

平成22年度 第3回 島原市行政評価委員会

日時 平成22年2月26日（金）15時00分～

場所 有明文化会館

1. 委員出席数 委員6名中 6名出席

2. 会議経過及び協議結果事項（事務事業評価についての主な意見等）

- ①事務局から、おさらいの意味を兼ね、事務事業評価制度の概要の説明及びこれまでに出示された主な意見を取りまとめたものを説明。
- ②委員長から、市に対する「提言案」の説明。
- ③事務事業評価についての主な意見等
  - ・事務事業評価を、いわゆる評価のための評価に終わらせないよう、本来の目的をきちんと達成させるためには、PDCAサイクルをきちんと循環させることが重要。
  - ・評価を担当課にだけ任せず、市で中堅・若手職員を選抜して、自分の部署以外の事業について議論させるという場を作れば、問題意識を高め、それが意識改革につながるのではないか。
  - ・事務事業評価制度自体は、職員の意識をよい方向に向かわせるものとして必要と思うが、制度を取り入れることによって、職員の仕事が煩雑になり本来の目標を見失うことになることがないように単純に、簡単な方向に持っていき、煩雑さをなくすことが重要。
  - ・（評価を）予算に反映させるためには同じ組織の中でやった方がもっとスムーズにいくのではないか、事務もできるだけ簡素化して、評価もでき、予算にも反映できる。
  - ・大きな目標を達成するためには、大きな目で見えていかないと、木を見て森を見ないでやっても市民の目線と離れていく危険がある。市長の目線、政治的なレベルの目線で評価をすることが必要。
  - ・個々の政策評価と同時に、本当はもっと足りない部分があるのではないかという目でものを見る必要がある。
  - ・こういうシステムを作っても最終的には「人」の問題ではないか。
- ④事業費・予算等についての意見等
  - ・削減するだけでなく、充実させるべきところは充実させる。
  - ・外部の力を借りて例えば、「補助金検討委員会」を作って市民にやってもらうしか

ない。削ってどうしてもまわらない場合は、社会的意義から、復活もありうるという形ですすめていけばよい。

(今 後) 本日の意見等も提言案に加え、市に対する提言の最終的な文章表現や体裁の方は委員長に一任する。この提言書は単に方向しか示していないが、その方向を具体的にどのように実現していくのかを市の方で検討する。

### 3. 議事の概要

委員長 今回で3回目の会議となるが、テーマとしている島原市の事務事業評価制度のあり方について、これまで2回にわたり多くの建設的なご意見をいただいたので、本日はそれらをもとに市長への提言書をまとめたいと思う。

進め方について、まず協議の前に、前回から少し時間が経過しているので、おさらいの意味も兼ねて、事務事業評価制度の概要及びこれまで2回の協議の中で委員の皆様にごいただいたご意見・ご提案を事務局から説明いただき、次にそれをもとに私の方で「事務事業評価制度に関する提言(案)」を作成してみたので、その説明をいたしたい。その後、委員の皆様以案について協議、検討をお願いしたいと考えている。

委員長 それでは、まず事務局から説明をお願いしたい。

事務局 (資料により説明)

委員長 ご質問やご意見等はないか。

(特になし)

委員長 次に、「事務事業評価制度に関する提言(案)」の説明をする。

(資料により説明)

委員長 以上で説明を終わるが、今までにご自分が出されたご意見、ご提案等で漏れや追加等があればお受けしたい。

何か意見はないか。

委員 提言書(案)はよくまとまっていると思うが、平成19年から施行されているこの事務事業評価を、いわゆる評価のための評価に終わらせないよう、本来の目的をきちんと達成させるためには、PDCAサイクルをきちんと循環させることが一番重要ではないか。評価が予算に反映される等、サイクルがきちんと回らないと、ただ、うっとおしい作業が増えただけというだけで終わるということになりかねない。そのためには、そういう体制作りをする、また評価ができる「時期」でないと目的が達成されないと

思う。最終的に市民の目線に立った事務事業評価というのを一番の根本の目的とするならば、いつ公表するかは別にして、市民への公表は不可欠になってくると思う。そのための組織体制の検討が必要となってくると思うが、今度市が組織改革をするということも出てきているので、その組織改革の中に事務事業評価の結果がどのように反映されているのかということも、タイミング的に必要な視点ではないかと思う。最終的には、限られた予算の中で選択と集中という形でやっていくということなると思うが、市長の目指す方向性に向けて、予算の選択と集中をどう図っていくかという意識を職員にどう持ってもらうか、意識がどう変わったのかを検証するのは難しいとは思いますが、常にその方向性は持つべきではないか。

委員長 たしかに、〇〇委員さんの言われるように、PDCAをいかに回していくかということ、提言（案）に書き込むのが良いかもしれない。前書きという形になるかもしれないが、そのために以下の8つの項目について改善をいていくのだという形でも良いかもしれない。他に意見はないか。

委員 提言書（案）はよくまとまっていると思うが、問題はこれを実行できるかどうか、どうやって実行するかであって、改善の方向ははっきりしているがこれを全部やるとなると何からやればうまく行くのかと相当悩むと思う。県では数年間やってきているが、外部評価をやると、まだ県職員の意識はさほど変わっておらず、面倒くさいけれど、優等生的な答えを書けばいいんでしょうといった印象があるのは否めない。どうやってやれば浸透するのか考えているが、一つは、評価を総務の方にだけ任せず、市で中堅・若手職員を選抜して自分の部署以外の事業について議論させるという場を作ることで、問題意識を高める、それが意識改革につながるのではないかと。イメージとしては国の「事業仕分け」のようなもの。公開するかしないかは置いておいて、若い人であれば比較的思考方が固定化していないところもあるので、そういうことやってみてはどうか。次にその中に公募の一般市民を入れる。最初は中堅若手でPTを作り1～2年練習をしてみて軌道に乗ってきたら、その中に市民を入れて、まさに市民目線の意見を言ってもらおう。多分一般の人には、最初“訳が分からない”という状態であるだろうと思うがそれはそれで良いと思う。その中で改善されていくと思うし、チームの中堅・若手職員も市民の考えていることがわかる。地に足のついた改善ができるのではないかと。これを提言書に入れるかどうかは別として、どういう形で改善していくかという取っ掛かりをそういうことに求めているかどうかと考えている。

委員長 確かに、今 評価は担当者一人でやっているという現状であるので、そういう意味では量的な問題、時間的な制約等もそういうグループでの取り組みで改善されるかもしれない。自分もそうだが、自分のやっていることは冷静に、客観的に見られないところがあるが、人のものはよくわかるものなので、そういう手法も必要か。

委員 必要であれば、この（委員会）の中から1人か2人、その中に入ってやってみるのも一つの手かもしれない。

委員長 その他にないか。

委員 事務事業評価の制度自体は立派なものだと思うし、これでいいと思うが、最終的には「人」だと思う。職員がどう意識改革して関わっていくかということ。（8）に書いてあるので良いが。職員がこれを十分理解しないと、うまくまわらないのではないか。今、話があったように、色々なケース、色々なやり方でやってみるのも良いと思う。

経費の削減も結構だが、例えば100削減したとして、50は市長が掲げている3つの行動方針と5つのビジョンに沿った事業の活性化を図るために積み上げ、残りの50は完全に削減するというやり方はどうだろうか。先日平成22年の予算案を見たが、そういった方向で横田カラーが出たかなという印象をもった。

委員長 もともと首長のマニフェストというのが、色々な事業に取り組む目的になるのだから、それに沿った形の予算配分、評価というのは必要となってくると思う。他にご意見は。

委員 今の関連で。行革は基本的に暗い作業。今、松浦市で補助金を削る作業をしているが、その際市長にお願いしていることは、削るだけでは暗くなるので、削った成果を還元してはどうかと。公募型の補助金、住民参加型の補助金として、やる気のある市民に金を出す、という方向でやってほしいと提言した。来季から少しずつ入れていこうということ。単なる、あれして、これしてという補助金はやめておこうということ。

それから長崎市と話し合っているのは、かなり前から効率化をやっているのだが、単純に削れるところはかなり進んできたが、もう一歩やるには、事務作業のやり方、プロセスを変えて効率化しようとして……。手作業を機械化する、事務の統一化など事務の抜本的な改革について相談している。その際、職員の中でそれをやるのは、既成概念を打ち破るのが難しいので、外部の専門家も入れて、業務診断をしてもらうという方向で進めている。広い意味での効率化と言えばそういうやり方もあるが、これは単純なこと

をやったあとの次の段階でやることだとは思いますが。

委員長            その他いかがでしょうか。

委員                難しい問題で、私もよくわからないが、この事務事業評価制度のいい面というのは、各課それぞれの計画が全体で見通せるということということで、その面では職員の方々の意識がいい方向に働くと思う。現状のように総合政策課の担当者一人ではなく、先ほど言われたように中堅の職員の方が委員会を立ち上げて、大きな目標を検討することは、すぐにでもできるのではないかと思う。それからこの制度を取り入れることによって、職員の仕事が煩雑になり本来の目標を見失うことになることがないように単純に、簡単な方向に持っていったら、と思う。

委員長            我々の大学でもそうだが、今までは2週間ほどかけて、一年間自分がやってきたことを小数点2ケタまで点数にして一つ一つ積み上げていって、その点数で評価していたが、大学もやっとこれが無駄であるということに気づいた。一般の人たちにこの点数を公表したところでわかってはもらえない。本年度からは、「こんな論文を書いた」「こんな委員会に出た」「こんな講演をした」等、とにかく実績をすべてインターネットで公開する、市民、大学関係者にさらけだして、勝手に評価をしてもらう、とそういう形に変わってきている。そういう意味では煩雑さをなくすというのはとても重要だと思う。他にご意見は。

委員                一点、質問だが、今度の6部制が検討されている中で、今回の答申の(4)評価の組織体制について、今回の組織改革の中でどう取り組まれようとしているのか、答申をした中で、提言したことが実現したとして、それでは今度この行政評価委員会が、事務事業評価の中でどう関わっていくのか、ということも考えていかなければならないのでは。

委員長            では、今の質問について事務局からお答えください。

事務局            組織体制という点について、これから案としてあげていただくものであって、今回はこれを念頭に置いた組織改正というわけではない。しかしもともとそういう問題意識があったので、(評価を)予算に反映させるためには同じ組織の中でやった方がもっとスムーズにいくのではないかと、事務もできるだけ簡素化して、評価もでき、予算にも反映できるという仕組みができれば・・・ということの一つの組織の中で、とういうことを考えている。基本的には今回のご意見をいただいて、市の対応を出したい。次年度以降もテーマを決めて個別に外部評価をしてもらう。そのテーマの決め方などは相談をさせていただきながら。

市長 部制のねらいは、1年3カ月くらい試みて、屋上屋を重ねるような組織にすべきではないということが一つ。27課ありお互いに垣根がある。すべての課がそれぞれに副市長や私のところに来ている。全体を見失ってはいけない。職員の責任体制と総合化が重要。例えば産業分野で言うと、商工業あり、漁業あり、農業があるわけだが、物産流通で商品を開発しようとしたときに、農商工連携が必要なのに体制ができていない。そのためには産業振興部という中で、部長の責任のもと、目的を決めて、それを部内で調整してやって欲しいと考えている。部長のもとで、責任の明確化を図るとともに、期日を決めて事務処理のスピードアップを図り、まどろっこしいことをやめて、方針を早く出したい。

また、成果をいかにPDCAサイクルにより明確にしていくのかという点では、これはまだ案のようではあるが、国は四半期ごとに評価したいとのこと。その評価を次年度の何に反映するのか、速やかに対応すべきものについて、いつするのかという、狙いにそった評価のあり方、タイミングを入れてもらう必要があるのかな、と。

最終的には市長である自分が予算を提案して、議会でOKをもらって執行していくという形になるので、議会の了解をいかにとるかということが重要。

多くの人が必要というから、必要という人が少なくなったから、それを並べて1から100まであるのに、枠が70しかないから70で切って残りの30を捨てていいのか、ということをもどのように評価の中でとりあっていたらいいのか、私はむしろ評価をすべきだと思う。多数決の原理の中でも、少数意見の尊重と言われるが、世の中すべて多数意見だけでやっていいのか、国の仕分け作業でもちょっとそこは思ったところ。科学技術予算のつけ方でも、“二番目でいいじゃないか”ということで、本当にそれでいいのか、ということが今再議論されているが……。

評価の中で意見として出していくべきものなのか、市民としてはこの事業は終期として終わりとしていいなとしていいのか、最終的には市長の判断になると思うが、町内会長さんがおっしゃるように、どこかで切って他の新しいものに、まわした方がよいのか、最終的には市民がどう思うかが大事。市民にいいと納得していただかないといけない。評価そのものがまた評価されないとなってはいけないので……。成果あるものにするため、評価の手法として、評価の価値としてどうなのかが大事。

委員 市長のお言葉の中で私も悩んでいるところがあるが、今、私たちが議論し

ている事務事業評価というのはとても細切れである。県だと数百から千くらいある。細かいパーツパーツを見ることが市民の目線にあっていくかどうか。やらないよりやったほうがいいのだが。というのも教育・文化・スポーツのように評価に馴染まないものもある。あるいは産業政策のようにすぐ評価の出ないものもあって、ほとんどはすぐにパッと結果の出るような政策自体少ない。そういうものをどう評価するのか。たぶん永遠のテーマになると思う。

今、思っているのは、細切れも悪くはないがもう少しまとまって教育なら教育について専門家、有識者あるいは職員を入れてまず基本方針を作る。5年間のアクションプランのようなものを作る。それを毎年あるいは2年に1回、作った専門家たちのチームで今自分たちが願ったものが本当にできているのかどうか、できていないとするとじゃあどうすればいいのか、場合によっては政策のやり方を変える必要があるのかも。環境によってこれはもういらなくなったというものは捨てればいい、逆に環境によって加える必要があるものもある。今、大きな目標を達成するためには、例えばこの小さい事業は不必要、あるいは別の事業が必要、というような大きな目で見えていかないと、木を見て森を見ない感じでやっても市民の目線と離れていく危険がある。市長の目線、政治的なレベルの目線で評価をすることが必要。「この事業評価は95%達成した」から良い、悪いという議論よりも、トータルとして本来教育でこういう目標を掲げているから95%達成していてもまだ足りない、100%達成しているけれども、もういらぬ、というような大きな目で見える必要があるのではないか。個々の小さな事務事業評価だと、ちまちました世界に陥る危険性があるということを常に考えておく必要がある。

委員長       例えば経済分野で言うと、農業とか水産業とかそういう小さい範囲ではなくて、島原市の経済成長戦略みたいなものをまず5年～10年のスパンで作っておいて、それが実現されているか見ていくということか？

委員       それもあると思うが、水産といっても水産の事業だけでも20～30の事業がある。一つずつそれぞれは達成しているんだけど何か物足りないということが世の中にはある。個々の政策評価と同時に、本当はもっと足りない部分があるのではないかという目でものを見る必要がある、というような意味。

委員長       では先ほどの6部制というのはいい方策だということですね。

委員       はい。

市長 各部の主管課以外は課はおかない。必要なセクションはグループ制にする。グループ長は課長級、係長級もありうる。目標はいかにフラットな体制で柔軟に動けるかということ。

委員長 さきほどの〇〇委員の質問に対する回答はあれでよかったのか。

委員 はい。

委員長 要は、今回この提言書を出して、これは単に方向しか示していないが、その方向を具体的にどういうふうの実現していくのかということをして市の方で検討していただいて、そのあと委員会の役割を決めていくということによってよろしいですね。

委員全員 はい。

委員長 了解した。他にないか。

委員 近くで職員のやり方を見ていると、この事業についてはもっと切り込んで削減していいのではないかと思うことがある。この事業はすでに終わったものではないかということもあるし、こういった事業についてはもっと上積みしていいのではないかと思うこともある。ところが職員としては市民からの反発とか反対が気になって提案できないのではないか。こういうシステムを作っても最終的には「人」の問題ではないか。そういった意味で、「増やす」ということについてはこの時代だから無理ですという返事が返ってくるわけだが、必要などころには思い切って増やしていいと思うし、先ほど言ったように50/50で考えてもよいと思うし、減らすだけでは市の事業は活性化されない。色々なことを配慮しながらというのは難しいとは思いますが、ぜひ考えてほしい。

委員長 各分野でどのように目標値を設定して優先順位をつけて・・・ということか。削減するだけでなく、充実させるべきところは充実させるという意見かと思う。

委員 〇〇委員の言われることはもっともだが実際は難しい。じゃあ実際はどうすればよいかというと、外部の力を借りて例えば、「補助金検討委員会」を作って市民にやってもらうしかないのかなという感じはする。松浦では行革のあと補助金の検討委員会を立ち上げてかなり激しく削減した。ただその時に一旦検討委員会で決定しました〜でバツサリ切ると、今まで協力してくれた方々に失礼だろうと、経緯を十分に説明しろ、と。削減される側の人の身にならないと、むしろ反感が広がる可能性がある。ただ市民もこのままではいけないと思っているのも事実なので、合理的な理由をきちんとつけて、いわゆる黒船の力を借りて。市の職員としてはなかなか言い

にくいので、そういう仕組みを作っていく必要があるのかなと思う。松浦ではわりとうまくいっている。ただ、削ってどうしてもまわらない場合は、社会的意義から、復活もありうるという形ですすめていけばよいのではないかな。

委員長        その他にはないか。

                 一点、質問であるが、この提言書は最終的には市民に公開されるのか。

事務局        基本的には公開という形を考えている。

委員長        では、我々の方もこの提言書を市民にわかりやすく示す工夫をしなければならぬということになる。勝手ではあるが、本日皆さんにいただいたご意見等もこの提案に加えさせていただいて、最終的な文章の表現や体裁の方は私にご一任させていただいてよろしいか。

委員全員     はい。

委員長        以上で議事を終了したいと思うが、最後に事務局から何かないか。

事務局        それでは、一点だけ。今年度は当初説明したとおり、3回の開催としていたが、前回少し説明したと思うが、議会等から事業仕分けは実施しないのか、というお話がっている。先ほどいいタイミングで〇〇委員からご提案があったので、その辺も含めて試行的にでもそういったものができるかと考えている。できれば3月に一度開ければと思っているが、皆さまの都合もあるので、時期の設定については、改めて調整させて欲しい。

委員長        市長より何かないでしょうか。

市 長        委員の皆さまには、本日の第3回までご多忙の中に精力的に取り組んでいただき感謝申し上げたい。

                 今回の取組みは、行政のやり方の透明化につながるものと考えている。基本的には、議会と市側とで予算として成立させ、市民に示すこととなるが、一回作ったものをなくしてしまうのは、なかなか難しい。限られた予算、むしろ減る可能性すら予測される状況の中で、一方では、新しいニーズに答えなければならない。そこをどう切り替えていくか……。行政のPDCAへの手法の中で、特に島原市では具体的にこういうことに取り組むべき、ここは具体的にこのように見直すべきなど、踏み込んでいただければありがたいと思う。

                 要は、最後は市民に、厳しい中ではあるが、次の時代の人づくりへ向けて市とともに頑張っていこうと思っていただけるような市民との協働・市民参画型の行政を目指したい。

委員長        本日はこれで終了したい。

(16時15分) 以上