

第3回 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会

- 1 開催日時 令和6年8月6日（火）午後1時34分から午後2時15分まで
- 2 開催場所 Web会議
- 3 出席者 委員5名
後委員長、酒井副委員長、塩瀬委員、高津委員、関下委員
豊橋市10名
財務部 朽名財務部長
財政課 伴課長、大竹課長補佐、魚住主査、黒田
総務部 広地総務部長
行政課 小嶋課長、野亦課長補佐、近藤主査、高橋
- 4 会議概要 以下のとおり

| 発言者 | 要旨 |
|----------------|--|
| 事務局 (行政課長) | ただ今から、第3回豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会を開催いたします。 委員の皆様にはお忙しい中ご出席いただき、御礼申し上げます。本日の委員会は午後2時30分までを予定しています。 さて、今回の外部検証委員会では、「行財政改革プラン2021-2025 取組状況報告書」に対する外部評価を取りまとめることとなります。 それでは、後委員長に進行をお願いしたいと思います。委員長、よろしくお願ひいたします。 |
| 後委員長 | それでは、ただいまから議事に入ります。なお、事務局から説明がありましたが、今回、「行財政改革プラン2021-2025 取組状況報告書」に対する外部評価を取りまとめることとなります。まずは事務局から、取組状況報告書について、前回からの更新箇所の説明をお願いします。 |
| 事務局 (財政課主査) | 《前回からの更新箇所（K P I、経常収支比率等）の説明》 |
| 後委員長 | 続いて、外部評価の事務局案の説明をお願いします。 |
| 事務局 (行政課主査) | 《外部評価の事務局案について説明》 |
| 後委員長 | それでは、本日は最終回ということ踏まえて、外部検証委員会として意見をまとめたいと思います。それでは御意見等をお願いします。 |

| 発言者 | 要 旨 |
|------|---|
| 高津委員 | <p>今回の評価にあたって、前年度の評価への対応表を送っていただいたことが、とても有益でした。このプランは5か年計画であるため、単年ではなく、プランの開始当時のことも念頭に置きながら評価をしていくことが大切だと感じました。</p> <p>私からは、委員の皆さんの意見を拝見した上での不明点や、報告書へ追記してもらいたいことについてお話させていただきます。</p> <p>まず、行政運営の施策番号1への後委員長の見解です。従来の附属機関や懇談会等を見直すとともに、外部専門家からの専門的知見を得るための新しい仕組みを検討することが必要である、とあります。改めて、外部からの知見も当然必要であるということです。熟議民主主義やミニ・パブリックスという試みも大変興味深く、行政の皆さんに学んでもらうと良いと思いました。</p> <p>次に、プラン本体への意見ということで、報告書への記載は割愛されていますが、酒井副委員長の見解です。各施策の指標と関係性が強くない取組が、施策の取組として記載されているものがいくつかある、ということですが、酒井副委員長がそう感じた箇所を具体的に教えていただきたいです。こちらの意見も職員の皆さんの取組に生かしてもらえればと思います。</p> <p>そして、財政運営の施策番号4への塩瀬委員の見解です。塩瀬委員がおっしゃるとおり、小中学校を核とした複合化モデル事業の取組状況が分かりづらいため、報告書への追記が必要であると感じました。</p> <p>さらに、プラン全体への塩瀬委員の見解です。目標値を達成している指標も見受けられますが、これらを今後、どう扱っていくのか見解を聞きたいです。</p> <p>最後に、行政運営の施策番号2への関下委員の見解です。内部統制に関して、現金の取扱いについては「職員との接触を極力回避する」ことを前提に事務作業の見直しを行う必要があるとの見解でしたが、具体的でとてもわかりやすいと思いました。掲載案では割愛されていますが、その辺りについて、見解を伺いたいです。</p> |
| 後委員長 | <p>ありがとうございました。いくつかの意見について、もう少し説明をもらえればという趣旨だったと思いますので、順番</p> |

| 発言者 | 要 旨 |
|--------|---|
| | <p>に、関係する委員から少し補足をいただきたいと思います。</p> <p>まず、私の意見についてです。熟議民主主義やミニ・パブリックスについて書きましたが、外部の意見、市民の意見を反映する方法として、ここ10年ぐらいは、専門的な知識や能力のある方を委員会や審議会に招いて意見を伺う方法が伝統的な手法でした。ミニ・パブリックスとは、普通の市民、平均的な市民、つまり一般公衆、住民全体のミニチュア版を作ることです。無作為抽出で、男女、年齢等、属性が市民全体の平均的な構成になるような形で、何十人、多くても、100～200人程度のミニチュア版を作ります。そして、一般の市民の疑問に対して、専門家が説明し、一般の市民がきちんと知識を得て、相互に議論をしていく、いわゆる熟議をしていくと、その前と後で、意見の分布が変わってきます。市民全体を相手にそれを行うのは予算的にも困難であるため、一定規模のミニチュア版を作ることです。市民は、日頃忙しいため、きちんと自分で考えたり、勉強したりする暇は十分にありませんが、行政がサポートをすることで、ある問題についての考え方が、一定の方向にはっきり変わるという例が多くあります。一般の市民も、サポートを受けて、自分できちんと考えることによって、きっと全体の市民も一定の方向に意見が向かうと考えられます。</p> <p>ミニ・パブリックスは、ミニチュア版の一般公衆に熟議をしてもらい、その報告を政策決定の参考にしていくという手法ですが、アメリカにおいては、国政選挙の前に、多少の経費はかかりますが、ミニチュア版ではなく、希望する有権者全員を相手に、熟議の日をあえて実施するというような提案が熟議民主主義の研究者からされています。ミニチュア版は、ヨーロッパの他、日本でもいくつかの自治体で実施され始めていますので、伝統的な手法を整理していても良いのではないかという趣旨で書かせていただきました。</p> <p>それでは、酒井副委員長の意見にも言及がありましたので、補足いただけますでしょうか。</p> |
| 酒井副委員長 | <p>私は、このような評価が専門の研究領域ですので、少し目がいったのですが、例えば、施策名「事務の合理化」においては、指標を「業務改善数」としています。業務改善の提案を意味していると思いますが、取組を見てもみますと、「業務改善運動の</p> |

| 発言者 | 要 旨 |
|---------------|---|
| | <p>推進」の他に、「イベント・計画等の見直し」、「庁内共通業務の効率化」及び「民間活力の活用」という取組も並んでいます。このような取組を行った結果、指標も変わる、ということが、評価の上では非常に大事ですが、現状は、なかなか難しいです。例えば、施策名「組織機構改革の推進」は、「部課室数」を指標としていますが、取組には「プロジェクトチームの活用」があります。この2つの間に深い因果関係があるわけではありませんが、指標に引っ張られすぎてはいけないという趣旨で、今回の意見を書かせていただきました。内部の行政体制や人材育成は、指標化することが難しいと思います。指標を良くすることに夢中になるのではなく、非常に良い取組が多いので、我々も、指標にとらわれすぎず、取組を評価していかないといけないと思いました。また、職員は、取組もきちんと外部評価されているという意識で取り組んで欲しいという思いで書かせていただきました。</p> <p>また、ふるさと納税については、当初設定した指標の目標値を上回る報告が今後されると思います。5年間という長い計画期間であるとはいえ、もう少し先を見据えて、プランを立てていくことも大事だと考えます。3年目の評価となり、目標値との乖離も出てきていますので、期間途中での目標値の修正も踏まえて検討していただけたらと思います、意見を書かせてもらいました。</p> |
| 後委員長 | 指標について、事務局から発言があればお願いします。 |
| 事務局 (財政課長) | 5年間の指標を設定しており、期間の途中で変更はしてきませんでしたでしたが、ふるさと寄附については、目標値を既に超えていますので、指標にとらわれることなく、上を目指して取り組んでいきたいと思います。 |
| 後委員長 | 私も、ロジックモデルについて、成果指標を付けるようにという意見を書かせていただきましたが、指標というのはロジックモデルのどの段階にも付いてきます。事業を実施し、アウトプットがあり、短期成果、中期成果、長期成果があるというストーリーを描くのですが、指標というのは、その各段階にあるものです。例えば、施策の場合は大きな目標のため、中期成果や長期成果程度の指標を付けるべきですが、アウトプットや短期成果程度の指標が多いのが実情であると思います。そ |

| 発言者 | 要 旨 |
|---------------|---|
| | <p>うすると、どうしても施策全体をカバーできないような指標になりがちです。いくつかの取組が相まって中期成果や長期成果に繋がる中で、その中期成果や長期成果を測るような指標を付けることが一番望ましいです。ただし、中期成果や長期成果は、指標自体の検討が難しい、また、数値化した測定が難しいものです。多くの自治体では、アウトプットや短期成果レベルの指標を使うことが多いです。これらは、測定しやすいというメリットがありますが、小さすぎて、施策全体の成果をカバーできないというジレンマがあります。指標の設定の仕方というのは、プラン全体に関わる話だと思いますので、懸案事項として意識していただければと思います。</p> <p>続きまして、塩瀬委員の意見についても高津委員から言及がありましたので、御発言いただけますか。</p> |
| 塩瀬委員 | <p>私に対する御質問というよりは、どちらかと言うと事務局への質問ではないかとも思いますが、私の意図としては、複合化モデル事業を令和7年度までに1施設実施するという目標を定めているということで、今回は、途中経過を評価するにあたって、総括の記載だけでは判断がしづらいつ感じます。今後に関係する話があったのかどうかということも含めて評価すべきではないかと思いましたが、このような意見となりました。今後に関係する話があったかどうかについて、事務局から説明があれば、評価がもう少し変わったのではないかと思います。</p> |
| 高津委員 | <p>とても共感できますので、事務局からコメントいただければと思います。</p> |
| 事務局 (財務部長) | <p>複合化モデル事業というのは、タイトルに「小中学校を核とした」とあるとおり、学校の空き教室を活用して、そこに校区市民館の機能を持ってきて、現行の校区市民館を廃止するという事業です。空き教室が発生する校区を対象に、地域の方と話をすることで、まずは1施設やっていきたいということで検討を進めて参りました。しかし、実際に地域の方と具体的な話をしていくと、学校側の思いや地域の方の思いなどとのマッチングが難しく、その校区での事業化には至りませんでした。空き教室がある校区は他にもあるため、現在は、そのような校区を中心に、再度、検討をしているところです。具体的にまだ、</p> |

| 発言者 | 要 旨 |
|---------------|---|
| | できる、できない、完全に諦めた等の結論までは出ておらず、検討中の段階です。 |
| 後委員長 | それでは、関下委員の現金の取扱いの意見についてはいかがでしょうか。 |
| 関下委員 | 豊橋市において内部統制が導入されているということで、現金の取扱いについて書かせていただきました。現金に関する不正の発生というのは、やはり現金との接触点のところでおこることが多いです。それは、豊橋市に限らず、どの規模の団体においても、やはりそこが一番のリスクとなる分野になると認識しています。ということで、「極力回避する」という書き方になりましたが、そういったことを今後検討していただければと思います。公金収納の仕組みを変えることは制度上難しい部分もやはり出てきます。しかし、様々なテクノロジーが発展している中で、例えば、コンビニやスーパーにおいてもそうですが、セルフレジを導入するなど、お金と接触しない部分もできてきています。この先、様々な発明やイノベーションがある中で変えていけるところがあるのではないかと期待も込めて、このような書き方にさせていただきました。 |
| 後委員長 | 関連して、何か事務局から発言はありますか。 |
| 事務局 (行政課長) | この項目では、預り金が焦点となっています。この預り金とは、利用者のお金を預かり、運用するものです。職員が極力現金に接触しないというのは当然のこととして、今回の取組内容に記載しているのが預り金ということでしたので、「職員との接触を極力回避することを前提に」の部分は、報告書の記載からは割愛させていただきました。 |
| 後委員長 | ここまでの補足全体について、高津委員いかがでしょうか。 |
| 高津委員 | 複合化モデルについては、もう少し報告書に記載をしていただきたかったです。現金の取扱いについては、関下委員の意図がきちんと行政課に伝わっていれば良いかと思いますが、今の説明でよく伝わったのではないかと思います。 |
| 後委員長 | それでは、他の委員からも、全体についての発言があればいただきたいと思います。 |
| 塩瀬委員 | 細かいところになりますが、外部評価の一覧を見ると、書き手が5人いますので、書き方にばらつきがありますので、調整してもらった方がいいと思います。また、「ふるさと納税」と |

| 発言者 | 要 旨 |
|--------|---|
| | <p>いう表記や、「ふるさと寄附金」という表記がありますが、明確な意図があって、このように区別しているのでしょうか。そうでないのであれば、統一した言葉で記載した方が良いと思います。</p> |
| 後委員長 | <p>では、これについては、最終まとめをする段階で、全体の表現の統一を図っていただければと思います。</p> <p>追加意見として、ふるさと納税については、寄附の要素が非常に少ない、ないしは、逆になっているという実態もあります。寄附という言葉が使われることが多いですが、本来は使わない方が良いのではないかと個人的には思います。それも含めて、表現を検討していただければと思います。</p> |
| 酒井副委員長 | <p>先ほどの補足ですが、指標にとらわれ過ぎないようにというのが強調点であります。また、後委員長がおっしゃったように、指標の設定が非常に難しいところですが、総合計画などとは違い、行財政改革プランですので、短期的な指標でマネジメントしていくのも一つの手法として考えられます。ただし、例えば、民間企業においても計画や予算をいわゆるローリングでやっており、社会情勢が変化した場合に、それに合わせて計画を変えること自体は、悪いことではないはずです。計画期間を5年間と決めたので指標は変更しない、としてしまうと、計画は形骸化してしまいます。もう少し、指標についても柔軟に考えてもらった方が良いのではないかと感じています。</p> |
| 後委員長 | <p>先ほど例として挙げた施策名「事務の合理化」の話では、指標である「業務改善数」は、業務改善を実施すればすぐ結果が出ますが、その1つの取組の直接の結果を全体の指標にしてしまうと、他の取組の成果が表現されにくくなります。ロジックモデル的なものを前提にすれば、例えば、短期成果は本プランの取組3つ程度、中期成果や長期成果はもう少し大きな指標、というようなものがベストです。さらに、中期成果程度の大きな成果目標があれば、短期成果もそこに含まれていきますし、他の取組の成果もそこに含まれていきます。中期成果や長期成果的な指標であれば、矛盾は出てきませんが、先ほどの例ですと、1つの取組の直接の成果だけが全体の指標になってしまっているため、他の取組がそこに結びつかないという関係になってしまっています。</p> |

| 発言者 | 要 旨 |
|-----------------------|--|
| | <p>ということで、全体の指標の付け方を、次回の計画策定時の重要な検討課題として議論すべきであると思います。</p> |
| <p>関下委員</p> | <p>私の意見としてふるさと納税などを記載していますが、標記の調整をされる場合は、事務局にお任せします。</p> |
| <p>後委員長</p> | <p>それでは、本日出た意見も含め、全体として外部検証委員会としての意見としたいと思います。念の為、最後の確認を私に一任いただき、事務局と調整させていただければと思いますが、皆様よろしいでしょうか。</p> |
| <p>委員</p> | <p>《了承》</p> |
| <p>後委員長</p> | <p>なお、まとめました外部評価については事務局からメール等にて委員のみなさんへ送付いただくようお願いします。 今後について事務局から連絡がありますので、進行をお返しします。</p> |
| <p>事務局 (小嶋課長)</p> | <p>長時間にわたる意見交換、ありがとうございました。 本日いただきました御意見をもとに報告書を作成し、8月下旬に行財政改革推進本部にて決定し、9月議会へ報告及びホームページで市民の皆様公表をいたします。 今年度の外部検証委員会は今回で終わりとなります。 ありがとうございました。</p> |