

様式第1号

会 議 録

会 議 の 名 称	平成23年度 第6回 所沢市行政経営推進委員会
開 催 日 時	平成23年8月30日(火) 午前9時30分から11時30分まで
開 催 場 所	市役所低層棟3階 301会議室
出 席 者 の 氏 名	大崎映二、杉崎和久、廣瀬克哉
欠 席 者 の 氏 名	植村尚史、木村陽子、藤井多希子、和田ちひろ
説 明 者 の 職 ・ 氏 名	
議 題	(1) 提言に向けた論点について (2) その他
会 議 資 料	○ 第6回行政経営推進委員会検討のための論点メモ
担 当 部 課 名	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 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）
廣瀬委員長	<p>（1）提言に向けた論点について</p> <p>前回会議の議論を整理した資料を参考にしながら、提言の構成について検討していきたい。</p>
杉崎委員	<p>論点1の項目については、庁内の人だけで検討するだけでなく、専門家の知恵を入れた方がよい領域ではないか。「分かりやすい」ということは意外と難しい。市民からだけでなく、重点的に専門家の力を借りて、骨子を作る必要があるのではないか。</p> <p>情報の共有という、今は「分かりやすく」ということがテーマになっており、情報をどう編集するかということは今後の課題として大事だが、一次情報を公開するということはやり続けるべきである。情報の発信の仕方は2種類あり、市民や市議会が前提になるが、編集して分かりやすいものを出せばいいというものではない。並行して「分かりやすさ」ということを追求していくことが必要である。</p> <p>「分かりやすさ」だけを追求すると、第三者の目が入らない、行政の意図したものだけがでてしまう。「分かりやすい」ということを追求するために、外部の要素を使って、少し丁寧に整理をすることと、一方でそのままの情報も出し続けるということも忘れないようにしなければならない。</p>
大崎副委員長	<p>一次情報は十分に出されているが、一次情報が市民の目や市民のスキル、一般常識的なレベルで見たときに理解できるかという、特に財政の情報の意味するところ、例えば、経常収支比率だけみても財政はわからない。どこに経常的な問題があるかなどの説明がないとわからない。また、最近の流れでいうと、財政健全化法が施行されて、4つの指標が公開されるようになった。公表されることはいいことだが、それだけを見て市民がわかるかという、良くなった悪くなったということは分かるが、それ以上のことは分からない。実績の推移などを加えて、独自の見解を表明して初めて一般常識で分かる情報になってくるので、そういった工夫も必要である。</p>
杉崎委員	<p>今の部分で言うと、そのままの情報と、分かりやすい情報の2本立てが必要で、伝えたいことについては、分かりやすい言葉で編集</p>

<p>廣瀬委員長</p>	<p>をしているが、そこには何らかの意図が入るので、全ての市民に分かるということではなく、遡っていける先がある情報として持っている情報をそのまま出して、関心があって遡りたいとか、市の意思とは違う考え方でその情報に触れたいという人が遡って検証できるルートとしての情報があり、分かりやすいということが、どの程度の情報をどの程度まで、ということにかかってくるのではないかと。</p> <p>公文書公開制度ということは、個人情報その他適用除外のものを除いて、持っている情報をありのまま公開するということを求めるものである。しかしそれだけで、情報共有が十分かということ、論点の分かりやすく提示されたもの、読み解きやすく編集されたものなどの要素がないと、受け取った人は何が論点かわかりにくいものになってしまう。今回の提言の中で提示していく、行政経営の中での「分かりやすい情報発信」について、両面、特に後者の弱さというものがこれまでであった。財政情報については、法制度で義務付けられた公開は一定程度進んでおり、将来推計なども長年の間、情報は出してきた。しかし、自治体としての論点に結び付けて読み解きやすい形になっていない編集や表現の工夫におけるスキルの改善をどうやっていくか、それを市役所の内発的な努力でできるのか。市民の目の活用とスキルの活用は、情報を出した時に何が伝わるのか、市民の目で見たらどう見えているのかを把握しなければいけない。他方で、編集のスキルや公務員の経験などを持っている市民の知恵を借りながら取り組むような仕掛けを具体的に取らないと、今やっていることの改善にならないので、そこを具体的に提言していきたい。</p>
<p>杉崎委員</p>	<p>分かりやすい情報提供のあり方を協働型で検討するだけでもインパクトがあるような気がする。追求することで相互理解が深まり、入口としてはおもしろい。</p>
<p>廣瀬委員長</p>	<p>10年ほど前の、三鷹の市民プランで、職員のプロジェクトと市民参加の協働の会議の前段で、職員でプロジェクトチームをつくり論点データ集を作成して地域課題をわかりやすいかたちで整理してから議論に入ったという経緯などもある。</p> <p>財政については、多治見市のように現状把握に必要な指標を作る</p>

	<p>など、独自の表明をしていかないと伝わらない。評価の基準が何か、所沢市にとって現状・将来を判断するための物差しとしては、健全化4指標ではなく、別の指標で財政の健全性を図るような、評価情報の作り方についても重要である。</p>
大崎副委員長	<p>財政上、国からの歳入が読みにくいいため、指標の管理が難しい時代であるが、悪くしないということはもちろん重要だが、悪くなったら、悪くなったということが伝わるような仕組みも重要である。</p>
廣瀬委員長	<p>所沢市は、去年・今年と交付団体だが、国の方針によっては、不交付団体に戻る可能性もある不安定な状況の中で、不交付団体のままなら、財政的にどうだったかという観点も大事かもしれない。</p>
大崎副委員長	<p>財政健全化法と公会計制度が義務付けられ、どこの自治体もそうだが、時間的な余裕がなくなってしまっているが、シミュレーションすることも本来の財政の役割である。シミュレーションして、情報として、内部的にはボトムアップして、意思決定の参考にしていく。論点4のストック管理にも影響してくることである。</p>
廣瀬委員長	<p>シミュレーションによって得られる情報は、目的意識をもって、編集して作るものである。</p>
大崎副委員長	<p>情報に水準があるとすれば、一次情報があり、次の段階の経営という意思の入った経営情報まで伝わらないと行政の情報とは言えない。その点が渾然一体だとわからない。</p>
杉崎委員	<p>行政が市民からどう見られるかは社会状況によって変わるが、トップとして意思をもって強く言った方が、インパクトがある場合もある。</p>
大崎副委員長	<p>課題が体系化され目標が整理されたものとして総合計画があり、課題や目標を示す役割を担っているものである。</p>
杉崎委員	<p>意思表示がないと伝わらないということは、健康診断と一緒に悪い数値が出てても慣れてしまう。それに対して何をすることが意思としてあると、市民感覚として、財政は厳しいということは直感的には</p>

<p>廣瀬委員長</p>	<p>わかっているが、どれくらい市民生活に関係するか、どれくらいの危機感を持っているか、そもそも自分との距離感覚が難しい。</p> <p>財政状況は、常に厳しいという情報発信はあるが、具体的に去年より厳しいか、どういう観点で厳しいか、厳しくなった原因が変わってきたのか、などが分かりにくい。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>財政状況が厳しいというとき、今現在と将来を見据えての2つの視点からの分析が必要になる。漠然と厳しいと言い続けていると、内部的にも危機感が持てない。公務員は将来推計が苦手であるが、苦手なことに取組むべき時代になった</p>
<p>廣瀬委員長</p>	<p>過去からの蓄積と現状はある意味で一次情報が積み上がっている。どのような観点から、論点が見えるように繋いでいくか、将来に向けてという問題意識を持って分析して、情報を生産しなければいけない。生産した情報に責任を持つ、あるいは意識されることにより、積極的にでない、的確なシミュレーションになっていないなどの課題がある。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>それぞれの部署が将来に向けてマネジメントをしなければいけない。全部を財政がやる仕組みではだめである。</p>
<p>廣瀬委員長</p>	<p>論点2について、特にコミュニティの推進、人材育成は、抽象的なレベルのやるべきところの認識はあるが、具体論に踏み込めていない。アウトカムが見えづらい。課題があることはわかっているが、どうしていくべきか。</p>
<p>杉崎委員</p>	<p>協働でどう物事を進めていくか。所沢市は、今まで庁内でできることはシステムティックに運用しているが、市役所の中では対応しきれない領域が遅れている。相手のいる領域なので、一緒に積み上げていくしかなく、プロセスが大事である。コミュニティのプランについても、本当に地域のニーズに合っているのか。理屈上、庁内で作ってから地域に投げるという形だと最初が間違っている可能性がある。相手がいないと成立しない領域は、早い段階から一緒にやっていくしかなく、協働型で計画を作る場合、必須ではある。作り方そのものに意味がある。</p>

大崎副委員長	<p>人材育成も同じだと思う。基本方針は、求められる能力は書いてあるが、どうやったら身に付くかというところが本来の人材育成である。先を示すことが大切ではないか。どの職層にどういう能力が必要かということは分かっている。そこを所沢市の職員にどうやって身につけさせるかが本当の意味での人材育成の方針である。研修やOJTで仕事の中でどうやって身につけさせていくのか。研修は人事担当である程度意図を持って汲みあげることができるが、OJTについては方針が示されないと、能力向上は期待できない。</p>
杉崎委員	<p>行政経営の視点からいうと、コストの削減や民間委託などの話もあるが、政策形成の話でいうと、そもそも地域のニーズを的確に捉える手段や、行政の考え方を担い手と共有する場として、一緒にコミュニケーションをするということがある。その中で積み上げていった次の施策や事業は、当然共有された中でやっていくことが望ましいといった当たり前のことを確認するということが大事である。それに向けて、研修もOJTもやる。論点5に限りなく近くなっていく。その中で、対話して共感のプロセスを体験できるような小さな取組を積むような、成功体験をどう作っていくかということが大切ではないか。</p>
廣瀬委員長	<p>制度というところまでいくのは難しいと思うが、プロセスにおける小さな失敗を恐れずにやることで人材が育つ。克服体験が成功体験として人材の中に生きていく。</p>
杉崎委員	<p>市民参加や協働で失敗すると、二度とやりたくないということになってしまうが、実は、失敗したことが大事で、それに向けてどう改善して、どういうプロセスにしようとか、どういう手法を使おうとか、何が足りないかなどが見えてくる。</p>
大崎副委員長	<p>市民と議論のできる職員ということが大事である。職員は議論することに慣れていない。対等な立場で意見を述べることに慣れていかなければいけない。</p>
杉崎委員	<p>行政が市民と議論する中で、行政としての意思表示、コミュニケーションを円滑にする能力が必要となる。いろいろな状況の中で、</p>

	<p>市役所の職員に求められるのは、様々な立場の人をコーディネートすることもある。一方で、市としての立場を分かりやすく伝えて議論の中に入れていくことも必要である。</p>
大崎副委員長	<p>財政上の制約や法令上の制約は、そこを前提としたときに、市側の表明があるはずである。</p>
杉崎委員	<p>制約の中での選択、メリット・デメリットなどを行政側は言いづらい。</p>
大崎副委員長	<p>内部の担当としての意見や方針、ボトムアップについての選択肢を用意して、説明を受けたうえで判断できるものである。内部的にも政策立案の仕組みを徹底していくことで、外部に対しても論点の提示を適切にできるようになる。</p>
杉崎委員	<p>論点を整理することは行政だけで決めても意味がない。選択肢がいくつかあるだけでも、地域と議論をする意思が感じられる。</p>
廣瀬委員長	<p>論点3の進捗管理について、目標達成がどこまでできているかということを体系的にできていない。行革大綱については進捗管理のフォーマットがあるが、総合計画についてはない。他の自治体の例では、多治見市、東海市などは、総合計画の各事業についての管理シートがあり、アウトプットレベルで把握はできる。その点では、計画における進捗管理が弱いのではないかと。計画の進捗管理について少し踏み込むことを提言した方がいい。同時に、分野別計画の方が細かく具体的なので、比較的やりやすいかもしれない。かつ、それが実施計画に直結して下りてきていて、予算編成のレベルも近いところにあるが、他方、基本計画はそれとはレベルの違うところに設定されているので、具体事業の年次の取組検証の用途には機能するものではない。分野別計画で進捗状況がアンバランスに進むと、基本計画が宙に浮く恐れがある。総合計画の進捗管理と分野別計画の進捗管理の体系性を意識しないといけない。</p> <p>総合計画と分野別計画を概括的に体系化はしているが、事業レベルの進捗管理ということになるとどう位置づけるかをもう少し踏み込む必要があると思う。</p> <p>多治見市の例では、分野別計画を実行に移せるかどうかは、総合</p>

	<p>計画のフレームを通らなければ現実化されない。総合計画は現実社会に事業が出ていくための門番となっており、体系的に整理、進捗管理もしている。そこまで徹底するかどうか。総合計画を最上位に見て、総合計画に入っていない政策的事業はできない。緊急にやらなければいけないことは出てくるので、年2回総合計画の補正と補正予算案がセットで議会にでるような運用になっている。</p>
杉崎委員	<p>分野別計画の中で事業系のものは当然リンクしていると思うが、比較的事業系ではない都市計画の分野などは整合が難しい。総合計画が以前のような地域別や空間的な表現をしなくなると、都市計画マスタープランは空間的な計画を担っているが、計画として下にあるのか横にあるのかわからない関係になる。また、都市計画マスタープランは参照先がないため、その中で決めてしまうことが多い。事業系のものはぶら下がれるが、市民との協働領域のようなものはたどる先がない。最近では、事業系と空間系、総合計画と都市計画マスタープランを一緒に策定することが主流になってきている。</p>
大崎副委員長	<p>その辺を管理していこうとすると、定性的な管理が必要という問題提起につながるのではないかと。コミュニティ施設を幾つ作っても、コミュニティが進むわけではない。</p>
杉崎委員	<p>施設配置は空間的な話だが、都市計画には入ってこない。</p>
大崎副委員長	<p>総合計画と分野別計画については、所沢市がどのように位置づけるか決められることが重要である。</p> <p>多治見市のように、ある意味個別計画ではどう理想的なことを書いても総合計画というフィルターが通っていくということを条件に個別計画を明記するのか、あるいは、総合計画の範囲内で個別計画を考えるようにするのかという問題がある。総合計画と個別計画を連動してコントロールするという位置づけを持っておかなければならない。</p>
事務局	<p>総合計画があつての個別計画という位置づけで、多治見市の例では総合計画がフィルターになっているということであるが、所沢市の場合は、総合計画や基本計画が個別計画を含んでいるという構成になっている。</p>

大崎副委員長	<p>財政が右肩下がりになってきたときに、個別計画は実施計画に含めていた。歳入が縮小する前提で、計画は計画だと言いきらないと予算を組めなくなる。それがいいかというとしてよくない。その反省が生きていくような仕組みにしていかなければいけない。活字になった計画は市民と共有されているという重みを自覚しなければいけないし、個別計画に書かれている一部分が歳入減少など何らかの状況で実現できない、あるいは実施年度が先送りになるのであれば、納得してもらえよう説明しなくてはならない。</p>
杉崎委員	<p>分野別計画の方が市民との密度が濃く、分野別でそれぞれの議論をしている自治体が多い。分野別計画を作る時の仕組みとして、総合計画を踏まえ連動した作りをどれだけ意識しているか。策定の仕方の連動が大事なのではないか。</p>
大崎副委員長	<p>指標設定の関係だが、先日の仕事の公開評価で、仕事の目的が正しく認識されていないと感じた。何をどうするためにこの仕事をしているのかが正確に認識されていないので、成果が把握できていない、うまく説明できない。客観的な成果指標の説明ができないという構造に入っているところがあるので、総合計画は課題と目標を体系化したものでもあるので、事務や事業は目標を達成するための手段である。技術的には、事務事業評価の仕組みを工夫することで十分カバーすることができるのではないか。</p>
廣瀬委員長	<p>新規事業の立ち上げのときは、そういったことを押さえていかないと立ち上がらないが、既存事業については、前任者から、この仕事はこのようにやるということだけが引き継がれる。</p>
大崎副委員長	<p>市役所の人事異動のときに引き継がれるものは仕事のやり方である。本来引き継がれなければいけないことは、仕事の目的であり、どう成果があがっていて、これからどうしていくかということである。その引き継ぎ書として、本来、事務事業評価が活用できるはずである。目的を見直して把握をするというところで、事務事業評価が仕事をしていく上で担当が必要な仕組みになっていくはずである。典型的な悪い例としては、単なるデータ集にとどまっているケースである。</p>

杉崎委員	見直すといった時に、その事業が立ち上がった時の本来目的があるはずだ。
大崎副委員長	目的が変わるなら、やり方も見直すべきであるが、既存事業が放置されないようにしなければならない。事務事業評価は、手段の見直しに使ったほうがいい。
廣瀬委員長	論点3, 4の分け方は再考の必要がありそうだ。その中で、財源別や投資的な話については、どのような観点で書き込んでいくか。
大崎副委員長	財源の性質によるマネジメントと記載があるが、マネジメントのポイント是一般財源である。財政との調整は、一般財源をどのようにコントロールしていくかということである。
廣瀬委員長	行革というと、節減、カット、節約の方向に行くが、この社会情勢の中で、単純に過少投資をしていくことは結局生きない投資になる。そういう観点が、行革大綱の中でうまくはまるかどうか。
大崎副委員長	行財政改革は行政の最適化と理解するべきである。歳入が減少していく、扶助費の膨張によって、一般財源の状況が厳しくなるという状況下での最適化が、歳出削減を必要とする。現状でいった時に、歳出の議論とともに、歳入側の最適化という話もあり、将来に向けて、基金、起債の最適化なども当然でてくる。具体的な話を言うと、臨時財政対策債の抑制は問題提起しておいた方がいい。交付団体が不交付団体かで、単純に分けてしまうが、普通交付税は0だが、臨時財政対策債は5億円起こせるといって5億円起こし続けていたら、借金で借金を返すという構図になってしまう。都内で多少財政状況に余力があり慎重な自治体は、臨時財政対策債をいくら起こすのかを財政上の内部の議論としてきちんとしていた。起債管理の視点も大切である。
廣瀬委員長	論点5は、前回会議では、現場主義が足りないのではないかとという指摘があった。
大崎副委員長	現場主義は2種類あると思う。実際に行政が出ていくという現場

	<p>主義と行政内部で現場を担当しているところでの知恵や考え方を如何に政策に反映し行政全体に活かしていくかという意味での現場主義である。内部的な現場主義は、担当の意見が十分ボトムアップされる仕組みが機能することが大切である。現場の状況が分かっているところから持ちあがってきた選択肢をどう選択するかということは最も合理的な組織の意思決定のあり方ではないか。</p>
杉崎委員	<p>現場主義の言葉の定義が必要ではないか。市の仕事公開評価の際に感じたことは、それぞれ自分の仕事の現場が現場だというのが、外に出て仕事をしている職員は、誇りを持って仕事をしているという印象がある一方で、そこしか見えていないというところがある。現場を知ることと現場を俯瞰するということはセットで大切である。</p>
大崎副委員長	<p>現場を、所沢市という視点から自分の持ち分を俯瞰する役割が管理職の役割であり、管理職のマネジメント能力を見直さなければいけない。人材育成の中の管理職に期待される能力をどう活かしていくか、伸ばしていくか。</p>
杉崎委員	<p>市民の方と触れ合うところで仕事をしている職員の現場と、専門性に特化した現場という別の意味での現場もある。その辺の整理も必要であるし、後者の現場については、市民との触れあう現場もあるということなど、そこをどうつなぐかということが大事ではないか。</p>
大崎副委員長	<p>市の仕事公開評価では課長職の職員が説明しているのに、自分の仕事だけしか見ていないように感じてしまうことが問題である。</p>
杉崎委員	<p>公開評価の場の意図を理解してほしかった。担当者が主張することも現場に誇りを持って、事業の大切さを主張するのは分かる。それを含めて、市として全体的に長期的に仕事をしているのか聞きたいということが通じなかった印象がある。</p>
廣瀬委員長	<p>市民相手の現場という領域、例えば論点2に関連付けながらということと、他方でもう一方の全体との関係で現場の位置づけの相対化、俯瞰的な視点も説明する場を設けるということがある。その最たるものであった公開評価でも通じにくいということは、何か一歩</p>

大崎副委員長	<p>踏み込んで、全体を俯瞰してみることは、特に管理職が積極的に果たさなければいけない。そこで、俯瞰的な視点から自分の所管の仕事について説明をする枠づけがあるなど、何らかの補助線として引いてあげないといけない。</p> <p>具体例では、私がサポートしている自治体の事務事業評価では、評価の中に担当課長としての1年振り返ったところの課題認識と将来の方向性、半期過ぎたところでの当該年度の成果見込みを記述させるようにしている。それらの記述をさせることにより、予算要求に結びつけるという仕組みを取り入れている自治体もある。</p> <p>また、積極的な失敗については、失敗を許さない議会を風土があり、そこから消極的になっている感は否めないなので、失敗を推奨するということではなく、議会もあげて、積極的な失敗あるいは試行錯誤というものをもう少し寛容にみられる風土がないと、市役所の組織だけでは難しいのではないかと思う。</p>
杉崎委員	<p>失敗するためにやるわけではなく、チャレンジをできるような、少しポジティブな表現にしてもいいのではないか。</p>
大崎副委員長	<p>試行錯誤というからには、誤はある。駄目だということが確認できれば元に戻ればいい。それを許すような、議会を含めた所沢市の組織風土が必要ではないか。</p>
杉崎委員	<p>チャレンジは積極的にして、その中からでてきた失敗をうまく活かしていくということか。既存事業のやり方を少し変えていく時か、新規事業の立ち上げの時か、短期的に評価を見直していくという意味がある。</p>
大崎副委員長	<p>既存事業の休止の選択肢もこれからたくさんあり得る。休止して不具合であれば復活すればいい。休止して影響がでたことについて問題視すれば、休止という選択そのものがなくなってしまうので、避けるべきである。</p>
廣瀬委員長	<p>失敗からというより、チャレンジしない風土にならないようにということの方を主眼にした方がいい。積極的な姿勢を促すような方法と、それを許容することとそれに伴うリスクをどうするかという</p>

	<p>ことも含めて提言をするということで考えていく。</p> <p>(2) その他事項はなし</p> <p>前回と今回の議事録を踏まえて、論点3と4については整理をしたうえで、提言書骨子を作成する。</p> <p>9月半ばを目途に骨子作成し、委員宛にメールで送付し、意見をもらうこととする。</p>
--	---