

行政評価システムの構築について

1 行政評価とは

行政評価とは、行政活動を評価し、その結果を計画策定、行財政改革、予算編成等に活用する仕組みであり、同時に評価結果を市民に公表し、行政の透明性を確保するといったものです。

行政の仕事は、企画（Plan）→実施（Do）→評価（Check）→改善（Action）という形で循環しています。一番身近な「事業」という単位で言えば、事業を企画し、実際に実施し、実施した結果を評価して、また次回以降の企画に反映していくという循環です。これは、事業を束ねる「施策」や、さらにその上の「政策」という段階でも同様です。

しかしながら、これまでの行政は、計画・企画をしっかり立て、それを実施することに主眼を置き、実施した結果が市民の皆さんの役に本当に立っているのか、目的とした成果を挙げているのか、事業手法は最適か、といったことについては、日ごろの仕事に追われているといったこともあり、あまり積極的に実施されてこなかったと言われていました。

この点に着目し、「本当に意義のあることを実施しているのか」「実施によって本当に成果を挙げているのか」「他の分野に投資するべきではないか」などということを、現在の状況や将来の見通しも踏まえながら、改めて評価するというのが行政評価です。

2 導入の背景と必要性

(1) 時代の変化と市民ニーズの多様化

グローバル化、高度情報化、高齢化の進展など社会が大きく変化するとともに、人々の価値観やライフスタイルの多様化が進み、自治体は、時代の変化や多様化する市民ニーズを的確に把握し、柔軟かつ適切に対応していくことが求められています。このため、行政が実施する政策、施策及び事業について、その必要性、有効性などを検証、評価し、実効性のある適切な政策等の選択を行っていく必要があります。

(2) 地方分権の進展

地方分権が進展する中で自治体は政策の立案、実施の主体として、これまで以上に自らの判断と責任において、地域の特性や実情に応じ、住民ニーズに的確に対応した政策等の展開をしていくことが求められています。

(3) 行政の透明性向上への要請

市民の行政活動に対する関心や参加意識が高まっていく中で、市民の信頼を確保し、社会の各主体の協働によるまちづくりを進めるためには、行政が何を目指し何をしようとしているのかを市民に説明し、理解を求める「説明責任（アカウンタビリティ）」を果たしていくことが求められています。このため、行政が実施する政策等の内容やその成果をできるだけわかりやすく市民に公表して、透明性の向上を図っていく必要があります。

(4) 厳しい財政状況

わが国が安定成長時代を迎えている中で、本市の財政は長引く経済の低迷を背景に厳しい状態が続いており、今後も引き続き適切かつ効率的な財政運営と多様化する行政需要への対応が求められています。

このため、行財政改革の一層の推進を図り、限られた人、物などの資源や財源をより効率的、効果的に活用した戦略的な政策展開を図っていく必要があります。

3 行政評価の導入状況

(1) 全国自治体の導入状況

平成18年1月1日現在（総務省調査）の全国地方自治体における行政評価の導入状況（試行中を含む）は、次の表のとおりとなっています。

団体区分	導入団体数	調査対象団体数	導入割合
都道府県	46	47	97.9%
政令指定都市	14	14	100.0%
中核市	32	37	86.5%
特例市	35	39	89.7%
市区	311	694	44.8%
町村	161	1291	12.5%
合計	599	2122	

(2) 県内における行政評価の導入状況

平成18年1月1日現在の県内14市における行政評価の導入状況は、次の表のとおりとなっています。

団体区分	団体数	団体名
導入済	6	四日市市、鈴鹿市、亀山市、名張市、松阪市、鳥羽市
検討中	2	桑名市、伊賀市
未実施	6	津市、いなべ市、伊勢市、志摩市、尾鷲市、熊野市

4 行政評価の種類と特徴

行政評価は目的、対象、評価の時点、手法などにより様々に分類でき、主に実施主体による「内部評価と外部評価」、評価の時点による「事前評価、事中評価、事後評価」、対象による「政策評価、施策評価、事務事業評価」などに分けられますが、決まった評価制度はなく、評価の導入目的や定義、方法等によって様々な取組が全国で実施されています。

この中で、代表的なものとしては、まず、三重県の事務事業評価は数値目標に

対して達成度を測る目標管理型で、静岡県業務棚卸表は、目標に対して業務の無駄・問題を発見し、適切な手段を設定するといった手法があります。

また、行財政危機に対応して、停滞した事業などの見直しのために行う再評価タイプとして、代表的なものが北海道の「時のアセス」、札幌市の事業再評価などがあります。

その他、費用対効果、費用便益分析など科学的な手法を用い、大型公共事業の可否を評価する事前評価としての公共事業評価や、米国オレゴン州が発祥地で、行政の基本課題を把握して数値目標を設定し、達成度の経年変化を測るといったベンチマークなどがあります。

※行政評価の類型と特徴 別紙のとおり

5 行政評価システム構築に当たっての基本的な考え方

行政評価システムの導入の背景及び必要性については、上記「2 導入の背景と必要性」のとおりですが、特に本市においては、合併により市域が広がり行政ニーズも多様化し、また厳しい財政状況を踏まえ、実施事業の取捨選択及び効率的な執行等が求められており、これらの検討及び住民等への説明責任の確保の観点からも行政評価システム導入は必要と考えています。

行政評価はその導入の目的等により様々な手法があり、今後、本市にとってどのような評価手法が望ましいか検討を行うこととしますが、行政評価システムの構築に当たっての基本的な考え方は次のとおりです。

(1) 行政評価の導入（制度設計）に際しての基本的な考え方

ア 評価を通じた政策・施策・事務事業の定期的な見直しによる質的な向上

イ 評価結果の財政運営への反映

ウ 総合計画等に位置づけられた施策・事務事業の進行管理を含めた実効性の確保

エ 市民への説明責任の確保とわかりやすい評価結果の公表

(2) 制度設計に際しての留意事項

ア 総合計画との連動

事務事業の実施効果が市の政策や施策にどのように反映されているかを検証（評価）するためには、総合計画等の計画策定段階においてあらかじめ評価の視点となる評価項目及び目標値を定めておくことが必要です。

このことから、現在、策定に向けて検討中の総合計画をはじめとした各種計画策定に際しては、これらの評価指標を踏まえた計画策定がなされるよう、関係所管との調整を進めます。

イ 評価に際しての市政アンケートの活用

評価に際しては、数値により効果が測定可能な項目ばかりではありません。

例えば、人権問題への取組などについては、事業実施により、どの程度、住民の意識が変化したかを施策評価として検証することが求められます。

このような、数値で表せない項目については、アンケートの実施が効果的ですが、各部門毎にアンケートを実施することは、非効率的であることから、定期的に実施する市政アンケートの活用を検討します。

ウ 評価の信頼性の確保

評価には、より評価の信頼性を高めるため、市職員による内部評価に加え、市民や有識者による外部の委員等による外部評価の活用について検討します。

エ 提出帳票の共通化（評価等の効率化）

各事業の進行管理や予算の執行状況等に係る帳票の共通化を図り、評価事務の効率化を図ります。

オ 行政評価に対する職員の意識改革

行政評価の導入に際しては、その意義や必要性について、職員の理解を深めることが必要です。このことから、実施に際しては、職員への研修等を推進します。

行政評価の類型と特徴

評価類型	評価の目的・特徴	評価の対象	評価の視点	特徴	実施自治体
業績評価型（政策，施策，事務事業評価型）	目標とその達成度に着目した業績評価。成果を数値目標との比較により明確にして評価を行う。目的，目標，意図や手段の妥当性，コスト，市民ニーズなど様々な視点で多角的に検討して評価する。	政策 施策 事務事業	目標達成度，必要性，妥当性，効率性，有効性，経済性，顧客満足など評価の重点により視点が多数有り	簡易な手法 アウトカムの設定	行政評価実施のほとんどの自治体がこの例（ただし，評価レベルは事業まで，もしくは施策までのところも）
業務棚卸評価	組織単位（課・室）の目標を明確にして，組織単位のもつ任務を対象とする政策評価。業務の問題点発見や投入の無駄を発見し，目的への適切な手段を選択する。	評価対象が事務事業ではなく政策・施策単位	目的，管理指標，実績，困難度，人工（リンク）	問題発見の容易性 全事業を網羅 簡易性，見た目の分かりやすさ	静岡県 四日市市他
コミュニティ・ベンチマーク型	大きなテーマの具体的な数値指標を設定して，その達成度を図るもの。総合的な政策のパフォーマンス評価。目標達成のための改善，施策の立案につなげる。	政策または，事務事業， 施策，政策を包含したものの	目標達成度 水準，ベストプラクティス，顧客満足	市民の分かりやすさ 市民参加を志向したものもある	青森県 東京都 滋賀県 和歌山県 兵庫県 愛媛県 座間市 袖ヶ浦市 舞鶴市 福井市 枚方市 神戸市他
公共事業評価型	経済性を重視して，主に大規模な公共事業を評価するタイプ。例えば，道路の交通機能に対する評価，事業支出に対する評価，貨幣との比較による便益評価など	道路，港湾，空港など大規模公共事業	費用便益 費用効果	専門的な科学的手法が必要	北海道，宮城県，愛知県 ほか，都道府県の多くが実施。川崎市，京都市，大阪市他
事業再評価型	財政的な視点からの行政改革の取り組みで事業の見直しが主眼。また，時代に変化に対応して事業の見直しを行うもの。	主に停滞している大規模事業など。	目的，効果，緊急性， 公民の役割分担，費用便益，	社会経済情勢の変化等などからの事業の見直しが主眼。	北海道 宮城県 東京都 京都府 大阪府 川崎市 大阪市他

セグメント評価 (分野別評価)	特定の事業や分野(施設, 補助金, 研究)などを対象にし, 行政活動の態様に着目して個別の評価の視点を設けたもの。	公共施設, 補助金, 研究など	目標達成度, 効率性, 事業領域(施設), 必要性, 事業の方向性(補助金)など	特定の観点からの評価。	北海道 大阪府 札幌市 八王子 京都市他
包括評価型(行政経営品質)	事業や施策でなく, 組織, マネジメントそのものの品質評価を行い, 市民ニーズに対応する組織や質の高いサービスを目指すもの。	組織, マネジメントの品質	ビジョン, 顧客満足	外部評価機関が評価	滝沢村 岩手県 三鷹市 三重県 松阪市 神戸市 高知県
市民満足度, 重要度調査型	市民アンケートによる調査。政策, 施策ごとに満足度, 重要度を調査し, 満足, 重要の2軸でマトリクス分析を行うものもある。	市民満足	定性評価(重要度, 満足度)	業績評価との組み合わせで評価するタイプもある。	宮城県 太田市 東金市 上越市 長野県 小田原市 京都市他
行政サービス評価型	個別のサービスそのものを評価するもの。接客などの事務改善により市民サービスの向上につなげる。	サービスの質(あいさつ, 身だしなみ, ことばづかい, 態度, 説明の仕方など)	定性評価(満足度)	市民のアンケート調査により評価。	江別市 青森市 仙台市 小田原市 長岡市 京都市 山口市 白杵市 群馬県 愛知県 山口県他
事業評価手法による行政監査型	監査委員による行政監査で, 有効性, 効率性, 経済性を中心にしたもの。	事業など	有効性, 効率性などいわゆる3Eが中心	VFM(金額に見合う価値)、BV(サービスの質と改善可能性の評価)の視点も。	東京都 三重県 久留米市他
外郭団体等経営評価型	三セク等外郭団体の経営を中心とした評価。自己評価と所管部局の評価などを組み合わせて行う。	収支や利用状況, 団体	経営の健全性や改善の方向	主に企業経営的な視点からの経営状況分析などにより経営課題を把握し, 改善に生かす。	北海道 秋田県 愛知県 福岡県 札幌市 杉並区 川崎市 名古屋市 岡山市他

長谷部 英司著 「機能的な参加型評価システムのあり方」より抜粋