

越谷市行政評価制度の導入 検討に関する報告書

平成14年3月

越 谷 市

行政評価が自治体を変革する

関西学院大学 石原俊彦

「行政評価とは一体いかなるものか」。こうした問題意識をもつ自治体職員は非常に多い。ただ、そうした意識の大半は、行政評価を揶揄するトーンではなく、行革の先進自治体で導入されている行政評価の手法に、自治体改革のきっかけを求めようとする気持ちを背景にしている。行政評価とは、全国の先進的な地方自治体が民間企業の経営を参考に、役所の旧態依然とした体質を改革するために取り組んでいる、事業や施策の現状分析と改善・改革のための一連の行動を意味している。

役所には手続主義・前例主義・形式主義が横行している、と市民は見ている。その典型が、目の前の住民の満足度よりも手続・前例・形式の遵守にこだわる公務員の姿で、一部の自治体ではそうした公務員像を「THE 公務員」と自ら揶揄されている。「THE 公務員」にならないように、民間企業の経営の発想を自治体内部に大胆に取り入れて、改善改革に取りくんでいこう。こうした発想で行財政改革を推し進める自治体が埼玉県内でも非常に多くなってきた。

この6月21日、筆者は、彩の国さいたま人づくり広域連合の自治人材開発センターが開催する研修会に講師として出席する。そこでの研究テーマも行政評価、公会計、PFIを機軸にしたものである。また、久喜市には行政評価の幹部研修で13年度からお伺いしている。神戸に在住している筆者を引っ張り出してまで、埼玉県内の自治体等が行政評価の導入を推し進めようとしているのである。

筆者が住む兵庫県内の自治体の改革に向けての動きも活発である。神戸市では市民参画推進局の設置、職員研修所の改廃などを通じて職員の意識改革と市民参画の仕組みづくりに取り組んでいる。尼崎市では企画部や行政部を廃止して、財政課の一部の機能を取り込んで行政経営推進室を設置した。芦屋市では、筆頭助役の主導で、大胆な行政経営改革のための行政改革推進室を設置した。芦屋市の山内助役は、これまでの既存の概念にこだわり、穏便に波風を立てないような仕事の進め方は、もう時代にマッチしなくなったことを職員に伝え、市役所改革のプラットフォームに行政評価システムを位置づけようとしている。小野市では、蓬萊市長の強力なリーダーシップで目標管理制度や施策方針管理制度を導入し、市職員全体のレベルアップに取り組まれている。

「民間企業の経営の発想を自治体に導入し役所を変革しよう」。少し前なら「青臭い」と却下されていたこの種の自治体の体質改善の発想が、今日では常識と化しつつある。「under the table」の議論ではなく「on the table」の議論を。役所と市民の間で情報の共有を進めてバイアスを消滅し、市民の街づくりへの参画を推進する。役所の厳しい財政事情を住民にきちんと説明して理解をいただき、行政守備範囲（官と民の役割分担）を定める。住民には受益者としての視点だけではなく、納税者としての視点を持っていただく。役所内部の説明責任（アカウンタビリティ）をきちんと果たす。こうした方向を目指した自治体改革を目指すことが、今日の地方自治体に強く求められているのである。

行政評価は、こうしたさまざまな目的を実現するための現状分析であり、改善と改革のための一連の行動である。「行政評価」の導入には自治体職員の意識改革が前提となる。仕事は昨年と同じ方法で、そのまま継続するほうが楽である。議論を呼ぶような情報の提供は控えて、毎日を穏便に過ごすほうが楽である。事務事業や職員配置をゼロベースで考えず、昨年度実績をベースに検討するほうが楽である。しかし、こうした思いで仕事をしている公務員が「THE公務員」と揶揄されているのである。

「楽なことばかりを考えず、あるべき姿をイメージして、それを実現するために毎日、切磋琢磨する」。この思いを持った自治体職員は確実に増えてきている。私は現在、20あまりの自治体で行政経営改革に従事し、汗水を流す職員の姿を目の当たりにしている。神戸市や青森市のように職員研修のアドバイザーを務めている自治体も多い。経済情勢や雇用環境が悪化し住民が苦慮しているときに、その住民の税金で雇用されている自治体職員が、のんきに昼寝を楽しみながら研修を受けているようではダメ。話にならないのである。

越谷市役所にお勤めの職員の同業者のなかには、自らの痛みを感じながら、それでも改革に取り組んでいる志士がたくさんおいでである。こうした先進自治体の状況を垣間見ることで、「できません。わかりません」と否定からまず始める職員がどれだけ減少することか。意識改革とそれをベースにした行政評価システムの導入。越谷市役所が、さらに「市民のお役に立つ所」と変身していくプロセスで、この二つの要素はとりわけ重視されなければならないはずである。

目次

行政評価の考え方	3
1 行政評価とは何か(意義)	3
2 なぜ行政評価制度の導入が必要か(背景)	3
(1) 社会・経済環境の変化	3
(2) 市民の意識変化	3
(3) 厳しい財政環境	3
(4) 地方分権	3
3 ニュー・パブリック・マネジメント(New public management)理論	3
(1) ニュー・パブリック・マネジメント理論とは	3
(2) 我が国におけるニュー・パブリック・マネジメントの実践事例	3
- 1 越谷市の行政評価制度(総論)	3
1 導入目的	3
(1) 現状と課題	3
(2) 行政評価制度の導入目的と期待される効果	3
(3) 越谷市における行政評価制度の位置付け	3
2 導入計画	3
(1) 導入計画の検討方法	3
(2) 越谷市の目指す行政評価制度 各ステージ毎の計画	3
- 2 越谷市行政評価制度(各論)	3
1 評価時期(いつ)	3
2 評価主体(誰が)	3
3 評価の対象範囲(何を)	3
4 評価表(何をを使って)	3
5 評価方法(どのように)	3

支援体制	3
1 ITの活用	3
2 研修	3
平成 14 年度の課題	3
1 評価対象となる事業の整理	3
2 モデル事業の選定	3
3 評価表の様式検討	3
4 事業別の行政コストの算定	3
(1) 人件費の算定	3
(2) 間接費、共通経費の配賦	3
(3) 行政コストの範囲	3
5 現行の各種調査の整理	3
6 既存の行政運営システムとの連携	3
(1) 総合振興計画の進行管理との関連	3
(2) 定数管理との関連	3
(3) 予算編成との関連	3
参考資料	3
1 越谷市の行政評価制度策定の経緯	3
(1) 平成 12 年度までの取り組み	3
(2) 平成 13 年度の取り組み	3
2 管理職研修の実施	3
3 管理職アンケートの実施結果	3
4 用語集	3
5 事務局メンバー	3

行政評価の考え方

1 行政評価とは何か(意義)

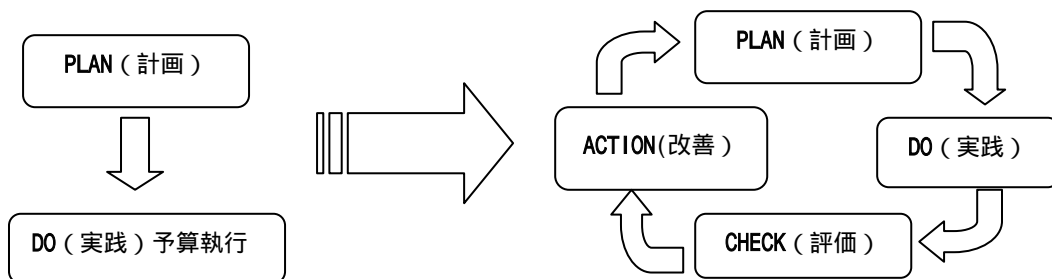
行政評価は、行政の活動を可能な限り客観的な基準により測定し、行政活動の遂行に役立つ情報を提供する。

客観的な基準により測定することとは、さまざまな行政活動を統一的な視点で捉えることであり、統一的な視点は可能な限り数量化されたデータを用いることを意味する。もちろん、行政活動には数量化になじまないものもあるが、その場合にも論理的な説明ができることが必要である。

行政活動の遂行に役立つ情報を提供することとは、行政内部の評価のための評価をするのではなく、行政活動の結果が市民ニーズに対応し十分な成果を得ているかどうかという評価の結果を次のステップにつなげていくための情報を提供することを意味している。

2 なぜ行政評価制度の導入が必要か(背景)

行政評価制度は、公共部門に民間企業における経営の手法を取り入れることで行政サービスの効率化を図ろうとするものである（New public management）。民間企業における経営の手法を取り入れることとは、活動をマネジメント・サイクル（Plan - Do - Check - Action - Plan Do Check・・・）の中で捉えようとするものである。



行政評価制度の導入が求められているのはこれまでの行政運営の仕組みが必ずしも実施した結果を評価（Check）し、次のステップに反映（Action）できるような仕組み

みとなっていなかったため、次のような環境変化に対応することができなくなってきているからと考えられる。

(1) 社会・経済環境の変化

経済の右肩上がり成長の終焉に伴う経済環境の変化により、行政運営はこれまでより一層の効率化を求められることになる。また、少子高齢化社会の到来による社会環境の変化は、行政需要構造の変化をもたらすことになる。働く人口が減少し、逆にささえなければならない高齢者が増加することは、限られた財源でより多くの高齢者に対する医療・福祉対策等がこれまで以上に求められることを意味する。

【行政評価が求められる背景】

- 社会・経済環境の変化 右肩上がり成長の終焉と少子高齢化社会の到来
- 市民の意識変化 多様化する市民ニーズと透明性の追求
- 厳しい財政環境 “あれもこれも” から “あれかこれか” の選択へ
- 地方分権 自治体の政策形成能力と自治体間格差

(2) 市民の意識変化

成熟した社会においては市民の価値観は極めて多様化している。これまでのような画一的な行政サービスを一方的に行うだけでは市民の充足感は得られなくなってきている。経済活性化のために都市基盤の整備を要求する市民がいる一方で、環境への影響を主張する市民がいる等、多様化した市民ニーズを尊重しながら行政運営を進めていくために、そのプロセスを公開し行政運営の透明性を高めていくことが求められている。

(3) 厳しい財政環境

右肩上がりの経済成長を前提に最低限の保障レベルが拡大していった結果、これまでは「あれもこれも」というさまざまな行政サービスを提供してきた。しかし、前述のような社会・経済環境の変化は、安定した財源確保が困難となってきていることを意味し、行政サービスを「あれかこれか」という優先順位の中で選択していかなければならなくなってきている。

(4) 地方分権

平成 12 年 4 月に施行された「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」いわゆる地方分権一括法は、これまでの中央集権体制から自立した地方分権社会への転換を促しているものである。地方自治体は地方政府の執行機関としての意識改革が求められている。これまでのように国の政策に従うだけでなく、地域の合意に基づく個性的な政策とその実現を図ることが地方自治体に求められている。

3 ニュー・パブリック・マネジメント(New public management)理論

(1) ニュー・パブリック・マネジメント理論とは

「ニュー・パブリック・マネジメント理論とは、1980 年代の半ば以降、英国・ニュージーランドなどのアングロ・サクソン系諸国を中心に行政実務の現場を通じて形成された革新的な行政運営理論である。民間企業における経営理念・手法、さらには成功事例などを可能な限り行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化・活性化を図ることである。」（『行政経営の基礎知識 50』大住荘四郎編著）

言い換えると、納税者や利用者の立場にたって行政運営を変えていく手法を裏付ける考え方といえる。これまで組織内部で行なわれていた業務を外部との契約型の取引に転換することで、行政機能の目標を明確化すると共に顧客ニーズに合った行政運営を行なうことを目指している。行政運営を変えていく手法として、最近注目されているものの中には、公的企業の民営化、PFI、エイジェンシーなど市場メカニズムを活用する方法がある。これらの裏付けとなるものがニュー・パブリック・マネジメント理論といわれるものである。

ニュー・パブリック・マネジメント理論の基本的な考え方としては次の 4 つがあげられる。

【ニュー・パブリック・マネジメント理論】

- コスト意識の醸成(市場メカニズムの導入)
- 顧客主義への転換
- 成果・業績による統制
- 権限と責任の明確な組織

コスト意識の醸成

市場のメカニズムである競争原理を可能な限り活用し、外部委託や民営化の手法を用いて効率化を図る考え方。

行政運営の中では、事務事業の見直し、民営化・外部委託の検討、外郭団体の見直しなどが行なわれることになる。また、行政内部で擬似的な市場を作ることにより競争原理を

働かせることも考えられる。内部サービスについて厳密なコスト評価を実施することで、効率的な行政運営を行なうことが可能となる。

顧客主義への転換

住民を単なる受益者ではなく行政サービスの顧客とみることで、顧客の満足度を高めることを考える。

行政運営の中では、行政運営の結果について情報公開の推進を図ったり、広聴広報機能を充実させることにより顧客満足度を高めることも顧客主義の一例として挙げられる。

成果・業績による統制

与えられた予算をどれだけ執行したかではなく、業績目標をどれだけ達成し、如何に成果を高めることができたかを重視する考え方。

権限と責任の明確な組織

権限の委譲とそれによる責任範囲を明確にして、機能に応じた統制しやすい組織に変革する。行政組織における機能別組織への移行や組織のフラット化もこうした流れの中で取組みが行なわれている。

(2) 我が国におけるニュー・パブリック・マネジメントの実践事例

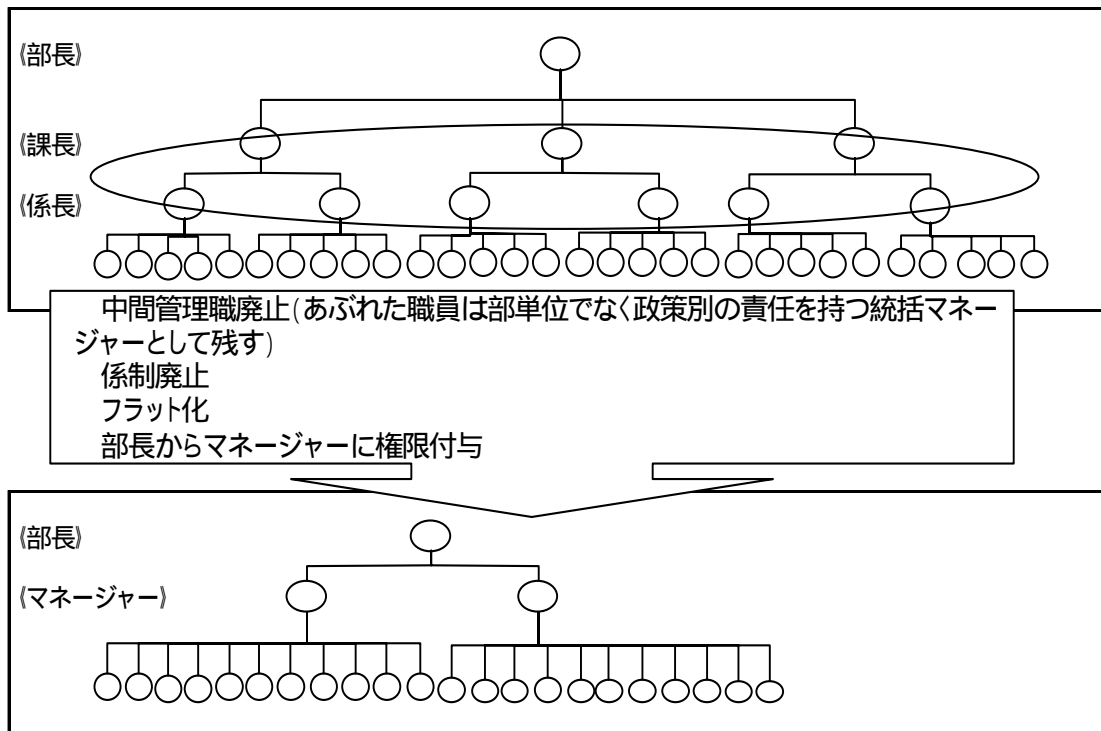
三重県では早くから行政評価制度を導入しており、経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の最適配分につながるような全庁的な改革を試みている。以下では、三重県でこれまで検討されてきた論点を整理することで、NPMの実践における実務事例を垣間見ることにする。

“ヒト” 組織改正

一人の人間が家族も含めて管理できる人数には限りがある。

現行のピラミッド型の組織では1人の人間が限界を超える人数を管理しており、意思決定のスピードや適正な管理の弊害になっている。三重県はそれを解消するために、中間管理職をなくし、組織をフラット化し、業務ごとの組織にした（図1参照）。

図1



“モノ” ファシリティ・マネジメント

行政が保有するモノをいかに有効に活用していくかについても重要な視点である。三重県では、業務の目的に応じた机の配置を行い、デッドスペースを解消するフロアの有効活用を試みている。

i. 業務の目的に応じた机の配置

三重県の生活部は、職員の席が決まっておらず、仕事の目的に応じてその日の席が決まってくる。職員は自分の仕事道具を入れたキャビネットを持ち、その日の仕事の目的に合わせて、関連する業務を行う職員と近い席に集まって仕事を行う（図2～3参照）。

図2

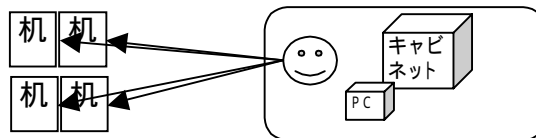
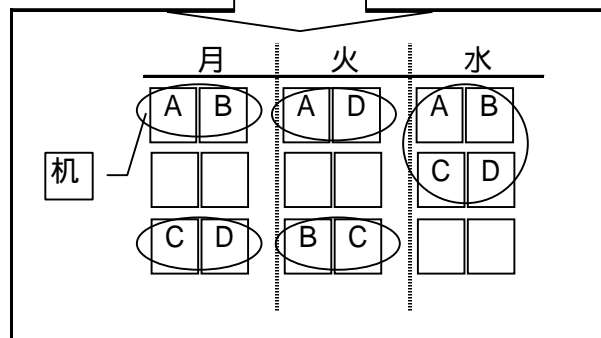


図3

	月	火	水	木	金	土	日
Aさん	●	●	●				
Bさん	●	●	●				
Cさん	●	●	●				
Dさん	●	●	●				

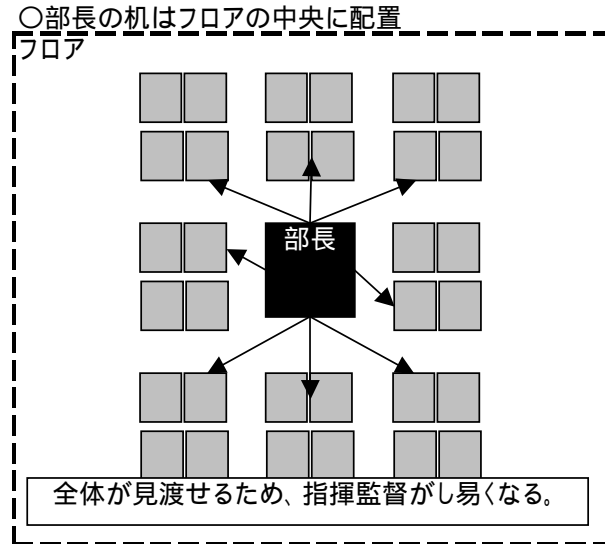
●● = 業務の関連性

仕事の関連性に応じてその都度席替えをし、業務がスムーズに進むようにする。



また、指揮監督がしやすく、全体を見渡し易いという点で、その部の責任者の机はフロアの中央に配置している（図4参照）。

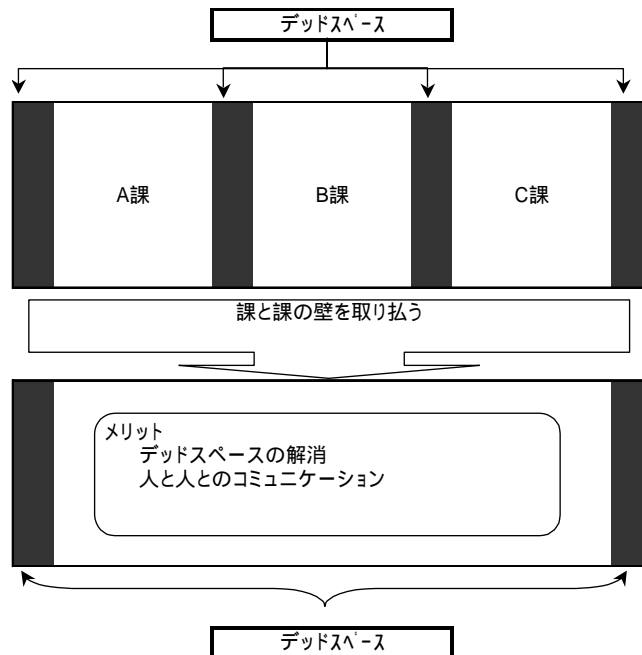
図4



ii. フロアの有効活用

三重県生活部は、課ごとの仕切りを取り払い、デッドスペースの解消と職員同士のコミュニケーションをし易い環境整備を行っている（図5参照）。

図5 デッドスペースの解消

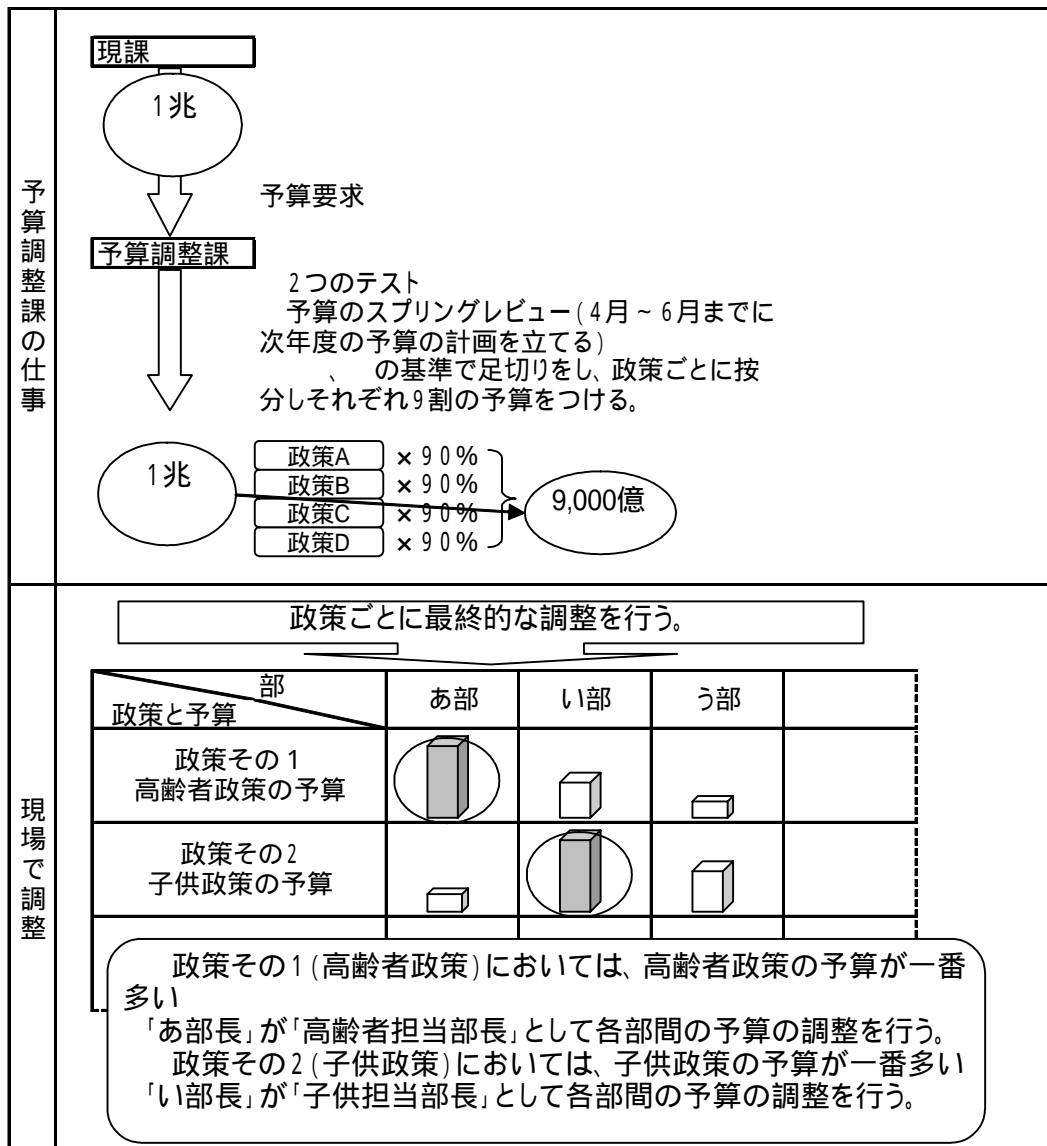


“カネ” 予算編成システム

現行の日本の行政は単年度予算であるが、アメリカ、スウェーデンなど欧米の地方政府では複数年度予算を採用しているところもある。もちろん、日本では地方自治法の制約の中でカネの運用をしていかなければならないのであるが、単年度予算のために毎年多くの時間をかけて、経常的経費の査定に時間を費やすのは検討していかなければならない課題である。

このような課題を克服するために、三重県では予算編成に新しい試みを取り入れている。三重県の予算編成の流れを示すと図6のようになる。

図6 三重県における予算編成の流れ



三重県の予算編成の流れは、次のとおりである。

i. 現課は必要と判断する事業の予算要求を行なう。

シーリングを課さないなので、何の制約もなく予算要求が行なえる。

ii. 予算調整課は、予算要求された事業に不適切・不必要なものがないかどうかを検討する。

公的関与・県関与の考え方と、トップの予算編成の基本方針に照らし合わせてチェックする。

iii. 予算調整課で検討後の予算要求額を政策や施策単位に積み上げた合計額と歳入見込額から、各政策や施策に予算額を配分する。

iv. 配分された予算額を政策や施策ごとの予算会議（政策担当部長と各部局マネージャで構成）で、個別の事務事業に配分する協議を行なう。

この会議で活用される基礎資料が、事務事業目的評価表である。

このように、三重県では予算調整課でカットされなかった事業については、予算編成における実質的な調整権限を予算調整課からそれぞれの部局に委譲している。

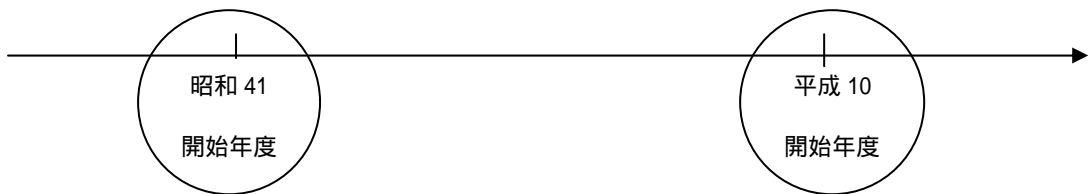
もちろん、三重県のように政策別に各部局で予算の調整をするためには、しっかりとした成果に基づく事業の優先順位付けをする必要があり、ここに行政評価制度を活用することが期待できる。

“情報” ナレッジ・マネジメント

経営資源の中でも情報については、それを蓄積することと有効活用することが重要である。

例えば、事務事業の評価を行うときに、事業の開始年度に関する情報を入れておくだけでも異なった評価がされることがある。単年度における効果（アウト

ブット)が殆ど同じ事業であったとしても、昭和 40 年に開始した事業と平成 10 年に開始した事業では、異なった評価をされる場合がある。昭和 40 年に開始した事業は 40 年経っても効果があまりないのであれば削ってもよいが、平成 10 年に開始した事業はまだ始めたばかりの事業でありもう少し様子を見る必要があるというような情報を提供することになる。このように開始年度の情報があるだけでも評価が違ふ。



- 1 越谷市の行政評価制度(総論)

1 導入目的

本市の現状分析と課題の抽出を行い、その解決のためにどのような手段が必要かを検討する中で、行政評価制度の導入が不可欠との認識に至った。

(1) 現状と課題

越谷市の現状分析

本市の行政が現状どのように運営されているか、また市の職員が現状の運営方法をどのように感じているか、事務局会議で調査を実施した。

現状調査は以下の5項目の内容について、「越谷市における行政運営の現状の課題は何か」という観点から行った。

- 1 . 成果を重視した事業
- 2 . 総合振興計画
- 3 . コスト意識
- 4 . 予算編成
- 5 . 住民参画

現状の課題を認識することで、初めて課題の解決策を考えることができる。今回の現状調査は一部の項目について行ったが、現状の課題を認識するための一つのツールが行政評価制度という仕組みなのである。

図表1 越谷市の現状分析（問題点とその原因）

	現状と原因	解決策
成果を重視した事業		
1 結果と成果の意味を知っているか	○	-
2 事業の成果を毎年度測定しているか	×	成果ではなく結果の測定である。ただ、成果指標の設定は非常に難しい。
3 過去に1度でも成果を測定したことがあるか		事業の結果（アウトプット）だけでなく、成果（アウトカム）も測定する。
総合振興計画		
1 総合振興計画を見たことがあるか	○	-
2 全ての職員が総合進行計画の内容を見たことがあるか	×	係長クラスまでしか配布していない。一般職員は日々の事業と総合振興計画との関連を把握していないと思われる。 ・庁内ラン等を活用し、いつでも誰でも見られるような状況にする（現在は庁内ランのフォーラム上で公開している）。 ・職員1人1人が自分の仕事が何に基づいているものなのか意識せざるを得ないような仕組みを考える。事務事業評価でそれが可能になるのでは。
3 事業に目的はあるか	○	-
4 事業の目的が何か考えたことがあるか	○	-
5 同じこと（事業）が重複していないか	×	一部事業が重複している。事業を総合的に分析する。
7 総合振興計画と実施計画、予算事業との関連は明確になっているか	×	企画と財政で事業の関連が明確になっていない。企画課と財政課の調整を綿密にする。
8 総合振興計画にない事業はないか	×	計画に無い事業がある 客観的評価に基づく事業展開を試みる。
9 人件費だけの事業が予算事業になっているか	×	人件費だけの事業（窓口相談など）で予算になっていないものが存在する。事業の捉え方を再定義する必要がある。
10 総合振興計画の進行管理ができていますか		あくまでも結果の把握であり、成果の把握ではないため、真の意味での進行管理に至っていない。 成果の把握に基づく進行管理をする。事業別を基本とした事業計画・予算要求・査定・執行・決算・評価の一連の業務を行う新たな財務会計システムの早期導入を目指す。
コスト意識		
1 事務・事業毎に業務量を計画しているか		定数を出すために、事務事業ごとに業務量を算出しているが大雑把である。 民間のように「業務日誌」をつけて細かく把握する必要がある。職員に負担がかかるのであれば、別の手法もある。H社のシステムはその点を考慮したものである。
2 事務・事業毎に業務量の実績を把握しているか		事務事業ごとの実績は、民間委託の可否の判断のために算出したことはある。
3 （人件費を含めた）事業の正確なコストを把握しているか	×	正確なコストではない。 ・正確なコストを把握するためには、人件費、間接費、公債費、退職給付引当金、金利等のフルコストを把握する必要がある。 ・事業別予算の導入の取り組みに向け、歳出決算を事業別に分類・分析する階層マトリクス型決算分析を試行している。 ・平成12年度予算編成より、新規事業については事業別の予算調書を提出してもらっている。
4 周りの自治体と比べて、同じ事業のコストは低いか（例：ゴミの収集コスト、保育に依るコスト、給食費等）		事業にかかるコストは、近隣の自治体と比べて高いとは思わないが、簡単には比較できない。正確なコストが把握できない以上比較しようが無い。
5 同じ事業で周りの自治体と比べてコストが高い場合、その原因はどこにあるか把握しているか		
予算編成		
1 事業の結果を評価しているか		事業の結果は出している。成果とはいえない。
2 事業の結果は予算に反映しているか	○	事業結果をできる範囲で予算に反映している。
住民参画		
1 事業の結果・成果を住民に知らせているか		事業の結果を市民に報告しているが、十分ではない。施策を一部ピックアップしまとめて「主要施策の成果報告書」として9月議会で報告している。あくまでも結果であって、成果とはいえない。 事業の成果を市民にわかりやすい形で積極的に公表する。
2 住民の意見（声）を聞く方法がとられているか		市民の声（メール、FAX、手紙）や計画の策定の際、参加してもらっているが、十分とはいえない。 市民に成果をわかり易い形で情報提供することで、より意義のある意見を頂き、今後の事業展開に活かす仕組みを作る。
3 住民の視点にたったものを考えているか	○	-

○=はい、 =どちらともいえない、 ×=いいえ
 解決策の中身は、「行政評価制度導入検討委員会準備会議」と「行政評価制度導入検討委員会準備会議事務局」で出された意見をまとめたものである。

行政運営上の課題

本市の現状分析の結果、次のような行政運営上の課題が考えられた。

- 政策・施策・事務事業の見直しが必要ではないか。
- 財政の健全性の確保が必要ではないか。
- 行政の説明責任の充実が必要ではないか。

- i. 政策・施策・事務事業の見直しが必要ではないか。
 - 目的が明確でない事業が毎年繰り返されていないか。
 - 目的が重複する事業がないか。
 - 組織定数にとらわれていないか。
- ii. 財政の健全性の確保が必要ではないか。
 - 予算調整時に十分見直しが行われているか。
 - 正確な事業別コストを把握しているか。
 - 使いきり予算による弊害はないか。
 - 支出に見合う成果が十分あるか。
- iii. 行政の説明責任の充実が必要ではないか。
 - 行政運営の成果に関する説明が十分できているか。
 - 各種の実績報告書は事業の成果を十分に説明しているか。
 - 市民ニーズに十分対応しているか。

管理職の意識

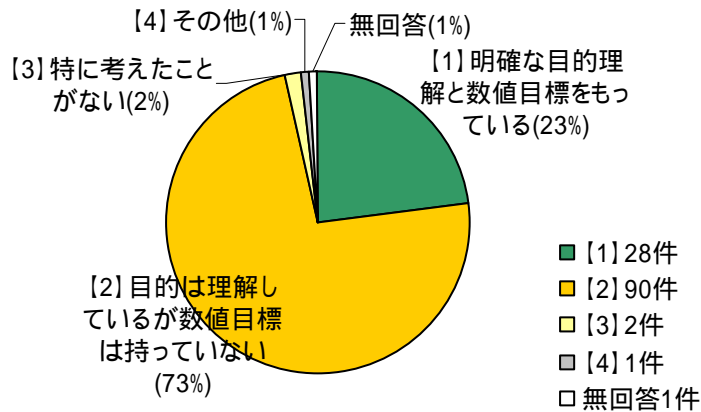
平成 14 年 3 月、現状の行政の仕事に対する意識調査を行うため、本市の管理職に巻末の参考資料に掲げるようなアンケート調査を実施した。その結果は次のとおりである。

【仕事の目的や目標の認識】

あなたは仕事の目的や目標をどのように認識していますか。

仕事の目的は理解しているが、数値目標が出せないという意見が多かった。今後、職員の仕事に対する目標の達成度を図るためにも数値目標が必要となることを職員が理解できるようにしていかなければならない。

【合計】

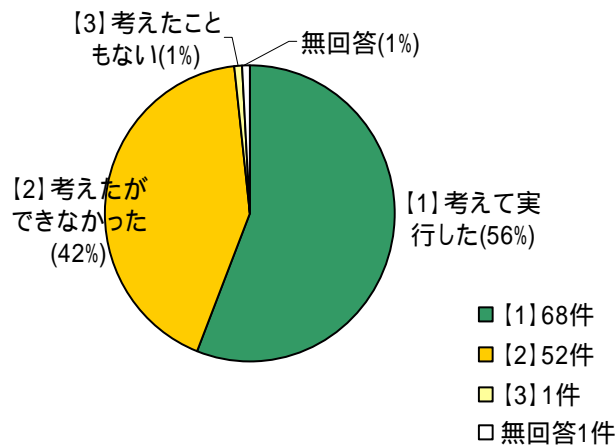


【業務や職場の改善】

あなたは、仕事を行うときに業務や職場の改善を考えていますか。

「考えて実行した」と「考えたが実行できなかった」とに2極化している。ほぼ全員が業務や職場の改善というテーマを持ったことがあるという結果が出ている。

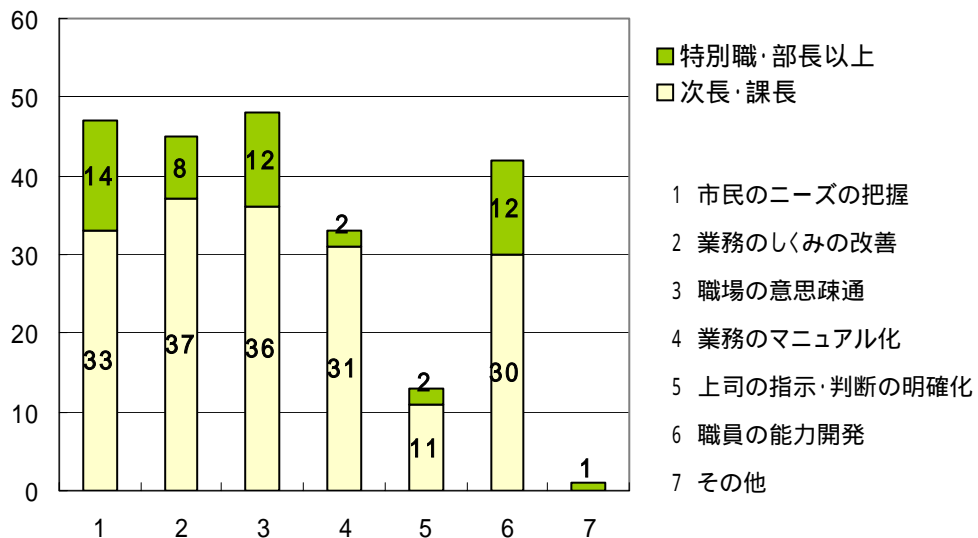
【合計】



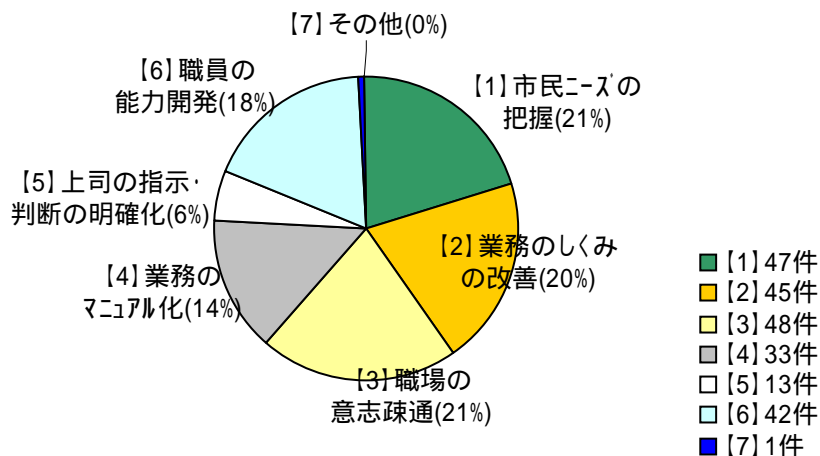
【仕事を向上させるために必要なこと・改善すべきこと】

あなたの仕事を向上させるために必要なこと、改善すべきことは何ですか。

特別職・部長と次長・課長で結果が異なっている。特別職・部長は、「市民のニーズの把握」が必要と感じている職員が多いが、次長・課長では、「業務のしくみの改善」が必要と感じている職員が多かった。



【合計】

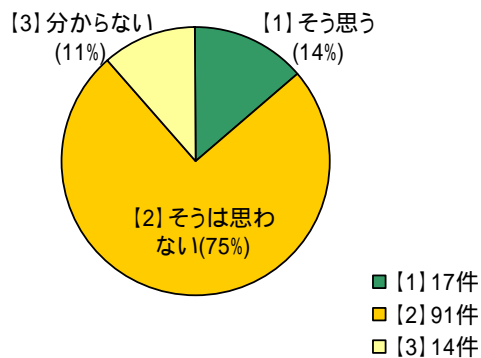


【経営資源の配分】

あなたは、現在越谷市では適正に経営資源が配分されていると思いますか。

経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が適正に配分されているとは思わないという意見が全体の3/4を占めた。なぜ適正に配分されていないのか、どうすれば今後適正に配分されていくのか。行政評価というツールをうまく使って経営資源がより適正に配分される仕組みを考えていく必要がある。

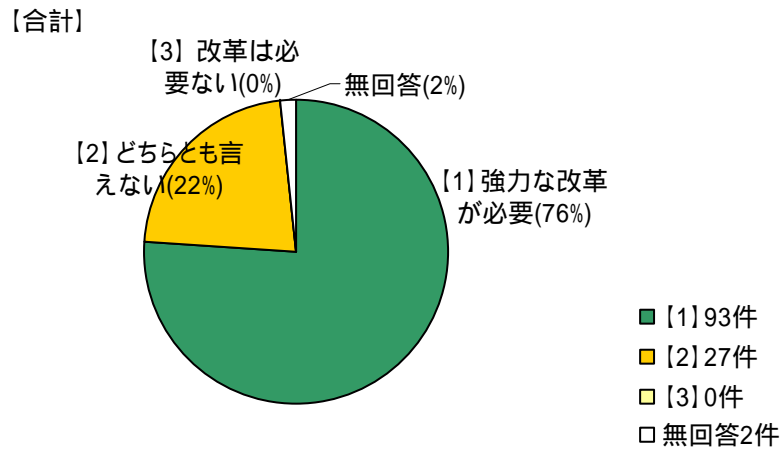
【合計】



【NPMの視点からみた改革】

市役所にもニュー・パブリック・マネジメントの視点から改革が求められる時代になってきていますが、越谷市でも改革への取り組みが必要だと思いますか。

強力な改革が必要と答えた職員が全体の3/4を占めた。特に特別職・部長では93%の職員が強力な改革が必要と答えている。また、意見の中からは、特に職員のコスト意識の希薄さに対して危機感を持っていることが分かる。今後、行政に対する市民の目は厳しくなっていくことが予想されるため、行政が行っていることをきちんと説明できる仕組み作りが急務である。

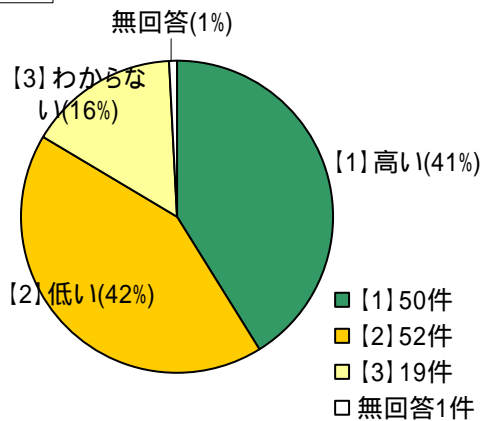


【仕事に対する自己満足度と市民満足度】

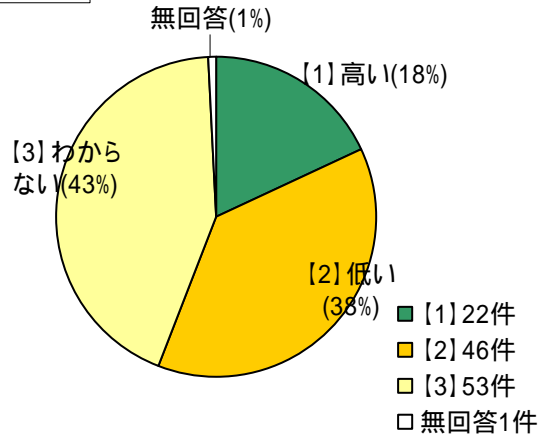
現在あなたが担当している仕事に対するあなた自身の満足度と市民からみた満足度との関係について、どう自己評価していますか。

市民満足度については、「低い」・「分からない」という回答が 81%を占めた。また、自分の仕事について満足度（自己満足度）が高いと答えた職員の中でも市民の満足度は低いと答えた職員が多かった。ここから、市民満足度を把握する仕組みが仕事の中に組み込まれていないということがうかがえる。したがって、そのための仕組み作りを行う必要がある。

自己満足度

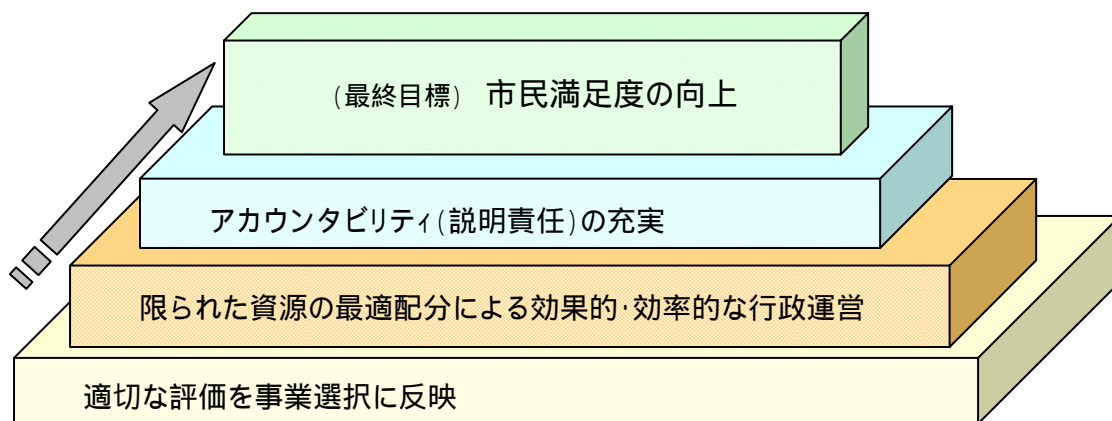


市民満足度



(2) 行政評価制度の導入目的と期待される効果

本市においては、前述のような課題を解決するために、次の3つの目的を達成しつつ、最終目標である「市民満足度の向上」を目指して行政評価制度を導入する。



適切な評価を事業選択に反映

行政評価制度を既存の行政運営システムに活用するためには、適切な評価を事業選択に反映させることが必要となる。

行政評価制度の導入により、事業目的の妥当性、事業の有効性、効率性、さらには事業の貢献度などを検討することで、既存の事業を継続するか、見直しをするか若しくは事業を廃止するかという意思決定に役立つ情報を提供することができる。事業を選択するための評価は、客観的な情報に基づくものでなければならないが、行政評価制度は、客観的な情報を提供しうるものとなる。

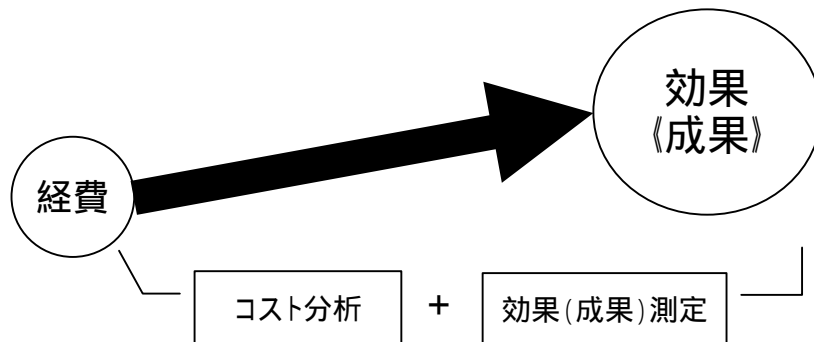
限られた資源の最適配分による効果的・効率的な行政運営

最少の経費で最大の効果をあげるためには、限られた資源を如何に配分するかが重要な課題となる。資源を投入した結果、どのような成果が得られたかを的確に把握し、資源の最適配分を図るためには、限られた資源がどこにどれだけ使われているかという資源の消費量を測定することが必要となる。

しかし、現状の行政運営では、事業ごとに人件費を含めた正確な行政運営上のコストが把握されているわけではない。また、予算はその執行率が問題とされる

傾向にあり、予算調整時に十分な見直しが行われているとは限らないのが現状である。行政評価制度を導入することで既存の行政運営システム（予算編成、人事定数管理、総合振興計画との関連付け等）への活用を図り、効果的・効率的な行政運営を行うことができると考えられる。

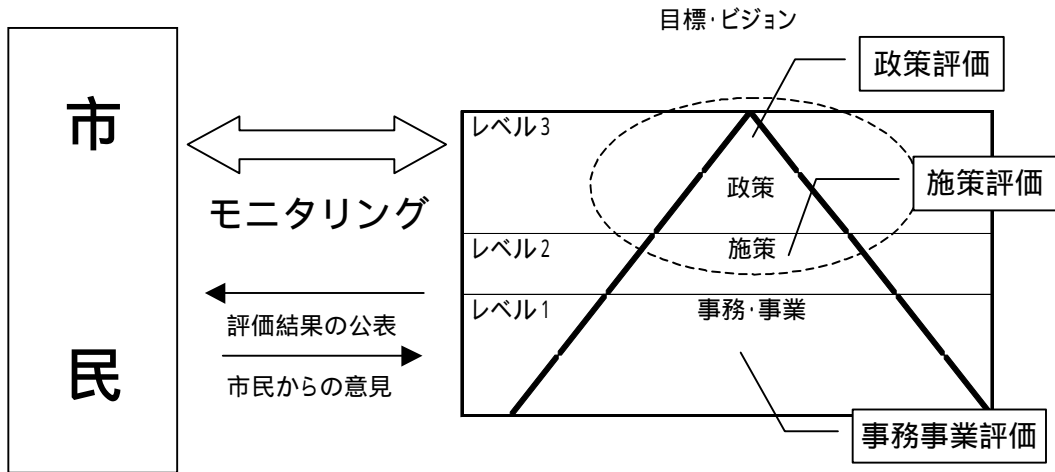
最少の経費で最大の効果(成果)を！



アカウンタビリティ（説明責任）の充実

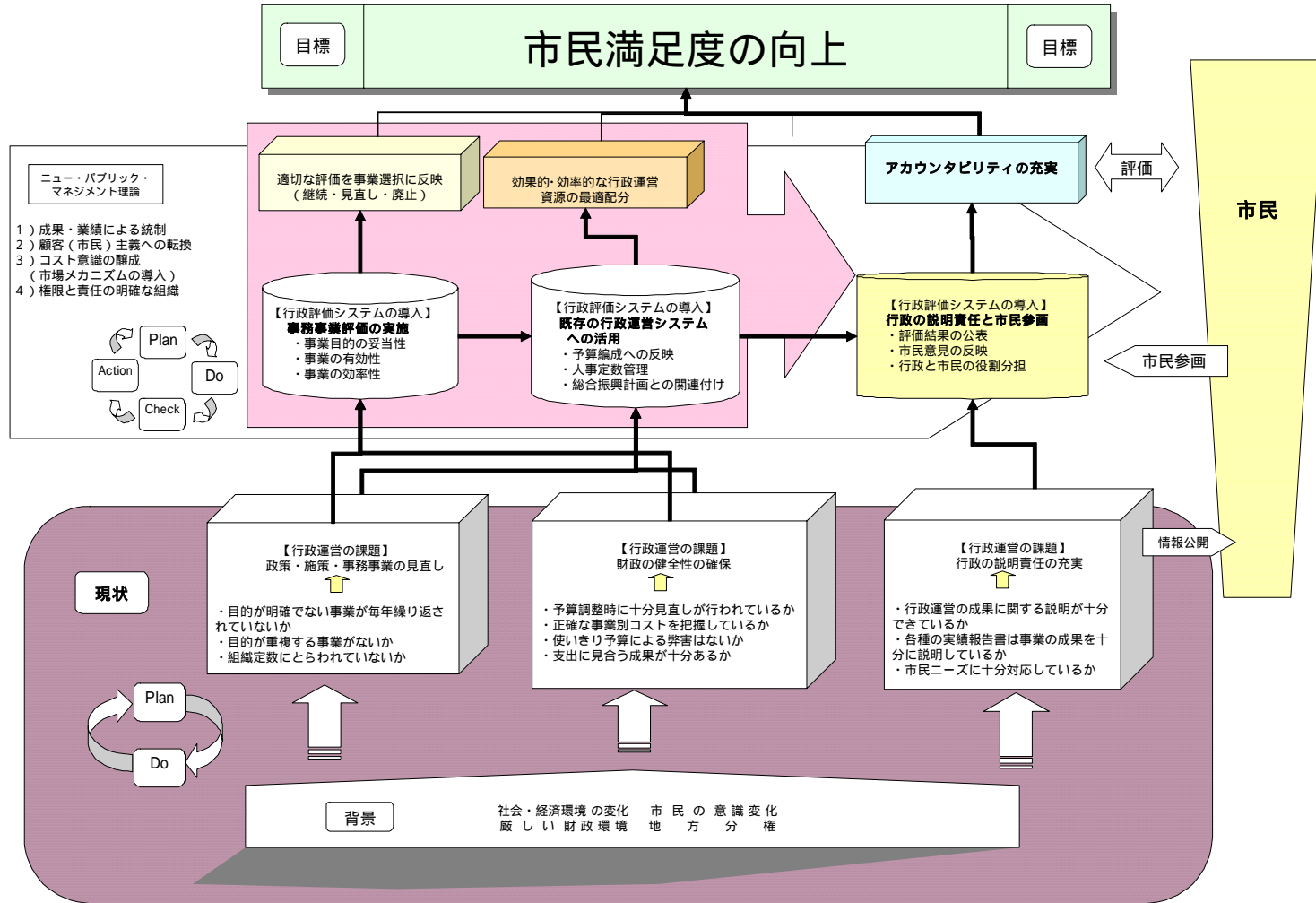
行政運営の成果は、従来から市の広報などで市民に公開されている。しかし、その成果として公開されているものは事業の成果を十分に説明しているものとはいえない。例えば「道路舗装工事 50m、交通指導員の確保 30 人」というように、行政運営の結果を公開しているにすぎない。道路を舗装した結果どのような成果が得られたか、交通指導員を確保し、街頭指導を行った結果どのような成果が得られたか、といった行政運営の成果は公開されていない。また、主要施策に含まれない窓口業務や内部管理事務のようなものについては、それが行政運営に必要な不可欠なものであるにも拘らず、例えば業務量や人件費のような結果さえも公開されていないのが現状である。

市民への説明責任(アカウンタビリティ)と市民参加の促進



行政評価制度という仕組みを行政運営の中に組み込むことで行政運営の目標とその結果・成果を明確にすることができる。その成果をプロセスを含めて市民に公表することにより、アカウンタビリティを充実し、市民の行政への参画を通じて市民満足度の向上につなげることができる。

図表 2 : 【越谷市行政評価制度の導入目的】



(3) 越谷市における行政評価制度の位置付け

本市において導入する行政評価制度は、行政運営上の課題を克服し、市民満足度の向上を図るためのツールとして位置付けられる。本市には目的を定めて効率的・効果的に行政運営を進め、また同時に市民参画を進めていくための手段として様々な仕組みが既に存在する。目的という視点では、「第3次越谷市総合振興計画」を策定し各課において遂行中である。効率的・効果的という視点では、予算編成や定数管理、機構改革などによって内部の改革を進めている。また市民参画という視点においては、「地区まちづくり推進計画」をはじめ様々な市民参加の仕組みもできつつある。さらには市長への手紙（電子メール）や情報公開制度の導入により市民への説明や情報提供をおこなう仕組みも整備されている。

しかしながら、それで十分とは言えない。今後、地方分権が進み、自治体の業務が増加するとともに、自己決定・自己責任が今まで以上に求められるようになる。社会経済環境の変化も目まぐるしく、税収の安定的確保が難しいことから、多様な市民ニーズに対応できる財政の維持も困難な状況である。納税者である市民の行政に対する目も厳しい。このような状況の中で、サービスの水準を落とさず、自治体としての役割を果たしていくためには、今まで以上に「ヒト・モノ・カネ・情報」を最適配分していけるような組織体としていかなければならない。同時に、市民への説明責任も果たしていく必要がある。その「ヒト・モノ・カネ・情報」を最適配分するための手段として、また、市民に説明責任を果たしていくための価値ある情報を整備するための手段としての仕組みが行政評価制度なのである。

行政評価制度を導入することで、行政内部においては、計画、予算、組織・定数、人事・研修といった、連携が弱かった個々の行政運営の仕組みを相互に関連付け、「ヒト・モノ・カネ・情報」の最適配分を実現することが可能になると考えられる。また、市民との関係においては、効果的な行政を実現することが結果的に市民にとっての利益・満足度につながり、整理された行政運営のプロセスと成果を積極的に公開することで市民に対する説明責任を果たすことにもつながる。

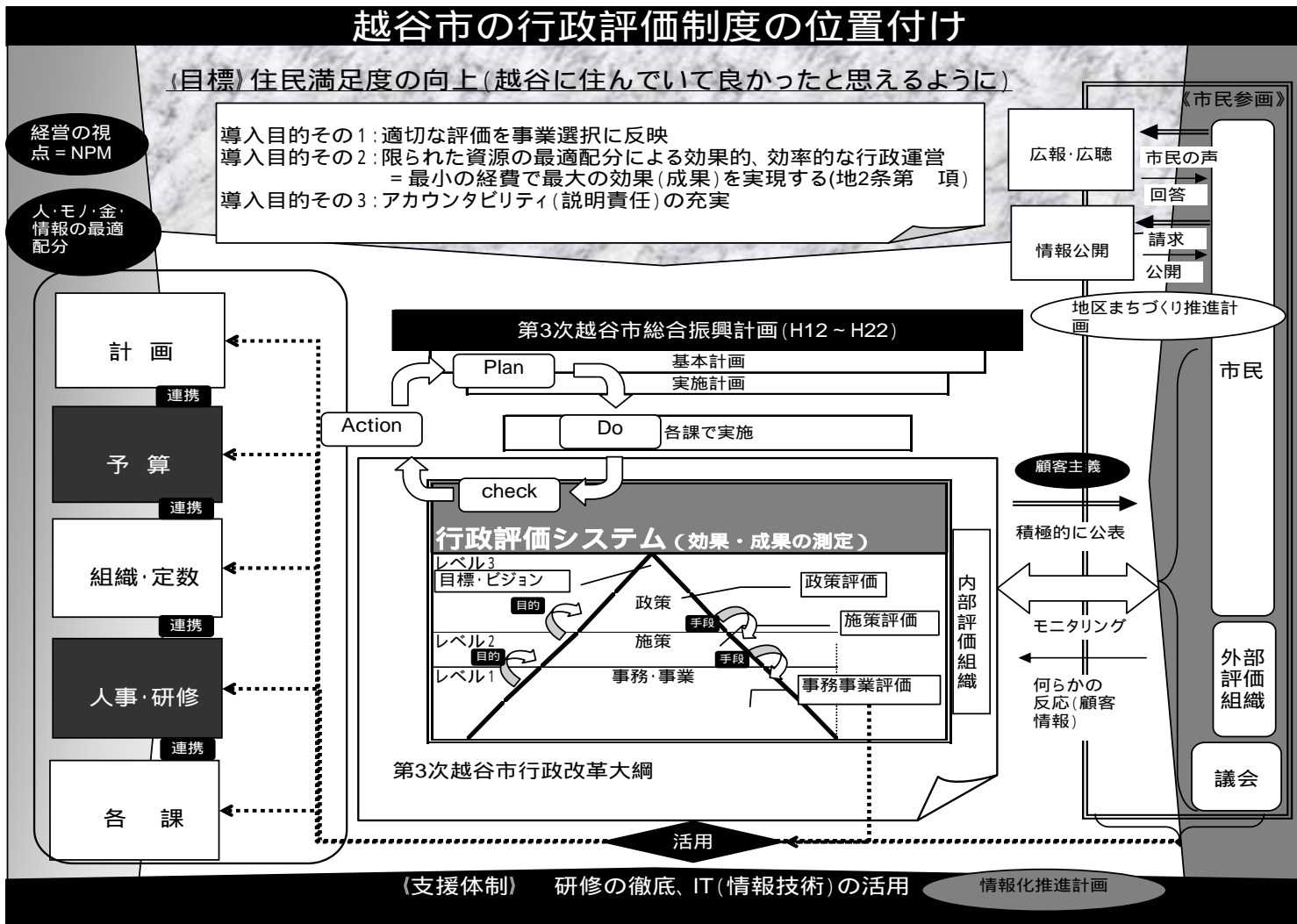
行政評価制度の確立は、『第3次越谷市総合振興計画』の前期基本計画、都市経営の推進において“効率的で計画的な行政運営の推進”を図ることとして次のように明記されている。

「基本構想および基本計画に基づく総合的、計画的な行政運営を進めるため、実施計画を策定し、財政計画との整合性をもたせるとともに、**行政評価制度を確立し、適正な事業の推進に努めます。**そのため、進捗状況の公表や事業費対効果の分析など施策や事業の適正な選択および評価の指針を開発するためのプロジェクトチームを組織し、実施計画や予算編成に反映できるような評価に基づく**施策選択のシステム**の構築をめざす。」

また、『第3次越谷市行政改革大綱』においても以下のように位置付けられている。

「行政は、施策と組織及び資源により、行政活動を展開していますが、説明責任や市民満足度の視点で客観的に事務や事業の必要性、進捗度、成果を可能な限り定量的に評価する**行政評価制度の構築**が求められています。この行政評価制度については、現在、内部で方策を検討していますが、13年度において、本格的なシステムの構築に取り組み、**平成14年度からの導入**を目指します。」

図表3：【越谷市行政評価制度の位置付け】



2 導入計画

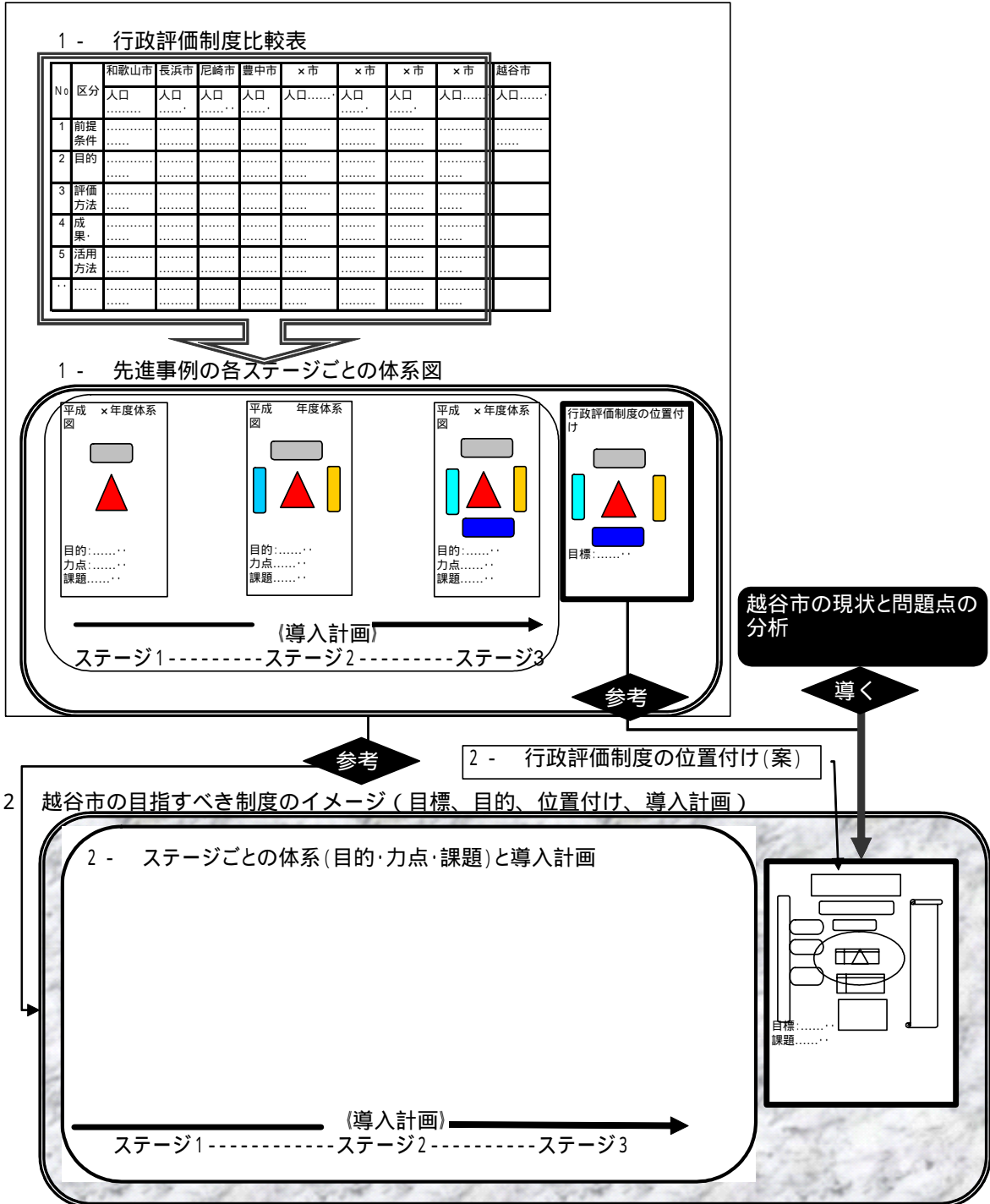
(1) 導入計画の検討方法

行政評価制度の導入計画は、まず行政評価の先進自治体事例を基にして、それぞれの自治体でどのような目的で行政評価制度が導入されたのか、どのようなステップを経て行政評価の取組みが進められているのかを検討することから始めた。次に、「 -1 越谷市の行政評価制度（総論） 1 導入目的 」で記述したように、本市の行政課題を抽出し、その解決方法としての本市の目指すべき行政評価制度を検討するという方法で進めた。

図表4：【導入計画のイメージ図】

行政評価制度導入の目標・目的、位置付け、導入計画の検討方法

1 先進事例



上記の導入計画のイメージを基にした実際の取り組みについて次に説明する。

行政評価制度の先進自治体事例は、都市の中では最も早く行政評価の取り組みを始めた長浜市と人口 30 万人から 50 万人規模の都市を選定した。

図表 5 : 【行政評価制度の比較】

No.	区分	長浜市（滋賀県）	和歌山市	尼崎市（兵庫県）	豊橋市（愛知県）
1	人口	57,502人 （平成12年3月31日現）	393,823人 （平成12年3月31日現在）	466,380人 （平成12年3月31日現在）	354,318人 （平成12年3月31日現在）
2	特色	目的体系図	いろいろな形の評価	コスト重視	スピードが速い
3	事務局体制	経営改革推進室2名	行財政改革推進室4名	行革推進室3名	行政評価推進室(専任)4
4	導入時期	平成10年9月～	平成12年5月～	平成11年12月～	平成12年5月～
5	目的・目標	職員の意識改革 【平成11年度】 目的意識の醸成 【平成12年度】 コスト意識の醸成 【平成13年度】 サービス精神の向上	・財政の健全化と効率的な行政運営の推進 ・合理的な施策の選択と施策の質の向上 ・行政の透明性の確保と住民に対する説明責任の明確化	「住民満足度の向上」を目指した総合的な行政運営の確立 1)【執行評価の段階】コスト評価機能の強化 2)【政策評価の段階】顧客・成果志向の行政運営（住民満足度の向上） 3)【全ての段階】行政の体質改善・職員の意識改革 4)【政策評価の段階】都市経営的視点の導入	市民満足度の向上、行財政運営の質的転換を図ること 1)市民の視点にたった目的・成果志向型の行政執行への転換 2)職員の意識改革、政策形成能力の向上 3)わかりやすく透明性の高い行政運営の実現
	共通事項	どこも一番頭に掲げている目標が「市民満足度の向上」			
6	評価方法	・目的体系図の作成 ・2種類の評価表（基本事務事業評価表、事務事業評価表）の作成	【初年度】モデル事業評価（12事業） ・2次評価を実施	【初年度】モデル事業評価（21事業） ・単年度事業と複数年度事業の評価書を区分 【2年目～3年目】事業別決算評価書の作成（全事業）	【初年度】モデル事業評価（21事業） ・事業を一般事業と公共事業に区分、それぞれ細事業（係長）と事務事業（課長）に分けて評価
7	評価の効果	・事業の内容が一覧できるようになった。 ・コストが如何に大きいか分かった。	・職員の意識の変化 ・人事や財政等の所管以外の部門で制度を活用したいと考えられるようになってきたこと。	【初年度～2年目】正確なフルコストの把握、単位当たりコストの把握（評価システムの基礎固め） 【3年目】単位当たりコストの経年比較による執行評価が可能となったこと。	職員の意識の変化
8	評価の活用方法	-	定数管理、予算編成、業務の重複の見直し、現課で事業の位置付けを考えること	成果報告書 事業別の決算報告書	今後の課題

(2) 越谷市の目指す行政評価制度 各ステージ毎の計画

本市における行政評価制度は、次のように段階的に事務・事業から施策の見直しを行い、効率的・効果的な行政運営を行うための組織の見直しにつなげていく。

ステージ1(平成14、15年度):事務・事業の見直し

ステージ2(平成16年度):事業・施策の見直し

ステージ3(平成17年度):組織の見直し

□ ステージ1(平成14、15年度):事務・事業の見直し

効果:職員の意識改革

最初のステージでは、まず事務・事業の見直しから始める。

具体的には、各課においてそれぞれの事務・事業を整理するための行政評価のツールである“事務事業評価表”（案:図表8）を作成することから始める。事務事業評価表を作成する過程で、事業の目的を再認識し、本当に必要な事業なのか?といった疑問が湧いてくることもある。また、これまで数値化されていなかった目標を掲げることで、目標に対する達成度を明らかにすることができ、事務・事業を見直すことが可能となる。

事務事業評価表は全課一斉に作成するのではなく、まず現行の事業体系の中で複数のモデル事業を選び、当該モデル事業について評価表を作成する（Aパターン）。モデル事業から始めるのは、まず行政評価を行うに際しての課題を洗い出しておく必要があるからである。評価表についても、記載内容や様式を見直すことも出てくる。このため、選定するモデル事業はできるだけ異なった性質の事業を幅広く選んでおくことが必要と考えられる。

評価の対象とする事業は、マトリクス型決算事業を基に選定する。

次に、事業体系の見直し後の新しい事業体系の中から複数のモデル事業を選び、当該モデル事業について評価表を作成する（Bパターン）。

このようにして、ステージ1では事務事業評価を実施することにより、事業の目的の妥当性、事業の有効性、事業の効率性等を検討し、適切な評価を事業選択

に反映させていく。すなわち、事業そのものの捉え方に対する職員の意識の醸成を図り、事業別コスト計算手法を検討することにより、予算の効率的・効果的な執行、事業と職員の適正配置等、職員の意識改革を促すことができる。

事務事業評価の結果をどのように市民に公表していくか、公表の仕方を検討する。例えば、インターネットを利用して市のホームページに掲載したり、広報を通じて市民に広く公表し、アカウントビリティの充実を図っていく。

□ ステージ2（平成16年度）：事業・施策の見直し

効果：予算編成への反映による効果的な資源配分

ステージ2では、ステージ1で整理された事業を基に、当該事業が施策目的達成のための手段となっているか、という観点から施策の見直しや施策目的達成のための事務事業の優先順位付けを行っていく。

事務事業評価は、全課にわたる主要事業に拡大して行っていく。また、事務事業評価を全庁に導入するための準備作業として、評価表のデータベース化を検討することも考えられる。さらに、効率的・効果的な行政運営を行っていくために、行政評価制度を既存の行政運営システムである予算編成に反映させていくことも合わせて検討していく。

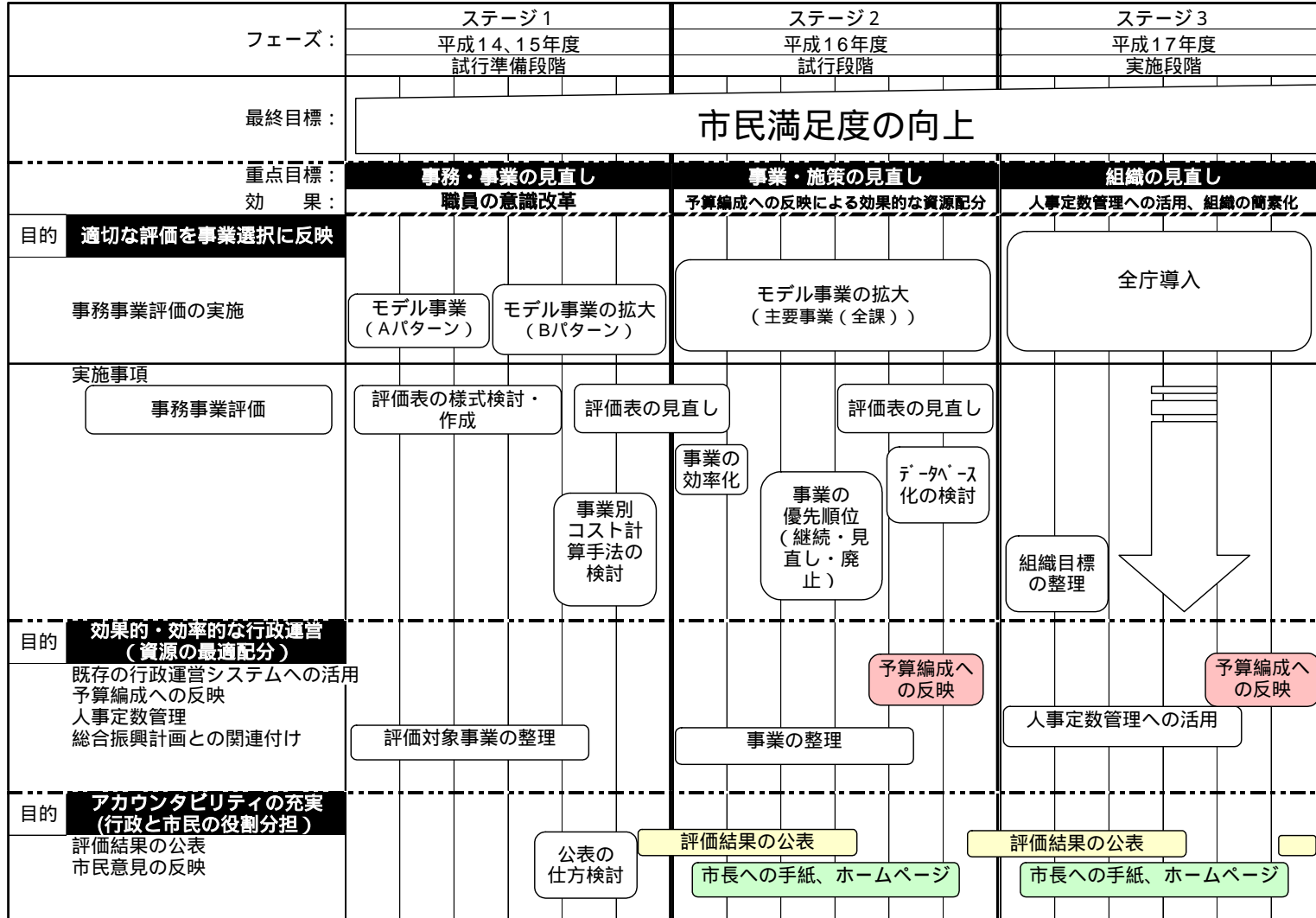
このようにして、ステージ2ではステージ1の事務事業の見直し結果を受けて、総合振興計画における位置付けを明確にした上で、その上位目的である施策との関連付けを行っていく。また、市民への情報公開をさらに充実させ、市民からの意見を反映させていくシステムを検討する。

□ ステージ3（平成17年度）：組織の見直し

効果：人事定数管理への活用、組織の簡素化

ステージ3では、ステージ2で見直した施策体系を基に、組織の見直しを行う。具体的な手法は今後のステージ2における施策の見直し後の課題となるが、効率的・効果的な行政運営を行うための組織の簡素化、統制しやすい組織に変革することを検討する。また、行政評価制度を人事定数管理へ活用し、組織の見直しに資する情報を提供することを検討していく。

図表6：【越谷市 行政評価制度導入計画】



- 2 越谷市行政評価制度(各論)

1 評価時期(いつ)

行政活動を評価する時期により、事前評価、中間評価、事後評価の3通りに区分することができる。

事前評価は、政策・施策の企画立案段階、事業が実施される前の段階で評価するものであり、複数の政策・施策の代替案の検討や事業の採択の可否に活用されることが多い。事前の評価であるため、公共工事のように予測や見積もりの妥当性に重点が置かれる。

これに対して中間・事後評価は、既の実施されている政策・施策・事業について評価を行う。中間評価は、政策・施策・事業の執行段階において、それらの進行状況を評価することにより、政策・施策の継続・中止の決定に活用される。事後評価は、政策・施策・事業の終了段階において、事前に設定した目標値と比較することによりそれらの達成度や成果の判定を行うものである。事後評価は、次の計画の立案に活用することができるように、事業の実施状況やその成果に重点が置かれることになる。

本市における行政評価制度は、まず、既の実施されている事業についての見直しを行うことを目的としており、事後評価を行うこととする。

時期 目的・視点	事前評価	中間評価	事後評価
評価の目的	複数の政策・施策の代替案の検討 事業採択の可否	政策・施策・事業の継続・中止の決定	政策・施策・事業の達成度、成果の判定
評価の視点	予測・見積もりの妥当性	進行状況	実施状況、成果

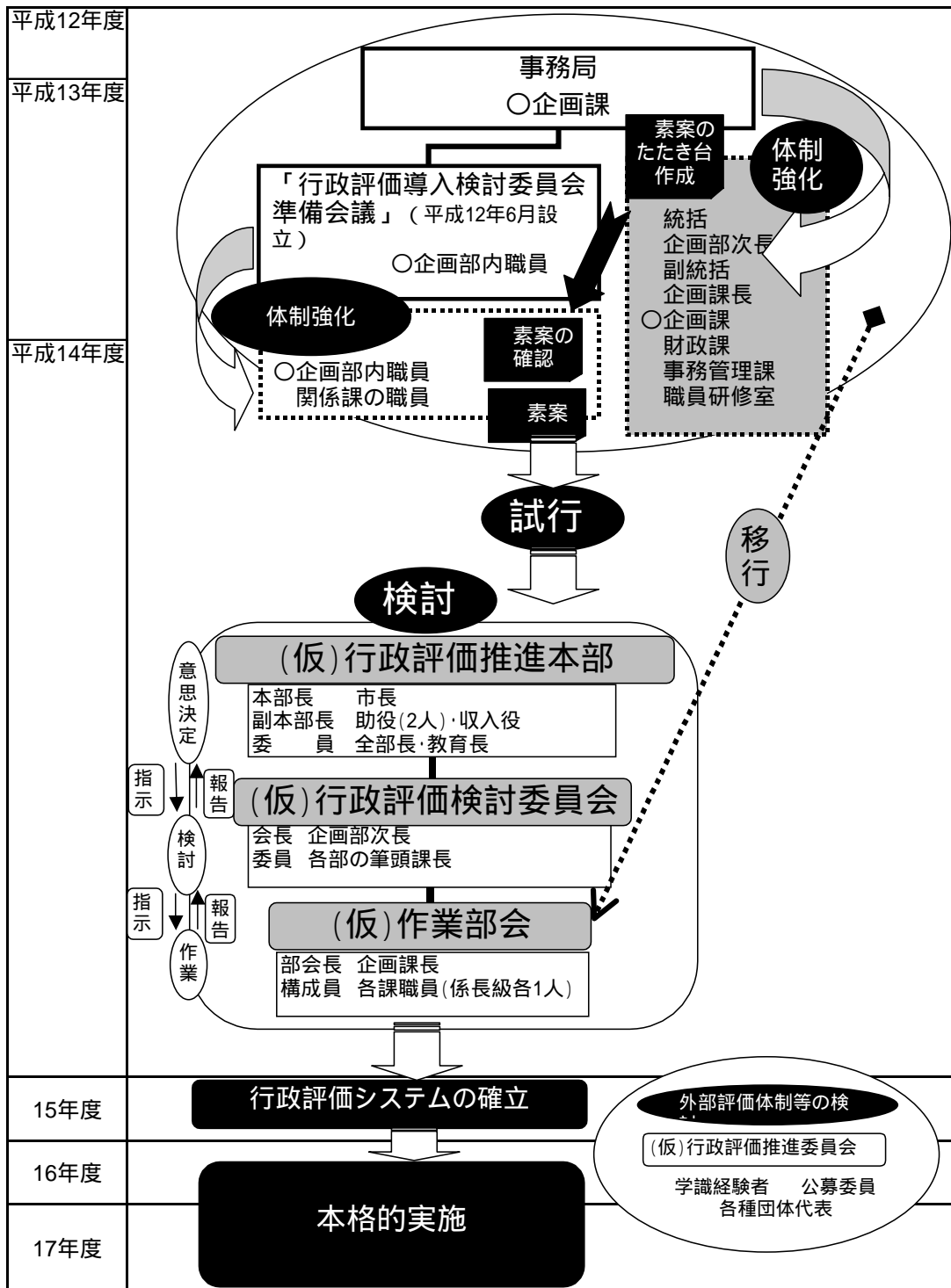
2 評価主体(誰が)

行政の評価は誰が行うのか。行政評価制度の導入目的は「市民満足度の向上」であり、最終的には行政サービスを受ける市民が評価を行うことになる。しかし、個々の事務・事業ごとの詳細な評価は、行政内部で行政運営に精通している職員が行い、その結果とプロセスを市民に積極的に公表し、意見を求める方法が、効率的・効果的な手法と考えられる。では、行政内部で評価をするためには誰が評価すればよいであろうか。もちろん事業の内容をよく知っている担当者が評価を行うのが効率的であるが、お手盛りの評価となる可能性もある。できるだけ客観的な評価を行うためには、事業の内容を把握し、かつ、施策との関連性も考慮したうえで評価をすることのできる担当係長が第1次の評価を行ったうえで、担当課長が2次評価を行い、上位組織である“(仮称)行政評価検討委員会”において施策評価を行うことが望ましいと考えられる。

	内部評価		外部評価
評価主体	第1次評価	担当係長	市民 外部評価組織《学識経験者、民間シンクタンク等により構成される行政評価推進委員会(仮称)》
	第2次評価	担当課長	
	施策評価	内部の評価組織《(仮称)行政評価検討委員会》	

本市における平成14年度以降の行政評価の推進体制は、図表10のような体制を予定している。市長を本部長とし、助役、収入役を副本部長とする全部長・教育長から構成される“(仮称)行政評価推進本部”を設置する。同時にその下部組織として“(仮称)行政評価検討委員会”を設けて行政評価制度の導入を推進していくこととする。

図表7：【推進体制体系図】



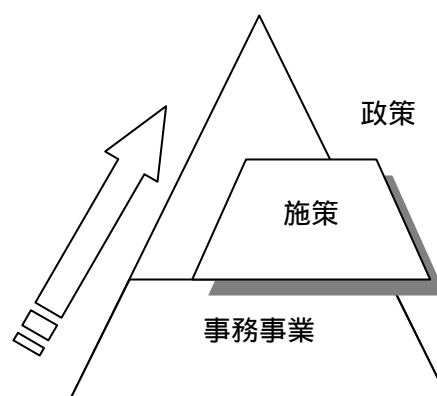
3 評価の対象範囲(何を)

何を評価の対象とするか。一般的に政策体系は政策 施策 事務事業に階層分類して考えられるが、それぞれの評価は次のように定義することができる。

事務事業評価 事務事業は、行政活動の基本単位となるものであり、事務事業評価は、個々の事務事業の企画 執行 見直しの一連のサイクルの中でその妥当性や成果等を判定するもの。

施策評価 施策は、政策と事務事業の中間に位置する。施策は、政策を実現するための手段であり、さらに細かい単位である事業から構成される。施策評価は、一定単位の事業についての施策（プログラム）が政策を実現するための有効な手段となっているかについて、その妥当性や成果を判定するもの。

政策評価 政策は、行政の大局的な目的や方向性を示すものであり、政策評価は、総合振興計画の大綱に示されるような「政策」について、その妥当性や成果を判定するもの。



本市における行政評価制度は、最終的に市民満足度の向上を目指しているものであり、そのためにまず「適切な評価を事業選択に反映させること」を目的としている。市民満足度を高めるための満足度調査を行い、政策・施策に反映していく方法も考えられるが、当該調査の結果が得られたとしても、限られた資源を効果的・効率的に配分するという観点からは、有効な方法とはいえない。資源の効果的配分という観点からは、個々の事務事業の見直しを行う事務事業評価から実施し、段階的に施策評価へとつなげていくことが有効な方法であると考え、本市においては事務事業評価から実施することとした。

4 評価表(何を使って)

一般的に行政評価制度の中で行なわれている評価方法には、業務棚卸表を用いる方法と事務事業評価表を用いる方法がある。

業務棚卸表とは、各組織単位が遂行することになっている業務を体系的に文書化し、組織の目的と手段を明示するとともに、成果を評価し、経営改善のための分析を行えるようにする手法である。

業務棚卸表を用いる方法には、次のように組織再編の基礎資料として活用できるという長所がある反面、事務事業を直接の対象とするものではないため、事務事業の評価をする場合には適さないと考えられる。

(1)業務棚卸表の長所

- 業務の目的を明確にし、その達成度を表す管理指標及びその指標を数値で表す実績と目標が記載されるため、業務の妥当性（必要性）についての議論が可能となる。
- 目的達成に必要な詳細な手段が記述されるため、業務プロセス改善の基礎データとして活用できる。
- 各種施策の見直し作業の基礎資料としても活用できる。
- 組織単位の評価であり、組織再編の基礎資料（組織をどのように組替え、どのようにグループ化するか）として活用できる。

(2)業務棚卸表の短所

- 業務棚卸表を並列的に記載しているだけでは、それぞれの施策目的間に関連性を見出せず、優劣をつけられない。
- 複数の組織にまたがる業務はそれぞれの課（係）の業務棚卸表に別々に表されることになるので、相互の関連性の有無が判断できない。

一方、事務事業評価表とは、事務事業を目的そのものから見直し、その目的を成果の指標や活動の指標という形で表して費用対効果の評価を行い、目標を管理していく手法である。目的を明らかにするという意味では事務事業評価表を用いる手法

も業務棚卸表を用いる手法も同じ行政評価制度の手法であるが、評価対象を事業単位で捉えるか、組織単位で捉えるかというところに大きな違いが見られる。これは、そもそも業務棚卸表のねらいが組織の生産性向上にあり、事務事業評価表のねらいが事業の改善にあることから生じる違いである。

なお、先進自治体で用いられている事例を基に業務棚卸表と事務事業評価表の違いをまとめると次のとおりである。

三重県・事務事業評価表と静岡県・業務棚卸表の違い

	【静岡県・業務棚卸表】	【三重県・事務事業評価表】
前提	従来から事務事業の見直し作業の中で評価項目を設定し事業の評価は実施していた。しかし、予算評価が重点となり事業目的の評価、施策の成果までは踏み込めていなかった。	生活者を起点とする行政運営（さわやか運動） トップダウンによる職員の意識改革
評価対象	政策あるいは施策単位 係レベル（県の行政は1つの係である程度事業が完結しているため）	事務事業単位（施策単位は、基本事務事業評価表で評価）
ねらい	予算よりも職員や組織単位に着目。一定期間その職員や組織単位が、業務を通じてどのようなことを実現しようとしているのかを把握することを目的としている。	何のために事業を行うのか、職員に再認識させることを目的としている。

	【静岡県・業務棚卸表】	【三重県・事務事業評価表】
ねらい	【目的指向型・組織の生産性向上】	【事業の改善】 <ul style="list-style-type: none"> ・生活者起点の行政 ・行政使命に基づく事務事業の展開 ・成果志向、結果重視の行政 ・横断的行政課題への対応 ・政策形成力の向上 ・行政使命に基づく庁内体制
特性	管理部門向き ----- 組織単位で業務や組織のあり方を見直すなら業務棚卸表	現業を抱える事業部門向き ----- 無駄な事業を削減し、事業効率の向上を目指すなら事務事業評価（予算の単位に近く、コストの把握もしやすい）

業務棚卸表は組織を単位として評価を行なう方法であり、本市においては、まず組織ではなく事務事業を単位として評価を行なう事務事業評価表を用いて評価を行なうこととした。本市の事務事業評価は、図表 8 に示すような評価表に記入していくことから始める。具体的にどのように評価していくか、については評価表をどのように作成していくのかとも関連し、次年度において評価表の様式を検討するときに合わせて考えていくことが必要である。

図表 8

平成13年度 事務事業評価表(案)

										(作成日 平成 年 月 日)			
事業の概要	所管	部			室・課			館・係・担当					
	担当部長名	担当課長名			担当係長名			担当者名					
	(1)事業名							(3)事業期間					
	(2)事業の位置付け	大綱	大項目		中項目		小項目		開始年度 <input type="checkbox"/> 昭和 <input type="checkbox"/> 平成 年度		終 期 <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 平成 年度		
								(4)根拠法令					
事業の実施	(5)事業実績		事業の対象		個人 世帯 団体 その他		事業の内容(意図)						
	具体的に:						どのような状態にしたいのか:						
	資源投入量		11年度決算	12年度決算	13年度予算	13年度決算	14年度予算	15年度予算要求					
	職員数								人				
	(うち嘱託・臨時職員)												
	決算額	直接人件費											
		直接事業費											
		間接費											
		トータルコスト							千円				
	財源内訳	国・県支出金											
		市債											
		その他特定財源											
		一般財源							千円				
	事業の活動結果		11年度実績	12年度実績	13年度目標	13年度実績	14年度目標	15年度目標					
	指標名	単位							円				
受診者数	人												
単位当りコスト	円												
指標名		11年度実績	12年度実績	13年度目標	13年度実績	14年度目標	15年度目標						
件数	件							円					
単位当りコスト	円												
事業の成果		11年度実績	12年度実績	13年度目標	13年度実績	14年度目標	15年度目標						
指標名	単位												
受診率	%												

2 枚目へ続く . . .

平成13年度 事務事業評価表(案)

		(作成日 平成 年 月 日)											
事業の概要	所管	部	室・課	館・係・担当									
	担当部長名	担当課長名	担当係長名	担当者名	内線								
	(1)事業名				(3)事業期間 開始年度 <input type="checkbox"/> 昭和 <input type="checkbox"/> 平成 年度 終 期 <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 平成 年度								
(2)事業の位置付け	大綱	大項目		(4)根拠法令									
		中項目											
		小項目											
評価	妥当性	目的が達成され役割が薄れていませんか 理由:	薄れている	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	薄れていない	
		市民のニーズに合った事業ですか 理由:	合っていない	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	合っている	
		特定の個人や団体に受益が偏っていませんか 理由:	偏っている	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	偏っていない	
		市が行う必要がありますか 理由:	必要でない	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	必要である	
	(6)事業の再確認	有効性	事業の成果は十分に上がっていますか 理由:	十分でない	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	十分である
			事業の成果をさらにあげる余地はありますか 理由:	余地がない	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	余地がある
	貢献度	再確認	同じ目的を持つ他の事業はありますか 理由:	同じものがある	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	ない
			実施機関	他課	国	県	民間	その他	左記名称 ()				
			事業名										
	効率性	貢献度	事業内容の中で、廃止や縮小できる余地はありますか 理由:	余地がある	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	余地がない
			よりコストがかからないやり方に変えることはできますか 理由:	変更できる	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	変更できない
			受益者負担の見直しの余地はありますか 理由:	余地がある	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	余地がない
総合評価	効率性	事務改善によって所要時間を削減できますか 理由:	削減できる	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	削減できない	
		A B	コメント:										
		C D											
Action	(7)市の重要施策との関連	男女共同参画プランとの関連											
		環境との関連											
(8)事業の方向性	理由	今後の事業のあり方	継続(拡充)	<input type="checkbox"/>	継続(改善が必要)	<input type="checkbox"/>	継続(縮小)	<input type="checkbox"/>	廃止	<input type="checkbox"/>	他の事業に統合	<input type="checkbox"/>	完了
Plan	(9)課題と改善策	課題											
		改善策											
		改善により期待される効果											

評価表に記載されている項目とそれぞれの記載目的は次のとおりである。

	記入項目	目的
1 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作成日 ・ 所管部課、担当責任者等 (1)事業名 (2)事業の位置付け（総合振興計画との関連） (3)事業期間 (4)根拠法令 	<p>事業の基本内容を明らかにする。</p> <p>（どのような事業か）</p>
2 事業の実施 (D0)	<ul style="list-style-type: none"> (5) 事業の対象 (5) 事業の内容（意図） 	<p>事業の目的を明らかにする。</p> <p>（何のために事業をしているか）</p>
	<ul style="list-style-type: none"> (5) 資源投入量（インプット） <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数 ・ 決算額（トータルコスト：事業費、人件費等） ・ 財源内訳 	<p>事業を行うために消費された資源の量を明らかにする。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> (5) 事業の活動結果（アウトプット） <ul style="list-style-type: none"> ・ 結果指標（指標名、指標式） ・ 目標値 ・ 実績値 (5) 事業の成果（アウトカム） <ul style="list-style-type: none"> ・ 成果指標（指標名、指標式） ・ 目標値 ・ 実績値 	<p>事業の活動量及び活動の結果得られた成果を明らかにする。</p>

	記入項目	目的
3 評価 (Check)	(6) 事業の妥当性	事業の目的が妥当なものであるかについて評価する。 (2 ~)
	(6) 事業の有効性	事業が十分成果をあげているかどうかについて評価する。 (2 、)
	(6) 事業の貢献度	事業が重複していないか、事業の緊急性が高いか等、施策目標に対する貢献度について評価する。(2 ~)
	(6) 事業の効率性	事業が効率的に行われているかについて評価する。 (2 、)
	総合評価	事業の妥当性、有効性、効率性、貢献度を総合的に評価し、成果とコストの両方の観点から評価する。
4 改善方策 (Action)	(7)市の重要施策との関連	男女共同参画プランや環境との関連等、市の重要施策との関連から方向付けを行なう。
	(8)事業の方向性	評価の結果、今後の事業の方針（継続、廃止、縮小、拡大等）を決定する。
5 計画 (Plan)	(9) 課題 (9) 改善策 (9) 改善により期待される効果	事業を継続する場合、次年度へ向けての課題と目標を明らかにする。

5 評価方法(どのように)

本市における行政評価制度は、平成14年度から平成17年度までをステージ1からステージ3までの3段階にわけ、ニュー・パブリック・マネジメントの視点から行政運営を行い、最終的に市民満足度の向上を目指す。具体的にどのような手順で評価を行っていくか、現時点で考えられる枠組みを以下に示す。

(1) 1次評価

内容

決算後、担当係長が「事務事業評価表」を作成し、前年度の事業の位置付けと実績を把握し、妥当性、有効性、効率性等の視点で評価を行い、今後の事業の方向性や課題、改善策等を設定する。

1次評価		いつ		誰が		何を		何をを使って	
事前	-	担当課長	-	政策	-	業務棚卸表	-		
		担当係長							
事中	-	内部の評価組織	-	施策	-	事務事業評価表			
		市民							
事後		外部評価組織	-	事務事業					

効果

各担当課担当係で1次評価をすることで、次のような効果が期待できる。

全体の計画（総合振興計画等）における個々の事業の位置付けを明確にできる。

事業の結果、成果を把握できる。

事業のコストを把握できる。

事業の優先順位をつけることができる。

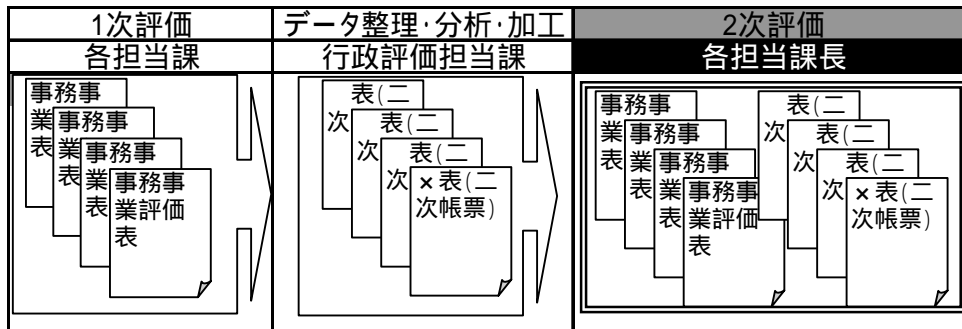
(2) 2次評価

内容

1次評価で作成した「事務事業評価表」を基に、行政評価担当課でデータの整理を行い、2次評価のための帳票を加工する。その後、加工された「二次帳票」と1次評価された「事務事業評価表」を基に、各担当課長が所管するそれぞれの事業を上位の施策の系毎（ここでは、総合振興計画の小項目レベル）にそれぞれの事業の評価を行う。

2次評価

いつ	誰が	何を	何をを使って
事前	担当課長	政策	業務棚卸表
	担当係長		
事中	内部の評価組織	施策	事務事業評価表
	市民		
事後	外部評価組織	事務事業	加工された二次帳票



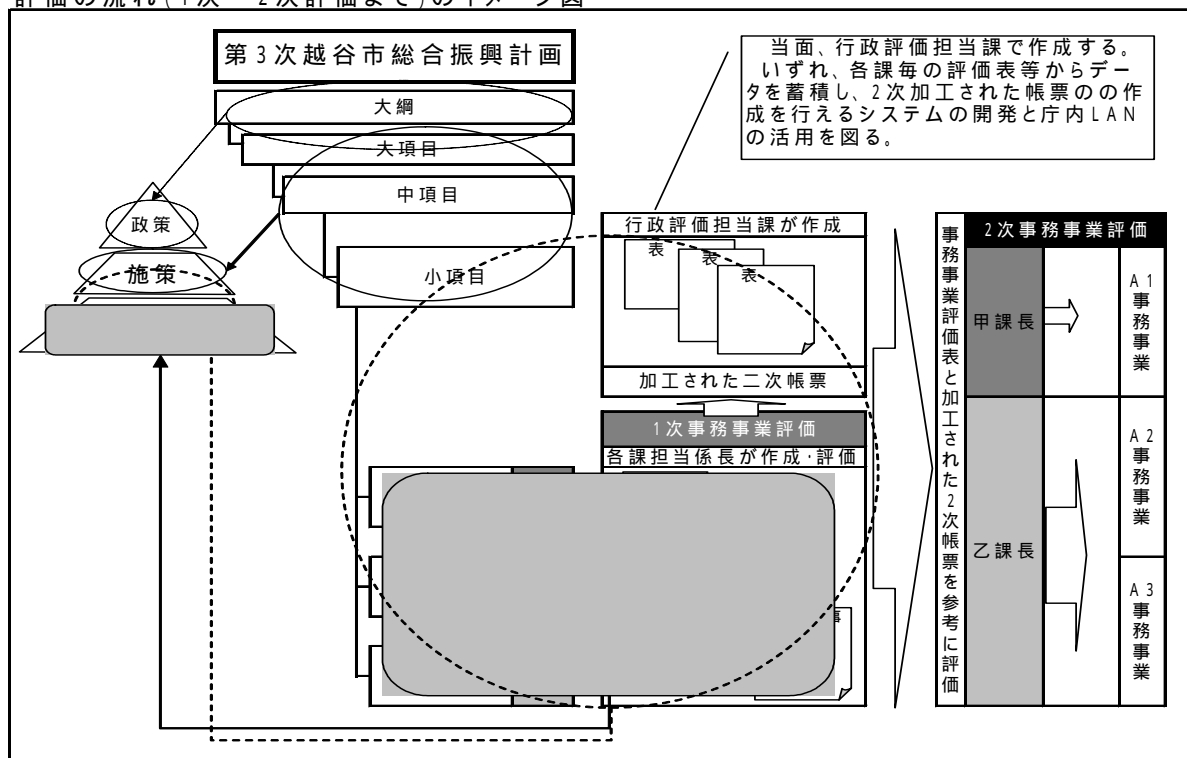
効果

各担当課長が2次評価を行うことで、次のような効果が期待できる。

事業毎ではなく、個々の事業の関連性を意識した広い視野に立った評価ができる。

1次評価とは違う視点で評価を行うことで、評価の精度があがる。

評価の流れ(1次～2次評価まで)のイメージ図



(3) 施策評価

内容

1次評価、2次評価後、内部評価組織「(仮称)行政評価検討委員会」において、施策レベルでの評価を行い、地域戦略、事業・組織の見直し等、総合的な意思決定につなげる。

施策評価							
いつ	誰が			何を		何を使って	
事前	-	担当課長	-	政策	-	業務棚卸表	-
		担当係長	-				
事中	-	内部の評価組織	-	施策		事務事業評価表	-
		市民	-				
事後		外部評価組織	-	事務事業		加工された二次帳票	

(4) 加工された二次帳票について

各担当課長の2次評価および内部評価組織「(仮称)行政評価検討委員会」における施策評価を行う際には、前述のように各担当課で作成した「事務事業評価表」を基に行政評価担当課でデータを整理・分析し、加工した「二次帳票」を使用するが、分析方法は様々な手法が想定されるため、今後更に検討していく必要がある。

また、この「二次帳票」は当面、行政評価担当課で作成するが、いずれ各課毎の評価表等からデータを蓄積し、二次加工された帳票の作成を行えるシステムの開発と庁内LANの活用を図る。

現段階で考えられるものを列挙すると以下のとおりである。

- 平成××年度 地区別(性別、世代別)大綱別事業一覧表(案)
- 平成××年度 同一目的事業洗出し表(案)
- 1 平成××年度 事業開始年度及び事業の方向性一覧表(案)
- 2 平成××年度 廃止事業一覧表(案)
- 3 平成××年度 統合事業一覧表(案)

以下、それぞれの内容と目的を示す。

平成××年度 地区別（性別、世代別）大綱別事業一覧表（案）

この表はそれぞれの事業を市内13地区別（性別、世代別）に第3次越谷市総合振興計画の大綱別に切り分けた表である。地区別、性別、世代別の事業の偏り等を分析し、今後の事業展開に当って事業の不足の補充ないしは不補充の理由を示すことができると思われる。

平成××年度地区別大綱別事業一覧表（案）

大綱	地区名			A地区	B地区	～	M地区	
	事業名	事業コード	担当課					
大綱1	事業	010101	あ課			～		
	×事業	010201	い課					
	事業	010304	あ課					
	事業	010203	い課					
	？	？	？	？	？			？
	××事業	011226	う課					
事業数(小計)				6	7		9	
？								
実現の方策	事業	070101	え課			～		
	×事業	070102	さ課					
	事業	070304	く課					
	事業	070405	あ課					
	？	？	？	？	？			？
	事業	070606	き課					
事業数(小計)				5	6		6	
事業数(合計)				120	132		122	

平成××年度性別大綱別事業一覧表（案）

大綱	性別			男性	女性
	事業名	事業コード	担当課		
大綱1	事業	010101	あ課		
	×事業	010201	い課		
	事業	010304	あ課		
	事業	010203	い課		
	？	？	？	？	？
	××事業	011226	う課		
事業数(小計)				3	2
？					
実現の方策	事業	070101	え課		
	×事業	070102	さ課		
	事業	070304	く課		
	事業	070405	あ課		
	？	？	？	？	？
	事業	070606	き課		
事業数(小計)				3	3
事業数(合計)				321	321

平成××年度世代別大綱別事業一覧表(案)

大綱	世代			乳児	幼児	青年	中年	高齢者
	事業名	事業コード	担当課					
大綱1	事業	010101	あ課					
	×事業	010201	い課					
	事業	010304	あ課					
	事業	010203	い課					
	い	い	い	い	い	い	い	い
	××事業	011226	う課					
事業数(小計)				6	7	2	3	10
い								
実現の方策	事業	070101	え課					
	×事業	070102	さ課					
	事業	070304	く課					
	事業	070405	あ課					
	い	い	い	い	い	い	い	い
	事業	070606	き課					
事業数(小計)				5	3	3	6	11
事業数(合計)				200	125	50	60	250

平成××年度 同一目的事業洗い出し表(案)

この表は、ある事業と同じ目的を持つ他の事業が存在する場合、その事業の名称、実施機関等を洗い出すためのものである。この表を基に、その事業の方向性を検討する。特に、同じ目的の事業を別々の課や係で実施している場合には、その事業の見直しだけに止まらず、事業の実施主体を統合する等、組織の見直しにつながることも考えられる。

平成××年度 同一目的事業洗い出し表(案)

事業名	事業コード	担当課	同じ目的を持つ他の事業						検討結果		
			事業名	事業コード	実施機関						
					他課	国	県	民間		その他	
事業	010101	あ課2係	事業	020304	い課1係						組織見直し
×事業	010201	い課1係	事業	020305	あ課2係						組織見直し
事業	010304	あ課2係	事業				ア課				事業見直し
事業	010203	い課3係	×事業	050607	あ課2係						現状維持
い	い	い	い	い	い	い	い	い	い	い	い
××事業	011226	う課	××事業						A社		民間委託

- 1 平成××年度 事業開始年度及び事業の方向性一覧表(案)

この表は、それぞれの事業の開始年度と事業の方向性を抜き出した表である。担当課の1次評価において、継続(拡充)、継続(改善が必要)、継続(縮小)、他の事業に統合、完了の5項目のうち、どの評価がなされているかがわかる。この評価の2次的な評価を行うことで、担当課のお手盛りの評価にならないようにする。

平成××年度事業開始年度及び事業の方向性一覧表(案)

事業開始年度	事業名	事業コード	担当課	事業の方向性(1次評価)	事業の方向性(2次評価)	
昭和	41	×事業	010101	あ課	廃止	
	41	事業	020304	き課	継続(拡充)	
	42	事業	030405	さ課	他の事業に統合	
	43	×事業	050505	う課	廃止	
	?	?	?	?	?	
平成	60	事業	050512	き課	他の事業に統合	
	1	×事業	040404	あ課	継続(縮小)	
		×事業	040505	い課	完了	
		×事業	030303	う課	継続(拡充)	
	2	事業	010202	は課	継続(拡充)	
		事業	020304	ま課	継続(拡充)	
	?	?	?	?	?	
	14	×事業	050607	ふ課	継続(拡充)	

- 2 平成××年度 統合事業一覧表(案)

この表は、上記「 -1 平成××年度 事業開始年度及び事業の方向性一覧表(案)」の中から、他の事業に統合との評価がなされたものだけを抜き出した表である。

事業の統合を目的に議論する際、この表を使って重点的に再チェックし、最終的な方向性を示す。

平成××年度 統合事業一覧表(案)

事業開始年度	事業名	事業コード	担当課	事業の方向性(1次評価)	事業の方向性(2次評価)	
昭和	42	事業	030405	さ課	他の事業に統合	
	60	事業	050512	き課	他の事業に統合	
	?	?	?	?		

- 3 平成××年度 廃止事業一覧表(案)

この表は、上記「 - 1 平成××年度 事業開始年度及び事業の方向性一覧表(案)」の中から、廃止との評価がなされたものだけを抜き出した表である。

事業の廃止を目的に議論する際、この表を使って重点的に再チェックし、最終的な方向性を示す。

平成××年度 廃止事業一覧表(案)

事業開始年度	事業名	事業コード	担当課	事業の方向性(1次評価)	事業の方向性(2次評価)	
昭和	41	×事業	010101	あ課	廃止	
	43	×事業	050505	う課	廃止	
	?	?	?	?		

支援体制

1 ITの活用

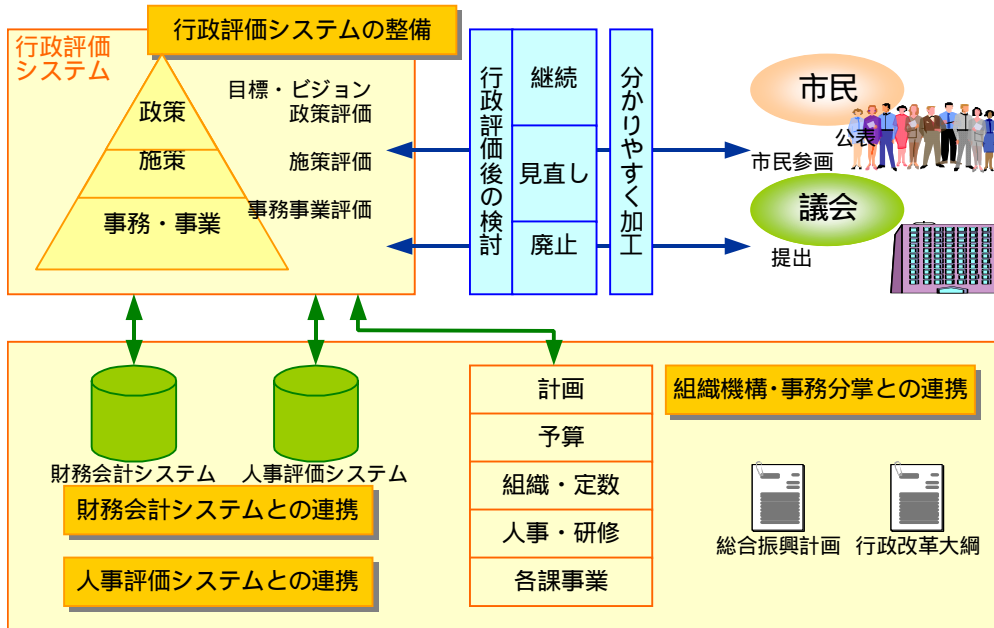
行政評価制度を確立するためには、IT（情報技術）の活用が必要である。平成14年3月に策定した「越谷市情報化推進計画」の中でも、その重点施策の1つとして「業務計画支援統合システムの整備」について以下のように位置付けている。行政評価制度は、他の様々な行政運営上の仕組み（財務会計システム、人事評価システム等）と連携してこそその真価を発揮するものであり、相互に連携をするためには、ITを駆使してそれぞれが持つ情報を共有し、相互に活用していく必要がある。

市民満足度の高い、効率的で健全な都市経営を実現していくための戦略ツールとして、業務計画支援統合システムを整備します。

業務計画支援統合システムは、行政評価システムを核として財務会計システムや人事評価システムと相互に連動し、事業費予測、財政予測、予算決算の支援、社会投資配分、総合振興計画策定支援、実施計画の進行管理支援等を行うもので、職員の迅速かつ的確な政策立案を支援します。

市民の満足度に支えられ効率的で健全な都市経営を実現していくための戦略
ツール
行政評価システムを核として、財務会計システムや人事評価システムと連動

業務計画支援統合システムの整備



「越谷市情報化推進計画」 37～38項から抜粋

2 研修

行政評価制度を導入し、全庁的に制度を推進していくうえで、職員研修の取り組みも重要である。

平成13年度においては管理職を対象に研修を実施したが、平成14年度は主任・係長から一般職も含め、対象を拡大して全庁的な導入研修を行なう。導入研修においては、まず行政評価制度とはどのようなものかというところから、何故行政評価制度が必要なのか、という行政評価制度の導入目的を認識するための研修を実施する。また、実際に評価を行っていくうえでの実務研修を職員の習熟度に応じて段階的に実施していく。

内容 時期		職員研修		
		管理職	主任・係長	一般職
13年度		導入研修		
14年度	前半	導入研修		
	後半	レベルアップ	ステップ1	
15年度	前半	レベルアップ	ステップ2	
	後半	レベルアップ		
16年度	前半	レベルアップ	ステップ3	
	後半	レベルアップ		
17年度	前半	レベルアップ	ステップ4	
	後半	レベルアップ		

平成 14 年度の課題

平成 13 年度においては、行政評価制度を導入するためのフレームワークについての検討を行ってきた。平成 14 年度から行政評価制度を試行するための当面の課題を次に掲げておく。

1 評価対象となる事業の整理

本市における平成 13 年度末現在の事務分掌上の事務事業、マトリクス決算上の事業、第 3 次総合振興計画関係の事務事業数は次のとおりである。

課	係	事務分掌	事務分掌上の事務事業	マトリクス決算上の事業	第 3 次総振関係事務事業
65	163	1,077	2,751	569	325

事務分掌上の事務事業は、規定として定めているものの中には実施していない事務事業もある。一方、第 3 次総合振興計画に関係のある事務事業は主要な事務事業のみであり、現在本市で実施している全ての事務事業を表すものではない。マトリクス決算上の事業とは、一般会計の歳出決算について「款」、「項」、「目」の科目区分の下に 28 の「節」で分類されている決算を第 3 次総合振興計画の施策体系によって再構成するために設定した事業単位である。

高齢福祉課を例に、事務分掌上の事務事業とマトリクス決算上の事業、第 3 次総合振興計画関係の事務事業との関係を示したものが図表 9 「高齢福祉課の事業体系」である。この中で、在宅介護支援に関連する事業を取り上げてみると、下記のように事業名が同じものもあるが、必ずしも 1 対 1 の対応関係があるものではない。

総合振興計画	第 3 次総振関係事務事業	マトリクス決算上の事業	事務分掌上の事務事業
高齢者の相談・情報提供体制の充実	在宅介護支援センター委託事業	在宅介護支援センター委託事業	在宅高齢者に対する適切なサービスの提供
	相談窓口の整備事業	在宅福祉サービス事業	老人福祉主事による相談・指導

事務事業評価の対象とする事業をどのレベルに設定するかは、何を重点的に評価するかによると考えられる。住民満足度に重点を置くのであれば、住民満足度に直結している実施計画上の事業を対象として評価を行うのが望ましい。しかし、実施計画上の事業は主要な事務事業であり、全ての事務事業を表しているものではない。したがって、実際に実施している事務事業であり、事業費が発生する事業を網羅するという意味から、マトリクス決算上の事業をベースにして事業の整理を行うことも 1 つの方法であり、早急に事業の整理を行う必要がある。

では、何故事業の整理を行う必要があるのか。それは、第 1 にマトリクス決算上においては、事業費の発生しない人件費のみの事業については「人件費」としてまとめて整理しているだけで、事業ごとの区分がなされていないからである。市民相談事業のような人件費のみの事業についても、人件費というコストが発生しており、一つの事業として整理することが必要である。第 2 には、マトリクス決算上の事業の中には、例えば施設管理費のように施設の運営委託事業費と施設の管理費という複数の性質の業務が一つの事業費として整理されているものがある。このような事業は、その性質毎に事業を区分しておくことが必要となる。

2 モデル事業の選定

事務事業評価の対象となるモデル事業をどのように選定していくかは、平成 14 年度の最初に決めなければならない課題である。

モデル事業の選定方法の一つとしては、事務事業をその性質毎に類型化したうえで、異なる類型の中から複数のモデル事業を選択する方法がある。例えば、主な事務事業の類型化としては、次のような分類が考えられる。

内部管理（企画、総務などの内部管理に関する事務）

福祉（福祉に関する事業）

教育（教育に関する事業）

市民サービス（市民サービスを提供する窓口業務に関する事業）

施設整備（道路や公園整備、会館建設等の公共事業）

その他（複数年度にわたる事業、補助事業、人件費のみの事業、複数の課にまたがる事業、等）

事務事業を上記の分類にしたがって区分し、モデル事業として選定する事業が特定の分野に偏らないように、それぞれの分類の中から複数の事務事業を選定することが望ましい。もちろん、選定する事業の数によっては、上記の分類を更に細分化して選択することも考えられる。

このようにモデル事業を幅広く選択する理由は、事務事業評価の本格実施にあたって、起こり得る課題をできるだけ事前に掴んでおくためである。対象となる事業が偏ると、選定されなかった類型の事業について将来適切な評価を行えなくなる可能性が生じることになる。このようなことがないように、モデル事業の選定に際しては慎重にすすめることが必要である。

他の自治体における事務事業の分類例は、次のとおりである。

	越谷市	名古屋市	豊橋市	尼崎市
モデル事業の選定方法	次年度に検討		全部局のうち議会事務局と監査委員事務局を除く 16 職場で選定	性質別、対象別、期間別の視点から代表的なものを選定
モデル事業数	次年度に検討		21	21
事業類型	市民サービス	ソフト事業	市民サービス	<対象別類型> 内部サービス 市民サービス
	施設整備	施設の建設	施設整備	<期間別類型> 単年度事業 複数年度事業
		整備事業		
	福祉	経常的事務事業		<性質別類型> 企画立案、調査研究、経理庶務、啓発育成、渉外調整、受付相談、給付補助、融資貸付、窓口応接、監視指導、維持運営、設計監理、資本整備、検査審査、作業活動、事業推進 (16 類型)
教育				
その他	区・公所事務事業			
内部管理	内部管理事務	内部管理		

3 評価表の様式検討

事務事業評価表は「 - 2 越谷市の行政評価制度（各論）4 評価表」にその案を示しているが、モデル事業を選定し、評価表を記入していく段階で評価表の記載内容がモデル事業を評価する上で適切なものであるかどうか、評価表を見直していくことが必要となる。

また、会館や学校建設などのようにその事業が複数年度にまたがって行われる事業である場合には、事業が完了する年度まではその成果が現れないものもある。複数年

度にわたって行われる事業の事後的な評価については別に評価表を検討することが必要になると考えられる。

4 事業別の行政コストの算定

現在のマトリクス決算上で算定されている事業費は、図表9「事業体系」に示すように、人件費と一般管理費、施設管理費等のコストが款項レベルで集約されており、事業毎に配分されていない。また行政コストは、必ずしも現金の支出で計られるものではないが、現行の官庁会計では「行政コスト＝現金の支出」とする会計の仕組みとなっているため、事業別の行政コストをどのように捉えるかが課題となる。ここでは行政コストの算定時に特に検討する必要があると考えられる(1)人件費の算定(2)間接費の配賦(3)行政コストの範囲について課題を掲げておくこととする。

(1) 人件費の算定

人件費も重要な経営資源の消費を表すものであり、何らかの方法で各事業毎に配分することが必要となる。人件費には、直接事務事業に関わる職員の給料、手当等を表す「直接人件費」と事務事業には直接は関わらない間接部門や管理職の給料、手当等を表す「間接人件費」がある。直接人件費と間接人件費をそれぞれどのような方法で各事業に配分するかを検討しなければならない。

人件費は「所要時間×時間単価」として算定されるが、事業別に人件費を算定するためには、まず事業別の所要時間を把握することが必要となる。事業別の所要時間は、現在定数ヒアリングのために作成されている勤務時間実績を利用することも一つの方法として考えられる。より詳細に事業別の実際の所要時間を把握するには、次頁のような各担当者の業務ごとに要した時間を集計するための業務分担表を作成することも一つの方法として考えられる。

【業務分担表】

【 課】業務	計	A	B	C	D	E	・・・
担当	3.00						
窓口業務	0.40	0.25	0.05	0.10			
:	0.90	0.35	0.20		0.35		
:	1.70		0.60	0.80	0.10	0.20	
小計	2.00						
庶務業務	0.85	0.05	0.15	0.10	0.55		
:	1.15	0.35				0.80	
合計	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	

(2) 間接費、共通経費の配賦

間接費は、間接人件費以外に、各部課で共通して発生する電算関連の経費や決算・庶務関連経費等の間接経費が考えられる。これらの間接費のうち各事務事業を評価するうえで必要な行政コストについては、何らかの基準で各事務事業に配賦計算をすることが必要となる。

また、複合施設の関連経費等、直接事業費のうち複数の部課にまたがる経費についても適切な配分基準により、各事務事業に配分することが必要である。

(3) 行政コストの範囲

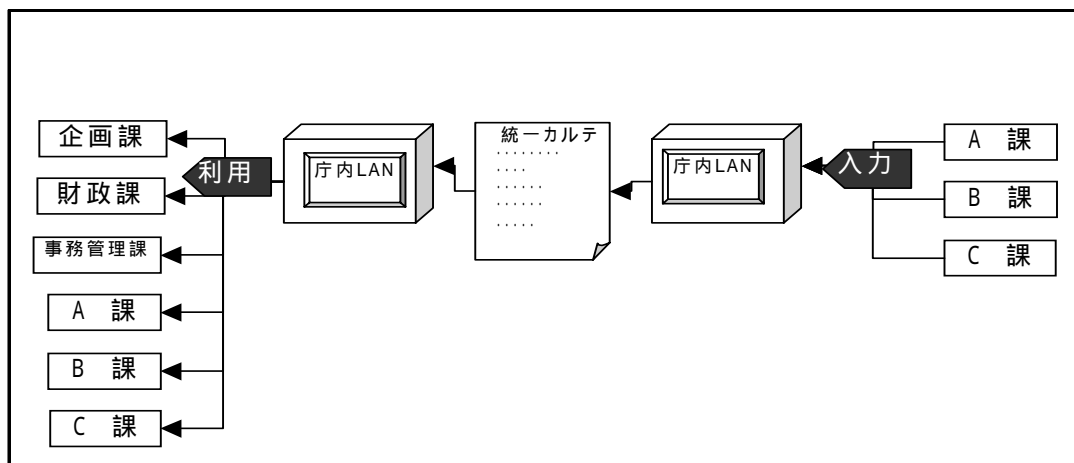
現行の官庁会計制度から、行政コストの範囲を「現金の支出」として捉えると、例えば同じ継続事業でも多額の設備投資がなされた年度と設備投資の少ない年度では事業の評価が大きく異なってくることになる。また、退職手当に係るコストを各事業の行政コストに含めないことは、本来その事業が負担すべき正確なコストを表しているものとはいえないのである。更に、現行は公債費として一括管理されているものについても、そのうち金利部分については、各事業が負担する必要があると考えられる。このように、行政コストを現行の官庁会計の枠組みの中だけで捉えるか否かにより、行政評価制度の仕組みは異なったものとなると考えられる。

5 現行の各種調査の整理

現行の企画部各課における各種調査のフローは図表10に示すとおりであり、目的の違いはあるものの、多種多様な調書を庁内の各課が作成している。1年間に作成している調書は実施計画実績調書、男女共同参画プラン実績調書、主要施策の成果報告書、細事業別歳出決算分析、次年度継続費見積書、次年度新規事業調書、次年度歳入当初予算見積書、次年度歳出当初予算見積書、次年度予算編成の概要、電算システム導入事後効果報告書、電算システム継続効果報告書、職員増員（減員）要望書、職員増員（減員）理由書、事務量の推移、前年度勤務時間実績、第3次行政改革実施計画実施状況調書等、実に多くの調書を作成している。

現在作成されているさまざまな調書は、予算編成、定数ヒアリングの基礎調査、実施計画の策定等それぞれの目的があるものである。しかし、図表11の調書記入項目からも明らかなように、異なる調書でも共通した項目を多く記載している。ここに新たに「行政評価の評価表」が加わると各課の負担が増えることになる。したがって、共通して使えるものは極力統一し、調書作成業務の軽減を図っていく必要がある。また、将来的には「統一カルテ」を作成し、そこに様々な情報を蓄積してそれぞれの課が必要に応じてそれを加工し、利用できるようにすることを検討する必要がある。

統一カルテの概念図



図表 11 : 【各課調書記入項目】

種別	課名 No 記入項目	課書名		企画課				財政課					事務管理課													
		提出時期	実施計画実績調書	男女共同参画プラン実績調書	行政評価	マトリクス決算	主要施策の成果報告書	当初予算編成					電算システム導入効果報告書		定数ヒアリング基礎調査			第3次越谷行政改革実施計画-実施状況調書	越谷市統計年報							
								次年度継続費見積書	次年度新規事業調書	次年度歳入当初予算見積書	次年度歳出当初予算見積書	次年度予算編成の概要	電算システム導入事後効果報告書	電算システム継続効果報告書	職員増員(減員)要望書	職員増員(減員)理由書	事務量の推移			前年度勤務時間実績						
		7月下旬			7月	8月	11月下旬					7月中旬					9月	12月								
どこの部署が	1 部名		○	○																						
	2 室・課名		○	○																						
	3 館・係・担当名		○	○																						
	4 担当部長名		○	○																						
	5 担当課長名		○	○																						
	6 担当係長名		○	○																						
	7 担当者名		○	○																						
	8 内線		○	○																						
何を	9 事業名		○	○																						
	10 事業名																									
	11 歳出目																									
	12 事業名(大区分)																									
	13 細事業名(小区分)																									
	14 業務名(事務分掌・事務事業)																									
	15 業務名(システム上の名称)																									
	16 款																									
	17 項																									
	18 目																									
何のため	19 節																									
	20 細節																									
いつ	21 総合振興計画上の位置付け		○	○																						
	22 事業区分																									
お金	23 事業の対象		○	○																						
	24 事業の内容と意図		○	○																						
	25 事業開始年度																									
	26 事業終期年度																									
	27 実施予定年度																									
	28 事業費																									
	29 事業費(決算額)																									
業務に係わる人数	30 財源内訳(国庫支出金、地方債、その他、一般財源)																									
	31 財源内訳(特定財源、一般財源)																									
	32 事業計画及び算定基礎																									
	33 目標値(成果)																									
	34 現計予算額																									
	35 前年度決算額																									
	36 決算見込み額																									
	37 見積額																									
	38 要求額																									
	39 イニシャルコスト																									
	40 ランニングコスト																									
業務に係わる人数	41 今年度4月1日配置数																									
	42 次年度4月1日退職補充数																									
	43 次年度新規要望数																									
	44 次年度配置予定数																									
	45 増員(減員)理由																									
	46 要勤務日数																									
	47 年休取得日数																									
	48 夏休取得日数																									
	49 病休等取得日数																									
	50 超過勤務時間数																									
	51 主な超過勤務事由																									
52 実働日数																										
53 前年度業務量見込み																										
54 前年度業務量実績																										
55 今年度業務量見込み																										
56 前年度業務量見込み																										
57 翌々年度業務量見込み																										

選択肢から選択、○単語、文章で表現、数値で表現

(2) 定数管理との関連

行政評価制度の導入により、事務事業評価を実施し事業の効率性分析を行なうことで、最適な人員配置についての情報を期待することができる。具体的には、事務事業評価を行なう上で記載する評価表に事業ごとの必要職員数を記入し、コスト面からの人員の最適配置に資する情報を提供することができる。また、事務事業評価の結果得られた情報は、次年度以降の事業計画にフィードバックしていくことも検討することが必要である。

(3) 予算編成との関連

既存の行政管理ツールである予算編成機能と行政評価制度との連携は、行政評価制度を機能的に活用するうえにおいて重要である。行政評価制度を予算編成に役立てることにより、予算編成過程に結果並びに成果重視の考え方をもたらすことができる。

参考資料

1 越谷市の行政評価制度策定の経緯

(1) 平成 12 年度までの取り組み

企画課主催会議開催(全3回)

平成 12 年度は、企画部企画課、企画部財政課、企画部事務管理課の職員から構成する「行政評価制度導入検討委員会準備会議」を設置し、情報収集や、市としての方向性を模索した。

講演会開催

千葉商科大学 政策情報学部講師 玉村雅敏氏

(2) 平成 13 年度の取り組み

企画課主催会議開催(全 12 回)

平成 13 年度は、「行政評価制度導入検討委員会準備会議」の事務局に企画部企画課、企画部財政課、企画部事務管理課の職員のほか総務部職員研修室の職員を加えて体制を強化し、平成 14 年度からの行政評価制度の導入を目指して、先進事例の研究や、本市の現状分析、また、本市の行政評価制度導入における最終目標や位置付け等様々な検討事項について議論し、事務局としての素案を固めた。

平成 13 年度の事務局体制強化後の検討内容は、次のとおりである。

年月日	検討内容
平成 13 年 11 月 30 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局研修・打合せ 講師 関西学院大学産業研究所教授 石原俊彦氏
平成 13 年 12 月 14 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 平成 13 年度のスケジュールについて 行政評価システム導入の目的 (1) 現状の問題点の把握 (2) 他市の事例の研究
平成 13 年 12 月 21 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 行政評価導入スケジュールについて 越谷市の現状分析 行政評価システム導入の目的 (1) 先進自治体の試み (2) 越谷市の目標

年月日	検討内容
平成 14 年 1 月 17 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 行政評価の位置付け 行政評価の全体スケジュール（導入計画） 評価方法の検討
平成 14 年 1 月 30 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 行政評価の位置付け 行政評価の全体スケジュール（導入計画） 評価表の検討（先進自治体の評価表比較）
平成 14 年 2 月 12 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 行政評価の位置付け 事業整理の方法 平成 14 年度以降のスケジュール
平成 14 年 2 月 27 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 行政評価の位置付け 事業整理の方法 越谷市の評価表（案）の検討
平成 14 年 3 月 15 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 平成 13 年度の報告書について 越谷市の評価表（案）の検討
平成 14 年 3 月 27 日	行政評価制度検討委員会準備会議事務局打合せ 平成 13 年度の報告書について 平成 14 年度以降の課題 アンケート（管理職）の結果について検討

管理職研修実施

関西学院大学産業研究所教授 石原俊彦氏

- 研修内容の概要は「 参考資料 2 管理職研修の実施」参照 -

関連する会議

(a) 財政課主催会議（全 8 回）

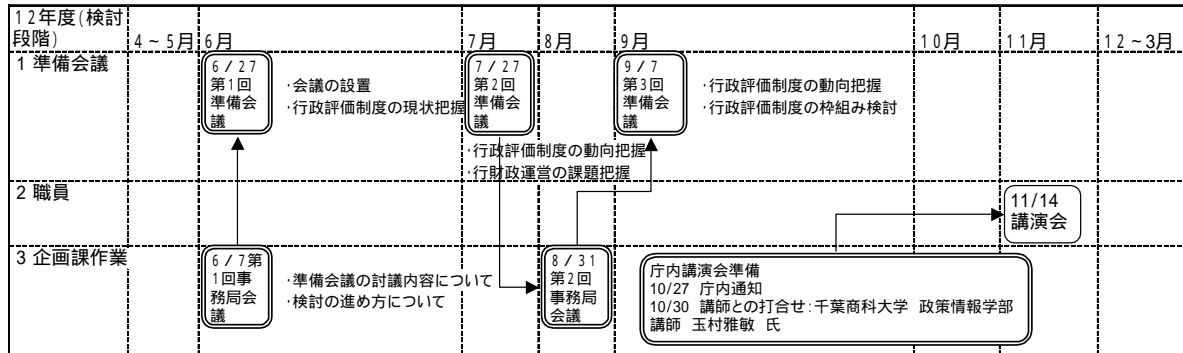
財政課では、平成 14 年度に新たな財務会計システム導入を予定しており、行政評価制度との連携を図るための財務会計システムを検討した。今後、行政評価制度と事業別予算編成との連携を前提に、行政評価、第 3 次越谷市総合振興計画における実施計画、事業別予算との関係において事業の捉え方の整理をどうするか検討する。

(b) 事務管理課主催会議（全 11 回）

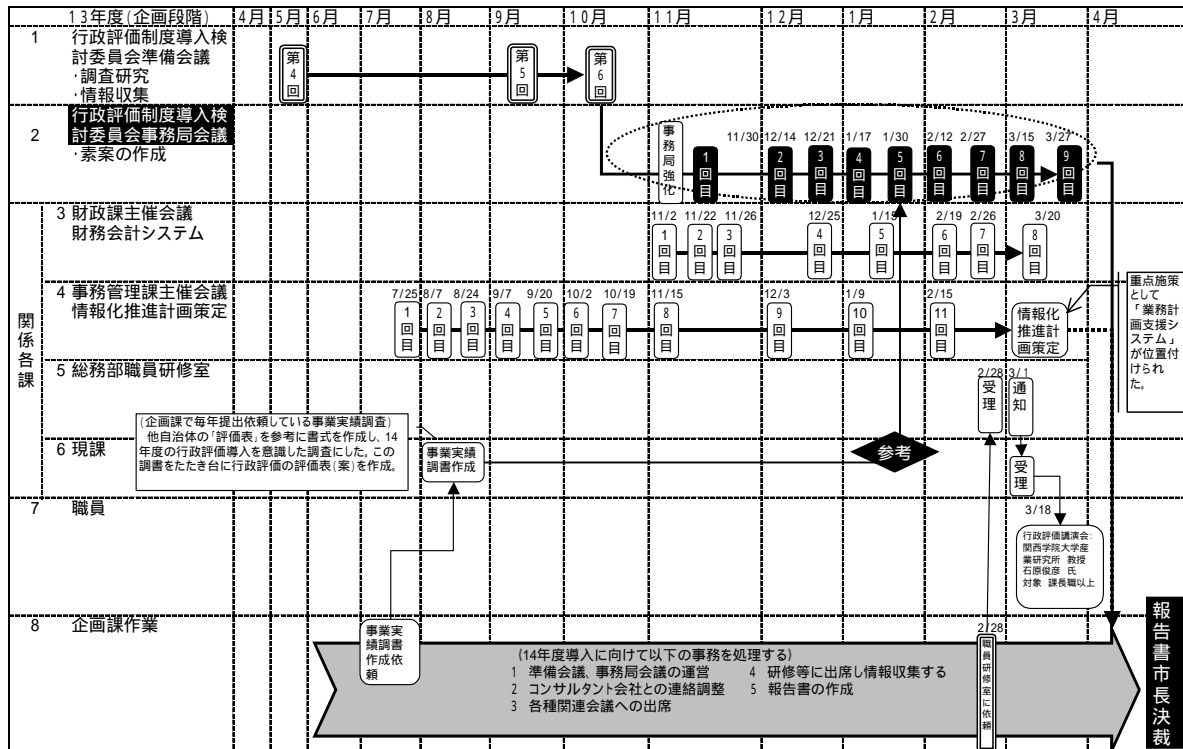
事務管理課では、「越谷市情報化推進計画」の策定会議の中で、「業務計画支援統合システム」の構築を同計画に位置付け、将来的に行政評価制度を情報技術を用

いてどのように反映していくかについて検討した。今後、行政評価制度導入の過程において、評価制度を電算システムとしてどう反映していくか具体的な検討を行うとともに、早期のシステム確立を目指す。

【平成 12 年度の取組み】



【平成 13 年度の取組み】



2 管理職研修の実施

日時 :平成 14 年 3 月 18 日(月) 第一部 10 時 30 分より
第二部 13 時 30 分より

会場 :越谷・松伏水道企業団 4 階 大会議室

参加者 :第一部 特別職・部長級職員(30 人)
第二部 次長・課長級職員(103 人)

講演：地方自治体における事務事業評価システムの導入

講師 石原俊彦氏(関西学院大学産業研究所教授)

講演の骨子

行政評価とは

まずは民間企業の経営の発想を取り入れて事業を評価してみる。今までの行政は基本的に予算主義である。よって今までは、Plan - Do - Plan - Do のサイクルで評価があまりされていなかった。今後は、Plan - Do - See のマネジメントサイクルを意識していかなければならない。

- NPM (ニュー・パブリック・マネジメント) -

NPM の基本原理は 市場競争原理の導入 顧客志向 成果志向 現場への権限委譲である。これは、行政サービスの水準の向上と効率的な行政運営を目指すものといえる。

Plan (計画)を行う場合には、当然のことだが顧客志向にならなければならない。行政の場合の顧客とは、現在の市民と将来に渡る市民を指す。行政は顧客に対して将来に渡って、公平性を保たなければならない。See (評価)現状分析が大事である。現状分析を行い、次への改善改革につなげていかなければならない。

行政評価導入の効果

行政評価は現状分析である。分析を行うと「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの切り口で分けられる改善・改革案が必ずでてくる。

何もしないでほっておくと効果はゼロとなる。

三重県の例では、政策に対応した担当部長がいないという、総合計画の政策を踏まえた組織になっていないことに対する改善・改革を考えた。部局の縦割りになっていた組織を、政策の横割りに住民に説明が行える組織へと変更していくのである。予算を一番多く持つ部局の部長が該当する政策担当部長を兼務することにしたのである。また、コミュニケーションの妨げとなっている個室や指定席を廃止したり、意思決定の遅延や責任の所在の不明確化を起こす組織の多くの階層をなくしたりなどの改善・改革に取り組んでいる。

なぜ今、行政評価なのか

- 資源の有効活用 -

今まで行政は、小さな負担で小さなサービスを行ってきた。日本の一般政府支出規模(対 GDP 比)は高福祉国家スウェーデンの 6 割弱しかない。公務員数も、自衛隊員を含めて人口 1000 人あたり 38 人と先進国の中では極めて低い(アメリカの半分、フランスの 4 割弱)。国民負担率もスウェーデンの半分といったような現状である。しかし今後急速に少子高齢化の進む日本では、これからも小さな負担小さなサービスでというわけにはいなくなってくる。高齢化比率が高まると必然的に社会保障費がかかるようになるのである。また、借金構造が進み、財政構造改革が思うように進んでいないなどの要因により今後国からの助け(交付金・補助金)を役所は当てにできなくなってきた。よって、限りある資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を有効活用し、目の前の人へのサービスを維持することを優先するのではなく、出来るだけ借金を将来に作らないようにする財政運営が役所に求められている。

- 情報提供 -

市民との協働という点から、情報公開ではなく情報提供を行っていかなければならない。市民も行政に参加してもらおうということは、役所の人知っている情報を市民に分かる言葉で提供していく必要がある。また、今後、市民からも役所では何をどうやってどの位コストをかけて行っているのか説明が求められるようになるであろう。よって今からそれに備えておく必要がある。例えば、役所で行っているサービス 1 品 1 品、1 件 1 件についてコストを計算できる仕組みを作るなどの必要性がでてくる。

今後、正々堂々と自分の仕事は本当に必要なもので効率的に実施できていると確信が持てる職員にとっては、行政評価がそれを客観的に証明することになり、保身のツールともなるのである。

行政評価の進め方

- 職員の情報共有 -

行政評価を行うためには、情報の共有化が重要な鍵となる。大きな組織になればなるほどトップダウン・ボトムアップどちらからでも情報は伝わりにくくなる。そこで行政評価はミドルダウン・ミドルアップで課長を中心に実施していくことを勧める。

行政評価の基礎概念

インプット	投入予算・労力
プロセス	仕事をしている状況
アウトプット	仕事から生み出される行政サービス
アウトカム	アウトプットを住民がどう感じるか

このようなデータを使って仕事の内容をチェックする。そして、今後のあり方について矛盾を出さないように考えて行く。

まとめ

行政評価を導入し現状分析を行うと、その結果から必ず今後への課題を見つけられる。よって、今後どうしていけばよいかという考えもでてくる。

しかし、行政評価が自治体に改革をもたらすかどうかは、そこに関わる職員の方々の意識が大きく影響する。具体的な改善・改革案がでてくるかは職員の方々一人一人の意識の持ち方次第である。



3 管理職アンケートの実施結果

有効回答件数	特別職・部長級職員	27 件
	次長・課長級職員	95 件
	合計	122 件

問1) あなたは仕事の目的や目標をどのように認識していますか。

- 1 明確な目的理解と数値目標をもっている
- 2 目的は理解しているが数値目標は持っていない
- 3 特に考えたことがない
- 4 その他

	1	2	3	4	無回答
特別職・部長級職員	10 件 (37%)	16 件 (59%)	0 件	0 件	1 件 (3%)
次長・課長級職員	18 件 (19%)	74 件 (78%)	2 件 (2%)	1 件(1%)	0 件(0%)
合計	28 件 (23%)	90 件 (74%)	2 件(2%)	1 件(1%)	1 件(1%)

4 その他の方の意見：目的は明確にあるが数値に出来ない部分が多い。

問2) あなたは、仕事を行うときに業務や職場の改善を考えていますか。

- 1 考えて実行した
- 2 考えたができなかった
- 3 考えたこともない

	1	2	3	無回答
特別職・部長級職員	15 件 (56%)	11 件 (41%)	1 件 (3%)	0 件
次長・課長級職員	53 件 (56%)	41 件 (43%)	0 件	1 件 (1%)
合計	68 件 (56%)	52 件 (42%)	1 件 (1%)	1 件 (1%)

問3) あなたの仕事を向上させるために必要なこと、改善すべきことは何ですか。

(2つ以内で複数回答可)

- 1 市民のニーズの把握 2 業務のしくみの改善 3 職場の意志疎通
 4 業務のマニュアル化 5 上司の指示・判断の明確化 6 職員の能力開発
 7 その他

	1	2	3	4	5
特別職・部長級職員	14件	8件	12件	2件	2件
次長・課長級職員	33件	37件	36件	31件	11件
合計	47件	45件	48件	33件	13件

6	7	無回答
12件	1件	0件
30件	0件	0件
42件	1件	0件

7 その他の方の意見：現状分析

問4) あなたは、現在越谷市では適正に経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)が配分されていると思いますか。

- 1 そう思う 2 そうは思わない 3 分からない

	1	2	3	無回答
特別職・部長級職員	5件 (18%)	18件 (67%)	4件 (15%)	0件
次長・課長級職員	12件 (13%)	73件 (77%)	10件 (10%)	0件
合計	17件 (14%)	91件 (75%)	14件 (11%)	0件

問5) 市役所にもニュー・パブリック・マネジメントの視点から改革が求められる時代になってきていますが、越谷市でも改革への取り組みが必要だと思いますか。

- 1 強力な改革が必要 2 どちらとも言えない 3 改革は必要ない

	1	2	3	無回答
特別職・部長級職員	25件 (93%)	2件 (7%)	0件	0件
次長・課長級職員	68件 (72%)	25件 (26%)	0件	2件 (2%)
合計	93件 (76%)	27件 (22%)	0件	2件 (2%)

意見：費用的な効果が求められてくるから。

徹底したコスト意識を職員が持つ。

前例躊躇が多すぎて、本当に現在必要なことが企画されない。

職員の意識と市民意識の温度差を縮めるための内部改革と外圧によって、

新たな時代のニーズに適った行政に取組まなければならないと思います。

改革すべき課題が山積している。特にトータルなコスト削減を必要としている。

問6) 現在あなたが担当している仕事に対するあなた自身の満足度と市民からみた満足度との関係について、どう自己評価していますか。

- ・ 自己の満足度は 1 高い 2 低い 3 わからない
- ・ 市民の満足度は 1 高い 2 低い 3 わからない(測れない)

【自己満足度】

	1	2	3	無回答
特別職・部長級職員	15件 (56%)	9件 (33%)	3件 (11%)	0件
次長・課長級職員	35件 (37%)	43件 (45%)	16件 (17%)	1件(1%)
合計	50件 (41%)	52件 (43%)	19件 (15%)	1件(1%)

【市民満足度】

	1	2	3	無回答
特別職・部長級職員	8件 (30%)	8件 (30%)	11件 (40%)	0件
次長・課長級職員	14件 (15%)	38件 (40%)	42件 (44%)	1件(1%)
合計	22件 (18%)	46件 (38%)	53件 (43%)	1件(1%)

問7) 仕事の目的を明確にし、コストを正確に把握するとともに、成果をきちんと評価して市民に説明するための新たなしくみづくりが必要だと思いますか。

- 1 必要だと思う
- 2 必要だと思わない
- 3 わからない

	1	2	3	無回答
特別職・部長級職員	26件 (96%)	0件	0件	1件 (4%)
次長・課長級職員	87件 (92%)	1件 (1%)	5件 (5%)	2件(2%)
合計	113件 (93%)	1件 (1%)	5件 (4%)	3件(2%)

4 用語集

No	用 語		意 味
	用 語	類義語	
1.	アカウントビリティ	説明責任	一般には、財産の管理・運用を受託した者が、その管理・運用状況を委託者に説明する責任。
2.	モニタリング		評価結果の監視を続けること。
3.	ベンチマーク		一般には、組織の活動成果の基準となる水準のこと。ここでは、自治体の経営状況を数値で把握し、指標（目標値）と比べること。
4.	コスト分析		施策や事業の実施により発生するコスト（費用）の構成内容（発生要因）や経年変化等を分析すること。
5.	結果	アウトプット	行政活動により提供されたモノやサービス量を表す。
6.	成果	アウトカム	行政活動の結果、市民にもたらされた効果を表す。「何をしたか」ではなく、結果として「何を導いたか」を示す。
7.	マネジメント・サイクル		一般的な経営管理のサイクルとしてPlan（計画）- Do（実施）- See（評価）。Seeは第三者的な評価のため、Seeに代えてCheck（自己評価）- Action（改善行動）を用いる場合もある。
8.	NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）		行政に市場原理を導入するという行政改革の根底に流れる考え方。成果重視、目標指向の行政経営が重視される。
9.	政策評価		政策は行政の大局的な目的や方向性を示すものであり、政策評価は総合振興計画の大綱に示されるような「政策」についてその妥当性や成果を判定すること。

No	用語		意味
	用語	類義語	
10.	施策評価		施策は政策と事務事業の中間に位置する。施策は政策を実現するための手段であり、さらに細かい単位である事業から構成される。施策評価は一定単位の事業についての施策（プログラム）が政策を実現するための有効な手段となっているかについてその妥当性や成果を判定すること。
11.	事務事業評価		事務事業は行政活動の基本単位となるものであり、事務事業評価は個々の事務事業の企画 執行 見直しの一連のサイクルの中でその妥当性や成果等を判定すること。
12.	事前評価		政策・施策の企画立案段階、事業が実施される前の段階で評価すること。複数の政策・施策の代替案の検討や事業の採択の可否に活用されることが多い。
13.	中間評価		政策・施策・事業の執行段階において、それらの進行状況を評価すること。政策・施策・事業の継続、中止の決定に活用される。
14.	事後評価		政策・施策・事業の終了段階において、事前に設定した目標値と比較することによりそれらの達成度や成果の判定を行なうこと。
15.	内部評価		行政内部で実施する評価のこと。内部評価の主体としては、担当者自身、担当課長又は担当係長、上位組織、他部門などがある。評価の実施者が担当者から離れるほど客観的な評価を行なうことができる一方、事業に関する知識が乏しくなるといふデメリットがある。
16.	外部評価		外部の第三者によって実施される評価のこと。外部評価の主体としては、学識経験者、市民代表などから構成される特別に組織された委員会や外部の専門機関（監査法人等）などがある。
17.	階層マトリクス型一般会計歳出決算書		歳出科目分類による決算額情報を「横軸」に、行政目的を構成する総合振興計画の施策体系を「縦軸」とした、各レベル（階層）ごとにマトリクス（相関表）形式で決算データを集計したもの。
18.	ナレッジ・マネジメント		組織における人々が、ビジネスの目的を達成するために、知識を共有、活用していくことを可能にする手法。

No	用語		意味
	用語	類義語	
19.	ファシリティ・マネジメント		ファシリティ（土地、建物、施設などトータル資産）を科学的にとらえ、データ化して分析するとともに、そこに働く人、組織がもっと活性度が上がるように管理（マネジメント）するための経営理念と戦略、それを補完する各種指針、設備管理技術、マニュアル、ツール類が用意され、有効・適切に活用していくことを可能にする手法。
20.	PFI（Private Finance Initiative）		公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、効率的、効果的な公共サービスを提供する手法。
21.	エイジェンシー		1980年代の終わりにイギリスで設置された組織。政策立案機能のみを中央省庁に残し、執行機能を分離して、独立的な組織であるエイジェンシーに移管された。 日本では、エイジェンシーを参考にした「独立行政法人」が平成13年度から導入されている。

5 事務局メンバー

【事務局】

所 属	職 名	氏 名
企 画 部	次長	上 信 行
企 画 部 企 画 課	課長	矢部 正平
企 画 部 財 政 課	主査	黒田 祐一
企 画 部 事 務 管 理 課	副主幹	立 澤 悟
総 務 部 職 員 研 修 室	副主幹	植田 春夫
企 画 部 企 画 課	副主幹	横 川 清
企 画 部 企 画 課	主事	野 口 毅

【研究支援】

所 属	職 名	氏 名
監 査 法 人 ト ー マ ツ ハ ン ド リ ッ ク セ ク タ ー	代表社員 公認会計士	酒 井 清
監 査 法 人 ト ー マ ツ ハ ン ド リ ッ ク セ ク タ ー	シニアマネージャー 公認会計士	板 戸 史 朗
監 査 法 人 ト ー マ ツ ハ ン ド リ ッ ク セ ク タ ー	マネージャー 公認会計士	谷 沢 実 佐 子
(株)アイネス 公共システム本部 シ ス テ ム 開 発 部	課長	岡 本 眞 智 子
(株)アイネス 公共システム本部 シ ス テ ム 開 発 部		山 口 明 子
(株)アイネス 営業本部 公 共 営 業 部		伊 藤 修

以上