

# 行政調査特別委員会行政視察結果報告書

平成29年12月1日

|       |                     |           |       |
|-------|---------------------|-----------|-------|
| 報 告 者 | 第5班〔 会派：市民フォーラム志向 〕 |           |       |
| 参 加 者 | 班長 阿部 和子            | 副班長 齊藤 正三 | 野沢 一敏 |
|       | 山越 一治               |           |       |

## 視察項目

|                |                                 |                                                                                                                                                                                         |  |
|----------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 実施年月日<br>(第1回) | 平成29年10月16日(月) ~ 平成29年10月18日(水) |                                                                                                                                                                                         |  |
| 視 察 目 的        | 1 子育て支援施策について                   |                                                                                                                                                                                         |  |
|                | 2 市営住宅の子育て支援「子育て住まいる」について       | 長野県伊那市                                                                                                                                                                                  |  |
|                | 3 体験型観光について                     | 長野県飯田市                                                                                                                                                                                  |  |
|                | 4 指定管理者制度の評価について                | 長野県中野市                                                                                                                                                                                  |  |
| 視 察 先 要 概      | 伊那市                             | <p>*人 口： 68,703人 *面 積： 667.93km<sup>2</sup></p> <p>*特 徴： 平成18年3月、伊那市・高遠町長谷村が合併。長野県南部に位置する自然共生都市。電気・精密・機械などの高度な加工技術産業や食品などの健康長寿関連産業が発展。南アルプス国立公園などの自然を生かした観光事業にも注力している。</p>              |  |
|                | 飯田市                             | <p>*人 口： 102,996人 *面 積： 658.66 km<sup>2</sup></p> <p>*特 徴： 長野県最南部、天竜川流域の自然豊かな都市。精密機械等のハイテク産業、食品産業、果物を中心とする農業が盛ん。「環境モデル都市」に認定され、おひさまとりのエネルギーを地産地消のグリーン電力として利用した先進的な取り組みを市内や全国に向けて発信。</p> |  |
|                | 中野市                             | <p>*人 口： 43,184人 *面 積： 112.18 km<sup>2</sup></p> <p>*特 徴： 長野県北東部に位置。きのこ果実を中心とする農業を基幹産業として「売れる農業」を推進。地産地消の浸透に努め、交流・連携・協働をテーマに民間事業者と共に新たな魅力づくりに取り組んでいる。</p>                               |  |

|                |                                 |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施年月日<br>(第2回) | 平成29年11月15日(水) ~ 平成29年11月16日(木) |                                                                                                                                                                                                         |
| 視 察 目 的        | 1 農業の6次産業化について                  | 株式会社エコファームジャパン(福島県郡山市)                                                                                                                                                                                  |
|                | 2 都市再開発事業 オガールプロジェクトについて        | オガール紫波株式会社(岩手県紫波郡紫波町)                                                                                                                                                                                   |
| 視 察 先 概        | 福島市<br><br>(株)エコファームジャパン        | <p>*人 口： 325,325人 *面 積： 757.20 km<sup>2</sup></p> <p>*特 徴： 福島県の中央に位置する東北有数の交流拠点都市。中核市とし県内復興や経済をリード。</p> <p>* (株)エコファームジャパン：「ふくしま・地域産業6次化新商品ピックアップカタログ」に「芽子にんにく」を掲載し6次化商品推進キャンペーンに積極的に参加。</p>            |
|                | 紫波町<br><br>オガール紫波(株)            | <p>*人 口： 33,324人 *面 積： 238.98 km<sup>2</sup></p> <p>*特 徴： 岩手県のほぼ中央、盛岡市と花巻市の中間に位置する。もち米・そば・麦・フルーツ栽培が盛ん。</p> <p>*オガール紫波(株)：官と民が連携するためのエージェン트의役割を担う。社業を通じて町の一層の発展と町民の幸せを目指すことを目的とする、パブリックマインドを持った民間会社。</p> |

## 視察結果（個別票）

|      |                           |               |          |          |
|------|---------------------------|---------------|----------|----------|
| 個別項目 | 1.子育て支援施策について             |               |          | 【長野県伊那市】 |
|      | 2.市営住宅の子育て支援「子育て住まいる」について |               |          |          |
|      | 視察先担当課                    | 子育て支援課<br>管理課 | 添付<br>資料 |          |

## 視察要旨

長野県伊那市は、『日本「住みたい田舎」ベストランキング！の「子育て世代にピッタリな田舎部門」』の第1位に選ばれている。独自の教育文化と地域の取り組みで子育て世帯を手厚くサポートしていることが評価されたものである。伊那市には、子どもたちが自然の中でのびのび育つ環境があり、そのような中、地方では若者の都会への流出、少子高齢化や人口減少が自治体の大きな課題となっている。

日光市も例外ではないため、伊那市が行っている先進的な「子育て支援施策」並びに「市営住宅の子育て支援『子育て住まいる』」について視察研修を行った。

## 事業の内容

### 【先進的な子育て支援施策について】

（１）子育てにおける様々な負担を軽減するため実施している「出生前から乳幼児期、就学後までの切れ目のない支援」について

#### ウッドスタート・ブックススタート

「木育」「読育」の取り組みとして、6か月児童相談時に、地元職人が地元産の木で作った木のおもちゃと絵本をプレゼントしている。

#### 子どもが生まれた家庭へゴミ袋サービス

紙おむつの処理用としてゴミ袋10枚サービス。

#### 伊那市独自の保育料の軽減

3人以上の子どもがいる場合に、人数に応じて保育料を2～4階層引下げた金額にする。第3子以降は無料。

#### 出産祝い金

市内過疎地域への若い世帯の定住促進や人口増対策としてお祝い金を支給。

第1子（3万円）第2子（5万円）第3子（7万円）第4子（10万円）

#### お父さんの子育てガイドブック

核家族化や就労状況の変化に伴い、子育てには母親とともに父親の参加ニーズが高まっていることから、平成22年に冊子を作成。

## 子育て短期支援事業

保護者の疾病等により、家庭における養育を行うことが一時的に困難になった児童等を一定期間（原則 7 日以内）養育・保護する施設。社会福祉法人 たかずやの郷（平成 26 年改築）

平成 28 年度実績：利用者 10 人 述べ日数 32 日

## 自然の中の保育と食

自然環境を活かした保育、市内で 4 施設が「信州やまほいく認定」を受け特色ある保育を実施している。食育の取組みは地域と連携した交流活動の中で畑での野菜づくりや田植えなどの体験を行っている。

## 幼・保・小連携

幼稚園・保育園から小学校へスムーズに適應していくよう、幼保小連携プログラムを策定し取り組んでいる。

- ・ 幼保から小への接続（アプローチカリキュラム、スタートカリキュラムの策定）
- ・ 保育園と小学校との職員相互交流、合同参観研修、児童交流等

## 【市営住宅の子育て支援「子育て住まいる事業」について】

- 1) 平成 28 年 4 月から、子育て世代の世帯を対象に、伊那市高遠町および長谷地区にある市営住宅（中堅所得者層向け住宅）へ入居しやすく入居要件を緩和した。また、入居後は家賃を軽減し、経済的な支援も行っている。

### 入居資格の所得基準額の引き下げ

現在、入居を希望する世帯の人数により所得基準を決めているが、入居する人数にかかわらず、世帯全員の前年の合計所得が 1,476,000 円を超えていることとする。

### 対象

中学生以下の子どもがいる世帯、または入居者と同居者のいずれもが 40 歳未満の世帯。所得要件以外の入居資格については一般の入居要件。

### 家賃の軽減

- ・ 対象：中学生以下のお子さんのいる世帯
- ・ 家賃軽減額：通常の月額家賃を 2 割軽減。
- ・ 軽減期間：1) 平成 28 年 4 月から平成 33 年 3 月間で

- 2) 平成 28 年 4 月から末子が中学校を卒業するまで  
上記の 1) か 2) のどちらか短い期間。

その他

すでに該当する住宅に入居している夫婦のみの世帯に子どもの出生があった場合も家賃軽減の対象となり、異動届の提出があった翌月から軽減となる。

### 視察所見

日光市では少子高齢化そして人口減少が最大の課題となっている。伊那市の先進事例を視察して、この課題解決策として子育て環境の充実は重要であり不可欠と感じた。限りある地域資源を有効に活用した様々な施策の展開は極めて参考になると感じた。

最近では「移住ブーム」と言えるような風潮がみられ、移住定住に向けた施策に追い風となっている。また、30代40代を中心とした価値観の変化、自己実現・幸福感の醸成には都会より地方で生活をするほうが実現しやすいと考える人が増え、地方回帰の流れをつくっている。この価値観の変化を的確に捉え、子育て環境の充実をはかることにより若い世代の定住移住の促進に寄与するものと感じた。

## 視察結果（個別票）

|      |           |      |         |      |          |   |                          |   |
|------|-----------|------|---------|------|----------|---|--------------------------|---|
| 個別項目 | 体験型観光について |      |         |      | 【長野県飯田市】 |   |                          |   |
|      | 視察先       | 株式会社 | 南信州観光公社 | 添付資料 | 有        | ・ | <input type="checkbox"/> | 無 |

### 視察要旨

飯田市は平成7年から、これまでの通過型観光地から滞在型への転換を目指し、特に中学・高校生の農家民泊による体験教育旅行をターゲットに絞り取り組んできた。平成13年には飯田市の周辺自治体と地元民間企業が出資する広域観光振興を担うことを目的とする、第3セクターの「株式会社 南信州観光公社」が設立された。（現在では15市町村と民間企業19社が出資参画している）

南信州観光公社では、南信州の自然や産業、歴史、生活、文化、スポーツ等々、地域の人々の協力により本物志向の体験プログラム（約180種類）を提供し、旅の多趣向にも対応している。特に教育旅行や企業・組織研修は、人材育成にもつながり、現代の都市生活において見失いがちな「自然と共に生きる豊かさ」「人との和を育む力」を感じる事のできる体験プログラムの実現を目指している。これらについて実際に民泊し視察を行った。

### 事業の成果・課題

#### ○体験型観光振興事業の基本理念

「ほんもの体験」「感動は人を変える。その感動は本物の感動から生まれる。」

全てのプログラムで南信州に住む人々がインストラクターや案内人となり、訪れた人々とともに感動を高め、瞬間的な体験でなく、ゆっくりと時間をかけ普段の仕事や暮らし・趣味と一緒に味わっている。体験活動を通じて様々な交流が生まれ様々な思いを伝え、心地良さや達成感・学ぶ喜びを感じられるよう配慮することを使命としている。

### 体験プログラム内容

#### ・アウトドアアクティビティプログラム

乗馬・ラフティング・溪流釣り・マウンテンバイク・カヌー・パターゴルフ・ツリークライミング等

- ・農林業体験

リンゴ袋かけ・田植え・森林営林（伐採、枝打ち、森の下草刈り）・野菜植え付け・酪農（牛の世話）・稲刈り・炭焼き・野菜収穫・キノコ菌打ち・そば刈り脱穀（そば打ち）・薪割り・干し柿づくり（市田柿）・イチゴ苗移植等

- ・味覚体験

五平餅作り・野沢菜漬け・ソーセージ・田舎パン・バームクーヘン・田舎料理等

- ・伝統工芸・クラフト創造

草木染・土笛・陶芸・木工・わら細工・押し花・竹細工・水引・アートフラワー等

- ・環境学習・生活文化体験

巨木と語る・動物と森林被害・ネイチャーゲーム・登山・トレッキング等  
納豆作り・こんにゃく・鶏の解体と調理・法話・座禅・写経等

- ・自然・文化・産業を活かした体験ツアー

桜守の旅・グルメ探訪の旅・フォトガイド・南アルプスジオパーク・和菓子探訪等

- ・体験型企業研修

農家体験・森林整備・工芸体験等、企業の社会的責任（CSR）と社会貢献活動の根本を学ぶ

- \* 農山村交流プログラム、農家民泊

農家民泊 1 軒当たり受け入れ 4 名程度、それぞれの家庭のペースに合わせた生活とともにし、飾らない交流により体験者との人間関係が醸成されるよう努める。

農家民泊は原則 1 泊のみ、その前後に 1 泊以上地域の旅館に、宿泊することを受け入れ条件としている。（地域振興に寄与）

### （株）南信州観光公社の運営

- ・職員体制：職員 5 名。他に 1, 0 0 0 名を超える農家やインストラクター、地域コーディネーターが出入り自由なつながりを持つ。

- ・経営状況：出資団体からの補助金はなし。独立採算にて運営。  
設立 4 年後からは単年度収支が黒字化。

- ・営業案内：情報発信から受け入れ、手配調整、清算、商品企画開発等、窓口は一つ。

- ・受け入れ状況（平成 2 8 年度）

学生（1 0 8 団体、延べ人数 4 万 4 千人）

一般（1 4 4 団体、延べ人数 4 万 8 千人）

宿泊（学生 9 6 団体、一般 3 3 ）

農家民泊（学生 7 8 団体、人数一般含め 9 万 5 千人）

## ・体験プログラム受け入れ状況

学生は農家民泊を含む農林業体験・味覚体験と合わせ約6割に及ぶ。次にラフティングなどスポーツ体験が人気。一般は市街散策・桜守の旅が約半数を占める。

## ・今後の取り組み課題

体験教育旅行ツールの戦略的、定期的な改定。体験プログラムの品質管理とインストラクター、受け入れ農家のモチベーションの維持。体験型観光の通年化、インバウンド受け入れの推進、本物志向の体験型観光受け入れ地域の拡大によるマーケットの安定化等。

## 視察所見

体験者は、地域に住む人々のありのままの生きざまの中に直接飛び込んで、援助や永年蓄えた指導を受けることができる。心の通う交流により互いに感動する機会を提供することを理念に、これを常に追求している。コーディネーターとなる地域の人々は、体験者と触れ合うことで普段当たり前と思っていたことを、体験者の感動により気付くこととなる。それにより改めて自分の地域や仕事に誇りを持つことにつながっている。また農村・山間地域において若い学生との交流により、生きる力や生きがいを感じることにもつながり、単なる旅行商品としてだけでなく相乗効果として地域振興・地域福祉に大いに寄与している事業だと感じる。

国際観光都市日光市は、大自然、農林業、工芸など沢山の体験プログラムを容易に作ることができる恵まれた地域である。今後課題となる、日帰り観光から着地型・滞在型観光の確立、観光中心部から周辺部への周遊が求められている。このような中で材料は沢山あるが事業展開はどこが行うかが課題となっていると感じられる。

今回の研修を通し、日光市でも商品開発から受け入れまで一括して行う行政・地域と密着した組織が必要と感じた。

## 視察結果（個別票）

|      |                |       |      |                                |
|------|----------------|-------|------|--------------------------------|
| 個別項目 | 指定管理者制度の評価について |       |      | 【長野県中野市】                       |
|      | 視察先担当課         | 行政管理課 | 添付資料 | 有 ・ <input type="checkbox"/> 無 |

### 視察要旨

指定管理者制度は、公の施設について、民間事業者等の能力や経験を活用することにより住民サービスを向上させるとともに、公募による指定管理者の選定など競争を導入することで経費の節減を図り、効果的かつ効率的な管理運営を目指すことを目的として、平成１５年度の地方自治法改正により導入された。

近年、指定管理を受けた団体で不適切な状態が散見されており、「指定管理者制度」を有効に活用しつつ、地方自治体としての責任を適切に果たしていくためには、的確な「モニタリング・評価」を継続的に行っていく必要がある。そこで細やかな評価を行っている中野市で視察を行った。

### 【事業実施の背景】

以前は簡単な評価で甘い評価になっていた。市民の視点を多くし、明確な基準とした。

### 【事業の概要】

平成１７年４月「中野市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」制定。集中改革プラン平成１８年本格導入。指定管理者制度導入の是非については、「施設の設置目的」を明確にし、総合的に検討。

## 事業の成果・課題

### 【事業の成果】

サービスの向上につながるか、経費削減につながるか最大の目的が指定管理制度。

現在 44 施設に指定管理。13 事業者に指定管理。指定期間、初めての施設は 3 年。降更新は 5 年。ほぼ更新。

短い期間だとコスト削減できない。利益も出ない。原則公募。地域住民の交流が目的の所は、公募せず自治会指定。その後指定管理解除し自治体に委譲。

評価は年度評価、総括評価の 2 種類。年度評価表に基づき実施。収支、実施状況は○の数で評価。そこで A B C ランクに分かれる。評価各項目は 1、市民の視点 2、財務の視点 3、業務の視点人材の視点 4、人材の視点で更に詳細項目設置。

担当課が評価。利用者ニーズで、就労支援施設の利用者ニーズは専門的であり市でどう把握するかは、利用者が限定されるので利用者アンケートを実施。

現在は市の担当者が担当。C 評価だと改善が必要。その場合は改善状況報告書を提出させ、更に必要であれば再度提出させる。

総括評価は指定期間中、指定管理者選定委員が行う。中野市の職員が委員。C 評価の抜本改善を受けた所は注意しながら再指定を行う。指定管理者に通知し H P にアップ。

平成 25 年指定管理料 2 億 2 8 3 3 万円。予算計上したが修繕しなかったものは返還。

平成 18 年度で市の職員 2 6 0 0 万円の削減効果。経年と言えば 2 億 8 0 0 0 万円。施設が増えたのでもっと削減効果があったと思われる。サービスの向上が一番の効果。指定管理者には必ず利用者アンケートを設け、大変良かったが多い。

災害発生時の運用は毛布・食糧の費用は市で出すのか、8 月通知だしどうするか通知。J アラート対応については文科省から 9 月 12 日対応通知が出た。それに伴い指定管理も対応する必要がある、協議してもらって誘導をすることも出てくると思われる。費用が持ち出しになってしまっただけでは指定管理者にとって負担であり、市の対応を協議する予定。マネジメントはシートを作り実施。

### 【今後の展望、事業の課題】

庁内だけで評価。選定委員に市民参加はどうか平成 19 年に協議。評価がうまくいっているが今後の課題。平成 18 年本格 29 施設。当初 144 施設対象で更に新たな指定管理を検討しなければならない。観光イベント P R が少なく利用者が減少している。新規はなじむものか見極めが問題。

C 評価が続いても、該当団体がなく現実的に指定管理を外すことは難しい状況。赤字経営も出てきており、指導しても改善なく辞退したいという指定管理者の問題がある。逆に売り込みにくる企業も出てきており、それらにどう対応するかが課題。

## 視察所見

きめ細やかな評価で、指定管理者が抱える課題を見つけ出し、改善報告書を出させ、市が主導的な役割を果たしている。評価もＨＰにわかりやすく掲載されており、このような透明性のある評価が指定管理制度をよりよいものにしていくのだと感じた。是非当市でも早急に取り入れて頂きたい。

## 視察結果（個別票）

|      |              |               |      |                                |
|------|--------------|---------------|------|--------------------------------|
| 個別項目 | 農業の6次産業化について |               |      |                                |
|      | 視察先          | (株)エコファームジャパン | 添付資料 | 有 ・ <input type="checkbox"/> 無 |

### 視察要旨

日光市の農業は、今市地域を中心に水稻栽培をメインとした水田農業が多くを占めている。しかし、米価の低迷と後継者不足により厳しい環境におかれている。日光市は国際観光都市であり、多くの交流人口がある。このため、日光市における農業振興のためには他産業との連携、特に観光と農業の連携が重要となる。そこで、農業生産と加工・販売の一体化や、地域資源を活用した新たな産業の創出を促進するなどの「農業の6次産業化」が必要となってくる。

そこで、(株)エコファームジャパンの先進的な「農業の6次産業化」の取組みについて視察研修を行った。

### 事業の内容

#### （１）事業の概要について

ニンニクの「リン片」を発芽させ、にんにくのうま味と栄養が凝縮した高機能・健康野菜『発芽にんにく』を栽培し販売している。また、『発芽ニンニク』を加工した関連商品をつくり販売している。また、業務提携した農場を全国に展開し、栽培システムの施工販売、そして、その栽培方法や販売方法について指導するコンサルタント業務も行っている。

#### 販売商品

##### ・発芽ニンニク

発芽にんにくは安心・安全を確保するために、一粒一粒手間を惜しまず育てている。ニンニクの持つ旨みが凝縮された発芽にんにくは、従来のにんにくと比べて数段高い食味をもち好評を得ている。また、栽培は独自の養液とLEDによる人工照明を用いた野菜工場（人工照明+水耕栽培）で行っている。

##### ・発芽ニンニクフライドチップ

ニンニクのうま味と栄養が凝縮した高機能・健康野菜である発芽ニンニクをスライスしオリーブオイルで揚げたもの。ふりかけや料理の調味料として日常的に食することができる。このフライドチップは、あえる・のせる・かけるだけでどんな料理にも利用可。サラダ、パスタ、ピザ、チャーハン、ラーメン、おつまみ etc.

そのまま食べても、軽く塩、胡椒をふって食べても美味しく食べられる。

- ・発芽ニンニクオリーブオイル。

フライドチップをつくったオリーブオイルを濾過精製したもの。多くの料理に使用することができる。肉料理、パスタ料理、きのこ料理、今流行のアヒージョなどにおすすめ。パンにつければ、簡単にガーリックトーストが出来る。

- ・その他の商品

発芽ニンニク味噌、発芽ニンニク醤油、黒ニンニク、発芽ニンニク餃子、発芽ニンニク酒

### コンサルタント業務

業務提携した農場を全国に展開し、栽培システムの施工販売、そして、その栽培方法や販売方法について指導するコンサルタント業務もおこなっている。

### 栽培システムの販売事業

健康革命(高機能性野菜「発芽ニンニク」)の食文化の普及による健康寿命の延伸を目指して地産地消向けの水耕栽培ユニット『Mego Cube』の販売をしている。

## (2) 行政との連携について

国(農林水産省)、福島県、郡山市農林課と連携し「地域産業6次化」に取り組んでいる。この「地域産業6次化」は1次・2次・3次の各産業分野の多様な主体が、産業の枠を超えて相互に連携・融合し、付加価値を向上・創造する取り組み。福島県では、豊かな農林水産資源をはじめ、高い総合力を有する本県産業の特性を生かすため「ふくしま・地域産業6次化ネットワーク」として取り組んでいる。エコファームジャパンでは、県内の地域産業6次化商品の新商品を紹介する「ふくしま・地域産業6次化新商品ピックアップ」カタログに「発芽ニンニク」を掲載し、県内外で行われている6次化商品推進キャンペーンに積極的に参加している。

しかし、エコファームジャパンは創業時農業者でなかったために、農林関係の事業補助金は利用できず苦労した。

### ( 3 ) 今後の取組みについて

#### 福祉農業の開拓

栽培作業は軽作業であり、屋内で行えるため就業支援施設からの事業導入の希望がある。新しい農業の在り方として障がい者就労・就業の場の確保に取り組む。

#### 新たな食文化の創造

近年、販売されている野菜は食べやすいものに作り変えられている。例えば、えぐみを低下させたホウレンソウは在来種には豊富に含まれていた鉄分や亜鉛などの含有量が極端に低下し健康的な野菜ではなくなっている。発芽ニンニク及び加工食品の販売を通して、現在の状況に警鐘を鳴らし、新たな食文化の啓発を行っていく。

#### 視察所見

日光市の農村集落の現状をみると、若者の離農そして離村の傾向が加速し、後継者不足、農業者の高齢化が課題となっている。この原因は明瞭で、若者が農業に就業できるだけの収益を生んでいないことにある。農業・農村の将来を考えた時、「あらたな儲かる農業の創造」が不可欠である。

今回視察研修を行った「エコファームジャパン」の取組みは創業者が農業と無縁であったことが幸いし、新たな視点から農業を見直し、「あらたな儲かる農業の創造」を実践している。これからの日光市の農業農村振興の施策を検討する際にはきわめて有効な先進事例であった。

また、日光市で行っている集落営農組織の設立勸奨に関して、集落営農の収益事業としても極めて興味深い内容と感じた。

## 視察結果（個別票）

|      |                        |            |      |                                           |
|------|------------------------|------------|------|-------------------------------------------|
| 個別項目 | 都市再開発事業 オガールプロジェクトについて |            |      |                                           |
|      | 視察先                    | オガール紫波株式会社 | 添付資料 | 有 ・ <input checked="" type="checkbox"/> 無 |

## 視察要旨

これまでの公民連携事業においては、行政がみずからの知識・経験の範囲内で最適と考える事業スキームを構築し、詳細な条件設定をあらかじめ行ったうえで民間事業者を募集するケースが多い状況である。

そのため、市場の実情にそぐわず十分な民間事業者の応募が得られなかったり、民間事業者に過度な負担を強いることになったり、民の持つノウハウやアイデアを十分に活かしきれていない、といった課題があった。

そこで、従来の行政主導型の公民連携事業から一歩前進し、民間のより主体的な参画や発意を求め、行政と民間が双方向のコミュニケーションを通じて、それぞれの知識やノウハウ、その他保有している経営資源を最適な形で組み合わせることにより、優れたサービスを効率的かつ持続的に提供することが必要不可欠になっている。

異なる価値観の積極的相互作用を通じて新たな価値を創出し、行政と民間で「公」を共に創っていくことが市民にとって有効であると考えられる。そのためにも、既存の公民連携手法にとらわれることなく、民間事業者のビジネス活動を市民のためにどう役立て、社会的課題の解決を図るかという、より大きな視点に立ち、優れた民のアイデアを広く募り、新たな公民連携手法の開発を含め、更なる進化を図る必要がある。そこで全国で一番進んだ公民連携のオガールプロジェクトを視察した。

## 事業実施の背景

### 【事業の概要】

公民が連携して公共サービスを行う PPP 手法をとるオガールプロジェクトは、未整備であった町有地の活用を「公民連携基本計画」に則り、財政負担を最小限に抑えながら、公共施設の整備と民間施設等の立地による経済開発の複合開発を行ってきた。

- ・ **オガールプラザ** 官民複合施設。町立情報交流館（図書館）、子育て応援センター、民営の産直販売所、カフェ、居酒屋、医院、学習塾など。2012 年 6 月開業（情報交流館は同年 8 月）

- ・オガールベース 民間複合施設。バレーボール専用体育館、宿泊施設、コンビニエンスストアなど店舗。2014 年 7 月開業
- ・紫波町役場 PFI による整備。2015 年 5 月オープン
- ・オガール広場、大通公園 紫波町が整備。2012 年 8 月から 2014 年 7 月にかけて整備完了
- ・オガールタウン 紫波町が造成、分譲する住宅地。全 57 区画。2013 年 10 月分譲開始
- ・エネルギーステーション 民間事業。オガールベース、タウン、町役場にバイオマスによる熱供給。2014 年 6 月事業開始
- ・岩手県フットボールセンター 日本サッカー協会公認グラウンド、施設には岩手県サッカー協会オフィスなど。2011 年 4 月オープン
- ・サン・ビレッジ紫波 多目的体育館。オガールプロジェクト始動前の 1999 年オープン

## 事業の成果・課題

### 【事業の成果】

#### (1) 循環するまちづくり

紫波中央駅に降り立ち、雪景色のロータリー風景。駅前に位置するオガール紫波の町並みは、商業施設、公的施設、分譲住宅、すべて低層の建物である。使用する色もガイドラインで規制があり、統一された町並みになっている。駅前に開発された4つの大きな街区の中に、町役場、図書館、マルシェ、スポーツ施設等が並び、その外側が分譲住宅地となっている。

オガール紫波が目指すのは、人も地産品も文化も資金もすべてが循環するまちづくりである。

#### (2) 町長、民間人、大学の公民連携

プロジェクトのスタートは 2007 年。紫波町と大学院に経済学研究科公民連携専攻を持つ東洋大学と協定を結び、PPP（公民連携）による開発可能性調査を実施。町長（前町長の藤原孝氏）の決断で公民連携によるプロジェクトが始まった。

駅を誘致するために 1998 年に購入後、多目的体育館などを整備したものの、ほとんどの部分が手つかずで放置されていた駅前の土地の開発がようやく始まった。

同じく 2007 年に紫波町では庁内に公民連携室も立ち上げ、役場内の組織を横串に通して動く公民連携室は、オガール紫波と連携をしながら町役場のスピーディーな意思決定を進める役割を担った。

町長のぶれない強力なリーダーシップのもと、東洋大学と連携し、優秀なキーマンの存在があったことから、独自の公民連携が実現した。

補助金に頼らない町づくりの中心となっているのが、オガールプラザやオガールベースを設立、運営をしている会社（施設名と同名）の代表取締役、岡崎正信さん。

東京の大学を卒業後、国交省などを経て家業を継ぐために紫波町に戻った方である。紫波町はもともと財政基盤が脆弱だったにもかかわらず、1997 年にさまざまな公共施設と住宅を集約するため、町の中心部の駅（紫波中央駅）前の土地 11.7 ヘクタールを、28.5 億円もの大金をかけて購入。土地を買ったら、建てようと思っていた施設建設の予算がなくなった、というまったく笑えない状況に陥った。そして、その土地は開発できずに、日本で最も費用がかかる高い「雪捨て場」として、10 年来活用されていた。しかもこれを決定した町長は選挙で負けて退陣。

しかし、このあとに就任した町長（藤原孝町長、当時）をはじめ、関係者は諦めなかった。購入したその土地を「役場が開発するのを諦め、民間に任せて開発することを公民連携事業として推進する」という決断をし、紫波町公民連携基本計画を策定。

そのプロジェクト名は「オガールプロジェクト」と名づけられた。すなわち、塩漬け同然で雪捨て場だった土地を、カフェやマルシェ（市場）、子育て応援施設、図書館、運動場、ホテル、さらには先進的なエコ住宅の分譲までを行うという、一大再生プロジェクトであった。

「民に任せる?」「行政の仕事放棄だ!」当初は非難続出オガールプロジェクトをすすめるにあたっての大前提は、「行政にお金がないなら、民間開発に切り替えて、金融機関から資金調達して公共施設と民間施設両方の開発を進める」という方針。

しかし「そんな開発形式は聞いたことがない」、地元からは「行政がやるべきことを放棄した」「そんなうまい話は無理だ」といった反対論が続々と出てきた。そこを町長が住民説明会を何度も開催し理解を得ていった。

町長は岡崎さんが東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻に入学した後、職員も入学させ、2 人が協働で公民連携をスタートさせる。町長は民間人である岡崎さんに部長級以上の権限を与えた。

### (3)最初の挑戦

岩手県フットボールセンターの誘致活動。岡崎氏が誘致を知った時にはすでに有力候補がいた。そこを抜きこんでるのは確かな資金だと、岩手県フットボール協会への補助金 6000 万円を急ぎ拠出することを町に要請。町長は日曜日に部長級を招集し、素

早く拋出を決定。その結果、手を挙げたのは県内自治体の中でも後発だった紫波町が誘致に成功した。しかも住宅地に必要な調整池の上に作るという画期的なアイデアで、調整池分の有効利用となる一石二鳥のアイデアだった。

#### (4)住みたくなる秘訣は、生活するための便利なサービスが全てある

現在基幹産業となっている年商5億円の「紫波マルシェ」。駅前の産直という事で立地が良いだけでなく、野菜以外に、肉や魚もあり、町民の生活を支える貴重な存在である。

ニッチよりさらに小さなピンホールビジネスという観点で、バレーボールの拠点を目指して、室内コートと合宿所も併設。指導者としてオリンピック選手に移住してきてもらっている。床材は国際試合も出来るようにフランス材を使用している本格的な体育館。

体育館に隣接したホテルに宿泊した。コストカットの建物をおしゃれに見せていた。朝食付き5800円の低料金。しかし朝食は産直マルシェから購入した豊かな食材でとても満足出来るものであった。体育館では高校の先生への指導教室が開催され、そのためホテルも平日でも混んでいた。

目玉となる施設の駅前図書館では、随所に置かれているフリースペースと楽器が演奏できるスペースがあり、若者に人気で週末は路上ライブも盛んである。子育て応援センターや広い学童も併設されていた。

小児科医院、眼科もあり、パン屋、飲食店、居酒屋、コンビニなど生活に必要なものが全てコンパクトに揃っていた。それが駅から歩いてすぐの所にある。

忘れてはならないのが、オガールプラザとオガールベースを両脇に従えて東西に延びる広場の存在。冬季こそ積雪で使用できないが、気候のいいシーズンには芝生でくつろいだり、子どもを遊ばせたりと、人々が思い思いに過ごせる場所である。

東広場に6つある「屋外スタジオ」と名付けられた東屋（占有使用は有料）を借りてバーベキューもできる。

駅側の東広場を貸し切って大きなイベントが開かれることもある。地元の子育て応援センターが主催する「夏祭り」、ドイツ製の大きなテントの下で昼間からビールを楽しむ「オガール祭り」、岩手県の有機農業生産者の団体が主催する「オーガニックフェスタ」など。「楽しい屋外イベントが開かれる場所」というイメージが広がれば、もっといろいろな人が様々なコンテンツを企画し、賑わいはさらに増していく。住むには大変魅力的な所である。

#### (5) エネルギーも循環

木質チップボイラーの熱を使ったエネルギーステーションの視察は今回はできなかったが、建物の随所に町産品の木材がふんだんに使われているほか、エネルギー、そして大工さんの仕事と技術の循環がまちづくりに生かされており、当初のもくろみ通り「人も地産品も文化も技術も、そしてお金も」循環するまちづくりが実現していた。

#### (6) 高級住宅街

特筆すべきは、「安売りしない」という姿勢。町民の財産である町有地を安売りしないという徹底して追及した付加価値により、分譲住宅は3000万円台でも、購入してくれる層が集まっているとのこと。補助金に頼って縦割りでバラバラに街の整備事業を行うのではなく、民で資金調達することで一体的に「人・もの・金」が循環するシステムが構築され、まちづくりが実現しているところが、オガールの凄さである。

#### (7) 稼ぐ公共

オガールプラザはスタートから違っていた。まずテナントを固めてから、建物の規模や建設費用を算出。100%の入居率であり、建設費用のコストカットのため、特別目的会社がオガールプラザを約11億円で建設。その後、公共施設部分を紫波町に売却した。売却した費用以外は、東北銀行の融資や町と政府系金融機関の出資で賄っている。

民間企業であるオガールプラザの運営会社と入居テナントが、紫波町に家賃や固定資産税などを逆に支払っており、紫波町からオガールプラザへは、一切の委託料や補助金などは出していない。

オガールプラザに入居した民間テナントであるカフェや居酒屋、マルシェ、学習塾、クリニックなどでは多数の雇用が生まれている。さらに紫波町図書館は安価に建設された図書館であるが、当初の計画を大きく越えて年間10万人ではなく、30万人を超える人が来館し、巨額の開発予算を投じた盛岡駅前の県立図書館に引けをとらない貸出冊数を誇るようになっている。

地元の主力産業である農業関連の書籍のラインナップも素晴らしく、図書館内では勉強会も頻繁に行われており、ホテルに宿泊した人でも借りられる。

これは、地元の民間人が高い「パブリックマインド」をもち、町長はじめ議会も民間を信頼し、さらに自治体職員が手続きを含めて自治体法務と向き合って結実したプロジェクトだからこそできた成果と言える。

## 【今後の展望、事業の課題】

オガールセンターの開業をもって、オガールプロジェクトはひとまず、完成となった。しかし、ハコモノの完成をもって終わりではない。「これからがスタート」と関係者はいう。

「オガールエリア全体では、今年度の交流人口は100万人を越える勢いだが、既存施設の来客数はキープの状態。施設やテナントによっては減っているところもある。オガールに新しい建物ができた、でも人は減りました、では困る。同じ形態のビジネスは5年が限度。最初の施設であるオガールプラザも5年経つので、倒れる前にテコ入れをする。まだ体力があるうちに改革していくことが大事。死者は蘇生できませんから」

20代の若い世代の活動がもっと必要。オガールのように人が集まる「場」ができたが、なかなかコミュニティ活動に発展していない。と更に進化し続ける事が課題。

## 視察所見

公民連携の事例が語られる場合、民間の動きがクローズアップして取り上げられがちです。しかし、行政の組織・体制が整っていてこそ民間はスムーズに動ける。

こうした公民連携が実現した背景には、紫波町に「スーパー公務員」がいるからだと言崎さんは指摘している。

「スーパー公務員」を誕生させるにはどうしたらいいのか。市長の考え、職員を大学院に行かせる等の育成、活躍できる場面などが必要になってくる。

紫波町のような公民連携を実現するには、行政が民間企業マインドを取り入れ、自ら改革する意志が重要ではないかと思った。

平成30年(2018年)2月21日

行政調査特別委員長 福田 悦子 様

行政調査特別委員会第5班

班 長 阿 部 和 子

### 意見交換会の結果について

行政調査特別委員会第5班意見交換会の結果を下記のとおり報告いたします。

### 記

- |         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| 1. 日 時  | 平成29年12月20日(水)<br>午前10時00分～午前11時04分                        |
| 2. 会 場  | 委員会室                                                       |
| 3. 実施内容 | 体験型観光について<br>視察先：長野県飯田市<br>視察事項：体験型観光について                  |
| 4. 出席者  | 班員4名<br>観光部観光交流課職員<br>観光部観光振興課職員<br>産業環境部農林課 グリーンツーリズム担当職員 |

## 5 . 結 果

### 1 ) 意見概要

#### 【委員から】

- ・日光市は体験の資源が多くあるが、コーディネートをどうやって誰が仕掛けていくのか。
- ・観光地の周辺部で体験型観光をやることが、オリンピック後の日光市の生きる道となるのではないか。
- ・日光市観光協会が旅行業の資格を取得してはどうか。
- ・農家民泊は新たな視点でやることも大切ではないか。( 5 5 歳から取り組むなど )
- ・民間が行っているガイド活動についても、全体を取りまとめるところが必要なのではないか。
- ・教育旅行は、これまでの日光にプラスアルファとして環境学習や工芸体験等をプラスしていくようなニーズに変わってきている。
- ・教育旅行については、常に新しいメニューを作り、相手に伝えていくこと、人とのつながりをもつことが大切。
- ・執行部側に横串を入れるような組織が必要ではないか。

#### 【執行部側】

##### ○観光振興課

- ・これまで、体験については、自然アクティビティから見学までガイドブックとして1冊にまとめて配布していた。現在はデジタル化して「まち歩きナビ」から情報収集できるようにしている。着地型観光の発信の仕方だったが、今は先にアプリを入れて発地型で「日光に来たらこれをやりたい」という情報を得ることができる。最新の情報を発信するためにアプリを活用している。
- ・観光協会のホームページとも連携。日光の観光情報は観光協会のホームページにリンクするようにしている。
- ・日光で何を楽しむかのニーズ調査では、歴史・自然・食事・温泉が上位になる。観光客のイメージが固定されているのかもしれないので、他にもこういったものがあるということを発信していきたい。
- ・修学旅行では日光の世界遺産、奥日光、また足尾の環境学習センターも多いが、学習指導要領の改訂により、必要な学習提供ができるかどうか研究していきたい。( 道德での二宮尊徳翁の学習など )

- ・民間業者が営業に動いているので、市としては見守り、支援・連携していきたい。

#### ○観光交流課

- ・観光推進協議会のガイド部会では定期的に会合をもち、問題点が出されている。今後、連携し解決策を出していく。
- ・県、市、観光協会、県 DMO、市 DMO の連携を取っていく。

#### ○農林課

- ・グリーンツーリズムについては、市内は単作で兼業農家が多いため、なかなか体験メニューについて地元が対応できない。
- ・観光いちご農園に来る観光客が増えているが、6割が外国人である。しかし、観光農園だけで食べていくのは難しい。特にいちご以外の農家は難しく、集団化していけばやっていけるかもしれない。
- ・農家民泊についても兼業農家が多く、日帰り観光が多いため難しい状況である。
- ・横川地区に東京から無理に来てもらったが、魅力はあるという意見をいただいたので力を入れていきたい。
- ・市内の観光地とされる名所旧跡・温泉のほかに、まだ表に出ていない部分を掘り出していく必要があると考える。

## 2) 感想・所見

「体験型観光」について観光交流課、観光振興課、農林課の方々から日光市の現状や課題を伺い、じっくり意見交換が出来て大変有意義な時間となった。

日光市での体験型観光を充実させる取り組みをどのように進めるのかについては、班員から横串を刺すような組織も必要であり、観光協会のあり方も重要であるという意見が出された。

「住宅宿泊事業法」が2018年6月15日に施行となる。そこを踏まえて日光市としてどう取り組むのか、この意見交換会がどう生かされるのか、期待していきたい。