

第7回 ふくしま新ステージ有識者懇談会議事録

- 1 日 時 令和2年7月28日(火) 午後1時30分～午後3時
- 2 会 場 福島市役所 4階 市長応接室
- 3 出席者 伊藤宏会長、菅野廣男委員、木下真理子委員、高橋理里子委員、高谷理恵子委員、早川正也委員、三宅祐子副会長、渡邊博美委員
- 4 欠席者 岡野誠委員、菅野孝志委員、齋藤美佐委員、高橋満彦委員、西内みなみ委員

5 内 容

○第7回懇談会(司会:政策調整課長)

(1) 開会

(2) 会長あいさつ

(3) 議事(議長:伊藤会長)

議 長 事務局より「(1) 将来構想及び基本方針(素案の案)の確認について」の説明をお願いします。

事 務 局 資料により説明。(ふくしま新ステージ有識者懇談会【第7回】(パワーポイント)、[参考1](#))

議 長 素案の案は、前年度の懇談会で市長に提出した意見書をもとに作成したものである。事務局の説明は復習になるが、何か質問はあるか?

委 員 (質問なし)

議 長 事務局より「(2) 今後のスケジュールについて」の説明をお願いします。

事 務 局 資料により説明。(ふくしま新ステージ有識者懇談会【第7回】(パワーポイント))

議 長 ただいまのスケジュールについて何か質問はあるか?

委員 (質問なし)

議長 事務局より「(3)「重点施策(案)」及び「個別施策(案)」について」の説明をお願いします。

事務局 資料により説明。(資料1)

議長 資料1の真ん中に重点施策(案)が12個掲載されている。気づいたところから意見をいただきたい。

また、新型コロナウイルスの問題は、数年は何らかの形で影響があると思うので、それも踏まえながらご意見いただきたい。

委員 将来構想をととても大きく打ち上げたのに対して、具体的になってくるとこれまでと変わらない印象がある。大事なところを押さえていることは分かるが、将来構想とのギャップを感じてしまう。どうしてこれまでと変わらない印象かという、やはり縦割りだからである。実際に実施する際に、この部署でこれをやりました、という形の報告書につながっていく流れが見える。

どうしても実行するときには母体となる組織が必要だから仕方がないが、これから人口はだんだん少なくなっていって、行政サイドの力も縮小化されていく中で、職員がたくさんいる時には個別でつながらなくても、個々で多くの事業を展開することができた。これからどんどん職員が少なくなってきて、財源も少なくなる中で、独立した形での実施はだんだん難しくなってくる。

将来構想で「未来協奏(共創)」、響き合うイメージを大事にしてくれたのは大変よい。市民も響き合うが、行政サイドも響き合う必要がある。個別施策の一つ一つが、どれとどう関連して出来上がっていくのか。複数の立場から一つのものを育てていくというような視点を取りこんでマトリクス調にすると、一つの目標も複数の立場から関わっていくことができるので、より強みとして育つのではないか。今は一つ一つが独立しているように見えるので、そこをつなげるか、あるいは最初からつながっているものとして組み立てていくか、そういう工夫をする方が、発信する際にも意見・イメージを伝えやすいのではないか。

議長 資料1個別施策(案)のところだけを見ていると、普通のことが書いてある印象を受けざるを得ない。例えば「⑯文化芸術の振興」や「⑰環境の保全」

や「⑳農林業の振興」はどこの自治体でも掲げているもので、それをどういう形で、どういうやり方で達成していくかが何も書いていないので、単なる目標が並んでいるだけという感じになっている。余計に縦割りという印象を受けるのかもしれない。

マトリックスというのは、縦と横を何に置いてというのは少し難しいかもしれないが、面白い意見だった。

議長 **資料1**のまちづくり基本ビジョンに掲載されている・いないに関わらず、行政としてやらなければならない決まったものはある。市としてやらなければならない最低限のミニマムの部分をずっと並べても面白い話ではなくて、それを超えた特徴であるとか、強調したいことであるとか、そういうところが浮き出るような感じにしないと、個別施策（案）は普通のことに見えてしまう。その辺を踏まえて、福島の特徴的なことであるとか、そういうものを出せるような重点施策なり個別施策が必要である。

事務局 補足だが、**資料1**重点施策（案）の内容としては、各部局単体で実施するものではなく、全ての部局が縦割り意識をなくし、具体的な目的意識を共有しつつ、連携を図りながら重点的に取り組む施策案を掲げたところである。個別施策（案）については、総合計画の下位に各部局の分野ごとの個別の計画が作られることを踏まえ、ある程度すべての部局の施策を網羅した形に作りこんでいる。

議長 最終的に課ごとの個別計画の寄せ集めにならないようにしないといけない。

また、場合によっては、新しい総合計画のもとでそれを実行するための新しい組織が必要になるかもしれない。既存組織、既存の課を前提としてそこに振り分けたらどうなるの、という話である。「組織は戦略に従う、戦略は組織に従うのではない」という経営学者の話がある。組織があるからこういうことをやりましょう、ではなく、戦略があるからそれを実行する組織を組みましょと、それが本来の経営の在り方である、と言っている。組織が先にくると、組織ごとに戦略や施策を作ってしまう。既存の組織を前提にして、個別施策を割り振る発想から脱却しないといけない。

委員 例えば、個別施策（案）一番上の「①子育て支援の充実」はとても大切だと思う。一方、重点施策（案）「（1）えがおあふれる子ども・子育ての新ステージの実現」は、子どもに対する施策だけ、子育てに対する施策だけで笑

顔になれるわけではない。子どもがどうやったら笑顔になれるかを考えたときに、パパとママが笑顔じゃないと子どもは笑顔になれない。では、パパとママが笑顔になるためにはどうしたらいいかという話になるが、経済的な安定や女性活躍の部分など、いろいろなものが総合的に、当然子育て支援をしてくれる親御さんの立ち位置だったり、第三者だったり、保育の問題が紐づけられて、パパとママが笑顔になれる。パパとママが笑顔であれば子どもも笑顔になる。子育て支援の課だけができるわけではなく、男女共同の課だけでもできなくて、商業労政の課だけでもできなくて、せめて今言った最低限3つの課がタッグを組んで、事業展開ができるとよい。それぞれの予算配分になってしまうのは仕方がないのかもしれないが、だったらそれぞれの成果になる部分と、横串を刺して、共同である一定の成果が出るような建付け・事業設計ができるのであればすごく理想。

委員 基本方針「暮らしを支える安心安全のまち」の中で、重点施策(案)「(3)自然災害に負けない危機管理体制の強化」とある。福島市でも毎年災害にあっており、その後の対応を含めた体制づくりが非常に重要。長期計画の中で、災害が発生しないような地域をどうやって作るのかというのが、今後の行政の中で非常に問われているところである。住民は自然災害に強いまちづくりをお願いしたいのが現実だし、災害が発生した後の状況を見れば、後片付けの問題も地域住民と協働でやるのは高齢化社会では難しい。ボランティアもコロナの関係でなかなか行けない。そうなれば、財政的な援助をするか、受け入れ業者とか、専門の人も含めてやらなければならない状況に来ている。今後具体的な内容については、被災されたみなさんに優しい対応ができるような体制をお願いしたい。

委員 今ここの目の前にある資料が「文字」として、すごく限定的に訴えかけてしまっている。この会議で目指しているところは、アクションと変化と考えており、それがこの言葉から想像つかない。「何をしたらいい」というのが、この言葉からイメージできない。一個一個の重点施策に関してもアクションが想像つかない。資料だけで見ると、具体的に何を変化させていくべきか、何が課題なのかがあまり見えてこない。変化ということからすると、それこそ組織を変えなければならないという議論かもしれない。

議長 例えば、資料1個別施策(案)に「②学校教育の充実」とあるが、充実とは何をすることが充実なのかが書かれていない。進学率をこうしましょう、とか、待機児童をこうしましょうとか、具体的な目標とかアクションとかプ

ランとかがあるとある程度イメージがつくかもしれないが、「～の充実」では、一体何をすると充実するのが出てこない。

委員 新しい制度設計をどうするのかというのも考え、何のためにやるのか、目標設定、数値化できるような定量化できるようなものがあれば、KPI というような評価にもつながって、何が重点なのかわかりやすい。

個別施策（案）「28商業の振興」とか普通の言葉が並んでしまうと、逆に個別施策（案）のイメージが強すぎて、せっかくの基本方針や重点施策（案）の素敵な部分がかすんでできてしまう。個別施策（案）にこだわりすぎているのかもしれないが、そこに引っ張られすぎている感がある。もう少しここを別な表現にできるとよい。

議長 資料1重点施策（案）の（1）～（12）の言葉の末尾を見ると、「実現・強化・創造・拡大・向上・充実」と書いてあり、個別施策（案）を見ると、もう少し言葉遣いが具体化していて「充実・振興・推進」とある。一番後ろの言葉が重点施策（案）と個別施策（案）で少しニュアンスが違う気がする。重点施策（案）のところが「推進・創造・実現」はいいと思うが、個別施策（案）は具体的に何をやるのかを書かないと、最後の二文字が重点施策（案）とは違う二文字にならないと面白くない。

委員 文化の部分で、重点施策（案）の「（5）福島から発信！新しい文化芸術の創造」、「（8）「花」と「音楽」があふれる交流人口の拡大」、「（11）世界への挑戦・発信による都市ブランド力の向上」がなんとなく同じような感じのものが並んでいる。もっと何かを強調しないと、みんな文化の振興という感じになってしまうので、もう少しまとめたものがある。

事務局 個別施策（案）が33施策あり、資料3が補足資料である。各個別施策を今後5年間でこういった姿を目指していくというのが「目指す姿」であり、目指すために具体的に何をするというのが「施策の方向性」で、具体的な内容が入ってくる。現在各課において中身を整えているところである。なお、各課単位であったり、中身によっては複数の課でひとつのものを作るものもある。

一方重点施策（案）は、いずれも一つの課だけではできない、複数の課がそれぞれの取り組みをパッケージにするようなイメージのものが重点施策（案）になっている。

議 長 [資料3]「個別施策の方向性」を見たときに、そのもとにある重点施策(案)や基本方針につながっていているかという、必ずしもそうではない。細かくすればするほど、一番上に掲げた将来構想や基本方針と距離が出てきてしまう。それぞれの課で今の課題があって、あるいは必ずしなければならないことがあって、それを並べる、ということではなく、この将来構想や基本方針をより際立たせるような施策とか、そういうものを並べていかないと総花的なものになって、また、みんな少しずつレベルアップしましょうよ、という感じになってしまい、あまり面白くない。

事 務 局 [資料3]「個別施策の方向性」は項目を並べたものであり、具体的にどういう内容にするかは現在各課において整えているので、次回の懇談会でお示しする。重点施策(案)については、「名称」だけを本日お示ししたものである。ある程度名称が固まってくれば具体的な取り組み内容も固めていく。次回の懇談会でそれらを説明させていただく。

議 長 重点施策(案)の12個に掲げられているものについて、これでいいのか、あるいはもう少しプライオリティーみたいなものを考えて意味づけすることが必要なのか、そのへんのところのご意見をいただきたい。

委 員 ここ15年くらいの間にはまずリーマンショックがあって、10年前には東日本大震災があって、そして今はコロナがある。この10数年の中で、この3つだけでもインパクトがものすごく強い環境変化である。行政でやる場合は総花的になるのはしょうがないが、福島らしさもあるが、まず新しいステージのための提言というか、組織や教育を改革してほしい。行政が推進役をするならば、雇用や経済的に厳しい状況が否応無しに來ているのに合わせて、組織の見直しも含めて横断的に10年先を計画するようなことでないと、今の組織の中ではそんなに画期的なことはできない。組織の改革まで踏み込んだ方がいい。

委 員 総合計画なので総花的になるのはやむを得ないが、基本方針まで読んでイメージがわからない。これは役所向けの資料ではなく、市民のための資料だと思うが、これだけ見て市民がイメージを浮かべられるかが非常に疑問。今の段階で将来構想・基本方針を変えることが難しいのであれば、重点施策で「実現するためにはこうしますよ」というインパクトのある、具体的な、新聞でいう見出しのようなキャッチコピーのようなものを作っていないと、市民全体に何をやるかが伝わっていかない。重点施策はかぶっている部分

ある。協働・共創は、子育てにも災害対策にも移住者の受け入れにも関係してくる。横並びにせず、共創という新しい発想で始めるのであれば、それを軸に重点施策を組み立てていくというのも一つのやり方なのではないか。

年明けから続いている新型コロナウイルスの感染や想定を超えた自然災害、この2つの社会現象をもっと意識したものにすべき。コロナと自然災害が社会にもたらしている影響がとても多くて、すぐにはもとに戻らないという視点がある。すべてとは言わないまでも、ここに出されているものについて、現状を踏まえて再構築すべき項目もあると思う。

コロナ関連で見れば、重点施策に「(8)「花」と「音楽」があふれる交流人口の拡大」とあるが、人口減退の苦肉の策として交流人口の拡大が打ち出されたが、コロナの現状を鑑みると交流人口や関係人口の拡大は非常に難しいし、できない。一方で、テレワークの推進や地方の価値の見直しが進んで、移住定住の促進という本来目指すべき取り組みに追い風が吹いている部分もある。国が大きな施策を打てば、移住定住はぐっと進んでいく。そういった部分を含めて移住定住に今以上に力を入れて、それに必要な受け皿を整備する。それはいろんな分野に関わってくる。教育分野、産業雇用分野、環境分野、子育て分野、そういうものを全般的に受け入れるための総合的な取り組みに力を入れるという選択肢も含めて考えていかなければならない。

自然災害の観点からいけば、緊急的な対策として情報の迅速な発信、迅速な住民避難はすでに市でも行われていると思うが、災害の時に、私たちはスマホを見て市からの情報を受け取れるが、高齢者は受け取れない。受け取ってもどう使いこなしていいかわからない。避難しなければならないと分かっても物理的に避難できない。そういう人たちをどうするかというのが喫緊の課題。そういうところで共助という考えが必要になる。新しい協奏（共創）という考え方の中で、そういったことまで含めて事業施策として展開していくことも必要。

子育ての課題については、子育ての対応課が子育ての課題を解決するだけのためにやるという一般的なものではなく、一つの取り組みをすることによって、例えば災害弱者の救済に向かって地域コミュニティを形作っていけば、子育て環境が向上したり、移住者の支援につながったりするという、そういう発想、複眼的な見方がこれからの行政に求められるものである。効率的に質の高い行政経営ができるのではないかと。

議長　今を前提にして、もうちょっとよくしましょうという組み立てになっている。改革とか新しいものを作りだすとか、新しい組み合わせを作るとか、そういうところがあまり見られないので、連続的で新鮮味がなく、面白さに

欠けている。確かにここに書いてある重点施策（案）の12事項自体が悪いことではないし、これを充実させることはいいことだが、それはいままでの行政の延長線上に全部あって、新しい組み合わせや新しい知恵を打ち出せるような何かになっていないと、それを重点施策の中に組み込むべき。

今後の進め方だが、重点施策（案）の12個について、今日の議論を踏まえてもう少し突っ込んだご意見をメール等でお送りいただきたい。一度持ち帰り、観点や角度を変えて、意見を整理した上で、本日の議論に対する意見・コメントを頂きたい。

(5) その他

○第8回有識者について説明

- ・日時 令和2年8月26日（水）午前10時30分～
- ・会場 福島市役所 4階 庁議室兼防災対策室

○意見書提出について説明。

- ・〆切 令和2年8月7日（金）

(6) 閉 会