

# 第7回 尼崎市総合計画審議会 総合計画のあり方専門部会 議事録

日時	平成 23 年 2 月 14 日 ( 月 ) 18 : 30 ~ 20 : 30
場所	尼崎市役所 北館 4 階 4 - 1 会議室
出席委員	久委員、北村委員、川向委員、澤木委員
欠席委員	赤井委員、赤澤委員、弘本委員
事務局	蟻岡企画財政局参与、梅村都市政策課長、宮原協働企画課長、安川行政経営課長、都市政策課

## 開会

出欠報告、資料の確認

部会長から、会議録署名委員を指名（部会長より名簿順に 2 名を指名）

部会長

本日は、まちづくり構想（案）とまちづくり実行計画の構成（案）2 点について議論したい。それでは、まず、まちづくり構想案について事務局より説明をお願いします。

## 1. まちづくり構想(案)について

事務局

資料に基づき説明

部会長

それでは、構想（案）の修正について何かご質問・ご意見があればお願いします。

委員

1 ページの上から 8 行目のアンダーライン部分の「当時」という部分は、この文章を読んでいると、阪神淡路大震災の起こった後を「当時」と捉えてしまうが、本来の意味は前の総計が作られた当時ということだと思うがどうか。

事務局

その通りである。

委員

この文章でいくと、震災後が「当時」というニュアンスが強くなってしまうため、もう少し文章表現を変えた方がいいのではないだろうか。

また、15 ページ「( 2 ) ともに進めるまちづくり」の最後、「ともに改善に向けてまちづくりに取り組みます」と「改善」という言葉が出てくるが、「改善」でいいのだろうか。「ありたいまちの実現」というような表現の方がいいのではないだろうか。

また、( 3 ) 発展のためのしくみづくり、本文 2 行目に「超高齢化」と「超」という字が使われているが、これは数値的に何%になるというあたりを踏まえて「超」を付けているのか。高齢化に「超」がつくのかはわからないが、「高齢社会」と「超高齢社会」の定義が一般的にはあると思うのだが、いかがか。

事務局

厚生労働省の定義では 65 歳以上の人口が 21% 以上になると「超高齢社会」としている。尼崎市では 21% を超えている。本日は資料を用意できなかったが、2030 年で 30% を超えるとの推計がある。

委員

厚生労働省は「超高齢社会」という言い方をしていると思うが、「高齢化の急速な進行」というような表現でもいいのではないかと私も思った。

委員

全般に「行政」という言葉が出てくるが、「行政」というのは尼崎市だけを指しているのか、例えば、兵庫県なども含めているのか、その点が少し読みとれない。「市」というイメージで書かれていると思うが、「行政」という表現でいいのかどうか。

部会長

お二人の先生からご指摘いただいたが、「超」を使わないで表現するとすれば、先程ご意見をいただいたように「高齢化の急速な進行」というような表現でよいのではないか。

「行政」はどう解釈すればよいか。

事務局

ほぼ、市役所というイメージではある。内容によっては県との連携も必要になると思うが、そこは正直なところ明確な定義はしていない。

委員

全て「行政」という表現を使っており、「尼崎市」という表現は使われていない。

事務局

その点については、これまで「尼崎市」とは何か、ということ部会や総会で議論していただいたところである。新たな構想の考え方からすると、「尼崎市」は市民も事業者も市行政も含んだものとして捉えていくべきではないかという議論の中で、尼崎市イコール市行政という意味での記載はしていない。そうしたことから「行政」という言葉を使っている。定義については、ご指摘を踏まえてもう一度考えたい。

部会長

明確にした方がいい場合と、抽象的にしておいた方がいい場合がある。

委員

素直に読めば、尼崎市が出しておられる文章であるため、「行政」と書けば市役所をイメージすると思う。文脈によっては県庁をイメージすることがあり得るかもしれないが、日本語ではこれ以上の言い方がないのではないかという印象も受ける。英語であれば、City government というような表現で言えると思うが、それに変わる日本語はないと思う。無い以上はやむなしで、容認できる範囲ではないだろうか。

事務局

市民の方にも発信していくことを考えて、最初は「市役所」という表現も考えたが、市役所というと「場所」というイメージにもなってしまうため、最終的に「行政」とした。

部会長

行政という言葉を使用するにしても、表現の意図を意識しながら言葉を使った方が文脈もすっきりするのではないかなという感じはする。

委員

15ページの「財政的な自立の維持」の部分。これは財政の収支均衡であったり、いわゆる、私たちも堅い用語でありあまり使わないが「財政規律」の事であり、「自立」とはまた違う。「自立」というのは、本当にインディペンデントな世界をイメージしてしまう。現実問題として、今の財政制度的にも日本の自治体において「自立」はあり得ない話である。

「自律」もあるが、自分で使い道を決める選択肢を残しておくという意味で通常は使う

ため、これもまた意味は違う。

この場合は、財政的な自立を維持するのか、財政規律を維持したいのか、よくわからず、少し違う印象を持たれてしまうのではないかと。「財政規律の維持」と書くと、難しすぎると総会で意見が出るかもしれないが、「自立」では少し違和感があるため、何か他の表現の方がいいのではないだろうか。

#### 事務局

ここの元々の意図は、専門的な話になるが財政健全化法に基づく財政再生団体にはならないように、今の地方財政制度の枠組みの中で自立を維持する、ということである。というのも、構造改革に取り組みず、今のままで財政運営を続けていくと、数年後には再生団体になるという予測がある。そうなると国の管理下で大きな制約を受け、自主的な行政活動ができなくなってしまう。事務局としてはそういった意図があった。

#### 委員

それは自ら律する「自律」ではないか。要するに、選択肢を残しておくということ。再生団体になって、県の指導を受けたり、総務省の指導を受けたりするよりは、自分で何とか常に選択肢を持っておきたいということであると思うため、それは「自立」ではなく「自律」であると思う。「自立」という言葉を使うと「独立」というニュアンスになるので、少し意味が変わってしまう。

#### 部会長

中身が分かるようなタイトルに変えようということだと思う。素直に「財政の収支均衡を図る」ということをもう少し体言止めで表すとか、「財政規律」をもう少し分かりやすい表現として、よく使われる「財政の健全化」にするとか。

#### 委員

あまり暗いことは書きたくないという気持ちや、色々な制約があるというのは承知しているが、暗いといっても、実際に財政的な予測があるため、その現実には市民の方にも見てもらう必要も一方ではあり、その上で何をしていきたいのかというのを語っていかないといけない。

#### 部会長

家もローンで購入するのだから、健全な借金であればそれはそれで構わない。その表現は工夫していただけたらと思う。

#### 委員

15 ページの(3)に「発展のため」と記載されているが、「発展のため」と言ってしまうと、下の文章とうまく合わないような気がする。経済発展というような認識に捉えられかねないような気がするため、「よりよい明日に向けての」や「ありたいまちをつくるためのしくみづくり」というような表現の方がいいのではないかと。

それから、質問だが、14 ページの「まちづくり」を「地域づくり」に変えた意図は何か。地域というのは、これを読まれる方々、市民の方々、関係の方々など、「尼崎市民」だと思うが、どういうイメージを持たれるのかということが疑問である。

そういう意味で言うと、地域とはなんですか、となる。それこそ県レベルで関西圏を「地域」という方もいる。その辺の表現は少し考えた方がいいのではないだろうか。あるいは脚注をつける等の方がいいのかもしれない。

それと「シチズンシップ」と言ってしまったときに、かっこよすぎてついて来れないのではないかと思う。こういう事にある程度関心のある方はわかるかもしれないし、脚注も

ついているが、これで大丈夫なのかと気になる。

事務局

前回の総会で、(1)と(2)の語尾が、両方「まちづくり」となっており、両方とも協働の話に見えて、切り分けが分かりにくい、との意見があった。そのときに説明申し上げたのが、国と地方の関係を見直す地方分権の話がある一方で、地方における地域内の分権という考え方があるなか、市域全体ではなく、もう少し小地域、地域コミュニティにおける活動という話が(1)。一方、(2)は、市全体として色々な施策分野で物事を考えるに当たって、それぞれの分野で行政、市民、事業者の役割を考えていくということで、考え方の違いを説明申し上げた。それが分かるように、「地域」という表現を使って修正したものである。

委員

お話はよくわかるが、章として「4.まちづくりの進め方」とあるので、これを活かした表現の方がいいのではないだろうか。これはやはり「まちづくり」と言えば良いのではないか。厳密に色々言い出すとキリがないかもしれないが。

委員

地域の中でのまちづくりみたいな表現の方がよいのかもしれない。そういうニュアンスが出るような形に表現を変えてはどうか。

部会長

「まちづくり」に戻す方がよいのか、「地域づくり」をきちんと説明できるように意識して使うことにするか。

委員

考え方はよくわかるが、読む人がそこまで意識するかどうか。私が申し上げたのは、まとめた方が綺麗ではないですか、というレベルの話。

事務局

市民の方が読まれた場合、「地域」というと小集団活動をイメージされるのではないかとと思う。しかし、我々が考えているのはもう少し大きな括りである。そこが少し違う。

委員

具体的には「小学校区」程度をイメージされているのか。

事務局

他都市の例を見ると、一般的には小学校区単位が多いようであるが、尼崎市の場合は、主に、社会福祉連絡協議会単位での統制がとれる地域ということになるかと思う。

部会長

そういう意味では「地域」という言葉のイメージと、事務局が意図していることにそれほど乖離はないということになる。

あと、15 ページ(3)のタイトルは、「ありたいまち」の実現のしくみづくりということで、ストレートに中身を表現すればどうか、ということだった。

そして「シチズンシップ」については、おそらく一つの言葉で適切に表現する日本語がないので「シチズンシップ」を使わざるを得ないのかもしれない。

事務局

前回の総会で、市民や事業者もそれぞれが自立した主体として対等な立場でまちづくりにかかわっていくことが必要なのに、この章の主語が「行政」になってしまっているのではないか、との指摘を受けて、市民の役割を意識する中で修正したものである。

事務局

なお、新市長も「シチズンシップ」という言葉を使っていることもある。

事務局

経緯を申し上げると、市長自身、市民活動の経験を経た中で、今、市長に就任しているため、市民の方もまちづくりに参加することの大変さを分かっていなければならない、市民自身も大変なんだということを意識してほしいという思いを持っているところがある。

委員

市民も責任を持つ主体である、ということだろう。

部会長

「シップ」だから、そこには色々な意味が入っているはずである。

話が少し脱線するが、大阪市で生涯学習計画を作りなおしたときに、事務局サイドで議論した際、公民館というのは、もともと公民を育てる館だった。実際は、市民のサークルの練習場所みたいになっているが、もともと昭和20年代に公民館というものが設置されたのは、いわゆるシチズンシップを養成する場として公民館の役割を期待されたもの。

たぶん市長がおっしゃった話も同じニュアンスではないかと思う。公民館が本当に公民を育てているのかどうかということをもう一度問い直す時期にある。そういう意味では、「公民」という言葉が日本語として良いのだが、現状「公民」は少し違うニュアンスを持つ言葉として使われてしまっている。

部会長

今回も色々ご意見をいただいたので、これを踏まえて修正を加えていただいて、また皆さんに確認いただきたい。

## 2. まちづくり実行計画の構成(案)について

部会長

次に実行計画について、事務局より資料説明をお願いします。

事務局

資料 に基づき説明

部会長

先程、論点を整理していただいたが、大きくは論点2にあたる総論部分の全体の構成及び内容、それから論点3に当たる各論の話ということになるかと思う。

質問あるいは意見があればお願いしたい。

委員

この段階から急に役所くさくなる印象を受ける。構想の最初の部分では市民も事業者も一緒に、ということだったのに、ここから行政が市民に何かをサービスする、という印象になる。役所の論理構成からいくとそうだが、前との整合性が取れなくなるのではないか。

施策、重要テーマとそのまま言ってしまうと「役所はこれをするんだな」となりかねない。あるいは「行政以外は関係ないね」という話になるのではないかと危惧する。

部会長

おそらくこれは、各論の別紙 のところともかかわる話ではないかと思う。私も別紙を見ていて、「4・行政の役割」と「5・市民・事業者の役割」のところ、行政の役割が今のところは切り分けられて書かれてある。実は、行政の役割の中には市民、事業者が上手く活動できるように支援をしたり、基盤を作ったり、という部分があるが、その辺りが

今の構成では見えにくいように思う。

そのため、今の意見のように、行政が何をやるのかという中には、行政自ら推進する部分と、市民・事業者が上手く活動展開ができるように支援をしたり、パートナーシップで協働をしたりという部分があるはずである。そこが、総論の最初に書かれ、それがわかるように修正する必要がある。

行政だけがその施策を展開するのではなくて、行政の施策と市民の活動が相互に展開しながら、「ありたいまち」が実現するのだと思う。こういうところが明確になればよいと思う。その辺りは、言葉遣いあるいは全体構成、さらには別紙 を工夫するなどしていただいて、行政だけが担うわけではないよ、ということ表現していただければと思う。

他に総論部分で何かないか。

#### 委員

今までの総合計画であれば、一般的に、基本構想があって、基本計画があって、そのもとに実施計画と三段階できているが、今回の構成は、基本構想の前に「ありたいまちの姿」という事で抽象的に示しているのだが、基本計画に当たる実行計画がかなり実施計画に近い形になっていて、この間のギャップがある。

資料 の「2. 計画の構成」の施策体系の考え方あるいは体系というところが、ギャップをつなぐ最初のキーポイントの1つだと思う。例えば、別紙 のマトリックスという形で、施策がここにあって、これと繋がってますよ、ということが図だけで分かるのかが気になる。

この実行計画の目的と役割から、「ありたいまち」の手段を示すと書かれているが、手段というのはどういう理解をすればよいのか。ある程度、ロードマップに近いものなのか、あるいは、ベクトルとしてその方向に向かっていくための方法論というか、それを示すだけのものなのか。「こういうものがこうなれば、人が育ち支え合うまちになりますよ」であるとか、通常、基本計画の頭に書いてある、めざすまちの姿というか、もう少し具体的なありたい姿がどういったものか。いきなり施策という言葉になってしまうと、急に細切れになってしまうようなイメージがあって、そこが繋がるのかなという印象を持った。

#### 部会長

おそらく、「1 .」できちんと説明がされて、「2 .」でそれに対応した書きぶりができていれば、ということだと思う。これまでなかなか連携がとれなかったというのは、おそらくその辺りがきちんと行政内で共有できていないからではないか。すぐにそれぞれの原課が、自らの施策を実行することにのみ注意が行ってしまうので連携が取れなかったのだと思う。

そのため、先程ご指摘をいただいたように、別紙 のところが、きちんと共有され、そしてそれがきちんと動くようなシステムをどう組み込めるかが、おそらく今回の趣旨でもあるし、それが上手くいけば施策がバラバラになっていくことも防げるのではないか。

もっと違う言い方をすれば、地域なり市民生活というのは、いくつかを組み合わさってよりよくなっていくはずだが、それがどう組み合わさって、何を実現していくのかという視点というのが、今までなかなか見えなかった。そこが「ありたいまちの姿」で今回は示した訳ですが、それを複数施策でどう実現するかというのが別紙 の右側に書かれている部分にあたる。ここがきちんと説明しきれぬかどうか、ということだと思う。

#### 委員

資料 の「3 .」も結構重要ではないかと思っている。別紙 の指標、これはまさにアウ

トカムの話になる。たぶん、このまちづくり実行計画の核は、皆で取り組むものは何か、は分かっているのだけれども、どのようにしてやるのか、というのを書き込みたいというのが目玉ではないだろうかと思う。

行政は今まで全て直接供給でやろうとしていたのだけれども、もうできない。しかしながら、条件整備はやっていくので、別紙 だったら「4 .」が行政の役割、市民役割が「5 .」に続くという話だと思う。ということであれば、例えば行政はどこをやって、協働でやる部分はどこからどこまで、ということも、やはり取り込んでいた方がいいのではないかと思う。

部会長

おそらく、その辺りが上手く機能するような行政内部のシステムみたいなものを組み込んでおかないと、たぶん、「書いたものの動かない」ということになると思う。具体的には、「書いたけれどもどう実現するの」ということを意識しつつ書くと筆が滑らないと思うので、その辺りの仕掛けを考えていければと思う。

調整担当と協働担当のポジションがこれから非常に重要になってきて、本当に市民と一緒にできているのかという話、それから、庁内がきちんと連携がとれているのかという話、これが2つの課のポジションで、マネジメントしていかなければいけない話になると思う。

そこが実効性のあるものになっていけば、先程ご指摘いただいたものは連携してくるのではないかと思う。それをさらにアウトカムで評価がきちんとできているのか、あるいは、いわゆる、それぞれのポリシー、施策政策の方針がきちんと連動したものとして書ききれるところかということ。複数局にまたがる話が出てくると思うが、それは一体誰がマネジメントすることになるのか、市長・副市長だけでいいのだろうか。ひょっとすると何かもうひとつ仕掛け、いわゆる、担当を持たない執行役員みたいな話が市役所内にできるのかもしれない。

事務局

青森市や、東大阪市などでそういう取り組みがあるようだが、なかなかうまくいっていないと聞いている。その辺、我々も問題意識を持っている。

部会長

せっかく理事や統括官クラスを作ったとしても、担当を持たせてしまうと結局縦割りになってしまう。そういった部分をどういうシステムで動かすかということと、それをどのように実行計画の最初の部分で意識して書けるのかということだと思う。

事務局

先程、ロードマップかベクトルか、という話がありましたが、施策評価を考えたときに、「ロードマップの検証」という形で進めるのはなかなか難しいものがあると正直思っている。というのも、情勢の変化や、財政・人員の制約がある中で「ここまでやる」ということを数値化できるのか、という懸念がある。

施策評価の方法は、どちらかと言うと、今やっていることの振り返り、別紙 に、施策展開の方向の中で「ありたいまち」に対してどうアプローチするのか、また市民・事業者の役割なり行政の役割、といったことをまとめた中で、それを実際にどうしたいのか、何ができなかったのか、どう修正していかなければいけないのか、ということ把握するようなものにしたほうがよいのではないかという意識を持っている。

今の仕事のやり方が、ここに書いているようなことを基準とした場合、何がダメなのかを把握するということがどちらかという大事なのかなと思っていて、ロードマップとい

うよりは、ベクトルをしっかり示して、それに向かってきちんと進んでいるのかということをはっきりチェックしていくことに力を入れた方がいいのではないかという感覚を持っている。

部会長

おそらくそのベクトルが書けないので、アウトカムズ評価ができない。それぞれの部署、あるいは、それぞれの職員が、全体としてどこへ向かって行くのかが分かっている、そのためにこういう仕事をしているということを意識できれば悩む必要はない。ところが、事業をやることそのものが目的化してしまっている、それができないという話になっているのではないだろうか。

これはかなり本質的な要求をしていくということになるので、その答えを示すというよりは、一緒に悩んでいく体制を取れるかどうかということが鍵なんだろうと思う。おそらく、原課にこの話をもっていくと「じゃ、どうしたらいいの？」という話があるとと思うが、どうしたらいいのかを考えてもらうのが今回のポイントかなと思う。

事務局

その辺り、別紙の「3. 施策の展開方向」、ここが大事なのかなと思う。「ありたいまち」をめざして、何をどうするのが書ければ、その基準で「4 .」と「5 .」がどう展開されたのかというのを振り返ることができる、という形になれば、おっしゃったプレを少し防げるのかなと思う。

そういったことからすると、施策評価は「施策の振り返り」に近いものになってしまうのかなと思ってしまう。そうすると、指標は、示したベクトルに向かって進んでいるのかを客観的に見ることができるようなものを探して、あくまで参考扱いということになってもいいのではないかと考えている。ただ、先程の澤木先生のご指摘にあった、ロードマップ的なものが必要というのも本来にはおっしゃる通りだと思う。その辺の兼ね合いでこの市も悩んでいるところ。

部会長

進捗管理とか評価の話については、これまで量的な指標を追いかけていくという話ばかりが多かったと思うが、その評価指標というのは、質的なものであっても構わないはずである。

しかし、「質的」というのはなかなか評価がしづらいし、どういう証拠でそれを評価しているのか、ということが見えにくいので量的評価にシフトしてしまいがちだが、きちんと「私たちはこういうものをめざしてやっています。それはこういうことが達成できれば良い、ということとします」ということを質的に説明ができ、それが「なるほどそうか」と思ってもらえるものが示されれば、構わないはず。そこをどうするか。

それぞれの部署が何を評価指標にして、どう自分たちが目標を実現できているか、ということをチェックしているのか、ということを組み立ててもらおうということが重要ではないだろうか。先程も言ったように、これは本来は原課に悩んでももらわないといけない話になる。

PDCAのPもきちんと作り、Cができるように評価シートを作ってもらい、それに対してアクションができるのかということが大事である。「D」はどうしたんだということになるかもしれないが、経験上、原課はDoはいくらでも書いてくれる。しかし、実はPとCが明確に書けていない。今の話にあった「ありたいまち」をどう実現したか、どこまで進んでいるかをどんな指標で、毎年どうチェックしていくかということが重要。

## 事務局

資料の「3.」「4.」のところで、特に行政としてどこに金なり知恵なりをかけていくのかというのを、ある程度、方向性の整理をしようと思っている。各論の個々を見ると、当然全部が大事だけれども、特にここに力を入れていくんだということを考えていくことになる。そうすると、逆に力が弱まる部分も当然出てくる中で、そこに全施策に「目標値」を置いてしまうと、総花的になり、矛盾というか、何かおかしいことになってしまう。だから余計に指標の置き方というのは難しく、必ず5年でここまでいくんだという指標ではなく、それは上げていきますよ、上げるよう色々な努力をしていきますよと、市民・事業者の方にもアナウンスしていきながら、一緒にやっていきますというふうなものにした方がこれからの時代いいのではないかと、そのような感覚を持っている。そういうこともあり、現状把握や振り返りをしっかりやっていくということが大事なのかなと思う。

## 部会長

先行して、こういう総計のチェックが進んでいる市町村もあるので、先生方もそういうのに関わられて、課題なり、可能性なりを教えていただくと役立つと思うが。

私が参加した中では、生駒市が今年から同じような評価が始まった。私が部会長で、市民の方にも入っていただいてチェックしたのだが、下手すると先程の話のように数値ばかり追いかけてしまう。常に横に総計本体をおいて、これはあくまでも代表指標なので、この何ページに書いている部分の実現できたかどうかという視点を持たないと、代表指標が達成できたとしても代表指標で拾いきれない施策が展開されているかどうか、あるいは、「ありたいまちの姿」が本当に指標を実現することによってできているのかどうか、という根本をチェックしよう、と言っている。

評価が始まったときに、代表指標そのものへのチェックも入る。この指標をどれだけ追いかけても「ありたいまちの姿」には近づかない。だから代表指標にならないというのの中にはあるかもしれない。そうすると、次のチェックまでに指標を置き換えるか、他の指標を加えるか、という作業が必要になる。

## 委員

私は評価に関わったことはないが、指標の議論をしていっている中での印象は、この指標が目標値なのか、チェックポイントなのか、どういう扱いなのかということが、メンバーそれぞれで違う中で議論しているところがあると思う。

私自身は事務局の案に近いことを思っていて、ベクトルで見たときにチェックできるポイントとしての評価指標という位置づけでいけばよいのではないかなと思う。

そうすれば、その指標が絶対ではなくて、その施策をやった「一側面」としてこれを見ているだけで、本当はもっと深く見ていかなければいけない部分もあるというのがあるのではないかなということで、「どうも指標だけが1人歩きしてしまっている」という事態を防ぐことができる。

後もうひとつ、質を定量化するみたいなところがどうしてもあるのですが、この中で例示されている山口市がやっている重点化施策を決めるための市民アンケートの満足度と重要度みたいな、こういうような形のを毎年やって、市民の満足度とか、一緒に協働でやっているとか色々な事を聞けば、その辺りが指標になるのかなという気がしている。神戸市がそんなことをやっているというのを前に聞いたことがある。

アンケート結果の信憑性というか、代表性というところが問題になるので、そればかりに判断を委ねていいのかという批判はあるが、一つの市民側の評価というものを広く聞い

ていく方法ではあると思う。

#### 部会長

実は生駒市は既にそれをやっているが、アンケートの限界も見えてきた。最初にきちんと設計をしておかないと市民の満足度を図りきれていないことになってしまう。更には、同じ市民でも、当事者である市民の意識と、当事者以外も含めておしなべた意識とは違うというもある。市民に全体的に全般的に問いかけると、「まずまず」という意見ばかり。当事者はもっと先鋭的な意見を持っているはずで、その方が参考資料としては重要。だから、アンケートプラス何かをしないと本当の意味での市民・当事者の意識を把握することは難しいと思う。

#### 委員

たつの市とこの種の調査をしたことがあるが、基本的にこれだけたくさんの項目は答えてくれない。そうなると、先程おっしゃられたように信憑性の問題が出てくる。

しかも、基本的に満足度とか重要度、特に重要度についてはコストに関係なく、「私にとって重要だから」というような論理展開で重要度がついてしまう場合がある。たまたま、今、姫新線というローカル線があるのだが、そこが廃止になるかならないか、という話があって、その時々話題に回答の傾向が引っぱられてしまうということも出てくる。調査するときに相当の神経を使っても、それでもそういったことは起きるので、大変かなと思う。

#### 事務局

成長過程にあるときであれば、共通の課題が意識されている部分があって、おそらく市民の方も「ここがこうであればいい」という納得しやすいことがあると思う。しかし、時代的にも成熟社会と言われているなかでは基本的なインフラは整備されているところがあるので、その中でということになると、何か引っかかっている方はその中で特段の必要性を感じたりはあるだろうが、それ以外の方については普通に生活できているから「まずまず」でいいのではないかという意識感覚がありがちなのかなと思う。

例えば上下水道の関係などは目に見えないところでもあるし、料金を払っていけば水道をひねれば水は出るわけだし、そういう意味では重要度は低い、という話になる。けれども、我々からすると、今後維持更新をしていくというのは大変大きな問題。そういうところが市民意識調査では出てこないということになるので、その辺をどう汲み取っていくのが難しい。

#### 部会長

どんなものにも可能性と限界があって、そればかりに頼るということではなくて、市民満足度調査も当然、重要なデータとしては必要なのだが、それに色々な観点をプラスしていきながら総合的に評価をしていくことだと思う。

#### 事務局

その辺りを施策評価の中でどう設計するかということが評価のあり方の重要なところなのかなと思う。それが例えば社会的にインパクトの大きい事象などが起きて結果が引っ張られているのであれば、「こういう事象が起きたから」ということを考察できるような仕組みにするとか、満足度や重要度だけではなく「あなたはこういう行動をしていますか」といった市民の行動意識などを訊いてそれを参考にするとか、そういったことを定点観測的に毎年把握して、それを参考として施策としての取り組みがどうだったのかを振り返る、そういう定性的な評価を含んだものにならざるを得ないのかなと思っている。しかし、総

会では「どこまでいくか明確にしないといけない」という意見もあった。その辺りの考え方をきちんと整理し、説明していかないといけない。

委員

別紙 はロードマップというよりはチェックをするものであるというお話だったが、これを現実問題どうやって、こういうものができたとして、チェックでどう使おうと考えているのか。その辺りのイメージがわからない。

事務局

実は今、施策評価をしていくフォーマットを考えているところなので、あらためてそれをお示ししていきたいが、考え方としては「3. 施策の展開方向」のもとにどういう事業をやっているのかをまず把握することが必要だと思っている。その取組状況を踏まえて「4. .」と「5. .」で書いているようなことについて、何ができたのか、改善点は何かを定性的にチェックするような仕組みを考えているところ。それと、「3. .」「4. .」「5. .」がうまく進んでいけば、概ね数値に表れるようなものができるだけ探し、指標として状況を見ていくというようなことを考えているところ。

部会長

別紙 の「環境保全型のまちづくりの促進」という項目だが、これは誰が書き、そして2年後3年後誰がどのように評価することを意図しているのか。

事務局

今のところ、基本的には、1施策1局で収まるようなやり方を考えている。その所管の局長が最終的にチェックすることになるのではないかと思う。

事務局

現時点のイメージの中では、最終的に経営会議のような場で確認してもらうことを考えている。ただ、誰が書くのかというと、係長が書いてきてそれを束ねるとというのが現実だとは思う。

部会長

おそらく個別事業の積み上げでは全体の評価にはならない。全体の評価システムがきちんとできれば、事業のメリハリもできる。これをやるよりも、こっちをしたほうが効果的・効率的だという判断ができるようになる。そのシステムをどう構築するかというところが見えてくると、この辺りが生きてくるし、具体性を帯びてくる。

ちなみに、交野市はこれから実行計画を作っていくところだが、部長、課長、係長それぞれが方針を書こうとしている。部長は施策全体の方針、課長は課全体の方針、係長は個別事業のことを書く。課長・部長は事業の詳細の部分まではなかなかわからなくても、それぞれ1つ上の方針を書く。しかし、それがまさしくマネジメントの仕事だと思う。1枚の紙ではなく、こういう階層別書き方が違って、それをまた全体的に誰がどう評価するかというようなシステムになっていくのかと思う。

私事になるが、今、仕事をしている研究科でアドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシー等々を書いているのだが、1回目に書いたときは、かなり個別のカリキュラムなどが見える形で書いてしまい、自分で書きながら違和感を覚えた。これは書き過ぎだと。もう1つレベルを上げて方向性を示し、その方向性のもとに個別のものが見えてくるように書かなければいけない事に気がついた。

そういった視点で別紙 の「行政の役割」を見ると、これはかなり具体的なものが見える形になってしまっている。例えば、3番目「森や水路などを活用した～」とあるが、こ

れはかなり具体的。事業レベルでは、別紙 からまたブレイクダウンしていくことになるのだからここまで書かなくて良い。

まず、「ありたいまちの姿」というのがあって、それをマトリックス的に分解して別紙があり、さらにこれを分解して個別で事業を行っていくことになる。その全体の構成の中で別紙 はどの部分を担わなければならないか、つまりそれが先程のご指摘のように、「ありたいまち」と個別施策を繋ぐというのが別紙 の役割だと思う。そこをどう書いていけば、書いている方も書きやすく、見た方も見やすいのか、というところを詰めていって別紙 の内容が決まってくるのではないかと思う。

#### 委員

ポリシーが達成できているかどうかというときに、1つ1つの事務事業が本当に、そのために必要なものかどうかというのをチェックできるような紙である、というのが、これの役割だと思う。極端なことを言うと、1つ1つの事務事業評価でみたら、人件費の比率は低くてそれなりに達成している。でも、別紙 の本当の目的から照らしたら必要ない、というものも出てくる。それをこの紙を見ながら進行管理ができるというのが理想だと思う。

要するに1つ1つの事務事業が、施策としての大きな括りの中で、「本当にこれが必要なのかどうか」ということがチェックできるような形で書けないか。そうしたら、繰り返しになるが、1つ1つの事務事業は上手くいっている。でも全体では意味がないというものが出来たときに、その事業を外す根拠ができる。そういう視点で別紙 を工夫していくということではないか。

#### 部会長

私がポリシーが欲しいなと思ったのは、カリキュラム再編をするとき、それぞれの先生方が自分の科目を残すために色々なことを言い始める。そうするとスリム化できない。あるいは、方向転換できない。そのときに、3つ位の方針を作っておいて、うちの学科・うちの学部はこういう方向性で教える、というようにしておけば、先生方が何か主張しようというときに、「この3つの方針のどの部分をおっしゃっているのですか」と言い切ることができる。

もっと生々しい話をすると、例えば、構造力学の先生がおられて、「これは絶対に必要な授業だ」と言われる。どうしてかと尋ねると、「うちは公務員を受験させるので構造力学は第一試験に出るでしょう。これが解けないと公務員の試験に通らないですよ」とおっしゃる。ところが、私は、そうではなくて、公務員になってからの仕事を考えたときに、公務員というのは、現場での対応能力、自分の頭で考えるクリエイティブな能力とか、住民の方々に対するコミュニケーション能力がないと公務員としての仕事はできないと思っている。そうであれば、構造力学も必要だが、それ以上に現場対応能力みたいなものを、学生につけさせてあげないと、将来的には仕事ができないでしょう、そうすると構造力学以上に演習科目というのが重要ではないか、とすることができる。

それを市役所に置き換えて考えれば、原課は個別事業についてあれこれと言うと思うが、そうではなくて、その事業はこの方向性、この方針のどこに当てはまっているのかと、逆に方向性に当てはまらないときは変えてもらえるように促すような、いわゆるマップでなければならないはずである。

#### 事務局

今の書きぶりが良いかというのはあるが、「3 .」のところは施策の大きいポリシーにな

ってくるのかなと思っている。その内容に対して個々の事務事業がどうなのか、このを見ていきたいと思っている。

部会長

もう一度整理させていただくと、一番末端には個別事業、一番大きなところでは、「ありたいまちの姿」、そこを繋いでいかないといけない。どこかで個別事務事業や施策が見える形にしていかなければいけない。そうすると、別紙 のどの部分がどう繋がるのかという事。今のところはそれをどう意識しているのか。

事務局

これから整理する別紙 の、特に「3. 施策の展開方向」のところを繋げようとしている。「3 .」の記載内容のもとに、事務事業をぶら下げなおし、施策の考え方に対する事務事業の現状をみて、関係を整理しようと思っている。

これまで事務事業評価を行ってきたので、現時点での各事業の目的は一応整理されている。まずは、その現状も踏まえたうえで、あらためて「3 .」を考えようとしている。

事務局

庁内でもそういう指摘はされていて、「ありたいまち」がかなり抽象的で、原課が事業を考えるとどこをメインに何を軸に事業を組んいけばよいのかそこがわからない、おそらく悩むのではないかという意見があった。こことこことが中心だ、というような方針を立て、それに向かって事業を組んでくれ、という方向性がないとちょっとしんどいという意見も出ている。そのあたりご意見をいただければと思う。

部会長

意見をいただきたいということよりも、原局にはそこを考えてもらわなければいけないし、企画財政局と一緒に考え、サポートしなければならないと思う。全部宿題がこっちに帰ってきてしまう状態そのものが少し不安材料なのではないかなと思う。

事務局

今、お配りした資料を原課が各論を考えるときに記入してもらおうと考えている。(資料の説明)

その上で、各局が先程の別紙 を作成し、企画財政局が全体を調整して、ある程度、素案としてまとめた段階で審議会にお示しし、審議いただこうと思っている。

事務局

今のお話からすると、「ありたいまち」に向けて、例えば、自分の局としてどういう方針で臨むのかというのを、まずは局内で論議してくれと、それに沿った形での施策の展開方法を考えていくというステップがいのかなと思う。

委員

例えば、別紙 の左側の「新施策分野(案)」のところ、産業経済局の中に(3)~(6)まである。これは産業経済局で産業振興についてどのような施策をとっていききたいのか、やはりこれは具体的に考えてもらって、それで各事務事業がどうなっているかというのを把握するというふうにする必要がある。

京都市は評価を施策分野ごとに毎年全部するのではなくて、年ごとに変えている。1年目は例えば産業振興の分野、2年目は商業振興の分野、そういうふうにして全体の中で1つ1つ今後どうするかを検討する作業をしている。結局そういう作業が施策評価と事務事業評価とを繋ぐ話だと思う。

委員

各部局で分野別計画を作られているところもある。別紙だと、「7.分野別計画」と名称は記載されている。それをこの別紙に書かれることにうまく束ねつつ、この「ありたい姿」と調整をとっていかねばいけないので、おっしゃるようなステップが必要というか、そういう仕組みを作って企画財政局が動けるようにしていく必要があるのではないか。

委員

部局ごとの計画を単に細切れにしたものでも最初はいいのではないか。それでも当面は十分機能する。

事務局

個別計画との関係について、今、イメージしているのは、先の作業フォーマットを記入するときに、分野別計画をこの4つの「ありたいまち」の切り口でチェックする作業が必要かなと思っている。当然、その分野別計画では、その記載内容それぞれが重要だと書いているわけだが、まちづくり基本構想ではこういうまちでありたいと示しているなかで、分野別計画に書いていることのうち、「ありたいまち」切り口で浮かび上がってくる内容が特に重要になる、という整理ができるのではないかとと思っている。

部会長

そういう意味では、作業フォーマットというのは、ボトムアップ型でのチェックになる。もうひとつはトップダウン型で考える必要があって、その整合性が図ればよい。

事務局

原課にしてみれば、一から作業をするよりも、分野別計画を作成する段階で整理しているわけだから、そのまま書かせてほしい、といった意向のようなものがある。

部会長

建前上、といえは語弊があるが、基本構想に基づいて個別計画を作られているはずだから、構想が変われば当然リンクしていくはずだと思うが。

事務局

今あるものにリンクさせるには、どう切り分けて、どう組み替えればよいかを考えてもらうということだろう。

部会長

他にどうか。

委員

まちづくり実行計画という冊子になった場合、実行の主体は「市」であるといったスタンスで書くのか。市民がこの実行計画にどうかかわってくるのかというのは、別紙の中で市民の役割と書かれてあるここだけか。

部会長

本来、まちづくり実行計画は、行政版と市民版があった方がいい。しかし、実際のところ、市民版は誰がどういう形で作るのか、なかなか難しいところがある。なので、「とりあえず行政の責任で行政版を作らせていただきました。本来はまちづくり実行計画市民版というものもあるのですが、そこを意識しながら市民もこれから一緒に頑張りませんか」というメッセージが最初があれば、「なるほど私たちも本当は書かないといけないけど書けないから行政版になっているんだな」というイメージを持つことができる。おそらくそれは総論の最初に書くのだろう。

委員

それをする場合に4つの抽象的な「ありたいまちの姿」のもう一つ下のビジョンというか、具体的なものがないと、市民側もなかなか書けないと思う。もう少し具体的な話が総論にないと、いきなり市が主語の実行計画が出てきても、市民側はどうやってアプローチしたらいいのかを理解できるのかという懸念がある。

事務局

その工夫については、例えば全体で40施策あるとして、それぞれで4つの「ありたいまち」へのアプローチが書かれるわけだが、「ありたいまち」ごとに関連するものだけ抜き出して、各施策からのアプローチを一覧として見られるようにすればどうかと思っている。

市民への訴えかけについては、価値観が多様化している状況の中で、各論については、市民の方は興味があるページだけ見てもらえればそれでいいのではないかと、正直、思っている。興味のある部分に対して、自分はこんなことができる、というような事を何か考えてもらえればと思っている。

部会長

何か個人あるいは各団体、あるいは連協単位、そういうものが、まちづくり実行計画的なものをどう作っていけるか。それを白紙でポンとお渡しをして自分なりの計画を書いてもらえませんか、そういうメッセージがあってもいい。

他に、何かありませんか。

部会長

それでは事務局にお返しします。

事務局

ありがとうございました。資料は今日の議論を踏まえ修正をさせていただく。次回の総会は4月上旬を目途に考えている。日程はあらためてご相談させていただきたい。

部会長

それでは終了いたします。

**閉会**

以 上