

## 第6回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成 25 年 4 月 23 日 (火) 14 時 00 分～16 時 00 分
場 所	小牧市役所本庁舎 6 階 601 会議室
出席者	<p><b>【本部長】</b>            山下 史守朗 市政戦略本部長 (小牧市長)</p> <p><b>【委員】(名簿順)</b>            金野 幸雄 流通科学大学 総合政策学部特任教授            後藤 久貴 公認会計士            松岡 和宏 市長公室長            伊木 利彦 総務部長</p> <p><b>【アドバイザー】</b>            宮脇 淳 北海道大学 公共政策大学院教授</p> <p><b>【コーディネータ】</b>            佐々木 央 (株)富士通総研</p> <p><b>【事務局】</b>            小塚 智也 市長公室次長            舟橋 朋昭 市長公室 市政戦略課 市政戦略係長</p>
傍聴者	7名
配付資料	資料1 委員名簿・配席表 資料2 P D C A サイクルのあり方について (前回会議のふりかえり) 資料3 行政評価のあり方 参考資料 自治体経営改革戦略会議の開催計画

### 主な内容

<p><b>1. 開会</b></p> <p><b>2. 議題</b></p> <p>(1) 行政計画及び組織の目標の達成に向けた P D C A サイクルのあり方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネータより、第5回会議の検討結果について、資料2を用いて説明。</li> </ul> <p>(2) 市民に分かりやすく客観性・納得性の高い行政評価のあり方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネータより、行政評価に関する論点について、資料3を用いて説明。</li> <li>・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。</li> </ul> <p>①小牧市における現在の行政評価の仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価は平成16年度から開始した取り組みで、毎年度、約420事業の評価を実施している。事務量が増える中で、毎年度評価することが負担になっている。また、予算や実行計画との連動も十分図られていない。</li> <li>・行政評価が有効に機能していれば、職員から負担が大きいと思われないのではないか。</li> <li>・事務事業評価において廃止や縮小となった事業については、評価結果の通りに予算査定が行われており、基本的には、予算との連動が図られている。しかし、財政部門では、予算査定にあたって経常経費の範囲内に収まっているか否か、また、事業の拡大及び廃止の妥当性を確認し</li> </ul>
--

ているが、行政評価の内容が具体性に欠けるため、事業担当者の受け止め方について温度差がある。そして、評価結果が拡充の場合には財源捻出に苦慮するほか、関係者との調整が必要な事業は翌年度にすぐ評価結果を反映させることが難しいなどの点から、行政評価が予算と連動しないという受け止め方をされるのであろう。

- ・外部監査では、事業担当者など現場の人の声が届いていないと感じる。経験や事情を知らずの人が上に行くことで、あるべき論を軽視せざるを得なくなる。この結果、改革のスピードが落ちてしまう。本来であれば、これからを担う若い人が意見を言いやすく、風通しのよい組織にしなければならない。
- ・市長は市民の代表であり、現場の職員こそが実情を理解しているとの意識を持って取り組んできた。また、常にそもそも論を問いかけてきたが、評価手法そのものに限界を感じている。毎年度、420 事業を評価することが負担となっている点は事実であるし、経常事業などは市長の目も届きにくい。事務手続きの中に、客観的に評価されるような仕組みが組み込まれることが大事であり、議会もその役割を担っている。
- ・外部評価については、限られた時間で説明を行い、説明者自身も十分に理解していない場合があることから、正しい判断が下せるのか限界がある。
- ・評価結果の反映が予算と連動しないというのは事務事業に関してか。また、行政評価を実施する時期はいつか。
- ・事務事業評価に関する部分を指しており、行政評価の実施時期は年度明けの今の時期である。

## ②今後の行政評価に関する論点

### i) 指標のあり方について

- ・例示された子育てや道路の分野における施策評価については、大体このような形になることが多い。計画を策定する時に、各部局で既に持っている分野別の計画に基づいて、達成可能な水準を目標にするために、事後評価の段階では達成していることが明らかであり、評価作業に対するやらされ感が強まるのではないか。また、指標については、アウトプットではなくアウトカムを設定する必要がある。例えば、子育て分野では、待機児童数を指標とするのではなく、人口構成を踏まえて出生率をどのように考えるかという点を指標にしてもよい。達成できるか否かは別として、目指すべき社会をアウトカム指標として描いてはどうか。
- ・達成を前提に、事業のアウトプット指標を選択することは安易である。達成できなかったとしても、なぜ達成できなかったのかについて応答責任を果たせばよく、何をどこまで目指すのかを描いた指標を設定することが望ましい。
- ・目指すべき社会を見据えた指標にすると、行政だけで達成することが難しいために、アウトカム指標を設定しづらいという事情がある。
- ・各職員の目標としては、アウトプット指標も必要だろう。
- ・行政には、やるべきことをやっているという意識が強いが、そのやるべきことが結実しているのかという点まで意識を高める必要がある。行政として責任を取れる範囲に収まりやすいが、安易な指標を選択するのではなく、地域として目指すべきところに近づいているのかが確認できる指標が必要である。一方、職員にとっては、目指すべき社会を描いた指標を具体化した行動指標も必要である。
- ・目指すべきところを目標に掲げ、行政はあくまでも応答責任を負うという指標設定を行っていくことについて、市民や議会とも認識の共有を図らなければならない。
- ・行政だけがやる時代は終わったため、市民や企業の役割と責任にも踏み込めたらよい。
- ・社会全体に対するアウトカム指標と、職員の行動目標となるアウトプット指標の両方が必要である。アウトカム指標は、行政のみの目標ではなく、地域目標としての位置づけもある。この

地域目標の達成に向けて、政策選択の部分でどこに重点を置き事業化を図るのかは、行政の責任範囲であり、その点についてはアウトプット指標で判断することができる。

- ・計画策定においても市民の声をいかに反映させるかが大事である。
- ・自分たちでできることだけを目標に掲げるのではなく、市民や企業に求めるべきところは全体像の中で描く必要がある。
- ・全国の自治体の計画においても、市民や企業の役割などは精神論としては描けても、具体的な内容に踏み込めていないのが現状である。
- ・市が目指す社会を示すことで、行政が気づかなかった点について、NPOなどが提案を行うともできる。行政からまず何かを示さないと、市民からのアイディアも出にくい。
- ・民間企業においても、PDCAサイクルの導入で業績がよくなる企業はあるが、必ずしもうまくいくわけではなく、環境や時代によって変わる部分もある。今の自治体についても、目標は他と変わらないものを掲げて、見た目はいいという状況にあると感じる。多くの自治体で問題になっていることは、ここは良くてここは悪いといった認識や、方針がぶれてしまうことである。市長のトップダウンにより現状の認識や小牧を変えるための方針を明確にする必要がある。
- ・現行の市の施策評価に関しては、目標値がない状態である。例えば、子育て分野であれば、「人口に対する子どもの割合」を周辺自治体と比較する方法が考えられる。人口は増え続ける状況にはないため、周辺と比較することで、指標の客観性を担保することもできる。また、「待機児童数」を目標に掲げるところもあるが、待機児童が解消されると他からの人口流入があるために、一向に待機児童が減らないという可能性も高い。政策への住民の理解を進めるために、施策単位では、ものさしを1つとするのがよく、また、絶対に目標を達成しなければならないというものでもない。
- ・事務事業に関する指標については、複数の種類がある。具体的には、①限界値（交通事故を減らす、水道の水質を100%安全なものとするなど）、②期待値（こうなったらいいというもの）、③標準値（市民生活に影響を与えない範囲にがんばるもの）があり、特に重点事業については達成率が大切である。このように、全事業を均一に評価することは間違いの元である。
- ・評価シートに記載されている情報は、評価のみに使用するのではなく、政策を考える上で重要なデータベースになりうる。このデータベースにより、行政組織の体質を把握することも可能である。

## ii) 評価者について

- ・事務事業に関しては、部門の目標として完結するものであり、部門内で判断できることがよい。
- ・原課のみが評価することで、問題なしとされることが懸念される。
- ・指標を達成したか否かで判断できるはずだから、原課で評価できないというのは、計画の立て方がぼんやりしているからではないか。
- ・どのレベルでどのような指標を置くかが問題である。「5kmの歩道を整備する」といった小事業のレベルであれば、コストや手法は問われるものの、指標の達成の有無で判断が可能である。しかし、出生奨励手当等の中事業レベルになると、少子化傾向で子育て支援はやるべきという結論が導かれやすく、子育て支援策の中でこの手段を選択するべきか、費用対効果を判断する必要性が出てくる。
- ・個々の事業を見ても判断が難しいことから、他の自治体の外部評価委員からも施策評価の必要性を指摘されることがある。現行の施策評価においても、達成状況に加えて、各事業の優先度を分析する仕組みとなっている。
- ・政策に関しては批判する人が必ず現れ、100点を取ることはありえない。外部専門家が評価に参加したとしても、一人一人の関心事は異なり、統一した見解を出すことに無理がある。施策

まで評価しようという点は改善の取り組みとして評価できるが、一方で、外部評価が万能と言うことではない。外部評価の目的は、新しい視点を掘り起こしてもらうことである。統一した見解を出そうとすると、コスト比較に陥ってしまう。また、本来は庁内の評価がきちんとできることが前提ではあるが、評価業務がルーチン化するために新しいことが見つけにくくなる。このため、民間的な視点でデータを分析することにより気づきがある。複合的な評価の仕組みとすることで、評価主体による機能の使い分けを行うことが望ましい。

- ・ 庁内や外部のそれぞれの評価が必要であり、その結果を踏まえて、行政が最終判断を行っていく。計画の段階から評価指標のあり方を熟慮することが大切である。
- ・ 現在の行政評価では、庁内と外部の機能分けは視野に入れているが、それらのフィードバックが十分ではない。また、指標を見直すことは、地域の資源配分を変える話になるため、まとまりにくいという面がある。しかし、データを組み込むことで、無関心だった市民から別の見方が示される可能性があり、庁内外で気づきを得ることこそ政策評価の趣旨である。

### iii) 評価方法（施策の評価方法、事業の種類別に見た評価方法、評価サイクル等）について

- ・ 全ての事務事業を一律に並べることはできない。先行又は重要な事業として優先的に資源配分を行うような事業と、ルーチンに取り組む経常事業では、評価の方法は別とすべきである。
- ・ ルーチン的な事業に関しては、自己評価できるように単純化するべきである。
- ・ ルーチン業務に関しては、行政当局がまず気づくべきであるが、毎年同じデータを用いることにより評価の機能を劣化させる。このため、外部評価によって、経常事業に対する示唆を得ることが大切である。
- ・ 資料3の案では、ルーチンの事業の評価サイクルは4年に1度とし、施策と事務事業をつなぐような重点事業は別のタイミングで実施するというイメージがある。
- ・ 制度が複雑になると分かりにくくなるが、切り分けられるとよい。
- ・ 職場内でもジョブローテーションをしているだろうが、外部からのアドバイスを得ることは良い。また、評価サイクルについては、内部統制は3年に1度のため、事業の評価が4年に1度というのは長い印象がある。
- ・ 重点事業とルーチン業務では、評価の仕組みを変えたほうが良い。また、ルーチン業務であっても全く評価をしないわけではなく、定期的に外部評価を入れることが考えられる。
- ・ 法定受託事務であっても、ルーチン化しすぎていて問題を抱えている場合など、重点事業になりうる。重点事業か否かと、法定受託事務などの事業の分類は、別の切り口である。
- ・ 重点事業は市長の目が届くが、ルーチン事業であっても、システムとして評価の仕組みを組み込むことは実施するべきである。
- ・ 重点事業とルーチン業務の取り扱いの差は、PDCAサイクルの大きさの違いとも関連する。
- ・ 評価が機能しているか市民の理解が必要である。きちんとやっていたとしても、期待通りでなければ期待ギャップが発生する。市民の目線も意識しないとイケない。
- ・ 市民の信頼感を高める上で、特に重点事業については説明責任が重要である。また、ルーチン事業であっても、説明責任は発生する。監査と評価の違いは、評価においては、各評価者が異なるものさしで測るために結論が出ないという点にある。このために、外部に示しながら、説明責任を果たすことがより重要となる。
- ・ 小さなサイクルについて議論をしてきたが、政策決定のサイクルや組織マネジメントのサイクルであっても、市長が全て最終的な説明責任を負う。重点事業に関しては、市民に直接説明を行うが、その他の事業については、内部において評価の仕組みを組み込むことが大切である。

## 3. 閉会