

令和2年1月9日

福知山市長 大橋一夫 様

福知山市行政改革推進委員会
委員長 上村 敏之

福知山市全事業棚卸しの総括等について（答申）

平成28年度より実施した全事業棚卸しの完了を受け、令和元年6月14日
付け経営発第29号により諮問のあった、福知山市全事業棚卸しの総括につい
て、別紙のとおり答申します。

福知山市行政改革推進委員会
委員長 上村 敏之
副委員長 深尾 昌峰
委員 浦尾たか子
委員 榎原 傑
委員 菊田 学美
委員 松尾 尚昭
委員 村尾 慎哉

福知山市全事業棚卸しの総括にかかる答申

1 検証にあたって

地方自治法では、「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」と規定されている。

市の事業の執行等にあたっては、常にこの基本的な考え方を意識し、費用対効果の視点をもって、施策や事業の効果を検証し、改善等を行い、その上で、住民福祉の増進に繋がる行財政経営が求められる。

福知山市では、事業棚卸しを開始した平成28年に、市の将来を見据え、持続可能で健全な行財政経営を行うためには、平成18年の1市3町の合併後の膨らんだ事業のあり方や、社会経済情勢等の変化による市民ニーズの多様化、新たな行政課題への対応が必要であり、市の全ての事業について、あり方そのものから見直さなければならないとの判断があった。以下の2点を大きな目的とし、持続可能で健全な行財政経営に繋げていく具体的かつ有効な取組として、全事業の棚卸しに着手した。

- ①事業のあるべき姿を実現するため、あらゆる角度から事業を見直し、効率的・効果的なものにつくりかえること
- ②一連の見直し過程を通して、職員の課題把握・解決能力や政策形成・立案能力の向上を図ること

この全事業棚卸しは、平成28年の事業開始当初には、「4年間で全事業の棚卸しを実施する」との大方針のみ定めて取組を開始し、具体的な手法等については毎年度の事業棚卸しでの取組等の検証を行う中で、常に改善・進化させて実施した。

そこで次項では、年度ごとの取組経過と、そこで得た効果等を整理し、全体のまとめと今後の課題についての検証をもって総括とする。

2 各年度の取組経過と成果

【平成28年度】

平成28年度は、事業棚卸し初年度の取組として、平成24年度から内部評価の取組として開始した行政評価（事務事業評価）の枠組みを最大限に活かしつつ、事業の対象（ターゲット）、投入資源（インプット）、活動内容（アクティビティ）、活動実績（アウトプット）、成果・効果（アウトカム）の的確な把握と分析、予算投入の必要性、事業の有効性、事業の効率性の厳格な評価等の視点を基に、外部有識者等による第三者評価を導入した。対象とする事業は、長く続けて

いる中で課題を抱えているものや、将来的な課題を内包している事業に加え、市民生活に直結する事業などを優先的に抽出し、公開事業検証による28事業を含む132事業の棚卸しを行った。

その結果、事業目的と目指すべきゴールが曖昧な事業や、成果指標の設定・把握に課題が見られるものなどが多くあった。福知山市行政改革推進委員会としては、取組初年度の報告と今後の取組の方向性の打ち出しを兼ねて、「平成28年度事業棚卸しを踏まえた市事業の改善に関する意見」をとりまとめ、11項目について見解を示した。その概要は次のとおりである。

- 1 事業目的とゴールの設定および合理的、効果的な達成手段としての検証
- 2 ベンチマーク指標等を設定し、達成すべき水準の明確化
- 3 類似の目的による事業の統廃合の推進
- 4 補助金等の目的や意図の明確化と実績評価の実施
- 5 運営補助の必要性等の精査
- 6 国府の補助金事業の必要性や効果の検証
- 7 外郭団体に対する監督責任や事務局体制の改善
- 8 機器・機材等の導入にかかるイニシャルとランニングコストの比較検証
- 9 報酬等の支給水準の明確化
- 10 事業棚卸しの結果を踏まえた予算編成
- 11 自発的な事業改善等の実施

【平成29年度】

平成29年度は、上記の「平成28年度事業棚卸しを踏まえた市事業の改善に関する意見」の11項目の指摘事項を基に、事業の検証や見直しに取り組み、事業棚卸しの熟度を高めた。併せて、「職員の政策形成・立案能力の向上」を強化する観点から、若手職員を評価者として起用し、検証に多様な視点を取り入れた。平成28年度に引続き、市民生活に関連性の高い事業を中心に386事業を実施した。

評価者として検証に加わった若手職員と当委員会の意見交換の場では、「所属部署とは異なる事業に触れることで、幅広い視点を養うことができた」といった意見に加え、事業評価に臨む姿勢として、事業事務事業評価シートや関連資料の読み込み、打ち合わせなどの事前準備を徹底するなど、事業棚卸しに関する全ての過程がよい経験になったと聞いている。評価者として事業を検証する姿勢は、自課の事業についても必要性、有効性、効率性など、事業の目的や実施方法などを見つめ直す習慣に結びつくものと認識しており、若手職員の人材育成に有効な機会となったと考える。

【平成30年度】

平成30年度は、事業棚卸し未実施の事業から400事業を抽出して実施した。3年目を迎えた事業棚卸しの取組を、多くの市民に知っていただき、市政への関心を高め市政に参画いただくことと、あらゆる角度から事業を検証する視点の一つとして、外部有識者など専門家だけではなく、地域活動の主体となる市

民や地域づくりに関心のある大学生などから意見を得ることを目的として、公開事業検証での判定人を公募した。

公開事業検証は、平成28年度の事業開始時点から実施し、当初は、市民に広く公開された緊張感のある場で行うことを通じて、事業棚卸しの熟度や透明性を高めるとともに、市政への信頼感の醸成を図ることを主眼においていたが、公募判定人という新たな取組によって市民参画を促すことで、地域住民や当事者としての率直な意見を聞くことができ、事業検証の幅を広げることに繋がった。

また、参加した判定人は、事前研修によって事業棚卸しの取組や事務事業評価シートの見方などについて学習するとともに、公開事業検証での外部検証委員と担当課の議論を通じて、事業内容や課題、市が本来果たすべき役割などについて改めて考え、市政への理解や関心を深めたと考えている。

【令和元年度】

令和元年度は、全事業棚卸しの最終年として、全事業棚卸しの期間中に新規事業として開始したもの、一般会計からの繰出金を財源に実施している特別会計事業、予算規模の大きな一般管理事業などを対象に205事業を実施し、これをもって全1, 123事業の棚卸しを完了した。

令和元年度の内部評価は、全事業棚卸し最終年の取組として、職員自らで事業評価を行うための体制整備を主眼として、若手職員に代わり課長級職員を評価者として実施した。

課長級職員は、行政職員としての実践経験を活かして事業検証を行うとともに、自身の課の事業についても、評価者の視点を活かした創意工夫や知恵を絞り、事業を見直す機会となったと考える。

また、公開事業検証では、前年度の公募から、今年度は無作為抽出方法へと手法を見直し、より多世代の市民に全事業棚卸しの取組を伝えたことで、前年度を大きく上回る36人の市民判定人の参加があった。

市民参画による公開事業検証は、市政への関心を高めるだけでなく、公開事業検証での議論を通じて、税金がどのような目的で、どのように使われているのかなどを明らかにし、市政運営の透明性や事業執行にあたっての説明責任を果たす場としても、貴重な機会であったと考える。

3 まとめ

平成28年度から令和元年度の4年間で実施した全1, 123事業の事業棚卸しは、事業棚卸しによる議論を通じて、あらゆる角度から事業の検証を行い、大部分の事業において効率的・効果的な事業につくりかえるための見直し等が行われるなど、事業のあり方や実施手法をゼロベースで見直すという点において、当初の目的を果たしたと考える。

検証手法についても、外部検証委員による検証だけではなく、若手職員や課長

級職員による内部検証、公開事業検証での市民判定人の導入など、あらゆる角度からの見直しを行うため、事業棚卸しの取組み自体を常に見直し、改善・進化させながら進めた。

4年間全体の取組の中では、事業棚卸しに臨む姿勢、事業のあり方や手法の見直しに消極的だと感じる部署も一部見受けられたものの、次第に事業棚卸しの取組が浸透し、事業棚卸しの意見を踏まえ担当課で事業見直しについて議論を重ねるなど、職員の政策形成・立案能力の向上に寄与していると判断する。

また、全事業を対象に実施したことにより、多くの職員が検証及び見直しに関わり、職員自身が事業内容を点検・評価し、不断の見直しを行うP D C Aサイクルの強化につながりつつある。

なお、事業棚卸しにより効率的・効果的な事業運営へと見直しが行われた結果、限りある財源を有効に活用し、新規事業の創出や予算拡充を伴う事業実施を行うなど、行政サービスの向上等にも繋がったものと考ええる。

4 今後の課題

全事業棚卸しの当初の目的は概ね達成できたものと考ええるが、個々の事業では、事業の背景や課題に対する認識、今後の事業展開についての見通しが不十分なものや、アウトカム、アウトプットといった事業成果を把握する指標自体の捉え方に課題を抱える事業が一部見られた。また、市が交付する補助金についても事業棚卸しにより課題を示し適正化への取組を進めているが、補助金そのもののあり方の見直しや関係者との協議など、改善に向けて取り組んでいる最中である。更に、縦割り行政の弊害として、類似事業を複数の部署が、それぞれで実施しているものもあった。

これは、事業を単体で捉え、事業の目指すべき方向性を認識していないことが原因だと考えられる。事業とは、施策を実現させる具体的な手段であり、上位施策の目的や関連計画での位置づけを十分認識することで、より効果的な事業実施が図られるものである。

事業棚卸しは、一度の見直しで全てが改善・完了するものではなく、これからも不断の見直しにより、行政サービスの質を高めていかなければならないことは言うまでもない。この4年間の取組で、個々の事業見直しについては、職員自らで事業を検証し、効率的・効果的なものにつくりかえるための土壌は整備されつつあることから、事業棚卸しについては、予算編成・予算執行の一連の過程で、引続き職員自身による内部評価を続けることが望ましいと考える。

一方、福知山市が実施する事業は、基本的には市の総合計画である未来創造福知山に位置付けられるものである。政策を実現するための具体的方策・対策が施策であり、その施策を具現化するための個々の手段が事業であることを踏まえれば、政策・施策・事業のいずれの段階での行政評価も、まちづくりの進捗管理を可視化する活動であると言える。

そこで、4年間の取組で培った事業検証や見直しの姿勢を活かし、全事業棚卸しでは課題として残った上位施策と事業との関係性や関連計画の位置づけ、施策目標に対する各事業の効果検証や、ひいては、上位政策・施策のあり方などについても、俯瞰的かつ横断的な視点をもって自ら検証し、必要に応じて再構築し、より効率的・効果的な取組とするよう不断の見直しを進めることで、まちづくりと行財政経営を一体的に行う意識を一層高めていくことが求められる。

また、言うまでもないが、このような取組には、市民参画の視点も加えることで、市民とともにまちづくりを行うことに繋がり、市政運営の透明性や説明責任など、4年間の全事業棚卸しでは課題として残った、市民の市政への理解が向上するものとする。

最後に、今回の4年間の取組は、「事業のあり方や実施手法等をあらゆる角度から見直し、効率的・効果的なものにつくりかえる」なかで、事業棚卸しでの意見を基に、担当課で見直しを図ったものである。事業棚卸しによる見直しの結果、それぞれの事業がどの程度効率的・効果的な事業につくりかえられたのか、どのように事業成果が高まったのかについては、効果測定にかかる調査や効果発現までに一定の時間を要することなどから、個別の検証には至っていないが、今後も担当課において不断の事業見直しを行う中で、効果を見極めるとともに、事業をより良いものに変えていく視点を持ち続けることが重要である。併せて、事業の見直し内容や検証により得られた効果についても市民に丁寧に説明を行っていくことも重要である。

住民福祉の増進は、市政運営の普遍的な命題であり、各行政分野の事業の執行を通じて、その実現を図るものである。今後とも人口減少、少子高齢化の進展や地方創生の取組、また、SDGsの推進やSociety5.0社会の実現など、新たな行政課題も現れてきている中で、このような課題に対応していくためには、創意工夫を凝らした切れ目ない不断の行政改革が、それらの下支えになる。

本答申が今後の市政発展の一助になることをお祈り申し上げます。

以上

〈参考〉全事業棚卸しによる取組実績

1 事業棚卸し実施事業数

実施年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	合計
実施事業数	132 事業	386 事業	400 事業	205 事業	1,123 事業

2 事業棚卸しによる事業見直し状況（平成 28 年度～平成 30 年度実績）

実施事業数		918 事業
見直しの方向性	廃止事業	309 事業
	（廃止した事業数）	（103 事業）
	（廃止し他事業へ統合した事業数）	（206 事業）
	予算額・実施手法等を見直した事業	556 事業
	（予算増とした事業数）	（170 事業）
	（予算減とした事業数）	（342 事業）
	（予算増減なしとした事業数）	（44 事業）
	現行通りとした事業数	53 事業

※見直し率＝94.2%（865 事業／918 事業）

3 事業見直し内容（具体例的な事例）

事業名	見直し結果	見直し内容・効果
社会人コーチ派遣事業	予算減	事業見直しにより、文化系部活動を対象に加えるとともに、部活指導者の資格確認や報告書による成果確認を実施し、事業効果を高める。
消防団施設整備事業 消防車両更新事業	予算増	車両整備計画の作成と集中整備に着手し、地域の安全・安心確保を促進する。
移住・定住促進事業 農山村地域空き家バンク事業	事業統合	移住施策を推進し、あらゆる世代の交流・地域体感などの機会を提供するなど事業統合により、効率的・効果的な事業運営を図る。
災害時資機材整備事業 福祉避難所運営事業	事業統合	福祉避難所運営は福祉保健部と協働し充実を図るが、資機材は危機管理室がとりまとめ効率的に整備する。
元気いっぱいひのびサポート事業 出会いふれあい推進事業 ひとを大切にす人材育成事業	事業統合	事業内容・関連性から児童館で実施する3事業を統合し、効率的な運営を行う。
小学校施設改修事業 小学校消防施設改修事業	事業統合	施設整備に係る事業を統合し、効率的な運営を行う。
教育関係研究大会運営事業	事業組替	大会の開催目的別に整理し、教育研究事業、学力向上定着事業に分割再編後、各事業で効果的に実施する。
子育て支援事業	事業組替	絵本の読み聞かせは実施主体を図書館へ移行。子育て支援事業は、子育て世代包括支援事業に統合する。
ふくちの農場づくり事業	事業廃止	事業目的は概ね達成しており、国・府の制度活用で十分対応可能と判断し、事業廃止する。
障害者一人暮らし応援事業	事業廃止	相談支援事業や障害者相談員など他制度による支援が効果的であると判断し、事業廃止する。

4 公開事業検証の傍聴者・参加者の推移

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
傍 聴 人 (1日あたり)	188 人 (94 人)	182 人 (91 人)	77 人	84 人
市民判定人	—	—	13 人	36 人
1日あたりの 市民参加者	94 人	91 人	90 人	120 人

※市民判定人：平成 30 年度は公募、令和元年度は無作為抽出による募集。

5 平成 28 年度～平成 30 年度の予算削減額（参考数値）（単位：千円）

実施事業数	918 事業	△317,239
【 】大規模な投資的経費 (514,868) 除く		【△832,107】
廃止事業	309 事業	△1,014,525
(廃止した事業数)	(103 事業)	(△705,514)
(廃止し他事業へ統合した事業数)	(206 事業)	(△309,011)
予算額・実施手法等を見直した事業	556 事業	790,309
(予算増とした事業数)	(170 事業)	(1,750,224)
(予算減とした事業数)	(342 事業)	(△959,915)
(予算増減なしとした事業数)	(44 事業)	(0)
現行通りとした事業数	53 事業	△93,023