

平成 21 年度第 1 回大和市総合計画審議会 会議要旨

- 1 日 時 平成 21 年 11 月 26 日（木） 午後 1 時 30 分から午後 4 時
  - 2 場 所 大和市地域医療センター 2 階 講習室
  - 3 出席者 委員 8 名
  - 4 傍聴人 2 名
  - 5 次 第
    - （1）委嘱状交付
    - （2）市長挨拶
    - （3）新任委員挨拶
    - （4）議事  
総合計画審議会の役割について  
第 8 次大和市総合計画の進行管理と行政評価システムのあり方について
    - （5）その他
  - 6 会議資料
    - 「大和市総合計画審議会規則」
    - 資料 1：総合計画審議会の役割について
    - 資料 2：第 8 次大和市総合計画の進行管理と行政評価システムのあり方について
    - 資料 3：第 8 次大和市総合計画の進行管理スケジュール（平成 21 年度～平成 25 年度）
    - 資料 4：行政評価の取組状況と外部評価の導入について
- 

【議事】

総合計画審議会の役割について

会 長：総合計画審議会の役割について、事務局より説明をお願いしたい。

事務局：大和市総合計画審議会規則及び資料 1 を説明。

委 員：再任の方向に異論はないが、任期満了時に改めて委員の意向を聞く場は設けられるか。

事務局：事務局の考えとしては、できる限り再任をお願いしたいと思っているが、皆様のご意見に従って進めたいと考えている。

会 長：規則第 2 条第 2 項に関わる進行管理と行政評価について、市長に対し意見を述べるということであるが、来年の 7 月までの任期中にとりまとめて、一度は意見を出すということになる。具体的には、来年の 6 月頃までに最初のまとめを行い、7 月に市長に対して意見を報告するということになるが、よろしいか。

事務局：今、会長が述べた通りのスケジュールになると考えている。

次回までに骨格的なものはまとめて、詳細については、7 月までに整理していきたいと考えている。

第 8 次大和市総合計画の進行管理と行政評価システムのあり方について

会 長：第 8 次大和市総合計画の進行管理と行政評価システムのあり方について、事務局に説明をお願いしたい。

事務局：資料2・資料3及び資料4の説明

委員：今後、総合計画を評価する総合計画審議会の委員の構成に色分けや住み分けがはっきりとあった方が良いのではないかと。学識経験者、公募が若干名ということではなく、もう少し市民を入れた方が、評価するには良いのではという感想を持った。

会長：この審議会で評価を行うならば、もっと住民が入った方が良いのではないかと意見である。そのためには、審議会規則を改定する必要があるのではないかと。

事務局：現在、市民2名に委員として参加をしていただいているが、もう少し増やした方がよいということであれば、その対応について検討することは可能である。

委員：問題は、いかに、めざす成果に向けて、成果を上げていくのかということであり、最終的には、健康創造都市やまとをいかに実現していくのかである。

行政職員や総合計画審議会だけではなく、いろいろな分野の人を巻き込み、健康創造都市やまとを実現するための運動を盛り上げていく必要がある。

不特定多数の市民にアンケートを実施することも必要であるが、医師会、病院関係者、保育園、商工会議所、自治会、教育など、それぞれの専門分野に携わっている方々に評価していただくことも一つの方法である。

また、議会の役割が重要であると考えている。議会の専門委員会でそれぞれの施策について、年間の議会の中で評価をしてもらい、場合によっては、特別委員会なども立ち上げるなどして、評価をしていただくことも大事であると考えている。

会長：もっといろいろな人の意見を聞くことができるのではないかと、という意見であるが、意見を聞くということと、評価をするということは違うと思う。総合計画審議会には、どんな役割を求めているのか。

事務局：総合計画の進行管理において、行政評価を行うことが目的ではなく、目標を達成するために成果を上げることが重要であると考えている

そのためには、総合計画を最も理解している総合計画審議会に諮ることが一番妥当であると考えている。

意見を聞くことは大切であるが、意見を聞いて終わりではなく、総合計画の総合的、包括的な審査をしてもらい、進行状況や適切な進行について判断してもらいたいと考えている。

委員：私は、企業で長く働いていたが、企業の経営理念に向かって、能力と努力による相乗効果で成果を上げるという基本的な考え方を何度も言われて育った。

健康創造都市という市にとっての経営理念に向かって、どのような能力、努力が必要であるのかを具体的に、明確に示した方がよいと考える。

委員：必ずしも結果としての成果だけを評価の対象とするのではなく、様々なプロセスの評価も重要な要素であると考えている。

しかし、審議会でプロセス評価まで踏み込むのは非常に難しいと考える。

基本計画の指標は、めざす姿の成果を全て表しているわけではない。表面的には良い成果を出しているように見えているが、実際には、めざす目標には届いていないということが起こる。

危惧しているのは、成果を図る指標だけの出来栄を評価することで果たして、総

合計画の出来栄が評価できるのかということが最大の問題である。

事務局：指標は一つの目安であり、これを達成すれば良いというものではないことは理解している。施策評価を実施する際には、この指標以外にもどのような数値があるのかということを示唆しなければならないと考えている。数値ではなく、めざす成果を文章で表現しているものもある。これらの成果も合わせて達成できているかどうかを評価していただきたい。

会 長：今のところが行政評価の核心だと思う。行政評価の何を評価するのかということは重要である。

指標が達成されたからといっても、めざす姿になっていない。その逆で指標は達成されていないが、めざす姿になっているという評価もある。

今回、総合計画にアウトプット指標を設けているが、その指標自体が妥当かどうかを含めて評価をしなければならないと思う。最終的な目指す成果が達成されたかどうかについては、もう一つ上の評価が必要であると思う。

例えば、ノーベル賞は、最初からの計画どおりに進めたとしてももらうことができない。化学分野では、予想外の出来事で成果を上げている。今の成果主義ではこれとは逆の方向に進んでいるように感じている。

委 員：簡単に成果を出せるケースもあれば、そうでないケースもある。

基本的に、能力や努力については、どんな課題でも必要である。これらの考え方をきちんと説明する必要がある。

会 長：今の意見に関連して、評価する側と評価される側の両方の立場を考えなければならないと思う。総合計画の実現に関わる全職員のやる気が出るような評価ができるかということが重要である。評価されていないと感じたり、この程度で支障ないと考えてしまうような職員が増えてしまうと、何の成果も生まれない。職員が、最大限の能力を発揮し、能力を高めるようなことができる評価が理想としては望ましい。

委 員：事務事業評価については内部評価だけであるが、事業仕分けではないが、その事業は必要か、不要かについて、外部の目で評価する必要はないのか。

個々の事業全てについて、我々が目を通すことは非常に難しいが、間違った方向に職員が努力をしていると結果的に市民が迷惑してしまう。どの事業も大事であると職員は頑張っているが、内部評価では事業の仕分けはできないので、何らかの形で外部評価が必要ではないか。

事務局：事務事業評価を内部だけでやっている、必要性の低い事業を一生懸命やってしまう可能性もある。

大和市では約 1,000 件の事務事業評価の結果をホームページで公表し、その結果に対し、市民から意見をいただいている。こうした手法も外部評価の一つでないかと考えている。

施策評価の際には、事務事業評価すべての評価結果を見てもらうのではなく、事務局が事務事業評価の活動や評価結果をまとめて報告することで、審議会が必要、不要などについて意見をいただきたいと考えている。

会 長：ある施策を取り上げると構成している複数の事務事業を見ることになる。

内部評価の結果を総合計画審議会の中で見ることになるので、結果として、外部の評価の視点も入ることになるのではないかと。

ただし、約 1,000 の事業や 4 6 の施策を毎年評価することが必要なのか。毎年多くの評価を実施することで評価結果がマンネリ化し、評価の質が落ちてしまう恐れがある。

基本計画の見直しに合わせ、毎年の評価は約 3 0 0 事業とし、3 年ないし 4 年で全事業の評価が終わるように事業を分けても良いのではないかと。

委員：毎年全員が実施した事業について、毎年評価を行う必要はあると考える。ただし、どの部分を外部評価とするのかについての判断が必要であり、こうした点は市で整理すべきではないかと思う。

委員：事務事業評価をきちんと評価するのであれば、もっと議会がチェックする必要がある。

事務事業評価については、毎年実施するのが良いのか、事業数についても、1,000 事業は多いと感じており、評価の質を上げるためにも、もう少し数を減らしても良いと思う。

総合計画の成果は要するに顧客満足度である。市民の満足度合いがどれくらいなのかということが評価の視点であり、それぞれの専門の分野方に評価をしてもらうことが、一番的確に評価できると思う。

委員：事務事業評価と施策評価は全く違うものである。事務事業評価は計画した事業を効率的に無駄なく実施しているかを評価することが目標である。

それに対して施策評価は、施策の目標を達成するために、立案した事業が有効かどうかを評価するものである。したがって、事業を一生懸命に実施してみたが、目標には寄与しないため、その事業はやめて、別の事業を考えるとというようなスクラップアンドビルドの視点が入ってくる。

場合によっては、個別の事務事業評価では 1 0 0 点満点でも、目標に寄与していないので廃止するというような可能性もあり、この違いをきちんと見極める必要がある。

1,000 の事業をボトムアップで良いか悪いかを見るのではなく、基本構想で掲げた目標に対して実施している施策を検証する中で、初めて事務事業の評価結果に対してもさらに検証していくようなことが必要になると思う。

何故、市はこの審議会に評価を依頼したのか、それは、この審議会が総合計画を審議したからであり、決めた目標に対して達成しているかどうかを判断ができるからである。したがって、個々の事務事業を職員がちゃんとやっているかどうかを評価するものではないと思う。この辺の意味合いをきちんと認識すると今後の議論が組み合ってくると思う。

会長：総合計画の策定時に、各施策にどれくらいの事業がぶら下がっているのかということまで精査はできなかった。

この審議会が引き続き進行管理や評価をするということは、事務事業の評価を毎年評価するのではなく、めざす成果を達成できているかどうかを評価する際に、個々

の事業も評価をするという場が与えられていると思っている。

事務事業評価は業務報告という側面もあり、こうしたことは毎年実施する必要がある。それを外部の視点から評価することが、この審議会に求められている。

しかし、この審議会ですべての施策について評価をするとなると難しいと思っており、3年間で46施策であっても非常に大変である。

3年間の成果をまとめ、施策評価を実施していく方が良いと思っている。

委員：鎌倉の施策評価に携わった経験がある。最初は分野を特定して評価をしていたが、分野や施策の評価を実施していくと、各事業が様々な分野に関連することが分かってきた。そこで全分野を評価しなければならないという結論に達し、評価委員会の人数を増やして対応したということがある。

会長：毎年46施策の評価をしていくのか。どれくらいの仕事量になるのか。

事務局：審議会は毎年3回程度開催したいと考えており、各施策の進捗状況を少しずつ審議会に報告する中で、今後の進め方について意見をいただきたいと考えている。3年経過した際に、一度に評価すると言っても難しいと思うため、情報提供を少しずつ行い、3年目に評価をしていただきたいと考えている。

委員：施策評価について、5W1Hの5Wは分かったが、Howのどうやって施策評価をしていくのかがまだイメージできない。

事業仕分けのようなイメージになるのか。

短い時間で、担当者が、エビデンス（証拠、証明等）、アウトプット、アウトカムをどうやって説明するのか。また、あらゆる施策について、数値で表現できるのかどうか分からない。

どうしたら、短い時間で職員のやる気を引き出す形で評価を行い、市民への説明責任を果たすことができるのかについて一定の知見をいただきたい。

委員：事業仕分けは、コストの縮減が目的であり、明確である。

横須賀市では早くから行政評価に市民を入れた。当時の横須賀市民は行政を信用してよいのかどうか分からず（というか、行政のことをよく知らなかった）約1,200の事業の資料を市から提示され、評価する際に疑問の点を市に説明を求めた。説明を受けると、市の職員はきちんと仕事をしていることが分かってきて、重箱の隅をつつくような評価をするのではなく、性善説に立って、横須賀市が良い方向に進んでいるのかを評価をする方が良いということになり、施策評価のようなものをするようになった。

行政評価と行政改革の視点は全く違う。事業仕分けは行政改革という視点ではいいものであるが、今回の場合はいかに目標を達成するかという視点で評価をした方が良いと思う。

会長：事務事業評価について、3年後の施策評価のためにはどのような情報が必要なのか、それによって、めざすべき姿や成果が判断できるのかが決まってくる。

実際の施策評価をイメージできる資料を次回に提示してもらえば共通の認識で議論が出来ると思うが、すでに作成しているのか。

事務局：設計はしているが、まだ完全な案としては整っていない。今日の議論を反映させて、

会長にも報告をしながら、次回までに素案を作る。

委員：４６施策と１０００事業を繋ぐメジャメント（測定、尺度等）はあるのか。

事務局：庁内ではロジックを作成しており、中間にもメジャメントを配置している。

委員：民間企業では、経営トップが経営方針を打ち出し、部レベル、課レベルでの実施計画がある。

総合計画に掲げた４６施策について、部レベル、課レベルでの実施計画があるのか。

事務局：そのようなものはオフィシャルにはない。

委員：４６施策の出来栄は、即、課レベルの事務事業評価の出来栄だけになるのか。何をチェックポイントにして経営しているのか。

会長：市長が代わり、第８次大和市総合計画が策定され、４６施策が決まった。

それを前提に組織改革が行われたようだが、すべて完全に一致している訳ではないようだ。

総合計画に併せて組織を改正したが、各施策はいろいろな部署に跨っている。

委員：施策運営のための組織改正を行ったのではないのか。

会長：施策運営のために組織を改正しているが、組織イコール施策とすべてを一致させることができない状況もあるのではないか。

委員：第８次総合計画の４６施策に対応するための１０００事業ではないのか。

会長：例えば、教育分野の入試制度で例えた場合、この新しい大学の入試制度の提案は、高校１年生に伝えなければならず、実施は４年後である。新しく舵を取ったとしても、行政の仕事は変わるまでに時間のかかることは多いと思う。

委員：トップポリシーがミドルマネジメントやフロントマネジメントを通じて現場まで伝わっているのが前提と考える。我々は、第８次総合計画の施策を評価する際に、その思いが現場に伝わっているのかを点検するのが役目ではないのかと思っている。

会長：施策評価、事務事業評価のシートを見せてもらい、その中で我々は何を見れば良いのかどうかを検討することで分かってくると部分もあると思う。

また、事業担当課とのヒアリングなどを実施した際に、事務事業評価の視点の改善案について意見を言うことができるし、ヒアリングの際にトップの意向について、事業担当課に問うこともできると思う。

いずれにしても、我々は、今までのやり方を勉強していく必要もある。

我々に求められているのは、市が、正しい方向に向いているのか、それについてアドバイスを市に対して意見を言う立場である。あくまでもやるのは市である。

ただし、方向性を判断するためには、事務事業評価の結果についても、ある程度の情報を見せてもらう必要がある。

いろいろな目で見た時のアドバイスなども書き込めるような行政評価が望ましいと思う。

委員：評価の際に、当審議会に事業担当者が出席し、質疑応答なども必要ではないか。

事務局を通じて評価結果を伝えるのではなく、この審議会に事業担当者が直接参加することによって、この審議会が総合計画に良い作用をもたらすのではないか。

事務局：所管部の職員の説明等については、別途内部で検討させてほしい。

委員：他の委員の方の意見もあると思うが、時間が許せば、出席していただき、２，３質問する時間を取ってほしい。

会長：来年度以降の進め方にも影響するが、例えば、今日はこの施策を中心に議論しようということになっていくと思う。関係所管部の職員に来ていただき、いろいろ聞きたいこともある。

委員：横須賀市の場合、外部評価者はかなり厳しい評価を行った。現場の職員からは反発があると思っていたが、逆に喜ばれたケースがあった。

現場担当者は、その業務について、やり切ることを目標にしているが、いろいろと改善部分もあるのは事実である。しかし、担当者からはなかなか指摘でき難いこともある。外部評価者とのやりとりの中でそれを指摘されることで、事務の改善につながることもあることも事実である。

会長：行政の仕組みの煩雑さやすぐには変えられない難しさを改めて実感した。  
どこまでできるか分からないが、この３年間はトライアルである。ざっくりばらんな議論をしながら進めていきたい。

#### 【その他】

委員：会議の進め方について、事前に説明を受けているが、当日も同じ説明をしている。これは会議の効率性から考えると不要ではないかと思う。

会長：会議の進め方について、意見があった。  
時間を効率的に使うために、事前の説明を省略し会議時間を延長する、若しくは、事前の説明を行い、当日の会議を短くするのか、のいずれかである。

委員：資料配布はあっても構わないが、事前の説明は簡単でも良いのではないか。

会長：資料は事前に郵送してもらい、会議の時間を２時間から３時間にすることで、事前の説明は省略する方向で検討する。

ただし、事前の説明が必要な場合は事務局の判断で行うということによいか。

（各委員了承）

会長：次回は２月頃に開催する予定であるので、よろしくをお願いしたい。