

第5回

立川市行財政問題審議会

平成28年7月14日（木）

立川市総合政策部行政経営課

第5回立川市行財政問題審議会議事録

◆日時 平成28年7月14日（木）19時00分～21時00分

◆場所 女性総合センター第1学習室

◆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
小松清廣委員	守重芳樹委員	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
志村秀巳財政課長

【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) 行政評価施策別会議の議事録について
 - (2) 中間まとめ（案）について
- 3 その他
- 4 閉会

◆資料

- 1 立川市行財政問題審議会 審議の経過
- 2 これまでの会議における指摘事項、意見
- 3 中間まとめ（案）

◆参考資料

平成28年度施策別会議議事録 施策29「豊かな長寿社会の実現」
第4回立川市行財政問題審議会議事録

○浅見行政経営課長 皆さん、こんばんは。

こうてんといましても荒れた天気「荒天」の中、本日お集まりいただきましてありがとうございます。

それでは、会長、進行よろしく願いいたします。

○金井会長 皆さん、こんばんは。

それでは、第5回の審議会を開会したいと思います。

では、まず事務局から資料の確認をお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、議事の前に配付資料の確認をさせていただきます。

まず、本日の次第でございます。それから資料1、立川市行財政問題審議会 審議の経過。続いて資料2、これまでの会議における指摘事項、意見。資料3、「効果的な行政経営システムの構築について」中間まとめ（案）。それから、取扱注意とした資料が1つ、28年度施策別会議議事録 施策29「豊かな長寿社会の実現」。それから、27年度施策マネジメントシート。さらに、前期基本計画の施策のページを写した資料をつけております。また、議事録、前回のものも参考につけております。

以上、過不足ございませんでしょうか。

○金井会長 よろしいですか。

それでは、議事に入りたいと思います。

まず1つ目は、行政評価の施策別会議の議論ということ、実際に行政評価がどのように市役所の中で使われているのかということについて、少し理解したいと思います。では、事務局から本日の審議内容について説明をお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、本日の審議内容について説明いたします。

前回第4回の会議では、第3回会議までのご意見、ご指摘を踏まえまして、主に行政評価について、改めて課題を整理していただきました。

またその後、今後の審議会の進め方について、市より提案させていただいたところです。

今期の審議会は、当初は夏ごろに最終答申をいただくという予定でスタートいたしましたけれども、まだ審議が熟していないという状況がございます。最終答申は今年度末を目途にまとめていただきたいというふうに考えております。そのため、現段階では、これまでの審議で指摘のあった課題をまとめるといった形で、中間答申をいただくことをご了承いただきました。

その後、事務局で作業を進めていく中では、非常に内容としても大変重い課題が多いこと、また、今後限られた回数で最終答申をまとめるといったことでは、審議会の皆さんのご負担も重くなってしまうのではないかと懸念がございました。

そこで、本日は一旦、「中間まとめ」という形で、案をご用意させていただきましたので、その内容について、ご審議いただければというふうに思います。

そのほか、先ほども会長からお話がありまして、前回の会議でご要望いただきました、施策別会議の議事録ということで、今回、「豊かな長寿社会の実現」という施策を例としてご用意いたしましたので、冒頭、こちらを先に説明させていただきたいと思います。

事務局からは、以上です。

○金井会長 よろしいですか。

では、事務局からお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、取扱注意と記してある議事録、それから施策マネジメントシート、こちらを中心に説明させていただきます。

こちらの議事録は日時が5月ということで、37本の施策全てをこの5月から6月の間で実施

いたしました。出席者ですが、このテーマにつきましては、福祉保健部の関連課3課で構成されております。事務局は行政経営課となっております。

施策別会議の進め方でございますが、前回もお話ししましたとおり、今年度の進め方としては、前期基本計画の進捗管理、そちらをまず中心とした議論、その後に基本事業ごとに各事業の評価を進め、最終的には今後につながる見直し事業、重点取組事業について整理をするといった流れでございます。

まず、最初の丸の成果指標でございますが、今回、この施策につきましては2つ指標を用意しております。ひとつがライフスタイルに満足している高齢者の割合、もうひとつが生きがいを持って生活を送ることができていると感じている高齢者の割合でございます。

数字につきましては、直近のものを確認した上で議論をいたしました。こちらに書かれているとおり、制度そのものが報道等の情報に基づく印象に左右されるのではないかと、また消費税増税も影響しているのではないかといった意見がありました。市の施策の取り組みの直結度という点からは成果が判断できないといったところの議論というふうに読めます。あくまでも大きな国の動きといったところの評価でございます。

次に、役割分担でございます。役割分担につきましては、今回の基本計画で市民、行政の役割について明記しているところでございます。ここでは、地域包括ケアシステムの構築へ向けての役割分担では、民間との連携、ここは今後も積極的に進めていくと。分担というよりも協働という概念ではないかといった意見がありました。また、地域や事業者の力を今後活用できるのかといったところでは、市が支援し過ぎている部分がないか、そのために地域の力が弱くなっていないかといった視点を事務局からは提起いたしました。

さらに、生活困窮というテーマもここで出てきました。8050問題。引きこもり生活の50歳代のお子さんと80歳近くの高齢になった親の関係では、孤立化、生活困窮といったところも課題としてあがりまして、今後はこういった長寿社会の実現というテーマのもと、生活困窮もクロージアアップされるのではないかといった議論もございました。

続いて、状況変化でございます。状況変化につきましては、幾つかここで紹介しておりますが、ひとつは大きな介護保険の法改正がございましたが、それに類するような動きがあったかといったところでは、特にそこは議論はなかったところでございます。次のページをごらんいただきたいと思います。

シルバー、老人、高齢者といった文言がいろいろとちりばめられているといったところで、こういった文言を整理してはどうかといったところもございましたが、それぞれが制度、法とリンクをしているというところでは、そことのつながりはどうなのか。そういうことがないのであれば、市の施策として整理する余地はあるのではないかと。さらに、法に基づく義務実施事業なのか、それとも任意事業なのか。こういった関連性も含めて文言整理を行うべきではないかといった議論もございました。

こういった成果指標、役割分担、状況変化などの議論を経まして、いよいよ中身の議論に入ります。基本事業ごとに特徴的な事業について関係所管課から出していただきまして、そこを中心に議論を進めました。

1つ目の基本事業、生きがいと社会参加の推進でございます。ここでは、市民農園事業があります。こちらの事業は、所有者から市が土地を借りまして、参加者に農園を有料で貸し出す事業でございます。これは生きがいというくくりで進めている事業でございますが、一方で、産業部門では体験型農園といった事業がございます。これは農業経営の一環といった事業ですが、こちらとの事業の関連性、組織を含めた所管との関連性、こういった議論がございました。

次に、福祉会館等管理運営の事業でございます。福祉会館につきましては市内4館ございま

して、主に60歳以上の方が利用する施設でございます。健康増進、レクリエーションを目的とした事業を進めてございます。今後、施設を維持管理するに当たっては、保全計画、また施設の再編といった計画に基づく課題もでございます。直近ではエレベーター等設備の改修といったところも、非常に予算的にはお金のかかる話という議論がありました。

続きまして、基本事業の2つ目、介護予防と認知症対策の推進と生活支援でございます。ここでは幾つか細かい事業が出ております。これまで歴史的にも高齢者を中心にさまざま給付事業を進めてきたというところでございますが、新しい事業をつくるに当たっては見直しも必要であると。また、今後も継続して進めていく事業であれば、ある程度の見直しも必要であるといった中では、具体的に高齢者おむつ給付助成事業は今年度一部見直しを行いました。今後につきましては高齢者の配食サービス事業、それから訪問理美容サービス事業など、幾つか具体的な見直しの提起といったところもございました。こういった多々事業がある中では、経済的支援を目的とする事業と高齢者の命を守るための事業、この2つが大きく混在していると。そこを整理しながら、必要なものは見直していくべきといった議論がございました。

また、中段では、包括的支援といった位置づけで方向性を考える中では、さまざまコーディネーターが福祉圏域6圏域で活動されております。そういったコーディネーターの役割、それから今後の介護保険の改正に合わせた事業との関連性、こういったところも議論がございました。

下のほう見ていただきますと、今後は生きがいと社会参加、介護予防、相談体制あたりは行政が力を入れていく方向であるけれども、サービス提供は必ずしも行政だけでやるものではない。地域や民間事業者を含めて、地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組みが必要であるといった議論がございました。

次は、必要なサービス利用ご相談体制の充実でございます。次のページをごらんいただきたいと思っております。

ここでは、別紙でマネジメントシートを用意してございますが、基本事業の成果指標について疑義が出ております。具体的には、施策マネジメントシートをごらんいただければと思っておりますが、1枚目の下の3番目、基本事業の目的と成果指標の中で、成果指標の⑤番、日常生活自立支援事業契約件数、この成果指標についてこの基本事業の指標とするのはふさわしいのかといったところの提起がございました。

この指標につきましては、社会福祉協議会で地域あんしんセンターたちかわといった事業を展開しております。日常生活支援事業、いわゆる判断能力が不十分な方への支援の事業で、この契約件数を挙げていますけれども、なかなか件数の伸びが期待できない。かなり限定的な事業であるといった議論がありましたので、それにかわる指標はほかにないのか、そういった検討もございました。

そのほか、家具転倒防止器の取り付け事業、こちらにつきましては、防災施策との関連もあるということなので、全庁的に議論が必要だろうといった議論もございました。

それから、ページの下段のほうにいきますと、成年後見・福祉サービス総合支援事業というところでは、これは東京都の補助も活用している事業ですが、28年度で東京都の補助が終了する予定ということで、その後の展開についてはどうするのかと。補助がゼロにならないで補助率2分の1といった今後の見込みもあるので、終わるからといってすぐに事業をなくすというところではなくて、継続していく必要性もあるだろうといった議論もございました。

次のページをごらんください。

この成年後見・福祉サービス総合支援事業でございますが、養成講座に取り組んでおります。これが本当に義務実施事業なのかといった問いかけをしたところ、老人福祉法で後見等に係る

体制整備が平成24年に施行されたという法的な動きがあったので、今後は義務という位置づけになるといった答えがありました。審議会でも義務実施事業、任意事業、このあたりがきちんと精査されているのかといった投げかけがございましたので、こういった視点でも施策別会議では議論をしております。

あとは、ページの中ほどには生活支援コーディネーターがあります。先ほど地域福祉コーディネーターの課題がありましたけれども、生活支援コーディネーターというのは、どちらかというと現在は新しい総合事業といったところでかなり介護保険の関係で中心的に役割を担っていただいております。こういったさまざまなコーディネーターが地域に出ているというところでは、改めて役割分担を明確にする必要があるのではないかと議論がございました。

このように基本事業ごとの議論を踏まえまして、見直し事業の検討ということで、訪問美容サービス事業、高齢者おむつ給付助成事業の見直しといったところが具体的に出てきております。

また、その下の重点事業の検討というところでは、在宅医療介護連携推進事業、認知症対策、一般介護予防事業の提起がございました。

最後のページをごらんください。

その他課題のある事業の検討ということで、地域包括支援センターの見直し充実、それから今後は包括支援センターの役割といったところでは、子どもの居場所など、多世代も含めた検討はどうかと、こういった幅広い議論もされているというところがございます。

かなり雑駁ですが、こちらの議事録については、以上の特徴的なところがみられました。

○金井会長 ありがとうございます。

では、今のご説明について何かご質問やご意見があれば伺います。

○佐藤副会長 参考までになんですけれども、この施策別会議では、手持ち資料はこの施策マネジメントシートと、あと事務事業マネジメントシートですか。

○浅見行政経営課長 はい、そうです。今回ご用意しました施策マネジメントシートにつけてある最後のページに、事務事業一覧表がございます。ここでは、この施策に対して41の事務事業がございますので、この41の事務事業の評価シートもあわせて配付しています。

○佐藤副会長 あと、ここで幾つかの事業、その中で基本事業に関することが取り上げられていますけれども、これはその場の施策会議の中で取り上げているんですか。それともある意味提案というか、やっぱり問題だよねという形で行政経営課のほうから出しているんですか。

○浅見行政経営課長 施策別会議においては、各所管課が積極的に発言する場面がありますので、そういうときには各所管課から特徴的な事業、見直すべき事業、充実すべき事業が具体的に挙げられています。なかなか議論が思うように進まない会議では、こちらの事務局から提起ということで示しています。施策別会議につきましては、今回例として挙げましたのも、かなり統括課長を中心に幅広い議論というところで、積極的に所管課を中心に課題提起させていただいたというところがございます。

○金井会長 よろしいですか。

○佐藤副会長 細かいことだけ、2点ですけれども、3番目の途中で、地域福祉サービスセンター維持管理のところ、AEDの設置費用が何で地方創生交付金なのかということと、それから、さらにこの施策マネジメントシートのところでDの欄ですけれども、3ページ目のDの欄で、特に課題のある事業かな。その事業の中に、いきなりグループ旅行高齢者支援事業と出ているけれども、施策別会議の課題では出てこなかったのはどういうことでしょうか。

○浅見行政経営課長 まずAEDの関係でございますが、これは国庫補助金を使ってAEDを整備したという経緯がございまして、この事業自体は事業費を見ると、その備品購入費のみと

いうことになっております。

○佐藤副会長 設置費、それはわかっていたんですけども、なぜ地方創生交付金なのかなという事です。

○小林総合政策部長 AEDの設置が地方創生かと言われてしまうと、なかなか厳しいところもあるんですが、簡単に言いますと、充てられる補助金を全部充てているというようなところがあります。例えばAEDについては、今回ここに書いてあるように、地方創生交付金をたまたま充てることができたんですが、例えば再編交付金といって、基地の関係の再編交付金がありますけれども、それもAEDに充てたりもしていますので、AEDと地方創生交付金を並べたときに、そぐわないような部分は確かにあります。

○佐藤副会長 充てられたから充てたと。

○小林総合政策部長 そういうことです。

○浅見行政経営課長 それから、グループ旅行の補助の関係ですけども、27年度につくりましたこのマネジメントシート上では、課題事項として挙げられていましたけれども、この事業も非常に課題が多くて、施策別会議の中だけで判断できるものではなかったというところで、今回は出てこなかったということです。施策マネジメントシートは1年前のシートですので、今回実施した施策別会議とは時点が1年ずれています。

○佐藤副会長 なるほど、そうですね。

○金井会長 ほかはいかがですか。

○砺波委員 この会議の位置づけとか性格というのは、5月に実施されますが、施策自体はもう4月から始まっていますので、それでその施策に対してこの統括課と関係課が集まって、その内容を事務局の行政経営課がヒアリングするというような位置づけなのか、それとも始まっている施策に対して、こうしたほうがいいですよ、ああしたほうがいいですよということを決めて、それを実際のこの28年度の施策マネジメントシートに反映されるのか、どんな位置づけなんですか。

○浅見行政経営課長 成果物である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を作成するに当たっての議論というところがひとつありますし、ヒアリングといった意味合いもございます。ただ、あくまでこれは経営方針、次の予算編成につながる議論というところでは、各施策別で主管課が中心に議論をしていただくと。その中から基本事業の優先度評価、事務事業の優先度評価、さらには見直し事業、重点事業を検討していただきたいといった趣旨で進めているものでございます。

○砺波委員 それは、この事務局の行政経営課とはどういう立場ですか。今おっしゃった立場でされているんですか。

○浅見行政経営課長 事務局ですけども、現在はこういった形である程度進行役というんでしょうか、コーディネーター役というんでしょうか、そういった形で進めておりますけれども、将来的には施策別会議ごとに自主的に運営していただきたいといった、期待を持って取り組んでいるところでございます。

○砺波委員 ということは、ほかにも施策がありますので、その施策に対して、行政経営課として同じようなレベルといいますか、こうであってほしいという目的というものを、言ってみれば、関係課に対して何か一定の、ある程度レベルを上げてよとか、そんな意味合いも含んでいるんですね。

○浅見行政経営課長 そうですね、レベル感というよりは、施策別会議を何のために開催して、何をそこで議論して、何を成果として上げるのかといったところでは、先ほどお話ししましたとおり、前期基本計画の進捗確認をします。それから見直し重点事業の検討をします、今後の

方向性を検討しますといった形で、全ての施策別会議で同じように進行を図っているところで。議論の熟度というんでしょうか、そこはそれぞれの会議によって差異はございます。

○小林総合政策部長 今、課長が申しあげましたように、この評価自体は事後評価ということになりますので、昨年度27年度に行った事業をこういった行政評価書にまとめて、本来、理想的に言えば、課長が言うようにこの評価書をみずからつくって、みずから今後につなげる事業、あるいは見直す事業、あるいはそれ以外の事業というような、そういった観点で所管課が見ればいいんですが、なかなかまだそこまでいっていないというところがあります。そういう意味で、むしろ主管課に対して、課題意識をちゃんと持ってもらって、次年度以降の予算につなげるような、そういう課題を投げかけているという、そういった会議になります。その事務局が行政経営課ということで、その施策別会議の中で、具体的な課題を浮き彫りにしたものを次の理事者ヒアリングで市長、副市长等に見ていただくという、そういう筋書きになっているということです。それが完璧にできているかどうかと問われるとなかなか難しいところもありますけれども。

○砺波委員 位置づけはわかりました、はい。

○金井会長 ほかはいかがですか。

○宮本委員 1点だけ質問させていただきます。たまたま今回の出席者を見ますと、部長クラスが全然なくて、状況を把握する上で出席なさったら有意義だったんじゃないかと勝手に推測したわけなんですけど、たまたま福祉保健部長が出席できなかっただけなのか、それとも施策別会議、どこの会議ももう課長クラスで全部進めているということなのか、どちらでしょうか。

○浅見行政経営課長 施策別会議は統括課長を中心に、関係課長、それから係長クラスで議論をする場という整理です。部長のマネジメントは、これまでも審議会でもさまざま課題提起がございましたけれども、この施策別会議を終えて、その後、施策マネジメントシートを統括課長がまとめるわけですから、そこで各部の調整というのが入ります。一つの施策マネジメントシートで複数の部にまたがるのであれば、各部長がこのシートと一緒に点検をして、議論をしてつくり上げるといったところで、部長の役割というのがございます。段階的に、そこは役割を与えているというようなところです。

○宮本委員 部長はそれこそ議事録を読んで、ああ、こういうことと、そういう把握の仕方ですかね。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○片野委員 よろしいですか。取扱注意の施策マネジメントシートの中で、基本事業の目的に、成果指標として老人クラブ加入者数とか、ちょっとボランティア活動延べ回数とか、せつかく数字が出ていますので、これをグラフ化して、流れが毎年わかるようにしてはどうかと思います。今回、25年度と26年度しか載っていませんけれども、これを10年ぐらい前にさかのぼって、例えば①の老人クラブ加入者数というのは、今、これで見ると減っていますよね。それが10年前からずっと比べてみて、恐らくぐっと下がっていると思いますけれども、そういうふうにグラフ化したほうがわかりやすいと思うんです。

豊かな長寿社会の実現という施策29の144ページのところに、高齢者福祉計画の中で、日常生活に生きがいを感じている高齢者の割合が平成23年、24年、25年と折れ線グラフになっていますけれども、こういう形でも、あるいは棒グラフでも、何か流れがわかるような、そういう感じにさせていただくとありがたいなと感じます。

○浅見行政経営課長 おっしゃるとおり、このシートは、あれこれ欲張って盛り込んでおりますので、なかなか市民の方がこれを目にしたときに、見やすいかといったところでは、課題があるというふうには認識しております。

25年度からこの指標は追っていくということですが、今回の前期基本計画が27年度からスタートしたと。27年度の計画をスタートするに当たっては、25年度の指標を基本として目標値を立てたといったところがありますので、これも25年度から31年度までの経年で追っていくといったつくりにしております。ページや内容をふやして、かえって市民の方が読みにくいというところもあるかと思しますので、見やすさというところでは、引き続き検討していきたいというふうに思っております。

○金井会長 ほかはよろしいですか。

○庄嶋委員 今回の事例ですが、こちらの施策マネジメントシートの3ページ目というのでしょうか。重点的に取り組むべき事務事業や見直すべき事務事業の項目が比較的たくさん挙がっていましたが、これはほかの事業の施策の場合と比べて、割と多目に出ているものと捉えてよろしいでしょうか。

○浅見行政経営課長 そのとおりですね。特に介護保険法の大きな改正がありまして、新しい介護予防・日常生活支援総合事業といった法改正がありましたので、かなり事業の組み直しといったところもございました。そういう意味では、その分見直しもボリュームが出ているというところがございます。

○庄嶋委員 これは、大きな制度改正の影響を受けている施策なので、それに対応するようなものとか、それを通じて今までのサービス基準を見直すとか、負担のやり方を見直すとかいうことなので、比較的議論がたくさん行われた例なのかなと思っています。逆にそれ以外のところで今回のこちらの記録にあるような活発な議論というのは行われているものなのか、今回のような議論がどれぐらい一般的なのかなと感じたものなのです。

○浅見行政経営課長 見直し事業がなかなか出てきにくいといったところが、全体を通じてはございます。ただ、見直し事業が具体出てこなくても、施策評価といったところではかなり幅広い議論ができていく会議もございますので、必ずしも具体的見直し事業の数が出るからいいかというところではなく、教育ですとかまちづくりですとか、それはそれでかなり特徴的な核心を突いた議論が多々ございます。

今回ご用意いたしましたのは、見直し事業もたくさん出ているといったところもありましたので例として紹介いたしました。実際はほかの事業も含めて特徴的な議論はございました。

○庄嶋委員 何といたしますか、市全体の方針として、長期総合計画ですとか、そういうものができたタイミングですとか、あるいは選挙があった後に、市長さんが力を入れている重点項目とか、そういうところが一番の変動要因としては、やっぱり大きいんだなと思いついて見ました。そういう意味で、今回の事例は非常に面白い点なんですけれども、ほかのところ少し気になるなと思います。

○金井会長 ほかに。

○小松委員 ちょっと部分的な質問になりますけれども、今の施策マネジメントシートの豊かな長寿社会の実現というところでいきますと、高齢者という位置づけが65歳以上ということなんです。65歳以上でもリタイアして家にいる方と引き続き仕事を持って社会に出ている方との温度差があると思うんです。その辺りの分析というものがされているのかどうか。端的に言うと、65歳以上の高齢者が何人いて、そのうち老人クラブに何人入っているというような短絡的なことですが、老人クラブに入るとか入らないとかという部分と、現役で働いているという、いつまでも元気で働ける指標とか、そういった部分がある程度分析をしないと、意外と社会参加といったところ、非常に弊害が出てきてしまうのかなというふうに思っているところなのですが、その辺りはどのようなお考えになっているのか。

○浅見行政経営課長 こちらの施策ですと、老人クラブの活動、ここで元気に生きがい活動の

場として動いている方もいらっしゃいますし、介護保険といった法のもとでサービスを受けているといった方もいらっしゃいますので、かなり対象者としては幅が広いのが特徴です。

福祉部門の職員ともいろいろと話すんですけども、今後は元気な高齢者が、それこそ地域で活躍する、活動するところを期待していると。この施策の中では、元気な高齢者が今後、地域包括ケアシステムというしくみのもとで、こういった活動の場があるのか。またそれを、介護を受ける側としてどう受け入れるのかといったところの、地域のつながりでそういった方々が一緒に施策の中で検証していけるんじゃないかといった見方は一つあるかと思えます。

まだまだ検証といったところでは、さらに検討する必要があると思いますが、現時点では成果指標ではそういった部分も含めて老人クラブ加入者数、生きがいといった部分での推移ですとか、要支援、要介護の認定者数といったところも比較しながら、地域といったテーマの中で見ていければと考えております。

○小松委員 基本的に言うと、役割分担の仕方だと思うんです。同じ高齢者でも、今お話があったように、老人クラブで活動しているとか、あるいはもう介護を受けないと暮らしていけないとか、それからまだまだ高齢者でも人のお役に立てるような社会活動をできるとか、民と行政が役割分担をしてできるようなことを模索していくべきじゃないかなというふうに思っています。これ、意見ですので。

○朝日委員 私も指標に関連することで確認させていただきたいんですが、施策としては成果指標は変えられないのかという議論があったように、余りに事業を議論する際に、それほど直接的な関連があるとは認識されていないようなんですが、その一方で、この議事録を拝見すると、必要かどうかとか、市がやるべき理由があるかどうか、視点を提示して共有するという目的はある程度達成されているように思うんですが、結局、共有という目的ともう一つの施策シート、この評価シートをつくるという目的があるというふうに先ほど伺ったんですが、そうすると、この成果指標だとか評価シートに縛られて、ここで問題になっていることが必ずしも反映されていないというか、かなり情報が落ちてしまっているような気もするんです。でもそれがどこでどのように活用されるかということになると、施策の課長レベル同士での事業の優先度合いが、そういう視点で見るとこういうふうに見えるんだなという共有ができるかと思うんですが、外に持っていったときには、あくまでこの施策マネジメントシートに表現されたもので判断されるということになるわけですね。そこは何か、この議論を踏まえての、例えば先ほど話が出た部長級での優先度合いだとか、そういう話になったときの情報は、このシート以上のものが出てくるのか、議事録に入っているような内容が生かされるのか、どうなんでしょうか。

○浅見行政経営課長 行政評価の成果といったところではまさにこのマネジメントシートがあるんですけども、議論というところでは、先ほども説明しましたとおり、各部調整があって、理事者ヒアリングがあって、その後、経営方針、予算編成とつながっていきますので、そういったところの議論の中では、こういった検討が生かされるという場面もあるかと思うんですが、なかなか成果物といったところでの見え方では課題があると認識しています。あとは予算編成作業の入口の部分で、部という組織の視点で見れば、各部ごとの運営方針という成果物が出てきます。このマネジメントシートから部長級との協議の部分が明確に見えるかといえば難しいと。

○朝日委員 やっぱり全体的に感じるのは、次年度の削減事由というところに反映されているのが、どちらかというと制度的な、制度改正が大きかったということもあって、そういう意味の重複があるとか、やっぱりすごく外形的にわかりやすいものが挙げられていて、成果という観点でほとんど生かされていないように見受けられます。この成果指標のような大きなものを

施策に生かすというのは無理だと思うんですが、議論の中ではそのような話も少しはあるわけですね。全体的に、やっぱりこの分野的に制度改正に基づくいろいろな事情が多いとは思いますが、施策の有効性を情報にしたい割には、やはり誰が見てもわかる重複とか、制度改正があったとかいうところが理由になっているので、成果というような観点から見ると、情報がかなり落ちてしまっているというふうに感じました。

○小松委員 質問ですけれども、各担当レベルでも人事異動がありますよね。そうすると、そのお仕事に対する熟練度というのが、どの程度主体的な事業の取り組みといったところに反映されてくるか。当然、事業を行っている方というのは主体的な部分で物事を見ると思うんですが、その主体的にものを、事業の熟練度とか、経験とか、そういったものの落とし込みの部分と、それから客観的に見る部分と、どういうふうに整理をされているのかということが知りたいんですけれども。

○浅見行政経営課長 人事異動の話ですが、管理職は大きな枠で異動がありまして、特にこの5月、6月の時期になりますと、新しくポストについての課長などは、これまでの経緯をなかなか理解していないというところもありました。そのために、具体的に実務に携わる係長職も一緒に参加しておりますので、そこはそういった実務面できちんと組織としてフォローしているところもございますし、逆に新しい視点で前任者の評価を見るといった効果もあるかと思っておりますので、そこは何とかバランスよく継続するような形では考えております。確かにおっしゃるとおり、熟度というところでは人事異動のままこの時期は課題だというふうに感じております。

○佐藤副会長 議事録を見ていてやっぱりそうだなと思ったのは、基本的にはやっぱり基本事業をベースに議論していますよね。何かやっぱりこれが本当の単位だろうなど。だから、もし施策が単位であれば、本当はこの基本事業と他の基本事業の間でどうバランスをとるのか、こちらの事業に重点を移そうとか、そういう議論を持たなければいけないんですけども、でもやっぱり性格が違うからという面もあると思うんですね。

もしかして、ほかの施策ではそういう基本事業の間でのウエートの変化、ウエートを変えるというのはあるのかもしれないですけども、少なくともこれを見る限りだと、やっぱり基本事業が単位なんですよ。それと、施策マネジメントシートというのは何か意味が、いや、下手なことは言えませんが、意味があるのかなと。やっぱりこれもまた基本事業だったんじゃないですか。

というのが一つと、それから個別の事業ごとに成果に基づいてやる、やらない、縮小する、しないというのは、これ、事務事業評価ということなんですね。もし施策レベルで、あるいは基本事業レベルで評価するのであれば、こちらの事業のほうのウエートは下げて、こちらを充実させようという、何かそういう対応が、つまり事業間のシートですよ、本当はあってこそその施策評価だと思うんですね。けれども、このシートを見ていると、例えば重点的に取り組むべき事務事業というのは、必要なサービス利用の何とかですよ。見直すべき事業は、これ、介護予防というやつですよ。そもそも基本事業が違うんです。

本当は同じ基本事業の中で、こちらの事業を充実させて、こちらを見直してとやるほうが、本当はメリハリのある評価になっていると思うんですけども、何となく、今言ったとおり、本当は基本事業が単位なんじゃないですかということと、それだと、事業間での見直しと重点化というのは、本当は対になっていないといけません。でも全然そうになっていないと。これだと、何か事務事業評価と変わらないんじゃないかという気がします。

○浅見行政経営課長 基本事業ごとにものをみて議論をするというのも、事務局の考えたシナリオなんです。実際にこちら見ていただいておりますのとおり、基本事業ごとにはそれなりに

事業ベースで議論は深まっているんですけども、基本事業を相対的に評価する、比較する、そういったところはなかなかできていないというところがありますので、基本事業ごとの議論といってもやはりそこは非常に課題もあるというところもかなり浮き彫りになってくると。

○佐藤副会長 じゃ、今はそうですけれども、これからは基本事業間での見直しとかいうのもあり得るということですか。

○浅見行政経営課長 そうですね、基本事業ごとの重みづけというところでは、実は今、議論を進めている中でも、この基本事業の立て方はもう必要ないんだとか、役割がちょっと薄れたねといったところも幾つか出ておりますので、それはそれで基本事業というところでの成果はあるかと思えます。ただ、その基本事業が施策にどう結びついているかというところの議論はまた別の課題ということで進んでいないというところですよ。

○金井会長 いろいろ現状ではこうだという一端をかいま見させていただいたというところで、まだまだいろいろご意見があると思いますが、ちょっと中間まとめのほうにも議論の時間をとりたいので、とりあえず1つ目の議題はこの程度にさせていただければなと思えますので、すみません。

それでは、2の中間まとめ（案）についてのご説明をお願いします。これは皆さん、今見るのが初めてですね。

○浅見行政経営課長 はい、そうですね。

○金井会長 事前にごらんいただけていないので、ちょっとご説明いただきながらご検討いただければと思います。

○浅見行政経営課長 それでは、資料1から4あります。これまでの議論を踏まえて、資料3の中間まとめに事務局案で落とし込んだものでございます。

資料1につきましては、これまでの審議の経過をおさらいしております。

まず、1回目につきましては、行政経営システムの構築について諮問をいたしまして、人口構造の変化ですとか財政状況、公共施設の老朽化問題など、本市を取り巻く状況と検討課題等について、市から資料に基づいて説明をいたしました。

2回目につきましては、主な議題として行政評価、予算編成、組織編成、定員管理の連動、これはシステムとして目指すところがございますが、こちらの現状と課題。また、個々で事務局から予算編成方式の考察ということで、施策別枠配分方式を提案したところがございます。この回では、論点といたしましては、施策と組織の整合性ですとか、人件費把握、こちらをもう少ししっかりやったほうがいいんじゃないかといった宿題もいただきましたので、次の第3回では、前期基本計画における組織及び職員数、施策ごとの部、課の編成ですとか、理論値で紹介いたしました、施策ごとに職員がどう配置されているのか、こういったところを示したところがございます。

また、行政評価マネジメントシート、それから市の行政評価の内容について、評価項目などを中心に説明をしたところがございます。論点といたしましては、下3つございますとおり、評価軸、指標の必要性、それから施策、基本事業、事務事業の連結における課題、各事業担当部署による自己評価の妥当性、こういった行政評価制度のしくみそのものの課題がクローズアップされたところがございます。

これを受けまして、4回目につきましては、第3回会議まで課題事項、市の見解を示して、具体事例を用意し、さらにマネジメントシートの深掘りもしたところがございます。

4回を経たところで、改めていきなり予算編成方式について結論を出すのではなく、行政評価そのものについてしっかり検証しようといったところに落ちついたところがございます。

資料2をごらんいただきたいと思えます。

こういった4回の審議を踏まえる中で、主に指摘をいただいた事項2点を項目ごとに整理いたしました。まず1点目、前期基本計画の体系でございます。ここでは基本事業が構造上連結していない、機能していないといったところのご意見が中心でございました。次は行政評価全体についてでございます。市といたしましては、今計画でも市民満足度の向上を第一義的に掲げておりますが、目標管理型の行政評価となっているのではないかと、予算配分への活用を考えるならば、コスト面を重視すべきではないかといったご意見をいただきました。また、市民満足度の向上、ここを追い続けるということになると、事業の拡大といった方向に行くのではないかとといったご指摘もいただきました。

次に、施策マネジメントシートについてでございます。このシートからは、設計上、事務事業が施策へどう貢献したか読み取れない、また成果指標については絞らずふやすといったところの提起もいただいたところでございます。

次に、事務事業マネジメントシートについてでございます。ここでは、事業同士、横の比較の必要性という、こちらについては共通の指標が必要であるといったご意見がありました。また、執行率、こういったところでも評価といったところでは参考になるのではないかと。また、活動指標は成果指標を向上させるために何をするか書くべきであると。事務事業が上位の基本事業に対しどの程度貢献するかを数値で定めることができればわかりやすいのではないかとといったご意見もございました。また、そもそも目標の記載がないということでは、前年度との比較にしか使えない。きちんと目標を達成しているか、また、していなければ理由は何か、そもそも目標は適切か、事業所管課に説明させるといった目標管理が必要ではないかといったご意見がございました。

次に、人件費についてでございます。人件費につきましては、事務事業評価表の中でも、正規職員、嘱託を含めて、理論値で示しております。フルコストできちんと把握する必要があるのではないかとといったところ、特に定員を削減しても、例えば物件費へ移行しているといったところなど、実際のコストは減っていないという場合もあるのではないかとといったご指摘もございました。あわせて業務時間の内訳、こちらもちきちんと把握すべきではないかといったご意見もございました。

裏面をごらんください。

施策別枠配分、これはかなり議論が戻る話でございますが、この枠配につきましては、施策同士の相対評価でなかなか関係部局の納得感を得るのが難しいのではないかと。それから、枠配ではどのような経費を対象とするのかといったところでは、公債費、投資的経費についてのご意見もありました。それから、最後ですけれども、枠配ですと、なかなか新規事業や地味な事業に予算がつきにくくなるのではないかとといったところを心配された意見もございます。

以上が主な指摘事項、ご意見でございます。

こちらを踏まえまして、資料3をごらんいただきたいと思います。

まず、こちらの間接まとめの報告書のたてつけでございますが、大きくは、1つ目がこれまでの検討経緯ということで、先ほど説明いたしました各会議の検討の内容を整理させていただいております。これが1ページ目でございます。

それから、2ページ以降にわたりましては、これまでの審議で明らかになった課題と今後の審議の方向性ということで、項目ごとにまとめております。

それでは、少し特徴的なところを紹介したいと思います。

1ページ目につきましては、先ほど説明いたしました各回の検討事項、それから主な意見でございますので、こちらは割愛いたします。

2ページ目の2番目の、これまでの審議で明らかになった課題と今後の審議の方向性でござ

います。全体につきましては市から説明いたしました現状と課題、こちらを踏まえた内容になっております。3つ目のこの点について以下の部分でございますが、本審議会といたしましては、現行の行政評価制度は市民満足度の向上を目指す目標管理型の行政評価として一定の役割を果たしている。ただし、事業の見直し、予算配分のための施策事業の優先度評価の根拠とするには課題があると。以上から、行政評価を中心に今後、解決を図る必要のある課題事項と審議の方向性について示すといったところで方向性をまとめております。

次の1番目の行政評価制度について、(1)行政評価制度全体についてでございます。こちらにも成果指標に市民満足度を設定しているといった課題を先に挙げた上で、次の3ページをごらんください。なかなか定量的・科学的な分析が行われていない。どうしても目標管理型の行政評価という性格が色濃くなっているといった課題を挙げております。また、事業所管課が評価をしているといったところですが、なかなかその評価の妥当性については説得力に欠けると。さらに、予算編成との連動といったところでは、現時点ではあくまで経営方針につながる限定的な活用にとどまっているのではないかとといった提起でございます。

次の(2)事務事業の優先度評価でございます。先ほども触れましたが、今後、予算編成の活用を考える場合には、事務事業同士を横に比較する必要があるのではないかと、そういったところでは共通の指標が必要ではないかと。また、下のほうにいきますと、現状では事務事業に指標の目標水準が設定されていない、事業の見直しにつながる評価制度とするには、事業所管課に説明をさせる、責任を持ってもらう、そういった中で目標管理、分析を徹底するべきではないかといったところの提起でございます。さらに、今後シートをどう活用するかといったところがありますが、優先度評価の視点では、シートの設計を見直す余地もあるのではないかとといった趣旨でございます。

次の(3)施策と基本事業、事務事業のつながりでございます。施策と事務事業の間に、新たに基本事業を設けたところは、今回の基本計画の大きな特徴となっております。つながりの明確化といった部分のご理解いただけたところですが、なかなか成果指標を含めて有効に機能しているかといったところでは課題があるというところでございます。

次のページをごらんください。

2番目の施策別枠配分予算編成方式についてでございます。こちらの予算編成につながる議論では、これからの議論になりますが、庁内各部門の納得感の得られる枠配分額の設定が必要ではないかと。

それから、下にいきまして、「また」以下でございますが、既存事業のコスト削減、こちらがなかなか思うように進まないのであれば、新規事業に予算が配分されにくいのではないかと。いわゆるスクラップが働かなければビルドも働かないと。必要な事業に必要な予算がつかないということも心配されるといったことも提起されました。

以上のように解決すべき大きな課題があるというところでは、行政評価制度の課題にまずは対応し、枠配分方式の導入はその次のステップとして検討すべきという考えを示しております。

こういった課題を踏まえまして、最後の3番、今後審議すべき検討課題として、行政評価のプロセスについても検討が必要であると。特に予算編成の連動を考える場合には、予算編成スケジュールとの関係ですとか、行政評価を所管する総合政策部、それから予算編成を所管する財務部との役割分担の観点からも課題が浮かび上がるのではないかと。また、29年度に移行する予定の新地方公会計制度、ここでコスト把握、事業別・施設別のセグメント分析が可能となるということなので、こういった新たな制度への移行後、行政評価と予算編成のさらなる連動を後押しするのではないかとといったところで結んでおります。

以上が資料1から資料3まで駆け足でしたが、説明になります。

○金井会長 ありがとうございます。

それでは、皆さんのほうからご質問とかご意見とかというのはどうですか。

○片野委員 いつだったか、ちょっと勉強してなくてわからないのですが、市長のほうから職員の削減を何人するとかいう、何かそういう話がありましたけれども、平成25年度から26年度なり、そういう具体的な数字というのはどこかで公表されているのですか。

○浅見行政経営課長 市長の公約では、職員1,000人以下といった目標を掲げています。職員の削減、いわゆる定員管理というところがございますが、これは今回の行政経営システムの構築の中では、行政評価と予算編成に加えて、定員管理、組織編成についても連動するといった目標を掲げておりますので、今後、定員管理につきましてはこの後でまた議論をしていただきたいというふうに思っております。

実際のこれまでの定員管理の推移につきましては、資料としては作成して、備えておりますので、またその議論の際にはそういった資料も提示したいというふうに思っております。

○片野委員 それから、この中間の素案に対しては、市民からの意見公募というか、そういったものは求めるのですか。

○浅見行政経営課長 それはパブリックコメントということでしょうか。

○片野委員 そうですね。

○浅見行政経営課長 まずこの中間まとめは年度末を目途に答申書をいただくに当たっての課題整理といった位置づけですので、これはあくまでも審議会の内部で共有する位置づけというふうに、事務局としては考えております。答申につきましても、審議会から市に対して提出されるといったものですので、その答申をいただいて、市として今後、計画づくりですとか仕組みづくりにどう生かしていくかというのは、行政内部で考えていくといったところで捉えておりますので、特にこの中間まとめ、答申をパブリックコメントにかけるといったところは予定しておりません。

○片野委員 わかりました。

○金井会長 ただ、中間まとめはまとまったら公表されるんですよね、結果的には。その後で市民が見て何か意見があれば、それは募集することは不可能ではないと。

○小林総合政策部長 本日これを資料としてお出しする際に、中間のまとめとするのか、あるいは中間の経過報告みたいな形にするのかといった議論も内部で行いました。行政評価そのものに予算連動等する場合には、かなり課題があるのではないかとということがわかったので、まとめというか、もっと言えば答申みたいな形ではまだ無理だろうと。時間ももう少しかかるだろうということで、とりあえず中間のまとめとしていきますけれども、私どもとしては、議論の途中経過は議会等にご報告したいと考えていまして、先ほどパブコメの話が出ましたけれども、パブコメ自体は市が決定する計画や方針、こういったものを市が決定する前段として市民の皆様にはお出ししご意見をうかがうという内容ですので、この報告内容は行財審の審議会の皆様から、何らかの形でご意見をいただいたものをまとめたという性格のもので、ちょっとパブコメにはなじまないと考えています。今回この内容を基本にお認めいただければ、9月の議会にこういう形で議論が進んでいますよという報告はしたいと思っています。

○佐藤副会長 ちょっとよろしいですか。

○金井会長 はい、どうぞ。

○小松委員 市長から我々が任命されたときの、とりあえずの一番お尻のスケジュールというのは7月ぐらいというのが正直なところなんですか。それとも年度末というところが正直なところでしょうか。というのは、議論が延びていて、結論が先に行っちゃうから、議会にも理事者にも進捗状況をきちんとここで説明しておかなきゃまずいということに基づいて、中間報告

をまとめるということのように聞こえるんですが、いかがでしょうか。

○浅見行政経営課長 当初はこの夏ごろに答申をいただくという目標を事務局からお伝えしたところなんですけど、結局、議論の熟度といいますか、そこがまだまだ必要だということで、もともと答申の時期として予定していたこの時期に中間まとめということで、一旦課題を整理しましょうといった趣旨でございます。

当然、この行財審の審議の件につきましては、庁内でも節目、節目できちんと報告した上で議論をする場はこれまでも持っていましたし、今後も持っていきたいというふうに考えております。

○金井会長 ということで、だから、本当は答申をまとめなきゃいけないと思ったんだけど、いろいろ議論があったのでまとまり切れなかったと。しかし、そうすると、今まで何を議論してきたのか見えにくいので、中間的なまとめはちゃんと出したいというところなんです。それは、諮問をしてきた市長さんにももちろん答えるし、それから議会にも報告するというになると、そういう中間の報告が必要だと。ただ、議会に示すということと、それから審議会自体の資料は公表されますので、結果的には対市民でも公表されるということですよ。

○小林総合政策部長 そうです。

○金井会長 パブコメという形で、意見募集という形にはなりませんけど、中間まとめが取りまとまった以上、公表されることになる。それは議会に示していくかなということでもいいですか。

○小林総合政策部長 そうです。

○金井会長 とりあえず議会に示した後で、多分、ホームページとかに出るということになるだろうというような感じでいいですか。

○小林総合政策部長 はい。

○朝日委員 今の取り扱いの話ではなく、中身の質問なのですけれども、4ページの一番下に新地方公会計制度についていろいろ書かれていますけれども、これまで、言葉は出てきたかもしれませんけれども、余り議論はなかった気がするのですが、これを入れている意図というのは。

○浅見行政経営課長 かなり事務局の思いが多分に入っているところなんです。

○金井会長 これは、率直にいったらどうということですか。

○浅見行政経営課長 これは、行政評価制度自体がなかなかシステムチックに動いていないというところがありまして、今後、新地方公会計制度を入れた際には、こういった分析評価といったところも、何かシステムに取り込めないか、財務諸表などのセグメント分析と連動できないかということも、今、財務部署とも議論はしているところがございます。具体、どうするんだというところはまだ煮詰めていませんけど、そういった期待も込めて、ここであげたところでございます。

○佐藤副会長 ただ、新地方公会計を入れただけでは、バランスシートとかをつくらないと、フルコストは把握できないですよ。なので、単に総務省さんの公会計制度では多分無理ですよ。結構ハードルが高いのでは。やる意欲はわかりますけれども。

可能になるというよりは、それが期待されるぐらいですかね、うまくやればですよ。新公会計制度を活用して、それをまさに施策別・事業別に落とすことができれば、確かにフルコストを管理することは可能かもわかりませんが、おそらく、総務省型だけでは、あれは全体はわかるのですけれども、施策別にはなっていないのでは。

○金井会長 ちょっとよくわかりませんが、総務省がやっている話と別に、もう一つ何か予算に係るシステムを導入すると言っていたと記憶しています。その話のことではないですか。

○浅見行政経営課長 総務省ソフトですか。

○金井会長 それが29年度以降というのは、29年度予算なんですか。

○志村財政課長 新公会計に関しては、総務省のほうから28年度から29年度に企業会計ベースのものを入れて財務書類をつくりなさいということが義務づけられています。期末一括で処理する自治体については28年度決算から、日々仕訳でやるものについては29年度決算からやりなさいということで、私どもとしては、日々仕訳でより企業会計に近いようなものをつくっていいという意気込みでやっています。

○佐藤副会長 ああ、では、総務省よりさらにやると。

○志村財政課長 そうですね、それで佐藤先生は町田市さんのほうもご存じかと思うのですが、あそこも東京都方式のほうで、かなり企業会計ベースでやっていらっしゃるかと思うんですけども、あそこまでできるかわかりませんが、そこは目指していきたいと思っています。公共施設再編計画などもあるので、施設別はもちろんのことですし、事業別というのは、なかなか町田市さんは1課1目という事業でしっかり捉えてやっていますけれども、事務事業評価にもフルコストが活かされますので、そういう検討はしているんですけども、佐藤先生のおっしゃるように、ハードルは高いということで難しい部分はありますが、意気込みはここに載せていったということでございます。

○金井会長 率直に言って、そんな先のお話をここでやってよいということがひとつと、東京都の公会計は全く役に立たないという結論が出ていると思うんですけども。少なくとも東京都庁では全く無駄だったようです。つまり、あんなものをつくって、全国の自治体に売り込もうとしたけれども、どうにも役に立たないからということで、無駄になったという話のようです。だから、何か新しくやると、蜃気楼のようにいいものができるという期待することが多いですけども、これはちょっと、私はどうなのかなと思いますけれども。

○佐藤副会長 そこは意見が分かれるかもしれない。東京都というか、都道府県よりは多分、市町村のほうが実体の事業をやっているのだから、活用しやすい。なぜ東京都がだめかということ、補助金事業が多いので、それは何なのということ。これは国でやってもそういうことを言われるので。まあ、だからやることは構わないんだけど、どう活用するかということ。ただ、町田市もちゃんと活用できているかということ、答えはノーで、多分試行錯誤中じゃないかと。

○小林総合政策部長 先ほどから申し上げましたように、ちょっと若干事務局の意気込みみたいなところもあるんですけども、実は今、財政課長も言ったように、まだ新公会計制度そのものの中身については、まだどういったものが最終的に完成するかといったところは、まだ見えない部分もありますので、審議会からいただくまとめの案としては、ちょっと踏み込み過ぎかなという感じもします。ちょっとトーンダウンするか、削除するような形で考えたいと思いますが、いかがでしょうか。

○金井会長 まあ、完全削除するかどうかは。頑張ってくださいくらいは書いてもいいんじゃないですか。

○小松委員 逆に言えば、制度そのものがどうのこうのというよりも、フルコストの把握や事業別・施設別のセグメント分析を可能にしてほしいとか、可能にできるように検討するとか。

○佐藤副会長 そうですね。目指すべきであると。新公会計制度は手段だし、それ以外の方法もあるわけだから。

○金井会長 人件費とかも含めてフルコストを把握して行政評価をしたいということでしょうか。いいんじゃないですか。

○佐藤副会長 すみません。ちょっと急に細くなって、学生の質問みたいなんですけれども、最初の大きなⅡですけども、例えば2段落目の、具体的な形として市が目指す云々と書いて

あるけれども、結局、市が目指しているものと、その後を書いてある現行の行政評価が、予算、組織、定員との連動に有効な制度と、上に書いてあることそのままなので、単純に政策評価というのは、この市が目指す行政経営システムの実現に資するべきである、とかのほうがかいれいだというのと、それからよくわからなかったのが、むしろその次なんです。本審議会として現行の行政評価制度は市民満足度の向上を求めて、目標管理型の行政評価だよという事は言ったし、それはその下の2ページの(1)です。行政評価全体についても、そう書いてあるんですけども、としても、一定の役割を果たしているもの、一定の役割とは何なのかよくわからなくて、ファクトとして目標管理型の行政評価であると。ただ、そのままでは事業の見直しにはつながらない。それはわかるんですけども、一定の役割、役割があるというのであれば、むしろ具体的にそれは一体何なのか。こういう役割を果たして、ここについてはメリットがあるものの、でも予算配分を減らすとか、そういったところにつながらないのではないかと。余り曖昧なものは書かないほうがいいです。

○金井会長 一定の役割とは何ですかという質問ですが。

○浅見行政経営課長 行政の取り組みを市民にきちんと公表しているというようなところですよ。

○佐藤副会長 では、情報開示とか住民に対する説明責任とか。

○浅見行政経営課長 そうです、透明性の確保も含めて。

○佐藤副会長 そう書かれたほうが。

○金井会長 はい。じゃ、そういう意味だということよ。

ほかにはいかがでしょう。

○朝日委員 4ページの枠配分予算編成方式については、次のステップということで、後退した表現にはなっているんですけど、その前に評価制度、評価の問題ということになっているんですけども、この中に納得感という言葉が結構出てくるんですけど、その納得感というのが、必要ではあると思うんですけど、本当に目指すべきものなのかどうかというか、今言ったような、住民説明責任とか、いわゆる事業としての成果を出すという方向での目的でいうと、納得感が多分、得られない。全然違う方向の、上から予算を抑え込むという、もう一つの方向のアクションなので、この納得感というのは、過度な期待を抱かせてしまうとか、そういうふうになっています。別の言葉がちょっと思いつかないんですけども。

○浅見行政経営課長 わかりました。

○金井会長 枠配分をやるためには、その枠が合理的であって、みんながそれを前提に行動しようと思わなければいけないということなので、要は合理的な枠配分額が決められるかということですよ。だから合理性のある枠配分額の設定が必要になるということだと思います。

○佐藤副会長 そう、理屈がつくということ。納得感という、それは誰の納得ですかという話になってしまう。

○金井会長 じゃあ、施策別に庁内各部門というか、組織というよりは、ここでは施策別枠配分ですから、施策別の枠配分額が合理的であるということですよ。当然、理屈からいうと対市民ということですよ。対市民を前提として市役所の人でも行動すると。トップダウンの政策的判断も一緒に、トップダウンが政策的に判断したことが市民にとって納得のできない配分であれば、やっぱり意味がないので。トップダウンでものが全部解決するわけではないですね。

問題は、枠配分額、つまり横に配分額を比べる基準がないので、これは大問題。いずれにしても、施策別枠配分はかなり難しい問題があると。それはとりあえず次のステップだと先送りにするすれば、行政評価の改善だけでもいいんですけど、そういう問題もあるよ。

ほかにはいかがですか。

もしなければ、私個人としては、4ページの3のところ、行政評価のプロセスについての

検討が必要だというお話が書いてあるんですけども、全くそうだと思うんですが、きょうの前半にあったように、どういう流れで検討されているのかを、やっぱりちゃんとクリアにしてほしいです。例えば、本日ご説明のあった施策別会議には、実は部長は出ていないということですよね。だから、統括課長を中心として課長と係長が話し合っ、何となくこれでいこうというような話を行政経営課長の司会のもとで、とりあえず動機づけをしてと、そういう会議ですよ。

それがさらに部長や理事者のところに行って、予算編成につながってというようなプロセスは、我々部外者から見れば、どうもブラックボックスがあるんですよ。それが本当にうまく機能しているかどうかは、まだはっきりわかりませんが、そういうプロセスの中で行われているわけで、その辺をもうちょっとしっかり精査というか、市民から見ても納得といいますか、ちゃんと機能しているんだという話がないと、何で部長が出ていないのかとか、指摘されることになりますよね。

それから、さらに中身でいうと、やはりいろいろ見直しを一生懸命活発に議論しているけれども、行政評価ではなくて実は国・都の政策・制度が変わるという話を言っているだけではないとか、中身は少なくともわかる。こういうものがオープンになっていけば、もっとはっきりわかりますよね。この辺は、取扱注意とされているので、オープンにならないのかもしれないですけども、本当はそういうところからオープンにしていかなければなりません。いや、実は評価といいながら、議論していることは国の法改正の話を勉強しているだけ、これは評価と呼べません。ただ国の動向を調べてきただけでしょうという話ですね。関係課長会議に行ってきたというだけでしょうという話で、それを評価と言わないでしょうということがわかるんですよ、これがオープンになれば。本当のこのプロセスはやっぱりある程度はオープンにしないと評価にはならない。

という意味で、ちょっとこの3のあたりのところも膨らみます感じですね。あと、財務部の課題、もし予算に評価を使いたいならばというところで、財務部は使いたくないと言っているかもしれないですけども、仮に使うならば、やっぱりそこはどのようにするのかというのをいろいろプロセスとして考えていかないと、というのが私の感想です。

○砺波委員 これ、見させてもらって、市役所のプロの方がつくられたのでうまく書かれているんですけども、実際、いろいろな問題、課題が多いと思うんですよ。これで最終的にまとまるんですか。課題がやっぱりあって、本当に今年度末に、あと残り少ない時間でまとまるのかなというのが少し心配で。

○浅見行政経営課長 それは残された回数をどう効率的に進めていくかという、かなり事務局の役割も大きいのかなと思うんですが、これまで市の材料としてはそれなりに提供してきたというところがありますので、例えば今後は、何かケーススタディーなどの研究をするような工夫もできないかというようなところも、議論しております。いずれにしましても、かなり厳しいという認識はございます。

○砺波委員 そうですよ。

○浅見行政経営課長 はい。

○金井会長 それで、裏返して言うと、行政経営課長としては、この会議のこのまとめを使って、何か市を変えていこうという意欲が当然あるんですよ。

○浅見行政経営課長 ええ。例えば、今年度内に答申をいただけたとすれば、来年度の1年間の行政評価の流れも、試行的にでも何か変えていきたいという思いがあります。

○金井会長 なるほど。

○浅見行政経営課長 ただ、そこはあくまで行政経営システムの構築というのは31年度までの

行政経営計画の目標となっておりますので、必ずしも拙速に何かを変えようといったところは、市としては考えておりません。あくまでこちらの審議会の議論を中心に段階的な取組のスケジュールは組んでいきたいというふうに思っています。

○金井会長 審議会としても何とかアイデアを出すようにしないといけないんですが。

ほかに。

○佐藤副会長 最終ゴールは多分、施策別枠配分方式だったと思うんですけども、これを次のステップだとするならば、その手前にあるのが評価と予算編成との連動である。さっき言ったとおり、でも、そこにも課題があるんだというのであれば、次はその前の段階としては、やっぱりちゃんとした評価をしましょうと。さっき言った基本事業と施策との関係、基本事業と事務事業との関係という、そのあたりの評価体系をもう少しきちんと再構築しましょうという議論になってくると思いますが。

審議会としてまとめるならば、中長期的には予算配分しましょうと、それに当たっては、当面は例えば評価のところを重点を置いて、だけれども、次のステップで予算との連動を目指し、最終的には予算、そんなふうな工程表を思い浮かべるのですが。

○浅見行政経営課長 そうですね。これからの後半の工程につきましては、ここでリセットというところですので、事務局としてもこれから整理をするという段階です。副会長のおっしゃるとおり、当然、予算編成の枠配分といったところを狙いにしたとしても、やはり行政評価そのものの部分を見直さないと始まりませんので、そこは場合によっては段階的に、数年かけて動かしていくという部分もあるのかなと。

○佐藤副会長 であれば、工程表と何かKPIをつくって、進捗管理をして、どのくらい進んでいるかと書くのもひとつでは。

○金井会長 そういう意味では最終答申では中期的なスケジュールというか、工程表をつくって、何年度までには何をやりましょうみたいなものを出すと。例はよいとして、当面、行政評価を改善、まあ論理的には行政評価をやらなくても枠配分はできるわけですよ。最初の枠さえ何らかの理由で決めてしまえば、それはそうというふうに割り切ってやるしかない。それで、その枠の中での横の評価ができればいいんですよ。

それで、今回問題になっているのは、その横の評価をどのようにしたらいいのかということが、その3ページですよ。あるいは、そこでちゃんと横の評価ができているのかと言われると、どうも個別の話が雑然と出てきている状況であると、ということですよ。だから、何か共通の、ここで比べて議論ができるような素材を提供しましょうと、それが施策別会議で、横で比べる議論がされれば、多少は評価表も役に立つのかなという気はしますが、この議論の雰囲気を見る限り、個別にいろいろなことをいろいろ思いつきで言っていると。それ自体はもっともだけれども、それは評価表がなくてもできるということですよ。事務事業評価のほうは必要かもしれないですけども。

○朝日委員 事業評価、行政評価についてここに書いてあることは、私はすごく大きなことだと思っていて、原理が全然変わることだと思うんですね。ボトムアップでやってきたものをトップダウンにするような発想をしなければいけないのだけれども、その材料は、ある程度共通の部分もあって、でも料理の仕方が全然違うと思うんです。

各部門にも全然違う発想だということを理解してもらうのも大変で、今ある行政評価の課題をそのまま、今まで議論してきたように、基本事業の位置づけがどうだとか、体系的な話自体は、幾らでも出てきて、逆にその枠配分をするのか、先ほどから評価がなくても枠配分はできるというところに、集約されていると思うんですけども、何か言葉的に評価があるから、じゃあ枠配分はやりようがないよねというふうなストーリーを考えているのか。それにしても、

もう明確に評価は目的によって全く違う形のものなので、枠配分ありきで議論していかないと、今のボトムアップ型のものの料理の仕方を改善していくという感じではないと個人的には思っていて、同じ材料の使い方が、多分、全然違う発想になると思うんです。

だからまずそこを、着地点を、期間が長かったり短かったり想定があると思うんですけれども、着地点をはっきり、枠配分ということなのかもしれないですけども、そこを明確に、ここで打ち出すかどうかはともかく、一応それを前提に話をしていかないと、また中途半端なもので、今までのボトムアップ型のものを要らないと言っているわけではなくて、それを要は分ける必要があるとか、そういった議論になると思うんですよ。

だから何か、そのあたりをもうちょっと曖昧な、今のものを改善していけば何とかなる的なふうにも読める気がするので、もう少し明確に、少なくとも会の合意としては持っておいたほうがいいんじゃないかと思うんですけれども。

○金井会長 はい、いかがでしょう。

○小林総合政策部長 先生おっしゃるように、先ほどは、今の行政評価の一定の成果とは何だといったお話がありましたけれども、もう10年以上たつんですかね、いわゆる行政評価というのが始まってから、我々としては、先ほどの話のとおり、情報の市民との共有化だとか透明性だとか、あるいは庁内内部での事業に対する振り返りだとか、そういった目標というのは、ある程度一定の成果で達してきたことはあるんですけれども、それを直接的にある程度予算の編成、あるいは枠配分につながるような意味合いでの行政評価ということは、恐らく庁内の職員も余り考えてこなかったと思うんです。

ですから、今までの議論の中でもそういった枠配分だとか予算編成に直接つなげるような行政評価というのを念頭に議論を始めると、シートも初め、行政評価の様式自体がいろいろと問題もあるし、これは役に立っていないじゃないか、効果がないじゃないかみたいな、議論になっているので、先生がおっしゃるように、逆に予算編成にきちんとつなげるんだ、枠配分にきちんとつなげるんだということを明確化した上で、そこから逆に、では、どういう行政評価のあり方がいいのか、スケジューリングも含めて、あるいは様式がいいのか、もっと細かく言うと。そうしたところに本当は落ちてくるだろうなということは、我々事務局でも考えているところはあります。最初に諮問させていただいた内容としては、施策別枠配分の予算編成方式ということは、一つ大きな課題、テーマとして諮問させていただいているところなんで、これは最終の目標なんだろうなというふうには考えているんですが、本当にそれをできるのかというのは、実は我々も、非常に壁として、大きな課題だなというふうに感じていまして、なかなか進みにくいというのは実感しております。

○金井会長 もともとのその答申の最初のところのイメージとして、施策別枠配分方式を導入してみたらどうかというお題なので、そういう意味では、それに向けて何か考えていこうというほうがわかりやすい。その大きな理論を、というものはいいとして、その言い方が、今の行政評価をボトムアップで改善していくということでそのまま崩し的に、スムーズに枠配分に行くかということ、そういう話では全然ないので、枠配分について、それ自体の是非は一応議論して、それなりに必要性はあるんだと。それで、仮に枠配分をした場合、どういうふうな補助手段が必要なのかと。そういう場合には、行政評価の改善が必要になるかもということがあるだろうとは言える。

ただ、それとは別に、枠配分しなくても現状でさまざまな横の評価がなくて、全然、基本事業の中で何を考えるのか、基本事業同士を比べているのかという話には使われていないので、枠配分があろうとなかろうと、そっちはそっちで課題はありそうだということですよ。いや、枠配分のほうのむしろ大きな課題は、枠の配分の決定です。

これはこれで一つの議論で、どういう枠をつくるのかという話と枠の中で全部決めるんですかという話がよくある。そのときに行政評価が使えるかもしれない。こういう話はある、それはかなりボトムアップの話ではない使い方になる。ただ、現状ではボトムアップ風な施策別の会議があって、課長と係長が集まって何となくこれでいこうみたいなコンセンサスをつくるようにはしているわけですから、それで理事者に向けていろいろ言っていこうという使い方も現にあって、それはそれでまだ改善の余地があるんじゃないかと。そういうところかなと思います。

○庄嶋委員 ちょっと話がそれてしまうと思うんですけれども、今回、マネジメントシートというレベルでやりとりをし、また施策別会議で課長・係長で検討するというので、予算にどうつなげていくかという話は今回の目的としていいんですが、もう一つ忘れてほしくないと思うのが、一人一人の職員が成果意識を持って仕事をするということにつながるのが一番大事なことだろうと思うのです。

私は非常勤ではありますが、自分の住んでいる大田区役所で専門職として働いているので、自分が担当している仕事がこちらの長期総合計画に掲げられている成果指標というものを意識したときに、今の事業をどう工夫すればその数値に近づけていけるかとか、その数値というのが結局サービスに対する満足度であったり、利用者数とか利用率だったりするわけですが、そういった意識を持って、仕事の工夫をしていくということにもつながらないといけないと思います。単に数字だけを見て、それが役立っている、役立っていない、何の予算がどうだとかいう話だけだとちょっと本末転倒になる部分があると思います。やっぱり一人一人の職員にとっても意識されるようなところに活用できるようなものになって、仕事の質を上げていくと思うのです。

目標として立てているものが、それが間違っていたり、あるいは達成するには難しかったりということは常にあると思うんですけれども、少なくとも今掲げているのであれば、それに対してどんなことをするか。今日の例でいくと、例えば高齢者の方が、元気に生きがいを高めるといったとき、どんなふうにすると生きがいが高まるのか。手段としては老人クラブの話などが出ていましたけれども、老人クラブのあり方に関して、新しい方が入りにくいような状況があるとすれば、それをどう改善して多くの人に裾野が広がるようにするのかとか、そんな工夫をする、そういう道具であってほしいなと思っています。

○浅見行政経営課長 ありがとうございます。これまでご覧いただいた事務事業マネジメントシートですが、900を超す事業があって、それは係長クラスが中心になって作業しています。正直どうしてもやらされ感というのがあって、どんどん事業は細分化してふえていくし、そこは負担感が非常に大きいと。ただ、こういった施策別会議で課長、係長、それも課とか部の枠を超えて集まったところで、曲がりなりにも一緒に議論できるというところでは、それは係長さんの意識を変えていくというところの部分は、若干は効果はあるのかなというふうには感じています。そういった部横断で職層がさまざまな職員が議論をすることによって、人材育成や意識改革につながっていくのかなという期待はあります。

○庄嶋委員 役所の仕事を見ていて、やはり係長さんというのが現場のチームリーダーとして動いていますので、逆に言うと、こういうマネジメントレベルのこともやらなきゃいけないので、両方に挟まれて、仕事も多くなって、大変だと思うんですが、チームを率いている立場として、一人一人の職員がやる気になるような、チームのマネジメントも必要であると思うので、そういった取組は必要だと思います。

○朝日委員 すごく一般論として、伺っていて思ったんですけれども、やっぱり自分のやったことが成果として今のシステムのように評価される分にはインセンティブはあると思うんです

けれども、それが難しいのは、それがコストに結びついた途端に予算が減らされるとかいうと、途端にやっぱりインセンティブが落ちると思うんですよ。その評価によって配分がというのは、やる気にもなるけれども、全体の方向としてはもうボリュームダウンですよ、全体が。

○浅見行政経営課長　そうですね。

○朝日委員　なので、どちらかという、もうインセンティブが落ちるほうにしか行かない、その考え方。だから、むしろ枠があって、その中で出すしかないというのを最初に共有してしまうほうが、インセンティブとしてはいいのかもしれないですよ。

○庄嶋委員　はい。たとえば、予算は下がるけれども、工夫によって成果を上げるとか、やっぱりその部分もあると思うんです。ですから、全体として抑えていかなきゃいけないというのは一つの方向性ですが、行政としての公助でやる部分と市民や団体の共助でやる部分というところもあって、そこの与えられた状況の中で、どちらをどれぐらい活用すると目標を守っていけるのかとか、そういう機転を働かせることも必要なので、全体としてはキャップがついているほうがいいと思います。あとはやっぱりその工夫を引き出すのが大事だと思います。

○金井会長　だから恐らくこの事務事業評価とかと最後にやった場合には、人のレベルでの議論が係のなかで係長と係員たちの間でできるような仕掛けになっているのかと、それは予算が減るとしてもやっぱり議論があるかどうかというのは、非常に大きなところですよ。きょうのご説明だと、統括課長と係長クラスでは、一応1時間だけれども、政策について議論するという機会は何となくつくっていると。そこで金のお話をし出すと、かえってみんな守りに入るから、議論が会議でまずなくなるとするならば、フルコストは把握しないほうがいいということになるんですけれども、それはちょっと考えどころだと思います。では、係長と係員でちゃんと議論しているのと。ないと、ただやらされた話で、誰にこの課の仕事を押しつけるのかという話になって、やる気がなくなるだろうということ、会話もそこでない。というのであれば、むしろ逆効果ですよ。

だから、プロセスの話で言っているんですけれども、そこは個々の職員のレベルまでに行かないとならないという。ただし、枠としてお金はどうするのかという、これはまた別なことです。

○浅見行政経営課長　そうですね。

○佐藤副会長　全体的に枠は下がる。だからこそ事業の重点化というのは大事で、あれもこれはできないんですよ。だからもし職員にやる気をとられて、それは重点化された事業のほうに、意義のある仕事のほうに持ってくるべきであって、これまで適当にやっている仕事はやっぱり切るしかない。職員も住民も価値を見出した事業まで含めてカットと言われたら、それはやる気をなくしちゃいますけれども、やっぱりだからこそその事務事業評価であり、だからこそその重点化ということですよ。

それで、最後はここでの議論ではないんですけれども、結局、職員研修も含めて、やっぱり自分の仕事と事務事業と、あと、きょうの話は施策と基本事業と事務事業でしたけれども、これにさらに下があって、それは日々の仕事になるので、やっぱり自分の仕事をこの上のほうと、上位の目標とどうつながっているのかと、よくバランススコアカードとか戦略マップという言い方がありますが、自分の仕事が上位のほうにつながっているかということ、やっぱりそれを意識してもらおうと、やっぱり見せてあげるとかいうことをやる必要があると思います。それとあと職員研修も。

○金井会長　そういった、ちょっと職員の話のところまで一応踏み込んだほうがいいのか。戦線が大きくなるような気がして何か心配ではありますが、さっきの砺波さんがおっしゃったように、本当に大丈夫かという話もあるから。ちょっと理屈上はそうですね。

ほかにはいかがですか。

○砺波委員 ついでに参考なんですけれども、事務事業のマネジメントシートには、事務事業としてまとめて、最終的に事業の方針をコストの成果であらわしていましたがけれども、この説明の際に、そのシートにはもう1枚予算のシートがありましたよね。余り見られていないんだけれども。ついていましたよね。この予算のシートともう1枚、さらに職員を評価するシートもあるんですか。何か、全部連動しているならば、その事務事業に対しての職員を評価するシートもくっついているんですか。我々、見えないんですけれども。

○浅見行政経営課長 職員の評価ですか。

○小林総合政策部長 さっき研修という話が出ましたけれども、私ども立川市でも人事考課を導入をしていますけれども、人事考課のツールとして、目標管理シートといたしまして、自分が幾つか、例えば5つだったら5つの目標管理、今年度やる仕事の目標はこういうことですよと選ぶわけです。そのチョイスをするときの内容については、基本的には組織の目標、こういったものに沿ったものにしなさいということです。そうすると、必然的に施策、例えばその課が持っている施策、それを念頭に置いた目標管理シートの項目が幾つか業務として出てくると、そういうことはあります。それはちょっと人事考課のほうでそういうことはやっていますけれども。

○砺波委員 いや、仕事は一緒だから、何か一緒でいいのかと思ったんですよ。だから、今おっしゃったのは、逆に人事評価と別の世界でやっているんですよ。

○浅見行政経営課長 はい。

○砺波委員 いや、全部つなげていいのかなと逆に思っているんですよ。だからそんなシートがあるのかと思ったんですけれども。

○浅見行政経営課長 今、部長が申したように、人事サイドでは人事評価ということでシステムを導入して効率的に進めようという動きがある中では、人事サイドは行政評価と連動したいという思いがあるんですよ。

○砺波委員 そうですよ。

○浅見行政経営課長 ええ、そうなんです。そこは人事考課といったほうがいいかもしれませんが、我々行政評価部門も、少し慎重に、どう連動できるのかということは見たいと思っています。

○金井会長 ちょっとその点を触れたほうがいいのかも。そういう個人レベル、人事考課レベルは。

○金井会長 ほかにいかがですか。

大体よろしいですか。

本日はさまざまなご意見をいただきましたので、以上の議論を受けて、事務局で、今まで出たような意見をとりあえず全部盛り込んで、中間まとめをつくるということでいければと思うんですが、よろしいですかね。もう一回開くということよりは、一応ここで中間まとめを事務局と私のほうで調整させていただいて、取りまとめるということにさせていただければと思いますが、よろしいですか。

それで、最終答申に向けてはどう収束させるのか、むしろ減らす方向を考えないと、重点化というよりは、問題の焦点化ということをしていかないといけません、中間の取りまとめは、今言ったような議論を盛り込んでまとめさせていただければと思います。

それで私と事務局のほうでまとめたものを、どうするんですか、皆さんに回覧することでもいいんですよ。

○浅見行政経営課長 はい。メールでご確認いただくようにお願いします。

- 金井会長 それで、中間取りまとめは、特に期限はないんですか。
- 浅見行政経営課長 次回10月ごろの開催を予定しておりますので、それまでにまとめたいとは思っておりますが、9月議会に報告ということになりますと、その日程にも合わせるような形で調整させていただきます。
- 金井会長 また9月議会には報告できるように、メール等で調整するというので、よろしいですか。
- 浅見行政経営課長 できましたら、8月上旬ぐらいにはご確認いただければ。
- 金井会長 はい。では、そういうことで事務局が作業をして、またそれを見て、皆さんになるべく回覧していただいて、8月上旬にまとめると。
- 浅見行政経営課長 また細かい日程はお知らせします。大体のめどです。
- 金井会長 はい。ということで、意外に時間がないですが、よろしいですか。
- じゃ、議事は終わったということで、3、その他は何かありますか。
- 浅見行政経営課長 そうしましたら、次回の日程は先ほど申し上げました10月ごろを予定しております。改めて日程調整のご連絡をさせていただきますので、よろしく願いいたします。
- あと、毎回恐縮ですが、取扱注意と記した資料はそのまま机上に置いていただければと思いますので、よろしく願いいたします。
- 事務局のほうは以上でございます。
- 金井会長 きょうの審議会はこれで終わりにしたいと思います。どうもお疲れさまでした。

午後9時00分 閉会