

6-3. 平成19年度事業仕分け・地域事業組成活動の成果と課題

滋賀大学 地域連携センター 特任教授	石井 良一
栗東市 政策秘書課	小林 正樹
長浜市 総務課(人事行革グループ)	手崎 俊之
亀山市 行政改革室	小森 達也
守山市 行革推進課	田中 英明
湖南市 行政改革推進室	森村 政生

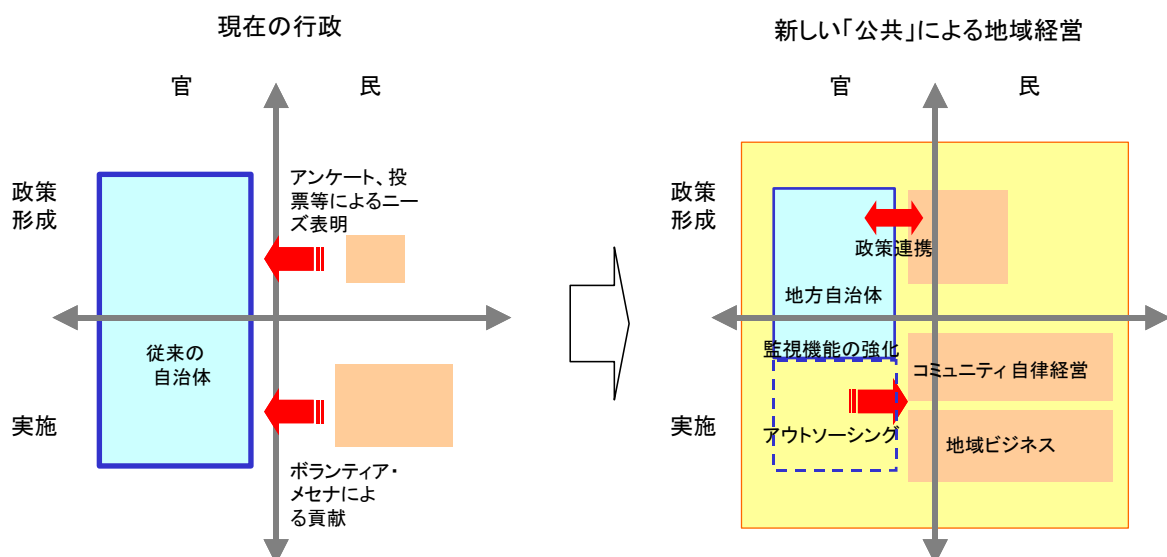
はじめに

滋賀大学地域連携センターでは、事業仕分けを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、その実践に取り組んでいる。平成18年度は栗東市、安土町、甲賀市で、平成19年度は栗東市、守山市、長浜市、湖南市、三重県亀山市で活動を展開した。本論文は平成19年度に行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。他自治体の取組みの参考となることを願っている。

1. 事業仕分け・地域事業組成の考え方

今後、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一斉に退職となる。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。こうした取り組み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〉 新しい公共による地域経営をめざして

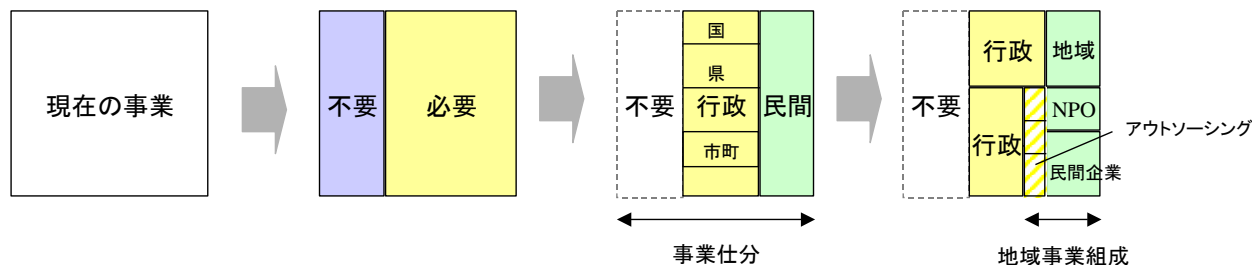


事業仕分け・地域事業組成は、これまで行政が当たり前のように守備範囲としてきた事業を再度外部の目から見直し、必要なのか、どの主体がやるべきか、どのように移行させていくのかを、考える作業である。

すなわち、「事業仕分け」により現在の事業を不要、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、さらに「地域事業組成」により市町事業に仕分けた事業でアウトソーシングが望ましい事業と民間に仕分けた事業について、地域事業化の手法と実施主体を方向づけるものである。既に外郭団体等に委託している事業についてはそのあり方について再検討することとなる。

〈図表〉 事業仕分け・地域事業組成活動の考え方



〈図表〉 滋賀大学で実施した事業仕分け・地域事業組成活動の概要

年度	市町村	人口	実施日	班数	事業数	仕分け委員構成
		(千人)				
18年度	滋賀県栗東市	63	9月23、30日	2班	57	市民
	滋賀県安土町	12	10月14日	4班	45	混成
	滋賀県甲賀市	96	11月25日	4班	55	混成
19年度	滋賀県栗東市	63	9月22日	4班	50	市民
	滋賀県長浜市	83	9月29、30日	4班	101	混成
	三重県亀山市	49	10月20、27日	4班	83	混成
	滋賀県守山市	74	11月17、18日	3班	60	市民
	滋賀県湖南市	55	12月15日	4班	42	混成

2. 栗東市での事業仕分け・地域事業組成活動

〈1〉 導入の背景

栗東市(人口約 64,000 人)では平成 16 年度より事務事業評価制度を導入したが、各事務事業担当者が自ら記入した評価シートを用いて自らが評価する内部評価であったため、行政資源の有効配分や具体的な改善、見直し等の目標設定、今後の方向性を示すという本来の事務事業評価の目的を達成できずにいた。これを踏まえ、平成 17 年度は自己肯定的な内部評価からの脱却を目指し、外部評価員制度を導入し、事務事業担当者との議論を経て事務事業を点検するとともに、事務事業の将来あるべき姿、成果指標、改革改善策を提案していただくこととしたが、外部評価員からの意見や提案は事務事業に対する改革改善案というよりも事務改善的なものになりがちであった。

そこで、市民の視点で事務事業を点検する外部評価の目的を維持しつつ、事務事業の必要性や改革改善案に言及できる仕組みを検討していたところ、滋賀大学産業共同研究センターより「事業仕分け・地域事業組成」の取り組みについての提案を受け、平成 18 年度に初めて実施することとなり、2 ヶ年にわたり取り組んだ。

〈2〉 事務事業の選定、仕分け体制

実施 1 年目の対象事業の選定基準は、市に裁量の余地がない事業、現在着手済みの建設事業をのぞく全事務事業の中から、①担当課として特に見直しが必要と考えているもの ②長年懸案となっているもの ③市民の判断を仰ぎたいものとし、担当課との話し合いの上、各所属 1～3 事業の選定をし、57 事業の事業仕分けを実施した。

2 年目は、事業の執行プロセスや評価システムなど仕分け以外の論点について議論が及ぶ可能性も考慮して、市に裁量の余地がない事業等も含め全事務事業対象とし、担当課との話し合いの上、各所属 1～3 事業の選定をし、60 事業の事業仕分けを実施した。

本市では、事務事業の透明性の確保・事務事業の市民判断に事業仕分けの重点をおいていたため、仕分け員として他自治体の職員には依頼せずに、市民委員のみによる事業仕分けの実施としてきた。1 年目は 12 名の外部評価員に依頼し 2 班体制(1 班 6 名)で 2 日間にわたって実施したが、9 月末は地域事業と重複し、仕分け員が両日の参加がし難い状況があったことを踏まえ、2 年目は 12 名の外部評価員に加え、事業仕分けのみを実施する 8 名の事業仕分け員を募集し、研修会(模擬事業仕分けを含む)を実施した上で、4 班体制(1 班 5 名)で 1 日での事業仕分けとした。

〈3〉 事業仕分け・地域事業組成作業の結果

平成 18 年 9 月 23 日・30 日実施、平成 19 年 9 月 22 日実施の結果は以下の表のとおりである。

〈図表〉 栗東市での事業仕分け結果

仕分け結果	事業数		割合(%)	
	18年	19年	18年	19年
市(見直し)	31	26	54.4	43.3
市(現行)	20	27	35.1	45
市(見直し)と市(現行)が同数	6	5	10.5	8.3
国実施と市実施(見直し)が同数	—	1	—	1.7
県実施と市実施(見直し)が同数	—	1	—	1.7
合計	57	60	100	100

〈4〉 庁内や議会、住民の反応

市民主体の事業仕分けについては、市民参画の一手法ともなることから、現市長は市長選で公約の 1 つに掲げた。また、平成 19 年度施政方針および市政運営の基本方針に事業仕分けの実施を盛り込んでおり、事業仕分けへの期待は高かった。

一方、職員においては休日出勤をし、担当している事務事業の概要を説明し質疑に応じるとなると消極的になるのは否めない。しかしながら、事業仕分けの場において仕分員の賛同を得ることができれば事業の継続実施がしやすくなると考え、事務事業概要表を詳細に記入し、持ち時間を越してまで説明する積極的な職員もいた。2 年目になると、事業仕分けそのものに職員も慣れ、積極的な職員が多くなった。短時間で事業概要やポイントを説明出来るようになり、プレゼンテーション能力が向上したように感じた。

議会の反応は、賛否両論であった。事業仕分けに基づく事業の見直しが市民生活を脅かし、また職員の削減

につながるとして反対を唱える議員もいれば、行政改革の推進手段として有効とする議員もいた。2年目となると議会でも概ね定着したようで、特に大きな議論はなかった。むしろ市民の意見に対して関心を持つ議員も多くなったようだ。

〈5〉 予算への反映結果

事業仕分けの結果を受けて、平成19年度当初予算で事業内容を見直した事業6事業で削減額は10,875千円、平成20年度当初予算では9事業で15,475千円だった(新幹線関連事業を含めず)。

事業仕分けの実施時期が各所属からの当初予算要求前であるため、各所属は事業仕分け時の委員からの意見も踏まえた上での要求となり、財政当局は事業仕分けの意見を踏まえた上での編成となり、事業仕分けの意見を反映しやすいといえる。と同時に反映できない理由も説明しやすい状況である。

〈6〉 課題と今後の予定

本市では外部による行政評価の見直しと市民協働へのきっかけづくりを目標に事業仕分けを実施してきた。これにより、今まで説明を果たしてこなかった事務事業の詳細を市民に説明することとなり、市の体質が変わってきた。市民である仕分け員も、事務事業について理解して自ら考え出すことで協働のまちづくりが実施できるであろう。

事業仕分けと並行して、面談方式による事務事業評価も実施しており、双方のメリットを整理し統合することで、本市の外部による行政評価はほぼ確立された段階に入ったと思われる。

3. 長浜市での事業仕分け・地域事業組成活動

〈1〉 導入の背景

長浜市は、平成18年2月13日に1市2町の合併により誕生した。滋賀県の東北部に位置し、人口は約85,000人、面積は149.57km²。市では、平成18年12月に行政改革大綱およびその実施計画である集中改革プランを策定。市町合併等により肥大化した予算規模や職員定数を見直し、行政のスリム化を実現するため、行政改革に取り組むこととした。

行政改革大綱では、改革の方向性として、徹底した行政内部のスリム化に加えて、公共サービス部門における市民と行政の役割を、それぞれの特性に応じて分担する「市民と行政の協働による地域経営」を目指すことを掲げた。

集中改革プランでは、包括的目標として、5年間で約25億円の一般財源収支改善と10年間で185人(13.0%)の職員削減を定めた。合併後の改革では、指定管理者制度の活用、組織機構の改革(グループ制の導入)などにより、2年間職員採用を凍結し、合併後2年間で72人の一般事務職員と累計で約16億9千万円の人件費削減を実現した。しかし、改革目標の実現に向けて、更なる見直しを行うには、制度や仕組みの見直しのみでなく、現行の事務事業の抜本的な見直しが必要であると考えた。

そこで、数ある事務事業見直しの手法のなかから、外部の視点を生かし、市民と行政職員が事務事業について情報を共有しながら、見直しを行える手法として、事業仕分けという手法を選択した。事業仕分けの実施に当たっては、当市と包括協定を締結しており、また、県内他市町において取り組みを進められていた、滋賀大学の協力を得て導入した。

〈2〉 対象事業の選定、仕分け体制

- ① 500万円以上の予算規模の事業
- ② 各課において、(法令上)裁量の余地があると判断した事業
- ③ 各課において、外部の視点からの意見を聞きたい事業

の観点から、政策、財政、行革の担当で協議のうえ、約 130 事業をリストアップし、それを元に、各部ごとに 8～28 事業を割り当て、事業を選定した。最終的には、全体で 101 事業を対象とした。

事業仕分けは、9 月 29 日(土)、30 日(日)の 2 日間で実施した。事業仕分け委員は、各班 5 人とし、うち市民委員 2 人、他自治体職員等の外部委員を 3 人とした。外部委員は、滋賀大学より全国に呼びかけを行っていただき、北は秋田県、南は福岡県からの参加があった。委員は、2 日間で延べ 40 人、実数で 28 人の方の参加をいただいた。

＜3＞ 事業仕分け・地域事業組成作業の結果

結果は「市実施(内容規模見直し)」が 47.0%と最も多く、「市実施(手法見直し)」の 20.3%と合わせると、67.3%が市の業務に対して何らかの見直しが必要という判定になっており、多くの事業について、更なる業務改善が必要であると感じた。一方で、「市実施(現行通り)」が 25.7%と 2 番目に多く、それを合わせると事業の実施主体としては市が 93.1%を占めることとなり、公共サービスの担い手としては、大きい役割を果たしていることが再認識された。不要となった 3 事業については、「事業の役割が既に終わった」、「実施効果に疑問がある」、「効果が限定的」などの意見があった。民間となった 3 事業については、「民間にできることは民間に」、「民間団体の自立を図るべき」などの意見が見られた。

その他の事業に対する主な意見としては、「類似事業(施設)との統廃合」、「直接人件費の見直し」、「受益者負担金の確保、料金の見直し」、「積算根拠が不明確」などが挙げられ、縦割りの業務による非効率や、積極的な財源の確保などコスト意識の低さが伺えた。また、「民間委託の促進」「市民団体の自立」などの意見も多く見られ、市民と行政の協働において、ややもすれば、行政が事業を抱え込んでいる実態も明らかになった。これら多くの事業において、行政関与削減、縮小が求められる一方で「体制強化」、「事業拡大」など、行政主導による事業充実を求められる事業もあった。

＜図表＞ 長浜市での事業仕分け結果

(1) 不要	(2) 国実施	(3) 県実施	(4) 市実施 (現行通り)	(5) 市実施 (内容・規模見直し)	(6) 市実施 (手法見直し)	(7) 民間化	合計 (事業数)
3	0	1	26	47.5	20.5	3	101
3.00%	0.00%	10%	25.70%	47.00%	20.30%	3.00%	100%

＜4＞ 庁内や議会、住民の反応

平成 18 年 9 月に開催した地域経営改革会議(行政改革に関する外部審議会)において、事業仕分けの早期実施による事務事業の抜本の見直しについて、意見が出された。

平成 19 年 2 月に職員を対象とした事業仕分けの研修を行った際の庁内の意見としては、「合併後の事業調整も十分でないのに時期尚早ではないか」、「市として事業仕分けにどういった事業を対象にするのか明確にするべき」、「事業仕分け結果を予算や人員配置にどのように反映していくか示すべき」などの意見があった。

平成 19 年 3 月の定例議会において、市長より、平成 19 年度に事業仕分けを実施する旨を発表された。その後、議会よりは、「僅か 30 分による見直しは適切でないのでは」、「弱者の視点が入っていないのでは」、「生活に密着する事業については、市民と協議して見直すべきでは」などの意見があるとともに、「仕分け結果を受けた事務事業の見直しプログラムの早期提示を行うべき」などの意見もあった。

事業仕分けによる見直しについては、傍聴者の 76%、職員の 63%が一定の意義があると回答しており、実施に関する成果は一定得られたと考える。市民に関しては、少数ではあるが仕分け委員としての参画希望などの意見があった。事業仕分け当日の傍聴においては、市民より市外からの傍聴が多く、市民への周知について課題が残った。また、10 月に仕分け実施結果を報告した地域経営改革会議では、「短時間で乱暴なやり方ではな

いか」という意見もあったが「実施結果を途中で投げ出さずに活用することが重要」という結論が出された。

〈5〉 予算への反映結果

予算への反映については、仕分け結果の集計後、10月に政策、財政、行革の担当課で仕分け結果を受けた各事業に関する市としての取り扱いを協議した。その後、市長、副市長による確認に基づき、予算編成にかかる事務事業方針を作成し、その後、各事業担当課と仕分け対象事業の予算の取り扱いについて個別協議を行った。

その結果、101事業中47事業において、事業仕分け結果を受けた何らかの見直しが行われた。

事業への反映結果として主なものは、

特定優良賃貸住宅家賃補助事業・・・「不要」の判定に基づき、新規募集を凍結

住民ITサポート事業・・・「民間化」の判定に基づき、NPOへ事業譲渡

市民文化ホール管理運営事業・・・「市実施(内容規模見直し)」の判定に基づき、4館を3館に統合
特に「市実施(現行通り)」とされた事業のうち、半数の事業について、予算の見直しがされており、各課における自主的な見直しが行われたと考えられる。

〈図表〉 事業仕分け結果を受けた平成20年度予算への反映状況

仕分け区分	事業数 (うち平成20年度予算において 見直しを行った事業数)	事業仕分け結果を受けた 見直し額 (千円)	平成19年度予算額に対する 見直し割合 (%)
①不要	3 (1)	2,566	6.7
②国実施	0	0	—
③県実施	1 (0)	0	0
④市実施(現行通り)	26 (13)	17,209	1.6
⑤市実施(内容・規模見直し)	47.5 (22.5)	90,241	8.6
⑥市実施(手法見直し)	20.5 (9.5)	37,632	5.4
⑦民間化	3 (1)	1,084	5.1
計	101 (47)	148,732	5.1

※ ⑤及び⑥の事業数の端数は、「住民系電算処理事務」の仕分結果が④及び⑤に、「卸売市場経営基盤強化推進事業」の仕分結果が④及び⑥に分かれたため、双方の区分に0.5事業を計上したものの。

※ 見直し額には、一部の事業を除いて人件費、工事請負費は含まない。

(平成20年度より新たに指定管理者制度を導入した施設を含む2事業のみ人件費を計上)

※ 見直し額には、人口・世帯数の増加、原材料費の高騰、法改正による影響など、市の裁量権の及ばない原因による増減については、含まない。また、単年度で終了する事業費による増減についても、除外。

※ 仕分け区分が2つある事業(「住民系電算処理事務」及び「卸売市場経営基盤強化推進事業」)については、それぞれの区分に見直し額の半額ずつを計上。

〈6〉 成果と課題

事業仕分け実施の成果は大きく2つある。

1つは、事務事業の見直しによる1億5千万円弱の経費削減効果が挙げられる。事業仕分け実施に当たっての経費としては、事業費や間接人件費も含めて約500万円であるので、大きな効果を上げたと言える。また、各事業についても、事業の規模や、市民との協働のあり方についてなど、見直しの方向性が明確化されたことが挙げられる。一方、仕分け結果が現行通りとなった事業についても、現在行っている業務の妥当性について確認す

ることができた。特に、今回の事業仕分けで、アウトソーシングを促進すべきとされた事業については、仕分け結果の早期実現を目指すため、提案公募型アウトソーシングの導入に向けた研究を行っていく予定である。

次の効果として、具体的な事業の見直しと併せて、職員が、公開の場で担当する事務事業について説明を行う機会を得られたことも大きな成果といえる。職員アンケートでは、外部の視点からの見直しの必要性や、市民の意見を直接聞くことができる新鮮さを評価する声もあった。事業仕分けの特徴として、外部の視点による短時間で判断を行わなければならない、委員が判定を行う際、事前配布の資料の内容とともに、当日の説明者も大きな判断基準になると思われる。よって、説明の仕方によって、判定結果が変わることも十分に考えられ、職員の事業の説明能力が問われることになると考えられる。これは、仕分け委員に対する説明のみならず、市民に対しても、行政がその事業を行う意義や効果を十分に説明できるということにつながり、市民に対する説明責任能力の向上にも大きく寄与していると考えられる。

課題としては、行政として事業仕分けを実施する目的の明確化が上げられる。前述のとおり、事業仕分けには「行財政改革」と「職員の能力向上」の2点があり、これらが混在しているところが特長でもあるが、逆説的かというと、事業仕分けに取り組む姿勢として、改革か能力開発かどっちつかずになってしまうことがある。これは仕分け委員アンケートでも、事業仕分けの対象事業として挙げられた事業のうち、対象とした理由が不明確なものがあるとの指摘からも分かる。

また、今回の実施は市町合併直後ということもあり、より多くの事業を対象とするよう取り組んだが、結果として総花的な事業の選択になり、予算規模の小さい事業や市による裁量権の薄い事業があがってくることとなり、改革の色合いが薄れてしまった感もあった。当市としては初めての取り組みであり、全庁的に実施できたことについては一定評価できていると考えているが、次年度以降の取り組みについては、目的を絞り込み、効率的な運用を実現できるよう検討していきたい。

仕分け結果から見ると、行政の守備範囲については、対象とした事業のうち、93%が市の業務となっており、行政が行うべき業務については、実態と理論の乖離がそれほど大きくないことが確認された。今後、事務事業の見直しを具体的に進めるうえでは、事業実施主体の見直しから、事業実施手法の見直しに特化することも重要と考えられる。

今回の事業仕分けを受け、内部による自主的な改革を喚起するとともに、次年度以降も外部の視点を採り入れた改革を継続することにより、市民の視点に立った行政運営にシフトするよう引き続き改革に取り組んでいくものである。(詳細は市ホームページを参照 <http://www.city.nagahama.shiga.jp/index/000119/013937.html>)

2. 亀山市での事業仕分け・地域事業組成活動の概要

<1> 導入の背景

亀山市は、平成17年1月11日に亀山市、鈴鹿郡関町の1市1町が合併し誕生した。三重県の中北部に位置し、人口は約50,060人(平成20年4月現在)、面積は190.91km²である。市では平成18年3月に行政改革大綱を策定し、また12月に実施計画を大幅に見直して、行政改革を進めている。行政改革大綱及びその実施計画では、「行政と市民との関係の変革」を視点として事務・事業について行政の責任範囲や実施形態などを見極め、更に市民参画と協働による市民サービスを提供するため、「施策や事業を客観的に評価・検証できる外部評価制度」を創設し、市の事務・事業の要・不要、実施主体のあり方について検討を行うことになっている。また、定員適正化で職員が削減されていく中、現状のサービスを維持するためには、市の事業を適正に縮減し、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。

そこで、構想日本が提唱していた「事業仕分け」に着目し、滋賀県高島市等の先進市の状況を調査していたところ、滋賀県内の自治体では滋賀大学のサポートを受けて「事業仕分け・地域事業組成」の取組みが盛んに行わ

れていることがわかった。この取組みは、事前の準備や実施当日における議論の過程から、職員自身が事務・事業の意義や取り組む姿勢について自ら気づき、今後の見直しに活用していくという意識改革の面がある一方、傍聴者（一般市民）や市民委員が職員の本音を聞いて事業の本質を知ることができ、行政の責任範囲や実施形態などを見極める好機を創出できる。越境ではあるものの隣接県である滋賀県内の自治体から協力や情報提供が受けやすいこともあり、本市も滋賀大学にお願いすることとなった。

〈2〉 対象事業の選定、仕分け体制

対象事業は、保育園、幼稚園を除く53室を対象に、概ね次の要件を満たす各室1～2事業を事務局（行政改革室）で選択し、室の意向を確認して83事業を選定した。

- ① 継続して実施している事務事業。ただし、主要事業、市に裁量の余地がない事業、着手済の建設事業を除く。
- ② 歳出、人件費の和から歳入を差し引いた額（総事業費）上位の事務事業。

事業仕分け委員は、滋賀大 NPM 研究会メンバーと市民の混成とし、1班4～5名で4班構成とした。作業は、平成19年10月20日（土）、27日（土）の2日間実施した。

〈3〉 事業仕分け・地域事業組成作業の結果

結果は、「市で見直して実施」が最も多く43件（53.5%）となり、次いで「現行どおり」が35件（41.7%）であった。ただし、「現行どおり」と判定された事業でも委員から見直しの助言があったものが多くあり、事務局では、「現行どおり」の判定であってもできる限り助言に基づく見直しを行うよう各室に指示した。

不要とされた事務事業2件（2.4%）は、「私立高等学校振興助成事業」と「前納報奨金交付事業」で、2事業とも制度が設定された時の目的と現在の趣旨が異なっており、既に事業の役割は終わっていると考えられるため、不要とされた。

民間化とされた事業1件（1.2%）は、「環境衛生対策事業」で、自治会等が実施する家屋消毒に機器を貸出し、薬剤を配布する事業であるが、伝染病予防法が廃止され市が実施すべき理由がなくなっており、自治会等が継続して実施するのであれば、譲渡すべきとされた。市実施手法見直し16件（19.0%）は、例えば「観光情報発信事業」で、市が行っていた観光パンフレットの作成を観光協会へ移し、効率的・効果的な観光情報の発信・提供を図るべきとされた。

また、施設管理関連の事業では、業務委託先の変更や規模の縮小・拡大、指定管理者制度への移行（すでに指定管理者制度が導入されている施設については、公募への移行）等それぞれの事業に応じた民間活力の活用手法の提案があった。

〈図表〉 亀山市の事業仕分け結果

仕分け結果	事業数	割合(%)
不要(自治体としても民間事業としても)	2	2.4
国実施	0	0
県実施	1	1.2
市実施 現行通り	35	41.7
市実施 内容・規模見直し	29	34.5
市実施 手法見直し	16	19
民間化(NPO、地域団体も含む)	1	1.2
合計	84	100

※ 事業数の合計が83にならないのは、1事業を2つのカテゴリに分けて判定したものがあため

<4> 庁内や議会、住民の反応

事業仕分け実施当日に行ったアンケート調査では、「事業仕分けに基づいて事業を見直すことについて」という問いに対して「非常に意義がある」と答えた方が、コーディネーター及び仕分け委員で 96%、傍聴者で 80%と非常に高い率を示した。対象事業の担当者でも 66%と過半数を超えていた。ただし、委員から「事業仕分けに出す事業についてはもう少し精査して欲しい」、また、傍聴者から「(委員と職員の)声が聞き取りにくい」等事業の選定方法や会場設定等で若干要望事項があったため、次回、改善して実施したい。

また、議会からは、事業仕分けの実施概要だけでなく、対象となった事業の内容を事前に見せるべきではないかという指摘があったため、平成 20 年度は 9 月の決算委員会で提示する予定である。

なお、仕分け当日の様子は、11 月 2 日から 7 日までケーブルテレビで放映し、判定結果及び傍聴者等のアンケート調査の集計結果をホームページに掲載した。

<5> 予算への反映結果

判定結果及びコーディネーター、委員の助言を参考に各室が事業内容を見直し、平成 20 年度予算に反映できた削減額は、計 3,205 千円であった。平成 20 年度予算に反映できなかったものは、平成 21 年度以降の予算への反映を促し、今後 3~5 年間継続して進捗管理していく。

■ コスト削減を図った事業

- ① 政策形成研究旅費支給事業 △100 千円
類似事業である自主研究グループ助成との調整による削減
- ② コピー機・印刷機借上業務 △924 千円
簡易印刷機とカラーコピー機の一元化による購入費、管理経費削減
- ③ 観光情報発信事業 △1,100 千円
観光パンフレット作成等の経費を観光協会へ補助金として交付し、事業全体を見直し
- ④ 亀山市防火協会事業 △20 千円
協力団体の負担金のみでの運営を目指し、補助金を段階的に縮小
- ⑤ 私立高等学校振興助成事業 △1,061 千円
廃止

■ サービスの向上を図った事業

- ① 広報かめやま発行事業
外国人向け広報の発行
- ② 有害鳥獣対策事業
ノザル等有害鳥獣の駆除数増
- ③ 指定文化財維持管理事業
PR 強化のため、指定文化財のパンフレットを増刷

<6> 成果と課題

事業仕分けを通して、コスト削減、事業主体の変更等事業の見直し、職員の気づき喚起(意識改革)、事業に対する市民理解(透明性確保)などの成果があった。見直し事項は、直ちに予算へ反映できるものばかりではなく、計画、方針への反映が必要な場合は、第一次総合計画、行政改革大綱実施計画、指定管理者制度(民間活力導入)指針等を必要に応じて更新していく必要がある。

このように事業仕分けを実施したことで、一定の成果を得た。しかし、忘れてはいけないことは、事業仕分けが「特別なこと」ではないということである。「特別なこと」がなければ事業の見直しができないとか、市民への説明責

任が果たせないのは本来おかしい。通常、予算案策定時に事業の要・不要等を勘案し、その是非を議会が審議するという仕組みの中で不断に事業仕分けが行われていかなければならないはずである。

時折、職員から「事業仕分けの結果で廃止と判定された事業は、市長か何かの会議が廃止を決めるのか」と尋ねられることがある。そんな時は、すかさず「廃止するかどうか最初に判断するのはあなた方(室)です」と答えるようにしている。職員の自己判断能力を削ぐような仕組み作りはできるだけ避けたい。事業仕分けの判定は、あくまで職員が見直しをする際の「手助け」である。事務局は、各室が提示した見直しの方向性を整理して財政当局に示し、各室の意向を汲んで予算査定してもらおうよう調整しただけである。

今回、事業仕分け本来の目的であるコスト削減を追求すれば、事業の選定をもっとシビアにしてもよかった。行政改革大綱実施計画の要求上、職員の気づき喚起、市民との対話という点を重視して各室 1~2 事業を対象とし、平均化を図ったが、それでも事業仕分けにタッチできる職員数には限界がある。事業仕分けはあくまで部分の最適化であり、それ以前に全体の最適化が必要である。他の自治体では、行政評価制度との関わりの中でこの問題を整理しているようなので、今後、当市においては、全体措置をどうするのが検討課題になろう。

2. 守山市での事業仕分け・地域事業組成活動の概要

<1> 導入の背景

守山市は、滋賀県の南部に位置し、平成 20 年 3 月 1 日現在、人口 75,198 人、面積 54.81km²で、人口の減少傾向が多く市の町村に見られるなか、人口が増加傾向にある市である。

本市では、事務事業の継続的な改善とより質の高い行政サービスの提供を目指し、平成 15 年度から事務事業評価に取り組み、併せてその評価の客観性や透明性を確保するため、市民による外部評価制度も導入し、事務事業の効率化や職員の意識改革に一定の成果をあげていた。

しかし、地方分権が進むなか、「自らのまちのことは、自らが考え、決定する」という自立が求められていることから、事業の必要性や実施主体を根本から見直す「事業仕分け」を市民参加のもと、公開で実施することにより、市民と行政と一緒に現在の事業について考えることで自立につなげようと取り組んだものである。なお、事業仕分けは、19、20 年度の 2 年度にわたり、実施する。

<2> 対象事業の選定、仕分け体制

対象事業は、平成 15 年度から実施している事務事業評価の事業をベースに、次に該当する事業を除き、内部組織の行政改革推進本部において、各事業の課題等を考えるなか 60 事業を選定した。

- (1) 法定受託事務などに市に裁量権のない事業
- (2) 新規事業(指定管理制度の導入施設を含む)および終了見込み事業
- (3) 普通建設事業(維持・管理に係る事業は除く)
- (4) 補助金(19 年度に指針を策定し、これに基づき内部で見直しを実施するため)
- (5) 公営企業会計および特別会計に係る事業 など

事業仕分け委員は、「自らのまちのことは、自らが考え、決定する」という自立を目指して実施するという趣旨のもと、市民の中から公募委員 3 人を含み 15 人を選任し、1 班 5 人で 3 班構成とした。作業は、平成 19 年 11 月 17 日(土)、18 日(日)に実施した。

<3> 事業仕分け・地域協働組成作業の結果

仕分け結果としては、「市で見直して実施」が最も多く 63.3%となっており、「市が現行どおり実施」の 30.0%を合わせると 9 割以上の事業において、市が実施することが妥当であると判断されたが、事業の手法・内容において

地域団体等との協働の推進などの意見・提案が多くでており、事業の取組み改善の余地は多いと認識している。「不要」となった2事業については事業の効果が明確でない、「民間に任せる」となった2事業については民間でも既に実施されている、「県が担うべき」となった1事業は効果が県域にわたる、という理由により仕分けられた。作業を通じて次のような課題を事業仕分け委員から指摘されることが多かった。

- 課題解決に向けて、計量的・計数的目標を立てて論ずる習慣がない。
- 良く似た事業が複数の部署で行われており、統合等を検討すべき事業がある。
- 職員1人ひとりが経営感覚を持って事業を実施しているようには感じられない。
- 地域団体などとの協働を進めるべき事業が多いが、具体的に進んでいない。

〈図表〉 守山市における事業仕分け結果

分野	区分	不要	民間	国	県	市見直し	市現行どおり	合計
市民・総務分野		1	1	0	0	15	4	21
福祉・教育分野		0	1	0	0	7	11	19
都市・経済・環境分野		1	0	0	1	16	3	21
合計		2	2	0	1	38	18	61
割合(%)		3.3	3.3	0	1.7	63.3	30	—

[留意事項]

1. 市民・総務分野および都市・経済・環境分野の1事業で、委員の選択した仕分け区分が同数となった。そのため、各分野の仕分け区分の集計は21になっている。
2. 福祉・教育分野の1事業については、協議の結果、仕分けをしなくて意見だけにとどめることになった。そのため、仕分け区分の集計は19になる。

〈4〉 庁内、議会および市民の反応

事業仕分けを実施するにあたって、庁内および議会からは次のような意見、指摘があった。

- 事務事業評価の外部評価制度と事業仕分けは何が違うのか。
- 事務事業の仕分けや改善は職員の本来業務であり、なぜ市民に仕分けてもらうのか。
- 市民が短時間に適切な仕分けができるのか。

これらの意見等に対しては、次のような趣旨等を説明し、理解・了承され実施する運びとなった。

- 外部評価制度と違い、市民参加のもと、市民に公開で実施することにより、市民とともに事業について論じることで、協働のまちづくり、自立につなげていく。
- 市民を無視した行政改革に陥らないようにするため、市民参加により行う。
- 市民が適正に事業仕分けができるように、担当職員は事業の概要をしっかりと説明する。

また、市民の反応としては、市民による事業仕分けを実施するにあたり事業仕分け委員を公募したところ、3人の募集に対して、10人の申込みがあり、他の公募に比べて多い状況であり、市内外からの傍聴者も100人を超え、傍聴者アンケートにおいても、ほとんどの方が意義ある取組みであると評価いただいている。

〈5〉 事業仕分け後の取組み、予算の反映状況

事業仕分け結果は市民によるものであり、それをそのまま反映するのではなく、行政がしっかりとその内容を踏まえ、どのように取り組んでいくかを考え決定することが重要であると考え、担当課が事業の方向性を考えたうえ、その内容については行政改革推進本部で精査し、方針案をまとめた。

また、その方針案については、平成 20 年 2 月 23 日に公開で報告会を開催して事業仕分け委員に報告・説明し、方針案に対する意見等を聴取した。そのうえで、方針案を一部修正し、その内容を議会に報告・協議した。

事業仕分けを 11 月中旬に実施したため、11 月末が提出期限の担当課からの予算要求には、仕分け結果が検討・反映されていないものが多かった。しかし、予算査定のみならず、事業の方向性も協議するなか、次の事業で記載のとおり予算に反映した。

- 公用車維持管理事業(市有バスの貸出し)、福祉バス運行事業、公民館親子ほっとステーション事業…受益者負担の導入
- 市民教養大学開設事業…開催回数、内容などのカリキュラムの見直し
- 環境保全対策事業…環境調査を見直し、大気調査の中止
- 市民サービスセンター…民間委託の導入

〈6〉 成果と課題

仕分け結果のとおり、9 割以上の事業で市が実施することが適当とされたものの、仕分け作業では、事業の内容や手法について市民の目線で様々な意見と提案があった。しかし、多くの職員がこれらの提案等に対する考えがしっかりと回答できていなかった。これは、課題・問題であるが、事業に対する説明責任を求められる職員は、事業を多角的に分析すること、また市民の目線で事業を見た場合の改善策を意識し、その改善案に対する明確な考えを持つ必要があることを自覚しつつあり、このことは、成果と考えている。

また、自治会などの地域団体や NPO 法人との協働による事業展開の必要性の意見等が多くでた。現在、事業仕分けとは別に市民参加の基本ルールの方針に手がけており、これらの意見等は、具体的な手法を検討し、推進するうえでも有意義であった。

一方、課題としては、事業仕分け委員からは「対象事業の中には、対象になった理由がわからないものがあった」という意見があった。委員には、対象事業となった理由(事業の課題等)を明確に伝えたいと、事業仕分けをしてもらう必要がある。そのため、20 年度の事業仕分けの実施にあたっては、事業選定に委員の意見を聴いて決定したいと考えている。

また、事業仕分けでは、特定の市民の意見等を聴いているが、20 年度の事業仕分け実施後には、市民からの事務事業に対する意見等を聴くことを継承するものとして、広く市民から業務改善、民営化などの意見・提案を聴く制度の構築を検討している。

2. 湖南市における事業仕分け活動の概要

〈1〉 導入の背景

湖南市は、平成 16 年 10 月 1 日に旧石部町と旧甲西町が合併し誕生した市であり、滋賀県東南部に位置し、大阪、名古屋から 100 km 圏内にあることから、近畿圏と中部圏をつなぐ広域交流拠点となっている。市の概要としては、南端に阿星山系を、北端に岩根山系を望む丘陵地で、これらの丘陵地に囲まれて、地域の中央を野洲川が流れている。野洲川付近一帯に平野が開け、水と緑に囲まれた自然環境の恵まれた地域である。地形は、平地、丘陵、山林に分かれ、地目別には平地(田、畑、宅地)が 26.9%、山林が 52.0%、雑種地が 3.2%、池・沼、原野、河川等が 17.9%などとなっている。

市での合併後の行政改革の取り組みとしては、平成 18 年 3 月に集中改革プランを策定し、まず庁内において合併後のバラつきを解消することを前提とした行政改革を進めてきたところである。さらに、平成 19 年 8 月には、市の行政改革大綱を策定し、大綱に基づいた行政改革を本格的に進めてきた。大綱でも明記しているように人員削減・財源確保は重要な課題として位置づけており、これを達成するためには、必然的に合併による事務事業

の抜本的な見直しを図り、行政事務のスリム化を図ることが不可欠である。しかしながら、初期の目的は達成されたと判断できる業務、形骸化・慣例化している業務、また、重複する業務や施設について一定の整理や評価・改善を行うことは容易ではなく、予算への反映も含めた事務事業の見直しの手法を模索していたところ、仕分け委員として他市の「事業仕分け」の取組みに参加する機会を得、本市においても有効な手法であると認識した。

準備期間が他市と比較してもかなり短い期間であったが、滋賀大学の協力のもと平成 19 年 12 月 15 日に実施することとした。取組みに際して、まず重要視したことは職員が日常行っている業務について「その目的は何か」、「どういった効果を求めるのか」などについて再度、外部の視点から意見をいただくことで「発見」や「気づき」による意識改革を図ることを目的とした。

〈2〉 対象事業の選定、仕分け体制

対象事業の選定については、4 つの要件を基本的に満たす事業とし、各課で 3 事業を基本として抽出し、行政改革推進室で集約することとした。しかしながら各課への説明不足により、事業の抽出作業が上手くいかない課もあり、全課対象で 60 以上の事業を抽出し、最終 52 事業に絞り込む計画であったが、42 事業の対象事業にとどまる結果となった。

4 つの要件は以下のとおりである。

- ① 継続事業であること。
- ② 市の裁量が大きい事業であること。
- ③ 事業費が概ね 100 万円以上であること。
- ④ 上記要件以外で特に検証が必要とされる事業であること。

事業仕分け委員の構成は 1 班あたり 5 名で 4 班構成とし、市民委員と滋賀大学 NPM 研究会混成により実施した。

〈3〉 事業仕分け・地域事業組成作業の結果

結果については、「市実施 内容・規模見直し」が最も多く 27 件(64%)であり、事業そのものの実施方法や内容などが変革の時期に来ており、目的や趣旨を再度見直して新たな形として事業を展開することが重要であることが結果として認識されたものであった。

また、不要とされた事業についても 7 件(17%)と他市での仕分け結果と比較しても多く、これは各所管も事業について一定の必要性に改善などの思いを持つ事業が抽出され、外部委員の評価と一致した結果であると考えられる。しかしながら、事業によっては担当者の事業に対する認識(目的や趣旨など)の甘さによる説明不足もあり、外部評価委員にも必要性が伝わらないで評価された部分も今後の課題として残ったことも事実である。

作業にあたっての課題としては次のような点が感じられた。

- ① 事業についての対象や目標の設定が曖昧であり、設定の対象を誤れば目的から外れた事業と捉えられ、評価も変わることとなる。
- ② 事業について類似事業の記載も概要書にはあるが、体系別に整理をしていく必要がある。
- ③ 経費の内訳について、補助金などは特に用途を把握する必要がある。
- ④ 事業にどれだけの人件費が含まれているのか把握できていない。

事業仕分けの結果は次のとおりである。

〈図表〉 湖南市の事業仕分け結果

仕分け結果	事業数	割合(%)
不要(自治体としても民間事業としても)	7	17
国実施	0	0
県実施	0	0
市実施 現行通り	2	5
市実施 内容・規模見直し	27	64
市実施 手法見直し	6	14
民間化(NPO、地域団体も含む)	0	0
合計	42	100

〈4〉 庁内や議会、市民(傍聴者)の反応

実施するにあたり、職員の意見は準備期間が1ヶ月不足ということや予算編成時期であるということから、「実施が急である」や「不要となった場合に予算へ反映できるのか」、「これだけの資料で何をどう説明するのか」、「理解できるのか」、「なぜ外部に評価をしてもらわなければならないのか」といった意見が大半を占めていた。これについては、時間が無いことが最大の原因であり、職員に根本的な「事業仕分けとは」への説明不足が原因であったことは否めない。

議会については、概ね理解を示していただいたが、中には「議会の立場はどうなるのか」、「評価をどのように議会の場に挙げていくのか」などの意見もあった。これらについては今後の課題として十分な理解を求めていかなければならないと考える。

当日の職員のアンケート結果では、「事業に対して同様の意見をもらった」や「全く別の視点で意見をいただき、見方が変わった」など事業仕分けに対して前向きな意見が大半を占めた。また、傍聴者については、「非常に意義がある」が大半を占め、具体的な意見の中には「新しい視点からの意見を聞き、内容、方法を見直すことは意義がある」や「職員が事業の意義を認識せず、これまでであったからというだけで継続している。一度、原点に戻って考えるべき」などの厳しい意見もあったが、全体を通じて職員も傍聴された市民の方々や議員の方々も概ね成果があったという評価を得ることができた。

〈5〉 予算への反映

平成 20 年度の当初予算への反映については、実質、予算要求後の作業であったことや不要という評価を受けた事業についても関係団体との協議に要する時間が無かったことなどから直接反映できたものとしては、職員に関係する 2 事業のみである。しかしながら評価結果を踏まえて今後、継続して見直しに取り組んでいく事業が大半であり、仕分け結果を風化させることなく、見直しの実効性を確実に管理していくことが必要である。

見直しとなった事業は次のとおりである。

- ① 職員の間ドック検査受検に伴う助成事業
- ② 職員互助会補助事業

〈6〉 成果と課題

成果としては、第一に職員が自ら実施している事業を外部の人たちに客観的に判断してもらい、必要不可欠であるという行政サイドから見た一方的な視点(考え)からではなく、あくまで受ける立場である市民サイドから見た視点での必要性・重要性を職員たちが「気づき」という形で得られたことが非常に大きい成果であると考えられる。

また、「気づき」という点ではもう 1 つ、事業を市民に説明し理解してもらい難しさに気づいたことである。事業仕

分けという作業の中では、40 分間という短い時間の中での質疑応答も含めた説明であり、各委員には事前に概要書も配布しているが、理解をしてもらうには大変苦勞をしたところである。これは、個々の職員が事業の目的や目標・効果・対象などを理解した上で進めているならば問題ないことであろう。このことが日常業務中に市民が来られて事業の説明を聞かれた場合でも同様であろう。いかに自分たちの実施している行政サービス(事業)がどのようなものなのか、また、説明の難しさを改めて気づかされたのではないかと認識している。

次に今後の課題であるが、行政の内部においては見直しのうち「拡充」は比較的しやすいが、「縮小」、「廃止」となると、決定することはなま易しいものではない。決定するにあたっての1つの手法として外部の意見というものが追い風になる要素であることも間違いはないが、外部からいわれたから縮小・廃止するというのではなく、外部の意見も参考にしながら最終的には行政側の言葉に代えて縮小・廃止などを決定していく必要がある。仕分け作業はこの部分をはっきりしておかないと外部任せになってしまうことから、あくまで外部に委ねるのではなく、意見を聞く、参考にするというスタンスのもとで実施していかなければならないと考える。

おわりに

上記で報告したように、5 市それぞれ独自のやり方も加えて、事業仕分け・地域事業組成活動を展開した。全国的にも滋賀県は事業仕分けが活発な地域として視察も多いと聞いている。本活動の特徴として、公開、市民参加で行なっていることがある。参加した市民委員の声を聞くと、「こんな事業を市がやっていることを知らなかった」、「この事業がこれほどの税金を用いて行なっているとは知らなかった」、「市の担当者も市民サービスについて真剣に考えてくれている、私たちもこれから何かしないといけないと思った」などと前向きな発言が多い。本活動への参加を通じて、市民としての自覚や責任感が高まるようである。

また、昨年度はどの市でも多くの議員も傍聴に来ていただき、熱心に討議を聞いていただいた。新規に事業を構想するよりも、事業を廃止、削減することは非常に難しい作業であり、議会の理解なくしてはできない。事業仕分け作業は、議会での答弁とは異なり、市の担当者も仕分け委員も本音での意見交換となる。ぜひ、そこでのやりとりを活かして、市役所、議会一丸となって、今後とも事業のスクラップアンドビルドに取り組んでほしい。

滋賀大学では、これまで活動に参加いただいた方々で、平成 20 年 4 月に「滋賀大学事業仕分け研究会」を形成した。今年度は、滋賀県のみならず周辺府県の自治体を対象に活動を広げ、自治体の経営改革に貢献していきたい。

なお、本活動は休日に実施することもあり、多くの方々の協力なしには実現しない。協力していただいた方々にここに感謝の意を表する次第である。