

様式第1号

会 議 録

会 議 の 名 称	平成23年度 第1回 所沢市行政経営推進委員会
開 催 日 時	平成23年4月25日(月) 午前10時から12時まで
開 催 場 所	市役所低層棟3階 第4委員会室
出席者の氏名	行政経営推進委員会) 植村尚史、大崎映二、杉崎和久、廣瀬克哉、 有言実行推進委員会) 岡沢健介、南隼介、持丸裕子、石井朋彦、 向井達哉、吉田拓也、岩田昌悠子、五十嵐聡、山崎康弘、鈴木拓也、伊藤庸介
欠席者の氏名	木村陽子、藤井多希子、和田ちひろ
説明者の職・氏名	
議 題	(1) 第5次行政改革大綱について (2) 有言実行推進委員会との意見交換 (3) その他
会 議 資 料	○ 第5次行政改革大綱策定体制 ○ 平成23年度行政改革大綱策定スケジュール(案) ○ 平成23年度行政経営推進委員会・有言実行推進委員会の活動予定(案) ○ 行革大綱策定の考え方(案) ○ 第4次行革大綱策定時と異なる状況や要因 ○ 平成23年度有言実行推進委員会委員名簿 ○ 行政改革について感じている疑問(有言実行推進委員会)
担 当 部 課 名	総合政策部長 大館勉、総合政策部次長 坂本博典 政策企画課長 加藤勝男、政策企画課主幹 秋田博庸 政策企画課副主幹 肥沼位昌、政策企画課主査 瀧澤恵 政策企画課主任 中尾麻衣子 総合政策部政策企画課 電話 04(2998)9027

様式第2号

発言者	審議の内容（審議経過・決定事項等）
事務局	<p>（1）第5次行政改革大綱について</p> <p>第5次行政改革大綱策定体制、策定スケジュール、活動予定について、事務局から説明を行った。</p> <p>（2）有言実行推進委員会との意見交換</p> <p>はじめに、意見交換の趣旨について、事務局から説明を行った。</p> <p>有言実行推進委員会は、有言実行発表会の運営など、若手職員の立場で本市の改革・改善の動きをつくっていく役割を担っている。本年度は行革大綱の策定の年にあたるので、若手職員の既成概念にとらわれないフレッシュな意見を行革大綱に反映したい。また、職員アンケートの作成や職員アンケート等の取りまとめにもかかわってもらう予定である。今回の意見交換を通じて、行政経営や行革についての理解を深めてもらいたいと考えている。</p> <p>本日の意見交換に先立ち、有言実行推進委員から聞いた、行政改革について感じていることや疑問点について、参考にしながら進めたい。</p>
廣瀬委員長	<p>意見交換に入る前に、これまでの行革大綱の成果についての質問があるが、これは議論の前提条件である。行革大綱の進捗をどうつかんでいるかということであり、これは事務局から説明をお願いしたい。</p>
事務局	<p>第4次行革大綱の項目の実施目標の進捗については、市のホームページにも掲載し、成果額について金額も表示している。</p>
廣瀬委員長	<p>第4次行革大綱は、最終年度の平成23年度までに、100%の</p>

	<p>進捗を目標としている。現在、把握できているのは、平成21年度までの進捗で、進捗度は56.8%、成果額は約38億円となっている。総合計画との関係や、行革度の自治体間の相対的な比較についてどのようにとらえているのか。</p>
事務局	<p>一定の項目や指標で、自治体間の比較はしていない。</p>
廣瀬委員長	<p>「財政のツボ」の中の将来の財政推計を行っている。行革で努力をしないと政策的に任意に決められる経費が、数年後には枯渇してしまって、義務的経費だけで赤字になってしまう、という推計値が、この10年出され続けた。実際には、経常的に出ていく経費が、平成12年頃の推計と比較して90億円くらい低くなっている。つまり、経常的経費を抑えてきたことによって、なんとかなるという状態を維持している。これは、おそらく行革を意識的に取り組んできた結果ではないか。さらに、リーマンショック前の数年間は、税収が伸びたということもあり、ここまで収入を伸ばしてきた。逆に言えば、放っておいたら、総合計画の事業は先送りになってしまうような財政状況の中でできていたが、なんとか総合計画の事業を取り組み続けるための資源になるということを理解したほうがいい。</p>
事務局	<p>平成21年度の成果額として、38億9500万円という数字を示しているが、行革の中での成果のとらえ方は、事務事業評価の中で予算の減を図った事業の減分を積算したもので、余剰ということではなく、総合計画の政策の財源にするための歳出に回したということである。したがって、歳入が増えたということではなく、財源を回して政策の実現の担保としたものである。</p>
有言実行推進委員	<p>初めて、行革に向き合い、行革の目的や意義については、納得し、総合計画と行革大綱の違いについても分かったが、目に見える効果がもう少し透明化されればいいのではないかと思う。</p>

有言実行推進委員	<p>行政改革の前提として、財政的に余裕がないということがあげられ、具体的にどの部分なのかということがイメージできなかったのだが、経常経費の部分で削減していかなければ、義務的な運営しかできなくなってしまう、という視点で考えればよいということが分かった。第5次行革でも、枯渇してしまうという状況が変わっていないのであれば、これからも経常経費の削減をメインに動いていかなければならないのか、そうではなくて別の視点に改革というものがあるのか。</p>
廣瀬委員長	<p>それは、行政の組織の中で知恵を絞るということが大事で、このような職員参加の組織も作っていくということなのだと思う。</p>
大崎副委員長	<p>行政経営の定義に「限られた資源の中で」という言葉があるように、「歳入身の丈」という言葉を使うが、入ってくるお金以上に使うことはできない。しかも、市役所は、民間企業のように、倒産して解散するということはできない。市民のために、永続して安定的に経営していくということは大命題であり、行財政改革は、単なる歳出の削減ではない。行革は、「歳入身の丈を前提とした行政サービスの最適化」を行うことだと理解している。つまり、財政状況が仮に今後豊かになるとしても、最適化ということは常に行っていかなければいけない。その仕組みを、総合計画をベースに進行管理をしながら経営していくということである。個別の所沢市の条件として、歳入はどうか維持されつつも、やるべき仕事が新たに増え、それでも対応できてきたのは、歳出側の経常的部分を工夫しながら、過去の行革大綱に基づく取り組みなどで、抑えられてきたため、歳入身の丈の中で何とかできてきたことによる。今、足を止めてしまったならば、経常的な事業や経費も増え続けてしまう。歳入も高齢化が進めば当然、労働者人口が少なくなって、市税収入が下がるということは想像できる。</p>
植村委員	<p>行政経営という言葉を使っているが、資源を最適分配するのが行</p>

	<p>政の役割で、当然資源の限界の中で、いつも同じことをしているというのでは、ニーズの変化にも耐えられない。いくら節減したという議論ではなく、一定の範囲の中で、政策の転換や財源の配分をどう変えていったかということが重要なポイントになる。本来、政策の転換や財源配分の変更がまずあって、それをより具体化したものが総合計画という位置づけになっていく。結局、行政改革大綱の成果というものがどれだけ出たかということは、その成果に基づいて総合計画が作られ、内容がどのように実現されていったかということでもある。総合計画は、本来、縮小・撤退していくという部分も当然計画の中に入っていなければいけない。こう動きましたということではなく、それがどのように政策の中に変化していったか、配分が変わっていったかということなのだと思う。</p>
杉崎委員	<p>必要な公共サービスが一定程度あり、それを行政が担うかどうかについては、地域や協働の領域を考えていかなければいけない。行政側でここまでできないからお願いする、その議論こそ市民の人たちとやっていかなければいけないという視点がない。公共サービスだが地域で担っていく、そこを育てていくという部分は丁寧にやっていかなければいけない。今回の震災も、地域でどこまで担えるかというところが、復興の差に大きくなっているという。それを目の当たりにすると、市民や地域と課題をどう共有していくか、役割をどう分けていくかということスタートしないと行けない、どう議論していくかという視点があってもいい。</p>
廣瀬委員長	<p>若手の職員から、行革大綱が組織の中で浸透しているかということが疑問だという意見や、一人ひとりがそういうことを担っていかなければいけないのではないかという意見もでてくる。他方で、我々委員のように、常勤職として市役所の中にいるわけではない者の立場からすると、これを我々に聞かれてもというものもある。</p> <p>まずは、中にある職員から正直なところを伺って、このまま、こういうことを意識しないで日々の仕事をしていただいたいというわ</p>

<p>杉崎委員</p>	<p>けではないということ、一番足りないことは何かということを出していただいたうえで、議論をしなければいけない。</p> <p>政策企画課としては、これまでも周知、啓発しようとしてきた。にもかかわらず足りていないとすれば、実感している人からフィードバックしないと、多分具体的な改善につながらないのではないか。そうは言われても、行革大綱のことばかり見て仕事はできないこともあるかもしれない。</p> <p>行革大綱の存在を知っているという話と、中を見たことがあるということと、文章はちゃんと理解しているとか、日々仕事を意識しているなど、おそらく何段階かあると思うが、自分がどのあたりなのかお話いただくと分かりやすい。</p>
<p>廣瀬委員長</p>	<p>資料5にマネジメントシステムの進化ということがあげられている。環境マネジメントシステムでは、組織が日常業務の中で常に環境負荷について考え仕事の中に活かしていく体制がどう採れているかということが認証項目の主要な柱である。環境マネジメントシステムで冷房の温度設定や照明など、日々気をつけようという浸透度に比べて、行革大綱は同じなのか違うのか、仮に行革大綱の方が浸透度が低いのだとすれば、どこに環境マネジメントと違い浸透しにくい構造があるのか、その一つのヒントにはなると思う。</p>
<p>有言実行推進委員</p>	<p>自分の業務の方針などを職員は理解し、意識しながら仕事をしていると思うが、逆に大きな面で、所沢市の総合計画の中で、行政として、どのように市民の方と意見交換したり、良い行政を作っていくということは、なかなか消防行政の中では、自分なりに考えてきたつもりでも、思いで終わってしまっているものもかなり多かった。若い職員の中でも、意識をしている人間と、中堅職員でも、そこまで考えているのかなという方もいるのが事実である。</p> <p>行革大綱が伝わっていないということは、職員一人一人の意識でかなり分かれてくるものである。日々仕事をしている中で、どれだ</p>

<p>廣瀬委員長</p>	<p>け市民の方を意識して仕事をしているとか、より良い行政を作っていこうという意識があるかないか、仕事の仕方でも創意工夫していくことは意識改革で変わっていくのではないかと受け止めている。</p> <p>それはそのとおり大事だとは思いますが、意識改革が必要だという認識は誰しも分かると思う。方法論の難しいところとして、人の意識を変えるというのは、そう簡単には変わるものではない。お金の使い方を変えてください、こういう無駄な買い方はしないでくださいということで、意識を変えてくださいというのは、相当深いレベルで人の気持ちなり、レベルで動いてもらわなくてははいけない。日々の仕事をされていて、研修だけでは、多分不足、もうひと押し何か必要だという思いがあるのではないか。</p> <p>例えば、日々の仕事の中で、消防に関連することで、取り組み方で、いろいろな規制がある世界で、基準を守ってもらうことで、結果的には防災能力が上がるが、ややもすれば、とにかく守ってもらうことをどうするかだけに行きがちなところを、さらに、市民の方の当事者意識を持ってもらうためにはどうしたらいいかという方法から考えなければいけない。おそらく、その過程で、発見をしたり、やり方を転換をしたりという気づきがあったのだと思う。行革に直接関わりがなくても、こんなことで気づきがあった、そういう経験を共有してもらい、そんなものを行革大綱についてはどうやったらできるかを練っていただいたらいいと思う。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>行革大綱そのものが職員に意識されないというのは、どの自治体も一緒である。最近、ある県の事務事業評価の研修のときに、総合計画の体系から考えるにあたって、初めて総合計画を見ましたという職員が多かった。おそらく、行革大綱のことを聞けば、同じ反応だったろう。それを実際どう解決していこうかというのが、まさに仕事とこれらの計画をどう結びつけるかという話である。基本は、それぞれの仕事の目的は何かということが、正しく把握されているかどうか、これが一番重要だと思う。例えば、事務事業評価表を見</p>

<p>植村委員</p>	<p>たときに、目的に「対象を支援する」と書いてあれば、これは把握されてないと言ってもいいと思う。「支援する」というのは活動手段なので、支援した結果、対象がどういう状態になることを目指すのか、そこがちゃんと認識されなければいけない。どのくらい意図どおりになったのか、これが成果認識である。要するに、対象と意図（目的）を正しく認識して、それに伴って正しい成果認識を持つということができていないと、仕事をするのが目的になってしまう。</p> <p>今までそれが、大した問題を生まなかったのは、歳入が右肩上がりにきた期間が長かったから、今までやってきたことを来年そのままやろうとしてもできたとし、さらに新しいこともできたことがある。サービスが低下せず充実していつているわけなので、市民の人にも別に文句は言わない。しかし、これからの時代はそうではない。だとすれば、正しい成果認識に基づいて、もし成果が上がらないようなものがあれば他の手段にその財源を配分するとかいったことが必要である。それを、どう明らかにしていくかということは、職員一人ひとりの仕事である。</p> <p>例えば、道路で具体的なことを言えば、道路を造ることが目的ではない。道路を造ることによって、A地点からB地点までの距離や時間が短縮された、あるいは、交差点改良で渋滞が何分緩和されたというようなことが成果である。</p> <p>職員一人ひとりの仕事の目的を正しく把握する。こういうツールがすでに、資料5の統合マネジメントシステムの中の、行政評価というところで仕組みはできているのだから、評価表を書くということを目的とするのではなくて、その仕組みを通じて、自分の仕事を毎年きちんと振り返るということをできるようにしていくことが必要だ。</p> <p>より危機意識が強い状況になってくれば、そこをもう一步超えて、今やっていることではない政策や方法に、変えなくてはいけないという取り組みがでてくる。場合によっては、ある事業を諦めな</p>
-------------	--

<p>杉崎委員長</p>	<p>ければいけないということになり、その費用をかけるのだったら、別な事業に費用をかけた方がいいということになる。現実にそこで仕事をしている職員というのは、基本的に、今自分がやっていることが一番大事だと、自分が一生懸命やる方がいいことなのだという前提で動いているはずなので、その人たちに、あなたの仕事はあまり役に立たないからそれを止めて別な人がやっている仕事に力を注がなきゃだめですよという認識を持たせるというのは難しい。そこで、個々の職員の意識改革の問題を超えて、組織を変える、あるいは組織の仕事の仕方を根本的に変えるという、上からの改革というものが必要になってくるのではないかと。</p> <p>研修で意識が変わるとか、そういう程度では収まらない。例えば、杉崎委員がおっしゃったように、行政の位置づけが変わってくる。市民からいろいろ要望があり、それにお応えするのが行政です、というのではなくて、市民がこういうことが問題ですよときたら、まず、あなたたちでやれることはやってください、あなたたちでやれないことは何でしょうか、市がやらなくてはいけないことは何ですか、というのでは全然スタンスが違う。こうした意識改革では、組織全体が変わるということで、トップから変えていくというやり方をとらざるを得ないという気がする。</p> <p>行革大綱に限った話ではなく、人の行動を変えるというのは、仕組みとしてその人の意思とは関係なく動くようにするか、共感してそうやろうと思うかどちらかである。一職員に戻った時に、どうしたらこれを日常的に振り返れるか、自分がこういう委員会に参加していなければ常に大綱や計画を意識するだろうかとか、リアルに振り返られるかということ、今までの感覚に縛られないでアイデアをどんどん出していくというようなことが大事である。そういうことが有言実行推進委員会である皆さんの役割だと思う。</p> <p>総合計画も昔、職員に理解してもらうため卓上の総合計画を作った自治体とかがあったりして、それが効果があったかどうかともかくとして、むしろ職員がどう理解するかとの問いは解けていない。</p>
--------------	---

<p>廣瀬委員長</p>	<p>あまり真面目すぎないで、天の邪鬼な自分としたらどう理解するか、具体的なアイデアをだされるといい。</p> <p>身の回りの仕事や経験してきた仕事の中で、これはお金が無くて責任があるので、やらなくてはいけないのだから、なんとかしてくれよという不満の中で、本当はもっとここまでやりたいのだけできない、不満に思いつつも、なんとかかんとか工夫してやってきているという仕事を体験することもあるだろうし、他方で、本当にここまでやるのが行政の仕事なのかと思いながらやる業務もおそらく本音ではあるのではないかと思う。この両面あるということは、明らかに市役所全体としてバランスが悪い。</p> <p>本来、市民に自らやっていただいた方がいいことについては、少し資源を節約して行って、その代わりに、行政としては、これはもっとちゃんとやらなくてはいけないのではないか、ということに必要な資源を持っていけるようにしないと、本来の市役所としてのミッションは果たせない。自分の仕事のやりがいとしても、仕事の必要性に疑問を感じながらやるよりは、とにかくここまではやらないといけないという認識の下、なんとかそれをギリギリクリアしていくという実感を持てることが大事なのではないか。現場の提案で少しでもそういう方向に変えられることがシステムとして見えたら工夫したり、提言したり、改善提案したりということにやる気やモチベーションが湧くのではないか。</p> <p>従来どおりにやればスムーズに行くのに、新しいことを言って手間を掛けさせるなよ、みたいな雰囲気があると、ちょっとした小さいことだったら片目つぶるかなと思う人がいるというのは、人間の世界なので当然のことかもしれない。では、そうならないために、組織をどう作るかという話だが、相対的な印象として、自分自身が持つ所沢市の体質についての印象は、あまり固くて勝手なことを言える雰囲気がないようなタイプの役場ではないのだけれど、どちらかという、それなりに風通しはいいのだけれど、ややのれんに腕押し的な感じがする。これをもう少しどうするかというところに課題</p>
--------------	---

<p>有言実行推進委員</p>	<p>があるかなという印象である。</p> <p>トップダウンがいいのか、ボトムアップがいいのか、どちらかがいいのかは、もちろんそれが両立しているのが一番理想だと思うのだが、現実はなかなか難しい。例えば、自分が担当していた事業の話で、いろいろな事情で予算を削減した。ところが、実際、新年度が始まってみて、結局、上の方たちの話で、削った部分を元に戻した方がいいという話となった。</p> <p>予算の話なので、下の職員だけでどうこういう話ではないし、上の方たちの仕事の経験を踏まえての判断だとは思いますが、言われて実際やってみようとなった時に、最終的な判断をこうしてくださいと言われてしまうと、自分が何か言うよりは、待っていたほうがいいのかというような気持ちになってしまうときもあったりして、自分の中でいろいろ葛藤することもある。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>マネジメントというとトップマネジメント、市長のマネジメントのことばかり言われるが、実は、部長、課長、係長、それぞれの、あるいは肩書きはついてないかもしれないが、中堅職員には中堅職員の役割に応じたマネジメントが、それぞれあるはずである。予算を作る場合に、例えば、予算要求をして、財政部門が査定をするという形での予算編成方式一辺倒だと、これは言い方を変えると、各担当では歳出側しか考えないという話になる。そこで、前提条件として、前年と同じの財源を使えると仮定した場合、来年度の予算はどうあるべきか、歳入側の条件を片側に置いて、歳出側を考えてみる。仕事の目的といった、対象、意図、成果認識、仕事の中には、仕事をそれぞれ分類した時に、対象・意図が全く同じという仕事は何種類もあるだろうし、役所全体で見れば、他の課で類似の事業をしていることがあるかもしれない。担当しては、ここの財源を、仕事を止めてこちらの財源にしたいという意思を固めたうえでボトムアップをして、トップが、市長が、予算提案者として、最終的に、担当の意見は分かるけれども、やはりこういうふうにしようと、</p>

<p>有言実行推進委員</p>	<p>理由を説明して元に戻す仕組みであれば分かると思う。</p> <p>また、ボトムアップとしては、対象とつまり目的が同じだということの範囲内では優先順位はつかない。例えば、教育の仕事と福祉の仕事とどちらの優先度が高いか、これは、最終的にはトップが決めるしかない。そういう意味では、正しいボトムアップがあり、正しいトップダウンがある。これをちゃんと機能させることを意識した方がいいと思う。</p> <p>市の職員を民間に派遣して、帰ってきたら報告をするという機会があり、その中で、資生堂に一年間勤めた方が、民間と所沢市の最大の違いは何かという質問に対して、民間に比べて、市役所は圧倒的に会議が少ないという意見があった。今の、ボトムアップの話にもつながると思うが、政策会議など上の人の会議はいくらでもあると思うが、なかなか若手職員が意見を言えるような状況がないというのが正直あり、仮にそのような機会があれば、実現するのは別次元の話だが、一つのきっかけにはなるのではないかと思う。例えば、他市町村で、上下間の会議を積極的に実施しているようなところはあるのか。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>事務事業評価表を翌年度に実施することが多いが、仕事の振り返りなのだから、2月か3月中に、係長ではなく、それぞれの仕事の担当者が書きなさいと私は言っている。それぞれの担当者が自分の考えを含めて振り返って、来年度以降はこういうふうな方向でいくべきだ、という評価表にまず担当者が書いて、それをそのままよしとするのではなくて、それを係の意見とし、課長の意見とするように調整を図って、課のものとして提出しなさいということである。4月1日に人事異動がある場合には、新しい担当者が去年を振り返ることは難しい。そこで、実際に担当がどう考えているかということ、2月3月であれば仕事の振り返りをすることができる。担当者が、まっさらなところで意見を、新人職員、1年2年目の人が言うことは大変だろうけれど、仕事の命令として率直に書きなさいと</p>

<p>植村委員</p>	<p>いわれたら、素直に書く。</p> <p>それを前提に、それをベースに議論を展開し、結果的に課の意見となるときに、全否定されたとしても、なぜ否定されたかは分かる。ただ駄目ならば、なぜ駄目なのかということ、ちゃんと分かるようにしてほしいという気持ちがあるだけで、それに応えるようにする。実際、そのよう取り組みをし、動き出している自治体もある。</p> <p>会議が少ないという話があったが、議論しあう場を設けようとするときに、「忙しいんだよ」という職場風土なのか、そこで皆で議論しよう、そこでまた新たなものができていくという風土なのかによって違うと思う。事業別に縦割りになっている組織は、あまりよそ様のことは関係ないという組織になるのだが、逆に、横割りで予算をもっているところや、いろいろな事業を企画・実施している組織だと、いつも集まってやらないと事業が進まないというふうになる。隣の人は何やっているかわからないといった縦割りの組織だと、結局、仕事のやり方を変えるという方向にはなかなか進んでいかない。その場合には、会議が少ないということは、そういったことにも繋がっていくかもしれないし、そういう組織の在り方というものも考え直していかないといけないのではないか。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>民間と市役所の会議についての違いという話だが、決定的な違いは、民間の会議は結論を出すために行われる会議であり、実際に役所の中で行われる会議のほとんどは、連絡調整会議で、結論がなかなか出ない、結論を出そうとしない会議も結構あるのではないか。例えば、複数課があったときに、全く対立する場合もあり、工業振興と環境の部署で何らかの課題が出たときに、決定的に相反するという立場の職員が集まることもありうる。そこで、足して二で割るか、前例に倣うか、他市に倣うか、今までそれで済んできた、これからはそれで済むのですか、ということになる。</p>

有言実行推進委員	<p>例え会議でなくても、月に一回下の職員から何か意見みたいなものを、グループリーダーのレベルでもいいので、下の職員が何を考えているかということ、少なくともリーダーのレベルの職員だけでも常に把握できている状態であれば、いわゆる上の人だけの話でなく、若手職員の意見を聞いてもらえる、そういった意味で職員の意識も変わってくるのではないかと思った。</p>
杉崎委員	<p>行政で会議と言うと、目的が明確なフォーマルな会議のイメージになりやすいが、それとは別に、すぐ話し合いができる雰囲気や空間づくりということもある。たとえば、気楽に話し合いができる空間を設けて、4人くらいが集まって打ち合わせができるようにすることも考えられる。ちょっと困ったら、相談して情報を共有できる職場の文化や空間なのか。仕組みとしての会議というよりは、話し合いをする文化と言うか、そういうのができるといいのではないか。少しはクリエイティブに物事が進むような気がする。</p>
廣瀬委員長	<p>組織での会議については、管理職の個々のスタイルによってバラバラに委ねられている感じがある。管理職が、この人に任せたいという一対一の関係でずっとやっていく人がいたり、あるいは、会議は多いのだが、それぞれの意図が明確になっていない、こんなに会議ばかりに時間を取られてという不満を持つような部署もあったりとかバラつきがあるような感じがする。これは、組織的にどうしたらいいという処方箋は書けるのかという問題がある。</p>
廣瀬委員長	<p>「政策」のテーマは、個々の方法論的なところもあり、いろいろアイデアを出して、ボトムアップでいいものを作っていただきたい。</p> <p>大きい課題で「市民」という形で括られているが、行政改革は役場の中の話ととらえられやすい。さらに、市役所の中でも行革担当や、各課・各部の中での行革の取りまとめの担当の仕事であって、これが全体に共有されていないという現実があるのではないか。</p>

<p>杉崎委員</p>	<p>市民参加や協働の取り組みについてということでの質問も出ているし、また、方法論についても質問が出ている。</p> <p>直前に、話し合いの文化についての話をしたが、話し合うにしても、一定のテクニックがある。どうしたら話が効率的に進むかという参加のテクニックととらえがちだが、実は、複数の組織や人が情報共有して、物事を決めて、納得してやろうというプロセスの中で実施される。そのテクニックを覚えることは大事だけれど、それがどこまで適用できるかできないか、その場合にはこうやった方がいいということがわかることが大事であるし、コーディネーターとして期待される。</p> <p>ワークショップで、ブレインストーミングやKJ法をやっても創造的な意見や結果が出ないというのは、多分、同じ考え方をする人の組織の中で行うからで、そこでは予定調和な発言をする。それをどう壊すかということになり、第三者という存在で、ファシリテーターを外から入れてくるのか、組織の中の全然利害関係のないところから入れてくるというやり方などある。大事なものは、どう議論を創造的にさせるかという、この場をどう柔らかくするか、という時に道具は使える。こういう役割の人がいるねということ、デザインできる経験を蓄積していったほうがいい。道具だけでなく、使いこなせるということが求められると思う。役所によっては、常に第三者集団を利用したり、職員の皆さんがファシリテーションの力をつけたりとか、会議の手法を身につけて、役所の他の部署から呼ばれたら応援にいきますというタスクフォースみたいに出たりしている例もある。</p>
<p>植村委員</p>	<p>市民参加によって、市民から要望があったことをやるという役所の仕事のやり方を変え、市民自身がやることや役所がやることの整理してきた具体例として、「地域福祉計画」の取り組みがある。地域福祉計画としてはモデル的なところの市の幹部に話を聞いたことがあるが、これだけの要望があるという市民に対し、市民である</p>

	<p>あなたはそれのために何ができるのかということをも市民に一生懸命投げ返すのだという。そして、市民がここまでやらないと市がそこはできませんというようなことを、具体的に市民が集まってきて議論する場を作りながら、職員がやり方を学んでいくということをしてきたという。その前提としては、実際に市民参加をしながら計画を作った場合に、大きな方向性についてのトップの確固たる意思がないと、結局要望を聞く場になってしまう。このような市民と議論をする場で、具体的な経験を積んでいくことで、職員の意識や行動もかわってくる。地域福祉計画は、最初からそういうことが目的にもあったのだが、今動いている地域福祉計画では自治体によって異なっている。そういうやり方をして成功した事例を学んでみる必要があるかもしれない。</p>
杉崎委員	<p>所沢の場合、手続きを透明・公正にして物事を決めていく過程を開いていくことを重視しているものの、市民の方からアイデアをいただいたり、創造的な議論をしたり、信頼関係を築いたりして、担い手として一緒にやろうとか前向きに市民の人達と一緒にやるというところは弱い。計画づくりだけでアイデアと一緒に考えるという部分の市民参加だと足らず、一緒に汗をかきましようとか、一緒に取り組んでいく、育てていくような、人と人の信頼関係を作るようなところまでいかないと、協働の話まではいかない。もっと楽しいことがあってもいいし、辛いんだけど乗り越えた時に充実感があるという、達成感みたいなことを仕掛けるということも、次の段階としては大事である。</p>
大崎副委員長	<p>かつて市の職員としてやってきた中で、市が決めたことの説明会や市民の皆さんの意見を聞くという場はたくさんあったが、市民の意見を聞いた後で、それを受けた後で、市としてはこうやりたい、それはなぜか、選択肢のある中でなぜそれをあげたのか、はっきり表明したような会議は、私の経験の中では2回しかなかった。</p> <p>行財政改革に取り組み、一般財源ベースで20億円切ろうとした</p>

<p>廣瀬委員長</p>	<p>時に、予算を切らなければいけないということはサービスを切らなければいけない、そんな時に、なぜ切らなければいけないのか、なぜそういう選択肢を選んだのかの説明会をやろうという時が1回目。2回目は学校の統廃合計画を打ち出す時に、PTAからの要望で、ある種利害関係のある人からの意見は何年も前から蓄積している、それを前提にどうやるかと言ったときに、統廃合計画というのを教育委員会として出そう、それを発表した時が2回目である。正確に言うと、意見表明したというのは2回だけであった。</p> <p>しかし、このやり方について、一部の議員から意思決定をする前に意見を表明するのは市民対立をあおっていると批判されたこともある。しかし、これから選択肢が厳しくなっていく。市民と実質的な意見のキャッチボールをしようとするときには、その会議に出てきている市民だけが市民ではない。間接的にそういうやりとりを、広報やケーブルテレビなどにより知る人がいるわけで、そういう人たちにできるだけ伝えるためには、行政が意見をちゃんと表明して、選択肢を明らかにする説明をすることが大事ではないか。場合によってはそこに出てきている市民と激しいやりとりがあったとしても、それが分かりやすいという話になるのではないか。議会とのすみ分けのことを言われている方がいるが、最終的な利害調整を行うのが代表である議会の役割なわけで、賛成する市民は少ないかもしれないが、所沢市の将来にとってはやはりこれはやるべきだといって議決をする場合も当然あるだろう。議員にとっての職責とリスクを取った上でやっているわけで、だからそういうところのすみ分けは特に考える必要はない。行政としてはできるだけ意見を分かりやすく伝えていくということに、もう少し熱を入れてもいいかなという感じがする。</p> <p>資料にまとめられているいろいろな意見をみると、行政の個々の事業に関わりのある市民から、その事業を充実してほしいという要望が挙げられている一方で、総合計画の市民参加で第8章を担当された市民は逆に、市政全体の将来や財政が厳しい中で、継続して公</p>
--------------	---

<p>杉崎委員</p>	<p>共サービスを期待できるようにするため、こうあってほしいという関心で意見を述べているような例もある。市民と行政との対話は、個人的な利害と市全体の視点と、極端に分ければその二通りがあり、どちらか一方だけではバランスが取れないという問題がある。</p> <p>個々で自分の仕事を担当している世界では、概ね特定の領域に関わる市民の方とつながる中で仕事をしている、他方で、行革の話に関わるときには、市政全体の中の優先順位ということを見ると、もっと厳しい条件のところがあり、もっと、ここは行政として手厚く対応しなければならないところとの相対的な比較の中では、ごめんなさいと言わなくてはいけない立場になるかもしれない。</p> <p>それを自分として、納得できる形でできる組織体制の中で仕事をしているのか、最悪のパターンは、嫌われるのは個人の責任で嫌われてこいと、だけど役所全体で言うと役所全体の論理でこれは切れといわれてしまうと、一人ひとりの職員が行革にも自覚を持てなくなる、この板挟みで、誰も責任を取ってくれないという狭間におかれるとつらい。市民と安心して議論をしようと思ったら、せめて納得のいく形で結論や方針というものが、組織の中で伝わっていない限り難しいのではないかと。</p> <p>市民参加の話を考えるときに、市民参加だけ考えていては駄目で、決定までどうしていくかという中に市民参加がどう入っていくかという話をしないといけない。市民参加だけ一生懸命やっても、その中の行政の中の物事の決まっていく仕組みと齟齬・食い違いがあることが多い。理想は決め方も含めて市民の人達に理解をしてもらい、議論をする。ここの議論がその後、どう決定していくか仮にその場で100人の方が合意したから、即決定というわけではないというのは当たり前のことである、</p> <p>行政の仕組みから言えば、市民参加で議論すべき範囲や進め方を全体の意思決定をする中で、議会との関係をふまえておく必要がある。この議論をしたときに、利害関係者は関心のある方、応援者、将来の関係者など全体の関係者をイメージすることも大事であ</p>
-------------	--

<p>廣瀬委員長</p>	<p>る。市民参加を解決するには、もめごとはこの議論で絶対起きるということで準備をし、さらに全体を考えて、その中で市民参加をこういうやり方でしょうということまで考えないとうまくいかない。</p> <p>有言実行推進委員からの行革全般に関する質問に関連し、まず、必要な公共サービスをできるだけ少ない資源で、必要な水準を満たしていくという、あまりギリギリでいくと、今度はいざという時に余裕がゼロになってしまう。平常時にちょうど100パーセント、全く余裕はないが必要なことは一応100パーセントできているという状態を仮に理想的に作ったとすると、いきなり150の仕事ができたり、あるいは、陸前高田市のように2割くらい職員が被災して、仕事ができなくなってしまうとなったときに、機能しなくなるということはどうなのか、ということが1番目の質問に挙げられている根底の問題意識だと思う。こういう事柄について、行政改革の中ではどうとらえていくか。またその時に、問いの中にある種の答え的なことも書いてあるが、協働的な関係を普段から作っておくことが、その意味では行政はセーフティネットなのだが、それでも担えなくなったときに、ネットを市民社会や地域社会にどう張り巡らしていくのが課題かなと書いていただいているが、この観点から少し行革、特に3月11日以降の状況の中で、5次大綱はそういう状況の中で作られていくところが従来とは違うところでもある。その辺から何かコメントをいただきたい。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>経験年数が多かろうが少なかろうが、皆さん方はプロなんです。自分の仕事の目的をきちんと持ったうえで、きちんと仕事の振り返りをする、このボトムアップがあって初めて適切なトップダウンがある。私のいう行財政改革は「行政サービスの最適化」であり、これを永久活動として続けることを押さえておいてほしい。</p>
<p>植村委員</p>	<p>行改というのは仕事の中身を変えるだけではなく、もはや仕事の</p>

	<p>やり方と言うか、市民全体の求める必要に対して、行政が何をどういう役割を果たすのかというところまで、変えていかなければいけない時期に来ている。それをどうやってうまく動くようにするのかということも行政の役割で、行政が全部担っていたらきりが無い話である。災害対策なども、例えば逃げられない体の不自由なお年寄りの方に、市の職員が走って行って一緒に連れていくというのは不可能な話なので、そういう人たちがどこにどういて、災害の時にどういう状況になるのか、誰がどういう風に助けられようまくいくのかということである。その人にどういう認識を持ってもらうのかという仕組みそのものを作っていく、それは行政の仕事かもしれないし、それも行政の仕事ではなくて、もっと民間のボランティア的な人達がやれることかもしれない。ともかく、最終的にどういう形のものを作っていくのか、誰がどういう役割を担っていくのかという、設計図を描いていくのは行政がやらなくてはならないことかなと思う。職員が一人ずつ走っていく、具体的に動くという発想を切り替えていかないといけない部分があるのではないかな。災害などは典型的にそうだし、福祉だってそうだろう、それが先ほど申し上げた地域福祉という考え方だろうと思う。行政の役割度、性格付け、質的に変えていくということも行政改革で考えていかなければいけない。</p> <p>杉崎委員</p> <p>今回の震災で避難所の立ち上げにどこまで職員の方が関わったかというのが、自治体によって差があるようだ。ある程度地域で、想定外であるけれども、かなり早い段階で、地域で動かせるようになったところと、そうでないところとで違いが出たと聞いている。震災の話だけではなく、地域や人に関わることは、市が市民に一度投げるくらいのことをして、どう積み上げていくかくらいの議論を思い切っていないといけないのではないかな。行政の役割として、ちょっと悪役的なところもあるが、誰かが言い出さないといけないところである。そこから3年4年育てていくコーディネーターがあって、地域がどこまでできるのかとか、行政が関わればいいのかとい</p>
--	---

<p>廣瀬委員長</p>	<p>うことが整理できていくのではないか。</p> <p>この後議論を進めていく過程で、職員にアンケートを取られるということなので、アンケートの結果が出てきたところでも、当委員会として、職員といろいろな形でコミュニケーションをとりながら、一緒に進めていければと思う。</p>
<p>事務局</p>	<p>今後のスケジュールであるが、行政経営推進委員会については、次回、第2回は5月16日（月）午後4時半から開催を予定している。また、第3回は5月の25日で、第2回、第3回については、市の仕事公開評価の事業の選択にご協力をいただきたいと思いますと考えている。</p>