

第8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9月13日(火) 午後7時から午後9時まで 白井市保健福祉センター3階 団体活動室</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>21名 行政経営指針の基本方針2と3について(資料・参考資料)</p>
<p>事務局</p> <p>伊藤会長</p> <p>事務局</p> <p>伊藤会長</p> <p>事務局</p>	<p>皆さん、こんばんは。 本日の資料ですが、皆さん、お持ちだと思いますが、資料の確認をさせていただきます。白井市の行政経営指針の事務局イメージは、お持ちでしょうか。それと、もう1枚、A4の両面の資料がございます。お持ちでしょうか。大丈夫ですかね。 それでは、定刻の7時を大分過ぎましたけれども、只今から第8回行政経営有識者会議を始めさせていただきたいと思います。 初めに、伊藤会長から、一言ご挨拶をお願いします。</p> <p>構想日本の伊藤と申します。今日は、6時から1時間ほどではありますが、非公開で白井市の若手を中心とした職員有志の方と委員との意見交換の場をつくっていただきました。少なくとも、白井市の若手の職員、特に専門職の方が多かったのですが、我々委員としても、普段、どちらかというよりは話しをする対象は、事務局である行革ですとか、企画の職員などが多くなるのですが、現場で働かれている方と日常的な仕事とは別で話しをするというのは、非常に貴重だなと感じました。これは私の個人的な思いとして、継続的にこういう場をつくっていきたいと感じております。今日の会議の中でもそこで出た意見等も活用していきたいと思っております。よろしく願いいたします。</p> <p>ありがとうございます。早速、議題に移りたいと思います。事務局から資料について説明をします。</p> <p>では、事務局から説明をお願いします。</p> <p>資料について、簡単に説明したいと思います。お手元の事務局イメージとA4の横版、両面の「基本方針の構成変更の概要」をご覧くださいながら説明をしたいと思います。ではすみませんが、座って説明させていただきます。</p> <p>まず、今回の資料について大きく3点ございます。1点目は、前回の会議で行政経営指針の全体像がイメージできる資料の提示を求められましたので、概要ではありますが、目次といった形で1ページ目と2ページ目に掲載</p>

をしてございます。

2点目は、前回会議の議論を踏まえまして、基本方針2について、構成を中心に修正をかけております。修正内容につきましては、全委員に対し、説明を既に行っております。この後、詳細を説明させていただきます。

3点目ですが、基本方針3の議論を今後進めるに当たりまして、事務局としての叩き台を作成してございます。大きくは以上3点となっております。では、資料の1ページ目、目次のところから説明をしていきます。

1番目が、行政経営改革の必要性、それから2番目、行政改革のこれまでの取り組みの総括、3番目が、今回主にこの有識者会議でご議論いただいております行政経営方針の基本方針になります。今日はこの後、基本方針2について確定いただければ、基本方針3に議論を進めていただきたいと考えております。

行政経営指針の計画期間につきましては、そもそもの指針の目的が、第5次総合計画を下支えするというところがございますので、総合計画の計画期間に合わせまして、平成28年度から平成37年度までの10年間ということで、期間を定めております。その下4番目、経営資源の将来見通しをつくっていかうと考えております。こちらについては、この有識者会議の中でも、何度もこの将来の見通しを立てて進めていくということの重要性についてご指摘がございましたので、今後、この経営資源、ヒト・モノ・カネに関する将来見通しを作成してこの資料に記載する予定としております。5番目は、おわりにということで、さらに6番目、ここが、あまりこういった計画では例がないのではないかと思うのですが、委員皆様のご意見をこの指針の中にいただこうと考えています。基本方針に書ききれないさまざまな貴重なご意見、ご提案をたくさんいただいております。ですので、それを余すことなくこの指針に残したいと考えておりますので、5名の委員から、市に対する助言ですとか、あるいはこの会議を通じての感想などをしたためていただきたいと考えております。それから、7番目の資料編ですけれども、これは、第2回の行政経営有識者会議、最初の会議では白井市の現状を知っていただくということで、現状の説明を行いました。ですので、その資料を資料編として添付をする予定としております。以上が、行政経営指針の概略イメージということになっております。

続きまして、基本方針2、資料でいきますと3ページからとなります。並行して、両面の基本方針の構成変更の概要をご覧いただきたいと思っております。お手元のA4の横版のものが、前回にお示しした基本方針2になりまして、これを、構成をメインに変えております。1番目の「国・県・市との関係性とあり方」、この部分と、裏面を見ていただいて、裏面の6番目、左側の真ん中ですね。「協働の政策づくり」、この二つの項目を見直し後の指針の総則として、「自立した行財政運営を目指して」ということで整理をしてございます。1番、見直し前の1番の補助金の関係、要は自治体としての自立の関係と、それから、市民との協働の政策づくりというのが、この基本方針を総括する非常に重要な事項ということで、この二つをまとめまして、総則として記載をしております。

それから、両面の資料の裏面にいきまして、7番、「政策財務を含めた効率的な組織・機構」、この部分と、それから右側の9番、「多様な人材の育成

と確保)、この2項目につきましては、会議の中で、まずはこの行政組織としてのオペレーションがまず非常に重要であろうということで、この組織の部分を書いた7番と、人材の部分に触れた9番を最初に置くということで構成を変えてございます。

それから、もう一度裏面に戻っていただきまして、2番の「財源の確保」、こちらについては、見直し後の3番目の「財源の確保」というところに記載しております。これが、オペレーションが決まりましたら、次が財政の問題ということになりまして、歳入・歳出、それぞれでございます。「財源の確保」については以前とそれほど変わりませんが、新たに歳入面だけでなく歳出面として、歳出の削減という4番目の項目を追加しております。前回の会議でも、この行政経営指針は決して網羅性を求めるというものではないので、一部表現を簡略化して見直しをかけてございます。

それから、右側のページにいきまして、5番の「適材適所による事業主体の見直し」。こちらは、見直し後の5番。同じ名称ですが、「適材適所による事業主体の見直し」へ変更してございます。こちらについても、前回の会議でアウトソーシングという言葉の定義が、今現在、非常にあいまいになっているということで、外部委託という表現に整理したほうがいいのではないかとのご指摘を受けまして、表現の整理を行ってございます。それから、その上の3番、「選択と集中」、こちらにつきましては、見直し後の6番、「選択と集中の徹底」ということで移動しておりますが、こちらの内容についてはそれほど大きな変更はございません。同様に、その下4番、「優先順位」につきましても、見直し後の7番、「施策や事業の優先順位の見える化」へ移動しておりまして、内容についても、それほど大きな変更はございません。

裏面に移りまして、8番目、最後になりますけれども、8番の「評価システムの効果的な活用」、こちらは見直し後の同じく8番の「評価システムの効果的な活用」へ移動してございます。内容については、施策や事業を進める上で、よりよい方向に改善をしていくための評価について記載したもので、前回の会議でのご指摘を受けまして、内部評価のみならず外部評価も取り入れて行うということを追加してございます。

以上が基本方針の概要になりまして、もう一度、こちらの事務局イメージのほうに戻っていただきまして、7ページ目、行政経営指針の基本方針3、「将来を支える都市基盤づくりの再構築」ということで、こちらは今現在、全くの事務局案ということとして、将来を見据えた棚卸しという大きな基本方針の枠組みを捉えておりますので、白井市の特有な課題と考えられる千葉ニュータウン事業に関する観点で、都市基盤づくりと公共施設等のあり方と維持管理について記載をしてございます。これはあくまでも今後、この有識者会議でご議論いただくに当たりましての全くの叩き台として作成したものとっております。事務局からの説明は以上になります。

伊藤会長

ありがとうございました。先ほどお話があったように、今日は、基本方針2番はある程度固めて、できれば議論を3まで進めたいと思っております。9時までですので、一応時間的な目途として、8時10分から15分くらいまでに基本方針2の大方の決定をしていきたいと思っております。その後基本

方針3に入っていきたいと思います。

基本方針2についてご説明をいただいた構成は、各委員は、事前に説明を受けておりますので、具体的な中身の議論を進めていきたいと思います。前回もこの部分は個別に議論はしていますので、全体を通していきたいと思います。いかがでしょうか。

私から先に、委員の皆さんに諮る形になるのですが、もともとの協働の政策づくりと国・県・市のあり方が総則に移したこともあると思うのですが、市民という存在が、実は総則の中の最後の3行ぐらいだけになっているなという印象があります。1番から8番のところに、市民の存在があまりというか、ほぼ出ていないという気がしてまして、もちろんこれは総則で固めているということもありますし、最後に議論する基本方針1番に、そもそもそういう市民とのかかわりが入ってくるので、それでもいいという考え方も出てくるとは思うのですが。ざっとここだけを見たときに、急に行政だけの話になってしまっていないかなと思ったので、少し4人の委員の皆さんにお諮りをしたいと思ったのです。いかがですか。吉田委員。

吉田委員

この話は、私の畑なのですが、今、役所がつくっているバランスシートというのは市民不在なのです。もともと会計というのは、他人との関係を明らかにするところから始まったのですね。今の貸借対照表を見ているとね、市民に対していくら請求するのかというのがわからない形になっているのです。それはなぜかという、市民のものは役所のものという考えだからです。それでは、財政運営を目指してという形にすると、「市民の勘定」を設けて、「会計というのを考えていかなければいけないよ」というのも入れておかなければならない」と私は思いますね。自立した行財政運営を目指してというふうになると、ちゃんとお会計しなさいよということです。もうちょっといいですか、飽きてしまうかもしれないけど、聞いてください。

今、役所がやっている会計というのは、単式簿記ですね。聞いたことがあるでしょう。単式簿記というのは、特定の資源の増減を記録するということです。特定の資源というのは、簡単に言えば、予算で定められた資金の増減を記録するということなのです。「特定の資源の増減を記録する」ということの反対の言い方は、「特定の資源以外は記録しない」ということなのです。これは、そのお金はどうなったのというのはわからないままになってしまうのです。だから複式簿記というのをやらなければいけないのだけれども、そのときにもう一つ重要なのは、どういうものを結果として認識するのか。何を目的として認識するのか、お金の使い方ですね。というのを明らかにするところから、本当は始めなければいけないのです。今は、企業会計をコピーすればいいやと思っているので、行政が持っているという形になっているもの、それはどういうものかという、公共財と言われているものですよ。学校とか、公民館とか道路というのは、誰のものかと考えないでつくっているのです。ところが、誰のためにつくっているのと言ったら、市民のためにつくっている。それは市民のものですよというところを考えていかないと、ちゃんとした会計にならないのです。今の会計はそんな感じなので、役所は市民のものは俺のものだと言っている形でやっている。白井も日

	<p>本国政府も同じような形でやっているの、市民のものは政府のものだと言われてはたまらないでしょう。国のものは、国有財産は俺のものだと安倍首相が言っているのです。そういう意味で、会計をちゃんとやっていったほうがいいですよ。政策財務を含めた合理的な組織の構築、こういうのをやっていくと、例えば、どのくらい引き当てをしておかなければいけないのかというのを言えるようになるのです。引き当てというのは、将来を見越して準備するということです。将来も見えるようになってくる。素人でわかるかと言ったらわからないところもありますけれども、でも、それは、先が見える人と、先を見ようとしている人に対して、きちんとあらわすことが重要なことだろうと思いますね。自立した行財政運営を目指してというのであれば、会計記録の仕方も変えていったほうがいいだろうという意見であります。</p>
伊藤会長	<p>入れるとすれば、今の1番の政策財務のところになりますかね。</p>
吉田委員	<p>そうですね。これをやっていなかったですからね。例えば、今回強く思ったのは、機能するバランスシートといって、東京都が複式簿記を入れましたよ。ではその金の使い方はどうなっているのかと考えてないから。機能するのなら、帳簿を開いたら、誰のところでお金が使われて、どこに行ってしまったのかなとすぐわかるのです。でもわからないままやっているでしょう。ちゃんとやったほうがいいですよというのは、この辺りですね。ここ何週間かを見ていると、機能していないバランスシートになっているなというのがよくわかりますね。</p>
伊藤会長	<p>はい。関谷委員。</p>
関谷委員	<p>ちょっと、今の話に絡めて言うと、ここはもう吉田委員の専門だから、ぜひ解説いただきたいのですが、公会計というのは、例えば借金をして収入を増やすということも黒字としてカウントしますよね。だから要するに、実際どうなのという部分が、情報として市民との間で共有されないというおかしな仕組みになっているわけですから、その辺をどうしていくのかという、まさに会計システムの問題。それから、その情報共有の問題ですよ。だから、どの自治体も、財政破綻寸前の自治体も、黒字だ黒字だという情報を、夕張なんかは典型ですよ。直前まで黒字だと言っていたのに、途端に破綻するなんていう。だからそれは要するに、どういうふうにその辺の情報というものを開示・公開・共有していくのかという部分がないと、市民は今の白井だったら白井の実態がどうなっているのかということが、知り得ないまま行ってしまふ。知り得ないまま行ってしまふということは、同時に、今どれだけ厳しい状況にあるのかということがなかなか見えてこない。見えてこないということは、この指針、基本方針2のところを書いてあることが動いていかないということにもつながりますから、その辺、会計の問題はどうすると言っていましたっけ。その辺も含めて確認をしたいところですね。</p>
伊藤会長	<p>もし、今お答えできれば。</p>

<p>事務局</p>	<p>会計の問題ですね。ただ、情報共有、情報公開というのは、当然必要だと思っ ていまして、基本方針1に、情報公開の決定というところの部分で、その 辺の言い回しを入れていきたいなと思っているのだけれども、それでは不 十分だと。当然、基本方針2の自立した行政運営の総則にも入る話であれ ば、具体的にどういふふうに決めていけばいいかということについて皆さん の意見を伺いたいと思っています。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>今、情報公開というお話があったところで、こういうことを申し上げてお いたほうがいいかと思うのです。例えば白井で複式簿記を入れましたと。単 式簿記でもいいのですが、全ての会計帳簿を見せますよといったときに、み んなが見ているうちに、普通の人だったら、10分も見たら嫌になります よ。残念ながら。会計記録に何て書いてあるかという、「今日はお茶を15 本用意しておきました」と。「梨をもらいました」とか、電気代がいくらで したとか書いてあって、そんなのいくら見せたって、いい町だ、いい財政運 営だとか、あれよかったなんてわかりはしないのですよ。それはどうするか という、まとめてどうだったかというのを伝えることが実は重要なので す。だって、築地のあの市場をつくるのに、請求書をいちいち全部をめぐっ ていく気になる人はいらっしゃいますか、この中にそんな物好きな人がいま すか。当初の予算に対してどうでしたというのがパッと、いくらでできまし たというトータルのところで見せてあげる、あるいはその場内を見てあげる ことによって、それがよかったか悪かったかと見えるでしょう。そういう意 味では情報公開すれば、何でも情報公開したとしても、それを見る人の能 力、あるいはその人が求めているものがそこにあるかどうか、重要なので す。</p> <p>というわけで、何を伝えなければいけないのかというところを明らかにし なければ、情報公開したとしても誰も見ないです。何を伝えなければいけな かったかというところは、関谷委員がうまいこと言ってくれました。会計情 報というのは、本来は「この人でいいか」、あるいは「任せていいか」です よ。企業会計のコピーをしたけれども、そのコピーができるようになって、 コピー元だってまともに機能するようになったのは、1930年か40年からこ っち側です。それは、委員が言ったところと同じ。使っている金というの と、使ってはいけない金なのかというところの区分けをしないからそうなっ てしまうのですよ。</p> <p>夕張市は、借りてきた金も、あるいは税金でもらった金も、みんな収入と 思ってしまったから。でも、借りた金は返さなければいけないでしょう。同 じことが企業会計や会社の会計でもあったのですね。資本として集めました というお金も配当にしていましょ、利益と同じと思っていたのが、 1940年ぐらい前だ、前の話。そういうことをしていると、経営者というの はどういふふうになるかという、横着者になって、いっぱい金遣いが荒く てというふうになるのですよ。市役所もそうかもしれない。お金がないけれ ども建物つくってしまおうかなというパターンになってしまうのですよ。そ ういったところに対して、使っている金なのか、返さなければいけない、使 い切っていい金なのか、返さなければいけない金なのかというのを明らかに</p>

	<p>しておくことが重要だし、その金は、誰が払うの。安倍さんが払ってくれば文句なしですよ、私も。あるいは今の市長が、退職金で全部真っさらにしてくれば、文句なしですよ。そんなこと考えられる。みんな白井市民のところにほとんど回ってくるのですよ。必ず回ってくるのですよ。お子さんに、お孫さんに、ひ孫さんに。その金額を明らかにしておかないと、市民にはわからない。この人でいいのか。この財政運営でいいのか。そういうものをわからないままにしておいて、自立した行政運営をしましょう、財政、行財政運営をしましょうといったって、どこへ行くかわからない。やっていることは、簡単に言えばカーナビと同じ。何にもしないで、カーナビというのは今ここにいますよというの。どこに行かなければいけないというのは、私たちが指示する。こここのとこです。過度な、たしかどこかに書いてあったな、過度な負担を、ツケを回さないようにしましょうと書いてあったのだけれども、では今の負担はどのくらいというのがわからないまま、車の操縦なんかできないのと同じですよ。今、どこに行きたいのというようなのは、会計情報をちゃんとやらなければだめ。東京も失敗した。だから、こここのとこで、そういったものは、どこかに含んでおくべきだろう。きっちりと。かっちりと。こうやります。</p>
伊藤会長	<p>先ほど、公会計について記載をしていないと仰っていたのは、総合計画の中で謳っていないという意味ですか。それとも、一応今、全国の地方自治体で新公会計制度に向けて準備していますが、あれ何年度まででしたっけ。</p>
事務局	<p>平成 29 年度までです。</p>
伊藤会長	<p>平成 29 年度まででしたか。今日は後ろのほうに、若手の方もいらっしゃるのので、行政の決算書を見ようとすると、決算カードというものがあるのですけれども、先ほど関谷委員がおっしゃっていたとおり、行政の場合、借金、地方債は収入のほうに載っていて、ほとんど収入と同じように載っている。企業であれば、単年度で借金したものであるというのは、当然ながら全体でいけば借金になるから、バランスシートで資本と負債というのをつくるのだけれども、行政は、もともとそれを求められていないから、それを統一的にしましょうということを進めていて、それを平成 29 年度までにつくることになっている。</p> <p>今まで特に行政が財政的な観点を持ちにくかったのは、そこが問題だとよく言われていますよね。結果的に今、白井市だったら、毎年度の借金、新たに借金するお金が 15 億円とか 10 億円、それぐらいですかね。そういうことを、何らか示していく。多分それは、先ほど来出ている自立的な行財政運営という中では、一つの柱になるのではないかとこのところですかね。</p>
吉田委員	<p>今、伊藤会長がおっしゃっていたところと、今の新公会計制度というのは、どういう人がつくっているかというのを一応お話ししておこうかと思うのです。それで、つくっている人は、どういうふうなことを言っているかという、公共部門というのは、費用がいくらかかろうと税金で賄えばいいと書いている人がつくっているのですよ。彼の著書の 54 ページにあります。一</p>

伊藤会長	<p>般増税ができなくなったら、通貨の減価をもたらすインフレをやればよいという。インフレというのは、お給料でもらっているお金だったら、今日は100円で買えるものが、明日は1,000円だぞということ。そういうやり方でいいよと言っている人が書いているのは、どういうことかということ、あなたのものは俺のものと言っているのですよ。あなたのものというのは、市民のものは国のもの、政府のものという書き方でやっているから、そこには市民の感情はないのですよ。</p> <p>まずその書類をつくることで、つくった後に、つくっても結局、魂が入らなかつたら意味がなくて、今の吉田委員のお話のように、結局、最後賄えるみたいな話だったら何の意味もない。多分そこは、常に同じ書類をつくったのであったら、借金はこれだけあるということを職員や市民みんなが感じる事が大事というところまで、どこまで書き込めるかですかね。</p>
吉田委員	<p>借金があるというよりも、もっと重要なのは、市民にいくら金をよこせと言っているかだよ。借金がいくらあろうとも、左側というのは市の財産ですよ。市にその借金に見合うような預金とか、それから、売ってもいいやと思っている土地とか、そういったものがあればいいのだけれども、建物になってしまったといったときに、その建物は誰のものかといえば市民のものでしょう。もう一つ、一緒に請求書がいくらあるかを見せなければ、市民はわからないですよ。過度なツケを回さないと言っているときに、それが過度なツケなのかどうなのか、あるいはそれが増えているか減っているかがどうなのかをわかるようにするには、市民の勘定そのものを明らかにしろという形にしなければ、これはわからない。というような意味では、ちゃんとした公会計をやりなさいよというのは入れておくべきだろうかと、私は思いますね。</p>
伊藤会長	<p>総則に入るのかもしれないですね。一旦ここは、最後にもう1回、どこにはめるかということを含めて議論したいと思いますので、ほかのところはいかがですか。関委員。</p>
関委員	<p>今の市民をどこに記載するかという問題で、章立てでメリハリをつけたほうがいいかなと思ってまして、今回、1、2、3と基本方針がありますので、基本方針の1、仮題ですが、「市民自治の確立」ということで、市民と行政の関係性については、そこできちり述べる。市民自治のベースとなる情報公開についても、そこでしっかり述べていくのが好ましいのかなと思います。逆に言えば、基本方針2というのは、自治体としてのあるべき姿というところで、ただ、そこでもやはり市民とのかかわりというのは重要になってくるので、そこは書きぶりで、記載できる範囲で記載すればいいのではないかなと思います。</p>
伊藤会長	<p>沼尾委員、いかがですか。今のことに限らずでも結構です。</p>
沼尾委員	<p>今の点について、私は関委員とほぼ同じ考えで、ここでそこまで市民とい</p>

	<p>うことを入れていなくても大丈夫だろうと思いました。</p> <p>問題は、この基本方針2が、仮題では、将来世代を考えたという書き方になっていて、財政運営ないし財務という観点から、借金を増やさないとか、将来見通しまで入れた財政見通しを立てるところに集約されてしまっている点です。今日、7時までの意見交換会の議論の中でもご意見は出ていましたけれども、これからの白井市をどうつくっていくのかということがあって、それが総合計画のような形で政策体系として示された上で、地域の将来を見据えたうえで、行政が何をどこまで担って、どういう方向に進むのかということの中で、施策とか事業というのが出てくると思うのです。市がどちらの方向に行くのかという意味での将来見通しを見据えて、行財政運営の長期展望を描いていかないといけないと思うのですが、今回の案だと、借金を増やさないように、あれかこれかで選択しながら歳出をどんどん縮小して、財政が厳しいから切り詰めて選択して、厳しいものは切っていきますよ、というふうに読めてしまいます。それで、その将来の地域ビジョンの共有というところを、ここのところに入れるかどうかというのはあるのですが、ただ、将来世代を考えたというときに、借金を増やさないとしたことだけではいけないだろうと思います。</p>
吉田委員	<p>そのところは基本方針の1だったか、今日の紙にはないけれども。基本方針1のときに、私は「市民が豊かになる」ようにしなければいけないよねというのを書いていたような気がする。市民を豊かにする、市民が豊かにならなければ、市の財政は豊かにならないよというような書き方であったと思います。それはどういう意味だったかという、税金を使ってやってきた仕事というのを、税金をもらえる仕事に転換していったほうがいいよということで。どんどん市が小さくなるというよりも、その仕事というのは市役所の外に出て行く仕事にしないといけない、やらない仕事ではなくて、やってもらえる人を見つけられるようにしていこうということにする。市役所は小さくなっていてもいいのだけれども、市民の生活は、懐は大きくなっていくような工夫というのはそこでしよう。</p>
沼尾委員	<p>吉田委員のおっしゃっていることもわかるのですけれども、そのところも含めて、では、それはつまり、社会経済システムの中でどこまでを行財政の枠組みでやって、どこまでを地域の主体がもうちょっと民間の中で受けるかということとも絡むと思うのですけれども、そういう意味で、どういうまちをつくっていくのかということに関する合意の前提みたいな話というのが、基本方針の1のところ書き込まれるというイメージですか。</p>
吉田委員	<p>書かなくてもいいと思います。</p>
事務局	<p>基本方針1について、今考えているのは、まず情報の関係と、あと、地域づくりとか市民自治をどうやっていくべきかを入れていこうと考えています。</p>
吉田委員	<p>市民が豊かになるというのはどこに書いてあるのですか。5ページかな。</p>

	<p>適材適所により事業主体の見直しというところになるのですね。</p>
沼尾委員	<p>でも、そこは何か外部委託でコストカットするみたいに読めてしまうので。</p>
吉田委員	<p>コストカットというより、それはもうちょっとポジティブに考えてもいいのではないかな。それは確かにコストカットなのだけれども、コストカットというのが、税金を使う仕事なのか、税金をもらえる仕事なのか。例えば、それはとても重要な仕事ですというときに、役所がやるか、民間がやるかという選択肢が今あるような感じだけれども、本当は、それは能力のある人がやるのが実は重要なのです。これは古い話になってしまうけれども、経営は渋沢栄一が富岡製糸場をつくったときは、うまくいかなかったでしょう。でも、それで、片岡とかがやったときは、外貨獲得のための、日本のメインの産業に育てていくというのがあったではないですか。それは、誰がやるかが重要だったわけです。役所がやったら、さっきの話ではないけれども、縦割りになっていて、隣の課が別の会社みたいになってしまう。一つの目的に対して、適材適所をうまくできるようにするというような意味では、このところを、コストカットの話ではなくて、能力のある人を見つけ出すという、もし沼尾委員が、この意味がコストカットというだけでしかとれないというような書き方になっているとしたら、この書き方をもう少し考えていなければいけないということです。</p>
伊藤会長	<p>確かに、最初に沼尾委員がおっしゃったように、全体を眺めてみると、今から大変になるから、金を切って事業も切って、職員さんは少ないけれども、人材育成をしっかりやってというふうに見てとれますよね。</p>
沼尾委員	<p>そうですね。</p>
伊藤会長	<p>何のためにそれをするか、確かに今までの議論は、必ずしも後ろ向きの議論をしてきていたわけではなくて、最終的に市民、途中満足度という話が出ていましたけれども、要するに、市民がこのまちに住んでよかったということが根源にあって、そのためにこういうことをやっていこうというのが、確かにちょっと見えにくくなっているように思うのですよね。</p>
沼尾委員	<p>それで、それがこの前の基本方針1のところから通して読んだときに、誤解を生まないような形で読めるのであれば、いいと思うのですが。だから、多分、先ほど伊藤会長が、最初の総論のところでも市民が入っていないとおっしゃったのと似たような違和感だと思うのですけれども。</p>
伊藤会長	<p>そう、同じような感じです。</p>
沼尾委員	<p>だから、それは市民を入れるということよりも、そこにゴールがあるということですよ。だからそれを、市民の参加というよりも、やはりその満足度なり、つまり負担のところまで含めた合意があって、その行財政運営と</p>

<p>伊藤会長</p>	<p>いうのを成立させるとすれば、何が大事で、行政はどうあるべきかというところの前振りを入れておいたほうがいいという意味であれば、それはそのとおりかなと思いました。それで、あと細かいことを言ってもいいですか。</p>
<p>沼尾委員</p>	<p>はい。どうぞ。</p> <p>あと、その3ページ目の下のところで四角い囲みがあって、③で、先週にもらっていた資料から、「行政組織内における情報の共有を」というふうに、「行政組織内における」という文言が加筆されていて、あとその前の②番のところでも、プロジェクトチーム制度を導入するという話が出てきているのですが、先ほどの意見交換会のやりとりを聞いていると、ある行政課題を解決するためにプロジェクトチームをつくればいいという話でもなくて、何かもうちょっと日ごろから、部局横断的に、何か情報が共有できるような仕組みがあるといいよねということだと思っております。それを「行政組織内における」と言ってしまうことがいいのか、もうちょっと当事者とか担い手まで含めて、その共有の範囲というのは、ケースバイケースだとすると、何かこの書き方だと、単純に、縦割りでできないところは、横串を刺すためにプロジェクトチームをつくればいいよねとみえてしまう。組織内でICTをやって、何か庁内クラウドみたいなものをつくって、そこに共有すればいいよねというふうに読めてしまうので、何かもっと、そういうことではなくて、アナログでもベタでもいいから、例えば今日の意見交換会のように何か話をする中で、ああ何か専門職の人はこう感じているのかとか、こういう課題があるのかみたいなことの種が、日ごろから職員の間でシェアされているということが、何かあったときに、あそこにああいう人がいたとか、こういうことができるとか、こういう人がいるとか、こういうプラットフォームがあったとかということが、多分、いろんな取り組みをやっていく上で、実は効率的に効いてくる場面は大きいと思うので、何かそういうこともちょっと含めた書きぶりにしておいたほうがいいかなというふうに思いました。</p> <p>それから、すみません、5ページ目の適材適所のところで、この間気がつかなかったのですが、「指定管理者制度の導入、窓口業務委託などのさまざまな外部委託を行い」と書いているのですが、これは、何か指定管理者が外部委託と読めてしまうので、ちょっとこれは誤解を生むかなと思います。四角囲みの②のところも、職員でやる場合と外部委託した場合というふうになっていて、これは多分、アウトソースというのを直されたということなのですが、この指定管理も外部委託も含めて、トータルにアウトソースという言葉を使っていたのだらうと思う。ちょっとこの表現でいいのかというのが若干、細かいことですが、気になりました。</p> <p>それから、その下の選択と集中で、「あれもこれも」から、「あれかこれか」というのがありますが、何かあれもこれもか、あれかこれかという話でもなくて、つまり、あれもこれもみたいに補助金は来ないよと。限られた財源だから、あれかこれか順番をつけて選択しましょうねという話でもなく、とにかく、市民のニーズはどういうところであって、それをどういうふうに限られた財源の中で、質を上げて、市民の協働の仕組みも入れながら解決し</p>

ていこうかということが重要なのだらうと思うと、本当に、「あれもこれもから、あれかこれか」という書き方でいいのかなというのが、ちょっと改めて気になったということがあります。

そういう意味で言うと、次の6ページ目のところで、その優先順位ということを書いていて、むしろこれは、役所の現場感覚からいくと、やはり限られた予算の中で優先順位を決めてやっているから、こういうことは文言として入れておくことで、改めて振り返れるのだということであれば、はずせと言うつもりはないのですけれども、やはりここも、優先順位の問題と言ってしまっていいのかどうかというのが、ちょっと気になるところもあります。これはこれで意味がないとは思わないのですけれども、大丈夫かなという感じはちょっとしましたね。すみません。

吉田委員

私はこの前、こうやったらと話をしていたところがあるのですけれども、役所の仕事というのは、500くらいかな、数が多いから、職員1人当たり二つも三つも仕事をするようになっていく。そういったときに、成果報告書をつくるべきと話をしたのです。成果報告書というのは、その仕事が、当初どういう目的でやるのか。その結果がどうであったかというのをまず書いて、それに対して発生したコストを書いて、受益者負担がいくらで、市民の負担はいくらであったというものをつくったほうがいいという話をしたのです。この話も、もう1回ここでしておいたほうがいいだろうと思います。歳出の抑制というと、声の大きい人の声を聞くようになってしまう。サイレント・マジョリティの、税金を払っているけれども、ずっと毎日お仕事で、白井駅で乗って上野方面に行っている人の声は聞こえないよと。でもその人が、いくら負担しているのかを明らかにしたときに、こんなに負担していても市民はハッピーだと思ってくれるかな、あるいはそうではないのかなということが、議員もわかるようにしておいたほうがいいでしょう。金額が大きいよねというのがあったら、それはもう少し受益者負担を考えたほうがいいのではないですか。今、不平不満が言える状態ではなく、さらにわからない状態にしているというのが現状です。そうしたら、歳出の抑制をするためには、成果報告書、今やっている仕事に対して、一つ一つの仕事についての成果報告をしてもらおうと。お買い物をするときに、値札を見るだけではないですよ。もう一つ見るのは、品物を見るのでしょ。大根を買うときも、首を見るでしょ。お魚を買うときは目玉を見るでしょ。この金額だったら安いと思ったら買って帰るし。サンマも買うわけですよ。歳出の抑制というときに、ただ抑制と書いておくのだったら、どこの自治体でもある経営指針と同じです。どうやってというのは、会計情報がなければだめですよ。コストになっているのか、ロストになっているのかをわかるようにしておく。

「これはロストだ」というのであれば、やめればいわけです。私たちは、いつもハッピーな状態ではないのです。私たちは、いつも不満とか不平があるから、これをどうしようかということの改善に向かうのですよ。市がやめてしまって、まずかったなというのであれば、あるいは市にできなかったのだなというのがわかるようになって、もし、それが市民にとって、飯を食うのに十分な需要があるのであれば、新たなビジネスの種になるはずですよ。そういったものがわかるようになっていくというような会計報告が必要でしょ

	<p>う。一つ一つの仕事に対して、目的と結果を明らかにし、コストはどうであったかを知らしめるということが、歳出の抑制にもなるし、適材適所により事業主体の見直しにもなるし、選択と集中ということにもなるわけです。7番も同じ。8番もこういう形で解決する。ここのところは、どうやってというところが欠けている。成果報告書をつくったほうがいいですよという話です。</p>
事務局	<p>成果報告書というのは、今、事務局が考えているのは、6ページの「評価システム」というようなイメージなのですが、これとはその委員が言っている、成果報告書とは違うのですかね。</p>
吉田委員	<p>6番もそうなのだけれども、適材適所もそうですよ。例えば、適材適所による事業主体の見直しというのは、かかりすぎだよと、議員さん、今の情報でわかりますか。例えば、予算決算書で、お金がかかりすぎだよと言えますか。言えないでしょう。市民の皆さん、決算書を見る気になりますか。行政職員の人だって決算書を見るのは、自分のところだけ見て終わりです。それは、どうしてかという、コストだったか、ロストだったかわからないからです。役所は福利が目的でしょう。福利とは、市民を幸福にしているかどうか。もうちょっと控えめに言えば、市民を不幸にしていないか、損失を与えていないかということを確認することが重要です。そのためには、受益者は、いくら払っていたかということだけではなくて、市民がいくら払っていたかというのを明らかにしておく必要がある。一つ一つの仕事について、適材適所というのは、どういうことかという、行政に任せてよかったよ。白井市役所に任せたほうがよかったか、そうではなかったかを明らかにしないといけない。高いよねというのがわかったら、例えば、我孫子の随分前の市長が、誰もが、どなたでもとりあえず、応札できるようにしましょうね。市がやっている仕事に対して、私がかわりにやりましょうという制度をつくったけれども、なかなか一般化しなかったのは、ではそれ、いくらかかっているのというのが見えないのですよ。市がやっている仕事、いくらかかっているの。どれだけもらっているのというところに対して、ここのところがちゃんとしていれば、どういうことになるかという、それ、うちでやりますということができるようになってくる。白井市の人たちというのは、優秀な人が多分多いと思いますから、そういう意味では、ビジネスセンスが白井にあるとしたら、電車に乗らなくていい。高い電車に乗らなくても済む。あと1時間長く寝られるというふうな形にするのであれば、白井で仕事ができる機会を増やすようにするというような意味でも、市ではいくらかかっていますか。もっと安くできるのであれば、市民の皆さん、どうぞやってくださいと。それで儲けて税金をくださいねというふうにすると、市民の皆さんが豊かになるという言い方になってくるだろう。</p>
事務局	<p>今回、もう少しご説明させていただきますと、6ページの8番の評価システムの効果的な活用ということで、具体的には事務事業の必要性、目的、ここが事業主体です。どこの主体がいいのか、事業の費用、職員の人件費、成果などを総合的に検証しようと。次に事業をやったら、こういうシステムで</p>

	<p>見直し改善、統合、そういうことをやっていこうと。今も、事業をやっているのですけれども、それが今、委員がおっしゃったように、なかなか市民にとって、わかりづらい部分もありますので、なるべくそれを簡単な方法でフォーマットをつかって、全て、人件費から事業主体から見て、これがこのままでいいのかどうか、これを市がやるほうがいいのか、民間にお願いしたほうがいいのかということが、わかるようなシートをここでつくってみたいというイメージをさせてもらったのが、この6ページなのです。恐らく、今、吉田委員がおっしゃっている成果報告書というのが、これでは読み取れないというのでしたら、修正はしますけれども、どういうふうにしたらいいですか。</p>
吉田委員	<p>成果報告書をつくった方がいいですよということになると思いますよ。</p>
事務局	<p>成果報告書というのは、どのようなイメージなのですかね。</p>
吉田委員	<p>私の本、どこかにない。書いてよかったら、どこかに書くけれども。</p>
事務局	<p>ホワイトボードを使ってください。</p>
吉田委員	<p>成果報告書とは、こういうことなのです。ちょっとお借りしますね。例えば、今、世の中の問題で少子化というのが。子供がたくさん産まれるといいねと。子供の数が増える、これは増えるのマークです。増えるといいねというふうにするときに、例えば、石原元都知事は、駅前に、0歳児の子供を預かる保育所をつくれればいよいよねと言ったのです。たくさんつくれば、赤ちゃんが産まれたばかりのお母さんが働きやすくなるだろうとしたのです。これが成果ということに、成果報告書で説明ということにしておきましょう。新生児のお母さんの収入を上げたい。では、つくりますといったときに、費用はどのくらいかかりましたかというのが、実はあるのです。いくらだったらオーケーだと思います。例えば、新生児のお母さんは、いくら稼げる。</p> <p>大体、マックス300万円ぐらいではないですか。1年間で300万円です。だから、月々に30万円ぐらい。25万円ぐらいかな。300万円ぐらい稼げるという感じの話です。東京都でやったときにどれくらいかかったかという、この費用は、600万円なのです。新生児のお母さんが働くために保育所をつくと、保育所のコストに600万円。お母さんが保育料という名目で、保育料でもらうのはどのくらいかという、24万円です。月々2万円ぐらいだから。そうすると、この差額というのは、東京都民の負担になるのです。600万円から24万円を引くと576万円。お母さんが300万円を稼ぐのに、576万円を使っている、いいと思いますか。</p> <p>ここがわからないよね。でもこうしたときに、576万円を使っていて、300万円を稼げるようにしましたというときに、もうちょっと重要なのは何か。おっしゃったとおりですよ。お金だけの問題かということ。新生児に本当に必要なのは、お金持ちのお母さんなのか、いつもそばにいてくれるお母さんなのか。ほかにも方法があるのではないかなと考える余地が出てくる</p>

	<p>と、この政策でよかったのかは見えてくるでしょう。576万円を使って、みんながいいと言えば、それでいいのです。こういう数字を出していくことによって、この政策が本当にいいのかどうかというのが、見えてくるのです。仕事を一つ一つについて、何をしようとしたのですか。その結果、いくらかかるのか。お母さんが300万円を儲けるのに、576万円を使いました。576万円はどこかにいってしまって、見えないままにしておいて、どんどんやりましょう。みんなもほしいと言っているから。値札を見せないで、買い物するお母さんがいないのと同じですよ。行政も一つ一つの仕事に値札をつけないといけない。そして、その成果は何だと、見えるようにする。成果が何だったか。どれだけの人が、ハッピーになった。あるいは、それで「いいね」と言ってくれる人が、白井市の市民がみんないいね、あるいは、その半分がみんないいねと言ってくれば、オーケーかもしれない。でも、それを見せなければ、判断できないではないですか。というのが成果報告書です。最初に、何を約束したのですか。それができたのですか、できなかったのですかということですね。</p>
伊藤会長	<p>このときの成果報告書をつくる単位は、どういう単位なのですか。</p>
吉田委員	<p>それは、行政が仕事として分類している事業、予算をつけている事業を、最初はそこがベースになるでしょう。</p>
伊藤会長	<p>事業レベルということですか。</p>
吉田委員	<p>事業レベルでしょうね。細かすぎてわからないというのであれば、それをくっつけるしかないでしょう。でも事業レベルで予算をつけているのであれば、事業レベルで始めたほうがいいでしょう。それが、最小単位だと思っ ているのであれば、成果が説明しきれないというのが出てくる。そうしたら、人別に分けてみるとか、サービスの対象がどうなっているか。例えば、さっきの高齢者の生活が大変だとか、要介護というようなときに、対応をするのであれば、そういう人を対象とした予算がどうなっているか、もっと効率化するにはどうしたらいいかというのは、そうやって見てくるわけですよ。問題を解決するときは、問題点が見えるまで小さくしていくというのが、方法論序説に書いてあった方法ですね。</p>
伊藤会長	<p>今、吉田委員がおっしゃった考え方は、構想日本でやっているような個々の事業をシート化して、事業シートをつくるという考え方とほぼ同じだと思います。ただ多分、実際に技術的に考えたときに、足りない項目があるとか、もうちょっとこういう項目を入れたほうがいいのではないかとというのが、出てくると思うのです。先ほど、笠井課長がお話をされたことも考え方としては同じ。だけれども、見せるものにどんなものを入れたら、よりわかりやすくなるかということなのだと思うのですよね。</p>
吉田委員	<p>構想日本の仕分けのときに、足りないところはどこかというところ、ここ。市民の負担がいくらかですよ。市民の負担がいくらかというのがなくて、こ</p>

	<p>っちが下げようとかいうふうにしてしまうわけです。こっちを下げようというのは、受益者負担のところを下げましょうなのです。大体声が聞こえるのは、受益者の声だから。ここを下げましょうといったらこっちが上がる。こっちを下げましょうといったって限界があるでしょう。行政の仕事なのだから。これを下げる、これを下げる、これが上がるでしょう。市民の負担が上がるのは、目に見えている。ここを明らかにしたところで、やるようにすると。</p> <p>この表をつくらなければ、行政職員だってわからないし、議員だってわからない。この情報がなければ、市民の負担がいくらになっているかがわかった上で、納得した上でやるのであれば、これはオーケーですよ。でもこの数字がわからないで、実は一番重要なのは、市民の負担ですよ。一つ一つの仕事をしているときに、市民の負担はいくらですかということをはっきりしておかないと、議員の皆さんだって、これはいだけの仕事なのだと。市民の負担がいくらなのだけれども、やっていいか、悪いかというのが見えませんよ。</p>
伊藤会長	<p>今日、そのお話をするものではないのですが、多分、全事業でそれを入れられるかどうかはわからないから、それは、議論に参加する個人の中で計算をして、結果的にそのような数字を議論の中で出すことがあります。</p>
吉田委員	<p>それはあるけれどもね。最初私は、複式簿記やったほうがいいです。複式簿記というのは、こういうことなのです。複式簿記を定義している人はあまりいないけれども、行為を目的と結果に分けて記録をしていくのが、複式簿記の特徴なのです。役所の仕事にも必ず目的があって、仕事するわけでしょう。</p>
事務局	<p>政策目的があります。</p>
吉田委員	<p>政策目的があるわけですよ。何の目的で金を使ったというのが、書かれるのがここになるわけですよ。複式簿記をやるとどうなるかということ、セグメント別というのですけれども、セグメント別のお金を使った単位、あるいは、それぞれに分けていくことで、これは自動的にできてしまうのです。それが、最初の設計で重要なところですよ。大変だと思ったでしょう。そんなに大変ではない。ちゃんとした体系、システムをつくれればね。</p>
伊藤会長	<p>今までの議論を1回整理すると、大きく六つ出ています。最初に、今の吉田委員の話につながるのですが、会計の複式簿記というのが、バランスシートの考え方をどこかに入れるべきではないかというところ。</p> <p>二つ目が、市民が豊かになる。全体的にもう少し、市民にとってポジティブな印象の議論が消えてしまっているのではないかというところ。</p> <p>三つ目に行政組織内の共有の記述ですね。これは、3ページのところです。</p> <p>四つ目に外部委託の書きぶりのところ、アウトソーシング、外部委託に変える、書き方がちょっと、のニュアンスが違っているのではないかという</p>

ところですね。

五つ目が市民ニーズ、「あれもこれも」から、「あれかこれか」というところについての書きぶりがちょっと違うのではないかとこのところ。

六つ目が今、ご指摘のように、優先順位で、成果報告書というものを明示することによって、この優先順位の見える化というものが出てくるのではないかと。主に六つあったかなと思います。

私の意見から先に申し上げると、話をお聞きしていて、一度1回、校正については確認したと言いながらですけども、順番でいくと、組織の話があって、人材、職員というふうに、行政の中の人材の話があって、財源の確保、歳出の抑制、ここまでは多分流れとしていいと思うんですけども、次に、いるかいないか、今、事業主体の見直しがきているということは、まず、サービスなり、仕事が必要で、ではそれは誰かやるかという話になると思うんですけども、6番の選択と集中で言いたいことというのは、誰かやるかその前に、この事業はなくてもいいのではないかと。多分、関委員がおっしゃっていたことはその点ではないかと思いますがということなのかな。選択と集中でおっしゃっていたのはその点だということかと思いますが、順番がもしかしたら、反対ではないかなと感じてきたのと、8番の評価システムというのは、そういう選択と集中とか、事業主体の見直しをするためのやり方として、8番が出てくる。7番の見える化というのは、それらを包含して、より市民がわかるようにするという意味では、一番後ろにくるのかもしれないと。順番でいくと、4番の歳出の抑制の後に、5番が選択と集中、6番が事業主体の見直し、7番が評価システム、8番が見える化なのかなと思ったのですが、いかがですかね。今回のストーリーが確かにこうなると、ちょっとわかりにくくなったなという感じがしたんですけども、関委員いかがですか。

関谷委員

評価システムというのを、どう位置づけるかというのが、今のところだと確かに悩ましいところもあって。多分、私のイメージだと、基本方針1が定まってこない、この基本方針2の細かな部分の表現とか骨格が、決めきれないかなというふうに思い始めていて、だから暫定的な枠組みはこれでいい。もちろん今、伊藤会長がおっしゃったようなことでも、いいとは思いますが、基本方針1をどう描くかによって、その辺が見えてくるかなと思います。

というのは、基本方針1は市民自治を本格的にうたうわけですけども、簡単に言ってしまうと、それは、市民が自分たちでできることと、税金を使って行政がやるべきことというものをトータルに捉えながら、それを市民が中心となって捉えていく。どの部分は自分たちでやる、どの部分は税金を払うから行政にやってもらおうという、そういうことをトータルに考えるというのが、市民自治の基本的なポイントであって、この基本方針2というのは、それを踏まえた上で、税金として、行政がでは何をどうやっていくのかということをやっているのが、この基本方針2なのですね。ですから、先ほど、市民ニーズはどこにあるのかとか、目的をどう捉えるのかとか、市民の豊かさ云々というのは、私は基本方針1にどう描くかどうか。それを受けているのが、この基本方針2なのです。先ほど、関委員がおっしゃったイメ

ージで、基本的にいいと思うのですね。

それを受けて、さっき吉田委員がおっしゃったように、市民から何を任せられるか。どうできたのかということ、要するに、評価ということでもって表して、それをフィードバックするということが大事なわけで、フィードバックして、もう1回、これはやはり市民が自分たちでやるべきなのではないのかというようなところまで、フィードバックする可能性は当然あり得ますよね。それが基本方針1と2の関係になってくるわけで、だから評価の部分というのは、そういう関係の中で、多分位置づける必要があるかなと思います。

あと、ついでに市民ということで、一言だけ言っておくと、基本方針1でそういう市民の原則を得た。基本方針2でちょっと市民の部分が弱まったというのは、今、私が申し上げたような意味で捉えればいいとは思いますが、ただ、市民というものは、やはり細かな部分でも、明確に盛り込んでおかないと、例えばこの組織運営といったら、行政のための効率的な組織運営というだけではやはり意味がないわけですから、市民ということを入れる必要があるでしょうし、こういう優先順位から選択と集中からといって、何を目的にそれを考えていくのかというのは、市民とのやりとりを通じて、初めて見えてくることであって、単なる効率性だけではじき出されるものではないはずなのですよね。だからそういう意味では、市民という表現をもっと細かく入れ込んでおくというのは、私も必要かなと思います。ちょっとそういう基本方針1との関係になってくるかと思うので、それを踏まえてから、この基本方針2の順番を考えてもいいかなというふうには思います。

伊藤会長

沼尾委員はどうか。

沼尾委員

私は、ちょっと認識が違って、6ページの8の最後のところで、①で「総合計画の戦略事業を対象に」と書かれてしまっているのですけれども、結局、総合計画を策定するとき、10カ年ないしは5カ年のビジョンというのを、どういうふうにしてそこで市民の声をくみ取って、例えば、駅を降りると、こういうふうになっているとか、まちがこういうふうになっているというようなその5年先、10年先の白井市の目標みたいなものが、きちんと議論を重ねて共有できているかどうかというところが、すごく大事だと思うのですね。

それをではどう具体化していこうかというときに、確かに住民の人たちがそれは自分たちでやれるよということもあるかもしれないけれども、これは行政が専門家としてやるべきだとなってきたときには、もちろん、そのゴール自体のビジョンというのは、くみ取らなければいけないのだけれども、それをやはり、いかに効率的にやるかというところが、行政職員だったり、あるいはそれを受け取る事業者だったりとか何かのプロたるゆえんだなというふうには私は思っていて、そこに市民が、そのサービスを供給することにかかわることで、うまくいく場合もあれば、逆にすごく混乱が起ってしまう場合というのもあるのだろうと思うのですね。そう考えると、そのビジョンなり、ゴールというところでの参加というところは、多分、基本方針1のほうで書いておいたほうがいいと思うのだけれども、それをどういうふう

	<p>体化して、事業とか政策に落とし込んで、効率的にやるかということころは、市民の参加でやっていく領域の話と、ある意味そのニーズをきっちりくみ取ったプロ集団が、それをリアルに形にしていくという。例えば、施設の図面を引いたりするときも、そこは市民の使い勝手とか、こういうふうにしたというを実際に図面に引けるのは、プロの人なわけで、それがもちろん、プロ市民がボランティアでやってもいいわけなのだけれども、何か、そのところの行政職として、そこをどうかかわるかということころを効率的にやっていくべきだという話は、多分、ここの基本方針2のところ、書かれるべきなのだろうと思っています。そう考えると、この総合計画の戦略事業を対象にと言ってしまうといいのかどうかという話と、そのビジョンのところを、きっちり参加型で共有できる仕組みが大事だということが、前段の基本方針1なり、何なりで書かれるかどうかということが、とても大切で、何かそこに書かれていけば、割と明確になる部分もあるのかなと思いつつ、今、話をずっと聞いていました。</p>
吉田委員	<p>沼尾委員のプロの行政職員というのはどんなイメージですか。</p>
沼尾委員	<p>要するに、いろんな立場の市民がいて、ニーズが出てきたときに、それをどういうふうにくみ取って、政策に例えば、計画に落として、事業に落として、予算をとって、それをやれる担い手というものを集めながら形にして、ほしいものをきっちり提供できるというコーディネーターとしての役割が果たせるかどうかというのが、プロの職員だと私は思っていて、それができるのが、私は優秀な自治体職員だと思っている。だから、何か決めてこれで行くのだからといって、絵を描いて、パッとやってしまうというのではなくて、利用者側のサービス、納税者かつ利用者側のニーズは、何かというところに行く枠と、それをどういうふうに、事業ないしはプロジェクトないしは政策として、形にするかということころをうまく組み合わせてやれる人ということなのかなという感じがします。</p>
吉田委員	<p>スーパーマンですね。</p>
沼尾委員	<p>それは、もちろん1人でできるとは思わないですけども、それをつまり、積み重ねる場をつくるということです。</p>
伊藤会長	<p>沼尾委員がおっしゃったところは、どちらかということ事業の執行の部分かなというふうにも感じたのですよね。どこまでをプロと呼ぶかというのはありますけれども、少なくとも市民から税金をもらって行う職務として実行する。ただ、ではそれが本当に適切なのか、市民の豊かさにつながっているのかをチェックをする部分に、市民の存在があったほうがいいのではないかなという意味で、ここに入ってもいいのではないかな。多分、関谷委員も同じで、私も同じように思ったのですけれども。</p>
沼尾委員	<p>それはもちろん事後的に、評価するというのはあってもいいと思いますけれども。</p>

伊藤会長	<p>市民の参加というところで、執行過程に市民を入れてすごく混乱する自治体があって、なんでそこに市民の方が入ってしまったのということがよくあるので、そこはきっちり切り分けておく必要があるかなと思っています。だから、ビジョンと出たものが、きっちり本当にニーズに合っていたのというところはきっちりくみ取る必要があって、市民の参加は大事だなと思うのですけれども。その執行のところをどういうふうにやっていくかという。でもまさに、ここの基本方針2で出てくる話は、かなり執行過程の部分を中心に描いているのかなと思ったので、切り分けは大事かなと思いました。</p> <p>それを踏まえた上で、この評価システムのところかなと思ったのですけれどもね。ほかのところは、まさにお金の使い方や事業主体についてどうするかがある。その上で、最後、ではそれがうまく進んでいるかどうかという部分に、市民を入れた評価があるのだという。</p>
沼尾委員	それは、そのとおりだと思います。
関委員	<p>冒頭におっしゃった順番というか、章立てについては、私もやや違和感がありまして、弊社にお越しいただいた際に、一応こんな形に結構大胆にかえたらいいのではないですかというご提案をしたところなのですけれども、そこは、関谷委員のおっしゃった第1章との関係があるので、特にこういう計画づくりは、5W1H、もしくは2Hを念頭に置くかと思うのですけれども、例えばWHYという、なぜやるのだというところは、市民のためにやるわけですから、1章で語ると。2章では、いつ、誰が、どのように、何をやるのだというところは、おっしゃったとおりストーリー立てが必要になってくるので、1章が決まらないと、決まってこない。別に何が最初に来たっていいわけですし、そこは最終的に、ここでガチガチに決めてしまう必要はないかなと私は思っています。</p>
伊藤会長	<p>今までの意見を踏まえて、微修正をするにせよ、一旦ここでおさめて、基本方針1、2の議論をした上で、最後基本方針3も含めて、全体の品揃えを見た上で、最後に決めていくということでもよろしいですか。ただ、先ほど沼尾委員がおっしゃっていた細かいところは、私も同じように感じているというか、多分、変えた方がいいなと思います。行政組織内の話であったりとか、指定管理者とか外部委託の話だったりとか。</p>
沼尾委員	<p>細かいことが、もう1個あって、最初の自立した行財政運営のところの5行目なのですけれども、自主財源としての戦略的な補助金の活用に変換というのは、表現としておかしいので、そもそも補助金は依存財源なので、ここもちょっと表現をかえたほうがいいと思います。この「自主財源としての」を取ればよいと思うのですけれども。そこだけすみません。細かいことで。</p>
伊藤会長	さらに細かいところで申し訳ないのですけれども、選択と集中のところ、前回から今回にかけて、前にアンケートをとったものを全部見ていたの

	<p>ですけれども、結構多くの方が、事業をやめる勇気が必要だという趣旨のことを書かれているのです。他に振り向けなければいけないとわかっている、結局継続してしまっているとか、事業費は減るけれども、事務は残ったままなどと書かれているので、そういった意味で、あれかこれかという表現にするか、ある意味、事業をやめる勇気みたいな、はっきり言い切るということも必要なのかなとは思っていますよね。</p>
沼尾委員	<p>全然意味が違いますよね。あれかこれかという話とやめる勇気という話は。</p>
伊藤会長	<p>そうですね。最後は決断だということですね。</p>
吉田委員	<p>あれかこれかではないよね。やるかやらないかだよ。</p>
沼尾委員	<p>それぞれについて、必要ならやるし、必要ないならやめるという話だと思います。</p>
事務局	<p>ずっと、何年も前からの課題なのです。結局は残っているのですよね。だから、今の財政状態をみたら、やめる勇気なのです。これしかないのですけれども、やめるか、違う人にやってもらうか、これしか選択肢はないのですけれども、ちょっと、6番については、もう1回考えます。そういうふうな、もう少し踏み込んだ内容にかえてみたいと思います。</p>
伊藤会長	<p>ただ、ここのやめる勇気というのは、あくまでも根底は、市民が豊かになるため、別に切れれば良いということではないという、まさにこれが、基本方針1番の中のソースとなるわけ。</p>
事務局	<p>そうですね。そこを受けてそのことを読み取れるような内容にかえます。基本方針1については、一番始めの議論の中で、基本方針2をつくって、基本方針3をつくって、最後に夢の部分で基本方針1に流れていこうという話だったので、まだ基本方針1については、実際には固めてないのです。案としてはつくってありますけれども、こういういろいろな意見を踏まえて、情報共有だとか、あとは、市民自治だとか、地域コミュニティというものを入れていきたいと思っていますので、下手にこれを出してしまうと、今度はそっちのほうに引っ張られてしまいますので、そういうふうなことで、入れていません。</p>
吉田委員	<p>行財政運営と書いたときに、会計の記録、あるいは会計の報告なしに、これは書けないと私は思います。</p>
伊藤会長	<p>では、一旦基本方針2はおさめさせてもらって、残り30分で基本方針3に少し触れた上で、次回に持ち越すようにしたいと思います。公共施設等総合管理計画は、次回、報告を受けるということでもよろしかったですか。</p>

事務局	<p>現在、計画概要を詰めていますので、次回の会議でお示しします。</p>
伊藤会長	<p>7ページ、8ページの中で、ちょっと2番のほうは、ほぼ次回に中心になるという感じになりますので、総則と1番のところを少しご意見いただければと思います。沼尾委員からお願いできますか。</p>
沼尾委員	<p>ここなのですけれども、いきなり都市基盤づくりで、活力に満ちた持続可能なまちづくりを進めますと書いてあって、何かいきなり、前向きに行くぞとなっているのですけれども、多分ここも、これまでの議論と同じで、だからやはり基本方針1に何を書き込むかだと思うのですけれども。今日、都市マスの資料をいただいています、つまり、総合計画があって、都市マスがあって、その他の基幹計画があって、5カ年ないし10カ年で人口減とか、産業構造なども含めたビジョンというのを出していると思うのですけれども。だからその中で、どのくらいいつもより市民の声というのが、きっちり反映されているのかということが、まず前提としてあって、それに基づいて、基盤づくりをやっていくのですよということで、ここに書いてあるのであればいいと思うのです。ただ、問題はこの都市マスができたプロセスの中で、これを市民の皆さんがもう理解をしていて、こういう方向でつくっていきましょうと、参加型の仕組みで、どのくらいオープンにつくられているものなのかとか、ちょっと基本的な状況がよくわかってないので、市民参加とか、市民の声というのを踏まえて、その基盤をつくっていくことと、それに対する、その実行可能性としての財政だとか、施策というものの裏づけというものを、どこまで前提として、ここに書いていいのかというそこがよくわからないので、それをまず教えていただければと思います。</p>
事務局	<p>都市マスタープランの資料編をご覧いただきたいと思います。後ろから地図があって、その後に資料編があります。</p> <p>資料編の中に、市民参加の経過というのがあります。例えば、平成26年5月に住民意識調査、6月に勉強会、ワークショップ開催、7月にタウンミーティングでワークショップ、12月に第5次総合計画基本構想素案の説明会、平成27年3月に第1回の都市マスタープランの説明会（ワークショップ）、5月に地区別ワークショップ、7月に第2回の都市マスタープランの説明会で終わりになっております。これがマスタープランをつくった市民参加のプロセスです。</p>
沼尾委員	<p>すみません。ただこれを見ると、ガリバーマップというのをつくって、その中で、地域の資源とか、解決すべき課題のある場所に関して、ということがあったかということ意見を収集したという書きぶりになっているだけで、つまり今後の、例えば、拠点づくりだとか、インフラ整備をこういうふうに行なっていきましょうという全体の方針自体について、どこまで市民参加が行われているのかというのは、これを見てもよくわからなかったのですが。</p>
事務局	<p>私もこのプランにかかわっていないので、詳しいことはわからないのです</p>

<p>沼尾委員</p>	<p>けれども、これを読んだところ、やはり委員と同じように、どこまで今後の都市マスタープランを、いろんなハード面も含めて、市民参加でやったかというのは読み取れなかったです。現状については、担当課のほうに確認はしていませんので、今日は、現状はわかりません。ただ、プランを見る限りでは、本当に将来をマスタープラン、ソフトもハードも含めて、やっていったかは、読み取れなかったというのは、率直な感想です。</p> <p>これは、市として、どこまでやる気かということにもなると思うのですが、けれども、つまり、市全体のプランもありますけれども、地区ごとの計画も載っていて、その地区の例えばインフラについて、もうちょっと地域の人たちも理解をした上で、今後どういうふうにしていきたいのかということ、マクロベースで構わないと思うのですが、何かもうちょっと共有しながら、今後の都市基盤のあり方というのを考えていくというようなことでしか書けないのかなという感じがするのですが、これだと、何か、「都市マスに基づいて、とにかくどんどん何か事業をやります」という風に読めてしまうので、都市マスタープランの策定過程で、ちょっとそういう形での参加に留まっていたのだとすれば、今後、都市マスタープランをベースとした都市基盤のあり方についての参加というのを、この基本方針3で書くのか、基本方針1で書くのかというのは考えておいたほうがいいのかなと思いました。</p>
<p>事務局</p>	<p>私もこれを見ていて、地区別計画をどれだけ将来見通しをして、地域住民と議論をして、構想をつくっていくかというのが1番大事な部分だと思うのです。その部分がちょっとこの計画の中だけでは読み取れなかったもので、こういうような表現に留まっているのが現状です。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>基本方針3に、マスタープランとのかかわりを入れなければいけないのですか。「マスタープランに基づき」と入れないといけないのですか。</p>
<p>沼尾委員</p>	<p>地区ごとの計画なので重要だと思います。</p>
<p>事務局</p>	<p>都市基盤については、都市マスタープランが上位計画になりますので、そこに入れたということですね。これがないと、個別の方向性というのが示されていませんので、何も書けない。自分の思いだけでは、この部分というのは書けませんので、それをここに入れてあります。</p>
<p>吉田委員</p>	<p>都市基盤づくりというふうな形で書いているところなのですが、この都市基盤づくりという言い方をしているのかなという疑問をちょっと提示しておきたいと思います。</p> <p>それは、マスタープランを見ていると、農家、緑あるいは、都市づくりと一緒に、空間の中に緑があるよというのを結構、強調した書き方になっているのですよね。それはどのページぐらいになるかというと、30ページぐらいかな。緑農ゾーンというような言い方を、こういったのも重要ですよという書き方をしている。都市基盤づくりの中に農というのを入れておかな</p>

	<p>ければだめなのではないのかなという気がいたします。意見です。それは、耕作放棄をしているところとか、荒地になってしまったところ、人の手が入ったのだけれども、人の手が入らなくなってしまったようなところに対することも、一言、二言入れておいたほうがいいのではないかなというところですね。都市は、マンションだけで構成されるものではないでしょう。</p>
事務局	<p>上段の部分が、ニュータウンのことを言っていて、一方の部分が。</p>
吉田委員	<p>ああ、「緑や農」というところね。</p>
事務局	<p>その部分を表現しています。</p>
吉田委員	<p>なるほど。</p>
伊藤会長	<p>関委員。どうですか。</p>
関委員	<p>全体としてなのですけれども、事務局のご努力もあったというか、各5人の委員を回られて、それぞれの意見を聴取して、ここに入っている。入っていないものをありますけれども。一応、事務局の思いもここに入っているわけで、内容としては、かなりまとまってきたかなということで、先ほどおっしゃっていたように、全体感を見ながら、もうまとめるフェーズに入っているのかなと思います。ですから、基本方針1をまず、たたき台でいいのですけれども、書きたいことは、先ほどおっしゃっていたようなことで、明確におありになるので、基本方針1を置いてみて議論してもいいのかなと思います。</p> <p>それと、1点。かなりまとまってきたいて、いいものになりつつある中で、これをいかに動かしていくのかというところが、非常に重要かなと思います。特に、基本方針1の市民自治の確立と言うのは簡単ですけれども、すごく実際は難しいのですが、白井市の場合はずごく可能性があると思うのですね。この会議にこれほどの傍聴の方がいらっやっていたりする会議というのはまずありませんので、ぜひこの指針を動かすものになりたいという中で、この章立ての中で、基本方針の中に役割、位置づけ、期間、体系とあるので、進行管理というか進行体制、これをどうするかというのを可能であれば明記したいなと思います。他市の事例ですと、例えば、行政経営検討委員会、行政内部の市長が委員長となって、この指針をどう動かしていくのか。市民自治の確立と言っているわけですから、外部は行政改革推進懇談会、市民会議みたいなものを立ち上げてやっていくとか。やはり、そこをどうやって実施していくのかというところが入らないと、せっかくつくっても、神棚に乗っかっているようなものになってしまうリスクがあると思うのですね。その体制づくりというのは、庁内のコンセンサスも取らないといけないし、すぐにはできないと思うので、今の段階から、そういうものを入れるのか、入れないのかというのは、決めておかないといけないのかなと思いました。ぜひ、私としては、入れていただきたいなという感じがします。</p>

伊藤会長	<p>ちょっと今の部分だけですけれども、もともと、この行政経営指針ができ上がった後に、行政経営ビジョンを策定した上で、具体的な実行計画をつくっていくということにはなっている。その実行計画をつくるに当たっては、組織があったのですか？</p>
事務局	<p>市民参加で行動計画をつくりますので、このときには、そういう組織をつくって、行動計画をつくっていく予定でいます。関委員がおっしゃったように、指針の全体の推進体制、これについては、今後どうやっていくかは、課題と捉えています。ただ、行動計画みたいに実行部隊の推進体制は、当然つくります。それから、総合計画の政策面での推進体制はありますので、この指針だけが、記入をしてないのですけれども、総合計画推進体制があって、実行する行動計画推進体制があって、この指針をどうやって回していくかということが、今、悩んでいるところなのです。そういう二つの組織があるのに、またさらにこれだけを持出して、推進体制だけをつくる必要があるかということについては、悩んでいるところです。できれば既存のもので、政策もお金も含めて、推進するほうが、効率的かなと思っています。</p>
伊藤会長	<p>まさに、ここで記載された考え方が形になるためのつながりをこの部分に明示しておくということですよ。</p>
関委員	<p>その個別計画というか、実施計画でそういう組織が立ち上がるのであれば、そこで議論していくということ、一言書いておけばいいです。</p>
事務局	<p>それはわかります。そうしたいと思っていました。</p>
伊藤会長	<p>関谷委員どうぞ。</p>
関谷委員	<p>まだ、この基本方針3の意味が、腑に落ちないのですけれども。要するに何なのか。何をポイントにするのか。非常にまとまって書かれてはいるので、書いてあることは、理解できるのですけれども。基本方針1、2と続いてきて、3として、ここでこういったものが出てくる。これは、要するに、ハードの部分を描くという根本的な趣旨、イメージなのか、もうちょっと別なものなのか。では仮に、ハードだとするならば、なぜハードだけをここに載せるのかというのが、まだ整理しきれないのですけれども。少し解説してほしいです。</p>
事務局	<p>一番始めは、やはり委員からお話のあった、ニュータウンとしての課題があるということです。これは、ニュータウンが市にとって一番重要なものと。そういう面では、ハード面ですよ。都市基盤や、当然、コミュニティも入りますけれども、とりあえずハード面の部分で入れていこうと思いましたが。さらに、地域づくりができれば、その拠点であるいろいろな学校も含めた、各センターも含めた、そういう形もかわってくるだろうと思います。そういうことで、ハード面を中心に、基本方針3については書かせていただきました。そういうような状況です。</p>

吉田委員	<p>これは、これからかかるものが、ほかのところと比べて、大きいという気持ちがあったのではないですかね。</p>
事務局	<p>それもあります。当然、これからの市の一番のネックというのは、建物の老朽化の更新費をどうやってまかなっていくか。あるいは、建物そのものが、今後も必要があるのかどうか。それが行政運営する中で大きな課題と捉えていますので、その部分については、どこかで書いておかないといけないと思います。</p>
関谷委員	<p>むしろ、そういう趣旨のことも説明として入れたほうがわかりやすい。これだと、将来を支える都市基盤づくりというので、豊かな都市基盤をつくっていきましょうというのが全面に出ているけれども、だからわからなくなるのですね。要するに建物から、何から、今後どうしていくのかという、このまちを左右しかねない問題があるのだということをも、うたった上で、ではそれをどうしていくのかということを描けば、こういった基本方針1、2に加えて、このまちのこれからを左右する非常に大きな問題を、ここに3つ目としてあげるのだということで、いずれかとしては、すっきりするかなとは思いますが。</p>
事務局	<p>わかりました。今の助言を受けまして、この一番始めの総論の部分に、そういうことを少し入れながら、個別にそれを入れていくと、そのようにまとめてみます。</p>
伊藤会長	<p>私もどちらかということ、同じような印象だったのですけれども、最後一気にハードについて書かれていてコミュニティのことが全体的に触れられていない。総論の下から3行目ぐらいに、コミュニティを意識しながら都市マスタープランに基づきという記載がありますが、第2回会議の時に、小学校区ごとのあり方は、個々のコミュニティによって違うということを教えていただいて、実はあれが入る場所が今はないと感じています。第1章はあくまでも市民自治で、コミュニティではないと思うのですよね。それも包含はするけれども、白井市の場合は多分、自治会というよりは小学校区だと思いますが、そういうことを入れるとしたら、基本方針3になるのかなと。</p>
事務局	<p>私の中では、一番始めに思っていたのは、基本方針1に市民自治が来て、地域コミュニティの部分を、第1に入れようと思ったのですよ。それを踏まえて、行政の関係とハード面ということで、整理しようと思っていたのです。だから、当然地域コミュニティの話は、どこかに入れなくてははいけません。それは、私の今の考えでは、基本方針1、地域はどうあるべきか、それと自治はどうあるべきか、それを一番大事な情報公開というものも入れていきたいと思っていました。</p>
伊藤会長	<p>先ほどの基本方針2の場所と一緒に、基本方針1を見た上での品揃えになると思うのですが、もしかしたら、私が、ちょっと違っているかも</p>

	<p>れませんが、基本方針1にあまりにも全部を固めすぎて、基本方針1で出てくるのは、基本的な本当の考え方の部分で、そこから先に、急にコミュニティとか市民の存在がなくなると、それはそれとして、では都市基盤をつくる時には、やはり、今までどおりハードをつくってもいいのですねというふうにならないようにしたほうがいいなと感じるのです。</p>
事務局	<p>市民の納得とか理解とか、そういうものの合意形成を、どうやって入れていくかということですね。</p>
吉田委員	<p>説明においでになったときに、入れてみない?と言っただけ。活力に満ちた持続可能なまちづくりというところで、どんどん含めるではなくて、礼をつくしてというようなところが入ったらいいのではないかな。たくさん入れるのだったらそれも入れてみたらどうですか。</p>
事務局	<p>では、この基本方針3については、もう少し、皆さんの意見を踏まえて、表現や内容について、整理をさせていただきます。次回のときには、今考えている基本方針1を次回会議で提案をさせていただきます。全体で基本方針1、2、3でのつながりというものを、まとめていきたいと思っています。</p>
伊藤会長	<p>今のつながりでよろしいですかね。次回の会議は、時間的には、公共施設等総合管理計画を含めると、かなりタイトにはなるのですけれども。</p>
事務局	<p>そうですね。3時間でやります。</p>
吉田委員	<p>何時からですか。</p>
事務局	<p>午後6時からです。</p>
伊藤会長	<p>2番については、細かい記載の修正は、次回までにするというので、よろしいでしょうか。では、日程の関係を事務局からお願いします。</p>
事務局	<p>もう時間が9時になりますので、傍聴の方には帰っていただかないといけませんので、これで一旦会議を終了して、あとは、日程調整だけを委員とさせていただいて、決まりましたら、また公表しますので、よろしくお願いいたします。お疲れ様でした。</p> <p>〔以下、スケジュールを調整し、次のとおり決定した〕 第10回会議 11月29日(火) 午後6時から午後9時まで 第11回会議 12月13日(火) 午後7時から午後9時まで</p> <p>(終了)</p>