

# 柏原市行政評価システムの導入について（指針）

平成 1 7 年 8 月

行財政改革推進本部

# 柏原市行政評価システムの導入について（指針）

## 1．行政評価制度導入を検討する背景

### （１）厳しい財政状況

一般的に、自治体の財政状況は、長引く景気低迷等に起因した市税等の収入減、さらに交付税算定基準の改定による収入減少や地方債の増加により著しく硬直化している。柏原市では、こうした状況に加え、JR柏原駅前再開発というビッグプロジェクトが進行中であり、財政運営が危機的な状況に陥っている。

このままでは、新たな市民ニーズへの対応も極めて困難な状況であることにとどまらず、「柏原市存亡の危機」ともいえる状況となっており、財政基盤の強化と健全化に向けた緊急の取り組みが必要となっている。

### （２）地方分権・自治体の自立

これまでの、国を中心とした中央集権的なシステムから、自治体が施策を自ら決定し、自らの責任で完結（解決）させる分権型自治システムへの転換が迫られている。このことで、自治体の企画立案・政策形成能力を確立・向上させることが課題となっている。

### （３）市民ニーズの多様化

長引く景気低迷の影響から社会不安の増大・雇用状況の悪化、少子化対策、高齢者保健福祉施策への課題、また、情報化の飛躍的な進捗等により、市民ニーズの多様化・深化がより一層進んでいる。情勢の変化に的確に対応できる行政運営が求められている。限られた資源が前提となるため、「あれも、これも」から「あれか、これか」への発想の転換による事業の選択・重点化と財源の配分、創意工夫による効果的・効率的な行政運営への移行が求められている。

### （４）市民と行政のパートナーシップ

市政運営での透明性の向上・説明責任の確保をはじめ、市民の理解と信頼を得る為には、市民と行政の良好なパートナーシップは不可欠であり、行政側からの一方通行にならないよう相互理解を深めるとともに、住民参画のあり方・行政サービスの受け手側の意見の反映など、整理・充実が求められている。

## 2．行政評価制度の導入により期待される効果

### （１）分かりやすい市政の実現と説明責任（アカウンタビリティ）の達成

行政評価によって、積極的に情報を公開・提供し、市の仕事を分かりやすく市民に説明（アカウンタビリティの向上）し、方針等を明確にすることで、事業の推進や見直しの判断の客観性を高めることができる。行政の透明性を向上させ、市としての説明責任を果たすことにより、行政に対する市民の理解が深まり、市民と自治体との新たな役割分担に基づく協働を推進する。

## (2) 行政サービスの充実(最適化・最大化)

行政評価により、行政サービスを成果等の視点からチェックして改善につなげ、効率的かつ効果的な行政運営を行うことにより、納税者であり市のサービスの受け手(顧客)である市民に対して、最適・最大の行政サービス(満足度・納得性・品質等の最大化)を提供することを可能にすることにより、市民の満足感(サービスの価値)を高める。

## (3) 市政について議論する共通基盤の形成

行政評価によって、市民・議会・柏原市が政策について議論を行う際の共通の基準・視点をもつことができる。このことで、市民は行政の視点で、行政は市民の視点から理解し問題提起やアイデア創出を行う土台と成り得るとも考えられ、行政運営における課題解決能力の高まりと共通認識の深化が期待できる。

## (4) 職員の意識の転換・能力発揮への動機付け

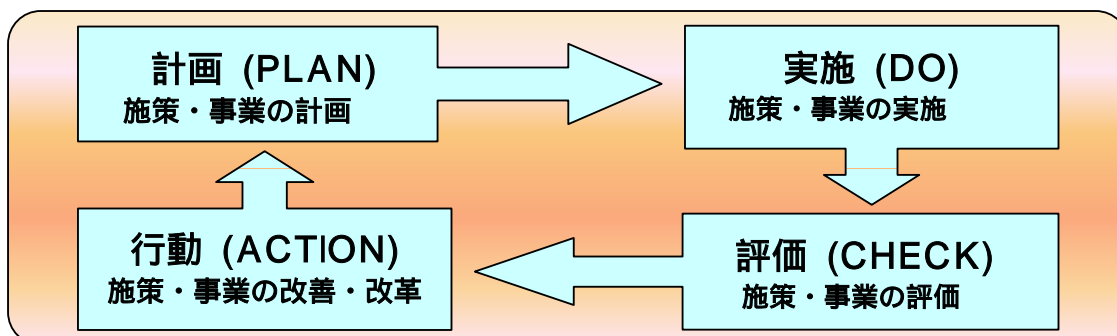
市行政の目的・目標と成果を明らかにすることにより、各部局の意識を「既存の配分に基づく単なる予算獲得志向」から「より良い評価を得るための成果志向」へと転換を図る。また、評価の作業において、全ての職員が参加することにより、サービスを受ける市民の視点にたつて、経営感覚も取り入れ、新たな創意工夫により自治運営を担う職員の政策形成能力の向上や意識改革を進めるきっかけとする。

さらに、行政評価によって、職員が能力を発揮することによる成果が明確になるため、改善に対し職員が創意工夫をしようという動機付けになり、また、仕事に取り組む意欲が向上し、仕事のやり甲斐を感じるができる。

## (5) 行政運営の進行管理における重点化・優先位付け

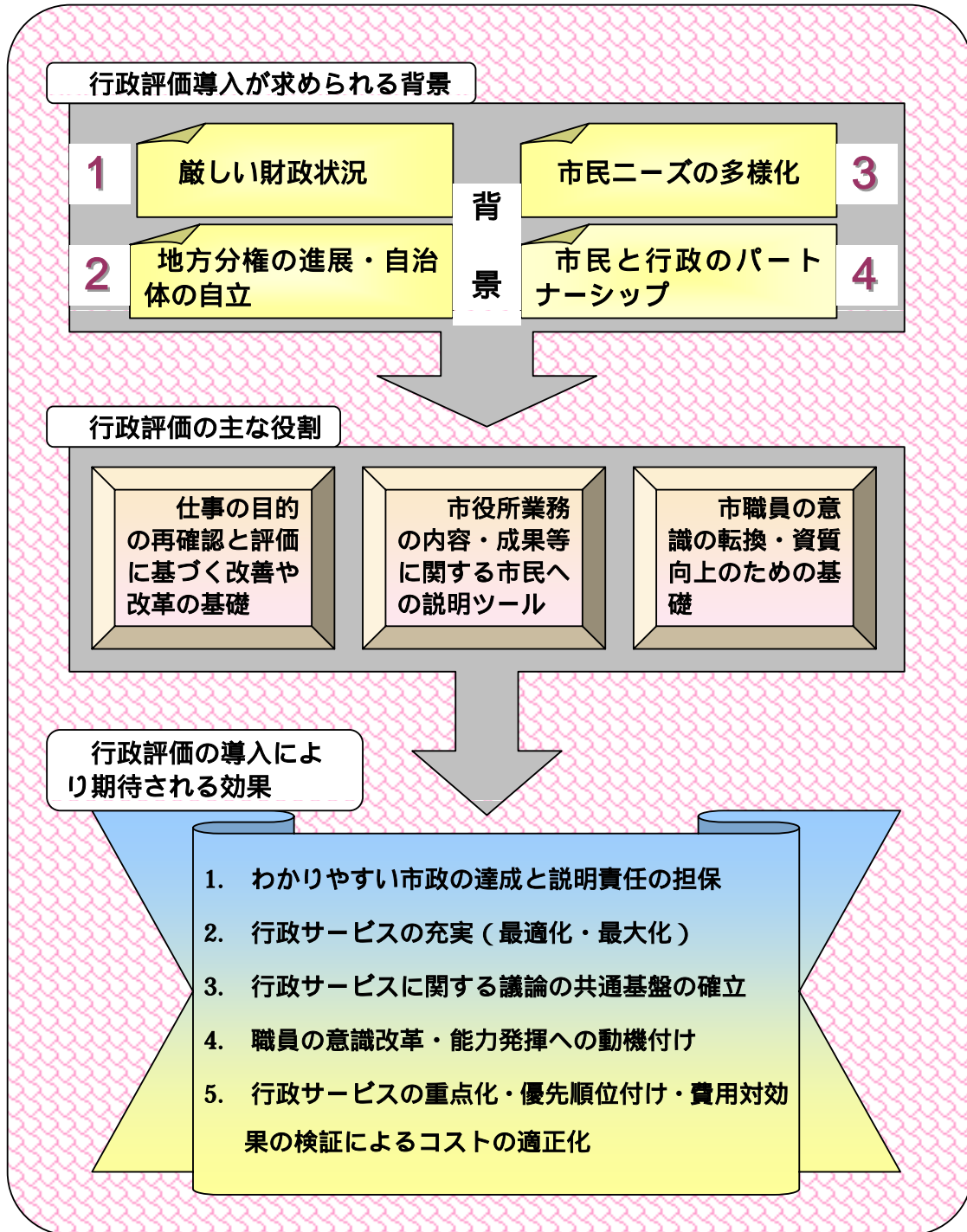
行政評価によって、指標値の推移から政策・施策・事務事業の進捗度合いが客観的に把握することができる。把握できた内容は、政策・施策・事務事業の充実・継続・見直しの根拠に利用でき、予算・人員等の行政資源の重点的投入、優先的な配分等(コストパフォーマンスの向上)に活用することができる。(図1参照)

【図1】行政運営サイクルのイメージ図(PDCAサイクル)



「1- 背景」から、「2- 期待される効果」の関係を図示すると、下図（図2）のとおりである。

【図2】行政評価の導入背景と期待される効果の関係



### 3 . 行政評価制度の概要

#### ( 1 ) 行政評価制度の基本

行政評価とは、自治体の政策・施策・事務事業の内容・進捗状況・出来映えを客観的に数値等で表現する手法である。

自治体の仕事を対象に、一定の基準や「指標」をもって数値化することにより、よりよい判断を行うための情報を得るとともに、それをフィードバックして行政活動の継続的な改善・改革につなげ、市民サービスの向上を図っていかうとするものが、行政評価制度である。

#### ( 2 ) 行政評価の区分(種類)及び階層別特徴

行政活動の階層は、一般的に「政策(大目的)」「施策(中目的)」「事務事業(手段)」の区分で考えられる。

**政策**とは、大局的な見地から市が目指すべき方向や目的を示すものである。

**施策**とは、政策という上位目的を達成するための方策である。下位の各施策目的が達成されることにより、当該政策が達成されるということになる。

**事務事業**とは、施策目的を達成するための具体的な手段である。

行政評価の導入にあたっては、こうした政策・施策・事務事業について、目的と手段の關係に留意して、体系的な整理が事前に行われていることが極めて重要である。

行政評価は、こうした体系に対応して一般的に、**政策評価**、**施策評価**、**事務事業評価**とに分類される。(図3参照)

#### 政策評価...「政策目標」が対象

政策評価とは、市民が暮らす自治体の実態や目標を、市民に分かりやすい政策指標を用いて明示することにより、政策形成・遂行の方向・目標について市民と自治体とが共有し、大局的な政策分野間の調整や政策目的・目標に関する優先度の判断に活用するものである。

#### 施策評価...「施策目標」が対象

施策評価とは、基本計画、実施計画に示される施策について、「施策とそれを構成する事業に対応した指標」を設定しチェックすることにより、施策自体の成果や達成度、当該施策を構成する事務事業の妥当性を判定するために行うものである。

すなわち、施策の目標(指標)設定の基礎とすることと、その目標の実現のために最適な事業を選択(取捨選択、優先・重点化)するために活用するものである。

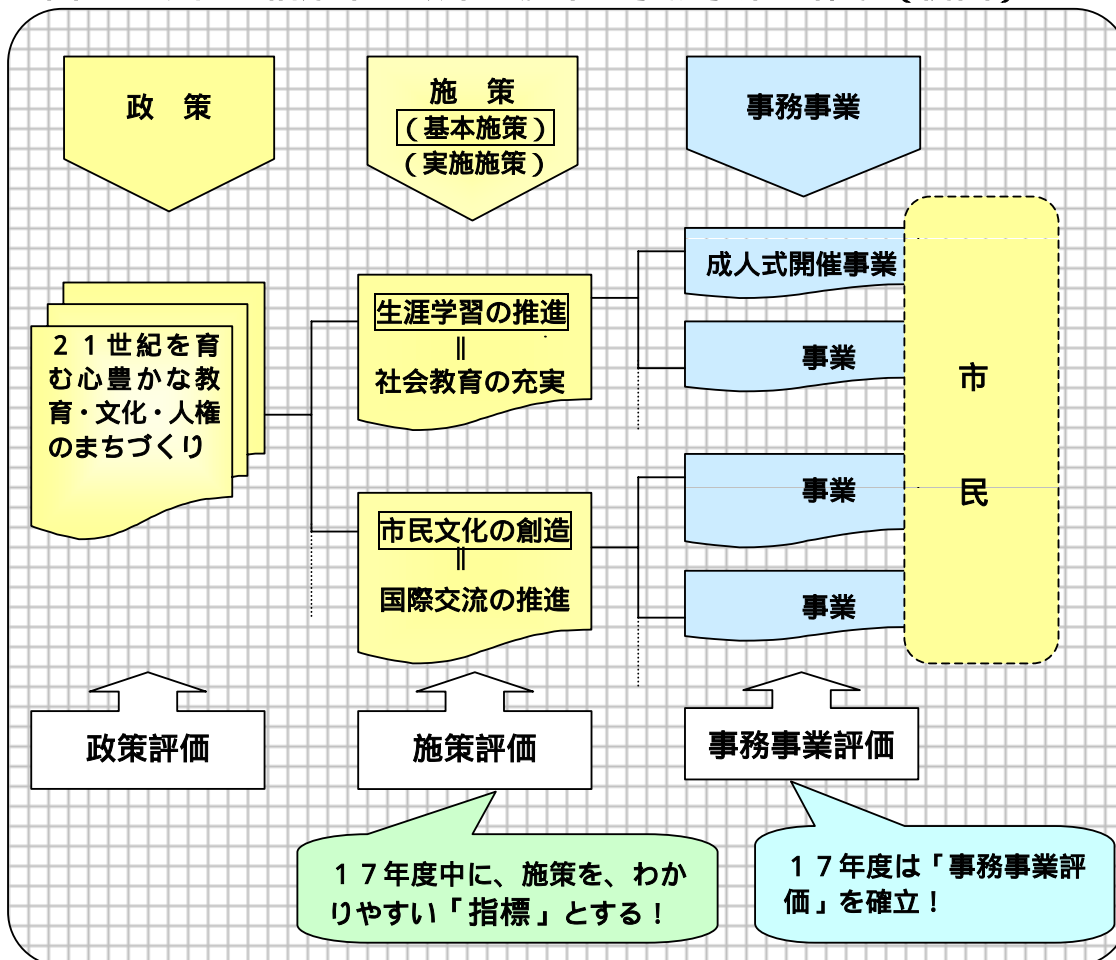
#### 事務事業評価...「上位目的を達成する手段=個々の事務事業」が対象

事務事業評価とは、政策・施策目的を達成する手段である。個々の事務事業について、事務事業単位あたりの「効率・進捗状況や成果」を、わかりやすく示し、その結果を自治体が客観的に把握することにより、事業執行の改善や職員の意識改革に活用するものである。

とくに事務事業評価の導入時には、日常的に処理している事務事業の目的や成果について職員が明確に意識するようになることが期待される。

また、施策評価・政策評価が中長期的な期間での見直しのサイクルを考えているのに対して、事務事業評価は、年度毎やさらに短期間での、事業の効率性や成果のチェックが可能であり、市民サービスをはじめとする日常の業務改善に適し、個々の事業を成果や目標管理の視点で見直し、「改善に役立てる」ことができる。

【図3】現在の柏原市の政策・施策・事務事業の体系（例図）



### (3) 評価の実施主体

行政評価の導入にあたって、まず自治体自身が評価の実施主体となり、自治体による自己点検を行う形で導入される例が数多く見うけられる。そして、その次の段階では、議会や市民に対して情報公開を行ったり、さらに自治体以外の第三者が評価者として参加したりすることによって、評価自体の客観性、透明性を高めていく取り組みが必要である。

## 4. 柏原市における行政評価制度の導入

### (1) まずは事務事業評価の確立を

はじめに述べたような自治体が置かれている厳しい状況（背景）を克服し、自立し生き残るために、その手段の一つとして「行政評価制度」が有効であるものの、職員の意識・柏原市が目指す自治体像など、まだまだ時間をかけて整理・醸成しなければならない課題が存在する。行政評価を有効なツールとして理解し、身の回りの仕事の再認識からはじめ、徐々に

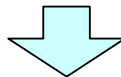
ステップアップすることが重要である。

そのための手段として、まず、「事務事業評価制度」を導入し根付かせることが必要である。事務事業は、市民サービスに直結し、職員自身の仕事の使命や成果の検証、さらには各業務毎の効果・効率についても明確に判断することができる。評価の過程で経営感覚を取り入れながら、自己点検に基づく改善と、わかりやすい情報提供（公開）を推進しつつ、市民サービスの充実を図っていくこととする。

また、事務事業評価制度の導入にあたっては、財政課、住民参画推進課、情報管理課、企画政策室とも十分に連携を図りながら、全庁的に活用しうるものを目指し、制度の導入作業（日程）については、平成17年度中の制度本格導入を押し進め、次年度以降に向けての継続的な運用を確立する。

### 柏原市行政評価導入の流れと当面の作業課題（平成17年度）

制度導入の主な流れ		各段階で想定される課題等
準備	目的・意義等の検討	導入目的・意義の明確化など、行政評価についての理解をどのように職員全体で共有できるか。 庁内体制づくりや職員の協力をいかに得るか。 （担当者選定や委員会等の組織化）
	指針の確立	
	評価手法・対象の整理	評価の単位となる事務事業の整理 評価票の様式・マニュアルの検討 職員説明会等の実施
	評価票様式・マニュアルの作成及び説明	



実施	評価実施 （担当部署・自己評価）	評価票の配布・回収方法及び記入済み評価表の点検作業の方法・体制
	点検作業・ヒヤリング	評価結果の活用（予算編成における事業の継続・充実または廃止・休止などの判断）
	二次評価（庁議等）	評価結果の情報提供（公開）の方法 市民の意見を取り入れる方法
	公表・市民意見（評価）	外部（市民）評価組織の概要・募集方法・任務（作業）内容等の検討
	施策の評価への準備 次年度にむけた再調整	施策の指標づくり・評価手法の検討 （市民評価＝施策評価を基本構想に）

## (2) 市民と共に評価するために施策評価へとステップアップ

### (a) 「わかりやすい施策指標」づくり

事務事業評価制度の導入と平行しつつ、事務事業の上位目的である『施策』について「わかりやすい施策指標」づくりをすすめ、「指標に基づく施策評価」の平成18年度本格実施をめざす。

将来的には市の根幹である政策の評価についても検討を進め、事業体系一体となった行政評価システムの完成を目指す。

### (b) 「市民評価の体制」づくり

指標に基づく施策評価の平成18年度本格実施に向けて、評価主体として市民を中心にした新組織を想定している。このため、外部評価制度の確立（「市民評価」の体制づくり）を施策の指標化と一体的に検討し、外部評価の制度・具体的手法の確立等の準備を計画的にすすめ、市民と行政の協働評価のより良いかたちづくりを推進する。

## 5. 事務事業評価実施について

### (1) 評価の対象及び職員の参加

市が行っている全事務事業を対象とする。（311事業：平成16年度実績）

事務事業評価を実施するにあたっては全ての職員が参加して、それぞれが担当する事務事業について評価作業を行うこととする。

### (2) 評価の視点とチェックポイント

事務事業評価は、次の表の各項目について留意し、常に市民の視点を意識しながら、担当の職員が議論を行い、事務事業のあり方についての判断を行うことを基本とする。

評価の視点と評価作業		チェックポイント	フィードバック
1	「目的の明確化」 ・対象、意図	目的は明確か、妥当か？ 上位目的（施策）は明確か？	事業の継続・充実・ 廃止・統合などの 判断
2	「目標設定の確認」 ・成果期待値・手段	目的達成に対して有効（適切）か？ 設定目標や手段は、妥当か？	
3	「必要性の確認」 ・市民ニーズの把握等	ニーズは高いか？反映されているか？ 法令等の根拠があるか？	
4	「役割分担の精査」 ・民、国・府の可能性	公・民または、国・府・市の役割分担 として適切か？	市でやるべきかど うかの判断
5	「効率性の指標化」 ・結果の検証1	コストは適切か？ 改善の余地はあ るか？ 費用対効果のバランスは？	目標設定・手段の 見直しや優先度の 判断 （施策の評価・課題 の抽出）
6	「成果・効果の指標化」 ・結果の検証2	指標はわかりやすいか？ 成果・効果があがっているか？	
7	「目標達成度の確認」 ・改善・改革の検討	目標達成の有無とその理由は？ 目標設定値は適切（量）か？	



## 6．行政評価から柏原市独自の『ビジョン』の創出へ

本市では、まず、事務事業評価制度を導入して、効率的・効果的な新しい行政運営システムの基礎を創造し、市民サービスの向上を図るとともに、予算編成などへ反映させ、市職員も市民にも『わかりやすい行政』の確立をめざす。

更に評価対象を事務事業から施策へとバージョンアップさせていながら、常にコスト意識を持ち、市民へ真心のこもったサービスを自然とできる自治体を目指すとともに、『市民・市職員が本(やる)気になるビジョン』を創出していく。