

第5回政策評価委員会全体会議録

日 時	平成27年11月26日（木）午後4時～5時00分
場 所	生涯学習センター第1学習室
出席者	【委員】山田晴義委員長、佐藤徹副委員長、井上博夫委員、小野寺純治委員、志賀野桂一委員、高橋秀行委員、高樋さち子委員（岩淵公二委員、児山正史委員、宗和暢之委員は欠席） 【事務局】企画部長、財務部長、政策企画課長、高橋剛政策企画課長補佐、行政経営係長、高橋主査
傍聴者	1名（うち報道1名）

はじめに各専門部会から評価結果の報告を行い、報告書の構成及び提出の時期を確認した。その後、委員長、市長からそれぞれあいさつをいただいた。

1 報告・協議

(1) 平成27年度評価結果について（行政評価検証専門部会）

（委員） それでは、今年度の評価の概要と振り返っての意見をお伝えさせていただきます。お手元の平成27年度外部評価結果概要一覧資料No.1の1枚目をご覧ください。1枚目の上半分が当専門部会の評価内容となっております。

今年度も評価対象案件が3つあります。3つの評価は、「知・徳・体を育む」ほかありますけれども、それぞれ評価の定義が明確になされているか、あるいは評価指標の設定が適切であるのかどうか、要因考察からいえば適格に把握されているか、あるいは今後の方針は適切に記載されているか、などについて、A B C Dという4つのランク付けをしております。表の上に凡例が書いてありますように、Aが適切、Bが概ね適切、つまり。一部見直しが必要、Cについては一層の努力が必要、したがってかなりの見直しが必要、Dについては、不適切、よって、抜本的な見直しが必要であるということでもあります。

3つの施策に付随する事業はたくさんある訳ですけど、今回外部評価の案件としては、この資料にもありますように今回は7つの事務事業評価シートの自己評価についても外部評価で、記載があるかどうか、妥当であるかどうか、あるいは事務事業の改善に関して、もっとこうしたほうが言いのではないかとか、そういった点も指摘しております。

ここには、外部評価シートがありますけれども、全体的に今年度外部評価の結果を見渡しますとご覧のとおり、A B C Dの中でB評価ないしC評価がついていません。つまり、A、適切とついた項目はひとつもございませんが、しかし一方で、D、不適切、抜本的な見直しが必要とされたものもございませんでした。傾向としては、施策評価は概ねBで、一つだけ要因考察課題把握でCが付いた施策はございましたが、それ以外は、全てB評価つまり概ね適切という評価でありました。これに対して7つの事務事業に対しては、7つのうち5つがCということになっ

ていて残りがBということでどちらかというと、施策評価よりも事務事業評価の方が一層の努力が必要だという結果でありました。あまり個々に見ていく時間もないのですが、順番にかいつまんで説明させていただきます。

はじめに、一つ目の施策の方からなのですが、「知・徳・体を育む」というこの施策評価ですね。単独でこの外部評価シートに対するコメントとして、施策の成果が明確に定義されているかに対して、知・徳・体の「徳」の部分に対しては、明確な定義がなされていないのではないかと指摘がありました。評価指標の設定適切かという部分に関しては、「徳」に関する成果が明確ではないので、指標に関しても適切なものが設定されていないということです。実際設定されていたのは少年補導の状況ということでありましたので、それほど件数のない指標でしたのではたしてそれが適切であるのかという指摘をしております。その他では、徳に関しては人権の尊重であるとか他者への思いやりがどの程度児童生徒に浸透しているかなどから、その結果として不登校やいじめの件数が減っているかを指標とすべきではないかとの指摘がございました。それから要因考察や課題の把握は適切かということについては、全体的には要因分析が十分ではないという指摘がありました。また、課題に関しましては、格差が見られる、あるいは取り組みが不足していると思われるという問題点に関しては記述されておりましたが、市として何を課題と捉え、何を改善すべきかが明確ではないという指摘がございました。それから市の今後の方針は適切かという点では、中学生の家庭学数時間の短さを改善するという方針が記述されていないであるとか、小中学校における学校間の格差、中学校における数字や英語等の指導方法の必要性について、記述が十分ではないのではないかと指摘もございました。この施策に関する総括意見としては、例えば、体力・運動能力の指標において、総合評価A・Bの児童生徒の割合、A・Bは優秀な生徒の割合であります。そういった部分にスポットライトを当てた、指標になっています。では、なぜそのような指標を設定したか、この点についての詳細が明らかでないため市民にとって分かりにくいのではないかと指摘がございました。さらに不登校やいじめという学校現場の最大の問題がこの施策では徳育に限定され、成果も「少年補導件数」のみで成果が測定されているというのはいかがなものかといった指摘がございます。事務事業の評価シートに関しては、割愛をさせていただきたいと思っております。

次に、二つ目の施策でございます。次は農林業の担い手等人材の育成支援についてです。この施策の外部評価ですが、これはですね。すべての評価項目について、B評価をつけており、概ね適切という評価をしておりますが、実はこれは、当初担当部局が提出してこられた施策評価シートに対する外部委員の評価ではなくて、その後、外部評価委員会からの指摘を受けて、担当部局がシートを修正されました。そしてその修正版に対する指摘、評価でございますので、どちらかと

いうといい評価になっている。ですからもともと提出されたバージョン1に対する評価はしておりませんが、かなり悪かったということをお認めください。内容的には、施策の成果が明確に定義されているかでは、新規就農者の定着も成果に含めるべきではないのか、林業従事者の増加があまり期待できない以上、山林所有者による自伐型林業が行われているかという点についても成果として定義すべきであるということ、また、これらに対応した指標を設定すべきではないかとの指摘がありました。評価指標の設定は適切かという点では、今後の展望のところで森林経営計画の作成を促進することが記述されていましたが、要因考察や課題の欄にその前提となる分析などが残念ながら記述されていないという点の指摘がございます。さらになぜ市独自に林業後継者を増やす支援をしないのかについての説明がもっとほしいということでもあります。市の今後の方針は適切かというところでは森林経営計画の作成を促進するための手段の記述がされていないとか、新規就農者の確保に加え、その定着や継続に向けた取り組みをさらに盛り込むべきだという指摘でありました。ここの施策評価の総括意見としては、2つございました。例えば、NPOと連携した農業ボランティアや間伐ボランティアなどの積極的な受け入れ策を検討してほしいという意見がございました。事業については割愛させていただきます。

それでは、3つ目ですけれども、3つ目は財政健全化の推進になります。こちらにも4つの項目がすべてB評価になります。指摘としては、施策の成果が明確に定義されているかについては、自己評価シートの中で市の財政について「中長期的に」、「十分に」運営を保つことと計画されておりましたが、これらの表現があいまいであり、いつまでにどのレベルまでかということが不明確であるという指摘がありました。それから評価指標の設定は適切かについては、これも様々ございますけれども、例えば、資産老朽化比率という指標が設定されておりますけれども、この点に関しては、まだ使える施設を廃棄すれば低下し、長寿命化によって使い続ければ高くなるということで、老朽化した施設の維持更新にかかる経費を年間何億円以下に抑えるなどの指標や目標値の方が適切ではないかといった指摘がありました。そして、要因考察や課題の把握は適切かというところでは、事業債の繰り上げ償還を実施したことで将来への公債費比率を抑制した点は適切な方法であるとしながらも、扶助費の増大という問題点は指摘されているけれど、これに対する課題設定が具体的に示されていないであるとか、あるいは財政の現状と将来展望について市民に分かりやすく説明する努力をして欲しいという意見がありました。最後、市の今後の方針は適切かというところに関しては、二つありましたが、一つだけ説明します。将来負債比率、実質公債費率等について、震災復興関連の補助金を受けている自治体を含む県内13市との比較は、果たして適切だろうかというような指摘がありました。この施策の総括意見はいろいろ書い

てありますけれど、共通して言えることは今出されている財政情報が市民に分かりやすいのか、分かりやすさが不足しているのではないか、そのための方策として、例えば、財政白書や分かりやすい予算書などを作るなど積極的に、納税者に対して財政の健全化方策を提供してもらいたいと、そうすれば市民の方も納得するであろうというご指摘がございました。事務事業の評価については割愛をさせていただきます。

最後に、今年度の外部評価を振り返って、我々委員の方で、改善すべきことなどについて話し合いをしましたが、いろいろ意見が出されました。例えば、外部評価の対象となる案件の選定方法や選定基準に関して、現在の方法というのは事務局でこれが外部評価の案件だということで提示をされるわけですが、もちろん選定の方法は事務局なりに考え、練られたものであるのですが、今のままでいいのかなどか、かつては、何年か前はですね、外部評価委員の間で事務局と一緒に議論をするといった機会というか情報を設けておりましたが、今年度はそれがなかったということもありましたし、それから、3施策というのは5年目となりますが少なかったのも、委員としてはやりやすかったのですが、もう少し増やしてもいいのではないかとか。その代わりヒアリングの回数を減らすという。今はどちらかという、評価の案件を狭めて、絞り込んで、その代わりヒアリングを何回かやっていく、深くやっていくということですが、それがいいのか、もう少し広く浅くやるのがいいのか、少し議論があるのではないかとご意見がありました。あるいは、関連の施策をセットで評価するというのもやってみてはどうかということが出されております。その他、今一度外部評価のこの部会で何を狙っているのか、もう一度確認した方がいいのではないかと、つまり、客観性を確保するというのも、重視されている訳ですが、シートの作成方法を市の職員にアドバイスするというの方が狙いなのかですね、あるいは人材育成なのか、こういったことももう少し検討した方がいいのではないかとご意見もございました。それから、一次評価、二次評価とあって、外部評価という手順を進めていくのですが、現局の評価の後、政策企画課がそれを二次評価という形で各課のシートを取りまとめてチェックをするということになりますが、その機能が少し働いていないのではないかとこのところもあったのでしっかりとやってもらいたいという意見もありました。それから、事業の評価に関して、いつから事業が始まって、いつから制度が導入されて、現在どれくらいの熟度であるのかというところの情報提供をされていればもっと評価しやすかったのではないかとご意見もございました。当専門部会の総括としては以上でございます。

(2) 平成27年度評価結果について（出資法人等協働評価専門部会）

（委員）先ほどご説明いただいた外部評価結果概要一覧の下半分が出資法人専門部会

のご報告になりますので、そちらをご覧くださいと思います。出資法人評価の対象はここに上がっております2つで、北上都心開発株式会社と一般財団法人北上市文化創造、これはいずれも再評価になります。評価の項目はこちらにありますように、目的適合性、財務状況、運営状況、市の方針、総括ということになります。それぞれ目的適合性は4細項目、財務状況は5項目、運営状況は7項目、市の方針は5項目、それぞれの細項目について○×△の三段階で評価をし、コメントをしました。その結果から、それぞれここにありますように、北上都心開発では、C、B、C、Bと。失礼しました、運営状況が空欄になっているところがありますが、北上都心開発の運営状況はCといたします。したがって、総括のところはCとなりました。それから、下の一般財団法人北上市文化創造は総括のところは空欄となっておりますがBとさせていただきます。A、B、C、Dの内容は、上に書いてありますように、適切から、不適切の4段階になっています。もうひとつは、2として、重要課題で北上市行政マネジメントシステムについてということで評価をさせていただきました。評価方法につきましては、評価項目についてはこれまでの項目で行ってまいりましたが一部表現で修正を行った部分もございます。それから、行政マネジメントシステムについては事務局で用意してくれました項目で実施をいたしました。

それから評価の結果ですが、北上都心開発につきましては、A、B、C、D評価については今のおりではありますが、コメントと申しますか内容について簡単に一部だけ総括部分で申し上げさせていただきますが、北上都心開発株式会社は、厳しい経営環境の中で、単年度赤字を出さないように取り組まれているということで評価はできますが、ただ、中心市街地の活性化であるとか、広域拠点の形成、これも（設立）目的に入っているのですが、これに対しては出来ていないというような評価でありました。それからさらにこの建物に入りますキーテナントがいろいろ変わるなどということで、それに振り回され続けてきたこともあり、設立目的の一つであるTMOの機能がうまく果たすことが出来なかった。したがって第三セクターの位置付け等についても再考してもいいのではないかという指摘もありました。また、再開発の建物を取り巻く現状に対して、十分な対応の努力は行ってこられなかったのではないかと、市としてもそれに対する指導、支援の話も十分ではなかったかという指摘がありました。それから（設立）目的の一つとして、TMOのことが挙げられていたわけですが、法律が変わりまして、TMOの在り方も変わってきている訳ですが、従来のような取り組みでは再度失敗する可能性があるのではないかという指摘がありました。

それから北上文化創造についてですが、各項目ともB評価であります、こ

うした文化ホールを取り巻く国等の動向が変化している中で、この団体は、いろいろな面で研究がなされて、少ない人員と財政の中で、管理運営がなされており評価は高いということでコメントが出ております。さらに、それに対して、施設と法人の取り組みがより多くの市民に浸透するようというということで、このホールの中での質の高い市民への提供だけにとどまらず、文化の面から地域振興も期待されておりその能力あるという指摘がありました。また、少し細部になりますが、芸術文化施策に対する総合計画の記載に若干齟齬があるのではないかと、あるいは、さらに多様な外部資金の導入による取り組みを拡大されるようというようなコメントがありました。それが出資法人等に関する部分になります。

それから、2つ目の重要課題につきましては、行政マネジメントシステムについてでありまして、この結果概要一覧に上がっておりますように、キーワードを整理していただいておりますが、一応、PDCAの項目ごとに、コメントが書いてありますが、簡単に申し上げますと、ひとつは市民参加の仕組みも用意されている訳ですが、市民参加の定義と申しますか、その対象とあり方について、意見がありました。それから、システム運用にあたる費用対効果の検証の必要性であるとか、挙げられた課題に対するスピード感の問題であるとか、市民・民間等へのアウトソーシングや協働の推進、そういったことも上がっております。それから事務事業の質の向上に向けたサイクルについては、職員や市民に対する人材育成に関する課題が挙げられました。それから、その他全体を通じてのところにある「エ」につきましては評価の項目から外していただきたいと思っております。こちらについては、次年度の課題として扱うことです。このシステムの検証は、出資法人専門部会で扱うのではなくて、行政評価検証専門部会の方がご専門であろうからそちらで検討いただければということで次年度への課題として表現したところでございます。

各項目についての評価は以上のとおりでございますが、今申し上げたところを含め次年度に向けた課題が挙げられておりますので簡単にご紹介申し上げます。ひとつは、今回評価した法人は共に再評価です。これは昨年度からすでに再評価に一部入っている訳ですが、その再評価のサイクルと事業計画の整合性を持たせなければいけないのではないかとということがあると思っております。つまり、再評価にあたって十分な対応をどのくらいのスケジュールでどのようにすすめていくかという課題があり、そういった面での検証が必要だと考えます。それから二つ目は、少し細かいこととなりますけれども、数量的効率的視点が重要となる経営面に関しての評価に対して、今回対象となった文化創造のような創造的芸術文化的なものをこれと同じ指標で評価するということが若干問題があるのではないかとということで検討を要するとの意見がありました。また、前か

ら問題になっておりますのが、当初の設立目的が現状ではずいぶん変化してきている中で、そういったことに対してどのように認識して評価していくか、表でいくと目的適合性になる訳ですが、その評価の仕方についてももう少し検討して評価にかかるべきではないかということ。それから、いくつか細部で、職員の人件費が適切であるかという部分について、その適切というのは必ずしも安ければいいというものではなくて、何が適切かということを議論して、評価すべきでないか。それから、効率的な組織体制という項目もある訳ですが、いつもいわゆる効率だけでいいものか、という意見もありました。

それから、行政マネジメントシステムについては、先ほども述べましたが、行政評価検証部会での検証を期待する、そういったことが出されました。当部会からは以上ですがご質問や補足がございましたら是非お願いします。

(委員) 行政マネジメントシステムについては、こちらで初めて拝見したのですが、シートの中の21ページにあります、下から5行目に大変興味深い提案が書いてあって、予算要求システムを年2度の要求システムに改編する、9月議会、3月議会、ということが必要ではないのかとありますが、これはどうなるのかなという素朴な疑問で、評価と予算の日程というのはどこでも大きな課題になっていて、とするとこれは評価と予算だけではなくて、行政の各実施計画とどうリンクさせていくのかと、あとは決算ですよ、どうなるのかなと展望のようなものがあればお聞かせいただきたいのですが。

(委員) プランのところのア①ですね。これは先ほど議論になりまして、前段の方については問題ないのですが、ご指摘のあった後段の部分については、市の方からそれなりの対応をしているとのことで説明があったのでこの三行は削除することとしました。

(委員) 分かりました。

(委員) これは評価サイクルが、前年度に実施して、当該年度に評価して、次年度に反映させてという三年になってしまうということから、そうすると今のスピード感にあふれる対応にはなかなかならないのではないかとということで議論して書いてみたのですが、かなり無理もありますし、委員長がおっしゃったように実際に各議会において取り組まれているということもありまして、ここでもそもそも地方自治法であったり、地方財政法であったりについての課題の投げかけであったので、今回は取り消しをさせていただきました。

(3) 平成27年度外部評価報告書について

事務局から平成27年度外部評価報告書の構成について、委員会資料No.2により説明を行った。

【事務局説明】

- ・報告書の構成については前年と同様の構成とする。
- ・報告書は、山田委員長より平成 28 年 1 月 22 日に市長報告いただく。
- ・報告書作成までのスケジュールは資料のとおり。

【質疑応答】

- ・特になし

2 委員長あいさつ

行政評価等専門部会につきましては、佐藤部会長にしっかり非常に丁寧なご報告をいただきましてありがとうございます。来年もよろしく願いいたします。感想や意見につきましては、また、報告書のごあいさつ文の中で述べさせていただきますが、今年度は一部委員が替わり 3 期目の委員会となりました。新しい委員の皆様のおかげで新しい知見が入り指摘をいただきました。当初、評価も 5 年目となると少しなかだるみになるのではないかと若干心配しておりましたが、新たな視点をいただき活性化ができたのではないかと思います。そういった意味では意義ある評価ができたのではないかと思います。

ただ、5 年間を振り返ってみますと評価の方法等について、毎年新たな課題が出てくるが、これは社会が動いているから新たな課題も見えてくるということもあろうかと思いますし、ある意味では一步一步我々の評価も深まっているのだらうと思います。そういう意味でも評価をルーティンで流すのではなく、私たちも自己評価しながらすすめていくべきで、そのことも行政マネジメントシステムの中で反映されていくべきだらうと思いますし、そういったことで（評価システムが）定着していくのが望ましい姿だらうと思います。

私はマネジメントシステムについての専門ではございませんが、（北上市は）先進的な取り組みをされていると思いますし、それがより一層高度化されることを願ってごあいさつに代えさせていただきます。どうもありがとうございます。

3 市長あいさつ

第 5 回の北上市政策評価委員会、今日が最後ということで 7 月から新しい 3 名の委員の皆様にご参加いただき今年度の政策評価委員会を開催していただきました。

委員の皆様の評価の内容を読ませていただきながらできるだけ早く次の予算編成、あるいは 3 年間のローリングに反映させたいと思いながら読ませていただいております。

企業でありますと、動いている中で評価して来年度の事業に反映させないと時代に乗り遅れてしまうということがありますが、どうしても行政はきちっと終わってから内部評価をし、それを 3 つの未来創造会議、基本構想等審議会、そしてこの政策評価員会で評価をし、そのアウトプットを次の施策に活かすということで一年飛

んでしまうということで、なんとなくもどかしい思いは私もしているところではありますが、できるだけ評価の内容、評価の途中経過をできるだけ前倒しで反映できる仕組みというものも少し考えていかなければならないのかなと思っております。

政策の部分については1年飛ばしになります。業務の評価については、マネジメントシステムの中で、早めの内部監査とマネジメントレビューを開催することによって、今年度の動きが来年度の改善につながっていくという動きにそちらのほうはなっております。

併せて、昨年9月からはじまったばかりの行政マネジメントシステムの評価ということで、少し評価しにくかった面もあったかと思いますが、毎年毎年レベルアップをしていきたいと思っておりますので、今後とも行政マネジメントシステムがどう変わっていくかということも含めて、あるいはどう変えていくのかということも含めて、ご指導賜ればありがたいと思っております。

ちなみに、来年度は、平成28年度から、国が既に始めている人事評価の仕組みをこのシステムに組み込み、人材育成に取り組むことにしておりますので少しずつ守備範囲が広がってくるのだらうと思っております。そういった面も含めて、今後ともご指導賜りたいと思っておりますのでございます。

一年間の委員会でしたが、お忙しい先生方が集まるということで大変だと思っておりますけれども、今後とも今後ともご指導賜りますようお願い申し上げます。御礼とさせていただきます。