

# 政策調整会議の概要

開催日：H19.2.8

## 項 目

### 1 政策調整会議のあり方について【政策推進担当】

## 内 容

### 1 政策調整会議のあり方について【政策推進担当】

政策推進担当より、政策調整会議のあり方について概要説明を行った後、意見交換を行った。

#### 【説明概要】

##### (政策推進担当)

- ・平成19年度には、部局や課室の再編成が行われることになっている。これを契機に庁議、政策調整会議、企画会議に求められる役割、機能等について、そのあり方や会の持ち方について整理し、充実した会議にしていきたい。
- ・新年度、新メンバーにより、運営などについての話し合い、確認を行いたいとは思っているし、政策推進課でも下準備をはじめているが、本日は歯に衣着せぬご意見を伺いたい。
- ・庁議、政策調整会議、企画会議の整理をすると、行政組織規則(抜粋)では、以下のとおりである。

##### 庁議

277条(設置) 県行政の総合的な政策調整を行い、各部局、各執行機関等の情報の共有を図るため、高知県庁議を置く。

278条(任務) 庁議の協議事項は、次に掲げるとおりとする。

- (1) 県行政の重要政策
- (2) 県議会に提案すべき主要な案件
- (3) 前2号に掲げるもののほか、特に必要と認められる事項

##### 政策調整会議

283条(設置) 県行政の政策について、各部局、各執行機関等の連絡調整及び情報の共有を図るため、高知県政策調整会議を置く。

284条(任務) 政策調整会議の協議事項は、次に掲げるとおりとする。

- (1) 各部局に共通し、連絡調整を必要とする事項
- (2) 庁議に提案する事項
- (3) 前2号に掲げるもののほか、各部局に関連する事項

##### 企画会議

289条(設置) 県行政の政策及び課題について企画及び研究を行うため、高知県企画会議を置く。

290条(任務) 企画会議の協議事項は、次に掲げるとおりとする。

- (1) 各部局に関連する政策の具体的展開に関する事項
- (2) 職員グループ等と連携した政策的な企画、研究及び調整に関する事項
- (3) 前2号に掲げるもののほか、各部局に関連する事項

- ・平成15年度の組織改正の際に庁議、政策調整会議、企画会議の運営の確認をした。
- ・その考え方としては、庁議は、部局の最高責任者、組織のトップメンバーとして、重要な組織運営・政策に関する協議と共通認識をつくる場である。
- ・政策調整会議は、総括の副部長・次長にメンバーを絞り、より自由に、全庁的な立場で重要な組織運営、政策に関する議論と提言を自由闊達に行う場である。
- ・企画会議は庁議、政策調整会の下部会議というものではなくて、外部や庁内グループと連携して、政策

調整会議よりも、より自由闊達な議論を行う場である。

- ・ ということであったが、現実の運営ということになればなかなか難しい。
- ・ 先頃、このような運営を目的に設置されたが、現実にはそのようなかたちにはなっていない。
- ・ 庁議、政策調整会議、企画会議に関連して、企画課の事務・事業の執行状況について、平成18年度行政監査の結果が出されている。企画課が設置されてからおおむね4年を経過したことから、初期の目的である部局の政策立案機能及び調整機能の強化が達成されているかどうかについて監査が行われている。
- ・ 監査結果のうち、ポイントとなる部分を抜粋すると、第3総括、1.部局の政策の総合的な企画及び調整、(3)判断の部分では、「企画課を設置した重要なねらいの一つは、部局の政策立案能力を強化することであったが、成果が上がったとは言いがたい。更に重要なことは、上で述べたように企画課を中心とした部局の政策立案機能の強化を期待すること自体、当初から欲張っていたものと言える。現実には、調整機能が中心になっており、本来目指していた部局の政策立案能力の強化については、達成できたとは言いがたい状況にある。」
- ・ 4結論、(2)意見(政策立案)では、「この政策課題の設定は、本県の現状では、政策調整会議及び企画会議でなされることが期待されており、問題分析を経て政策立案までは、各部局の企画課が中心となって推進する構想のように見受けられ、企画課を設置するねらいも、そのあたりにあったと考えられる。しかし、上で述べたように、企画課が問題分析から企画立案という機能を果たすことは事実上困難であると言わざるを得ず、組織を作れば政策立案能力が強化されるという旧来の発想に立った考えは、この際捨て去るべきであるとする。むしろ、各部局に企画課を設置したことを契機として、問題分析や政策立案がその部局の内部に収れんするあまり、部局の施策範囲に限定されがちになり、部局の横断的な課題に対応しきれないおそれもなしとはしない。更に踏み込んで言えば、もともと全庁を網羅するような会議の場で政策課題を下から積み上げて設定しようとする手法自体、実際問題として現実的に機能し得るとは言い難く、むしろ、より上位のレベルで政策課題を設定し、しかる後に、その政策課題に対応する部局あるいは課室を構成メンバーとして機動的、効率的に政策立案につなげていく手法が検討されてしかるべきものとする。言い換えれば、企画立案能力を高めていく上で、まず組織ありきの発想に立つのではなく、「政策立案」のプロセスを機能的に推進できる体制はどうあるべきかという視点に立って検討がなされるべきである。」と示されている。

#### 【主な意見】

- ・ 南海地震対策については、南海地震推進本部という推進機関を持っている。部員は庁議メンバーである。下部組織に幹事会を設けており、これは企画会議と同メンバーである。重要な事項は推進本部を通じて決定されるが、政策調整会議のメンバーに直接相談や意見を伺うことは現在できていない。直接の投げかけができていないところが問題であると反省している。
- ・ 行政組織規則上は、プロジェクトチームが作れる形となっている。今の政策調整会議自体が連絡調整・情報共有の場になっている。実際に仕事を進めるのであればプロジェクトチームを作ってやる方が具体的に進むのではないかと思う。
- ・ 位置付けとしては、全庁的に取り組むべき課題や主管部局の施策の中で他の部局に影響のある事項に関して、考え方や取り組み等を調整する事項や幅広く意見集約する事項について協議を行う。背景には、政策調整会議に相応しくない議題も出ているのではないかという思いがある。従って、部局の意見の調整とか集約を行う必要のない事項については、企画会議等で対応すれば良いのではないか。
- ・ 政策協議やプロジェクトチーム等色々な形のものがある。そういうものとの連携や、政策協議では県全体での課題や次年度に行う政策課題の整理をする訳なので、進捗を管理するという役割がもっとあるのではないかと、全員が毎週集まる必要があるのかという思いもある。政策課題に関連するメンバー同士が必要に応じて行う部分と全員で進捗度の評価をしていく方が良いのではないかと。

- ・ 政策立案に関してトップダウンなのか、ボトムアップなのかという考え方の中で、ボトムアップでは議論は深まらないのではないか、そういう意味で、ある程度トップダウンによりプロジェクトチームの中で研究・検討を行い、政策調整会議で中身を検証するというのも政策について研究するというひとつの方法ではないか。それと会議自体が活発でないというイメージを持っている。なぜかという、共通のテーブルに立てないテーマが現実に存在している。関係者を絞った会議のあり方も必要ではないかと思う。
- ・ 政策調整会議の役割という部分では、企画立案や施策に結び付けて実施していくというのは、各部局が責任を持つ必要がある。他の部局がやっていることであるということで施策が進みにくいということが無いように、共通認識を持ってやっていくうえでは、連絡調整は大事だと思う。政策調整会議の任務をあまりにも大きくしてしまうと、機能していないという批判が出てくる。あくまで各部局が施策を進めていくうえでのサポート的な、肩の力を抜いて意見が言える場であつたらいいと思う。
- ・ この会を通じて、全庁の共通認識を持つという部分では意味がある。政策・企画という部分でこだわると現場実態と理念的な部分、現場実態を踏まえて対応するというところでは、十分機能していないのではないかという意見は、職員の中からも意見がかなり出ている。高知県の中で政策を打ち出していくということは、現場の情景もっと細かくいうと、その地域のキーパーソンの顔を浮かべながらどこまでやれるかということである。そういう部分が霞ヶ関の理念をどうするという格好でないところできないかというのがひとつある。それから、テーマの置き方が、それぞれの部局の中で立てたテーマに関してどういう風な関わり方ができるのかというようなテーマ設定も、政策にこだわるのであればあるのではないかと感じている。
- ・ 副部長、次長の会は名前は変遷(部局連絡会 調整会議 政策調整会議)してきたけれども、このような副部長の集まりが必要であるという認識が変わらないから継続してきたと思う。その必要性を考えると情報共有と連絡調整という部分で意味があると思う。また、任務である、各部局に共通し、連絡調整を必要とする事項について、全庁的な立場で自由に議論ができる場というのは貴重である。あまり位置付けを厳格にせず継続すれば有意義な会であると思う。
- ・ 警察の立場で言えば、県の各部局の動きが分かるという有用な会議であるという認識を持っている。会議のあり方についての意見は特には無い。
- ・ 会議の開催は毎週いるのか、テーマが横断的なもののみについてやればいいのか。これは個人的な意見だが、庁議、企画会議の間に挟まって政策調整会議があり、部局連時代から会議はどうあるべきかということが議論されており、永遠のテーマとなっている。それから直接事務が所管する課長の会である企画会議が横断的にできて、中二階の庁議に繋がるものとして存在していいのではないかと思う。
- ・ 連絡調整機能という意味では大変機能してきたと思うが、政策立案・企画立案という面では、この場でなされたという実感は持っていない。政策立案の議論を突き詰めて行う場では結果的には無かった。そういうことがこの場でできるのかということを考えるときに、自身の経験を踏まえると、違う場で違うメンバーで考えるべきだと思う。その際に能力・意欲のある方が集まってやらなければならないだろう。組織とか形で政策立案ができるということではないだろうということを実感している。そういう意味では、この政策調整会議の中で政策立案はなかなか難しいのではないかと感じている。
- ・ 議題、議事録、資料も全てオープンとなっているが、議論の過程を全てオープンにする必要が本当にあるのかということを個人的に思っている。政策の決定過程というのは色々なステージがあると思うので、どういう経緯で決定したかということはオープンにする必要があると思うが、全くのたたき台や現時点の仕掛かり品を各部局に示す必要があるのか、そういったものをかける場としてはこの会議はあまりにも透明度が高すぎる。
- ・ 政策調整会議を週1回副部長が集まって行うというのは、横の連絡調整・情報共有という意味では意味がある。他の部局がどういうことをしているのかを知る場として活用すればいいと思う。政策協議と混同するので、名前は調整会議でいいのではないか、政策を付けるとどうしても週に1回の1時間で議論が深まらないと思っている。政策的な議論をするのであれば別途、時間をとって、メンバーも中で選ん

で、運営・やり方、ソフトをその都度検討していくべきだろう、テーマも通常各部局で持っているテーマではない、政策推進課の方で、県としてどうあるべきかを検討するテーマを選んだ中で、ソフトのやり方を考えたらいいのではないか。

- 政策立案は各部局・各課が中心で、政策調整会議は前段の調整・情報共有が中心になるのではないかと、共通のテーマとか関係する部局のみでの議論という意見もあったが、私は意見が異なり、関係のない部局の意見を聞くということが非常に大事ではないかと思う。政策調整会議を一定期間辞めてみたら情報共有ができずに必要性が分かると思う。会の持ち方では、参加者・テーマ・会の進め方の3つが重要だと思う。参加者が発言をするためには可能な限り資料の事前配布が必要である。当日資料を配付して、その場で、その資料に対する意見を述べるのは難しい。進め方では、会の冒頭に結論を出す。出さない等議論の論点の明確化が必要となる。会の結果の活かし方では、テーマを出した部局が何を求めているかということによって異なるので、テーマを出した部局が明確化する必要がある。
- 情報共有とか意見交換という部分では役割を果たしていると思う。ただし、政策立案に関しては、会議全体の中でまとめ上げていくことは難しいと思う。意見聴取とかに活用することはよいが、具体的にまとめいくこととなれば、本部、推進会議とかいう別途会議で決定していくことが大多数となると思う。新たなものをやっていくというのは限られたものになっていくと思う。そういうことからすれば、週1回の頻度で開催する必要があるかということについては疑問がある。
- 政策調整会議では連絡事項とか伝達事項は必要ない、テーマ設定と会議の運営、活発な論議に尽きると思っている。
- 企画会議と庁議に挟まれて、非常に中途半端な位置付けになっている気がする。連絡は企画会議から情報は取れるので、この会議はテーマを絞り込んで集中的に議論を深める。違うスタンスでやってみたらどうかと思う。
- 部局連当時は、庁議メンバーの半数が国からの出向者だったので、当時は部局連で重要事項をかなり決めていた。実質的に県庁を動かしているように思った。そういう意味では活気があったかもしれないという点では、今のあり方については自分自身も反省しているところはある。この会議について、政策立案なのか、政策調整なのかという、おおまかに言えばどっちだろうという意見だったと思う。それぞれの場合で、それぞれのメンバーに求められる役割が異なる。政策立案と言うときは、県庁幹部として、県庁全体の視野から部局の立場を越えて、県をどの方向に引っ張っていかうかということを考える観点から意見を言って議論を深めることとなるし、その場合は、県の重要課題というのはその場にかけていく、逆に色々な観点で議論していく、部局の中だけで議論していたのとは別の視野の広い人達が集まって議論することで、より政策に深みが増すとかという意味合いがある。もう一つの考えとしては、政策調整の場合、一つの政策が出てきたときに、それぞれの部局の立場としてどうなのかという、その場合、部局代表という立場で、この場合部局をまたがる関係事項だけがかかればよいという議論になっていると思う。今聞いていると、どちらかという政策調整のイメージを持っている方が多いのではないかと気がした。実は知事が庁議に対して持っているイメージは政策立案である。部局代表ではなくて、県庁幹部として考えてもらいたいという意識が強い、そもそも発言しないというのはおかしい、そういう人は庁議メンバーの資格は無いと言って、庁議の場でも言い切っている。ですから、その庁議メンバーにならんとする人達の集まりという点から言うと、かなり政策立案的な機能もいるだろう、ただ、その場合の使い分けも意識の中での使い分けも必要だろうと思う。それから、政策調整・連絡調整というところでは、連絡調整とはいうけれど、先月各部局で何が合ったかというような意見交換はこの場ではなかったことがない。前から思っていたが、せめて毎月の初めの会議の場で、各部局から先月は1ヶ月こんなことがあって、今月こんなことをやりますというぐらいは、1分ぐらいでペーパーで3行づつぐらいのものを配って、この部局ではこんなことがあるのかぐらいの情報共有は県庁幹部であれば、していなければいけないのではないかと、それこそ、他の部局がしていることを新聞を読んで知るよりは、何をやるにしても県庁幹部の基礎知識みたいなイメージにおいて、それぞれの部局で最低限このような状況で今動いていますという、毎月の動きぐらいは情報共有をしたら良いのではないかと。早速、2月はひと月

を何やりました。3月はひと月こんなことをする予定です。というようなものを3月最初の政策調整会議で書いた紙を配って、全員で一言ずつ冒頭に話してもらうことをしてもらった方がよいと思った。(副知事)

- ・ 今日の話踏まえて、庁議、政策調整会議、企画会議のあり方について、今政策推進課で下協議をしているので、それをまた持ち込ませて頂いてご意見を頂戴したいと思う。
- ・ 今日話を聞くと、重要な事項として、情報共有の場としては回数は別として必要である。あと、政策立案と政策調整のところがどうなんだということが政策推進課としても考えているところだ。各部局が最終責任をとらないといけないのは間違いない訳だが、複数部局にまたがって行わなければならない案件も増えてきている。何らかメンバーが集まって議論を深める、ベクトル合わせの場は必要。テーマによってはメンバーを絞りこんで、突っ込んだ意見交換をするという形の会議のあり方も有効ではないかということ、政策の立案・調整ということを含めて考えている。また、示して意見を頂きたい。今日は皆さんの意見を聞く場に終始させてもらった。

(政策推進担当)