

内 容		日時・場所
第 6 回	① 開講挨拶	2019年10月25日(金) 滋賀大学士魂商才館
	② 講義「総合計画の策定・進行管理と行政評価」	
	③ グループワーク	

■講義の様子

塾の前半は、毎回基調講義です。第6回目の今回は、壬生裕子客員研究員により「総合計画の策定・進行管理と行政評価」について講義がありました。全国の自治体における「総合計画の現状」や「行政評価の現状」を踏まえ、「豊中市の事例」、「総合計画の策定・進行管理に行政評価を活用する上での論点」について学びました。



■グループワークの様子

塾の後半は、グループワークです。今回は、「効果的な総合計画の策定・進行管理の方法」をテーマにディスカッションを行いました。最後にグループごとに話し合った結果を発表しあいました。

Aグループ

□総合計画の策定プロセス・進行管理について

今回、出席した市町は、総合計画を策定しており、最上位計画に位置づけしている。計画は、基本構想、基本計画の2層で作成し、基本計画の中で指標・目標値を示している。また、計画期間は、基本構想を10年間とし、基本計画を5年で前期と後期に分けている。

計画を作成していく上で、住民アンケートを実施しているが、次世代を担う中高生を対象としたアンケートを実施している市町もあった。

施策評価については、毎年実施するものの、内部評価・外部評価については、市町によって違いがあった。



彦根市 渡邊さん

□より効果的な総合計画の策定・進行管理方法、行政評価のあり方

指標・目標値の設定について、『何を数値化するか』が大事であるとの意見があった。本来の目的（目標）に合った指標になっているのか。わかりやすい指標にこだわり過ぎて、事業課題に合わない指標や目標値を定めていないか注意する必要があるとの意見を交わした。

行政評価の実施時期について、豊中市が2月から5月にかけて政策評価をされている事例があった。Aグループでは、指標・目標値に対する評価ではなく、取組内容を前年度中に担当者が作成し、新年度に指標に対する数値を踏まえて施策評価することは、職員異動を考え、良い方法との意見があった。これにより、課題の引継ぎや新たな視点で評価が出来るとの意見もあった。

□受講生のコメント（愛荘町経営戦略課 久保川さん）

グループ内で、今回のテーマは少し苦手であるとの話をしながらも意見交換を行った。自分のまちが、どのような基本構想をもって、どのような基本計画をたてているのか、再確認する意味でも勉強になったと思います。また、行政評価について、外部評価の必要性を考える必要があると思いました。既に外部評価を実施されている市町もありますが、指標の設定や実施事業の必要性、見直しなど、内部評価以外の視点は大事であると感じました。

Bグループ

□総合計画の策定プロセス・進行管理について

- ・基本構想はどの自治体も10年で策定している。
- ・基本計画は5年+5年の自治体が多いが、首長の任期を考慮して2年+4年+4年としている自治体もある。
- ・実施計画の有無は自治体によって異なる。
- ・進行管理については、評価ができていないところが多い。
- ・策定当時の指標が形骸化し、進捗管理がし辛くなっている事例が多い。



長浜市 江畑さん

□より効果的な総合計画の策定・進行管理方法、行政評価のあり方

- ・見直しを定期的に行い、予算に連動するようにしていく。
- ・事後評価が一般的だが、事業の事前評価を行い、事後は簡単な評価にする方法もある。
- ・総合計画には良いことを書きすぎであるため、財政計画と整合の取れた計画とすべき。

□受講生のコメント（野洲市政策調整部企画調整課 四谷さん）

総合計画はほとんどの自治体で策定されているものの、多くの自治体で行政評価を通じた進行管理まではできていないという実態が分かりました。10年間の計画が、作って終わりになってしまい、指標が現実的でなく検証もできないということにならないように、定期的な評価と見直しの仕組みを組み込み、実効性のあるものにしていく必要があると感じました。

また、既に公共領域の全ての事業を行政が担っていくことは困難になっていることから、総合計画に住民や事業者の役割も記載し、一丸となってまちづくりをしていく指針とするという視点は大変参考になりました。本市でも総合計画の策定と行政評価制度の導入を進めているところであり、今回の改革塾で学んだ内容を活かして、より良いものにしていきたいと思えます。

Cグループ

□総合計画をどのようなプロセスで策定し、進行管理しているか

各市の総合計画は、基本構想・基本計画・実施計画の3層構造の市や、基本計画が無い2層構造の市もあった。各市、各種の委員会や審議会、アンケート等を用いて、コンサル業者と協力して作成していた。進行管理については、主要な事業のみを内部で評価している市もあれば、事業ごとに外部の評価を行っている市もあった。



彦根市 鶴田さん

□より効果的な総合計画の策定・進行管理の方法と行政評価のあり方

効果的な総合計画の策定については、現行の総合計画は良いことが盛りだくさんであるために、どれを重視すべきかわからなくなっている。基本計画で優先順位をつけ、それに基づき行政評価をすべきではないか。また、翌年度に評価するのではなく、3月末に評価をすべきという意見もあった。

□受講生のコメント（湖南省人事課 稲本さん）

グループワークの中で、総合計画に良いことばかり記載されているといった話題が盛り上がった。理想ばかりでなく、やるべき事、できたら良い事、できない事を盛り込む等、シビアな総合計画が今の時代には求められている、と感じた。

Dグループ

□総合計画をどのようなプロセスで策定し、進行管理しているか

- ・計画期間は、10年の市町が多く、計画の構成は、基本構想・基本計画の2層の市町と実施計画までの3層の市町がある。
- ・総合計画の策定部局でも「作って終わり」の感があり、策定した計画が放置されている。
- ・総合計画とは何かを知らない職員も多く、掲げられた理念や目標、指標が予算や事業に活かされていない現状がある。
- ・総合計画よりも政治的な判断や突発的な事情が優先される傾向がある。計画期間と首長の任期が異なる場合は、首長の意向を反映した計画ではないため、さらに軽視されやすい。
- ・策定プロセスとしては、いずれの市町でも、庁内及び外部の検討組織、議会等に対する説明や合意形成を重ねたうえで策定している。
- ・住民意識調査については、若い世代の声をどのように聞いていくかが課題。
- ・進行管理については、計画の節目での振り返りはされているが、毎年を検証はほぼ行われていない。なお、実施計画がある市町では、実施計画の毎年のローリングの中で、各事業の進捗状況については一定確認がされている。



甲賀市 竜王さん

□より効果的な総合計画の策定・進行管理の方法と行政評価のあり方

- ・計画を生きたものにするために、周知や進行管理、結果公表などの機会を通じて、定期的、継続的な働きかけを行う。

- ・分野別の計画、個別の計画が乱立している状況を整理して、必要な計画のみを残し、総合計画とその他の計画の整合を図っていく。
- ・進行管理の仕組みは、シンプルであまり手間のかからないものにする。
- ・あらかじめ計画の策定段階で、進行管理の方法や仕組みを固めておき、それをにらんで「使える指標」を設定しておく。

□受講生のコメント（甲賀市総務部財政課 竜王さん）

当市では、総合計画や分野別計画、事務事業評価など、様々な場面に評価の仕組みを導入していますが、本当に効果的な評価ができているのか、見直す時期に来ていると感じています。

仕組みが多過ぎると、評価疲れしてしまい、一つひとつが重みを無くしてしまうことに繋がるので、今後は、市全体として、無駄な計画や仕組みを見直していければと思います。

●横山先生の総括コメント

総合計画とは何かという議論があるが、総合計画は当該自治体の総合管理計画であり、経営戦略である。公共政策においても、マーケット（需要）やターゲット（対象）を明らかにし、限られた経営資源（人員と予算）を用い、効率的、効果的に施策を展開する必要がある。そのためには、戦略的な行政計画が必須なのである。



同時に、総合計画は、行政すなわち役所のためのものだけではない。これからの公共政策は公共私役割分担によって担われていくということを前提とするならば、行政のみならず、企業、NPO、団体、住民らの活動にとっても、拠り所となる“まちの指針”である。

そして、何よりも重要なのは、その策定プロセスである。総合計画を作ることが目的でも終わりでもなく、総合計画を策定するにあたり重要なことは「行政内部や地域の実態の把握」と「既存の施策（事務事業）の見直し」である。

総合計画策定の際に、住民アンケート等を行う例が多いが、おぎなりの調査に終わっていることが多い。地域の需要を正確に把握しなければ戦略的な施策は実施できないことから、このプロセスは極めて重要である。（筆者はこれこそが「地域診断」であるとして提唱している。）

「既存の施策（事務事業）の見直し」は必要に応じて、統合や縮小、廃止、新設、主体の変更（市民協働、公民連携）などの改善が必要である。当然ながら、これらの見直しは組織や人事、予算の見直しと表裏一体である。

行政評価は、これらの施策を進行管理、モニタリングするうえで必要不可欠なシステムである。総合計画を作ってから評価指標を設定するようなケースが多く見受けられるが、誤りである。前述のとおり、総合計画を策定するプロセスにおいて施策（事務事業）の見直しを行うが、その時点で、当該施策（事務事業）は何を目標とし、何をもちて成果とするのが明らかになっていなければならない。その時点で、目的や目標を明らかにできない施策（事務事業）は大抵の場合、不要なものである。

また、評価指標は定性か定量のどちらが望ましいか等の議論もあるが、そこはあまり拘る必要はないと考える。大事なのは目的や目標がしっかりと定まっているかどうかであるからだ。

最後に、評価は内部評価のみならず、第三者による外部評価を加えることが望ましい。しかし、それさえも形骸化しては意味がない。適切な評価者の選任や評価対象事業の選定などが重要であろう。

次回：第7回「指定管理者制度、PFI制度導入の実際」
11月22日(金)13:30～16:30 滋賀大学士魂商才館にて