

さいたま市総合振興計画 在り方検討委員会
報告書

平成30年3月

はじめに

さいたま市では、総合振興計画「2020 さいたま希望（ゆめ）のまちプラン」（以下「総合振興計画」という。）の基本構想に掲げる3つの将来都市像である「多彩な都市活動が展開される東日本の交流拠点都市」、「見沼の緑と荒川の水に象徴される環境共生都市」、「若い力の育つゆとりある生活文化都市」の実現に向けて、総合的、計画的な都市づくりが進められております。

総合振興計画は、2020（平成32）年度を目標年次とする基本構想（2002（平成14）年12月議決）、10年間を計画期間とする基本計画及び5年間を計画期間とする実施計画の3層から構成されております。

基本構想を始め、総合振興計画全体の計画期間が2020（平成32）年度末をもって満了することから、将来的なさいたま市総合振興計画の在り方について、「さいたま市総合振興計画在り方検討委員会」（以下「在り方検討委員会」という。）で、総合振興計画の枠組み、さいたま市の個別計画を含む全体の計画体系等について検討してまいりました。

在り方検討委員会では、検討に当たって、市政運営を取り巻く環境が年々厳しさを増している中、今後は、人口減少等の社会経済情勢の大きな変化に対応しながら、より一層戦略的な都市経営を推進することが、極めて重要かつ喫緊の課題であると考えました。

このような基本認識の下、計画の実効性を高めるため、限りある経営資源をより効果的かつ効率的に配分するため、今後どのようなことに留意して、総合振興計画の策定に取り組むべきかについて検討してまいりました。

本報告書は、これまでの5回にわたる会議において各論点に係る各委員の闊達な議論を踏まえ、取りまとめたものであります。

平成30年3月

さいたま市総合振興計画在り方検討委員会
委員長 横道 清孝

目 次

1. 総合振興計画の現状と課題	1
(1) 総合振興計画の変遷	2
(2) 本市の現行の総合振興計画	2
(3) 将来の市政運営を見据えた次期総合振興計画の検討	4
(4) 総合振興計画の在り方の検討と論点	5
2. 今後の総合振興計画の方向性	7
総合振興計画在り方検討委員会での論点と方向性（一覧表）	8
(1) 総合振興計画の策定の必要性	10
(2) 予算(局・区運営方針)との連動	16
(3) 総合振興計画の進行管理・評価	24
(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）	34
(5) 個別計画との関係	50
(6) 市長マニフェスト等の対応	62
(7) 総合振興計画の内容	68
(8) 市民参加	94
□資料編	107
(1) さいたま市総合振興計画在り方検討委員会設置要綱	108
(2) さいたま市総合振興計画在り方検討委員会委員名簿	109
(3) さいたま市総合振興計画在り方検討委員会における検討内容	110

1. 総合振興計画の現状と課題

(1) 総合振興計画の変遷

市町村の基本構想の策定義務は1969(昭和44)年に改正された地方自治法によって法制化され、「急激な地域経済社会の変動の中にあつて市町村が真に住民の負託に応え地域社会の経営の任務を適切に果たすためには、市町村そのものが将来を見通した長期にわたる経営の基本を確立することが必要である」とされ、基本構想は「当該地域の発展のために立てられる各種の具体的な計画のすべての基本となるべきもの」としての位置付けを与えられた。

当該改正地方自治法では、「市町村は、その事務を処理するに当たっては、議会の議決を経てその地域における総合的かつ計画的な行政運営を図るための基本構想を定め、これに即して行うようにしなければならない」と規定された。その後1970年代には、計画行政における最上位の計画として、基本構想－基本計画－実施計画の3層からなる「総合計画」を策定する市町村が急増した。

しかし、これまでの「総合計画」が普及、定着する過程においては、「行政指針として内容が抽象的で、実効性の確保が困難」、「内容が画一的で特性が出ない」といった課題も指摘されたことから、計画に重点施策やリーディング・プロジェクトなどを盛り込んだり、様々な住民参加手法を導入するなど、地域の個性や工夫を盛り込んだ計画づくりに取り組む市町村が増加した。

その後、国の地方分権改革推進計画に基づき、市町村の自由度を拡大するという観点から地方自治法の一部を改正する法律(平成23年法律第35号)が2011(平成23)5月2日に公布、同年8月1日に施行され、市町村基本構想の策定義務(改正前の地方自治法第2条第4項の規定)が削除された。その結果、市町村は自らの責任で策定及び議決の要否の判断を求められることになった。

市町村の行政運営を取り巻く環境が年々厳しさを増している中、さいたま市として今後も引き続き総合振興計画を策定する必要があるのか否かを判断し、策定する場合はどのような在り方が望ましいのか、言い換えれば総合振興計画の在るべき姿を本市における課題をも含め、再検証すべき時期を迎えている。

(2) 本市の現行の総合振興計画

本市における総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3層からなる総合振興計画がある。それに加えて、市長マニフェストを行政計画化した「しあわせ倍増プラン2017(高品質経営プログラムを含む。)」、「さいたま市成長加速化戦略」がある。また、国のまち・ひと・しごと創生の取組を踏まえた「さいたま市まち・ひと・しごと創生総合戦略(2018改定版)」があり、本市の描く将来像に向け、更に取り組を進めている。

この他、100を超える部門別計画や毎年度各局等で予算と連動して作成する局運営方針など、多くの計画等により市政運営を行っているところである。

□本市の現行の総合振興計画（後期実施計画）と関連計画



現行の総合振興計画は、平成 32 年度をもって計画期間が満了することから、平成 29 年度から 4 か年をかけて「次期総合振興計画」の内容を検討し、策定作業を進めていくこととされている。

平成 29 年度については、その初年度として基本的な考え方となる「総合振興計画の在り方」を検討することとした。

□本市の現行の総合振興計画の期間

平成（年度）



(3) 将来の市政運営を見据えた次期総合振興計画の検討

本市の現行の総合振興計画は、2020（平成 32）年度で基本構想の期間が満了する。

このような節目を迎える中、本市では高齢化のスピードが、現在は他市町村よりも緩やかであるものの、今後は急速に進行することが予想され、医療・福祉・介護など各種公共サービスのコスト負担者が減少し、受益者が増加するなど、財政の硬直化と各種事業に投じる経営資源の縮小が大いに懸念されている。

これまでの経済が右肩上がりの時代の「夢を描き、公共サービスを拡大していく」視点から、限りある経営資源の重点配分、既存のシステムの再構築などの行財政改革的な視点が重要となってきた。

このため、定期的な施策の進捗状況の評価・検証に基づき、各事業の内容や経営資源の配分を柔軟に見直し、全庁的な観点から経営資源配分の重点化を図るなどの進行管理を徹底し、予算との連動を更に強化していくなど、より柔軟で効果的・効率的な都市経営を推進していく必要がある。

また、厳しい経営環境を踏まえた都市経営に当たっては、地域社会を構成する多様な主体とのビジョンや目標の共有が不可欠であり、その実現に向けそれぞれの責任と役割を適切に分担し、より一層協力しながら都市づくりを進めることが求められる。

このような本市を取り巻く環境の変化を踏まえ、「さいたま市総合振興計画在り方検討委員会」では、限りある経営資源をより効果的・効率的に配分するため、市政運営を俯瞰的に捉えた総合的な計画の必要性や意義、計画内容など、今後どのようなことに留意して全体の計画を策定していくべきかについて検討を行ってきたところである。

(4) 総合振興計画の在り方の検討と論点

総合振興計画及び市全体の計画体系の在り方等について必要な意見を聴くため、さいたま市総合振興計画在り方検討委員会（以下「委員会」）を設置し、5回の会議において論点ごとに議論をした上で方向性を整理した。

回・年月	次期総合振興計画の在り方	
第1回 平成29年 8月25日	論点確認・策定意義	<ul style="list-style-type: none"> ● 検討委員会の目的と進め方 ● 本市の概要と現状等 (位置及び地勢、市の沿革、人口及び行財政) ● 現行総合振興計画の概要等 ● <u>総合振興計画の在り方等の検討にかかる論点</u> ● <u>【論点1】総合振興計画の必要性(策定根拠条例の要否含む)</u>
第2回 平成29年 10月6日	行政マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>【論点2】予算(局・区運営方針)との連動</u> ● <u>【論点3】総合振興計画の進行管理・評価</u>
第3回 平成29年 11月10日	計画体系・総振体系	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>【論点4】総合振興計画の体系(構造、期間等)</u> ● <u>【論点5】個別計画との関係(まち・ひと・しごと創生総合戦略含む)</u> ● <u>【論点6】市長マニフェストの対応</u>
第4回 平成29年 12月26日	総振内容・策定方法	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>【論点7】総合振興計画の内容 (重点の設定、区別計画の位置付け含む)</u> ● <u>【論点8】市民参加</u>
第5回 平成30年 3月6日	まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>総合振興計画在り方報告書のとりまとめ</u>



2. 今後の総合振興計画の方向性

■総合振興計画在り方検討委員会での論点と方向性（一覧表）

論点		委員会としての方向性		
(1)	総合振興計画の策定の必要性	<p>① 総合振興計画の必要性と意義（計画性、適応性（実効性）等の考え方）</p> <p>市の長期的な全体的方向性を示し、また個別計画をマネジメントしていく計画は必要である。</p> <p>② 総合振興計画の策定根拠（条例化）の要否</p> <p>策定根拠の条例化は特に必要ないとする。</p>		
	(2)	予算(局・区運営方針)との連動	<p>① 予算編成における総合振興計画の扱い</p> <p>総合振興計画と予算の連動は、より強化すべきである。</p> <p>② 総合振興計画と予算の連動方法</p> <p>計画担当部署と財政担当部署の更なる連携が必要である。また、実施計画事業と予算事業の連動が望ましいが、難しい場合は、コード化での対応が必要である。</p> <p>③ 総合振興計画の進行管理・評価結果に基づく予算への反映方法</p> <p>決算後の施策単位の評価を通じて、次年度の予算編成につなげるサイクル、仕組みが必要と考える。</p>	
(3)		総合振興計画の進行管理・評価	<p>① 進行管理・評価対象（基本構想・基本計画・実施計画、又は政策・施策・事業）の設定</p> <p>マネジメントのコストにも配慮しながら、適切な進捗状況の把握と評価をすることが望ましい。</p> <p>② 進行管理・評価の方法</p> <p>現状を把握し、しっかりとした要因分析に基づく進行管理をすることが望ましい。</p> <p>③ 指標に関する考え方（アウトカム指標、アウトプット指標、主観指標、客観指標）</p> <p>指標だけで評価するのではなく、要因分析を関係各課で共有することが望ましい。</p> <p>④ 進行管理・評価の主体、内部評価、外部評価（専門家・市民等）</p> <p>ワーキンググループや市民参加等による外部評価をすることが望ましい。</p> <p>⑤ 進行管理・評価根拠の条例化の要否</p> <p>(1)～②総合振興計画の策定根拠（条例化）の要否で、条例化は特に必要ないとすることから、進行管理・評価根拠の条例化も不要と考える。</p>	
		(4)	総合振興計画の体系（構造、期間）	<p>① 総合振興計画の階層数</p> <p>階層数は、基本計画（基本構想含む。）、実施計画の2層を基本に検討することが望ましい。</p> <p>② 総合振興計画の各階層（基本構想・基本計画・実施計画）の期間</p> <p>基本計画（基本構想含む。）については、概ね10年程度を基本に、実施計画も含め状況によってローリングすることが望ましい。</p> <p>③ 総合振興計画の見直しや改定の考え方</p> <p>社会変化に応じて柔軟に見直しや改定できる対応ができることが望ましい。</p> <p>④ 政策・施策・事業の設定（対象及び階層の策定）</p> <p>人口推計等の議論を踏まえて基本戦略を整理した上で、設定することが必要と考える。</p> <p>⑤ 総合振興計画と組織の連動（政策・施策の組織への対応）</p> <p>各施策担当部門との議論の活性化、横の連携で効果的な施策推進をしていくことが望ましい。</p> <p>⑥ 市民憲章・都市宣言との関係性</p> <p>基本構想の理念は、憲章等と質的に類似なものと考える。</p>
	(5)		個別計画との関係	<p>① 各分野の個別計画との整合性と役割分担（個別計画をどの階層レベルと位置付けるか）</p> <p>総合振興計画を最上位計画としたマネジメントサイクルをすることが望ましい。</p> <p>② 総合振興計画下での個別計画の体系化</p> <p>総合振興計画の政策の体系を幹としながら、個別計画はそれを具体化するような計画体系が必要である。</p> <p>③ 個別計画の整理方法（既存計画、新規策定・改定時の対応、法令等に定めがある計画の扱い）</p> <p>個別計画を管理できるシステムの構築をすることが望ましい。</p> <p>④ 行財政改革との連携・一体化の方法</p> <p>今後の財政運営の見通しを踏まえた総合振興計画及び行財政改革計画の策定をすることが望ましい。</p> <p>⑤ 総合振興計画に対する個別計画の位置付け等の条例化の要否</p> <p>(1)～②総合振興計画の策定根拠（条例化）の要否で、条例化は特に必要ないとすることから、総合振興計画に対する個別計画の位置付け等の条例化も不要と考える。</p> <p>⑥ 総合振興計画における総合戦略の位置付け</p> <p>総合振興計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略を同一とすることも考えられる。</p>

論点		委員会としての方向性	
(6)	市長マニフェスト等の対応	① マニフェストとの整合方法（計画期間と任期、計画の改定、マニフェストの個別計画化）	マニフェスト事業は、総合振興計画の中に反映できるものは反映し、作業量を軽減することが望ましい。
		② マニフェストと整合を図る階層	公約内容に応じた柔軟な対応をすることが望ましい。
(7)	総合振興計画の内容	① 総合振興計画の各階層の内容	基本計画に含まれる基本構想においては、まちづくりの大まかなビジョンなどを含めることが望ましい。
		② 重点の要否	重点戦略の設定は必要と考える。また、重点戦略をマネジメントしていくことが重要である。
		③ 重点を設定する階層	基本構想と重点戦略を別々に設ける視点が必要である。
		④ 重点を設定する対象（政策・施策・事業）	次期総合計画の方向性を明確にし、概念的な整理をした上での設定することが望ましい。
		⑤ 重点的施策事業のスケジュール設定（年度）	責任体制を考慮したスケジュール設定が必要である。
		⑥ 区別計画の掲載の要否	区別計画の必要性は、区の在り方次第と考える。区別計画の内容については、もう少し具体的な事業や整備計画などを掲載するのか、コミュニティとの協働や区単位で行われる主な事業について触れていくのかなど、十分検討することが望ましく、地域コミュニティ施策等を含めた区別計画を総合振興計画に入れるかどうかは、判断が必要である。
		⑦ 区別事業と予算配分	基本的には、今の仕組みで対応できていると思うが、現在、区の権限で執行している状況を踏まえて今後検討していけばよいと考える。
		⑧ 区別の将来人口推計の要否	外部要因の影響もあるので、策定するのであれば複数の人口推計を行うことが望ましい。
		⑨ 市としての統一感と各区の個性の両立	市全体の視点と各区の視点の両面での検討をすることが望ましい。
		⑩ 区より細かい圏域への対応・記載方法	区よりも細かい圏域で活動している組織の現状と課題を把握し、効果的な事業を実施することが望ましい。
(8)	市民参加	① 市民意向の反映方法と市民参加の計画づくり	計画策定時に、市民が参加しやすい適切な手法を選択することが有効と思われる。
		② 市政における市民参加の考え方	適切な手法を選択し、ボトムアップも含めた場づくりを行うことが望ましい。
		③ 市民参加の段階（策定、実行、進行管理・評価）と方法	市民と職員がそれぞれに能力を発揮できる段階を吟味した市民参加が必要と思われる。
		④ 市民参加の主体	費用対効果も考えながら、多くの様々な市民が参加しやすい場づくりをすることが望ましい。
		⑤ 市民参加の期間（一時、継続的）	市民参加に求めるものを整理し、適切な期間設定を行うことが望ましい。

(1) 総合振興計画の策定の必要性

① 総合振興計画の必要性と意義（計画性、適応性（実効性）等の考え方）

■ 市の現状

本市においては、基本構想・基本計画・実施計画の3層からなる総合振興計画の他に、市長マニフェストを行政計画化した「しあわせ倍増プラン」、「行財政改革推進プラン」、「さいたま市成長戦略」に加えて「さいたま市まち・ひと・しごと創生総合戦略」などの計画がある。

■ 論 点

総合振興計画・基本構想の法的な策定義務がなくなったことを背景に、その必要性と意義を論点とする。

■ 委員会としての方向性

市の長期的な全体的方向性を示し、また個別計画をマネジメントしていく計画は必要である。

□委員から出された主な意見

- ・行政の長期的な展望と将来のまちづくりのビジョン、経営計画的な中長期プランをわかりやすく提示することが必要であり、計画はそれを共有するためのツールである。
- ・自治体は総合計画という形式はとらない自治体でもそれに相当するものはあるのが一般的である。
- ・「大阪市は『大阪の成長戦略』や『まち・ひと・しごと創生総合戦略』を策定したので、新たな総合計画は作らない」とある。だからといってさいたま市が総合計画を作らない理由にはならないのではないかと。なくてもいいとは思わない。
- ・大阪市も総合計画という形はとっていないだけで、それに相当するものはあるのだととらえている。自治体レベルでは、総合計画というものはあったほうが良いと思う。
- ・総合振興計画はもともと施設計画から始まり、次に開発計画、今日では経営計画的なものと、計画の意味合いが変わってきている。行政が何を考え、何をしようとしているかを一覧できるものとして経営計画的なものは必要だろう。
- ・長期的な展望で将来のまちづくりのビジョンを、市民や様々な方面に提示するという義務がある。多様化、多元化している価値を体系化し、全体像を提示していく必要がある、行政内部を統制していく機能がある。個別計画が持ち得ない計画の作成、作った後のマネジメントを一体的に考えていく必要がある。
- ・約 130 万人レベルの大きな自治体が、10～20 年の中長期プランを持たないのはおかしいので、必要だと思う。現在の総合振興計画を見る限りは、個別のプロジェクトを縛り阻害するようなことはなく調和していると思う。一方で重点的な 3～5 年のプランも必要。実施計画の中でうまく続けられる考え方であればよいと思う。
- ・将来のまちづくりのビジョンを、市民の間で共有するためのツール

であり、そこに描かれている地域の姿が、市民に分かりやすく提示される必要がある。



(1) 総合振興計画の策定の必要性

② 総合振興計画の策定根拠（条例化）の要否

■ 市の現状

本市において「さいたま市議会の議決すべき事件等に関する条例」が制定・施行されたのは、平成22年である。当時の国の動向と並行して、さいたま市議会が自らしっかりとした審議をしていくべきとの議会改革の面から、当該条例を制定したものである。その後、平成23年に地方自治法が一部改正され、市町村における基本構想策定義務がなくなったことにより、総合振興計画基本構想を議決事件に追加されたところであるが、その策定根拠条例は定めていない。

■ 論 点

市の総合振興計画について、策定の意義については前述の「①-1」で確認しているが、策定根拠の条例化が必要かどうかを論点とした。

■ 委員会としての方向性

策定根拠の条例化は特に必要ないと考える。

□委員から出された主な意見

- ・(1)－①の論点で「総合振興計画の必要性と意義がある」ことが確認されており、策定根拠の条例化は特に必要ない。
- ・市政の長期的なプランであるので、それを議決を経ないで決めるというのはいかなるものかと思う。基本的には総合計画は自治体にとって重要なものであり、条例は用意したほうがいいのではないかと。

(2) 予算(局・区運営方針)との連動

① 予算編成における総合振興計画の扱い

■ 市の現状

毎年度の予算編成方針に位置付け、実施計画に基づく事業に財源を優先配分している。

予算編成時に、局・区ごとに、次年度の事業展開の方向性(予算の事業概要を含む)を示す運営方針(案)を作成(新年度に確定)している。

実施計画事業と予算上の事業がすべて一致している訳ではないため、連動が十分でないという課題がある。

■ 論 点

市の毎年度の予算編成における、総合振興計画の扱いや位置づけなどを論点とした。

■ 委員会としての方向性

総合振興計画と予算の連動は、より強化すべきである。

□委員から出された主な意見

- ・総合計画を最高の規範として位置付けるのであれば、予算編成時における総合振興計画は「準拠すべきもの」と考え、計画の実施状況報告書などを活用し、政策の費用対効果や実行可能性、過去の実績、計画が目指すべき価値などを判断するための材料になる。
- ・市民に分かりやすく地域の将来ビジョンを示し、それに要する財政需要や財政運営を示すという点では、総合計画と予算との関連付けの「見える化」が必要である。

(2) 予算(局・区運営方針)との連動

② 総合振興計画と予算の連動方法

■ 市の現状

毎年度の予算編成方針に位置付け、実施計画に基づく事業に財源を優先配分している。

予算編成時に、局・区ごとに、次年度の事業展開の方向性(予算の事業概要を含む)を示す運営方針(案)を作成(新年度に確定)している。

実施計画事業と予算上の事業がすべて一致している訳ではないため、連動が十分でない。

■ 論 点

総合振興計画と予算との連動方法、各担当部署の連携などの必要性やその方策などを論点とした。

■ 委員会としての方向性

計画担当部署と財政担当部署の更なる連携が必要である。
また、実施計画事業と予算事業の連動が望ましいが、難しい場合は、
コード化での対応が必要である

□委員から出された主な意見

- ・総合振興計画と予算を上手く連動させることが望ましい。
- ・計画の論理の体系で、望ましい事業の括り方と予算の括り方は、当然違う場合もある。逆に言えば、全部の事業を予算ベースで括り施策単位で並べてまとめてしまうこともできる。
- ・産業や人口の動向により今後の税収見通しにどのような影響を与えるかなど、中長期的な財政需要が変わってくると、計画や財政も変わってくる。財政の中長期プランと総合振興計画との運営のバランスや連携が必要。
- ・総合計画だけを変えたところで、予算が従前の方法であると上手く連動できない。そのため、計画担当部署と財政担当部署の両者が歩み寄るべきところは歩み寄りながら一同に会して議論し、どういったマネジメントのやり方にするのか、役割分担も含めて考えていく必要がある。
- ・実施計画事業と予算上の事業が一致していないことが問題であれば、一番シンプルなのは、分かれたままでも構わないがコード化しておけば良い。そういう意味では、総合振興計画の実施計画事業と予算事業が配置のレイアウトが多少違うにしても、コードでがっちり固められていればその括りでわかる。
- ・実施計画は政策的な色合いの強い事業が多く、一方で、各課の事務事業の中には税関連の事務や維持管理的な業務など基礎的なものも含まれる。それらは通常、実施計画には計上しないものであるが、予算事業としては把握される。事業の単位については、予算事業と実施計画事業が1対1でなくてもよく、両者の対応関係がコード化等によって明確になっていれば、連動させることは可能である。
- ・両者（予算事業と実施計画事業の単位）を対応させられれば良いが、総合計画に係る事業が全ての事業というわけではなく、途中で新たに事業が入ってくることもある。1対1の対応はなかなか難しいと思う。

最低限のコード化をした上で、できるだけわかりやすくした方が良いと思う。

- 計画と予算のコード化だけでなく、それに評価を追加し、計画、予算、評価に共通したコード化が望ましい。
- 計画と予算、事務事業のコード化やマッチングをすべきだという話と合わせて、事業の予算要求書など、できるだけ同じような標準フォーマットで、プラスアルファやマイナスアルファがあるようなものを上手に作れないかと思っている。
- 経常的な業務や義務的な事業であれば、実績がなくても過去の情報ないしは事中評価で得られた情報を予算編成に反映するということがある。



(2) 予算(局・区運営方針)との連動

③ 総合振興計画の進行管理・評価結果に基づく予算への反映方法

■ 市の現状

毎年度の予算編成方針に位置付け、実施計画に基づく事業に財源を優先配分している。

予算編成時に、局・区ごとに、次年度の事業展開の方向性（予算の事業概要を含む）を示す運営方針（案）を作成（新年度に確定）している。

実施計画事業と予算上の事業がすべて一致している訳ではないため、連動が十分でない。

■ 論 点

総合振興計画の進行管理の方策や、計画の評価結果に基づく予算への反映方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

決算後の施策単位の評価を通じて、次年度の予算編成につなげるサイクル、仕組みが必要と考える。

□委員から出された主な意見

- ・決算後の施策単位の評価を通じて、予算執行の効率化を考え、実施計画の見直しにつなげるため、予算のチェックやアクションの結果を次のプランに反映させるP D C A→Pが重要である。
- ・基本計画や実施計画に基づいた事務事業実施がなされているかどうかを決算段階で確認しながら、ローリング方式で予算配分を行っていくことも考えられる。その場合には、予算編成作業を通じて総合計画の内容や進捗に関するチェックを行うことも可能となる。
- ・いろいろな計画がある中で、位置づけや整理がきちんとされていて、予算執行やP D C Aサイクルの機能が、現在の総合振興計画が上手にしくまれているならば計画はあったほうが良い。
- ・経常的な業務や義務的な事業であれば、実績がなくても過去の情報ないしは事中評価で得られた情報を予算編成に反映するということがある。

(3) 総合振興計画の進行管理・評価

① 進行管理・評価対象

(基本構想・基本計画・実施計画、又は政策・施策・事業)の設定

■ 市の現状

毎年度、各事業に設定した目標指標（アウトプット指標）により、実施計画（事業）の進捗状況を点検している。

基本計画の中間年度及び最終年度には、成果指標（アウトカム指標）等により基本計画の進捗状況を点検し、その点検結果を次期実施計画に反映する。

■ 論 点

基本構想、基本計画、実施計画又は政策・施策・事業などについて、進行管理の対象とすべきものなどを論点とした。

■ 委員会としての方向性

マネジメントのコストにも配慮しながら、適切な進捗状況の把握と評価をすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・トップマネジメントレベルでは、総合振興計画とその他の多くの重要な戦略やプランを同時並行で動かしていく際に、マネジメントコストの重いものを設計しないことが必要である。
- ・施策や事業ごとのアウトプット評価も必要だが、アウトカム評価を考えていくことが必要である。
- ・総合計画とその他の多くの重要な戦略やプランを同時並行で動かしていくマネジメントコストも考えないといけない。あまりにも重いものを設計しないようなトップマネジメントレベルとして必要。一方でフロントラインレベルでは、各種計画のレポートニングコストで現場が重くなることもある。今後の体系づくりなどには大切だ。
- ・抜本的に見直すのか、少しリメイクするのかによって、議論の方向性が変わってくる。総合振興計画は、章、節、目指す方向性、施策展開、実施計画事業など、階層が複雑になっているが、施策というのは節のことなのか不明瞭である。節のレベルに指標が複数設定されており、これを施策評価と評し、業績測定型、パフォーマンス・メジャーメント型の評価になっているのか。「事務事業」の目的である「施策」が計画の体系上、どの部分を指すのかが明瞭でなければならない。
- ・成果指標による評価と実施計画事業の進捗状況が一致しないのは、仕方がないこともあるのではないかと。成果指標の設定によっては、いくら実施計画の事業をしっかりとやっても、外部の要因などにより評価結果はよくないということもあれば、評価結果が尽力に直結しているものもあるので、そこまで勘案した上で進捗状況を評価するようであれば良いと思う。

(3) 総合振興計画の進行管理・評価

② 進行管理・評価の方法

■ 市の現状

毎年度、各事業に設定した目標指標（アウトプット指標）により、実施計画（事業）の進捗状況を点検している。

基本計画の中間年度及び最終年度には、成果指標（アウトカム指標）等により基本計画の進捗状況を点検し、その点検結果を次期実施計画に反映する。

■ 論 点

進行管理や評価の方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

現状を把握し、しっかりとした要因分析に基づく進行管理をすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・施策の評価が芳しくない場合、しっかりとした要因分析で、市として持てる資源でできることを事業として立案や見直しを行い、その結果を実施計画に落とし込んでいくという構造により、目的と手段の関係で評価できる。
- ・毎年、実施計画事業レベルで評価をしている。だが、施策の成果指標の値を見て、その上で要因分析を行い、どのような事業を実施計画に掲載するか否かを評価しないと意味がないのではないか。
- ・事業の目的に相当する施策の評価では、例えば「温室効果ガス排出量」という成果指標の場合、その数値が横ばいや増加している場合は、しっかりと要因分析をした上で、市として持てる資源でどんなことができるかということを経営として立案したり見直しすることになる。それを実施計画に落とし込んでいくという構造になっていないと、目的と手段の関係で評価できていないことになる。
- ・本来は、事後評価で分析する場合は、事前評価の中で描いたストーリーが本当だったかを確認しなければならない。しかし、それが抜けたまま、後から「おおよそんな感じだった」という分析では、後付け的なイメージが付きまとい市民の納得は得られない。
- ・総合振興計画を評価と連動させるには、事前評価に力を入れ、因果を明確にし、それに従って実務を執行していけば、国が要求しているKPI等のデータに対しても、途中での因果をも分析することができる。
- ・事後評価でも因果を明確にできないわけではないが、事後評価では次の計画づくりに間に合わない。事前に因果の想定が明確になっていた方が事中評価やモニタリングによる精度の高い情報を元に予算方針の意思決定をしやすくなると思う。事前評価は、予算編成、予算の実効性、計画のコード化などを担保するものだ。
- ・個々の施策や事業の成果を評価することに留まらず、地区別に、目指すべき基本構想の形に近づいているのかどうかという視点からの検討も考えられてよい。

(3) 総合振興計画の進行管理・評価

③ 指標に関する考え方 (アウトカム指標、アウトプット指標、主観指標、客観指標)

■ 市の現状

毎年度、各事業に設定した目標指標（アウトプット指標）により、実施計画（事業）の進捗状況を点検している。

基本計画の中間年度及び最終年度には、成果指標（アウトカム指標）等により基本計画の進捗状況を点検し、その点検結果を次期実施計画に反映する。

■ 論 点

アウトカム指標、アウトプット指標、主観指標、客観指標など、計画の評価の指標に関する考え方を論点とした。

■ 委員会としての方向性

指標だけで評価するのではなく、要因分析を関係各課で共有することが望ましい。

□ 委員から出された主な意見

- ・実施状況報告書ではB評価、C評価という記号ばかりが目立つが、要因分析とレポートを関係各課で共有することが大切である。
- ・アウトカム指標を個々の事業だけで見るのではなく、複合的に考えていく視点も必要である。

(3) 総合振興計画の進行管理・評価

④ 進行管理・評価の主体、内部評価、外部評価（専門家・市民等）

■ 市の現状

毎年度、各事業に設定した目標指標（アウトプット指標）により、実施計画（事業）の進捗状況を点検している。

基本計画の中間年度及び最終年度には、成果指標（アウトカム指標）等により基本計画の進捗状況を点検し、その点検結果を次期実施計画に反映する。

■ 論 点

進行管理や評価（内部評価、外部評価）の主体となる専門家や市民等の関わり方を論点とした。

■ 委員会としての方向性

ワーキンググループや市民参加等による外部評価をすることが望ましい。

□ 委員から出された主な意見

- ・外部評価をしっかりと行うには、ワーキンググループを設置しての作業が必要と考える。
- ・市民参加型の評価制度を導入することも考えられる。その場合には、担当職員の市民に対する説明力の強化も図られるとともに、施策や事業の意義について、第三者の視点から考えるきっかけにもなる。

(3) 総合振興計画の進行管理・評価

⑤ 進行管理・評価根拠の条例化の要否

■ 市の現状

毎年度、各事業に設定した目標指標（アウトプット指標）により、実施計画（事業）の進捗状況を点検している。

基本計画の中間年度及び最終年度には、成果指標（アウトカム指標）等により基本計画の進捗状況を点検し、その点検結果を次期実施計画に反映する。

■ 論 点

進行管理・評価根拠について、その条例化の要否を論点とした。

■ 委員会としての方向性

(1)－②総合振興計画の策定根拠（条例化）の要否で、条例化は特に必要ないと考えることから、進行管理・評価根拠の条例化も不要と考える。

(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）

① 総合振興計画の階層数

■ 市の現状

現行の総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3階層となっている。

基本構想は20年間の基本的政策の考え方を、基本計画は10年間（ただし現行の計画は7年間）の基本的施策の考え方を、実施計画は5年間（ただし現行の計画は4年間）の事業を定めることとしている。しかし、ローリングはしていない。

市民憲章は特に定めておらず、都市宣言については、平和都市宣言を制定しているが、基本構想等での言及は特になし。

■ 論 点

総合振興計画として適切と考える階層数を論点とした。

■ 委員会としての方向性

階層数は、基本計画（基本構想含む。）、実施計画の2層を基本に検討することが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・実施計画は事業を具体化するアクションプランなので外せない。その上で基本構想と基本計画を別立てにするのか、あるいは統合するのかという選択肢がある。仮に基本構想を10年とした時に、基本計画も10年とすると、基本構想と基本計画を分割する意味がない。基本構想を10年とし、基本計画を前期後期で5年とし、実施計画の期間や改定方法をどうするかが課題となる。
- ・それぞれ象徴性あるもの、具体性のあるものなど、ある程度すみ分けもされているし、重複感がないと思う。無理に2層にする必要はなく、3階層でも評価や機能等はかなり役割分担されていると思う。
- ・計画の階層の数は、手法論から入っていくと答えが出ない。基本的に総合振興計画を形骸化させないこと、つまり策定した後の実施、評価、全体の予算との関係を念頭に置いたマネジメントのしくみを再編し、その上で評価できる計画の政策体系の構築や施策レベルの成果指標や目標値の設定を考える。今回の改定は、そうした事柄を議論し変えていく大きなチャンスである。
- ・階層構造だけではなく、中身の問題、つまり政策の体系の議論が必要だ。中間報告で評価しづらい原因が、政策・施策・事務事業という政策の体系が目的と手段の階層構造に必ずしもなっていないことに加え、事務事業を実施してどういう成果を出そうとするのか、ゴールまでの因果関係のストーリーないしロードマップがないことにある。目的と手段の関係ではなく、大分類・中分類・小分類といった分類型で現行の計画の体系が構成されているために大変評価しづらい。ロジックモデルを構築することで、成果に至るまでのロードマップを「見える化」する整理が必要だ。
- ・階層性の問題というよりも、基本計画⇒実施計画に落とし込み、その計画に基づく事業を進めることが、最終的に基本構想に描かれるべきさいたま市の将来につながるものなのかを考えてみる必要があるのではないか。

(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）

② 総合振興計画の各階層（基本構想・基本計画・実施計画）の期間

■ 市の現状

現行の総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3階層となっている。

基本構想は20年間の基本的政策の考え方を、基本計画は10年間（ただし現行の計画は7年間）の基本的施策の考え方を、実施計画は5年間（ただし現行の計画は4年間）の事業を定めることとしている。しかし、ローリングはしていない。

市民憲章は特に定めておらず、都市宣言については、平和都市宣言を制定しているが、基本構想等での言及は特になし。

■ 論 点

総合振興計画の各階層（基本構想・基本計画・実施計画）について、それぞれ適切な期間の設定を論点とした。

■ 委員会としての方向性

基本計画（基本構想含む。）については、概ね10年程度を基本に、実施計画も含め状況によってローリングすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・市民合意ができる20年先のビジョンを持つておくことは必要であるが、基本構想として考えるには実際には難しく、少し長すぎる。
- ・20年の基本構想というのは、人間に例えれば20歳の方が40歳になるようなイメージで、少し遠すぎる気がする。例えば、実施計画3年、基本計画6年、基本構想12年にして、もう少し短くしていく考えもある。
- ・一度策定したら20年間基本構想を変えないというのはしんどい。20年かけて右肩上がりにまちを整備したりサービスを向上させることができる時代ではないと思う。市民合意ができる20年先のビジョンというのはなかなか難しい。
- ・まちづくりのビジョンというのは、人口推計等が基本で、20～30年後を見通してまちがどうなっているか見越した上で、どうそこに近づけるかがもう一つの議論としてある。
- ・実質的に2層と捉えれば、基本計画の妥当な期間の長さが基本構想の長さという考え方になる。現役子育て世代の40歳前後の人達が60～65歳を迎える20年後に高齢者福祉の大きな山が来るから、人口推計や人口動態を踏まえた考えで、計画の年限を考えるのが合理的だ。
- ・年齢階層別の推移も考える必要があり、子ども達がずっと住み続けるとして60歳代になると、かなりまちの趣きが変わってくると思う。
- ・今のさいたま市は、まだ少子化ではない。子育て世代が多く、新設小学校をつくる計画がある珍しい都市である。今、予算を教育費や児童福祉費に大きく投入するのは合理的であるが、10年から20年後も同様ということはきっとあり得ない。それを見越すことが必要である。
- ・実施計画は、基本構想・基本計画と予算編成の両者を橋渡しするという任務を持っている重要な計画なので、計画改定の仕方や方針との関係をどうするかが問題である。

-
- 20年先のさいたま市についてイメージを持つておくことは必要であるが、それを踏まえたうえで、10年ないし12年程度の構想を立てておくという考え方が有効ではないか。
 - 実施計画については、ローリングで考えていく方向性があってよい。



(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）

③ 総合振興計画の見直しや改定の考え方

■ 市の現状

現行の総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3階層となっている。

基本構想は20年間の基本的政策の考え方を、基本計画は10年間（ただし現行の計画は7年間）の基本的施策の考え方を、実施計画は5年間（ただし現行の計画は4年間）の事業を定めることとしている。しかし、ローリングはしていない。

市民憲章は特に定めておらず、都市宣言については、平和都市宣言を制定しているが、基本構想等での言及は特になし。

■ 論 点

総合振興計画の見直しや改定のしくみ、頻度、タイミング、考え方などを論点とした。

■ 委員会としての方向性

社会変化に応じて柔軟に見直しや改定できる対応ができることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・計画は社会変化に応じて柔軟に変えていかなければならず、変更には合意や調整が必要だが、変えやすいしくみにする必要もある。
- ・さいたま市は一般的な人口減少の動向とは違うことが特徴であり、今後の人口減少の転換点のタイミングで計画を見直していく、あるいはローリング方式の導入を考えるとという柔軟性を持つことが必要である。
- ・実施計画を毎年見直すことで情報の鮮度を保つことができる。毎年度行う評価の結果を実施計画に反映させ、さらにそれを予算につなげていくマネジメントへと変えていくことが必要である。
- ・今後の人口減少の転換点がポイントであり、一般的な人口減少の動向とはずれていることがさいたま市の特徴だ。さいたま市は、将来的に緩やかに下がっていくという地域ではなく、急激に変化すると見込まれるので、そのタイミングで計画を見直していくという柔軟性を持たなくてはいけない。
- ・作業量はやや増えるが、実施計画を毎年見直すことで情報の鮮度を保つことができる。また、評価については毎年度行うと思われるが、評価の結果を実施計画に反映させていき、さらにそれを予算につなげていく。

(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）

④ 政策・施策・事業の設定（対象及び階層の策定）

■ 市の現状

現行の総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3階層となっている。

基本構想は20年間の基本的政策の考え方を、基本計画は10年間（ただし現行の計画は7年間）の基本的施策の考え方を、実施計画は5年間（ただし現行の計画は4年間）の事業を定めることとしている。しかし、ローリングはしていない。

市民憲章は特に定めておらず、都市宣言については、平和都市宣言を制定しているが、基本構想等での言及は特になし。

■ 論 点

政策・施策・事業の設定にあたり、どれを総合振興計画の対象とするか、総合振興計画のどの階層へ配置するかを論点とした。

■ 委員会としての方向性

人口推計等の議論を踏まえて基本戦略を整理した上で、設定することが必要と考える。

□ 委員から出された主な意見

- ・都市経営や都市戦略は人口推計を含めて議論した上で、基本戦略をきちんとフレームとして整理しないといけない。人口が右肩下がりとなるフレームの中で、将来それはどうなるのかということを考えないといけない。人口が増える都市として生き残っていくために、どういう形で確保するのが大事である。

(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）

⑤ 総合振興計画と組織の連動（政策・施策の組織への対応）

■ 市の現状

現行の総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3階層となっている。

基本構想は20年間の基本的政策の考え方を、基本計画は10年間（ただし現行の計画は7年間）の基本的施策の考え方を、実施計画は5年間（ただし現行の計画は4年間）の事業を定めることとしている。しかし、ローリングはしていない。

市民憲章は特に定めておらず、都市宣言については、平和都市宣言を制定しているが、基本構想等での言及は特になし。

■ 論 点

総合振興計画と組織の連動、つまり政策や施策の組織への対応の在り方について論点とした。

■ 委員会としての方向性

各施策担当部門との議論の活性化、横の連携で効果的な施策推進をしていくことが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・現在のさいたま市の「ローリング無し、4年間の固定方式」の実施計画では、担当部局が実施計画をあまり見ていない、コミュニケーションの不足、計画の無関心さのようなものがある。
- ・毎年見直すためには総合計画の担当部門と他部門とのコミュニケーションが必要であり、政策的議論が生まれるはずである。個別事業のローリングや実績を評価する際に、制度的にその事業が基づいている計画、他の部局の考えなどの情報収集が大事である。
- ・今のさいたま市の実施計画はローリング無し、4年間の固定方式とのことであるが、担当部局が実施計画をあまり見ていないのではと感じる。毎年見直すということは総合計画の担当部門と他部門とのコミュニケーションを取らないと改定ができないので、そこでおのずと政策的議論が生まれるはずである。
- ・総合計画の政策の体系を「幹」とし、接ぎ木のように分野別計画の施策が伸びているのかどうか。そうした観点から、総合計画の幹の部分（施策の部分）が分野別計画との間で共有化され（同じものが書いてあり）、さらにそれらを具体化していくというようにして体系化していけばよい。そうすれば、各施策担当部門が総合計画を参照する頻度も上がり、総合計画担当部門と関係部局とがおのずと議論する場（コミュニケーションの場）が必要になる。
- ・今までコミュニケーションが不足していたと思う。総合計画の個別事業のローリングや実績を評価する際に制度的にその事業がどういう計画に基き、他の部局がどんなことを行っているか、そういった情報収集をするということが大事だ。
- ・コミュニケーションがない、計画の無関心さのようなものがあると思う。もう少し参照する機会があり、計画を見せていければ、「計画期間を含めてバッティングするまたは影響があるのだが」という相談があるのではと思う。次期総合振興計画の体系作りの際には、参照機会を多く取り、コミュニケーションを取ることが必要だと思う。

-
- 人的なコミュニケーションと、ネット上にてパソコンで紐付けするようなものと、両方必要になると思う。
 - 基本構想を基本計画や実施計画に落とし込む際に、組織縦割りでは非効率になる場面がある。たとえば子育て支援についての幼保一体化や、高齢者の健康づくりに関する医療・介護・雇用や社会参加に向けた取組など、効果的な施策の推進には、複数の部課の連携が必要な場面が増えている。構想の具体化に向けて、こうした横の連携をどのように図っていくかが一つの課題である。



(4) 総合振興計画の体系（構造、期間）

⑥ 市民憲章・都市宣言との関係性

■ 市の現状

現行の総合振興計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3階層となっている。

基本構想は20年間の基本的政策の考え方を、基本計画は10年間（ただし現行の計画は7年間）の基本的施策の考え方を、実施計画は5年間（ただし現行の計画は4年間）の事業を定めることとしている。しかし、ローリングはしていない。

市民憲章は特に定めておらず、都市宣言については、平和都市宣言を制定しているが、基本構想等での言及は特になし。

■ 論 点

総合振興計画と、市民憲章・都市宣言との関係性を論点とした。

■ 委員会としての方向性

基本構想の理念は、憲章等と質的に類似なものであると考える。

□ 委員から出された主な意見

- ・「基本構想」は憲章等と質的に類似なもの。憲章や宣言は、理念を市民と共有するために作られる。「基本構想」も政策立案の基本理念を示すものであり、表記・表現が異なるだけだと言える。

(5) 個別計画との関係

① 各分野の個別計画との整合性と役割分担 (個別計画をどの階層レベルと位置付けるか)

■ 市の現状

法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定している。

いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定している。

実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載している。

総合戦略は総合振興計画を踏まえ、基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付けながら策定している。

■ 論 点

個別計画をどの階層レベルと位置付けるかなど、個別計画との整合性と役割分担を論点とした。

■ 委員会としての方向性

総合振興計画を最上位計画としたマネジメントサイクルをすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・介護保険のように法的な義務による3年ごとの見直しの時に、特養を頑張るって作るということになると、その分介護保険料を上げないといけな。分野別の計画を策定するにあたって、行革で求めている組織の改変や、人員の負担ができるかが簡単に比較できるように、見えるようになっていけば、あるいは作る時にわかっていけば良い。その範囲や内容が見えづらいようであればそれは大問題だと思う。
- ・コンピューターで言うと総合計画はOS、個別・分野別計画はアプリケーションである。基本的には、最上位計画である総合計画に基づいて全ての政策が行われている。総計担当部門としては政策の各分野の進捗管理も含めて全体をマネジメントしていくという役割がある。また、各施策担当部門に「総合計画を参照してもらうためにはどのようなしくみを設けるか」「総合計画の参照頻度をどう高めていくか」が論点になってくる。
- ・トップダウンや、ボトムアップなど適した手法を用いて行っていくべき。総合振興計画の中には収まりきらなくて、外に出る計画もあるので、それは個別計画とのネットワークを取ることが大事だ。
- ・個別計画の策定に際しては、国の制度改正の影響などを大きく受けやすい。サービス供給体制の構築や、財政需要の見通しを把握する計画という側面もある。
したがって、必ずしも総合計画の体系の中になじみにくいものもあるのではないかと。むしろ、財政見通しとの関連で、総合計画に挙げられている事業と、個別計画に示された事業との間で整合性を図る必要がある。

(5) 個別計画との関係

② 総合振興計画下での個別計画の体系化

■ 市の現状

法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定している。

いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定している。

実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載している。

総合戦略は総合振興計画を踏まえ、基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付けながら策定している。

■ 論 点

総合振興計画下での個別計画の体系化を論点とした。

■ 委員会としての方向性

総合振興計画の政策の体系を幹としながら、個別計画はそれを具体化するような計画体系が必要である。

□委員から出された主な意見

- ・コンピューターで言うと総合計画はOS、個別・分野別計画はアプリケーションである。基本的には、最上位計画である総合計画に基づいて全ての政策が行われている。総計担当部門としては政策の各分野の進捗管理も含めて全体をマネジメントしていくという役割がある。また、各施策担当部門に「総合計画を参照してもらうためにはどのようなしくみを設けるか」「総合計画の参照頻度をどう高めていくか」が論点になってくる。
- ・総合計画の政策の体系を「幹」とし、接ぎ木のように分野別計画の施策が伸びているのかどうか。そうした観点から、総合計画の幹の部分（施策の部分）が分野別計画との間で共有化され（同じものが書いてあり）、さらにそれらを具体化していくというようにして体系化していけばよい。

(5) 個別計画との関係

③ 個別計画の整理方法

(既存計画、新規策定・改定時の対応、法令等に定めがある計画の扱い)

■ 市の現状

法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定している。

いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定している。

実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載している。

総合戦略は総合振興計画を踏まえ、基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付けながら策定している。

■ 論 点

既存計画、新規策定・改定時の対応、法令等に定めがある計画の扱いなど、計画の整理方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

個別計画を管理できるシステムの構築をすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・ビジョン、資源の投入、狙う効果などについて各個別計画ごとの計画の精度が上がっていること、それぞれが使い勝手の良い計画になっているということが前提である。それを分野別に並べるのは法的な要請もあり止むを得ない面もあるが、個別の計画をしっかりと管理できるシステムを持っているかということが大切である。
- ・110 を超える個別計画には今後整理統合できるもの、3年計画で無くなってしまいうものもあると思うが、あまり多いとは感じない。
- ・110 あるという個別計画について、教育を例にとると、学校教育だけではなく、幼児教育、学校教育、青少年教育等のそれぞれの段階にそれぞれのプランを持っている。教育という大きな仕事の中の色々な側面で計画を立てているのであって、優先順位はつけられないと思う。少なくとも教育の分野から考えてみて、数が多すぎるということはないと思う。
- ・これからの20年は1つの自治体として飛躍していくことを考えた時に、まず第一にこれから現計画残りの3年間掛けて各部局でつぎの何十年かのロードマップを作るのが合理的で大事だ。ロードマップによって全体の整合性や連動性等の整理が行える。
- ・個別計画と総合振興計画の関係として、そもそも各個別計画ごとの計画の精度が上がっていないと意味がない。どういうビジョンに向けてどういう資源を投入し、どういう効果を狙うのか。それぞれ一つ一つが使い勝手の良い計画になっているということが前提になる。それを分野別に並べるのは法的な要請もあり止むを得ない面もあるが、問題なのは個別の計画をしっかりと管理できるシステムを持っているかということだ。
- ・総合振興計画における構想を念頭に置いた個別計画とするかどうかは、計画の性質によるのではないかと。

(5) 個別計画との関係

④ 行財政改革との連携・一体化の方法

■ 市の現状

法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定している。

いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定している。

実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載している。

総合戦略は総合振興計画を踏まえ、基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付けながら策定している。

■ 論 点

総合振興計画と行財政改革との連携や一体化の方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

今後の財政運営の見通しを踏まえた総合振興計画及び行財政改革計画の策定をすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・今後の財政運営についての見通しを踏まえた計画遂行が必要であり、そのためにも、事業の進捗状況の把握と予算制約に配慮した実施計画の見直しと、ローリングによる財政運営が考えられてよい。
- ・平成14年にまず総合振興計画基本構想ができて、それから20年弱、恐らく旧市間の平準化や、不十分な部分についての整理・補強、全体的に新しい市としての市民意識の向上や関係性等、20年掛けて行っていこうということが目標だったと思う。一方で各部局については、当時は3市が合併して色々調整しながら現実的にニーズに応じてお金を投入する時には3年計画にしていこうというものがあったと思う。
- ・市民意識調査で各区の市民意識の結果を見ると、区ごとに差がある。政策的な視点から演繹的にとらえたニーズと、20年行ってきたことから出てきたニーズを各部局がうまく組み合わせられれば、連動性等はかなり解決するのではないか。今までの20年は後付けで作ってきた感があるので、3年掛けて職員の意識を変えていくということが大事である。

(5) 個別計画との関係

⑤ 総合振興計画に対する個別計画の位置付け等の条例化の要否

■ 市の現状

法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定している。

いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定している。

実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載している。

総合戦略は総合振興計画を踏まえ、基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付けながら策定している。

■ 論 点

総合振興計画に対する個別計画の位置付け等の条例化の要否を論点とした。

■ 委員会としての方向性

(1)－②総合振興計画の策定根拠（条例化）の要否で、条例化は特に必要ないと考えることから、総合振興計画に対する個別計画の位置付け等の条例化も不要と考える。

□委員から出された主な意見

- ・国の制度改正等により、個別計画の全体像は不透明であることを考えても、個別計画との位置づけを条例化しておく必要はないと考える。

(5) 個別計画との関係

⑥ 総合振興計画における総合戦略の位置付け

■ 市の現状

法律等で策定義務のある計画も含め、110を超える個別計画を策定している。

いずれの個別計画も、総合振興計画を上位計画として基本計画（施策）を具体化、実施計画（事業）を補完するなど、整合性を図りながら策定している。

実施計画書に代表的な個別計画を例示的に体系図化して掲載している。

総合戦略は総合振興計画を踏まえ、基本計画の重点戦略を基本目標とし、実施計画事業のうち人口減少克服にかかわる事業を位置付けながら策定している。

■ 論 点

総合振興計画における総合戦略の位置付けを論点とした。

■ 委員会としての方向性

総合振興計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略を同一とすることも考えられる。

□委員から出された主な意見

- ・総合振興計画が人口動向等をベースにするということであれば、わざわざ「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と総合振興計画を別にする意味はないと考える。
- ・基本構想は極めて漠然としているが、人口ビジョンのような形で地区ごとの人口構造や動態を描き、それをも踏まえた地域の将来を意識した構想となるよう、考えてみてはどうか。

(6) 市長マニフェスト等の対応

- ① マニフェストとの整合方法
(計画期間と任期、計画の改定、マニフェストの個別計画化)

■ 市の現状

現行実施計画の計画期間は市長任期と合致している。
「しあわせ倍増プラン2013」(市長マニフェストを着実に実施し、実現を図るための行政計画)の全事業を実施計画事業に反映している。

■ 論 点

計画期間と任期、計画の改定、マニフェストの個別計画化など、マニフェストとの整合方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

マニフェスト事業は、総合振興計画の中に反映できるものは反映し、作業量を軽減することが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・市長交代で、実施計画を基本構想から作り直す場合も有り得るが、市長の任期に応じて実施計画を考えるというのは不安定であり、柔軟に対応できるように毎年実施計画の改定をした方が良い。
- ・市長がマニフェストを出して選挙を戦った後は、市長と各局との整合性が課題となる。選挙公約に基づきどういった市の計画をつくるのか、どのように行政計画に取り込むのかが重要になる。
- ・市長が当選後は、総合振興計画の実施計画の中に反映できるものは反映して、全く新しいものがあつたら、それは事業化して議会のチェックを受けることでしかないと思う。
- ・市長の任期は4年であるが、実施計画の合理性の論点からローリングするのであれば、実施計画はそんなに気にしなくて良いのではないか。
- ・任期とローリングがずれた場合の作業量を考える必要がある。
- ・市民への行政サービスの安定性というところから長期的な計画があり、実施計画が4～5年で見直され積み上げていく、その安定性は必要だと思う。市長が変わったことによって重点項目が変わり予算が多くついたりということはあると思うが、計画そのものが崩れてしまうのはいけない。評価は一体化していくのが良い。
- ・市長によって、実施計画を基本構想から作り直すという場合も有り得る。市長の任期に応じて実施計画を考えるというのは、不確かな部分がある。柔軟に対応できるように毎年実施計画の改定をした方が良い。実施計画が作りこまれてから、政治的な理由で実施計画が変更となる場合もある。実施計画を経由しないで予算編成に盛り込まれる事業も例外的にあるだろう。
- ・市長が承認されたことをもって、マニフェストに係れているすべての施策が承認されたということにはならない。総合計画には継続的に取り組んでいるものもあり、市長の考えと、それまでの取組との間

でどのように整合性を図るかについては、一つ一つ検討されていくべきである。



(6) 市長マニフェスト等の対応

② マニフェストと整合を図る階層

■ 市の現状

現行実施計画の計画期間は市長任期と合致している。

「しあわせ倍増プラン2013」（市長マニフェストを着実に実施し、実現を図るための行政計画）の全事業を実施計画事業に反映している。

■ 論 点

マニフェストと整合を図るべき階層を論点とした。

■ 委員会としての方向性

公約内容に応じた柔軟な対応をすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・公約の内容によると考える。

(7) 総合振興計画の内容

① 総合振興計画の各階層の内容

■ 市の現状

基本構想においては、「目的と期間」「基本理念」「将来都市像」「施策展開の方向」「実現に向けて」などを整理。

基本計画においては、「目的と期間」「構成」「社会情勢」「人口等」「将来都市構造の考え方」などを整理。（総合振興計画では基本的・骨格的な内容を記載し、都市計画マスタープランでは具体的なゾーンや方針を示している。）また、「重点戦略」「分野別計画」「区の将来像」「計画推進の考え方」などを整理している。

実施計画においては「目的と期間」「重点戦略の考え方」「実施計画事業」などを整理している。

■ 論 点

総合振興計画の各階層の内容がどうあるべきかを論点とした。

■ 委員会としての方向性

基本計画に含まれる基本構想においては、まちづくりの大まかなビジョンなどを含めることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・ 4-①で「一層目は基本構想を含めた基本計画とすべきである」としているので、同様にしていきたい。また、「基本計画に含む基本構想では、人口予測やまちづくりのビジョンなどを含む」といった形で掲載すれば良いのではないか。

(7) 総合振興計画の内容

② 重点の要否

■ 市の現状

基本計画において5つの重点戦略（分野横断的な施策）を掲げ、実施計画において重点戦略ごとに主な事業を位置付けている。

■ 論 点

総合振興計画の策定にあたり、重点の要否を論点とした。

■ 委員会としての方向性

重点戦略の設定は必要と考える。また、重点戦略をマネジメントしていくことが重要である。

□委員から出された主な意見

- OODA（ウーダ）やナラティブ（物語）アプローチなど、新たな手法の検討も必要である。
- 対市民という観点から、設定するのは良いことだが、「希望のまちプラン」では構造上、基本計画の施策の方向性と重点戦略が重なっているので、基本構想の段階で目標を掲げたら、基本計画の段階では戦略をもって終わりとし、根拠になった推計や既存のデータは付けておくということが良い。
- 重点戦略を外にアピールしていくことも必要である。重点戦略は、総花的になりがちな総合計画の戦略を明確に位置付けていくためのもので、5年、10年先のパフォーマンスストーリーが明確に可視化されていることが大事である。
- 何のために重点を設けるのか、市民など対外的にさいたま市のメッセージを出すということなのか、庁内的に予算や人材を優先的に配分していく時の基準として考えるのかによって、重点戦略としての位置付けが変わってくるのではないかと。
- 重点施策を作ることに賛成であるが、単に掲げるだけではなく、重点施策に沿って着実に事業を実施し、その成果を重点的に評価したり、マネジメントしたりすることが重要ではないか。誰かが責任を持って、市長の全権代理人で調整をしないと進まない。
- 総合計画の策定から評価までの間は PDS や PDCA と呼ばれ、その考え方は適切だと思うが、実際に実施計画や個別計画を動かし管理するのも職員ということからすれば、あるいは現状を把握してから次にどうすれば良いかを現場レベルに任せ、柔軟な姿勢で目標の実現を図ろうと考えるものとして、OODA、つまり observe（観察）、orient（方向付け）、decide（決定）、act（行動）という考え方に変えた方が良いのではないかと思う。
- マネジメントという観点では、職員が総合振興計画の作成段階に参加

するということである。しかし総合計画と実施計画をつなげる因果のストーリーがないため、職員は自分の都合で好きに進めてしまう可能性が高い。それを防止するためには、ナラティブ（物語）アプローチという方法で文章で物語を作れば良い。物語というのは浸透性があるし、理解力を促すという特徴がある。

- ナラティブアプローチにより、目的や手段を含め、背景、問題、最終的な結果を物語として作り直すという作業を職員が行えば、その物語の中でどんな計画や事業が必要かをチェックすることが可能となり、第三者に説明するときにも説得力を持ちやすくなると思う。マネジメント方法の変更と、職員参加に特に力を入れてはどうかと思う。



(7) 総合振興計画の内容

③ 重点を設定する階層

■ 市の現状

基本計画において5つの重点戦略（分野横断的な施策）を掲げ、実施計画において重点戦略ごとに主な事業を位置付けている。

■ 論 点

総合振興計画の策定にあたり、重点を設定する階層を論点とした。

■ 委員会としての方向性

基本構想と重点戦略を別々に設ける視点が必要である。

□ 委員から出された主な意見

- ・ 重点戦略と基本構想の差異を整理するとともに、重点戦略は、抽象的なものに拘るのではなく、実施計画につなげて、重点戦略に位置付けられた実施計画を優先させるといった仕組みをしっかりと作ることが大事である。
- ・ 重点戦略については、基本構想と重点戦略を別々に設けるという視点がとても大事になると思う。基本構想と重なることが悪いわけではないが、なぜ、こちらが重点戦略で、こちらが基本構想なのかということ整理する必要がある。

(7) 総合振興計画の内容

④ 重点を設定する対象（政策・施策・事業）

■ 市の現状

基本計画において5つの重点戦略（分野横断的な施策）を掲げ、実施計画において重点戦略ごとに主な事業を位置付けている。

■ 論 点

重点を設定する対象（政策・施策・事業）を論点とした。

■ 委員会としての方向性

次期総合計画の方向性を明確にし、概念的な整理をした上で設定することが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・重点戦略の設定については、数ある施策を組み合わせるプログラム化し、重点とそれ例外に仕分けしていくということだと思う。市がトップダウンで次期総合計画の方向性を明確に示している場合は行政の重点戦略をプログラム化するのはやり易いが、そうでない場合、ボトムアップで試行錯誤しながら施策を組み合わせ、どれが先導的なものになるのかなどを考えるのは至難の業である。
- ・重点とは何かについて概念的に整理した方が良いと思う。例えば、時間が掛かる、お金が掛かる、他の自治体と比べて遅れている、逆に良い点を伸ばしていきたいなど、基本構想から考えてどのようなことを重点とするかという概念的な整理をすることが大事である。その上で、意図的かつ計画的に力を注入していく重点施策は必要だと思う。
- ・現在の後期基本計画の重点戦略は、次世代、高齢者、リノベーション、自然、安全といった幅広い分野になっており、多くの事業について、ここに乗せようと思えば乗せられ、これらの課題とくっつけようと思えばくっつけられる。その時に、他とは違うさいたま市の戦略をどのように立てるのかによって、重点戦略という特徴が出せるかどうかが決まってくる。さいたま市ならではの計画を考えるということが大事である。
- ・国の施策や事業との整合性をどう図るかということが問われてくるという意味では、無難に幅広い戦略としておくと使い勝手が良いかもしれないが、本来の戦略というものを考えるとすれば、具体的な実施計画との絡みも含めて、しっかり積み上げていくことが大事であろう。
- ・以前は重点と言えば、大きな施設を作る、道路を作るなど、ハードのプロジェクトであり、そもそも、総合計画は建設計画であった。それが、だんだんとハード事業だけでなくソフト事業も入ってきて、それぞれが小ぶりになったことで、1つの事業で重点戦略とは言えなくなり、色々な施策を組み合わせたハード色の少ないものになってきた。

-
- さいたま市の場合、鉄道の開発という大きなファクター、巨大な公共事業以外は落ち着いているように思う。どれくらい大転換を行おうとしているのかということを確認した上で議論をしたいと思っているが、もし、開発、都市の骨格がある程度落ち着いているのであれば、改良型の方に行っているので、ますますソフト系を組み込んだ展開の話ができると思う。
 - 小さい自治体ほど、総合計画と都市計画マスタープランを実質的に一本の計画にすることはよくある。一本化した上で、開発が落ち着いていけば、景観のアプローチ、交通のアプローチ、福祉施設の配置などが安定していることを前提として、どのように展開していくのかなどを検討していくことも可能である。さいたま市も、それを前提として考えていくことも可能だと思う。



(7) 総合振興計画の内容

⑤ 重点的施策事業のスケジュール設定（年度）

■ 市の現状

基本計画において5つの重点戦略（分野横断的な施策）を掲げ、実施計画において重点戦略ごとに主な事業を位置付けている。

■ 論 点

重点的施策事業のスケジュール設定（年度）を論点とした。

■ 委員会としての方向性

責任体制を考慮したスケジュール設定が必要である。

□ 委員から出された主な意見

- ・重点戦略をマネジメントする時の責任者について、局長や部長は管理職であり、基本的に長居しないので、責任を負える人を配置するには、人事の問題とも連動するので、慎重に考えていった方が良いと思う。

(7) 総合振興計画の内容

⑥ 区別計画の掲載の要否

■ 市の現状

基本計画において、区の「将来像」と「まちづくりのポイント」を記載している。ただし、これは方向性を示すもので具体的な事業の位置付けはない。区の「将来像」の下に、区の具体的な事業などを掲げる「区長マニフェスト」を、毎年度、区ごとに作成している。

■ 論 点

区別計画を掲載するかを論点とする。

■ 委員会としての方向性

区別計画の必要性は、区の在り方次第と考える。区別計画の内容については、もう少し具体的な事業や整備計画などを掲載するのか、コミュニティとの協働や区単位で行われる主な事業について触れていくのかなど、十分検討することが望ましく、地域コミュニティ施策等を含めた区別計画を総合振興計画に入れるかどうかは、判断が必要である。

□委員から出された主な意見

- ・区別計画は、事業を地区に落とした（見える化した）ものに加えて、お祭りなど地域コミュニティ施策を見せた方がよい。これを総振に入れるかどうかは、判断が必要である。
- ・区別計画の掲載については、現段階では将来像が中心になっているが、例えば、もう少し具体的な事業や整備計画などを掲載するのか、コミュニティとの協働や区単位で行われる主な事業については触れていくのかなど、どのような計画にするかということが課題である。
- ・市民にとっての役所とは本庁ではなく区役所である。各区の生活環境や地域を10年間でどう変えていくかということや、区役所や区行政について今後どのように改善・充実させていくかについてもこの計画に記載するべきだと思う。
- ・区別の計画については、あった方がよいと思う。ただし、区の進むべき方向を市全体として調整しなくてはならないとすれば、また市民や議員、執行部などの多様な方々が加わって総合振興計画を作るとすれば、総合振興計画で調整し区の位置付けを明確にしておいた方が、政治的にも計画的推進という観点からも良いのではないかと思う。
- ・区別計画については、さいたま市という大きな都市を運営、発展させていく上で区がどのような役割を果たすのか、区の行政がどういった権限を持つべきか、をきちんと見直して捉えるということが必要であると思う。歴史的、地理的に異なる自治体が合併してできたまちなので、当然、区ごとの計画は必要だと思う。
- ・区別計画について、現行計画の「抽象的なイメージ」というスタイルでも良いと思うが、区が優先して目指していることを実施計画に適合させ、落とし込んでいくような仕組みを作るという方法もあると思う。

-
- 区別計画については、その空間イメージを共有することが大事であり、それは狭いからこそできることなので、住民に身近な単位であればあるほど、都市計画マスタープランとの連動が必要だと思う。
 - 区別計画は、区長としてこの1年の区政をどう運営していくかということをつるいに掛けていくことになるので、区長レベルの政策ドキュメントや政策ガイドラインといったものを、市のマネジメントの中で担保するという意味でも、区レベルの計画が必要である。
 - 区別計画は区の将来像などのビジョンで良いのか、実施計画など具体的な事業まで触れるのか、また、その実施計画を全体会議で調整できるのかどうか。
 - さいたま市における区の事務権限等の現状を前提とすれば、区別計画の必要性は疑問だが、今後の区の在り方次第と考える。



(7) 総合振興計画の内容

⑦ 区別事業と予算配分

■ 市の現状

基本計画において、区の「将来像」と「まちづくりのポイント」を記載している。ただし、これは方向性を示すもので具体的な事業の位置付けはない。区の「将来像」の下に、区の具体的な事業などを掲げる「区長マニフェスト」を、毎年度、区ごとに作成している。

■ 論 点

区別事業と予算配分のあり方を論点とした。

■ 委員会としての方向性

基本的には、今の仕組で対応できていると思うが、現在、区の権限で執行している状況を踏まえて今後検討していけばよいと考える。

□ 委員から出された主な意見

- ・ 地域で活動している市民の要望としては、「会議をもっと減らしてほしい」ということではないかと思う。それは、計画を立案していく中で一つの柱になるのではないか。一方で、今後計画を策定していくためのフォーマットになる部分を示すという意味であれば、地域包括支援センター、民生委員児童委員協議会、学校運営協議会、都市計画マスタープランなどが、どの圏域でどう動いているのかを可視化することが先決ではないかと思う。

(7) 総合振興計画の内容

⑧ 区別の将来人口推計の要否

■ 市の現状

基本計画において、区の「将来像」と「まちづくりのポイント」を記載している。ただし、これは方向性を示すもので具体的な事業の位置付けはない。区の「将来像」の下に、区の具体的な事業などを掲げる「区長マニフェスト」を、毎年度、区ごとに作成している。

■ 論 点

区別の将来人口推計の要否を論点とした。

■ 委員会としての方向性

外部要因の影響もあるので、策定するのであれば複数の人口推計を行うことが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・政策を実施せずに悪化した場合の低位、確率の高い予測としての中位、政策のチャレンジ性を加味した高位も示した方が良い。
- ・人口把握が第一条件であり、ニーズを知り、政策上根拠のあるものにするために、人口推計は必要だと思う。区ごとに統計を取っていけば、推計や既存のデータを含めて、それなりに意味を持つかもしれないので、全体と区ごとの推計があった方が良いと思う。
- ・人口推計については、国、市、区レベルで見ていくという前提で、さいたま市が行政運営上のリスク認識として考えなくてはいけないのは、町丁目レベルで高齢化が一気に進んでいる、新しいマンションが建ったので違うニーズが一気に発生しているなど、小さなレベルでのリスクをしっかりと分析して、共有していくような仕組みを持つことが大切である。
- ・人口推計は、基本構想や基本計画の計画期間にもよるが、人口が減っていくことを見通した上で行政運営を行うなど、長期の展望を見るために重要である。
- ・今後は、人口が上がるだけのものではないことから、複数の人口推計を見せていく必要がある。

(7) 総合振興計画の内容

⑨ 市としての統一感と各区の個性の両立

■ 市の現状

基本計画において、区の「将来像」と「まちづくりのポイント」を記載している。ただし、これは方向性を示すもので具体的な事業の位置付けはない。区の「将来像」の下に、区の具体的な事業などを掲げる「区長マニフェスト」を、毎年度、区ごとに作成している。

■ 論 点

市としての統一感と各区の個性の両立のあり方を論点とした。

■ 委員会としての方向性

市全体の視点と各区の視点の両面での検討をすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・各区のイメージだけでなく、特色を伸ばしていく視点、遅れを取り戻す視点、さいたま市全体の平準化を図る視点、それらの各区の課題に対してどういう視点で望むのかなど、両面での検討も必要だ。
- ・基本構想や基本計画は、例えば10年後、20年後のさいたま市の姿を絵として描けるかどうかが大変重要で、最近では、計画に10年後、20年後の姿をイラストで載せるという自治体も出てきている。そのような形で、自分達の地域の暮らしの姿をどういう風に変えていくのかについて「見える化」していくということがとても重要だと思う。具体的な地域の暮らしをどう描いていくのかについて、それを区別計画として策定することも大変重要だ。
- ・自治体歳出はハードからソフトにシフトしてきており、特に、サービス分野における子育てや、医療、介護、安全安心などの人々のつながりをどのように確保しつつ、必要な支援をしていくかなど、質の部分が増えてきている。
区別計画は、そういった意味でもう少し小さい小学校単位で施策や事業を考え、5年後、10年後の安心な暮らしをつくっていく、地域の中で住民が相互に助け合うといった市民協働の観点も含めて、必要なサービスを確保していくための計画をつくる必要が出てくる。
- ・意義やねらいと言いつつ、この計画を策定する意義やねらいを考える前提となるさいたま市並びに市政の現状と課題についての記述がほとんど見られない。区の在り方を含め、さいたま市の現状についてより深く言及すべきではないか。そのためには、計画の策定や体系の在り方だけではなく、本庁と区との関係や、庁内の担当事業部局とどのように連携を取っていくかなど、それに係わる庁内の体制や意思決定の在り方についても盛り込むべきだろう。
- ・進行管理という観点では、市民参加と同様のことが言えるだろう。市民と同じで各区や事業部門に関しても、計画の実行だけでなく計画の策定から参加する仕組みをつくり、それを踏まえた上で実施するような体制に出来れば良いのではないかと。

(7) 総合振興計画の内容

⑩ 区より細かな圏域への対応・記載方法

■ 市の現状

基本計画において、区の「将来像」と「まちづくりのポイント」を記載している。ただし、これは方向性を示すもので具体的な事業の位置付けはない。

区の「将来像」の下に、区の具体的な事業などを掲げる「区長マニフェスト」を、毎年度、区ごとに作成している。

■ 論 点

区よりさらに細かな圏域への対応の要否やその記載方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

区より細かい圏域で活動している組織の現状と課題を把握し、効果的な事業を実施することが望ましい。

□ 委員から出された主な意見

- ・地域の中核メンバーが世代交代を迎えたり、人口急増に対応できなかったりなど、市民の協働組織が直面する新たな課題を踏まえた上で計画を策定していく必要がある。
- ・地域の中の区域は活動する団体によって異なるので、それを一括でまとめることは難しいと思う。
- ・市や区単位でなく、もう少し狭い単位から市民に提供されるものは多い。それを踏まえた上で行政サービスを検討していかなければ上手くいかないだろう。
- ・今は長い間自治会長や連合会役員などに携わっていた人たちが世代交代を迎える時期であったり、人口急増に対応できず、市民の協働組織が思うように作れなかったりといった、新たな課題に直面しており、それらを整理し、問題意識を掲載して、それを踏まえた上で計画を策定していく必要がある。

(8) 市民参加

① 市民意向の反映方法と市民参加の計画づくり

■ 市の現状

策定時には、アンケート（市民・職員）、ワークショップ、シンポジウム、タウンミーティング、区検討委員会、審議会、パブリック・コメントなどを実施している。

進行管理に関しては、アンケート（市民）、ワークショップ、シンポジウム、ワールドカフェ、区懇話会などを実施している。

実施計画の評価は内部評価のみ、基本計画の評価は内部及び外部評価を実施している。

■ 論 点

市民意向の反映方法と市民参加の計画づくりを論点とした。

■ 委員会としての方向性

計画策定時に、市民が参加しやすい適切な手法を選択することが有効と思われる。

□委員から出された主な意見

- ・「見える化」は市民参加にも関わる大変重要な視点であり、ボトムアップ型で出てきているものと、プラン型で全体的なイメージとして作っているものが上手く融合していくように計画策定を考えるとといったプロセスが大事であると思っている。
- ・今どき、市民参加がない計画はあり得ないと思う。PDCAのどの段階でも市民参加は可能であるし、市がやりたいようにやって構わないと思う。
ただし、参加の目的が明確でなおかつフィードバックが大前提でないと、意見だけ言わせて何も返ってこないという不満が出ることや、むしろ参加自体が市民の市政に対する不満となり市政運営の阻害要因を市自ら作ってしまうことになってしまうので、必ず双方向のコミュニケーションをとることが必要であると思う。
- ・ここ最近では、公共性におけるナラティブアプローチの研究もあり、物語の方が住民にとってわかりやすいという結果も出ている。
これまでの総合振興計画は、政策のメニュー出しであり、目的と手段の関係やストーリーがわかりにくく、見えない。例えば、基本構想、基本計画、実施計画の政策・施策は、目的と手段の関係に立っていて、その因果関係やストーリー性がわかるように、政策の見える化や可視化をめざす。そのような計画になるような住民参加や職員参加を考えてみてはどうか。

(8) 市民参加

② 市政における市民参加の考え方

■ 市の現状

策定時には、アンケート（市民・職員）、ワークショップ、シンポジウム、タウンミーティング、区検討委員会、審議会、パブリック・コメントなどを実施している。

進行管理に関しては、アンケート（市民）、ワークショップ、シンポジウム、ワールドカフェ、区懇話会などを実施している。

実施計画の評価については内部評価のみ、基本計画の評価は内部及び外部評価を実施している。

■ 論 点

市政における市民参加の考え方を論点とした。

■ 委員会としての方向性

適切な手法を選択し、ボトムアップも含めた場づくりを行うことが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・市民参加は、行政のサービスに対してアンケートで意見を聞くということではなく、今後のサービスを効率的、効果的にしていくための仕組みを作るため、むしろ計画段階からボトムアップでしっかり考えていくという場を作っていくことが必要であり、実際に参加型での計画作りに舵を切ってきている自治体が増えていると思う。
- ・区別計画とも絡むが、市民参加や協働は、住んでいる地域と関わってくるものなので、区の行政にどんなことを期待するのかということであり、たとえば下水道、緑、通学路の安全確保などの身近な環境については、区から発信していかないといけない。
- ・行政計画の策定における市民参加の方法論は出尽くした感がある。アンケート調査もあれば、ワークショップのように市民どうしが意見やアイデアを出し合ったり、時にはぶつかりあったりしながら合意形成を重ねていくような、計画の内容そのものに影響を及ぼすようなものもある。
後者の場合は、人選に苦勞することや、少人数しか参加できないために政治的な意図をもった方々と結びついてしまう可能性があるなどの課題がある。そのような場合、一生懸命に取り組んでも、市民参加に対する一般市民の信頼が低下してしまうことがある。したがって、人選については無作為抽出方式型の参加方式も検討してはどうか。
- ・市民参加が望ましい計画と、そうでないものがあると思う。基本構想の将来ビジョンを具体的に実現するための手段の検討については一般市民は必ずしも得意ではないが、行政は専門的で得意だと言える。将来のビジョンを描く部分に関しては、行政の中で決めるのではなく、むしろ市民どうしの対話を通じて描き出していくことが望ましい。行政が限られた資源や人員の中で、どのように実現していくのかについては、市民との役割分担があると考えている。
- ・職員参加と市民参加は両輪であり、そういったプロセスを通じて作り上げていくというのは、次期総合計画の在り方の一つだと思う。より質の高い計画にしていくため、最近の「KKO（経験、勘、思い

込み) からEBPM (根拠に基づく政策形成) へ」という観点から、これまで積み上げてきた行政評価情報やアンケート調査等のデータを、重要な素材の一つとして積極的に活用していくとよい。

- 現実的には、関心を持っていない市民をどうするかが課題である。現在のパブリックコメントやアンケートに加えて、どういう市民参加をどのレベルでやっていくかにあると思う。例えば、区ごとのワークショップはやりやすいが、市全体は難しいかもしれない。どうすれば参加したいと思ってもらえるかを考えることである。
- さいたま市の場合、今後はストックの管理の問題に移行していくと思う。既に芝浦工業大学の志村研究室に協力を得て公共施設の再編を行っているが、止めるため、我慢の再分配のための参加に比重が掛かってくる。我慢の再分配をより良く行うためには、どのような参加方法が望ましいかについては、既に実績があるので、大事だと思う。



(8) 市民参加

③ 市民参加の段階（策定、実行、進行管理・評価）と方法

■ 市の現状

策定時には、アンケート（市民・職員）、ワークショップ、シンポジウム、タウンミーティング、区検討委員会、審議会、パブリック・コメントなどを実施している。

進行管理に関しては、アンケート（市民）、ワークショップ、シンポジウム、ワールドカフェ、区懇話会などを実施している。

実施計画の評価については内部評価のみ、基本計画の評価は内部及び外部評価を実施している。

■ 論 点

市民参加の段階（策定、実行、進行管理・評価）と方法を論点とした。

■ 委員会としての方向性

市民と職員がそれぞれに能力を発揮できる段階を吟味した市民参加が必要と思われる。

□ 委員から出された主な意見

- ・市民参加、協働、コミュニティ、身近なまちづくりという視点から区が行うことはとても多く、市民の意見をどんどん取り込んで、評価をしてもらい、ある部分は区役所がそのまま実践していく、ある部分是对応をはっきりして市全体が予算作りも含めてやっていくというように、総合整理をすることが大事だと思う。
- ・最近の総合計画には評価制度が導入され、成果指標が設定されるようになってきた。次代の総合計画なので、重点戦略づくりにおいても行政主導で行うのではなく市民参加を行うことも、一考に値すると思う。その際、どのような市民参加の形態が相応しいかということも吟味が必要である。

(8) 市民参加

④ 市民参加の主体

■ 市の現状

策定時には、アンケート（市民・職員）、ワークショップ、シンポジウム、タウンミーティング、区検討委員会、審議会、パブリック・コメントなどを実施している。

進行管理に関しては、アンケート（市民）、ワークショップ、シンポジウム、ワールドカフェ、区懇話会などを実施している。

実施計画の評価については内部評価のみ、基本計画の評価は内部及び外部評価を実施している。

■ 論 点

市民参加の主体を論点とした。

■ 委員会としての方向性

費用対効果も考えながら、多くの様々な市民が参加しやすい場づくりをすることが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・渋谷区では基本構想のゴールは20年先のことなので、その将来に直面する若者の意見が大切であるとして、中高生が総合計画の策定に参加する仕組みを作っている。
まずはワークショップ形式で、20、30、40年後、どんなまちになってほしいという感覚的なところから発言してもらおう。感覚的なものを具体的な構想や計画に落とししていくというところに、行政職員や専門家が入っている。そこで描いた将来像を絵や映像でビジュアル化し、アーティストを入れて話題性を作るなどしている。こういった形で、総合計画を作っている自治体も出てきている。
- ・パブリックコメントには誰でも発言することができるが、費用対効果を考えると、ある程度ターゲットを絞らないと得られないこともあるので、周りが割り切れるようなシステムをどのように作るかである。また、策定、進行管理、評価では、市民参加が求める要素が違うと思う。次の一步をどちらに進むかを決める時にマーケティング的に意見を聞く場合と、これまでに頑張ったという成果を知ってもらう機会を提供するというのではやり方も異なるだろう。
- ・ワークショップでも分野ごとにグループセッションを行っているが、具体的な課題を決めて議論をすると、関心を持っている人を集められる。まちづくりと言われると、関心を持ちにくいので、抽象的ではなく、〇〇商店街の活性化など具体的な課題に絞ることが大事だと思う。市民の意見をたくさん反映して計画を作り、その市民が提案したことを見えるようにすれば、市民参加の励みになると思う。
- ・高齢者の課題でも、買い物難民対策、住宅支援、介護サービスだけではなく、商店街などの空間に転換していくという視点があり、総合計画で掲げられたまちの姿と、介護保険計画などの個別計画がつながってくると思う。
住民参加と、専門職の支援と、行政職員の部局を越えた勉強により、どう意見を吸い上げ、広めていくかということを考えなければ、個別のサービスに関する計画を総合計画につなげていくのは難しいと思う。

(8) 市民参加

⑤ 市民参加の期間（一時、継続的）

■ 市の現状

策定時には、アンケート（市民・職員）、ワークショップ、シンポジウム、タウンミーティング、区検討委員会、審議会、パブリック・コメントなどを実施している。

進行管理に関しては、アンケート（市民）、ワークショップ、シンポジウム、ワールドカフェ、区懇話会などを実施している。

実施計画の評価については内部評価のみ、基本計画の評価は内部及び外部評価を実施している。

■ 論 点

市民参加の期間（一時、継続的）を論点とした。

■ 委員会としての方向性

市民参加に求めるものを整理し、適切な期間設定を行うことが望ましい。

□委員から出された主な意見

- ・策定、進行管理、評価では、市民参加が求める要素が全く違い、どのような機能を期待するのかに応じて方式を分ける必要があると思う。
- ・総合振興計画はある程度長い期間の計画なので、前回、市民参加で行ったことは、ある意味で忘却され、次回の市民参加で上書きされていくと思う。それを考えると、市民参加で決めるというよりも、いずれは上書きされるということをご理解いただいた上で参加していただくような仕組みが必要だと思う。



資料編

(1) さいたま市総合振興計画在り方検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 将来的なさいたま市総合振興計画（以下「総合振興計画」という。）の在り方を検討するに当たり、総合振興計画の枠組み及びさいたま市全体の計画体系の在り方、現行の総合振興計画の進捗状況及び成果等について必要な意見を聴くため、さいたま市総合振興計画在り方検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 総合振興計画の体系や期間など将来的な枠組みに関する事。
- (2) さいたま市全体の計画体系の在り方に関する事。
- (3) 現行の総合振興計画の進捗状況及び成果の確認に関する事。
- (4) 前3号に掲げるもののほか、将来的な総合振興計画の在り方の検討のために必要な事項に関する事。

(組織等)

第3条 委員会は、7人以内の委員をもって組織する。

2 委員は、地方行財政に識見を有する者のうちから市長が委嘱する。

(任期)

第4条 委員の任期は、委嘱の日から平成30年3月31日までとする。

2 委員に欠員が生じたときは、新たに委員を委嘱することができる。この場合において、新たな委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長)

第5条 委員会に委員長を置く。

2 委員長は、委員の互選により定める。

3 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

4 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、委員のうちから委員長があらかじめ指定した者がその職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集し、その議長となる。

2 委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者の出席を求めて意見若しくは説明を聴き又は必要な資料の提出を求めることができる。

(会議の公開)

第7条 委員会の会議は、公開とする。ただし、委員会の決定によりその全部又は一部を非公開とすることができる。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、都市戦略本部都市経営戦略部において処理する。

(その他)

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成29年7月27日から施行する。

(2) さいたま市総合振興計画在り方検討委員会委員名簿

(五十音順)

氏名	所属・職
桐淵 博	さいたま市元教育長
齋藤 友之	埼玉大学大学院人文社会科学研究科教授
佐藤 徹	高崎経済大学地域政策学部教授
塚崎 裕子	大正大学地域創生学部教授
長野 基	首都大学東京都市環境学部准教授
沼尾 波子	東洋大学国際学部教授
横道 清孝	政策研究大学院大学理事（副学長・教授）

(3) さいたま市総合振興計画在り方検討委員会における検討内容

第1回さいたま市総合振興計画在り方検討委員会

日 時：平成29年8月25日（金）午前10時から

場 所：ときわ会館5階502会議室

議 題：

- (1) 総合振興計画在り方検討委員会の目的について
- (2) 本市の概要と現状等について
- (3) 総合振興計画の在り方等の検討にかかる論点及びスケジュールについて
- (4) 総合振興計画の必要性について

【配付資料】

- 資料1 本市の概要と現状
- 資料2 本市における総合振興計画等について
- 資料3 当初予算編成と主要計画の連動について
- 資料4 総合振興計画在り方検討委員会の論点及びスケジュール
- 資料5 指定都市における総合振興計画等策定根拠条例の状況
- 参考1 総合計振興画等策定根拠条例の「必要性」と「課題」について
- 参考2 地方自治法改正（平成23年）以後に総合振興計画等を策定した理由等について

第2回さいたま市総合振興計画在り方検討委員会

日 時：平成29年10月6日（金）午後3時から

場 所：さいたま市役所2階特別会議室

議 題：

- (1) 第1回総合振興計画在り方検討委員会における主な意見について
- (2) 行政マネジメント
 - ア 予算（局・区運営方針）との連動について
 - イ 総合振興計画の進行管理・評価について
- (3) 現行の総合振興計画の内部評価の確認について

【配付資料】

- 資料1 第1回在り方検討委員会における主な意見
- 資料2 予算（局・区運営方針）との連動について
- 資料3 総合振興計画の進行管理・評価について
- 資料4 総合振興計画の進捗状況及び成果について

第3回さいたま市総合振興計画在り方検討委員会

日 時：平成 29 年 11 月 10 日（金）午後 3 時から

場 所：ときわ会館 5 階小ホール

議 題：

- (1) 第 2 回委員会における主な意見について
- (2) 計画体系・総振体系について
 - ア 総合振興計画の体系（構造、期間等）
 - イ 個別計画との関係（まち・ひと・しごと創生総合戦略含む）
 - ウ 市長マニフェストの対応
- (3) 現行の総合振興計画の内部評価の確認について

【配付資料】

- 資料 1 第 2 回委員会における主な意見
資料 2 次期総合振興計画の体系等について

第4回さいたま市総合振興計画在り方検討委員会

日 時：平成 29 年 12 月 26 日（火）午後 2 時 30 分から

場 所：ときわ会館 5 階 502 会議室

議 題：

- (1) 第 3 回委員会における主な意見について
- (2) 総振内容・策定方法について
 - ア 総合振興計画の内容（重点の設定、区別計画の位置付け含む）
 - イ 市民参加

【配付資料】

- 資料 1 第 3 回委員会における主な意見
資料 2 次期総合振興計画の内容・市民参加等について

第5回さいたま市総合振興計画在り方検討委員会

日 時：平成30年3月6日（火）午前10時から

場 所：ときわ会館5階中ホール

議 題：

- (1) 第4回委員会における主な意見について
- (2) 総合振興計画在り方報告書のとりまとめ

【配付資料】

- 資料1 第4回委員会における主な意見
- 資料2 総合振興計画在り方報告書（案）にかかる整理
- 資料3 総合振興計画在り方報告書 書式・構成イメージ（案）
- 資料4 総合振興計画在り方検討委員会 フォローアップ意見等