

令和7年度第1回奥州市総合計画審議会

議 事 録

奥州市政策企画部政策企画課

令和7年度第1回奥州市総合計画審議会 議事録

1 日時

令和7年5月13日（火）14時00分から15時40分まで

2 場所

奥州市役所本庁 7階 委員会室

3 議題

(1) 前回の振り返り

(2) 勉強会『第3次総合計画が担うべき役割・機能について』

講師 株式会社日本政策総研 取締役兼執行役員 佐々木 央 氏

4 出席委員及び欠席委員

(1) 出席委員 19名

(1号委員) 遠藤清逸、千葉憲雄、吉田あや子、渡邊美喜子、高橋一幸

(2号委員) 佐藤たき子、千田博文、菊池喜勢子、鈴木美喜子、後藤義幸、千葉裕之、
和川仁美、早川浩子

(3号委員) 吉村武洋（オンライン出席）、山本健、森達也、高橋新吾

(4号委員) 浅利智美、及川麻梨絵

(2) 欠席委員 3名

(2号委員) 菊地浩明、佐々木健一、菊地義行

▶ 二階堂政策企画部長

それでは定刻となりましたので、会議を始めさせていただきます。

本日は、お忙しい中、ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。私は本日の司会をいたします奥州市政策企画部の二階堂純でございます。どうぞよろしくお願いたします。

会議に先立ち、市民憲章の唱和を行います。市民憲章は会議資料の表紙に掲載しております。恐縮でございますが、皆様ご起立をお願いいたします。

私が前文を読み上げますので、一つの後から、ご唱和いただければというふうに思います。

－奥州市民憲章唱和－

はい、ありがとうございます。ご着席をお願いいたします。

1 開会

▶ 二階堂政策企画部長

それではこれより、令和7年度第1回奥州市総合計画審議会を開会いたします。

なお、本日は委員22名中、19名の参加をいただいています。

はじめに、奥州市総合計画審議会会長の遠藤清逸様からご挨拶を頂戴いたします。

2 挨拶

▶ 遠藤委員（1号委員：水沢地域会議）

皆さんこんにちは。

本日は大変お忙しい中、また時節柄、来る途中も田んぼから機械の音が響いておりました。お忙しい中、お集まりいただき大変ありがとうございます。

本日は、前回の会議でご案内ありましたとおり、この第3次総合計画に立ち向かうに当たり、我々の勉強会という位置づけで、本日開催されております。

ご承知のとおり、現在進められております第2次総合計画は、10年間の期間中、後期の2年間を残すのみとなっております。仕上げの段階ともなっております。大変重要な時期と認識しているところでございます。

私達審議会としても、その責任の重さを担っているわけでございますので、その認識を持って、しっかりと進めていくことが大切というように考えております。

一方、第3次総合計画は、現段階では間髪入れずに、2年後にはスタートするということになると考えております。ということは、このメンバーで新たな視点で議論を進めていくということでございます。その第一歩としての、今日は勉強会の開催ということになります。

配布された資料、次第にありますように、第2次総合計画を振り返り、第3次に結び付

けたいという、理にかなった企画だと思っております。

先日、事務打ち合わせの際にも申し上げましたけれども、我々としてもしっかりと、この総合計画というものはどんな位置づけがあって、何たるものかということをして全ての委員が認識を深めていきたいという部分では、今日は大変良い機会を我々にくださっていると感謝したいというところでございます。

いずれにしましても、今日は、この2年間しっかりとサポートしていただく講師の先生もお越しいただいておりますので、積極的な参加をお願い申し上げながら、挨拶いたします。ひとつ、よろしくお願いいたします。

3 説明

(1) 前回の振り返り

▶ 二階堂政策企画部長

はい、ありがとうございました。

本日の審議会は、これから総合計画の策定が本格化していくに当たり、審議会委員の皆様と総合計画の意義や、現行計画における課題等を共有するために開催しているものでございます。

まずは、説明の(1)でございますが、前回3月19日にご説明いたしました、奥州市総合計画審議会の役割及び第3次奥州市総合計画の策定の方向性について、振り返りとして、簡単にご説明させていただきます。

▶ 阿部政策企画課長

政策企画課の阿部と申します。

それでは私の方から、前回の振り返りということで、説明をさせていただきたいと思っております。

資料につきましては、【資料3】をお開きいただきたいと思います。カラーの横長のものになります。

前回、3月19日に開催させていただいた審議会では、総合計画等の概要でありますとか、総合計画審議会の役割について説明をさせていただきました。

まず、総合計画等の内容のおさらいということでございますけれども、総合計画は、市のまちづくりの全ての分野の施策を網羅する市の最上位計画という位置付けでございます。自治体におけるまちづくりの指針となるものというふうに、ご理解いただきたいと思います。

資料1ページでございますように、奥州市の合併以来、自治基本条例に基づき、総合計画を策定し、この計画に基づいた施策や事業展開を行ってきております。

現行の基本構想は、令和8年度が計画期間の最終年度となりますことから、今後、令和

7年度、8年度の2カ年をかけまして、次期総合計画を策定しようという風に考えております。

策定に当たりましては、市の長期的な人口推計を示した「奥州市人口ビジョン」というものがございますけれども、こちらを改定いたしまして、見直し後の人口推計に基づく計画策定とするほか、人口対策の視点から、組織横断的に取り組む「総合戦略」というものがございます。その総合戦略を、総合計画と一体的な計画として策定することも検討してまいりたいというように考えております。

この総合計画、それから総合戦略、そして人口ビジョン、それぞれの目的や役割につきましては、資料2ページに記載をしておりますけれども、こちら、前回の会議の際にお示したものと同一ということでございますので、ここでの改めでの説明は省略させていただきます。

次に、資料3ページをお開きいただきたいと思っております。総合計画の体系図を表しております。字が細かくて大変恐縮でございますけれども、前回お渡しした総合計画図書の方にも同じ図がありまして、こちらの方は見開きになっておりますので、若干これよりははつきり御覧いただけるかと思っております。

この後の説明でも触れることとなりますけれども、これまでの総合計画は計画期間10年間の「基本構想」を上位とする階層構造となっております。基本構想の下に、基本的施策や施策を表した「基本計画」、さらにその下に予算を伴って実施される事務事業を定めます「実施計画」ということで3層構造となっております。基本構想、基本計画、実施計画というこの3層構造という形でございます。

こちらに表しております体系図は、その3層構造のうち、基本構想と基本計画に関する部分を体系的に図で表しております。基本構想で定める施策の大綱のもとに、基本計画で定める基本施策、さらにその下に、基本施策ごとに施策がぶら下がっているという階層の関係にあるということを示しているものでございます。

ここには載せていないですけれども、先ほど申し上げた3層構造の一番下の実施計画につきましては、搭載している事業数が数百単位に及んでいることや、毎年、次年度予算編成に向けて、それらの事業の見直しを行っております。事務事業の取捨選択を行っている、毎年入れ替わりがあるという風にご理解いただければよろしいかと思っておりますけれども、ということで、この図には直接その部分については記載しておりませんが、審議会委員の皆様には、毎年度、事務事業評価という形で、実施計画に搭載している事業の進捗でありますとか、実績をお示しする機会がございます。

これはもう少し先のお話になりますが、その際に改めて事務事業という形で、お示しいたしますので、そのときにご説明をしたいという風に思います。

またこの体系図上でも表記されておりますが、基本構想と基本計画の間に総合戦略という表記がございます。

現在の総合計画ですと、総合戦略についてはこの横を見ていただくと分かるとおり、誇りと幸せを実感できるまちづくりということで、人口プロジェクトという表記がございます。

この、人口プロジェクトとして、計画に関わる全ての分野を横断的に取り組む位置づけとしておりますけれども、現状この総合戦略については総合計画とは別の、別冊と言ったらいいでしょうか、別の計画ということで策定しております。

つまり、総合計画という冊子があって、総合戦略という冊子もあるという形ですけれども、体系的に表せば、総合戦略は、総合計画の分野横断的に取り組む、そういった形のものだよということで、縦と横のような関係になっていて、少し分かりづらいかもかもしれませんが、表記としてはこのような表記をさせていただいているというものでございます。

ただ、この両計画ですけれども、事務事業のレベルにいけますと、かなり重複している部分がございます、互いに関連、あるいは影響し合う部分が少なくないということで、これをそれぞれ推進するという形ではなくて、計画としても今後は一体的に策定いたしまして推進すべきではないかという考え方が出てきております。

実際に、近年、全国の多くの自治体で計画の見直しと併せまして、この総合計画と総合戦略というものを一体的に取り組むように計画も策定するという傾向が多くなってきております。

ということで、先ほども申し上げましたけれども、当市においても、次の総合計画を策定する際は、この二つの計画の一体化ということについても検討をしてみたいという風に考えております。

次に資料4ページの方にお進みいただきたいと思っております。

こちらは次期総合計画の、大まかな策定スケジュールを表したものとなります。

ただ、これはあくまでも、現在の3層構造と申し上げましたけれども、従来どおりの総合計画を策定するとした場合のスケジュール案をこちらに大まかに表しているというものになります。

これもまた、この後の説明で触れていただくことにはなるのですが、現状の総合計画の3層構造というものにつきまして、以前から、様々な課題があるよということでの指摘があったということは、我々も承知をしているところでございます。

次期計画の策定に当たりましては、そもそも、その計画の構造自体に本当にどのような構造が良いのかといったところからスタートしたいという風に考えておりますし、結果として、現状の3層構造をそのまま維持するような形で計画を策定するという事にならない場合、その3層構造を変えるようなことになれば、それに伴いまして、この策定スケジュールについても、変更が加わるものという風に考えております。

審議会委員の皆様に対しましては、次回以降の会議にはなりますけれども、次期計画の策定方針というものをまず作るということで、その策定方針案をお示ししたいという風

に考えておりますので、その際、合わせて、その案の中でいくつかのパターンをお示しすることになると思いますが、それぞれの策定スケジュールについても、改めてご説明をしてみたいという風に考えております。以上が資料3のおさらいとなります。

それから資料4、1枚ものがございます。こちらは、前回もお示ししているものですが、今後の審議会開催予定、これの時点修正を加えたものとなります。前回から若干変わっている部分がございます。

こちらの開催予定につきましても、今後策定方針が固まっていくことで更なる修正を加える必要がありますことから、今回の時点修正についても、詳細には説明は省略させていただいて、改めて、その策定方針が固まった際にちゃんとしたものでご説明をさせていただきたいという風に考えております。

前回の振り返りに関する説明については以上となります。

▶ 二階堂政策企画部長

振り返りということではありますが、この後、講師先生の方からも、もう少し突っ込んだお話をさせていただきますけれども、この段階で、今のご説明に対しまして質問等あれば御発言をいただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

先生お願いします。

▶ 山本委員（3号委員：岩手県立大学）

はいすみません、岩手県立大学の山本でございます。

ただいま、総合計画、総合戦略の関係というか、構造についてご説明をいただきましたが、1つ、すみません。個人的に気になっているのが、定住自立圏構想の方からも、いろんなその計画を立てて取組の内容、あと交付金の事業等も盛り込まれているかと思うのですが、奥州市におかれましては、例えばその総合計画、総合戦略に比べて、この定住自立圏のウエイト、重要度みたいなものというのはどのように位置づけていらっしゃるのか、認識されていらっしゃるのかお聞かせいただければという風に思います。無視し得るほど小さなものなのか、それともある程度補完性を持ったものなのか、いうところでご意見をお聞かせいただければと思います。

よろしく申し上げます。

▶ 阿部政策企画課長

はい、ありがとうございます。

ただいま、先生の方からの定住自立圏のお話で質問がございました。

なかなか定住自立圏という言葉自体をご存知ない方もいらっしゃるかと思いますので、若干説明をさせていただきたいと思いますが、定住自立圏というのは、これは法律

に基づく取組とはなるわけですが、近隣の自治体の中で、これは市レベルのものになるとは思いますけれども、一定の要件を満たす自治体、これを中心市というふうに位置づけまして、中心市と隣接する複数の自治体でもって、定住自立圏というエリアを構成いたします。

そして、そのエリアを構成する自治体、市・町の間で「定住自立圏共生ビジョン」というものを作って、これも計画です。平たく言えば、計画を作って、関係する市・町が協力し合って取り組むということで、これはどちらかというと広域的な取組になります。

やはり、小さい町や村が、大きい市と同じ機能を備えて、そして行政を行っていくというのは、なかなか難しい時代になってきているということで、国の方も、そうであれば複数の自治体が協力し合って取り組む、そういう取組に対して、国も財政的な支援をしましょうということで、奥州市も、北上市さん、金ケ崎町さん、西和賀町さん、この2市2町で定住自立圏というものを構成しております。

現在も取り組んでいるということで、5年単位の計画を作っております、先ほど申し上げた共生ビジョン、5年単位の共生ビジョンを作っております、今年度から、第3期の共生ビジョンの取組に入っております。11年目ということですね。そういう取組をしているというのが、まず前段としてあります。

今、先生のご質問は、この定住自立圏の取組と、総合計画、ウェイトというようなこともおっしゃられておりましたけれども、まず考え方を整理しますと、定住自立圏という風に申し上げたように、広域的な取組に関するものになります。

そして、総合計画というのは、その自治体ごとの取組といいますか、計画ということで、これは当然金ケ崎町さんも西和賀町さんも総合計画は作られているということですので、大きい小さい関係なく、大体自治体であればどこも、総合計画は持って計画的に進めるという取組をしている。

これらの関係については、やはり今言いましたように、単独の自治体は単独の自治体で計画的に進めるけれども、それよりも広域的でやった方が効率が良い、あるいは効果があるといったものについては、そちらの方に移していった方が良いわけですので、そういう取組がどのくらいあるかというのを、庁内の中で出して、それをそのエリアを構成する市町とも協議し合って、こういう取組をしていきたいと思いますということで作っているということになります。

今、定住自立圏の取組としては、事業数でいけば59の事業があるわけですが、かなり範囲も広いです。

健康福祉に関する部分から、教育あるいは防災の分野ですね、消防団さんの方にも事業があったかと思いますが、かなり広域的な範囲にわたって、4市町で取り組んだ方が効率が良いよ、効果があるよねというものについてはそういう取組になってきているということで、岩手県では、お隣の一関市さんもそうですし、あと沿岸の方で大船渡

市さんが中心市となって、一関市さんは一関市と平泉町ですけれども、そういう取組を進めているということでございます。

どちらも大切な取組、これからの時代では、やはり単独の自治体が賄える範囲というのは、かなり厳しいそういう環境になってきているということを考えれば、我々とするれば、当然総合計画は総合計画で市の最上位計画という事で進めてまいりますけれども、やはり近隣市町と一緒にやるとする部分についての重要度も決して小さくはないというふうに思っております。

どちらも政策企画課の方で所管をさせていただいておりますけれども、全庁的に関わる事務事業に関する計画であるというのはどちらも共通したことでありますので、どちらも非常にこれからの時代に必要な計画だということ認識して取り組んでいきたいという風に思っております。

以上です。

▶ 山本委員（3号委員：岩手県立大学）

ありがとうございます。

1点だけ質問ですけれども、定住自立圏の方にウェイトを高めた結果、市の総合計画、総合戦略の中では、あえて低くしているような取組等はあるのか、どうなのかということを確認したかったので、はい、よろしくお願いします。

▶ 阿部政策企画課長

はい、失礼いたしました。

具体的な事務事業で、これを総合計画でやるよりは、定住自立圏でというようなことについては、スタート時点でそういう風になっているものは、全庁の中にあるかということ、我々の方でそういう捉え方をしなかったものですから、スタートの時から、そこを意識していると言われると、なかなか全庁的にはどうなのかなというところはあるのですけれども、少なくとも今後は、そういう考え方というのは出てくるというか、大事になるのではないかとはい思います。

以上です。

▶ 二階堂政策企画部長

はい、先生ありがとうございます。その他、ございますでしょうか。

はい、この今の説明の中で、もし疑問点等ございましたら、次の説明も含めたコーナーでご発言をいただきたいというふうに思います。

(2) 勉強会『第3次総合計画が担うべき役割・機能について』

▶ 二階堂政策企画部長

それでは、次第3の説明(2)の勉強会の方に進めさせていただきたいと思います。

奥州市総合計画の策定支援のお願いをしております、株式会社日本政策総研取締役兼執行役員の佐々木央様を講師に、総合計画の意義や、仕組みに関して皆さんで確認をしてまいりたいと思います。

日本政策総研様は、愛知県小牧市や茨城県北茨城市など全国各地の総合計画の策定支援を手がけられております。

それらの自治体と同様に、単に総合計画の策定を目的とするのではなく、総合計画を起点として効果的な行政運営こそが大切であるという視点で、策定の伴走をいただくということになっております。

それでは佐々木様、よろしくどうぞお願いいたします。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい、ただいまご紹介にあずかりました、日本政策総研の佐々木央と申します。

よろしくお願いいたします。

簡単に自己紹介です。公共分野、自治体、府省庁の公共分野のコンサルティングについて、35年近く支援をさせていただいております。

基礎的自治体の総合計画の策定支援についても、私担当したものは、多分50以上に上るといふことです。

その中で、いろいろと疑問に思うこと、策定をしながら問題に思っていることを、このままじゃいけない、もっとどうにかしなければいけないということで、先ほど部長からもお話しいただいたように、計画を作ることがゴールではなくて、出来上がった計画に基づいて、行政運営、あるいは住民、事業者の皆様も含めた自治体経営をよりよいものにしていただきたいという観点で、この15年ほど、支援をさせていただいております。

ですので、私が支援したもので問題に感じていたことを、どんどんより良いものにしていくという過程の中で、今日これからお話させていただきます、「第3次奥州市総合計画が担うべき役割・機能について」という資料を説明させていただきます。

難しい話も含まれていますので、途中途中で質問のタイミングを設けます。何なりと、本当にこんな質問したら恥ずかしいなとか考えることなく、分からない点、疑問な点をどんどん質問していただければと思います。

今日お話しする内容は、あくまでも日本政策総研としての考え方ですので、奥州市はこうあるべきだという考えではないです。ただ、参考になるお話をさせていただけるかと思っております。

それでは内容に入らせていただきます。

まず、総合計画の位置づけ、先ほども説明がありましたけれども、市の最上位の計画と

ということですが、市役所は、様々な分野で行政計画を作っています。

基本的には、行政計画に基づいて施策事業を実施する、というような組織体です。

代表的なものを防災安全分野とか、健康福祉分野等、これ主なものを書いただけです。書ききれないものももっとたくさんあります。

これらの計画というのは、あくまでもそれぞれの分野、あるいはそれぞれの計画の中でどういう将来を作っていくのか、どういう施策を作っていくのか、ということが計画立てられているというところで、簡単に言うと、部分最適です。その分野、その計画の範疇で、より良い計画にしている。

ですが、当然市役所が行っていくために必要な財源とか、職員リソースというのは限られています。有限です。

ですから、どの計画も、最大限にやりたいと言っても、全部やりきれないわけがない。となったときに、総合計画というのはどういうことかということ、これら分野別の計画、政策分野を網羅した、最上位かつ総合的な計画です。

ですから、いろいろな分野の計画があるにしても、市の経営を行っていく際に優先されるのが、これから皆様に第3次の総合計画を審議していただくのですが、この最上位の総合計画だということです。

市全体の将来目標と、その達成に必要な政策・施策で構成されている。なので、逆に言うと、この総合計画に基づいて各政策分野の行政計画は、作って運営していかなければいけないという建前になっていますが、必ずしもそこが、うまい具合に整合取れていないという状況です。

あと、先ほどもお話がありました、まち・ひと・しごと創生総合戦略、こちらは、総合計画の中から、特に人口に関係する部分に着目して重点的に進めていくということで総合計画と重なっている、あるいは多くの団体ではそれを一体化して策定運営し始めている、という状況にあります。

続いて、先ほども振り返りの資料で説明ありましたが、現行の第2次奥州市総合計画は、政策、施策、事業、それぞれに該当する部分で、基本構想、基本計画、実施計画という3層構造になっています。

現在、基本構想と基本計画が議会の議決が必要な対象になっています。議会に議決で承認いただかないと、計画の成案にならない、計画にならないという状況です。

ご承知のとおり議会、様々な考え方を持っている議員の皆様、会派の皆様があります。その皆様方に過半数の議決をいただくとなると、当然、いろいろなものを取り込んでいかなければいけないということが、少し足かせになって、全国の自治体では見直しが始まりつつあるという状況です。

続きまして、これからの総合計画に必要な役割、機能の説明です。

従来の総合計画は、総花的、硬直的、形骸化。これは、特に2000年代に入って、この

25年ほど総合計画が抱える問題として指摘され、かつ、近年になればなるほど、これらの問題というのが、悪化している、深刻化している内容です。

総合計画の目的、策定すること、計画図書が出来上がることが従来目的となりがちでした。先ほど触れたとおり、本来、出来上がった計画図書に基づいて計画に位置づけられた施策、政策をしっかりと推進していくことが本来の目的なのですが、大変残念ながら出来上がった計画図書が、使われずに積み上がって、埃まみれになっている自治体というのが極めて多いです。

ですけれども、今後、計画に基づいて経営していかなければいけない。経営していくというのは目標を達成すること、計画に位置づけた政策分野ごとの目標でしたり、あるいはそれらをまとめた、最上位の目標、これを達成することを目指す。そのために施策・事業の有効性を高めていく。施策・事業をただ単に実施するという話ではなくて、実施した施策・事業がしっかりと効果を上げなければいけない、効果を上げることによって目標を達成するのだという風に変わっていかなければいけない。これが総合計画の目的の部分になります。

総合計画が対象とするものですが、従来は行政経営、これは公助の部分、市役所が中心となっていていろいろなサービス、手続を行う部分と、あと、従来も地域経営という形で、自助、共助、協働、市民、事業者、各種団体の皆様方がしっかりと取り組む部分、この地域経営の部分を対象とはなっていたのですが、不十分だったと思います。

計画図書に書いてはいるのですが、本当にそれがしっかりと取り組まれて効果があがるような状況までなっていたかということ、全国の自治体でやはり不十分な状況になっています。今後、行政経営は引き続きしっかりと取り組んでいかなければいけない。

地域を支える行政経営を総合計画の中で対象とするのはもちろんですが、本格的な地域経営ということで、自助、共助、協働の部分がしっかりと計画の中に位置づけられ、さらにそれが計画期間中に、効果を上げていくように取り組まれる、それが重要になってくるだろうと考えます。

続きまして、運用の視点。総合計画は出来上がった後、計画期間中にどう運用するか。

先ほど目的で計画図書を作ることが、出来上がったら使われないという話をしたのですが、一部、企画サイドが中心になって、あるいは市の執行部から議会に対する説明として、総合計画こういう風に進めていますよという説明がなされるのですが、その中心の観点が「行う」、計画に位置づけられた施策、基本計画に位置づけられた施策や、その下の実施計画に位置づけられた事業、これを計画に位置づけられたとおりに進めているか、進められてないかという実行性を行う方が、現状だったという状況です。

なので、施策や事業はしっかりと計画どおり進められているにもかかわらず、効果が停滞して全く目標が達成されないというような矛盾が多くの自治体で発生している状況です。

今後は、右側ですが、実効性重視。第2次奥州市総合計画の基本構想を見ると、既に実

効性の、効果の「効」の字がしっかり位置づけられているのです。

実効性を重視ということで、行っているかいないかじゃなくて、施策・事業を行った結果、効果が上がっているかどうか。効果が上がっていないのであれば、効果が上がるように変えていく、積極的に変えていくということを重視していかなければいけないのではないかとということです。

策定・運用の主体です。全庁、全分野巻き込んで計画を策定していかなければいけないのですが、企画部門、総合計画の事務局である企画部門以外のいろいろな政策を実施している部門の職員は、忙しいのに付き合わされているという感覚なのです。

企画が総合計画を作るときに手伝わされている、付き合わされているという感覚なのですけれども、本来、総合計画に位置づけられている政策・施策というのは、それぞれの所管部門が責任を持って作って、責任を持って遂行しなければいけない。

企画がああだこうだ全部指図するというのは間違いであって、施策所管部門が責任を持って策定・運営していかなければいけないですし、さらに住民、事業者の皆様にも、本気で自助、共助を強化していただきたい。

これは、総合計画を紐解くと、1960年代、日本が第二次世界大戦後、高度成長期に各自治体で総合計画を策定してくださいという法律が出来上がりました。

当時は右肩上がりだったので、これから人口が増え、経済が発展していく中で新しく何をやっていかなければいけないのか、新しくやっていくことをどんどん計画として位置づけていく必要があった。

ですので、この実行性、行う方が偏重というか重視されていた。ですが、2000年代入って、特に地方都市においては人口減少が加速している状況で、限られた経営資源を最大限有効活用するために、総合計画の役割、機能というのが変わってきたのだというふうに認識していただければと思います。

ですので、従来は総花的で硬直的で、その結果、出来上がった計画が形骸化してしまうという問題があったのですが、今後は、策定はもちろんですが、策定後に有効に機能する計画、これによって形骸化させないそういう役割を、第3次奥州市総合計画では担っていく必要があると考えております。

一旦ここまでのお話で、ご質問とかよくわからないという点があれば、挙手でお願いいたします。

▶ 吉田委員（1号委員：前沢地域会議）

吉田あや子と申します。

この対象というところの、行政経営と、市民企業各種団体に自助、共助、協働をお願いしたいということを書いておりますけれども、一つ言えば、やはりお金がかかることなので、いろんな面で予算額を削られている中で、なかなか厳しいものがあるなというのがあ

りまして、地域会議等に出た場合に、総合計画というのが、その地域会議の中で示されていないし、考え方というか、どういうことをしてほしいという具体性のあるものが、地域会議に求めているのか求めてないのか分からないけれど、それがないので、なかなか市とその地域とかが、綿密な感じにならないのではないかなど私は思うのが一つと、この全国で総合計画で実効性がないと嘆いている。例えば、どういう事業に関して、それが実効性がないと感じているのか、それをお聞きしたいと思います。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい。まず、地域会議にという各地域の共助、協働の母体になるような、重要な組織等と、市との関係も含めてなのですが、もちろん地域が共助や協働で取り組むことにお金がかかることはたくさんあるかと思えます。

ですが、お金がかかることであっても、有効性の高い重要な取組であれば、しっかり予算化していくということが必要なだろうと。

一方で、市がいろいろ、市民や事業者、地域に働きかけていく施策事業というのは、例えば貧困対策のように、直接困っている方を助けるという取組だけじゃなくて、例えば近年ですと、ダイバーシティ、あるいはジェンダーフリー、ジェンダー不平等、簡単に言うと、性別間の差があることを解消していきましょうというような、政策も市としては行っているのですが、それは市が行った政策を、市民、事業者の皆様がしっかり受けとめて、変わっていただかなければ効果が上がらない。

そういうところも含めて、共助、協働という形で、市民の皆さん、事業者の皆さんにも、市の政策を推進していくことに協力いただくことが必要だろうということでお話をさせていただきました。

あと、従来総合計画というのが、地域会議でしっかり共有されていないというような問題がこれまであったとすれば、今後実際には、策定への過程でしたり、策定後の計画期間中にしっかり共有して、どこの地域ではこういうことにしっかり一緒に取り組んでいきましょうということの情報共有をしていく、強化していくということを、改善しなければいけないと思いますので、その辺は、私どもが支援していく中でもしっかり認識して協力させていただきたいと考えております。

あと、実効性のない施策・事業、自治体単位では山のようにあるのですが、例えば今先ほど触れたように、ダイバーシティとか、ジェンダーギャップを解消するという取組、これは本当に効果を上げてないです。

関連するものでいくと、男女共同参画という取組は、1980年代からです。男女雇用機会均等法を含めて1980年代から国や自治体が取組を始めているのですが、未だに不十分です。

あるいは、国になるのですけれども、地方創生総合戦略、まち・ひと・しごと地方創生

総合戦略、2015年に第1期の総合戦略を国が定めましたが、少子化の歯止めが全く立っていない。少子化はこの10年間、加速しています。これは国の政策、あるいはそれを受けた各自治体の総合戦略が効果を上げていない、不十分だという証になります。

ですので、そこを少しでも変えていこうというのが、今回策定、あるいは策定した後に運用していく考え方ということです。いかがでしょうか。

▶ 吉田委員（1号委員：前沢地域会議）

はい。ダイバーシティとか、ジェンダーレスというのは、都会の方では大いに問題とかあるのかもしれないけれど、あまりこの奥州市に住んでいて、そういうのを意識している感じがしないと言えないような感じがしますし、あと少子化問題なのですが、これは政治も絡むのかもしれないけれど、総合計画でどうこうできるような問題じゃないというような気がします。いろいろなところで、これはうたわれているけれども、違うのではないかなと時々思うときがあって、盛り込めば解決するかと言えばそうでもないような難しい問題だなと個人的には思っています。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい、ありがとうございます。個別の問題、課題については、また策定の過程でいろいろ議論とか、ご意見賜れると思いますので、今日はこれでご質問というかご意見で承っておきます。

ありがとうございます。他にあるでしょうか。

どうぞ。

▶ 遠藤会長（1号委員：水沢地域会議）

遠藤といいます。2点ほど。

今、先生からお話いただいたこの表、非常に私民間でずっと生きてきた人間なものですから、行政であるとかそういうところを、経営に置き換えれば、すんなり入っていくのかなという風に思うのです。

予算、利益を上げなければいけないという、その経営のもとでやっていけばいいのかなと思って、そのときにお金の問題は当然ありますけれども、そのお金を生み出す人的力量、資源ですね。人事というのは、当然そこに絡んでくるのかなという気がしているのです。そういった中で、今の公務員制度という中で、そこが絡められるのかどうかということ。一方では市民、住民に対する奉仕の精神とは当然ながら求められているということが一つありましてね、その辺、何かやらないと、この理念は、非常に私は賛同するのですが、実効性を上げるためには、その辺を切り込んでいかないといけないのかなというのが一点と、もう一点は、各自治体がこういうものに取り組んで、その自治体の差別化戦略

を何とか打ち立てようという形で、例えばその情報番組なんか見ていると、成功した成功事例に基づいて報道されますから、こういうことやっているのだなど、こういうことやっているのだなど成功しているのは。だったら奥州市もそういう成功事例をまず行ってみて学んでくるのが必要なんじゃないかなというときもあるのですけれども。

その差別化、先生が言っている差別化というのはどういうところに現時点で、どんどん進化が激しく移り変わりますので、もう3年後、5年後、10年経ったらもう一昔前になっちゃうわけなので、その辺のタイミングですね。その辺をどういう風に考えればいいのかなど。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい、まず一点目、こういう右側のような有効に機能する計画ということを実現するためには、市の職員の皆さんも変わっていかねばいけないのではないかというお話がありました。私も本当にそのとおりだと思っています。

コンサルの仕事をしていると、コンサルが支援している間に計画が出来上がるのはもちろん当然なのですけれども、出来上がった後にそれが使われなくなるのが最もむなし

い。それを使っていただくためには、やはり計画を策定する段階でしっかり職員の皆さんに汗をかいて考えてもらう。汗かいて考えてもらうことに対して、コンサルがしっかり考え方、あるいは有効な施策の立案方法等を伝授していき、意識等を変えてノウハウを移譲していく。

さらに、計画期間中も、どのようにその出来上がった計画に基づいて施策をマネジメントしていけばいいのかというようなことも一緒になって、支援していくというところで、まず意識改革と能力面は支援の過程の中でしっかりできるとしています。

ただし、お話あったように、公務員制度、そういう取組をしっかりと取り組んで成果を上げている公務員、職員がより報われるようにしていくというのは、一朝一夕に制度を変えられないという、総務省、国が決めた地方公務員制度という枠組みの中で、できる範疇で変えていくというところでしかないというのは正直なところ。

ただし、これは、経営トップと、あと管理職層がしっかりと意識を持って人材、職員部下の人材育成と人事考課と処遇を結びつけていけば、地方公務員制度が今のままであっても変えていける部分というのはあるだろうと思っています。

2点目の、他の自治体との差別化についてですけれども、いろんな自治体の例を見ると、今、全国の自治体でシティプロモーションの政策がすごく盛んです。シティプロモーションの政策推進のためにも、広告代理店等の支援業者がいるのですが、行政だけでシティプロモーションの旗を振っても、絶対にうまくいかないです。

行政はプロモーションの素人です。委託している代理店に支援を仰いでも、どちらかと

いうと、それだけの付き合いになります。上手くいくためには、やはり市民、事業者の皆様方、各種団体の皆様方が本気で奥州市の優れている点、本気で魅力のある点というものを理解して、さらにそれをどんどんより良いものに進化させていく、ブラッシュアップさせていくという取組をしない限りは、例えば魅力あるから交流人口、観光交流を増やそうと言っても、増えないです。

例えば今、観光、インバウンド増えているとなったときに、市内で宿泊できる施設はどれだけあるのですか。宿泊してくれなかったら、お金をたくさん落としてくれないですよと言ったときに、市がホテル事業者にはなれない。となったら、市の政策と一緒にあって、宿泊施設を整備、運営して下さる民間事業者の協力がなければいけないというような形で、やはり他と横並びじゃなくて、うちが魅力ある差別化できることにしていくためには、市はもちろんですけど、皆さんと一緒に推進していくということが重要だろうと考えております。

以上です。

はい他にあるでしょうか。時間の関係で進めていきますので、またご質問いただければと思います。

続きまして、奥州市の総合計画の課題とその次のスライドが、その課題に対しての対応ということで、この二つはオーバーラップしているというか、対になっています。

課題としては、タイトルに書いてありますけれども、やはり3層構造、基本構想、基本計画、実施計画という計画の構造、これが分かりづらいという課題があります。

二つ目は、計画期間。現在は一番オーソドックスな基本構想10年間、基本計画前期5ヶ年、後期5ヶ年という期間を持っている、これの妥当性。

三つ目は、やはり他の自治体、全国の自治体と同じで運用における実効性の確保です。

計画の構造構成が分かりづらになるとどういうことになるかということ、物理的には三つあると、その三つがそれぞれ重複する部分がたくさん出てきてしまう。

これは策定のタイミングでも運用のタイミングでも、無駄というか、効率が悪くなる。

あと、二つ目、真ん中にあるのですが、先ほど言いました総合計画があって、隣に、総合戦略。最上位の計画にもかかわらず、さらにそれを横断的な観点から推進する定住人口、人口という観点から推進する総合戦略が、今のところ計画図書としては別であって、この関係性が不明確だ。

さらに、それらを総合するのですが、重点事項とか施策・事業の優先順位が不明確だ。総合計画に位置づけられる政策、施策・事業は、どれも必要だから位置づけて奥州市としては推進、実施していますが、その中でもしっかりとメリハリをつけていかなければいけないけれど、そのメリハリがこの3層構造の中では少し分かりづらいというところがあります。

二つ目の計画の期間の妥当性ですが、先ほどのご質問でもありましたが、本当に3年単位でどんどんどんどん世の中が変わってしまっている。

例えば、現計画基本構想10年ですけれども、10年前、新型コロナウイルスによって丸3年間、社会活動が止まってしまうようなことが想定できたでしょうか。できなかった。というようなことを考えると、計画期間はどのような計画期間がいいのか。

あと、二つ目。基本計画の5年というのが、市長の任期と連動していないのですね。計画期間の方が1年多いので、市長が永遠に同じ人が続けば別にいいのですけれども、必ずどこかのタイミングで変わるとなったときに、やはりその市長の期間との不整合がどうしても発生してきてしまう。

一番悪い事象として表れてしまうのは、前の市長が作った基本構想、基本計画を無きものにして、計画期間の途中で新しい基本構想、基本計画を作るということ。これが全国の自治体で多々発生しています。

総合計画というのはそういうものでいいのでしょうかというようなことも含めて、計画期間の妥当性です。

あと、運用における実効性の確保。これは先ほどまで説明したとおりですね、出来上がりがゴールではなくて、出来上がった後、計画期間中にしっかりと検証、見直しができるようにしていかなければいけないのではないかとこのところが課題としてあります。

それを踏まえて、次のスライドです。

対応ということで、計画の構造、構成、3層を継続するのかどうか、基本構想、基本計画、実施計画の3層を継続するのか、そうではなくて2層構造に見直すということも考えていいのではないかと、実際に全国の自治体で層が減ってきています。

あと、総合計画と総合戦略の一体化。これは、この5ヶ年の中で総合計画を見直している自治体の多くは、一体化してきています。

あと、国の政策順位からいって、総合戦略の優先度が下がってきているということも含めて、わざわざ別の作りにする必要性が、自治体側で薄れてきているというところがあります。

あと、計画の期間、市長公約との連動性の視点ということで、従来どおり、基本構想10年、基本計画、実施計画5年を維持するのか、あるいは、市長の任期、これは公約マニフェスト等との連動性という観点で、4年という単位を考えて考慮していくのかということです。

あと、実効性。運用における実効性の視点としては、担当課職員が主体的に関与した実効性の高い計画内容とするということと、自治体経営に係る方針等を総合計画に融合させると。こちらは、例えば従来、行政改革大綱のように、行政改革に関するものを別枠にしている自治体が多いのですが、そもそも経営という観点からいったら、政策とその政策推進を担う経営の仕組みのところは、一体にした方がいいのではないかとこの考え方で、

これも、徐々に増えて、採用される自治体が増えてきているという状況にあります。

続いて、参考までに総合計画の構造です。

こんなパターンがありますよという代表的なものを書いているのですが、一番上が従来から一番多数派だった3層構造で現在の第2次奥州市総合計画もこのパターンです。

右側に問題を記載しているのですが、階層間の重複が大きく、市長交代時に基本構想から見直しを要する可能性も大きく、特に基本構想の10年間というのが、社会経済環境の変化に迅速に対応が難しい。策定する段階でも運用する段階でもあまり効率的ではないという考え方です。

先ほど、議会の議決の話をしたのですが、計画というのは具体的であればあるほど、検証して見直しが容易になるのですが、抽象度が高くなると、逆に運用見直しが難しくなってくる。

基本構想は、この三角形で一番面積が小さいように、一番文字、情報量が少なく抽象度が高い。議会の議決も必要だということで、抽象度が極めて高いです。

基本計画も、議会の議決が必要な場合は抽象度を高くせざるを得なくなる。いろいろなことが読み取れる内容にしていかなければいけないという話があります。

パターン2です。

これは、2011年に地方自治法が改正されて、基本構想の策定義務がなくなった以降に特に出てきているのですが、基本構想と、基本計画以下を分離して、基本構想はもう20年以上先の目標にしたり、そもそも終期を設けない。

例えば、私が支援した中では豊田市役所、豊田市は、基本構想の終期は原則25年ぐらい先、そこに向けて基本計画を順次策定して、推進していくというパターン。

あと、昨年度まで支援した広島県の三原市も2050年までの基本構想を持ってそれを実現するために、順次基本計画以下を改定していくというやり方になっています。

なので、基本構想、元々抽象度が高いのですが、抽象度が高いから計画期間を思いきり伸ばしてしまう、あるいは終期を無くしてしまい、行政運営、自治体運営は基本計画と実施計画でしっかり取り組んでいくというような考え方です。

パターン1の3層構造、密着した一体となった3層構造の問題点の多くが、こちらのパターンは解消できるというものです。

あと、パターン3は基本構想自体をなくしてしまうというパターンですね。

先ほど、法律が改正されて策定義務が無くなったという段階で、基本構想を無くして基本計画と実施計画だけで進めているという。私が支援した団体では、愛知県小牧市がそうですし、私は関与してないのですが、神奈川県藤沢市も同じパターンということです。しっかりと中期的な基本計画、実施計画を策定し、それをしっかり毎年運用していく、見直していく、実施計画ベースで毎年見直していくということで、社会、経済環境の変化にも迅速に対応可能だというような形。

こういういろいろなパターンがある中で、第3次奥州市総合計画はどのパターンでいくのかということが、次回の審議対象になるかと思います。

計画の策定・運用の前提条件と方向性です。これは、皆様がこれから審議していただく際に、その審議の前提条件として理解していただきたいと思います。

一つ目は、将来に向けて社会経済環境はもっと厳しくなります。人口減少が加速するというのが一番大きな要因ですが、それによって地域を支える担い手もですし、市の様々な施策・事業を行うための経営資源もどんどん厳しくなって、でも人口が減少して、高齢化が進む、あるいは働き盛りの市民が減っていくとなると、地域の様々な課題もどんどん大きくなっていく。

経営の舵取りが非常に厳しくなっていくということで、どう厳しくなっていくのかという、中長期的な将来予測、将来分析を行って、その上で、中長期にわたって取り組まなければいけない戦略的な施策・事業を立案・推進する。

例えば、生活困窮者の皆さんは、今困ってらっしゃるので、当然今支援してあげなければいけない。あるいはDV等、虐待の被害者も今すぐシェルターに隔離しなければいけない、短期的には。

でも、中長期的には、なぜ貧困に陥ってしまうのか。なぜ、虐待、DV被害、加害者が発生してしまうのかという、元々の根本的な要因を解消するために、貧困にならないようにするためには、やはり教育が重要だね、あるいは地域の支え合いが重要だね。地域の中で一定以上の所得水準が得られる職場が必要だねというような中長期的な取組を同時並行で行っていかなければいけない。それが一番重要なのが定住人口、人口という観点からだと思うのです。

二つ目は、経営資源は有限かつ右肩下がり。市でいえば、予算、職員・施設等の資産は有限かつ人口の減少に伴って、右肩下がり。これは地域の皆様にとっても同じだと思います。

各地域会議で、地域の担い手の皆さん、高齢者が高齢化し、さらに定年をどんどん延長して、地域を支える余力が少なくなっているということが前提になってくる。

なので、優先順位付けが必要ですし、根拠に基づいて費用対効果の高い施策・事業を立案して、さらにそうなるようにどんどん前向きに見直していくことが必要だということです。

三つ目は、社会経済環境の変化が早く大きくなっている。

トランプ政権が発足したことによってこんなことになるとは1年前誰が予想できたのでしょうかね。製造業を抱える岩手県内、奥州市でもやはり苦難している経営者の皆さんたくさんいらっしゃいます。なので、市としても変化に応じて施策・事業を迅速に見直していくことが必要になってくるということです。

ここまででまたご質問を承りたいと思います。
いかがでしょうか。

審議する際に、多分これまで以上に難しいことを皆さんに審議していただくこと、いろいろな観点から、さらに時間軸も、10年後じゃなくて本当に20年後30年後を見通した上で、これから10年何をやっていくのか、これから5年何をやっていくのかという本当に難しいことを皆さんに審議していただくことになると思うのですが、でも、それが将来の奥州市の活力を何とか維持していくために必要不可欠なことと思います。

それでは、最後のスライドに移らせていただきます。

最後、私からは2枚のスライド、まとめと書いてあるとおり、これまでお話しさせていただいた全国の自治体の状況からの一般的な問題点と、変わるべき方向、それを踏まえた奥州市の総合計画、担うべき役割、機能をまとめています。

復習になります。

総合計画を策定すること自体が目的ではなくて、出来上がった総合計画に基づいて行政、地域を経営していくことが目的であるというこの経営の視点というのをしっかり役割、機能として担わなければいけない。

二つ目は、計画どおりに計画に位置づけられた施策・事業を進めることよりも、効果が上がる施策・事業とすること、これが必要なのだと。そういう計画の策定、運用にしなければいけない。

奥州市では、計画の構造、現在の3層構造、計画期間、5年、5年を足した10年間の計画期間、実効性の確保、これがまだ不十分、これが課題となっている。これが課題になっているので、構造、構成も、計画期間も見直して、策定後に有効に機能する総合計画とする必要があると思います。

スライドの9番です。

社会経済環境が厳しくなり、その変化も早く大きくなるからこそ、中長期的な将来予測です。中長期的な将来予測分析に基づいて、戦略的な施策事業の立案・推進、あるいは変化に応じた迅速な見直しが必要だということです。

五つ目、経営資源は有限かつ右肩下がりなので、優先順位づけだとか、従来行っていた施策・事業を、今後も、単に継続するのではなくて、根拠に基づいてしっかりとした考え方、分析に基づいて費用対効果の高い施策事業を立案して、実施していく必要があるということです。

ここで、私からの説明は終わりですが、全体通じて、またご質問等があればお願いいたします。

いかがでしょうか。どうぞ。

▶ 鈴木委員（2号委員：奥州市芸術文化協会）

鈴木美喜子と申します。

先ほど質問すればよかったのですが、資料6ページに総合計画の構造のパターンの中で、パターン2のところ、豊田市、三原市が2050年までの超長期的な計画にしているという先生からの例の説明があったのですが、これは、いつ頃策定しての2050年だったのでしょうか。結局それが、やはりこの10年ではなくて20年以上の超長期的な計画がいい結果になっているといたしますか、INGだと思っておりますけれども、その辺何かご紹介いただければいいなと思います。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

このパターン2、基本構想、一旦作るけれども、その下の基本計画・実施計画との連動性を離してしまうというパターンは、特に大都市圏で先行して実施されてきたやり方です。

23区の場合ですと、1990年代に策定された基本構想から、終期を求めず、改定する必要があると改定するという位置づけて、一旦作って、そのまま店晒しというか、本当に置いたまま、それでも特に支障はなかったぐらい抽象度が高いのが基本構想で、三原市の場合は、基本構想を策定したのは一昨年度です。ちょうど1年前に議決して出来上がって、豊田市はですね、私が支援したタイミングなので2018年ぐらいに策定した、第8次総合計画の策定時に基本構想の計画期間を一気に伸ばそうということで、とりあえずそのときに置いたのは、リニア新幹線が名古屋市まで開通するタイミングで2035年だったのですが、今リニア新幹線一体いつ開通するか分からなくなってしまったので、その2035年という具体的な数字もぼやかしてしまったという状況。

意図としては基本構想の内容は抽象度が高いので、一旦作って10年ごとに見直す必要が本当にあるのかどうかです。第2次奥州市総合計画の計画書からの抜粋ですが、例えば目指すべき都市像で、「地域の個性がひかり輝く 自治と協働のまち奥州市」これが将来都市像、地域の個性、旧地域会議ごとの地域の個性がしっかり光る、自治と協働の町、市だけが頑張るのではなくて、市と市民、地域の皆さんが一緒になって頑張っていきましょう。この将来都市像を、見直す必要があるのですか。例えばですが、というようなことですね。結構これを見直すのは、審議会の審議に時間がかかるのです。

なので、もう奥州市にとって、皆さんが活躍されている期間はもう変わらないのであれば、普遍的なものであれば、こういう形で、基本構想、基本計画、実施計画という三つのレイヤー、層ではあるのですが、基本構想だけはもう別なものにして、極端な話をすると、市長が何人交代しても、これはもう市民にとって、市にとって変わらないでしよう。前任者と戦って、前任者に勝った市長が、見直すとかそのような類のものじゃないじゃな

いですか。地域の個性が光り輝いて、行政と皆さんが一緒になって、まちづくり頑張りましょうというのを、これを普遍的なものは一旦作ったら、もう余程のことがない限り変える必要はなくて、でも、いろいろな時代の環境が変化していく中で、4年とか5年ごとに、この基本計画、実施計画を見直して行って、しっかりと効果が上がる施策事業にしていきたいと思いますというのがこの考え方のベースになっている。

本当に計画期間が、昔は10年、基本構想を中心に計画期間10年がもうほとんど8割ぐらいの自治体がそうだったと思うのですけれど、どんどん伸ばしていつているか、終わりを無くしてついていますね。よろしいでしょうか。

他にいかがでしょうか。

▶ 早川委員（2号委員：日本情報通信株式会社）

早川浩子と申します。よろしくお願ひいたします。

先生の今説明していただいた内容で、大変だなというのは、しみじみと入ってまいりました。

前の方のご質問もそうだと思うのですけれども、良い話として、こうすればうまくいっているとか、先生の話の中に1980年代から上手くいってないのもあるのだけど、でも、男女参画は全くうまくいってないと言いながらも、どれかはうまくいっているとか、どうやればうまくいけるかという、先生のお知恵もたくさんあるかと思うので、良い話をいくつかも教えていただき、これから考えるに当たり、ありがたいです。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

行政が、立案した政策がうまくいかない根本的な理由というのは、この二つです。

目の前のことしか考えない、お題目としては、将来のことを訴えておきながら、目の前の対処療法しかやらないというパターンが一つ。

私政権与党に何も思いはないのですが、地方創生総合戦略、10年前のときに、少子化対策といって、一番強化されたのが、大都市部の待機児童対策、保育所入所者の待機児童対策、これが一番重要視されて、子育て支援に相当特化した。

先ほど言ったように、目の前で困っている方をちゃんと対応しなければいけないというのはやはり必要です。ですけど、そこだけに留まってしまったのが国の政策の大失敗。ここ数年の中でいろいろな研究がなされていく中で、少子化の原因というのは、もっと手前のところだというのは、どんどん出てきている状況。

そこに向けては、やはり中長期にわたる戦略的な施策・事業の立案が必要だ、これがやはり国も自治体もすごい不得意。

二つ目が、この根拠に基づく費用対効果の高い施策。国が10年ほど前から、EBPMという根拠に基づく政策の立案ということ、国もやるし、自治体もやりなさいと号令か

けているのですが、言っているけど出来ていないのが国ですし、少子化の原因、要因がしっかり分析されていれば、10年後の人口減少の状況というのは、少子化の状況というのは、多少なりとも緩和されていく。自治体の場合も同じで、市町村の場合も、どうしても職員の皆さんは4年から5年ごとに異動されます。職場を異動します。異動してしまうと、新しい職場で前任者から仕事を引き継いで担当することになる。

そうすると、根拠をあまり考えずに、前任者から受け継いだ仕事を、前任者のやっているとおり、施策・事業を実施してしまうのが、地方公務員。ほぼ全ての地方公務員の思考回路と行動様式。そこを変えていくのが、何年かに一度、基本計画の策定のタイミングということで、ここをしっかりと取り組んでいけば、いきなり100%、100点になることはないのですけれども、最初40点、次の段階で60点、3回目に80点というのが小牧市の支援を3回継続してやってきた実績です。だから最初、40点までレベルアップすればもう十分だと、それをやっていくことによって費用対効果の高い施策・事業というのが奥州市役所としては、しっかり実施できていくようになるというところが、良いところ、良い話ということで、それはこれから2年間弊社が支援する中でも、しっかりと取り組みたいと思っております。

以上です。

▶ 早川委員（2号委員：日本情報通信株式会社）

はい、ありがとうございます。

ということは、そのご支援を、データをどのようにとって、どういうふうに分れば、先が見えてきますというお話が今後あるということですね。

はい、ありがとうございます。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

他にいかがでしょうか。

▶ 高橋委員（3号委員：県南広域振興局）

すみません、県南広域振興局の高橋と申します。

私も一応行政職員なので、そういった行政の立場から確認というか、今日聞きたい部分あるのですけれども、総合計画がいわゆるその形骸化してきているという部分の一つに、私個人的には、これまでたくさんの法律ができてきて、整備が整ってきているというのが原因にあるのではないかなと思っていました。

例えば、生活保護の部分で見ると、先ほど先生からおっしゃったように、その業務としては、生活困窮者に対して、そういった保護の政策を実施するということで、手続を実施するのが法律に書いてあるということになって、それを実施するってことではあるの

すけれど、根本的にそういったことを、そういった貧困者をなくすためにどうすればいいのかという、それは生活保護担当部局、例えば福祉部局とか、そういうところでは対応できなくて、例えば経済政策でしたり、教育政策とか、様々な部局の方で考えないといけないということなので、例えばそういった部分に、総合政策、総合計画の強みが出てくるのではないかなど。

したがって、そういったところに重きを置いた計画にしてもらえると良いのではないかなと思っていて、そういった部分、例えば、要は指標を作る際にも、そこと当然ギャップが出てきて、今やっている取組は、いや、生活保護に対して受給するだけです、そういう手続をやるだけです、法律に基づいてやるだけですということなのですが、それをやるに当たって、セーフティーネットとしてやることはそのとおりだけど、その根本的な原因を中長期的に対処していきましょうみたいな形を、総合計画で位置づけていくということにすると例えば、より良いまちになっていくのではないかなというふうなビジョンが出てくるので、そういったビジョンを、例えば、基本構想なり基本計画なりで作っていくというふうな格好になっていけばいいかなと思うので、そういった部分について今後、新しい計画作る際に、市役所の方に助言していただければなと思って、これはお願いなのですが、そういったような考え方でいいのかなということも含めて、お聞かせいただければと思います。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい、ありがとうございます。

本当にご指摘のとおりです。

先ほど言ったように、職員の皆さん、決して怠慢でもなく、すごく真面目に仕事に取り組むのですが、やはりそれぞれの政策分野のプロフェッショナルになりきれずに、目の前の事務、事業、業務をこなすことにどうしても特化してしまうと承知しています。

この総合計画の役割というのは、4年とか5年ごとにしっかりとその政策分野を検証して、どういう政策を打って出るべきかということを考えるタイミング。その際には先ほどお話しいただいたとおりの、ご指摘をいただいて本当にありがたいのですが、目の前の困り事を解決してあげるだけじゃなくて、なぜそんな困りごとに陥ってしまったのかということをしっかり分析して、本当に総合政策、お話しいただいたように全庁横断で、総合政策として取り組まなければいけない、そういう考え方を持ってもらって更にそういうことが組み込まれた計画にしていかなければいけないと思っていますので、心強いご意見いただきましたのでそこを推進させていただきたいと思っています。ありがとうございます。

他にいかがでしょうか。

▶ 千葉委員（2号委員：奥州市建設業協会）

建設業協会の千葉です。今日ありがとうございました。

何人か前の人も言いましたけど、私も充て職の方で今回からこういう計画ですごく大変な係になったなというのが実感して、1回目、2回目の今日で実感します。

それで今いっぱい先生の方からも計画を立てるに当たっていろんなご指導いただきましたけど、例えば第2次、第1次も含めてですけど、市で作っていて目標立ててよかったところ費用対効果といえはそのとおりにもなるのですけど、うまくいったもの駄目なものをいっぱいあるかどうかは分からないのですけど、少し参考、次からのいろんな資料そういうのも含めて出てくると思うのですけれど、改めていろいろなことが次から次へと新しい発想は難しいので、いろいろな過去の事例も、奥州市の事例もいっぱい資料として何か含めていただければ、参考になって、事前の資料としてもらったりできれば、立案に少し考えも行くかなと思うので、できればその辺も少しご提供いただければと思います。

お願いします。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい、ありがとうございます。

もちろん、第3次策定する際に、2次までを横に置いて、3次をいきなりゼロベースで作るということはなく、第2次奥州市総合計画の振り返り検証を必ずやります。

その振り返り検証も、施策所管課の職員にしっかりやっていただきます。

もちろん、その施策所管課の職員だけでやった振り返り検証の内容は、当然不十分なので、私どもがその内容をより良いものにするための支援を行って、その結果を審議会の皆様方に、これまでの計画ではこういう成果、効果はありました、こういう部分が積み残しの課題ですということで、審議していただくための参考資料としてしっかり提供させていただきます。よろしくお願いします。

私は今日これが最後でも何でもないので、これから、様々な機会でご質問とか、ご意見を言いたいというお話があれば、企画を通じてでも、庁内で見かけたタイミングでも結構ですので、お願いしたいと思います。

それでは、事務局に戻させていただきます。

▶ 阿部政策企画課長

はい、ありがとうございます。

それでは、資料5の最後、10ページの部分をお開きいただきたいと思います。

最後のまとめの部分を、私の方から説明をさせていただきたいと思いますが、ただいま

日本政策総研の佐々木さんから説明がありましたとおり、奥州市の次期総合計画策定に当たりましては、従来どおりのその計画構造でありますとか、計画期間等にとられることなく、市の最上位計画として、中長期的かつ戦略的、そういった施策や事務事業の推進、時代の変化に応じた柔軟な施策、事務事業の見直し等に対応できるよう、そういったところを目指して、検討をこれから行ってまいりたいと考えております。

審議会委員の皆様におかれましては、こうした次期総合計画が目指すべき役割ですとか機能について、なかなか、今日1日で全てというわけにはいきませんと思いますけれども、今後、様々な会議を開く場面で確認などしていただきながら、ご理解をいただいて、より良い計画策定に向けまして、様々な観点からご意見、ご議論を賜りますようお願い申し上げます。本日の勉強会のまとめという風にさせていただきたいと思っております。

説明については以上となります。

▶ 二階堂政策企画部長

はい、皆さん本当にありがとうございました。

佐々木さんには、私が本来進行して質問等を受けるところまでやっていただきまして、すみません、ありがとうございました。

時間も押しておりますが、先ほど、佐々木さんの方からお話いただいていることに、私の方から現場感覚で若干お話しします。

例えば、総合戦略とありますが、これは国の方で音頭を取って、全国の自治体が少子高齢化や人口減少対策に対応するための計画を総合戦略として策定しまして、その計画を基に取組む事業に対して国が交付金で支援する仕組みを作ったものです。

しかしながら、なかなか目標通りになっていないというのが、全国的な課題となっております。

それから、議会の議決という話を、先ほど、佐々木さんの方からもいただきました。

今、3層構造の上の二つ、基本構想と基本計画、この二つが今、議決事項に奥州市はなっております。最初は一番上の基本構想だけでしたけれども、前回の後期計画策定のときに、基本計画まで議決事項とすることで見直し、議決された経過があります。

今週も議会サイドと協議しますが、議決事項を見直す可能性も含めて議論していくことを議会サイドにご理解いただくという努力をしてまいりたいと思っております。

こういった、時代の流れ、あるいは首長交代したときの動きも含めて、佐々木先生にご紹介いただいているところは実感しております。我々も本当にこのままで良いのかという思いが強くて、今回本気になっているということはお理解いただきたいと思います。

合併して、我々20年迎えます。他の自治体も、平成の大合併で、我々と同じもしくは先に合併しているところで、計画策定を迎えているところがたくさんあります。

例えば、一関市では今までどおり10年の、前期、後期それぞれ5年、3層構造でとい

うことで進められておりますが、全国的にも一関市同様今まで通り踏襲されている自治体が多いのですけれども、我々としては本当にそれで良いのかという問題意識があります。

今回、伴走支援いただく事業者については公募し、5社から手を挙げていただきましたが、我々が期待するところに一番合致している事業者が、佐々木さんの会社だったということでございまして、伴走支援をお願いした経過でございますので、実際、先ほど言いましたとおり、難しい部分もあります。議員さん方がこれに理解を示していただけるか、あるいはやっている中で、現実的にどうかという部分もあって、どこに落ち着くか分かりませんが、いずれいろいろな可能性を探っていきたいというのが我々の本心でございますので、今日も耳の痛い話をたくさんいただきましたけど、引き続き、皆さんにご理解をいただいて、ご議論いただければという風に思っております。

はい、すみません、長く話してしまいました。

勉強会の部、終わりです。よろしいでしょうか。

4 その他

その他、4番でございますが、何でも結構でございます。その他含めて、ここでご発言いただける方、ございませんでしょうか。

事務局からありますか。お願いします。

▶ 佐藤上席主任（政策企画課企画推進係）

はい、その他と申しますか、本日、オンラインで参加された吉村委員から、質問を預かっておりましたので、ここで共有させていただければというところでございます。

先ほど、資料の3ページ目でございますけれども、これからの総合計画に必要な役割・機能というところのページのところでございます。今後のところの「計画に基づき経営すること」というような部分で、ここでどこまで総合計画に書き込むことが求められているのか、大風呂敷を広げないのも大切かと思うが、総合計画に書いていないからと、クリエイティブなことが出来なくなることが問題ではないかというようなところの質問が来ております。このところのバランスをどのようにお考えかということで質問が来ております。

あと、もう一つが、審議会委員に求められているところというようなところでございますけれども、審議会委員については、様々な立場の委員がいらっしゃるということでございますけれども、その各委員さん、この会議の場だけではなくて、それ以外でもどういった役割が求められているのかというようなところでございます。

例えば、今回の計画について、自治会でしたり、所属団体の方で共有するというところを求めているのかどうかというようなところでございます。

これにつきましては、全国的な事例、他市の事例も踏まえての佐々木先生のご所見を伺いたいというような部分と、奥州市としてどのように考えているのかというようなところをお聞きしたいということで、質問を預かっておりましたので、よろしくお願いいたします。

▶ 二階堂政策企画部長

はい、分かりました。

すみません、まず佐々木様が答えられるところをお願いしてよろしいですか。

▶ 佐々木央氏（株式会社日本政策総研）

はい。

今、画面に表示しているスライドの3番、今後の目的のところですね。計画に基づき経営することということで、計画図書、基本計画図書になるとは思いますが、計画図書にこの経営に基づき推進することの詳細な仕組みとか取組方については書き込めないだろうと思っています。

ただ、作った計画の効果をちゃんと検証して、積極的に見直していくことというレベルでは、しっかり書き込む、位置付けることが必要だろうと思っています。

あと、ご懸念でありました計画に位置付けられていない施策・事業はできないようなのは避けた方が良くはないかということですが、それはそのとおりだと思っております。計画期間中に施策を推進していく中で、施策の具体的な手段としての事業が、もっと他に良い効果を上げる事業、期待できる事業があれば、新規事業を立案して、その施策の目的、目標を達成するために推進していくということは、当然積極的に行われなければいけないですし、施策も社会・経済環境が変わる1年、2年で変わった中で、もうこの施策ではなく別の施策に切り替えなければいけないのだということが分かったら、やはり施策を切り替えていくということも当然必要です。

そのためにも、計画を固定的に捉えて、計画に位置付けられていないことはやらないではなくて、計画で重要なのは、目的と目標をしっかり位置づけて、それを実現するために、施策・事業がどうあるべきかなので、計画期間中は計画に位置づけられてなくても、施策の目的、目標を達成するために必要な施策・事業をやっていくということも含めて、基本計画書に書き込んでいくことになるのだろうなと思っています。

2点目で、やはり総合計画、特に超長期の取組である将来目標とか、あるいは地域はどのぐらい頑張っていたかなければいけないのか等を含めて、自助・共助・協働のところを含めて、審議会の委員の皆様だけではなく、やはり他の市民の皆様方からの意見、考え方の募集というのは必要だろうと思っておりますので、それは、今回、特に今年度、令和7年度にそういう取組を含めてやっていくことになると思っています。

私からは以上です。

▶ 阿部政策企画課長

私から、審議会委員の皆様のご役割、こういったものが求められているかという部分について、それぞれ選出母体というものがあって、推薦を頂戴して、今日この場に委員としておいていただいているということは重々分かっているわけではございますけれども、先ほど佐々木さんの方からもありましたが、今後の総合計画を策定するに当たっては、市民参画ですね。市民意見をどう取り入れて反映していくかといった部分、我々も考えていかなければならないと思いますけれども、そういった部分で、それぞれの選出母体ごとにご事情は多分におありだとは思っておりますけれども、それはそれとして、それよりも、もう一歩高い視点で、他の団体との関係なども、この議論の中で、事情を分かっていたきながら、そういう視点で、少し高い視点からご意見を頂戴できればと思いますし、また選出母体の方にも、総合計画策定に関する情報は随時流していただいて結構でございますし、我々もその方がいろいろな意見を関心持って、いろんな意見をいただけるという風に思いますので、そういったところのつなぎといいますか、そういう役割も果たしていただければ幸いだなという風には思っている次第でございます。

いずれ、いろいろな方からご意見を頂戴した中で、最終的にお諮りをするのは、この審議会、諮問をさせていただくという形になるということで、長丁場の取組となりますけれども、そういったところでご協力をいただければと思います。

以上です。

▶ 二階堂政策企画部長

その他でございますが、他よろしいでしょうか。

はい、すみません。時間が長くなってしましまして恐縮でございます。

それでは今後ともよろしくお願いをしたいと思います。

5 閉会

▶ 二階堂政策企画部長

それでは以上をもちまして令和7年度第1回奥州市総合計画審議会を閉会いたします。本当に長い時間ありがとうございました。お疲れ様でした。