

第3回福知山市行政改革推進委員会 議事録

日時：令和4年9月30日（金）

午前9時30分から

場所：市民交流プラザ 会議室 4-1

■ 出席者

【委員(敬称略)】

深尾 昌峰(委員長)、菊田 学美(副委員長)、井上 拓、浦尾 たか子、村尾 慎哉

※深尾委員長、井上委員、浦尾委員、村尾委員はオンライン参加

【市】

熊谷特別参与、市長公室長、財務部長、経営戦略課長、財政課長、事務局

1 報告事項

令和4年度施策レビューの実施結果について

委員

施策レビューの実施結果について、事務局より報告をお願いします。

【資料1～6について事務局より説明】

委員

具体的な議論は「2 議事」で行えればと思うので、議事へ進む。

2 議事

(1) 施策レビューの実施結果を踏まえた市政の経営改善について

委員

「まちづくり構想 福知山」を実現させていくためのサイクルの中に位置付けていこうと、施策レビューを試行したわけであるが、委員の皆様も施策レビューに関わる中で、先ほどの報告に質問や意見をいただければと思うがいかがか。

委員

「参加者から資料が膨大」、「どこを読めばよいかわからない」という意見もあったとのことだが、各課ともあれだけの資料を準備し、施策レビューに臨もうとしたことは評価したいと思うところもある。

今回は試行であったので、評価委員と市の担当者のキャッチボールが上手くできていなかったのもあり、当日、レビューの方向性を心配する場面もあった。そのあたりも課題だと思う。ま

た、市からの回答が、例えば「これから環境基本計画を策定するので」となると、議論になりにくいことがあり、基本計画をもとに推進していくにあたって、この「まちづくり構想 福知山」の思いをどれだけ盛り込んでいくかが大切になると思っている。各計画を立てるときに行革委員会とはまた別委員会等で検討されていく中で、その委員会へレビューの結果やポイント、思いを伝えていく作業が大事なのではないかと思う。

委員

資料5に掲げている項目1～3の見直しのテーマの中で、特に項目1であるが、どこまで整理・意識して質疑応答ができたかが見えにくかった。

評価したいのは市民評価者の方の意識の高さや積極性である。一緒になってレビューに取り組んでいただいている様子が見られたのがよかった。福知山市民の方の意識を感じられ、素晴らしいなと思う。これからもこういった取組を通して自治意識を一緒になって醸成していく、そういうきっかけになればよいと思う。

委員

資料4について、来年の3月から60施策の1次レビューを行うとのことだが、このあとまた2次レビューを行うという認識でよかったか。1次レビューと2次レビューの関連性を教えてほしい。

市

来年度から本格実施を想定し、1次レビューは全施策において今年度末(3月)から実績や来年度に向けた課題について振り返る。また、外部の視点を取り入れる2次レビューについては、試行年度も含めて合計4年間で全60施策について行うようにする。来年度の7月には今年度と異なる施策(14～15施策ほど)において行う。

委員

今年度2次レビューを行った施策へのフォローはどう行うのか。

市

ヒアリングや予算編成に反映していくとともに、2次レビューを行った施策についてもまた次年度には1次レビューを行い、担当部による検証、次年度への取組へつなげていくサイクルを進めたい。

委員

行革委員会で行うのは1回と考えたらよいのか。

市

外部の視点を入れたレビューは各年度1回と考えている。

委員

2次レビューにおいて、外部委員により点数評価しているが、これに対する具体的な取組はどうか。

市

来週から各担当部課へヒアリングを行う。方向性はあっているが取組が不十分、課題設定が不十分等、評価も様々である。それぞれに焦点を当てながら有効な方針を確認していきたい。

委員

時間が限られる中で構想を推進・達成していくためには、全庁的には強弱をつけてフォローを行っていかないといけない。一律平等に行っていると、評価している意味も薄れていくので、どのように評価を行っていくか定めたほうがよいのではと思う。

2次レビューに対して意見を前回述べたが、論点の重要性のポイントが違う中で一律に評価を行う結果になってしまっているため、ポイントに絞って評価していくようにしていかないといけない。今後の方向性についても客観的な数値や具体的な目標等を提示していかないと、客観性に欠け、実を結びにくいと思うので、そのあたりも注意して対応してほしい。

市

先ほどの説明を訂正する。行革委員会では年に1度、2次レビューでご覧いただく旨説明したが、2次レビュー以外に、行革委員会の場でも1次レビューの結果は報告していきたい。

委員

これから予算要求にもつなげていくとのことだが、予算となると具体的な方針が明確になると思う。どのように予算へ繋げたかフィードバックしていただけるとありがたい。

委員

今のポイントは非常に大事。市民評価者による評価も含め、どのようにインパクトを与えたかを取りまとめ、予算査定でどんな効果があったか示していくことは大事である。

市

事務局からはすべての施策を対象に2次レビューを行うと説明があったが、それでよいのかどうかも含めた試行だと思っている。そのやり方がベストであるかどうか判断してもらうのがこの委員会ではないか。

委員

一巡でこなして変化が生まれるのか。先ほどメリハリをつけるという話もあったが、「大きくずれているから継続的にモニタリングしていく対象」という括りがあってもよいのかもしれない。

評価者・傍聴者からのアンケートはとりまとめてもらっているが、各担当部課がこの施策レビュ

一のプロセスをどう捉えているのかも気になる。匿名でもよいので担当者の本音を知りたい。その意識改革がないと、ただ一巡してこなくてもやり過ごすだけになってしまう。各担当部課からの反応などはあったか。

市

2次レビューを終えて正直ほっとしているという感想や、「まちづくり構想 福知山」と事業のつながりが腹落ちしたような気がするという感想も聞いている。大変ではあるがこのプロセスを踏まえてまちづくり構想実現のために地道に取り組んでいくことは大事ではないかと感じている。ただ、一部の意見を聞いただけではあるので、全体に対してアンケート等の形で意見を聞けたらと思う。

委員

気持ちは分かるが、「ほっとする」という意見は最悪である。それで終わったように捉えてしまう。コストをかけて行う取組なので、実効性の担保が大事である。

委員

施策レビュー当日は都合がつかず、参加できなかったので、アンケートの結果集計表を読んだコメントをしたい。「根拠を示してほしい」というコメントがあるように、EBPMの重要性を改めて感じる結果だったと感じている。検証結果を見ても、具体的な数値データから傾向をしっかりと資料に示している施策等は比較的評価が高いように思う。例えば、「5-1-3 アクティブなまちの基盤となる地域の安心・安全」は高い評価を得ている。一方で「計画を策定中である」等概念的な説明となった施策については、厳しいコメントが多いと感じた。改めて、課題の把握が不十分だと、その先の評価も低い。これは必然かと思うので数値データに基づいた課題分析が必要であると思う。

資料1についても、様々な角度で傾向分析するとよいのでは。それぞれの担当部課との相関関係があるのか、評価項目同士に相関関係があるのか等、様々な視点から分析するとよいのではないかと思う。

総じて感じたこととして、担当部課の職員自身が理解をしていないと第三者に説明できない。人に説明することを通じて自身の業務も理解していくという意味でも施策レビューは効果がある取組だと思っているので、改善を加えながら引き続き取り組んでいければと思う。

委員

課題が何か捉えきれしていない施策は、総じて議論も崩れて厳しかった。ステレオタイプで課題を捉えていたり、「いいだろう」と思って取り組んでいる施策もあったりして、それは本当に実行性があるのか、アウトカムや目指すべき姿に繋がるのかどうか、多く指摘されたのは事実であった。

委員

資料2のアンケートについて、アンケートをとった目的があり、その目的に対してどのようにアクションをとるのか。アンケートをとって整理して終わりではなく、これを受けて具体的にどのようにリアクションを起こすのか考えてほしいと思う。

市

来年度以降施策レビューを行うにあたり、資料の作り方や1コマあたりの時間をどうするのか等、次回へ生かしていきたい。

委員

性別や年齢、居住地もアンケートをとっているが、どんなフォローを行うのか。

市

年齢については、今回集計の結果、比較的高い年代の参加が多いことがわかり、若い世代の参加を促していくためにどんな周知を行うのがよいのか検討する材料としたい。居住地については明確な生かし方が今浮かばないが、アンケートをとっただけで終わらず、次回へ活用したいと思う。

委員

せっかくデータをとったので次回への活用をよろしくお願ひしたい。

委員

市民評価者は事前に「まちづくり構想 福知山」の策定に関わった方を対象に募集をかけたと聞いているが、せっかく公立大学があり、地域経営学を学んでいる学生がいるので、こういった取組に興味がある方は多いと思うので声をかけてもよいのでは。10代20代にどれだけ参加してもらえるかで視点も変わっていく。

数字の分析について、大学の教授で分析を専門にしている方もいるので、そういった方の力も借りつつ、全庁あげて分析に取り組んではどうかと思う。

委員

このプロセスを経て作り出されたアンケートなどの数値を行革の視点で分析するというのは、担当課よりも行革サイド(経営戦略課)でデザインされていないといけないと思う。

市

各課の対応方針のところ、結局なにも答えていない課や、「計画策定してから取り組む」とレビュー当日と同じように答えている課がある(「2-2-1 エネルギーの地産地消の推進」、「2-2-2 廃棄物の適正処理と循環型社会の形成」)。啓発を謳うだけで、なぜ前期計画で目標が達成できなかったかという課題を整理できずに、結局市民啓発に求めるというのは、「従来方針から外れない」ということを言っているに過ぎない。こういうのは経営戦略課としても許しては

いけない。なんのための施策レビューかを双方に確認しないといけない。「5-1-2 生活の質を高める文化・芸術活動の振興」も同じ。評価が厳しかった施策ほど対応方針に具体性が欠けていて、いままでやってきたところのオウム返しになっている。それではいけない。

資料のつくりについて、検証委員の指摘事項とか、主な改善の指摘事項とあり、それぞれに対応方針があるけれど、全体を通してどうするかを示したほうが整理がつきやすいのでは。一問一答のように羅列されると、適切ではない部分も出てくるのではないかと思う。おそらくそういったところをまとめた上で、それぞれの指摘事項に合うように資料として組み替えて示したということだと思うが、そのあたりの見せ方や、そもそも担当課の考えを書いてもらわないといけないところだと思うし、事業ではなく施策としてどのように臨むのか、課題認識をどう改めていくのかを具体的に示してもらわないと、総論をふわふわと述べられて、結局「既定路線どおりです」ではいけないと思う。そのあたりの資料の組み方というのも検証しつつ来年度以降に進化させてほしいと思う。

委員

重点的にモニタリングしていく群みたいなものは緊張感を含めて作っておいてよいかもしれない。視点を獲得してもらえたり、活かしてもらえたりするまで徹底的にやるという箱があってもよいかもしれない。

来年度の話にもなってきたので、次の議題へ移りたい。

(2) 来年度の施策レビューのあり方について

委員

全施策をレビューするのは良いと思うが、単に一巡するのではなく、うまく受け止めきれなかった施策についてはモニタリングする必要があると思う。

委員

やはり強弱をつけないといけない。今回の取組は市役所が主となって取り組み、行革委員会は補完的にフォローしている位置づけだと思う。1次レビューを市役所で行い、方向性がずれているものを2次レビューで取り組んだ方が、限られた期間の中で効果的に取り組めるのではないか。

委員

1次レビューで課題が多いところを2次レビューで取り上げる、前年度に2次レビューに上がったものも終わりではなく、改善が見られないのであればもう一度2次レビュー対象にあげるなど、メリハリをつけて効果的に改善プロセスを踏んでいく、実効性の高いスキームにしていくということだと思うが、いかがか。

委員

総じて先ほどの意見に賛成で、追加でアイデアをコメントしたい。ずれている結果の評価について、課題をしっかりと捉えられているか、取組の方向性が合っているか、取組の成果が施策実現に結び付いているかという3段階でそれぞれ「合格」か「不合格」かの評価になると思うが、1つ目の課題が捉えられているかどうか「不合格」となったものは、「合格」するまでやる必要があると思う。ここが市民にとって分かりやすいところで、「私たちが困っているのはそこではない」というのを評価できると思うので、市民とすり合うまで取り組むのが重要だと思う。ここがすり合えばあとは手段の話になるので、市役所内の活動としてやっていくというのも1つの案。濃淡、強弱をつけることができる。

委員

1次レビューが終わって、点検をして、どの施策を2次レビューにあげていくか、選び方を行革委員会で検討するプロセスもあったほうがよいか。

委員

課題の分析について客観的に確認ができると思うので、この委員会でやることは意味があると思う。

委員

1次レビューのあと、2次レビュー対象施策案は経営戦略課で絞ってもらいつつ、1次レビューの結果はこの委員会でも共有してもらい、2次レビュー対象施策を選んでいくプロセスはあったほうがよいと思う。

委員

そのプロセスはあったほうがよいと思う。施策レビューでは、「まちづくり構想 福知山」の施策、そして事業という繋がりで見ているのに、従来の取組の延長線上で市担当者は見ているのではないかという違和感が所々にあり、議論が噛み合わなかったという反省がある。ひとつの流れで見えるようにすることが必要。

今からこのスケジュールでいくと、予算要求の関係で、9月10月が非常にタイト。9月中に概算要求ができるようにするためにどうすればよいかを考えると、このスピードで充実したものができるのか不安は感じる。もっと前倒しにしていかないと、担当課から出てくる概算要求がきちんとレビューを踏まえたものになるのか心配ではあるが、どうか。

市

ご指摘のとおり、試行年度である今年は予算要求までのスケジュールがタイト。本来の意義を浸透させて取り組んでいけるかどうかは今年度、しっかり見極めないといけないと思っている。来年度についてはスケジュールをこれから考えていくが、今年度も踏まえてもう少し余裕をもって取り組んでいけるのではないかと考えており、今年度の試行を通して改善を加えていきたい。

委員

今年度末に1次レビューを全施策対象に行うと思うが、資料1のように、誰が見てもそのときの評価が分かるような、客観的な資料は作る予定か。施策の課題が一目瞭然に分かり、課題のある施策を引き続き追いかけてチェックしていく必要性を検討するものがあればよいと思うのだがいかがか。

市

資料1と同じ形式にはならないかもしれないが、1次レビューの結果、課題の捉え方が不十分な施策等を一覧にした資料を準備したいと思う。

委員

メリハリをつけた施策レビューの実施、実施スケジュール、見せ方について意見をいただいた。そのほかはどうか。

市

予算編成に係るスケジュールについては、財政課の感触としてはどうか。

市

個人的には、このスケジュールは許容範囲であると思っている。前倒しできるところは前倒ししていくとなおよいと思う。

委員

1次レビューの結果のまとめ方についてコメントしたい。庁内の別の部課の方に意見を求め、この課題認識で市民に説明ができそうか、クロスレビューを行う取組ができると比較的客観性をもって1次レビューの結果がまとめられるのではないかと思う。クロスレビューについて検討を行ってみてほしい。検証結果を見てレビューの内容を客観的に捉えられたので、こういったまとめを1次レビューから行えないか検討してほしい。

市

アンケートでも問うていたが、2次レビューの1コマあたりの時間や、配布資料について意見があればいただきたい。

委員

施策レビューは2日間参加したが、120分のコマは間延びをしており、施策によるのかもしれないが、1時間でよいのではと思った。

資料については、私自身はこういった資料をこの行革委員で見慣れているが、傍聴者の方や市民評価者にとっては理解ができるか疑問であった。もう少し一目で分かるような補完資料があれば、普段行政に携わっていない方にも分かりやすいのではないかと思う。

委員

市民評価者に対して研修のようなものを事前に行っていたように思うがどうか。

市

市民評価者に対しては、2週間前に資料送付するとともに、概要や資料の見方の説明会を何度か開催した。

委員

それを経ても難しかったかと思う。どこまで手間をかけるかということもあるが、理解を深められるような説明会などを開催するとともに、分かりやすい資料を用意してなるべく手間がかからないようにする。分かりづらい資料になってもいけないので難しいが、市民評価者がきちんと参加できるような資料づくりを経験を重ねながら進化させていければと思う。そういう観点においても、当日のアンケートは活用してほしいと思う。

市

もう一点尋ねたい。委員から尋ねられたことに対して答えが噛み合っていなかったレビューがあり、それは施策に対する課題認識が不十分ということが要因として大きいと思うが、それ以外の点で当日の議論が有効になるように市で取り組めることがあるか。

委員

そもそも市の担当者は施策レビューの目的や施策と事業の結びつきを理解していたのか。それを理解しているのか疑問に思うことがあり、まずはそこを浸透させたほうが良いのではと思った。

市

各部課へ伝えたつもりではあるが、伝わっていたかといえば不十分だったかもしれない。2次レビューが終わってから各部課で腹落ちしていたように思う。伝え方は見直したい。

委員

本質的に議論が一番ずれていたのはどこか。

委員

「2-2-1 エネルギーの地産地消の推進」と「2-3-1 豊かな自然環境の保全と活用」のところが噛み合わなかった。

この2つは噛み合わない原因は違っていたと思う。

「2-2-1 エネルギーの地産地消の推進」は課題が見いだせていない。自分たちがやっていることを明確化できていなかった。「2-3-1 豊かな自然環境の保全と活用」はレビューの目的

を理解していないように感じた。

委員

課題認識の問題は大なり小なりどの施策にも横たわっていたと思う。施策レビューの目的の認識については事前に対応ができるところ。今年は試行であったという点は割り引いても、施策レビューが終わってから腹落ちした、というプロセスの解明はしておけるとよい。

市

特に噛み合わなかった施策の所管部署では、普段の業務においても内部での説明はどうか、経営戦略課・財政課で点検しつつ改善を促さないといけない。レビュー当日の緊張感によるものではなく、普段からあのような対応なのではないかと思う。一方でそういったことに危機感がない市役所、職員の状況も検討すべきかと思う。

当日の時間の設定、資料については、事務局として意図したところがあったと思うので、その意図を伝えてから意見を求めないと委員も発言しづらい。時間設定についてはレビュー前の行革委員会で説明はしているけれども、最終的にどういう意図で設定をしたか。資料は事業まで踏み込まないといけないので、事務事業評価シート等の資料は多くなったが施策に関する資料は少なく、そのバランスはどうだったのか等を伝えてから尋ねたほうがよい。各部課に1次レビューで評価をさせる経営戦略課だからこそ、自身たちも取組を踏み込んで評価をして、委員に意見を尋ねるべき。

市

時間について1コマあたり120分もしくは90分と長めであった。いきなり施策の話に入るのではなく、各コマの冒頭に経営戦略課や担当部課より概要説明の時間も設定したため、長めの時間設定とした。また、「施策レビュー」なので個別の事業についてではなく施策に焦点を当てた説明や議論をしてほしいとお願いはしていたが、主要事業の話にも切り込まないと委員と担当部課は議論がしづらいという意見もレビュー終了後いただいた。冒頭の説明が必要であると感じたか、事業の説明も必要であるか、委員のみなさまには意見をいただきたい。

資料についても、抜け漏れないよう多数配布したが、もう少しまとめた方がよいか、分けた方がよいか意見をいただければと思う。

委員

資料は今回くらいきっちりわかるようにしないと意図は伝わらないと思う。分かりやすくしようと簡略化すると、本質にたどり着くのに時間がかかる。

委員

施策体系シートは、頭を整理しやすかった。

行政の中にいると「政策」「施策」「取組」という言葉に慣れていていると思うが、私はそれぞれの言葉の定義が大変であった。市民評価者や傍聴者の方もその違いが分かっているか心配であ

った。その言葉の定義の説明が書かれているとよいのではないかと思う。

委員

概念を捉えてもらうような図示はしつこくあってもよいと思う。

委員

検証シートを記入する上でも、しっかりとした資料はある程度ないと理解できないと思う。

時間はこれくらいの時間が必要かと思うが、アンケートの結果にもあったように市民評価者が意見を書く時間がもう少しあればと思う。

委員

今回事前に資料を送っていただいた際に、担当する施策以外の資料も送っていただいた趣旨は何だったか。量も多く読めない上に、事務局のコピー・発送する手間も大変だと思う。

市

市民評価者には該当施策の資料に絞って送付をしたが、検証委員のみなさまには全体像把握のため、一式送付をした。

委員

全体像把握のためであれば、担当外の資料は電子ツールでの送付でもよいかもしれない。メリハリをつけて工夫ができればよい。

本日は来年度に向けて改善点の意見が多数出たので、整理をしてほしい。

市

今回いただいた意見をまとめ、来年度の取組を素案として、次回委員会で示したい。

委員

本日の議事は以上とする。

以上

※公表時には〇〇委員(長)は、委員と、市の関係者は、市と表記します。