

稲敷市経営戦略会議

《平成 22 年度～平成 24 年度》

報告書

平成 25 年 3 月

稲敷市経営戦略会議

はじめに

一ヶ月に一度、稲敷市に訪れて3年目を迎える。稲敷市とは、現在の田口市長が常磐大学の聴講生であること、また、総合計画の後期基本計画の策定に当たり、講演をさせてもらった程度の付き合いであった。田口市長が聴講生であったことは、「経営戦略会議」が始まって知ったが・・・。

そんな私が稲敷市の「経営戦略会議」に参加することには抵抗感はなかった。私は、他の自治体でも、外部評価委員であったり、補助金審議会であったりと、県内外の市町村等のこの手のものに声がかかるのである。

私は、現在は、常磐大学で教鞭を取っているが、長くは水戸市役所に席を置いた行政マンである。国家公務員、特にキャリアと呼ばれる方々が大学で教鞭を取ることは、珍しくはないが、私のように、県内の市町村あがりて教鞭ととっている人材はまだまだ珍しい。

そんな私が、県内外の色々な委員会等の声がかかるのは、人材としての使い勝手もあると思うが、昨今の地方自治体、特に基礎自治体である市町村が大きな変革期を迎え、従来の行政の枠から抜け出し、今後も求められる行政に生まれ変わりたいというような市町村が非常に多いからであると感じている。

今回の稲敷市もそうであった。4町村の対等合併により出現した稲敷市においても、行政運営においては、事務事業の効率化や組織の活性化など、また、まちづくりにおいては、農業振興や企業誘致、人口減少に少子高齢化など、他の自治体と共通した課題や問題点を抱えている。稲敷市だけが右往左往しているわけではない。

そのような中、稲敷市の「経営戦略会議」では、最初の2年では課題に対する協議を行い、最終年は「勉強会やワーキングチーム」に費やしたわけだが、単なる会議で終わることなく、少なからずこの報告書以外の成果と呼べる取り組みが行えたことで、委員長としての責務が和らいでいる。

この報告書は、今後の稲敷市にとってのバイブルではなく、当然、答えが書かれているわけでもない。この冊子自体よりもむしろ、職員の方々には、これらの課題に対する見方や考え方などから、今後の行政に求められる姿勢や哲学の部分を感じてもらいたいと思い、綴った冊子である。

今後、職員の方々がこの冊子から何かを感じ取り、そして行動し、今後の大変革時代を乗り越えることのできる稲敷市となることを期待しつつ、委員一同今後も見守っていきたい。

平成25年3月
稲敷市経営戦略会議
委員長 横須賀 徹

《目 次》

1. 経営戦略会議の概要	1
1.1.経営戦略会議発足の背景と目的	1
1.2.経営戦略会議の構成委員	2
1.3.経営戦略会議の作業イメージ	3
2. 提案等のテーマ項目と提案構成	4
2.1.提案等のテーマ項目	4
2.2.経営戦略会議からの提案等の構成	6
I.「けん引役となるべき行政機構等の再構築」に関するアドバイス	7
(1)行財政運営のフレーム設定について	7
(2)職員力の向上について	19
(3)経営戦略勉強会・ワーキングチームの試みについて	31
II.「産業振興」に関するアドバイス	35
(1)企業誘致の推進について	35
(2)特産品開発の展開について	45
III.「定住促進」に関するアドバイス	55
(1)人口減少の緩和について	55
3. アドバイスを活かすために	65
3.1.取り組み体制について	65
3.2.進捗管理と評価について	65

《資料編》

1. 経営戦略会議の概要

1.1. 経営戦略会議発足の背景と目的

全国的に進められた「平成の大合併」は、本地域においても、江戸崎町・新利根町・桜川村・東町の対等合併という形で、平成 17 年 3 月に稲敷市が誕生し、今年で 8 年目を迎える。

これまでを振り返ると、合併直後の 1・2 年は、日常的に合併の混乱の対応に多くの労力が費やされてきたことは否めず、中には合併してから「市民サービスが低下した」や「行政レベルが低下した」などの声も聞かれた。

現在、本市においては、平成の合併の混乱が落ち着きつつあり、稲敷市としての市政運営に本格的に取り組むべき時期を迎え、今後は、経営資源であるヒト（職員など）・モノ（公共施設など）・カネ（予算など）が減っていく中で、肥大化した行政の守備範囲を見直すとともに、限られたこれら経営資源を最大限に活かすための経営型（目的指向型）行政組織への再構築が急務であることは明確であるものの、それがどのようなイメージなのか、また、どのような具体的手法・ツールがあるのか、はたまた有効なのかなど、実践的な戦略が見出せない状況にあるのが正直なところであった。

このような状況下で、平成 21 年 5 月に就任した田口市長は、平成 22 年 3 月の施政方針で、重点的に取り組むべきテーマとして、「産業振興」、「定住促進」、「地域の自立」の 3 テーマを本市の最重要課題と位置付け、本格的に取り組むこととした。

しかしながら、これら 3 テーマへの取り組みの原動力となる行政組織・行政職員においては、旧 4 町村のスタイルだけでなく、その取り組み姿勢も、従来通りの行政的発想に固執しており、行政そのものの体質改善が求められていた。

これら「けん引役となるべき行政機構等の再構築」ができないまま、従来の組織体制が踏襲され続けており、その見直し作業にも着手できない状況にあるなど、旧 4 町村の延長としての行政運営の域を脱せずにはいた。

そのため、「産業振興」、「定住促進」、「地域の自立」のまちづくりの 3 テーマに、「けん引役となるべき行政機構等の再構築」の行政内部のいわゆる行政改革の 4 テーマへの対応や解決に取り組んでいくこととした。

そこで、本会議においては、市長直属のシンクタンクとして、「産業振興」、「定住促進」、「地域の自立」及び「けん引役となるべき行政機構等の再構築」の 4 テーマに対し、従来の行政的な視点ではなく、民間ベースの企業経営的な視点による対応策や解決策などを模索し、稲敷市における取り組み方を提案することを目的に活動を進めてきた。

1.2.経営戦略会議の構成委員

稲敷市経営戦略会議においては、設置目的等を踏まえ、「学識・企業・地域・行政」の分野からの人選を行い、最大5名を基本として取り組んできた。

常磐大学の横須賀教授を委員長に、以下の3名を委員とし、平成22年度から平成24年度の3カ年の協議等を行ってきた。

ここで、人選に当たり、横須賀委員長（常磐大学）は、かつては水戸市役所の職員であり、単に学識経験者ではなく、市町村行政に精通した人材である。また、久保田委員（常陽産業研究所）は、県内自治体で多くの委員会・検討会に参加するなど、地域に根差したシンクタンクの研究者である。さらに、斉藤委員は、市内で農業法人等を起業し、現在も農業・環境等を中心に、多角的な経営を実践しており、企業経験者であるとともに、地域代表としての側面を有する。

最後に、坂本委員は、稲敷市副市長として、本会議の協議結果等が、市役所内部に直接反映できるように参画している。

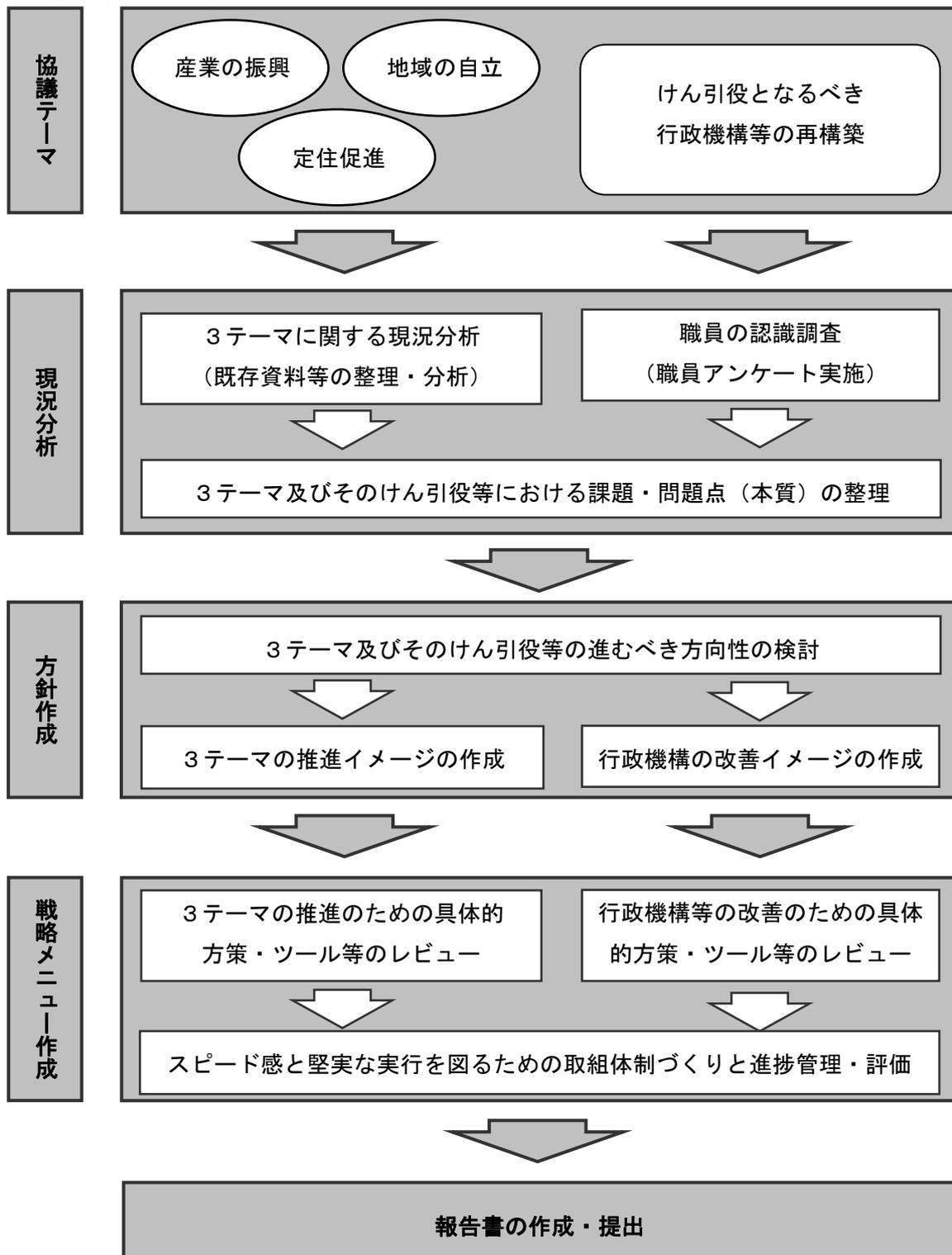
▼本会議の構成委員

区分	要件	委員		
学識 経験者	行政に精通し、地域振興・地域コミュニティ等に造詣が深く、その見地から論理的かつ現実的な意見・提案を行うことの出来る者。また、本会議の委員長としての資質を有する者。	①	大学教授 (委員長)	常磐大学 コミュニティ振興学部 教授 横須賀 徹
	行政や地域振興・地域コミュニティ等に造詣が深く、その見地から意見・提案を行うことの出来る者。さらに稲敷市に精通した者。	②	シンク タンク	(株)常陽産業研究所 フェロー 久保田 時治
企業 経営者	企業経営者として、一定期間以上の経験を有する者で、企業経営・企業代表として、組織運営の見地から意見・提案を行うことの出来る者。	③	企業 経営者	(有)アグリクリエイト 代表 斉藤 公雄
地域 代表	稲敷市の地域状況から、代表的な活動を行っているもので、地元代表の見地から意見・提案を行うことの出来る地域の代表者。	④	地域 代表者	
行政 代表	本市の行政の代表者として、「稲敷市経営戦略会議設置条例」の第3条2項(4)に該当する者。	⑤	稲敷 市役所	稲敷市 副市長 坂本 進

1.3. 経営戦略会議の作業イメージ

本会議は、従来の行政的な視点ではなく、経営的かつ戦略的な民間感覚による提言を求めるため、その運営形態・協議形態などを含め、経営戦略会議に委ねるものとした。以下には、概ねの全体の流れがわかるイメージとして、当初想定した作業フレームを示している。

▼全体作業イメージ(案)



2. 提案等のテーマ項目と提案構成

2.1. 提案等のテーマ項目

本会議では、「産業振興」、「定住促進」、「地域の自立」及び「けん引役となるべき行政機構等の再構築」の4テーマの協議と提案を行うものとし、平成 22 年度から月に 1 回を基本に開始された。

開始当時は、まちづくりのテーマである「産業振興」及び「定住促進」の協議をした後、「地域の自立」に取り組むこととし、この2テーマと同時並行的に、「けん引役となるべき行政機構等の再構築」の検討を進めていくという組み立てでスタートを切った。

本会議の開催当初、稲敷市では、圏央道（首都圏中央連絡自動車道）の江戸崎インターチェンジが供用を開始し、成田（大栄ジャンクション）までの延伸が見えてきたタイミングであったとともに、それまで事業凍結となっていた江戸崎工業団地（茨城県）の造成工事等が開始され、企業誘致活動が動きはじめるなど、明るい話題が続き、この明るい雰囲気の中で、稲敷市を取り巻く環境が大きく変わりつつあった。

しかしながら、平成 23 年 3 月 11 日に発生した「東日本大震災」は、これらの明るい話題を消し去るような大きなインパクトとなった。本市においても、震災直後からの災害対応をはじめ、地域防災等へ多くの時間と労力を割くようになり、本会議においても、「復興再生ビジョンの策定」に当たり、本会議へアドバイスを求めている。さらに、総合計画の後期基本計画に係る検討とともに、平成 24 年度には、市内のすべての層（役職・年齢など）に対し、「経営戦略勉強会・ワーキングチーム」に多くの時間を費やすなど、当初設定していた4テーマだけでなく、その時折の市政運営に係る課題の協議等も行ってきた。

▼テーマ別の協議回数

テーマ区分		協議回数 計	年度別協議会数		
			H22	H23	H24
協議 テ ー マ	●けん引役となるべき行政機構等の再構築	3回	1回	2回	—
	●産業振興	3回	1回	2回	—
	●定住促進	3回	2回	—	1回
	○総合計画後期基本計画	2回	—	2回	—
	○復興再生ビジョン	1回	—	1回	—
	●地域の自立	—	—	—	—
経営戦略 勉強会・ワーキングチームの開催		10回	—	—	10回
年度の事業計画及び取りまとめ、全体調整等		7回	3回	1回	3回

●：当初から設定していた協議テーマ、○：状況等に鑑み取り組んできたテーマ等。

これまで3カ年の本会議の開催等を整理すると、本会議を15回、勉強会やワーキングチームを10回（月換算では4ヶ月）となり、当初想定していた4テーマのうち、「地域の自立」については、協議する機会を持つことができなかった。

したがって、本稿では「産業振興」、「定住促進」、「けん引役となる行政機構等の再構築」の3テーマの提案内容等を記し、また、これらのテーマはお互いにリンクする部分もあるため、「けん引役となる行政機構等の再構築」、「産業振興」、「定住促進」の順で提案内容を記している。

なお、各テーマの協議や提案等において、具体的に取り扱った項目は、以下の通りであり、本会議では、この項目に沿った協議や提案等が行われてきた。

▼協議テーマとアドバイスを頂いた事項構成

<p>I. 「けん引役となるべき行政機構等の再構築」に関するアドバイス</p> <ul style="list-style-type: none">◆行財政運営のフレーム設定について◆職員力の向上について
<p>II. 「産業振興」に関するアドバイス</p> <ul style="list-style-type: none">◆企業誘致の推進について◆特産品開発の展開について
<p>III. 「定住促進」に関するアドバイス</p> <ul style="list-style-type: none">◆人口減少の緩和について

2.2.経営戦略会議からの提案等の構成

経営戦略会議では、協議するテーマに関連する背景や社会動向、そして、テーマに対する見方や捉え方とともに、先進事例など他の取り組みやその評価、その後の状況などを踏まえながら、稲敷市での具体的なアイデアの検討・提案という流れで検討作業が進められてきた。

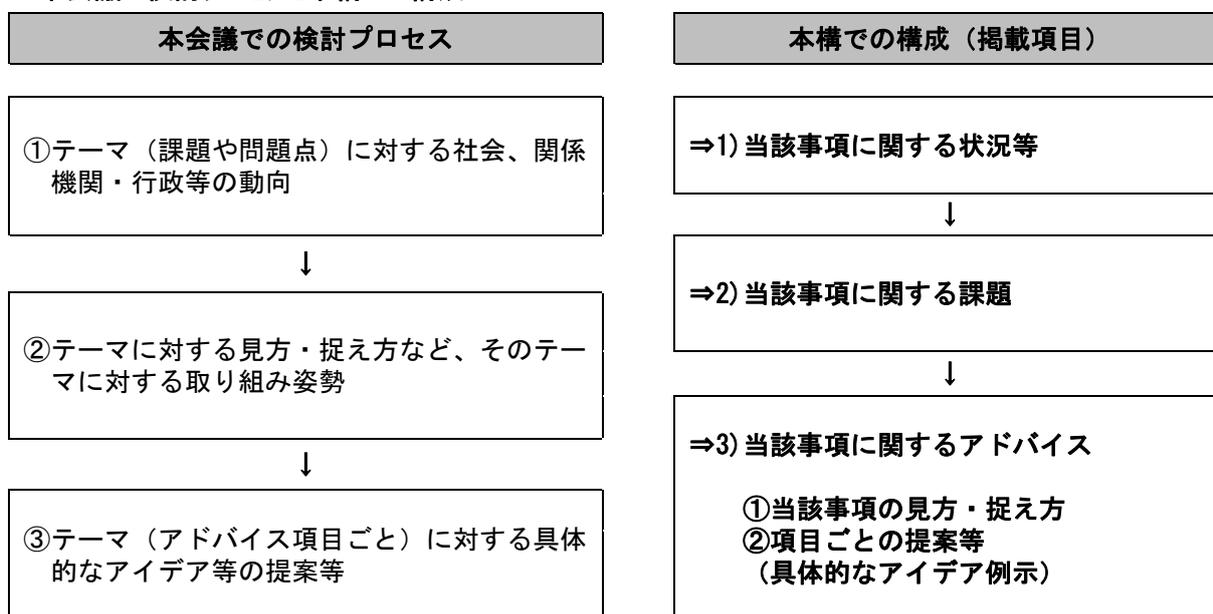
本会議からの最終アウトプットは、提案した具体的なアイデア等であることは間違いないが、この提案がすべてではないことに留意が必要である。

それは、今回取り組んだテーマに対し、明確な解決策があるとは限らないからである。したがって、単に、提案した具体的なアイデア等を実行すれば、その課題や問題は解決される訳ではなく、どちらかという提案した具体的なアイデア等は、このような取り組み方もあるという例示と思ってもらった方がよい。

では、経営戦略会議の提案等において“何を参考に取り組んでいけばよいのか？”については、テーマの背景や動向等を踏まえ、そのテーマの本質とともに、その取り組み姿勢を明確にした上で、提案された具体的なアイデアもしくは、これを参考に独自の事務事業を考え、取り組んでいただきたいというのが、本会議からの提案の姿である。

したがって、次頁以降に示す本会議からの提案については、最終アウトプットである具体的なアイデア等だけでなく、それに至る協議プロセス等が極力見える形で本稿を作成している。

▼本会議の検討プロセスと本構での構成



I. 「けん引役となるべき行政機構等の再構築」に関するアドバイス

(1) 行財政運営のフレーム設定について

1) 当該事項に関する状況

一般に経営資源として、ヒト・モノ・カネとよく言われる。稲敷市をはじめとする行政において、狭義的には“ヒト”とは職員、“モノ”とは公共施設、“カネ”とは予算のことである。

稲敷市においては、江戸崎町・新利根町・桜川村・東町が合併したため、合併と同時に、これらがすべて4倍になるなど、この日を境に、経営規模自体が4倍になっている。

職員（ヒト）については、合併以降の定員管理により採用数を抑制し、年々職員数は減少しているものの、合併していない同規模の市町等からみれば、まだまだ多いことは事実である。

次に、公共施設（モノ）においても、同様な施設が旧町村単位で存在し、同様な規模の公共施設が同様な時期に建設され、統廃合が進まず、そのほとんどが残っているだけでなく、それぞれの施設に一定量の職員を配置している状況がある。

さらに、本市の財政（カネ）のうち、歳入に当たっては、経済の低迷等に伴い減っていく税収とともに、依存財源の5割以上（一般会計）を占める地方交付税は、平成26年度まで、合併前の旧町村単位で算出した合算額であり、合併をしていない一般市と比べると、多くの交付税が交付されており、市の財政課の算出したその額は、約20億円にも及ぶ。この約20億円分の交付税が、平成27年度から段階的に減らされ、平成32年度以降には、この合併算定替えが完全に終了し、その結果として、地方交付税が約20億円減額されるのである。

今後の稲敷市においては、経営資源であるヒト・モノ・カネ、つまり、職員・公共施設・予算が減少していくことを前提に、市政運営を行わざるを得ない状況にあり、公共施設等においては、4町村のままの状況から統廃合を進めなければならないなど、これらの将来フレームの設定をきちんと整理・把握した中で、行財政運営を行っていくことが求められる。

▽参考：当該事項と会議開催・提示資料等の対応表

区分	概要
当該事項を協議した本会議	◆主に、平成23年度の第5回及び第6回を中心に協議。また、平成22年度の第2回等でも一部協議。
上記で使用した提示資料等	◆資料編 「(2) けん引役となるべき行政機構等の再構築に関する資料」 に収録された資料等を提示。

2) 当該事項に関する課題

稲敷市の財政状況について、全国の自治体（町村は除く 786 市）から相対的にみれば、財政力等は、ほぼ中位である一方、公債費に関する指標が比較的良好であることがわかる。

公債費とは、地方自治体が借り入れた地方債の元利償還費と一時借入金の利息の合計であり、わかりやすく言えば、一般家庭でいうところの借金額にあたる。

これを総じてみれば、他の自治体の多くは、借金をしてまでの取り組みや事業を行い、地域に対しての投資を行ってきた一方、稲敷市においては、借金をするまでの投資を行ってこなかった（非常に少なかった）と言える。

▼稲敷市の財政状況（類似都市グループ別ランキングより）

指標	本市の順位等	指標解説
財政力指数	456 位／786 市 (0.583)	地方公共団体の財政力を表す指標。基準財政収入額の基準財政需要額に対する割合で、1.00 に近いほど財源に余裕があるとされ、単年度の指数が 1.00 以上の団体には普通交付税が交付されない（不交付団体）。
実質収支比率	130 位／786 市 (6.7)	実質収支額の標準財政規模に対する割合で、経験的には概ね 3～5%程度が望ましいとされている。
経常収支比率	106 位／786 市 (86.6)	地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するための指標。地方税・普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源（経常一般財源）が、人件費・扶助費・公債費のように毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）にどの程度充当されているかという割合で、この数値が低いほど、財政構造に弾力性があることを表し、経常的な経費が増加すると数値は高くなって財政運営は硬直化する。
投資経費費比率	400 位／786 市 (13.70)	支出の効果が最終的に資本形成に向けられる普通建設事業費、災害復旧事業費、失業対策事業費の歳出総額に占める割合をいい、数値が高いほど歳出の自由度が増していると言える。
公債費比率	23 位／786 市 (5.2)	公債費に充当された一般財源の標準財政規模等に対する割合で、この数値が高いほど、財政構造の硬直性の高まりを表す。
公債費負担比率	38 位／786 市 (9.2)	公債費（借金の返済額）の状況から、財政運営の弾力性を測定する指標。低ければ低いほど財政運営に弾力性があり、政策的に使えるお金が多くあることを示す。目安としてとして、15%を超えると警戒ライン、20%を超えると危険ラインと言われる。
起債制限比率	24 位／786 市 (4.8)	公債費（地方債の元利償還金）が財政に及ぼす負担を表す指標。地方税、普通交付税のように用途が特定されておらず、毎年度経常的に収入される財源のうち、公債費（普通交付税が措置されるものを除く）に充当されたものの占める割合。通常、過去3年度の平均値を使用。
実質公債費比率	521 位／786 市 (11.1)	健全化判断比率の一つ。一般会計等の地方債元利償還金や、特別会計・一部事務組合の地方債元利償還金に係る繰出金・負担金など、市が負担すべき実質的な公債費総額の標準財政規模等に対する割合で、その年度の実質的な公債費による財政負担の程度を表す。

今後は、学校等の統廃合をはじめ、公民館や運動施設、さらに、庁舎においても、統合すべき施設が多く控え、計画的な事業フレームを設定する必要があり、合併算定替え完了まで、合併特例債の活用期限内など、財政的な余裕のある時期に対応しておくことが望まれる。

したがって、今後の行財政の状況をきちんと整理した上で、その投資フレーム等の設定を図る中・長期的な視点が必要である。

3)当該事項に関するアドバイス

経営戦略会議では、「行財政運営のフレーム設定」に関連して、以下のようなこのテーマの見方・捉え方とともに、「行財政運営のフレーム設定」への改善方法や導入すべきツールなどの具体的な手法（案）について、下記の協議分野ごとに、協議を進め提案に至った。

「行財政運営のフレーム設定」における見方・捉え方

- 合併効果の発揮や昨今の社会情勢からすれば、財政歳出の削減は当然であるが、ここに民間的な視点を加えれば、企業誘致や産業振興に力を注ぎ、歳入の拡大等を合わせて考えるべき。
- 今後、組織のキーワードは「マネジメント（管理）」、職員のキーワードは「マルチタスク化（職員1人2役）」となってきた。
- 財政見通しで、不足する予算（カネ）の部分をどのようにするのかを議論の中心にすることがわかりやすい方法である。
- 公務員はリストラが無いと、職員採用の仕方を工夫する必要がある、社会経験のある30～40代の職員採用などは、庁内ガラリと変わる要素となりうる（その採用は、面接重視で行うのが現実的）。
- 厳しい財政の中で取り組むべきは人件費（職員の有効活用・職員数の削減）であり、1職員3億円（生涯賃金）と見るべき（経費率として人件費が高い）。
- 類似の公共施設（いわゆる「出先機関」）の統廃合は、旧町村の壁をどの時点で破れるかがポイントである。
- 住民票等はコンビニでも発行可能であり、ICTの有効利用を進めれば、支所等は必要ない時代となっている。
- 地域に公共施設を残す・残さないの議論は、職員を残す・残さないの議論を踏まえて判断すべき。
- 公共施設用地の99%が利活用できていないのが実情である（但し、稲敷市における都心からのアクセスを考えれば、立地ニーズがある業界もありうる）。
- 人口については、プランニングの基礎であるため、常に整理・分析しておくべき。



「行財政運営のフレーム設定」における協議分野

- ◆政策立案プロセスについて
- ◆制度改革について
- ◆財政計画について
- ◆公共施設統廃合等について
- ◆その他

◆政策立案プロセスについて

これまでの右肩上がりの行財政の中での中・長期計画は立てやすかった側面はあるものの、今や予算が減少する中で、これらの計画立案等は難しくなり、安易にトップダウンで強制することが近道ではなく、多くの自治体においても試行錯誤を行っているのが現状である。

しかしながら、必要な地域に対する投資、つまり、大変革期を乗り切ることのできるまちづくりを推進していくためには、行政機構としての政策立案プロセスをしっかりと確立しておく必要がある。

ここで次頁の「制度改革」と分け、あえて「政策立案プロセス」と別建てとしたのは、今後の行財政運営を考える上で、非常に重要な部分であると認識し、今後、調査・検討がなされた協議結果等を事務事業に円滑に転換するシステムが無ければ、これらの協議自体が無駄になってしまうと思われたからである。

経営戦略 会議から の提案等

- 各部局における企画チームとの政策ネットワークの構築等
- 政策検討・決定システムの構築（「庁議⇒幹部の協議検討」＋「プロジェクトチーム⇒若手職員」など）
- 全体議論の活性化・調整を行うコントロールタワーの明確な位置付けと強化（政策審議室の強化など）

『各部局における企画チームとの政策ネットワークの構築等』については、稲敷市自体の政策立案能力とともに、部局ごとに分庁舎方式を採用していること、また、各部局における企画・総務等の管理・政策セクションが不在であり、稲敷市全体での取組等が各部局に流れないなど、部局の枠組みがきちんと機能していないという判断から提案したものである。

『政策検討・決定システムの構築』については、政策の検討・決定のプロセスとして、事前に「プロジェクトチーム」等で担当レベルの具体的な協議を行った後に、市の最高意思決定機関である「庁議」で決定するという、“きちんとした流れ（システム）”が無ければ、行政組織での意思決定やその実施とならないため、当たり前のようなようではあるが、このシステムをきちんと整備し、流れに沿って進めていく習慣を組織として持つべきであるという視点にたった提案である。

『全体議論の活性化・調整を行うコントロールタワーの明確な位置付けと強化』については、上記“政策の検討・決定のプロセス”における裏方として、「政策審議室」が十分機能できるようにすべきという提案である。そもそも「政策審議室」が、合併早々の平成 18 年度から秘書広聴課に設置されたのも、トップダウンによる迅速な事業調整、そして事業実施を推進する裏方としての役割を与えられて設置されたものであるが、時間の経過に伴い、その部分が希薄化している状況があるため、あえてこのような提案を行っている。

◆制度改革について

制度改革では、次の「職員力の向上」とリンクする部分も多々あり、きちんとした整理が出来ていない側面もあるが、それぞれ取り扱っている範囲としては、職員力の向上では、職員“個人”に対する改善等の発想から協議を行い、また、ここでは、冒頭の当該事項の現況や課題等を踏まえ、組織機構等“全体”運営に対する協議結果を整理している。したがって、次の「職員力の向上」と合わせて見てもらいたい。

経営戦略 会議から の提案等

- 全職員のマルチタスク化（職員1人2役）の検討・実施
- 事務分担の細分化・1係1係長等体制の見直し
- 中途採用の年齢拡大（40歳位まで）の検討

『全職員のマルチタスク化（職員1人2役）の検討・実施』については、硬直化している組織機構と細分化されている事務分担に対する措置として提案したものである。

職員の本来（日常業務）以外の業務については、今回実施した「経営戦略ワーキングチーム」のような政策課題に対する内部の横断的な取り組みをはじめ、地域のコミュニティに関するものや、昨今では地域防災に関するものを“地域担当制度”とセットで導入することも考えられる。

この提案のポイントは、細分化された事務分担の事務事業だけで、繁忙期はともかく、そうでない期間等の有効活用を図るとともに、本来以外の取り組みは、視野を広げるなど、職員育成においても効果が期待できるところである。

『事務分担の細分化・1係1係長等体制の見直し』については、業務等が高度化・多様化する中で、職員数の削減を進めざるを得ない稲敷市の実情を踏まえれば、細分化された事務分担と、それに伴う新たな係等の設置、さらには、この1係に1職員（係長）の責任者を基本的に配置していることが、本会議で問題視された。現在の縦割りの行政組織のまま、これを高度化して諸問題に対応していくには、既に制度疲労の感があり、抜本的な見直しが必要という認識の下、検討を行った。

このような状況からの脱却を図った事例として、「グループ制度」などを導入している自治体は少なくないが、どの自治体も試行錯誤を行っているのが実情でベストアンサーはない。

ここで重要なことは、稲敷市の組織機構は恒久的なものである必要はなく、社会・時代を見ながら、常に見直しを行うようなフレキシブルな組織であることが求められており、行政機構の抜本的な見直しを行うのであれば、単に「グループ制度」を導入するというだけでなく、従来の行政的な考え方から脱却することが必要である。

『中途採用の年齢拡大（40歳位まで）の検討』については、これまで職員層として若い年代の補充として、即戦力となる人材を採用するとともに、民間等での業務経験がある職員の投入により、組織の活性化を引き出すものとして提案している。

なお、この職員採用においては、面接重視で行っていくことが現実的かつ適当という協議も合わせて行われた。

◆財政計画について

稲敷市の財政状況は、これまで他の市町村と比べても、比較的財政状況は良好である半面、地域に対する投資等も少ない状況であったことは前述した通りであるが、これらの見通しを示した財政計画の作成・公表は、これまで行われてきていない。

本会議での協議に当たり、財政サイドの協力を基に、提示された財政計画（見通し）においては、合併算定替え完了の平成32年度までが作成されていたが、その見通しでは、正直なところ、リアリティが欠けていた。ヒト・モノ・カネが縮小化していく状況においては、どの程度予算が足りないのか、どの程度の予算等を圧縮しなければならないのか、そのためにはどのような取り組みを行わなければならないのかなど、本会議の主旨とは大きく異なっていた。

経営戦略 会議から の提案等

○財政見通し（計画）の作成・公表（5カ年程度）

『財政見通し（計画）の作成・公表』に当たっては、正確な財政計画としての部分もあろうが、地方交付税をはじめ、国等の動向とも連動した部分もあり、当然ながら「当たらずとも遠からず」の範囲のものとならざるを得ないことに留意されたい。

どちらかと言えば、縦割りの強い行政において、財政（予算）は、最強の共通ファクターである。つまり、“財政見通しで、不足する予算（カネ）の部分をどのようにするのかを議論の中心にすること”は、職員の多くが理解しやすい。

例えば、事業そのもののあり方を検討したり、お金をかけないやり方を考えたりなど、多くの職員の創意工夫を促すツールとしても機能する。

したがって、財政セクションにおいても、このような視点を持つことが重要である。

◆公共施設の統廃合について

公共施設の適正配置、施設の統廃合は、合併市町村において、最も頭の痛いテーマであり、稲敷市も同様に、類似施設が市内に概ね4つずつあるのが実情である。

現在、稲敷市では、小学校の統廃合計画（「稲敷市学校及び幼稚園適正配置の基本的な考え方について（報告）、稲敷市学校及び幼稚園適正配置検討委員会、H20.8.」答申）により、計画が進められているが、その他の公共施設においては、明確な方針が示されていない（庁舎建設事業に合わせて、「稲敷市公共施設再編方針について（素案）、稲敷市公共施設再編プロジェクトチーム、H22.1.」が示されていたが、庁舎建設事業の見直しに伴い、この方針の変更等が生じていながらも、今のところは見直しを行っていない）。

この統廃合の問題の本質は、“どの段階で旧町村の枠を打開できるか”、また、“どのレベルまで取り壊しできるか”など、思い切った“判断”が必要である。

そのため、多少乱暴ではあるが、「使わない施設は取り壊し、やむを得ず残す施設には、極力職員は置かない、設置する場合も“地域”に任せるなどの運用を・・・」というのが結論であり、このレベルまで至らなければ、施設の効率化など、合併効果が発揮されないものと判断した。

経営戦略 会議から の提案等	○職員の地域配置の検討結果を踏まえた施設の集約化・非集約化（地域配置など）の明確な判断
	○公共施設（学校など）用地の利活用を促進するための民間からのアイデア募集の検討（早い段階実施）
	○諸証明の発行の代替サービスの検討等におけるICTの活用
	○部局が個別に有している公共施設の整理等（例えば、「経営白書（取手市）」などの作成）

『職員の地域配置の検討結果を踏まえた施設の集約化・非集約化の明確な判断』については、次頁に記す「公共施設の見直し（統廃合等）の検討フロー」の作業を経て、具体的な統廃合等の方針を明確にしていくことを提案したが、やはり、積極的な解体というスタンスが大前提であり、“4町村の壁”を破らない限りは、抜本的な統廃合は進まず、行財政運営の効率性は得られないということを踏まえての提案である。

『公共施設用地の利活用を促進するための民間からのアイデア募集の検討』については、本市の立地特性や用地規模等を考えれば、民間等の活用策の可能性があらうということで、地域活用が見出せない前提で、早い段階から民間への投げかけを提案したものである。

『諸証明の発行の代替サービスの検討等におけるICTの活用』については、積極的な公共施設の統廃合等を推進しなければ、合併のメリットは明確に現れないと結論を示したが、その積極的な統廃合等の一方で、抜け落ちてしまう行政サービスに対し、ICT（情報通信技術）の活用を提案している。

なお、近年のICTは、タブレット端末やスマートフォンという操作性の高いハードウェアとともに、アプリ等に始まるソフトウェアも多様化し、開発の容易性も高まり、非常に使い勝手のよいものとなっており、このようなツールの大胆な導入なども提案された。

さらに、この導入検討に当たっては、このようなICTツールを抵抗感なく、うまく活用している「若手職員」に検討してもらうことも、本会議で合わせて確認された。

『部局が個別に有している公共施設の整理等』については、上記の2つとは多少異なった視点ではあるが、行政の施設整備は“作ったきり”のところが多い。

社会資本の多くを所管している国土交通省等では、「社会資本は“フロー”の時代から“ストックメンテナンス”の時代を迎えている」としており、高度経済成長期に整備した社会資本施設の改修・更新にその重点を移している。当然、地方自治体においても同様の対応が求められており、公共施設に対してそれぞれの所管課がきちんとマネジメントをする必要性を提案している。

なお、県内先進地の取手市で「取手市公共施設マネジメント白書、H23.5.」を複数年費やして作成するなど、問題意識を持っている自治体では既に取り組みが進んでおり、本市でも遅かれ早かれ取り組まざるを得ないことは明確であり、どれだけ先駆けて着手できるかが市町村の経営的な感覚と言える。

▼公共施設の見直し(統廃合等)の検討フロー



◆その他

ここでは、前述の「政策立案」、「制度改革」、「財政計画」、「公共施設統廃合等」での提案以外に、提案を行ったものについて整理している。

経営戦略 会議から の提案等

○政策立案の基礎となる人口等統計データの継続的な整理・分析

人口に関する基本データとしては、国レベルでは、5年に一度の国勢調査をはじめ、人口問題研究所では将来推計も定期的に行われている。今後もこれら情報の収集や把握も必要である一方、市域単位の総人口や総世帯数というようなデータしか得られないという場合も多々あり、地域単位のデータの収集・分析も必要となる。

通常このような統計データは、総合計画の基本計画策定時（5年に一度）に合わせて、実施されることが多いが、稲敷市においては、市で最初の総合計画（基本構想、基本計画）の策定に合わせて、「稲敷市地域拠点整備計画、企画課、H19.3.」にて、地域（字単位）等での人口の推移と推計を行った。このレベルの調査・分析は、数年に一度のレベルでよいが、簡易なデータについては、毎年分析・公開等に取り組むことが重要である。

また、稲敷市では、「人口問題プロジェクトチーム」の一環で、転入者及び転出者のアンケート調査も行っているが、このフォローについても、継続的に取り組み、稲敷市の最優先課題の一つである人口問題の検討資料として活用していくことが望まれる。

この様な統計データは、その収集等とともに、そのデータが示す傾向や意味について、そのデータを読む力も必要であることから、このような人材育成も当然ながら必要となる。

4) 当該事項に関する取り組み …(けん引役となるべき行政機構等の再構築 : 行財政運営のフレーム設定)

当該分野における見方・捉え方	当該分野における具体的な手法(案)	区分	関連部署等	取り組み状況等
<p>●合併効果の発揮や昨今の社会情勢からすれば、財政歳出の削減は当然であるが、ここに民間的な視点を加えれば、企業誘致や産業振興に力を注ぎ、歳入の拡大等を合わせて考えるべき。</p> <p>●今後、組織のキーワードは「マネジメント(管理)」、職員のキーワードは「マルチタスク化(職員1人2役)」となってきた。</p> <p>●財政見通しで、不足する予算(カネ)の部分をどのようにするのかを議論の中心にすることがわかりやすい方法である。</p>	<p>○各部局における企画チームとの政策ネットワークの構築等</p> <p>○政策検討・決定システムの構築(「庁議⇒幹部の協議検討」+「プロジェクトチーム⇒若手職員」など)</p> <p>○全体議論の活性化・調整を行うコントロールタワーの明確な位置付けと強化(政策審議室の強化など)</p>	政策推進プロセス	<p>◆総務課 + ◆秘書広聴課(政策審議室)</p>	<p>●現況…現在、秘書広聴課(政策審議室)は、イベント等事業を複数担当しており、本来の政策・調整等の事務が行えていない状況。H25には、これら担当事業について、その進捗状況等を踏まえ、所管替えなどを行い、政策審議室の体制を立て直す予定。</p> <p>●方針…庁内の最高決定機関である庁議等を含め、そのあり方をまずは見直し、きちんと協議・決定できる政策プロセスを明確化。その上で、組織全体での取り組みを展開。</p> <p>●取組…H25においては、協議・決定できる庁議(上層部:庁議+担当レベル:プロジェクトチームなど)の政策プロセスを確立することを最優先として取り組む予定。</p>
<p>●公務員はリストラが無いため、職員採用の仕方を工夫する必要がある、社会経験のある30~40代の職員採用などは、庁内ガラリと変わる要素となりうる(その採用は、面接重視で行うのが現実的)。</p> <p>●厳しい財政の中で取り組むべきは人件費(職員の有効活用・職員数の削減)であり、1職員3億円(生涯賃金)と見るべき(経費率として人件費が高い)。</p>	<p>○全職員のマルチタスク化(職員1人2役)の検討・実施</p> <p>○事務分担の細分化・1係1係長等体制の見直し</p> <p>○中途採用の年齢拡大(40歳位まで)の検討</p>	制度改革	◆総務課	<p>●現況…現在、行政サービスの多様化・高度化、国県からの事務権限の移譲、定員管理により年々職員数は減少、分庁舎方式による縦割り構造の進展、組織自体の細分化などから、職員自身が“非常に視野の狭い範囲”で仕事に向き合い・取り組んでおり、非常に硬直化した組織となっている。</p> <p>●方針…現実的には、グループ制度などをはじめ、組織の新たな運営形態を模索・実施していくことが急務。</p> <p>●取組…担当レベルでの調査検討は行っているものの、全庁的には何もやっていないという印象強く、まずは、見える形での協議を行っていく予定。</p>
<p>●類似の公共施設(いわゆる「出先機関」)の統廃合は、旧町村の壁をどの時点で破れるかがポイントである。</p>	○財政見通し(計画)の作成・公表(5カ年程度)	財政計画	◆財政課	<p>●現況…これまでは作成・公表は未実施。</p> <p>●方針…総合計画や行政評価などと連動し、市の中長期のフレーム設定に合わせて作成し、庁内外への公開を実施。</p> <p>●取組…H25から庁内の検討会などを開催予定。</p>
<p>●住民票等はコンビニでも発行可能であり、ICTの有効利用を進めれば、支所等は必要ない時代となっている。</p> <p>●地域に公共施設を残す・残さないの議論は、職員を残す・残さないの議論を踏まえて判断すべき。</p> <p>●公共施設用地の99%が利活用できていないのが実情である(但し、稲敷市における都心からのアクセスを考えれば、立地ニーズがある業界もありうる)。</p> <p>●人口については、プランニングの基礎であるため、常に整理・分析しておくべき。</p>	<p>○職員の地域配置の検討結果を踏まえた施設の集約化・非集約化(地域配置など)の明確な判断</p> <p>○公共施設(学校など)用地の利活用を促進するための民間からのアイデア募集の検討(早い段階実施)。</p> <p>○諸証明の発行の代替サービスの検討等におけるICTの活用</p> <p>○部局が個別に有している公共施設の整理等(例えば、「経営白書(取手市)」等の作成)</p>	公共施設統廃合等	<p>◆総務課 + ◆管財課 + ◆秘書広聴課(政策審議室) + ◆公共施設所管課</p>	<p>●現況…庁舎建設事業と連動して作成した「公共施設再編方針について[素案](H22)」はあるものの、結果的に新庁舎建設事業は進んでおらず、そのため、この公共施設の統廃合等も進んでいない。また、諸証明の発行等において基本的に未検討であり、新庁舎建設事業を理由に、公共施設の統廃合等の検討が行われていない。</p> <p>●方針…新庁舎建設事業と連動するのは当然だが、市内の公共施設や今後の行政サービスのあり方等の検討は行うべきであり、新庁舎建設事業とは別に、担当レベルでの協議などを展開。</p> <p>●取組…既存の「公共施設再編方針について[素案](H22)」とともに、提案のあった「公共施設の見直し(統廃合等)の検討フロー」を合わせ、公共施設の方向性(案)を整理し、加えて、残す可能性が高い公共施設に対しては、公共施設白書(案)の作成の検討も合わせて取り組む予定。</p>
	○政策立案の基礎となる人口等統計データの継続的な整理・分析	その他	◆企画課	<p>●現況…人口に関する定期的な整理・分析は未実施。</p> <p>●方針…データレベルにもよるが、定期的な整理・分析を実施</p> <p>●取組…担当だけでなく、一部委託等やワーキングも視野に実施を検討。</p>

(2)職員力の向上

1)当該事項に関する状況

合併当時の稲敷市においては、組織と事務事業、そして庁舎がシャッフルされ、職員の多くにおいては、新たなスタートを切った不安感と期待感が入り混じっていたものと思われる。

その後、時間の経過とともに、市の組織機構等にも慣れる一方で、前述の「行財政運営のフレーム設定」でも述べた通り、ヒト・モノ・カネが減少する中、市民ニーズは多様化し、加えて、県等からの権限移譲が進み、業務の事務量拡大・高度化が求められ、職員への負担（ストレス）は、旧町村時代からみれば飛躍的に拡大してきた。

また、社会全般において、政治不信とともに、行政に対する風当たりは強くなり、公務員の待遇が年々見直されている状況もあって、職員のモチベーションは下がり、行政全体の組織力が低下しているという問題認識があった。

一方、民間企業等において、かつては“社員は会社の歯車”などの言葉が使われた時代もあったが、バブル経済崩壊後、2000年以降、「保育休業法」や「男女共同参画社会基本法」など、職場における人権に関する法律の施行とともに、この頃トヨタ自動車等にみられる社員を大切にす組織風土等が見直されるなど、組織の社員に対する考え方が大きく変化し、今や職員満足度（ES）を高めることが、会社のパフォーマンスを高めることという考え方が一般化しつつある。

◇参考：当該事項と会議開催・提示資料等の対応表

区 分	概 要
当該事項を協議した本会議	◆主に、平成22年度の第2回を中心に協議。また、平成23年度の第5回及び第6回等でも一部協議。
上記で使用した提示資料等	◆資料編 「(2)けん引役となるべき行政機構等の再構築に関する資料」 に収録された資料等を提示

2) 当該事項に関する課題

職員は、組織機構を構成する最小単位であるとともに、その資質等は、組織運営において、そのシステム以上に重要な要素となってくる場合が多い。

しかしながら、稲敷市では、合併して8年が経過しようとしているが、最大の合併効果である「行財政改革」があまり進んでいないだけでなく、権限移譲等から事務量が増える一方で、トータルの職員数は減り、事務事業は高度化・多様化するなど、多くの職員のモチベーションは低下し、合わせて行政力の低下も懸念されていた。

▼合併後の行政組織の見直し等の変遷

年度	組織等再編の内容	
	課以上の改編	課未満の改編
H18	<ul style="list-style-type: none"> ●「市長公室」設置⇒秘書広聴課・企画課が所属(4/1) ●「高齢福祉課」設置⇒社会福祉課(高齢福祉係)・保険課(介護保険係)を編入・新設(4/1) ●「農政課・商工観光課」設置⇒産業振興課を分課(4/1) ●「建設課・道路維持課」設置⇒建設課を分課(4/1) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「政策審議室」設置⇒秘書広聴課内に新設(4/1) ●「保護室設置」設置:社会福祉課内に新設(4/1)
H19		<ul style="list-style-type: none"> ●「子育て支援センター」設置⇒児童福祉課内に新設(4/1)
H20	<ul style="list-style-type: none"> ●「水道事業」統合⇒旧町村の4事業を1事業に統合(4/1) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「企業誘致推進室」設置⇒企画課内に新設(4/1)
H21		<ul style="list-style-type: none"> ●「政策推進係」設置⇒政策審議室内に新設(4/1) ●「企業誘致推進室」廃止⇒事務は政策審議室に移管(4/1) ●「人権推進室」設置⇒社会福祉課内の人権同和対策室を変更(4/1) ●「パスポートセンター」設置⇒県からの権限移譲(6/1)
H22	<ul style="list-style-type: none"> ●「納税課」設置⇒税務課内の収納対策室を廃止した上で新設(4/1) 	
H23		<ul style="list-style-type: none"> ●「災害復旧推進係」設置⇒建設課内に新設(5/1) ●「放射線対策室」設置⇒生活環境課内に新設(12/1)
H24	<ul style="list-style-type: none"> ●「上下水道部」設置⇒水道局・下水道課の統合(4/1) ●「水道課」設置⇒水道局「業務課・工務課」の統合及び「水道局」廃止(4/1) ●「建設課」拡大⇒建設課・道路維持課を統合(4/1) ●「教育学務課」設置⇒教育委員会「教育総務課・学校教育課」の統合(4/1) 	

【出典:「総務課行政改革推進係」資料】

また、行政の従来からの最大の課題である「縦割り構造」に加え、稲敷市では分庁舎方式により、この「縦割り構造」を加速させており、さらに、組織自体も細分化されていることから、職員自体が“非常に視野の狭い範囲”で仕事に向き合い・取り組んでいることが最大の問題点であった。その結果、非常に偏った視点での事務事業を加速させ、行政サービスの市民満足度も年々低下していた。このことは、職員個人としては一定の努力や頑張りがあるものの、全体としての市民等の評価が得られないという状況に陥っているという見方もできよう。

そこで、このように一定の努力や頑張っている職員の励みとなる部分を提供しながらも、職員のモチベーションの向上を図り、ヒト・モノ・カネが減少する稲敷市に求められる職員を育てていくことが必要である。具体的には、各種制度やシステムの改善はもちろんのこと、より抜本的な対策として、職員の意識改革の領域での職員力の向上を図ることが重要となっている。

3) 当該事項に関するアドバイス

経営戦略会議では、「職員力の向上」に関連して、以下のようなこのテーマの見方・捉え方とともに、「職員力の向上」への改善方法や導入すべきツールなどの具体的な手法（案）について、下記の協議分野ごとに、協議を進め提案に至った。

「職員力の向上」における見方・捉え方

- 国・都道府県・市町村の行政機関において、職員の最大の関心事項は人事（配置・異動）である。
- 市民に対するCS（顧客満足）と、職員に対するES（職員満足）の双方を高めていかなければ行政サービスは向上しない。
- 職員数300名程度であれば、職員の自主性等を基軸とした組織づくりが可能である（これ以上ではルール化が基本となる）。
- 行政組織の総合力を高めるためのキーパーソンは「課長」であり、課長の資質により行政組織の能力は大きく左右される。長たる者は自分から進んで動くこと、上司のやる気とバランス感覚が部下のモチベーションを上げていく。
- 与えられた仕事を義務的にではなく、いつでも危機意識を持って、何ができるか常に考える姿勢が大事である。
- 中間層が強い（元気な）ところが、組織として強い（上層は突き上げられるし、下の層は這い上がろうとする）。
- あくまで行政組織は“縦型の組織”であり、これが大前提であることを踏まえた取り組みを行わなければ、組織に馴染まず結果的に効果は低くなる。また、改革を進めるに当たっては横の連携を意識した取組を進めることが大切である。
- 職員資質の向上を図る先進事例のトレンドは、職員個人を評価することが増えているが、継続性の低い事例もみられ、実施に当たっては、十分な検討が必要である。
- 行政は組織の枠組み等の理屈ばかりに目が行きがちだが、民間企業でその部分は大まか・後付けなどの対応をとることも多く、理屈づけはそれほど重視しない。それよりもフレキシブルな対応（課題解決や目標達成など）を重視する。これを踏まえれば、それぞれの部局での課題解決や目標達成への評価基準の作成も必要である。
- 頭が固い職員が集えば、組織は硬直し、柔軟な対応ができなくなる。稲敷市もその傾向が見受けられる（ワーキングチーム等の取組を通じて）。
- 東日本大震災が発生した今、職員や地域の活性化を図るキーワードは「防災」である。



「職員力の向上」における協議分野

- ◆人事システムについて
- ◆研修制度について
- ◆新規取組について
- ◆その他

◆人事システムについて

「職員の最大の関心事項は人事」という意見があった通り、人事システムは、職員への影響が大きい存在であり、本会議の開始に先立ち実施した職員アンケート結果を受ける形で、人事評価を中心に議論が展開された。

先の課題等でも述べているが、近年では、組織の社員に対する考え方として、“会社のパフォーマンスを高めるためには、職員満足度（ES）を高めることが重要”ということが一般化しつつあり、行政組織においても、高いサービス（パフォーマンス）を引き出すためにも、職員満足度の向上を図っていくことが求められている。

経営戦略 会議から の提案等

- 職員個人の目標設定と公表・評価
- 上司からだけでなく、同僚や部下からの評価も加えた人事評価制度の導入
- 人事異動のヒアリング・職場環境調査の実施
- 部局内の人事異動の権限の検討・実施（暫定措置）
- 職員の社会貢献活動に関する評価

『職員個人の目標設定と公表・評価』については、稲敷市では既に導入された「人事考課」の中で、職員個人の目標等を設定し、本人の評価とともに、最終的には直属の上司が評価するシステムになっているが、ここで、提案されたのは、一定以上の範囲に公表するということがポイントであり、議論の中では、課内等で「自分は今年、〇〇〇を頑張ります」など、プチマニフェストのイメージで、その目標を公表させること、また、その評価についても、課内等で評価し合えば、なお良いというものである。さらに重要なことは、「職員個人の目標」は本人と直属の上司の閉じたものではなく、少なくとも課内等の職員など、クローズされた情報でなく、開かれたものとしなければ目標の意味は半減することを指摘した。特に、部局長や課長などにおいては、管理職であるが故、庁内への公表ということだけでなく、庁外、つまりは市民に向けた公表等にも取り組むことが必要である。

『上司からだけでなく、同僚や部下からの評価も加えた人事評価制度の導入』については、人事そのものが行政機構内で誰しもが最も興味がある事項であり、多くの職員が納得するシステムであれば、組織の基礎部分を強化することにもなり、引いてはしっかりした組織へと繋がっていくための人事評価になるものと捉えた。

そのため、上司にも、部下にも、さらに同僚にも、一定の評価のある職員は認める（評価する）、何れかが疎かになっているその部分は認めない（評価できない）という、職員の意識に近い評価システム等の導入は、職員満足度（ES）を高める一つの手法となるものとして提案した。

『人事異動のヒアリング・職場環境調査の実施』については、非常に基本的な事項であるが、この協議を行った平成22年には稲敷市では未実施であった。その後すぐに導入が検討され、翌年には人事異動のヒアリング・職場環境調査が導入・実施された。

その後、毎年実施され、職員配置等の基礎資料として活用されているものの、この取り組みだけで職員満足度（ES）が高まる訳ではなく、他の取り組み等と合わせて、複合的に取り組まなければならないことを踏まえ、職員満足度（ES）の向上を図っていくことが望まれる。

『部局内の人事異動の権限の検討・実施』については、本会議開始早々に実施した職員アンケート結果の中で、“職員不足”の意見が多かったことを踏まえた提案である。

実態を見れば、職員が足りているのか、職員のレベルが低いのかということ、決してそうではなく、通年ではないが一定の繁忙期が生じているケースが多く、繁忙期を基準に“忙しい！・人が足りない”と言っているだけで、その間に人材の補充がなされれば、この問題が解消されるケースが多いことを確認したが、根底には、職員の減少・行政サービスの多様化や高度化・県等からの権限移譲などから、旧4町村時代より事務事業等は増えている状況も、これを後押ししている。

そこで、部長の権限として、部内における短期的な人事権を与えることも有効と考え、提案したものであり、このようなシステムを有する市町村も既に県内にある。なお、この人事権があれば、現場の状況を踏まえた、暫定的な体制構築が可能であり、すべてを人事セクションで、人事発令に基づいた対応を必要としない分、早急な対応が可能となり、各部局内でのコミュニケーションが活発化し、部局に責任も生まれるなどの効果も期待される。

稲敷市では、確定申告業務等では、これに近いことに取り組んではいるものの、部長等の権限で行われているわけではなく、これ以外には見られないため、組織を活性化するためにも、検討・導入を期待したい。

『職員の社会貢献活動に関する評価』については、防災活動や自治活動をはじめ、スポーツ等に至る広範囲で地域活動に参画している職員も少なくないことから、これらの地域活動に貢献している職員を適切に人事評価することを提案している。これらの活動についても一定の評価をすると、評価される側の職員においては、そこまできちんと見て評価してくれているという職員満足度（ES）が高まることが期待される。

◆研修制度について

研修制度において、今や民間企業（特に大企業と言われるものなど）においては、職員育成に多くの費用と労力を費やしており、いわゆる幹部候補生だけでなく、職員の多くに対して、多種多様な“育てる（育成する）メニュー”を用意し、経営理念の一つ（今や企業の取り組みの並列の中の一つでなく、もしかしたら複数ある中心的な取り組みになっている側面もある）に人材育成が据えられている感すらあるのが民間企業の研修制度である。

- 状況を踏まえた職員研修内容の拡充（研修費の目安として人口10万人都市で1,000万円程度など）
- 既存の職員研修内容等の見直し（民間企業や先進自治体等への派遣研修も含め検討）
- 退職後の社会貢献活動に係る研修の実施

『状況を踏まえた職員研修内容の拡充』については、協議を行った当時、稲敷市における職員の研修費総額は、100万円程度であった。協議の中では“社員一人に年間100万円程度の研修”という民間企業の事例もあり、稲敷市においては、400名を超える職員すべてで100万円程度であった。

市町村での目安ではあるが、“人口10万人都市で1,000万円程度”の研修を行っている。稲敷の場合、乱暴ではあるが、人口をこの半分としても、この半分の5分の1程度（目安：500万円程度（=1,000万円/[10万人/5万人]）⇔稲敷市：100万円程度）となっていた。

当然、額（予算）の多い・少ないがすべてではないが、この少ない研修費からは“稲敷市が職員の育成に努めている”というイメージは全く感じられない訳であり、これでは、職員の意識も高まらないという状況を踏まえ、提案したものである。

『既存の職員研修内容等の見直し』については、「状況を踏まえた職員研修内容の拡充」と合わせて、既存の研修内容の見直しの必要性を提案したものであり、無駄な研修は取り止め、有効な研修にはお金をかけてでも行うようにすべきと提案したものである。

また、協議の中では、民間企業や先進自治体等への派遣研修とともに、多くの職員に有効な講演等であれば、数人の研修参加でなく、有料でも講師に来てもらうなど、その研修のあり方等における協議も行われた。

これらの提案においては、今後の行財政運営を見据え、将来どのような職員が求められるのか、また、そのような職員を確保するにはどうするのか（職員採用等）、さらには、そのような職員になってもらうためにはどのような育成が必要かなど、人事政策の課題について、市の執行部及び担当セクション等は、きちんとした考えを持つべきであると提案した。その一方、今稲敷市の現場（職員）では何（どのようなスキル）が必要なのかなどのきめ細かい対応が出来る組織に変えていくことが重要であり、組織全体の評価として、きちんと人材を育てられる組織であるか、組織として高いサービスが提供できるかが重要である。

こういった状況を踏まえ、稲敷市でも、行政組織の中核部分として、人材確保や人材育成などの人事政策に取り組んでいくことに期待したい。

◆新規取組について

ここでは、切り口は複数あるものの、その本質には、職員の通常業務以外の役割、つまり、“マルチタスク化（職員1人2役）”についての提案が中心となっている。

当然ながら、今後、ヒト・モノ・カネが減少していく稲敷市の行財政運営に求められる職員像の一つである“マルチタスク化”の必要性を踏まえてのことである。

経営戦略 会議から の提案等

- 職員のチャレンジ研修・職員提案制度（庁内公募型予算、5～6名程度のグループなど）の実施
- 一番頑張った職員を対象とした市長賞表彰のような制度創設（グループなどでの表彰）
- 市のPR（特産品など）やサービス向上に係る情報（担当者の携帯番号など）を表現した名刺作成・全職員への配布

『職員のチャレンジ研修・職員提案制度の実施』については、職員アンケート等にみられる分庁舎方式による部局間の横断的なコミュニケーションの欠落とともに、職員のモチベーションの低下等に配慮し提案を行ったものであり、平成24年度には、経営戦略会議で試みた「ワーキングチーム（「PR・ブランド戦略」と「地域防災・災害対応」の2テーマ）」もその趣旨に沿って行ったものである。

提案を行った時点では、“庁内公募型予算”や“5～6名程度のグループ”などの意見も出されたが、平成24年度に取り組んだ若手職員のワーキングチームに反映される結果となった。

『一番頑張った職員を対象とした市長賞表彰のような制度の創設』についても、職員のモチベーション向上を基本に、通常業務以外の体制での実施、つまり、マルチタスク（職員1人2役）などと合わせて協議を行ったものである。

共通のテーマに対してグループを編成し、競わせるようにテーマに取り組み、市長賞等制度を組み込むというものであり、今回の若手職員のワーキングチームのようなものだけでなく、日常の気がついたことの業務の改善等も含めて表彰を行うことが肝要である。なお、テーマはどのようなものでも展開可能であり、初期段階の庁内におけるマルチタスク化、つまりは、マルチタスク化の初期段階として、試験的な取り組みとして有効な手法であろうと提案された。

『市のPRやサービス向上に係る情報を表現した名刺作成・全職員への配布』については、行政職員は名刺を出し渋る傾向があることへの疑問からの問題提議でもある。また、近年、名刺の役割は多様化しており、情報発信媒体としての機能を果たすとともに、名刺を通して職員とダイレクトにつながるツールであり、今や顔写真だけでなく、サイズを拡大したPR名刺など、その活用も工夫次第のところが多い。

しかしながら、行政職員は自己負担で名刺を作成しているが故に、名刺を出し渋るだけでなく、これらの有効な名刺の機能を活用できておらず、稲敷市も同様の傾向にあった。

名刺一つではあるが、民間企業のビジネスにおいては、名刺は重要なツールの一つであり、この名刺にどのようなアイデアを盛り込んでいくかは、その組織のセンスと言える。

そのため、名刺作成は個人負担でなく、市役所負担で作成するとともに、例えば、PRしたい情報の掲載や担当者の携帯番号等も掲載するなど、様々な工夫に取り組むことを提案した。

◆その他

ここでは、前述の「人事システム」、「人材育成」、「新規取組」以外に、提案を行ったものについて整理している。

昨今の防災に対する意識の高まりを背景に、各市町村での取組事例なども様々であり、行政と地域、行政と市民を繋ぐツールとして、活用されている側面もある。

経営戦略 会議から の提案等

○防災機能の向上等を念頭とした被災地（東北地方）への職員派遣

『防災機能の向上等を念頭とした被災地（東北地方）への職員派遣』については、東日本大震災発生以降、多くの自治体から被災した東北の自治体に職員を派遣している実態があり、この自治体の職員派遣は、当然自治体支援という観点もあるものの、災害等に対するデータやノウハウ等を得る側面もある点から提案している。

加えて、地域住民においては、東日本大震災以降は、災害に対する関心が著しく高まっており、地域住民最大の関心事と言っても過言ではない。そのため、地域と行政、地域内部における取り組みにおいて、今や“防災”は共通の言語であるとともに、いわゆる“官民協働”や“地域コミュニティ”などに取り組むツールとしても有効な時期と考えられる。

提案自体は、職員派遣としているが、これ以外にも、今後、行政が取り組むべき施策を推進するためのツールとして“防災”をとというものを活用していくことを指摘した。

4) 当該事項に関する取り組み …(けん引役となるべき行政機構等の再構築 : 職員力の向上)

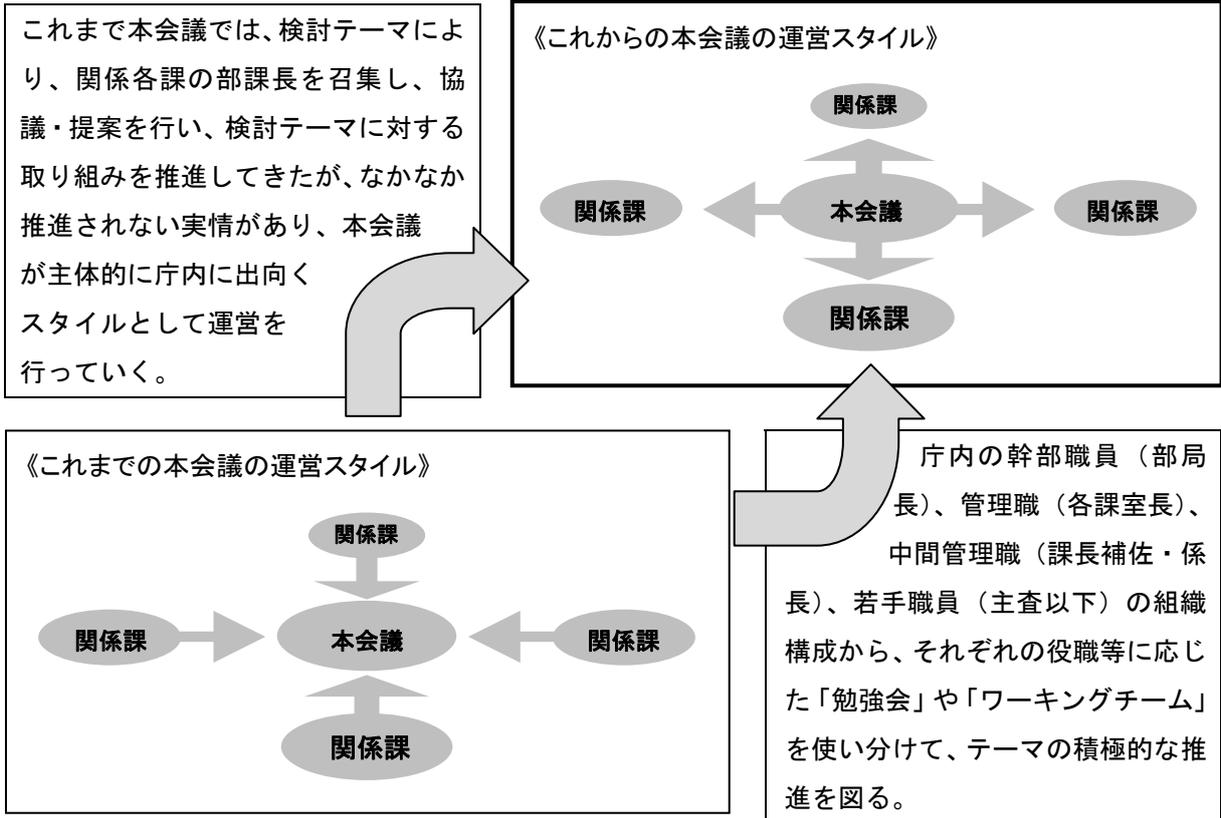
当該分野における見方・捉え方	当該分野における具体的な手法(案)	区分	関連部署等	取り組み状況等
<ul style="list-style-type: none"> ●国・都道府県・市町村の行政機関において、職員の最大の関心事項は人事(配置・異動)である。 ●市民に対するCS(顧客満足)と、職員に対するES(職員満足)の双方を高めていかなければ行政サービスは向上しない。 ●職員数300名程度であれば、職員の自主性等を基軸とした組織づくりが可能である(これ以上ではルール化が基本となる)。 ●行政組織の総合力を高めるためのキーパーソンは「課長」であり、課長の資質により行政組織の能力は大きく左右される。長たる者は自分から進んで動くこと、上司のやる気とバランス感覚が部下のモチベーションを上げていく。 ●与えられた仕事を義務的ではなく、いつでも危機意識を持って、何ができるか常に考える姿勢が大事である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員個人の目標設定と公表・評価 ○上司からだけでなく、同僚や部下からの評価も加えた人事評価制度の導入 ○人事異動のヒアリング・職場環境調査の実施 ○部局内の人事異動の権限の検討・実施(暫定措置) ○職員の社会貢献活動に関する評価 	人事システム	◆総務課	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…合併後すぐに、昇任試験が実施され、現在の人事考課は平成19年から試験的に導入され、平成22年度には本格導入。既存の人事考課においても、上司からの一方通行の評価であるなど、見直すべき点は少なくない。また、本会議から提案のあった「人事異動のヒアリング・職場環境調査」については、即座に導入し実施しているが、その結果等の公表には至っていない。 ●方針…人事評価等は、被評価者の理解や納得等が基本となり、職員のモチベーション等の源であるため、職員に対し透明性の高いものでなければならないため、公表の原則とともに、その状況に応じた見直しを展開。 ●取組…現在の人事考課は、上司からの一方通行で結果のみを通知しており、その評価内容が不明であったが、これを被評価者に公表する等の見直しを予定。「人事異動のヒアリング・職場環境調査」についても、その結果等の原則化を検討(H25.4.には公表予定)。
<ul style="list-style-type: none"> ●中間層が強い(元気な)ところが、組織として強い(上層は突き上げられるし、下の層は這い上がろうとする)。 ●あくまで行政組織は“縦型の組織”であり、これが大前提であることを踏まえた取り組みを行わなければ、組織に馴染まず結果的に効果は低くなる。そのため、改革を進めるに当たっては横の連携を意識した取組を進めることが大切である。 ●職員資質の向上を図る先進事例のトレンドは、職員個人を評価することが増えているが、継続性の低い事例もみられ、実施に当たっては、十分な検討が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○状況を踏まえた職員研修内容の拡充(研修費の目安として人口10万人都市で1,000万円程度など) ○既存の職員研修内容等の見直し(民間企業や先進自治体等への派遣研修も含め検討) ○退職後の社会貢献活動に係る研修の実施 	職員研修	◆総務課	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…これまで実施してきた派遣研修を全階層職員ごとに実施されるとともに、本会議の協力のもと実施された「経営戦略ワーキングチーム」はグループ研修として、庁内の横断的な取り組みとして、実施・評価されている。 ●方針…現在、必要な研修を提供していくことが最も重要であり、現在の派遣研修の評価とともに、新たな研修ニーズの把握に努め、状況に応じた職員の資質向上を展開。 ●取組…既存の派遣研修の実施効果とともに、新たな研修ニーズの調査・検討を実施予定。また、グループ研修は継続的に実施予定(政策審議室)。
<ul style="list-style-type: none"> ●行政は組織の枠組み等の理屈ばかりに目が行きがちだが、民間企業でその部分は大まか・後付けなどの対応をとることも多く、理屈づけはそれほど重視しない。それよりもフレキシブルな対応(課題解決や目標達成など)を重視する。これを踏まえれば、それぞれの部局での課題解決や目標達成への評価基準の作成も必要である。 ●頭が固い職員が集えば、組織は硬直し、柔軟な対応ができなくなる。稲敷市もその傾向が見受けられる(ワーキングチーム等の取り組みを通じて)。 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員のチャレンジ研修・職員提案制度(庁内公募型予算、5~6名程度のグループなど)の実施 ○一番頑張った職員を対象とした市長賞表彰のような制度の創設(グループなどでの表彰) ○市のPR(特産品など)やサービス向上に係る情報(担当者の携帯番号など)を表現した名刺作成・全職員への配布 	新規取組	◆総務課	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…H24に本会議の協力を得て、経営戦略ワーキングチーム(防災・PRの2チーム)を実施し、計48名(=8名×3グループ×2テーマ)の若手職員の政策提言まで行うなど、グループ研修を開催。 ●方針…柔軟な発想の職員の育成(若いうちに柔軟な発想ができる体質を養ってもらうため)の必要性から、本会議からも提案のあった20代職員のグループ研修プログラムの確立を目指し、職員研修担当の総務課と調整中。 ●取組…H25は、H24に引き続き秘書広聴課(政策審議室)でワーキングチームを開催予定。H25は、合併10周年が目前に迫っていることから、合併10周年記念等のテーマで開催予定。
<ul style="list-style-type: none"> ●東日本大震災が発生した今、職員や地域の活性化を図るキーワードは「防災」である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○防災機能の向上等を念頭とした被災地(東北地方)への職員派遣 	その他	◆生活環境課 + ◆関係課等	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…稲敷市として被災地への職員派遣以前に、防災の組織体制が弱体化。 ●方針…地域防災計画等の見直しとともに、防災の組織体制の見直しが必要。 ●取組…組織体制の見直しの上で、機能強化に取り組む流れ。

(3) 経営戦略勉強会・ワーキングチームの試みについて

1) けん引役となる行政機構の再構築等における展開

これまで「けん引役となる行政機構等の再構築」の協議も取り組みもなかなか進展していない状況の中、その推進を図るため、平成 24 年度の本会議では、各役職（年齢層）における勉強会を開催することとし、本会議が庁内に出ていくスタイルを進めていこうと試みた。

▼平成 24 年度の本会議の運営スタイル



▼取り組みのスケジュール

-	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
部局長 (庁議)		●						
部局長 ・課長			●					
補佐・係長				●				
若手職員 ワーキング			●	●	●	● (発表)		

上記を踏まえ、実際に開催された「勉強会・ワーキングチーム」は以下の通り。部局長・課長・課長補佐・係長の各層に対する勉強会を、計3回、若手職員のワーキングチームを計7回開催した。

▼勉強会の開催概要

一	対象	内容	日程・場所
◇庁議 (計 16 名)	●市長・副市長・教育長 ⇒3名 ●部局長(庁議メンバー) ⇒9名 ●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	◆経営戦略《部局長》勉強会 (1)企業経営における組織と責任について(20分程度) ・・・斉藤委員 (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)	●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) ※課長数が少ない部は課長補佐の出席で対応	◆経営戦略《部課長》勉強会 (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)	●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)	◆経営戦略《補佐・係長》勉強会 (1)環境に着目した今後のまちづくりについて～ゴミ・農業～ ・・・斉藤委員	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)	●若手職員 (概ね 30 代の職員) ⇒24名(市長等が選抜)	◆経営戦略《若手職員“防災”》 ワーキングチーム (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)	●若手職員 (20・30代前半の職員) ⇒24名(市長等が選抜)	◆経営戦略《若手職員“PR”》 ワーキングチーム (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	

2) 経営戦略ワーキングチームの取り組み

開催された「勉強会・ワーキングチーム」のうち、若手職員で構成された2つのワーキングチームは、ワークショップ形式で複数回開催し、その成果を本年1月18日に、市長をはじめ、庁議メンバーである各部局長及び関係課長に対してプレゼンテーションを行った。

この若手職員を中心に実施した2つのワーキングチームでは、「地域防災・災害対応」と「PR・ブランド戦略」の2テーマを扱い、テーマそのものを検討するという側面だけでなく、これを契機として、職員の意識改革など、けん引役となる行政機構等の再構築（いわゆる行政改革）を加速するツールとしても活用している。

▼若手職員のワーキングチームの活動状況



3)ワーキングチームの検証と今後の取り組み

本年1月のプレゼンテーションまで開催されたワーキングチームは、2つのテーマに対し、20代及び30代前半程度の職員を「PR・ブランド戦略」に、また、概ね30代の職員を「地域防災・災害対応」に、それぞれ1グループ8名で3グループの計24名ずつの職員に参加してもらった。

このようなワーキングチームによる取り組みは、一般的に珍しくはないが、分庁舎方式を採用している稲敷市において、この横断的な取り組みの意味は大きい。参加した若手職員においては、“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、次代の職員を育成することに繋がり、将来的には幹部職員となっていくべき人材として、きちんと育成するプログラムであるものと認識すべきである。

今回のワーキングチームでは、短い時間の中、業務時間外も含めてのグループミーティングの開催等を繰り返し、プレゼンテーションまで至れたこと、また、そのプレゼンテーションが、想定以上のレベルであったことは、関係者一同が口々に述べていた。

しかしながら、その反面、いくつかの課題も見つかった。それは想像以上に職員の考えが固まっていることや考える範囲が限定的であること、また、これらの傾向は年齢とともに強くなっていくなどの指摘もあった。やはり、頭が固い職員が集えば、組織は硬直し、柔軟な対応ができなくなる。稲敷市の行財政運営においても、少なからずその影響が出ているという指摘もなされた。

そのため一つの対応として、若いうちに柔軟な発想ができる体質を養ってもらうため、今回のような取り組みを継続すべきというアドバイスを行うとともに、以下のような20代職員の研修プログラムを提案したい。

▼20代職員の集団研修(ワーキンググループ)の継続的な開催(案)

対象区分	テーマ範囲	ワーキングチームのイメージ	備考
新採職員 (入庁1年)	◆いなしきエール便	○ワークショップ形式 ○新採全員(全て同期)参加 ○エール便の作成・編集等	
20代中盤職員 (入庁2~4年程度)	◆地域資源の発掘及び活用など	○ワークショップ形式 ○10名×3グループ程度 ○プレゼンテーション等あり	細かいテーマはその時々で検討。
20代後半職員 (入庁5~7年程度)	◆身近な行政課題の整理と対応など	○ワークショップ形式 ○10名×3グループ程度 ○プレゼンテーション等あり	テーマ自体も参加職員が検討。

Ⅱ.「産業振興」に関するアドバイス

(1)企業誘致の推進について

1)当該事項に関する状況

都心約 60 km圏に位置する稲敷市においては、この地理条件が大きな“強み”と捉えられており、さらに、圏央道（首都圏中央連絡自動車道）の開通は、地域活性化の起爆剤としての期待が高い。

その恩恵の一つとして、企業誘致に対する期待があった。稲敷市における企業誘致の実現は、直接的な市町村税の増収もさることながら、多様な雇用の提供、地域の活性化、引いては人口流出対策など、多くの期待が込められており、その期待を一身に浴びていたのが「江戸崎工業団地」であった。

しかしながら、平成 2 年から事業着手しているものの、平成 11 年の「工業団地健全化方針」に基づいて、造成工事の先送りが決定し、その後 10 年間、造成事業が凍結されていた。平成 21 年 8 月に、念願の造成事業が再開され、同年 11 月には、事業主体が茨城県開発公社から茨城県企業局に移り、造成事業とともに、企業誘致への取り組みが開始された。また、この頃（平成 21 年 3 月）、こちらも念願だった圏央道の稲敷インターチェンジが供用を開始するなど、一気に江戸崎工業団地への期待が高まった。

一方、既存立地企業においても、長引く経済低迷を背景に、市内の工業団地から撤退する企業が出現し、また、企業全体の事業統廃合等により集約化する企業動向や規模拡大等の要望も上がってきているなど、新規の企業誘致とともに、立地企業に対する支援等を通して、これら企業誘致等が活発化・多様化しているのが近年の状況であった。

◇参考：当該事項と会議開催・提示資料等の対応表

区 分	概 要
当該事項を協議した本会議	◆主に、平成 22 年度の第 3 回及び第 4 回を中心に協議。
上記で使用した提示資料等	◆資料編 「(3) 産業振興に関する資料」に収録された資料等を提示

2) 当該事項に関する課題

新規企業の誘致は、まさに確率の問題であり、この確率を如何に高めるかがポイントである。この確率を高めるために、様々な情報を収集し、進出の可能性のある企業を探し出し、売買の交渉等を適切に行うことが重要である。

また、新規企業の誘致とともに、既存の立地企業への支援等も求められる。昨今、事業規模の見直しなどにより、企業内でも統廃合が進んでおり、撤退等の動向とともに、既存工業等の拡大等の動きもある。いずれもこのような状況においては、行政で何が出来るのかを検討することが必要である。

上記の取り組みの中で、認識しておきたいことは、これらの新規企業の誘致や立地企業の支援などの相手先は、民間企業であり、従来の縦割りの対応や発想では、企業の満足のいく対応はできない。これは、民間企業相手の「ビジネス」であり、“スピード感”や“柔軟性”が求められるケースが非常に多く、様々な側面でセンスのある対応が求められる。

また、昨今の稲敷市における企業誘致の推進は、江戸崎工業団地等への新規企業の誘致とともに、既に市内に立地している企業に対する支援充実など両面の取り組みが求められており、多様な雇用の提供だけでなく、地域の活性化、引いては、人口流出対策など、市民の期待は高まっている。

▼稲敷ICと江戸崎工業団地



3) 当該事項に関するアドバイス

経営戦略会議では、「企業誘致の推進」に関連して、以下のようなこのテーマの見方・捉え方とともに、「企業誘致の推進」への改善方法や導入すべきツールなどの具体的な手法(案)について、下記の協議分野ごとに、協議を進め提案に至った。

「企業誘致の推進」における見方・捉え方

- 今後とも茨城県との協力関係の中で、タッグを組みながら進めることが重要であるものの、最終的には市に大きなメリットが生じることを踏まえ、これまで以上に市として積極的な企業誘致を進めるべきである。
- 既存の企業立地事例から、地域に縁のある企業経営者が“故郷に錦”的に事業所を立地する事例がしばしば見受けられる。
- 企業情報の把握が大切であり、個人情報保護が厳しい状況下では、既存立地企業からの情報や紹介などが有効となる。
- 圏央道の開通は一見大きな効果が期待されそうだが、流通・倉庫業などの限られた企業にとってのメリットが中心となる。
- 本地域のメリットを最大限に活かすためには、成田国際空港の近接性をアピールできるターゲットを見出す必要がある。
- トップセールスをメインに進めるのであれば、実質的な経営権を持つ企業トップが経営する企業（オーナー企業）をターゲットに、コンタクトしていくことが有効である。
- 新規企業の誘致も大切だが、既存の立地企業の支援を丁寧に行い、転出防止策を講じていくことが重要である。
- 他地域と同レベルの優遇措置では効果も薄く、思い切った優遇措置を用意することは、PRも含めて有効になりうる。特に、報奨金の交付は、数千万というオーダーではなく、億というオーダーが必要である。
- 大企業においては、数億円の報奨金でも大きなインパクトとなりえないことも予想される。一方、企業誘致に伴って生じる転入者に対する、住宅・教育・福祉・都市基盤などの分野での支援も有効になりうる。
- 企業誘致においては、どのような企業がどのようなタイミングで来るかわからないため、その時に求められる企業からの要望等に答えられる行政側の“対応力（応用力）”を持つことが大切である。



「企業誘致の推進」における協議分野

- ◆体制構築について
- ◆情報収集について
- ◆情報発信について
- ◆優遇制度について

◆体制構築について

どのような取り組みにおいても、その基礎となるは取組体制である。市民の高い期待の中で高いパフォーマンスを得るのであれば、当然ながら、それに見合った体制づくりが不可欠である。

経営戦略 会議から の提案等

- 一定の企業誘致活動を行える専任スタッフと予算の確保
- 説明力の高い企業誘致セクション名・役職名称の確立（企業立地グループリーダー、企業誘致推進室主任など）
- ワンストップによる総合的な企業支援（企業進出以外の企業職員・家族のフォローなど）

『一定の企業誘致活動を行える専任スタッフと予算の確保』については、積極的な企業誘致を展開するのであれば、当然必要となるのは体制整備であり、企業情報に係る情報収集や情報発信等を行うとともに、新規企業の誘致だけでなく、既に市内に立地している企業に対する支援において、これ以降に示すような様々な取り組みが必要である。

また、多様な雇用の提供だけでなく、地域の活性化、引いては、人口流出対策など、市民の高い期待にこたえるためにも、予算とともに、兼任体制ではなく専任スタッフを配置し、積極的に取り組むべきである。

『説明力の高い企業誘致セクション名・役職名称の確立』については、一般の民間企業が相手となるため、例えば、「政策審議室」などの堅い組織名称ではなく、「企業立地グループ」や「企業誘致推進室」など、わかりやすさやインパクトのある名称など、企業誘致の担当セクション名を工夫することで、企業側の印象が異なることにも配慮が求められる。

担当職員においても、一職員という印象ではなく、例えば、「（企業立地グループ）リーダー」や「（企業誘致推進室）主任」など、一定の権限のありそうな肩書を付与することが重要である。そうすることによって、稲敷市の企業誘致への姿勢や企業側の印象などが大きく異なることにも繋がる。また、企業誘致の担当セクションとして、そのセクションの職員として、このようなツールもうまく活用し、民間企業等に対する営業活動等を行っていくことが肝要である。

『ワンストップによる総合的な企業支援』については、新規企業の誘致においては、単なる企業の工場や倉庫が市内に立地するだけでなく、その立地に伴って、その企業の社員だけでなく、その家族も一緒に移り住むことも多い。これらの領域まで、地元行政が適切な準備や対応を行うことは、当然誘致等においても大きな推進力となる。そこで、このような際にも、実際の事務担当は別々であっても、企業側との折衝や調整等の窓口においては、ワンストップで対応していくべきであり、既存立地企業における工場の拡大等においても同様の対応が求められる。

◆情報収集について

企業誘致において情報収集は、“基本中の基本”であり、この企業情報に基づき、様々な取り組みが展開される。

しかしこの情報収集に当たっては、有効な情報とそうでない情報が混ざって収集されることが多いため、闇雲に収集するのではなく、ポイントを絞った情報の収集が必要である。

経営戦略 会議から の提案等

○既存立地企業のアフターフォローとヒアリング調査による企業情報の収集等

○進出の確率を高めるための企業抽出の工夫（既存立地企業の関連・取引会社や稲敷等の出身経営者の企業など）

『既存立地企業のアフターフォローとヒアリング調査による企業情報の収集等』については、いくら新規企業の誘致が進んでも、その一方で立地企業が撤退するようでは“本末転倒”となってしまうという点に着目し提案したものである。

常に、既存立地企業に対する支援は重要であり、これらの企業に対して、「御用聞き（ヒアリング調査等）」を行うとともに、その際に出された要望等に対して、真摯に対応していくことも企業誘致の一環として取り組むべきである。

また、この「御用聞き（ヒアリング調査等）」の際に、この既存立地企業の関連企業や取引企業（特に立地企業に納品等を行っている企業）の企業情報から、新規企業の誘致活動に結びつく事例もみられるため、この「御用聞き（ヒアリング調査等）」は有効な情報収集と言える。さらに、この「御用聞き（ヒアリング調査等）」だけではなく、民間の情報会社等の活用も有効である。

『進出の確率を高めるための企業抽出の工夫』については、少しでも進出の確率が高い企業を抽出するための提案であり、この協議を行っていた平成22年当時は、中部・近畿地方から首都圏に進出するトレンドがあったが、東日本大震災以降は、それが逆転するように「西高東低」と変化するなど、企業立地の考え方も大きく変化しており、その時勢を踏まえながら、ターゲットとなる企業抽出を行う必要がある。

また、これまでの大規模な企業誘致事例をみると、ある地域出身の企業経営者が出身地域へ企業立地を行うケースが数多く見受けられる。いわゆる「故郷に錦を飾る」というような経営者心理を考えても十分納得できる場所であり、稲敷市や茨城県出身経営者の企業抽出など、ターゲットとなる企業抽出においても工夫が求められる。

さらに、市長をはじめ、市の幹部職員等のネットワークで、企業やその情報等を得ていくことも有効な手法であり、積極的な企業誘致を行うために、市長及び幹部職員において、多様なツールを活用して取り組んでいくことが肝要である。

◆情報発信について

企業誘致における情報発信は、いわば“営業活動”である。抽出された企業に対し、稲敷市や江戸崎工業団地のアピールなど、積極的な情報発信が必要である。

経営戦略 会議から の提案等

- 地縁（稲敷等の出身経営者、既存立地関連など）型企業に対する営業活動の展開
- 各種営業ツール（本市の紹介やPR品など）の検討・作成
- 企業誘致推進のための新デザイン名刺の作成・配布（印象深いインパクトのあるデザインなど）

『地縁型企業に対する営業活動の展開』については、先の「情報収集」で収集された企業情報等を基に、その企業にアプローチ（営業活動）を展開することを提案したものである。

進出の可能性等にもよるが、抽出された企業に対し、まずはダイレクトメールや電話などにより、企業の動向や意向等を調査し、少しでも進出の可能性が見られれば、直接、企業訪問などを行うことが必要である。

また、企業とのやり取りの中で、状況とタイミングを図り、市長等のトップセールスを行うことも有効な営業活動となる。

『各種営業ツールの検討・作成』については、いわゆる営業活動の際のツールとして、稲敷市の企業誘致に取り組む姿勢をはじめ、地域の情報発信ができる取り組みとして提案したものである。

これまで、企業誘致セクションの名称や担当職員の肩書について、従来の行政の発想でなく、工夫が必要と述べた通り、各種営業ツールについても、創意工夫を図るべきであり、このセンスは、行政の目線以上に、企業側の印象を左右している部分があることを認識すべきである。

『企業誘致推進のための新デザイン名刺の作成・配布』については、最も一般的な営業ツールである“名刺”に着目し、提案を行ったものであるが、近年、様々な情報が付加されるとともに、そのデザインにおいても、興味を惹くものやインパクトの強いものなど他との差別化を図るなど、オリジナリティの高い名刺を作成するケースが増えている。

当然、企業誘致は、民間企業を相手に行うビジネスであるため、こういったセンスも取り入れていくことが重要である。

また、このような名刺の作成に取り組んだ際には、企業誘致担当だけでなく、全職員がこのデザインの名刺を使用し、全庁体制で誘致活動が展開されるよう、全職員にこの名刺を提供し、全職員が営業マンとして機能することが求められる。

◆優遇制度について

これまで稲敷市の企業誘致の優遇制度は、県内の他の自治体とほぼ同様なレベルの優遇制度を実施している程度であり、稲敷市が他市町村より手厚い優遇を行ってはいなかった。

そもそも、企業誘致の優遇制度については、行政が考えるほど、民間企業への大きなインセンティブはなく、この経済的な優遇制度より、地域での「人材確保」や「社会基盤（職員やその家族の暮らしなど）」を重視するというような調査結果もある。

経営戦略 会議から の提案等

○優遇制度等の見直し（報奨金制度への転換、新規雇用の促進、フレキシブルな総合的支援など）

『優遇制度等の見直し』については、単に「経済的な支援（優遇制度）＝企業誘致を強力に推進」という従来の行政の考え方ではなく、一定の推進力がある程度ということ認識したうえで、優遇制度のレベルや支援対象、創設のタイミングなどを考え、新設・追加・見直し等を行っていくべきであり、この優遇措置だけでなく、他の支援等と合わせた総合的な取り組みとして展開することが効果的である。

現在、稲敷市では「稲敷市江戸崎工業団地企業立地促進条例」が制定され、その後に、江戸崎工業団地への大手企業の立地決定など、その成果が表れている側面もあり、引き続き、企業誘致の一つのツールとして有効活用していくことが肝要である。

合わせて、製造業に対しては、工業高校卒業者を、流通系に対しては商業高校卒業者を、福祉施設に対しては、福祉系学校卒業者など、雇用者の確保面での協力を図るとともに、従業員のための住宅や学校等の世話など、フレキシブルに支援策を行っていくことが必要である。

4) 当該事項に関する取り組み …(産業振興 : 企業誘致の推進)

当該分野における見方・捉え方	当該分野における具体的な手法（案）	区分	関連部署等	取り組み状況等
<ul style="list-style-type: none"> ●今後とも茨城県との協力関係の中で、タッグを組みながら進めることが重要であるものの、最終的には市に大きなメリットが生じることを踏まえ、これまで以上に市として積極的な企業誘致を進めるべきである。 ●既存の企業立地事例から、地域に縁のある企業経営者が“故郷に錦”的に事業所を立地する事例がしばしば見受けられる。 ●企業情報の把握が大切であり、個人情報保護が厳しい状況下では、既存立地企業からの情報や紹介などが有効となる。 ●圏央道の開通は一見大きな効果が期待されそうだが、流通・倉庫業などの限られた企業にとってのメリットが中心となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○一定の企業誘致活動を行える専任スタッフと予算の確保 ○説明力の高い企業誘致セクション名・役職名称の確立（企業立地グループ・リーダー、企業誘致推進室主任など） ○ワンストップによる総合的な企業支援（企業進出以外の企業職員・家族のフォローなど） 	体制構築	<ul style="list-style-type: none"> ◆総務課 + ◆秘書広聴課（政策審議室） 	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…現在、秘書広聴課（政策審議室）が企業誘致を担当しているが、専任ではなく、兼務の中で企業誘致に取り組んでいる状況。新規の企業誘致の目玉である「江戸崎工業団地」の立地についても、最大の区画には、企業立地が決定した。 ●方針…これまで同様に、県企業局との連携のもと、新規の企業誘致とともに、今後は、既存立地企業の支援にも力を入れていく時期を迎えており、そのため体制づくりが必要。 ●取組…新規の立地企業については、引き続きの取り組みを展開するとともに、既存立地企業に対しては、現在、秘書広聴課（政策審議室）と商工観光課で事務が不明確なところもあり、この分担等の整理を行い、既存立地企業等への支援の強化を図る予定。
<ul style="list-style-type: none"> ●本地域のメリットを最大限に活かすためには、成田国際空港の近接性をアピールできるターゲットを見出す必要がある。 ●トップセールスをメインに進めるのであれば、実質的な経営権を持つ企業トップが経営する企業（オーナー企業）をターゲットに、コンタクトしていくことが有効である。 ●新規企業の誘致も大切だが、既存の立地企業の支援を丁寧に行い、転出防止策を講じていくことが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○既存立地企業のアフターフォローとヒアリング調査による企業情報の収集等 ○進出の確率を高めるための企業抽出の工夫（既存立地企業の関連・取引会社や稲敷等の出身経営者の企業など） 	情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ◆秘書広聴課（政策審議室） 	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…H23には「県出身者の企業経営者」及び「市内企業への納品会社」への立地意向調査を行い、反応のあった企業に対し企業訪問を実施。H24は「県内への進出意向のある企業」の抽出を実施。また、既存立地企業に対するヒアリング調査等は、県等と連携したフォローアップ事業のみ実施している。 ●方針…企業誘致活動を展開するための基礎であるため、今後も継続的に実施。また、既存立地のヒアリング調査等は、その実施方法も含めて検討・調整。 ●取組…今後も継続的に、企業訪問を前提とした企業抽出を実施予定。また、既存立地企業においては、政策審議室と商工観光課等との調整等とともに、アウトソーシングも視野に検討。
<ul style="list-style-type: none"> ●他地域と同レベルの優遇措置では効果も薄く、思い切った優遇措置を用意することは、PRも含めて有効になりうる。特に、報奨金の交付は、数千万というオーダーではなく、億というオーダーが必要である。 ●大企業においては、数億円の報奨金でも大きなインパクトとなりえないことも予想される。一方、企業誘致に伴って生じる転入者に対する、住宅・教育・福祉・都市基盤などの分野での支援も有効となりうる。 ●企業誘致においては、どのような企業がどのようなタイミングで来るかわからないため、その時に求められる企業からの要望等に答えられる行政側の“対応力（応用力）”を持つことが大切である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○地縁（稲敷等の出身経営者、既存立地関連など）型企業に対する営業活動の展開 ○各種営業ツール（本市の紹介やPR品など）の検討・作成 ○企業誘致推進のための新デザイン名刺の作成・配布（印象深いインパクトのあるデザインなど） 	情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ◆秘書広聴課（政策審議室） 	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…H23は「茨城県出身者の企業経営者」及び「市内企業への納品会社」に対する企業訪問を実施し、その際に営業ツールとなるギフトケースや市のPR冊子等を作成。 ●方針…今後も上記の新規の企業誘致及び既存立地企業の情報収集に合わせて、企業訪問などの営業活動を展開。 ●取組…H24に実施した「茨城県への進出意向のある企業」に対する工業団地や市の情報提供とともに、その反応次第ではあるが、企業訪問も予定。また、名刺については、現在、茨城県企業局との「江戸崎工業団地事業推進連絡協議会」で作成した名刺を利用しており、新規の企業誘致を推進している江戸崎工業団地においては、あくまでも県と連携しながら取り組んでいるため、今後も継続的に利用する予定。
	<ul style="list-style-type: none"> ○優遇制度等の見直し（報奨金制度への転換、新規雇用の促進、フレキシブルな総合的支援など） 	優遇制度	<ul style="list-style-type: none"> ◆秘書広聴課（政策審議室） 	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…工場立地法の緑地率の緩和や固定資産税の3年減免等に加え、「江戸崎工業団地企業立地促進条例」を制定（H23.10.から施行）。 ●方針…各種制度により、新規の企業誘致及び既存立地企業の支援を展開。 ●取組…これら制度とともに、既存立地企業の拡張等の要望対応も積極的に対応（数件の対応実績あり）を継続的に行っていく予定。

(2)特産品開発の展開について

1)当該事項に関する状況

稲敷市の農業は、県内でも有数の水田稲作地帯を誇るとともに、稲作以外でも、江戸崎かぼちやや浮島れんこんが県の銘柄産地の指定を受けるなど、農業の盛んな地域である。

しかしながら、後継者不足、就農者の高齢化、耕作放棄地の増大等が進む中でのTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）参加問題など、我が国全般の農業同様に、光明が見えないばかりか、平成23年3月の東日本大震災による農地及び農業施設等の被害は、液状化現象による甚大なものとなり、その被害規模も県内最大級の被害を受けた。

さらに、福島第一原発事故に起因する実害とも呼べるような風評被害も、生産者に大きなダメージを与えることとなった。現在、この液状化現象による農地及び農業施設等の被害も概ね復旧され、そのほとんどで作付等が行えるまでに回復したものの、依然として、後継ぎ不足や従事者の高齢化とともに、耕作放棄地の増大をはじめ、従前の課題等は山積のままとまっている。

そのような状況の中、稲敷市では「あげ餅自慢大会」や「いなしきフードグランプリ（いなしき復興祭）」など、農産物の加工品開発とともに、これらの加工品を含めた特産品の市外での産直市の販売イベントへの積極的な参画など、いわゆる農業の6次産業化に取り組み始めてきた。

これらの取り組みにおいては、市役所内部の横断的な体制とともに、JA稲敷や稲敷市商工会が参画するスタイルで「チームいなしき推進協議会」を設立し、農業という分野だけでなく、商業や観光など、稲敷市の資源を活かしながら、複合的に取り組む活性化事業として取り組んできた。

一方、地域活性化の起爆剤として期待されている圏央道においては、成田までの延伸が間近に迫っており、江戸崎地区内に設置が決定している「江戸崎PA（仮称）」の整備も本格化しつつある。この「江戸崎PA（仮称）」については、地域振興施設等の協議について、これまで、常総国道事務所、ネクスコ東日本、稲敷市の三者で協議を行っており、地域の情報発信拠点として期待されることである。

◇参考：当該事項と会議開催・提示資料等の対応表

区 分	概 要
当該事項を協議した本会議	◆主に、平成22年度の第3回及び第4回を中心に協議。また、平成23年の第2回～第4回にて圏央道PAも含め協議。
上記で使用した提示資料等	◆資料編 「(3) 産業振興に関する資料」に収録された資料等を提示

2) 当該事項に関する課題

稲敷市の農業においては、後継者不足、就農者の高齢化、耕作放棄地が増大する中で、今後どのような農業振興を展開していくかの方向性が不明確であるのが現在の大きな課題である。例えば、産業として農業を目指し経済性の向上を図っていくのか、あるいは、兼業農家等の支援を行って農地保全等を進めていくのかなど、その観点により取り組む施策は全く異なってくる。

そのような中で、「あげ餅自慢大会」や「いなしきフードグランプリ」、また、市内での「産直市」の取り組みは、農産物の高付加価値とともに、流通ルートの開拓など、いわゆる農業の6次産業化に当たり、農業・商工業・観光PRの複合化を目指して、「チームいなしき推進事業」に取り組んでいる（詳細は「資料編」参照のこと）。

しかし、“モノを作って売る”という分野は、行政やこれに類する団体において、最も不得意な分野の一つであり、行政等だけで成功した事例は皆無である。なぜなら、こういった分野のノウハウが全くといってよいほど行政等にはないからである。

そのため、ここでは、これらの特産品開発の民間団体の発掘や育成支援等を行うことを前提に、“モノを作って売る”について提案している。

▼いなしきフードグランプリ(左列)とあげ餅自慢大会(右列)



3) 当該事項に関するアドバイス

経営戦略会議では、「特産品開発の展開」に関連して、以下のようなこのテーマの見方・捉え方とともに、「特産品開発の展開」への改善方法や導入すべきツールなどの具体的な手法（案）について、下記の協議分野ごとに、協議を進め提案に至った。

「特産品開発の展開」における見方・捉え方

- 民間企業であれば、販売する魅力的な商品に係る生産の見通しがあって、販売戦略を立てるのがセオリーである。
- 販売促進は、市外でのPRと市内での販売強化など、内外セットで進めるべきである。人件費とコマーシャル経費を使うからには、基本の商品をイベントだけでなく産業として生産・販売できる商品であるか考えなければならない。
- 販売する商品の特性（稲敷市の農産物の魅力と課題）を明確に認識した上での販売戦略が必要である。商品のコンセプトや原料の栽培基準、製品規格等、パッケージまで含めて考えることが必要である。
- 昨今全国的に直売所等の施設が展開されており、多くの施設でそれなりの売り上げを出している。
- 江戸崎PA（仮称）での集客施設等（販売や飲食など道の駅の地域振興施設のイメージ）の可能性について、従来の産業立地論の視点からいえば、圏央道は環状型道路であるため、高い立地ポテンシャルがあるとは言えない。
- 稲敷市のあげ餅の取り組みは非常に興味深く、B級グルメ・B級お菓子としての可能性を感じるが、安定した品質（味）の確保が課題である。
- 現在の商品価値のトレンドとしては、単においしいだけではなく、環境に配慮された食材で作られている・生産過程がわかる・昔ながらの製法で手間をかけているなど、付加価値を前面に出したものであれば、多少高額であっても売れている。
- 商品販売においては、プロダクト（商品のクオリティ）・プライス（商品クオリティに見合った価格設定）・プレイス（集客力のある販売場所の設定）・プロモーション（話題性・希少性・物語性等のPR）というマーケティングの“4P”が重要であり、商品価値をしっかり捉え、この4つのポイントを戦略的に展開していくことが重要である。
- プロモーションには、希少性・話題性・物語性の3要素がセットで必要であり、一つでも欠ければ一過性のものとなりやすい。
- 付加価値を付けて販売した事例としてサザコーヒーの事例がある。高価であるが贈答品にちょうど良い製品であり、これを持って行った際に話のネタになっている（ブランド力のあるものがひたちなか市にあるという地域の自慢にもなっている）。



「特産品開発の展開」における協議分野

- ◆基本戦略について
- ◆市外PR戦略展開について
- ◆市内販売体制構築について

◆基本戦略について

農業そのもののあり方をはじめ、特産品・加工品の開発における方向性について明確にしておかなければ、その時々断片的な取り組みとなってしまうため、その基本戦略を明確にしておく必要がある。

経営戦略 会議から の提案等

- 市の農業振興のビジョンの確立（後継者問題・耕作放棄地・クラインガルテン・バイオマスタウン計画・農業特区等の新たな仕掛けづくりなど）
 - マーケティングの“4P※”などの合意確認に基づく総合的な販売戦略づくり（農産物の加工・販売を含めた6次産業化）
 - 特産の米・レンコン・カボチャに絞った一次製品・加工品・調理品提供等の販売促進（第一弾の行動計画としての取り組み）
 - 現在取り組んでいる”あげ餅”に係る攻めの展開（育成方針・品質管理・生産体制・販売戦略など）
- ※プロダクト（商品のクオリティ）・プライス（商品クオリティに見合った価格設定）・プレイス（集客力のある販売場所の設定）・プロモーション（話題性・希少性・物語性等のPR）

『市の農業振興のビジョンの確立』については、「特産品開発の展開」の協議以前に、そもそも農業の振興について、どのようなスタンスで取り組んでいくか、また、そのような施策を展開していくか、きちんと市の方向性を掲げる必要があるという視点の提案である。

市内の農業の実情から言えば、産業としての農業に取り組んでいる生産者もあれば、生涯学習に近いセンスで農業に取り組んでいる人もいる状況で、もはや市の農業全体の底上げを図る施策展開は難しい。やはり、産業として農業に取り組んでいる若い農事者にある程度ターゲットを絞った農業支援を行っていかなければ、これからの農業は生き残れない実情はある。但し、ここでの協議では、その結果を固めるまでには至らず、これらを踏まえた稲敷市の農業振興の方向性を検討してほしいという提案となった。

『マーケティングの“4P”などの合意確認に基づく総合的な販売戦略づくり』については、マーケティングのセオリーは「プロダクト（商品のクオリティ）」、「プライス（商品クオリティに見合った価格設定）」、「プレイス（集客力のある販売場所の設定）」、「プロモーション（話題性・希少性・物語性等のPR）」であり、商品においても、単に稲敷らしいやおいしい、珍しいだけでは、商品としては不十分であることを確認した。

これらの理論に基づく、総合的な施策を展開しなければ、一過性のものとなりやすく、これらのノウハウが行政は欠落しており、このような細部にまで手間をかけていくのが民間の発想であり、このような販売戦略を構築しながら、特産品開発に取り組んでいくべきである。

『特産の米・レンコン・カボチャに絞った一次製品・加工品・調理品提供等の販売促進』については、現在、「あげ餅自慢大会」や「いなしきフードグランプリ」などで特産品開発を行っているが、まだまだ商品力が弱いという認識に立っている。

そのため、稲敷市の代表的な農産物の「米（ミルクークイーン等）」とともに、県の銘柄産地指定の「江戸崎カボチャ」と「浮島レンコン」を加えた3品について、農産品のブランド化（一次製品）を図るとともに、加工品・調理品（二次製品）を積極的に行い、販売戦略を立案して、具体的に取り組んでいくべきという提案である。

『現在取り組んでいる”あげ餅”に係る攻めの展開』については、これも、上記同様に、せっかく立ち上げ取り組んで来ているものの、コンテストとイベント時の販売だけでは、一過性のもので終わってしまうことを懸念している。

そのため、育成方針・品質管理・生産体制・販売戦略など、マーケティングの“4P”を参考に、総合的な施策展開に努めていくことが重要である。

◆市外PR戦略展開について

これまでも市内の担当セクションや外部の関係団体などにおいて、市外のPR活動が行われてきた。また、チームいなしき推進協議会が設立されてからは、より積極的な市外のPR活動が行われている。

経営戦略 会議から の提案等

- 首都圏におけるPR戦略の構築と積極的な行動（手法・場所・時期の見直しなど）
- 市のPR（特産物や観光名所など）を掲載した名刺の作成・配布

『首都圏におけるPR戦略の構築と積極的な行動』については、現在、都内（浅草や葛飾など）での産直市への参画などは、東京という大きなマーケットに対する取り組みであり、ターゲットとしては申し分ない。

しかしながら、PRのための産直市（イベント）がいつの間にか、産直市（イベント）を行うことが目的化しており、きちんとした首都圏におけるPR戦略を構築すべきである。

また、実施においても、その農産物等の“匂”を踏まえた戦略等に基づき、手法・場所・時期の固定化（マンネリ化）を避けながらも、その効果の定着化を図っていくよう、フレキシブルに見直していくことも必要である。現在の行政がイニシアティブを取って進めるスタイルにおいては、「行政は向いていない」という認識に立ちながら、これまでの行政の発想に縛られないような創意工夫に取り組むことが求められる。

『市のPRを掲載した名刺の作成・配布』については、上記の戦略・行動に当たって、基本となるツールである名刺について、市で予算化し、市の特産物や観光名所などのPR情報を掲載した名刺を作成・職員に配布するという内容であり、すぐにでも取り組めるものとして提案を行った。

民間企業であれば、わざわざ述べることはないが、行政においては、このようなレベルでの取り組みまで提案の必要性を感じ提案したものである。

◆市内販売体制構築について

農産物等のブランド化とともに、その特産品開発による商品が具体的になり、市内でのPR活動を展開するようになれば、当然、それは“どこで買えるのか？”ということになる。

近年、都内等にアンテナショップを出店し、そこでも購入できるようにしている自治体等もあるが、最終的には、これらの取り組みにより、稲敷市への来訪客を増やす、つまりは交流人口の拡大につながるような仕掛けとしたいところである。

また、圏央道の「江戸崎PA（仮称）」においても、これらの取り組みの中での位置づけや活用方策などの方針をある程度明確にしていく時期に来ている。

経営戦略 会議から の提案等

- 市外でのPR活動と連携した市内での販売活動など、バランスが取れた総合的な活動展開
- 稲敷のイメージを連想させるような継続的なイベントの実施
- 平成22年度に未実施であった「（仮称）産業まつり」の総括と平成23年度以降の実施推進
- 圏央道「稲敷IC」周辺や「江戸崎PA（仮称）」、主要幹線道路（一般道）等における販売拠点の検討
- 圏央道「江戸崎PA（仮称）」周辺整備の検討

『市外でのPR活動と連携した市内での販売活動など、バランスが取れた総合的な活動展開』については、“市外でのPR等と市内での販売強化など、内外セットで進めるべき”という本会議の見方・捉え方を踏まえ、提案を行ったものであり、その言葉の通り、連動した形での事業展開を行うことで、その効果を導き出すことに期待したい。

最終的には、市内での販売活動に繋げ、交流人口の拡大を図りながら、加工品等を含め、農産物等の販売促進に取り組んでいくことが重要である。

また、市内外のこれらの活動全体が回ってくれば、市外でのPR戦略においても何をすれば良いのかについても明確になってくる。

『稲敷のイメージを連想させるような継続的なイベントの実施』については、上記の市内での取り組みの一環として、外に向けたイベント開催をイメージしたものであり、千葉県側ではあるが隣接自治体である神崎町の「酩酊の里こうざき酒蔵まつり」が引き合いに出された。

「酩酊の里こうざき酒蔵まつり」は、今や町をあげての一大イベントとなっており、高い集客を誇っている。また、このイベント効果は不明ではあるが、居住の転入問合せも増えているという話もあった。一般にイベントは一過性の取り組みとなりやすいものの、その地域らしい集客力の高いイベントの実施・継続が、想像以上の効果を上げている例もあるため、稲敷市においても、こういったイベントの検討等を提案したものである。

『平成 22 年度に未実施であった「(仮称)産業まつり」の総括と平成 23 年度以降の実施推進』については、これまで旧町村の 4 地区それぞれに代表的なイベントの開催が要望されている側面があったものの、東地区では代表するイベントがなく、「(仮称) 産業まつり」などの企画が湧いては消えてきた経緯がある。

本市の基幹産業である農業の中心地とも呼べる東地区だけに、やはり農業をテーマにしたイベントの開催が求められているのであれば、上記の地域らしい集客力の高いイベントの実施・継続として、取り組むべきものとして提案している。

平成 22 年度からは、震災からの復興イベントとして「いなしき復興祭」が開催されているが、これ自体は一過性のイベントであり、定着した地域を代表するイベントとしての検討が必要である。

『圏央道「稲敷 I C」周辺や「江戸崎 P A (仮称)」、主要幹線道路(一般道)等における販売拠点の検討』については、圏央道の供用開始及び成田までの延伸に伴い、首都圏と高速道路ネットワークで結ばれることにより、周辺地域から稲敷市へのアクセシビリティが高まることを受け、来訪者に対する市内販売拠点の整備に係る提案であり、具体的には「道の駅」などの施設を整備することを想定している。

『圏央道「江戸崎 P A (仮称)」周辺整備の検討』については、上記の P A そのものの活用とともに、その周辺地域の整備検討について提案したものである。圏央道の想定交通量は、暫定 2 車線で 12,500 台/日、4 車線化でも 26,100 台/日とされており、交通量としては決して多くない。

しかしながら、首都圏を駆け巡る環状線であるため、どのように交通形態が変化するか、想定もしていないような交通量となることもありうるため、「江戸崎 P A (仮称)」のあり方をイメージしながら、その周辺地域の拡張性等についても、検討しておく必要があるという視点で提案したものである。

4) 当該事項に関する取り組み …(産業振興 : 特産品開発等の展開)

当該分野における見方・捉え方	当該分野における具体的な手法 (案)	区分	関連部署等	取り組み状況等
<p>●民間企業であれば、販売する魅力的な商品に係る生産の見通しがあって、販売戦略を立てるのがセオリーである。</p> <p>●販売促進は、市外でのPRと市内での販売強化など、内外セットで進めるべきである。人件費とコマース経費を使うからには、基本の商品をイベントだけでなく産業として生産・販売できる商品であるか考えなければならない。</p> <p>●販売する商品の特性(稲敷市の農産物の魅力と課題)を明確に認識した上で販売戦略が必要である。商品のコンセプトや原料の栽培基準、製品規格等、パッケージまで含めて考えることが必要である。</p> <p>●昨今全国的に直売所等の施設が展開されており、多くの施設でそれなりの売り上げを出している。</p> <p>●江戸崎PA(仮称)での集客施設等(販売や飲食など道の駅の地域振興施設のイメージ)の可能性について、従来の産業立地論の視点からいえば、圏央道は環状型道路であるため、高い立地ポテンシャルがあるとは言えない。</p> <p>●稲敷市のあげ餅の取り組みは非常に興味深く、B級グルメ・B級お菓子としての可能性を感じるが、安定した品質(味)の確保が課題である。</p> <p>●現在の商品価値のトレンドとしては、単においしいだけではなく、環境に配慮された食材で作られている・生産過程がわかる・昔ながらの製法で手間をかけているなど、付加価値を前面に出したものであれば、多少高額であっても売れている。</p> <p>●商品販売においては、プロダクト(商品のクオリティ)・プライス(商品クオリティに見合った価格設定)・プレイス(集客力のある販売場所の設定)・プロモーション(話題性・希少性・物語性等のPR)というマーケティングの“4P”が重要であり、商品価値をしっかり捉え、この4つのポイントを戦略的に展開していくことが重要である。</p> <p>●プロモーションには、希少性・話題性・物語性の3要素がセットで必要であり、一つでも欠ければ一過性のものとなりやすい。</p> <p>●付加価値を付けて販売した事例としてサザコーヒーの事例がある。高価であるが贈答品にちょうど良い製品であり、これを持って行った際に話のネタになっている(ブランド力のあるものがひたちなか市にあるという地域の自慢にもなっている)。</p>	<p>○市の農業振興のビジョンの確立(後継者問題・耕作放棄地・クラインガルテン・バイオマスタウン計画・農業特区等の新たな仕掛けづくり等)</p> <p>○マーケティングの“4P”などの合意確認に基づく総合的な販売戦略づくり(農産物の加工・販売を含めた6次産業化)</p> <p>○特産の米・レンコン・カボチャに絞った一次製品・加工品・調理品提供等の販売促進(第一弾の行動計画としての取り組み)</p> <p>○現在取り組んでいる“あげ餅”に係る攻めの展開(育成方針・品質管理・生産体制・販売戦略など)</p>	基本戦略	<p>◆農政課 + ◆商工観光課 + ◆企画課 + ◆秘書広聴課(政策審議室)</p>	<p>●現況…農業振興については、昨今のTPPの問題もあり、国レベルにおいても明確な方針はなく、稲敷市においても同様な状況。近年、農業の6次産業化が着目されつつあり、稲敷市でも、庁内の関連セクション及び稲敷市商工会・JA稲敷等で組織したチームいなしき推進協議会により、“あげ餅自慢大会”や“いなしきフードグランプリ”などに取り組んでいる。特に「稲しきのあげ餅」においては、市外の産直市などでは完売することも珍しくない状況であり、専門のあげ餅の加工業者も出現している。しかしながらその一方で、全体としては、これらを推進するだけの商品や体制が整っていない。</p> <p>●方針…チームいなしき推進協議会によるインセンティブにより、生産者や加工業者等の積極さが出てきており、6次産業化のプロセスとしては、次の段階を迎える。今後は、生産者や加工業者など“民”の活力等に期待した6次産業化の促進を展開。</p> <p>●取組…市内ではともかく、市外等において「稲しきのあげ餅」は一定の評価を受けている。また、「いなしきフードグランプリ」の取り組みは、まちづくり(稲敷弁当等)など、新たな段階を迎えるなど、“民”の活力等を前面に各種取り組みを展開予定。</p>
<p>●稲敷市のあげ餅の取り組みは非常に興味深く、B級グルメ・B級お菓子としての可能性を感じるが、安定した品質(味)の確保が課題である。</p>	<p>○首都圏におけるPR戦略の構築と積極的な行動(手法・場所・時期の見直しなど)</p> <p>○市のPR(特産物や観光名所など)を掲載した名刺の作成・配布</p>	市外PR戦略展開	<p>◆JA稲敷(外部機関) + ◆稲敷商工会(外部機関)</p>	<p>●現況…チームいなしき推進協議会で始めた、浅草や葛飾等での産直市が継続される中で、生産者や加工業者等の積極的な姿勢が出てきている。</p> <p>●方針…参加する生産者や加工業者等の積極的な姿勢が出てきている段階の中で、行政がすべき支援等について、“民”とともに協議を展開。</p> <p>●取組…例えば、市外の産直市などでの“売り物”や“売り方”について、アドバイス(専門家派遣等)など、“民”の活力等を前提に、支援できる取り組みを検討・実施予定。</p>
<p>●商品販売においては、プロダクト(商品のクオリティ)・プライス(商品クオリティに見合った価格設定)・プレイス(集客力のある販売場所の設定)・プロモーション(話題性・希少性・物語性等のPR)というマーケティングの“4P”が重要であり、商品価値をしっかり捉え、この4つのポイントを戦略的に展開していくことが重要である。</p>	<p>○市外でのPR活動と連携した市内での販売活動など、バランスが取れた総合的な活動展開</p> <p>○稲敷のイメージを連想させるような継続的なイベントの実施</p> <p>○平成22年度に未実施であった「(仮称)産業まつり」の総括と平成23年度以降の実施推進</p>	市内販売体制構築		<p>●現況…市外での産直イベント等については、上記の葛飾区産業フェア(3日間)とともに、市内においても、各ショッピングセンター等でのイベントが実施されている。また、H23の東日本大震災からの復興のため、いなしき復興祭が実施。イベント自体は数多く行われてきているものの、稲敷のイメージを連想させるようなイベントとして実行されていない。</p> <p>●方針…市内外のイベントが多く煩雑化しつつあり、特に市内イベントにおいては、担当が異なるものの、合併前の旧町村の取り組みがそのまま残るなど、その抜本的な見直しから、選択と集中を推進する必要あり。</p> <p>●取組…観光PRイベントとともに、既存イベントを含め、そのあり方について抜本的な検討を進めなければならないため、そのプロジェクトチームを組織し、実質的な検討を行う予定。</p>
	<p>○圏央道「稲敷IC」周辺や「江戸崎PA(仮称)」、主要幹線道路(一般道)等における販売拠点の検討</p> <p>○圏央道「江戸崎PA(仮称)」周辺整備の検討</p>		<p>◆上記すべて + ◆都市計画課</p>	<p>●現況…江戸崎PA(仮称)の供用まで1・2年となっており、国土交通省・ネクスコ東日本、稲敷市との協議の中で、不定期の利用等については、合意しており、江戸崎PA(仮称)の利活用をどうするか段階にある。</p> <p>●方針…四半期に1度・月に1度・週に1度など、不定期な産直市等から、市のPR等も含めたイベント型利活用をスタートに取り組みを展開。</p> <p>●取組…四半期に1度を基本に、イベント開催を検討・実施予定。</p>

Ⅲ.「定住促進」に関するアドバイス

(1)人口減少の緩和について

1)当該事項に関する状況

雇用や居住などの生活環境の利便性が決して良いとは言えない稲敷市においては、進学等で市外に出ていったら、そのまま戻ってこないという、いわゆる人口流出の問題が指摘されており、定住促進と人口減少等がセットで重要な政策課題と捉えられている。

稲敷市が誕生してからの2時点（H17・H22）の国勢調査によると、この5年間で、稲敷の総人口はその5%に当たる約3,000人が減少し、65歳未満の働く世代等は減少し、特に15歳以下の子ども達は2割弱のペースで減っている。一方、65歳以上の年齢層は増えている。つまり、少子高齢化が進展する中、総人口は減少している。

我が国全体が人口減少時代に突入した訳であるから、稲敷市だけの問題ではないものの、その状況は、茨城の県北地域と同レベルであり、県南地域という都心部に近い立地特性を有しながら、県北レベルと同等の稲敷市のデータから、その深刻さが認識できる。

▼近年の人口動向(平成17年・22年の国勢調査より)

		平成17年(①)	平成22年(②)	増減数(②-①)	増減率(②/①)
人口	総人口	49,689人	46,895人	▼2,794人	▼5.6%
	年少人口 [15歳未満]	6,482人 (13%)	5,352人 (12%)	▼1,130人	▼17.4%
	生産年齢人口 [15~65歳未満]	31,711人 (64%)	29,234人 (62%)	▼2,477人	▼7.8%
	老年人口 [65歳以上]	11,496人 (23%)	12,260人 (26%)	764人 (増加)	6.6% (増加)
自然動態	出生	303人	258人	▼45人	▼14.9%
	死亡	520人	583人	63人 (増加)	12.1% (増加)
社会動態	転入	1,673人	1,262人	▼411人	▼24.6%
	転出	1,890人	1,580人	▼310人	▼16.4%
世帯	世帯数	14,841世帯	14,809世帯	▼32世帯	▼2.2%
	1世帯当たりの 人数(人/世帯)	3.4人/世帯	3.2人/世帯	▼0.2人/世帯	▼5.9%

人口3区分の()内は各人口区分の割合、増減数・率の▼は減少の意。

◇参考:当該事項と会議開催・提示資料等の対応表

区 分	概 要
当該事項を協議した本会議	◆主に、平成 24 年度の第 2 回を中心に協議。また、平成 22 年度の第 2 回及び第 3 回等でも一部協議。
上記でを使用した提示資料等	◆資料編 「(4) 定住促進に関する資料」に収録された資料等を提示

2) 当該事項に関する課題

我が国の総人口が減少時代に突入し、茨城県全体の人口も減少傾向に転じている。県内地域でも、守谷市・つくばみらい市・牛久市・つくば市の4市のみが人口増加であり、このT×（つくばエクスプレス）効果と言える4市以外は、土浦市や龍ヶ崎市などでも、人口減少に転じている状況にあり、今や一市町村で人口を増加させようとするならば、地域間競争により他市町村の住民を奪い取るやり方か外国人の受け入れの何れかの手法しかない。

このような状況の中、稲敷市に限られた財源の範囲で、創意工夫を図った様々な施策を展開しても、稲敷市のポテンシャルを考えれば、人口増加や少子化防止は、至難の業であり、現実的には、人口減少や少子化の進展を遅らすこと、つまりは、減少数や減少率の下げ幅を小さくすることしかできない時代（状況）と認識せざるを得ない。

以上を踏まえ、稲敷市で取り組める戦略としては、稲敷市から進学等で転出した人達をはじめ、転勤等で稲敷市に来たことがある人達、つまりは稲敷市との縁のある人達の居住率（Uターン率）を高めることが現実的である。

また、近年、稲敷市において、数年後に成田までの延伸がされる圏央道の存在は、ストロー現象により、都市部に吸い取られる側面もある半面、都市部へのアクセシビリティは高まり、例えば、通勤圏としても、成田やつくば、柏くらいまで拡大し、稲敷市に居住しながらも、十分通勤できるエリアが広がるなど、やり方によっては、多様な雇用の場の提供が可能となるため、定住促進においても、圏央道の活用がポイントとなってくる。

▼稲敷市民の通勤先・通学先ランキング上位 10 市町村(平成 22 年国勢調査より)

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
通勤先	稲敷市	龍ヶ崎市	美浦村	牛久市	阿見町	成田市	土浦市	つくば市	香取市	河内町
	11,368	1,447	946	895	874	872	709	545	482	313
通学先	稲敷市	土浦市	龍ヶ崎市	牛久市	阿見町	取手市	香取市	成田市	行方市	鹿嶋市
	3,739	201	172	134	104	94	89	74	50	46

さらに、稲敷市内のアパート等の賃貸住宅などの受け皿は脆弱と言わざるを得ない状況である。

そのため、定住の促進や人口減少の緩和を図っていく上では、一定以上の住宅等を提供する必要がある一方で、市内には、都市計画のいわゆる線引きの駆け込み需要により、市街化調整区域を中心に多くの空き家が存在しており、その対応も問題視されるなど、稲敷市におけるこれらの住宅問題への対応も迫られている。

3) 当該事項に関するアドバイス

経営戦略会議では、「人口減少の緩和」に関連して、以下のようなこのテーマの見方・捉え方とともに、「人口減少の緩和」への改善方法や導入すべきツールなどの具体的な手法(案)について、下記の協議分野ごとに、協議を進め提案に至った。

「人口減少の緩和」における見方・捉え方

- 5%以上の人口減少(H17⇒H22)とともに、若年層の流出や出生率の低下等は、重く受け止めるべきである。
- 人口減少や少子高齢化が大きな問題ではあるが、最も注視しなければいけないのが生産年齢層の人口減少である(経済や社会など地域活力に大きな影響を与える)。
- 当然のことながら、若年層の流出は一朝一夕では食い止められないばかりか、地域間競争において、稲敷市が優位となる要素は皆無と認識すべき。
- 圏央道が供用されれば、稲敷市から成田やつくば周辺までが30分通勤圏となるため、この立地環境等を活かし、稲敷市への流入促進を図るべき。
- ターゲットのテーマは「稲敷市との縁」であり、具体的なターゲットは、稲敷市の出身者・転勤等で稲敷市に居住や就労の経験がある者・既存住民の家族などが妥当であろう。
- 若年層の流出対策を進めていけば、働くところ(雇用)が必要になり、稲敷市では、「農業」や「企業誘致」などの産業と絡めて考えるべき。
- 雇用の拡大を図るため、「新規の企業誘致」及び「既存の企業支援」などの積極的な取り組みを展開すべき。
- 農業施策(クラインガルテンや若い営農者)と定住促進をセットで展開することは、稲敷らしい取り組みとして十分考えられよう。
- 市街化調整区域内の不良住宅の対策とともに、その住宅の活用による流入促進の受け皿づくりについて検討を行うべき。
- 空き家対策として、近隣大学と連携した事例(高島平⇔大東文化大学、稲毛⇔千葉大学など)もあり、住んでいる学生が地域活動にも参画するような形態も出てきている。



「人口減少の緩和」における協議分野

◆情報発信について

◆産業連携について

◆住宅供給について

◆その他

◆情報発信について

稲敷市への人口流入を促進させるためには、稲敷市出身の転出者や転勤等で稲敷での仕事や生活の経験があるなど、稲敷市との縁がある方々をターゲットに、様々な取り組みを行うことが効果的であり、そのターゲットに対する情報発信の必要性は高い。

経営戦略 会議から の提案等

- 稲敷との縁など、U・I・Jターンのターゲットへの多様な市内情報の提供（就職・居住・教育・医療・観光・イベント・特産など）の検討・実施
- いなしきエール便等の配布範囲の拡大（20代出身者への発送拡大や企業協力による転勤等経験者への情報提供など）

『稲敷との縁など、U・I・Jターンのターゲットへの多様な市内情報の提供の検討・実施』については、稲敷市出身の転出者や転勤等で稲敷での仕事や生活の経験があるなど、稲敷市との縁がある方々に対し、稲敷市での観光・イベント・特産などのPR情報とともに、就職・居住・教育・医療などの生活情報を含めた情報提供を行うべきとの視点から提案したものである。

ポイントは、後半の生活情報であり、情報媒体やその表現方法（つくば市では、「つくばスタイル」というライフスタイルの紹介を行っている）は、様々考えられるが、市外の方が稲敷に住むという観点での情報の収集・整理・提供が重要であり、加えて、U・I・Jターンのターゲットの抽出等もポイントとなろう。

『いなしきエール便等の配布範囲の拡大』については、「稲敷市人口問題プロジェクトチーム」による“いなしきエール便”に対する提案である。

「人口問題プロジェクトチーム」は、平成19年度から断続的に取り組んでいる、いわゆる“ワーキングチーム（実際に作業を行う集まり）”であり、庁内の若手職員を召集し、開始当時は、本市の少子高齢化や人口減少などの人口問題についてのワークショップを繰り返し、転出入の際の転出者・転入者に対するアンケート調査の実施や、いなしきエール便の作成・発行・配布を行っており、現在では、この「いなしきエール便」の作成・発行・配布が断続的に取り組まれている。

このような情報発信媒体が既にあるものの、配布先は、成人式に参加した新成人への郵送のみということであったため、20代の稲敷市出身者への発送拡大や企業協力による市内転勤経験者等への情報提供も合わせて行うべきという提案を行った。

◆産業連携について

本市の基幹産業は農業であり、稲敷市のポテンシャル（魅力）の一つである。しかしながら、後継者不足、就農者の高齢化、耕作放棄地の増大など、深刻な課題も有しており、これらの課題の克服とともに、農業の活性化は、稲敷市の最重要課題の一つである。

また、稲敷市との縁がある方々をターゲットにした情報発信について前述したが、その縁づくりの一つの手法として、新規の営農希望者をターゲットとした取り組みを展開することは、2つの課題に対するアプローチとして、農業の振興や稲敷市との縁づくりの展開を同時に図ることが考えられる。

経営戦略 会議から の提案等

- 外部の新規営農希望者への各種支援等の検討・実施（育成・教育、地域生活・就農〔農地法の対応・調整等も含む〕の支援など）
- 新規の企業誘致の更なる促進及び既存立地の企業支援
- クラインガルテン等のツーリズム（農業体験・居住体験など）を通じた定住化の調査・検討

『外部の新規営農希望者への各種支援等の検討・実施』については、近年の若い新規就農等の動向もあり、募集をはじめ、育成や教育、農地法の対応・調整等を含め、就農、そして、地域生活など、市外の営農希望者に対する総合的な取り組みについて、実施を前提とした検討を行うべきと提案したものである。

これらすべてを稲敷市で取り組むべきと提案している訳ではなく、連携できる民間施設や他の自治体の施設等を活用しながら営農支援を図るとともに、その就農者が地域で生活する際の支援も合わせて行うことが必要である。

近年、学生等の就職状況も厳しく、就職先がなかなか決まらない学生等も少なくない状況で、営農環境（実家が農家や祖父・祖母が農家など）がある学生等においては、就農している例もあり、その中で、若いセンスで成功している例も少なくない。

『新規の企業誘致の更なる促進及び既存立地の企業支援』については、いわゆる企業誘致による雇用拡大等についてであり、先の検討テーマである「企業誘致の推進（産業振興）」でも、その具体手法なども提案しているため、そちらを参照されたい。

『クラインガルテン等のツーリズムを通じた定住化の調査・検討』については、単にクラインガルテンは成功事例も多く、稲敷市のイメージにあったものなので取り組むべきということではなく、稲敷市との縁づくりとして、また、稲敷に住む確率が高い縁づくりのツールとして、稲敷市に来てもらって、クラインガルテン等で農業体験や居住体験をしてもらうことは、一つの有効な手段になるという観点から、ここでは提案している。

県内の成功事例としてよく取り上げられるのは、笠間市のクラインガルテンである。また、近隣自治体でも市民農園は一定の成果が上がっており、稲敷市でも取り組んでいるものの、クラインガルテン（作業小屋等の整備）までは至っていない。

クラインガルテン等の施設整備とともに、農業体験・居住体験などを通じた稲敷の田園ツーリズムについて、「縁を活かした人口の流入促進」の一つの手法として、その実施等も視野に調査・検討に取り組むことが期待される。

◆住宅供給について

縁を活用した人口流入策を進め、稲敷市に居住してもらうためには、この受け皿となる良質な住宅ストックが必要である。しかしながら、稲敷市のアパート等の賃貸物件は、この人口流入策を進める上では、数も質も不十分である。

一方、江戸崎地区では、バブル経済による住宅の遠隔化とともに、都市計画の市街化区域指定（いわゆる線引き）の駆け込みにより、現在では戸建ての空き家が増えており、地域の治安や安全性の観点からも問題視されている。

経営戦略 会議から の提案等

- 市内の空き家情報の収集・整理とその対策の検討（稲敷市の住宅資産の質的な向上など）
- 空き家バンクなどの仕組みづくりの検討・実施（地元不動産屋等の連携による制度の立ち上げ・情報提供など）

『市内の空き家情報の収集・整理とその対策の検討』については、冒頭にも述べたが、市街化調整区域の空き家への対応について、漠然とした問題意識だけで、その数や状況が把握されていないため、これらの調査をまず実施し、その状況をきちんと把握したうえで、検討することが必要である。

現状を把握し、その対策を講じるということは、本会議で提案することではない。しかし今回あえて提案しているポイントは、このような分野の取り組みまで、先進的な自治体では取り組んでいる状況がある。これらの取り組みは、地域の防犯であったり、火災等の地域の安全対策などであったりする訳だが、このような、いわば不良空き物件が多い市町村では、市町村内の資産価値も下がってしまうという事態を招いている側面もあり、このような領域まで見据えるべきという観点で、今回提案している。

もはや行政は、従来の延長線上の取り組みだけではなく、こういった空き家対策等の取り組みについても行うような時代を迎えており、その対応の迅速性や考え方の柔軟性がポイントとなる。

『空き家バンクなどの仕組みづくりの検討・実施』については、上記の提案で把握された市内空き物件を活用した賃貸物件の仕組みづくりを提案したものである。

前述したように、稲敷市内の賃貸物件は脆弱であり、その賃貸物件の物件数拡大と既存の不良物件問題を合わせて解決してしまおうというものであり、最終的には、地元の不動産業との協力・連携により実施されるものであるが、それまでの所有者への働きかけや調整など、行政でどの程度対応可能かという課題も有しているため、その制度設計も含めて検討していくことが求められる。

◆その他

上記の“人口減少の緩和”に関連しての提案であったが、その他では、これ以外について整理したものである。

稲敷市の人口減少の原因に、出生率と婚姻率の低下があり、特に、男性の婚姻率が低い状況が明確に見受けられる。

経営戦略 会議から の提案等

○出会いの場の提供事業等への積極的な行政の参画

『出会いの場の提供事業等への積極的な行政の参画』については、近年、全国の市町村での取り組みが活発化してきており、稲敷市でも商工会青年部による「カップリングパーティ」などが実施されている。

従来の行政では、このような個人に対する取り組みは、行われてこなかったし、このような取り組みは行政の苦手な分野でもあった。しかし近年、いわゆるお見合いは、各地域で取り組まれており、人口減少社会を迎え、何れの地域でも未婚化や晩婚化は大きな課題となっている。

このような取り組みは、確率が低いものの、確実に人口を増やすことのできるものであるため、稲敷市でも今以上に積極的な取り組みを行っていくことが重要である。

なお、行政が直接このような取り組みをやるのは不得意という意識を捨て、施策や事業等の組み立てを行うことに期待したい。

4)当該事項に関する取り組み …(定住促進 :人口減少の緩和)

当該分野における見方・捉え方	当該分野における具体的な手法(案)	区分	関連部署等	取り組み状況等		
<ul style="list-style-type: none"> ●5%以上の人口減少(H17⇒H22)とともに、若年層の流出や出生率の低下等は、重く受け止めるべきである。 ●人口減少や少子高齢化が大きな問題ではあるが、最も注視しなければいけないのが生産年齢層の人口減少である(経済や社会など地域活力に大きな影響を与える)。 ●当然のことながら、若年層の流出は一朝一夕では食い止められないばかりか、地域間競争において、稲敷市が優位となる要素は皆無と認識すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ○稲敷との縁など、U・I・Jターンのターゲットへの多様な市内情報の提供(就職・居住・教育・医療・観光・イベント・特産など)の検討・実施 	情報発信 (故郷情報)	<ul style="list-style-type: none"> ◆企画課 + ◆関係課等 	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…H19より取り組んでいる「いなしきエール便」は、新規職員のグループ研修の機能も含め、断続的に取り組まれている情報ツールであり、新成人への配布を中心に実施。 ●方針…現在、ターゲットに提供できる情報は「いなしきエール便」であるため、当面は、この「いなしきエール便」の配布対象の拡大を図りながら、更なる稲敷との縁を活かした取り組み等の検討。 ●取組…「いなしきエール便」の配布対象の拡大として、現在の配布先を毎年蓄積しながら、その配布を拡大。また、稲敷市出身や関連する著名人との縁を活かした新たな取り組み等も導入・実施を検討。 		
<ul style="list-style-type: none"> ●圏央道が供用されれば、稲敷市から成田やつくば周辺までが30分通勤圏となるため、この立地環境等を活かし、稲敷市への流入促進を図るべき。 ●ターゲットのテーマは「稲敷市との縁」であり、具体的なターゲットは、稲敷市の出身者・転勤等で稲敷市に居住や就労の経験がある者・既存住民の家族などが妥当であろう。 ●若年層の流出対策を進めていけば、働くところ(雇用)が必要になり、稲敷市では、「農業」や「企業誘致」などの産業と絡めて考えるべき。 ●雇用の拡大を図るため、「新規の企業誘致」及び「既存の企業支援」などの積極的な取り組みを展開すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ○いなしきエール便等の配布範囲の拡大(20代出身者への発送拡大や企業協力による転勤等経験者への情報提供など) 			産業連携 (雇用等)	<ul style="list-style-type: none"> ◆農政課 + ◆秘書広聴課(政策審議室) + ◆関係課等 	<ul style="list-style-type: none"> ●現況…農業振興については、昨今のTPPの問題もあり、国レベルにおいても明確な方針はなく、稲敷市においても同様な状況。しかしながら、平成24年度から「青年就農給付金(農林水産省)」が開始され、Uターン等の新規就農者が数名対象となっているなど、国の制度であり、徐々にではあるが、新規就農の動きが出始めている状況。また、クラインガルテン等は事例研究に留まっており、その実現性や運営等の不安が払しょくされていない。 ●方針…国の制度ではあるものの、これを活用した新規就農者の拡大を図るため、市の出身者等への情報の周知強化など、Uターンを念頭に新規就農者の働きかけやそれを推進するための流れの確立などを展開。 ●取組…例えば、「いなしきエール便」の配布拡大と合わせて、「青年就農給付金(農林水産省)」などの情報の同封、また、「いなしきエール便」の記事として、この「青年就農給付金(農林水産省)」の受給者のインタビュー記事の掲載など、その周知を展開する予定。
<ul style="list-style-type: none"> ●農業施策(クラインガルテンや若い営農者)と定住促進をセットで展開することは、稲敷らしい取り組みとして十分考えられよう。 ●市街化調整区域内の不良住宅の対策とともに、その住宅の活用による流入促進の受け皿づくりについて検討を行うべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ○外部の新規営農希望者への各種支援等の検討・実施(育成・教育、地域生活・就農[農地法の対応・調整等も含む]の支援など) 	住宅供給 (受け皿)	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市計画課 + ◆生活環境課 + ◆関係課等 			<ul style="list-style-type: none"> ●現況…現在、市内の空き家に関する調査等は行われていないばかりか、その担当も明確になっていない。 ●方針…空き家による地域の治安等の問題と、流入人口の拡大に伴う市内住宅の提供という2つの側面があるため、最終的な目的の設定とともに、それぞれの担当課の役割分担の整理など、スタートすることが必要。 ●取組…まずは実態把握が大前提であるため、実態調査を実施しながら、最終的な目的の設定や体制などのフレームづくりを検討。
<ul style="list-style-type: none"> ●空き家対策として、近隣大学と連携した事例(高島平⇔大東文化大学、稲毛⇔千葉大学など)もあり、住んでいる学生が地域活動にも参画するような形態も出てきている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○新規の企業誘致の更なる促進及び既存立地の企業支援(具体策等は「企業誘致の推進」に掲載) ○クラインガルテン等のツーリズム(農業体験・居住体験など)を通じた定住化の調査・検討 ○市内の空き家情報の収集・整理とその対策の検討(稲敷市の住宅資産の質的な向上など) ○空き家バンクなどの仕組みづくりの検討・実施(地元不動産屋等の連携による制度の立ち上げ・情報提供など) 					その他

3.アドバイスを活かすために

3.1.取り組み体制について

今回、本会議にて協議を行ったテーマは、複合的で多面的な課題であり、今回、協議を行ったテーマにおいて、担当はこのセクションと明確に振り分けられない事項も多い。これは、稲敷市だけでなく、行政機構は少なからず、縦割り傾向が強く、横断的な取り組みが苦手である。

「けん引役となる行政機構等の再構築」でも、従前からの「縦割り構造」に加え、稲敷市では分庁舎方式により、この「縦割り構造」を加速させており、さらに、組織自体も細分化され、職員自体が“非常に視野の狭い範囲”で仕事に向き合い・取り組んでいることが最大の問題点と述べたが、そのような稲敷市の行政組織の中で、今回、協議したテーマのように、横断的な取り組みが必要なものに対して、どのような体制で対応していくのかが、その取り組みや進捗等に大きく影響されるものと考えられる。

今回、本会議で協議・提案されたテーマへの取り組みは、市長からのトップダウンによるところであるが、実際の取り組みや事務事業の場面においては、推進に向けた体制が構築されなければならない。これを従来のやり方で係を新設し、担当係長等を設置しても、細分化が加速するだけとなってしまふことが懸念される。

そこで提案したいのは、「産業振興」にしても、「定住促進」にしても、これだけを単体の取り組みとして扱うのではなく、「けん引役となる行政機構等の再構築」に合わせて取り組むことが必要であり、これらの総合的な取り組みにより、高い効果が期待できるものとする。

3.2.進捗管理と評価について

本会議の役割は、本報告書を市長（稲敷市役所）に提出することではなく、この中からより多くの有意義かつ有効な取り組みを行ってもらうことであり、そういった観点から、検討作業を行ってきたものである。

そのため、今回の提案の取り組み状況やその進捗状況、その都度々々での評価は、事務事業の取り組みと合わせて行ってもらうことを期待している。また、その評価手法も、内部評価だけでなく、外部評価を行うことが強く望まれる。

例えば、毎年、内部評価を行いながらも、2年に1度程度は外部評価を行うなど、今回提案したものの取り組み状況を踏まえながら、その進捗管理と評価を合わせて行うことを提案したい。

住民ニーズや取り巻く環境等は常に変化し、近年はその速度が著しい。このような状況にきちんと対応するためにも、外部評価等の取り組みを合わせて行うことが、稲敷市の再生に繋がるものだと確信している。