

第2回豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会 会議録

1. 開催日時 平成24年5月30日（水）午後3時00分～午後5時00分
2. 開催場所 豊橋市役所東41会議室（東館4階）
3. 出席者 委員5名（伊藤委員、大久保委員、功刀委員、諏訪委員、富田委員）
豊橋市4名（金田総務部長、古池行政課長、牧野行政課主幹、仲井行政課長補佐）
4. 欠席者 石原委員長、世羅副委員長、村松委員
5. 会議概要 以下のとおり

発言者	要旨
事務局 (行政課長)	定刻となりましたので、ただ今から、第2回豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会を開催いたします。 開会にあたりまして総務部長の金田より一言ご挨拶を申し上げます。
総務部長	本日は石原委員長、世羅副委員長、村松委員の3名が欠席ですが、よろしくお願ひします。 委員の皆様におかれましては、初めての書類評価ということもあり、いろいろと判断が難しい面もあったかと思いますが、シートを1枚ずつ丁寧に読み込んでいただき、評価いただきましたこと厚く御礼申し上げます。また事務局側も資料の準備等に時間を費やし、ご迷惑をおかけし申し訳ありませんでした。 本日は委員会として評価内容を議論していただきたいと思ひます。よろしくお願ひ致します。
事務局 (行政課長)	それでは、本日は石原委員長と世羅副委員長が欠席ですので、本委員会の運営要領により、あらかじめ委員長の指名する委員がその職務を代理することとなります。委員長が伊藤委員をご指名でしたので、伊藤委員に進行をお願ひしたいと思ひます。
伊藤委員 (委員長職務代理者)	それでは、ただいまから議事に入ります。次第3の(1)にございます、「豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会による書類評価の結果について」、事務局より説明を願ひます。
事務局 (行政課主幹)	お手元の資料1「行財政改革プラン評価シート（外部評価の状況）」をご覧ください。 資料1では、5月21日に委員の皆様から提出いただいた書類

発言者	要 旨
	<p>のうち、プランにおいて23年度を検討期間とした取組を除いた137取組について分析しています。137取組のうち、妥当となったものが98取組、要検討となったものが39取組で、割合に換算すると妥当が72%、要検討が28%という結果となりました。</p> <p>次に委員別の書類評価結果の内訳を記載しています。委員1人あたり約40項目を担当していただき、そのうち書類評価の対象となったものが29～36取組となり、おおよそ均等に評価を行っていただけたと感じております。平均すると妥当約8割、要検討約2割という数字になりました。</p> <p>妥当となった取組にも非常に多くのコメントをつけていただき、ありがたいと感じております。</p> <p>続いて、お手元の資料2「外部評価による要検討39取組に係る取組別・所管部局別一覧（5月21日提出分）」をご覧ください。</p> <p>資料2では要検討となった39取組を取組・所管部局別の表にして記載しています。縦軸には基本方針・取組別を、横軸には部局名・その部局の取組のうちの要検討となった数を表示しています。</p> <p>基本方針1・3については、取組数が多いので自然と要検討も多くなりました。部局としては取組数の多い文化市民部・産業部がやはり要検討評価の数も多くなっています。</p>
伊藤委員 (委員長職務代理者)	資料が3、4と続きますが、ここで一旦切りたいと思います。只今の説明について、ご意見・ご質問はありますか。
伊藤委員 (委員長職務代理者)	ご意見がないようですので、資料3について事務局より説明をお願いします。
事務局 (行政課主幹)	<p>それではお手元の資料3「外部評価による要検討取組項目一覧表（39取組 5/21提出分）」をご覧ください。</p> <p>資料3では、要検討となった39取組をピックアップし、担当部局・取組み内容・内部評価・外部評価・委員2人の評価・委員のコメントを記載しています。</p> <p>先日の第1回委員会で決まったように、委員1人でも要検討と評価すれば外部評価は要検討となります。また、妥当の場合で</p>

発言者	要 旨
	<p>も必要に応じてコメントをしていただけたこととなっていましたので、多くの助言や提案をいただきました。妥当となった取組のコメントも記載してあります。</p> <p>事務局で要検討となった取組のコメントを読んで、要検討の中にも判断区分が3段階に分かれていると感じました。1番目は内部評価・取組の達成度に対するもの、2番目は内部評価がDとなっており、進捗の遅れが懸念されるにもかかわらず取組結果の分析や今後に向けた取組に検討を要するもの、3番目が目標・取組内容が詳しく書かれておらず評価が困難なものであります。</p>
<p>伊藤委員 (委員長職務代理者)</p>	<p>それでは、資料3についてご意見・ご質問はありますか。</p>
<p>諏訪委員</p>	<p>いま言われた3つの判断基準をもう1度整理して確認した方がよいのではないかと。</p>
<p>事務局 (行政課主幹)</p>	<p>例えばお手元の評価シート1ですと委員2の評価は取組の達成度に対する内部評価Bは甘いというコメントが書かれています。また、評価シート19は内部評価がDとなっており、担当課も取組の進捗状況が遅れていると判断しているが、分析や今後に向けた取組の欄に遅れの原因や今後の取組方法に具体性が不十分であると思われまます。評価シート104は、委員1は状況が不明で達成度の評価困難とコメントしていますが、これは必要なことが書いていなく、記載方法が不十分であることから要検討という評価になったものだと考えております。</p>
<p>功刀委員</p>	<p>今言われた3つの評価基準について、この3つは要するにアウトカム評価・プロセス評価・インプット評価ということ。このあたりの判断基準については、前回の委員会ではっきりと決まっていなかった部分であり、委員によって基準が割れてしまっているのではないかと。</p> <p>片方の委員は「資料がないと評価できない」というコメントを入れて書類評価を要検討としたシートがあったが、そのシートの評価をするにあたって、私は資料を請求し、その資料を読んだ上で書類評価を妥当とした。書類評価のシステムづくりが不十分であったと言えるのではないだろうか。</p>

発言者	要 旨
<p>事務局 (行政課主幹)</p>	<p>事務局としましても、委員によって書類評価にずれが出てきているので、今日確認したいと思っていましたところ。事務局側で評価シートへの記載方法が適切でないと感じたのは評価シート62・64・79・93・104・145・146の7件です。この7件は、今から委員の皆様と議論していただきたいと思っております。</p> <p>それでは評価シート62をご覧ください。それぞれの委員から「取組の効果を検証する必要がある」、「支給額の明示がない」、「金額の増減といった情報が欲しい」といったコメントをいただきました。つまり、目標を達成する主な手法を資金支援としているのに金額が明示されないのが評価のしようがないということでした。</p>
<p>功刀委員</p>	<p>目標が達成されているという評価は、目標数値と現状数値両方が出ていないと評価できない。例えば評価シート64では、取組目標が芸術分野の裾野の拡大とあるが、その目標が数値で設定できるものかが分からない。もし設定できないものならば担当課が評価シートの中でそれを明示すべきだった。</p> <p>内部の方々を取組のプロセスが分かっているため成果や達成度も評価しやすいが、外部の人では難しいという認識が欠けていたのではないかと。コンパクトな評価シートにすべての情報を入れ込むのは難しいが、書類評価にあたって必要な情報はきちんと入れてほしいと感じた。</p>
<p>事務局 (行政課主幹)</p>	<p>功刀委員が言われたように、評価シート64以降のものも「内容が不明」「目標や成果が具体的でない」「評価は困難である」というコメントが多くありました。取組の中身が分からないから必然的に要検討という評価をいただいたものと受け止めています。</p>
<p>功刀委員</p>	<p>このような評価シートに関しては、担当課に依頼して資料を整えていただいて、時間があれば再評価が望ましい。</p>
<p>総務部長</p>	<p>今の7件は評価以前の問題で、委員の皆様には情報の足りない評価シートだったと感じております。委員の皆様が妥当と評価した中にもそのようなものは存在する可能性は大いにあります。</p>

発言者	要 旨
功刀委員	少なくとも私は妥当としたものがある。目標に対して成果は出ているから評価は妥当としたが、予算をいくらかけているか不明だったので疑問が残った。
総務部長	行財政改革は、行政評価とはすこし違う部分があり、有効性・効果性ばかりを問うものではなく実際に取組が前に進んでいるのかという視点で評価をいただきたい。
諏訪委員	<p>先程より評価シートの記載方法についての評価が話されているが、私としては、外部委員は取組の評価でなく進捗管理を行っているという認識が強い。行政評価とは違い、インプットとアウトプットや経済効果といった指標ではなく、取組が実際に進んでいるか否かを評価すべきだ。また、最初に目標設定をする段階での「妥当」と、進捗管理の段階でいう「妥当」は区別すべきである。目標設定がよかったかどうかは別として、進捗がよければ妥当としてよいのではないか。</p> <p>行政は生き物であるから、目標設定の段階から1・2年たてば経済・社会情勢の変化によって目標設定を変えなくてはならないこともあるが、取組初年度の評価を行っている今年度はまだ軌道修正しなくてもよいのではと考える。この段階で軌道修正すると、混乱が起きる可能性も考慮してのことである。</p> <p>目標・目標額の欄の表現を変え、効果を目に見える形にするようにするのもいいが、私個人の意見としてはあくまで進捗管理に徹した方がいい。</p>
功刀委員	例えば評価シート62だと、目標の進捗管理という観点で言えば成果は上がっているので内部評価がB評価となっており、それに対して委員は2人とも要検討としているが、もう少し資料が出れば妥当になる可能性はある。
諏訪委員	取組項目によって10人でもものすごい効果のものもあれば、100人でも少ないものもあるが、評価シートにその旨の記載がなければそれを評価するわれわれとしては判断がつかないということになってしまう。
功刀委員	絶対数で評価するのは難しいと感じる。私の担当した総合動植物公園を例に挙げると、入場者が何十万人もいる中で数千人の増加だと、パーセンテージにするとかなり少ない。数千人の増加がどれほどの効果なのかということは、取組の内容が分かっ

発言者	要 旨
	ていないと判断できなかった。
総務部長	外部の方々には見えない部分も多くあることから、本来は担当課の方で評価シートに積極的に情報を記載すべきだが、どこまで載せるかの判断は各課に委ねており、事務局としては深く関われないのが現状です。
諏訪委員	例えば評価シート62では、取組を達成するための手法として補助金の給付があるが、芸術分野の裾野の拡大に対してどのような効果があるのかは見えにくい。 金額を増やせば裾野を広がるのは当然だが、行財政改革の視点から言えば金額を据え置いたままで裾野を広げるのが望ましい。
総務部長	今日の議論の中で、委員の皆様が評価に必要だと思うデータは出さなくてはならないと感じました。資料の足りない評価シートについては再評価という扱いをしたいと思っております。
諏訪委員	評価結果の公表はどのように行うのか。
総務部長	公表方法は現在調整中です。委員の意見を一致させる作業は難しいのではないかと考えております。
大久保委員	前回の委員会で外部評価は妥当・要検討を併記すると決まったので、評価の一本化を行う必要はないと感じる。
事務局 (行政課長)	本日の資料としても併記する形で出していますが、委員2人が同じようなコメントでも片方が要検討、片方が妥当となっているケースをどのようにすべきか、という評価のズレを調整したいと考えております。
伊藤委員	資料不足で要検討としたけれども、資料をいただいて再評価すれば妥当になるものもあるのではないかと。
総務部長	委員間のコメントのレベルを合わせる必要はあると感じています。
諏訪委員	2人の委員が同じ評価ならばいいが、妥当と要検討が食い違っているものは議論が必要だ。

発言者	要 旨
総務部長	<p>委員の方によって、また取組項目によって進捗状況だけを見ている場合と、もっと広い視点から見ている場合があります。それぞれ見方は違いますが、誰かが要検討とすれば事務局としてはご指摘を受ける方を重視する方針をとりました。</p> <p>妥当の中にも様々な視点からのコメントがあり、要検討に近いものについては評価を妥当から要検討に変更しないと整合性が取れませんので、整合性を取る作業が必要だと思っております。</p>
諏訪委員	<p>評価シート2の場合は、評価は妥当としたが「不明である」とコメントした委員と、要検討とした委員がいる。他にも妥当に近い要検討となっているものも見受けられるので、どのあたりまで要検討とするのか、妥当とするのかの線引きは重要になってくる。</p>
事務局 (行政課長)	<p>評価シートを作成する段階では担当課から得られる情報が非常に少ない中で評価をお願いする形になりましたが、事務局としては委員の皆様のコメント部分を大事にする方向で、妥当・要検討という評価結果を各課に返し、翌年度以降の目標設定や取組内容に反映してもらいたいと考えております。</p>
伊藤委員 (委員長職務代理者)	<p>資料3については各委員の評価で妥当・要検討が浮き彫りになっているので、事務局で情報を整理してもらって担当委員が再評価することとしたいと思います。</p> <p>それでは、資料4について事務局より説明をお願いします。</p>
事務局 (行政課主幹)	<p>お手元の資料4「外部評価による「要検討」を除く取組項目一覧表(5/21提出分)」をご覧ください。</p> <p>資料4では書類評価で要検討となった39取組以外を載せています。2人の委員が妥当としたものの中でも、コメントを見ていると、妥当となっているが改善を求めるものがあり、要検討のものと曖昧となっているように感じられます。</p> <p>書類評価が妥当の中でも要検討とすべきものや、コメントの中に質問があるものに関してどのように扱うべきかを議論していただきたいと思います。</p> <p>例えば評価シート4は、2人の委員が評価を妥当としながらもコメントされています。取組項目を分析する中で担当課も課題として認識しているものです。この取組に関しては要検討のレベルにした方がよいとも思われます。</p>

発言者	要 旨
	<p>また、評価シート24は委員のコメントの中に質問があったもので、これは担当課が質問に答えれば評価やコメントが変わってくるものと思われます。</p> <p>評価シート4に類似したシートは他に8・10・53・69の4枚あります。また、評価シート29は「外部評価ができない」とコメントされたもので、これは再評価の対象とすべきものかと思えます。</p>
功刀委員	<p>評価シート29に関しては感覚的な表現が多かったので、資料をもらって再評価したいと思う。</p>
総務部長	<p>評価シート29については再評価とし、残り5枚も担当課から情報提供を受けたいのでコメントしていただきます。</p>
功刀委員	<p>評価シート40について、委員2人とも達成度Aに対して要検討と付けているが、これでは評価シート24との整合性という観点で疑問が残る。また、評価シート40を他の要検討のレベルと同じとしてしまうと、それも疑問が残る。</p> <p>書類評価をしていて、途中で基準が分からなくなる時があった。評価シート24は妥当で40は要検討とすると評価にムラがあるのでそこは調整すべきではないか。</p>
諏訪委員	<p>客観的に評価するとすれば、一定の物差しで測ると内部評価がAでもいいのでは。</p>
功刀委員	<p>似たような取組ではほとんどがB評価となっているので、統一すべきではないか。</p> <p>それよりも影響が大きいのは妥当と要検討の違いであり、要検討の中でも内部評価に対するものと、進捗管理に対するものでは意味合いが違ってくる。</p>
総務部長	<p>内部評価でも成果・分析・今後の展開と多岐にわたっていますので、どの部分を評価するか委員によってばらつきがあるのが現状です。</p>
諏訪委員	<p>外部の委員としては、事業内容を知らないので内部評価を見ないで取組内容を見ると評価できない部分がある。私の中では最終的に判断基準のウェイトとして内部評価は7割～8割占めたと言ってもいい。</p>
総務部長	<p>内部評価がDとなったものは必然的に何らかの取組みが不足して達成できなかったものですので、要検討となる可能性は高いという考え方はできると思います。</p>

発言者	要 旨
<p>諏訪委員</p>	<p>この改革自体が1年目ということもあり評価基準は厳しいが、2年目以降は基準が甘くなってしまう可能性は大いにある。また、数字上では達成していても効果として出ているのか判断することが必要だと感じる。そういった点からも、評価基準の共通認識がいるのではないか。</p> <p>文化事業などつかみどころのないものと、財政などの分かりやすいものなどで変わってくるが、評価の決め手について何らかの指標を作るのは無理ではないと思う。</p>
<p>伊藤委員 (委員長職務代理者)</p>	<p>ありがとうございました。ここで「今後のスケジュール」についての説明に入る前に、書類評価を終えての感想・改善点などありましたら委員の皆さん発言をお願いします。</p>
<p>大久保委員</p>	<p>他の委員の方も言われたように、書類評価を行う際の判断基準が明確でなく評価が難しかった。評価シートの記載にはいかようにも切り取れる部分が多くあり、他の委員のコメントを見てこのような考えもあるのだと感じた。妥当でもコメントをつけている方といない方がおり、ここでも基準の差が出ているように思う。</p>
<p>諏訪委員</p>	<p>書類評価を行っていて、自分の担当の40事業を評価する基準が最初・途中・最後で変わったのが分かった。時間が経つにつれて自分の中の軸が変わってきてしまう。委員1人でも基準を維持するのが難しいのだから、複数の委員の評価基準を統一するには限界がある。</p> <p>評価の根幹となる部分、即ち「何に対する評価・有効性・効率性か」ということを見つめなおし、できるだけ単純に指標を作ってほしい。何のための行財政改革か、もう一度考えるべきではないか。</p>
<p>伊藤委員</p>	<p>諏訪委員も言われたように、評価の途中で基準が変わってくるというのは私も感じた。最終的には担当課の内部評価を信頼して、D評価となっているものは今後5年間の取組みを考え、外部の意見を求めているように感じたので要検討としコメントをつけた。進捗状況に対する評価というのが一番合理的な評価方法ではないかと思う。</p>
<p>功刀委員</p>	<p>私も同意見で、やはり評価する際に評価シートのどの部分を評価していいのか分かりにくかった。取組の達成度に対する内部評価と思ったが、そうすると具体的な目標値と成果が出ていな</p>

発言者	要 旨
	<p>いものは評価できなかつたので事務局へ質問し、担当課から数値の返ってきたものは評価した。数値の出なかつたものは、成果の判断基準を聞いたかつたが難しかつた。</p> <p>また、自分が以前に外部委員として関わつていたシティープロモーション推進室や農政課は、内部の状況を知つてゐるので若干厳しい評価になつてしまつた。</p>
富田委員	<p>書類評価を始めた当初は目標の立て方が目についたが、後半は内部評価が妥当かどうかというところが気になつた。妥当でもコメントを入れ、次年度に反映してもらいたいという思いはあるが、外部検証委員がどこまで取組に関われるのか、役割がはっきりしてゐないと感じた。</p>
伊藤委員 (委員長職務代理者)	<p>それでは、次第3(2)の「今後のスケジュール」について、事務局より説明をお願いします。</p>
事務局 (行政課主幹)	<p>お手元の資料5「平成24年度豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会の進め方(案)」をご覧ください。</p> <p>本日の第2回委員会では、書類評価について再評価となつたものなどが幾つかありましたので、確認作業をする中で確定していきたいと思ひます。</p> <p>次回の委員会は6月22日午後3時からを予定してあります。当日は、公開ヒアリングで取り上げる取組項目を決定したいと考えてあります。</p> <p>そして、7月14日は公開ヒアリングを予定してあります。</p> <p>今回の書類評価では評価シートを基に評価していただきましたが、情報が足りないなどの理由から、お困りになられたことがあつたかと思ひます。公開ヒアリングでは、基本的には評価シートの内容を掘り下げていくわけですが、それだけでは不十分だと思ひますので、どんな資料・情報があれば公開ヒアリングに臨みやすくなるのか、率直な意見を伺いたいと思ひます。</p>
伊藤委員 (委員長職務代理者)	<p>只今の説明について、皆様の意見はどうでしょうか。</p> <p>私から質問なのですが、資料は評価シートの補足といったイメージでよろしいか。</p>
事務局 (行政課長)	<p>事業の目的・対象・予算・決算など、公開ヒアリングで議論しやすくなる資料を補足として出したいと考えてあります。</p>

発言者	要 旨
総務部長	事務局が公開ヒアリングで使用する資料の素案を作成し、それを委員の皆様を確認していただく形を取ります。
諏訪委員	公開ヒアリングを広く市民を対象としているものなので、国の事業仕分けみたいなものを想定して参加される方もいるのではないだろうか。市民向けに周知する際には公開ヒアリングの前提条件をあらかじめ説明しておく必要があると感じる。また、われわれ委員もそれを詳しく知っておきたい。
総務部長	次回委員会までに委員の皆様にお送りする資料としては6月22日の委員会で使用する資料・公開ヒアリングの取組項目を決定するための素案・公開ヒアリングの方針・ヒアリングの進め方といったものが必要になってくると思います。7月14日の公開ヒアリングに向けて、委員の皆様には情報提供を積極的に行っていきます。
伊藤委員 (委員長職務代理者)	本日の議事は以上になります。ありがとうございました。