

平成21年度 第6回大阪市行政評価委員会

○ 日 時 平成22年2月22日（月） 10時00分～12時20分

○ 場 所 市役所 P1階会議室

○ 出席者 （委員）

大住委員長、永田委員長代理、小幡委員、加茂委員、惣宇利委員
（大阪市）

・ 市政改革室（事務局）

杉本市政改革室長、西山改革推進担当部長、宮地行財政改革担当部長、
吉村行政評価担当部長、阿部行政評価担当課長、畑行政評価担当課長、
本田行政評価担当課長代理

（本田課長代理） それでは、ただいまから平成21年度第6回大阪市行政評価委員会を開会させていただきます。

なお、越井委員におかれましては、本日は急用により御欠席でございます。

それでは、議事次第に基づきまして、本日の議事に入りたいと存じます。議事の進行につきましては、大住委員長によりしくお願いいたします。

（大住委員長） 本日の委員会では、まず平成22年度局経営方針（案）について御報告いただき、質疑を行った後、二つ目の議題、今後の行政評価のあり方について審議を行います。

それでは最初の議題である平成22年度局経営方針（案）について、事務局から説明をお願いします。

（阿部課長） それでは平成22年度局経営方針（案）の概要につきまして、資料の御説明をさせていただきます。

資料1をご覧ください。まず全体的な取組状況から御報告させていただきます。この間の経過としまして、昨年9月に本委員会からいただきました御意見を踏まえまして、平成22年度局経営方針（案）の策定について各局への説明会を開催し、策定上のポイントを再度徹底いたしますとともに、講師を大住委員長にお願いいたしましてSWOT分析の研修も実施しております。その後、各局で局経営方針（案）の策定に取りかかり、市政改革室におきまして行政評価委員会意見への対応状況などをチェックして、

再度検討すべき事項などを局に提示し調整した上で、本年2月に予算内示を踏まえたとりまとめを行い、市長、副市長に報告の上、公表してございます。

平成22年度局経営方針（案）の概要でございますが、まず局として22年度に何に重点的に取り組むか、局長の総括的な取組方針を示した概要シートを今回新たに作成してございます。

平成22年度各局経営方針（案）関係資料、こちらの1枚目をおめくりください。経済局の局長の総括的認識を例に御説明いたしますと、22年度の取組方針と予算編成の考え方を上の欄に明示してございます。そしてその下に特に重点的な課題とともに今後の戦略と具体的取組の概要をコンパクトにまとめてございます。これまで局経営方針は非常にページ数が多い内容でございましたものを1枚にまとめた資料を今回つくったということでございます。

お手数ですが、資料1にまたお戻りください。資料1の右側の集計表でございますが、一番下の合計欄にありますとおり、行政評価委員会からの意見として159件の指摘をいただいております。このうち7割強が、「①22年度局経営方針に反映または22年度に対応予定」ということで改善してございます。このうち84件と指摘事項の約半数を占めました5番の成果のわかりやすい達成目標や業績目標の設定という項目につきましては、約6割が改善してございます。例えば都市整備局の例でございますけれども、左側の下の四角の中の真ん中、中段あたりに書いてございますけれども、魅力ある居住地づくりの推進の達成目標を、これまでHOPEゾーン事業の地区数であらわしてございましたものを、まちなみ等に満足していると答えた市民の割合に改善してございます。

また、20年度局経営方針の自己評価や21年度局経営方針の中間振り返りで抽出しました課題への対応も進めておりまして、例えば教育委員会事務局の例ですと、学力向上と不登校の解消に向け、小中連携パイロット校の調査研究成果をいかに全市に広げるかという課題認識のもとに、22年度は全小中学校でアクションプランを策定することとしてございます。

また、SWOT分析につきましても施策分野ごとに作成するなどの見直しを行いまして、ホームページで公表したところでございます。

資料の裏面をご覧ください。今年度、個別点検をいただきました5局の局経営方針（案）のポイントを簡単に御報告させていただきます。まず経済局でございますが、

22年度の取組のポイントとしまして、経済主体である企業が活発に活動し、持続的に発展できる都市を目指し、大阪経済の活性化に向け三つの項目に重点的に取り組むとさせていただきます。一つが企業の事業継続や拡大等に対する支援、二つ目は成長産業等への参入支援、そして三つ目、地域と協働した産業の活性化等に取り組むというものでございます。

行政評価委員会からいただきました意見への主な対応でございますが、大阪経済の活性化に向け、施策・事業による具体的な成果目標を明らかにするとともに、戦略的な取組を検討すべきであるとの御意見につきましては、大阪経済の現状分析を行うとともに、景況や事業者ニーズの把握に努めまして、達成目標についてはものづくり支援の具体目標を追加しましたとともに、新たな取組として環境への配慮の観点からグリーンビジネスの育成・発展を盛り込んでございます。

次に、中段の中央卸売市場でございますが、22年度のポイントとしましては、拠点市場として市民・消費者への生鮮食料品等の安定供給に資するため、一つ目は物流の変化やニーズに対応した市場の整備や、例えば三つ目として食の安全・安心を図るとともに、最後の五つ目、経営の健全化等を推進することとさせていただきます。

委員会意見の主な対応としましては、近年の取扱高の減少と市場外流通の増大という環境変化を踏まえ、市場や市が果たすべき役割・機能を検証・再定義すべきであるという御意見につきましては、市場外流通の増加等、全国的に市場の取扱高は減少傾向にあるものの、近畿の拠点市場としての比重や役割は依然として大きいことから、環境変化を市場機能の持続的な発展の必要性の高まりと捉えまして、施設の更新・整備を行っていくなど市場の役割の再定義を行ってございます。

続いて環境局でございます。22年度の取組のポイントとしましては、環境への負荷が少なく、持続的発展が可能なまち「環境先進都市大阪」の実現に向け、地球環境の保全とごみ減量など、3Rの取組の推進を最重要課題として取り組むとともに、効率的な事業実施体制の構築に取り組むこととさせていただきます。

委員会意見の主な対応としましては、局の目標像である「環境先進都市大阪」のイメージがよくわからないため、具体的なメッセージや目標が見えるようにすべきであるとの御意見につきましては、低炭素社会の構築を新たに局の使命として掲げており、22年度策定の次期大阪市環境基本計画で環境先進都市の具体化を図り、取組を示すこととさせていただきます。

右側に移りまして都市整備局でございます。安心・快適な居住空間・都市空間づくりを推進するため、民間住宅の耐震化促進等によるまちの防災・防犯性の向上、「市民住宅」の実現に向けた市営住宅の計画的更新、子育て世帯の市内居住支援等による魅力と活気のある住まい・まちづくりに取り組むこととしてございます。

委員会意見への主な対応としましては、市民が大阪の居住魅力やイメージをどのように見ているかを把握して、目指すべきまちの姿を明らかにすべきであるとの御意見につきまして、市政モニターアンケートや国の住宅需要実態調査等により、人々が何を重視して居住地を選択しているかを把握し、「安全で安心して暮らせるまち」、「愛着を持って住み続けられるまち」、「コミュニティ豊かな、活気あふれるまち」を目標像として再設定しますとともに、局の使命についても安心・快適な居住空間、都市空間づくりを推進することと明確化しまして、経営課題と戦略をわかりやすく組み直し、より優先度の高い事業へ予算配分を重点化してございます。

最後に教育委員会事務局でございますが、子供たちの確かな学力と生きる力をはぐくむ学校教育の充実に重点を置きまして、習熟度別少人数授業など、学力と生きる力をはぐくむ取組の充実、放課後ステップアップ事業など健全な教育環境の確保、授業力アップサポート事業など信頼される学校づくり等に取り組むこととしてございます。

委員会意見への主な対応としましては、学力調査結果の全国的な傾向と大阪市特有の問題を検討し、戦略等を設定すべきであるとの御意見につきまして、大阪市では全国と比べて特に自主学習習慣の定着に一層課題があることがわかりましたため、22年度は小中学校で放課後の学習支援を拡充すること、また本市の正答率平均が中学校で全国平均から差が見られることから、中学校図書館の活性化を通じた言語力の向上とともに、中学校の教師力の向上を図ることとしてございます。

また、次のページの資料で全26局の22年度局経営方針（案）のポイントを一覧表にまとめてございます。

また、別冊として大変膨大ではございますが、全局の局経営方針（案）とその関連資料をお配りしておりますが、個々の御説明は省略させていただきます。

資料1の御説明は以上です。御審議をよろしくお願いいたします。

（大住委員長） ただいまの事務局からの御説明につきまして、御意見、御質問ございましたらお願いします。

（永田委員長代理） 今、個別5局の経営方針を、委員会意見を踏まえてこういうふうに

しましたというお話があったんですが、その対応については、組織内でどういうプロセスでなされたんでしょうか。つまり評価委員会が指摘したことを踏まえて、各局の中でどういう意思決定といたしますか、外から言われたからそのまま事務担当者が局経営方針に盛り込むということはないと思うんですけども、その辺の検討ですよ。特に中央卸売市場のようにニーズの役割を再定義するというのは、ほかのところの指摘に比べて結構重要な仕事ですよ。ほかは、具体的な取組を検討すべきだとか、わかりにくいので表現を変えたり取組を考えたりするということでもいいと思うんですけど。指摘事項の中身の重さによっても違いますし、それから行政評価委員会の指摘と局の中でのその後の検討過程ですよ、その辺についてはどういう過程を経て、今ここに挙げられてるような局経営方針に変わっていかれたんでしょうか。

(阿部課長) 全体的な傾向につきましては、後ほど資料2で御報告をさせていただきますけども、まず局経営方針に対してこの行政評価委員会でいただきました意見については各局に示しておりまして、その内容を局議に諮って最終的にまとめていただいた局が大半でございます。今回の市場に関しましても、局経営方針(案)の策定とあわせて経営健全化計画の策定が必要でございましたので、そういった取組の中で外部委員の御意見もいただいて、その意見を踏まえて局の中で十分議論をしていただいたと聞いております。

(畑課長) 市場の件でございますけども、資料の対応方針(案)の一つ目、右欄にございますように、「市場外流通の増加等により、全国的に市場の取扱量・高は確かに減少傾向にあるものの」という部分と、3行目のあたりに「拠点市場でのシェアは青果においては拡大しており、水産においても今後拡大していくとの専門家の意見もある」というところに検討プロセスで得た内容が入っているんですけども、具体的には経営健全化計画策定に当たりまして、包括外部監査も受けて、その後、有識者会議というものも開いてございまして、そこで有識者の方から青果物流通とか水産物流通、また流通全体についての見通しと意見を踏まえて局内で議論するとともに、現在、国では、「卸売市場の将来方向に関する研究会」というのも開催しておりまして、そこで法改正の方向性を含め、今検討しているというところで、そこでも市場、いわゆるハブ市場への再編というところの議論もされておりまして、それらの動向も踏まえまして総合的に検討した結果、局内ではこのようにハブ市場として対応していくことを決めたと聞いております。以上でございます。

(惣宇利委員) 永田委員の質問で、局議で対応しているというのね、僕は局議で対応されること自体は、真っ当というか、オーソドックスなんじゃないかなというふうに思います。ただ、局議でやるのはいいんですけども、今の話でちょっとひっかかるのは、説明していただいた中で、今、国の方で「卸売市場の将来方向に関する研究会」というのが、去年の10月ごろから始まったのかな、まだ途中だと思うんですけど、そろそろ最終が出るのかな。ちょっと厳しく言うと、研究会での議論と、ここでの議論がずれている、と思うんですね。大阪市の中央卸売市場を例にとると、大阪市の中央卸売市場という役所に収入と支出で大きな赤字が出ているということで、経営を健全化しなさいよと言われて、経営健全化計画を出しているわけです。しかし、国の方で今、研究会で言ってるのは、中央卸売市場の役所の部分の経営が赤字か黒字かではなくて、それも大切なんだけど、中央卸売市場には役所が入っているのと同時に仲卸業者と卸売業者が入っていると、卸は卸、仲卸は仲卸、役所は役所って三つがばらばらに動いていることが一番の問題だと言ってるわけですよ。だから、ここでは個別の議論になりますが、技術的なこと言ったらあれなんですけども、本来、大阪市の中央卸売市場の中で役所が仲卸とか卸という、現実そこで仕入れと販売を担当してる人たちとどう有機的につながっているか、つながってないから市場外流通に負けてきていると言ってるわけですね。どう有機的につながるかというところ、その議論がある意味抜けているんですよ。しかしそれは言い方を変えると、今回の問題の対象外にあるというようなことかもしれないけど、メインの問題はそちらになっているわけですよ。だからそういう意味で言うと、局議で対応しているという対応の仕方はいいかもしれないけど、分析の中身は非常に中途半端というか、半分しか行われてないんじゃないかなという気はしますけどね。

(吉村部長) 済みません、惣宇利委員のおっしゃるとおりで、国の検討は、まだ途上で、中央卸売市場局の方でも動向を見ながら検討はしているんですが、まだまだ検討課題があると思いますし、国の方がまとまってから検討したいという要素もございますので、引き続きこちらとしましては国での議論の問題意識が局の方でも具体的に検討されるように調整、指導していきたいと考えています。

(永田委員長代理) 市として結論をどう位置づけるかは、評価委員会の範疇ではないといつも思っているんですね。だけれども、指摘事項に関して指摘されたから再定義しました。指摘されたから22年度にイメージアップ、例えば環境局もそうなんですけど、

22年度に環境先進都市の具体化を図り、取組を示すこととしていますと言って、もちろんきつと局議の議論はきちとなされているとは思いますが、何か指摘されたからそれにあわせて、対応策をただ書いてらっしゃるような気がしてならないんですね。だから今、惣宇利委員がおっしゃったように、卸売市場に関して、もし国の動向を見ないと再定義や検証ができないなら、安易に再定義、検証したって書かずに、その現状をこそきちんとして書いて、情報公開といいますか、今、こういう問題というのは非常に大きいですよ、どう定義するかによって今後税金をどういう形で使っていくかもすべて決まっていくわけですから。何ていいますかね、安易に対応を書くのではなく、結論の出ないものにおいては、いつ結論を出すのかは書く必要があると思うんですけど、こういうところが国の動向を見ないといけないのでこういうことだ、というように書くとか、指摘事項を踏まえて局の中で検討していただくというのが、委員会としては望ましいというか、期待するところかなという気もするんですけどね。

(吉村部長) 対応方針の説明を、個々にすると時間がないんですが、こちらの方から指摘事項、この委員会でいただいた意見に事務局の意見をプラスアルファしまして指摘事項を局に示しました。それについての局の方の対応ですけれども、こちらとも局と議論しましたが、すべて対応を安易にするような形で書いて出しているというようなことではなく、こちらで幾ら指摘しても向こうなりの事情があり、それについては引き続きの検討の要素にしているものも、いろいろ対応方針の中には議論の経過を書いているものもございますので、すべて指摘されたものに対して、とりあえずこんな形にしますというような安易な対応で局の考え方を整理しているということではございませんので、その点は御了解いただきたいと思います。今後引き続き検討の要素については、なかなかやはり指摘してもすぐ結論が出てこない要素もございますので、それにつきましては先ほど中央卸売市場の要素で申しましたけれども、こちらの方もその課題については引き続き配慮しながら、局と調整していきたいということで考えております。

(大住委員長) 多分、御指摘されている点ですけれども、主体性とか自律性があると思うのです。今回、5局の取組状況の御報告の中に幾つか、盛り込んだと書かれているものがあるのですけれども、グリーンビジネスの育成・発展を盛り込んだとか、低炭素社会の構築を掲げたとか、中央卸売市場では例えば市場の役割を再定義したというふうに書かれているのですけれども、少なくとも書かれている書面を見るだけでは、

文章を読むだけでは、これらそのものがどのようにして決まったのかが、わからないのです。それは国の方針がこうだからとか、世の中のトレンドがこうだからとか、そういうことかもしれませんが、どうもその背景がよくわからなくて盛り込まれているという印象があります。恐らく低炭素社会ということであれば国の動向を踏まえて盛り込まれているでしょうし、グリーンビジネスというのは大阪市の実態を踏まえているのかもしれないですけれども、そうでないかもしれないですね、世の中のトレンドということかもしれない。だから主体的、自律的に決めたものであれば、その背景の説明をする、主体的、自律的ではなくて、国の動向を踏まえざるを得ないものについては、国の動向を踏まえてこうしましたという、そういうことを情報開示、情報公開という観点で、きちっと盛り込んだ方がいいのではないのでしょうか。

中央卸売市場ですが、あえて言うなら、これも何も書いてないという印象です。少なくとも言葉の上では格好よく書いてはいますけれども、判断をしていないと私は思います。例えば資料の2枚目で、個別点検5局の取組状況の括弧の中の市場を拝見しますと、「市場外流通の増加等により全国的に市場の取扱量・高は減少傾向にあるものの、近畿の拠点市場としての役割は依然として大きく、これらの環境変化を、市場機能を持続的に発揮させる必要性の高まりとして捉え……」と書かれているのですけれども、最後に書かれている「施設の更新・整備を行っていく」などという部分を見ると、どちらかという施策としては縮小するというふうに読めますね。ところがその前のところでは市場の機能を持続的に発揮させる必要性が高まっている、という表現をしているのですが、この高まりの根拠が非常に希薄です。それはどうしてかということ、取扱高が減っているとすれば、恐らく役割やニーズが低下しているのですが、その中で必要性が高まっているという、要するに、持続的に発揮させる必要性が高まっているとすれば、これはだれの必要性なのかということが書かれてない、だれが必要だと感じているのか不明です。

よくあることですが、SWOT分析をしますと右肩下がりの分野がどこの地域でも結構ありますが、右肩下がりの分野について放置する、要するにニーズや役割が低下をしているので放置するという判断ができるケースはまれで、逆にそうであるからこそ再整備をする、あるいは崩壊しないように、恐らく現状維持を図る、もっと言うと活性化をすとか、右肩下がりを右肩上がりにする、そういうような目標を掲げることがありますけれども、それは別にいい悪いという判断はここではできないと思い

ますが、どういう根拠に基づいて何をしようとしているかということを示す必要があるのですが、それが非常にあいまいなのです、書き方も言葉を選んでおられて、持続的に発揮させる必要性の高まり、要するに持続的にということなので、別に右肩上がりではない、現状を維持することが大事、この程度なので、別にそれだけですと必要性の高まりではないですね、必要性は持続していますというだけしか言ってないので。そこまで見ていきますと、何も判断されてないということですね。判断できない理由はそれなりにお話を伺っていくとわかります、これ以上、詰めないですけども。SWOT分析を使って経営方針をまとめる場合、少なくともどういう背景、どういう根拠に基づいてということは当然書く必要がありますし、ニーズや役割というところで、例えば右肩下がりの分野で現状維持する、あるいは右肩上がりに復活させるということが、だれの必要性、だれが必要と感じているのかということを書きと書いた方がいいと思います。

いかがでしょうか。この場で意見を言うことの意味を確認しておきたいのですが、この局経営方針は変更される余地はあるのですか。

(吉村部長) 済みません。この局経営方針は案ということで2月に提示しておりまして、今後、予算案の審議が市議会でもなされますので、そこでの議論を踏まえて、4月に経営方針案については確定するというところでございます。ですからこの経営方針案の中身について、これコンクリートかといえ、最終版は4月に確定するというところでございます。

(大住委員長) とはいうものの、余り変更の余地はない、そういうことですか。例えばこういう指摘については、来年度以降反映するという意味での指摘なのか、あるいはある程度、今日の意見を踏まえて修正する余地はあるのか。

(吉村部長) 大住委員長がおっしゃったように、大勢はこのままいきたいということで、各局で意思決定した上で出していますので、そういうことですが、先ほどおっしゃった根拠づけとか、もう少しSWOT分析で、誰のニーズなのか、もう少し説明をわかりやすく書くとか、その辺につきましては、経営方針(案)の附属資料でございまして、御意見をいただいたところは局の方に伝えまして、また4月に整理して出すときには御意見を踏まえるところは踏まえていきたいということで調整していきます。

(永田委員長代理) 多分、2の課題と関連すると思うんですけども、今、おっしゃったように書き方の問題とか情報の出し方の問題が悪いところもあれば、大住委員長が

指摘したように検討のやり方なり、誰の視点なのかというところがないまま、つまり意思決定のプロセスにどれだけ客観性があり、戦略的になされているかということなんです。私も委員長も、多分、惣宇利委員も指摘しているのは。中身云々がどうなるかということについては、市がどう決めるか、もしくは議会がどう決めるか、それを市民がどう受けとめて決めるかなんで、評価委員会の範疇では全くないので、結論についてどうこう言うというのは全くないんですよ。だけれども今回の資料を見ると、説明不足だけではないんじゃないだろうかと、書き方だけで本当にいいんだろうかというところが、根本的に見えないんですよ。だから意見をずっと申し上げているわけです。

(大住委員長) 多分、半分ぐらいは書き方だと思うのです、要するに情報開示の仕方と僕は思うのですけれども。残り半分は、多分、SWOT分析などを使いながら、分析的な資料をもとに論理的に考えることが十分できていないのという気もするのです。SWOT分析を各局で進めて、指示してやってもらっている。それですとSWOT分析の進め方、考え方をちゃんと理解してもらわなければ、主体性とか自律性、要するに自律的な意思決定をするということになかなか行かないのです。そもそも最初から主体的に意思決定するのは無理だったのかもしれないという気もするのです。そこまで言うと多分、次の議題に行ってしまうのですけれど、いかがでしょうか。資料上のなかで具体的に御指摘いただいた方がいいことがありましたら言っていただいた方がいいですが、意思決定の方法、プロセスなどにつきましては、次の議題に密接に関連していますので、次の議題で議論した方がいいと思います。

(惣宇利委員) もちろんいろいろ辛口の意見もあるんですが、局長の総括的認識というのがあって、そしてその次に局経営方針があって、その後にSWOT分析があってというところで、この辺のところのある意味、書き方といいますかね、そういう意味で僕はだんだん改善されているんじゃないかなと思いますね、そのことはそれでいい。見たら大体、これがここに対応しているのかという形で、結構出来ているので、あとはどれだけ、どんな言葉がいいか、魂を入れていくかということになっていくんじゃないかなという気がします。

ただし、形式がきちりしているということで褒めたいんですけど、1点だけ言います。これはもう何か嫌み以外の何ものでもないのですが、言うことにちょっとじくじたる場所があるんですけどね、都市整備局の資料を見てください。都市整備局の局長の

総括的認識では、経営課題は1番、2番があつて、それで次のページに3、4、5とあつて、局長の総括的認識では経営課題は5番までなんです。しかし局経営方針（案）のほうでは6番目もあるんですよ。経営課題6として、組織・人材・予算の主体的改革というのがあるんですよ。局長の総括的認識は、これが抜けているんでしょうか。

（阿部課長） 局長の総括認識については、主な経営課題をまとめてもらうように事務局から条件を出しておりました。できればA3の1枚でというつもりで各局お願いしています。都市整備局の場合は六つのうち五つを主な経営課題だということで特に挙げておるわけですが、局によっては六つのうちの三つだけを特に重点ということでアピールしている局もあります。すべての経営課題を書くと局経営方針の焼き直しになりますから。

（惣宇利委員） そうか、僕はそれ全部一致しているものだと。

（阿部課長） 概要版として、ここはまとめるようにしています。

（惣宇利委員） 項目の数ぐらい一致した方がいいんじゃないかなと思うけど、どうかな。わかりました。僕は一致しているものと思っていたから、不一致なのでおかしいと言ったんですけど。そうすると、今度の新経営方針では、これが一本化されることになるんですかね。

（阿部課長） 今、御議論いただいている局経営方針と、また別に局長改革マニフェストというものがございますので、それらを一本化、統合化しようという話でございます。施策の重点化の分野と市政改革の分野の方針の二つを。この局長の総括的認識は、経営方針のダイジェスト版として今回御用意していますので、これとはまた別の話になります。

（惣宇利委員） はい。

（大住委員長） ほかに何かございますか。

（小幡委員） 先ほどからも話が出ているんですけども、例えば中央卸売市場では、ここが中心的に問題になると思うんですが、結局、中央卸売市場の存続がありきなんです。個別外部監査で今回もいろいろ経営改善とか指摘もあったし、中で検討されてどうやっていこうかというあり方検討もされたと思うんですけども、それはもう市場があることを前提にしたような議論だと私は思っております。こういう経営方針を出してくださいという場合も、毎年どうするかということなので、出さないといけな

いというのがあって、本来は根本的なことをどうする、根本的にその市場をどうしたらいいかと考えないといけないんですけれども、それを考える時間の余裕がなくて、毎年何か出さないといけないから、この存続ありきで出してきたような感じがします。先ほど、永田委員がおっしゃったように、そうだったらもう出さない方がいいと、これはまだ検討できてないので、今後もう少し時間をかけてやるというふうな形があつていいのかな、と私も思います。

以上です。

(大住委員長) いかがですか、何かございますか。

(畑課長) 市場の方から今回聞いていますのは、有識者の意見にもありますように、全体としてのボリュームは落ちてきているが、拠点市場、いわゆる大きいところの部分については相対的にシェアが大きくなっているということで、近畿圏では中央卸売市場が当然一番大きいということで、全国2位ですので、そういう青果とか水産の全体のボリュームの動向も勘案しながら言うと、今すぐ無くすというわけにはいかないという判断をしたということです。当然、中央と東部の両方があり、あと大阪府の北部もございますので、そんなに大阪にいくつも要るのかという議論も一方ではあるんですけども、そこを踏まえるとすぐにはそういうことでなくて、シェアのバランスから言うと現状では当然必要だと判断した、というふうに聞いております。ただ当然、府も指定管理者入れるとかという話も出ていますので、その辺の今後の動向を注視しながら検討したいと言っております。

(大住委員長) ほかに何かありますか、よろしいですか。

それでは、次に今後の行政評価のあり方についての審議に移ります。事務局より資料の説明をお願いします。

(阿部課長) それでは資料の御説明をさせていただきます。ただいま御意見いただきました局における意思決定の実情についても御報告資料の中に入っておりますので、あわせてこの後、御報告させていただきます。

まず、今後の行政評価のあり方の御説明ですが、資料2が枝番で1から資料2-6までございます。その御説明を私がさせていただいた後、審議内容に関連しますので、引き続き参考資料の1、新たな市政改革の骨子(案)「たたき台」について、宮地行財政改革担当部長から御説明をさせていただきます。

まず資料2-1をご覧ください。今後の行政評価のあり方に係る行政評価委員会での

主な意見をまとめてございます。表の左側、網かけの部分につきましては、前回11月の委員会で事務局からお示した課題ごとにまとめてございます。その右半分にこれまで各委員からいただいた主な御意見を整理いたしました。右端に審議のスケジュール感をお示ししておりますけれども、本日は右から二つ目の欄に星印のある項目を中心に御審議いただきたいと思っております。

まず上の欄の左側になりますが、行政評価という手法についてという課題でございますけれども、これについては全市的な政策課題に関する意思決定や進捗管理に関しまして御意見をいただいておりますので、この後、別の資料で御説明いたします。

下の欄の経営方針の再構築につきましては、局経営方針と局長改革マニフェストを一体化した新経営方針を策定する方向で22年度に検討してまいりたいと考えてございます。

裏面に参りまして、上の段の経営方針と評価の位置づけについてでございますが、全市的な方針と局経営方針とのリンク、局経営方針の意思決定の課題につきまして、資料2-4で御説明いたします。

下の段、経営方針評価に取り組む意識・姿勢につきましては、ポジティブ・アプローチの活用について資料2-5で御説明いたします。またチャレンジ性の評価については22年度にベストプラクティス事業の評価の試行実施を行いまして、当委員会で検証いただくことを考えてございます。

3ページ目の上段、経営方針の記述レベルの課題につきましては、自己評価シートの変更と成果測定について22年度に一部前倒しで実施しまして、当委員会で内容の検証をいただくことを考えてございます。

下の段の外部評価につきましては、23年度以降の局経営方針と局長改革マニフェストの統合とあわせまして、外部評価委員会のあり方について今後検討いたします。

次に、資料2-2をご覧ください。左側にありますように、全市レベル、局レベル、部署レベル、職員レベルの各階層でPDCAサイクルのイメージを示してございます。御意見をいただいております全市的な政策課題に関するPDCAサイクルの現状と課題につきましては、この後、資料2-3で御説明いたします。それから局経営方針の意思決定、全市的な方針等の連動の現状と課題については資料2-4で御説明をさせていただきます。

それでは次の資料2-3をご覧ください。全市的な政策課題に関するPDCAサイク

ルの現状と課題を整理してございます。全市的、局横断的課題に関する取組方針につきましては、平成17年度に策定した大阪市総合計画のほか、表の左端にございますとおり、市政運営にかかわる基本的な考え方をまとめた『元気な大阪』を目指す政策推進ビジョン」と、それから市政改革の基本的な考え方を示しております「市政改革基本方針」がございまして、毎年度の予算編成において重点予算によって施策の重点化を図っているところでございまして、それぞれについて毎年度、進捗管理を行ってございます。

課題といたしましては、右端の欄でございすけども、Plan、計画面については全市的方針や局横断的政策課題の内容を各局の経営方針や予算編成作業に的確に反映させていくことが不可欠でございす。またDo、実施面については局横断的政策課題の取組実施に当たって、関係局が相互に連携し一体的な実施を図るよう総合調整が必要でございす。また、Check、Action、評価面に関しましては、全市的方針や局横断的政策課題にかかわる達成状況の評価を各局の経営方針の評価にフィードバックさせることが必要であると考えてございす。

裏面でございすけども、平成22年度予算では『元気な大阪』を目指す政策推進ビジョンを一層深化、深めるという観点に立ちまして、地域力の復興と成長産業の支援など、未来への投資の二つを大きな柱として、一層の施策の選択と集中を図って、「大都市、そしていちばん住みたいまちへ」の実現を目指していくこととございす。

それぞれ重点的に取り組む施策につきましては、右側に項目を記載しておりますのでご覧ください。

その次の資料でございすけども、平成21年度の年間スケジュールをお示ししてございす。上から二つ目の欄に政策推進ビジョン、三つ目に市政改革基本方針のスケジュールを書いておりますけども、年2回、進捗状況のとりまとめを行ってございまして、またそれと関連する重点予算についても9月に重点予算方針を決定しております。

下から二つ目の段でございすが、局経営方針については4月から21年度方針に基づいて事業実施を行っております。それと並行して上半期に、前年度、20年度の実績の評価と、9月に21年度上半期の中間振り返りを行いまして、その結果に基づいて下半期で22年度の局経営方針（案）と予算編成を検討してございす。その案について、市長ヒアリングや市会での審議等を経まして、22年度当初に局経営方針を策定すると

いった流れになってございます。

続いて資料2-4をご覧ください。局経営方針と全市的方針の連動についての現状でございますけども、政策推進ビジョンや予算編成作業に当たって、重点予算の基本的な基本方針等を示しております。しかしながら局経営方針（案）の策定段階で、こういった全市的方針の反映状況については十分チェックができておりませんで、局経営方針（案）の策定については局の判断にゆだねられております。また、全市的方針と局経営方針の達成状況について相互に関連づけた評価ができていないといった現状がございます。

他都市の取組では、毎年度、全市的方針のもと、各部局の予算編成や運営方針などの策定が行われている事例や、市トップと局トップとの間で政策課題や今後の施策展開についての対話ですとか、各部局の取組方針を確認する場が設けられている事例がございます。こうしたことから、局経営方針の策定について全市的方針等への対応を推進する観点での検討が必要と考えてございます。

右側の課題でございますけども、23年度から策定予定の新経営方針につきましては、全市的方針との効果的な連動をする仕組みを構築する必要があると考えてございまして、新経営方針の策定に当たって、施策の選択と集中の全市的な対応方向の明示ですとか、新経営方針（案）の策定段階での全市的方針の反映状況のチェックなどについて具体的にどう取り組むのか、今後市の内部で検討、調整を図ってまいりたいと考えております。

下段の局経営方針の意思決定の現状についてでございますが、今年度、22年度局経営方針（案）の策定状況を各局にアンケートしたところ、記載しておりますとおり、自己評価、中間振り返りなどについて約8割の局が局全体で課題を共有し、対応策の検討を行っているものの、2割の局では担当部局だけの課題認識ですとか、局議等での報告にとどまっているという実情がございました。また22年度方針の検討・調整に当たっては、約3割の局があらかじめ局の方針を示すのではなく、事業の積み上げで案を策定しているという実態がございました。また意思決定につきましても、約4割の局が局経営方針と予算の案を関連づけが十分できているとは言えない状況でございました。SWOT分析の活用につきましても、約7割の局で担当部署内での活用にとどまっており、局の意思決定の場で十分活用されているとは言えない状況でございました。

以上のとおり、局経営方針が事業の積み上げで策定されているところは少なくなく、予算編成との関連づけですとか、トップダウンによる意思決定が十分に行われてはいない状況にあると見受けられます。

そのため、右側の課題でございますけども、新経営方針の策定に当たりましては、施策（戦略）レベルの方針をまず定めて、これに基づき具体の事業の検討・具体化を進め、優先順位づけを行うなど、トップダウンによる施策の選択と集中の意思決定を行う仕組みを構築する必要があると考えてございます。具体的にどのように実施するのか、今後検討を行ってまいりたいと考えております。

裏面に他の自治体での取組事例として、浜松市、横浜市、大阪府の事例を御紹介しております。例えば一番左端の浜松市では、9月に次年度の政策方針である浜松市戦略計画の基本方針を示し、これを受けて各部局などが10月に部局戦略計画の基本方針を策定して予算要求を行いまして、予算議決を経て、4月に市や部局の戦略計画を策定してございます。また、春に市長と部局長が中長期的な方向性を確認するスプリングレビューを、夏の予算編成前に政策の方針や主要事業の事業化の可否などを検討するサマーレビューを実施しているとのことでございます。

続きまして、資料2-5をご覧ください。主体的・内発的な取組の強化についてでございますが、資料の左側にポジティブ・アプローチの概要をまとめてございます。ポジティブ・アプローチは問題解決型のギャップ・アプローチとは異なり、組織や人の強み・価値に焦点を当てて、その強みの連携により、より高い成果を生み出したり、人々の夢や組織のありたい姿を描くことから目標やアクションプランを導き出す手法でございます。

右側に移りまして、今後の活用イメージでございますが、平成23年度からの次期市政改革の取組を進めるに当たりまして、新たな市政改革の骨子（案）のたたき台では、地域から市政を変える観点から、本市の施策・事業を再構築し、今後の施策展開や組織体制を組み立て直すこととしてございます。

そのため、今後、例えば局区における組織目標の共有化と施策・事業の再構築ですとか、二つ目の地域主権の確立に向けた現場レベルの職場風土の改革、あるいは三つ目の市民協働におけるビジョンの共有化と相互理解の推進といった課題におきまして、ポジティブ・アプローチを取り入れ、活用することで、主体的・内発的な取組が強化され、そうした成果が新経営方針の策定や評価にも生かされるのではないかと考えて

おります。

下の欄ですが、今後、取組の具体化に当たりまして、どのような手順でポジティブ・アプローチを市内で広めていくべきか、また本市の組織運営の現状のもとで、トップダウンの意思決定のさらなる徹底と、組織の活性化や市民協働の推進に向けてポジティブ・アプローチを可能なところから活用していくということを並行して取り組むことで効果が期待できるかなど検討していく必要があると考えてございます。

資料の裏面でございますが、ポジティブ・アプローチを取り入れております千葉県松戸市の事例を整理してございます。松戸市は人口約48万人の都市でございますけれども、今後10年間を対象とする総合計画後期基本計画の策定におきまして、イマジンまつどという取組を実施しております。この取組ではできるだけ多くの市民や職員の思いを聞き、計画に反映させることとして、市民や職員が力を合わせた取組になることを期待してポジティブ・アプローチを実施してございます。

左下の図にありますように、従来型のデータに基づく検討とあわせた計画策定を進めておられます。具体的には右下の枠にありますように、松戸市では市長部局の職員の約6割に当たる1,200名近い職員の方、あるいは300名近い市民の方にインタビューをなさいました。また137名に上る職員との対話会、あるいはフューチャーサーチというポジティブ・アプローチの手法を活用したフォーラムや未来づくり会議を経てまちづくり提言書を取りまとめておられまして、今後、基本計画素案を起草していく予定とお聞きしてございます。

最後に資料2-6をご覧ください。今後の検討の進め方についてでございます。左側に現状と課題を整理してございますが、主な課題として7点挙げております。1つ目が局経営方針と局長改革マニフェストの二つを策定しており重複感があるということ。2点目が全市的方針と局経営方針との整合性や連動性が十分確保されているとは言えないこと。3点目として局経営方針が事業の積み上げで作成されているところが少ないこと。4点目として局経営方針の策定・評価に当たって、局にやらされ感があること。5点目として局経営方針の成果目標の設定や次の展開につながる課題の洗い出しなどが十分対応できていないこと。6点目として外部評価のあり方についても見直しが必要なこと。最後に7点目として資料が大量で評価の実績等がわかりやすく発信できているとは言いがたいことでございます。

そのため、右側の今後の検討方向の案でございますけれども、評価システムの見直しと

再設計を行いまして、23年度から再設計したシステムに移行できるようにしたいと考えております。

現段階での主な見直し課題としましては、1つ目として局経営方針・区取組方針と、局長・区長改革マニフェストを統合しまして、施策の選択と集中の取組を一体的に示す新経営方針を策定し、総合的な評価を行い、PDCAサイクルのより効果的な推進を図ることでございます。

2点目として、新経営方針は全市的な方針や政策課題を踏まえた施策・事務事業の再構築の方向を示すものとしまして、全市的な方針や政策課題等、経営方針の取組をより効果的に連動させる仕組みを構築する必要があると考えてございます。

3点目として、新経営方針の策定に当たっては、施策（戦略）レベルの方針をまず決めまして、具体の事業の優先順位づけを行うなど、トップダウンにより施策の選択と集中の意志決定の仕組みを構築する必要があると考えてございます。

4点目として、施策・事務事業の再構築の具体化に当たっては、ポジティブ・アプローチ手法等を活用するとともに、すぐれた意欲的な取組を評価する仕組みを取り入れ、主体的・内発的なPDCAサイクルの推進を図ってまいりたいと考えております。

5点目として、施策の成果目標の明確化や評価に基づく次の展開につながる課題の洗い出しなど、評価手法の改善を引き続き進めることが重要と考えております。

6点目として、局経営方針にとどまらず、局横断的政策課題や新たな市政改革の進捗なども視野に入れ、外部評価の活用のあり方について検討を行うことが必要です。

最後に7点目としまして、市民にわかりやすい情報発信を行うよう、引き続き改善を進めることがございます。

平成22年におきましては、これらの見直し課題について可能なものは一部試行をし、検証を行った上で具体の制度設計を進め、行政評価委員会からの御意見をいただきながら秋までに見直し案をとりまとめて、秋以降に予算編成とあわせて新経営方針（案）の策定作業を行うなど、移行準備を進めたいと考えてございます。

スケジュールにつきましては裏面をご覧ください。行政評価委員会の予定を一番下の網かけの部分でお示ししております。上半期で先ほどの見直し課題の御審議と前倒しで実施します局の自己評価の改善状況やベストプラクティス事業の評価の検証を踏まえまして、新経営方針の構成や評価方法など、行政評価システムの見直しのとりまとめをお願いして、2月に新経営方針（案）の御報告をさせていただきたいと考えてご

ございます。

資料2の御説明は以上でございます。

続いて参考資料1、市政改革の新たな骨子（案）のたたき台につきまして、宮地部長より御説明いたします。

（宮地部長） おはようございます。市政改革室、行財政改革担当部長の宮地でございます。まず参考資料の1ということで、この中に6種類の資料が入っておりますので、その6種類の資料の説明を先にさせていただきたいと思っております。

まず「新たな市政改革の骨子（案）—たたき台—」ということで、これは2月の17日に市政改革検討委員会に提出させていただきました、御議論いただきました資料でございます。基本的に次の23年度からの新たな市政改革についての考え方を整理させていただいたつもりでございます。また後ほど、簡単に御説明させていただきます。

次に、資料編ということで図表を載せた「新たな市政改革の骨子（案）—たたき台—<資料編>」というのがございます。これは本文中に載せておりますバックデータを整理させていただいたというものでございます。

次に、検討資料1が「タスクフォース（市政改革検討委員会・市民協働部会）の検討状況【概要】」、検討資料2が「中期的な収支均衡に向けた対策のフレーム」、それから検討資料3が「政策論議を通じた施策・事業の再構築に向けて」ということで付けさせていただきました。この検討資料というのは、先ほどの骨子（案）のたたき台の中で今後最も大きな課題となってまいりますいわゆる地域との連携・協働ということについて、今後どういう議論、あるいはその検討をしていくかということを検討資料1でお示ししています。

それから検討資料2では、財政収支に向けたフレーム、まだこの段階では公表もされておりませんでしたので、大きいフレームだけなんですけども、今後、財政状況の変化に対応してどう考えていったらいいか、考えようとしているのかということを検討資料2でお示しました。先に御説明させていただきますと、一応、今のところ平成30年度までの収支不足は、当初の計画では達成が可能であったということで考えておったんですけども、その後、20年秋からのリーマンショック以降の問題が生じまして、10年間、平成30年度ぐらいまでに約2,600億円の解消が必要になってくるということでございます。それへの対応といたしましては、一つは歳入の減少要因の解消をしようということが1点、市税収入の回復を図っていく。それから二つ目として歳出増

加要因の解消を図っていくということで、非常に大きい歳出要因であります生活保護費の改善を図っていこうということ。それと3点目としまして見直しを考えていく必要がある。いわゆる総点検の具体化による見直しということでございます。大きくは三つの考え方で今後の検討を進めていこうということで、最後の総点検の具体化による見直しということで、今後それに基づいてどう検討しようとしているのかということを示したのが検討資料3のIというふうに御理解いただきたいと思っています。

またIIといたしまして政策論議を通じた施策・事業の再構築という方向を一つ出していきたいというふうに思っています。もう1点はIIIとしまして、事務事業の点検精査ということで、具体的な事務の見直しをしていこうという、その二つの観点から取り組んでいこうということをお示ししています。

最後に参考資料ということでお付けしています。これは現在の市政改革の取組について、先日公表されました平成22年度予算でどの程度まで達成しているのかということをお示したものでございます。先に御説明させていただきますと、まず現行の市政改革で経費の削減につきましてはトータルで2,250億円の削減ということを目標にしておりました。それに対しまして2,719億円の達成ということで、おおむね121%達成ができています。一応その目標としていた削減については実現できていると思っております。

もう一つは、職員数の削減でございます。目標としては7,000人強の削減で職員数を3万人台にということであり、5カ年累計で8,437人、4月1日の見込みで3万9,171人ということで、これにつきましても達成できる見込みとなっております。

あと外郭団体の改革につきましては、削減数が28ということで、まだ若干残りあるかと思いますが、おおむね目的は達成しつつあります。特に委託料の削減につきましては、削減目標280億円に対しまして551億円ということで、あるいはその関連団体を合わせますと約600億円を超える削減を実現しているというところでございます。

それからコンプライアンス改革ということで、情報公開、公正確保の仕組みづくり、組織管理の徹底、それからガバナンスの改革ということで経営体制の再構築、区政改革、労使関係の健全化、このあたりにつきましては、一応制度はできて着実に進めている状況ではございますけれども、なお職員の末端まで浸透しているかということについて、今後とも引き続き取り組む必要があるとの課題が残っていると考えております。

そういう状況の中で、「新たな市政改革の骨子（案）―たたき台―」にお戻りいただきたいと思っております。簡単に御説明させていただきます。今回の23年度以降の市政改革の取組の一番の特徴と申しますのは、「はじめに」のところに書かせていただきましたように、大阪市の持っている大都市性と地域での活動ということを、この両面に着目しながら、まず地域を再生して公共を再編することによって、大阪のパフォーマンスを内側から高めて、将来にわたって活力あふれる「元気な大阪」を実現することを目指していること。地域から市政を変えるという理念のもとで、市民とともに生活者の視点で市政のあり方の基本的な枠組みを改革するということを考えております。

その考え方のもとで、なぜかといいますと、先ほど御説明しましたように、いわゆる現在の22年度までの市政改革での取組を見まして、一定、改革部分についての取組はかなり進んできたので、次のステップへ行くべきではないかという認識でございます。3ページの第二の1、(1) 地域力の復興の必要性のところ、「行政のスリム化、経費削減などを中心とする市役所内部の改革、いわゆる市役所改革にとどまらずに、地域のことは地域の担い手が決めるという地域主権を確立し、市民とともに本市の社会・経済の元気を取り戻す取組を進めて、歴史と伝統を踏まえた大阪の活力の形成につなげていく」ということで、二つの観点で取組をしていこうということでございます。

その上で、第二の2、計画期間等ということで、まず一つは今申し上げました抜本的な取組ということをおおむね10年程度の長期的な視野に立って取り組んでいこうと考えております。もう1点は緊急の取組ということで、先ほど申し上げましたように、20年秋以降の財政収支不足、2,600億円というのが命題としてございますので、今の段階の数字でございます、5年程度を視野にその財政収支の改善を図っていくという2段階の取組をしていこうというふうに考えているところでございます。

そして第三として、地域から市政を変えるための三つの方針を出させていただきました。公共の再編、区役所・市役所力の強化、そして行財政基盤の構築ということで挙げさせていただきました。

第四以下では、第三の分についてのある程度、取組の方向性をお示したところでございます。

行政評価委員会との関係で申し上げますと、第四の2の(3)のC以下に、「良きガバナンス」の実現というところでございます。新たな市政改革を推進していく上で、局・

区ごとに市全体の方針を踏まえて取組の方針と目標を明らかにし、その着実な実行を図る必要があるということで、局経営方針・区方針と局長・区長改革マニフェストの二つの方針を統合して市の方針や新たな市政改革の取組等を踏まえた施策の選択と集中の取組方法を一体的に示す局・区の運営方針を新たに策定するという方針を出させていただきました。dには、運営方針の策定とか予算編成を適切に行っていくように、施策の選択と集中の全市的な対応方向を明示するなど、より効果的な仕組みを構築すること。それからeには、運営方針の取組目標の達成状況を一体的・総合的に点検し、その結果を全市レベル、局・区レベルで改善・見直しにつなげるよう評価システムの再構築をすること。最後にfには、そういった取組に当たってのステップといたしまして、業務のステップごとに職員自身が主体的にあり方を分析検討するとか、あるいは施策事業の再構築など、具体のビジョンづくりに職員が主体的に当たり、主体的に参加・対話するなどの手法の導入を検討するというところで、そういったものを通じて職員の気づきや、あるいはチャレンジ性を積極的に引き出して風土の改革を図っていきたいという方向性を出させていただいております。

現在、骨子（案）の中の本体部分でお示しさせていただいておりますのは今後取組の方針ということで、これに基づきまして今後具体化を図りまして、第五、その他のところでございますけども、この間事務事業の総点検をやってまいりましたので、そういったものを活用して新たな市政改革の基本的な考え方をもとに、本市の全事務事業の再構築、あるいは今後の施策展開や組織体制についての分析を進めて素案に反映してまいりたいと考えています。

具体的には、今年の秋ごろに素案のとりまとめを、それで計画全体といたしましては22年度中に策定してまいりたいというふうに考えております。もちろん22年度に前倒しで取り組めるものについては取り組むというのが今の状況でございます。

非常に概略的な説明になり恐縮ですが、時間も限られておりますので、以上で説明を終わらせていただきます。よろしくお願いいたします。

（大住委員長） ありがとうございました。

ただいまの事務局からの御説明について、御意見、御質問をお願いしたいと思います。

（惣宇利委員） 全体ではなく一つ例示でしゃべろうと思うんですけども、この今後の行政評価のあり方の中で何度か指摘されたように、やっぱり一番大きい問題は、各局がやっている事柄と全市的というか、全体的な事柄とどういうふうに一致させるかとい

いますか、そのハーモニーといいますか、そういうところが非常に大きい問題だというふうに思います。それを一つの例、都市整備局の例でしゃべってみたいと思うんです。都市整備局の一つの特徴というのは、市営住宅が非常に多い、全国でも一番多いと言っていいんじゃないかと思うんですけども、110万戸ぐらいの住宅のうち10万戸以上、1割ぐらいが市営住宅なんです。そして例えば平野区という区が大阪市の一番南側の方にあるんですけども、そこだったら2万4,000戸ぐらいが市営住宅なんです。だから全体の中の賃貸住宅の2割から3割近くを市営住宅が占めるというような地域があります。そういう地域というのは、あと鶴見区、それから住之江区もそう、それから東淀川、西淀川とあって、そういう市営住宅をどうするかというのが大きい課題で、だから局長の総括的認識のところの経営課題2で、市民の幅広い居住ニーズにこたえる市民住宅の実現ということで、キーワードは市営住宅じゃなくて市民住宅という、そういう考え方で進めていこうというふうに書かれております。

そこで、いろんな政策が行われているわけですけども、このところを今回象徴的な例としてちょっと考えてみます。平成22年度都市整備局経営方針（案）の課題2のところ、市民の幅広い居住ニーズにこたえる市民住宅の実現と、こういうふうになっています。それで市営住宅を今、減らしながら、そのコミュニティを活性化させていくということをするために、キーワードで言うと、具体的取組の2-1-②の業績目標として、1階空き住戸を活用したコミュニティビジネス拠点施設の導入等をやっていくということになりまして、市営住宅の1階のところに高齢者の生活支援とか、子育ての支援もやりますとかいうようなことで、あれば便利だなんていうのもいろんなものを入れる、NPOも入れたりする、そういうものをコミュニティビジネスとやっているんですけども、それらを入れると高齢化の進んでいる市営住宅なんかに入っている人にとって非常に潤いがあるだろうということなんです。そういうことをやって結果的にどうなるかというと、市営住宅のあるところで市営住宅の戸数を少し減らす。しかし高層化すると、市営住宅の周辺で空き地ができると、空き地のところに緑を植えると、それでもまだ空き地があるところについては、民間のマンションを入れると。だから古い老朽化して空き家の多い市営住宅のところでは、新しい高層の市営住宅に建替えて、そして空いた空間に緑や民間のマンションを入れて新しいコミュニティをつくると、そのときにコミュニティビジネスというものを接着剤にして、コミュニティをつくるということを考えているわけですね。

だからこそ、その結果としてどこへ行くかというのが、局長の総括的認識の、一番上のところ、「大都市、そしていちばん住みたいまち」を目指すと、こうなっている。そして市民との協働により、「まちの元気と魅力を引き出したい」と、こういうふうになっているわけですね。そして安心・快適な居住空間・都市空間づくりを推進するところになっています。まちの元気と魅力を引き出しとかいうのは、地域力をこれから大きく引き出すというのは、大阪市の方針だと思うんですね。だからその限りでは、聞いている限りでは結構うまい話になっているんですね。つじつまは合うんです。

しかし、先週も実は平野区の現場に行ってきたんですけども、都市整備局の人の取り計らいで行ってきたんですけど、現実はどうなっているかという、確かに市営住宅が高層化された、そして入っている人はそれなりによくなったわけですね。そして緑の空間があると。そしてこちらに民間マンションがあると。都市整備局としてはそういうふうに形はできたわけですね。そこで僕は歩いている人に、ここどうですかと言うたら、都市整備局さんはハコをつくるのは上手やからきれいにつくられているけど、心は何もありませんわというような、冷たい言い方ですよ。これちょっと問題提起のためあえて言うんですけど、そういうことになっていると。だから、高層化された市営住宅と緑の空間と民間のマンションと三つあるけど、民間のマンションの人は市営住宅の人とつき合いがないですね。それとまた市営住宅の人も民間のマンションとつき合おうとしないですね。ある意味、白けてしまっているわけですね。だからコミュニティという言葉はあるんだけど、ただ同じエリアに住んでいるというコミュニティだけであって、ここでいうまちの元気とか魅力を引き出して市民の力、地域の市民力を上げるとかいう形にはなっていないんですよ、正直なところを言うと。

じゃあ、この話を都市整備局に言うたら、都市整備局の人は、うちはハコをつくるのは得意ですが、コミュニティを育てるというのは、頑張っているんだけどちょっと弱いですよ、とおっしゃるわけね。そしたら、それはだれがやるかとなると、市民局の話になる。地域振興会とか、地域の人たちのコミュニケーションをある意味中心として担っている市民局の対応が必要なわけやね。そやけどコミュニティをつくってうまくいきますということを書いてあるけど、コミュニティつくるプロではないわけね、都市整備局はハコをつくるけど。そうすると市民局とのコラボレーションのようなものが要ると。やっぱりそれは全市的な形で、恐らく市民局だけではだめだと思うんで、ほかの局も協調して入ってこないといけないと思うんですね。

そういう事柄を、これだけ見ていると、ああ、まちの元気と魅力を引き出し、安心・快適な居住空間・都市空間づくりを推進しているんだな、そして確かにきれいになって緑もあったけども、行ったら人々の間は白けているといったことになっていて、コミュニティの中身については問題があると。逆に、全市的に言えばコミュニティが生き生きするのが目的ですと。その手段としてハコモノの整備はやりますけど、それはあくまでも手段です。行き先はコミュニティの潤いですと、そして地域の活力ですと。そうすると、この都市整備局の局経営方針、局長の総括的認識では、そのところが一切触れられていない。ある意味、縦割り行政でやっているわけですよ。今お互いに他局に干渉しないということでやっているんですけども、しかし他の局への干渉じゃなくて、ある意味、コラボレーションをやることによって、全市的なターゲットである地域力であるとか、「大都市、そしていちばん住みたいまち」になっていくと思うんです。ですから、イメージ的に言うと、この局長の総括的認識や局経営方針の右端に、やはり今後の課題だとか、局間のコラボレーションとかね、そういう記載が必要になってくるんじゃないかなと思う。一例ですけど、都市整備局の市営住宅に対する対策でコミュニティをつくっていると言ってるんですけど、中身はしんどいでしょう、ということなんですけどね。

(阿部課長) 委員がおっしゃったように、都市整備局という組織は建物をつくるのが主たる役割ですが、もちろん建物づくりだけでなく、その中にお住まいの市民の方に働きかけて、その地域力を高めていくという取組も進めており、市民局と協働してもやっていく必要もございます。ただ、この局経営方針というのは局の自分の所掌範囲の取組方針を書いておりますので、市民局の経営方針の方を見ますと、その市民協働の取組を進めるという大きな方向性が書いてあります。都市整備局も自分の守備範囲で関わるができるものに取り組むというのを書いております。また、環境面でも低炭素社会の実現に向けて、市の建物について省エネルギー化を推進するというようなことも、局の守備範囲の中で環境問題にかかわれる部分として取り込んでおるといような組み立てになっておりますので、これは今の局経営方針のつくり方自体に限界があるものかと思っております。

(吉村部長) 惣宇利委員の方から現状について御指摘を受けた点については、市としても今後、受けとめていく必要があろうかと思っております。宮地部長の方から説明させていただきましたが、今後、新たな市政改革ということでは地域力の復興と申します

か、地域から市政を変えるという視点に立って、各局進めております施策・事業の再構築を検討していくということになっておりますので、縦割りということでの御指摘も受けておりますが、本来、「大都市、そしていちばん住みたいまち」ということで、市長は、今、コミュニティの復興ということに重きを置いてビジョン立てしてしていますので、現状をきっちりと認識した上で、次のあり方含めて検討を進めていく必要があると認識しております。

(宮地部長) まさに惣宇利委員がおっしゃったとおりだと私も思います。今までの大阪市は、どちらかといいますと局側から入っていくというのが基本でございましたので、どうしても局の目的を遂行していくということで、オール大阪的に何を目的としているのかというところについて、何ていいますか、認識として弱かったところがあったかと思っております。非常に難しい課題にはなりますけれども、私どもは、次の市政改革の基本としては、やっぱり地域の側から考えていこうということで、いわゆる区役所、第一線であります区役所、それからそれに伴う局と区の関係のあり方等を、1回、地域の側に目線移して考え直していこうやないかということで、今、取組を進めようとしております。それを具体的に、局経営方針等々の中にどう反映していくかというのはこれからの課題でございますけれども、やっぱり目線をちょっと相手に移していかないといけない、今までどおりのいわゆる中之島側から考えていてもこれはなかなか直らないだろうと思っておりますので、そういった方向で取り組んで、今後検討していきたいと思っております。また御意見等をいただければありがたいなと思っておりますので、よろしく願いいたします。

(大住委員長) 関連してですけれども、惣宇利委員が御指摘された点についてですが、多分、市役所の中の連携や、あるいは縦割り行政という問題は大きな問題だと思うのです。それにあわせて宮地部長も触れられているのですが、施策、事業の立案または、実施方法に問題があったのではないかという印象も強いです。恐らく都市整備局さんとしては、市民住宅再整備に当たって、あるべき市民住宅を含めたコミュニティ像というものを担当の方は立案されていたと思うのです。そのあるべき姿が、多分、市民住宅に入居されている市民の皆さんや、あるいは分譲マンションに新たにお住まいになった方にはあまり理解されなかったということでしょうか。それが多分、2番目の本質的な問題、縦割りと、現にお住まいになられ、あるいは潜在的にお住まいになれる市民の皆さんのニーズやお気持ちや意見を踏まえていないということが多分、2

番目の問題になるかと思うのです。事業担当者はプランナーとしての専門家なので、これはあるべき姿として望ましい、だから進めたということかもしれないですけども、望ましいと判断するのは誰なのかということも次の問題として出てくるのです。本当に望ましい姿を、政策を立案する担当の方が、国でも同じですけども、地方自治体でも同じように担当の方が仮に描いたとしても、住んでいる方に理解されなければ全く意味がないです。ですからそのプロセスがきちっとできていないまま進められたのではないかと思われるのです。

そういうことを考えますと、じゃあどうするのかということですけども、二点ほどがよく言われているのです。専門的領域が非常に高い問題については、もちろん専門家が例えば事業計画を立案して実施する、それでいいと思われませんか。ところがその専門家が実際に政策なり事業を立案するプロセスで、お住まいになっている市民の方とか、あるいはお住まいになるかもしれない潜在的な、例えば分譲マンションに入るかもしれない、そういった方々のニーズや思いをきちっと反映することが非常に大事なことだと思うのです。何をお考えになってお住まいになっているか、きちっと意見を踏まえ、思いをきちっと聞いて、その意見やニーズを踏まえて、政策担当者、専門家として事業の立案を修正する、こういうことが多分、一つの重要なプロセスとして指摘されておまして、包括的な言い方をしますと討議型民主主義と言われます。

これは例えば、当然のことながら企業が新製品開発、例えば新しい化粧品をつくる場合、お客様や、ひょっとすると潜在的に自社の製品を買ってくれるかもしれない潜在的なお客様の意見を踏まえるために、そうした方々にお集まりいただき例えばグループ討議をする、そのようなイメージです。それと同じようなことをやっぱり行政が政策でもやるべきで、特に現に市営住宅にお住まいになっている市民の方は具体的にいらっしゃるんですけど、全員の意見を踏まえることは多分できないでしょうけれども、その中の代表性のある方に入っていただく、あるいは分譲マンションを建てるとすると、分譲マンションに入居されるかもしれない可能性のある方に来ていただいて、報酬をお支払いして意見を聞くといった場をきちんとつくることと思います。それをしておけば、また違った形での提案ができたかもしれない、要するに市民住宅と分譲マンションの混在型がいいのか、あるいはあえて分離した方がまだいいのか、そんな判断もあるかもしれないですね、それが一つになります。

もう一つは、今日も資料の中にありますけれども、実際にかかわっている、あるいは

行動を期待する、例えばコミュニティの力、パワーを活性化するということになれば、その活動を促す、参加協働型の仕組みを促すようなポジティブ・アプローチがあります。これは実際に、こういうまちになるといいよねというようなビジョンをつくりながら、具体的なアクションを導いていくという、そういうアプローチです。その二つの設計が、先進的なアプローチとして提案されているのです。

そんなことを考えますと、この二つ、すべての分野で二つというわけじゃないですけども、地域力を基盤とした大阪市の発展ということを考えるなら必要不可欠なことかなと思います。

(惣宇利委員) 私は現場主義なんで、実際に現場に行くんですけども、毎月発行されている「住宅だより」というのがあるんですけど、その平成21年12月号のところで、迷惑行為でこんなのがあるんですよ。犬、猫等、動物等の飼育による安眠妨害、障害、においなど、こういう迷惑行為があつて困りますと、こうなるわけですね。しかし契約書には、市営住宅に入るとき、犬とか猫とかは飼ってはいけませんとちゃんと書いてあるはずなんですよ。そしたら契約違反だから、大阪市の都市整備局や、都市整備局の外郭団体の大阪市住宅供給公社が管理センターで市営住宅を管理しているんですけどね。この問題とか、楽器やカラオケの演奏、大声云々で困りますとか、生ごみの不衛生な放置も困りますとか、他の入居者に対する恫喝も困りますとか、暴力行為も困りますとか書いてあつて、これをそしたら管理センターはどうされているんですかと聞くと、「基本的には民・民の問題ですから、難しい面もあつて苦労しているんですよ。」と、この前言われたんですよ。

しかし私が思うのは、相手に迷惑をかけるようなことをすると明け渡しを命じますという形で契約書に書いてあると管理センターの方は言ったんですよ。そしたらこれは民・民の問題じゃなくて、大阪市の都市整備局と、市営住宅に入っている人との契約の不履行ということで議論すべきなのにもかかわらず、「民・民の問題で入りにくい。」となるから、こういうことするからほかの人は不正に入っているとか、いろんなことで印象も悪いと思うんですよ。これは都市整備局のプロパーの問題だと私は思うんですけど。そういう問題があるとか、あるいは入っている人、本当に入るのは生活困窮者が一番の優先順位なんですけど、生活困窮者でない人も入っていて、そしてなおかつ大阪市内の北区とか、それから天王寺区、それから中津とかいうところは、競争率が非常に高い。非常に割安なんです。倍率の低いところへ入っている人が、11

回落選すると優先的に入らせてもらえることになっているから、5年たちますと、そういうところに入って行く。市営住宅に入って、すごろくみたいに上へ上がっていくことをやっているから、非常に高い競争率になっているわけですよ。ということは本当の困窮者じゃないんですよ。制度上の問題があるから、あそこに入っている人は有利だけど、民間のマンションに入っている我々は同じような収入だけどもものすごく高い家賃で入っていると。隣の方はそういう形で入っているというようなことになると、そういう不公平感なんかもコミュニティを崩壊させると思うんですよ、つくれなくなると。だから本当に入ってもいい人が入っているんだったら、そんなに対立関係にならないと思うけど、非常に冷たい対立関係みたいなのあるわけですよ。それを僕はもっと考えないといけないと思う。

またこんなこともありますよ。民間の50階建ての高層マンションがあったとして、このマンションに、例えば250世帯入っているとして、250世帯に全部仲よくしてくださいと言っても、これは結構難しい問題があります。一番下の2DKに入っている人は、例えば2,500万円を35年のローンで組んでいると。それから一番上の50階に入っている人は3億円ぐらいをキャッシュで払っているとすると、全然違う形の生活パターンで入っていることになる。だから同じ民間のマンションでもコミュニティの難しさはあるんだけど、大阪市の市営住宅の場合はそれとは違う、今言った不公平感の問題も入っているからコミュニティの難しさが余計に深刻になっているんじゃないかなって思う。僕はこのことを大いに反省すべきじゃないかなというふうに思いますけどね。

そこでコミュニティをよくするためには各局間の調整といいますかね、各局間で相談するのもなかなか難しいところもあるから、やはりそれは上の全市的などころから見て、この都市整備局の抱えているコミュニティの問題については、大阪市の市民局と都市整備局との間のコラボレーションにするとか、そういうふうにしてこの問題を解決していくとか、どういうんのか、上からの調整がまさに必要かなと、そういう仕組みを今後入れていくべきだと思うんですよ。局間のコラボレーション、いわゆるトップダウン的に先ほどのヒエラルキーの図がありましたけど、そういうのが必要じゃないかと思います。

(永田委員長代理) 宮地部長の方から新たな市政改革の骨子の御説明があったのは、多分、来年度以降、この評価委員会の中で何をどう進めていくかということの中に、こ

れも踏まえて考えないといけないという趣旨でお時間をとって御説明いただいたと思うんですね。この新たな市政改革の骨子は、読めば読むほど何ていうんですかね、方向性については多分皆さん異議がない。だけど本当にこうなっていくためにどうプロセスを設計していけばいいのか。前回の市政改革マニフェスト、今もありますけど、あれは比較的、いつまでに何をやって、目標値として何を設定してということが明示されていまして、進捗管理もしやすいし評価もしやすい。ところがこの新たな市政改革の骨子は、どう進捗管理をし、何をもちって進んでいるのか、はたまた修正した方がいいのか、この新たな骨子の実現に向けて進んでいるのか、どう把握するのかというところについても非常に難しい問題を抱えている。ある意味、これというのは一つのビジョンなのかもしれませんが、方向性をただ書いただけという形の位置づけで、それはそれでとりまとめる、みんなの意思をここへ持っていくという意味ではないと思うんです。

今後なんですけど、この新たな市政改革の骨子というのが、具体的に市政というか市役所の中で事業を立案したり、それから局経営方針をつくっていくときに、もちろんこれ自体を踏まえてつくりなさいという程度、程度という言い方は別に軽いという意味じゃなくて、という位置づけなんですか。それともこれはこれで、この中に書いてあることを実現するためのパイロットプロジェクトとして、もっとこれを練って行って、ここに書いてあるこの項目の、これの一つのパイロットプロジェクトとして、局経営方針の中に一つそれをここから非常にトピック的に持っていくような形での推進を考えていかれるのか、その辺はいかがなんでしょう。

(宮地部長) 今、永田委員の方からございましたように、これ自体、今後、こんな形で考えていきますよということをお示ししたという段階のものでございます。先ほど御説明させていただきましたように、一応、この秋に素案という形で、少し内容も含めたものを入れていこうと思っています。その中にはもっと具体的にプロセスなんかも含めたものと、それからちょっと目標設定なんかをどうするかな、と正直悩んでいるところもあります。といいますのは、先ほども言いましたように2,600億円、ざっと年間300億円程度の削減はしていかなければならない。そうしないと、いわゆる財政再生団体等々へ陥る可能性もあるということも含めた短期的な取組み方をどうするかということについての目標枠というのもきちんとしていかないといけないだろう。それと具体的にどういうところをどう見直していくか、どういう再構築をしていくかという

こともセットで考えていく方針を出していく必要があると思っています。

もう一つは、中長期的にということでは地域をどうするかということについては、これはちょっと時間かかるかなと思っています。そういったものについては、大体の何ていうんですかね、再構築というのか、いわゆる実現に向けたステップを整理した形で、秋なり、次年度末には出していきたいなというふうに思っています。ですからこれで、骨子で終わりですということでは全然なくて、さらに中身を詰めていくということで、目標値なり、あるいは目標なり、あるいはそのステップなりということを明らかにしていきたいというふうには思っております。

(永田委員長代理) 資料2-6で、星印で来年度の行政評価委員会の予定が書かれていますが、今日の委員会の位置づけとしては、この別紙の案だとか、来年度こういう形でやりますよねというのを決める最終の委員会という位置づけですか、それとも来年度、6月に行政評価委員会が開かれることになっていきますけど、そこで何をやりますか、という話なんでしょうか。というのは予定にベストプラクティス事業の検証とか入っていますよね。これが既に入っているということは、今日の委員会で来年度、例えばベストプラクティス事業について、この後どんな形でやっていって6月に検証するとか、そういうことについては話し合わなくてもよろしいのですか。

(阿部課長) 前回の11月の委員会の際に、自己評価のフォーマットの見直しの御提案を含めた資料の御説明はさせていただいております。たしか11月のときの御意見ではその見直した内容で一度試行してみて、検証するのがいいのではないかと御意見をいただいたと思っていますので、その方向で考えております。

(永田委員長代理) それはわかっているんですけど、私の質問は試行としてどこでやるとか、その試行でどんな中身をベストプラクティスというのかとか、そういうところについては検討した記憶が余りないんですけれども。つまりここでいうベストプラクティスって一体何を目的として、なおかつベストプラクティス事業評価を6月に検証するということですよ、やることについてはそうだと思うんですけど、そこについての細かい中身、細かいと言ったら何ですけれども、その辺まできちんと詰めておいたらどうか。

(阿部課長) 資料の中ではベストプラクティスの定義は簡単に書かせていただいたつもりなんですけど、試行については26局に対して例年やっておる自己評価の中に、できた、できてないという判断だけではなくて、手本となるような、目標を上回ったような事

例を自分たちで検証してもらい、次への課題の洗い出しという前提でできないことばかり今までチェックしていたきらいがありましたので、当初に思っていた以上の成果を上げているものを局の中でもチェックしていただくという取組をしてみたいということで考えておりました。

(永田委員長代理) ということは、何か新たなベストプラクティスというよりも、これまでやった中で1回棚卸しをするという形になりますよね。

(阿部課長) 21年度実績を自己評価する際にベストプラクティスをチェックします。

(永田委員長代理) ということは、もちろん棚卸しをして発見という感じなんですけれども、棚卸しをして、いや実はこんないいことがありましたよねというのを6月に委員会に出してもらおうと。つまりベストプラクティスということをつきかきにして、新たな今までとは違う刺激を与えて、という形の位置づけじゃないということですよね。これは確認です。つまりベストプラクティスというのは今まで何ていいますかね、今、説明があったように切る方とか厳しいことだけ言ってきたけども、今度は局経営方針とか事業計画を立てるときに、そればかりじゃなくて、何か思い切りコスト削減にトライを、何ていいますかね、今までと違う結果が出るような工夫をしてみるとか、何かそういうのを最初にインプット、局内にしておいて実行するという形ではなく、今までやったものの中でよかったものを取りあげたり、よかったものを検証して挙げてくださいよ、それは組織の中で検証する第一歩、検証というか共有する一歩にしたという意味で、6月に検証をするというスケジュールだということですよね。

(阿部課長) はい。最終目標は23年度以降の新経営方針づくりにチャレンジ性のある目標設定をするとか、23年度プランに反映していけるようにしたいと思っておりますけれども、その前に4月の段階で、先に21年度実績の自己評価をしますのです、従来どおりの自己評価でなくて、23年度の計画づくりに活かせるような試みの一つとして、前もってそういう目標をつくった上で本来は評価すべきところでもありますけれども、従来型の取組の中でも前向きのものを今回、すくいあげてみたいという意味でして、目標なしに実績だけを棚卸しするという点では、ご指摘のとおりです。

(永田委員長代理) そうですね、だからチャレンジ性という言葉が23年度以降、もし一つのキーワードにするのであれば、過去のベストプラクティスを検証するというのには意味があるし、それを組織の中で、さっきも縦割りと言われてたようなところでベストプラクティスを局を超えて共有するという意味では大変意義があると思うんですが、

ただ単に22年度の棚卸しの中で、目標なくとにかくやったことの中でいいことがあったら出してくださいよという、チャレンジ性とはちょっとかけ離れる気もするので。23年度以降の一つのキーワードとしてチャレンジ性というのを市の方でお考えであれば、その辺を22年度の中でどう盛り込んで、局経営方針なり、新経営方針なりに、それとポジティブ・アプローチの中でそれは一つトライさせて、何か試行でパイロットプロジェクト的にやるとか、その辺の設計も少し考えていかれる必要があるのではないかと思います。

(大住委員長) このベストプラクティス事業評価ですけど、これは、当初、目標として掲げられていなかったことでも、環境変化によって新しくトライしたもの、取り組んでみたら非常に成果があった、そういうものを対象としたものではなかったのですか。例えば厳格に業績目標を立てて、数値目標を立てて、数値目標の達成度に応じて、例えば相対的な評価に適用する、A、B、C、そういう評価をすることは、普通の行政評価の設計では進められています。これがいいとか悪いとか言っているのではなくて、それはあらかじめ業績目標として考えていたものについてどのぐらい達成したかということが中心になってしまうので、ひょっとするとそこだけに限ってしまうと、現場では、ただちに対応を迫られるような問題が日々起きているわけですが、そうすると例えば環境変化によって突然景気が急に悪くなるというような状況になりますと、それなりに対応せざるを得ないような制度設計が必要なわけですね。そうしますと事前に考えている範囲を超えて、何か新しい環境に対応したこんな立派なケースがありますということもありでしょうし、ひょっとすると当初考えていた目標を過剰に達成したということで、指標でとらえられないようなものすごくすばらしい取組ができましたというようなことがありましたら、こういうところへどんどん出していただくということですね。これまでは目標の達成度というような視点で評価をしていたけれども、それだけですとギャップ・アプローチになってしまう。前向きな取組をきちっとすくい上げる、あるいはそれをどんどん情報として開示していくような設計を取り入れましょう、そういうどちらかという非常に素朴な設計をされているのではないかと思います。

(阿部課長) 委員長からおっしゃっていただいたように、単なる目標を超過しているだけではない、別のそういう工夫をして課題に取り組んだという事例についても、もちろんベストプラクティスとして考えるべきだと思います。少しいメージが狭かったよ

うです。

(大住委員長) とりあえずこれは素朴に出してもらおうということで。

(永田委員長代理) そうですね。ただしうまく説明をしないと、意図しているものじゃない、意図しているものが出ない可能性が高いと思います。だからその辺、丁寧に、ベストプラクティスって何かというところを、今、大住委員長が言ってくださったようなところを丁寧に伝えないと、せっかくあるのに出ないというケースもあるように思うので。

(阿部課長) わかりました。

(小幡委員) この全市的方針・予算編成・局経営方針関連の21年度のスケジュールの資料ですね、これ下の方に22年度方針、21年度方針、20年度方針とこうつくっていただいて、よくわかりやすくなったんですけれども、今さらながらに思いますと、予算編成が早いんですね。20年度の二次評価をして、21年度の間隔振り返りの時点で、行政評価委員会にかけて、みんなの意見を聞いた後で、もう予算編成入っていくんですね。だから9月、10月でしょうか、予算の編成が始まって最終的に局が予算編成を出すのは3月ですよ、だからほとんど5カ月ぐらいかけているという理解でよろしいんですか。だから結局、何ていいますかね、1年前、22年度の予算をつくるのには20年度の結果を参考にしてつくっているということをよく聞いていたんですけれども。できればもっと21年度がどういう状況かというのを把握した上で、それを22年度に盛り込むということがベターだと思うんですが、極力盛り込むというのはどこまで可能ですか。

(阿部課長) 実情で申しますと、22年度の予算編成については、9月18日に文書が出ましてそこからスタートしています。21年度の間隔振り返りについては8月末に私どもから各局に作業依頼をしていますので、9月中旬から下旬にかけてラップしているところはあります。中間振り返りと、委員会意見を9月25日に周知しておりますので、ほぼ同時並行で20年度実績、21年度上半期の状況を踏まえて22年度の方針づくりに活かしていると考えてございます。

(小幡委員) 予算編成のスケジュールをもう少し遅らせることは難しいのですか。だから結局21年度と、20年度の結果を見て22年度の方針を決める。21年度は、どこまで反映できるんですか。

(阿部課長) 9月末時点の進捗を9月に各局でチェックして、それを生かして予算編成

に入っておりますので、上半期の進捗状況については22年度に反映できていると考えています。

(小幡委員) 21年度の間を見て、21年度中にはここまで行くだらうということの予測も入っているんですか。普通、企業の場合は、もう少し後の12月ぐらいまで見て、それからその後の1月、2月、3月の予測を入れてこうなるので、来年はこうしようという形で出てくるんですけれども、市の場合、すごくそれが早いんですよ。だからこの8月ぐらいの時点で、もう後の予測ができていくということになるんでしょうか。

(西山部長) 予算の編成作業の流れを申し上げますと、実際この9月の局配分予算算定の考え方の通知、これは大体の税収見込みですとかを見た上で、22年度予算の配分枠がこの程度ですよ、それに沿って予算編成にかかりなさいよという財政局からの通知なんです。実際、この予算編成作業は12月ぐらいまでかかっていますけども、この間で内容、今、小幡委員がおっしゃられたような今年度の見込みがどう動いていくかというのを反映しながら作業を続けていく。実際は、年末から1月ぐらいにかけて22年度事業の具体的な予算内容編成をほぼ確定させていくという流れになっていますので、何が何でもこの9月で22年度予算確定ということではない、その辺は御理解いただきたい。

(小幡委員) そうしますと、局経営方針も1回、中間で振り返るんですけれども、その後の状況によって変わっていったという理解でよろしいんですか。大体12月ぐらいまでで次年度の局経営方針を決めているということでもよろしいですか。ありがとうございます。

(加茂委員) 済みません、もう簡単に、4点ほど。

資料2-6ですが、私、前回、11月の議論には参加できませんでしたので理解できていない部分があるかと思いますが、今日のお話を聞いて、3番のトップダウンにより施策の選択と集中の意思決定を行うという、このトップダウンという言い方を変える方がいいのかなというふうに思いました。多分、トップダウンで意思決定するというのではなくて、トップの意思表示を明確化するというような書き方がいいのかなと思いました。

2点目がポジティブ・アプローチの話です。今日もベストプラクティスのお話も出ていますけれども、やはり組織の中で職員の方がどういう行動をしたら褒めてもらえるのかという人事評価制度との絡め方というか、ベストプラクティス事業があって、

単に言うだけで発表されますよというだけではなくて、それがきちっと評価をされるというシステムと若干でも連動することができれば、より実効性の高いものになるのではないかと思います。それはちょっといろいろな御事情もあると思いますので、あくまで参考意見ですけれども、そのように思いました。

3点目と4点目は小幡委員が先ほどおっしゃった御意見とかなりラップするんですが、3点目は、先ほど中央卸売市場が組織ありきで議論が進んでいるという話がありましたが、けれども、そもそも自ら僕たち要らないよねというような議論というのは不可能なんじゃないかなと思います。恐らく、役割の変化であるとか、ミッションの変更とか、そういう議論というのは局での議論というのには限界があって、別の判断体系が必要なのではないかなと、小幡委員の御意見をお伺いしていても思いました。

あと4点目は、前からちょっと思っていたんですけれども、やっぱりやらされ感というか、かなりの負担感につながってきている部分があると思います。ポジティブ・アプローチが成立する重要な要件は、職員の方が疲れていない、元気であるということが大前提なので、負担を軽くするというのはかなり必要なことだと思います。今回、マニフェストとの統合というのはかなりいいことなんじゃないかというふうに感じているんですけれども、今、小幡委員も予算編成との関係、兼ね合いをおっしゃっていましたが、予算をつくるというのは、施策をつくるということと同じことだと思いますので、経営方針であるとかマニフェストをどんどんブラッシュアップしていく作業と同時並行で、予算も最後にできているような、何かシンプルで負担が軽くなるような方向性というのともあわせてと議論をしていくべきなのかなというふうに感じました。

(吉村部長) 1点目のトップダウンの表現につきまして、前回の委員会でトップダウンによる意思決定という議論が出ましたので、こういう言葉を使っております。我々としてはこの言葉を、経営方針を決定する際にトップダウンで、上で何もかも細部まで決めつけてそれを下に押しつけるということではなく、施策・事業の選択と集中の考え方、大綱といいますか、そういう大きな考え方をまず示して、それをもって各部署で作業するというような意味合いをとっております。誤解のないような表現にすべきということですので、また検討させていただきたいと思います。

2点目の人事評価制度との連携につきましては、現時点でも私どもの人事担当と意見交換をたびたびしております。すぐに直るところと直らないところがありますけど、

23年度の設計に向けて、引き続き人事評価制度との連携について検討していきたいと思っております。

3点目の中央市場の件で、別の判断体系につきましては、どうしていったらいいのか、ちょっと検討させていただかないといけないのかなと思っております。

やらされ感、負担感の件につきましては、御指摘のとおりでございますので、23年度の見直しを設計していく際には、まず職員の負担感、作業の負担感でございますが、そういうのを減らせるように、特に予算編成の関連ではシンプルな形で予算編成の作業をやっていることが同時にそういう政策が決まるような形に、できる限り効率的にできるような仕組みを検討していきたいということで考えておりますので、よろしくお願いいたします。

(大住委員長) 資料2-6に、今後の検討方向の案ということが書かれていて、これは検討の方向なので、別に相互に矛盾があったとしても、あるいは整合的でないものがあったとしても僕は構わないと思うのですが、とはいっても、さっきのトップダウンのお話もありますし、業務改善や、あるいはベストプラクティスとか、あるいはポジティブ・アプローチの手法を取り入れるとか、いろんな書き方をされているのですが、全体として大阪市、大阪市役所や、あるいは市民協働というところも含めまして、どのような意思決定や組織の設計をイメージされているのかな、というのが多少気になるのです。トップダウンは結構幅のある解釈ができるので、例えば橋下大阪府知事のように、重要な政策についてはすべて指示をすると、指示をしてそのとおりにやれというふうに明言する、それもトップダウンですね、あれは一つのリーダーシップの形だと思うのですが、それとは違う支援型、サーバント型のリーダーシップというものもあるわけで、それはひょっとすると橋下知事のリーダーシップとは違うリーダーシップのタイプだと思うのです。ひょっとすると、そういうふうに考えますと、平松市長も違った意味での市長自身のすばらしさを反映したリーダーシップのあり方が僕はあるのではないかと、橋下知事とは違った形のリーダーシップの発揮の仕方、支援型、サーバント型という、より新しいリーダーシップを発揮されるような方ではないかなというふうに期待をしているのですが、それはともかくとしまして、どのような組織のイメージなのかな、ということがちょっと気になるのですね。

例えば市役所も日本の組織なので、例えば日本的な経営、日本企業で非常に優良であり、ひょっとすると学習する組織で少し話題になるような、例えばトヨタのような企

業の例を参考にされているのか、何かそういう、僕はトヨタがいいとか言っていないが、どのようなイメージを持たれていますか。

(吉村部長) トップのリーダーシップの件は、私の方からなかなかコメントする立場にないのですが、市全体として局の経営方針を策定して評価するということでの組織のイメージとして、局長が何事もすべて決め事をして、細かい指示を出して管理していくという、管理主導型のそういうトップダウンという意味決定は想定しておりません。ただ、全部何事も決めずに、あるいは局を超えたいろんな課題がある中で、こういう局を超えた調整を含めたところにもリーダーシップを発揮せず、とにかく各部署に「良きに計らえ」的なやり方では当然だめだと思っておりますので、当然、市長の思いなり、考え方に基づいて、それぞれの局で責任、役割分担に基づいて大局的な方針、考え方はきっちり意思表示をして、それに基づいて個々の具体のビジョン、そういったものについては各部署、職員での発案を大事にしながら守り立てて実施していくようなイメージを、この検討資料をつくる際には思っておりました。

(大住委員長) ちょっとだけ補足をします。専門的な言葉、概念についてですけども、今日の資料やこの委員会でも何度も取り上げられてきたポジティブ・アプローチ、場合によってはホールシステムアプローチと呼んでいますけれども、これはトップダウンでもないし、ボトムアップでもないという説明をよくしています。簡単な日本語で私が説明するときは全員参加型ともいうことを言っていますが、全員参加型というのは参加を強要されるわけではなくて、参加しない人がいてもいいわけですね、そういうような意思決定の仕方です。

そうなりますと、第一の問題点として、ボトムアップとどう違うのかという質問が出てくるのです。これは明らかに違っていて、ボトムアップは自身の役割の範囲、担当の範囲、職権の範囲、所掌の範囲で物事を進めていくということが普通の解釈ではあるわけです。要するに今日も話題になっていますけれども、オール大阪でという視点はなかなか出にくいです。平社員がトップの視点でということもボトムアップでは出てこないですね、出にくいし必要とされてないのです。現場は現場の判断でというのは、現場でやること、やる仕事の範囲でということなので、それが積み上がっていくのがボトムアップです。

じゃあホールシステムアプローチとトップダウンは設計が全く違うのかというと、本質的に違うのですけれど、ただ1点だけ、ホールシステムアプローチでも留保されて

いる点がありまして、当然、トップはトップとして最終的に経営責任を問われる立場にありますから、例えばメンバーがシステム全体で、ある提案をした場合に、最終的に実施をするかどうかという点について、トップは権限を留保していることが多いです。例えばすぐやるのか、あるいはもう少し検討した方がいいのか、その最終的な決定権限を留保した上で実施しているケースが、海外のケースとか、日本企業でも普通にあります。ですからホールシステムアプローチは、カオスをもたらすものではない。これが第1点です。

2点目ですけれど、日本的経営はホールシステムアプローチか、ということこれは明らかに違うのです。トヨタはホールシステムアプローチかということ、これ全然違うと思います。トヨタは学習する組織かということ、僕は多分違うと思っています。なぜなら、トヨタの場合は、例えばある工場の目標、あるいは生産ラインの目標値は、自分たち、製造ラインで働いている従業員の方の意思とは関係なく決まります。目標が与えられているのですね、やらされる設計にすぎなくて、その実施の仕方について工夫をするということになっています。つまりポジティブ・アプローチではなく、ギャップ・アプローチを強要されているのです。にもかかわらず、楽しそうにやっているのはどうしてかということ、そこで運動論を取り入れているのです。要するに達成したら褒めてやるだけではなく、御褒美をあげますという成果主義を入れながら競わせているのです。こういう設計になっています。よく誤解されるのは、トヨタ的な現場が元気な組織、元気というよりも元気を強要されている組織、そういうものとポジティブ・アプローチが同一であるかのような説明をされることがありますが、これは明らかに異質なものです。つまりトヨタの場合は競わせないと、もっと言いますと成果主義的なボーナスとか給与体系を敷かないと、あれは動かない設計なのです。だからその点でポジティブ・アプローチによる組織は、日本的経営の代表例であるトヨタ的な組織とは根本的に異なっているのです。

大分時間が超過してきましたので、何かございましたら。今日は方向性を一応御理解いただいて、大まかな来年度のスケジュールについて同意が得られればよいと思います。よろしいですか。

それでは、今日の意見を踏まえまして、若干修正する点があるかと思いますが、ベストプラクティスに対するアナウンスを含めまして、細かい点も含めて修正していただく点があると思いますので、検討を行っていただくようお願いいたします。最後に事

務局から報告事項はありますか。

(阿部課長) 時間が超過していますので説明は省略させていただきますが、参考資料2としまして、経費削減の取組や事務事業の総点検の一環として、事業仕分けを昨年2月と8月の計2回、60事業で実施しました。その対象となった各事業の見直しの方向と、見直し効果額をとりまとめております。10億円程度の見直し効果があったということで、詳細の説明は省略させていただきます。後ほどご覧いただきたいと思っております。

(大住委員長) それでは、これをもちまして委員会を終了いたします。

本日が今年度の最後の審議になります。委員の皆様には1年間、議事進行に御協力いただき誠にありがとうございました。

それでは事務局に進行をお返しします。

(吉村部長) 行政評価委員会の委員の皆様におかれましては、21年度は計6回、行政評価委員会を開催させていただきましたが、その中でいろいろと御意見をいただきありがとうございました。上半期におきましては、15局のうち残り5局の個別点検を行っていただきまして、9月に意見をとりまとめていただきました。下半期からはこれまでの行政評価の取組について点検し、今後の行政評価のあり方ということで御審議をいただいていたところでございます。本当にこの間、御多忙中にかかわりませず、精力的に御審議を賜りまして、貴重な御意見いただき、この場を借りてお礼申し上げます。今後はこれまでいただきました御意見を踏まえまして、説明もさせていただきましたが、この秋には23年度からの行政評価システムの移行に向けた見直し案をとりまとめていきたいと考えておりますので、引き続き御指導、御助言を賜りますようよろしくお願い申し上げます。甚だ簡単ではございますが、21年度の審議終了ということでございますので、あいさつとさせていただきます。どうもありがとうございました。

(本田課長代理) それでは、以上をもちまして本委員会を終了いたします。本日はありがとうございました。