

平成 24 年度  
丹波市外部評価報告書



丹波市

人と自然の交流文化都市

—丹波市都市圏の形成をめざして—

平成 25 年 3 月  
外部評価委員会



## はじめに

関西学院大学 教授 稲沢克祐

### 外部評価の意義

平成 21 年度から実施されている丹波市外部評価委員会は、平成 24 年度をもって 4 年目を迎えた。平成 23 年度においては、外部評価委員会のあり方も俎上に載せている。ここで、外部評価委員会の意義を再確認してみる。

現在、丹波市では、市職員による評価、議会による評価、そして、外部委員による評価と 3 つの主体が行政評価をしている。まず、市職員による評価は、事務事業、施策の単位で業績を測定し、かつ、定められた評価視点から評価する。業績は目標値と対比され、未達成であれば、その要因を分析する。この分析と評価視点からの評価によって、課題を発見することが市職員評価の目的であり、課題解決のための改善事項の検討は、現総合計画の進捗管理、現予算の修正や新規予算の立案へと反映されることになる。すなわち、市職員による評価の目指すところは、決算情報を総合計画の進捗管理、予算編成へと連動させていくための評価と言える。この実態を創り出すことの必要性については、平成 23 年度丹波市外部評価委員会報告書でも強調したところである。

次に、丹波市議会では、平成 22 年度から議会による評価を実施している。これは、全国のリーディング・ケースであると言ってもよいだろう。予算調製権を有する市長に対して、議会は予算議決権を有する。予算に係る「調製権」と「議決権」という拮抗関係において行われる評価であるがゆえに、議会による評価から提示された改善提案に対しては、市長側に十分な説明責任が求められることになる。

それでは、以上整理した市職員による評価および議会による評価に続けて、外部評価の意義は、どのように考えるべきか。結論から言えば、それは、「評価視点の多角化」という言葉に集約される。平成 24 年度の外部評価委員会は、7 人の市民委員と 2 人の専門委員とで構成されている。ここで、「視点」とは、この委員構成から見れば、まず、「市民の目線から、各施策をどう考えるか、施策を構成する事務事業の位置付けをどう捉えるか」という視点になろう。ここで、「各施策をどう考えるか」という視点は、市民委員個人のバックグラウンドから、さらに多角化されてくる。続いて、専門委員を務める公認会計士は、包括外部監査や行政評価に深い経験を有することから、主に、業績指標の妥当性、事務事業と施策のロジック、そして、他団体との比較といった視点からの評価となる。そして、もう一人の専門委員である他自治体における評価対象施策担当部署の職員は、同じ自治体職員であるがゆえに、さらには同一部門の実務家であるがゆえに気づく視点からの評価となる。いわゆる「ピアレビュー」と呼ばれるアプローチである。

9 人の外部評価委員の評価視点は、このように多角化されている。今回、外部評価対象となった部署にあっては、これら多くの視点から、次年度への改善事項、さらには、予算

編成へと検討を深めていただきたい。一方で、評価対象となっていない施策担当部署にあっては、今回の市民の意見から、「施策を市民はどのように見ているのか」といった点をくみ取っていただき、自らが行う市民意識調査等のアプローチに役立てていただきたい。今回の委員会では、評価委員会に先立って、市民委員による「グループ・ディスカッション」を実施している。その結果も本報告書に記載しているので、市民委員がどのように「課題」を捉えて「対応策」を検討したかが理解できる。また、専門委員の意見からは、施策評価シート記載内容のチェック・ポイントが端的に理解できるはずである。

## 丹波市行政評価への期待

4年間の外部評価を通じて感じるのは、市側の説明が向上してきていることである。もとより、「所定の時間内で要領良く説明する」という水準は、当初からおおむねクリアされていたと思う。4年を経て「向上」しているのは、外部評価委員会の席上で、外部評価委員からの示唆に対して、時間の許す限り「意見交換」のできる部署が出てきていることである。施策の目指す姿を実現するために外部評価委員と市職員とが意見を交わしていくところにも、外部評価の目指す姿を認めたい。

丹波市行政評価は、前述したように、評価主体が、市職員、議員、外部評価委員(市民委員、専門委員)と多様であり、現状で、これら評価が1年間のマネジメント・サイクルの中に位置付けられている。平成25年度からは、次期総合計画の策定も視野に入ってくる。丹波市行政評価にさらに期待するとすれば、次期総合計画策定に向けて、さまざまな主体が現在の後期基本計画の評価を行っていく姿勢である。その体制創出に向けて、4年間の外部評価委員会の経験が一助になることを期待する次第である。

# 目次

第 1. 外部評価の概要.....	1
1. 外部評価の意義と課題.....	1
2. 外部評価の対象施策.....	2
3. 外部評価委員会のメンバー構成.....	4
4. 外部評価の進め方.....	5
第 2. 外部評価の実施.....	7
1. 市民委員に対する研修会.....	7
2. 対象施策の担当課に対する説明会.....	10
3. 外部評価委員会.....	11
第 3. 事後調査.....	22
1. 市民委員からのコメント.....	22
2. 評価対象施策の担当課からのコメント.....	23
第 4. 施策評価ヘルプデスクの結果.....	24
1. 施策評価ヘルプデスクの概要.....	24
2. 施策評価ヘルプデスクのまとめ.....	25
第 5. 外部評価の結果及び今後の課題.....	26
1. 外部評価の結果.....	26
2. 施策を推進していくうえでの課題.....	26
3. 外部評価委員会を運営するうえでの課題.....	27



# 第1. 外部評価の概要

## 1. 外部評価の意義と課題

丹波市では、「丹波市行政改革大綱」を平成 17 年 11 月 24 日に策定し、合併後のスケールメリットを最大限に活かし、限られた財源で大きな効果を生み出していくため、現状の事務事業、行政機能を見直すとともに新たな施策の展開に向け、徹底した行政改革に取り組んできた。

今後、平成 27 年度から地方交付税が減少し、平成 32 年度には市の一般財源が 30 億円減るといふ厳しい財政状況を乗り越えるため、事業の必要性や緊急性の観点から、取捨選択を行い、総合計画が目指す将来像の実現のために必要な取り組みを体系化し、計画的に取り組んでいく必要がある。

そこで、行政事務を評価する仕組みの構築が必要であり、丹波市では、市が行う施策や事務事業が、効果的・効率的に実施され、成果があがっているのか、また市民の満足度はどうかなどを多面的に評価・検証を行う「行政評価システム」の構築を目指し、全事務事業の評価シートを作成し、市内部での検証及び評価を行っている。

また、平成 21 年度には、専門委員及び市民モニターで構成した「外部評価委員会」を設置し、今後の行政施策の改善や見直し等に役立てることを目的として、施策や事務事業の進捗状況に関して外部からの評価も行っている。

外部評価への取り組みは、本年度で 4 年目を迎える。当初は、総合計画に掲げているすべての施策を一定期間で評価することを目指して取り組みを進めてきた。しかし、評価に関与いただく委員の確保の難しさや評価に費やせる時間の制約などの問題があった。そこで、評価対象施策は 2~3 施策に絞って、1 つの施策の評価をより丁寧に行い、評価結果から得られた考え方を評価対象外のすべての施策に展開していく方向に転換した。これにより、総合計画に掲げている市の将来像や基本理念の達成に向かう考え方の統一にも役立つと考えられる。

また、本年度より次期総合計画の策定に取り組んでいるため、外部評価の結果は、内部評価及び議会評価とともに、新総合計画の各施策の今後の方向性を考えるための重要な情報として活用することも意識しておく必要がある。

もちろん、従来から引き続き、外部評価の本来の目的は、次の 3 つである。

外部評価の目的	
目的①	外部の視点から意見をいただき、施策推進に寄与する
目的②	外部の視点から意見をいただき、事務事業の改革や改善に寄与する
目的③	市民委員から市民目線での意見をいただき、市政に反映する

以下の図は、丹波市の総合計画の計画期間を示している。本年度の外部評価は、後期基本計画の平成 23 年度の取り組みに対する評価を行った。施策評価の結果は、施策の進捗管理に役立てるだけでなく、今後の施策を推進するうえで参考に資するものとする。



## 2. 外部評価の対象施策

本年度の外部評価の対象施策は、総合計画後期基本計画（平成 22 年度—平成 26 年度）に基づく施策体系（34 施策）から選定した「コミュニティ組織」「市民活動」「農林業」の 3 施策とした。また、外部評価は、平成 24 年 9 月時点に作成した施策評価結果に加えて、当該施策を構成する平成 24 年度事務事業評価結果を対象とした。

対象施策は、市民の関心が高く、かつ現在の市政において重要な施策を選定しているが、市民委員及び専門委員の多角的な視点からの考え方を、選定された施策だけではなく、全施策に展開することで、より一層効率的・効果的な行政サービスの提供に寄与できることを期待している。



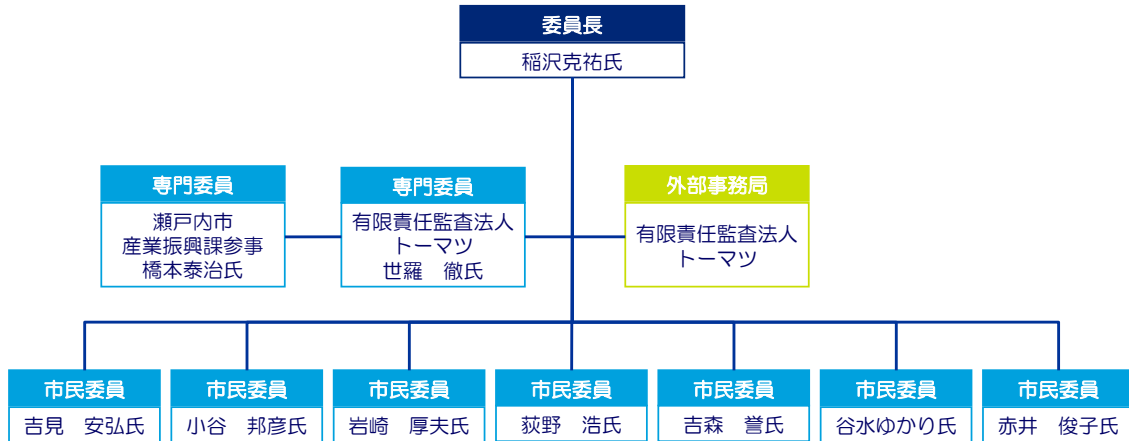
章	施策	平成 21年度	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度
地域が連携して 支える健康・福 祉のまちづくり	1 保健				
	2 医療・救急体制				
	3 地域福祉				
	4 高齢者福祉			●	
	5 障害者・障害児福祉				
	6 児童福祉				
	7 介護保険				
	8 国民健康保険・後期高 齢者医療・国民年金				
明日を拓く豊か な心と創造力を はぐくむ教育文 化のまちづくり	9 幼児教育・学校教育				
	10 生涯学習		●		
	11 人権教育・人権啓発				
	12 芸術・文化				
快適な暮らしを 支える生活基盤 の充実したまち づくり	13 土地利用				
	14 公共交通				
	15 道路				
	16 住宅				
	17 上水道				
	18 生活排水				
	19 ごみ処理				
	20 情報基盤				
	21 防災			●	
	22 消防			●	
	23 交通安全・防犯				
豊かな自然環境 と歴史・文化を 生かす環境共生 のまちづくり	24 環境保全	●			
	25 自然共生社会	●			
様々な産業が育 つ創造力あふれ るまちづくり	26 商工業	●			
	27 農林業				●
	28 観光	●			
市民が主体と なった連携・交 流のまちづくり	29 コミュニティ組織		●		●
	30 市民活動				●
	31 男女共同参画社会				
	32 丹（まごころ）の里・ 丹波竜	●			
後期基本計画を 効率的に推進す るために（行政 経営編）	33 組織体制				
	34 財政運営				

※1 上記の表中の「●」は、該当年度に外部評価の対象となった施策を表している。

※2 上記の表は、後期基本計画の体系を示しているため、前期基本計画と施策名が異なる場合がある。

### 3. 外部評価委員会のメンバー構成

外部評価委員会は、専門委員 2 名及び市民委員 7 名（計 9 名）で構成した。委員会の体制図は、以下のとおりである。



※瀬戸内市産業振興課参事の橋本泰治氏は、「農林業」施策に専門委員としてご出席いただいた。

※市民委員の小谷邦彦氏は、外部評価委員会当日はご欠席のため、事前に文書にてご意見をいただき、担当課にご対応いただいた。

また、外部の専門委員 3 名のプロフィールは、以下のとおりである。

	氏名	プロフィール
委員長	稲沢克祐氏 (関西学院大学教授)	社会福祉法人東京都失明者更生館 指導訓練専門職、群馬県庁(財政課等勤務)、四日市大学総合政策学部を経て現職。 公職として、全国知事会先進政策センター専門委員、内閣府官民競争入札等監理委員会専門委員、外務省政策評価アドバイザー委員、あいち(愛知県)市場化テスト監理委員会座長、名古屋市行政評価委員長、枚方市施策評価委員会委員長、大阪府包括外部監査補助者、岡崎市包括外部監査補助者などを歴任。所属学会は、日本会計研究学会会員、国際公会計学会理事、日本地方財政学会会員、日本地方自治学会会員、日本公共政策学会。
	世羅 徹氏 (有限責任監査法人トーマツ公認会計士)	公職等その他の役職(平成 24 年 10 月 1 日現在) ・大阪府八尾市(包括外部監査人、前公民協働手法推進委員) ・奈良県(政策評価アドバイザー) ・愛知県豊橋市(行政改革推進本部専門委員会委員)など
専門委員	橋本泰治氏 (瀬戸内市職員)	農林水産省入省後、生産局種苗課総括係長、経営局人材育成課企画係長、衆議院農林水産調査室調査員を経て、平成 24 年 4 月に岡山県瀬戸内市へ出向し、現在、産業建設部産業振興課参事。

## 4. 外部評価の進め方

### (1) 事前準備

当日は、限られた時間の中での評価実施となるため、まず、市民委員に対しては、外部評価の目的や評価のポイントについての研修を実施した。また、施策評価シート及び事務事業評価シートを事前に配布し、各自でご準備いただいた。

評価対象施策の担当課に対しては、外部評価の目的や議論のポイントについての研修を実施した。また、施策評価シートの記載内容について、現状と課題、今後の方向性についてのポイントを整理した。

なお、施策に紐付いている個別の事務事業の評価は外部評価委員会では対象外とした。ただし、参考資料として、事務事業評価シートを用い、必要に応じて事業の検討を行った。

### (2) 本年度のスケジュール

本年度の全体のスケジュールは以下のとおりである。

本年度のスケジュール	
実施時期	実施内容
9月27日(木)	・ 委嘱状の交付・市民委員研修会 ・ 外部評価対象の施策担当課への説明会
10月9日(火)	・ 外部評価委員会の開催
11月中旬～下旬	・ 施策評価ヘルプデスクの実施
12月上旬	・ 報告書の作成・提出

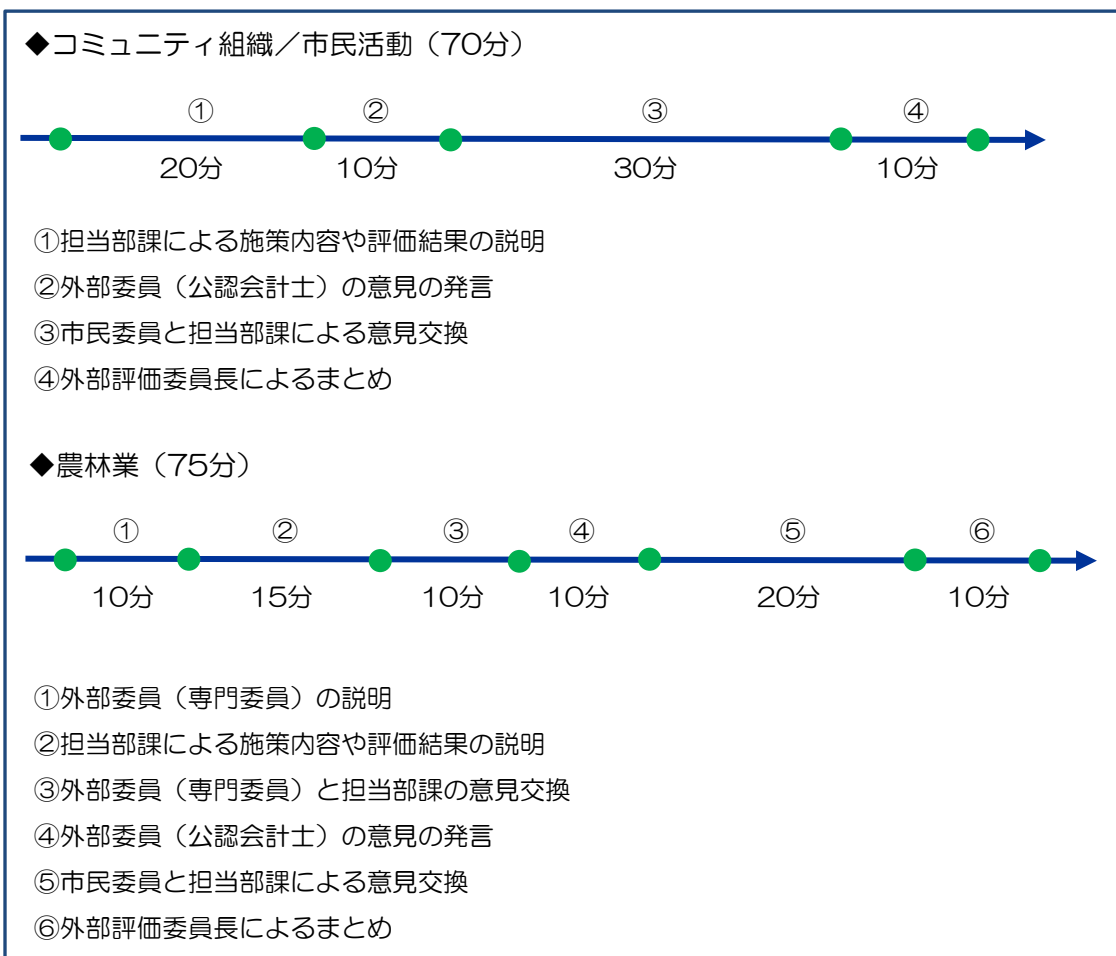
### (3) 外部委員会のタイム・スケジュール

外部評価委員会当日のタイム・スケジュールは、以下のとおりである。

タイム・スケジュール		
時間	評価対象施策	担当課
11時～11時10分	開会のあいさつ	
11時10分～12時20分	コミュニティ組織 /市民活動	まちづくり部地域協働課、各支所、 企画総務部総務課
13時～14時15分	農林業	産業経済部農業振興課、農林整備 課、農業委員会事務局
14時15分～14時30分	全体のまとめ	

また、各施策の時間配分は、概ね以下のとおりとした。なお、「コミュニティ組織」及び「市民活動」は、関連している施策であるため、評価討議を同時に実施した。評価討議では、市民委員の質問や意見に対して、担当課が即時回答することもあった。

また、市民委員と担当課の意見交換の時間を長めに設定したが、外部評価委員会は時間的な制約があるため、昨年度と同様に、市民委員が意見を十分に発言しきれなかった場合には、外部評価委員会以外の場で、意見を聴取した。



#### (4) 事後手続

外部評価の結果を集約し、市長に報告書として提出する。

## 第2. 外部評価の実施

ここでは、外部評価の実施にあたり、事前に行われた市民委員への研修や担当部課への説明、そして外部評価委員会の内容についてまとめる。

### 1. 市民委員に対する研修会

市民委員に対する研修会では、丹波市が取り組んでいる外部評価の概要や目的などについて、市と市民委員とが共通の理解が図れるようにした。

また、自分たちが住んでいる地域の現状と課題をテーマとしたグループ・ディスカッションを実施し、そこで浮かび上がった課題を解決するために必要な取り組みについてもご検討いただいた。このグループ・ディスカッションは、他者の意見を聞いたり、話し合ったりすることで、頭の中を整理し、新たな視点や新たな発想に基づいた発言につなげることを目的として実施した。

#### 【研修の概要】

開催日時	平成 24 年 9 月 27 日（木） 14 時～15 時
開催場所	丹波市役所本庁舎 1 階 第 1 会議室
出席者	【市民委員】岩崎厚夫、小谷邦彦、吉見安弘、吉森誉、荻野浩、谷水ゆかり、赤井俊子（敬称略） 【事務局】和田課長、足立副課長、豊嶋主幹 【講師】堀井敬太（有限責任監査法人トーマツ） 【外部事務局】堀井敬太、石堂麻衣（有限責任監査法人トーマツ）
概要	1. 開会 2. あいさつ 3. 趣旨説明 4. 委員長紹介 5. 市民委員紹介 6. 委嘱状の交付 7. 研修会 ①外部（専門家）評価の進め方（実施概要） ②丹波市行政評価のしくみなど 8. 今後のスケジュール 9. 閉会

### 【質疑応答】

市民委員からの主な質問に対する回答は、以下のとおりである。

Q：コミュニティ組織は 2 年前に評価対象としたが、本年度も評価の対象としたねらいは？

A：（外部事務局）2 年前は現行総合計画の前期基本計画に基づく取り組みを評価いただきました。本年度は、後期基本計画に基づく取り組みの評価であり、過年度の取り組みと比較することを目的としている。また、外部評価の取り組みが担当部課や市民委員にどのような影響を与えているかを検証することも目的としている。

Q：毎年、2～3 施策で外部評価を進めると、34 のすべての施策を外部評価するには時間がかかりすぎるのでは？

A：（市事務局）すべての施策を外部評価の対象とすることは、市民委員のみならず専門員の負担を考えると難しいため、ひとつの施策を丁寧に評価することで、考え方を評価対象外の施策に展開していくこととしました。また、議会による評価で補うこともできる。

Q：現在、日本で問題となっている教育問題について、盛り上がっているときに評価対象として取り上げないのは？

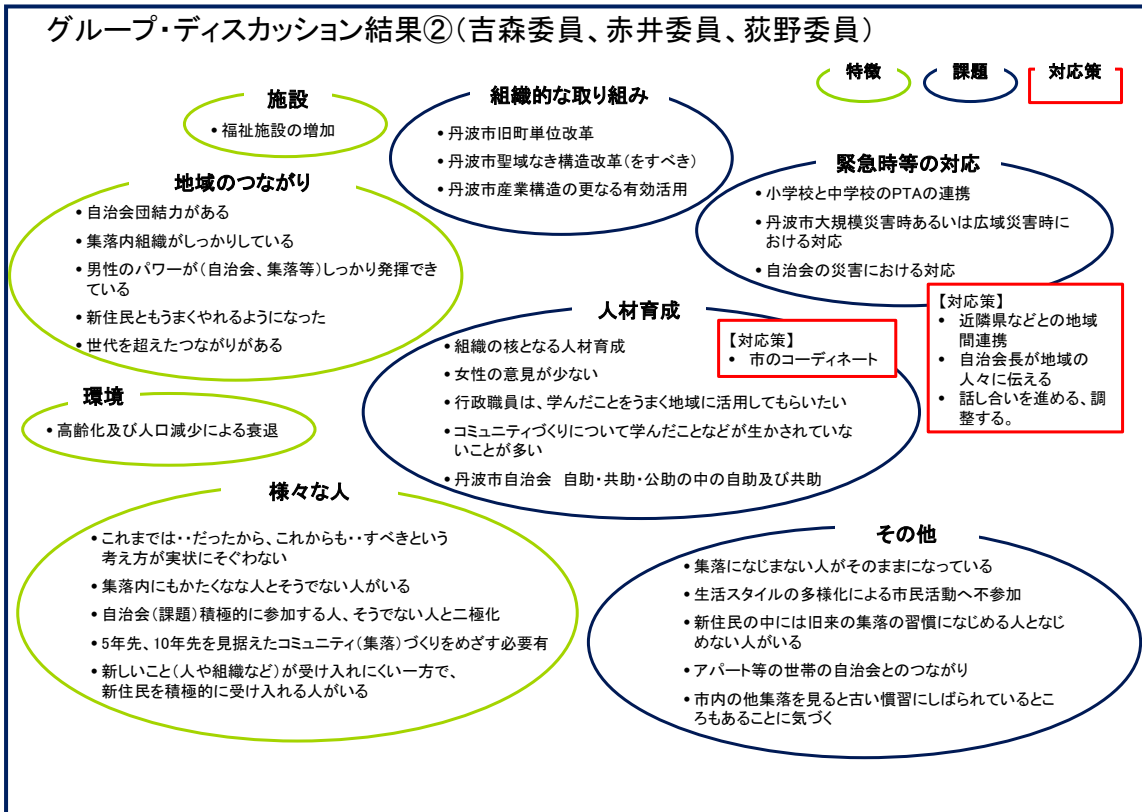
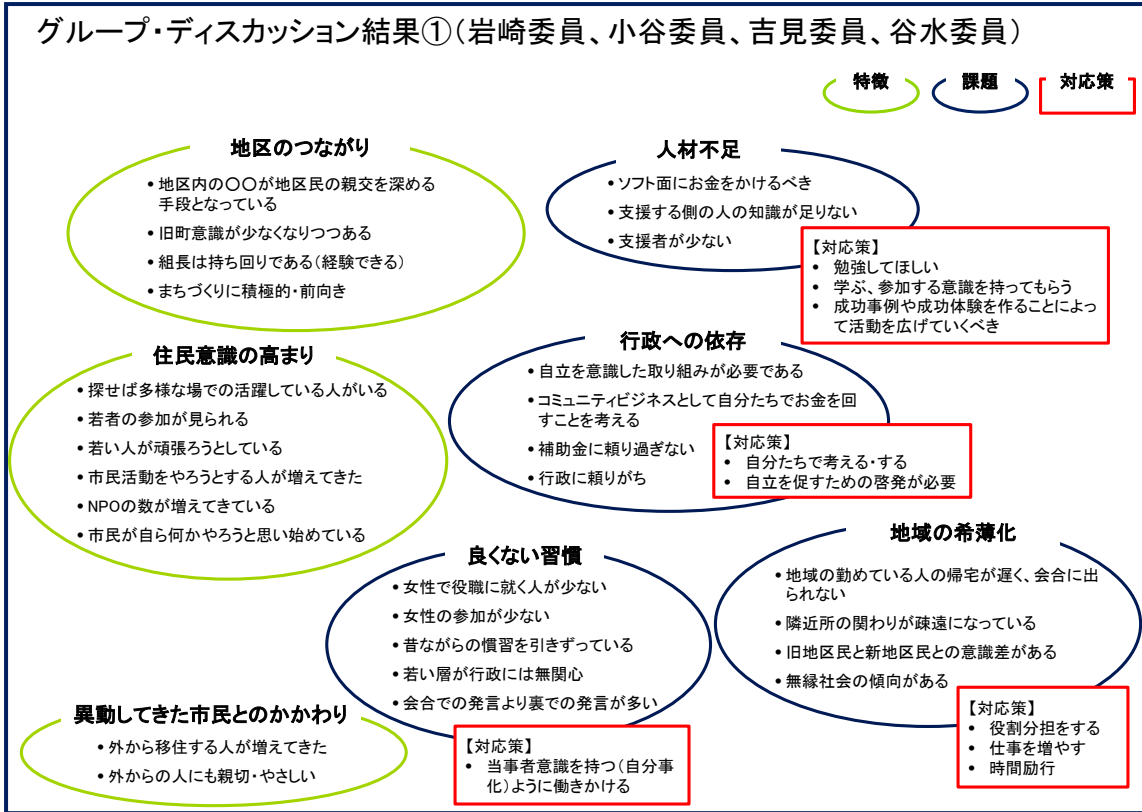
A：（市事務局）教育委員会は、独自で外部評価を実施しているため取り上げていないが、今後検討していく。

Q：外部評価委員会で市民委員が評価した結果、何がどのように変わったのかについては？

A：（外部事務局）昨年度は、過去に実施した外部評価を受けて、担当課の感想あるいは現在の状況などについて事後調査を実施しました。その結果を整理し、昨年度の報告書に掲載している。



【グループ・ディスカッションの結果】



## 2. 対象施策の担当課に対する説明会

施策担当課に対する説明会では、外部評価の目的や位置づけについて整理した。特に、事業仕分けとは異なり、施策を推進していくうえでの「視点の多角化」を目的とした取り組みであることについて、共通の理解を図った。

また、外部評価委員会をより有意義なものとするために、現時点の施策評価シートについて、評価シート作成担当課以外の専門家の視点や評価推進担当課からの行政評価の精度を上げるための見直しのポイント等についての話し合いも実施した。

### 【説明会の概要】

開催日時	平成 24 年 9 月 27 日（木） 15 時～16 時
開催場所	丹波市役所本庁舎 1 階 第 1 会議室
出席者	【施策担当課】 産業経済部長 近藤俊幸、農業振興課長 芦田正吾、農林整備課長 細見 勝、農業委員会事務局 係長 藤本 靖、まちづくり部長 梅田秀光、地域協働課長 足立 博、副課長 山本 崇 【事務局】 和田課長、足立副課長、豊嶋主幹 【講師】 堀井敬太（有限責任監査法人トーマツ） 【外部事務局】 堀井敬太、石堂麻衣（有限責任監査法人トーマツ）
概要	1. 開会 2. あいさつ 3. 趣旨説明 4. 委員長紹介 5. 市民委員紹介 6. 説明会 ①外部（専門家）評価の進め方（実施概要） ②丹波市行政評価のしくみなど 7. 今後のスケジュール 8. 閉会



### 3. 外部評価委員会

#### (1) コミュニティ組織／市民活動

##### ① 担当課による説明

「コミュニティ組織」及び「市民活動」における施策の取り組み状況と今後の方向性は以下のとおりである。

前回の外部評価以降の取り組み及びその成果・効果	
活動基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで自治協議会の設立、計画づくりを支援してきたが、平成 22 年度、すべての自治協議会に対してヒアリングを行い、これまでの取り組みを評価・検証した。現在、資金や組織などの課題もあるが、行政組織の再編を行い新たな体制で支援をしているところである。</li> <li>平成 23 年度から特別事業交付金制度を創設し、全自治協議会（25 校区）において「元気な地域づくり計画（地域活動計画）」の策定が完了した。</li> </ul>
市民意識の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治基本条例の制定及び周知により、市民の意識が少しずつ変化してきている。</li> </ul>

	現状の主な問題点	今後の方向性
コミュニティ組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治会加入率の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治基本条例では自治会の重要性を謳っているが、条例を知らない市民が多いため、積極的に周知</li> <li>自治会加入率の計算方法のあり方検討</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種団体等の活動の後押しとなる自治基本条例の周知が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種団体等と連携し積極的に周知</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識改革や組織改革が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の中でコーディネートできる人材の育成</li> </ul>
市民活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO やボランティア活動の支援の統括部（者）の不在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政内の連携による各種団体間のネットワークづくりの支援</li> </ul>

##### ② 専門委員の意見

担当課の説明と施策評価シートの記載内容を受けて、専門委員の意見及び感想は以下のとおりである。

専門委員の意見及び感想
<p>【コミュニティ組織】</p> <p>1. 行政による取り組みの検証（指標の見せ方の工夫）</p> <p>現在、地域活動計画を策定し、地域住民を巻き込みながら取り組んでいるが、計画策定後は、計画に基づいて、各地域でどのような活動をしているか、PDCA を行うためにも、<u>行政による検証</u>が重要である。そのために、「公民館等の改修・修繕</p>

### 専門委員の意見及び感想

等を行った自治会数」の指標を掲げているが、公民館等の稼働率や利用率を用いて、利用状況を把握することで活動の活発度合いなどをもとに進捗管理をすることもひとつの方法である。なお、「元気な地域づくり計画（地域活動計画）を策定した自治協議会数（累計）」は、目標値が累計になっていないため、見直す必要がある。また、全自治協議会の何割が計画策定しているか把握できればよいため、**指標の見せ方**（例：計画策定している自治協議会の割合など）**を工夫すること**も必要である。

#### 2. 自治会組織のあり方の見直し

「住民の地域活動が活発化していると思う回答割合」は、数値が低いという問題もあるが、経年で見ると増加傾向にあるものの、「自治会への加入率」は低下傾向にある。自治会加入率は、他市でも低下傾向であるが、そのような数値をみていると行政として**自治会組織のあり方を見直す**時期に来ていると考えられる。

#### 3. 他課との連携

現在は各地域の組織づくりが中心であるが、評価シートの「施策のめざすもの（方針）」には、「健康、環境、教育、福祉、防災」などの施策が記載されていることを考えると、今後は、**地域力を上げていくため、他課との連携**が重要となる。各地域でこれらの施策をどの程度推進できるか、例えば、地域力を高めて子どもたちを育てる、あるいは防犯力を高めることなどは、重要であり注力していく必要がある。そのような地域ができれば、すばらしい地域だと考える。

#### 【市民活動】

##### 1. 全支所での情報共有

市民活動について、事務事業評価シートを見ると、各支所の取り組み状況に差があることがわかる。特に、柏原支所では、窓口サービスアンケートや職員向けの接遇マナーの個人チェック調査などに精力的に取り組んでおり、非常に取り組みが活発である。このように各支所が参考とすべき取り組みについては、**全支所で情報共有**し、各支所が良いと考える取り組みは取り入れていくことが必要である。

##### 2. 行政の意図（方向性）を整理・提示

国際関係について、現在、市内に外国人が 700 名程度（市民の約 1%）いる。最近では、「多文化共生」という言葉があるが、本来は「文化交流」が主目的であるが、「労働力の確保」という観点で取り組んでいる団体もある。国際関係についても、**行政の意図を明確に整理し、提示すること**が重要である。丹波市では、各分野（環境、福祉、教育）別の課題解決に取り組むボランティア団体やNPO等への支援の統括ができていないため、まず、各団体がどのような活動をしているかを把握し、**行政が方向性を決定していく**必要があると考える。

③ 市民委員の意見及び担当課との意見交換

担当課の説明と施策評価シートの記載内容、さらに専門家の意見を受けて、市民委員と担当課が意見交換した内容は、以下のとおりである。

	市民委員の主な意見	市の現状
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丹波市は「町（まち）」と「街（まち）」のどちらのまちづくりを目指しているか。</li> <li>・拙速な計画・実施は避け、欲張ることなく身近な共通課題に的を絞り、着実な推進を指導しては。</li> <li>・従来からの自治会は、帰属意識（凝縮度）が高く、意思決定組織も整っているため、規模に関わらず、希望に応じて、第一段階のまちづくりを任せては。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市部とは異なる、人と人のつながりにより、課題の解決ができる「まち」づくりを目指している。</li> <li>・地域が元気になる取り組みを始める際に「当事者意識」が不可欠であり、それを踏まえて支援している。</li> <li>・単位自治会で取り組むほうが効率的かつ効果的な活動もあるが、規模の小さい自治会では解決できない課題もある。</li> <li>・自治協議会や自治会の主体的な取り組みを尊重しながら、先進的な自治協議会の事例を参考に情報提供やアドバイスし、地域の実情に適した取り組みができるよう支援している。</li> </ul>
行政の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民活動を統括する部署がなく、活動を後押しする条例がない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民活動を統括する部署の必要性や市民活動の支援や連携については、課題として認識しており、今後調整していく。</li> </ul>
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種団体に対しては、財政的な支援ではなく、市との連携が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丹波の森公苑に、活動支援コーディネーターが配置され、各種団体と連携されており、市は、公苑を通じて連携している。</li> </ul>
協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織形態が、自治会組織はピラミッド型、NPO はネットワーク式となっており、自治会組織とNPOの協働に影響を及ぼしていると考えられるが、今後の方向性は。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、県からの提案により、どのようにネットワークを作っていくかをプラットフォーム形成事業で取り組んでいるところである。</li> </ul>
役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政と丹波市国際交流協会の役割分担は上手くいっているか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旧 6 町ごとにそれぞれの考えに違いはあるが、在住外国人支援が基本であり、役割分担は上手くいっている。</li> </ul>
市民ニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフスタイルの多様化による市民ニーズに対応するため、自動発行機の設置を検討してはどうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動発行機の設置は内部で検討しているが、現在は第 4 土曜日の開庁（本庁のみ）により市民の利便性の向上に取り組んでいる。</li> </ul>

	市民委員の主な意見	市の現状
評価シートの記載内容	・支所業務を記載している事務事業評価シートの記載内容（量）に差がありすぎ、施策を構成する事務事業の具体的な取り組みが伝わらない。	・評価シートの記載内容のばらつきは、課題として認識しており、支所間で調整し改善する。

④ 委員長によるまとめ

担当課と市民委員との意見交換を受けて、委員長の意見及び感想は以下のとおりである。

委員長の意見及び感想	
1. まちづくりの考え方	<p>市がまちづくりをどのように考えているか。市民をどのように捉えていくか。また地縁団体や NPO 団体など縦や横の組織、ピラミッド型やネットワーク型組織の関係と市との関係をどのように考えるか。これは、補完性の原理であり、<u>個人でできないことは家族、家族できないことは地域、地域でできないことは市で</u>と考える。しかし、ヨーロッパでは、補完性の原理は異なる定義がされている。<u>市は地域でできることに干渉してはいけない、地域は家族でできることに干渉してはいけない</u>、と教皇ピオ（ピウス）11 世の社会回勅に記載されている。これらの<u>両方の側面</u>から考えるべきである。市の役割は、条件整備型という言葉で示される概念と類似しており、市民、NPO 団体、地縁団体などの活動主体が活動しやすい環境を整備することであると思う。</p>
2. 言葉（表現）の捉え方	<p>「地域」という言葉は、小学校区で考えるのか、<u>施策、まちづくり、協働と参画の意義</u>をどのように考えるか、それぞれの主体が意見交換し合意する過程を通して出来上がっていくと考える。</p>





## (2) 農林業

### ① 専門委員による説明

「農林業」の施策では、専門委員として、瀬戸内市の職員を招聘し、他市の取組状況を知る機会を設けた。これは、単に、他市の取り組みを知るだけでなく、市の土地や気候等を含む地域資源を最大限に活かす方法を考える際の一助となることを期待した取り組みである。

#### 瀬戸内市の主な取り組み

##### 1. 瀬戸内市の農業の特長

農業産出額は 55 億円である。そのうち、白菜、キャベツ、冬瓜等の野菜が 23 億円を占めている。また、岡山は晴天率が高く、ぶどう等の果物も有名である。また、経営耕地面積は 1,935 ヘクタールであり、そのうち耕作放棄地は地域でばらつきはあるものの 415 ヘクタールと全体の約 20%を占めている。

##### 2. 瀬戸内市のブランド

「自然美」「感性美」「伝統美」といった「美しさ=Kirei」をコンセプトとし、ブランドの考え方を整理、新商品の開発等を通して、ブランドを広げていけるように取り組んでいる。また、新規参入を進めるため、アグリビジネスコンテストを開催し、優秀な人材が瀬戸内市の農業に携わることができるように取り組んでいる。さらに、既存の農業従事者に対する支援も同時に進めている。

### ② 担当課による説明

「農林業」施策の取り組み状況について、担当課の説明を、施策の取り組みと今後の方向性について、施策評価シートと委員会での説明に基づいて整理すると以下のとおりである。



	現状の主な問題点	今後の方向性
農業	・ 農業従事者の高齢化及び後継者の不足	・ 農業の経営基盤の整備
	・ 農産物の価格低迷による農業経営の不安定	
	・ 今後の耕作放棄地の増加による生産体制の弱体化	・ 農業者及び農地保有者との協力による耕作放棄地の解消
	・ 農業施設の老朽化	・ 農業施設のあり方の見直し（機械化や合理化等）
	・ 特産物の PR 不足	・ 特産物の販路拡大（新規マーケティングの開拓） ・ 6次産業化を目指す生産者の支援
	・ 有害鳥獣による被害の増加	・ 地域ぐるみの取り組みを支援（共生方法や捕獲方法等）
林業	・ 森林の荒廃	・ 搬出間伐のための条件整備（林道、作業道の整備等） ・ 森林の多面的機能の回復

③ 専門委員と担当部課による意見交換

	専門委員の主な意見	市の現状
担い手の支援	・ 今後、市として集落営農組織を推進していく方向か。	・ 認定農業者及び集落営農組織も頭打ちとなっているため、今後は、新規就農者（1ターンで約5名/年）などのグループ単位での活動を支援していく。 ・ 企業の農業参入を支援していく。
耕作放棄地	・ 耕作放棄地の減少の理由は。	・ 平成21年農地法改正により、遊休農地対策が農地法に位置付けられ、毎年、農業委員会が耕作放棄地全体調査と合わせて農地の利用状況を調査し、遊休農地に対する指導、通知等を行うことになった。 ・ 調査結果をもとに農業委員が農地の所有者に対する指導を行い、遊休農地の解消及び改善を図っている。
間伐方法	・ 林業について、切捨間伐と搬出間伐をバランスよく組み合わせる方法もあるが、今後の方向性は。	・ 搬出量には基準（10 m <sup>3</sup> /ha以上）があるため、集約化が必要であるが、進んでいないのが現状である。
バイオマ	・ 搬出間伐を進めて、バイオマスを	・ 木質バイオマスチップボイラを公

	専門委員の主な意見	市の現状
スの活用	どのように活用するか。	共施設で活用する計画を立てている。例えば、青垣地総合運動公園内の温水プール、山南地域の薬草薬樹公園内の温泉施設等。 ・木質バイオマスの生産方法や流通方法を関係団体と協議中である。

④ 専門委員（公認会計士）の意見

担当課の説明と施策評価シートの記載内容を受けて、専門委員の私見及び感想は以下のとおりである。

専門委員の意見及び感想	
1. 農林業の現状	農林業は、事業数は多いが、国からの委託事業が大半を占めており、市の独自性を持った取り組みを展開することが難しいと思う。このように <u>認定農業者や集落営農組織の進展が難しい</u> 状況である。また、日本の食料自給率が40%を下回ったため、国も力を入れていたが、まだ <u>効果が出ていない</u> と思う。
2. リスクの高いビジネスの方向性	農業をひとつのビジネスとして捉えると、価格が不安定であり、担い手不足などリスクの高いビジネスであると考えられる。今後は、評価シートの今後の方向性にも記載があるが、国の事業を活用しながら、 <u>市内で就農される方の支援</u> が必要である。
3. 指標の考え方（定義づけ）	指標の <u>遊休農地面積の定義づけを明確にする</u> 必要がある。遊休農地には耕作の意思の有無により、耕作放棄地（耕作の意思なし）と不作付地（耕作の意思あり）の2つの定義があり、全国で使用されているのは耕作放棄地が多い。
4. 林業の方向性	神戸市では市長の主導により、六甲山の間伐材を活用した新たな産業の展開の可能性を研究しているが、丹波市でも <u>間伐材を活用し、業者と連携</u> しながら、今後どのように進めていくかを検討してもよいと思う。

⑤ 市民委員の意見及び担当部課との意見交換

担当課の説明と施策評価シートの記載内容、さらに専門家の意見を受けて、市民委員と担当課が意見交換した内容は、以下のとおりである。

	市民委員の主な意見	市の現状
新規就農支援	・兵庫県の取り組みとして、青年就農交付金が設けられたが、市ではどのような取り組みをしているか。	・人農地に関する施策の1つであり、人農地プランは現在2地域で計画が認定されており、今後は内容を固



	市民委員の主な意見	市の現状
		めていきたい。また、制度の概要等の説明や周知にも取り組んでいる。
担い手の育成	・外部からの農林業の就業者を増やすための活動を推進しては。	・林業従事者は厳しい経営状況下でも若手への世代交代は行われていると考えられる。また、公共事業の木造化・木質化を起点とし、建築材以外にも市内産材の需要拡大を図り、儲かる⇒雇用の創出⇒担い手の育成へと展開することを考えていく。
ブランド力の低下	・高齢化による労働力の衰えにより、丹波のブランド力が低下しているが、今後の方向性は。	・振興作物が多い中で、現在、「大納言小豆」「丹波栗」「山の芋」「黒大豆」を重点的に推進している。
農業機器購入の補助	・集落農業が進みにくく、効率化するためには800万～1,000万程度の機械（トラクターなど）の購入が必要となるが、補助しているか。	・集落営農組織や認定農業者等に限定しているが、購入価格の4分の1を助成している。また、新規集落営農組織の立ち上げ時は2分の1を助成している。
臭気対策	・畜産について、臭気対策にはどのように取り組んでいるか。	・悪臭防止法に基づいて指導している。
松くい虫防除	・松くい虫防除について、一部の地域で取り組まれているが、市全体で取り組む必要はないか。また、取り組みの進捗状況などの情報提供はしていないのか。	・国の取り組みは縮小傾向であるが、山南地域及び春日地域で取り組んでいる。事前の情報提供は、防災行政無線や自治会の回覧による周知をしているが、今後もより一層の取り組みが必要である。
ビジネス展開	・農業をビジネスとして捉え、雇用を確保していく必要があり、現在、策定中の総合計画の中でも6次産業を強く謳っていきたいと考えているが、今後の方向性は。	・認定農業者が法人化または企業化していく必要がある。また、一時的な雇用ではなく、年間雇用に向けて冬の時期をどうするかなどを検討し、意欲のある人を支援していく。
新規マーケティング	・新規マーケティングの開拓について具体的な内容を知りたい。	・現在、補助事業で取り組んでおり、市場の希望や要望を把握するため、集落営農組織や認定農業者の商談会への出展を支援している。
販売	・農業者は栽培に関しては長けているが、販売が苦手であるため、販売へつなぐ役割を行政に担ってもらえないか。	・丹波ブランドは、全国でも人気があるが、少量生産であるため、市場のニーズに生産が追いついていないのが現状である。
林業の方向性	・木材を市場へ持ち出すには、森林組合等の仲介が必要であり、補助金は	・先頃策定した「森林（もり）づくりビジョン」の中でも課題として認識

	市民委員の主な意見	市の現状
	森林組合等に支給されているため、森林を長年育ててきた所有者にはメリットがないのでは。	しており、今後は、森林組合や素材業者だけではなく、森林の所有者も含めた市民参画型を全国の先進事例等を参考に検討し、長期的な視点で丹波の森づくりを考えていく。
木質バイオマスの活用	・今後のエネルギー対策及び林業再生の糸口として、木質バイオマスを積極的に活用してはどうか。	・森林整備を軸として、木質バイオマスエネルギー事業量を推察し、木質チップや薪を活用していくことを考えていく。

⑥ 委員長によるまとめ

担当課と市民委員との意見交換を受けて、委員長の私見及び感想は以下のとおりである。

委員長のご意見
<p>1. 課題の分析視点</p> <p>課題を分析する際は、経営資源である「<u>ヒト・モノ・カネ・情報</u>」の視点がある。</p> <p>① 「ヒト」は、高齢化、集落営農組織のリーダーの不在、後継者不足</p> <p>② 「モノ」は、耕作放棄している遊休農地、農業設備の老朽化</p> <p>③ 「カネ」は、価格不安定による就農者の不安定</p> <p>④ 「情報」は、マーケティングに関する工夫、丹波ブランドの強み</p> <p>上記のような、4つの視点から現状を捉えて、市はどのように取り組んでいくかについて、<u>より具体的な方向性の検討が必要</u>である。高齢化によりブランド力の維持が難しくなる、新規マーケティングの支援が必要とされる現状で、市はどのように関わっていくべきか検討しているところであると思う。</p> <p>2. 施策推進の壁</p> <p>日本全国で共通問題として抱えられている中で、丹波にはブランド力という強みがある一方で、市場へ訴えようとする少量生産では難しく、<u>課題と強みの方向性の乖離</u>を市の施策でどのように繋いでいくか検討する必要がある。</p>





### 第3. 事後調査

外部評価への取り組みは本年度で4年目であり、取り組みそのものは定着してきていると考えるが、その成果や効果について実感されなければ意味がない。外部評価という機会が、内部評価や議会評価と相俟って、施策展開における気づきや新たな発想の一助となるように、実施方法には工夫や改善が必要となる。

今後の外部評価のあり方を検討していくうえでも、取り組みの検証は非常に重要な意味を持つことになる。

#### 1. 市民委員からのコメント

本年度も、過年度と同様に、外部評価委員会の実施後に、ご意見・ご感想をいただく機会を設けた。また、本年度は、外部評価委員会の満足度や意見交換の納得度等についても尋ねた。

	市民委員の主な意見
事前準備	・事前研修のワークショップでは、日頃、市政にどのように関心を持っているかが問われたと理解している。
	・配布された資料はよく読んで準備している。
	・より有意義な議論を行うために、市民委員は協力し合い、意見を集約して委員会で議論すべきであると思う。
	・市民委員同士で事前に打ち合わせをし、役割分担して評価を実施するほうが、より有意義な評価になると思う。
委員選定	・市民委員の人選は検討を要する（例：2～3年で交代する、10名程度プールして評価対象施策に関心がある方や専門的知見を有する方が出席する等）。
	・数値を見る力のある人が必要である。
	・評価対象施策に関係している代表的な市民（例：森林組合の役員等）が委員として参加できればよいと思う。
時間配分	・市民委員全員が発言する時間がなかった。
	・委員会全体としての時間が少ない。
評価方法	・表面的な問題に対する意見交換のみとなってしまう、あまり意味がない。
	・意見交換が質疑応答に終始し、議論が発展していない。
	・担当課との意見交換に少しすれ違いを感じた。
	・担当課の評価が十分ではなく、次年度に向けての「Check」及び「Action」が甘い。
	・担当課から評価してもらいたい項目を挙げてもらうことも議論を一步前に進める手段のひとつであると思う。
	・市民委員は、1市民として自由に意見を述べることはできるが、方向性を見出すことは難しいため、専門家の力に頼ってもよいと思う。
その他	・本年度で4年目の取り組みであり、市民委員も慣れてきた。

	市民委員の主な意見
	・市民委員による外部評価は、回数を重ねるごとに、このままでは形骸化していくのではと懸念している。

## 2. 評価対象施策の担当課からのコメント

本年度も、過年度と同様に、外部評価委員会の実施後に、ご意見・ご感想をいただく機会を設けた。

	担当課の主な意見
事前準備	・外部評価委員会としてのどのような視点・観点、方向性で評価を実施するかについての説明が必要である。
	・事前に質問内容を書面でいただければ的確な回答ができると思う。
委員選定	・外部評価委員会への他団体の職員の参画・発言が、市民委員の参考になっているかわからない。
時間設定	・評価を受ける時間が短かった。
評価方法	・委員同士の意見交換があってもよい。
	・委員それぞれの思いで発言されており、どこに課題があると考えているか迷った。
	・事務事業の妥当性や評価指標の考え方などについてのご意見を伺う時間があるとよいと思う。
	・議論のテーマを絞る、あるいは事前に課題を聞かせていただければ具体的な説明ができたと思う。
	・委員からの質疑応答になってしまい、どこまで理解してもらえたかわからない。
その他	・本年度は議会評価も受けているが、別の角度からのご意見が聞けて参考になった。
	・事務事業の効果や市民満足度などについて貴重なご意見をいただけた。
	・専門家や市民の意見を直接聞けることは意義深いと思う。
	・委員長のお話の中であったように、実施時期などを考えると通り一遍の形式的なものでなく、外部評価が形骸化していないと痛感した。

## 第4. 施策評価ヘルプデスクの結果

ここでは、本年度、外部評価委員会後に実施した施策評価ヘルプデスクの概要及びその結果を整理する。

### 1. 施策評価ヘルプデスクの概要

施策評価ヘルプデスクは、外部評価で評価対象の担当課が受けた市民及び専門家からの視点や考え方などを、外部評価の対象となっていない施策に波及させることを目的として実施した。また、施策評価に外部の専門家の視点を取り入れることにより、施策評価の精度の向上も期待した取り組みである。施策評価ヘルプデスクの実施概要は以下のとおりである。

実施概要		
実施時期	11月26日（月）～27日（火）の2日間	
対象施策	外部評価対象施策以外の施策より17施策を対象（詳細は下記参照）	
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取り組みの効果を確認できる成果指標を設定し、進捗状況を把握できているか。</li> <li>・ 設定した指標の数値を分析し、課題の抽出につながっているか。</li> <li>・ 今後の方向性は具体的に検討されているか。また、重点的に取り組むべきことが明確になっているか。</li> </ul>	
日程	施策名	統括課（関連課）
11月26日	組織体制	総務課（職員課）
	情報基盤	総務課
	障害者・障害児福祉	生活支援課
	道路	建設課（管理課）
	児童福祉	社会福祉課
	医療救急体制	地域医療課（国保・医療課・国保診療所）
	国民健康保険・後期高齢者医療・国民年金	国保・医療課
	土地利用	都市住宅課（農林整備課、氷上支所）
	公共交通	都市住宅課（財政課）
	住宅	都市住宅課
	芸術・文化	生涯学習センター、文化財課、美術館事務局
11月27日	ごみ処理	環境整備課
	生活排水	下水道課（環境整備課）
	交通安全・防犯	生活安全課
	男女共同参画社会	人権啓発センター
	人権教育・人権啓発	人権啓発センター
	介護保険	介護保険課

## 2. 施策評価ヘルプデスクのまとめ

施策評価ヘルプデスクの結果から得られた施策評価を実施するうえでの課題は、以下のとおりである。

施策評価を実施するうえでの課題
(1) 各課長の施策評価に対する目的意識を向上させる。
(2) 今後の方向性を明確にし、重点的に取り組むべきことを選択する。

### (1) 目的意識の向上

施策評価への取り組みから数年が経過しているため、新任課長に対する施策評価の研修は実施していない。そのため、事務事業評価と施策評価の関係性が十分理解されておらず、事務事業評価シートの内容を施策評価シートにそのまま転記していたり、施策レベルの方針が検討されていないと見受けられる評価シートが多い印象を受けた。

今後は、昇進や異動などのタイミングで研修会を開催するなど、施策評価において、課長が担うべき役割を説明する機会を設けて意識づけを行う必要がある。

### (2) 今後の方向性の決定

外部評価の取り組み以降、施策評価が行政の取り組みを市民に伝えるための手段のひとつであるという意識は定着してきている。しかし、総合計画に掲げている市の将来像や基本理念の達成に向けて、事業の廃止や新規事業の立案などの具体的な意思決定につながっていないと考えられる。

今後は、施策評価を通して、現状と課題を整理し、それに基づいて、いつ、何をやるべきか、優先順位を考えながら重点的に取り組むべきことを選択していく必要がある。

## 第5. 外部評価の結果及び今後の課題

ここでは、本年度の外部評価の取り組み結果を整理し、また来年度以降の課題についても整理する。

### 1. 外部評価の結果

本年度の専門委員及び市民委員による外部評価は、評価対象施策の「現状と課題」「今後の方向性」を中心に進めた。

「コミュニティ組織／市民活動」では、過去の外部評価の結果を受けて、その後どのように施策の展開を考え取り組んできたかを検証する機会となった。現状は、自治協議会の設立や計画づくりの支援に精力を尽くし、活動拠点及び活動根拠などの基盤が整備できたところであることが確認できた。また、現在、各地域で取り組まれている NPO やボランティア活動などのさまざまな市民活動を統括する部署がないため、行政の支援がうまく機能していない可能性があるという課題を担当課と市民委員の間で共有することができた。今後は、まちづくりの定義を明確にし、市民及び行政のそれぞれが担える役割について、市全体で考え直す必要がある。

「農林業」では、全国共通の課題である高齢化による担い手不足や後継者不足などが、丹波市でも例外なく深刻になってきていることを痛感する機会となった。また、市のブランド力を取り戻すため、どのようなアプローチでマーケティング活動を行っていくかについても、今後の農林業施策の最重要テーマであることも共有できた。今後は、市の方向性としてどのような姿を目指すかを明確にし、県や国の取り組みを待つだけでなく、市を取り巻く環境に応じて、どのような打ち手を講ずるべきかを考えていく必要がある。

### 2. 施策を推進していくうえでの課題

本年度の外部評価の結果から、全施策に展開していくべき課題は、以下の 3 点である。

施策を推進していくうえでの課題
(1) 評価結果から得られる現状と課題から次期総合計画の方向性を考える。
(2) 具体的な取り組みを進めるための予算編成に評価結果を反映させる。
(3) 各施策の課題分析において、4 つの視点から解決に向けた具体策を検討する。

#### (1) 次期総合計画の方向性

丹波市では、現在、次期総合計画の策定に取り掛かっている。計画の策定にあたっては、まず、市を取り巻く環境の変化や現総合計画の進捗状況を確認する。その現状分析の結果に基づいて、現在と将来を繋ぐために取り組むべきことを整理し



ていくことになる。つまり、現在の立ち位置を明確にすることは、次期総合計画の出発点を決めることであり、非常に重要な意味を持つステップと考えられる。

この重要なステップにおける情報源は、施策評価シートの中に集約されているため、過去から蓄積された施策評価結果を活用して、漏れなく課題を抽出し、適切な対応策を考えていく必要がある。

## (2) 予算編成への反映

丹波市では「行政評価システム」を行政改革の中核的手法として位置づけ、平成18年度から行政評価（施策評価、事務事業評価）に取り組み、毎年8月頃にはサマリーレビューを実施している。また、市民や専門家等による外部の視点からの評価（外部評価）、議員による評価（議会評価）も実施している。

このように担当課が自らの取り組みを整理し評価する内部評価と市民や専門家等の第三者が行う外部評価、議員による評価の結果を踏まえて、次年度以降の予算編成へと有機的に結びつけるしくみの構築に現在取り組んでいる。

今後も引き続き、それぞれの視点からの評価結果を踏まえて、優先順位を考え、短期的に取り組むべきことと長期的に取り組むべきことに分けて、順次、次年度以降の予算に反映できるようにすることを目指している。

## (3) 課題分析の視点

施策を展開していくためには、現在の課題を具体的に捉え、それに対する方向性を具体的に検討する必要があるが、課題を分析するための切り口として、「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの視点がある。本年度の評価結果からは、「ヒト」は少子高齢化による担い手や後継者不足、「モノ」は市民活動の活動拠点や施設の老朽化、「カネ」は経営の不安定、「情報」はブランド力の低下などが考えられる。このような4つの視点から、現状と課題を整理し、今後の方向性を考えていくことで、より具体的に取り組むべきことが整理されていくと考えられる。

## 3. 外部評価委員会を運営するうえでの課題

外部評価委員会の運営に関しては、毎年、工夫・改善しながら進めているが、本年度の事後調査の結果から、外部評価への取り組みに対する主な課題は、以下の4点と考えられる。

外部評価委員会を運営するうえでの課題
(1) 外部評価委員会の位置づけを再定義し、意義や目的を明確にする。
(2) 内部評価及び議会評価との関係を明確にする。

## 外部評価委員会を運営するうえでの課題

(3) 専門委員及び市民委員の位置づけと役割を整理する。

(4) 外部評価の視点を絞る（議論すべきテーマを設ける）。

### (1) 外部評価委員会の位置づけの再定義

外部評価の取り組みは 4 年目であり、取り組みの枠組みはできた。しかしその一方で、外部評価が型にはまった形式的な運営となっている可能性がある。

今後は、外部評価の意義や目的を再定義し、外部の視点からの評価により専門性を求めるなど、どのような立場からの意見が有効かを見極め、状況の変化に応じて、よりよい評価方法を選択する必要がある。

### (2) 内部評価及び議会評価との関係整理

丹波市で取り組んでいる行政評価の取り組みは、前述のとおり、担当課による内部評価、専門委員及び市民委員による外部評価、議員による議会評価がある。このようにさまざまな視点からの評価の必要性を再検討し、意義や目的、あるいは評価の視点などで重複している部分がある場合は、整理・統合が必要であると考えられる。

### (3) 専門委員及び市民委員の位置づけと役割の整理

専門委員には評価の専門家として、市民委員には 1 市民として、それぞれの視点で議論へ参画することを期待している。

実際に、専門委員からは、これまでに培った経験から評価の考え方、現状分析や課題抽出の考え方、各施策の進捗状況を管理するための指標の考え方などの示唆をいただいた。また、市民委員からは、NPO やボランティア活動などの市民活動に対して、市はどのような立場で、どのように関与していくかが問われた。

このように立場が異なる委員が、さまざまな視点で市の取り組みを見つめることで、今後の施策展開を考えていく際のヒントとなるが、視点が重複する場面もあったため、事前に役割分担は明確にしておく必要がある。

### (4) 外部評価の視pointsの明確化

外部評価委員会では、議論する内容を絞るため、施策の担当課からは現状と課題及び今後の方向性を中心に説明いただいたが、意見交換の場では、委員がそれぞれの思いの発言となってしまう、評価の対象となっている施策の課題をどのように捉えているかがうまく伝わらず、解決策を導き出す議論に発展しなかった。

今後は、評価の視点を絞って議論することで、施策の担当課と委員が課題を共有

し、それぞれの立場でできること、あるいはやるべきことを議論する場とする必要がある。例えば、施策の進捗状況をランク付けする、事務事業の方向性の優先度をつけるなどにより、議論の方向性を明確する必要がある。