

第4回

立川市行財政問題審議会

平成28年5月19日（木）

立川市総合政策部行政経営課

第4回立川市行財政問題審議会議事録

◆日時 平成28年5月19日（木）19時00分～20時50分

◆場所 立川市役所210会議室

◆出席者

【委員】

金井利之会長

佐藤主光副会長

朝日ちさと委員

庄嶋孝広委員

笹浪真智子委員

宮本直樹委員

砺波正博委員

片野 勸委員

【市側】

小林健司総合政策部長

諸井哲也財務部長

浅見知明行政経営課長

【事務局】

加藤英樹行政経営課主査

笹原康司行政経営課主査

細田悠介行政経営課主査

◆次第

1 開会

2 議事

（1）第3回会議までの課題事項について

（2）今後の審議会の進め方について

3 その他

4 閉会

◆資料

- 1 これまでに指摘のあった課題事項と市見解
- 2 行政評価と予算編成の連動の流れと課題事項
- 3 行政評価施策別会議
- 4 施策別会議要旨（例）
- 5 今後のスケジュール（案）

◆参考資料

第3回立川市行財政問題審議会議事録

午後7時00分 開会

○浅見行政経営課長 定刻になりましたので、始めさせていただきますと思います。

○金井会長 皆さん、こんばんは。

第4回の審議会を開会したいと思います。まず、事務局からお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、改めまして皆さんこんばんは。

本日も夜分にお集まりいただきましてありがとうございます。行政経営課長の浅見でございます。初めに今回、市側の出席者に4月の人事異動による動きがございました。開会に先立ちましてご紹介させていただきます。

まず、小林総合政策部長です。

○小林総合政策部長 昨年度まで財務部長でお世話になりました小林です。今年度からは総合政策部長ということで、引き続きよろしくお願いいたします。

○浅見行政経営課長 続いて、諸井財務部長です。

○諸井財務部長 皆さん、こんばんは。私は平成24年度の中途から平成26年度まで行政経営課長でございました。ここにいらっしゃる皆様にもいろいろとお世話になる機会が多うございました。また4月に財務部長を拝命いたしまして、改めてお世話になることになりました。どうぞよろしくお願いいたします。

○浅見行政経営課長 それから、笹原行政経営課主査でございます。

○笹原行政経営課主査 笹原でございます。4月1日から異動してまいりました。初めてでございます、よろしくお願いいたします。

○浅見行政経営課長 以上ですが、28年度もよろしくお願いいたします。

○金井会長 ではよろしくお願いできればと思います。

それでは、第4回を開会ということで、事務局のほうから資料確認ですが。

○浅見行政経営課長 それでは、着座にて説明させていただきます。

まず、議事の前に配付資料のご確認をさせていただきます。

まず、第4回の議事次第。続きまして資料1、これまでに指摘のあった課題事項と市見解。それから、横長で見ていただきます資料2、行政評価と予算編成の連動の流れと課題事項。資料3、平成28年度行政評価施策別会議。資料4、平成28年度施策別会議要旨（例）。資料5、平成28年度行財政問題審議会今後のスケジュール（案）。そのほか、取扱注意ということで、平成27年度施策マネジメントシート、それから事務事業マネジメントシート、以上でございます。過不足ございませんでしょうか。

○金井会長 ないですか。

○浅見行政経営課長 それから、参考資料として、第3回の行財政問題審議会の議事録です。後ほどご確認いただければと思いますのでよろしくお願いいたします。

○金井会長 この議事録は、皆さん既にお目通しをされていますか。

それでは、議事ですが、課長のほうから、議事の流れについてお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、本日の流れ、内容について説明いたします。

前回は時間の都合で、後半の議事が今回に持ち越しとなりましたが、事務局でその間いろいろ協議をさせていただきまして、これまでの議論の展開を踏まえまして、市といたしましては、ここで一度課題事項を整理した上で、次の議論に進むべきというふうに考えました。

そこで、まず前回までにご指摘いただきました課題に対する現時点での市の見解について、改めてご説明させていただきますと思います。

また、前回までの内容と重複する部分もございますが、本市の行政評価の取り組みについて再度ご説明いたしますので、検討すべき課題点についてご議論いただければと思います。

その後、今後の審議会の進め方についてご提案させていただきますので、ご協議のほうをよろしく願いいたします。

事務局からは以上です。

○金井会長 議事次第にあるように、（１）と（２）という段取りで進めさせていただければと思います。よろしいですか。

結構盛りだくさんですので、要領よく進めたいと思います。

まず（１）第３回会議までの課題事項について、事務局からお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、資料に沿って説明させていただきます。

まず、資料１をごらんください。

先ほど説明しましたとおり、事務局でこれまでの議論を踏まえまして、大きく５点について課題事項、指摘項目としてまとめさせていただきました。

右側が、現時点での市の見解ということで整理いたしました。

まず①、１点目ですが、基本事業の役割、活用方法でございます。

本日、いろいろと資料を示してございますが、これまでの議論の中でも３７の施策、それから９００を超える事務事業、この施策と事務事業をつなぐ役割として、今回の新たな前期基本計画では、基本事業といったものを設定しているということです。

基本事業につきましては、全部で１１０ございます。

この基本事業の役割、活用についてでございますが、委員からは施策と事務事業、また評価制度としてのつながりに欠けるといった指摘もございました。

そういったことから、基本事業につきましては、後ほどの資料でも説明しますが、現在、評価といったところでは取り組みを一部進めておりますが、今後につきましては、評価制度の構造的な見直しも視野に入れて検討していきたいという考えでございます。

続きまして②です。評価の目的に応じた成果指標の設定でございます。

市では、市民満足度といったところに着目をしまして、指標につきましても、市民満足度調査をもとにした指標を設けて目標設定をしているところでございます。

ただ、目標管理型の現在の行政評価制度というところでは、予算配分の根拠として活用する場合の課題について指摘がございました。先ほどの①と同じく、評価制度の構造的な見直しというのも含めて、今後、評価設定といったところにつきましても検討していく必要があるという認識でございます。

続きまして、大きな③番、効率性の視点を踏まえた事務事業の優先度評価についてでございます。

事務事業の優先度につきましては、事務事業評価表の裏面にいろいろと評価の項目がございしますが、そういったところを確認しながら、「成果の向上余地」と「施策の目的との直結度」、こういった２つの軸を設けまして、成果優先度を検討しまして、コストの視点もあわせて見ていくといったところで、現在、総合的に判断しているところでございます。

今回もご用意いたしました施策マネジメントシートでございますが、コストの実績欄を新たに追加して、コスト削減の視点も評価するといった方向です。

あわせて基本事業も設けておりますので、施策と事務事業のつながりを明確化する。

また、事務事業マネジメントシートに、施策の成果指標の推移をあわせて記載するというところで、施策、基本事業、事務事業を相互に関連性を持たせながら、全体の施策の成果を見ていくといったところで行っているところでございます。

こういった新しい取り組みについても、今後どう活用が図られていくのが効果的なのか、十分検証する必要があるというふうに認識しております。

続きまして④番、枠内調整における権限と責任の所在についてでございます。

前回、第3回では、施策別の枠配分といった予算編成の大きな手法について、考察ということでお示ししました。枠配分の以前に、そもそも施策別会議で、施策ごとにさまざまな議論しておりますが、組織と施策体系が整合していないのではないかと。また、施策ごとといっても、部局横断的なテーマといったところの部分、どう今後施策の評価に結びつけていくのかといった課題もいただきました。

市といたしましては、施策に複数の部がまたがっているといった部分、特例的な部分はございますけれども、それについては施策別会議における課長間の調整、またその後の関係部長間の調整で対応が可能というふうに考えております。

最後の⑤でございます。全庁的な取り組みが必要な案件への対応。

第3回では、清掃工場の移転といった具体的なお示しも委員のほうからいただきました。そういった全庁的な、政策的な大きなテーマにつきましても、本部制、または検討委員会など、さまざまプロジェクト制の仕組みもございます。行政評価とは別のステージで議論しております。

こういった重要な事項についての決定、案件全体の方向性の検討は、そういったところで議論を進めておりますので、各施策の方向性が不整合となるということはないというふうに考えております。

それから、資料2以下ですけれども、こういった課題事項を若干補足する資料になってございます。

まず、資料2をごらんいただきたいと思います。

資料2は、今年度の施策別会議をここで始めたところでございます。その中では、こちらの中ほどに書きましたとおり、基本事業の優先度評価、基本事業にも着目をして、見直し事業、重点事業を検討しているところでございます。

こういった施策別会議、5月、6月、2カ月にかけて進めますが、その中で事務事業マネジメントシート、また施策ごとに、統括課長を中心に施策マネジメントシートをつくり上げます。これは各部調整、部長のマネジメントも踏まえ、理事者ヒアリングといったところに移りまして、理事者の意向も反映するといった整理になります。

その後、経営方針を策定しまして、予算編成につながるということでございます。

下には、行政評価、予算編成、行政経営課、財政課と分けてございます。当然、行政評価部署と予算編成部署、ここがどう連動していくのか、役割分担をどうするのかといったところは、まだまだ細かいところは今後詰めていかなければいけないという認識でございます。

それぞれの課題につきましては、下に書きましたとおり、先ほどの課題事項のまとめの中身と若干重なっております。

本日は、行政評価を中心にご議論いただきます。また予算編成につきましては、行政評価の議論をほぼ終えた後に、予算編成の議論にも中心を移していきたいと考えております。

続きまして、資料3でございます。行政評価施策別会議でございます。

これは、施策別会議を進めるに当たって、会議ごとに会に集まったメンバーにこういった確認をとっているものを若干アレンジしてまとめたものでございます。

会議の目的といたしましては、第4次長期総合計画前期基本計画が昨年度、27年度から始まりましたので、その進捗管理、こういったところが今回の新しい視点でございます。

あとは、成果向上の視点から事業を評価、また予算編成への連動といったところも十分意識しながら進めていくといった議題がございます。

その後の2、3、4、5につきましては、特に説明は省きます。

その下の「今後の流れ」というところでは、若干先ほども触れましたが、施策別会議を終えた後の行政評価理事者ヒアリング、それから8月に入りまして、経営改革推進委員会ということで、それまでの取り組みのおさらいをするといった位置づけです。

その結果、経営方針を策定いたしまして、予算説明会。この予算説明会に臨むに当たっては、来年度の予算編成方針、こういったところもつくっていくということです。

その後、具体的な予算編成作業に入るという流れでございます。

続きまして、資料4です。施策別会議を進めるに当たりましては、先ほど説明しました施策別会議の流れ、内容をきちんとまとめ上げて情報共有するといった取り組みも、今年度から新たに取り入れております。

中を見ていただきますと、成果指標、役割分担、それから基本事業ごとの課題、方針といったたてつけで整理をしているといったものでございます。

続きまして、マネジメントシート、取扱注意のものを用意してございます。

まず、平成27年度の施策マネジメントシートでございますが、こちらの施策マネジメントシートは、前回、第3回でも様式についてご説明いたしました。これは今年度から本格導入した書類でございまして、昨年度、27年度は、内部で試行的につくり上げたものがございます。それを一つ事例として今回お示ししております。

中身的には、まだまだ精度が足りないところもございますが、一旦書き入れた内容でざっと見ていただきますと、イメージが湧くかというふうに思います。

なお、この施策マネジメントシート1枚目、2枚目につきましては、市民への公表といったものでございますが、3ページ目につきましては、具体事業の評価といったところで、次年度予算につなげるような中身のページになっております。こちらはあくまで内部で活用するというものでございます。

それから、事務事業マネジメントシートでございますが、これは28年度ということで、今年度の9月に公表するに当たって、今策定途中でございます。こちら、まだこれから精度をあげて中身を整理していきますので、一旦今時点の内容ということでお許しいただきたいと思います。

以上、資料1を中心に、補足資料もあわせて説明いたしました。ぜひ、課題事項の指摘項目がこれでふさわしいのか、また市の見解に対していろんなご意見をいただければと思います。
○金井会長 ありがとうございます。

それでは、いろんなことがありますが、前回からの引き続きでもありますけれども、ご意見やご質問があれば、お出しいただければと思います。

○佐藤副会長 ポンチ絵の行政評価と予算編成の連動というところにかかわるんですけれども、多分、前回時間がなくて説明されなかったんだと思うんですが、ファイルにとじられている第3回のところで、資料9というところに、行政評価から予算編成の連動というのがあるんですけれども。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○佐藤副会長 これは、理解する限り、まず手順1では、終了事業をまず予算から除いて、手順2で一律に切り下げをして、あとは、手順3で機械的に増加を見込める事業はそのまま上乘せして、公約を反映させてで、行政評価による評価が反映されるのは手順5という理解でいいんですか。どこに反映されるんだろう。

ただ、この「連動」と書いていたんで、どこに連動しているのかなと思ったものですから、資料9の手順の中で言うと。

○浅見行政経営課長 資料9につきましては、前回お示ししましたが、まず、行政評価の現在

の流れ、内容について十分ご議論いただいた上で、予算編成という大きなテーマで、次のステップで議論する際には、この資料9についてご意見いただこうかというふうに思っていて、本日は、資料9を中心とした議論は、特に考えておりません。

○佐藤副会長　じゃ、資料9は今やっているやり方ではなくて、こういうことが考えられるという理解ですか。

○浅見行政経営課長　そうです。

○小林総合政策部長　前回の段階で、資料9までお示ししたんですが、議論がいろんなところに広がってしまうので、この次第にも書いてございますように、第3回会議までの課題事項を一回皆さんで共有しましょうと。共有して、特に行政評価での課題もいろいろいただきましたので、そこのところを一回少し地ならししてから、次の問題である行政評価と予算編成であるとか、組織編成への連動と組み合わせるということで、とりあえず資料9についてはペンディングという形で扱っていただけると大変ありがたいんですけども。

○金井会長　前回は、行政評価のところでもいろいろ議論が出て、ちゃんと評価ができていいのかという厳しいご指摘があったので、もう一回まず行政評価のあり方について、こういうマネジメントシートなどを見ながら、もう一回確認しよう。その後で、連動についてもう一回考えていかなければならないなということです。

まず前回の課題の指摘で言えば、資料1の、特に①、②、③で、ちゃんと行政評価ができていいのかどうなのかというステップがいけないと、行政評価を反映する必要はないとか、反映するまでもないという話になります。まずそこをもう一回確認しようというのが、事務局と相談しながらの、議事の仕切り直しです。

要は、前回は簡単に言えば紛糾したので、余りこのままではいけないということです。

○浅見行政経営課長　特に、資料2でもお示ししたとおり、仮に枠内の議論を整理して、行政評価の流れの中に位置づけるのか、それとも予算編成の流れの中に位置づけるのか、またそれぞれ位置づけるとしても、また役割が違うんじゃないか、作業の中身が違うのではないかといった部分も、事務局で議論している中では、もう少し先に延ばす必要があるのではないかといいところで考えております。

○片野委員　資料1の⑤、全庁的な取り組み、これの清掃工場の移転の部分ですけども、これは昭島との関係もあるわけですよね、清掃工場は昭島も使ってくるわけですよね、その使用そのものは。

○浅見行政経営課長　昭島の市民は使いません。

○片野委員　市民は使わない。

○浅見行政経営課長　昭島との境にちょうど位置する場所ですが。

○片野委員　では、広域行政として、昭島とやっぱり相談してやるということになりますね。

○小林総合政策部長　当然、昭島市民の方のお住みになっている場所の近くに建築しますので、今現在、部の担当者がその新清掃工場の周辺の自治会の皆さんをお呼びして、説明会を開催しています。

○片野委員　昭島との予算配分を考える必要は。

○小林総合政策部長　それはないです。

○片野委員　ないですね、わかりました。

○金井会長　前回、基本事業というものがちょっとわかりにくいという話があったんですが、実際、この取扱注意の資料で見ると、基本事業というのはどこにあるんですか。これでわかりやすければ問題ない。

施策というのが広域的な魅力の創出・発信というもので、基本事業が中心市街地の魅力と回

遊性の向上とか、立川の立地メリットを生かした事業所集積の促進とか、観光資源を生かしたにぎわいの創出であると。

3のところにいくと、基本事業の目的と成果指標が出ている。

だから、この3つをやれば、施策がうまくいくと。

次のページにいくと施策の評価があって、成果、どちらかといえば向上したとか、一部の成果指標で目標値を下回ったとか、こういう施策レベルの評価がある。

だから、今後どうするのかというと、基本事業でこういう対策をとる、こういう段取りになっている。

それで、その秘密のページというのが、次の2枚目のページになっていて、そんな秘密にしないような話を書いてあるとは思わないんだけど、予算をどうするのかという話を、この手の内の段階で書いてある。

○浅見行政経営課長 これは、あくまで予算編成作業の過程の中で使う材料ですので、そういう意味で、まだまだ動きがあるということです。

○金井会長 予算案にもならない段階で、例えば、平成27年度予算は1082にしたいなというのを書いてある、こういうことですね。そうなるという保証は全然ない。

○浅見行政経営課長 特に、この3ページ目の真ん中あたり、C、「今後、見直すべき事務事業」という、この欄がなかなか記載がないというのが、悩ましいところがございます、どうしても、その上のBの「重点的に取り組むべき事務事業」が埋まっていて、次にDのその他課題の事業が埋まっていくといったところがあります。施策別会議で、どれだけ見直し事業が挙がっているかといったところがキーになってきます。

○金井会長 ここのキーになっているのは基本事業じゃなくて、事務事業で何をやろうとするのが書いてあるんですね。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○金井会長 キャラクター活用事業とか、ウェルカム立川推進事業とかという、これは基本事業じゃなくて事務事業として、4事業の中のこういうものに力を入れたら、基本事業がより進むようになって、施策もより進むようになるだろうという、こういう書き方になっている。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○金井会長 そうすると、次に、このウェルカム立川推進とは何だという話になると、もう1枚目の事務事業のほうになると。

○浅見行政経営課長 そういうことになります。

裏ページといいますか、このページには、施策マネジメントシートの中身に事務事業の優先度も設けている。順位づけはありませんけれども、施策の中からも事業を見られるし、事業からの施策を見られるといったことで整理しているという。

○金井会長 つまり、端的に言うと、この施策評価を見ると、ウェルカム立川推進を一生懸命やりたいという評価になっているということがわかる。

いざ、ウェルカム立川推進事業のほうを見ると、これはうまくいっているの、うまくいっていないの。結局、このマネジメントシートは何を言っているんですか、全然わかんないです。

○砺波委員 よろしいですか。

○金井会長 はい。

○砺波委員 この具体的なマネージシートが出てきましたんで、これを見たら、多分やっぱり、施策マネジメントシートが三十何枚あるんですね。

○浅見行政経営課長 37です。

○砺波委員 37ですね。そうすると、37というのは、これで概要はわかって、目的、制度もわ

かって、どの程度の差がつくかもわかるんですよ、まあ、わかります。

その施策の下に基本事業があって、基本事業も、この施策マネジメントシートで言うと幾つかあります。幾つか書かれているんですけども、その基本事業を書いたマネジメントシートはないんですか。

○浅見行政経営課長 基本事業は、別のシートはございません。この施策マネジメントシートに項目として含めているだけです。

○砺波委員 構造的に、施策があって、基本事業があって、事務事業があってという意味では、関係を持って、枝葉を持って分かれていると思ったんですけども、真ん中の基本事業というのは、単に何かそれをつなげている役割と、要するに。

○小林総合政策部長 そもそも行政評価の最初が、施策の評価マネジメントと、それから事務事業の評価マネジメントの2つで、今回の新しい長計の中で、初めて基本事業という概念が入りまして、その概念の理由というのは、数多くの事務事業を一つ一つ見た場合に、施策に対してどういう貢献ができるかどうかというのがわからない。事務事業を束ねていた基本事業を見て、施策にどう貢献していくのかというのを見るために、基本事業という概念を取り入れたわけです。

基本事業については、後追い、後発という言い方がいいかどうかかわからないですけども、後から出てきた概念なので、それについての評価書、マネジメントシートをここで新たに作るという作業はやっておりません。

ですけど、そういった作業が必要だということであれば、今おっしゃるように、つくる必要があるのかもしれませんが、そうすると、職員にとってみれば、施策、それから基本事業、それから個別の事業、その3つのシートを全部つくらなければならないということで、作業量としては膨大になってしまいます。そのため、現時点では施策のマネジメントシート、それから事務事業のマネジメントシートの2つにして、基本事業の内容については、施策のマネジメントシートの中でどう貢献していくかというのを見られるようにする、そういうたてつけになる、そういうことでございます。

○砺波委員 ついでにもう1点ですけども、施策シートの中の3番目に、「基本事業の目的と成果指標」がありますけれども、これは基本事業として、一応事務事業をまとめるに対しての、何か全体がわかるような対象と意図を組み込んで、この「目的と成果指標」と書かれているんですね。

私が理解したのは、37の施策があって、900ぐらいの事務事業がありますと。真ん中をつなぐための、その線をつなぐための、何かしらくくりが必要なんです。そのくくりとして事務事業があるんですけども、事務事業の意図とか成果指標を書いていますけれども、これは書いてあるんだから、さっき説明したみたいに、そんなシートがあると思ったんですけども、この書いてある3番目の基本事業の目的とか成果指標というのは、これはどのように見られているんですか。それは、その事務事業の後にできて、何か大枠的なものと見られるのか、それともトップダウンで、施策があってからこうやったのか、よくわかりませんが、その辺にこだわってすみませんが、理解するためにもう少し詳しい説明をお願いします。

○浅見行政経営課長 基本事業を項目として立てる際に、いろいろと庁内でも議論を行いまして、基本事業というのをどういったくりにするか、対象、意図はどうするか、指標はどうするかといったのを、かなり時間を費やしまして庁内で議論して、まとめられたのがこういった形です。

ですので、既に基本計画が走り出すときには、こういった基本事業の、ここに挙げたような中身は、全部整理をしたといった前提がございました。

そういう意味では、基本事業のマネジメントシートはありませんから、これはどういう検討があって、どういう成果なんだという、恐らく疑問はあるかと思いますが、前期基本計画の中を見ますと、さまざま基本事業ごとの基本方針なども示しておりますので、そういったところも確認をとりながら、基本事業の位置づけというのはご理解いただくというようなところでお願いしたいというふうに思います。

○砺波委員 わかりました。

○朝日委員 関連するところで、基本事業の役割は、今までの理解だと、ツリー構造をつくって、事務事業の施策との対応をわかりやすくするということまではわかったんですが、それをどう使うかということになると、今お話があったように、基本事業というくくりでの評価というのはないわけで、そうすると、この資料4の施策別会議というのを見ると、でも基本事業ごとに議論がされているようなんです。

この資料4の下の方なんですけれども、くくりとして、この事業は何かと重複しているねとか、この事業はこうだよねというのを基本事業というくくりの中でやると、総体的にどの事業がどうというのは、確かに話としてはわかりやすいような気もするんです。

なので、どちらかというと、政策体系のロジックを整理するためという意義はある。ただ、予算編成みたいな使い方というのはどうか。この重点化のようなところにも役立つような気はするんですが、配分という予算のほうにまで行くと、基本事業のこれに重点を置こうとかいう情報にはなっていないんですか。

これは事業のかたまりとして見てみると、例えば、基本事業がここに3つ載っていますけれども、3つのまとまりの中で、問題のある事業が多い基本事業というのはあったりして、その基本事業ごとのウエートづけというか、そういうものが質的な議論として見えてくるものなんですか。

単に中間段階に、まとまりとして中間であるのは、ものを見えやすくするという役割は確かに果たしていると思うんですけれども、実際にウエートづけをするという役割は果たされているのか。

○浅見行政経営課長 基本的な個々の成果ですとか、評価ですとか、一つの基本事業のくくりとしての問いかけはしているんですけれども、施策別会議を今進めている中で、なかなかウエートづけというところまで行き着いていない。

基本事業の評価も、例えば、基本事業の中に10事業があるとした場合に、やはり特徴的な事業を中心に議論が進みますので、なかなか基本事業全体の評価といったところでは、科学的というんでしょうか、ウエートづけなり評価なりというのは、できていないというのが実情です。

○朝日委員 その基本事業の位置づけがわからないのはやっぱりそこで、ウエートづけのようなものに使うのか、ただ単にわかりやすさ、評価をしたりとか、議論をしたりする際のわかりやすさという意味で使うのか、そっちのほうが現状だと思うんですけれども、そこの方針というのは、まだということですね。かつ、それをウエートづけに使うような議論というのは、今のところ難しそうということ。

○浅見行政経営課長 そうですね、それも事務局としては望んでいるんですけれども、当然、基本事業それぞれを見ていく中で、役割を終えているとか、さらに力を入れるべきだとか、そういった方向性の判断がつくのであれば、それを施策全体としての評価につなぐといった流れは、事務局としては理想と考えておりますので。ただ、なかなか科学的に仕組みとしてそれをきちんとつくれるのかというところでは、なかなかアイデアがないというところでは、限界性を感じているという。

○砺波委員 逆に、今ちょっとわかったんですけれども、事務事業という900のものは、作業

は、恐らく何年もずっと同じ内容のことを続けなきゃと思うんです。

それに対して、長期総合計画というのは、10年に1回どうにか変わりますよね。その変わるたびごとに、施策がそんなに大きく変わることはないと思うんですけれども、多少変わりますよね。変わったときに、今まで継続してやってきた事務事業を、どの施策に結びつけるかという、ひもづけをするために、基本事業というのをつくったというふうに私は理解したんですけれども、そういう理解でいいですか。

例えば、第4次長期総合計画が終わって、第5次になったときに、次にまた多少、恐らく変わるでしょう。

でも、事務事業は、相変わらずずっとこちら側を走っていますから、多少大もとの施策が変わったときに、従来走っている事務事業をどの施策にひもづけるかといったものをつくるために、基本事業をつくったというふうに私は理解をしています。

○浅見行政経営課長 そういう役目もあります。

○砺波委員 そういうものはわかりやすいんです。そう言われれば、ああ、なるほどなと思って、すぐわかって。

○小林総合政策部長 施策一つは、例えば、この資料4では、「子ども自らの育ちの推進」といった非常に大きな枠組みですが、そこにいきなり事務事業を特記するような形にはならない。

○砺波委員 そうですね。

○小林総合政策部長 「子ども自らの育ちの推進」の中でも、行政がやるべき仕事については、子どもの権利の尊重だとか、地域における子どもの居場所づくりだとか、青少年の育成・支援、そういう形で受けられますねと。

それで、その下に具体の900幾つの重要な項目が並ぶ、そういうひもづけになっているんです。

○砺波委員 ちょっとおかしい表現ですけども、そういう説明をされたほうがわかりやすいです。

○佐藤副会長 今の説明だと、本来の施策評価の意味がないというか、つまり、手段と目的の逆転ですよ。事務事業は手段であって、目的は施策の達成なんで。では、手段はそのままにして、都合のいい目的にひもづけるんですかという、霞が関でもよくある話で、手段はそのままに、政策目的だけこころろ変えるというのはよくある話なんで、それをやっていたら事務事業の見直しにならないじゃないですか。

本来は施策があって、それを具体化する基本事業があって、されど今の既存の事務事業がそれに即しているかどうかを検討して、即していないものはもう切りましょう、そういう判断ですよ、これは。

これをトップダウンで考えるから、施策評価の意味があるんで、もしそれができないんだったら、初めから事務事業評価のほうがいいんですよ。一個一個見て、上なんか関係ないわけでしょう、その事業を見て、「これは駄目だね」といったら切ればいいだけなので、上との関係を考える必要がない。

○小林総合政策部長 そういう組み立てですけども、我々として、課題として持っているのは、やはり施策を実現するための、最終的には事務事業がどうあるかというのを見たいわけです。そうすると、やはり施策から出てくるという話にはなるんですけども、その見方が、大体の基本事業というのがありまして、それをどういうふうに出すのか。それを事務事業でどうやって見ていくか、そこが課題なのでそれをどう整理するかという話です。

○佐藤副会長 1つだけ、マネジメントシートを見ていると、多分これは基本事業を余り意識されていないんだなというのはよくわかって。というのは、⑨上位成果目標にある来訪者数に

対応しているのは、明らかに施策の目標なんですよね。

このウェルカム立川推進事業に対応する基本事業は、「観光資源を生かしたにぎわいの創出」ですけれども、こちらの成果目標は、なぜかＪＲ立川の乗車駅の１日平均なので、合っていないんです。ということは、この段階で切れているんですよ、基本事業との関係は。

ということは、結果的に見れば、基本事業は意識されていませんねというふうになっちゃうんです、成果というところを見ると。

○金井会長 これは、資料１で言うと②の、その指標がうまくちゃんと設定できていないで、基本事業の位置づけが宙ぶらりになっているということですね、そういう問題はあると。

やっぱり基本事業は一種のバーチャルな存在なので、話としては、関連づけるためには、何か中間にないと、900の事務事業をいきなり議論すると議論が崩壊するので、何かまとめる必要があるけれども、リアルな存在ではないので、いざ指標を考えると何か何とかすると、何かうまくいかず、適当につくっちゃうということになりやすい。これはバーチャルだからしょうがないということで、そういう課題を抱えているようなので、その改善をしましょうということですかね。

ほかはいかがですか、もしこの行政評価をちゃんと改善するのであれば、今のところ、事務事業の評価はまあ昔からあるし、それは単純にやっている。施策はぼんと飛んでいる。施策と事務事業がつながらないから、基本事業を入れたけれども、それもまたバーチャルな存在だから、余りつながらないときもあるというので困っている。

○庄嶋委員 今基本事業との話になっているのですが、今日せっかく事務事業マネジメントシートが配られているので、もう一回このマネジメントシートの見方のところから確認させていただきたいです。これはつくりとして、要するに１番が現状把握、２番がコストというのがあって、最後に３番が評価のまとめというふうになっていると思うのですが、表面に出てくるいろいろな数字を分析して、評価につなげているということはいいいですね。

例えば、今日配られている例でいくと、26年度と27年度を比べて、少し数字の差が見られるのが１個だけあって、箱根駅伝予選会来場者数という数字に変化があるので、そこだけ着目して見ると、例えば、26年度に比べると27年度は少し来場者が減っていますねと。

そうすると、それは評価としては、どこの部分に影響してくるのでしょうかということを、まず教えていただきたいです。その裏の評価のところですが、どうなんでしょうか。

○浅見行政経営課長 ここですと、成果の視点でものを見ていきますので、そうしますと、裏面になりますと、有効性の成果の向上、成果の向上余地はあるのかといったところになります。

○庄嶋委員 それらを総合して、結局この両面のシートを見たときに、どこかに強いてパッと目が行くとすれば、裏面の一番右下のところの、この例だと、成果もコストも維持、維持ということで、現状維持という例になるのですが、そうじゃないところに丸がつくケースでは、どういうときにそうなるのか。例えば、「成果向上、コスト増加」みたいになるときというのは、表面でのどういうデータが出た場合に、そういうことになり得るのかというところを教えていただきたいのですけれども。

○浅見行政経営課長 まだまだ市民満足度が低いから、そこはお金をかけてやっていこうというように、全てイコールにはならないんですけれども、そういう意味では、なかなか成果指標とはリンクしないところがありますが、もう既に市の方向性としては、この事業は力を入れていくんだとか、交付金とか補助金とかも含めて、もうやらなければいけない、またそういった方向性が出ている場合は、主管課の判断としてつけるといったところではございますが、この評価表の中からここに結びつくかといったところの理屈というのはそうは働いていないというふうには見えています。

一つの事例としては、先ほど清掃工場のお話が出ましたが、新清掃工場はここで予定地が確定しまして、これから補助金などももらいながら、計画づくり、それから施設整備が進んでいきますけれども、そういった政策的にも大きなプロジェクトなどは、「増加」といったところに丸がついていると。

○庄嶋委員 要するに、環境、状況が進展したときなどでしょうか。

○浅見行政経営課長 ええ。それも、明らかにこれからお金をつけて取り組んでいく事業だというのが、もうそこは間違いない話というところで、そういう事業はございますが、なかなかコストの削減と増加、そこに丸がつく例は少ないです。

○庄嶋委員 なので、それは、もう本当に評価表を書いている原課の方々の判断というか、実際どれぐらいその事業の意義を感じているかとか、そういう前年度のデータがどうかとかではない部分で決まってくる面もある。

○浅見行政経営課長 そうですね。そのコストで「削減」に丸がつく例については、このページの2番の評価欄では、効率性といったところも、削減できるものといったチェックが入って、ここは整合がとれるということになります。

○庄嶋委員 それを踏まえて、さっきの基本事業の話に戻りますが、結局、その基本事業へのそれぞれの事務事業の貢献度というようなお話があったかと思うのですが、その貢献度というのは、あるとかないとか、どのぐらいあるというのは、どこに記載することになるのですか。この事務事業は、基本事業の設定している目的にどれぐらい貢献しているのかとか、そういう言い方が正しいかわかりませんが、その連動の部分がよくわからないのですが。

○浅見行政経営課長 それは、「目的妥当性」とありますけれども、目的妥当性が、市では、この評価の中では一番重きを置くというふうになっていますので、貢献度、要するに成果につながっているかどうかといった部分については、この目的妥当性の中で評価をしているといった理解です。それが今後、未来に向かって成果が伸びていくかは、この次の有効性というところで評価するといったづくりです。

○庄嶋委員 どれぐらい貢献しているかということは、程度の表現はできますか。ここだと、目的妥当性が適切なのか、見直しの余地があるかというのが評価のまとめのところに出てきますが、例えば、基本事業に3つの事務事業がぶら下がっていますよというときに、それぞれが何%の割合で基本事業に貢献しているかというのは、どこかに書かれているのですか。

○浅見行政経営課長 そこまではないです。

○庄嶋委員 そこはないですね。

○浅見行政経営課長 はい。

○庄嶋委員 なので、その貢献度というふうにさっき言われたものが、どういうふうに捉えていいものかわかりづらいと思います。

○小林総合政策部長 そこが我々にとって課題の部分で、さっきのマトリックスの表もそうですけれども、ここがこういう数値、あるいは表現だったら、成果は向上の余地が見られますよ、あるいは、コストは削減するんですよといった明確な基準が一つない、客観的な数字がない。

あわせて、さっき、基本事業への貢献度をつくっても、客観的な数値あるいは表現で、「こうだから、これは非常に貢献度が高い」という、そういった表現が書けていない。大変それは課題だと、そのとおり思います。

○庄嶋委員 その辺りが、前回とか以前から、科学的という表現になっているということですね。

○小林総合政策部長 そうなんです。

○浅見行政経営課長 施策別会議の場で、そのマトリックス表をモニターで壁面に照らしまし

て、その中で、集まったメンバーで、「これは表上のここだろう、あそこだろう」というような作業をするんです。ですから、なかなか科学的な手法とは縁遠いところがあります。議論しながら配置していくといった作業、優先度をつけていっている作業ですので、まさに、この事務事業評価表1枚しかありませんので。あとはもう議論、話し合いの中で整理していくということです。

○砺波委員 今、話の中でもしましたけれども、その関係者が集まるというのは、どのぐらいの範囲が入ってくるんですか。例えば、事務事業を担当した人が集まってするのか、ほかの外部の人が入ってやるのか。

○浅見行政経営課長 基本的には、施策の中に入っている事務事業の所管課ですね、課の課長、係長が一堂に会する場です。

○砺波委員 それが、この4番の担当課としての評価だとか何かのものの評価なんですね、課としての事業評価なんですね。

○浅見行政経営課長 そうです。この事務事業マネジメントシートも、9月に公表するんですが、もちろん、当然、事業評価といったところもございますし、今後の方向性につきましては、予算につながる話もありますが、あくまで、これは所管課の政策形成過程での評価、位置づけですので、課単位の考え方といったところです。

ですから、その課単位の考え方を集めた施策別会議で、それこそ別の課の者も含めて客観的に議論をするといったところをねらいともしています。

○庄嶋委員 だとすると、やっぱり一つには、現状をあらわすデータと、その評価の内容との対応関係が明らかでないということであれば、単純な話、もう少し細かい項目をつくって、3つのうち2つがよいなら評価してよいみたいなことを、ちょっと地道になっちゃいますけれども、そういう感じなのかなと思ったりもします。それと同様に、事務事業と基本事業との対応関係は、やっぱりその一つの基本事業に対して、それぞれの事務事業は何%の割合で貢献するかの数値を決めておいて、それを掛けて評価が出るみたいな形ではなかろうかと、普通に考えたらそうなります。

○佐藤副会長 行政事業レビューとかで、事業評価するときに、キーになるのが執行率だったりするんです、予算の。これは前から不思議だった。前も議論になったような気がするんですが、これは予算と決算があるんで、市なので必ず100%ですというなら別にいいんですが、これは予算と決算の比較で、執行率をベースに考えるということはないんですか。あるいは、執行率は基本的に100%なわけですか、それぞれの事業、全ての事業。

意外と、例えば、補助金なんか応募がなくて、執行率が低いケースもあるだろうし、逆にいろんな給付なんて、去年は思いがけず多くて、100%を超えちゃうなんていうケースもあり得るんで、執行率が低い事業は要らない事業ですよ、基本的に。

という切り方が一つあるのと、それから、目標がないんですよ、事務事業に。成果はあるけれども、目標がないというのは、何かよくわからない話で、そうすれば、さっき言った達成された目的、達成されて成果が上がっているかどうかとか、目的が妥当かどうかということも、そもそも何が目標なのかということに対して比較されるべきものなので、さすがに立川の乗降者数に責任を持てというのは酷ですけども、でも、予選会の来場者数ぐらいは、何か目標を立てられますよね。

だから、それは目標がなければ、成果は上がっているとか、上がっていないと言えない。前年の比較以上のことは何も言えないです。

あともう一つ、ついでに、普通、予算は実際に誰が受け取っているのかということを見ることがあって、要するにお金の流れ。例えば、支出上位者、上位団体とか、実は偏った団体にお金

が行っていませんかと、実は随意契約でしたとかいうのがあると、意外と切る理由になるんですよね。

だから今申し上げた執行率と、お金の流れというのを見て、若干機械的な判断をするんですよ。いきなり偏った形で支出されているなら、これはおかしいということになります。そういう情報があると、非常に科学的な議論というのはしやすくなると思うんです。

○浅見行政経営課長 そもそも、目標管理型、市民説明といったところで、これまでこういったシートを、見直しも含めてつくり上げたところがありますので、このシートそのものをそういった視点で見ていくというのは、まだまだ欠けているかと思います。

こういった行政評価のシートを予算編成に直結するようなたてつけ、中身にするのかということも含めて、ご意見をいただければと思います。シート設計上の限界性があるとしたら、予算編成につなぐ際のツールとしてどこまでできるのかということも、もしご示唆いただければ。

○小林総合政策部長 特に行政評価を予算の編成にどうつなげるかといったときに、まさに今の具体的な行政評価がどこまで精緻に設計されているかということが、一番悩みどころです。今もいろいろとご意見いただきましたけれども、精緻にできていない部分が、若干というか、大変多くある。それをどうやって予算の編成につなげられるのか、つなげられないのか。つなげられないのであれば、どういったことをツールとして活用すればいいのかというような、そういった議論をぜひいただきたいと、思っております。

大体議論していく中で、やはりまずその施策の評価であった事務事業評価、あるいは基本事業のたてつけみたいなことも、それをそのままストレートに予算の編成、もっと言えば施策の枠づけにまで本当に持っていければという思いを事務局としては持っておりまして、いきなりそこまでは無理だとしても、どういう方向性で改良をしていけば、それが可能なのか、そのところを探りたいと思います。

○金井会長 つまり、小林前財務部長としては、これは使えないというふうな実感があるわけでしょう。ありていに言えば、これでは使いようがない。

○小林総合政策部長 はい、今いろいろご意見いただいたとおり、これをそのまますぐにお金の切り貼りには使えないという実感です。

○佐藤副会長 でも、基本は2つあると思うんです。一つは、今のこのシートのやり方を前提に、これをどう使うかという話。予算に使えないなら、何に使うのかわかりませんけれども、とりあえず何か使える領域を考えましょうというのが、その1。

いや、あくまでも予算に反映させる。そのために、このマネジメントシートをどう改良したらいいのかを考えるのが、その2。どっちでいくかによって、議論は変わると思うんです。

それから、よく「精緻」といいますが、精緻というのはないんです。むしろ明瞭であること、わかりやすいこと、ちゃんと説明がつくことのほうが大事で、よく「精緻じゃないからできません」というのは、やらない言いわけであって、よく言うんですよ、皆さん。100%を求める人は、何もしたくない人なので、いいんですよ、70%で。

だから、むしろ明瞭である、指標の説明ができることのほうが大事なんだと思います。

○金井会長 例えば、先ほど副会長がおっしゃったように、執行率というのをこの事務事業のシートに入れて、執行率で見ると話を割り切ることも考えられる。反論があるんだったら、個別に考えていけばいいという考え方に立つことにする。そうすると、要は、執行率が低いということは、基本的には要らないだろうという話を前提にして、それでも必要だという場合には、別途予算編成で議論できるけれども、仮にそういう判断に立つならば、執行率を入れて、わかりやすい指標になって、そこは使い勝手だけを考えてシートをつくることはできる。

そういう意味で、改良していくという方法が少しないと駄目だと。ということは、このシートを、今もう走っちゃっているから、もう少ししっかり考えていかないといけない。

ほかにも、何かいろいろアイデアありましたよね、もっとちゃんと目標を出すとか。目標がないと、単にこの活動と現状の成果の実績値が書いてあるだけ、だから何なんだという話になってしまう。これじゃ使いようがないとか、何かこのシート1枚の中で、もうちょっと意味のあるものにしなきゃいけないのではないかと。といったら、これはもう財政当局が何を必要だと思うかですね、諸井部長か、前小林部長として、シートのなかの情報として、何があったら楽なのかという、端的にそこに尽きるわけですね。

だけれども、予算編成は、通常アドホックにいろんな情報を適当に使ってやるので、シートにはないものを突然思いついて、それでやるというふうにしないとおさまりがつかないので、そう簡単にはいかないのだから二の足を踏むわけですが。

○佐藤副会長 これは、何か予算編成のときのベンチマークがあるといいじゃないですか。だから、例えば、執行率が低いとか、事務事業評価上よくないというのは、これは切ることを前提に、もし切らないんだったら、それはちゃんと挙証責任を担当者に課するという、それで納得するならそれでいいじゃないですか。予算をつければいいでしょう。どうでしょう。

あと、施策についても、実は、これは網羅的な分だけ、むしろ対象指標とか成果指標をふやしたほうがいいケースがある。というのと、ふやして、目標に対して、幾つの指標が達成できたか。全ての指標が達成できたら、「おお、いいですね」になりますし、目標が低かったのではという突っ込みもあるんですけど、ただ、明らかに目標に対して達成した成果指標が少なければ、これはこの施策自体何か問題があるという言い方にできるじゃないですか。だから、話のきっかけになるので。逆に、絞っちゃうとよくないですね、成果指標を。

○金井会長 ということで、シートを少し改善するという話が一つの流れとしてある。事務局がそういう方向で行くのであれば、それでもうちょっと改善する案を考えていかないと。要は、話のきっかけとして意味があるデータが、評価シートに出るのかということですね。それで予算査定の結論が出るかどうかは置くとしても。だけれども、評価は評価、予算は予算という話だったら、こういう評価シートは使わないということですね。

財政当局として、話のきっかけとして何が欲しいのかというのがあれば、そこに向けてシートを改善するということはできるけれども、我々はわかんないです。財政、予算の意思決定において、何の情報が必要なのかっていうのは知らないから。

○浅見行政経営課長 事務事業マネジメントシートに関して言えば、まずは事後評価なんです。今年度の、28年度事務事業マネジメントシートで言えば、まず前年度の27年度を評価しましょう。その上で、それを踏まえて、今後どうしますかというだけなので、それこそ予算編成に使うということになると、ここで、具体、こういった新規事業をやりたいとか止めたいとか、説得力のある説明ができないといけないわけです。まだ、明確に予算編成につながる部分はそれほど出てきません。

○小林総合政策部長 端的に言えば、この事務事業は、基本事業なり施策に貢献していないから、もうやめたらという、そういう結論をもらえれば、恐らく財政処理をしていく場合もありますよね。それはもう、有無なしにできるという。

○金井会長 だけどそうはならないんだから、話のきっかけとして、何かないと。所管課本人が要らないならば、そもそも予算を要求してこないじゃないですか。だから、大体はこういうふうな、現状で継続、現状維持、コスト維持、成果維持というのは、いわゆる何も考えないでゼロ回答していくんです。こういう話のとりつく島がないじゃないですか、これだと。

○小林総合政策部長 そうすると、佐藤先生がおっしゃったように、何かきちんとした明確な、

例えば執行率でも何でもいいんですけれども、それできちんと評価してしまう。今は、ある意味、基準があるようでないですから、何となくふわっとした形で評価していますから、最終的に事業の方針のところでは、真ん中に丸がついてしまう。

○金井会長 所管に言わせたら、整合性は適切と言うに決まっているじゃないですか。ほとんど適切で、多少見直しの余地ありぐらい言っておいて、という感じで。類似事業との統廃合なんかとんでもない、だから現状維持と。

廃止したら影響があるからやめろと。事業費は削減できるはずがない。人件費も削減できるはずがない。受益者負担とか言ったらもめるから、現状で適当だというふうに言って、大体とりつく島もないことを言うに決まっていますよ。

○佐藤副会長 これは前につくったときに、余り私は悪くないなと思ったのは、説明を求めているところだったんです。だから、挙証責任を課しているわけですよ、担当者。でも、これを見ていると、何か書いている内容が余りに作文なので、全く具体性に欠けますよね。

だから、もしこういう、何か評価を当人にさせるのであれば、なぜそういう評価になったのかということを具体的に説明させないと。例えば、上に「都市間競争が激化する」と書いているけれども、具体的に誰と競争しているんだというのを書かかせる。でなければ、立川観光協会と適宜協議しているから、だから何だという話になっちゃいます。

はっきり言えば、お金がここに流れているんですねというのが答えですよ。それは予算、資金の流れを見れば明らかなんです、実を言うと。じゃ、これは立川観光協会のための予算、事業ですねということを見るということですよ。

とりあえず、説明のところをちゃんと具体的に説明させること。それを担当者は考えますよね。当然、こう言っちゃっていいのかなと。この程度の作文でいいんだったら、確かに適当に書いておいて大丈夫ということになっちゃいます。

○朝日委員 説明に責任を持ってもらうインセンティブは、やっぱり横並びというか、同じ基準でほかと比べられないと、やっぱり駄目ですよ。執行率も一つですし、あとこのシートの場合には、例えば、26年度から27年度で来場者数が減っているとして、費用も減っていれば、予算が減っちゃったからしょうがないという、やっぱり減らせませんよねというような、削減なしというふうにはなると思うんですけれども、そうじゃないのに削減できませんということも、このシートだと全然可能なんですよ。

例えば、成果1単位あたりのコストであるとか、最低限の横並びのものを出示してもらって、執行率もそうですけれども、それに対して説明をしてもらうという、何らか、幾つか最低限の指標があると責任が出てくる、説明しなければならないという。

○金井会長 何かそういうのがないと改善していかないですよ、もちろん。

ほかにはいかがですか。

○宮本委員 私の感覚からすると、まず、その政策名としてこの事務事業マネジメントシートを見ます。政策名として「都市基盤・産業」、大事なことです、そのために、その下の施策に行って「広域的な魅力の創出と発信」、これも大事ですね。そのために基本事業「観光資源を生かしたにぎわいの創出」。そのために「ウェルカム立川推進事業」をやるんですと。それは何をもってうまくいったかを見ると、そのイベントの来場者数を成果指標にしていると。

確かに、イベントの来場者数がふえているということは、それだけ人が来て、帰りに何か買って帰ってとかいうような効果がある、説明書きの中にもそういうような趣旨のことが書いてあって、ここまではいいんですが、じゃ、その成果を、来場者数をふやすために何をするかというところまで来ると、もう全然わからないんです。

活動指標。職員の皆さんが何をすると成果指標が上がるのか。そこの部分が、もう観光協会

に丸投げになってしまっているんじゃないかと。行政としての役割は、そのウェルカム立川委員会を開催することだとなっているんですけども、もし私だったらどうするかなと。イベントをもっと、箱根駅伝予選会のほかに、体験スタンプラリーのほかに、三多摩メーデーのほかに、さらに5つ目、6つ目、7つ目をふやすと思うんです。

でも、それに連動して予算をふやしてくださいというのは駄目なんだというのは、そんなことは当たり前というか、今のご時世わかっている。同じ予算の中で5つ目、6つ目ができないかなということを、普通の民間の会社だったら、私の勤務先だったら考えるんです。

新しい新規のお客さんをとってこようというときに、じゃ、新規の顧客をとってくるから部下をふやしてくれるかという、ふやしてくれないんです。

大体、会社の理屈は、随分理不尽なことを言うのと、私は当事者としては思っていますが、もうずっと10年おつき合いしているお客様は、大体ノウハウをわかっているだろう。だから、今まで10の力を割いていたら、8の力でできるだろう。あいた2で新規をやれというんです。これも同じなんです。もうこなれてきているでしょう。だったら、今の予算よりも当然減らしていかなきゃ駄目というところから入ってくるんで、私は、活動指標のところには、ウェルカム立川委員会を開催しますということじゃなくて、同じ予算でもっとイベントをふやしますということなんじゃないのかなと思います。

そういうふうに、こういうマネジメントシートを使っていただくと、施策の推進に反映するシートになるのかなと思いました。

○金井会長 所管課として、本当にこのにぎわいをつくりたいならどう考えるかというのを書いてもらいたいんですけども、予算の話がちらちらすると守りに入る。部会を開催すると言えば、やったと言いやすいので、こういう指標になる。明らかに守りの姿勢です。そうすると、要は開催だけ2回やればやったことになる。

来場者がふえるかどうかは関係ないという話だと余り意味がないという話になるので、もっと、例えば、この大規模イベントが年々増加していると下の欄に書いてありますから、こうやってイベントふやそうとか、イベントのときはふえても、外に回ってこずに、中の屋台で食べて終わっているから、どうやって外に流すかということをやりましたという話が必要になるけれども、それはそれでもっともなんです。昭和記念公園の中だけで食って帰っちゃったら困るわけですからね、全然意味がない。

だから、イベントをやって、イベントのところだけ行って、そのまま帰られては、ここには回遊性が大事なんだから意味がないから、そういうのを含めて何をやるんですかという話を言ってもらいたい。けれども、ここで守りに入っちゃうと、委員会をやりただけで終わってしまって、具体的な話にならない。具体的なアイデアを出すきっかけに、残念ながらならない。

とすると、マネジメントとしては守りのマネジメントになってしまって、攻めのマネジメントには使えない。それはそれで、余りいい話とは思えない状態がある。

○浅見行政経営課長 特に、この事業の特殊性といったところもあると思うんですけども、これはなかなか市だけのコントロールがきかないという、いわゆる産業界と行政も一致して、一団で取り組んでいこうといったプロジェクトそのものの重要性を示す話でもありますので、そういう意味での指標の立て方ということもございます。一方で、この成果指標からこの事業をどう見るかということでは、なかなか箱根駅伝予選会来場者数の推移で測れるかというところが、当然天気にも左右されるでしょうし難しいと。

○佐藤副会長 でも、それは外的なインパクトというのは必ず考慮するので、民間だって売り上げ目標を掲げますけれども、それは不況になったら落ちるに決まっているでしょうと。なぜ

達成できなかったのかを説明できる、前も何回もここで議論しているんですけども、達成できなかったら、できない理由をちゃんと述べてくださいというのがポイントだと思うんです。

意地悪なことを言えば、今宮本さんが言ったのも正しくて、例えば、活動指標に対して、「こんな活動指標を目標に掲げる事業は意味があるのか」と言ってもいいわけです、予算に反映させたければ。だって、委員会を開催するのがここの仕事なんですかと。そんなことする必要はないですよと言えれば、これは逆に言うと、予算を切る理由になるんです。

だから、事務事業評価という、ちょっと意地悪で、まずは目標を達成しているかどうか。目標を掲げなさい。目標を達成していますか。それから、そもそもその目標自体が妥当ですか。いい加減な目標を掲げている事業なら要らない事業ですよという、そういう持っていく方なんです。私はよく仕分けでやりました。

○金井会長 ただ、余り北風路線でやると守りに入ってしまう。

○佐藤副会長 だから、守りに入るような事業は、実は目標がいい加減なんです。そのいい加減な目標を突けるんです、実は。そういう使い方もありますよという。

理想はそうじゃなくて、今言ったように、事業に対して真摯に向き合って、担当者にとっても一番正しいと思う目標を立てるのが一番望ましいんですけども。使い方はいろいろあると思うんです。予算案に反映させようというのであれば、それに応じた使い方も。

○金井会長 守りに入りたいいい加減なものに対しては厳しく、一生懸命やろうと思うところには集中してやる。

○佐藤副会長 今言ったとおりで、何か新しいイベントもやりますという目標を掲げて、来場者数をふやしますという目標を掲げて、やりましたと。でも、台風が来ちゃいましたというのであれば、それは目標を下まわりますけれども、説明できますよね。それは皆わかっているわけですから。だから、それにはペナルティーは課しませんということでもいいわけですよ。

無難に委員会を開催しました、目標を達成しました、よかったですね。それで予算がついたら、それは頑張ったほうがばかを見えていますよね、はっきり言うと。守ったほうが勝ちで、逆に、アンビシャスに考えたほうが負けということになってしまいますよね。

○金井会長 ほかに何かありますか。

○砺波委員 この事務事業のシートですと、上のほうに、事業期間として単年度繰り返しとありますよね。単年度繰り返しですから、同じ作業をずっと繰り返してきて、それは過去の再活動だと思うんですけども、それ以外に、当然今年度さまざま、いろいろあったでしょうし、新規にこんな事務事業をしますとかあると思うんです。

先ほど、実際900ぐらいの事務事業があったと思いますが、単年度がほとんどなんですか。新規というのはあるんですか。事務事業として入った数、出た数というのカウントしているのですか。

○浅見行政経営課長 そうですね。まず新規であっても、当然一定期間、その成果を見て、また見直しを検討しましょうというのがありますので、そういった特殊なというか、例外的な部分を除けば、ほとんどがいわゆる既存事業で、長い間、形骸化したものも含めて、それぞれ事業があります。

ただ、それも、簡単に切れない事業もたくさんありますので、一概に既存事業、長く続いている事業が悪いという判断でもありません。

○砺波委員 端的に考えてしまえば、事務事業をある程度数を決めておいて、例えば900という数を決めておいて、追加するなら何かを出してスクラップするわけですね。そうしたら、何か活性化を図れるようにしておかないと、という案もあると思うんです。

その事務事業をずっと継続していくなら、そのまま続ければいいと思ってしまいますので、

ならば別に新しいものは出てこないし、新しい一つの、今までの事務事業の中でいろんな活動を考えて、新規のものを考えたとしても、別にそれをやらなくてもいいようなものもありますし、何かそこまで、何か新しいものを何件かやりましたというのも一つの評価なのかなというふうに思います。新しい事務事業、これをやりますというのがあってもいいんじゃないかと。

○宮本委員 記憶が曖昧で恐縮なんですけど、たしか10年ぐらい前に、事務事業は600ぐらいだったような気がするんです。10年で1.5倍に、たしか10年前に、600もあるのかと驚いた記憶があるもので。そうすると、すごい勢いでふえている。細分化されているのかもしれませんが。

○浅見行政経営課長 そうですね、細分化の点でいうと、一つの事業でも、いろんな補助金が入っている場合は、それを分解して、事務事業を細分化している場合もありますので、それは評価のしやすさ、わかりやすさというところで、ふえているものもございます。

○金井会長 ほかはよろしいですか。

○笹浪委員 事務事業マネジメントシートの裏の評価の部分のところなんですけれども、全ての項目が、答えが2つですよ。ここは多分に情緒的な感じがするんですけれども、二択なんですけど、ゼロか100かという答えを求めているところと、ゼロか50みたいな答えの選択というんですか、そういう表現があるので、少し公平ではないなという気はいたします。

例えば、「適切である」の反対は「適切ではない」なんですけれども、そういうふうにはなっていないし、一貫性が余り感じられない。二択ではなくて三択でもいいと思うんですけれども、その下の「評価のまとめ」も、何となく、数字であらわせばすっきりするんでしょうけれども、この辺は言葉の表現ですよ。この辺はどうなのかなと。

あと、先ほど、屋台で食べて帰ってという話でしたが、今やっている「まんパク」に行って、まさしく食べて帰りましたけれども、ただ、あそこは夜遅くまでやっているの、二次会とか三次会に、立川でまた寄ってくれたらうれしいななんて、市民としては思いつつ帰りました。

○金井会長 その流れでの回遊性はありますよね。

○浅見行政経営課長 この評価の部の選択肢の部分ですが、それこそアンケート調査でもありますね、「普通」とか「どちらでもない」とか。こちらとしては、ある程度明確に甲乙というか、プラスマイナスというか、白黒のデータですね、そのあたりを先ほど来、科学的という言葉を使っていますけれども、何とか効率的に、集計も含めて、データ化して評価できないか、検証できないかといったところがありますのでこのような明確な選択肢にしたと。ただ、なかなかそれが生かされていない。

恐らく、チェックする主管課のほうも、この項目はなかなか判断しにくいところもあると思うんです。

○金井会長 これは、話の取りかかりとしては、「適切である」というのは現状維持で、「見直しの余地あり」は何か変えようという話だけれども、基本的には、今何も変える気がないです、面倒くさいですという、かたくなな姿勢を誘導している面もあるんですよ。だから、話のきっかけにならないわけです。

もうちょっと、5、4、3、2、1にでもしておいたら、全部5、5、5ときて、1つぐらい4をつけようかななんて思えば話のきっかけになるかもしれない、ということのなら意味がありますが。どういうつくりがよいかはわかりませんけれども。

○朝日委員 誘導の仕方次第というところもありますよね。もしこれ、シートを出しただけで、仕事は終わりとなっちゃうなら、何も、適当に時々見直すやつをやるというところで済むけれども、それに全部説明を求められたらとか、予算に影響するということがはっきりしていれば、全然意味が違ってくると思うんです。

あと、成果指標に関して補足なんですけれども、もし、今どういうふうに使っていいか宙ぶらりなマネジメントシートを、予算配分のためというふうに明確に位置づけるとすると、成果指標が、やっぱり先ほどのように、例えば成果指標あたりのコストとか、何らか指標を設けるようになると、成果指標の選び方によって全然変わってくるので、そこに裁量の余地があるわけですね、横と比べられるときに。

箱根駅伝予選会よりももっといい値が出る成果を、やっぱり成果指標は、もう変わっていいと思うんです。常に完成形というのではないと思うので。だけれども、そこが裁量の余地になって、戦いになってくるので、成果指標の決め方に関しては、何らか、変わっていいんですけれども、1年に1回オーソライズするところ、所管課の独断にならないような仕組みが必要になっていくかなと思いました。

○小林総合政策部長 この指標を誰に見せたいかというときに、まずは市民であり、議員であり、我々事務局としても見たいという意味合いだったので、どちらかというと、こういう事業で、割と市民の方がわかりやすいような仕組みという意味合いで整合性をたててきた。

でも、そのときには、それをどうやって予算に連動していこうかと、そういう意図はほとんどなかったもので、じゃ、これを予算に連動していくという話になっていけば、今先生がおっしゃったように、もしかしたら成果指標のあり方などをもう一回考えなきゃいけないというのは、感じました。

○朝日委員 わかりやすさという観点でつくられている、市民満足度なんて典型かと思うんですけれども、そういうつくり方をされている例は多いかと思うんですけれども、そこもしかししたら切り離さなきゃいけないですね。

○小林総合政策部長 そうですね。市民満足度で見たらすごく高いけれども、実は市の施策に貢献しているかというのは別の話ですよ。

○金井会長 いろいろ意見をいただきまして、指標を改善しようと。2種類のマネジメントシートですね、これを2種類のままで、基本的には新規にはつくらないけれども、もうちょっと改善していかないと、このままじゃ使い道がないということです。それから、使うということによって、やる人ももうちょっと真面目に書くというきっかけにすることにしていただければなということで、また事務局でご検討いただければと思います。

時間の都合もございまして、議事の(1)のほうはこれくらいにさせていただいて、(2)の「今後の審議会の進め方について」に移りたいと思いますけれども、よろしいですか。

では、事務局から資料5についてご説明いただけますか。

○浅見行政経営課長 それでは、資料5をごらんください。3月までの年度スケジュールを改めて組み直した提案でございます。

今回、行政経営システムの構築ということで、行政評価、予算編成、定員管理、組織を含めてどう連動していくかといったところの諮問をさせていただきましたけれども、当初は8月に答申をいただくという予定もございましたが、本日改めて行政評価の検証をするというご議論をいただきましたので、6月頃に第5回の会議を開催いたしまして、7月には中間答申、「答申」という言葉に特にこだわりはございません、中間報告でもよろしいんですが、ここで行政評価と予算編成の連動に向けて検討すべき課題点、こちらをぜひご指摘いただくといったところで報告いただきまして、その後、年度の後半には会議を重ねまして、2月から3月にかけて最終答申といった予定でいかがでしょうかといったご提案でございます。

○金井会長 いかがですか、今後の進め方ですね。

○庄嶋委員 中間答申までの到達目標というか、触れる議題というか、そういう内容的な部分はどんなイメージなのでしょうか。

○浅見行政経営課長 本日、資料1にお示ししました、事務局として大きく5つ課題事項を出ささせていただきましたけれども、5つ全部というわけではないんですが、特に1、2、3、このあたりを中心に、現時点での市の行政評価の取り組みについての課題に対してご意見をいただきたいといったところが中心になります。

○佐藤副会長 これは一応、「中間答申」の下の方に、「行政評価と予算編成の連動に向けて」と書いているので、評価だけじゃないですね、だから。

○浅見行政経営課長 そうですね、施策別枠配分といった前回のご提案は抜きにしたとしても、予算編成につながるというところでの視点でご意見いただければありがたいと思っています。

○金井会長 そういう意味では、きょういろいろ行政評価自体が大丈夫かという話と、それから指標を改善しなきゃいけないという話に加えて、予算にどうやって使うつもりなのかという話があります。たくさんの指標をもっと挙げて、取りかかりをつくったほうがいいとか、共通の指標をつくることをしないと予算につながらないというような、さまざまな課題をきょうもいろいろご指摘いただいたと思いますので、そんなご意見を入れていくということになるのではないかなと。

簡単に言えば、今の行政評価ではどこが問題になるのかというのを指摘する。本来は答申だから、答えを書かなきゃいけないんですが、答えには到達し得ないんで、少なくともこのままではまずいぞという話はたくさん出てきているので、それをとりあえず一つまとめる。課題は、こういう問題があるから、何とか答えを探しましょうというのに年度の後半を使えるようになるかなと。

ここは端的に言うと、予算との連動については、財政当局から、なぜ今のままでは使えないのかとはっきり言ってもらわないと困ります。もっと率直に言ってしまえば、こんな余計なことをやるなと思っているのかもしれないですけども。

○諸井財務部長 余談になってしまうかもしれないですけども、事務事業のマネジメントシート、現行のもので言いますと、財務のほうでの予算査定の中で活用しているとすれば、裏面にあります一番下、4の「担当課としての改革改善案」の中の(3)、(4)、(5)、このところを財務当局としては一番注目してきたというのが、今までの流れです。

ただ、申し上げますと、きょうの議論の中にもありましたけれども、じゃ、ここのところを端的にあらわしている内容となっているかというふうなことであれば、非常に疑問が残るようなところが現状でありまして、一番、やはり財務当局として求めたいということであれば、その施策に、その基本事業ないしは事務事業がどれだけ貢献しているのかという現状を把握したい。例えば、なぜ貢献しているのかというのであれば、副委員長がおっしゃったように、こういうことが現状としてある、そういうことを何とかあぶり出せるような、そういうものができれば一番ありがたいかと、今のところではそんな感想を持っております。

○金井会長 要は、例えば、ウェルカム立川推進事業は本当に役に立っているのか、シートからではよくわからない。率直に言って、所管課もよくわかっていない部分もあるんじゃないですか。役所の仕事は、どう役に立っているのかなかなかわからないことのほうが大半じゃないですか。大変だと思うんですね、所管課も。役に立っているのかと聞かれても、やっぱり、立っているんじゃないかなという程度だけ。やめたら何か問題ありそうだなという。せっかくイベント組織をつくって、お互いに忙しい中でやっているんだから、何か役に立っているとは思うけど。

○佐藤副会長 あとは、これは中間答申なんで、課題を列挙するということであれば、私は個人的には正直ベースでいいと思うんです。妙な言いわけをしないで、はっきり問題点を素直に並べる。全部が解決するとは思いませんけれども、そのうちどれがまず優先事項で、どれが手

っ取り早く何とかかなりそうな問題でという、そのぐらいの整理はできると思うので、余りデフ
ェンシブに構えないで、問題ですと。役に立たないといったら、役に立ちませんが答えなので、
じゃどうしたらよいか、次に考えましょうということで、とにかく全ての問題を机の上に並べ
るというのが中間答申の目標でいいんじゃないですか。

○金井会長 そんなような感じでよろしいですか、中間答申は。

○朝日委員 中間答申は、行政評価をこれに使う、予算に使うというふうにくと、限りなく
予算要求するときの査定のヒアリングみたいな、そういうレベルの情報を盛り込んでいこうと
いうふうに、それに使えるようにというふうな色合いが濃くなっていくかと思うんですけど
も、一方で、その行政評価それ自体は、計画の進捗管理だとか、先ほどの市民への報告であつ
たりとか、そういう側面もあると思うんですが、そのあたりは。もう、予算との連動にかじを
切るということになっているんですか。

○金井会長 それは重大な問題です。

○朝日委員 全体の役割というのは結構広いので、その切り分けをするのか、しないのかとか、
せざるを得ないような気もするんですけども。

○小林総合政策部長 ちょっと欲張りですけども、その2つの対応ができるような、本当は
評価書であるが一番いいというぐらいに考えていたんです。

だけれども、きょうのこういうご議論をしていただくと、もしかすると、市民に見せる、そ
ういう行政評価マネジメントシートと、予算へ連動させるためのシートなので、その使い方が
違うので、設計も違うのかなと。一つ、それはきょうの中で感じた内容なんですけれども。

例えば、佐藤先生が言った執行率を一つの基準にすればいいじゃないかという話が出たけれ
ども、執行率を見て市民がどういう反応をするか、それを市民に訴えていくかどうか。それが
わかりませんけれども、そういうことをいろいろ考えないといけないのかなというふうに思い
ました。

○金井会長 朝日先生がおっしゃったように、今回の諮問は、どちらかというと、行政評価を
予算に使いたいけれどもという諮問なわけですよ、全体の方向として。

ただ、我々としては、それは使わないほうがいいというように答申することも十分あり得る
わけです。審議会だから。

ただ、当局側としては、予算に使いたいという気持ちで、まず問題提起をされているわけ
ですよ。それはそうやって受けとめて、使うのであればどうしようかというアイデアを出すの
と、もう一つは、いや、使わないほうがいいという反応も大いにあり得て、これはこれで一つ
の議論はありますよね。先生がおっしゃったように、予算のほうでやっていく、マネジメント、
計画の管理と一緒に見るのは難しいのではないかと、説明責任のほうが重要であって、予算
とはむしろ切り離れたほうがいいかというふうになりますよね。

給料と人事評価は連動しないほうがいいという議論もある。連動させたら、どうせいい加減
な水増しをするに決まっているんだから、そんなことをするよりは、率直にやる気を出しても
らうためには、むしろ切り離すんだという議論もあるので、予算に連動すべきかどうかという
のは、本当は大きな問題です。

だから、この中間答申のときには、もちろんそういう意見となる可能性が十分ある。

○朝日委員 中間答申を出すということは、経営方針だとか、議会というところに行くこと
になるので、その整理を。基本的には、余り評価というのは、行政評価という一つの名前で呼
ばれていても、一石三鳥みたいなのは、私は基本的には難しいと思っているんですけども、
一緒にするにしろどちらにしろ、そういう認識が共有されていない状態で、ばんとこういうふ
うに出したので、というように感じたんです。

○金井会長 ただ、小林財務部長がおっしゃったように、予算用の評価と、対外説明用の評価でどんどん変わるかもしれないとか、それを所管課に言ったら、また何で同じようなことを2倍もやるんだと、文句が出てくるかもしれないですけども。管理会計と財務会計は違うというから。

○佐藤副会長 評価は基本的に内部評価と外部評価の問題があるので、内部マネジメントと外部マネジメントという。市民の説明のための評価か、自分たちの自己管理云々という、管理会計はそうですよね、企業会計は株主に対する説明だけれども、管理会計は自分たちのためにやっているものなので、株主は知らなくていいわけです、あの中身は。

だから、本当は、どこのレベルでもそうですけれども、2つのことが、実は事務事業評価でいつも揺れることになる。

ただ財政に、予算につなげたければ、どうしても内部管理的に、内部マネジメント的にならざるを得ないと思うんですけども。

○浅見行政経営課長 今の話の関連で、本日はマネジメントシートの設計上の課題であるとか、ツールとしての観点でご議論いただきましたけれども、本日お配りしました資料2の部分など、いわゆる評価の流れというんでしょうか、作業の工程というんでしょうか、そういったところもありますので、ツールとして予算編成につなげるのに有効かどうかというお話と、あとは、今のこの行政評価の流れ、施策別会議の仕組みですとか、工程ですとか、そういった部分も含めて、トータルで予算編成につなげるに当たっての課題ということでもまとめられればというふうに考えておりますので。

○金井会長 僕は行政学者だから、資料4の議事録を見たい。施策別会議で本当にどういう議論をしているのか。これは例ですよね。

○浅見行政経営課長 ありますので、そちらもまた次回お見せしたいと思います。

○金井会長 それで、それが形骸化した会議なのか、ここで率直な意見を出して、みんな、あの事業、やっぱりいまいちだよねというような話になっていけば、少なくともここに財政は入っていないけれども、行政経営と所管課のほうでは、あの事業は何となくみんな役に立っていいですけども、あれはいまいちではないかというコンセンサスができることになる、そうなっていれば、予算要求するときの、サイエンティフィックでは全然ないけれども、実感としてはわかっている。ここに財政課がいれば、何となく相場観ができるんです。けれども、ただ集まっているだけ、あるいは変な井戸端会議というだけで、どうしようもないおしゃべりで終わっているのであれば、これは余りやってほしくないですね。

○浅見行政経営課長 次回用意させていただきます。ライブ感を感じていただくような。

○金井会長 そうすると、運用の話ですよ、このシートをどう使えるか。

ほかにはいかがですか。

資料1の④、⑤のほうで、何かさらにご質問等つけ加えがあれば。きょうは余り議論できませんでしたが、前回かなり、今後の点については掘り下げて議論したと思いますが、大丈夫ですか。では大体きょうの議題、議事(1)、(2)は終わったということになります。

3は何かございますか。

○浅見行政経営課長 そうしましたら、今回、資料5で今年度のスケジュールを改めてご提案さしあげました。

次回の日程につきましては、改めてここで担当より日程調整のご連絡をさせていただきますのでご協力をお願いいたします。

それから、本日、参考としてご配付しました施策マネジメントシートと事務事業マネジメントシートの見本は、そのまま机上に置いていただければと思います。

また、傍聴の方も事務局までお返しいただけるようお願いします。

以上でございます。

○金井会長 それでは、遅くまでお疲れさまでした。

午後 8 時 5 0 分 閉会