

事務局	<p>ていきたいと思っています。本日もよろしくお願いします。</p> <p>ありがとうございます。</p> <p>早速、議題に入りますが、先ほどからお話がありましたとおり、非常に暑いからです、傍聴の方は、水分を十分に摂ってください。会議中でも退席して結構です。よろしくお願いします。</p> <p>それでは、議題に移りたいと思います。</p> <p>では、進行は伊藤会長にお願いします。</p>
伊藤会長	<p>おそらく、関谷委員はもうすぐ到着されると思います。沼尾委員は、もともと1時間ほど遅れる予定になっておりますので、進めていきたいと思いません。</p> <p>まず、議題の1番です。行政経営指針の基本方針2番について、これは前回からの継続ですが、少し修正もしていただいておりますので、まずは事務局から説明をお願いいたします。</p>
事務局	<p>お手元にあります資料の行政経営指針基本方針2について説明いたします。</p> <p>前回、お示しいたしました、行政経営指針の基本方針2につきまして、前回の会議後、伊藤会長、関谷副会長と打ち合わせをさせていただきまして、一部修正をしておりますので、今日は、こちらの基本方針2に沿いまして、ご議論いただきたいと思います。</p> <p>冒頭に、課長から会議が始まる前に簡単に説明しましたが、議論の際の参考資料ということで、参考資料1、2、3を用意しています。</p> <p>参考資料1につきましては、第5次総合計画の策定に当たって実施した第13回住民意識調査報告書となります。この報告書に行革に関する項目がありましたので、その部分を抜粋しております。それから、参考資料2につきましては、これは、昨年の2月に行政改革・行政評価に関する職員アンケート調査ということで、アンケート調査を実施しております。その集計結果を掲載しております。参考資料3につきましては、今回、沼尾委員から、行政経営指針の基本方針2に関する職員の意見や問題意識を聞きたいというご提案がありましたので早速、調査をいたしました。その調査結果を掲載しております。</p> <p>本日の会議では、この資料を参考にいただきながら、議論を進めていただきたいと思います。事務局からは、以上です。</p>
伊藤会長	<p>ありがとうございます。では資料について、ご説明いただけますでしょうか。</p>
事務局	<p>もう少し具体的に、資料のご説明をさせていただきたいと思いません。</p> <p>この基本方針2を見ていただきたいのですが、前回と比べて、順番を入れ替えたのが1点、もう一つは、1ページの「③家庭ごみの有料化について関係機関と協議しながら進めます。」ということで、この部分を加えてあります。加えた理由としましては、行政改革推進委員会からこの項目について提案がありましたので、提案を受けまして、加えさせていただいております。</p>

<p>伊藤会長</p>	<p>前回は、とりあえず、4番までは、一通り終わったと思います。ですから、今回は5番から始めていただいて、もう一度、アンケート結果などを踏まえまして1番に戻ると、こういうようなことで、このアンケート結果を参考にしながら、指針の内容の精査、意見交換をお願いしたいと思います。以上です。</p> <p>ありがとうございました。今、課長からお話がありましたように、今日は、午後9時ぐらいまでということになっております。</p> <p>まずは、前回の継続として、5番から9番までについて意見交換をした後に、1番から4番は、もう文章等々も修正されていますので、それについて、後半でご意見をいただきたいと思っております。</p> <p>ただ、5番から9番もひとつひとつやっていると、それだけで3時間はすぐに経ってしまいますので、二つに分けたいと思います。5、6、7をまとめて議論をして、その後に8番、9番と進めていきたいと思っております。行ったり来たりしてしまうところが出てくるかと思うのですが、どこの部分について、ご意見があるかというところを明示していただければと思います。</p> <p>2ページ、資料、基本方針2番の2ページの5番、「適材適所による事業主体の見直し」、3ページの6番と7番というところから、議論を進めていきたいと思っております。</p> <p>どなたからでも結構です。前回は箇条書きにされていたところを、今回は文章に起こしていただいておりますので、そこも含めて、皆さんにはご意見をいただきたいと思っております。いかがでしょうか。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>適材適所というのは、民間委託や指定管理者制度、PFI、それから、アウトソーシングという形になっているのだけれども、この解説のところをもう少し、積極的な言い方にしたほうがいいと思います。アンダー・ザ・コントロールという感じにしているのではなくて、インディペンデントにしてもらうとして考えたほうが、いいと思います。</p> <p>それから、そういうような意味では、今日、1ページ目の「2.財源の確保」に、家庭ごみの有料化についてというのを追加しましたというお話があったのだけれども、これは、何で追加したのかなというのが、ちょっとダメテンを食らったような感じがします。話を聞いていません。話してないのに追加されているというのも、ちょっと変です。</p> <p>適材適所というのが、どういうのをいうか。ちゃんと仕事ができる人というのは、後から、金をくださいとは言わない。お煎餅を買いました。このお煎餅は、手がかかっているといって、買った後からお金を追加で取られたらいやでしょう。お団子を買いました。6本100円ですとかいって、その後、120円なのですよというようなお金の取られ方をしたら、もうその店に行かないですよ。行政サービスは、本来は、払った税金の中で仕事をしなければいけないのに、後で、もらうようにしましたというのは、ちょっとおかしい話です。そういう意味では、その仕事は、行政でいいですかという視点でいうと、この書き方は、適材適所といったときに、行政がいつまでも面倒をみますよとか、だめだったらファイアします、とかというような書き方をしていると、ちゃんと見えてくるかどうかというのは、問題です。行政が見るの</p>

事務局	<p>ではなく、お客さんが見なければいけない。というふうなイメージが読みとれないなど、私はこの文章を見て思いました。</p> <p>まず、家庭ごみの有料化について、なぜ追加したかという話なのですが、実は、先ほども言いましたけれども、学識経験者と市民参加の公募委員と15人以内で構成している行政改革推進委員会という審議会がありまして、その中で、家庭ごみの減量化の一環として、有料化を検討したらどうかという提案がございました。この提案を受け、行革大綱にもある程度、検討するようというところで、このような内容を入れてあります。その関係から、当然、行政経営指針にもそれについても検討していただきたいということで、加えたものです。</p> <p>あと、先ほどの5番の関係ですよね。5番の関係でもう少し積極的にというお話なのですが、具体的にどういう表現がいいのか、もしあれば、お教え願いたいのですけれども。</p>
吉田委員	<p>やってもらという話だと思うのです。市がやるときに、非効率になりがちなのは、適正規模で仕事ができないというのがひとつあると思うのですよ。例えば、ごみ処理というのは、うちの一部事務組合でやっているのですたっけ。</p>
事務局	<p>そうです。組合です。</p>
吉田委員	<p>組合でやっているときに、組合でやるのがそもそもいいのか。組合が、独立するというパターンもあると思うのです。だから、そこに規制というか、コントロールをずっと続けていいのかどうか。組合に対して補助金が出るのでしょうか。</p>
事務局	<p>負担金を支出しています。</p>
吉田委員	<p>負担金が出るのでしょうか。うまくいかなくても、負担金を払いますということになっているのでしょうか。それから、この仕事は独占を認めるのでしょうか。ほかのところがやってもいいよという話はしないのですか。</p>
事務局	<p>受託者ですか。受託者というのは、当然入札などの手続きを経て決めています。</p> <p>それから、ごみの有料化は、千葉県内を調べますと大体6割ぐらいの自治体が、ごみの有料化を進めていると思います。こういう事例もあったので、やはり行政改革推進委員会では、ごみの減量化にもつながるということで、提案がありました。</p>
吉田委員	<p>そっちはそっちでやってもらっていいと思うのだけれども、これは、ちょっとおいといて。5番目のほうの具体的な表現に移りましょうか。</p>
伊藤会長	<p>今、吉田委員がおっしゃったことを僕なりに解釈すると、ここで書かれて</p>

事務局	<p>いるのは、あくまでも、市が関与するという前提の中で、委託や指定管理、PFIという話が出ていると思うのですけれども、一部事務組合が独立することは理論上、あり得るのです。行政の関与はもう外して、民間が自立してやるということも含めると思うのです。ただおそらく、この5番で書かれていることは、あくまでも税金を使う（行政が関与する）という、大前提があった中で、仕事のやり方としての見直しですよ。</p> <p>そうですね。その範囲で、表現していますね。</p>
伊藤会長	<p>3ページの一番上の①に「行政の守備範囲をあらためて検討しながら」とありますが、本当はこの守備範囲を検討するということは、そもそも行政の関与がいないのではないかということこそが、守備範囲の検討だと思っております。5番でどこまで書くのかということだと思いますが、まずは、官と民の役割分担があって、その次に官がやることの中にも、やり方として執行の部分を民が担うこともあるのではないかとこのところまでが、この5番の範疇なのかということ吉田委員のお話を聞きながら、自分で考えたところなのです。</p>
吉田委員	<p>どうもありがとうございます。その考え方ですね。お金を払うのであれば、受益者負担という言葉が出てきたときに、受益者が選べなければ、いい仕事に変わっていくということは、期待できないということです。お金を払ったときに、「ありがとう」と言えるかどうか、お金をもらった方が、「ありがとう」と言えるかどうかというのが、積み重なっていて、世の中の豊かさは上がってくるはずですよ。ここで、行政の守備範囲をあらためて検討しようということは、税金を払ってやっているけれども、納税者の立場から言ったら、「ありがとう」と言えるのですか。受益者は、必ず「ありがとう」と言えますよ。おそらくね。あるいは、「もっとくれ」と言うかもしれないけれども、それは、とにかく、人の金をもらって、使って、自分のために仕事をしてもらうということ。それでも、受益者の場合には、言わないこともあるかもしれないけれども、それをシビアにやっていかないと、行政の守備範囲は、これから先、職員の人数が減っていくのに、仕事はどんどん増えていく。この方向にいくのは止めたいのでしょ。</p>
事務局	<p>そうです。</p>
吉田委員	<p>というのであれば、行政というものの仕事の守備範囲は、まず一つは、お金をいただくのであれば、民間にお返しするぐらいのつもりでやっていかないと、減っていかないと。いっぱいやっているのだから。特にごみの有料化というようなのであれば、お客さんが決めてくださいよ。いい業者なのか、いい業者ではないのかと。もし、我々が心配することがあるとしたら、ごみを回収してきました。印旛沼にポイと捨てています。それでは困るよね。そういったところのチェックをどういうふうにしますかとか。適切に処分していますかというのを見ましようという程度ぐらい。何から何まで面倒をみてしまうというふうな形で、有料化しておいて、まだアンダーコントロール</p>

<p>伊藤会長</p>	<p>ールにしておきましょうというふうにしておくと、我々が、今後、どんなふうに行政の仕事を減らしていったら、例えば、有料化するとしたら、白井の中にいる人たちが、仕事を受けてくれれば、税金を使った仕事ではなくて、税金をいただける仕事に変わっていくわけです。そのほうがいいだろうと思うので、有料化とここに書いてしまったときに、有識者会議に名前を入れていただいている一人としては、ちょっとそれを考えたくないな、もっと、前に進めるような考え方にしてほしいなと思います。</p> <p>関連でも構いませんし、ほかの部分でもいかがでしょうか。関委員、どうですか。</p>
<p>関委員</p>	<p>今回の資料を拝見して、非常にクオリティが高いなと感じました。前回の資料に比べると、表題や全体の方向性のほか、市の思いも表現されています。いいなと思うのは、この囲みのところですね。どうやって実現するのかということ。この囲みのところがない指針が結構多い中で、ここまで書くのは、結構行政としては勇気がいるというか、結果を求められます。結構踏み込んで書いていらっしゃるというのは評価できます。</p> <p>その中で、5、6、7については、私は、比較的すっと読めたというか、特に違和感がなかったのですが、少し形式的なところで恐縮なのですが、表題のところ、スタイルというか、テイストがそれぞれちょっと違っていると感じました。読んだ方が、こういうことやるのだなとわかるとか、何をどうするという表題のほうがいいのかと感じております。例えば、基本方針2の1番のところ、「国・県・市との関係性のあり方」のところなのですが、ここでは、自立というすごいキーワードが出てきて、すごく思い切ったというか、素晴らしいなと思うのですが、例えば、「自立した財政運営の確立」。こういう表題でもいいのかと思うのです。</p> <p>2ページのところで、3番で「選択と集中」、4番で「優先順位」とあるのですが、それぞれ、「それをどうする」というところまで書いたらいいと思うので、3番は、「選択と集中の徹底」とか、4番でいえば、「優先順位の明確化」などが考えられます。</p> <p>今回、議論のテーマとなっている5、6、7のところでは、7番のところで、組織・機構について述べられていらっしゃるのですが、「組織・機構の構築」、もしくは「組織・機構の見直し」など。そんな形で、表題を見直してはどうかと思いました。これは、あくまでも個人的な意見なので、ご検討いただければと思っています。以上です。</p>
<p>伊藤会長</p> <p>関谷委員</p>	<p>ありがとうございます。関谷委員いかがでしょうか。</p> <p>5、6、7ですよ。3の「選択と集中」とか、4の「優先順位」というのは、要するに、行政が税金を使ってどういうふうを考えていくのか、その中で選択と集中を図っていくとか、あるいは、絞られた中でどういう優先順位をつけていくのかという話でしたけれども、それに、多分この7ということもかかわってきて、要するに、限られた資源の中で、どうやりくりをしていくのかというのが、この7の話になってくると思いますので、位置づけ</p>

的にその辺を考えるのもありかもしれません。この辺は、8、9とのかかわりもあるので、少し位置づけ的にどうするかというのはあるかとは思いますが、少しそれが気になったところです。

ポイントは、この5と6ですよね。これをどういうふうに位置づけるのかということで、この前までの話は、要するに行政資源というものを、どういうふうに使っていくのかということに一つの視点があるとするならば、この5と6というのは、行政資源だけではなくて、民間、市民、地域等々さまざまな領域に広げた上で、それぞれの課題について、誰が、何を、成すことによって、どのような課題解決に結びつけていくのかという、この射程を広げるというのが、この5と6に共通するポイントなのだと思います。ですから、アンケート結果も見ている、その辺が意識されているのかどうかというのが、職員の意識の中にも、少し差があるのかなと思います。つまり、行政内部の話だけではなくて、それ以外の部分も含めて、その多様な資源というものをどういうふうに生かしていくのかというふうなことが問われるのが、ポイントになるところだと思います。

それを踏まえた上で、5と6の違いですよね。5というのは、書きぶりからすると、どちらかという、効率性という視点から考えて、その意味で、誰が何をすべきなのか、行政が引き続きやるべきなのか、それとも、民間企業なり、市民団体なりがやるべきなのかという、この辺を捉え直して。先ほど、吉田委員のお話も、私は同感ですけれども、それをただ行政が管理コントロールしていくというだけではなくて、もっと投げてしまう、しかも、それをユーザー目線で考えていくというふうなことは、確かに必要なところですので、この5の部分をそういった効率性の観点から捉えていく。ただ、懸念されるのは、効率性だけでこれが進んでしまうというのは、非常に危ういということで、これにどういうルールを被せていけるのかどうかという、そういう前提を踏まえた上で、効率性という点から、この辺をどう捉えていくのかというのが、5番目の話かと思います。

それに対して、6番目の「協働の政策づくり」というのは、効率性という視点よりは、どちらかという、市民と行政がいろんな形でやりとりを重ねながら、誰が何をしていくべきなのかという役割分担を見出ししていくという話になってくると思います。5も6も市民自治という基本方針の1の話を前提にした上で話ではありますけれども、それを踏まえた上で、やりとりを重ねながら、このあり方、要するに課題解決といっても、いろんな課題解決の方法があり得ると。ですから、行政がやる、あるいは、市民がやる、あるいは、連携の下にやる。どういうことが、一番、課題解決につながる、あるいは、その課題を抱えている当事者にとって、最も意味があることになるのかという、この辺を模索していくのが、この6の話なのかなと思います。

いずれにしても、これは吉田委員が以前からおっしゃっているように、できるのかという話はあると思うのですよね。ですから、そういう意味で、民間企業がどこまでやり得るのか、市民がどこまでやり得るのかということはどう捉えていくのか。この辺は、この5と6という話は、単に、いきなり役割分担の話というふうに捉えるのではなくて、それこそいろんな話し合いを重ねるだとか、あるいはいろんな経験を積むだとか、いろんな学習をしていくだとか、こういう時間軸とともに捉えていかないと、この5と6の話という

のは、おそらく、非常に狭い範囲で捉えられてしまう可能性がある。ですから、そういう意味では、もっとそういう時間軸も多少念頭に置きながら、この5と6を考えていくということが、より義務とか、あるいは、役割分担というものを実質化していくことにつながる。その辺、少し申し上げておきたいと思います。とりあえず、今のところは以上です。

伊藤会長

はい。ありがとうございます。

吉田委員

私は、関谷委員がおっしゃっていたところ、非常にいい視点だと思います。そういう意味で、協働の政策づくりというのは、選択ができた後の話です。今日、私は、アンケートの3を、そんなに真面目に見てなかったのです。ところが、この問題と関谷委員のお話も聞きながら見てみると、職員の方も同じような感覚があるなと思ったのです。それは、20%だから職員全体の意見を反映しているとはいえないかもしれないけれども、例えば、協働という形をとっていても、本当に協働なのとか。特定された人のみで話をすることはよくあるよねというのは確かだと思うのです。大体、関心のある人は来るけれども、市民の中で関心のある人というのは、6万人の中の1%いたら、すごくいっぱいですよ。0.何%の話ですよ。その中で、協働しましょうというのは、とても難しい話だし、それであれば、地域にお返ししましょう。白井だって、今日、伊藤会長が東と西に行ってみました。随分生活圏が違いますとのこと。であれば、東と西の中でやってもらう。破壊されてしまった自治の世界をもう1回取り戻す。境界線をもう1回、少し濃くしていくということが重要になってくるだろうと。そうすると、選択と集中というところの選択がきちんとできた後に、協働の政策づくりというのは、生きてくる文章でありましょう。

それに対して、先ほどの適材適所による事業主体というのは、白井だけでやっていていいのかどうか。もう少しこういう例でいうとどうでしょうか。例えば、白井でパンをつくります。あるいは牛乳をつくりますというようなときに、大きな設備が必要であれば、大きなところがやったほうがいいよね。それで、どこだったかな、埼玉の所沢の近くで、廃棄物処理をやっている会社で、最近、廃棄しない廃棄物センターをつくっているところがありましたね。三芳町でやっているところです。テレビにも出ていたと思いますね。私の友人が行っているのだけれどもね。そういうようなパターンというのを考えていくと、行政がコントロールすると、もっとよい方法があるのに、この方法でやらなければいけないというパターンが生じてくる。ごみ処理だって、ちゃんとやろうとしていると、新しいアイデアを使って、もう1回自然に還元しましょうというようなパターンでやっているところも出てきている。そういうところを生かすのであれば、それは、払ってよかったねというのは、市が考えるのではない。新しいアイデアが、これから出てくるか、出てこないか、そういったものが、市のほうが早く感じられるか、あるいは、ユーザーのほうが早く感じられるかといったら、ユーザーのほうでしょう。というところが、適材適所による事業主体の見直しです。私が懸念しているところはこれです。

伊藤会長	<p>私も今、お二人の話と全く同じところで、少なくとも今書かれている5番は、市がやるのですよ。市がやる中で、どういうやり方がありますかという話になっているけれども、その1個手前、おそらく、3番の選択と集中とつながるとは思うのですが、そもそもこれは、行政の関与が必要なくて、市民に委ねるもの、投げられるものということも、必要になってくるのではないかな。選択がされた上で、やはり関与が必要だ。税金を使う必要があるのだというものについても、ただ単に職員がやるのではなくて、市民とどういう協働のあり方があるのかというのが、6番に書かれてくるということなのかなと思うのです。そのストーリーが今、この5番と6番では少し見えないのかなと感じました。</p> <p>それから、言葉の話で申し訳ないのですが、アウトソーシングは、あえて横文字にしている理由はあるのですか。とても違和感があって、何で外部委託とかと使わないのか。アウトソーシングという言葉に実はいくつか解釈が出てきて、横文字にすると解釈が出てきてしまう。本当はおそらく、ここで言いたいのは、外部委託ということなのかなと思うのですけれども、何か意味があるのですか。</p>
事務局	<p>おっしゃるとおりで、アウトソーシングを定義にしてしまうと、非常に広い範囲になります。外部委託という表現のほうが、狭い範囲でわかりやすいです。ですからそこは直します。今、お話を聞いていて、最初に市が何をすべきか。これは、初めに来て、もっと言うのでしたら、その一番始めに国、県からの自立というのが来て、その次に、市が何をすべきか、後は、分けていくと。そういうのがわかりやすいのかなと、話を聞いていて思ったのですけれども、そういう感じで、整理すればいいのかなと。それから、誰がやったらいいのかとか、あとは、手法ですよ。そこに述べたほうが、今の話の中では、組み替えがいいのかと感じました。こういうようなことでいいですかね。</p>
伊藤会長	<p>私は、課長がおっしゃったことでいいのかなと思います。</p>
事務局	<p>いろいろ意見を聞きながら、構造をどうやって直していくか。構造というのは、やはり、今まで肥大化したサービスをどうやって、これから行政がやらなくてはいけない部分と、やはり民間なり、市民なりに委ねる部分と、これをきっちりしないと、行政改革はできないと思うのですよね。そこを一番初めに持ってくるというのは、共感できました。</p>
伊藤会長	<p>私からもう一つ。6番のところで、前回までの資料には、この協働の政策づくりの柱として、具体的に市民提案制度の導入というところまで書かれていました。市民提案制度の導入というふうには書けば、どちらかということ、今まで白井市がやってきていることについて、市がこの部分を委託したいということではなくて、市民のほうで、これだったら自分たちにもできるよという、ある意味では、出発点が違うというふうに、明確化できるかと思うのですが、それが、今回の文章の中では、あえて抽象化をされているのかなと思いますが、そこは何か理由があるのですか。</p>

事務局	<p>もっと広い意味で、その協働というものを捉えていこうと考えました。要するに提案制度だけではなくて、広い意味で捉えていこうということで、ここに2とあらためてあります。</p>
伊藤会長	<p>なるほど。</p>
事務局	<p>協働の政策づくりというのは、単にそれだけではなくて、やはり全体にかかわってくる部分だろうということで、その部分は、あえて今回は抜かして、提案をさせていただきました。</p>
伊藤会長	<p>最終的にどうなるかは別として、広い意味でというのは、この最初の6行のリード文で、既に伝わっていて、囲みのところは、ここに書かれているのは、どちらかという、もう1回抽象的なことを書かれているように感じました。なので、本当はここに、例えば、市民提案制度などのような例示として出すことによって、例えばそういうことがあるのだということが、意思表示ができるのかなとは思いますが。ほかの方はいかがですか。</p>
関委員	<p>前日も少しお話したのですが、行政運営の効率化というか、オペレーションの話が出てこないでいいのかなという感じがしています。5番と6番のところで、協働の話になりますと、おそらく一部の市民の方は、行政として、行政運営いわゆるオペレーションのところで、十分効率化を図っているのですかと言いたくなります。その上で、協働を考えると流れになると思うのですが。例えば、前回申し上げたのは、効率的な行政運営の流れで、ICTの活用ですとか、どんどん白井をアピールするためのシティセールスを推進するとか、また、白井だけでできないものは、広域行政というか、広域連携の視点も取り入れながらやっていこうとか。</p> <p>また、東日本大震災、熊本震災がありましたので、危機管理はどうするのか、そんなところも含めて、効率的な行政運営をどうするのかというところを、例えば、4番と5番の間ぐらいに章立ててもいいのかなという感じがしています。</p> <p>他市の事例といえば、新しいところで、山形県の南陽市ですとか、静岡県の御殿場市、これは今年とか、去年、指針をつくっているわけなのですが、くしくも、どちらも行政サービスの質の向上という項目を入れていまして、いずれも電子自治体の推進とか、危機管理能力の向上とか、オペレーションのところをどういうふうに効率化してやっていくのかということが明確になっています。そういうところも、やはりどこかで、視点として入れたほうが、市民のご理解もいただきやすいのかなと感じています。これは意見ですので、ご検討いただければと思っています。</p>
吉田委員	<p>関委員、電子自治体と書いてしまうと簡単になるのだけれども、電子自治体は、結構大変だと思うのです。例えば、これが電子自治体と言っているのかどうかよくわからないのだけれども、エクセルがどの程度使えますかといったときに、すごく使える人は使えますよね、行政の中でも。でも、使えな</p>

いは、全然だめですよ。電子自治体と掲げているようなことをやろうとすると、そのレベルはものすごく高くないとだめですね。やはり言葉にのるのは、いいと思います。でも、ではできますかというときに、人が問われるのです。例えば、私がよく見るところでいえば、固定資産台帳なんて、つくるのはそんなに難しいものではないのです。でも行政がやっているのは、何カ月か何年も使ってやっています。問題になってから、ずっとやりっぱなしです。いつ出来上がるか、よくわからないぐらいになっているのですよ。そういう現実の中、自分の中にある問題自体を解決できないで、電子自治体ですとって、掲げるのは、今度また仕事を広げることになります。風呂敷を広げたくれども、閉じられないということになってしまう。それをやっているところが、うまくいってからでも遅くはないと思うし、電子自治体など、新しいものをやる時というのは、そこに能力のある人がいないと、言うことは言う、でもできませんで終わってしまう。こんな例もあります。社会保障制度やります。みんなのためにといいながら、お金を使っているのを見ると、どうも赤字がいっぱいだよねと、関委員の目からいうと、あの資金運用はオーケーですか。社会保障制度とかのお金の使い方というのが、株式に投資しましょうとって、広げてしまって、オーケーに見えますか。というのは、適材適所が実現しないのですよ。ここの電子自治体というのも、関委員のところは、お金を出したり、入れたりという記録からがちり固めてやっています。でも行政の場合は、そういう習慣はつけていないのです。きちんと継続的に記録をつけましょうということ自体ができずにいるところに、例えば、電子自治体をやるといいですよ、ICTをやるといいですよというのは、そのとおりですよ。でも、できるところからやっつけていかないといけないうし、できる人を育てることをやらないといけないうし、今、私たちの学校で、関委員、文化系の大学を出た人たちが、電子自治体を担えるほどのエクセルの能力とか、あるいは、ワードの能力とか、ブラッシュアップして出しているかという、関委員のところは、やっているかもしれないけれども、うちは、すみません、ちゃんとやっていませんという状況かもしれません。

関委員

電子自治体も、おっしゃるようにできるところから始めていけばいいと思います。私は、千葉市民ですが、千葉市では、熊谷市長がもともとNTTコミュニケーションの社員だったということで、非常にシステムに明るいということもあって、ちばレポというシステムをつくっています。これは何かというと、携帯電話で自治体とつながっているという話で、例えば、公園で、遊具が壊れているから直してほしいと要望があったときに、市民がその遊具をスマホで写真を撮って、送信すれば自治体に届きます。その写真にはGPS情報がありますから、どこの公園だということもわかるわけですね。自治体としては、そういうニーズが市民にあるということがわかって、それを直したかどうかということもダイレクトに伝えられる。遊具を直しましたと発信すればいい。ですから、行政が市民全ての意見を吸い上げるというのは、人間的にも問題がありますので、そういったところは、ICTを活用して、市民の意見をいかに吸い上げるかという発想が求められます。そんなところをICTを活用して行っている自治体もあるわけですから、それを参考にす

伊藤会長	<p>れば、白井市でも、水平展開が可能だと思うのですね。このように、できるところからやっていく。同時に、やはりICTとなると、人材育成も必要なので、それも平行して進めていくということではないかなと思います。</p> <p>先に沼尾委員、今、5番、6番、7番のところを進めています。ここをまとめてやって、その後、8番、9番に行きます。では、関谷委員どうぞ。</p>
関谷委員	<p>関委員がおっしゃっている、そのオペレーションをどう組み込んでいくのかということは、本当に大事で、おそらく、今のこの原案だと、まだ少し足りていないところですから、それをどうするかということで、その辺が、私のイメージだと、6のところ、どういうふうなものを含めるかどうかという。提案制度だけがポコンと入っているというのは、少し私の中で違和感があったので、そこをどう表現するかというのは、今後少し練ったほうがいいのかなと思います。つまり、提案制度というのは、今ほとんどの自治体で導入されていますけれども、私の予想だと、おそらく、10年で終わるかなと。というのは、提案してくる団体がどんどん減っていますよね。それから、予算規模も縮小していますよね。実際にやめ始めている自治体もある。それはなぜなのかというと、その提案制度というのが、補助金制度として、団体支援とか事業支援というふうな枠組みでしか運用されていないからです。だから発展性がない。だからそれが、そこで終わってしまうのではなくて、もっと文字どおりの協働事業として、多角的な展開につなげていく。だから今の制度は、そういうふうにどんどん切りかえていかないと、提案制度は、本当に未来はないなと思っているので。そういう意味で、提案制度というふうにポツンと書くのではなくて、そこをもう少し豊かに、もし含めるのであれば、入れたほうがいいのかなという感じがあります。</p> <p>あと、その中にそういうIT関係のものも位置づけていくことが非常に大事で、先ほど、千葉市のスマホを使ってという、これは、私は関委員と少し評価が違って、私はあの仕組みについては、全く評価していないのですよ。どういうことかということ、私は、あれは松戸市にあった、すぐやる課の延長の発想でしかないのではないかというのが、私の評価です。少し厳しい言い方かもしれませんが、要するに、見方としては確かにそういうスマホで、いろんな地域の現場で、市民が、例えば、遊具が壊れているとか、道路がちょっと傷んでいるとかということ、すぐIT技術を使って、役所に知らせてくる。役所はそれを受け取って、すぐ対応していく。そういう意味で、より多くの声を拾い上げて、それを施策に生かしていく。だから、オペレーション的には、非常にわかるのですよね。だけれども、違った見方をすると、あれは、行政がさまざまな市内にある問題を把握できないから、市民にやってもらっている。下手をすると、やらせているというようなニュアンスが今後の運用上の中では間違いなく出てくる。そうなっていくと、今後の運用いかんによっては、結局は市民が主体的にかかわるというよりも行政に使われてしまうというふうになってくる可能性がある仕組みだと私は思っているのですね。だから、そこはいろいろ抑制をかけていかないと、ちょっとどうかなというふうに思っているところがあって。いずれにしても、市民の声をどんどん拾い上げていく、それを施策に反映させていくと、ツールは</p>

伊藤会長	<p>いろいろな形であってしかるべきで、その中にそういった手法も位置づけていくというほうがよくて、ただ、その一つ一つも、下手をすると、行政の都合で動いていってしまう。市民のためにといいながら、実質的な部分は、行政の都合で運用されていってしまうところがあるので、オペレーションというものを、どういう意味合いで組み込んでいくのかということをも十分踏まえた上で、位置づけておいたほうがいいのかということをも、さっきの議論を伺ったので。</p> <p>私も、前回から関委員がおっしゃっていたオペレーション。ちょっと私の認識が間違えていたかなと思ったのですが、7番の組織・機構のところそこが含まれるのかなという認識を私が持っていたところがあったのです。というのが、ほかの6番までに書かれていることというのは、どちらかというところ、役割分担や手法の話で、アプリケーションの話が書かれていて、そのアプリケーションを活用するための、まさに、コンピュータでいうOSに当たる部分というのは、これは結果的に職員であり、行政組織であるであろう。だから、ここのオペレーションが機能していなければ、せっかくほかの部分が正しいことをしようとしてもできない。だから、7番がまさにオペレーションのところなのかなという認識を持っていたのですが、先ほどのお話を聞いている中で、危機管理やICTというところになると、必ずしも、OSに当たる部分でもないなという感じを受けています。ただ、関委員がおっしゃっていた、市民提案制度というアプリケーションを活用するために、私も同じように、杉並で委員をやっていたときに、そのときに受け取っている担当課の職員の意識が、あくまでも、アウトソーシングの一部なのだと考えている以上は、発展性が全くなくなる。だから、形骸化して結果的に予算も縮まっていくという流れになっているなと感じるので、もしかしたら、そこも7番のこの組織や職員の意識が変わることによって、6番や5番が生きてくるのかなと感じたのです。ストーリーでいくと、もしかしたらこの7番に当たるところが、もう少し上に入ってくるのかなと感じたのです。関委員、その辺いかがですか。</p>
関委員	<p>7番に組み込むというようなことであれば、よろしいと思います。私は、これは単なる組織論と思いました。組織では、できること、できないことがあります。世の中の先進事例の多くは、中心人物がいて、その方が熱意を持って頑張っていて、物事を変えていく。これは、行政も一緒だと思うのですが、そのところが9で表現されていますので、ちょっと先の議論になるかもしれませんが、7の組織・機能のところと、9がつながるので、8と9を逆にしたほうがよいと思います。</p>
伊藤会長	<p>そうですね。</p>
関委員	<p>そういう捉え方を逆に私はしていたので、この7の中に、組織論の中でのポジションでいかなければいけないと思います。</p>
事務局	<p>関委員の中で、すごく気になっております、サービスの質の向上というキ</p>

	<p>ワード。これはやはり重要なポイントなのかなと思っていて、これをどこに加えていけばいいのかなと思うのですけれども、確かにこれだけですと、市民にとって、何が重要なのかなかなかわかりづらい部分もあるのではないかなと思うのですけれども、どうなのですか。</p>
伊藤会長	<p>私が先に話してしまって申し訳ないですが、その部分は、前回、関谷委員がおっしゃった市民満足度ではなくて、市民納得度。私も同じように感じていて、それは、必ずしもサービスの向上を求めるというよりは、もしかしたら同じかもしれない、もしかしたら低下するかもしれないけれども、それも踏まえて市民が納得してくれることが、今後の行政運営には重要なのではないかなと思うのですが、いかがですかね。</p>
事務局	<p>それはどこに入れればいいのですかね。</p>
伊藤会長	<p>どこかに納得度は書いてありましたか。</p>
事務局	<p>一応、納得度の部分も入れたのですが、このポジションでいいのかなというふうに思いました。</p>
沼尾委員	<p>3の選択と集中のところにありますね。</p>
事務局	<p>そうですね。表題も少し変えていかなければと思っているので、そういう中で、今のことが、3で本当にいいのかなと少し迷ったので。</p>
伊藤会長	<p>沼尾委員、完全に途中からではありますが、いかがですか。</p>
沼尾委員	<p>すみません、全く状況が把握できていないです。</p>
吉田委員	<p>今日のおもしろいところは、沼尾委員が提案したのがあったでしょう。</p>
沼尾委員	<p>私は、今日、これが出てくるとは思っていなかったのです。調査項目を今日の会議で話し合うのかなと思っていたら、調査結果が出てきた。</p>
吉田委員	<p>この中のところの職員の方の回答を見ていくと、同じように考えているのだなということもあったりするというような意味ではおもしろいです。おもしろいという言い方がいいのかどうかは別としてね。</p>
伊藤会長	<p>ちょっとここだけすみません。休憩前に。今、議論になっていたオペレーションの部分、これは重要ということは、おそらく皆さんの合意が図られると思いますので、そこをどの部分に入れていくか、完全に独立させるという考え方もありますし、私が感じていた7番の効率的な組織・機構の中に入れていくという考え方もあると思いますし、それは、付随して、結局、9番の人材育成にもつながっていくというところ。その辺だけ、先にご意見いただいた後に、休憩をとりたいのですが、いかがですか。</p>

<p>関谷委員</p>	<p>今、皆様のご意見を伺っていて、前回は申し上げた納得度というのは、少し全体にかかわるところでもあるので、基本方針2で扱うべきかどうかという、逆に基本方針1のほうに入れてもいいかなというのが、位置づけ方としてありかなと思います。それを踏まえた上で、この基本方針2で、1、2、3はいいと思うのですけれども、この7の部分ですよね。これが、まさにおっしゃったOS的なものとして位置づけて、5と6は、アプリケーションの問題。言い換えれば、手法の問題ということですよ。だから、その組織とか基盤というものがあって、その中で、この5と6にかかわるアプリケーション、手法というものを、どういうふうに位置づけていくのかというふうな体系性になるのかなと。ですから、そういう意味では、7を先に持ってきたほうが、まとまりはいいかもしれません。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>吉田委員。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>私は、満足度と納得度というところに、少しこだわっていたのだけれども、満足度というふうにすると、それは、受益者の考え方だと思う。納得度というのは、どの情報を提供するかによって、納得度は変わってくるのですよ。例えば、市民の負担か受益者の負担かというところの、市民の負担というのであれば、市民の納得度、これはしょうがないな、市がやってもなという意味になってくる。</p> <p>それから、そのような言い方をしていたときに、受益者が、もし負担があるのであれば、かなりのものが受益者の負担になっていると思うのだけれども、そういうものは、本来であれば、マーケットの作用を、マーケットはやはり適材適所で実現するためには、いい組織ですよ。ユーザーがいちいちチェックするのだから。納得するか、満足するかというのは、ユーザーが一つの成果に対して、ああよかった、悪かったと判断しながら、買っていくものではないですか。そうすると、それは、行政の効率化、スリム化、むしろスリム化というようなところで、お金をもらってやりましょうというのであれば、それはやがて、市の仕事ではないねというふうな方向にもっていけるような形が、7番かその辺に入ってくるといいのではないかなと思いつながら、話を聞いております。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>沼尾委員、7番のところは、もともと最初、沼尾委員からお話があった、この縦割りというところも含めてこの中に入っているので、少しそこも含めて、ご意見いただければありがたいのですけれども。</p>
<p>沼尾委員</p>	<p>7番ですか。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>はい。</p>
<p>沼尾委員</p>	<p>これからの行政経営、行政改革を考えようとする、市民のニーズは多様化、個別化している一方で、行政機構は機能別に縦割りになっていて、個々のニーズに柔軟に対応することが難しい側面がある。縦割りで、道路整備、</p>

	<p>福祉、教育、産業振興など、機能別に考えていくとすれば、やはり非効率になっていくと思います。個々の機能はほぼ満たされており、すでに成熟している状態にあるとすれば、それにどう横串をさしていったら、地域の将来をトータルに考えていくかが大切で、こうした点での組織・機構の見直しが大事だと思います。あるいは、組織・機構自体がそのままとしても、そこに横串をさすような、オペレーションが必要だと思います。そう考えますと、組織・機構という制度の話と、それをどう生かしていくかということは、一体的に考えたほうが良いと思いますし、それが、一つの整理の仕方かなと思います。</p> <p>今の制度、課の在り方や組織体制がまずいという話なのか、今の組織や制度のままで、決め方、ないしは、情報の広げ方とか、その回し方を工夫していくことで、もう少し風通しがよくなるということなのか、そこを今後どういうふうに課題整理していくかというのを考えたときに、まとめを一つにしてしまうと、庁内での検討に際し、両者がぐじゃぐじゃにならなければいいのだがと、気にかかっています。そこさえ整理されていけば、一つに統合するというのにはありかなと思います。</p>
伊藤会長	<p>今、沼尾委員がおっしゃったところ、まさにアンケートの結果を見ていると、どちらかというと、今の組織体制がよくないのではないかという意見が多いように見えるのです。だけど、7番の最初のアンケートが、課や班の組織が小さすぎるとか出ている。</p>
沼尾委員	<p>そうですね。</p>
伊藤会長	<p>3番、係を復活させ、係長を配置する。かなり運用の問題というよりは、今の体制に問題が多いのかなという印象があるのです。ここは、事務局にお聞きするのは、申し訳ないですけども、いかがですか。</p>
事務局	<p>このアンケートに書かれているとおりで、こういう意見が職員の中にあるということは、十分承知しております。</p>
伊藤会長	<p>わかりました。この前半の議論を少し整理させていただきますが、ずっと議論になっている、7番の効率的な組織・機構の構築のところについては、関委員からお話があったオペレーションのことも含めていく。まさにここがうまくオペレーションできない限りは、5番である役割分担であったり、6番の協働であったりということが、機能しなくなるという位置づけにすることで、7番が少し上になり、5番に入ってくるということにしたいと思います。少し書きぶりは、あらためて相談させていただきたいと思います。ここまでよろしいでしょうか。</p> <p>かなり暑くなってきたので、5分ぐらい休憩をとって、この後、4ページに行きたいと思います。</p>
〔休憩後、再開〕	

伊藤会長	<p>4ページの8番の「評価システムの効果的な活用」と、9番の「多様な人材の育成と確保」の部分に行きます。ここも前の部分とかなりとつながるところも出てくるのですが、そこは、行ったり来たりで構いませんので、ご意見をいただきたいと思います。では、吉田委員からお願いします。</p>
吉田委員	<p>どうもありがとうございます。評価システムと適材適所というのは、密接につながると思っております。評価システム、それから、適材適所なんてなかなか難しいのではないかというのが、アンケートの中にもあるのですけれども、そのとおりです。最初に何の約束があったのかというのが実は重要です。適材適所、あるいは評価システムというのは、表裏一体の関係。評価システムでは、どんなふうに評価するのかということ、最初の約束を守っているかどうかということが重要になるのです。例えば、この前、見せていただいた総合計画があったですね。本来であれば、評価システムを内包していなければならぬ話です。お金を払ってもらえるといいですねというような形で未収の税金が結構あったのでしょうか。それは、いくつかの見方があるのです。</p> <p>関委員の会社の場合だったら、簡単ですよ。お金を貸す場合、貸してください、返しますからと。最初の約束は、返しますの約束でした。税金の場合はなかなか難しい。払ってくださいといったときに、払いますよという約束はあったかどうかということが、一つ難しかったところですよ。えっ、こんなに高いのと言われてしまったときに、そこはおそらく納得があるか、満足があるかということにもなると思うのですけれども、そうではないような場合というのも一つあるだろうし。行政システム、行政が評価システムを内包しているような計画をつくるようなことが、実は重要であって、それなくして、適材適所でしたとか、そうではありませんでしたということは言えないのです。総合計画の中に、評価システムをつけておいてほしいなと思うのですけれども、関谷委員、ついているのでしょうか。</p> <p>ここまでできました。例えば、我々がやるのが5年先、それから10年間の指針だとしたときに、例えば、財政運営をしましょう、自立をしましょうというような書き方で書いておく。すると、今の財政運営というのは20年くらいかな。補助金、臨時財政対策債は何年だけ、10年くらいでしたっけ、20年。大体の償還期間は、</p>
事務局	<p>償還期間は、20年です。</p>
吉田委員	<p>そうすると、実際は自立するということ、何年くらいでやりましょうねというところが、政策、財政の運営が決まって来るのだというのが一つわかるでしょう。</p> <p>それから、計画をつくったときに、評価システムというものを組み込んでおくということが重要ですよというようなところでは、この仕事を誰が始めたのかというようなところは、一つ重要ですよ。あまり強いことを言うと、また嫌われるかもしれないけれども、マイナンバーしましょうと言ったじゃないですか。行政職員にもマイナンバーしたほうがいいかもしれない。この仕事を誰がやったのかという前に、誰がこの仕事をやろうと言い出したのかということは、そしてそれが市民に満足をしてもらえるのか。受益者の</p>

	<p>満足があったというのではない。市民の満足があったという見方をしていくよになると、この評価システムというのは、本来、最初の約束は何でしたかということに戻って行って評価をする。そうしないと適材適所なんてできないですよ。というのが私の意見です。</p>
伊藤会長	<p>ありがとうございます。順番にいきましょう。関委員。</p>
関委員	<p>この中で9番の「多様な人材の育成と確保」のところが、やはり重要なと感じております。民間の経営者にお話を聞きますと、伸びている会社というのは、社員教育に非常に膨大なお金と時間を割いています。その中で行政の人材育成というと、やはり税金を使うので、どうかなと思われる方もいらっしゃると思うのですが、行政の職員がノウハウや知見をためて、効率的な行政運営を行うということは、結局は市民にはね返ってくるので、行政でも人材育成というのは重要です。くしくも書いていただいておりますが、一丁目一番地。一丁目一番地という表現がいいか悪いかは別として、すごい思いが伝わってきます。その中では、先ほども少し申し上げましたが、7番の「政策財務を含めた効率的な組織・機構」の話と、オペレーションの話と、それを動かす人の話というのは一体の話なので、7番と9番を5番の前に持ってくるほうがいいのかなと個人的には感じています。</p> <p>それと1点お伺いしたかったのは、囲みの中で、「白井市職員のあるべき姿を作成する」ということなのですが、結構、ほかの市の事例を見ると、浜松市では、昨年、人材育成基本方針というのをつくられていて、その下の③のところに「人材育成基本方針の見直し」とありまして、これを見たくてインターネットで探したのですが、公表されていなかったようで発見できなかったのですが、この人材育成基本方針の中に、浜松市は、職員のあるべき姿という項目があって、書いているんですね。</p> <p>この白井市職員のあるべき姿と人材育成基本方針の関係はどういった関係になるのか。少し、人材育成上、重要な話なので、イメージだけでもご教示いただければと思います。</p>
事務局	<p>前回の資料の中に、白井市の人材育成基本方針、平成22年3月につくったものがあるのですが、その中の9ページに、求められる職員、能力というものが書いてあるんですね。例えば、白井市職員に求められる職員とその能力では、一つ目としましては、社会の変化に的確に対応できる柔軟性を備えた職員。求められる能力としましては、先見性、大局的な視点、市民の視点。二つ目には、地方分権時代に対応するための政策形成能力を備えた職員。三つ目には、複雑多様化する行政ニーズに適切、迅速に対応する専門性を備えた職員。四つ目に、市民に信頼される職員。ということで、求められる職員像というのはここに書いてあるのですが、これはもう平成22年につくったものですので、これと、実際に市民が求める職員像とのギャップがあるのではないかとということで、まずはそれをもう一度見直しをして、市民が、行政に求める職員とは何だろうということをもう一度考えてみようということで、ここに掲載させていただきました。</p> <p>先ほどのアンケート結果でも、市民の求める職員像というのは、市民から</p>

<p>関委員</p>	<p>信頼される職員が一番でもありますので、こういうものを踏まえて、もう一度、職員像というものを考えたらどうかということで提案したものです。</p> <p>よくわかりました。6年も経ちますと、やはり市民とのギャップというのが生じていると思います。実際に市民アンケートもとっていらっしゃるということで、そのあたりを反映させるということですね。結局、そここのところは、やはりオペレーションとも絡んでくるという話があると思うので、組織論と人とオペレーション。これを一体で考えたほうがいいかなとお話を伺っていて感じました。以上です。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>ありがとうございます。沼尾委員、いかがですか。</p>
<p>沼尾委員</p>	<p>8番の「評価システムの効果的な活用」ですが、ここの四角の囲みのところの③ですね。評価することを目的とするのではなく、評価を改善の手段となるようなと、ここに改善の手段という表現が出てきて、ローリングのような言葉が入ってくるのですが、結局、総合計画とか戦略的なものは5カ年とか10カ年に最終ゴールがあって、その中でこの年は何をやって、それに対していくらの予算がついてくるということがローリングしながら出てくると思うのですが、その達成目標や指標をある程度形にしつつ、それを誰がどのぐらいの予算でやって、どのぐらい成果が上がっているのかというようなことを、やはりローリングで5年程度の期間を対象に見ていくことが大事だと思います。1年だけで、パッと何かやって終わりというものはありません。そこがもう少しクリアになるような表記が必要かなと思いました。</p> <p>この職員アンケートを見ても、単年度、短期評価主義に対する問題が指摘されていて、1年だけやって、終わりましたでは困るということだと思いますので、最終的な市民満足度とか、その成果を明確にしていく必要があります。先ほど吉田委員が、約束なのだということをおっしゃっていましたが、そこに向かって、今がどういうプロセスにあるのかということ、評価を通じて明確にしていく。その職員がよくやった、だめだとかいうことではなくて、そこに向けて、次に何を見直していかなければいけないのかということ、客観的に評価できるような仕組みをつくっていくということについて、もう少し文言として盛り込まれるといいと思います。</p> <p>人材育成については、今、浜松市の人材育成方針というのを見て、もちろん、なるほどこういう方針があるというのは、それはそれで大事なけれども、やはり絵に描いた餅にしないことが大事で、そこを共有して、では具体的にこういう人材育成のために何が必要なのかということ、研修システムと採用と昇格と給与と、あとそれから、人事異動とか、そういうところと照らして、もう一度再検討するような場をきちんと設けることが大事だと思います。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>関委員、お願いします。</p>
<p>関委員</p>	<p>8番と9番ですね。8番の評価システムについては、先ほど、吉田委員</p>

が、最初の約束が守られたかどうかという、そこをしっかりと問う必要があるというのは全くそのとおりであって、これは政治学的にいうと、責任論の話にまさにつながって、責任の所在を明確にするということが、やはりこの評価とともに問われていくべきところなのかなと思います。どうしても、組織というふうになっていくと、その責任の所在がどこか曖昧になってしまうところがあって、なかなかそれ自体を捉え直していくという話になかなか結びついていかない。だからその辺の責任の所在ということをもう少し明確にさせていくということが、まずポイントの一つ。

それから、評価は、当然のことながら内部評価と外部評価。内部評価については、このアンケート項目にもあるように、評価のための資料づくりに結構時間がとられてしまっているという声も結構いくつもありましたけれども、だからその辺をどうしていくのかという評価システムの問題。それから、それにあわせて外部評価というのは、やはりどういうふうに位置づけていくか。この場合の外部評価というのは、専門家とそれから市民と双方が含まれますけれども、そういった外部評価ということも明確に位置づけていく。その評価をフィードバックしていくという流れですよね。この辺は、やはり仕組みとしてしっかり構築していく。それは7番の話にもかかわるところかもしれませんが、そういったフィードバック。

もう少し政策論的な話ということで言えば、おそらく、日々それぞれの担当部署でこの業務をやられていると。あるいは市民とのいろいろなやりとりとかをしていくと、自分のところだけでは、なかなか完結し得ないという場面に直面することは、多々あると思うのですよね。だけれども、それを何か、では自分のところでやれないから、ほかの方の連携をとると、そのままいくと、まずそういった横の連携というのは、なかなかできない。では、上に上げてもらって、幹部クラスでそれをやらしてもらおうかということ、幹部クラスもおそらくそれはできないというふうになってしまう。だから係長クラスで、もう少し下の部分での横のやりとりを増やしたいというのが、このアンケートのポイントですよね。だから、その辺も含めて、いずれにしても評価というのは、年に1回の単年度評価ということだけではなくて、日々の評価と。つまり業務をやっていく中でどういうところに課題が出てくるのか、どういう部分はもっと横断的にやっていったほうがいいのか。その部分を日々共有していくという、そういうことをやらないから、1回で評価しようといったときの負担が集中してしまうということもあるので、そういう意味での、もう少し日常性の中に評価的な意味合いというものを組み込んで、部署を越えた情報交換、あるいは、相互提案という形になっていく。そういう意味での政策論につながっていくような評価のあり方というもの、組織論と合わせて入れ込んでいくということが大事になってくるかなと思います。

それから、9番の多様な人材の育成と確保については、おそらくいろいろあり得ると思うのですが、私がやはり重視していただきたいと思うのは、職員は現場に出てもらいたいということです。やはり、現場を知らずして事業を進めるというのはあり得ないことなのです。だから、事業の自己完結性、それから内向きの事業運営ということになってしまうのであって、常に現場に出て、現場に何がどういうところに問題があるのかということ踏

まあ、自分で、自分たちの事業というものをしっかり捉えていくということが出来るかどうかということが、やはり大きくて、そういう現場感覚がない職員というのは、結局は組織の内部の論議に留まるか、事業としての自己完結性の中に閉じこもるかだけです。何のために事業をやっているかという部分を常に肌で感じていない職員というのは、私はやはり、評価としては、決して高いものは与えられないのではないかと思います。ですから、そういう意味での現場主義ということ。

あるいは、私が重視しているもう一つのことは、当事者主義ということであって、当事者に接近をしていくのが、やはり職員の方にとっての大事な役割なのです。そういうことをやればやるほど、行政だけでできることには限界があるということが見えてくるはずなのです。そこがおそらく、協働の始まりでもあるし、先ほど申し上げた適材適所を捉えていくという始まりでもあると思いますので、いずれにしても現場を重視する職員育成ということが重要になると思います。

それで、現場に出るとということは、先ほどの話にもかかわるわけで、要するに、これは税金を使ってやるべきことなのか、もっとそうではないリソースを使いながらやっていくべきなのかという、この辺をトータルに見ることが出来るという、これが現場主義なのです。役所の中にいるだけでは、どこにどういうリソースがあるのかということとはわからないわけであって、わからない限りは何も始まらないというところもありますから、そういう意味で、幅広い視野というものをもち得る職員というものが、今後問われてくるところなのかなと思います。

あと、そういう人事評価という点でいえば、そういう職員をやはり評価していくというふうなことが、職員の方にとってもモチベーションを上げていくということにもつながると思いますので、その点だけ少し申し上げておきたいと思います。

伊藤会長

ありがとうございます。

吉田委員

関谷委員のお話は、おもしろいですね。では、評価のタイミングをどうしましょうというところがあると思うのですよ。そうすると、多くの市民によって評価のタイミングというのは、市長の選挙なのです。市長の選挙で、やってきた仕事が評価できるような状態で見せないとならないだろうというのが、私の意見です。そういう意味では、総合計画が5年というふうな意味でやってしまうと、4年でやるのになんというギャップはありますよね。それは市民自治を大分無視しているだろうというようなところがあると思います。それから、そういう意味では、評価というのは4年だろうと。市長を評価することによって、市長はいい仕事をしたかというのを、市長がいい仕事をするためには、職員がいい仕事をしなければいけない。それをどうというふうにブレイクダウンしていくかというのをうまく書いていくことが、評価システムの構築。再構築になるのか、新しく構築するのか、後で考えようということにしておいて、とりあえず、選挙の中でそういうようなものを見ていかなければ、本来の民主主義というのは、おそらく成り立たないだろうということです。

	<p>そういう意味では、単年度で見ることにについて、沼尾委員が違うよねとおっしゃいました。私もそのとおりだと思う。そういう意味では、4年の中でどういうふうに方向づけられていたかというのを単年度の中で修正をしていくというPDCAサイクルを回すのが4回あるよという程度に考えていくべきだろうと思います。</p> <p>それから、9番の多様な人材の育成というようなところで、研修をやりましょうといったときの問題で、研修すればいいよというわけではないよというのが私の意見です。例えば、行政で研修をしましょうというときには、どのようなパターンの研修が多いかということ、総務省認定で、滋賀県に何かなかったっけ、そういう施設。</p>
伊藤会長	J I AM (ジャイアム) ですか。
吉田委員	<p>ジャイアムだっけ。あそこはすごく安いよね。税金でやっているから。あれでオーケーというのが私の疑問です。みんな同じような金太郎飴をつくっているところになってしまわないだろうか。何でそこが問題かと思うと、僕が講師をやっていないからというものもある。だから、金太郎飴になってしまおうと思いますよ。関谷委員は、そこで講師やっていますか。</p>
関谷委員	私は、やっていないです。
吉田委員	それだと金太郎飴です。
関谷委員	おそらくそういう面もありますよね。
吉田委員	おそらくルソーは教えていないよね。
関谷委員	<p>ちょっといいですか。今、ご指摘いただいたことは全く同感で、特に事業評価とか、行政評価と市長の選挙というものが連動していないという問題は以前から言われているところで、そこは本当に大事だと思います。だからそこは、サイクルをどういうふうに対応させていくのかというふうにしなないと、市民が評価のしようがないというところがありますから、それは大変重要なのです。だから、市長選挙で行政としてどうやってきたのかということが、十分評価の対象とされていないのですよね。市長の個人的主張を訴えかけて選挙。それで、選挙戦が展開されるという。だからもう少しそういう部分だけではなくて、行政組織を率いてきたわけだから、その方がどういうふうな成果を上げたのか、上げられなかったのかということをやはり明確にする。</p>
吉田委員	<p>そうですね。だから、市長に就任したときと、終わるときに、どう変わったかを伝えなければ、その市長がいい仕事をしたのかどうか、それを支えてきたのかどうかわからなければだめですよ。この最初の約束というのは、私の中ではそういう意味ですよ。評価システムが機能するかしないかは、そこにかかってくると思う。そうしないと適材適所も実現しないですよ。評価</p>

<p>伊藤会長</p>	<p>システムがあった上での適材適所だから。</p> <p>沼尾委員がやろうよと言ってくれたアンケートの中にも、適材適所というのはどういうのをいうのですかと書いてある。その答えはここだと思うのですよ。評価システムというのは、最初のプランのときに見てください、こういうふうにするつもりです。4年後の私の成果を見てください。よかったら首をつなげてください、だめだったらファイアしてくださいというふうにしておかなければならない。</p> <p>実際に、計画期間を任期に合わせ始めている自治体も増えてきていると思うのですね。一つだけまだ自分の中で落とし込めていないのですけれども、本来は訴えたことがそのまま計画になって、4年後にその評価をされるというのがきれいなサイクルだと思うのですが、なかなか選挙の際に訴えたことがそのまま計画として盛り込まれないこと。ただ、計画としては盛り込まれないけれども、政治的公約として、それは市長、首長という存在というよりは個人という存在の中で政治的に話をする。要は行政のトップである人、個人という人格が分離してしまっている傾向があると、なかなか4年後の評価をするときに、政治的な評価と行政のトップとしての評価が分かれてしまうという傾向が、実態としてあるなというふうを感じるのです。本来、これはあってはいけないと思うのですけれども。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>この前、舛添さんがやめたでしょう。私は彼の財政運営を見ていないので評価をすることはできないけれども、もし彼が将来世代に対する負担を減らしていたのだとしたら、もったいなかったなと思う。増やしていたのだしたら、やめてもらってよかったなと思うのだけれども。本来、評価はどうするべきかという、財政運営の手腕とかそういったものすべきなのです。個人の支出、渋ちんとか言われて、やめてしまったのは気の毒だなとも思いますよ。そういう意味では、いい市長を選べるようなシステムをつくっておかなければならないというのは、ここでは重要なことだと思います。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>私からもう一つだけ。評価システムなのですが、私自身が今、職員研修のなどでやるのはこの部分が多いのですけれども、要は、職員の皆さんが書かれているように、評価がその後につながっていないということとか、同じようなものをたくさん書かされるというような担当課の負担は、おそらくこれは白井市に限らず、全国どこでも同じかなと感じていまして、事務事業評価シートを書くことが、当然目的なのではなくて、シートを書くことで、そのタイミングで自分の仕事がどうなっているのか、目的は何なのかということ再度、振り返るためのツールとしてうまく使えるかどうか。シートをどうきれいに書くかよりも、そのシートを書くに当たっての職員の意識をどう変えていくか。先ほどのオペレーションにかかわると思いますが、そこを伝えられるかどうか、この評価システムが効果的になるかどうか一番大きいのかなと思っています。</p> <p>もう一つの意見として、この評価が、結局、行政評価として使われていないとか、その先機能していないという意見もある。これも多分同じだと思います。書いたことや自分たちがやったことがどうつながっているのかという</p>

ことをしっかりと明示をする必要があって、そのための一つが、関谷委員がおっしゃっていた外部評価や、沼尾委員がおっしゃっていた客観的な評価になる。

やったことが、その先につながっているのだという、その実感を持ってもらうことが必要で、おそらくそのための一つだったのが、3年前にやった事業仕分けだったと思うのです。仕分けというのは、基本的にはみんなやりたくないものだと思うのですが、この中には、仕分け的なこともやったほうが良いということまで書かれている。私は仕分けを絶対にやるべきだと言うつもりはなくて、事業シートなり、評価シートなり、書いたものがどう活用されるかという、そのスキームをつくるのが、結果的に何のためにそのシートを書くのかということにもつながるのかなと思います。私はそのときには、先ほど関谷委員がおっしゃった外部評価、専門的な知見、観点の外部評価、あとは市民の評価。これは、私はまさに事業仕分けでやっていることの無作為抽出手法というのが、一つの選択としてあり得るのだろうと感じます。

それで、おそらく、吉田委員もおっしゃったように、ここと人材育成とはかなりつながるところがあって、この評価システムを何のためにやっているかということ、結局、オペレーションするための職員の意識が変わるために評価をするのだということになると思うのですけれども。これは、いくつかの自治体で、実際にこの事務事業評価で使っているシートの中に人事評価も入れていこうと。どうやってやるかということ、その事業にかかわっている人の氏名を書かせて、Aさんがどれくらいの業務量なのか、Bさんはどれくらいの業務量なのかということも書いた上で、例えばですけれども、Aさんが1年間のうちの9割をこれに費やしている。でも、結果的にその事業として成果が見えてこないということも評価の対象にしていこうというふうにして、今やろうとしている自治体もあるのですが、それがベストかどうかは別として、評価システムと人事評価を連動する方策というのは、いくつかあるのかなと思うので、そこもできないかなと感じました。

あとは、関谷委員がおっしゃっていた当事者意識を持つこと。まさにこれが職員の人材育成に一番、中心に立つものだと思うのですが、少し言い換えると市民目線、先ほどアンケートの中に市民目線というニーズが高いということ。その市民目線ということと、市民が言ったことを全て職員がやるということは、私は別だと思うのですね。当事者性とはそういうことではなくて、本来、行政運営として必要なときに、市民が言ったことに対して、違うということ、ノーと言うことも、それは市民目線なのではないかなと思うので、そういうことが、この職員のあるべき姿というのが人材育成基本方針にも入ってくると、かなり違ってくるのではないかなと思うのです。言い方が実はすごく難しく、何か、市民を軽視するのかととられがちなのですが、そうではなくて、全く同じ目線で職員という立場の中で、この市がどうあったらよくなるのかという考え方と、市民が言っていることを対峙したときに、もしかしたら、市民が言っていることを少し変える必要があるということも言えることが、職員としての資質の一つではないのかなと。このようなことが少し書けたらいいのではないかなと感じました。

沼尾委員	<p>今のお話を聞いていると、やはり組織・機構の話に戻ることになるというのが私の印象です。今、ある自治体で外部評価をやっているのですが、そこは係長級の方々も意欲的に内部評価表への記入を行い、外部評価のコメントを受け止めるのですが、なぜかという、常に現場の職員の方たちが自由に裁量権と決定権を持っていて、小回りがきく形で地域に動いて入っているんですね。だからアウトカムで何をを目指すのか、それをどういう方法でやるのかということのところだけは、課の中で押さえておいて、あとはそこでどう動くかということは協議しながら、かなり現場の係長以下の課員の人たちがアイデアを出しながら、実際に動いてみるということが出来る。そこで市民の意見も聞けるわけだし、協議をしながらやってみるので、その結果がどうだったのかというのは、すごく関心があるわけですよ。逆に市民の人たちはどう思ったのだろうかということまで含めて、その行政評価がすごく効いてくるんですね。ところが白井市の職員アンケート結果を見ると、班員で、みんな束になっているから、誰の責任だかわからない中、モニョモニョと決められたことだけやっていて、全然モチベーションが働かないといったことが書かれていて、これを係制に戻すことで、それぞれがもっと責任を持って、自発的に、つまり権限をもう少し現場に下ろすということなのですかね。その場合には、おそらく、ミッションとそれをどれくらいやるかということところを、先ほど吉田委員がおっしゃられたみたいに約束しておいて、どうやるかということについては、もう少し、職員の方たちが創意工夫を持って動けるような機動的な組織にするということがあって、初めて、この評価というものが効いてきたり、あるいは人材育成という意味でも、モチベーションを持って仕事をしようという発想になってきたりするので、組織・機構と、先ほどのオペレーションの話とも相当かかわってくる問題だなというふうに思いました。</p>
吉田委員	<p>私は、伊藤会長がおっしゃったところで、それは難しいなと思ったところが一つあったので、申し上げようと思います。一つは、事業評価というのは、ターゲットがあって、最初に説明しなければいけない、達成しなければならぬ事業の目標があって、そしてそれがどうだったかというのを、年々こうなりました、こうなりました、4年目にポシヤりましたとか。ああ、うまくいきましたという話になるというので、何とかなると思うのです。ところが人事評価というのは、どうしたものかな、事業評価の中に入れ込んでしまう。あるいは、これで100%というのは難しいと思うのですよ。というのは、望んでやったことではない仕事が結構多いのではないかというのが、このアンケートで読み取れるから。嫌だ、こんな仕事やりたくないと言いつつやっているとすれば、それを人事評価と結ぶのはなかなか難しいだろうと私は思います。あるいは、その統括になっている部長、課長とかいうところであれば、しょうがないねとあきらめてもらうしかないかもしれないけれども、そういうような意味であれば、結びつけるというのは、なかなかきついなと思いつつ、話を伺いました。</p> <p>それから、伊藤会長が、関谷委員の当事者主義というようなところでおっしゃっていたところについて、関谷委員がおっしゃっていた当事者というのは、どの意味なのだろうかと思いつつ聞いていたところがあります。市</p>

<p>伊藤会長</p>	<p>民としての当事者なのか、受益者としての当事者なのかというようなところが、少し不明確なまま議論が進むのであれば、ここはフィックスしておいたほうがいだろうと思っております。</p> <p>先に、吉田委員がおっしゃった前者の話は、必ずしも人事評価が100%できない、成果だけで捉えてはいけないというところは、まさに話が出ていて、シート自体が、公表するバージョンと公表しないバージョン、そこを今、検討している中で、課題認識をどこまで持っているかというところは、成果ともう一つ別なところで、評価対象というところまでは書かないですけども、書けるかどうかということは大きいのではないかと思います。もちろん、それも含めて、シートに書かれていることが人事評価100%ではないけれども、それも使いたいというのが、その自治体の人事課の思いだったと思いました。</p>
<p>関谷委員</p>	<p>先ほど、当事者主義と申し上げたのは、問題、課題を共有するというレベルの話なのですよね。だから、地域の現場に出ることによって、どういう方がどういう形で問題を抱えているのかということ、職員として知ることがまず大事であって、そこから、何をしなければいけないのか、誰が、どういうことを、役割を果たしていかなければいけないのかということがいろいろ見えてくるし、広がってもいくと。だから、ある意味ではベースになる認識の仕方として、当事者主義ということを上申したので、そういう意味で押さえていただければと思います。ですから、市民目線というのともある意味ではオーバーラップしてくるところもあるし、逆に言うと、当事者というのは、文字どおり一人一人ということですね。あとは、市民という一つの括りとして、またどういうふうに捉えていくのかという使い方もあるので。そこはまた描き分けられたいと思いますけれども、意味合いとしては、そういう形で捉えています。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>先ほどの評価システムの中で、日々の評価ができれば、一瞬の評価の負担感が大きくなるのですよ。これは、事例だけにしかならないのですが、ある自治体で仕分けを1回やった後に、前回吉田委員がおっしゃっていた、事業仕分けはずっとやるのが目標なのではなくて、やらなくてもいいようなシステムに入れ込むことが目標ですずっとやってきています。その中である自治体が、1回やった後に、職員会議や課内の打ち合わせの中で、今言っていることの成果は何かということ、できるだけ副市長や部長クラスの人たちが問いただしてこうということによって、普段、事業に限らず、自分たちが仕事としてやっていることは何のためなのかとか、何がゴールなのかということ意識づけていく。これを仕分けをきっかけにしてやってきたというのは、日々の評価の一つになるのかなと感じました。</p>
<p>関委員</p>	<p>今まで伺っていて、最初のほうで関谷委員がおっしゃった外部評価という視点が非常に重要ななと思います。マスターバージョンで終わらせないという意味で、これは誰が評価するのだという話になると思います。一例ですけども、私は昨年度まで鴨川市の総合計画審議会の委員をやっておりまし</p>

て、総合計画審議会で地方創生総合戦略も一緒に審議するというので、二つの計画づくりを進めてきました。先日、委員のメンバーに招集がかかりまして、今月末に集まるのですけれども、総合計画審議委員会の委員を集めて、総合戦略の事業のKPIが出ましたので、それを外部の目線で評価してもらいたいということでした。評価のタイミングは、年に1回とか4年に1回とかあるのでしょうかけれども、重要なテーマについてはタイムリーに評価する必要もあると思います。総合計画審議会は、白井市にもあると思いますので、そういう外部組織を活用して評価するという事は、客観的な評価としてやはり必要なと思います。

それともう1点、これはささいな話なのですが、関谷委員のおっしゃった現場主義というのがすごく重要だなと思いました。それは内向きだけではなくて、結構外向きにも、アンテナをこれから広げないといけないと思います。我々は、いろんな自治体から計画づくりの委託を受けるのですけれども、その中で調査手法として、先進事例調査というのが入る場合が結構あります。我々は必ずその先進事例調査には、自治体の職員の方もご同行いただいています。一緒に先進事例のいいところ、また課題などを肌で感じていただけるので、一緒に行っていただくようにしているわけです。

実際に計画ができたとしても、それを動かす、オペレーションするのは自治体の職員の方なので、我々が先進事例を学んでも仕方ありません。ただ一方で、多くの自治体の職員の方が一緒にご同行いただける中で、無理ですとおっしゃる自治体もいらっしゃいます。なぜかという、交通費が出ないからですという話が結構あるのですね。年度当初に予算化されていない費用は出せないということです。ですから、普通のセミナーに参加するよりは、まちづくりの現場の先進事例を肌で感じてもらうこと、それをそのまま持ってきても運用できないわけですから、白井市にカスタマイズすることが求められます。先進事例調査の交通費は、いくらでもないと思いますので、予算化するだけで、相当、現場主義が徹底されるというか、職員の方の視野・ノウハウが広がると思います。

伊藤会長

いかがですか。

事務局

中身も濃くて、いろんなキーワードをいただきましたので、これから少しもう1回、会議録を起こしながら整理をさせていただきたいと思います。今日は結構、具体的ないい話ができましたので、その中でもう一度、基本方針2の1番から9番までを見直しさせていただきたいと思います。それで、お願いしたいのは、もう1回、1番から9番までを確認していただいて、あと、このブルーの囲み部分もそうですけれども、細かい部分も結構書いてありますので、その辺の言葉をどこまで指針として書いたらいいかということも、ある程度、議論していただければと思っております。

伊藤会長

それでは、全体的にちょっと1ページの1番のほうから戻って。一つは1番から4番まで、前回議論したところを踏まえて、文章が作られているところ、また修正が入っているところがありますので、その確認をしましょう。あとは1番から9番まで全体を通しての書き方やレベル感、そういった

ところについてご意見をいただければと思います。

沼尾委員はいらっしゃらなかったのですけれども、最初に、前回から国、県、市との関係性とあり方のところが、もともと4番にあったものが1番に出てきています。これは一つベースとなる考え方になるであろうというところで、トップに持ってきているということになります。先ほどのような議論でいくと、4番の優先順位の下に7番の効率的な組織・機構の話。そして、ここはまだ決めているわけではないのですが、つながるところで9番の多様な人材の育成というところが入ってくるということになるかと思います。

私から最初に一つ、冒頭、吉田委員からお話があったごみの有料化は、先ほどの事務局のお話でいくと、もともと行政改革推進委員会の中で取りまとめられているものに入っているということで、ここは追加をしたということ。ただ、今回、そもそもこの行政経営指針というものは、網羅性を求めなくてもいいのではないかなと感じています。ここに書かれていないからやらないということでは全くないと思うのですね。この後、行政経営改革ビジョン等々もつくられるので、その中に入っていればいいという考え方もあるということ踏まえると、ここにはあくまでも柱になることが出ていけばいいのではないかなと、私は見て感じました。というのが、具体的に、特に2番の財源の確保のところは、かなり細かいところまで記載をされているのではないかと。前回の話の中で、あまり財源的にインパクトのないものも入っているので、あえてそこまで書かなくても、ここを少し簡素化するということも含めて必要ではないかなと感じています。

吉田委員

私は、伊藤会長のおっしゃったことに賛成です。一つは、我々が今回作りましょうというのは、5年後から実行するもの。5年後にどうなっているかわからないようなことをここに書いても仕方がないしょうがない。それからもう一つ、言い古された言い方かもしれないけれども、「あるべきはこうです」という書き方をしておくのがいいと思うのです。そしてそれが5年後、議会の皆さんが場合によってはガンガンとやってくれるかもしれないし、骨抜きにしてくれるかもしれないし。というのは、仕方がないと思うのですよ。私たちは5年先が見えないから。あるべきはこうですよと書いておくのが、私たちがやらなければならないことだろうと思うのですよ。そういう意味では、伊藤会長がおっしゃったように、そこを外していいのではないかと。いいと思います。

それから、笠井課長おっしゃっていたところ、青い囲みの部分もちゃんと見てほしいというところで、青いところも見ておくと、私は、4ページ目の8番のところの②はこういうふうを書くのではなくて、成果報告書をつくるべしと書くべきですよ。市民が事業手法やコストの妥当性を判断できるようにというところ。コストは成果を伴ってこそ、コスト。成果がなければ、ロストです。そういう意味では、先ほど申し上げたように、最初の約束は何でした。実行できました、できませんでした。かかったお金はかくかくしかじかで、市民の負担はいくらですと書いておいて、皆さんコストですか、ロストですかというふうに、わかるようなものをつくりましょうというのが、端的な表現だと思います。

伊藤会長	ほかの方、いかがでしょうか。
関委員	1点気になったところがございます。1ページの1番のところ、先ほど、自立するという言葉は素敵だねという話をしたのですが、囲みのところで、国や県に依存しなくてもというところが少し気になります。要は、計画性を持った施策、事業を運営するということが重要ではないかと思えます。例えば、初年度、2年目にはお金がどうしてもかかるので、そういうところは、国とか県の補助金などを活用しつつ運営するというのもやはり重要な視点だと思います。3年目からは計画どおりに自立できますよという計画性に基づいたものであれば国や県の補助金を活用してもいいのではないかなと思います。非常にアグレッシブな表現で私は好きな表現なのですが、国や県の補助金なども活用しつつという視点をどこかに入れたほうが良いような気がします。
吉田委員	でも関委員、それを書くと、骨抜きになってしまわないですかね。例えば、私がこれを見て、ここでこだわるのはどういうところかということ、補助金というのを、交付税に依存した財政運営をしていると、何を見るか。総務省を見てしまうのです。これはこの前も申しあげましたが、普通、プライベートスクール、私立の学校というのは、本来は補助金をもらうべきではなかったのです。もらうようになってしまったから、それが画一的な授業をしなくてはいけない。多様性がなくなってしまう。白井が多様性の中の市民に選ばれる町になっていくというような意味では、自立という言葉はとても重要だろうと。そういうようなところがありますので、関委員がおっしゃったようなところは、議会が十分やってくれると思う。ごめんなさい。
事務局	この表現は、自分でも悩んでいて、ちょっとどうかなと思っているので、もう一度皆さんの意見を確認しながら、自分の中では少し表現を変えていきたいと思っているのです。
吉田委員	でも、この表現の中の補助金が打ち切りになってしまったという書き方は、苦勞されているなと思います。どの話ですかというのを今度1回聞きたいですね。
関委員	単なる補助金依存ではなくて、戦略的に補助金を活用するとかですね。書きぶりのところだと思います。
事務局	そうですね。そういう書き方にしたいのですが、この表現だと読み込めない部分が出てきているので。
伊藤会長	依存しなくてもと書くと、見え方が強烈になるので、私は、リード分にある「国、県の政策に左右されることなく」のほうが、いい表現だなと思うのです。そこは書きぶりの話ですが、それでも。
事務局	そうですね、ありがとうございます。この表現は、悩んでいまして、あま

	<p>り弱い表現でも、皆さんの議論を聞いていると、主体性がないのではないかというのがあるので。ただこれを、単純に読んでしまうと、もう、国、県の補助金は当てにしないよと思われてしまうので。</p>
吉田委員	<p>当てにしているのだけれどもね。</p>
事務局	<p>そうです。</p>
伊藤会長	<p>この場では、その意図は共有できると思うのですね。ただ、外に出てしまうとということですね。</p>
事務局	<p>外に出てしまうと誤解されてしまう面がありますので、少し見直しをさせていただきますと思います。</p>
伊藤会長	<p>ほかの方、いかがでしょうか。関谷委員、いかがですか。</p>
関谷委員	<p>1番のところは、国、県、市との関係性とあり方という表題でもいいのですけれども、端的に自立の原則というぐらいにしてしまったほうがいいのではないかなというふうには思います。自治体の自立の原則とか、そういうふうな表現のほうがいいのではないかなと思います。その中で、もちろん戦略的にいろんな部分との連携を図っていくということも含めての話ですけれども、そういう書きぶりの方法がいいのかなと思います。</p> <p>あともう一つは、自立ということとあわせて、長期的展望という意味合いを少し考えておいたほうがいいのかなと思います。どうしても行政というのは5年、10年スパンで実質的には動いていきますけれども、今から40年後どうなっているかという、地方創生でもいろいろ議論はしましたけれども、なかなか具体化してこない。あるいはそれに向けた具体的な、例えば40年後を想定した中で、今から何をしなければいけないのかという議論には、なかなかかなりづらいところがありますから、少しそういう意味での何らかの文字どおりの長期的視点というものをどこかに入れておいたほうがいいのかなと思います。</p> <p>それから、2番の財源の確保という部分は、先ほど伊藤会長がおっしゃったような形で、あまり細かなものを入れずに、むしろ青い囲みの部分に書いてあるところの、本当にエッセンスな部分をまとめていくということでもいいのかなと思います。一番下の地方債のあり方を考えるというのは、少し弱いので、減らすというふうに明確にうたったほうがいいのではないかと思います。</p> <p>あと、これはここに入れるべきかどうかわかりませんが、私のイメージだと、今後、おそらく人口も減っていく、税金も減っていくと。だから税金を使ってやっていくことには限界が出てくる。そういう中で、もう一つのリソースのあり方の典型的なものというのは寄附ですよ。寄附というのが、今、ふるさと納税という形で行政に寄附するところというのが比較的クローズアップされていますけれども、おそらく、これからの寄附のあり方というのは、市民が市民に対して寄附をしていくという。この流れがどれくら</p>

い、地域社会あるいは自治体の中で膨らんでいくかどうか。これは、相当これから大きく問われてくる一つの視点なのかなと思います。つまり、これまで行政にやってもらうという視点が、税金を払っているからやってもらうのだという形がメインでしたけれども、逆にもっと、それとは別な部分で、例えば子どもの貧困についていろいろ活動している団体があれば、そういう団体を同じ市民が支えていくというふうな寄附という横のつながりですよ、横の資源の動き。ここを膨らますことによって、逆に行政資源にかわるものをつくり出していく。だから、行政資源そのものを膨らますという話ではないけれども、実質的にそういう部分を担保していきけるような視点というものを、どこかに入れておいてもいいのではないかなと思います。財源の確保とは少し違った項目かもしれませんが、そういった視点も検討していただくといいかなと思います。

それから、3の選択と集中。これも、納得度というのは、先ほども申し上げたように、基本方針1に持っていてもいいかもしれないので、少しそこは要検討というところですよ。あと、3番に入れるか4番に入れるべきか少し迷うのですが、4番のところは公共施設等の話も少し出てきているので、それとのかかわりでやはりちゃんと入れておいたほうがいいかなと思いますのは、資産把握を明確にするということですよ。

吉田委員

資産は誰の資産のことですか。

関谷委員

市の資産ですね。公共施設全般もそうですし、それ以外にも人的資源から何から、いろいろあり得ますけれども、いずれにしても、自治体というのは、やっているようでやっていないのが資源把握、資産把握なのですよ。そこが弱いと思います。

例えば公共施設というのも、一方では一定の目的のもとに維持してきた、建てられている、使われているわけですが、資産があるということは同時に負担であるということなのですよ。だから、その部分がきちんと認識されているかどうかということが実は非常に大事で、資産把握というのはそういう意味なのですよ。ただいろいろ活用できる資産があるというだけの話ではなくて、そういった形で持っている資産そのものは同時に負担でもあるのだというふうな、その部分をどこかこうたっておかないと、特に長期的展望、あるいは公共施設等の今後の管理ということを念頭に置いたときには、ますます問われてくるかと思うので、資産があるということは同時に負担でもある。場合によっては、その負担がどんどん今後かさんでいくということの意味する。そういうことも含めて、資産把握ということをしっかりしておいたほうがいいのではないかなと思います。それがあって、それを見える化していくという、この話につながると思います。

あと、5番、6番のところは、先ほど申し上げましたのでいいとして、7番の部分ですね。これは先ほどから出ている組織ということはどういうふうにつまえていくのかという。もう少し議論したいような気がしなくもないのですが、おそらく、多くの自治体での効率的な組織運用というのは、トップダウンでいくというところがあって、これは皆さん、どうお考えになるのか。トップダウンで効率的に組織を回していくというのは、私はひと昔前

	<p>の発想なのではないかなと思うのですね。例えば、今、私が属している千葉大学という国立大学も、独法化してから全ての権限が学長に集中しているのですね。人事から何から全部、学長に集中して、トップダウンで効率的に回していく。だから学部の自治というのが全くなくなってしまっているのが今の国立大学です。</p>
吉田委員	<p>学長がダメだと、ひどいことになりますか。</p>
関谷委員	<p>ひどいことになってしまうのですよね。だから、確かに自己点検だ何だというので、全てを効率的に回していかなければならないというのが、大学の場合よくありますけれども、そういうトップダウンでやっていくということが本当にいいのかどうかということは、少し私も組織の専門家ではないので、教えてもらいたいところはあるのですけれども。少し感覚的に、ひと昔前の効率化を図るという組織運営のように。むしろ、今問われている効率的な組織運営というのは、もっと分散型なのではないかなと思います。少なくとも例えば、協働ということを考えていくときに、協働の成果を上げる組織運営というのは、間違いなく組織内分権をすることです。役所の中で分権を図らないとだめなのです。だから、上が権限を握っていたって協働など進むわけがないのであって、先ほどから話が出ているように、もっと下に権限を下ろして回していく。そのほうが、現場に接近できるし、いろんなものも拾えるし。あとはそこをどうつないでいくかという部分を工夫していけば、むしろ効率的にそこが繋がると思います。だから、上に権限を集中させるよりも組織内分権を図ったほうが、むしろ組織運営としては、はるかに効率的なのではないかなと思いますので、その辺も検討した上で、この組織のところにに入れていただくといいと思います。</p> <p>8番、9番は先ほど申し上げたとおりなので。</p>
伊藤会長	<p>沼尾委員。</p>
沼尾委員	<p>どうしようかなと思ったのですけれども、ここの基本方針2のところは、将来世代を考えた政策財務の確立ということで、全体を通してののですけれども。やはり今日の議論を伺っていて、あと改めてこのアンケートの結果を見たときに、行政が何をどこまでどんなふうにやることで、市民に必要なサービスなり、支援なりというのをするのかというところの、決め方の問題というのでしょうか。やはり、国、県、市の関係のところから始まるというのでいいのかなというところが、少し気になっています。これは、作り込み方なのだろうなと思いますが。これまでもさんざん議論が出てきていますけれども、従来の市役所の役割は、国が決めたことをいわば下請けとしてやって、言われたとおりに措置して、補助金がついて、粛々とこなせばいいので。職員研修も法令だとか制度を机の上で学ぶというようなことで、決められたことを粛々とこなして、それを、できるだけ早く作業として終わるのが優秀な職員で、法律の条文などを理解して、それに合う補助金を上手に持ってきて、こなすのが優秀な職員で、研修のプログラムもそういうことに対応していると思うのですけれども。それが、これからの次世代型の行政、特に</p>

市役所の役割というのが変わってきているというときに、限られた財源があって、市民のニーズは多様化、個別化していて、その中で何をどこまで行政として担って、どこは市民と一緒にやってということを現場で決めながら、トータルにミッションを決めて、そのアウトカムに向けてどうやっていくかということ工夫しつつ、効率化を図っていくと。そして、それがそれぞれの現場できめ細かく対応しながら、トータルに市としての行財政運営というのもしっかりと回していけるという。そういう仕組みをどういうふうに制度の面でも、財政の面でも、作り込んでいくかということなのだろうと思うと、今までの仕組みをベースに、そこからどういうふうにこれから切りかえていくべきなのかというストーリーでいくのだとすれば、まず、国、県、市の関係性が今までどうだったよねということから出発するというストーリーの立て方は、できなくはないとは思いますが、もうそういう時代ではないし、これからの行政のあり方は変わっていかねばいけねえよねということからいくのだとすると、むしろ、先ほどの制度とかオペレーションの前提として、もう今、役所は変わってきているよねということ、これは基本方針1で書くのか、1の頭出して書くのかなのですけれども、それでこういうふうにオペレーションを変えて、組織を変えて、財政のあり方を変えて、国と地方の関係を変えるよねというふうに組み直すやり方もあって、どっちのほうか、インパクトがあるのかなと思いつつ、話を聞いていたようなところがあります。

ただ、実態としては、選択と集中をこれまでもやってきたというご説明を伺ってきていたのですけれども、アンケート資料を見ると、やはり全然できてないじゃないかというアンケート結果が多くて、なかなかスクラップできないということが、いろいろ挙げられているので。まだまだやはり既存の施策とか事業で、これ本当に必要なものと思っているけれども、惰性や継続でやっているというものも多いのだろうというふうにも見えてきます。そのときに、これまでやっているものを、本当に一からその必要性も含めて、やり方も含めて考えていくための仕組みに変えていくことが大事だという、その最初の部分をこの全体のどこで書くのだろうかというのは、決めておいたほうがいいなというふうには思いました。

今のままの国、県、市の関係のところからいって、財源にいて、選択と集中という話だと、国からお金は来ないし、財源を確保しなければならないけれども、それも厳しいので、あれもこれもから、あれかこれかになるというのですよね。逆に言うと、これだと、あれもこれもから、あれかこれかで、あれかこれかで残ればラッキーみたいな話になってしまうのですよ。

伊藤会長

ネガティブだということですね。

沼尾委員

そう。そういう話ではないでしょうということも含めて、もう行政の役割も組織も行財政システムも見直す時期だよということのメッセージをどう伝えていくかということでしょうか。少しこの辺の選択と集中の書きぶりは、もうお金がないから選択だという話ではないように、整理したほうがいいよと。

次の優先順位のところでも、それが気になるのですよね。優先順位をつけ

伊藤会長	<p>て、1から10の中の6番目までは予算があるからオーケーとかいう話ではなくて、そもそも、全部必要なのかどうか考えてみようよという話だと思うので。この辺もやはり、3番と4番の書き方のところを、どう整理できるのかなと思います。ただ、いきなりそこに行けるかという、やはりこのアンケートの結果から見ると、いや、まずは選択と集中で優先順位をつけて、削るということから始めなければいけないみたいな話なのか、どこから出発するかで書き方が変わると思うので、そこを少し確認はしておいたほうがいいかなと思いました。ただやはり、この書き方は20世紀の経済成長を前提とした時代の感じなので、少しこれからの時代に合った形に整理するというのが大事だと思います。すみません。</p> <p>今、お話を伺っていて、おそらく、これが一番オーソドックスだからということやっていて、選択と集中も優先順位も評価も全て、やはりオペレーション次第だというのが、きっと今日のお話だったと思うので、沼尾委員のお話のとおり、7番や9番が先に来て、今後の白井市のオペレーションはこうなのだというところが、まず入って、そういうマインドで入ると、結果的に選択と集中もできるし、優先順位もできるし、評価も財源確保もできるのだというつくりのほうがいいかなと思うのですけれども。いかがですか。</p>
沼尾委員	<p>どっちがいいのか、わかりません。庁内がそこまでいけているのかが、私はよくわからないので。でも、本当はそのほうが、伝えたいことはクリアになるのかなという感じですね。</p>
伊藤会長	<p>これはまさに、我々が事業仕分けをやっている一番大きな問題意識として、その一瞬はよくても、結局、その職員の意識が変わらない限り、1個の事業で終わってしまって、異動した後、別な事業になったら、同じような使われ方になってしまうというところがあるので、そういう意味ではオペレーションの話が先なのかなと思います。きっと、関委員がずっとおっしゃっていたところ、まさにオペレーションが大事だというのは、そういうところなのかなというのを、今、お話を伺っていて感じたのですけれども。その方向で作りかえることは可能でしょうか。</p>
事務局	<p>では、8月にはこの会議はありませんから、じっくり時間がありますので、もう一度、今日の委員のお話を聞きながら、白井市の足元を見据えながら、もう一度、見直しをさせていただきたいと思います。</p>
吉田委員	<p>沼尾委員がおっしゃっていたところで、財源の確保というところで言ってみようかなと思うところがあるのですね。減税したら、できるのがあるかなと。市民税、住民税というか、市でコントロールができるところで運用の中で何とかなるもの。例えば、名古屋市は、減税したよね。</p> <p>欲しいのは、どういうのが欲しいのですかということところでターゲットを決めてみて、そこを免税するようなタームにして。かつて、ケネディが言いましたでしょう。「今、減税するということは、将来の税収を増やすためにするのであります」と。今どういうふうにしてみたら、大体税というのは横</p>

	<p>並びですよ。でも、ほかと違うことをするのであれば、増税より減税なわけです。たくさん払う自治体に行くのと、あまり払わないでいい自治体に、法人としてはどっちに行きたいでしょうね、会社としては。千葉市よりも白井市というぐらいの減税をしてみたらいいのではないですかね。</p>
<p>事務局</p>	<p>では、今日はいろいろなお話がいっぱいありました。本当に内容の濃いお話をいただきましたので、皆さんからいただいた意見を踏まえて、もう一度、現状を確認しながら、次回、9月になりますけれども、そこでもう一度、皆さんに提案させていただきたいと思います。なるべく早くつくって、事前に伊藤会長と関谷副会長と皆さんにも、ある程度こういう方向でということを確認をしていただいて、次回会議に臨みたいと思います。</p>
<p>伊藤会長</p>	<p>一言だけ、すみません。言い忘れていたことがありまして、少し戻ってもいいですか。議事録に残すという意味も込めて。</p> <p>この基本方針の具体的な話の中で、沼尾委員のおっしゃった2番の財源確保のリード文の下の3行。「これまで市では」のところからは、「頑張ってきてきました」ということを書かれているのですがけれども、実際には徴収率もそれほど県平均まで上がっていないということも含めて、課題認識から入らないといけないような気がするのですよ。「今までやってきたからもう1回頑張ります」ではなくて、「できていないからやるのだ」という課題認識。これは、全体的なトーンであって、ほかの部分も含めたトーンとして、それがいいのではないかなと思ったのが一つ。</p> <p>もう一つは、関谷委員がおっしゃった、民への寄附の話。これはすごく重要だと思っていまして、これを言い始めたら、ふるさと納税批判になってしまうのですが、そもそも寄附というのは、民間から民間の寄附だという話だったはずなのに、いつの間にか行政がとってしまっている。しかも、下駄を履かせてもらっているわけです。税金を使って商品を返す、下駄を履かせてもらって。ここがクローズアップできたら、すごい今回の行政経営指針の特長が出るのではないかなと思ったのが二つ目。</p> <p>すみません、もう1個だけ。5番の適材適所のところのアウトソーシングに関する指針に基づきと囲みであるのですが、あらためてこのアウトソーシングに関する指針を見てみると、基本的な考え方の中に、市はアウトソーシングを推進することで行政サービスの市民満足度を高めながら持続可能な行政経営を目指しますと書かれていて、本来、外部委託をすることというのは、満足度だけを高めるというよりは、市民のためにどうしたらいいかの手法として外部委託がある。その後書いてある業務のところは、急に事務的に、アウトソーシングは有効で考えられる業務が列記されていることを考えたときに、今まで話をしてきたことと、ここに出ているアウトソーシングに関する指針が、もしかしたらかみ合わないのではないかなと思うのですね。ただ、そうは言いながら、今年の3月に公表されている指針なので、無視することもできない。なので、あえて指針に基づきということを書かなくても、ここではこういう趣旨なのだ、そこと指針をある意味で勘案しながら、今後の外部委託を考えていくのだという書き方にできないのかなと感じました。</p>

事務局	<p>ほかの方はよろしいですか。とりあえず、今までのところを踏まえて、修正をお願いします。</p> <p>それでは、今後のスケジュールをもう一度確認したいと思います。今日でちょうど半分折り返しとなりますので、後半戦のスケジュールを確認させていただきたいと思います。お手元にスケジュール表はありますでしょうか。委員と確認ですので、傍聴者の方にはないのですが、口頭でよろしいですか。では、すみません。今後の日程を説明します。</p> <p>今日は第7回の会議ということで、基本方針2の審議をいただきました。8月は先ほどお話があったようにお休みになりますので、次回は9月13日に第8回の会議を予定しております。基本方針1については、比較的抽象的な話になるということで、最後に回すということでしたので、第8回会議では、基本方針3、将来を見据えた棚卸しについて審議を始める予定でしたが、今日の審議の内容を踏まえ、あらかじめ各委員と協議し、修正した基本方針2をもう一度、第8回会議で確認させていただきたいと思っております。</p> <p>それから、10月の会議につきましては、もう一方の諮問事項であります公共施設等総合管理計画の策定に関する調査審議も、この有識者会議に諮問している事項になりますので、第9回会議では、この総合管理計画案についてご審議をさせていただきたいと思っております。</p> <p>それから、11月の第10回会議では、基本方針1、市民自治の確立についてご審議をいただく予定です。12月の第11回会議では、行政経営指針の素案の取りまとめ、それが1点。それから、総合管理計画案も引き続きご審議をさせていただきたいと考えております。</p> <p>1月につきましては、行政経営改革のシンポジウムを予定してまして、内容につきましては、基調講演、それから、5名の有識者会議によるパネルディスカッションを予定しております。</p> <p>1月の後半になるかと思いますが、総合管理計画案のパブリックコメントの実施を予定しております。2月の第12回会議では、行政経営指針を取りまとめ、できればこのあたりで決定をしたいと考えております。同じく、総合管理計画案も取りまとめをいたしまして、第12回会議で決定をしたいと考えております。それから3月、最後になりますが、第13回の会議では、行政経営指針、それから総合管理計画案について、それぞれ、諮問に対する答申を市長にさせていただきたいと考えております。</p> <p>9月以降の会議予定は、以上ようになっております。</p>
伊藤会長	<p>ありがとうございます。12月の第11回目の会議のときに、経営指針素案の取りまとめ。要は、このタイミングで何ページかの冊子状になって、案が提示されるということによろしいですか。おそらく、今まで部品で議論しているので、イメージがつきにくいところもあると思うので、9月のタイミングで構成だけをお示しいただくということは可能ですか。</p>
事務局	<p>可能です。今まで議論をしたものと提出した資料を落とし込みまして、ある程度の全体の目次のような構成を次回の会議で提案させていただきます。</p>

伊藤会長	ご質問のある方、いらっしゃいますでしょうか。
沼尾委員	質問ではないのですけれども、前回は申し上げたことなのですが、ここで指針に関する文書だけをつくってまとめても、それが職員にも浸透しないといけないと思っています。今回もこういう形で職員の方の意見を挙げていただいて、本当にありがたかったのですけれども、実際にこういう意見を持っていたらっしゃる職員の方々が、この素案をまとめていることについて、どういうふうに考えるのか、また、職員としては実際に何ができるのか。そういうことをやはりこの会議と並行して、庁内で検討していくような仕組みというものを、ぜひ考えていただきたいと思います。それだけです、すみません。
伊藤会長	検討まではいかないけれども、行政経営改革課からの情報発信として、行政経営レターを出されているのでしたよね。
事務局	はい。行政経営ニュースレターで発信しますし、また若手グループで、事務改善のプロジェクトチームが立ち上がっていますので、その中でも意見確認等はしていきたいと思います。今あるものを使いながら、情報発信と意見の確認はしていきたいと思います。
関谷委員	我々が職員と対話するというのはいらないのですか。
伊藤会長	そうですね。
沼尾委員	それいいですよ。
事務局	正直申し上げまして、ボランティアで来てくださればいつでもいいです。
伊藤会長	今のこの会議の中では、なかなか時間がとれないということですね。
事務局	それでも大丈夫ですよ。この会議の中で、例えば6時からやっていますよね。1時間ぐらい早めに来てもらって、若手グループと話をし、また7時から会議というのもあり得ます。
伊藤会長	どんどん時間が、前倒しになっていきますね。
吉田委員	本当だね。畏にはまったようだね。
事務局	これからは、もう6時からやりますので、今申し上げたように、3時間の枠の中の1時間を職員とのディスカッションや意見交換に充てて、7時から委員同士でまとめていってもらっても問題ありません。
伊藤会長	具体的には、もう1回お話ししたいと思うのですけれども、若手グループのために、そういう場をつくるのがすごく重要だと思うし、それはやりた

	<p>いのですけれども、それと同時に、管理職、部課長クラスの方がそこを知らない、どれだけ若手が頑張っても、結局、上がだめだと言って、こういうアンケート結果がまた出かねないのではないかなと思うのですけれども、どうでしょうか。</p>
事務局	<p>そこは、即答はできないので、もう少し考えさせてください。 ただ、今伊藤会長がおっしゃったように、職員と色々な意見交換の場を設けることは、若手だけではなくて、今回またこういう意見交換の場がありますということで、職員に手挙げ方式で募集してみようと思います。それはいいですね。若手とか課部長とか限定するのではなくて、手挙げ方式で皆さんと意見交換をしませんかということで、それはいいですね。役職に関係なく、意識のある、意欲のある方に、議論をする場をつくれますので、それはぜひやっていきたいと思います。 そうすると、6時に来てもらいますよ。いいですね。提案された以上は6時に来てもらいますからね。</p>
吉田委員	<p>誰が言ったのかな。</p>
事務局	<p>それでは、うちは手挙げ方式で職員に呼び掛けますので。</p>
吉田委員	<p>10月に公共施設等総合管理計画の策定というのをするのであれば、固定資産台帳は出るかな。</p>
事務局	<p>そうですね。今、準備をしていますもう少しかかります。</p>
吉田委員	<p>出来上がれば見せてほしいです。</p>
伊藤会長	<p>できれば、これは任意で構わないのですけれども、10月の総合管理計画の議論をする前に、できる限り施設を見られる範囲で見たいなと思います。もちろん、全部は見られないのですけれども。しかも、ただでさえ、時間拘束が激しい中ですので、皆さん任意ということでできればと思います。</p>
事務局	<p>これは、またメールをしますけれども、任意で早く来てもらって、いろんな職員とも話をしてもらいたいし、施設の概要等についても説明をしたいので、ぜひお願いします。</p>
吉田委員	<p>でも、来るのであれば、1日で終わったほうがいいよな。</p>
伊藤会長	<p>そういう意味では、本当は9月13日に入れてしまうのが一番いいのかもしれないですけれども。</p>
吉田委員	<p>午後でよければ、ちょっと調整してみようかな。</p>
伊藤会長	<p>そこはあらためて、メールで調整させていただきたいと思います。</p>

事務局	<p>先ほど申し上げましたように、手挙げ方式の職員と意見交換ですよね。それも日程調整をして、やらせていただきたいと思います。</p>
伊藤会長	<p>よろしいでしょうか。</p>
事務局	<p>では、3時間という長い時間をいただきましてありがとうございます。今日はいろんなお話の中でヒントになることがたくさんありましたので、8月はこの会議はありませんから、じっくり会議録を読ませていただきまして、構成を考えたいと思います。</p> <p>傍聴の方、本当に長い間、ありがとうございました。また、9月の会議にもお越しください。今日は、結構遠くからお越しいただいている方もいます。こういう会議をやっていますので、もし何かありましたら、よろしくお願ひしたいと思います。皆さん、帰りはお気を付けてください。ありがとうございました。</p> <p>(終了)</p>