

行政評価制度の導入に向けての基本的な考え方

－ 葛城市行政改革推進プロジェクトチーム報告書 －

平成20年7月

葛 城 市

目 次

I 行政評価制度

1. 導入の背景と目的	1
(1) 背景	1
(2) 目的	1
2. 導入の方法	2
(1) 評価の仕組み	2
(2) 評価の種類	2
(3) 導入の手順	2
(4) 導入および推進体制	3
(5) 導入の年次計画	3

II 事務事業評価

1. 目的と考え方	4
(1) 目的	4
(2) 考え方	4
2. 整理と体系化	4
(1) 整理	4
(2) 体系化	4
3. 評価の実施方法	5
(1) 評価対象事業	5
(2) 評価指標の設定	5
(3) 評価の視点	6
(4) 評価方法	6
4. 導入に向けてのスケジュールと進め方	7

資 料

〈資料1〉葛城市総合計画の政策体系図	8
〈資料2〉事務事業評価シート	9
〈資料3〉行政改革推進プロジェクトチームの活動状況と名簿	11

I 行政評価制度

1. 導入の背景と目的

(1) 背景

地方分権の推進により、自己決定・自己責任による行政運営、また、市民に対する説明責任や行政の透明性の向上が強く求められているが、一方、特色ある地域社会づくり、多様化する市民ニーズ、また、少子高齢社会・情報化社会への対応とともに、積極的な行財政改革を行い、限られた行政資源を最大限活用するような行政運営が求められている。

こうした新たな課題に適切に対応していくために、本市においても、施策や事務事業の実績を評価するための制度の導入が急務となっている。

(2) 目的

本市の行政経営の理念である『自立した行財政運営による、持続的発展が可能な都市づくり』に沿って、次の目的を達成するため、行政評価制度を導入する。

① 職員の意識改革

評価を通じ、目的・成果・コスト意識を持つことにより、政策形成能力の向上や財源を効率的・効果的に活用する意識の徹底を図る。

② 業務の改善・改革

評価を継続的に運用することにより、施策や事務事業の点検と見直しを行い、不断の改善・改革に努めるとともに、総合計画の進捗管理や予算編成面にも活かす。

③ 市民への情報公開（説明責任）

評価結果をわかりやすいかたちで公表し、行政活動の透明性を図るとともに、説明責任を果たし、市政への共通認識を深め、市民との協働関係を目指す。

2. 導入の方法

(1) 評価の仕組み

行政評価とは、行政が行う政策・施策・事務事業の内容と達成状況および成果等を、数値やランクづけ等により客観的に評価する手法である。

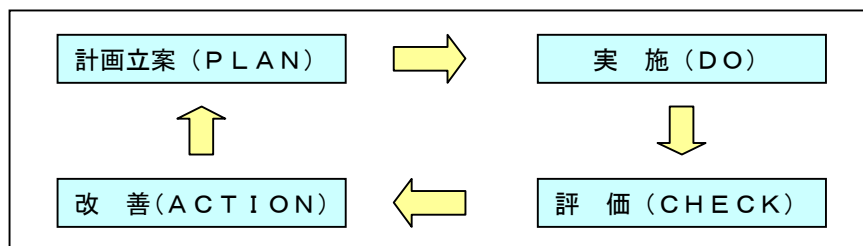
行政が行う業務の目標や達成度を評価することにより、PDCAサイクルにおける「CHECK」としての役割と、「ACTION」として行財政運営の改善につなげていく役割を担うことから、行政評価は自治体経営のための一つのツール(道具)であると言える。

行政評価は単なる歳出削減のための手法ではなく、また、行政評価制度の導入そのものが自治体経営の改善となるものでもない。

行政評価を経営改善方策のなかの一つのツールとして上手く活用できてこそ、継続的な行財政基盤確立の一助となり、持続可能な自治体経営につながるものである。

そこで、本市における導入目的から考えあわせ、できるだけ作業負担を軽減した簡素でわかりやすいシステムにより、その定着を目指す。

行政運営（行政マネジメント）の改革（PDCAサイクル）



(2) 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」に区分される。

- 「政策」とは、大局的な見地から自治体を目指す方向や目標を示すものである。
- 「施策」とは、政策目標を達成するための個々の方策である。
- 「事務事業」とは、施策目的を達成するために実施される具体的な手段である。

行政評価には、それぞれのレベルに応じた「政策評価」「施策評価」「事務事業評価」がある。

(3) 導入の手順

本市における行政評価制度導入の手順としては、まず事務事業評価から取り組み、順次段階を経て施策評価まで拡大を図るものとする。

なお、評価の対象は一般会計、特別会計および水道事業会計に属する事業とする。

(4) 導入および推進体制

行政評価制度の導入にあたっては、市長のリーダーシップと、本市の行政改革推進体制のもとに行うものとする。

① 行政改革推進委員会

役割：本市の行政評価に関する重要事項を審議する。

体制：市長が委嘱した市政について優れた識見を有する者（10名以内）

② 行政改革推進本部

役割：行政評価の導入を推進し、実施するための指導・調整を行う。

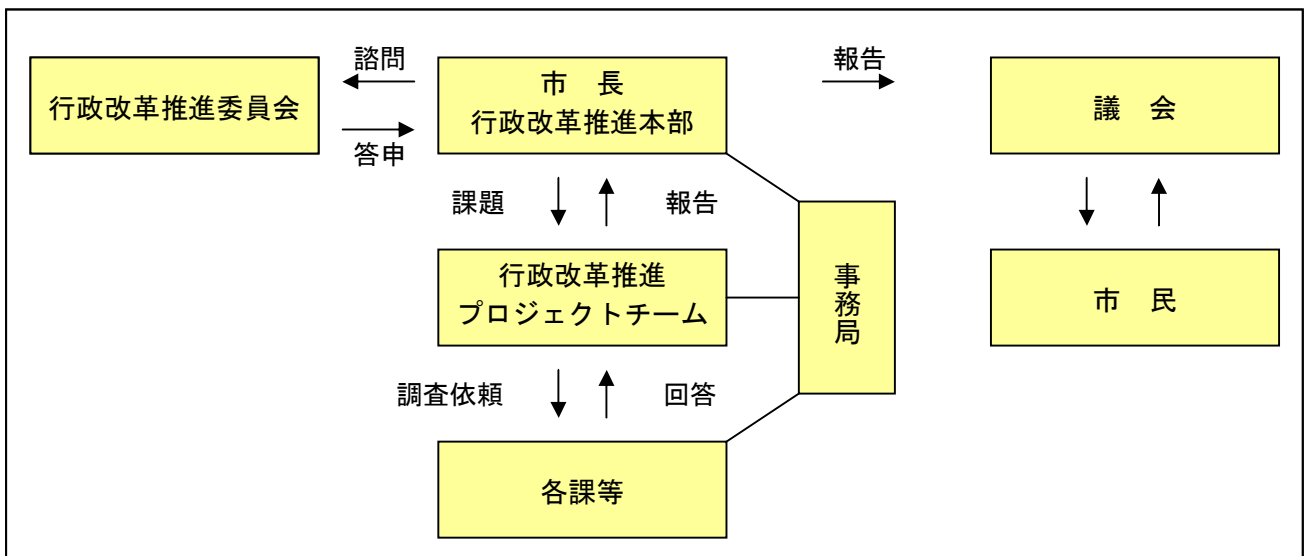
体制：市長、特別職、部長級職員

③ 行政改革推進プロジェクトチーム

役割：行政評価実施にあたっての調査および具体案の検討、ならびに調整等を行う。

体制：課長補佐級以下の職員

葛城市行政改革推進体制



(5) 導入の年次計画

平成20年度：行政評価システム全体の研究（評価目的、手法等）

事務事業の仕分け、体系化

モデル事業の試行評価

平成21年度：事務事業仕分け、体系化および評価手法等の確認、見直し

事務事業評価の実施

平成22年度以降：施策評価の研究

II 事務事業評価

1. 目的と考え方

(1) 目的

行政評価制度の導入目的に同じ。

① 職員の意識改革 ② 業務の改善・改革 ③ 市民への情報公開（説明責任）

(2) 考え方

事務事業評価は、担当職員自らが市民の視線で、各課で行われた仕事について客観的にその仕事の目的や方法を見つめ直し、意識改革を図るためのものである。

そして、その評価結果に基づき、目的達成のための課題や問題点を発見し、各課が主体的に改善・改革方法を考え実行していくという、全職員参加の取り組みである。

2. 整理と体系化

(1) 整理

事務事業の評価を行う際には、前段階として、各課における業務をリストアップし、業務の意図ごとに事務事業として整理を行い、総合計画をもとに体系化する。

(2) 体系化

事務事業の体系化とは、具体的には、「葛城市総合計画」で掲げている「悠久のロマンと次代の英知が織りなす 爽快都市^{シテイ} 葛城」が『都市像』であり、その『都市像』を実現するために『政策』があり、『政策』を実現するための『施策』、そして具体的な手段として『事務事業』が位置づけられている。（〈資料1〉葛城市総合計画の政策体系図）

評価に際しては、該当する『事務事業』が、総合計画のどこに位置づけられ、何のために行っているのか、総合計画と照らし合わせながら体系化を行う。

3. 評価の実施方法

(1) 評価対象事業

原則として、一般会計、特別会計および水道事業会計に属する事業とし、試行を開始する平成20年度については、各課1～3の事務事業をモデル事業として評価を行う。

また、市民を対象としていない内部管理事務や法令等により義務づけられている事務事業等については、目的の達成状況によってその内容を評価するという評価方式にはなじまないということから、評価対象外とする。

(2) 評価指標の設定

事務事業の目的をより具体的に考え、事業を実施することで、何を達成しようとしているのかを数値でわかりやすく表現するために評価指標を設定する。

本市において指標は、「活動（アウトプット）指標」、「成果（アウトカム）指標」の2種類で行う。

活動指標および成果指標について

指標の種類	説明	例
活動指標 (アウトプット指標)	活動指標とは、事務事業の手段によって提供したものや生み出したサービスの量を数値化したもので、右の例のように事務事業の活動の結果を表す数値とする。	<ul style="list-style-type: none">・ 講座開催回数・ がん検診実施回数・ 道路整備延長・ 証明書発行件数
成果指標 (アウトカム指標)	成果指標とは、事務事業の目的（意図）の達成度を数値化したもので、右の例のように事務事業を行ったことによってもたらされた状況を考えて設定する。（事務事業によっては、活動指標と同一となる場合もある。）	<ul style="list-style-type: none">・ 講座参加者数（参加率）・ がん検診受診者数（受診者割合）・ 道路通行所要時間・ 証明書発行1件あたり所要時間（所要コスト）

(3) 評価の視点

① 事業の妥当性（必要性）

当該事業を上位施策や根拠法令等と照合、事業の目的（対象・意図）・内容が現状のままで適切かどうか等、事業の存続に関わる視点で検証するもので、この評価が低ければ、事業の存続もしくは事業の対象や関与形態を検討することとなる。

② 事業の有効性

当該事業の意図や目標、各指標に対する達成状況等を検証する。

③ 事業の効率性（経済性）

事業費（直接事業費・人件費等）や単位あたりコストの推移等、いずれも事業の改善に関わる視点で検証し、評価結果は以後の事業改善の検討に活用する。

(4) 評価方法

① 職員の参加

事務事業評価の実施にあたっては、対象事業に関係するすべての職員の参加を前提とし、それぞれが担当する事務事業について、〈資料2〉の事務事業評価シートに基づき評価を行うこととする。

② 評価と反映

作成された事務事業評価シートは、主管課長および主管部長による一次評価（自己評価）を行う。この際、職員の創意工夫への動機づけと意識改革が重要であることから、一次評価を単なる決裁とはせず、必ず議論や意見交換の場を設けることとする。

一次評価の後、行政改革推進プロジェクトチームの内容確認等を経て、行政改革推進本部による二次評価（庁内総合評価）を行う。

なお、二次評価により必要性があると認められた事務事業については、行政改革推進委員会による外部評価を行うとともに、市民への評価結果の公表を目指す。

評価の段階と目的

評価の段階	評価者	評価の目的
一次評価 (自己評価)	・ 主管課長 ・ 主管部長	○ 事業の目的・効果の妥当性の検証 ○ 改革・改善策の検討
(内容チェック・検討)	・ プロジェクトチーム	○ 内容の確認、様式の検討等
二次評価 (庁内総合評価)	・ 推進本部	○ 評価の客観性を高める ○ 全庁的な視野から評価を行い、予算編成・施策レベルの方向づけや改革・改善策を検討

4. 導入に向けてのスケジュールと進め方

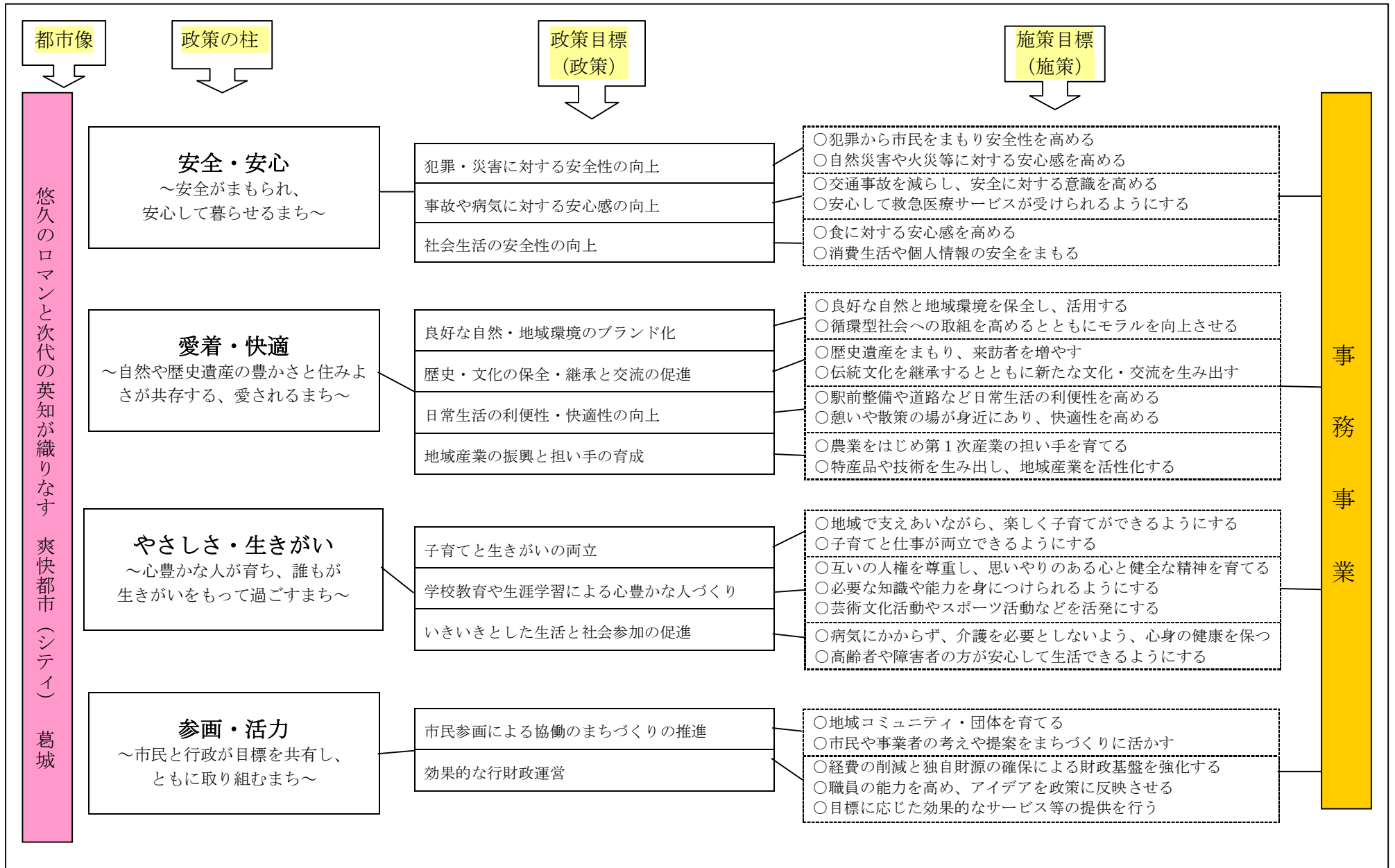
事務事業評価制度の導入にあたっては、職員の意識改革および継続的な業務改善が図られることを重視し、先に述べた推進体制のもと、市長以下全職員がそれぞれの役割において、創意工夫による評価と改善に取り組むものとする。

なお、試行を開始する平成20年度のスケジュールは次のとおりとする。

平成20年度 事務事業評価試行スケジュール

月	主な作業項目
4月	プロジェクトチームの委嘱、行政評価に関する研究、基本的事項の勉強
5月	行政評価に関する研究、基本的事項の勉強、目的・システムの研究
6月	目的・システムの研究、評価シートの研究
7月	事業洗い出し説明会、事業の洗い出し・仕分け作業
8月	事業洗い出しリストの確認、モデル事業の選出
9月	モデル事業の評価（事務事業評価シートの作成）
10月	モデル事業の評価、評価の確認
11月	評価の確認
12月	問題点の把握と次年度以降の取り組みの検討 モデル事業以外の評価指標の設定等評価シート作成準備
1月	問題点の把握と次年度以降の取り組みの検討 モデル事業以外の評価指標の設定等評価シート作成準備
2月	モデル事業以外の評価指標の設定等評価シート作成準備
3月	モデル事業以外の評価指標の設定等評価シート作成準備

〈資料1〉葛城市総合計画の政策体系図



I 概要 【Plan①】						(A面)			
評価年度	20	年度	対象事業年度	19	年度	整理番号			
担当部課	部		課		課長名				
事務事業名						事業開始年度	完了予定年度		
						H.	年度	H.	年度
							S.63以前		未定/予定なし
事務事業の体系									
葛城市総合計画	政策の柱	No.	名称						
	政策目標								
	施策目標								
個別計画									
根拠法令・条例・要綱等						一般		会計	
						予算科目	款	項	目
事業区分 (該当する番号を入力します)		1. ソフト事業		2. 施設の維持管理		3. 建設・整備事業			
		4. 内部管理事務		5. 義務的事業		6. 計画などの策定			

II 内容・目的 【Plan②】	
事務事業の具体的内容	
対象(誰・何を)	意図(どういう状態にしたいのか)

III 実施にかかるコスト 【Do①】						
事業費・人員		単位	18年度 決算	19年度 決算	20年度 見込	備考 (全体事業費など)
コストの内訳	① 直接事業費					
	② 人件費等	正職員(職員数)	()	()	()	
		嘱託職員(職員数)	()	()	()	
		臨時職員(職員数)	()	()	()	
		その他(職員数)	()	()	()	
総コスト(①+②)		千円	0	0	0	
財源内訳	国・県支出金		千円			
	地方債					
	その他特定財源					
	一般財源					
	受益者負担額					

IV 手段と活動指標 【Do②】										
事務事業を構成する 主な業務		手段 (事務事業整理シートより)		活動指標		単位	18年度 実績	19年度 実績	20年度 見込	年度 目標
1										
2										
3										

《事務事業名

》

(B面)

V 実績 【D○③】							備考 (成果指標の考え方・計算方法)
成果指標	単位	18年度 実績	19年度 実績	20年度 見込	年度 目標		
単位あたり コスト							

VI 事後評価 【Check】				評価	評価の理由・課題
評価項目					
1. はい 2. どちらかと言えば「はい」 3. どちらかと言えば「いいえ」 4. いいえ ※ 評価外は「-」					
妥当性	① 自治体として、この事業を実施する目的は妥当か				
	② 縮小、休止、廃止した場合、市民生活への影響は大きいのか				
	③ 市民ニーズの高い事業か、ニーズは高まっているか				
	④ 国や県の事業（サービス）との重複はないか				
	⑤ 民間委託や市民団体等との協働の余地はないか				
有効性	① 類似事業との統合はできないか				
	② 意図、目標や各指標に対する達成状況は順調か				
効率性	① サービスを低下させずにコスト・人員削減の余地はないか				
	② 事業の実施手段は最適か（代替策はないか）				
	③ 受益者負担設定の可否や負担割合について見直す余地はないか				
改善の可能性		1. 改善の余地はない	2. 改善の余地がややある	3. 改善の余地が多い	4. 抜本的な見直しが必要
この事務事業に対して、関係者（市民、事業対象者、利害関係者）から多く寄せられている意見や要望					

VII 改善提案と今後の方向性 【Action】							
具体的な改善内容と予想される効果							
今後の方向性	一次評価	課長評価		1. 重点的に継続	2. 現状のまま継続	3. 内容を見直しながら継続	4. 縮小を検討
		部長評価		5. 統合・連携を検討	6. 休止・廃止を検討	7. 終了・完了	
備考（一次評価意見・二次評価意見・その他）						二次評価	

〈資料3〉

－ 行政改革推進プロジェクトチーム（行革PT）活動状況 －

【平成20年度】

□ 4月24日 第1回PT（14:00～15:55） 任命式および第1回研修会（勉強会）

講師：奈良県行政経営課長

（概要）副市長より任命書交付・あいさつの後、奈良県行政経営課長より、行政評価システムの概要について、県等の取り組み事例を交えて講習。

□ 5月8日 第2回PT（15:00～17:05） 第2回研修会（勉強会）

講師：橿原市行政経営係長

（概要）先進的な取り組み市と思われる橿原市の行政経営係長より、橿原市の行政評価システムの概要と実務的な取り組み状況等について講習。

□ 5月15日 第3回PT（15:00～17:00） 第3回会議（検討会）

（概要）葛城市の行政評価システムについて、制度導入の考え方・目的等を中心に、先進地事例を取り上げ、PTアンケート調査結果も参考にしながら検討、次回確定を目指し、PT持帰り研究。

□ 5月21日 第4回PT（16:00～18:00） 第4回会議（検討会）

（概要）前回の検討と今回までの研究の結果をまとめて、制度導入の考え方・目的を確定。次の検討事項として、システムの体系化等について検討、次回確定を目指し、PT持帰り研究。

□ 6月5日 第5回PT（15:00～17:00） 第5回会議（検討会）

（概要）前回の検討と今回までの研究の結果をまとめて、システムの体系化等の考え方を確定。

次の検討事項として、事務事業評価シート並びにマニュアルについて、先進事例を参考に検討。

□ 6月12日 第6回PT（15:00～16:30） 第6回会議（検討会）

（概要）前回の検討結果をまとめて、『事務事業評価シート』について再検討後、確定。

次の検討事項として、『事務事業洗い出し作業』に必要な『業務リストアップ・事務事業整理シート』について、先進事例を参考に検討。

□ 6月19日 第7回PT（15:00～18:00） 第7回会議（検討会）

（概要）前回提案した『業務リストアップ・事務事業整理シート』の確定と、これまでの成果物（『行政評価制度の導入に向けての基本的な考え方－PT報告書』および『事務事業評価シート』等）の総括。

■ 5月20日 第1回 PT正・副会長・事務局打合せ（16:00～17:30）

■ 5月26日 第2回 PT正・副会長・事務局打合せ (13:00～17:00)

■ 6月24日 第3回 PT正・副会長・事務局打合せ (13:00～16:10)

◇ 5月27～29日 全国市町村研修『行政評価システムの導入』 事務局2名受講

※ PT活動状況は、グローバルの掲示板を使って全職員に対し、逐次報告と、グローバルのファイルを使って会議資料の提供を行っている。

行政改革推進プロジェクトチーム 名簿

平成20年4月24日付

	所属部署	所属課等	役職	職員名	備考
1	企画部	秘書課	課長補佐	吉川 正人	副会長
2		情報推進課	主査	板橋 行則	
3	総務部	総務財政課	課長補佐	山本 眞義	会長
4		税務課	主査	吉田 賢二	
5		生活安全課	主査	倉田 主税	
6	都市産業部	都市整備課	主査	小滝 由美	
7		農林課	主査	植田 和明	
8		商工観光課	主査	西川 好彦	
9		管理課	主査	中本 正人	
10	市民生活部	市民課	主査	葛本 康彦	
11		人権政策課	課長補佐	布施 憲一	
12		環境課	主査	竹内 和代	
13	保健福祉部	児童福祉課	主査	吉田 和裕	
14		社会福祉課	主査	林本 裕明	
15		高齢福祉課	主査	米田 匡勝	
16		健康増進課	主査	駒井 康人	
17	教育委員会事務局	教育総務課	主査	吉井 忠	
18		生涯学習課兼當麻文化会館	主査	高橋 勝英	
19		歴史博物館	課長補佐	吉岡 昌信	
20		体育振興課兼コミュニティセンター	主査	白澤 真治	
21	水道局	業務課	主査	増田 智宏	
22	消防本部	総務課	課長補佐	中田 勝則	
事務局	企画部	企画調整課	課長 課長補佐 主査 主事	中尾 知好 高津 和司 前村 芳安 小林沙恵子	