

# 令和6年度総務委員会行政視察報告書

総務委員長 伊藤 隆 広

【視察日程】 令和6年11月15日（金）

## 【出席者】

委員長 伊藤 隆広  
副委員長 渡辺 忍  
委員 黒澤 和泉、桜井 秀夫、佐々木 友樹、  
米持 克彦、石橋 毅、三瓶 輝枝、野本 信正

## 【視察地及び調査事項】

- 1 横浜市  
事業評価について  
（「Microsoft Teams」を使用したオンライン方式による行政視察）

## 【視察報告】

### 1 横浜市

#### (1) 事業評価について

調査目的	当委員会の年間調査テーマである行政評価について、全ての事務事業を対象に評価を実施している横浜市の「事業評価」を調査し、本市施策への参考とする。
視察概要	<p>1 調査項目 事業評価について</p> <p>2 説明者 ・横浜市財政局財政課財政調査担当課長 ・ 同 担当係長</p> <div data-bbox="475 875 1259 1339"></div> <p>【視察の様子】</p> <p>3 主な質疑応答(□:質疑、■:答弁)</p> <p>□ 事業評価によるコスト縮減効果はどのくらいか。</p> <p>■ 令和6年予算で言うと約153億円の効果があった。うち、100大事業分では約22億円。見直しによって生まれた財源は新たなニーズに応える事業に充当している。</p> <p>□ 事業評価の対象に法定受託事務を含んでいるとのことであるが、国はそこまで求めているのか。</p> <p>■ 国から求められているわけではないが、法定受託事務を行うにあたっての横浜市での上乘せや横出し、事務費などについては評価による効率化の余地もあるため、対象に含めている。</p>

	<p>□ 法定受託事務に係る事業評価に対して、国からの指導等はあるのか。</p> <p>■ 国からの指導や要請等はない。市で独自に評価を行っている。</p> <p>□ 各課で自らの所管する事業を評価する仕組みでは評価結果が甘くなりがちではないのか。</p> <p>■ 基本指針に基づいて各課が客観的に評価を行っている。毎年同じことをやっているのは市の財政が持たないという危機感を持って自ら律していくことが何より重要と考えている。</p> <p>□ 横浜市は財政が潤沢であるという印象であるが、ここまで財政規律を重視し、また、事業評価のモチベーションが高い背景には何があるのか。</p> <p>■ 横浜市でも人口減少は避けられず、西暦2060年には2割減少するという推計がある。また、2030年度には500億円の収支不足が生じる試算もあり、厳しい状況である。この厳しい状況を全職員に自分ごととして捉えてもらえるように財政部局から繰り返し発信している。</p> <p>□ 事業評価による大幅な事業の見直し事例は。</p> <p>■ 事業自体の見直しのみならず、横浜トリエンナーレなど、寄附金や国費を活用することで投入する一般財源を大幅に減らした事例もある。</p> <p>□ 複数の課にまたがる事務事業に対する評価はどのように行うのか。</p> <p>■ 評価は課の単位で実施している。</p> <p>□ 評価結果に対するパブリックコメントは行っているのか。</p> <p>■ パブリックコメントは実施していないが、外部評価の取組として、一般財源の額の多い上位100事業に対する外部点検を実施している。</p> <p>□ 評価書の議会での活用状況は。</p> <p>■ 例年9月に議員に対して評価結果をお知らせし、各議員からは、主に決算審査時に評価書に基づく質問をいただいているが、議員の中でも積極的に活用されている議員とあまり活用されない議員がいる。</p> <p>□ 予算・財務情報管理システムの構築にかかる費用が約11億円との説明があったが、そのうち、事業評価システムにかかる費用はどのくらいか。また、ランニングコストは。</p> <p>■ 事業評価を含めた同システム全体で11億円という数字が出ている</p>
--	--

	<p>が、事業評価システム部分だけというのは算出できない。また、11億円はランニングコストを含んだ額である。</p> <p><input type="checkbox"/> 事業評価システムに移行すると職員の負担は軽減されるのか。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 現在はエクセルの評価書を用いているが、令和7年度からはシステム化し、財務会計システムとも連動させる予定である。システム化後は自動入力できる範囲もあることから、職員の負担軽減につながると考えている。</p> <p><input type="checkbox"/> 他の自治体では、行政評価は総務系の部局が所管しているところが多いと思うが、財政部門が所管するメリットはどこにあるのか。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 横浜市も昨年度までは総務局が所管していたが、評価システムも含め、予算編成と事業評価の連携を強化するために財政局財政課に移管された。</p> <p><input type="checkbox"/> 事業評価書と地方自治法第233条第5項の「主要な施策の成果を説明する書類」とは作成作業に共通点があるように見受けられるが、関連はしているのか。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 関連はしていない。</p> <p><input type="checkbox"/> 今後の課題をどう捉えているか。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 社会情勢や市民のニーズはどんどん変化していくことから、事業評価も毎年継続していくことが大切であると思う。いわゆる評価疲れに対しては、繰り返し取組の趣旨や背景を説明していく。</p>
<p><b>委員の所感</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 5つの視点(お客様、業務改善プロセス、財務、人材育成、職場活性化)からなる民間度チェックに監査委員による評価も加えた横浜市独自の制度を整備したが、その後、評価項目を簡素化(適応性、有効性、経済性・効率性の3点に集約)して次年度の予算に反映できる仕組みとなった。その後も評価項目は再整理されるなど、常に検討されてきた経緯が重要であった。</p> <p><input type="checkbox"/> 市民への公開性・透明性も模索・試行されてきており、客観的な指標に基づく分析がしやすく、SNSで沸騰型・情緒的な議論が起きやすい社会状況において、市民理解においても重要な取り組みであった。</p> <p><input type="checkbox"/> 「持続可能な市政の実現」に対し職員の危機感が非常に強く、財政当局のモチベーションの高さも感じた。漫然と事業を実施しては持続可能な市政はできないとの意識であった。平成26年度施行の財政責任条例にも端的に</p>

表れていた(横浜市の将来的な人口動態に対して厳しい状況を具体的に共有しているとの回答であった。)

- 100大事業への自己分析に対する外部視点の点検がもたらす「気づき」の重要性が示されていたが、これまでの各自治体での視察で難問の一つであった「自己分析」「自己評価」の原理的な課題を解決する一助になりうると感じた。
- ここまでシステムティックに事業評価がされていれば、(入力や見直しを職員が自ら行う意義は高いものの)将来的にはAIによる分析を導入した効率運用も可能かと感じた。
- 予算・決算とうまく連動している印象だが、予算編成上、この事務事業評価は手続きとしてマストではなく「参考」とする位置づけであり、議会による活用という点においては、決算審査でほとんど活用している西宮市とは異なる状況であることも分かった。
- システム上予算編成とも連動できるようになったとのことで、それにより行革担当部署から財政部署に事務事業評価が移管されたとのことであった。当初は「お客様視点」等の民間度チェックからスタートした横浜市の事務事業評価の性質が変わっていくのか、引き続き学びたいと思った。
- 全事業を評価するというのは、業務の負担を増やし、また、コンサルタントなどの外部評価機関への支出を増やすだけなのではないかという懸念がある。そもそも、評価軸が増えれば増えるほど、その業務の必要性についての判断が難しくなるのではないか。他の委員が指摘していたとおり、AIなどを用いた中立的な視点での評価が必要となるが、果たしてそれが適切な市民サービスにつながるのかという疑問もある。
- 本市の事務事業評価は、現在では評価の対象事業を絞り、また、評価のシートはシンプルにした上で、まずはあるべき姿の設定を行い、逆算思考で検討していくという方針となっている。さらに、業務の改善についても、人材活用やBPRの面からの支援という形で具体的に側面支援を行っていく取組が示されている。

以上のことを踏まえると、千葉市では、すでに横浜市で行われているフェーズよりもかなり前進した洗練された業務評価のあるべき姿になっているのではないかと考える。
- 事業についての評価を実施し、客観的指標による分析で各担当課がどのような評価を行い、次年度につなげていくのかという点では、現在本市では行われていないので、法定受託事務も含めて毎年度しっかりと評価をすべきと思う。継続が大切だと感じた。
- 市民や議会との関わりは印象としては少なく感じたが、市民への情報提供や

	<p>説明責任を果たしていくことが今後より一層求められることから、横浜市のみならず、今年度視察した他市の良い部分を取り入れていく必要があると感じた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 横浜市はかなりエネルギーにに取り組んでいると感じた。事業評価によって横浜市の行政がどれだけ改善され、効率的になったのかをもっとよく知りたいと思った。</li> <li>○ 評価に係る職員負担について、新たな財務会計システムを今後導入することで、前年度に入力したものを新年度には自動入力され、職員の手間がだいぶ軽減できることを確認できた。</li> <li>○ 本市の事務事業評価については、職員に負担が生じては本末転倒になりかねないことから、所管局とも相談しながら検証を重ね、よりよいシステムを構築していく必要があると考える。</li> <li>○ 横浜市の事業評価の精密さには敬意を表するところであるが、評価の客観性と基準となる指標の取り方には様々な評価が考えられる。全国の自治体それぞれに評価指標があるように思われるが、全国共通の指標が設定できるのか、難しい問題点がある。総務省は事業評価についてどのような見解を持っているのか知りたいところである。</li> <li>○ 事業評価の結果は議会での活用が考えられるが、使用方法によっては執行部の隠れ蓑とならないか危惧するところでもある。第三者機関の評価の方法は考えられないものだろうか。</li> <li>○ 市民へ公開した事業評価会議を行ったことはすばらしい。外部視点で専門家による助言を得ることで、事業評価はさらに効果が高まると考える。</li> <li>○ 事業評価によって生み出された財源をしっかりと明示することで、費用対効果が実感でき、職員が評価に取り組むモチベーションにつながっている。</li> <li>○ 法定受託事務についても評価を行う意義(市単独の上乗せ部分の評価)が明確に示され、納得性があると感じた。</li> <li>○ 財務会計システムと事業評価を連動させることや、評価項目を記述式ではなく選択式とすることで、事務作業を軽減することができ、注目すべき事例と感じた。システム導入のコストについては無視できるものではないが、システム化による財政効果があるとのことで、本市で導入を検討する場合も、導入コストと財政効果をしっかり見極めながら、導入に向けて研究・検討をするべきだ。</li> </ul>
--	--