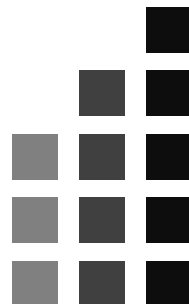


■ 匝瑳市再生への提案書



持続可能な地域社会創造のための 地域づくりを目指して

2012 年 11 月 20 日

新生匝瑳戦略会議

持続可能な地域社会創造のための地域づくりを目指して

新生匝瑳戦略会議

本 編

第 I 部 地域づくりの仕組みと考え方

(2012 年 9 月 25 日提出)

I	新生匝瑳戦略会議の概要	1
II	懸案事項が発生する要因と背景	3
1	社会の構造変化	
2	懸案事項ならびに重要事項の要因と背景	
(1)	跡地問題	
(2)	商店街（中心市街地）の活性化問題	
(3)	海岸侵食問題	
(4)	農業の衰退と里山問題	
3	跡地利用問題への配慮	
(1)	暫定利用とは	
(2)	JT跡地の位置を考える	
(3)	学校跡地の特徴	
4	「自分ごと戦略」の提唱＝地域づくりの考え方	
III	市行政の変化と自律した市民	10
1	自治体行政・職員の変化を願う	
2	自律した市民としての自覚が必要	
IV	JT跡地利用問題に関する今後の取組みについての考え方	14

- 1 行政にとっての「跡地問題」の本質を明確化すること
- 2 主体的参画意識に基づく市民の提案・アイデアを形成すること
- 3 行政と市民のパートナーシップと中間支援機能

第Ⅱ部 匝瑳市再生プラン

(2012年11月20日提出)

I 匝瑳市の現状と過去からの出発	18
II 地域の個性・資源を活かした地域づくり	19
1 グローバル化時代の匝瑳市	
2 “made in Sosa” に価値を有する地域社会	
3 地域内社会経済循環	
4 キーマンの必要性	
III 匝瑳市における農業・農村の新動向	21
1 「産地」形成とブランド化	
(1) 「匝瑳の舞」と「そうさの米研究会」	
(2) 「ひかりねぎ」の栽培	
(3) 赤ピーマン	
(4) 「千葉若潮牛」	
2 農産加工場と農産物直売所	
(1) 農産加工場	
(2) 農産物直売所	
3 植木生産とバイオマスプラスチック	
(1) 植木職人の伝統的造形技術	
(2) バイオマスによる新技術への取組み	
4 畜産・食品リサイクル	

IV	里山と地域社会	28
1	里山の現状	
2	里山の活用動向	
(1)	谷津田を利用した米づくり	
(2)	ビオトープ	
(3)	「教育の森」	
(4)	炭焼き体験教室	
V	中心市街地の課題と新動向ー多様性こそが魅力	31
VI	地域づくりのための共同体と組織	32
1	地域づくり単位としての共同体	
2	地域づくりのための組織	
(1)	匝瑳農業塾	
(2)	里づくり協議会	
(3)	商店街復権会議	
VII	地域経済の自立と循環型社会の形成についての方策	38
1	「産地」化・ブランド化の推進	
2	地産地消の徹底	
(1)	地産地消の再考	
(2)	川中・川下への事業領域拡大	
3	地域内発型ビジネスの推進	
VIII	里山における地域資源を活かした地域づくり	41
1	グリーン・ツーリズム再考	
2	コミュニティ・ビジネスへの取組み	
(1)	山百合プランの実現	
(2)	農家レストランの設置	
(3)	地域資源を活かした都市農村交流	

IX	地域エネルギーと跡地の活用	45
1	地域エネルギーの地産地消	
(1)	バイオマスプラスチックの可能性	
(2)	バイオガスシステム	
(3)	木質ペレットによるエネルギー	
(4)	農業用水による小水力発電	
(5)	匝瑳市の循環型社会の留意点	
2	地域づくりの中の跡地利用	
(1)	JT跡地問題について	
(2)	米倉分校跡地	
(3)	飯高小学校・保育所跡地	

附 編

国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書

(2011 年 7 月 7 日提出)

I	「意見書」の趣旨	53
II	自治体病院を取り巻く環境	54
1	自治体病院の性格	
(1)	政策医療としての自治体病院	
(2)	制度の壁	
(3)	赤字に対する結果責任と説明責任	
2	医師不足と財政問題	
(1)	医師不足問題の背景	
(2)	新しい臨床研修制度の導入	
(3)	財政問題	

Ⅲ	市民病院の現状	57
1	診療部門の収支状況	
2	組織機構のあり方	
Ⅳ	公立病院改革ガイドラインと経営形態	59
1	公立病院改革ガイドラインの性格	
2	自治体病院における経営形態の概要と課題	
(1)	地方公営企業法の全部適用	
(2)	地方独立行政法人	
(3)	指定管理者制度	
(4)	経営形態変更は一つの方策	
(5)	経営形態を変更しない取組み	
Ⅴ	市民病院再建への課題	64
1	病院経営の基本的な問題点	
2	基本理念と経営戦略	
3	市長と院長の相互理解	
4	市民病院の新しい役割の構築	
Ⅵ	患者との信頼関係から新しい市民参加スタイルへ	69

資 料 編

Ⅰ	新生匝瑳戦略会議の協議経過	71
Ⅱ	新生匝瑳戦略会議委員名簿	74

本 編

第Ⅰ部 地域づくりの仕組みと考え方

I 新生匝瑳戦略会議の概要

新生匝瑳戦略会議（以下、戦略会議と略記）は、2010年11月24日に市から委嘱を受けた15人の委員をもって発足され、同日、第1回会議が開催された。資料編「新生匝瑳戦略会議の協議経過」に見られるように、2012年7月までに18回の会議と「里山・檀林ふおーらむ」、「公開ミーティング『商店街復権会議』」を開催している。また、2011年7月には「国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書」を公表している。なお、戦略会議では、たとえ市行政に不都合なことがあろうが議事録は忠実に記録し、Web サイトによって会議資料とともに公開することになっている。

さて、「新生匝瑳戦略会議規則」の第1条には、「市は、既成概念や行政の枠にとられない斬新な発想や市民の感覚による意見を聴取し、魅力と活力があり、市民が心から住みよいと実感できるふるさと匝瑳市を創造する施策に反映させるため、新生匝瑳戦略会議を設置する」とされており、第2条には「戦略会議は、次に掲げる事項を検討し、市長に対し提案を行う。」として、「市の重要施策に関すること。」「前号に掲げるもののほか、戦略会議の設置の目的達成に必要な事項に関すること。」という2項が記されている。つまり、「既成概念や行政の枠にとられない斬新な発想や市民の感覚による意見」によって、地域づくりの方向性、太田市長が提唱している市民参加＝地域づくりの仕組みを検討する場であると理解される。

第1回会議において市行政側から戦略会議に提出されたのは、「市の懸案事項」として「1 JT跡地（日本たばこ産業㈱八日市場営業所跡地）、旧小学校施設等の利活用」「2 人口減少への対応」「3 海岸地域の振興」「4 市民病院の経営健全化」であり、これらはそれぞれ匝瑳市にとって重要課題であったことは間違いなかろう。続いて提出されたのが、「緊急的な個別課題」として「1 JT跡地の利活用」「2 旧飯高小学校、旧飯高保育所施設の利活用」「3 旧八日市場小学校米倉分校（旧八日市場幼稚園米倉分園）施設の利活用」である。戦略会議では、「これは具体的な事業ではないか」「行政で頓挫したものを新たにできた戦略会議に放り込んできたのではないか」という疑義が委員から出され、少なくともいま現在まで戦略会議の役割とは何かという問いとして引きずっていることは否定しがたい。

そこで戦略会議では、「跡地問題は議会对策などを含めた政治的な緊急課題であり、

市民の健康や命に関わる病院問題が先である」との意見が出されたこともあって市民病院の問題を最初の検討課題とした。市民病院問題については、第2回会議で病院関係者同席のもとに検討に入り、2011年7月に「国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書」の提出となった。

他の「緊急的な個別課題」については、毎回のように議題として取り上げていったが、事業としての解決方法は行政が施策化するべきもので、戦略会議としては課題を解決していくための仕組みや考え方を中心に検討し始めた。戦略会議における検討は、まず匝瑳市の構造を解明し、課題に引きつけながら各委員の専門分野からの研究報告を受けることを行った。その中でクローズアップされてきたのが里山と檀林問題であり、生物多様性の問題であった。この問題を飯高小学校跡地と関連させ、地域の住民や市民団体など48人の参加を得、2011年9月18日に旧飯高小学校ランチルームで開催されたのが「里山・檀林ふぉーらむ」である。だが、その直後、千葉県教育庁から市教育委員会へ、旧飯高小学校を八日市場特別支援学校の分校として使いたいとの申し入れがあったことについて、事務局から報告を受けた。戦略会議では、旧飯高小学校施設の利活用について、当初から白紙の状態で行ってきた経過がある。しかし、状況が変わったため、戦略会議の検討事項から一旦はずし、当該申し入れについては行政内部で意思決定を行い、市が地元と調整した上で県教育庁へ回答するよう意見集約された。その後、市行政は県教育庁からの申し入れを受け入れる方針を決定したわけであるが、ここに現在の市行政の地域づくりに対するこれまでの姿勢が現れることとなり、地域づくりの考え方としての一つの検討課題となった。

また、JT跡地問題については、後述するように様々な意見が出されたが、その中で中心市街地＝商店街の活性化と関連づけるべきとの意見もあり、商工会や青年会議所の会員など総勢26人のミーティングメンバーによって2011年11月1日に八日市場公民館大会議室で「公開ミーティング『商店街復権会議』」を開催した。

こうした経緯を経る中で、戦略会議が発足して比較的早い時期ではあるが、検討会議を積み重ねる中で、懸案事項を含め、地域づくりについて出される市民や行政の多様な意見が実を結ばないのは「他人（ひと）ごと」として話しているからではないかと、地域づくりに対する基本的な姿勢が問われることとなった。そこで戦略会議では、それ以降、『「他人ごと」から「自分ごと」へ』をキーワードとして設定することとなった。

ところで、地域づくりに特効薬はないというのが戦略会議の立場である。地域づく

りは地域を知り、学ぶことから始まる。まずは地域、匠瑤市の個性を知り、匠瑤市の「宝もの」を発見することである。地域における「宝もの」とは地域資源であり、「宝もの」探しは匠瑤市の個性を知ることでもある。地域づくりの必要性を自覚した人たちが交流し、お互いに情報交換し、仲間を増やしながら学びあうことがまずは必要であろう。多くの懸案事項を解決した地域づくりの先進地において、どこでも共通して発見できることは地域づくりの出発点に住民による「学び」があり、地域の個性を知る取組みがあることである。匠瑤市民、市行政は、「他人ごと」ではなく、「自分ごと」として取り組まなければ真の匠瑤市の個性を発見することはできないであろう。

Ⅱ 懸案事項が発生する要因と背景

1 社会の構造変化

戦略会議に行政から投げ込まれた懸案事項は、日本の社会構造の変化と密接な関係を有しており、懸案事項解決のためにもその背景と要因を知っておかねばならない。

まず第1に指摘されることは、戦後の高度経済成長時代に代表される、いわゆる「右肩上がりの経済」が終焉したことと人口の減少である。高度経済成長から安定成長時代、更にはバブル発生・崩壊を経て低成長時代へと推移し、この20年は「失われた10年」ならぬ「失われた20年」の状況になっている。

戦後日本における長期間にわたる高度経済成長は、労働力人口の増加、高い家計貯蓄率の継続、更には都市圏への大規模な人口流入とそれに伴う世帯数の急増、耐久消費財の普及、旺盛な国内需要を背景とした設備投資と技術革新等の諸要因があいまって実現されたものである。しかし、こうした状況は1973年のオイルショックを境に変化し、現在においては高度経済成長を支えた諸条件はほぼ消滅した。とりわけ重要なのは、今日、人口減少に伴う労働力人口の減少、高齢化に伴う人口ボーナス（子供と老人が少なく、生産年齢人口が多い状態）の消滅や家計貯蓄率の著しい低下などの構造的な変容が生じているという点である。これは高度経済成長期とは際立った対照をなすものである。

こうした人口の減少と経済の低成長は、得てして「悪」と捉えられる。確かにこれまでの国土開発、地域開発、地域づくりはすべて人口の増大を前提にして進められて

きており、人口の減少はこれまで経験したことが無い現象である。また、上記のように人口の減少は少子高齢化を伴っており、生産年齢層の減少を招き、産業構造の変化と深く構造的に関係していることは注意せねばならない。しかし、人口の減少を「悪」と捉えるのではなく、人口が減少していくことを将来に渡って受け止めていかなければならないであろう。つまり、匠瑤市が今後考えていかねばならないことは、人口の減少、産業構造の変化を受け入れ、それを前提とした地域づくりを早急に策定することである。

第2に指摘されるのは、近年の日本人の社会意識に関する変化である。現実社会と直接対峙しない若者が存在する一方で、「何か社会のために役立ちたい」という「社会貢献」に関する意識が高まってきているのも事実である。しかも、行動面での社会との関わり方を見ると、対処すべき問題が全国レベルから身近な地域レベルの問題になるにつれて、他者に依存する姿勢からボランティア活動など自発的に取り組む姿勢へシフトする傾向が見られる。

また、こうした「社会貢献」に関する意識の高まりと関係しながら、「公共」の概念が変化してきていることも見逃せない。わが国においては、「公共」の担い手はしばしば「政府・行政（官）」と結び付けられ、「民間」＝「私」と併せ、いわゆる「公私二元論」が支配的であった。しかし、現実の社会においては、政府や行政が担う公共とは異なるもう一つの「公共」、すなわち市民活動から企業の社会的責任に至るまでの「民間が担う公共」というべき領域が存在する。近年では、ボランティア活動など「民間が担う公共」の領域における活動が広がりを見せてきている。

今日、「ムラ」を基礎にした伝統的な地縁集団の機能が弱まる一方、社会の多様化が著しい中、様々な社会の問題に柔軟に対応していくために「民間が担う公共」に個人が主体的に参加していくことが求められている。匠瑤市の懸案事項を解決するためにも、市行政は「民間が担う公共」領域を広げ、そこで主体的に参加を求め活動していく自律した市民の育成に努め、支援していく仕組みを施さなければならない。そして、市行政と自律した市民がパートナーシップを形成し、市行政と市民の協働による地域づくりの仕組みを作り上げ、それを基礎にした地域づくり計画、懸案事項の解決策を策定していかなければならない。

2 懸案事項ならびに重要事項の要因と背景

戦略会議に行政から投げ込まれた懸案事項、それと密接に関係する重要事項は匝瑳市域の社会構造の変化を背景としている。

(1) 跡地問題

廃校による学校跡地は、少子高齢化を伴う人口の減少の端的な現れである。JT 跡地は実態経済の収縮と企業再編に伴う日本たばこ産業株式会社（以下、JT と略記）の撤退、従来の地域づくりの手法に伴う匝瑳市側の土地取得を要因としている。

(2) 商店街（中心市街地）の活性化問題

JT 跡地との関連で、戦略会議では商店街の活性化を重要事項として取り上げてきた。商店街の衰退と活性化問題は、大型店舗の進出抜きには語ることができない。大型店は 1970 年代から出店し始めているが、規模を拡大し始めたのは 1980 年代からで、特に現在のような色々な店舗を入れて重層化するようなかたちは 1990 年代以降である。つまり、1991 年にいわゆる大店法（大規模小売店舗法）が改正されて、その後一気に大型店が進出することになり、匝瑳市に限らず、従来の商店街がいわゆる「シャッター通り」と化していったのはこの頃からである。

商店街が活気を取り戻すには、二つの要素があると考えられる。一つは、個店の経営問題であり、もう一つは商店街の街並みである。少なくとも「八日市場」そのものの文化や伝統が、匝瑳市の中心市街地には凝縮されているわけで、商店街の活性化は「八日市場の復権」ともいえる。

(3) 海岸侵食問題

海岸侵食問題は、漁業の近代化に伴う漁港構築等、人間が自然改造した結果として生じた自然環境の変化の典型的な例である。また、人口の増大と都市化の時代に、海岸線ギリギリまで宅地開発を行った地域づくりの問題でもある。現在の侵食状況は、侵食を遅らせることは可能であっても海岸線の自然を復元することは不可能に近い。したがって、人口の減少と同様に侵食が進むことを前提にした、ステップ・バックによる長期的な地域づくりを策定していく必要がある。

(4) 農業の衰退と里山問題

産業構造の変化に伴う農業の衰退は、匝瑳市の自然環境や住環境にも影響を与えて

おり、里山問題はその典型でもある。里山は山や林だけで構成されているのではなく、農地があり草地があり、場合によっては水辺があり、そして集落がある景観をいう。これらはかつて土地利用を介して結びついており、このことが生物多様性の要因ともなっていた。いま匝瑳市では、里山、更に侵食の危機にさらされている里海をトータルに考え、人と自然との関わりという視点から今後を見据えていくことが必要になっている。

以上のような人口増大期に行われた近代化・都市化の地域づくりは、大量生産・大量消費の時代として古いものを顧みない意識を醸成してきた。歴史・伝統・文化は現代に生きているからこそ伝統とか歴史とかいうのであり、飯高檀林のような古寺に新しい価値を発見するような、「宝もの」として位置づけるような地域づくりが必要となっている。

3 跡地利用問題への配慮

(1) 暫定利用とは

JT 跡地や学校跡地など、いわゆる跡地問題を全国的に見ると暫定的な利活用が多いことが現状である。匝瑳市のみならず、跡地を保有する自治体は財政が悪化する中で、保有資産の効率的な活用と、多様化する住民ニーズへの対応という両面において跡地を有効に活用することが期待される立場におかれる。JT 跡地、学校跡地は地域コミュニティの中心に位置し、生活空間として立地条件がよく、何より一定の規模の敷地が確保されるため利活用しやすい条件と考えられがちである。そのため、土地の高度利用を図り、自治体財政に寄与する施設整備を行う発想が生まれる。また、厳しい財政状況を改善するために土地の売却も選択肢の1つになることも考えられる。

他方で、市民側からの管理を含めた参加型の提案が重要となろう。多様化する住民ニーズから、個別に様々な意見が「他人ごと」として提出されると、自治体は住民意向を反映する執行者としての立場と事業者としての立場から、折り合いを付けることは困難となる。結果として、本格的な利活用は先送りされ、暫定的にとどめおく対処方策が生じることとなる。さもないと住民の意向を無視し、何とか記念とかの名称で特別債などを利用した施設をつくり、負担は市民の税金になる構図が生まれることになりかねない。

(2) JT 跡地の位置を考える

JT 跡地は八日市場駅前であり、市の中心部の一角に位置する立地条件に恵まれた一団の土地であり、中心市街地及び匝瑳市の発展に寄与する可能性を持った土地であることは異論のないところである。したがって、JT 跡地は、公共用地として活用される部分だけでなく、市の北側に位置する里山地域、南側に位置する海岸地域との交流の場として、また中心市街地の中における新たな拠点の一つになり得る可能性を秘めている。跡地全体として、魅力ある環境を形成していくことが重要である。

また、JT 跡地の土地利用転換は中心市街地における新たな拠点として、市街地全体に大きなインパクトを与えることになる。匝瑳市全体のまちづくりの観点からも、跡地のみが整備・活性化されるのではなく、中心市街地全体のポテンシャルを向上させるよう留意すべきである。

更に、JT 跡地に集まった人々を如何に中心商店街へ誘導し、商店街の活気を盛り上げるのかは、商店街側が創意工夫しなければならない。商店街における個店の問題としてだけではなく、伝統ある八日市場の商店街として空間的に創意工夫をする努力が必要である。その意味でも、「匝瑳市中心市街地マスタープラン」を策定し、その中に跡地の利用をきちんと位置づけ、行政と市民がそれぞれの役割と責任、また協働の中で跡地利用と中心市街地全体の活性化に向けた様々な施策に前向きに取り組んでいくことが必要となる。

(3) 学校跡地の特徴

多くの跡地に残された施設は、耐震性に問題があり、その施設を利用する場合は耐震補強が必要となる。また、再利用する部分には耐震補強のほか、関係法令に適合するための設備機器の改修や内装等の変更が必要となり、再利用には多額の経費を要することもありえる。したがって、校舎の建築年数と費用対効果を勘案しながら利用方を検討しなければならない。

学校は、地域に開かれた生涯学習、スポーツ等の活動の場、地域交流の場として利用されており、体育館や運動場のみならず校舎も利用して様々なコミュニティや地域交流の場となり得る可能性を有している。学校は、これまで地域から数多くの支援・協力を受けながら運営されてきた歴史的な経緯があり、地域住民は学校に対して地域のシンボルという思いを強く抱いている。

飯高小学校跡地に関していえば、学校—檀林—里山の関連性を強め、新たな地域交

流の場をつくりうる住民、NPO などの主体的契機も形成されつつあり、新たな地域づくりの可能性が秘められていた。戦略会議としては、この可能性を実現できるよう支援をおくっていたが、状況変化もあり、市行政が最終的に選択したのは県行政の施策の一環としての県立特別支援学校の受け入れであった。耐震対策や管理の問題も含めた合理性を市行政は選択したわけであるが、戦略会議での議論はこれで終わりではなく、特別支援学校を含めた飯高地区全体のまちづくりの方向性について、引き続き議論することとなった。

4 「自分ごと戦略」の提唱＝地域づくりの考え方

匝瑳市域は、かつての八日市場に見られるように商業や文化の繁栄した地域であった。しかし、歴史変動や近年の社会構造の変化の中でその繁栄は衰退へと転化した。にも関わらず、市行政も市民も過去の遺産、言ってみれば「ぬるま湯」の中で暮らし、様々な懸案事項に対しても色々と論評するが、それは「他人ごと」＝行政依存の地域づくりに過ぎない。したがって、打つ手なし、諦め感蔓延の状況に対し、自らが当事者であることを自覚することが重要となろう。つまり、図に見られるように懸案事項は地域の諦めごと・困りごとであり、それを共有し、「自分ごと」として可能性を摸索する地域づくりへと転換しなければならない。

そのためには、「自分ごと」を支える中間支援機能を果たす人々の育成と出会いを摸索しなければならない。その人々は、一方では地域内のインテリゲンチヤや事業主など内なる「伝道師」であり、他方では地区外、市外の人材でヨソ者視点の「伝道師」ということになる。これらの「伝道師」との関係を構築することで、地域の諦めごと・困りごとを地域全体、あるいは匝瑳市全体で共有し、閉鎖的な共同体意識を緩やかに開放することが可能となる。それと同時に、誇りうる匝瑳市の文化を讃え合い、地域が持つ可能性を可視化することも可能となる。つまり、中間支援組織の機能は、地域づくりを主導する役割ではなく、地域づくりのための仕掛けをつくり、切っ掛けをつくる役割なのである。

「自分ごと」の市民による地域づくりとは、「自分ごと」としての可能性を摸索する地域づくりであり、懸案事項を社会化し、当事者の関係を広げることである。「自分ごと」の市行政による地域づくりとは、地域づくりのための仕掛けやきっかけをつくる役割

を果たすことである。この両者が相互に働き掛け、共鳴するパートナーシップを形成することによって、諦めごと・困りごとに新たな価値を与え、匝瑳市の「宝もの」へと価値の転換を図ることが可能となる。

「宝もの」は匝瑳市の地域資源である。その「宝もの」を日々維持し、再生産している主体をできるだけ多くの仲間で発見し合うことが重要である。その主体は、個人経営や民間企業、農家、協同組合、NPO、市行政であり、最終的にはそれらを担っている自律した市民としての一人ひとりの人間である。

Ⅲ 市行政の変化と自律した市民

1 自治体行政・職員の変化を願う

近年の実態経済の収縮を伴った経済変動に加え、2011年3月11日の東日本大震災以降、日本経済は明らかに減速化している。自立する地域を如何に創造していくか、また税収の伸び悩みの中で如何に効果的な行政を行っていくかという課題は全国の自治体が突きつけられ、わが匝瑳市も例外ではない。そうした中、自治体行政は地域社会の今日的状況に対応する行政のあり方を、住民と行政による協働型自治行政に求め、地域社会の英知を結集し、知性的で創造的な主体性の確立を目指さなければならない。

永らく日本の自治体は、制度の改革・整備・運用試行に当たり、中央政府の国土開発計画を後見として地域づくりを進めてきた。いまだにこの構図から脱却できない自治体も多いが、他方で中央政府からの脱却と地域社会変動への対応という基調変化を果たし、地域のアイデンティティを住民と行政とが力を合わせて確立していこうとする動きが現れている。これは地域社会における新しい協働への社会的行政的条件整備であり、いわば自治体行政における位相の変化として捉えられる新しい段階に入っているといっていよい。

今日の匝瑳市においても、市行政が協働型自治行政を求めていくとすれば、匝瑳地域の状況に見合う行政活動のあり方を問わなければならないであろう。そのような観点からすると、今日の匝瑳市の自治体行政には制度面でも住民対応面でも、いまなお多くの課題が山積していると言わざるを得ない。

市町村の行政活動は、原理的には地域住民の意思に基づいて行われることになって

いるが、それも制度に規定された範囲内のことである。それ故、具体的な実際の行政活動は、憲法に示されている地方自治の本旨に基づいて国が制定する法令と、その法令の範囲内で自治体自らが制定する条例に基づくことを基本にしている。つまり、自治体の行政活動は国の立法統制下にあるということである。しかしながら、国の立法のほとんどは行政委任立法に依存しているために、立法統制は形骸化し、行政統制に変容してしまっているのが実態である。

しかし、今日の自治体行政の観点からすれば、こうした中央政府を後見とする対処方法を駆使しては地域住民の理解や協力も得られなくなるし、効果的な行政も期待されなくなる。また、「〇〇市と〇〇市ではこうである」と、近傍自治体や類似団体の例を持ち出して対処する方法も同様である。いま匝瑳市に求められているのは、自治体行政の特質を理解して実践に結びつける能力であり、それなくしては自治体行政の自己革新はできないばかりか、今日の地域社会状況と益々かけ離れたものとなるであろう。

今日の地域社会では、少子高齢化等による構造変化が進む中で住民の価値志向の変化が見られ、それらを背景に住民ニーズの多様化、異質化が噴出している。自治体行政は、そうした地域社会の状況変化に対応していくことが肝要である。匝瑳市も含め、これまで多くの自治体ではナショナルミニマムに示された一定水準に達する量的概念の行政に努力を払ってきたが、これからは地域の多様なニーズに如何に適切に応えていくかの質的概念の行政を展開しなければならない。現在、これまでの画一性を排除しつつ、地域の個性と独創性を発揮して地域の活性化を図っていく自治体間競争が繰り広げられており、もはや画一的行政はその有効性をなくしつつあるとあってよいであろう。匝瑳市も、こうした変化を見誤れば匝瑳市としての個性と独創性は失われ、自治体（地域）間競争に敗れ、第2の市町村大合併や広域行政に飲み込まれざるを得ない状況に追い込まれる可能性が出てこよう。

戦略会議では、発足当初より「他人ごと」ではなく「自分ごと」として地域づくりに取り組むことを提唱してきた。そして、何よりも早く、大きく変わらねばならないのは行政自体であり、職員自身であることを指摘したのはこのためである。市行政と市民による協働は、市民参加の1つの型である。こうした市民参加について行政職員は、①市民参加の実施についての疑問、②市民参加と諸制度等の関係についての疑問、③仕事の処理などについての疑問、④職員自身の地位からみた疑問などを持つことにな

るであろう。職員自身が市民参加に対する率直な疑問や不満を出し合い、市民参加のどこにどんな問題があるのかを摘出し、市民、市長、議員などと研究し合う必要がある。

2 自律した市民としての自覚が必要

行政の拡大は、一言でいえば社会の変化が媒体となって市民と行政の態度に変化を促してきたといえる。市民に対しては行政への依存体質を、行政にとっては市民迎合の体質を醸成させるとともに、両者の構造的関係の歪みが行政膨張を招いてきたと指摘できる。しかも、市民にとって注意しなければならないことは、行政機能が増殖していけば市民的自由は反比例的に縮小していくということである。民主的な地方政治を実現するためには、自律的市民としての自覚を基礎にし、その自覚の程度を高めていくことが不可欠になるのである。

自律的市民というのは、自己の意思で自己の行為を律する能力をもち、他者支配からの自由を意識する市民である。それは、私的領域の問題は自己の能力によって処理し、行政が処理する公的領域には原則それを持ち込まず、その代わり行政の強制力や拘束力を受けないで自己の自由意思を発揮する市民である。もし、自己で処理しうる問題を行政に処理させるとすれば、行政はその処理に必要な人・もの・金を調達しなければならなくなる。それらは天から降ってくるものではなく、市民から調達していくものである。したがって、それは市民に対して犠牲や負担を強いることになり、そのことはまた市民の自由を拘束していくことにもなっていくのである。それゆえ市民的自由を拘束されたくなければ、自己の能力で処理する領域を拡大する必要があり、それが自律的市民としての自覚を生むことにもなろう。

ところが、自己の能力だけではどうしても処理できない問題が生じてくる。それらの中には生活の場を共有している近隣住民の協力で処理可能な問題や、民間企業のサービスによって処理可能な問題もある。しかし、どうしても処理できない領域の問題が更に生じてくる場合がある。従来はこれこそが行政が処理する、いわば公的領域の問題となっていたが、これからは行政と市民が協働によって処理していける新しい公共領域の設定が必要となっている。

このように考えれば、自律的市民としての自覚にも、自助努力レベル、互助努力レ

ベル、共助努力レベルのいずれかのレベルで処理し、それ以外を市民と行政の協働の公的領域の問題にするかということになるであろう。したがって、市民的自由を確保したいと思えば、市民は地域社会において共助レベルの努力による処理を確保し、行政だけによる公的領域の問題を少なくする方向での自覚が求められていくことになる。市民にとって重要なことは、市民の行政への甘えや依存の態度は市民的自由を狭めこそすれ、けっしてそれを拡大していくことにはならないということを経験することである。

そうであるならば、市民的自由の確保とは、地域社会において生じる諸問題を自助努力、互助努力、共助努力によって処理していき、自治体が処理しなければならない領域を可能な限り狭めていくといった自律的市民としての自覚が必要になるといえよう。匠瑳市においても、生活の場を共有する人たちが自主的社会参加活動を媒介にして人間関係を円滑化させつつ、自助努力から互助努力へ、そして互助努力から共助努力へと高めて生活の場の問題に取り組まなければならない。

ところで、市民的自由を確保していく場合、市民はコスト意識の自覚を持たなければならない。自治体の諸活動に要する経費は、原則として当該自治体を構成している市民の税金によって賄われる。しかし、匠瑳市も含め、基礎自治体である市区町村の自主財源が歳入に占める割合はそれほど大きくはない。不足分は、厳しくなっているといえ、国庫支出金や地方交付税といった国に依存する財源によっているのが実情である。このため、自治体は依存体質から脱却できず、そのことが一般市民に対しても多大の悪影響を与える源となっている。例えば、財政自治の意識が歪曲され、国からより多くの財源を引き出してくるのが立派な自治体、能力ある首長であると評価する観念を市民に植えつけている。また、税金を払うという納税者意識をいつまでたっても希薄な状態にして、自治体の諸活動に対するコスト感覚を持たなくさせている。更に市民が多様な要求をしても、その処理に要する費用は自治体が国から引き出して処理してくれるという意識を醸成している。自治体は「打ち出の小槌」ではない。市民から様々なサービス要求がなされた場合、それらを市民の理解と協力を得て租税負担によるコストを小さくしていく必要がある。逆に市民は公的サービスについての自覚を高め、私益的で選択可能な領域の要求を少なくしたり、受益者負担を認めていくことによって市民的自由を確保していくことが必要になるだろう。

戦略会議では、こうした市民による関与を実現するために市民の意識の変化、匠瑳

市のことを匝瑳市民が「自分ごと」として捉えることを提唱してきた。匝瑳市民が自治体との協働によって、例えば地域福祉サービスでのボランティア活動とか、地区施設の建設や学校跡地などの利用における市民アイデアの提供、更には市民による自主管理等、自律した市民として地域づくりに関与していくことが求められている。

IV JT 跡地利用問題に関する今後の取組みについての考え方

戦略会議が市行政や市議会あるいは市民から、「どのような利用をすべきか」という結論を導出することを期待されていることは十分に承知している。しかしながら、2012年7月までに18回をかけて広くまちづくりのあり方を議論した結果、JT 跡地利用問題については、本件課題が現状に至る経過を改めて客観的に総括し、明快な認識を共有することが、本件課題の解決に向けた取組みの第一歩であるとの結論に至った。すなわち、JT 八日市場営業所の閉鎖・撤退による跡地の発生、取得・活用を前提とした商工会における検討と断念、更に市行政に対する問題の転嫁、確たる利用計画がない中での市行政による取得（購入）、市行政における跡地利用プロポーザルの実施と応募者なしの結果、当面の期間の暫定利用という利用方法を選択せざるをえない判断に至り、確たる利用を確立することができない現在までの経過のことである。

これら経過を総括した上で、本件課題の利害関係者（市行政、市議会、市民、商工会、商店街等）それぞれにとっての関係性（利害の内容とあるべき関わり方）を明確にし、それぞれが主体的に本件課題に関与する必然性を示すことが必要である。これまでに八日市場駅や商店街利用者のための駐車場、銀行への売却、休日・夜間の救急に対応できる医師会館の誘致、屋台村の整備、学生が経営するレストラン、テント商店街、軽トラ商店等々、様々な具体的利用提案がなされている。しかしながら、例えば駐車場ひとつを取り上げても、そもそも駐車場利用者は本当にいるのか、商店街の顧客をどうやって増やしていけばいいのか。事業採算性は確保できるのかといった主体的検討を伴って提案されたものではなく、他の提案も概ね同様である。残念ながら、こうした主体性のない提案は意味をもたないものと判断せざるをえない。上記のような経過の総括と明快な説明をすることなしに、「せっかく取得した土地を放置しておくのはもったいないから……」といった程度の認識でやみくもに利用アイデアを模索し続けることは、結局のところ、利害当事者及び直接・間接の関係者らが本件課題を「他

人ごと」と捉えていることに他ならない。すなわち、“いつか、誰かが、何とかしてくれるべき課題”としてしか捉えない現状を克服することはできないであろう。本戦略会議としては、こうした基本的考え方に基づいて、今後の本件課題の解決に向けた道筋の作り方として重要となる仕組みを下記の通り提案することとした。

1 行政にとっての「跡地問題」の本質を明確化すること

これまでの経過を踏まえると、市行政自身が明確な目的を持って当該土地を取得（購入）したのではないということが明白であり、跡地利用という課題を「自分ごと」として捉えきれずにきたことはやむを得ないと見ることができよう。現状は商工振興目的の行政財産としているが、これも仮の名目であるとする見解からもそのことは明白である。したがって、「市が主体的に跡地利用を図るべき行政財産」であるという認識に基づいて本件課題を解決しようとする限り、この思考停止状態は克服できない。

経過を客観的に総括すれば、当該用地については利用ニーズの極めて小さい資産、つまり自治体経営における重荷（不良資産）になっているという客観的事実を明確に認識することができる。率直なところ、これこそが市長（市行政）にとっての「自分ごと」としての認識のあり方ではなかろうか。この認識から課題を演繹すれば、例えば多くの市民が提案することをためらう当該土地の一刻も早い廉価での売却による固定資産税等の税収の確保、あるいは賃貸することにより収入を確保するといった検討方向も導出される。明らかに課題解決の選択肢が広がることとなる。したがって、当該用地の利用内容については、「市が主体的に」、つまり商工振興目的の行政財産として利用するという事にこだわらず、法令が許し、かつ市民が受容する範囲において広く民間による自由な利用を視野に入れた検討方向を持つことが、市行政にとっての「自分ごと」としての認識の仕方なのではないかと考えられる。

なお、本報告で、このような選択が最適であるということをここで提案しているのではない。その趣旨は、市行政にとっての「自分ごと」として本件課題を捉えなおした上で、市民にとっての「自分ごと」としての捉え方と突き合わせて論議し、合意形成を図っていく姿勢を求めているのである。

2 主体的参画意識に基づく市民の提案・アイデアを形成すること

本件課題について、これまでの議論の経過を振り返る限り、市民にとっての「自分ごと」としての意味が見出しがたい。こんなものがあっていい、あんなものができたらいい、といった提案やアイデアは寄せられているようだが、こんなことをしたい（ものをつくりたい）、あんなことをしたい（ものをつくりたい）といった主体性を持った提案は皆無である。結局のところ、放置されたままでも構わないとするのが市民意見の本質にあるように見える。

しかし、このことは本件課題に限ったことではなく、例えば旧飯高小学校・保育所の利用課題に対する市民、周辺住民の受け止め方にも共通するものがあるように見受けられる。つまり、現在の匝瑳市においては将来に向けたまちづくりの多くの側面において、市民が「他人ごと」の姿勢にあることをうかがわせる状況であると認識せざるをえない。閉そく感が蔓延した今日、将来の匝瑳市が住みよいまちであり続けるためには、こうした状況を解消し、市民が「自分ごと」として様々なまちづくり課題を捉え、更に共同体意識を再生する中で「自分たちごと」として捉えることができるような状況を醸成していく必要がある。

そのためには、市民が主体的にまちづくりに参画する機運を高めるための仕掛けが必要である。本件課題に照らせば、それは第一に、当該跡地が存する地区が匝瑳市の歴史や市民の暮らしの中でどのような位置づけをもち、そのことが匝瑳市また市民にとってどのような意味を持つ地区であったかということを想起する中で、当該跡地が持つ将来の可能性をしっかりとイメージすることである。匝瑳市の玄関口となる八日市場駅前という立地、伝統ある八日市場の中心地であるという位置づけ、そのことへの市民の誇り等を取り戻すことに他ならない。第二に、その可能性に多くの市民の共感を集め主体的意識を増幅させていくことである。それには市民同士の対話、商店や商工会、NPO 等の巻き込みが重要となる。第三に、こうした可能性のイメージアップや共感の増幅にあたっては、当該地区周辺以外や市外の人々の視点を存分に活かすことである。市外から参画する NPO や I ターン者（出身地とは別の地方に移り住む、特に都市部から田舎に移り住む者）など、いわゆる「ヨソ者の視点」を取り入れるということである。「ヨソ者」は市民以上に可能性を見出すことに長けている場合が多いから

である。

こうした仕掛けを講じることによって、当該跡地に対する積極的な問題意識を高め、その一部は主体的に参画意識を持つに至るであろう。こうした人々による提案やアイデアは決して「他人ごと」ではなく、「自分ごと」、そして「自分たちごと」としてのものとなることが期待できる。

3 行政と市民のパートナーシップと中間支援機能

以上のように、行政としての「自分ごと」としての課題の捉え方、市民としての「自分ごと」、「自分たちごと」としての課題の捉え方が必要であることは明らかであろう。そうすれば、行政と市民とがそれぞれの「自分ごと（自分たちごと）」提案、すなわち、こんなものがあつたらいい、あんなものができたらいい、といった提案やアイデアではなく、こんなことをしたい（ものをつくりたい）、あんなことをしたい（ものをつくりたい）といった主体的な提案を持ち寄り、相互に働きかけをすることができるであろう。こうして初めて、匝瑳市のまちづくりという市民共通の問題意識に立脚した跡地問題に関する建設的な論議ができるようになる。そして、相互の持てる資源（人材、資金、情報、ネットワーク等）を提供しあうことで実現を目指す合意案が形成されることとなる。本件課題を解決するためには、こうした市民と行政とのパートナーシップによる論議の場が必要不可欠なのである。

本件課題に対する市民の「自分ごと」、「自分たちごと」という姿勢を醸成するための仕掛けの実行を市行政に期待することはできない。なぜなら、行政は行政なりの「自分ごと」としての見解を持つべき主体であり、相互のパートナーシップによる論議がなされる前段階では往々にして利害対立が見られるはずだからである。

そこで必要となるのが、行政と市民の間にたって様々な活動を支援する役割（中間支援機能）である。前述した当該跡地が存する地区の価値をわかりやすく教えてくれる市内の有識者や、市外から転入したり市外に活動拠点をもちつつも市内のまちづくりに積極的に参画している「ヨソ者」が、こうした役割の担い手として期待される。市行政にはこうした人材（いわば「伝道師」）の中間支援者としての活動を支援する役割が期待される。こうした人材の協力を得て、本戦略会議が主催した「商店街復権会議」のような場を積極的に設け続けることは有効であろうと考えられる。

第Ⅱ部 匝瑳市再生プラン

I 匠瑳市の現状と過去からの出発

地域づくりを進める際、往々にして「〇〇市には何々がある、匠瑳市にもこれがあったらいいなあ、あれがあったらいいなあ」という議論になりがちである。こうした発想が、思わぬ「お宝」発見に繋がる場合もあり得るが、思いつきレベルの発想で地域づくりを進めるのはあまりにも無謀過ぎる。第Ⅰ部作成過程においても思いつきレベルでの提案を極力避けてきたし、本提案書でも避けていくことにしたい。

ところで、どんなに理想的な地域づくり計画であっても、匠瑳市の実態からかけ離れた架空の地域づくり計画を匠瑳市に当てはめることはできない。これからの匠瑳市のあり方は、現在の匠瑳市の動向、過去の匠瑳市の動向の中からしか生み出すことはできない。まさに、匠瑳市の現状と過去から出発しなければならない。

匠瑳市の現状を見る時、かなり新しい動向が見てとれる。また、匠瑳市民にとっては日常のありふれた動きであっても、第Ⅰ部で指摘した「ヨソ者」視点あるいは専門的な視点で見れば新しい動向として認識できる動きが多々ある。こうした現状の匠瑳市における新しい動向は、個々の生産者や市民の個別の努力による動きである。この個別の努力に対して、少し後押しし、体系化できる方向性を示してあげることができるならば、匠瑳市の地域づくりにはまだまだ伸び代があることを知らなければならない。もちろん、ここでいう体系化とは、個々の生産者や市民の動向を市域全体で強固に体系化・組織化するのではなく、個々の生産者や市民の自立性・自律性を担保した上での“ゆるやかな体系化”である。このことによって、個々の生産者や市民の動向に意味と関連性を持たせるのである。意味を知って動くのと、知らないで動くこととはまったく異なり、意味を知った上でそれぞれの動向に関連性を持たせることが可能となる。

匠瑳市民が鋭意努力をして行っている“ものづくり”を、“地域づくり”へと発展させる道を探らなくてはならない。近年、地域振興を地域「深耕」と言い換える動きがあるが、こうした匠瑳市における新しい動向を認識する「眼」を養うことが地域「深耕」に繋がるものといえる。

Ⅱ 地域の個性・資源を活かした地域づくり

1 グローバル化時代の匝瑳市

グローバル資本主義の時代は、物・金融・情報は大きく移動するが、案外、人の移動は少ない。グローバル化、国際化といわれながらも、人びとはそれぞれの地域で生活し、生産し、それぞれの地域文化を育みながら暮らしていかなければならない。しかし、物・金融・情報の移動は、安価な農産物の輸入に代表されるように日本の地域農業を破壊し、グローバル化にともなう新自由主義的な改革は地域社会そのものに打撃を与える。それは、この数十年の間に私たちが経験しているところである。

こうしたグローバル化のハイ・リスク時代に対応するには、エネルギーを含めて地域資源を可能な限り活用する地域内経済循環力を高め、個性豊かな地域経済づくりが必要となる。つまり、市民生活向上のために、持続可能な地域社会の創造を目指していかなければならない。

かつて私たちは、高度経済成長下に示されるように成長指向の中でスクラップアンドビルドを繰り返し、「記憶を消し去る」ような地域づくりを行ってきた。しかし、匝瑳市にとっていま必要なのは、地域の個性や資源を活かした地場産業、風俗習慣、伝統的な街並みや個性的なライフスタイルなどの地域生活文化を大切にすることであり、「記憶を重ねる」ような地域づくりを底流としたものでなければならない。そして、「記憶を重ねる」ような地域づくりは、自然環境との共生を可能とし、豊かな地域コミュニティが継承・発展される社会基盤とならなければならない。

2 “made in Sosa” に価値を有する地域社会

戦後の匝瑳市の生産力の発展を基礎にしつつ、将来的に匝瑳市が持続可能で幸せな市民生活を確保する道筋は、地元資源を活用した匝瑳市を単位とする地域経済循環力の再生・強化に求められねばならない。それは大企業が産み出す重化学工業や先端産業のようなものではなく、衣食住を基本にした匝瑳市の第1次産業と商工業を生活文化産業としてレベルアップさせることである。“どこで造られたのか、匝瑳市で造ら

れた made in Sosa”に価値を有する社会経済基盤を創出することである。その主役は、
匠瑳市の農林漁業・商工業を含めた地域経済・地場産業にある。

そして、匠瑳市民の地域定着を持続可能とする現実的な地域づくりは、匠瑳市域の
農林漁業と地域密着型商工業の拡充によってなされなければならない。それは地域資
源を活かした農林漁業者・商工業者を中心にした地域づくりであり、匠瑳市固有の自
然環境と共生可能な社会経済的空間を形づくる以外にはない。その際に匠瑳市域にお
ける地元資源の活用の度合いと、それらの素材から加工・製品化、更には配送・販売
の生産連関に関わる営業がどれだけ地域内で充足されるかが重要となる。換言すれば、
地域内経済循環力の度合いによって、匠瑳市の内発的な発展力は左右されるというこ
とになる。こうした匠瑳市民の生産活動に基づく生活の中から、あるいはその周辺領
域から個性豊かな地域性や文化性も新たに創出されるのであり、またこれまでの匠瑳
市の歴史の中でもそうした営みが繰り返されてきたのである。

3 地域内社会経済循環

匠瑳市に固有の社会経済循環の仕組みについて、“ゆるやかな体系化”の方向性の
一つを提示するということは、地域内再投資力を強める方向での地域づくりの推進で
ある。匠瑳市における食・住・環境・福祉、更にはエネルギーの領域で地域性・歴史
性・文化性を活かし、これらの領域で「地産地消」という発想の具体化をすることが
重要となる。

こうした領域において、匠瑳市の人材と資源を活用することなしに自立あるいは自
律した地域社会は構築し得ない。地域振興というのは、地域「深耕」であるという発
想を持つことが重要なのであり、既に多くの自治体で実施されている^{しっかい}悉皆調査も、地
域に内在する可能性に基づいた地域づくりの前提作業と位置づけられるものである。
匠瑳市でも、匠瑳市の可能性を掘り起こす必要がある。

4 キーマンの必要性

既に第Ⅰ部で指摘したように、中央指導型から地域主導型の地域づくりへの転換の
鍵は、それを担う三つのキーマンの必要性である。一つは、地域づくり計画の策定・

実施・点検に関わるキーマン、つまり自治体職員の確保・育成である。二つは、匝瑳市を愛し、個性的な地域づくりに熱意を持った市民の存在である。三つは、行政と市民の間にたって様々な活動を支援する中間支援者、いわば伝道師であり、専門的視点、「ヨソ者」視点から地域の困りごとを「宝物」へと価値転換させてくれる人材である。地域づくりの各段階、あるいはそれぞれの場面で、これら三つのキーマンがパートナーシップを形成し、その中で課題を明らかにして解決方法を探っていくことが重要となる。

Ⅲ 匝瑳市における農業・農村の新動向

1 「産地」形成とブランド化

匝瑳市の農業は、水稻を中心に植木や施設野菜、露地野菜、それに畜産などを組み合わせた複合経営が行われている。その産出額は年間 140 億 9,000 万円(2006 年)に達し、匝瑳市の重要な基幹産業となっている。こうした基幹産業の農業においても、まさにグローバル化時代への対応として匝瑳市の農業生産者は様々な取り組みを行っている。

(1) 「匝瑳の舞」と「そうさの米研究会」

グローバル化の時代に米の販売環境が厳しくなる中で、それぞれの地域イメージを活用してブランド化を図り、高付加価値・有利販売に繋げている米産地が全国各地に存在する。匝瑳市では、2006 年に匝瑳市内の生産者 4 戸によって「そうさの米研究会」が設立され、そこで生産される米は「匝瑳の舞」として商標が登録された。「匝瑳の舞」認証基準は、品種は「ふさこがね」、栽培方法はちばエコ基準による減農薬・減化学肥料栽培、乾燥調製による選別は網目 2.0mm、一等米で、この基準をクリアしたものがブランド米「匝瑳の舞」として表示できる。現在、この研究会では 35 戸の生産者がおり、2012 年産は約 35ha、約 3,100 俵の「匝瑳の舞」を生産している。

(2) 「ひかりねぎ」の栽培

千葉県北東部に位置する匝瑳市は、都心から 70km の九十九里海岸のほぼ中央に位置し、南は太平洋に面しているため温暖な地域である。土壌は、砂土・砂壤土・火山灰土が広がり、これらの特性を生かしたねぎ栽培が行われている。ねぎ栽培は 1950

年代後半に光町（現横芝光町）地区で行われたのが始まりで、それが匝瑳市にも波及し、匝瑳市は重要な「ひかりねぎ」ブランドの「産地」を形成している。現在、「ひかりねぎ」は周年出荷体制が確立し、匝瑳市、横芝光町の1市1町で234戸の生産農家、104haの作付面積で生産されている。出荷先は主に東一東京青果市場、東京千住青果市場、横浜丸中青果市場であり、年間の出荷量3,880トン、販売額約11億円を誇っている。

これまで生産農家の高齢化などによる労働力不足の解消のため、掘り取り調製作業の機械化や育苗の受委託を進めるための「低コスト化タイプ」、優良品種の導入による品質向上と流通面での改革のための「契約取引タイプ」への産地改革を進めてきた。しかし、グローバル化の中での安価な輸入ねぎの急増により、価格は低迷する傾向にあり、「産地」としての対応が急務となっているのも事実である。

(3) 赤ピーマン

匝瑳市におけるビニールハウスによるピーマンづくりは、1969年に高知県から移り住んだ4戸の生産農家によって始められた。赤ピーマンの生産には2006年から取り組み、栽培戸数9戸、栽培面積190アール、出荷先は京浜・県内市場、JA・市内直売所が中心で、出荷量は61.3トンを誇っている。匝瑳市は千葉県で唯一の赤ピーマン「産地」となり、全国的に見ても宮崎県・高知県と並ぶ3大産地の一つとなっている。匝瑳市の生産者は、他「産地」との差別化、消費者への「安全・安心な野菜」の供給、経費・労力軽減が「産地」として生き残る道と考えている。実際の栽培では、根張りを良くして樹勢を維持することに努め、肥料は部会専用の有機質配合肥料を施用し、化学肥料の低減を図っている。

(4) 「千葉若潮牛」

「千葉若潮牛」は、バブル経済期に、より堅固な事業体へと向かうためにブランド立ち上げの検討が開始された。当時、個々に販路を持つ事業者も多かったが、強い販売力のない事業者にはブランド化が不可欠であるという認識にたち、1995年にブランドを設立し、1999年に名称の商標登録を行った。

設立当初は、旧八日市場市・光町・野栄町の約30事業者で始めたが、現在ではJAちばみどりの組合員17事業者が参加している。主な取引先は東京食肉市場で、年間約500頭を出荷している。

ブランドの名称は、当時、県内で開催された「若潮国体」にちなんで名づけられ、定義はJAちばみどりの組合員が生産した交雑種及び和牛で、JA出荷された肉牛で

ある。飼料は若潮牛指定のとうもろこしなどの穀物が多く入った配合飼料を与えて、和牛と同じ肥育方法で育て上げている。また、素牛（繁殖牛として育成する前の子牛）を東北の優良和牛産地及び県内産にこだわり、血統の良いもののみを導入し、肉質の良い黒毛和牛と発育の良い乳用牛をかけあわせて誕生させている。なお、全国の高級有名ブランドとは一線を画し、大衆路線である交雑種（F 1 牛）のブランド化を志向している。

以上のような「産地」化・ブランド化が進められている特産物のほか、大浦ごぼう、大型落花生の「おおまさり」、糖度の高いトマトなど質の高い農産物が匝瑳市で生産されている。

2 農産加工場と農産物直売所

(1) 農産加工場

匝瑳市では、全国の産直運動の先駆けとして農民運動全国連合会加盟の農家による匝瑳市農産物供給センターが 1972 年に設立され、農家自身が地産地消・食の安全の取り組みを進め、匝瑳市も「地産地消・食の安全と自給率向上宣言」を採択（2006 年）している。匝瑳市農産物供給センターは 2002 年に匝瑳ジーピーセンターに業務が引き継がれたが、現在、匝瑳市には表 1 のような農産加工場が存在している。

全国的に見ても、グローバル化の時代に比較的経営規模の大きい上層農家によって農産加工場が設立されるが、匝瑳市でも 1990 年代以降の新食糧法制定前後に設立されている。加工場の経営主体は女性が多く、千葉県ではこれらの人びとを女性起業家として扱っている。また、たまご屋さんのように、九十九里ファームという養鶏場を基盤に企業化し、明確なアグリビジネスへの道を歩んでいるケースも生まれている。

(2) 農産物直売所

農産物の直売活動とは、生産者が自家生産物を直接消費者に販売する活動をいい、卸売市場を経由しない市場外流通の一形態である。朝市や青空市など露天での農産物や加工品の販売は古くから存在しているが、1990 年代には規模を拡大した常設型の店舗としての直売所が多くなっており、リピーターも定着している。

匝瑳市でも、表 2 に見られるような直売所が設けられている。その中で注目すべきは、ふれあいパーク八日市場のオープン（2002 年）であろう。ふれあいパーク八日市場

表1 匝瑳市域における主な農産加工場

加工場名および個人名	取 扱 農 産 加 工 品	地域名	設立年
堀川西宮農組合加工部	堀川味噌、餅	堀 川	1990
のさか農産加工センター	和泉味噌、しんこもち等	新 堀	
(農)栄宮農組合加工部 こめ工房野楽里	味噌、古代米の赤飯、のし餅、米粉パン、米粉のお菓子各種、弁当	栢 田	2006
た ま ご 屋 さ ん (九十九里ファーム)	プリン、アイスクリーム、ケーキ、洋菓子等	八日市場 (野手)	
塚 本 誠 子	太巻き寿司、揚げ餅、のし餅、ブルーベリー等	横 須 賀	1997
大 木 万 智 子	苺、野菜、漬け物、おこわ、餅等	飯 塚	1993
小 林 淑 子	とうもろこし等の野菜、葉ボタン苗、餅、かき餅、おこわ、弁当等	春 海	1987
小 林 良 子	餅、かき餅、赤飯、甘酒の素	春 海	1997
関 き の	おこわ、かき餅、惣菜等	吉 崎	1993
須 合 清 実	だんご、かき餅、草餅等餅類、おこわ、巻き寿司	大 浦	1993

出典：千葉県ホームページ <http://www.pref.chiba.lg.jp/>

表2 匝瑳市域における主な農産物直売所

直 売 所 名	取 扱 品 名	経営主体
新鮮！ ふるさと市場	農産物加工品・花卉・野菜	植木組合
あさいち君の直売所	野菜・花卉・農産加工品	朝市組合
ふれあいパーク 八 日 市 場	米・農産加工品・野菜 花卉・植木	有限会社
JAちばみどりそうさ 飯 倉 台 直 売 場	米・野菜・花卉・農産加工品	JA

出典：千葉県ホームページ <http://www.pref.chiba.lg.jp/>

は、直売施設での機能発揮はもちろん、周辺地域の資源活用や市民の事業展開を支援することを目指している。運営は、ふれあいパーク八日市場有限会社が行っており、出資者は匝瑳市と八日市場ふるさと交流協会、ちばみどり農協、匝瑳市観光協会であり、公設民営の施設である。2005年度の実績であるが、総販売金額は約6億1,300万円、集客数は約124万人弱に至っている。ふれあいパークは単なる道の駅とは区別される「都市と農村総合交流ターミナル」として生まれ、都市・農村交流の活動を通じて生産者の所得向上とともに生きがいを創出し、地域を活性化する役割を果たしてきた。

しかし、こうした都市・農村交流はニッチ(隙間)市場であるといわれ、消費者に飽

きられやすい欠点がある。そのため直売所が増加し、直売所間の競合が発生している可能性が高い。これを回避するには、これまで以上に地域の特色ある農産物や加工品を開発・販売するとともに、直売所の活動の多様化を図ることが必要である。更に匝瑳市域において都市・農村の交流を通じた地域づくりが行われ、その地域づくりの中にふれあいパークが位置づけられればその機能を発揮し、より発展することが可能となる。

3 植木生産とバイオマスプラスチック

(1) 植木職人の伝統的造形技術

匝瑳市における植木生産は、日本有数の栽培面積を誇るほどの「産地」を形成している。匝瑳市の植木生産は明治時代に始まったといわれ、大正時代になって職業としての植木業が本格化した。当初の植木生産農家はわずか5～6戸で、限られた富裕層を対象に小ぶりの観賞用樹木を細々と供給しているに過ぎなかった。ところが、1923年に大阪府の植木買付業者が八日市場のイヌマキに目をつけ、これに関西方面に出荷したことが契機となって植木生産が広まった。

戦後、東京、神奈川の首都圏住宅地開発が盛んになると植木の需要が急増した。現在では、510haの栽培面積と多種多様な栽培樹種を誇り、国内だけでなく中国や韓国、ヨーロッパにも出荷している。植木の輸出が行われるようになったのは1994年からで、ヨーロッパへの造形樹(ツゲ・マキ・キャラなど)の輸出から始まった。また、中国人バイヤーの招聘をきっかけに、中国で神木とされるマキの大型造形樹を中心に2004年から中国へ商業ベースの輸出を行っている。匝瑳市周辺ではイヌマキを中心とした造形樹が全国有数の「産地」を形

表3 千葉県植木伝統樹芸士

認定年度	氏 名
2002	塚 本 直 三
	高 橋 一
	鶴 殿 忠 芳
	増 田 勝 重
	角 田 喜 春
	高 橋 正 吉
	片 岡 理 伴
2003	伊 藤 正 男
	石 橋 鉄 男
	高 橋 一 栄
2004	川 口 健 一
	熱 田 俊 和
2008	石 橋 誠
	佐 藤 隆
	増 田 豊
	渡 邊 弘 仁
	萩 原 幸 雄
	川 口 勇 治
	佐 瀬 義 紀
	佐 久 間 勲
	戸 村 浩 明
	大 木 朝 四 郎
	鶴 澤 昭 雄
	小 西 誠
2009	片 岡 昌 美
	石 出 武 夫
	石 毛 利 雄
2010	滝 田 孝 治
	鈴 木 幸 雄

出典：千葉県ホームページ

<http://www.pref.chiba.lg.jp/>

表4 千葉県植木銘木100選

認定年度	樹 木	樹 齢	地区名	生産者
2002	イヌマキ	250年	匝瑳市平木	川 口 健 一
	ゴヨウマツ	60年	匝瑳市東小笹	平 野 満
	イヌマキ	500年	匝瑳市東小笹	佐 藤 隆
	イヌマキ	150年	匝瑳市山桑	渡 邊 重 郎
	イヌマキ	200年	匝瑳市今泉	伊 藤 良 行
	イヌマキ	300年	匝瑳市今泉	熱 田 庄 衛
2004	クロマツ	200年	匝瑳市東小笹	佐 藤 静 夫
	イヌマキ		匝瑳市西小笹	増 田 勝 重
2005	キャラボク	50年	匝瑳市山桑	渡 邊 弘 仁
2006	イヌマキ	300年	匝瑳市荻野	石 毛 利 雄
2007	イヌマキ	200年	匝瑳市東小笹	佐 藤 隆
	カイヅカイブ	100年	匝瑳市東小笹	佐 藤 隆
	イヌマキ	300年	匝瑳市東小笹	塚 本 洋 壽
	イヌマキ	250～300年	匝瑳市西小笹	伊 藤 昇 男
	イヌマキ	300年	匝瑳市平木	川 口 健 一
	イヌマキ	400年	匝瑳市平木	川 口 健 一
	イヌマキ	250年	匝瑳市今泉兵部野	林 浩 之
	イヌマキ	200年	匝瑳市川辺吉田内	及川嘉三郎
2008	天目松	100年	匝瑳市平木	石 橋 誠
	イヌマキ	400年	匝瑳市平木	川 口 茂
	イヌマキ	300年	匝瑳市平木	宇 井 弘 文
2011	イヌマキ	400年	匝瑳市八日市場	滝 田 孝 蔵
	イヌマキ	250年	匝瑳市平木	川 口 和 繁
	イヌマキ	400年	匝瑳市平木	川 口 和 繁

出典：千葉県ホームページ <http://www.pref.chiba.lg.jp/>

成しているが、中国において「匝瑳」は既に一つのブランドとなっている。

ところで、千葉県では伝統的な植木造形技術及び知識に優れた県内の植木生産者等を2002年から「千葉県植木伝統樹芸士」に認定している。認定基準は、①植木に関して極めて優れた樹芸技術・技能及び知識を有するもの、②造形技術について20年以上の経験年数を有するもの、③地域での社会的評価が顕著であるもの、この3点である。2011年度までに県内46人の植木職人が認定されているが、表3のように29人が匝瑳市の職人たちである。また、同じく2002年より「千葉県植木銘木100選」が設定されているが、千葉県の伝統技術で造形され、県内に植栽されているマキ・キャラボクなどを対象に一定の基準を満たした樹木を認定している。その基準とは、①本県の植木伝統樹芸技術で仕立てられた植木であること、②千葉県の植木生産者の卓越した伝統造形技術によって概ね30年以上栽培された植木で、芸術的な品位風格を有しているもの、③千葉県内において将来も適正な維持・管理が継続されるものである。2011年までに認定された51本の銘木の内、表4のように24本は匝瑳市の職人が手懸けた銘木である。

植木生産において、「産地」形成、販路の拡大、中国などへの輸出は重要なことである。しかし、植木職人の造形技術もまた文化的財産として極めて重要となる。こうして技術が歴史的に継承されていくことによって伝統になるのであって、匠瑳市の植木職人による伝統的造形技術は間違いなく地域資源である。

(2) バイオマスによる新技術への取り組み

伝統的造形技術の伝承の他方で、匠瑳市の植木生産者は新技術による生産方法の研究・活用も行っている。植木生産では、良好な生育が見込まれる露地栽培と、季節を選ばずに移植可能な容器栽培のそれぞれの特徴を兼ね備えた「地中容器栽培」による栽培技術が活用されている。

しかし、これまでの地中容器にはポリエステルやポリプロピレン製の不織布を活用しており、植栽時に剥離等の作業を要し、またその^{ざんさ}残渣は産業廃棄物として処理しなければならなかった。そこで匠瑳市の生産者は、「そうさバイオマスプラスチック栽培組合」を結成し、バイオマスプラスチック製の生分解性植樹ポットの特性を活かす方法に取り組んでいる。これによって剥離等の作業を不用とすると同時に、産業廃棄物抑制と作業効率の向上を図ろうとしているのである。

4 畜産・食品リサイクル

一般に生産者と消費者の間には多段階の「食」に関する産業が介在しており、生産者から消費者までの流れは川の流れに例えられ、生産者側は川上、消費者側は川下とされる。既に「千葉若潮牛」のブランド化や九十九里ファームによる川中・川下への事業領域拡大については指摘した。

しかし、畜産で他の分野への多角化を促進する要因として、環境負荷を軽減するための農業との連携が課題となるのは糞尿処理問題である。1999年11月に施行された「家畜排せつ物の管理の適正化及び利用の促進に関する法律」（家畜排せつ物法）によって、畜産農家が糞尿処理でかなり苦しい立場に追い込まれているが、だからこそ今がチャンスと捉えなければならない。

家畜排せつ物法は、「地域の生活環境に関する問題も生じている」ことを指摘すると同時に、「我が国全体において資源循環型社会への移行が求められるとともに国民の環境意識が高まる中で、家畜排せつ物について、その適正な管理を確保し、たい肥と

して農業の持続的な発展に資する土づくりに積極的に活用するなどその資源としての有効利用を一層促進する」ことが唱われている。つまり、この法律は畜産公害を回避することと、土づくりを行うことの一石二鳥を狙ったものである。

匝瑳市では、既に畜産農家や九十九里ファームの鶏糞などを使った堆肥生産を行っているところもある。また、食品リサイクル会社エコ・フードシステムは、大手コンビニエンスストアと提携し、「消費期限を過ぎた」「余分に作った」などの理由で廃棄された食品をおかゆ状の飼料に再生し、周辺の養豚農家に出荷している。同じように大手コンビニエンスストアと提携した佐倉市のアグリガイアシステム循環型飼料化センターが倒産したことは報道によって広く知られているが、エコ・フードシステムは食品リサイクル会社としては成功している例である。

しかし、これらは個々の生産農家や個人の努力によるものであり、資源循環型の地域づくりにまでは至っていない。むしろ、市民にとっては臭いのするバズ（マイナスの価値の財）と考えられているのが現状であろう。しかし、臭いなどは技術的に解決できる問題であり、バズを再資源化してグズ（プラスの価値の財）に変えていかななくてはならない。

IV 里山と地域社会

1 里山の現状

NHK「ニッポンの里山 ふるさとの絶景に出会う旅 サシバのゆりかご・屋敷林」で取り上げられたのは、匝瑳市の里山であった。多くの匝瑳市民がこの番組を見て、その美しい映像に驚いたことであろう。しかし、美しい映像に見る里山を、もう少し丹念に見れば荒れた里山が現れる。

自然というのは人間が手を入れすぎるとダメになるが、その一方で人間が手を入れないとダメになる自然がある。人間が手を入れて維持していくべき自然が、里山である。原生林のような原生的自然があるが、里山はそれとは異なり、人の手が適度に入ることにより維持されてきた自然で、「二次的な自然」、里山は山や林なので「二次的な林」＝「二次林」と呼ばれている。里山は山や林だけではなく、農地があり、草地があり、場合によっては水辺があり、集落があり、そして里山の生物は種類が豊富で

ある。その豊かさをもたらしているのは、里山には森林性の動植物だけでなく、草原性や湿地性の動植物も生息・生育するからである。例えば、里山と谷津田との間の草地といった環境でも、多くの動植物が生息しており、生物多様性を豊かにしている。その里山的自然が、人の生活から切り離されて、人手が加わらなくなることで荒廃しているのが現状で、そこに生息していた動植物の危機を作り出している。

匝瑳市の里山は、竹藪が広がり、生物多様性の危機にさらされ、里山に生息するトウキョウサンショウウオ、ニホンアカガエル、アカハライモリなどは絶滅危惧種になっている。卵や幼生を育む止水環境と、上陸後の個体を育む森林環境が共に保たれていくことが重要で欠かせない点であることは多くの研究者が指摘するところである。

里山の荒廃は、人と自然との関係が途絶えたところに最大の原因がある。里山は、森林、集落、農地、草地、水辺などが農業や生活を介して関連性を有していたが、戦後のエネルギー革命によって燃料としての枯れ枝や枯れ葉が必要なくなり、農業の肥料としての役割も化学肥料に取って代わられた。また、農業の機械化やコンクリートのU字溝は、森林と水辺、草地、農地を往来していた生物の道を遮断した。里地における人と自然との関係を元に戻すことは不可能に近いが、新たな里山の利用によって過去とは異なった形で自然と人間との関係を取り戻すことは可能である。

2 里山の活用動向

(1) 谷津田を利用した米づくり

匝瑳市では、豊かな自然に囲まれ、ホタルやメダカ、サンショウウオなど多くの生き物が生息している環境での米づくりが行われている。山のミネラルを含んだ湧水を利用し、稲を栽培しているのである。湧水の多い水田の周りには堀をつくっておき、その中に湧水を一時的に蓄えて水を温め、それからその水を水田に引き込んで稲を栽培している。減農薬、有機質肥料使用、低温保存にこだわって米づくりをしている。

(2) ビオトープ

敬愛大学八日市場高等学校の教員と生徒たちによって、里山の一部を借りて里山ビオトープとして活用されている。ビオトープとして活用することで、里山の指標生物となる生物が生育できる環境を維持していくことに繋がり、自然の大切さ・生物多様性について学ぶ場所としての活用が期待されている。

その中で、新たな課題も浮かびあがった。課題の一つは、斜面林際の土溝は溝掘りをしないと有機物がたまってしまい、それがヘドロ化して貴重な生物にとって悪い環境となる。そのため、毎年手入れをする必要がある。二つは、耕作をやめると次第に土砂の堆積によって止水が埋まり、やがて消失してしまうので農業振興や後継者の育成に力を入れなければならない。三つは、ビオトープとして維持していくためには整備・管理が必要であり、観察会の開催には指導者も必要となる。そのために実行委員会を活発化させて人づくりをしていかなければならない。以上のような現象が起きるのは、まさに生活や生産を介した人間と里山の関係が壊れているからにほかならない。

(3) 「教育の森」

千葉県の上山条例を契機に、里山と人の輪としてのアルカディアの里が発足している。アルカディアの里は、千葉県認定ボランティア団体として、毎月の第1土曜日を定例作業日と定め、里山整備活動を行っている。

また、「里山ウォーク」を通じて里山・里地の役割、自然保護と環境保護の重要性、その素晴らしさを広めている。地元保育園、幼稚園、小中学校の体験学習の場として芋ほりや竹林整備に開放し、市内外のボーイスカウト・ガールスカウトの野外活動にも協力し、2007年に「千葉県認定・教育の森」になっている。

(4) 炭焼き体験教室

小学校児童を対象として八日市場林業組合は、「次代の子供たちが自然の素晴らしさを知り、自然環境保全意識の向上を目指して、伝統的な文化である炭焼きの体験教室」を開催している。体験教室の内容は、木炭とは何かから始まり、木炭の種類、炭焼き窯について、炭の焼き方、窯止め、木炭の歴史、木炭の使い方などである。

以上の活用事例を見てわかるように、里山を主体とする目的は、生物多様性の保全、景観の保全、里山に関わる文化や技術の伝承などである。したがって、市民を主体とする目的も新しい野外レクリエーションの享受、生きがいの確保、ネットワークの構築、市民自治の確立、教育としての活用など様々である。しかし、そこには里山地域に暮らす人々の生活や生産があることを忘れてはならない。

V 中心市街地の課題と新動向―多様性こそが魅力

『匠瑤市総合計画』では、「商店数が減少し空き店舗が目立ってくる一方で、大型商業施設が国道 126 号沿いを中心に進出してきており、多くの市民が日常生活の買い物場として利用しています」という現状認識を示している。『統計そうさ』によれば、匠瑤市の小売店舗数は 1999 年に 631 店舗存在したが 2007 年には 505 店舗となり、8 年間に 20%の減少である。しかし、従業者数は 1999 年の 2,735 人とほぼ変わらず、2000 年代前半はむしろ増大傾向さえ示した。また、年間の商品販売額も 2007 年で 4,294,204 円あり、1999 年の販売額の 9 %減にとどまっている。店舗数の減少に比して販売額がそれほど減額しないのは、明らかに大型店舗の進出がこの間にあったことを示している。

こうした現状認識のもと、『匠瑤市総合計画』の「2-2-1 特色ある商店街の形成」では、「地域の自然や歴史文化を生かしながら、市内外から多様な人々が集い楽しむことのできる特色ある商店街の形成を推進します」としている。匠瑤市に存在する小売店 505 店舗の内、衣料品及び身の回り品に関するものが 74 店舗、飲食料品関係が 197 店舗あり、この二つの分野で半数以上の店舗数を占めている。もちろん、すべての店舗が中心市街地に集積しているわけではなく、特に飲食料品関係 197 店舗の内 56 店舗は鮮魚であり、多くは海岸線にある店舗と考えられる。しかし、全体的な傾向からして、中心市街地の小売業はこの二分野に関する店舗が数多く並んでいることは間違いない。

坂本総本店の落花煎餅のように特産物として特色を持ったものもあるが、総じて「市内外から多様な人々が集い楽しむ」のに対して、匠瑤市の中心市街地は消費者に多様性を提供しているのであろうか。中心市街地には、物販、飲食、サービス、娯楽、文化、公共、居住等の各種機能が存在し、来街者も様々な人が様々な目的で訪れる。これが中心市街地の魅力であるが、匠瑤市の中心市街地は多様性を持った魅力ある街になっているのであろうか。

中心市街地の多くの店舗が経営努力をしていることは間違いない。しかしながら、中小小売店がナショナル・ブランドの商品を安く売ることによる競争では将来は見えてこない。中心市街地の商業は、新鮮さ・おいしさ等で差別化ができる生鮮食料品店、惣菜店等、更に品揃えやサービス等のこだわりで差別化ができる中小小売店が存在し

なければならない。そして、それらが互いに補完し合い、機能分担しながら、サービスを提供し、かつこれらが一体的に運営・管理されることが求められているのである。匠瑳市の中心市街地は、多様性のない単機能の集積地としての性格になっていないであろうか。

もう一つ重要な点がある。現在、匠瑳市の中心市街地はいわゆるシャッター通りになりつつあり、閉店した店舗の後が駐車場になるような状況が生まれている。各個店は店舗の2階が住居になっていることもあり、店舗を貸すことに積極的ではない傾向がある。しかし、ショッピングセンターなどにおいてはテナントの入れ替えは当たり前であり、匠瑳市の中心市街地においても活力を支える新しい店舗の導入、新陳代謝の道を探るべき時が来ている。

VI 地域づくりのための共同体と組織

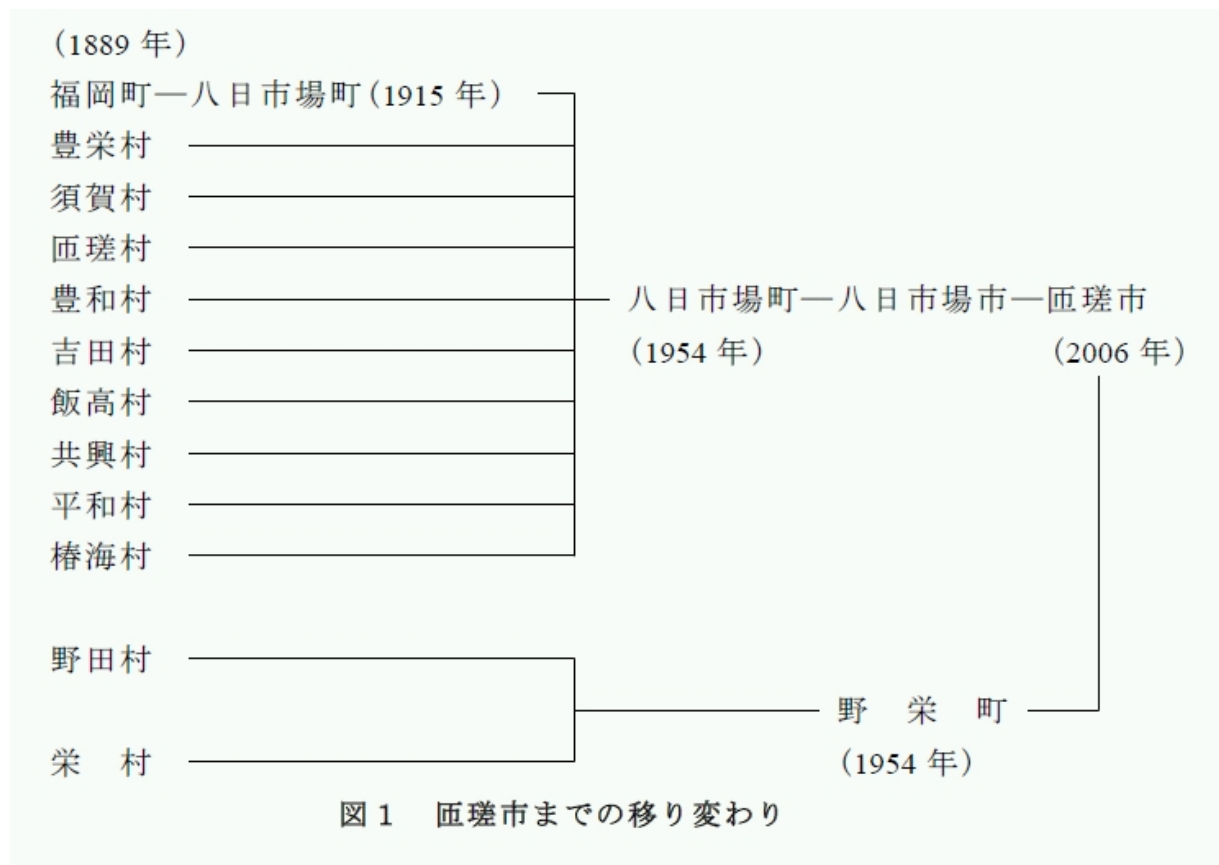
1 地域づくり単位としての共同体

戦略会議の中でも共同体という用語が錯綜したが、共同体は重層的に形成されている。地域づくりの中で共同体を単位とした地域計画が作成されることは十分に考えられるが、重層的に形成される共同体の中から、どの共同体を地域づくりの単位として使うかは重要な問題である。

最も基礎的な共同体は、農林業センサスが捉えた農業集落と考えられる。農林業センサスによれば、「もともと自然発生的な地域社会であって、家と家とが地縁的、血縁的に結び付き、各種の集団や社会関係を形成してきた社会生活の基礎的な単位」「生産及び生活の共同体」と規定している。自然発生的な農業集落を「むら」と呼べば、「むら」の起源は中世まで遡り得るものもあるが、現在は生産調整の地域単位や集落営農の範域となっている。

「むら」より大きな共同体として藩政村があり、それは行政単位としての共同体・村（そん）である。近世の村切り政策により、それまでの惣村・郷村等が生産力の発展を踏まえて、より小さな統治・徴税単位に分割されたものである。「むら」＝村の場合もあるが、多くの場合は村の中にいくつかの「むら」を含んでいる。

これらの藩政村は 1880 年代後半から行われた明治の合併によって明治村になり、



それまでの藩政村の多くは大字等と呼ばれるようになった。匝瑳市では、この明治の合併によって、図1に見られるように1町11村が生まれた。匝瑳市の明治村は1954年の昭和の合併によって八日市場市と野栄町になり、1町11村の明治村は旧村と呼ばれることが多かった。そして、平成の合併によって2006年に匝瑳市が誕生したが、明治村は小学生が歩いて通える範囲の小学校区程度、昭和の合併によってできた八日市場市と野栄町は中学生が徒歩あるいは自転車で通学できる中学校区程度であった。この明治と昭和の合併によってできた市町村は、それなりに住民生活と結びついていたが平成の合併ではそれをも失っている。

つまり、自然発生的な「生産及び生活の共同体」としての農業集落を「むら」、行政単位としての藩政村を村と呼ぶならば、「むら」は高度経済成長の荒波を潜り抜けて今日も健在である。他方、行政上の村は合併を繰り返してきたのである。現在、地域農業は規模拡大か集落営農による協働化が摸索されるが、集落営農の場合、その単位は農業集落＝「むら」が多い。複数集落を単位とするものも増えてきているが、集落営農が農業集落を単位とするのは水田集落の水利共同体、「むらの領土」としての農地を持つことから「むらの土地は集落で守る」という意識が強いことになる。

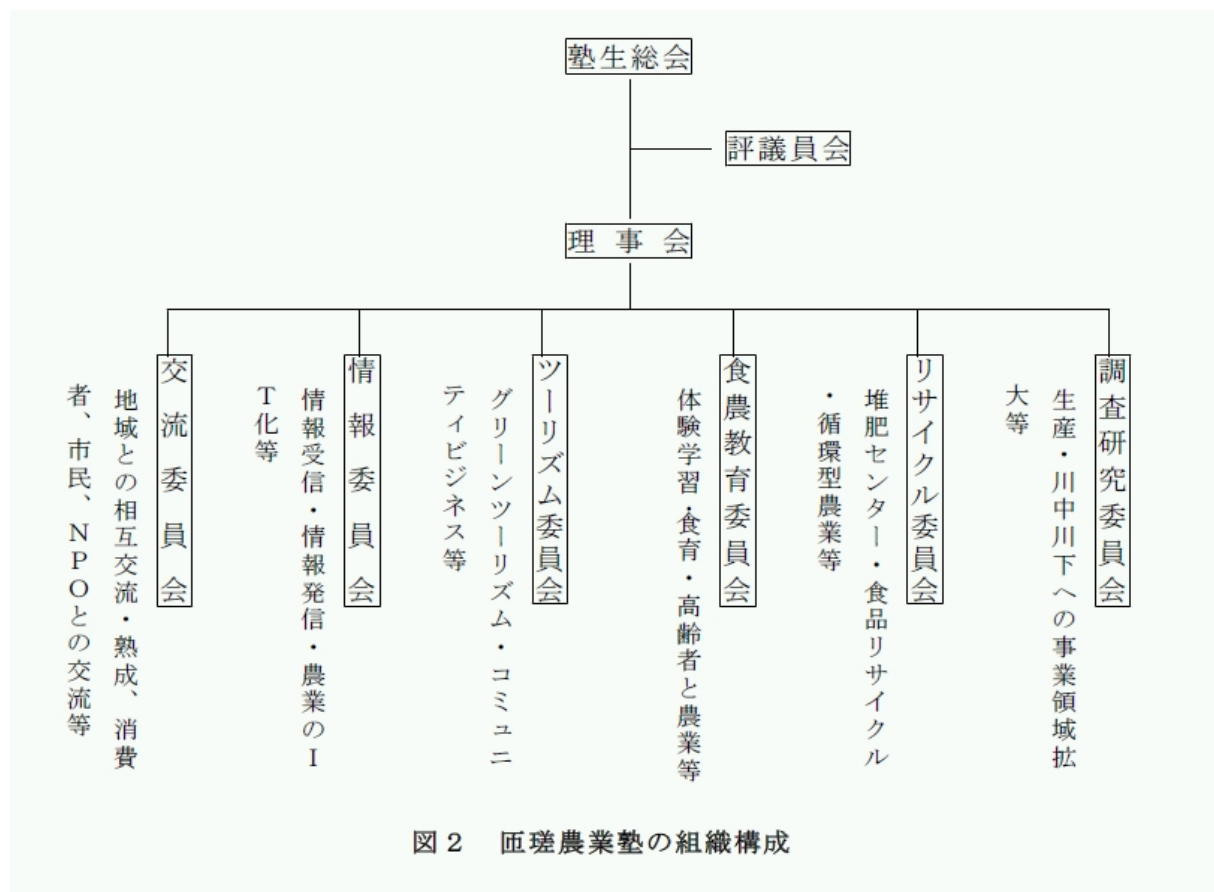
しかし、今日の農村が持続可能な農村になるための地域づくりでは、集落営農による農業生産だけではなく、川中・川下への事業領域拡大による農産加工や直売所、あるいは農協支所が合併で統合廃止されたあとの商業活動の維持、更にはグリーン・ツーリズム等様々なコミュニティ・ビジネスに取り組む必要が出てくる。そして、コミュニティとしてそれを営むには自治組織が必要となり、このような取組みの単位としては農業集落＝「むら」は小さ過ぎる。やはり、明治と昭和の合併村を単位として取り組むことが必要となり、更に合併村間の地域内循環をつくり上げることが必要となる。市町村合併によって市の領域が拡大すればするほど、あるいは農協が合併によって規模が大きくなればなるほど内部におけるコミュニティ政策はより重要になってくる。地域の地域づくりの単位として、農協における協同組合内協同の単位として合併村が単位となる可能性は大きい。

2 地域づくりのための組織

(1) 匠瑳農業塾

農業ほど人材が必要な産業はない。ここでいう人材とは、情報力、技術力、企画力（販売力）、経営管理力、組織力のそれぞれに優れているだけでなく、それらすべてを総合力としてしっかり身につけている人物のことである。こうした人材を育成し、その人材の総合力によって匠瑳市の地域農村づくりを運営していく組織が必要である。その組織には、かつて野栄町に存在した「野栄いきいき農業塾」の発展的復活による匠瑳農業塾の設置を考えたい。

ところで、人材の要素としての情報力とは受信力と発信力の両方から成り立っており、特に受信力が重視される。受信力とは多彩な情報の受信のことで、本を読む、優れた論文を読む、先進地視察などを通じノウハウを学ぶ、海外の情報や多彩な市場情報、技術情報を勉強するなど多分野にわたる。それらを自らの場で組み立て直し、自らの経営発展の糧としつつ、情報の発信力に磨きをかけなければならない。技術力は、伝統技術と先端技術の両方を身につけることである。匠瑳市には匠瑳市の土地、土壌、地形、水利等々の特質を踏まえた伝統技術が連綿として現代に生きている。他方で、先端技術も安全性を確認しながら大いに活用しなければならない。企画力とは、種子を播く前に売り先、売り方、売り場、売り値などの見通しを立て、実践に移していく

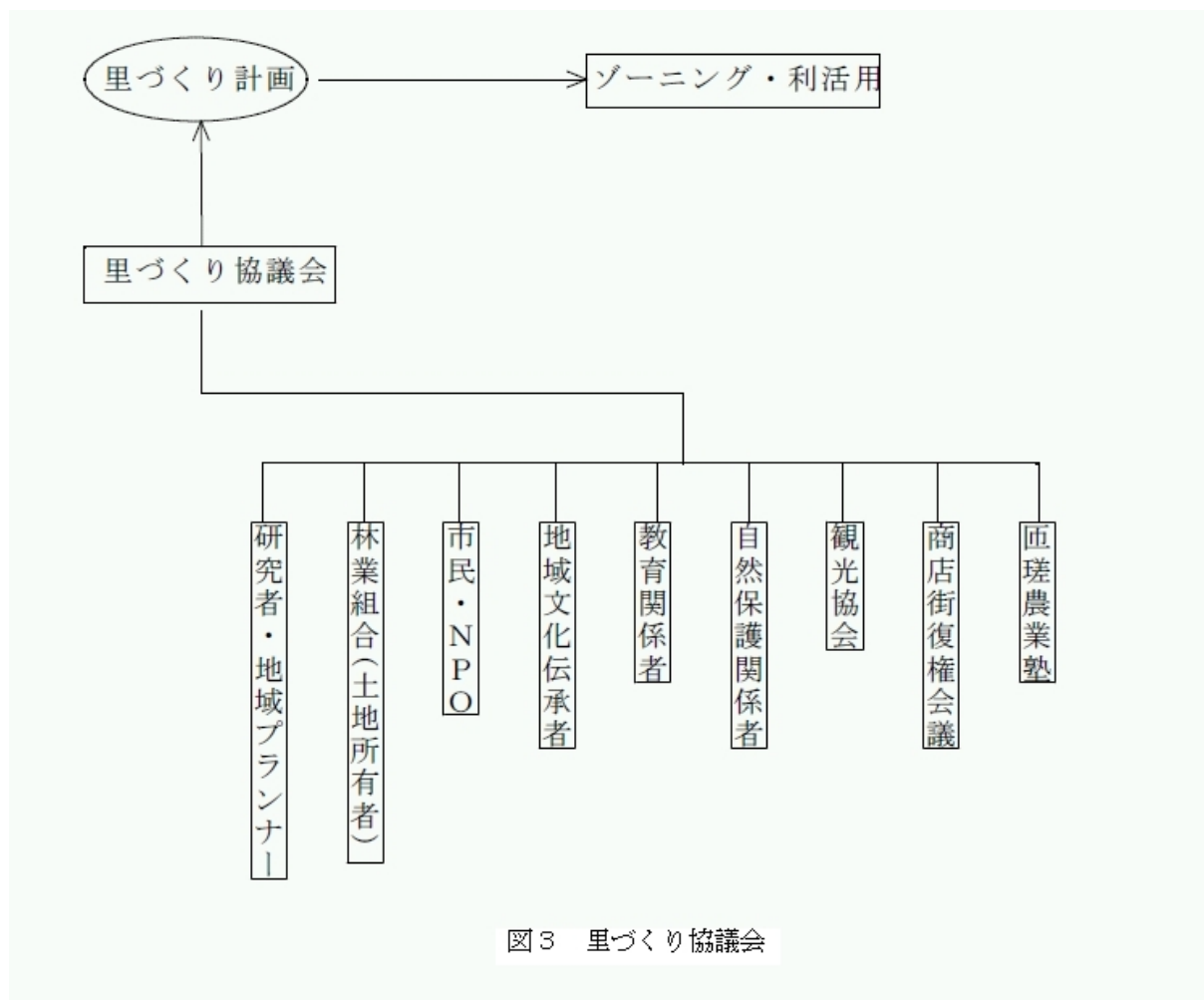


能力である。それは、計画責任、実行責任、結果責任をしっかりと受け止めうる資質といえるものである。管理力は、経営管理、労務管理、安全管理等々多分野にわたる。組織力は、個人経営ではできない組織力が必要だと思うからこそ、農業法人も結成される。この五つの総合力を発揮しているのが、人材である。

匠瑤農業塾の組織構成であるが、図2に見るように最高の意志決定機関は塾生総会とし、その下に塾長＝理事長を中心とした理事会を置き、実際の業務執行機関は委員会方式をとって理事会の下に各委員会を業務執行補助機関として置く。各委員会の活動は、専門性を高めるとともに責任の所在を明確にすることで人材の育成にも努めるのである。もちろん、各委員会には自主・自立性が担保され、自ら活動指針を定め、自主的な活動を行わなければならない。また、塾生総会と理事会の間には意見聴取機関として評議員会を置く。評議員には農業生産者はもとより、農業活動を支える専門的研究者、地域プランナーはじめ消費者、商工業者、NPO 等様々な立場の人になってもらうことが重要である。

(2) 里づくり協議会

大きな変容の波にさらされている匠瑤市の里山は、その伝統的な姿を維持していく



ためには総合的な戦略を策定して保全を図っていかなければならない。明治以降、近現代百数十年の間に減少した里山の面的保全もあるが、里山の量的・質的な管理・保全が重要となる。里山の管理が放棄された結果、人との関係性が喪失したのである。

里山に対する人々の価値観も多元的であり、興味も異なる。匠瑳市の里山の多くは私有林で、所有者がいるが、里山は公共的社会的資本であるという視点が重要である。そのために里づくり協議会（図3参照）は、そこに居住する市民を中心としなければならないが、里山地域の保全と利活用のためには多元的価値観、興味を抱いた人々が集まらなくてはならない。森林や環境、生物関係の研究者、地域計画や造園のプランナー、あるいはアーティストなど専門家の参加である。参加の形態はメンバーとして初めから活動に関わり、市民だけでは不適切になりやすい森林の評価や管理法についてアドバイスをしてもらうのである。そして、何よりも重要なことは、こうした専門家のアドバイスを活かしながら、市民の自由な発想や社会的視点が表現されている里づくり計画を策定し、提案することである。

千葉県では、「千葉県里山の保全、整備及び活用の促進に関する条例」（里山条例）を 2003 年 5 月 18 日に施行したが、匝瑳市では千葉県の里山条例に基づきながら「匝瑳市里山づくり活動支援事業補助金交付要綱」を 2011 年に告示している。実際にゾーニングを行う場合、市行政のイニシアティブで行う方法は避けなければならない。ゾーニングは市民の発意を待って行い、発意がなされるような環境整備を市行政は行わなければならないのであり、そのための「補助金要綱」と位置づけなければならない。そして、専門家—市民—行政のパートナーシップによる、提案型・参加型の里づくり計画を策定する場が里づくり協議会である。

(3) 商店街復権会議

中心市街地活性化基本計画が全国で策定された当初は、これで活性化が進むのではないかという期待が持たれた。しかし、多くの中心市街地で構想・計画・事業と展開されていくうちに行き詰まった。

中心市街地を活性化するには、中心市街地に関係する商業者、事業者、住民、NPO、行政等の多様な主体が連携し、新たなソーシャル・キャピタルを構築しなければならない。ここでいうソーシャル・キャピタルとは経済学での学術用語ではなく、内閣府のいう「人々の協調活動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」であり、全国的にはこの社会組織として TMO（Town Management Organization）が設置されている。匝瑳市では、この TMO に該当する社会組織として商店街復権会議を設置することを提案する。

従来、こうした役割は商工会が担ってきたが、商業者・事業者のみで行うと単に各種補助事業の窓口に止まり、タウン・マネジメント事業の構想、計画自体も総花的かつ事業実施自体が目標となってしまう。あるいは商工会という組織の維持、役員・会員のための事業に陥る傾向がある。ましてや事業先行型になると、住民、NPO 等も含めた多様な主体によるパートナーシップによる合意形成がなされず、従来からの関係のみで遂行されてしまう場合も多い。

商店街復権会議が、各関係者をどのように巻き込んで合意形成をし、役割分担をしていくのか、その考え方や方法によって中心市街地活性化の方向自体が変わる。したがって、商店街復権会議がどのような組織体制で、どのような役割分担を果たすのかは重要な問題である。商店街復権会議が機能していくために求められるのは、単なる商業振興や活性化ではなく、「中心市街地の活性化」という視点である。つまり、中心

市街地は社会的共通資本であり、地域全体のものであるという考えを示さなければならないのである。そして、商業者、事業者、市民、NPO、行政等の多様な主体が連携し、高齢化、環境等の様々な配慮をしながら居住機能はじめ様々な機能を複合的につくりあげていくことが重要である。

Ⅶ 地域経済の自立と循環型社会の形成についての方策

1 「産地」化・ブランド化の推進

匝瑳市では、生産者の個々の努力により「産地」の形成とブランド化が進められている。しかしながら、全国的に農産物ブランドは乱立しているのが現状である。現在、各ブランドが消費者の十分な認知を得るには相当高いハードルを飛び越えなければならない。

ひかりねぎ、赤ピーマンにしても、ある農産物を市場に流通させ、全国的に認知・定着させるためには「一定の量と質の確保」が必要であることは言うまでもない。このため、品質の向上はもちろん、害虫等の外的影響に強い品種への改良や生産方法の開発を行わなければならない。更に近年では、これに加えて食の安全性を求める消費者からは「安全」「新鮮」を強いられている。このニーズに応えるべく、栽培方法や農薬散布基準等を定めてブランド認証し、他との差別化を図らなければならない。つまり、消費者ニーズやライフスタイルが多様化する中で「産地」間競争に打ち勝ち、弱体化した農家の農業収入の安定を目指さなければならない。そのためには、こだわりを持った消費者に訴求する高付加価値の商品が望まれ、匝瑳市でも農産物ブランド化による高付加価値化を図っていかなければならない。

「そうさの米研究会」は、「都市部での匝瑳市産の野菜・花植木・加工品の販売イベント開催など、米の生産・販売にとどまらず、地域に根ざした活動も行っています。このように、地域ブランド米を育てることは、単に『売れる米』を目指すだけではなく、地域ブランド化を通して、地域全体の活性化へと発展させていく活動が重要です。」と述べているが、その通りであろう。ブランド化の成功は、農業の振興という一次的效果だけではなく、地域イメージの向上や観光等各種産業の収益拡大にも結びつき、匝瑳市の活性化に大きな役割を果たすと考えられるのである。

2 地産地消の徹底

(1) 地産地消の再考

匠瑳市民の消費内容は多様化し、加工食品や外食への支出を増大させている。消費者としての匠瑳市民は、市の基幹産業である農水産物以外の財・サービス及び各部門の付加価値部分に対する支出を増大させているのである。しかし、そういう動きを単に座して見ているだけでは、匠瑳市の農業の展望は切り拓かれない。農業を農産物原料の生産のみに閉じ込めて、付加価値を農業外の分野に奪われるに委ねておく時代は終わった。既に指摘してきたように、匠瑳市の農業は川中・川下への事業領域の拡大を行い、他産業に吸いとられていた付加価値を確保する動向を見せている。しかし、真の地産地消の実現までは至っていない。地産地消は、多品目産地化と周年就業を実現させ、同時に農産加工業を含む地元産業の多面的発展を進めることによって地域経済の自立と循環型社会の形成を目指すものである。

(2) 川中・川下への事業領域拡大

本来、農村は自然や景観などの多様な資源を持ってはいるが、システムを革新するような経営資源には恵まれていない。匠瑳市の場合、アグリビジネス化を進めてきたのは個々の生産農家、それら生産農家による任意団体、農業生産法人などの個別の努力に負うところが大きい。そこでの特徴は、集出荷業務から加工・販売事業へと拡大することによってアグリビジネス化への道を摸索している点に特徴がある。また、一部の生産農家では、企業の系列下による契約栽培によるアグリビジネス化も見られる。

輸入農産物の増大や小売段階での価格競争の激化によって、農業生産だけでは収益性の確保ができなくなっている。川中や川下へと事業領域を拡大することは、価値連鎖（バリューチェーン）を形成し、そこで出た利益を川上の農業生産に配分し、その基盤を強化することにある。農業生産の付加価値は全体の約 17%にすぎず、農業サイドの経済主体のビジネスチャンスは川中・川下への事業領域の拡大を戦略としなければならない。

これまで農村における販売組織は出荷組織としての性格が強かったが、農業側から川中・川下へ事業領域を拡大することによって本格的な営業活動の展開が見られるようになり、企画提案力を強めているのは事実であろう。匠瑳市農業において、これを

発展させれば生産資材―農法―取引先との関係性、マーケティングを進展させることによって資源循環を経営システムに組み込むことも有利になる。農業生産法人などで投資額がかさんでも、マーケティングができれば経営成長の大きな要因となることは明らかで、新たな戦略を立てることは可能となる。

東京から 70 kmに位置する匝瑳市は、都市消費者や食品産業との近接性があり、遠隔産地と比較すると、連携や提携による新品目の選択、直売所やインショップなど、より消費者に近づいた事業の構築、物流システムを活かした配送や小売支援等を戦略とすることができる。

3 地域内発型ビジネスの推進

匝瑳市で特産化に成功している赤ピーマンは、2006 年に PR キャラクターが公募によって“あっぴいちゃん”と決まり、2011 年に匝瑳市商工会との連携による商工業活用化支援事業で赤ピーマン料理コンテスト出品作品のレシピ集が作成された。そして、地元食品産業タイヘイ株式会社によって赤ピーマンを利用したソースやドレッシングなどが試作されている。つまり、地域内の農業生産と食品産業の連携であり、今後の展開次第では地域内発型アグリビジネスへの発展が期待できる。

地域内発型アグリビジネスは、地域食品と地域流通を繋ぎ、農業生産に基礎をおいて川中・川下への統合化を進めることによって付加価値を追求して、地域レベルでの所得の拡大と資源利用の拡大を経営目標とすることが可能となる。地域の中で多様な経営資源を利用しようとする、特定産業に集中するよりも地域の多様な資源を活用して流通チャンネルに乗せ、多くの経営主体とのネットワークを形成することになる。地域における食品企業と農業との関係は、原料や食材をめぐる以上の関係があり、例えば食品企業が新たな加工事業を拡大すれば、新たな生産者との連携に入り、直営農場を設立するか、資本出資をするか、契約生産に入るかなどの選択肢が出てくる可能性も存在する。

この事業領域の拡大は地域資源の多様性を反映させ、川中・川下レベルでの事業化が連動して発展し、生産―加工―販売（サービス）の一体化したシステムを形成しやすくさせる。このシステムの中では収益性が低位になりやすい生産部門を、内部取引の論理で川中・川下の事業部門が補完することでシステムを維持することも可能とな

り、川中と川下が川上の農業生産を支えることもできる。川中の加工部門が十分な付加価値を形成できないとすれば、川下の直売所、レストランがその役割を担い、都市農村交流で消費者の組織化へという戦略もとれるのである。また、食品企業は、経営戦略によって輸入原料に全面的に依存して価格競争に耐える原価管理をする行動をとりがちであるが、地域の原料にこだわった差別化で地域ブランドの良さを新製品開発に繋げることができる。

消費者の安全・安心志向に対応して信頼性を強めるためにも、食品産業と農業はブランド管理と認証システムの確立が必要になってきている。「生産者の顔の見える」というより、「生産と繋いだシステム」を消費者に見せることにより信頼性を獲得することの意義が高まっているのである。

VIII 里山における地域資源を活かした地域づくり

1 グリーン・ツーリズム再考

『広報ようかいちば』(No. 575、2003 年 8 月 1 日)は、見開き 2 ページにわたって「グリーン・ツーリズムって何だろう」と題して特集を行っている。これによれば「八日市場市農山漁村滞在型余暇活動機能整備計画書」を県知事の下承を受け 2002 年 10 月に策定している。そして、ふれあいパーク八日市場を拠点とし、2002 年度に設立した都市農村交流協議会で匝瑳市に合ったグリーン・ツーリズムの形態を協議・検討してきている。戦略会議でも、匝瑳市域の自然と文化、そして産業を活かす地域づくりに有効な方策として、グリーン・ツーリズムが有効であると考えている。だからこそ、グリーン・ツーリズムを再考しておかなければならない。

グリーン・ツーリズムというと、単なる農村観光事業と捉えがちであるが、グリーン・ツーリズムの「グリーン」の概念には「自然」のみではなく、その地域で自然と共に育まれた文化や、その創造を担ってきた人々が含まれている。つまり、自然と一体となって営まれてきた人々の歴史的・文化的・社会的・経済的な営みの総体を捉え、その持続的な発展を外部者との交流や知的・資金的・人材的な支援を多元的に引き込む相互行為を通して実現する手立てである。匝瑳市における農の多面的な営みに潜む多面的価値こそ、切れつつある人々をもう一度紡ぎ返す動力になるものである。そうした都市農村交流の場を、匝瑳市が創造し、提供するのである。

グリーン・ツーリズムの実施に際して問題となるのは、各実践者の個別事業目標をどこに置き、地域レベルでの事業目標をどのように設定するかである。更には、その事業による収益を確保するために、どのような対象をターゲットにしてマーケティングするかが重要になってくる。そうした事業展開を専門的に担うべきは、個別実践者と行政の中間にある組織と考えられる。この中間にある組織は、いうなればグリーン・ツーリズムの中間的推進・支援組織ということになるが、それらの組織を担う人材の確保とその持続可能な組織化が根幹の問題となろう。そうした人材を如何に安定的に確保するのか、その回路を考え、行政、住民、場合によっては民間企業や事業者は中間支援組織に支援協力を送り、また、行政・住民・民間企業がパートナーシップを形成し、お互いに連携することが必要である。こうした役割の中心に位置するのが、里づくり協議会であり、匠瑳農業塾ということになる。そして、最も重要なことは、グリーン・ツーリズムを通じて休耕田の有効利用や里山の整備はもちろん、地域農業のあり方、物流、人の交流、情報の交流、更には歴史や文化、自然への人々の意識の問題まで、つまり匠瑳市域の構造転換へ踏み込むところまで進めなければならない。

2 コミュニティ・ビジネスへの取組み

(1) 山百合プランの実現

千葉大学工学部・園芸学部のスタッフを中心に作成した『飯高寺を中心とした巨木を育む里山―飯高まるごと体験博物館―』は、エコミュゼを提唱している。エコミュゼ (Ecomuseum) とは、エコロジー (生態学) とミュージアム (博物館) とを繋ぎ合わせた造語で、ある一定の地域において、住民の参加によって、その地域で受け継がれてきた自然や文化、生活様式を含めた環境を、総体として永続的な (持続可能な) 方法で研究・保存・展示・活用していくという考え方、またその実践である。しかし、里山は集落やそこでの人々の生産や生活も含む概念であり、地域住民の生活や生産が成り立たなければ持続可能な地域にはなり得ない。エコミュゼからコミュニティ・ビジネスへと発展させねばならない。

グリーン・ツーリズムを発展させていく最初の条件は農村景観・環境整備であるが、その条件整備のバロメーターとして山百合が存在する。山百合は夏に咲く大型の日本特産の百合であり、匠瑳市の里山はその生育地域でもある。しかし、里山に人間の手

が入らなくなって荒廃すれば姿を消し、整備されれば開花する。まさに山百合は里山の象徴であり、里山荒廃のバロメーターである。確かに NHK の映像で映された匠瑳市の里山は非常に美しい。しかし、一步里山の中へ入れば竹藪が覆い、匠瑳市の里山が荒れていることがわかる。既に NP0 などが匠瑳市の里山に入っているが、自然と人間との関係を取り戻して荒れた里山を整備すれば山百合は咲き乱れる。

竹藪を整備すれば竹の子を収穫することができ、特産化も不可能ではない。また、栗や椎茸などの栽培も可能となる。もちろん、ただ栽培しただけではありふれたものでしかないが、林業組合の指導や匠瑳農業塾の力を借りて品種改良の研究をしていけば特産化も可能である。また、バイオマスの導入によって木質ペレットを生産し、エネルギーとそれを利用した新しい生活スタイルの発信地になり得る可能性もある。外からの自然環境保全という視点ではなく、匠瑳市民が内から新しい生活と生産を創り出すことが重要であり、それは自然環境など外からの視点と共生できる問題である。

このことによって、山百合の花言葉のように「荘厳、威厳」「人生の楽しみ」を実践できる里づくりが可能となる。言ってみれば匠瑳市における“山百合プラン”であり、このプランを実現すべきである。

(2) 農家レストランの設置

既に指摘したように、ふれあいパークは単なる道の駅とは区別される「都市と農村総合交流ターミナル」として生まれ、郷土料理を研究している地元の主婦が腕をふるう和風レストランも設置されている。また、隣接地には市民農園も確保されているが、これらが充分機能しているとは思われない。

地産地消運動は、生活の近代化の中で失われつつある伝統的文化と郷土食を取り戻す運動でもある。既に指摘した川中・川下への事業領域の拡大は、川中が加工事業に限定的であるのに対して、川下では直売所、レストラン、体験や交流施設へと事業領域が拡大され、更にこの事業領域は観光や交流へと拡大されることが可能である。川下での事業は販売（サービス）であり、高齢者や女性の役割への期待が大きく、特に農家レストランによる伝統的なメニューでは高齢者の接客サービスが評価を高くする場合が多い。

一般的にグリーン・ツーリズムの発展段階としては、第1段階が農村景観・環境整備、第2段階が農産物直売所、第3段階が農業・農村体験や農産物加工・販売、第4段階が農家レストラン、第5段階が農家民泊と考えられている。つまり、農家レスト

ランはグリーン・ツーリズムを展開する上で比較的難易度が高いのである。従来、消費者が自らの手で収穫し食べるという形態が一般的であり、非常に広い意味ではこれも農家レストランともいえる。

しかし、農村地域における食文化の伝承（地域資源の活用）や地域経済の活性化（女性起業）を目的とした農産加工品の提供を契機として、多様な展開をすべき段階にきている。農家レストランは、単に「食」を提供する場にとどまらず農産物直売所、農作業や加工体験などの多様な交流活動を、自らもしくは地域で展開することが必要である。その結果、地域全体の都市農村交流・連携が多様化し、より活発化するからである。

(3) 地域資源を活かした都市農村交流

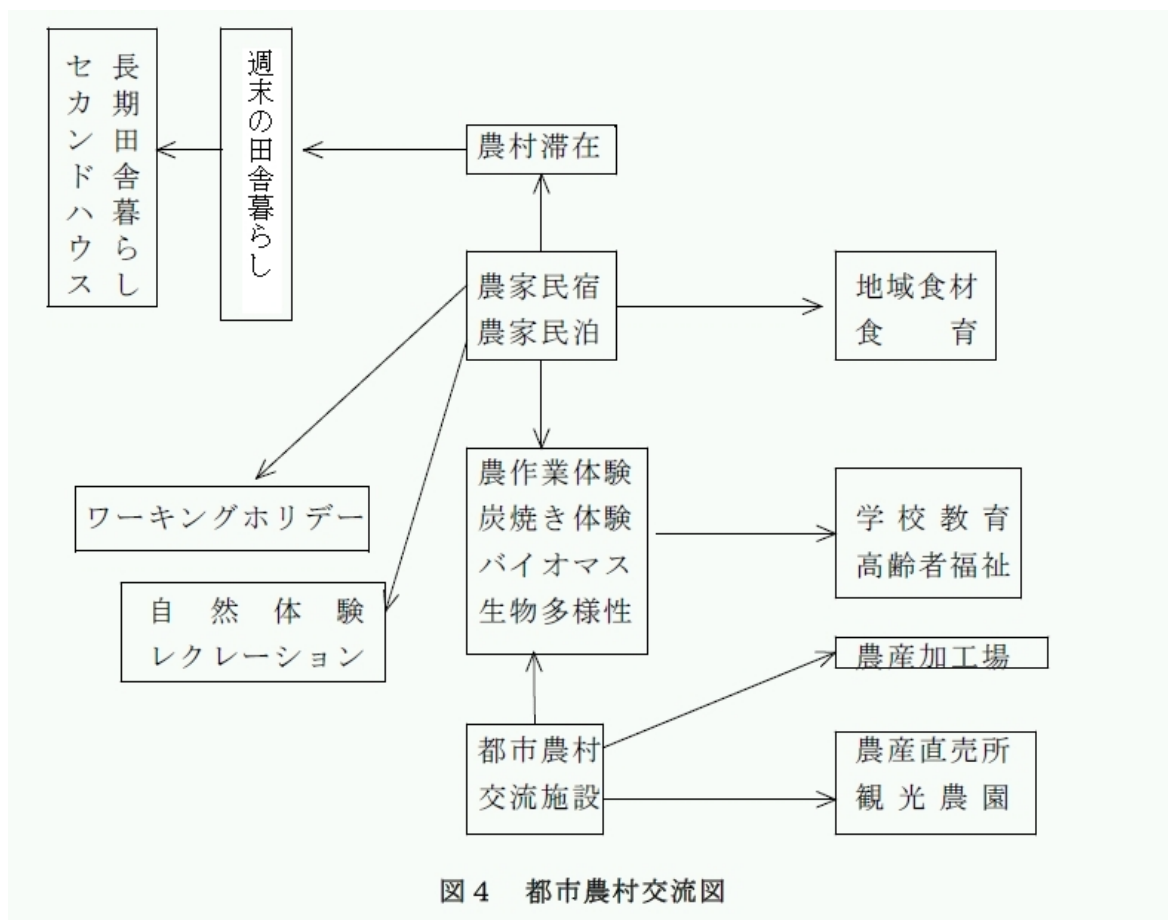
既に匝瑳市の里山地域では、県認定ボランティア団体としてアルカディアの里などが里山整備活動や稲刈りツアーを実施している。また、彼らが実施する「里山ウォーク」では、里山・里地の役割、自然保護と環境保護の重要性、その素晴らしさを広めている。

こうした活動は、いわゆる「ヨソ者」視点からの活動であり、単に里山・里地の役割、自然保護と環境保護の重要性を訴えてみてもそこで暮らす地域住民の共感と全面的な協力を得ることは難しい。

しかし、匝瑳市内部から地域資源を利用した地域内発型のコミュニティ・ビジネスが考えられれば、それは「ヨソ者」視点の「里山・里地の役割、自然保護と環境保護の重要性」と共生が可能である。里山自体を地域資源と見れば、市外の市民団体と地元住民、更に行政がパートナーシップを形成して自然と人間の関係も新たに再構築することができる。

地域資源は文化や伝統にも及ぶ。飯高の里山の中に 500 年ひっそりとたたずむ飯高檀林は、匝瑳市の歴史的文化的遺産であり、間違いなく地域資源である。飯高檀林では、匝瑳市と地元のボランティア「飯高檀林コンサート実行委員会」による手作りのコンサートが定期的に行われており、このコンサートを介して産地の側が都市の消費者を積極的に呼び込むことも可能である。こうした交流の場が実現できれば、産地側の参加者も多くなる。

しかし、日本におけるグリーン・ツーリズムはワーキング・ホリデイ、体験学習、農業技術を学ぶ、農作業ボランティアといった「学習」「勤勉」型が多い。匝瑳市の都



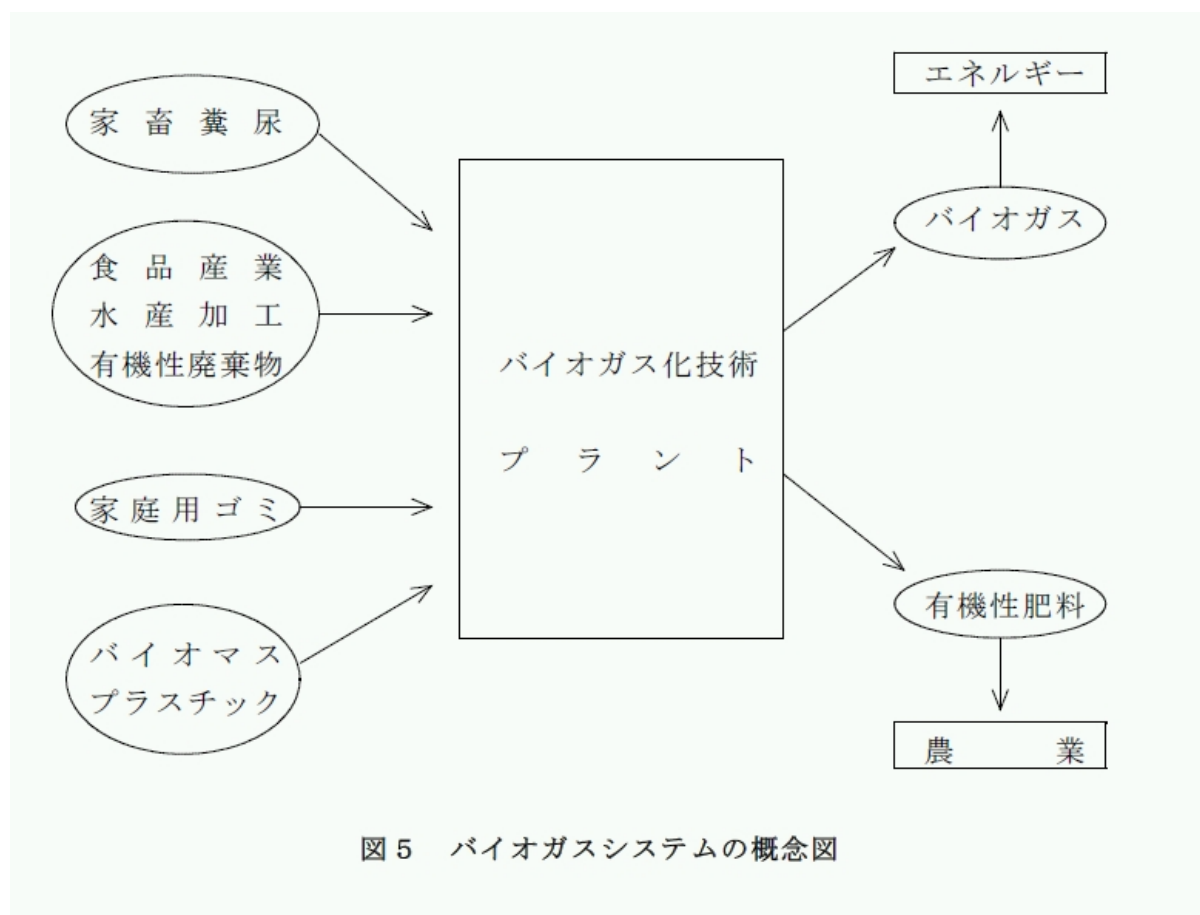
市農村交流を図式化すれば図4のようになるが、問題は農家民宿・農家民泊を農村滞在へ繋げていけるかどうかということになるだろう。そのためにも地域資源を活かした地域づくりが行われ、環境整備と魅力ある景観をつくっていかねばならない。

IX 地域エネルギーと跡地の活用

1 地域エネルギーの地産地消

(1) バイオマスプラスチックの可能性

植木生産者によるバイオマスプラスチックは、現在、価格や採算性の面から試みは停滞している。しかし、植木生産のみに限定しないで、視野を広くもてばバイオマスプラスチックは様々な可能性を有している。例えば、水産業では漁獲された鮮魚の出荷の際には多くの石油由来発泡スチロール魚箱が使用されており、その数は国内発泡スチロール生産量の約45%を占めているといわれる。従来の魚箱の代替とするには流



通上の課題、魚箱の回収・処理方針等について研究を要するが、漁業者の環境に対する啓発活動を行い、匠瑳市が発泡スチロール魚箱のバイオマスプラスチック製魚箱への転換の先進地になる可能性も有している。養鶏業などにおいても鶏卵パックなどへの応用性があり、多くの消費者に化石資源に代替するプラスチックが消費生活に密接した製品として普及・導入されつつあることを認識してもらうチャンスである。

(2) バイオガスシステム

バズのグズへの変換は、農業用肥料にとどまらない可能性を有している。バイオガスシステムの構築である。バイオガスシステムとは、有機性廃棄物をメタン発酵処理させることにより生じたバイオガスを回収し、エネルギー源として有効活用を可能にする資源循環型のシステムのことである。図5のようにバイオガスシステムの原料としては、藁などの作物残渣、食品の有機廃棄物、家畜の糞尿、生活ゴミ、汚泥、更にはバイオマスプラスチックなどが使われる。バイオガス化技術プラントにおいてメタン発酵をさせ、そこからバイオガスと有機性の肥料を生産するのである。これによって生産されたバイオガスはエネルギーとして発電やサーマルサイクルに活用し、

有機肥料は農業に戻すのである。資源循環型産業システムの構築は、こうした努力なしにはなし得ないことを知るべきである。

(3) 木質ペレットによるエネルギー

近年、地球温暖化防止のため新エネルギーの利用が促進されるようになり、かつて里山から採取していた生物資源をバイオマス（生物由来の資源）エネルギーという新エネルギーの一つとして脚光を浴びせるべきである。バイオマスエネルギーは再生可能であることなどの理由から地域で供給できる重要なエネルギー資源の一つである。

里山のバイオマス資源をペレットに加工することによって使いやすい燃料とし、利用価値を高めるのである。里山の整備や集落地の草刈などによって出てくるバイオマスをペレットに加工し、各集落の家庭用のボイラーやストーブに活用すれば地域で生まれるエネルギーの地域循環を実現させることができる。それは昔の里山の暮らしの再現であり、物を大切にする日本人のかつての暮らしであった。集落単位のバイオマスの循環は里山の再生と崩壊した集落機能の再構築に繋がるものと期待される。また、地域全体規模でのバイオマス循環、すなわち、学校、プール、公民館などの公共施設や街中にある企業や家庭に対しペレットストーブやボイラーの導入を図り、大規模な木質ペレット需要を創出するのである。これによって、地域に本格的なバイオマスビジネスと雇用の創出がなされことも可能となる。

(4) 農業用水による小水力発電

大利根土地改良区で農業用水路の水利権をとっていても、発電事業のためには改めて申請・許可が必要であったが、2011 年からは農業用水に従属して発電する場合の水利権取得が簡略化された。既定の水量内での発電であれば、国土交通大臣ではなく、従属元の許可権者（都道府県知事など）の許可で済むようになったのである。大利根土地改良区は「儲け」を目的とする組織ではない。例えば売電収入を土地改良施設の維持管理費に充て、将来にわたって農家の賦課金を軽減する目的を持つべきである。

(5) 匠瑤市の循環型社会の留意点

匠瑤市がエネルギーも含めて地産地消の実現を図り、地域経済の自立と循環型社会の形成を目指すためには、現段階での方向性は図 6 のように考えられる。ここで留意しなくてはならないことは二つある。

第一は、ひかりねぎに見られる「産地」を形成し、ブランド化した特産品を市内へ循環させることである。確かに数量を増やすことはブランド化された特産品の価格に影

ガス生産ができない場合においても、匠瑤市で現在行われている個々の畜産農家による堆肥生産、食品リサイクルを“ゆるやかな体系化”に持ち込み、それで生産される有機質の肥料を農業に還元させなければならない。

匠瑤市の海岸線には多くの水産業者が存在するが、ここから出る水産物の残渣は重要な有機肥料の原料になることが想定される。堆肥センターなどによる有機肥料の生産は、匠瑤市独自のものではなく、多くの地域で行われている。問題はより質の高い肥料が生産できるかどうかであり、水産業が多く存在する匠瑤市の特徴を生かした肥料を生産しなければならない。

2 地域づくりの中の跡地利用

戦略会議に課せられた懸案事項の中に、JT 跡地、米倉分校跡地、飯高小学校・保育所跡地の活用問題がある。既にふれあいパーク八日市場の説明の際に指摘しておいたが、ふれあいパーク八日市場が一段階上のステージで発展するためには市域全体の地域づくりの中にしっかりと位置付けられなければならない。跡地問題も同様で、その時の思いつきで活用方法を考えるのではなく、市域全体の地域づくりの中に位置付けなければ有効な活用にはなり得ない。跡地問題については、地域づくりの中に位置付けるとどうなるかを回答しておきたい。

(1) JT 跡地問題について

前節で指摘した匠瑤市内に分流させたひかりねぎはどこで売られるのか。それは図 6 にある「復権ようかいちば」であり、JT 跡地ということになる。「ようかいちば」の復権は、海岸線、農村平野、市街地、里山を持つ匠瑤市の特徴を生かした物産の交流センターである。しかも、物産にととどまらず、伝統技術や情報の交流センターでもある。たとえば、木積地区の藤箕づくりは、近世後期には行われていたと伝えられ、最盛期であった大正期には年間 126,500 枚が製作されていた。この技術は藤箕製作の伝統的な製作技術を伝え、我が国の箕の製作技術の変遷を理解する上で重要である。こうした伝統技術も披露できる場所が、「ようかいちば」である。

「ようかいちば」の復権に際し、JT 跡地は少し手入れをしたフリー・スペースでも、病院や図書館、コミュニティセンター、その他どのような箱物が建ってもかまわない。それは市民と行政で決めれば良いことである。問題は「ようかいちば」を復権

するというコンセプトを持ち続けることが重要である。また、復権された「ようかいちば」を常設にするのか、毎月八日だけの開催とするのか、それは戦略を持った運営の中で決めていけば良いことである。

(2) 米倉分校跡地

現在、米倉分校跡地は3歳以下の乳幼児及びその保護者のために活用されている。これらの利用を福祉の一つと考えれば、高齢者も含めた福祉として利用することが可能である。また、匝瑳市の地域づくりの中心に植木生産も含めた農業と里山があるなら、近年脚光を浴びている園芸福祉としての利用を考えるべきである。

園芸福祉の活動は、代替治療の分野から環境保全や地域・街づくり、更に情操教育や生涯学習、高齢者や障害者福祉まで、幅広い分野での活用が考えられる。しかも、それぞれの家庭ばかりだけでなく、近隣や地域社会の中で人々と交流しながら、楽しい時間の過ごし方や、それを体感できる場所や空間を作りあげていく活動ができる。匝瑳市の様々な場所で営まれる植物の種子―発芽―成長―開花―結実―収穫というプロセスに、子どもと高齢者、そしてこの活動を支援するボランティアなど幅広い年代の人々が参加して、植物と接し栽培する楽しみや喜びを共有することが園芸福祉活動である。園芸・ガーデニング（農耕を含む）は生産にとどまらず、精神的・身体的機能の回復・維持・増進、環境改善、文化の伝承、地域づくりなど、心身に大きな効果をもたらす。こうした園芸福祉活動に匝瑳市の伝統技術を持った植木職人や、かつて農業塾が行っていたトピアリーなどの技術を応用していくのである。

(3) 飯高小学校・保育所跡地

当初、戦略会議では飯高小学校跡地を想定して様々な構想を考えていたが、県立の特別支援学校になるということでその構想は一端終結した。しかし、保育所問題は残ったままでその解決を図らねばならないが、地域づくりの中に位置付けるとなると飯高小学校跡地の時とその位置づけは大きく変わることはない。つまり、図4に示されている都市農村交流施設がこれである。小学校跡地のようなスペースはないが、ふれあいパークのような農産直売所や体験農業、あるいは農家民泊などを計画する頭脳をこの保育所におけば良いのである。保育所跡地を、都市農村交流のための“サロン”にするのである。

保育所跡地は、少し奥まった場所にあり、飯高小学校跡地と比べればスペースはかなり狭くなる。しかし、その少ないスペースを最大限に使えるように条件整備をする

のは利用者側の問題である。間違っても物置にするようなことをしてはならないし、飯高小学校跡地を県立の特別支援学校として受け入れるということもあり、条件整備に関しては県行政に対して匝瑳市としてしっかり要求を出すべきである。

【付記】

戦略会議に課せられた課題の一つに、「海岸地域の振興」がある。戦略会議では、海岸侵食の激しさからして、「振興」という認識は違うとの意見が大勢であり、第Ⅰ部には次のように記した。

(3) 海岸侵食問題

海岸侵食問題は、漁業の近代化に伴う漁港構築等、人間が自然改造した結果として生じた自然環境の変化の典型的な例である。また、人口の増大と都市化の時代に、海岸線ギリギリまで宅地開発を行った地域づくりの問題でもある。現在の侵食状況は、侵食を遅らせることは可能であっても海岸線の自然を復元することは不可能に近い。したがって、人口の減少と同様に侵食が進むことを前提にした、ステップ・バックによる長期的な地域づくりを策定していく必要がある。

基本的な考え方は変わらないが、2011年12月より県行政主導で「匝瑳の魅力ある海岸づくり会議」が開催されており、戦略会議としてはこの会議の結果を見てからという決定をくださった。海岸侵食問題は、その結果如何では匝瑳市の今後のあり方に重要な問題を投げかけることになる。「匝瑳の魅力ある海岸づくり会議」の動向に期待したい。

附 編

国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書

I 「意見書」の趣旨

総務省が発刊している『地方公営企業年鑑』（2008 年度）によれば、自治体病院事業の経常収支は自治体病院全体の 72.4%で赤字となっており、自治体病院の赤字経営は社会問題化している。

全国の自治体病院の経営が危機に瀕している一方で、医療の質と透明性、そして効率性という時代の要請は、病院やそこで働く職員に意識の覚醒と行動の変革を迫っている。自治体病院とて例外ではなく、古典的な価値観や旧態依然とした日常性に埋没しては住民の期待に応えることはできない。更には、企業の世界に限定されていた「高品質と低コスト」という相反する命題が、すべての医療機関にも突き付けられている。特に、巨額の繰入金が入金されながらも、その大半が赤字経営という「経済性」に対する風当たりは強く、自治体病院のあるべき姿が厳しく問い直されている。地域社会において教育と医療が担保されなければ人は住めない。

つまり、地域医療の危機というのは地域の危機であり、病院、行政、そして市民は、匝瑳市民病院の危機は匝瑳市の危機であるという認識を持たなければならないであろう。市民、行政、病院関係者は、市民病院が今どこにいて、これからどこへ行こうとしているのか、否、どこへ持っていかなければならないのか、真剣に考えなければならない。

戦略会議では、2011 年 1 月 20 日の第 2 回会議に病院関係者の出席を得、「市民病院の経営健全化について」を議題として取り上げた。会議における議論はほぼ出尽くした感があったが、病院側の明確な方針を聞けることはなかった。また、その後に国保匝瑳市民病院運営委員会による「国保匝瑳市民病院のあり方に係る報告書」が公表されたが、A 4 版 2 枚、2000 字にも満たないものであり、ほとんどの項目が「検討を行う」「検討する」とされ、必ずしも明確な方向性を示すものとはなっていない。

戦略会議は市民病院改革の方向性を打ち出す場ではないが、今後、しかるべき場所から、しかるべき時期に出されるであろう報告書作成の一助となることを願い、そしてまた、市民病院問題の議論を豊富化するために作成したのが本意見書である。

Ⅱ 自治体病院を取り巻く環境

1 自治体病院の性格

(1) 政策医療としての自治体病院

匝瑳市民病院を含めた自治体病院に課せられている仕組みは、他の公的病院とは明らかに異なる。市民病院の問題を考えるに際しては、自治体病院の性格をしっかりと認識した上で議論を始めなければならない。間違っても、自治体病院は税で建て、税金を払わず、赤字を税金で賄う「税立病院」だというような議論から始めてはならない。こうした議論は、自治体病院の拠って立つ設置理念、果たすべき役割、経営を知らない議論である。

自治体病院は、地域の民間病院を含め他の医療機関ではできない、又はやらない分野で、しかも地域にとって必要な医療を提供する目的で設置されている。その設立は自治体の首長が議会の議決を経て行っており、その予算も決算も議決を経ている。自治体病院の予算は、国の地方財政計画に基づき国、自治体から一般会計繰入れという形で各病院に交付されているのである。

しかし、病院事業に対する繰出しは、地方公営企業法第 17 条の 2 第 1 項に規定された一定の基準がある。この基準は 9 項目あるが、基準となる原則は、①その性格上病院事業に負担させることが不適切であるもの、②その性格上病院事業に負担させることが困難であるものの二つである。つまり、不採算となることが明らかであっても、公共的必要性から行わねばならない医療事業には繰り出すという政策医療なのである。

(2) 制度の壁

自治体病院問題には、制度の壁があるのも事実である。人事権や権限のない院長、人事院勧告に従わざるを得ない給与体系、労働組合による権利の主張、診療報酬体系等々、それは厚くて陰しい制度の壁であろう。

とりわけ、診療報酬は矛盾に満ちた体系となっている。病院の機能的コスト（ホスピタルフィー）、医療技術の適正評価（ドクターフィー）等、本来病院運営に必要不可欠な物的人的経費に対する診療報酬上での配慮が必要であることは明らかである。しかし、医療を「社会的コスト」と見なす医療制度改革が存在しているため、国民医療

費を如何に削減するかに心血が注がれ、医療の安全性や質的向上等が入り込む余地がなくなる傾向にある。このことが、自治体病院がこれまで担ってきた、また、これからも担うべきである救急医療、僻地・離島医療等の公的医療費の抑制となって現れ、勤務医不足に繋がっている。

(3) 赤字に対する結果責任と説明責任

自治体病院は以上のような性格を持つが、しかし、それらは決して病院経営の赤字に対する免罪符とはならない。

自治体病院の経営努力によって回収されるはずの金額を、他の社会資本整備に投入すれば地域がより豊かになることは明らかであろう。地域社会は医療が担保されなければ人は住めないが、しかし医療だけで成り立っているのではなく、教育、環境、交通、水道、商工業、農林水産業等、市民が暮らしていく上ではどれ一つとして欠かすことはできない。したがって、税が投入されている自治体病院の経営不振は単に病院だけの問題にとどまらず、地域住民の生活に重大な影響を及ぼすのである。

つまり、自治体病院に対する批判があるとすれば、それは決して不採算医療の妥当性にではなく、やって当たり前の自助努力の不足分に向けられたものと言えよう。自治体病院における医療事業は政策医療だと開き直っていては、自治体病院問題に対する社会的共感は得られない。

民間企業では結果責任としての“レスポンスビリティ”、説明責任としての“アカウンタビリティ”が問われているが、自治体病院では何ら経営責任を追及されることがなかった。だからこそ、赤字が巨額に膨れ上がってしまったという指摘はあながち間違いではないであろう。病院の赤字問題を謙虚に受け止め、「胸を張れない赤字」の解消に努めなければならないことは言うまでもない。

2 医師不足と財政問題

自治体病院問題とは何かと問われた場合、最初に具体的な問題点として挙げられるのは医師不足と財政問題であろう。医師不足と財政問題こそが、自治体病院問題を象徴している。

(1) 医師不足問題の背景

①絶対数の不足と偏在

医学部の定員は、やる必要がなかったにもかかわらず、新自由主義的な改革の流れの中で 1984 年から減らしてきた。また、都会と地方における医師の偏在、診療科間の医師の偏在、開業医と病院勤務医との偏在の問題が存在しているのも事実であろう。しかし、地域医療が社会問題化し、医師の絶対数不足を認めざるを得なくなって医学部入学定員を 2007 年度から年々増やしてきたという背景がある。

②医師の勤務環境

病院勤務医の過酷な勤務環境もある。多くの自治体病院で、労働基準法で定められている、当直は週 1 回以内、日当直を月 1 回、日当直は救急等の業務は行わず、当直後は休暇を与える、時間外勤務は月 45～46 時間といった法律を守ることができないでいる。また、医療の専門化・高度化の進展、医療業務への生涯従事時間が相対的に短い女性医師の増加等から医師の開業志向が強まっている。

(2) 新しい臨床研修制度の導入

以上のような医師不足の背景の下、病院勤務医不足を顕在化させたのは 2004 年 4 月からの新たな臨床研修制度の導入である。制度導入に伴い、多くの研修医が研修先として大学病院（医局）以外の病院を選択した結果、医師が大幅に減少した大学病院（医局）が、診療に携わる医師、あるいは指導医として派遣していた医師を病院から引き揚げざるを得なくなった。その影響を強く受けたのが、大学の医局へ多くを依存している自治体病院ということになる。医師がいなければ医療は成り立たず、医師不足により診療科を休止するような事態に追い込まれることになるだろう。

(3) 財政問題

自治体病院は、医療機関であるとともに自治体の一部であるという側面を有している。現在、自治体財政が相当厳しい状況にあるので、そのため病院事業に対する財政支援が減少し、そのこと自体が自治体病院の経営悪化の一因になっているという側面がある。しかし、より重要な問題は、夕張市の財政破綻を直接のきっかけとして成立した自治体財政健全化法の施行であろう。この法律の施行に伴って、自治体財政の健全性を判断する際の枠組みが変わり、自治体病院に大きな影響を与えている。

つまり、自治体の財政状況を表す財政指標について、フローの指標に加えてストックの指標が導入されるとともに、その対象範囲についても、自治体の一部（普通会計）だけを対象にしたものから、地方公営企業や第 3 セクター等を包括的に対象として指標が算定されることになったのである。その結果、自治体の本体が健全であったとし

ても、地方公営企業等が多額の赤字や負債を抱えている場合には早期健全化団体や財政再生団体として再建に取り組まざるを得ないことになる。そのため、経営状況の厳しい自治体病院が注目され、その経営改革が求められることになったと言えよう。

Ⅲ 市民病院の現状

1 診療部門の収支状況

医業収支比率は、医業活動に要する費用である医業費用を医業活動から得た収入である医業収益で賄うことができているかどうかを示す指標である。その際、注意しなければならないのは、地方公営企業法等で救急医療や僻地医療、高度医療といった採算性の低い事業経費については、自治体の一般会計又は他の特別会計による負担を認めていることである。この内部補填としての意味合いを持つ繰入金の影響を考慮し、自治体病院の実質的な経営状況を把握するためには医業収益から他会計繰入金を控除した修正医業収益を用いなければならない。一般の企業会計であれば、修正医業収益は売上高、医業費用は売上原価及び営業費用、修正医業収支は営業損益に該当する。

2009年度の匝瑳市民病院の決算概要には、経常収支、医業収支比率の推移がグラフで掲載されており、医業収支比率は84.1%となっている。しかし、修正医業比率を算出すると83.78%となり、経営悪化が甚だしいことがわかる。また、2009年度の病床利用率(年間延入院患者数÷年間延病床数)は54.7%であり、その低さに驚かされる。この二つの数値だけを見れば、完全な赤字経営、しかも末期症状と見てよいような状態である。

費用において、人件費(給与)の高さも注目する必要があるであろう。一般に医業収益対比50%以下が経営健全化の目標であり、自治体病院では54%以上になると赤字経営になると言われる。しかし、2007年度の数値ではあるが、匝瑳市民病院の給与費は医業収益対比56.82%、医業収益から他会計繰入金を控除すると57.87%にまで跳ね上がる。医師の給与水準は民間とあまり変わらないので、年功序列型で硬直化した看護師及び事務方の給与が数値を押し上げていると見てよいであろう。また、匝瑳市民病院運営委員会の報告書がいつの数字をもとに算出したかわからないが、実際に57%前後の数値を示しながらも、数値を出さず、「旭中央病院と比較すると1割程度高い水

準」という表現で説明するのはごまかしにとられても仕方がないものであろう。

材料費については、匝瑳市民病院の「改革プラン」で「薬品、材料費の削減」が打ち出されているが、どれだけ徹底した取組みがなされているのであろうか。スケールメリット及び実質的な価格低減を期待するために、可能な限り多くの病院が意思を統一して共同購入方式を検討すべきである。また、医療用材料、薬品については品種別入札ではなく、いわゆるまとめ買い方式も検討されてしかるべきであろう。

2 組織機構のあり方

第2回戦略会議では、市民病院内の士気の低下、モチベーションの低下が問題とされた。これは、質の高い病院経営を実現するために必要なガバナンス、マネジメント、オペレーションが確立・機能していないということになるであろう。

ガバナンスは、自治体病院の病院経営の健全性、安定性を確立するためのシステムであり、関係者が自治体病院のあり方について考え、役割に応じて具体的な権限と責任が与えられていなければならない。責任を持って病院を経営する人を置くこと、責任者へ権限付与と責任の明確化をすること、経営者の示す病院の方向付けの了解をすること、必要な医療分野へ資源の集中をすること、外部者の医療現場への敬意が存在すること等が必要となる。果たして、匝瑳市民病院においてガバナンスは確立しているのだろうか。

マネジメントは、病院の持つ潜在価値を最大限に活かすため、管理者層が行う各種の戦略行動のレベルのものを意味しており、病院経営者、病院経営ボード、各部門のリーダーが主な担い手になる。病院内における方向付けの提示、院長のリーダーシップの確立と各部門への権限委譲、メリハリの効いた資源配分、人材の登用、最新の病院経営手法の導入等、匝瑳市民病院ではどれだけ実施されているのであろうか。

オペレーションは、病院現場での作業・業務手順の効率的な運用を図り、収益を上げていくために極めて重要であり、各部門のリーダー、現場職員が主な担い手になる。職員間のミッションの共有、経営が悪ければ病院が潰れるという意識を持つこと、チーム医療の実現、現場での改善活動等、匝瑳市民病院ではどれだけ各部門間のオペレーションが形成され、機能しているのだろうか。

IV 公立病院改革ガイドラインと経営形態

1 公立病院改革ガイドラインの性格

2007 年 5 月に開催された経済財政諮問会議で、菅義偉総務相（当時）は「公立病院改革」について言及し、次の三つの視点に立って改革を推進することを表明した。

①経営効率化

給与・定員管理の適正化、経費の節減合理化、病床利用率向上等による収入確保

②再編・ネットワーク化

基幹病院とサテライト病院・診療所間の機能分担、地域における医療提供体制の維持・医療確保の環境整備

③経営形態の見直し

民間的経営手法・指定管理者制度の導入、地方独立行政法人化、民間への事業譲渡等

ここには自治体病院の改革を、「経済性」という観点から改革していこうとする性格が読み取れる。この経済財政諮問会議、骨太の方針 2007 を受け、有識者からなる公立病院改革懇談会での検討を経て、2007 年末に総務省から「公立病院改革ガイドライン」が提示された。

ガイドラインでは、地域医療の安定的・継続的な確保を目的として、経営効率化（経営指標に関する数値目標の設定等）や再編・ネットワーク化、経営形態の見直し等の内容とする公立病院改革プランの策定が明確に位置付けられ、策定後の点検・評価・公表、改革を進めるに当たっての財政支援措置についても言及された。

このガイドラインは、経済財政諮問会議、骨太の方針 2007 を受け、厚生労働省ではなく総務省から提示されたところに特徴と性格があると言えよう。

2 自治体病院における経営形態の概要と課題

自治体病院が選択し得る経営形態としては、「地方公営企業法の一部適用」、「地方公営企業法の全部適用」、「地方独立行政法人」、「指定管理者制度」があり、その他に

も「民間委譲」、「統合・廃止」、「PFI事業の導入」等が考えられよう。現行の自治体病院は、地方公営企業法の財務規則等のみが適用される、いわゆる「地方公営企業法の一部適用」の病院が大多数であり、匠瑳市民病院も一部適用の経営形態である。

一部適用の病院は、組織に関する規定（第2章第7条から第16条）、職員の身分取扱いに関する規定（第4章第36条から第39条）等が適用されないため、組織・予算・給与等に関する自由度が低く、公営企業としての自律性が発揮しにくいという制度的な課題がある。そのため、医療環境が刻々と変化する中で、より弾力的な運営を求めて「地方公営企業法の全部適用」、「地方独立行政法人」、「指定管理者制度」を志向する動きが見られ始めている。

以下、「地方公営企業法の全部適用」、「地方独立行政法人」、「指定管理者制度」について、それぞれの経営形態の概要、課題を整理しておきたい。

(1) 地方公営企業法の全部適用

①概 要

- ・ 管理者の権限 管理者を設置することができ、職員の任免、給与等の身分の取扱い、予算原案の作成等の権限が地方公共団体の長から委譲される。
- ・ 組織や定数 制度上は独自に定めることができる。
- ・ 職員の給与 制度上は独自に定めることができる。
- ・ 職員の身分 地方公務員である。
- ・ 予算制度 地方自治法の財務規定の適用があり、予算単年度主義の制約を受ける。
- ・ 契約関係 地方自治法が適用され、制約がある。

②課 題

- ・ 管理者に一定の権限は委譲されるものの地方公共団体の一組織であり、基本的に地方公共団体の方針に基づくため、その範囲で制約が残る。特に予算、契約関係は、一部適用とほぼ変わらない。
- ・ 制度上は、病院が権限を有することになっていても、実態として一部適用と変わらない可能性がある。

(2) 地方独立行政法人

①概 要

- ・ 法人の権限 地方公共団体から独立した権限を与えられ、独自的意思決定による

自律的な経営ができる。ただし、地方公共団体が定める中期目標の下、法人は中期計画の策定、年度計画の策定・実施・見直し等、事業活動における生産管理や品質管理等の管理業務を円滑に進める手法の一つである PDCA サイクルによる業務管理が義務付けられる。

- ・組織や定数 理事長の権限により必要な組織を設置することができ、業務量に応じた柔軟な人員配置が可能。
- ・職員の給与 独自に定めることができる。
- ・職員の身分 公務員型と非公務員型がある。
- ・予算制度 地方自治法の財務規定の適用がなく、予算単年度主義の制約がない。
- ・契約関係 地方自治法の適用がなく、複数年契約等も可能。

②課 題

- ・長期資金は、設立団体（地方公共団体）からの調達に限定され、自ら直接、長期借入れや債券発行による資金調達ができない。この点では地方公営企業よりも柔軟性を欠く。
- ・給与は独自に設定できるものの、公務員型の場合は地方公共団体の給与体系に準拠する可能性がある。
- ・非公務員型の場合、職員に争議権が認められるため、行使されれば利用者に影響を及ぼす可能性がある。

(3) 指定管理者制度

①概 要

- ・指定管理者の権限 地方公共団体の方針に基づく包括的な運営委託であり、指定管理者は委託条件の範囲内で自主的に運営できる。
- ・組織や定数 独自に定めることができる。
- ・職員の給与 独自に定めることができる。
- ・職員の身分 非公務員である。
- ・予算制度 地方自治法の財務規定の適用がなく、指定管理者が作成した事業計画を基に地方公共団体と協議する。
- ・契約関係 地方自治法の適用がなく、複数年契約等も可能。

②課 題

- ・職員に争議権が認められるため、行使されれば利用者に影響を及ぼす可能性がある。

る。

(4) 経営形態変更は一つの方策

以上、経営改善あるいは公共の財政負担削減に結び付いた経営形態の変更の概要と課題を見てきた。しかし、この背後には、地方公営企業法の全部適用又は独立行政法人に経営形態を変更したものの、全く経営改善に繋がっていない事例、指定管理者制度を導入したものの、結果として地域に必要なサービスが提供されなくなった事例等、経営形態の変更を活かし切れていないどころか地域の医療を危機的状況に陥れたケースも多数あることを見落としてはならない。

つまり、経営形態を変更したからといって、それだけで直ちに経営が改善されるわけではなく、また、地方公営企業法の一部適用でも黒字を堅持している病院が数多くあることを忘れてはならない。

経営形態の変更は一つの方策であり、経営健全化のための「切り札」ではない。病院が自ら自由に動ける範囲を広げるに過ぎないのであり、裁量権が拡大し、独立性・弾力性・迅速性を発揮できる環境が整えられた分、与えられた環境を有効に活用して経営を軌道に乗せ、更には自治体病院の責務の履行に繋げていかななくてはならないのである。そのためには、経営トップの高い経営資質、能力と職員の経営改善に向けた意識の醸成が不可欠であろう。権限委譲が不十分な場合は、法律どおりに権限を委譲するよう首長に働きかけ、獲得するぐらいでなければならない。

結局のところ、制度を生かすも殺すも、管理者等のリーダーシップとそれに導かれた職員の病院経営に対する前向きな取組みにかかっているのは言うまでもないことである。

(5) 経営形態を変更しない取組み

自治体病院の置かれた地域特性や病院規模等の違いはあれ、地方公営企業法一部適用の経営形態をとっている自治体病院において、他会計繰入れで黒字を続けている自治体病院も数多く存在する。そのような自治体病院における経営改善のポイントは何か、整理しておきたい。

黒字経営になっている自治体病院における経営改善ポイントで、まず指摘できるのは次の3点であろう。一つ目は、新しい建物の建設、院長の交代等、「変化」のきっかけが目に見える時が改善実行のチャンスであるということである。こうしたチャンスは待っていてもなかなか訪れないが、意識的、計画的に作り出すことは可能であろう。

二つ目は、行政のフルサポート、更に必要に応じて経営コンサルタント等のアドバイスを得ながらも、病院自体が経営改善を主導する役割を果たしていることである。三つ目は、職員の意識改革と無駄の削減を進めつつ、地域における病院の位置付けをもう一度見直し、機能面からの強化により収益の上昇を図っていることであろう。

とりわけ、三つ目の職員の意識改革は経営が安定している病院に共通のこことである。一般的に自治体病院では、医師を除き人件費が民間と比べて高水準にあり、また、不採算政策医療を提供する必要がある等の点から、費用の圧縮、収益の増加には限度がある。そこで重要なポイントとなるのは職員の意識改革、つまり現状のままでは存続できず民間移譲あるいは廃院等になる可能性があり、その結果として職場がなくなることもあり得るのだということを職員に自覚してもらう必要があるということである。こうした職員の意識改革に基づき、病院が、①機能面で地域において必要とされる基幹病院としての重要な役割を果たしていることにより、②適切な収益を上げることができ、③更には優秀な医師や研修医等の医療スタッフが集まるとともに地域住民の支持を得ることができるようになっているのである。

もちろん、現状の自治体病院を取り巻く環境下では、医師不足問題の波がいつでもどこにでも押し寄せる可能性は存在する。したがって、今後の医療施策との関係で、現在黒字経営を続けている病院においても地域に必要な医療を提供するためのたゆまぬ努力や工夫を継続し、体力の増強を図る必要がある。ましてや経営が悪化している病院においてはなおさら経営改善の努力は必要であろう。

具体的にどのような経営改善計画を立案し、実施していくかは各病院の地域特性（住民構成や他病院との競合状況等の外部環境）によって異なるであろうし、自治体病院としての役割を果たすために必要であれば他会計の繰入れも否定されるべきものではない。

しかし、現状は、自治体病院の経営は自治体の財政力に頼り続けることはできず、自立することが求められている。したがって、前述のような改善策を計画・実施した後においても黒字を確保できない状況に陥った時、初めて独立行政法人化、指定管理者制度の導入、あるいは民間譲渡等経営形態の変更を考え、自治体であるがゆえの経営上・運営上の硬直性を持った部分も見直すことが必要となるであろう。

V 市民病院再建への課題

1 病院経営の基本的な問題点

公立病院改革ガイドラインについてはすでに見てきたが、ガイドラインが「公立病院の果たすべき役割の明確化」を求めているのは基本理念がないことを懸念したものであると読み取ることが可能であろう。また、「経営指標に係る数値目標の設定」や「財務内容の改善に係る数値目標の設定」と「目標達成に向けた具体的な取組み」を求めているのは、明確・具体的・達成可能な組織目標がないことに対応したものと読み取れる。そして、「経営形態の見直しに係る計画」は、その検討を通じて自立的な経営を目指す契機とすることを求めているものと読み取ることが可能である。

自治体病院の経営改善の成功事例として有名な、香川県坂出市立病院の経営改善を行った塩谷泰一氏は、自治体病院の経営に欠けているものとして次の五つの基本問題を挙げている。

- ①基本理念がない。
- ②明確・具体的・達成可能な組織目標がない。
- ③品質管理システムがない。
- ④組織としての一体感がない。
- ⑤病院経営に対する責任感がない＝責任転嫁の体質。

組織の基本理念、行動目標、品質管理システム、構成員の一体感、個々の職員の責任感等の事項は一つひとつが重要な事項であるとともに相互に関係しているものであり、一つでも欠けると組織の運営や企業の経営にとっては大きな障害が生じる。匝瑳市民病院は、この五つの基本問題が欠けているのではないのだろうか。

匝瑳市民病院は公立病院ガイドラインに基づいて病院の改革プランを策定し、国保匝瑳市民病院運営委員会も「国保匝瑳市民病院のあり方に係る報告書」を公表している。果たして、これらの改革プランや報告書は五つの基本問題を克服するものになっているのであろうか。具体的な行動目標（数値目標）と行動計画を定めたとしても、職員が基本的な部分で意識や目標を共有していなければ、それらの計画は実行の伴わないものになりかねない。今一度、基本問題の事項の再確認を行うべきであろう。

2 基本理念と経営戦略

目指すべきものがなければ、組織の活性化のエネルギーは湧き出てくるはずはない。基本理念がはっきりしていなければ、活気のある病院経営など望むべくもない。匝瑳市民病院の基本理念は何か。前述の改革プランや報告書をどう読んでも市民病院独自の基本理念は浮かび上がってこない。

それでは、基本理念としての重要事項は何であろうか。重要事項としては病院の組織目標を挙げることができるが、組織目標は社会的目標、専門職目標、企業体目標の3要素から構成されていると考えるのが一般的である。社会的目標は、公共性、非営利性、規範性等を包含する組織の上位目標であり、医療機関の存在する前提条件かつ成立条件である。専門職目標は、専門職の能力成長目標であり、病院組織では社会的目標や企業体目標を達成するための必要条件であると言える。そして、企業体目標は組織の成長目標であり、投資を可能にするための利益が不可欠であるとされる。この3要素のうち、自治体病院において基本理念として最も上位のプライオリティが与えられるのは社会的目標であると言えよう。社会的目標を設定するためには、自治体病院の果たすべき役割の明確化がなされていなければならない、開設者である自治体のみならず、地域住民のニーズ等も十分に検討した上で設定する必要があるであろう。

地域住民の生活ニーズは、医療サービスだけにとどまらない。医療サービスと密接に関係する介護・福祉分野もあれば、教育、環境整備、交通、上下水道、治安、防災等多種多様な分野にわたる。これら住民の生活ニーズに対してどのように応えるかは行政の責任であり、自治体病院は他の行政機関等とともに役割分担をしながら地域住民の生活ニーズの一部に役立てていかなければならない。

また、医療関係者にはあまり日常的な言葉ではないかもしれないが、経営戦略も考えていかなければならないであろう。経営戦略とは、市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図と定義されることがあるが、自治体病院経営における市場は地域ということになるだろう。つまり、それぞれの自治体病院が存在する地域では、地域住民がどのような医療ニーズを持っていて、それに応える側がどの程度の能力を持っているのかという地域医療事情を把握することなのである。当然、この地域医療事情を把握すれば自治体病院の果たすべき役割は明らかになり、その上でどんな方向に踏み出

すかが経営戦略ということになろう。

以上のように自治体病院は、地域のニーズを踏まえて基本理念の設定や経営戦略の策定をしていかなければならない。匝瑳市民病院の改革プランや運営委員会の報告書は、どこまで行政部門と協力して進めることができたのか、そして地域住民のニーズを踏まえた基本理念と経営戦略をどこまで組み込んだものになっているのだろうか。再検討を要望する。

3 市長と院長の相互理解

地域住民のニーズを踏まえた基本理念の設定や経営戦略の策定には、市長と院長の相互信頼・相互理解が不可欠であろう。地方公営企業法の一部適用であろうが全部適用であろうが、自治体病院の経営問題を考えるに当たっては行政と病院、市長と院長及び病院事業管理者の透明度の高い日ごろのコミュニケーションから構築される相互理解と相互信頼が最も重要である。果たして、行政側や市長は自らが設置・運営する市民病院のことを十分に理解しているのだろうか。

行政サイドや市長が考慮し、絶えず反省すべき点は列挙すれば切りがないが、敢えて挙げておく。

- ①自治体行政として、地域や時代のニーズに応じた医療施策を策定し、そのどの部分を自らの病院に担わせるのかを明確にしているのか。
- ②市長には地域住民の健康と命を守る責任があることを認識しているのか。
- ③病院の経営実態を正確に把握し、的確な指令を出しているのか。
- ④病院の運営を院長に任せきりにしていないか。
- ⑤赤字経営の責任は、最終的には行政側にあることを認識しているのか。
- ⑥効率的かつ良質な医療が提供できるように、物心両面からの支援ができているのか。
- ⑦行政の一般職員と同じように、わずかの期間での人事異動を繰り返してはいないか。
- ⑧病院側の抱えている悩みや問題を十分に認識しているのか。
- ⑨病院を頻回に訪れ、職員を叱咤激励しているのか。
- ⑩赤字を生み出す病院をお荷物と考えてはいないか。

⑪病院を本当に大切に思っているのか。

⑫何のために病院を設置・運営しているのかを考えたことがあるのか。

一方、病院側や院長も、行政や市長のことを本当に理解しているのだろうか。考慮すべき点、絶えず反省すべき点を列挙すれば次のようになるだろう。

①市民病院職員は、病院の職員であると同時に地方公務員であることを十分に認識しているのか。

②市長の気持ちをわかろうとする謙虚さを忘れてはいないか。

③院内の運営に関して、院長はすべての部署を掌握しながら的確な指示を出せているのか。

④病院の方向性を明確にしているか。

⑤院長は運営の全責任を担っているのか。

⑥院長は院長室に閉じこもっていないか。

⑦院長は病院職員の顔を一人ひとり思い浮かべることができるのか。

⑧院長は行政側との折衝を事務局長に任せきりにしてはいないか。

このように、公共性の確保と経済性の発揮という両立しがたい命題を解決するカギは、行政と病院あるいは市長と院長が自らの果たすべき役割と責任をしっかりと認識し、お互いに無関心で任せきりにしないことにある。間違ってもお互いを批判し合っ
てはいけない。やるべきことは、病院の運営方針について絶えず意見を交換し、基本的な部分において一致しておくことである。激変する医療環境の中であって、ともに認識の乏しい市長と院長によって運営されている自治体病院ほど最悪なものはないのであるから。

ともあれ、今まさに、市民病院とその開設母体である匝瑳市行政の真価が問われていると言えよう。

4 市民病院の新しい役割の構築

自治体病院の役割は終わってしまったという意見もよく聞く。しかし、本当に自治体病院の役割は終わったのであろうか。

決して自治体病院の本質的な使命が否定されたわけではないであろう。これまでの「古い枠組み」で、現在におけるその存在意義を評価できなくなってきたということ

に過ぎないのではなからうか。それでは、これからの時代における自治体病院のあるべき姿とはどのようなものであろうか。

一つは、自治体病院の個別性であろう。自治体病院の開設経緯・立地条件・規模・医療内容・実績等は千差万別で、都会には都会の、田舎には田舎の、匝瑳市域には匝瑳市域の特性としての文化と生活がある。それぞれの地域特性の中で開設された病院は、それぞれの地域特性に応じて様々な点で性格を異にしており、受け持つべき医療の分野と程度には違いがある。

とすれば、自治体病院の役割を画一的に「かくあるべし」と定義しがちになるが、地域特性を反映した個別性に富んだ医療を提供することが求められてくるであろう。つまり、自治体病院がなすべき政策医療とは、単に高度医療や特殊医療を言うのではなく、むしろ地域に不足している医療であり、自治体が責任を担うべき医療である。言い換えれば、自治体病院だからこそやらなければならない医療と言うことになる。そこにこそ、自治体病院の普遍的使命の意義を見い出すべきである。

二つ目は、地域における医療秩序であろう。自治体病院という組織のあり方を考える際、個としての自院の繁栄だけを考えるのではなく、地域全体の医療レベル向上に貢献する行動をとらなければ自治体病院に対する社会的共感は得られない。つまり、これからの自治体病院には、地域のコーディネーターとしての役割が求められていると言っても差し支えないであろう。それ故、税が投入されている自治体病院には、地域に存在する医療秩序に対し地域住民にとっての妥当性の検証が求められている。それが正しいものであれば継承・発展させ、そうでなければ解体・再構築しなければならない。

このような医療秩序づくりの主導権は、当該地域での実績・信頼性・影響力・経営資源等に秀でている病院が持つべきであり、それが民間病院であっても差し支えはない。そのような地域の自治体病院は、補完役あるいは監視役に徹すればよいのである。つまり、大切なことは、自治体病院がリーダーとなって地域全体の医療の最適化の必要性を説き、その実現に向けて他の医療機関と一体となって努力することである。

三つ目は、医療に対する時代の要請を実現する推進役になることであろう。現代において、医療の質と透明性、そして効率性は時代の要請であり、自治体病院こそがそれらを推進し、セイフティネットとしての医療提供体制を構築していかなければならない。現在、患者の権利と人権の尊重、インフォームド・コンセントの浸透、カルテ

開示に象徴される医療情報開示の進展等、医療における透明性が強く求められている。これらは、患者の治療への積極的な参画を促し、その効果を高めていくための基盤であり、医療従事者と患者との信頼関係を創出する上で欠かすことができないものとなっている。また、税金が投入されている自治体病院として、住民からの共感を得るためにはその使い方や経営実態の公開も欠かすことはできない。更には、限りある医療資源を適切に活用し、医療の効率性を追求していくことも忘れてはならない。

以上のような個別性、地域における医療秩序、そして時代の要請という三つのキーワードに、匝瑳市民病院はどのように対処していくのか。匝瑳市民病院の責任は重い。

VI 患者との信頼関係から新しい市民参加スタイルへ

医療は、医療提供者と患者との間の信頼関係の構築が重要であり、近年、更に進んで、患者も治療の各段階でスタッフの一員として積極的に発言し、医療に参加する患者参加型医療が提唱されている。まさに、医療は患者との「共同生産」とでも呼ぶような状況に入りつつあると言えよう。このため、地域住民を病院のシンパに変えることが重要であり、患者がその自治体病院を知っているというだけでは足りず、自治体病院の提供する医療に関してある程度信頼感を持ってもらうための活動が必要となっている。

地域の病院がそれぞれ得意とする機能を明確化し、地域連携に取り組む事例は多々見られるが、病院の枠を超えて積極的に地域の関係者との協力関係を構築している病院は、自治体病院、民間病院を問わず活性化しているようである。それら活性化している病院には共通点がある。それは、医師や病院スタッフが、自分たちが地域医療を担っているという強い責任感と意志、プライドを持って取り組んでいることである。加えて、住民がその医療機関の大事さをしっかりと受け止めていること、更に進んで住民側にこの病院を自分たちが支えるのだという意識ができていることである。

果たして、匝瑳市民病院のスタッフは、自分たちが地域医療を担っているという強い責任感と意志、プライドをどれだけ持って取り組んでいるのであろうか。また、匝瑳市民は、市民病院を自分たちが支えるのだという意識をどれだけ持っているのであろうか。戦略会議では『「他人ごと」から「自分ごと」へ』がキーワードになりつつあるが、市民病院問題も市行政側、病院側、そして匝瑳市民が「自分ごと」として捉え

ることが再建の一番の近道であることと認識しなければならない。

資料編

I 新生匝瑳戦略会議の協議経過

1、会議の経過

- | | |
|-------------|--|
| (1) 第1回会議 | |
| ① 期日 | 平成22年11月24日(水) |
| ② 内容 | 委員長、副委員長を選出し、市の懸案事項等の概要説明・個別課題の提起が行われた。また、今後の会議の進め方、スケジュール等を協議した。 |
| (2) 第2回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年1月20日(木) |
| ② 内容 | 市民病院事務局から「経営健全化のためのこれまでの取り組み」について説明を受け、市の個別課題である市民病院の経営健全化について検討した。 |
| (3) 第3回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年2月24日(木) |
| ② 内容 | 事務局から「JT跡地の利活用検討に関する経過」について説明を受け、市の個別課題であるJT跡地の利活用について検討した。 |
| (4) 第4回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年4月14日(木) |
| ② 内容 | 木村委員から「各地のまちづくりの状況」について、また、事務局から「JT跡地、旧小学校施設等の位置付け」についてそれぞれ報告・説明を受け、意見交換を行った。 |
| (5) 第5回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年5月19日(木) |
| ② 内容 | JT跡地や旧飯高小学校等の現地視察を行った後、宇野委員から「JA青年部の活動と今後の課題」について報告を受け、跡地の利活用と併せて意見交換を行った。また、戦略会議での議論を踏まえ、市へ提出する「国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書(案)」の内容について協議した。 |
| (6) 第6回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年6月16日(木) |
| ② 内容 | 八木委員から「匝瑳市の里山の生物」についての報告、鎌田委員から「自分ごと基本ソフト導入のための仕掛けづくり」について提案があり、跡地の利活用と併せて意見交換を行った。また、「国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書」の内容が承認され、戦略会議から市長へ提出することとした。 |
| (7) 第7回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年7月22日(金) |
| ② 内容 | 永野委員から「障害者・高齢者を対象としたリハビリテーションの取り組み」について報告を受け、意見交換を行った。また、里山・檀林会議の開催、海岸地域の振興について検討した。 |
| (8) 第8回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年8月18日(木) |
| ② 内容 | 堀川浜や吉崎浜等の現地視察を行った後、海岸地域の現状や課題について検討した。また、「里山・檀林ふおーらむ」の開催に向けて、日程や内容等について協議した。 |
| (9) 第9回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年9月29日(木) |
| ② 内容 | JT跡地及び旧小学校施設等の利活用について検討した。また、林委員から旧米倉分校を活用した「植木大学(仮称)」について提案があり、意見交換を行った。 |
| (10) 第10回会議 | |
| ① 期日 | 平成23年10月27日(木) |
| ② 内容 | 公開ミーティング「商店街復権会議」の開催を提案し、テーマや参集範囲等について協議した。また、特別支援学校の設置に係る千葉県教育庁からの申入れについて事務局から説明があり、意見交換を行った。 |

- (11) 第11回会議
 ① 期日 平成23年11月17日(木)
 ② 内容 「商店街復権会議」の開催結果を踏まえて、JT跡地の利活用について検討した。また、提案書(中間報告)の構成等について協議した。
- (12) 第12回会議
 ① 期日 平成23年12月22日(木)
 ② 内容 提案書(中間報告)の基本的考え方、とりまとめの手法等について協議した。また、「匠瑤の魅力ある海岸づくり会議」の結果を踏まえて、海岸地域の振興について検討した。
- (13) 第13回会議
 ① 期日 平成24年1月18日(水)
 ② 内容 提案書(中間報告)の基本的考え方、とりまとめの手法等について協議した。
- (14) 第14回会議
 ① 期日 平成24年2月29日(水)
 ② 内容 提案書(中間報告)の作成に向けた基本的考え方を整理し、市へ提出するまでのスケジュール等を確認した。
- (15) 第15回会議
 ① 期日 平成24年4月19日(木)
 ② 内容 中間報告の構成を提示し、内容等について意見交換を行った。
- (16) 中間報告打ち合わせ会議
 ① 期日 平成24年5月24日(木)
 ② 内容 中間報告(案)を提示し、内容等について意見交換を行った。
- (17) 第16回会議
 ① 期日 平成24年6月14日(木)
 ② 内容 修正した中間報告(案)を提示し、内容等について意見交換を行った。
- (18) 第17回会議
 ① 期日 平成24年7月5日(木)
 ② 内容 修正した中間報告(案)を提示し、内容等について意見交換を行った。
- (19) 第18回会議
 ① 期日 平成24年7月30日(月)
 ② 内容 里山・檀林問題及び市街地活性化について検討し、最終報告に向けてより具体性を持たせた政策提言を行うために、里山・檀林部会及び商店街復権部会を設置することとした。
- (20) 第1回商店街復権部会
 ① 期日 平成24年8月27日(月)
 ② 内容 商店街復権会議を振り返り、各委員の立場から商店街の現状や課題などについて協議した。
- (21) 第1回里山・檀林部会
 ① 期日 平成24年8月28日(火)
 ② 内容 SWOT(分析ツール)を使い、里山・檀林地域の持つ課題や現状を分析し、今後の展望について協議した。
- (22) 第2回里山・檀林部会
 ① 期日 平成24年9月12日(水)
 ② 内容 前回の部会の議論を踏まえて里山・檀林地域をお客様目線で見つめ直し、他地域との差別化やターゲットの絞り込み、広報の手法などについて協議した。

(23) 第2回商店街復権部会

- ① 期日 平成24年9月14日(金)
- ② 内容 前回の部会の議論を踏まえて課題を整理し、商店街の活性化と関連させてJT跡地の利活用について協議した。

(24) 第19回会議

- ① 期日 平成24年10月17日(水)
- ② 内容 里山・檀林部会及び商店街復権部会から、部会での検討結果の報告を受け、最終報告の構成(案)について協議した。

(25) 第20回会議

- ① 期日 平成24年11月5日(月)
- ② 内容 最終報告(素案)を提示し、内容等について意見交換を行った。また、最終報告を市へ提出するまでのスケジュール等を確認した。

(26) 小委員会

- ① 期日 平成24年11月10日(土)
- ② 内容 最終報告(素案)の内容をチェックし、修正作業を行った。

(27) 第21回会議

- ① 期日 平成24年11月16日(金)
- ② 内容 修正した最終報告(案)を提示し、内容等について意見交換を行った。

2、意見書の提出・フォーラムの開催状況等

(1) 「国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書」の提出

- ① 期日 平成23年7月7日(木)
- ② 会場 匝瑳市役所
- ③ 参加者 渡辺委員長、橋場副委員長
- ④ 内容 市の個別課題である「市民病院の経営健全化」に対する意見として、太田市長に「国保匝瑳市民病院の再建に関する意見書」を提出した。

(2) 「里山・檀林ふおーらむ」の開催

- ① 期日 平成23年9月18日(日)
- ② 会場 旧飯高小学校ランチルーム
- ③ 参加者 48人
- ④ 内容 地域で活動している人・団体の掘り起こしや廃校となった飯高小学校の再利用を目的に意見交換会を開催。地元で実際に行われている活動の報告や、それらを踏まえた旧飯高小学校の活用方法等についてパネラーと意見交換を行い、参加者からも地域の資源や特色を生かした様々なアイデアが提案された。

(3) 公開ミーティング「商店街復権会議」の開催

- ① 期日 平成23年11月1日(火)
- ② 会場 八日市場公民館大会議室
- ③ 参加者 ミーティングメンバー26人、傍聴者23人
- ④ 内容 まちの中心市街地である商店街の再生・復権とJT跡地の有効活用をテーマとして開催。ミーティングメンバーとして商工会や青年会議所等の会員に参加を呼びかけ、商店街の現状や課題、市民が期待する役割など、さまざまな角度から議論を行った。

(4) 提案書(中間報告)の提出

- ① 期日 平成24年9月25日(火)
- ② 会場 匝瑳市役所
- ③ 参加者 渡辺委員長
- ④ 内容 これまでの戦略会議の協議を踏まえた中間報告「地域づくりの仕組みと考え方」を太田市長に提出した。

Ⅱ 新生匝瑳戦略会議委員名簿

(平成24年4月1日現在)

	氏 名	所 属
学識経験を有する者	鎌 田 元 弘	千葉工業大学 工学部教授
	木 村 乃	地域活性化伝道師
	◎ 渡 辺 新	(公財)政治経済研究所 主任研究員
市内の団体の長が推薦した者	安 藤 建 子	匝瑳市保健推進員会 副会長
	宇 野 充 紘	JAちばみどり青年部そうさ支部八日市場地区支部 監事
	萱 森 孝 雄	飯高地区青少年健全育成会 会長
	越 川 竹 晴	匝瑳市農業振興会 会長
	越 川 八 代 枝	匝瑳市商工会女性部 部長
	鈴 木 和 彦	(社)八日市場青年会議所 副理事長
	○ 橋 場 永 尚	(社)匝瑳医師会 会長
一般公募による者	大 塚 榮 一	東栄㈱ 代表取締役
	岡 田 陽 子	ヨウコ美容室 美容師
	永 野 亮 太	障害者支援施設聖マーガレットホーム 作業療法士
	林 暁 男	イオンリテール㈱ ソムリエ
	八 木 幸 市	敬愛大学八日市場高等学校 教員

※ ◎…委員長、○…副委員長

(任期：平成24年11月23日)

