

第5回 白井市行政経営有識者会議 会議録

<p>1 開催日時 2 開催場所 3 出席者 (委員) (事務局)</p> <p>4 傍聴者 5 議題</p>	<p>平成28年5月10日(火) 午後7時から午後9時まで 白井市役所 3階第2会議室</p> <p>伊藤会長、関谷副会長、関委員、沼尾委員、吉田委員 行政経営改革課 笠井課長、高山主査、元田主査補</p> <p>17名</p> <p>①行政経営指針の枠組みについて(資料1・資料2) ②今後のスケジュールについて</p>
事務局	<p>皆さんこんばんは。定刻の7時になりました。今日は、関谷委員が5分か10分ぐらい遅れるということですが、全員参加になっております。</p> <p>会議も今日で5回目になります。もう中盤になりまして、指針についてのまとめの段階に入っております。また、今日は、市民、議員、職員の皆さんに参加していただきまして、ありがとうございます。今日も7時から9時の2時間の会議で進めさせていただきたいと思っております。</p> <p>それでは、ただ今から第5回の行政経営有識者会議を始めさせていただきます。初めに、伊藤会長より一言ご挨拶をお願いします。</p>
伊藤会長	<p>こんばんは。構想日本の伊藤です。</p> <p>今日で5回目の会議になります。前回からかなり議論の時間を増やしてきていますが、今日は前回に引き続いて、行政経営有識者会議の中の大きな方向性について、ある程度の共有を図りたいと思っています。ただ、根本の考え方の議論が一番重要だと思っていますので、できるだけ時間に縛られて決めることだけを目的にするというよりは、前回に引き続いて皆さんと意見を交わしながら、ある程度の合意を図っていきたいと思っています。</p> <p>今日も雨の天気ですが、非常に多くの方においでいただいておりますので、傍聴者の方にも満足感を得られるような会議になるように進めていきたいと思っております。よろしくお願ひいたします。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。</p> <p>早速、議題に移りたいと思ひます。</p> <p>進行につきましては、伊藤会長にお願いしたいと思ひます。</p>
伊藤会長	<p>それでは、次第に沿って進めていきたいと思ひます。</p> <p>最初に、議題1の行政経営指針の枠組みについて、事務局より説明をお願いいたします。</p>
事務局	<p>では、事務局から簡単に資料の説明をさせていただきます。</p> <p>資料1の討議検討資料をお配りしていますが、こちらは前回の会議に出ていらっしやらない傍聴の方がいらっしやるといけませんので、経緯を説明い</p>

	<p>たします。前回の会議を踏まえて、これまでの会議の内容を整理して、それをもとに各委員からその指針なり、基本理念についてご意見をいただくということになっておりまして、委員にお送りした資料が資料1、討議検討資料でございます。あらかじめ、基本方針に関する委員から提案ということで提案シートを提出していただいております。その集計結果が、資料2でありまして、委員からいただいた意見を掲載しております。その他の意見を資料3に掲載をしているところでございます。</p> <p>今日は、なるべく議論の時間をとっていただきたいので、資料の詳細な説明はいたしません、資料1と資料2に沿って議論を進めていただきたいと考えております。</p> <p>以上でございます。</p> <p>ありがとうございました。お話がありましたように、前回4月の第4回会議から今回にかけて、委員の皆さんには、宿題ということでこの資料1の討議検討資料をもとに、各委員に提案シートを記載していただきました。それをまとめていただいているものが、資料2と資料3ということになります。</p> <p>まず、資料について委員の皆さんからご質問はありますか。事務局に対してのご質問があれば、先にお受けしたいと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>それでは、議論に入っていきますが、ちょうど順番が前後するところがありますが、前回に引き続いて、資料1の中の4番に当たるところですか、行政経営指針のイメージのところですね。ここが、今回全体の考え方の根底に当たる部分になるかと思っておりますので、事前にいただいているご意見は余り多くはないですが、まず、このイメージのところについて議論をした上で、基本方針に入っていきたいと思っています。</p> <p>ここは、現時点で、一語一句をどうしようかというものではなくて、イメージなので、方向性の確認というところで、少し意見交換ができればと思っております。</p>
伊藤会長	<p>ありがとうございます。お話がありましたように、前回4月の第4回会議から今回にかけて、委員の皆さんには、宿題ということでこの資料1の討議検討資料をもとに、各委員に提案シートを記載していただきました。それをまとめていただいているものが、資料2と資料3ということになります。</p> <p>まず、資料について委員の皆さんからご質問はありますか。事務局に対してのご質問があれば、先にお受けしたいと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>それでは、議論に入っていきますが、ちょうど順番が前後するところがありますが、前回に引き続いて、資料1の中の4番に当たるところですか、行政経営指針のイメージのところですね。ここが、今回全体の考え方の根底に当たる部分になるかと思っておりますので、事前にいただいているご意見は余り多くはないですが、まず、このイメージのところについて議論をした上で、基本方針に入っていきたいと思っています。</p> <p>ここは、現時点で、一語一句をどうしようかというものではなくて、イメージなので、方向性の確認というところで、少し意見交換ができればと思っております。</p>
事務局	<p>少し説明の追加をさせていただきますと、前回の第4回の会議のときに、皆さんからキーワードをいただいております。これが、この波線の部分でございます。</p> <p>例えば、「市民生活がより豊かになる」、「だれが担い手として」、それから「市民自治」などのお言葉をいただきましたので、これに基づきまして、第5次総合計画で市が進めている内容を加えて、事務局で策定をさせていただきました。</p> <p>以上です。</p>
伊藤会長	<p>ありがとうございます。</p> <p>多少意見として書かれているものが、資料3のその他の意見に、私と関谷委員と関委員の3名の意見が出ております。少しここも眺めながら議論を進めていきたいと思っております。</p> <p>ここは、書いてあることをなぞるだけになってしまいましたが、少し口火を切るという意味で、私が4項目を書いているのですが、事務局案として書か</p>

れているものの中に、1行目から2行目にかけて、『行政だけが公共サービスを提供するには、既に限界に達しています』という書きぶりがあるのですが、もちろん、現実的には行政だけで何もかもできるわけではないので、いかにして市民、地域と協働するという考え方もあるかと思うのですが。そもそも、担い手が行政だけではないということを、前回は議論されていたかと思うのですが、実際、そういう過去があったにもかかわらず、中央集権体制によって、『公共サービス＝行政』、行政は何でもやるのだという考え方になったということが、前回の議論の中であったので、そこを踏まえてこの構図を変えていくのだということを明確にしたほうがいいのではないかと感じています。

これが1点と、関谷委員からお話があった市民自治ということを考えるに当たっては、事務局案でいくと、『行政は市民自治を尊重し』と書かれているのですが、そもそも市民自治という考え方でいけば、尊重とかそういう意思の働く余地があるわけではないのではないかと感じています。これが2点目です。

3点目が、この『主役は市民』という書きぶりがありましたので、言い換えて市民自治ということを軸にして考えたときには、相互補完というよりは、そもそも市民ができることは市民がやるのだということからスタートをして、それができないから市民の補完的役割が行政なのだということだとすると、もしかしたら事務局の考えと一緒になのかも知れないです。書きぶりの中でそう見えてこないかなと感じました。

関連して4点目になるのですが、サービスの充実や課題を解決する役割が、行政だけが行うものではないということを、あえて明確にすることが今回の行政経営指針の一つの特徴になるのかなと思いました。このような意見を書かせていただいております。

吉田委員

市民にできないこととは何でしょう。それから、市民ができないことを行政にやらしてもらおうというときに、市民ができないことを行政ができるという保証があるでしょうか。できないことをやらしてもらった時に重要なのは、当てにしている自治体にその能力があるかどうかを確認しないと。そうしないと、金は使うが何もできなかったということになる。だから、この書きぶりは、よくあるパターンですよ。「市民が主役」といって、市民がまず自分でやっただめなら、できる人を探してということをしなさい。「できないことを行政がやる」では、「できないことは行政ができる」という前提ではないですか、この書き方だと。でも、「行政はできてなかった」。本当に重要なことは何だったかということ、財政においては、均衡財政を維持することが重要だったはずなのに、それを忘れてしまって、どんどんお金を使いましょうということになった。市民がやってほしいといったことは行政がやるのですよ。できればオーケーだったけれども、できないのが続いてきたのが今の状態でしょう。この書き方は、ちょっと考えたほうがいいのではないのでしょうか。

伊藤会長

関谷委員いかがでしょうか。

<p>関谷委員</p>	<p>この市民自治という考え方については、資料2にも少し書いたところではありますけれども、一つは原則ですよね。市民自治というその考え方をまず中心に据えるかどうかということが、まず非常に大きなことであって、これは、原理原則論からいけば、もちろん市民が主役といえ、ぼやけた言い方になりますけれども、市民が基軸であり、市民が主権者でありといういろいろなことは表現としてしうところですけども、いずれにしても、市民が基軸であるということを確認した上で、その市民が自分たちにできること、それからできないことを行政がということ、前回申し上げましたけれども、できないことを行政がというのは、今、お話もありましたように、できるという前提に立っているわけでもないと思うのですね。できるかどうかも含めて、市民と行政がいろいろな形で対話を重ねていく、そのできる可能性というものを探っていくということなので、そこは時間軸と共に考える必要があるのかなと思います。</p> <p>また、その中でどういう工夫を施していくのか、あるいは、行政がやることに對して、市民自治というのは、それを評価していくという部分が同時に伴わないと意味がないわけであって、それを評価していく、捉え直していく、軌道修正していく。あるいは、新たな考え方を導入していく、そういったいろいろなプロセスを含めて、補完行政ということイメージしているところがありますので、そういうふうに考えるという考え方をまず原則としておくということが非常に大事かなと思います。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>事務局としていかがでしょうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>自分でこの基本理念を書いたときは、総合計画前期基本計画にある言葉をなるべく生かして使っていこうと思い、入れてあります。委員がおっしゃることもわかりますけれども、今回の行政経営指針というのは、あくまでも第5次総合計画を下支えしていくという意味合いが強いので、そういった言葉を選んで入れてあります。</p> <p>この中で、市民自治というのはそもそも市民が基軸だとすれば、訂正をしていただいても結構ですが、あくまでも主体的に委員にかかわっていただきたいという趣旨です。今の案というのは、現状の第5次総合計画を意識して書いていますが、この会議で変更すると決まれば変更をさせていただきます。しかしながら、第5次総合計画もありますから、そことの整合だけは最終的にはさせていただきます。</p> <p>以上です。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>関委員いかがですか。</p>
<p>関委員</p>	<p>言葉の使い方は、いろいろ好みがあるのでしょうけれども、市民自治を進めていかなければいけないということは、衆目一致するところで必要なことだと思います。</p> <p>それはそれとして、その前提として問題を単純化すれば、ない袖は振れないということで、財政が厳しくなる中で、やることとやらないことを明確化すること、施策・事業に優先順位をつけることが行政の役割というふうにか</p>

<p>伊藤会長</p>	<p>えております。基本理念の中で、多分私が言った言葉かもしれませんが、選択と集中という言葉が重要と思います。それを考慮した上で、市民自治をいかに進めていくかということが重要と思います。</p> <p>自治体がやると決めた事業は、最大のパフォーマンスを上げなければいけないということで、それを上げられる組織になるにはどうしたらいいかというのが、この経営指針になってくるのではないかと思います。</p> <p>沼尾委員いかがですか。</p>
<p>沼尾委員</p>	<p>基本理念として、市民を軸足に置くということは構わないと思うのですが、これをまとめていくに当たって、恐らくこれまで白井の社会資本整備というのは、国であったり、県であったり、URであったり、外部が策定した開発政策の中でどんどん進められて、そこが財源も投下して計画も立ててこられています。そうして開発された場所に、ここは住みやすいということで人が後から入ってきて、もちろんもとから住んでいる方もいらっしゃるわけですが。そこに住み始めた方たちが、ソフトの部分でどういうふうに自分たちの地域をよくしていこうかと考えられて、随分と活発な取り組みが行われているように思います。ただ、ハードの部分に関しては、これまで受け身で来ているところが大きいと思うのですね。だけど、今後、更新の部分が増えていくときに、その負担の在り方を含め、今後のインフラ更新をどうしていくかということについて、費用負担や都市計画なども含めた計画づくりについて、ハードとソフトの両方から考えていかななくてはいけなくなる時代に突入するわけです。そういう意味で市民として、そこをどういうふうに主体的に見直すかという眼差しを持つことが、白井市の今の状況を考える上で必要だと思いました。</p> <p>恐らく、日ごろの暮らしのなかで、コミュニティ単位での取り組みは、多分それぞれの地区、PTA、社協などでいろいろあって、そこは既存のものがあるのだと思います。ですが、ハードの部分が負担を含めて、これから市にとっても、住民にとってもすごく問われてくるだろうと。それに関する市民参加とか協働・連携ということが、一つのキーになる。そのことを、もう少し明確に打ち出した書きぶりにしたらどうかと思いました。原案ではかなり一般的な書き方になっているのですけれど、むしろ白井市という文脈でどういふふうに考えられるべきかという記述があるといいかなと。まちづくりという場合にソフトとハードと両方の世界があると思うのですけれども、特にハードの部分を住民の方たちが改めて、自分事として考えるということが大事かと思いました。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>ここは先ほど事務局からの話だと、基本計画の文字を使いながらだったからそういう表現になっているのですかね。</p>
<p>事務局</p>	<p>ある程度、基本計画と整合を図ったと。あまり独立してもいないだろうと思って、一般的なことを挙げさせてもらいました。ただ、沼尾委員がおっしゃったように、これから一番のまちの課題というのは、インフラの再編だと思います。それをどうやっていくのか、まちづくりにおいてどう進めていく</p>

	<p>のかが、今後、10年、20年先の大きな課題だと捉えています。</p> <p>ここは、一番大事な部分ですから、初めに固めていくか、それとも指針の方針でいろいろ議論しながら、最終的にここに持ってくるか、進め方はいろいろあると思います。ただ、時間配分を考えていただいて進めていただきたいと思います。</p>
伊藤会長	<p>前回、関谷委員がおっしゃった、市民自治という言葉だけを単に言葉だけで使うのではなくて、本当の意味で市民が主体だというのが、今の案だと、にじみ出ていないので、この後、基本方針を議論しながら最後はつくっていきけるようにしたいと思います。</p>
事務局	<p>そういうやり方もいいと思います。</p>
伊藤会長	<p>わかりました。</p> <p>ここまでで一度、この部分は終わらせていただいて、基本方針に移りたいと思います。資料2ですね。事務局のほうからは、説明はよろしいですか。</p>
事務局	<p>はい。</p>
伊藤会長	<p>皆さんからいただいた提案をここにまとめていただいています。もともとは、主に市民自治や市民との協働による行政運営と行財政運営、公共施設という三つの方針が事務局の素案としてありましたが、今回は、それに捉われるものでもありませんので、提案いただいた意図や補足的な説明がありましたら、先にお話しいただいて、議論を進めていきたいと思いますが、いかがでしょうか。</p> <p>順番にいきましょうか、関谷委員からお願いいたします。</p>
関谷委員	<p>基本方針1、2、3それぞれですか。</p>
伊藤会長	<p>そうですね。</p>
関谷委員	<p>基本方針1については、住民との協働ということが原案にはうたわれていましたけれども、ここはより踏み込んで市民自治の確立ということを進めるべきではないかと思います。</p> <p>先ほど、総合計画との関係というお話もありましたけれども、私は総合計画づくりに携わっていましたが、考え方としては矛盾していないと思います。表現方法とか言葉として、その辺どうなじむかどうかということはあると思いますが、市民自治という考え方が今の総合計画の中に全面的にあらわれているわけでもないので、どういうふうに調整を図っていくかということは、一方で問われると思いますけれども、個人的にはここは少し明確にしないと、今の総合計画が逆に生きてこないかなと思います。といいますのは、言葉として選択と集中もそうですし、それから効率化という言葉もそうですし、それから受益と負担という言葉とか、全部そうですけれども、市民自治という言葉と横並びにはならないと思います。それどころか、例えば、効率性とい</p>

う観点だけからいうと、市民自治は吹っ飛ばして、とにかくもう効率的に行政運営を行っていくのだということが全面化していくと。そうすると、主権者は消費者になってくるのですよ。要するに満足度が上がっていけば、ひたすら効率性を求める行政でいいのだという話にどんどんっていってしまう。それではないだろうということがあるので、原理原則として市民自治をまず押さえると。その中で、もちろん効率性という部分と市民がどういうふうに考えるのかということ織りまぜながら考えていくというのが、基本方針1でしっかり明確にうたうべきところなのかなと。そうしないと、個々の行財政を考えるキーワードがひとり歩きをしてしまう可能性がある。そこは非常に危険かなと思いますので、それを踏まえた市民自治ということの意味合いです。

それから、同じ市民自治ということで、前回も少し触れましたけれども、財政、財務という問題をどの射程で考えるかといったときに、行政という組織枠組みの中で、いわゆる計画とか事業のあり方として捉えていくというのでは射程が狭すぎるということ、前回申し上げたと思います。要するに、その射程だけではなくて、もっと幅広く捉えた上で、公と私の関係性というのが非常に流動化している、あるいはその関係をどう捉えていくのかということ自体の捉え直し、あるいは新たな関係性の構築ということが求められていますから、その中でどこは行政がやるべきなのか、どこは地域でやるべきなのか、どこは民間企業がもっと活躍すべきなのかという、この辺に射程を広げた上で考えていくと。そうしないと、行政の枠組みの中だけで話が自己完結してしまうということにもなりかねないので、そこを開くという意味でも、この市民自治ということを持えるべきではないかという趣旨で書きました。

それから、基本方針の二つ目については、財政と持続可能な行財政運営の確立ということで、持続性ということはどういうふうに考えていけるのか。人口が、長い目で見れば減少していくと。それから財政状況が非常に厳しい現状の中で、どう持続可能性ということをつくり出していけるか。これは、いろいろな捉え方がありますけれども、例えば、先ほど公共施設の話が出ていたので、ストックということを考えれば、ストック、要するに白井の資源というものが、これからどういうふうが増えていくのか減っていくのかということを見通した上で、ストックの維持のあり方ということを考えていかないとまずい。そういうことが前提となった上で、ここでは財政と財務の健全化という、言葉としてはわけておいたほうがいいのかなと。財政というのは、政府間関係、例えば国、都道府県、市町村との関係の中で、事業も何割負担で事業を進めていくとか、これまでさんざんやってきたわけですが、そういった財政のあり方、財政のバランスということ白井としてはどういうふうに考えていくのかと。これも基礎自治体中心の配分バランスということを考えていくことが、考え方としてあるいは方針として問われるのかなと。

それから、財務というのは、白井の中でどれだけのものを使えるのかという量があるわけですから、その量の中で白井市が自己責任としてどういう政策順位をつけて、どういうところに比重を置きながら進めていくのか。この方針を確立させないと、今後の持続可能性というのは厳しいだろうと思います。

すので、財務という形で自己責任による政策選択、それから政策の優先順位と適正規模、それから今後どういうふうに行政がスタンスを取っていくのかということで、今はまだいいかもしれませんけれども、いずれは多分ミニマムを行政が担保していくのが、ぎりぎりのラインになっていくということが長期的に見れば予想されると。そういう中で今はミニマム以上のものがまだできているけれども、その辺の見通しを持った上で、ミニマムはとにかく行政としてしっかり最低限の部分は担保していく。それ以上の部分はどうか考えていくのか、そういう枠組みでこの財務ということを考える必要があるのかなというのが一つ目です。

二つ目の協働による多角的な行財政運営というのは、先ほども申し上げたように公と私との関係というのがトータルに流動化している中で、市民活動、企業活動、行政活動を組み合わせた公共政策、あるいは財務のあり方というものを考えていくというのが方針になるのではないかと。課題解決に即した政策づくり。この財務の問題は、法務の問題と密接が深く、政策法務というのは要するにやりたい政策があって、やりたい政策を実現させるために、法的環境を整えたり法的枠組みを整えたりということをして、政策に根拠をつくったり、それを導いていくことを政策法務と言いますが、政策法務と政策財務というのは両輪のものでありますから、そういう中で捉えていく。そういう組織体制というものを考えていくというのが方針になるのではないかと。

後は、手法として効率化を図る手法の採用と運用の工夫。その中で人件費とか扶助費とか公共事業費とかその辺については考えていく、そういう方針になるのかと思います。

そして、三つ目が先ほど申し上げましたけれども、評価の部分です。この評価ということを確認に盛り込んでおかないと不足してしまうのではないかとこの点で、こういったことを描いておきました。

それから、基本方針の3については、1と2を横並びで位置づけるというのは、どうも違和感がありますので、別立てで考えていく、位置づけていくほうがいいのか。先ほどもご指摘されていたように、公共施設の問題というのは、かなり大きな比重を占めていくには違いないと思いますけれども、そういう意味での重要性と1、2に横並びをさせるというのはちょっと違うと思いますので、違う位置づけ方でいったほうがいいのかと思われると思います。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございます。順番に行きます。

関委員

まず、基本方針の1につきましては、いただいた事務局の素案でここだけブランクになっておりましたので、ブランクでは議論が進まないの、他市の事例なども踏まえて頭出しをしてみたということで、極めて端的なものが並んでおります。これらの中身については市民自治に関しては関谷委員がご専門でいらっしゃいますので、いろいろご意見いただきながら詰めていければいいと考えております。

恐らく重要なのは、先ほど申し上げたとおり、基本方針2のところと考え

ております。要は、ない袖は振れない中で、やること、やらないことを決めるのは行政の役割であること、やると決めたからには最大のパフォーマンスを発揮したいということです。できる組織になるためには、この二つ、財政運営と行政運営これをどういうふうに持っていくかということが重要と思っています。

私は、財政に関しては知識を持たないので、ここでは選択と集中に立脚した戦略的な財政運営をお願いできればというふうにとどめております。

②のところでは、選択と集中を実現する組織運営の中でいちばん重要なのは、トップマネジメント、決められる組織がどうかということがまず重要というところですが、それぞれ組織のカルチャーがあるので、こうすればいいというのが、なかなか申し上げられないのですけれども、私がおつきいさせていただいた自治体の中では、大きなところでは船橋市、比較的小さいところでは多古町などは、比較的トップの意向が末端まで行き届いている印象があります。共通して言えるのは、すごく風通しがいい組織なのですね。それと、トップが強い明確な意思を持っています。ここをまずどうしていくのかというのが問われると思います。

決めた事業を、やっていくのは人なので職員なので、人材育成という視点は欠かせないと思っています。企業経営における中期経営計画などでは、1丁目1番地で人をどうつくっていくか、そういう視点がまず問われます。ですから、これからの行政運営にも人材育成の視点は入れておくべきではないかと考えます。

それと、効率的な運営を考える上では、ICTの活用というのは、多分欠かせないと思います。私は千葉市民なのですけれども、千葉市というのは、ちばレポというシステムを持っています。例えば、遊具が壊れていて危険だから直してほしいと思っている市民がいたら、スマホの写真でそこを撮るのですね。それを千葉市にアプリを通して送る。GPS機能がありますから、どこの公園かということ打ち込まなくてもわかるわけです。千葉市が壊れた遊具を修復すれば、そのアプリを通して市民全員が知ることができる。いちいち一人一人の市民に聞くことはできないので、ICTなどを活用して市民の意見をいかに吸い上げるか、そういうことも必要です。

それと、総合戦略。白井市もおつくりになりましたけれども、弊社も県内11の自治体の総合戦略づくりをお手伝いさせていただいて、私が個人的に感じたのは、行政の課題というのは、そんなに各市町で大差はないなということです。特に子育てなどはそう思いました。そういう中で白井市を定住、移住の先として選んでいただくには、いかに情報発信するか、シティセールスするかという視点が非常に重要と感じています。白井市では、シティプロモーション基本方針というものを今年度12月までに作成する予定でして、弊社が業務受託して、今取り組んでいるところでございますけれども、シティセールスの視点、これもぜひ入れていただければと思います。

地方創生のスキームの中で、これから4年間かけて国が地方創生を進めていくことになっていますが、一番国が考えていることというのは、一つの自治体だけで何とかしようとするわけではなくて、広域的な視点を持ってほしいというのをすごく強く感じています。一つの自治体でどうにかなる時代でもなくなってきているので、周りの自治体といかに連携していくのか、そう

	<p>いった視点も必要と思います。それと、関谷委員もおっしゃいましたが、行政評価、総合戦略でもKPIを作成して、1年ごとに成果を図りながら単戦略も変えていきなさいよという国の指針ですね。そこは指針にもご意見が出ていたと思います。</p> <p>最後に、熊本で地震が起きて、一番災害がひどかった益城町では、BCPという災害のときの復旧計画がなかったということもありますけれども、白井市でBCPがあるかどうか、私は存じ上げないのですが、危機管理対策をどうするか、その辺りも盛り込んだほうが今日的な指針になるのではないかと思います。</p> <p>基本方針3については、公共施設等の総合管理計画、これが策定されるということで、それに準拠することになるのだと思うのですが、資料3に書かせていただいたのですが、人口推計が既に乖離がありますが、これからのインフラを考えるとベースになるのは、人口ですね。特に、小中学生がどのぐらいの水準で推移していくのか、そのあたりは恐らく給食センターが非常に市民の間でも問題になっているとこの会議を通して認識したわけですが、その辺りの明確な人口推計に基づいて考えるべきだと思います。そこは、今年の10月に新しい数字が出ますので、ぜひ人口推計をし直して、最新の精緻な推計に基づいて、今後の公共施設も考えていかないといけないと思います。</p> <p>以上です。</p>
伊藤会長	沼尾委員、お願いします。
沼尾委員	<p>細かい字でいろいろ書いてすみません。</p> <p>方針を三つ掲げました。一つ目が、元の案では、市民、企業との協働ということだったのですけれども、企業も含めて住民との協働による地域づくりという形で書いています。</p> <p>それから、基本方針の二つ目は、そのまま持続可能な行財政運営の確立。三つ目は、元の案では公共施設等の管理ということになっているのですが、もう少し幅広く地域の社会経済ビジョンの構築と行財政運営という形で組み替えてみました。簡単に説明していきます。</p> <p>まず一つ目ですけれども、その基本方針1の四角囲みの一番下のところに米印で書いているのですが、要するに、財源がないので安上がりな政府を目指して、住民の労働力に期待しようというのは、筋が違う話なので、ニーズが何で、それを誰の負担でどうしていくかということを検討していく姿勢が大事で、行政が市民を安く使おうということだとまずいなど。ただ、国の現在の社会保障政策を見ていると、そういう側面も見え隠れするところがあるので、その辺も含めて、協働をどう考えるかが大事だと思っています。そのときに行政経営改革に入れる話かどうかは微妙なのですが、総合計画とパラレルにやはり地区ごとのコミュニティ計画を考える。住民の方たちが地区のことをどう思っているかということは、とても大事です。つまりそこで地区をどうつくっていききたいかということと、そこに行政が財政支出を経て、何をするのかとか、自分たちで何をするのかということのコミュニティ計画ですね。これを地区の方たちが自分たちの地区の人口がどう</p>

なるのか、インフラはどうなるのかとか、どういう地域にしたいのかということとの見合いで考えていくということをベースに持った上で、次の②、そこで初めて行政と住民がどういう関係で、何をやれるのかやれないのかということを整理することが必要だろうと思いますし、そういう意味でいうと、こういうコミュニティ計画をつくろうとすると、それぞれの地区の将来は一体どうなるのかと。人口はどうなるのか、インフラはどうなるのか、高齢化率はどうなるのかということも含めた情報について、行政の側もきちんと情報整理をして、それを提供して、かつ、市の職員がどんな人でも説明できるような体制をつくらなければいけないだろうと。

そういう基本的なところを整えた上で、初めて協働ということが可能になるのだろうと思うと、その協働のためのソフトインフラとか仕組みを計画に含めて考えなければいけないのではないかと思いますし、その中での行政の役割が再整理されると思います。

2番目が、行政経営、財政あるいは財務の部分の本丸だと思うのですが、二つ掲げました。一つ目は財政見通しの策定とそれについての情報共有、つまり財政見通しについて行政内部で、財政課や企画課に限らず、全ての課でそれが共有されているということが大変重要です。もちろん市の財政は、国や県の政策とも無関係ではないので、なかなかシミュレーションしづらいところもありますけれども、いくつかのシナリオを基に整理を行い、今後の行財政運営の見通しについて情報を共有することが大事だろうと思います。

公共施設の維持管理とか道路のインフラ更新、医療、介護などの費用の見通しも含めて、今後の財源不足がどうなるのかということをおある程度示していくことが大切です。

次に、行政内部の効率化です。縦割り型の、一つの機能で一つの施設という時代ではなくなっているの、部局横断的な取り組みを進めるための体制づくりや、先ほど関委員がおっしゃっていましたが、人材はとても大事ですので、職員採用や人事管理、組織体制のあり方について、特に新規の職員の採用や昇進、そういうことも含めた検討が必要ではないかと思います。後は、情報の共有と管理の仕組み、入札制度のあり方などについても検討しつつ、これらをどういうふうに行けばいいのかということについての問題意識とか解決策も含めて、庁内で共有する仕組みが大事だと考えています。

三つ目ですが、元の事務局案では、公共施設の管理となっているのですが、恐らくこれは、今後の財政運営を考えると、ハードの更新をどう考えるかというところで、財政需要が決まってくる部分が多いので、その部分を意識して、基本方針3に挙げられたのだと思います。ですが、これだと公共施設等総合管理計画をつくれればいいというだけの話で終わってしまうので、もう少し大きい話として方針を出したほうがいいのではないかと思います。

まず一つ目は、都市計画や地区計画についてです。これまで国や県、URなどの開発戦略の中で、区画の線引きがされてきているのだけれども、それを改めて市民の側から見たときに、今後の地区ごとの空間管理計画をどうしていくのかということが問われるでしょう。地域の将来について、改めて市民の手で考えなければいけないだろうと思います。その上で、住民サービスをどうするのかということをお認識するのが大事ではないかと思います。もう

一方で、今後も国、県やURが、何かこれをやりたい、あれをやりたいと入ってくるのかどうかわからないのですけれども、これから都市計画道路の整備などもありうると思うので、国や県、UR、民間はどういうふうに関係をやらせているのかということころは、情報として持っておく必要があるだろうと思います。

さらにいうと、それも含めて、これまでいろいろ開発が進んでいて、まだやっているところもあれば、一旦開発が終わった後、撤退も起きているという話をこの間、聞きました。例えば、社会保険大学校が撤退した後の跡地をどうするのかとか、市として今後の建物が残った地域政策をどうするのかとか、ここの地区をどういう地域にしたいのかということころの戦略ですね。多分、シティセールスを考えることともかなりかぶってくるのかと思うのですけれども、地域の課題を整理して、地域の社会経済に対する将来ビジョンとか、その実現に向けた行財政課題ということころを整理するという意味で、もう少しハードについての認識の共有と、それを市民と一緒に考えるということと、今後の開発戦略ということころを幅広にしたような行政経営の方針というふうにくくったらどうかと思いました。かなり大風呂敷になっていますけれども、整理してみました。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございます。吉田委員。

吉田委員

基本方針、「市民が豊かになる町」にしましょうねということころです。

何か今までの話を聞いていると、市民は「大変だな」という感じです。市民は自分の生活のためにこの町に住んでいるのだからけれども、何かその生活の全部を差し出せといっているような感じがしてね。というのが今の感想です。

基本方針2のところは、私の場合は、今まで市に任せていたのだけれども、市民にできないことは行政が補完するという言い方、あるいは市民にできないという言い方をしたときに、ちょっと待てよなのです。では、市にできるのかという話です。もう少し言えば、行政にできるのかという話だし、国にできるのかという話です。市民が自分の生活を維持できないから、社会保障制度をつくりましょうとか、年金制度をつくりましょうという形にしたけれども、では今の実際を見たら、本当にそれでよかったのか疑問があります。自分の生活は自分で責任を持てよということころが根底になるでしょう。市民自治の前に恐らくあるのは、個人がそれぞれに独り立ちしているということが重要になるでしょう。

それから、関谷先生が一生涯懸命お話をされている。私もそうだなと思いながら、18歳になったら、最近14歳になったら、選挙権を与えましょうということになっているのですけれども、選挙権についても忘れているところがあるのです。民主主義というのをルソーに求めたときに、あの人が言っていたのは、選挙、投票してもいいよという人の条件というのは、理性の年齢に達していることです。ここで書いている「自分のことは他人任せ」というのは、果たして理性の年齢か、私には疑問です。そういったときに、理性の年齢に達したと想定される人たちが、きちんと判断できる情報をまず提供す

るところから始まらないと、ここでいくら書いても、たくさん書いたけど読むのが嫌になってしまうということになるだろう、ということです。

市のすべき事業を見つけ出すというのは、基本方針2。それは取捨選択をするということです。選択と集中、さらに決めたからには必ずやり通すといったときに、できないとわかったら、さっさと撤退というのもありだと思ふ。

市民の負担を明らかにしましょうというのは、「将来の税金」を明らかにしましょうということ、これは私の用語なのですけれども、市民に対して市長がいくら請求書を出しているのかというのを明らかにしておかないといけませんよ。

この前いただいた目標数値というのが三つありましたけれども、それは、市民に対する請求書、1人当たりの金額を明らかにすれば、この市長でよかったのかな、悪かったのかなとすぐにわかります。

書くの忘れたのは、1人当たりで示すことですよ。もし、白井市の市民が人口増加にどンドンなっていけば、インフラに投資したっていいでしょう。1人当たりの将来の税金が減っていくから。でも、そうではなかったら、縮小していくとか、あるいは行政がやっていた仕事を市民に戻してしまったほうがいいでしょう。市民が豊かになる町はどういう町かということ、税金をいっぱい使う町ではなくて、今まで税金を使っていた仕事が税金をいただける仕事になるということです。市民の負担を明らかにするというのは、行政全体、市の仕事を全体で見てもみましょうということです。

市民の負担を明確にしましょうというのは、受益者と市民は、本来、一緒ではないのです。受益者に対して市民というのは、ほとんどの場合は、市民が税金で受益者の分を負担しているのです。だから、受益者負担と市民の負担は明確にしましょうということ。それでもやりますかというのは、本来であれば議会で判断してもらう必要がある話です。受益者代表になっていないことが事件ですが。

今、見せていただいていたのは、事務事業の評価結果です。書いてあるだろうなと思うことが書いてあります。ここで重要なのは、一般財源と書いてあったり、関連財源はどこにありますかと書いてあったりするのだけれども、本当は市民への請求額はいくらでしたかというのを明らかにしておく必要があるでしょう。各事業が何を約束し、それが果たせたのか、果たしていないのかを明らかにする。行政の今の予算決算のやり方では、「お金を使いました」が仕事になってしまっている。当初、何を目的にしていたのですか、それは実現できたのですか。これは、しばらくかかると思うのですよ、早くて二、三年。成果を報告する、何を約束したのですか。行政に対する信用というのは、市民の近くにいるから、白井市は、かなり早くできると思うのですが、遠くになれば遠くになるほど、何を約束したのか忘れてしまったということになってしまう。成果報告書以上の成果を獲得できるのであれば、事業者の仕事に任せようが、行政がするよりいいですよという話です。それは、「市民が豊かになる」ということです。税金を使ってやっていた仕事、市民に任せてもうけてもらえるようになれば、市内で働くこともできる、通勤しなくて済むようになるし。ということで、事業者が仕事を選べるようになったほうが良いということです。

基本方針3というのは、これをサポートするために何を始めましょうか、何から始めたらいいのですかということですね。棚卸から始めましょう。白井市の人材は市役所だけではないです。例えば、今、市でやっているような仕事の中に、もし似たような仕事を事業がやっているのであれば、その人たちにできませんかとか、やってもらえませんかというオファーをする機会を持つ。できるかどうかをチェックしてみましようということです。資金というのは、使っている金、使ってはいけない金を峻別しましょうということです。公共財もそんなところですね。ちゃんと使えているのか、使えていないのかとか、当初の約束どおり使われているのか、白井市の約束、今までどんな約束をして仕事をしてきたのですか、守れていますか、守れていないですか。このあたりをやっていったらどうでしょうかというのが、私の提案です。

伊藤会長

ありがとうございます。私からも簡潔に。

1番については、市民自治というところですが、私も市民から出発する行政運営、ちょっと市民自治という言葉を書き換えているだけなので、考え方としては同じかなと思っているのですが。先ほど、吉田先生がおっしゃった、どれだけいいことを書いても読もうと思わなければ一緒だということは、先ほどの市民自治の言葉がひとり歩きすることと同じかなと思っています。だからここに市民・企業・行政が全てのセクターにおける基本理念、この考え方を共有していこうということが重要ではないかなと思っています。ただ、大体こういうことを共有しようとか、こんな集まりがあるから来てくださいといったときには、今日の傍聴者の方もそうですが、意識の高い方が来られるし、それを持って全市民にはなかなか得ないと思っていますので、ここに書いていないのですが、そこをいかに広げていくか、こういう場を全市民までいかになくても、より広範な人たちに来てもらうための手法として、白井市でも事業仕分けのときに取り入れた無作為抽出という手法は、効果があるのではないかなと思っています。

もう一つが、この市民自治や市民から出発する行政運営ということを考えたときに、先ほど、沼尾委員がおっしゃっていた、安上がりな政府という話、これは私もいろいろな自治体とつき合う中で、自治体側が都合よく市民を解釈してしまっているなという感じを受けます。それは、どういうことかという、NPOや地域を下請け相手にしてしまっているということは、理念はどんなにいいことを書いていたとしても、実際の事業の執行の仕方がそうなっているというケースが多いなと感じているので、そこを市民自治とか市民から出発するということを考えたときの行政の役割は何かと考えたと、この環境整備なのだろうなと。市民が主体的になれるような環境整備こそが行政の役割ではないかなと感じています。

先ほど、吉田委員がおっしゃっていた、市民ができないことを行政がやったら、絶対によくなるのか、私もそう思うわけではなくて、だからこそ、まずは決めるプロセスをいかに市民が中心になるのかという環境をつくる必要があるなと思います。具体的な環境整備のあり方とすると、今、構想日本でいろいろな取り組みをしている中で、一番出てくるのが情報の整理ができていないということ。市民が考えたいと思って、その場に来たとしても、結果

的に情報が断片的であったり、そもそも行政側が情報について知らなかったりということがあるので、いかに市民が考えられるような情報を公開して共有できるかというところが一番大きなポイントになるのかなと思いました。

二つ目が、行財政運営なのですが、すみません、私がお送りしたものが古いバージョンになってしまったので、少しだけ違うところがあるのですが、一つは、今話しをしたところと似ているところで、現状の把握と情報の共有が必要だろうと。これは、市民が中心だという総論的なところと各論の行財政運営の中にも同じではないかなと思っています。先ほど、吉田委員が成果報告書、また、白井市でつくっている事務事業評価シートだと思いますが、それを私は事業シートと書き換えています。個々の事業において設定している目的や成果については、全ての事業においてつくる必要があるだろうと思っています。抽象的なことは何となくわかったけれども、結果的に細かな事業のところには何をやっているのかわからないというところをなくすためには、こういった事業シートの公表が必要であろうと思います。合わせて、その事業をただやればよいということではなくて、これは吉田委員と同じですが、市民負担、いかにこの事業のコストというのは、どれだけかかっているのかというのは、現状の市民だけではなくて、将来に渡っての市民負担がどれだけあるのかということを示していく必要があるだろうと思っています。

この財政運営のところに、私は評価のことを書いていました。これは、構想日本でやっている事業仕分けもそうなのですが、いかにしてその現状を把握した上でのチェックができるかというところ、これは関谷委員、関委員がおっしゃっていたところと一緒にするので割愛しますが、どういう評価が必要かというよりは、どういうチェックの手法が必要かというところ、市民がかかわって、白井がやっていることがどうなのかということをチェックできるかが必要であろうと思います。

もう一つが、今までのところが対市民、要は外に対してということになるのですが、内部の効率化ということも必要であろうと思います。それを考えるに当たっては、沼尾委員が書かれています。縦割りによって情報が必ずしも市民に対して、わかりやすい情報の伝わり方になっていない、それはただ単に市民に対しての伝え方だけではなくて、行政内部で情報の整理ができていないからだと感じています。ですので、内部での情報を整理することによって、事業や仕事のやり方の重複を排除していく必要があるだろうと思います。そこを変えるための一つとして、事務局案にはありましたが、横断的なプロジェクトチームという名前がいかどうかはありますが、横断的な取り組みが必要であろうと思います。

いくつかの自治体で実際にやっている事例として、単にプロジェクトチームをつくるだけでは、どうしても所属課の課長や部長がいい顔をしないという傾向があるので、併任発令をしまして、完全にこのプロジェクトチームでやっていることは、例えば、農林水産課の職員がこういったプロジェクトチームに来ている、その業務も全く農林水産課の業務と一緒になのだとすることをやることによって、このプロジェクトチームでやっていることの重みが増して、多少なりとも縦割りが打破されたという事例がありますので、そういったことまで検討する必要があるのかなと思いました。

	<p>3については、皆さんと同じでして、公共施設は大事だけれども、レベル感は合わないだろうとっていて、正直書けなかったのですが、皆さんのご意見をお伺いしている中で、沼尾委員が書かれていたように、私は必ずしも公共施設の見直しというのは、行財政改革だけではないと思うのですが、ただ、その視点の中に入れてしまって、この三つ目というのは、沼尾委員が書かれているような計画のところ、計画の再検討というところが入ってくると、レベル感が少し合ってくるのかなと感じました。</p> <p>皆さんからの意見、補足も含めてご説明いただきました。今日は、それぞれ個々の中身までできませんので、大枠の方針、三つになるのか四つになるのか二つになるのかということも含めてですが、そこまではできれば共有していきたいと思います。</p> <p>どなたかご意見ある方、いらっしゃいますでしょうか。</p>
沼尾委員	1点よろしいですか。
伊藤会長	はい。
沼尾委員	<p>先ほど、吉田委員が、ちょっと住民がしんどいよねとおっしゃったことと関係するのですけれども、他の自治体で行政経営指針をつくるという場合には、住民参加や市民協働みたいな話は置いておいて、そこはそこでももちろん考えるのだけれども、行政としてやらなければいけない範囲があったときに、その中でそれをどういうふうに効率的にやっていくのかというところで、行政のスタンスですよ、例えば財政見通しをどうするのかとか、行政内部の効率化を図るかとか、今回の指針でいうと、基本方針の2のところを割とフォーカスした形で行政としての改革課題というものを行政経営の方針としてまとめるというものが多いわけですけども、今回はそうではなくて、市民自治とか協働とか、そういうところまで入れるということについて、行政の側が、住民との関係について、しっかり考えを入れておくことが大事だよというふうに、しっかりと市民に配慮しましょうねということなのか、いやいや、市民の方たちもちゃんと腹をくくってやらないといけないので、一緒に考えるのだよという認識で、市民の対応まで含めて行政経営ということでもまとめていくのか、ここで言っている市民という方々の立ち位置というのが、この全体の改革の方針のところ、どういう形で効いてくるのかというのが大変気になるところなのですが、それはどうでしょうか。</p>
吉田委員	誰に聞くのですか、それ。
沼尾委員	<p>この間、私も申し上げたのですけれど、外部の専門家がどうこう言える話ではないので、そこは市民参加型で一緒にやっていくものなのだよということになればいいし。逆に、そこはやはり行政は行政として、きちりやってくればいいので、あくまでも行政のスタンスの問題として、これをまとめていくのだよということになるのか、それはなかなか外部の者からは言いにくいところもある感じもするのですが、それは、実はまとめながら大変気になったところでした。もう一方で、議会もあるわけですよ。それもやはり</p>

伊藤会長	<p>市民が選挙で選んだ代表ということで、そこで全体の行財政のあり方というのを検討もしているのもう一方でその市民の協働とか市民自治とか市民参加ということをする場合、そこはどう考えていくのかというのは、すごく問われるだろうなという印象を持っています。</p> <p>今のところで、誰かいかがでしょうか。</p> <p>私は行政経営を考えるという上では、そもそも行政経営というのは、行政だけの視点ではいけないのだという立ち位置から考えていた部分があります。なので、こういう市民自治という考えや市民から出発するという考えが大事で、ただ、ここは前回申し上げた、そうは言いながらも、この指針自体はつくっている主体は行政ではあるので、白井市の行政がこういうことをやるけれども、こういう経営指針をつくるに当たっては、今までの市民との関係を飛び越えて、この間、ずっと議論されているような市民の自治が必要なのだ、だから、この経営指針にはここまで市民と一緒にやっていくのだという書きぶりとしているのかなと感じています。</p> <p>関谷委員、いかがですか。</p>
関谷委員	<p>基本的には伊藤会長がおっしゃったようなイメージだと思うのですね。確かに基本方針2の部分メインであるには違いないけれども、これだけにフォーカスしてしまうと、先ほども申し上げたように、行政の枠組みの中だけの話、あるいは行政の都合で行政外のアクターとかいろいろなものを活用していくというふうな、いずれにしても行政主導の形になってしまう可能性があり得るので、だからこそ基本方針のところ、私は市民自治という言葉を上申しましたけれども、そういったことを据える必要があるのではないかと。この場合、なかなか説明が難しいのですが、ある意味で、市民自治というのは論理なのです。だから、もともと行政が持っている正当性は何なのかということ、首長を市民が選んでいるという民主的な正当性があるという。要するに、市民による信託というのがあるから行政には正当性があるって、一定の権限の下にいろいろなことがなされているという。だから、ある意味では、根本に立ち返らなければならなくなっているということもあるし、その場合の原点は市民であると。だから、市民がまず何をどう考えるのか、自分たちで何ができるのかということを考えて、その上で何を行政に信託するのか、委ねるのかという、こういう論理で考えるというのが、先ほどから申し上げている原理原則。ただ、そういう原則を踏まえた上で、実際何をどう考えるのかといったときには、圧倒的な部分を行政がいろいろなことを覆っているわけですし、その現実もあると。さらには、先ほど市民の成熟というお話もありましたけれども、市民が成熟できるだけの環境がこれまで圧倒的に乏しかったと。先ほどご指摘いただいたように、政治参加云々ということについてもいろいろなことを言ったり、やったりしていますけれども、例えば、政治とか行政、特に政治の部分については、戦後の教育というのは、明らかに政治的中立性という名のもとに、政治教育をやってこなかったわけですね。そういったことが市民の熟度というものを妨げているという部分は、明らかにあると思います。ですから、そういう意味では、現状ということを考えてときに、市民のそういう熟度を高めていくような環境を整え</p>

	<p>ていく。市民がいろいろな形で各方面に参加していけるような、先ほども伊藤会長がおっしゃっていたような、そういう参加できるような環境を整えていくということが、実質的な部分では、いろいろ問われてくるのかなと思います。それが2のところでは問われる。論理的な原則と具体的なもの、何をどう考えるのかといった部分は、少し分けながら立体的に考えていったほうがいいのかなと思いますので、そういうふうに分けた上でメインを基本方針2のところにおいていくというのは、それはそれでありなのかなとは思いますが。</p>
吉田委員	<p>関谷委員が今、おっしゃった信託というのは、信託法の信託ではなくて、憲法で言っている、信用して任せるという程度でいいのですよね。</p>
関谷委員	<p>前文で言われているところの信託です。</p>
事務局	<p>委員ではないのですが、私は初め、この指針を見たときに、やはり一番大事だと思う部分は、あくまでも10年間の財政面での補完というものですから、当然、基本方針2を中心につくっていきたい、これが本音です。ただ、そうではないだろうと。まちづくりそのもののあり方から入っていかなければ、恐らくうまくいかないだろうと思っております。今回の基本構想にしても、市民自治という言葉はありませんけれども、市民と一緒にやっていくのだと、こういうような書き方はありますが、例えば、重点施策には、まちづくり協議会という話もありますので、基本方針というか、理念の中にはそういうことを入れながら、具体的な手法として、基本方針2を中心に構成するのみでいいのかなと思っています。ただ、それだけではいけないということになりますと、皆さんがおっしゃっているように、基本方針1でも、もう一度全体をくくる部分をつくって、2を回すと。さらに3というのは、地域づくりということでハード面での地域づくりにし、コミュニティですから、恐らく1と3が重複することも考えられますよね。そういう構成でもいいのかなと、お話を伺っていると思いました。</p> <p>以上です。</p>
関委員	<p>先ほど吉田委員がおっしゃった、市民は大変だなと漏らされたのがすごく印象的だったので、恐らく、大半の市民の側からすると、税金を納めているのだから、まちづくり活動は行政でやってよというのが、過半数の市民が思っていることではないかなと思います。基本方針1で協働と打ち出してしまうと、一定の数の市民は、押しつけられるという、ちょっと待ってよという方が全員ではないにしても、一定数は多分います。そうすると、このロジックが流れていかないというか、基本方針2がメインとしても流れていかない、興味を持ってもらえないということにもなります。私は、ご意見をいろいろ伺った中では、伊藤会長の市民から出発するという、市民目線をベースとして、これからのまちづくりはやっていくのだよという、そのぐらい序文的な位置づけでいいのではと思いました。</p>
伊藤会長	<p>実際には、本当は言葉だけではなくて、多分言葉だけみたいだと何か市民</p>

からすると、今せっかく一生懸命やっているのに、また何かやれと言われるのかというような雰囲気を取られかねないとは思うのですけれども。私は、本当は行政が180億円を使っているというのは、当たり前ですけど市民の幸せのために使っているお金だからこそ、では、それぞれ理念も、個々の事業においてもこの事業で誰が利益を受けているの、誰のためになっているのかということを考えられるという意味では、方針の1番にこういったものが入っている必要があるのではないかと。その上で、2番に引導を渡しているような意見があるのかなと思いました。

もう一つだけ、先ほど、沼尾委員がおっしゃっていた議会との関係でいくと、私はずっと、こういうことを普段やっているからなのですけれど、議会は役割分担が十分できているなと思っていて、どちらかということと直接民主的なやり方ですね。ただ、議会という間接民主制は、あくまでも直接民主制を補完するものであって、間接民主制があるから直接民主制をやってはいけないわけでは、当然ないのだと思うのですよね。直接民主制が機能する分野があるのであれば、それはやっていくし、もちろんそれだけで全ての生活が成立するわけではないので、間接民主制が必要なのだということになると思うので、そういう意味では、基本的な考え方の中には、できるだけ直接民主的な考え方もあるのだということは、あってもいいのではないかなと感じています。

関谷委員

確かに、市民は大変だねというのは、確かにあり得る反応かと思えますけれども、考え方として、別に言葉にこだわるわけではありませんけれども、市民が出発であり、市民が自治を行っていくということが、ベースに据えられることがあって、ただ、今の市への状況の中でいけば、当然、俺は関係ないよとか、そんなことやってられないよという思いの市民の方々というのも多くさんいらっしゃると。だから、市民は大変だから違う方向でというふうになってしまうと、それはまた少し話が違ってくと。しかもそれは、そういった町のことを考えるだけの環境がなかったり、学ぶ場がなかったり、あるいは先ほども出ていたように情報が余りにも不足していたりというところがあるから、逆に関心がなかったり、あるいは参加しようと思えなかったりという見方もあり得ると思えます。

ですからそういう意味では、今の所与の状況を前提としてこれを方針として固めていくというよりも、あるべき形を原則として掲げる。ただ、それが現状とかなりかけ離れているというところはあるかもしれない。だけれども、それはむしろそこを埋めていくという形でこの方針ということを考えていかないと、下手をすると市民は行政に依存しっぱなしという状況も続いてしまう可能性はあると。逆に言うと、そうであれば、もっと潜在的にある市民の可能性というものが開花させられないまま、表面的なところだけで動いていってしまうことにもなりかねないところもありますので、現状の中で負担か負担ではないかということよりも、何でそうなってしまっているのかということをもう少し掘り下げた上で、そのあるべき姿との距離を埋めていくような、そういうことも含めて、この方針に入れておいて、その上で、例えば、先ほども負担を明確にした上でどうするかというのは、それをやはり考えるだけの場も機会も情報もなかったところがあるわけですよね。そ

	<p>んなに負担になって、自分はこういうこともやらなければいけないのだという情報がわかって、それが幅広く議論されるような環境が出てきたら、何をしなければいけないのだという意見はもっと出てくるはずで。その部分が余りにもないから、なかなかそういうことになっていなくて、それを表面でなぞってしまうと、市民は無関心だという話に結局はなっていってしまう。そこにメスを入れるような方針の立て方をしておいたほうがいいのではないかなと思います。</p> <p>関谷委員に賛成します。</p> <p>私は、大事なところは、なぜ税金を払っているのかというのを、もう1回再認識しなければならないと思うのです。多くの教科書は、義務だからと書いてある。確か憲法第30条に納税義務が書いてある。でも、国民主権の主権という意味は、「私がいいと思うから税金を払う」のですよね。「代表なければ、課税なし」と言ったではないですか。それを忘れた教科書がたくさん増えてしまったし、それから財政学や租税法であれば、義務だからと書いたり、交換だから、あるいは公需だからと書いたりしてしまうけれども、あれはみんなウソです。本当は、「私たちが承諾をした」からですよ。私は、なぜ子供にツケを回さないと言っているか、あるいは、伊藤会長が将来世代にツケを残さないと書いているかといったら、将来世代がオーケーという機会が、あるいは14歳、あるいは3歳児まで選挙権を下げたとしても、彼らが理性の年齢に達しているかということ、違うことになってしまうのです。下げればよいというわけではない。ちゃんと目を開いた主権者がいるようにしなければいけない。恐らく関谷委員と一致すると思っているところです。これが正しい方向だよということを経験認識で持てる状態にした上で、行政は、これやったほうがいいですか、やらないほうがいいですかということが判断できるようにしていくことで、「市民は大変だね」ではなくて、妥当な判断ができていくようになる。関谷委員と同じ意見だといいなと思うのですけれど。どうですかね。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>全くそのとおりだと思います。</p>
<p>関谷委員</p> <p>伊藤会長</p>	<p>先ほどの関谷委員のお話の中で、やはり環境は大事だなと思うのですね。もちろん白井市民の全員が関心を持つということは、多分不可能だと思いますし、そんなに画一的な価値観になることはあり得ないと思うのですが。これは、完全に経験則ですけども、普段私がやっている無作為抽出で仕分けをやったりとか、協議会をやったりする。今、5,000人ぐらいの方と、ある意味ではお会いをしてきましたけれども、最初のうちは、どうせ行政は何をやっているかわからないし、悪いことしているのだろうという意識が入るのが多数ですけど、実際にいろいろな情報を与えられたりとか、自分たちが使っている公園、公民館にこれだけお金が使われているのだと当たり前のことを知ったりすることによって、明らかに無関心が関心が変わってくる、潜在的な関心を持っているという意味だと思うのですが、そういうふうに変ってきているという意味では、先ほどからずっと出ている税金が単に義務だけではないというところは、そういう場をつくることによって変えていける</p>

のではないかなと思います。白井は、3年間事業仕分けをやった中で、3年間とも無作為抽出という手法を取りましたし、たまたまですけれども、今日は、そのときに無作為に選ばれた方が傍聴にも来られているというぐらい、意識の変化ということもあるのかなと思うのですが、というのを感じました。

もう一つだけ、時間軸は結構大事で、吉田委員がいつもおっしゃっている将来世代のツケの話もそうですし、行政職員と仕分けの場とかで議論をするときに多いのは、時間軸は去年とか2年前と今ということでは、すごい短視眼的な時間軸にしかなくて、過去も今やっていることが、本当に行政がやることなのかどうかというときには、2年前にやっていたから今もやっているではなくて、もっと前、そもそも論から考えなければいけないという過去の時間軸もあるし、今やっているから、将来世代、どういう負担になるかという先の時間軸という、本当はもっともっと広いはずなのに、それがすごく小さくなってしまっているということは、結構、基本方針2にかかわりますけれども、大きい課題なのかなということ、吉田委員の話を聞いていて感じました。そういうところも見えるといいのかなと思いました。

吉田委員

今、伊藤会長がおっしゃってくれたから、少し補足のよう話をしておこうと思います。

昭和40年、私は、「子供の日」というのを計算しています。どういうことかということ、政府支出を全部私たちが払いきったという日なのですが、子供にツケを回してない日というのが正しい言い方です。それが、昭和40年は、3月24日だった。1年の正月から3月24日まで働けばいいという日なのです。ついでに政府支出というよりも、政府歳入のほうですね、税金を納めるのにどのくらいかということ、そのころ3月24日ですね。要は、借金しなかったから。今どのくらいになっているかということ、去年の数字でいうと、納税者の日は5月28日です。すごいでしょう、子供の日は7月2日になっている。3月24日だったのが、3カ月以上、国民は1年の半分以上は、政府支出のために働いているというような状況です。

タームが長いとよくわかるという話です。失業率がどのくらいだったかということ、昭和40年は1.65%ですよ。今、4.31%、よくなっていると言えますか？誰に仕事を任せたらいいのかな、何でも税金でやっていけばいいのかなといったら、こんな体たらくになってしまった。出生率は、昭和40年は2.2。今、1.38。ついでに、憲法で行政が目的とするのは福利と書いてあった。昭和40年の自殺者数は1万6,000人。今、2万8,000人。税金はどうだ。福利は実現されているのか。レーガン大統領がいた。この人が言った話。「政府は問題を解決できていない。」その後のフレーズがすごい。「政府こそが問題なのだ」だって。

誰の手元に仕事を回すか、誰の手元に仕事を戻したらいいのかという話です。自分のことは自分でしなさいとあって、本来は教育というのはそれを目標としてできたはずですよ。学制というのが最初に書いたのがそんなことです。

市民自治といったときの本当の自治というのは、自分のことは自分でしようですよ。それが何人かまとまったほうが、効率がいいのであれば、では少

	<p>しまとまってやりましょうですよ。この前、関谷委員がおっしゃっていた話で、すごくおもしろかったと思ったのは、自治体は壊れているのではないのですかということです。自治体の数がどんどん少なくなっていく。本当はもっと小さなコミュニティで問題解決をしていったほうがいいでしょう、隣組だとか、集落とかそんなところで。白井市もあつたでしょう。一棟の建物かも知れないけれど。そういったところがそれぞれに自分の問題を解決することができるような仕組みのほうがよいでしょう。議論が続く計画経済みたいになってしまっている。自治というのはもっと小さなところにもできるように規制を取っ払うとか、あるいは、これやるのやめてというような話ができるほうが、「市民は大変」という雰囲気はなくなるのではないかと思うのです。</p>
伊藤会長	<p>少し集約に入っていきたいと思うのですが、今日は基本方針の文言まで決めたほうがいいですか。</p>
事務局	<p>できれば決めていただいて、さらにもっと言うことです、ある程度、カテゴリーを決めて主体となる委員を決めていただけるといいなと思います。行政経営の会議ですから、当然、おしりを決めてありますので、それに沿ったスケジュール管理をお願いしたいと思いますので、会長が冒頭にもおっしゃったように、急がせる気はないのですけども、ただ、事務局としても平成28年度に整理して、平成29年度につなげていきたいというのがありますので、その辺も念頭に置きながらお願いしたいと思います。</p>
伊藤会長	<p>細かい文言は少し後回しにした上で、少なくとも基本方針の一番に、この市民による地域づくりだとか市民自治という、市民が入っていくと、これについては共通していますので、とりあえず決定ということではよろしいでしょうか。</p> <p>二つ目も行財政運営という言葉がほぼ皆さん一緒なのですが、違いで行くと、3番目と2番目の関係というところがあって、沼尾委員のように、行財政運営というのを、二つに分けてという考え方になると思うのですが、持続可能な行財政運営の確立と計画ですね、社会経済ビジョンの構築というところと分けていいというところ。</p> <p>あと、吉田委員のように、2番目、3番目について少し性質を変えて、行財政運営であるけれども、少しわかりやすく市内で事業を見つけ出すというところと、それを棚卸しからしていくのだというところの違い、ここを少し決めていきたいと思いますが、いかがでしょうか。</p>
吉田委員	<p>関谷委員がおっしゃっていたところをいただくと、市民の負担を明確にということは、今までしていなかったことです。いろいろな情報を提供するようになりました。でも、一番重要なのは、市民とのかかわりの情報ですよ。そういう意味では、一番目の基本方針にいてしましますが、市民の負担を明らかにするというのは、総務省がつくれとしているものは、簡単に言えば、「市民のものは行政のもの」と書いているのです。公共財というのは、税金を払ってつくった建物です。だから、誰のものといったら市民のものな</p>

	<p>のですよ。英語でいうと、パブリックグッツ。それを市民のものは行政のもの、行政のものは行政のものとしていたとしたら、これはまずいです。だから分けろと言うのです。</p> <p>もう一つは、「市民の負担を明確に」というのは、一般財源とは、本当は何だったのだろうという視点です。どこから降ってきたお金というわけではなくて、市民が負担しているのですよ。</p> <p>それから、国庫支出金、県支出金という書き方をしているけれども、本当はいくらかかったのかというところは、「市民がいくら払った」がなくては判断できません。今までなかったのは、会計情報です。まず、それはちゃんと出したほうがよい。私の意見です。</p> <p>大根を買うときに値札を見ないで買う奥さんはいないでしょう。それから、買い物するときに、品物を手に取らない人はいないでしょう。パソコンを買うとき、DELLがいいか、アップルがいいのか。品物を見て買うでしょう。ちゃんと値札を見て、それからスペックが見られるようなものを提供しなければ、市民に合理的な判断をしてもらいましょうといっても無理です。というわけで、ここはちゃんと書いておいてほしいというのが私の気持ちです。</p>
伊藤会長	どうぞ。
事務局	<p>確かにおっしゃったように、市民の実質負担というのを明らかにする必要はあると思います。</p>
伊藤会長	<p>今、吉田委員が見られているような事務事業評価の調書は、書き方も含めて、今までは内部向けだったと思うのですね。本来は、そういうものが先ほどからおっしゃっているような、市民に対してのこの事業の請求書、こうなるのですよというようなものに変えていく必要があるのではないかなとは思っていますよね。</p>
吉田委員	<p>それで、もう一つ。市民がコントロールできるというのは、行政職員ではありません。トップなのです。市長が良かったか、悪かったか。そういう意味では、市長になってからというところで比較していくのが、重要です。何年目でしたっけ。伊澤市長になられてから。</p>
事務局	今、6年目です。
吉田委員	<p>だから、6年前と比べて、今がよくなっているか。事業の中にはよくなっていないものあるだろうし、あるいはよくなっているものもあるだろうけど、そういうような視点で見えていかないと、市民は行政をコントロールできない。市役所にやってきて、これやってと言うのは受益者のときだけ。そうではないところは、なかなか言えない。であるならば、いい市長だったか、悪い市長だったかわかるようにしなければいけない。期間は何ですかと聞いたら、最初は4年でしょう。2期やるのであれば、最初のとくと比べてという形で書いておくのがいいと思うよね。ここでは、25、26、27、3年ベース</p>

で書いてある。よくなるの基本は、隣の町と比べることではない。昨日と比べて今日がよくなる、明日は今日よりもよくなるのが重要。市民に与えられた選択肢というのは、市長を選ぶということで、あるいは議員もそうだ。選ぶことによって実現するのだから、この人でよかったとは、この市長はいい仕事をしたか、悪かったか、きちんとしてあげないと。

あとは、議員が予算とか決算に対していいと言ってくれたのか、悪いと言ってくれたのか、市民の負担が上がるけれども、受益者負担は下がるというのに対して、どんな意思表示をしていたのか、本当ならば明らかにしないとね、この人でよかったか、握手した人がよかったとかは、これで少し違って来るだろうなと私は思います。

受益者負担が下がるというのが、必ずしもいいと言っているわけではないのですよ。でも、往々にして、市民の負担は上がって、受益者負担はなしという方向に動かしたいというのが、しばしばある。それは市民の負担を明らかにしておくことによって、行政はこれを実行していいかなという躊躇が出てくるだろうし、議員の皆さんもこれはやらないほうがいいのではないかなというのが出てくると思うのです。例えば、学校給食はそういう例だと思います。

伊藤会長

関委員いかがですか。

関委員

少しずれる話になるかもしれませんが、各委員のご意見を伺っていて、大きな方向性というのは、そんなに相違はないのかなと思います。思いとしては一緒かなという印象を持ちました。私は、重要なのは、資料3のところでも書かせていただいたのですが、最後は市の思いだと思うのですね。市がどういうふうにしたいのか、そこは少し今まで議論ができていなくて、出てきたなと思うのは、資料1の3の目的のところ、財源の確保とか高齢化、人口減少の対応、地方債残高の縮減、この三つは掲げられていて、いずれも重要なのですけれども、並列ではないと思うのですね。もしくはここには書いてありますけれども、協働を進めたいのか。まず、市がどういうふうに持っていきたいのかというのがあって、そこは議論の出発点になるべきだと思っております。ですから、ここに資料2でいろんな意見を書いたのですけれど、そういう意味で間違ったこと書いていないわけなのですけれども。ここに優先順位つけるのは、我々ではなくて、市だと思うのですね。ここまで材料があるわけですから、この中で市がどうしたいのかというのを明確に考えていただいて、優先順位の高いものから始めないといけないのではないかなと思います。文言まで我々が決めるのではなくて、要は、総合計画の文書に準拠したければ、それはそれで市の意向ですから、我々がとやかく言うことではありませんし、ただ、大きな考え方を我々が議論した上で、細かいことを決めるのは、事務局あるいは市なのかなと思っています。ですから、どこかで市の熱い思いみたいなものを聞かせていただきたいと思います。資料3にも書きましたけれども。

吉田委員

熱い思いを語ったような気もするけど。

<p>伊藤会長</p> <p>事務局</p>	<p>どうぞ。語るか語らないかも含めてですけども。</p> <p>資料1でいきますと、今回、目的を書かせていただきましたが、行政経営指針をつくっていきます。これから初めて人口減少という状況を迎えます。同時に施設の老朽化も進みます。それに伴って、どうやってこれからのまちづくり、地域づくりをしていくか、それが大きな課題になるというところでは、具体的にどうするのかといいますと、そこは、総合計画にいろいろ戦略が書いてありますから、その部分を掲載することはできませんので、その総合計画を達成するために、どうやってこの10年間の財源を維持しながら、新しい課題に対応していくかということが、今、求められていますし、この会議でその方向性をつくっていきたいと思っております。</p> <p>ここで全部を言うと、個人の私見が大分入ってしまいますので、総合計画を達成するために、どのようにこれから財政構造を見直しながらやっていくかということになるのです。ちょっと厳しいんですけど、これ以上はまた後で話します。</p>
<p>伊藤会長</p> <p>沼尾委員</p>	<p>沼尾委員いかがですか。</p> <p>大体の方向性については、示されていると思うんですけど、どこまで具体的なことを言っていくかということだと思うんですね。基本方針に、かなり具体的にコミュニティ計画をつくるとか、行政の側が例えば、それぞれの課や係が様々なサービスを提供する上で、実は地域のいろいろな活動と連携しているケースが多くあると思うんですけども、それは全庁で全然把握されていなくて、市民協働とか連携とか言うのだけれども、実際は、ほかの課では、どういう地域の活動と行政が連携しながらサービス提供しているかということはあまり知られていなかったりします。例えば、情報を整理したり、共有したりしながら、どういう連携があり得るのかということを整理することを行政がやるだけでも、今後の行政サービスをどうしていくかというところのヒントが出てくるのだけれども、余りそういうことがやられていなくて。協働ということで、先ほど伊藤会長がおっしゃられていたみたいに、NPOなど地元の団体を使えるところだけ使って、たまたま引き合いの人がいたからということやってしまうわけですよ。だから、本当なら、市民ということ言うのであれば、現状がどうなっているのかというところを行政内部で整理したり把握したり、つながりのあり方とかそこでどういう人がそれぞれの地区にいて、あるいはそれぞれの分野にいて、どういう連携があり得るのかとか、そこではどういう可能性があるのかとか、何かこっちとあっちのプロジェクトをうまくつなげることで効率化が図られるのではないとか、そういうもののボトムアップで積み上げるためのソフトの情報共有、ソフトインフラみたいなものをつくる動きが各地で出始めてきていて、そういうところをやっていくことが、あとあとの運営にすごく効いてくると思うんですけど。そういった話をここの基本方針でリアルに出してしまう方がいいのかどうかわからなくて。先ほどの話にあったとおり、本丸は基本方針なのだから、2を考える上で前提となる市民というところを意識しておこうねというスローガンで置いておいて、後は行政内部でどういうふうに行行政経営</p>

	<p>を効率化するかというところだけきっちり具体的に指標とか何かをつくればいいのではないかというつくり方もあると思うのですね。だから、私はかなり具体的にいろいろな自治体でやっている、割と成果を上げているような事例をここでこういうのをやったらどうかと、たくさん書いてしまっているのですけれども、それがいいのかどうかよくわからないというところは、あるのかなと思いました。ただ、本来であれば、先ほど関委員のお話のとおり、本当はここで委員がどうすると決める話ではなくて、市でどうするかということなので、あくまでも我々はこういうビジョンでいったらどうかということを提案しているわけだから、では市がこれを引き取って具体的にどういふことができそうか、自分たちで考えますという案が次に出てくるくらいの感じだと、バランスがいいのかなという感じがします。</p>
吉田委員	<p>これをまとめるのは、気の毒だねと私は思いました。私の意見を削らないでください。</p>
沼尾委員	<p>でも、吉田委員の提案は大事ですよ。</p>
吉田委員	<p>そう言っていただければうれしいです。いや、これは都合が悪いから削ろうとか、いろいろな書き方をしているではないですか。例えば、伊藤会長のところで言えば、安定した財政運営とか、これこれこれこれとありましようと言っているのに、私1個しか提案してないのですよ。たくさん提案しないでよというのが私の意見になったときに、伊藤会長はどうする、大変だねというのは、こういう意見もありましたと書いておいてねという感じで書くとなったら、あくの強い人が何名かいる委員会だから、そうなるだろうとは思っています。</p>
伊藤会長	<p>まさに、方向性の共有と最後の文字にする、同じことをそれぞれの言葉で使われているので、最後の取りまとめというのは、きっと難しいなと私もずっと感じています。</p>
吉田委員	<p>お気の毒というところですね。</p>
伊藤会長	<p>大きな方向性として、先ほどの基本方針の1番があって、ある意味で、2番が今回の具体的などころが大きいと、行財政運営についてなのだというところも一緒だと思うのですよね。</p>
吉田委員	<p>私の言いたいところは、適材適所です。市民も含めて。だから行政でやるというよりは、適材を見つけ出す方法をまず見い出しましょう。方向をというよりも、適材適所を実現できるように、とりあえず情報は出しましょう、市民の皆さん方に、行政よりもうまくできる人がいるのであれば、さっさとお任せして、儲けてくださいとなったほうがいいのです。そうすると、全員が豊かになるなんて、なかなか難しいですよ。でも1人でも2人でも、これだけの人が東京で仕事をしている人のほうが多いというのは、ちょっと悲しいでしょう。何億とか何十億とか、パナマ文書に載るような人が必要なので</p>

関谷委員

はなくて、白井で仕事してくれて、少し税金を納めてくれば、いつでもハッピーという状況になっていけばいいだろうし。

それから、先ほど駅で待っている最中に、すごく優秀な人が東京にお勤めしているという話をしていたのですけれども、そういう人たちが白井で仕事をしてくれるような枠組みのきっかけになるようなものができればいいなと私は思います。

とりあえず、暫定的に方針を確認しておくということで、この後、もっと細部の議論になって、また戻って言葉を変えとかいうのは、いくらでもできると思うので、とりあえず、共通項的なものを暫定的に少し固めるという形にしておくのがいいのかと思います。どこまで共通項にするのかというのは、悩ましいところかも知れませんが、私なりに皆さんの議論を伺っていて、基本方針、市民からの出発とか市民自治とかというふうなことを入れるといたら、ほぼほぼ理解を得られているのかなと思います。あとは、その中に市民教育的なものとかが、あるいは沼尾委員がおっしゃっているような、コミュニティ計画、私の言葉で言うと、地域自治。僕も携わりましたけれども、コミュニティに関する協働の計画が既にありますので、そういったことも絡めながらの話になってくる。さらにコミュニティでももっと小さな単位でのコミュニティのあり方という、これは地域における受け皿になっているということにもかかわると思いますし、それにどれぐらいの権限をゆだねていくのかどうかという話も含めて、地域自治というものが基本方針1、2の基本的なポイントなのかなと思います。

基本方針の2については、一つは、皆さん共通しているのは、とにかく情報共有の徹底化ということで、負担の情報ですとか、今現在の財務の状況ですとか、そういうことをとにかく徹底的に発信して共有していくということ、これについてはかなり皆さん同じようなことをおっしゃられているところもあるのかなと思いますので、その辺がまず柱の一つになっていくのかと思います。そのことを踏まえた上で、あとは、財源の確保を選択集中、優先順位、この辺がまずひと括りにできるところなのかなと。それから、先ほど、適材適所という言葉も伺いましたけれども、公私の見直しの中で、誰が何をすべきなのかということを見出していくということがあると。さらには、それぞれ行政が提案をしていく、市民が提案をしていくというやり方を重ねていく中で、いろんな立場が組み合わさることによる政策、これを協働のまちづくりといってもいいとは思いますが、その辺がまた柱になり得るかなと思います。財源確保、選択集中、優先順位で一つ、公私の見直しで一つ、協働の政策づくり、まちづくりで一つという、これが柱になるかなと。あと、最後は、組織の体制として、縦割りを超える、部署横断的なものであるとか、あるいは広い意味での組織体制、あるいは、組織の問題として、我々はよく政策財務という言葉を使いますが、一定の限られた財務状況の中で何をすべきか、何ができるのかということを考えていくという、財務という視点からの政策づくりを政策財務と言いますが、それを含めた組織体制という話。それから、それに対する評価、そして人材育成、この辺がかなり共通しているところなのかなと思います。ですから、この辺をどこまで共通項としているかにもよりますが、一応、基本方針の2の中

	<p>の主だった柱なのかなと思います。</p> <p>三つ目、基本方針の3は、悩ましいですけれども、沼尾委員がご提案をされていることは、私も基本的にはイメージとしてはいいのかなと思います。諸々の計画ということで、都市計画、それから開発計画、それから人事計画、それから施設計画、主だった諸計画があり得るところかと思いますが、それを基本方針3の中でいくつかの柱として組み立てていくといいのかなと思います。大分、まとめつつはあるかなというのが私の印象です。</p>
事務局	<p>伊藤会長、今のお話を少し拾って、まとめていきますので、今日は、今整理していただいた枠組みを、皆さんにもある程度、共通認識を持っていただいて、それに基づいて、また宿題になりますけれども、次回までに皆さんに簡単な文面でいいですから、思いということを書いていただいて、一覧表にして、ここで議論していただくというのはどうでしょうか。この場で一つ一つ言葉を検討していくというのは非常に難しいですよ。</p>
伊藤会長	<p>難しいですね。ある意味では、ここでこの三つの方針の合意を取れば、あとは事務局と私や関谷委員と今日までの議論を整理して、一旦のとりまとめペーパー、この基本方針案をつくって、次回からは方針の1番の市民自治について議論していただいて、深く議論する中で、その方針のところの文言が少し変わるかもしれないですし、そういうふうに進めるほうがよくないですかね。</p>
事務局	<p>いいですよ。それは皆さんの合意形成をいただければ。ただ、私としては、スケジュール管理を意識していますので、申し訳ありませんけれども。</p>
伊藤会長	<p>各論にもう入りながら、総論を修正していくという進め方にしたいと思います。</p>
事務局	<p>わかりました。今、書きますから、関谷委員がおっしゃった言葉と合っているかどうか、さらにそのキーワードでいいかどうか、その合意というか、共通理解を今日の会議では持ちたいと思います。</p>
関谷委員	<p>私が先ほど申し上げたこと、キーワードという形で、もう1回確認のために申し上げますと、1のところは、市民教育と地域自治ということを含めた、私の言葉で言えば市民自治ということです。それから、方針2のところは、選択と集中、財源確保、それから優先順位というのをとりあえずひと括りのイメージで持っています。それからもう一つが、公私の見直しというのが二つ目。そして、三つ目が行政提案、市民提案を含めて、各主体、各立場が相互に連携しながらの協働の政策づくりみたいなものが、行政提案、市民提案ということですね。協働の政策づくり。</p> <p>柱の三つ目が、政策財務を含めた領域横断的な組織体制の確立。</p> <p>そこに政策財務と領域横断的な組織体制、組織論ということですね。あと、そこに評価と人材育成ですね。三つ目の計画の中に施設も入れておいていいと思います。</p>

伊藤会長	<p>多分、方針の1番が全体の根底にかかわるところになって、2番と3番の両方が、合わせて本来大きい意味での行財政運営になる。その中の2番というのは、情報面であったりとか、評価だったりとかというところになるし、3番は、計画の見直し、再建というような、整理の仕方ですかね。</p>
吉田委員	<p>情報共有のところの、情報の前に、四字熟語を一つ入れてもらえないかな。情報共有の前のところに、簡潔明瞭。簡潔明瞭になるためには、物事の本質がわかっていないと、簡潔明瞭にならない。私のやっているところは、会計という領域なのだけれども、アダム・スミスの頃はね、「株式会社の経営者は、怠惰で浪費家だ。」と言われていた。今は、怠惰で浪費家な人はいないですよ。「この人でいいのか」がわかるようになったからです。怠惰で浪費家だというのは、東京都知事みたいな人をいうのかね。</p>
伊藤会長	<p>いかがでしょうか。今の整理の仕方です。これで、大きな方向性として、皆さんの合意をいただければ、一度これを基にして、多少の作文をします。</p>
関谷委員	<p>情報で強調されていたのは、負担とか資源とかですかね。</p>
吉田委員	<p>これは、市民の負担ですね。これは入れておいてもらわないと。市民の負担、入れてもらわないと。市民の負担ということは、政策財務のことですよ、関谷委員。</p>
関谷委員	<p>そうです、そうです。</p>
吉田委員	<p>それから、「将来の税金」を入れておいてください。政策財務と言ってしまえば、市民の負担とかどこか陰に隠れてしまうと思うのだけれども。</p>
関谷委員	<p>そうですね。</p>
事務局	<p>税金という言葉が入ったほうがいいのですか。</p>
吉田委員	<p>税金の税というのは取ってくるという意味。略奪に近い。それが「ありがとう」と言ってもらえて、払ってもらえるようになったら、職員をやっていた甲斐があるでしょう。「取られちゃったよ」と言われるよりは、「いい仕事をしてくれたね、来年はもっと払うよ」なんて言ってくれたら最高ではないですか。あるいは、この町に住みたいと言ってくれば。</p>
伊藤会長	<p>とりまとめる立場の私が言うのは、よくないのですが、どうしても3番が、バランスが悪くなる気がするのですね。</p>
吉田委員	<p>そういうときは切ってしまったらどう。</p>
伊藤会長	<p>なくてもいいのかなと。</p>

事務局	これで1回置きましょう。とりあえず。
伊藤会長	先ほどの計画というのが、ある意味では2番の中に包含もできてしまうし、場合によっては、2番の中の評価を3番に切り出して、組織論とか評価というのを切り出して、その中の一つで計画や人事ということにもつなげられるのかなとは思うのですよね。
沼尾委員	私は、3番は絶対必要だと思います。なぜかという、国とかURとか県との関係というところは無視できなくて、1と2というのは、割と市の内部でどういうことかということですから、つまり、これまで外的に決まってきたものに対して、どうかかわるかという姿勢に対するところが1と2だけでは、なかなか強調されないということと、今後、本当に全部市でやっていくのだということであればいいですけども、そうでない部分というのが、絶えずつきまとうということと、今後の経済見通しなどを立てたときに、それから白井市として、どういうふうに攻めの地域づくりみたいなものを考えていくのかとか、そういう話も含めて、1と2で収まるものではないのではないかなとは思うので、3番目は3番目で、逆にそこを誤ると、ものすごく財政支出が増えてしまうわけだし、逆に守ってしまって、どんどん人が減ってしまっても困るところもあって、ある種の地域政策というか、それを国、県、URなどの関係も含めて、どう見直していくのかということにかかわるものだと思うので、1と2の範疇で収まるものではないのではないかなとは思いますが、もちろん、それは行政経営の本丸ではないので、落としてしまってもいいよということでもいいのかどうか。むしろ、白井市の場合だからこそ、そこはきっちり見ておかなくてはいけないのではないかなというか。1と2は、ほかの自治体でもつくれると思います。3番目こそ、白井市ならではの課題かなと思うのですけれども、うまくそれが1と2の中にちりばめて入れればいいのだけれども、逆に市民の方たちが、これからの地域づくりは、もう県とかURに任せられないのだよねということ、一つ基本方針としてぼんと打ち出しておくことで見えてくるものもあるのかなとも思うし。それは一つ項目として挙げておくことに意味があるように思いますけれども。ほかの委員がいよいよ、二つに収めようということであれば、議事録に残るからいいです。
吉田委員	また沼尾委員が何をきっちりと言いたいのかというところを、私自身が理解できていないからかもしれないので、そこをもう1回聞かせていただけませんかね。
沼尾委員	今、話したほうがいいですか。
関谷委員	今、沼尾委員がおっしゃっていたことは、資料2で書いた言葉でいうと、財政と財務の区別なのですよね。財務はここで挙げましたけれど、実は、財政という国との関係とか、県との関係とかという部分は、間違いなく必要なところですので、そこをどう表現するのか。僕は2でまとめていいのかなと

伊藤会長	<p>いうイメージはあったのですが、ただ、それを踏まえた上で、具体的に白井市の文脈の中で、具体的にそれをどう考えていくのかということ、これを3の柱に立てたほうがいいかどうかというのは、ちょっと悩ましいところです。</p> <p>私は、沼尾委員が3番に捉えた捉え方が、まさに外的要因や計画の見直しという意味では、現状がどうなっているかという、その評価と今後の計画の見直しというのがセットになってくるだろうなというところがあったので、先ほどの2番の評価と人材育成、どちらかという評価なのですが、評価を3番に持っていったら一緒にすることも可能なかなと感じたのですが。</p>
吉田委員	<p>少なくとも国との関係というような言い方をしていたときには、恐らく交付税の措置というのを見ていかなければならないだろうけれども、それは、政策財務の中に入ってくる話だと思います。URとの関係というのは、沼尾委員は、どんなイメージで考えてらっしゃるのですか。</p>
沼尾委員	<p>つまり、本来であれば、例えば道路とかインフラの部分というのは、税でやっている部分もあると思うのですが、かなり、URが開発のときに当初つくってしまっている部分がありますよね。そのコストというのは、実は市民はこれまで負担してきていないし、起債も残っていないと。それが次の更新のときには、どんと負担が来るわけですよね。その辺のコストのことも含めて、つまりURが当初整備したわけだけれど、本当にそれを更新するのか、もう少しコンパクトにするのかということも含めて、いろいろ問われてくるのだらうなと思います。</p>
吉田委員	<p>それは、今の現在のベースで、更新の引当金を計上しておけという話になってくると思うのですよね。</p>
沼尾委員	<p>もし、そのままで行くのであればということですよ。だけど、そういうことについては、そもそもURが負担しているものだから、市も認識していないし、県も認識していないし、誰も積み上げていなくて、それが住民の負担になるのだということになっていない部分も含めて。</p>
吉田委員	<p>それは、私の提案で言うと棚卸しです。</p>
伊藤会長	<p>時間もありますので、ただ、ここで決めさせていただきたいなと思うのは、基本方針は三つにしたいなと思います。3番目で、文言の書き方は少し考えますが、外的要因に伴うこの計画の見直し、また棚卸しというところを3番目の柱で立てたい。そこまでは、合意ということよろしいでしょうか。</p> <p style="text-align: center;">〔「はい」と呼ぶ者あり〕</p>
事務局	<p>では、なるべく早めに整理をして、委員にお渡しします。先ほど申し上げたとおり、会長と副会長とでその辺の言葉の整理、内容の肉づけ等をして、それをまた皆さんに送付しますので、確認していただき、また戻してい</p>

	<p>ただいて、会議資料として1枚のペーパーにまとめて発表すると、そういうスケジュールになります。</p>
伊藤会長	<p>今回は、少なくとも基本方針の1番の中身の議論からスタートできる環境にしたいと思っています。</p>
事務局	<p>それをお願いいたします。</p>
伊藤会長	<p>すみません、時間を超過しまして。</p>
事務局	<p>ありがとうございました。基本方針の枠組みが大体決まってくると、もう少し進むペースも早くなりますので、今回は、先ほど説明しましたけれども、もう少し事務局と会長、副会長で整理をさせていただいて、委員に投げかけて、また言葉の整理をしていただいた上で、ペーパーにまとめて、それに基づいて会議を進めていきたいと思えます。</p>
関谷委員	<p>すみません、今回は、基本方針1から入るということでもいいのですか。本丸の2からではなくて、1からだとかかなり抽象度が高くなる部分なので。</p>
伊藤会長	<p>そうですね、では、2番から入りましょうか。</p>
事務局	<p>予定時刻の9時を過ぎましたので、第5回の行政経営有識者会議はこれで終了させていただきたいと思えます。次回の会議は、6月14日となります。それまでに今日の宿題を全部整理いたしまして、会議に臨みたいと思えます。</p> <p>今日は、市民の方、議員の方、職員の方、たくさんの参加をいただきまして、ありがとうございます。次回からは具体的な中身の議論に入っていきますので、もっとおもしろくなりますから、また参加くださいますようよろしくお願ひしたいと思えます。</p> <p>以上で終了いたします。</p> <p style="text-align: center;">(終了)</p>