

## 桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	愛知県瀬戸市（人口 129,495 人 令和元年 9 月 1 日現在）
視察日時	令和元年 10 月 1 日（火） 午後 1 時 00 分 ～ 午後 2 時 30 分
視察項目	・住民バスの取り組みについて

### ◎視察概要

視察項目 ・住民バスの取り組みについて

（1）説明要旨

### ◎ 瀬戸市役所

都市整備部 都市計画課 山村 和弘 課長より

### ● 瀬戸市概要説明

瀬戸市は名古屋市の北東約 20 キロに位置し、周囲を標高 100m から 300m の小高い山々に囲まれている。昭和 4 年 10 月 1 日に市制施行され、愛知県 5 番目の市として誕生した。市政は本年で 90 周年を迎える。面積は、111.40 km<sup>2</sup>。人口は 129,550 人、高齢化率は 29.4% となっている。1,000 年以上の歴史を持つ町であり、焼き物の町として広く知られている。“せともの”という言葉が、今や焼き物の代名詞として広く知られており、「瀬戸焼」も、平成 29 年春、日本遺産に認定された。

現在、同市出身の藤井壮太さんが話題になっており、女優の瀬戸朝香さんも同市出身であり広報大使に就任している。

### ● 瀬戸市の交通について

鉄道は、名鉄瀬戸線と愛知環状鉄道の 2 路線乗り入れている。名鉄瀬戸線は、市内 4 駅で名古屋市へ乗り換えることなく 30 分で移動が可能である。愛知環状鉄道は、同じく市内 4 駅で、岡崎市、豊田市、瀬戸市、春日井市を繋いでいる。

バスについては、名鉄バスと、本市のコミュニティ・バスが走っている。

菱野団地には、名鉄バスが乗り入れている他、今回の視察の目的である住民バスが走っている。

- 菱野団地の概要について

愛知県住宅供給公社により、昭和 41 年から 53 年にかけて開発され、計画面積は 173.5ha、計画人口は 30,000 人。住宅戸数は、戸建住宅 2,490 戸、共同住宅 3,690 戸、合計で 6,180 戸となっている。菱野団地は、南の八幡台、北西の原山台、北東の萩山台の 3 つの地区で構成されている。

- 菱野団地人口の推移について

昭和 59 年の 21,746 人をピークにその後は減少傾向で、高齢化率は市全体を大きく上回っている状況である。

- 菱野団地・施設の分布について

団地の中心部に、商店街、福祉・医療施設、公共公益施設等が集中しており、鉄道駅から半径 800m、バス停から半径 300m の範囲外の交通空白地域が大半を占めている。

- 菱野団地住民バス導入のきっかけ

当時、人口減少と高齢化の急速な進行により坂道を歩いてバス停まで行くことが困難な公共交通空白地帯の存在、センター地区の空洞化の進行、空き店舗の増加などが問題になっていた。

行政、地域住民、交通事業者が互いの課題を解決するために手を取り合い、平成 29 年 7 月から 12 月までの 6 ヶ月間、新たなコミュニティ交通として地域主導型の菱野団地住民バスの社会実験を実施した。

- 住民バスの社会実験時の概要について

住民バスは、地域住民が協力し合って運行するバスである。運転手は、地域のボランティアが担っている。住民バスの運行ルートは、名鉄バスが通らない 3 つの住区の外周と団地内とした。また、そのルート上において、センター地区の商店街、名鉄バスのバス停、タクシー乗場に接続するものとした。

運賃は無料、車両は低速電動バスと普通乗用車で運行をスタートした。なお、低速電動バス（eCOM-8）は、桐生市の「桐生再生」からお借りし運行を行った。

- 6 ヶ月間の住民バス・社会実験の結果について

123 日間の運行日数で、利用者は日に日に増加し、最終的な延べ利用者数は 4,966 人となった。ランニングコストについては、有償ボランティアの運転手さんに 1 時間当たり 500 円の謝金を支払った。電動バスの電気代は充電をした公民館に対して、月に 15,000 円を固定代金として支払い、普通自動車のガソリン代は電動バスの約 2 倍、半年間で合計約 173 万円のランニングコストであった。

- 社会実験後の住民バスアンケート結果について

菱野団地内全世帯を対象にアンケートを実施。

「知っている」は、9割だったが、「実際に利用した」は、1割であった。

利用目的については、買い物、通院・デイケアでの利用が多かった。それ以外に「試しに乗ってみた」という回答も多かった。

住民バスへの期待についての回答では、「必要だと思う」「将来自分も利用すると思う」「高齢者が外出しやすくなると思う」「団地の活性化に役立つ」という回答が多く、この社会実験によって、住民バスの必要性が確認された。

- 住民バスの基本的な考え方について

実験結果を受け、地域住民と協議を重ね、「成果」、「課題」、「運行再開に向けた方向性」の共通認識を持った。「課題」としては、持続可能な運行を確立すること。「方向性」としては、菱野団地の再生に繋げていくこととした。

- 現行の住民バスの概要について

運行主体は、社会実験時に引き続き、地域住民、交通事業者、行政で構成する『菱野団地コミュニティ交通運行協議会』とし、平成30年8月より住民バスの運行を開始、運賃は社会実験時と同様に無料とした。

車両はワゴンタイプの普通乗用車を市が地域に貸与することとし、低速電動バスは「電池交換・電池が切れた時の対応」、「車両管理」、窓がないことによる「暑さ、寒さ対策」などの難しさから、採用を見送った。使用する車両には、菱野団地内の子どもたちが描いた絵をフルラッピングしている。

運行経費は、年間で約370万円であり、この内85.9%の約318万円は直接運航に必要となる経費として市が負担し、残り14.1%の約52万円は事務的に必要となる経費として菱野団地の3つの住区で負担することとした。この地元の負担は、市のコミュニティ・バスの収支率と同じ割合となっている。

- 運行ルートとダイヤについて

運行ルートについて社会実験時は2つの経路があったが、より利用しやすい環境を目指し3つの住区を一筆書きで運行できるルートとした。実験時と同様に、センター地区の商店街、名鉄バスのバス停、タクシー乗場にも接続するルートとした。これによって、公共交通空白地帯は解消されている。

運行ダイヤは、1日10便、9時台から14時台まで1時間当たり2本とした。バス停ごとに発着時間を【毎時10分と40分に発着】のように固定化することで利便性の向上を図った。

- 利用者数の推移など

子どもから、お年寄りまで幅広い年代の方に利用されており、車内はコミュニティの場としても一翼を担っている。

一便あたりの利用者数は、運行再開後も右肩上がりで増えている。また、平成 30 年 11 月には、地域住民がやってみたいことを実際にやってみる社会実験として、センター地区の中央広場で「ワイワイフェスティバル」というイベントを開催した。住民バスは通常、土日祝日は運行していないが、このイベントの際には臨時の停留所を設置し、特別運行を実施した。

- 「菱野台団地・再生計画」について

平成 31 年 3 月に、「菱野団地・再生計画」を策定し、菱野団地の新たな町づくりに取り組むこととなった。この中で、住民バスプロジェクトは「運行体制の構築」と「有償旅客運行への移行」を目指している。今後、運行協議会と協議を進めるとともに、住民バスの更なるサービス向上に努めていく。



視察の様子（瀬戸市役所にて）



菱野台地 住民バス（瀬戸市 HP より）  
瀬戸市 HP

<http://www.city.seto.aichi.jp>

(2) 主な質疑応答

◎ 事前提出質問

これまで運行した中における問題点や困った点は？

①-① 瀬戸市自治連合会会長・八幡台自治会会長 伊藤 勉 様

一番問題だったのは、立ち上げのときであった。10 年前から地元の人と、

住民バスの必要性については話しをしていた。しかし、そのときには市との折り合いがつかず、資金もなく、実現できなかった。そのなかで今回の試運転の話しがあり、嬉しさを禁じえなかった。

当初問題となったのは、団地が3つの自治会で出来ており、それぞれは、別々の活動をしていた点である。話し合いの機会もなく、話しをまとめるのが難しかった。

#### ①-② 菱野団地コミュニティ交通運行協議会

コミュニティ・バス運行管理者 稲垣 光治 様

運行始まって1年ほどたったが、当初は運転手も不慣れで、コースを間違えたり、縁石にステップをこすったりすることもあった。また、利用者は高齢者がほとんどで、シートベルトをする習慣がなく、半年間は、シートベルト着用を言い続ける必要があった。しかし、その後は、利用者が他の利用者に互いに声掛けしてくれるようになった。

朝からの1～3便は、特に利用者が多い傾向にある。車両の速度は、時速30キロを想定しているが、少し遅れると40キロ走行で遅れを相殺している。遅れても1分から1分半である。

運行コース内の賃貸住宅の付近では両側駐車が多いところがあり、運行に支障があることが多い。この点は警察の駐車違反の摘発でだいぶ改善されてきた。

現在は、利用者が増え、まれではあるが、定員オーバーの問題もある。利用者を、次の便まで30分間、待たせるのは厳しい。その際には、通常使わない助手席に座ってもらったりしている。

運転手の運転技術については、随時、適性検査を受けている。今のところ、事故は起きていない。

#### ③ 事前提出質問

ボランティアが運転手を務める上で解決すべき課題、(法律や謝礼、保険など)について。

#### ① 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

法律上の位置づけは運輸支局と相談をした。現在は道路運送法の適用を受けない無償運行である。運転手への謝礼は運行経費の中で見ているので、市が出しているものである。保険については車両を市が提供しているので、市が加入している自動車保険で対応している。

今後の課題は、「有償旅客運行への移行」である。この事業の持続性を考えると必要であると考えている。ただ、どのような体制で運行するのか、また

「有料サービス」となったときにどうやって収益を上げていくのかなど、運輸局の方から情報をいただきながら検討していこうとしているところである。

④ 事前提出質問

ボランティア運転手の適性診断内容とは？

① 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

運輸局からアドバイスをいただき、自動車事故対策機構の運転者適性診断を実施している。各ボランティア運転手さんが登録する最初のときに受信してもらっている。

④ 事前提出質問

現在のボランティア運転手の在籍数は？

① 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

現在9名で、全員男性である。年齢は60歳台から70歳台前半の方々となる菱野団地に住んでいる方が7名、他2名。

通常は、6名の正メンバーで運行し、緊急時のサポートとして他3名が登録している。

④ 事前提出質問

事故の時の補償は？

① 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

車両の自動車保険で対応する。

④ 事前提出質問

低速電動バスの場合、運行コースを決めるときに道路事情として特に注意したことは？

① 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

菱野団地は丘陵地にあり、坂道が多いためバッテリー消耗が激しいことから、半日ごとにバッテリーを交換する必要があった。そのためバッテリーの容量を考慮する必要もある。低速電動バスについては基本的に丘陵地ではない、外周道路や団地内の中心道路を通るルートを選定し運行した。

④ 事前提出質問

様々な用途（病院、商店街など）によってコースが決められていくと思うが、道路事情が悪いところはコースから除外するのか？道路事情が悪くても運行させているとしたらどのような工夫をしているのか？

④ 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

ルートの選定は基本的に一筆書きのルートとした。現在ルートとしている幹線道路以外の道路は道幅が細く、路上駐車車両も多い状況であるため、ルートの見直しは難しい。

④ 事前提出質問

住民の問題意識の高め方は？

④ 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

地元の方々の「ぜひ住民バスを実現したい」という熱意に行政が乗って実現したものである。その意志の強さと、行動力が一番の実現要因であると思う。また、住民説明会も繰り返し行い、広く周知し、理解を深めてもらう体制も取りながら進めた。

④ 事前提出質問

この事業は、菱野団地のみ限定した支援制度なのか、それとも他の地域にも広げられる仕組みなのか。

④ 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

地域の方が主体となる事業なので、地域の方の協力があれば、他の地域でも展開は可能だと考えている。ただ、交通空白地域という行政側の課題があつての取り組みなので、現行で公共交通のある地域では要望があつても検討が必要となるかと思う。

④ 事前提出質問

運行にたどり着くまでに起きる数々の壁は、どのようなことだったか？

④ 瀬戸市自治連合会会長・八幡台自治会会長 伊藤 勉 様

住民の協力がうまくいったことが最大要因だったと思うが、そこまで行くのが大変だった。各自治会の代表者が、月一回の会議を続ける中で「なんとか実現したい」という意見が増え続けたことが一番良かった。

④ 都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐

地域の方が頑張ってくれたので、スムーズに実現できたと感じている。当初は社会実験の後に、半年、一年と検証時間を取ろうかと考えていたが、利用者の満足度も高く、市長の意向もあり、翌年度には本運行になった。一方で、今後の運航継続のためには有償運行のハードルが大きいとは感じている。

◎ **渡辺委員**

行政におけるスタンスは地域住民の意向を実現しようとしたものなのか？  
それとも、交通空白地帯を解決するための課題として取り組んだものなのか？

◎ **都市整備部 都市計画課 久野 崇 課長補佐**

行政としても、以前から課題ではあった。それと、菱野団地の住民の方々熱意がリンクして実現した事業だと思う。

◎ **渡辺委員**

運転手の方にとっての負担感は？

◎ **菱野団地コミュニティ交通運行協議会**

**コミュニティ・バス運行管理者 稲垣 光治 様**

社会実験のときに登録した運転手は15名ほどいた。現在は9名で運行しているが、通常の運行で運転手をやっている6名は一人週2日担当している状況で、みな楽しくやっている。いずれも定年退職したメンバーであり、乗客と話しながら運転することを楽しんでいる。運転手を辞めた人や休んでいる人は、家族の介護などの理由によるものである。

三ヶ月に一回は運転手で集まり、懇親会を開くこともみな楽しみにしている。負担感はない。運転手の仲も非常に良い。

◎ **渡辺委員**

運転手の後継者づくりは？

◎ **菱野団地コミュニティ交通運行協議会**

**コミュニティ・バス運行管理者 稲垣 光治 様**

運転手は75歳定年としている。近々、運転手の交代の必要性も出てくる。応募などでの補充もあり得るが、まずは今いる運転手が知り合いから後継者を勧誘する活動をしているところである。新人運転手には助手席で研修を積む期間も必要なので、それも考慮したうえで各運転手が人脈を生かして新人運転手候補の人に声をかけている。

◎ **渡辺委員**

行政側の最終的な責任は？

◎ **都市整備部 都市計画課 山村 和宏 課長**

現在、本市では、コミュニティ・バスが8路線走っている。それにプラスして今回の住民バスが実現した。この住民バスも、コミュニティ・バスと同等の事業として運行していく必要があるものと認識している。

◎ 渡辺委員

地域の方の意識が高いことで運行できていることは理解できたが、運転手が有償ボランティアだけでは限界があるのではないか。最終的には市の方で運行継続に責任を持つつもりがあるのか？

① 都市整備部 都市計画課 山村 和宏 課長

運行については極力地域の方の力で、と考えている。他のコミュニティ・バスと同様に民間業者に委託するというようなことは現時点では考えていない。事故が発生した場合、あるいは運行の継続性においても、最終的な責任は行政にあると考えている。

◎ 人見委員

桐生市では、無償での運行実証実験後に有償化したのが、そこで利用者が減ってしまった。この事業は有償運行に移行するのが非常に難しいところかと思うが、その段階で地域の住民に運行を任せてどこまでできると考えているのか？

① 都市整備部 都市計画課 山村 和宏 課長

あくまでも公共交通会議からの委託ということで地域の方に住民バスを運行していただいているものなので、有償・無償に関わらず、市としては地域の方に任せっきりにせず、深く関わっていくものであると考えている。

◎ 福島委員

今後、当該団地の人口減少が進んだ将来、地域住民の費用負担割合 14.1%というのは自治会予算も減る中で賄いきれるのだろうか？

① 都市整備部 都市計画課 山村 和宏 課長

運行を継続するためにも有償運行への移行が必要だと考えている。あるいは広告収入も考えられる。新たな集客・集金システムの構築も必要だと考えている。10年後、20年後にも、地域住民に今と同じ費用負担をととは考えていない。将来は住民バスとして自立する形で運行できるようにと考えている。

◎ 北川委員

高齢者の方、免許のない方などの車に乗れない人に絞ると利用率は高いのでしょうか？

① 菱野団地コミュニティ交通運行協議会

コミュニティ・バス運行管理者 稲垣 光治 様

この住民バスの利用者は、ほとんどが高齢者で、このバス運行が実現してから運転免許の返納者が増えている。以前は、奥さんだけ住民バスに乗って

いた人が夫婦で乗るようになってきているのが最近の傾向である。

去年の8月（一日平均：43.6名）から見ると、乗客は倍（一日平均：86.94人）に増えている。今までは許可が出ず、運行地域のセンター地区の郵便局、銀行、市民センターが集中するところにバス停がなかった。本年8月にバス停が出来たことで利用者が大幅に増えた。

◎ 北川委員

利用者には、常連が多いかとは思いますが、その人たちからの声掛けで利用者が増えたというような波及効果はあったのか？

① 菱野団地コミュニティ交通運行協議会

コミュニティ・バス運行管理者 稲垣 光治 様

既に利用している人から、「〇〇のバス停で降りると、△△へ行けるよ」などという教え合いが地域内で、あるいはバスの車内で自然発生的に起きていた。それによって利用者が増えた。初めて乗った人でも他の人から声をかけてもらって、利便性を実感できる車内になっていた。それは同時に、今までにないコミュニティがバスの中にできたということでもあったと思う。

（3）参考なる点及び課題

瀬戸市における住民バスの運行主体は「菱野団地コミュニティ交通運行協議会」であり、構成団体には自治会・交通事業者・瀬戸市などが名を連ねている。

年間の運行経費は約370万円で、この内85.9%の約318万円は直接運航に必要な経費であり負担しており、残りの経費は地元3地区による負担となる。

瀬戸市のように、行政側が車両や運行に係る経費を負担し、自治体が運行を担いボランティア輸送を行うことは、地域内交通の構築において初期費用やランニングコストを抑え、地域住民の移動手段の確保をしていく上においてたいへん参考になる方法である。また、高齢者ドライバーによる交通事故が社会問題となっている状況のなか、菱野団地における住民バスの運行開始により、高齢者による運転免許の返納が増加する傾向にあるということも重要な視点と感ずる。

菱野団地における住民バスの今後の課題としては、有償旅客運行への移行が挙げられている。今後、住民バスの更なるサービス向上にむけて運行協議会と協議を進めるとのことだが、有償旅客運行への移行には相当なハードルがあるという印象を受けた。

◎視察成果による当局への提言または要望等

現在、桐生市では令和3年の公立高校の統廃合に向けたおりひめバスの路線見直しに向けての議論が進んでいます。高齢者ドライバーによる事故の報道が増加する中、免許返納者も年々増加する傾向にあり、鉄道や路線バスなどの基幹交通を補完する地域内交通を構築していくことも急務です。桐生市においては低速電動バス MAYU や予約制おりひめ、デマンドタクシーなど地域内交通を補完する仕組みが多数ありますが、おりひめバスの改変のタイミングに合わせる形で、瀬戸市のような行政が車両や運行経費を負担し、地域住民が運行主体となりボランティア輸送を行うといった、住民バスの導入手法も調査・研究していただきますよう、強く要望いたします。市当局におかれましては、桐生市の多様な地理条件を考慮する中で地域毎に適切な交通手段を配置できるよう、万全な準備を整えて取り組んでいただきますよう、ご検討をよろしくお願いいたします。

## 桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	広島県呉市（人口 222,943 人 令和元年7月末日現在）
視察日時	令和元年10月2日（水） 午前10時00分 ～ 午前11時30分
視察項目	・シティプロモーションの推進について

### ◎視察概要

視察項目 ・シティプロモーションの推進について

#### （1）説明要旨

◎呉市総務部秘書広報 シティプロモーション推進グループ

課長補佐 瀧川 雅子 様

#### ● シティプロモーション事業が始まった経緯について

呉市では、観光誘客や移住・定住推進が図れるよう、呉市の魅力・呉らしさを戦略的に情報発信すること目的に、平成28年度からシティプロモーション事業を開始した。

多くの方は、呉市に対して、「大和ミュージアム」「造船の町」というイメージが強く、歴史的な街並みや瀬戸内の魚、蜜柑、レモンなど様々な魅力があるが認知度は低い状況であった。宿泊者数も少ない状況の中「どうすれば、呉市を知ってもらい、忘れられないようにできるか」を考え、始まったのが、このプロモーション事業であった。

キャラクターの作成においては、呉市に来ていただくきっかけにしたいという目的意識から、インパクトのある動画とインパクトのあるキャラクターを作り、SNSで話題にして頂けるように工夫し、キャラクターと合わせて動画も作成した。

特産物をモデルにしたキャラクターや“かわいい”キャラクターは全国にあふれていたの、一文字で地名を表す、「呉」の地名に着目し、ここを逆に強みにしてインパクトのあるキャラクターを作ろうと考え出したのが「呉氏（くれし）」である。

## ● キャラクター及び動画作成までの経過について

キャラクターのデザインはプロポーザル方式で、6社から提案をいただいた。選定委員からは当初、批判的な意見もあったが「呉」という文字のデザインの為、説明しなくてもどこ市のキャラクターかわかっていたと、インパクトを残すには大成功したと考えている。

当初の目標であった、SNSでの拡散という点においても、若い方を中心にTwitterやFacebookなどで「変だ!」「キモい!」などと拡散され「呉氏」という名前が多くの方に印象づけられたのではないかと。

このような中で、平成28年度の終わりに第一弾の動画を公開した。『呉<sup>くれ</sup>一<sup>し</sup>市<sup>し</sup>—GONNA—呉<sup>くれ</sup>一<sup>し</sup>市』というタイトルで、TRFの『CRAZY GONNA CRAZY』の替え歌となっている。30代から50代の方々になじみのある曲で、そのターゲット層に届けたいという意味合いでこの曲が採用された。

こちらは現在、トータル60万回を超える再生回数になっており、動画は最後まで見ても見えないことが多いことから、呉氏と彼女の恋に落ちるストーリーや、呉市のグルメ、観光スポットなどをまんべんなくちりばめ、曲に乗せて紹介するプロモーションビデオのような構成となっており「行ってみたいな」と思ってもらえることを意識して作られている。

この動画は平成29年2月に発表され、ネットニュースなどにも流れた効果もあり、再生回数が予想を上回る勢いで増えていった。

## ● 「呉氏」の効果について

民放キー局から取材依頼を手数受けたことにより、発表から5日間で15万回の再生を数え、一か月で3億円以上の経済効果を挙げたと試算している。

親しんでもらえるキャラクターにするため、呉氏の誕生日である海の日、「誕生祭」を催し、『呉<sup>くれ</sup>一<sup>し</sup>市<sup>し</sup>—GONNA—呉<sup>くれ</sup>一<sup>し</sup>市』を踊るダンスコンテストをおこなった。市民の間での知名度も向上し、今ではグッズも120種類となり、市内の業者が率先して製作してくれている。2年目は5千万円ほどのグッズの売り上げがあり、その翌年には1億2千万円を売り上げ、広島カープとコラボした商品なども生まれ、郵便局の通帳カバーやノベルティーなどでも使われるようになった。

第一弾動画においては替え歌で有名曲を使用したため、著作権の使用期限である1年後にもう一度、有名曲の替え歌で動画を作成することとなった。この時も30~40代に馴染みのある楽曲で替え歌を作成した。

現在では年間200件近くのイベントの参加依頼があり、県外イベントに呼ば

れることも多くなっている。

- 西日本豪雨災害を受けて

平成 30 年 7 月 6 日の西日本豪雨災害の発生を受け、プロモーション活動はストップしている。災害発生時、呉市には、SNS (Twitter) のアカウントがなく情報発信ができない状況となった。そこでキャラクターである「呉氏」のアカウントから情報発信を行い、それまで 8,000 ぐらいだったフォロワーが、この期間で 16,000 ほどに倍増する結果となった。呉市民はもちろんのこと、家族が呉市にいる人たちもこの呉氏の Twitter から情報を得ることができた。

8 月初めに「復興のシンボルとしても、呉氏に活動してほしい」との声が上がり始め、活動を再開した。復興支援バージョンのイラストが作成され、JR 呉線の再開イベントにも参加した。このように、「呉氏」は被災地の子どもたちを元気にしてくれた。これは、キャラクターでなければ出来ないことだったと実感している。

- 今後の展開について

有名楽曲を使用して動画は予算の関係上継続が難しいことから、現在ではオリジナル曲を使った動画を配信している。今年 5 月に復興支援をしてくれた他の 27 地域のキャラクターを呼んで「復興応援キャラまつり」というイベント 2 日間開催。来場者は 32,000 人を数え、「ふなっしー」や「くまモン」などの有名キャラクターを目当てに、北海道から九州まで全国から多くの参加者が訪れ、周遊・滞在にもつながったものと考えている。

今後は商店街とコラボするなど、もっと呉市全体を味わっていただけるような工夫を加えたいと考えている。未だ呉市の認知は十分ではない。今後も「呉氏」活用しながら知名度向上に励んでいきたい。



視察の様子（呉市役所）



画面に表示された呉氏（呉市役所）

(2) 主な質疑応答

◎ 北川 委員

呉氏の PR 動画には、いくら費用がかかったのか？

① 呉市 総務部 秘書広報 シティプロモーション推進グループ  
課長補佐 瀧川 雅子 様

PR 動画の作成、キャラクターデザインなどを一括で電通に委託している。

詳細は出していないが、概算で申し上げるならば最初の動画で 1,700 万円、2 作目で 1,500 万円となる。これは有名楽曲の使用料が大半を占めている。3 作目のオリジナルソングでは、今井了介さんが作ってくれた曲だが、これには、著作権がなく 800 万円で製作された。

◎北川久人 議長

踊れるキャラクターというのは、中に入る人にとってハードルが高くないか？

① 呉市 総務部 秘書広報 シティプロモーション推進グループ  
課長補佐 瀧川 雅子 様

中に人は入っていないのが前提となっている。踊って人前に出ると、ステージ終了後は疲労が大きい。「もっと子どもたちと触れ合ってほしい」という声も多くなってきたので、年間 200 回の内、半分近くは職員が対応している。

◎ 渡辺 委員

当初の予算と、動画再生などの目標は？

① 呉市 総務部 秘書広報 シティプロモーション推進グループ  
課長補佐 瀧川 雅子 様

最初の予算は 3,000 万円。動画作成、キャラクターデザイン、バナー広告などの広告掲出など、全てを含めてこの予算である。当初の目標は、2～3 万回再生回数いけばと考えていた。しかし、再生回数などの成果指標で測れないものも多いと実感している。常に、「呉」という地名が心に残るように心がけている。

◎ 福島 委員

呉といえば、戦艦大和や海上自衛隊のイメージがある。それでもキャラクターをつくる必要があったのか？

① 呉市 総務部 秘書広報課 課長 宇根 徹 様

今年の三月まで呉市東京事務所にいたが、戦艦大和は有名であったとしても、呉市の認知度は低く「くれ」と読んでいただけないことも多かった。そのため、PR 動画を通じて瀬戸内の島部などの魅力まで伝えたいと考えた。

◎ 人見 委員

市民の方からの「呉氏」に対する印象は？

① 呉市 総務部 秘書広報課 課長 宇根 徹 様

市民の愛着、シビックプライドはこの3年間で醸成できたと感じる。広島カープ、サンフレッチェのキャラクターと合わせて、県内3大キャラクターとまで言われるようになってきた。

(3) 参考なる点及び課題

呉市におけるシティプロモーション事業では、観光誘客や移住・定住推進が図れるよう、まずは呉市の魅力を発信させようと特徴あるキャラクターと動画を作成した。手法はプロポーザル方式で選ばれた広告代理店と委託契約を行い、中長期に渡る行政担当職員とタッグを組み試みている。

初年度において事業費1千7百万円をかけて印象に残るキャラクター作りや、呉市にある沢山の知られていない魅力ある場所を、有名楽曲をテーマソングにしPR動画として作成し、SNSなどで効果的に発信し、YouTubeでは5日間で再生回数が15万回に及ぶなど、一カ月で3億円以上の宣伝広告効果を生むことに成功している。近年の動画の拡散力に注目した手法は参考になるが、大手広告代理店への委託費用や有名楽曲の使用料など、多くの費用をかけた事業であり、桐生市で同様の規模の取り組みを行うには市民の理解を得るのは難しいと考えられる。一方で、YouTubeやSNSをターゲットにした情報戦略は若い世代への情報拡散力が高く、桐生市の広報戦略においても強く意識していくべきと考える。

◎視察成果による当局への提言または要望等

呉市におけるシティプロモーション事業では、インパクトのあるキャラクターや動画を効果的に活用し、シビックプライドの醸成や観光資源の発信において多くの成果を上げています。桐生市のシティブランディング事業においては、観光振興とは一線を画すような、郷土愛醸成に重きを置いている印象を受けますが、呉市の事例を参考にすると、シティブランディングと観光情報などのプロモーション活動は一体的に取り組んでいくことが得策であるとも考えられます。今後の桐生市におけるプロモーション戦略においては、シビックプライドの醸成と観光誘客に向けた情報発信が一体的に行われていくような視点を持ちながら、情報発信の体制を構築していただきますようお願いいたします。

また、呉市が目指した動画によるプロモーションは、現在最も拡散力のある媒体の一つです。桐生市においても拡散力のある特徴的な動画作成をおこなうことにより、幅広い世代の皆様に対して魅力を発信することに繋がることを期待されることから、動画を活用したプロモーション活動の強化を図っていただくことを要望させていただきます。

また、ゆるキャラを活用した情報発信は自治体による発信力強化策の一つとなります。呉市の事例から学べることは、自治体の発信能力を高めるとは、単純に観光プロモーションという側面だけでなく、災害時等の情報発信力の強化にも繋がるという副次的効果も期待されます。桐生市にはキノピーがいますが、呉市の取り組みに学ぶ中で、キャラクターの個性を上手に引き出すことによる情報発信力の強化について、継続的に調査・研究をしていくことを要望させていただきます。

## 桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	福岡県太宰府市（人口 71,805 人 令和元年 7 月末現在）
視察日時	令和元年 10 月 3 日（木） 午前 10 時 00 分 ～ 午前 11 時 30 分
視察項目	・ 行政評価について

### ◎視察概要

視察項目 ・ 行政評価について

#### （１）説明要旨

太宰府市役所 総務部経営企画課 課長 高原 清 様

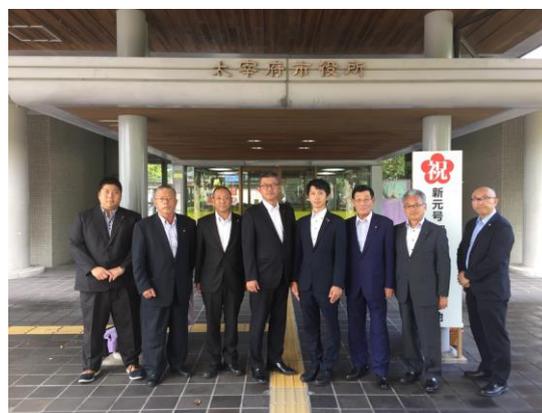
#### ● 太宰府市の現状について

太宰府市では過去 5 年間で人口が 1.001%、市税は 1.039%伸びており、歳出については 0.936%減となっている。しかしながら、財源は不足しており、令和 2 年度で 8 億 3846 万 6 千円の一般財源不足が見込まれている。

人口は、5 年間で見ると微増にはなっているが、平成 30 年度末では前年度に対して約 90 名の減少になっており、初めての人口減少となった。人口減少だけではなく、年齢構成を見ると 75 歳以上の人口が毎年伸び続けており、それに対して 20 歳代、30 歳代は毎年減少している。このままでは地域コミュニティの維持が心配されることから、移住・定住の促進を図っている。



視察の様子（太宰府市役所）



集合写真（市役所玄関にて）

- 市税決算について

太宰府市の構造的問題として、市域面積 29.6 km<sup>2</sup>の内、約 16%が史跡地に指定されていることが挙げられる。特別史跡も多数存在し、これらの史跡地からは固定資産税が入ってこない。加えて、毎年 3 億円をかけて史跡地の買い取り増やしていきっており、今後 30 年以上は継続していく見込みである。その結果、民地を買い上げるので固定資産税は少なくなり続けるとともに、史跡地が増えれば草刈りなどの維持管理費は増えていくことになる。

これらの要因から、太宰府市における固定資産税歳入は平成 30 年度で市税の 37.8%と、他市の平均の 43%に比べると低くなっている。

歳入においては個人市民税が 44.0%と他市の平均 (36%) に比べて高く、歳出では「扶助費」が年々増加しており、今後も少子高齢化により扶助費の伸びが想定されている。

- 太宰府市の行政評価について

平成 13 年度より行政評価を導入した。目的は、以下の 4 点である。

- ① 「職員の意識改革」：職員が、各々の事業、業務にコスト意識を持つために。
- ② 「事業の改善」：例年通りではなく、常に改善の意識を持つために。
- ③ 「コスト削減」：事業や、事業費を可視化することで、コスト削減につなげていく。
- ④ 「アカウントビリティ向上」：市民に公開することで、事業に対しての説明責任を果たしてゆく。

- 太宰府市総合計画後期基本計画について

平成 28 年度から、令和 2 年度の 10 年間の総合計画を実行中である。構成としては、政策として 7 つの目標があり、その下に 33 施策、施策の下に基本事業として 103 事業、基本事業の下に事務事業として 235 事業がある。この内、235 事業と 33 施策について行政評価を毎年度実施している。

33 の施策評価は、235 の事務事業の評価をもとに行い、その結果を市議会並びに市民に公表している。

また、毎年度 2 月ごろに、「市民意識調査」を実施している。これは書面によるアンケート調査で、無作為抽出の 1,000 名の市民の方々に書類を自宅に送付、回収、集計しており、回答率は約 50%となっている。この中で、33 施策についての満足度と重要度を評価していただいている。

● 施策評価・成果指標について

総合計画の中で、各々の施策の成果指標、目標値を掲載しており、その目標値に沿って年度ごとの実績数値を公表している。各施策の中に複数の事務事業が包含されているが、各々の事務事業については別途の事務事業評価を行っている。なお、行政評価の見える化のために、事務事業ごとに決算をしている。この事務事業評価に基づいて、各施策の評価が行われている。

また、施策ごとに市民意識調査から得た重要度と満足度のデータを、経年変化も含めてマトリックス図にまとめている。これを毎年9月議会に報告の上、市民にホームページなどを通じて公表している。

「市民意識調査」は設問数が66問ほどと、相当のボリュームあるものである。そこで、アンケートを送付した市民の方々には、電話やはがきなどで回答へのご協力のお願いをしつつ、何とか50%の回答率を保っている状況である。

(2) 主な質疑応答

◎ 事前提出質問

政策、施策、各種計画、方針などの進捗度の評価は行っているのか。

① 太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様

実際に評価を行っているのは、施策のみであり、政策については評価を行っていない。各種計画については各運営協議会など、それぞれの所管で進捗状況の報告はしているが、それを議会などに報告を上げて評価するなどはしていない。毎年度の市政方針についての進捗度の評価は行っていないが、決算、市政実績についてはホームページ、および広報誌で主な事業の実績を報告している。

◎ 新井 委員

施策評価など可視化したことによる効果は？

① 太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様

施策評価をつくるにあたって、職員にコストに対する意識改革が出来たと思う。「ここは減らせるのでは」と考える姿勢を得るなど、効果が出てきている。

例えば、これまでは市民意識調査の1,000通のアンケートの印刷、発送業務などは業者に全部委託していたが、印刷、回収は職員が担当する形に見直し、発送業務のみを業者委託とした。

◎ 福島 委員

行政評価は内部評価となっているが、外部評価は考えていないのか？

① 太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様

外部評価は平成 28 年度から平成 30 年度までは、毎年 235 の事務事業の内、10 事業をピックアップし、10 名の外部評価委員に評価いただいた。しかし、本年度からは取りやめている。これは 10 人の外部評価委員の評価が、それぞれ評価の視点も方向性においてもバラバラで、外部評価委員としての見解を一定の提言などにまとめることができなかつたことが要因である。

年 5 回開催した外部評価委員会では、2 事業ずつ 1 事業 1 時間の説明と質疑の機会を持った。ここでは行政に対する基本的な知識のない委員の方もいて、的外れな質問や、個人的な要望などに終始することなども多く、中々まとまりがつかなかつた。そういった経緯からも、一旦、外部評価は中止している。

◎ 福島 委員

総合計画を理解したうえで、市民の評価はなされているのだろうか？

① 太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様

総合計画が市民の理解を得ているか問われると、明確に答えることは難しいが、市民意識調査で満足度が増えているかどうかを重要視している。それが市民の理解度にもつながっているのではないかと思っている。

◎ 福島 委員

市長が変わった場合、総合計画の見直しが必要になることがあると思うが、総合計画執行中に市長が変わった場合の軌道修正は？

① 太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様

太宰府市では、現在まさにその状況下にある。現在の総合計画は、令和 2 年度までのものであるが、現市長は平成 30 年 1 月に就任した。その時点で残り 2 年程の総合計画の継続期間があった。ここでは「総合計画は途中で中断するものではない」との考えから、新市長が掲げた公約である「7つのプラン」が現在の総合計画のどこにはまるかを考え、調整を図った。

◎ **渡辺 委員**

評価したことを、市民、議員に公開していることは素晴らしいと感じる。これによって市民から、アンケート以外でも意見を頂けるようになったのではないか？

① **太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様**

市民からの意見は、市民意識調査の自由回答以外に各自治会長と市長が意見交換する機会も作っている。それ以外にも意見箱、メール、電話、窓口などを通じていただいた市民からの声も、すべて市長へ届けている。

◎ **渡辺 委員**

市民意識調査の結果の公開によって、市民の行政施策への理解が進んで施設建設などの合意が得やすくなったなどの効果はあったのか？

① **太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様**

平成 28 年に総合体育館を建設した。当時、市政が「箱もの行政」ということをテーマにして二転三転することがあった。このときに、市民意識調査が市民の理解度に貢献したかということ、そういうことではなかった。当時の市長の「健康寿命を延ばすために重要な施策だ」という思いを持って取り組んだ事業であったが、市民からは「数十億の予算をかける必要があるのか」という声もあった。

◎ **人見 委員**

市民のアンケートをとって、行政が実施していることへの市民理解度は高まったか？また、事務事業評価の結果を受けて、各課は次年度にどのように生かしているのか？

① **太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様**

市民意識調査で 500 人ほどからアンケートの回答をもらっているが、これによって市民の行政への理解度が増しているかということ、そうとは言い切れない。しかしながら、市民の理解度を増していく努力は継続して行っている。残念ながら、今のところ結果は出ていないが今後も努力を重ねたい。

また、事務事業評価をどう生かしているかということ、この事務事業評価にそぐわないような予算要求などがされた場合には、財政担当課長と財政と企画の係長同席の上で、担当課と話し合うようにしている。各事業の担当課で、事務事業評価を意識しているというよりも、事務事業評価を活用して予算の正当性をチェックしているという状況である。

④ 久保田 委員長

各施策の中に各事務事業を組み込んでいることで、担当課が異なっても似通った事業が見つかった事例や、事業の統廃合が進んだ事例、事業間連携が増えたなどの効果が出た事例はあったのか？

⑤ 太宰府市役所 総務部 経営企画課 課長 高原 清 様

施策ごとに「施策統括課」「担当課」「関係課」が決まっている。施策統括課の課長が各事務事業の評価をもとに、施策評価を作っている。そのとき、担当課、関係課の各課と連携をとって作成している。その点においては、セクト主義ではなく「皆でこの施策に取り組むのだ」という意識付けは出来ていると思う。統廃合ができたというような事業は今のところはない。

(3) 参考なる点及び課題

太宰府市では 235 の事務事業と、33 の施策について行政評価を毎年度実施している。また、33 の施策評価は 235 の事務事業の評価をもとにして評価を実施し、その結果を市議会、並びに市民に公表している。桐生市では、桐生市行政評価条例に基づき事務事業評価は行っているが、その上段の施策の評価は行っていないのが現状となる。各事務事業は各施策の下に行われているものであり、太宰府市において実施されている施策の評価について実施していくべきである。

加えて、太宰府市では毎年度 2 月ごろに「市民意識調査」を実施し、33 の施策についての満足度と重要度を市民から評価していただいている。市民も交えての評価体制を構築していることはたいへん前向きであり、桐生市でも参考にすべき取り組みと考える。

◎視察成果による当局への提言または要望等

太宰府市では 235 の事務事業と、33 の施策について行政評価を毎年度実施しています。33 の施策評価は、235 の事務事業の評価をもとにして評価を実施し、その結果を市議会、並びに市民に公表をしているそうです。桐生市では、桐生市行政評価条例に基づき事務事業評価は行っていますが、その上段の施策の評価は行っていないのが現状となります。各事務事業は各施策の下に行われているものであり、桐生市においても施策の評価を早急に実施していくべきであり、早急に具体的な検討をいただきますよう、お願い申し上げます。

加えて、太宰府市では毎年度 2 月ごろに、「市民意識調査」を実施し、33 の施策についての満足度と重要度も評価しています。市民も交えての評価体制を構築していることはたいへん前向きであり、桐生市で導入を検討すべき取り組みです。

桐生市では平成 22 年に議会提出により桐生市行政評価条例が施行されていますが、桐生市行政評価条例には行政評価の方法についての明記はなく、現在行われている事務事業評価を含め、条例による実施根拠がない状態となっています。今回視察させていただいた太宰府市の取り組みを参考にしながら、事務事業評価は勿論のこと、施策の評価まで条例に記載できるよう、具体的な検討をいただきますよう要望させていただきます。