

## 第5回行政評価検証専門部会会議録

日 時	平成28年11月24日（木）午後2時～4時
場 所	北上市生涯学習センター 学習室（第1、第2）
出席者	【委員】佐藤徹副委員長（部会長）、児山正史委員、高橋秀行委員 （欠席__熊谷智義委員、高樋さち子委員） 【事務局】政策企画課長、高橋(克)主査、財務部長、財政課小原課長補佐
傍聴者	1名

施策（全4件）について、部会としての評価を最終確認した。また、部会の総括を行った。

### 1 部会長あいさつ

先日比較的大きな地震があったり、今日は関東で積雪があったりしている。今日の開催にも影響があるかとも考えた。

今回は、これまでの議論を纏めた外部評価シートの最終確認と、評価制度全体に係るふりかえりとなっている。皆と意見交換したい。

### 2 協議

#### (1) 地域における子育て支援の推進について（施策①）

【外部評価シート追加項目説明】 [資料どおりの説明部分略]

（事務局） [略]

#### 【質疑応答】

（委員） 内容を確認し、修正、追加又は削除があれば述べてもらいたい。今日配布された資料は事前にメールで頂戴したものから変更はないか。

（事務局） 変更はない。

#### (2) 介護予防の推進と介護サービスの充実について（施策②）

【外部評価シート追加項目説明】 [資料どおりの説明部分略]

（事務局） [略]

#### 【質疑応答】

特になし。

#### (3) ごみの発生抑制について（施策③-1）

【外部評価シート追加項目説明】 [資料どおりの説明部分略]

（事務局） [略]

## 【質疑応答】

(委員) 家庭ごみ手数料が安くなると言い切ってよいか。

(事務局) 検証が必要であるが、安くなるかどうか。

(委員) 予測されるという表現ではあるが、気になる。

(事務局) 再検討する必要があるという部分についてはそのとおりだと思う。

(委員) 市民が外部評価報告書を見て手数料が安くなると思い、しかし結果的に安くならなかったとき、行政を批判する材料になってしまうのではないか。

(事務局) 検証をし、その結果処理経費が安くなるという点は考えられる。

(委員) 「検証する必要がある」までに留めるのがよいと感じた。

(委員) この意見を出した委員が欠席しているため、この場では確認が取れない。

(事務局) 当該委員との話では、手数料が安くなるかもしれないという表現であった。

(事務局) 検証の必要性については、議会からも指摘されている。

(委員) 「中部クリーンセンターの処理能力によっては、家庭ゴミの手数料が安くなるのではないかと予測される」の部分を削除するのがよいと思っている。検証する必要があるという部分で十分ではないか。慎重にいった方がよいと感じる。

(委員) 委員の意見や事務局からの情報を基に、この一文を削除してよいか、当該委員へ確認してもらいたい。どうしても残したいという意向であれば、残す形にする。

(委員) もう一点確認だが、3Rについて、北上市では環境基本計画等も含めて「再利用」という言葉を使っているようである。「再利用」ではなく「再生利用」という言葉があり、なぜ再利用を使用しているのか。一般的には再生利用だと認識している。再利用だと再使用と混同しやすい。言葉を検討してもらいたい。

(委員) リユースが再使用であり、リサイクルが再生利用の方が、紛らわしくなくてよいということであろう。施策評価総括意見へ加えるか。

(委員) 「再利用ではなく再生利用とすべきではないか」という意見を追加したい。

(委員) それは、リユースを再使用とし、リサイクルを再利用とすると紛らわしいからということ。最終的な表現は部会長へ一任してもらってよいか。

(委員) それでよい。

## (4) リサイクルの推進について (施策③-2)

### 【外部評価シート追加項目なし】

#### 【質疑応答】

特になし。

## (5) 今年度総括(部会)について

(委員) この場で何度か議論になったが、事務事業評価の指標にアウトプット指標が

多くなっている状況について、アウトプットでよいとしているのか、アウトカムを設定することとしているのか確認したい。事務局としてどのように指示しているのか、どういうマニュアルを配布しているのかについて説明してもらいたい。

(事務局) 第5回資料のP19,20が指標に関する部分となっている。[資料どおりの説明部分略]

(委員) P20の具体事例が非常に重要である。これを見て指標が考えられるので、これが間違っていたら、作成する側も間違ってしまう。

(委員) 具体例を見ると、よくないものが入っていると感じる。まず、私立保育園延長保育補助金事業について、事業量(アウトプット)に実施園数とあるが、事業目的が実施させることであれば、評価指標となってよいと感じた。評価指標にコストとあるが、コストはインプットであり、これが指標となるのはよろしくない。また、「青少年の犯罪防止のための啓発活動」事業について、事業量(アウトプット)にセミナー開催数とあるが、開催数のみではなく参加者数も必要であろう。評価指標として青少年の犯罪発生率とあるが、事業の指標としては大きすぎるものであり、施策レベルの指標となるであろう。事業のアウトカムとしては、例えばセミナー参加者のうち「犯罪防止の意識が高まった」と回答する人の割合など。広報活動については、例えばセミナー開催前に参加者へアンケートを取り、知っているかどうかを聞いてみるという方法もあるであろう。

(委員) 全て成果指標が設定できるか。アンケートを取るとなると、コストが掛かる。評価が目的になってはならないであろう。指標設定の費用対効果も考えなければならぬと思う。

(委員) 参加者数だけではなく、研修した効果があったのかをみるということ。

(委員) 理想と現実でどう擦り合わせるか。全て成果指標というのは問題があるように感じる。

(委員) セミナーへの参加者数はアウトプット指標に近いので、来た人にアンケートを取ってそれを指標にした方がということであり、コストはあまり掛からない。

(委員) 二つあった方がよいであろう。参加者数もアウトカム指標として考えられる。これは直接アウトカムと考え、参加者のうちテーマに対する関心や理解を深めた人の割合などは中間アウトカムと考えられる。両方あるのがよい。しかし何がアウトカムであるかは相対的であり、事業の目的に属する。とにかく多くの人に来てもらうというものであれば参加者数を指標にするべきであり、来た人に理解してもらうことや関心を持ってもらうという啓発の要素があるのであれば、理解度等を指標にするべきであろう。事業の目的が何なのかということになる。また、昨年度に委員から指摘があり、事業がどの段階にあるのか、始まったばかりなのかある程度進んだものなのか分からないということで、事業開始年度がシートへ記載されるようになった。始まったばかりであれば、未だ先の成果を問わない方

がよいと思う。まずどれくらい集まるのかが成果になるかもしれない。しかしその事業が5年10年と続いてきたときには、集まるだけでは満足してはならず、次のステップへ進んでいく必要がある。資料のマニュアルのP20からは、そこまで読み取れない。文章だけで伝えるのは難しいので、政策企画課がなんらかの方法で伝えるのがよいのではないか。

(事務局) これまで、ロジックモデルの考えの中では、指標については施策に設定されているが、事務事業の指標までは含めて考えてこなかった。しかし事業開始時期も含めて、検証する必要があると感じた。事務事業評価については、各部署の評価に対する検証が弱いということを感じたので、改善していきたい。

(委員) 評価に伴うコスト、特に指標のデータ収集調査に関するコストは、どこまでやるかで変わってくる。予算の範囲内ではあり、いくらでもお金を掛けてというわけにはいかず、しかしやらなくてよいというものではない。参加者にアンケートを取るという簡易な方法の話があった。やれるものと難しいものがある。参加者への意識調査はやりやすいが、それ以外には難しいものもある。庁内的な明確な指針が無いのではないか。

(事務局) 指針は無い。

(委員) 予算要求しなくてもできるものがあるはずであり、それを例示することで変わるのではないか。

(事務局) 財務担当部としては、評価のデータ収集にお金を掛けるのであれば、事業にお金を掛ける方がよいという考えになる。また、事務事業の評価については、まだ甘いと感じる。

(委員) 事務事業について成果を検証する必要があるのか疑問がある。施策レベルであれば成果を測るのはわかるが、事務事業レベルではやりすぎである気がする。全ての事務事業評価で成果を求めることが必要なのか。

(委員) 事業の方が施策よりも、行政でのコントロールをしやすい。そのため成果が上がったかどうかは非常に大事であり、成果が上がらなかったときはなぜそうなのかしっかりと要因分析し、改善に繋げる必要がある。施策であれば、行政のみで改善できない要素もある。一番身近な行政活動単位である事務事業の成果を測ることは大事であり、行える範囲でやるべきものである。施策レベルのアンケート調査であれば容易にはできないであろうが、事務事業レベルであれば実施した方がよいと思う。

(事務局) 施策レベルであれば、市民意識調査を2年に一度行っている。経営資源の集中と選択の考え方に活用するもの。

(委員) 例えばリサイクルの推進という施策について、リサイクル率が指標となっている。その施策の中に事務事業として集団回収への補助金がある。その補助金ほどの程度成果が上がったかは何で測るのか。もしその団体数が減っているとき、

補助金の見直しや店頭回収への切り替えという話になるのか。

(事務局) 集団資源回収に関して言えば、数が減ってきているときは事業をスクラップして別事業を立ち上げるという考えにもなり得る。全庁的には、事業のスクラップができずビルドが増えている。

(委員) 集団回収の団体数が先細りとなり、店頭回収の実態が把握できていない状況で、集団回収から店頭回収へ移行させることは難しいのではないか。

(事務局) 子どもの数が減ってきて、うまくいかなくなっている状況にある。

(委員) 事業の目的と対象がはっきりしていないと評価できない。これは施策評価と異なるところであろう。

(委員) 今年度の外部評価をふりかえって、よかった点や改善点はあるか。

(委員) 施策評価で、評価指標が適切に設定されているかなどをみたわけであるが、今回の評価対象が前期の最終年度のものであり、このタイミングでみてきたことがどうなのか。評価指標までだけでも、早めにみた方がよいのではないかと思う。

(委員) 既に後期計画は出来上がっており、指標が設定されているが、とはいえ柔軟に対応できないものではないであろう。後期計画に設定されている指標に対して、外部評価からの意見を取り入れるということも可能であろう。しかし、タイミングとして新しい後期計画に反映させられればよかった。

(事務局) 後期計画に掲載する指標を一覧にして示し、みていただくことも有効であったと思う。

(委員) 基本計画の改訂時期に合わせて指標の議論を外部評価で行うかどうか、市の政策判断となるが、行うことも有効であろう。内部の検討と折り合うようにする。平成27年度の時点で事務局案があったであろうから、それに対して昨年度に外部評価で委員がコメントするというのがよかったかもしれない。

(事務局) 基本計画の見直しでは、現行の計画を基に新しいものを検討するので、現行のものを示して、全てのロジック・施策・指標を見てもらうのは有効だと感じる。

(委員) 一年で全ての施策分をみると、それで終わってしまうので、次の全面改定に向けて分けて行うなど。基本的には、評価指標が妥当かどうかということが大事である。その前提となる施策の成果が明確に定義されているかという視点でみていく。成果が適切に定義されているか、そして指標の設定が妥当かどうか、その2つが不適切だとそれ以降の評価にまで影響する。業績測定の評価手法をとるうえでは重要になる。どうしても、基本計画改訂の話に繋がっていく。

(事務局) 総合計画の作り込みのときということになるのでであろう。

(委員) 小間切れに3つ程度の施策を取り上げて外部評価を行っているが、基本計画改定時期にはそれをやめてはどうか。細切れでは全体の一部でしかない。

(委員) 総合計画の指標は誰が設定しているか。

(事務局) 政策推進会議の場で設定しており、各部署で作成し、議論している。

(委員) 政策企画課でチェックする機会はないのか。

(事務局) 必要だと考えている。

(委員) チェックをし、気になったところを外部評価に掛けるのもよいと思う。

(委員) 来年度以降の課題としてもらいたい。この外部評価は平成23年度から始まっており、今年度は3期目で、来年度は4期目に入る。次の全面的な基本計画改訂に向けて、外部評価の役割を見直してもよいと思う。

(委員) 以前にも出された意見だが、事務事業評価の対象に、重要と思われないものが入っている。施策に対する貢献度が高いものを選出しているとのことであり、業務的なものか政策的なものかに関わらず選定してはどうかという意見を出したが、今のところどのような方針か。

(事務局) 外部評価の案件として選定しているものについては、貢献度を考慮したものとなっている。業務的なものは事務事業評価を行っていないが、評価を行った事務事業からの対象の抽出方法に問題があるというのは、指摘のとおりだと思う。事業の選択について事前に委員へ示して選出することでもよいと感じる。改善の余地があると思うが、今のところ具体的な改善までは至っていない。

(委員) 業務的な事業については事務事業評価シートを作成していないのか。

(事務局) そのとおり。

(委員) それでよいのかどうか。業務的なものまで含めると膨大になるというのは分かるが。

(事務局) 業務的なものを除いているのは、政策的に市としての意志決定が働かないものであり、やるかやらないかという視点の検討ということで、省力化のためにも外している。しかし施策によっては業務の事業が中心のものもある。評価のあり方を考える必要はあると思う。

(委員) 例えばロジックモデルに事業が載っているが、これは施策の中での代表的な事業であろうから、これに絞るというやり方もある。事務事業評価については、評価指標が無いなど、手抜きという印象を受けている。

(委員) 事務事業評価シートに空欄が多いのは、偶々なのか。全体的に力が入っていないのか。

(事務局) 施策評価に力を入れるということで、事務事業については、全体的に手抜き傾向にあるとは感じる。

(委員) しかし少なくとも、外部評価の対象になるものは空欄になるのはどうなのか。

(委員) 昨年度の会議録を確認したところ、委員の意見に「評価項目について、『が』ではなく『は』へ統一をするのがよい」というものがあった。どういう意味合いであったか定かではないのだが、修正されているのか。

(事務局) 外部評価シートの評価項目の表記について、「施策の成果『が』明確に定義

されているか」というものと、「評価指標の設定『は』適切か」というようにバラつきがあり、これを統一させてはどうかというものと記憶している。修正していなかったなので、次年度から修正したい。

(委員) 対象施策の選び方について、市民意識調査結果の重要度や満足度から選出されることであるが、その市民意識調査の対象が施策ではなくそのまとまりであり、そのまとまりから何を選ぶのかは行政の裁量であり、それに対する疑問を投げかけ、回答をもらったところではある。

(事務局) 確か昨年度に意見を受けたものであるが、今年度には間に合わなかった。

(委員) 以前は、委員会の場で評価対象を検討したこともある。

(事務局) 政策推進会議で検討し改善を図りたい。

(委員) 市民意識調査は、施策レベルではなく基本施策レベルのものであり、その中からどれを選ぶのかは行政の裁量になっており、それでよいのか。

(委員) 行政主体の会議なので、行政の裁量も当然あり、市長の意向もあるであろう。

しかし評価するのは委員であり、うまく擦り合わせながら検討してもらいたい。

(委員) 次年度からは、対象施策選定理由について、より詳細な記述がほしい。市民意識調査では基本施策レベルであり、その中から選択するのが政策推進会議であるということに記載した方がよい。

(委員) その部分はブラックボックス化されている。

(委員) その点については、今年度は施策の指標をみて、成果が上がっていないものを選んだのであろう。しかし問題があり、不適切な指標や指標の実績が古いものでみている。どうやって選ぶのかは、簡単にはいかないのではないか。

(委員) 評価対象の選定については、課題がいくつか挙げられた。しかし他の自治体の外部評価と比べると、北上市はしっかり基準を作っている方である。

(委員) 市民意識調査の結果は、基本施策レベルであれば重要度等の順位は数年でそう変わらないであろう。

(委員) 庁内では、外部評価対象にならないと思っている部署もあるであろう。

(委員) 対象は決まってくる。

(事務局) 庁内では、ある程度ローテーションになっている。

(事務局) 昨年度は財政担当部署が対象となった。

(委員) 行政の裁量ということで、満足度等に関わらず重要なものを行政で取り上げてもよいのではないか。

(委員) 評価対象の選定基準は、正解がないもの。もともとの外部評価は、現職の北上市長の公約であったと記憶している。住民が入らない有識者会議で、客観性を保つというもの。政策形成途上のものの評価ということで重要課題というものを扱うときもあったが、それが難しかった。客観的な評価を乗り越えたものであり、評価が難しい。評価と政策決定は異なるものである。

(委員) 選定基準に関してだが、満足度は、当事者でないと分からない。例えば子育てに関する満足度は、子育てに関わった人でないと分からないであろう。

(委員) 住民満足度には2種類あり、利用者満足度と一般満足度がある。子育て支援や高齢者福祉に関しては、サービスを受けている人しか分からない。かなりのバイアスが掛かっているのではないか。間接的にでも関わっている人であればまだよいが、無縁の人が答えるのはどうなのか。情報の与え方によって変わってしまう。根拠のメインにすることは危険なところもある。

(委員) 満足度の使用を否定しないが、満足度だけではなく、別の観点もほしいと思う。

(委員) 他に意見はあるか。

(委員) 外部評価と内部評価の両方について、評価はしっかり使われているのか。

(事務局) P D C Aサイクルとして、施策評価及び事務事業評価を活用し、当年度重要課題等も加味しつつ、経営資源配分の方向性へ繋げている。また、評価シートの作成状況には問題があるかもしれないが、施策評価を施策の推進方針策定に活用している。そして外部評価結果については、政策推進会議で議論している。

(事務局) 指摘があった部分の確認をし、また、施策として重点化していくときの意見としても活用している。

(委員) この外部評価では、基本的にシートの記載に関する指摘をするものであり、指摘をどう使うかということで、事務事業評価シート作成にどう役立てているか。

(事務局) 少なくとも指摘を受けた部署は改善に繋げている。

(委員) 評価シートの精度が上がり、それが例えば予算要求にどう活かされるのか。

(事務局) 評価シートの内容や、当年度重要課題など現年の取り組みを基に、現在どういう状態なのか、施策全体の中でどの位置にあるのかを確認している。これについては、他市と比べても進捗管理ができていていると思っている。しかし指摘のとおり、成果の捉え方や指標設定は不十分などころではある。予算編成の基となる「施策の推進方針」を毎年度作成しており、その「施策の推進方針」の基になっているのが施策評価である。その議論は政策推進会議の場で行っており、どの施策を重点化してくかということ協議している。

(委員) 最終的には予算ということで、事業単位であろう。そこに事務事業評価シートは使われているか。

(事務局) 各部署において、経営資源の方向性を検討するときの材料になっている。施策のレベルでみており、一定の経営資源の枠に収めるため、貢献度や有効性をみて出し入れしている。その判断材料になっている。他にも、継続している事業の改善に活用しなければならないが、現在は少し弱くなっており、課題だと感じている。

(委員) 今述べられたことは、実際に各部署で行われていることか。こうあってもら



いたい、こうありたいという状態のものか。おそらく、あるべき状態と実体とは異なっているのではないか。しかし、なるべくそうあるべきということで、政策企画課と財政課が連携し取り組んでいるということは理解した。

(事務局) 今まさに来年度予算に向けて、どの施策を推進し、どの施策で調整するか、経営資源の配分調整を進めているところである。

(委員) 施策の推進方針とは、自治体が年度当初に作成する予算編成方針とは異なるのか。

(事務局) 施策の推進方針は、予算編成方針のベースとなるものであり、予算編成方針よりも前に策定するもの。

(委員) 先ほど外部評価の対象案件の話があったが、一部の時間を使って、内部評価の全体像を示してもらい評価するというのも、できなくはないであろう。例えば岩手県については、大量の内部評価資料が出され、しかし全て見るわけにはいかないでA3サイズの手紙数枚にまとめられ、マクロの評価を行っている。両方を行うというやり方もあり得ると感じた。それにより、外部評価対象にならないということがなくなり、各部署で緊張感が保たれるであろう。

(委員) 他の自治体で、施策レベルの外部評価を行っているところはあるか。他の自治体でどのように行っているのか資料があればみたいが、まず自分で調査してみる。

(委員) 北上市の特徴としては、外部評価委員会(政策評価委員会)、未来創造会議及び基本構想等審議会があるが、情報の乗り入れや意見交換がほとんど無い。それぞれ何をどう行っているのか詳しくは分からない。外部評価委員会では、対象を絞って深くみている。

(委員) 外部評価結果がどの程度活かされているのかが見えてこない。回答はあるが、回答内容に疑問を感じた。

(委員) 外部評価のPDCAサイクルと内部評価のPDCAサイクルがあり、交じり合って全体の行政マネジメントが機能していくと思うが、「AP」の部分については、どうなっていったのか見えてこない部分ではある。もう少しわかりやすく見えるようにしてもらいたい。もちろんこの場に出された意見や提案の全てが反映させるものではないであろうが、検討は行われるであろう。それが見えない。

(委員) 今回出した「ごみの発生抑制」や「リサイクルの推進」に関する意見は、思い切ったものであり、そのまま反映させるとは思っていないが、担当部署の見解を聞きたい。

(事務局) 説明の量が多くなることから、時間を考慮しつつということにはなるが、大事なところではあると思う。

(委員) 指摘への対応方針の代わりに、修正した評価シートを出してもらおうというのもよいと思う。

(委員) 過去6年分のストックがあり、過去の指摘がどうなったのか気になるときもある。全体像が見えると、外部評価の成果ということが見える。しかし、やりすぎても手間になるというところではある。