

第3章 事業仕分けの実施状況

1 事業仕分けについて

(1) 事業仕分けとは

事業仕分けは、2009年（平成21年）の政権交代を機に、民主党が実施し世間の注目を集めたことにより、一躍知名度があがった。衆人環視の中、官僚と仕分け人の侃々諤々の迫力あるやり取りがテレビ等で報道されたことに、勧善懲悪の劇場型、ワイドショー的という批判もあるものの、従来、密室の中で行われていた、税金の使われ方について、公開の場でのやり取りが行われたことが斬新であり、国民の関心が集まった。自民党時代の無駄なコストの削減を目的として行われ、今後はその結論がどこまで反映されるのかという点に注目が集まるが、事業仕分けが国民の関心を集め、予算編成のプロセスや税金の使途が透明化され、政治の“見える化”に貢献したという点は、今後の結果反映が不透明なコスト削減による成果より、大きな成果といえるであろう。

当分科会では、「参加と協働のまちづくり」をテーマとしており、国における事業仕分けが国民の政治への可視化に貢献したという点に注目し、地方自治体における住民への行政の可視化と参画、ひいては地域や行政課題の解決、改善につながる可能性を秘めた事業仕分けというツールについて調査・研究を行った。事業仕分けを先進的に実施している自治体の比較や板橋区における事業仕分けの導入可能性については、後述するため、ここでは、事業仕分けの基本的なメリット・デメリット等について述べる。

事業仕分けが始められた背景として、財政状況の厳しい国や自治体にとって、メリハリをつけた財政運営は最大の課題となっており、国が本来行うべき国家的な仕事は何か、国依存ではない真の地域再生に向け自治体がやるべきサービスは一体何かを考えること、つまり「あれも、これも」から脱却し、「あれか、これか」という本当に必要性が高く、プライオリティの高い行政サービスを選定し、実施する必要性が高まってきたことがあげられる。

そのような状況を受け、事業仕分けは「構想日本」によって、2002年（平成14年）から一部の地方自治体で始められた。民主党による事業仕分け実施以降、最近では歳出削減の切り札のように言われることが多くなったが、当初は、行政改革を目的としてスタートしている。「構想日本」では、行革が進まない原因として、「前例踏襲主義」の行政と「あれも、これも」という政治家の姿勢もさることながら、議論が主に行政主体で行われているため、もともと行政職員が立案した事業の趣旨、目的等の説明を聞いている限り、具体的な追及・反論が困難であったという点に着目した。このような状況を打破するため、現場の声や実情に基づいて事業の必要性や本来あるべき姿をゼロベースで検討する仕組みを提案し、それを具体化し、実施したものが事業仕分けであった。

事業仕分けとは、国や地方自治体が行っている行政サービスのそのものの必要性や実施主体（国、県、市など）について、予算書の項目ごとに議論し、「不要」「民間」「市町村」「都道府県」「国」と分けていく作業であり、官か民か、国か地方かの前に、事業の要否について議論すること、そして「外部の者」が参加し「公開の場」で議論することが特徴となっている。

（2）事業仕分けのルール

「構想日本」によると、事業仕分けを行う際のルールは、次のとおりとなっている。

①公開の場で行う

事業の実態を広く、住民に知ってもらうこと、また、職員にとっては、「見られている」という緊張感があってこそ、真剣な議論が生まれるため、公開実施は不可欠なルールとなっている。

②名称ではなく、具体的な内容で判断する

予算書に書いてある事業名ではなく、実際には何を行っているのか、具体的な内容で判断することが必要である。特に聞こえのいい、一見だれも反対できない事業名がついたものは、具体的な内容とギャップがある場合が多いといわれる。

③現状を「白紙」にして考える

法律に基づき実施する事業であっても、ゼロベースで、そもそも必要か否かの判断が必要。「お金がないからできない」、「建物があるから管理経費を計上する」という課題も、そもそも必要か、というところからスタートし、実行可能性についてより、規制の枠を取り払って考えることが必要。

④最終的に「誰の仕事なのか」を考える

「民間」「国」「地方」いずれの仕分け判定であっても、それぞれが自主的な判断・裁量の元で自前の財源で事業を行うことが前提。（つまり、「民間」判定となった事業について、国や地方が「委託」や「補助」を行うことはない）

⑤「外の目」を入れる

何かを変えていく場合は、主観だけでなく客観的な視点が必要である。組織内の常識が、必ずしも世間の常識と一致するものではなく、客観＝よそのものだからこそ見え、気付きを与えられるものがある。

（３）事業仕分けを実施するメリット・デメリット

事業仕分けのメリット・デメリットについて述べる。

図表 3-1 事業仕分けのメリット・デメリット

メリット	デメリット
○大胆な事業、予算の削減が可能となる ○職員の意識改革、説明能力の向上が図れる ○住民が、事業、予算の見直しに直接参加できる ○住民との協働による区政経営が推進できる ○行政の説明責任が向上し、より開かれた区政を推進できる	○行政評価との屋上屋になる可能性がある ○職員に新たな負担を課す ○特定の仕分け人のみで結論が出される ○限られた時間で、掘り下げた議論を行うことは不可能である ○パフォーマンスに流され易い ○仕分け事業選定の基準があいまいである ○議会軽視の可能性がある ○結果の実効性が担保されていない

ア メリット

事業仕分けの主なメリットとしては、次の点が挙げられる。①コスト削減、②職員意識の改革、③住民の行政参加である。

①コスト削減

内部の予算査定や行政評価、監査によるチェックは多くの自治体で行われているものの、内部によるチェックに過ぎず、大胆な事業見直し、コストカットには限界があった。事業仕分けは、外部の目によるチェックにより、その限界を打破することが可能となる。滋賀県高島市では2005～2006年（平成17～18年）度にわたる2回の事業仕分けの結果、予算総額の1割弱にあたる約20億円の歳出削減に結び付けた。

②職員意識の改革

事業仕分けの副次的な効果として、職員や住民の意識改革に結びつくことが挙げられる。

事業仕分けをされる自治体の職員は、議論を進めるうちに住民目線とのギャップなどに対する「気づき」が生まれる。また、オープンな場での説明責任を果たすために、職員の説明・プレゼン能力の向上につながる。

③住民の行政参加

傍聴に来ている住民は、「行政サービスには相応の税金がかかること」を改めて認識するきっかけになる。また、税金の使われ方、それを決める予算編成の考え方に対する透明性が高まる。

これら3点のメリットの中でも、とかく、コスト面の削減が期待され、過大評価されている感がある。事業仕分けにも限界や次に挙げるようなデメリットがある。事業仕分けは、むしろアカウントビリティと住民参加の実現を担保する制度としての役割を重視すべきであると思われる。また、職員の資質・意識改革については、事業仕分けにより、住民の目線とのギャップの「気づき」の場となること、職員の説明能力、政策形成能力の向上が図れるということは、視察を行った各自治体全てが挙げている共通した効果であった。

イ デメリット

事業仕分けの主なデメリットとして、次の点が挙げられる。即

ち①評価結果に偏りが発生、②業務量の増加、③議会の軽視、④評価が一面的、⑤実効性が乏しいことである。

①評価結果の偏り

事業内容が素晴らしい事業であっても、説明者の説明能力が低い場合、事業の内容より、説明の印象によって、評価判定されてしまう可能性がある。課題解決のためには、説明者のプレゼン能力の向上はもちろんであるが、判定者の本質的な情報を見極める能力も必要である。

②業務量の増加

新規で実施する場合、新たな資料等作成、ヒアリング準備対応に要する業務量が増加する。行政評価を行っていて、有機的な連携が図れない場合、屋上屋の評価制度となってしまう可能性もある。既存の行政評価においても、一部同様の課題としてあげられているが、職員の業務量増加により、目の前の業務処理に追われ、本来手段にすぎない事業仕分けが、実施することを目的としてしまい、目的と手段の逆転が発生してしまう恐れもある。

③議会の軽視

現在、地方議会では、予算を一括承認か、一括否決しかできない（個別事業についての判断はできない）とはいえ、原則的に本来「予算を定めること」「決算を認定すること」は議会の仕事であり（地方自治法第96条第1項2及び3）、それが十分であれば事業仕分けを行う必要はない。また、区民の代表で構成される議会の決定と異なる結論が判定される可能性もあり、議会判断の軽視につながる可能性もある。

④評価が一面的

結果が、必ずしも住民の総意ではなく、評価が一面的になってしまう可能性がある。例えば、ある地域の道路整備に関して、地域の住民にとって切実な要望であったとしても、仕分け人・評価者に、必要度が理解されなければ「不要」な事業となってしまう。出来る限り幅広い住民の意思を反映する仕組みが重要となる。

⑤結果に対する実効性

原則として、長は、仕分け結果に従う一定の責任があるものの、

仕分け結果は行政の最終判断ではなく、結果が覆される場合もある。その場合、充実した住民への説明責任が必要となり、説明責任を十分に果たせなければ、単なるイベント・パフォーマンスと見なされ、行政不信を招く可能性もある。

これらのデメリットの中でも、特に実効性が乏しいことについては、そもそもの事業仕分けの実施意義が問われる重要なポイントとなる。これは、公開という場において実施するため結果に対する市民の期待度は大きいものの、評価結果をどう活用するかは、行政側の判断に任されており、仕分け結果に拘束力が無く、あくまで、行政・議会の判断の一材料としか扱われていないことに因る。また、評価が一面的にならざるを得ないというデメリットについては、視察した自治体においても結論は住民の総意ではなく、ごく一部の住民の判断で結果を出すことに対する正統性を問う疑問があった。さらに、仕分け人の資質、説明職員のプレゼンテーション能力といった、事業とは関係ない外部要因によっても仕分け結果が左右される可能性を傍聴から感じたことも事実である。短時間で、議論を掘り下げることが出来ずに、結論が出されてしまうことに対する不安や、現場の生の声が反映されにくいという意見もあった。職員サイドからは、仕分け作業の業務量が増加し、負担の増大を危惧する声もある。

しかしながら、これらのデメリットから直ちに事業仕分けの可能性、有用性を否定することにはつながらない考える。何故ならば、これらの欠点は、行政評価との有機的連携で十分カバーできると考えるからである。第4章において、このための方策について述べる。

2 視察した自治体と選定理由

「百聞は一見に如かず」と言われている。事業仕分けを理解するために、先進自治体である、山梨県都留市、滋賀県高島市、岡

山県岡山市⁹を訪問し、担当者から事業仕分け導入の目的、効果等について話を聞いた。また、実際の事業仕分けはどう行われているか、埼玉県所沢市、川越市、ふじみ野市¹⁰の事業仕分けの会場を視察した。

視察、傍聴した各自治体の概要と選定した理由は次のとおりである。

図表 3-2 視察自治体の概要・選定理由・視察形式

視察形式	自治体名 (訪問日)	概要	視察選定理由
担当者へのヒアリング	山梨県都留市 (2010年2月16日)	山梨県の東部に位置し、人口は35,016人、面積は161.58km ² 。市内には、都留文科大学（市立で運営されていたが、2009年4月地方独立行政法人化された）がある。学生が約3,000人在籍しており、計算上市民の11人に1人が学生となっている。	・住民参加による事業仕分けを他自治体に先駆けて2007年度より、3年連続で実施している。 ・行政コストの効率化に成功している先進事例として、その実施状況等について視察を行った。
	滋賀県高島市 (2010年3月5日)	琵琶湖西北に位置し、人口54,339人、面積693 km ² （湖を含めた面積は県下一）。1889年には、17村で構成されていたが、明治の大合併、1955年の昭和の大合併で5町1村となり、2005年1月には、マキノ町、今津町、朽木村、安曇川町、高島町、新旭町が合併し、県下で13番目の高島市が誕生した。	・事業仕分けを滋賀県内では8市町村が実施しており、全国でも先進地域といわれている。 ・高島市は、2005年から4年連続で計282事業を仕分け実施し、3回目からはコーディネーター、評価者ともに住民のみで実施している。 ・コスト削減、職員意識改革、住民との協働の成功の要因について視察を行った。
	岡山県岡山市 (2010年8月30日)	市の人口は現在70万人を超えており、全国の市（東京23区を除く）で20番目に多い。全政令指定都市19市中では最少。2009年4月1日、全国で18番目、中国・四国地方で、広島市に次いで2番目となる政令指定都市に移行した。中四国地方の中核都市の一つである。	・岡山市は2006年度の実施以来、一貫して、「岡山市民が岡山市政について議論する」との考えのもと、全国で初めて評価者を外部評価者ではなく市民からの「公募」と団体推薦者によって、実施している。 ・独特の市民仕分けスタイルを採用している岡山市の現状、課題について視察を行った。
事業仕分け現場の視察	埼玉県所沢市 (2010年6月26日)	埼玉県南部にある人口約34万人の市。埼玉県内では、さいたま市、川口市に次ぎ、川越市とはほぼ同数の第3～4位水準の人口を擁し、特例市及び彩の国中核都市に指定されている。	・実際の「事業仕分け」はどのように行われているのか、その様子を体験し、学ぶため、関東地区で今年度、最初に「事業仕分け」を実施する所沢市の現場を傍聴した。
	埼玉県川越市 (2010年7月24日)	埼玉県南部に位置する人口約34万人の市。埼玉県内では、さいたま市、川口市に次ぎ、所沢市とはほぼ同数の人口を擁し、中核市と業務核都市に指定されている。	・所沢市に続き、事業仕分けの実際の現場（名称は「公開事業点検」）を傍聴し、仕分け人の構成の違い等による実施状況を傍聴した。
	埼玉県ふじみ野市 (2010年10月16日)	埼玉県南東部にある人口約10万人の市。2005年の上福岡市と入間郡大井町が合併して誕生した。旧上福岡市は全国で最も人口密度の高い市、また旧大井町は、埼玉県で最も人口増加率の高い町、全国で最も人口密度の高い町であった。	・なるべく多くの市民が参加するスタイルを目指し、市が無作為抽出した市民判定制人、外部委員とともに質疑を行い、その上で評価・判定も行う方式によるスタイルを採用した仕分け現場を傍聴した。

9 視察自治体（山梨県都留市、滋賀県高島市、岡山県岡山市）についての記述は、担当者からのヒアリング、提供していただいた資料、ホームページ等からの内容に基づいて作成した。

10 仕分け現場傍聴自治体（埼玉県所沢市、埼玉県川越市、埼玉県ふじみ野市）についての記述は、当日の配布資料及びホームページ等の公開されているデータに基づいて作成した。

3 視察した自治体の事業仕分け導入の経緯

視察自治体の担当者の説明から、都留市、高島市、岡山市が、事業仕分けを導入した理由は、財政状況の悪化による財政破綻への危機感、財政状況の建て直しを図るためであることがわかった。

図表 3-3 視察、傍聴自治体の財政状況

自治体名	財政指標（2008 年度）		備考
山梨県 都留市	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	0.59 82.4 17.9 123.0	・ 借入金残高 120 億円（2008 年度） ・ 市民 1 人あたり地方債現残高 371,591 円（2008 年度）
滋賀県 高島市	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	0.46 93.7 19.6 202.2	・ 地方債残高 385 億円（2005 年度） ・ 市民 1 人あたり地方債現残高 658,141 円（2005 年度） ・ 経常収支比率 92.0%（2005 年度） ・ 財政力指数 0.42（2005 年度）
岡山県 岡山市	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	0.78 93.6 17.6 154.0	・ 借入金残高 7,422 億円（2004 年度） ・ 市民 1 人あたり地方債現残高 392,000 円（2004 年度） ・ 経常収支比率 94.2%（2004 年度） ・ 実質公債比率 23.0%（2004 年度）
埼玉県 所沢市	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	1.09 91.6 7.3 40.3	
埼玉県 川越市	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	1.07 91.5 8.8 100.2	
埼玉県 ふじみ野市	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	0.94 95.4 5.0 61.7	
板橋区	・ 財政力指数 ・ 経常収支比率 ・ 実質公債費比率 ・ 将来負担比率	(0.42) (80.3) 2.9 -	

- （表注 1）各数値は、視察先からの提供資料及び総務省の「地方公共団体の主要財政指標一覧」による。
- （表注 2）「財政力指数」 地方公共団体の財政力を示す指数で、指数が高いほど自主財源の割合が高く財政力が強い団体である。
- （表注 3）「経常収支比率」 使途に制約がない歳入（一般財源）に対する義務的経費の占める割合。70 ～ 80% が適正とされる。
- （表注 4）「実質公債費比率」 公債費による財政負担の程度を示すもの。25% 以上の団体は一般事業等の起債が制限される。
- （表注 5）「将来負担率」 自治体が将来的に負担する可能性のある借金の総額が、自治体本来の 1 年間の収入と比べどれくらい多いかを示す。黄信号の基準は 350%。

視察自治体が、事業仕分けを導入するに至った経緯は次のとおりである。

（１）都留市

厳しい財政状況を克服するため、2006年6月より「都留市公会計制度導入調査研究会」を庁内に立ち上げ、市の財政状況を市民へわかりやすく公表した。また、2007年5月より「新しい公共空間形成に向けた調査研究会」を庁内若手職員中心のボトムアップ形式で開始し、これまで行政が担ってきた公共サービスの中で、民へ移管できる事業を検討。さらに、2008年6月からは「行財政経営へ『見える化』導入調査研究会」を立ち上げ、より一層、施策や事業、費用の透明性を高める方策を探ってきた。このような経緯を受け、市民とともに考え、協働を進める具体的手法の一つとして、2007年11月に、市民参画による事業仕分けを10事業試行し、以降3年連続で実施している。

（２）高島市

平成の大合併で誕生した、高島市であったが、その域内各自治体では、財政上の課題を抱えていた。バブル崩壊後、各自治体の財政状況は脆弱であったが、合併直前には、合併特例債など合併自治体に対する手厚い財政支援をあてにし、競争するように公共施設の建設を行っていた。これにより、地方債残高は1999年度の265億円から、2004年度には362億円に急増、基金は1999年度94億円であったものが、2004年度には55億円に減少していた。三位一体の改革による、国庫補助負担金の減少も財政難に拍車をかける形となった。合併直後の決算では、歳入320億円のうち、市税は54億円、歳出303億円のうち57億円が人件費、82億が投資的経費という状況になっており、この財政状況は全国「倒産危険度ランキング」でワースト175位、県下ではワースト1位という状況になった。このような状況に危機感を持った前市長が、財政状況の立て直し、重複する事業の抜本的見直しを目的に、「構想日本」等に相談をし、事業仕分けを実施することとなった。

(3) 岡山市

2005年10月に、現市長の企業経営者出身でもある高谷市長が就任。高谷市長は、歴代初の民間出身（岡山おもちゃ王国社長）の市長である。当時の岡山市は、合併に伴うインフラ整備等のため、借入金が7千億を越え大変厳しい財政状況に陥っていた。

岡山市では行政改革にも取り組んでいたが、大きな成果は見られなかった。このような状況下、新市長が、加藤「構想日本」代表の知人であったことから、行政改革のツールとして「事業仕分け」に注目。市長の命を受けた、水野行政改革担当局長が、千葉県等の事業仕分けを視察。問題点を整理し、「構想日本」の提唱している事業仕分けを改良して採用することを提案。市長のトップダウンのもと、2006年2月に試行として実施した。以来、毎年度実施している。

4 視察した自治体の事業仕分けの内容

各自治体の事業仕分けの内容について記述する。

(1) 事業仕分け実施の目的

各自治体の事業仕分けの目的は次のとおりである。

図表 3-4 事業仕分けの目的

自治体名	事業仕分けの目的
山梨県都留市	・市役所の仕事の要不要をチェック。(メリハリをつけた財政運営＝歳出削減) ・地方、国の間の役割分担の再整理（⇒財源の再配分）今までは、国がコントロール、地方は国に依存（自分でとことん考えない）これからは、国は本来の国家的な仕事に専念し、地方は自立（とことん考える）
滋賀県高島市	・厳しい財政状況の建て直し ・重複する事業の継続等の抜本的な見直し
岡山県岡山市	・行政を簡素で効率的・効果的な行政システムに変えていく ・無駄な仕事や役割の薄れてきた行政サービスは大胆に整理する ・企業経営手法のメリットを生かした形で行政改革を徹底して行う
埼玉県所沢市	・市民サービスの質の向上や事務のより一層の効率化 ・市民の目線で、公開の場において外部の客観的な視点から見直しの方向性について議論する ・結果を予算編成及び第5次所沢市総合計画に反映させる
埼玉県川越市	・財政面でのチェックを行う ・職員の意識改革を図る
埼玉県ふじみ野市	・市が実施している事務事業の内容について、外部の視点を取り入れた見直しを行うことにより、市民サービスの質の向上及び簡素で効率的な行政運営の推進を図る ・公開の場での議論という形で市民が参加し、さらには評価・判定にも加わることで市政の透明性を確保する

(2) 事業仕分けの体制（スタイル）

各自治体の事業仕分けの体制（スタイル）は次のとおりである。

図表 3-5 仕分けの体制

自治体名	実施名称	仕分けの体制		
		仕分け人の人数	仕分け人の構成	1事業あたりの仕分け時間
山梨県 都留市	事業仕分け	5人	①構想日本 ②市民（行政が選考）	30分程度
滋賀県 高島市	事業仕分け	15人 (3班体制)	①公募市民のみ	30分程度
岡山県 岡山市	行政サービス 棚卸し	50人前後 (1班体制)	①学識経験者・団体推薦の市民評価者 ②公募市民（無作為抽出）	約2時間
埼玉県 所沢市	事業仕分け	12人 (2班体制)	①構想日本（8名） ②公募市民（4名）	30分程度
埼玉県 川越市	公開事業点検	7人 (1班体制)	①学識経験者・近隣自治体職員（6名） ②公募市民（1名）	50分程度
埼玉県 ふじみ野市	公開事業評価	40人 (2班体制)	①地方自治体公民連携研究財団（8名） ②無作為抽出市民（32名）	50分から 60分程度

各自治体とも、「構想日本」の「仕分けのルール」を参考に、ほぼ同様な体制、やり方で実施している。

ホームページ等によれば、「構想日本」が提唱している仕分け体制（スタイル）の概要、進め方は次のとおりである。

●当日の構成

- ・コーディネーター（議論の推進役）1名
- ・仕分け人 5人程度（外部有識者等、行政現場に詳しい者）
- ・説明者 担当職員

●仕分けの進め方

1チームあたり、仕分け人5人程度、コーディネーター1名で、1日に10から15事業を仕分けていく

（1）事業説明（5分程度） 【職員】

事務事業の概要を、担当課の職員が説明する

（2）質疑応答・議論（20分程度） 【外部評価者 ⇄ 職員】

外部評価者・市民評価者からの事務事業についての質疑について職員が回答する。また、「そもそも必要か」、「どこでやるか（民間・国・県・市）」、「改善の必要はあるか」を議論する

（3）評価（5分程度） 【外部評価者】

説明、質疑応答を参考に、仕分け結果を決定する

（4）結果・解説（1分） 【コーディネーター】

「仕分け」の結果をコーディネーターが発表、コメントする

（3）視察自治体の事業仕分けの特徴（岡山市を中心として）

都留市、高島市、岡山市、所沢市は、当初は「構想日本」の支援（委託）により、事業仕分けを実施している。ふじみ野市は、「構想日本」以外の団体の支援により実施し、川越市は、「構想日本」との連携を予定していたが日程調整がつかず、今回は市独自で実施していた。

いずれの自治体も、「構想日本」のルールに沿って実施しているため、やり方等について大きな違いは見られない。

その中で、独創的な事業仕分けを実施している岡山市を中心に特徴的な事項について述べる。

①岡山市の特徴

ア 事業仕分けを「行政サービス棚卸し」と命名し、1チームの人数も50人前後、1事業あたりの仕分け時間は、約2時間で行っている。

イ 「行政サービス棚卸し」という名称には、事業仕分けを、単なる役所的な事務事業点検に留めるのではなく、市民の視点を持ちつつ、企業経営の応用も取り入れるとの決意、意気込みを表している。

ウ 1事業あたり、2時間の審議時間を設けている。これは、30分程度では、問題を掘り下げて議論できないとの理由からである。さらに、岡山市の事業仕分けでは、単に、「廃止」「縮小」「再編」「統合」「強化」等の結論を出すだけでなく、例えば「改善」ならば、どのようにしたらいいのか、どのような方法があるのかを、市民評価者と市との間だけでなく、市民評価者同士の間でも議論してもらい、市民提案として新たに提案してもらうことを重視している。

エ 多人数による市民による仕分けは、「他自治体の行政のプロが仕分けるよりも、市民自身が、仕分け人となって、市民目線で実施することが大切である」との考えに基づく。

オ 仕分け人に、公募の市民仕分け人に加え、多数の団体推薦者を取りいれている。

②他自治体の特徴

〔都留市〕

ア「評価者」の他に、「公募による一般市民評価者」を設けている。一般市民評価者は、仕分け作業を傍聴し、市民の目線としてジャッジする。(仕分け結果には反映されず、参考意見として取り扱われる)

イ 当日の事業の説明資料を、創意工夫して市役所の専門用語などをなるべく入れずに、市民にわかりやすく作成している。(都留方式と言われている)

例として、各事業毎に、下記の質問に簡潔に答え、またイラスト等も挿入し、市民がひと目で事業概要が把握できる資

料づくりを行っている。

- Q 1 この仕事は、誰のために何をするのですか？
- Q 2 この仕事に、私たちの税金がどのように使われていますか？
- Q 3 この仕事が行われることによるメリットは何ですか？
- Q 4 この仕事はいつから始まり、また、見直しなどを行ったのかな？

〔川越市〕

ア 顔の見える仕分けを目指し、仕分け人（点検人）に、近隣自治体の事業仕分け経験職員（三郷市、所沢市、和光市、富士見市）を登用し実施した。川越市の点検人（自治体職員）から受けた印象は次のとおりであった。

- ・コスト面での切り込みが不十分であった
 - ・市民の視点というより、同業者（同じ役人）としての視点の発言が多かった
 - ・事業に対して同じような悩みを抱えているらしく、説明者の川越市の職員に同情的な面が見受けられた
- これは、近隣市役所に勤める同じ役人同士ということで、やや遠慮があったのではないかと、思われる。

〔ふじみ野市〕

ア 多数の市民判定人（32人）を登用。市民判定人は、市が住民基本台帳から無作為抽出した18歳以上の市民1,000人から公募している。仕分け人に学生等の若者が何人か参加していた。

イ 対象事業に対する論点提起者として、ふじみ野市議会議員が参画し、担当者による事業の概要説明の後、議会での論点を提起する。

上記については、当日になって議会の参加は中止になった。この理由は当日配布された議会からの文書では次のとおりで

ある。

〔ふじみ野市議会からの送付文書内容〕

『公開事業評価における議会としての参画については、論点提起者としての依頼があり、全会派合意のうえ議会として参画を決定し、準備を進めてきた。しかし、その後、議会が当事業に参画することについて、二元代表制の観点から疑義が提起され、再度協議をしたが残念ながら全会派の合意には至らなかった。よって、議会としては公開事業評価における参画については辞退する。迷惑をかけたことについて深くお詫びする』

（４）評価者への市民参加状況

次に、視察自治体の事業仕分け評価者への市民参加状況をまとめた。

図表 3-6 市民参加の状況

自治体名	市民参加状況	市民仕分け人 (判定者)の人数
山梨県都留市	一般市民評価者制度を設けているが、あくまで参考意見の扱いで表決権は無い	2
滋賀県高島市	コーディネーターも含め全て市民	15
岡山県岡山市	評価者は全て市民	50
埼玉県所沢市	仕分け人の一部を公募	4
埼玉県川越市	仕分け人の一部を公募	1
埼玉県ふじみ野市	市民判定人は、市が住民基本台帳から無作為抽出した18歳以上の市民1,000人を対象に公募	32

各自治体とも、導入当初は、「構想日本」のコーディネーター、評価者が中心となって、仕分けを実施している。（高島市は、初回は「構想日本」が実施、岡山市も本格実施前の試行時は「構想日本」が中心となって実施）

しかし、事業仕分けの経験を重ねるにつれ、市民を評価者に加えて実施する、市民のみで評価を実施する体制に切り替えていく

傾向が見られる。これは、当初は、自治体側に事業仕分けのノウハウが無いため、事業仕分けの提唱者である「構想日本」の定めたルール・マニュアルに従って実施した結果であると思われる。

しかし、回数を重ねることにより、自治体側にもノウハウが蓄積されたこと、また、外部者が仕分けた評価では、市民、議会、職員の理解が十分に得られないのではないかと考えられた。

実際、事業仕分けの視察現場を観て、「構想日本」のコーディネーター、仕分け人は、事業の本質に鋭く切り込み、小気味よく行政担当者をやり込める場面が多々あった。

しかし、一方で、納税者でもない外部の人間に、短時間の議論で、事業が仕分けられていくことに対する市民、議会、事業を担当している職員の反発も感じられた。果たして、職員や傍聴している市民の十分な理解が得られているのか、納得させることができたのか、疑問に感じるところも多かった。

岡山市においては、「評価者が、他の自治体の行政マンだけでは、議論が抽象論に留まり、掘り下げた深い議論ができない、また、外部の評価者の多数決で必要かどうかジャッジするやり方では、現実的ではなく市民・議会の同意も得にくい」(水野行政改革担当局長談)ということから全て市民が評価者になっている。

多少の切り込み不足、物足り無さがあっても、「納税者である市民が、自分たちの行政サービスの可否について議論し判断する」ことが、外部評価者のみによる仕分けよりも、仕分けに対する市民、職員、議員への説得力、信頼感、客観性が担保されるのではないかと考えられる。今後は、岡山市や高島市のように、多数の市民(納税者)による仕分け(顔の見える仕分け)に変化していくのではないかと考えられる。

また、岡山市では、2010年度から、市民仕分け人の選定も、一層の市民参加の機会拡大を図るため、従来の公募市民による市民評価者に加えて、無作為抽出により選んだ市民を加えて実施するやり方に改善を行っている。

なお、ふじみ野市では、前述したとおり、市民判定人は、市が住民基本台帳から無作為抽出した18歳以上の市民1,000人から

公募している。仕分け人には若者の男女も含まれており新鮮な感覚を覚えた。

(5) 市民による事業仕分け結果の分析

仕分けが、一般の市民によって実施されている岡山市の事業仕分けと、市民評価者が市民の目線で参考判定するという形式をとっている都留市（市民評価者の判定結果はあくまで参考のみの扱い）について、その結果を分析してみた。

①岡山市

岡山市は、2005 年度（試行）から現在まで 43 事業について、市民が仕分け人となって判定をおこなっている。2005 年度からの仕分けの実績は次のとおりとなっている。

図表 3-7 仕分け結果の実績

仕分け結果	件数	割合（％）
改善	23	53.5%
廃止	5	11.6%
民間委託	3	7.0%
事業凍結	1	2.3%
事業縮小	8	18.6%
事業強化	2	4.7%
現行どおり	1	2.3%
合計	43	100%

岡山市に見られる市民仕分けの結果では、「現状どおり」が約 2.3%と、行政側にかなり厳しい結果となっている。

②都留市

都留市では、仕分け人は外部評価者等が中心におこない、市民評価者が市民の目線で参考判定するという形式をとっている。（市民評価者の判定結果はあくまで参考のみの扱いで仕分け結果には

反映されない)

「構想日本」の評価者を中心とした仕分け結果と、市民の評価ではどの位の差異が生じているか、異なる仕分け結果の件数を調べた。

図表 3-8 仕分け結果が異なった事業件数

年度	仕分け事業件数	仕分け結果が仕分け人と市民評価者で異なった事業件数
2007 年度	10	3
2008 年度	20	1
2009 年度	9	3
2010 年度	8	3
合計	47	10

仕分け対象事業 47 件のうち、10 事業が仕分け人と、一般市民評価者の評価結果が異なっていた。異なった 10 件の事業名と仕分けの結果は次のとおりであった。

図表 3-9 仕分け人と市民評価者の判断の異なった 10 事業

年度	事業名	仕分け人の評価	市民評価者の評価
2007 年度	文化会館管理運営費	新しい公共空間へ (民間等へ)	市の仕事 (見直し)
	商店連合会補助事業	不要	市の仕事 (見直し)
	国際交流事業	市の仕事 (見直し)	新しい公共空間へ (民間等へ)
2008 年度	男女共同参画推進事業	市の仕事 (見直し)	市の仕事 (現状維持)
2009 年度	衛生害虫駆除事業	不要	新しい公共空間へ (民間等へ) / 市の仕事 (見直し) ※同数
	電子計算機維持管理	市の仕事 (見直し)	市の仕事 (現状維持)
	ミュージアム都留管理運営事業・企画展等開催事業	新しい公共空間へ (民間等へ)	市の仕事 (見直し)
2010 年度	法律相談事業	新しい公共空間へ (民間等へ)	市の仕事 (見直し)
	ペットボトル飲料水『つるの水物語り 熊太郎の大好物』の製造・販売	市の仕事 (見直し)	不要 / 新しい公共空間へ (完全民間等へ) ※同数
	市民委員会活動補助事業	不要	市の仕事 (見直し)

(表注 1)「衛生害虫駆除事業」と「ペットボトル飲料水の製造・販売」は、市民評価者の評価結果が、それぞれ 2 評価に分かれた。

仕分け人が「不要」と仕分けた 3 事業を、市民評価者は、「見直し」または「民間委託等」に仕分けている。また、市民評価者は「現状維持」とした 2 事業を、仕分け人は「見直し」と仕分けているのが、大きな特徴である。

(6) ‘仕分け対象事業の選定方法

各自治体の事業仕分けの選定方法は次のとおりである。

図表 3-10 対象事業選定の方法

自治体名	対象事業選定方法
山梨県都留市	行政側で選定 ・ 2007 年度開始当初は、従来、行政評価対象事業としていた 323 事業の中から、住民と職員の関心がある事業を選んで提案してもらい、約 40 事業が挙げられ、そのうち事業費の大きな 10 事業を選定し実施した ・ 2008 年度は同様の選定方法で 20 事業を仕分け対象としたが、2009 年度は市民・職員公募は行わず、市の 3 部長からそれぞれ 4 事業ずつ提案してもらう形式で選定を行った。(そのうち 9 事業の仕分け実施した)
滋賀県高島市	行政側で選定 ・ 総事業費が 1,500 万円以上の事業、115 事業 (約 127 億円。一般会計の約半分) を仕分け対象事業とした ・ 2006 年度からは、事業仕分けと施設仕分けの両方を実施。事業費も 1,000 万円以上の事業を対象とした ・ 2008 年度は、夏まつりなどイベントも仕分け対象とし、7 事業 (約 5,400 万円)、7 施設 (約 300 万円)、7 イベント (約 2,900 万円) が対象となった
岡山県岡山市	行政側で選定 ・ 市民に価値観を問う必要がある事業 (例として、都市ビジョンの政策に大きく関係する事項) ・ 新岡山市行財政改革大綱のなかの抜本的な改革事項等の中から、市 (行財政改革推進本部) が選定し、決定している
埼玉県所沢市	行政側で選定 ・ 全事務事業 (約 1,700 事業) のうち、市の裁量が限定されている法定事務などを除き、外部の視点での議論を行うことで見直しの効果が高いと考えられる事業を選定。日程の関係から対象事業は 40 事業を実施 ・ 各部から、原則 1,000 万円以上の事業を 2 以上自主的に選定させたが、40 事業に至らなかったため、不足分は政策企画課が補充し選定した
埼玉県川越市	行政側で選定 ・ 市長と副市長で最終的に選定
埼玉県ふじみ野市	ふじみ野市行財政改革推進委員会で選定 ・ 基本計画の体系に基づく施策に関連する事務事業 450 事業をピックアップ。この中から ①市に裁量の余地がある事業 ②改善が必要と認められる事業 ③市民や外部の視点での議論が有意義、必要と考えられる事業 として 32 事業を選定。絞込みの作業工程、最終決定は市民や民間有識者で組織する「ふじみ野市行財政改革推進委員会」が協力して選定した

多くの自治体では仕分けの対象事業は、行政が選定していた。この中でふじみ野市では、市民や有識者で組織する「ふじみ野市行財政改革推進委員会」が、対象事業の最終決定を行っていた。

また、市民参加による選定方法として、岡山市では、市民が選定する方法を模索しており、具体的には、各局に事業を幾つか提出してもらい、その中から市民に選んでもらうという方法を考えていた。その場合の課題として、テーマ選定において利害関係のゆがみ等を生じさせない仕組みが必要であるとの説明があった。

(7) 事業仕分けの成果

各自治体の事業仕分けの成果についてまとめた。

図表 3-11 事業仕分けの成果

自治体名	事業仕分けの成果（結果）
山梨県都留市	・2007年度仕分け実施分において、「地域コミュニティーセンター運営事業」「まちかどのポケットパーク整備事業」などの見直しにより、約1,100万円のコスト削減が行われた ・2008年度仕分け実施分においては、「納期前納付報奨金交付事務」などの見直し、「子宝祝金支給事業」の廃止などにより、約650万円のコスト削減が行われた ・これ以外にも、翌年度予算には反映できなかったが、今後コスト削減が図れる事業もあり、その成果額はさらに増えると思われる
滋賀県高島市	・事業規模の見直しや予算削減が可能となり、予算規模の適正化、地方依存度の減少につながった ・2005年から2006年度にわたる2回の事業仕分けの結果、予算総額の1割弱にあたる約20億円の歳出削減に結びついた
岡山県岡山市	・現在まで43テーマ・事業を「事業仕分け」にかけ、市民ニーズの検証や、実現すべき政策のあり方について議論を行った ・参加した市民評価者は1テーマ・事業あたり約40名程度で、延べ人数は2,000人近くになる ・財政面でも、事業仕分けにより平成17年度と比較し、2010年度当初予算ベースで、約300億円の財政効果を実現した
埼玉県所沢市	○仕分け事業数 40件 〔仕分けの結果〕 ・不要 4 ・民間が実施 3 ・国、県で実施 0 ・市（民間委託拡充） 5 ・市（要改善） 25 ・市（継続） 4 ○傍聴者数 676人（2日間合計） ※40事業で41項目の評価結果となっている
埼玉県川越市	○仕分け事業数 8件 〔仕分けの結果〕 ・廃止 3 ・民間化 0 ・国、県で実施 0 ・市（改善） 5 ・市（継続） 0 ○傍聴者数 168人
埼玉県ふじみ野市	○仕分け事業数 32件 〔仕分けの結果〕 ・不要 3件 ・国、県で実施 0 ・市（継続） 2 ・市（拡充） 1 ・市（縮小等改善） 23 ・民間化 5 ○傍聴者数 268人（2日間合計） ※32事業で34項目の評価結果となっている

いずれの自治体においても、財政面で、効果が生じている。財政効果額は、事業仕分けと、その他の行財政改革の効果を合わせたものだと思われるが、大きな成果をあげている。

また、財政以外の効果としては、住民の行政参加の機会拡大、職員の意識改革、能力向上が図られるということが、各自治体における共通した成果である。

(8) 議会との関係

事業仕分けの実施にあたっては、議会との関係が重要になると思われる。

視察した岡山市では、議会へは、段階毎に、丁寧な説明をおこない、議会の理解を得る努力をしていた。現在、岡山市議会の姿勢は、「最終決定でないのなら構わない、広く市民の声を聴くのは良いことなので、どんどんやるべき」との姿勢とのことであった。しかし、導入時の模様を放映したNHKスペシャルを視聴したところ、本会議において「市長は我々 4,000 人の声を背景にしている議員と、たかだか数十名の市民の声のどちらを尊重するのか」と、市長を追及する議員の姿が観られた。このことから当初は、かなりの議会の抵抗があったことが見てとれた。

また、ふじみ野市でも、前述したとおり、当日になって仕分け作業への議会の参画が中止になっている。

議会に対して、事業仕分けは最終決定ではないことを明確に示すとともに、議会への説明、報告を丁寧に実施することが、理解と協力を得ることにつながると思われた。

(9) 今後の課題

各自治体が挙げている今後の課題についてまとめた。

都留市においては、住民への認知度、岡山市においては、市民参加の更なる拡大が課題となっている。高島市においては、現在、事業仕分けを休止し、行政評価のシステム構築を行っている。

図表 3-12 事業仕分けの課題

自治体名	事業仕分けの課題
山梨県都留市	1 仕分け実施について、庁内職員においてはまだ抵抗感があり、住民においては十分な理解が得られていない。職員及び住民に対する更なるアナウンスが必要 2 事業仕分けの結果、民間へ委託という判定がなされても、地方においては、受け皿となる NPO 等も少ないのが実情であり、受け皿の発掘・育成が必要
滋賀県高島市	1 評価後の検証結果が公表できなかったため、十分な説明責任を果たせなかった。予算への反映結果は公表していたが、検証した結果の理由などの説明が不十分であった 2 事業仕分けや市役所通信簿という外部評価が先行し、内部評価が不十分であった。今後は、外部評価の前に内部評価、検証を行い、また、外部評価の後にその結果を受けて内部での検証・改善を行う予定
岡山県岡山市	1 現在は、仕分けの対象事業を行政が選定しているが、市民が選定する方法を模索中 2 行政サービスをより客観的に評価し、より適切な行政サービス棚卸し（事業仕分け）を行うために、行政サービス基本台帳のバージョンアップを図る 3 市民評価者の公募にあたって参加する回数や日にちを希望できるようにして市民評価者がより参加しやすい環境を整える 4 団体推薦評価者の充実、学識経験者及び各種団体推薦の市民評価者の人数を増やして、市民評価者の男女比率、職業区分比率、年齢区分比率のより一層の均衡を図り、仕分け評価の客観性を今まで以上に高める

(10) 行政評価との関係

最後に、各自治体の行政評価の実施状況について調べてみた。

図表 3-13 行政評価との関係

自治体名	行政評価			「事業仕分け」及び 「行政評価」の位置付け
	実施の有無	外部評価 の有無	外部評価委員への 市民参加の有無	
山梨県都留市	○	×		行政評価は、内部評価・長期計画の管理を行う。事業仕分けは、住民を含めた外部評価を行う
滋賀県高島市	×			内部評価として行政評価の採用を検討している
岡山県岡山市	○	○	○	行政評価の外部評価を「市民事業仕分け」として実施
埼玉県所沢市	○	×		行政評価は4月、5月に実施。仕分けの結果と異なる場合は、行政評価を書き直すこともありうる
埼玉県川越市	○	×		外部の視点を導入する観点から事業仕分けを実施
埼玉県ふじみ野市	○（2009年度より実施）	×	（今後導入予定）	外部の視点を導入する観点から事業仕分けを実施

現時点では、高島市を除いて、行政評価を実施している。岡山市のように、行政評価の外部評価を「市民事業仕分け」として実施することが、相互の欠点を補完し、住民参加を取り入れたシステムになると思われる。