

## 武蔵野市第六期長期計画・調整計画策定委員会（第4回）

■日時 令和4年11月11日（金） 午後7時1分～午後9時9分

■場所 市役所西棟4階 412会議室

出席委員：渡邊委員長、岡部副委員長、木下委員、久留委員、古賀委員、鈴木委員、  
中村委員、箕輪委員、吉田委員、伊藤委員、恩田委員

欠席委員：なし

### 1. 開 会

委員長が開会を宣言し、企画調整課長が配布資料について説明した。

### 2. 議 事

#### （1）討議要綱について

##### ①討議要綱の検討プロセス（案）について

##### ②討議要綱の構成案について

企画調整課長が、資料1「討議要綱の検討プロセス（案）」、資料2「討議要綱の構成（案）」について説明した。

【委員長】 構成案について、背景の説明と問題提起をさせていただきたい。

もともと第六期長期計画では、討議要綱の別冊資料として「第五期長期計画及び第五期長期計画・調整計画の実績と評価」が入っていた。別冊資料は武蔵野市の名前で出していて、策定委員会名ではない。市が自己評価をしている。一方、討議要綱の3「これまでの実績と評価」は、策定委員会が意見を書いたので、策定委員会名である。第五期長期計画・調整計画の討議要綱は、Ⅲの項のとおり、実績しか書いていなくて、評価がない。

調整計画の策定は、長期計画の計画期間に入った2年後には始まっていて、その時点ではあまり事業がないが、七長で実施していくことを想定して評価の枠組みをつくる。評価の枠組みは、事業を始める前につくらなければならない。後から枠組みをつくったのでは、それはお手盛り評価になってしまうからである。今回は、策定委員会が評価の枠組みを考えて、第六期長期計画は現在の時点ではたった2年しかたっていないが評価して、問題点や課題点、あるいは市政の取り巻く状況等について、調整計画を策定していく形にしては

どうかと考えている。

第六期長期計画の討議要綱の別冊資料は、市がつくったものだったので、武蔵野市名で出していただいたが、今回の別冊資料「第六期長期計画の実績と評価」は、タイトルを「評価」とすべきかは今はおいておくとして、策定委員会名で出す。そして、「基本目標」の前あたりに、どういう議論をして、どういう施策の評価シートを作成し、評価をしているのかを明確にしてはどうかと考えている。

【A委員】 討議要綱は2月に出して、市民や市議会の先生たちと議論するものと理解しているが、ここまでのタイミングで、現行走っている六長の実績とその評価まで、ある程度のコンセンサスをこの委員会ですとまとめることができるのか。

六長策定のときは、どういうKPIでパフォーマンスを見ていくのかという議論はしていなかったと理解している。それで六長の計画がこうなっているという評価をするのに必要十分なデータが今、手元にあるのか。逆に、これからKPIとして設定していくものは、つくらなければいけないデータである。手の込んだ、作り込んだものではないにしても、こういうデータを集めていきましょうということにして集めて、それで六長を評価していくには、時間不足ではないか。

六長は、KPIを設定していなかったという課題があるので、六長の調整計画の最後までには、こういうKPIの定義をして、それをどう活用していくかという方針も含めて、調整計画をつくっていくということを討議要綱に書き込むのが精いっぱいではないか。

【B委員】 健康・福祉分野は来年度、医療、介護、障害、全ての計画が見直しになる。それに向けて今年度、それぞれの計画の策定委員会が設置され、計画の策定・実績の評価をすることとなる。我々はその作業を見なければいけない。六長だけでは議論できない。委員長ご提案の件は、現実的にどこまでできるかということのすり合わせも必要だ。

【委員長】 評価自体は、試行を前提にしている。討議のたたき台とする。枠組み自体もたたき台として構わないと思っている。ただ、策定委員会という性質上、市が最終的にオーソライズした文章ではなく、策定委員会の文章として出すので、討議要綱で、どういった評価がよいかということを考えていく。「提案した枠組みだと大体このようになるが、それで皆さん本当にいいですか」という議論をしていただけるといいのかなと思っている。

参考資料2「評価シート（イメージ）」の真ん中あたりにKPIがある。全てについて何がいいのかという議論まではできないとしても、ある程度のところをしっかりと考えて、

皆さんと議論をするための土台をつくる。議論のための資料をより積極的に発信して、最終的な調整計画では、健康・福祉分野に限らず他に走っている計画とも整合性をとって、カチッとしたものを策定委員会として提出する。

【企画調整課長】 その議論は議事の（３）でと思っていたが、今話が出たので申し上げると、これは何のために行政評価をするのかということだと思っている。前回の委員会では、そもそも行政評価という名称がどうなんだというご意見をいただいた。評価というと、学校での経験から、点数をつけるイメージがあるが、我々が考えている行政評価は、次の施策を考えていくためのレビューと位置づけている。したがって、最後、六長調ができたときに、六長の評価もでき上がるというのは、連動が難しいのではないかな。

今までも、特に長期計画は討議要綱のタイミングで評価をしてきた。それが市であったり、策定委員会であったりというところはあったにせよ、振り返りをしてみるとここが足りていないから次はこういう施策を考えていかなければいけないとか、様々な施策が必要なことはわかったがその優先順位をどうしていくかとかは、このタイミングで考える必要があるのではないかな。

【A委員】 そもそも振り返りをどうするつもりで六長をつくったのか。そういう議論は、六長の策定委員会の中では課題として上がっていなかった。六長は、五長の調整計画のレビューが前提で議論が始まったのではなかったか。試行錯誤があつていいとは思いますが、その試行錯誤は、2月の討議要綱までに一気に加速してやるべきことなのか。

私は、KPIをつくったり、レビューをしていくことは正しいと思っているし、実際、それをしたことによって、行政の方たちと私たちの考えているところが微妙に違っていたとか、どの視点で物を見ていたのかということがあったから、その議論は意味があると思う。逆に言うと、今まで枠組みをつくっていなかったから、ここで枠組みをつくるということは、かなり根幹に刺さる話だ。それを2月まで毎週のごとく策定委員会を開くならまだしも、あと数回の策定委員会で大枠を固めるところまで持っていけるのか。

行財政分野は、市民意識調査を使うことになるが、市民意識調査をどう位置づけていくのかということところは議論にかけなければいけない。市民意識調査を使って満足度を確認していくとしても、有効な評価はできない。

【総合政策部長】 六長では、こういう行政評価が必要だということということで七長をつくるときにしっかり評価ができるように、六長調で評価指標をつくらうという議論だった。今回は評価をせずに、指標をつくって、七長のときにやる。であれば、調整計画ができる

ときにお示しする。せっかくつくるのであれば、その試行をする。試行は討議要綱のときにやろうという位置づけだ。討議要綱でできるものは生煮えだが、こういう方向性のものを今回の調整計画でつくりますということを見せる。

基本的に、計画をつくるときには、課題出しができていないと、議論ができない。課題をお示しするのであれば、討議要綱のときにする。ただ、今回はもともと指標がなかったので、討議要綱のときには未完成なものだが、しっかり議論はしておく。調整計画のときに指標をつくりましたとあって、六長の3年目の時点での評価を見せても、それを議論する場がない。そういう意味で、一旦やらせてほしい。それをもとに、まだまだ物足りないところがあるというのを、調整計画ができたときに、今度は指標としてお示ししたい。

【委員長】 後ほど詳しく行政評価の話をするが、構成案に盛り込む。構成案に入るか入らないかは、我々が今後何をしなければいけないのかに、かなりかかわってくる。

もう一つ、私が懸念したのは、別冊資料をこの策定委員会名で出す限りにおいては、少なくとも策定委員会が何らかの形で監修をしておく必要があるということである。六長では、これまでの慣習どおり策定委員会名で出すべき資料を、武蔵野市に出してもらった。それは、我々が議論できていないものを策定委員会が明確にしたという形では出せないからである。それで別冊資料は市が作成するということにして、本編は我々が文章を書いたという形にした。

ただ、今回は、評価という新しい仕組みを考えていきたい。とはいえ時間がない。その中でできることを試行的にやっていく。我々としてもその評価指標のあり方に、できるだけ協力をして、策定委員会名でやっていく。これは非常にチャレンジングなことで、まずはそのチャレンジングなことを、生煮えであっても、可能性を含めて考えていく。生煮えはよくないという議論は出てくるだろうし、KPIという指標を出すと、数字はひとり歩きを始める。そういったリスクも考えているのかという議論もあると思う。

【C委員】 前回、新たな行政評価制度についてネーミングを考えたほうがいいのではないかと申し上げたので、朝、考えてきた。どこまで自分が理解しているかを確認する意味でも、ネーミングのピントが合っているかどうかを皆さんに評価してもらいたい。

武蔵野市行政計画事前評価 (Musashino city Administrative Plan impact assessment)、略称は「MAPアセスメント」とした。

普通、評価というと、estimationとかevaluationだが、この場合はassessment、つまり

事前評価である。略称のMAPは、マップ（地図）で、我々がやろうとしていることには評価要素がいっぱいあるので、そういうものの相互位置関係とか、これからどこへ向かっていくべきかという進路、方向性を示す、見取り図としての地図をイメージした。

評価には、事前評価と事後評価がある。次の計画のための評価は事前評価であるし、今やっていることの結果を評価するのは事後評価である。それを一言で評価と言ってしまうと、どう受け取られるかわからないので、そこははっきりしたほうがいい。

私は、経産省で発電所の新築に関する環境アセスメントを8年ぐらいやった。環境アセスメントには、事前評価と事後評価の両方があるが、基本的には事前評価である。環境にどう影響があるか、それを許容できるかをあらかじめ予測する。つまり、ただ評価するのではなくて、より環境影響の少ない案に変更するための手法として評価する。代替案をつくるということでは、行政施策でも同じようなことが言える。今、立てている計画にどのくらい実現可能性があるのか、それを実行するのにどういう障害があるのかを事前にアセスメントしておく。そういう作業を通して、計画が立ちっ放し、かつ項目の羅列にはならないようにする。それぞれの位置関係を理解すること、それが事前評価である。

**【委員長】** この評価に関しては、事前評価的な要素がかなり強くなる。そもそも六長という10年の計画が始まってまだ2年の段階で、事後評価ができるわけがない。むしろ七長でちゃんと使ってもらうために、調整計画で、試行的に実施することを考えている。とはいえ、評価は拙速に進めるべきではないので、討議要綱で、意味づけがどこまで積極性を持つのか、事務局のほうでも改めて確認して、また私自身も相談しながら、その性格を明確にしつつ、実現可能なものにする。討議要綱は2月と決まっている中での実現可能性を考えながら、議論したい。

**【A委員】** やるやらないの結論も、急ぐ話でなくていいと思う。重要な話なので、ここで今、こういう方針でいくということを決める必要は全くない。試行で、とりあえずやってみましょうというのも、一つの考え方として、ありだ。ただ、それを討議要綱という結構重い中間意思決定のところ、しかも生煮えなものを位置づけるという早急性が理解できない。今ここで決める必要はなくて、もうちょっと時間をかけて考えたほうがいいのではないか。

**【委員長】** どのような位置づけをするかということ自体、練り直すタイミングを改めて設けたい。それは、現実的にどういう評価があるのかということともパラレルになるので、本日の後半の議事とあわせ、しっかりと考えていく。

【副委員長】 私は研究者として、また、研究所のマネジャーとして、いろいろな計画を立てている。実行の部隊は事務職員や教員である。ただし、最後の評価は自分ではしない。評価とつくものは必ず、計画をつくった人、実行する人とは別の、評価委員という人を呼んでくる。そうでなかったら、評価として成立しないというのが、僕たち理系の研究者の考えなのだが、ここでは、計画をつくるのも、調整計画で自分たちで変更していくのも、最後に評価するのも全部、同じ母体でやろうとしている。それもありだと思った。今後どのように評価していくかは、とりあえずやってみるのもいいのではないかな。

【委員長】 この評価のあり方自体は、今後も重要になるので、継続的にこの場で議論しながら、時間はあまりない中ではあるが、避けて通れない議論として、皆さんとしっかり議論できればと思っている。

六長調討議要綱の構成（案）の4「市政を取り巻く状況について」の「社会経済情勢等の変化」は、六長の討議要綱にもあるが、やはりコロナはかなり大きなことであり、先ほどの施策評価にも非常に密接にかかわってくるので、特出しをしてもいいのではないかな。行政文書はどうしても同じような形のものにしていくが、特出しをしながら議論していったほうが、一般の方々も読みやすくなる。できなかった施策がかなりあるし、予想外に一気にやっしまわざるを得なかったこともあるはずだ。こういうことをしていくことによって、今後も同じような、大きな事象が起きたときには、現状をしっかりと把握できるようにしておいたほうが良いと考えている。

【A委員】 「社会経済情勢等の変化」と（1）でくくってしまえば、そのとおりだが、ここで何の要素を取り上げていくのかは、結構大事な話である。どこかで一回議論したほうがいい。コロナもしかり、デジタル対応、DXの加速化もある。武蔵野市というローカルに焦点を当てた場合における例えば高齢化だとか、まちの変化だとかもある。どこまでを書き込んでいくのかは、さっきの指標とも絡めて、各施策に全部リンクしてくる話なので、（1）という書き方ではなく、ブレークダウン、項目出しは、一度どこかで議論したほうがいい。

【委員長】 それは第5回委員会で、討議要綱の前半部分について議論する。

行政評価の詳しい話は、本日の議事の（3）で改めてすることとする。構成案の行政評価の部分についてはペンディングとし、「市政を取り巻く状況について」の構成等は少し

変更する可能性もあるという形で結論をつけることとする。

(2) 討議要綱作成に向けた論点整理等について

【委員長】 市長との意見交換、教育長との意見交換、作業部会での各部ヒアリングと、インプットが続いていたが、ここからは各委員の関心、疑問から、第六期長期計画・調整計画の策定において考えていったほうがいいことについて、論点の洗い出しをしたい。事務局は、委員から出された疑問等を持ち帰って、それぞれの部課等で考えてほしい。

【A委員】 人口推計と財政シミュレーションに関して、精査してほしいという声が根強くあることに対して、どう解を出していけばいいのか、正直、悩んでいる。人口推計も財政シミュレーションも、外部環境の変化で、あっという間に覆っていく。シナリオ分析として、こういうものがあつたときにはこうなるが、この前提がこう変わるとこう変わるという分析はできる。しかし、一本のシナリオの確度が 80%の予測だとかいうのは難しいし、確度を上げたところで、あっという間に覆える。行財政分野を担当している者としては、人口シミュレーションと財政シミュレーションに関して基本ストーリーをつくり、ここからはシナリオ分析をして、これだけの幅があるというものを提示することを第一歩としたい。外部変化が起きたときに、どうやって行政管理（パブリック・アドミニストレーション）が対応していくのかという仕組みを考えていくほうが有益である。

【D委員】 各部ヒアリングで出されていた健康福祉部の論点 21「不足する障害者サービスへの対応」の地域移行について、精神障害がある方については触れられているが、知的障害がある方については触れられていない。

2006 年に障害者自立支援法ができたとき、真に必要な施設以外はもうつくらないという中で、「わくらす武蔵野」ができた。これは親御さんの声があつたと思う。ただ、地域の中で生活するためのサービスが充足すれば、施設は必要なくなってくる。日本では残念ながらなかなかそこまでいっていないが、欧米諸国ではそうなっている。

障害福祉に関しては、特に知的障害がある方の福祉に関して、地域移行を軸に据えることが必要ではないか。このことは、障害者の権利条約のヒアリングのときにも指摘されている。日本は入所施設が、精神障害がある方の精神病床もそうだが、ちょっと多い。特に、入所施設は期限がないということが国連等から指摘されている。日本全国的に進んでいな

いところだが、先進的な武蔵野市がリードしていてもいいのではないか。

もう一つは、高齢化が非常に問題になっている。高齢化の中、特にダウン症の方、ダウン症ではない知的障害者の方は認知症にかかりやすいということがわかっている。このことについて親御さんは今、高齢化プラス認知症の発症というところで困っている。知的障害がある方の高齢化に関して、障害者施策にぜひ入れてほしい。

【委員長】 「わくらす武蔵野」等については、障害福祉計画でも議論があることを踏まえて、共有していきたい。

【総合政策部長】 武蔵野市は知的障害者、特に自閉症の方が多い。当然、福祉にかかわるものは、できる限り地域移行ということだが、武蔵野市は、都内でも数少ない、入所施設を持たない自治体だった。わくらすができる前は、120名ぐらい市外の施設にいた。本人の高齢化というよりは、親御さんが厳しくなってくる状況で、障害のグループホーム計画が、想定よりも早いペースで進んだ。重度の方も、武蔵野市はほかの地域より多く、親御さんの希望もあって、現時点では、入所にせざるを得ないということであれば、その後の地域移行を考えて、地域の一つはあるべきではないかというところで整備された。

【D委員】 入所施設が現段階ではどうしても必要だということはわかったが、日本の入所施設は入所の期限がないことについて、海外各国から批判されている。もう一歩進んだところで、入所期限についても、検討していく余地はある。

【E委員】 2日間の作業部会と各部ヒアリングの論点シートを拝見させていただいて思ったことが3点ある。

1つ目は、人材不足について。福祉の分野、学校の先生、技術職の市職員が採れない、地域コミュニティの担い手がいないなど、人材の問題が大きい。

2つ目は、連携の大切さについて。地域連携、庁内関係団体との連携、子どもの支援体制の連携が必要というコメントが多かった。ここはハードでは難しいところであるので、ICTとかDXをより進める施策があるといい。

3つ目は、ハード的な更新を迎えるものが多いことについて。社会環境的には建築費が非常に上がっている中、高齢者施設の更新とか、学校改築、体育館の整備の更新がある。今後の人口推計も見ながら進めていかないといけない。

最後に、市役所の方々が非常に忙しくて大変だなという感想を持った。市職員の皆さんは真面目で、忙しくてすごい。

【C委員】 都市整備はビジュアルなプランが重要で、それにはいろいろな代替案があり得る。市民参加という手法はいいが、当該論点の直接の利害関係者とか利用者とか、そういう割と狭い範囲でワークショップを開いたり、勉強会、研究会を開いたりして、素案を検討している。そういう方たちが必ずしも都市整備の多様な手法とか、ほかの事例に明るいと思わないし、いろいろなメニューがある中で、これを選べばこの地区はこういうふうによくなるかもしれないということを見逃す可能性が高くなるのではないか。論点を検討するにあたっては、代替案を柔軟に検討できるように、コンペティションとかプロポーザル、外部の専門家の助言を得る手法を選ぶようにしてはどうか。

武蔵野市を例えば観光的にアピールするには、武蔵野市民以外の人があるまちづくりをどう評価するかという視点も重要だ。必ずしも市民参加で、市民だけで検討することには限界がある。この論点の中の項目立てはこれでいいと思うが、その中でとる手法については、もうちょっと柔軟に考えてほしい。

【B委員】 健康・福祉分野は、まさに武蔵野市民にダイレクトにかかわってくる問題である。逆に、当事者となりにくい市外の人たちの関与は薄くなる。

財政もそうだが、世代が変わると、明らかに価値観が変わってくる。特に、生活とか福祉の分野は、直接日常生活にかかわるので、市民の価値観によって、評価の軸も変わってくる。例えば、2000年以降に生まれた人たちは、生まれたときからインターネット環境があり、スマホがあり、SNSが当たり前という暮らしをしている。片や、65歳以上の高齢者には、いまだにネット環境になじめない方々もいらっしゃる。地域共生という言葉はきれいだが、地域の中であらゆる価値観を持った人たちが共生していくのは、他の人の価値観を理解するとともに、自己の価値観を抑制しなければならない局面もあり、実は難しいことだ。それでも共生はしていかなければいけないので、長期計画なり調整計画でどのように提言をしていくのかという難しい議論をしていかなければいけない。

専門職の配置については、2つの部署から論点が上がっていた。非常に大事な話だし、ヒアリングでもいろいろ議論になったが、その方々が仮に市で採用になったときに、この方々を専門職という名のもとに孤立させないようにしなければならない。専門職は数が少ない。その専門性を生かすために、現在、医療、福祉の世界でも、コーディネーターと名のつく人たちが数多くいる。国でも、調整する人は地域の中に必要だということになって

いるが、この調整する人たちが適正に機能しないと、幾ら行政の中に専門職がいても、地域の中でうまくコントロールできない。専門職の採用は、地域の人的な社会資源をトータルで捉えながら考えていく必要がある。

健康福祉部が論点に挙げた、生活困窮者についてだが、最近の生活困窮者の分析によると、昔の経済的な貧困ということだけではなくて、支え手がないという課題がある。経済的には一定の所得があっても、支え手がない。武蔵野市は平均世帯構成人員が2を切っているから、相当シビアな世界にあることは十分認識しておかなければいけない。

障害については、先ほどD委員がおっしゃったことを踏まえていく。

健康危機管理については、確かに新型コロナウイルスは新たな脅威として重要視されなければいけないが、世代の違いということで考えると、若い人たちは既に将来にわたる健康の危機という問題をいっぱい抱えている。スマホやゲームによるブルーライトの視覚への影響の問題とか、イヤホンを大音量でつけ過ぎて難聴の若者が増えていることなど聴覚への影響の問題のように、放っておくと、将来に大きな影響として出てくる健康上の問題がある。我々世代が、予防的な対応も含めて考えていかなければいけない。

ネット社会の中での危機もある。顔が見えない関係での新たないじめの形がどんどん具現化してきていることも見過ごせない状況である。

第六期長期計画が始まってまだ2年で、8年先までこの計画がつながっていくわけだが、8年の間には相当状況が変わる。その変化のスピードは、今回のコロナの3年間で我々も急速な環境変化を実体験した。そこは考えなければいけない。

【F委員】 市民のコンセンサスを得ながらいろいろな問題を解決するには非常に時間がかかるということを各部ヒアリングで感じた。

あっという間に20年たって、しかしあまり進んでいないことの一つに、東京都の水道の一元化がある。ヒアリングの中でも議論になったが、なぜ進んでいないのかということについて、もう一度立ちどまりたい。

昨日の各部ヒアリングで、水道の一元化のメリットは何かという議論があった。災害のときに、バックアップ体制は都のほうがりっかりしているのではないとか、水道の老朽化した施設をリニューアルするのに莫大なお金がかかるという話があったが、武蔵野市の水は80%ぐらいが地下水ということなら、災害が起きたとき、人口密度は23区のほうが圧倒的に高いわけで、そういう中で東京都から武蔵野市に水道水を分けてもらうよりは、

武蔵野市のほうが、より安定した水道水の確保ができるのではないかと、帰宅後、ふと思ったりした。

水道の老朽化した施設をリニューアルするときに、官民連携という話もあったと思うが、武蔵境のQu0LaはPPPみたいなものでつくっている。今度の下水道事業では、PPPの手法を使う予定があるのかをお聞きしたい。

また、官民連携についても考えた。武蔵野市にあるNPO法人とかを武蔵野市がもう少し有機的につないで、市とNPO、市民と民間という形で、官民だけではない、市民の今まで活動してきた人たちを巻き込んだ連携のプラットフォームを広げてくれるといいのではないか。

【副委員長】 私が担当している緑・環境分野は、武蔵野市が誇る長年の看板施策であり、このままやっていけばいいというのが私の感想だ。

エコリゾートと名称が決まった施設は、六長的时候にはまだなかった。今後は地域を巻き込んで、市民を巻き込んで、どうアクティベートしていくかだ。

【G委員】 子ども・教育分野の各部ヒアリングで、ヤングケアラーの話が出てきたが、ヤングケアラーは決して子どもの話だけではない。高齢者であったり、障害者の方のことであったり、貧困だったり、学校とかかわっているので、トータルで考えられる方が必要だ。市としてしっかりコーディネートできる仕組みをつくっていくことが大事だ。

どんなにいい計画ができて、これから先、どんなに頑張っても、子どもが減っていくということに私は危機感を感じている。どこの市区町村も、何とか少子化をとめようとして、子育てしやすいまちということをうたっている。それでも子どもが増えていかないというのは、やはり何かしら課題がある。子どもが育っていく環境を、私たちがどう考えるのかというところを大事にしてほしい。

武蔵野市は、教師の離職率が低いと聞いた。それはとても素晴らしいことだが、幼稚園教諭や保育士といった、小さな子どもたちを育てていく人たちの離職はどこも進んでいる。子育てしていくうえでの安心、安定をどう考えていくのか、子ども・教育分野を担当する者として気になっている。

【H委員】 私が実感しているのは、総合政策部の論点1「分野横断的課題に対応の組織

のあり方」だ。今までの縦割りには、指揮命令系統がしっかりしているとか、責任の所在がはっきりしているといういいところがあったが、ここ数年は、ヤングケアラーのように、分野を超えた施策が多くなってきている。これをどう取りまとめていくのか。庁内連携だけでは済まないこともあるので、しっかりとした体制で進めることで、多くのことがスピーディーにできるのではないかな。

昨日の各部ヒアリングで、シティプロモーションとブランディングの話があった。広報の部分では伝わるということ論点を掲げて、シティプロモーションとブランディングは、文化のほうで記載をしている。いろいろなSNSを活用したり、様々な媒体で広報しても伝わらないと言われることについて、どうしたらいいかという課題は、様々な部署で検討しているところだ。

【I委員】 昨日の各部ヒアリングで、市役所の組織のあり方と人事のあり方について、専門性とジェネラリストという議論があった。技術系職員や保健関係は専門性が問われる。ただ、そこで固定していると、役所の仕事の中では一部の人間になってしまう。全体を俯瞰する職員になれないというジレンマがある。

もう一点は、先ほど副委員長が、緑は安泰だと言ったが、なかなかそうとも捉えられないところがある。公の緑については、井の頭公園、中央公園、小金井公園、玉川上水という大きな空間を小さな武蔵野市が確保している。ただ、民間の緑は減っていく傾向にある。各部ヒアリングで生産緑地の問題が出ていたが、生産緑地だけでなく、例えば個別の住宅が老朽化して、それが売りさばかれて、アパートあるいはマンションになり、緑が減っている。市で20%の緑被率を義務化しても、集まりとしての緑にならないので、見た目は緑でも、確実に減っている。こうした私有地の緑をどう保全していくか。今後、武蔵野市が緑のまちと言われ続けるためには、積極的な施策が必要になる。

【副委員長】 私の近所でも、相続のタイミングで緑豊かな一戸建てが失われていく。それは市の施策で食いとめることはできるのか。それとも、相続にかかわることだから、国の何かが変わらない限り、市が何とかしようとしてもしょうがないことなのか。例えば、緑地を持った人が亡くなったときに、市が制度的にスペシャルケアできるのか。

【I委員】 現在は、私有財産に対して何かを課するのは非常に難しい。住宅あるいは宅地化するうえにおいて、敷地200平米以上の物件については20%以上の緑化、以下については努力義務という形にしているが、それ以上のことをすると、憲法29条の私有財産の制

限にかかわってしまう。

【委員長】 私からは2点。1つは、人材について。市の職員の方々、関連する方々を今後どう育成していくのか。あるいは、専門性との関連でどう働いていただくのか。

T型人才という言葉がある。ある程度の専門性を持ちつつ、横幅のある、いろいろなところに対応できるような人材をいうが、それは先ほどB委員がおっしゃられたコーディネーターに求められる能力だ。多様な現実の問題に対応するには、縦軸となる専門性がありつつ、横軸の長さが重要になる。特に市の職員の方々は、複雑化したことに横断的な連携をしなければいけない。横幅のある専門家に育てていただくためには、余裕を持って、かつ人的リソースに対する投資をしっかりとしていく。

これは必ずしも市の話ではない。今、人々の潜在性みたいなものが様々な社会環境において阻害されてしまっている。それに対していろいろな仕掛けをして、できることをやっていただく。既存の型に人をはめていくのではない形で、人の潜在性を高めつつ、生かすことができる社会環境、組織構造づくりは、全てに通底する。人への投資を積極的に考えていくことは、市の運営、市民参加や市民活動支援、あるいは様々な公共サービスを考えるうえで重要である。

2つ目として、T型人才で大事なものは、縦と横がつながっていることである。孤立の問題もそうだが、いかに人々のつながりをつくることを意識するか。それには、専門に完結するだけとか組織に完結するだけではない仕組み、あるいはセクターを超える多様な仕組みをしっかりと考えていく。例えば、先ほどD委員がおっしゃった地域移行は、すごく大変だが、資源がない中では、資源をつなぐところを意識する。常に多様な人々がいる。人種、国籍、性別、性的指向、年齢、先ほどB委員がおっしゃった異なる世代的な経験を含めてつなげる。

あえて抽象的なことを言っているが、この計画を考えるうえでは、こういった、人への投資とか多様な状況を包摂することを常に意識しながら、策定していく必要がある。改めて様々なものを見直しながら考えていければと私自身は思っているし、こういった観点からぜひ皆さんと議論できればと思っている。

【A委員】 人材の話が出たが、前回、第六期長期計画においてもその話は結構出ていた。そのときの一つの方向性として、武蔵野市役所だけで自己完結する必要はなくて、市民に

は専門家の人たちがたくさんいらっしゃるので、そういう人たちを積極的に活用していこうと、行財政分野の基本施策5に書き込んだ。コロナ対策では、医療界の方たちに急に集まっていたいただいて、迅速に対応できたというお話も伺い、コロナも見据えた施策が展開できたという話にうれしく思った。

これからは、私企業の副業に関する考え方が緩和されてくるので、外部環境はがらっと変わる。武蔵野市にはすごい方たちがたくさんいらっしゃるのだから、副業という形でその方たちの参加を促していくことも、位置づけていけばいいのではないかな。

先ほど私が申し上げた財政シミュレーションと人口推計の話には、いろいろなご意見があると思う。市議会の先生たちとの議論でも、いろいろな意見が出てきた。同時に、傍聴者のアンケートを私は毎回楽しみに読んでいる。手厳しいご意見に学ばせていただいている。傍聴されている方々にもいろいろなご意見があると思う。こういう考え方が抜け落ちているのではないかというご指摘、発言へのご賛同をいただけるのは、私はウェルカムなので、皆さんは何にご不満なのか、何が一番いいのかをお聞かせいただきたい。手触り感がない中で模索していくのが一番つらい。また、各所で意見交換会があるときには、ぜひお友達とお誘い合わせのうえ、会場においでいただき、ご意見をいただけたらと思っている。

**【D委員】** 安心して暮らしていけるまちづくりということで、いろいろな体制が今も検討されている。言葉を選ばずに言うと、パトロール隊をつくっていくというような施策は必要だし、安心につながると思うが、一方で、防犯体制ということばかりがあまりに目につくと、不安があおられる。犯罪率は下がっている、より安全なまちをつくっていくんだというメッセージを市民に向けて出していく必要がある。

もっと力を入れて言わなければいけないのが、防災安全部の論点5「火災対応力向上と多様な組織との連携による防災体制の確保」である。配慮が必要な方々に、有事のときは特別な配慮が必要だという認識は高まってきたが、これに対する具体的な施策、どう対応していくかというところまでは、まだ煮詰まっていない。ここはぜひ実効性のある内容を検討していければと考えている。

**【副委員長】** 皆さん異口同音に、人材教育が大事だ、モチベーションが大事だと言う。武蔵野市には、約1,000人前後の職員がいて、一般行政職は700人弱いる。この人たちの

モチベーションを高め、人材としてより高みを目指していくには何をしたらいいのか。

例えば副市長のお二人は、自分の部下がラインでつながっている。その部下たちが、優秀であるにもかかわらず、日々の業務に忙殺されている。そこで、週5日のうちの1日は業務から離れて、自分で市民のためのポジティブアクションをする日に充てることにしてはどうか。しかも、ラインから外れていいということにする。そうすれば、人によっては、私は介護とかケアラーに興味があるからその現場に行くとか、私は部活に興味があるから部活の現場に行く、私は一日コミセンだ、ジャンボリーに行かせてくれ、フレイル防止をやりたいとなるのではないか。それには日々の仕事を減らすしかないが、これはすごくインパクトがあると思う。デジタル化の推進で、作業ベースの仕事が減る分、研修に行ったり、リスキリングする。そういうモチベーションを高めることは、例えば、七長で決めたら、制度としてできるのか。それとも、僕たちの知らない公務員としての不思議な制約があるのか。

【H委員】 常に市民感覚を持ってまちに出ようというのは、武蔵野市の職員行動指針の1番目に書かれているテーマである。職員のモチベーションをどう上げるかは、各職場での目標共有によるところが大きい。多忙で席を離れられないという現状もある。制度として週に一回、例えば水曜日の午前中は通常業務から離れて自己研鑽する時間にしようというのは、厳しいものがあるかもしれない。ただ、組織のマネジメントで、いかようにでもなるところはあるので、できないことはない。

【委員長】 多様な意見、論点、抽象的な意味での方向性、具体的な方向性、それぞれ出てきた。これらについて、今後の討議要綱、調整計画の策定において、様々なところで、皆さんと一緒に議論していくこととする。

### (3) 行政評価について

行政経営・自治推進担当課長が、参考資料1「新たな行政評価制度案について（概要）」と参考資料2「施策評価シート（イメージ）」について説明した。

【委員長】 今回、別紙で、前回と同じ施策評価シート（イメージ）がついている。今の行政評価シートをある程度方針にしつつ、最終的にはこのシートのような形に落とし込んでいくことを想定している。何をどのように行っていくのか、そもそもこれで大丈夫なの

かといった議論があると思う。ここでの議論が後の七長の実行にもつながっていくので、皆様から忌憚のないご意見をいただきたい。

【B委員】 前回これについて議論したときに、C委員がネーミングの問題をご指摘になった。私もそのとおりで思ったが、少し違和感があった。今、各省庁が行政事業レビューをしていて、そのスタートは行政改革である。行政がヒト・モノ・カネを使って施策を打つが、PDCA がきちんと回っていないという反省から、それぞれチェックすべきだということ動いてきた流れがあり、行政事業レビューでは、行政みずから評価することが前提になっている。

この長期計画は、我々が市民に対して、ここ 10 年先を見通して武蔵野市はこのように進んでいくべきだということをお示ししているので、結果の評価ができるのは今ではない。結果の評価をするのであれば、そのタイミングはどこにするのか。PDCA を回さなければいけないので、評価をやることのタイミングと、評価の軸と、評価をするためにはどういう評価指標を用いるのか。そういうことをきちんと検討していくには、あまりにも時間がないし、ましてやそれが討議要綱にかかってくるということになると相当大変だというのは、A委員がおっしゃったとおりで。この施策評価シートがどうこうという前に、評価することは大事だし、評価の視点を挙げていることも大事だし、各分野で検討すべきだが、討議要綱と関連づけて考えようとするから無理がある。この評価は、長計の PDCA としての視点で、調整計画のこの委員会で議論することにして、あとはスケジュールの問題をどのように解決していくかではないか。

【委員長】 評価の軸とか指標については皆さんでしっかり議論できればいいと思っている。タイミングは、拘束条件があるので、そこについてはしっかり考えていきたい。

【A委員】 今、B委員からもサポートしていただいたので、誤解が随分なくなったのかなと思っている。第六期の調整計画において、この評価制度をある程度確立させていくことに関しては全くもってそのとおり、やるべきだと思っているし、これは通常、外部の委員会からこういうことをやりなさいと言われて、行政職員が、それはこんな理由でできませんということのほうが多いのに、今回は武蔵野市のほうから、いわゆる自立型のガバナンスとしてこういうことを提案してきている。このチャレンジは物すごいことだと思っている。そこは称賛に値する。

私がずっとこだわっていたのは、討議要綱を固めるという来年の早々に、そんなリジッドな制度をかけてしまったら、それがかえって制約条件になって、よりいいものを開発できないのではないかという問題意識だ。ここはレベル感というか、イメージがすり合っていないだけかもしれないが、討議要綱は、具体の評価指標に関しては今検討中で、第六期の調整計画においてはその評価を踏まえて、武蔵野市のビジョンとどう整合がとれるかを検証していくというぐらいのコメントをフィックスしておき、この指標とこの指標は結構使えるだろうということをする。お金と手間をかけて、データをつくる必要はなくて、一般的な業務フローの中でも、データになるものが出てくる。それは六長調のところでは空欄でもいいと思う。これは開発中で、こういう方針で第七期長期計画の策定メンバーで検証していきましょうという方向性を出していくというのが私のイメージだ。

時期尚早、やるべきではないと言う気はさらさらなくて、やるんだったらいいものをつくらないといけないし、正直言ってモデルをここでつくりたいぐらいのものかなと思っていて、討議要綱というところを制約条件にするのは得策には思えないというのが、さっきからずっと言っていることだ。

**【総合政策部長】** 行政評価自体の中身は担当に任せるとして、長計全体の進め方として、指標を確立するのが一番の目的であれば、皆さんで後で判断していただければと思う。しかし、今回の調整計画で課題出しするのであれば、討議要綱のときに、仮にでも課題出ししておかなければ間に合わない。従来のやり方で進めて、課題を出して検討すること自体も一つの課題として取り組みますということだったら、おっしゃるとおりだ。

**【A委員】** 少なくとも行財政分野は、今回の指標で課題出しまでを討議要綱とするのは難しい。私が言っていたKPIは、市民の方たちに対する武蔵野市のビジョンもある程度示している。ビジョンを掲げて、討議要綱でいきなりレビューをかける行って整合をとることはできない。一方で、行財政分野は、横串を刺していくところなので、具体の世界をあまり持っていない。抽象的な世界だ。都市基盤分野だとか平和・文化・市民生活分野においては、実は私が言っているのは杞憂にすぎなくて、具体で結構やれますよという話であれば、行財政分野のチームはしゃかりきになって、年末年始に何とか追いつくようにすればいい話である。

したがって、これは拙速に決めなくていいと思うが、皆さんの各分野は、いけそうなのか、いけそうではないのか。討議要綱までにいけそうというのであれば、行財政が頑張るし、皆さんが結構厳しいという話であれば、課題出しをKPIでやるのではなくて、KP

Iの開発に軸を置いて、ある程度の裁量を持った形で討議要綱に位置づけたい。

【C委員】 先ほど、名前を考えたと言ったが、ぜひ評価をしたいからではない。むしろ評価はしなくてもいいのではないかという気がしてきた。

なぜなら、武蔵野市第六期長期計画を立てるという方法そのものが、この評価制度をほとんど内包していると思うからだ。長期計画に沿って実現させる努力そのものが、評価の結果にすぐつながる。つまり、やれたかやれないかという結果はすぐわかる。そこに改めてまた評価という軸を加えるのは屋上屋、評価のための評価になりかねない。

評価そのものは、誰がやっても一緒の結果になるという道筋があるが、この場合は、評価軸を自分でつくる。そうすると、自分の体に合った評価軸になってしまう。外部の人がそれを評価できるかという、できない。それは本当に評価と言えるのか。評価している暇があるなら、六長そのものの実現に努力したほうがいい。

【D委員】 全く違う角度から一言、申し上げたい。SDGsが載った評価シートを見て、ワクワクした。これができたらおもしろい。SDGsには「誰一人取り残さない」というスローガンがあり、子どもの権利条約とか、子どもというキーワードが何回も出てきているので、子どもがわかるバージョンもあつたらいい。武蔵野市の、例えば小学校とか、自分が住んでいるまちがどうつくられて、どういうふうにそれが推進されていくのかということがわかったら、土地への愛着も湧くのではないかな。

今、多文化のほうでも議論しているイーजीリード的なもの、障害がある方もわかるようなものが、大変だとは思いますが、将来的にできていったらすてきだ。

【委員長】 今、3人の委員から、これが本当に間に合うのかという問題に関する議論があつた。客観的指標とかKPIにかかわるところについて、各分野のものがまだ我々の手元には来ていないので、感触をつかめないが、届き次第、分野ごとに検討したい。

評価については、私は五長調と六長にかかわってきて、「一生懸命やりましょう」では市民の方は全然許してくれないという現実があつた。市民委員の方がよく言っていたのが、「やってる、やっていると言うけど本当にやっているんですか。そこをまずちゃんと見せてください」ということだった。要は、新しくやることばかりを出してくるのではなく、ちゃんと評価して、やれていない部分を明確にする。もう一つは、ちゃんとやれていると

市が言っていることが本当にやっている和我々は思っていないんだけど、そこはずれていないか。実際にはちゃんとやっている部分がこれだけある、だけど、やれていない部分もこれだけあるというのを見て共有していかないと、次の議論を積み重ねていけない。市がひとりよがりやってしまうように見えるところがある。

確かにC委員がおっしゃるように、ある程度確立している分野であれば、その評価指標について、若干異論があっても共有できるが、事、公共的な問題であるとか、福祉にしても子育てにしても、皆さんの思いの角度が全然違う中では、ある程度のコンセンサスを得られるものをつくっておかないと、議論が進みにくい。しかし、それを、市から提案して、さらにその一步目を踏み出そうとしている。これは相当チャレンジャーなことだ。私としてはこのチャレンジを支えていくこともぜひしていきたい。それは、単に支えたいだけではなく、それこそが我々の議論の出発点になり得る部分でもある。ただ、それに乗らない部分はたくさんある。乗らない部分も忘れずに議論していく必要がある。

教育ツールとして使うのはとてもおもしろそうだが、それは次の話として考えられればと思っている。

行政評価は非常に重要なポイントであるので、今回だけでなく、今後継続的に議論し、論点を整理していく。どうしても走りながらならざるを得ないが、皆さんも、こういったこともやっておいてほしいとかの要望があれば、ぜひ伝えてほしい。つくり終わってからまたお願いをしまくるのも大変なので、今のうちをお願いしたい。

【A委員】 一般の会社だったら、この評価制度で確実にやっていると思う。コンプライアンス的なチェックは、内部監査と外部監査の2つに明確に別れていて、内部監査はコンプライアンスの大前提だ。その業務を担当される方たちの意識が一番大事だからだ。業務目標管理も同じで、まず業務目標管理がつくられて、その後、自発的に、担当の部署から、自分たちはこういうパフォーマンスをしていくという目標をセットする。数値で客観性を持たせ、自分たちで自己評価をする。それを今度は会社を統括するところが一次チェックをかける。大事なのはこの過程で、結果ではない。いいと思っていたことに実はこういう抜け落ちがある、これができていない、こう改善したほうがいいということをチェックすることで、基本的には内部監査は完了する。

今回ここでつくられたものは、討議という形をとって、最終的に六長の調整計画に間に合わないと思うが、七長からは市民の意見もとるし、市議会も通って、策定委員会がチェ

ックをかけるということもやるとなると、これは武蔵野市が考えている市民ガバナンスの根幹を支えるものだ。

私たちは、別に有識者だからここに来ているのではなくて、市民を代表する立場として来なさいと言われてきているから、皆さん都合をつけて来ている。自分の意見もあるけど、本当に武蔵野市民の代表的意見なのかどうなのかという自律的良心を持ちながらやるのが、この委員会だ。結果としてこれは外部監査を受けることと同じぐらい大事なことだ。

これは、市役所職員を守ることにもつながっていく。市民の方からいろいろなご意見が出てくる。一つに収れんすることはない。一つの施策に対してネガティブもポジティブも出てくる。第六期長期計画をやったときに、それにさらされてしまっている市役所の職員がいた。よかれと思ってやっていることを、違う解釈をされて、市民の方からいろいろなことを言われて、何が正しいことか、何を目標にしたらいいのか、日ごろの業務で見失っているようだった。であれば、ベンチマークを持つことが重要だ。自分たちはこれを、七長に向けて皆さんとも議論した結果として位置づけるというのは、特に武蔵野市みたいにいろいろな意見のある市の市役所職員のモチベーションを守るためにも重要なことではないか。

ただ、忘れてはいけないのは、六長をやったときに、当時の委員長が、六長に書かれていないからその施策はやらないという、六長を言いわけにすることだけは絶対にやめたと何度も言っていた。これは六長をやったときに、たしか傍聴者アンケートで、一生懸命いろいろなことを市に訴えても、やってくれなかったというのがあって、長期計画が、予想と全然違う、いわゆる市役所の言いわけとして使われることに対する危機感が物すごくあったからだ。それで、当時の委員長は、言いわけにするのはやめましょう、ルール化しましょうぐらいのことを言っていた。

今回の評価制度、名前が「評価」がいいかどうかかわからないが、これが稼働したときの最大のリスクは、「あそこでパフォーマンス・インデックスを上げているから、これに合致しないものはやりません」という市役所の職員の方の言いわけに使われることだ。そこをどう防止していくのかという解決策はないが、意識はしていけないといけな

**【委員長】** 今、A委員がとても大事なことを言っていた。策定委員会の名前で出すというのも、我々はあくまで一市民として参加しているので、我々がかかわっていないことを策定委員会名で出すことはできないということがあったからだ。これは六長でも議論したし、この委員会の冒頭でも、我々がかかわっていない段階でつくられたものは策定委員会

名では出せないということをお伝えした。

ただ、我々がその枠組みとかを検討していくというのは、市民ガバナンスになるので、そこは私としてはぜひかかわりたい。タイムスケジュールの問題はとてもクリティカルだが、我々の一番のタスク、第六期長期計画・調整計画をしっかりとした形で策定するところに向けて、同時に、七長以降と今後の武蔵野市政において市民ガバナンスを発揮できる環境の一つの練習材料の打ち出しをしっかりとしていければと思っている。

【B委員】 誤解がないように申し上げますと、六長は、市民の皆様に計画を示しており、これに対して市民のそれぞれの立場から期待値が形成される。この期待値が高いほど、住民の満足度評価をとると、実態は低く出る。施策が何も打たれていなくて、困窮度が高いほど満足度は高くなる。武蔵野市は、健康・福祉分野も、子ども・教育分野も、他の市町村に比べて施策が充実している。充実しているがゆえに、満足度もシビアになり、より高いレベルを求められる。そこにおいて市役所の皆さんが、こういう評価手法を用いて、より高みを目指すというのは大事なことだ。

ただ、武蔵野市は、武蔵野市の行政サービスの対価として決して安くはない税金をちゃんと払ってくださっている市民がいっぱいいらっしゃる。これは、最大の評価だ。市民がそう評価しているからこそそこに住むし、転居もしないし、転入してくる。そこを前提に議論している。より高みを目指すための市民の期待値を、次の七長にどう活用していくかという観点で考えたほうがいいのか。

【委員長】 討議要綱でどのように反映させるかは、現時点ではまだペンディングという形にさせてほしい。どのように行っていくのかは、今後の進捗にかかわることであるので、走りながら考えざるを得ないが、私はそれでいいと思う。やはり大事なことであり、新しいチャレンジなので、皆さんと一緒に考えながらやっていきたい。

企画調整課長が、第5回武蔵野市第六期長期計画・調整計画策定委員会の日時と場所の確認をして、委員長が第4回武蔵野市第六期長期計画・調整計画策定委員会を閉じた。

以 上