

令和2年3月25日

天理市議会議長 大橋基之 様

総務財政委員会
委員長 市本 貴志

総務財政委員会視察報告書

視察日程 令和元年10月9日（水）～10月11日（金）

視察先及び調査事項 愛媛県四国中央市 10月9日（水）13時30分～15時
調査事項「デマンドタクシー運営について」

愛媛県新居浜市 10月10日（木）9時30分～11時30分
調査事項「債権管理について」
「シティブランド戦略について」

愛媛県西条市 10月11日（金）9時30分～11時30分
調査事項「市民活動・協働のまちづくりについて」
「地域公共交通活性化について」

視察議員	委員長	市本 貴志
	副委員長	寺井 正則
	委 員	西崎 圭介
	委 員	大橋 基之
	委 員	鳥山 淳一
	委 員	内田 智之

随 行	議会事務局 赤埴 陽一
-----	-------------

1. 愛媛県四国中央市

調査事項「デマンドタクシーの運行について」

視察先対応者 市議会副議長 山本 照男氏
経済部観光交通課課長補佐 篠原 克昌氏

① 目 的

自宅（自宅近く）まで迎えに行き、目的地（商店街や病院など）に送り届け、また、目的地から自宅まで送迎しているシステムについて調査するため。

② 施策概要

四国中央市は、平成 16 年 4 月、2 市 1 町 1 村の合併により発足し、平成 27 年の国勢調査では人口 87,413 人、面積 420 km²（東西 32km・南北 24km）で、高齢化率は全国の 26,6%に対して 30,1%と高い水準となっている。市内の交通環境は、市内に JR6 駅、路線バス 4 路線、タクシー 6 社で保有台数約 100 台、市福祉バス 7 路線という状況。路線バスは平成 22 年末に 3 路線廃止と 1 路線減便を行っている。平成 15 年に設置された合併協議会において専門委員会を設置し、コミュニティバス等の新しい交通手段の導入について検討されてきた。

平成 18 年 5 月から 19 年 7 月まで公共交通プロジェクトチームを設置してアンケート調査を実施。本市にはデマンドタクシーが合っていると判断し、平成 20 年 1 月市内 2 地域で試験運行、平成 21 年 6 月に設置された地域公共交通活性化協議会で協議を重ね、平成 22 年 4 月から平成 24 年 3 月迄実証運行を実施、その間増車と配置見直しなどを行っている。

平成 31 年 3 月現在の登録及び利用状況は、登録者 7,058 人で利用者数は 1 日当たり約 80~90 人、年間 20,323 人（平成 30 年度）で実利用者は約 700 人であり、デマンドタクシーの運行は、予約センターのオペレーター 4 名、車両台数は午前 9 台午後 7 台で、運行範囲は 4 エリア+早朝夜間便、利用料金は 400 円。運行経費は歳入歳出差し引き約 4,000 万円の赤字である。

③ 参考資料

令和元年度行政視察研修用資料
デマンドタクシーについて
四国中央市デマンドタクシー利用案内
四国中央市デマンドタクシー条例
平成 29 年度デマンドタクシー利用アンケート調査結果
市広報誌（市議会だよりと共に編集したもの）

④ 考察と今後の課題

四国中央市は、デマンドタクシーの運行について川之江・三島・土居・三島嶺南の 4 つのエリアごとの移動を基本とし、エリア間の移動は路線バスや、電車、一般タクシーの利用を推奨している。デマンドタクシーを乗り継ぐ場合は、指定の乗り継ぎ場所まで移動して車両を乗り換える必要があり、待ち時間がかかるうえ、1 乗車ごとに乗車料金（大人 400 円、小人/障がい者 200 円、未就学児無料）が必要。

天理市の地域公共交通は、コミュニティバス（西部線／1 乗車 100 円・苅原線／1 乗車 190 円）2 便とデマンドタクシー4 エリア（東・西・南・北）から中心市街地へ運行している。乗車料金は、大人 300 円・東エリア 500 円（障がい者半額、未就学児無料）が必要。

天理市と四国中央市のデマンドタクシー運行の大きな相違点は、天理市は 4 エリア（東・西・南・北）に設けた停留所から市中心部の主な公共施設（役所・天理駅・病院・スーパー等）への送迎を主とし、四国中央市は東西に長い地域のエリア（川之江・三島・土居・三島嶺南）ごとの区域運行を基本に、自宅近くから病院や商店まで送迎されていた。

天理市の地域公共交通は、市街地ではコミュニティバスも運行し、より利便性の高いものとなっているが、今後の課題として、益々高齢化が進展する中 4 エリア以外の地域の交通困難者のための運行や、停留所までの歩行困難者の利便性向上のため、ドアトゥードアの利用について再検討する必要があると思われる。

2. 愛媛県新居浜市

調査事項「債権管理について」

視察先対応者 市議会副議長 小野 辰夫 氏
議会事務局主任 村上 佳史 氏
総務部債権管理課長 近藤 弘二 氏

① 目的

債権管理の取り組み状況について

② 政策概要

新居浜市 債権管理

○人材育成

I. スペシャリストの育成

債権管理に関する業務は、各課に共通する滞納処分等の滞納整理に関する知識に加えて、各債権の賦課原因や、反対給付のある場合はその制度等に関する専門的な知識も必要とされる。また、納付折衝においては対人的な交渉技術も要求されるため、債権所管課においてスペシャリストの育成にチカラをいれている。

II. 研修の充実

従来から職場内研修あるいは外部機関の専門研修を実施しているが、順次 策定している「滞納整理業務マニュアル」、「保証人対応マニュアル」を活用し、特に職場内研修を充実させることにより、債権管理・回収に係る職員のレベルアップを図っている。また、各債権所管課の担当者が集まり、研修や意見交換等を実施する債権担当者ワーキングチームの活動を通して、徴収事務の全庁的なスキルアップを図っている。

III. 愛媛地方税滞納整理機構の活用

愛媛地方税滞納整理機構は、各市町から移管された税の徴収困難事案の滞納処分を専門的に実施しており、各市町から職員を受け入れし、滞納処分に係る知識を習得できるように取り組んでいる。県に派遣された職員においても、市に帰任後における専門知識の普及を進めている。

○減免規定等の適用

災害・生活困窮等により、納入義務者から減免の申請がなされた場合には、法令等に基づく減免規定を適正に運用している。

また、条件に合致する場合には、強制徴収債権にあつては徴収猶予、非強制徴収債権にあつては履行延期の処分・特約の適用も検討する。

○初動対応の強化

債権管理において最も重要なのは、契約締結段階や、滞納初期段階での対応であり、特に非強制徴収債権については、過年度滞納となった場合、収納率が極端に悪化することや、債権回収には、訴訟等により債務名義を取得する必要があることから、多大な労力と時間を費やすこととなるため、初動対応の強化を推進している。

○滞納処分の実行停止、徴収停止、債権放棄の検討

各種調査や滞納者からの聞き取り結果によって、徴収不能事案と判明した事案については、放置せずに、強制徴収債権については滞納処分の実行停止、非強制徴収公債権については徴収停止、また私債権においては債権放棄を行っている。

ただし、担当者の恣意的な判断により執行停止等を行わないようにするため、債権ごとに判断基準を明確にしたうえで適用している。また、債権放棄を行う場合には、債権所管課での検討に加え、債権管理委員会での承認を経たうえでやっている。

○体制の整備

I. 組織機構の検討

収納業務は、債権所管課の日常業務の中にあり、「収納責任は原課にある」が原則である。第一義的には、債権所管課で賦課から徴収まですべてのことが完結できるよう、体制を整備しなければならない。

しかし、案件が少数である債権や、突発的に発生した債権については、引継書や事務マニュアル等でのスキル継承では対応できない場合が発生することから、全庁的な債権管理・回収に関して指導・助言のできる組織が必要であり現在は債権管理課がこの役割を果たしているが、常に効果・効率的な組織のあり方については、検討し整備していく必要がある。

II. 債権管理委員会の開催

債権管理に関する事務の一層の適正化を図り、市民の公平な負担による収入確保の徹底を図るため、債権管理委員会を開催し、債権管理計画の策定をはじめとして、重点滞納債権の指定や債権放棄に係る事案の承認等の債権管理に係る重要な方針を決定している。

○債権管理課の取り組み

I. 年度収入率目標値の公表

目標値を掲げ公表することにより、債権所管課の滞納処分・債権管理に対する意識が向上してきた成果と考えられる。

II. 重点滞納債権への支援及び法的措置の実施

ヒアリングを密にし、納付交渉に同行・同席する等、債権所管課での滞納整理に対し積極的に支援を行う。

Ⅲ. 債権担当者ワーキングチーム(WT)の創設及び運営

「収納責任は原課にある」が大原則である。

しかし、債権所管課においては、人事異動や、専任の徴収事務担当者がいないことから、スキルや経験の蓄積が困難な場合がある。そこで、各債権所管課の債権担当者が相互に意見交換や研修を行うことにより、各個人及び債権所管課のスキルアップを図ることを目的に、平成30年度に債権担当者WTを創設された。

強制徴収債権と非強制徴収債権では回収方法が異なることから、『強制系WT』と『非強制系WT』の2チームを設置。定期的な研修会を行うことにより、債権回収事務に関する基礎知識の習得や、高額・困難事案に対する対応方法の検討及び意見交換等を実施している。

平成30年度の運営実績としては、強制系WT、非強制系WTそれぞれ10回(のべ20回)の研修を行い、その結果、徴収担当者のスキルアップ及び債権所管課の徴収に対する基礎的知識の向上が図られている。

次年度以降も継続して実施していくとのことであった。

③参考資料

「新居浜市債権管理条例」

④考察と今後の課題

全国的に厳しい財政状況の中において、各自治体では債権管理において条例制定を行なう自治体が多くなっている。

天理市においても「天理市債権管理条例」が制定され平成28年4月1日から施行されている。

その点からも、今回の視察ポイントは債権管理に特化した所管の有無が有効的であるか否か。という点にある。

懸念されるのは、債権管理課があることによって、収納責任がある原課が収納業務を怠ってしまうということである。

新居浜市でも言われている様に、収納業務は、債権所管課の日常業務の中にあり「収納責任は原課にある」が原則であると思う。

先進的な千葉県船橋市でも債権管理には特化した所管課があり、新居浜市と同様に課長がスペシャリストとして全庁的な取り組みを牽引している。

回収方法が異なる『強制系WT』と『非強制系WT』の2チームを設置しており、定期的な研修会を行うことにより、債権回収事務に関する基礎知識の習得や、高額・困難事案に対する対応方法の検討及び意見交換等を実施されているのは、成果を上げているので有効的な取り組みであると思う。

債権管理には、専門的な知識が必要であり、納付折衝において対人的な交渉技術も要求されるため、スペシャリストの育成が必要不可欠で、本市においては、課題の一つであろう。

民法(債権法)への対応

約 120 年ぶりとなる改正民法(債権法)が令和 2 年 4 月 1 日に施行される。時効の管理や連帯債務に関する規定が見直され、債権管理事務においても大きな影響が出るであろう。

財政が厳しい状況の中、本市においても、積極的に適切な事務執行ができるよう引き続き債権管理に関して提言をしてまいりたい。

3. 愛媛県新居浜市

調査事項「シティブランド戦略について」

視察先対応者 市議会副議長 小野 辰夫 氏
議会事務局主任 村上 佳史 氏
企画部地方創生推進課
ブランド戦略推進係長 大西 政年 氏

① 目 的

愛媛県新居浜市は、平成 29 年よりシティブランド戦略を積極的に行ってきた。市内に対してはブランドを浸透させ具体化するための施策を市外含む内外に対してはシティプロモーションを積極的に行い、行政と市民が一体となって地域が目指す方向性を明確化し、地域の未来をつくる活動を展開してきた先進地であることから、シティブランド戦略について学ぶために新居浜市にて行政視察を実施し、本市に反映することを目的とする。

② 施策概要

新居浜市は、独自のシティブランド戦略を展開し、地方創生に繋げる様々な施策を行なっている。

「Hello! NEW 新居浜」をコンセプトにした鮮やかなブルーが映えるロゴマークは、新居浜市への転入者率が比較的高いところに着目し、市外からの人々を積極的に受け入れる姿勢を示すとともに、新しく生まれ変わろうとする新居浜市を多くの人に認知してもらうことを目的としたイメージのデザインになっており、様々な商品とのコラボなども実現している。また、オシャレで若者が好む観光案内パンフレットなどを作成したり、新居浜市の産業遺産である別子銅山を「東洋のマチュピチュ」と称したり、新居浜市の子どもたちを「浜っ子」と呼ぶなどキャッチコピー戦略も同時に行い、首都圏などに住む新居浜市出身の若者に向けて『ニイハマライフ～10年後の未来予想図～』と題したマンガやイラスト付きの冊子を配布し、新居浜市の魅力を改めて認識してもらうと同時に、いつでも帰ってこられる場所であることを伝える工夫なども行われている。

また、転入者と若者を中心とした「みらい創造会議」の実施や、高校生議会、子育てママに焦点を当てた施策、外国人ネットワークの構築など、市外からの入居者や若者に向けた積極的なアプローチが目立つのも新居浜市の特徴と言える。

③ 参考資料

「新居浜市シティブランド戦略」（新居浜市・平成 29 年 3 月）
「ニイハマライフ」（新居浜市地方創生推進課・2019 年 2 月発行）
「Hello!NEW 新居浜 paper」（新居浜市役所企画部・2017 年 7 月号）
「市政だより・にいはま」（新居浜市・2019 年 10 月号）
「#ニイハマ」（新居浜市・2018 年 12 月）

④ 考察と今後の課題

新居浜市におけるシティブランド戦略においては、まずしっかりとした調査とそれに伴う分析を行い、適切な現状把握を行なった上で、地域の歴

史や特性を活かした目標ビジョンを立てるというプロセスを非常に大切にしておられる様子がよく伝わってきた。これは同時に、現状把握と分析がブランド戦略の基礎となることを意味しており、より確度の高いマーケティング調査を行うことがシティブランディングの最重要課題であることを意味していると考えられる。

また、ブランド戦略を展開するにあたって、新居浜市では最初にブランド戦略宣言を行うイベントを開催したり、複数回にわたって新聞広告の掲載を行うなど、それまで地方自治体として行なってこなかった手法によって周囲の注目を集めるという方法を用いておられ、官民間問わず様々な団体や個人がブランド化を図る現代における地方自治体のブランディングにおいて、真面目一辺倒な形ばかりになってしまわないような工夫が施されているように感じる。この点についても、新居浜市がそうされたように、民間との連携によってブランド化を進めていくことは非常に有効であるように思われるが、一方で、行政によるシティブランディングのハードルの高さを改めて実感せざるを得ない学びでもあるように思われる。

さらに、あらゆる地方における課題である人口減少や少子高齢化に対しては、新居浜市では、それらの抑制を目指す一方で、市の交流人口を増やすことにも重点をおき、地域特性に合った視点での町づくりを展開しておられる。この点は、今後全国的にますます深刻になる人口減少や少子高齢化の問題に向き合っていく上で非常に重要な視点になることは間違いないと思われる。宗教文化都市である本市においては、市外との交流人口が比較的多いという強みをいかに活かしていくかという課題を、人口減少や少子高齢化問題と結び付けて考えていく必要があるのではないだろうか。

また、市内に向けた発信と市外に向けた発信を区別していくことは、これからのシティブランディングにとって大きな意味を持つため、市内に向けた調査や分析と同時に、市外に対する調査の必要性も感じるところである。

また、新居浜市が市外からの転入者や若者に着目した施策を重要と考えておられるように、本市においても、就学などにおける一時的な転入が多いとはいえ、若者とのさらなる協働を推し進めることによって様々な面で地域の活性化に繋がるであろうということは想像に難しくなく、本市の若者人口が比較的多いという特徴をどのように活かしていくかを議論をする必要性を感じる。

シティブランド戦略は、その地域にとっての目標を明確化し、地域が持つポテンシャルを最大化する役割を持つものと考えれば、地方自治体におけるシティブランディングは積極的に行われるべきであると思われる。

質疑応答の時間には、新居浜市議会議員の参加もあり、天理市議会側からの一方的な質問のみではなく、シティブランド戦略や議会運営などについてお互いに積極的な意見交換が行われた。

4. 愛媛県西条市

調査項目「市民活動・協働のまちづくりについて」

視察先対応者 市民生活部市民協働推進課長 渡邊 英俊 氏
市民生活部市民協働推進課協働推進係長 井上 直樹 氏

① 目 的

少子高齢化による、人口減少やそれに伴う多様化・複雑化する地域の課題解決を行政だけでなく、市民と手を取り合って対応していくための新たな地域の枠組みの実現に先進的に取り組んでいる事例に学ぶ。

② 施策概要

これからのまちづくりは、行政だけでなく、地域の様々な団体（NPO、自治会、婦人会等）が助け合い、支え合い、補い合い、つながり合える組織及び、仕組づくりが重要で、そういった団体との連携・協働が必要となります。

愛媛県内には、既に今治市・四国中央市・新居浜市・松山市・八幡浜市が市民活動センターを設置している。

西条市では、これからのまちづくりに必要な団体を支援し、市民と行政が一体となって課題解決に取り組む市民協働のまちづくりの推進をはかるための活動拠点として、市民団体自らが、市民活動支援センター（仮称）開設準備委員会で意見等を出し合い、8回にわたる会議を重ね、「西条市市民活動支援センター」を平成28年1月17日に設置しました。

西条市では、地域課題の解決に向け住民が主体的に取り組む地域自治組織の設置と市民主役の西条の実現に向けて「地域自治と協働によるまちづくり」を推進するため、平成29年度市民協働推進課を新設し、市民向けセミナー（市民の自治意識の醸成）及び市職員向け研修（職員の意識改革）を行い、また地域コミュニティのあり方研究会（平成29年度～）、地域コミュニティのあり方検討委員会（平成30年度～）で持続可能な暮らしの実現に市民と行政が手を取り合って少子高齢化に対応できる新たな地域の枠組みの構築をしていく「地域コミュニティ基本指針」を策定し、多様な主体が「参加」する地域コミュニティ、団体同士がつながり「連携」する地域コミュニティ、地域内での「話し合い」を大切にするコミュニティ、地域住民が主体となって「課題解決」を行う地域コミュニティといった方向性を示すことで、暮らしを支える新たな仕組みとして地域自治組織の設立を支援しています。

概ね小学校区単位として、各種団体等や校区連合自治会が組織を形成し、進め方を皆で考える（作戦会議）、住民意識の醸成（講演会）、皆で意見を出し合う（座談会）、意見をまとめ、どうすべきか考える等みんなで相談、話し合いを重ね組織作りを行ってきました。そして、西条市と地域自治組織がパートナーシップ協定を結び地域コミュニティ基本指針のもと財政・人的支援を行い、西条市役所、各公民館を核とし、連携・協力する中で、市民活動支

援センターを活動拠点としながら、地域づくりへのサポート体制を整えてきました。

③ なし

④ 考察と今後の課題

天理市においては、地域の公民館が、①食を通じた多世代の居場所づくりとして、地域住民をパートナーとした「子ども食堂」、②市街地を除いた市内の多くのエリアで発生している車を持たない「買い物弱者」である高齢者への支援の場として、民間のパートナー「ならコープとの連携による移動販売」、③櫛本地区では、未来を担う子どもたちを地域で育む取り組みの一つとして地域と学校が連携した「櫛本モデル マチカ塾」といった、地域の絆づくりの拠点として大きな役割を果たしている。そのために、公民館の利用枠の制限を見直し、使用範囲を広げるなどして、行政が主導するのではなく、地域の方々が主体となり企画、準備、運営するにおいて連携・協力するサポート体制が重要になると考える。

5. 愛媛県西条市

調査事項「地域公共交通活性化について」

視察先対応者	市民生活部副部長兼地域振興課長	曾我部	道昌	氏
	地域振興課専門員兼地域交通課長	酒井	祐吾	氏
	地域振興課地域交通係主事	高本	大輝	氏

① 目 的

現在、どの自治体でも高齢化や、少子化からくる人口減少に対する様々な施策が講じられているが歯止めがかからない状況にある。公共交通網も地方の過疎化や自動車社会の浸透により存続が厳しい状況となりサービスの低下が生じてきている。

一方、どんどん進む高齢化により、今後免許を返納していく高齢者が増えていくことは明らかである。そのような中で現在の公共交通が利用者の利便性と、かみ合っているかが大きな課題となってきている。本市も検証を繰り返しながら2台のコミュニティバスを走らせているところである。地域の更なる活性化や高齢化社会に対応できる持続可能な公共交通ネットワークを構築していくことは重要な施策である。

西条市における「地域公共交通活性化について」視察し、今後の効率性の高い本市の公共交通のあり方を考える。

② 施策概要

○西条市の公共交通への検証

I. 運行サービス低下についての課題

路線・運行時間帯等のニーズの不一致はどの自治体でも共通の課題と言える。また病院への通院や買い物から帰る公共交通ネットワーク形成の不十分性や乗り継ぎの利便性問題など公共交通維持・確保に向けた課題を正確に検証している。車両更新等設備投資費用の増加に伴う市補助金の負担増が問題視され経営効率化が認識されている。

II. 公共交通空白地域の検証

西条市の地形から市内各所に、バス停から半径400メートル圏外かつJR駅から1キロメートル圏外を公共交通空白地域として設定し、その人口の約20%を占める居住者に対して路線バスによる線的なカバーに加えて新たに面的にカバーする必要性として新たな交通体系を検討していることが施策として評価できる。

III. 西条市の地域公共交通網形成計画の策定について

西条市の地域公共交通網形成計画の基本方針は、1つ目に社会情勢を踏まえた利用者満足度水準向上、2つ目に地域特性への適合と新たな交通形態の追求、3つ目に環境・バリアフリー等社会的要請への対応としている。

その基本方針に基づく方向性を多様な主体の参画と地域公共交通ネットワークの再構築としている。この計画期間は平成 27 年より次のように事業実施されている。

平成 28 年に、二つの地区のデマンド型乗り合いタクシー（よりそいタクシー）の実証運行開始と事業開始及び、バス路線市街地循環化、平成 29 年、山間部交通不便地域移動助成事業実証運用、平成 31 年、一つの地区のデマンド型乗り合いタクシー（よりそいタクシー）実証運行開始と事業開始が実施されている。

③ 参考資料

- (ア) 「よりそいタクシー」ご利用ガイド
- ・ 四条市における地域公共交通活性化について

④ 考察と今後の課題

超高齢化社会に向かう中で天理市でも運行実証を繰り返し行い、現在は高原地域及び駅から西部・南部版へ 2 台のコミュニティバスを運行させ地域公共交通活性化・公共交通空白地域対応に取り組んでいる。また、デマンド型乗り合いタクシーの運行も推進しているところである。より効率性の高い公共交通網を構築していくかは自治体の役割であり大きな課題でもある。西条市においては現況図の修正や観光・街づくりとの整合、目標達成に向けてのヒアリングの実施等持続可能な公共交通網の構築を推進している点を学ばねばならないと言える。これから、高齢者の免許返納が増えることも考え、生活に即した公共交通維持・確保を進めたい。