

## 神戸市総合基本計画審議会 第1回重点施策計画検討部会 議事要旨

### 1 開催日時

平成22年5月14日（金） 10:00～11:30（於：市役所1号館14階 大会議室）

### 2 議事要旨

- ・会議に先立ち、事務局より配布資料の確認および委員名簿（資料1）に基づき出席委員の紹介が行われた。
- ・松原部会長より議事に入る旨の発言があり、事務局に対し資料の説明を求めた。

#### 重点施策計画について

- ・事務局より、4月15日開催の第3回総会資料「『神戸づくりの指針』中間とりまとめ（案）」および「同 概要版（案）」をもとに、概要について説明を行った。
  - ・続いて、「『神戸づくりの指針』記載事業一覧」（資料2）および「重点施策計画の基本コンセプトについて」（資料3）に基づき、重点施策計画の策定にあたっての基本的な考え方を説明した。
  - ・委員の主な発言は以下のとおりである。
- ・この検討部会で重点施策として出すのは、いろいろな部署・部局が協力、分担して進めるような横断的なテーマということで良いのか。またその際に、例えば教育振興基本計画のような部門別計画で大事にしている施策が入っても良いし、新たな施策を提案しても良いのか。  
(事務局) 指針に盛り込んだ数多くの事業のうち、この5年間で特に重点的に取り組む事業、今まで踏み込めなかったような拡充や新規の事業を一義的には挙げていこうとしている。ただ、縦割りだけでは解決し得ない課題があるということであり、各局から上がってきた事業をもとに、それを逆に施策につなげていく形で大事な課題を抽出し、横串で課題を解決するような形でまとめられればと考えている。
  - ・資料3の1ページ「○重点施策計画(2)」のところに「各事業毎に各主体の取組内容を具体的に記載する」ということが書かれているが、ここで言う「事業」の単位を確認させていただきたい。  
(事務局) 例えば資料2の「『神戸づくりの指針』記載事業一覧」でいうと、丸数字が入っているのが事業であると考えている。これをさらに分割したレベルに予算査定を行った事務事業がある。各主体の取組みについては、「神戸2010ビジョン」に準じ行政、市民、事業者がどういった取組みをするのかということに記載することを考えている。
  - ・到達目標というものも、事業ごとに具体的に一つ一つ作っていくということか。

(事務局) アウトカムの指標が出るものと出ないものがあるが、なるべくそういう指標を出していきたい。

・そうすると、なかなか重点施策というのが作りにくいというか、もう少し大枠でその事業の目標や事業計画化を図らなければなかなか難しいのではないかと、という印象を持った。

・資料3の3ページ目、完成形のイメージに「施策①〇〇〇〇〇〇の推進」とあるが、そのテーマは「神戸づくりの指針」から大きく離れずに、例えば資料2の最初の「高齢者・障害者など」というテーマの①から⑦の中で、どれかをこの5年間で重点を置く、という考え方で良いのか。

(事務局) 結果としてそういう形になる可能性もあるが、資料2の一覧は各局別に事業、施策が並んでいるのではなく、複数の部局がまたがる形になっている。現在各局に照会をかけ、重要な事業を5項目から10項目程度、背景の課題も含めて抽出しようとしている。様々な手法で重要な事業を絞り込んでいこうというイメージであり、このテーマの中の何か一つに絞るということは必ずしも考えていない。

・資料3の完成形を現在各部局に問い合わせているということなのか、それとも審議会で完成させるのか。

(事務局) 各部局には事業の照会をかけている。資料3はそれらを束ねた施策という形を想定している。

・資料2を見ると、「テーマ」と「事業」という言葉が使われている。「テーマ」と「事業」と「施策」という言葉を整理して説明していただいたほうがわかりやすい。

(事務局) 資料2でいう「テーマ」が「施策」に近い。ただ、これがすべて施策とも限らないので「テーマ」という言い方にしている。「事業」は丸数字で書いているものが近いものと認識しているので、資料3の完成形のイメージのシートでいうと、5年間で実施する新規・拡充事業の内容(ア)(イ)(ウ)がほぼ資料2の丸数字に当たるもの、というイメージである。

・テーマが77あり、そこにぶら下がっている事業が288ある。これをベースにした絞込みだけでなく、もう少しアレンジしてまた別の形にすることもあろう。一応これが「神戸づくりの指針」から抽出された今までの成果であり、これの拘束というのは大変大きいだろうが、8割方これをベースに、別の視点から重点化ということをお考えいただいても結構、ということでスタートしたい。

・指針概要版の例えば5ページを見ると、左のほうにテーマが挙がっていて、右のほうに破線で囲まれた吹き出しの中の項目が45個ある。これが要するに、絞り込んだ施策としてかなりわかりやすいまとめ方になっている印象を持つが、これはどういう性格のものか。本編にはこういう括りは無いが。

(事務局) これは神戸づくりの指針の中間とりまとめをベースに、概要版としてとりまとめたものであり、破線のところはキーワードや重要な視点を抽出したものになっている。

- よくできていて、これが答えなのかな、とも思ったのだが。先ほどの一覧をこういう形に絞り込み、概要版の左のほうに○で書いてある施策との関連性を整理する、という作業のイメージを持った。あくまで印象であり、もう少し議論を進めた段階で考えれば良いと思う。
- 破線部分は確かに分かりやすいが、例えば「文化による産業の振興」「都市ブランドの向上」と「バイオメディカルクラスターの形成」のように、具体的な話と抽象的な話が混在している。バイオメディカルクラスターは一どこで完成形なのかは時間の問題もあるし、程度の問題もあるが一目に見えやすい。一方で「都市ブランドの向上」というのは、何をもって都市ブランドが向上したといえるのか。つまり、集計水準の高いものと低いものが混在しており、整理が必要。
- 資料2の「事業」でも、例えば、63—③「市と各主体の対話の場の拡充」云々や、同⑤「プラットフォームの設置など協働で」云々は、66—③「大学等と地域の連携」と同じく、大きなカテゴリーでいうと地域住民であり地域市民といってもいいのではないかと。そう考えていくと、全部で288ある事業を集約して、目的がこれですと言えれば良い。
- 指針の第2部から第7部までの全てを重点施策として考えるのか、市のほうでも検討する必要があるかと思う。「全部が重点施策だ」と言われたら、「よくわからない」となる危険性もある。市長なり部局の検討、提案が出てきたとき、どれに重点を置いていくかという事を考えておく必要がある。
- 「何をもって重点施策とするか」というところをもう一度基本的に考えてみる必要があるのではないか。「選択と集中」という事は市長も常に言われている。どこにポイントを置いてやっていくかというのを、腹を決めてアピールし、それが市民や事業者の心にピタッと来るようなポイントになるかどうか、というのを考えてみる事が重要な点ではないか。

(事務局) 大変重要な視点であると認識している。市民のニーズに合った形の絞り込みをした計画にしないと、総花的になって何が重点か見えなくなる。あり方懇話会の報告書にあったような「わかりやすい、メッセージ性の高い」計画にはならないと思っている。

また、懇話会でも少し触れられているが、行財政計画や財政との整合性・連動性を一定担保するためにも、選択と集中が重要なポイントだと思っている。

いつも変わりなく重要なベースの事業もあるが、重点施策計画では残された課題を解決するための拡充や、今求められている課題に対して新たに取り組まなければならないことをまとめていくのが一つの大事な視点だろうと考えている。各局から上がってきた事業や市長の判断ということも踏まえて作成しなければならないと思っている。

- 神戸2010ビジョンに書きつつも今もってやれていない事は、その理由を部局に聞く必要がある。構造的にできないのか、組織の問題なのか、環境の問題なのか、予算の問題なのか、あるいはマ

インドの問題なのか、プライオリティーがあって後回しになっているのか、いずれやりますという話なのか。完成形のイメージの「現状と課題」を書き込むためには、「できなかった理由」の整理が必要と思う。

- ・やはり立ち返るべきは、何のためにその施策を重点的に行うかという「目的」だと思う。その目的も恐らく集計水準によってブレークダウンする必要があるだろうが、ある程度目に見える形にしないと、重点施策の絞り込みはできないのではないかと。逆にいうと、下から事業を積み上げていけばこんな目的が達成できる、というやり方もあり、そのほうが、現場の「やりたい」というモチベーションを吸い上げられるのかもしれない。ただ一方で、こういうきちっとしたビジョンなり指針があるのだから、アバウトすぎずかつ定めすぎない程度の一応の縛りの設定が必要ではないか。
- ・かなり具体的な目標を掲げておいて、その目標を達成するには、どういう事業群が必要かというふうな発想でやっていく、という考え方（マネジメント・バイ・オブジェクティブス〔MBO〕）が経営学にあったと思うが、そのオブジェクティブ（目的）をしっかり出せということと、抽象度の高いものと具体的なものが混在しているという問題点の指摘であったかと思う。
- ・環境対応のところは、ちょっと薄いのではないかと。例えばグリーン・サプライチェーン・マネジメントは、産業とも結びつき、市民とも結びつく。CO<sub>2</sub>の削減、あるいは環境負荷対応をしようという企業の行動は、ウォールマートもIBMもやっており、日本でもイオンはすごく意識している。中小零細ではできない事を市として支援していく、とすれば行政として関与する部分が生まれてくると思う。そうすると、この288が全部クロスしてくる。立ち戻った目的、目標はこうだったということさえ言えればクロスしてもいいと思う。
- ・クロスさせるような発想で原課に投げかけてほしい。そうでなければ各事業を積み上げて「これが重点です」と言っても、どのような大きなオブジェクティブに関連するのか、どのような相乗効果が施策間で生まれてくるのか、という発想がなかなか出てこない。せつかくマスタープランで重点化をするのであり、部門別の計画で既にやっていることと別の視点で絞り込みのためのアプローチをする必要があるのではないかと。
- ・今回の重点施策というのは、2025年をゴールとした最初5年間の重点施策ということであり、これからの市の進め方として、序盤5年間、中盤の5年間、終盤5年間のクールがあるということで、まず最初の第1段階の5年間のクールの重点施策をする、そして中盤・終盤はここに重点を置く、ということであれば、市民も我々もわかりやすいし、議論も出しやすい。最初の5年間は、第4次の計画とのつなぎと立ち上げのクールで、真ん中の5年間は立てた基本計画を充実させるクールで、第3の最後の5年間は、まとめと次へのつなぎのクールということかと思う。その最初5年間の重点施策をしましょう、というメッセージということが理解できた。

- ・マスタープランの3つのクールという意味合いもあるし、また2010ビジョンの新しいバージョンをつくることでもあるという、様々な意味合いがある。
- ・先ほどのご指摘で、288の事業というのが出ているが、これらは抽象度、具体性にばらつきがあり、それを整理した上で、もう一つ別のくくり方というのができるのではないか。そのくくり方には、先ほどのオブジェクティブのような形で出てきて、その幾つかを選び出すということが可能だろうし、それが何が重点かというときのメルクマールになり得る。
- ・積み残しの問題として、ビジョンの検証でも今までCO<sub>2</sub>削減という点が、非常に成績が悪かったということがある。グリーン・サプライチェーン・マネジメントは、経済とダイレクトに結びつけることができるし、「神戸づくりの指針」の中にも書いているが、太陽光パネルやスマートグリッドなどハード・ソフトをどう活かし、地域特性をマッチングさせ、どのように低炭素型の地域をつくれるのか。そのためのハード・ソフトを組み合わせモデルを示せるのは神戸だけだと思っている。まだ決定はしていないが、神戸市では来年度からリサイクルできないプラスチックごみをサーマルリサイクルしようという計画もあり、ごみからのエネルギー回収によって、循環型社会も進めながらCO<sub>2</sub>も低減していこうとしている。また昨年度までにある程度の成果のある、バイオガスを使ったエネルギーの地産地消型の交通システムや、コンパクトシティづくりに役立つ交通システムをつくれれば、それも低炭素社会につながる。そのようにして全体として、今まで積み残しのあるCO<sub>2</sub>削減に応えられると、キーワードが相互に関連していく、そういう打ち出し方ならできるのではないかという気がする。
- ・「重点」には様々な意味があると思う。今、この社会経済情勢の中で緊急を要している、とにかく今手を打たなければいけないという事は理解できるのだが、同時に、次の世代のために今やっておかないと遅れを取る、という内容もある。どちらの意味で重点なのかということは、なかなか決めがたいところがあるが、少なくとも総合計画としてのメッセージ性という意味では、緊急のものだけという議論ではないだろうと思う。どちらの意味で重点かという事で一つの物さしで並べると、どうしても緊急性の高いものから並ぶ可能性があるし、財政のことをやると、多分そちらのほうに目が行きやすいのだろうが、そうではない、という理解を得ておかないと、部会で議論していた話をすくい上げられないおそれがある。
- ・5年の計画ではあるが、15年のレンジで考えると第1次重点施策計画、第2次重点施策計画、そして社会情勢等にもよるが第3次重点施策計画までつくるイメージなのかなと思っている。今から種をまいておいて、15年で芽を出すんだという話と、5年で芽を出すんだというのとは取捨選択しておかなければいけない。どちらも大事である。そうするとまた総花的になるのだが、決定的に大事なのは、なぜ今これをやらなければいけないのか、この2011年、2012年になぜやるのかということを市民に説明すれば良い。説明できるロジックを組み立てておけば、15年かかるから待ってくれ、最初の5年間は芽が出ないかもしれないしそんなに育たないかもしれないけど、

大事に地中で育てているときだから待ってくれ、15年後にはこうします、と言えればいい。5年だけの話だと、「すぐ芽が出ます」と言わなければいけない。

- ・ 指数化して、チャレンジ指標などとして測定する、ということがあるが、十把一からげにインデックスを一つに決めず、定性的なインデックスで「今、育っています」というのがあっても良いのではないか。人間の成長でも、大器晩成型もあれば、早熟型もあり、それは施策でも同じだと思う。それを市民にどうコミュニケーションをとって伝えることができるか、そこだけは絶対忘れなければ勇気を持ってやれると思う。
- ・ 重点施策というのをどういうメカニズムの中で決めていくのか。この委員会の中でトップダウン的に決めていくというのも委員にも分からない問題も多く、一方で事務方の積み上げの中で見ていく、というところのバランスをどうつけていくのか、次のステップが非常に難しいという印象を持った。
- ・ 重点施策の部会では行政がシステムとして物事をとらえ、それぞれの関係性といったものが見えてくるのかと思い出席させて頂いた。システムとしてとらえるときに、数値目標が完成形のイメージの中に出てくる。一つ一つのテーマには他との関係性があり、その一つのテーマが十分に数値目標を達成していなくても、他テーマの中で十分に活かされていくということもあるのだろう、そういう意味でシステムになっていくのだろうと思う。
- ・ 5年先、10年先、そして15年先、子どもの成長とともにどういう形になるのかという感じでお話を伺っていた。15年という義務教育の間ということになり、今の小学校1年生が高校を終わるぐらいまでというイメージで施策を追ってみると、市民にどういう形で伝えていくか。わかりやすいというか、一言で「こういう形になっていく」というような見えやすいものにまとめていただけたら良いのではないか。グラフ的というか、ビジュアル的に見えるようなところも出ていいかと思う。
- ・ 目標をどのように設定するかということ少し絡むが、要するに、下からKJ法的に積み上げていって、最終的な大枠でくれるような目標を抽出するというやり方と、ある程度今の社会情勢やニーズを酌んだ上で、目標を設定し、その目標に沿うような形で具体的な重点施策をどう組み立てていくのか、という大きく分ければ2つぐらいのやり方があるのではないか、というまとめであったと思う。後者の場合は、その重点項目というのは、まさに政治の話でもあり、今の市長が公約でどのような目標を掲げていたのかというのを考慮する必要があるのではないか。
- ・ 今二点のお話があったと思う。一つは、特に資料2にあるように、原課の事業を整理し再編していき、目標というか、オブジェクティブというようなものにまとめていく、そしてそれを選んでいくというやり方と、もう少し政治的な判断というか、意図というものの、いわゆるポリシーを

明確に持ち、その中でオブジェクティブを3つなり、5つなりを掲げて、プロジェクトタイプの形で事業を吸い上げていくというアプローチ、それをどう取るのかという話。もう一つは、特に政治的判断という意味で、市長のマニフェストを初めとした基本姿勢というものとこの重点計画との関係という点であるが、事務局から願います。

(事務局) 今の組織体制の中で、各局の責任で事業を運営し、最終の執行ということまでやっていく、ということから考えると、各局の事業を下からK J法的に積み上げる作業は欠かせないと考えている。

一方でそういった形で下から積み上げた施策では、縦割りの弊害ということがよく言われる。一度K J法で積み上げたものが、時代にマッチしているかなど再度上から検証を加える視点が極めて大切と思っており、ダブルでまとめるやり方ができないか、ということを考えている。

当然まとめる上で特に何を重点に置くかという判断は、市長の任期中に何を重点的に取り組むか、ということにも関連するので、最終的には市長の判断を仰ぐことにもなる。

もう一つ、マニフェストの関係であるが、市長が3期目の市政を担う公約では、130 項目のマニフェストを掲げている。ただ、このマニフェストは、非常に幅広い施策にまたがっているので、マニフェストを単純に重点施策に掲げると、総花的にならないかということに危惧している。また、このマニフェストの中には、もともとベースとして非常に大切なものも、新しく取り組まなければならないものも入っており、その中から特に拡充しなければならないもの、重点的に取り組まなければならないものを抽出し、計画としてまとめていくというイメージを持っている。

- ・目標を掲げて事業のクラスターをまとめるということでは既に「神戸づくりの指針」の第2部がそういう役目をしている。つまり、「くらしを守り、経済を発展させる」というところが、とりわけ緊急性や重点という意味ではあるだろうというのが今までの議論で出てきたことでもあり、また、第3期の市政のスタートがこういう形で今年度の事業も展開されているので、やはりそれをベースにすることは必要だろう。しかし、あくまでも15年の種まきという意味では、続く第3部、第4部以降のところでも、それらをこの最初の5年間にきちっと種まきする必要があるということも考える必要があるだろう。
- ・また、市長がずっと指摘されていることに、今日もこの部会でも出てきたが、環境問題がある。ごみだけではなく、環境全体、またビジネスとのリンク、あるいは市民生活のライフスタイルの変容、意識の変容等々、行動の変容も含めて、環境問題というのは大きな問題であり、恐らく重点として出てくるのではないかと。市長の今までのマニフェストや市政の延長というか、一貫した政治姿勢だと思いが、それも入ってくる。今日は共通理解とアプローチに関する議論を中心に行ったが、おそらくそういう幾つかのオブジェクティブを掲げていきながら、また原課の事業を吸い上げていく、という両方の作業をしていただき、次の部会において具体的に形が見えてくると思うので、第2回の部会では、そういう整理の仕方がいいのかどうか、整理したところに何が見えてきて、だからどうだ、というご判断なりご議論をいただきたいと思っている。

- 資料3の3ページに「完成形のイメージ」として例が挙げられているが、こういう形は従来の第4次までの基本計画では取り上げられなかった設定の仕方であり、「神戸2010年ビジョン」でこれに近いものが設定されるようになったのを、今回の基本計画でもうまく動かせるようにしたらどうか、ということで取り上げられたのだと思う。もしそうだとすると、重点施策として、すべての事業あるいはテーマについてこういうことをやるのは、とても難しいことになってくる。市長がどうお考えかというのも一つのポイントではあるが、市長とは関係なく、審議会の皆さん方のご意見として、こういうものが大切になるだろう、という重点を設定してもらい、その中で完成形のイメージとしてこういうものをつくり上げていくということになると、かなり綿密な作業をしなければならない。
- 5年間で実施する新規・拡充事業の内容をどう設定していくのか、そのために市民、事業者等にどういう役割を果たしていただくか、その2つがうまくいったときに5年後にどういう数値目標を設定できるのか、というところまで考えていこうとすると、難しい課題を数多く部会のほうで持っていただくか、ということになる。そういう意味では、事務局のほうで余計大変になると思うが、5年後に目指す達成目標というのは、先ほどのお話でいえば、中期の5年間や最終段階の2025年のときの目標を全体大ざっぱでもいいが並べてみて、その中で5年目に目指す達成状況というのを述べるようにできれば一番理想的になる。
- P D C Aが本当にそのとおりでできれば文句はないが、様々な事情で制約条件が出てくることを考えると、目標設定の制約条件というものもきちんと整理をして考えておかないといけないのではないか。今回の新しい試みであり、それだけにこの部会への期待が非常に大きくなっているのではないかと。
- P D C Aは前のビジョンのときに取り入れたものであり、今回はこのビジョンの新しいバージョンをつくるわけで、それならここまでやりたい、という考え方であるが、今はオブジェクティブをまず抽出していく作業のほうをまず大事だと思う。その後この数値目標が出れば良いし、いわんや15年先から考えて最初の5年間で幾らとか、15年先の数値目標さえも出るかどうか難しいこともあるので、全部が全部こういうパターンで整理するのは難しいし、またその必要もないだろうと思う。むしろ先ほどの、行ったりきたりのアプローチを精緻化していくことがまず先決である。この部会は4回しか無いので、それをやっていくことがまず最初で、それをやった上で、原課にどのような目標が望ましいのか、ということをもた投げていただくという作業が次に入ってくると思う。この完成形のイメージというのが、夏までに全部出てくるというのは、時間的にも難しい。あるいは十分なやりとりを原課とも行わなければならない。我々が勝手に数値目標を挙げるわけにもいかないのと、そういう意味では慎重にやっていく必要があると思う。



- ・5年というのは、長いようで短いし、短いようで長い。15年から見たときには、相対的には短いということを経験した上で、可変的で機動的に動かなければいけない。「決めたから、もう絶対にこれをやらなければいけない」とは思うのではなく、その都度その都度、さらに言えば1年ごとにも変わっても良い。PDCAサイクルを回すということは、進捗管理や情報公開も当然伴う。それも含めて考えれば、身動きできない、と思わずに、もっと可変的・機動的に、目的に対する手段は毎回違っていてもいいだろう。そういう緩やかなイメージであれば、部分最適と全体最適が両立するかもしれないという期待感はある。
- ・相互作用、行ったり来たりを、現場と企画部門、あるいは市民との間で繰り返し、その相互作用の中でつくっていくという作業がないと、一発でぱっとは決まらないだろう。そういう手間がかかるという覚悟ができるかどうか、そこがすべてだろうなという気がする。
- ・今おっしゃったように、運営上弾力的に考えなければならないことだけは確かである。ただ、こういう目標を考えましょう、というようなオブジェクトの設定の仕方というのを基本に置いて考えていただくという事は、これから先も大切ではないか。
- ・私は、短期間にまとめるのはとても難しいのではないかと、というようには思っていない。恐らく事務局においてこのレベルは十分こなせるのではないかと。次回からの作業は非常に早く進むのだろうな、と思っている。
- ・どんな計画を立ててもうまくいかないこと、課題がある。そのときに、以前の課題やできなかったことばかりを引きずり過ぎると、新しくやる気が出ない。余り引きずっても、そんなに目立って改善できないということがあるので、「そのところは難しい課題だったなあ」というように少し大まかに見て、その反省もしながら「これからこうやりましょうよ」という、そういうメッセージがつなぎの最初のクールでは大事かと思っている。そういうつもりで事務局の皆さんも進んでいただけるといいかと思う。
- ・次回に向けての宿題ということもかなり見えてきたし、それも簡単にクリアできるという力強い励ましもあったので、次回また議論を進めたいと思う。

### 3 その他報告事項

#### 今後の審議日程について

- ・事務局より、次回部会の開催は6月下旬ごろを予定していること、次回の議題は重点施策計画の「たたき台」についての議論を予定していることが説明された。
- ・部会長より閉会が告げられ、会議は終了した。

以上