

# 三木町版行政評価システムの概要

政策情報課

三木町版行政評価システムの構築にあたって、行政評価制度についての基本的な概念について整理を行うとともに、現状の課題に対応可能な仕組みの構築が必要であり、本町における取り組みの考え方を示す。

## <目次>

- 1 行政評価制度導入の背景と目的
  - (1) 行政評価制度が求められる背景（環境と課題認識）
  - (2) 行政評価制度の必要性と目的
- 2 行政評価制度の導入により期待される効果
- 3 行政評価制度とは何か
  - (1) 行政評価制度の基本
  - (2) 行政評価の種類
  - (3) 評価の実施主体
- 4 三木町における取り組み
- 5 三木町版事務事業評価制度の考え方
  - (1) 評価の対象
  - (2) 職員の参加
  - (3) 評価の視点
  - (4) 評価表の作成
  - (5) 推進体制
  - (6) 行政評価制度構築の流れと課題
  - (7) 評価結果の活用
- 6 新しい三木町の創出

# 1 行政評価制度導入の背景と目的

## (1) 行政評価制度が求められる背景（環境と課題認識）

行政評価制度が求められる背景として、次のような自治体を取りまく環境と課題を認識する必要がある。

### ① 地方分権の時代

国を中心とした中央集権的なシステムから、地域の特性に応じて、自治体が施策を自主的・自立的に展開できる分権型自治システムへの転換が求められており、これまで以上に、自治体の企画立案・政策形成能力を向上させることが課題となっている。

### ② 厳しい財政状況

自治体の財政状況は、長引く不況による景気の低迷と経済の硬直化に起因した、町税をはじめとする税収の伸び悩み、さらには国の制度改革による地方交付税の減少や地方債の増加により著しく硬直化し、新たな住民ニーズへの対応が極めて困難な状況となっており、財政基盤の強化と健全化に向けた体質改善が緊急の課題となっている。

### ③ 高度化・多様化する住民ニーズ

少子・高齢化社会の到来による高齢者保健福祉施策への課題や地域情報化の飛躍的な進捗により、住民ニーズの多様化がより一層広がる状況下において、情勢の変化に的確に対応できる住民サービスの質の向上が求められている。さらに発想の転換による事業の選択・重点化と財源の有効活用を図りながら、創意工夫による効率的・効果的な自治体運営への移行が大きな課題となっている。

### ④ 住民とのパートナーシップの形成

住民活動が活発になり、住民と自治体との良好なパートナーシップにより、地域の課題解決のための取り組みの推進が求められている。町政運営での透明性の向上をはじめ、これまで以上に住民の理解と信頼が得られる良好なパートナーシップの形成が課題となっている。

## (2) 行政評価制度の必要性と目的

以上のような課題に直面する中、これまで行政内部では、実現してきた施策や事業の成果について、住民の視点から統一的な仕組みのもとで、十分な点検や検証がされてこなかった。このため住民にとって成果の点から評価し、改善につなげ、効率的かつ効果的な成果重視型の経営にシフトするための仕組みを構築することが不可欠であり、点検と自己診断に基づき、仕事のしくみの改善・改革を図るとともに、住民に分かりやすく、住みつけたい町政の実現と住民に対する説明責任を果たすための行政評価制度が必要となっている。

### —行政評価の目的—

#### ① 仕事の点検と自己診断に基づく改善・改革

自治体経営を住民にとっての成果の点からチェックして改善につなげ、効率的かつ効果的な経営を行うことにより、限りある行政資源を十分に活用して、住民サービスの向上につなげる。

#### ② 施策・事業の成果についての住民への説明

情報の共有化・公開は行政の透明性を高め、住民と行政の信頼感を築く上で大変重要である。仕事の成果や評価結果等の公表により、資源投入の合理性や成果についての行政活動の説明責任を果たし、行政経営の透明性の向上を図るとともに、住民の行政への理解や参画意識を促進する。

### ③ 職員の意識の転換

行政活動の目標と成果を明らかにすることにより、職員が住民の視点で政策形成を行い「住民に満足される成果志向」への転換を図る。また、評価の一連の作業において、全ての職員が参加することにより、サービスを受ける住民の視点にたつて、民間的な経営感覚も取り入れ、新たな創意工夫により自治体運営を行いうる職員の政策形成能力の向上や意識改革を進める。

## 2 行政評価制度の導入により期待される効果

行政評価制度（具体的には次項で説明）の導入により期待される効果としては、次の5点がある。

### —期待される効果—

#### ① 住民に提供するサービスの最大化

行政評価に基づき行政活動の改善・改革が進められることによって、納税者でありかつ町のサービスの顧客である住民に対して、最大のサービスの価値（＝量×質÷コスト）を提供することを可能にすることにより、住民のVFM(Value for Money：税金の払い甲斐)を高める。

#### ② 政策議論の共通基盤の形成と深化

行政評価によって、住民・議会・自治体が政策議論を行う際の共通の土俵・言語をもつことができる。また、現行の自治諸制度に対して、あるべき住民サービスの視点から根本的な問題提起を行うきっかけとすることも考えられ、こうした議論を重ねることにより、住民・議会・自治体の自治体経営能力の深化が図られる。

#### ③ 施策等の進行管理における重点化

行政評価によって、指標値の推移から政策・施策・事務事業の進捗が客観的に把握でき、政策・施策・事務事業の推進・見直しや、予算・人員等の行政資源の重点的、優先的な配分に活用することができる。

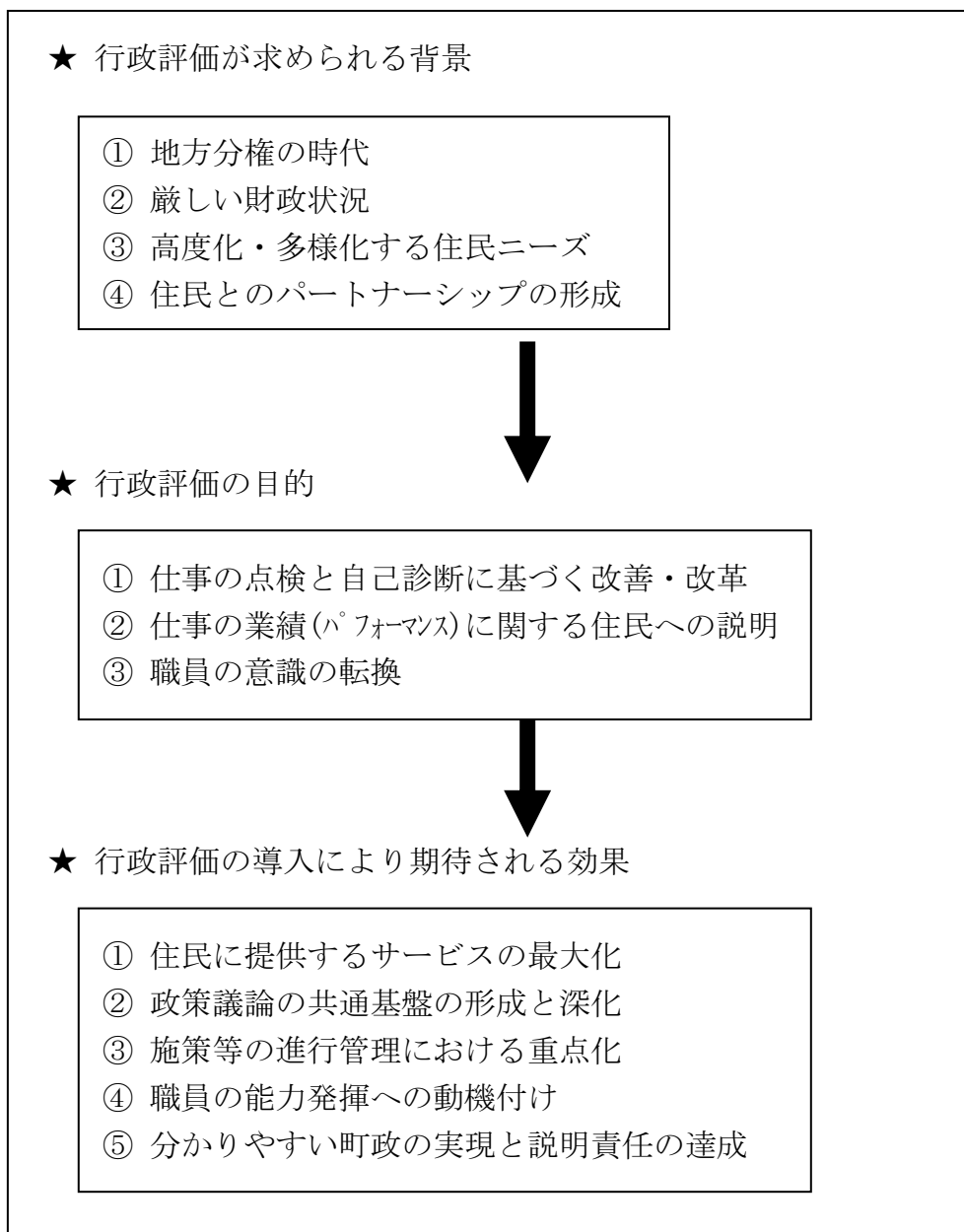
#### ④ 職員の能力発揮への動機付け

行政評価によって、職員が能力を発揮することによる仕事の改善度合いが明確になるため、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ことができる。

#### ⑤ 分かりやすい町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、行政活動の過去、現在、未来を一目瞭然のものとするにより、政策・施策・事務事業の推進や見直しの判断の客観性を高める。こうした一連の過程の透明性を確保し、町政の姿を住民に分かりやすく伝えるとともに、町としての説明責任を果たすことにより、住民と自治体の協働を推進する。

図表1：行政評価の背景と目的、効果



### 3 行政評価制度とは何か

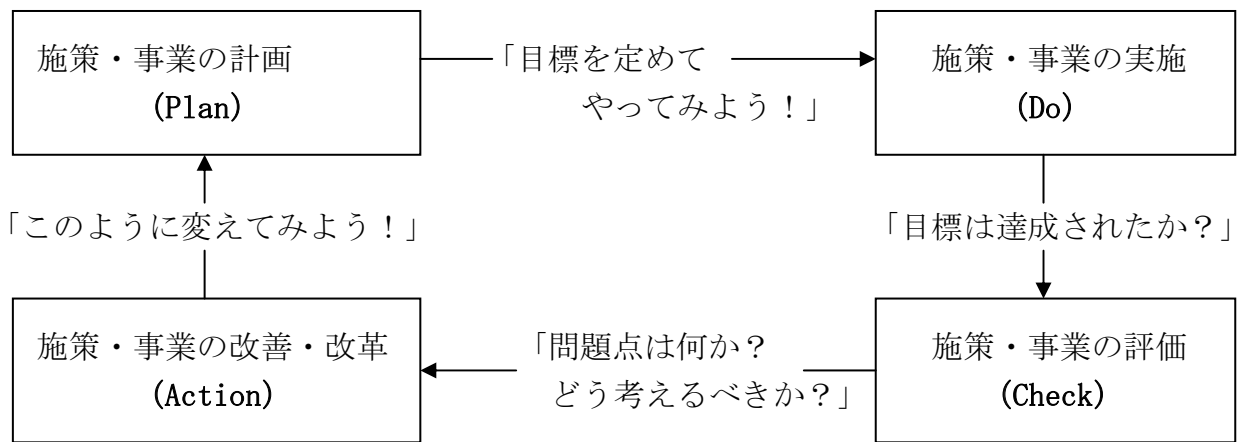
#### (1) 行政評価制度の基本

～活動の結果・成果を踏まえ継続的に改善・改革を行う、経営サイクルの形成～

行政評価とは、自治体の政策・施策・事務事業の内容・進捗状況を客観的に様式や数値で表現する手法である。

自治体の仕事を対象に、事前・事中・事後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、住民サービスの向上を図っていこうとするものが、行政評価制度である。

図表2: 経営（マネジメント）サイクルにおける評価（Check）の役割



(2) 行政評価の種類

行政活動のレベルは、大きく「政策」「施策」「事務事業」の区分で考えられる。

政策とは、大局的な見地から町が目指すべき方向や目的を示すものであり、振興計画の基本構想・基本計画の柱に相当する。

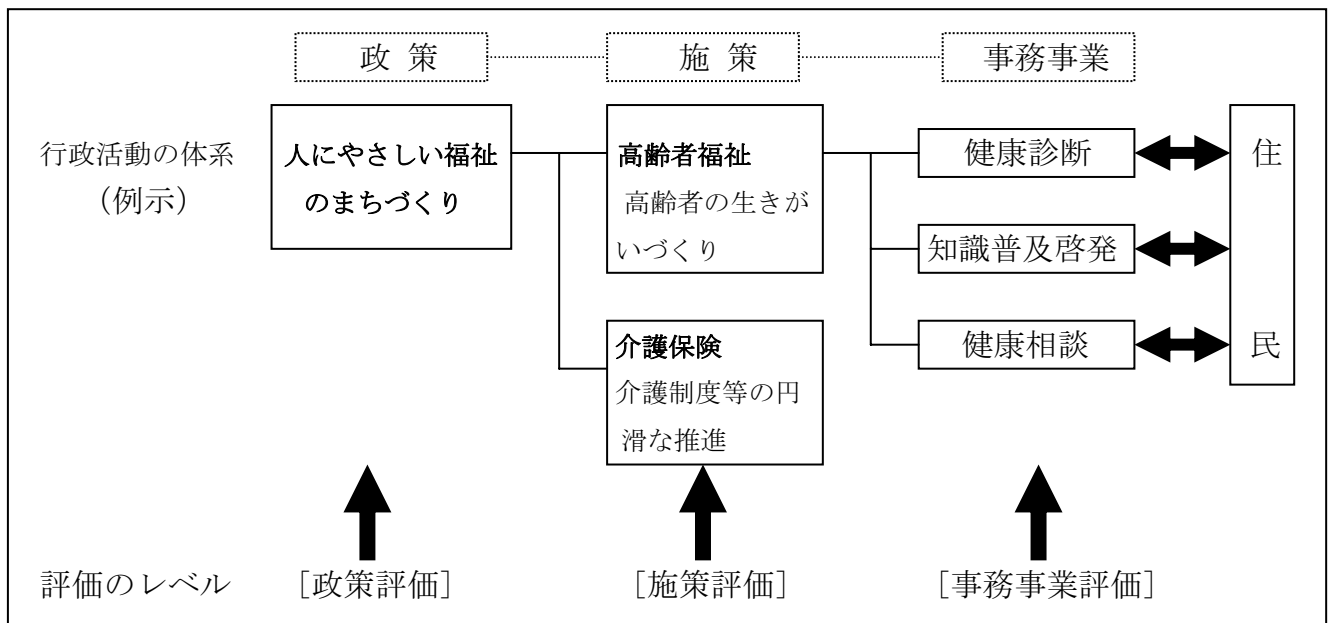
施策とは、政策という上位目的を達成するための方策である。ある政策は複数の施策から構成され、その各施策目的が達成されることにより政策が達成されるという関係にある。

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。事務事業はいわゆる予算事業に留まらず、自治体が関与するすべての仕事がこれに相当する。

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、目的と手段の関係に着目して、体系的な整理が行われていることが極めて重要になる。

こうした行政活動のレベルに対応して、行政評価は、大きく、**政策評価**、**施策評価**、**事務事業評価**とに分類できる。

図表3: 政策・施策・事務事業の体系と評価



① 事務事業評価…「政策・施策目的を達成する手段」である「個々の行政活動」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り、住民等に対するサービスを提供している個々の事務事業について、事務事業単位あたりの効率・進捗状況や成果を分かりやすく示し、その成果を自治体自身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。

特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。

② 施策評価…「施策目標」を達成するための「手段」の組み合わせが対象

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計測することにより、施策自体の成果や達成度、施策を構成する事業の妥当性を判定するために行うものである。いわば施策レベルの目標を設定することと、その目標の実現のために最適な事業を選択（重点化）するために活用するものである。

③ 政策評価…自治体の「政策目標」が対象

政策評価とは、住民が暮らす自治体の実態や目標を、住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・目標について住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。

④ 事務事業評価と施策・政策評価の違い

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、住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。

事務事業評価は、その事務事業の効率的・効果的な執行に向けての改善を図ることが主眼となるのに対して、施策評価は、事務事業のあり方の抜本的な見直しまでを視野に置いており、こうした行政評価の体系が整ってはじめて自治体経営のための評価ツールが揃うことになる。

以上のような評価のねらいに対応して、行政評価システム全体の構築を図る必要がある。

### (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られる。そして、その次の段階では、議会や住民に対して情報公開を行ったり、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. 三木町における取り組み

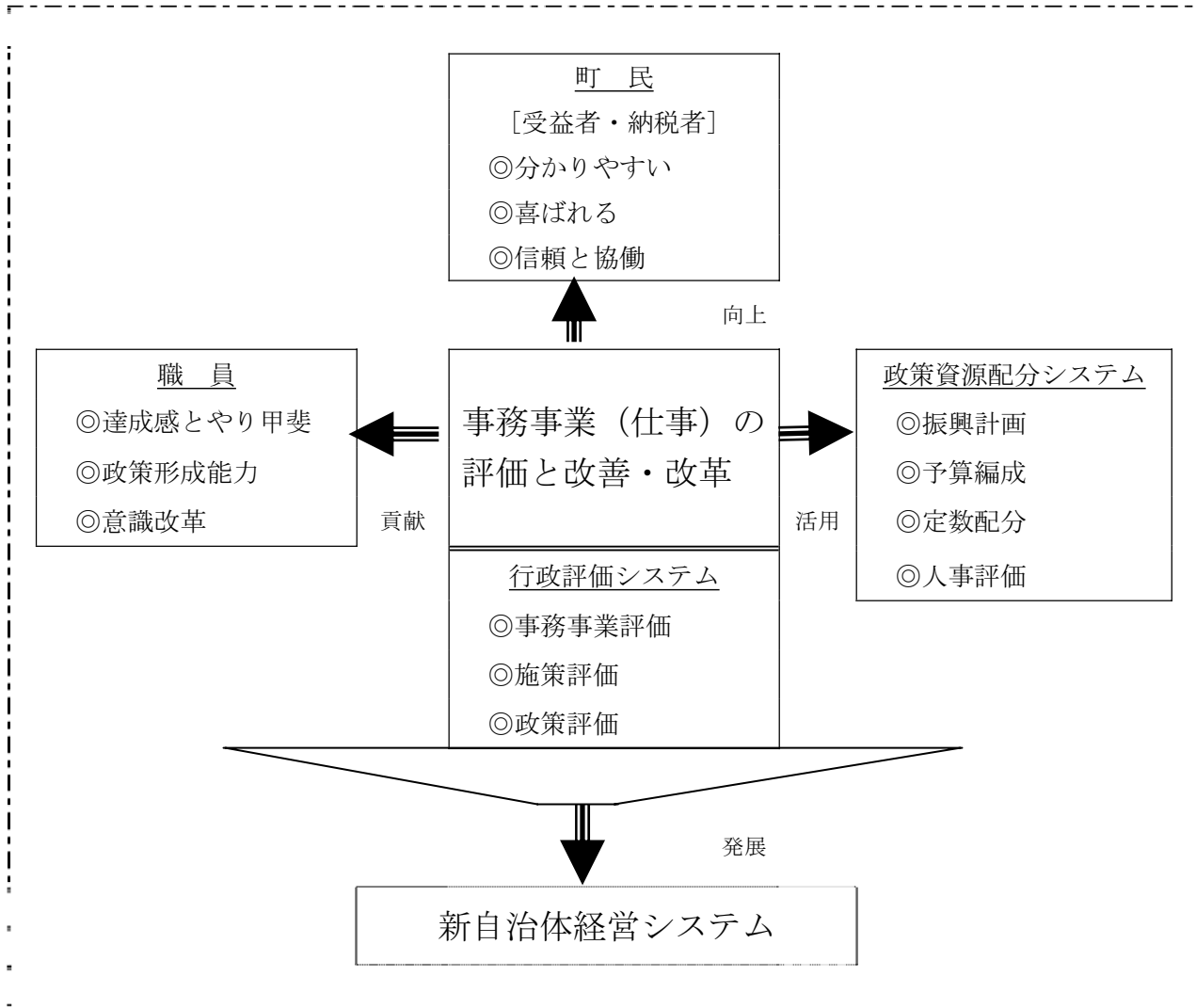
三木町では、行財政改革を推進しながら、これまでのタテ割・前例踏襲型の職員の意識改革及びレベルアップを図っていくとともに、住民との協働などを進め自治体そのものの体質改善を図る中で、大胆に仕事のしくみを変化させることにより、住民サービスの向上を図ることが必要である。

そのための手段として、住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、さらには業務単位毎の効果・効率も明確に判断できる事務事業の評価を導入することにより、経営感覚を取り入れながら、自己点検に基づく事務事業の改善と、情報公開を推進しつつ、新しい自治体経営システムの創造と住民サービスの新展開を図っていくこととする。

また、政策・施策評価は、事務事業評価との連携を図り、政策—施策—事務事業という政策体系全体を視野に入れた評価であり、計画と評価の連携をより一層強め、全庁一体となって事務事業を的確に実施するなど、着実な政策・施策の推進を図り目的達成に向け努力する。

そして、政策・施策評価により、その成果を把握するとともに、課題を明らかにし、結果を政策・施策の見直し、新たな企画立案に反映させていくことができるような行政評価システムの構築を目指す。

図表4：「事務事業の評価と改善・改革」から始める自治体経営推進のイメージ



## 5 三木町版行政評価制度の考え方

### (1) 評価の対象

三木町が行っている全事務事業、施策、政策を対象とする。

### (2) 職員の参加

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、施策、政策について評価作業を行うこととする。

### (3) 評価の視点

評価は、次の各項目について現状把握を行い、評価結果を踏まえて、住民の視点を明確にしながら、担当の職員が議論を行うことにより、事務事業、施策、政策のあり方についての判断を行うことを基本とする。

図表 5： 三木町版行政評価の視点

評価の視点と評価作業	判断にあたってのチェック点	事務事業のあり方の判断
①「目的」の明確化 ・対象、意図、手段	・目的は明確か、妥当か？ ・時代遅れになっていないか？	○事務の継続、見直し、廃止・休止
②「需要」の確認 ・住民ニーズの大小	・住民ニーズは高いか？ ・住民ニーズが反映されているか？	
③「役割分担」の可能性 ・公民、国県との役割分担	・公・民、国・県との役割分担からみて適切か？	
④「連携」の可能性 ・他事業との連携	・他事業との連携・統合はできないか？	○事業の改善・改革方策
⑤「効率性」の指標化 ・投入量、活動量	・活動量対投入量は適切か？ ・効率性の改善の余地はないか？ (事務事業のタイプに応じた改善方策)	○施策構築に向けての課題抽出（事務事業の上のレベルでの判断への示唆）
⑥「成果・効果」の指標化 ・成果量、サービス水準	・成果・効果があがっているか？ ・費用対効果の改善の余地はあるか？ (事務事業のタイプに応じた改善方策)	
⑦「目標」の達成度測定 ・目標（値）の達成度 ・改善・改革の検証	・達成できた／達成できなかった理由は？ ・目標設定は適切であったか？ ・改善・改革が進んでいるか？	○時期の目標設定

### (4) 評価表の作成

① 事務事業評価は、個々の事務事業を担当する課・係において全職員が参加して作成する。

② 施策評価は、まず施策を構成する事務事業を評価し集計する。

その、事務事業の評価を基に、係長がその施策を評価する。

③ 政策評価は、政策を構成する施策評価をもとに、課長がその政策を大局的に評価する。

### (5) 推進体制

行政評価制度をより良いものにするため、全庁、全職員により推進する。



① 行政評価推進委員会（三木町行財政改革推進本部）

（体制）町長、副町長、収入役、教育長、各課室局長

（役割）行政評価の制度実施をするための総合調整等

② 行政評価ワーキンググループ

（体制）各課室局長の主幹・課長補佐以下の職員により構成

（役割）行政評価の制度実施をするための具体案の調査及び検討並びに指導及び調整

（6）行政評価制度構築の流れと課題

図表6：行政評価制度構築の流れと課題

構築のステップ		各ステップの課題
準備期	体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入目的の明確化など行政評価をどう職員に理解してもらうか</li> <li>庁内協力体制づくりや職員の協力をどのようにして得るか</li> <li>職員研修の実施</li> </ul>
	目的等の検討 ↓ 骨格構築	
↓		
試行期	事務事業の整理 評価手法・指標の検討 ↓ 試行用評価表様式、マニュアルの作成 ↓ 本格実施に向けての再調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価の単位となる事務事業の整理</li> <li>ソフトとハード、対住民サービスと内部管理など、タイプの異なる事務事業の評価をどう行うか（事業タイプに基づく評価手法の選択、設定）</li> <li>行政コストの把握をどう行うか</li> <li>評価の結果を改善にどう結びつけるか</li> </ul>
↓		
導入期 H20	評価表様式・マニュアルの作成（全事務事業用） ↓ 本格実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価表記入を原課に任せる際の基準化（マニュアル化）</li> <li>記入済み評価表の点検作業の体制づくり</li> <li>事務事業の目標設定</li> <li>評価結果の活用（業務執行管理→予算編成における事業の継続・充実又は廃止・休止などの判断）</li> <li>評価結果の情報公開の方法</li> <li>施策レベルの評価方法の検討</li> <li>政策レベルの評価方法の検討</li> </ul>

（7）評価結果の活用

行政評価結果によって、政策・施策・事務事業の推進・見直しや、予算・人員等の限られた行政資源の重点的、優先的な配分に活用する。

また、予算・計画に基づいた事務事業がいかに効率的かつ有効に遂行されたかという評価と、事務事業を遂行する人材の開発や成果に基づく人事評価・処遇は切り離せない両輪となっており、行政評価と人事評価は分離独立したシステムではなく、相互に連動させる

ことによりその有効性が最大限に発揮される。行政評価と人事評価のシステムの連動による新自治体経営システムの構築と人事革新により、住民満足と職員満足の両立を目指す。

## 6 新しい三木町の創出

町では、平成17年1月策定の三木町新行財政改革大綱及び平成18年3月策定の三木町行財政集中改革プランに基づき、住民にとって真に必要なサービスを効率的かつ効果的に提供できる行財政システムを創造し、行政サービスの質的向上を図るとともに、振興計画や予算編成などとリンクし、職員が常にコスト意識を持ち、全庁一丸となって活力ある新しい三木町を創出していく。