

## 第5回行政評価検証専門部会会議録

日 時	平成27年11月26日（木）午後2時～4時
場 所	北上市生涯学習センター 学習室
出席者	【委員】佐藤徹副委員長（部会長）、高橋秀行委員、高樋さち子委員 欠席__岩淵公二委員、児山正史委員 【事務局】政策企画課長、高橋主査、財務部長

施策（全3件）について、部会としての評価を事務局が外部評価シートに整理したものを最終確認した。また、部会の総括を行った。

### 1 部会長あいさつ

第5回ということで、第1回が行われた夏から冬へと変わったが、あっという間であったと感じる。今回は最終確認と、今年度の外部評価を振り返って、皆から意見を頂戴したい。

### 2 協議

#### (1) 知・徳・体を育むについて

##### ①施策評価

(委員) 「体」の成果指標で「総合評価A Bの児童」というものがあるが、これは何段階評価か。5段階か。

(委員) 優良児童ということは、小学校だけを対象にしているということか。

(委員) ここでは小学5年生である。全国調査では、ある学年を切り取って行っている。

(委員) 小学校をターゲットにしているのか。

(委員) 中学生対象の指標も設定されている。

(委員) 言葉として、児童ではなく生徒も入れなければならないのではないか。「児童・生徒」としてはどうか。

(委員) 私が書いた部分である。そのとおり「児童・生徒」に直してもらいたい。

(事務局) A Bが何段階評価であるかは、後で確認してお知らせしたい。

(委員) 5段階評価であったと思う。

(委員) この施策に限ったことではないが、少し気になっていることがあり、外部評価シートの施策評価の項目で、「施策の成果が明確に定義されているか」という表現があるが、「施策の成果」という言葉使いであり、委員の指摘として、「施策の成果は基本施策ではないのか」というものがある。しかし内部評価シートでは、「施策の成果達成状況」と「施策における成果」という言葉がシートで謳われて

いる。施策レベルの成果なのか、施策の上位の成果なのか。

(事務局) 施策と基本施策の関係は、目的と手段の関係となる。基本施策は基本施策の成果があり、施策については、目的のための手段として施策の成果を認識するということでやっている。「施策における成果」について、施策によりどうしていくのかを表す言葉なのか、一般的な言い回しとして実際の成果の定義をもってきているものではないのか、確認は必要であるが、「施策の成果」というのが当市の一般的表現となっている。

(委員) どのレベルなのか。施策レベルの成果がしっかり定義されているのかということによいのか。

(事務局) そのとおり。

(委員) 基本施策の成果と施策の成果は違うのか。

(委員) レベルが違う。

(委員) 上位が基本施策ということによいか。

(委員) そのようである。

(事務局) 基本施策は複数施策の集りであり、施策の成果と基本施策の成果がイコールにはならない。基本施策の中には他の施策も入っている。

(委員) 評価項目が「施策の成果が明確に定義されているか」となっているが、他の評価項目は「は」で表記されており、これについても「施策の成果は」となるのではないか。

(委員) 統一した方が美しい。

(事務局) そのようにする。

(委員) 来年度からでよいと思う。また、児山委員の指摘が適切かどうかについてはいかがか。

(委員) ロジックモデルを見るとそうなっている。意味がないような気がしないでもない。

(委員) 内部評価シートの「施策における成果の定義」では、最後の方に「子どもたちが自ら学び・運動する姿となっていること」と記載されている。これが施策レベルなのか基本施策レベルなのか、ということに疑問があるという意味であろう。「学校教育の充実・家庭や地域の教育力の向上」という基本施策であるが、そこには何と謳われているか。

(事務局) 指摘内容はそのとおりだと思う。基本施策としての成果と施策としての成果の部分は、重複するところもあるが、基本施策で認識している部分で、そのうちの一つの施策にすぎないわけであり、どうなるのかという検証は必要だと感じた。

(委員) 今回は施策レベルの評価であり、基本施策レベルでは見ないということによいか。

(委員) そのとおり。内部評価もしていないということによいか。

(事務局) 内部評価もしていない。

(委員) 各職員がシートを作成するときに、先ほどの議論を理解して、このレベルの成果の定義を記載できるようにした方がよいと思う。

(委員) 評価項目について、「が」ではなく「は」に統一するというによいか。

(委員) 来年度のシートから検討してもらいたい。

(委員) 外部評価シートには、「児童」のみや「生徒」のみの表記があるので、「児童・生徒」に統一してもらいたい。

## **②事務事業評価**

(委員) 指摘事項はどういう並びになっているのか。意味なく並べているのか、整理をしているのか。

(事務局) ポジティブな意見を先に記載し、ネガティブな意見を後に記載している。

(委員) 似ている意見を纏めるという作業はしているか。

(事務局) 行っていない。

(委員) 例えば、「全国大会等出場補助金」事業の「委員の指摘事項」にある3つ目の項目と5つ目の項目は、評価指標が成果指標になっていないのではないかという、類似の内容である。並べて記載した方がよいかもしいない。

(事務局) わかりました。

## **(2) 農林業の担い手等人材の育成支援について**

### **①施策評価**

(委員) 指摘事項について、先ほどの施策より少なくなっているが、理由としては、修正版に対する指摘であるため。そういう点は注記した方がよいのかどうか。

(政策企画課) 部会全体総括のときに説明するつもりであったが、評価シートの取扱いについては、第4回委員会のために、取決めをどうするのか、しっかりすべきだという意見があったので、評価シートの中に残したいと考えている。今回の「農林業の担い手等育成支援」は基本施策3-4「地域産業を担う人づくりと雇用環境の向上」にある施策であるが、提出した評価シートが基本施策3-3「魅力ある農林業の振興」、人材の育成支援ではなく農林業の振興まで踏み込んだ形となっており、成果の定義などが逸脱した状態で提出されていた。視点が逸脱していたことで評価しようがないほどのものであると考えている。第3回のときに議論いただいたが、本来想定していなかった修正版シートに対し評価いただくこととなった。しかし、基本的には当初出したシートに対し評価いただくというのが原則ということで、これは事務局としても最初から変わらずにそう考えている。今回はあまりにも逸脱していた。今後の取扱いについては、「評価シートは、第1回委員会で付したものに対して、指摘を受けることを原則とする」、「委員及び事務局

により、評価の根本に関わるような欠陥があった場合に、例外的に修正版に対し評価を行う（修正版であることを付記したうえ）」ということにしていきたいと考える。

（委員）「農林業の担い手等人材の育成支援」の外部評価シートに、「修正版に対し評価した」という旨を記載するのか。

（事務局）例えば、施策評価総括意見に注釈という形でコメントを入れるか、全体総括としてコメントを入れるか、確認してもらいたい。

（委員）どこに入れるかは未確定であるが、注意書きは入れるということ。

（委員）各部署から評価シートが出てきたときに、政策企画課でチェックを行わないのか。

（事務局）今回、チェックが抜けていた。基本的には内部の二次評価を行う。気を引き締めたい。

（委員）一次評価が原課で評価、回収して担当課である政策企画課が二次評価ということであろう。特にも外部評価案件については、政策企画課で注意深くチェックしていただければよかった。

## **②事務事業評価**

（委員）施策評価シートとは異なり、事務事業評価シートは修正版が提出されなかったということもあり、厳しい判定になっている。

（委員）事務事業が3件選ばれているが、その選び方として、農業のみの事業となっている。

（委員）「青年就農給付金」で、「委員の指摘事項」にある内容と似た内容として、「事務事業の改善に関する意見」に「問題点・課題等の記載について、何が問題で何が課題なのかがわかりづらい」とある。これは事務事業の記載内容に対する評価であろうということと、似ている内容であることから、並べて記載する方がよい。

## **(3) 財政健全化の推進について**

### **①施策評価**

（委員）施策「財政健全化の推進」が、協働するまちづくりの中に入っているが、そういう形もありかなということをして北上市の総合計画を見て感じた。

（事務局）北上市の総合計画は、政策の柱が6本あり、6本目が「まちづくりの推進体制」ということで、まちづくり全体としての協働、財政や行政の運営・経営が広く入っている。全てが市民と関わる、協働という政策になっている。

### **②事務事業評価**

（委員）「推進」という表現は、計画などでよく使われるが、どちらかというと事業ではなく施策で使用する表現であると思う。それを考えると、「アセットマネジメント推進」ということで、マネジメントしていくということがこれからも必要であ

り、計画を策定して終わりという一過性のものではなく、マネジメントの体制までどう整えていくのかというところに及んでいくと思われる。そういう視点からということかもしれない。

#### **(4) 部会の全体総括について**

(委員) 先ほど高樋委員から、施策に付随する事務事業の選択の基準が不透明ではないかという意見があり、私も同感である。また、今回初めての委員からも様々な意見を出してもらいたい。

(委員) 今回初めて参加し、自分が政策評価の専門ではないということから戸惑うことも多かった。この手法について、長年掛けて作ってきたのであろうが、少し違和感がある。沢山ある施策から3つを選択して、その基準はあったものの、果たしてこれが大事なのかと思ったものもある。毎年3つでは全部やるのに数十年掛かってしまうので、このやり方がどの程度効果があるのか疑問に思う。沢山行えば反対に荒っぽくなるということもあるかもしれないが。

(委員) 広く浅く数をこなすか、じっくり深款的を絞って評価するかということになる。

(委員) ただし、的を絞る場合に、今回の3つの施策が今の状況に合った相応しいものなのか、特にも施策「知・徳・体を育む」について疑問に思った。

(事務局) 平成23年度から外部評価を行っており、当初どのように行うのかという検討をし、市民意識調査での改善需要度が高いものを選定するということができている。また、特定の部局に偏らないようにできている。市民意識調査は2年に1度取っているが、ほぼ変化なくきている。全ての施策を選定するというやり方ではない状況である。このやり方を見直していく部分はあると思うので、検討していきたい。

(委員) 例えば、行政側で重要な課題であるという、市民意識調査に依らないものを選出してはどうか。例えば今回の「知・徳・体を育む」について、関係する「児童生徒への支援」と併せて見た方がよい。特にこれは外部評価してもらいたいという主張があってもよいのではないか。また、3つは少なすぎる。関連も含めて5～6件、1件当たりのヒアリングを3回ではなく2回程度としてはどうか。工夫がないと、非効率な気がしないでもない。

(委員) 今年度は外部評価が始まって5年目になる。今年は、外部評価対象案件を絞り込んでいる。いつも4、5件であり、過去に3件というのは無かった。今年度は評価しなかったが、過去4年間の中では、施策以外に重要課題というものがあった。評価し辛い、政治的判断を伴うような、難しい案件が「重要課題」という名で提案されてきた。施策の評価とはまた違った角度からの評価項目が設定されており、評価シートのスタイルも別のものである。同じようにヒアリングをして

意見を纏めていくというやり方であるが、大変悩ましいものであった。今年度はそれが無かったので、比較的すんなり進み、案件数も3件ということでスムーズにいった。

(委員) 重要課題は、むしろ先ほど述べたとおり関連する施策をカバーできる仕組みとしてはどうか。それを含めて5件ほどあってもよい。

(委員) 選定方法について、かつてこの政策評価委員会の場で、どの施策を対象とするか検討する機会があったと記憶している。いつ頃からか無くなり、事務局提案となった。

(事務局) 実際に委員に選んで貰うという団体もあるので、あればよいのかもしれない。

(委員) 今回でいうと、「知・徳・体を育む」の隣の「児童生徒への支援」を一緒に見た方がよいのではないかということ。縦割りで取り上げない形になってしまい、一番大事な問題を避けてしまっているという歯痒さを感じた。

(委員) 総合計画の施策は、それぞれが独立しているわけではなく、また、対等な関係でもなく、関係しているところもかなりある。セットでやった方が効率的だと思われるところがあるというのは、確かにそのとおりのかもしれない。また、3つは少なすぎるという意見もあったが。

(事務局) 評価対象をリストアップするときに、事務局からの提示と、隣接する施策を過去何年度に実施したのかということを示し、セットでやった方がよいのか選考する余地があればよいのかもしれない。

(委員) 昨年度は重要課題もあったようであるが。

(事務局) 当初は重要課題というものを想定していなかったが、政策の事前評価的役割をとということから出しているもの。

(事務局) 今年度も1件、行政マネジメントシステムについて出資法人等協働評価専門部会において評価してもらっている。

(事務局) 今回の案件は事前評価ではないが、組織の運営に関わるということから出資部会で評価してもらっている。

(委員) 重要課題については、内部評価に対する外部評価ではない。「こういうことに取り組んでいきますがいいですか」ということ。そのため、指標について相応しいものというような議論にならない。

(委員) 外部評価について、内部評価の適切性に対するチェックというのが主であると思うが、どうしても中身に入ってしまう。どのぐらいのさじ加減であり、どちらを狙っているのか。あくまで評価手法であり、職員の研修のような形になっているのか、または、実際に政策を改善しているのか。それが見えていない。

(事務局) 評価シートについて客観的にチェックいただくというのが基本であるが、評価シートの中で「現在の課題の捉え方」や「今後の方針」を示している。その

ため、それらに対する指摘というものは、評価というよりも、進め方や政策的考え方が多分に入ってくるものだと思う。まとめ方として、評価で欠けているものがあるのかということをついたん整理し、施策で進めている内容が適切ではないのではないかと指摘は、総括意見として整理するということになる。

(委員) 事務事業評価の外部評価の方では、「事務事業の改善に関する意見」という、評価からもう一步踏み込んだ意見が求められている。

(委員) 事務事業評価シートの内容について、これは導入して何年目なのか、これから行うところなのか、行程表のようなものが分かれば、1年目なのでまだ修正が効くのか、かなり年数が経っていてフィードバックできないのか、わかりやすくなる。

(事務局) 入り口なのか、ある程度成熟しているのかにより、評価が違ってくるといふことか。

(委員) そのとおり。外部評価結果を担当部署に戻したときに、「あと1年しかないから指摘されても修正できない」となるのか、「修正できる範囲で修正する」となるのかにより、評価が違わないかという印象である。

(委員) 事務局としては、どのように考えるか。

(事務局) 例えば今の話は、「財政健全化の推進」のところに関するものであろう。

(事務局) アセットマネジメント推進事業について、どこまで進んでいるのかという質問を受けていた。それについては、今は着手段階で、財源確保のための公共施設等総合管理計画の策定を進めているところ。その後、劣化診断をし、本格的に修繕等に取り掛かる。

(委員) 例えば評価シートに、「初期」「中期」「後期」で今どれに当たるのか表記してはどうか。

(委員) 事務事業事後評価シートの「基本情報」に、事業の開始年度を記載する欄がない。

(事務局) 事務事業評価を始めた頃は、今より多い項目であったが、圧縮してスリムになっている。始期などは認識しているものの評価シートにないという状況である。

(委員) いつから始まったのかわからない。

(委員) 重要課題は、この場で議論すべきことなのか。本来、評価委員会は事後評価であろう。やったものについて評価するのであるから、テーマに合わせて専門家のタスクフォースを立ち上げて議論すべきではないかと思う。

(委員) 重要課題に占める時間は、毎年大きかった。

(委員) 今年度の行政評価検証専門部会は、定員5名であるが実質4名であった。第2回では、委員2名という状況であり、もう1人欠席した場合に1人でも成立されるのかどうかという話にもなる。

- (委員) 昨年度は、2名のときには開催中止しましょうという話であった。
- (委員) 体制をどうするのかというところ。
- (事務局) 今年度は委員の任期更新の時期であったが、来年度は、日程を早目に諮り、早目にスケジュールを組んで示したい。やはり3名以上が成立要件となるであろう。
- (委員) 別の観点で述べると、今年度の案件が3件であり、大半の部局が外部評価の蚊帳の外となった。各部局が数年に一度、外部評価の対象となるであろうが、対象にならない部局もあるであろう。そのとき、ここでの議論の過程や結論が、見え辛いのだと思う。それでよいのかどうかというところであり、少し改善をして、職員の評価能力を養成していくという観点を持つのであれば、学習の場を設けたり、周知を図ったりするのがよいと思う。今ある資源を共有することで、波及効果を狙える。題材としては、今年度でいえば農林部のものが分かりやすい。そして、北上市のみではなく他の自治体にも同じことが言えるが、現在担当している管理職の職員が、必ずしも施策の成果指標を設定した人や、目標値を設定した人とは限らない。なぜこの指標を設定したのか、なぜこの目標値を設定したのか、根拠や経緯が曖昧になってしまう。「当時のことはよく分からない」ということが往々にしてあるので、しっかり引継が成されるよう、事務的などところのみではなく、政策的なところも引継に盛り込むことをしていけばよいと思う。管理職が「これは分かりません」というのは無責任であろう。
- (委員) 北上市は現在の総合計画策定時に、市民参加の会議である未来創造会議の場で議論し絞り込んでいったのであろう。
- (委員) 管理職はマネジメントをする立場にあるのだから、経緯も踏まえてしっかり理解しておいてもらいたい。また、施策の成果の定義について、どの年度までを目指す成果なのか。施策「財政健全化の推進」でも触れたが、最終目標年度までに目指す状態なのか。例えば中長期という表現では、曖昧になっているように感じる。そして全体的な傾向としては、例年申しているが、評価の状況（指標の推移や目標達成度）を踏まえて要因分析し、行政が何を課題に設定していくのか、「P D C AのC→A→P」が流れていないシートが多い。要因考察には、これまでの業務経験から浮かび上がってくるものを書き、評価との繋がりが薄いというのが気になる。指標がしっかり設定されていなければ、要因考察の素材として耐えられないであろう。
- (委員) 外部評価シートの書き方について、北上市で職員向けの研修を行っているのか。
- (委員) 今年度を実施した。
- (委員) 研修は、外部評価の結果を波及させる一つの方法であろう。
- (委員) 北上市では政策統括監制度というものがあり、これは他の部局の評価を政策



統括監が行うのか。

(事務局) そういう場合もある。政策の柱ごとに設置しているものだが、部局を跨ぐ施策もあり、施策評価については、各部で評価した後に統括監の評価がある。

(委員) 他の自治体では、部局間評価というものをおこなっているところもあり、管理職が別の部の評価を行うものであるが、それとは違うのか。

(事務局) それとは異なる。政策の中に入っている部の誰かが責任者になるというもの。

(委員) 政策統括監の評価シートというものはあるのか。

(事務局) 同じ評価シートで確認し、違いがあれば上書きする形である。

### 3 その他

#### 【事務局説明】

(事務局) 部会の評価シートについて、最終的には部会長に修正したものを確認してもらい、報告書に載せるという流れになっている。