# 成長都市から成熟都市へ
## ―尼崎市長として、いま考えていること―

尼崎市長
稲村　和美

**稲村和美（いなむら　かずみ）**

1992年　神戸大学法学部入学。1995年　阪神・淡路大震災での避難所ボランティアが原体験となり、「神戸大学総合ボランティアセンター」設立、初代代表。1998年　神戸大学大学院法学研究科修士課程修了。同年　神栄石野証券（現SMBCフレンド証券）入社。2002年　同社退職。2003年　兵庫県議会議員（第1期）、2007年兵庫県議会議員（第2期）。2010年　尼崎市長就任。夫と娘との3人暮らし。モットーは「まず自分から！」

### ■尼崎市の歴史、そして魅力

**稲村**　皆さん、こんにちは。ただ今、ご紹介いただきました尼崎市長・稲村です。「尼崎」と聞いて土地勘がおありの方、おありではない方がいらっしゃると思いますので、尼崎市について簡単にご紹介しながら私の自己紹介をさせて頂こうと思います。

尼崎市は大阪府だとよく間違われます。特に関東の方は「大阪と違うんですか？」とおっしゃいますが兵庫県です。すぐお隣が大阪市ですから文化圏、経済圏としては大阪の影響を強く受けていますが、兵庫県の一番東の南側にあり「東の玄関口」として、また大阪と神戸の二大都市に囲まれ独特の発展を遂げた町です。様々な所で「尼崎市にどんなイメージをお持ちですか？」とお聞きすると、多くの場合「産業の町」「公害で苦しんできた町」といった返答を頂きます。阪神工業地帯の中核を担う産業都市として日本の高度経済成長を支え、その過程で西日本を中心に全国各地から多くの労働者が流入、在日コリアンの方々も含め多様な出身地の方々に支えられ発展を遂げたことも特徴の一つです。それは即ち工業を支えてきた「労働者の町」であり、その歴史的系譜から「庶民的で気取らない町、飾らない町」であることも魅力だと思っています。大阪や神戸に近く交通も便利で、JR尼崎駅は北の福知山線にも繋がり東西南北の結節点になっています。ものづくりの町、物流の町として、また近隣に勤める方々の住宅地として再評価されていますが、高度経済成長期に人口が急増した当時と比較すると、人口が激減する問題に直面しています。

### ■転換点における課題

尼崎市は面積が約50平方キロメートルと実にコンパクトな町で、しかも臨海部の約1/3は工業地域で人が住んでいるのは本当に限られたエリアです。人口密度でも全国の上位に位置していますが、現在は大規模な工場の撤退などにも伴い南側を中心に人口が減少、ピーク時の55万人から45万人に減って

います。高度経済成長期に人口が急増したため建設が追いつかず、急ごしらえで多くの学校や公共施設をつくりました。当時はそれだけの財力もありましたが、人口が10万人も減少し現在は税収も望めなくなっています。以前は労働者の娯楽として競輪、競馬、競艇といった公営ギャンブル事業が盛んで、その収入がかなりの額を占めていました。尼崎市の現在の財政規模は約1,900億円ですが、公営事業での収入はピーク時には150億円もあり、税金でもない地方交付税でもない現金が別ポケットにあるとても豊かな町で、その財源が決して所得が高いとは言えない労働者の福祉事業を支えてきた訳です。現在はそういった収入もない中、市民の生活面での脆弱さが露呈され、生活保護費など扶助費の急増に繋がり、かつて一気に整備した公共施設が一斉に老朽化の時期を迎えています。今後はどの程度集約し、財力に見合った維持管理の中で時代に応じた機能に変換し活用していくか…。ハード・ソフト両面での転換点にあり、課題を抱えている状況です。

### ■課題先進都市としての役割

こういった問題は日本全国どこの市町村でも多かれ少なかれ起こっていますが、尼崎市は全国的にもいち早く表面化している「課題先進都市」だと受け止めています。

現在の日本社会全体がそうですが、少子化と高齢化が同時に進行し今後どんなに子どもの数が増えたとしても人口減少社会を迎えます。多くの子どもが少ない高齢者を支える仕組みは既に行き詰まっているにも関わらず、日本社会は転換を図れてはいません。これは人口減少そのものが大きな問題ではなく、社会保障制度をはじめとする様々な制度が新しい時代に対応できていないためです。穏やかに人口が減り続けた2050年頃、どういった産業構造が国民の生業を支え国際社会の中で貢献しているのか。労働力の先細りも中・長期的に懸念されています。しかし、この課題にしっかりと対応できれば産業構造は変わりますが、悪い条件ばかりではありません。大きな転換点にある今、高度経済成長期と同じ制度を使い続け右往左往していては未来には繋がりません。そういった意味でも非常に大事なこの時期に尼崎市長に就任する機会を得、皆さんと問題意識を共有しながら「新しい時代」に対応した制度づくりを、その制度を活用した町づくりを進めていきたいと考えています。

### ■尼崎市のまちづくりー三大理念・その1

尼崎市では「成熟社会に相応しい町づくり」という理念の基に3つの大きな柱を掲げました。

一つ目の柱は「コンパクトで持続可能なまちづくり」です。「コンパクトシティ」という言葉を耳にされたことがあると思いますが、成長時代は郊外の開発を進め、道路をつくり、店舗をつくり、生活圏、経済圏を拡大していきましたが、それらを支えるインフラやハード面の整備には莫大な費用を要します。しかし人口減少という大きな変化を迎える中にあって、必要な機能を都市に集中させ繋がりを大切にすることで効率良く維持管理ができるコンパクトな町に転換していかなければなりません。

また尼崎市では、高度成長期に建てた多くの公共施設の集約や建て替えが急務となっています。耐震化もできておらず、大幅な改修を必要とする古い学校も多くあります。担当

職員はフル回転で対応していますが、耐震化に関しては「県下での達成率が低い！」とよく指摘されています。しかし、学校は統廃合も視野に入れなければなりませんし、統廃合の話がまとまらなければ耐震化の話も進みません。こういった課題が至る所にありますが、一つ一つ懸命に取り組んでいる現状です。

### ■尼崎の指針をしめす２つの組織改編

こういった取り組みの中で、もう一点持続可能なまちづくりの前提としているのが「尼崎市は産業都市」だということです。尼崎市は「大気汚染や水質汚染などの公害」という大問題を克服してきましたが、新たに私たちは「地球温暖化」という環境問題に直面しています。尼崎市は製造業を含め多くの企業があり様々な「もの」を作っていますから、当然 $CO_2$ を排出しています。ですから、環境との共生が地域経済の活性化に繋がるような取り組みを大きなチャレンジとして掲げています。

私が市長に就任した時、いわゆる市民窓口やゴミ収集など生活に密着した環境問題を扱う「環境市民局」がありました。また、まちの産業発展を支え応援する「産業経済局」がありました。しかし就任後は、「環境との共生」をキーワードに経済発展を図ると同時に産業構造の転換を応援し、さらに地域の雇用にも繋がる取り組みを進めたいと組織を大改変しました。これは産業都市では非常に珍しいことですが、経済部門と環境部門を統合した「経済環境局」という新組織を設置、また地域のコミュニティ活動など様々な協働部門を担う協働推進局と市民窓口を統合し「市民協働局」としました。新たに設置された２つの局が私の市政運営の柱を支えています。

### ■三大理念・その２

二つ目の柱は「信頼と分かち合いのまちづくり」です。私が市長に就任する少し前、小泉元首相による構造改革が盛んに行われていました。郵政民営化にまつわる選挙についてはご記憶があると思いますが、「官から民へ」というフレーズと共に成長するためにはもっと競争が必要だと様々な政策が導入されました。

尼崎市では財政の収支が厳しい状況が続き、長きに渡って改革を続けていますが残念ながら未だ改善されていません。そういった状況下で、市役所のアウトソーシング（民営化）も積極的に進めています。「小泉首相の構造改革」と謳われた時、市場の競争が効率化に繋がる…という思想が自治体にも随分と流入されました。しかし、競争を煽り自己責任を煽った結果「本当に市民の自立は促進されているのか？」という問題に直面しました。そこで私は「信頼と分かち合いのまちづくり」を柱に掲げると同時に「孤立から自立は生まれない」と明言しました。市民一人ひとりが自立することの大切さは、様々なバックボーンがあったとしても共通しています。では、どういった取り組みを進めれば本当の意味での自立に向かうのでしょうか？ 尼崎市は現在、凄まじい生活保護の急増に直面しています。社会の中に居場所がある、出番がある、誰かに必要とされている…そんな方々は、病気の方は別として生活保護に陥って抜け出せなくなることはまずありません。繋がりの中に居場所や出番があるという感覚を削がれ、自分を大切にできない環境に置かれている方々…。そんな方々にムチを打ったと

しても、「よし、自立しよう!!」という方向には向かいませんし、それどころかどんどん身体を壊し働けない状態になっていきます…。もちろんいろんなタイプの方がいらっしゃいますが、全体的な政策の方向としては「失われた社会資本関係」を再編するような取り組みをしなければ次から次へとそういった方々は生まれてきますし、無理矢理押し上げたとしてもまた戻ってきます。小手先の解決ではなく、問題の原因を流している蛇口を捻るような政策を如何にして行うか、その大切さを痛感しています。自立を促進したいからこそ孤立を生み出さないような地域づくりを進めていかなければならない。以前「自己責任論」が世の中で讃えられたことから、私はこの提案を進めたいという意識を強くもち柱の一つに掲げました。

また、尼崎市では生活保護受給者のお子さん世代がまた生活保護を受ける「生活保護の連鎖」も防ごうとしています。現在、社会福祉事務所のケースワーカーは規定数以上の担当に追われケアワークにほとんど手がまわらずにいます。そのためNPOの方々にご協力をお願いし、プロポーザル方式の委託事業として厳しい生活環境の子どもたちに出会いやチャンスを与える学習支援や自立支援活動に力を入れています。と同時に、年齢を違わずにまだまだ動けるという方には、居場所づくりや出会いづくりをサポートしています。これらは行政というよりも地域に根を張った様々な団体と連携して取り組んでいます。

### ■「ヘルスアップ尼崎戦略事業」について

前市長の代から続いていますが、尼崎市には全国に名を馳せるカリスマ保健師がいて、生活習慣病を減らすべく予防に力を注いでいます。遺伝的要素もありますが、生活習慣の中で悪化する病気については働きかけや保健指導の取り組みにより予防できる可能性が高いんです。また尼崎市では人工透析に至ってしまう患者さんが非常に多く、ご本人の心身への負担はもちろん医療費の負担も大きくなっています。それらを未然に防ぐことで医療費の抑制を図ると共に、市民の健康を増進する方向で課題に取り組んでいます。NHK『ためしてガッテン』でも取り上げて頂きましたが、「ヘルスアップ尼崎戦略事業」と称し学校や地域、保健所など全市に渡って推進体制をとり、子どもからお年寄りまで幅広い年齢層を対象にした取り組みを展開しています。

### ■三大理念・その3

三つ目の柱は私の政治の原点でもある「市民自治のまちづくり」で、これには二つの意味があります。一つは政策形成にもっともっと市民が参画し主権をより発揮する「意志決定」で、もう一つは「事業推進の担い手としての市民参加」で参画と協働の両面が重要だと考えています。

私が神戸大学在学中に阪神淡路大震災が発生し、生まれて初めてボランティア活動に参加しました。そこで避難所の運営に携わったことが「自治の大切さ」の発見に繋がりました。自治はとても難しいものですが、その大切さがもっともっと世間に広がらなければ前進はない…。これが私の大きな原体験になりました。そして自らが必要性を考え周囲と議論し定めたルールは、本当によく守られることを経験から実感しました。また、避難所の運営も然りで、何が正しいかなんて誰に

も分かりません。でも、その場その場でいろんなことを結論付けて進めていく。とにかく行政が機能していなかったので、「行政に言っても無駄」が前提であれば、皆さんあれこれと自らがやり始めるんです。そうやって自分たちで担い、問題があれば修正していく。こういったシンプルな行動が如何に不足しているかを、当時は学生だった私ですら強く感じました。そしてシンプルなことをやり続けることが、地域づくり、町づくりに繋がる。これが現在の行政や政治にも当てはまっていると10数年経った今なお痛感しています。

### ■混迷の時代に問われる力

日本は過去には長らく経済成長を続け、「Japan a No1!」と言われる優れた仕組みをつくり成功してきました。しかし、今、まったく違った局面を迎えています。ここから私たちはどうすれば良いのか？しかし正解は分からない、まさに「海図無き航海」です。特に行政はそうですが、同じトレンドを描きながらベクトルさえ違えずに進んでいるうちは、これまでやってきたことをベースに少しリニューアルして進化させれば上手くいきます。ところが今は向かう方向がまったく変わってしまっている…。こういった局面ではこれまでをベースに対応しようとしても上手くはいきません。つまり私たち行政も市民の方々も、頭を切り変えなければならないんです。

私はボランティア活動や復興支援の中で浮かんだ「これまで税金を払ってきた被災者の方々の生活を、何故税金を使って助けることができないのか…？」という疑問がきっかけとなり、税金の使い方や政治に興味を持ち始めました。最初は「何故できないのか？」という批判から始まりましたが、いろいろと勉強していくとできない事情も分かってきて、次はこちらから提案しようと考えます。私自身が避難所を運営し、いろんなことを引き受ける中で、外から見ているほど簡単じゃないことも分かってきました。それをどんどんと突き詰めた結果、政治をやる側に立つことになったんですが、一足飛びに問題を解決するような特効薬が存在しないことにも気付きました。長い年月をかけて作り上げた制度には様々な利害関係を持つ人たちがいて、そう簡単に革命を起こすことはできません。ただでさえ何が正解か分からない中、「今、どのような局面にいるのか？」といった認識も議員同士ですら一致していませんから、処方箋の書き方なんて当然一致しません。その中でいろんなことを選び取り、調整し、一方では情報を共有し、議論をし、合意形成をしていかなければならない…。混迷する時代だからこそ、新たな局面に対応する力、真の民主主義や市民自治が問われていると私は強く感じています。

### ■求められる真の民主主義

多くの人たちが当事者意識を持って参画することが極めて重要な今の時代に、民主党がチャレンジして上手くいかなかったことも多くありましたが、例えば「原子力政策を今後どのようにしていくのか？」はとても大きな課題です。

今回、「原子力発電所をどうするか？」という問題に対して「討論型世論調査」が行われました。これは「何年に何パーセントまで原子力への依存度をもっていくか？」という選択肢をまずは作り、多くの人に意見を求めた後、様々な知識を与え議論を重ねて勉強し

てもらい、どのように意見が変わったかを再度求める調査です。知見の深まりを踏まえ最終判断に役立てようと政府は新しい手法を取り入れましたが、選択肢が三つあればおそらく真ん中になるだろうと予測していたようです。しかし勉強すればするほど「最終処理も済んでいないのにこのまま進んで良いのか…？」「原子力への依存度は低くすべきでは？」という予測に反した意見が増えました。これは、例えば私たち国民は選んだ国会議員に選択を託しているけれども、それだけでは十分にまとめきれないのでは？ 意見が割れている場合は国民がもっと知見深めて考えなればならないし、その上で合意形成しなければならないのでは？ と、これまでの民主主義の制度では不十分な時代になったと考えた結果だと思います。尼崎市ではまだ行っていませんが、「無作為抽出」といって裁判員制度のように無作為に選んだ市民に意見を求めたり、討論して頂いたりという進んだ手法が他では既にとられています。ヨーロッパでも大きな環境問題や産業構造の変化、EUをつくるかつくらないかなど、時代の大きな転換点には民主主義を補完するような手法が編み出され活性化したことを耳にし、私もなるほどと強く感じました。

地方自治体は「二元代表制」で、首長である市長や知事が直接選挙で選ばれ、同じく選挙で選ばれた議会があります。これは選ばれた議員で多数派をとった与党から内閣が組織される国の議員内閣制とは異なる大統領制に近いシステムで、市民が地方政治の決定に直接参画する直接民主主義の制度は地方自治体の方が多くビルトインされています。例えば、私たち国民がいくら署名を集めても国会に直接議案を提出することはできませんが、地方自治体では直接請求ができ、条例を地方議会に持ち込むことも議会を解散させることもできます。これらを含め、実は強い権限や様々なツールは地方自治体により多く提供されています。十分ではないためいろんな問題もありますがせっかくの権限を使いこなしてはおらず、まだまだ余地は残されています。自治に目覚めた私が一番身近な地方自治体の長の職に就かせて頂いているということは、非常にやり甲斐がありますし大きな可能性を秘めていると感じています。

### ■課題解決先進都市を目指して

以上三つの柱を中心に、課題先進都市の尼崎市だからこそ課題解決においても先進都市を目指す取り組みを進めていますので、今後の具体的な取り組みについていくつかご紹介したいと思います。

まず、環境と経済の両立ということで国が追加募集した「環境モデル都市」に尼崎市は手を挙げ、最終のプレゼンまで進みました。現在、選定中で結果待ちの状態ですが、これはモデル都市になることだけが目的ではなく、産業界や教育機関の方々、そして市民の皆さんなど多くの人たちが一つの方向性をもつことができると思ったからです（2013年3月、尼崎市は環境モデル都市に選定されました）。

また、公共施設の問題は市民の皆さんとの合意形成は非常に難しいんですが、反対の声が多い所ほど直接対応することを方針にしていて、説明会等には積極的に出向いています。現在直面している課題は複雑で難しいため、全体を見渡した上での分かりやすい説明が必要ですが、担当部署単体で市民の皆さんに説明しても十分に伝わりにくい…。もちろん担当者は懸命に対話を重ねていますが、他

部署については説明しにくいこともあります。そこで全体を俯瞰で捉えている市長が「社会全体の中で尼崎市はこういった問題を抱え、こういった状況にある」といった「現状」を市民の皆さんと共有できるよう説明することが大きな役割であると感じています。

また、来年度から「市場化テスト」に対抗し、「協働化テスト」と銘打った新たな取り組みに着手する予定です。これは先進的課題を解決するためのソーシャルなイノベーションを民間の方から提案して頂くというもので、行政サイドでは発想できないような優れた内容の提案者と連携する「提案型事業委託制度」に向けた準備を進めています。応募は来年度から受け付けますが、『「コスト削減だけではなく中身」という取り組みが課題解決に繋がるか？』という点を重視すると共に、担い手たちが学び、レベルアップするという要素を評価項目に加えるよう制度設計を進めています。これは「市民自治のまちづくり」にも繋がると期待しています。

**■失敗を成長に繋げる新たなるチャレンジ**

「行政とは失敗しないものだ」という前提があり、「失敗するなら今まで通りの方がマシ」といったお話はよくお聞きになると思います。様々な公共事業を発注する際も、税金を原資にする訳ですからいい加減な会社にお願いはできません。しかし、「最初から上手くできるのか？ 訓練もなしにレベルアップできるか?」と言えばそんなはずもなく、あらゆる試行錯誤を続けながら力を付けていくのは行政も民間も同じです。シミュレーションを多角的に行う力や緊急事態に供える力を身に付けているのは当然としても、今、私たちが対峙しているのはこれまで直面したことのない課題であり、正解の分からない課題です。ということは、それらにぶち当たりながら「学んでいけるのか？」が大きなポイントです。財政基盤が不安定な会社などは問題外ですが、市民力のアップに繋がりそうな部分があれば少し長い目で見るような工夫も必要だといったことを議論しています。

そして「どうも想定と違う…」「このままでは予定通りにはならなさそうだ…」といった時に「立ち止まり引き返す力」が行政には徹底的に不足していると思っていますし、ここでの判断や決断こそが政治家であり市長である私の役割だと考えています。私は万能ではありませんし、職員や市民の皆さんと議論し悩みながら方向付けを行っていますが、思うようにいかないことは多々あります。そんな時に「申し訳ありません。もう一度仕切り直したいです」と市民の皆さんに言えること。そして、学習する組織でなければならないということ。私たちが率先して学習し、実践し、失敗があれば修正していくことを「学習する地域」「学習する社会」へと繋げていかなければならないと痛感しています。国政における政権交代もその一つだと思っていますし、これまで経験のない新たな課題に対峙しているからこその試行錯誤だと。過度に悲観的になるのではなく、身近なところからいろんなことに取り組み積み重ねていくことが大事だと「元気、前向き」を取り柄に市政運営しています。

「若い人たちがいろんなことにチャレンジしていく町」を目指すことでまちの体質も改善していきたいですし、ソーシャルビジネスのメッカとして、課題先進都市だからこそ課題解決先進都市を目指していきたいと考えています。

本日、ご縁を頂いた皆さんにはぜひ尼崎市に関わる機会をもって頂ければと思います。ありがとうございました。

**[ 質疑 ]**

**司会**　ありがとうございました。それでは、ご質問をお受けしたいと思います。

**質問**　何点かご質問させて頂きます。まず、「アスベスト問題」ですが、行政として被害が発覚する以前について、また住環境等今後の対応についてそれぞれお聞かせください。次に生活習慣病ですが、五大疾病の一つ糖尿病についてどう考えてらっしゃいますか？

京都の高雄病院で盛んに取り入れられている「糖質制限食」はアメリカでも注目されていますが、ご存知でしょうか？　そして、私も縦割り行政の改善には共感していますが、尼崎市の相談窓口に滋賀県野洲市のパーソナルサポートセンターのような仕組みを取り入れるおつもりは？ これは内閣府が行っている実験の一つですから、予算の補助も得られると思うのですが…？

**稲村**　ありがとうございます。まず、アスベストの問題ですが、実際にアスベスト問題を明確にしたのは尼崎市民の力ですし、学校など建物の吹き付けの封じ込め等は、渦中の自治体として当然力を入れて取り組んでいます。補償も大きな問題ですが、潜伏期間が非常に長い病気のためデータ管理や予防、またリサイクル建材へのアスベスト混入の懸念など、今後も被害者団体の皆さんや裁判で闘う原告の皆さんと連携しながら取り組んでいきたいと考えています。東日本大震災後では気仙沼市に多数の職員を派遣し、アスベストに関連する建物の解体などに役立っています。尼崎市だからこそできることも多くありますから、今後もさらに力を注ぎたいです。

また、ヘルスアップについては、新たなご提案を頂きありがとうございます。改めて勉強させて頂きます。

そして、パーソナルサポートセンターのモデル地域については私も同じ思いで担当者に確認しましたが、現行業務で手一杯の状態で…。実は、尼崎市は６つの村が合併してできたため旧の行政区が６つあり、福祉事務所も６つあったんです。しかし事務所毎の認定にバラツキもあり行財政改革の必要性もあったため、市長に就任した際に一箇所に集約化しました。ところが不運なことに、集約化した時期とリーマンショックで受給者が急増する時期が重なり、その上団塊の世代が定年退職し職員が一気に若くなってしまい、せっかくのチャンスに手を挙げることができず非常に残念でした…。しかし生活保護は、かつては政策等でできる限りの努力をした上での最後の手段だったんですが、現在は生活保護だけが福祉事務所で独立してしまっています…。それを一所化することで弊害も懸念されますので、福祉事務所の機能を福祉と保健の二つに分けた上で、障害者、高齢者、児童虐待、高齢者虐待、生活保護…といったいろんなメニューをワンフロアに集結した総合窓口を作りたいと考えています。まだまだこれからの取り組みですが、職員同士が情報を共有し勉強していく環境をつくり、パーソナルサポートまではいけないとしても総合力を持たせる方向で再編しようとしています。

**質問**　縦割り行政の克服についてはご説明頂いた通りだと思うんですが、例えば町づくりの課題に対処する場合、職員の方々が市民の皆さんと向き合う時には所管毎の対応に

なりますね。 するとやはり市民の皆さんがお持ちの思いは上手く繋がらないでしょうし、そこを上手く調整することが市長の役割だとおっしゃっていましたが、その点についてお聞かせ頂けますか。

**稲村**　「縦割り行政の打破」は公約にも書きましたし今はさらに強く思っていますが、「責任の所在が明確だからこその対応」とのバランスの問題だと考えています。誰がやってもいいという状態でスタッフが集まったとしても、それぞれの役割が明確化している場合ほど実践力は出ません。これは公務員に限らず民間の組織でも同様だと思いますが、最も大切なのは「バランス」だと就任後改めて感じています。

それともう一点、組織にとって重要なことは「仕組み」にくわえ「人」です。あらゆる壁を越えて行ける人材とそうでない人材がいることも実感しています。本日も環境省から本市に「理事」として招聘しているスタッフに同行して頂いていますが、副市長に次ぐ理事としてあらゆる職を横断できるポジションに就いて頂いています。尼崎市では副市長を2名置いていますが、所管を2つに割り半分ずつを副市長が担当し、私一人では十分に見きれないところまで深く見てもらっています。その上で私と政策担当の理事が全局を横断しながら全体を把握し政策を立案するという形が、現状とても上手くいっていると感じています。このように「全体を見渡すポジションの強化」、そして「局を超える人材の配置」、この点は非常に強く意識したことです。また「この局とこの局を連携させたい」となった場合、それぞれにパートナーとなれる人材をトップに置かなければならないことも分かってきました。とはいえまだ2年ですから人事についてもこれからだと思っています。

**質問**　外部から招聘されている方について、もう少し詳しく教えて頂けますか。

**稲村**　理事は環境省から出向という形でお招きしています。彼の他にもう1名、博報堂から「顧問」として出向してきて頂いている方がいます。これは人事交流や民間視点などの必要性を強く感じたからで、現在は全体を見渡すポジションについて頂いていますが、今後は中間的な立場や現場に近いポジションにも外部人材を配置したいと考えています（2013年4月より課長級でNPOより「参与」を招聘）。

**質問**　ありがとうございます。尼崎市では60～70年代に大量の労働者が流入し様々な施設をつくったとおっしゃっていましたが、それらが一斉に更新の時期を迎え、また高齢化も進み財政難はさらに急激に悪化されていると思います。この財政問題をどのようにして切り抜けようとお考えですか。

**稲村**　切り抜けられるかどうか、これから新たなチャレンジがスタートします。尼崎市では前市長が「経営再建プログラム」という行革を公言し平成24年度がその最終年度になりますが、平成25年度から今後10年の行革として『あまがさき「未来へつなぐ」プロジェクト』と題した新たな取り組みを進めます。目の前に危機が迫っていたこれまで10年の改革では「とにかく削減」を第一に掲げ、削減額は目標額を超えましたがそれを相殺してしまうほど税収が減り続け、結果、赤字を残したままで10年を迎えました…。つまり削減だけではどうにもならないということで、ならば根本的な体質改善にステージを移行し、計画期間も10年と長く定めました。体質改善の一つ、自立支援の取り組みとして、無料の職業相談から就職窓口の斡旋まで

総合的な就労支援を計画しています。こういった取り組みは結果が表れるまで時間を要すため、有権者にアピールできる「目先の結果」に追われる政治家は避ける傾向にありましたが、自分の任期中に成果が出ないことにも取り組もうという前市長の姿勢を継承しています。

今後も自立支援の費用や介護保険料が伸びることは抑えられませんが、その伸び率を緩めるためにしっかりとチェックをしながら、1、2年では成果が出ないことにも取り組んでいきます。就労支援のように市民の生活を少しでも底上げできるよう、経済・産業面にも力を注ぎ、企業を中心とした税収アップや工場、施設等の跡地を良好な住宅地に変え人口の流入を促進するなど、歳入アップのプログラムをプロジェクトにしているのが次の計画の特徴でもあります。

私は前市長に続く二代目の女性市長ですが、前市長がホップで私がステップ、つまりこのステップがきちんとできるか否かで次のジャンプが決まると考えています。ドラスティックな課題解決は難しいとしても、一歩一歩確実に前進していくことが使命だと考えています。

最期に、お配りした「収支見通し」をご覧になってください。歳出の中央にある公債費が財政を圧迫していることがお分かり頂けると思いますが、公債費はずっと200億円強と阪神淡路大震災以前の約2倍になっています。一方で「先行会計繰出金A」は、今しばらくは高いままですが、その後ぐっと下がる見通しで次のプロジェクトの終盤ではかなり軽くなっています。バブル経済崩壊のツケが重たい時期が続きましたが、過去の膿を出し切るための借金返済は次の10年で出口が見えてきます。国全体の財政構造が悪循環に陥っている中、私の代で膿を出し切ると共に体質改善を行い、循環の歯車を少しでも良い方向に向けながら新たなチャレンジとの合わせ技で、今後10年の取り組みを進めていこうと考えています。

全国的に厳しいと言っても、扶助費の増加、借金の高止まり、そして臨時収入の激減、また尼崎市では当然だった公営事業からの収入がなくなるなど、尼崎市はとりわけ厳しい状況にあります。また、尼崎市は近隣の北摂地域に比べ個人市民税が低く、法人市民税、固定資産税の割合が高いという財政体質をもっています。それは即ち、景気が悪化すると税収が激減し、扶助費が激増するというダブルパンチの体質だということです。国全体が所得税も法人税も上がらないという現状ですが、私たちは収入の波と支出の波を共に少なくしていかなければなりません。

課題先進国の中の課題先進都市・尼崎では、税と社会保障の一体改革に注目していますが、無駄を削減してもやはり一定の負担増は避けられないと考えています。しかし、大事なことは「どこから取って何に使うのか？」です。どこの負担を軽くし、どこに負担をかけていくのか。戦略的に徹底的に議論した上で、税と社会保障の一体改革が進むことを心から期待していますし、そうなるよう働きかけをしなければと考えています。尼崎市は所得の再配分機能の弱体化が如実に表れていますので、国が改革を一歩間違えば、我々の今後10年の努力も吹っ飛んでしまう恐れがあると思っています。

本日は貴重な機会を頂き、本当にありがとうございました。

（2012年12月1日）