

第 1 回行政改革推進委員会 会議記録

■日 時	令和元年 7 月 8 日（月曜日）午前 10 時～正午			
■場 所	岩滝保健センター 2 階会議室			
■委 員	◎伊藤 伸 委員	○西川明宏 委員	○山添謙三 委員	浅利美鈴 委員
	京崎 操 委員			
■理 事 者	山添藤真 町長			
■事 務 局 (企画財政課)	小池大介 課長	小谷貴儀 課長補佐	井上朱里 主任	渡邊稔之 主任

注) ◎会長、○会長代理

開会（午前 10 時）

1. 委員委嘱

山添町長から与謝野町行政改革推進委員内諾者 5 名に委嘱。委嘱期間は令和元年 7 月 8 日から令和 4 年 7 月 7 日まで。

2. 町長あいさつ

（山添町長）第 1 回の与謝野町行政改革推進委員会を開催しましたところ、お忙しい中にもかかわらずご出席いただきありがとうございます。また、委員の編成に関して、みなさま方に就任をお願いしたところ、ご快諾いただき誠にありがとうございます。今回の行政改革推進委員におかれましては、与謝野町行財政経営マネジメントの推進という観点から多角的な議論を行っていただきたいと考えているところでございます。与謝野町も合併から 14 年目を迎えます。14 年間の歳月の中で社会情勢も急速に変化しています。この急速な時代の変化に対応出来る行政体質、更には、まちづくりの推進ということは、これからの持続可能性を考えたときに極めて重要なポイントになってきます。今回の行政改革推進委員の皆様におかれましては、第 3 次行政改革大綱及び実施計画に対するご意見、あるいは、与謝野町が取り組んできた事業が毎年 600 事業ほどありますが、その事業に対する評価についてのご協力を頂きたいと思っています。この委員会はみなさまのご意見を最大限に尊重することとしていますので、多角的で忌憚のないご意見を賜りながら一緒に取組を進めてまいりたいと思いますので、どうぞよろしくお願い致します。

3. 自己紹介

4. 行政改革推進委員について（概要、今期の取組の説明）

----- (資料により事務局から説明) -----

【確認事項等】

○「与謝野町行政改革推進委員会の運営に関する確認事項」の「5 会議の公開（協議事項）」について、次回から会議は原則公開とする。

○今後のスケジュールについての確認。7、8月に行政改革推進委員が参画する事務事業評価を実施。11月頃に第3次行政改革大綱案について意見をいただくことが主な取組となる。

○杉岡アドバイザーによる補足

スケジュール等の説明があったが、まだこれは計画であり、経験値として、文化として町職員がこれを認識して仕事をしているかという、そこまででないのが現状です。これは理想像であり、現実との間にはまだギャップがあります。事務局も現実理想を合わせるのではなく、理想に現実を合わせるように進めていくと思いますので、委員のみなさまもご理解を頂きたいと思いません。

5. 会長、会長代理の互選

「会長については、全国各地の自治体の行財政経営に関わってこられた伊藤委員に、また、伊藤委員を補佐する形の会長代理については、与謝野町在住の委員にお願いしたい。」との事務局案が提案され、会長は伊藤伸委員、会長代理は西川明宏委員、山添謙三委員が選ばれた。

6. 諮問

町長から伊藤会長に諮問。伊藤会長のあいさつ。

（伊藤会長）私はいくつかの自治体のこういった委員会に入っておりまして、会長もいくつか務めておりますが、一昔前の会長と言えば重しのように、高齢の大学教授などが務める場合が多かったかと思えます。でも、多分、私が会長を務める意味は、みなさんが自由に意見できる環境を作り、かつ諮問されたことに関してちゃんとした結論を出すということだと思っています。合わせて、私は政府の行革の委員等も務めたり、外務省のODAに関する有識者会議の座長もやっていて、メンバー17人のうち私の次に年が上の方が10歳も上というような難しい立場で座長も務めました。大学の先生やNGOの方々メンバーですが、そこで感じたのは、やっぱり専門家だけではだめで、バランスを取りながら最終的には納得感のある解決策を作っていくということが必要だということです。今回もそういうつもりで進めていきたいと思しますので、どうぞよろしくをお願いします。

7. 事務事業評価について

（伊藤会長）事務事業評価について、事務局の方から説明をお願いします。

----- (資料により事務局から説明) -----

（伊藤会長）今、説明がありました事務事業評価全体の流れについて、ご質問やご意見はありますか？

（委員）では、私からいくつか質問したいのですが、まず資料の5ページの「7. 2次評価にあたっての留意事項」に書いてあることは、説明する職員の意識も大切になってくると思いますが、こういったことが職員と共有できていると嬉しいのでしょうか。

か？

(事務局) 5月に一度職員研修を実施しています。ただ、全職員が参加していたわけではありません。どちらかというと上級職が中心でした。研修の内容は庁内回覧等全職員と共有していますが、読んでいるかどうかということもあると思います。ですので、担当者レベルまで理解しているかという不十分な面もあるかもしれません。今日までA、Bチーム(庁内評価チーム)で30事業ほど評価してしまっていて、やや慣れてきたとは感じますが、初めての職員はやや不安を感じて説明しているということもあるかと思っています。しっかり共有できているかというまだまだかと思いますが、徐々に変わってきている段階かと思っています。

(委員) 二次評価の場で説明されるのは、課長方ですか？

(事務局) 基本的には、評価シートを作成した担当者に説明してもらっています。ただ、一緒に管理職も来ていただいているケースが多いです。

(杉岡アドバイザー) 補足ですが、一度、全課・担当者が経験するまでは、留意事項についてその場でしっかり説明する必要がありますかと思っています。減量目的型でお金を絞る、事業を減らす目的だけで事務事業評価をやっているということではないということは毎回確認してほしいと思います。評価チームは全課から参画していますし、進行する職員も配慮して進めますが、不十分であると感じられる場合は、委員のみなさんも「共通認識を確認してはどうですか？」とご指摘いただければと思います。

もう一点、中身について、事前に資料をある程度読み込んでいただかないと、専門性の高い事業も多いので、日常生活では見ない言葉などがあつたりしますので、ぶっつけ本番でしてしまうと議論が進まないこともありますので事前に資料を読んでいただき、事前に資料がほしいと事務局に言っていただければと思います。これは郵便ベースではなく、メールでお願いしたいと思います。最低でも3日前には委員のみなさんに渡るようにしていただきたいと思っています。

(委員) 事務事業評価が、どのあたりの意識レベルで議論されているかが気になりますが、説明に対して質疑をし、答えをもらって、またそれに対して質疑をしたら、繰り返していくことでレベルも上がっていくと思いますし、そういうやり方でいいのかなと思います。

(事務局) おっしゃる通りだと思います。我々も評価者・説明者両方やっていますが、委員がおっしゃられるように、説明者がどこまで理解しているのかとか、事業そのものの成熟の度合いも違うなどということで、そのあたりは受け止める方も評価をされる方も正直にと思います。何度もこなして、相対的にレベルを上げていくことに意義があると思っています。

(委員) 「7. 2次評価にあたっての留意事項」に書かれていることが重要であって、事業仕訳ってバッサバッサ切るというイメージがあると思うんですが、こういった事業評価を行うときは3回ほど研修を行っていて、必ずこういう「一緒になって課題を考える。」という主旨を確認しています。今回はまだ初めての取組ということなので、二次評価自体が研修プロセスのひとつという捉え方になるのかと思います。決して切るためだけじゃないということを担当課にも思ってもらえればいいんじゃないかと思っています。

全体の仕組みの中で、スケジュール表を見ると、事務事業評価をやって、見直しおよび要求方針の作成を行って、これが予算要求に流れるという絵になっているんですが、まず一つは、絵にするのは簡単なんですが、実際に事務事業評価の結果を予算査定に反映させるのは、意外と各自治体が悩んでいるところであって、与謝野町の場合、大きいのは企画財政課が中

心に取り組んでいて、事務事業評価を行う部署と予算査定を行う部署が一緒というのはとてもいいことだと思います。最終的に査定するときに、事務事業評価結果を横に置きながら、その評価結果に基づいてこうだというルールをちゃんと決めておくのか、とりあえずそれはそれとしておくのかによって、この事務事業評価の位置づけということも変わってくるんじゃないかと思いますが、このあたりどうですか？

(事務局) 特に取決めはないです。最終的には予算にどう風反映させるかということが求められていると思いますが、ひとつひとつの事業でどういう結果が出るとしても、例えば「廃止」としたときに本当に廃止にできるかどうかは、事業を行う事業担当課が「必然性がある」と判断する場合はそうはならないでしょうし、それを予算要求の段階できっちり財政当局に言えるかということがあると思います。財政は財政で査定をし、理事者にこの予算を要求する必然性があるということを説明しなければならない。理事者も事務事業評価を尊重するのか、必然性を尊重するのかは分かれてくると思っていますので、ルールは必要になってくると思いますが、今後の課題であるというご理解でお願いしたいと思います。

(委員) 資料の中の「6.評価の視点」ということが、よくできていると思っていて、これがしっかり機能して、これに沿った評価ができれば、おのずと良い事業にしかならないと思うほどです。各課でこういった考えを持って事業を実施し評価することが共有されれば、おのずと予算にも反映されるでしょうし、レベルも上がっていくでしょう。要は何のためにこの事業をしているのかということを理解せずに事業をしているケースが多いのではないかと予測されるので、それがこういう評価をすることによって、考え方が変わったり、事業の意味を意識しながら取り組むと、おのずと結果も出るでしょうし、それがまだ駄目だったら必要性に立ち返って、やめるのか、見直して続けるのかという判断もしやすくなると思います。

(事務局) おっしゃる通りだと思います。この考えをもって、各事業担当課が事業を実施すれば、二次評価・外部評価は不要だと思っていて、ただ、人間誰も自分の仕事は自分の目でしか見られないので、第三者に見ていただくことで、新たなものの考え方が発見できるという気づきに繋がると思います。それによりどのように改善していくことができるのかということが、二次評価・外部評価の大事なところだと思います。

(杉岡アドバイザー) こういった必要性・有効性といった評価は、都道府県では100%行っていますし、政令市や市レベルでは9割くらい行っています。町村はまだ50%未満ですので、今回の与謝野町は先行事例としてリーディングしてほしいです。私も福知山市で3年間関わりましたが、担当課による一次評価は結構甘めになっています。担当課としては、必要だから、効率的に出来ている、効果も出ている、と説明されます。評価欄に×などつけると自分の仕事を否定することにもなりますので、基本的には○をつけてきますが、「本当にそうですか？」という気づきを、是非、促していただきたいと思います。加えて、この評価欄には担当者が発するサインがあります。実は担当者も事業に対して疑問を持っている場合があり、その時に△をつけることがあります。そのあたりをいい意味で忖度していただいて、なぜ△なのかということを公の場で議論されるように繋げてあげることが大切だと思います。

(委員) 大切なのは、「7. 2次評価にあたっての留意事項」にある、「事業評価の現場は、説明者（事業担当）と評価者の戦いの場ではない。」ということで、これを互いに認識して、前向きな意見を言い、聞く場であるべきだと思います。お互いの意見に対して否定を繰り返すのではなく、素直に意見を聞いてどう改善するかという前向きな発想に繋がるようにすることが大事だと思います。

(委員) 資料4ページ目の「6. 評価の視点」、「③全体的な政策判断」というところで、まずは個別の事業を見ていくということが第1ステップかと思いますが、ここにありますが第1の視点「他に類似事業が存在しないか」とか、事業の統廃合、特に他の事業と連携していくということも求められると思います。でも、事務事業が600くらいあるということで、なかなか難しいのですが、ここをうまく繋いでいくということが徐々にできればいいなと思います。SDGsの取組に関しても取り入れていかなければならないということもありますので、まずは第1ステップとして、600事務事業の星取表のようなものを作って、類似する事業や、漏れがないかということも含めて見ていければ、この「全体的な政策判断」ということが機能してくるのではないかなと思うので、1年目に評価した事業はこれで終わりではなくて、継続的に見ていく必要があると感じています。

(委員) 今回はA～Dにチーム分けして事務事業評価に取り組みますが、庁内の評価チームであるA、Bチームが評価する事業について、行政改革推進委員の目に触れることはあるのでしょうか。

(事務局) まだその仕組みは作れていませんが、今後は事務事業評価を公開して行うことも考えています。

(委員) A、Bチームで評価する事業は、行政改革推進委員が関わらないのだけでも、我々が評価する事務事業とも関連性があると思います。一覧表でもいいので、どんなことをされているのかを知りたいと思います。

(事務局) 一覧表の件、承知しました。加えて、今のお話ですが、A、Bチームは副町長を含め庁内の職員による評価ですので、内部だけで良い評価ができるのかというご指摘もあるかと思いますが、今年度はその結果について、行革委員会にも報告させていただこうと思っておりますし、その結果がどう予算に反映されたかまで見ていただこうと思っています。来年度以降はA、Bチームの評価もできれば公開で行いたいなと思っているのですが、今年スタートして、それがいいのかも含めて判断していきたいと思っています。

(杉岡アドバイザー) 委員のみなさんに対する公開はもとより、情報は住民のみなさんのために公開するという環境を作ることが大事なので、結果が一定まとまった段階で公開していくべきだと思います。

(委員) 目指すところは、与謝野町が税金を使ってどんな事業を行っているかを公開すること、それについての見直しも行ってというプロセスも公開していくことが大事であって、もちろん多くの人が見てくれるかという次の課題もありますが、是非そういうこともしっかり取り組んでいただきたいと思います。

(委員) 私も、どれくらい住民視点ということが見えるのが大事だと思います。あと、やはり気のなるのは、比較対象となる数値をどこから持ってきたのかということが大事で、それがあれば説明において説得力が違ってくると思います。単独の評価だとあまり説得力がなく、近隣の市町と比較したものとより分かりやすいかと思います。そのほうが、評価する我々も住民の方々にもわかりやすく、大事なことかと思えます。

(事務局) 本来は行政コスト計算書等で、事業にかかるコストをお見せすることが重要で、同じ取組をしているのにこの自治体では一人当たり千円でできているのに、私のまちはなんでこんなにかかっているのか、それならより良いサービス内容になっているのか、といったことがわかるようになっていくなお良いということかと思えます。

(委員) コストが高いなら高い理由、安いなら安い理由ということが必ずあるはずなので、そういったことが明確になればいいと思います。

(事務局) 事業担当課も他者との比較をしないと、現状が当たり前になってしまうということもあると思いますので、大切な視

点だと思えます。

(杉岡アドバイザー) そういったことが説明資料になれば、委員から言っただいて、近隣や同規模の市町はどうなっているのかという資料を求めていただければと思います。そのタイミングで調べるということも大事なことで、言っていただければと思います。

(委員) 行政は、他の市町で何をしているのかの比較が苦手な傾向にあると感じます。数字を入れるのは大変なのですが、事務事業評価シートに比較参考値欄があれば、他の市町の現状を知り比較するきっかけになります。これも来年度以降の検討課題かと思えます。

(杉岡アドバイザー) 補足ですが、事務事業評価シートの中で、項目があるが数字が入ってこない箇所があります。職員人件費です。これはコスト計算の際には必要なのですが、これをやってしまうと担当課の負担が大変大きくなるという懸念から、今年に関しては見送っています。書き方については、正規職員が担当する場合は 800 万円コスト、非正規職員の場合は 250 万円コストとして、事業ごとに 1 年間で何パーセントこの事業に従事したかで算出するのですが、今年に関しては見送っているということをご承知ください。まずはこういった文化を根付かせることに力点を置く関係で、今お話にあった比較参考値と人件費は次年度以降の課題と考えていますのでご容赦いただきたいと思います。

(委員) 事務事業評価の出口として予算査定との接続ということがあると思えます。でも、予算査定だけだと量の話にしかないで、やり方を見直すという質の改善をどのように反映させるのか、何か仕組みはあるのでしょうか。

(事務局) 事務事業評価を導入する際には、やはり財政がひっ迫する状況の中で、予算が削減できたり事業を減らしたりということをしていくという視点がまずあると思えます。それだけじゃなく、質を改善していくということも求められると思っていますし、それが行政改革の根幹であると思えます。

(事務局) 今日まですでに約 30 の事務事業を評価してきましたが、廃止は 0 だと思っています。事業の見直しなしも 1 つくらいだったかと思えます。ほとんどなんらかの見直しを伴う評価としています。中身を見ると質を改善する評価が多くありまして、その場合は事務事業評価シートの二次評価の欄に、質の見直しの評価が入って、これが担当課に返されて、「担当課の事業の見直し及び予算要求方針」欄に方針が示されて予算要求されることとなります。それをどう見るかという仕組みがまだできていないのが課題かと思えます。

(委員) 少し細かい部分ですが、1 事業 4 0 分で評価する中で、説明に 1 5 分というのは長く感じます。5 分から 1 0 分として議論の時間を長くするべきだと思います。

(事務局) 追加資料も入れて、だいたい 1 0 分くらいで説明いただいているのが現状です。

(伊藤会長) 町長から何かございますか？

(山添町長) 今の段階で事務事業評価についてコメントすることはないかと思っていますが、先ほどの事務局の説明では割愛されていました、組織機構改革ということがあります。やはり政策や事業を見直すことはそれに伴う組織の変動・改組というものが必要になるという考えから、組織全体の見直しについて議論している状況です。したがって、委員のみなさんにもお世話になります事務事業評価の内容が、組織のありかたについての参考意見になるということをご留意いただければと思います。

(伊藤会長) この場で、事務事業評価Cチームに参画する委員2名を決めることになりましたがどうでしょうか？何かしらの基準はありますか？

(杉岡アドバイザー) Dチーム評価の事業は、予算規模や年数、関心度により事業が選ばれていると思いますが、とりわけ町民のみなさんが関心を持たれる事業であると思います。町長の思いやビジョンが表れている事業かと思います。Cチームの事業に関してはどうでしょうか？

(事務局) Cチームにおいても政策的事業が中心です。町民の関心が高かったり話題になっていたり、あえて見ていただきたい事業を入れているという事があります。

(委員) その中で、消防団員の報酬などがありますが、これは法律で定められていて、自治体によって金額の幅はあるものの、支出しないという選択肢はないですね。この事業のポイントはやや政策的になりますが、団員が減っていることに対して、どうやって確保していくかという事に関しての報酬の在り方ということぐらいしかできないのかなとも思います。

(事務局) これは新聞報道でも多くありましたが、いわゆる幽霊団員の問題が顕在化していることがあります。与謝野町でもそういうことがあるのかないのかについて、オープンにして知っていただくべきかと思っています。

(杉岡アドバイザー) 24日の体育施設管理事業についての補足ですが、与謝野町では、旧町それぞれで設置・管理していた公共施設を減らさずに合併しました。多くの合併自治体でもそうでしたが、本来は合併時に何らかの方針を立てるべきでした。しかし、そのような議論をする暇もなく、駆け込んでしまったというのが今に至る状況です。人口が減り、財政が厳しくなる中で、ひとつのまちなって、本当に3つの施設が必要なのかという議論が行われるわけですが、その中で行政が提案した案に対して、地元から反発が起きているという状況です。住民の方には住民の方のご意見があるのですが、委員のみなさまには大所高所でこういった意見もあるということを書いていただくべきだろうと思います。住民のみなさんは残してほしいということでしょうが、残していくためにはお金がかかるわけで、それをどう捻出するか、誰が負担するのかといったことも考えなければいけませんし、これらの施設の役割や状況について未来志向でどういった方法があるのかについて委員のみなさんの外部の目によるご意見をお伺いしたいという事があると思います。

(伊藤会長) 7月23日、24日のみなさんのスケジュールはどうですか？私は参画するようにスケジュール調整されていますので、私は確定です。

----- (委員間で調整) -----

23日の午前は京崎委員、午後は西川委員。24日は午前の3事業と午後の2事業を入れ替えるように調整して、午前は西川委員、午後は山添委員が分担することで調整。浅利委員はご都合が合わずに今回は欠席となります。

なお、8月8日のDチーム評価については、浅利委員は、ご都合は合わず欠席となります。欠席の委員には事前にご意見をいただくなどにより参画いただきます。

(伊藤会長) 次に、C、Dチームの事務事業評価は公開することでよろしいですね。

----- (公開することで異議なく、決定) -----

(杉岡アドバイザー) 会長にお尋ねしますが、公開の仕方について、何か新しい手法は何かありますか？

(伊藤会長) 公開しても、なかなか来てくれないという課題はどこでもあると思うので、最近、よく使う手法は無作為抽出とい

う手法です。住民基本台帳から 500 とか 1000 人を選んで、事務事業評価実施の案内をします。傍聴だけを案内することもありますし、少し意見や評価に関わっていただくこともあります。今回は平日なので、次年度以降の取組になるかと思えますね。

(事務局) 与謝野町は C A T V もありますので、活用も可能かと思いますがどうでしょう？

(杉岡アドバイザー) 録画放送するにしても、放映時間が長くなりますし、テレビが入ることで説明員が萎縮することもあると思います。まだ、文化が根付いていない段階では次年度以降の課題かなとも思います。

(委員) 事務局からそういう話が出てくることはすばらしいと思います。少なくとも事前告知が出来るといいですね。

8. その他

○事務事業評価の事前質問は、配布のチェックシートにまとめて事務局に提出

⇒C チーム分は 7 月 17 日までに、D チームは 7 月 26 日までに事務局に提出すること。

(委員) 先ほどのお話で、今年度の事務事業評価シートには人件費が掲載されないと言われましたが、やはり人件費は事業を評価する上で重要になりますので、それを含めて評価すべきだと思います。今年は要求しても無理だとは理解しますが、必要な情報だと思います。

(杉岡アドバイザー) 事務事業評価の場において、どれくらいの割合で従事しているかについて聞いていただくことはできますので、やり取りの中で引きだしていただければと思います。

(委員) そこが行政の遅れている部分で、多くの自治体で取り組んでいることではありますが、町レベルではまだまだできていない状況かと思います。

(事務局) 現状としては、職員がどの事業にどれくらい関わっているかが把握できていない状況です。人事担当課では、その部分のルール設計をしたいのですが、間に合わなくて 1 年延ばさせていただきました。それが出来れば、来年には計算して記入することが出来ると思います。

(委員) 事務事業評価シートの評価欄にある○や△は自己評価ですか？

(杉岡アドバイザー) 自己評価です。担当課の自己評価ですね。厳密に言いますとしっかり担当課で議論して評価されているのか、担当者が個人の意見で評価しているのかは聞いていただいたら良いと思いますが、担当課と担当者の意見が食い違わないように説明できるという文化を作って行きたいということです。

○次回委員会については後日行う。11 月頃に行革大綱案について協議する。早めに日程調整する。

(伊藤会長) それではこれで第 1 回の委員会を終了したいと思います。ありがとうございました。

以上