

## 会議録

会議の名称	行財政改革推進委員会 平成18年度 第2回
開催日時	平成18年10月25日(水) 13時30分から16時まで
開催場所	田無庁舎3階 庁議室
出席者	横道委員長 西川副委員長 浅尾委員 今尾委員 宇賀神委員 笠間委員 加藤委員 高坂委員 事務局：坂井企画部長 池田財政課長 飯島企画課長 金子企画部主幹 西谷副主幹 伊佐美主査 山野上主任
議題	1 財政白書の改定について 2 行政評価について (1) 平成18年度行政評価の取組み状況について (2) 評価の視点・論点について (3) 平成18年度評価結果について (4) 市民説明会開催結果及び市民意見等について 3 その他 (1) 今後のスケジュールについて
会議資料の名称	西東京市財政白書(平成17年度決算).....資料1 平成18年度行政評価の経過報告.....資料2 「18年度行政評価結果」の見方.....資料3 18年度行政評価結果.....資料4 事後評価シート(サンプル).....資料5 市民意見の概要.....資料6 行政評価実施スケジュール.....資料7
記録方法	全文記録 発言者の発言内容ごとの要点記録 会議内容の要点記録
会議内容	
発言者名： 発言内容  《開会》  <u>1 財政白書の改定について</u> 議題1「財政白書の改定について」を議題とします。事務局から説明をお願いします。  事務局：	

《資料 1 について説明》

横道委員長：

特に質問がなければ、議題2「行政評価について」に移ります。

## 2 行政評価について

横道委員長：

事務局から説明をお願いします。

事務局：

《資料 2、3、4 について説明》

横道委員長：

行政評価の仕組みや見直しの視点などの評価システムについてご意見や質問はありますか。

笠間委員：

この行政評価の見直しによって新規事業や事業再構築のために確保できる財源はどのくらいですか。

事務局：

行財政改革の取組の1つとして行政評価という手法を取り入れて事業見直しを進めております。事前に数値的な設定はしておりません。これから平成19年度予算の編成が行われますが、現時点では見直しの方向性を示した段階ですので、見直しにより確保できる財源がどの程度か集計できておりません。

加藤委員：

事業の見直し・改善の視点では庁内類似事業を整理・統合するとなっておりますが、対象事業を3年間に分けて評価していくという枠組みの場合、事業間でまたがった課題を整理することが難しいのではないかと思います。どうですか。

事務局：

すべての事業を1度に評価していないので、年度をまたいだ場合、確かに類似事業の整理は難しいのですが、今年度評価しなかった事業を含めて類似事業の整理をしています。類似項目の頭出しはしていますので、類似事業も2、3年間かけて整理していくということになります。また組織見直しの作業にも反映するようにしています。

宇賀神委員：

対象事業は、総合計画か地域経営戦略プランかどこから抽出したものなのですか。

といいますのは、合併後ハコモノ建設を行ってきたことから財政悪化についてもある程度予測できたことですし、三位一体の改革の影響についても国の財政状況を見ればある程度予測できたものだと思います。それにもかかわらず、行政は、事業が一旦進み始めると、状況が変わっても止めることができないという問題があります。17年度予算も

総花的なものになっています。このようなことをいつまでも繰り返せないと思います。

そのようなことから、評価すべき事業がどの時点のものなのかと伺ったわけです。申し上げたいのは、合併時のしがらみから続いているものをバツサリやる必要があり、また止める勇気を持たなければいけないと思います。

事務局：

行政評価の対象事業については、合併前から続いている事業も、合併後に始まった事業も、現在予算化されている事業であればすべて対象となります。対象としている約450事業のうち、緊急に評価すべき事業をできる限り18年度に評価するようにしました。

基本的に合併前の旧2市から継続している事業がほとんどだと思います。合併時には、サービス水準を高い方の市の水準に、また負担水準を低い方の市の水準に合わせましたので、これらの見直しが必要であると考えています。

昨年度は、事務事業の総点検として一定程度水準見直しを行いました。今年度からはこれを行政評価という手法をもって見直しを行っているわけです。

横道委員長：

行政評価の視点として4点掲げられているうち、その2点目で「時代の変化・市民要望等を踏まえ、ビルドすべき施策・事業を検討する。」とありますが、なぜスクラップがないのでしょうか。スクラップとビルドをセットで打ち出さないと職員に正確に伝わらないのではないですか。

事務局：

庁内的には、ビルドの部分もあるということをお伝えしないと、とにかく行政評価をネガティブなものとして受け取られやすく、そのようなことを避けるという狙いがあります。スクラップした財源でビルドするということを庁内にアピールするために、あえてスクラップと書かなかったということです。

横道委員長：

昨年の事務事業総点検のときは4億円程度効果があったと報告を受けたように記憶していますが、今回の行政評価を使った見直しでは効果額としてはどうなのですか。

事務局：

行政評価結果については、予算編成の中で見直しを行うこととなります。予算編成が終わらないと効果額を計算することができないと思います。ただ、合併時のサービス水準のすりあわせで9億円超の財政負担増があったと見込んでおりますので、せめてこの半分か程度の金額を見直しをしたいという思いはあります。

今尾委員：

1次評価から本部評価までの評価を見ますと、改革の切迫度は中間クラスの方が強く感じていて、行革本部の方が後退しているのではないですか。

事務局：

傾向としては、2次評価が最も客観的な評価となると思います。2次評価は、評価対象事業を直接所管しない課長らの評価グループによって評価することから、純粹にその事業の必要性などを判断できるからだと思います。本部評価は最終判断になるため、事業の見直しに伴う様々な影響なども考慮しますので、2次評価とは異なる評価結果として表れるのではないかと思います。

今尾委員：

視点の中で平成22年度までに達成すべきこととしている3つの項目のうち、2点目の「市財政の健全化（持続可能な財政基盤の確保）を図る。」と3点目の「新規事業や事業再構築のための財源を確保する。」は、財政健全化や財源確保がテーマとなっています。とすれば、地域経営戦略プランにおいて目標として設定した経常収支比率85%や88億円削減などとリンクした数値目標が必要なのではないのですか。

事務局：

地域経営戦略プランも取組全体で88億円削減と打ち出しているわけです。取組には負担を求めるもの（歳入増）とサービス水準を見直すもの（歳出減）とがありますが、取組を始める段階では歳入増加分を金額的に明確にすることができないために、歳出をいくら削減すべきかという検討は、本来非常に難しいものです。

また、これまでのように単純に歳出にシーリングをかけることにはそろそろ限界が来ています。行政評価制度は、事業ごとに政策的な判断をすることで、行政サービスにメリハリをつけることができる制度でありシーリングとは異なります。それだけに個々の事業ごとに数値目標を割り当てるとするのは技術的にも難しいと思います。

今尾委員：

地域経営戦略プランでは、取組全体の目標を88億円とした上で、事務事業・補助金の総点検で14億円、内部管理コストの削減で29億円などと大きな取組の柱ごとに割り当てています。このようなことが行政評価でもできるのではないのですか。

事務局：

個々の事務事業について目標設定することは難しいと思いますが、行政評価活動全体での数値目標については考えてみたいと思います。

横道委員長：

要するに、行政評価の目的は2つあると思います。1つは事務事業の改善、もう1つは事務事業の廃止や抜本的見直しをするということです。予算査定の際にシーリングといったやり方でなければ、この行政評価の結果を使っていくということになります。財政課が目安にできるような削減目標数値がおおまかでも出せるのかということになると思います。

予算査定でこれを使って事務事業の改善ができるかということ、廃止や抜本見直しとなるとやはり政策判断ということになります。これをどう予算編成過程に位置づけていくことになるかということだと思います。

宇賀神委員：

市民からはいろいろ要望が出て、予算が拡大するおそれがあります。この市の問題はお金がないということと将来の見通しがいいということ。市が行う事業には金という裏づけが要ります。金がないならなおさら目標を持ってやらなければなりません。

目標という点では、地域経営戦略プランの経常収支比率の目標設定が甘すぎます。適正な水準が70、80%というなら、なぜそこに目標を据えないのか。適正な水準をもっていかなければオンリーワンにはなれないのではないのでしょうか。目標を高くしなければならぬのではと思います。

横道委員長：

経常収支比率85%という目標は、厳しいものです。70%とか80%という数字は無理というよりも、現在のような高齢化社会においてそのような自治体があれば、それはむしろ公共事業をやりすぎということになると思います。

事務局：

経常収支比率について、70～80%がよいという目安の根拠は、高度成長期の全国各市の平均値であると聞いています。当時それくらいの数値であれば、平均的な行政サービスを展開できたということになります。社会構造が変化した現在では、現実的には達成できない数値ではないかと思えます。

85%に国保や下水道への補填分を上積みした実質的な経常収支比率は97%くらいになって3%分の余裕が生まれます。これは約10億円の新規財源になる計算です。

宇賀神委員：

88億円の削減目標を作ったということは1つの前進であったと思います。行財政改革推進委員会の役割は、行革の取組をマクロ的に判断することだと思います。削減がいくらで新規事業にいくら使えるかが分かれば、我々としてはその是非を判断するだけだと思います。

横道委員長：

地域経営戦略プランの経常収支比率85%という目標は、今後の高齢化社会や財政の現状を考えますと厳しい目標で決して甘いものとは思いません。戦略プランでは取組の柱ごとにいくらかの削減が可能かということが見込まれていて、我々としてこれの進捗をしっかりと見ていくことをやっているわけです。この行革の1つのツールとして行政評価というものを使うことについて、使えるものなのかどうかここで検討しているということです。

議論を整理しますと、行政評価は、事務事業のカットやサービス改善のためのツールとして活用する以上、予算査定に役立てる必要があることには見解は一致していると思いますが、最初から行政評価の削減目標額を設定することの是非について議論が分かれているということだと思います。

事務局：

評価を踏まえて各部が予算要求に反映させてもらい収支バランスをとることになると思います。来年度は経常収支比率90%が目標ですので、歳入が減らなければ90%を目標にやっていけばいいのですが、交付税が大きく減少するなど歳入がさらに減るようす

と、より厳しい査定が必要になってまいります。市議会や市民生活などの状況も踏まえながらバランスを見て判断していくこととなります。市民説明会の中でも、現在必要なサービスは財政状況の許す限り実施すべきという積極論と、将来的な財政状況も見据えて歳出を抑制していくべきという慎重論の双方がありますので、このあたりを見極めていく必要があると考えております。

行政評価制度としては、事務事業評価の上に施策評価、政策評価とあって、これらの段階にまで進めば同一施策内の事務事業の組み換えやスクラップ・アンド・ビルドが行いやすくなるのですが、西東京市ではまだ施策評価などを行っていないので、まだその段階に到達していないといった状況です。

浅尾委員：

(浅尾委員からの提出資料参照)

西東京市では事務事業の全部を評価しようという話ですから、行革大綱と重複はしますが少し違う事業をやっていると思ひまして、事業評価はどうあるべきものなのかということについて考え、視点として簡単な整理をしたものです。

個々の目的事業の評価というものと、その個々の事業の優先順位を付けるという2つのポイントがあります。今回は個々の事業評価をされたのだと思います。

やはり評価するには評価基準があるはずで、基本的には、1行政がやるべきことかどうか、2本当に必要な人の役に立っているか、あるいは必要な人が必要なサービスを受けているかどうか、3負担能力のある人から適正な費用徴収をしているかどうか。2と3の基準については特に注意してやっていただければと思います。4その他として各事業独自の評価基準があって当然かと思いますが、これらの評価基準に基づいて評価を進めていただければよいのではないかと思います。

このような市長による評価に対して市議会でのチェック機能が働くという構図になると思います。

市の経営の理念としては、1自分たちの使命はなにかということ、2お客様は誰であるかということ、そして3成果を挙げるために何をすべきかということ、これらを踏まえて新規事業というものを考えていただきたいと思います。

評価と予算との関係では、個々の事業の必要経費を算出した上で、優先順位を確定させてこれに沿って予算付けをすることになります。企業経営では事業の収益性の順に優先順位を与えればいいわけですが、行政の場合は、優先順位というものは行政判断で決めていかなければなりません。

それから話が変わりますが、地域経営戦略プランの55項目と行政評価の157項目との関係がよく見えないものですから、これについて説明をお願いしたいと思います。

事務局：

行政評価も地域経営戦略プランの中の1項目であって、戦略プランの取組として行っているわけですが、その他の行革項目も行革本部を中心に取り組みを進めているわけです。一定の時期にその他の取組も合わせて公にしていくことにはなると思います。

地域経営戦略プランと行政評価の関係ですが、戦略プランの中に「事務事業・補助金の総点検」という項目と「行政評価制度の効率的運用」という項目があり、行政評価という手法を使って事務事業及び補助金を総点検しているとお考え下さい。つまり戦略プランの中の2つの取組項目を合わせて実施しているということになります。

今尾委員：

前回の資料9を見ますと、行政評価は数値目標ではいくらもありません。総点検の関係の方は大きな数値目標が振り分けられています。例えば行政評価では継続という判断がなされても、事務事業の総点検では廃止と判断されるということがあるというように考えていいわけですか。

事務局：

昨年度は、事務事業の総点検をどのような手法で行うか、まだ不明確であったために本部主導で個別判断する作業をしたわけですが、今年度は事務事業総点検というものを行政評価というツールを用いて行っているということです。

今尾委員：

そうしますと、行政評価は事務事業総点検の手段であって、事務事業総点検が言わば上位項目となりますから、事務事業総点検の数値目標14億円がすなわち行政評価の数値目標として重なっていると考えられるべきということかと思えます。

事務局：

そういうことです。行政評価の成果は事務事業総点検の中に現れると言っていていいかと思えます。

横道委員長：

つまり、行政評価にもマクロ的な目標はあるということなのです。しかし行政評価の取組成果については、予算編成後でないと分からないということです。成果については委員会としても意見を言うことにはなりますが。

高坂委員：

職員も評価作業にある程度習熟してきているでしょうから、来年はスピードアップして一挙にやるべきではないかと思えます。評価期間が延びるとその間に社会環境や地方自治体の財政環境が変わっていってしまうおそれがあります。

また、事務事業評価ができるようになった後に施策・政策評価を行うとの説明でしたが、一方で施策評価、政策評価がないとスクラップ・アンド・ビルドが難しい面があるという説明もありました。それであればまずは評価スケジュールの道筋や体系の全体像を見せないと、職員にも意義が伝わらないのではと思えます。

さらに、個々の評価結果を見ますと、多摩26市のサービス水準との比較を踏まえて判断することが書かれていますが、こういったやり方は最近では流行らないかなと思えます。西東京市のニーズに着目してメリハリのある評価をすることが大切ではないかと思えます。

事務局：

確かに26市のサービス水準比較というと、いかにも横並び主義的ではありますが、このような表現をしているには多少理由があります。1つには客観的な水準が分かりやすいということで、2つ目は、西東京市が区部に隣接していることもあって、市民からは

何かと区部の高いサービス水準と比較されがちなのですが、区と市では、財政構造も財政力も全く違いますので、土壌が同じ市の比較ということに一定の意味があると考えております。

合併の際にサービス水準が上がっていますので、サービス水準の見直しで浮いた財源を新しい事業の財源に充てていきたいと考えています。また評価結果は、最終的に26市の平均水準にすると決定しているわけではありません。

西川副委員長：

行政評価の視点では、第三者から誤解されるおそれもありますので、私もスクラップの視点を入れておくべきだと思います。

それから行政評価で使っている行政評価シート（資料 5）のことですが、検証項目ごとに選択基準に基づいてランク付けするところがありますが、この基準が定量的でなく、判断が難しい。選択するにも細かすぎてランク間の差が見つけにくいと思います。また各検証項目がまったく同じ重みを持つものではないと思いますので、項目ごとに軽重の差を付けた上で合計の方が合理的かと思います。

それに各項目でランク付けした合計点を出すようになっていますが、合計点で一律に判断するのですか。

事務局：

この検証項目の部分は、去年は所管課で文章を記入してもらうようにしていましたが、評価がまちまちになるので今回からこのように選択式に改善した次第です。今回のように選択式で判断基準を示すことで、職員が事務事業を検証する判断材料にはなっていると思います。ただし、ランク間の差が微妙で、選択が難しかったとは思っていますので、改善する必要があると思います。

合計点で一律に継続とか廃止とかを機械的に判別はしていません。

西川副委員長：

これだけの評価作業はかなりの事務量になると思いますし、職員はよくやっていると思います。

加藤委員：

行政評価は、当初は特に職員の習熟度のレベルによりバラツキが出ます。また、この先のことになるかもしれませんが、政策・施策体系に個々の事務事業を振り分ける体系化だけでも相当な事務的負担がかかります。今後の評価作業が職員にとってさらに負担をかけるのであれば、評価の方法を簡略化するなど負担を軽くすべきであって、評価のためにエネルギーを使い果たすのではなく、本来の目的のためにエネルギーを使うべきではないかと思います。

また評価をやる以上は、評価結果が予算に反映されないという残念なことだけは避けなければいけないと思います。既に役割を終えたと客観的に判断される事業でも、既得権者などの反対で廃止とならないことなどが懸念されます。評価結果を素直に予算に反映させる仕組みができないものではないでしょうか。

横道委員長：

努力しても1、2割も無駄な事業を廃止や抜本見直しできればいいほうだと思いますが、ともかく評価を見直しにつなげることが大切で、評価過程に膨大なコストをかけるのは避ける方が賢明だということは同意見です。

事務局：

評価シートの中での検証項目ごとにランク付けするという部分は、意外と評価の中で活かしていない気がしていますので、来年度どうするか検討課題であると思います。

笠間委員：

数字の評価は、客観的であって必要だと思います。先ほどの検証項目では、やはり選択項目が多すぎると思います。評価ポイントを絞って行う必要があると思います。

宇賀神委員：

評価の過程にエネルギーを使いすぎていると思います。事務事業の総点検をするのが大切であって、手法として代替手段があれば考えるべきだと思います。

市役所として内向きの仕事が大きくなりすぎているか心配だということです。

事務局：

行革55項目は粛々とやっていきますが、事務事業の検証というのは、意外と何かのきっかけがないと進まないのも事実です。今回やってみて事務事業を見直すきっかけにはなっていると思います。

横道委員長：

では次に議題2(4)の「市民説明会の開催結果及び市民意見等について」に移ります。事務局の説明をお願いします。

事務局：

資料 6について説明；説明会参加者7人、意見提出11人

宇賀神委員：

1人の意見が全体の意見かどうかは分かりませんので、これらの意見の取り上げ方は難しい問題だと思います。一般に民主主義は金と時間がかかるものといわれますが、市民説明会の費用対効果を考えますと、市民の意見を聴く他の方法はないものかと思いません。

横道委員長：

市民からの意見の取り上げ方とか位置づけはどうなりますか。

事務局：

基本的に類型化した意見ごとに回答を出すことになります。回答内容については次回資料としてお示ししたいと思います。

加藤委員：

市民からの意見の90%は、「廃止は困る」「充実してほしい」といったものになってしまいがちだと思います。サービスを楽しむ側の反応は大方このようなものですから、意見の活かし方というのは自治体としては難しいものだと思います。

### 3 その他

#### 日程調整

《第3回委員会は、11月2日午後3時からと時間を変更して開催する。内容としては行政評価に対する委員会としての意見についての検討等》

《閉会》