

新たな行政評価システムについて

1 趣旨

市では、平成 28 年度から「ときめきと みどりあふれる 快活都市」を将来像とする第 5 次総合計画を推進しています。

そして、平成 29 年度からは、この総合計画の実現を下支えし、次世代を担う子どもたちに「健全なままの白井市」を引き継ぐため、将来を見据えた持続可能な行政運営を推進するための基本指針である「行政経営指針」に取り組むこととしています。

そこで、行政経営指針に基づき、総合計画の実現に向けて、施策や事務事業の推進状況等を評価し、未来につなげる改革を実行に移すため、新たな行政評価システムを構築します。

【参考】行政経営指針 基本方針 2 自立した行財政運営（抜粋）

6. 評価に基づく行政サービスの質の向上と精査

限られた資源を有効に活用するためには、施策や事務事業の必要性、目的、事業主体、コスト、成果などを総合的に検証し、よりよい方向に改善していくための行政評価システムの導入が必要です。

行政評価は、短期的視点だけでなく、中長期的視点を持って、それぞれの目的と役割を明らかにした上で実施することが大切です。

また、社会経済情勢などの変化、市民の価値観やライフスタイルの多様化などにより、市民ニーズは多種多様化し、行政サービスに求められる提供範囲は広がっています。

これから限られた財源の中で、市民にとって必要な行政サービスを提供し、充実を図っていくためには、適正な評価に基づき、その行政サービスが、本当に市民が豊かになるためのものになっているのか精査する必要があります。

そこで市では、次のとおり取り組みます。

- ①第 5 次総合計画の戦略事業を対象に、最少の経費で最大の効果が得られるための評価を行います。
- ②評価にあたっては、評価対象に応じて、外部評価と内部評価を取り入れます。
- ③評価することを目的とすることなく、評価することが改善の手段となるような行政評価にします。
- ④市民ニーズを把握し、市民の立場になって、その行政サービスが市民にとって本当に必要であるかどうかを考え、精査します。
- ⑤行政サービスを精査した結果、市民にとって必要性の低い行政サービスについては、勇気をもってやめる判断をします。

2 現在の事務事業評価

(1) 概要

市では、平成16年度から次の3点を目的に、実施計画事業を対象とした事務事業評価を実施してきました。

- ①総合計画の進行管理による着実な推進
…実施計画事業をベースに定量的な数値データによる進行管理を行う。
- ②評価結果の予算への反映
…事務事業のスクラップ・アンド・ビルド¹等を行い、評価結果を予算に反映する。
- ③事務事業の点検・是正による職員の意識改革
…事務事業全体をあらゆる角度から総点検し、コスト意識と成果志向を定着させる。

(2) 主な課題

- ①評価手法
 - ✓ 事務事業のスクラップが進まない。
 - ✓ 事務事業の進行管理にとどまり、大局的な成果や達成度を測定できない。
 - ✓ 事務事業の成果を測定する指標が適切でない。
 - ✓ 事務事業の性質により評価視点は異なるが、画一的な評価となっている。
- ②取組スタンス
 - ✓ 評価シートの作成に多くの時間を費やし、評価疲れや評価のルーティーン化に陥っている。
 - ✓ 内部評価にとどまっており、お手盛り評価などの弊害が生じるおそれがある。
- ③評価結果の取り扱い
 - ✓ 評価結果と予算編成作業との関連付けが十分でない。
 - ✓ 市民への公表資料が大量で、分かりやすく発信できているとは言い難い。

¹ 必要性の低い事務事業等を廃止して、必要性の高い事務事業を新たに築きあげること。

3 新たな行政評価システム

(1) 行政評価の定義

行政評価は、行政活動を統一的な視点や手段によって客観的に評価し、限られた行政資源（ヒト・モノ・カネ）を有効に活用するためのマネジメント（経営）の仕組みです。

そして、マネジメント（経営）とは、今の事業手法は適切なのか、もっと有効な手法はないか、無駄な部分がないかを常に検討し、事務事業のスクラップ（廃止）・リセット（ゼロベースから見直し）や事業手法の転換など継続的な改善を図っていくことです。

このように、行政評価は、評価することが目的ではなく、あくまでも改善に向けた出発点です。

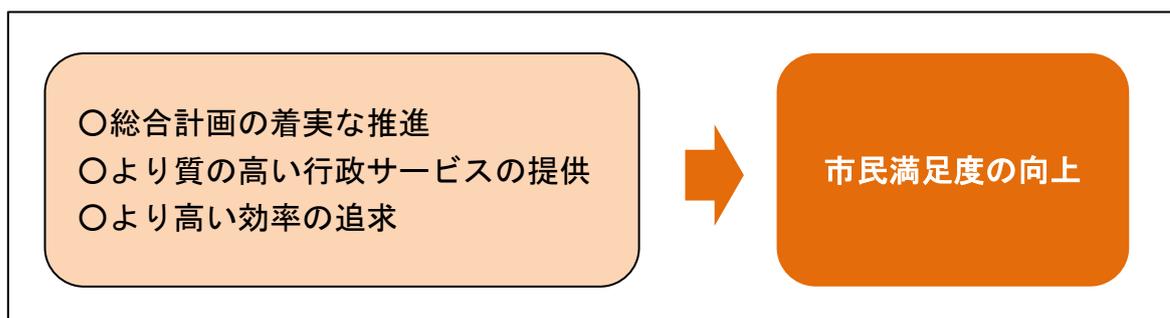
(2) 行政評価の目的

行政評価を実施する目的は、行政活動の継続的な改善を図ることにより、市民ニーズに合致した真に有効なサービス、納税者である市民が納得するサービスを提供することです。

よって、行政活動の結果、「市民生活にどのような効果をもたらしたか」、「地域社会にどれだけの便益をもたらしたか」という「市民にとっての成果」という観点から、行政活動を評価し、評価を通じて、行政活動を市民本位に変え、市民の満足度を高めていくことが大切です。

そこで、本市の行政評価は、「市民満足度の向上」を目指して、「総合計画の着実な推進」、「より質の高い行政サービスの提供」、「より高い効率の追求」を図ることを目的とします。

図1 行政評価の目的



(3) これからの行政評価に求められる視点

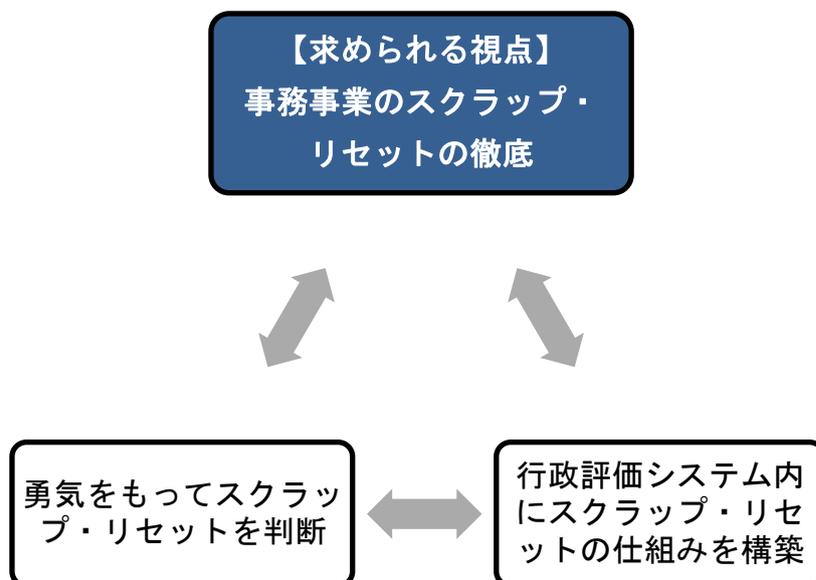
現在の事務事業評価は、事務事業の存続を前提とした評価に陥り、事務事業のスクラップ・リセットが進んでいない状況にあります。

今後の人口減少や少子化・高齢化の進展による市財政の悪化、増加しない職員数、市民ニーズの多様化等を踏まえると、最少の行政資源で最大の効果を発揮することが求められます。

このためには、今まで以上に無駄を省き、より効率的・効果的な行政運営を図ることはもちろんですが、事務事業のスクラップ・リセットを推進し、真に必要なものに行政資源を集中していくことが重要です。

そこで、新たな行政評価システムでは、「事務事業のスクラップ・リセットの徹底」という視点を強化し、これを実現するための仕組みを構築することにより、必要性の低い事務事業等については、勇気をもってスクラップ・リセットを判断していきます。

図2 行政評価に求められる視点



(4) 新行政評価システムのポイント

①施策評価の導入

市民生活に直接影響を及ぼすのは事務事業単位であるように思われますが、大きな目的を同じにする複数の事務事業が組み合わさることによって、はじめて市民や地域社会に影響を与えるレベルになります。

よって、「木を見て森を見ず」ということに陥らないよう、大局的な視点で市民にとっての成果を捉える必要があります。

そこで、事務事業より一階層上のレベルである「施策」を対象とした施策評価を導入します。

また、「森」を見ることにより、どの「木」を優先し、どの「木」を切るかを判断しやすくなるという効果もあります。

②外部評価の導入

市内部のみでの行政評価は、予算確保や事業存続を前提とした評価になる場合があります。改善が進みにくいという問題点があります。

そこで、行政評価の透明性・客観性を確保し、市民の視点から行政活動の改善を進めるため、施策評価に外部評価（総合計画審議会委員による評価）を導入します。

③評価シートの簡素化・見える化

評価シートに文字や数字を埋めることが目的化され、行政評価の目的や意義が脇におかれた状態になってしまうと、行政評価に必要性を見いだせず、職員には徒労感のみが残ってしまいます。

行政評価では、評価シートの作成よりも、評価シートを作成する際、いかに庁内・部・課・班内で、事務事業・施策の改善に向けた議論を深めていけるかが重要です。

そこで、評価シートは、改善の議論につながる情報のみを集約して簡素化を図るとともに、数値やチェック項目等により、事務事業・施策情報の見える化を図ります。

また、評価シートを必要最小限の項目に絞ることにより、市民への分かりやすい評価結果の公表につながるという効果もあります。

④望ましい指標・目標値の設定基準の策定 ※H28 策定

適正な評価を行うためには、行政活動の成果を測る‘ものさし’として指標を設定することが有益です。

しかし、現状では、指標の考え方や設定の方法が不明確であるため、適正な指標を設定できていないものが見受けられます。

そこで、指標と目標値の設定に関する庁内統一の考え方を定めます。

⑤事務事業の見直し基準の策定 ※H29 策定

厳しい市財政の状況や職員数の増加が見込めない状況の中では、事務事業のスクラップ・リセットや、外部委託の拡大、市民協働の拡大、臨時職員の活用といった事業手法の転換などの改善を庁内全体で進める必要があります。

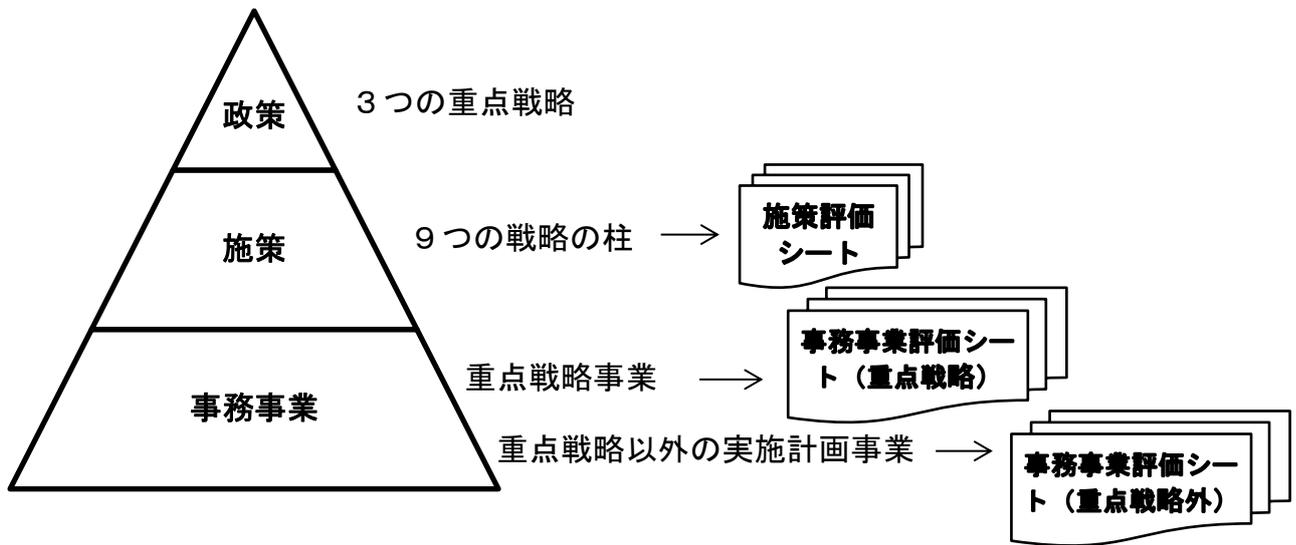
そこで、事務事業のスクラップ・リセットや、事業手法の転換等を検討すべき庁内統一の基準を定め、行政評価システムの中で運用していきます。

(5) 新行政評価システムの構成

総合計画に掲げた政策を実現する手段である施策について評価する「施策評価」と、施策を具体的に実現する手段である事務事業について評価する「事務事業評価」で構成します。

なお、事務事業評価は、重点戦略事業とそれ以外の事業でシートを区分します。

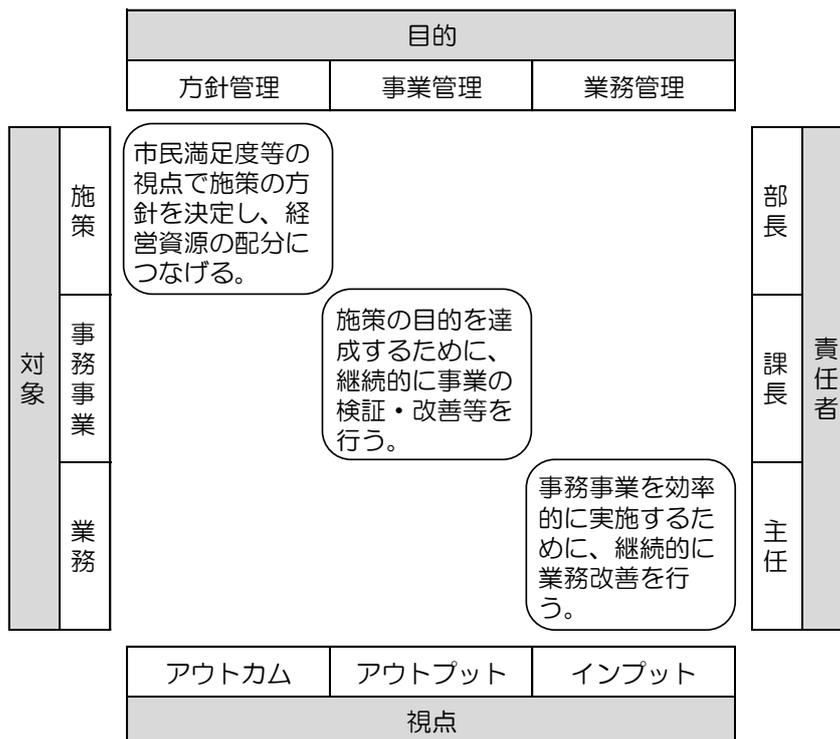
図3 評価階層



(6) 階層ごとの役割

新行政評価システムが着実に機能するよう、職員の階層ごとの役割を次のとおりとします。

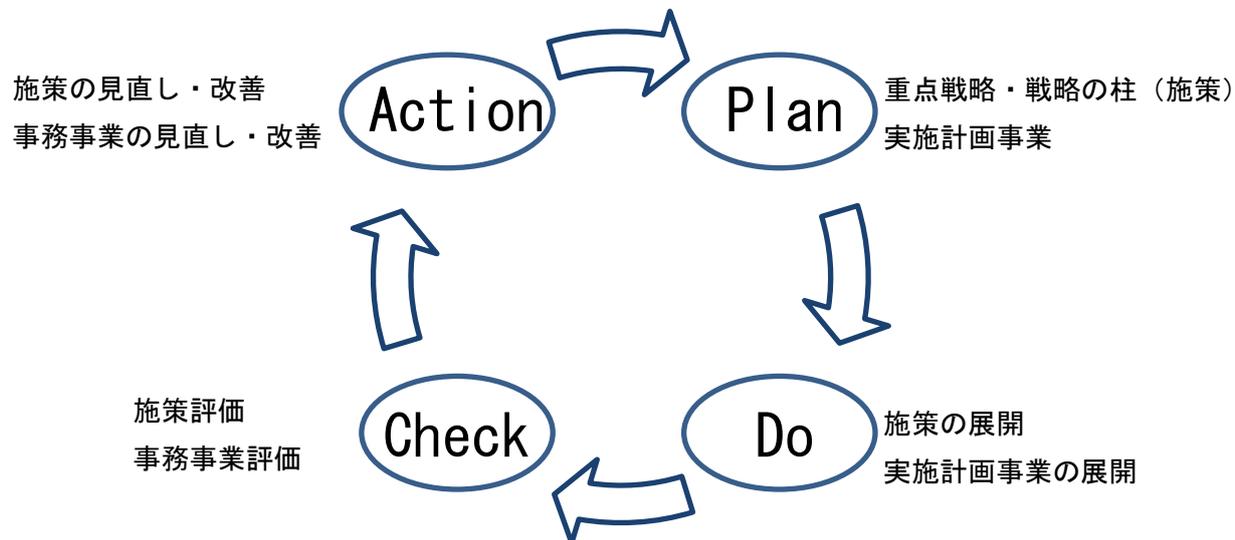
図4 階層ごとの役割



(7) PDCAサイクル

施策評価と事務事業評価を「Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）」というマネジメント・サイクルに組み入れることにより、施策や事務事業を継続的に改善し、総合計画の着実な推進、より質の高い行政サービスの提供、より高い効率の追求を図ります。

図5 PDCAサイクル



(8) 施策評価

①概要

施策目標の達成度や施策に対する市民満足度に基づき、施策の課題と方向性を評価するとともに、施策を構成する事務事業の方針（拡大・維持・縮小など）を決定する「マネジメント・ツール」

②主な評価視点

施策評価の主な視点は、次のとおりとします。

ア 施策の進捗状況の評価（定量的評価・定性的評価²）

イ 課題の洗い出し（喫緊の課題・中長期的な課題）

ウ 施策及び施策を構成する事務事業の今後の方向性（短期的・中長期的なもの）

③指標の設定 ※資料2

施策の進捗状況を判断するため、施策ごとに成果指標を設定します。

- ・ 施策に対する市民満足度（アンケート調査により把握）
- ・ 施策目標の達成度を示すもの

④市民満足度の把握

市民の施策等に対する満足度は、これまで5年に1回の住民意識調査により把握してきたが、定量的指標として設定する市民満足度を把握するため、毎年度、簡素なアンケート調査を実施します。

【アンケート手法】

アンケート手法は、市民モニターによるWEB調査とする。

市民モニターは、無作為抽出公募委員登録制度の登録者などに依頼する。

※住民意識調査は、市民意識の経年変化の把握に必要であるため、これまでどおり5年に1回実施する。

⑤評価シート

資料1-1

⑥評価手法

1次評価：主担当部長による評価

2次評価：行政評価委員会（部等長・財政課長・企画政策課長）による評価

3次評価：総合計画審議会による外部評価

² 「定量的評価」は、数値により具体的に表せるものを評価することをいい、「定性的評価」は数値で表せないもの（行政活動の性質や価値等）を評価することをいう。

(9) 外部評価

①目的

- ・評価の透明性・客観性の確保
- ・市民目線による施策等の見直し
- ・評価結果の分かりやすさの確保

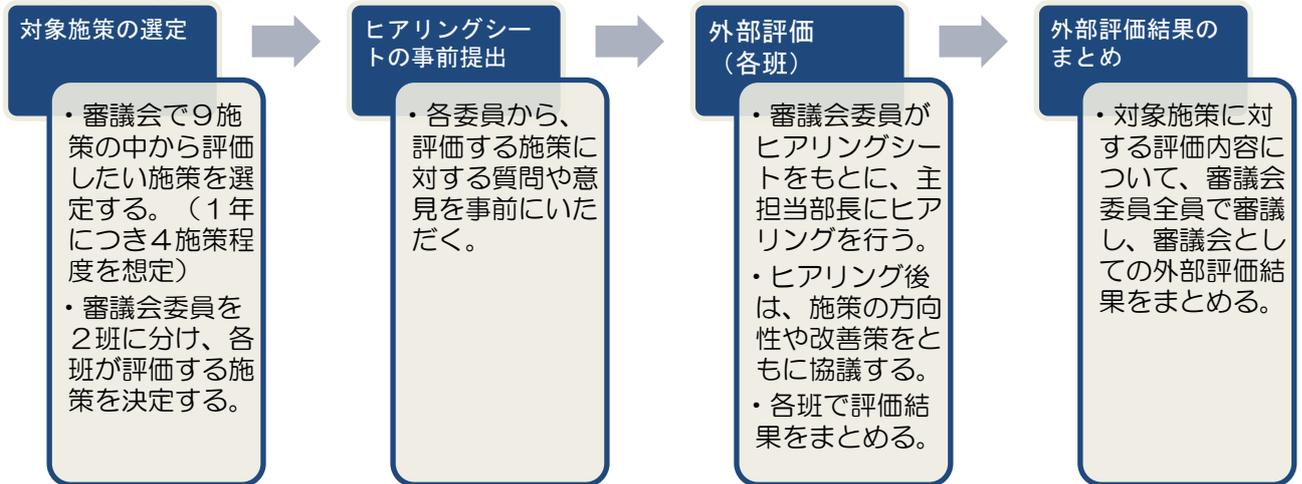
②評価の視点

- ・施策目標に対し、成果は上がっているか
- ・市民ニーズや社会環境の変化に対応した取組を展開しているか
- ・市民との協働、官民の役割分担は適切か
- ・コストは適正か
- ・施策の総合評価

③評価の流れ

外部評価は、総合計画審議会において次のとおり行います。

図6 外部評価のフロー



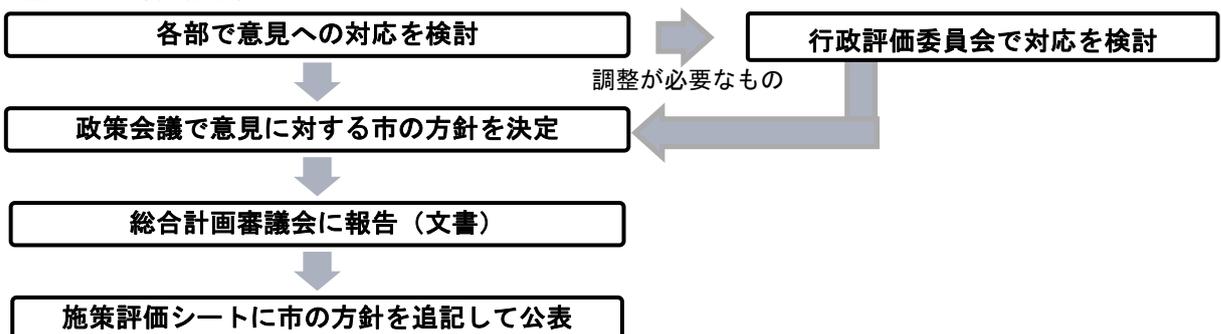
④外部評価報告書の作成・公表

総合計画審議会は、外部評価の実施結果や、外部評価制度自体に対する今後の検討課題等を取りまとめの上、報告書を作成し、公表します。

⑤外部評価意見への対応方針の決定・公表

総合計画審議会による外部評価において、改善等の意見が付された場合、当該意見に対する市の方針は、次のとおり決定します。

図7 外部評価意見への対応フロー



(10) 事務事業評価

①概要

事務事業の必要性、有効性、効率性を評価し、事務事業の振り返りと改善のサイクルを徹底し、事務事業をより良くするための「品質管理ツール」

②主な評価視点

事務事業評価の主な視点は、次のとおりとします。ただし、イの事務事業の必要性・有効性・効率性については、事務事業の特性等により視点が異なるため、大きくソフト事業とハード事業に分類して視点を設定します。

- ア 評価年度の見直し
- イ 事務事業の必要性・有効性・効率性の評価と課題
- ウ コスト・指標分析
- エ 前年度の評価内容（課題や改善策）への対応状況
- オ 今後の方向性

③指標の設定

事務事業の成果を判断するため、原則として成果指標を設定することとしますが、成果が数値化できなかつたり、数値化できるが相当の労力や経費がかかるなど、成果指標の設定が困難な場合は、事務事業の結果を示す活動指標を設定することとします。

④事務事業評価と予算編成との関連性の確保

事務事業評価結果を予算編成に反映するため、当初予算要求書への評価シートの添付をルール化します。

⑤評価シート

- 重点戦略事業（一般事務事業用）…資料1-2
- 重点戦略事業（施設等整備事業用）…資料1-3
- 重点戦略外事業…資料1-4

⑥評価手法

担当課長による評価

⑦事務事業の見直し基準に基づくスクラップ等の推進

事務事業の見直し基準に基づき、事務局が一律にスクラップ・リセットや事業手法の転換を検討すべき事務事業を選定し、「要改善候補事業リスト」を作成します。

その後、リストアップされた事務事業について、各部課で改善策を検討し、政策会議で決定します。

図8 事務事業の見直しフロー



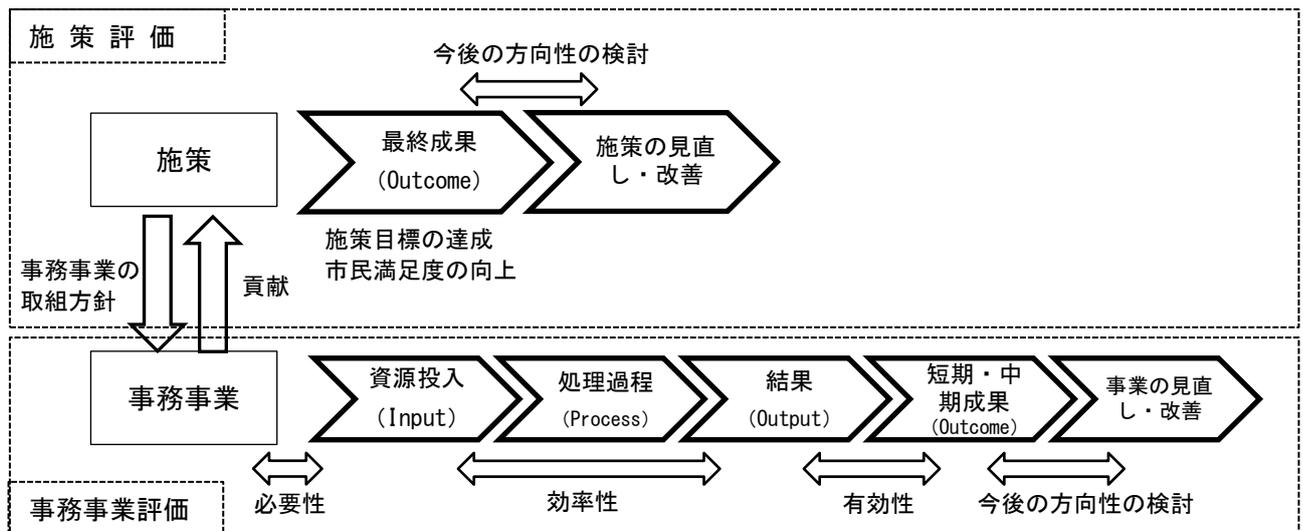
⑦その他

これまで、評価委員会において、新たな事務事業を実施するか否かを評価する「事前評価」を実施していましたが、評価委員会で評価した後、改めて政策会議に付議するなど、非効率的であったことから、今後は、新たな事務事業の実施の可否は政策会議で判断することとし、事前評価は廃止します。

(11) 施策評価と事務事業評価の関連

施策評価と事務事業評価の関連性や各評価の視点は、次のとおり整理できます。

図9 施策評価と事務事業評価の関連図



(12) 行政評価フロー・スケジュール

図10 行政評価フロー・スケジュール

