

第3回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成24年8月28日（火） 15時40分～17時40分	
場 所	小牧市役所本庁舎 6階601会議室	
出席者	【本部長】 山下 史守朗 小牧市長 【委員】（名簿順） 金野 幸雄 流通科学大学 総合政策学部特任教授 後藤 久貴 公認会計士 松岡 和宏 市長公室長 秋田 高宏 総務部長 【アドバイザー】 宮脇 淳 北海道大学 公共政策大学院院長 【コーディネータ】 佐々木 央 (株)富士通総研 【事務局】 大野 成尚 市長公室次長 小塚 智也 市長公室 市政戦略課長 舟橋 朋昭 市長公室 市政戦略課 市政戦略係長	
傍聴者	26名	
配付資料	資料1 委員名簿・配席表 資料2 第2回会議の協議内容について 資料3 今後の総合計画の構造と基本構想の位置づけ 資料4 自治体経営からみた今後の総合計画のあるべき姿 資料5 今後の基本計画の方向性（案） 参考資料1 自治体経営改革戦略会議の進め方について 参考資料2 前回会議までの議論内容 参考資料3 PDCA サイクルのあり方 参考資料4 前回会議における委員提出資料 参考資料5 歴代市長の任期及び小牧市総合計画の推移 委員提出資料 自治体経営改革戦略会議・第3回資料に対する意見	

主な内容

1. 開会

2. 議題

（1）第2回会議の協議内容の確認

- ・コーディネータより、第2回会議の協議内容について、資料2を用いて説明。

（2）今後の総合計画の構造と基本構想の位置づけについて

- ・コーディネータより、総合計画の構造と基本構想の位置づけについて、資料3を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。

- ・ 現行の総合計画については、基本構想の中に基本計画の性格をもつ体系まで盛り込まれているとの指摘があったことから、基本構想と基本計画の内容を整理したい。
- ・ 市民にとっては、自治基本条例や行政改革プラン、マニフェスト、総合計画など、それぞれの役割や関係が分かりにくい。重なっているところを整理し、市民に分かりやすくする必要がある。実施計画は行政改革プランと重なる部分もある。
- ・ 従来、実行計画は翌年度予算編成の指針として策定していたが、予算編成と時期がずれるために、必ずしも整合が取れていなかった。そこで、平成23年度から予算編成と実行計画の公表時期をあわせることで、整合性を高めることにした。
- ・ 右肩下がりの時代となる中、住民が求める行政サービスを持続的に提供することが難しい。このため、選択と集中を進める必要がある。将来の事業量の予測と収入の見通しをもとにした財政フレームの把握が重要である。
- ・ 基本構想の策定義務がなくなったことで、このような議論が生まれることは面白い。小牧市で新しいスタイルができればよい。
- ・ 市民、議会、市が構想を共有する試みは画期的である。手間がかかっても、住民の総意としての夢を「顕在化」することが重要となる。
- ・ 資料3の案1と案3では、将来人口の規模や土地利用構想が「構想」の部分にあるが、案2では「計画」の部分にある。総合計画の内容について、構想と計画のどちらで扱うべきか整理が必要である。
- ・ 議会と首長の関係は、二元代表制を踏まえて検討するべきである。行政、市民、議会で何を共有できるのか、多くの自治体で共有できそうでできていない。共有される部分は、自治基本条例に位置づけられると思うが、どのような内容を含めるべきか検討が必要である。将来の人口規模など具体性があるものも、公理に含まれる場合がある。また、基本計画と実施計画は、首長のマニフェストと対応しないと、Plan-Do-See が成立しない。議会側では、予算と条例の議決権を行使することで、抑制均衡を図ることとなる。
- ・ 経営の観点から、限られた資源をいかに活用するかという点が重要だが、これまでの総合計画では必要としてこなかった。様々な人の意見は当然聞くが、そこから優先順位を選ぶことが「経営」であり、マニフェストがその基準となる。
- ・ マニフェストの実現は法的義務ではないが、市民の投票結果であるがゆえに、最大限「尊重」する必要がある。ここでいう「尊重」とは、従えという意味ではなく、すべて正しいとは限らないことから、広く開かれた場で議論を行う必要があるという意味である。一方、公理の議論に関しては、地域全体の観点から議会が判断を行う形になる。
- ・ 最上位計画として総合計画がある中、マニフェストをどのように行政に落とし込むかという点に問題意識がある。誰がどのような責任で行政に反映させるのか、また、市民、議会、行政との関係を整理する必要がある。
- ・ 選択と集中が不可避の中、メリハリのある計画が必要である。他方、長期計画を持とうとすると、色々な人の意見を聞くことから、計画の内容も総花的になりやすい。理念を共有することの難しさは、資料3の案2における難点である。
- ・ 行政改革プランについて、誰が権限と責任を持っているのか不明瞭である。市長任期と計画のスケジュールが合わず、曖昧になっていることから、任期と計画期間を合わせるべきである。責任者に権限を与え、マニフェストを実現するための環境づくりが必要である。
- ・ 市民もマニフェストの内容を尊重する必要がある。マニフェストは、みんなで選んだものであるから、開かれた議論のもと、実現できるような環境づくりが必要である。Plan-Do-See といったガバナンスがかけられないものは、計画ではなく理想や公理である。超長期的に共有すべきことは、公理に該当する。

- ・首長の任期と計画期間の整合を図らないと、誰が責任を取るのかという議論になる。任期との連動が大切である。長期的に、どのような理念や価値を共有できるか検討した上で、長期を見据えた方向性とそれに基づく短期計画を示す必要があるのではないかな。
- ・資料3の案3にあるように、長期計画の部分は自治基本条例に入れる形でいいのではないかな。首長が4年間で何をするのか表したマニフェストを掲げる一方、議会は予算編成で抑制と均衡の観点からチェックをしていく。Plan-Do-Check-Actionのうち、Planは、案3の基本計画に含まれる「ビジョン」に位置づけられることが可能だろう。しかし、基本計画の中に「ビジョン」を設定すると、「公理」との見分けがつかない。「戦略」と言った方が、言葉遣いとして適切ではないかな。
- ・市民、議会、市が共有できるものを自治基本条例に含め、計画部分は、市長が提示した4年間のマニフェストをもとに、メリハリのついた方向性を示すことが考えられる。基本計画の中身も、10～30年間のビジョンを示した上で、4年間でやりたいことを示す必要があるのではないかな。
- ・公理は、普遍的な理念として共有するものである。その一方で、公理を実現するための戦略を、4年より先を見通した形で設定することも必要と考える。子育て環境づくりや施設配置のあり方など、4年間だけですべてを実現できるわけではないことから、10～30年後を見据えた4年間の計画を作ることでもあるかな。
- ・首長が変わると、長期計画を新たに作ったり、公理と違うことを言う人もいるが、自治基本条例を頂点に、どのように体系化していくかが大事である。また、人口の方向性などが異なってきたら、議会や市民と話し、自治基本条例を見直すこともありうる。

（３）自治体経営からみた今後の総合計画のあるべき姿について

- ・コーディネータより、今後の総合計画のあり方について、資料4を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。
- ・従来の総合計画は10年間であったが、市長任期との整合性を考慮すると計画期間が長い。長期計画の場合、抽象的にならざるを得ないが、経営の観点から事業の優先順位が分からないことは、実務的にも問題である。
- ・財政を担当する立場としては、プランを策定する所管との連携を十分に保ち、短期はもちろん、中・長期を含めた出来る限り正確な財政フレーム、見通しを立て、対象事業を精査することにより、全庁的な事務事業コストの削減を図りつつ、PDCAサイクルによる計画の策定に繋げていくことが重要な課題である。

【論点１：総合計画の策定根拠について】

- ・首長任期も限られることから、計画等を策定するのであれば、多数意見をもとに作り始めることが大切である。
- ・自治基本条例による法的根拠は、ないよりはあった方がいい。ただし、法的な拘束力と機動力との両立が難しい。
- ・総合計画の策定根拠は、法の支配の観点から明確にするべきである。しかし、総合計画の構成などは、行政執行機関が検討するべきもので、根拠を条例で定める必要はない。他方、総合計画の策定手続については、定めておく必要がある。

【論点２：総合計画の期間について】

- ・総合計画の期間は、首長の戦略にあうように首長任期の4年がよい。

- ・総合計画のサイクルは、首長任期を考慮して、評価がしやすい4年や8年といったサイクルがよい。5年や10年だとずれてしまう。
- ・市長の計画は、選挙時のマニフェストと連動するべきであるが、就任後に計画を作り始めると時間もかかる。また、「総合計画」という名称は、全てを網羅するような意味合いを与えるが、表現としてメリハリを欠いている。
- ・総合計画の期間は、首長任期と連動させて4年、8年、12年としないと、Plan-Do-See が働かない。新しい首長が前任の後継者であれば、計画も引き継がれるだろうが、計画期間は、任期の倍数で設定するべきである。また、「総合計画」という言葉はあやふやだから、「戦略」といった表現にするなど議論が必要である。
- ・策定期間を含めて、4年のサイクルとすべきであり、1年目で策定し、3年間でしっかりやるという形がよい。
- ・マニフェスト工程表は、10ヶ月かかって策定したが、策定後だけではなく、就任直後からの取り組みが遡って含まれている。総合計画もそのような計画期間の考え方があるのではないか。

【論点3：総合計画と議会の関わりについて】

- ・公理については、議会のチェックを入れて、共有されるものである。実施計画たる総合計画については、マニフェストを中心にプランが作られるが、議会は予算執行などの点で、総合計画との関係性にも触れることができる。また、総合計画に含まれる戦略との整合性や達成度を評価することはできる。
- ・議員も選挙で選ばれているので、統制の役割を果たす必要がある。
- ・二代表制を踏まえると、議会は、より上位レベルにある自治基本条例を議決するべきだが、計画部分の議決は必要ない。議会は、予算や決算、条例を議決してもらう中で、役割を発揮できる。

【論点4：民意の総合計画への反映の方法について】

- ・住民参加の機能は、首長や市が気づかなかった点を補うということにあり、頂いた意見を全て反映する必要はない。首長の政治的リーダーシップで優劣を判断し、さらに、Plan-Do-Seeを進める中で、有用性や効率性を検証する形である。市民意見をもらう前提として、優劣の基準を明らかにしておかないと混沌とする。また、全市民から意見をもらうことは難しいので、議会のチェックが必要である。
- ・自治基本条例の中に市民の役割が示されると思うが、今後のアクションプランの中に、プレイヤー欄を設けて、市民やNPO、企業などを位置づけていくという形が、新しい総合計画と言える。

（4）今後の基本計画の方向性について

- ・第4回自治体経営改革戦略会議において、議論予定。

（5）その他

- ・次回は10月31日（水）午後を開催予定。

3. 閉会