

視察結果報告書

東松山市議会議長

藤倉 憲 様

会派名 黎明大和クラブ

代表者名 佐藤恵一

月 日	視 察 地	視 察 内 容
1月21日 (水)	石川県金沢市 TMO 株式会社金 沢商業活性化セ ンター	○官民連携による街の活性化（ハード事業・ソフト事業）について
1月22日 (木)	石川県白山市	○議会改革について ・通年議会について ・議員報酬及び政務活動費について ・常任委員会と特別委員会について 以上、視察に関し別紙のとおり報告いたします。

1. 石川県金沢市 TMO 株式会社金沢商業活性化センター

- ・視察者 藤倉憲、佐藤恵一
- ・視察場所 TMO 株式会社金沢商業活性化センター及び中心市街地の一部
- ・視察日時 令和8年1月21日（水）午後1時00分～午後4時30分
- ・視察項目 官民連携による街の活性化（ハード事業・ソフト事業）について
- ・説明員 常務執行役員：高本泰輔 氏
- ・視察目的 官民連携による中心市街地活性化の取組を学び、本市における中心市街地活性化の取組への参考とする

・要旨（報告事項）

〔視察先概要〕

金沢市人口：455,578人（2024年12月1日現在）

金沢商圏：自動車30分圏内

視察先：TMO 株式会社金沢商業活性化センター

経済情勢の変化や郊外大型店の出店ラッシュ等により金沢市の中心商業地において空き地・空き店舗が目立ち始め中心商業地の機能低下が表面化している中、平成10年10月6日に旧中心市街地活性化法が制定され、香林坊・武蔵地区の活性化を図るため、金沢市、商工会議所、商店街、大型店等が一体となり、重要な課題等の解決に向け「まちづくり機関（TMO）」として平成10年10月7日に設立された。

代表取締役：1名

専務取締役：2名

取締役：8名 金沢市経済局長、金沢市商工会議所専務理事、商店街振興組合理事長（4名）、大型店代表（2名）

監査役：2名 金融機関代表者

資本金：授權資本額 160,000千円、払込資本 46,000千円

株主数：29名 金沢市、金沢商工会議所、商店街・事業者（中小企業者）、大型店等（中小企業者以外）、金融機関

取組の詳細について

（1）金沢市の取組

金沢市のまちづくりの方針として「保存」と「開発」を分けて考えている。また、まちづくりに関係する条例として「金沢市まちづくり条例」「金沢市歩けるまちづくり条例」がある。「まちづくり条例」では、地域住民がまちづくりの方向やルールを「まちづくり計画」として策定し、地区住民の2/3以上の合意があれば、市長との間で協定を締結することが可能としている。

これにより、罰則はないが、街並み等の文化・景観、町の秩序を守っていくことにつながる。例えば、駐車場をつくってはいけない、金沢ゆかりの商品しか売ってはいけない、店舗の更新の際には、店舗にアーケードを設置しなくてはならないなど、地域ごとのルール化が可能となる。

「歩けるまちづくり条例」においては、「歩けるまちづくり団体（町会等）」が「歩けるまちづくり構想」を策定し、市長と「歩けるまちづくり協定の締結」をすることを可能としている。具体的には、歩行者優先で車両が入れないように定めることが可能である。

(2) 金沢市中心市街地の特徴について

・横安江町商店街

2006年横安江町商店街地区歩けるまちづくり協定締結。商店街にアーケードがあったが、商店街での維持が難しく撤去された。その結果、各店舗が店舗の外観を整え、見栄えをよくするようになった。それにより行政も電柱を地中化し、歩行者が歩きやすいような整備に動き、結果的に官民が街並みを良くすることとなった。その他の特徴として、平日、土日祝日、歩行者専用となっており、定期的にマルシェを開催している。商店街は400mほどの長さとなっている。

・金沢21世紀美術館（開発エリア）

2004年、金沢21世紀美術館の開館による効果でアート・建築ファンの来館が急増。民間事業者が周辺商店街の空き物件を美術館として6施設運営している。21世紀美術館来館者が、他の美術館を回る流れができています。

・香林坊・片町エリア（開発エリア）

地元の百貨店があり、ファッションでリードしていたエリア。

竪町商店街…金沢歩けるまちづくり条例により、平日と土日祝日は歩行者専用となっている。商店街モール化する際にセットバックした。アーケードについては、「まちづくり協定」により各店舗で、庇型アーケードを2階部分に設置することになっている。

片町商店街…古いビルが多い。商店街としてのアーケードも残っているが、まちづくり協定において、建物を更新する際にはアーケードを各自の店舗につけることになっている。風営についても制限を設けている。

(3) TMO株式会社金沢市商業活性化センターとしての取組について

TMO株式会社金沢市商業活性化センターの主な役割

- ・行政、商業関係者、多種多様な企業との連携
- ・リーシング
- ・地域活性化、課題解決

具体的な取組

○駐車場対策 「まちなかパーキングネット（通称：まちP）」

TMO金沢商業活性化センターが駐車場チケット（100円、200円、400円）を発行、商店街等に販売。商店街から店舗に販売され、店舗の裁量で買い物金額に応じた駐車場チケットを客に渡す。客は駐車場で割引チケットを利用。駐車場管理者がTMO金沢商業活性化センターにチケットを持参し、換金する仕組みとなっている。

○まちバスの運行

2007年6月～2008年1月は無料での運行を実施。

総事業費12,000千円。買い物客の回遊性向上と滞在時間の拡大を目的に実施。利用者はアンケートへの回答を条件に無料で利用可能。（土日祝のみ。20分に1本）

運行主体は金沢ショッピングバス実行委員会、商店街、百貨店、ファッションビル、JR西日本、西日本JRバス、TMO

(※オブザーバー：警察、行政)

2008年より、無料運行の実績から運賃100円の有料化を実施。

TMOが事業主体で、広告協賛企業からの協賛金や商店街・大型店から協力・連携により実施される。バス事業者は、地元のバス会社に委託した。

○ショッピングマップの制作

「かなざわまちなび」紙マップ（日本語20万部、外国語5か国語10万部）

上限を決めて希望店舗に置き、上限を超えたら1部20円で販売している。

外国語版の裏には、免税店を掲載。ホテルの事業者から多数問い合わせがある状況。

視察結果・所感

TMO株式会社金沢商業活性化センターは、行政と商店街ではできない部分を担っており、中心市街地の活性化において重要な役割を果たしていると感じた。

中心市街地の活性化において「どのようなビジョンを持つか」ということや市民が何を求めているかという点が重要である。その内容によって、行政がやらなくてはならないこと、民間としてやらなければならないことが明確になってくる。特に、金沢市では、まちづくり協定により、民間による主体的なルール作りができ、地域住民や商業を営む現場の考えが反映されることが、景観や利便性の向上につながり、行政が民間の思いをサポートする仕組みが、中心市街地の活性化の一因となっていると思われる。

民間の主体性とそれをサポートする行政、行政と民間をつなぐTMOがそれぞれの役割を果たし、街の活性化につながっていると感じられた。本市においても、「どのような街、どのような中心市街地にしたいか」というビジョン、市民の思いをまずは明確にした上で、行政や民間の役割を考え果たしていかなくてはならないと感じた。

2. 石川県白山市

- ・視察者 藤倉憲、佐藤恵一
- ・視察場所 白山市役所
- ・視察日時 令和8年1月22日（木）午前10時～午前11時50分
- ・視察項目 議会改革について（通年議会、議員報酬及び政務活動費、常任委員会と特別委員会について）
- ・説明員 中野進議長 藤田政樹議員 大屋潤一議員
- ・視察目的 石川県白山市議会の議会改革の取組を学び、東松山市議会の議会改革に活かすため

・要旨（報告事項）

〔白山市概要〕（最新データ：令和7～8年度指標）

- ・人口：108,124人（令和7年1月1日現在）
- ・面積：754.93㎡（県内最大）
- ・高齢化率：30.2%（令和6年4月1日現在：30%台に突入）
- ・財政力指数：0.79（令和5年度決算に基づく指標）

- ・予算規模：一般会計当初予算 542 億 8,000 万円（令和 7 年度案：DX 推進や防災対策の強化により過去最大規模を更新）
- ・議員定数：21 名（合併時の 35 名から、定数改正を経て少数精鋭による効率的な議会運営を志向）

（1）議会改革の変遷及び取組について

白山市議会の改革は、合併後の定数適正化と「無投票」という議会の危機を契機に、段階的かつ戦略的に深化してきた。

- ・平成 17 年 2 月：議員定数 35 人でスタート（合併前 1 市 2 町 5 村の計 98 人から大幅削減）。
- ・平成 19 年 9 月から：議会運営委員会にて議会改革等の本格的な議論を開始。
- ・平成 21 年 2 月：市議会議員選挙が無投票となる（定数 28 人）。これを受け、松任地区町会より定数削減を求める陳情書が提出される。
- ・平成 21 年 6 月：「議会改革特別委員会」を設置。
- ・【答申】 定数・報酬の見直し、予算審議・決算認定のあり方、通年議会の導入検討を提言。
- ・平成 23 年 4 月：「議会改革検討委員会」を設置。議会基本条例施行、一問一答制導入（H23.6）。
- ・長野県小布施町議会（H23.8）視察⇒小布施町は議員の専門化を答申
- ・平成 23 年 11 月から平成 24 年 11 月：三重県四日市市、北海道白老町を視察。実務レベルでの制度設計。
- ・平成 25 年 9 月：議会基本条例改正（H25.6）を経て、「通年議会」を導入。
- ・令和 4 年 4 月：「みんなでギカイを考えるキカイ」実行委員会を組織し、主権者教育や市民参画をさらに強化。

（2）通年議会制の導入と運用（詳細）

（1）制度の根幹

年 1 回の定例会（会期を通年化）とすることで、休会中であっても議長の権限により会議の再開を可能とした。これにより、市長による招集を待たず市民の意思に素早く対応できる体制を構築している。

（2）専決処分の適正化と法的整理

- ・原則：通年議会下では「招集する時間的余裕がない」という要件を満たさないため、市長による地方自治法第 179 条第 1 項に基づく専決処分は原則行わない。

- ・運用：事務の停滞を防ぐため、法令改正等に伴う軽微な案件は法第 180 条第 1 項の規定による「委任専決処分」として整理。議会の関与を最大限確保している。

(3) 会期設定の工夫

令和 2 年 2 月の改正により、会期を「2 月招集日から翌年 2 月まで」に設定。これは現行の議員任期（3 月 5 日）との整合性を図り、改選期においても円滑に議会運営を継続するための実務的な配慮である。

(3) 広報広聴委員会の常任委員会化と政策提言サイクル

(1) 広報広聴委員会の常設化

本委員会を、地方自治法第 109 条に基づく「常任委員会」として設置。単なる広報紙編集組織ではなく、以下の役割を担う議会の中心機関（ハブ）としている。

- ・ハブ機能：市民意見交換会を主催し、集約した意見を内容に応じて他の常任委員会（総務・文教・産業）へ正式に「送付（振り分け）」する。

- ・継続性：常任委員会とすることで、通年での調査研究と市民へのフィードバック体制を確立。

(2) 政策立案・提言の PDCA

市民の声を「聴きっぱなし」にせず、各専門委員会での熟議を経て議長名で市長へ「政策提言書」を提出。その後、「回答管理表」により行政側の実施状況を追跡・評価する一連のサイクル（白山モデル）を運用している。

(4) 議員報酬について

地方自治体における議員の「なり手不足」が全国的な課題となる中、白山市議会が 2025 年 12 月定例会において決定した「議員報酬の月額 8 万円増額」の経緯、審議過程、および市民への説明責任の果たし方を調査し、当市議会における報酬のあり方の参考とする。

(1) 改正の概要

2025 年 12 月 23 日（12 月会議）にて以下の通り報酬額を改定する条例案が可決された。

「子育て世代など若者が議員活動に専念するには報酬の見直しが必要だった、専門職としての議員の活動時間を市長の 6 割とみなし市長の月額給与の 6 割を目安にした。」中野進議長のコメント

報酬月額と比較

役職	改定前	改定後（2026年4月施行）	増減額
議長	630,000円	710,000円	+80,000円
副議長	540,000円	620,000円	+80,000円
議員	500,000円	580,000円	+80,000円

(2) 改正に至る検討経過

今回の改正は、2022年頃から段階的に進められた。

課題の表出（2022年から）：若手・民間出身者の立候補を阻む「生活基盤の不安定さ」を議会全体で共有。

素案の公表と反響（2023年～2024年）：増額案を提示した際、パブリックコメントでは「市民生活の窮状」を訴える反対意見が多数寄せられた。

審議会による客観的評価（2025年11月）：市長諮問を受けた報酬等審議会が開催。「物価・賃金水準の上昇」「近隣自治体（金沢市等）との均衡」「他自治体への波及効果」を考慮し、増額は妥当と答申。

議会決定（2025年12月）：審議会の答申を後ろ盾とし、一部の反対討論を経て、賛成多数で可決。

※「報酬等審議会の答申」と「議会の決定」の違い

審議会の答申と議会の主張には、「増額の根拠」において温度差があった。

比較項目	特別職報酬等審議会（第三者）	白山市議会（当事者）
主な視点	客観的・相対的評価	主観的・実務的切実さ
増額の根拠	近隣他市（金沢市等）との均衡や、物価・賃金動向に基づく「妥当性」。	議員の「なり手不足」解消。若手・民間人が専業で生活できる「最低ライン」。
金額の出し方	市長・副市長の引き上げ率との整合性を重視。	「市長報酬の6割」という独自の基準を提示し、58万円を算出。
市民感情への配慮	パブリックコメントの反対意見（約9割）に触れつつも、制度上の妥当性を優先。	反対意見を認識しつつ、「将来の議会維持のために不人気な決断も必要」と判断。

：議会側は「審議会の答申」を待つ前に、自ら「58万円」という数字を持っていた。

令和7年12月22日白山市議会記者発表資料

議員報酬の見直しに係る議会議案提出について地方分権改革の進展により、地方行政も大きく転換し、人口減少、少子高齢化の進行が続く、我が国において、住民ニーズや地域課題も多様化・複雑化しており、地方議会及び地方議員の役割と責任は一層重要性を増しています。地方議会議員は、本会議等に参加し、議案の審議などを行うことにとどまらず、当該自治体の事務に関する調査・研究や、住民代表として、住民意思を把握するなどの議員活動を行うものでありますが、とりわけ本市では、活動区域が広域であるとともに、地域によって多様な特性を有しており、審議事項が広範多岐に渡ることから、白山市議会では、議員活動をこれまで以上に積極的に展開していくことが必要であると考えており、以前の名誉職的な役割ではなく、専門職的、専門的な色合いを強くしていくべきことが重要であると思っています。議会に期待されている政策形成機能及び監視機能を十分に発揮するためには、議会改革や政策活動などの議員活動をこれまで以上に積極的に展開することが必要であると考えていることから、白山市議会では、市議会や議員の活動について広く市民の理解を深めるとともに、政治への関心を高めてもらうため、これまで「白山市の未来へつなぐシンポジウム」の開催や、「みんなでギカイを考えるキカイ」を組織するなど、「市民に開かれた議会」、「議員活動の見える化」を目指し、調査・研究を重ねるとともに、様々な角度から、議会改革に取り組んできたところであります。しかしながら、近年は全国的に、投票率の低下や無投票当選者の割合が増加傾向にあるなど、政治に対する住民の理解・関心の低下が問題となっており、地方議会議員のなり手不足についても深刻な課題となっています。議員のなり手不足や無投票選挙は、議会の団体意思決定・政策立案・行政監視の各機能に大きな影響を及ぼし、議会の存在意義や二元代表制の趣旨が損なわれることに繋がり、延いては地方自治体の弱体化を招く恐れがあると危惧しております。議員のなり手不足には様々な要因があると考えますが、その一つには、将来的な生活保障がない環境に身を置くことの不安を感じ、議員になる志を抱いたとしても、断念せざるを得ない現状であることが挙げられます。議員報酬は「役務の対価」とされておりますが、これは常勤の職員やサラリーマン等に支給される「給与」とは性質が異なるものであり、議員の中には、「議員としての活動をすればするほど、手元に残る報酬は目減りしていく」とおっしゃる方もおられます。地方議員には、社会保障制度や退職金制度もないことから、将来の生活に不安を感じている方が多数おられることも事実であります。このことから、白山市議会ではこれまでに、先に述べた議会改革の取り組みのほか、前期の4年をかけて、市民アンケートやパブリックコメントを実施するとともに、市内各種団体との意

見交換会を積極的に行うなど、市民の皆様から貴重なご意見等を頂戴し、慎重に協議を重ねてまいりました。報酬の見直しについては、本来であれば、改選前にと考えていたものでありますが、当時の諸般の諸事情を勘案し、その時期を先送りしたという経緯があります。先だつては、白山市特別職報酬等審議会の答申結果について、市長より、報告を受けたものではありませんが、白山市議会として、議員を志す、或いは政治に興味を持つ人など、幅広く有能な人材が本市議会に集まることは、将来の「持続可能な議会運営」、「住民自治の充実」に繋がるものであり、女性や若者、子育て世代などの多様な層からの議会参画を促すためには、立候補への支障を取り除くための環境整備も必要であると考えることから、これまで協議を重ねてきた私たちの手で、今、実現させるべきであると考え、この度、白山市議会議員の議員報酬及び費用弁償等に関する条例の改定を提案することを決断しました。今回の報酬額の見直しにつきまして、私たちは、これまで重ねてきた実績に自信を持って提出するものであり、覚悟を持って臨むものであります。私たちには、将来の白山市を担っていく有望な方々にバトンを引き継いでいく責任もあります。今後も、二元代表制のもと、意思決定機関として、より一層の機能向上を目指し、議会改革を更に積極的に推し進めるとともに、この見直しが、延いては市民の利益につながるよう、市議会議員として、これからもより一層努めてまいる所存であります。

(5) 政務活動費について

(1) 石川県白山市議会の政務活動費（旧・政務調査費）の金額の推移について

白山市議会の政務活動費は、2005年(平成17年)の市町村合併による白山市誕生以来、月額 60,000円(年額 720,000円)で据え置きとなっている。

(2) 近隣自治体との比較（石川県内主要市）

白山市の金額設定は、県内の他市と比較しても、人口規模に応じた標準的な水準にある。

・金沢市：月額 150,000円

・白山市：月額 60,000円

・小松市：月額 50,000円

・野々市市：月額 20,000円

(3) 透明性の確保について

金額は据え置かれているが、運用のルール（透明性）については厳格化が進んでいる。

・領収書の全面公開：白山市では、1円以上のすべての支出について、領収書の添付が義務付けられている。

・インターネット公開：収支報告書および領収書の写しは、白山市の公式ホームページで誰でも閲覧可能。

・返還制度：執行率が100%に達しないケースも多く、余った費用は毎年市に返還されている。

視察結果・所感

白山市議会は、無投票という逆風を「議会の存在意義を問い直す機会」へと転換させ議会改革を推進。特筆すべきは、通年議会や常任委員会化といった制度導入にあたり、複数の先進地（小布施町、四日市市、白老町等）の長所を比較検討し、自市の規程（例：委任専決の整理や会議呼称の統一）へ緻密に落とし込んでいる点である。当市においても、制度の形だけでなく、市民意見をどのように委員会の議論に乗せ、行政への提言・評価まで繋げるかという「実務の連動性」を最優先で考え議会改革を検討すべきと考える。また、それらの改革に伴う議員報酬の改正については以下の2点が重要な点として挙げられる。

・「生活できる報酬」の定義：単なるボランティアではなく、社会保険料や将来設計を考慮した「職業」としての報酬設定（月額58万円）に踏み切った点は、白山市議会におけるなり手不足解消への強い意志が伺える。

・「質」への転換：報酬増額はこれにより「どのような多様な人材が集まるか」「議会のチェック機能がどう向上するか」事後検証の仕組み（KPIの設定等）が重要と感じた。