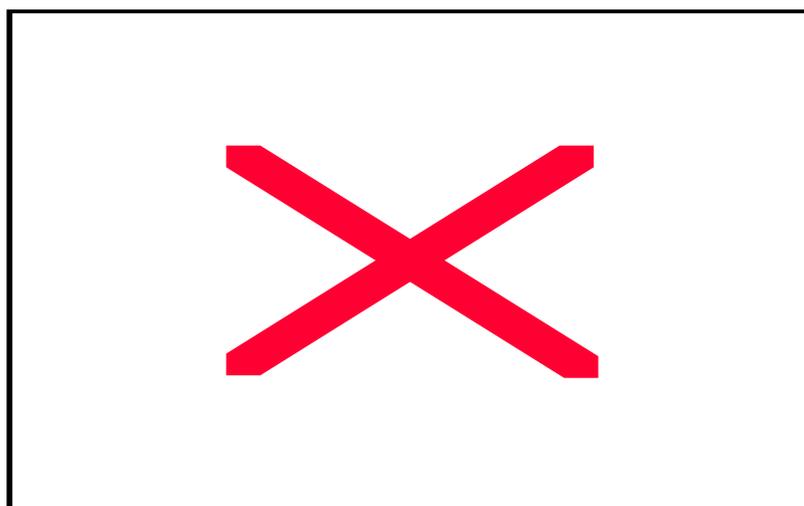


行政評価の導入と運用

～確かな自治体経営のために～

平成 1 5 年 1 月



財団法人福岡県市町村研究所
経営（行政評価システム）研究会

目 次

はじめに	1
第1章 行政評価導入未着手の自治体のために ～南ブロック報告～	2
1 研究に取り組むにあたって	3
2 導入の目的	3
3 導入するための体制づくり	5
4 職員への意識づけ	8
5 試行の実施	9
6 総合計画・予算等との連動	11
7 導入する際の担当者の心構え	13
第2章 行政評価導入の意義とシステムの検証 ～北ブロック報告～	15
1 新たな行政システムの構築	16
2 経営ツールとしての行政評価	16
3 行政評価導入の背景及び目的	18
4 行政評価の効果・成果	21
5 行政評価の課題と今後の展開	24
6 行政評価導入のポイント	30
7 行政運営の変革にあたって	31
第3章 評価シートの作成ワーキングから ～中ブロック報告～	33
1 研究テーマの設定と進め方	34
2 評価作業（ワーキング）から	34
3 事務事業の目的と政策形成プロセス	38
4 指標化の基本的な考え方	42
5 研究をふりかえって	44
モデル評価シート（資料）	45
おわりに	70
研究会に参加して(各研究員の感想)	71
資 料 編	75
・ 行政評価視察報告	

はじめに

地方自治体を取り巻く環境は、経済の右肩上がりの終焉に伴う国、地方の財政状況の悪化、少子高齢化社会の進展、生活環境の変化による住民ニーズの多様化、地方分権社会の到来による主体的な政策形成の要請など、近年大きく変化しています。

行政評価は、このような社会経済情勢の変化に対応する中核的な手段の一つとして、全国の自治体に加速度的に広まっています。国においても、「行政機関が行なう政策の評価に関する法律」を公布し、平成 14 年度から各府省において政策評価制度を導入しています。

地方自治体では、国に先行した三重県の事務事業評価制度の導入を契機として導入が進み、平成 13 年度の総務省調査によると、都道府県、指定都市のほとんどが導入済みであり、市町村においても、既に何らかの形で導入している自治体が 9%、検討中の自治体が 47% となっており、ほとんどの主要都市が何らかの動きをしているという状況になっています。

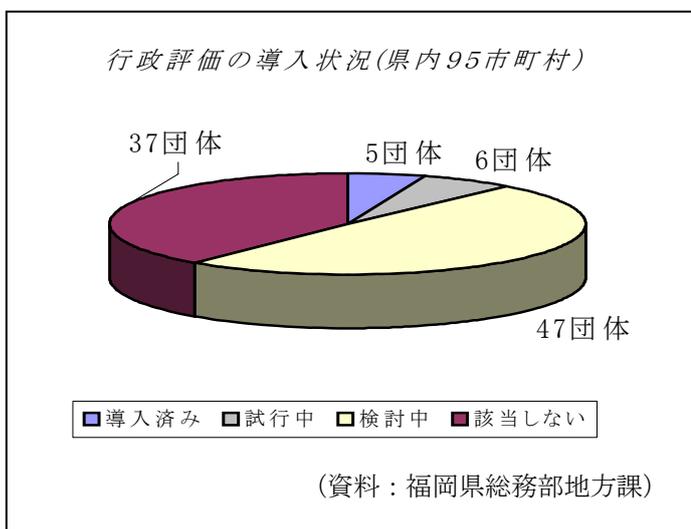
本県においても、平成 14 年度福岡県地方課調査（指定都市北九州市・福岡市を除く）によると、既に導入もしくは試行を実施している自治体が 11 団体（12%）、導入を検討している自治体が 47 団体（49%）、まったく検討していない（該当しない）自治体が 37 団体（39%）となっており、行財政運営の改善のためのシステムとして関心が高まっています。

本研究会は、このような状況を背景として、行政評価を研究したいという県内自治体 18 名の職員が集まり、行政評価に関する研究を行いました。研究テーマの設定に当たっては、研究員が所属する自治体における行政評価

の取り組み度合いが異なることから、より効果的な研究とするため、3つのブロックに分かれ、各ブロック独自の目標を設定し、研究活動を進めました。

本報告書は、このブロック別の研究成果であり、行政評価の導入を検討するに当たり入門的な内容をまとめたもの、実際の試行作業を行い、導入過程における問題点や課題を整理したもの、指標の設定やその数値化、目的の明確化から政策体系における事務事業の位置づけなどを整理したものとしています。

なお、ブロック別に総論的な視点で行政評価を研究したことから、一部記述内容が重複している部分があります。これは、各ブロックの熱意と独自性を尊重した結果であることをご理解いただきますようお願いいたします。



平成 15 年 1 月

財団法人福岡県市町村研究所
経営（行政評価システム）研究会

第 1 章

行政評価導入未着手の自治体のために

～ 南 ブ ロ ッ ク 報 告 ～

1 研究に取り組むにあたって

全国で自治体の置かれている状況が厳しさを増すなか、多くの自治体において行政評価導入へ向けて取り組みが行われている。このような状況のなか、これまで評価導入に無関心だった自治体においても、関心を持たざるを得なくなってきた。また、ひとまず導入することは決めたものの具体的に何から手をつければよいか見当がつかない、という自治体はかなり多いのではないだろうか。

われわれ経営研究会南ブロックでは、研究員が所属する自治体のほとんどが行政評価の研究に着手していないのが現状であることから、「行政評価について知識のない状態からスタートする場合」の視点で、まずはどのような課題の検討に取り組んでいくべきか研究を行ってきた。

本報告書では、行政評価導入未着手の自治体に参考になるようにと考え、評価導入に当たった様々な検討課題の中から、主なポイントになる検討課題として①導入の目的、②導入するための体制づくり、③職員への意識づけ、④試行の実施、⑤総合計画・予算等との連動、の5点に絞ってまとめることにした。

以下では、これらの主な検討課題について、評価導入に一から取り組む場合に気を付けるべき点を中心に述べていきたい。

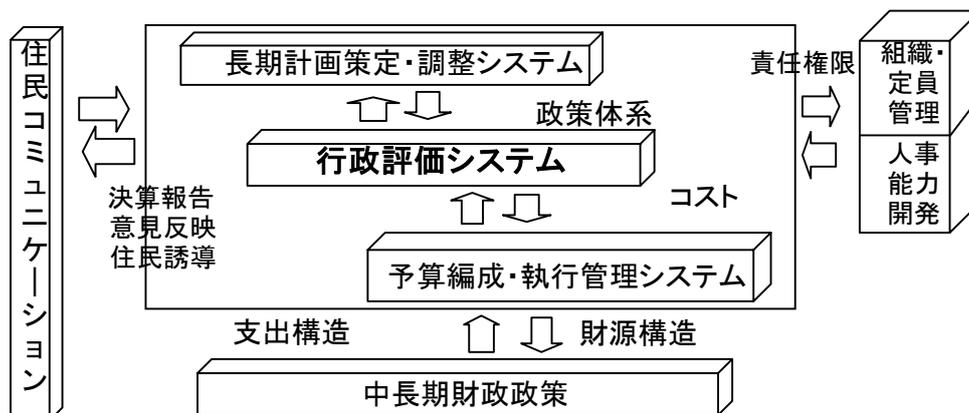
2 導入の目的

(1) 行政評価とは

行政評価とはどういうものであるか、について考え方も様々であり、必ずしも統一された定義があるわけではないが、行政の各施策について「具体的に、顧客は誰か」、「顧客の満足度を上げるために何をすべきか」、「実際にどこまで達成できたか」、「もっと効率的で良い他の施策は無いのか」などを定期的にチェックする目標管理のシステムということができる。

従来、多くの自治体では、「P l a n（計画）→D o（実施）」のサイクルで行政運営が行われ、その結果どれだけの効果があったか評価することは、ほとんど行われていなかったと思われる。行政評価の基本は、評価を通して行政活動を改善することであり、既存のサイクルの中にC h e c k（評価）の項目を入れ、その結果を次の計画に反映させることで「P l a n（計画）→D o（実施）→C h e c k（評価）→A c t i o n（改善）」という行政運営のマネジメントサイクルを確立させることが大切である。そして、予算や総合計画の進行管理、人事管理等の行政活動のチェックシステムと連動させ、個々の職員の日常業務においてマネジメントサイクルを意識づけることが重要である。（図－1）

図—1 マネジメントシステムの全体体系



(2) 導入目的の明確化

行政評価を導入しようとする際、最初に検討しなければいけないのが各自治体における導入目的を明確化することである。行政評価とは「行うこと」が目的ではなく、「行った結果」が大切であって、評価結果をどのように改善に結びつけていくかが重要となるからである。

行政評価の導入目的としては、一般的に次のような項目が挙げられる。

a 導入成果としての目的

- ・成果志向による行政運営の実現
- ・住民への情報公開とこれに伴う住民参加の促進
- ・職員の意識改革

b 活用に関する目的

- ・総合計画の進行管理
- ・予算編成への活用
- ・組織改正や定員管理への活用
- ・事務事業の優先順位付け

これらの目的はそれぞれの関連性が強く、先行自治体においても導入目的として複数挙げているところが多く見受けられた。しかし、重要なことはどのような導入目的を掲げるかではなく、各自治体によって導入に取り組む背景などの違いがあるため、導入目的に優先順位をつけることである。

行政評価は、行政運営を効率的、効果的に進めるための一つのツールであり、導入することで行政の抱える問題点をすべて解決できるものではない。また導入したからといって、導入目的すべてについて短期間に成果が現れるわけではない。そのため、導入段階において各自治体が抱える問題点を十分検討し、評価結果をどのように活用していくか目的を明確化することが、導入作業を無駄なく合理的に進め、また十分な導入成果を実現していく上で必要不可欠である。

3 導入するための体制づくり

(1) 事前検討組織の必要性

行政評価導入は、各自治体の導入目的の違いによって、企画部門、財政部門、行革部門など担当部署が異なってくる。また、導入を実際に進めるにあたっては、担当部署内での検討により行政評価の設計図が描かれ、それから研究会やプロジェクトチームを設置し、具体的な作業に入ることが一般的である。

しかし、行政評価導入の影響が全庁に及ぶことを考えると、行政評価の設計図を描くにあたっては、可能な限り行政評価を担当する部署だけで検討するのではなく、職員への周知や意識改革がスムーズに行われるためにも原課（事業を担当している部署）を加えた庁内検討チームの設置が望まれ、十分な検討時間を確保することが重要である。そこでの検討課題としては、次のような項目が考えられる。

- a その自治体の行政評価導入目的の明確化
- b 行政評価導入の推進体制の検討
- c 意思決定システムの検討
- d 行政評価の方式及び対象の検討

(2) 推進体制の整備

行政評価推進体制の庁内での位置づけを考えてみると、行政評価は既存のシステムや考え方を大きく変えていくものであり、強力なリーダーシップが必要となる。推進体制のトップは首長を選ぶことが必要であり、行政評価を導入するという強い意思表示をすることが職員のやる気を促すことになる。

また、行政評価導入のための推進体制には、ライン的な要素に加えてスタッフ的な要素を組み合わせることが必要である。ライン組織となってしまうと、行政評価は当該組織だけが行うものという意識を職員に与える恐れがでてくる。評価システム導入の影響が全庁的に及ぶことを考えると、スタッフ職員の役割は重要であり、活動が無理なくできるような任命が必要となってくる。

ここで、視察を行った先行的な自治体を紹介する。

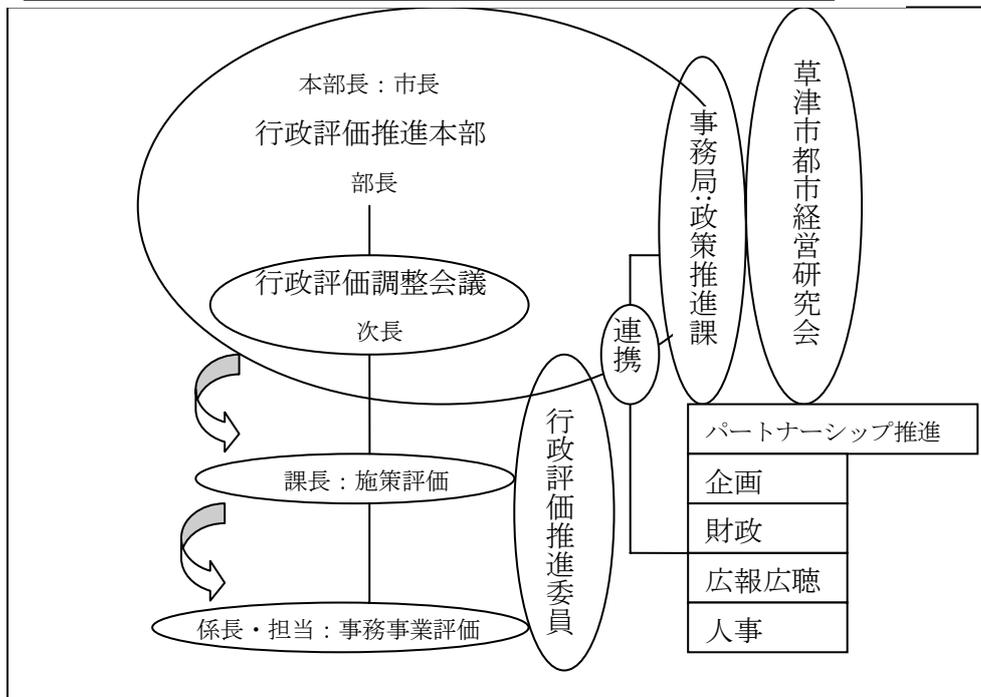
滋賀県草津市のケース

- | | |
|----------|---|
| 平成11年12月 | 草津市都市経営研究会発足（課長級、係長級計18名）。
行政評価システム導入に向けての調査、研究を始める。 |
| 平成12年 3月 | 研究会が市長へ中間報告。 |
| 4月 | 政策推進課、パートナーシップ課を新設。 |
| 5月 | 行政評価推進本部会議開催（平成14年度本格実施に向けスタート）。 |
| 11月 | 行政評価調整会議開催（次長級にて政策体系を論議）。 |
| 平成13年 3月 | 研究会が市長へ中間報告。 |

- 5月 内部管理施策についての体系化検討会（総務・財政・企画等）
成果指標検討会（施策ごとの関係課）
- 6月 行政評価推進委員41名を任命（各課1名）。
所属における評価システムの推進と研究会の活動支援を行う。
事務事業評価の点検会を本格化させる。

以上のように草津市では、行政評価システムが全庁的に実施され、担当部署の枠を超えた研究会を発足させ、その後事務局体制の充実を図っている。（図一2）また、研究会メンバーと推進員が中心となり、試行1年目（平成12年度）に58所属64モデル事業を、試行2年目（平成13年度）には700本以上の事業について、事務事業担当者と評価点検会を行っている。このように職場への浸透を図るため、推進体制を十分に活用した取り組みがなされている。

図一2 草津市の行政評価システム構築のための庁内推進体制



大阪府八尾市のケース

平成11年度

- ・政策評価研究会設置（改革推進室、企画課、行政管理課、財政課、監査事務局11名）
- ・（財）地方自治研究機構との共同研究にて八尾市政策評価システムの構築に関する調査研究会を開始。

平成12年度

- ・6月議会にて調査研究報告と同時にその報告結果の仕組みで取り組むことを明示。
- ・行政評価システム導入推進委員（各課長又は係長1名の計60名）を設置し職場への普及、啓発を図る。

平成13年度

- ・企画、行革、行政評価を担当する地域経営室を設置。

以上のように八尾市では、企画などの管理部門が中心となり検討を始め、外部との共同研究を行い、導入の方向性を探っている。その後、事務局体制を整え「行政評価システム導入推進員（60名）」を活用しながら、同時に「行政評価システム研究会」を設置し、職場への浸透を図っている。

ここで、推進体制における検討課題としては、次のような項目が考えられる。

- a 総合計画の施策体系、実施計画システム、財務会計システム等と評価対象の単位（政策・施策・事務事業）の整合性の検討。
- b 事業評価の根幹となる活動、成果指標などの客観的指標を設定する際の基準づくり。
- c 目標や指標の数値化が設定困難な事業の有効度や達成度をどう表すかという事業特性への対応。
- d 職員への周知方法と行政評価の体制づくりの検討。

本来、推進組織は決定した内容を職場に正確に伝達し、職場からの質問や意見に答えたり拾い上げたりするものである。しかし行政評価については、推進委員も一緒になって様々な問題に取り組むことも必要となってくる。いずれにせよ、行政評価は組織全体で行うことが大切であり、全ての部局が参加し推進することが望まれる。

（3）外部支援の必要性

導入の目的を見失うことなく効率的・効果的に実施していくために、担当職員の育成と同時に専門性、効率性等を考慮すべきであり、外部支援の検討が必要となるケースもでてくる。

外部支援のメリットとしては、一般的に次のような項目が考えられる。

- a 行政評価システムは、民間の経営を参考にしている点が多くあり、マネジメントのノウハウに通じている。
- b 組織によって異なるバックグラウンドをもっており、バックグラウンドに応じてそれぞれの組織は異なった専門性を持っている。
- c 情報技術（IT）を活用した評価システム等効率的に運営する能力を備えている。

外部支援については、検討段階から入ることで、行政評価の方向性や何から取り組んでいくべきかなどのアドバイスを受けることができる。また試行等を通して、評価の進め方や推進するための職員への周知や研修、さらには指標の作り方や評価の仕方、電算システムの活用など様々な分野で専門性を生かすことができる。どの時点で外部支援を求めるかは、自治体によって異なる。しかし、ここで大切なことは、トップや職員、担当部署が行政評価の目

的や意義について正しく理解し、その上で導入するにあたってどのようなことを外部支援に対して期待するのかを相手に明確に伝えることである。

4 職員への意識づけ

行政評価を導入する際に、担当部署以外の職員は無関心であったり、事務負担増加など過剰な不安を持つことがよく見受けられる。何のために行政評価を導入し、何をすべきなのかをそれぞれの職員が理解しないままスタートした場合には、指示されたとおりに形式的に評価シートを作成することで終わってしまうことになり、導入することが目的化されるという最悪のケースに陥ることになる。

行政評価システムは、マネジメントの仕組み・ツールであり、その仕組みを活用して上位目的を認識させ、「何を変えようとするのか」つまり評価結果を何に活用するのかを明確に伝えることである。評価結果の活用先・方法を明らかにすることにより、導入自体が目的化されることが回避される。

ここで、職員への主な意識づけの方法について考えてみる。

(1) 首長のリーダーシップ

行政評価を円滑に導入するためには、首長の強いリーダーシップが何より不可欠となる。また、同時に管理職の積極的な姿勢も極めて重要であり、職員のやる気を引き出すためにも管理職の積極的な姿勢を職員に示すことが大切である。幹部職員が行政評価の意義を理解し、組織に意義を繰り返し訴えて浸透するようにしなければならない。その際、何のために導入するのかという目的を明確に伝えることが大切であり、担当職員のみで推進していこうとすると多くの困難が伴うことになる。

(2) 研修等の開催

上記の目的を効果的に浸透させるためには、研修会等を繰り返し実施すべきである。また、管理職、職員がそれぞれの層で自分が何をすべきなのかを示し、制度の説明ではどのような作業、判断をしてほしいかを具体的に示すことが大切である。

視察を行った滋賀県草津市では、三役から課長級にいたるまで階層別に行政評価の一般的研修を受講し、さらに課長・課長補佐級を対象に施策評価研修、係長・担当者を対象に事務事業評価研修を実施している。施策評価研修では、政策ごとに担当する課長が集まり「政策一施策体系化」の作業を行っている。事務事業評価研修では、約180本の事務事業を評価している。その後約700本の事務事業について、研究会メンバーと推進員が中心となって担当者と一緒に点検し議論する個別点検会を行い、評価表を仕上げるための助言指導を行っている。その他にも関係課による成果指標の検討会や、基本事業評価研修、政策評価研修も実施している。

さらに大阪府箕面市では、全体研修を7～8回実施し、各職場での集まりに担当者が個別に100回近くの出張指導を行っている。同様に少数単位での研修や指導は、大阪府八尾市でも行われている。

視察を行った先行自治体では、上記のような研修が行われていたが、行政評価は確立した手法があるわけではなく、それぞれの自治体によって目的や重点の置き方、進め方が異なっている。そのため望ましい評価手法の構築は、試行・実施の中で継続して改良を重ねることが必要であり、それに有効に作用する形での研修を行っていくべきものと考えられる。全員参加であればベストであるが、一般的には第1段階、第2段階というように段階を踏んで、拡大・拡充することを予定しながら実施していくのが良いのではないかと。

(3) 情報の共有と公表

まずは、職員が自分の自治体で検討している行政評価の情報を知り、理解することが重要である。検討チームや推進委員だけが知っているようでは限界がある。庁内 LAN や文書等の伝達手段を用いながら、幹部職員会議等の検討状況を情報発信することにより、無用な不安や疑問などを解消し、正しい理解を図っていくことが望まれる。

また、庁内に向けて試行等の評価結果を公表することによって、他部署の事業成果（評価結果）に対して皆が注目することで、各所管課により緊張感をもたらすものと思われる。

(4) 試行とフィードバック

意識改革を図るためには、担当から幹部職員にいたるまでそれぞれの立場で主体的に考え行動し、その結果を実感することが大切である。評価方法の検討をするため、モデル事業を試しに評価してみることも有効である。試行・実施段階では、対象とした政策・施策・事務事業について、特定の職員だけで評価表を作成するのではなく、関係する管理職・職員が集まって論議、検討しながら評価作業を進めることが重要である。また、その結果がフィードバックされ、自治体の意思決定（予算編成、実施計画、組織体制）にどう活用されるのかを示すことが必要であり、実際に反映できると実感することで管理職や職員の行政評価への意識が変わっていくことになる。

5 試行の実施

今のところ行政評価そのものが発展途上のものであり、まだ決まった手法が確立されておらず、導入を検討する自治体の数だけ行政評価システムがあるとさえ言える。そのため、導入当初において完全なシステムを求めることは困難である。

したがって、本格導入の前に試行期間を設け、特定の事業について実際に評価してみることで、職員に行政評価導入の目的や考え方、評価表の書き方などを理解してもらうとともに、システムの課題や問題点を把握しながら見直しを行っていくためにも、試行を実施することは大変重要である。

(1) 試行の必要性

先行自治体では、本格導入前に2年程度の試行期間を設け、具体的な事業の中からモデル事業を選び、評価を実施しながら段階的に評価事業数を増やしていく方法が一般的であった。試行を実施する効果としては、次のようなことが考えられる。

- ・行政評価導入の目的及び意識の徹底
- ・評価をする現場の職員の業務増に対する不満や混乱の軽減
- ・職員の評価表記入レベルの向上
- ・システムの課題、問題点の発見

例えば、滋賀県草津市のように研修のなかにモデル事業の評価を組み込み、評価推進者と評価表記入者との個別点検会を実施することは、実際に評価表を記入するという作業を通して、個々の職員に行政評価のイメージを意識づけるのに効果があると思われる。また、埼玉県久喜市のようにモデル事業の評価後に職員アンケートを実施することによって、行政評価を導入した場合の課題や問題点を把握することができると思われる。

試行期間におけるモデル事業の評価は、結果よりも結果を分析することが重要である。行政評価には決まった手法がないので、あれこれ思案するよりも、実際の段取りで最後まで評価を実施しながら推進体制と原課の連携を深め、職員の行政評価に対する意識の向上、システムの検討・改善を図っていくことが本格導入への近道ではないだろうか。

(2) 基本的な試行スケジュール

各自治体によって試行の取り組みは異なるが、基本的な試行スケジュールとして次のように挙げることができる。

試行検討	・評価表の作成、指標設定方法などの検討
試行1年目	・各課の代表的な事業を1件程度モデル事業として選び、指標を設定し、評価を実施（課内の職員全員で評価してみる） ・行政評価担当職員などによる点検を実施し、職員アンケートなどにより問題点を把握 ・評価表、指標設定方法、施策の体系など問題点を改善
試行2年目	・各課3～4件程度をモデル事業として評価を実施 ・行政評価担当職員と記入者による評価表の点検を実施 ・問題点を改善しながら、本格実施に向けた職員研修などを実施

6 総合計画・予算等との連動

(1) 行政活動の体系の整理

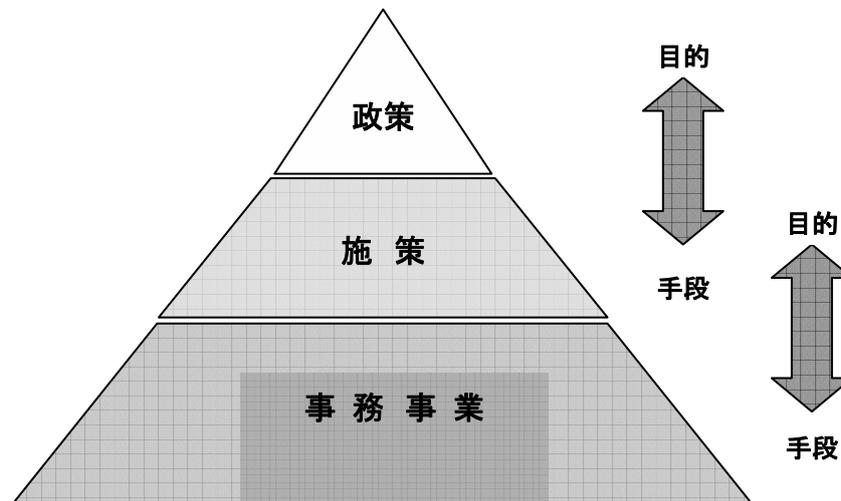
行政の仕事は大きく分けると

「政策」… 特定の行政課題に対応する行政活動の基本的な方針を示すもの。この基本的な方針の実現という共通の目的をもった行政活動の大きなまとまり

「施策」… 政策の基本的な方針を実現するための具体的な方針であり、この具体的な方針の実現という共通の目的をもった行政活動のまとまり

「事務・事業」… 施策の具体的な方針を実現するための個々の行政手段としての事務事業の三層構造から成り立ち、相互に目的と手段の関係を保ちながら、全体として一つの体系を形成しているものととらえることができる。(図—3)

図—3 施策体系と目的・手段の連鎖



行政におけるすべての業務は、通常何らかの形で体系化されている。すなわち、機構・組織ごとの所掌であり、予算を伴う事務事業はすべて款・項・目という科目に位置づけられ、主要な事務事業を中心に多くの施策・事務事業が総合計画の体系に位置づけられている。

しかしながら、多くの自治体において、これらの体系の間に十分な整合性がとられていないため、行政評価導入にあたっては体系の整理が必要となってくる。

(2) 総合計画との連動

総合計画とは、市町村がまちづくりに関する方針、方向性を明らかにしたもので、最上位計画である。通常行政の行う業務は、総合計画をベースとした施策体系により区分される。政策、施策、事務事業で区分されるが、評価する単位によって各々、政策評価、施策評価、事務事業評価と呼ばれ、これらを総称して行政評価と呼ぶケースが多くなっている。

どの自治体においても、総合計画（実施計画）の進行管理を実施していると思われるが、従前の進行管理は客観性のあるものとは言いがたく、かつ事業の執行状況のチェックにとどまるものであった。今後は、進行管理においては成果を重視した指標を設定し、担当職員の定性評価のみならず、定量評価等を組み合わせて、客観的に評価を実施していく必要がある。もっとも着手しやすい単位である事務事業評価だけではなく、より上位のレベルにおいても評価を実施し、政策・施策との関連から各事業の方向性を判断する評価のあり方や評価方法を検討し、総合計画の進行管理システムとして活用する必要があると思われる。

しかしながら、現状は行政評価システムの体系と総合計画の体系が、必ずしも一致していないという問題点がある。計画期間中の総合計画を、行政評価システム導入のために改訂することはかなり難しい。したがって、総合計画期間満了時に評価システムとの体系を合わせるため、当面の間は現状の体系を尊重しながら、評価システム体系に沿った評価を行っていかざるを得ない。そこに、このシステムの運用の難しさがある。

実施計画と行政評価を連動させるためには、実施計画と行政評価そのものの性格や策定する方法を見直す必要が出てきている。実施計画策定を担当する部門が、行政評価システム導入を自分たちの本来業務として受け止める必要があり、正しい政策体系の考え方や自分たちの役割認識が重要となる。

（３）予算との連動

行政評価と予算の連動を考える場合、政策や事務事業のレベルよりも、施策レベルでの予算との連動が好ましいと考えられる。事務事業レベルの評価だと「事業を削る」ということに視点が傾きすぎる。また、評価対象が何百、何千本と多すぎるため、一本一本の事業について議論を十分にできず、「削ること」を最優先に議論せざるを得なくなる。また、非常に多くの事務事業を一律に議論するため、削りやすいのは「小さな」事業で、「大きな」プロジェクトは廃止しにくい傾向があると考えられる。しかし、ある程度まとまった施策レベルの評価であれば、全体を一覧して議論することができ、ひいては、何を優先すべきか議論がしやすくなり、効率的・効果的な財政運営ができるようになると考えられる。

（４）ＩＴの果たす役割

行政評価システムを定着していく大きな要因として、システムのＩＴ化がある。行政評価の意義や効果についての認識を高めることはできても、実際に行政評価という新しい仕組みを軌道に乗せて運用している例は少ない。

多くの自治体では、財務会計システムが先行して導入されており、財務会計システムで使用する事業の概念と行政評価システムで使用する事業の概念は必ずしも一致していない。そのため、今後は総合計画の体系、予算の編成、予算の執行、評価と統一して管理できる事業の単位を模索し、トータルシステムとして運用できるシステムの構築が望まれる。また、評価にかかる実務を短い時間、少ない経費で行うとともに、実施計画や予算ともリンクする総合的な行政

情報システムの構築が必要である。

行政評価を実施している自治体の多くが、評価の単位として「事務事業」を選択している。

これは対象が明確で評価しやすく、導入初期段階（研究時、試行時）において取りかかりやすいというメリットによる。一方、事務事業評価を自治体における新しい仕組みとして軌道に乗せて運用するためには大きく3つの課題が考えられる。

これらの課題解決に、IT化が有効に作用する。

a 事務作業負担の軽減

自治体によって異なるが、一般的に事務事業の総数は2,000～5,000あることを踏まえると、評価対象の事務事業を絞って行う試行段階と異なり、全体を評価する本格実施時には対象事務事業数が飛躍的に増加する。すなわち、原課と事務局双方に膨大な事務作業が発生し、大きな負担となっている。定型業務の省力化は、ITの最も基本的な役割である。事務事業評価は新しい仕組みであるため、業務の流れが完全に固定されるまでには至っていないが、定型化できる部分は多く、評価調書の配布や回収作業、記入方式の統制については、ITで省力化できる。

b 評価の質の向上

行政評価は自治体にとって全く新しい仕組みであるため、導入当初は試行錯誤しながらの実施とならざるを得ず、評価内容は記入者や評価者の理解度・習熟度に大きく依存する。問題は毎年の運用を通じて、いかにして評価の質を向上させていくかである。近年最も注目されているITの役割は、情報の集約・高度化で、データを管理するだけでなく、情報の活用を積極的に進める仕組みにより、データの集計・加工による多角的な分析や評価調書の共有化など、業務の改善を促進する効果がある。

c 既存の仕組みとの連動

多くの自治体が採用している事務事業評価の枠組みには、効率性や成果を問う評価項目が含まれている。これらの評価結果は、予算査定を初めとする既存の仕組みと連動した運用ができて初めて意義を持つものである。既存の仕組みと連動せずに評価結果が事務事業評価の枠内に留まってしまうと、「評価のための評価」となり、一連の事務作業が徒労に帰すことになる。

事務事業評価と総合計画や予算査定等の既存の仕組みとの連動を実現するためには、従来の業務の流れを見直す必要がある。ITを活用すると自動的に既存の仕組みとの連動が図られるわけではないが、業務の流れを見直す過程においてIT化を進めることにより、より円滑な連携を生み出すことができる。

7 導入する際の担当者の心構え

これまで行政評価に未着手の立場から考えた、導入にあたっての主な検討課題について述べてきた。しかしながら、ここまで述べてきたことがすべての自治体に当てはまるわけではなく、

またその他に様々な検討課題が考えられる。ここ数年で行政評価に関する研究はかなり進んでいるが、そもそも評価には正しい方法が存在するわけではない。他の自治体で成功している方式をそのまま採用しても、成功するとは限らない。各自治体それぞれが自分たちに合った形を見つけるために、現状をしっかりと把握し、どんなまち、どんな行政を目指すのかを明確化することが重要である。

また、「行政評価ブーム」にあおられて、とにかく早く導入しなければ、と考えている自治体もあるかもしれない。しかし、スケジュールに固執することは「導入イコール目的」という状態につながりやすく、結果として時間と予算の浪費となることが多い。行政評価について語る時真っ先に言われることは、「評価は万能のシステムではない」ということである。評価システムさえ導入すればすべてが改善されるかのように錯覚しては、結局何も変わらない。

最後に、評価を導入する際の心構えとして最も重要なことは、行政評価をうまく機能させるには「人づくり」が一番大事だということである。どんなに素晴らしいシステムや評価シートをつくっても、それを使う職員が「何のために評価するのか」をしっかりと把握していなければ、何の役にも立たない無用の長物となる。評価導入の検討組織や推進機関はもちろん、現場で実際に評価シートに記入する職員一人ひとりが目的意識を持ち、職員全員が積極的に行政運営にかかわっていかこうとする姿勢を持たなければならない。そのためには、研修や講習会に力を入れ、評価導入の目的を周知徹底することが成功のカギになると考えられる。

評価にはマニュアルはない。だからこそ、努力次第で自分たちに最適なオリジナルのシステムを構築することができる。最初から完璧を求めず、1年1年試行錯誤を重ねて改善していくことが、結果的には行政運営を改善する近道となる。そういう意味でも、導入後にシステムの定着を目指していかに努力するかが、成功と失敗を分けるポイントとなるのではないだろうか。

【参考文献】

- ◇ 「地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方 (H12.3)」
(自治省行政局行政体制整備室)
- ◇ 「行政評価導入上の悩みと解決策 (H13.4)」 (総務省自治行政局行政体制整備室)
- ◇ 「自治体経営への一考察 (H13.2)」 (財)大阪府市町村振興協会他
- ◇ 「平成13年度久喜市行政評価システム構築支援報告書」 (株)三菱総合研究所
- ◇ 「ガバナンス 2001年8月号掲載行政評価の本質 (H13.8)」 星野芳昭著 ぎょうせい
- ◇ 「実践・行政評価 (H12.6)」 上山信一他編著 東京法令出版
- ◇ 「行政評価導入マニュアルQ&A (H13.11)」 石原俊彦監修 トーマツ著 中央経済社
- ◇ 「行政評価を電子自治体に組み込む (H13.7)」
社会システムコンサルティング二部 小林 慎太郎著
- ◇ 「行政評価の取り組み状況と課題 (H13.10)」
三菱総合研究所 E-ガバメント研究センター 田渕雪子著
- ◇ 「日本の行政評価 (H14.1)」 上山信一著 第一法規出版

第 2 章

行政評価導入の意義とシステムの検証

～ 北ブロック報告～

1 新たな行政システムの構築（地域経営主体を目指して）

地方分権の進展に伴い、地方自治体の自己責任と自己決定権が高まるとともに、住民の声に耳を傾け、事務事業の効率性と効果を最大化することが求められている。より効果的な行政サービス的手段を選択したり、住民満足度が高まる行政サービスを提供するためには、民間企業の評価を基軸とした経営の視点に加え、自治・分権の視点から、行政の説明責任の確保と住民参画を促進する、新たな行政システムの構築が必要となっている。まさに住民・事業者との対話・協働型の関係構築、経営管理の導入など、新しい行政運営への転換期である。

昨今、行政運営の仕組みそのものを変えるツールとして、行政評価という新たな行政システムが国、地方自治体を問わず全国的に注目され、急速に普及しつつある。それは、「行政評価が現在の行政の閉塞状況を打破する起死回生策になる」という厚い期待感があり、特に地方自治体では、行政評価をきっかけに、自分たちの行政のあり方を、首長と職員だけに任せず、議員と住民も共に考えようという考え方が共感を呼んでいるからである。

そこで、われわれ経営研究会北ブロックでは、先行自治体の取組事例に学びながら、行政評価の検証を行なうこととし、特に行政評価の円滑な実施に焦点を合せ、実施段階までの問題や課題、組織・職員への浸透方法、今後の展開などを中心に考察を進めた。

以下の報告は、今回の先行事例の研究をとおして、「行政評価導入の背景及び目的」や「行政評価の効果・成果」「行政評価の課題と今後の展開」「行政評価導入のポイント」など重要な項目に絞って論じたものである。

2 経営ツールとしての行政評価

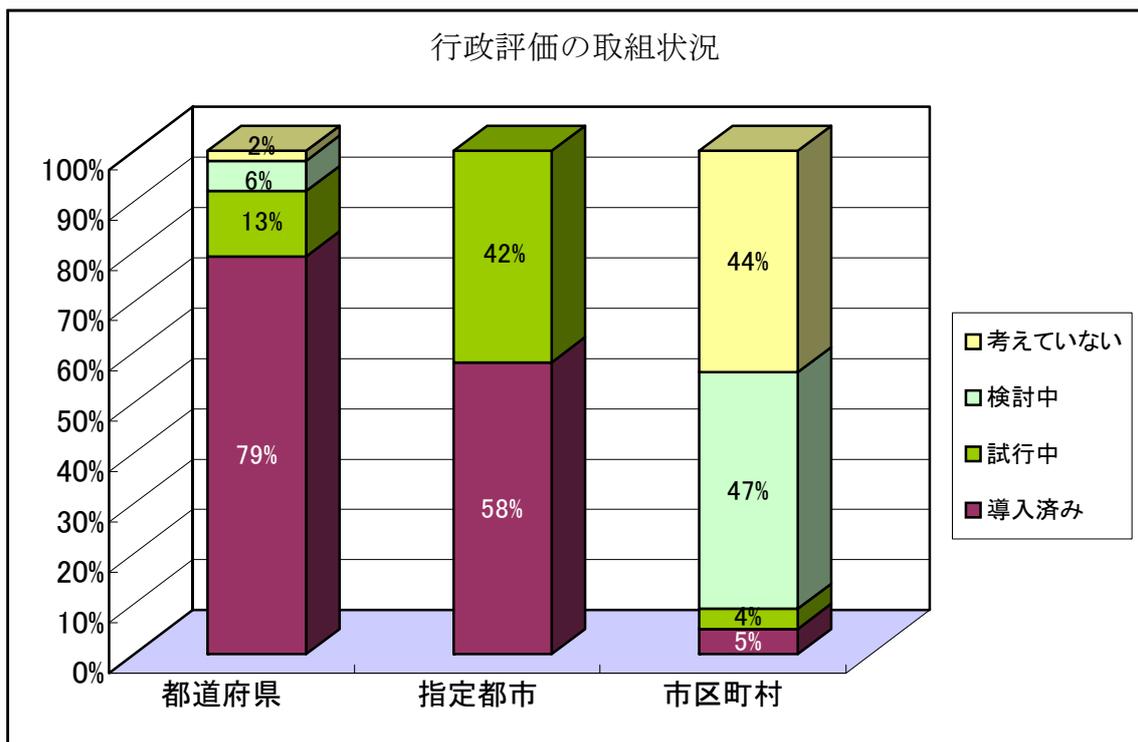
行政評価の導入は、国よりも地方自治体がそして、地方自治体の中でも都道府県が先行している。後を追う形で、市町村レベルの自治体も増えてきたが、組織のサイズや置かれた状況が極めて多様であるため、本格実施の段階までに直面する悩みは、都道府県より広く、かつ、深いものになると予想される。ただ、現状把握と目標管理による効率的な自治体経営の手法である行政評価は、以下の理由において、その導入はもはや避けることができないものと考えられる。

（1）行政評価の導入は、「特別」なことではない。

国においては、行政の説明責任の徹底、効率的で質の高い行政の実現、成果重視の行政への転換を目的に、平成14年4月から政策評価制度が導入された。その評価専任組織として総務省に「行政評価局」を設置し、法定化された制度に関する事務の総括や監視を行っている。他方、地方自治体における行政評価の取組状況は次表のとおりであり、全国レベルで、その導入が「当たり前」になっている。

(総務省調：平成13年7月末現在)

	都道府県			指定都市			市区町村		
	団体数	構成比	前年比	団体数	構成比	前年比	団体数	構成比	前年比
導入済み	37	79%	+54%	7	58%	+75%	150	5%	+95%
試行中	6	13%	△54%	5	42%	+150%	140	4%	+49%
検討中	3	6%	△70%	—	—	—	1,519	47%	△3%
考えていない	1	2%	全増	—	—	—	1,426	44%	△5%



(2) 行政の仕事の評価する。

マネジメントとは、PDSサイクル「計画(Plan)―実施(Do)―評価(See)」をきちんとまわして仕事をすることであり、行政評価は、行政運営において不足しているといわれている「実施から評価、評価から計画へのつながり」を確保するものである。この行政評価は、特別な仕組みではなく、従来の行政活動で弱かった部分「See (評価/改善)」を明確に行なうこと、ただ、それだけのことである。民間企業では、評価(See)は当然のことであり、民間と行政は違えども、「ひとつの組織体」として仕事をする上で当たり前のことである。

したがって、行政評価は、面倒なことをやるのではなく、今までの仕事のサイクルに「See」の部分きちんと付け加えることに他ならない。

行政評価とは、限られた行政資源を活用するために、生活者起点で成果目標を設定し、マネジメント(経営)する仕組みである。

- ① 行政の仕事をきちんと「評価」する。
- ② 行政の目標を、わかりやすく「数値」で表す。
- ③ 行政の戦略を積極的に住民に「マーケティング」する。

(3) 透明性やアカウンタビリティ（説明責任）を確保する。

現在の行政活動は、なかなか住民から見えにくい。また、受益者、納税者、利害関係者などいろいろな側面からの住民意見、要望に応えるためにも、行政内部でのきちんとしたマネジメント体制の強化が必要となっている。

特に、最近の「行政不信」の風潮で、これまで弱かった「See」の部分を含め、行政の仕事のプロセス、成果を明確化する住民要望は高まっており、行政評価は、その有効なツールとして活用できる。

3 行政評価導入の背景及び目的

(1) 導入の背景

行政評価導入の背景についてであるが、外部要因としては、地方分権の推進、住民ニーズの変化、長引く景気停滞による財政状況の危機などがある。他方、内部要因としては、行政目標の設定と成果確認の徹底、職員の意識改革、住民への説明責任の確保などが挙げられる。

(外部要因)	(内部要因)
<ul style="list-style-type: none">・地方分権の推進・住民ニーズの変化・財政状況の危機・成熟社会への移行・少子高齢化・高度情報化、国際化	<ul style="list-style-type: none">・行政目標の設定と成果確認の徹底・職員の意識改革・住民への説明責任・行政の透明性の確保・効率的で効果的な自治体経営の実現

従来、地方自治体で財政難の問題が発生した場合には、減量経営型の行政改革として、定数削減、予算削減、機構改革といった手だてが採られていたが、この行革3点セットの手法では、限られた行政資源の最適配分、成果主義という時代の要請に対応できなくなってきた。

また、昔と比べ、住民と行政の関係、住民の意識のあり方が大きく変化し、住民は、利害関係者、受益者、納税者、住民自治の主役といったように、さまざまな立場と顔を持っている。いろいろな価値観、角度からの議論、要望があり、現行の行政システムでは、納得いく説明ができなくなっている。

そのため、多くの地方自治体では行政評価を、限られた行政資源の中で、施策や事務事業の重点化と効率化、健全な財政運営、住民との協働、職員の意識改革と政策形成能力の向上等を図るためのツールとして位置付け、その導入を検討している。

当研究会で調査した先行自治体の行政評価導入の背景は次のとおりであった。(詳細は「資料編：行政評価視察報告」参照。P75以降)

地方自治体名	導入の背景
群馬県太田市	財政状況の悪化、地方分権の推進、情報公開の進展等に対応できる新しい行政経営システムの構築（市民満足度やコスト把握の必要性、行財政体質の改善等の課題解決）
埼玉県久喜市	行財政改革（深刻な財政危機、行政に対する信頼の欠如、地方分権の推進、市民社会の成熟・ニーズの多様化等の課題解決）
神奈川県逗子市	市民満足度を向上させるシステムの構築（市民と行政の情報共有の徹底、経営感覚の導入、市民の納得を背景としたサービスの提供）
神奈川県鎌倉市	行財政改革（深刻な財政危機、行政に対する信頼の欠如、地方分権の推進、市民社会の成熟・ニーズの多様化等の課題解決）
滋賀県長浜市	行政改革（簡素で効率的な行財政システムの構築）
滋賀県草津市	総合計画の実行支援、市民にわかりやすい行財政運営の推進
大阪府豊中市	行政改革（財政状況の悪化による事務事業の見直し）、市民との協働の実現（行政の説明責任の強化）
大阪府八尾市	総合計画の実行支援（地域経営の推進）、効率的・効果的な行財政運営の実現（地方分権の推進、財政状況の悪化、行財政構造の硬直化等の課題解決）
大阪府箕面市	総合計画の実行支援、効率的・効果的な行財政運営の実現（地方分権の推進、市民ニーズの多様化、財政状況の悪化等の課題解決）
山口県新南陽市	行財政改革（財政状況の悪化による事務事業の見直し）

現在、行政評価は一種のブームとなっており、ややもすれば「行政評価を導入すれば何でもうまくいく、すべての問題が解決する」という雰囲気になりがちである。行政評価を導入する場合は、まず導入の目的をはっきりさせ、それに合った手法を工夫することが重要である。

（２）導入の目的

行政評価における導入の目的については、様々な目的があるとともに行政評価自体が先行自治体においても進化し続けている状況のなか、どの目的が適切かという答えは現時点では明確にされないと考える。

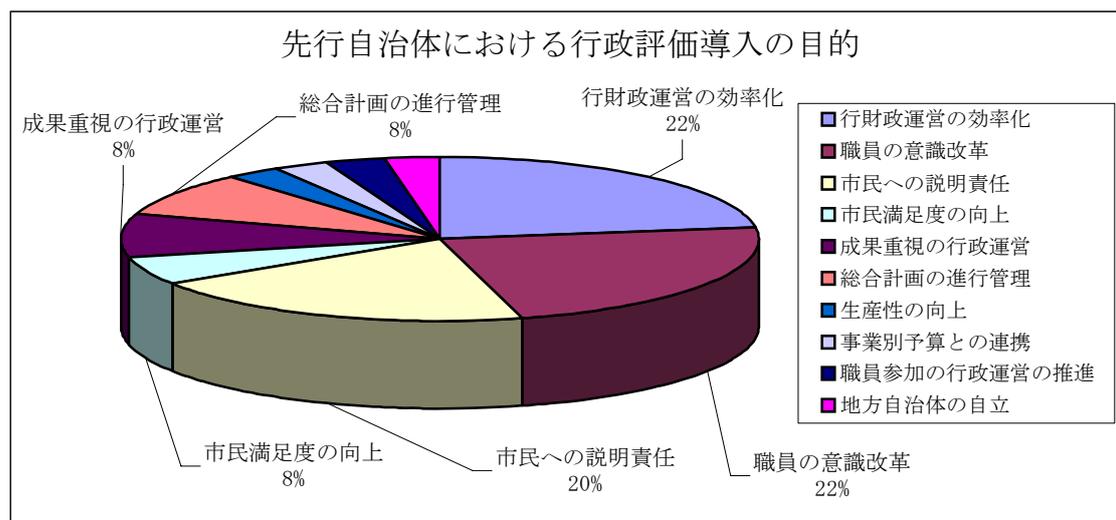
当研究会において先行自治体（１０市）について調査を実施し、そのなかで導入の目的は多い都市で８項目の目的を示しているが、概ね３～４項目の目的を示している。調査を実施した都市

の導入の目的について分類をした結果、下のグラフのとおり

- ① 行財政運営の効率化 (8市、22%)
- ② 職員の意識改革 (8市、22%)
- ③ 市民への説明責任 (7市、20%)

の3項目が全体の64%を占めている。

また、この3項目以外にも特徴的な項目として、「市民満足度の向上 3市、8%」「成果重視の行政運営 3市、8%」「総合計画の進行管理 3市、8%」などが挙げられる。



行政評価に取り組む前提条件となるのは、システムを構築する目的を明確にすることではあるが、その際、主体的・前向きに、かつ、中長期的な視野から行政評価を何のために導入するのか、そのことを明らかにすることが大切である。

すなわち、行政評価を導入するに至った契機、経過は様々あるにせよ、システムの構築にあたっては建前ではなく本当の目的を明確にしたうえで、戦略をたてるべきであり、目的を定め、「誰が、何を、何のために、どのように評価し、その結果をどのように活用するのか」を明確化し、それを職員が意識して共有することが肝要である。

「主体的な目的」とは、導入しなければという強制によって取り組むのではなく、積極的に主体的な選択として行政評価に挑戦すべきであり、職員の理解・認識は欠かせないが、主体的な取り組みがなければ多くを望めず、現行の行政システムに根付くのは難しい。また、「前向きな目的」とは、行政評価を行政運営の改善を図るツールとして捉えるとともに、限られた行政資源を効率的に配分することによって住民の満足度を高めることにある。

「中長期的な戦略」が必要な理由は、行政評価の導入は段階的に進めることが望ましく、ツールとしての行政評価が有効に作動するためには職員の意識改革を進め、効率的・効果的な行政運営を推進するためにも中長期的な展望にたった計画を策定し、時間をかけて行政評価をフルに機能できるように取り組むべきである。

行政評価導入に際しては、あくまでも行政評価の導入を目的とせず、なぜ行政評価を導入するのかということに着目し、行政評価導入に至るまでの背景を十分に確認し、導入の目的

を明確にすべきである。

導入の目的を明確にするにはどうしたらよいか。これは、行政評価を導入する際、担当者にとって入口の段階で非常に悩むことが予想される。「はじめに行政評価ありき」の考え方を捨てることであり、住民に対して行政が目指す究極の姿＝ゴールを思い描き、住民がどういう状況であれば行政職員として達成感を得られるのか、責務を果たしたと感ずることができると考えるべきではないかと考える。

行政が目指す究極の姿とは、住民が満足して暮らすことのできる社会の実現であり、住民満足のベースにあるものは、自分が支払った税金の使い途を見極めたという思いである。現在では住民の意識も高まり、地方自治体における財政状況の厳しさの認識もあり、限られた行政資源の効率的で効果的な活用は不可欠なものである。したがって、行政評価により、職員の意識改革を進め、行政の説明責任を果たし、効率的な行政運営を図ることはいうまでもない。すなわち、先行自治体において、行財政運営の効率化・職員の意識改革・市民への説明責任が、上位を占めたのも理解ができる。

しかしながら、行政評価の導入に際しては、各自治体において、様々な背景と問題点があり、画一的な導入目的は示すことはできず、今おかれている状況の把握と今後これら問題点を解消するためにはどのような目標をもって進めていくのか課長から担当職員に至るまで考え方を議論し、統一した見解を持つことは言うに及ばず、トップを始め特別職、部長職のように民間企業で経営者にあたる幹部職員の意識統一も不可欠なものであると考える。

4 行政評価の効果・成果

(1) 行財政面

当研究会で調査した先行自治体では、コスト削減や財政の健全化のように、直接的な財政課題の解決が行政評価導入の主たる目的である場合は、予算編成との連動を行ったり、将来的な連動を考えているようである。他方、事業目的やアカウンタビリティの明確化、総合計画の進捗管理や市民とのパートナーシップの確立などのように、行政評価導入の主たる目的が直接的に財政課題の解決と結びつかないような場合には、予算編成との連動はあまり意識されていないようである。

行財政面における効果・成果を有効に発生させるためには、評価結果を予算編成と連動させながら、評価の低い事業の休止や廃止、見直しを行なうことにより、財政削減に直接反映させる方式を採用することが考えられる。

地方自治体名	主な導入目的	行財政面での効果・成果	予算連動
群馬県 太田市	<ul style="list-style-type: none"> ・市民満足度の向上 ・コスト把握の必要性 ・行財政体質の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト意識が一層高まり、経費削減が期待できる 	×
埼玉県 久喜市	<ul style="list-style-type: none"> ・効率的・効果的な行財政運営 ・行政運営の透明性と説明責任の確保 ・総合計画の進行管理 ・職員の意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成15年度から本格導入につき、不明 	△
神奈川県 逗子市	<ul style="list-style-type: none"> ・市民満足度の向上 ・アカウントビリティツール ・職員の意識改革 ・コスト感覚の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・財源の効果的配分 	×
神奈川県 鎌倉市	<ul style="list-style-type: none"> ・行財政運営の効率化 ・透明性の確保（説明責任の遂行） ・協働型の市政運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・導入効果はすぐには現れにくい 	×
滋賀県 長浜市	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の意識改革 ・市民主役の情報開示 ・行政改革の推進（最小の経費で最大の効果をあげる） 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政評価を行政改革推進のためのひとつのツール（手段）として位置付け、その評価表を予算編成の資料として活用 	△
滋賀県 草津市	<ul style="list-style-type: none"> ・市民と行政のパートナーシップの確立 ・職員の意識改革 ・市民にわかりやすい行財政運営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成14年度から本格導入につき、不明 	○
大阪府 豊中市	<ul style="list-style-type: none"> ・行政活動の適正化、効率化、高質化 ・組織の意識改革 ・市民への説明責任 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果を財政の方に生で流して、査定を実施し、一定レベル予算編成に反映 	△
大阪府 八尾市	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の意識改革 ・説明責任の確保 ・総合計画の実行支援 ・効率的・効果的な行財政運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経営室（行政評価担当）と財政課において、行政評価データをもとに査定 	△
大阪府 箕面市	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的・効率的な行政運営の実現 ・説明責任の確保 ・職員の意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成12年度は3億5000万円の削減効果 	○
山口県 新南陽市	<ul style="list-style-type: none"> ・むだのない市政 ・行政改革の推進 ・予算編成の効率化 ・事業別予算との連携 ・総合計画の進行管理 ・職員の意識改革 ・職員参加の行政運営 ・（説明責任）アカウントビリティの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成11年度～13年度で、5000万円程度の事業費削減 	○

注 ○は予算と連動していること、△は予算と一部連動していること、×は予算と連動していないことを表している。

(2) 職員意識の変化

行政評価に対する職員の理解と必要性の認識が低い場合の、意識改革を図るためにはどうするのかという視点で検証してみると、調査を行なったほとんどの地方自治体で、行政評価導入の目的に、職員の意識改革を挙げている。

大阪府豊中市を例に取れば、まず、評価をやって良かったと言える点は、一般職員のレベルでは、この評価の仕事が何のためになされ、どんな効果をあげ、これが必要なか不必要なのかということが認識できたという声が多くあがっており、これが一番大きな効果ではなかったかと考えている。担当課長レベルでは、やはり、いまさら意識改革といっても、困難な可能性もある。対外的な面もあり、守りに入る。下の方から評価調書で見直すべきと意見具申しても、継続すべきと書きかえられるということで、^{あつれき}軋轢もあった。しかし、これからの豊中市の行政を担っていく若い職員がそういう意識になれたというのが、一番大きい効果である。評価を通じて、予算査定や総合計画への反映ができる足がかりができたということである。

すなわち、行政評価を導入した多くの地方自治体では、まずは、評価対象事業と目的(成果)を明確にし、結果・成果の双方での目標値設定と実績値測定、問題点の明確化、そして改革改善策の立案といった行政評価の各ステップの意義を職員に正確に理解させることの重要性を常に意識し、そのために、職員研修などを通じて理解を深めているということである。

この職員研修においては、具体的な実務事例に基づく説明が必要で、評価にとどまらず、改革改善の策定とその実行まで含むものであることが有効であると考えられている。

多くの職員にとって、行政評価を初めて自分のこととしてとらえるのは、これまで必要でなかった新しい様式に何かを記入せよという指示を受けたとき、という場合が大変多い。研修会、講演会などでよく説明したつもりでも、やはり実際に様式に記入することになると余計な業務と思われる始める。そもそも研修に関する考え方にも問題があって、研修と実務は別のものという受け止め方が必要性の理解、認識の浸透を邪魔している。実際に様式を前にすると、実務であることが、はっきりするが、必要性を理解するための前提となるパラダイム(規範となる業績)の変更がまったくできていない状況では、同じ実務の課題であっても、余計な仕事としか受け止められない。成果指向の行政評価を導入する過程は、その大部分が教育に費やされるということ、認識させるしかないと考えられる。

その際、何のために評価をするのか、その目的を明確に職員に伝えることは評価を主管する部署の役目である。目的があいまいであれば、職員の足元もふらついてしまう。行政評価とは何か、といった共通言語を理解するための研修は必要であるが、あとは、「まずやってみること」「やりながら考えていくこと」—On the Job Training—が必要である。また、評価を実施していることや評価の結果を公表して他から認められると、必要性に対する職員の認識が深まることもある。

したがって、集合研修方式による理解のための時間確保と職員の実務業務の活用、評価結果のフォローアップなど、双方向性の理解・指導機会の「評価体験」の多さが認識を左右している。予算反映などの評価結果の本来的活用を、庁内で組織的に実施し、共通言語化することが有効であると考察される。

a 多忙な職員に、マニュアルなどを配布しても、きちんと読まれることが少ない。

理解促進のためには、専門の時間を確保する集合研修方式が有効と考えられる。その際に事例だけでなく、自身が行っている実際の事務事業を題材にすることで、理解度が高まっている。そして、実際に書かれた評価が、行政評価の基本的な考え方と整合しているか、「よく見せる評価(予算防衛、活動指標的)」になっていないかを、教育トレーニングを兼ねて点検する機会などを設定している。

b 意識改革＝行動改革は、原課の意識に起因する。

原課にすれば、通常にプラスアルファの仕事であり、導入当初は真剣に実施する課は少ない。その理由としては、評価表(評価結果)が、どのような効力＝影響を持つかが未知数であるためである。そこで、評価結果を予算、情報公開、総合計画の進行管理、事務事業改廃に、企画、財政、行革などのスタッフ部門が連携して、全庁的に活用することで、意識改革＝行動改革につなげている。

5 行政評価の課題と今後の展開

最近の行政評価は、新たな行政運営のシステムづくりに重点がおかれ、初期段階の事務事業の削減、統廃合をねらいとする単なるリストラの根拠づくりから、マネジメントサイクルを重視するようになってきている。マネジメントとは、マネジメントサイクルをきちんとまわして仕事をすることであるが、「人が計画し、人が行なう仕事を、人が評価すること」であり、「正解」のシステムはない。どの地方自治体も自分達で考え、その自治体の特性にあった方法で進めている。

しかしながら、行政評価という新しいマネジメントシステムを取り入れても、事務事業の見直しや優先順位が自動化されるわけではないし、組織や職員の体質を変えなければ、行政評価はその機能を十分に発揮できない。職員個々の取り組みや理解の程度に温度差があり、どのようにこれを解消するか、そして日常的な改善活動にどう結びつけるかが、先行自治体においても共通の課題となっている。

また、試行・実施段階では、対象とした政策・施策・事務事業について、特定の職員だけで評価表を作成するのではなく、関係する管理職・職員が集まって議論・検討しながら評価作業を進めることが重要になる。その結果が、地方自治体での意思決定(予算編成など)に、実際に反映したと管理職・職員が実感できることで、意識改革につながる。職員は評価作業だけ行い、その結果がどうなったかわからない仕組みでは、意識改革は期待できない。

行政評価を導入し職員自らが評価作業を行なうことで、成果指向・コスト指向・顧客指向といった意識改革の浸透が期待できるが、これらは次第に浸透してくるものであり、短期的な成果への過度の期待は禁物であると考えられる。

行政評価の導入にあたり、実施レベルを政策、施策、事務事業等どのような形態で取り組

むとしても、多種多様な課題点が考えられる。先行自治体視察報告書に基づいて、主要な課題と今後の展開について、整理してみた。

(1) 評価目的の明確化

行政評価の導入目的としては、行政改革の推進、行政が実施する活動の適正化・効率化・高質化、行政運営の透明性とアカウンタビリティの実現、総合計画の実行支援、組織の意識改革等、事業目標を明確にするところから始めることが重要である。

行政評価の目的を明確に定め「誰が、何を、何のために、どのように評価し、どのように活用するか」を明確化し、行政評価導入自体が目的にならないよう十分な配慮と位置付けが必要となる。

(2) 職員の意識改革

行政評価という新しい仕組みを組織に導入するうえでは、意識改革が大きな課題となっている。トップのリーダーシップはもちろんのこと、評価体制の整備や実施に至るまでの事務の繁雑さを考えれば、全庁的に取り組む職員一人ひとりの理解と認識が必要である。旧態依然とした前例踏襲主義や事なかれ主義を払拭し、個々のもつ自己啓発、自己改革に積極的に挑戦すべき職場環境づくりも必要であるし、行政運営は事務の執行だけでなく、住民に対するアカウンタビリティを果たすことも重要だと判断される。

行政評価が所期の成果をあげるためには、行政評価の意義や考え方を組織の隅々まで浸透、定着させ、改革・改善の気運を高めることが重要であるが、意識改革は一朝一夕にできるものではない。職員が行政評価に自信を持って、自らの業務として取り組み活用するため、次のような取り組みが考えられる。cの実体験が最も意識改革につながり、aとbはcを助ける条件となる。

a トップ層などのコミットメント(肩入れ)を得る。

職員から見ると、トップ層や管理部門(財政・人事・企画・行革担当など)が、行政評価の検討・導入を本気でやろうとしているのかどうか、よく分からない状況が生じがちになる。これは、職員の意識改革以前の問題である。

そのため、トップ層が、管理職・職員に向けて、行政評価の必要性やねらい、実施時期などを方針として伝えること、やり方に関しては、庁内検討チームに期待していることなど、メッセージの発信が重要な要素となる。また、庁内の意思決定過程に行政評価の結果を反映することも、期待する点である。

b 情報を共有する。

管理職・職員が、地方自治体内部で検討している行政評価の情報を知り、理解することが重要である。庁内検討チームに閉じこもって検討しては、一部の取り組みになってしまうおそれがある。

そのために、検討当初から検討状況・内容の情報を、庁内ニュースなどのペーパー、幹部職員の会議(部長会など)をとおして、毎月1回ぐらいの頻度で提供したり、研修会を多くの管理職・職員を対象に実施したりすることが重要である。研修は、全職員を対象に行なうことが望ましいが、人数が膨大になる場合には、課長・係長クラスを重点的に実施している例が多く見られる。

c 実体験を持つ。

職員が自ら考え行動し、その結果を実感することが、最も意識改革につながる。そのため、検討段階では、行政評価を所管する課だけで検討するのではなく、各部(課)が参加する庁内検討チームを設置して進めることが重要である。また、評価方法を検討するために、各部参加でモデル事業を試しに評価してみることも、よく行われている。

(3) 住民参画と情報公開の推進

評価のあり方については、多くの地方自治体では職員による内部評価が主体となっているケースが見受けられるが、住民の利用しやすい行政情報コーナー等での調書の公開に加えて、インターネットでの間接的な公開方法を行っているところがある。まだ、外部評価の取り組みを行っている地方自治体は数少なく、今後、学識経験者や民間企業、住民代表等を含めた第三者機関による外部評価手法の検討も重要な課題となろう。

a 外部評価を確立する。

評価の主体は、部門ごとの自己評価とそれを踏まえた内部の2次評価を基本とするが、事業の実施主体が自己評価をするだけでは、評価の本来の目的を達成することはできない。あくまでも行政サービスの対象は住民であり、住民からの指摘、評価を受け、それをサービスに反映することで、アカウントビリティ機能と成果の向上が図れることになる。

①パブリック・コメントの推進

行政の目的は住民福祉の維持向上にあることから、行政評価に関する情報(目標の設定、評価の結果等)を公開することは当然のことである。行政評価について、住民から広く意見・要望を聴き、評価結果や制度に反映させるために、広報、ホームページ等で情報を広く公開し、意見を収集する。

②第三者機関の設置

行政サービスなどを適正に評価する、あるいは健全な批評ができる、行政評価に詳しい学識経験者、専門コンサルタント等による第三者機関を設置し、評価結果や制度に反映させていく。

③マーケティング機能の強化

住民ニーズや行政サービスや施策、事務事業などが、住民にどのように評価されているのかを把握・分析するための正確な調査、あるいは指標取得のために、住民満足度調査

や行政サービスモニター制度を導入する。

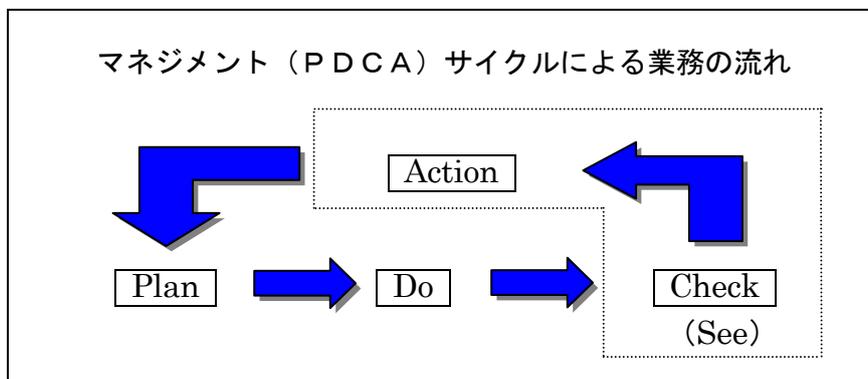
b 評価結果を公表する。

行政運営の評価結果については、住民の理解を促進するとともに、住民の意見を行政運営に反映させるためには、評価の過程を含めできる限り具体的に公表する必要がある。今回調査した先行自治体においても、ほとんどの自治体が、情報公開を行っている。その公開方法としては、印刷物での公開を行政情報コーナー、公民館等で行なうとともに、住民への利便性の観点からインターネットのホームページでも公開を行っている。

例えば、埼玉県久喜市では、平成 13 年度に事務事業評価を実施した結果として、事務事業評価シートの個票を公表することとしている。しかし、シートをそのまま公表しただけでは住民にとっては分かりづらいことから、少しでも住民に分かりやすく、また、読んでもらえるような工夫が必要であり、評価結果の加工方法を検討中である。

(4) マネジメントサイクルの確立

行政評価は、施策や事務事業を行なう上で常に成果を把握し、住民に対するサービスの改善を進めていくシステムであり事務事業の評価は欠かせない。「事務事業」の評価は、アウトカム指標を評価し、その目標が達成できたかどうか評価するものであり、次年度以降の行政運営に反映させていくという、Plan（計画）—Do（実施）—See【Check（評価）—Action（改善）】というマネジメントサイクルが確立、運用されてはじめて意味をもつものである。



これにより、施策や事務事業について、予算・人員などの投入量、活動量、成果（目的達成度や上位施策への貢献度）の点から評価し、予算査定や計画等へ反映させ、限られた行政資源を有効に活用する体制が確立できる。

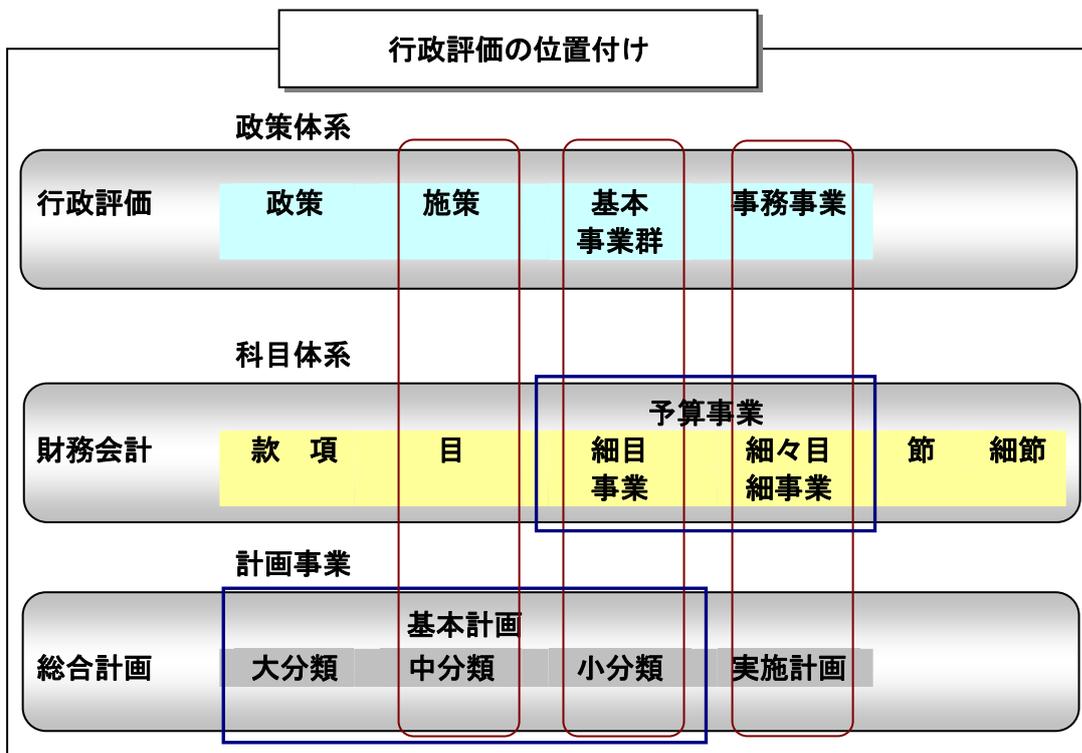
(5) 総合計画、予算編成、組織・人事管理との連動

行政評価は、単にある判断基準に基づいて優劣を定めて終わりということではなく、その結果が次の企画（計画、予算、組織）や実施に反映されてこそ、良循環をとることになる。

また、行政評価の導入で、政策・施策・事務事業の関係は、それぞれ目的と手段の関係にあることから、それらを体系化することにより、目的が明確になり、個々の事務事業が政策目的の達成にどう貢献しているのかが明らかになる。

現状では、総合計画、予算編成、執行過程、決算評価などがバラバラに行われているが、総合的な視野で、政策立案、総合計画、予算化、執行過程の管理、決算と事業業績の評価などが密接にリンクされ統合されたものでなければならないと考えられる。

そのため、まずは、行政評価、総合計画、財務会計の体系・単位・範囲をすり合わせ、既存のシステム間に1本の背骨を通すことが必要となる。そして、将来的には、行政評価の施策単位の財源を振り分け、評価結果を活用し、各施策担当部局の中で事業を選択していくことが望ましい。ただし、当面は、総合計画における施策・事業の優先度順位などに活用し、総合計画と予算の乖離を極力埋めるような予算編成に努めることが必要である。



a 総合計画(実施計画)と連動させる。

評価を行なうには、対象となる政策、施策、事務事業それぞれの目的が明確である必要があり、目的と手段の関係を明らかにするための体系化が不可欠である。総合計画の体系化は、行政評価への活用を想定しておらず、政策、施策、事務事業が目的と手段の関係になっていない部分もある。また、総合計画（実施計画）と予算との関係が乖離しているケースが多いので、「事業別予算」編成を確立するなど、行政評価、予算と総合計画（実施計画）の施策・事務事業を一致させることではじめて行政評価が可能となる。

b 予算査定と連動させる。

効率的な行政運営を進めていくうえで、評価と予算との連携を図ることができれば、大きな効果が期待される。行政評価の目的の一つは、個々の事務事業の方向性や施策の重み付けを、できるだけ客観的な基準に基づいて合理的な方法で行なうことにあり、その結果を予算査定に反映することは重要なことである。

事務事業単体での査定から、上位の目的である基本事業群の重要性やそれへの貢献度から査定を行い、成果志向の予算査定を行なう必要がある。

なお、行政評価導入後の予算編成は、次のように行なうことが望ましい。

- ①予算要求の前に施策評価、事務事業評価を実施する。
- ②評価の結果、拡大、継続となった事務事業についてのみ予算要求を行う。
- ③成果への貢献度が高い事務事業から優先的に予算配分を行う。

c 組織、定員、人事管理との連携を図る。

限られた行政資源の最適配分や予算消化主義、前例踏襲・事なかれ主義といった行政内部の古い体質を、成果重視、問題解決型といった新しい体質へ変革することが課題となっている。

その解決策として、地方自治体の仕事を可視化（行政評価で政策、施策、事務事業の相互関連を体系化）した後、組織や事務事業を見直し、その業務量や遂行にふさわしい組織体制への再構築、決裁権限の委譲などにより、庁内分権を促進することが必要である。そして、組織または個人に対しては、職務遂行上の目標設定とその責任の所在の明確化を図り、その目標設定と成果に対する適正な人事評価を実施することが望ましい。ただし、単純に指標の目標達成度を人事考課に反映することは、実績値の信頼性や目標設定の妥当性が失われるおそれがあると考ええる。

(6) IT活用による負担軽減、情報共有の促進

行政評価を軌道に乗せるには、評価表の記入作業の負担軽減を図るとともに、行政資源の適正配分のためのコスト・成果の分析や意思決定の判断材料の提供が必要となる。ITを活用すれば、住民にとって必要な情報をわかりやすい形で提供できることが可能であるし、既存の総合計画の推進点検調書や実施計画調書、予算査定用の資料とデータを共有させるなどして、評価や予算に関する書類作成等の省力化も進めることができる。

a 事務作業の負担を軽減する。

一般的に事務事業の総数が2,000以上あることを踏まえると、本格導入時には、原課、事務局双方に膨大な事務作業が発生することになる。そのため、原課、事務局双方の事務作業の負担を大幅に軽減するための仕組みとしてITの活用が必要となる。併せて、評価表作成時における支援体制を確立するとともに、研修等により、評価を行なうことの意義に

ついて認識を深め、余分な仕事と思わないようにすることも重要である。

b 職員同士の情報共有を促進する。

行政評価の実施により、各事務事業や施策についてのプロフィール、目的、意図などが評価表にまとめられ、この内容は担当部署内だけでなく、他部署にとっても参考になるものである。庁内LANを活用して、積極的に情報共有を進めることにより、導入初期段階における記述のレベルアップだけでなく、改革の機運を高めることが可能となる。

6 行政評価導入のポイント

行政評価の導入にあたっては、それぞれの地方自治体によって形態は異なると考えられるが、今後、導入を試みようとしている自治体にとっては、多少ならずとも戸惑いを抱いているのではないかと思われる。

行政評価は、今までの行政運営の仕組みを抜本的に変革させるものであり、その導入は短期間でできるわけではなく、また、基本方針を定め段階的に取り組まないとうまくいかないものである。例えば、行政評価の意義や評価の目的を十分に理解させるために、納得・理解が得られるまでフェイス・トゥ・フェイスの個別的指導やリーダーシップなど強力な推進力が必要となる。また、事務事業の目的や成果という概念がなかなか理解されず、4～5年間の系統だった展開が求められる。しかも、自分たちの自治体にあったものを、自らの創意工夫で創り上げていくしか成功の道はないのである。

しかし、行政評価の考え方は、成果主義への発想の転換を要求されるが、経験を積みれば誰にでも理解できるものである。まずは、職員への意識付けの面で、仕事の目的、全体の中での仕事の位置(課の使命は何なのか、それは上位の施策にどう結びついているのかなど)や、自分は何を求められ、何を期待されているのかを理解させることが重要となる。導入の成否は、いかにして、管理監督者だけでなく現場の職員まで、行政評価の考え方を定着させるかにある。したがって、行政評価の導入にあたっては、理想にとらわれず現実的な評価方法や推進体制を整備するとともに、次の4つのポイントに留意する必要があると考える。

(1) 職員一人ひとりが全員参加すること。

これは、「評価」と言うより「見直し」と言ったほうが適切だが、職員が自分の仕事を評価するという点を重視すること。一人ひとりが自らの事務事業の目的を明確にし、最も効率的な方法を模索することが、行政評価の出発点である。

職員すべてに、行政評価の考え方を定着させることができるならば、行政サービスに対する住民満足度や行政への信頼感を高めていくことができ、ひいては新しい行政運営への転換が可能となる。

(2) 実施自治体は自ら意義を求めないこと。

行政評価は単なる自己満足に終わってはいけない。役所言葉で書かれた文章を公開して、「わが自治体は行政評価を実施して、住民に開かれた行政を行なっている」という隠れ蓑にするのであれば、行政評価自体が無駄な行為になる。

(3) 住民に開かれていること。

行政評価は行政内部での評価ではあるが、最終的に評価を下すのは住民でなければならない。したがって、幅広く住民に接する情報にするため、親しみやすいスタイル、誰にでも理解できる内容を持ったものでなければならない。

(4) 住民や民間企業が活用できること。

公開される評価表は、公開して終わりというのではなく、住民に開かれた行政を推進する「道具」として機能するものでなければならない。また、行政の効率化を効果的に進めるときには、民間手法と民間視点の導入、それに民間の力の導入という、行政と民間のクロスオーバーが不可欠である。

7 行政運営の変革にあたって

地方分権、電子自治体、環境問題、少子高齢化などへの対応や住民ニーズの多様化で、地方自治体への行政需要は増加の一途をたどっている。その反面、厳しい社会経済情勢を反映し、歳入の多くを地方交付税などに依存している地方自治体の行政運営は、今後の地方交付税の減額や税収が減少する見込みのなか、厳しさを増している。

このような社会経済情勢の変化により、将来的には、地方自治体の財源が減少し既存のサービスを縮小・廃止するか、あるいはサービス水準を維持するために更なる税負担につながる可能性が高くなる。そのことで住民は行政に説明責任の徹底を求め、自分が払った税金に見合う価値あるサービスなのかを評価するというスタイルに変わるだろう。今までのような非効率な経営は許されるはずもなく、必然的に行政のスリム化、効率化など、最小の経費で最大の効果が得られる行政運営が求められてくる。

言い換えれば、分権時代の地方自治体は、住民との連携・協働が重視されるとともに、行政の責任や住民の責任がより一層求められ、政策形成能力や経営感覚など行政運営の資質そのものが問われることになる。すべての施策や事務事業について、その目的や効果、なぜその手段をとるのか、自ら責任を持って説明しなければならなくなってくる。

そのため最近では、行政評価、ISO9001、ABC、バランス・スコアカードなどの経営手法やバランスシート、行政コスト計算に代表される企業会計方式など新たな行政運営の制度・仕組みが注目され、多くの自治体でその導入が検討されている。しかし、行政評価など

は所詮、改革のためのツールであり、導入するだけでは本来の機能を発揮できない。それを活用する職員の意識を改革し、組織の使命や個人の責任を明らかにするとともに政策形成能力を高めることが必要である。

行政運営の変革にあたっては、行政評価などの手法を導入することの意義について組織と職員全体で目的意識を共有することが成功への出発点であるとともに、予算消化主義、前例踏襲主義、形式主義といった行政内部の古い体質を、成果重視、問題解決型といった新しい体質に変えるために、根気強く「体質改善」に取り組んでいくことが成功の秘訣だと言える。

【参考文献】

- ◇「行政評価システム導入の実際」 株式会社 富士通総研 経済研究所
- ◇「行政評価ハンドブック（H13.5）」 小野達也・田淵雪子著 東洋経済新報社
- ◇「実践・行政評価（H12.6）」 上山信一他編著 東京法令出版
- ◇「行政評価システムの考え方と進め方」
社団法人 日本能率協会 自治体経営革新センター
- ◇「平成12年度地方公共団体における行政評価についての研究会報告」
総務省自治行政局行政体制整備室

第 3 章

評価シートの作成ワーキングから

～ 中 ブ ロ ッ ク 報 告 ～

1 研究テーマの設定と進め方

行政評価は、行政改革を推進する新しい手法として、その重要性が認識されるようになってきており、導入を検討する地方自治体が加速度的に増加している状況である。また、各種専門書、先行自治体のホームページ等により、行政評価に関する情報の収集が可能となってきている。

しかし、標準化されたものがないため、行政評価を導入する多くの自治体で、指標の選択や設定について苦慮しているところである。

そこで、中ブロックでは、指標の選択や設定に重点を置き、指標の設定をチャート化し整理することが可能か否かという観点から議論を進めた。具体的な論点を導き出すため、研究員自らが、各自治体で実施している事業をサンプルに、評価シートの記入から評価に至るまでの一連のワーキングを通して、何が問題であり課題なのかを考察することとした。

以下の報告は、今回のワーキングをとおして、研究員が感じた問題点や感想などから、行政評価の課題を整理したものである。

2 評価作業(ワーキング)から

(1) 評価シートの選定及びその特徴

今回のワーキングに使用した評価シートは、様々な自治体で作成されたシートの中から、記載する項目が比較的整理されており、各自治体のシートに共通する内容が含まれているものという観点で選定し、以下の自治体のシートを採用した。

- ①神奈川県逗子市のシート
- ②福岡県古賀市のシート

選定したシートの特徴

①神奈川県逗子市のシート（資料編：モデル評価シートを参照）

逗子市のシートは、事務事業を評価対象としたシートであり、事業の執行結果に対する事後評価用シートである。記入項目は比較的少なく、特に事業費については、総事業費だけであり、財源内訳や予算項目等については細分化されていない。また、評価結果を記入する項目についても、選択肢となっており、全体的に簡潔に整理されている。

②福岡県古賀市のシート（資料編：モデル評価シートを参照）

古賀市のシートは、事前評価用シートであり、実施計画における事業計画作成シートを兼用したつくりとなっている。試行段階のものであるが、全体的に各項目について詳細に記入するよう作成されており、評価項目についても細分化され、評価結果を詳細に分析できるつくりとなっている。

事業費については、実績重視型でなく当該事業が目指す目標を明確にし、それに係る経費、将来要する事業費がどれだけかを把握するよう計画額、目標値を記入するようになっている。

(2) 評価シートの記入に当たっての問題点及び課題

研究員にとって評価シートを記入する作業は初めての経験であることから、シートの記入に当たっては、様々な問題に直面した。しかし、問題と感じたことや疑問を感じたことの中に行政評価システム構築へのヒントが隠されているものであると考え、それらに注意を払いながら記入及び評価作業を行った。その結果、特に重要であると考えられる課題は、次のとおりである。

①事業費、人件費の積算

○事業費（直接経費）

・事業費の積算

事業費は、地方自治体における一般的な予算編成（款項目別）では、事業毎にその事業に係る費用を抽出し積算するには、多大な労力と時間を要する。現に評価シートの記入作業では、事業費を積算する作業に最も時間を費やした。

また、積算する際、積算についての一定の取り決めがなければ、シート記入者の捉え方によって、事業費に違いが生じたりするなど、事業費を重視した評価については、積算方法が曖昧になるとその評価結果についての信頼性は低くなるといえる。

・事業費の時系列

ワーキングに使用した両シートは、基本的に単年度毎の事業費で評価を行うこととなっている。しかし、施設建設事業といった、単発的で、事業の開始から終了までが明確であり、かつ複数年度にかかる事業の場合は、トータルな事業費が見えなければ評価は困難ではないかと思われる。このため、事業費の積算については、時系列で統一したルールを定めておく必要がある。

○人件費

・人件費の積算

人件費の積算についても事業費（直接経費）と同様、1事業に対してどれだけの人件費が投入されているか、または、投入するののかについては、現行の予算編成でこれを明確に積算することは困難である。

特に、人件費を積算する上では、1つの事業にどれだけの人員が関わっているのか、その人工数を把握しておかなければ金額をはじき出すことは不可能である。

このため、評価を行う以前に、評価しようとする事業に、どれだけの人員が関わっているかをあらかじめ調査をしておく必要がある。

さらに人件費は、職員毎にその費用は異なることから、平均値を採用すべきかなど、一定のルールを定めておく必要がある。ただ、より正確な事業費を算出しようとする場合、正確な人件費を把握する必要があるが、人事異動などにより常に変化する人員体制の下では、電算システムを活用した評価システムを構築しない限りは、現実的には、ほとんど不可能に近いといえる。

○事業費全般（直接経費＋人件費）

・将来的な事業費の予測

古賀市のシートのように、事前評価的なシートの場合、事業費を含む経費は予測したものとなる。この場合、評価結果の信頼性を高めるためには、できる限り正確な費用を予測しなければならない。しかし、正確な経費の予測は、その精度に比例して労力を要する。

また、人件費については、原課ごとに予測すれば、統一性を欠くことが十分考えられる。このため、人件費をはじめ、統一的な要素がある経費については、算出方法や将来予測（物価上昇率など）の共通的なデータについて、いずれかの段階でルール化する必要性が考えられる。

・事業費と評価の精度

両シートに限らず、あらゆるシートには、当然のように事業費を記入する項目が設定されている。これまで明かにした事業費の積算に関する問題点や課題は、いずれも正確な事業費を把握することが評価の精度を高めるという前提に立っていた。

しかし、事前評価を重視した評価シートでは、事業費は概算で記入するしかなく、正確な事業費で評価することはできない。また、事後評価においても、効率性を重視した評価を行おうとすれば、事業費よりも事業の内容や手法などを重視した評価とすべきであるなど、正確な事業費を必要とするかどうかは、評価の目的に応じて変わってくる。

ただ、いずれにしても、行政評価を行う上では、重要性は変わっても、事業費の項目なくしては、評価を行うことは不可能である。

評価における事業費項目の設定は、必要であるものの、事業費の精度については、行政評価の目的によって設定するべきであると考えられる。

②評価指標

○指標項目

両シートとも、指標については活動指標と成果指標を記載することになっている。

逗子市のシートについては、さらに効率指標という項目を設け、事業の効率化がどの程度であるかを把握できるようになっている。

○指標の設定

指標の記入に当たっては、事業の内容や目的を十分理解しておかなければ活動指標・成果指標のいずれに限らず、設定は非常に困難である。また、設定する指標の内容が定まっても、指標となる具体的なデータ(数値)を求めることについても労力を要する。

これらの問題をクリアし、指標を設定するためには、記入する職員が事業の内容を十分に理解し、事業の目的や目標を把握しておくことが重要である。

これまでの状況からすれば、指標の設定ができたとしても、その指標を数値化するためのデータがなく、指標を設定した後にデータの収集作業を行わなければならない。このため、日常的にデータの収集作業について努める必要がある。しかし、事業によっては、簡単にデータを把握することが困難で、専門業者等へデータの把握調査を委託する必要性も考えられ

る。しかし、評価を行うためのデータ収集に対して本来の事業費とは別に経費を費やすことが妥当であるかどうかは課題として残る。

○成果指標

成果指標については、事業に対しどれだけの成果を求めるのか、行政の守備範囲が問われることが考えられる。今回のワーキングのサンプル事業とした「教育用コンピュータ整備事業」などにおいては、本来、児童がコンピュータの取り扱いができ、自主的に活用できることになってくることが成果として考えられるものの、行政の守備範囲としては、機器の整備という部分までであり、機器を使って操作技術を教えるのは、学校（教員）の役割である。そうなると成果指標は、どれだけ機器を整備したかといった整備率が成果指標となるものと考えられる。

このような例のように、事業のくくり、行政の守備範囲をどこまで設定するかによって、指標は大きく変わってくるものであり、その設定については、原課の十分な理解と姿勢が必要であるといえる。

また、成果指標についてどれだけ達成したのかを把握することが困難な事業もあった。例えば、交通渋滞を解消するために道路改良を行った場合、改良という仕組みの変化だけでは、渋滞を解消できないことが考えられるなど、結果の要因がどこにあるのかが、明確にならない場合がある。

③評価方法

○評価に関する項目

評価にあたっては、事業の目的や目標を十分に理解し、各事業費・指標の達成度を基準に判断することとなるが、両シートの手法は大いに異なる。

逗子市においては、評価は3項目に絞って評価し判断することとなっている。総合評価は、A～Cの3段階で評価し、その結果を受け、今後の方向性についてあらかじめ記載された6事項の中から選択し改善策を検討することとなっている。

古賀市については、評価項目を研究状況と評価の2分野に分類し、さらに6項目、11事項についての評価作業を行い、詳細な項目について検証することとなっている。

また、評価に当たっては、点数式を設けており、評価の結果について数値的に判断することが可能となっている。しかし、評価結果の点数制については、その事業を実施するに当たり、評価シート各評価項目ごとに努力を要するポイントが判明する反面、合計した得点のみでは、各事業の優劣について判断することは危険であることがわかった。

※古賀市の評価項目

研究の状況	事業の評価
<ul style="list-style-type: none">■コスト意識 事業に対する収入の研究の実施の有無 予算（一般財源）を支出する妥当性■将来性・独自性 将来的なビジョンの有無 独自性の有無■PR度 PRの状況	<ul style="list-style-type: none">■必要性 市の関与の妥当性 優先度・緊急度■効率性 経費面 サービス面■有効性 総合計画との整合 業務としての関わり

○法定受託事務

法定受託事務については、評価結果により改廃または見直しということにはつながらない。このため、効率性の視点での評価に絞られることから、評価シートについても法定受託事務と自治事務についてシートの項目を区別するなどの方法が考えられる。

3 事務事業の目的と政策形成プロセス

ワーキングを通して、事務事業の目的を明確にすることが、事務事業を評価するに当たって、重要な点であることが確認された。

ここでは、事務事業の目的という視点から、事務事業評価を考察する。

(1) 事務事業の目的とは

事務事業の目的を考えるに当たって、確認しておかなければならないことは、「事務事業は手段である」ということである。

このことを表す例として、「手段の目的化」という言葉がある。これは、事務事業が目的を達成するための手段であることを忘れてしまい、予定どおりに、予算どおりに、あらかじめ定めた計画の中で大過無く執行されたことをもって、目的を達成したと、満足してしまうことを戒めるものである。

新規の事務事業の場合、政策課題は何か、事務事業は手段として妥当かなど、事前評価が有効に働くことが期待される。評価を難しくするのは、「事務事業ありき」の場合である。政策課題の設定やその手段として最適な事務事業の選択という過程よりも、事業を立ち上げること自体が目的になる場合であり、このようなケースが現実にあることは否めない。

既存の事務事業の場合、前述の新規事業の場合のような何らかの政策形成過程を経て事務事業が現に存在しているが、ややもすれば、その執行そのものに関心が集まっている場合も多いため、政策体系が明確になっていなければ、事務事業の目的を政策課題のレベルから捉えることは、難しい作業である。

①政策、施策、事務事業

政策形成の一般的なプロセスでは、住民や地域社会における問題を把握し、行政にとっての課題を設定し、解決する手段として、施策、事務事業を選択し、取り組むこととなる。

また、政策目的を達成する手段として施策があり、施策目的を達成する手段として事務事業がある、という整理がある。

当然のことではあるが、事務事業は、政策目的の実現につながっているのである。



②成果の連鎖

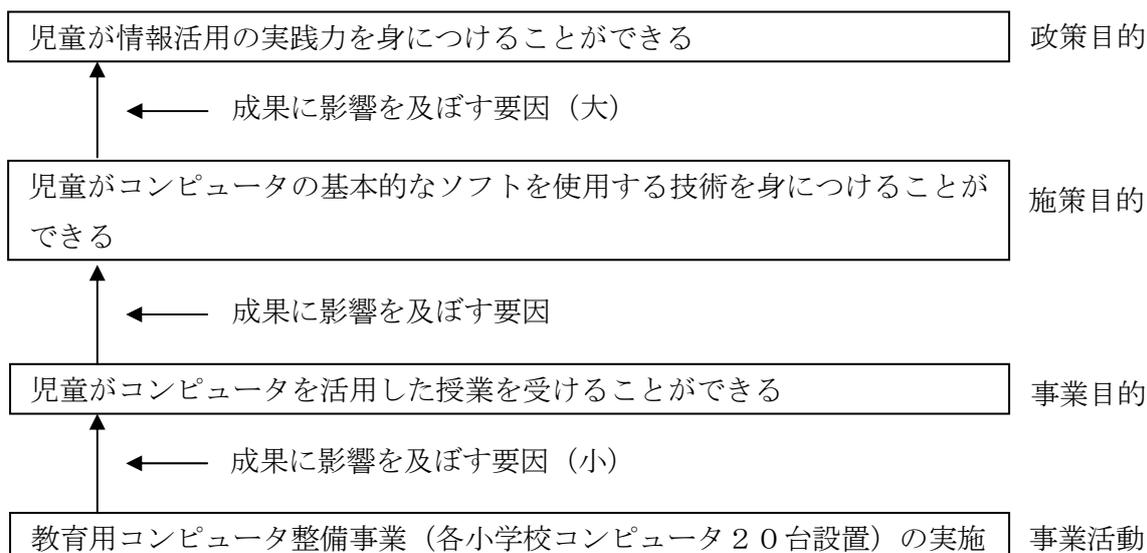
事務事業の執行から考えると、事務事業の執行結果（活動結果、アウトプット）によって、住民や地域社会に直接的に成果（改善効果や変化）をもたらすことになるが、そのことをもって政策目的を直接的に達成するケースは少ないのではないだろうか。

例えば、情報化に対応した教育に関し、政策目的として、「児童が情報活用の実践力を身につけること」を掲げたとする。

評価しようとする事務事業を、ワーキングで取り上げた「教育用コンピュータ整備事業」とした場合、この事業を実施することにより、直ちに児童が情報活用の実践力を身につけるとは考え難い。まず、児童がコンピュータを活用した授業を受けることができることが、この事業の直接的な成果である。その上で、授業を通じ、コンピュータの基本的なソフトを使用する技術を身につけ、さらに、課題や目的に応じ必要な情報を収集、処理、表現、伝達できる情報活用の実践力を身につけることにつながるという、成果の連鎖のモデルが想定される。

ただし、事業の実施から政策目的の達成の間には、コンピュータを活用した授業時間数や授業の内容、教員の情報技術について教育する能力など、成果の連鎖に影響を与える多くの要因が存在し、また、一般的にも、他の事務事業の成果や行政が直接関わる事のできない要因が政策目的の達成に大きな影響を与えることがある。

このような成果の整理は、個々の事務事業の目的と限界を明確にするものである。



【「情報活用の実践力」は、文部科学省が掲げる目標「情報活用能力」の構成要素で、特に小学校で身につけることを目指すものである。】

③政策体系

政策課題から捉えた政策体系と、事務事業の直接的な成果から政策目的への成果の連鎖の流れは、その両面において妥当性を持つ必要があり、事務事業の目的や位置付けが論理的に明確になっていなければ、評価結果にズレやブレが生じることが危惧される。

多くの自治体では、総合計画において政策が体系化されているが、事務事業を評価する上では、この政策体系が、単なる政策、施策、事務事業の分類ではなく、事務事業の目的を政策課題の視点で捉え、成果の連鎖に妥当性があるものとなっているかが重要である。

総合計画書が職員に活用されず、総合計画が全庁的に浸透しないという課題が多く見られるのは、このあたりに問題の所在があるのではないかと考える。

(2) 事務事業評価の行方

①事務事業の存在

それぞれの自治体がそれぞれの目的を掲げて、事務事業評価を導入している。景気の低迷や国、地方の財政状況を反映し、財政的な理由で事務事業の廃止、整理統合等、見直しを図ることが目的であったり、バリュー・フォー・マネーの追求であったり、市民志向への転換のための職員の意識改革であったり、アカウントビリティを高めるためであったりと、事務事業評価は多くの期待が寄せられるツール、またはシステムである。

事務事業評価を導入している自治体の評価シートを観察してみると、総合計画上や政策体系上の事務事業の位置付け、事務事業の目的・意図、インプット、アウトプット、アウトカムとその指標、行政の関与や手段としての妥当性、効率性の測定などの項目が並んでいる。

事務事業の目的に着目した場合、事務事業評価は、事務事業の存在そのものが明確になっている場合を除き、事務事業の存在そのものをまず問うことが必要となる。

事務事業の存在そのものの問いがなければ、場合によっては、効率性の測定そのものの意味もないこととなってしまうかもしれないのである。

政策形成の過程から事務事業の目的を考えると、政策、施策、事務事業の目的・手段の体系の妥当性が評価の対象となる。しかし、そもそも、政策課題そのものが妥当なのか、ということまで問うと、政策そのものの妥当性を問わなければならなくなってくる。

政策そのものの妥当性が確保されなければ、事務事業は、個々の事務事業がそれぞれ個別に意味のあるものとして存在する場合を除き、事務事業の存在さえおぼつかなくなってしまうのではないだろうか。

同様に、事務事業が住民・地域社会に及ぼす直接的な成果が、どのように政策目的につながっているのかについての評価も、政策を評価することになる。

政策課題は、政策目的と表裏の関係にあり、政策目的が明快であれば、政策目的の達成度を数量的に表す成果指標も、その設定の困難度は軽減される。同様に、施策、事務事業においても、その目的が政策の中で明快になっていれば、事務事業の目的である住民・地域社会に及ぼす直接的な成果を測定する指標の設定の困難度は軽減される。

この明快さは、まさにアカウンタビリティの向上に直結するものである。

②政策体系と事務事業評価

事務事業評価の導入に当たっては、導入目的の違いにもよるが、その自治体の政策が明確に整理されているか否かによって、評価のレベルも異なってくるものと考えられる。

政策が明確に整理されている自治体であれば、その政策体系の中で、事務事業の成果測定や効率性の測定を行えば事足りるわけであり、評価を継続的に行うことにより、成果測定、効率性の測定とともに、住民・地域社会、場合によっては国内、国際的な環境変化に着目し、政策、施策、事務事業を修正することができる。

しかし、政策が明確に整理されていない場合は、事務事業の目的そのものを明確にする必要があり、そのための作業が必要になる。この作業を怠れば、個々ばらばらの事務事業を評価することになり、評価を継続する過程で、評価の目的や意義に疑いが生じてくるのではないだろうか。

政策が明確に整理されているのであれば、政策の達成にどれだけ寄与したのか、という視点で、事務事業を直接執行する担当者も自己評価ができることになる。特に市民に接する最前線の職員は、住民や地域社会の変化を直接的に、肌で感じるができるため、現場で捉えられた環境変化や住民ニーズが政策体系の中で検討され、活かされることになり、日常の自律的な活動の中で、有効性、効率性、経済性の向上が期待できることとなる。また、そのことを通じて、職員のモラルの向上も期待される。

③環境変化と事務事業評価の意義

現代は、第三の改革の時期と言われ、右肩上がりの経済成長の終焉、少子化、高齢化、価値観の多様化など急速な社会変化が起こっている。行政課題も山積しており、行政が変化しないことを許さない時代であるとも言える。

このような環境変化の中で、行政は、住民や地域社会の変化に絶えずアンテナを張り、政策課題への対応と公共の最適な担い手を模索しながら、自らのサービスを環境変化に対応させなければならない。

政策課題も変化すれば、手段も変化する。住民や地域社会に成果をもたらそうとする手段である事務事業は、その目的を絶えず見つめておく必要があり、目的を定義し続けなければならない。変化への対応は、事務事業の目的を再定義していくことに他ならない。

事務事業評価は、定まった、動かない、変化しない事務事業を評価するのではなく、環境変化への対応のため、政策課題と手段の妥当性を絶えず評価していくことに、現代的な意義があるのではないだろうか。

4 指標化の基本的な考え方

(1) 評価の視点と指標化

行政評価とは、行政活動・サービスを統一的な視点と手段によって、客観的に評価し、その評価結果をその後の行政運営に生かしていくことである。

また、統一的な視点とは、「その行政活動・サービスが、住民にとって、いかに成果・効果があるものか（有効性）、また、限られた行政資源（ヒト・モノ・カネ）のもとで、いかに効率的に行政活動・サービスを行っているか（効率性）。」ということである。

多種多様な行政活動・サービスを統一的な視点で評価するためには、評価の手段、ルールが明確で統一的である必要がある。

そして、評価自体が客観的で住民にもわかりやすいものでなければならない。そのために求められるのが数量化・数値化による評価である。各種データを基に評価指標を作り、行政活動・サービスによって得られた成果、また、得ようとする成果、そして達成度などを客観的に測ることが重要である。

(2) 指標化の意義

行政評価における「指標」とは何なのかを考えてみたい。

通常、「指標」とは、「事象、事物の有様を具体的に示す尺度（ものさし）」のことである。このことからすれば、行政評価における「指標」とは、「行政活動・サービスの実績や地域社会の現状を数・量で直接表すこと」と言えよう。

行政評価指標の定義は先に述べたとおりであるが、行政評価の必要性が叫ばれる前までは、「行政活動・サービスを数値で測ることは難しい。」と言われていたように、実際の指標化と

なると、なかなか難しいものがある。

そこで、以下、指標化の基本的なポイントを整理してみたい。

まず、指標化に当たっての最大のポイントは、行政評価の目的を明確にすることではないかと考える。行政評価には、行政改革に伴う事務事業の見直しを行うため、住民への説明責任（アカウンタビリティ）を果たすため、実施計画の進行管理を行うため、計画策定・予算編成の資料とするためなど、いろいろな目的が考えられる。もちろん、目的が一つではない場合もあるであろう。

行政評価の目的により、有効性を重視した指標を設定するのか、効率性を重視した指標を設定するのか、また、事務事業の進捗状況を測る指標を設定するのか等、指標の設定、中身が違ってくる。指標化の前に行政評価の目的を明確にすることが大事であり、職員等の評価者にその目的を十分認識させておくことが重要である。

次のポイントとしては、行政活動・サービス（事務事業など）の目的を明確にし、「何を測るのか」をはっきりさせておくことが重要である。目的が不明確で前例踏襲的に実施しているような事務事業については、もし、その事務事業を廃止したらどうなるかを考えると、その事務事業の目的が明確になる場合が多い。

指標化により出された数値が、本当に測りたい、評価したいものなのか、常に確認する必要がある。また、先に述べた行政評価の目的に適合したものかも検証する必要がある。本来測定したいものと違う場合は、別の指標がないか、あらゆる視点から検討してみることも大事である。

ただし、本来測定したいものとは少し違うが、実際に測定できるものは、これしかないという場合もあろう。その場合は、その事実を、その指標を使う時に認識しておく必要がある。

そして、最後のポイントとしては、「どのように測るか」ということである。2番目のポイントとして挙げた「何を測るのか」が明確になれば、あとは、どれだけ正確にその数値を測定できるかである。その数値の正確性、客観性はその指標の成否、有効性を左右することになる。また、指標の数値が、「どのように測られたのか」、「どのようなデータを使って、どのように計算されたか」も十分注意しておく必要がある。

実際の測定に際しては、指標のめざすところを完全に測定できない場合も出てくるであろう。その場合には、「誤差」と「偏り」に関する配慮や認識が欠かせない。つまり、測定手段の制約等によって、本当の値からどのくらい外れることがありうるか、どちらか一方の側にズレルことはないかのチェックが常に求められる。

指標の数値化においては、適確な指標内容とその指標の数値化の根拠を明確にし、誰でもが判断できるものでなければならない。

5 研究をふりかえって

以上が評価シートの作成ワーキングを通して明らかになった内容である。

当初、評価指標のガイドライン化に着目し、いくつかの事務事業をモデルとして評価シートを記入し、評価作業を実践してみることから始めたが、結果的には、評価指標をガイドライン化することはできなかった。

しかし、ワーキングをとおして、評価シートに関すること、政策形成における評価結果の活用、評価指標の設定等について、行政評価の実施過程における問題点や課題を整理することができた。

評価指標の数値化については、まず事務事業の目的を明確にすることが重要であり、また、行政評価の導入目的により、評価の視点等がかわるものであることから、目的が不明確で踏襲的に実施している事務事業については、もしその事務事業がなくなったらどうなるかを考えることでその目的を再確認することができるということも明らかにできた。

また、現在では、インターネットや専門書をとおして、行政評価の概念や評価指標の数値化やその考え方について、多くの情報を入手することができ、行政評価制度の導入を検討している自治体にとっては、大きな力になり得ることは間違いない。

しかし、評価指標は、自治体の規模や取り巻く環境などによって異なるため、先行自治体の評価指標をそのまま使うのではなく、対象となる事務事業の目的、政策体系において達成すべき目標や方向性等を十分検討し明らかにすることで、最適な評価指標を見出すことが大切であることを確信することができた。

さらに、行政評価は、どれだけの人・物・金を投入（インプット）して、どれだけのことを行ったか（アウトプット）、その結果として、どれだけの成果、効果（アウトカム）を住民にもたらすことができたかを検証し、これら一連の流れをマネジメントサイクルとして位置づけ目標の管理を行い、達成度を評価することで、効率的、効果的な行政運営を実現する手法であることを改めて強く認識することができたことは、今回のワーキングの大きな成果であったといえる。

【参考文献】

- ◇ 「行政評価ハンドブック（H13.5.）」 小野達也・田淵雪子著 東洋経済新報社
- ◇ 「「政策評価」の理論と技法（H12.9）」 龍慶昭、佐々木亮著 多賀出版
- ◇ 「行政評価指標設定の課題と考え方 ―平成13年度地方公共団体における行政評価についての研究会報告―（H14.3）」 総務省自治行政局行政体制整備室

モデル評価シート

モデルとした自治体の評価シート

- 神奈川県逗子市事務事業評価シート
- 福岡県古賀市行政評価シート

対象とした事務事業名

- ① 自主研究グループ支援事務 …… (P46.47・P58.59)
- ② 保育所保育実施事業 …… (P48.49・P60.61)
- ③ ごみの減量化及び資源化事業（牛乳パック等の回収） …… (P50.51・P62.63)
- ④ 農業集落排水事業 …… (P52.53・P64.65)
- ⑤ サイン設置事業 …… (P54.55・P66.67)
- ⑥ 小学校情報教育事業（教育用コンピュータ整備事業） …… (P56.57・P68.69)

※ モデル評価シートにおける事業費や職員数及び評価等に使用した数値等については、研究用のモデルとして使用したものであり、実際の数値を表示したものではない。

モデル評価シート(逗子市様式)

整理番号		主管課名	総務部企画課	記入者名	
事務事業名	自主研究グループ支援事務			記入日	平成14年2月21日

事務事業の種類と位置づけ

事務の種類	自治事務	事務の根拠	自主研究グループ支援要綱		
関連する事業					
総合計画との関係	[大柱]	計画実現に向けて	[施策体系別計画]	経営資源の有効な活用	
	[施策の方向]	経営－行政が変わる－	総合計画書項	92	
	関連する個別計画				

投入された費用(決算又は決算見込額)及び業務量(従事職員数)の推移

	平成10年	平成11年	平成12年
直接経費(円)	300,000	300,000	300,000
従事者職員数(人)	0.02	0.02	0.02
人件費(円)	140,000	140,000	140,000
事業費合計	440,000	440,000	440,000
うち一般財源	440,000	440,000	440,000

＜事務事業の概要を整理してみよう＞

事業開始前の状況			
(事業開始年月日)	昭和61年5月1日		
これまでの見直し及び改善の経過	平成8年度 グループの参加職員の重複規制の緩和 平成12年度 助成期間を年度から実期間算定へ変更 平成13年度 助成金の交付に関わらず、物的支援が行えるよう登録制を導入		
事業の内容	目的 (何のために)	職員の政策形成能力の向上	
	対象 (誰・何を対象として)	職員、自主研究を行う職員グループ	
	手段 (どのようなやり方で)	自主研究グループとしての認知を行い、OA機器、会議室の使用等側面的支援を行う。また、築堤の研究に対し、10万円を限度に助成金を交付する。	
	成果 (どのような効果を得ようとしているのか)	自発的に政策課題や地域の問題解決の研究をしようとする職員グループの活動が円滑に行われる 政策課題の解決に対する職員の自発性が高まる	

<数字で分析してみよう>

指標の種類	指標名	計算方法	実績値			目標値
			1998	1999	2000	2001
活動指標	登録グループ数		3	3	3	3
成果指標	自主研究実施職員延人数		113	123	146	150
効率指標						

社会環境の状況	景気の低迷、急速な社会経済の変化、多様な市民のライフスタイルや価値観の多様化の中で分権への対応が迫られており、市民志向、成果志向への転換と職員の能力・技能開発が喫緊の課題となっている。
---------	--

[評価]

項目別評価	妥当性 (実施主体・手段などは妥当か)	A妥当である 市職員の能力開発を目的としており、市が実施する他はない
	成果 (意図した成果があがっているか)	Bやや上がっている 研究活動を行う職員は年々増加しており、ある程度成果を上げている
	効率性 (コスト改善の余地はあるか)	Bやや高い 13年度から助成金の清算と収支報告書の提出を義務付けており、不要額が清算される可能性がある。
総合評価	A	○
	B	●
	C	○
		職員の能力開発は、成果が短期、直接的にみえにくく、成果の測定が難しい。

[今後の方向性]



<今後の展開方針>

- a 重点化する (コストを集中的に投入する)
- b 手段を改善する (実施主体や実施の手段を変える)
- c 効率化を図る (結果単位当たりのコストを下げる)
- d 簡素化する (規模を縮小する)
- e 統合する (他の事業と統合する)

改革・改善計画 (改革の方針、実現のための手段、予想される効果は何か)	これまで、助成金の交付と自主研究グループとしての認知がセットとなっていたため、研究活動の自由度を阻害している場合があった。このため、自主研究グループとして登録制とし、登録グループが明確な課題を提示し、申請した場合、助成金を交付するものとする。
--	---

政策検討課題	市民の視点で成果を重視した御す栄への転換を図るに当たり、職員の能力向上、技術習得等の人材開発プログラムの見直しが必要となっており、その中で、この事務も見直し、または目的の再定義を行う。
--------	--

モデル評価シート(逗子市様式)

整理番号		主管課名	福祉課	記入者名	
事務事業名	保育所保育実施事業			記入日	

事務事業の種類と位置づけ

事務の種類	自治事務	事務の根拠	児童福祉法第24条		
関連する事業					
総合計画との関係	[大柱]	健康福祉	[施策体系別計画]	市民福祉の推進	
	[施策の方向]	児童、単親福祉の充実	総合計画書項		
	関連する個別計画	子育て支援プラン			

投入された費用(決算又は決算見込額)及び業務量(従事職員数)の推移

	平成10年	平成11年	平成12年
直接経費(円)	644,671,000	692,101,000	735,340,000
従事者職員数(人)	1.77	1.77	1.77
人件費(円)	15,617,000	15,867,000	16,121,000
事業費合計	660,288,000	707,968,000	751,461,000
うち一般財源	116,105,000	125,270,000	132,812,000

＜事務事業の概要を整理してみよう＞

事業開始前の状況			
(事業開始年月日)			
これまでの見直し及び改善の経過	児童福祉の充実。今後3年で、保育所定員を120増やして900人とする。「保育所への入所の円滑化について」(平成10年2月13日児保第3号。厚生省通知)により、4月は定員の115%、5月からは125%、10月からは、125%超の児童を入所させても「差し支えない」となっている。		
事業の内容	目的 (何のために)	保育に欠ける児童を保護者のかわりに保育する	
	対象 (誰・何を対象として)	保育に欠ける児童	
	手段 (どのようなやり方で)	保育事業を民間保育所に委託し、希望する対象者を保育所に入所させる	
	成果 (どのような効果を得ようとしているのか)	保育を希望する保護者が待機することなく児童を保育所に入所させることができる。	

<数字で分析してみよう>

指標の種類	指標名	計算方法	実績値			目標値
			1998	1999	2000	2001
活動指標	年間のべ保育児童		9,632	10,291	11,449	9,600
成果指標	待機児童数		—	—	32	0
効率指標	民間委託の保育所 (市内8園中)		8	8	8	8

社会環境の状況	核家族化の進行や女性の社会参加により保育ニーズが増加している。しかし一方で少子化も進んでおり今後の推移を見極める必要がある。
---------	--

[評価]

項目別評価	妥当性 (実施主体・手段などは妥当か)	A 法令により市が実施しなければならない。また、民間の保育所を利用しており妥当である。	
	成果 (意図した成果があがっているか)	B 園を選ばない場合は、入所希望児童を受け入れることができている。	
	効率性 (コスト改善の余地はあるか)	A 保育業務は全ての保育所を民間委託することにより事業の効率化をはかっている。	
総合評価	A	●	市民ニーズへの対応と事業の効率から、現在の手法が最も効果的と思われる。
	B	○	
	C	○	

[今後の方向性]



<今後の展開方針>

- a 重点化する (コストを集中的に投入する)
- b 手段を改善する (実施主体や実施の手段を変える)
- c 効率化を図る (結果単位当たりのコストを下げる)
- d 簡素化する (規模を縮小する)
- e 統合する (他の事業と統合する)

改革・改善計画 (改革の方針、実現のための手段、予想される効果は何か)	
--	--

政策検討課題	
--------	--

モデル評価シート(逗子市様式)

整理番号		主管課名	環境課	記入者名	
事務事業名	ごみの減量化及び資源化事業(牛乳パック等)			記入日	平成14年2月21日

事務事業の種類と位置づけ

事務の種類	自治事務	事務の根拠	容器包装に関わる分別収集及び再商品化の促進に関する法律(間接的)		
関連する事業					
総合計画との関係	[大柱]	自然と環境を大切にすま ちづくり	[施策体系別計画]	リサイクル	
	[施策の方向]	生活環境の向上	総合計画書項	P105	
	関連する個別計画				

投入された費用(決算又は決算見込額)及び業務量(従事職員数)の推移

	平成10年	平成11年	平成12年
直接経費(円)	0円	840,000円	0円
従事者職員数(人)	0.1人	0.1人	0.1人
人件費(円)	757,000円	757,000円	757,000円
事業費合計	757,000円	1,597,000円	757,000円
うち一般財源	757,000円	1,597,000円	757,000円

<事務事業の概要を整理してみよう>

事業開始前の状況		
(事業開始年月日)		平成9年度
これまでの見直し及び改善の経過		平成9年から市役所を始め市内の小売店舗に紙パック及びびトレイの回収ボックスを設置し、平成12年度からは容器包装リサイクル法により白色トレイ及びペットボトルの指定ゴミ袋による分別収集を行うこととなり、トレイ類は分別収集に変更。
事業の内容	目的 (何のために)	廃棄物に対する意識の醸成。ごみの減量化、資源化(リサイクル)
	対象 (誰・何を対象として)	市民、飲料用紙パック
	手段 (どのようなやり方で)	公共施設、店舗などに回収ボックスを設置し、回収する。広報や回覧により市民に周知を図る。
	成果 (どのような効果を得ようとしているのか)	市民のリサイクル意識の向上、ごみの減量化

<数字で分析してみよう>

指標の種類	指標名	計算方法	実績値			目標値
			1998	1999	2000	2001
活動指標	回収ボックスの設置数	実績値(総設置基数)	12	24	22	24 設置箇所数21
成果指標	紙パック回収量	実績値	6.93t	8.07t	8.3t	8.6t
効率指標	回収量の伸び率	回収量1tあたりの費用 回収費用が発生するため 実績値	109,235円	230,447円	91,205円	141,000円

社会環境の状況	地球環境の保全から、限りある資源を大切に、廃棄物の減量化、資源の再利用、再資源化を進めるリサイクル社会の構築を進めている。
---------	---

[評価]

項目別評価	妥当性 (実施主体・手段などは妥当か)	一部民間団体でも実施しているが、廃棄物の処理、再利用の関係から市が実施することは妥当である。	
	成果 (意図した成果があがっているか)	設置することでPRを行うため、市民に環境意識の高まりが期待できる。ごみの減量が図られた。	
	効率性 (コスト改善の余地はあるか)		
総合評価	A	○	
	B	○	
	C	○	

[今後の方向性]

- ア.現状のまま継続
 イ.見直しの上で継続
 ウ.終了
 エ.休止
 オ.廃止

<今後の展開方針>

- a 重点化する (コストを集中的に投入する)
 b 手段を改善する (実施主体や実施の手段を変える)
 c 効率化を図る (結果単位当たりのコストを下げる)
 d 簡素化する (規模を縮小する)
 e 統合する (他の事業と統合する)

改革・改善計画 (改革の方針、実現のための手段、予想される効果は何か)	リサイクルに関する市民意識の醸成。コスト面を見据えながら、回収拠点の拡大を図ることで、資源の更なる活用を図る。
--	---

政策検討課題	リサイクル意識の向上にはつながるが、ごみの減量化という点に関しては、手法の検討が必要。
--------	---

モデル評価シート(逗子市様式)

整理番号	1	主管課名	農林土木課	記入者名	
事務事業名	農業集落排水事業	記入日	平成14年2月21日		

事務事業の種類と位置づけ

事務の種類	自治事務	事務の根拠	地方自治法第2条第8項		
関連する事業					
総合計画との関係	[大柱]	自然と共生する快適な環境づくり	[施策体系別計画]	快適で衛生的な環境を支える上・下水道の整備	
	[施策の方向]	自然環境保護	総合計画書項	—	
	関連する個別計画	環境基本計画			

投入された費用(決算又は決算見込額)及び業務量(従事職員数)の推移

	平成10年	平成11年	平成12年
直接経費(円)	—	—	139,200,000
従事者職員数(人)	—	—	4人
人件費(円)	—	—	24,000,000
事業費合計	—	—	163,200,000
うち一般財源	—	—	57,907,000

＜事務事業の概要を整理してみよう＞

事業開始前の状況	小型合併処理浄化槽設置補助で対応		
(事業開始年月日)	平成9年4月1日		
これまでの見直し及び改善の経過	別になし		
事業の内容	目的 (何のために)	<ul style="list-style-type: none"> ・農村地域の文化的、衛生的な生活の向上 ・公共用水域の水質汚濁の防止 ・農村部における若年層の定住化促進 	
	対象 (誰・何を対象として)	農村地域(公共下水道計画区域外)住民	
	手段 (どのようなやり方で)	農業集落排水施設(排水管、処理場等)の整備、運営(供用)	
	成果 (どのような効果を得ようとしているのか)	<ul style="list-style-type: none"> ■河川の水質改善 ■若年層の定住率向上 	

<数字で分析してみよう>

指標の種類	指標名	計算方法	実績値			目標値
			1998	1999	2000	2001
活動指標	供用地区数	—	—	—	1	2
成果指標	河川汚染度 (BOD)	環境基準河川におけるBOD数値 mg/L	—	—	3.2	3.1
効率指標	現在検討中	—	—	—	—	—

社会環境の状況	市民への環境アンケートの結果、「排水による河川の汚濁防止」が1位であり、市民における関心は高い。
---------	--

[評価]

項目別評価	妥当性 (実施主体・手段などは妥当か)	国県補助、起債制度を活用し、市事業として実施することは適当である。
	成果 (意図した成果があがっているか)	本年度から、供用開始地区が1地区あるのみなので、現在のところは成果は不明である。
	効率性 (コスト改善の余地はあるか)	公共下水道への接続によるコスト削減、下水道事業関連セクションの統合を現在検討中である。
総合評価	A ● B ○ C ○	現在、事業が開始したばかりであり、成果は不明であるが、事業完了時には、目標とされる効果が表れるものと推測できる。 また、効率性についても現在検討中であり、コスト改善の余地がある。

[今後の方向性]



<今後の展開方針>

- a 重点化する (コストを集中的に投入する)
- b 手段を改善する (実施主体や実施の手段を変える)
- c 効率化を図る (結果単位当たりのコストを下げる)
- d 簡素化する (規模を縮小する)
- e 統合する (他の事業と統合する)

改革・改善計画 (改革の方針、実現のための手段、予想される効果は何か)	
--	--

政策検討課題	
--------	--

モデル評価シート(逗子市様式)

整理番号		主管課名	企画課	記入者名	
事務事業名	サイン設置事業			記入日	平成14年2月21日

事務事業の種類と位置づけ

事務の種類					
関連する事業					
総合計画との関係	[大柱]		[施策体系別計画]		
	[施策の方向]		総合計画書項		
	関連する個別計画	サイン計画			

投入された費用(決算又は決算見込額)及び業務量(従事職員数)の推移

	平成10年	平成11年	平成12年
直接経費(円)	-	-	11,600,000
従事者職員数(人)	-	-	0.3
人件費(円)	-	-	1,800,000
事業費合計	-	-	13,400,000
うち一般財源	-	-	2,380

注:一人当たりの人件費〇〇〇円で積算

<事務事業の概要を整理してみよう>

事業開始前の状況	市外者にとっては公共施設の場所がわかりづらい。	
(事業開始年月日)	平成12年度	
これまでの見直し及び改善の経過	平成11年度に策定した「サイン計画」については予算や優先度を勘案し必要性の高いものを計画的に設置するよう、設置箇所数を大幅に見直した。	
事業の内容	目的 (何のために)	都市基盤整備の一環として公共施設への誘導をわかり易くすると共に円滑な交通を促進するため。及び一貫性のある誘導表示により、美しい街並み景観づくりを図るため。
	対象 (誰・何を対象として)	市民全体及び市外からの来訪者
	手段 (どのようなやり方で)	平成11年度に策定した「サイン計画」に基づき予算や優先度を勘案し必要性の高いものを計画的に設置する。
	成果 (どのような効果を得ようとしているのか)	市役所への誘導表示は平成11年度に設置済。特に図書館については福岡都市圏内の広域利用に対応するため、サインを設置することにより、市外者の利用に供することが可能となった。今後も公共施設を中心に市内外の人が誰でもわかる誘導表示をサイン計画に基づいて優先度の高いものから計画的に設置する。

<数字で分析してみよう>

指標の種類	指標名	計算方法	実績値			目標値
			1999	2000	2001	2004
活動指標	誘導表示板の設置 (公共施設)	車両系表示板 30ヶ			5	30
活動指標	学校への誘導表示 の設置基数	小学校 56ヶ所 中学校 18ヶ所			0 0	56 18
成果指標	図書館における市外 者の利用者数	市外者の貸し出し人			0	7,800

社会環境の状況	福岡都市圏内で公共施設の広域利用への機運は高まってきており、利用者の範囲が今後広域化する状況である。
---------	--

[評価]

項目別評価	妥当性 (実施主体・手段などは妥当か)	実施手法については研究しており、特に問題はない。	
	成果 (意図した成果があがっているか)	現時点では明確な効果は判断できない。	
	効率性 (コスト改善の余地はあるか)	民間資金の導入を図り、全体費用としてはコスト改善している。	
総合評価	A	○	
	B	○	
	C	○	

[今後の方向性]

- ア.現状のまま継続
 イ.見直しの上で継続
 ウ.終了
 エ.休止
 オ.廃止

<今後の展開方針>

- a 重点化する (コストを集中的に投入する)
- b 手段を改善する (実施主体や実施の手段を変える)
- c 効率化を図る (結果単位当たりのコストを下げる)
- d 簡素化する (規模を縮小する)
- e 統合する (他の事業と統合する)

改革・改善計画 (改革の方針、実現のための手段、予想される効果は何か)	
--	--

政策検討課題	
--------	--

モデル評価シート(逗子市様式)

整理番号		主管課名	学校教育課	記入者名	
事務事業名	小学校情報教育事業			記入日	

事務事業の種類と位置づけ

事務の種類	自治事務	事務の根拠			
関連する事業					
総合計画との関係	[大柱]	生涯学習社会の創造	[施策体系別計画]	学校教育	
	[施策の方向]	学習	総合計画書項	50項	
	関連する個別計画				

投入された費用(決算又は決算見込額)及び業務量(従事職員数)の推移

	平成10年	平成11年	平成12年
直接経費(円)	10,134,000	16,890,000	16,890,000
従事者職員数(人)	0	0	0
人件費(円)	2,180,700	1,817,250	1,453,800
事業費合計	12,314,700	18,707,250	25,099,800
うち一般財源	12,314,700	18,707,250	25,099,800

＜事務事業の概要を整理してみよう＞

事業開始前の状況		
(事業開始年月日)		平成10年
これまでの見直し及び改善の経過		平成10年度 A小、B小、C小に導入、平成11年度 D小、E小に導入、平成12年度、F小、G小に導入
事業の内容	目的 (何のために)	児童が、コンピュータを活用した高度な教育を受けられるようになるため。
	対象 (誰・何を対象として)	市立小学校7校の児童生徒
	手段 (どのようなやり方で)	①市立小学校7校へのコンピュータ(各校20台)を設置する。 ②コンピュータ教室を新たに設置する。
	成果 (どのような効果を得ようとしているのか)	①小学校におけるコンピュータを活用した授業時数が増える。 ②小学校児童生徒がコンピュータを活用し、文書作成や表計算など、基本的なソフトを使用する技術を身につける

<数字で分析してみよう>

指標の種類	指標名	計算方法	実績値			目標値
			1998	1999	2000	2001
活動指標	機器の整備校数		3校	5校	7校	7校
	機器の整備台数		60台	100台	140台	140台
	対象学級数		42学級	79学級	103学級	103学級
	対象児童生徒数		1316人	2580人	3265人	3265人
成果指標	コンピュータを活用した授業の割合（1学級当たり）	コンピュータを活用した授業時数/全授業時数（1学級の平均値データ）	4.1%	8.3%	10.4%	17.0%
			40時間	80時間	100時間	164時間
効率指標		事業費/対象児童生徒	9,357円	7,251円	7,688円	7,000円
		事業費/対象学級数	293,208円	236,801円	243,688円	240,000円

社会環境の状況	情報技術（IT）の推進については、国の重要施策に位置付けられ、全国的に積極的な活用が進められており、教育における機器の整備と教育としての活用が求められており、本市における住民ニーズは非常に高い。
---------	---

[評価]

項目別評価	妥当性 (実施主体・手段などは妥当か)	ほぼ妥当である。	
	成果 (意図した成果があがっているか)	上がっている。コンピュータを活用した授業時数は年々増加している。	
	効率性 (コスト改善の余地はあるか)	高い。機器の整備方法（賃借か購入か）について再検討する必要がある。	
総合評価	A	○	
	B	●	
	C	○	

[今後の方向性]

- ア.現状のまま継続
 イ.見直しの上で継続
 ウ.終了
 エ.休止
 オ.廃止

<今後の展開方針>

- a 重点化する (コストを集中的に投入する)
 b 手段を改善する (実施主体や実施の手段を変える)
 c 効率化を図る (結果単位当たりのコストを下げる)
 d 簡素化する (規模を縮小する)
 e 統合する (他の事業と統合する)

改革・改善計画 (改革の方針、実現のための手段、予想される効果は何か)	機器の単価が下がる状況にあるため、機器整備のあり方について再検討し、最も安価である方式により整備する。
--	---

政策検討課題	コンピュータ1台当たりの児童生徒の割合については、学校規模により格差が生じる。今後は、学校規模に合わせ整備を行っていくのか？また、最終的な整備目標をどの程度までとして設定するのか？
--------	--

おわりに

本研究会は、行政評価を研究課題とし、3つのブロックに分かれ、それぞれにテーマを定め独自の視点で研究を行うとともに、ブロック研修、先行自治体への視察研修、評価シートの記入ワーキングなどをおして、行政評価制度の考え方や、制度を導入する過程において生じる課題・問題を整理することができました。

行政評価制度は、評価指標の頁で述べていますように、その手法や考え方について、専門書、インターネットをおして、多くの情報を入手し、活用できる状況にあります。しかし、各自自治体において、財政状況、自治体規模、生活環境などの違いから、それらの情報をそのままあてはめることは難しい状況があります。逆に、制度導入を検討しようとする自治体は、先行自治体の事例をうまく活用することにより、それぞれの自治体の状況に合わせたオリジナルティ溢れる評価システムを構築することができるのではないかと考えます。そこで重要なことは、制度導入が目的化しないよう、行政評価制度の導入目的を各自自治体の職員が認識することです。

行政評価は、新しい時代の行財政改革ツールとして、今後さらに多くの自治体で制度導入の検討が行われるものと予想されます。この報告書が、これらの自治体の行政評価制度導入における検討資料の一つとして活用されれば幸いです。

行政評価を2年にわたり研究した研究員全員の感想を最後に掲載し、研究活動の完結とします。

最後に、研究員の研究活動や報告書の作成に当たり、様々な御指導、御支援を賜りました財団法人福岡県市町村研究所をはじめ関係各位に対しましては、心よりお礼と感謝を申し上げます。

研究会に参加して（各研究員の感想）

会長：（中ブロック）太宰府市人事・法制課事務事業評価担当 原田治親

今回の研究会では、行政評価制度に関して、課題を見つけ、その課題解決の方向性を模索することができればと思い参加しました。結果として、たくさんの新たな課題に直面し悩んだことが大きな成果であり、このことを今後の業務につなげることが真の成果（アウトカム）と考え、今回の研究を礎に評価制度確立に向け努力していきたいと思っています。なお、各研究員及び研究所職員の方々には、いろいろとご迷惑をおかけし、大変お世話になったことを心より感謝します。

副会長：（南ブロック）久留米市総合政策部総合政策課主査 中尾正利

研究会に参加し、各自治体の方々と一緒に行政評価についての研究に取り組み、先行自治体の担当者の声を聞くことができ、大変有意義な経験になりました。市町村研究所の方々には、大変お世話になりました。

世話人：（北ブロック）行橋市秘書企画課行革推進係長 森下定信

行政評価システムの研究を行うなかで、先行自治体の研修視察を行った事例等を参考にしながら、主人公である住民に対して十分な満足を与えられる、政策目標、計画目標が確実に反映させられるよう努力するとともに、経済性、効率性さらには結果や成果を重視した、行政評価システムの導入に向けた取り組みのなかで、個々及び行政の果たす役割がいかに重要であるかを再認識させられた思いがする。

世話人：（北ブロック）福岡市総務部総務課行政改革推進係長 溝辺秀成

経営研究会での収穫は、先行自治体の評価担当者の本音（導入のポイント・苦労話など）を聞いたことと、共通の悩みを抱える研究会メンバーと酒を酌み交わし親交を深められたことだ。評価担当者やメンバーと意見交換、いろいろな立場・視点からの論議。このことが、行政評価の理解を加速度的に促進させてくれた。このすばらしい経験や人的ネットワークを得られたことに感謝し、研究会で学んだことを今後の行政運営に活かしていきたい。

世話人：（中ブロック）春日市総務部企画課企画担当事務主査 神田芳樹

研究会に参加し、県内の多くの担当者や行政評価を研究する時間を共有できたことが、私にとっては何よりの成果でした。行政評価の導入を間近に控えていたという事情もありましたが、研究員の方々から多くの示唆を得ました。自治体を取り巻く環境は年々厳しさを増し、行政評価の導入を初めとして、改革が叫ばれています。このような状況の中で、今後の市町村研究所の役割に大いに期待しながら、研究を終えた私の感想といたします。

世話人：(南ブロック) 北野町企画財政課財政係課長補佐兼係長 南島正

研究会に参加し率直にいい勉強・体験をさせていただいた。自治体が抱える最新のテーマを掲げ、各研究員が地域の事情や、各自治体の実状を踏まえた様々な観点からの意見を出し合い、他の自治体との比較検討など、情報を得るものが多い。研究会への参加は、自治体職員としての自分自身を高め、資質を向上させる良い機会である。同じ課題を持った仲間との交流もさらに貴重なものであり、自ら積極的に参加し学習する姿勢が大切なことだと思う。

研究員：(北ブロック) 飯塚市企画調整部企画調整課企画主査 安永円司

行政評価とは何か。なぜ行政評価が必要なのか。これらの疑問は行政評価に取り組む場合、また、検討を重ねる毎に湧き出してくる課題である。本市においても庁内において職員による研究会の開催を繰り返してきたが、教科書もなく先生もいないなか手探りの状態で検討を行ってきた。この経営研究会における意見交換は同じ悩みをもつ仲間として語り合うことができ、有意義なものとして印象に深く残った。

研究員：(北ブロック) 中間市総務部企画課企画係長 一田和彦

行政サービスの受益者である住民のニーズを把握し、限りある財源を有効に配分する。そして、そこで行われるサービスについて、明確な行政の目標、事業の客観性、状況、妥当性を住民にわかりやすく説明する。行政評価の登場は、このような要請から生まれてきた。真に住民サービスの向上を願う熱意なくして、行政評価の実現はありえないと考える。しかしこれは、真新しいことではない。行政のあるべき姿なのである。

研究員：(北ブロック) 福岡町・津屋崎町合併協議会事務局係長 花田孝信

今回、この研究会に参加させていただき、一つのことに取り組み、やり遂げる喜びと満足感を味わうことができたことに、感謝しています。特に、同ブロックの方々とは、視察研修から報告書作成までの間に、何度も酒を酌み交わして、交流も深めることができましたので、これからも仲間意識を持って付き合っていきたいと思っています。

また、同僚や後輩にも市町村研究所の研究会のことをPRしたいと考えています。

研究員：(北ブロック) 築城町総務課庶務係長 田原泰之

現在行政評価は、一種のブームになっており、ややもすれば「行政評価を導入すれば何でもうまくいく、すべて問題が解決する」という雰囲気になりがちである。導入目的をはっきりさせ、それに合った手法や工夫が必要である。先進自治体の行政評価の自治体のノウハウを取り入れ長所、短所をよく分析し、この研修会（行政評価システム）での内容をわが町で活かしていきたいと思います。

研究員：(中ブロック) 宗像市企画調整部企画課行政管理係主任主事 吉武修

テーマが「行政評価システム」という全国的にも比較的あたらしい取り組みについての研究だったので、視察で訪ねた先行して取組んでいる自治体でも多くの問題をかかえていたが、その問題点を整理していくことが自分自身にとってかなり有効な研究となった。

研究会は一応の区切りがしたが、このテーマについての研究は、この研究会で知り合った方々と引き続き意見交換をしながら進めたいと考えている。

研究員：(中ブロック) 前原市総務部企画課企画調整係長 馬場貢

本市においても、現在、行政評価システムの導入準備中であり、この行政評価研究会に参加させていただき、大変参考になりました。

研究会で学んだことを参考に、他自治体に負けない前原市独自の行政評価システムを完成させたいと思います。

最後になりますが、この研究会での出会いを今後も大切にしていきたいと思います。

研究員：(中ブロック) 古賀市総務部企画課企画調整係長 横田昌宏

最初の頃は古賀市が行政評価の試行に取組んだばかりだったので、わからないところをみんなに教えてもらえればいいや、というような簡単な気持ちで参加したのですが、研究会の皆さんに助けられて、今ではなんとなくわかったような・・わからないような・・共通の問題点も多く、今後もこのメンバーでいろいろな研究に取組んでいきたいと思わせるような頼りになるみなさんでした。今後ともよろしく申し上げます。

研究員：(中ブロック) 那珂川町総務部企画課企画調整係主任主事 春崎幸二

中ブロックでは、実際に評価シートに記入する実践的な手法で研究を行ったため、行政評価を導入するにあたっての具体的な問題点や課題が見えてきたと思います。このため、自団体での制度づくりに大変参考になりました。また、他市町職員との共同による研究であったため、本研究テーマに関することはもとより、他の様々な分野に関する情報交換ができ、自分自身のスキルアップを図ることができました。事務局・同ブロックの皆様には感謝いたします。

研究員：(南ブロック) 筑後市総務部企画課企画広報係主事 北島理恵

参加する前は、全く行政評価についての知識がなく、果たして内容についていけるか非常に不安でした。しかし、他の研究員の皆さんや、市町村研究所スタッフの方々の御協力もあり、なんとかここまでたどり着くことができました。また、同じ課題を持つ他自治体の担当者との意見を交換したり、先進地を視察したりしたのは大変有意義な経験になりました。これをもとに、我が市での行政評価の本格導入を目指して努力していきたいと思います。

研究員：(南ブロック) 小郡市総務部企画課企画係主任主事 熊丸直樹

行政評価導入は、本市重点プロジェクトのひとつであり、導入の目的、手法、スケジュールや先進地事例を通しての研究、南ブロックメンバーの方々との意見交換等たくさん学ぶことがあり意義のある研究となった。更に深く勉強したい部分もあったが、北中ブロックの分も参考にして、これからは導入に向けて実践的に取り組むことで研究の成果を生かしていきたい。

研究員：(南ブロック) 大刀洗町総務課庶務係主任主事 田中豊和

会議や先進地視察に参加し、事例を研究するという作業を通して報告書を作成することは、私自身できあがった報告書以上に成果があったのではないかと思います。今回、何も知識がない状態で参加させていただき、企画部門に所属されている研究員の方が多くなかで戸惑いもあったのですが、研究員の方々のご協力により報告書が作成できましたことに感謝申し上げます。

研究員：(南ブロック) 城島町企画課企画係長 渋田光弘

当町での行政運営では予算を消化することにばかり重きがおかれ、結果を評価し、改善に結びつける作業はほとんど行われていなかった。行政評価システムを取り入れるため研究会に入れさせてもらい、県下の先進市町村の話を聴いたり、またブロック毎に研究をふかめ、全国の先進自治体を調査する機会を得たことは、大変貴重な経験であった。今後当町にあった行政評価システムを構築し、住民の視点に立った行政運営を行っていきたい。

会長(旧)：(北ブロック) 築城町秘書企画課長 吉留正敏

人事異動により研究途中で退会してしまい、研究会の皆さんには、大変ご迷惑をおかけし申し訳なく思っております。特に、後任として会長になられた大宰府市の原田さんや北ブロックの皆さんには、誌面をお借りし改めてお詫び申し上げます。

軽い気持ちで会長をお引き受けしてから、毎回胃が縮む思いでしたが、皆様のご協力により何とか軌道に乗り始めた矢先の退会でしたので大変残念です。

資料編

行政評価視察報告

視察先自治体名

○ 群馬県	太田市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 1
○ 埼玉県	久喜市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 3
○ 神奈川県	逗子市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 5
○ 神奈川県	鎌倉市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 7
○ 滋賀県	長浜市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 9
○ 滋賀県	草津市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 11
○ 大阪府	豊中市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 13
○ 大阪府	八尾市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 15
○ 大阪府	箕面市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 17
○ 山口県	新南陽市	・・・・・・・・・・・・・・・・	P 19

計10市

行政評価視察報告（群馬県太田市）

1. 行政評価を導入するにあたって

(1) 導入の背景及び目的について

- ①基本目標：「市民満足の上昇」、「目的・成果重視」、「コスト意識の徹底」
- ②市民満足の上昇を目指した市政運営 市民の視点でサービスを検討・改善
- ③経営資源の有効配分する市政運営 施策や事務事業の選択・重点化
- ④目的・成果重視による市政運営 どんな成果が現れたか常に把握・改善
- ⑤アカウントビリティが確保された市政経営 評価結果公表・市民への説明責任

(2) 導入に関する検討機関 監査法人 KPMG ビジネスアシュアランス（株）との独自開発

2. 行政評価の推進体制と組織について

- (1) 行政評価担当部署・職員数 市長室 行革推進課 行政評価係 2人
- (2) 行政評価の推進組織・体制 市長を最高経営者とする「マネジメント体制」
- (3) 市民参画による検討組織の設置 「行政改革推進委員会」で検討

3. 行政評価のレベル、対象について

- (1) 実施レベル：「施策評価」を基本とし、評価結果を基に市民満足の上昇の視点から、施策の優先順位を明確にし、経営資源を適正に配分する。施策を実現するための手段である「事務事業」についても評価対象としている。
- (2) 評価の対象：「施策」は 65 件、「事務事業」は 3,000 件。

4. 評価主体について

- ①行政内部における評価方法：自己評価
「コスト計算」、「目的志向体系」「施策、重点事務事業評価表」作成。
- ②第三者評価：実施していない。 市民満足度アンケートを実施。

5. 実施に向けたスケジュール

- ①平成 12 年度全庁導入めざし、平成 10 年度より調査、情報収集を開始。②平成 11 年 4 月 企画部企画調整課行政改革推進係 システム作成着手。10 月監査法人 KPMG ビジネスアシュアランス（株）委託し、共同開発。③平成 13 年 3 月 太田市行政評価システム完成。④平成 13 年 4 月全庁導入開始。

6. 職員への仕掛け（理解・周知方法）について

[職員研修の実施]

「行政評価の概要について」全職員を対象に研修を実施。課長・係長を対象に「目的志向体系表」を 2 回、「コスト計算」を 1 回、「評価調書作成」を 2 回実施。

7. 評価表について

評価表の記入・処理方法 [施策評価表]

- ①社会潮流 ②市民ニーズ ③満足度・重要度 ④現状からみた施策の方向性 ⑤対象 ⑥目的 ⑦成果目標 ⑧重点事務事業 ⑨環境側面（ISO14001 環境側面分類結果）

8. 評価指標の設定について

[目的志向体系]

行政サービスを市民の視点から捉え直し、提供する「目的」と目的を実現するための具体的な「手段」の関係を整理したものを各課全職員で作成する。

(期待される効果)

- ①施策や事務事業の成果を顧客の視点から定義できる。
- ②行政サービス提供の理由、目的、目標の関連性が明確になる。
- ③目的に照らして現状の取組みの過剰な部分、不足な部分が認識できる。
- ④公開により、市民と行政の認識差を埋める橋渡しとなる。
- ⑤顧客視点での目的、成果重視の考え方が定着する。

9. 外部支援について

当時「コスト計算」業務を委託していた、監査法人 KPMG ビジネスアシュアランス（株）に委託。導入経費 15,000 千円。

10. 公表について

ホームページ、公開コーナー及び広報紙等において、サービスの現状と改善方針をまとめた施策評価表を公表している。

11. 試行期間について

試行期間は設けなかったが、平成 12・13 年度の 2 年間は、実質試行期間。行政評価の推進体制を各課長、各係長で行っていたが、平成 14 年 4 月より見直しを行い、新規に市長を最高経営者とする「マネジメント体制」でスタートする。

12. 予算、総合計画等との連動について

(1) 総合計画（実施計画）の進行管理との連動

総合政策課・財政課・行革推進課の合同ヒアリングを実施。

(2) 予算編成との連動

総合計画でつくる政策施策の体系と、予算の款項目の体系は一致していない。次期総合計画 15・16 年度策定時にリンクするよう、今後見直していく予定。

(3) 組織、人事管理との関連性は、今後の課題である。

13. 本格的導入後について

(1) 行財政運営や職員意識の変化について

太田市経営方針カード（「市役所はサービス産業である」という認識のもと、小さな市役所で大きなサービスを提供）を全職員に配布し、活動目標、自分の目標を立てることで、経営方針を浸透させる。職員の意識改革を図っている。

(2) 効果・成果について

① 市民満足度アンケートの活用

- 常に市民の声を生かした行政運営を目指すため、市民ニーズを把握し、市政の方向性を決定することを目的とする。情報を施策に生かしていく。
- 55 件の施策について実施したアンケート調査の結果を受けて、平成 14 年度予算では、満足度が低く、重要度が高い「重要改善項目」となった「道路網の整備」に通常の前年度予算額プラス 1 億円を増額し、改善を図る。
- 市民満足度アンケートの中で、満足度と重要度で住民に不満の理由を記入してもらい、どの施策をやるのかに反映させる。
- アンケート調査結果は、行政評価システムにおいて、一つ一つ分析し、市民ニーズに応えるために、行政は何をすべきかを観点にした評価を行い、市民の視点に立った行政運営に反映していく。

② 職員の意識改革

「評価調書」は課長、係長で作成。「目的志向体系表」は課職員全員で作成。

職員はこれにより目的を再確認し、意識は徐々に浸透し、変わりつつある。

(3) 今後の方向性について

① ISO との連携

行政評価と ISO 14001（ISO による、環境管理・監査システムを認証するための国際規格）を連携融合させるとともに、今後は ISO 9001（ISO による、設計から付帯サービスにおける品質保証を認証するための規格）を含めた総合的な経営管理システムとして、行政評価をバージョンアップしていく。

② 電子アンケートシステムの導入

市民満足度調査を、14 年度からは郵便によるアンケートに加え、インターネットベースでも可能にしたい。調査結果を検証し、施策や予算に直接反映させるシステムを目指す。

行政評価視察報告（埼玉県久喜市）

1. 行政評価を導入するにあたって

21世紀の本格的な地方分権時代に向けて、行政の透明性を確保し簡素で効率的な行財政システムを確立するため、次の5つの基本的視点にたち行政評価システムを導入。

- ・成果志向の行政運営の実現を目指す
- ・効率的、効果的な行財政運営
- ・行政運営の透明性と説明責任の確保を図る
- ・総合振興計画の進行管理
- ・職員の意識改革

2. 行政評価の推進体制と組織について

①行政評価を担当する部署及び専任数

平成13年度 総務部企画調整課 課長1人、係長（兼務）1人

平成14年度 秘書政策室（合併、行政評価、自治基本条例担当） 3人

②行政評価の推進体制・・・市長のトップダウン。13年度は推進組織はなく、第二次評価機関として事務事業評価・改善委員会を設置。14年度は各部に政策担当（課長補佐兼務）を置き、システムの推進を図る。

③市民参画による検討組織の設置・・・特になし。

3. 行政評価のレベル、対象について

①実施レベル

平成13年度 事務事業評価モデル実施 43件

平成14年度 すべての事務事業評価を実施 約700件、政策・施策評価の準備

②対象・・・予算を伴う事務事業、人件費のみの事務事業、施設のみの事務事業

③評価の対象としない事務事業等

- ・行政委員会等が直接行なう活動・・・議会、選挙管理委員会、監査委員など
- ・事務事業の直接の担当課以外における事務・・・会議、各課の共通事務など

※人件費が投入されているので事務の効率化の観点から将来的には対象とすべき。

4. 評価主体について

①行政内部における評価方法

事務事業評価については、第一次評価（モデル実施は所属長、本格実施は係長職を中心に評価）を事業担当課で実施、第二次評価を事務事業評価・改善委員会が実施し、市長へ報告するとともに各所属所へフィードバックする予定。政策評価については、市長、施策については部・課長が実施予定。

②第三者による外部評価

15年度を目途に、政策、施策評価については市民を含む外部評価機関の設置を予定。

5. 実施に向けたスケジュール

- ・平成11年3月、「第3次久喜市行政改革大綱」において、システム導入が位置付けられる
- ・平成13年度 事務事業評価モデル実施
- ・平成14年度 全事務事業評価、政策施策評価準備（BM策定、CS調査）
- ・平成15年度 本格稼働、システムの体系化

6. 職員への仕掛け（理解・周知方法）について

①職員に導入する目的意識・効果をどう理解させるか

導入時に市長が直接行政評価システム導入について、庁議、部課長会議、庁内放送により宣言を行う。また、積極的に記者発表を行う。

②職員研修の実施方法

管理職研修は関西学院大学産業研究所 教授 石原俊彦氏

8. 評価指標の設定について

活動指標、成果指標、効率指標の設定

9. 外部支援について

外部コンサルタント(株)三菱総合研究所に委託

10. 公表について

市ホームページ及び公文書館等において、評価システム、評価シート等すべて公表予定

11. 試行期間について

- ①試行方法・・・前述した実施に向けたスケジュール参照
- ②試行による課題等・・・職員アンケートを行い、課題を整理。(後述)

12. 予算、総合計画等との連動について

- ①総合計画の進行管理との連動
総合計画とは一線を画す予定であるが、前期基本計画が平成17年度までの計画であり、15年度からの本格実施の状況をみながら、後期基本計画と連動させる。
- ②予算編成との連携・・・事業体系を整理しており、14年度に事業別予算を確認し、15年度本格導入を行い予算との連動を図る。
- ③組織、人員管理との関連性・・・今後の課題。

13. 本格的導入後について

13年度モデル実施における課題を抽出するため、モデル評価の担当職員に対しアンケート調査が行なわれた。その中から効果や課題等がみえてきた。

- ①期待する効果
 - ・指標の選定などを通して、事業に対する視点の変化や新しい見方が可能になる。
 - ・事業の進め方を見直すなど、業務の効率化につながる。
 - ・課内の職員の間で、評価シートを議論の材料とするなど多くの人との議論の機会が増える。
- ②課題等
 - ・総合計画の進行管理制度の見直し ・PDCAサイクルの確立
 - ・市民の声を反映させるモニタリングシステムの検討 ・情報化システムとの連動
 - ・外部評価機関の検討 ・公表にあたっての工夫 ・職員へのさらなる浸透
 - ・評価内容の平準化とレベルアップ
- ③今後の方向性
13年度の試行を受け、14年度以降の取組みと実施体制についての方向性を考える。
 - ・事務事業評価の本格実施に備え、職員に対する支援体制を充実させる。
 - ・CS調査を実施し、市民＝顧客という視点を市政運営に取り入れる動機付けを行なう。
 - ・市民にとってよりわかりやすい指標を設定し、市の現状を把握するとともに、市民との情報の共有をめざす。
 - ・行政システムの体系化を図る。
 - ・外部評価機関設置を検討する。
 - ・現場主義で評価を推進する。ヨコの連携をとって、タテ割のかべをなくす。
 - ・評価シート記入者のすそ野を広げる。

行政評価視察報告（神奈川県逗子市）

1. 行政評価導入の背景及び目的について

- ・市民満足度の向上を目的とする。
- ・平成 12 年度施政方針の「納得の体系」に位置付けられ、アカウントビリティツールの期待。
- ・行政内部としては、職員の意識改革や経営、コスト感覚の醸成をねらう。

2. 行政評価導入に関する検討機関の設置について

庁内検討はほとんど行わなかった。トップダウンで導入が決定された。

3. 行政評価の推進体制と組織について

- (1) 行政評価を担当する部署及び専任（兼任）聴員数
（平成 13 年度）専任 3 名《内訳は担当主幹（課長級）、係員 2 名》、兼任 7 名
- (2) 行政評価の推進組織（体制）
（平成 12 年度）逗子市行政評価運営会議による。メンバーは市長を委員長、行政評価担当部長が副委員長、各部の次長（行政評価担当）及び企画調整課長（総合計画を所掌）、財政課長が委員である。このほか、企画部長、顧問、コンサルタントも会議に出席。（平成 13 年度）逗子市行政評価推進本部を新設。市長が本部長で各部の部長が本部員。逗子市行政評価運営会議の委員長を企画部長とし、行政委員会事務局の次長を加えた。

4. 行政評価のレベル、対象について

- (1) 実施レベルは 3 階層（政策、施策、事務事業等）を対象としている。
- (2) 評価の対象（総合計画事業、予算事業、公共事業等）
 - ・予算事業をベースに 336（平成 12 年度）の事業単位を新たに構築した。
 - ・原則として全事業が対象であり、総合計画事業で実施しているものは包含される。

5. 評価表について 第 3 章を参照

6. 評価指標の設定について

- (1) 活動（アウトプット）指標、成果（アウトカム）指標、効率指標等事務事業評価においては、活動指標・成果指標・効率指標で設定している。
- (2) 指標の設定（方法・視点）
統一的な視点は先の 3 カテゴリの他には持っておらず、アドバイスすることはあっても、各所管で独自に設定している。そのため、熟度に差があることは否めない。
- (3) 評価指標に関しまとめた資料
事務事業評価の記入者を対象とした研修において、指標部分は別建てで説明を行った。

7. 実施に向けたスケジュールや職員への仕掛け（理解・周知方法）について

基本設計から実施まで、平成 12 年 4 月、5 月で計画策定、7 月から各システムの試行を各係 1 事業計 69 事業で試行。

- ・職員研修の実施方法など
概論的な研修は全職員及び議員を対象に平成 11、12 年度に各 1 回実施、講師は上山信一氏。事務事業評価の研修は記入者を対象にコンサルタントが講師。

8. 評価主体について

- (1) 行政内部における評価方法
自己評価を中心に行なっているが、事務事業評価については、平成 14 年度から内部の二次

評価を実施予定。

(2) 第三者による外部評価の実施

議会から実施すべきとの指摘がある。市長から、平成 14 年度に検討するよう指示あり。

9. 公表について

・当初からすべて公表している。市政情報広場（庁舎 1 階）及びホームページで公表。

10. 外部支援について

・外部コンサルタント（株三菱総合研究所）に制度設計及び職員研修の支援を受けている。
平成 12 年度は上山信一氏（当時、マッキンゼーパートナー、現ジョージタウン大学研究教授）に顧問（非常勤特別職）としての支援を受けた。

11. 行財政運営や職員意識の変化について

2 年間で変わったと実感している。

12. 予算、総合計画などとの連動について

(1) 総合計画（実施計画）の進行管理との連動

(2) 予算編成との連携

基本的には、評価を総合計画・予算・行革の中心に据えていない。

（正確な評価がしにくくなるため。）

実施計画については、平成 14 年度にすり合わせ作業を実施する予定。

(3) 組織、人事管理との関連性

平成 14 年度からの後期基本計画がスタートすることもあり、実施計画の事業単位と結びつける作業を行っている。平成 16 年度の事業化（予算編成）にあたっては、各部の戦略計画策定と並行させ、計画、評価、予算の連携を図る予定としている。

組織管理は、各部のスコアカードを平成 14 年度に作成し、部の施策と合わせて、部の経営能力の強化を図ることとしている。

13. IT の活用について

・ウインドウズ版ファイルメーカーでデータを一元管理（職員作成）
・庁内 LAN とデータベースを活用している

14. 課題及び今後の方向性について

・議会へは、一人一冊ずつ評価シートをまとめたものを配布。委員会では、11 人中 5～6 人の議員が持参していた。議会での議論も変化していくのではないかと考えている。（評価シートの活用）
・事前評価、二次評価を加える他には拡大は予定していないが、評価表や指標については改善が必要と考えている。また、コスト面が弱いシートとなっているので、札幌市のようにサービスの単価などを意識することも必要と考えている。
・平成 13 年 10 月の事務事業評価の公表に当たっては、冊子としたものを全議員と代表監査委員に配布した。概ね好評であった。特に、決算委員の約半数は決算委員会の審議に活用していた。監査においても、意識改革が進みつつあると感じている。
・政策レベルの取り組みとして、市の戦略ブックを策定中であるが、これにより、見えにくかった市長の方針や市長がやりたいことが明確になるのではないかと考えている。

行政評価視察報告（神奈川県鎌倉市）

1. 行政評価導入の背景及び目的について

《導入背景》

・「深刻な財政危機」、「行政に対する信頼の欠如」、「地方分権の推進」、「市民社会の成熟・市民ニーズの多様化」等の課題を解決するため、積極的に推進している行財政改革の一環として、行政評価を導入。「協働型の市政運営」、「効率型の市政運営」をめざし

《導入目的》

・市民協働のまちづくりを推進していくためのコミュニケーション手法（手段）として、行政評価を導入しており、市民と共に目標を立て、評価も行っていくという方針を持っている。

2. 行政評価導入に関する検討機関の設置について

行財政改革計画（大綱・実施計画）の策定作業の中で、市内部機関の「行財政改革推進本部」及び市附属（諮問）機関の「かまくら行財政会議」で導入検討がなされ、具体的な手法については事務レベルで検討されている。

なお、導入準備の段階で、三菱総研（コンサルタント業者）に導入支援委託を行った。

3. 行政評価の推進体制と組織について

《行政評価担当部署及び専任（兼任）職員数》

担当部署；総務部行政課行政評価担当

職員数；部長（兼務）次長（行財政改革専任）課長（兼務）行政評価担当2名（行政改革兼務）

《市民参画による検討組織の設置》

行財政改革（行政評価含む）の助言、提言（市附属機関）機関として「かまくら行財政会議」を設置している。

4. 行政評価のレベル、対象について

《実施レベル（政策、施策、事務事業等）》

■事務事業評価 約340事業について目標管理シート（事業目的、目標、対象、事業内容、重要度・効率性等の評価を計上）を作成。

■政策評価 「かまくら市民指標」と題して、市民が日常生活における「あるべき姿」や関心事として意識していることを指標設定され、毎年度市民アンケートによる評価を実施。

5. 評価指標の設定について

■目標管理シート

・事業の重要性や進捗状況を示す指標及び業務プロセス（過程）の改善を示す指標を設定しており、具体的指標項目については事業担当課で設定し、評価するようになっている。

■事務事業評価

・「アウトプット（活動）指標」（具体的な活動量や活動実績を測る指標；事業に投入される予算、人、物に対する実績、効果等）及び「アウトカム（成果）指標」（市民の満足度を測る指標や具体的な効果を測定するもの）を設定しており、具体的指標項目については事業担当課で設定し、評価するようになっている。

- ・上記の指標に加えて、達成度、経済性・効率性、必要性、代替性、妥当性、協働型を事業担当課による自己分析と評価委員会による内部点検が行われている。

6. 実施に向けたスケジュールや職員への仕掛けについて

三菱総研に導入支援委託（H11、12年度）、H12年度に約330事業について作成。研修については管理職については、コンサルタント業者を講師に実施。その他の職員については、担当職員が講師となり実施した。

7. 評価主体について

① 行政内部における評価方法

- 目標管理シート；事業担当課による内部評価
- 事務事業評価；第1次評価まで事業担当課による自己分析、第2次評価については評価委員会（市内部機関）による内部点検

② 第三者による外部評価の実施

- かまくら市民指標；14指標について市民評価（市民アンケート）
- 湘南ベンチマーク；湘南地域住民による評価（中学生アンケート等）

8. 公表について

原則公表となっている。事務事業評価については、フォローアップ（改善対策）後に公表される予定とのこと。

9. 外部支援について

導入準備に三菱総研に導入支援委託を行ってある（経費については不明）。

10. 行財政運営や職員意識の変化について

市長を含め管理職については、意識改革が図られているようだが、事業担当課の職員については、評価後の対応が完全に取り立てられておらず、評価制度の定着、意識改革までには至っていないように感じた。

11. 予算、総合計画等との連動について

《総合計画（実施計画）の進行管理との連動》

総合計画の体系に沿って事業体系の整理がなされ、目標管理シートの作成及び一部事務事業評価を行っているが、総合計画（実施計画）の進行管理との連動は現在のところ行われていない。

《予算編成との連携》

事業体系一覧には当初予算額が計上されているが、予算編成との連携は現在のところ行われていない

《組織、人事管理との関連性》

上記と同様に、事業体系一覧には事務事業担当課、職員数は計上されているが、組織、人事管理との関連性は現在のところ取れていない。

12. ITの活用について

評価シート等の帳票の共有化のみにITが活用されている。

13. 課題及び今後の方向性について

行政評価担当者がイメージしている評価制度にもっていくためには、あと5、6年は必要であろうとのことであった。

行政評価視察報告（滋賀県長浜市）

1. 行政評価導入の背景及び目的について

- ・導入目的について、特にウェイトを置いていること
進行管理を行うため、行政改革大綱から始めたのが導入の背景である。事務事業評価の中で、最少の経費で最大の効果を上げるための改革・改善にウェイトを置いた。

2. 行政評価導入に関する検討機関の設置について

平成10年 新都市経営研究会発足（10名）
平成11年 導入1年目、目的体系図作成 平成12年 導入2年目、目標を設定

3. 行政評価の推進体制と組織について

- ・行政評価を担当する部署及び専任（兼任）職員数 行政改革推進室（2名）
- ・行政評価の推進組織（体制）
平成11年度、12年度・・・チーム制 平成13年度・・・各部署単位
- ・市民参画による検討組織の設置 設置していない。

4. 行政評価のレベル、対象について

- ・実施レベル（政策、施策、事務事業等） 事務事業レベルでスタートをした。
政策、施策、事務事業は区別ができない。なぜ、区別ができるかが分からない。
- ・評価の対象、（総合計画事業、予算事業、公共事業等）
どれが目的で、どれが手段かが重要である。
行政の生産性を上げるため、生産性の向上に目的を置いている。
上位成果約130、成果約255、結果（一般）562、（特別）73

5. 評価表について

- ・評価表の記入・処理方法
記入より考える方が難しい、記入者の負担を少なくする。評価表の設計は、PDCAの細かい手順がある。独自のシステムのため手順書がなく、作業効率が悪く、目的体系図から評価表への展開がスムーズに行えなかった。評価表は、年次ごとに変わるものであり、導入当初からの様式が変更され現在にいたっている。

6. 評価指標の設定について

- ・活動（アウトプット）指標、成果（アウトカム）指標、効率指標等
上位成果指標（目的そのものの達成度） 成果指標（目的対する事業の効果度）
コスト指標（結果を1単位原価） 財政部門が評価表をつまみ食いをするのはよくない。
- ・指標の設定
指標はなんで必要なのか。（評価基準をはっきりする。測定しなければならない。測定不可能なものが多い。）
指標は、成果目標を達成できるかが、アウトカムの目的の連鎖によって違う。

7. 実施に向けたスケジュールや職員への仕掛け（理解、周知方法）について

- ・導入にあたって苦労されたことなど
事務事業すべてを評価の対象としたので各原課に負担をかけた。
事務評価システムは、PDCAを単独のシステムで行ったため、計画・実行に時間がかかった。
- ・全体のスケジュール
 - a. 基本設計から実施まで
 - 平成10年2月 行政改革推進委員会提言
 - 平成11年1月 モデル事業実施
 - 平成11年4月 初年度導入
 - b. 試行方法
 - ①目的体系図の作成 ②指標と目標の設定 ③実行結果の確認

④評価の実行 ⑤改善の実施

- ・職員研修の実施方法など
 - a. 研修対象範囲（特別職、部課長、係長、一般職員）とその内容
それぞれの責任と権限に応じた研修が必要。チーム制の採用により職員参加型のシステムで行った。アウトカムの説明をよくする。なるべく評価表を書く者に具体的な説明を行う。
 - b. 研修の開催頻度、開催時期
平成11年度 4コース延べ2週間35時間750名受講
平成12年度 モデレーター研修4日間38名の実施研修
平成12年度 チームリーダー・モデレーター会議合計4回
 - c. 講師の選任（職員、外部委託）
集合研修は外部講師で、内部研修は、コンサルタントまかせでなく、自分達で行っている。講師は、学識経験者でよい。

8. 評価主体について

- ・行政内部における評価方法（自己・他の行政組織等）
チームにおいて作成し、課長が決定、部長が承認する。行政評価をする場合、第1次（担当レベル）、第2次（課長）、第3次（部長）評価がうまくいかないと矛盾が生じる。
部署は全課で取り組むべきで、市民参画が目的にならないこと。
- ・第三者（学識経験者、コンサルタント等）による外部評価
第三者評価は行っていない。

9. 公表について

- ・公表方法について（媒体・内容等）公表はしていない。

10. 外部支援について

- ・外部コンサルタント、学識経験者の支援・活用
監査法人トーマツ、関西学院大学石原俊彦教授
評価表の作成、評価指標が適正なのかはコンサルタントでは分からない
- ・支援内容、経費 1年目 290万円 2年目 390万円

11. 行財政運営や職員意識の変化について

- ・効果、変革等
トップにあれもこれもできると言わない。行政評価を手段志向でなく目的管理志向とする。
行政評価は、ひとつのツールである。行政評価が職員に定着するには10年かかる。

12. 予算、総合計画などの連動について

- ・総合計画（実施計画）の進行管理との連動・・・総合計画の進行管理は連動しない。
- ・予算編成との連携・・・予算編成の中で資料として使える。
- ・組織、人事管理との関連性・・・組織評価として使えるが、人事管理には向かない。

13. ITの活用について

- ・グループウェア等を利用した情報システム開発とその活用方法など
庁内RANの整備ができていないので活用していない。

14. 課題及び今後の方向性について

- ・評価レベルや対象の拡大、評価表や指標の改善など
システムに不備があり改善する。事務事業は地道にやっている。
PDCAの仕組みを構築し運用をしている。
- ・導入後の議会での反応、問題になったことなど
別に問題はない。
- ・導入後の経過で、首長のリーダーシップの変化など
スムーズに行っている。首長の見る場をつくっている。

行政評価視察報告（滋賀県草津市）

1. 行政評価を導入するにあたって

①導入の背景及び目的について

総合計画の実施計画を策定するにあたり、計画の推進のために導入
行政の透明性を高め、市民とのパートナーシップを確立
職員の意識改革
市民にわかりやすい行財政運営の推進

②導入に関する検討機関

課長補佐、係長クラス18名で都市経営研究会を組織（本格導入までの2年4月は固定）

2. 行政評価の推進体制と組織について

①行政評価を担当する部署 … 政策推進課

②行政評価の推進組織 … 都市経営研究会（18名）＋行政評価推進委員（41名）

③市民参画による検討組織の設置 … 行政評価推進懇話会（公募市民参加）

3. 行政評価のレベル、対象について

①実施レベル（政策、施策、事務事業等）

施策評価（関連する課長が議論し事業の優先順位を決定）
事務事業評価（担当者が評価表によって評価）

②評価の対象範囲

内部事務を除くすべての事務事業

4. 評価主体について

①行政内部における評価方法

同じ政策を目的とする課長級の議論による施策評価
評価表による係長級、担当者における事業評価

②第三者による外部評価の実施

未実施（将来的には市民参加型の外部評価を実施したい）

5. 実施に向けたスケジュール

全体のスケジュール

平成11年度…導入検討（都市経営研究会発足、先進地視察、研修）
平成12年度…試行1年目（64事業をモデルとして評価）
平成13年度…試行2年目（全ての事業を評価）
平成14年度…本格導入

6. 職員への仕掛けについて

①職員に導入する目的意識、効果をどう理解させ、浸透させるか

職員への意識付けのため、研修の中でモデル事業の評価を実施

- ②各部局の理解協力体制・・・行政評価推進員の任命及び推進員と担当者が一緒に評価表を点検し議論する個別対応の点検会の実施
- ③研修の対象と内容・・・行政評価研修（三役・部長級、研究会メンバー・次長級）
施策評価研修（課長級・課長補佐級）
事務事業評価研修（係長級・担当者）

7. 評価表について

評価表・・・担当者レベルの事業評価表はあるが、評価表自体はあまり重要視していない

8. 評価指標の設定について

指標の設定・・・担当者が目標とする数値を設定する。（点検会での修正もある）

9. 外部支援について

外部コンサルタントの支援・・・日本能率協会

10. 公表について

公表方法・・・平成15年度前半での公開予定（評価表をそのまま公表）

11. 試行期間について

試行方法

- ・試行1年目・・・日本能率協会による係長級・担当者に対する「事務事業評価研修」を実施し、各課一事業（64事業）をモデルとして評価
個別点検会を開催し、指導及び助言を行う
- ・試行2年目・・・研修の中で180本のモデル事業を評価
内部管理事務を体系化
成果指標の把握方法について検討
行政評価推進員の任命
すべての事業（764本）を評価し点検会を開催

12. 予算、総合計画などとの連動について

総合計画の体系と行政評価の体系は一致していない

8月までに評価を終了し、予算査定→翌々年の予算に反映
（翌年の後半に取り組めるものは実施）

行政評価視察報告（大阪府豊中市）

1. 行政評価導入の背景及び目的について

・導入目的について、特にウエイトを置いていること

行革を実行するにあたり、平成 8 年度に、庁内の仕事に一体どういうものがあるのか、ということで、全庁調査し、データベース化した。これを行革のツールとして活用した。そして、行政評価—事務事業評価に活用できないか、との検討に入り、アレンジした形で事務事業評価システムの概念設計から順次作成していった。同時に行革の流れの中に、行財政活性化市民懇話会で検討した結果、民間では、業績を評価する成果主義に基づく経営をやっているんだから、役所もそうすべきであるとの提言があり、これを反映させる形で平成 10 年度に策定した行財政改革大綱並びに行財政改革第一期・第二期実施計画に評価の導入を謳った。これが背景である。

平成 10 年度～平成 12 年度の検討・実施の中で、次の 3 点である。

- ①行政が実施する活動の適正化・効率化・高質化
- ②市民への説明責任
- ③組織の意識改革

2. 行政評価導入に関する検討機関の設置について

検討機関として、ワーキングチームを作った。検討結果を行政改革の庁内組織である行財政活性化対策本部にあげ、権威化、正当化していった。

3. 行政評価の推進体制と組織について

・行政評価を担当する部署及び専任(兼任)職員数

評価担当は専任 2 人。ただし、プロジェクトチームを設置し、評価事務を執行した。半年間の兼務辞令で携わった。12 年度の人数で、8 人、13 年度は 7 人。

・評価の推進組織（体制）

行革に関することは、すべて行財政活性化対策本部が携わっている。これは、部長級の会議であるが、その下に課長級の研究会があり、その下部組織としてプロジェクトチームがある、評価をする各部局と一緒に上へ上げていく。

・市民参画による検討組織の設置

評価ということでは、設置していない。評価結果についての報告を行い意見を聞くことに留まっている。外部評価というところまでには至っていない。

4. 行政評価のレベル、対象について

・実施レベル（政策、施策、事務事業等）

今のところは、事務事業評価というところで進めている。政策、施策レベルは総合計画所管である企画調整室の方で、平成 16 年度からの本格実施に向け検討中である。

・評価の対象（総合計画事業、予算事業、公共事業等）

事務事業中心になっており、事業と事務に分類した。分類したところで一番評価を実施しやすいところから導入した。

5. 評価表について

・評価表の記入・処理方法

評価調書の記入については、全課を対象とした説明会を実施し、記入方法等の説明を行った後、各課最低 1 事務事業の記入を行った。この記入結果を分析検討し、ヒアリング対象を選定、これらの結果をもとに、調査票、マニュアルの改善、評価の対象等についての見直しを行った。

6. 評価指標の設定

・活動（アウトプット）指標、成果（アウトカム）指標、効率指標等

指標は成果指標と活動指標の二つ。成果指標は目的から引っ張ってくるというのが大前提である。次に、活動指標は、これだけの仕事をこれだけやったということで、市勢年鑑とか決算説明

書に書いてあるようなレベルを書いてもらう。

・ **指標の設定（方法・視点）**

成果指標の設定については、それぞれ事務事業というものを設置した目的があるわけであるから、その目的から引っ張ってきてほしいと職員に対して説明。しかも市民が見てわかりやすい表現のものをというのが、視点である。ただ、なかなかこの指標が出てこないで、解決策として、代替的にモニタリング指標というものを設け、代替指標という考え方でカバーしている。

・ **評価指標に関しまとめた資料等について**

取りまとめたものはないが、ホームページに評価調書をすべて公開している。

7. 実施に向けたスケジュールや職員への仕掛け（理解・周知方法）について

職員研修の実施方法として、評価の考え方を、評価調書を記入する担当者に対し1回説明。次に記入担当者と希望する職員に対し2回実施した。講師は外部から招いた。以上は評価の考え方の研修であり、調書の書き方の研修についても2回実施した。また、記入に際して担当者が困ったときには、足を運びその都度説明した。部課長級以上のレベルの研修は、外部講師の口から言ってもらった。

8. 評価の主体について

評価調書の記入そのものが評価だと考えている。出てきた調書をプロジェクトチームでヒヤリングしている。これが、二次的な評価ではないかと考えている。二次評価まで、としているが、実務的には、プロジェクトチームのなかから上がってきたものを最終的には、行革の本部会議に上げており、ある意味では、これが三次評価になるのではないかと考えている。外部評価については、実施していない。

9. 公表について

公表は紙ベースとインターネット上のホームページで行っている。

10. 外部支援について

コンサルは入っており、野村総研と、大阪大学大学院の斎藤先生。あくまで、考え方、やり方は庁内の議論でまとめ、コンサルには技術的な面だけの支援を受けた。

11. 行財政運営や職員意識の変化について

若手と中堅との軋轢もあった。しかし、これからの豊中市の行政を担っていく若い職員がそういう意識になれたというのが、一番大きい効果である。評価を通じて、予算査定や総合計画への反映ができる足がかりができたというのが効果である。

12. 予算、総合計画などとの連動について

たまたま、新しい総合計画が、事務事業評価システム検討の最中に同時平行で計画されていた。実際、行政改革推進室の方から総合計画担当部局に、今回行政改革推進室の方で事務事業評価を行うから、総合計画を作るときには、ただ単に基本計画を作って終わりではなしに、実施計画まで作って、評価によって進行管理するようにと申し入れたが、今のところうまくいっていない。

13. ITの活用について

システムだけはつくっているが、将来的にはLANを活用してデータのやり取りや、評価結果についても全部局のものが一覧できるようになったらいいな、という段階である。

14. 課題及び今後の方向性について

一番の課題として認識しているのは、やはり組織の活性化。これは、全職員で議論したうえで記入するものであるということ、周知徹底していかなければならない。

行政評価視察報告（大阪府八尾市）

1. 行政評価を導入するにあたって

（1）導入の背景及び目的

行政評価を、計画・組織・財政・参加の4つのマネジメントから成る地域経営システムの具現化を図るための道具として導入。①八尾市職員・市民の意識改革、②市民への説明責任への確保、③総合計画の実行支援、④効率的・効果的な行財政運営を目的としている。

（2）導入に関する検討機関

政策評価研究会を設置し、さらに（財）地方自治研究機構と共同調査研究を行っている。

2. 行政評価の推進体制と組織について

（1）行政評価を担当する部署及び専任（兼任）職員数

平成13年度より企画調整部内に新たに地域経営室を設置し、実施計画・行政評価の専任として1名配置している。

（2）行政評価の推進組織（体制）

首長のリーダーシップのもと地域経営室が事務局となり、各課長または係長1名の計60名による「行政評価システム導入・推進委員」を設置し職場内への普及、啓発を図っている。また、同時に「行政評価システム研究会」を設置し、各種制度研究、協議を行っている。

（3）市民参画による検討組織の設置

やお成果指標作成市民委員会及びやお未来創造会議を設置している。

3. 行政評価のレベル、対象について

実施レベル（政策、施策、事務事業等）

- ①基本施策評価・・・総合計画の実行支援として実施。基本施策（42 施策）の目標達成状況について指標を活用（ベンチマークの導入）。
- ②事業評価・・・事業の有効性を点検する。実施計画（総計・行革）の策定作業との一元化により実施。

その他③事務評価（効率的な業務推進）、④制度評価（制度の有効性の点検）、⑤大規模事業評価（効果的な社会資本整備の推進）がある。

4. 評価主体について

行政内部の評価として、1次評価は原課、2次評価は企画調整部、3次評価は市長。また、評価の客観性の確保のため外部評価を導入予定。市民、学識経験者等6～8名程度からなるやお未来創造会議で基本施策評価の内部評価について点検してもらう。

5. 実施に向けたスケジュール

研修を活用しながら試行を行い、平成12年度より事業評価、制度評価、平成13年度より基本施策評価、事務評価、平成14年度より大規模事業評価、外部評価を本格導入している。導入関連経費は、12年度が4,360千円、13年度2,700千円となっている。

6. 職員への仕掛け（理解・周知方法）について

全職員対象の研修は、一度も行っていないが、行政評価システム導入・推進委員へ事前 2 回事後 2 回の計 4 回の研修の開催している。また、職場からの疑問は庁内 LAN で受け答え、地域経営室は、各部単位で 10 人程度集まれば研修できるようにしている。

また、研修ビデオの希望者への貸し出しや職員研修は、階層別にパターンをわけて実施している。

7. 評価表について

実施計画調書と一体的な様式。新しい財務会計のシステムと一緒にレイアウトしている。事業評価調書、事務評価調書、外部委託の可能性点検表などがある。

8. 評価指標の設定について

基本施策評価については、成果（アウトカム）指標を原則としている。事業評価においては、業績指標を活用している。

9. 外部支援について

当初、八尾市政評価システムの構築に関する調査研究会（調査費用 500 万円）を（財）地方自治研究機構（RIIG）と共同調査研究している。その後野村総研による職員研修や市民アンケート等を実施している。

10. 公表について

やお市政白書の作成やインターネットホームページにて公表している。

11. 試行期間について

事業評価の試行では、平成 12 年度に全 800 事業の約 3 分の 1 の 260 事業を試行。その他事務評価、制度評価、大規模事業評価についても導入 1 年前に試行を実施している。

12. 予算、総合計画等との連動について

（1）総合計画（実施計画）の進行管理との連動

行政評価表は実施計画の進行管理として取り扱っている。原課に同じものを何度も書かせないように工夫している。

年間スケジュールとして、7 月初旬・・・実施計画（行政評価）調書配布、説明、

8 月中旬・・・提出、8 月下旬～9 月中旬・・・評価・実施計画ヒアリング

10 月上旬・・・査定（実施計画）・二次評価（行政評価）、10 月中旬・・・結果を各課に通知、

10 月中旬～下旬・・・財政の説明、11 月下旬・・・予算要求締切

（2）予算編成との連携

財政課とのプロジェクトチームで実施、地域経営室・財政課が同じデータで査定。

（3）組織、人事管理との関連性

人事制度（定員管理・人事評価）との関係性の有無は未実施。

13. 本格的導入後について

今後の課題として、評価推進体制の強化、基本施策評価の本格稼働、庁内展開の見直し、やお市政白書の作成・公表、やお未来創造会議の運営等がある。

行政評価視察報告（大阪府箕面市）

1. 行政評価を導入するにあたって

①導入の背景及び目的について

背景	財政状況の悪化 市民ニーズの多様化 地方分権の進展 第四次総合計画の策定作業の始まり	目的	効果的・効率的な行政運営の実現 行政運営の透明性と説明責任の確保 職員の意識改革 総合計画の進行管理システムの再構築
----	---	----	---

- ②導入に関する検討機関・・・箕面市事務事業評価制度導入検討チーム（平成11年7月設置）
＝各部局の推薦職員11名、情報管理課・財政・行革担当などの関係課職員6名、事務局（政策企画課）4名が中心

2. 行政評価の推進体制と組織について

- ①担当部署・・・市長公室政策企画課
②評価の推進組織・・・1-②の検討チームによる研究、事務局による指導・ヒアリング
③市民参画による検討組織の設置・・・総合計画策定委員会（市民委員を含む）が評価システムについての検討に参加

3. 行政評価のレベル、対象について

- ①実施レベル：施策評価と事業評価
②評価の対象：予算事業（＝事業評価）←約950～1000
内部管理事務は施策体系に入っていないので評価の対象ではない。また、できるだけシステムを簡素化するために、人件費は含まないようにした。

4. 評価主体について

- ①行政内部における評価方法・・・自己評価
②第三者評価・・・実施していない

5. 実施に向けたスケジュール

平成11年7月導入検討チーム設置→平成12年2月ケーススタディ実施、見直し
→12年5月評価制度完成→12年夏より本格実施

6. 職員への仕掛け（理解・周知方法）について

※評価導入を決めた前市長がもともと企画部長・助役という経歴で、その頃からのまちづくりに関する考え方が前もって職員の間には伝わっていた。
研修：全体研修（7～8回）、それに加えて各職場での集まりに担当者が個別に指導に出向いた（100回近く出張指導）

7. 評価表について

評価表の記入・処理方法・・・庁内の行政情報ネットワークを活用して職員が独自で評価支援システムを開発。各職場にあるパソコンで記入・閲覧ができるようにした。
他の計画等の進行管理などにも利用可。

8. 評価指標の設定について

・指標の設定（方法・視点）

〔施策評価……有効性を見る成果指標（3年後を目標）
事業評価……効率性を重視した指標（アウトプット指標）

※指標の設定については、現在ある統計などで数値が把握できるものを極力活用。他自治体と比較ができるよう、できるだけ近隣の自治体と同じ指標を選ぶようにした。

9. 外部支援について

総合計画の策定と同時に導入の検討を進めたので、総合計画策定委員も一緒に検討に加わった。コンサルタントなどの支援は一切受けておらず、システムの開発も担当者と電算関係部署の職員で行った。（約300万円程度の経費）

10. 公表について

施策目標は市ホームページ上で公開。個別の調書は、各職場で閲覧できる。いずれは施策目標と同様にインターネットでの公表を行いたい。

11. 試行期間について

- ①施行方法……導入検討チームで作った試行版の評価表を使い、各課につき1つの事業を評価
- ②試行後に出てきた課題……指標や施策目標の設定が難しい（人によって考え方が異なる）
output と outcome の違いをどう伝えるか

12. 予算、総合計画等との連動について

- ①総合計画（実施計画）の進行管理との連動
……行政評価は実施計画のローリングを兼ねる。第四次総合計画を基に行政評価体系図を作成し、コードによってリンク
- ②予算編成との連動
……評価調書と予算管理調書などの類似調書は統合したり、システムをリンクさせたりして評価のデータを活用し、職員の調書記入の負担を軽くしている
- ③組織、人事管理との関連性
……将来は目標管理制度と評価をリンクさせるしくみを考えたいと思っている

13. 本格的導入後について

- ①行財政運営や職員意識の変化について
……コストダウン効果はあったが、積極的に業務を変えようという意識改革までは至らず
- ②導入後の課題等
 - 施策と事業の体系化において、因果関係の整理が必要
 - 大小様々な事業を同じ手法で評価しているの、比重の置き方を変えるべきではないか
 - 第三者委員会などの外部の視点を入れなければならないだろう
- ③効果があった点・なかった点、困ったこと、失敗事例など
 - いくらか財政的な効果はあったが、職員の意識改革の面では期待していたほどの成果は表れなかった。異動などで人が替われば考え方も変わるので、調整が大変だった
 - 3年後を目指した目標であるから、無理をせず現実的な目標を設定した
 - 最初から完成されたものをつくろうとしないで、徐々に作り上げたために成功したのでは
- ④今後の方向性について

……人事評価との連携、人件費を含んだコストの評価、評価結果公表の拡充など

行政評価視察報告（山口県新南陽市）

1. 行政評価導入の背景及び目的について

平成9年2月 平成13年度までの行政改革大綱を策定

平成10年3月 財政健全化計画を策定

（平成7、8年度以降、財政が悪化。特に景気の低迷による法人市民税の減収）このようななか、日々行う業務内容の見直し及び総合計画の進行管理を行うため、事務事業評価システムの導入を決定。

【目的】

- ① むだのない市政（効率的で効果的な行政運営）の実現
- ② 行政改革の推進（事務事業の効率的推進・財政健全化計画の推進）
- ③ 予算編成の効率化
- ④ 事業別予算との連携
- ⑤ 総合計画の進行管理
- ⑥ 職員の意識改革
- ⑦ 職員参加の行政運営の推進
- ⑧ アカウンタビリティ（説明責任）の確保

2. 行政評価導入に関する検討機関の設置について

特にプロジェクトチームを立ち上げた経緯はないが、企画調整課及び財政課職員により検討を実施。

3. 行政評価の推進体制と組織について

- ・ 行政評価の担当部署は企画調整課、課長兼任及び担当主査が専任、その他課員3名が兼任。
- ・ 行政評価の推進組織（体制）は、事務事業評価審査会（市長が会長、助役・収入役・教育長・企画担当部長・事務管理担当部長により構成）。
- ・ 事業評価の検討組織はないが、平成13年度から政策・施策の形成段階から市民の声を取り入れるため、行政と市民の連合体として5部会（50名程度）において検討。

4. 行政評価のレベル、対象について

- ・ **実施レベル（政策、施策、事務事業等）**

全ての事務事業を対象（施策レベルを含む。）。但し、法定受託事務、法に基づき設置される付属機関に係る経費、県営事業に係る負担金、負担金（法令・法令外・一部事務組合・協議会）、施設の維持管理は除く。

事務事業評価対象件数

平成11年度 404件（負担金を含まず）

平成12年度 521件

平成13年度 538件

評価の対象は、総合計画事業、予算事業を対象としている。

5. 評価表について

各課から1事業1評価調書に記載要領により記入。庁内LANにより送受信。データは、紙及びフロッピーディスクにより保管。

6. 評価指標の設定について

特に、活動指標・成果指標などの区分はしていない。

指標については、企画調整課が記入例を示し、必要に応じて原課が加える。

7. 実施に向けたスケジュールや職員への仕掛け（理解・周知方法）について

- ・ 導入にあたって苦労されたことなど

財政状況が厳しいことに対しては、職員が十分認識をしていた。A4サイズの評価調書で、総合計画の進行管理、予算への反映、また記入要領をいかに簡単にするか様式の作成に苦労した。

a 全体のスケジュール

- ・ 基本設計から実施まで
平成10年4月～6月・・・資料収集、検討
平成10年12月・・・事務事業評価要綱を策定
平成11年2月・・・推進本部幹事会（部次長）及び推進会議（市民）に報告
平成11年4月・・・実施
- ・ 試行は実施していない。

b 職員研修の実施方法など

- ・ 研修の対象範囲（特別職、部課長、係長、一般職員）とその内容
全職員（現業・非現業問わず）に対し、経緯からどのように実施するかに至るまでの研修。
- ・ 研修の開催頻度、開催時期
平成11年4月 管理職研修（1回）、課長補佐・係長研修（2回）、一般研修（10回）
平成12年度 管理職研修（2回）、課長補佐・係長研修（2回）
- ・ 講師は、企画調整課の職員。

8. 評価主体について

・ 行政内部における評価方法（自己・他の行政組織等）

事務事業の評価は、各課等において自主的に行うこととし、その結果は、評価調書に記入のうえ、毎年度決算終了後に企画調整課に提出。主要事業は、事務事業評価審査会において審査、決定。第三者（学識経験者、コンサルタント等）による外部評価は、今後、検討を行う。

9. 公表について

公表方法は、市役所1階ロビー 情報公開コーナー、市内3公民館、図書館に主要な評価調書を紙ベースで設置。平成14年度からHPによる結果公表を検討。

10. 外部支援について

独自開発のため、外部コンサルタント、学識経験者などの支援はない。

11. 行財政運営や職員意識の変化について

・ 効果、変革等

効果としては、廃止などで次のとおり事業費の削減が出来た。

平成11年度 約25,000千円

平成12年度 約24,000千円

平成13年度 約1,500千円（見込み）

職員意識の変化については、職員が事業に対し、考える意識が芽生え、係内のOJTが出来た。また、事業の目的・効果の把握ができ、説明責任の確保もできたと考える。

12. 予算、総合計画などとの連動について

- ・ 総合計画の進行管理については、職員が総合計画の関連付けについて考えるようになった。
- ・ 予算編成との連携については、予算査定において金額の検討のみとなり、予算編成の効率化が図られた。
- ・ 組織、人事管理との関連性は、特にない。

13. ITの活用について

市内LANでのデータの送受信のみを実施している。

【担当者からのアドバイス】

- ・ 課・係内において、お互いのコミュニケーションを図り、職員が本格的に考えることが大事。
- ・ 若い職員は、担当業務が総合計画における位置付けなどについて理解ができるようになった。
- ・ 事務事業評価を導入して2～3年の間は見直しが行われるが、それ以降は事業内容を根本的に考え直さないと改善は難しい。