

## 平成 28 年度 第 3 回市川市市政戦略会議

1.開催日時：平成 28 年 7 月 26 日（火）午後 4 時 00 分～午後 6 時 00 分

2.場 所：市川市役所本庁舎 3 階 第 5 委員会室

3.出席者：(敬称略、50 音順)

会 長 齊藤 壽彦

副 会 長 中台 洋

委 員 秋葉 克己・小林 航・白井 一美・ハリス 貴子・

松永 哲也・松本 浩和・湯浅 健弘・若菜 泰裕

欠 席 一條 千弦・牛山 久仁彦・立川 和子・

新田 英理子・松井 幾子

事 務 局 萩原 洋 (企画部長)

菊田 滋也 (企画部次長)

小泉 貞之 (企画部行財政改革推進課長)

山室 繁央 (企画部行財政改革推進課主幹)

大平 哲也 (企画部行財政改革推進課主任)

内藤 友貴 (企画部行財政改革推進課主任)

川田 慧 (企画部行財政改革推進課主任主事)

4.議題： 第 1 号 諮問事項「本市の行政サービスのあり方について」

(3) 行政が担うべき公共サービスについて

【午後 4 時 00 分 開会】

**議題 第 1 号 諮問事項「本市の行政サービスのあり方について」**

---

**(3) 行政サービスの運営方法について**

---

○齊藤会長

それでは、平成28年度第3回市政戦略会議を開催する。平成26年10月よりスタートした第3期市政戦略会議も、本日の会議を含め、残すところあと2回となった。9月に予定している市長への答申は、現在審議している「行政が担うべき公共サービスについて」というテーマに関するものであると同時に、第3期の集大成でもある。

そこで、前回の会議から2ヶ月が経っていること、本日が自由に議論できる最後の会議であることから、改めて第3期全体の諮問内容とこれまでの答申の内容を確認したいと思う。それでは、第3期の諮問内容と答申の総括について、事務局から説明していただきたい。

○川田行財政改革推進課主任主事

(資料 1 の 1～3 ページを説明)

○齊藤会長

事務局から、第 3 期の諮問事項全体について説明していただいた。ここまでで、第 3 期の諮問事項全体について質問や確認すべきことがあれば伺いたい。

特にないようなので、次に進みたい。諮問事項(3)「行政が担うべき公共サービスについて」のこれまでの審議内容をもう少し確認したいので、事務局から説明をしていただきたい。

○内藤行財政改革推進課主任

(資料 1 の 4 ページを説明)

○齊藤会長

今、事務局から説明していただいたように、人口構成の変化、市民ニーズの高度化・多様化、厳しい財政状況など、本市を取り巻く現状は予断を許さない状況にあり、「民に任せられるものは民に任せる」という発想のもと、行政サービスの守備範囲を見直すべきとの意見が大勢を占めていたかと思う。

しかし、現在本市には事務事業を評価する統一的な基準がないこともあり、前回の会議資料、「これまでに廃止・民営化した事業・施設例」に関する審議によって、行政はム

ダを削減することが、いかに苦手かということが分かったかと思う。

このため、行政サービスの守備範囲を見直すための、つまり、行政サービスの必要性を判断するための着眼点をもとに事務事業の評価基準のようなものを作成するよう提案したい。

対応策にもあるように、基本的には第 3 者、外部からの評価が必要になるが、本市の事務事業、約 850 本全てを評価することは現実的には難しい。そこで、まずは行政内部で 1 次評価し、その後、外部による 2 次評価、経営層による経営判断、市民への公表という、評価の仕組みを構築してはどうかという提案があった。

それでは、前回会議で審議した、フロー図の作成と行政サービスを見直すための着眼点について、5 ページ以降で審議を深めていきたいと思う。ここままで、何か気になること、意見等があれば伺いたい。

特にないようなので、審議に入りたい。いよいよ答申が近づいてきており、次回は答申案の検討がメインなので、具体的な議論は本日で終了となる。

したがって今回の会議は、答申案の作成に向けて、フリートークも交えつつも、要所で適宜確定していくという作業がメインになる。

第 3 回会議の審議内容だが、審議事項 1 が「1 次評価について」、審議事項 2 が「2 次評価について」、審議事項 3 が「新規事業実施の際の留意点について」、以上 3 点の審議事項について審議していただく。

審議事項 1 は 2 つの項目がある。1 点目はフロー図の作成について、2 点目は行政関与の必要性に関する評価基準（案）、すなわち着眼点について、になる。

はじめに、審議事項 1、「1 次評価について」を事務局から説明していただきたい。

○内藤行財政改革推進課主任

（資料 1 の 5、6 ページを説明）

○齊藤会長

それでは、1 次評価に関する審議内容を確認したいと思う。始めにフロー図についてだが、行政内部が 1 次評価を実施する際は、まず、守備範囲を大きく分類するために、この 5 ページのフロー図の利用を考えている。

B の部分については、修正前は二重否定の表現を使っていたため、アンケートで少し分りづらいとの意見をいただいた。それを受け、正副会長、事務局とで協議し「根拠法令等がないか」から「根拠法令等があるか」に修正を行った。

また、前回の会議で、このフロー図全般に関して「行政が担うべきものは何か」を先に考えてはどうかという意見もあったが、これまでの右肩上がりの時代には、行政は極力、市民ニーズに応え、行政が担うべきサービスだと判断して事業を実施してきたこと

から、肥大化してしまった部分もあるのではないかと。

このことを踏まえ、正副会長、事務局とで協議した結果、厳しく事業をチェックするためにも、「そもそも必要なサービスかどうか」ということを C の部分に据えて、今回、提案いただく「守備範囲を見直すための着眼点」を活用したいと考えている。

そして、C の部分で必要な行政サービスと判断された事業については、D の部分において、諮問事項(2)「行政サービスの運営方法について」の答申の中にある、運営方法の見直しの3つの視点、市民参加の視点、効率的な運営の視点、行政の役割の視点、また、機能分化の考え方を取り入れて、行政が主体となるべきかどうかを判断したいと考えている。

このフロー図について、事前にアンケートで回答をいただいているので、資料 2 の 1 ページの[1]の委員の方から順番に発表していただきたい。

○松永委員

「民間活力を導入できる余地がないか」という表現に変えた方が、もう少し民間の立場から見て、より良いアイデアが出てくるのではないかと。

○齊藤会長

[2]の方をお願いしたい。

○松本委員

アンケートで指摘した箇所についてはすでに修正されていた。

全体としてフロー図が見づらく分かりにくいので、前回の資料にあった、行政が担うべきものからだんだんと関与度を下げていくというようなグラフィカルな図のようなものに対応させれば、より分かりやすいと感じた。

○齊藤会長

[3]の方をお願いしたい。

○ハリス委員

C と D をまとめ「最適な実施主体の選択」とすることで、民営化等へスムーズにつながっていくのではないかとと思う。

○齊藤会長

[4]の方をお願いしたい。

○湯浅委員

フロー図をすでに修正していただいているので、特にない。

○齊藤会長

他の委員の方から意見等があれば伺いたい。

特にないようなので、5ページのフロー図についてまとめたい。アンケートを踏まえて一部分かりやすく直しているということで、この点については、委員の方々から賛同いただけたかと思う。

松永委員からDについて、「民間活力を導入できる余地がないか」という表現に変えた方が良いという意見もあった。分かりやすくなる工夫があれば考えていく必要があるが、概ね5ページのフロー図でよしとされたと思う。

それでは、特に意見がなければ、先に進みたいと思う。6ページを開いていただきたい。

これまでの審議で、「ニーズの縮小」、「社会環境の変化」、「民間事業者の成熟」など、行政サービスを見直すための着眼点を提案いただいた。これらの着眼点は、5ページのフロー図で言うと、Cの部分「そもそも必要な行政サービスかどうか」を判断するために活用したいと考えている。

これらの着眼点やいただいた意見を参考に、正副会長、事務局とで暫定的に「行政関与の必要性に関する評価基準（案）」を作成した。

表の中に当てはまる事務事業は、基本的に廃止・民営化を検討すべきものとするが、もちろん、市民の財産や生命を守る危機管理業務や市の重点施策などは優先的に進める事業とする。

表の中に具体的な内容が書かれているものの、着眼点が「〇〇」とブランクになっているものがある。具体的な内容をもとに着眼点の項目化ができないか、修正すべき点はないか、あるいは、他に追加すべき内容はないか、各委員の意見を伺いたい。

こちら、事前にアンケートで回答をいただいているので、資料2の2ページ<sup>1</sup>の意見の方から順番に発表していただきたい。

○小林委員

3つ挙げている。まず、6ページの表に着眼点として「ニーズの縮小」、「社会環境の変化」、「民間事業者の成熟」とあるが、これらを「ニーズの縮小・変化」という形にして、「社会環境の変化」と「民間事業者の成熟」を統合しても良いと思った。

次に、「ニーズの縮小」の中の、「もともと不特定多数の市民を対象としていたが、現在は特定の利用者に固定されている」、という内容は、ニーズの縮小というのとは少し別の話になるのではないか。この部分を、「利用者の固定化」と項目立てし、その中に、表の下の方にある「特定のものへの利益供与である」を含めるという案が2つ目になる。

もう1つは、「目的と手段の整合性」という項目の追加についてである。そもそも必要な行政サービスか否か判断する上で、サービスの目的と実際の手段が整合的かどうかということは、非常に重要な検討項目になるのではないかと。

もし、その項目で目的と手段が合っていない場合には、その手段の再検討という項目をフロー図の C のなかその次の段階に置き、2段階で検討すべきだと考える。目的と手段が合っていないことを理由にやめてしまうのは少し乱暴で、目的に合った別の手段を再検討した方が良くと思う。

○齊藤会長

それでは、**2**の白井委員にお願いしたい。

○白井委員

具体的な内容に合わせるように4つの着眼点を考えた。追加する項目は特にありません。

○齊藤会長

**3**は新田委員の意見なので事務局に代読をお願いしたい。

○川田行財政改革推進課主任主事

行政関与の必要性に関する評価基準について、「何年間実施しているのか？ 例えばですが、10年以上継続している事業は、一律見直すという考え方もある」、という意見を頂戴した。

○齊藤会長

それでは、**4**の松永委員にお願いしたい。

○松永委員

事業全体として民活を導入できない場合でも、その事業を分割することで一部を委託できる場合があるので、「事業の分割」を1次評価の着眼点に加えても良いのではないかと。

○齊藤会長

それでは、**5**のハリス委員にお願いしたい。

○ハリス委員

1つ目は、そもそも本当にその事業の成果が目的の実現に役立つのかという着眼点である。

2つ目は、特定の市民や団体を対象にした事業でも、それによって市民全体に利益が受けられるかという公共性の着眼点になる。

3つ目、民間に任せた方が目的を達成しやすいのであれば、行政が行わずに民間市場を阻害しないようにするといった着眼点があっても良いのではないか。

○齊藤会長

6の湯浅委員にお願いしたい。

○湯浅委員

項目だけを挙げている。「過剰なサービス」という項目で、資料の「社会環境の変化」や、上から6番目の「行政サービスの目的と手段は正しくない」などを包括できるのではないか。

「民業の圧迫」についても、「民間事業者の成熟」と1番下の「民間が類似サービスを提供している」とを統合できるのではないか。

具体的な内容と着眼点がこの表には8項目あるが、まとめられるものはまとめて4項目ぐらいに絞るのが良いと思う。

○齊藤会長

アンケートで回答未提出の方の意見も伺いたい。秋葉委員にお願いしたい。

○秋葉委員

ここに関しては特にない。

○齊藤会長

他の方はいかがか。松本委員にお願いしたい。

○松本委員

4の松永委員の提案に関連して言えば、例えばフロー図のA.法定受託事務で行政が直接関与すべきものでも、その事業を100%市職員だけで行っているのだろうか。

ここでの目的は個別の事務事業を行政が担うべきか否か、その辺をどの基準で判断すれば良いのかというのが、少し分かりにくいと感じた。

○齊藤会長

若菜委員はいかがだろうか。

○若菜委員

この項目について、今回は代替機能の確保という表現で発言した。民間の類似サービスなどにつながっていくことをイメージして述べたが、内容は松永委員の意見に近く、機能分化と合わせて進めていただきたい。

事業を評価する上で、どのような機能を残していくべきなのか、あるいは分けて考えるべきなのか、その目的をきちんと捉えた評価の仕方を是非していただきたいと思う。

○齊藤会長

本日は、評価基準の原案をまとめていくというのも、1つの大きな課題となっている。ここまでの発言を伺うと、項目をもう少し整理した方が良いのではないかという意見があった。具体的には小林委員から、「ニーズの縮小」、「社会環境の変化」、を1つにまとめることができるのではないかということだった。

それから、着眼点のところ項目がまだ決まっていないが、すでに所期の目的を達成しているという項目がある、これもニーズの縮小と共通しているように思う。湯浅委員も述べられていたが、このあたりをもう少し整理する余地があるのではないか。この件については、正副会長、事務局で検討をして次回の会議で再度諮る必要があると感じた。

内容は書かれているが、着眼点の項目名が決まっていない箇所について、確定作業を行う必要があると思う。「既に所期の目的を達成している」ということについては今指摘したが、「提供する行政サービスの目的と手段が正しくはない。」、「特定の者への利益供与である。」、そして、「民間が類似サービスを提供している。」といったものを項目として挙げることに、何か意見があれば発言していただきたい。

○若菜委員

特定の者への利益供与が着眼点として挙げられた時に、それをどのように活用するのかが気になる。ただ単に特定の人が利用しているから、すぐに廃止とはならないはずだとは思うが、そうになってしまう着眼点として位置づけられているのか。

評価の仕方として、特定の方への供与だったとしても、それが社会福祉や労働者福祉など必要不可欠であるものの場合、着眼点1つで、すぐに廃止ということにはならないと私は認識している。

○齊藤会長

「民間で類似のサービスを提供している。」という評価項目についてはいかがか。

○小林委員

「民間事業者の成熟」を、「ニーズの縮小」に含めても良いのではないか。アンケートに回答した通り、「民間が類似サービスを提供している。」ということも、結局、行政関



与の必要性が低下しているということになるので、ニーズの縮小の中の具体的な項目に挙げておいて、統合して良いのではないか。

また、「他市では提供していないサービスである。」という項目は、これは後向きに捉えるだけではなく、前向きに捉えるものでもある。本来必要なサービスで、他市では提供していないものを市川市では提供しているというように、売りにすべきものになる可能性もこの表現にはあるので、他市で提供していないからやめるとなるのは、少し着眼点としては弱いと思う。

○松永委員

他市での提供について、このような内部での行政の評価は、コストの問題や組織防衛の観点から、自浄努力が働かないことも少なくない。よって、他市町村の事例は、内部の職員に気づきのチャンスを与えるという面では、必要だと思う。

ただ、言い方として、小林委員が述べたように、他市で提供していないから、市川もやめるということではなくて、例えば他市では民間委託を行っている例があるなど、前向きな言い方にすることで残しても良いのではないか。

○齊藤会長

ここまで、着眼点として挙げるもので、「ニーズの縮小」、「民間事業者の成熟」、「費用対効果」については、異論はなかったと思う。

○松永委員

少し話を戻すことになるが、6 ページの中ほどの文章に、「下記いずれかの着眼点に当てはまる事務事業は基本的に廃止・民営化を検討すべきもの」、とあり、つまり、着眼点＝マイナスの評価基準ということになる。この文章に沿うと、先程議論された他市で提供していないサービスのようなプラスの面のあるものは取り除くべきとなるので、着眼点の捉え方次第になると思う。

○齊藤会長

行政関与の必要性に関する評価基準を、ここではマイナスで捉えているということだった。

副会長の意見を伺いたい。

○中台副会長

1次評価の着眼点を、マイナスと取るかプラスと取るかというのは、ようするに評価基準の内容をここまで細かくした方が良いか、ということだと思う。

着眼点に該当するから廃止ということではなくて、評価結果を踏まえた上で次の2次

評価へ進むという話ではないか。その点を踏まえて意見をいただけるとありがたい。

○齊藤会長

着眼点について、細かく分ける方が良いのか、それとも整理した方が良いのか、様々な意見が出てきた。

○若菜委員

6 ページ中ほどの、「いずれかの着眼点に当てはまる事務事業は、基本的に廃止・民営化を検討すべきものであるが、」という部分が少し引っかかった。

様々な要素を総合的に判断するべきなので、「特定の者への利益供与である。」ものが、議論の遡上にあがることは全く問題ないと思う。

問題はその着眼点をどのように運用していくかということである。これは、この場で議論するとよりも、実際に運用する側の捉え方次第になると思う。

○中台副会長

6 ページには、一応、市民生活の影響を考慮するというように謳ってはいるが、どうしてもその前に目が行ってしまうようだ。

○齊藤会長

各委員からの意見は出尽くしたと思う。時間も限られているので、次の「2次評価について」の審議に進みたい。まずは、事務局から説明をお願いしたい。

○内藤行財政改革推進課主任

(資料1の7ページを説明)

○齊藤会長

これまでの時間は、行政内部が評価する1次評価について審議してきた。7ページでは他者から評価する2次評価について、各委員から意見をいただきたい。

前回の会議で確認したように、行政がこれまでに廃止・民営化した事業・施設の数も多くはなく、例として挙げられていたものは、事業仕分けなど、外からの働きかけがきっかけとなった事業がほとんどだった。行政は、自発的な判断でムダを省くことが苦手ではないかという意見があり、外部の目、もしくは庁内でも他部署の職員がメスを入れていくことが重要であるという意見もあった。

このことを受け、外部から評価する2次評価に関する審議を深めていきたいのですが、四角で困った2次評価の「ご審議していただきたいポイント！」の「(1) 誰が評価すべきか?」、「(2) いつ評価すべきか?」、「(3) どのように評価すべきか?」の3点について

て、事前にアンケートで意見をいただいている。

資料 2 の 3 ページに皆様からいただいた意見を表にまとめたので、それぞれの意見を確認しながら、戦略会議としての提言をまとめていきたい。それでは<sup>1</sup>の方から順番に意見をいただきたい。

#### ○秋葉委員

評価をする際は、やはり数値で見ないと難しいのではないかとということを出発点に考えた。事業や施設を運営している部署を主体に 1 年ごとに確認し、3 年間で、当初立てていた目標の評価をしたら良いのではないか。

誰がという点は、数値で評価することにより誰でもできるので、あえて指定はしていない。

なんでも数値にすれば良いというわけではないが、利用者や運営部署によってはいろいろな思いも出てくるかと思うので、ドライに数値を立てて評価するのが良いと思う。数値が悪いから廃止というわけではなくて、それはあくまで今後の運営方法を考える上での尺度の 1 つである。

#### ○齊藤会長

小林委員にお願いしたい。

#### ○小林委員

2 次評価なので、行政から検討すべきものが出てきた上での話になるが、行政関係者も含めて市民及び必要であれば有識者で構成する会議体で評価するのが良いと考えた。

いつというのは 1 次評価のタイミングと連動するものだと思う。その関連で、この会議の頻度については議論の余地があるため特定はしていないが、とにかく定期的に会議を開催して行政側が常にどの事業を評価対象とすべきかを検討していく形にするのが良いと思う。

要するに、850 の事業をいっぺんに評価することはできないので、定期的に一定の期間で一通り網羅できるような形で 1 次評価を行い、2 次評価に最低一定期間にいくつかをかけるというようにするのが良いと思う。

加えて、この会議体に参加された市民以外の方々の意見をアンケートなどでくみ上げる仕組みがあると理想的だと思う。

そしてどのように評価すべきか、については、あらかじめ設定した評価基準と、その事業を評価する上で必要な要素があれば、それを追加した上でその事業の特徴を各基準に当てはめていき、会議の場でその当てはめ方について議論をしていけば、自ずとその評価基準に合致したものになる。評価基準で見たときに必要と判断される事業になるかどうかということころは、収斂されていくのではないかと思う。

○齊藤会長

次に、白井委員にお願いしたい。

○白井委員

誰が評価すべきかについては、市政戦略会議のような有識者や専門家、市民などから選出された評価チームを作るのが良いと思う。

いつ評価すべきかについては、既存の 850 の事業をこれから評価するのであれば、1 次評価されたものから順に、あるいは何年ごとか決めて一律で実施していく。また、新しい事業をこれから評価していくのであれば、その事業が始まった時点で、事業ごとに決めても良いと思う。

どのように評価すべきかについては、アンケートには、市民の視点で再度評価すると回答した。市民の場合、会議では固くなってしまい意見を出しにくいこともあるので、e モニの活用やワークショップを行うのも良い。

誰が評価するかのところで有識者、専門家、市民と回答したが、全員が一緒の 1 チームというわけではなく、例えば有識者・専門家のチームと市民の 2 つのチームに分かれて同時進行で進めていくのが良いと思う。

○齊藤会長

4の新田委員は今日欠席ですので、事務局から代読をしていただきたい。

○川田行財政改革推進課主任主事

「(1) 誰が評価すべきか？」という問に対し、「市民と専門家が一緒になって、先日の委員会で例に出されたように、ワークショップ形式でみんなで評価をするというプロセスが必要ではないか」と回答いただいた。

「(2) いつ評価すべきか？」という問に対しては、「前年のものを 8 月に評価して、予算編成に間に合わせる。」という回答になる。

「(3) どのように評価すべきか？」については、「ワークショップ形式で」と回答いただいた。

○齊藤会長

それでは、松永委員お願いしたい。

○松永委員

決定プロセスを重視して第三者の諮問委員会と回答した。民主主義の観点からは市民も入ったワークショップを開催した方が望ましいが、おそらく 2 次評価の審議対象にな

るものは、ある程度市民の利用やニーズがあるなど、判断に迷うものばかりになるのではないか。そこでワークショップを行っても、様々な意見が出て、結論が最後まで出ない可能性が高い。もちろんそのワークショップを開催することを否定するものではないが、最後の最後は客観的な評価ができる利害関係のない専門家が白黒つけないと、結論は出ないのではないかと考えている。

いつ評価するか、については、当然ながら翌年度の予算と関係するので、そのタイミングに合わせてできるものから評価していくというのが良いのではないか。

○齊藤会長

松本委員にお願いしたい。

○松本委員

1次評価が行政で評価するものならば、2次評価はそれに対応する形で、市民の声を聴けるような仕組みづくりが必要ではないか。具体的にはe モニを利用するなどして、広く利用者、非利用者の意見を吸い上げるようにする。

次の経営判断で総合的な判断も加わるということを踏まえると、2次評価はある意味意見の量で勝負かと思う。

評価方法は秋葉委員と同様に、ある程度数値でざっくりと分けられるようなものが良いと思う。

評価時期については随時あるいは半年に一度くらいを考えている。

○齊藤会長

それでは、ハリス委員にお願いしたい。

○ハリス委員

誰が評価すべきか、については、評価委員会を設置し学識経験者、民間、そこに参加する意欲のある市民が入るのが良いと思う。戦略会議とのつながりを持たせるために、戦略会議委員と兼任しても良いのではないか。

いつ評価すべきか、どのように評価すべきか、ということは、この中で話し合われたことを、大事にすべきと思えばえて書かなかった。

○齊藤会長

それでは、若菜委員にお願いしたい。

○若菜委員

評価指標の設定に全てかかってくると思うので、そこに諮問機関が関与していくこと

を1つの案として考えている。そして、その評価指標に基づき実施した1次評価が、適正なものであるか評価するという形でも関与していく。PDCAで言えば、CAの部分に深く関与していく方法があるのではないか。

当然そこで参考になる、いつ評価、どのように評価ということにつながっていくのだが、民間事業者では、四半期に1回に評価をしないと毎年の計画を立てることができない。行政においても、特に厳しい行財政ということで、喫緊の課題のものならば、それこそ四半期に1回くらい、きちんとレビューするのが良いと思う。

○齊藤会長

他の方からも意見をいただきたい。湯浅委員はいかがか。

○湯浅委員

私はこの2次評価を事業仕分けのようなイメージで考えていたので、よほど強力な指導力のある方が評価しないと、先に進まないと思っていた。そのため、なかなか良い案が浮かばなかった。

○齊藤会長

副会長の意見を伺いたい。

○中台副会長

職員の皆さんに経営的な視点で理解をしていただくかというところが1つ大きな目的であると思う。その中でその評価方法という点、良い点、悪い点はやはり、内部の人にしか分からないと思う。

そこで内部の人間と有識者、専門家で評価を行い、良い点もきちんと評価し、悪い点はどのように改善していくかしっかりと方向性を出していくことをしたら、私は一番効果的ではないかと考えている。

時期については、確かにスピーディーに行うのであれば、半年に一回とか、四半期に一回とかというのは当然理想ではある。しかし、行政ではどうしてもそれをやると、そのために資料を作るなど、その方向に労力を取られてしまう恐れがあるので、できれば一定の期間、少し長めに3年であるとか少し様子を見る必要があると思う。

松永委員もおっしゃっていたように、判断に迷うものが多いと予想されるので、半年、一年は結構短いと個人的には思う。その上で、3年くらいおいて、しっかりと基準を定めて実施する必要があるのではないか。

○齊藤会長

出席者全員に発言していただいたが、何か追加すべきことはあるだろうか。

特に意見はないようなので、2次評価について、いただいた意見まとめたい。

まず、「(1)誰が評価すべきか？」については、行政関係者、市民、有識者が参加する合議体で決めるのが良いのではないかという意見が多く出された。松本委員からは、利用者と非利用者のバランスも考えて、という提案がされた。ただ、意見がまとまらないことも想定されることから、松永委員からは、最後には第三者の専門家の意見もかなり重要になってくるのではないかという意見を頂戴した。

次に、「(2)いつ評価すべきか？」については、定期的に評価すべきである、予算の編成期に合わせて評価をすべきであるという意見をいくつかいただいた。

時期について、定期的にやるとしても、あまり短いスパンでやるというのは難しいのではないかという意見もあった。

また、非常に案件が多いので、多くのことをいっぺんに行うことは不可能に近いので、1次評価である程度限定して、そこから上がってきたものについてじっくりと評価をするということになると、案件にもよるがそれなりの期間がかかるのではないか。

定期的にやるという意見が多かったが、時期については、何年かに1回ということでも良いというような意見が出ていたと思う。

3つ目の「(2)どのように評価すべきか？」についてだが、当然、評価基準を決めなければいけない。評価基準の中には数値目標もあるだろうが、なかなか数値化できないものもある。

それから、事業評価のようにマイナスのところだけ見るのではなくて、積極的に良い面にも目を向けて評価するというのも必要ではないかという意見もあった。2次評価につきましては、このような意見が出されたのではないかと思う。

それでは、資料1の8ページの審議事項3、「新規事業実施の際の留意点について」の審議に入りたい。まずは、事務局から説明をお願いしたい。

○内藤行財政改革推進課主任

(資料1の8ページを説明)

○齊藤会長

審議事項3「新事業実施の際の留意点について」では、行政とは一度事業を始めると前例踏襲で事業を継続し続けてしまう傾向がある。決して悪いことだけではないが、利用者が少なくなった事業などは、事業を廃止し、他に優先すべき事業に、経営資源を投入していくべきではないかと考えている。

そこで、行政が新たな行政サービスを提供する際は、四角に困った「新規事業実施の際の留意点」として、これまでの各委員の意見を踏まえ、「事業開始前の吟味、事業の期限、負担の公平性、自助・共助の拡大」と4点を挙げているが、修正すべき点はないか、あるいは、新たに追加すべき点はないかについて、資料2の4ページの<sup>1</sup>の方から順番

に意見をいただきたい。

○小林委員

事業開始前の吟味は当然重要になる。そもそもの目的や、なぜその事業が必要なのかという背景と、期待される成果をきちんと明示し、開始の妥当性を吟味する。

それから、次の事業の期限とも関連するが、事後的な評価を行うことを前提に開始する。事後の話ではあるが、始める段階でそれを意識しているか否かで事後評価のやりやすさが随分変わってくるので、例えば、1年後や3年後に期限を区切って事業を開始する。その段階で期待されている成果が得られたかどうかということを、適宜チェックし、モニタリングしながら進めていかないと、事後的な評価はできないので、その点を意識しながら進めていく。

あとは、期待される成果は出たが別の副作用が出ている、ということもあり得るので、そのようなことも含め、事後的に評価することを意識して開始する。そういう仕組みを盛り込んだ形で開始するということが重要ではないか。

○川田行財政改革推進課主任主事

2の新田委員の意見を、事務局から紹介させていただく。「民間と協働で実施できるサービスか？」という意見をいただいた。

○齊藤会長

それでは3の方をお願いしたい。

○松永委員

市川市を含め行政からいろいろ事業を受託した経験から、主に実際に実務面で困っていること、あるいは政策の実効性を挙げる上で、気をつけた方がよいことを回答した。

実施スケジュールの見える化についてだが、上期に予算化した時の担当者が異動し実際の内容や目的が分からなくなってしまう。それにより予算の消化のスケジュールが後倒しになり下期や年度末に集中するケースがある。複数の自治体から、年度末に依頼を受けると、そもそもの目的について考えてしまうことがある。単なる予算消化のアリバイ作りではないかと疑問視したくなる事業も他市の例では見受けられる。よって、検討段階からスケジュールを市民に見える化して、市民が参加しやすい環境を整備してほしいのが1つになる。

それから、2の方は、1と関連して民間では考えられないことだが、担当者が交代する時に前任者から全然引継ぎを受けていないというケースが見受けられる。事業遂行まで1か月以上間が空いてしまうというケースもあり、そのため下期に実施が押してしまう。市民の便益を損なっている面があるので、きちんと引継ぎを行っていただきたい。



あとは、小林委員が述べていた事後的な評価については、やはり新しい事業をやる上では絶対必要になる。利用する市民へのアンケートを含めて満足度を含めたようなPDCAの評価を回していただきたいと思う。

○齊藤会長

松本委員にお願いしたい。

○松本委員

どのように非利用者の意見を吸い上げるかということで、留意点の3番目、負担の公平性で取り上げられている。利用者の意見は吸い上げやすいと思うが、非利用者については、何かしら意見を集める方法が必要だと思う。

○齊藤会長

5の方、お願いしたい。

○湯浅委員

850の事業の中には他の事業の10も20もあるいは100に相当する事業もあり、規模の大きさは様々だと思っている。そこで、新規事業を1つ実施するのに、ほとんど機能していない事業を廃止して、新規事業を始めてみたら想定外にお金がかかるということで、どんどん肥大化していくこともあるかと思う。これではスクラップアンドビルドだとしても肥大化してしまう。そのようなことを防止するために、アンケートに記載したような気持ちで取り組めたらよろしいのではないかな。

○齊藤会長

他の方から何か意見等があれば伺いたい。

特にないようなので各委員から発言をまとめたいと思う。新規事業を実施するという時は、事前にじっくりと吟味することが必要である。これについては、異議はないと思う。

あと、事業が始まった時に、最初から期限を区切って実施するというのが1つの案にあるが、それに加えて、小林委員から、期限を区切って評価をするということを事前に決めておくということが必要ではないかといった意見を頂戴した。

その他、非利用者の意見を踏まえるといった意見があり、委員会の意見としてはこのような意見が出されたというように理解をしている。

副会長から何か追加すべきことがあれば伺いたい。

○中台副会長

一度事業を始めてしまうと、なかなかやめられないのが実態なので、開始前によく吟味をして、1年後、2年後のことを想定した上で始めていくと、後々評価を行いやすくなるのではないかと。

○齊藤会長

それでは、そろそろ時間になるので、答申のイメージについて、事務局から説明していただきたい。

○大平行財政改革推進課主任

(資料1の9ページを説明)

○齊藤会長

今、事務局からと答申の全体イメージについて、説明があったが、このことについて、何か意見等があれば伺いたい。

特になさるので、事務局から本日のまとめをお願いしたい。

○大平行財政改革推進課主任

最後に本日の審議の確認をさせていただく。まず、資料1の5ページのフロー図について、審議の中では、構成自体は概ね良しとされたが、細かい言葉については修正を行う。

6ページの評価基準、着眼点について、湯浅委員からは、項目を適量にすべきというご意見を、若菜委員からは、廃止や民営化を検討するためのツールにしてほしくないというご意見をいただいた。中立的な形で評価できるような評価書にしていくというご意見だったと認識している。

それから7ページについては、明確に決まったわけではなかったが、会長にまとめていただいた通り、まず「(1) 誰が評価すべきか？」では、行政関係者、市民、有識者の参加が望ましいとの意見が大勢を占めた。また、別の意見として有識者などの外部の目がいいのではないかとということだった。

次の、「(2) いつ評価すべきか？」については、ある程度年度を区切って行うのが良いのではないかと、それから緊張感をもたせて、有効に使うというのがいいのではないかとご意見をいただいた。

最後の「(3) どのように評価すべきか？」については、事業仕分け的な手法ではなくて、副会長から、ストロングポイント、プラスポイントについてもスポットをあてて評価していくのが望ましいのではないかとご意見をいただいた。

最後、8 ページの新規事業実施の際の留意点については、資料に書いてあるものについては、概ね是とされたと思う。各委員からたくさんアイデアをいただいたので、これについても、適宜、今後答申案を作るにあたり、追加していくものと認識している。

○齊藤会長

会長としては、これまでの会議を通して審議が深掘りされ、ほぼ意見が出尽くされた頃かと思っている。今後については、これまでの審議をもとに、正副会長、事務局とで答申（案）を作成し、第4回会議前に、事前に各委員に提示した上で、答申（案）の審議をしたいと考えている。そこで、各委員に、答申（案）の作成について、正副会長に一任していただけるか伺いたい。

（異議なしの声）

○齊藤会長

最後に事務局から事務連絡をお願いする。

○小泉行財政改革推進課長

次回会議は8月23日(火)午後4時から、3階第4委員会室で開催させていただく。

○齊藤会長

これをもって本日の会議を終了する。お疲れ様でした。

**【午後6時00分 閉会】**