

第 7 回

立川市行財政問題審議会

平成 2 8 年 1 1 月 2 1 日（月）

立川市総合政策部行政経営課

第7回立川市行財政問題審議会議事録

◆日時 平成28年11月21日（月）19時00分～20時45分

◆場所 女性総合センター第2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

【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) 先進市における施策成果指標の事例について
 - (2) 答申の方向性について
- 3 その他
- 4 閉会

◆資料

- 1 施策成果指標一覧（先進市事例）
- 2 効果的な行政経営システムのイメージ
- 3 全国自治体における枠配分予算編成方式の実施状況
- 4 中間まとめ指摘事項と答申の記載の要旨（案）
- 5 行政経営システム構築に向けたステップ（案）

◆参考資料

経済厚生による有効性と効率性の関係

午後 7 時 0 0 分 開会

○佐藤副会長 会長が遅れているようなので、私のほうで最初だけ進行させていただきます。

ただいまから第 7 回の立川市行財政問題審議会を開会します。

最初は事務局から資料等の説明をお願いします。

○浅見行政経営課長 皆さん、こんばんは。

本日も夜分に、また足元の悪い中、お集まりいただきましてありがとうございます。

本日ですが、大きく議題 2 点ご用意しております。

次第をごらんいただきたいと思いますのですが、1 点目は、先進市における施策成果指標の事例についてでございます。こちらは、前回の会議で先進市の行政経営の流れの事例を紹介いたしました、その際、成果指標についてご質問がありましたので、ご報告させていただくものです。

2 点目は、本日の主な議題となります答申の方向性についてでございます。これまでご審議でさまざまなご意見をいただきました。本年度内にまとまるのかといったご心配の声もございましたが、今回、事務局で考え方を整理しまして案としてまとめましたので、ご審議いただければというふうに思います。

それでは、議事に入る前に、配付資料の確認をさせていただきます。

まず 1 点目が次第でございます。それから、右上に資料番号をつけてございますが、資料 1 として施策成果指標一覧、ホッチキスどめのものでございます。続いて資料 2、横長の資料です。効果的な行政経営システムのイメージ。資料 3 です。全国自治体における枠配分予算編成方式の実施状況、両面になっております。資料 4、中間まとめ指摘事項と答申の記載の要旨（案）でございます。資料 5、行政経営システム構築に向けたステップ（案）でございます。最後ですが、朝日委員よりご提供いただきました経済厚生による有効性と効率性の関係の資料でございます。

以上、過不足ございませんでしょうか。

○佐藤副会長 それでは、議題の 1 から、先進市における施策成果指標の事例についてというところですけども、資料 1 ですね、説明をお願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、資料 1 に基づき説明させていただきます。

資料 1 につきましては、先ほど説明いたしましたとおり、先進市の事例ということで、成果指標一覧をまとめたものでございます。こちらの表のつくり方ですが、左側に政策、続いて施策、成果指標、単位、24 年時の現状値、それに対して 30 年の目標値、また、右側には、いわゆる市民満足度を測った指標ということで、該当するところに丸をつけております。

最後のページをごらんいただきたいと思います。

こちらの先進市と本市との比較でございますが、政策数が先進市が 6 に対して本市は 5 ということです。施策数が 32 に対して本市は 37、成果指標数は 108 に対して本市は 90、うち市民満足度を測った指標の数ということでは、24 に対して 26 ということです。

こちらの市の政策体系、また基本計画などを見ても、本市と類似する部分がございます。こちらの政策体系を見ても、政策数は本市はマイナス 1、一方、施策数は 32 に対してプラス 5 ということで若干多い。一方、成果指標は 108 に対して 90 ですので、施策が多い割合として指標数が少ないといった傾向があります。また市民満足度、こちら若干多いということですので、この先進市のつくり方に対して本市の傾向がどうなのか、また、これまで課題となっておりました市民満足度を追い求めるといったところの課題をこういった数値でどう見るかといったところの参考資料になるかと思えます。

説明は以上でございます。

○佐藤副会長 どうもありがとうございます。

いかがでしょうか。何かご質問等あれば。

○宮本委員 資料1をご説明いただいた中で、ぱっと見、この表自体が先進的だというふうには受け取れなかったのですが、この市が先進的だから、そこでどういう成果指標を使っているかというところをサンプル的に出したということなのか、それとも、私が気づけなかった部分があるのか、成果一覧の中でこういうところが先進的です、ユニークです、立川にはとても思いつかないようなことでしたというようなことがあればご紹介をいただきたいと思うのですが。

○浅見行政経営課長 まず、先進市という意味合いですが、他市を尊重して先進市という言い方というのも一つございます。当然、各自治体によってそれぞれ参考になるところを取り入れてさまざま事業を含めて進めておりますので。個々に何かといったところのご質問ですけれども、一つは前回、第6回の議論の中で行政経営の流れということでお示しいたしました。そこでは、施策評価が組織的にもかなり体系化されていること、それから、施策ごとの評価も一定の形としては示されている。また、役割分担といったところでは、施策の課長会議というものが設けられていて、それぞれポイントポイントで具体的な議論がされている。その辺りは、一つ参考にはなるところはあるだろうということで、前回お示したところでございます。

これ以上の表をさらに深掘りしたところで、まだまだ検証が足りないところがございますけれども、一つは先ほどと説明が重複しますが、政策、施策の数が数的には近いといったところでは、これまでのこちらの議論でも、成果指標の数はもう少し多くていいのではないかとのご意見もございましたし、なかなか満足度ばかりを追っていくと事業が拡大する傾向になるといったところもありましたので、特にこのような成果指標の数の考え方であるとか満足度の捉え方、このあたりは引き続き研究する余地はあるかなというふうに考えております。

○片野委員 立川には水産業はありませんが、あとは大体平均的に比較はできるのではないかなという印象です。

○浅見行政経営課長 産業経済の部分ですね。就業人口の推移ですとか水産業、農業と、それぞれ第一次産業の部分の割合が多いというところでは、なかなか本市とは政策体系が違うといったところがあると思います。それで、全体の中でのバランスといったところで今回参考にさせていただいておりますので、その点で先進市の深い部分は、また機会があればこちらとしても研究してまいりたいというように思っております。

○金井会長 すみません。遅くなりました。

○佐藤副会長 すみません。指標ですけれども、産業の関係やその市固有の項目を除けば、大体これは立川と同じような成果指標だと思ってよろしいですか。集めようと思えば集められますよね。妥当かどうかはともかくとして。あるいは、その成果指標の中で、これは立川にはなくて使えるなという部分や、逆に、いやこれは立川のほうがよくできているなという部分はありますか。

○浅見行政経営課長 そうですね。「豊かな心を育てるまちづくり」という政策、これがどういうものなのかといったところは関心のあるところです。本市の場合はどちらかというと、政策体系は「子ども、学び、文化」を1つの施策にしたといった特徴がございますが、あとは何となく分野ごとの色合いが鮮明に想像できるような政策体系になっておりますので、個々の政策が平和教育ですとかスポーツ、文化芸術、それから学校教育とあるので、これはかなり分野でいうと横断的な政策なのかなといったところが想定されます。

あとは、その下の「活力のある産業」と「にぎわいのあるまちづくり」、ここもかなり産業経済の部分が手厚いかなという印象があります。

ですので、市民満足度一つとっても、どのあたりの指標を重点的に見ているのかといったところも一つ分析の視点だというふうには思っております。

特に、そういう視点でみますと、1 ページ目の「みんなが安心して暮らせるまちづくり」や、その次の「安全で快適なまちづくり」など、安全安心の政策という大きなくりについては、市民満足度の割合が高いのかなというふうにも見てとれます。

○佐藤副会長 すみません。この市を選んだのは施策別予算があるからでしたっけ。

○浅見行政経営課長 そうです。

○金井会長 ほかにはいかがでしょうか。

○庄嶋委員 先ほど政策数や施策数は先進市と似たような状況にあるということで、比較対象としてもよいかと思ったのですが、そういった意味で成果指標数が108に対して立川は90ということで、もう少し立川はふやせるのではないかという話だったのですが、そもそも成果指標を設ける分野というのは、多分その自治体にとって重点的に捉えているところだと思うので、逆に、ふえてくると、この間の話ではないのですけれども、全部重要という話になって、事業を横で比較して減らしていくということの逆行にもなるように思うのですが、その辺りはどういう見解ですか。

○浅見行政経営課長 そうですね、数的なところでいいますと、本市の場合は第4次長期総合計画・前期基本計画では、大体1つの施策に2つから3つといったバランスで配置しております。その数を多くするという視点で申しますと、決して基本計画上の上位に位置する成果指標をふやすというだけではなくて、ご承知のとおり、事務事業とか基本事業とか、そういったところの検証評価も課題になっておりますので、それも含めたトータルの中で、どんな指標の立て方がよろしいのか、また、数はどういったボリュームがよろしいのか、そういった議論が必要かなと考えておりますので、必ずしもこの先進市に合わせてというところではないかと思えます。

○庄嶋委員 わかりました。

○小松委員 先進市の事例で、必ずしもこれに合わせた体系をつくるというわけではないという理解でよろしいでしょうか。いや、事例がここで出ていますので、伺いたかったのは、この市と比べて予算配分の開きがどのくらいあるのか。例えば、政策で「みんなが安心して暮らせるまちづくり」という一つの枠があるとすれば、立川市は全体予算の何パーセントをこれに投入していますよと、ところがこの市は何パーセントですという、その行政コストの比較ができればおもしろいかなと思ってお尋ねしたんですが、必ずしも先進事例を下敷きに置いているわけではないということなので、多分その辺りの分析はないと思いますけれども。

○浅見行政経営課長 おっしゃる部分のレベルの分析はしておりません。ただ、前回ご議論いただいた中では、この市については施策ごとの評価をしていると、そこでは、成果を今後向上させるのか、一方でコストはふやすのか減らすのか維持なのか、こういった部分を毎年度評価しているといったところがありますので、そういった行政評価の視点から施策の今後の考え方に対して予算をどうつけていくのかというところは十分研究の余地があるのかなというふうに考えております。まだまだ深掘りをするには足りないところがございますので。

○金井会長 ほかによろしいですか。

もしよければ議題（1）の話はこれくらいにしておきまして議題（2）の答申の方向性のほうに移りたいというふうに思います。

それでは、事務局から説明いただければと思います。

○浅見行政経営課長 それでは、事務局からは資料2から5までを主なポイントを中心に簡潔に説明したいと思います。その後で朝日委員から参考資料に基づくお話をいただければというふうに思います。なお、ご質疑は最後にまとめてお願いしたいと思います。

少々駆け足になりますので、もしわかりにくい点がありましたらご指摘いただきたいと思います。

ます。

まず、資料2でございます。効果的な行政経営システムのイメージということでポンチ絵を作成いたしました。

上に基本的な考え方として大きく2点設けております。1点目、限られた資源で市民全体のサービスを最大化することを目的とする。これは、これまで本審議会でもご指摘いただきました効率性、こちらのほうを事務局としても重視をしていきたいという考えです。もう一点が、主観的な判断を極力排除し、定量的なデータ分析に基づく客観的なシステムとする。定性的なふわっとしたものではなくて、きちんとデータに基づく定量的な分析、こちらを基本にしたシステムとしたい。大きく、この2点を掲げております。

中の図示ですが、真ん中に行政評価システムがございます。それが上下、それから横にそれぞれ派生していくといった流れです。

上の長期総合計画・前期基本計画、ここの関連性では、施策・事業の取組みの方向性、それから進行管理ということで、丸で示しておりますが、今後、基本事業の評価を拡充すべきといった点がポイントです。

それから、左側は情報公開・透明化、いわゆる市民説明といった視点で、きちんと今後も行政評価、マネジメントシートを含めて行政評価の流れ、成果を示していくといったものです。

それから、右側には組織編成、定員管理がございます。これはなかなか今年度まだ議論が深まっておりますが、行政経営システムの一つの要素としてここに示しております。行政評価システムからは、施策、事業への権限と整合した組織の検討といった流れがございます。ここでは、丸で示したとおり、業務量分析の定員への反映といったところが大きな課題になっております。現在は限られた職員数を事業で割り振る、いわゆる理論値で把握しているところを、今後は時間外勤務、こういった部分も参考に、実従事時間に基づく業務量分析をしてはどうかといったところがポイントです。

それから、予算編成につながる下の部分でございますが、左側に記しておりますとおり、予算査定への活用をどうするか、その中では、ここで状況等を検証しながら、枠配分予算編成方式にすぐに取り組むというよりも、少し状況を見ながら時間をかけてこちらは考えるべきではないかといったところを示しております。

なお、矢印の右側では5点、丸で示しております。1点目が評価対象事業と予算事業の整合、2点目が予算査定に直結する視点の導入、3点目が適切な成果指標設定、4点目が上位成果指標への貢献度を判断できる仕組みの構築、最後の5点目が評価決定者の見直しによる評価結果の実効性の確保というものです。この5つの視点につきましては、これまでご審議いただいていたものをまとめたといったところになります。

それでは、資料3をごらんいただきたいと思います。

先ほどの枠配分の予算編成方式について調べましたところ、今回、高崎経済大学の佐藤徹教授が全国の予算編成の調査を行っておりまして、その報告がありましたので、こちらを紹介したいと思います。

大きな3点目、枠配分予算編成方式に係る調査結果でございますが、①として導入状況です。右側の円グラフを見ていただきますと、枠配分を導入している自治体は、導入済みということで47.7%、約5割近いといった結果がございます。一方で導入予定がないといったところで3割、また、導入はしたけれども現在は廃止しているといったところが15.7%ということですので、導入はしたはいいけれども、廃止もありますし、予定はないという自治体も多いということからは、枠配分はなかなか理想的なものではない、課題も多くあるのではないかといいところが見てとれます。

それから、②番ですが、枠配分予算制度の導入年度です。右側のグラフを見ていただきますと、平成14年度から19年度あたりでしょうか、24.2%、23.5%と、このあたりがピークになっております。それ以降は下降基調にあるというところですよ。

それから、3番目の枠配分予算の方法ですが、ここでは圧倒的に部別の配分が多くなっております。本市も以前、部局ごとに枠配分を導入した経緯がございますが、この調査時点、平成24年ですが、この時点でも依然として部別が多い。その次に課別、施策別、政策別といった順位です。

裏面をござんください。

④番、組織横断的な予算調整の方法ですが、先ほどの③番で、政策別、施策別に配分と回答した団体への調査ですが、予算調整の方法を見てみますと、当事者間で調整、こちらが37.1%、あとは財政担当部門が調整31.4%といったところが高くなっております。政策別にせよ施策別にせよ、やはり横断的な調整をどうするかというところが課題になりますので、当事者間で調整が最も多い。ただし、かなり近い数値で財政担当部門が調整していると。なかなか庁内の分権といいますか、責任が分散してないのかなといったところも見てとれるかと思えます。

それから、⑤番の枠配分の対象経費でございます。この対象経費をどう考えるかといった議論も、本審議会で一時ありましたが、ここで見てみますと、経常的経費のうち義務的経費以外の経費が最も多く81.8%となっております。以前この審議会で事務局から提案した内容では、義務的経費、また、その他経費も含めて経常的経費を枠配分として、対象としてよいのではないかといった議論もあったかと思えます。ここでは義務的経費以外が多数派となっております。また、投資的経費については、以前は事務局からは、投資的経費は横断的な大きな課題であるので、なかなか枠配分にはそぐわないのではないかといった課題も提示いたしましたが、この全国の調査では30.8%と、投資的経費が含まれておりますので、これが実際にどのような議論がされているのか、ここは注目すべき点だというふうに考えております。

あと6番、7番については省略いたしますので、またご確認いただければと存じます。

続きまして、資料4でございます。資料4は8月に中間まとめをいただきまして、その中間まとめの指摘事項、また、その中で示された方向性に沿って右側の欄で答申の記載の要旨という形でまとめたものでございます。8月時点の中間まとめにつきましては、大きなところを課題提起いただきましたし、方向性もお示しいただきました。そちらをどう今後解決していくのか、対応を図っていくのかといったところですので、そういった流れがわかるような形でまとめたものでございます。

まず、区分で行政評価全体について、上の部分でございますが、左側に、指摘いただきましたとおり、市民満足度の関係、さらに定量的、科学的な分析が行われていないという点、また、評価の妥当性、説得力に欠ける、それから、行政評価のプロセス、こちらの部分が予算編成との連動で十分生かされていないといった指摘をいただきましたので、右側の要旨では、こういった形でまとめたところでございます。

まず、①番につきましては、市民満足度、こちらだけを追い求めているとなかなか厳しいと、曖昧さのない成果指標を設定することが望ましいとしております。

また、②番につきましては、次期基本計画策定時、ここで定量的、科学的な分析に基づく適切な水準を示していくといったところを記載しております。

続いて、③番でございます。ここでは、事業所管課中心の現在の評価の流れでは、なかなか評価の分析も精度が上がらないといった点がございまして。理事者、庁内評価機関、行政評価所管部門などによる評価により、評価結果をきちんと客観性、有効性をもって確保すべきであるといった点でまとめております。

④番につきましては、予算査定における事務事業見直しに直接活用できる行政評価制度への転換といった点を挙げております。評価対象事業と予算事業の整合ですとかマネジメントシートへの共通指標というところで、例えば予算執行率であるとか目標達成率などの視点の追加が必要ではないかという点を挙げております。

続いて、大きな事務事業の優先度評価についてでございます。

こちらの答申の要旨、右側でございますが、ここでは中間まとめに示されました方向性を踏まえてまとめております。予算執行率、成果目標達成率、先ほどと重複しますが共通指標の必要性を示しております。

また、次の下段では、事務事業、基本事業の成果指標にも目標値を定めるべきというところで、これは事務事業評価を含めた説明責任といった市の考え方、市民説明というところでは責任があるといったところも考えているところでございます。

それでは、裏面をごらんください。

大きな部分の施策と基本事業、事務事業のつながりでございますが、右側に示したとおり、まず、基本事業の評価に重点を移すといったところが取り組むべき課題というふうに考えております。

続いて、区分、施策別枠配分予算編成方式でございます。先ほども触れましたが、まず、枠配分予算編成方式導入に向けて整理すべき課題があるのではないかとというところで、⑧番でございますが、右側の答申の要旨にございますとおり、施策、基本事業・事務事業の体系との整合性、また、権限との一致といったところで、一本筋の通った評価ができない、予算編成につながらないという指摘がございました。ここが大きな課題というふうに考えております。

また、枠配分の額の決定といったところでは、まず、定量的で明確な基準、さらに行政評価、予算編成スケジュールの見直しも含めて、庁内でまずは役割分担、それからスケジュール管理の仕組み、整理をする必要があると考えております。

それから、⑩でございますが、効率性の観点、今回強調したい点でございます。それには事業所管課の自主的なスクラップ・アンド・ビルドが行われるような制度設計、制度構築、職員の意識づけ、こちらが必要だろうというところでございます。

最後の今後の検討課題でございますが、行政評価のプロセスであるとか、来年度以降に予定されている新地方公会計制度など、さまざまな動きがある中では、そういった動きに合わせて仕組みをつくっていくといったところでございます。まずはできるところからきちんとやっていこうという整理をしたところでございます。

以上が中間まとめに対する答申の要旨をまとめた資料でございます。

次の資料5は、今の答申の要旨をもとに、今度は時間軸に当てはめた流れを示したものでございます。行政経営システムの構築に向けたステップでございます。すぐに取り組むべき事項、これは今年度に答申をいただきまして来年度からでも取り組むべき事項といったイメージでございます。

まずは評価対象事業の整理・統合ということです。現在、事務事業評価の対象事業は880、約900というところでございます。これは予算事業の数よりも相当多いというふうに見ております。事務事業評価を突き詰めていく中では、予算上は一つの事業であってもその中から補助金の部分を取り出す、そういった形でかなり細分化して事務事業をつくり込んできたといったところがございます。ただ、なかなか数がふえる一方で、それだけの効果が出ているかといったところは一つ課題になっておりますので、今度、予算編成につながる行政評価を目指すのであれば、そういった事業を整理・統合するところをまず検討すべきではないかという点が一つあります。

それから、行政評価プロセスの見直しでございます。現在、事務事業評価は各所管課が責任を持ってやっているところでございますが、コストと成果の方向性ですとか、その他細かい今後の事業の方向性につきましては、なかなか所管課だけの判断では厳しい見方もできませんし、評価制度としては課題があるというところでは、きちんと責任を持った評価決定者を設けて、今ある行政評価の仕組みに落とし込むと。そこを明確化できないかといったところの検討を挙げているところでございます。

また、事務事業マネジメントシートの見直しということで、一つの例として予算執行率と挙げておりますが、共通指標を設けるといったところも取り組んでいきたいというふうに考えております。その共通指標が予算編成作業に生かせるものであれば、そちらを十分に活用したいという考えでございます。

次の大きな枠でございますが、後期基本計画策定に合わせて取り組むべき事項でございます。

後期基本計画は32年度からの5年間に進める次期基本計画でございます。恐らく32年度開始ということになりますと、30年度の半ばには具体的な計画の策定作業に入るところでは、来年度、再来年度、2カ年を通してこういった取り組みを行っていききたいと考えております。

次の計画に合わせるということですので、成果指標、また目標値の見直し、さらにマネジメントシートの見直し、また、政策体系と整合した組織への改編といったところを挙げております。

最後の枠ですが、今後、行政評価制度見直しの進展であるとか行財政を取り巻く状況を見ながら取り組むべき事項ということで、中長期的な時間軸になるかと思いますが、ここで枠配分予算編成方式、さらに新地方公会計制度によるセグメント分析といった、事業別、施設別、さまざまございますが、そういった分析等の検討を考えていきたいといった整理でございます。

以上が資料2から資料5の説明でございます。

○金井会長 ありがとうございます。では朝日先生からも一緒にお願いします。

○朝日委員 参考資料をごらんいただきたいのですが、これは下のところに書いてあるとおり、「評価における有効性と効率性の関係」という文章を書かせていただいたときに出した図なのですが、もともとのこの有効性と効率性の関係ということを考えようと思った意図が、ここの議論にも出てきていますけれど、地方公共団体の行政評価に関するアンケートが総務省で3年に1回ぐらいやられていまして、その中で各都道府県とか市町村がアンケートに答えて、行政評価をどういうふうに活用しているとか、したいかということをお答えくださっている統計資料があるのですが、それをずっと、授業で使ったりする関係で長年、送ってきているのですが、ずっと同じ設問が続いているので、予算についての部分を見ると、予算とか資源配分、定員管理などにも活用したいという希望がずっとあり、でも、できているかという質問への答えになると、改善はマイナーな変化には役立っている、重点化というようなことには参考になっているけれども、行政評価がドラスティックに予算に反映されているかというと、そのようには使えていないという回答なんですね。だから、ここでの議論と同じような感じですが、行政評価というのは、予算ですとか定員といった資源の配分を変えるのに使えるように使えていないという実態があって、そこが何でだろうというところですね。

それで、この右の図で、すごく抽象的に、現実の事情は無視して考えてみると、右の図の上のほうで、ある政策がありまして、横軸にQという字がありますが、アウトプット、その政策でどれぐらいのことをしたかという、右に行けば行くほどたくさんの物を供給しているとか、たくさんのサービスを提供しているとか、物をつくったというふうに見ていただければよいと思います。行政サービスとしてですね。上の縦軸のほうは、それによっていわゆるアウトカム、成果、ここでいわれている成果指標になっているものがどのぐらいの高さで出ているかという

ことをあらわしている。上を向いた山形になっている、Bと書いてあるものがベネフィットで、これを成果と見ていただいていいと思うのですが、これはアウトプットが右に行けば行くほど成果も高まっていくだろうと。逆に下向きの弧を描いているのがコストになって、だんだんいろいろなサービスを増していけばいくほどコストはどんどんかかるようになっていくということをあらわしています。

そうすると、効率性の観点でいうと、やっぱり出てきた成果に対してコストを引いたときに、ネットベネフィットと言われている、ここでNBと書いてあるものが一番大きいところまでやる方がいいのだろうという結論なんです、この矢印で描いてあるQのアスタリスクがついているところなんです、これはそんな機械的に、客観的にわかるものでもない、通常、効率性を測ろうとするときには、費用便益分析、費用対効果分析と言われるものをして、少なくともマイナスにはなっていないということを確認すると。ある予算でできるのがQ0だったとすれば、そこでBからCを引いて、その下のほうの図にあるように、少なくともプラスにはなっているよねというチェックの仕方をしているかと思うんですね、国の公共事業とかそういうものは。

それが効率性を判断するということなんです、それを有効性の観点との関係を見てみるとどうなるか。先ほどの先進市の資料にもありまして、基本的に行政評価システムというのは、PDCAを回すという目的でつくられているものが多くて、計画に対して何かをやって、それに対して成果がどうだったのか、それが有効だったのかという視点で成果指標を見ている。そうすると、このBという部分しか見てないのではないかということが言いたいところでして、Bを高めようと思うと、どんどん右に行けば行くほどよいということになってしまう。一番右のほうまで行ってQ5というところまで行ってしまうと、コストに見合わないレベルを目指していることになりはしないか、そういう関係です。

例えば、行政評価のシートの中には、今までも見せていただいたとおり、コストの情報というのは必ず書いてあるんですが、そのコストと成果を比べることが有効に行われていないと、ほとんどコストの情報というのはないに等しいのではないかと。やっぱり成果が目標値に対してどうかというタイプの評価は、どんどん右に行くことだけを目指してしまうことになってしまうのではないかと、ある意味では当然かもしれませんが、そういうことをあらわしたもので、だから予算に反映するとか資源配分に使おうというふうに思うと、やっぱりこのレンズの中の大きさの部分を考えるべきで、そのコストと比較した上での情報を有効に示すことが必要なのではないかという発想のものであります。

以上です。

○金井会長 はい、ありがとうございました。

では、答申の方向性に向けて、皆さんからご質問とかご意見をいただければと思います。

○佐藤副会長 資料の4なんですけれども、大体、答申の指摘事項と記載の要旨という感じで対応させていただいていますけれども、審議の中でこんな意見が出ましたと、それをここに反映しましたという、対照表が必要だと思うんですね。せっかく議事要旨にまとめていらっしゃる、第何回のこういうときに出てきたコメント、誰の意見であるという必要性はないので、それに対してこういう答申が対応していますというのがないと、意見を反映しているのかどうなのかよくわからないということになります。そこはどこかの段階で整理をお願いしたいと思います。

○金井会長 では、それは事務局のほうでお願いします。

ほかにはいかがですか。

○宮本委員 資料3について教えていただきたいのですが、裏面の⑥枠配分予算制度の問題点

のグラフの中で、4つ目、事業全てに精通した議員が少なくなるとあって、そうなるんですかと私は妙に思ったんですが、これは何を言っているのか、少しご説明いただきたいのですが。

○金井会長 これは理屈が通らないから、単に誤植かもしれない。

○浅見行政経営課長 職員の誤りのようでございます。

○金井会長 そうでしょうね。職員が、個別の分野しか知らなくなると。

○宮本委員 そうということならわかりますね。ありがとうございます。

○片野委員 僕はこういう専門的な用語がわからないのですけれども、例えば、これから予算編成されていくんですよね。それで具体的に、例えば砂川学習館が30年度に全面的に大改修するという話が出ていますよね。ところが予算の関係でそれらがちょっと延びる、先になるかもしれないという。これは個々に予算編成の中で決まっていくんですか、これから。

○小林総合政策部長 そうです。今おっしゃられた30年度に砂川学習館を大規模改修というのは、計画がございまして、施設保全計画といいまして、各公共施設の劣化度に着目して、いわゆる立ち上げたときから大体このぐらいのスパンで建替えをしなければいけないだろう、あるいは改修をしなければいけないだろうと、そういったことを見ていまして、砂川学習館については、その劣化度から保全計画の中で、平成30年度だったと思います、大規模改修をしようという計画になっていますね。ただ、今おっしゃられたとおり、保全計画という計画は、その30年度にそこに手当てする財源がちゃんと用意できるかというのは、それはまた話が別、別というのもおかしいのですけれども、必ずしも担保されていないということですので、もちろん行政計画ですので、極力その計画に従って私ども進めていきますけれども、お金がなければ、それはいわば先延ばしということも選択肢の一つにというような状況です。

○金井会長 ということだそうです。

○笹浪委員 すみません。単純な用語の説明なんですけれども、資料3の⑤ですけれども、投資的経費というのは具体的にどういうものなのでしょうか。

○浅見行政経営課長 投資的経費は、今も施設の話が出ましたけれども、公共施設、これは建物だけではなくて道路とか下水、インフラも含めて、老朽化に対して対応するための経費ということですね。修繕も含めてですけれども。

○小林総合政策部長 社会資本を形成するために導入するお金ということです。ですから、道路であるとか建物であるとか、そういったことに対して使うお金です。

○金井会長 この投資的経費は、大きなものをつくるときに、毎年というよりは何年かに一度いっぺんにお金を使うので、それを枠配分した中からやれというお金が捻出できない。毎年少しずつ積み立てるより方法がないので。そう考えると、枠配分と投資的経費というのは、あまり相性がよくないと。毎年使うような修繕費ならともかくとして、例えば何年かに一度、大規模改修をするようなお金を枠配分で用意するのは非常に難しい。

今言いましたように、計画修繕みたいに積み立てればよいのですけれども、役所は積み立てようとするともみんなが群がってきて使っちゃいますから、積み立ては非常に苦手なので枠配分には合いにくいということです。逆に言えば、道路みたいに毎年つくるものだったら、投資的経費でも、実は不可能ではないですけどね

○砺波委員 資料4の裏面の1番で⑦です。施策と基本事業、事務事業のつながりのところの一番右に答申の記載の要旨があるんですけれども、ここで3行目から、現在よりも基本事業評価に重点を移すことにより、評価制度としてより有効に機能するとありますけれども、これは評価をする場合の会議をして基本事業の評価をしますよというふうにとらえてよいのだと思いますけど、そうすると基本事業がベースになっているいろいろな、資料2にあるような、これからの効果的な行政経営システムのイメージが進むと考えてよろしいですか。

要するに考え方としては、その資料2に書いてあるいろんな評価システムとか予算編成がありますけれども、これらは基本事業がベースになって進むと読んでいいですか。

○浅見行政経営課長 基本事業が事務事業と施策をつなぐというお話は、これまでもご議論いただいておりますけれども、基本事業に着目しますと、事務事業と施策を結ぶ110の基本事業、ここは事務事業から見ても対象や意図はそれなりに一致するだろうし、さらに上位成果指標から見た施策との位置づけも比較的整理しやすいだろうというところでは、まず基本事業に着目しましょうといったところが一つと、あとは必ずしも基本事業の評価だけではなくて、評価対象事業と予算事業の整合ですとか、こちらに資料2に5つ、丸で掲げておきましたけれども、基本事業とはまた別の視点で整理すべきこともあるだろうと、そういったところのまとめでございます。特に来年度以降すぐに取り組むべき優先順位で考えますと、まず基本事業をきちんと評価したいというところですね。

○砺波委員 そうすると、その基本事業がベースで、それ以外にこのような丸印が5つありますけれども、事務事業から見た場合には、その事務事業がどの程度基本事業に貢献しているかの割合とかそういったものも出されるんですね。貢献度を見えるようにするんですね。

○浅見行政経営課長 そうですね。こういったマネジメントシートの設計もそれは見直さなければいけませんので、基本事業を中心に、事務事業から見てどうそこにつながっているのかといった部分を少し強調したいと。そこは具体的にどうするかといったところはこれからですけども、そこは少し流れを見ていきたいと思っています。

○砺波委員 そうですね。それで、今までの考え方、進め方は、事務事業があって、それを基本事業にくっつけるという考えだったと思うのですが、これからは基本事業があって、それで事務事業をくっつけるという考え方、要するに基本事業がしっかりしているものがあるから、どの事務事業をくっつけるかになるのか。

○浅見行政経営課長 恐らく評価は下から上に積み上げていきますので、まずは事務事業をしっかり点検評価しようといったところがスタートだと思います。現在この政策体系を見てみますと、110の基本事業に全ての事務事業がひもづいています。事務事業から見た基本事業、基本事業から見た事務事業、その上下できちんと整合を図ることによって、場合によってはこの基本事業のつくり方がよくないのではないのかとか、基本事業にぶら下がる事務事業が、これは別の基本事業にぶら下がるべきじゃないのかとか、その辺りの整合関係が把握できるのかなといったところの目的がございます。ですから、寄せられた片方からの方向というよりは、上下で見ていきたいというところがございます。なかなかこちらもそれ以上の具体的なイメージが出てこないのが苦しいところですが。

○朝日委員 資料4の①と資料2の全体の行政評価システムの役割の辺りなんですけど、これを書いていく目的は、予算への反映とか組織管理への反映というところを目指しているので、より直接活用しやすいという言葉がどこかにありましたが、そこへの変化の方向というのはわかるのですが、一方で、資料2の計画の進行管理とか、あと情報公開というほうに行きますと、要はその資源配分のための行政評価の部分と、計画のチェックとしての行政評価、それから情報公開などの説明責任的な意味での、もしくは市民を巻き込んでいくような意味での評価の役割というのはやっぱり違うもので、この行政評価システムというところに全然発想の違うものをどういうふうに入れていくかということかと思っています。例えば資料4の①のように、権限と責任をはっきりさせてコストを入れてというところは資源配分に対しては非常に必要なことかと思っています。権限がないのに、例えば評価指標の例でもありましたが、特に主観的な満足度評価とかになりますと、その満足度で住宅の住みやすさといったときに、市が何をやっているかというところってすぐに浮かばないという、もう少し、例えば水道について断水しにくいとい

う指標であれば、ああ何か水道管の耐震化をやっているんだとか、そういうふうに行政でやっていることが浮かぶ指標であればよいと思うのですが、主観的なものがもっと遠い施策評価でつくられている。遠いということが資源配分のためにはよくないかもしれないのですが、一方で説明責任とかわかりやすさといった面では一定の役割を果たしているから今までもやってきたというところがありますよね。そこの切り分けを、例えば施策については主観的な評価もあるけれども、基本事業以下については、権限とかそういったもの、予算への反映ということ意識した評価にするとか、何かそういった切り分けがあるとよいかなと思います。成果指標にも、使われる場所によって性質が違うという面があると。

予算、資源配分への反映ということに重点を置いた改善案になっているのですが、もとのその他の機能との切り分けをより明確にすることも必要かなというふうに思いました。

この答申で求められているのは行財政ということなので、そちらに重点を置いたということではよいかと思うのですが、その施策評価の指標全体をすごく客観的に見ていってしまうと、施策になると権限が明確じゃないんですね。それがいろんな部署にまたがったりしているので、権限を明確にした指標の設定というのが、そもそも難しかったりする部分もあると思うので、より上位の指標についてまですごく客観的、曖昧さのないものにしますと言い切らないほうがいいかなと、長くなりましたけれども、そのあたりをもう少し整理してもよいのかなと思いました。

○金井会長 いかがですか。

○浅見行政経営課長 いろいろな視点からの気づきをいただきました。まず説明責任といったところは、特に事務事業マネジメントシートでは実際に、例えば指標に対して、目標値に対して達成度がどうだったのか、そこの説明がほとんどされていないんですね。ですから、事務局内では、きちんと指標の目標に対して今どの立ち位置にいるのか、それがどういう状況でいるか、もしくは施策の成果、事業の成果、これは一つ事務事業のレベルでも所管課にきちんと説明させるべきではないかという提案をしております。これはいわゆる事務事業の点検というところでは十分可能だろうと。

一方で、施策に関しては、昨年度、庁内で施策評価表を点数化して、施策のコストを含めた優先度のマトリクス表を示しまして庁議にかけて大分紛糾したところがありましたけれども、そもそも施策をどれだけ評価できるのかというところは、事務局でも課題に感じております。

こちらの審議会の中でも、基本事業ごとに課題と方針を求めているけれども、全然具体的な方向性を示していないのではないかというご指摘もいただいていますので、なかなかこの施策レベルで、それこそ科学的な分析を含めて評価できるのかといった部分は、非常に大きなテーマですので、そういった中でも事務事業の評価と施策の評価、これをそれぞれどう考えるか、その中で市民への説明責任という点では市民へどういった情報を流して、内部ではどういった分析をすべきか、その辺りを切り分けてやはり整理すべきだと思いますので、そういったご意見もいただければ非常にありがたいと思います。

○金井会長 ほかにはどうでしょうか。

○宮本委員 すみません。先ほどご説明いただいた中で予算事業というお話がありましたが、私も事務事業評価、基本事業評価、施策評価に気を取られていまして、今までご説明いただいたのかもしれないですけども、ちょっとイメージができていないのですが、予算事業というのは幾つぐらいあって、その予算事業自体の評価は行われているのでしょうか。枠配分の予算編成をやるということであれば、何となく予算事業自体の評価をしないといけないのではないかなと素朴に思ってしまったものですから、その辺りのところを教えてくださいと思うのですが。

○浅見行政経営課長 まず数に関しては、大体760本ぐらいです。

○宮本委員 事務事業とそんなに大きく変わらなければ、120事業ぐらいですか、そんなに複雑に入り組んでいるものなののでしょうか。

○加藤行政経営課主査 単純に事業の大きさがいろいろあって本数が違うというよりは、組み方自体に大分ずれがあるので、これとこれをまとめてしまえば予算と評価の事業が整合するという単純なものではないです。

○浅見行政経営課長 わかりやすい例ですと、さきほど学習館のお話がありましたけれども、地域学習館とか学習等供用施設とか市内にたくさんの公共施設があります。例えば学習館が市内に複数あったとして、予算上はその学習館の維持管理費といった1本で示されるとすると、事務事業評価表上は全部の施設をそれぞれ分解して1枚1枚つくっていると。施設などで考えるとそういった事例もありますので、事務事業の数がふえていくということがございます。

○宮本委員 ごめんなさい。公共施設の維持管理という予算があって、その予算の中にはいろんな事務事業があって、人件費だったり物件費だったりというような。また都市整備部がついていたり、教育部の、あそこは生涯学習推進センターに運営をやってもらおうとか、そういうことがいろいろあると。切り口が混線してしまうと。それは連動しないのかな。予算ごとの評価は必要ないような気もしてきたのですが、そういう観点からは今までやってこなかったんですか。ちなみに活動指標とか成果指標とかありますけれども、予算事業という枠ではそういうのはつくってないですね。

○佐藤副会長 これ一番初めの議論になってしまいますけれども、枠予算というときには、予算の単位と評価の単位と、あともう一つ人のやりくりの単位、これがばらばらだと、評価は予算に反映できないし、それから人の配置にも対応できなくなる。だから事務事業でやるなら事務事業の中で、やっぱり人、予算、評価を対応させなければいけないし、よく出てくる先進事例で町田市は、課が評価の単位で、課が予算の単位で、当たり前ですが、課は人間の単位でもある。全て揃っているから、あそこは何でもできる。今、課ごとに業務量の評価も全部やっていますからね。人がどれぐらい働いているとか、どの業務で具体的に何をやっているかということが全部見られるんですよ。全部一本で捉えているから。だから下手に事務事業の評価とか、予算の評価とか、単位が多過ぎると尺度がたくさんあるみたいなもので、それでは測れないですよ。だから何かそういう整理は、どこかでしないと。

○金井会長 そういう意味では、答申として、何かそういう単位をそろえる方向であるとか、何か方向性を出さないと。

○佐藤副会長 評価を予算査定に生かすというのであれば、施策単位だろうと事務事業単位だろうと、やっぱり評価の単位と予算の単位は少なくとも合わせましょうというぐらいは言うてよいのではないですか。

○金井会長 予算事業のほうはコストの情報は入っているけれどもベネフィットの情報は入っていない。評価のほうはベネフィットの情報は入っているけれどもコストの情報は入っていないと。では、それを整合させたものを一つつくるのかと。それは予算のほうにかかわることだけど、総合計画の管理とか情報公開のほうには、必ずしもコストと結びつける必要はないので、別の情報もとれるようにしておいたほうがよいというような感じで答申を書くのかどうかという感じですかね。

ほかにはいかがですか。一応、答申の方向性はつくっていかなければいけないので。

もしなければ私のほうから。

資料2で、いろいろ方向性を出していると思うのですがけれども、一つは実従事時間に基づく業務量分析というのは、これは何かこういうことをやるという方向で一つなんですか。今、副

会長のほうからもありましたけれども、どの程度人が仕事をしているんですかというのも非常に重要な話ではありますが、これは従来の仕組みでは入ってこないんですけれども、これを別途新しくやるということですか。

○浅見行政経営課長 そうですね、人件費を考える上では時間外のコストも合わせてトータルで示すべきだろうと。それが定員管理にもつながるし事業の業務量分析にもつながるというところで、これは取り入れたらどうかという具体的な提案です。

○金井会長 今も定員管理はやっているわけでしょう。

○浅見行政経営課長 はい。

○金井会長 どうやってるのですか。

○浅見行政経営課長 時間外勤務時間はデータとしては手元に置いて総体的に見てはいますが、なかなか具体的な評価の中での見える化はされていないということなんです。

○金井会長 見える化はされていないとしても、定員管理はどこがやっているのですか。

○浅見行政経営課長 こちらです。

○金井会長 それなら、どこが忙しそうか知っているわけでしょう。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○金井会長 ではやらなくてもよいのではないですか。早い話、忙しそうところに人をつけると、そういうことでしょう。

○浅見行政経営課長 そうですね。ただ、属人的なものではなくて、時間外も含めて業務量に見合った事業にきちんと人を当てていく、そこに不整合があった場合には、それは評価の中できちんと検証していくと。

○金井会長 残業つまり時間外勤務のデータは持っているんでしょう、何々課は時間外幾らと。それで人をつけているわけでしょう。

○浅見行政経営課長 必ずしもそのとおり行ってないですね。

○金井会長 それは、時間外などの業務データのとおりに定員をつけられないからでしょう。そうであればデータがあってもつけられないですよ。

○佐藤副会長 だから、それをやるためには、事務事業評価に人件費がないとだめなんですよ、本当は。その事業に何人使ったとか何時間使ったとかというのがわかると、その事業を拡充しようと思えば当然人手も多くなるし、逆に人手が多過ぎないか、この成果に対してコスト、人手が多過ぎないかという議論もできるので。多分、人というのは課についてしまうので、その課の中でいろんな事業をやっているんで、実際何をやってるんだらうというのがよくわからない。それと物すごく忙しい課もあるけれども、人手がうまくやりくりできないのは、やはり課の中の人と事業がつながっていないから。やるならそこをつなげないとわからないですよ。普通、行政コストってそういう考え方じゃないですか。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○金井会長 それをやりたいと。

○浅見行政経営課長 そうですね。理論値という話を再三していますけれども、職員の人数は結局一人がどういった業務に携わっているかを案分して数字として出しています。それに対して、単価を正規職員と嘱託職員で設けて、それを掛け合わせて人件費としています。なかなかこれだけでは説得力がないといったところがありまして、そうであれば実態の部分の時間外も要素に加えて示したらどうかというところです。

○金井会長 いや、それは非常によくわかって、時間外を見れば忙しそうな課とそうでない課がわかるから人間をつけられる。そのときに、副会長がおっしゃるような、難しいことはなくても、つまりどこの事業がどうフルコストで人件費を使っているかなどということは大変だ

から考えないで、とりあえず課に人をつけて、どういうふうにやりくりするかは課長が考えてやって、その上で忙しそうな課があれば、そこは人数が足りないだろうというのが、普通の定員査定の方法ですよね。それは必要な情報を最小限にしているわけですよね、この査定のところについては。

○小松委員 建前論をずっと話ししているような感じなんですけど、今は少し本音の部分で考えると、行政が幾ら市民満足度がどうかとか、この施策をやらなければいけないと言っても、最終的には財源なんですよ。財源を使って人的なものも含んだコストで仕事をするわけだから、立派な施策評価をつくっても、その優先順位を考えて、のんびりと職員数をふやすわけにはいかないわけですから、市の体制にあった職員の人数とコストはこのくらいだから、それに見合う事業を優先順位を決めてやって、優先順位から外れたところは多少満足度が不満でもよしとするような仕組みをつくらないと、全てに評価基準がよくて、満遍なくオール5で、それで人が足りなくてどうこうということよりも、現実に見合った評価をすべきではないですか。

ましてやこれから少子化になって、ますます財源確保も難しくなってくるのであれば、立川市という一つの行政体がどういった施策を優先順位を決めてやっていくかというところを構築するための作業をしないと。行政だから何でもサービスすればよいという話とはまた違ってくると思うので、その辺りの人的なコストの部分と、やらなければいけない仕事と評価との関係ということはどうに考えているんですか。

○浅見行政経営課長 そうですね、事務事業ベースで考えますと、どうしても大きな視点で庁内でどれだけ優先順位、いわゆる優先度を測る議論がされているかについては、なかなか進んでないといったところがあります。そのため880の事務事業は基本的には各所管課で点検をしてもらいましょうと、その点検をする際には、もし科学的に、定量的にはかれる数字があれば、それは例えば我々行政評価の所管でやるなど、少し第三者的な視点で評価をきちんとしましょうと。それは、今度は基本事業に上がったときにその基本事業を事務事業の面からも評価するし基本事業の束としても評価しましょうと、それがひいては施策につながっていくといったところでは、まずは基本事業をしっかり評価できれば、その下の事業もおのずと順位づけはできるのではないかとといった理想がまず一つあります。

それから、人件費の話に戻りますけれども、当然、事業によっては、予算をつけなければ進まない事業もあれば、予算をつけなくても市民との協働ですとか、ある意味職員が体を動かして、汗をかいてという動きで進む事業もあるでしょうから、そういったところではやはり人にかかっている経費、それからそのほかの事業費、両面を見る必要があるでしょうという視点は、事務局としては持っています。

○佐藤副会長 業務量分析のところですよ。余り難しいことを考える前に、まずは実態把握が急務で、ただ何となく忙しいというのは主観であって、何に忙しいかがむしろ大事で、それに忙しいというのは、ではどのくらい時間を使っているのかという形で定量化することだと思います。町田市が最近やっているのは、まさにいろんな業務を分けていって、申請業務とか給付業務でとか、いろんな会議であるとかというように、何に時間を使ったのかというのを見ているんですよ。そうすると意外とこんなことに時間を使ってしまったというのが見えてくると、これは切れるよねという気分になってくるんですよ。例えば市民に対する説明で、わざわざ職員1人で行けるところを2人で行けば、時間はその分だけ倍になるじゃないですか。だから、そういうものを見る化していくというのは、一つの業務改革の工夫なんです。見える化することと、それをどう使うかはまた別の話ですが、まずは実態を見ないとよくわからないという部分、皆さん何となく忙しいようですけど、その何となくをクリアにしようというのが多分一つだと思う。

あとは定員、人のやりくりですけど、どこかの定員を減らしてどこかを増やすということは、かなりもめると思いますので、説得の材料ですよ。あちらの課はすごく大変なのでこちらは少ない人数でもまだできるよねという説得の材料として、各課がどんな仕事をしているのかということを見せていくことが必要かなと。

事務事業単位である必要性もなく、課の単位でも別に構わないんですけども、どんな仕事をしているのかとか、それは正職員でも嘱託でもいいんですけども、何かその辺りがわからないまま忙しいとか大変だでは、職員の配置とか転換をするのは大変だと思うんですよ。○浅見行政経営課長 そうですね、現状ですと、課の業務の中に各事務事業があって、そこに人が張りついていて、その内訳をマトリクスで示して、トータルで職員の数が一致しますよと、これが言ってみれば、今、本市でやっている業務量の分析ということなんですが、なかなかそれ以上のものが果たしてできるのかということ、その辺りは課題です。

○金井会長 ほかにいかがですか。

○庄嶋委員 今、佐藤先生がおっしゃったように、私も行政関係の仕事に携わっているので、やはり業務の違いでこの辺りはいろいろとあるだろうなと思っています。これは日ごろ見ていての所感なんですけれども、私は人材育成の仕事に携わることが多いのですが、その場合、例えば、ことしは予算としてはこの講座に幾らかけると、また、それに付随して関わる職員は大体何人と決まっていて、受講する人数に対してかける量は変わらないわけですよ。それが、ことしは30人受講者を見込んでいたけれども20人しか来なかったとなれば、お金をかけた割に効果が上がらなかったという話になって、では次年度はどうするかと言ったときに、次年度ぐらいまではもう一回30人目指す。30人に到達すれば設定した目標に達するけれども、やっぱり20人ぐらいだったら、これが本市の今の状況なのかとなり、今度は20人に見合った金額に下げるという感じに対応しながら直していく部分があります。いろいろな業務がある中で、そういう見方でできるものと、お客さんとしての市民が来る人数によってコストが上がっていくものがあるのだろうなというところを考えると、答申の考え方がより広く、職員の方とか、あるいは市民の皆さんに理解されるためには、何かもう少し業務の種類などによって捉えられるような例示などが必要なのかなとは感じますね。やはり少し抽象的に議論している中で一緒に言えないところがあるなというのを感じていたのがその所感という部分ですね。

○浅見行政経営課長 おっしゃるとおり、私たち行政経営課でも定員管理をする中で、各課と毎年ヒアリングをしているんですけども、やはり各課はどうしても人をふやしたいという主張ですけども、当然、業務でなぜ正規職員が必要なのか、それは、さっきの話と重複しますが、いろんな市民との連携で職員の負担が軽くなることはないのかとか、あとは民間の委託も含めて、なぜ正規職員でなければいけないのかといった話はしていますので、恐らくつながるところがあるかと思います。

○庄嶋委員 なおさらこの総合計画のほうを見ていくと、市民も含めた役割分担が書いてあります。その辺りまで考えていくと、市民との役割分担の相性のよい事業とそうでない事業との違いがあったりするのかなと思います。

今おっしゃった、私が専門にしている、市民が公共の部分にかかわってくるような部分でいうと、行政が一つでこになって、よりレバレッジが大きい、より多くの市民が動くとか地域にかかわるみたいなことがあらわれるとよいという点があり、少しほかのものと違う部分もあると思うので、具体的に考えるとどうなのかなというふうに見えてきますよね。

○片野委員 また具体的で申しわけないですけども、例えば、女性の場合で夜7時に、帰るときに判子を押しますよね。本来は7時と言われるんだろうけれども、それで言われているがゆえに7時に押して、その後また2時間ぐらい仕事をやっていますよね。こういうことは現

場では実際あるんですよ。だからそういうことがないように、どういう工夫をしていけばよいか、これはやっぱり上のほうのきちとした考えを示してあげないと、何が何でも人件費を減らすために7時までとかというふうになると、ときには10時ごろまでやっている人もいますよね。だからそういうことがないようにやってもらいたいですよね。現場ではいろんなケースがあるというのもわかりますけれども。

○朝日委員 資料4の⑩番に自主的なスクラップ・アンド・ビルドが行われるような制度構築というところがありまして、また資料5でいうと、ステップとしてこうやって進んでいくので、最終的にやはり予算だとか人の資源が限られてくるということを見据えての改革になるのですが、基本的にはやっぱり評価をする事業の部局の方たちにとっては、充実した成果を出したいということに対して、減らされるほうの話、もう少し人がいればとか、もう少しお金があればミッションを達成できるという、ディスインセンティブの方向であることには違いないわけですよ、縮めるという。その限られた中で最もよいパフォーマンスを出すとか2人でやるところを1人でやれるようにとか、そういう明らかにできることをやっていくという分にはまだよいかなと思うのですが、なぜ縮んでいく方向のこのために、評価にこれだけの労力を割かなければならないのかというインセンティブの問題があって、何かこれをやった結果減らされること、もしくは、やろうとしていることが十分にできないということを指摘されるリスクもあるかもしれないということが当然あると思うんですね。だからそのスクラップ・アンド・ビルドをしたことが評価されるというのは根本的に発想が変わる、行政サービスの内容が悪い方向に行くということにはならないとは思いますが、よい方向に行くのに減らさなければならない、減らしたことがディスインセンティブとして返ってきてしまう、何かそういうふうになってしまいますよね、素直に見れば。

なので、これはもしかしたら最後のほうの最終ステップでの、減らしたことで何がよいのかという制度設計の話かもしれないのですが、何かスクラップ・アンド・ビルドすることが評価されるシステムという視点がないとたないような気がしました。

ここの時点で書けるかという、まだ書く必要もないのかもしれないのですが、必要だからこういうふうな方向に行くというのは間違いないのですが、それがうまくワークするかという段になると、その部分が出てくるのかなと。ここの答申でという具体的な話にはならないのかもしれない。

○金井会長 基本的には、行政評価をやって何の意味があるのかというふうに所管課は普通思うと。手間はふえて一生懸命やったら予算が減ると。やるだけ無駄であるというところが基本的にこの仕組みの最大の悩みです。一生懸命やって予算がふえるのであれば一生懸命やりましょう、だけどそれは行政評価を導入する大局的な意味からいうとあまりやってもしょうがないだろうという話になると、結局、機能しないということになるのです。だから一つは各事業課は評価をいっぱいさせられて疲れているので、できるだけ早くそれを、そちらのコストを下げたほうがよいと、まずはですね。それが最大の行革だと思いますけれども。

その上で簡素な行政で効果を得る。手間をかけさせないようにするんですよ。

○佐藤副会長 ただ、このスクラップ・アンド・ビルドというのは粋予算だからできる点があって、だから事務事業評価をやるかやらないかといえば、当然やりたくないですよ。だけど施策ベースなので、何か新しいことをやろうとしたら、これはスクラップ・アンド・ビルドですよ、ぜひ進めてくださいと。でも、そのかわり予算がないのでどこか切ってくださいと言ったら、それは切りますよね。所管課からすると、それはいろんな事業をやっているんで、差し引きゼロならいいというふうに割り切ってしまう。ただ焼け太りはだめだよと、新しいことをやるのはいいけれども、ほかのことを切ってねという、ペイゴーシステムもそうなので。だ

からある意味、そこは事業と事業の比較をさせるという点では施策別だから、枠予算だからで
きる部分があると思うんですね。

○金井会長 そもそも枠予算はスクラップ・アンド・ビルドをさせる仕組みですよ。ただ立
川市の皆さんは、枠予算のときであってもスクラップ・アンド・ビルドをせずに、足りないか
らといって財政課に要求してきたわけですよ。それで枠配分が崩壊したというのが立川市の
事実なんです。だから、そこを乗り越えないと枠予算は立川市では無理だと。

○佐藤副会長 あとは、自治体によっていろいろですけども、企画系が強いのか、それとも現
場系が強いのかという、それによって完全に分かれるので、やっぱりこれは悪いけれども財務部
辺りに頑張ってもらわないといけないと思うんですね。当然、現場というか原局はみんな予算
を大きくしたいですから、どこかが抑えないといけませんよね、それを。

○金井会長 あと、もう一つ、全然話が変わりますけれども、資料2の最後の丸のところの、
評価決定者の見直しによる評価結果の実効性の確保というのは、どういう意味ですか。

○浅見行政経営課長 これは、少し重複しますがけれども、現在の事務事業マネジメントシート
ですと、所管課に全て評価までしてもらっているのを、例えば事務事業評価はどこかで、第三
者のなとところできちんと評価をして、それを庁内の議論の中ではきちんと理事者が確認をとる
といった手続を踏むイメージです。

○金井会長 具体的に誰がやるんですか。

○浅見行政経営課長 当然、それまでの準備は事務方がやって、最終的に、庁議の中で経営改
革推進委員会といったものもありますので、そういったところできちんとそれを示して理事者
が確認をとると。それをもって予算編成につなげると。

○金井会長 事業は800以上あるわけでしょう。理事者が見るとは思えませんが。

○宮本委員 会長、今のお話というのは、この資料4の③のところだと思っていいですか。

○金井会長 そうです。③のところも同じことを書いていますね。私が言ったのは資料2のこ
の行政評価システムから予算編成へ流れる丸が5個あるうちの一番最後で、資料4だと、おっ
しゃるとおり行政評価全体についての③のところですね。

○宮本委員 ということですよ。そうすると、要は行政経営課がやりますといっているよう
に私には読めるんですけども。なおかつ資料5を見ると、すぐに取り組むべき事項、来年度
からやりますという勢いで書いてあって、その裏づけは資料4のこの我々の答申という話にな
ると思いますけど、それぐらいの意気込みだと思っていいのですか。

○浅見行政経営課長 そうですね、やらざるを得ないだろうと。

○金井会長 各課の負担を下げるのであれば意味があると思うんですよ。行政経営課が全部、
面倒くさいことは我々が全部やりますと。それならいいけど、各課にさらに負担をふやした上
でというのはあまり、お奨めできない。

○宮本委員 何かクロス方式で全然違う部署に、客観的に見てください言ったとしたら、全然
畑違いで、知らないことを評価させられるなんていう負担になったら困りますからね。そう
なるとやっぱり当事者か行政経営課か、それぐらいしかないから、行政経営課がやるのが妥当か
もしれない。

○佐藤副会長 でも評価に必要な情報は、その当事者というか各担当から上げてもらわないと
いけないので、そこまで手間が減るかと言われたら、単に最後の主観的なチェック、いいか悪
いかのあの部分だけです。だから、現場の手間がと言われると、それほどなくならないで
すよね。国がやっているのは、だから、基本的には事務事業レベルは自己点検にしておいて、
何年かに1回、行政事業レビューもそうですけれども、3年に1回とか5年に1回とかローテ
ーションをかけて全部の事業を網羅的に見られるようにしておいて、その中から特出ししてい

って、その部分は第三者的な視点で誰かが評価するというやり方、具体的には国は内閣官房がやりますけれども、そうやって回していかないと多分、行政経営課も厳しいでしょうし、毎日それ全部、ケアも全部やれと言われたら無理だと思いますので、そこはローテーションをかけて、毎年の部分は当事者に見てもらおうとか、何か二段構えのほうが現実的だと思いますけど。もし見直すというのであれば。

○朝日委員 あと、どうしても評価決定というときは、国でも総務省が第三者評価的にやる時には大臣に勧告できるというように、例えばほかの評価決定をひっくり返すことができるということなのかどうかによっても、その実効性はかなり違ってくると思うのですが。どこまでをまとめるか。何か追認するだけだと余り意味はないかもしれない。ひっくり返すというとまたすごい労力が必要だと思いますけど。

○金井会長 いずれにせよ、所管課が自分でやるとなるとA判定するに決まっている。行政経営課が全部見たらパンクしてしまう。それから力関係でも無理でしょうという話になるから、重点を絞って、問題だと思うものについて言うしかない。そのときはもちろん市長の了解さえとってしまえばいいわけですから、市長が了解するくらいの問題のあるものを探し当てなければそういうことになる。そうでないものは、基本的には追認と同じことになりますよね。それは客観性がないということなんですが、客観性のあることを見られるほど時間のある人がいないと。

でも財政課は全事業見ているんですよ。だから財政課は何らかの判断はしているんですよ。そういう意味では行政経営課も判断することはできると思いますが、ただ財政課もほとんど所管から来たものを基本的には丸のみしているわけで、イエスになるに決まっていると。それはしょうがないと思います。

○佐藤副会長 別に評価をひっくり返そうと思わなくても、事業課はこう言ってますけれども、我々はこういう評価ですという両論併記でもいいと思うんです。あとはそれを市長なり予算査定でどう考えるかの問題だと。あまりA評価をB評価に変えとか、そう難しく考えないで、第三者は違う見方をしたんだという事実だけを出していくというのもいいと思いますけれども。

○金井会長 結論としての点数よりも、所管課とは異なる意見をどれだけ言えるかなんでしょうね。こう言っているけれども、こういう問題がある、これおかしいよねと言えるだけでも十分だと思いますけれども。

さて、ほかはいかがでしょうか。

よろしいですか。一応こんなところで答申の方向に進めていかないといけないと思います。

まだいろいろ思いついたことがあれば、また審議会の後でも事務局のほうにお寄せいただければというふうに思います。

それでは、2の(2)の議事を終わりにして、3のその他になりますが、事務局から何かございますか。

○浅見行政経営課長 本日はご審議ありがとうございました。特に今回、答申へ記載の要旨案ということで事務局で勝手にまとめたところがございますが、これまで審議で各委員からさまざまご指摘いただきましたので、そのあたりをきちんと意見として今回まとめるといったところを少し意識して整理をしたいというところでございます。

それから、後段の議論にございましたとおり、市民にどう公表、説明していくのか、また、所管課としてどういう権限を与えるのか、また、市として、全体として理事者を含めてどういう権限を与えるのか、それがまた予算編成にどう行政評価をつなげていくのかといったさまざまな切り口がございますので、今後はそういった視点からも整理が必要かなというふうに感じました。

それで、次回でございますが、本日の答申の記載の要旨、それからいただいたご意見等を踏まえまして、改めて実際に文書として答申案ということでお示ししたいというふうに思っております。また、文書に落とす際にもきょういただいたさまざまなご議論を踏まえて、また必要があれば別の資料も添付したいというふうに思っております。

それで、今後の予定でございますが、もし特に次回大きな疑義がなく審議がまとまるようでしたら次回が最終回ということになりますが、審議の展開によりまして必要な場合には、さらに1回程度延長する可能性もございます。次回の開催の時期は年明け1月ごろを考えておりますので、改めて担当より日程調査の連絡をしていただきます。

それから、前回10月17日に開催いたしました議事録の確認につきましても近日中にご依頼させていただきますので、よろしくお願いいたします。

事務局からは以上でございます。

○金井会長 1月のどのくらいになりそうですか。

○浅見行政経営課長 会議室の空き状況もあわせて確認しますので、なるべく早いうちに連絡いたしますので、よろしくお願いいたします。

○金井会長 それでは、ほかに何か、皆さんありますか。

よろしいですか。

それでは、きょうの審議会を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8時45分 閉会