

6-1

平成 24 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
近江八幡市財政課	加納 誠
西尾市子育て支援課(前企画政策課)	犬塚 佐重喜
舞鶴市企画政策課	西嶋 久勝
愛知県幸田町総務課	内田 守
豊明市企画政策課	小川 正寿
福知山市企画課	岸本 範義

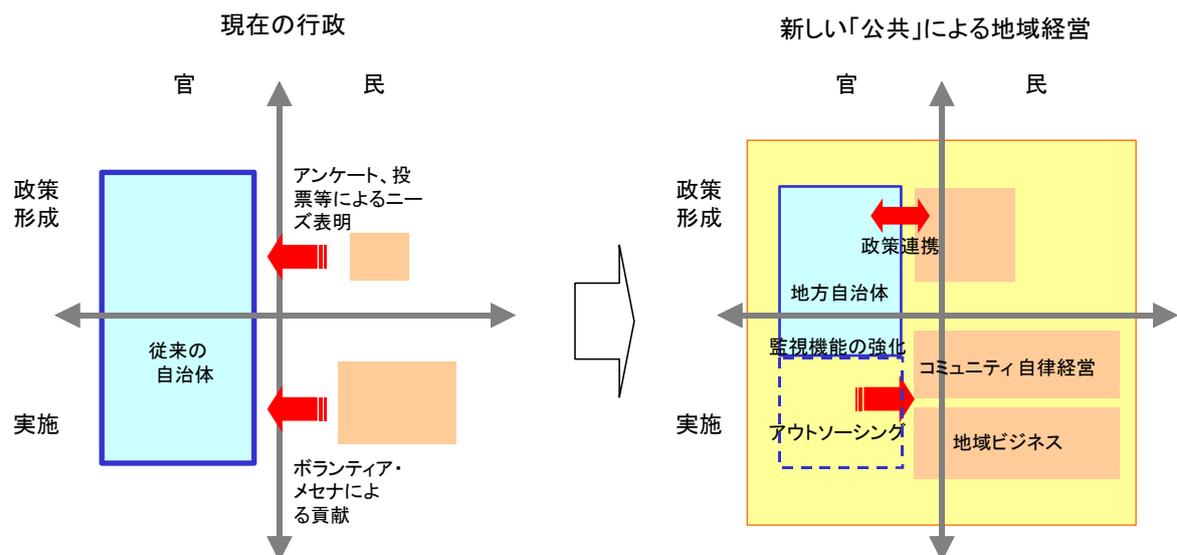
はじめに

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 24 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

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】

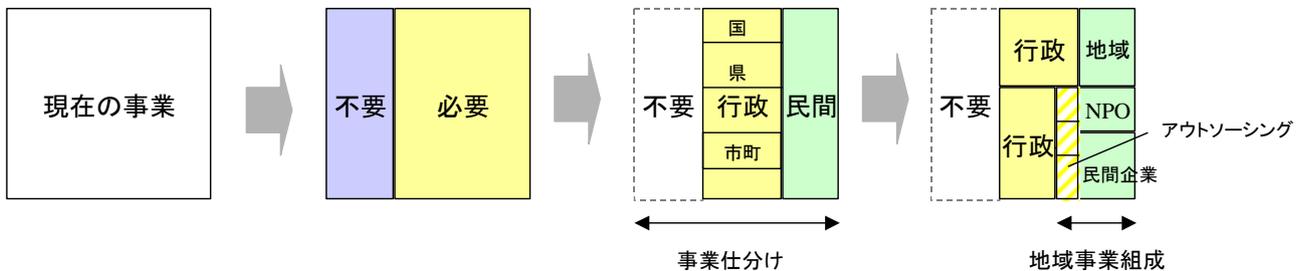


¹ 自治体によって、公開事業評価、公開事業レビュー、公開事業診断などと呼ぶこともある。

事業仕分けは、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かを考える作業である。²

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 7 年間で、18 市町に対して 35 回の事業仕分けを行ってきた。本稿は、平成 24 年度に実施した近江八幡市、西尾市、舞鶴市、幸田町、豊明市、福知山市の結果を報告するものである。近年の特徴は、最終判定を無作為抽出方式で選定した市民が行う「市民判定人方式」の採用が増えていることである。平成 24 年度実施の 6 自治体はすべて市民判定人方式で実施した。

【図表 3 滋賀大学による自治体の事業仕分け活動の発展(下線は市民判定人方式)】

	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	計
件数	3	5	6	3	7	5	6	35
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 <u>西尾市</u> <u>舞鶴市</u>	<u>近江八幡市</u> <u>西尾市</u> <u>舞鶴市</u> <u>幸田町</u> <u>豊明市</u> <u>福知山市</u>	

2. 近江八幡市

1) 導入の背景

平成 22 年 3 月に旧安土町、旧近江八幡市が合併した新近江八幡市にとって、旧市町が実施してきた行政サービスの実施手法やあり方の違いを、整理、統一していく必要性があった。そこで、外部や市民の視点により、事業そのものの必要性や課題等について議論し、今後のあり方についての意見を求めることで見直しを促進するため、合併直後の平成 22 年度から、市長マニフェスト事業として「公開事業診断」を実施してきた。

導入当初から削減ありきというスタンスではなく、市民との協働や役割分担のあり方といった観点や、有効な事業は拡充することも視野に入れるといった観点により、様々な角度から診断し、処方箋をもらうという意味を、「事業診断」の名称に込めている。

2) 診断体制及び対象事業の選定

合併直後であり、住民の注目度も高かった実施初年度に比べ、平成 23 年度は傍聴する市民が減少していたことから、市民参加をより進めるため、平成 24 年度は「市民判定員方式」で診断を実施した。市民判定員の募集には、ホ

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。

ームページや広報での呼びかけに加え、年代別に無作為抽出した 200 名に募集用紙を送付することにより、これまで市政に関わりの薄かった層への浸透を狙った。また、まちづくり協議会による地域協働の取り組みが進んできていることから、各学区のまちづくり協議会に推薦を依頼した。結果、合わせて 19 名の応募があった(当日参加は 18 名)。

事業選定については、事務局が主導する方法ではなく、条件設定を無くし、各部より 1 事業を選定することとした。公開の場でその是非を問いたい事業、より効果的な実施方法等について外部から意見を得たい事業、公開の場で市民へアピールしたい事業といった観点から 6 事業 7 項目が選定された。

【図表 4 診断員等の構成と実施事業の変化】

	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
構成	コーディネーター 1 名 外部有識者委員 4 名 (滋賀大学事業仕分け研究会) 市民公募委員 3 名 8 名(×2 班)	コーディネーター 1 名 外部有識者委員 4 名 (滋賀大学事業仕分け研究会) 市民公募委員 2 名 7 名(×2 班)	コーディネーター 1 名 外部有識者委員 4 名 (滋賀大学事業仕分け研究会) 市民公募委員 2 名 (行政改革推進委員) 市民判定員 18 名
事業選定	普通会計の事業 直接事業費が400万円以上の 事業 26 事業 34 項目	普通会計の事業 直接事業費の内一般財源が 100万円以上の事業 14 事業	特別会計の事業も含む 直接事業費の額に拘らない 各課・部より診断対象としたい 事業を選定 6 事業 7 項目

3) 事業診断の結果について

平成 24 年度の診断から「抜本的見直し」を診断区分に加えて実施した。この区分に診断された事業には、すぐに不要とまでは言えなくても、事業のあり方を含めて見直しを図る事が必要との厳しい意見が付されている。

【図表 5 近江八幡市公開事業診断結果】

診断区分	平成 22 年度	平成 23 年度	診断区分	平成 24 年度
①不要、民営化	2	4	①不要、民営化	0
②国、県、広域が実施	1	0	②抜本的見直し	2
③実施 現行のとおり	3	1	③国、県広域実施	0
④実施 内容・規模見直し	20	7	④現行通り、拡充	2
⑤実施 民間委託の拡充	7	2	⑤内容、規模見直し	3
⑥民営化	1		⑥市実施、民間委託の拡充	0
計	34	14	計	7

4) 庁内、議会及び市民の反応

今回参加した市民判定員からは、普段行政がどのような考え方で事業を行っているのかを知ることが出来た、参加して良かったといった肯定的な意見がほとんどであった。また、公開事業診断という事業についても、もっとアピールして行くべきとの声も多かった。

一方で、判定員のほとんどが 60 代、70 代の方で、診断員も含め女性が 1 名しかいなかった為、もう少し幅広い層の市民の参加が必要との意見があった。

国の「事業仕分け」のマスコミ報道も減少し、本市においても一般傍聴者（議員、市職員を含む）が減少している。広報の方法を含め、さらに工夫を図るべき余地があった。

5) 予算への反映状況

診断対象となった事業は、診断結果を踏まえ、社会経済情勢、行政としての施策のあり方や実施手法などを勘案し、十分に検討した上で、市の見直し方針を決定している。

見直し方針に基づいた取り組みを進めた結果、これまでの診断対象事業 46 事業 55 項目のうち、20 事業 22 項目で財政効果が出ており、3 年間で約 2 億円の財政効果額を見込んでいる。

【図表 6 近江八幡市公開事業診断対象事業の財政効果(千円)】

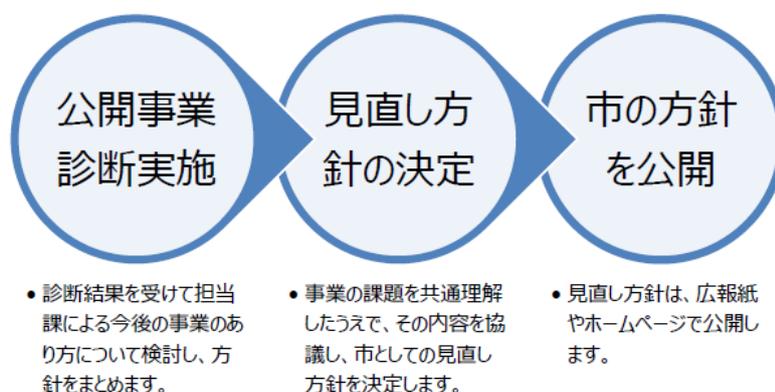
公開事業診断 実施年度	財政効果額			合計
	H23	H24	H25	
H22 (26 事業 34 項目)	31,460 (9 事業 9 項目)	60,828 (12 事業 13 項目)	83,133 (14 事業 16 項目)	175,421
H23 (14 事業 14 項目)		7,123 (5 事業 5 項目)	13,765 (5 事業 5 項目)	20,888
H24 (6 事業 7 項目)			4,500 (1 事業 1 項目)	4,500
H22～H24 計 (46 事業 55 項目)	31,460	67,951	101,398	200,809 (20 事業 22 項目)

6) 成果と課題

見直し方針は毎年進捗管理を行い、議会や市民に公表することで、診断結果が実効性を持ち、行政改革に繋がるように取り組んでいる。財政効果に加え、合併前の旧市町で違いのあったサービス調整が進み、また、スクラップアンドビルドにより、新たな住民ニーズに対応する事業への展開を図ることもできた。

今後は、市民に広がった市政への関心の高まりと参画への機運を、他の様々な市の事業、取り組みに繋げる必要がある。また、「公開事業診断」の実施により再認識した市民への説明責任の重要性、職員の自主的な見直しへの意識改革は、今後の行政運営に活かしていかなければならない。

【図表 7 見直し決定のイメージ】



3. 西尾市事業仕分け

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。

平成 24 年 8 月 3・4 日、西尾市にとって 2 回目となる事業仕分けを実施した。

2) 仕分け体制及び対象事業の選定

(1) 仕分け体制

コーディネーター 1 名、仕分け人 6 名(市民仕分け人 3 名)、市民判定人 15 名(当日は 13~14 名)の 1 班体制で実施した。市民判定人は、無作為抽出した 600 名の市民(18 歳以上)に依頼文を送付し、51 名の方に了承をいただき、抽選により決定した。

(2) 対象事業の選定

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 名の中から 8 名によるワーキンググループを設置し、全 806 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基準に、16 事業(仕分け作業は 17 事業)を選定した。

【図表 8 西尾市事業仕分けの結果】

3) 事業仕分けの結果

事業仕分けの結果は図表のとおりで、市実施(内容・規模見直し)が 8 事業と最も多かった。

不要・民営化	1 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)	3 事業
市実施(内容・規模見直し)	8 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>)	2 事業
計	17 事業

4) 市民判定人の反応

2 日間で 27 名の市民に判定人として参加していただいた。アンケートでは、「非常に意義がある」、「意義がある」と回答した方が 90%を超えている。また自由意見では「今回参加できてよかった。色々考えることができた」、「仕分け内容の提案はどこでされるのか。市民の声とかは反映しているのか。とっても参考になったので機会があれば出席したい」、「市の事業に対してあまり興味がなかったが、今後興味を持てるようになったと思う。事前にもう少し勉強して臨むべきであった」等の意見をいただいている。無作為抽出で選ばれ、日頃市政にはあまり関わっていないと思われる方達が、事業仕分けに参加することで、市政への関心が高まっていることが窺えられる。

【図表 9 市民判定人アンケート結果】

【問】事業仕分けにより事業を見直すことをどう思うか。		
非常に意義がある	16	59.3%
意義がある	9	33.3%
わからない	2	7.4%
あまり意義を感じない	0	0.0%
異議を感じない	0	0.0%

5) 予算への反映状況

事業仕分けの結果を受け、市の対応方針を公表した。「現行どおり」と判定された3事業を除く14事業のうち、8事業については、平成25年度の削減効果を約43,700千円と見込んだ。しかし、他の6事業については、「改善に向けて検討する」とどまり、残念ながらスピード感に欠けると考える。

6) 成果と課題

市民の関心について、一般市民の傍聴が少なかった(H23:86名、H24:67名)。平成23年度も多くはなく、その反省に基づき1日目と2日目で会場を変更(1日目:旧西尾市、2日目:旧吉良町)し、市全域から傍聴にお越しいただくことを期待した。また、報道機関への情報提供、広報・ホームページでの周知だけでなく、公共施設へもポスターを掲示してPRに努めたつもりであった。しかしながら結果は十分ではなかった。

事業の選定についても反省すべき点があったと思う。市民の関心を引く事業を多く選定して、事業仕分けに対する関心を高めることも十分ではなかったようだ。

市民判定人のアンケートでは、90%以上の方が「意義がある」と答え、市政に対して関心が高まることに言及をしている方もいる。より多くの市民に傍聴いただき、より多くの市民と情報共有を図り、市政に対する理解を深めていただく機会となるようもっと工夫できればよかったと、今回の事業仕分けにおいても痛感している。

市民判定人の市政への関心の高まりを、看過することはできない。次回の事業仕分けでさらに参加いただくこと、具体的には事業選定に参画いただくことも面白いと思う。

また、西尾市においても各種審議会等の委員に公募委員が参画しているものがある。公募の方法は広報等で募集を行なっているが、その方法が絶対であるとは考えない。無作為抽出により選定した市民にお願いすることも、事業仕分けでの市民判定人のことを考えると、有効な方法の一つであると考ええる。

西尾市の事業仕分けも成長過程にある。さらなる有意義な事業仕分けを目指すとともに、市民と共に行政改革を推進できればと考えている。

4. 舞鶴市公開事業評価

1) 導入の背景

舞鶴市では、平成15年度から18年度に事務事業評価を実施し、また平成21年度と22年度には部局ごとの運営目標とその達成状況をホームページ等で公表する形で、市の事業や施策を市民に説明することに取り組んできた。こうした取組は市役所の中にPDCAサイクルの考え方を取り入れることや、組織の目標を共有し職員の意識改革を進めるなどの面で一定の効果があつたが、施策や事業の見直しについて目に見える成果を得られたとは言い難く、政策の形成・検証における基本的な仕組みとして定着させることはできなかった。

今後の政策評価について具体的方策を見出せない中、平成23年2月の市長選挙により、医師である多々見市長が就任した。市長からは、外部の視点から評価を受けることによって市民の満足度を高め、市役所が良い方向に変わったと感じてもらえることを目指して、政策評価の仕組みづくりに取り組むよう指示が出された。

市長の方針の下に、舞鶴版の新たな政策評価の仕組みづくりに取り組むに当たっては、①市民目線を大事にし、②評価の結果を市民にフィードバックできる、③シンプルで分かりやすい仕組み、であることを基本に据えた。また事務事業評価が、膨大な作業量を伴う一方で明確な見直し効果が得られなかったという反省から、内部作業の最小化と見直し効果の最大化を重視することとした。

こうした考え方の下に、各自治体で実践されている様々な外部評価について検討を重ねた結果、舞鶴市に新しい政策評価の仕組みを導入し定着させるためには、まずはその土壌づくりとして、施策や事業のあり方を市民目線で

“そもそも”から問い直し、良い意味で役所の常識を覆すようなインパクトを与えることが有効と考え、事業仕分けの手法を活用した『公開事業評価』を平成 23 年度に初めて実施した。平成 24 年度は、前年度の成果を踏まえ、評価対象事業数を拡大するなどの見直しを行いながら、第 2 回目の『公開事業評価』を実施した。

2) 評価体制及び対象事業の選定

平成 24 年度の『公開事業評価』の実施体制は 1 班 7 人(市外:コーディネーター 1 人、評価員 3 人/市内:評価員 3 人)とし、評価の結果に市民の生活感や常識感をより反映させるため、市民判定人方式を採用した。約 20 人の「市民判定員」は、自治会や NPO 法人、経済団体、福祉団体等からの推薦のほか、公募及び無作為抽出により選任した。

対象事業は、平成 23 年度当初予算に計上されたもののうち、市の裁量が大きい事業費概ね 100 万円以上の事業で、目的と実態の乖離が認められるもの、長期に継続されているもの、過去に抜本的な見直しが行われていないものなどを基準として、各部局に候補事業の選定を求めた。また、各部局による選定の他に、市長による事業選定も行った。各部局及び市長が選定した候補事業(28 事業)について、コーディネーターと評価員から意見を求め、14 事業を選定した。

【図表 10 舞鶴市公開事業評価の結果】

3) 事業評価の結果

当初 14 事業を対象に評価を実施したが、そのうち 1 事業については、評価の過程において、内容ごとに分割し、合計全 15 事業について判定を行った。評価結果は右のとおりである。

判定結果	事業数
不要・民営化	4 事業
抜本の見直し	2 事業
国・府・広域実施	0 事業
市実施(現行どおり・拡大)	3 事業
市実施(内容・規模見直し)	4 事業
市実施(委託化・委託拡充)	2 事業
合計	15 事業

4) 庁内、議会及び市民の反応

市民判定員として公開事業評価に関わっていただいた市民からは、市の事業についてよく理解ができ、市政への関心が高まったという意見が多かった。また、アンケートにおいては、8 割を超える市民判定員が「取組に非常に意義がある」と回答し、一方で「もっと前向きな議論があっても良いのではないか」という意見や、「事業単独での評価だけでなく、さらに大きな視点で施策単位での評価を行うべき」という意見があった。

評価事業担当課からは、「評価員、判定員からの意見は参考になった。」という意見が多く、評価結果に対する納得度も 70%を超えているが、「短い時間で、議論が深まらなかった。議論を深める工夫が必要。」という意見や、「対象事業の政策の中での位置付け及び趣旨について、事前に評価員等に認識・理解をしていただくことができれば、より効果的なものになる。」といった意見があった。

総じて、事業評価に対して肯定的な意見が多いが、さらに議論を深める工夫、前向きな議論を促す工夫、政策・施策の中での事業の位置付けを認識できる工夫が必要であるという意見が寄せられた。

5) 予算への反映状況

公開事業評価の結果を受け、各担当部署において、再度事業について必要な見直しを行い、平成 25 年度の予算要求を行った。その結果、事業を廃止又は休止するものが 4 事業、事業内容等を見直して実施するもの 7 事業、現状どおり又は拡大して事業を実施するもの 4 事業であった。

6) 成果と課題

公開事業評価に参加した市民からは、市の実施している事業について理解が深まり、市政への関心が高まったという意見が多くあり、市民に対する説明責任を果たす有意義な場となった。また、評価結果を踏まえて市内部で検討し、4つの事業を廃止・休止するなど事業の見直しを推進することができた。

しかし、前述のとおり、さらに議論を深める工夫、前向きな議論を促す工夫、政策・施策の中での事業の位置づけを認識できる工夫が必要であるという意見が寄せられており、今後、これらの点について改善を加えながら、“市民とともに政策をつくりあげる”ための新たな評価の仕組みづくりを進めていきたいと考えている。

5. 幸田町事業仕分け

1) 導入の背景

幸田町では、平成22年8月に就任した町長が、公約の一つとして「行政意識の向上とサービスの徹底」を掲げ、公約を実現するための一つの手法として平成23年度に事業仕分けを実施した。平成23年度は、「事業の見える化」及び「職員の意識改革」を目的に、町民を中心とした仕分け委員及び仕分け人による「住民目線」での事業仕分けを実施したが、平成24年度においては、滋賀大学事業仕分け研究会の協力を得て「外部目線」も加えた事業仕分けを実施した。

2) 仕分け体制及び対象事業の選定

(1) 仕分け体制

コーディネーター1名、仕分け人6名(町民を中心とした内部仕分け人8人+滋賀大学事業仕分け研究会3名)、町民判定人28~23名/日で実施した。

(2) 事業選定

町民を中心とした幸田町事業仕分委員会(委員8名)において、実施方法の検討及び対象事業の選定を実施した。

事業選定においては、町職員による事業仕分け専門部会(プロジェクトチーム)及び財政課が78事業を対象候補事業とし、さらに事業仕分け専門部会で25事業に絞り込んだ。その後、事業仕分け委員会において仕分け対象となる14事業を選定した。

2回目となる24年度は、委員会により町民等の関心の高い事業を中心に選定されたが、対象候補事業選定(78事業)に財政部局の意向が強く反映されたのが特徴となった。

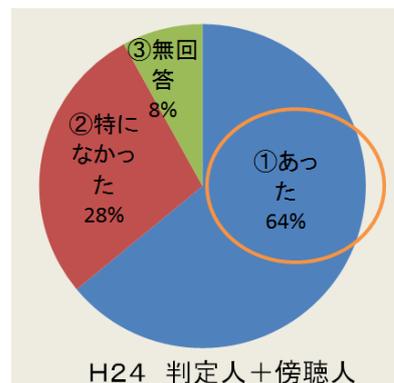
3) 事業仕分けの結果

事業仕分け結果は次のとおりであり、現状の事業運営に対し、多くの事業が見直しを求められる結果となった。

【図表 12 幸田町事業仕分け結果】

判定結果	不要、民営化	国・県・広域実施	抜本的見直し	町実施(現行どおり、拡大)	町実施(内容・規模見直し)	町実施(民間委託・委託拡充)	*その他(コンビニ納税を導入)	計
判定数	2	0	5	1	6	0	1	15

【図表 11 事業仕分け対象事業で関心がある事業がありましたか。】



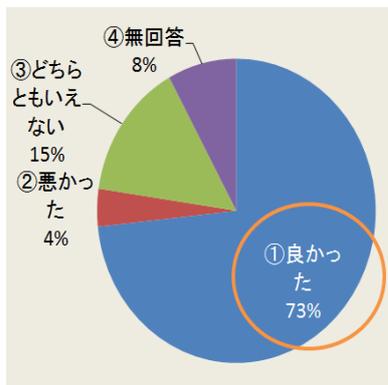
4) 庁内、議会及び市民の反応

事業仕分けの目的である「職員の意識改革」については、仕分け実施を通じて事業目的の再確認や事業内容分析等により前例踏襲的な考えを改めることにつながった。また、事業仕分け結果をもとに仕分け委員会が町へ提出した提言書に基づき、可能な限り対応するとの町長の強い意思表示を受け、行政改革推進本部により対応方針が決定され、議会へ次年度等予算案として提案され可決された。

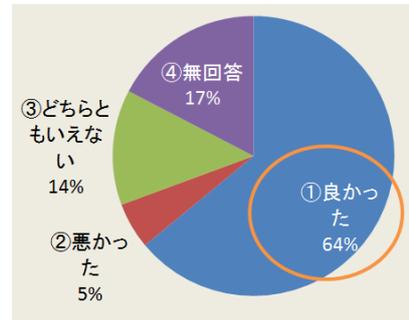
事業仕分けへ参加した町民判定人や傍聴人は、事業仕分けの実施について73%が「よかった」と回答するとともに、仕分けの目的である「事業の見える化」や「事業の最適化」のための手法としても64%が「よかった」と回答しており、参加した町民は高い評価を仕分けに下している。

【図表 13 幸田町事業仕分けについての町民の反応】

■仕分けを実施してよかったと思いますか



■「事業の見える化」や「事業の最適化」のための手法として良かったと思いますか。



* 事業仕分けアンケートより
対象者：判定人＋傍聴人

しかし、判定人募集について無作為抽出で2,500人に案内を出したが、応募はわずか60人であり、課題を残す結果となった。

5) 予算への反映状況

平成25年度予算への反映状況としては、雇用対策事業の廃止により500万円減、各種団体への補助金等の見直しにより800万円余り減、講座事業等の見直し統合等により50万円程度減、その他あわせ平成24年度事業仕分けの予算への反映額としては約1,400万円の減額となった。なお、平成26年度以降についての反映額は未定である。

6) 成果と課題

事業仕分けに参加した方は、高い評価をいただき、当初の目的であった“事業の見える化”は達成されたと考える。しかし、参加者の少なさ、判定人の応募者の少なさに課題が残る結果となり、町民の関心を高める仕掛けが必要であった。

今後については、仕分け結果に対する対応方針に基づいた着実な事業実施と、実施内容の町民への発信により、町への信頼が高められると期待している。

6. 豊明市事業仕分け

1) 導入の背景

豊明市において事業仕分けを導入するきっかけは、石川市長が掲げたマニフェストであった。しかしながら、その背景には、少子高齢化、産業の空洞化、景気(税収)の落ち込み、インフラの老朽化等々自治体を取り巻く環境が悪化している状況にありながら、地方分権による自治体間競争が事業縮小へのシフトを阻害している状況にあったことと考える。

豊明市を含む愛知県尾張東部地域は、名古屋市に隣接した自然豊かな住宅地で、多くの自治体において人口増加を続けている地域である。また、豊明市の南東部周辺は、トヨタを中心とした日本有数のものづくり産業の地域であり、全国自治体ランキングの上位自治体がひしめく地域である。このように全国でも優良な地域のため、行政サービスのあり方は、自治体の置かれた状況よりも周辺自治体の動向に左右されているおり、持続可能な行政運営をしていくために自治体間競争よりも、身の丈にあった行政サービスを市民とともに考えていく第一歩として、事業仕分けを実施することになった。

2) 仕分け体制及び対象事業の選定

仕分けの体制は、2チームで滋賀大学よりコーディネーター、外部仕分け人、市民から市民仕分け人、仕分けの方式についても、市民目線で行う観点から市民判定人方式を採用し、無作為抽出の市民 2,000 人に郵送で募集を行い無報酬で 41 名の参加いただいた。

事業仕分けは、民主党が財源確保のためのコストカット手法として強烈に印象づけられたことから事業選定の準備段階から庁内の抵抗が大きく、選定作業が進まなかった。そこで事業仕分けのイメージを払拭するために、目的を予算削減ありきではなく、市民と一緒にこれからの行政サービスのあり方を考えることと明確化し、事業選定は、事務局からの押しつけではなく担当課から仕分け候補事業を挙げることにした。

当初、妥当な事業が挙がってこないのではないかと危惧したが、担当課が日々の事業実施から課題や疑問を感じていることが多く、事務局の心配をよそに、多くの事業が担当課から挙げられた。その中には、事業仕分けにそぐわないと思われる事業も含まれていたが、担当課として事業を見直すためには、市民の意見を確認したいとの思いからの選定であったと感じている。

各課からの抽出した事業から、40 の候補事業に絞りインターネット、市役所、文化会館、体育館にて、事業仕分け希望事業の投票「市民投票」を行い、20 事業の仕分け事業を決定した。

3) 事業仕分けの結果

事業仕分けの結果は、不要・民営化:2 事業、抜本的見直し:4 事業、市実施 現行どおり拡大:3 事業、市実施 内容規模見直し:9 事業、市実施 民間委託化・委託拡大:1 事業、(台風のため中止 2 事業)となった。

実際に事業仕分けを行ってみると事業仕分けの最終の判定結果は 1 つになるが、1 つになった判定結果よりも、議論した内容と市民判定人の投票数が大切であることが分かる。判定結果は、「不要・民営化」であったとしても、「現行どおり」、「内容規模見直し」を合わせると得票数が「不要・民営化」を上回る場合などもあるため、一概に判定結果のみで判断することが出来ない。しかし、事業仕分けを傍聴せず新聞で結果のみを知った市民には、誤解されることがあるので、注意しなければならないと感じた。

4) 庁内、議会及び市民の反応

事業仕分けは、民主党でのイメージが先行していて、庁内、議会及び市民いずれにおいても廃止前提のものとして認識が強かった。庁内からは、仕分け事業の決定すなわち事業廃止が決定との誤った認識があり抵抗が大きかったが、目的を明示し事業が決定してからは、シートや資料の作成など協力が得られた。事業仕分けに当日近くなると仕分け人との議論(対立構図)のみを意識しがちであったが、職員が行う大切なことは、事業を守るのではなく、市民に事業の現状を説明し、しっかり理解してもらうことと担当者に説明し、仕分けの資料ではなく事業説明の資料として作成を依頼した。

市民に参画いただくため市民判定人募集、市民投票、事業仕分け講演会、広報紙、HP及び街宣車によるPRを行ったが、事業仕分け前の参画への反応は小さかったが、新聞報道等で判定結果を知った市民から多数の電話など

があり、事業仕分け後の反応は大きかった。なお、事業仕分けに参加した市民判定人や一般傍聴者の 80%以上は、今後も事業仕分けが必要であるとしており、参加者からの事業仕分けの意義は、高く理解されている。

5) 予算への反映状況

事業仕分けの結果を受けて、次年度以降削減した金額は 530 万円ほどとなった。予算削減ありきで検討すれば、削減額を積み上げることは可能であったが、特に大きな見直しを伴う場合においては、市民への説明と理解が不可欠との判断から、慎重に見直しをしていくこととした。

事業仕分けしたのに削減額は上がらないし、見直しはどうなったのかとの声もいただくが、長年実施してきた事業の見直しは、丁寧な説明を行い市民の納得の上に、確実に行われるものであるとの信念から市の見直し方針を策定し、予算への反映を行っている。

6) 成果と課題

事業仕分けを終えて、予算削減額の数字としての成果は、あまりあがらなかったが、事業仕分けに参加いただいた市民判定人の方々からは、「行政を知るいい機会だった」「いい勉強になった。住みやすい豊明市のためにみんなで頑張りたい」「市政に興味がなかったが、2 日間参加して距離が縮まった気がした」等の感想をいただき、目的としていた市民の行政への参画意識の高揚は達成できたように感じている。また、職員は、資料作成など準備から改めて事業の必要性を見つめなおし、市民の意見や仕分け人の外部の視点からの多くの“気づき”があった。

事業仕分け実施に際し、反省点は開催時期、事業選定、市民投票方法、仕分けの資料等々あるが、一番大きな課題は、事業仕分けの傍聴者が多くないことだと思っている。事業仕分けの認知度は高いため、それに比して傍聴者が多いのではと予想していたが、2 日目のあいにくの天候を考慮しても一般傍聴者 134 名(職員、市民判定人等の関係者を除く)で、とても多いとはいえない状況だった。

事業仕分けの重要な部分は、職員と仕分け人との議論であり、判定結果は一つの結果に過ぎないことからすると傍聴人が少ないことは、誤解を招く恐れがあるため、次年度以降は、重点を置いて傍聴者を増やすような取り組みをしていかなければならないと感じている。

7. 福知山市公開事業レビュー

1) 導入の背景

本市では、平成 17 年度における近隣一市三町による合併以来、新市建設計画に基づく大型基幹事業を積極的に進める一方で、肥大化した行財政構造のスリム化と既存の行政サービス水準の検証が課題となっている。

行政改革の一環として平成 20 年度以降行政評価制度を導入し、事務事業評価を通じた事業のPDCAサイクルの実践を図ってきたが、事業担当課による自己評価にとどまっていたことから、現状肯定的な評価が大半を占める結果となり、また実際に予算編成を行う財政部局との連携が不十分なこともあって業務改善や事業のスクラップアンドビルドにつながっているとは言いがたい状況にあり、外部評価の実施や評価結果を予算・組織体制等に着実にフィードバックさせる「機能する行政評価」に向けた制度設計が課題となっていた。

こうしたなか、平成 24 年度に実施された市長選において「市民をど真ん中に据えた市政の実現」を掲げる松山正治市長の公約を受け、新たに「市民参加型事業評価」に取り組むこととなった。実施にあたっては「削減ありき」のイメージが先行する国の事業仕分けとは異なり、市民感覚による事業の検証を通じて無駄の排除だけではなく施策の重点化を図ることを主眼に、福知山市版事業仕分け「公開事業レビュー」として実施した。

なお、取り組み開始が市長選後ということもあって開催時期が次年度の予算編成作業を終えた平成 25 年 2 月にずれこむこととなり、初年度である平成 24 年度は試行の意味を込めて「模擬実施」として開催した。

2) 仕分け体制及び対象事業の選定

(1) 仕分け体制

滋賀大学よりコーディネーター1名、外部評価者3名を派遣いただき、市民代表には本市の行革大綱策定に携わった3名の有識者を市民評価者として、また15名の一般市民に市民判定人として参加いただき、市民判定人方式により実施した。

市民判定人については無作為抽出した市民1,000人に郵送により参加を呼びかけたところ、募集に対し2倍の応募をいただき、年齢層や男女のバランスに配慮し最終的に抽選により15名を決定した。

(2) 対象事業の選定

市民代表である市民評価者及び市民判定人により「公開事業レビュー市民検討委員会」を組織し、委員会の合議により7事業を選定した。

市からは前述した担当課自身が作成した事務事業評価に基づき、事業執行にあたり何らかの課題があると評価した事業(評価結果が「現状維持」以外の事業)から約20件を抽出して委員会に提出した。

20余りの事業のなかから最終選定を行う際、参加した市民委員の自主的な議論により決定されたが、結果的には市民の関心が高く身近な事業(広報紙発行事業、バス運行事業、観光施設運営事業など)が選ばれ、あわせて性質別、費目別にもバランスがとれた選定がなされた。

3) 事業仕分けの結果

判定結果は次のとおりである。7事業すべて「見直しが必要」との判定を受けた。なお、前述したとおり今回の公開事業レビューは開催時期の都合で次年度予算への反映が困難であることから、「廃止」の判定区分を設定せず(右表の1がそれに相当)に臨んだ。

【図表 14 福知山市公開事業レビュー判定結果】

判定区分	事業数
1 民営化・大胆な見直し	4 事業
2 市以外で実施	0 事業
3 現行どおり	0 事業
4 拡 充	0 事業
5 内容・規模見直し	3 事業
6 民間委託化・委託拡充	0 事業
合計	7 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、傍聴者の6割以上、実際に評価作業に参加した職員や市民判定人の8割以上から公開事業レビューを「非常に有意義である」と評価をいただいた。

本市ではこれまでになかった取り組みでもあり、市民にとっては市の事業への理解を深めという点で、職員にとっては市民説明の重要性について改めて認識することとなり、双方にとり大いに刺激を受ける良い機会となった。また、議会からも概ね好評をいただいた。一方で、限られた時間内では議論が尽くしきれずに消化不良を感じる市民や、判定を不服とする職員からの声もあったことから、次年度以降の課題として改善していきたい。

5) 予算への反映状況

当日の判定結果をうけて約1ヶ月間で7事業の見直し方針をとりまとめ、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。

模擬実施であることからいずれの事業も予算への反映は26年度以降となるが、25年度の事業執行にあたって判定結果を市民が実感できるよう、スピードを特に意識しながら全庁的に取り組みを進めている。

6) 成果と課題

平成 24 年度の模擬実施は石井教授の全面的なご協力を仰ぎながら、これまで述べてきたとおり市民、議会、職員からも高い評価をいただき、市民の市政参画意識の向上や職員の意識改革、既存事業見直しの契機となるなど、開催趣旨に即し成功裡に終了することができたと考えている。この成果をうけ、平成 25 年度は「本格実施」として市民判定人の参加人数や対象事業を増やして 2 日間での開催を予定している。

公開事業レビューを市政改革のツールとしてさらに有効に機能させるためには、開催趣旨を含め市民の認知度を高めるとともに、判定結果を速やかに施策に反映して成果を市民に「見える化」する機動的な取り組みが求められる。

また、公開事業レビューにおける市民意見を個々の事業にとどまらず類似事業や関連事業にも広く適用し、全庁で自主的に事業の改善と既存事業のスクラップを推進することで、行政評価制度を機能させ、市民と共に進める市政改革の実践が図られるものと考えている。

おわりに

平成 24 年度は 6 自治体の事業仕分けに取り組んだ。上述したように、各市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、事業の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ている。

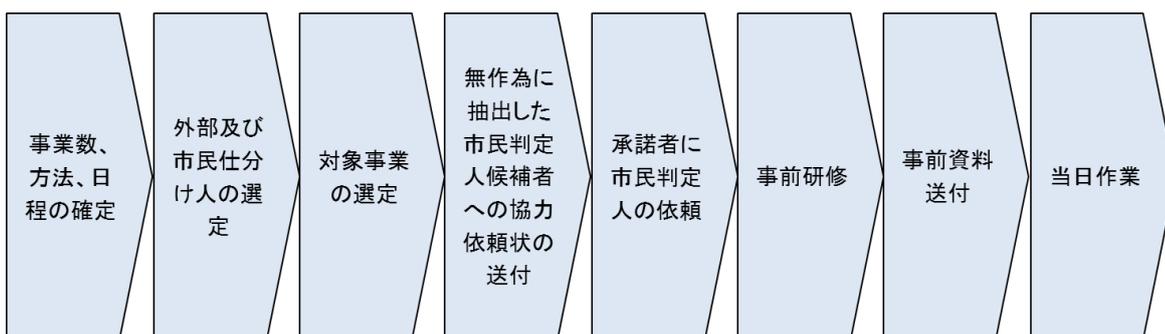
平成 24 年度の事業仕分け活動の特徴としてすべての自治体で市民判定人方式を採用したことがあげられる。私が推奨した面もあるが、どの自治体も市民判定人方式を評価している。市民判定人方式の事業仕分けについて私の考えを述べておきたい。

市民判定人の声としては、「市がこんな事業をやっていることを知らなかった」、「市はがんばってやっていることを知った」、「市は税金だということを認識してほしい」、「今まで市のことについてはあまり関心がなかったが、これからはいろいろなことに参加していきたいと思う」、「来年度もやるならぜひ参加したい」などが多い。

市民判定人は、研修、事業概要書、事前視察等により事業の内容を理解しようと懸命に努力し、事業仕分け作業では真剣に議論を聞き、判定を行う。納税者としての意識、自治の一員として意識が喚起される。事業仕分け作業当日は、さながら欧米の自治体で行っている「タウンミーティング」と似ている。市民と市の担当者との間で活発な議論が交わされる。「予算の使い道を市民が決める」ことは、民主主義の原点でないだろうか。

事業仕分けは、庁内で議論し、特定の市民や専門家の意見しか聞かず、議会とのネゴシエーションで予算を決定してきたこれまでの市役所の風土を大きく変えることとなる。事業仕分けを導入した自治体は、情報は何でも市民に出していこう、白紙でも市民の意見を聞いてみよう、そこから考えてみよう、というオープンな風土に変わっていくのである。

【図表 15 市民判定人方式の事業仕分けの進め方】



行政改革の手法については次表に示すようにいくつかのタイプがあるが、今後、第4の手法として、無作為抽出で選定した市民の参画を求めながら、協力して行政改革を推進する「市民イニシアティブ型の行政改革」が重要になると考えられる。争点となっているテーマについて、外部の専門家の協力も得ながら、市民と行政が討議して、論点を明確化し、方向付けをしていくものである。各地で試みられることをおおいに期待している。

【図表 16 行政改革推進の第4の手法「市民イニシアティブ型」】

手法	1. 改革派首長トップダウン型	2. 市民追求型	3. 行政主導・市民参加型	4. 市民イニシアティブ型
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・カリスマ的な首長が問題点を認識し、トップの号令を基に役所を動かすやり方。 ・規模の大きな事業の廃止、事業民営化の際には欠かせない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・役所の不適切なやり方に対し、市民が告発しその対応で役所が動くというもの。 ・マスコミが連動すると大きな改革につながる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公募市民、有識者、関係者で、行政改革委員会（テーマによって名称はさまざま）を設置し、役所で作成した行政改革プランのたたき台を議論し、計画をまとめ、フォローアップをしていこうというもの。 ・第3者が入ることで庁内に対する重しにもなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・無作為抽出を経て集まった市民委員に、専門家の議論に加わってもらい、最終的な方向付けの判断を行う。議論は集中的に行い、1日程度で結論を出す。事前にすべて情報は出し、学習してもらおう。
近年の事例	大阪府、大阪市における橋下改革	大津市教育委員会	一般的に普及	市民判定人方式事業仕分け
市民の関わり、反応	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の圧倒的支援の下で可能であるが、持続的ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の市民、事業となり、一過性に終わりがち。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公募しても市民が集まらない。 ・公募市民の発言力は弱い。情報も十分に開示されていないし、議論する時間も限られている。 ・そもそもそういう委員会があることも一般市民は知らないし、パブコメも行ってもほとんど意見はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民自らが関与することで、責任と前向きな自治意識が醸成。 ・税金の無駄遣いへの批判から、税金の効果的な活用、まちづくりへの提案につながっていく。

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「滋賀大学事業仕分け研究会」が行っている。研究会は、構想日本とも協力し、事業仕分けの普及を図っている。なお、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。ご協力頂いた方々にここに感謝の意を表する次第である。