

第2回 稲敷市事務事業評価 外部評価委員会

日時：令和2年10月23日（金）午後2時00分～

場所：稲敷市役所本庁舎 3階 331会議室

発言者	発言内容
-----	------

1. 開会

2. 委員長あいさつ

3. 報告

(1) 第1回外部評価委員会協議内容のまとめ

事務局	議事に入らせていただきます。ここからの進行は稲敷市外部評価委員会設置要綱第6条に委員長が会議の議長となるとありますので、委員長にお願いしたいと思います。
委員長	それでは、最初は報告です。(1)第1回外部評価委員会協議内容のまとめ、前回のまとめにつきまして最初に事務局よりご説明をお願いします。
事務局	《資料説明》
委員長	前回の議論について、議事録では時系列でまとめてくださっていますが、それに加えて論点ごとに表にしてくださっていたので、前回の議論がわかりやすくまとまっていると思います。今ご説明いただいた資料が3つございますが、議事録と資料1、2について何かご意見ございますか。ちなみに議事録の公開予定はありますか。
事務局	公開させていただいております。
委員長	逐次ではなく、最後にまとめて公開ですね。
事務局	はい。
委員長	特に資料1と資料2に関しては、今後も議論する中で参考資料になると思います。議事録の文言修正に関しては、何かございましたら改めてご指摘ください。
事務局	はい、随時受付させていただきます。

4. 議事

(1) 稲敷市における休止廃止に向けた枠組みの検討

委員長	続きまして、議題(1)稲敷市における休止・廃止に向けた枠組みの検討です。次第には①から⑦までありますが、ここから先は事務局から資料説明いただきつつ、適時委員の皆様からご質問やご意見いただくという形で、説明と議論を同時進行で進めさせていただければと思います。
-----	--

委員長	実は一昨日から事前に打合せさせていただき、打合せ自体が1時間半くらいかかりました。資料3は、相当情報量多く参考になると思っています。恐らく今回含めて次回以降の委員会における議論の様々な要素が詰まっている資料です。40分にこだわらず、適宜質問を挙げていただく形で進めていただければと思います。横軸に論点がまとまっていて、縦軸に各自治体についての情報を精緻にまとめてくださっています。
事務局	《稲敷市評価システムについて資料説明》
委員長	フローとは事務事業評価を行った結果としてゴールに廃止というものがあるかどうか、ベンチマークとは事務事業が上手くいっているか評価する時に数値で評価するものがあるかどうかですか。
事務局	ベンチマークというのは他自治体の指標であるとか、県の平均の指標であるとか、当自治体の立ち位置を見つける為の指標ということですか。
委員長	現在の外部評価項目は3択ということですか。
事務局	そうです。
事務局	《守谷市事例について資料説明》
委員長	ここまでいかがでしょうか。色々な情報ありました。
委員	事業の廃止フローで、平成30年以降は外部評価を改善を主体とした事業評価に切り替えとあるが、理由が何かわかりましたか。
事務局	有害鳥獣駆除補助金が実際に外部評価を経て廃止となっているが、自治体に直接ヒアリングしてないので詳しい状況はわかりません。
委員長	とにかくイベント型というか、教室や映画鑑賞会などの、事業を廃止すれば即事業費の削減につながる事業が廃止になっているように感じました。ほぼ廃止し尽くしたから、平成30年度以降はないのかと考えられます。
副委員長	廃止から提案型になったということは、予算の有意義な配分の仕方を模索しようという流れではないかと思います。
委員長	守谷市については独自の基本事業（ミニ施策のようなもの）の考え方をまとめてくださいました。前回の議論をまとめてくださった時に木を見て森を見ずという言葉が出てきましたが、ミニ施策は林みたいな感じになりますよね。施策とか基本事業は内部評価ですが、これに関しては廃止にはなったことはないということですか。
事務局	施策評価の項目には、廃止というのが見受けられませんでした。
副委員長	事務事業評価には廃止とあるが、実質完了扱いの事業が多いのではないのでしょうか。
事務局	那珂市が多くの事業を廃止しているので調べてみますと、事業完了や終了も廃止という扱いをしておりました。例えば、個別計画の策定業務を事

	<p>務事業評価で事務事業として挙げ、1年経ったら廃止という扱いになっておりました。途中で完了という項目が出来て、事務事業の削減数が減っています。</p>
委員長	<p>むしろ廃止という表現だと、事業が不必要という意味に捉えられてしまう。完了と表現することによって十分に目標達成したという形にしているということですね。</p>
副委員長	<p>本来、その方が良いと思います。目的を達したという整理の仕方がよいのではないのでしょうか。</p>
委員長	<p>あと、施策とかミニ施策の基本事業レベルで廃止がないのはある意味当然。施策レベルで廃止するとぶら下がっている事業も全部廃止になる訳ですから、廃止しにくいですよ。守谷市の資料見ても、最初からある程度事業を廃止しやすいものがはっきりしている気がします。施策は一応、内部評価は行うが、もともと廃止することは考えていないような気がします。</p>
事務局	<p>《阿見町事例について資料説明》</p>
委員	<p>報告書の廃止というのは、説明責任という点では、なぜ廃止になるのかということが全く説明されてない。関係している人にとっては不満を逆に生み出すことになるのではないのでしょうか。</p>
委員長	<p>既存組織の行革推進委員会に統合されたということですが、委員会が一つ減ったということですね。行政改革推進委員会は仕事が増えたということになる。評価疲れといった場合、内部の職員が普段の日常業務に加えて評価もやらないといけないということで疲れてしまうことが問題になっています。</p> <p>既存組織の統合自体が行革というか、ある種のリストダウンという気がします。守谷の補助金の話でもありましたが、今回も補助金に特化し始めたのが平成29年からになっています。事務事業評価の目的は何か、ということで、お金がない、人が足りないという話は意味が違う。稲敷市では、お金がないから切り詰めようという外部評価の仕組みを作るのか、マンパワーが足りないからなるべく仕事を減らすのだという考えか、両方なのかそれとも他にあるのかというのは、ある程度はっきりさせた方が設計しやすいのかと感じました。</p>
副委員長	<p>阿見町は補助金をテーマに行政評価を行っていますが、稲敷市は行革と一体になった総合計画もあり、行革目的だけでない方がよいのではないかと思います。他自治体の事例は参考にはなるが、大前提とするのはいかなものかと感じます。まち・ひと・しごとの関係で、稲敷市は人口減少率が県内でも3番目に高い。どれだけ施策を有効に構築していくかが一番大事なのではないかと思います。どうやって人を集めるかが目標として、稲敷市は今すぐにでも改革し、どのような施策を構築していくかが大事で</p>

	す。
委員長	人の話が出てきましたが、人員を絞る話は当然ありうる話です。ここは時間かけて議論していきたいと考えております。
事務局	《筑西市事例について資料説明》
委員長	特に具体的な数値目標も明記せず、かつ具体的な自治体名も明記せずに比較する事例はありますか。
事務局	ベンチマークを使った指標は那珂市がありますが、明確に水戸、ひたちなか等と記載がありましたが、数値を詳細に記載しておりませんでした。
委員長	この表を外部評価の委員が見るということですよね。
事務局	外部評価は施策評価を取り止めているので、このシートは使っていないと思われる。
事務局	《筑西市事例について資料説明》
委員長	評価疲れというのはまさにこれです。かなり評価項目が多い。外部評価は年1回、意見があれば参考にするという形なのではないでしょうか。
副委員長	年1回ということであれば、委員会は評価の流れの中で組み込まれているだけで、委員30名に対して説明したという実績づくりの意味合いが強いのではないかと感じます。
委員長	事前の打ち合わせで、委員の数も書いてくださいということで、書いていただいています。回数と委員の数で外部評価の位置づけが分かると思います。
委員	「完了」だと何かを達成し役割を終えたことになる。「終了」だとニュートラルな感じがします。「廃止」だと強すぎるイメージを持ちました。
委員長	なぜ、筑西市は施策評価を実施したのでしょうか。事務事業評価は実施していますか？
事務局	事務事業評価の実施はわかりません。施策評価を2年間公表しています。施策評価から始めた可能性もあります。
コンサルタント	総合計画の評価から発想して始めたということだと思います。筑西市は人口対策に特化して動いていると聞いています。
委員長	人口対策という観点があるということですね。
事務局	《水戸市事例について資料説明》
委員長	評価対象は10事業でも、相当力を入れてやっています。委員が現場に出て行って、現場でヒアリングしたものをレポート書いて報告した上で、改善案まで提出する訳です。令和元年で終わったのはあまりにも外部評価委員の仕事量が多いからだと思います。委員のなり手がなくなってしまう。
副委員長	水戸市は行政として改善したい事業を、外部委員に評価してもらっている

	る感じがします。メイン事業ではなく、どちらかという総務部が挙げた事業を評価対象にしているのではないかと。
委員長	総務部が挙げた事業だから、滞納等に対して未収納になっていないか等にフォーカスされる、そういう話でしょうか。
副委員長	税外債権も含めて歳入全体を整理するのは総務です。そこはなるべく圧縮して未収金を減らそうとしているのは総務部で、税外債権全体をまとめているのが総務部。
委員長	総合計画を3か年実施計画の策定をもって、施策評価に変えている所が凄いですね。これまでの説明を伺うにつれて、施策評価はなぜやるのか、やる必要があるのかという気になってきます。実質的に評価できるのは事務事業評価のような気がしてきました。
事務局	《那珂市事例について資料説明》
副委員長	那珂市はまさしく政治を表しています。優先順位を決めるのは政治の世界、トップが決める訳です。マニフェストを持って住民に訴えて当選した訳ですから、優先順位の高い政策があり、ここに予算配分を重点的にやるのはトップだと思う。政治を下支えするのが行政であり、特に幹部職員です。わかりやすく整理するのが企画財政課。資料の中の推移は施策を追いかけているのではなく、政治の世界を追いかけているから、事例が極端に右から左にいたりしている。スクラップアンドビルドは、何の為にスクラップするかを考えないとならない。稲敷市では、今後、まち・ひと・しごと総合戦略がビルドの中心部分になるのではないかと。スクラップとビルドを両面とも進める必要がある。
委員長	仰るとおり。首長のトーンが変わったと思いました。民主党がやっていた事業仕分けと同じですね。
委員	事業仕分けは、厳しい作業で弊害が起こったかと思います。 我々の外部評価委員会が、終了しづらいものをどう終了するかというスキームを作っていくという点では、ある意味反面教師となるのかもしれないが、那珂市でどのような課題が生じたのかという所が聞けるといいと思います。
委員長	私、那珂市の総合計画の委員長で関わっているので、直接聞いてみようと思います。
副委員長	ここも一歩踏み出しているので参考にはなると思います。
委員長	施策評価をやめるところが多かったが、今回は逆。施策評価に切り替えたという点で今までとは違う事例だと思います。

休憩

事務局	《白井市事例について資料説明》
-----	-----------------

委員長	92事業は簡単なエクセル表を作成しているのですね。しかも平成28年は5事業廃止しています。このうち5事業は何なのか知りたいです。
事務局	5事業について調べます。
委員長	スクラップとリセットは何が違うのですか。
事務局	スクラップは壊して、リセットはゼロに戻すという意味でどちらも同じだと思われます。
委員長	結局止めるということですか。
事務局	止めることに特化している、その分何か新しい事業をやりますという流れは書いてなかったの、非常に先鋭的な自治体かと思います。
副委員長	なくてもいい言葉です。スクラップだけやるとっておけばいいと思います。
コンサルタント	「スクラップアンドリセット」について調べてみましたが、学术论文等には出てこない言葉でした。
委員長	外部評価は総合審議委員会でやっているということですが、4回×15人というのは総合計画の話なのか、それとも外部評価に特化して4回なのでしょうか。
事務局	外部評価用に4回総合計画審議会を実施しています。総合計画を策定する時は評価とは別に開催しています。
委員長	そうすると4回×15人で60人というのは今までで一番多い。2番目に多いのは稲敷ではないかと思いますが。
事務局	前向きに廃止に取り組もうという意思が感じられます。
委員長	すごく頑張ったけど、続かなかったのか。それとも、平成28年で廃止した5事業の中に廃止したい事業があり、廃止できたから廃止のスピードが緩んだのか。継続できなかつた事例は今までにもありましたが。
副委員長	当初より事業廃止のスピードが緩んでいるように見えます。
委員長	守谷とは意味が異なる気がします。(守谷の場合は)ほぼ削減出来るものは削減し尽くした結果、事業廃止のスピードが緩んでいるので、これはまた意味が違うと思います。
事務局	事務局主導で強力に進めたため、仕組みを上手く維持できなかったかもしれません。
委員長	首長が令和元年で変わっていて、前任者は平成23年から令和元年まで2期8年やってらっしゃる方だから、廃止を大きく打ち出し実行した平成28年、29年、30年は同じ首長ですね。
事務局	廃止のスピードが緩んでいく過程では首長は変わっていませんね。
副委員長	議会への説明はどの自治体でも行っていないのですか。

事務局	議事録を見ていないので、今後調べるようにします。そこを明確に謳っている自治体はなかったように思います。例えば、行政評価のフローの中で議会と明記し、途中で説明している事例はなかったと思います。
事務局	横須賀市を選んだ理由は、先進自治体ということで選ばせていただいています。内部評価を平成10年からやっています。外部評価も13年からと非常に早期から着手している。長くやっているという良いサンプルになるので選んでいます。
事務局	《横須賀市事例について資料説明》
委員長	非常に示唆に富む内容、多岐に渡ってご報告いただきありがとうございます。横須賀市についてご質問ありますでしょうか。
委員	廃止というのを目標にする場合、数年置きというのが良いと思います。廃止を継続的にやっていくのは不可能ですから。3年から5年かけて事業を実施し、「廃止」という言葉がよくなければ「終了」を目指し、また落ち着いた時に全体の見直しを行い、「終了」にむけて見直していく。対策疲れ、評価疲れも同様で、毎年だと、組織として疲弊してしまう部分があるし、形骸化する恐れがあります。
委員長	横須賀市は財政に特化した話ですね。トップダウンで28億円減らすという話があり、最終的には28億53万円減らしています。これは、他の自治体でいう廃止、スクラップアンドリセットなのか気になりました。事業を減らした結果お金も減らしたのか、今までかかっていたお金を減らして合計28億減らしたのかで、意味が違ってきます。
副委員長	これは廃止ではなくて、予算編成やマイナスシーリングを何年か分まとめてやる発想だと思います。毎年財政課から予算編成方針が示されて、マイナスシーリングとして一般費は5%、政策的なA経費は10%、より政策的なB経費は15%などが示されます。だから、毎年同じ事業をやっていけば、どんどん予算が減っていくという考え方です。数年で何億円、と目標を立てて、何年か分のまとまったマイナスシーリングの額を事前に示しているだけではないかと思います。
委員長	他の自治体は少し考え方や仕組みが違いますが、参考になります。事業の廃止を検討するのではなく、何年かおきに細かくお金を削って行って、合計いくら減らしましたという仕組みも当然あると思います。だからこそ、削減のスピードが緩まらずに続いているということかと思います。
副委員長	財政が音頭をとり、担当課は嫌々付いてきている感じだと思います。なぜ「完了」と書かないで「廃止」とするかというと、「廃止」は担当課との調整がつかないまま廃止した事業ではないかと思われます。
事務局	その通りだと思います。事業に携わる人や委託費を削って捻出している。事業を廃止しているスキームではないですね。

副委員長	他自治体の過去の行政評価を調べても、今後の行政評価をどうするかは発表していません。これからどうするかを我々は検討しているわけなので、過去を調べても新しいことは示されていないと思います。
委員長	一通り全事業の評価が終了し、どういう方向性に向かうのか、稲敷市はどの方向に進むべきかをはっきりさせることによって、7項目について参考にすべき部分が選択でき、稲敷市としての議論に繋がっていくのではないかと思います。
副委員長	スクラップについては、他自治体の事例から整理していけばいいと思います。新しい評価方式を考えていくのであれば、ビルドを考えないといけません。単に行財政改革だけでない視点から我々が意見を申し上げるとのことでした。まち・ひと・しごとの観点からもビルドの部分を加味していかなければ、新しい方向性は出ないと思います。
委員長	ビルドの部分については、どこまでこの委員会の権限があるかということもあるかと思います。もう一つ面白いと思ったのは、横須賀市で総合計画と総合戦略の統合を図るのは良い発想かと思いましたが、これはこの委員会の権限を越えたことになるのではないかと思います。どこまで踏み込めるのかも、追々確認できればと思います。
副委員長	スクラップについては、何をしたいのか整理してもらい、項目に入れていけば良いと思います。
委員長	ビルドの部分は、行政評価の機能として出していきたいですね。そろそろ時間のこともありますので、小嶋委員が提出してくださった資料についての説明をお願いします。
副委員長	《資料説明》
事務局	稲敷市の第1期総合戦略の時は、有識者会議の事務分掌で策定から進捗管理まで行うということが要綱にありました。第2期では総合計画と一体化するにあたり、総合戦略と行革大綱の進捗管理は要綱から削除し、総合計画の進捗管理を行う外部評価委員会にご意見をいただく方向で調整しています。
副委員長	稲敷市は7つの重点プロジェクトがあります。取組事業のページが少ないと思いました。
事務局	重点プロジェクトは7つあり、総合計画は10の政策、24の施策があり、それぞれに位置づけしています。
	《総合計画配布》
事務局	重点プロジェクトの施策はP.17以降にあります。重点プロジェクト1の「地域活性化プロジェクト」には「圏央道のポテンシャルを活かしたまちづくり」と「農業の元気化」という2つの施策があります。
委員長	事務事業評価はこの事業が対象となっており、施策評価は取組1、2の

	レベルの評価でよろしいですか。
事務局	基本的な事務事業のレベルになると、その下に、実際に動いている事業があります。
副委員長	下部レベルは全体の事業数から見て、足りているのでしょうか。
事務局	重点事業の中での事業なので、総合計画全体で見ると各政策が章ごとに示されており、その中に施策があり、総合計画全体として構成されています。重点プロジェクトはその中から抜き出している事業になります。
委員長	重点プロジェクトは抜き出しているということですね。P.18～19に書いてある「地域活性化プロジェクト」の森、木、林は、P.36のどこでしょうか。
事務局	4章の政策1「住みやすいまちづくりを進めましょう」にぶら下がっている事業になります。総合計画基本計画は林の部分までしか掲載していません。
委員長	P.106～108に書いてあるのは木とは違うのですか。
事務局	P.108に施策と関連させるために必要な事業の内容が書かれています。
副委員長	県の計画だと、政策的計画は国の策定指針以外にはあまりありません。部門別計画があり、例えば教育プランとか土地改良5ヶ年戦略プランとか、各部が持っているプランが色々あります。部門別計画と言って、総合計画にぶら下がるものですが、それとは違うのですか。部門政策別計画というのは何にあたりますか。
コンサルタント	県の計画と同じように都市計画マスタープランあり、総合計画があり、地域別の考え方を整合させて策定しています。部門別計画を全部載せている訳ではないですが、総合計画の中で部門別計画が分かるようになっています。
事務局	市町村の総合計画は、事業総覧みたいなイメージです。茨城県でいう部門別計画はありますが、各個別系計画と総合計画は重複している部分が多々あります。
副委員長	今回はどこを使えば良いのですか。
事務局	生活大県プロジェクトは茨城県が重点的に進めたいプロジェクトという意味と私は理解しています。そう考えると、稲敷市では重点プロジェクトがそこに当たります。
副委員長	これだと事業数が少ないのですか。
事務局	県の計画は幅広く網羅するような形で、重点プロジェクトが構成されていますが、市の重点プロジェクトの場合は市長のマニフェストに近いものです。力入れたいところを抜き出して重点プロジェクトとしています。
副委員長	ビルドのエッセンスみたいなものですか。

事務局	首長が変わると計画の何が変わるかというと、重点プロジェクトの部分が大きく変わります。個別の事業は前期も中期もあまり変わりません。
委員長	ありがとうございました。いかがでしょうか。今も含めてそろそろ時間ですが。
委員	他の自治体を見た時に、外部評価委員のあり方がだいぶ違います。枠組みを作っていく時に、外部評価委員をどのように使うのか合わせて議論していかないといけないと思います。

(2) 全体まとめ

委員長	今日相当丁寧に説明いただいて、色々なアイデア、ヒントが出てきました。次回からは稲敷市ではどういうものを作っていくかという議論に移っていきたいと思います。次回までに今日いただいた資料をお目通しいただき、稲敷では事業廃止のフローはどんなイメージか、ベンチマークはどう使ったら良いかといった辺りをイメージしながらご議論いただきたいと思っています。
副委員長	住民世論調査を横須賀市でやっていますが、私が配った資料でも県勢世論調査というのがあります。全国・県のデータと合わせて、住民のニーズが評価基準となっており、この2つでベンチマーク的なもので評価を行っています。なお、県は毎年世論調査をやっていて、3,000世帯に無作為に送って調査を実施しています。稲敷市には近いものありますか。
事務局	総合計画を策定する前に行っています。来年度（令和3年度）に実施しようと考えています。重点事業で、市民の満足度を指標として設けているものもありますので、市民のニーズを反映しながら次の計画の見直しができるよう計画しております。
委員長	可能ならば直近の調査結果を次回お示し出来ますか。
事務局	最近の結果はありません。
委員長	県レベルだと毎年やりますが、市町村レベルだと毎年はやらないところが多いです。政令市だと実施していますが、なかなか難しいと思います。
事務局	龍ヶ崎市や牛久市は毎年実施しています。市長とのタウンミーティングにおいても、市民からのご意見を受けたものを題材にしようとか考えています。

(3) その他

委員長	その他事務局で何かございますか。
事務局	次回会議の日程を決定していただきたいと思っています。
委員長	空いているのが6日と27日しかないので、6日をお願いします。2週間後で少し短めですが、ここでしっかり議論しましょう。次回は少し長めでも構いません。時間はどうしましょう。

事務局	それでは、次回は6日の午後2時でお願いします。
副委員長	宿題ではないですが、議会との関係について他自治体の事例を調べてください。
事務局	承知しました。
委員長	まとめてくださった①から⑤の中で、稲敷市としてはどういう方向なのか、ということ事務局で少しご議論いただくと良いと思います。作って2年後には機能しないと困るので、なるべくちゃんとしたものを作りたいです。それでは、長時間にわたりありがとうございました。これで終わりたいと思います。

5. 閉会

事務局	長時間にわたりご審議ありがとうございました。
-----	------------------------

以上