

令和3年度 第3回行政改革推進委員会 会議記録

■日 時	令和3年12月26日（日曜日）9時～10時45分			
■場 所	与謝野町役場 2階ミーティングルーム及びオンライン			
■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
■アドバイザー	秀紀 氏			
■欠席委員	京崎 操 委員			
■事 務 局 (企画財政課)	小池大介 課長	小谷貴儀 主幹	河野宏行 課長補佐	渡邊稔之 主任

注) ◎会長、○会長代理

※伊藤委員、委員、委員、アドバイザー、事務局はオンライン参加

開会（午前9時）

会長あいさつ

私自身、政府の立場にしながら、基礎自治体の取組に関わることが恵まれているなど感じています。現場で起きていることについて、国の立場で構造的に変えなければいけないといったこともあると思いますので、そういったことも含めて、今後も協力させていただければありがたいと思っています。

（1）事務事業評価の総括及び今後の方向性（案）について

（伊藤会長）事務局から説明をお願いします。

-----（事務局から資料1の説明）-----

（伊藤会長）それでは、ご質問、ご意見のある方いらっしゃいますか。

（委員）資料1の4番、事務事業評価による予算反映状況から説明がよくわからない部分があったんですが、このあたりは今日議論すべきではないことかもしれませんが、どうなんでしょうか？

（事務局）今日、ご意見をいただきたいのは、4番というよりは次年度以降の事務事業評価の進め方を示している6番です。事務局では課題を踏まえて、こういう案を考えているんですが、これについてご意見をいただきたいというのが今日の主旨です。

（委員）6番を議論するということで了解しました。ただ、4番の予算反映状況の中で、行革に関係のない減額があると感じましたので、精査をお願いしたいと思います。また、資料の中で、職員の負担感が先行しモチベーションが上がらないとありま

すが、事務事業評価は当たり前の仕事であって、それで負担が増えるということは、あなたたち今までその仕事をしていなかったんですかということになると感じています。

それから事務事業評価シートの様式を変更するということで、それはいいことだと思っていて、他市町村のシートを参考にするのはいいんですが、課題の中にもある「シート内容がわかりにくい」といったことが、どうしたらわかりやすくなるのか、自分たちで考えて、ないものを生み出すという能力が大事だと思うんですよ。他市町村のシートを参考にしつつ与謝野町の課題に即した内容に、自分たちでよりよい評価シートを作って、他の市町村が参考にするようなものを作るという、そんな能力を持った職員が増えるといいなと思いました。

それから、7番のその他で、指定管理者制度のあり方、補助金のあり方、受益者負担のあり方は、別に議論するとありますが、どこで、どう議論を進めていくんですか？

(事務局) 資料では、前半で課題の整理をして、それに対しての答えを6番で整理したということです。例えば、労力と成果を見た時に効率的とは言い難いという課題に対して、義務的な事業は対象とせず政策的な事業に集中して評価してはどうかという対策だったり、事務事業評価は事務事業の質の向上を目指す手法であって、予算の削減のための手法としては弱いという課題に対しては、案で回答はしていませんが、事務事業評価で事業をどんどん廃止にしていこうというのは難しく、むしろ質の改善・向上を目指す手法として続けていけばということです。評価シートの改善については、他市町村の例を参考に課題に合った改善を目指したいと思います。

7番のその他についてですが、行革委員会や事務事業評価の中で、個別について都度都度ご指摘をいただくのではなく、大きな課題として、別の場で議論すべきと考えています。具体的には指定管理者制度のあり方については、総務課を中心に議論の場を設けようとしています。受益者負担のあり方については公共施設をどうしていくかという議論を始めていまして、公共施設の話をするだけでも利用料金の話にもなりますので、公共施設のあり方を考える会議の中で議論をしていってはどう考えています。補助金のあり方については検討する場も含めて今後の課題としています。

(委員) 事務事業評価は質の向上を目指す手法であるということですが、質の向上も目指すし、廃止や予算削減も目指すものだと思いますので、資料にある「廃止や予算の削減を促す道具」という表現がありますが、「促す」ものではなく、評価の結果、廃止・予算削減になるというものかと思います。要は事務事業には目的があって、その目的達成のために本当に良い事業になっているのかを見直すものなので、このあたりも認識のずれがあったりするのかなと思って聞いていました。役場内で検討する場合はそういった議論もしてみてください。

(委員) 資料の表現からすると、事務局は歳出削減を大きな目的としてとらえていたと取れるんですが、私の認識では、行政改革推進委員会の中では、歳出削減もあるんだけど、事業の質の向上という両面があって、かつ職員の意識改革・研修といった、いろんな目的の中のひとつに歳出削減があるということなのかなと思うんですが、「事業の廃止・歳出削減が弱い」と書くと、それを前面に出してやりたかったんだけどできませんでしたという印象を受けます。そこはどうなんでしょうか？

(事務局) 各委員のおっしゃることはすごくよくわかることでして、事務局としてはもう少し事業の廃止・予算の削減ができるのではないかと考えていたんですが、やってみますと意外と廃止・削減が少ないということがよくわかりました。また、事務局以外の各課長の中で、事務事業評価を進めても廃止・削減が進まないと感じている人もいるので、これを課題として明記した訳です。確かに資料の表現はまずいかもしれませんが、思いとしてはそういうことです。

(委員) 私も同じ事が気になっていました。行政改革・PDCA をどう回していった、そこに事務事業評価をどう位置付けるのかということが、体系的に整理して示されるといいかなと思いました。事業の予算や、横並びにして優先順位を付けていくということは重要ですが、事務事業評価での議論がどういう風に活かされるのかということ整理していただければと思いました。

(アドバイザー) まずは事務事業評価の位置づけ・社会的情勢について話をしますと、都道府県・政令市では 100%実施されていますし、市でも大抵実施されていますが、町村では 4 割程度の実施にとどまっている状況です。町村については職員が少ないという状況で、なかなか取り組めていないというのが現状です。与謝野町の 3 年間の総括としては、ようやく事務事業評価が標準装備となる文化になったことは、まず評価すべきことかと思えます。そもそも業務の中に入ってなかったことなので、人材育成としての意味が重要であるということが根付いてきたんだろうと思います。その部分について、この場で合意形成をしておきたいと思えます。そのうえで、事務事業評価の特性は、大ナタを振るうという手法にはならぬということがわかりました。日常的に体重計に乗るとか、一年に一回健康診断を受けるというもので、その結果、どうすべきなのかは違う手段が必要かと思えます。それは例えば選挙だったり、議会、外部評価の中でも一般住民の方が参画する手法に廃止・削減という議論を乗っけるべきだろうと思います。むしろ事務事業評価は政策を立案する側が、自分たちの実施してきた政策が客観的に耐えられるものなのか点検する場なので、淡々と業務の一環として回していくことになると思います。その中で、3 年間やって不具合も出てきましたので、評価シートを見直したり、施策の括り方をもう少しまとめる、「細事業以上、施策評価未済」ということをすればいいですし、指定管理者制度や補助金に関しては担当課ごとに検討するのではなく、まとめて検討するというように、わかりやすくしていく工夫が必要だということが見えてきましたので、令和 4 年度に向けて改善をしていかなければならないと思います。とはいえ、まだまだ評価する文化は道半ばかと思えます。1 周して何となくわかってきたかなという段階かと思えます。「何となく」だったのを「当然」として PDCA を回すというには、もう少し時間がかかるかと思っています。そんな状況です。

(委員) この 3 年間でまずは土台を作った、土台を作りながらどういった成果があるかということで、資料にある課題のような、廃止・削減効果というよりは、質の改善に効果がある手法だというロジックになるかと思えます。

(委員) この 3 年間で土台作りという話がありましたが、町民の方が見てどう感じておられるかが聞きたいところです。我々は外部の、民間の視点で評価しましたが、それに対して役場の方で対応したこともあるかと思えますが、それが果たして町民の方にどう映っているのか、それがプラスなのかマイナスなのかということがはっきりつかみ取れないというもどかしさを感じています。数値にしても単年度の数値なので比較がしづらいことがありました。また、今日の資料では次年度以降は義務的な事業は評価の対象外とするということがあります。義務的な事業でも評価しなければいけないものがあるのではないかと感じます。そのあたりが今後の課題かと思えます。

(委員) 今回 3 年かけて総点検して、2 巡目の 4 年目以降は取捨選択して政策的事業に特化するということは十分考えられるのかなと思います。どちらかと言うと、どれだけ対象を広げるかと考えるのと同時に、2 巡目では事務事業評価をどれだけ日常業務に結びつけるか、これが大切なんだということを役場全体で考えられるかどうかということかと思えます。

事務事業評価シートの話ですが、全国でいろんな様式がありますが、正直言って、様式にそんなに違いはないと思っています。どちらかと言うと各項目に何を書くかということが大切だと思っています。わかりにくかったという意見が職員からの意見とすると、

書きにくい様式だったというよりも、目的や事業内容が的確に書けるかどうかの問題だと思います。なので、様式が変われば解決するというものでもないかなと思います。他市町の評価シートを例にあげていましたが、もしかしたらそれには成果を書き込む欄がなかった気がしました。成果を書ける欄は用意しておたほうが良いと思います。

(事務局) 評価シートについては、ご指摘の通りだと思っていて、しっかり書けていないということが課題だと思います。担当課にしっかり書いてもらえるような工夫が必要だと思っています。

(委員) 評価シートに書ききれなくて、補足資料を用意しなければいけないと課題に書いてありますが、経験上、1、2枚の補足資料が必要なことはありますが、シートがしっかり書けていれば、評価シートのみで十分議論できるというのが感じていることですので、そういうことも含めて、中身の話かなと思います。

(伊藤会長) 次年度以降で何かご意見はありますか？

(委員) 次年度以降も行革委員会で外部評価を行っていくということですか？

(事務局) 引き続き、行革委員会で外部評価をお願いしたいというものです。

(委員) 3年1サイクルということで、事業も多いのでそれくらいかかるのかなと思います。なるべく外部評価として多くやれば良いかな、その中でアドバイスができればと思います。行革委員会の中では、事務事業評価の目的や考え方は共有できていますので、そういったことを現場の職員に参考にしていただくといったアドバイザー的な立場で参加させてもらえれば、なお良いかなと思います。委員にとっても大変ではあるので、何かいい方法を考えてほしいと思います。

また、義務的な事業も対象にすべきというご意見がありましたが、本当に義務的と位置付けられるのか疑問を感じる事業もあるかと思います。そういった思いのご意見だったかと思います。本当に事務だけの簡単な事業もあると思うので、それは対象外にしてもいいと思いますし、そのあたりの判断を役場内でしっかりしていただければと思います。

(委員) これは今結論を出すというよりは、次年度に向けて最終的に事務局で考えていただければと思います。今のご意見のうち1点目は、多くの自治体で職員だけの評価では形骸化してしまうという課題もあるので、常に刺激をいれるために外部評価をするんですが、少し対象を広げたり、外部評価委員の何人かが参加することは十分考えられるかと思います。2点目もおっしゃる通りで、義務的経費と言いながら裁量の余地がある事業もあることは感じていますので、もしかしたらそういった事業をどう対象にすべきかということを行革委員会でも議論できればと思います。

(委員) 資料の5番の評価結果の活用についてですが、住民との共有が弱いという部分が、次年度以降の案で答えられていないように感じます。何かお考えはありますか？

(事務局) 現状としては、結果をしっかり公表できていないということがあります。行革委員会や議会へは報告していますが、住民のみなさんに伝えきれていないということが課題かと思います。

(委員) 何かいいアイデアが出るかと思うので、検討をお願いします。

(アドバイザー) この後、よさの地域デザイン会議の報告がありますが、住民との共有についてはホップ・ステップ・ジャンプがあ

と思っています。まずホップは情報公開だと思っていて、関心のある住民がアクセスしたときにわかりやすい情報をわかりやすくしっかり公開していく。ただ資料を添付するだけでなく体系的に特集記事や、特別ページを作るというのが第1点。その次に会議の公開ということがあると思います。事務事業評価の公開ということももう少し広げて、いつでも傍聴可能にしていくという住民に開かれた事務事業評価にしていくというのがステップです。そして公開型にする場合には、専門的な委員だけでなく市民判定委員のような、一般住民も入ってもらうという取組がジャンプになると思います。1周したところで、評価者も評価を受ける側も作法が分かってきたかと思いますので、次の段階の議論をしてもいいかと思います。今回の資料ではほとんど触れられていませんので、住民との接点づくりに力点を置いて議論を進めていってはどうかと思います。

(委員) 確か、1年目が終わった後に、住民への共有が足りない、「会長の義理の両親にも取組を認識してもらえ」状態にもっていきたいということでしたが、それができていない状況かと思います。もちろんコロナの影響で大々的にできなかったことがあるかと思いますが、事務事業評価は結果だけでなくプロセスをどれだけ出していけるかということが次年度の課題だと思います。また、住民に評価してもらうことが住民の自分事化に繋がることだと思います。

(伊藤会長) 基本的な進め方については、事務局案のとおり進めていきつつ、今回ご意見いただいたことについて検討いただきたいと思います。

(2) 行政改革の取組状況について

> よさの地域デザイン会議について

(伊藤会長) 事務局から説明をお願いします。

----- (事務局から資料2の説明) -----

(伊藤会長) 多分、この場でよさの地域デザイン会議についてご説明いただいたのは、この行革委員会にも繋がるものということで、行革委員会はどちらかというと「評価」という視点、地域デザイン会議は「これからどうするか」という視点かと思いますが、ある意味セット、両輪になるのかなと感じています。そういう意味で、この場での説明だったと思います。

地域デザイン会議の件でご意見ございますでしょうか。

(アドバイザー) 町が示した、野田川地域社会教育施設再編案の白紙撤回を求められたことをきっかけにして、公共施設・公共サービスのあり方を住民のみなさんと一緒に考えるという今回の取組ですが、この進め方については、特に担当課に意見をするといった動きもないように聞いていますので、おそらく住民のみなさんにとっても学習の機会になっているのではないかと思います。毎回毎回いろいろな情報や議論、例えば公共交通でこういった取組を進めていますといった情報提供をすると、それなら今後の公共施設はこういう方向性も考えられるのではないかという議論になったりするなど、評価視点から創発視点に変わってきたという印象があります。第3回以降では、どの地域でもいろんなアイデアが出てきて、基本的な思考回路としては前向きな議論という形で進められていると思います。住民にとって一番身近な公共サービスは公共施設なので、それをきっかけに行政の施策に関心を持ってもらい、さらに他の施策はどうなんだという形の中で、事務事業評価への一般住民の参画にも繋がってくるのかなと考えています。このデザイン会議の次のステップである諮問機関については、どのようになるのか検討の

段階ですが、行革委員会と一体にやっていくのか、別組織がいいのか、部分的に連携していくのか、そのあたりご相談させていく機会が必要かなと思います。いずれにしても行革委員会からも様々な知見をいただきながら進めていくべきかと思います。

(委員) 非常に良い会議体かと思います。自分たちの町を自分たちでどうするべきか、いろんな状況を踏まえた上で考えるということで、自分事化の第一歩に繋がることだと思います。参加者の方々から自分たちの知人・友人等に広がっていくということも期待できると思います。

ただ、きっかけとなった野田川の施設の件ですが、感覚的には、半分は施設の必要性からの議論だったと思いますが、あとの半分は行政の対応の悪さということにあったと思います。決定のプロセスや、施設がなくなる場合の代替案の提示の悪さ等が大きな原因だったと思います。地域デザイン会議で議論を進めながら、行政のやり方ももう一度検討されれば、なおいいかなと思いましたので、検討をお願いします。

(委員) 中身も重要ですが、今まで納得のプロセスがなかったということが大きかったと推測します。その意味ではリスタートの一步ということになるんだと思います。

(事務局) 行政の進め方の悪さというご指摘は痛感しておりまして、結果が同じであっても進め方が違えば不満を持たれる方もいらっしゃるので、進める手順が重要だと考えています。順序が後先になってしまいましたが、後発になっても地域デザイン会議のような取組を行いながら、もう一度組み立てて、丁寧に進めていきたいと思っています。行政も非を認めて反省して、住民のみなさまに納得をいただきながら進めていこうとしています。

(事務局) 1点だけ、確認をお願いしたいんですが、与謝野町の公共施設等総合管理計画に、「計画の進捗・見直しは行革委員会がする」と明記されています。行革委員会は行政改革の取組全般を見る会議ですので、公共施設のあり方を議論する会議となると毎月のように開催しなければならないので、新しい組織を立ち上げたうえで、行革委員会とも連携しながらゴールに向かっていきたいと考えています。この手法について、この場でご了解をいただきたいと思っています。

(アドバイザー) 行革委員会に公共施設の計画まで乗っけてしまうと、容量オーバーになってしまうので、賛同します。そのうえで、行革委員会の温度感と新会議体の温度感に差が出てはいけませんので、一人ないし二人は行革委員から参画いただくをお願いすることもあるかと思います。行革委員の立場で地域デザイン会議に参画し、ご意見いただけるよう検討をお願いしたいと思います。

(委員) 私も今のご意見には賛成です。会議体が複数立ち上がる負担感があるかと思いますが、一体的にやっていくんだという方針さえあればいいと思います。行政改革でも計画づくりでも一体的なものであって、それを住民と一緒にやっていくということも含めて考えて、新たな検討委員会に行革委員枠で参画するのはいいことだと思います。

(2) 行政改革の取組状況について

➤ 最近の動き

----- (事務局から資料3の説明) -----

(伊藤会長) ご質問・ご意見ございますでしょうか？

(委員) 大きいことから小さいことから、ひとつひとつ着実に取り組まれているのはいいことだなと思いました。

職員採用計画についてですが、非常に難しいんだらうとは思いますが。民間でも生産性の向上ということがよく言われていて、職員が頑張っている、向かっている方向が本当に合っているのかということが問題で、役場の職員も決してサボっているわけではなく、でも方向性が違っている職員もいるかもしれないので、それを見直すという、これは各課長の仕事だと思うんですが、そういったことを見直すことで、人員の削減に繋がることもあるかと思っておりますので、そういったことも検討されてはどうかと思います。

それから、消防団員削減については、地域自治にも関わることで、現場ではどういった声が聞こえますか？

(事務局) 消防委員会で議論して出した結論と聞いていますので、現場の意見もしっかり聞いたものだと思っております。

(委員) 職員採用計画の話ですが、国ではここ3～4年で行政組織の働き方を変えざるを得ないということで、デジタル社会に追いつくために社会基盤を変えていくことと、デジタル社会に合わせて行政組織を変えていくことを目指しています。今の働き方を前提とするのではなく、住民の利便性の向上とともに「行政側の負担の軽減」+「価値の創造に資する」ということがどんどん出てくるんですね。今後はデジタルでどこまでできるんだらうという視点は置いておいた方がいいと思います。間違いなくこの後、変えていかなければならなくなるので、こちらからも情報提供をしてきたいと思っております。

そのことに関わって、オンライン会議が日常化されたとはいえ、今日の資料にあるように、専用端末をようやく3台に増やすということは、少なすぎると思います。各課、各係で1台あってもいいと思っておりますし、オンラインの通信環境についても役場までは光ファイバーが来ているけども、役場の中の環境が弱くて役場側の通信が途切れるといった、今日のような不具合が出ているのであれば、コロナの影響でオンラインの必要性が出てきてから1年以上経っているので、お金をかけて早く見直した方がいいと思います。いろんな自治体で形だけはオンラインできましたというのがありますが、うまく繋がらないということが結構あります。そこはもうできて当たり前というところまで持っていくべきだと思います。

(アドバイザー) 職員数適正化計画については不要ということではなく、できることからやるべきかと思っております。総人件費をしっかりと見える化してコントロールしなくてはなりませんし、採用計画と退職の計画、そこに定年延長の話なども入ってくるかと思っております。会計年度任用職員の数や生産性の問題などありますが、このコロナ禍において行政職員をただ減らせばいいとはならないことが分かったと思っておりますので、先ほど説明のあった行革の取組をしっかりと見える化すること、危機管理という面で強い役場組織をどう作るのかということ、そういう取組を通じて住民に必要性をしっかりと理解していただくことが大事だと思います。より一層、住民とのコミュニケーション、応報・広聴に力を入れる必要があると思っておりますし、そのために複業人材の登用も効果があると思っております。

また、デジタル環境の整備について、京都府の会議でも似たような通信環境の脆弱性を感じることがあります。これからのデジタルインフラは水道やガスと同じと捉えて投資していくべきだと思います。町の方から国に先んじてインフラ整備していくことも十分考えらえるかと思っております。

(伊藤会長) 行革の取組については、今後も随時報告いただければと思います。

最後に、私が政府に関わり地方自治にも関わる立場にいる、というメリットを与謝野町にも感じてもらえるようにしていきたいと思っておりますので、引き続きよろしく申し上げます。

以上