

# 自治体維新

首長インタビュー



神奈川県小田原市長

**加藤 憲一 氏**

かとう・けんいち 1964年神奈川県小田原市生まれ、48歳。88年京都大学法学部卒業後、経営コンサルティング会社に入社。92年民間教育団体事務局長。96年以降家族の病気の療養のため自給自足を目指し小田原市で農林漁業を経験。99年市内のテナントビル事務局長。2004年小田原市長戦初挑戦で落選、08年初当選。12年再選。妻、長男、長女と4人家族。趣味は山登り、旅、野良仕事。

## 市民の自治力磨く「小田原評定」

神奈川県小田原市は、他県なら県庁所在地であっておかしくない特例市でありながら、同一県内に横浜、川崎、相模原の3政令指定市が存在するという特異な立ち位置にある。2012年5月に再選された加藤憲一市長は、こうした地政学的要素を踏まえ、小田原を都市生活の利便性と豊かな自然を兼ね備えた生活の街に再構成しようと意欲を燃やす。長らく政争化した市民ホール建設や駅前地下街の再生も、2期目の今、実現スケジュールが明確になった。

### 新方式の市民参加総合計画で総務大臣表彰

民間出身の加藤市長は初当選時から「市民自身の問題解決能力を高められるか否かで市の将来は決まる」と主張した。その考えを反映させ、最新の第5次総合計画「おだわらTRYプラン」策定時にはドイツ生まれの意見集約手法「プレーンクストツェレ」を採用した。無作為抽出した市民を招き、課題を集中討議する同手法は、2010年度に地域づくり総務大臣表彰を受賞した。

そもそも私が議員経験も行政経験もない中で市長に立候補したのは、民間から市政を見ていて、小田原には発揮されていない力がものすごく眠っ

ていると痛感したからだ。市民の力や地域の力を顕在化させることこそ私の仕事だ。もはや行政が何でも先導し、公共がすべてを解決する時代ではない。そうした行政姿勢の表れとして、総務大臣表彰を得た「おだわらTRYプラン」は全面的な市民参加で作ったし、後には自治基本条例も制定した。すべては市民の自治能力の向上を図るためだ。

市の姿勢変化に対し、市民の意識も変わって来た。例えば小田原市のコミュニティ組織は、ほぼ小学校区に準じた25の連合自治会が基本だが、その活動が大きく変化している。従来は民生委員、社会福祉協議会、単位自治会、PTA、商店会などがバラバラに動いていて、地域の問題をコミュニティが一致協働して解決していくという意識が

薄かった。今では各連合自治会の中に地域運営協議会が立ち上がり、子どもたちの育成問題でも、高齢化問題でもまちづくり問題でも、各組織のメンバーや、これまで手を尽くしても自治活動に出て来なかったような人たちが一堂に会し、混じり合いながら解決の道を探る姿勢ができた。市役所の職員が地域コミュニティの様々な問題では黒子になるよう、私はどんどん舵を切っている。



休日になると観光客と市民が集まる小田原城。  
この施設も耐震化工事を迫られている（2月下旬）

小田原市には長らく政争のタネにもなってきた3大案件と呼ばれるものがある。1200席程度の大ホールを備えた市民ホールの建設、現在は利用されていないJR小田原駅前地下街の再開、（東海道本線に沿った）お城通り地区の再開発の3つだ。私は就任後、それまで進んでいた市民ホールの建設計画に基本からリセットをかけ、1からやり直した。小田原市文化連盟のメンバーや専門家など多くの市民の参加を得て、設計事務所が決まる段階まで来ている。

私自身、初当選時にはホール建設の場所を現行計画の小田原城前ではなく駅東口にするよう主張していたが、防音対策費など現実的な問題に直面し、考えを撤回するという経験をしている。4年半という長い時間がかかることは承知でやって来た。これを「小田原評定」と揶揄する人もいるが、私は市民の意見を計画に反映させるステップを飛ばすことはしない。なぜなら時間をかけてとことん議論し、市民が成功体験を重ねなければ、私が言うて来た市民参加は絵に描いた餅になってしまうからだ。市民ホールは17年度に開業し、地下街も14年度秋に再開する予定だ。

## ■ 近年度中に10億～20億円を都市予算へ

小田原市の財政力指数は長らく1を超え、地方交付税不交付団体だったが、最近はその崩れた。不況による法人市民税の減少と、1949年の開設以来、累計875億円を市財政に繰り出して来た小田原競輪事業の衰退が主な原因だ。財政難に対応するため加藤市長は公債費が地方債を上回る「返済以上に借りない」政策を取ってきた。

財政悪化対策は、私が当選後すぐに検討会を作って対応した問題だ。今後入の方が大きく増えることはなく、現状維持なら御の字だ。出る方では民生費が待ったなしで毎年数億円増えるので、あらゆる行政改革の努力がのみ込まれかねない。

法人市民税は17億～18億円と一時の半分近くに落ちている。このため市は03年度ころからハコモノなどの大型投資を絞ってきた。私もこの4年で一般会計や特別会計、債務負担行為を含めて債務残高を二百数十億円圧縮している。この効果でこのところ60億円半ばで推移して来た年間の公債費負担は13年度あたりから急速に下がり、50億～40億円台になる。つまりその分（10億～20億円）ハードのリニューアルや新しい投資にあてる余裕が生まれることになる。もちろん事業は、国の中心市街地活性化事業や低炭素化事業の補助金を最大限に利用しながら進めるつもりだ。

ただ、それでも10～15年後には財政が再度苦しくなることが予想されている。根本的には地元の経済環境を改善し、税収を上げて行かねば解決にならないと思っている。（縮小均衡を脱して）今後に向けて攻める方策も、細かいことからいろいろな仕込みをしている。一例を挙げれば小田原には木材が豊富だ。あらゆる木材加工の技術も持っている。しかし、地元ではこの技術の良さが十分認識されておらず、土産物屋に並ぶ寄木細工の秘密箱のイメージ程度にとどまっている。最近では製造者の中に、非常にレベルが高くすぐれた意匠を持つ若手が出ている。テーブルウエアなどの製品も東京で十分売れるポテンシャルがある。小田

原名物のカマボコと塩辛のイメージが強い水産品加工業にもまだまだ潜在力がある。海産物のマーケットとしても、地域経済の主力としても育てることができるだろう。現在、市には林野庁と水産庁から職員が来ており、国との人脈のパイプづくりも含め事業化を進めている。

従来はいずれの自治体も血眼になって大型事業所や研究所の誘致に力を入れて来たが、これはパイの取り合いで（税収などの）実入りが少なくなっている。実は小田原は、工業製品面でも小さいながら付加価値の高い技術をたくさん持っている地域だ。うちが持つ地場の技術に付加価値を載せ、新マーケットを作ることに向け行政と企業が共に取り組んで、雇用拡大と税収増を目指していく。

### ■ 大都市制偏重「メインではないだろう」

小田原は全国的に名が通った観光地でもある。この好条件を生かし、子育て向きの地域として交流人口・定住人口双方の拡大を目指すのが加藤市長の青写真だ。だが実態は厳しく、人口は19万6453人と20万人を切っている。

「人口30万人を目指す」などとバラ色の言い方をすることもできるだろうが、総合計画では20万人の堅持が目標だ。黙っていても隣の箱根や伊豆には毎年数千万人が行っているわけだから、その一部を取り込むだけでも相当に増える。だからまず我々は交流人口の拡大に力を入れる。そうすればこの小田原に魅力を感じる人が増え、定住人口が増えることに必ずつながっていく。鎌倉市などにも最近若い人が入っているようだが、ここ小田原に住んで、ここで仕事をして、なおかつ仕事のマーケットについては隣接する横浜市や東京都に展開するという暮らし方を提案していこうと思っている。大都市と田舎の中間で中途半端という見方もできるかもしれないが、その両方のよいところをハイブリッドで生かしていくのだ。

13年度の予算では、市民の命にまつわるいろいろな事業を、これまでの取り組みに加えて予算化

している。例えば、小児医療費制度と放課後児童クラブの対象年齢の引き上げを行うほか、高齢者肺炎球菌ワクチンの予防接種なども実



施する。人が暮らしたり子どもを育てたりすることに関係する予算は、がまんしてでも増やさねばならないと考え、実行した。子育てをするなら小田原だ、と認めていただけるだけの環境がこのまちにはある。

最近では橋下徹大阪市長の発言にみられるように、道州制など大都市制度論が起きている。これに対して我々のような標準的な規模の自治体の首長の間には「それがメインテーマではないだろう」という思いがあり、特例市や中核市の市長の間でも基礎自治体論についての議論を始めている。私もこれに参画しており、住民の暮らしに直結している基礎自治体としてのあり方を、もう一回広域化を含めて見直すべきだと考えている。都道府県の規模より人口30万人とか40万人とかが基礎単位になって、この国を組み立て直していくことが良いと思っている。

この考え方を小田原に当てはめれば、人が生きて行く上で必要な要素が、産業や文化を含め全部そろっている。このまちは「小田原自給圏」的なものを作れるだろう。新しくも本質的な提案ができるのが小田原だと思っている。

#### インタビューから▶▶

休日の小田原城近辺はコスプレ姿の若者や観光客でにぎわい、華やかな雰囲気満ちていた。しかし全国的に著名なこの特例市も、人口減少から逃れていない。加藤市長は企業誘致など外的要因に頼るより、市民の自治意識の熟成や持てる経済資源の掘り起こしなど内的要因を熟成させることで市勢を盛り返そうとしている。これは強い政治的リーダーシップで即断即決をよしとする、今の政治潮流と相反する行き方だ。市民ホールの建設地変更などで、市民目線と為政者の目線の違いを痛感した加藤市長を小田原市民は2期目に押した。市民の「小田原評定」を結果に導くことが加藤市長の責任だ。（磯 哲司）