

平成 24 年度第 1 回佐倉市行政評価懇話会 要録

日 時	平成 24 年 7 月 9 日（月）15 時 15 分～17 時 10 分	場 所	佐倉市役所 1 号館 3 階会議室
出席者	懇話会委員：浅田委員、宇田川委員、神委員、高橋委員、武藤委員、目等委員、吉村委員（五十音順）		
	事務局	浦田副市長（市長代理）、有澤企画政策部長、井坂企画政策課長、亀田副主幹、齋藤副主幹、上野主査、舍人主査、呉屋主任主事	
	その他		
内 容			
<p>〔傍聴入場〕</p> <p>（１）委嘱状交付 蕨市長は、別件公務のため欠席。代理として浦田副市長から、浅田、宇田川、神、高橋、武藤、目等、吉村委員の順で委嘱状を交付。</p> <p>（２）市長挨拶 （浦田副市長） 佐倉市では、成果重視の事業実施、業務の改善、更に、行政のコストを市民にわかりやすく伝えることを目的として行政評価を実施している。懇話会委員には、専門的知識や市民目線から、佐倉市行政に対する意見をいただけるよう期待している。佐倉市行政評価への力添えをお願いしたい。</p> <p>〔副市長退席〕</p> <p>委員自己紹介 （浅田委員） 佐倉市・八千代市を中心に仕事をしており、地元貢献したいと考えて市民委員公募に応募した。まちの活性化に 2 年間尽力したい。 （宇田川委員） 佐倉市に住んで 29 年になる。在職中から町会長などを歴任し、退職後は民生委員等を務めた。地域防災、地域福祉などの一線で活動してきた。 （神委員） 憲法、行政法の観点から人権を見るのが専門である。市民と関わりが深い市町村単位での行政政策に関心を持っている。 （高橋委員） 教員を退職後、保護司に就任した。区長としての経験もあるので、その立場からも意見が言えるのではないかと思う。教職員の研修会にも携わっている。長年佐倉市に住んでいる。 （武藤委員） 4 月から法政大学大学院公共政策研究科科長に就任し、最近は組織のルール作りなどに追われている。 （目等委員） 公務員を定年退職後、市川市の監査委員を 4 年間務めた。本町の町会長に就いて 7 年目になる。佐倉市の行政活動成果評価懇話会が始まった当初から委員を務め、今回 3 期目となる。 （吉村委員） 佐倉市民ではないが長年佐倉市に通勤している。佐倉市補助金検討委員会の委員を務め、大変勉強になった。今回も尽力したい。</p>			

〔事務局紹介〕

〔傍聴退席〕

会議及び資料の公開に関する決定

(事務局)

議事に先立ち、第1回目の会議において「会議及び資料の公開」に関する決定をすることになっている。審議会等の会議については、佐倉市情報公開条例第28条により原則公開することになっているが、「法令又は他の条例に特別の定めがある場合」や「会議を公開することにより、公正かつ円滑な議事運営が阻害されると認められる場合で、審議会等の決定により、その会議の全部または一部を公開しないこととした場合」に、会議を非公開とすることができる。公開の可否についてご意見をいただきたい。

(武藤委員)

公開しても支障はないと考える。

(委員全員)

異議なし

(事務局)

会議録については、会議終了後、事務局で作成し、各委員に確認の上確定し、速やかに市政資料室及びホームページ等で公表したいと考えている。会議録は原則、全文録であるが、会議内容が個別、具体の事業に係る手法の詳細についてのやり取りも多くなると予想されることから、会議に要旨が分かりやすいように、前年度と同様に、発言の要旨を記載する方法としたいと考えるがいかがか。

(委員全員)

事務局案に賛成する。

(事務局)

それでは、会議録は前年度と同様の形式で公表することとさせていただきます。

〔傍聴入場〕

(3) 議事

① 委員長及び副委員長の選任

(事務局)

設置要綱第4条に基づき、委員長及び副委員長は会員の互選により定めることとなっている。

(宇田川委員)

事務局案があれば、提示してほしい。

(事務局)

事務局案として、第2期の懇話会で委員長を務めた武藤委員、副委員長を目等委員にお願いする案をお諮りしたい。

(委員全員)

異議なし。

(事務局)

委員長に武藤委員、副委員長に目等委員が選任された。以後議長は委員長にお願いしたい。

〔委員席替え。吉村委員所用により退出。〕

(委員長)

第2期に引き続き、第3期も委員長として務めさせていただくこととなった。行政評価については、研究論文も書いているが、研究課題としては難しいテーマである。外部委員として審議するのも膨大な労力を要する。だからこそ、実務に役立つ研究となるように勉強したいと考え、佐倉市の行政評価懇話

会にも参加させていただいている。

(目等委員)

佐倉市行政活動成果評価懇話会と言っていた当初から懇話会委員として参加している。今期から名称が変わり、「行政評価懇話会」という大変スリムな名前になった。委員長と協力して務めたい。

(事務局)

この会の名称は第2期まで「行政活動成果評価懇話会」であったが、評価の対象が、第4次佐倉市総合計画へと変わる時期であり、委員の任期替えの節目にもあたるこの機会に、名称を簡潔にするよう変更を行った。浅田委員におかれては、公募の時点と名称が変更になっているがご理解いただきたい。

② (事務局説明)

- ・佐倉市行政評価の概要説明
- ・平成24年度行政評価懇話会日程

(事務局)

資料1 行政評価制度概要等をご覧ください。

平成23年度から始まった第4次佐倉市総合計画の進捗管理、施策の改善、見直し的手段として、また効果的な行政運営を確保する手段として行政評価を実施している。

2頁、評価の制度設計について説明させていただく。第4次佐倉市総合計画は、6章立ての基本構想、57基本施策を有する基本計画、実施計画という3層構造で成り立つ。800~900ある予算事業のうち600事業が実施計画に基づく事業である。行政評価懇話会に審議をお願いする対象は主に、基本計画の57基本施策としたい。担当課による自己評価と部長級からなる内部委員による確認を経たのち、懇話会に報告し、それに対する提言をお願いする仕組みとなっている。

次に3頁、PDCAの流れと行政評価の実施時期について説明する。市役所内における内部評価の後に、懇話会による外部評価をお願いする流れである。4頁 作業手順をご覧ください。予算や人件費など投入コストをインプットと位置付け、活動指標をアウトプット、成果指標をアウトカムとした。

これら制度設計についてもご意見をいただければと考えている。制度上は、行政内部で施策や事業評価を十分審議し、評価の精度を高めたうえで懇話会に報告することになっているが、今年度は内部評価と外部評価が同時進行している状況であり、また、制度設計についても同時並行で内部での見直しも進めている状況である。懇話会においては6頁の「懇話会における議論のポイント」の視点によりご議論いただきたいと考えている。

評価のための主な資料として提供を予定しているのは、21項に様式を掲載している施策単位に作成した「施策評価シート」である。施策シートには、23~24頁の成果指標の達成状況、25頁に掲載している施策を構成する事業ごとの担当課による達成度評価の一覧も掲載している。また、必要に応じて27頁に見本を掲載している「事務事業評価シート」を提供できるように準備している。

なお、施策ごとのアウトカムを測る指標はこれで良いのかという点も、ご意見をいただきたいと考えている。指標設定の在り方については、これまでも懇話会から意見をいただき、重点的に取り組んでいるが、難航している。

総合計画の構成については10頁に掲載している。第4次佐倉市総合計画の基本施策の体系表は11頁である。また、施策は事業と異なり、複数の所属にまたがるものが多く、施策評価における責任の所在を明らかにしないと進捗しないとの懇話会意見を昨年度いただいたので、16頁に示したとおり、取りまとめ主管課を定めた。

③ 質疑

(委員長)

ただ今の事務局説明は、懇話会が何をすれば良いかということではなく、佐倉市として行政評価がどのように行われているかという概要説明と理解した。懇話会がやるべきことは、3頁6に記された通り、施策評価に対して意見を述べるというもので良いのか。

(事務局)

懇話会では、施策目的を達成するために必要となる事業の見直しを含め、施策のあり方を議論していただきたい。例えば、施策目標達成のために個別の事業でこういう手段をとってはどうか等の意見も頂戴したい。

(委員長)

施策を対象とするということであるが、議論の対象となる施策をいくつか絞るかどうかも後ほど検討したい。まず今年度のスケジュールを事務局から説明してほしい。

(事務局)

7頁、スケジュール案をご覧ください。評価結果を着実に予算に反映する必要があるとの意見を過去に頂戴しているが、懇話会のご意見を予算に反映するためには、なるべく前倒しで会議を開催したい。次回の懇話会開催は8月としたい。

現時点においては、3回目以降に部局長との意見交換を予定している。57基本施策全てにご意見をいただきたいところではあるが、これまでの懇話会における審議の中で、全事業を広く浅く見る方法では、的をえた提言はなかなか難しいので、分野を絞って、担当職員とのディスカッションなども行って、理解を深める必要があるとのご意見をいただいている。今年度は、福祉部・健康子ども部を中心に意見交換を行いながら、必要に応じて、市行政の全分野への意見をいただくように進めてはいかかかと考えている。分野を絞り込んだ部局長ヒアリングは平成22年度から実施しており、22年度は教育委員会、23年度は都市・土木部門を対象として実施した。今年度もその方式を進めることを想定した。もちろん、それ以外の基本施策に係るご意見があれば承りたい。最終的には、次年度に向けた意見書をまとめていただきたい。

(委員長)

私と目等委員は以前から継続して懇話会委員を務めており、事務局案の継続性を理解している。しかし、新任の委員にそれを理解していただくためには、今の事務局説明では不十分である。共通理解を図りながら、これからどのように懇話会の議論を進めるかを決めていきたい。

(浅田委員)

行政評価の全体像がまだ見えていない。市として何が重要と考えているかがよく掴めない。福祉部・健康子ども部を対象としたヒアリングが3回も設けられているが、市として他の施策と比べて最重要分野だからスケジュールを割くという認識なのか。市全体として重点を置いている施策を知りたいし、審議が10回終了した時点でどのような成果が得られるかも、先程の説明ではまだ見えてこない。

(宇田川委員)

今までは、単年度ごとに、今年はどこをヒアリングすると決めて審議してきたのか。

(委員長)

そのように進めてきた。

(宇田川委員)

そうすると、年度により議論の対象とならない部局が出てくることになるが、それでよいのか。

(委員長)

昨年の懇話会意見書を見ていただきたい。昨年度は意見書を2回提出した。第1次意見書は実施計画を予算に反映したいとの事務局の意向に基づき、試みに実施計画を対象に議論したものであるが、第2次意見書では懇話会が従来やってきた方式であり、施策・事業に対する議論をまとめたものである。第2次意見書の目次を見てもらうと都市部・土木部への意見とある。これが今議論になっている部局長とのヒアリングに関するもので、昨年度は都市部・土木部に、一昨年度は教育委員会を対象を絞りこんで実施した。事務局案は、今年度も同じ方式で審議すると仮定し、福祉部と健康子ども部を挙げてきたというわけである。もちろん、昨年度を同じ方式をとらなくてはならないわけではなく、例えば、今年度、行政全体に必要なのは都市・土木部であるならばもう1回議論をすることもできる。

21頁から事務局が新たに作成した評価シートが掲載されている。懇話会で、これをもとに議論してほしいとの提案である。評価シートだけではわかりにくい点については、部局長を呼んでヒアリングを行う。スケジュール案では今年度は3回のヒアリングが設けられている。また、福祉部が持つ施策全てを3回でヒアリングするのではなく、施策を3分割して議論するとか、議論すべき施策を別の焦点で

絞り込む方法なども考えられる。審議の方法については、懇話会委員の意思で決められる。また、対象とならなかった施策や市全般に対する意見があれば、残り 2 回の懇話会で提案してもらえば意見書の対象となる。第 9 回会議で答申書をまとめ、第 10 回で市長に手渡すのが事務局のスケジュール案となっている。

この制度設計では良くない、反対というご意見はあるか。

(浅田委員)

福祉部・健康こども部に焦点をあてた理由が不明である。

(委員長)

事務局が福祉部・健康こども部とした理由を説明いただきたい。

(事務局)

本来は、全分野を対象として議論をお願いしたいが、過去において懇話会委員からのご提案により、担当部局との共通理解を深め、意見の質を高めるために部局長を呼んでのヒアリングをすることになり、これまで教育、都市・土木部門を対象として実施した。今年度のヒアリング対象部門を選ぶにあたり、保健・福祉分野は市の重要な課題のひとつであるとの認識をもって提案させていただいた。

(宇田川委員)

懇話会による審議が始まったのは平成 18 年からとのことであるが、現在の方式に至るまでの懇話会審議の変遷を知りたい。健康・福祉部門を今年度の対象とするまでの全体像を見られる資料はあるか。

(事務局)

審議する分野の絞り込みは平成 22 年度から実施しており、対象を絞り込むことで議論を集約し、意見の質を高めることができる。既に教育、インフラ整備の分野は議論を行っており、まだ議論の対象となっていない分野は福祉と自治活動の分野等である。

(目等委員)

当初から懇話会委員を務めている者として、これまでの経過を説明させていただく。

当初懇話会では、対象分野を絞り込まず、全ての分野を対象に事務事業単位の評価を行っていた。所管部署から聞き取りしてきた企画担当者の説明を聞く方式であった。必要に応じて、追加資料を求めることはできたが、多くの場合、提供された資料と、企画担当者の説明をもとに判断していた。判断材料を増やし、理解を深めるために、直接担当者からヒアリングする機会を作ってほしいと委員側から提案して、平成 22 年度に教育分野、23 年度はインフラ整備の分野に対象を絞り込んで、調査を行い、提言内容の充実を図った。

このような経過を踏まえると、第 4 次佐倉市総合計画に移行したからといって、再び対象を全分野にするのは合理的でないと考える。事務局はこういった背景を説明しなければいけなかった。先ほどの説明だけでは、初めての委員に事情をご理解がいただくのは難しい。

(高橋委員)

制度設計について。前年度に実施済みの事業への評価を審議することになるが、評価をどこに、どのように活かしていくかを具体的に教えてほしい。各課の評価はあくまでも自己評価であり、それが次にどう活かされるかが重要である。全事業を評価するのは容易ではないということは理解できる。重点的な評価の対象となった部門がヒアリングや意見書で示された懇話会の意見を受けて、どう対応していくのか、その流れを知りたい。

(事務局)

資料の 24 頁をご覧ください。懇話会からいただいた意見と、それに対する各課の意見を記入する欄があるが、この欄を使って、対応状況を確認していく。懇話会からは事業仕分けに代表される削減を主とする提言だけでなく、拡充すべきものに関する意見もいただいている。また、部局を超えた横の連携に着目した意見をいただくことも多い。

企画政策課としては、懇話会からの意見を担当課がどう取り入れ、改善につなげるのかを確認し、意見にもとづく改善を図っていきたい。

また、過去の懇話会において行政評価を予算編成につなげるべきとのご指摘を受けている。佐倉市の予算編成の仕組みでは、予算は実施計画に計上された範囲で認めるということになっている。実施計画

の査定は企画政策課が担当しており、行政評価の結果に基づき、実施計画を策定している。懇話会からいただいたご意見は全てとは言わないまでも、予算に反映されている。

(委員長)

昨年度の懇話会意見が予算にどのように反映されたかの具体的に説明することは可能か。

(事務局)

今回は資料を用意していないが、次回以降に提出したい。

(神委員)

浅田委員から市全体の施策の優先順位について意見が出されたが、住民視点から違和感があるということなのか確認させていただきたい。事務局は健康福祉分野を重要と考えているが、住民としてはそう考えておらず、両者の認識にギャップが生じているならば、今年度の対象としても一考したほうが良い。

(浅田委員)

健康福祉分野が重要でないという意図ではない。課題の多い分野と十分に認識しているが、多種多様の施策がある中で、行政評価スケジュールの3分の1を費やす特段の理由があるのかと考えた。冒頭の事務局説明の中からは行政評価制度の全体像が見えにくく、特定の分野に労力をかける理由を確認する必要があった。

(宇田川委員)

福祉健康分野を中心として議論していても、それ以外の分野とからむものが必ず出てくるだろう。関連する分野に関しても、具体的な意見として、最終的な意見書に加えていただきたい。

(事務局)

昨年度の例を申し上げますと、都市・土木部門を対象としたが、部局を超えた議論も多くなされた。今年度も他部門に対してもご意見がいただけるものと期待している。

(浅田委員)

市の課題はたくさんあると思う。全体像を説明していただきながら議論を進めていただけるよう希望する。

(事務局)

平成23年度からの10年間のまちづくりの指針として第4次佐倉市総合計画が策定されているが、総合計画書21～23頁に市の課題と言うべきものが記載されている。そこでは、人口減少が進むなかで、定住人口及び交流人口の増加、選ばれるまちづくりを目指すとしている。市の課題は数多いが、中でも、子育て支援や高齢化対策などは大きな課題であり、福祉・子育て分野は総合計画の最重要分野のひとつである。

(委員長)

基本計画書の48～50頁に、市の分野別政策の全体体系図が掲載されている。第1章保健・福祉分野、第2章が環境部門というように第6章まで続く。この基本施策を全て足すと57施策となる。章によって位置付けられた基本施策の数は異なるが、前年度は第5章を中心に、前々年度は第3章を中心に懇話会で議論をした。今年度はどこを対象とするかとなった時、事務局が全体を俯瞰して、外部の意見を取り入れたいと考えたのが未着手の第1章であるというのが、今回の提案であろう。第1章に位置付けられているのは13基本施策であるが、全部を議論の対象とするかは本日決定したほうがよいか。

(事務局)

次回、施策評価シートを資料として提出する予定であるので、それらをご覧いただいたうえで具体的な対象範囲等を決めていただきたい。

(委員長)

懇話会の議論の対象は、今年度は健康・福祉分野で良いか。

(委員全員)

異議なし。

(委員長)

吉村委員、神委員は研究分野であり、専門的見地からの意見も期待している。

(神委員)

健康福祉分野の問題は、それ以外の行政分野と関連しやすい。結果的に幅広い分野を対象として議論することになるだろう。

(浅田委員)

行政評価制度そのものが当初のイメージと違っていただけを申し上げたい。行政評価制度とそれに伴う佐倉市の考え方を、外部に向かってわかりやすく説明することも必要と考える。

(委員長)

制度開始当初からの経緯が見える資料も次回提示してもらいたい。昨年度の懇話会は、第1次として事務局が抽出した実施計画の内容を見て意見を述べ、第2次として都市・土木部門の施策を対象に意見を述べた。今年度は昨年度の第2次報告の検討方式で実施すると理解して良いのか。

(事務局)

結構である。

④ 制度等に対する意見

(委員長)

スケジュール案では3回にわたりヒアリングを実施し、その後2回の会議で評価・総括をするとなっているが、資料3頁の「外部意見」の内容欄に例示されている意見を全ての施策に関してまとめていくには、会議回数が足りないのではないかと。

また、評価の視点について、事業評価と施策評価はどう違い、今回はどう取り扱うかという事務局側の視点を提示してもらうことで審議の質が高まる。事務局から議論してほしいポイント等があれば示してほしい。

民主党政権は事業仕分けを2年実施したが、結局、無駄な予算が見つからなかったということがいえる。例えば、科学研究費に関しては、地震調査、医学関連の先端分野なども存在するのに、スーパーコンピューターだけ対象として是非を問う議論をした。しかし、技術開発費をもっと幅広く見た時、スーパーコンピューターに費やさず地震調査に予算を振り替えようなどの議論ができたはずである。このことから施策レベルで評価する重要性がわかる。佐倉市行政評価においても会議の時間はわずかであることから、議題の選択と集中が必要である。対象とする施策を絞り込み、何が重要なのか、事業間比較をしたほうが良い。私は、他自治体でも施策評価をやっているが、そこでも、抽出した2~3の基本施策を審議の対象としている。第1章に位置付けられた13の基本施策の全てを対象とするのは大変労力がかかると予想される。いくつか絞った方がいいと考えている。

(目等委員)

開始当初の佐倉市行政評価は、施策評価と言うより事務事業評価であった。懇話会委員は、数百の事務事業のそれぞれについての意見を求められた。事業単体を見ただけでは理解はなかなか進まず、膨大な資料を読み込まないと会議で質問もできない。未経験者だと大変だろうと感じていた。2期目の懇話会は、施策を対象に評価することになり、より質の高い提言するために、部局長から直接ヒアリングをすることにより市の課題を明確にする必要があると考えた。そのような経緯もあって今に至っている。そのあたりの事情を外部に説明して行ってほしい。

昨年度のヒアリングでは縦割り行政を実感した。そこで今年度は、対象を健康・福祉分野に絞るが、他部局の部長を呼んでもいいのではないだろうか。

(神委員)

先程、委員長から13基本施策は対象として多すぎるとの話があった。例えば6基本施策程度に絞り込むとしても、どのような基準で選ぶか。

(委員長)

次回、提出された資料を見ながら検討したい。場合によっては各委員1施策を選んで発表するなどの形式も考えられる。

(浅田委員)

投資に見合う業績の評価も重要な視点であるが、どのように制度に組み込んでいくか。

(委員長)

特に、福祉分野は赤字サービスの分野でもあり、どのように取り扱うべきかという議論も生じると考える。例えば、保育園の場合は統廃合の問題、待機児童が多ければ園を増やしていく必要があるか否かなども議論になるだろう。需要に見合ったサービスを供給できているかという視点は重要だ。行政の場合に難しいのは、良質のサービスだったかという判断が必要とされる点だ。例えば、小中学校は選択制ではなく学区制であり、不採算だから撤退すると言うわけにもいかない。市場の評価基準とは異なるところがある。

(浅田委員)

需要とサービスの質が評価のポイントとなるだろう。市民からいただいた税金をいかに効率よく投下するかどうかは重要だ。

(神委員)

行政は利益を生むことを目的とするものではなく、むしろ利益が出ないところに効果的に投資することが求められる。例えば、教育は成果不確実なものであり、市場原理では成り立たない。その成果が数値で現れるものばかりでないので、その実態を知るために部局長とのヒアリングが必要とされる。評価シートに数値で記すことができないが、どう腐心して投資に見合うように市民に還元しようとしているかをヒアリングできる。

(浅田委員)

投資に見合わなくても、中長期的、トータルのに見た時に成果はどうかという議論も重要と考える。

(委員長)

懇話会の進め方については制度的にこうしなくてはいけないという決まりはなく、歩きながら考えることができる。今後の進め方は、提出された資料を見ながら検討していきたい。

(事務局)

今回提出した評価シートは、過去の懇話会における意見を参考にして作成した新たなフォーマットのサンプルを示すものであり、記載の内容は例示である。具体の資料については、次回提出をさせていただきたい。

[傍聴退席]

(4) その他

次回のスケジュール調整

(17時10分 終了)