

市民満足度アップ大作戦

「The 行政チェック」導入計画

～ 点検・発見・改善 ～

～ 「みんなで参加，みんなでチェック」の

システムづくりをめざして～

三次市総務企画部企画調整担当

平成 17 年 1 月

行政評価導入の背景

1	はじめに	1
2	行政評価とは	1
3	今，なぜ行政評価に取り組むのか？	2
4	成果主義への転換	3

三次市の行政評価 ～ T h e 行政チェック～

1	目的	4
2	評価の対象	5
3	T h e 行政チェックの進め方	6
4	T h e 行政チェックの評価基準	7

T h e 行政チェックの構成

1	ファーストチェック	9
2	セカンドチェック	9
3	ファイナルチェック	10

T h e 行政チェックの実施体制

1	職員研修	11
2	議会への報告	11
3	評価の公表	11
4	評価結果の活用	11

導入スケジュール

1	年次導入計画	12
---	--------	----

	おわりに	13
--	------	----

行政評価導入の背景

1 はじめに

今日，市民の価値観やライフスタイルの多様化等，社会環境の変化により，市民ニーズはこれまで以上に複雑多様化し，めまぐるしく変化しています。

このため，これからの市役所の仕事は，従来からしてきた仕事やそのやり方を踏襲するのではなく，常に時代の変化に応じてやり方を変えたり，新しい仕事を創造したり，時には従来の仕事を中断・廃止あるいは民間委託を考えていくことが必要です。

一方，依然として続く景気低迷に加え，国・地方の税財政改革（三位一体改革）等により地方財政は危機的状態にあることから，地方自治体は，従来の「横並び」「あれもこれも」の考え方から，「あれかこれか」という，政策の選択と集中に転換しなければならない状況にあります。

今後，三次市が地域に適した政策判断を行い，そしてより良い地域づくりを行うためには，行財政改革の推進による効率的かつ効果的な事業執行に努めることはもとより，市民ニーズに的確に応えられるよう，顧客であり株主である「市民」に対する説明責任を確保し，市民との協働による行政経営を行う必要があります。

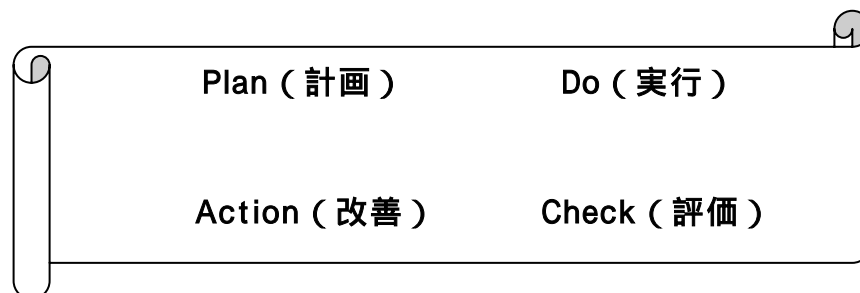
その実現の手法の一つとして，仕事を分析し，仕事の有効性や効率性などを評価するのが「行政評価」です。

2 行政評価とは

行政評価とは，行政の仕事の成果（アウトカム）を重視し，数値など客観的な指標（基準）を使って仕事の成果を明確にし，「どれくらいの成果を得たのか」「当初の目的を達成したのか」等をきちんと把握するとともに，市役所の仕事に不断の見直し・改善を加え，市役所の仕事の質を持続的に高めていくとする取り組みのことです。

行政評価を行う上では，成果を明確に把握するために，市役所の仕事にPDCAサイクル（下図参照）の仕組みを確立する必要があります。

【P D C Aサイクルのイメージ】



このようにP D C Aサイクルとは、市役所のあらゆる仕事について、計画・実行した後、仕事の成果を評価し、評価結果を次の仕事の計画に反映させる、このサイクルを回すことにより、市役所の仕事を「やりっ放し」で終わることなく改善し、次の仕事の質を持続的に高めていこうとする取り組みのことです。

3 今、なぜ行政評価に取り組むのか？

～ あなたの仕事の目的は何ですか？ ～

この問いかけに、即座に答えられる職員が果たしてどのくらいいるでしょう？

市役所がある仕事をしたとき、私たちは「できたモノ」や「やったコト」に満足してしまい、いつのまにか、それを何のために始めたのか、その仕事のおかげで市民はどこまで満たされたのかを忘れてしまいがちです。

中には「事前調査でニーズを把握し、審議会で確認しているのだから、わざわざ成果を検証しなくても市民は喜んでいるはずだ」と思う人がいるかもしれませんが、民間の市場では、同じような理屈で新製品開発が行われ、在庫の山を築いている企業がたくさんあります。

「誰を相手に」「何をめざしているのか」そして「市民はどこまで満たされたのか」、いつもそのことを考え、時代・ニーズに応じた仕事をするにより市民満足度の向上を追及する、それを実現するための仕組みが行政評価なのです。

4 成果主義への転換

「市民はどこまで満たされたのか？」それを明確に把握しようとする時、私たちは「仕事の成果」に着目することになります。

そもそも、公共事業や各種施策等の行政サービスにおける「成果」とは何を指しているのでしょうか？

三次市役所には、これまでに行った仕事を検証・分析し、市民がどこまで満たされたのかを把握する仕組み、あるいは、検証結果を次の仕事にいかす仕組みがルール化されていなかったために、市役所の仕事全てがその場限りの一過性、つまり「やりっ放し」になってきたといえます。

これまでの私たちの仕事を振り返ると、計画の策定や事業の執行には徹夜を繰り返すほど多くの時間をかけてきましたが、提供した行政サービスを住民がどのようにとらえ、どの程度満足しているかについてはあまり関心がなく、ほとんど把握をしてこなかったというのが実情ではないでしょうか。

これからの市役所の仕事は、「何をどれだけやったか」「予算をどれだけ使ったか」という発想ではなく、「その仕事をしたことによって市民の生活にどれだけ役立ったか」という成果主義に立って仕事に取り組むことが必要なのです。

三次市の行政評価 ～ T h e 行政チェック～

1 目的

三次市の行政評価「T h e 行政チェック」は、市役所だけで行うのではなく、市民や外部専門家の皆さんと一緒にを行うことにより、評価の透明性や客観性を確保するとともに、市民の市政参画を促進します。

そして、実際の市役所の運営に評価結果をいかす、つまり、行政評価を、新市まちづくり計画に掲げる「開かれた住民参画型のまちづくり」及び「効率的な財政運営による財政基盤の健全化」を行うための仕組みと位置づけます。

(1) 導入により期待される効果

コスト，成果，市民志向の職員意識の醸成

仕事の目的や目標を明確にし、手続き重視から結果・成果重視型行政への転換を図ることにより、限られた経営資源（ヒト，モノ，お金，情報）を有効に活用し、最小の投資で最大の効果をあげる行政経営の仕組みを実現します。また、市民の視点にたった施策・事務事業に対する職員の目的意識・目標達成意識やコスト意識が確立されます。

透明性の高い市政の実現

市役所の仕事をわかりやすく市民に説明することにより、市役所の透明性を高め、市民への説明責任を果たします。市役所の情報公開を推進し、透明性を高めることで、市民の多様な意見を集め、ひいては市民の市政参画を促進します。

職員の政策形成能力の向上

問題発見能力や分析力，企画力等の政策形成能力の更なる向上が図られると同時に、市役所の仕事の質的向上を図ることができます。

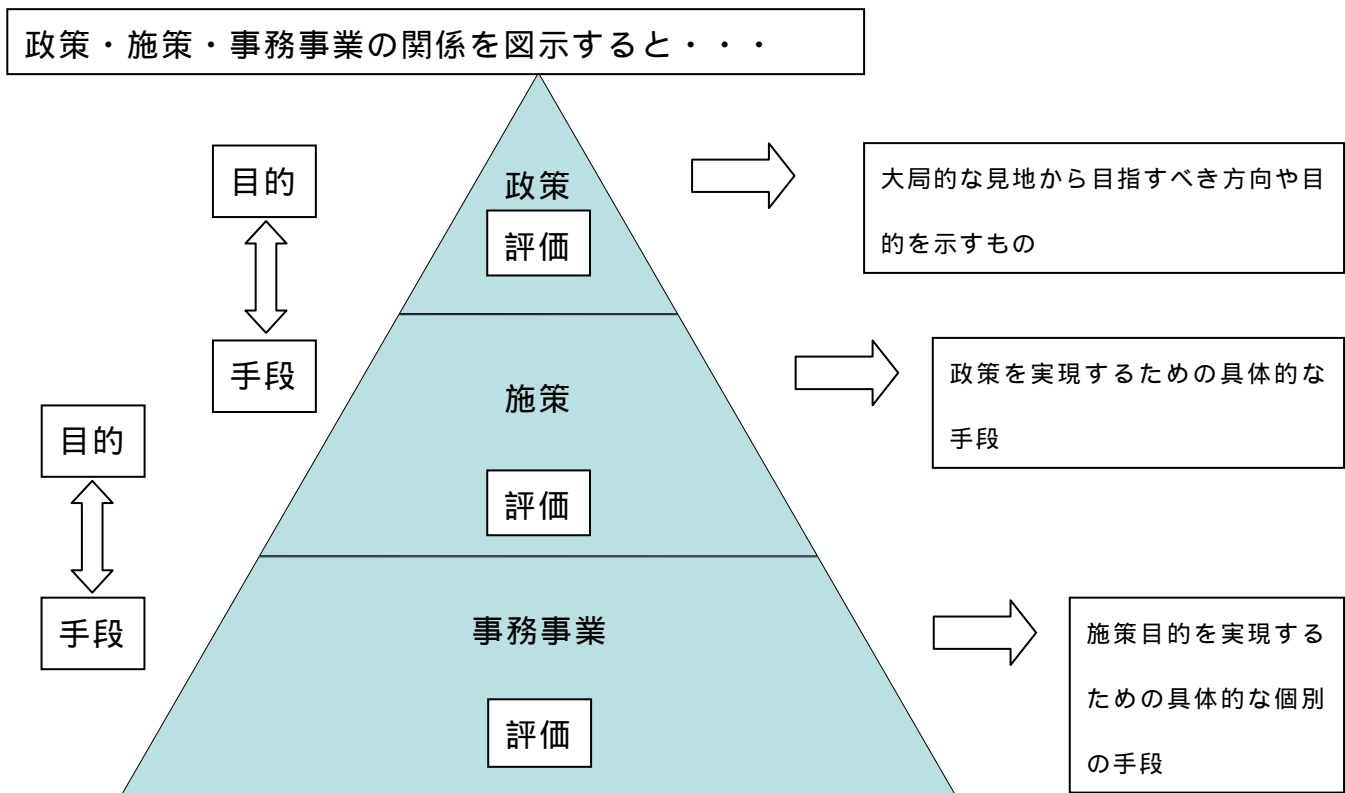
2 評価の対象

行政活動を階層化すると、一般的には、政策・施策・事務事業の3層構造としてとらえることができます。政策とは、行政の大局的な目的や方向性を示すもの、施策とは、政策を実現するための具体的な手段であり、それはさらに施策を実現するための複数の事務事業から構成されます。

政策チェック・・・政策目標の妥当性や達成状況を評価し、合理的な政策の選択を行う。

施策チェック・・・政策を実現させるための具体的な事務事業のまとめである施策が、市民にどのような変化をもたらすかという成果指標を設定し、その向上を図るため、課題の分析や新規事業の掘り起こしを行う。

事務事業チェック・・・事務事業ごとに設定した指標を評価し、その目的の妥当性、有効性、効率性等を判断して、事務事業の整理統合、重点事業への経営資源の優先配分を行う。



3 The 行政チェックの進め方

(1) 評価方法

担当者によるファーストチェック（1次評価）、管理者によるセカンドチェック（2次評価）、市民・学識経験者等によるファイナルチェック（外部評価）と三段階での評価を行います。

(2) 評価対象

すべての政策、施策、事務事業を対象とします。ただし、セカンドチェックは原則として政策、施策及び実施計画に計上された事務事業（ハード事業500万円以上、ソフト事業100万円以上）を、ファイナルチェックは大規模事業、新規事業及びセカンドチェック公開後、市民がチェックを必要と認めた事業を対象とします。

事前評価・事中評価・事後評価

事前評価（新規事業のみ）

事業の実施により、何がどのように、どの程度実現できるかを説明することに主眼をおき、当該事業を「目的・手段の適切さ」「市の役割の妥当性」「事務事業の必要性」及び「市の発展性」の4つの視点から評価する事業評価方式により行います。

事中評価（大型事業及び主要事業等）

進捗状況や目標値の達成状況及び今後の課題、改善の方向性の評価を実績評価方式により行います。

事後評価（すべての事業）

実現すべき目標を掲げ、それをいつまでにどの程度の水準を実現するのかについて、測定する適切な指標を選定し、その実績を測定する実績評価方式により行います。

実績評価・・・行政の幅広い分野において，あらかじめ達成すべき目標を設定し，それに対する実績を測定し評価することにより，政策の達成状況についての情報を提供することを主眼とした方式

事業評価・・・事前の時点で評価を行い，途中や事後の時点での検証を行うことにより，事業等の採否や選択等に資する情報を提供することを主眼とした方式

4 The 行政チェックの評価基準

評価においては，行政活動の業績を測定するためのモノサシ（評価指標）と，事務事業の方向性を判断するためのモノサシ（評価基準）があります。

市民の視点に立ち成果を重視すること，公表することを前提に，だれにでもわかる表現とし，成果が数値で把握できるよう，可能な限り数値に置き換えて表現します。

数値化することが困難な場合は，「どのような状態をめざしたいのか」を文章等で表現します。

(1) 評価指標

評価における評価指標のあり方は，次のとおりです。

事業費と業務量（インプット）

当該事務事業にどれだけの経営資源（ヒト，モノ，お金，情報）を投入するか（したか）数値で表します。

（例） 観光ポスター作成事業費， IT講習開催に従事した市職員数

活動指標（アウトプット）

投入される（された）経営資源で行政が産出する（した）サービスの量を数値で表します。

（例） 観光ポスター作成配布数， IT講習の開催回数

成果指標（アウトカム）

行政活動の結果，市民にどれだけの効果をもたらすか（したか）数値で表します。

（例） 観光入込数， IT講習の受講者数

(2) 評価基準

評価の基準については、次のとおりです。

目的・手段の妥当性

目的や手段の妥当性を判断する基準であり、当該事務事業の目的である施策への貢献度、成果の向上余地、効率性、公平性の観点から判断します。

市の役割の妥当性

民間サービスの提供状況及び民間委託の可否の観点から、市の関与の妥当性を判断します。

必要性

社会的ニーズ、住民ニーズ、緊急性の有無の観点から、当該事務事業の必要性を判断します。

市の発展性

市の歳入増につながるか、人口の増加につながるかの観点から市の発展への貢献度を判断します。

行政チェックの構成

1 ファーストチェック

(1) 担当部局（1次評価）

事務事業については各グループ（チーム）の担当者，施策については各グループ（チーム）のマネジャー（リーダー）が行い，部長承認後，チェックスタッフへチェックシートを提出します。ただし，チェックスタッフを置いていないところは，事務局へ提出します。

(2) チェックスタッフ

各部のマネジメントチームの職員をもって，チェックスタッフとします。

チェックスタッフは，部内において行政評価の普及啓発にあたるほか，チェックシートの点検をし，各担当室のチェックシートをとりまとめ作成します。また，政策について評価を行います。部長承認後，事務局へ提出します。

(3) 事務局

事務局を企画調整グループ内に置きます。

事務局は，職員に，評価に関する研修や説明会等を実施するとともに，チェックスタッフの評価技能の向上に努めるものとします。

また，チェックスタッフから提出のあったチェックシートの内容を点検し，チェックを終了したものと，セカンドチェックへ送るものとの振り分け作業を行います。

2 セカンドチェック

(1) 内部ワーキング会議

政策監，企画調整監，総務室長，財政室長及び教育企画室長をもって構成し，事務局で取りまとめた1次評価のチェックシートをもとに，2次評価の素案をつくります。

実施計画に計上された事務事業（ハード事業500万円以上，ソフト事業100万円以上）及び施策，政策を対象とします。

(2) 内部チェック会議（2次評価）

副市長，収入役，教育長，市長公室長，総務企画部長，財務部長及び教

育次長をメンバーとし，2次評価の決定を行います。

(3) 事務局

内部ワーキング会議及び内部チェック会議の事務局は，企画調整グループに置きます。

3 ファイナルチェック

(1) 行政チェック市民会議（市民，学識経験者など）

大規模事業，新規事業及びセカンドチェック公開後，市民がチェックを必要と認めた事業を対象とし，市民の視点から公正かつ客観的に評価し，助言，提案等をいただく行政チェック市民会議（10人以内）を設置します。

(2) 事務局

市民会議の事務局は企画調整グループに置きます。

Th e 行政チェックの実施体制

1 職員研修

事業評価の成否を決めるカギは、職員の意識改革にあります。職員に行政チェックを理解してもらうため、計画的かつ継続的な職員の研修を行います。

2 議会への報告

Th e 行政チェックの取組みについて、議会に理解を求めるとともに、評価結果を報告します。

3 評価の公表

セカンドチェック及びファイナルチェックそれぞれの評価結果については、ホームページ掲載や公共施設での閲覧に供する等、速やかに公表し、市民の声を聞くよう努めます。

4 評価結果の活用

Th e 行政チェックを有効に機能させるため、評価結果を次のとおり活用し、市政に反映させます。

(1) 自己点検ツールとしての活用

行政の果たすべき役割を踏まえ、担当室が行っているサービスについて、目的を達成しているのかどうかを自己点検し、自己評価による事業改善のツールとして、事業の成果、課題の発見等に活用します。さらに、改善の必要があるものについては改善に向けての対応策などに活用します。

(2) 計画等の進行管理への活用

「総合計画」、「指針」及び「各種プラン」等をもとに、事業の的確かつ効果的な進行管理に活用します。

(3) 予算編成・実施計画への活用

実施計画策定及び予算編成において、評価結果を参考資料として用いることにより、評価結果の市政反映に努めます。

(4) 事業の整理・調整への活用

政策・施策の立案、事業の改善、見直し等を行う契機・基礎的な判断資料として活用します。

導入スケジュール

1 年次導入計画

行政チェックの導入を効果的に進めるため、平成16年度から平成18年度の3年間で、概ね次のとおり導入していきます。

(1) 平成16年度

平成15年度実施事業の事後評価を中心に事務事業評価を実施
評価制度の総括・見直し
次年度の行政チェック取組み方針の決定

(2) 平成17年度

事務事業の評価件数を拡大する
施策評価の試行
評価制度の総括・見直し
次年度の行政チェック取組み方針の決定

(3) 平成18年度

事務事業評価を実施
三次市総合計画に基づいた施策評価
評価制度の総括・見直し
次年度の行政チェック取組み方針の決定
政策評価の実施

おわりに

行政評価は、市役所が成果志向への転換を遂げることで仕事の質を高め、そして、市民への説明責任を果たすことで市民参画をよび、究極的には市民の満足度を向上させようとする取り組みです。

とは言え、自らの仕事をチェックし、チェックされ、公開するというところに、初めは強い抵抗を感じるのも事実です。

しかしながら、この行政評価の取り組みの結果として市民満足度の向上を達成したそのときには、同時に職員満足度も向上していることに気づかれることでしょう。

以上