

自分たちのまちは自分たちで創る ～朝来市の地域協働まちづくり～

朝来市長
多次 勝昭
朝来市総合政策課
馬袋 真紀

多次勝昭（たじ かつあき）

昭和 24 年生まれ。龍谷大学法学部卒業後、昭和 49 年 4 月和田山町役場入庁。平成 17 年朝来郡 4 町合併により朝来市職員。朝来市企画部長を経て、平成 21 年 1 月退職。平成 21 年 5 月から現職。



馬袋真紀（ばたい まき）

平成 10 年兵庫県朝来郡山東町役場入庁。平成 17 年朝来郡 4 町合併により朝来市職員。

現在、朝来市市長公室総合政策課で、地域自治システムの構築、地域協働のまちづくり、市民自治のまちづくり、シティプロモーション等を担当。現在は、朝来市創生事業の核としてかけげる「人財育成」を担当。朝来市スポーツ推進委員、地元の与布土地域自治協議会つながりの郷部会長など、自らも市民として市民活動等を実践。

著書に、『地域公務員になろう』（ぎょうせい）、『地域マネジメント戦略－価値創造の新しいかたち』（同友館）など。



■はじめに

多次 皆さん、こんにちは。ただ今、ご紹介頂きました朝来市長・多次勝昭です。今日はこのような貴重な場にお呼び頂きお話をさせて頂く事に感謝しています。

本市から私と市長公室長の小島公明、馬袋真紀の 3 名で参りました。馬袋は朝来市のまちづくり全般に関わっていて各方面の講演会に出向いていますので、本日のテーマ「自分たちのまちは自分たちでつくる～朝来市

の地域協働のまちづくり」は馬袋からお話をさせて頂き、私はその前段として朝来市の概要等をご紹介させて頂きます。何卒よろしくお願い致します。また、本日は大学時代のクラブの同級生で現在滋賀県高島市市議会議員を務めておられます山川氏にもご来場頂き非常に緊張しています。

それでは資料等を用いながら、まずは朝来市の概要についてお話をさせて頂きます。

こちらの写真は皆さんもご存知の「竹田城跡」です。天空の城或いは日本のマチュピチュと形容される竹田城跡が朝来市にある事

をご存知ない方がたくさんいらっしゃると思います。竹田城跡だけが有名になり朝来市が付いていけない…、今、私たちの悩みはそこにあります。「朝が来る町＝朝来市」を「あさごし」と読んで頂けない現状ですが、竹田城跡と共に朝来市をプロモーションしていきたいと考えています。

■役場職員として

改めて自己紹介をさせていただきます。私は昭和 24 年 10 月 24 日生まれの 65 歳で本年 66 歳を迎えますが、地元では老人会にも若者会にも席を置いています。昭和 45 年 4 月龍谷大学法学部に入学、49 年 3 月に卒業しました。当時は現在のような立派な学舎ではなく、年月を経てこのように立派な大学となられた事に喜びを隠せないでいます。

学生時代は書道部に席を置き、学生生活のほとんどを部室で過ごしました。役場に在職中も「何学部のご出身ですか？」と問われると「龍谷大学書道部出身です」とお答えしていたほど本文の勉強がおろそかで、就職活動もせずにいる私を見かねた両親から「隣の町役場が職員を募集している。受けてみないか？」との薦めもあって和田山町役場に就職させて頂きました。しかし、なかなか封建的な地域でもあり、当時は隣の山東町に住んでいたので「和田山町の職員は和田山町から採用すべきだ」といったクレームもたくさん出たようです。役場、農協、信用金庫、警察、学校の先生といった職業はやはり人気が高く、町役場の職員はその町の人で…というのも当然だったと思います。それだけにお世話になった町役場のため町のために精一杯頑張る、町出身の職員には負けまいと懸命に務めました。

■朝来市誕生、そして二代目市長へ

平成 13、14 年頃から国の指導もあり「町村合併議論」が始まりました。朝来郡ではすぐさま合併論議に入りませんでした、「広域連合で対応すべきだ」「合併はしなくても良い」と様々な意見がありました。しかし、国からの強い指導もあり平成 14 年 9 月に当時の 4 町の町長により「合併協議会」が設置されました。私は和田山町の企画課長を務めていましたが、合併協議会設立と共に生野町、和田山町、山東町、朝来町の合併協議会事務局長に就任。紆余曲折を経て平成 17 年 4 月 1 日に新生朝来市が誕生し、私は企画部長に就きました。55 歳から 56 歳になる年では定年まで勤め上げ「少しゆっくりしたいな」と思っていたのですが、平成 20 年、初代市長の任期が残り 1 年となり「次の選挙にどうだ？」といった話が持ち上がり始め、連日のように立候補要請を受けるようになりました。上司でもある市長はとても立派で優秀な方で私も大変お世話になっていたためなかなか選挙を闘う気になれません。大将に銃口を向ける事はできないと拒み続けていましたが、執拗に出馬要請を受け結果的に受諾しました。

そこで乗り越えなければならない大きな山、それが妻の承諾でした。私の父が町会議員をしていた関係で「あなたが選挙に出るなら即離婚です！」と言われていましたが、三日三晩かけて家内を説得し正式な立候補の表明に至りました。

同年 12 月 27 日、御用納めの日に退職願を提出しましたが、その日までの 1 週間は「これほどしんどい事なのか」という毎日でした。小島、馬袋と一緒に近くの食堂にお昼ご

飯を食べに行くんですが、このように身体も大きくよく食べる私がきつねうどん一杯すら喉を通らない事もありました。二人は非常に心配してくれましたが、私の心情は知る由もなかったと思います。

年が明けてから「まずは名前を知って頂こう」と市内をくまなく回りました。諸般あって初代市長は立候補を断念、無投票を阻止すべく立候補された方との選挙となりましたが、相手方の1,700票余に対し1万4,916票を頂き、3年前の無投票を経て現在2期目に入った今日の私があります。

■わが町・朝来市

朝来市は兵庫県の中央に位置し、面積は約403平方キロメートル、人口は約3万2,000人です。平成17年4月1日に旧朝来郡の4町が合併し朝来市が誕生、本年度市政施行10周年を迎えます。当時の人口は約3万6,000人だったので10年で4,000人・10%以上の人口減は大きな問題でどのように対応していくかが兼ねてからの課題です。

朝来市は京都から山口まで抜けるJR山陰本線と姫路から和田山へ向かう播但線、国道9号・312号と隣接して交通の便も良く古くから発展してきました。近年は大型ショッピングセンターや量販店も多く高速道路等々も完備、京阪神或いは姫路へ向かう所用時間も非常に短縮され、姫路市へ1時間、京阪神へも各1.5～2時間ととても便利です。

しかし財政難を抱え、「箱物行政はダメだ」と言われながらも10周年を迎える本年は多くの事業を展開しています。財政規模は通常の年間170～180億円から262億3,000万円と本年度は合併後最大の予算を組みました。来年5月に完成する新庁舎、同月に完成する

朝来医療センター、市内最大規模となる和田山中学校、保険センター、学校給食センター等々の建設が予算を押し上げている要因となっています。

■観光地としての朝来市

こちらの写真は朝来市の観光地として挙げられる生野銀山です。発掘は1,200年前に遡りますが、明治以降の日本の近代化を支え「佐渡の金山、生野の銀山」と呼ばれてきました。往時を偲ばせる町並みは平成15年に国の重要文化的景観の指定を受け、旧生野町の市民を中心に保存に向けた努力が続けられています。

また、明延鉱山（養父市）で発掘された錫をトロッコで運び精錬した「神子畑選鉱場跡地」は、当時東洋一の精錬所と呼ばれました。さらにこの運搬道「鉱石の道」を日本遺産に登録すべく鋭意努力を重ねています。近隣市との連携を模索しながらですが、史跡の保存は大きな財産です。また、日本最古の鑄鉄橋で重要文化財でもある神子畑鑄鉄橋、自然に恵まれた山里の風景など原風景も多く残っています。

そして、朝来市を語る上で欠く事のできない「竹田城跡」が四季折々に見せる様々な表情はどれも素晴らしく、その名を世に広めたのが晩秋に発生する霧、雲による「天空の城」の表情です。昼夜の寒暖が激しい10月中旬から11月にかけて見られる風景ですが、若い女性が竹田城跡を観に来られて「いつになったら雲や霧を出されるんですか？」と質問をされたという笑い話もありますが、当然人工ではありませんので、晩秋にぜひ素晴らしい景観をご覧にいらしてください。

平成26年度、竹田城跡には59万人もの

方々にお越し頂きました。10 年前は年間 1～2 万人程度でしたが、平成 21 年に一気にブレイクし毎年倍々で増加。本年度は残念ながら少し下降気味ですが、それでも連日 1,200～1,300 人の方々にお越し頂いています。民間の交通会社から社員を派遣して頂き、観光交流課で対応して頂いていますが、「1,000 人を超す方々が毎日コンスタントに来てくださる観光地はそうはないですよ」と言っています。また、「年間 30～35 万人が城跡の保存としては妥当なのでは」と多くの方がおっしゃいますが、観光客数が下降気味の今こそ 60 万人、65 万人を目指す政策を展開しなければ 30 万人、35 万人の観光客を維持する事も難しいと職員にハッパをかけ諸政策を展開しています。

竹田城跡がこのように注目を集めるようになったのは、平成 18 年に日本百名城に選定され SNS 等による口コミが拡大。また、一昨年に Google がテレビ CM で天保山と共に竹田城跡を紹介して下さった事、或いは高倉健氏の遺作『あなたへ』等の映画や昨年大河ドラマ『軍師 官兵衛』等ドラマのロケ地になった事などですが、忘れてはならないのは先ほどからご紹介している写真を撮影して下さっている二人のアマチュアカメラマンの存在です。毎日、竹田城跡の移り行く表情を写し、いろんな所に公開してくださっている、こちらの方々の努力も忘れてはならないと思っています。

■目指す市政の根幹

この後、馬袋からまちづくりについてお話をさせていただきますが、私は「対話を基調とする心優しい市政を実現したい」との思いからこの職に就きました。市民主体のまちづくり

の実践と併せて子供から高齢者まで「朝来市に住んで良かった」と思って頂けるよう、市民の皆さんとの対話を図りながら粛々と市政を展開したいという思いは今も変わりません。

朝来市は現在 1 万 2,309 世帯 3 万 2,065 人が暮らし、高齢化率は 31.75% と高齢化社会の町です。独居老人が 16.21%（高齢者に対する独居老人の割合）と高齢化率から計算すると 65 歳以上の人口は約 1 万人、独居老人は 1,600 人、そして高齢者の夫婦の世帯は約 1,500 世帯と、3,000 人もの方が高齢者同士でお住まいになっています。さらに 1 万人の高齢者のうち約 4,600～4,700 人が独居老人或いは高齢者世帯と、ここに光を当てたまちづくりが求められる憂慮すべき状況になっています。

また、住宅個数 1 万 2,309 戸のうち 1,620 戸と空き家率は 13.16% で全国の空き家率と比べ若干少ないですが、1 万 4,000 戸のうちの 1,600 戸以上が空き家だという現状をしっかりと受け止めなければなりません。

私の「対話を基調にした温もりのある市政」という思いについては、先ほど申し上げた通りですが、「人を大切にするまちづくり」にもしっかりと対応していきたいと考えています。子どもは宝ですから教育を充実させ、まちづくりの後見者として高齢者を敬う町



でもありたい。「企業は人なり」というように町も人なりであり、考える力をもった人たちの集合体は必ず発展していきます。市民、職員それぞれが地域をどうしていきたいかを真剣に考える。「あなたが好きな町、朝来市」が朝来市の将来像ですが、観光で来て頂く方、住んで頂く方皆さんがまた来たい、住みたいと思う朝来市でありたいと考えています。

■第二次総合計画の実践

平成 17 年の合併から 2 年後の 19 年に「人と緑、心触れ合う交流の町」という将来像と共に第一次朝来市の総合計画を立てましたが、人口減少と真摯に向き合うために平成 25 年に第二次総合計画を立て 26 年から実践しています。

第二次総合計画の内容は言うまでもなく人口政策で、自然減の抑制、自然増の促進、社会減の抑制、社会増の促進といった大きな柱を立て人口減少に取り組んでいます。その後国からも地方創生が声高に叫ばれ、東京一極集中の是正、少子化対策、子育て支援と言われていますが、朝来市では少し先取りをした形で平成 26 年から同様の政策を展開しています。今年 10 月には地方創生総合戦略を立てなければなりません、多くの自治体から「コンサルに依頼する」といった話を耳にします。しかし、それでは今までと変わらない金太郎あめのようなまちづくりに終始してしまいますので、私たちは独自の創生総合戦略を展開していきたいと考えています。

なお、平成 26 年 4 月 1 日から国のシティマネージャー制度が導入され、朝来市を含めた全国 46 の自治体 hands が手を挙げ、本年度は経済産業省から派遣を頂いています。人・町・

仕事創生担当部長として迎え入れています、その方を中心に国、県と歩調を合わせ朝来市独自の総合戦略を立てたいと思っています。それぞれの町で素晴らしい地方創生の総合戦略が実施され、さらなる発展を遂げる。そんなまちづくりが全国各地で展開される事を願っています。

この後馬袋から「自分たちのまちは自分たちでつくる」をテーマにしたお話をさせていただきますが、初代市長は「自考・自行・共助・共創」という言葉を掲げ立候補し、「自分たちの町は自分たちで考えながらつくる、互いに助け合いながら町をつくろう」と訴え市長に就任されました。今日、朝来市の 161 の行政区のうち 12 ～ 13 は限界集落で、準限界集落を加えると全体の半数以上に上ります。先人から受け継いだ祭り事や文化の維持すらも難しい状況で、それだけに顔が見える小学校区単位で地域自治協議会を設置し助け合いながら特色ある地域づくりに尽力いただいています。これは正に国が言う地方創生の先取りですが、地域自治協議会の皆さんには本当に頑張って頂いていると思っています。地域自治協議会をしっかりと支援したいと考えています。現在は 11 の協議会が各種政策を展開してくださっていますので、今後もこのまちづくりの手法を充実できるよう一層力を注いでいきたいと考えています。今日までの状況また今後については馬袋からお話をさせていただきますので、朝来市のまちづくりをご理解頂ければ幸いです。

大変貴重なお時間を頂いた事にお礼申し上げますと共に、今後共当市のまちづくりにさらなるご指導とご鞭撻を賜りますようお願いを致しまして、馬袋にバトンタッチさせていただきます。ありがとうございました。

■多次市長と共に

馬袋 皆さん、こんにちは。朝来市役所の馬袋と申します。どうぞよろしくお願い致します。こうしてお話をさせて頂く機会は他でも多々ありますが、何名か存知あげている方もいらっしゃるし、上司の面前で話をする事はなかなかありませんので参観日のような気持ちで緊張しています。

先ほど市長がきつねうどんのお話をされ、「私たちは気付いていなかった」とおっしゃいましたが、さすが気付きますよね、近くにありますから。あれほどのお人柄で人望もある方ですから「市長に」と声をかけられ悩んでおられるんだろうと薄々気付きながら知らないふりを2カ月ほど続けていましたが、今、一緒に仕事をさせて頂ける事を本当に嬉しく思っています。ご覧のように大きなお身体をされていますが、相手の気持ちになって考え細かな気配りが出来る方で日々大事な事を教えて頂いています。

■朝来市の現状

本日は朝来市の「地域自治のしくみ」「地域自治の実践内容」「今後の発展の順」でお話をさせて頂きます。学生さんの他に市役所等にお勤めの社会人もいらっしゃるのと事で、どの立場の方にとっても理解が深まったと思えるお話ができるか悩みましたが、できる限り分かりやすくお話をさせて頂きたいと思っています。社会人の方にはじれったい部分もあるかと思いますが、お付き合い頂きますようお願い致します。

私は現在、シティプロモーション等を担当する総合政策課に属していますが、高齢化、

少子化、人口減少問題は非常に深刻な状況です。限界集落は一年前の10から12に急増、また、昨年は161の集落（区）のうち2つの集落に住人がいなくなり、中には一集落に三世帯三人という集落もあります。こういった高齢化、人口減少、少子化の中で起こっている問題について考えたいと思います。

区長さん（自治会長さん、町内会長さん）をはじめとする様々な役員のなり手には偏りが生じ同じ方ばかりにご負担をおかけしています。朝来市は農村集落でもあるため伝統行事はもちろん共有の山林や共有の農業用の道路・水路は共同で管理しなければなりません、高齢化による人手不足で伝統行事は簡素化されたり場合によっては取りやめになったりと厳しい状況にあります。また、私が子供の頃は一つの集落で十分機能していた子供会ですが、今は子供がいない集落やいても一、二世帯といった状況で子供会も集落単位では成立しなくなっています。つまり、近所の集落と助け合わなければ子供会すら維持できない現状です。

また、農村集落では遊休農地が増え荒廃が進み獣害に被害も出ています。さらに空き家も増え、全国平均よりも少ないとはいえ町中の空き家が急増しています。平日の昼間の時間帯は若い世代は働きに出かけ地域にいらっしゃるのとは高齢者がほとんどで、そんな時に台風がきたり火災が起こったりすると、高齢者が自分で命や財産を守らなければなりません。昨年9月、隣の集落で平日のお昼間に建物火災がありましたが、集まった消防団員はたった5人。そこで活躍したのが元消防団員だった自衛の消防団員の方々でした。火事に気付きの確かな初期消火が功を奏し大きな被害には至りませんでしたが、高齢者が自分たちで自分たちの命や財産を守らなけれ

ばならない、それが朝来市の現状です。

■目指す組織と仕組みづくり

朝来市は平成17年4月1日に誕生しましたが、地域自治を進める仕組みづくりは市民の皆さんに集まって頂き話し合ってきました。一律的なものではなく、朝来市の地域特性、特に4町が合併していますから4町それぞれの歴史や文化を大事に尊重しながら、「朝来市ならではの地域自治のしくみを考えよう」と話し合いがスタートしました。

そこで話し合われた事が大きく3つあり、まず一つ目として集落単位、区単位でできなくなった事は互いが助け合う組織が必要であるという事。二つ目は行政に対して「ああして欲しい、こうして欲しい」と要望や陳情でまちづくりを進めるのではなく、「こうしていきたい」と行動に移す組織の方が良いという事。三つ目は合併で広域化しているため、旧町単位や小学校区単位、昭和の合併以前の旧村単位で歴史や文化が異なるので一律的ではなく地域の特性を十二分に活かしながら豊かな暮らしを実現する仕組みを考える事でした。

■「補完性の原則」に基づくまちづくり

地域で問題が起こった場合、基本は個人もしくは家庭の中で解決し、出来ない問題は集落で解決します。昭和の合併以前は、ほとんどの問題が自治会や助け合いの中で対応できていましたが、高齢化等により自治会が担える機能はどんどん少なくなっています。だからといってすぐに「行政!」ではなく、コミュニティが形成されている小学校区で新組織「地域自治協議会」を設立し解決する。

それでも対応できない問題は行政が担う「補完性の原則」に基づいたまちづくりを目指す話し合いが行われました。

■地域自治協議会とは？

地域によって抱える課題は異なるので少ない地域で3つ、多い地域で6つの事業部会で構成されています。平成19年の地域自治協議会の設立以前は区長さんが中心の区長会が様々な取りまとめや機能を担い、お子さんからお年寄りまですべての面倒をみてくださっていました。その上、消防団、PTA、民生委員、農業者グループといった地域の様々な団体の調整機能も担っているため、区長さんは多忙極まりない日々を送っていました。しかし、それぞれの団体が抱える課題を区長さんと共有できているかと言えなかなかそうではありません。そこで、課題を共有するために地域自治協議会に参画して頂き、それぞれの課題やテーマを共有、役割を分担しながら解決していく。以前は何らかの団体に所属していなければ参画できなかったまちづくり・地域づくりに肩書きがなくとも誰でもが参画できるようになりました。

ここで重要なのが、各種団体を蔑ろにするのではなく各々に頑張って頂いた上で抱えきれなくなった課題を補完し合いながら解決していく事。各団体の課題に高齢者、子供、女性・男性の声、集落毎に異なる様々な声が反映できる仕組みが地域自治協議会の設立によって可能になるというイメージです。

朝来市では地域自治協議会の設立と共に地域支援職員の配置を開始、当初は小学校区単位に6名でしたが、現在は3名が地域担当職員として住民主体の地域づくりを支援しています。

このように朝来市全域で地域自治協議会の設立を進め市民の皆さんが動き始めていますが、並行して市の制度として位置付けて制度的な支援をしようと「第二次分権型社会システム検討懇話会」を設置、地域自治協議会の位置付けについて市民の皆さんに話し合っていました。

■制度的支援 1—地域協働の指針

その中で定められた一つが「地域協働の指針」で、「協働の基盤は地域自治協議会である」と明記しています。例えば NPO など様々な市民活動グループも協働の相手方になりますが、朝来市の場合は地域をベースにした地域自治活動が発達していたため、「地域協働＝地域をベースにしたまちづくり＝地域協働の基盤は地域自治協議会である」という事が決められました。しかし、市民から「地域自治協議会が行政の下請けになるのでは?!」といった懸念の声が上がり、「地域協働の原則」を定めました。これまでは一番上が国、その次が県、その後に市町村、そして市民といった上下関係のイメージがありましたが、あくまで市民と行政は「対等の関係」だと。その上で目標を共有しながら役割を分担し、ルールも話し合いの場を設け決定する。これが一つの制度的な支援です。

■制度的な支援 2—自治基本条例

さらなる制度的な支援が「自治基本条例」で、市民の皆さんによるワークショップで「地域自治協議会は自治基本条例の中で明記すべきだ」とのご意見を頂き、地域自治協議会にかけける期待の大きさを確信しました。また、この条例の制定により市民の皆さんが安

心してまちづくり、地域づくりができるようになったと思っています。

地域自治協議会ができる以前は、区長会で地域の意思決定がなされていました。区長会とは区長さんの集合体で、集落の常会や役員会といった情報伝達の間から意見を集約します。朝来市では約 2 ヶ月に一度そういった会が開かれ、私の家からは 70 代の父が出席していますが、「今日は常会でこういった事が話し合われた」と家族に話しているかというとうそではありませんし、「今日はこういった話し合いがあるからみんなの意見を聞かせて」と父が問うこともありません。これは我が家に限った事ではなく、ほとんどの家庭がそうだと思います。では誰の意見で集落の意見は決まっているのか。ほとんどの場合 50、60、70 代の戸主の意見が地域の意見としてまとめられ、女性や若者、高齢者の声は反映されにくい状況でした。これを変え、みんなの意見を取り入れて地域の意見を決めようというのが、地域自治協議会が目指す「地域代表制」です。これによって意志決定や合意形成には民主性が求められますし、会の運営には透明性が、誰もが希望に応じて参加できる開放性も求められます。これらが広域を担う地域自治組織がもつべき機能として自治基本条例に明記されています。

■「地域まちづくり計画」の策定

さらに地域の意見を反映した地域づくりを進めていくために、「地域まちづくり計画」の必要性について自治基本条例の中で定めています。朝来市内にある 11 の地域自治協議会では、設立後 3 年以内にすべての「地域まちづくり計画」が策定され、策定後 5 年が過ぎた所では順次見直しも行われています。

また、地域の自立を応援する施策として市から地域自治包括交付金を交付、今まではバラバラに交付されていた財源を一括し、事務局職員の人件費にあたる事務局運営費（1小学区あたり280万円）がこの中に含まれます。事務局運営費は地域自治協議会を中心に地域が自立経営を行うために事務局は必要不可欠だという考え方を元に、事務局職員を地域で雇用する経費の事です。

地域自治包括交付金は、人口が少ない所で年間約500万円、大きな所で約1200万円（共に人件費を含む）が支給されていて、これによって地域の責任も大きくなっています。まちなかの地域、農村部の地域、また商店街のある地域、人口が減少している地域と地域毎に異なる課題に対して「今年はここに力を入れて課題を解決していこう」と自分たちで考え、交付金を充てきめ細かで公共的なサービスができる事で公共を担う組織へと成熟しています。交付金だけでは少ないため県や国など様々な補助制度にも応募して頂き、活動して頂いています。

■分権型地域自治システムの必要性

平成19～20年度にかけて地域自治協議会は動き始めましたが、3、4年が経った平成23、24年度から見直しのを設け、「分権型地域自治システム＝地域自治協議会を中心とする自治の仕組みづくりが持続可能な到来市の形成に必要不可欠か」という点について市民の皆さんに話し合ってもらったのをまとめました。

まず、物事を一律的に決めない事。例えば「区長会の役割はこう、地域自治協議会の役割はこう」と決めず、区長会、地域自治協議会それぞれが担う機能の違いを踏まえ、地域

の歴史を十分に尊重した上で判断する。それでも改善する必要が生じた場合は柔軟に変えていく。それを地域で決めていこうと。

包括交付金を中心に地域自治協議会は運営されていますが、それだけでは財源的に少ないという声や、公共的なサービスは市より地域が行う方がよりきめ細かくできるといった声も頂いています。

さらに、地域に権限を移譲する「サービス事業の委託を」といった声も頂き、少しずつですが地域自治協議会に権限の移譲も進めています。

■地域自治協議会による活動の実態

では、地域自治協議会ではこういった活動が行われているのかについてです。

例えば地域住民の暮らしを地域で守る活動として、高齢者の買い物支援や地域で子供たちを見る地域学童保育がスタートしています。市の学童保育を利用する方もいらっしゃいますが、地域のお母さん方が中心となり地域で子どもたちを見る新たな仕組みが展開されています。

他にも地元の農産物の販売やPRなど暮らしをより豊かにする活動や遊休農地を活用し都市部の方々との交流事業で売価を稼ぐ活動、自ら講座を運営し学ぶといった活動もあります。さらに指定管理や受託業務を請け負い、きめ細かな公共サービスを展開、委託料の余剰分は他の活動費に回すといった事も行われています。

■地域自治協議会設立後の変化

その他に地域自治協議会の設立で大きく変化した点5つをまとめています。

まず、地域自治協議会は「地域づくりの基盤」だという点です。私が PTA の役員をしている時であれば何らかの形で地域づくりに参画する事ができましたが、肩書がなければ地域づくりに参画する機会がありませんでした。しかし、地域自治協議会が設立した現在は誰もが地域づくりに参画できます。資料に「1人1票制」とありますが、我が家では父、母、私それぞれが興味のある事業部会に自由に参加しています。これまで若者や女性の意見はなかなか反映できませんでした。誰もが地域づくりに参画できる基盤ができた事は非常に大きく、先の学童保育の問題は子供たちや女性の声を反映して形にできた顕著な例で、地域自治協議会ができたからこその変化でした。

次に地域自治協議会が地域の拠り所になっている点です。協議会は地域の課題を身近なところで解決していくため、市民の皆さんには「小さな役場」のような存在であり、集いの場、心の支えになっています。

3つ目は、行政に頼らない地域経営で、「とにかく要望、陳情」ではなく、まずは自分たちで課題を解決する視点をもち始めたという点です。

4つ目は地域の一体感。隣の集落も自分たちと同じ地域として捉え、お互いが助け合い支え合って課題を解決する地域になってきました。

最後は生涯学習の場としての存在です。地域自治協議会の取り組みには事業部会に参画する、講師として参加するなど様々な形があり、協議会への参画が自己実現の場や培ってきたノウハウを地域に還元する場になっています。

このように様々な形で地域の皆さんの拠り所となり、また参画する事で生き生きと活

動できる基盤になったと思っています。よく「地域自治協議会による成果は？」と問われますが、一番の成果は誰もがフラットに参画できる仕組みが整い地域づくりに参画する人が増え、新たな動きがたくさん生まれた事だと思っています。

ちなみに私が住む地域の区長さんは、「これまでは区長 10 人の意見や発想、行動力で地域は動いていたけれど、今は地域自治協議会に参画する 100 人以上の考えと行動力で地域が動いている。地域自治協議会が地域づくりの基盤となっている事が一番大きな役割だ」とおっしゃっています。

■地域自治協議会の新たな課題

私たち地域自治協議会が目指すのは「小さな役場」です。従来あった役場や撤退した農協、郵便局、社協などの集合体のような、地域の課題を解決できる小さな役場になる。そのためには行政に頼らない自立経営が必要で、ある程度の自主財源も必要です。また、行政や市の中心部に頼らずとも、地域の中で自立し地域経済が循環できる仕組みが構築できないかとも考えています。

しかし、将来像を考えると様々な課題もあります。まずは法人格の問題。活動が多岐に渡ると責任の所在も求められますし、限られた地域人材を縦割りで考えるのではなく、地域の総合力を発揮していく必要があります。つまり、任意団体ではなく法人格が必要だと考えています。

さらに、小さな役場など公共を担う地域自治協議会に成熟していくためには、民主的な運営が求められ、それにはまだまだ程遠い状況だと思っています。様々な声を反映できる仕組みはある程度整っていますが、実践に関

してはまだです。

今日は市役所の職員さんもいらっしゃっていますが、私たち職員には「市民の皆さんと共に歩む覚悟」が必要です。地域の実情に応じた政策展開はもちろんですが、私たちの覚悟がまだまだ足りないと感じています。

■ワークショップによる新たな地域づくり

地域自治組織を新設しようとした時、最初に意志決定をしたのはそれぞれの地域の区長会でした。しかし、ただ組織づくりについて話し合うのではなく、様々な方々に参画して頂く「ワークショップ形式」で地域の合意形成を進めていこうと考えました。そういったワークショップの経験は今まで無かったため最初は「誰が参加してくださるんだろう…」と不安だったのですが、「子供が少なくなっている」「地域行事の運営が難しい」等々、地域の問題を敏感に感じ取り危機感を覚えている方はたくさんいらっしゃったようで「こうしたら良い」「ああしたい」と様々な思いをもった方々が参加され、発言の場を得た喜びを感じてらっしゃいました。その後も「あなたも同じ事を考えていたのね…」と発言の喜びが共有の喜びへと繋がり、個人の思いが地域の思いに変わっていくという体験を皆さんがされています。毎回書いて頂く感想カードは「楽しかった」が「自分たちが何とかしていかなければ」という主体的な感想に変わっていききました。

座談会では地域の課題を自分事として捉えて頂く事が大事で、自分たちの活動で地域が動く感覚を感じる取る事が参加の大きなきっかけになったと思っています。

■市職員が担うべき役割

では、私たち市職員はどのように地域づくりに関わっていけば良いのか。

まず、地域の課題を自分事として捉えて頂くために情報を共有して頂けるよう働きかける事。例えば小学校区毎、集落毎にデータを分析し例え話で分かりやすく伝え、自分と関わりのある事だと認識して頂く。そのための働きかけは大事だと思っています。ただ一方的に情報を提供するのではなく、職員自身も自分事として捉えて動き、市民一人ひとりの気持ちに寄り添う事。共に汗をかき、共に泣き笑い、共にまちづくりをしたいと思える「同士」になる。そういった関係づくりが必要だと思っています。

これは信頼関係の構築にも繋がってきますし、「やらされている」ではなく自らも楽しむ姿勢が大事で、それこそが私たちの役割だと考えています。

■地域づくりのポイント1

大変な事も多々ありましたが、以下、地域づくりのポイントをまとめました。

まず、地域とのコミュニケーションを大事にする事。現場を知る事は地域の皆さんとの対話から始まります。市長から「対話を基調とした」との言葉がありましたが、ある一定のメンバーの大きな意見だけで物事を判断するのではなく、皆さんの意見に耳を傾け地域の声を把握する。本音で語り合える仲間になっていく事が大事です。私は間もなく40歳になりますが、60代、70代の区長さんとも本音で議論ができる人間関係をつくる事が大事だと思っています。議論があやふやで

終わったりした時は私は区長さんにも改めて話をさせていただきます。本音で語り合える仲間になるには一人ひとりとのコミュニケーションが大事なのです。

さらに、前進あるのみ。「失敗したらどうしよう…」など不安がよぎる事もありますが、一步を踏み出さなければ前進はありません。物事を否定する事から始めるのではなく、前向きな気持ちで進める。新たな課題にぶち当たっても、それは前進している証拠。乗り越える事に意味があると考えています。

また、小さな事でもできる事から進め、スモールサクセスを積み上げていく。その過程で信頼関係が深まりますし、大きな自信にも繋がります。特に若い方々は最初の一步で大事に挑むのは難しいはず。小さな一步を踏み出し成功する事は大きな喜びになりますし、大きな自信にも繋がります。つまり、成功体験を積み重ねていける仕掛けが大事だと思っています。

次にできる限り多くの人を巻き込む事。できるからと一人で何もかもやってしまうのは実は楽なのです。いろんな人を巻き込み役割を分担する事で、その方々の居場所づくり、生きがいに繋がる。1人の100歩より100人の1歩がまちづくりのポイントです。

■地域づくりのポイント2

さらに、木を見る、そして森も見よう。人は一生懸命になり過ぎると視野が狭くなります。視野が狭くなると手段が目的化してしまい、それを避けるために「なぜこれをやろうとしているのか?」、つまり森を見る事で本旨を見直す事ができます。

次に、様々な方々の通訳になる事。地域づ

くりの現場は若い方から年配の方まで年齢層が広く、価値観が違う事も目指す方向が違う事もあります。若い方がやろうとしている事が年配の方々には理解できなかったり、地域のルールが面倒臭く若い方が守らなかったり。このように意志の疎通が上手くいかない時の「通訳」を市職員が担う。もちろん市職員だけでなく思いと意見を繋ぐ役割を果たしてくださる方がいらっしやると上手くいきます。

そして、見えないところは言葉で表現する、これもすごく大事です。活動への関わり方はいろいろありますが、「やって良かった」と思える瞬間の一つが「感謝の言葉」を頂いた時。活動が長く続くとまるで当然の事のように、「何のためにやっているんだろう?」といった気持ちになる事もあります。そういった時に、「今日の活動を〇〇さんがすごく喜んでいましたよ」と言葉で伝える事はすごく大事です。今は有償ボランティア制度などもありますが、行動が周囲に認められる事は心の報酬に繋がり、さらにはモチベーションアップにも繋がる。一人ひとりが気持ち良く活動するには言葉がけが必要です。

■市職員が参画する意義

私たちと同じ市職員の方もいらっしやいますので、市職員が地域活動に参画する意義についてもまとめました。

一つは地域活動を通して地域の方が感じている事、考えている事、困っている事を敏感に感じ取り市政に反映できます。行政の職員として考えるのではなく、市民の皆さんと話し合いながら一市民として考える事が大事です。当事者として納得できる政策か否かといった判断は地域の皆さんと共に活動し

ていなければできなくなりますし、市職員の立場で物事を考えていては痒い所に手が届かない政策になってしまいます。

また、市民と行政のパイプ役にもなれます。例えば子育ての活動に興味のある方が参加され「もっとこうすれば良いのに…」といった改善策が出た時、地域だけでなく市の教育行政にも同様の考えが出ます。すると自然と市の政策への関心も深まり、委員会の公募に応募するなど市民活動への参画に繋がります。私たちが「市民主体のまちづくりを進めましょう」と声高に叫ばなくても自然と行動に繋がりますし、市民の皆さんの中に入る事で行政との信頼関係にも繋がります。

次に地域の課題を感じ取り分析できるのは、普段の仕事で地域活動の基本を身に付けているからこそ。専門性を持ち、さらに、生活者だから気づきを得ることができる。それらを活かし、課題を解決する一步を踏み出す事は重要です。例えば今日は風邪気味で熱が出そうだと感じた時、早く帰って早く寝るといった健康管理を皆さんも考えるはず。地域の課題も同様で、地域が風邪気味の時如何に発熱する前に解決するか。地域で解決策を生み出す事、行政課題になる前に解決策を生み出す事が大事です。

ただ、「市職員だから」といった目で見られるのが嫌だと言う職員はたくさんいます。でも、私はプロとして培った能力は地域に還元する義務があると考えていますし、率先して還元したいと考えています。そういった活動を通して、私たちもさらに自己研鑽ができて様々な力が身に付くと思うからです。

■地域自治今後の発展

地域自治協議会の設立から7年が経ちます

が、平成26年度から「朝来市地域おこし協力隊」という新制度を導入しています。どうしても自分たちで解決できない地域のSOSに対して「挑戦したい」という外部人材をマッチングし、地域自治協議会と共に活動して頂く。地域にとっては課題の解決という将来ビジョンの一部となり、協力隊にとってはコミュニティビジネスで生計を立てる将来ビジョンに繋がる。互いが一致した将来ビジョンをもち課題解決を進めています。

現在10名の地域おこし協力隊が活動していますが、さらに募集している自治体も多く、逆に協力隊になりたいという人材が少ない現状です。朝来市の場合は常に募集を上回る応募を頂き、採用させて頂いています。

そしてもう一つが「あさご・まちづくりカフェ」です。地域自治協議会では解決できない事、例えば「学びたい意欲」などをフォローする形で「集い、出会い、語り、学び、楽しむ、活かす」を目的に、平成25年度「あさご・まちづくりカフェ」がスタートしました。目的は大きな何かを生み出す事ではなく、カフェに皆さんが集う事で見ず知らずの方々が出会い、様々な学びを活動に活かす。時には連携が生まれたり、新たな活動が生まれたりしています。カフェは自由参加形式で毎月第三木曜日にオープンし、20代、30代、40代と若い方々が参加し学びの場となっています。

自治活動で出会い連携が生まれ、平成27年度からさらに新たな活動として「AsagoLabo」もスタートしています。市民活動・地域活動をただそれだけで終わらせるのではなく、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスに繋げていこうとするもので、学びの場をつくる活動を進めています。

これら様々な活動の底辺にあるのは地域

自治協議会や市民活動グループといった地域力、市民力、自治力です。活動の中で成熟しパワーアップした方々がカフェに来店され、ラボに参加されさらに繋がっていく。市民力、地域自治力が朝来市の大きなベースになっています。

■さらなる未来を見つめて

最後に私自身の考えについてお話をさせて頂きます。

皆さんもご存知の「イノベーター理論」では、様々な地域活動をされている方がイノベーター層となり、市民の約2割が活動すると活発で充実しているとされます。では、如何にして2割の方々に活動して頂くか。まずは、地域活動をされている方々の存在をキチンと伝え、新たに市民活動をして頂く方々へと繋げていく。政策はもちろん市民活動の中でどう繋ぐかが大きな課題だと考えています。

地域の課題には皆さんそれなりに気付いてらっしゃいますが、気付いた方には解決に向けた一步を踏み出す責任があると私は考えています。私が小学生の時、兵庫県但馬地域には東井義雄先生という教育者がいらっしゃって「自分は自分の責任者」と教えられ育ってきました。これは地域に置き換えても同様で「自分たちの地域は自分たちで創る。責任者である自覚」を一人ひとりがもつ必要があります。学生の方、社会人の方それぞれがご自身の生活の延長線上で何か一つ町との関わりをもって頂きたいと願っています。

また、いつか朝来市にもいらしてください。本日はありがとうございました。

【質疑応答】

質問 職員の方に兼務命令を出されているとの事ですが、4町が合併した朝来市では出身地の方を配置されているのですか？当初の6名から3名に人員を減らされたのは充実されてきたからでしょうか？それは行政機能としてではなく部会の支援をされていますか？具体的にお教えてください。最後に、事務局補助金280万円の用途について、また、県民局や兵庫県とどのような連携を取ってらっしゃるかをお聞かせください。

馬袋 地域担当職員制度は基本地域の出身者もしくは在住者としています。しかし、小さな地域では出身者、在住社が少ないので旧町の中でカバーしています。6名から3名に削減したのは、地域が自立してやってくださっているの3名を基本にしていますが、一律的ではなく、地域の希望に沿って4名、5名の所もあります。実際の内容は「運営委員会（意志決定の場）の運営方法についての助言が欲しい」との事で運営委員会だけ参加している地域や、「部会運営が上手くいかない」と部会にだけ出席するなど地域毎の対応になっています。

事務局補助金の用途ですが、280万円では当然足りませんので自主財源を使いながら



雇用しています。280万円で1人雇用するのも280万円で3人雇用するのも地域の考え次第で、必要に応じた事務局職員を選任し雇用しています。2～3名が大半ですが、多い所では5名の所もあります。

県との連携については、幸いな事に兵庫県は「地域再生大作戦」として地域の再生に関わる様々な補助事業を準備してくださっています。その補助事業に手を挙げるか否かを地域が判断して申請し、申請した場合は補助金を活用しながら県民と市職員が共同して行います。

質問 2015年4月から南淡路市も市民協働化を掲げ、朝来市と同様に小学校区単位でまちづくり協議会を立ち上げていますが、市民の中に入っていく職員の姿勢が非常に大事だと感じています。最初は職員全体で盛り上がっていましたが、意識啓発や継続的にモチベーションを維持させていく方法などありますか？

馬袋 なかなか厳しいご質問ですが…、確かに職員の意識啓発は大きな課題です。協議会の設立時は切磋琢磨しながら一生懸命動いていましたが、年月が過ぎると職員数も減り本業に時間が取られてなかなか意識がいかないのが現状です。しかし、多次市長は職員の地域活動を非常に大事にされていて、4月の辞令交付式や1月の訓示など事ある毎に地域活動に職員が参画する意義を伝えていきますし、自己評価書にも地域参加について記入する欄があります。朝来市としては職員の地域参加を重んじていますし、「職員の責務」について記す自治基本条例9条の第2項でも地域参画の必要性を明記していますし、新人職員は宣誓書の第9条市民参加について宣誓



しています。宣誓で終わらないよう、新人職員には4月、10月と地域参画の必要性についてグループワークの場を設けるなど形は整えていますが、職員の中でも温度差があるのは現実です。

質問 滋賀県草津市でも平成24年度に地域自治組織を立ち上げましたが、地域性があります。先ほど町中の空き家の話がありましたが、過疎で町から外れた地域の方がより「自治組織をつくらなければならない」という思いが強く、「町中は市役所がやったださいよ」といった事態に…。朝来市では、自治組織の住民がどういった思いを持っておられるのか、地域性があればどういった所でどんな思いを持っておられるのかお聞かせください。

馬袋 草津市と同様に朝来市でも高齢化率が高い地域の方が自治協議会の活動は活発です。市役所の周辺や町中に空き家が多かったり買い物に困ったりしているにも関わらず中心部だけあって人口が保たれていたり、困っている集落はあるけれどすぐ隣の集落は十分に元気だったり、どこまで地域自治協議会の必要性が理解され活動できているのかはまだまだ不十分だと思っています。しかし、そこで大事なものは地域自治協議会が仕

組みとしてある事。困ってからどうしようではなく、いざという時に機能する仕組みが既にあるとないでは大きく違います。まちづくりを考え一生懸命に動いてくださっている方々を支援しながら今後も進めていきたい

と思っています

司会 ありがとうございました。

(2015 年 5 月 30 日)