっかり検証を行うべきであろう。また、合併前には議論されていないことで、メリットでもデメリットでも出てきている。

⇒メリットは伸ばし、デメリットは解消方法を検討するという、ある意味では、そういう時期に来ているのかもしれない。

●合併して5年が経過しているのだから、企画課のゆとりが出来たタイミングで合併についての検証を行い、見える化して記録として取っておく程度で良いのではないか？

⇒10年目でチェックして、10年目からはここをこうしようとか、そういった議論をした方が良いのかもしれない。その議論の結果を3カ年実施計画に反映していくような流れになるのではないか。

⇒合併10年が近付いてきているので、合併してこうなってというようなものを整理できれば良いのではないか。

⇒役所は良いことばかり書く傾向があるので、その辺は冷静に対応していくべき。

●他の合併自治体と比べると稲敷市は、分庁舎方式の割に、旧町村に基づくような話は少ないような印象。この旧町村のしがらみから抜け切れていない自治体が多い。

⇒合併前の自治体規模などが大きく影響していることがあるのではないか。また、旧町村を分かつ地形等もなく、いずれも同様な環境の所の合併であったというのも、影響しているのではないか。

⇒その反面、職員の覇気が伝わってこない。何となくいいや〜というような状況もあるのでは。

#### (4)今後の進め方について

##### 《勉強会・ワーキングチーム関連》

●今年度は、本会議の外部委員による勉強会・ワーキングチームを開催・運営し、一つでも二つでも新たな視点等のものを総合計画の実施計画に反映していく。

⇒勉強会・ワーキングチームは、テーマに沿った対象職員をある程度絞り、効果的な勉強会・ワーキングチームを開催する。

⇒特にワーキングチームでは、プレゼンテーションまで行い、そのうちの一つでも二つでも事業化が可能なものは事業化を目指す。

⇒全体の組み立てやスケジュールなどの詳細は、事務局に依頼。

#### 《ToDo リスト関連》

●ToDo リストについて、納得できない状況であり、例えば庁議で各部長に事前に話をし、各担当にふるようなやり方はできるのではないか。

⇒未着手ばかりのような状況だけでなく、こういった表現では納得できないよということなのだから、場合によっては個別にこの会議に説明に来てもらうということで対応してもらう。

⇒「検討」という言葉ではだめで、「検討し、こういった理由で実施できなかった」というように、明確な回答を求めるべき、民間ではこういった回答はあり得ない。

⇒庁議のメンバーに対して、高山課長からもあったように、これまでの本会議の取り組み状況等について、説明しておくことも必要だし、ToDo リストにおいても、同様にこの状況を話しておく必要。

#### 《本会議関連》

●本会議のテーマとしては、何を協議していくのか？

⇒今回の講演会等を通じて、これまで議論や提案等のあったことについて、最終的な取りまとめを想定。

●積み残しとして「定住人口の促進」について、議論してみてもは。

⇒定住人口を増やすということは難しいのが現実。むしろ、減少率・減少幅を小さくするという考えに立つべき。

⇒そのためには、居住環境を整備することではなく、打率は悪いが一回稲敷に来てもらって、ここの良さを認識してもらって、住んでもらうことの方が現実的である。そのためのファーストステップは、交流人口を増やすことであり、交流人口を増やすために何をすべきかという議論をすべきと思う。このテーマであれば、本年度の残りの回数で形になるのではないか？

⇒お隣の神崎町では「酒蔵まつり」で3万人、4万人という非常に高い集客を誇り、列車も成田から1日何便も出している状況。その影響もあろうと思うが、神崎で農業をやりたいという問合せが役所に何件も出ているという話もある。

⇒イベントは一時的なものではあるが、継続的に開催していけば、そのような効果もあげられよう。

以上

## 経営戦略勉強会・ワーキングチームの開催

### [開催概要]

一	対象	内容	日程・場所
◇庁議 (計 16 名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市長・副市長・教育長 ⇒3名</li> <li>●部局長(庁議メンバー) ⇒9名</li> <li>●関係課長(管理部局内) ⇒4名(秘書広聴課※・企画課・総務課・財政課)※ 事務局</li> </ul>	<b>◆経営戦略《部局長》勉強会</b> (1)企業経営における組織と責任について(20分程度) …齊藤委員 (2)全庁体制での産業活性化の推進について(20分程度) …久保田委員 (3)行政における組織経営とリスク管理について(20分程度) …横須賀委員長 (4)質疑・意見交換・協議(30分程度)	9月25日(火) 14:00～16:00 江戸崎庁舎 2階会議室
◇勉強会・ その1 (計 24 名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各部長・課長等 ⇒24名(市長公室、総務部、保健福祉部、市民生活部、産業建設部、上下水道部、教育(部)委員会)</li> <li>※課長数が少ない部は課長補佐の出席で対応</li> </ul>	<b>◆経営戦略《部課長》勉強会</b> (1)震災等への組織対応について～組織力の向上～ …横須賀委員長	10月29日(月) 10:00～12:00 江戸崎庁舎 2階会議室
◇勉強会・ その2 (計 17 名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●関係各課の補佐・係長 ⇒17名(企画課・財政課・生活環境課・放射線対策室・農政課・商工観光課・都市計画課・下水道課・農業委員会事務局、江戸崎地方衛生土木組合等)</li> </ul>	<b>◆経営戦略《補佐・係長》勉強会</b> (1)環境に着目した今後のまちづくりについて～ゴミ・農業～ …齊藤委員	11月9日(金) 10:00～12:00 江戸崎庁舎 2階会議室
◇ワーキング チーム・ その1 (計 24 名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若手職員 (概ね 30 代の職員) ⇒24名(市長等が選抜)</li> </ul>	<b>◆経営戦略《若手職員“防災”》 ワーキングチーム</b> (1)地域防災・災害対応について(全4回ワークショップ) …横須賀委員長	第1回:10月 第2回:11月 第3回:12月 第4回:1月※ (※提案発表会)
◇ワーキング チーム・ その2 (計 24 名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若手職員 (20・30代前半の職員) ⇒24名(市長等が選抜)</li> </ul>	<b>◆経営戦略《若手職員“PR”》 ワーキングチーム</b> (1)市のPR・ブランド戦略について(全4回ワークショップ) …久保田委員	

## 第2回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成25年2月8日(金) 午後2時～午後5時
- 場 所 江戸崎庁舎 2階会議室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、沼崎市長公室長、親見総務部長、宮本企画課長(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田、根本(政策審議室)

### [協議内容]

#### (1)定住促進について

- 稲敷は、つくば・土浦、はたまた、成田は30分圏内、実際は圏央道を使えば、20分圏である。そういう立地環境を売りに検討していくこともありうると思われるが、若年層の流出については、一朝一夕はない。  
⇒若年人口比率をある程度改善することは、施策展開で可能ではないかと思われるが、若年層の流出は非常に深刻なデータ(5%の減少率)。  
⇒人口トレンド全体を見ると、全体の歯止めとともに、若年層の流出、そして、出生率の向上のこの3つは何らかの対策が必要な状況。  
⇒このどれから取り組んでいくのか、長いトレンドから言えば、出生率の話、若年層の対策ということとなる。
- 県南地域での稲敷市の比較データはどのような状況か。  
⇒人口が増えているのは、守谷、つくばみらい、つくば、牛久だけ。TX沿線の3市(守谷、つくばみらい、つくば)はTX効果であり、TXの狙いは、利根川以南(千葉等)から人を呼び込む狙いが、これが出来ず、結果的に茨城県内での移動で終始し、土浦、龍ヶ崎、そして取手は最も影響(人口減)を受けている。  
⇒稲敷市の人口減少率は県北並み。類似性でいえば「行方市」と同様な状況。
- このような状況の中で、人口を増やすことは無理と言わざるを得ない。周辺自治体の比較から見て、稲敷の優位性も無く、魅力要素も見出せない。  
⇒つくばや成田など、20・30圏内に通勤する稲敷市出身者であれば、稲敷に住むことが十分考えられる。  
⇒流出するのは仕方ないが、例えば200人が出ていき50人が戻ってくるのと、70人80人が戻ってくるような施策が必要。  
⇒提示された転入者のアンケート結果の中で注目したいのは「出身地だから」。  
⇒やはり縁がある人、縁は単に出身者だけでなく、一度転勤で稲敷に住んだことのある人も該当する。  
⇒提供資料の「いなしきエール便」は、成人式に配るだけでなく、20代のすべての人に送ることを考えてほしい。合わせて、その親御世代も子どもが帰ってくることを進めてほしい。  
⇒選択肢としての情報をどれだけ送るのか。いなしきエール便も20代の多くに送るのもその視点である。
- 出生率の向上については、出会いのお世話をすべきであり、これからは、このお世話を行政もやるべきである。  
⇒稲敷周辺の龍ヶ崎では「イクメン・・・」を推奨し、牛久は「子育て支援日本一」をキャッチフレーズに、色々な取り組みを行っている。このような状況の中で、この自治体より予算規模の小さな稲敷が勝てるわけではない。

それよりは「出会い」に力を注ぐべきでは。

●稲敷市内のアパート等の賃貸物件はあるのか。

⇒物件はあまりない。新規の住宅団地やアパート等の集合住宅も新規物件は、計画も含めない状況。

⇒稲敷市では市街化調整区域の戸建て空き家が非常に多い。若い人でも戸建てを選ぶ人はいると思う。

⇒空き家バンクのような取り組みで貸し出すようなことが考えられないか。

⇒市で空き家などの調査を行い、その成果から空き家バンクを作るやり方まで、地元の不動産屋に提供する。

⇒ミニ開発が途中で止まっている用地があれば、ヒルズあずまのようなビジネスモデルで住宅を用意することが考えられる。

⇒不良ストックは地主に働きかけて取り壊すべき(旧耐震(1981年以前)の管理状態が悪いものは、取り壊しをする動機づけを行うべき)。

⇒管理状態の悪い旧耐震住宅の空き家等の存在は、街全体の財産価値を下げているため、市でもその対策に取り組むべき。

●国内では学生にシェアハウスのような使い方を施策として取り組んでいる事例があり、高島平と大東文化大学(地域のコミュニティ活動等にも参画など)や、千葉大と稲毛区(千葉市)等があげられる。

⇒稲敷では比較的近い「流通経済大学(スポーツ健康学部)」が可能かどうか。

●稲敷でどういった求人をしたいかと考えた場合、農地の保全が稲敷市らしさ、この景観等がこの地のアイデンティティであり、地域が持続するうえで重要では。

⇒稲敷に住んでもらうためには、稲敷またはその周辺で働いてもらう、そこでフォーカスを当てるのが「農業」、もう一つが「新規の企業誘致」と「立地企業の雇用拡大」の3本柱であろう。

⇒農業でいえば、単なる営農は考えにくい。やはり企業経営型の農業を行える企業を増やすことが必要。そのためにも、農地法の縛りなど、行政のサポートが必要。

⇒先進事例として、市内では「アグリクリエイト」、また、千葉には「和郷園(わごうえん)」という施設があり、是非調べてほしい。

⇒和郷園では、農業等に関するいろんな取り組みを行っており、地元縁の無い若い人も来ている。

●市民農園とセットで住宅提供するなど、考えられるのではないか。

⇒県内では笠間のクラインガルテン、長野の四賀村のクラインガルテンでも、そのまま地域にすんでしまうケースは一定量ある。

⇒これらの事例は、市民農園等の隣接地に宅地造成をおこなっているが、行政がどの程度関与しているかは不明。

⇒農業大学等においても、若い人だけでなく、シニア層も近年増えている。こういうトレンドを活かし、空き家と遊休農地などをうまく組み合わせればニーズはある。

## (2)報告書の取りまとめについて

●今回の整理については、単に提言の文言だけでなく、その背景や社会動向、民間での考え方等を合わせて示し、後々活用しやすいスタイルとした。

⇒後々活用するのであれば、年度明けにでも、概略版を作成し、日常的に使える程度のボリュームにすべき。

⇒この提案等を如何に実行していくかが重要であり、報告書のA3(各テーマ等の取り組みについて)の右側の行動チェックシートの部分が大切。これを毎年更新し、実施・評価等が更新できるようなスタイルで使えればよいのでは。これが概要版のイメージでは。

⇒今回の経営戦略会議は、最終提言を待って行動するというだけでなく、協議のプロセス段階で実行しているものもあるのが特徴的。これが反映できるようなチェックシートとなればと思う。

⇒報告書本編では、関連資料等は、少なくとも3年間とボリュームが出てしまうが、極力、資料編に残しておくべき。また、各章ごとに同じレベルにならなくともよい。

●継続的に取り組むのであれば、ある時期で評価を取り入れないと、どんどんおろそかになってくる。

⇒外部評価を入れると、内部評価も毎年繰り返すようになるため、外部評価は行うべきであろう。

⇒外部評価の経験から言えば、行政の内部評価は著しく甘く、仕方ないという部分で通しているのが7割、残りの3割はあり得ないほど甘い評価。

⇒2年ごとに外部評価を入れるのがベター。

●年度明けに、庁議で説明と全職員への周知、その後ホームページでの公開や議会への説明といった流れ。

### (3)若手職員の育成(経営戦略勉強会・ワーキングチーム)について

●年齢層の上のワーキングチームは、完全に考えが固まっており、柔軟性がなくなり、組織も柔軟でなくなっているのでは。

⇒入庁1年目で「いなしきエール便」、3～4年で地域資源の発掘と活用等のワーキング、5～6年では、具体的な行政課題についてのワーキングなど、20代のうちに3段階のグループワークのような研修プログラムが確立すべき。

⇒今回の経営戦略勉強会・ワーキングチームなどは、集団研修として、毎回テーマを変えながら等、継続的に取り組んでいくべき。人間関係の中で、話をまとめたり、調整したり、使ったり・使われたりと、このようなグループワークのような研修は、どんどんやった方がよい。

⇒集合研修と同世代同士のコミュニケーションを仕事のプログラムとして用意したということであり、非常に大切であり、今後も継続的に取り組むべきである。

⇒最初は同期というフレーム、徐々に年齢層が混じるような形にしていくことが必要で、稲敷市の規模であれば、同期の繋がりが仕事に反映されてくる。

●⇒この間のワーキングを見ていると、自分達の範疇でしかものを考えていない状況が見受けられるため、他の自治体とのワーキング等はできないか。

⇒行方市でも人口問題のプロジェクトに取り組んでおり、稲敷市と合同でのワーキング等も考えられるが、かなり良いコーディネーターがいなければ難しい。

⇒事務組合などで若手の研修として行うようなことも考えられる。

●今回の合併は、中心があってそこに編入するというこれまでの常識ではなく、稲敷のような対等合併で4つか5つの合併が行われたことが特徴で、この合併パターンの共通課題を持っているはずである。

⇒県南地域で、稲敷市と同様な対等合併等の自治体はない。比較的近隣では、行方市や小美玉市であり、少し遠いが桜川市も類似している。

⇒行方市・小美玉市・稲敷市の3市であれば、合同の研修会も可能ではないか。共通の課題は少ないのではと思う。

以上

## 第3回 稲敷市経営戦略会議

### [会議概要]

- 日 時 平成25年3月28日(木) 午後2時～
- 場 所 江戸崎庁舎 市長室
- 出席者 常磐大学教授 横須賀徹、常陽産業研究所 久保田時治、(有)アグリクリエイト代表 斉藤公雄、稲敷市副市長 坂本進(以上が委員)、田口市長、親見総務部長(事務局) 高山秘書広聴課長、濱田(政策審議室)

### [報告書の提出]

- 横須賀委員長から田口市長へ報告書を提出。

### [意見交換]

- 3年間を通じ、最終年度である本年度は、具体的に組織に訴えるため、「勉強会・ワーキングチーム」を行った。来年度以降も、若手職員へのグループ研修を継続していただきたい。加えて、スピード感のある行政組織に変えていくためにも、来年度から一つ上のステージとして、ギアを入れ替えるべきであろう。
- 行政機構ではPDCAサイクルと言っているが、民間企業では今や良さそうな取り組みであったら、すぐ取り組む。途中で問題等が発生すれば、やりながら修正等を行っていく。また、チェック(評価)はスタディ(学習)にかわり、今やDPSEサイクルとなっている。このアクティビティの高さを是非参考にして取り組んでほしい。
- これまでの協議で“変わること”について、色々な側面に出ており、提案の中にもこのエッセンスが多く出ていると思っている。そのため、次の4年間は、これまで以上に期待している。稲敷市では、まだまだいろんなチャンスや可能性はある。それを気が付くのも・付かないのも、稲敷市である。

以上