

## 1. 行政評価システムの必要性

### (1) 行政サービスの抜本的な見直し的手段として

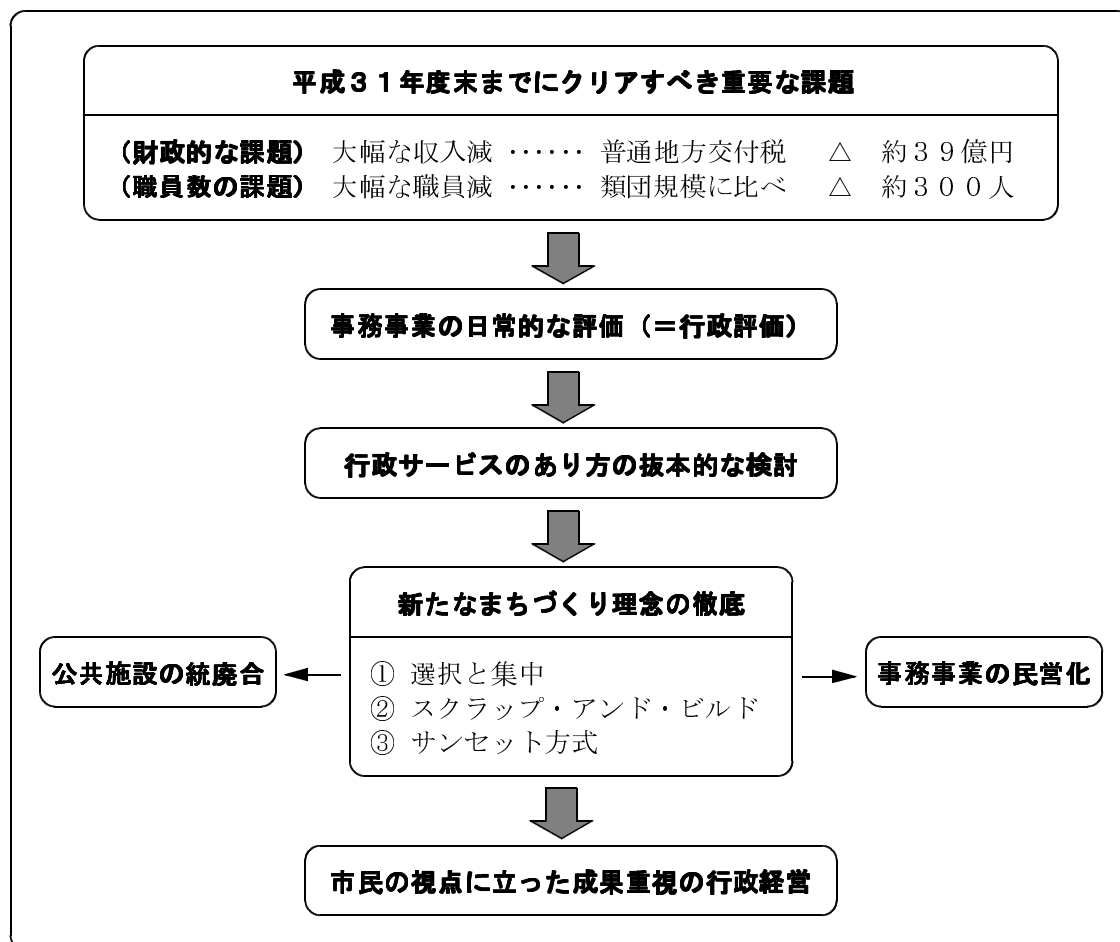
本市においては、地方分権の推進、市民の多様化する行政ニーズへの対応等、近年の社会環境の変化への対応とともに、本市における財政状況、特に合併の特例措置が満了し、いわゆる「一本算定」となる平成32年度を見据え、徹底した経費の削減に努めていかなければなりません。

また、合併によって多くの職員を抱えることとなったため、類似団体規模の職員数への変遷が余儀なくされており、平成31年度末までには大幅な職員の削減を行わなければなりません。

したがって、本市においては、従来の手法による資源（人と経費）の投入には限界があり、抜本的に行政サービス全般を見直さざるを得ない状況にあります。

そのため、「選択と集中」「スクラップ・アンド・ビルド」「サンセット方式」等の新たなまちづくりの理念に沿って、一定の方法と手順により、事務事業等を客観的に評価することのできるシステムを構築し、市民の視点に立った成果重視の行政経営を実施することが強く求められています。

### ■イメージ①

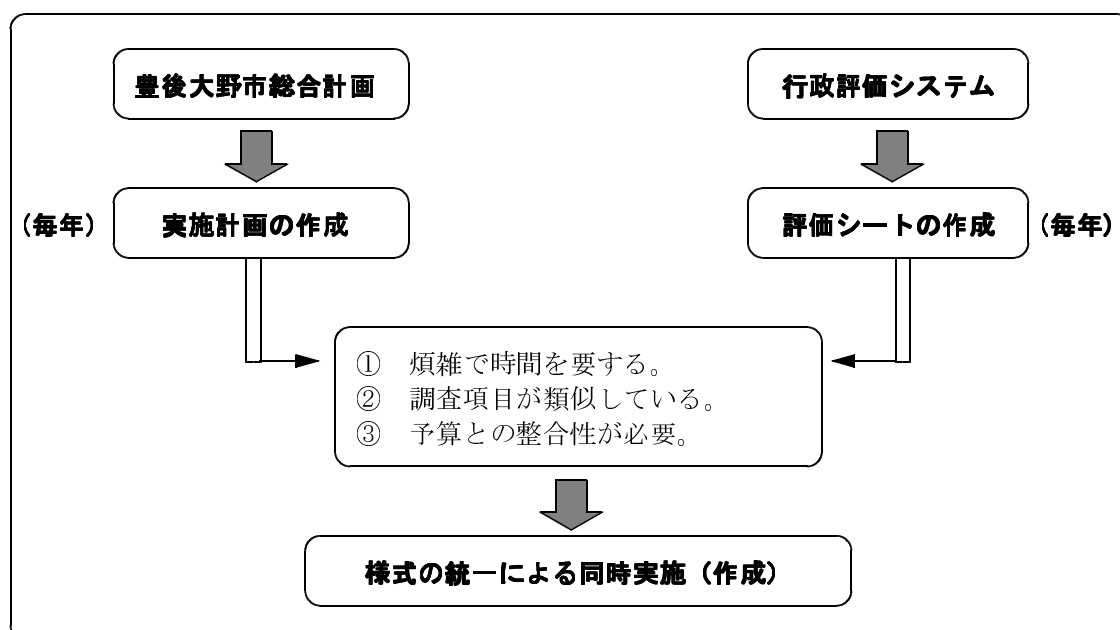


## (2) 総合計画における実施計画と連動させるために

本市の逼迫した財政状況を踏まえて、合併後の新たなまちづくりを展開するための手段として、行政改革を徹底的に推進することとしています。事務事業の見直しを行政改革の大きな柱の1つとして位置づけており、すでに本格的に着手している「公共施設の整理・統廃合」「事務事業等の民営化」とともに、事務事業等についても本格的かつ抜本的な見直しが必要に迫られています。

また、本市は、平成19年3月に策定された「第1次豊後大野市総合計画」（以下、「総合計画」という。）における「実施計画」のローリングが始まることから、事務事業等を評価するきっかけとしては絶好のタイミングとなっています。

### ■イメージ②



## (3) 行政改革の進度及び精度を高めるために

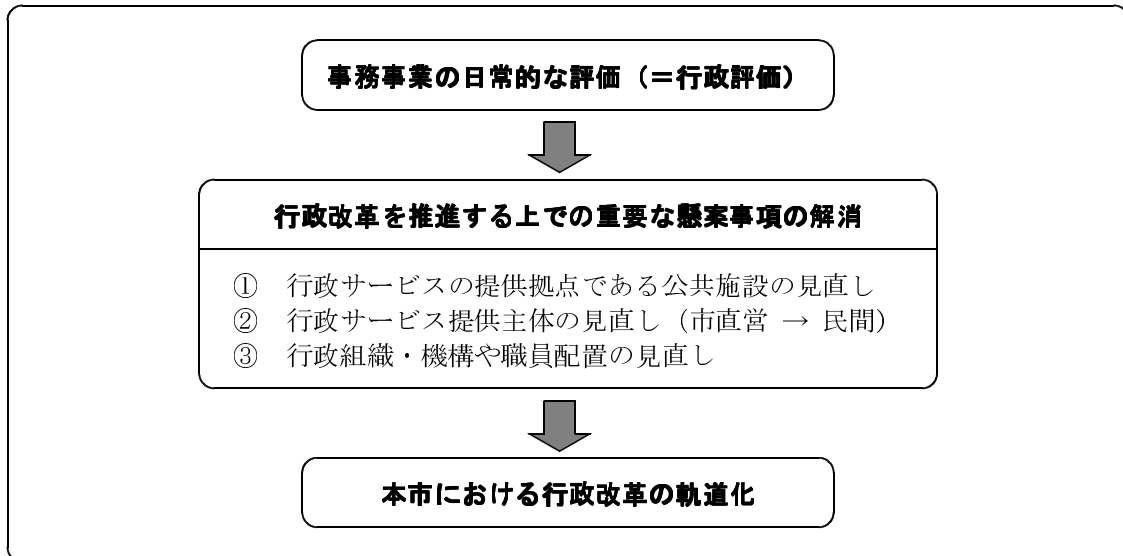
行政改革を進めていく上で、最終的には事務事業の見直しに収斂されるものであると考えています。というのは、事務事業の見直しは、行政サービスの提供拠点である公共施設の見直し、行政サービス提供主体の見直し（行政と民間との役割分担＝民営化）、その質や量に伴う組織や職員配置等、行政改革を推進する上での大きな懸案事項の見直しにつながることを期待できるからです。

本市における行政改革は、行政組織・機構については平成18年度において大規模な見直し方針を打ち出しており、公共施設についてもすでに本格的な見直しに着手しています。残る事務事業については、合併協議において若干の見直しはあったものの、合併後の本格的な見直しは今後の大きな課題であり、行政評価システムの導入により事務事業全般を毎年度評価（＝見直し）することによって、本市の行政改革が軌道に乗ることを意味します。

いずれにしても、財政状況が極めて厳しい本市にとっては、毎年度、事務事業を評価し、恒常的に改善や見直しにつなげていくことが必要です。

そのため、より効率的で質の高い行政、市民にわかりやすい行政の実現に努め、他自治体の先進的な事例を参考としながら、市政運営の基本システムとして、平成20年度から行政評価システムの導入を進めます。

### ■イメージ③



## 2. 行政評価システムの目的

### (1) 市民本位の効率的で質の高い行政の実現

- ① 行政評価の実施を通じて、行政の範囲において市が関与すべき分野の重点化・適正化を図るとともに、市民が求める質の高い行政サービスを必要最小限の費用で提供する効果的・効率的な行政運営の実現に努めます。
- ② 行政評価の結果に基づく事務事業の企画立案等、施策の質の向上及び行政の政策形成能力の向上を図ります。

### (2) 市民の視点に立った成果重視の行政への転換

- ① 行政評価の実施を通じて、施策の実施のためにどれだけの資源を投入したのか（インプット）、あるいは、施策の実施によりどれだけのサービス等を提供したのか（アウトプット）に加え、サービス等を提供した結果として市民に対して実際にどのような成果がもたらされたのか（アウトカム）ということを重視した行政運営を推進することにより、施策の有効性を高めます。
- ② 職員の意識改革を進め、市民の視点に立って成果をあげることを一層重視する行政運営に重点を置くことによって、市民にとって満足度の高い行政の実現に努めます。

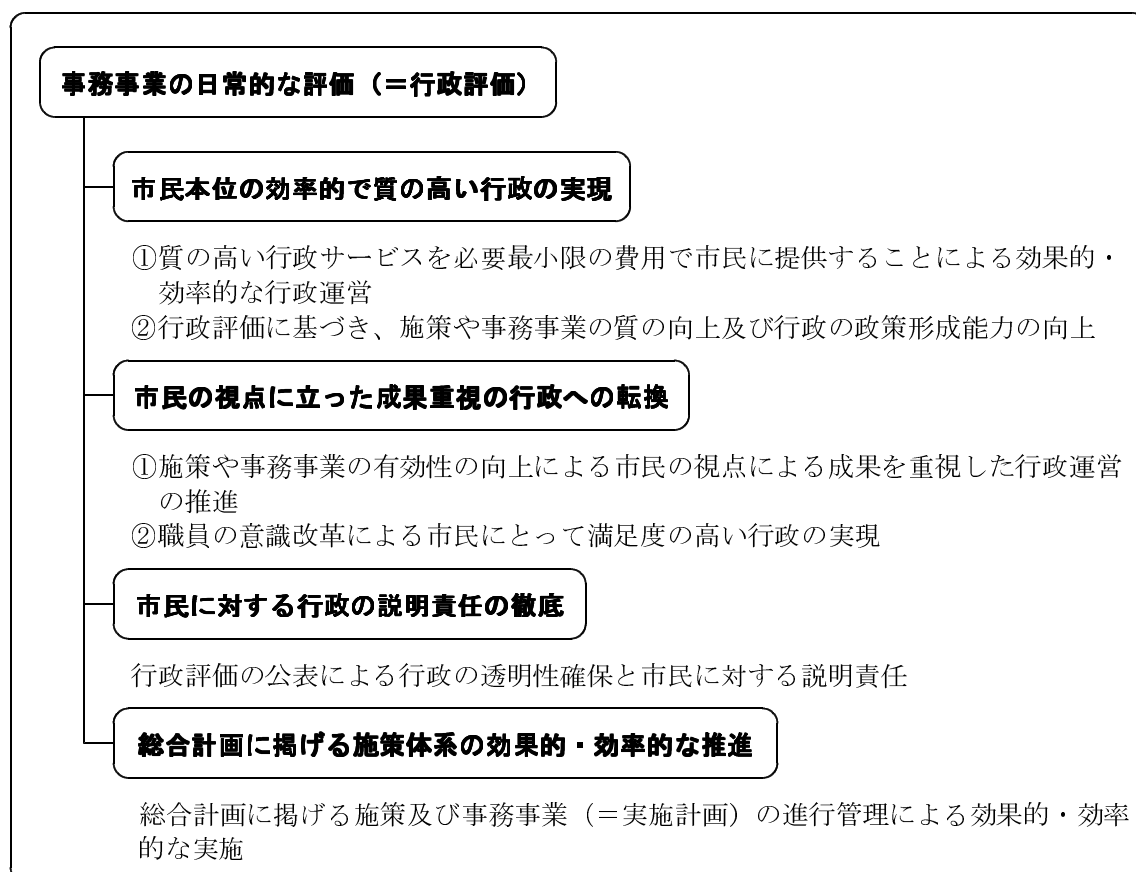
### (3) 市民に対する行政のアカウンタビリティ（説明責任）の徹底

施策は市民のためのものであり、その良否を判断するのは市民です。そのため、行政評価の実施を通じてその結果を公表することにより、行政の透明性を確保し、市民に対する説明責任を果たすことに努めます。

### (4) 豊後大野市総合計画に掲げる政策・施策体系の計画的・効率的・総合的な推進

本市の総合計画における政策・施策目標（＝基本構想）、基本施策（＝基本計画）に基づいた行政評価の実施を通じて、総合計画における施策及び事務事業（＝実施計画）の進行管理を行うとともに、計画実現の手段となる個々の事業を計画的・効率的・総合的に推進します。

#### ■イメージ④ …… 行政評価システムの目的（＝期待される効果）



## 3. 行政評価システムの概念

### (1) 基本システム

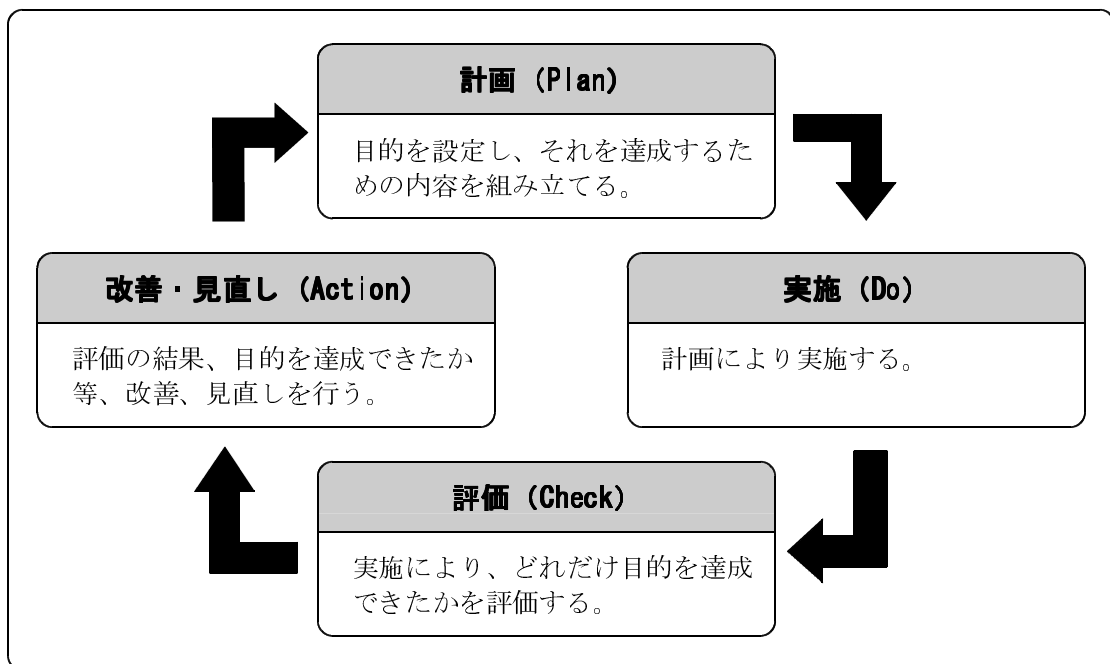
行政評価とは、行政機関が主体となって、統一された目的や視点を基に、行政活動を評価し、その成果を行政運営の改善、見直しにつなげていくことです。そのため、政策、施策及び事業を計画・実施し、その結果を政策、施策及び事業の目的に基づいて評価し、改

善、見直しを図っていくというサイクルを毎年度積み重ねていくことが大切です。

行政評価は、行財政活動の目標の明確化、効果の数値化、費用対効果の分析を行い、それらを基準として、政策、施策及び事業における「選択と集中」、「スクラップ・アンド・ビルド」等を行い、行政の効率化を図っていくことです。

なお、行政評価は、サイクルとして毎年度繰り返される作業の積み重ねであるため、全庁的な評価のスキルアップを図っていかなければなりません。

## ■イメージ⑤……PDCAサイクル



## (2) 評価の対象

行政行動を階層化すると、一般的には、政策、施策、事務事業の3層構造として捉えることができます。そのため、行政評価の対象を3階層に分類することが通例です。

つまり、政策とはまちづくりの大局的、基本的な方向性を示すもの、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ています。

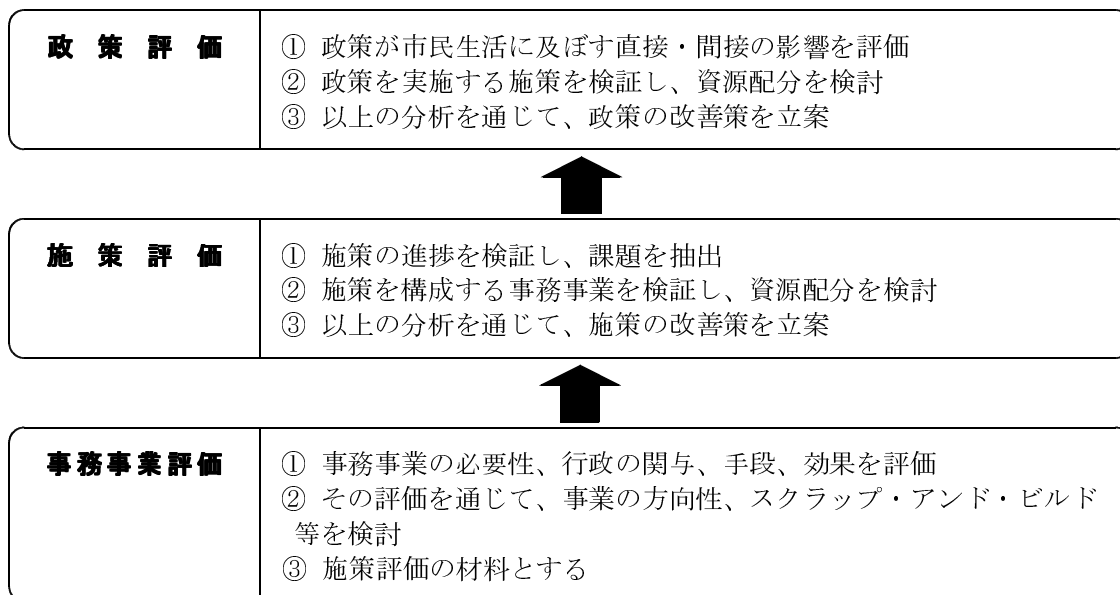
## ■イメージ⑥……評価対象の種類

|                        |              |              |
|------------------------|--------------|--------------|
| 政 策<br>( Policy )      | まちづくりの基本的な方向 | 総合計画における基本構想 |
| 施 策<br>( Program )     | 政策を実現するための手段 | 総合計画における基本計画 |
| 事 務 事 業<br>( Project ) | 施策を実現するための手段 | 総合計画における実施計画 |

### (3) 評価の内容

事務事業評価では、事業執行の適正化、スクラップ・アンド・ビルドを進めていきます。施策評価では、本市の総合計画における施策の成果に係る達成度を検証し、課題の整理を行いながら、施策の改善を行っていきます。

#### ■イメージ⑦……評価の流れとポイント



## 4. 具体的な評価の内容

### (1) 事務事業評価

本市の総合計画における実施計画に登載されているすべての事業を事業単位で評価する「事務事業評価」では、個々の事業を「その事業が市民生活にとってどれほど必要なのか」、「事業の実施に市がどの程度関わるべきなのか」、「事業を実施する手段は適切なのか」、「事業を実施した効果はあがっているのか」、「事業費の削減はできないのか」、「担当する職員数を減らすことができないのか」という6つの視点から5段階評価をします。さらに、その評価に基づいて、今後の事業の方向性に関し、廃止、終了、統合、縮小、維持、拡大という6種類に分類・評価しています。

#### ■イメージ⑧……事務事業評価の項目

|                    |                                                                |                                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>事業の<br/>必要性</b> | 1 2 3 4 5<br>低い ← → 高い                                         | 時代や市民ニーズの変化への対応、事業目的の緊急性、重要性、さらには他の自治体の動向等、総合評価する。                                                     |
| <b>行政の<br/>関 与</b> | 1 2 3 4 5<br>不要 ← → 必要                                         | この事業は行政が実施しなければならない事業なのか、民間でサービスを供給できないのか等、民間との役割分担を考慮して、総合評価する。                                       |
| <b>手段の<br/>妥当性</b> | 1 2 3 4 5<br>低い ← → 高い                                         | 行政がこの事業を行うこととした場合、事業実施の方法は妥当か、効率的な方法なのか等、外部委託や受益者負担等を含めて、総合評価する。                                       |
| <b>事業の<br/>効 果</b> | 1 2 3 4 5<br>低い ← → 高い                                         | 事業の効果は上がっているのか、事業は効率的に実施できたのか、事業経費は事業実績と比べてどうか等、費用対効果も含めて、総合評価する。                                      |
| <b>事業の<br/>予 算</b> | 1 2 3 4 5<br>減額 ← → 増額                                         | 全ての行政経費の削減が求められる中で、予算を減額できないか、できないのであればその理由はなぜか等、事業経費の面について評価する。                                       |
| <b>人 員<br/>体 制</b> | 1 2 3 4 5<br>減員 ← → 増員                                         | 事業経費と同様、職員全体を削減せざるを得ない状況の中で組織の見直し、グループ制の活用、外部委託等の様々な手法を含めて評価する。                                        |
| <b>事業の<br/>方向性</b> | A …… 廃止<br>B …… 終了<br>C …… 統合<br>D …… 縮小<br>E …… 維持<br>F …… 拡大 | 今後の事業規模の方向性について、事業の必要性、緊急性、事業経費や担当職員数の増減等を検討し、社会情勢や市民生活への影響等も十分考慮した上で、事業全体としてどのような方向へ進めていくのかを総合的に判断する。 |

## (2) 施策評価

本市の総合計画における基本計画に当たるものであり、同一の目的をもつ事務事業を集約した施策を評価する「施策評価」では、「目標に対する成果はあがっているのか」、「費用対効果の面で予算は有効に活用されているのか」、「施策を推進するに当たって、組織・人員は有効に機能しているのか」、「市民との協働、国や県との役割分担は進んでいるのか」、「業務方法の改善（業務の効率化、委託、I T 化等）は進んでいるのか」という5つの視点で施策の方向性を整理します。

その方向性に基づき、現在実施している事務事業の再構築や新規事業の立案を行っていきます。

### ■イメージ⑨……施策評価の項目

|                    |                                      |                                                                       |
|--------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>成 果</b>         | A 順調である<br>B 一部課題がある<br>C 課題がある      | 施策の目標に対し、成果が上がっているのか否かについて評価する。                                       |
| <b>費 用<br/>対効果</b> | A 有効に活用されている<br>B 一部課題がある<br>C 課題がある | 施策を推進するに当たって、予算が有効に活用されているのか否かについて評価する。                               |
| <b>組 織<br/>人 員</b> | A 有効に機能している<br>B 一部課題がある<br>C 課題がある  | 施策を推進するに当たって、人員または組織が有効に機能しているのか否かについて評価する。                           |
| <b>役 割<br/>分 担</b> | A 役割分担は進んでいる<br>B 一部課題がある<br>C 課題がある | 施策の効率的な執行に当たって、市民、市内の各種団体、国や県をはじめとする関係機関との適切な役割分担が進んでいるか否かについて評価する。   |
| <b>業 務<br/>改 善</b> | A 改善は進んでいる<br>B 一部課題がある<br>C 課題がある   | 施策を推進するに当たって、民営化、アウトソーシング、I T の活用等、業務の改善、業務の効率化への取組が進んでいるか否かについて評価する。 |
| <b>総 合<br/>評 価</b> | A 順調である<br>B 一部課題がある<br>C 課題がある      | 上記5つの評価結果に基づき、行政経営の視点から施策を総合的に評価する。                                   |



## 5. 行政評価の指標

行政評価は、施策、事業ごとに「指標」を設定して評価します。「指標」とは、施策、事業の実績や成果を計る「ものさし」であり、原則として数値で表します。

### ■イメージ⑩……指標の具体例

| <b>(例1) …… ボランティア講座の場合</b><br><b>→ 事業目的 = ボランティア活動への参加の促進</b> |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>成果指標</b><br>(アウトカム)                                        | 施策や事業の目的に対して、活動によって達成された成果を数値化したもの<br>(例) …… 講座への参加の後、実際にボランティア活動を行った人の数 |
| <b>活動指標</b><br>(アウトプット)                                       | 施策や事業にコストを投じた結果、得られた活動を数値化したもの<br>(例) …… 講座参加者数、講座開催回数 等                 |
| <b>効率指標</b><br>(インプット)                                        | 投じたコストに対する効率性を数値化したもの<br>(例) …… 受講者1人当りの経費 等                             |

| <b>(例2) …… 分別収集の啓発</b><br><b>→ 事業目的 = 発生するごみの削減と資源化の促進</b> |                                                                                |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>成果指標</b><br>(アウトカム)                                     | 施策や事業の目的に対して、活動によって達成された成果を数値化したもの<br>(例) …… 市民1人当たりの年間ごみ排出量                   |
| <b>活動指標</b><br>(アウトプット)                                    | 施策や事業にコストを投じた結果、得られた活動を数値化したもの<br>(例) …… 学習会参加者数、資源ごみ回収時の立会者の数<br>分別収集モデル地区数 等 |
| <b>効率指標</b><br>(インプット)                                     | 投じたコストに対する効率性を数値化したもの<br>(例) …… モデル地区1地区当りの経費 等                                |

### (1) 成果指標

行政評価は、できる限り、成果指標で評価をすることが必要です。市民の関心は「市が何をやったのか」ではなく、事業の結果、「何が変わったのか」、「どのように便利になったのか」、「どれだけ快適になったのか」等の市民にとっての成果であり、いわゆる市民の満足度にあります。

成果指標と活動指標とは、区別して考える必要があります。活動指標イコール事業の

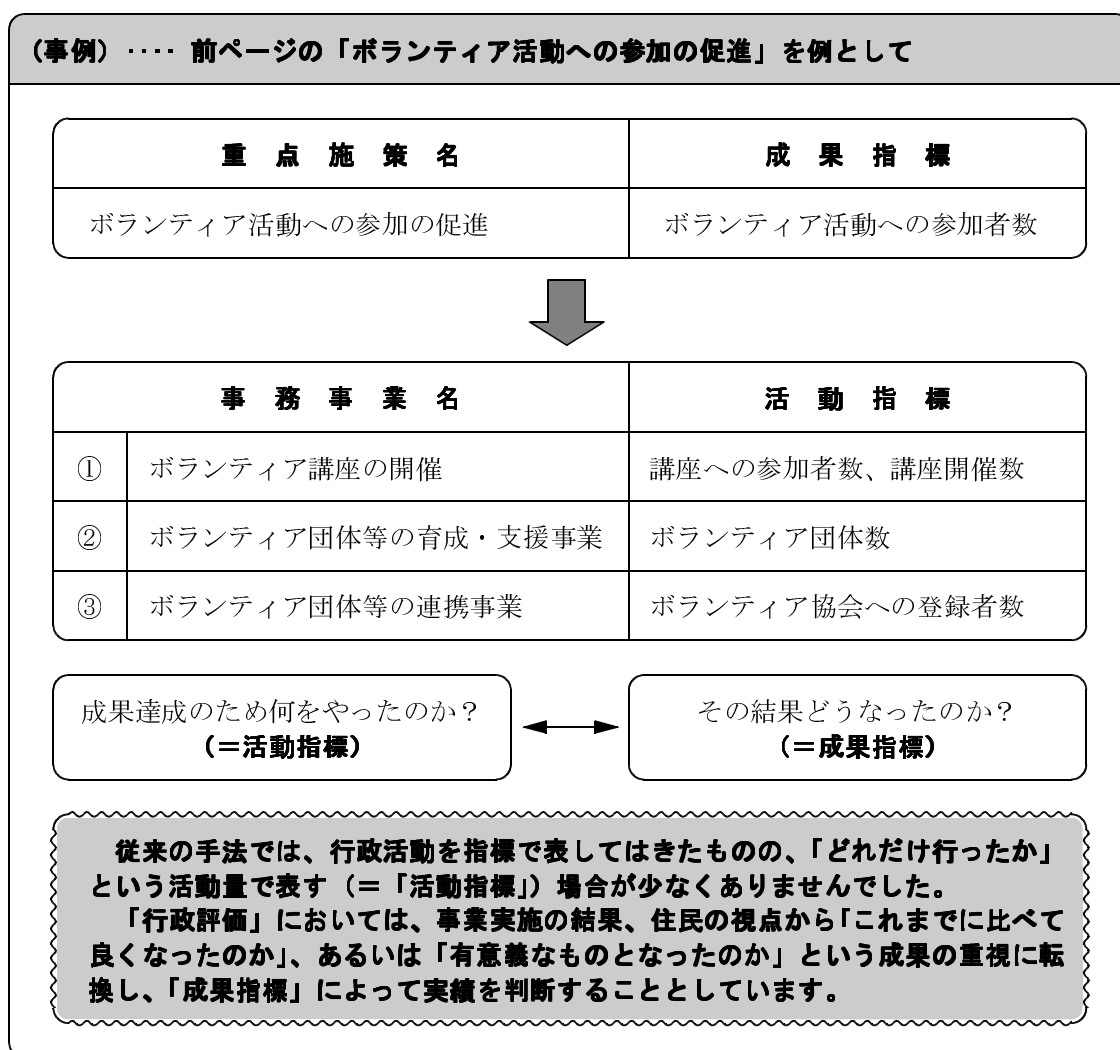
成果と捉えがちですが、何のためにコストをかけてこの事業を行うのかを再度確認し、その目的の達成度を成果指標としなければなりません。

なお、成果の数値化が困難な施策や事業については、活動指標を基に、各種実績データを比較、検討し、成果の度合いを判断することが必要です。

## (2) 活動指標

活動指標とは、予算措置や職員配置という資源を投入した結果、「どんな活動を行ったのか」、「どのようなサービスを市民に提供したのか」等、行政が成果を求めるために実施した活動を数値化したものです。

### ■イメージ⑩……重点施策と事務事業、成果指標と活動指標との関係



## (3) 効率指標 (=コスト評価)

最小の経費で最大の効果があがるよう、公共性に照らし、常に事業コストの妥当性を判断していくことが必要です。また、公共性があるとして、本市が行政の役割として行うべきかは、それが十分な効果につながるかどうか併せて検討しなければなりません。

本市は、最小の経費で最大のサービスを行うことが責務であり、そのためには、常に事業の効率を高めていくことが必要です。

なお、十分な効果があったかは、効率指標で判断していくこととなり、その効率指標は、経済性、効率性、効果性の3要素で評価されます。

### ① 経済性

経済性は、事業のために投じた費用とそれによって得られるものとの比較です。例えば、同じ施設ならば5億円で建設するより4億円で建設したほうが経済性が高いこととなります。この経済性は、投入したコストと対応します。

### ② 効率性

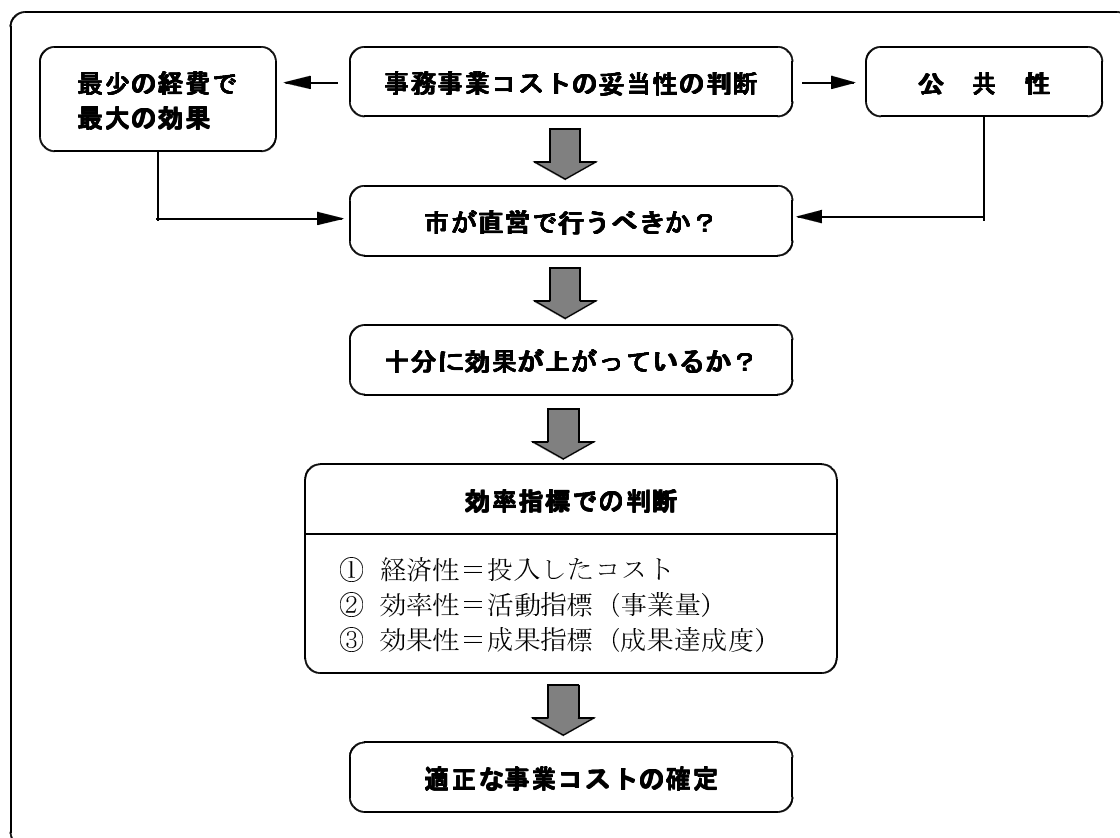
効率性は、事業のために投じた費用とそれによって得られた事業活動量との比較です。

例えば、施設の管理費が1億円で利用者1万人のケースと、5千万円で1千人のケースを比較すると、利用者1人当たりコストは前者の1万円に対して後者は5万円となり、前者の方が効率性が高いこととなります。この効率性は、活動指標（事業量）と対応します。

### ③ 効果性

効果性は、事業のため投じた費用とそれによって得られた事業成果との比較です。例えば、1億円の交通安全施設整備で交通事故件数が100件減少するよりも、同額の施設整備で150件減少するほうが効果性があることとなります。この効果性は、成果指標（事業成果の達成度）と対応します。

## ■イメージ⑫……コスト評価の流れ



## 6. コストによる妥当性の判断

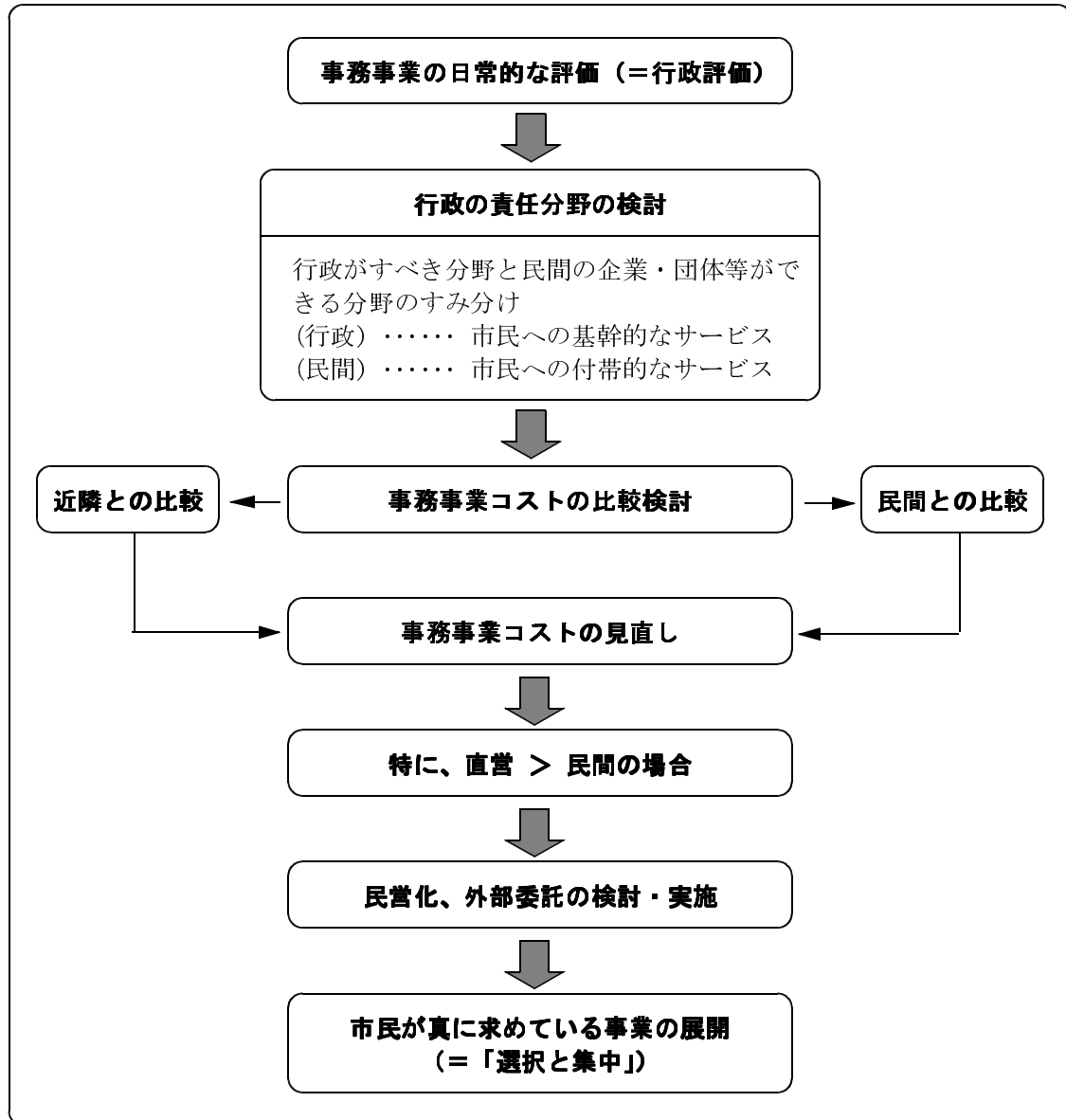
コストが妥当であるかの判断には、これまでの事業実施の中でのコストの変化、他団体の類似事業のコスト比較、民間に委託した場合のコスト比較等が必要です。

例えば、市が行う場合と民間で同レベルの事業委託をした場合とを比較し、多額のコスト差が生ずるケースでは、市が事業をこのまま継続していくことにはなりません。事業目的の検証と合わせて、事業自体のやり方を考える必要があります。

また、市民ニーズの低い分野に多額のコストをかけ、その結果、市民ニーズの高い分野に少ないコストしかかけられないことがあってはなりません。分野ごとに、市民ニーズの動向を常に点検することが必要です。

いずれにしても、行政評価にあたっては、事務事業別コストを確認し、できる限り効率指標を重視しなければなりません。その評価を基に、事業の適切な選択と予算の配分を行い、限られた財源を有効に生かして、市民に対するサービスの維持、提供に努めていかなければなりません。

■イメージ⑬……コスト判断による事務事業の見直しの流れ



## 7. 本市における行政評価システムの概要

### (1) 先進事例を参考とした独自システムの構築

行政評価システムについては、先行して導入した自治体においても考え方や手法が様々であり、それぞれが改善や工夫を行いながら、試行錯誤を繰り返し、それぞれに相応しいシステムの確立を目指しています。

このような状況を踏まえ、本市は、友好協定を締結し、行政評価において10年以上の実績がある「東京都台東区」のシステムを参考として、独自なシステムの構築を目指しています。

本市の行政評価は、それ自体の事務量が膨大であり、前記の「実施計画」におけるロ

ーリング作業とかなりの部分が重複することから、報告また集計様式等の統一を図り、両者をセットして進めていくことが現実的であると考えています。

## (2) 施策と事務事業を連結させた２段階のシステム

本市の総合計画は、その策定の段階においても、行政行動を政策、施策、事務事業の３階層に区分し、まちづくりに関する数値目標を設定し、行政評価ができる体系づくりを意識しています。

従来の行政には、行政経営や行政評価という概念が希薄であり、場合によっては国や県からの強い要請もあり、必要性や費用対効果等を重視せずに補助事業等を行ってきた経過があることも事実です。これらの反省も踏まえ、特に事務事業については、市民の満足度を高めるとともに、成果を重視し、どのようなまちづくりの施策につなげていくのか等、その連結を体系づけることが必要です。

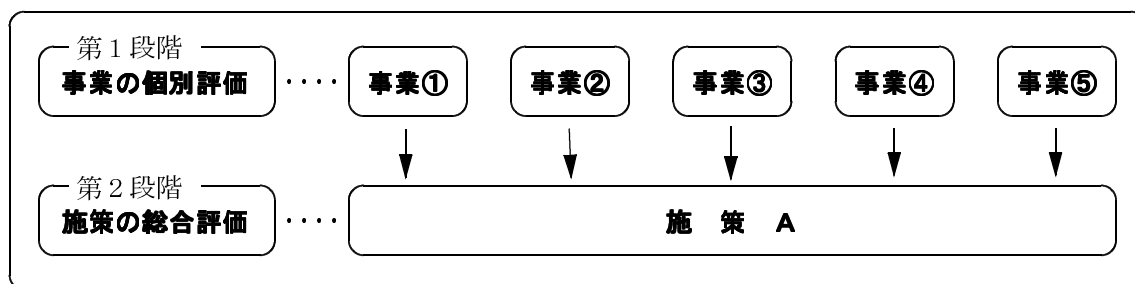
そのため、本市の行政評価システムについては、第１段階で実施計画に登載された全ての事務事業の個別的な評価を行い、第２段階で構成する事務事業の連結性を含め、施策を総合的に評価することとします。

なお、合併前の新市まちづくり計画（＝合併特例法上の新市建設計画）を踏襲した第１次豊後大野市総合計画の基本構想が政策にあたり、双方とも議会議決を要しており、現実として本市におけるまちづくりの基本的な方向性が変わる可能性が少ないことから、本市のシステムにおいて、政策評価は除外することとします。

また、外部評価については、職員のスキルアップが図られ、ある程度、行政評価システムが全庁的に定着した段階で導入を検討すべきであると考えています。

**※「行政評価システム」を導入している市町村のほとんどが「政策評価」は実施していません。**

### ■イメージ⑭……本市の行政評価システムの流れ



### ■参考資料①……外部評価とは？

外部評価とは、自治体が行った施策について、行政組織の外部から、市民や第三者の視点で公平公正にチェックを行うことです。通常、識見者、市民、専門家等で構成する外部評価委員会を設置し、外部からの視点で施策の実施状況を公平公正に評価して、課題の抽出、提言を行うものです。これによって、行政経営の透明性・客観性を高めていくことが可能となります。

■参考資料② …… 第1次豊後大野市総合計画（抜粋）

|      |                                                                                                   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 政策目標 | 主体的で自立的な行財政運営が行われているまち                                                                            |
| 施策目標 | 分権型社会に適応し、市民満足度の高い行政サービスが行われている                                                                   |
| 基本施策 | 透明性が高く、成果を重視した行政運営を行う                                                                             |
| 重点施策 | 行政評価システムの導入<br>……限られた財源、人材を有効に活用するため、市が実施すべき施策を適切に選択し、PDCAサイクルを構築し、行政のマネジメントを円滑に行うための評価システムを導入する。 |

■参考資料③ …… 豊後大野市行政改革集中改革プラン（抜粋）

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| 行政評価システムの確立                                                                    |
| ……より効果的、効率的で市民にわかりやすい市政運営を目指すため、行政評価システムを導入する。また、この行政評価はPDCAサイクルの中に位置づけるものとする。 |

■参考資料④ …… 用語説明

|                                           |
|-------------------------------------------|
| 一本算定                                      |
| ……1つの市町村の普通交付税を算定すること。                    |
| 選択と集中                                     |
| ……真に必要な施策や事務事業等を明確にし、経営の資源を集中的に投下する戦略。    |
| スクラップ・アンド・ビルド                             |
| ……採算や効率の悪い部門を整理し、新たな部門を設けること。             |
| サンセット方式                                   |
| ……事務事業等にあらかじめ終期を設定し、終期がきたらその事務事業等を廃止する制度。 |