

これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会  
報告書

平成 23 年 3 月 31 日

# 目 次

第 1 章	検討の視点	P 1
第 2 章	市全体の組織	P 3
	1. 将来に向けた考え方	P 3
	2. 組織の動き	P 4
	3. 地域振興拠点について	P 6
	4. 地域振興局について	P 9
	5. 地区市民センターについて	P 9
	6. 公民館について	P 9
	7. 「将来」の時期	P 10
	8. 市の人材支援	P 10
	9. 課題	P 11
第 3 章	地域計画	P 13
	1. 地域計画の性格	P 13
	2. 地域計画の策定	P 13
	3. 地域計画における市（行政）の関わり	P 14
第 4 章	補助金の交付金化	P 17
	1. 交付金化の考え方	P 17
	2. 補助金の交付金化基準	P 18
	3. 交付金の配分について	P 21
	4. 交付金の複数年度における活用について	P 22
	5. 交付金の使途の制限について	P 22
第 5 章	今後の進め方について	P 24

## 第1章 検討の視点

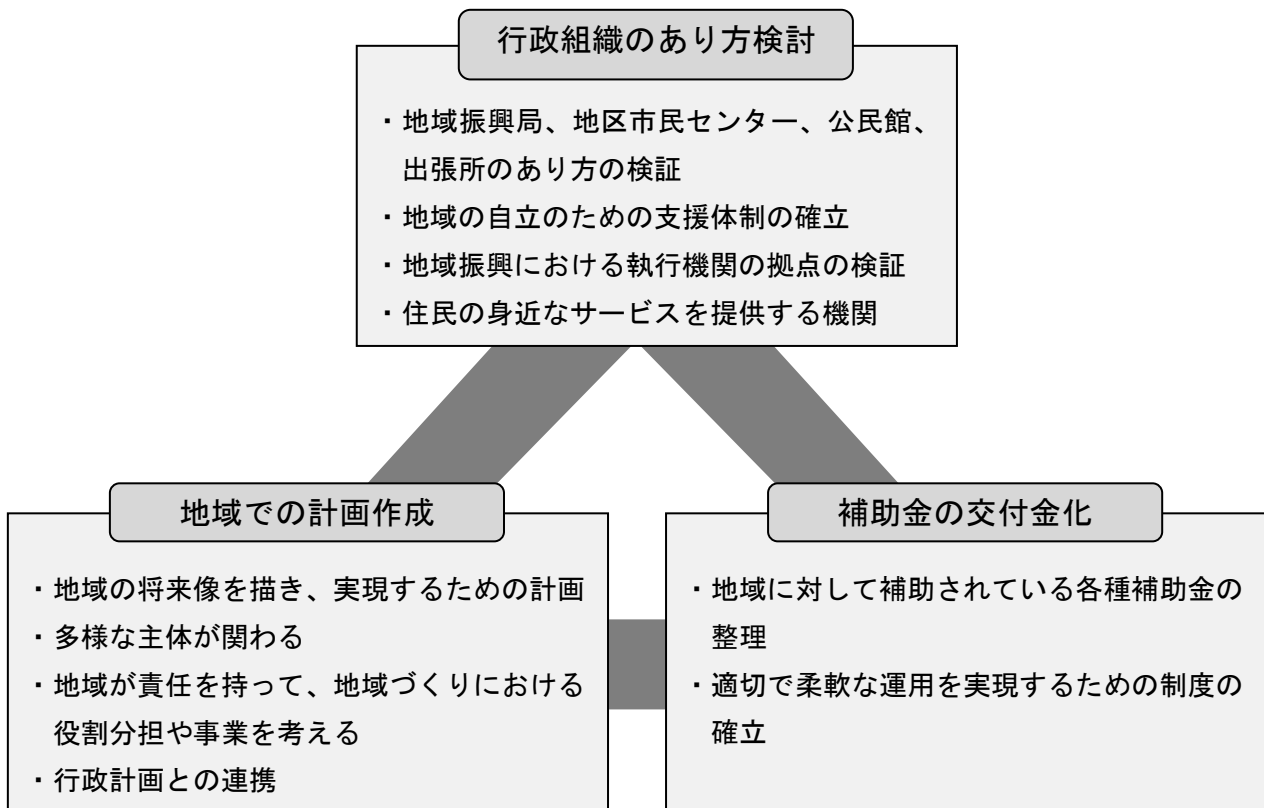
全国的に一律なサービスを求める時代から、各地域、各個人に応じたサービスが求められる時代、いわゆるサービスの多種多様化の時代へ移行する中で、行政サービスの提供量は増加傾向にあります。一方では、昨今の社会経済情勢の中で、非常に厳しい市政運営が迫られています。このような状況の下では、行政はこれまで以上に改革に取り組み、最小限の費用で最大の効果を発揮するための効率的な行政運営に取り組んでいかなければなりません。

また、各地域のニーズに応じたサービスを展開していくためには、行政だけで地域づくりを成せるものではありません。多様な地域の個性、ニーズや課題などがある中で、住民の視点から“地域主体の地域づくり”を実現することこそが、地域が光り輝き、次の世代に希望をつなぐこととなります。現在、松阪市においては、地域主体の地域づくりの実現のため、平成24年3月末までと期限を設け、市内全域での住民協議会の設立に向けて取り組んでいます。

このような中で、これからの松阪市政を考えた場合、地域振興や住民との協働といった視点から、「地域らしさ」が発揮できる行政組織のあり方を検討しています。

そのためには、まず、住民の力を発揮して地域づくりを推進していく体制について方向性を定めることが必要不可欠です。また、その方向性に沿って行政の運営体系やサービスの提供などを整理していくことにより、“地域主体の地域づくり”を目指した行政組織体制が構築できます。この地域づくりを推進していく体制の検討としては、地域がそれぞれの将来像を掲げて、その将来像の実現に向けて取り組んでいくことが重要であることから、まず「地域での計画作成」が第一の要素となります。また、その計画に基づき、住民協議会が創意工夫を行い、地域課題を解決していくための包括的な補助金として運用することができるよう「補助金の交付金化」が第二の要素となります。最後に、これらの計画や交付金を地域が主体的に、かつ有効に運用できるようにしていくため、行政としての支援体制なども含めた「行政組織のあり方検討」を第三の要素として、この3本柱を中心に検討を進めてきました。

(図1 地域主体の地域づくりを実現する3本柱)



## 第2章 市全体の組織

### 1. 将来に向けた考え方

市の組織体制を検討するに当たって、目指すところは「身近で、効率的で、迅速な組織体」です。小さな組織であっても市としての業務を機能させられる組織、限られた財源を有効に使い、地域の課題に素早く対応し、解決できる組織を作ります。

本庁は、市全体を統括する役割を引き続いて担います。また、現在の本庁管内に対する住民サービスも継続します。

本庁管内では、地域の課題に対して、迅速に対応することを目的として、地域からの距離が近い所に地域振興と住民サービスを担う行政組織を設置します。これに伴い、地区市民センターは、都市内分権を進め、地域振興と住民サービスを強化するための拠点施設によって、センター機能を代替し、かつ今まで以上に充実していきます。同時に、住民協議会の活動拠点として利用するため、地区市民センターの建物を「地域づくりと住民交流を実践する役割を持つ施設」と位置づけたコミュニティセンター（仮称）としていきます。

地域振興局については、各出張所の存在も一体のものとして、それぞれの地域づくりの拠点であるとともに、住民サービスの提供場所ともなっています。つまり、地域内では、それぞれの地域を支える中核としての役割を果たしています。これらに加えて、地域振興局の重要性が地域住民の声として届けられています。このようなことから、地域振興局については、本庁と地域振興局の間での役割の整理のみならず、地域振興局間相互の業務分担の検討も進めていきます。この時には、緊急時などにも地域住民に不安を与えない組織体制とすることが必要です。（上下）水道事務所、教育事務所などの組織は本庁からのラインとして設置されているため、全庁的に組織を見直す中で、組織的なつながりに基づいて整理していきます。

また、各地区単位での公民館活動を各住民協議会が担うのであれば、コミュニティセンター（仮称）に改変します。また、松阪・嬉野・三雲・飯南・飯高の旧中央館5館がより高次の公民館活動を担います。

前述したように「迅速な組織体」として、地域の課題に素早く対応し、解決が可能な組織には、地域と密接に連携できる関係を築いていくことが不可欠です。そのためには、市の組織の最先端部が地域と近い所に入り込むことと、地域内において地域住民や地域団体とコミュニケーションすることが欠かせません。いいかえれば、市の組織が地域のコミュニティに参加していくイメージとも言

えます。このような関係性に基づいて、地域と市の相互の間での情報共有が図れることとなります。

同時に、地区市民センターを地域のコミュニティセンター（仮称）としていく中で、これまで果たしてきた役割を代替する機能を果たす組織体が必要になります。この組織体では、地区市民センターが果たしてきた機能のみならず、住民サービスを向上させていきます。現在、本庁管内では、諸証明書類は本庁のみで発行されているため、地域に近い場所でこの業務を提供することで住民の利便性を高めます。

このことのみならず、住民協議会が作成する地域計画を基礎にして、エリアごとに将来のビジョンをまとめたエリア別計画（リージョン・プラン）を作成します。この計画が、市の総合計画と地域の計画をリンクさせるためのパイプとして機能していきます。

平成24年4月には、市内全域で住民協議会の設立が整います。住民協議会の活動は多様な主体が参加した会議体をベースに置き、既存の公民館の活動も一体的な活動として取り組んでいくものとして、その活動の計画を色々な意見を集約しながら作成していきます。

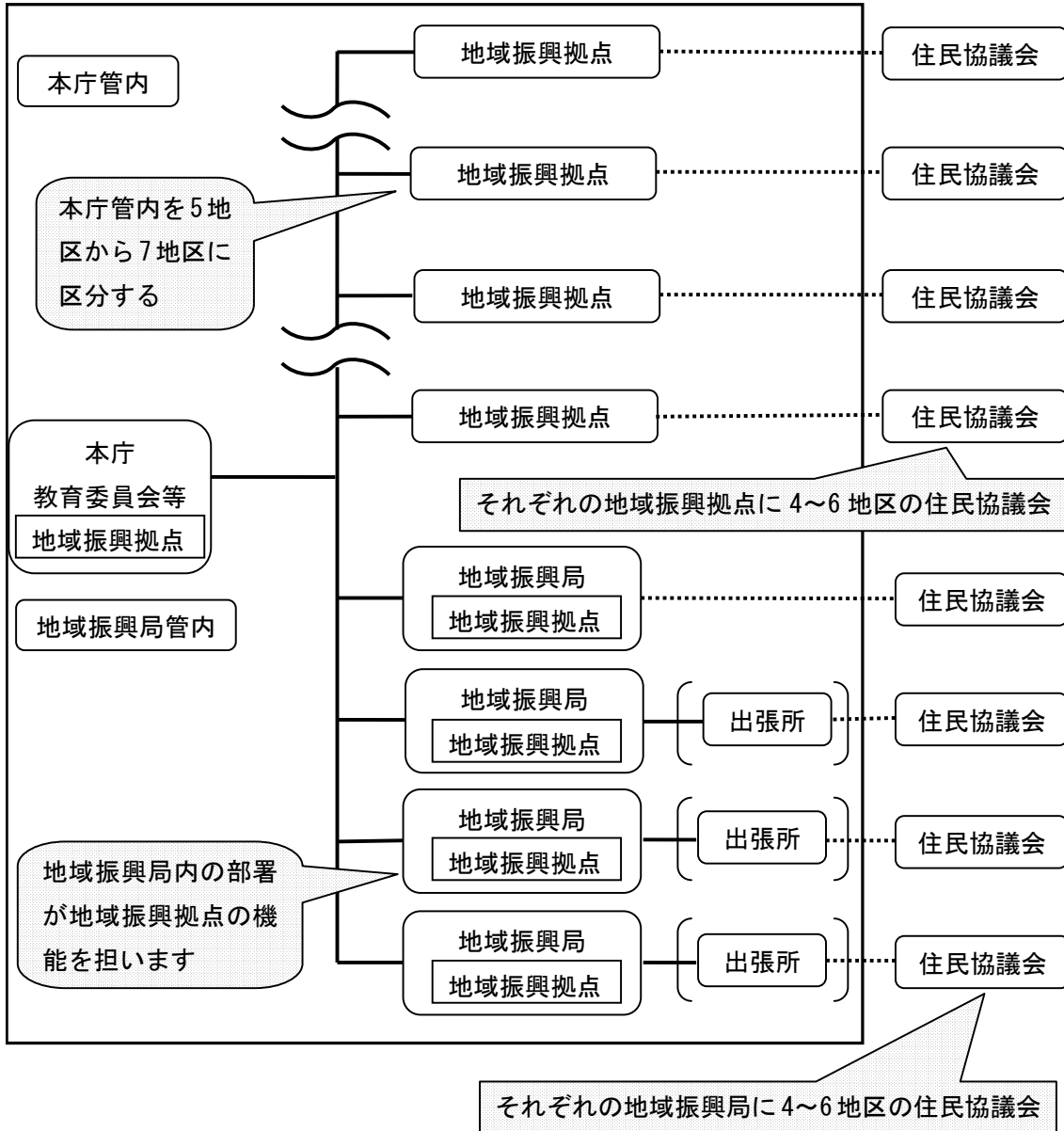
ただ、現在の地域の体制においては、計画作成の任が重いと思われること、また、地区市民センターや地域振興課の関わり方の体制だけでも計画の作成はむずかしいと思われることから、地域の応援隊としての職員を配置し、地域計画の作成や情報提供に対して市も共に関わっていく体制とします。

## 2. 組織の動き

現在、本庁管内と地域振興局管内で市の組織体制が異なっていることから、市として一本化した考え方のもと、地域性に配慮しつつ、市の組織体制を統一していきます。この統一する形を松阪市での標準的な体制として位置付け、市内全域に適用していくものです。この形は、現在の本庁管内と地域振興局管内という範囲ではなく、松阪市を全体として捉えた中で地域性を配慮した管内区域を設定し、その区域において住民サービスの提供、地域振興の充実、緊急時の態勢を構築できる部署（地域振興拠点）を設置します。

また、地区公民館については、その役割を住民協議会が継承できるのであれば、その活動をより一層充実させるためにも柔軟な取り扱いができるよう機能面を見直すことが望ましいと考えます。

(図2 将来の組織体制)



### 3. 地域振興拠点について

#### (1) 地域振興拠点の必要性について

現在、本庁管内と地域振興局管内で組織体制も異なっており、窓口サービスの提供体制や地域振興に直接関わる組織体制についても異なっています。地域の特性を最大限に引き出すという点においては、差異はあって然るべきものですが、行政として担うべき部分においては、公平性という視点からは、一本化された考え方に基づく体制を構築しなければなりません。その区域において住民サービスを提供すること、地域振興を充実すること、防災体制が十分に機能することなどを可能にする部署（地域振興拠点）を設置することにより、地域の活性化を図っていくことを目指します。

住民サービスの視点からは、本庁管内と地域振興局管内で、住民サービスの提供方法に違いがあります。例えば、諸証明書類の発行については、地域振興局管内では各地域振興局及び出張所で即時に対応できますが、本庁管内では本庁の市民課でしか提供されていません。このように同一市内において住民サービスの質に差が生じている状況を考えれば、基本的には市内全域で均質な住民サービスを提供することが望ましいことはいうまでもありません。また、本庁の市民課の窓口では、状況によっては、待ち時間が長時間に及ぶ場合もあり、混雑の緩和が望まれている現状もあります。

住民サービスの相違を解消し、円滑な住民サービスが実施できるように、同時に、本庁管内の住民サービスの充実を図るため、本庁管内のいくつかの地点（複数の地区市民センターの区域を1つにしたもの）において諸証明書類の発行ができる手法を講じるべきであると考えています。この役割を担う施設が地域振興拠点です。

地区市民センターの業務を地域振興拠点が補完する形で地域振興拠点を設置することで、地区単位で広がっていた職員を地域振興拠点に集中させる形につながり、地域振興の役割を十分に担うことが可能になる体制が構築され、かつ地域振興の役割が充実されることとなります。地域振興拠点に職員を集中して配置することにより一定程度の職員数が確保されることで、地区市民センターが担っている地域防災機能に関しても、新たな市全体の防災組織体制を見通す中で、さらに機能的な体制の構築につなげられる可能性もあります。

#### (2) 地域振興拠点の概観について

地域振興拠点は、それぞれの地域において、身近なところで地域の特色を生かした地域づくりを実現させるための組織です。

本庁管内では、これまで地区市民センターがこれに相当する機能を果たして



いましたが、地域振興機能等を充実させるために、4か所から6か所の地区市民センターの区域を1つとしたエリアに、地域振興拠点を新たに置くこととします。

地域振興局管内においても、地域振興機能等を充実させることは必要ですので、既存の組織機能を強化することで、地域振興拠点の目的を果たします。

この組織は、地域性の違う4～6地区を1つのエリアとして区分した上で、その区分したエリアの行政のビジョンであるエリア別計画（リージョン・プラン）を策定します。その組織には、行政のビジョン策定における戦略・企画力をもった職員を配置します。職員は各地区において作成する地域計画に対する助言・指導、情報提供などによって、行政計画との一体化をはかります。

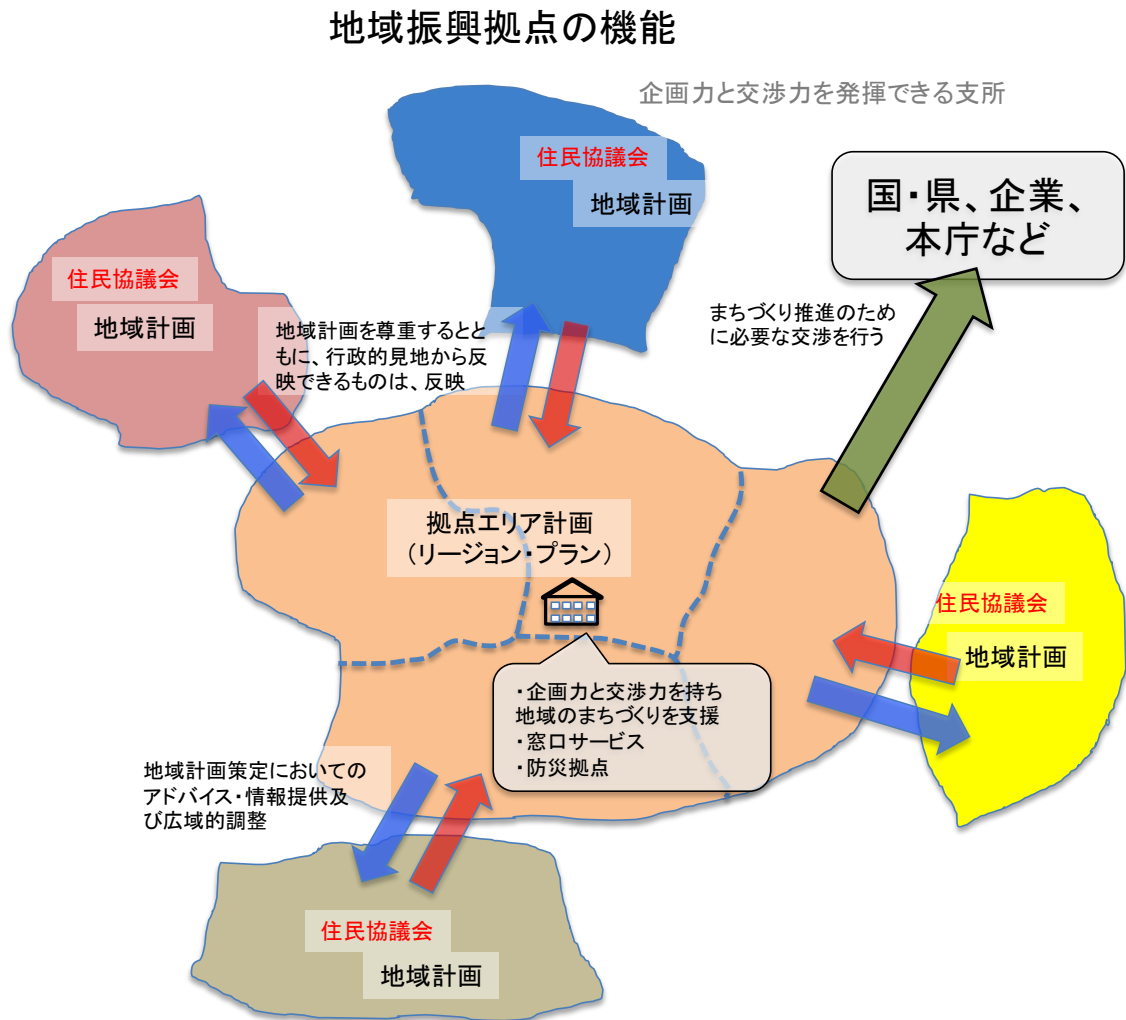
このエリア別計画（リージョン・プラン）を実現できるよう地域の特色を生かすための事業を実施できる予算の執行権限を持ち、地域と行政が身近なところで関わる体制とします。

また、住民サービスを向上させるために、本庁管内の地域振興拠点では、最小限の諸証明書類発行業務を担います。このことによって、本庁の市民課等の窓口の混雑の緩和も期待できます。

地域振興拠点の機能を、以下に示します。

- ・地域と市間の双方向での情報のやり取り（行政情報、行政計画）
- ・地域間の情報提供、調整
- ・地域計画作成の支援
- ・地域計画の取りまとめ
- ・地域づくりのための企画
- ・エリア別計画（リージョン・プラン）の作成
- ・地域の特色を生かすための事業予算を執行できる権限の移譲
- ・窓口サービス：最小限の諸証明書類の発行  
（例：住民基本台帳関係、戸籍関係、税務関係の諸証明書類、印鑑登録証明書の発行）
- ・防災機能：市の防災体制を十分に機能させるもの

(図3 地域振興拠点の機能)



項目	内容
職員	課長級を含めて6名程度
拠点の数	5か所から7か所
施設	既存の建物の活用を最優先とします。ただし、適切な建物がない場合は、増改築あるいは新築も視野に入れていくことも必要です。

#### 4. 地域振興局について

地域振興局及び出張所は、地域住民からその役割の存続について、強く求められています。それぞれの地域の地域づくりを担い、同時に地域活動の中核として位置づけられ、果たしている役割は地域内のあらゆる活動の起点となっています。

また、地域振興局の各課及び各事務所が担っている業務は、それぞれの地域との密接な連携の下に実施されているため、その部署が地域の内部に位置していることには重要な意味があります。地域振興局は地域にごく近いところで、住民或いは住民組織と直接に接している小回りがきく組織体です。

地域振興局として担うべき業務である地域振興及び地域防災に係る部署を強化し充実させます。市の職員数が引き続いて削減されていく中、ある部署を充実強化するためには、それを可能にするだけの対策が必要です。そこで、本庁と地域振興局の間での役割分担、あるいは地域振興局間相互での業務分担の見直しも視野に入れて検討を進めていきます。地域振興と地域防災を充実強化するため、地域振興局の役割を選択した上で、限られた人的資源を集中して投入することになります。

#### 5. 地区市民センターについて

地区市民センターは、平成24年4月から当分の間は住民協議会が自立していくための中心的役割を担うものです。そして、地域振興拠点が設置された時点で、その業務は地域振興拠点に移していきます。

そのため、この施設を「地域づくりと住民交流を実践する役割を持つ施設」と位置づけたコミュニティセンター(仮称)とします。この施設を指定管理者制度、あるいは地域への無償貸与、または無償譲渡により、住民協議会の活動拠点として、地域づくりと住民交流を実践する役割を担います。

#### 6. 公民館について

住民協議会が成熟していく過程で、その意向がある場合は、公民館活動を担うことが想定されます。

市内の46公民館(併設館含む)の各地域の特性を生かした公民館で取り組まれている活動(生涯学習・社会教育活動等)を住民協議会で展開していくこと

は可能であり、現在も多くの住民協議会がこれらの活動に取り組んでいます。したがって、将来的に住民協議会が公民館活動を担っていくことは十分に可能と考えられます。

住民協議会が地域性に応じた地域住民の活動を展開していくのであれば、成熟度を見ながら地区市民センターとの統合等と合わせて、市全体との整合性（バランス）を保った形で、地区公民館は住民協議会の活動拠点としてコミュニティセンター（仮称）に改変します。このコミュニティセンター（仮称）の取扱いについては地区市民センターの施設の取扱いと同様です。その一方で、社会教育法に基づいて市が果たすべき社会教育活動については、その拠点として位置付けられる公民館を配置し、全市域においてより高次の取り組みを続け、その水準を保証していきます。

しかしながら、地区公民館としての建物施設がない地域では、市からの施設管理的な経費が交付されず、地域間での不公平が生じてしまいます。その不公平を是正するため、このような地域の住民協議会に対しては、同等の経費を交付する措置が必要になります。

## 7. 「将来」の時期

地区市民センター及び公民館などの組織機構の改編により、体制が大きく変えることになるため、地域と市では、その準備や移行について十分な期間が必要になります。ここでは、平成 27 年 4 月から新しい市の組織機構としていくという目標時期を提示します。

## 8. 市の人材支援

「身近で、効率的で、迅速な組織体」を実現するため、住民協議会が地域づくりの中核を担うまでに自立するよう、市は組織的に支援していきます。これからは地域と市が共に手を携え、共に汗をかいて地域づくりを進めていくためです。

住民協議会の事務局が継続的に責任ある体制を持てるように、事務員の雇用に充てる財源を措置します。

次に、各地区若しくは近隣に在住する職員 2 名を職務として、その住民協議会に対する支援員として配置します。この職員体制は、新しく設ける支援制度の中で位置付けをします。

この職員は、地域の事情に明るいこと、幅広く市の業務に精通していることとともに、地域づくりに対する積極性を持ち合わせていることが求められます。

地域在住者の支援体制は、地域と市が協働して地域づくりを行っていくという姿勢を具体的に示している施策であり、短期間に限られるものではありません。

職員の支援制度に係る要綱等を新しく整備するとともに、市長が辞令行為により担当職員を任命します。この要綱には、支援の対象とする業務または事務の範囲を具体的に明記します。

このように地域から支援に当たる職員には、この職員間を結ぶネットワークが欠かせません。職員間のネットワーク体制を構築することで、職員間の情報共有が図れるとともに、地域間、あるいは住民協議会の間での情報共有が円滑に進むこととなります。

各地域振興局の地域振興課には、支援体制として 2 名を割り当てます。これまで地域に対する支援を継続してきた努力の結果として、職員が地域に関わっていく体制が既に築かれています。この体制を維持していく中で、1 名の職員が 2 か所の住民協議会を支援していくことは可能であると考えています。例えば、嬉野地域振興局では 6 か所の住民協議会であるため、3 名の職員が担当し、三雲、飯南、飯高の各地域振興局はそれぞれ 4 か所の住民協議会であるため、2 名ずつの職員が担当します。

地域づくりの最前線で支援に携わる職員には地域づくりに係る知見が必要であるため、地域に配置される数ヶ月前からの研修を行い、即戦力として支援に当たることができるように職員を養成します。

## 9. 課題

### (1) 住民協議会の活動拠点について

平成 24 年 4 月に全地区で住民協議会が設立していることを前提とし、住民協議会が設立した際に、その地区にある公共施設を活動拠点として利用することを想定しており、既存の公共施設を利用できるようにする手立て（スペースの確保等）を図っています。

しかしながら、市内はこのような公共施設がある地区ばかりではなく、活動拠点とできる公共施設がない地区もあります。このような地区に対しては、公共施設の利用の代替措置として「施設の賃借料の活動交付金への加算」あるいは「住民協議会活動拠点の固定資産税の減免」などを検討する必要があります。また、それだけではなく、将来的に地区市民センターが指定管理者制度により

住民協議会に委ねられた場合、現在、地区市民センターがある地域とそれ以外の地域の不平等性がさらに拡大します。指定管理者制度では、建物の維持管理にかかる経費だけでなく、人件費も委託料の中に積算されるため、住民協議会の事務員の雇用に係る経費が、市から支出されることとなります。この場合、施設の賃借料のみならず、事務員の雇用に係る経費を活動交付金等で措置することが必要となります。

## **(2) 嬉野地域振興局舎の老朽化について**

地域振興局舎は、これまで地域活動の中核として位置づけられる中で、地域のあらゆる活動の起点としての役割を果たしてきました。また、これからの新しい松阪市行政においても、地域づくりの拠点となるべき施設です。しかしながら、合併以前の各町役場の庁舎を継続して利用していることから、建設後、かなりの年数が経過しており、老朽化が進んでいる施設も存在しています。中でも、嬉野地域振興局舎においては、老朽化が著しく、非常時の安全確保のためにも、何らかの対処が必要となっています。

現在、嬉野地域振興局内部において、局舎の建替え、耐震対策、既存施設の利用など、さまざまな角度から検討がされていますが、いずれも大きな財政負担が必要となってきます。そのため、地域振興の拠点施設として必要な最低限の機能を有した施設とするため、これまで地域振興局内部で検討されてきた内容と、地域振興拠点としてあるべき機能の整理を基にした、早急な計画が求められます。

## **(3) 地域振興拠点について**

地域振興拠点を置く中で、施設の措置と住民サービスシステムが必要となりますので、これらの詳細については、さらに検討していきます。

施設の措置については、既存の公共施設を有効に活用することを前提とします。その中で、地域振興拠点を設置するか所数及びその位置、その設置に係る費用を明確にしなければなりません。さらに、地区市民センターのコミュニティセンター化（仮称）についても、地域住民の同意が必要となります。

また、諸証明書類の発行業務を行うためには、発行システム等の整備が必要となるので、その費用については今後検討していきます。

## 第3章 地域計画

### 1. 地域計画の性格

#### (1) まちづくりの基本計画としての地域計画

地域計画は、住民協議会が策定する地域のまちづくりをしていくための基本となる任意計画であり、地域住民の合意の下、地域の将来ビジョンや地域課題の解決を実現するための考え方及び事業を現すものです。

#### (2) 対外的に地域のまちづくりの方向性を示すもの

この計画は、対外的にも市や国県、他団体に対しても地域の考えや今後の方向性を表明するものであり、一定の理解と尊重を促すものです。

### 2. 地域計画の策定

#### (1) 段階的作成

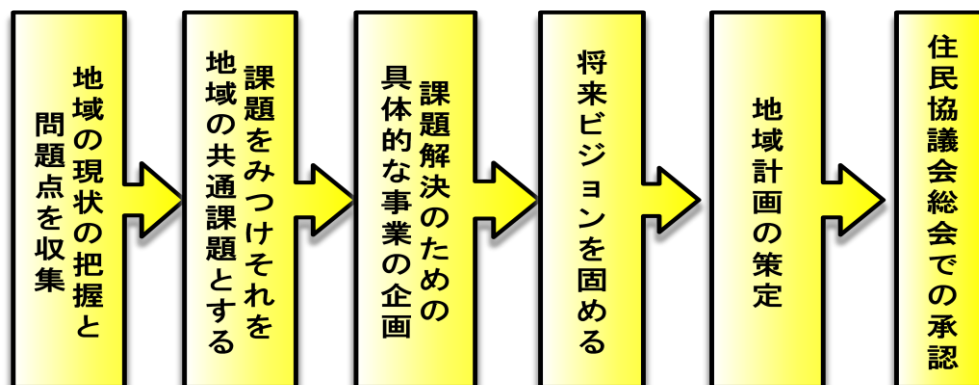
地域計画は、住民協議会が作る計画であることから、その計画策定能力によって最初から完全なものができるとは限りません。最初は、計画期間を短くするとか、少しずつバージョンアップしていくことが大切です。

#### (2) 計画策定における地域住民の意思の統一と周知

住民協議会が、地域計画の策定作業に入るにあたっては、地域の住民にこの計画がどのような性格のものであるのかということと、その必要性を理解していただくことが重要です。

### (3) 地域計画の策定ステップの概要

(図3 地域計画の策定ステップ)



地域計画の策定の手順は、概ね次のステップを踏むこととします。

- ① 地域の現状を調べ、そこから問題点を収集します。
- ② 個々の問題点についてその問題を解消するための方策、つまり課題をみつけ、その課題を策定委員外にも広く伝え地域の共通課題として位置づけます。
- ③ それぞれの共通課題から具体的な事業を企画します。
- ④ これらの過程において、総合的な観点から、地域全体の方向である地域の将来ビジョン（将来構想）を固めていきます。
- ⑤ この将来構想を実現するための地域計画として完成させます。
- ⑥ この地域計画が完成したときには、住民協議会の総会にかけ、地域に認められた計画として位置付けることが大切です。

## 3. 地域計画における市（行政）の関わり

地域計画を住民協議会が策定していくにあたっての市としての関わりは、支援、地域間調整、市の計画へのリンクが挙げられます。

### (1) 計画策定の支援

住民協議会が地域計画を策定するための指針となる「計画策定のためのマニュアル」を市が策定します。ここでは、計画策定の考え方や参考となる情報へのアクセス方法、アドバイザー派遣などの情報を記述することとしています。また、行政職員がサポーターとして入り、行政の情報や知識の提供、行政との



調整におけるパイプ役、ファシリテータ(議論を活発に進めるための進行役)などの役割を必要に応じて果たすことも求められます。

## (2) 行政のエリア別計画 (リージョン・プラン) へのリンク

### ① エリア別計画 (リージョン・プラン)

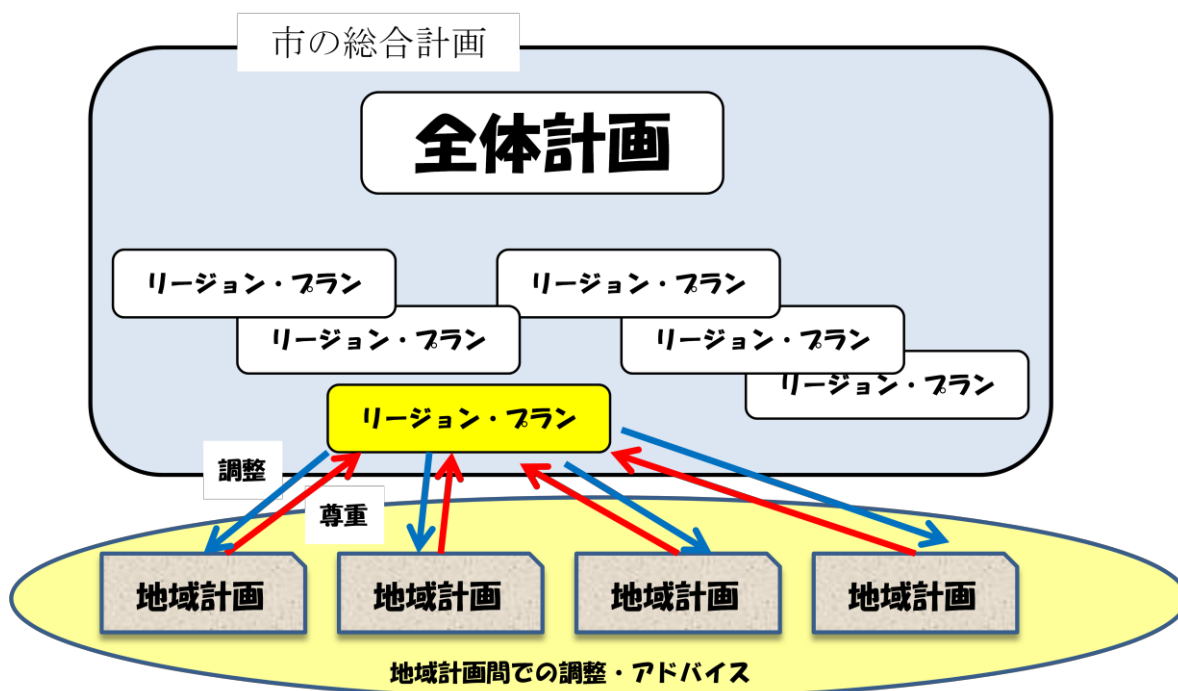
市においては、市域のいくつかの住民協議会をまとめたエリアごとに行政の支所として地域振興拠点をつくります。この地域振興拠点では、地域の特性を活かした地域ごとの戦略を持ち、エリア別の将来計画 (リージョン・プラン) を創っていきます。このつくりあげた計画を反映させ都市内分権を有効に機能させていくためには振興拠点において企画力・政策の形成能力、本庁、県等との交渉能力を持つこと、そしてそれを支える人材の配置が重要です。

### ②リージョン・プランと地域計画との関係

このリージョン・プランにおいて、それぞれの住民協議会がつくる地域計画を尊重し、地域計画の事業における住民と行政の協働を実現します。ただし、すべての事業を反映するというものではありません。

地域振興拠点は、エリア内の地域計画に対して地域計画間における広域的な調整を策定時のサポート等を通じて行っています。

(図5 各計画との関係図)



### ③ 総合計画へのリンク

リージョン・プランは、総合計画策定時における地域別計画の詳細版として位置け、総合計画とのリンクを図ります。もちろん、そのためには、リージョン・プランの策定時から総合計画との整合性をきちんととる必要があります。また、同じ意味で、総合計画改訂時の庁内プロジェクトチームには、すべての地域振興拠点から必ず委員を参画させ、総合計画の地域別計画を策定することが必要になります。

## 第4章 補助金の交付金化

### 1. 交付金化の考え方

#### (1) 住民協議会活動交付金の性格

住民協議会活動交付金（以下、交付金。）は、住民協議会が創意工夫を凝らし、自己決定、自己責任の下、地域課題の解決のための事業を安定して行えるように、比較的自由度の高い包括的補助金として交付する市の支援制度のひとつです。

#### (2) 「統合」ではなく「廃止」と「充当」

補助金の交付金化にあっては、既存の補助金の「統合」という考え方ではなく、既存の補助金を廃止し、その財源をもって、交付金の財源に充当するという次の考え方にに基づきます。

##### ① 「統合」としない理由

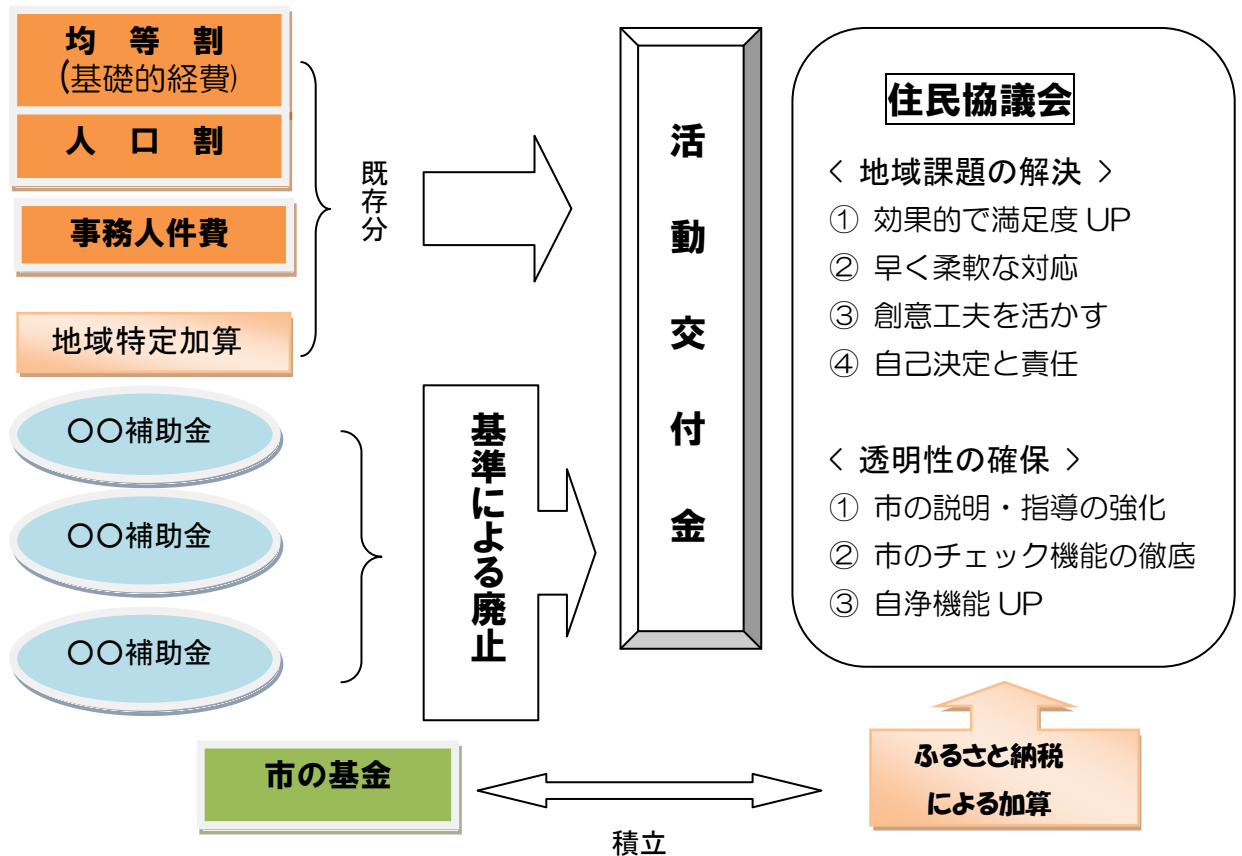
- ・無くなった補助金と同等の配分を地区ごとに行うことは非常に困難なこと。
- ・例え、複雑な配分方式をつくって上記の配分を達成したとしても、運用において将来、必ず矛盾が出ること。
- ・既存の課題に対する補助金が「統合されたもの」として交付金を位置づけると新しい課題が出てきたときに、それを解決するための財源として、交付金の使途を位置付けできないこと。
- ・また、位置付けしたとしても、足らなくなった部分を別の形で補填するというようなことが生じることにより、地域の創意工夫で、限られた財源を有効に使って地域課題を解決していただくという交付金の精神からいって、柔軟性を欠く方向であり、望ましい位置づけではないこと。

##### ② 交付金化の効果

補助金の交付金化の効果は、現在出ている既存の補助金の目的が、何らかの行政課題を解決するための活動を支援すること、または、行政課題を解決するために、現在の状態を望ましい状態へ誘導するというものですが、ほとんどの課題は、100%解決するというようなことは現実には少ないと考えられます。となると、既存の補助金は、行政課題が解決していない状態

では、廃止できないこととなりますが、新規の課題はどんどん生まれてきています。これらの解決のために新しい補助金の需要も同様に生まれてきていますが、そのすべてに対応していくのは大変困難です。交付金は、その柔軟性から、これらの現実に対処できるという効果があります。

(図5 活動交付金の構成)



## 2. 補助金の交付金化基準

### (1) 交付金化が考えられる補助金

松阪市全体に交付されており、地域が裁量して実施することが効果的と考えられる補助金については、すべて廃止し、交付金化することを原則とします。この原則に適合する単位自治会、地区老人会、地区福祉会、子ども会などの地縁を基礎に設置されている任意の団体に対する補助金は、実際にそれらの団体が、住民協議会の構成団体として参加しているか否かに関わらず廃止します。これは、住民協議会の性格から考えて、当然、住民協議会に参加すべき団体であるべきであるという考えに依ります。

また、全市的に設立されていない団体に対する補助金を廃止した場合における交付金への財源充当の考え方は、「1. 交付金の考え方」で記述したとおり、現在の状況による財源の充当であり、全市的に設立されたときの金額をもって充当するというものではありません。

これらの基準により廃止し、それを財源として充当する対象となる補助金としては、以下の8つが考えられます。

- ・ 掲示板設置補助金
- ・ 防犯灯設置等補助金
- ・ 地域健康づくり虹クラブ補助金
- ・ 老人クラブ活動助成補助金
- ・ 社会福祉協議会補助金（地域福祉分）
- ・ 地域連帯支援事業補助金
- ・ 地区体育祭事業補助金
- ・ 地区体育振興会補助金

## （2）交付金化になじまない補助金

交付金化し住民協議会に交付できる補助金については、廃止及び交付金化になじまない補助金もあります。その理由は次のとおりです。

- ①市全体に広く交付されているのではなく、個別具体的に出されているもの
- ②資産を形成する・資産の価値を高めるもの（原則としてハード事業）
- ③市が強い目的を持って具体的に達成しなければならない施策に関するもの
- ④一地区1回だけというように継続するものでないもの
- ⑤住民協議会がその事務を遂行することが不適切なもの
- ⑥個人に対する補助金
- ⑦市全体の連合会に対するもの（地域へ再配分されるものを除く）
- ⑧住民協議会でなくNPO等が特定課題の解決に向けて行うことが適当なもの

## （3）第2段階で交付金化するもの

地域振興局管内に出ている地域づくり支援事業補助金については、本庁管内には、地区市民センターといった補助金とは違ったコミュニティ施策があり、この補助金については、後述のように、この地区市民センターの廃止に合わせて第2段階（平成27年度）において整理することとします。

その時点では、おおきん祭、武四郎まつり等の大きな範囲を対象とするイベント等は個別の実行委員会等への補助金、または、委託料として整理します。

次に、残った部分については、将来、第2段階において、地域づくり支援事業補助金と地区市民センターのコミュニティセンター（仮称）化により生み出

された財源を、交付金の財源としていく方向で整理することとします。

#### (4) 加算の考え方

##### ①加算とする条件

本来、地域に発生した課題は交付金の持つ自由度の中で創意工夫により解決していくことが基本です。しかし、交付金の自由度の中での解決が困難である場合において、次の条件を満たすものについては、その課題解決のための財源として交付金への加算をできるものとします。

- ・市全体ではなく、特定の地域に存在する公共的な課題に対するものであること。
- ・その課題は、本来行政が解決すべき義務があるか、または、その解決が公益上望ましく、行政による支援が必要と考えられること。
- ・その課題の解決を行う能力と意思が住民協議会にあること。
- ・加算後においても、その用途に大きな制約がかからず、住民協議会において創意工夫が可能であること。

現在、具体的には、飯高地域での火葬場未整備地区に対する加算が行われています。この他にも上記の条件を満たすものについては、加算することができると考えられますが、ただし、この加算については、市が積算根拠をしっかりとつくり、かつこの積算を定期的に見直ししていくことが必要です。

##### ②地域の役割の位置付けと交付金への加算

地域の持つ役割は多くあります。その中でも市の施策、特に政策的な観点から位置付けられる役割を整理することによって、住民協議会の活動に出される交付金の意味が明確になります。

このためには、先の市の施策、市として総合的な観点から、市全体の施策の中で、地域にやっていただきたいことが何であるかということをはっきりと示していることが必要です。

地域計画は、前述のように地域の課題を地域住民が共有し、中長期的な視点にたってその課題を解決するために住民協議会が立てる任意計画です。その特徴としては、地域のコンセンサス（合意）を得ていること、行政との協働についても適切な役割分担を明示しているということがあります。

そこで、先の行政の施策と住民がつくる地域計画という二つの位置付けの中で、住民協議会と行政の双方が協働して取り組むものとされた課題の内、特定の地域にのみ存在する課題については、交付金への加算という形をとっ

て市が支援することができるものとしします。なお、この場合、住民協議会がその役割を担うだけの能力を持っていることが前提です。

#### ③ふるさと応援寄附金による加算

NPO や住民協議会などの市民活動は、本来、その市民活動が提供するサービスや地域への貢献の内容によって、税金ではなく、市民が支えるということが基本です。そこで、地域やその地域でまちづくり活動を行う住民協議会を応援しようとする地域応援者の意向を反映できる仕組みとして、松阪「市民力」サポート制度によるふるさと応援寄附金の制度が平成 23 年度より開始されます。この寄附による支援を「ふるさと寄附加算」として交付金に加算します。

#### ④加算についての課題

加算については、自由度を高めた交付金の本質的な考え方を重視した案として提示していますが、そのために一定の分野に対する地域の頑張りを助長・促進するための、インセンティブについては弱いという課題があります。この点については自由度を高めた交付金の考え方と相反する部分もあり、今後さらに検討をしていきます。

### 3. 交付金の配分について

#### (1) 配分の基本的考え方

交付金の個々の住民協議会への配分規則については、住民に分かり易いように複雑なものではなく単純なものとするため、均等割り部分と人口割り部分によるものとしします。

均等割り部分については、住民協議会の大きさに関わらず、必要な経費を積算し、これを基に額を決定します。この経費については、現在の交付金としては、1 協議会あたり 515,000 円とされていますが、今後、住民協議会の事務局体制を人的な面から支援するために、平成 24 年度から 3 年間で限度として、600,000 円を人件費相当分として上乗せします。

人口割り部分については、全体額から先の均等部分を控除し、残った額を人口に応じて配分するものとしします。

## (2) 配分における加算額の考え方

加算額については、加算する内容を加味し、これを反映したものとするを原則とします。特に、ふるさと寄附金制度による寄附においての加算は、寄附者の意向を尊重する中で、住民協議会の事業実施見込みを十分に斟酌し、限度額を決定する必要があります。

## 4. 交付金の複数年度における活用について

交付金の複数年度の活用については、住民協議会内部での積立や繰り越しは認めません。しかし、これでは非常に使い勝手が悪くなるので、市の枠配分の段階において、現年度に使われなかった部分を次年度の交付金の上限金額に加算するものとします。ただし、この加算は、原則として1年度限りとし、これを超える年度へ残す場合は、複数年度交付金を必要とする事業を地域計画など地域の総意で決定した計画へ事業内容と事業期間を明確に定めている場合に限って認めることとします。

## 5. 交付金の使途の制限について

この交付金は、名称は「交付金」となっていますが、法的には補助金の一形態であるため一定の制限が必要です。しかし、この交付金は、縛りが緩いため、その活用が曖昧になりがちになるという危険があります。そこで、通常よりも指導や審査を徹底し、不適当な支出を行わないようにする必要があります。交付金の使途については、以下のような制限をかけます。

- ・懇親を目的とした食糧費
- ・役員等への報酬
- ・積立金
- ・慶弔費
- ・協議会の活動に直接関係のない団体への負担金・会費及びこれに類する費用
- ・政治活動、宗教活動
- ・その他市長が協議会の活動経費としてふさわしくないと認めるもの

また、実際の運用に対するチェックとして、市の担当による説明会や指導を徹底します。また、毎年度末には領収書及び諸帳簿類の確認をすると共に、年度始め（現要綱では、4月20日まで）には実績報告書の提出を求め、内容を



精査して問題があれば返還となります。

さらに、住民協議会においても、協議会内部の会計監査を毎年きちんと受け、総会に報告することを規約に盛り込むなど、住民協議会内部の自浄機能が働くように行政としても指導していきます。このことは、今後、住民協議会が透明性のある運営と説明責任の面から地域において信頼され、市民権を獲得していく上で大変重要なことです。

## 第5章 今後の進め方について

この報告書は、平成24年に向けて、さらにその将来に向けた内容になっていきますが、今後、以下に示した課題を解決していかなければならないこと、同時に具体的なロードマップを示していかなければならないことなどを踏まえると、将来に向けた一つの通過点となります。

また、この報告書で提示した内容を現実化するには、以下に示した課題を具体的に示すこと、あるいはこの要件をクリアすることが必要です。したがって、これらの課題については、平成23年度以降も引き続いて、さらに検討を深めていきます。

同時に、この報告書は庁内委員によって検討、提示したものであるため、全体的な方向性などについて、各地域の住民をはじめとした外部からの意見を伺う機会を設けるなどの手法を用いて、さらに提示した内容を深めていきます。このような過程を経て、今後の制度設計に寄与しうる報告書へと改めて進化させていきます。

- ・地域振興拠点を設置する場所、あるいはそのか所数を明確にする
- ・地域振興拠点の設置に係る費用を明確にする
- ・地区市民センターの合理化が不可分であり、このことに関する市民の同意を得る
- ・活動交付金について、活動の自由度と地域に対するインセンティブのバランスの視点から検討する