

平成 21 年度

# 丹波市外部評価報告書



丹 波 市

人と自然の交流文化都市

—丹波市都市圏の形成をめざして—

平成 22 年 3 月

外部評価委員会



## はじめに

関西学院大学 教授 稲沢克祐

### 変革の時代における丹波市行政

これからの時代は「ヒト、モノ、カネ」といった資源の再配置が進む。人口の年齢構成の変化、インフラ資産や行政施設などの老朽化、そして、貯蓄率の低下(投資原資の縮小)など、これまで、わが国が経験したことの無いリスクの顕在化が迫ってきている。加えて、少子高齢社会の到来やデフレ経済といった社会経済構造の変化に、行政部門の対応が急がれているところである。生産年齢人口の減少と高齢人口の増加は、税収減と財政需要増を意味する。さらに、合併自治体である丹波市には、合併後10年を経た平成27年度から合併特例による財政措置の段階的縮減という財政リスクが顕在化する。

### 丹波市行政の革新と行政評価

こうした向う10年程度の時間軸で見ると、これまでの右肩上がりの経済下でとっていた予算獲得と法令遵守を代表とする管理を旨とした行政運営手法では対応できないことは明白である。しかし、一方で、合併に際してともに描いた夢があるはずである。来るべき現実を越えて夢をいかにして実現していくか。そこにこそ、これからの丹波市行政の照準を合わせるべきであろう。すなわち、これまでの予算というインプット(投入)重視からアウトプット(結果)・アウトカム(成果)重視へと軸足を移していくことが求められているのが今という時代なのである。成果を重視するということは、行政の活動を丹波市の住民生活の向上という視点から考えて最適な資源分配を目指すことを意味する。そのためには、行政活動による丹波市民の生活向上を客観的に示すことが不可欠であるが、この客観性を獲得する作業が行政評価である。

### 施策評価の意義

平成18年度、事務事業を対象にして着手された丹波市の行政評価は、19年度から施策評価へと進められてきた。個別事務事業の改善・改革を検討することを目的に導入される事務事業評価に対して、施策評価は、複数の事務事業を手段とする施策の単位で、まさに、丹波市のヒト、モノ、カネという資源分配をどのようにしていけばよいかを検討する。その検討の素地となるのが、総合計画(平成17年度から26年度)である。描いた夢の実現の期限と、財政リスク顕在化の時期が奇しくもほぼ一致している。だからこそ、平成21年度という総合計画の道半ばにして求められているのが、総合計画の評価と計画のさ

らなる進捗に向けた改革改善、そして、残る5年間を見据えた資源配分の最適化である。前者については、全国的に「評価のできる総合計画」が求められているところである。このことは、1990年代までの総合計画が策定することを目的化してしまい、その実行については関心の範囲外におかれていた現実から、「実現することが目的」の計画作りへと考え方が変わってきたことによる。丹波市にあっては、施策評価導入によって総合計画の進捗管理へと道筋をつけたところである。後者については、限られた資源を夢の実現に向けて最適配分していくことである。これには、施策評価後、短期的には年度予算、中期的には実施計画や中期財政計画への反映などをいかに設計できるかにかかっている。

### 外部評価委員会の活動

平成21年度、施策評価を対象として、外部の委員からなる外部評価を行った。その目的は「職員が行う内部評価に客観性を持たせる」ということでは決してない。「客観性」は、評価者が内部か外部かによるのではなく、求める価値の実現のために設定された評価基準に沿って評価活動が行われたか、によるからである。それでは、今回の外部評価の目的は何か。それは、内部評価の視点に外部の視点を加えて、施策推進のための視点を多角化することである。丹波市外部評価委員会にあっては、施策ごとに、該当施策分野についての専門家と他の基礎自治体職員によって、それぞれ、専門家の立場から改善改革のための意見を提示し、自治体職員のピアレビューとして課題の指摘と改善改革に向けた示唆を提示している。加えて、市民の目から見た施策についての意見を市民モニターが述べている。すなわち、外部評価の目的は、専門的・実践的意見と市民目線での意見の聴取によって施策の推進を図っていくことにある。丹波市にあっては、こうした外部評価委員会の目的を理解していただき、総合計画の施策管理を行っていただきたい。そして、限られた資源の中で目標年度までに施策目標の達成を目指しつつ、来るべき財政リスクに備えながら、新しい総合計画の策定作業への外部評価委員会の意見を参考にさせていただければ幸いである。

# 目 次

第 1. 外部評価の概要.....	1
1. 外部評価の目的.....	1
2. 外部評価対象施策.....	2
3. 外部評価委員及び市民モニターについて.....	3
4. 今年度の進め方（スケジュール）.....	5
5. 外部評価委員会の進め方.....	6
第 2. 平成 21 年度の外部評価の結果と市政への活用.....	7
1. 外部評価の結果.....	7
第 3. 今後の課題.....	18
1. 施策推進を行ううえでの課題整理.....	18
2. 外部評価委員会の運営に関する課題整理.....	20
3. 市民モニターからの評価.....	21
第 4. 外部評価委員会等の議事要旨.....	22
1. 市民モニター対象の研修.....	22
2. 外部評価の発言要旨.....	27
3. 市民モニターとの協議.....	64
第 5. おわりに.....	74

## 【資料編】

・各委員の配布資料（金本委員、南委員、日廻委員）



# 第1. 外部評価の概要

## 1. 外部評価の目的

丹波市では、交付税の特例措置がなくなった場合の財政規模の縮小に対応できる行財政構造を確立するため、行政改革大綱及び実施計画を策定し、行政改革の推進を図っているところである。

その中で、丹波市で行っている事務事業が効果的・効率的に実施でき、成果があがっているのか、また市民の満足度はどうかなど、客観的に評価・検証するために、全ての事務事業について「事務事業評価」を行ったところである。

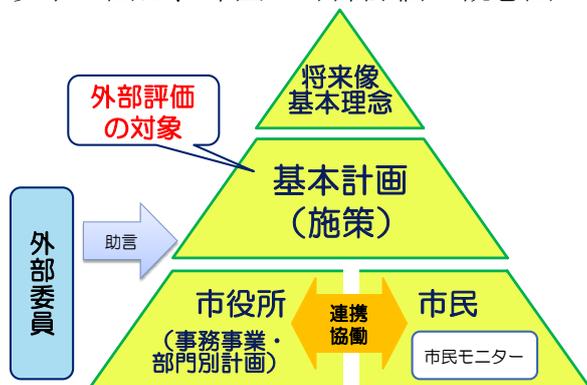
また、施策推進の進捗状況のチェックや、施策を構成する事務事業の優先順位を判断するための「施策評価」を行い、事務事業評価と施策評価を合わせて、「行政評価システム」として構築・運用を行っている。

そこで、本年度において、施策評価の結果について、外部の専門委員と他の自治体職員が、専門的・客観的な視点による助言を行う場として、「外部評価委員会」を立ち上げた。また、市民モニターも公募し、市民にも外部評価に触れる機会を設け、透明性を持たせることとした。なお、本取り組みは、昨今、取り組みが進んでいる「事業仕分け」とは異にするものであり、施策を推進するうえで有用となるもの、また、事務事業の改革や改善に寄与するものとする。

よって、外部評価の目的は以下のものとする。

1. 外部の視点から意見をいただくことで、施策推進に寄与する
2. 外部の視点から意見をいただき、事務事業の改革や改善に寄与する
3. 市民モニターから市民目線での意見をいただき市政に反映する

以下の図は、今回の外部評価の概念図である。



## 2. 外部評価対象施策

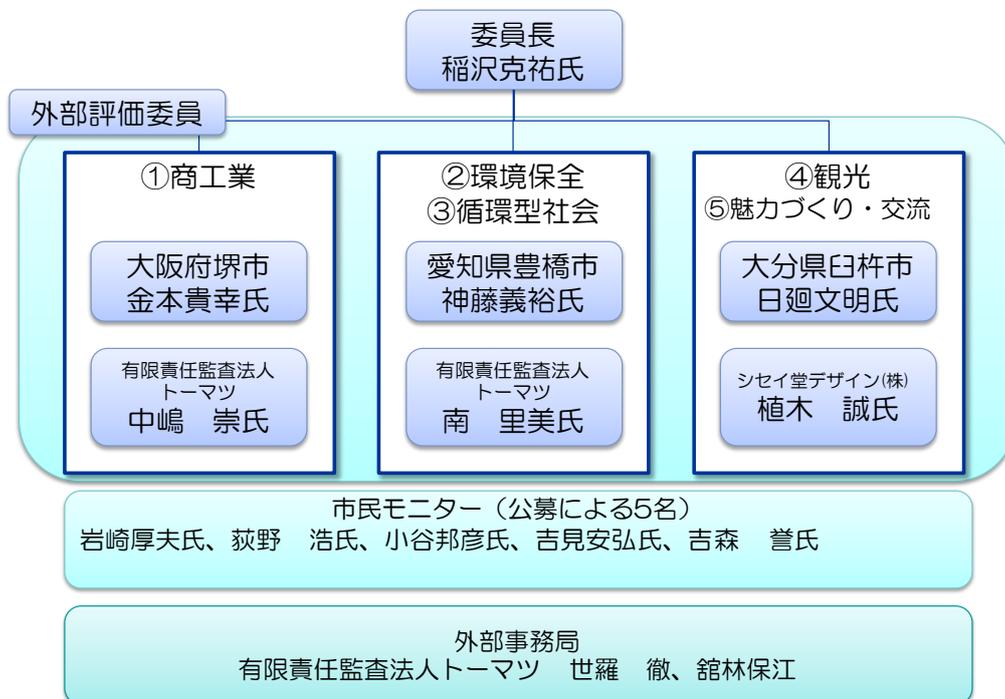
丹波市の総合計画（平成17年度—平成26年度）には、以下の34の施策が掲載されている。

章	施策名
地域が連携して支える健康・福祉のまちづくり	1 保健・医療、2 地域福祉、3 高齢者福祉、 4 障害者福祉、5 子育て支援・青少年健全育成、 6 介護保険、7 保険・年金
明日を拓く豊かな心と創造力をはぐくむ教育文化のまちづくり	1 学校教育、2 生涯学習、3 人権教育・人権啓発、 4 芸術・文化
快適な暮らしを支える生活基盤の充実したまちづくり	1 土地利用、2 公共交通、3 道路、4 住宅、 5 上下水道、6 下水道、7 情報基盤、 8 消防・防災、9 交通安全・防犯
豊かな自然環境と歴史・文化を生かす環境共生のまちづくり	1 丹波の森づくり、 <span style="border: 1px solid black;">2 環境保全</span> 、 <span style="border: 1px solid black;">3 循環型社会</span>
様々な産業が育つ創造力あふれるまちづくり	<span style="border: 1px solid black;">1 商工業</span> 、2 農林業、 <span style="border: 1px solid black;">3 観光</span> 、4 雇用・労働、 <span style="border: 1px solid black;">5 魅力づくり・交流</span>
市民が主体となった連携・交流のまちづくり	1 コミュニティの育成、2 市民活動の支援、 3 男女共同参画社会、4 国際理解、5 行政経営、 6 財政運営

今年度においては、上記の施策のなかから、丹波市において重要で、話題性があり、市民にもわかりやすい施策という観点から、①商工業、②環境保全、③循環型社会、④観光、⑤魅力づくり・交流、の5つの施策について、外部評価の対象とした（上表の□で囲んでいる施策）。

### 3. 外部評価委員及び市民モニターについて

外部評価委員会は以下のような体制で実施した。



委員は、各施策の内容などに精通し、かつ、行政評価にも詳しい他の自治体職員と、専門家の2名体制とした。

また、市民モニターは、市民から公募により選出した。市民モニターは、ヒアリングに同席し、委員としての発言権はないが、委員長から発言を求められれば発言することができ、また、専門委員との意見交換により、モニターとしての意見や感想を述べることができる。

各委員のプロフィールは以下のとおりである。

氏名	プロフィール
<b>【委員長】</b> <b>稲沢克祐氏</b> 関西学院大 学教授	社会福祉法人東京都失明者更生館 指導訓練専門職、群馬県庁(財政課等勤務)、四日市大学総合政策学部を経て現職。現在、有限責任監査法人トーマツ 大阪事務所 学術顧問。 公職として、全国知事会先進政策センター専門委員、内閣府官民競争入札等監理委員会専門委員、外務省政策評価アドバイザー委員、愛知県市場化テストモデル事業監理委員会座長、群馬県参与、京都府参与、名古屋市行政評価委員長、大阪府包括外部監査補助者、岡崎市包括外部監査補助者など。所属学会は、日本会計学会、国際公会計学会、日本地方財政学会、日本地方自治学会、公共政策学会。

<p><b>金本貴幸氏</b> 大阪府堺市</p>	<p>産業振興局商工労働部 企業立地担当参事 入庁時は産業廃棄物行政に携わり、以後大阪府商工部（当時）に出向、APEC大阪会議関西協力協議会事務局で首脳会議ホスト役を経験。堺市復職後、ものづくり、観光等、商工行政に広く従事。堺市企業立地促進条例、堺市工場立地法地域準則条例を起草し、平成 19 年 4 月から企業誘致担当課長（機構改革に伴い現在は企業立地担当参事）</p>
<p><b>神藤義裕氏</b> 愛知県豊橋市</p>	<p>企画部・広域推進課・課長補佐 人事課において人事管理業務を 10 年経験し、行政評価推進室において行政評価制度の構築を行う。その後、課長補佐として環境政策課へ異動し、環境行政に携わる。</p>
<p><b>日廻文明氏</b> 大分県臼杵市</p>	<p>総務部・財政企画課・課長 全国で唯一のバランスシート係長を経験し、財政企画課では行政評価業務、公会計業務を含めた財政・企画業務を経験。その後、観光振興課長を 3 年務めた後、平成 21 年 4 月から財政企画課長。</p>
<p><b>中嶋 崇氏</b> 有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター部</p>	<p>中小企業診断士、政策科学修士（公共政策） 大阪府東大阪市、奈良県橿原市、奈良県天理市等の総合計画、兵庫県淡路市、愛知県豊橋市等の行政評価システム構築支援業務、兵庫県洲本市等の集中改革プラン策定支援業務、商店街振興計画策定支援業務。神戸市、新潟市、岡山県等の PFI 手法導入支援業務、民間企業に対する経営計画策定支援業務、経営診断業務等。関西大学大学院商学研究科 非常勤講師</p>
<p><b>南 里美氏</b> 有限責任監査法人トーマツ エンタープライズ・リスクサービス部</p>	<p>公認会計士、公認内部監査人 兵庫県、奈良県、鳥取県、島根県、愛媛県、京都府宇治市、島根県出雲市、奈良県野迫川村の環境マネジメントシステム構築支援業務に従事。また、滋賀県の包括外部監査補助者、その他、環境会計導入、内部統制体制構築、内部監査高度化、コンプライアンス管理体制構築に関する民間企業コンサルティング業務に従事。</p>
<p><b>植木 誠氏</b> シセイ堂デザイン(株) 代表取締役社長</p>	<p>シセイ堂デザイン株式会社代表取締役社長、株式会社 Planrol 代表取締役 早稲田大学パブリックサービス研究所客員研究員、日本経済新聞社公会計改革研究会事務局デザイン担当ディレクター（自治体決算公告特集（新聞朝刊）編集デザイン業務担当及び公会計改革研究会事業全般アドバイザー）。公会計改革研究会年次総括研究報告書作成支援業務に従事。 鳥取県鳥取市、奈良県橿原市、大阪府東大阪市などの総合計画書作成支援業務、鳥取県庁委嘱 県総合情報誌の企画編集制作業務に従事。（財）とっとり政策総合研究センター（シンクタンク）理事、鳥取市市政懇話会委員（公共・自治体経営のアドバイザー）。鳥取環境大学環境情報学部環境デザイン科 非常勤講師、日本グラフィックデザイナー協会中四国地域代表他を歴任。</p>

#### 4. 今年度の進め方（スケジュール）

全体スケジュールは以下のとおりである。

月日	内容
7月10日	行政改革推進本部会議（実施の確認）
～9月	21年度対象施策の担当部課への準備及び対応依頼
9月下旬	市民モニターの公募（ホームページ・記者発表による）
10月上旬	市民モニターの決定
10月中旬	専門委員及び市民モニターの委嘱
10月～1月	外部評価委員会開催（詳細は後記）
～3月	実施結果報告書の提出（委員会長から市長へ提出） 丹波市のホームページ上で、結果の公表

また、外部評価委員会は以下のスケジュールで開催した。

回数及び月日	検討施策	自治体委員	専門家委員	市民モニター
11月5日（木） 13:30～15:30	市民モニター 対象の研修	—	—	岩崎氏、小谷氏 吉森氏、吉見氏
第1回： 11月24日 （火） 14:30～16:30	商工業 （産業）	大阪府堺市 産業振興局 商工 労働部 企業立地 担当 金本貴幸参事	有限責任監査法人 トーマツ パブ リックセクター部 中小企業診断士 中嶋 崇氏	岩崎氏、荻野氏 小谷氏、吉森氏 吉見氏
第2回： 12月15日 （火） 13:30～15:30	環境（環境保 全・循環型社 会）	愛知県豊橋市 企画部 広域推進 課 神藤義裕課長補佐	有限責任監査法人 トーマツ エン タープライズリス クサービス部 公 認会計士 南 里美氏	岩崎氏、荻野氏 小谷氏、吉森氏 吉見氏
第3回： 12月22日 （火） 13:30～15:30	交流（観光・ 魅力づくり交 流）	大分県臼杵市 総務部 財政企画 課 日廻文明課長	シセイ堂デザイン （株） 代表取締役社長 植木 誠氏	岩崎氏、荻野氏 小谷氏、吉森氏 吉見氏
第4回： 1月19日（火） 13:30～15:30	市民モニター からの意見聴 取	—	—	岩崎氏、荻野氏 小谷氏、吉森氏 吉見氏

## 5. 外部評価委員会の進め方

原則的に1つの施策に対して1時間程度の検討時間とした。ただし、①商工業（産業）については2時間とした。これは、今年度は初年度であることから、1時間1施策とするケースと、2時間1施策とするケースで検討時間の長短による成果の違いについて検証するためである。

具体的な進め方と時間配分は以下のとおりである。

### (1) 事前準備等

施策評価結果を用いて外部評価を進めることから、施策に対する外部評価の目的は、①施策を構成する事務事業の妥当性（新たに実施すべき事業も含む）、②これまでの施策の取り組みと今後の方向性の妥当性、③役割分担の妥当性（国・県・市・民間・NPO・住民等）、である。したがって、個別の事務事業についての評価を行うことは、外部評価委員会では行わない。ただし、参考資料として、事務事業評価シートを用い、必要に応じて事業の検討を行った。

よって、担当部課は上記3点について施策評価シートをもとに時間内で説明できるように準備を行った。

### (2) 委員会での時間配分

委員会では以下のような時間配分で概ね進行した。ただし、商工業（産業）施策については、以下に記載している2倍の時間をかけた。

1. 担当部課による施策評価の説明（15分）
2. 外部評価委員の意見の発言（10分×2名）
3. 市民モニターによる意見の発言（15分）
4. 外部評価委員長によるまとめ（10分）

市民モニターは開催されるすべての委員会に5名全員が参加することを原則とした。ただし、市民モニターの意見を尊重するため、外部評価委員の発言に1名あたり10分間とるか否かについては、当日の委員長の判断により決定した。また、市民モニターが意見を言いつくせなかった場合でも、委員会以外の場でも、随時、その意見を聴取することとした。

### (3) 事後手続

外部評価委員会は、その結果を集約し、市長に報告書として提出する。

## 第2. 平成 21 年度の外部評価の結果と市政への活用

### 1. 外部評価の結果

外部評価委員と市民モニターからの意見をまとめた結果を施策ごとに報告する。施策の方向性や構成する事務事業の改善に係る意見のほか、指標設定や評価シートの書き方についても意見をいただいた。

また、外部評価委員や市民モニターより出された質問・確認事項に対する、現時点での市の意見も報告する。

#### (1) 商工業

商工業に対する主な意見は、以下のとおりである。

まず、商工業では、市全体の商工業の発展に対する将来像と基本理念を明確化することが必要である。

企業誘致をする際には、総力戦となることから、内部（市）と外部（県や国）との連携の強化を図ることが重要となる。内部連携とは、庁内の連携を意味し、外部等への情報提供を行う広報部や、良質な労働力を輩出する教育関係との連携が重要である。外部連携とは、資金や土地などと関連した金融や不動産との連携が重要であることである。

情報提供に関連し、丹波市の情報発信基地の常設などを行うことも視野に入れてはどうかという提案もあった。

雇用に関しては、市側の情報提供の方法を工夫することが重要である。人脈を維持・活用することや、意味あるところに費用をかける選択と集かがキーとなる。

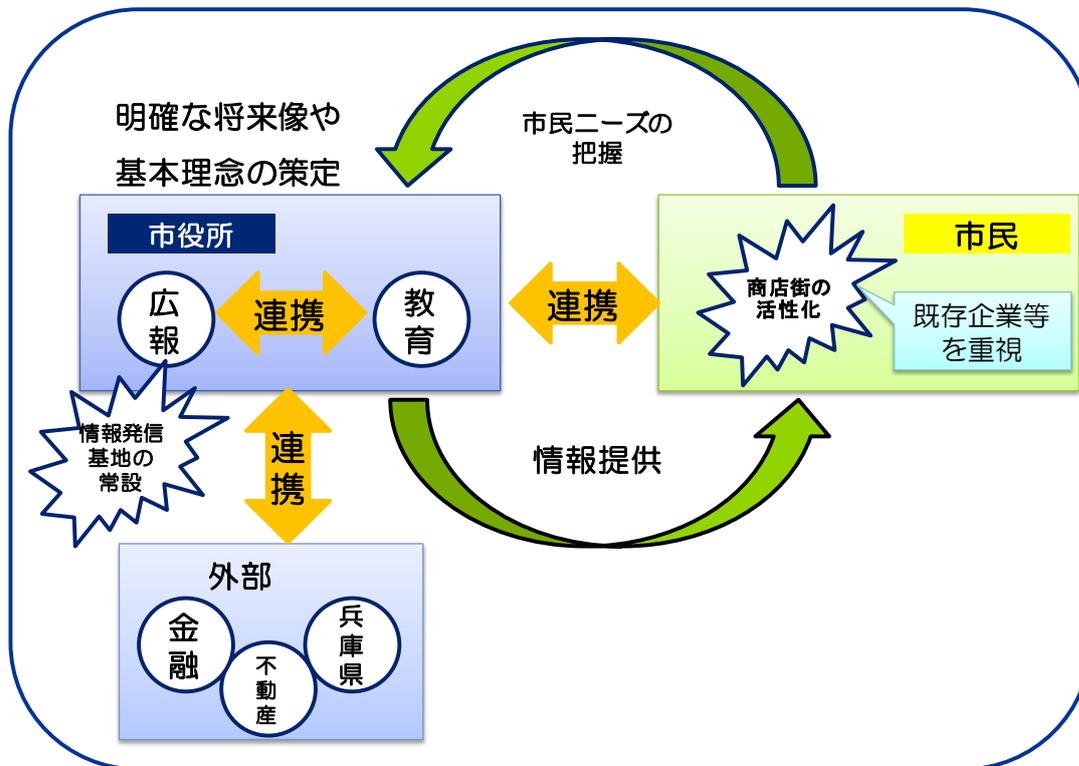
商店街は、市民にとっての財産であり、その活性化は市民の死活問題でもある。

市民と連携するためには、外部である商工会などに頼るだけではなく、市民ニーズを把握するために、市独自のアンケートなどを実施する必要もあるのではないかという指摘があった。

事業者や商工会など各種団体の代表者が、言うべきことを言える場を設ける必要性もあると指摘があった。

商工業におけるブランド戦略は、どの時点で、どのように評価するのか、どこまで公表するのかなどを検討することが重要である。

なお、以下は外部評価委員や市民モニターからの意見を集約した概念図である。



また、外部委員や市民モニターからの意見に対する、現時点での市の意見は以下の通りである。

領域	質問・確認事項	市の考え方（新産業創造課）
ミッション・ビジョン	商工業発展に対する基本理念や基本方針を明確にし、内外に周知するために、どのような工夫をするつもりですか。	市総合計画に基づく個別計画として「丹波市商工業・観光基本計画」を策定している。個別事業・施策の周知・PR活動に併せ、広報等による周知を徹底していきたい。
内部/外部との連携	企業誘致について、内部の連携として、外部へ情報提供を行う広報部、質の良い労働力を確保するために教育関係との連携、また、外部の連携として、財政支援や経済的優遇、土地提供などに関して金融や不動産との連携、県や国との連携を強化するために、今後どのような取り組みや戦略がありますか。	商工会、工業会、県他関係機関で組織する産業活性化協議会を活用して、外部機関・団体等との連携を十分図っていくほか、不動産業者等との情報交換についても積極的に行っていく。また、広報・教育のほか、定住促進、雇用促進等との連携を強化した総合的な施策を検討したい。さらに、情報発信を図るため、動画方式の候補地紹介ツールを作成するなど、広く多面的な広報活動を行うほか、

		経済的優遇制度についても、他市との差別化を図るべく、充実させていく予定である。
外部との連携	商店街は、市民にとっての財産であり、その活性化は市民の死活問題でもある。今後、その活性化を図るために、商工会や市の職員が具体的にどのように連携をする予定ですか。	旧町域ごとにある商店街において、商工会の経営指導員等と連携を図りながら、誘客のための仕掛けや、空き店舗活用などの具体策等について、活性化に向けた議論を深め、支援を充実させていきたい。
評価と指標	重要・重点指標の数値が変動した場合、成功要因と課題の抽出や分析を行い、PDCA サイクルに活かすためには、どのような工夫をするつもりですか。	定期的に指標の変動要因等を分析することに加え、各施策・事業の評価を行うことで、よりよい方向性に向けた拡充（変更）やスクラップアンドビルドを実施し、施策の質的流動性を高めていく。
外部との連携	雇用に関する情報提供の仕方について、具体的にどのような工夫をする予定ですか。	ハローワーク、県等と連携を図りながら、各種媒体、広報誌、HP等を通じた効果的な情報提供に努めていく。
市民との連携	市民ニーズを把握するために、今後、商工会のアンケートだけではなく、市独自のアンケートなども実施することを検討する予定ですか。	商工業活性化講演会や産業交流市など市民が多く参画・参集するイベント等の機会を捉え、アンケートなどによる市民ニーズの把握等を検討していきたい。

## (2) 循環型社会

循環型社会に対する主な意見は、以下のとおりである。

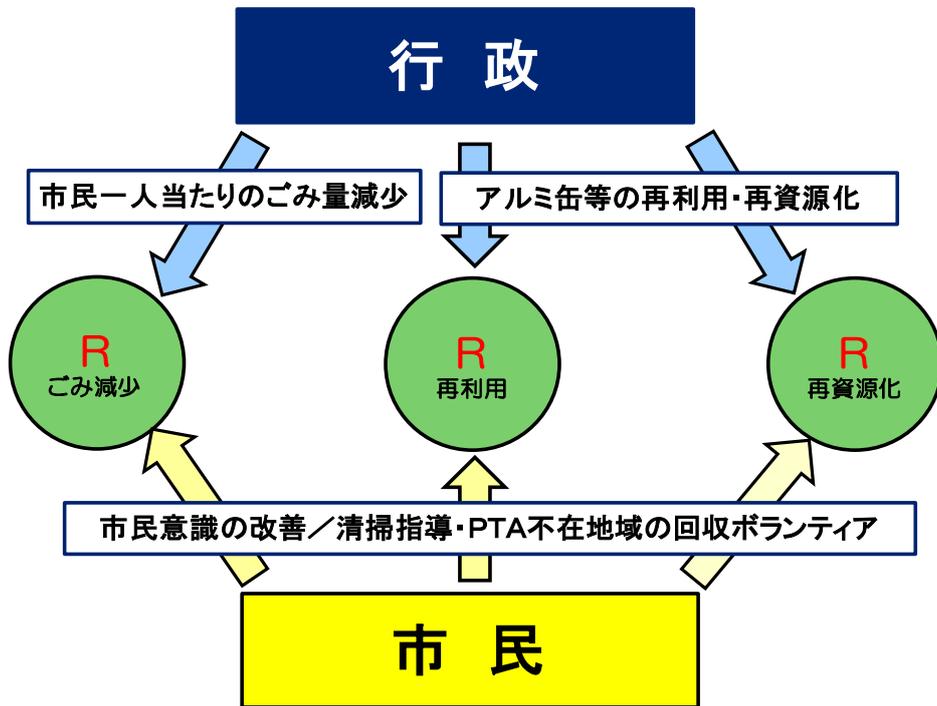
循環型社会では、3R（ごみ減量、再利用、再資源化）の視点が重要である。

市民意識の啓発のためにも、地区ごとにボランティアの清掃指導員を設けることも有用ではないかという提案があった。

集団回収は、PTAとの関わりが強いため、子どもがいない地域の資源収を視野に入れた方針を出すことが必要である。

市民一人当たりの年間ごみ排出量は、国や県と比較して良い数値であるが、まだ改善できるであろう。

なお、以下は外部委員や市民モニターからの意見を集約した概念図である。



また、外部委員や市民モニターからの意見に対する、現時点での市の意見は以下の通りである。

領域	質問・確認事項	市の考え方（環境整備課）
市民との連携	3R（ごみ減量、再利用、再資源化）として、アルミ缶等の再利用に加え、町ごとにボランティアの清掃指導員を設けてはいかがでしょうか。	市の計画収集以外の市民の独自活動に対する支援は集団回収事業が中心であることから、本事業の効果的な事業実施を検討する。
市民との連携	集団回収は、PTA との関わりが強いので、子どもがいない地域の資源回収は今後どのようにお考えですか。	PTA 活動から自治会活動に移行していく等自主的な取り組みが継続できる方策を検討したい。
評価と指標	資源化量、資源化率は良好な数値であるが、安定的な数値ではなく、ここ数年低下している。その原因は、どのように考えていますか。	ガレキであるコンクリートも引き取っており、数年間保管し、一定量溜まった段階で資源化しているため、年度による数値変動は大きい。また、容器プラスチックの関係で汚れたものは可燃物扱いにしていることも影響していると考えられる。
評価と指標	市民一人当たりのごみの量は、国や県と比較して良い数値であるが、まだ改善できるのではないのでしょうか。	一人当たりのごみ量は事業系廃棄物も含んでの数値と考えており、事業所活動の低下が影響するものと考えている。実際の家庭ごみの排出量を見る場合は、計画収集量と比較評価するのが適切であり、他市町村と遜色がないと考える。

評価と指標	評価の中でコスト指標も設定し、実際の稼働率を測定する効率的経営ができていますか。改善すべき課題を判断する指標設定ができていますか。	現行の稼働状況が非効率であることが新施設整備の理由の一つと考えています。
評価と指標	事務事業と施策の意味の違いを理解したうえで、指標設定ができていますか。	事務事業と施策の意味の違いを理解したうえでの、指標設定が出来ていると考えますが、施策の方針と事務事業の目的がともに、循環型社会の形成（ごみの排出抑制、ごみの再生利用の促進、ごみの適正処理）であるため、類似した指標となっています。このため、より具体的に詳細な指標の設定を検討します。

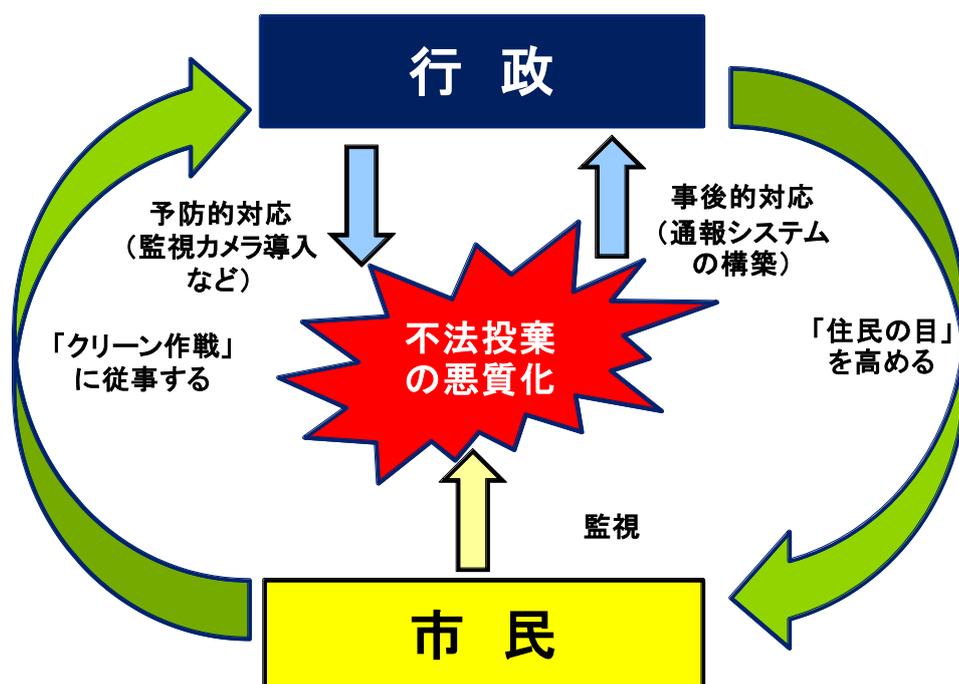
### (3) 環境保全

環境保全に対する主な意見は、以下のとおりである。

「クリーン作戦」などの取り組みにより、住民意識が高いことが理解できるが、シンボル指標として、現状維持ではなく、ここを補強したい、このように強化したいというチャレンジングなものとするのが重要である。

環境保全では、不法投棄を未然に防ぐ対応と事後的対応の方策があり、予防的対応として、監視カメラの導入なども必要ではないかという指摘があった。事後対応は行政が対応し、監視カメラ導入後に通報システムを構築するところまで検討することが必要である。その際、常にある「住民の目」を意識し、監視の目を養う必要がある。

なお、以下は外部委員や市民モニターからの意見を集約した概念図である。



また、外部委員や市民モニターからの意見に対する、現時点での市の意見は以下の通りである。

領域	質問・確認事項	市の考え方（環境政策課）
市民との連携	環境保全では、予防的対応と事後処理的対応がある。未然に防ぐ方法として、監視カメラなどの導入もあるが、カメラ導入後、市民と連携した通報システムまでを構築することが重要ではないか。市民の「監視の目」を養うことは検討していますか。	不法投棄については年間177件（19年度／18年度157件）もの通報があります。まだ濃厚なコミュニティが残っている地域なので、新たに、通報システムの構築は必要ないと考えています。むしろ、感情の行き違いによる不仲から、節度内と思われる事象に関しても通報に転換しているケースも推察され、新システムが悪影響を及ぼすことも懸念されます。
市民との連携	悪質な不法投棄を防ぐために、市民と連携した「住民の目」を高めることが重要です。どのような方策が考えられると思いますか。	
評価と指標	第三者が見た時に理解できるように、評価シートの中で、担当課が考えていることの全て（監視カメラの設置、学生の活用、太陽光発電の利用など）を記入できていますか。	政権交代をはさんで大幅に変化した、国の第一次補正、第二次補正に関する事項が多く、時間差から「全てを記入できている」とはいえませんが。

評価と指標	「クリーン作戦従事者」の数値から、住民意識の高さが理解できる。しかし、これを今後の改善を目指すシンボル指標とするのでは、現状維持であり、不適切ではないか。もっと今後の向上を図るチャレンジングな指標にしてはどうか。	合併時（H16年11月）の71,472人からH22年1月末では67,911人と急激な人口減少が続いている中では、「現状維持」が不適切とは思いません。むしろ、あらゆる面で若年層の参加が少ないことが問題ですが、そのような構成数値は把握しておらず、客観的に検証をかけられるのは、この数字になります。数字内の質的改善、向上を図る必要は大いにあると思います。
評価と指標	事務事業と施策の評価指標は重複を避け、設定されていますか。	評価指数は事務事業の指数20から4つを選択しています。

#### (4) 観光

観光に対する主な意見は、以下のとおりである。

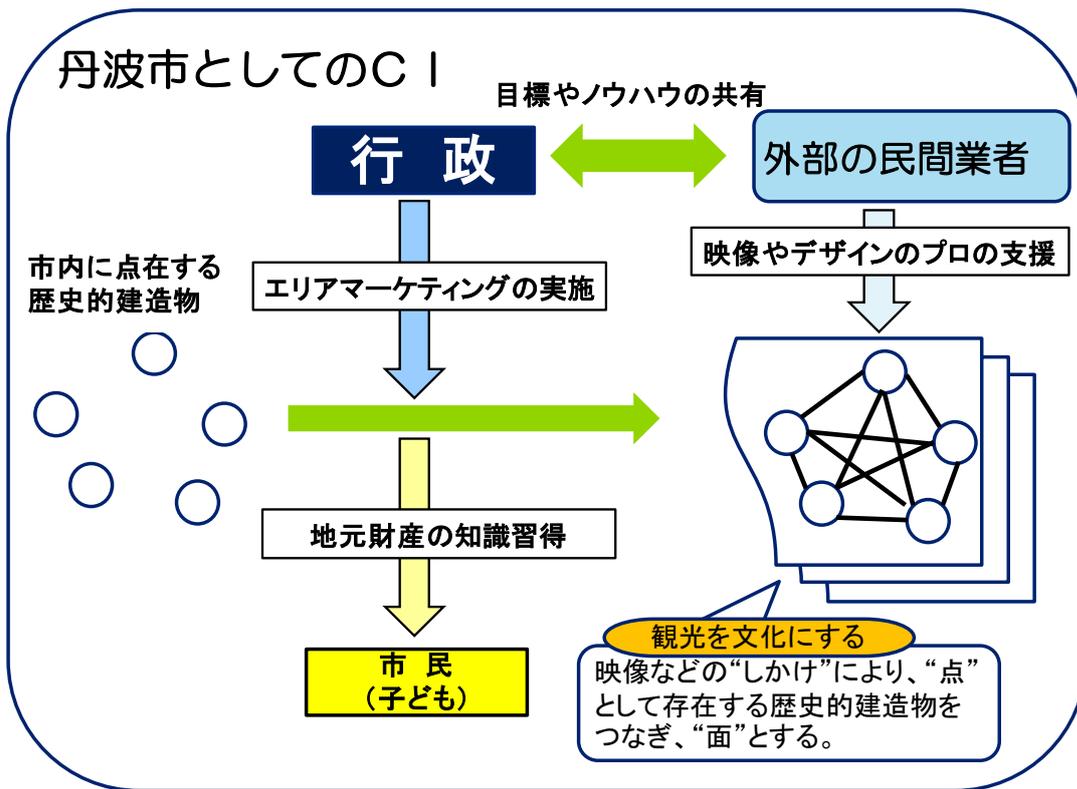
まちなみ再生には、歴史的建造物などの確認としての「点」から、その点をつなぐ「線」へ、そして、“しかけ”としての映像文化などのソフトを経て、中核づくりの「面」とつなげることが必要である。

観光には、「まち残し（待つて、残す）」という視点が重要になる。“やせ我慢”しながら、今ある資産をどう保存し、活用していくかが必要となる。その知恵は役所の中だけではなく、市民・地域の中にあることから、エリアマーケティングを行うことも有効である。そして、教育により、子どもに対して、地元財産の知識を持たせていくことが重要であること、そのようなことで、観光を文化にしていくことが重要である。

外部委託等した民間事業者等と目標やノウハウの共有を図っていくことが必要である。まずは、役所が持つノウハウを観光施設等の指定管理者と共有するべきである。

観光の施策においては、到達すべき目標設定があり、それを利害関係者と共有し、どのように役割分担を行っていくのかが大事となる。そのための事務事業がどのように構成されているのかを考えることが重要で、それは施策のなかの事務事業と、施策の整合性を持たせることである。

なお、以下は外部委員や市民モニターからの意見を集約した概念図である。



また、外部委員や市民モニターからの意見に対する、現時点での市の意見は以下の通りである。

領域	質問・確認事項	市の考え方（新産業創造課）
ミッション・ビジョン	観光の施策の中で、CI（シティアイデンティティ）を明記していることは、丹波市の強みである。旧6町ではなく、市全体として、現在丹波市にある価値を大切にし、今後どのような魅力づくり、交流、観光をしていくのか、簡潔なご回答をお願いしたい。	観光振興を図る観点から、現在、丹波市にある価値や魅力を再度洗い出し、丹波市全体若しくは丹波市自体の認知度を底上げしていくため、メディア等を利活用して積極的に広報PR活動を行い、露出度を高めていく。
市民との連携	観光と交流の施策では、行政と市民がそれぞれの役割を見定め、果たしていくことが重要である。そのための具体的な方策はお考えですか。	従来から、各種イベント等において、行政、観光協会、市民等が協同参画する実行委員会を組織して実施することが多いが、当該機会を活用し、それぞれが役割を認識し実行できるよう、役割分担等の共通認識を徹底していきたい。
市民との連携	観光では、“やせ我慢”しながら、まちの中にある資産や価値を大事に残す「まち残し」が重要である。その知恵を得るために、エリアマーケティングなどを行い、市民や地域の価値やニーズを検証することはお考えですか。	「あるもの磨き」による「まち残し」については、地域や観光協会を中心にして取り組んでいるところであるが、地域の価値を客観的に検証する意味からも、将来的にエリアマーケティングといった手法を取り入れることも検討したい。

内 部 と の 連 携	観光や地域の魅力づくりでは、教育により、子どもたちから地元財産の知識を持たせていくことも重要である。そのための具体的な方策はお考えですか。	市内の子ども（小中学校）に対し、各種観光イベント等についてチラシ配布等による周知を行っているところであるが、地域観光資源の知識を持たせていくための仕掛けを、企画・教育部門等と連携して検討していきたい。
内 部 と の 連 携	観光と交流の施策は、別の二つの施策ではなく、一体となり取り組むことで、より効果が期待できる。そのためには、観光、教育、産業などの面で、何か具体的な方策をお考えですか。	観光と産業振興を融合した産業交流市を実施しているほか、特産物等を主な販売品目とした観光物産展等を県内各地に出展している。また、化石発掘体験ツアーなどの教育・体験型の交流事業も実施したところである。引き続き、教育や産業と連携した施策を実施していきたい。
外 部 と の 連 携	外部委託等した民間事業者等と目標やノウハウの共有を図っていくことが重要である。そのための具体策として、行政が観光施設等の指定管理者や観光や映像のプロと連携していくことなどはお考えですか。	観光施設の指定管理者とは、各種集客イベントの協力実施や市内観光ルートの一環として位置づけるなど、相乗効果を挙げていく為に密な連携を図っていくほか、観光DVDの作成委託などを含め、映像、メディアのプロと提携を進めていく。
評 価 指 標	事務事業と施策の整合性や役割の違いを意識した指標設定をしていますか。	今後、事務事業と施策の整合性や役割の違いを意識した指標設定を行ってきたい。

## (5) 魅力づくり・交流

魅力づくり・交流に対する主な意見は、以下のとおりである。

観光と交流の施策は、一体となり取り組むことで、より施策効果が期待できると考えられる。そのためには、観光、教育、産業などの多方面にわたってさまざまな関わりを持つことが重要となる。

「まち」が大切にしている価値というのは、フローで流れるものとストックの観点の両方が大事である。

丹波市の強みは、今、取り組んでいる施策の中で、C I（コーポレートアイデンティティ（corporate identity）、シティアイデンティティ（city identity））を計画に書いていることである。長年、C Iを行ってきたところを強く打ち出す必要がある。

今後、丹波市の魅力づくりのために、映像やデザインなどプロの目線を取り入れて行くことも重要となる。

行政と市民のそれぞれの役割をしっかりと見定めて行くことが必要である。

観光客入込客数だけでなく、どれだけのお金が市に落ちたのかという視点を持つことが必要である。市のイメージを理解するために、観光客が、何に感動し、何を持ち帰ったのかなどを知ることも必要となる。

施策を「観光」と「魅力づくり・交流」に分けるのではなく、まずは、観光、魅力づくりで代表されるところに何を求めるのか定めて行くこと、それは、旧6町ではなく、丹波市としてアイデンティティを定めることである。

観光施策と当該施策は共通点が多いので、施策の目的を十分に認識したうえで、各課が連携を行う必要がある。

なお、概念図は、観光施策と同じであるため割愛している。

また、外部委員や市民モニターからの意見に対する、現時点での市の意見は以下の通りである。

領域	質問・確認事項	市の考え方（恐竜課・心の合併室）
ミッション・ビジョン	観光の施策の中で、CI（シティアイデンティティ）を明記していることは、丹波市の強みである。旧6町ではなく、市全体として、現在丹波市にある価値を大切に、今後どのような魅力づくり、交流、観光をしていくのか、簡潔なご回答をお願いしたい。	豊かな空間と穏やかな営みが共存する丹波風土（周辺諸都市への程よい距離感、暮らしに近い自然、住みやすさ）や教育資源を通じ、命の大切さや自然の偉大さを市外に積極的にアピールし、交流・観光につなげて行きたい。
市民との連携	観光と交流の施策では、行政と市民がそれぞれの役割を見定め、果たしていくことが重要である。そのための具体的な方策はお考えですか。	丹波市民の基礎知識力の向上（「知ってけ？んてい」等）を図るとともに、地域と連携した交流イベントや空き家・空き農地情報の提供により、地域の愛着や誇りづくりに繋げ、定住・交流人口増加を図りたい。
市民との連携	観光では、“やせ我慢”しながら、まちの中にある資産や価値を大事に残す「まち残し」が重要である。その知恵を得るために、エリアマーケティングなどを行い、市民や地域の価値やニーズを検証することはお考えですか。	佐治市街の意匠保存に向け、関西大学との連携を図り、価値観を共有しながら検証している。また、恐竜化石をきっかけに兵庫県立大学とも知的財産共有を図ろうと検討している。
内部との連携	観光や地域の魅力づくりでは、教育により、子どもたちから地元財産の知識を持たせていくことも重要である。そのための具体的な方策はお	既に、恐竜に関する補助資料（小・中）を市内理科教諭らが作成・活用している。また、工房でのセミナーも定期的実施している。更にマスコットキャラク

	考えですか。	ターを活用しながら、地域イベントや研修、学校と連携した取り組みも検討している。
内 部 と の 連 携	観光と交流の施策は、別の二つの施策ではなく、一体となり取り組むことで、より効果が期待できる。そのためには、観光、教育、産業などの面で、何か具体的な方策をお考えですか。	関連性の深い施策ですので一体的に取り組むべきと考えます。特化した部署と担当部署によるダブル或いはトリプルタスク（関連部門のみ共有・活用）が必要かとは思いますが。
外 部 と の 連 携	外部委託等した民間事業者等と目標やノウハウの共有を図っていくことが重要である。そのための具体策として、行政が観光施設等の指定管理者や観光や映像のプロと連携していくことなどはお考えですか。	市の公共施設について、積極的に指定管理者制度を導入し、民間の事業経営のノウハウを活用します。また、サンTV等での放映、さんちカラジオ関西サテライトスタジオの活用、神戸新聞会館ミントビジョンでのビデオ放映、高速サービスエリアでのPR等により丹波市の情報を効果的に発信することにより、丹波市の露出度と魅力を高めていきます。
評 価 指 標	事務事業と施策の整合性や役割の違いを意識した指標設定をしていますか。	情報発信が如何に効果的に出来ているのか、また、魅力が誇りや愛着にどのように浸透しているかを目途に指標設定していますが、今後、改善の必要性はあると考えています。

#### (6) 指標設定など評価の仕方に関する意見

外部評価は施策評価シートをもとに実施した。よって、施策評価そのものに係る意見も出たため、ここで一括して記載する。

- 事務事業評価と施策評価の指標は重複させないことである。
- 重点化指標は、施策レベルで設置し、推進することが重要で、ヒト、モノ、カネを重点的に配分することが重要である。
- 重要な指標の場合には、数値の増減をしっかりと分析することが必要であり、数値の増加の場合には、成功要因の分析、減少の場合には課題の分析を行うことが必要である。
- 成功要因は今後も維持し、PDCAサイクルに活かすことが必要であるが、社会情勢なども考慮しながら十分に分析することが課題である。
- 市民や第三者が評価シートを見て理解できるように、担当課が考えている重要なことは明確に記入すべき。例えば、「環境保全」では、担当課が説明した「監視カメラの設置」、「学生の活用」、「太陽光発電の利用」などが評価シートに記載されていなかった。

### 第3. 今後の課題

ここでは、外部評価のなかで明らかになった、丹波市で施策推進を行ううえでの課題と、外部評価委員会に関する課題についてまとめる。

#### 1. 施策推進を行ううえでの課題整理

##### (1) 将来像と基本理念の明確化とその共有

今回の外部評価では、合併前の旧町単位ではなく、丹波市全体としての方向性とその戦略をより明確化すること、そして、その戦略を行政と市民で共有することの必要性が明確になった。

商工業に対する外部評価では、企業誘致に際して、丹波市としての商工業発展の将来像を明確にする必要があることが指摘された。同様に、観光においても、市全体としてのC I（シティアイデンティティ）を定める必要があると指摘されている。

丹波市が、現在市内にどのような価値や特色を有しており、今後どのような基本理念で発展を目指すのか、そのためにはどのような戦略が必要であるのかをより明確にすることが必要である。その方針に沿って、行政と市民が役割分担しながら、より協働的な関係を構築することが今後の課題である。それは、施策単位で評価している「施策評価」の枠を超えて、「施策間」の評価を行わなければ、市全体の戦略とはならない。よって、重点的に推進すべき施策を明確にしたうえで（施策間の評価）、各施策の推進方法を検討することになる。

##### (2) 市民との連携の強化

基本理念に基づいた将来像を実現していくためには、市民との連携が不可欠であり、今後、連携をより一層強化していくことが課題であるといえる。

例えば、環境保全への外部評価では、ゴミの不法投棄を予防するために、行政の監視カメラ導入の計画だけではなく、常にある「住民の目」を醸成し、監視の目を養うことなどが有効であると指摘された。それは、「クリーン作戦活動」への高い参加率からも推測できるように、丹波市の市民はクリーン作戦活動への参加意識が高いことから、より発展させることが可能であると考えられる。

また、商工業でも、市民アンケートの実施や市民が言うべきことを言える場を設ける必要性や、市民ニーズを把握することが求められた。そのためには、行政がいかに市民の声に耳を傾け、可能な限り対応し、連

携を深めていけるかが重要なカギを握っているといえる。

### (3) 行政内の連携の強化

基本理念に基づいた将来像を実現していくためには、行政内の連携をより強化することも重要となってくる。異なる担当課が、市民から見れば同じように見える施策や事務事業を行っている場合があるが、それぞれ違う目的で推進しているため、行政内の連携をより強固に行えるかが今後の課題であるといえる。

例えば、観光、魅力づくり・交流では、まさに、最近発掘された丹波竜について、その資源を観光として活用するのか、交流づくりの場として活用するのが不明確であったことが指摘されている。

また、商工業では、企業を誘致するためには、丹波市の情報を外部に発信する広報セクションと、労働力を確保するという側面での教育セクションなどの連携の必要性が指摘された。

行政内において、各担当者は、横のつながりがあり、コミュニケーションを行っているとは自負しているにもかかわらず、市民から見れば不足していると思われがちであることから、市民視線とのギャップを埋めることも重要であると考えられる。

### (4) 外部機関や専門家との連携の強化

外部評価の実施にあたり、今回初めて外部の専門家を招へいし、丹波市の施策評価を行ったが、外部機関や専門家の支援を得ることで、比較の視点が生まれ、丹波市の良さや課題の理解がより深まったといえる。今回の成果をふまえ、さらに外部機関や専門家との連携を強化していくことにより、一層の改善に結び付くと考えられる。

観光では、丹波市の魅力をプロの目線で映像やデザインにより効果的に宣伝することが観光の振興に対して有効であると指摘された。行政の持つノウハウを観光施設等の指定管理者と共有することも観光の振興に対して有効であると示された。商工業の産業誘致でも、県や国そして金融や不動産との情報共有と連携の必要性が指摘された。

これは、今回のように、外部事務局によって専門家を手配するというものではなく、各担当課によって、常に専門家との接点を持つておくという視点が重要である。よって、総務省などが行っている、専門家の派遣事業を活用することも考えられる。

## 2. 外部評価委員会の運営に関する課題整理

今年度の外部評価委員会は、実施初年度であり試行という位置づけであった。それにより、今回の反省を踏まえて、来年度以降の実施に向けて課題を整理する必要がある。まずは、外部評価委員会を開催して、良かった点を列挙する。

- 他の自治体職員から意見をいただくことによって、より専門的、かつ、具体的な進め方、また、事務を進めるにあたって課題となる事項など、他団体と比較するという視点が持てた。
- 外部の専門家の視点で、各施策の意見をいただくことによって、より専門的な視点で施策展開を考えることができた。
- 担当課の課長が説明を行ったことに意義があり、課長が専門委員と協議することによって、課長レベルから施策推進を積極的に考えることができるという研修効果があった。
- 市民モニターが入ったことによって、市民視点からの意見をいただくことができ、また、透明性を確保できた

次に、以下に課題を列挙する。

- 今年度は外部事務局の手配により、他の自治体職員と外部委員を招へいすることができたが、来年度以降、各施策ごとに今回そのような適任者を手配できるか疑問である。
- 時間配分は商工業だけ1施策2時間とし、後は1施策1時間としたが、1施策1時間程度が適度な時間であった。
- 事前に担当課の説明があるが、当初予定していた時間配分をオーバーする場面が多かった。ただし、市民モニターには、施策評価シートを当日配布としたので、十分な説明があったほうがわかりやすかったと考えられる。
- 施策評価シートについて、外部評価委員会開催時点で公表できる部分と、予算配分の方向性等、タイミング的に公表できない部分があるため、委員会用の評価シートがあったほうが、市民モニターには有用である。
- 市民も委員として入り、市民と専門家の双方向で協議すべき、という意見もあったため検討を要する。
- 今年度だけの取組とはせず、今回、外部委員や市民モニターからい

ただいた意見について、継続的に情報発信できるようなしくみが必要である。

- 外部事務局がすべてを手配することにしたが、委員への報酬支払等までも外部事務局から支払うようなことを事務的に続けていいのか検討の余地がある。

いずれにしても、担当課、外部委員、市民モニターなどから、概ね好評であったことから、今後も続けていく必要があるが、この制度を定着させるためには、「持続可能」なシステムを構築しなければならない。そのためには、市において、委員会に関する条例等の制定に関する整理、外部委員の招へい、丹波市としての外部専門委員との関係構築など、市が実施すべきことを検討する必要がある。

もしくは、今回のように外部に事務局をゆだねるのであれば、指定管理者と同様に、継続的に委託にかかる予算措置を行う必要がある。

### 3. 市民モニターからの評価

今回の外部評価の実施に対して、市民の代表として参加した市民モニターからは、以下の評価と意見が寄せられた。

外部評価の取組みに対して	
全体的評価	評価サイクルのPDCAにおいて、行政はPの計画はしっかり行うが、実行のDや検証のC、そしてその後のAの行動などが弱いと言える。そのことから、行政が何を行ったのかということ（単なる粗探しにならないように留意しながら）、市民を交えて報告をすることは良いことである。
今後の課題	市民参画と協働は、今後ますます重要になることから、NPO支援だけではなく、まちづくりを行う市民を育てることに尽力し、今後も外部評価の取組を継続することが重要である。
感想	担当課による説明の後に、市民モニターが発言することができたことから、参画意識を持つことができた。
実施方法の課題	
次回の改善点	事前に資料配布がなかったので、内容の理解が効率的にできなかった。

## 第4. 外部評価委員会等の議事要旨

### 1. 市民モニター対象の研修

市民モニターを対象とした研修の概要と、市民モニターの自己紹介と応募のきっかけ、そして研修時に出された質疑応答の内容は以下のとおりである。

開催日時	平成21年11月5日(木) 13:30~15:30
開催場所	丹波市役所本庁舎2階 中会議室
出席者	<ul style="list-style-type: none"><li>● 市民モニター：岩崎氏、吉見氏、小谷氏、吉森氏</li><li>● 担当課：財政課上本課長、足立係長、平岡主事、石川主事</li><li>● 講師：世羅（有限責任監査法人トーマツ）</li><li>● 外部事務局：世羅、館林（有限責任監査法人トーマツ）</li></ul>
概要	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 開会</li><li>2. あいさつ（財政課長）</li><li>3. 趣旨説明と資料説明（事務局）</li><li>4. 市民モニター紹介</li><li>5. 委嘱状交付（事務局）</li><li>6. 研修会と質疑応答（事務局）</li></ol>

#### 【市民モニターの自己紹介と応募のきっかけなど】

##### ●岩崎厚夫氏

もうすぐ後期高齢者になります。東京、大阪にて42年間暮し、平成12年に丹波市に帰郷しました。故郷の放置休田を忍びなく思い、自分の生まれ育った丹波に戻りましたが、都会生活が懐かしく思っています。また、長い都会暮らしで地元との連絡もなく「浦島太郎状態」でしたので、帰郷の決心をするまでにかかなり抵抗がありました。

しかし、帰ってきたらあちこちから役職を振られ、いろいろお付き合いを積極的にして、地元のことに頑張りました。

市民モニターに応募したきっかけは、これまでの経験より、大阪あたりの情報には強いので自分なりに行政評価に力を注ぎたいと思ったからです。

##### ●荻野 浩氏

私は、若い世代の代表として、今後の丹波市の行政に非常に強い関心を持っています。私は、福祉サービスの仕事に就いていますが、地域の中での役割を意識しながら、日々を過ごしています。若い世代がこれからの日本を担っていかなければならない状況で、若い

人が行政に関心を持たない、関わらないのは、大きな問題であると考えています。

そこで、市民モニターとなり、市政を詳しく知り、少しでも若い世代の意見を述べることができればと思い、今回応募することにしました。（※荻野氏は第 2 回目の外部評価より参加）

#### ●小谷邦彦氏

自分は、これまで生産・工場現場における全社的な改善運動等に取り組んできました。このような事務的なことも活かせるものがあるのではないかと考えていました。

以前、行政改革の際には公募委員に落選したので、その時に会った吉見さんと一緒にその後「市民行革勉強会」を主催し、ほそぼそではありますが継続しています。そして、今回の市民モニターへ応募することにしました。

#### ●吉見安弘氏

「市民行革勉強会」の世話役をしています。この市民レベルの勉強会には、現在 6 名のメンバーがおり、月に 1 回のペースで、市の行革やその関連事項について勉強しています。合併以来、継続しているこの勉強会の目的は、行革の進捗状況に注目すると共に、行政への「参画と協働」を市民に広げることです。私の仕事は行政と直接に関係ありませんでしたが、退職時に市の合併議論の時期と重なり、合併協議会を毎回傍聴しました。それ以降、合併後の行政に大きな関心を持っています。

#### ●吉森 誉氏

大阪にて一度勤務しましたが、父が建設した測量会社を継ぐために帰郷しました。合併後の行政にあまりいい評判を聞かないので、自分のまわりの率直な意見を伝えられればと思い市民モニターに応募しました。「何のために」「だれのために」ということがぼけてきているのではないかと最近感じます。経済情勢の影響もあるかと思いますが、やはり本当に良いものが残る世の中に、当たり前なことを当たり前にすることが大切だと思っています。規則等に縛られることもありますが、そこは改善していくべきで、その際に市民の率直な声を届けられればと思い、今回の市民モニターに応募しました。

#### 【質疑応答】

Q：一施策が 1 時間ということだが、議論の流れのなかで、1 時間では終わらない場合はどうなりますか？

A：（事務局）今回は、参考になることを言うていただくという部分に目的があることと、

Q：事務事業評価の大きな狙いは、予算に反映することだと思います。今回の外部評価は 23 年度予算に反映されないと意味が薄れると思いますが、どう考えますか？

改善のための委員会であるので、敵対するような議論にはならず長引かないと考えています。また、伝えきれなかった意見などは担当課にあとで伝えるなどのフォローをする予定です。

A：(市担当) ごもつともです。行政評価は指標を設定することと、予算と連動することが課題であり、予算にうまく反映できない部分が多く自治体の課題でもあります。財務会計システムと行政評価を一体で行う仕組みが必要であるところに来ています。これにより、行政評価の作業と予算請求が決算にもつながるようになります。市長査定が1月なので、それに反映するための戦略の一つとして外部評価を行います。順次ステップアップするものであり、来年から予算に反映できるというものではありません。

Q：これまで実施されたことがどれだけ効果があったのかを見るのだと思いますが、一つの施策だけでなく、全ての施策をみて、どこにウェイトを置くのかを見るのではないですか？

A：(事務局) 今回は一施策ごとにじっくり見る形で、完結しているものとします。

Q：PDCAの概念は、品質管理を意味するQC(クオリティコントロール)のデミングサークルから学び、当時、PDCAではなく、PDS(plan, do, see)でした。いずれも実施後の評価が大切と教わりました。改善活動実施後の評価は、どうされていますか？

A：(市担当) 感覚としてはこれまでも評価はしていましたが、数値を管理し、目標設定してどうだったかというルールに沿った検証がなかったのが行政でした。アウトプットとアウトカムの指標を設定し、予算を獲得し、実施しましたが、主催し参加してもらうことが目的ではなく、参加したことで、どのような成果や結果が出たのか、例えば、健康の禁煙教室であれば、参加者人数ではなく、実際としてどれくらいの方が禁煙してくれたのかなど、ということです。これまでの行政では、最終的な成果や結果というところまで考えて行っていませんでした。全体がまとまって、仕事の成果が生まれているのかという検証が重要です。行政全体で行うので、行政経営と呼ばれています。

Q：評価指標というのは、難しいと思いますがどうですか？

A：(市担当) 全ての事業には予算をとおして、サービスを受けられる方がいます。行政の業務には、サービスを受けられる方が少ない多いなどに合わせて直ぐにやめることができ

ない部分があります。予算は右肩上がりではなく、担当部局が分かっている部分も分かっていない部分もあるので、このような行政評価を行うことで、検証する必要があります。

Q：この場で聞くのは場違いかもしれませんが、どの地域にしても「以前よりも悪くなった」という声を聞きます。地域連合というのはもう機能しないのでしょうか？

A：（市担当）行政というところは、市長が意思決定をするもので、その判断権とは執行権です。この意思決定はスピーディーに行う必要がありますが、何でもかんでもスピーディーに行うには危険が伴うので、議会があり時間をかけて協議をします。

ここには旧町間のばらつきもあり、合併により直ぐに意識が揃うわけではないでしょう。しかし、最終的には行政が調整し、各町の意識や意向を合わせながら、うえに合わせるのか、したに合わせるのか、いろいろありますが、時間がかかる場合もあります。篠山は負担は低く、サービスは良いところをとったところがありますが、10年後はどのような結果になるのかは分かりません。答えになっていませんが、そのよう意味で行政が調整を担うということです。

Q：この会議は非公開にするとのことですが、議会への配慮ですか？もうひとつ、新しい庁舎を考える会ができていますが、新聞で見る限り、1回目と2回目で支所から本庁までの移動に係るコストの額が大幅に違っていました。それはなぜですか？

A：（事務局）基本的には公開であると考えています。モニター募集は公募で行いましたし、公開・非公開とそれぞれの長所・短所がありますので、ここでは、外部評価にみなさんに入っていたということ公開であると思っています。評価自体は専門家が担当しますが、皆さんに入いただくことで公開と位置付けています。活発な議論をして欲しいと思っています。

A：（市担当）コストの違いについては、1回目は机上で算出したもので、これには財政は関与していません。最終的に出された文章は、丹波市では日報管理システムを導入しているので、それをもとに、単純に往復の時間のみ算出したと思うが、事務事業を行うために、実際はその下で様々な議会や業務をしています。そこには人件費も動いていますし（窓口業務など）、実際に動く時間で書いていますが、待機する時間やカウントできない時間もあるので、どこまで明記するのかなど問題はあります。それも含めればもっと高コストになると考えられますし、どこまで正確にコスト計算しているかは不明な部分もあります。

Q：庁舎については、後期総合計画には支所の充実とありますが、どうですか。

A：（市担当）支所とはなんぞやということもあります。窓口業務、協働の部分（地域づくりとしての自治会など）の充実や、IT化などさまざまな面から考えなければなりません。また一方で職員数を縮減していく課題もあります。

## 2. 外部評価の発言要旨

### (1) 第1回：商工業

開催日時	平成21年11月24日(火) 14:30~16:30
開催場所	氷上保健センター2階 会議室
出席者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部評価委員：稲沢克祐氏(委員長)、金本貴幸氏(堺市) 中嶋崇氏(有限責任監査法人トーマツ)</li> <li>● 市民モニター：岩崎氏、荻野氏、小谷氏、吉森氏、吉見氏</li> <li>● 評価対象所管課：新産業創造課松本課長 岡本係長、谷川係長</li> <li>● 担当部課：財務部竹安部長(挨拶のみ)、財政課上本課長 足立係長、平岡主事、石川主事</li> <li>● 外部事務局：世羅、館林(有限責任監査法人トーマツ)</li> </ul>
概要	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開会</li> <li>2. 財務部長挨拶</li> <li>3. 委員紹介</li> <li>4. 外部事務局より本日の進め方説明</li> <li>5. 「商工業」説明(新産業創造課長)</li> <li>6. 外部委員の意見と質疑応答</li> <li>7. 市民モニター意見</li> <li>8. 本日の外部評価の総括(稲沢委員長)</li> <li>9. 閉会</li> </ol>

概要の1から4は省略しています。



挨拶をする財務部竹安部長

#### 【5. 「商工業」新産業創造課長の説明】

- ・新産業の創造、雇用創造、企業誘致、観光を9名で担当しています。
- ・丹波市全体の予算額が一般会計は347億円ですが、今年度の課の予算は7億3千万円ですので、市全体から見ると2%ほどの予算執行に当たります。

- ・商工業振興はまちの発展に欠かせないもので、現在の企業を元気にすることと、新規の企業に来てもらうことの両方が重要です。そのことにより市内の雇用が創出されます。
- ・商工業振興の成果・効果をダイレクトに表わす指標は少なく、減少傾向にある商店の数や、年間の販売額、事業所の数(これも減少傾向にあります)や、商工会議所の会員数

(これは増加あるいは少なくとも維持すべきですが、減少傾向にあります)などが考えられます。

- ・平成21年は有効求人倍率は0.3倍から0.4倍に低迷しています。これは、10名の求人に対して、3~4名しか雇用できない情勢を意味します。
- ・高校卒業生の内定率は減少しており、昨年度は80%を超えていましたが、現在の内定率は70%となっています。

#### 《施策の取り組みと今後の方向性》

- ・商工業観光基本計画を総合計画のなかで作成し、これに基づいて様々な施策を持ちました。
- ・中小零細企業者の経営が良くなるよう、銀行からの資金借りの際に、資金補給が有利にできるような制度(利子補給制度)を整えます。設備投資に対しても一部補助を行っています。助成額としては少額ですが、積極的に行っています。



中嶋委員と市民モニター

- ・商工会などが、従業員研修(新入社員、記帳指導)などを企業に提供しています。また、経営指導員を配置しているので、企業を回り、社長に経営指導なども提供するなど、市と商工会が連携しています。
- ・企業誘致に関しては、企業立地促進法があるので、基本計画を昨年策定し、国の同意を得ました。そのことにより、規制緩和や優遇措置などを行うことができるようになりました。
- ・市長が企業のトップに会うなど、トップセールスも昨年度より開始しました。
- ・プレミアム商品券の発行(6億)が多額だったので、小さな商店にも行き届いて喜んでいただき、今後については以下のように考えています。
- ・中小企業者に分かりやすい施策、支援策を拡充したい。
- ・“経営の血液”としての、資金繰りを潤滑にするよう、金融施策の充実を図りたい。
- ・設備投資への意欲を促進するために、支援・応援したい。
- ・丹波市の農産物、観光資源、丹波竜、シカ肉などの地域資源を活用したい。
- ・農業、商業、工業の連携を促進したい。
- ・企業立地の優遇措置を具体化できるよう、市内部に働きかけていきたい。
- ・中心市街地の活性化を促進したい(柏原地域の認定により活性化し、それを核に他地域

の中心地の活性化を図りたい)。

## 【6. 外部委員の意見と質疑応答】



(真ん中) 堺市の経験よりコメントする金本委員  
(右) 稲沢委員長 (左) 中嶋委員

### (金本委員)

- ・ 商工業は指標化が難しいものですが、9名で良くやっている印象を受けました。
- ・ 企業アンケートによれば、企業誘致には、①土地面積、②価格、③施設、④労働力の確保が重要な順位となり、⑤自治体の優遇策は一般には判断基準としての順位は低いものです。しかしどの自治体も競争している以上、優遇策のない自治体は予選落ちとなるのが現実です。

- ・ 産業一部門だけではなく、市全体の取組み姿勢が重要です。特に都市計画部門では、高速道路のインターチェンジや幹線道路での調整区域における立地制限の緩和をしてもらうこと(県が所管していると思われるので、既に取り組まれているかもしれませんが)などです。
- ・ SWOT分析を行うだけではなく、どのような市にしたいのかという全体意思の統一や収束が重要です。
- ・ 情報提供するためには広報と連携し、金融や不動産との信頼関係を構築し連携することです。県や民間企業(関電など)との連携や、良い労働力のためには教育との連携、財政課との連携などが必要になります。
- ・ 優遇措置は既存企業を大事にする姿勢を示すこと、特定の業種や企業を対象にするのではなく、柔軟に大雑把にしておくことで間口を広げることが肝要です。
- ・ 地域資源の開発や既存企業の販路拡大など、地元の既存企業を活性化し、ネットワークを活用してビジネスを活性化すると外の企業が興味を持ってくれるでしょう。
- ・ 農商工の連携は難しいですが、丹波市のイメージや情報発信力などのポテンシャルを鑑みると、今後重要になります。

### (中嶋委員)

- ・ 施策を取りまく環境として、数値の増減からどのような分析を行うのが重要になりま

す。課題や成功要因を把握しているか、成功を維持するためにはどうすればよいのかなどを考えることが必要です。

- ・丹波市の工業の一番の売りは何になりますか。
- ・市民意識調査における、ニーズの把握方法は何ですか。市独自のアンケートなどを行うことで、地域に密着した展開をする必要があるでしょう。
- ・評価シートの記入方法についてですが、「今後の方向性」の個所に現在の取組みが記載されており、記載意図に沿うものとなっていません。また、現状把握及び課題認識と、今後の方向性に繋がりがみられず、これら各記載項目が明整合性を持つ様に留意する必要があります。さらに、これらの記載が市民にとって理解しやすいものとなっていることが重要です。
- ・事業者に対する支援として、現状の単なる金銭面の支援だけでなく、研修の提供など、非金銭的な支援も行っていくことが必要です。また、財源も限りがあることから、闇雲に支援を行うのではなく、本当にやる気のある事業者を支援する「選択と集中」が大切です。
- ・外部の様々な協会に任せておくだけではなく、市がリーダーシップを発揮して取り組んでいくことが重要です。

## 【7. 市民モニターとの意見交換】

### (Aさん)

- ・交通機関の整備、特に JR の複線化が重要です。
- ・プレミアム商品券に関しては、一過性にしないで、継続して欲しい。市職員の積極的な関わりが重要です。
- ・神戸や大阪に丹波市の情報拠点を常設で設け、丹波市出身者を雇用し、情報発信を行うことはいかがでしょうか。

### (Cさん)

- ・丹波市の特色を活かした企業誘致をすべきです。
- ・地元企業内でも企業の枠を超えた人材優遇などを行えるか検討すべきです。
- ・また、工場は工場見学会などを行い、地元と交流すべきです。工場見学などがなければ、地元の人たちはその工場が何を作っているのか分からないからです。
- ・労働力不足に対しては、企業研修制度を活用して、海外研修生を受け入れることなども

検討すべきではないでしょうか。

**(Eさん)**

- ・市民ニーズの把握は重要ですが、行政がどこまで立入って聞くべきか、その範囲も難しいでしょう。
- ・頑張っている業者を見極められる公務員になって欲しい。

Q：企業者にとって、言いたいことを言うのではなく、言うべきことを言える場を設けることが重要ではないのでしょうか。そして、既得権益ではなく、競争を基本とした頑張っている事業者・企業を支援すべきだと思います。

**A：(中嶋委員)**

- ・お金だけを出すのではなく、ソフト面の支援として研修や、国等が行っている中小企業政策の有効活用に係る勉強会などを提供することも重要だと考えます。

**A：(金本委員)**

- ・選択と集中を行うために、事業評価委員会を設置し、公募とプレゼンによりアピールさせる仕組みが堺市にはありますし、地元企業を元気にする仕組みを作ることで、誘致も可能となります。

**(Cさん)**

Q：企業誘致の際に、地元出身の人材を活用するなど、人脈を活用してはいかがでしょうか。

**A：(金本委員)**

- ・東京方面における“県人会”の活用など、人脈確保と情報の共有が重要です。

**A：(新産業創造課長)**

- ・兵庫県県人会もありますし、市長が関東に行く際には郷友会も時々訪問します。

**(Aさん)**

Q：先月、歴史ある商店が閉店になりましたが、行政は具体的行動として支援をしたのでしょうか。

**A：(新産業創造課長)**

- ・噂は耳にしました。制度上の情報提供は可能であったかもしれませんが、行政は直接的な個別支援はできません。

**A：(中嶋委員)**

- ・行政とは個々の事業者に対して個別支援を行うところではなく、市全体の制度として商工業をどのような方向にもっていくのかを検討し、指導することが役割です。

## 【8. 本日の外部評価の総括（稲沢委員長）】

- ・①商工業の施策について、②評価シートについての外部評価として総括します。



市内視察を行う外部評価委員と事務局  
不動産、丹波市の情報発信基地の常設などという提案がありました。

### 《① 商工業の施策についての外部評価》

- ・市の商工業発展に対するミッションを明確にすることです。
- ・企業誘致は総力戦になるため、内部（市）と外部（県や国）との連携が重要になります。
- ・内部連携は、庁内の連携、情報提供の

広報部、労働力としての教育関係、金融・

- ・雇用に関しては、市側の情報提供の方法の工夫、人脈の維持・活用、意味あるところに費用をかける選択と集中を図ることが重要です。
- ・商店街は、市民にとっての財産であり、その活性化は市民の死活問題でもあるので、ミッションに基づき商工会や市の職員が連携することが重要になります。

### 《② 評価シートについての外部評価》

- ・大切な指標の場合には、数値の増減をしっかりと分析することが重要です。数値の向上の場合には、成功要因の分析、低下の場合には課題の分析をそれぞれ行うことが重要です。
- ・成功要因は今後も維持してPDCA サイクルに活かし、課題は社会情勢なども考慮しながら十分に分析することです。



氷上工業団地案内図

- ・市民ニーズの把握は、外部である商工会などによるだけではなく、市独自のアンケート

などを実施し、把握することが重要です。なお、事業者や商工会など各種団体などの代表者が、言うべきことを言える場を設けることなども一手法でしょう。

- ・ブランド戦略は、どの時点で、どのように評価するのか、どこまで公表するのかなどを検討する必要があります。
- ・評価表とは、市民が知りたいことをどこまで盛り込めるのかが重要ですが、その取り組みは始まったばかりですので、今回のように市民モニターから意見を聞きながら進めていくことが重要です。

## (2) 第2回：環境型社会・環境保全

開催日時	平成21年12月15日(火) 13:30~15:30
開催場所	氷上保健センター2階 会議室
出席者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部評価委員：稲沢克祐氏(委員長)、神藤義裕氏(豊橋市) 南里美氏(有限責任監査法人トーマツ)</li> <li>● 市民モニター：岩崎氏、荻野氏、小谷氏、吉森氏、吉見氏</li> <li>● 評価対象所管課：環境整備課谷田課長、環境政策課余田課長</li> <li>● 担当部課：財務部竹安部長、財政課上本課長、足立係長 平岡主事、石川主事</li> <li>● 外部事務局：世羅、館林(有限責任監査法人トーマツ)</li> </ul>
概要	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開会</li> <li>2. 担当課より本日の連絡</li> <li>3. 市民モニター荻野氏への委嘱状授与</li> <li>4. 「循環型社会」説明(環境整備課長)</li> <li>5. 外部委員の意見と質疑応答</li> <li>6. 市民モニター意見</li> <li>7. 外部評価の総括(稲沢委員長)</li> <li>8. 「環境保全」説明(環境政策課長)</li> <li>9. 外部委員の意見と質疑応答</li> <li>10. 市民モニター意見</li> <li>11. 外部評価の総括(稲沢委員長)</li> <li>12. 閉会</li> </ol>

概要の1から3は省略しています。

### 【4. 「循環型社会」環境整備課長の説明】

#### 1. 施策の概要と目的

- ・ 本事業の目的は大きく3つある。一つ目は、ゴミの資源化です。二つ目は、ゴミの循環を図るもので、PTA等による集団回収活動の支援や分別指導等を行うことです。三つ目は、現在、丹波市に6施設あるごみ施設処理場を1本化し、効率的な運営を行うことです。
- ・ 事業対象者は、市民つまり一般家庭と事業所になります。



稲沢委員長より委嘱状を受ける市民モニターの荻野氏

## 2. 指標

- ・本事業の内容を図る指標として、6項目をあげています。
- ・重点化指標は、ごみの排出量を減らすということで、①の「最終処分量」としています。②は「ごみ排出量（ガレキ・コンクリート量を除く）」で、③として「市民一人当たりの年間ごみ排出量」をあげています。瓦、コンクリートなどのがれきも受け入れているために、④は「コンクリートを除く資源化量」とし、⑤は「コンクリートを除く資源化率」としています。資源化率は、一定程度たまってから排出するため、コンクリート量を除いています。資源化率は総合計画の中でもあげています。⑥の「資源ごみ集団回収量」は、行政が直接かわるのではなく、長い時間の中で培われた市民が業者に引き渡す取り組みですが、一つの目安としました。

## 3. 施策を取り巻く環境

- ・①②の指標は、今後もほぼ横ばいの状態で推移するのではないかと考えます。
- ・①の新施設の稼働が平成25年4月に変更になったので、シートの平成24年度を25年度以降に変更して欲しい。
- ・③の指標は、本市は他の自治体と比較して、一人当たりのごみ排出量が少ない地域ですが、今後も横ばいで推移していくでしょう。
- ・④の資源化量と⑤の資源化率は、従来の焼却ではなく、炭化処理するもので、炭化物を発電所などに石炭の代替品として利用してもらうことです。炭化処理することで、資源化量も資源化率も大きく変わります。
- ・⑥は、ほぼ横ばいですが、実績が目標を下回っているので、排出についての意識啓発を高める必要があります。
- ・市民の満足度調査では、今年アンケートを実施しましたが、市民は現行のシステムで十分であると考えていることが分かりました。
- ・他市の取り組みから学べる点は、デポジット（注）つまり保証金制度の推進です。

（注）デポジット制度とは、製品本来の価格に容器の預かり金を上乗せして販売し、使用後に容器を所定の場所に戻したときに預かり金を返却することです。

## 4. 施策の取り組みと今後の方向性

### 〈これまでの取り組み〉

- ・合併前は各町が取り組んでいた分別を、平成17年4月から統一をしました。
- ・啓発に関しては、ごみ処理に係る費用や再利用率などを示す必要があります。毎年配布

するゴミカレンダーの中で数値を示し、市民に対して啓発活動をしています。

- ・市の指定袋制では、処理手数料を徴収することで、ごみ排出量の抑制をしています。
- ・分別統一をするためには中間処理施設が必要であり、中間処理能力を有する町と有しない町があるため、町毎に保有する施設の対応範囲を広げることで相互利用を促進しました。
- ・事業系一般廃棄物については、事業者が直接施設に持ち込んでもらうこととしていますが、管理の仕方を変え、直接市の施設に持ち込む際には、事前に計画書を提出することにしました。持ち込み品目と一般廃棄物、産業廃棄物の区分けを明確にする条件設定をすることで、資源化促進と事業系ごみの管理利用が可能となりました。

#### 《課題》

- ・市民の身近なところでの啓発活動です。
- ・施設間の相互利用としては、最終処分場の効果的な運営を図るため最終処分先を今年7月より大阪湾ではなく、市の施設に持ち込むことで課題を図りました。
- ・市には6つの処理施設ありますが、3施設は焼却施設で、うち一つが今年22年目となり老朽化が激しく維持管理費がかかります。

#### 《今後の方向性》

- ・①～③は現行のごみ施策を進めていくものですが、④～⑧は新施設の稼働に合わせて変更すべきものです。

#### 5. 施策を構成する事務事業

- ・廃棄物対策事業と廃棄物処理事業の2事業になります。
- ・廃棄物処理事業の事業費増加は（H22～24）新施設建設によるものです。
- ・①、②、⑤、⑧は廃棄物対策事業のなかで押さえていく項目です。啓発や奨励金に関するものです。
- ・⑤は新施設建設による収集経路変更です。計画収集の見直しを必要としています。
- ・③、⑥、⑦は、処理事業のなかでやっていくべきものです。



「循環型社会」について説明する環境整備課谷田課長（左）は環境政策課余田課長

## 6. 事務事業の方向性の検討

- ・ 廃物処理施設の建設です。

### 【5. 外部委員の意見と質疑応答】

(神藤委員)

- ・ 合併化が進むと各町の施設の効率的な大きな課題となりますが、新施設の建設で一定解決できるので、自分は立場も異なるため、循環型社会に関してコメントさせていただきます。
- ・ 3R(注)(①ごみ減量 ②再利用 ③再資源化)の推進により、ごみを減量し、経費を節減し、再利用を進めることで、地球温暖化対策にもなるので、この枠組みでコメントします。

(注) 3Rとは、Reduce(ごみの減量)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化)の略称で、廃棄物をできるだけ出さない社会をつくるための基本的な考え方のこと。

#### 《① ごみ減量について》

- ・ 評価シートの「3. 施策を取り巻く環境」の②は、新施設の稼働により、最終処分場の量が減るので、期待が大きいです。
- ・ 豊橋市では、溶解炉から出る焼却灰をさらに1300度の高熱で処理をして、スラグというものを作り、コンクリートやアスファルト材の骨材として再利用を図っています。焼却灰は、丹波市の埋め立て処分場に入る全体量の3~4割ほどを占めているので、焼却灰の炭化による再利用は最終処分場の減容効果や資源化率の向上に期待が大きいです。
- ・ 資源化率の25.8%(H20)は、国の基準や豊橋市と比較しても高いので、資源化が進んでいることが分かりますが、丹波市の目標はそれに比べるとまだ低いので今後の課題でしょう。
- ・ 集団資源回収は、丹波市ではキロ当たり5円の奨励金を出しています。奨励金は単価が魅力あるものとなっているか、市況との関連も大きいので、毎年見直しを行うべきでしょう。豊橋市では古紙の他にアルミ缶の集団回収も奨励するなど回収品目の見直しも行っていきます。



(右) 豊橋市の取り組みを説明する神藤委員  
(左) 環境マネジメント専門家の南委員

・「市民一人当たりのごみ排出量」の年間 264 キログラムは、県の 447 キログラムよりかなり低いですが、豊橋市と同じくらいあります。しかし、豊橋市は愛知県内の平均より低いので、丹波市も改善の余地があるでしょう。

・「市民一人当たりのごみ排出量」では、家庭から出るごみの中で、生ごみが一番多いです。

- ・豊橋市では、生ごみ減量容器購入時の補助や貸出事業や説明会、ガーデニングとセットの講習会を開催するなどの取り組みをしています。ごみの有料化はしていませんが、検討課題です。有料化の是非の判断もあるので、丹波市は新施設建設を勘案し、ごみ処理に係る費用を公表する中で、市民の意見を聞きながら検討する必要があります。
- ・丹波市は指定の有料のごみ袋を使用していますが、豊橋市ではゴミ袋を指定せず、レジ袋でもごみ袋として使用可能としています。単身の家庭や少人数の家庭にとっては好評で、時代の流れと逆行しているかもしれませんが、現状で良しとしています。

## 《② 資源化の促進について》

- ・資源化の促進は、収集する際に、どれだけ資源となるものを分別収集することができるのか（分別精度の向上）が重要です。新施設建設に際し、現行の分別の仕組みや焼却炉に入れる前の分別方法（金属類の回収等）を考えることが必要です。
- ・豊橋市は、市内の 400 店舗ほどにペットボトルだけを回収するボックスを置いています。買い物のついでに回収しています。瓶と缶を回収する「ピンカンボックス」も公園などにおいて、24 時間回収しています。古紙や布類も、「リサイクルステーション」を市内の大型スーパーなど 3 カ所に設置し、資源化の努力をしています。
- ・回収方法の工夫として、粗大ごみの中で再利用できるもの（自転車・家具類）は、修理後に販売します。あるいはイベントの際に、配布するなどの工夫もしています。

## 《③ 環境意識の啓発について》

- ・環境意識の啓発のために、豊橋市では清掃指導員（ボランティア）をお願いしています。全員で 500 名ほどがいますが、ごみステーションの分別の見回りや分別指導、不法投

棄などへも目を見張っています。

- ・ 幼稚園や小学校の児童を教育すると家庭への波及効果が高いので、子ども向け学習講座の充実を図ります。

(南委員) \*資料参照

#### 《優れている点》

- ・ 既に、分別・収集システムが統一され、新施設建設により効率化が図られるであろう点。
- ・ 市制定のごみ袋を有料化し、ゴミ減量にも取り組み、それにより市民の意識も啓発されている点。
- ・ 1人あたりごみ発生量が少ない点。

#### 《気になった2点》

##### ① 指標悪化の原因分析について

- ・ 資源化率及び資源ごみ集団回収量がH18から20の推移で指標の悪化が見られます。ただ、3年間悪化傾向があるのに、施策は大きな変更なしです。どのような要因でそれが起きたのかなど分析することで、今後の方向性が見えてくるでしょう。施策変更なしで年々改善している目標が達成できるのかは疑問です。
- ・ 原因の分析と、それに沿った今後の対策の記入がポイントです。

##### ② 丹波市クリーンセンター関係について

- ・ 重点課題を見ると廃棄物・処分量の削減等の指標があげられています。これはもちろん必要ですが、今後の施策の方向性を見るとゴミの減量と合わせて、適切な人材配置や効率化等財政面についても重点的に取り組んでいることが分かります。指標のほうは、物量の数値が上がっていますが、事務事業の指標を見ると、一人当たりの処理コストが算定されています。
- ・ 多額の投資の前提として、従来の施設を維持管理する場合と新施設を建設する場合で、どれだけコスト削減ができるかを算定し、開示することが必要です。
- ・ それをもとに施策評価の中でコスト指標も設定し、実際の稼働後効率的経営ができていくか、改善すべき課題はないかの判断指標とすることです。

#### 【6. 市民モニターとの意見交換】

(Cさん)

- ・ 柏原町と春日町はよく回収できています。その他はステーション式になったことで、意識が変化しました。春日地域は立派であると思います。

**(Eさん)**

Q：集団資源回収は PTA と深く関わっていますが、少子高齢化の影響で、児童生徒がいない集落もあります。そのような地域は誰が資源を回収するのでしょうか。その資源については、行政がどう支援していくのか、回収率を上げる大きなポイントになるのではないのでしょうか。

**A：(環境整備課長)**

- ・ 少子高齢化で PTA 活動が盛んではなくなってくることもあります。これまで、PTA は活動費をもらっていることもあり、積極的な取り組みができていました。
- ・ 実際にごみを見ましたが、新聞や雑誌が非常に多かったです。それらを分別する意識啓発が必要と実感しました。
- ・ 集団回収は、行政による計画も必要であり、新しい施設ができることもあるので、今後の方向性を考えていきます。

**【7. 外部評価の総括、稲沢委員長】**

- ・ 資源化量、資源化率は良好な数値ですが、安定的な数値ではなく、確実に低下しているため、その原因を早急に究明する必要があります。

⇒ **(環境整備課長)**

- ・ 数値が低下している原因として、容器包装の施策転換で、汚れているものは受け取らないという方針転換となったこともあります。資源化に回るべきものが燃えるごみに入っている経緯があります。

⇒ **(稲沢委員長)**

- ・ シートの中で記載されていないと、こちらは理解できないので、重要なことは記入してください。
- ・ 事務事業と施策の指標が重複しているので、事務事業と施策指標の階層をしっかりと持たせるべきです。
- ・ 提案としては、3R について、アルミ缶を加えることや、啓発については、町ごとにボランティアの清掃指導員を設けるなどが参考になります。
- ・ 集団回収は、PTA との関わりが強いので、子どもがいない地域の資源回収を視野に入

れた方針を出す必要があります。

- ・ 市民一人当たりのごみの量は、国や県と比較して良い数値ですが、神藤委員の話にもあったように、まだ改善ができるものです。
- ・ 評価の中でコスト指標も設定し、実際の稼働後効率的経営ができているか、改善すべき課題はないかの判断指標とすることが重要です。

## 【8.「環境保全」環境政策課長の説明】

### 1. 施策の概要と目的

- ・環境に対する意識の高い町で、良い町です。住民意識調査では24%が地域の特色と環境に満足しています。
- ・これまでに大きな公害は起きていません。

### 2. 指標

- ・シンボル指標としては「クリーン作戦従事者数」を上げています。これは、保健衛生審議会（1世帯300円の会費を徴収し運営）が、クリーン作戦を行っています。
- ・公害に関する指標として、「公害苦情件数」や「不法投棄ごみ回収量」などを上げています。苦情には、野焼き、ゴミなどの苦情などが多く、個人感情の行き違いを表わす内容が大半です。
- ・「公害苦情件数」は、20年度に急激に減ってきたが（181件）、これは地域により数値が上がってこなかったところがあるので、実体としては前年度の300に近いものでしょう。ただ、入力できなかつたからです。お粗末な数値です。
- ・「不法投棄ごみ回収量」は、ごみのポイ捨てと粗大ごみの投棄と二極化が進んでいます。ほんとうに減ったかどうかは検証が必要です。河原にタイヤ50本や冷蔵庫100などを投棄する例もあります。警察と連携する必要があります。

### 3. 施策を取り巻く環境

- ・地域力の劣化があります。これまでなら行政に頼らず、コミュニティで対応していたもの（例えば、猫が生まれた、タヌキの死体）なども市役所に通報されています。
- ・苦情件数のなかでは、公害に関するものは2割ほどで（悪臭など）、それ以外は地域での対応が可能です。

### 4. 施策の取り組みと今後の方向性

- ・不法投棄に関しては、週1回の保全パトロールをしていることと、現在2台ある監視カメラを増やし、悪質なものは徹底的に捕まえます。
- ・地域力の劣化については、ブロークン・ウィンドウ理論（注）でも言われるように、悪い部分は放置するともっと悪化するので、改善するよう、住民への意識啓発からはじめ、地域づくり事業などを通じて住民による取り組みを強化します。

(注) ブロークン・ウィンド理論(割れ窓理論)とは、軽微な犯罪も徹底的に取り締まることで凶悪犯罪を含めた犯罪を抑止できるとする環境犯罪学上の理論。「建物の窓が割れているのを放置すると、誰もが注意を払っていないという象徴になり、やがて他の窓もまもなく全て壊される」と言われています。

- ・クリーン作戦は旧町で熱心なところとそうでないところがあります。回数も多い少ないがあります。これも平均化するようにしたいと考えています。
- ・加古川は近畿でもワースト5ぐらいの汚い川で、もうひとつの川は綺麗な川なので、その方向性をどうするか検討している段階です。

## 5. 施策を構成する事務事業

- ・環境施策推進事業では、利用できる自然エネルギーの調査を行っています。5年間の投資により実際に利用できるものも見つかっており、導入を図る予定です。地域特性を活かしたやり方を行っています。
- ・環境施策推進事業のなかの太陽光エネルギーは、デンマーク型の太陽光発電の制度設計を行い、太陽光熱利用も図りたいと考えています。
- ・環境保全事業では、フォーラムや指導者研修会などを行うなど、新しい手法の提示をしていきます。例えば、学生で美化活動に頑張っている人を呼ぶなどを検討中です。
- ・公害対策事業では、隔週1回の環境保全パトロールの実施を考えていますが、緊急雇用対策を使って、毎日1回は必ずどこかの町を回ることを行っています。これは現在の規模の3倍です。
- ・監視カメラについては、経済対策補正予算を活用し、台数の大幅増加を図り、峠などでの不法投棄の悪質化を防ぐために記録を取る予定です。

## 【9. 外部委員の意見と質疑応答】

### (神藤委員)

- ・環境保全では、公害汚染、不法投棄、自然破壊などに対して、行政のみの取り組みでは解決困難であり、未然の予防・防止には住民の理解と地域の協力が必要です。
- ・不法投棄を未然に防ぐやり方として、監視カメラの設置や警察と協力しながら、重点的

な監視体制を強化することです。また、投棄する人は外から来る場合もあるので、広く地域内の住民の監視の目をどのように養うかが重要です。

- ・不法投棄の通報体制の整備も必要です。豊橋市では清掃指導員に不法投棄の通報体制をお願いしているので、早期の連絡が可能です。人の目をどれだけ増やすのかに工夫が重要で、さらに、お金をかけない対処も可能です。
- ・公害の事後対応は行政の責任が大きいです。豊橋市で光化学スモッグに関して、県からの注意報発令はありませんでしたが、部活動などをしていた小中学生が体調不良を訴える事例が起きました。以後、監視測定局の増設や予報レベルの段階から各学校に情報提供するなど、行政として法基準だけではなく、未然に防ぐ方法に改善する努力が必要です。
- ・「クリーン作戦従事者数」が多く（1万5千人）、住民の意識の高さを感じます。豊橋市の場合、530運動環境協議会が春（5月30日の前後10日間）と秋（11月11日の前後10日間）に市内一斉清掃を行い、定期的な清掃活動（駅周辺、川の周りなど）も行いながら、意識を高めています。丹波市には、せっかく力のあるクリーン組織があるので、環境美化という面では、実施時期や参加しやすい方法を工夫して充実していくのが良いのではないのでしょうか。

（南委員）

#### 《優れている点》

- ・総合計画でも丹波市環境基本計画でも、市の目指すべき方向を明確に策定し示している点。
- ・環境報告書で市の環境政策を分かりやすく開示し、施策の状況だけではなく、廃棄物処理や不法投棄に係るコストを示すなど、理解促進の工夫もしている点。
- ・上記は環境政策の基本と考えますが、必要と考えながら実現できていない自治体も多い中、しっかりできているのは担当課の調整能力が高いからでしょう。
- ・クリーン作戦への参加者も多い点。

#### 《気になった2点》

##### ① 環境施策の中での重点となる施策を明確にすること

- ・施策評価シート、事業評価シートとも、環境政策課に関連する殆どの指標が現状維持の目標となっています。現状のレベルが既に高い事は理解できますが、課として、これま

で以上に重点的に取り組むべき分野は何か、議論し、それが重点指標に反映できているか検討が必要です。維持だけでは方向性が見えないので、重点化して、何にお金をかけるのか、人も物もかけるのかが分らないです。

- ・“～は大事ですか”と聞くと、どれも大事になるので、その中で特定することが困難になります。まずは不法投棄等のリスクを減らす事が重点となりますが、そこがある程度解決されれば、環境意識日本一の市を目指す等長所を伸ばすことも一つの方法です。また、丹波市が豊かな森林を利用して排出量クレジットを創出するなどこれからの取組みを始めることも一つの手です。

## ② 最新の環境報告書作成の早期化。

- ・環境報告書について、遅れても良いからしっかりしたデータを提示するか、もしくは、市民への早期の提示を優先するなら、内容は簡略化してできるだけ早く提示するという二つのやり方があります。簡素化とすれば、読みやすいものとして、もっとより詳しく知りたい方がいれば、ホームページなどを参照してもらうなどをするのも提案です。

⇒（環境政策課長）

- ・言いわけですが、環境政策課は5名しかおりません。去年は7名いましたが、次年度はもっと減るようです。4～6月は狂犬病予防のことで、私も出回って手一杯で時間が割けないという事情もあります。

## 【10. 市民モニターとの意見交換】

（Aさん）

- ・悪質化、地域の劣化という言葉がありましたが、地域の劣化だけで済ませる問題ではない。船城地区の天王坂は不法投棄が多い地域です。クリーン作戦に参加しましたが、手に負えない状況でした。地域力が低下しているということではなく、あのような悪質なものをどうするか、どのように考えているのか教えていただきたい。

⇒（環境政策課長）

- ・悪質化は地域の劣化が起こしているのではなく、この2点は関係のない、別の問題です。過去では考えられないようなものが投棄されている、これが悪質化です。そして、昔なら地域で解決できていた些細なことが行政に飛び込んでくる、これが地域の劣化です。

（Cさん）

- ・5名の方で大変なお仕事をされていると感心しました。以下、5点述べます。

- ① クリーン作成の行われた動員数で、年次経過のなかでの変化で住民意識の向上が理解できるものです。
- ② 悪質で挑戦的な投棄があります。高速道路の下には、定期的に家庭ごみを投げている人がいて、それをカラスがつついている。不法投棄ある箇所では、悪質なものは絶対に処罰すべきです。猫や犬が死んだのは、自分で片付けるべきだと考えます。課は強気で対応すべきです。
- ③ 地域の意識を上げることです。
- ④ 悪質な不法投棄は徹底的に、重点的に捕まえるべきです。野焼きについて、山の中も一律に野焼きは報告となっていますが、農業をしているとか、そういう事情は一部理解があってもよいのでは。
- ⑤ 野焼きについては言語道断ですが、農業によって出てきた枯れ草などは焼いても良いと考えます。

⇒（環境政策課長）

- ② について、家庭ごみの投棄を特定の方がやっていることは把握しています。4月から3件検挙し、2件は新聞に氏名も載りました。住民からの要望や苦情では、「そんなことを言ってくるな」とは自分には言えません。
- ⑤ 野焼きは、煙害の観点からではなく、農業からでてきたものを燃やすのは悪いことではないでしょう。底辺に感情の行き違いがあるケースがあります。名前は言わずに、行政に、その方に言わせるケースもあります。法律は節度です。しかし、野焼きの苦情は感情論になっています。

（Eさん）

Q：不法投棄では、監視の目を増やすことが重要です。また、以前自分の通勤時に「不法投棄と無くして、ハワイに行こう」というキャッチフレーズがありました。監視カメラを増設するなら、その効果を高めるために、お金で釣るのは後味が悪いが、通報制度に報奨金を出すのも一つの手ではないでしょうか。

A：（神藤委員）

- ・豊橋市では、不法投棄の条例はないです。一人の登山家をはじめたのがきっかけで、30年以上継続しているゴミゼロ環境協議会がありますが、自分のごみは自分で持ち帰る精神が浸透しています。ごみ拾いをするのではなく、意識を育てることに重きを置いて

います。監視だけではなく、学生の自主的活動を広げていくことも重要です。

**A：(環境政策課長)**

- ・机上で、人の意識を議論することは非常に困難です。例えば、駐車場のハンデキャップゾーンに健常者が平気で車を止めます。規制をかけると、いくらでも規制をかけないといけません。できれば、違う方法を模索したい。

**A：(Eさん)**

- ・モラルの問題です。人が見ていないなら良いやと思う、心の隙を埋めることが重要です。

### 【11. 外部評価の総括、稲沢委員長】

- ・環境保全の部分では、意識には、①現状認識の段階、②改善に取り組む段階、③先導者となって動く段階があります。



この回から職員研修用に外部評価の様子  
のビデオ撮影が始まりました

・丹波市のクリーン作戦などの取り組みは、一定数の参加者がいることから住民意識が高いことが理解できます。ただ、シンボル指標として、現状維持ではなく、ここを補強したい、このように強化したいというチャレンジングなものとする必要があるのではないのでしょうか。

- ・環境保全については、未然に防ぐ対応と事後的対応の方策が考えられます。未然に防ぐ方法として、監視カメラなども必要ですが、事後対応は行政が対応することになります。監視カメラ導入後に通報システムを構築するところまで検討するのか、その際に、常にある「住民の目」を意識し、監視の目を養うということまで持っていくことが重要ではないのでしょうか。
- ・不法投棄は、悪質化も進んでいることから、「住民の目」を高めることと行政の連携で対応できることも検討することです。

- ・評価表の中に考えられているいろいろな取り組みが、評価表に出しきれていないのではないのでしょうか。評価表の持つ機能を理解してほしい。評価表にすべてを表し、それを住民に公開し知ってもらうことが地域力につながるのではないのでしょうか（監視カメラの設置、学生の活用、太陽光発電の利用など）。



外部評価の様子

- ・評価表の持つ機能を十分に理解していただきたい。事務事業評価と施策評価の指標が重複しています。重点化指標というのは、施策のレベルでおき、それを推進する、改善するためには、どのような事務事業指標とすべきか、というのが重要です。重点指標を設けることは丹波市のヒト、モノ、カネを重点的に使うことになります。

### (3) 第3回：観光・魅力づくり

開催日時	平成21年12月22日(火) 13:30~15:30
開催場所	氷上公民館1階 実習室
出席者	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外部評価委員：稲沢克祐氏(委員長)、日廻文明氏(臼杵市) 植木誠氏(株式会社 Planrol)</li><li>● 市民モニター：岩崎氏、荻野氏、小谷氏、吉森氏、吉見氏</li><li>● 評価対象所管課：新産業創造課松本課長、農林振興課芦田課長 足立恐竜を活かしたまちづくり課村上課長、心の合併室中山室長、新産業創造課高階係長</li><li>● 担当部課：財政課上本課長、足立係長、石川主事</li><li>● 外部事務局：世羅、館林(有限責任監査法人トーマツ)</li></ul>
概要	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 開会</li><li>2. 足立係長より本日の連絡</li><li>3. 「観光」説明(新産業創造課長)</li><li>4. 外部委員の意見と質疑応答</li><li>5. 外部評価の総括(稲沢委員長)</li><li>6. 「魅力づくり・交流」説明(恐竜を活かしたまちづくり課長、心の合併室長)</li><li>7. 外部委員の意見と質疑応答</li><li>8. 市民モニター意見</li><li>9. 外部評価の総括(稲沢委員長)</li><li>10. 閉会</li></ol>

概要の1と2は省略しています。

#### 【3. 「観光」新産業創造課長の説明】

##### 《全体概要として》

- ・観光に関するものは「観光係」が設置されており、3名体制で担当しています。
- ・平成21年度の予算は2億7千万円強です。市全体の予算が350億円ですので、全体から見れば1パーセントにも満たないものです。予算の半分は観光振興で、残りの半分が観光施設や観光資源の補修・維持管理です。
- ・観光係の主な仕事内容は、観光振興と既存施設の維持管理です。
- ・既存の観光施設には、公衆トイレ、公園、市立のさまざまな施設があります。旧町時代からの施設、例えば、「悠遊の森」「もみじの里」など、かなりの数に上りますが、順次、

指定管理に出しています。

- ・市が直営する施設として、「やすら樹」「薬草薬樹公園」などがありますが、今年指定管理への移行が決まったので、平成 22 年 1 月より民間への移行が始まります。

#### 《① 施策の概要と目的》

- ・施策の方針は、グリーンツーリズム事業の拡大、“日帰り型から滞在型へ”、歴史文化による観光資源の維持、村おこしなど特産品などの観光資源の支援、および市の観光魅力の再構築です。
- ・対象とするターゲットは、第一に、観光客であり、次に、出版社・マスコミ・旅行会社・JR など、そして、市の観光協会や観光関連事業者などの3つとなります。

#### 《② 指標》

- ・観光振興を行う際に、どうすれば観光振興になるのか、その評価や効果の測定は困難です。
- ・観光客の増減を把握するとしても、どういう方向で観光客が増えたかについては把握が困難です。
- ・指標として、「年間観光客数」を設定しています。これは、県の観光動態調査をもとにしており、観光客の入れ込み数を指標としています。平成 18 年と比較して、平成 19 年はあがりましたが、平成 20 年は下がりました。
- ・観光客も「宿泊客数」と「日帰り客数」に分類して、指標化しています。
- ・雑誌に丹波市が紹介・掲載された件数の「雑誌等掲載数」を指標としています。

#### 《③ 施策を取り巻く環境》

- ・現状分析すると、平成 19 年は年間観光客数は微増しましたが、その大半が日帰りです。丹波市は、近畿圏や京阪神からは2時間程度のところに位置し、近距離であることから、宿泊ではなく日帰りになります。但馬に行く際に、途中で立ち寄る程度です。市内に宿泊所数は多くはないですが、農家民宿など新形態の施設もできていることから、“日帰り型から滞在型へ”の施策の展開を図っていきたいです。
- ・平成 19 年から平成 20 年の観光客数が減少しましたが、その原因分析として、平成 20 年から花火大会がなくなったこと、経済状況悪化やガソリン代の高騰などが考えられます。
- ・市民ニーズの把握として、アンケート調査などは行っていませんが、6支部ある観光協

会を通じて市民の声を吸い上げています。

- ・他市の取り組みから学べる点として、観光客でにぎわう篠山市や城崎などから、観光運営について学ぶ点は多くあるかと考えます。しかし、他市の取り組みが合うかどうかの課題もあるため、丹波市独自の展開が必要と考えています。

#### 《④ 施策の取り組みと今後の方向性》

- ・丹波市の露出度・知名度を高める努力をしました。例えば、平成19～平成20年度は、多少の経費負担をしても宣伝効果を狙い、雑誌の『兵庫の本』のページを購入し、丹波市の特集を組んでもらいました。そこに掲載された丹波市の紹介箇所を今度は観光情報・パンフレットとして「まるごと丹波市」にまとめ、大阪などで配布しました。
- ・今後の方向性は、これまで行ってきた観光振興の効果の把握と検証を行うことが課題です。
- ・丹波市だけでは効果が上がりにくいので、広域的な取り組みも大事です。例えば、篠山市や京都の丹波など、広域での売り出しは可能か、あるいは、農産物の特産品の開発や農商工を通じての売り出しも可能か、考えて行きたいです。
- ・観光協会の紹介として、丹波市には恐竜館などもあるので、恐竜をキャラクター化した「ちーたん」のぬいぐるみや、携帯電話につけるストラップなどを作って売り出しています。「丹波の夜明け」というCDも作りました。キャラバンでうちわも配りました。シールなどを大阪駅などでも配布しています。

#### 【4. 外部委員の意見と質疑応答】



臼杵市の石仏の説明をする日廻委員

(日廻委員) \*スライドにて説明

- ・市長の会である「改革の灯を消すな」で、両市は首長だけではなく、職員同士の交流もあったこと、そしてトーマツからの依頼でもあったので、外部評価委員を引き受けることにし、本日の訪問となりました。

- ・丹波市は、行政評価のみならず、外部評価という先進的な取り組みをされているので、臼杵市のまちづくりと観光をどう結び付けて行ったかという事例を話すことで、参考に

なればと考えています。

- ・九州大分県にある臼杵市は、湯布院や別府を有し、東南部に位置する自治体です。
- ・臼杵市を代表的する文化財・観光資源である石仏(国宝)は、まがい仏と呼ばれ、崖にある石仏です。頭が落ちている状態で発見されましたが、平成7年度に元に戻してから国宝となりました。頭をもとに戻すまでに、民意を二分した議論があり、50回を超える説明会を行いました。最終的には、保存のために頭を元に戻すということになりました。
- ・臼杵市は、開発に乗り遅れ残った町並みを、何に使うか決まるまで待ち、保存を行いました。「まちのこし」は「待つ」「残す」もので、“やせ我慢”して残したものを、解凍するというものです。
- ・どうなったら観光が振興したと言えるのか、その到達する地点を共有してから、出発することが重要です。そのことにより指標が決まります。市民を含め共通の目標を持って、何を残すのかを決めて、ふるさとの再生を図りました。
- ・臼杵市の地域再生プランでは、「スローライフと地場産業と観光の融合による日本の正しいふるさとづくり」をテーマに、3本の柱を設定しました。一つ目は、地場産業の活性化で、二つ目は、臼杵流スローライフ・スローフードの再発見、そして三つ目は、ふるさとの“光”を観るローカルタウンツーリズムです。これらの柱が最終的に目指すところは、「日本の心が育つまち～たくましさと温もりをめざして～」です。もともと持っていた日本の良さを発見することが、まちづくりでもあり、それを味わってもらうことが重要と考えました。
- ・具体的に行ったことは、武家屋敷を改造して宿泊施設にしたり、個々に活動していた市民団体の活動を集約させたり、まちおこしツアーなどを開催しました。また、吉本興業との連携も図りました。その他にも、カボス増産、進水式ツアー、醤油工場ツアーなど地場産業の活性化につながる参加できるような活動を行いました。目指すところを決めて、みんなで確認してから、行っていきました。
- ・地域再生の歩みは、昭和50年代の沈滞期から、古いものを保存・再生するコンセプトづくりから、まちなみ再生へ、そして、「まちなか」から「地域」へ、「保存」から「活用」への地域再生へと展開していきました。
- ・きっかけになったのは、民間の動きが行政へ影響していったことです。コンセプトづくりには、昭和58年の全国町並みゼミで、翌年の日本ナショナルトラスト調査、そして、昭和62年の歴史環境保全条例と平成12年のまちなか活性化基本計画です。

- ・まちなみ再生には、歴史的建造物などの確認としての「点」から、石畳舗装でつなぐ「線」へ、そして、“しかけ”としての映像文化などのソフトを経て、中核づくりの「面」とつながっていきました。



臼杵市の説明をする日廻委員

- ・「点」をつくる取り組みでは、スローライフ・スローフードを体験できる武家屋敷、休憩所に改築した土蔵や旧寺などです。
- ・「線」で結ぶ取り組みは、石畳の舗装化や電線の地中化などの道整備を行うことです。

- ・「ソフト」で味付けする取り組みは、うすきは竹の産地だが、竹を伐採することで山里を守るなどを目的にした「竹宵」など新しいイベントを開催し、「なごり雪」や「22 才の別れ」などの映画撮影が行われたことです。
- ・「中核」と「背骨」をつくる取り組みでは、中心市街地中核施設として、情報センターやネットワークセンターなどの整備を行いました。中央通り商店街もアーケードを取り払い、新しく商店街を作ることで、中心市街地や商店街が元気を取り戻すようにしました。
- ・これらを「面」に広げる取り組みでは、個店の改修、臼杵城の大門櫓の復元などを行いました。
- ・スローライフ・スローフードでは、体験していただく、見学していただくことを重視しました。観光資源としての石仏は、厳しい経済状況の中で、頭を元に戻したということで、“首がつながりました”というリストラ除けに使っています。農産物のカボス再生では、チョコレートに使用し、ネーミングにも工夫を凝らしました。
- ・丹波市の観光・交流活性化プランを自分で考えたので、取り入れてもらうところがあれば、活用していただきたいです。

### (植木委員)

- ・自分はグラフィックデザインを手掛けるデザイナーです。デザインには、商業や工業などいろんなものがあります。
- ・「デザイン」の「デ」とは、“離れていること”を意味し、「サイン」は“しるし”です。つまり、離れているしるしをつなげていくことがデザインです。



(右) 植木委員 (左) 稲沢委員長

・観光も人の流れもデザインであり、観光資源として点在しているものをつなげていく知的な作業です。パンフレットやポスターなど、特に、プロとしてのデザインは美しいものです。人は美しいものに魅かれ、集うものです。例えば、宗教美術での神、仏など、目に見えない精神的なものも美しくなくてはならない。

・自分は、鳥取県において、国土交通省が関わる施設の指定管理者の顧問として、ハコモノに対するデザイン面でアドバイスをし、5年間で500万人の観光客を動員しました。

- ・最近力を入れていることは、観光と地域ブランドです。「ブランド」とは、自分の家畜と他人の家畜を見分けることを語源としています。つまり、目印をつけること、似ているものの中でしるしをつけていくことであり、観光もまさに他との区別・差別化を図るものなので、ブランド的な考えが必要です。
- ・最近、自分は総合計画の関係で各地域を訪問する機会がありますが、日本は現在、官民一体となり“ビジット・ジャパン(注)”を推進し、観光に力を入れています。

(注) ビジット・ジャパンとは、2010年に訪日外国人旅行者数を1,000万人とする目標を掲げた官民一体で推進するキャンペーンです。日本の観光魅力を海外に発信し、日本への魅力的な旅行商品の造成等も行っています。

- ・同じようなものが沢山あるなかで、丹波市が他県と違う光るものを選び、宣伝していくことがとても重要です。丹波市の中で光るものは何か、何を発信していくのか、そしてそれをつなげるデザインをすることです。

- ・担当課が、滞在型への移行の説明をされましたが、観光客がそこに宿泊し、留まろうと思うように誘導する地域のマーケティングをすることが重要です。丹波市の中の、どこで観光し、写真をとり、どこで食事をとり、宿泊してもらうのかです。そのためには、地域の人々がどこまで地域のことを知っているのかを把握するアンケートなどを実施することも一つの手段です。
- ・鳥取県の場合、「100人委員会」というものを設け、100人の専門家から意見を聞き取ったので、丹波市の参考になるかもしれません。
- ・観光の「観」は、観察を楽しめる要素があるということです。鳥取県で片山知事の時代に、自分は5年間観光について関わった経験があります。その時に、例えば、日経新聞の1面は1千万円ほどの費用がかかるが、その紙面1面を使って、年4回、5年間で1億円ほどの経費を費やしました。これを実施する間に、観光課の方で発行部数の多い全国紙に広告掲載をすべきであるという大きな議論がありました。しかし、日経新聞は、発行部数は少ないが、読者層は文化に造詣が深いというデータがあったので、宣伝効果が高いと判断しました。
- ・この広告掲載をする際に、重要視したことは東京の人たちが知らないデータです。鳥取県の伝統的建築やミステリアスな文化的部分を掲載するようにしました。この掲載のネタを選んだのは自分で、判断したのは行政です。
- ・観光推進をする際に、商業で稼ぐのか、文化で稼ぐのかによりその戦略は異なります。そして、かける費用も違ってきます。鳥取県の場合は、ターゲットの知らない情報を出していくことにしました。そして、文化と一緒にすることにし、担当課の名称も「文化観光課」に変更しました。
- ・丹波市の場合は、恐竜が発見されているので、この歴史のある恐竜の発見でストーリーを作り、シンボルにすることです。例えば、イギリスでは、遺産を意味するヘリテージ（heritage）の「ヘリテージ教育」というものを行っています。地域の方が、地域の運河や建物の歴史や文化的なものを子どもたちに教えていく活動です。つまり、地域の方が子どもたちにまちの誇りや歴史や文化・伝統などを伝えていくことが重要です。
- ・観光する前には、観察するネタが大事です。地元にあるものを選ぶということですが、ある意味、あるものを捨てるということです。恐竜は岩からでてきたので、「石」「岩」の名のつく寺院をくっつけた独自のコースなどが作れます。線と点と結ぶオリジナル

ルートを作るのは、大手の観光業者ではなく、地元の方です。島根県のように綺麗な夕日を眺める、そして眺めるだけではなく、写真に納めるスポットなどの宣伝も視野にいれたルートづくりも大事となります。

- ・ 効果を図る指標設定では、新しい情報を出し、そのことについてアンケートを取ることです。アンケートで少しでも認知率が上がっていることが分かれば、市に落ちるお金が違ってきます。5 から6ポイントの認知率があがると、地域に落ちるお金の額が変わるので、まずは、知っている知らないということを把握し、どれだけ人の記憶に残るのかということ把握すべきです。ブランドは人の頭に残らないといけません。
- ・ 人間のキャパシティは決まっています。人が新聞をぱらっと見るのは平均 5 秒ほどで、じっくり読むと 35 秒くらいです。つまり、5 秒から 35 秒の間で、与える情報の内容が目にとまり記憶に残るためには、与える情報の質やデザインがしっかりしていることが重要です。
- ・ 文化で稼ぐことが重要です。
- ・ 地域のブランドを探す時には、地域の宝探しが大事です。宝とは地域のシンボルであり、脈々と伝承され、大事にされているものです。先程、農家民宿の話がありましたが、その資源をどう生かすのかが大事です。伊丹空港で聞き取ったアンケートによると、丹波市は、76.4 パーセントが、黒豆であると回答したようです。黒い野菜は大変健康に良く、医食同源ということで、健康や長寿に良いものです。薬事効果がある温泉とは異なる視点での魅力をだせるのではないかと。そのためには、差別化・識別化が大事です。
- ・ ターゲットを絞ることが重要です。丹波市には恐竜があるので、子どもを対象にすることも考えられます。恐竜という資源を利用してサマーキャンプなどを実施するなど、丹波市に一度は来たことがあるような子どもが増えれば良いのではないのでしょうか。
- ・ 価値工学の「 $V = F / C$ 」の方程式を紹介します。価値を意味する  $V$  (Value) は、費用 (Cost) 分の機能 (Function) です。つまり、価値は、かけたコストよりも、それ以上の効果、効能、魅力があれば、価値があるということです。つまり、観光とは、人の心に残って伝承されていくような価値を作るしくみづくりではないのでしょうか。
- ・ ブランドの理論はやせ我慢です。先人が残したものをやせ我慢しながら伝承していくことです。“ブランドは一日にしてならず”という言葉があるように、一日一日の積み重ねです。

- ・鳥取には砂丘があり、観光語り部もいます。丹波市には、沢山の要素があるので、優先順位をつけながらやられたらいいのではないかと考えます。

#### 【5. 外部評価の総括 稲沢委員長】

- ・両評価委員より大変奥行き深い話をいただいたので、まず、施策評価シートについて申し上げます。
- ・観光の施策においては、到達すべき目標設定があり、それを利害関係者と共有し、どのように役割分担を行っていくのかということが大事です。そのための事務事業がどのように構成されているのかを考えていただきたい。つまり、施策のなかの事務事業と、施策の整合性を持たせることが重要です。
- ・次に、外部評価委員の意見について感想を申し上げます。“やせ我慢”という言葉をいただきましたが、今ある資産をどう保存し、活用していくのか、その知恵は役所の中だけでなく、市民・地域の中にあります。そのためには、エリアマーケティングを行うことも有効です。
- ・教育により、子どものころから地元財産の知識を持たせていくこと、観光を文化にすることも重要です。
- ・外部委託等した民間事業者等と目標やノウハウの共有を図っていくべきです。まずは役所が持つノウハウを観光施設等の指定管理者とともに持つべきです。

## 【6.「魅力づくり・交流」恐竜を活かしたまちづくり課長の説明】

- ・この施策の取り組みの目的は、丹波市の魅力を発信すること、そして、丹波市の情報発信をすることで、交流や滞在や転入希望する者を増やすこと（人口減少に歯止めをかけたい）、そして、丹波市と関わりのある人たちが丹波に住んでいて良かったと思えるようなまちにすることです。
- ・これらの取り組みの成果や効果は、観光よりもさらに出しにくいものであると考えています。
- ・丹波を知ってもらおうきっかけとして、平成 18 年度の丹波竜の発見があります。これは指標設定している「丹波市ホームページのアクセス件数」でも、変化を見ることができます。平成 19 年 1 月に丹波竜の化石の発見が正式発表されてから、平成 18 から平成 19 年度のアクセス件数が、約 31.7 万件から約 48.8 万件に急増しています。平成 20 年度の件数も約 54.7 万件となっています。
- ・丹波市は、豊かな自然や、阪神間からのほどよい距離感であることなどもありますが、日帰り圏内になってしまう傾向にあるので、宿泊コースになってもらいたいです。
- ・丹波には美味しい食材があります。例えば、黒豆や小豆などがありますが、これらの情報発信をすることと、一過性ではなく、それを続けることが大事であると考えています。
- ・丹波のことを知らない人には、丹波を知ってもらいたいです。そして、丹波のことを知っている人には、もっと関心を持ってもらいたいです。関心とは何かというと、自分たちでは気付かない景観や学術的なものでもあるかもしれないので、的確で正確な情報提供をしていくことが重要です。そして、リピーターとなってもらうためには、正確で的確な情報を出すことが重要です。そのことが観光であり、滞在し、そして、それが定住につながっていくものです。
- ・情報発信をしていくと外との交流だけではなく、内部での対流ができます。この対流とは、地元の間が自分たちの魅力を知り、自信を持って丹波市を誇れるようになることです。この一体感と連帯感の醸成が重要です。
- ・丹波竜に関する現状としては、発掘現場・化石工房への見学者数が、6～7 万人と出ていますが、その数値をそのままには受けとめていません。つまり、一時的なものではなく、どうして入込客数が減ってきたのかなどの原因追究を行うことが大事であり、そのうえで、“あるもの磨き”を行うことが重要です。

- ・“あるもの磨き”とは、地域にある良いものをいかに出していくのかという、CI（シティアイデンティティ）戦略です。現在ある魅力資源をどのように活かしていくのか、資源そのものを職員も市民も知っていなければなりません。
- ・恐竜については、本来学術的なものであると考えるので、その分野はその分野でしっかりと対応していく。そのうえで、観光として活かしていきますが、その際には、参加型の体験観光が貴重な体験となっているようなので、そのように活かしていきたい。
- ・自分たちのまちをいいところであるとアピールするためには、まずは、自分たちのまちを歩き、知ることが重要あり、表現できなければダメです。そのことにより、初めて魅力になるものです。

## 【7. 外部委員の意見と質疑応答】

### （日廻委員）

- ・先程の自分の説明のなかに、観光と交流が入っていたので、重複を避け、評価シートについてコメントします。
- ・丹波市のファンを増やすことが重要です。施策を取り巻く環境の市民意識調査で、旧町それぞれのイメージが交錯し、丹波市全体としてのイメージがないということからも考えられるように、全体的なイメージが確立していません。つまり、目指すもの・イメージを確立したうえで、どうしていくのかを決めるべきです。
- ・交通事情に関しては、地方にとっては、例えば、インターチェンジが出来ると便利になる反面、通過型になってしまうという不安もあります。しかし、観光客が来るチャンスが増えることには変わりないので、それをどう生かすのかが重要です。
- ・行政と市民が一体となった計画とそれぞれの役割が重要です。ひとつの目的と姿が明確になってきた時に、行政や市民がどのような役割を持つのが大事です。丹波竜の計画もできているようなので、恐竜を基本にして考えることです。
- ・恐竜は、子どもたちに人気のあるキャラクターです。子どもに関して言えば、臼杵では、石仏などを説明する小学生ガイドを作っています。子どものあどけなさが観光客に好評です。小学生にとって、このガイドをすることが、郷土の知識をつける良い機会になっています。この子どもガイドになるためには、検定試験で90点以上とることです。そのような取り組みも、まちの情報発信につながります。
- ・タイアップに関しては、自分たちで作ることも大事ですが、ステップアップするためには、映像文化や旅行会社などのプロの助けを借りることも重要です。

- ・ CI 戦略が重要ですが、まずは自分たちがやるということが大事です。

**(植木委員)**

- ・ 魅力づくりでは、発信された情報の質や映像によって、人は影響されるものです。87.4%ぐらいは目の前にあるものに影響されるという統計調査があります。魅力というものは深掘されたワードです。そのためには、小学生でも分かる説明なり言葉が必要です。
- ・ 発信する情報は、内に発するものと、外に発するものとは、異なるものです。
- ・ 写真については、NHK がアーカイブス（注）というものをやっているが、その当時や時代を反映した写真のアーカイブやクリッピングは重要です。今ある風景は、もしかしたら 1 年後には災害によって無くなっている可能性もあります。よって、今ある風景を残すことはストック型の業務としては大事です。

（注）NHKアーカイブスとは、2003年2月1日にNHKのテレビ放送開始50周年記念事業として始まったもので、NHKが保有している映像・音源などについて、その時代を映し出した様々な記録を後世に広く伝えていくための事業。

- ・ 行政が、このような写真を集めておくことなども重要ではないでしょうか。例えば、それをHPに掲載し、写真と写真を選べば、どのようなプランが可能なのかなどのナレッジナビゲーションの方法も可能です。好きな写真と、滞在型か日帰り型を選んで、観光コースを示すことを実施しているところもあります。
- ・ イメージというものは、“もの”と“こと”の総合点で評価されます。
- ・ 地図は分かっている人が作るものですが、地図はわからない人が見るものです。その意味では、観光に関する地図では、初めてその土地を訪問した人が、駅に到着したときに、まちの東西南北が分かるもの、まちがどうなっているのかを見せる精度の高いものがあれば、使う人の理解が深まり使いやすい。是非、そのような地図を作ってほしいです。
- ・ 丹波市は、総合計画の中に、“CI”を入れている。これは非常にセンスが良いです。地方自治体の中で、このCIを入れている、つまり、コーポレートアイデンティティ、シティアイデンティティを大切にしていることは素晴らしいです。アイデンティティとは、日本人であるということであり、その人が持っている固有のものです。つまり、CIとは、丹波市として固有のものをしていこうというものです。
- ・ イノベーションも重要です。イノベーション、つまり、人がどう動いていくのかという

新しいもの産業を作っていくことです。そのことにより、仕事が増えていく、技術や産業が残っていきます。このイノベーションと、それを統合していくインテグレーションです。

- ・魅力というものは、例えば、あのそば屋には素敵なおかみがいて、美味しいお汁がある、そういうことがリピートを生む。それが、毎年、毎月、毎週、毎日などの期間でリピートするのか、期間とターゲットを絞ることが重要です。例えば、団塊の世代をターゲットにしたアイデンティティをつくることや、隣町と違うものは何かを一言で言えることなどです。
- ・先程、花火が無くなったと聞きましたが、花火は日本の文化であり、人が集まるシンボルです。シンボリックなものです。自分はよく熱海に行きます。熱海ではカジノ構想もありましたが、結局それはなくなりました。花火や祭りは重要なので、復活させたほうが良いと思います。

(稲沢委員長)

- ・「観光」と「魅力づくり・交流」の二つの施策は併せて考えるべきものではないでしょうか。魅力づくりがあってこそその観光ではないかと考えます。
- ・モニターの方には、観光と交流の両方で意見をもらいたい。

## 【8. 市民モニターとの意見交換】

(Aさん)

- ・自分は2年前に市外の病院に入院した経験がありますが、書類に「丹羽市」と書かれたので、丹波市のPRをもっとしてほしいと思いました。加古川線や神戸電鉄などに乗ると、丹波市のパンフレットやチラシが見られないので、その方面が手薄ではないでしょうか。大阪は大丈夫かもしれませんが。

(Cさん)

- ① 年間200万人の観光客数には、丹波市民も含まれているのでしょうか。そして、市に落ちているお金の調査も必要なのではないのでしょうか。
- ② 丹波竜の切手の取り組みは良かったです。ただ、もう少しみなさんに買ってもらう、あるいは、市外に出す郵便物には丹波竜の切手を貼るなどの工夫をしたら、もっと認知度があがったのではないのでしょうか。

- ③ 自然学校のために県下の小学校が青垣自然の家に来るので、そこで丹波竜や焼き物等を連携しながら、何か発展できないかと考えています。
- ④ 委員長が説明されたように、交流と観光の指標が難しいです。本来ならば交流の数などを指標にすべきではないか、などと考えています。

⇒（恐竜を活かしたまちづくり課長）

- ① 調査は、定点調査で行っているのですが、丹波市民か、それ以外かは不明です。よって、丹波市民も含まれているとご理解いただきたい。
- ② 丹波竜の切手の取り組みは、1 回目は行政からでしたが、2 回目は郵便局からの提案でした。負担割合があり、郵便局が 7 割、残りの 3 割を市が負担しました。現在若干売れ残っているのですが、郵便局のなかで、販売に関する検討を行っています。
- ③ 自然の家については、将来的な部分では、恐竜を絡めたプログラムの導入も検討中です。自然学習、自然体験をしながら、できれば、農家民宿などに泊ってもらったらいいのではないかと検討しています。

（Dさん）

- ・丹波竜については、発見者の二人に話を聞いたことがありますが、お二人の考え方に多少違いがあると感じました。先程の専門家の意見では、商業的なことだけではなく、子どもたちや地元の市民と外部の者が学習する、知的財産としての活用が重要であると聞きました。特に、発見者の一人の先生は、そのような活用をすることが重要であると考えられていると感じました。自分もその観点が大事であると思います。
- ・ブランド化のためには市民が魅力を知ることが必要です。そのためには、行政と市民の役割分担も必要であるという意見が出ましたが、それには、参画と協働を進めることが重要です。そのために行政は市民活動（NPO 活動等）をもっと支援するべきではないでしょうか。私たちが行政と話し合いを持つ時に、行政側の旧来的な考えの壁を感じる場合があります。行政は、まず、その壁を枠から外すことをもっと積極的に行ってもいいのではないのでしょうか。

⇒（恐竜を活かしたまちづくり課長）

- ・1 点目は、丹波竜をどう生かすのか、できるだけ景観を壊さない整備をし、次世代につなげていく、地域づくりが必要であると考えている点です。発見者の両先生から話も聞

いていますが、その計画の部分も聞いている、発見現場は地層がとても良いところですよ。大正時代にできた水力発電所などの地域の遺産を残しているの、環境エコとからめながら、3年ほどかけて、現在、整備をしています。

- ・2点目は、教育に活かす点です。市内に研究施設や学術施設を持っているので、子どもを起点とした自然教育の場所づくりができないかと検討しています。
- ・3点目は、ツーリズムについてです。商業に活かすために、ツーリズム計画を策定しています。例えば、観光客がどういった所に目を向けているのか知るための写真コンテストなど、さまざまな取り組みも行っています。(配布資料参照)
- ・4点目は、まちづくりのためのプロモーションが一番大事であると考えている点です。
- ・5点目は、市民活動の支援については、押しつけではなく、自分たちでできるところは自分たちで、一緒にやる部分は一緒にやるのが重要です。市役所が決めるのではなくて、市民の意見を聞きながら決めて行きたいです。

#### 【9. 外部評価の総括 稲沢委員長】

- ・観光と交流の施策は、一体となり取り組むことで、より施策効果が期待できます。そのためには、観光、教育、産業などの面におよび、さまざまな関わりをしていくことが重要です。
- ・価値というのは、フローで流れるものとストックの観点の両方が大事です。
- ・今、取り組んでいる施策の中で、CIを計画に書いていることは丹波市の強みです。長年、CIを行ってきたところを強く打ち出してほしいです。今日の話は、CIに集約されます。
- ・今後、プロの目線を取り入れて行くことも含めて検討課題です。
- ・観光と交流の施策については、行政と市民のそれぞれの役割をしっかりと見定めていただく必要があります。
- ・観光客入込客数だけでなく、どれだけのお金が市に落ちたのかという視点を持つことが必要ですそして、観光客は、何に感動し何を持ち帰ったのかなどを知ることでまちのイメージも分かります。
- ・施策を「観光」と「魅力づくり・交流」とに分けるのではなく、まずは、観光、魅力づくりで代表されるところに、何を求めて行くのかを定めて行くべきです。そして、旧6町ではなく、丹波市としてアイデンティティを定めることが大事です。

### 3. 市民モニターとの協議

開催日時	平成 22 年 1 月 19 日（火） 13：30～15：30
開催場所	本庁舎 2階 中会議室
出席者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民モニター：岩崎氏、荻野氏、小谷氏、吉森氏、吉見氏</li> <li>● 担当部課：財務部竹安部長、財政課上本課長、足立係長、平岡主事</li> <li>● 外部事務局：世羅、館林（有限責任監査法人トーマツ）</li> </ul>
概要	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開会（財政課長）</li> <li>2. 本日の概要と確認事項（事務局）</li> <li>3. 「商工業」の外部評価について</li> <li>4. 「環境」の外部評価について</li> <li>5. 「観光」の外部評価について</li> <li>6. 外部評価委員会の進め方について</li> <li>7. お礼と閉会（財務部長）</li> </ol>

概要の1と2は省略しています。

#### 【3. 「商工業」の外部評価について】

##### （Cさん）

・産業では、例えば、工場がある場合、地域との交流がなく閉鎖的傾向にあります。工業団地では、土地を借りるだけになるので、工場は交流会や見学会を行い、地元と積極的に交流することが大事でしょう。



開会のあいさつをする財政課上本課長

##### （事務局）

・商工業の外部評価の前に市内を散策しました。町並みは素晴らしいものでしたが、人がいなく寂しい感じでした。

##### （Aさん）

・空地に企業誘致すれば良かったのです。せっかく土地を準備し、企業誘致を行いました。東洋電機は地域交流を積極的に行う見習うべき企業で

す。

(Dさん)

Q：行政的対策として、法人税の減税などは打ち出しているのですか。

A：(財政課長)

- ・昨年12月に条例改正を行い、今年1月より3年間の期限限定ではあるが法人税（固定資産）を減免することになりました。

(Cさん)

- ・税金の減免は他域でも行っているの、より魅力あるものとする必要があります。他の多くの地域でも工業誘致を行っているの、企業にとって丹波市にメリットや価値を見出すかが重要となります。行政側は大変でしょうが、冷静な判断が必要です。

(Aさん)

- ・丹波は水が悪いので、企業誘致に対しては、他に魅力的なものがないと困難でしょう。

(Bさん)

- ・堺市の金本さんの言葉に、「地元企業を大事にすることで、他の企業にも振り向いてもらえる」というのがありましたが、地元企業からのフィードバックを得て、それを外部に発信することが大事でしょう。

(Cさん)

- ・この地域の企業は、ワークライフバランス（注）が取れるという特色で、まちづくりを行うことも可能でしょう。社会経済的な要因で現実的には困難かもしれませんが、行政が率先して行うことも考えられます。会議のスタイルも効率化されています。企業勤務の方がいないと、地域の活力も出ないです。

（注）ワークライフバランス（work-life balance）とは、「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいと充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指す。

(Eさん)

- ・商工業は、行政だけではなく、金融市場の積極的な介入が大事です。そのことから、行政は金融にどのような影響を与えることができるのかを考えることが重要です。行政側

がリーダーシップをとり、金融に働きかけることも可能ではないでしょうか。

(Cさん)

- ・商売は自由主義であることから、行政はどのような役割が可能なのか。予算を工面し仕事を生み出す減免も可能でしょうが、沈滞しているところにどのような役割が可能なのか分からないです。

(事務局)

- ・金利の優遇、負担金などの側面の補助くらいしかないのが現状です。産業などは市役所単位ではなく、県や国レベルでの役割が大きいという見方もあります。

(Cさん)

Q：商工会はりっぱな建物なので、誰が費用を負担しているのか気になります。建物内部には多くの方がおり、どんな仕事をしているのでしょうか。

(財政課長)

- ・商工会は、会員の会費、国・県・市の補助もあります。市全体の底上げをするために、市の単独ではできない事業を担当しています。建物は市の土地です。合併されているので、商工会の取組の効果として成果を求める時期があるのではないのでしょうか。



(右から) 市民モニターの小谷氏、  
荻野氏、吉見氏

(Bさん)

- ・丹波市として、特定の産業を支援することが難しいということになるのでしょうか。市ができないとなると、商工会がリスクを負わないと進展しないのではないのでしょうか。

(事務局)

- ・市と商工会は連携しています。

(Cさん)

- ・お金だけ渡して、生ぬるい関係になっていないかという指摘もあります。

(Bさん)

- ・連携は必要でしょうが、どこがリードしていくのかなど先が見えない気がします。

(事務局)

- ・セミナーや研修などを行うことで、人材育成を図っていると考えます。しかし、企業誘

致は困難です。3年間の減免はどの地域も行っています。企業は最終的には経済的論理で動くものです。

#### 【4.「環境」の外部評価について】

(Bさん)

Q：丹波市のごみ処分費用は、他市との比較では、どれくらいになりますか。個人負担にかかる費用が高くなると本末転倒になりませんか。

(財政課長)

- ・ごみ袋は無料のところもありますが、丹波市では、ごみの量に応じた個人負担をする方針です。

(Bさん)

- ・その分、他市と比べて税金はごみ処理にはかかっていないということですか。

(財政課長)

- ・全額はかかっていません。

(Cさん)

- ・ごみを出さないような意識改革を行うことが大事ですから、ごみ袋は値上げをしても良いと考えます。

(Aさん)

- ・丹波市のアンケート集約したものが公開されていましたが、ごみ袋は高いが、最終的には燃やしてしまう。有料のごみ袋の導入により、焼却場では300枚ほど少なくなったようですが、その分のごみは野焼きになるという悪循環になっているようです。

(Bさん)

- ・周りの福知山市の方がごみ袋が安い、家庭でのごみ処理がしやすいということであれば、安易に考えれば、引越せば良いということになってしまいます。

(財政課長)

- ・外部評価の中で、PTAによる廃品回収ができなくなっている地域のことが言及されていましたが、少子高齢化の影響に対して、行政だけではなく、住民との協働で行うことが必要であることも出てきます。

(Cさん)

- ・高齢化しPTAがない地域には、ボランティアを募り2、3時間、車で回るなども可能でしょう。不法投棄に関しては、警察と協働し、犯人を探すことも可能でしょう。

(財政課長)

- ・不法投棄は、現行犯で捕まえないと難しい。

(Cさん)

- ・ごみステーション方式に変更になり苦情が増えました。それまで、家の前に置いて回収されていたものが、資源ごみの回収を特定の場所に持参するので大変です。お年寄りはきっちりとされた方が多いので、ご苦労があるかと思います。

(事務局)

- ・コストと住民意識の問題は、このご時世であるので、住民の協力を得ないと困難です。他市における外部監査でもそのことは同じです。行政の方も情報提供しながら、住民の協力を得ることが重要です。

(Aさん)

- ・家庭から出すごみの分別が困難です。

(Dさん)

- ・環境部から分別・収集カレンダーが出ているので、それを丁寧に見れば理解できるはず  
です。

(Aさん)

- ・自分はしていますが、80、90歳の高齢者の方が分別出来るか疑問です。回収後に、担当の人がまた仕分けをしている場合が多い。特に男性には困難です。

(Dさん)

- ・高齢者には困難であるのも事実でしょうが、もし、分別は回収業者がしてくれるような意識があるならば、それは時代の流れに沿っていない、分別は市民がやるべきことの  
一つであると認識すべきです。

## 【5.「観光」の外部評価について】

(Cさん)

Q：農業では体験型が人気ですが、観光での体験型はあるのでしょうか。

(事務局)

- ・臼杵市の日廻さんの言葉にあった、「点を見つけて、それを線で結び、面を作ってい  
く」を思い出していただきたい。丹波市の点は何ですか。それを線で結んで、面として  
はいかがでしょうか。例えば、下関と門司が組んで、広域観光を行っているが、丹波と  
聞くと「豆」という回答が多いので、それと組んで何かアイデアが可能ではないので

しょうか。

(Aさん)

- ・丹波と言えば、篠山と黒豆で、丹波篠山が一緒になります。しかし、丹波市の認知度はまだ低いです。

(事務局)

Q：地元での丹波竜の認知度はいかがですか。

(Eさん)

- ・丹波竜と観光にどのような接点があるのか分かりません。丹波竜から、どのように観光に発展するのか、そのプロセスが見えないので、どう結び付けるのか分かりません。

(Cさん)

- ・恐竜に興味があるのは、一部の人に限られるのではないのでしょうか。

(Aさん)

- ・その人に関心がないと興味はわからないものです。

(事務局)

- ・丹波竜と観光ではなく、地域を活性化する視点で考えてください。丹波竜化石、発掘現場と化石工房には、年間6万人と書かれているので、1日の人数にすると200人くらいになります。これは多い方です。

(Cさん)

- ・小学校や子どもたちには、体験学習は役立っていると思います。

(Dさん)

- ・先日、市内にある観光バス会社の運転手さんと話をした時、恐竜が出た所へ行く市外からの問い合わせや希望はまだ少ないと言っていました。

(Cさん)

- ・日本一、世界一、というような大きなものがあれば、より惹きつけられます。

(財政課長)

- ・学術的なものと観光とは異なるでしょうから、地域の魅力としてどうなのかということもあります。地域の魅力づくりと観光がどう結び付いていくのかということですね。簡単に観光に使える良いと言いますが、いろいろ難しいものもあります。

(Bさん)

- ・観光を活性化させ、何につなげていきたいのか疑問に感じます。

(事務局)

- ・観光では市外より人が来て、経済的効果をもたらし、市の知名度が上がるメリットもあります。

(Bさん)

- ・臼杵市の場合は、農業、工業などと合わせてPRしているというのが印象に残りましたが、丹波市は、全体としてどう考えているのかという全体的なことが不明です。観光だけではなく、どう繋げていくのが重要です。「観光客がきて、何を感じて、何を持ち帰るのか」というのが不足しているのではないのでしょうか。観光を手段として有効に活用していくことが大事です。

(Cさん)

- ・丹波竜だけでリピートを求めるのは困難です。温泉やドライブやその他のことと関連させて、また行きたいという気持ちにさせることが重要です。リピートがないと意味がないです。そのためには感動させることが重要です。化石工房に行くのは一度で十分であるが、ヒメボタルは何度も見に行きたいと思います。

(事務局)

Q：外部から丹波市に人が来たら、どこに連れて行きますか。

(Dさん)

- ・丹波市には魅力的なところはそこそこありますが、強烈な魅力がないのが現実ではないでしょうか。

(Eさん)

- ・丹波市には、歴史的背景もあるので、観光資源として全然ないということではないです。市外の人が行きたいと思える観光マップが重要だと聞いたが、インターネットで温泉、景色などの行きたいところをクリックすると観光ルートを作成し、連絡先まで指名してくれるなどのサービスは良いと思います。

(事務局)

- ・丹波市に温泉はありますか。まず、「点」を作ることからはじめることでしょうか。

(Aさん)

- ・受け入れ側の体制も大事です。

(Eさん)

- ・地産地消で安全で無農薬のものなどを利用し、何かできないないかと思います。

(Dさん)

- ・篠山は食べること、味わうことに関して大きなイベントをしますので、丹波市では、例

えば、都市から来る人が、鐘ヶ坂トンネルを越える魅力的イベントを考えられないで  
しょうか。

(Aさん)

- ・松茸がありますが、昔は良かったですが、最近は採れていないうえに、一本5万円ほど  
で高額です。

(Cさん)

Q：フィッシャーマンズワーフ（注）が人気です、丹波市でも可能でしょうか。

（注）フィッシャーマンズワーフとは、港町などで新鮮な魚介類を提供し、地元住民だ  
けでなく観光客を対象にした市場やレストランなど複合的サービスを提供するもの  
です。アメリカ合衆国のカリフォルニア州のサンフランシスコにある観光地を発祥  
としています。

(事務局)

- ・各農家が栽培した農作物を持ち寄り、田原市ではかなり成功しています。

(Cさん)

- ・農業版のものを作ってはどうでしょうか。

(Bさん)

- ・丹波市は篠山には負けるので、自分たちで点を作って、線で結んでいくことが必要です。  
昔から探し尽くされたなかで、これ以上点を発掘するのは難しいので、農業を中心とし  
た飲食など複合的で大規模な魅力があれば、それが大きな点になるのではないでしょ  
うか。



市民モニターとの協議の様子

## 【6. 外部評価委員会の進め方について】

(Aさん)

- ・担当課によるある程度の説明の後に、市民  
モニターが発言させてもらったので、参画意  
識を持つことができ良かったです。資料が事  
前配布であれば、なお良かったです。

(Cさん)

- ・時間は、1施策2時間くらいが良かったのではないのでしょうか。

(事務局)

- ・ 2、3回目では同じような施策であったことから、合わせて2時間としました。

(Dさん)

- ・ 2、3年目は「市民評価委員」の設置を視野に入れてほしいです。市民だけの評価委員会がもしあったら、マイナス評価だけではなく、プラス評価や前向きな提案もでてくると思います。市民の参画と協働について、行政は市民にどのようにPRしているのか具体的なものがなかなか見えません。また、まちづくりについても、校区もさることながら、大きな視点から提言する市民を育てることに力を入れてほしいです。

(事務局)

- ・ 個人的には、市民モニターは今回の外部評価でもそうでしたが、机の配置からも推察できるように、実質的には評価委員になっていたと考えます。しかし、行政側が住民に遠慮している印象を受けました。どの地域でも共通の課題ですが、行政が具体的に動いていることが重要です。NPO支援の場合、人的支援なのか、金銭的支援なのかというものもあります。しかし、人的支援には制限もあることから、結局、金銭的支援になる場合が多いです。行政も職員削減の中で行っているので、人的支援は困難なのではないでしょうか。具体的にどのような支援が必要なのか明確にするべきでしょう。

(Cさん)

- ・ PDCAの評価サイクルについて、行政はPの計画はしっかりしていますが、Dの実行が弱いです。今後、評価をしっかり行うことで、何を実施したのかということをも簡単に報告できる場を設けることが重要です。単なる粗探しにならないようにしてほしいです。

(事務局)

- ・ 行政は計画が予算請求なので、評価は本当に重要です。

(Bさん)

- ・ 外部評価委員と担当課の意見のやり取りが少なかったのではないのでしょうか。質疑応答が必要でした。

(事務局)

- ・ 担当課の方も、自分一人の意見なのか、組織全体の意見なのかはっきり言えないこともあります。

(財政課長)

- ・ 議会の承認が必要なこともあるので、個人として思っても、公開が前提となっていることから、難しいものもあります。

(Eさん)

- ・ 財政的なことを視野に入れ、市民モニターを利用した外部評価を実施したことから、今後、財政危機を理由に外部評価の取組が取り止めや変更になる可能性もあるでしょう。その場合、誰が責任を取るのか。この場で終わりとするのではなく、どのように見直しに役立てるのかというのが重要であることから、フィードバックをしっかりと欲しいです。

## 第5. おわりに

丹波市において初めての取組みであった外部評価が無事に終了した。稲沢教授に委員長をお願いし、各分野の専門家を招へいし、市民の代表として、市民モニターを公募し、研修した。外部評価から、最終の市民モニターの協議会まで、実に多くの有益な意見を頂いた。

外部評価を受けた各担当課には、事前の準備から、当日の説明と質疑応答、そして評価結果に対するフィードバックまでいただいた。“組織が変わるには、リーダーが変わることから”、今回、外部評価を受けた担当課の課長たちには、どのような意識の変化があったであろう。今後、住民に対する、アカウンタビリティを十分に果たしていくことを期待したい。

今回の外部評価で印象に残ったフレーズをここに記し、本年度の外部評価の報告書のおわりとする。今回の取組結果が活かされ、丹波市の改善と発展が促進されるよう期待する。

### ●環境保全での稲沢委員長の総括：

“不法投棄には、常にある「住民の目」を意識し、監視の目を養う”

### ●商工業の堺市の金本委員の言葉：

“地元の既存企業を大事にすることで、外の企業が興味を持ってくれる”

### ●環境整備の豊橋市の神藤委員の言葉：

“3R（ごみ減量、資源化の促進、環境意識の啓発）の推進をする”

### ●観光・魅力づくりの臼杵市の日廻委員の言葉：

“「まちおこし」は「待つ」「残す」もので、“やせ我慢”して残すもの”

“まちの中の歴史的建造物の「点」を見つけ、それを「線」でつなぎ、しかけとしての映像文化などの「ソフト」を経て、中核づくりの「面」をつくる”

### ●観光・魅力づくりの植木委員の言葉：

“観光客は、何に感動し、何を持ち帰ったのかなどを知ることでまちのイメージも分かる”