

第21回安中市行政改革審議会会議録【概要】

(以下、敬称略)

- 【日 時】 平成24年5月11日(金) 午前10時00分～12時00分
【場 所】 市役所201会議室
【出席委員】 9名(大平、小竹、岡田、山田、有阪、武井、森泉、櫻井、儘田)
【欠席委員】 5名(茂木、折茂、猿谷、田島、丹)
【事務局】 6名(総務部長、企画課長、行革情報統計係長、企画調整係長、企画調整係員2名、担当職員2名)

【配付資料】

会議次第

- 1 平成24年度 行政評価制度について
- 2 行政評価制度検討のためのアンケート
- 3 前回会議録

【詳 細】

- 1 開会 司会進行：総務部長
- 2 挨拶 会長

事務局職員自己紹介

配付資料の確認：事務局

- 3 議事 議長：会長

(1) 報告事項

<報告>

- ①委員の委嘱替え等について：事務局

委員の委嘱替えについて

- ・ 新任委員 折茂委員、有阪委員

委員の辞任について

- ・ 佐藤委員

(2) 協議事項

- ①平成24年度行政評価制度について

<説明>

平成24年度行政評価制度について（資料1・2）：事務局

- ・ これまでの市の行政評価については、平成21年度から試行導入し、平成23年度から本格実施したところである。全事務事業数は約1200、評価対象は約600。この評価対象事業について3年間で一巡するよう進めている。
- ・ 平成23年度は137事業について行政評価を行った。二次評価は30事業、外部評価は15事業であった。いずれの事業も庁内組織の行政改革推進会議で最終評価を行い、その後市長の決裁を得ている。
- ・ 行政評価の手法として「創造型政策評価」を導入し試行を2年、実践を1年実施してきたところであるが、その間研修・職場風土・職員アンケートなどから課題、問題点、改善点が生じてきた。
- ・ 職員アンケートの結果（資料2）を分析したところ、「評価結果が実行されない」「時間をかけた割に効果がない」「費用対効果が薄く、やらされているという意識が強い」「評価制度自体の目的や行政評価の目指す成果が不明確」「評価シートの作成が複雑」「指標設定が困難」「窓口職場では職場討議の時間がとれない」「評価対象事業が多過ぎる」「ファシリテーターの役割が高度」など、批判的な意見が多々あったが、職場議論や職場討議が不要との意見は少なかった。
- ・ 今後とも職場議論や職場討議を中心に行政評価を進めたいが、これまでの手法を手直ししたい。
- ・ 行政評価は当市における行政改革の大きな柱であるため、今後も継続して実施することとしている。
- ・ 以上のような背景から、平成24年度以降の当市の行政評価については、これまでの手法の骨格・基本は変えずに、行政評価結果を予算等に確実に反映させるための方法、行政評価に適する更なる評価対象事業の絞り込み、原課職員の負担感を軽減させるため評価シート等の簡素化について見直しをさせていただきたい。
- ・ 見直し後の評価制度を今後の行政評価の基本としたいと考えている。
- ・ なお、見直し案（素案）については去る3月26日開催の行政評価部会に諮り、次回行革審（本日）で審議することとされた。
- ・ 平成24年度の行政評価の方針等については以下のとおり。（資料1）
 - 評価の対象について、職員アンケートの結果を踏まえ見直しを実施。実施計画事業と実施計画対象外事業分けて検討する。また、評価対象外とする事業の基準を設け、再度評価対象事業を絞り込んでいる。現在集計中だが、評価対象事業は600事業から300事業程度になると思われる。【資料1】【資料2】
 - 評価のサイクルについては、3年以内の想定は変えないが、事業数の多い係については評価事業数の年間上限（3～5事業）を設定し、必ずしも3年で終了しなくてもやむを得ないものとする。

- 様式については、別紙資料2の分類に基づき3種類とする。【資料3】
- CPEに代わる職場内での議論として、実施計画新規事業については、事業事前評価シートに加え、各職場での議論が重要であることからロジックモデルのシートも作成する。【資料4】
- 二次評価および外部評価対象事業については、一定の基準のもと企画課にて選定する。
- 二次評価については、庁内部課長で班を編制し、11班体制で実施する。
- 行政評価事業については、最終評価結果のとりまとめを行政改革推進会議で行い、その後市長決裁を受けることで最終決定とする。
- 前年度評価事業の評価結果のモニタリングを行う。平成24年度評価分から、最終評価結果の予算の方向性が「縮小」「予算要求なし」であるにも関わらず、予算に反映されていない事業について、翌年度以降担当課に確認する手法をとる。
【資料5】
- 当該年度の最終評価結果について、市長決裁の後、市長決裁に準拠して予算に反映させる。

<審議結果>

- ・ 平成24年度の行政評価については、これまで実施してきたCPEを見直し、様式等を簡素化した新たな手法で実施することとするが、職場議論の実施など基本的な部分に変更しないものとする。
- ・ ファシリテーターやマネジメントシート等、用語の見直しを行うこととする。

<審議>

- ・ 3月26日開催の行政評価部会において、原課から様々な意見があったが、ファシリテーターとしての役割が重すぎるという意見が気になった。
- ・ CPEは、職場議論を活性化しその中で職員のやる意識を高めようとする意図が裏にある。職員の資質向上に繋がるような意味でCPEはひとつの見識かと思っていたので、各課の意見が妥当なものかどうかを少し事務局で検討してもらいたかったが、その結果、今回見直しということで新たに出てきたのでそれはそれでいいと思う。
- ・ 事務局の説明では、2年間の試行の結果やアンケート結果を踏まえ、骨格あるいは基本的な部分はこれまでの考え方を取り入れながら進めたいということである。
- ・ これまでの行政評価は上からの計画や手法に従って行う受け身であったが、CPEは個々の職員が創造的に積極的に行うことだと思う。そのために必要な職場の議論は意義があったと職員も感じているので、CPEを若干見直ししながら引き続き今までの評価制度を実施していくということで受け止めている。
- ・ 実施計画に載っていない事業は対象ということだが、実施計画に新規事業として載せ

るのは、平成24年度に事前評価するというこでよいのか。

- これまでは、実施計画対象事業の基準として、投資的事業と経常事業のうち100万円を越える新規事業を対象としていたが、100万円を越える新規経常事業がほとんど無かったため、今年度は100万円未満の新規経常事業も実施計画の対象にすることとした。このため、経常事業でも実施計画に登載されたものについては行政評価の対象外となる。
- ・ 資料1の1頁下から2行目に「平成24年度事業事前評価シート(実施計画新規事業)」とはどういう意味か。実施計画の新規事業は評価シートでやってみるという意味で捉えてしまったのだが。
 - 昨年は、行政評価の事業マネジメントシートを実施計画の時に作成しているが、それと同じ内容のものである。昨年は事業事前評価シートという名称だったが、それに加え資料1の8頁の様式を追加した。
- ・ 評価対象事業が300程度になるとの説明だったが、行政評価に取り組まなくてもよくなってしまふ部署は出てくるのか。
 - 複数の課で出てくると思われる。
- ・ なるべく職場討議をして職場を活性化させようということであるので、できる限り多くの部署で職場討議だけはしてもらおうようにお願いします。
- ・ 外部評価について、説明をお願いしたい。
 - 今年度も昨年同様行革審の委員をお願いしたいと考えている。資料1の3頁の案のとおり3班での実施とし、評価事業については3～5事業程度、候補日は9月5～7日、または12～14日を予定している。作業は半日とし、基本的に午後の開催を考えている。
- ・ 評価シートや「ロジックモデル」といった用語について、著作権の問題はないか。
 - マネジメントシートについては、市とコンサルタント業者で作成したものである。「ロジックモデル」は一般的な言い方であるので、著作権等の問題はないと考えている。
- ・ 「実施計画事業」と「実施計画対象外事業」の言葉が難しい。
 - 「実施計画事業」は行政評価の対象から外れ、それ以外の事業は基本的にはすべて行政評価の対象となるが、例外もある。
- ・ 資料1で「実施計画対象の事業」「実施計画対象外の事業」「行政評価」「実施計画」との記述がある。用語の整理をお願いしたい。
 - ここで言う「実施計画」とは総合計画に基づいた実施計画であり、それに掲載されたか否かで「実施計画事業」「実施計画対象外事業」と使い分けている。
- ・ マネジメントシートがやはり大変そうな感じがする。もっと簡単にならないか。アンケートで批判的だったのもう少し項目が減るとやる気も出るのではないかと思う。どこまでが必要でどこまで簡略化できるかをもう少し検討してもらいたい。

- ・ 資料2にアンケート結果がまとめてあるが、職員がCPEをどう受け止めているか、企画課としてそのような職員の受け止め方をどう評価しているかについて説明をお願いしたい。
- 資料2の4頁、問4と問5でCPEについての設問がある。問4では、33%が議論を行わずにシートを作成したという結果が出た。このことからCPEに沿ったやり方はなかなか難しいと思われる。ただし、自由意見では職場討議によって今まで見えなかった部分が見えて良かったといった意見もあった。問5では、役立たなかった、あるいは役立たなそうといった意見が半数あった。
- 問4と問5のクロス集計が資料2の6頁に掲載してある。集計結果を分析すると、職場討議自体は有効であり必要であるが、職場討議のやり方や形態を限定して押しつけてしまうと、やらされ感や時間の制約などから難しいと感じるようである。また、ファシリテーター研修を実施してきたところだが、ファシリテーターの難易度が高い。以上のことから、企画課としてはシートを簡素化し、CPEの手法にとらわれず自由な形での討議・ワークショップを実施し、これからも行政評価を継続していきたいという結論に至り、今回の審議会に提案させていただいた。
- ・ 職場によって受け取り方に差があると思うが、それは所属長の問題なのか、職員の意識の問題なのか、この辺を企画課はどのように考えているのか。
- CPEの手法であればファシリテーター（係長級）を育てなければならないが、簡単に育つものではない。コンサルタントも、ファシリテーターは非常に難しく敷居の高い役割だとの見解であった。
- ・ CPEではファシリテーターがかなり中核的な役割を担うが、今の安中市役所の中ではなかなかいないし、養成するのも手間がかかるという認識か。
- そのように考えている。
- ・ そうだとすれば、CPEの手法を考え直した方がよいのではないか。統一されたやり方でないと個人個人の感性でやってしまう。レベルがどうかは別として統一したやり方の方がよい。
- ・ ファシリテーター等英語ばかりでわかりにくい。もう少しかみ砕いた表現が好ましい。横文字だけで拒否反応を示す人も随分いると思う。安中市の方式を作らなければならない。
- ・ CPEをそのままやったこと自体が難しくプレッシャーを感じているのではないか。新しいことをやろうとする意図はわかるが、「マネジメントシート」という言葉も訳せるところを敢えて使用したということでプレッシャーを感じたのではないか。
- ・ 主観だが、まずは現場力を高めることだ。現場力を高めるために管理職がいて、管理職はそこをサポートする。現場が自分たちで考え自分たちで行動するように後押しするのが管理職である。トップはまちづくりのビジョンを示す。管理職の指導教育の問題もあるが、基礎的な部分をしっかりしないと軸がずれてしまう。軸がずれていると

いうことは迷っているということ。軸さえしっかりしていれば迷いではなく悩みに変わっていくので、どうしたら解決できるのかという議論になっていく。迷っている以上は行き先がわからないのでどうにもならない。その辺を整理する必要があるのではないか。

- ・ 試行した結果、今の安中市にはCPEは合わないかもしれないが、職場討議が有効だということになればその方法を改めて見直していけばよい。ただし、その目的は総合計画に基づいて現場の職員が何をどう行動するかということ。行政評価は報告書を作成するためにやっているのではない。外部評価の人間はプロではないので、評価ではなく意見を述べている。我々の意見をまとめて担当者がどう活動していくか、足りないものをどう教育していくかということになると思う。
- ・ 立派な手法・考え方でも、現場の意識や風土の中に受け入れられなければどうにもならない。試行の結果を検証し、用語も含め安中らしい行政評価のシステムを取り入れ実践できるか、ということを考える時期ではないかと思う。また、ファシリテーターとの関連で、最末端の組織のリーダーである係長をどう養成するかは、行政評価の問題だけでなく安中市の組織の課題としても浮かび上がってきたと思う。
- ・ ファシリテーターの日本語訳がなかなか厳しい。扇動役のような言い方もできるが、逆に変な意味で取られてしまう節がある。
- ・ ファシリテーターと言うか否かは別として、行政評価のファシリテーターだけでなく、これからの行政の中核的な役割は係長であると思う。係長の養成が今後の行政サービスを展開する上で重要となる、ということがいみじくも今回の行政評価制度で浮上した形である。安中らしい行政評価ができるようお願いしたい。
- ・ 資料2の3・4頁の「事業の見直しに役に立ったか」の間に半数が役立たなかったと回答している。市役所は人事異動で新たな仕事を覚えなくてはならない中で、積極的な考えの職員もいれば例年どおりで構わないと考える職員も割と多くいると思う。そのような状況がアンケート結果に反映されているのではないか。だからファシリテーターの立場は大切で、その上に立つ課長はもっと大切である。そういう人間がどれだけ課員を引き上げるかという意識や力が大切である。また担当職員が問題意識を持つことも大切だと思うので、そこに重点を置けば役に立たなかったという回答も減るのではないか。
- ・ 職員の資質向上、職員研修、人材開発などが重要になってきていると思う。また、今までは組織の生産性が問われていたが、これからは職員一人一人の生産性が問われる時代になってきていると思う。職員の資質向上や人材開発に関しては、行革審の守備範囲に入っている気がするので、いずれ大きなテーマとして議論すべきではないかと思う。こういった課題が見えてきたことは2年間の行政評価の試行の結果であり、役に立たなかったというアンケート結果はあるが、大きな成果だったのではないか。
- ・ 担当者はスペシャリストだと思う。担当をいくつか経験することによって全体を見ら

れるようなゼネラリストになっていく。役に立たなかったのではなく、役に立てようとしなかった。問題意識を持ち、問題解決に向け意欲を持ったところは成果が上がると思うので、そういう雰囲気作りを企画課でやってもらいたい。

- ・ 行政評価を安中市の行政に根付かせるためには、拒否反応を出さないような形でやればよいのではないか。
- ・ 現代は1人1台のパソコンが整備されている時代であり、末端組織である係内での議論がない。組織の中心となるファシリテーター、係長を重視して計画的にどのように育てていくか、というのも行政改革の大きな課題ではないかと思う。
- ・ 職場内で議論しているのが前提だが、実態としてはそうでない所があるのかと思う。例えば、資料1の7頁（ウ）一次評価で議論した回数等の項目を設ければ、議論のきっかけになるのではないか。
- ・ 市の職員は市民に対する思いやりの気持ちがない。市民も安中市のためにとの思いがあるが、そういった気持ちもくみ取ってもらえない。
- ・ アンケート結果で問5と問6で「回答なし」の割合が多い。本当は書きたかったが何らかのペナルティを気にして書けなかったのか、という意味にもとれてしまう。もう少し物事が言えるようなやり方にすれば、いい知恵も出てくるのではないか。
 - 無記名のアンケートだったので、面倒に感じて回答しなかった部分もあるかもしれない。
- ・ 無回答があるのは、シートが難しく理解できなかつた職員が、強制でないから書けなかつたのだと思う。改善できるところは改善した方がよい。
- ・ 今年度はコンサルタントの意見も求めるのか。
 - 今年度はコンサルタントのお力を借りたいと思っている。いずれは自分たちでもできる方法にしたいと考えている。
- ・ くだいようだが、安中らしい行政評価制度にすることが必要である。

②今後の予定について

- ・ 本日の協議結果に基づき平成24年度の行政評価を進め、評価結果については次回行革審（年明けの開催を予定）での報告を予定している。
- ・ 行政評価部会、補助金等検討部会については、現時点では開催予定なし。
- ・ 外部評価は9月を予定している。

③その他

- ・ 「補助金のあり方について」の答申以降の状況について報告。

4 その他

- ・ 特になし

閉会