

審議会等の会議結果報告

1. 会 議 名	第 8 回 松阪市政推進会議
2. 開 催 日 時	平成 29 年 7 月 21 日（金）午後 1 時 30 分～午後 3 時 00 分
3. 開 催 場 所	松阪市役所 議会棟 第 3・4 委員会室
4. 出席者氏名	出席委員：村林守委員、梅村光久委員、佐藤祐司委員、高島信彦委員、中川昇委員、平岡直人委員、松浦信男委員、三井嬉子委員、村田吉優委員、吉田悦之委員、米山哲司委員、渡邊幸香委員 欠席委員：酒井由美委員、西岡裕子委員 事務局：竹上市長、山路副市長、永作副市長、加藤企画振興部長、刀根経営企画課長、川上政策経営係長
5. 公開及び非公開	公開
6. 傍聴者数	1 人（内、報道関係 1 社）
7. 担 当	松阪市企画振興部 経営企画課 TEL 0598-53-4319 FAX 0598-22-1377 e-mail kei.div@city.matsusaka.mie.jp

・ 事項、議事録は別紙のとおり

第8回 松阪市政推進会議 議事録

1. 日 時 平成 29 年 7 月 21 日（金） 午後 1 時 30 分～午後 3 時 00 分
 2. 場 所 松阪市役所 議会棟 第 3・4 委員会室
 3. 出席者 村林守委員、梅村光久委員、佐藤祐司委員、高島信彦委員、中川昇委員、平岡直人委員、松浦信男委員、三井嬉子委員、村田吉優委員、吉田悦之委員、米山哲司委員、渡邊幸香委員
- ※欠席者 酒井由美委員、西岡裕子委員

〔事務局〕竹上市長、山路副市長、永作副市長、加藤企画振興部長、刀根企画振興部経営企画課長、川上企画振興部経営企画課政策経営係長

1 市長あいさつ

竹上市長あいさつ

あらためまして、こんにちは。大変お忙しい中お集まりいただきありがとうございます。

5 月に開催を予定しておりましたが、急きょ上京する予定が入りまして、皆さんに日程調整をさせていただきましたが、調整がつかず 1 回飛ばした形となりました。大変失礼いたしました。

さて、年度初めの職員へのあいさつで、今年の大きな目標として PDCA サイクルの話をさせていただきました。役所は「計画」と「実施」はちゃんとやっています。7 月から実施計画の議論が始まり、11 月ぐらいから当初予算の議論が始まる。12 月に総務部長査定、1 月から二役査定があり 2 月議会に上程することになります。市役所には市民病院も合わせて約 2,200 人の職員、予算は 620 億円程度である。一年かけてこれを執行していくこととなりますが、これをきちんと評価できるのか、「評価」と「改善」が役所の弱いところだと感じています。

平成 28 年度に事務事業の総点検を実施し、約 1000 事業をチェックシートで見直したところです。根拠法令や条例、何に基づいて実施されているか、誰を対象としているのか、その目的は何か、活動指標や成果指標などを記載しています。

おかげで、約 1000 事業が約 870 事業まで縮減しました。統合した事業もありますが、事業ごとに精算するので、これだけで事務の効率化が図れると思っています。

だが問題もあります。定量的な指標を全事業に設定したが、ちゃんとした指標が設定できていない。年内に成果指標を作り直すように各部局に指示を出したところです。

本日アドバイスをいただきたいことは、どうアプローチすれば定量的な指標が導き出せるのか。指標をきちんと置くことで、上手く回ると考えています。まずは、指標となるべきものをどう作るのか、ご示唆をいただければと思います。

平成 29 年 4 月に永作副市長が就任。
永作副市長 自己紹介

※松阪市政推進会議規則第 5 条により、会長が会議の進行を行う。

○ 会議の公開・非公開の決定

会長)

本日が第 8 回目の会議となります。平成 29 年度の第 1 回目の会議となりますが、本日もよろしくお願ひいたします。

早速ですが、本日の会議の公開・非公開を決定する必要がございますが、本日は、昨年度策定された総合計画の進捗を管理する評価システムについて、本年度新しいシステムの導入を予定されている。

その件について事務局より説明いただきますので、委員の皆さまから松阪市の評価システムについてご意見をいただければと思います。

本日の資料は市から提出された資料に基づき議論をしていただくこととなります。この資料は、すでに職員に向けた説明会も実施されており、松阪市として試行ではあるものの、取り組んでいくことが決まっている案件です。

公開の資料による議論になりますので、本日の会議も公開させていただきたいと思ひますがいかがでしょうか。

(異議なし)

会長)

では、本日も公開で開催します。

2 協議事項

1) 施策評価について

会長)

では、事項書に沿って進めてまいります。

事項書 2 の協議事項 1) 施策評価について、事務局より説明をお願いいたします。

事務局)

では、本年度より試行導入します松阪市の施策評価システムについて説明させていただきます。

よろしくお願ひいたします。

本市においては、平成 28 年度を初年度とする総合計画を策定し、10 年後の将来像の実現に向けた取組を進めているところです。

この10年後の将来像の実現に向け、「誰のため、何のため」という視点に立ち、限りある経営資源を効率的・効果的に活用するため、行政活動の実態を評価するシステムの導入を進めています。

評価システムの導入にあたっては、本会の委員でもあります、中京大学の佐藤教授にご教示いただき、構築を進めてまいりました。構築に2年ほどかかりましたが、本年度を試行期間とし、平成30年度からの本格導入をめざしていきたいと考えております。

それでは、資料に基づき説明させていただきます。

お手元の「松阪市施策評価システム試行実施要領」をご覧ください。

1ページをお願いします。

まず、1の「導入の背景」ですが、限りある経営資源を効率的・効果的に活用するため、政策・施策・事務事業について、その必要性や有効性などを検証、評価して実効性のある適切な政策等の選択が必要となることから、評価システムの導入を進めるものです。

次に、2の「政策・施策・事務事業の体系」ですが、行政の活動はこの三階層に分かれており、相互に目的と手段の関係を持っています。

政策の目的を達成するための手段が施策であり、施策の目的を達成するための手段が事務事業です。

政策・施策・事務事業の体系に沿ってそれぞれを評価することで、結果的に総合計画の進捗管理が可能となります。

2ページをお願いします。

3の「導入の目的」ですが、今までの行政運営は、計画と実施の繰り返しでしたが、これからは行政活動を客観的に評価し、その結果を基に改善を繰り返していく行政運営が必要となることから、本市においても評価システムの構築に取り組んできたところです。

次に、4の「行政評価」についてですが、行政評価とは、一般的に政策・施策・事務事業について客観的な数値を用いて評価し、その結果を行政運営の改善につなげていく制度のことです。

行政の意図や結果を市民にわかりやすく説明する手法の一つとして用いられ、現在では、客観的な数値を用いた評価システムの導入が全国的に進められています。

3ページをお願いします。

5の「評価の必要性」ですが、市民との協働によるまちづくりを進めるために、行政活動の情報を市民と共有する必要があります。

また、総合計画審議会からは、評価システムを導入し、総合計画の進捗管理を行うことが求められています。

このようなことから、成果を定量的な指標により可視化させ、PDCAサイクルに沿って評価した結果を改善し、次の計画につなげていく必要があると考えています。

4ページをお願いします。

評価を実施している多くの自治体では、いわゆる評価シートを用いた評価が一般的です。ただ、この評価手法のデメリットは、文字数も非常に多く、「評価のための評価」になっている自治体や、職員が「評価疲れ」を起こしている自治体も多くあります。

松阪市においても、「行政事業の総点検」や「部局長の実行宣言」など、すでに評価を行っているところですが、それぞれが単独で動いており、PDCA サイクルが不明瞭になっています。

そこで、今回新たに導入する評価システムは、従来から実施しているすべての評価を連動させ、定量評価で行政活動を振り返り、総合計画の政策・施策体系に基づく行政活動の実態を評価することに着目しています。

担当課による事業評価と、部長による施策評価を組み合わせ、政策に対する施策の貢献度・寄与度を求め、どこに経営資源を投入するのを見極め、「事業の改善」と「選択と集中」につなげていきたいと考えています。

5 ページをお願いします。

PDCA サイクルの必要性がうたわれるなか、松阪市においては評価と事業の改善が欠落していると思われます。

今回新たに導入する評価システムは、従来の評価に加え、新たなツールである階層化分析法を活用し、事業改善につなげていく手法を検討してきました。

各事業の活動指標や、総合計画・実施計画の数値目標の達成度を鑑み、その結果を階層化分析法により、政策への貢献度・寄与度を可視化させることで、優先的に経営資源を投入する施策や事業を見極める判断材料とし、総合計画に掲げた 10 年後の将来像の実現に向けた事業改善につなげていきたいと考えています。

6 ページをお願いします。

階層化分析法は、アメリカの数学者によって開発された意思決定支援のためのツールで、人の感覚を数値化する手法の一つです。心理学の知見や、数学的な裏付けもあることから、実際に政治や経済などの幅広い分野で活用されています。

この階層化分析法を活用することで、その結果を数値で示すことができることから、評価手法の一つとして取り入れていきたいと考えております。

7 ページをお願いします。

評価の流れとしては、STEP1 として、課長による事業評価を行います。総合計画の各施策を構成する各事業の達成度を、100 点法にて換算します。

次に、STEP2 として、部長による施策評価を行います。所定のシートにより、「市民ニーズ」「緊急性・適時性」「公益性」の 3 つの要素について、施策ごとの比重を相対的に評価します。この結果を階層化分析法により数値化します。

また、総合計画の各施策に掲げている「10 年後のめざす姿」の進捗度について、百分率にて換算します。

次に、STEP3 では、STEP1 の事業評価点の施策内の平均値、STEP2 の施策評価にて算出する「施策ごとの比重」と「10 年後のめざす姿」の進捗度を乗じ、上位政策に対する施策の貢献度・寄与度を求めます。

最後に、STEP4 として、評価結果を踏まえ、優先的に経営資源を投入する施策や事業を見極め、事業や実施手法の見直しなどを行います。

改善した内容については、次年度の実施計画や予算などに反映させていきます。

8 ページをお願いします。

評価の全体的なスケジュールですが、図で示すとおり、計画したものを実施し、その実績について評価した結果を改善し、次の計画につなげていくには、2年間、年度でいきますと3カ年かかることとなります。

このように、PDCAサイクルに沿って計画、実施、評価、改善を繰り返していくこととなります。

9ページをお願いします。

ここからのページは、平成29年3月に事務局で実施したデモ結果を基に、それぞれのSTEPで数値化した表となります。

STEP1の課長による事業評価、STEP2の部長による施策評価によって算出した数値をもつて、STEP3の政策への貢献度・寄与度の数値を求めています。

11ページをお願いします。

今回のデモによる施策評価結果では、政策に対する貢献度・寄与度は、赤字で記載している結果となりました。

この点数は100点満点で、100点満点になるためには事業評価点が100点、かつ、施策進捗度が100%になった場合に達成されます。

10年後の将来像の実現に向けた取組を進めるなかで、政策に対する貢献度・寄与度の向上に向け、評価結果に基づき施策や事業を改善し、次の計画へつなげていくマネジメントサイクルの確立が必要となります。

松阪市独自の評価システムは、従来の評価をベースにして数値で行政活動を振り返り、「事業の改善」と「選択と集中」につなげていくもので、どの自治体も行っていない新たな試みとなります。

したがって、平成29年度を試行期間とし、平成30年度からの本格導入に向け、更なるブラッシュアップをはかっていきたいと考えております。

今回、この評価システムを試行導入していきますが、評価することが最終目標だとは考えていません。評価することで見えてきたものを次の計画に生かしていく、そんな評価システムが構築できればと考えております。

以上で説明を終わりますが、松阪市の施策評価について、委員の皆さまからの忌憚のないご意見をいただければと思います。

よろしく願いいたします。

会長)

事務局より説明がありましたが、松阪市が試行導入する評価システムについて、委員の皆さんからご意見をいただければと思います。

市長)

大変難しい話だと思う。一番大事だと思っているのはSTEP1だと思っている。事業を評価するわけで、事業を評価する目標値で結果が変わってくると思う。どこを目標にするのが難しく、STEP1が大切だと感じている。ここを間違えてしまうと、評価結果が変わってくる。

行政の評価は、2年サイクルになるのは仕方がないと思う。年度初めに、部長の実行宣言を作った。数字で表していくスタイルとしたが、達成指標をきちんと置かないと意味がない。達成指標をきちんと置かないと評価できない。ここが一番の課題だと感じている。ここが出発点となるが、今回は点数化していくので、それなりに市民にも提示できる。実際にやってみて、ダメなところは改善していくことになる。来年度から本格実施するにあたり、良い指標を作るヒントがあればほしい。

会長)

行政指標の総点検のシートがベースになるのか。事業単位のシートがベースになるのであれば、ここがきちんとできていないとSTEP1が上手くいかないのではないか。

委員)

事業自体を評価するシートは、統一したシートか。事業内容は違うが、チェックシートは同じものを使うのか。

委員)

チェックシートの見てみないと、どうコメントしていいのかわからない。

(事務事業の総点検シートを配布)

委員)

STEP1は課長の評価になるが、一人ひとりが事業を把握しているのか。評価する者によって評価結果が変わってくると思う。事業の詳細が分かっていないものが評価することにならないのか。

市長)

事業ごとに担当者がある。課長が評価することになるが、担当者と事業の細部について話しながら評価することになる。

委員)

市民に対する情報のフィードバックはどうするのか。

市長)

評価結果を公開していくことになると思う。どのような結果かを市民に見ていただくことになる。ここはおかしいのではないかなど、市民にご意見をいただくことになると思う。

点数化するために階層化分析法(AHP)を使うが、実際にやってみてからの話になる。評価結果を数値で見せるための手法である。

委員)

総点検シートについて、説明をお願いしたい。

事務局)

平成 27 年度の事業を平成 28 年度に評価したシートになる。事業名、開始年度、根拠法令、関係する計画、事業の目的、事業を導入した経緯、対象者、事業の概要、運営方法、市民の参画度、受益者負担などを記入する。

また、成果目標及び成果実績には、定量的な成果目標を設定している場合は記載する。この事業では、健康づくり計画の重点目標である「野菜を食べよう」を推進するために、野菜を必要量食べる人の割合を増やすことを目標としており、成果指標として、野菜を必要量食べる人の割合を置いている。

活動指標及び活動実績には、この事業では健康教育事業参加者数を置いている。

関連事業や予算額、事業に係る人件費、予算の内訳、担当部局による点検、点検結果とそれを踏まえた改善点を記載するシートになっている。

委員)

これと同じことをやろうとしているのか。これが STEP1 なのか。点検も結果も改善も記載されている。これが PDCA サイクルになっているのではないか。

市長)

一応やってみたが、あまりいい成果がでていない。特に成果目標が上手く置けていない。

委員)

目的が何かわからない。野菜を食べることが目標か。

委員)

野菜を食べた結果、メタボの人が減ったとか、糖尿病の人が減ったとか、そのことで医療費が減ったとか、健康な人が増えたなどが本来の成果指標ではないか。もう少し指標を考える必要があると思う。

委員)

このままでは業務報告書である。目的を明確にして指標を見直す必要があると思う。指標を見直したものを、我々に見せてもらえれば意見が出せると思う。

市長)

市役所はこの部分がすごく下手。事業を実行するのは得意だが、何を成果に置くのかが下手である。

委員)

行政として、そこが下手でいいのか。

委員)

「評価疲れ」と説明があったが、まさしくそのとおりである。

成果指標が、成果があるところの指標を具体例として抽出している。主観的な要素が入る余地が自己点検には出てくる。

この目的の根拠となる法令に、野菜を食べることは書かれていない。付随する事業としてはあると思うが、結果を評価できるところを抽出してしまうのが行政の癖である。チェック項目を事前に提出させるのも一つの方法ではないか。

市長)

企業の場合は最終的に利益という指標があるので分かりやすいと思うが、行政は数字で表しにくい部分が多い。良いやり方のヒントはないか。

委員)

健康で言うと、結果が出やすいものと出にくいものがある。例えば、結果が出ているもので言うと、長野県では透析導入率を減らすために、自治体が食事療法に関わるようになって、透析導入率が減ったという実績がある。結果の出やすいものを見つける必要もあると思う。そこを見て、段階的に目標を置いたらどうか。

委員)

カルテを作って何が問題なのかを見極めなさいと言われたことがある。そのカルテがあれば問題が見えてくる。評価システムとは異なるが、担当者が繰り返しカルテを作っていくことで、何が問題なのかが見えてくるのではないか。

委員)

数値に表すことは難しいと思う。すぐに数値に表れるわけではない。何年か続けることで効果が出るものもあると思う。一つの部署でははかれないものもあるのではないか。職員のやる気は十分なのに、数値に捉われすぎてしまわないか。

市長)

雇用は大事で、企業誘致数や雇用数などの数値は置けるが、自分たちの努力よりも世の中全体の景気の影響力は大きい。何を持って評価するのが難しいと感じている。

委員)

人をその気にさせるには数値目標が大切で、一番分かりやすいと思う。行政の仕事の成果を数値化するのは難しいと思うが、まずどういうまちにしたいのかという松阪市のブランドデザインが必要で、住みやすいまち＝サステナブル（持続可能）なまちではないかと思う。

経済産業基盤がしっかりしていて、21世紀型豪商のまちをキャッチフレーズに戦略を立てていくのがいいのではないか。今の方向に対して、今の松阪の状況を把握していく。どこの自治体も似たり寄ったりしていると思う。地方経済が小さくなっている。将来発展し

ていくまちとして、産業経済の基盤を強くしていく方向、それによって財政を立て直していく。産業基盤を強くするために、商工業者の数を増やす、地場産業を活性化させる。松阪の事業者全部にコミットして、コミットした事業者の業績がどうなったか、税収がどれだけ上がったか、それが指標になるのではないか。創業者数を指標にしてもいい。上場企業を作るという目標もいいと思う。そのような経済の基盤を強化していくという、市がコミットした結果による指標は立てやすいと思う。

また、財政の立て直しについては、経済が活性化すれば財政が改善されるが、歳入を増やすか、歳出を下げるかになる。歳入は自主財源である税収を伸ばせたかが指標になる。歳出を下げる方法は難しい。単にコストカットするだけではなく、外部化が必要である。官民協働や民営化などを進める必要がある。その指標は作りやすいのではないか。

松阪を経済に強いまちにするのが最終ゴールになる。松阪市の最終目標をしっかりと持つことが必要である。

委員)

市民活動の分野は、数値化することが苦手である。心の豊かさをはかることは難しい。数値ではっきり表せるのとは別に、はかりにくい心の部分に焦点を合わせた指標を設定できないものか。

子どもたちと豪商カルタをしたときに、豪商とは何かを訪ねたところ、お金を儲けた人と答えられた。ハズレではないが、期待していた答えは、信頼を得た人、世の中から認められた人、その結果としてお金が儲かったと子どもたちに解釈してほしかった。人柄や信頼のまちと言われたいと思っている。信頼や人柄も数値に表しにくく、どうはかるかの答えは持っていないが、はかれない部分の評価軸があるといいと思う。

商店街の手伝いをしたときに、200人の客を集めたいと言われた。商品を配ればお客は集まるが、そんな客で商店街を埋めていいのか、本当は商店街が好きな客を集めるべきではないかと話をしたことがある。こういう部分も違うはかりで天秤に乗せてほしいと思う。

委員)

現実的な話であるが、全国には指標を置いている自治体はたくさんある。シンクタンクもたくさんあり、そこに指標を見てもらえばいいのではないか。企業ではベンチマークというが、行政が得意でないのであれば、外部機関に見てもらえば早く当たりが見つかるのではないか。

市長)

今のご指摘のとおり悩んだこともある。定量化することは難しく、行政は数値化しにくい。ただ、これを職員にさせることで、今までの仕事を疑ってほしいと思った。例えば、交通安全の啓発は、毎年度同じようなことを疑いもなくやっている。本当にこの事業は正しいのか、今のままでいいのか、その成果を自分たちで考えさせるために職員にさせた。たぶん、シンクタンクであれば、きっちりとした成果指標を作っていけると思う。過去に事業仕分けを行ったが、結局、職員に浸透したわけではなく、個別の事業が切られただけで話が終わってしまった。みんなで考えることが大切で、意識が変われば事業自体が変わ

と思っている。本当に今までのやり方でいいのか、職員も気づいている。どう変えていいのかわからなくなっている。成果の指標を変えることで目線が変わり、違うことにトライできるのではないかと思い、あえてシンクタンクではなく職員にやらせた。

委員)

職員同士の会話に市長自らが入り、キャッチボールをしながらシェイプしていく必要があるのではないか。

会長)

網羅的にベンチマーキングは難しいが、行き詰っている事業では、高い成果があるところにベンチマーキングをすると良い。市長から見て問題があると思うところにベンチマーキングさせると、行き詰っている事業も効果が期待できる。

委員)

自分のところよりも大きい事業所を参考にするのはなく、同レベルのところから真似できるところを真似てみると、短い期間で正解に近いものが出やすくなるのではないか。

委員)

ピロリ菌の話も、他府県でやっていることを参考に真似た。結果が出るのは先になるが、将来は胃がん検診をしなくてもよくなる。保護者も胃がんに対して関心が高くなり、胃がん検診の受診率も高くなる。早い段階で発見できるようにしていきたい。それにより胃がんで亡くなる方も減る。相乗効果が期待できる。他にも良い事業をやっている自治体もあるので参考にしてほしい。

委員)

行政の仕事は独立独歩のようなところがあって、比較されないからいいのだが、比較したほうが答えは早く見つかると思う。

委員)

予算はというふうに結果に反映されるのか。

市長)

最終的には、今回のシステムで寄与度まで数値を出すとどこに集中投資したら効果がでるのか、ある程度の判断材料になる。数値により強い施策と弱い施策が分かるので、どこへどれだけ投資するのかを見極めていきたい。全部に予算を反映できるわけではないが、事業予算の取捨選択が可能になると思う。

委員)

行政は、予算を使い切らないことが正しいのか。使い切らないで余剰を作れば、借金を返せる。予算を残すことを評価してはどうか。行政の場合は、予算を使い切らないと次年

度にカットされる場合があるので使い切ってしまうと、余分なお金を使ってしまっているのではないかと。余剰を出すことを評価し、債務を返済していく資金に充てたという評価をしてはどうか。

市長)

少ない予算で最大の効果を挙げることが行政の目標。使わなければ損という考え方は残っているが、昔よりは改善されている。

会長)

このシートでどのように職員を誘導するのかを考えると、アウトカムの指標、実現すべきゴールを置くべきである。本当の目的は何なのかを適切に置くべきである。「誰のため、何のため」の視点に立ち、ゴールとどれだけずれているも評価のひとつではないか。そのための資料としてそれぞれの指標がある。それをする事で総点検シートが評価システムに生きてくると思う。

委員)

この評価システムを考えたときに、一番のゴールは評価して次のチェックとアクションにつなげるだけでなく、もう少し先にある。サステナブルな行政を目指すために、今の膨大な事業を抱え続けることはできない。いずれ外部化しなければならぬ事業も出てくる。この事業をどうとらえるのか、事業の位置づけを考えていく必要がある。そういったことを考えていく必要があると思う。

事業の比重はAHPで求めていくことになる。AHPは、首都機能の移転やアメリカの国防政策の決定などに使われている。限られた経営資源をどこに投入するのかを決めるときに使われてきた。

客観的に評価できるものはいいが、主観でしか判断できないことも行政の仕事にあり、それも評価して次につなげていく必要がある。今すぐ結果の出るような仕事と、結果が出るのに時間のかかる仕事もある。潜在的に松阪市民が求めるニーズもある。多面的に見てそこも評価につなげていく必要がある。

総合計画に掲げる将来像を最終ゴールとし、それを実現するために限られた資源をどこに投入するのかの判断基準にできればと思っている。

一つひとつの事業に対して成果指標を設定するのは難しい。逆に政策や施策は成果指標が置きやすい。その分、抽象的なものも含まれる可能性もあり、そこをトータルでどう評価するのが難しくなってくる。

会長)

ありがとうございました。

委員の皆さまからのご意見を参考にいただき、松阪市独自の評価システムの構築につなげていただければと思います。

本日の協議事項はすべて終了いたしました。

では、事務局に進行を戻します。

事務局)

ありがとうございました。

最後に、次回は10月31日火曜日、午後1時30分から開催させていただきます。

あらためてご連絡させていただきますが、ご予定をお願いいたします。

これにて第8回市政推進会議を終了いたします。

ありがとうございました。

《午後3時 終了》