

## 第3回未来の京都創造研究会（摘録）

1 日 時	平成20年12月18日（木）19：00～21：30
2 会 場	京都市消防庁舎7階「作戦室」

### 0 はじめに

新川： 今後は公式的な会議をやめて、次のステップに向けて議論をしていきたい。

とはいっても、何も無ければ議論ができないので、糸口や議論の入り方、大まかな入り口の方向付けをしていき、次回以降は形式的な会議をしない、ワイワイガヤガヤ議論するという「部会」という形で進めて行きたい。

### 1 「次期京都市基本計画策定方針（案）骨子案」と「未来の京都創造研究会」の進め方について

新川： この研究会では、策定方針（案）をとりまとめなければならない。第1回目で基本計画の在り方、第2回目は方向付けの議論を行った。本当に京都が望まれる方向付けを出していくことが必要であり、足りないことを埋め合わせるのは事務方、実施計画レベルで考えなければならない議論である。本当に課題として考えていかなければなければならないのは何か、という点について論点出しをしてもらいたい。

未来の方向付けと一緒に、実際にこれから京都市を引っ張っていく新しい施策像を検討する手法、視点を議論していただきたい。

これまで研究会がどのように進んできたのか、どのように進んでいくのかについて、資料1に基づいて、事務局から説明してもらいたい。

事務局： この資料はこれまでの研究会の議論に基づき作成した。在り方については第1回目の議論に基づいて作成し、前回の研究会で確認している。京都の未来の方向付けについては、第2回の議論に基づき、新たに作成した。

右の会議資料（当初）、議論の内容については、第2回目の資料の骨組み及び議論の内容の主な内容を記したものである。これを生かして、京都の未来の方向付けを記しており、今回の資料2で記している。

今後の流れの図示についてだが、部会の運営方法については本日の資料3で記している。今後、政策課題毎に、目標・課題・取組方策をパッケージで議論していくことになる。最終的には、解決策という形でとりまとめていきたいと考えている。

新川： 進めながら考えていくことになるが、大まかな着地点はこのような形を想定して、議論を始めて行きたい。

## 2 京都の未来像及び部会の運営について

新川： 前回の研究会で委員の皆さんから提出していただいたメモに基づいて京都の未来像を作成した。今後取り組むべき大きな方向付けや焦点を当てる分野について、資料2のような形でまとめた。それをどう具体化するのか、戦略的に作っていくのか、という点について部会の案を作成した。

事務局： 資料2に基づき説明させていただく。

大まかな10年後の方向付けを記し、それに対応するテーマ、取り組み方策を掘り下げるための部会につなげていただきたいということで作成した。

委員の皆様方に個別にご意見を頂戴し、多くの意見を頂戴したが、新川座長とも相談し、本日の資料にはあえてスケルトンを示させていただいた。当初からのコンセプトどおり、市民ニーズを基に、分野横断的な骨太の提案をし、委員の皆さんの分野を超えた融合の観点から提案していただこうという趣旨である。

まず、既存の制度にとらわれない、特別の市であるということを意識し、コンセプトとして「地域主権時代のモデル都市～京都発・京都流～」を掲げている。国内外に、京都のモデルを示し、一律的でない京都スタンダードによる豊かさの追求を、歴史都市としての京都のミッションとして掲げた。

ミクロの虫の目と、マクロの鳥の目の両方の観点から、「生活・地域」と「都市」の観点で分類し、大きく4つの分類を行った。少子高齢化時代のモデル都市になる、地域の抱える力を高める、環境先進都市になる、京都の強みを生かして都市の活力を高めるという4つのインデックスを仮置きさせていただいた。

委員から提案された取組方策については、それらのインデックスに分類して並べてみた。

別添の資料として、支援チームが作成した取組方策メニューも作成した。

部会は2部会に分け、ユニットに分かれるという形式にしている。ファシリテーターとして秋月委員、リム委員にお願いしたいと考えている。

運営方法については、資料3を用意している。これもたたき台として考えていただきたい。部会では、網羅的ではなく、重点的な議論を行う。

これまでのような固定的な議論ではなく、委員以外の専門家の参画、調査研究のプロジェクトの実施をしてはどうか、と考えている。

部会のテーマ、数としては、生活・地域及び都市部会という形で設置し、専門分野及び専門外の分野の両方に参加していただいてはどうか。更に、ユニットという形で進めていく。

関係局の職員や他の審議会等との連携、策定支援チームの参画も考えていってはどうか。

スケジュールは、年明けから年度一杯まで部会での議論を行い、4月頃に全体会議を行い、そのうえで最終的に6月頃にとりまとめを行ってはどうか、と考えている。

繰り返しになるが、この資料は全くの叩き台と考えていただきたい。

**新川**： ある種のぼやっとした大枠があるが、この場で作っていければと考えている。最後は私が「えいや」でまとめてしまう、ということで勘弁していただきたい。

**神吉**： 資料2のユニットは、一体どんなことをするものなのか。

**新川**： この委員会の委員が全員部会に入っている。どちらかといえば子供・コミュニティに直接関わっておられる方々がユニットA、それほど関わっていない・外型から関わっている方がユニットBとしている。こういう分け方も論点を提示するうえで有効。ユニットは論点に応じて分けてみたもの。

**辻田**： 各部会の回数は。

**新川**： それぞれの部会で議論していただき、必要な範囲で開催していただければよい。月1回ぐらいのペースで議論が重ねられれば良いのではないか。その中でユニットやプロジェクトチームの活動が入っていればよいのか、というイメージ。具体的な進め方は、平成21年1月に開催されるだろう部会で議論すればよい。

**辻田**： 1ヶ月に2回ぐらい顔を合わせるというイメージか？

**新川**： その通り。部会はテーマで分けているだけ。一定論点を掲げて、突っ込んで議論してもらおうという趣旨である。

**神吉**： ヒアリング時に、取組方策の具体的な意見はしなかった。オリジナルな施策を作っていく京都市の能力が必要だという話をした。この会議は大変工夫して開催されているが、必ずしも京都市が行っている会議が全てそうではない、ということを感じている。

テーマを掲げることはできるが、それにどう近づけるかということが大切である。テーマが入っていないからどうこうというよりは、いろいろな施策を、いろいろな人材に関わってもらい本当に動く具体策をつくり実行するしくみのアイデアに参画してもらうということが大切。テーマを実現するために力をつけるということ 자체をテーマと考えたときに、分野毎に異なるかもしれないが、そういう議論をしたいと考えている。

施策メニューは本委員会でも考えていくので、施策へのアプローチ、方法論を是非とも考えて、位置付けてみたい。

**新川**： これから部会に入っていったときに、本当に最終、京都市の戦略目標ができるかどうかは補償できないが、これまでよりもずっといいアイデアを出すという実験的な場として実施してみればよい。

考え方や考える方法を身につけるという方法論もある。この研究会がそういう能力を身につけ、実務の場として生かすべき。研究会のプロセスや知的方法や技術を残しておくということが大切である。

**乾**： 支援チームは、まずは基本計画を策定することが仕事だと思うが、計画を策定することが最終目標なのか。あるいは今後、このチームがプロジェクトチームとして何かのアウトカムを目指し、そこから逆算で基本計画に関わっておられるのか。計画策定メンバーがプロジェクトチームとなり何かのアウトカムを目指すという考えもあると思うので確認したい。

**新川**： アウトカムまでは考えていないと思う。ここでのアウトプットから派生した取組からの社会的効用に将来的に関わるということはあると思う。京都市の都市を考え

ていくうえでの重要な機能をここで作り上げていくという意識を持って関わっていくということは大切である。人的資源開発、作業部隊、将来の京都市の政策的な成果、を混ぜ合わせてここまでできているのかな、という印象。

**事務局：** 座長御指摘のとおりである。

**乾**： 経営的発想か従業員的発想か、どういうスタンスで関わられるのかを確認したかった。プロジェクトチームに実際に関わるのであれば、責任も生じることになるし、シリアルスになる。

**新川**： 京都市の仕事の仕方も、事務分掌に基づき仕事を行うというよりもプロジェクトチームで仕事をするという方法がよいかもしない。

**空閑**： 部会等で小さなレベルで議論する中で、具体的に何をするのか。とにかく大きな目標にたどり着くために何をすべきなのかというアイデアを沢山出せばよいのかと思っている。もう少し、マイクを使わない距離で議論できる場があれば。

私が指導している学生達は、障害を持っている人が働いている場をもっと知つてもらいたいと考えており、彼らの身近な人々を、そのような場に呼ぼう、ということを考えている。作業所に出かけていって、授産製品を大学に持ち込み、大学を授産施設にする、というプロジェクトを行っている。

結局、そこで何が行われているのか、現場に触れていく、というリアリティが大切。出発点、立脚点を市民の立場に置くということであれば、市民聞き取りアンケートは大切になるだろうし、モデル都市になるという観点から関わっている方々が何を考えているのか、というリアリティを共有したい。

**新川**： この場で、計画という項目で議論していると、現場感覚が無い。言葉だけで議論しているのは歯がゆい。

作業所そのものが経営できないという時代に来ている。法制度も変わっていく。もう一方では、障害のある人を、どのように社会の中で共に暮らしていくのか。現に経営が苦しくなっている場をどうするのか、それを支えるソーシャル・キャピタルがあるのか、という議論はできるかもしれない。

**大山**： 資料3の部会の目的に「網羅的ではなく重点的に取り組む」という言葉をどのように理解するのか。

**新川**： 総花的、市の行政のたな卸し的ではないという意味。

**大山**： シンボル性のあるプロジェクト、縦割りではない横をつなぐプロジェクトというのは網羅的であるが、これは可能であるという理解でよいか。

**新川**： それでよい。

**大山**： 目標、課題、方策など、どの程度を考えるのか。

我々は絵に描いた餅、目標は言えるが、それを具体的にどのように実現していくのか、どのような制約・資源があるのか、ということは職員が一番良く知っているはずである。

次期支援チームの作成した資料は具体的で、現場レベルでの問題点をよく把握している。制約条件も理解している。このような形で、目標、課題、方策レベルまでつめていくほうが、実際にどのようなことができるのか、を考えていくほうがよい。

部会のアウトプットをある程度、皆で明確に持っておくほうがよい。

**新川**：具体的に実行できるレベル、実際の事業レベルまで、と考えている。プロジェクトチームの職員の方々、現場の方々にも招請委員・ゲストとして招き、具体的な調査も行つていければ、と考えている。一応、プロジェクト、ユニットという形で考えている。目標は大山委員がおっしゃったところまで行ければよい。

**神吉**：ぜひ、部会でもう少し、近い関係で話すときに、職員に愚痴を言ってもらいたい。一生懸命可能性を追求しても、実際には難しい話も沢山ある。現場の悩みを出してもらいたい。

我々のようなまちづくり系の人間は外にでるが、職員は外に出ることもままならないこともあるだろう。案外、市役所の中がどんなにしんどいか、ということも市民や外からは分からぬ。本音がチラチラ見えたほうが、リアリティをつかめる。全部は分からぬにしても、少し分かり合え、地方分権に繋がる。

**辻田**：リアリティについていふと、産業については、ゲストとして商工会議所を巻き込んでいかないと、動かなくなってしまう。浜松では、商業都市としてテーマを掲げてプロジェクトを行う場合、市役所、商工会議所、大学が集まり、プロジェクトを検討し、それぞれの役割をその場で決めて、共通の目標で動く。そういう仕組みが出来上がれば、テーマを替えてみればよい。そういう仕組みを部会で実験的に行っていけばよいのではないか。早い段階から、本格的に関係者を巻き込んで議論するほうがよい。

**乾**：そろばん勘定ができる人が入るべき。新しい価値をいかに作っていくかが大切。もっと、税収を上げるという観点が必要。京都市は営利団体ではないが、「それをやって儲かるの？」「税収が増えるの？」という観点を持つ人が必要。

中小企業等は歯を食いしばって、京都のものをどうやって売っていくのかを考えている。京都を発信する場合には、他の都市とどう戦っていくのか。商売人としてやっていかないといけない。

もう一点、これはお知らせであるが、未来まちづくり100人委員会でも部会を作つていこうという流れの中で、22日の委員会では、部会の前にあるテーマが出てくる。支援チームのメンバーも参加してもらいたい。

**新川**：部会を設立したら、100人委員会とも連携していこうということを考えている。

**金武**：2部会に分けるという観点だが、事務局の幻想というか、大学の教員が集まれば何か生まれるという発想があると思うが、専門が異なればコミュニケーションが取りにくい。専門が異なる人々が集まり新しいものを生み出すのは難しい。分野が異なる点については、学識者の方が行政よりも頭が固いかもしれない。職員の輪に委員が2、3名入る、という絵の方がよいのではないか。スケジュール的にも難しいかもしれない。学識者は、自分たちだけでは化学反応を起こせないのかもしれない。職員が入つてもらえば触媒として化学反応を起こせるかもしれない。

職員の方々の議論、提案を読むと、市の職員の仕事に染まっているところがある。職員の方々の普段されている仕事から離れるという意味では、一緒に議論する場、外で作業する場を作つていただけるのはありがたい。

2つ目は、役所の中でも「自分」と「もうひとつ」という関係で考えることが縦割りを超える第一歩である。資料2の下に五角形で書かれているが、ある領域を複

眼的に見るということが必要。2つに分けて更に2つ、というよりも、少し視点を変えるべき。

最後に、自治体が資金調達をどうするのかという視点が大切である。借金をどうするのか。莫大な借金をして地方自治体が行政を進めてきた点を考慮し、これまでのやり方を否定することから始めるべき。資金調達についても意識として持っていないと、市民からも空論であるとの批判を受けるし、基本計画の議論を進めるうえでも必要である。

**岡本**：取組方策メニューがあるが、ここをベースにしてユニット形成をしていければよいのではないか。例えば、子育てであれば、子育てをしている方々の観点から公共交通等の都市の観点にも議論が及ぶはずである。予め2つの部会に分けるではなく、ユニットを組むことで自ずと融合されるのではないか。支援チームにも参加してもらい、一緒に考えて行ければよい。

**新川**：限られた時間でどう進めたらよいのか、については部会の方で検討してはどうか。比較的小規模なグループで議論していければどうか。今後進めていくうえで必要なメンバーを考えていけばよいのではないか。

**大山**：1つの部会で立てたプロジェクトを、他の部会の分野とも重なり融合していく、というスリムなプロジェクト、部会同士が連携することが必要。

**新川**：ユニット 자체は沢山作ればよいとも思っている。最初の部会で、どのような取組を行っていくのかを検討し、今後、プロジェクトに委員だけでなく、支援チームや専門メンバーが関わっていくというやり方があってよい。双方の部会の分野を超える必要がある。

部会そのものを進行の場とし、それぞれのプロジェクトに合ったグループを作つて進めていければよいと考えている。アメーバ的な形にしていければよい。職員が触媒となって、新しいものを作つて行ければよい。枠は超えるためにあるので、それほど気にしなくてもよい。

**平井**：部会を運営していくうえで、商工会議所等を招請する場合、どの時点で決めればよいのだろうか。最初のときから参加していただけはどうか。

職員の関わり方についてだが、1日のうち、どの程度の時間をこのプロジェクトにつぎ込めるのかを確認したい。

**新川**：専門分野の関係者については、最初から入ってもらうほうがよいだろう。各委員にもう一度ご意見を伺うことになるが、招請委員の洗い出しから始めていきたい。実務的には事務局と詰めて行きたい。

**事務局**：職員によって関われる時間は異なってくる。このプロジェクトについては、本務としているが、所属としての仕事もある。それぞれの職員の仕事の状況になる。

**平井**：ある程度、時間を確保して関わらせるということも必要であるが、人が増えるわけでもなく、そこは仕方がない部分でもある。取組方策の研究を職員だけに限るのではなく、学生やNPOの方々も含んでいければよいと考えている。

**新川**：100人委員会とのやりとり、専門家、地域の活動家、学生等、色々な立場の方々に積極的に聞いていって、活動に参加していただければよい。

**乾**：内容によっては少数でなければ取り組めない。最初は色々な方々に入っていただき

き、その後、より特別な方々に入ってもらう。例えば、芸術の分野では少数でなければ、ということもある。

**新川**： その点については、テーマ毎に考えていただければと思う。

**神吉**： 時間のかけ方を工夫するにしても、このプロジェクトのために出張してもよいのか、という点については可能なのか。本人が担当でなくても、すぐに情報が収集できるというのが強み。小さいチームを作ると多くのことができるのか。多少、自由度を持って、昼間に何かできる、ということができるのか。

**乾**： おそらく、その点を上手くマネジメントするか、それをどう工夫するかが大切。

**神吉**： 例えば、先生が1, 2人と職員3, 4人が個別に活動するということができないか。その場を見て議論する、などということをモデル的にできないか。簡単に連絡がまわせるような仕組みがあれば。

**新川**： ぜひ、そのような仕組みを。職員も職場でセルフマネジメントを行い、積極的に基本計画の策定に関わってもらいたい。

**大山**： 部会をやっていくにあたり、ホームページを作ったらどうか。各部会の活動を逐次アップしていく。常にモニタリングできるようにすべき。

**新川**： 連絡が取り合えて、お互いが何をやっているのかがわかるような仕組みを構築しておく必要がある。掲示板やSNS的な仕組みが考えられる。

**乾**： 繼続して誰かが見ていかないといけない。

**神吉**： 進行役には状況を見ていただいてもらい、個別の活動には関わらないということを考えていたが。

**大山**： 時間が確保できる職員の誰かが管理するというイメージである。

**辻田**： もしオープンなホームページにしてはどうなるのか、ということを考えていたが。

**新川**： 誰でもアクセスできるという風にはしたくない。ちょっとだけ敷居を高くしてみたい。個々の部会のメンバーで判断してもらい、広げていけばよい。中心の方々の検討のためのネットワーク。市民の方々の意見を拾う場は、今後、考えていけばよいのではないか。ただし、熱心に関わりたいと考えている方を排除するという意味ではない。

**空閑**： 研究者や職員が外に出るというのはいいかな、と思う。例えば、会議の場所を大学の方にして、研究室等で意見交換する、などということも新鮮だと思うが。

**平井**： 支援チームがどんな方なのかが分からぬ。支援チームの名簿を配布していただければありがたい。

**新川**： 部会ではフラットな議論の場というのを考えているので、業務や仕事の内容を御紹介いただければと考えている。

(門川市長入室)

**神吉**： 本日の会議の前にヒアリングしていただいたが、アイデアを実現していくリアリティを持った議論をし、具体的に動かす能力を身に着けることを目的とすることが絶対必要であるという議論をしてきた。

会議の運営方式も法制度で規定されているものもあるかもしれないが、会議の進め方というテクニカル的なことが、新たな政策を生む上で重要である。このテーマを議論することよりも、どのようなメンバーで、どのような手法で、というアプロ

一チの面での議論も必要である、と考えている。

市が主催している会議によっては、最初から会議の結果が予想されるような工夫のないメンバー構成になっているものもある。革新的な内容が問われるような議論については、議論の手法に対してもっと工夫や評価が必要だ。

**乾**：いかにポジティブに見るか。大学の世界ではしばしば、よくやっている教員が仕事をしない職員を例にして職員全体を批判し、よくやっている職員が仕事をしない教員を例にして教員全体を批判し、相互不信を助長している場合がある。もっとお互いのよい部分を見、よいもの同士がパートナーを組めばよい成果はあがる。この委員会のやっている良い取り組みをメディアを通じて、いかにポジティブに発信するのかが大切。そうすればこの委員会に係る人のやる氣ができる。エンゲージメントしながら進めていくべき。

**神吉**：これまで小さな自治体と一緒に仕事することが多かったが、職責を超えて活躍する、いわゆる「はみ出し職員」にも数多く出会った。それらの人々が他の職員に与える影響も大きい。職員の参加の度合いも異なっていく。がんばる職員さんを評価しないと、後継が続かなくなることがある。職員が、仕事についてお互いに成果を伝え合うという機会も必要だと思った。

**乾**：市の中でも創造力ある成果を出していただければ。

**大山**：職員が胸を張って基本計画策定支援チームとして参加できるよう、市長に御配慮いただきたい。

#### (まとめ)

**新川**：部会のテーマについては、資料2を前提に考えていく。

政策問題を考える基本スタンスは現実問題から組み立てていく。それが考えられるような部会運営を考えていく。

個別具体的な取組方策を考える過程で、本体の議論もシャッフルすることもある。実際の部会の運営については、2部会で議論を開始する。

第1回の部会に関わっていただくメンバーに加えて、その分野の専門家の方々、現場の方々、職員・プロジェクトチームのメンバー等に、第1回目の部会から関わっていただくこととしたい。

第1回目の部会では、取り組むテーマ、蛸壺教員と縦割り職員のユニットにして考えていく。テーマの例としては、職員が考えたプロジェクトのテーマや研究会での議論で行っていく。一定、ネットワークを使いながら、共通の理解を得ながら各チームで一定の結論を出していく。それを部会で持ち寄り、ブラッシュアップし、第4回の研究会で持ち寄る。もう一度検討や部会が必要であれば再度議論し、第5回の研究会で、我々としての方針（案）を出して行きたい。最後に、もう一点考えるのはこれから京都の政策や取組方策であるが、同時に、大事にしたいのは、そういうものを作っていくプロセスや方法論を考えながら、自覚的に手に入れていく、京都市の政策能力開発を行っていきたい。このプロセスの中で一緒に考えていきた。

**秋月**：要は部会において自由闊達な議論をし、成果を出すべきということである。職員の方々に積極的に参加してもらうために、事務局、市長に御協力いただくといふこ

とだと思う。

**市長：** この研究会と100人委員会に期待しており、挑戦的な取組ができると確信している。専門性と市民感覚があり、自ら手を上げた職員が参加してきている。ただし、変革者は職場から浮いていくこともある。

昨日、ハートミーティングに行き、深草支所の改革チームのメンバーと語ったが、「職員削減に当たって、もっと兼務を行っていけばどうか。縦割りを無くすべき」という声があった。彼はまちづくり推進課であるが、大岩街道の取組にも参加している。3年目、4年目の職員がチーフとしての役割を担うことも必要ではないか。メタボ検診をきちんとやれば国民健康保険の負担が減る、というような指摘もあった。20代の職員が熱くなつて提案、議論してくれた。大変感動した。

人間だったら誰でもできることをまずはじめ、しつこく続け、仲間をふやすべきだと助言した。

そういう人間をどう育てるかが大切。大いに議論して、大いにはみ出す職員を育てなければ、京都が強みを発揮できるまちにならない。

縮み思考になってはいけない。こんな時こそ京都が活躍するときである。

**新川：** 100人委員会の方々や多くの方々に参加していただくとともに、現場に出向いて議論を行っていただきたい。

(了)