

平成20年度
行政評価の取り組みに関する総括

南丹市 総合政策室

目 次

1. 経 過・背 景	2
2. 目 的	2
3. 行政評価に関する取り組み	3
4. 課題・反省と今後の展開	7

1. 経 過・背 景

行政活動は、「市民のためのまちづくり」に向け、常に最適な取り組みが進められるよう、「計画 (Plan)」「実行 (Do)」「評価 (Check)」「見直し (Action)」のサイクルを繰り返し行う必要があります。しかし、これまでの行政では、計画をし、予算を確保して実行するという一方的な取り組み、つまり「事業を執行すること。」「何を行った。」という『結果』に重点をおいて活動が進められてきたといわれています。

そこで、多くの自治体では「予算を確保し、事業を執行する。」という点よりも、『成果』に重点をおき、P D C Aのサイクルを確立する中で、人材や財源を効率的に配分し、スピードある意思決定の基に行政活動を進める「行政経営」にシフトしています。そして、その根幹と位置付けられているのが『行政評価』です。

本市においても、南丹市行政改革大綱（平成18年12月）ならびに南丹市行政改革推進計画（平成19年3月策定）に基づき、行政評価の平成21年度本格実施に向け、平成19年度においては、総合振興計画実施計画の策定とあわせ「過年度事業費及び事業実績調書」の作成を、本年度においては、「内部からの目線」「市民からの目線」そして「第三者からの目線」という3つの側面から行政活動を評価する取り組みを試行的に実施したところです。

2. 目 的

行政評価の実施にあたり、主たる導入目的を次の4点と定め、行政評価に関する活動を進めてきました。

(1) 効率的で効果的な行政活動の推進

行政活動を継続的に改善し、効率的で効果的な行政活動を実現する。

(2) 行政活動の信頼性向上

行政評価を通じて、行政のアカウントビリティ(※)を果たすとともに、市民の皆様との共通認識を深め行政活動の信頼性向上を図る。

(3) 職員の意識改革、政策形成に関する能力の向上

評価を通して、問題発見・分析能力など、職員の政策形成能力の向上や成果を重視した行財政運営への職員の意識改革を図る。

(4) 総合振興計画に基づくまちづくりの早期実現

資源の選択と集中、総合振興計画の進捗管理と連携し、P D C Aサイクルの円滑な運営を図りながら総合振興計画に基づくまちづくりを早期に実現する。

(※)アカウントビリティとは・・・

アカウントティングとレスポンシビリティの合成語で、単純に「説明責任」として訳されることも多いが、自治体や企業など社会に影響力を及ぼす組織において権限を行使する者が、関わりをもつすべての人にその活動や権限行使の予定、内容、結果等を説明し、理解してもらうことをいう。

3. 行政評価に関する取り組み

行政評価を進めるにあたっては、行政サービスを行う側の評価とそれを受け取る側の評価、そしてそれらを第三者の立場から客観的に見た評価が必要であると考えました。

そこで、試行の年である本年度については、行政サービスを行う側の評価として内部評価を、サービスを受ける側の評価として市政モニターによる意識調査を、そして客観的な評価として外部評価を実施いたしました。

また、行政評価の必要性やその目的等がまだまだ職員に浸透していないため、全庁的なレベルアップを図ることを目的に職員研修を実施しました。

(1) 内部評価

平成19年度実施事業のうち、次の基準に基づき74事業を選定し、内部評価を実施しました。

(i) 対象事業選定の根拠

次の項目①～④に該当する事業または項目⑤に該当する事業を事業評価の対象としました。

- ①総合振興計画実施計画（平成20年度～）に掲載された、予算上の事業。
- ②平成18年度・平成19年度に実施され、かつ平成20年度～平成22年度まで継続して実施を予定している事業。
- ③施設管理費など義務的な事業でないもの。ただし、項目⑤に該当する事業は対象とする。
- ④事業費の4分の3以上を一般財源で対応している事業（昨年12月に実施した、事業調書の記載額を基に算出）
- ⑤公共施設の指定管理を含む事業で、委託料が10,000千円を超えるもの。

(ii) 内部評価の結果

内部評価は、事業所管課において事業評価表を作成、所属長総括評価を経たものを、行政評価担当課である総合政策課による一次評価、事業所管部局長による二次評価という3段階で行いました。

各段階での評価結果（事業数）は次のとおりでした。

(単位：事業)

区 分	所属長総括評価	一次評価	二次評価
廃止		14	
要改善（縮小）	6	5	7
現状維持	60	49	55
要改善（拡大）	8	6	12

(iii) 実施により明らかになった課題等

①評価システムの活用不足

施策や事業の選択と集中が、評価を行う過程で行えるものと考えていましたが、そうではなく、評価結果を活用して施策や事業の選択や集中について協議し決定することが必要だと明らかになりました。

②事業の目的と対象者が不明確

現在実施している事業の多くが、総合振興計画が策定される以前から実施している事業であり、事業の本質を突き詰めた場合、事業が目指す目標と振興計

画が目指す目標に差異が生じているものが見受けられました。また、「そもそも何を目的とした事業なのか」が不明確または曖昧な事業もありました。

また、「誰をどうしたいのか」という部分についても、深く掘り下げると、明確にすることができない事業もありました。

(2) 市政モニター

南丹市行政改革推進計画（第2節-2-①）に基づき、市民に市政をもっと身近なものに感じてもらうとともに、南丹市総合振興計画に掲げる「森・里・街がきらめくふるさと南丹市」の実現にむけて、新しい事業の立案や既存事業の見直しの参考資料として活用するため、「市民意識調査」を実施しました。

(i) 市政モニター登録状況

市政モニターとして登録いただいた内訳は次のとおりでした。

(単位：人)

年 代	男性	女性	合 計
10歳代	5	0	5
20歳代	0	2	2
30歳代	2	8	10
40歳代	8	10	10
50歳代	12	4	16
60歳代	8	7	15
70歳以上	2	3	5
合 計	37	34	71

(ii) 実施日時と回答率

平成20年10月2日～10日にかけて、上記市政モニターおよび市民の中から無作為に抽出した486名の方に対して、アンケートを送付する方法で調査を実施しました。なお、回答率は33.5%でした。

(iii) 主な調査結果の分析

子育てに対する経済的な支援に関して、回答者の80%近くが「効果的」または「どちらかといえば効果的」と感じておられます。しかし、効果的と思われている中にも、一時金に対しては否定的な考えを持っておられる方があります。

南丹市の商店街（商業）に関する問いでは、回答者の95%が「にぎわっていない」または「どちらかといえば、にぎわっていない」と感じられており、南丹市の商店街（商業）に活気が感じられないと感じている人が多いようです。

また、税金の使われ方については、「効果的に活用されている」または「どちらかといえば、活用されている」と回答された方は26%で、回答者の3分の1にも達していない状況でした。

(3) 外部評価

南丹市行政評価推進委員会を設置し、市が実施する施策や事業の評価に対して、第三者からの視点により、施策や事業を実施した背景や課題、目指す目標などが的確に説明されているか。また、成果を計る手法が適切であるかなど、内部評価が適正に行われているかについて審査いただきました。あわせて、評価手法の不備や改善案等についてもご指摘・

ご提案いただきました。

(i) 行政評価推進委員会の開催状況

会議名	開催日	内容
第1回委員会	平成20年10月15日(水)	○行政評価推進委員会の進め方について
第2回委員会	平成20年11月10日(水)	○5事業に関する評価(担当者ヒアリングを含む)
第3回委員会	平成20年12月15日(水)	○1施策および3事業に関する評価(担当者ヒアリングを含む)
第4回委員会	平成21年2月3日(水)	○1施策および3事業に関する評価(担当者ヒアリングを含む) ○次年度における行政評価の取り組みについて
第5回委員会	平成21年3月17日(水)	○次年度における行政評価の取り組みについて ○行政評価推進委員会報告書について

(ii) 評価の結果

施策や事業の良し悪し・可否を判定するものではなく、施策評価にあたっては、課題、目的、目標、総合振興計画との関係などを、また事業評価にあたっては、公共性、有効性、緊急性、効率性、協働性や市民への説明責任の是非などについて、適切に考えられ評価されているかについてヒアリング、議論を行い「優」「良」「可」「不可」の4段階で評価が行われました。

施策名	事業名	評価結果
第1章 1	安心して子育てできるまちをめざす	可
	<ul style="list-style-type: none"> ・子育てすこやかセンター管理運営費 ・すこやか子育て医療費助成事業 ・出産祝金事業 ・すこやか手当支給事業 ・すこやか手当支給事業 ・地域子育て支援事業 ・育児支援事業 	良
第2章 4	ひとを温かく迎える	可
	<ul style="list-style-type: none"> ・観光協会事業 ・各種イベント等開催事業 ・観光イベント振興事業 ・観光宣伝事業 ・スプリングスひよし管理運営費 	可

(iii) 出された主な意見

①課題や現状の分析

行政においては、従来「成果」という視点が乏しかったことや、現状と課題の分析ができていなかったため、現状値の把握や目標値の設定が不十分です。また、事業を実施した後の検証ができていないため、成果向上のための改革、改善につながらない事例が見受けられました。

②アカウンタビリティの達成

なぜ、この事業を実施しているのかということについて、十分な説明ができていません。特に、目標や有効性、効果などについて、数値を示して解りやすく的確に説明できていません。

③政策や施策の具体的な目標値

施策や政策において、取り組む方向性は一定示されているものの、具体的な目標が示されていないという状況が見受けられました。その結果、政策や施策と事業との間に不整合が生じているものがありました。また、すでに設定されている目標値には過大と見受けられる事例もありました。

④事業の実施手法

目的を達成するため、関係団体や市民等と協力して取り組むことは必要ですが、その役割分担が明確にされていない事例が見受けられました。そのため、相乗効果よりも重複による経費、労力等の無駄につながる事が予想され事象がありました。

⑤事業体系

趣旨、内容の異なるメニューが1つの事業としてまとめられている事例が見受けられました。一方で、同じ趣旨の事業を分離して複数の事業として実施している事例もあり、事業の整理を行う必要があると考えられます。また、行政の縦割りの中で、同じ趣旨の事業を複数の部署が所管されており、成果の見えにくい、効率の悪い取り組みがされている事例がありました。

⑥改革のスピード

合併後3年が経過したわけですが、事業執行や見直しの状況は「まだ3年」と考えられている節が見受けられ、スピード感を持った改革が必要だと考えます。

⑦行政評価システムの確立

評価結果に対して誰が優劣（可否）を付けるのかが明確になっていません。これはシステムの欠陥でもあり、行政評価を進めていく上においては大きな課題であると考えます。

(4) 職員研修

平成21年度以降に予定している本格導入に向け、行政評価とはどのようなものなのか、行政評価が導入・推進されている社会的背景や必要性及び効果を学ぶことで、最も重要とされる職員の意識の向上を目指しました。

(i) 研修会の開催状況

開催日時	対象者	内容
平成20年10月4日(土) 10:00~12:00	係長以上の職員	学識経験者による、合併自治体と行政評価に関する講演。
同日	行政改革推進本部員	市政に関する問題の要因と

13：30～17：00	(理事者、部局長、地域総務課長)	今後の解決策を構造化させる演習。
平成21年2月18日(水) 10：00～12：00	課長・主幹級の職員	評価の歴史と施策評価における考え方に関する講義。
同日 13：30～15：30	係長・主任級の職員	評価の歴史と事務事業評価における取り組む姿勢に関する講義。
平成21年2月19日(木) 13：30～15：30	課長補佐級の職員	評価の歴史と施策評価における考え方に関する講義。
平成21年2月20日(金) 13：30～15：30	係長・主任級の職員	評価の歴史と事務事業評価における取り組む姿勢に関する講義。

(ii) 研修会のまとめ

平成20年10月4日午後に行政改革推進本部員を対象に開催した研修の感想では、「有意義であった。」「今後の仕事に活かしたい。」等の意見が大勢でした。

平成21年2月の課長～主任級の研修においては、行政評価の基本的な知識の習得について、過半数が「よく理解できた」「理解できた」と答えており、また、70%以上の職員が、自らの意思で改革改善に取り組もうとする意識がうかがえることから、研修の効果はあったと考えられます。

しかし、一方で、少数ではあるものの、行政評価の取り組みに対する否定的な意見や自らのこととして捉えていないと思われるものもあり、継続した研修が必要であると考えられます。

4. 課題・反省と今後の展開

行政評価の課題を総括すると、行政内部において、「市民に対して何をおこない、何を目指すのか」という「施策」をあまり意識しないで事業執行してきたため、市民の認識として何のために事業がおこなわれているのかよくわからず「効果的に税金が使われている」と感じる人が30%程度にとどまる結果となったと考えられます。

また、行政外部からも、業務について分析、検証し、十分説明責任を果たすとともに、市民のため迅速に対応、決定できるシステムづくりが必要だと指摘されました。

本年度、行政評価を導入したことにより、問題の発見や分析の必要性、「成果」に重点を置いた活動の重要性を、職員一人ひとりが意識し始めたと感じていますが、評価により判明した様々な課題、指摘事項を踏まえた今後の展開も必要であり、行政評価の4つの目標を実現するため次の取り組みを更に進めていく必要があると考えます。

▼ (目標) 効率的で効果的な行政活動の推進

○ 経営システム (PDCAサイクル) の確立

行政評価の取り組みにより、施策の目標達成に向けた効果的な事業の「選択と集中」が図れるシステムを確立する必要があります。

▼（目標）行政活動の信頼性向上

○評価の有効的な運用推進

行政評価をより有効的なものとして構築・運用するため、内部評価および評価システムについて、第三者の視点で助言や提言をいただくことを目的とした、行政評価推進委員会による外部評価を行う必要があります。

▼（目標）職員の意識改革、政策形成に関する能力向上

○様々な場面における協議・議論の実施

評価の過程だけではなく、行政運営の様々な場面で議論・協議そして決定ができる体制の整備に向けた取り組みを進める必要があります。

○各役職における権限と役割の明確化

経営システムをより効果的に実施していくためには、各役職の役割を再度明確にするとともに、事業の推進だけではなく、人事、予算等についても一定の権限を付与できる体制を整備することが必要と考えます。

▼（目標）総合振興計画に基づくまちづくりの早期実現

○施策評価を中心とした評価体制の確立

総合振興計画の実現を図るためには、政策、施策の目的、目標や達成に向けた対応策を明らかにするとともに、それを実現するための手段として実施する事務事業について有効性、効率性などを常に検証することが必要です。したがって、今後は施策評価を軸とした評価を実施する必要があります。

○意思決定システムの確立

課題解決や、市民のニーズに応えた施策展開について、スピード感を持って進めていくためには、現行の庁議や部長会を発展させ、理事者や部局長により、その方向性等について即断する体制が必要となります。

以 上