

## 第8回

# 立川市行財政問題審議会

平成29年1月27日（金）

立川市総合政策部行政経営課

## 第8回立川市行財政問題審議会議事録

◆日時 平成29年1月27日（金）19時00分～20時40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 勉委員		

### 【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) 答申書（案）について
- 3 その他
- 4 閉会

◆資料

- 1 「効果的な行政経営システムの構築」について（答申）【案】
- 2 答申書記載内容と対応する委員発言要旨等

◆参考資料

第6回立川市行財政問題審議会議事録  
第7回立川市行財政問題審議会議事録

○浅見行政経営課長 それでは、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。

朝日委員は10分ほど遅れるとの連絡が入っておりますので、議事進行をさせていただきたいと思います。

それでは、会長、よろしくお願ひいたします。

○金井会長 どうも皆さん、こんばんは。

新年明けてから初めての会議ですね。この審議会 자체はそろそろ終わりを迎えつつあります  
が、第8回を開会したいと思います。

まず最初に、事務局から何かございますか。

○浅見行政経営課長 それでは、本日の議題ですが、1点、答申書（案）についてでございます。

委員の皆様にも事前にご送付させていただきましたが、前回まとめていただきました答申の  
方向性に沿って、事務局で答申書の案を作成させていただきましたので、その内容につきまして  
ご審議いただければと思います。

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、次第が1枚、続いて資料1「効果的な行政経営システムの構築」について（答申）  
【案】、続いて横長の資料2、答申書記載内容と対応する委員発言要旨等、それから参考資料  
として第6回・第7回の議事録でございます。

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。

それでは早速、答申案について議論していきたいと思います。

まず、事務局が皆様の意見をまとめて作成したという答申案について、事務局から説明をお  
願いします。

○浅見行政経営課長 それでは、本日、資料は資料1と資料2ですので、それぞれを参照しながら  
説明していきたいと思います。

まず、資料1でございます。これが答申書の本書ということになります。

まず、表紙をおめくりいただきまして、目次をごらんください。

今回、答申書案を作成するに当たりまして、答申書の構成について事務局で協議を重ねました。  
結果、大きく分けて1つ目が諮問の背景。中身としては、市を取り巻く状況と課題、現在の行財政運営の取り組み状況、現在の行政経営における課題の3部立てとしております。

それから、大きな2つ目が答申です。こちらは、1点目が効果的な行政経営システムの基本的な考え方。  
2点目が行政評価制度の見直し。3点目が行政評価と予算編成の連動。4点目が行政評価と組織編成・定員管理の連動。5点目が効果的な行政経営システムのイメージ。6点目が行政経営システム構築に向けたステップ。

それから最後に、資料編といたしまして、審議経過と委員名簿をつけております。

それでは、それぞれの項目についてポイントを中心に説明してまいりたいと思います。

3ページをお開きください。

諮問の背景でございます。ここでは、本審議会の当初に市側からさまざまな抱える課題について説明をしてまいりました。本市を取り巻く状況と検討課題等についてということで、今後の人口減少、財政縮小、また公共施設の維持・管理に係る課題、こういったものを紹介してまいりました。こちらを改めて5ページにかけて整理をしたところでございます。答申書の紙面も限られておりますので、余りこういった前提条件でページを重ねないで、少しコンパクトに

まとめるように整理しましたので、改めて事務局で点検する中でも、若干説明が不足しているといった感もありますので、こちらにつきましては、書きぶりは再度点検してまいりたいというふうに思います。

それから、6ページをごらんください。

こちらでは、行政経営計画で示しております、今回諮問させていただきました行政経営システムとは何ぞやといったところを示しております。

それから、7ページでございますが、こちらでは行政経営における課題ということで、行政評価・予算編成における課題、組織編成・定員管理における課題、こちらもあわせて行政経営計画でも示しておりますが、課題を整理して記したところでございます。

それから、資料2をごらんいただきたいと思います。

こちらの構成でございますが、まず左から見ていただきますと、左に答申ページの欄がございます。資料2の1ページをごらんいただきますと、8ページから始まっております。その右側では、各項目をそれぞれ1番から番号を振っております。答申記載内容、こちらがこれから説明する内容でございます。それから、右側では対応する委員発言要旨等ということで、委員のほうから示されましたご意見・ご提案などを中心にまとめたもので、それが審議会の第何回で出たものか、最後にその回数を記しております。

それでは、8ページから具体的に参照しながらごらんいただきたいと思います。

まず、8ページでございますが、ここでは効果的な行政経営システムの基本的な考え方について整理しております。資料1の点線・破線で番号を記している部分、これが資料2のナンバーに対応するものでございます。

まず、8ページの中段でございますが、目指すべき行政経営システム、こちらにつきましては、「限られた資源でより大きなサービスを市民に提供する、効率性の視点を重視したものとするべきである」というふうにまとめました。

こちらは下の図表6、朝日先生から審議会の中で研究の報告をいただきましたけれども、こちらを参考にネットベネフィット、純便益、こちらを見るに当たっては、成果と費用の関連性、ここが重要であるということで、市民満足度を市でも前期の基本計画で追い求めるといった説明をしましたが、市民満足度ばかりを求めて費用がかかるばかりで、満足度はある一定の水準からなかなか上がらないというところも事務局としても感じているところでございますので、ここでは効率性の視点をまず重視すると。その中で、広く市民にサービスを提供していくということを整理したところでございます。

それから、少し下に進みまして、(2)の下線でございます。行政経営システムにおける個々の事業の評価に当たりましては、「主観的・感覚的な判断ではなく、定量的なデータ分析を重視した客観的なシステムとすべきである」といった整理でまとめたところでございます。

それでは、次のページ、9ページをごらんください。行政評価制度の見直しというところでございます。

まず、(1)の現行制度の特徴と課題でございます。こちらでやや下のほうに移りますと、下線で「市民満足度には限界がなく、常に行政サービスの向上が求められる。そのため、予算規模の増大につながりやすい制度であると言える。市民満足度は、市の取組み以外の要因で上下することもあることからも、行政評価の指標としては課題がある」ということで、こちらにつきましては、資料2をごらんいただきますと、中間まとめの行政評価制度全体の課題提起、またこれまでの本審議会での議論の中でもたびたび注目されてまいりましたこの市民満足度の視点について、課題として整理をしたところでございます。

続きまして、(5)の下線でございます。「資源配分への活用を重視するならば、これらの

課題に対応し、現在よりも、効率性の観点に重点を移した制度に見直していく必要がある」と整理いたしました。

資料2では、「予算配分につなげるとなると、有効性をどう伸ばすか、成果をどう伸ばすかということだけではなく、費用対効果の情報を入れていかないといけない」といった委員の発言の趣旨も踏まえて整理したものでございます。

続きまして、その下の（2）行政経営システムに求められる行政評価の役割でございます。

（6）の下線です。「資源配分を主な目的とする行政経営システムの基本として行政評価を位置づける場合、事業見直しのきっかけとなると同時に、客観的な分析の根拠としての役割を重視すべきである。ただし、行政評価には資源配分への活用のほか、基本計画の進行管理や市民等への説明責任を果たす役割もある。資源配分への活用を基本的な目的としながらも、その他の目的への活用に対応できる制度設計とすることが望ましい」と示しております。

こちらにつきましては、資料2の2ページにかけての部分でも、委員の発言を踏まえて整理したところでございます。行政評価といいましても、市民説明の責任を果たす役割もありますが、資源配分をどう活用していくかといった部分、こちらが欠けている部分がありますので、こういったところもきちんと制度設計上、考える必要があるという整理でございます。

続きまして、10ページの評価体系に移ります。

10ページの下線（8）でございます。「施策と事務事業ではつながりがやや遠く、範囲も広いため、施策のレベルから事務事業の貢献度や優先度を評価するのには課題がある。現在よりも基本事業評価に重点を置き、評価のしくみの上でのつながりを強化することで、事務事業の見直しにつながる評価制度として、より有効に機能すると考えられる」と整理しております。

こちらもかなりご議論いただきました、事務事業と施策をつなぐ基本事業の位置づけが今回の基本計画の大きな特徴でございますが、なかなかその基本事業の評価ができていないと。この基本事業の評価をすることによって、事務事業と施策とのつなぎ役といったところも生かせますし、基本事業から見た事務事業、また基本事業から見た施策といった全体的な評価においても精度が増すのではないかといったことから、基本事業の評価に重点を置くというふうに整理しております。

それから、やや下に下がりまして、（9）の下線でございます。「行政評価などさまざまな目的への対応という観点からは、例えば、施策評価については、政策的な判断を含むことや、市民から見たわかりやすさから、定性的な内容も残しながら説明責任を果たす役割を重視する。事務事業評価は、施策や基本事業の目的実現に向けて、どの事務事業がより貢献したかを相対的に評価するために、データに基づく客観的なものとするなど、評価の目的に応じた対応が可能な評価体系のあり方を検討すべきである」としております。

この（9）の書きぶりにつきましては、資料2で幾つか委員からいただいたご意見を示しております。施策評価、事務事業評価、こちらは同一ではない。それぞれ違いがあるということをございましたし、科学的な根拠を持つといったところでは、事務事業、こちらのほうに具体的なデータに基づく裏づけ、客観的なデータを整理した上で、事務事業の評価はできるけれども、施策評価については政策的な部分、定性的な部分を残すので、そこは役割を分けるといったところが、ご意見を踏まえて整理したところでございます。

続きまして、P D C Aサイクルへの有効活用ということで、11ページにわたります。

11ページ、（10）の下線部分です。「P D C Aサイクルのツールとして有効に活用するためには、まず、事務事業及び基本事業の成果指標に、毎年の目標値を定める必要がある。そして、目標を達成しているか、達成していなければその理由は何か、目標設定は適切であったかを事業所管課が分析し、記入するシート設計とする」。

こちらにつきましては、資料2の3ページ、一番上にございます。この委員のご意見といたしましては、目標を達成できなかったらその理由を述べさせるのがポイントであると。つまり、説明責任の重要性が指摘されております。

それから、次の下線（11）でございます。「また、本来は、こうして導き出した課題解決に向けた取組みが活動指標となるべきである」ということで、こちらも資料2のほうをごらんいただきますと、「活動指標は職員の皆さんが何をすると成果指標が上がるのかを書くものである」ということで、活動指標についてもきちんとこういった考えに基づいて整理すべきであるというようにまとめたところでございます。

続きまして、（5）の行政評価に対する職員インセンティブの確保でございます。この職員インセンティブにつきましても、幾つかご議論いただきました。

まず、（12）の下線部分でございます。「シート作成にかかる評価コストの低減を図るべきである。また、評価結果が予算編成に直接活用されるようにし、それを見やすくするとともに、予算要求作業との重複部分を整理することも必要である」ということです。この前段としては、評価疲れといったところもございますし、その評価疲れについては当然、評価コストがかかるといったところもございます。こういったことから、やみくもに評価をするのではなくて、評価の結果、何が成果に結びつくのか、このあたりをきちんと見えやすくするといった整理でございます。

続きまして、一番下段の（13）でございます。ここでは、今後の市の方針に貢献するといったところで、市といたしましては、そうした見直しに取り組むということを高く評価する姿勢が、職員に対して示されるべきであるということです。

こちらも資料2をごらんいただきますと、委員からの意見ということで、「部局にとってなぜ予算削減につながるかもしれない行政評価に労力を割かなければならぬのかというインセンティブの問題がある。スクラップ・アンド・ビルトをすることが評価されるシステムという視点がないと、もたないのではないか」といったご意見を踏まえてまとめたところでございます。

続きまして、12ページでございます。

ここは、行政評価と予算編成の連動の項でございます。

予算編成方式でございますが、この12ページではメリット、デメリットということで、全国的な調査なども参考しながらご議論いただいたところでございます。それを踏まえまして、下線の（14）（15）（16）（17）とございますが、まず下線（14）でございます。枠配分予算編成方式の提案でございますが「現状では、一つの施策に複数の部が関係する場合が見られる。施策内における責任と権限が明確でなく、部同士の考え方方が異なったときに、客観的・合理的な判断に基づく予算配分が確保されるかが懸念される」。また「枠配分方式では、定量的で明確な基準に基づく枠配分額決定のしくみが不可欠であるが、市民や府内各部門の理解が得られる、合理的なしくみの確立は困難である」。その下「実際には、既存事業のコスト削減を事業所管課が簡単に受け入れることは少ないと考えられ、新規事業に予算が配分され難くなることが懸念される」。「以上から、本審議会としては、施策別枠配分予算編成方式の導入に向けては解決すべき課題が大きいと考える。まずは、行政評価制度の課題に対応し、予算編成及び組織編成との連動を確かなものとすることを第一とし、枠配分予算編成方式が効果的に運用できる土台が整った上で、その後のステップとして導入を検討すべきである」とまとめたところでございます。

こちらにつきましては、資料2の3ページから4ページで整理しているところでございます。主には8月にまとめました中間まとめ、こちらの中で施策別枠配分予算編成方式についてとい

った項目で課題を整理したところがございました。こちらを改めて文字に落とし込んだということでございます。

続きまして、13ページでございます。

13ページ以降は、行政評価と予算編成の連動をさらに細かく項目出しをしております。

まず、（2）行政評価と予算編成の役割分担でございます。

（18）の下線部分でございます。「事業の見直しを決定するのは行政評価ではなく、予算編成の過程で行うのが現実的である。行政評価の役割は、事業所管課の見解だけでなく、客観的・第三者的立場からの評価により、事業見直しの根拠を明らかにし、予算編成につなげるとともに、それを内外に示していくことと考える」。

資料2を見ていただきますと、4ページでございます。委員発言の要旨といたしましては、「所管課による評価との両論併記でもよいが、第三者が違う見方をしたという事実を示していくのもよい。所管課とは異なる意見を示せるだけでも意義がある」ということで、なかなか所管課による評価というのは、どうしてもそこが甘くなってしまうということで、第三者といつても、府内での第三者も含めまして、違った視点から評価をする仕組みというように整理をしているところでございます。

続きまして、本文13ページに戻りまして、（3）評価事業と予算事業の整合でございます。

（19）の下線部分でございます。「行政評価の結果が予算編成過程で査定の根拠として有効に活用されるためには、評価の事業と予算の事業の単位が整合していることが条件となる」。

資料2をごらんいただきたいと思います。4ページでございます。委員の発言要旨でございますが「評価を予算査定に生かすというのであれば、施策単位であろうと事務事業単位であろうと、少なくとも評価の単位と予算の単位は合わせましょうということは、答申に入れてよいのではないか」といったご意見もございました。まず、こういった整理をしないと、すぐに予算編成にたどり着かないといったご指摘もいただきましたので、整理をしたところでございます。

続きまして、本文に戻りまして、下線（20）でございます。「さらに、組織編成、定員管理との連動も見据えると、最終的には、評価と予算、組織の単位を揃えることが、行政経営システムとして一体的に機能するために必要と考えられる」。

こちら、資料2をごらんいただきますと、先ほどの部分の下に「予算の単位と評価の単位、それから人の単位、これらがばらばらでは評価を予算に反映できないし、人の配置にも対応できなくなる。よく先進事例として挙げられる町田市では、課を全ての単位として揃えているから何にでも活用できる」。町田市の事例も含めてご意見いただいたところでございます。こういったご意見を踏まえて整理したところでございます。

続きまして、（4）予算査定へ活用できるシート設計でございます。

ここでは、（21）から（24）まで下線で記しております。「例えば、国の行政事業レビューで重視されている予算執行率は記載すべきである」。また「現行の事務事業マネジメントシートには記載されていない、成果指標の目標値及び目標達成率を記載することも有効と考えられる」。「所管部署には、施策成果指標の毎年の動きを把握し、なぜそのような結果となったのかを、分析、説明させることが必要である。その内容の妥当性を判断することにより、査定における削減のきっかけとなることが期待できる」。このほかにも「財政部門と評価部門で調整、意見交換を進め、予算編成への活用に直結するマネジメントシートのあり方について、検討すべきである」と整理したところでございます。

資料2に行きますと、5ページを中心に委員の意見に対して整理をしたところでございます。まず、事務事業評価、こちらがなかなか横一列で見たときの統一の評価軸がないといったご指摘もございましたし、実際にシートの改良といったところでは、すぐに取り組める部分もある

だろうということで、こここのシート設計ではこういった整理でまとめたところでございます。

続きまして、（5）の適切な指標設定でございます。

（25）の下線部分です。「成果指標は、行政評価の基準となるものである。どのような事項を成果指標とするかの検討にあたっては、市の権限でコントロールできない要因で上下することもある、曖昧な指標は避けるべきである」。それから、次の段落の下に行きますと、「その決定にあたっては、所管部署のみの検討で行うのではなく、市としての合意形成を重視したプロセスを経るものとすべきである」。

ここにつきましては、資料2をごらんいただきますと、5ページの下のほうになります。委員の発言としては、「外部要因を理由に言いわけができるような指標は、資源配分の論拠にはならない。成果指標の決め方に関しては、所管課の独断にならないよう、オーソライズする場を設けるなどの仕組みが必要なのではないか」。こういった意見を踏まえております。

それでは、本文に戻りまして、14ページです。

（27）の下線部分です。「事業見直しのきっかけとして行政評価を活用するには、事業の成果として、投入したコストに見合うだけ目標値に近づく動きが見られるかを確認することが有効である。こうした点からも、基本事業や事務事業の成果指標にも毎年の目標値を定めるべきである」と整理しております。

こちらは資料2の6ページです。6ページの一番上段で、委員の発言要旨。ここでは「目標がなければ、成果が上がっている、上がっていないと言えない。前年との比較以上のことは言えない」というところです。指標につきましては、前期基本計画の計画書上は最終年度の31年度の目標値は定めておりますが、それ以外は明確に記した場所がないというところでございますので、事務事業評価表、それから基本事業の指標を含めて、目標値の立て方はきちんと考えるべきといった整理でまとめたところでございます。

続きまして、本文に戻りまして（6）、事務事業の相対評価でございます。

（28）の下線部です。「事務事業の相対評価には、比較の際の基準となる、全事業に共通した指標が必要である。予算執行率や目標達成率、成果一単位あたりのコストなどを共通指標として、相対評価の基準とすることが考えられる」。また「相対的な評価が可能となるのは、目的や意図が共通する事業同士の場合である。施策から事務事業を見ると、範囲が広く、下位の事務事業同士で対象や意図が異なっている場合も多い。こうした観点からは、基本事業の方が事務事業の括りの単位としては適切と考えられる」。

こちらの整理は、資料2でいきますと6ページ、先ほど説明した次のところでございます。委員の発言といたしましては、「資源配分につなげていく発想のときには、もう少し相対的な事業の評価を何らかの軸でしなければならない」。「予算執行率、目標達成率、お金の執行先などを切り口に、若干機械的な判断をすることで、科学的な議論はしやすくなる」。「説明に責任を持ってもらうには、成果一単位当たりのコストや予算執行率など、最低限横並びの基準を設け、それに対して説明してもらうことが必要ではないか」。

また、相対的な評価の関係では、「同じ目的を達成するときに、どういうやり方が一番よいかを判断するには、科学的な根拠を持たせるべきである」。「他の自治体で、施策と事務事業という体系で評価をしているところを見ると、施策の下にある事務事業はかなり多様であるにもかかわらず、ごく一部の市民満足度のような指標を取り上げて評価をしている印象があり、形骸的、恣意的な感じに見える。立川市の基本事業ぐらいのレベルのくくりはあった方がよい」と、こういった意見がございます。

それでは、本文に戻りまして、14ページの（7）評価結果の実効性の確保でございます。

（30）の下線部です。「行政評価結果を、予算査定の根拠として実効性が伴ったものとする

ためには、事業所管課による自己評価だけでなく、全事業を横に見て、客観的、一元的に評価できる者の判断も考慮されることが望ましい」。また「決定した評価が重みを持ったものとなるよう、評価の最終決定は、理事者や庁内評価機関等にて行われるべきである」。「例えば、行政評価担当部門が一元的に評価案を作成し、理事者も加わる庁内評価機関にて最終決定するスキームとするなど、行政評価プロセスの見直しを検討するべきである」。

資料2でございますが、7ページでございます。まず、全事業を横に見た判断というところでは、委員の意見としては、「所管課による評価との両論併記でもよいが、第三者は違う見方をしたという事実を示していくのもよい。所管課とは異なる意見を示せるだけでも意義がある」という意見です。それから、さらに中間まとめの要旨というところも参考に整理をしたところでございます。

それでは、本文へ戻りまして、15ページをごらんください。

大きな4番、行政評価と組織編成・定員管理の連動の中身でございます。

(1) 施策・事業の体系と組織の整合です。

(32) の下線。「行政評価に基づき基本計画を効果的に推進するためには、まず、政策体系や評価体系と整合した組織編成とする必要がある」。さらに、少し下に移りまして「また、適切な評価を行うには、施策や事業及びそれらの成果指標に対し、所管部署の権限と責任が伴っている必要がある。さらに、将来的に枠配分予算編成方式への移行も視野に入れる場合には、施策・事業の体系と組織の体系が整合していることが条件となる」。

こちらにつきましては、資料2、7ページ。中段から下の部分でまとめたところでございます。この部分につきましては、審議会のかなり前半でいろいろとご意見をいただきました。施策と組織、ここが一致していない。なかなか部長の権限についてもうまくコントロールできないといったところもございました。枠配分につきましては、少し今後の対応ということになりますが、そこまでに組織と施策、また事業の体系を含めて、このあたりの整合性は十分今後も整理をしていかなければいけないとまとめたところでございます。

それでは、15ページに戻りまして、(2) 実従事時間や人的コストの可視化でございます。

(35) の下線部分、「行政評価を定員管理に活用するには、何の業務にどれだけの時間がかかっているか、いくら費用を投入しているかを把握することが必要である。そこには、時間外勤務を含む実従事時間や、同じく時間外勤務を含む人件費、また物件費として計上される臨時職員賃金等の、実質的な人的コストを可視化することも含まれる」。少し飛びまして、下線部分です。「また、事業の費用対効果を考える場合にも、行政コストの大部分を占めているのが人的コストであり、これを実態どおりに把握できなければ、正確な分析は不可能である」。

「こうした実従事時間や人的コストの把握にあたっては、その方法によっては、職員の新たな手間となり、評価コストの増大につながる恐れもある。精度と職員負担のバランスを考慮し、その方法を検討すべきである」とまとめたところでございます。

こちらにつきましては、資料2では、8ページ。最後のページで整理したところでございます。委員の意見を上から見ていきますと、「定員と実働員は、乖離しているのが実態である。定員管理で人件費をコントロールしているはずが、よく調べてみたら、莫大な人件費がかかつていたということになりかねない。なぜそれが実態把握できないかというと、人件費コストが見えていないからである」。続いて「定員管理と連動させるには、事務事業評価の中で実質的な人件費を把握できなくてはいけない。事業を拡充しようと思えば人手も多くなるし、逆に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」。また「業務量を減らすというときに、何に時間を使っているか、どこの時間を節約するかで見るのがよい」。「費用対効果の話の中で、重要なコストが抜けているのが人件費である。行政サービスのほとんどは人

件費なので、人件費を除いてコスト計算しても意味はない」。「人件費フルコストの把握は大変だろうと思われる。必要な情報を最小限にする方法も考えられるのではないか」。こういった意見を踏まえて整理したところでございます。

それでは、本文に戻りまして、16ページをごらんください。

16ページでは、効果的な行政経営システムのイメージということで、前回の審議会で資料としてお示しした図がございました。この図を若干文言整理をした上で、改めてここで紹介しているところでございます。行政評価システムと周りのそれぞれがどう関連するかといったところを図示したものでございます。ここでは、基本的な考え方ということで大きく2つ掲げてございます。限られた資源で、より大きなサービスを市民に提供する、効率性の重視。もう1点が、主観的・感覚的な判断ではなく、定量的なデータ分析を重視した客観的なシステムとするといったものでございます。

続きまして、17ページでございます。

これまでの課題整理、それから今後の方向性、これを今後のステップということで改めて整理し直したものでございます。

大きく3つに分けております。すぐに取り組むべき事項、それから後期基本計画策定に合わせて取り組むべき事項。18ページでは、評価制度見直しの進展や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、端的に示したのが18ページの図表10でございます。図表10では、すぐに取り組むべき事項として、評価対象事業の整理・統合、行政評価プロセスの見直し、事務事業マネジメントシートの見直し。続いて、後期基本計画策定に合わせて取り組むべき事項として、成果指標及び目標値の見直し、施策マネジメントシートの見直し、事務事業マネジメントシートの見直し、政策体系と整合した組織への改編。最後の行政評価制度見直しの進展や行財政を取り巻く状況を見ながら取り組むべき事項として、枠配分予算編成方式への移行、新地方公会計制度によるセグメント分析との連動、こういった整理でまとめたところでございます。

少々長くなりましたが、以上が答申案でございます。ぜひご議論のほうよろしくお願ひいたします。

○金井会長 ありがとうございました。

それでは、かなり文量もありますので。思いついたところから皆さん意見を言ってもらうのか、少し分けて議論をしていったほうがよいのかというのにはありますが、後で思いついたことがあれば、またいつでも振り返っていただくということにしまして、まず大きなIです。諮問の背景のところについては何かございますでしょうか。

ここは背景の話なので、余りメインの議論ではないとは思いますが、よろしいですか。

○守重委員 よろしいですか。

図表1の年齢別人口の推移ですけれども、現状、市の設定したレベルほど減ってきていないということがありまして、実は28年7月1日の市の人口が18万747人で、29年1月1日が18万1,554人というようにふえてきていますので、32年までにこの見込みまで減らないのではないか。私は若い人たちの委員会にも参加していまして、若い人たちは費用さえ合えば立川に住みたいという意見があるし、また松中団地の開発も始まりますし、引き続き富士見住宅の建てかえも始まると思いますので、この表自体は立川市の計画から引用して入れているので、載せることは構わないのですけれども、もう少し減り方が緩やかではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

○金井会長 いかがですか。

○浅見行政経営課長 委員おっしゃるように、住民基本台帳で見ていきますと、まさに若干微

増という状況になっております。それで、庁内で市長を含めた理事者と協議をする中でも、実際、この第4次長期総合計画の策定作業を始めたときの推計と大分変わってきているのではないかという議論も実は庁内しております。

そういう中では、確かにここ直近で見るとそういう見方もあるんですけれども、あくまで32年度までを見たときは、今後どういうカーブを描くのかは、なかなかまだ見通しが難しいという中で、一旦、人口推計を一つの前提条件、考え方に基づいて行ったので、計画上はこういった位置づけでとりあえずは捉えていこうといった話をしております。ですので、ここでもこういった一覧を、自信を持って掲げるということではないのですけれども、前期基本計画に沿って紹介をしているということです。

今後、まち・ひと・しごとの総合戦略といった地方創生の取り組みも加速してまいりますし、次の基本計画、また長期総合計画の策定作業の際には、改めて人口推計をし直すといった時点もあるでしょう。そういうことから、今後の展望としては、改めて課題と捉えていきたいというふうには思っております。

○守重委員 減りが早いわけではないので、それは市としてよいことではないかと思います。

○佐藤副会長 人口推計は一番先で32年なんですか。実際はもっと長いですよね。

○浅見行政経営課長 はい。統計上はとっています。

○佐藤副会長 もっと長い目で見たほうが、人口動態はイメージができると思います。直近は少しふえていますので、事実としては載せたほうがよいとは思うのですけれども、推計は推計なので、もう少し長目に示してもいいのかなと。

○浅見行政経営課長 はい。

○小松委員 それからその関連で、あくまでもこれは推計ということですけれども、22年と27年はもう過去ですよね。そうすると、実態数字というのは出ているのだから、実態数字は実態数字で書いて、先のことについては推計によるということで、総合計画の出典を示しておけば、それでよろしいのではないかですか。現実と数字が違うということで、29年のいつになるかわかりませんけれども、答申する時期より前の部分に推計数字が入っているということ自体がもうおかしいのではないかと。

○金井会長 ほかには今の関連ですか。

そうしますと、実績の数字までは住民基本台帳上で数があるわけですから、それを入れて、それ以降についてはこの第4次計画の推計値を入れる。直近の動向がやや上の方向にぶれているというのも含めて、淡々と書いておく。それから、副会長が言われたように、32年で終わらせるのではなくて、長期総合計画で数字のあるところまで入れる。長計はどこまで数字が出ていているんですか。

○小林総合政策部長 2040年までです。

○金井会長 では、素直に2040年まで入れるのがよいと思います。

○佐藤副会長 そういえば、平成は2018年で終わるかもしれないで、気をつけたほうがいいと思いますよ。西暦で書いたほうがいいかもしれない。

○金井会長 では、数字は西暦に変えると。それから、長計のある2040年まで。

○浅見行政経営課長 はい。では長計上は2040年、平成でいいますと52年まで記していますので、少し長期的に記載するような形で記載させていただきます。

○金井会長 飛び飛びでよいのでお願ひします。あとは実績値は平成28年、2016年までとれるんですよね。

○小林総合政策部長 住基の人口にするのか国勢調査にするのかというところで、とり方は違うと思います。ご存じのように、国勢調査ですと5年ごとですから。

○金井会長 国調人口でもいいですよ。

○小松委員 推計したときのベースは国勢調査ですか。それとも基本台帳。

○浅見行政経営課長 基本台帳です。

○金井会長 ではそちらに合わせたほうがいい。

○小松委員 それならば基本台帳のほうが。というのは、前回の国勢調査でも5,000人ぐらい違っているというような話が出ていましたから、基本台帳にするなら、基本台帳ベースとかどこかに書いておけばそれでよいと思います。

それからもう一つは、西暦にするか平成にするかというのは、きちんとどこかに落としみをしておいていただかないと。文章の中では全て平成で書いてありますから、表だけ西暦というのも違和感があるので、そこはよく精査していただければと思います。

○浅見行政経営課長 市の行政資料は平成でそろえていますから、いつの時点でこれを切りかえるのかというのは微妙なところですね。

○金井会長 これは推計ですから、二千何年と書いておけばよいでしょう。

ほかはいかがですか。I番のところで。

では、後で思いついたら戻ってもよいということで、IIの8ページ以降。いろいろ点線を入れて書いたところもありますけれども。

○佐藤副会長 すみません。9ページのところ。下線（3）（4）（5）ですが、ここは満足度の話ですから、言っている事実は多分そのとおりだと思いますけれども、特に（5）の「満足度ではなくて効率性の観点に重点を移した」というところ。でも、別に効率性と満足度は矛盾するものではない。多分、言いたかったのは費用対効果ですね。満足度が高ければいいというわけではなくて、それで費用がかかっていてはしかたがないでしょうということなので、やっぱりコストを勘案する。それのみで効率性というのであればそうなんですけれども、コストを意識する方向に転換するという。これは私が言ったのかもしれないんですけども、委員の発言のところで費用対効果を重視するという言い方をしているので、費用対効果というとわかりにくいのであれば、費用を考慮するということ。単に満足度だけでなく費用を考慮した形での予算配分も必要なのではないかとか、何かそういう意味合いではないかと思います。この流れで効率性と言ってしまうと、何か満足度を犠牲にしていいのですかという話になってしまうので。

○金井会長 現在よりも費用の観点も含めた制度に見直していく、そういう話ですね。

○佐藤副会長 はい。

○金井会長 では、文言をそのような形で、費用対効果といつてもいいし、とにかく満足度だけでなく、費用も考えてくださいということですね。

○佐藤副会長 すみません、忘れないうちにもう1つ。これを読んでいて、非常によくまとめられていると思いますけれども、どういう方が読むことを念頭に置くか次第ではありますが、やや専門用語が多いかなと思います。例えば、基本事業という用語にしても、特に何の注釈もなく言葉が出てきますので。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○佐藤副会長 どこかで用語集をつけるとか、何かまとめておいたほうがいいかなと思います。一般論ですけれども。

○金井会長 では、難しそうな用語には説明をつけるようにする。ほかには。

○朝日委員 同じところで、これは個人的な感覚もしれないですけれども、今の市民満足度の（3）の下線のところで「市民満足度には際限がなく」という部分。際限なくというと、すごく欲張りな市民みたいな感じがするので、上限が定めににくいとか、もう少し穏やかな表現にし

たほうがよいのではないかと思います。

○金井会長 満足度調査をどういうふうにやっているのかによりますが、5、4、3、2、1であれば上は5までしかないのだから、際限はありますよね。だから市民満足度に応えようと、常に行政サービスの向上に努力しなければならないとか。際限がないというと、いかにも立川市民はわがままであるという感じの、何か行政側の気持ちが入っているので、もう少し市民を信頼した表現にしないとなりませんね。

ほかはいかがですか。8ページ、9ページあたりでなければ、10ページ、11ページでもいいです。

○佐藤副会長 すみません。今の話で、市民満足度というときに、後でコストの話をしようということであれば、恐らく従来の市民満足度は、どうしてもサービスの受益者の視点だったのではないかと。コストということを考えるなら、これは納税者の視点ですよね。どちらも実は満足度なんですよ。だから、費用を考慮するというのは別に矛盾している話をしているわけではなくて、単にもっと納税者の満足度、つまり費用という視点が必要ですよねと、そんな流れなのかなという気がするのですが。

○金井会長 そうですよね。顧客満足度といつても、幾ら払うのに対して満足かどうかという話ですからね。それはそういうニュアンスも当然入ってくる。

ほかはいかがですか。

○片野委員 よろしいですか。

5ページの歳出の推移のところで、物件費というのがありますけれども、これは15ページにあるように、臨時職員も物件費の中に入っているんですか。指定管理者制度とか民間に委託したもののはわかるのですけれども、これは臨時職員なども。

○浅見行政経営課長 こちらでは、ちょっとモノクロで見えにくいですけれども、例えば臨時職員の賃金ですと人件費に入っていますし、指定管理者の経費に関しては物件費に含まれておりますので、経費としてはこちらに全て含まれているということです。

○諸井財務部長 物件費の中でも、委託料といいまして、例えば館の管理であるとか、設備の管理であるとか、そういったものを直接市がやらずに事業者の方にお願いしている、そういう形態を委託と言っているんですけれども、そういったものがふえてきているというのがこの物件費の中でも結構大きく、その中の一つとして、今お話のあった指定管理者への委託というのも含まれていると、そんなふうにご理解いただければよろしいかなと思います。

○片野委員 そうすると、15ページの真ん中の下線（35）の「物件費として計上される臨時職員賃金」という部分、これは人件費に計上されるということになるのでしょうか。

○小林総合政策部長 まさにこの15ページの真ん中で言っているのは、本来、人件費できちんと見えるような形で見せたほうがよろしい臨時職員のお金が、今の予算上の仕組みの中で物件費というところに入ってしまっているので、人件費という形では見えてこないのではないか。それを可視化、見えるようにしたらどうかという趣旨のことを書いてあります。

○佐藤副会長 ですから、今の5ページの話に戻ると、この物件費の中に、やっぱり臨時職員のアルバイト代が入っているんですよね。

○諸井財務部長 入っています。補足で申し上げますと、なぜ臨時職員の賃金などを物件費というくくりに入れているかというと、これは総務省のルールなんです。地方財政状況調査といいまして、いわゆる決算統計と我々言っているのですけれども、一年度終わって、例えば立川市はこういう決算であったと、そういったときの性質別の分析があるんです。例えば人件費は幾らかかっていたとか、今の物件費であるとか、投資的経費であるとか。そういった整理をするときのルールとして、臨時職員の賃金は物件費に入れなさいと。それで各市比較をしなさい

というルールになっているから、今まで臨時職員の賃金を物件費に入れていたんです。ただ、その事業を分析するときには、それだとわかりにくいかからということで、ここのことでは抜き出しなさいというご指摘をいただいているのかなと、そんなふうに捉えております。

○片野委員 そうですね。

○金井会長 よろしいですか。ここは特に、文言は変えなくてもいいですか。

では、ほかの点に関しても何かあれば。どうぞ。

○庄嶋委員 先ほど佐藤先生のご指摘で、9ページの市民満足度は受益者の視点が主で、効率性とかコストは納税者の視点ということがありました。私が一つ気になったのは担い手の視点ということで、総合計画の中で、今回、役割分担ということで市民の役割や行政の役割ということを打ち出されていて、施策マネジメントシートの中でもそういった部分が入っているわけですけれども、実際、その事業を行政がどれぐらいやっていくのか、ここは今後は市民の役割ではないかというような話が入ってきたときに、そういった観点が答申書のどこにも触れられていないので、それでよいのだろうかというふうに思いました。いろいろ評価していく視点というのはあるのですが、もう少し大きな視点で、先ほどの受益者でも納税者でもなくて、事業の担い手としての市民の役割みたいな話とか、少し前に流行った事業仕分けみたいな話になってしまふのかもしれませんけれども、これは公助の部分でやるのではなくて共助の部分でやることだというような話とか、そういう観点が影響することもあるのではないかと思うのですが、その辺りは反映しなくてよいのかなというのを少し感じたところです。

○浅見行政経営課長 そうですね、おっしゃるとおり、市民、事業者、行政、行政も国と都も含めて役割分担というのは、今回の前期基本計画で明確に示したところはあるのですけれども、なかなかそれを科学的に、指標も含めてそこをどう見たらよいのだろうというところが、こちらとしてもなかなか打開策が今、見出せないところがございます。

事務事業のマネジメントシート上でいきますと、一つは、そこは効率性というところには結びつくのかなといった見方をしているところはございます。つまり、市民との協力関係によって事業費が削減できるのか、それから人件費は削減できるのか。これはそういったところのつながりというのはあると思うのですけれども、なかなか今、ダイレクトにその役割分担を科学的にどう表現するのかというのが、ちょっと見出せないところがありまして、場合によりましたら、そこはさらに先のステップなのかなといった部分も感じるところなのですが、逆に今の時点で、もしいろいろとご提案がありましたら、この場でもいただきたいところはございます。

○庄嶋委員 私は直接、立川市民ではないので、あれこれ言いにくい部分があるんですけれども、その辺りがどうなのかなと思ったのですが。どうでしょうか。

○宮本委員 非常に重要な視点だし、そうあるべきだと思いますけれども、確かに表現するのにはなかなか難しそうですね。

○金井会長 今回の議論の中では、今まで余りそういう論点が出てこなかったので、この答申案で盛り込む位置がなかなか難しいなというのが率直な印象と、それから余り議論をしてこなかったという実質的な話もあります。ただ、6ページ目の2の(1)の2段落目で「市民との協働によるまちづくりの推進のほか」と書いてあるので、何も掲げていないということではない。前者も大事だけれども、今回に限っては後者にかえているとか、何かもう少しこの辺りで触れることぐらいしかできないかなという感じで、庄嶋さんのおっしゃるとおり確かに非常に重要な、この審議会でもそれがメインテーマになることもよくあるのですけれども、今次は余りそこは議論しないまま予算と評価の運動とか、そういう話にずっと行っちゃっていましたよね、よくよく考えれば。では忘れないように、6ページのところにもう少し何かこれも大事だというような話を入れておいて。そのあり方によっては、人件費などにも結果的には影響する

んですよね。

○浅見行政経営課長 会長、もう1点よろしいですか。

今の庄嶋委員からの役割分担の話ですけれども、補足させていただきますと、実は審議会でも一度事務局から説明したことがあったかと思うのですが、成果の1つの軸と、それから役割発揮度の軸、この2つの軸で施策を評点化して評価した試みが昨年度あったのですが、それは37の施策を、事務事業評価から積み上げて施策の評価をしたときに、その役割の発揮度として行政の役割が大きければ、それはお金もかけるし取り組むべきだらうと。それが市民、事業者、地域の役割の比重が大きければ、それは行政はそれほどお金をかけずに少しづつ手を放していく。こういった部分を評点化したんですけれども、それは施策の評価としては、なかなか府内で合意を得られなかつたというか、収束しなかつた。そういう一場面がありまして、施策の評価はまず一度置いておいて、ここでは事務事業、それから基本事業、ここに積み上げの中でしっかり評価をして、その先に施策の評価をしたらどうかと、こういった部分の少し段階的な部分が、事務局で今考えている視点です。

○庄嶋委員 了解しました。

○金井会長 では、その点を少し書き加えて、配慮するようにするということで。

○小松委員 私も今、5ページの歳入歳出のところで気になったのですが、医療費というか民生費が非常に立川でも、どこでも高いですね。そこはもう評価とか経営の観点からは聖域で、論議をしてはいけない部分なのかどうか。評価もしないかわりに論議もしないと。

○金井会長 事務局、いかがですか。

○小林総合政策部長 現状の予算等でもいろいろ議論があるのは、市の単費、市の単独事業等の民生費の部分については、議論はできると思いますけれども、ただ、例えば生活保護であるとか、法制度で決められたものについての社会保障費を、評価を踏まえてその上で減じることができます。全体の単位から見れば、市の単独事業というのは非常に小さいですけれどもね。

○金井会長 評価シートには入っていないんですか。義務的なものも入っているでしょう。評価の議論題材としては。

○佐藤副会長 評価はしますよね。

○小林総合政策部長 評価はしています。

○金井会長 ただ、違法なことはできないと。

○小林総合政策部長 そういうことです。

○金井会長 それは議論の対象ではなくて、もっとうまいやり方があるのではないかとか、もっと満足を高める方法があるのではないかということはあるけれども、とにかく法的な義務をごまかしたら、これはアウトになりますから。

○小林総合政策部長 そうですね。

○佐藤副会長 これは最初に書くべきなのか、12ページの行政評価のところかはわからないですけれども、つまり立川市として全部評価はしますと。ただ、自分たちの判断で予算と連動させるとか、見直しを重点的に行うというときにどこまでが守備範囲なのかというときには、極端なことを言うと、補助事業は確かに国の縛りがあるので、勝手に見直すことはできませんよね。ただ、国が奨励的にやっている補助事業は、やる、やらないは立川市の判断になる。それはいいですよね。単独事業は100%立川市の判断ですよね。だから何かこのとき、特にこの答申の中で念頭に置いている事務事業、行政評価の対象。もちろん一般論でいえばということですけど、どういう守備範囲なのかということは、最初のところであらかじめ明記するか、ある

いは12ページの行政評価のところで明記するかしないと、どこまでを視野に入れているのかなというのがやっぱりよくわからないと思います。先ほどの協働の話もそうですけれども、もしかしたら一番最初のところで、今回の答申の中で議論しているのはこの範囲ですよということを、何か言っておいたほうがよいのかもしれません。

○金井会長 今、副会長が言われた話は、予算編成のところに、いろいろ編成するとは言っても義務的経費とか法令で決まっているものがあるから、何でもフリーhandでできるわけではないと書いておいて、でもその中でもよりよい方法を考えるために評価をしているんだということですね。その中にはさらに協働も踏まえた事業の組み立て直しとか、いろいろなやり方があり得ると。またそれをするのが仕事であるというのを少し書いておくとよいのではないかと思いますので、3の（1）あたりに入れておいてください。

ほかはいかがでしょうか。

○佐藤副会長 12ページ、13ページの予算との連動、すごく丁寧に書いていただいてよかったですけれども、実はこれ、予算編成との連動と言いながら、その話を余りしていないんですね。13ページの（2）のところで、今のスケジュールではなかなか行政評価の結果を予算上の見直しにつなげるにはスケジュール的にタイトで難しいと。これはファクトですよね。役割分担として最終的に見直すのは、それは予算編成過程ですよと、これもファクトです。大事なのは、だから評価とこの予算編成をどうつなげるかというスケジューリングのところで、前にも何度もスケジュール表を見せていただいたと思いますけれども、もともと連動させることを前提にしているはずなので、今の現状では、なかなかスケジュール的に難しいとか、ちゃんと連動が担保されていないのであれば、こういう評価の時期と予算編成の時期を整合的にすることによって、連動性は担保しましょうよということ。くどいようですけれども、事業を最終的に見直すのは予算編成過程ですよと、それはわかるんですけども、何かその辺りの連動の話をもう少し書いておかないと。実は何も言っていない感じなので。

○金井会長 13ページの（2）のところは、役割分担の話とスケジュールの話が触れてあって、ところが今のスケジュールでは難しいと書いてあって、ではどうするかというのは何も書いていないのですが、だから役割分担だけではなくて、ここも実は連動の話なんですね。時期的な連動の話です。（3）は内容的に単位がそろっていないと困るでしょうということ、（4）は情報の問題。だから（2）では手続的な連動の話を言っていて、今そのままでは連動しませんので、審議会の答申としては、何かもう少し工夫するようにというようなことを書かないといけないですね。今ままでは難しいですねという話だけでは、連動しないままようがないから、事業見直しを決定するのは行政評価ではなくて予算のほうでやってくださいと、連動するのをやめてくださいと言っていることになってしましますよね。ならば、もう少しスケジュールを見直して、連動するようにしましょうというようなことを言わないと、審議会の答申としては不十分ではないですか。

○佐藤副会長 何かこのあたり、すごく込み入っているので、以前何度もいただいている定員管理や予算編成、組織編成とかのカレンダーの資料。あれをどこかに書いていただけるとイメージができると思うんです。今どうなっていて、時期的に合わせようと思ったらどこをずらしたらよいかというような解説も含めて。

○金井会長 現状の日程はこうなっていると。このままのスケジュールでは、うまく見直しに使ってもらえない。使ってもらうためには、もう少し時期を工夫する必要があると。それを予算編成につなげるということですね。ではそこを少し工夫していただけますか。

○浅見行政経営課長 はい。

○金井会長 もっと踏み込んでやるのであれば、審議会でチャートをつくるようにというのを

やって、昔の行政評価第三者委員会でそれをやったことがあるのですが、その後、それが空洞化ないし形骸化した後の状況が現状なので、余り細かいところを見ていませんということです。

ほかはいかがですか。朝日さん。

○朝日委員 13ページから15ページの中で、こうあるべき姿、こうありたいというところは、かなりイメージとしてわかるようになっていて、その指標・目標をもっとオーネライズされた形で客観的にして、それに基づいて相対的にやろうということはわかるのですが、その成果とか目標の設定の仕方というのと、あとコストの把握ですね、可視化という。そこは多分、非常にコストがかかるものだと。それができさえすれば成り立つ制度だと思うのですが、その部分に、例えば私のイメージにあるのは、公共施設の再配置、再建とか、アセットマネジメント、インフラの常時計画のようなものですが、相当のコストをかけて現状を調べて、それで健全度、コスト、利用度のような共通指標を設けた上で、優先度みたいなものを総合指標として決めていると思うんです。それが、ここに書いてあるような予算の執行率とか、そういったものは挙げられているんですけども、それは最低限のものであって、きめ細かい評価シートを作成する際に必要な情報というのは、多分もっと多くなってしまうと思います。それをしかも人的コスト、評価コストをあまり上げない形でやるというふうに書いていて、そうすると、やっぱり評価部門、企画なり行政経営の部署、評価を統括する部署のコストで一定程度見るしかないと。所管部署の評価コストを上げるわけにはいかないとすれば、ある段階では一旦そういったシステムをつくるといけないというので、そのためのコストはかかるように思えます。実効性のある成果指標とか目標値をつくる。それから人的コストを可視化するという。

そこをある程度頑張って構築するんだという、例えば公共施設であれば、ある程度、共通の指標があるわけですよね。利用率とかコスト、耐震化、安全性というような。そういった共通の指標で相対評価ができるように形づくりをやって、そういうことをある程度の大きく行政分野の中でやるようなイメージに見えるのですが、その辺りをある程度のコストをかけて最初に構築するんだということを、この中で担保しておきたい気がします。

あるべき姿だけを書いて、それを次のステップとして16ページ、17ページのようにやるんだということにはなっているんですけども、それに対して、それなりのシステムを構築するためのコストをかけるということをどこかで言えたらいいなと思うのですが。

○金井会長 どう書きましょうか。

○朝日委員 どちらになるんでしょうね、行政経営システムのイメージの17ページか、ステップのところが具体的かもしれないですね。

○佐藤副会長 システムを構築するとか評価の基準をつくるとか、そういうことをすぐ取り組むべき事項に入れるということではないですか。

○朝日委員 今のところある程度入っているかと。成果指標、目標の見直しとか、そういったところで入っているかと思うのですが。

○金井会長 すぐやる事項ですか。

○朝日委員 後期基本計画の策定に合わせて取り組む事項、この辺りにかかることがあります。

○金井会長 成果指標、目標値の見直しというのが（2）の丸のところにあるから、それに含めてさまざま、成果指標というか、共通指標ですね。

○朝日委員 はい。

○金井会長 共通指標は、一種の成果指標ですね。だからこのところにもう少し、共通指標も含めてというのを書けばいいですか。要は相対比較するためには共通指標がないとできないでしょうと。だから、ただ目標指標をばらばらと設定するのではなくて、という感じでしょう

か。これでいいですか。

○朝日委員 そうですね、はい。

○金井会長 事務局はどうですか。悩んでいますか。

○浅見行政経営課長 共通指標というところだけで申しますと、これはまだ庁内で議論しているところですけれども、来年度の事務事業マネジメントシートなりの項目の一つに予算執行率を追加する。一つそこは検討をしております。

○金井会長 執行率は入れられるわけですね、内容に。

○浅見行政経営課長 はい。

○金井会長 ほかのこまごまとした話は入れられるのかというところはどうでしょうか。余り手間をかけないでということになると。

○浅見行政経営課長 あとは、成果指標はもうご承知のとおり、前期基本計画の5年間で約束している指標ですので、そこは動かせない。ただ、動かせないかわりに、今できることはきちんと各所管課から成果指標の動きについては説明を求めようと。それはシート上に成果指標の動きをどう考えるのかというところを記載してもらいたいといったところは庁内で提案するところです。

○金井会長 それはただけれども、言っていることは、共通の物差しということだから、成果指標は既に固定されていると。その場合は、成果指標に向けた達成率というのが共通指標ですけど。

○朝日委員 そうすると、成果指標自体の、目標自体の見直しをするというようなことも、こちらの14ページ、適切な指標の設定という項目に含まれているんですよね。そうすると、これは後期の計画以降の話ということですね。

○金井会長 そこは、後期計画を策定するときにしか変えられないわけですよね。

○浅見行政経営課長 そうですね。

○金井会長 だからそれは朝日さんのおっしゃるとおりなんですけれども、もっと早められるものは（1）のほうにも入れられるのではないかということで。

あと、予算執行率以外に何か特に出しておくものがありますか。ここですぐ取り組むべき事項で予算執行率等と書いてあるので、その他にも言っておく必要があるのか。

○朝日委員 いや、多分私が言っていたところは、後期の指標を変えていいときに、きめ細かい議論をもっとしないといけないんだろうと思います。

○金井会長 では、後期のほうで。

○朝日委員 はい。

○金井会長 ほかはいかがでしょうか。

いかがですか。一応きょう実質的には最後になるかもしれない、なるべくこの場で言つていただければありがたいですが。

○佐藤副会長 すみません、では、構成の話になるのですけれども、Ⅱのところで答申と書いてあるからこうなってしまうのかもしれないのですけれども、Ⅱはある意味、個別の議論をまとめているんだと思うんです。2、3、4と。それで、5はどちらになるのかわからないですけれども、5、6はある意味、今後の方針みたいなイメージなので、章立てを変えてみたら、ということなんですが。

つまり、課題抽出と目指すべき形というのがⅡで、それで何をしますかというときの、ある種の工程表が特に6。5はⅡの中に入るか、新しいⅢの冒頭でここまで議論をまとめ上げる部分になるのかわからないですけれども、何か分けたほうがいいような気がしたんです。各論と、これからやること。要するに工程表の話。

○金井会長 こここのところはいかがですか。Ⅱのところで始まるのが1、2、3、4ぐらいまでで、5が目指すべき目標で、6がステップですね。だから、4までの固まりと5・6の固まりを分けたらどうかということですが、その場合、Ⅱの前に答申と書いてあるのがちょっと邪魔で、全部が答申だから、これはカットしてしまって、「向けて」という考え方の話を入れて、4と5の間にⅢを入れて、何か小見出し。何にしますか。「構築に向けて」とか。

○佐藤副会長 「構築に向けて」はⅡがそうなってますね。だからⅡのほうを変えるしかない。

○金井会長 では「構築に向けて」を後ろの新Ⅲにして、「目指すべきポイント」とか何かそういうことですよね。「効率的・効果的な行政経営システムの要素」とか「項目」とか「ポイント」とか、何か考えてみてください。皆さん、いいアイデアはありますか。「効果的な行政経営システムのポイント」とか「考え方」とか。「考え方」、そうするとこのⅠのほうも変えなければいけなくなる。

○佐藤副会長 だからⅠがⅡのタイトルになるんじやないですか。

○金井会長 ⅠをⅡのタイトルにして、「はじめに」とか。

○佐藤副会長 「はじめに」か何かでいいのではないですか。

○金井会長 では、そういうことで、章立てを変えてわかりやすいものにする。

ほかはいかがでしょうか。

よろしいですか。きょうの審議会の中で出てきたご意見は、大まかな方向性は審議会で議論したとおりですが、細かな文言は事務局のほうに原案を作成していただいて、会長に一任していただけたとありがたいのですが、それでよろしいですか。

では、細かな文言はそれで確定したいと思います。

それで、皆さんにはメールなどでお送りして確認していただく時間がとれるようにしたいと思いますので、私と事務局のほうで調整した上で、委員の皆さんに確認をいただくという形をとりたいと思いますので、よろしくお願ひしたいと思います。

それでは、議題の2は終わりということで、答申も基本的に形になってきたということです。

では、次第3のその他に移りたいと思います。

○浅見行政経営課長 それでは、事務局としてはまだ終わった感はありませんが、本日も非常に刺激的なご議論をいただきましてありがとうございます。ひとまず本日、本当に皆様のおかげをもちまして、答申をまとめるイメージの大体のところを持つことができました。誠にありがとうございました。

今後の進め方でございますが、来月2月の間は、細かな文言、また体裁等を調整させていただきたいと思います。それから、いただいた大きい宿題もございますので、事務局でもじっくり検討させていただきたいと思います。その後、皆様にご確認いただいた上で、3月の初旬ごろには最終版として決定したいと考えております。

また、あわせて本日の会議の議事録につきましても、後日、未定稿ができましたらお送りしますので、ご確認をお願いいたします。

これから3月議会を迎えるわけですが、3月議会の終了後、会長より市長へ正式に答申をいただく予定でございます。その後、答申書は公開させていただくとともに、6月議会の総務委員会への報告を予定しているところでございます。よりまして、審議会の会議といたしましては、本日が最終回となります。

ここで市側を代表しまして、総合政策部長、小林より、一言ご挨拶を申し上げます。

○小林総合政策部長 本日、会心の終わりだとは言えませんが、とりあえず実質的な会議は本日をもって最終回ということですので、一言お礼申し上げさせていただきます。

今回の審議会のテーマは、大変ハードルが高い、難しいテーマでございまして、その中でも

夜分にもかかわらず委員の皆様には都度おいでいただきまして、熱いご議論をいただきました。事務局には、場合によっては大変厳しいご指摘もございましたし、大変当を得たご意見をいただきまして、本当にありがとうございます。

正式に完成するには、先ほどからもお話ございましたとおり、きょうもご議論、ご意見、いろいろといただきましたので、もう少し事務局のほうで修正を行い、会長とご相談の上、最終案をまとめたいというふうに考えてございます。

答申をいただいた後、今後、私どものほうとしては、実際に答申の内容を実践に移していくことが一番大事なのかなというふうに考えてございます。牛の歩みよりは若干早目に、目標は非常に高いところにございますけれども、予算、あるいは組織、定員管理、こういったところへの行政評価との連動、これをぜひ完成していかなければというふうに考えているところでございます。

今後もこういった意味合いで、さまざまな部分で委員の皆様にはお世話になると思いますが、今後ともよろしくお願ひいたします。ひとまずどうもありがとうございます。

○浅見行政経営課長 それでは恐縮ですが、会長からも一言お願ひしてもよろしいでしょうか。

○金井会長 本当に長い間お世話になりました。この間、私は風邪を引いて声が出なくなるとか、遅刻をするとか、いろいろご迷惑をおかけしてきましたが、皆様のお力添えのおかげで、きょうまで至ったということで、本当にありがたいというふうに思っております。

特に、途中の枠配分の議論の辺りでは、答申がまとまるのかと心配になる場面もありました。だから、答申時期をちょっと延ばしました。そんなこともあって、どうなるかと思いましたが、何とか落ちつくべきところに落ちついたのではないかなと思います。あとは文言を整理した上で、事務局のほうでさらに所管課として、ほかの庁内の各部署とどういうふうに今後、実効的なシステムをつくるのかというところに向けて頑張ってもらいたいなというふうに思っています。

とりあえず、本当にきょうまで来られたことを皆さんに感謝申し上げたいと思います。どうもありがとうございます。

ということで、きょうの第8回の審議会を閉じるということでよろしいですね。

それでは、どうもお疲れさまでした。

午後8時40分 閉会