

7-2 平成 26 年度 自治体事業仕分け活動の成果と課題

滋賀大学 社会連携研究センター 教授 石井 良一
 西尾市企画政策課 石川 裕
 甲賀市行政改革推進室 村田 浩司
 福知山市企画課 小林 憲彦
 亀山市財政行革室 井上 和哉

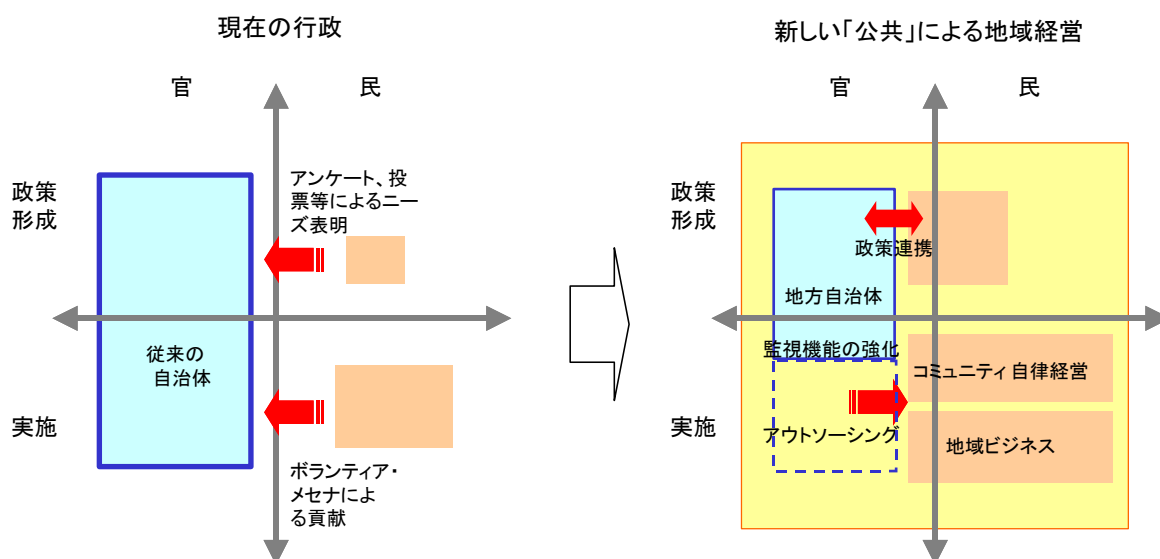
はじめに

滋賀大学地域連携センターでは、地方自治体の経営改革の現場で活用してもらうことを念頭に平成 18 年度から事業仕分け¹活動の実践に取り組んでいる。本論文は平成 26 年度に行なった活動の成果を各市の担当者とともに報告するものである。他自治体の取組の参考となることを願っている。

1. 事業仕分けの考え方

地方自治体では高度成長期に大量採用した団塊の世代の職員が退職時期を迎えている。財政の健全化を図り、少ない職員で現状のサービスを維持するためには、行政の事業を適切に縮減し、コミュニティへの権限委譲と民間化を推進する必要がある。こうした取組は行政サービスの低下を意味するものでなく、コミュニティの自律経営と、民間企業や NPO による地域ビジネスの形成を促し、新しい「公共」による地域経営を誘導するものになる。

【図表 1 新しい公共による地域経営をめざして】



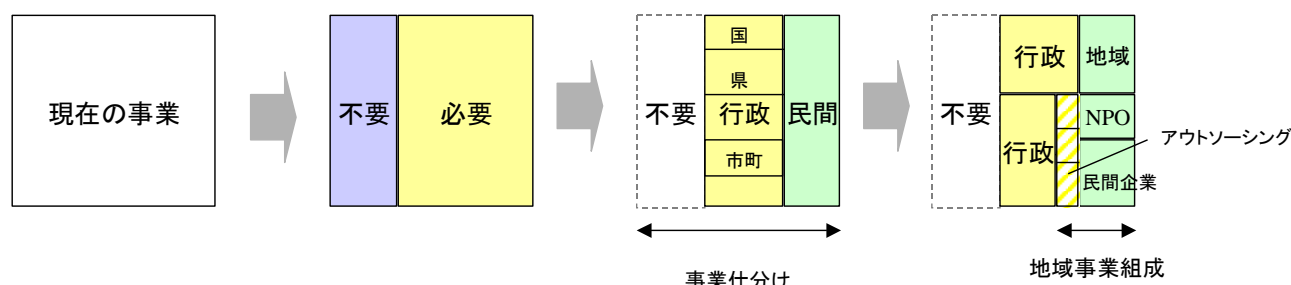
事業仕分けは、これまで行政が当たり前のよう守備範囲としてきた事業を再度外部の目から見直し、必要なのか、どの主体がやるべきか、どのように移行させていくかを考える作業である。²

¹ 自治体によって、公開事業評価、公開事業レビュー、公開事業診断などと呼ばれる。

² 事業仕分け活動は非営利法人構想日本が提唱し 2002 年から実施。

すなわち、現在の事業を不要、必要に区分した上で、必要事業について国、県、市町、民間に仕分け、事業の内容、やり方など事業最適化の方向付けをするものである。事業の削減だけを目的とするものではない。

【図表 2 事業仕分けの考え方】



滋賀大学では、平成 18 年度からの 9 年間で、19 市町に対して 43 回の事業仕分けを行ってきた。本稿は、平成 26 年度に実施した西尾市、甲賀市、福知山市、亀山市の結果を報告するものである。西尾市は市民評価人方式、甲賀市は市民と外部の混成での評価人方式、福知山市は市民判定人方式、亀山市は職員評価人方式とすべて異なるやり方で実施された。事業評価手法が深化していると理解している。

【図表 3 滋賀大学による事業仕分け活動の実績(下線は市民判定人方式)】

年度	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	計
実施数	3	5	6	3	7	5	6	4	4	43
自治体	栗東市 安土町 甲賀市	栗東市 長浜市 守山市 湖南市 亀山市	長浜市 守山市 湖南市 亀山市 加西市 大津市	加西市 大津市 長岡京市	長浜市 大津市 長岡京市 亀山市 米原市 近江八幡市 ふじみ野市	米原市 近江八幡市 亀山市 西尾市 舞鶴市	近江八幡市 西尾市 舞鶴市 幸田町 豊明市 福知山市	西尾市 豊明市 福知山市 東浦町	西尾市 甲賀市 亀山市 福知山市	19

(注) 公開事業評価、公開事業レビュー、公開事業診断などでの実施も含む。

2. 西尾市公開事業診断³

1) 導入の背景

西尾市は、平成 23 年 4 月 1 日、幡豆郡一色町、吉良町及び幡豆町と合併(編入)し、平成 23 年 7 月に滋賀大学事業仕分け研究会の協力を得て、初めての事業仕分けを実施した。平成 24 年 3 月には、新たな「西尾市行財政改革大綱」と「西尾市行財政改革推進計画(第 4 次実行計画)」を策定し、実行計画では事業仕分けを「評価・検証機能の充実」に位置付け、「平成 23 年度に実施した事業仕分けについて、その手法等を検証し、意義ある事業仕分けができるように検討し、適宜実施する」としている。

以降、第 2 回を平成 24 年 8 月 3・4 日に、第 3 回を平成 25 年 8 月 11 日に、第 4 回を平成 26 年 8 月 3 日に実施した。第 3 回以降は、名称を事業仕分けから公開事業診断に変更し、より市民が中心となって議論できる市民中心型とした。

³ <http://www.city.nishio.aichi.jp/index.cfm/10,34345,103,484,html>

2) 診断体制及び対象事業の選定

(1) 診断体制

滋賀大学社会連携研究センターの石井教授をアドバイザーとして迎え、市民からコーディネーター1人、診断員8人を選任し、1班体制で実施した。診断員のうち半数の4人は公募により選任した。

(2) 対象事業及び事業選定

市民により構成された西尾市行財政改革推進委員会の委員15人の中から8人による「公開事業診断検討ワーキンググループ」を設置し、まず、約800事業(予算事業)から、①事業費が概ね100万円以上(人件費を除く)、②継続性のある、③事業の実施、執行にあたり、市に裁量の余地がある、④近い将来において、すでに事業の廃止、縮小、見直しなどが決定されていない、⑤市民の目線で議論されることが有意義であると思われる事業を対象事業とした。次に、対象事業からテーマ(時代に即した事業、将来の医療費等を抑制するための予防事業など)を決めて、防災事業、介護保険事業、補助事業など5事業を選定した。

【図表4 平成26年度西尾市公開事業診断対象事業】

No.	予定時間	事業名	担当課	診断結果
1	9:50～10:50	介護費抑制のための予防事業	長寿課	予防事業:市実施(民間委託化・民間委託の拡充) 対象者把握事業:抜本的見直し
2	11:00～12:00	高齢者活動推進事業(高齢者交流広場維持管理事業)	長寿課	抜本的見直し
3	13:00～14:00	廃棄物資源化事業(集団回収推進事業)	ごみ減量課	市実施(内容・規模見直し)
4	14:10～15:10	文化協会補助事業	文化振興課	抜本的見直し
5	15:20～16:20	防災倉庫管理事業	危機管理課	市実施(内容・規模見直し)

(3) 診断結果

【図表5 平成26年度西尾市公開事業診断結果】

診断結果は図表5のとおりで、抜本的見直しが最も多かった。なお、診断事業は5事業であったが、うち1事業については議論の過程で判定を分割することに決定したため、図表では計6事業となっている。

不要・民営化	0事業
抜本的見直し	3事業
国・県・広域実施	0事業
市実施(現行どおり・拡大)	0事業
市実施(内容・規模見直し)	2事業
市実施(民間委託化・民間委託の拡充<NPO・地域団体も含む>)	1事業
計	6事業

3) 庁内、議会及び市民の反応

これまで実施してきた事業仕分け及び公開事業診断では、傍聴者、説明者、仕分け人または診断員、判定人を対象にアンケート調査を実施した。アンケートでは図表6のように「公開事業診断に基づき事業を見直すことについてどう思われますか」という共通質問事項を設けている。平成26年度の結果では、非常に意義がある、意義があると回答の方が63.8%で、前年度の結果を上回った。あまり意義を感じない、意義がないと回答の方が17.2%で、前年度の結果を下回った。中でも公務員の回答では、前

【図表6 アンケート結果】

【問】公開事業診断に基づき事業を見直すことについて		
非常に意義がある	13	22.4%
意義がある	24	41.4%
どちらともいえない	8	13.8%
あまり意義を感じない	9	15.5%
意義がない	1	1.7%
未記入	3	5.2%
計	58	100.0%

者と後者で約半数という結果となり、一般市民と公務員では、意義という点において異なる認識を持っていることが判明した。

実施方法や診断員の人選等には様々な意見があるが、公開事業診断を実施することについては、概ね理解が得られていると考えられる。

4) 予算への反映状況

公開事業診断の結果や診断中に出された意見をもとに、一部の事業については、平成 27 年度予算において事業内容の見直しや予算の削減が見られた。将来的に診断効果が期待できるものもあるため、今後の動向を注視していきたい。

5) 成果と課題

①従来の事業仕分けでは、仕分け人を市民と外部の半数ずつ選任したが、公開事業診断ではコーディネーター及び診断員をすべて市民から選任した。その結果、市の実情を知らないという外部仕分け人に対する批判も少なくなった感がある。

②これまでの来場者数は、421 人(23 年度:2 日間)、308 人(24 年度:2 日間)、100 人(25 年度:1 日間)、107 人(26 年度:1 日間)であった。平成 26 年度は、テーマを決めて事業選定を行ったこと、関係団体の参加希望があったことから、前年度よりも来場者が増加すると期待されたが、結果的には横ばいとなった。市民目線で議論するという点で、来場者の増加を図る工夫が求められる。

③公開事業診断を実施する過程で、事業選定が重要な作業となる。選定作業は、「対象事業及び事業選定」で述べたように、市民で組織する「公開事業診断検討ワーキンググループ」で行った。市民目線で議論するには、やはり市民が中心となって選定することが重要である。そのためには、事業内容をいかに理解してもらうかが課題となるが、事前に勉強会や現地見学を行っているものの、限界があることは否めない。

④選定された事業の所管課に対しては、依然として抵抗感があるため、公開事業診断の意義を理解してもらい、より一層の協力が得られるようにPRしていく必要がある。

⑤事業仕分けや公開事業診断については、やって終わりではなく、今後の動向を観察する必要がある。特に、診断結果通りに進んでいない事業について、西尾市行政評価委員会がその事情などを調査し、評価していきたい。

3. 甲賀市公開事業評価⁴

1) 導入の背景

甲賀市は、平成16年10月に5町が合併し、「サービスは高く、負担は低く」とされた合併前後に計画・実施した大規模事業の起債償還、扶助費の増加や国等の補助金の削減などにより、これまでにない厳しい財政事業となる中、平成18年度を「行政改革元年」と位置づけ、同年に滋賀大学NPM研究会及び市民を外部評価者として、56事業(14事業/班×4班)の「事業仕分け・地域事業組成」を実施した。その後、平成20年度に行政評価制度を導入し、有識者、市民で構成される甲賀市行政改革推進委員会(学識経験者及び市民)において事務事業の外部評価を実施してきたが、平成24年度より、事業のスクラップ&ビルドによる次年度予算への反映や見直しが目に見える成果につなげるための制度運用等について、検討をすすめてきた。

こうした中で、「①経費の削減ありきという考え方ではなく最小の経費で最大の効果を上げるという視点で今後の取組みに反映させる。②事業の経費、成果、取組み方などについて、市民への説明責任を果たす。③職員のコスト

⁴ <http://www.city.koka.lg.jp/8424.htm>

意識、成果主義意識の醸成を図る。」ことを主眼において、平成26年9月14日に公開事業評価を実施した。

2) 公開事業評価の実施体制及び対象事業の選定

(1) 実施体制

滋賀大学よりコーディネーター1名、滋賀大学行政経営研究会、甲賀市行政改革推進委員会で構成した事業評価員5名を1グループとした2班体制により、事業評価員の議論と市民参観者の意見を踏まえて、コーディネーターが総括し、判定区分を決定する手法で実施した。また、各地域市民センターをはじめ主な公共施設へのポスター掲示、記者クラブへの情報提供やホームページへの掲載などにより、多くの市民の方が参観していただくための啓発に努めたが、他市自治体関係者、市議会議員、市職員を含めて参加者(受付簿への記載者)は107名、このうち一般の市民の参観は、20名程度となり、市民の参観者が少なかったことは、大きな反省点として捉えている。

(2) 対象事業の選定

目的や成果等の単位を基本とし全ての事業(約1,200事業)を整理し、事業毎の業務割合から人件費を推計した上で、【①事業抽出基準】と、【②事業選定の視点】により、図表7に示す10事業を対象事業として選定した。

【① 事業抽出基準】

- ア. 実施の方向性が「拡大」又は「維持・継続」である事業
- イ. 3年以上継続的に実施している事業
- ウ. 平成26年度の予算額(人件費を含む)が、500万円以上の事業
- エ. 市の裁量余地が少ないものを除いた事業
- オ. 市議会、農業委員会、監査委員、選挙管理委員会、公平委員会の運営に係るものを除いた事業

【② 事業選定の視点】

- ア. 時代の変化、市民ニーズに的確に対応しているか。
- イ. 市又は行政が行うべきか。市民、地域団体、企業等の民間活力を活かせないか。
- ウ. 統廃合や縮小、拡大、その他、効率・効果を高める工夫はできないか。
- エ. 受益者負担などの費用負担やコストは適正か。
- オ. 事業目的に対し、適切な事業手法であるか。

【図表7 平成26年度甲賀市公開事業評価対象事業】

No.	事業名	担当部署	評価結果
1	消防活動推進事業	市長直轄組織 危機管理課	市実施 内容、規模見直し
2	コミュニティバス運行事業	総合政策部 公共交通推進室	市実施 内容、規模見直し
3	住宅リフォーム助成事業	産業経済部 商工政策課	市実施 現行通り、拡大
4	甲賀ブランドの創設・発信事業	産業経済部 観光企画推進室	抜本的見直し
5	住基カード運用事業	市民環境部 市民課	市実施 内容、規模見直し
6	市営住宅管理運営事業	建設部 住宅建築課	市実施 内容、規模見直し
7	都市公園等管理運営事業	建設部 建設管理課	市実施 内容、規模見直し
8	介護支援事業(任意事業)	健康福祉部 長寿福祉課	抜本的見直し
9	図書館運営事業	教育委員会事務局 図書館	市実施 内容、規模見直し
10	信楽中央病院・みなくち診療所運営事業	信楽中央病院	市実施 内容、規模見直し
		水口医療・介護センター	市実施 手法見直し

3) 公開事業評価の結果

【図表8 平成26年度甲賀市公開事業評価 判定結果】

〔No.10 信楽中央病院・みなくち診療所運営事業〕は、事業評価員の審議の過程で判定を分割して行うこととなり、図表8のように11事業について判定を行った。11事業のうち「内容・規模等を見直して、市が実施」および「手法等を見直して、市が実施」の判定結果となったものは、8事業で全事業の73%を占め、「抜本的見直し」が2事業、「現行どおりまたは拡大して、市が実施」となったものは1事業、「不要、民営化」及び「国・県・広域等で実施」に該当する事業は無かった。

判定区分の決定は、事業評価員の多数決によることとしたが、「内容・規模等を見直して、市が実施」、または「手法等を見直して、市が実施」の判定結果となったものは、「抜本的見直し」と判定した事業評価員が複数人いるケースもあり、判定結果だけでなく、議論や指摘のあった意見などを注視し、どのように捉えて、今後どのように対応して

【図表9 甲賀市公開事業評価についての対応方針例】

		事業番号	5
事業名	住基カード運用事業	担当部署名	市民環境部 市民課
		作成者（所属長）	課長 酒徳真悠美
事業評価の判定区分	④市が実施 内容、規模等を見直し		
総括意見	平成28年に個人番号カードの発給が予定されているので、無駄な支出となる住基カード普及事業は止めるべきである。		
対応方針	個人番号カードの運用が始まる平成28年1月から、個人番号カードへ切り替えし、普及事業を推進します。		
1) 事業評価の意見	コンビニは地域市民センターよりも数が多く、個人番号カード導入時には自動交付機をコンビニ交付に置き換えることが望ましい。		
意見に対する取組み	取組内容	番号制度開始後、個人番号カードの普及を進め普及状況を見極めたうえで、コンビニ交付を検討します。	
	年次計画	平成26年度	—
		平成27年度	個人番号カードの普及
		平成28年度以降	近隣市のコンビニ交付率や当市の個人番号カード普及率などからコンビニ交付の時期や適否を検討
2) 事業評価の意見	導入済みの他市への状況把握や費用見積りなど、コンビニ交付実施に向けての検討に入るべきである。 もちろん、コンビニ交付導入後も窓口での交付のサービス水準（夜間など）は当面の間、落とすべきではない。		
意見に対する取組み	取組内容	コンビニ交付実施団体は現在のところ全国自治体の5%にあたる87団体で県内では4市町が実施しています。 またコンビニ交付の全証明に占める割合は県内4市町では最大8%に留まっている状況です。 今後、個人番号カード発行開始後の他市における導入状況や利用率を調査するとともに、当市独自の課題解消を進めるなかで市民満足度の高いサービスのあり方を検討していきます。	
	年次計画	平成26年度	年度末における県内等のコンビニ交付導入状況と利用率の調査
		平成27年度	個人番号制度導入後の年度末における県内等のコンビニ交付導入状況と利用率の調査
		平成28年度以降	自動交付機のリース期間が平成28年度末で完了することから、コンビニ交付をはじめ市民サービスのあり方について検討し、方向を決定

いくつかが重要な視点であると判断し、判定結果や総括意見に対する対応方針だけでなく、コーディネーターにより集約された付帯的な意見についても、その取組みの方向性や具体的な年次計画を掲げ、図表9に示すように市の対応方針として公表した。

【図表10 参観者アンケート結果】

4) 庁内、議会及び市民の反応

図表10に示すように、参観者等のアンケート結果では、「非常に意義がある」又は「意義がある」と回答された方は、全体の約80%を占め、「市が何を指して仕事をしているのかが分かった」、「限られた財源を少しでも効果的・効率的になるよう見直しすることは重要である」、「視点の転換、事業を廃止するなどのきっかけとなる」などの意見があり、公開事業評価の実施に対する意義を一定理解していただいたものと考察できる。また、「あまり意義を感じない」又は「意義が無い」と回答された方は、全体の約7%となり、「事業評価員の共通認識に差があったのではないか」、「議会のチェックが機能していればこうした事業評価は必要がないのでは」などの意見をいただいた。

◎公開事業評価の実施により、事業を見直すことについて		
回答	回答者数	割合
非常に意義がある	5人	17.2%
意義がある	18人	62.1%
あまり意義を感じない	1人	3.4%
意義が無い	1人	3.4%
何とも言えない	2人	6.9%
無回答	2人	6.9%
合 計	29人	100.0%

5) 予算への反映状況

平成27年度予算の削減効果につながった事業は無かったが、「市が実施 現行通りまたは拡大」の判定区分となった「No.3 住宅リフォーム助成事業」は、事業評価の意見を踏まえてニーズ調査を実施し、平成27年度においても継続して実施することとし、「抜本的見直し」となった「No.8 介護支援事業（任意事業：介護用品購入費助成事業、配食サービス事業）」は、任意事業（市単独費事業）から、介護保険制度の地域支援事業に位置づけて実施することとした。

他の事業においては、事業の内容や手法等の見直しを行うことにより、将来的に予算の削減等につながる事業もあり、今後、事業評価結果に対する市の取組みについて、マネジメントの徹底を図っていきたい。

6) 成果と課題

(1) 職員の反応

事業評価の対象となった11の事業担当課（職員）のアンケートを分析すると、「事業評価員の議論や意見、また判定結果についてどのように感じたか」の問いでは、「やや不満」が最も多く6課（全体の約55%）となった。また、「概ね納得感がある」と回答したのは3課（全体の約27%）で、「説明する時間が少なかった」や「市の実情や特性についての理解が得られなかった」などの理由により2課（全体の約18%）は、「大いに不満である」となった。その一方で、「このような公開事業評価により事業を見直すことについてどう思うか」の問いに対しては、5課（全体の約64%）が「非常に意義がある」と回答し、「やや不満」と回答したのは4課（全体の約37%）となり、「事業を再検討する良い機会となった」、「資料を踏まえてプレゼン力の重要性を再認識した」、「外部、市民の視点での意見として気がついた点があった」など、ポジティブな意見が多かったことは、評価できる点である。

【図表11 対象事業担当課職員アンケート結果】

◎公開事業評価の実施により、事業を見直すことについて		
回答	回答者数	割合
非常に意義がある	2人	18.2%
意義がある	5人	45.5%
あまり意義を感じない	3人	27.3%
意義が無い	0人	0.0%
何とも言えない	1人	9.1%
無回答	0人	0.0%
合 計	11人	100.0%

(2)市民の参画

公開事業評価の実施においては、何よりも重要なことは市民の参画である。参観者としてだけでなく、より多くの市民の皆様に市政への関心や参画の機運を高めていただくことの工夫が必要であり、今回は参観者として発言を求める手法としたが、市民判定人により、市民が予算の使い方や事業の進め方を客観的に判断していただく手法や市民投票による事業選定などを取り入れることなどが、今後検討すべき課題である。

(3)事業の見直し

事業評価の判定結果及び議論や指摘のあった意見などに対する市の対応方針を決定したが、いくつかの関連事業で目的が達成できる又は複数の事業により効果が生じることなども考えられるため、同じ目的や相互に関連する事業を視野においた事業の見直しを行う必要性を感じた。

4. 福知山市公開事業レビュー⁵

1)導入の背景

本市では、平成17年度に近隣一市三町が合併し、新市建設計画に基づく大型基幹事業を積極的に進めてきた。一方で、公共施設の更新問題等の本市の将来を左右する課題があり、行政サービスの選択と集中により、質を向上させ、量を改善していかなければならない。

また、松山正治市長の「市民をど真ん中に据えた市政の実現」を推進するため、市民目線の評価を行う場として「市民参加型事業評価」を平成24年度より取り組み、24年度は模擬実施、25年度からは本格実施として福知山市版事業仕分け「公開事業レビュー」を開催した。

2)評価体制及び対象事業の選定

(1)評価体制

コーディネーター1名、市民評価者5名、市民判定人11名の合計17名体制で行なった。

コーディネーターは、滋賀大学より派遣いただき、評価者においては、昨年度は滋賀大学から外部評価者として5名派遣いただいたが、26年度は本市の行革大綱策定に携わった2名の有識者と昨年度判定人として参加した市民等から合計5名を市民評価者として選出した。また、市民判定人においては、一般市民の中から800名を無作為抽出し、このうち11名から参加希望があり、市民判定人として参加いただいた。

(2)事業選定

市民の代表である市民評価者1名及び市民判定人10名で「公開事業レビュー市民検討委員会」を組織した。市からは、委員会において設定された条件(事業費100万円以上の事業(平成25年度決算ベース)、行政評価の「改善」と「拡充」判定事業等)に基づき抽出した67事業を委員会に提出した。条件は、委員会において設定されたものであり、事業選定にも市民の意見が反映されている。委員会においては「子育て・福祉・教育」をテーマに、委員会の合議により4事業が選定された。

【図表12 平成26年度福知山市公開事業レビュー対象事業】

事業名	概要	レビュー結果
厚生会館運営事業	厚生会館の管理運営に係る経費	市実施 内容・規模等の見直し
図書館運営事業	市内図書館の管理運営に係る経費	市実施 拡充
子育て支援センター運営事業	子育て中の親子を対象に相談や交流等の支援を行う事業	市実施 拡充
放課後児童クラブ事業	放課後等に児童を預かる学童保育を行う事業	市実施 内容・規模等の見直し

⁵ <http://www.city.fukuchiyama.kyoto.jp/shisei/cat409/>

【図表 13 平成 26 年度福知山市公開事業レビュー結果】

3) 公開事業レビュー結果

4 事業すべてが市民にとって興味深く、身近な内容であったことから議論が活発に行なわれ、2 事業が「拡充」の評価を受け、他 2 事業の「内容・規模等の見直し」の評価においても「拡充」の内容を含む等、全体として市民に背中を押していただいたという内容であった。

評価区分	事業数
抜本的な見直し	0事業
市以外で実施(国、府、広域)	0事業
市実施 現行どおり	0事業
市実施 拡充	2事業
市実施 内容・規模等の見直し	2事業
合計	4事業

4) 庁内、議会及び市民の反応

当日のアンケート結果では、傍聴人の約 6 割、評価者・判定人の約 9 割から「非常に意義がある」と評価をいただいた。また、「知らなかったことが分かった」「市民の声が届く」との意見もあった。

さらに、参加した市職員も評価結果や議論内容に約 6 割が「概ね納得感がある」と評価している。今回のレビューでは、説明機会を研修会と当日の 2 回設け、当日の説明時間も昨年度の 5 分から 15 分に延長したが、この評価につながったと考える。しかし、市側が議論したい内容と実際の議論の内容に隔たりがあり「おおいに不満である」という評価もあった。

5) 予算への反映状況

当日の評価結果を受けて、市の方針をとりまとめ、再度「公開事業レビュー市民検討委員会」を開催し市の方針の妥当性を審議、了承いただいたのち、市のホームページで公表した。平成 27 年度以降の予算には、市の方針に基づいて順次反映していく。

6) 成果と課題

平成 24 年度の模擬実施、平成 25 年度からは本格実施として、公開事業レビューを計 3 回行った。参加した市民からは、毎回、高評価をいただき注目も高いが、傍聴者においては、行政関係者と議会関係者が大勢を占め、一般市民の傍聴者が少数であり、今後どのように増やしていくかが課題である。また、実施方法においても、市民と市の双方が満足できるよう改善を行っていく必要がある。

5. 亀山市事務事業点検制度『ザ・点検 ～亀山モデル～』⁶

1) 導入の背景

亀山市では、行政サービスの提供の在り方を検証するため、滋賀大学行政経営研究会の協力を得て、平成 19 年度から 4 度の事業仕分けを実施してきた。しかし、事業仕分けの開始から 7 年が経過しており、今後持続可能な行政運営の基盤を確立していくためには、社会情勢や市政を取り巻く環境の変化も見極めながら、新たな視点で事業を点検していく必要があると考え、これまでの事業仕分けをバージョンアップさせた形で、事務事業点検制度『ザ・点検 ～亀山モデル～』として実施するに至った。

この事業点検の大きな特徴は、職員による内部点検(平成 26、27 年度実施)と外部委員による外部点検(平成 27 年度実施)の 2 段階方式で実施するところであり、特に内部点検では、将来を担う中堅職員が評価者または説明者となり、現場起点での目線で事務事業の点検を行うことで、行政経営資源の効率的な再配分、職員の更なる意識改革、事業に対する説明責任の徹底を図ることとしている。

2) 点検の体制及び対象事業の選定

(1) 点検の体制

⁶ http://www.city.kameyama.mie.jp/shisei/2014112309539/gyoseikaikaku_shiwake_kekka.html

平成 26 年度は内部点検を 3 班体制で実施し、コーディネーターについては、滋賀大学行政経営研究会より石井良一教授を含む 3 名を派遣いただいた。評価者については、庁内公募により希望した職員と各部から推薦のあった職員の 15 名を内部点検評価者として選定した。

(2) 事業選定

まず、事務事業評価対象事業 229 事業の中から、①現在着手している建設事業、②平成 27 年度以降継続しない事務事業、③事業費が 100 万円未満の事務事業、④基金の積立、⑤市に裁量のない事務事業を除外し、また各部署で見直し可能な事業は、その内容を亀山市行財政改革推進本部会議において協議した上で対象から除外して、対象候補事業とした。

次に、対象候補事業の中から職員提案及び内部点検評価者選定により、事業点検の実施による効果が期待されると考えられる事業(①地域団体や各種団体との連携が可能と考えられる事業、②必要性について検討が可能と考えられる事業、③民間活力など代替手法の導入が可能と考えられる事業、④ICTの活用などにより職員数の適正化を図ることが可能と考えられる事業)を選び、36 事業を対象事業として決定した。

なお、平成 26 年度は、36 事業のうち図表 14 の 18 事業を対象とした。

【図表 14 平成 26 年度亀山市事務事業点検制度『ザ・点検 ～亀山モデル～』対象事業】

時間	1 班		2 班		3 班	
	事業名称	担当室	事業名称	担当室	事業名称	担当室
① 10:00～10:50	青少年総合支援センター運営事業	生涯学習室	田園景観推進事業	農政室	少人数教育推進事業	学校教育室
② 11:00～11:50	生涯学習フェスティバル開催事業	生涯学習室	有害鳥獣対策事業	農政室	図書館子ども読書活動推進事業	図書館
③ 13:00～13:50	廃棄物収集事業	廃棄物対策室	害虫駆除対策事業	地域づくり支援室	総合型地域スポーツクラブ育成事業	文化スポーツ室
④ 14:00～14:50	高齢者・障がい者(児)タクシー料金助成事業	高齢障がい支援室	自治会支援事業	地域づくり支援室	福利厚生事業	人事情報室
⑤ 15:00～15:50	給付事業(在宅高齢者介護支援事業)	高齢障がい支援室	団体支援事業(観光振興事業)	観光振興室	広報紙発行事業	広報秘書室
⑥ 16:00～16:50	待機児童館管理運営事業	子ども家庭室	関宿・周辺地域にぎわいづくり推進事業	観光振興室	ホームページ情報発信事業	広報秘書室

3) 事業点検の結果

内部点検の結果は、図表 15 のとおりで、「ホームページ情報発信事業」が「現行通り・拡充」と判定された以外、18 事業中 17 事業が「要改善」と判定された。ただ、判定の内訳としては、①不要から④現行通り・拡充に分かれる事業もあり、また「要改善」とした評価者の中には、不要や民間活力の活用、協働も選択肢の一つとしながら事業を改善すべきであるという意見もあった。

【図表 15 平成 26 年度亀山市事務事業点検制度

『ザ・点検 ～亀山モデル～』内部点検結果】

①不要(市の事業として)	0事業
②民間活力の活用、協働	0事業
③要改善	17事業
④現行通り・拡充	1事業
合計	18事業

4) 庁内、議会及び市民の反応

庁内の反応については、事業選定時に各部署で見直し可能な事業を除外要件としたこと、対象事業を全職員による提案方式をしたこと、またインパクトを与えるために『ザ・点検 ～亀山モデル～』という名称を用いたことなどにより、全庁的に事業点検への関心度が高まった。当日のアンケートでは、「事業見直しのきっかけになるなど事業点検は有意義である」という意見がある一方で、「勉強にはなるが負担を感じる」という意見もあった。

議会の反応について、事業点検の制度設計を終えた段階では、内部点検を公開の場で行うことに批判的な意見

もあったが、実際の点検の様子を見て「自由闊達な意見交換が行われ、有意義と感じた」という声もあった。

市民の反応については、対象事業の関係者が多く、傍聴者に意見を求めた際には、積極的に発言をしていた。当日のアンケートでは、有意義であるか否かについて意見が分かれたが、中でも「本点検がどのように活かされるかによって意義も変わる」という意見もあった。

5) 予算への反映状況

当日の内部点検結果を受けて、今後の市の考え方を取りまとめると同時に、抜本的な見直しを伴う事業については、平成 27 年度に実施する外部点検の対象とした。この中で、平成 26 年度中に見直しが可能な事業については、平成 27 年度予算への反映を行い、見直しに時間を要する事業については、平成 28 年度以降の予算へ反映していくこととしている。

6) 成果と課題

事業点検を通して、評価者については、事前に他市事業仕分けの視察を含め 5 回の勉強会の開催と研修として模擬点検を行い、事業の有効性や必要性、市民サービスの向上、費用対効果などを総合的に考える能力を養った。また、点検対象となった部署については、事業点検までに過去の経緯やデータ等を整理し、見直し案を持って点検に臨むところも見受けられるなど、目的とする職員の更なる意識改革に対して一定の成果が見られた。

点検後は、結果を確実に反映させるため、今後の考え方の中で見直し時期を明確し、見直し内容を行財政改革推進本部会議で確認するなど、これまでの事業仕分けの反省点も活かした。

課題については、論点が絞れず議論が散漫になったケースや担当者が返答に窮するケースもあったことから、それぞれの事前準備を徹底する必要があると感じた。評価者と担当者がお互いに職員であることから、財政状況も勘案しながらより良いサービスの提供と事務の効率化に向け、機論できるような場づくりに努めることとする。

また、台風接近により日程を変更した影響もあるが、79 人の傍聴者のうち市民が 21 人と少なかったことから、次回実施に向けて更なるPRを行う必要がある。

6. 事業仕分け手法の活用による行政経営改革の推進

平成 26 年度は 4 自治体の事業仕分けに取り組んだ。上述したように、各自治体それぞれ独自のやり方も加えて、事業仕分け活動を展開した。その成果としては、事業見直しのきっかけを与えることだけでなく、職員の意識改革、市民や議員の関心の喚起があげられる。

事業概要シートに基づく客観的、実質的な理解、事業担当者との議論による論点の明確化、外部や市民の視点の導入という事業仕分けの特徴は、自治体の行政経営改革の有効なツールに成り得る。平成 26 年度は事業仕分け以外にさまざまな取り組みを展開した。その概要を紹介しよう。

① 湖南市外部評価⁷

湖南市では平成 25 年度より外部評価委員会を設置し外部の視点から第二次行政改革大綱の着実な進捗を管理している。また、個々の事業を対象に、行政関与必要性、行政目的、行政効率や効果等についても外部評価委員会を活用しながらすべての事業に対して廃止や縮小、統合などの見直しを行っている。

平成 26 年度は、「幼稚園・保育所」、「出張所・まちづくりセンター」、「上水道」、「下水道」、「本庁および支所」など重要事業について、事業シートを活用し、関係者の参画も得て、事業の最適化を議論した。

⁷ <http://www.city.konan.shiga.jp/cgi/info.php?ZID=16553&ps=1&BCD=361400> 石井は湖南市外部評価委員を務めている。

②草津市事務事業点検中間レビュー⁸

【図表 16 平成 26 年度草津市事務事業点検中間レビュー対象事業】

第 2 次草津市行政システム改革推進計画の取り組み項目として、平成 25 年度と平成 26 年度の 2 年間に於いて、事務事業の点検（自己点検・ヒアリング点検）を行い、事業の必要性、実施手法の最適化、効率性・有効性の視点から事務事業の改革・改善のための見直しを行っている。点

事務事業名	所管課
まちづくり協議会推進費	まちづくり協働課
指定ごみ袋購入配布費	ごみ減量推進課
就園奨励給付・私立幼稚園保育料補助金	幼児課
老人クラブ活動費補助金	長寿いきがい課
シルバー人材センター運営・活動費	産業労政課

検の結果、改善等の方向性を定めた事業については、見直しの工程表に位置付け、着実に見直しを進めることとし、平成 25 年度の点検においては、26 の事務事業について工程表の対象とした。この工程表の対象事業については、草津市行政システム改革推進委員会において、その後の進捗管理を行うこととしており、委員会の場で見直しの状況等を確認し、見直し内容について前向きな議論を行うことを目的として「事務事業点検中間レビュー」を実施した。

5 つの事業を対象に、事業シートを作成し、担当者と委員により質疑応答を繰り返し、担当課が進める改革の適切性を議論し、判定を行った。委員にとっては事業の内容の理解が進むとともに、所管課にとっても事業見直しについて市民の意見を聞くいい機会となった。

【図表 17 平成 26 年度草津市事務事業点検中間レビューアドバイスシートの例】

事業名称	H26予算	担当課	委員数
まちづくり協議会推進費	161,595 千円	まちづくり協働課	9 人
事業見直し内容の妥当性	A. 適切 1 人 B. 概ね適切 7 人 C. やや不適切 1 人 D. 不適切 0 人		
工程の妥当性	A. 適切 1 人 B. 概ね適切 8 人 C. やや不適切 0 人 D. 不適切 0 人		
今後の事業見直し内容についての助言	<p>【まちづくり協議会への交付金について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ふるさとづくり交付金は使途、計画書、効果、プレゼンの明確化をすることで独自の取り組みの意義があり、まちづくりに効果があると思われる。 ふるさとづくり交付金は自主性を尊重すべきではあるものの、交付の方法、妥当性の判断の仕方をもっと厳密に評価すべきである。 ふるさとづくり交付金は企画コンペ方式にして、着目金の提案には予算の上限を設けるべきである。 ふるさとづくり交付金を公募型にすれば町内会に属していない人の意見も反映されたお金の使い方ができるのではないかと。 交付金が予算外になっており、目的であるまちづくりのための事業となっていないものもあるのではないかと。 まちづくり協議会の認知度を高める取り組みに対して交付金を使ってもいいのではないかと。 地域一括交付金と運営交付金を統合し業務委託とする。 マンション住民と地元住民との絆を深めるのは「まちづくり」というイベントも大事かと思うが、巻き込む方法については、まだまだ不足しているように考える。 <p>【指定管理者制度の導入について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各まちづくり協議会の人員や組織により、指定管理者制度の担い手となる能力の違いも出てくる。それをどのように調整し、また特別な人的支援等が可能なか、場合によっては、まちづくり協議会ごとに関係時期をずらすこともありうるのではないかと。 社会教育の場である「公民館」としての機能をどのようにするのか慎重に検討してほしい。 指定管理業務仕様書を作成し、手上げ方式で段階的に移行していく。 現行の工程どおり進めてください。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民センターには、所長という名称ではなく、地域支援担当という形で、幹部候補生である若手職員（30歳代）を配置して、地域の実働、協働をさせる。 市民センターの市職員は、現役の若手職員とする。（職員の能力開発のためになる） 自分達のまちを自分たちでつくるという地域主体の体制を構築しなければならぬ。 各まちづくり協議会の現状把握と課題（人・物・金・苦勞されている事）の抽出を行い、基本的にやる事業と各協議会の特長を出す事業との区分を行う。 介護保険の新しい「地域生活支援事業（日常生活総合事業）」については、まちづくり協議会が事業の中心となることが望ましい。 		
委員会としての意見	<p>事業見直し内容および工程については概ね適切である。</p> <p>市民センターへの指定管理者制度の導入については、各まちづくり協議会の熟度の差もあることから、一斉に導入しようとすると、各まちづくり協議会の状況に応じて特別な人的支援などが必要ではないかと、段階的に導入することも選択肢として検討すべきである。</p> <p>ふるさとづくり交付金については、事業の妥当性、透明性を高めるとともに、より地域の自主性を高める工夫が必要である。交付金の額ありきではなく、事業内容や目的に応じた支出となるようにし、使途をチェックできる体制づくりも進めてほしい。</p> <p>併せて企画コンペ方式の導入についても検討してほしい。</p> <p>市民センターに地域支援担当として幹部候補生の若手職員を置き、地域のニーズや現場の声を拾い、行政運営に反映させる仕組みも協働の推進のためには必要と考える。</p>		
委員会意見に対する対応	<p>市民センターへの指定管理者制度の導入については、平成29年度からの一斉導入を目標に、現在、各まちづくり協議会会長・代表で構成されています草津市まちづくり協議会連合会にて協議・情報交換を行っているところである。一斉導入にあたっては、スムーズに指定管理者制度へ移行できるように、その支援を行うコーディネーターの配置も含めて検討していく。</p> <p>老上学区においては、平成28年度の小学校新設に伴い、学区が分離され、新たなまちづくり協議会の設立に向けて地域で意見交換されている状況であり、このような中、一斉に指定管理者制度を導入することは困難であるとも考えられることから、まちづくり協議会の熟度や状況を確認しながら段階的に導入することも併せて検討していく。</p> <p>ふるさとづくり交付金については平成27年度までの制度となっていることから、今後、対象経費や審査方法などを見直し、企画コンペ方式の導入も含めて地域の自主性・独自性をより活かせる制度を研究していく。</p> <p>現在、まちづくり協議会への人的支援として、市民センター所長および嘱託職員がまちづくり協議会の事務局支援を行っているが、今後、指定管理者制度を導入するにあたり、まちづくり協議会を総合的に支援し、地域と行政のパイプ役を担うと共に地域のニーズを把握できるような仕組みを検討していきたいと考えている。</p>		

⁸ <http://www.city.kusatsu.shiga.jp/shisei/gyoseijoho/kaikaku/h26tyukanreview.html> 石井は草津市行政システム改革推進委員会委員長を務めている。

③近江八幡市指定管理者制度第三者評価⁹

近江八幡市では、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため、平成 25 年度において 27 施設に指定管理者制度を導入している。指定管理者制度の導入目的である民間事業者のノウハウの活用と住民サービスの向上を図るために、指定管理者の管理運営状況の検証と評価（モニタリング）を実施しており、モニタリングを通じて、施設所管課の職員が指定管理者制度の理解が深まり、指定管理者の業務実績や提案・改善を的確に評価することにより、指定管理者の取り組み意欲を高め、自主性や創造性を発揮できる環境づくりに努めている。

行政内部のモニタリングに加え、行政外部の専門家等の視点で評価を実施することにより、さらに客観性を確保し透明性を高め、市民への説明責任の充実を図るため、平成 26 年 6 月に第三者評価を実施した。

第三者評価にあたっては、事業シートを作成し、公開で所管課との質疑応答を行い、課題と改善策を明らかにした。

④安城市協働事業探し

安城市では平成 24 年 10 月 1 日に「安城市市民協働推進条例」を施行し、協働のまちづくりを進めている。行政職員の意識改革が重要との認識の下、研修の一環として、協働事業探しワークショップを行った。これは、モデル事業について事業シートを作成し、所管課担当者との質疑応答を行い、その問題点を明らかにし、協働の望ましい方向性を探すものである。

本活動は、事業仕分けに関心のあ

る自治体職員などで構成されている「滋賀大学行政経営研究会」が行っている。本活動は、ボランティアベースで休日に実施しており、多くの方々の協力なしには実現しない。自治体関係者や研究会メンバーなど協力頂いた方々にここに感謝の意を表する次第である。

【図表 18 近江八幡市指定管理者制度第三者評価結果】

施設番号	施設名	施設所管課	合計点	総合評価
1	駅南総合スポーツ施設	生涯スポーツ課	349	B 適正
2	勤労者福祉センター	産業振興課	325	B 適正
3	こどもの家	子ども支援課	342	B 適正
4	安土健康づくりセンター	住民福祉課	323	B 適正
5	安土文芸の郷	地域振興課	328	B 適正
6	駅北口自転車駐車場	人権・市民生活課	355	A 良好
7	安土城跡前駐車場・ガイダンス施設	文化観光課	315	B 適正
8	安土城郭資料館	文化観光課	326	B 適正
9	白雲館	文化観光課	322	B 適正
10	資料館・旧西川家住宅	文化観光課	299	C 要努力
11	かわらミュージアム	文化観光課	307	B 適正
12	マルチメディアセンター	システム管理課	333	B 適正

【図表 19 協働事業探し判定シート】

事業番号	事業名	【評価結果】	理由(例)
現在の事業	市	(1) 意見聴取方式市直営 →アンケート等でニーズを確認し、市主体で事業を実施	①行政としての事業責任が大きい ②行政が直営で実施した方が効果的、効率的
	市	(2) 委員会方式市直営 →委員会等で企画、実施方針を定め、市主体で事業を実施	①行政としての事業責任が大きい ②行政が実施した方が効果的、効率的 ③できるだけ民間の意見提案を取り入れるべき
	市	(3) 専門技能活用型業務委託 →専門技能を有する一部業務を民間に委託(点字作成、講座運営など)	①行政としての事業責任が大きい ②行政が全体をマネジメントした方が効果的、効率的 ③民間の専門技能を活かすべき
	市	(4) 仕様指定型業務委託 →市で計画を策定し、詳細な仕様を示して、総合評価等により業務を委託(指定管理者制度を含む)	①行政としての事業責任がある ②創意工夫が必要な業務ではない。 ③仕様を最低限満足すべく業務を委託したい。
	市	(5) パートナシップ型業務委託 →民間提案も踏まえ、行政で大枠を決め、市民協働コンペを通じて業務を委託。民間の自主事業とあわせて協働で事業実施。(指定管理者制度を含む)	①行政としての事業責任がある ②実施については、民間が主導的に実施する方が効果的、効率的 ③民間の創意工夫をできるだけ活かすべき
	NPO等民間	(6) 民間主体・市助成 →民間主体で事業を行い、市は補助金等で支援	①民間が主体で実施する方が効果的、効率的 ②立ち上げ期のため、行政は一定の金銭的支援をすべき ③公共性が高いため、行政は一定の金銭的支援をすべき
	NPO等民間	(7) 民間主体 →民間主体で事業。市は金銭以外(広報、後援など)で応援する場合もある	①民間が主体で自由度高く実施する方が効果的、効率的 ②行政が助成をする理由がない
事業内容	▲現状どおり ▲適直 ▲適大 ▲適大維持 ▲適小	①行政+NPO ②NPO+企業 ③行政+NPO+企業 ④行政+NPO+地域団体 ⑤その他	【評価にあたってのコメント】

⁹ http://www.city.omihachiman.shiga.jp/contents_detail.php?frmId=8644 石井は近江八幡市指定管理者制度第三者評価委員会委員長を務めた。