

## 政策・施策評価、事務事業評価、 統合評価の実施、横断組織による評価、 市民参加の委員会等による外部評価の実施、 計画・予算への反映、ITの活用

### 横須賀市

#### ○ 取組の概要

政策・施策評価、事務事業評価及び両者をあわせた統合評価を実施。部局内での1次評価、庁内横断組織である行政評価プロジェクトチームによる2次評価、公募市民等で構成するまちづくり評価委員会による3次評価の3段階。評価結果は計画策定や予算編成へ活用。また、平成15年度からIT版行政評価システムが稼動。さらに市民のみによる「まちづくり市民コンメンター会議」を設置し、幅広い参加機会を提供。

#### ○ 横須賀市の概要



##### 横須賀市の概要

###### 市役所所在地

●神奈川県横須賀市小川町11

###### 人口

●433,170人

※H17.3.31現在（住民基本台帳人口）

### ○ 取組について

---

#### 1. 取組の背景

- ・ 横須賀市の行政評価システムは、平成 10 年度の総合計画進行管理手法の検討、平成 11 年度の総合計画進行管理の実施から発展してきたものである。総合計画進行管理の手法の検討、進行管理の実施のため、公募市民委員、団体代表を中心に構成した「総合計画進行管理委員会」が設置され、市民協働型評価の素地が構築された。
- ・ 行政評価システムの導入背景は、平成 11 年度に総合計画進行管理委員会から「市民にわかりやすい新たな行政評価システムの確立」について提言が出されたこと、事務事業評価制度の導入について議会からの要請や職員からの政策提案があったことである。
- ・ 平成 12 年度から平成 13 年度には、総合計画の体系に基づき、政策・施策評価と事務事業評価のそれぞれの評価方法と、それらの評価結果を統合化して差異を分析する統合評価の具体的な方法を構築し、システムの全体像を整備した。
- ・ 平成 13 年度では、総合計画進行管理委員会を発展的に解消し、行政評価に対応できる外部評価委員会として「まちづくり評価委員会」を新たに設置した。
- ・ 平成 14 年度では行政評価システムを紙ベースで運用し、同時に Web 版のシステム開発を行った。
- ・ 平成 15 年度では Web 版でのシステムの本稼動を行い、ホームページでの評価情報の公表を進めた。平成 16 年度、行政評価を実施して 3 年目を迎え、第 2 次実施計画（H13～15）の 3 カ年評価を終えたところである。

#### 2. 取組の具体的内容

##### ■ 行政評価システムの特徴

##### \* 統合評価の実施

- ・ 「事務事業」と「政策・施策」をそれぞれのレベルで評価した結果を統合化し、基本計画の大柱、中柱、小柱ごとで、目的と手段のずれなどの差異を分析する統合評価を実施している。これにより、市民が感じている結果や効果と行政活動の結果と効果が施策単位で分析することが可能となる。（図1参照）

##### \* 市民協働での評価の実施

- ・ 評価にあたっては市民参画による評価を重視した仕組みを構築している。1 つには、市民参画による「まちづくり評価委員会（以下、委員会）」を設置し、評価結果の最終決定機関として、内部評価の再評価、政策・施策の改善策の提案といった提言を行っている。
- ・ 委員会に市民の生の声を提供する仕組みとして、「まちづくり市民コメンテ

「一ター会議」を設置している。市民が日常生活で感じているまちづくりの状況報告やまちづくりの状況の改善策の提案を行う。報告や提案内容は、委員会での審議に反映される。

- ・市民の直接的な評価作業へ参加のほかにも、政策・施策評価の指標として市民アンケートによる市民満足度を取り入れることや、評価結果公表に対する市民意見の募集及び審議への活用など、評価に市民の声が反映されることで、政策・施策、事務事業の改善や政策立案などに市民のニーズとアイデアが活用される。

＊ IT 版による評価の実施と市民への公表

- ・インターネットのホームページを活用することで、分かりやすく親しみやすいデザインで情報公開できるとともに、即時的に詳細な情報を提供できる。また、評価結果を概要から詳細へと段階的に掘り下げられるようになっており、閲覧者のニーズに応じた情報提供が配慮されている。そして、市民が職員と同じ情報を共有することにより、市民とのパートナーシップを築くことが可能となる。(図2～4参照)
- ・行政評価システムに蓄積される膨大なデータを一元的にデータベース化することで、庁内での情報共有が促進されるとともに、分野、対象といったキーワードから関連するデータを容易に検索・抽出することが可能となり、政策立案に資することができる。また、帳票データを連携させることで、事務負担が軽減される。

図1 統合評価のイメージ例（施策「ごみ処理対策」）

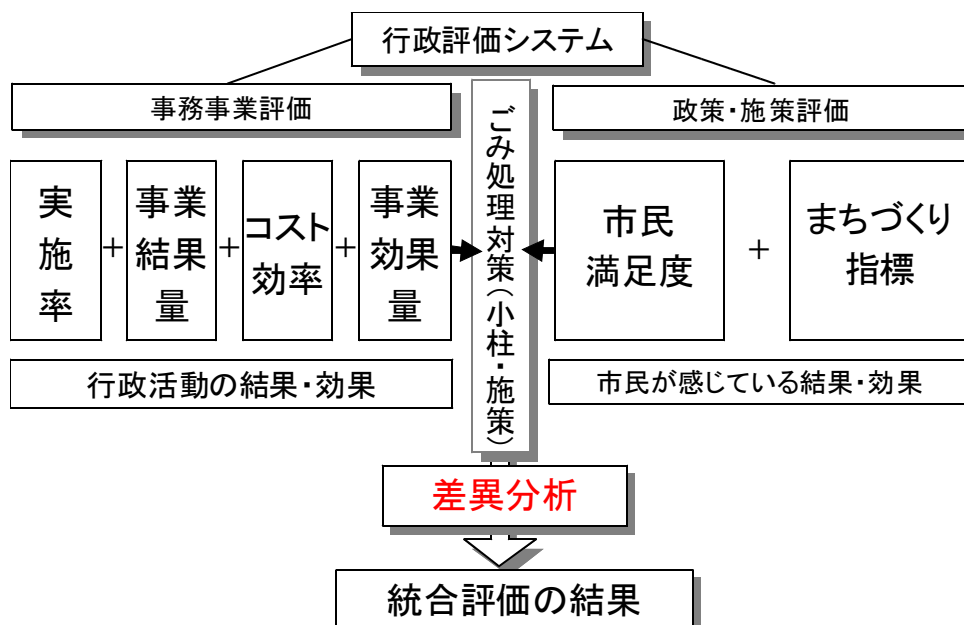


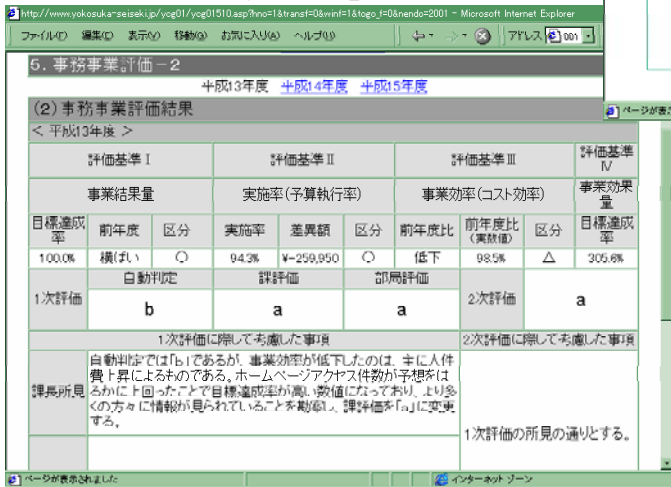
図2 「トップ」画面



図3 「評価結果の概要」画面



図4 「評価表原票」画面



### 3. 取組にかかる事業費

#### ■ IT版システム一式リース費（開発含む）（予算ベース）

- ・ 平成15年度 10,996千円

（※リース期間は平成14年度11月～平成19年度10月で合計額は54,833千円）

#### ■ 委員会運営費（平成15年度）（予算ベース）

- ・ 委員出席報酬 1,339千円
- ・ 行政評価専門員報酬 840千円

## 4. 取組の体制

庁内において「内部評価」を行った上で、その結果を庁外の市民等により構成している「まちづくり評価委員会」で「外部評価」を行い、評価結果を確定させる2段階のステップとなっている。(図5参照)

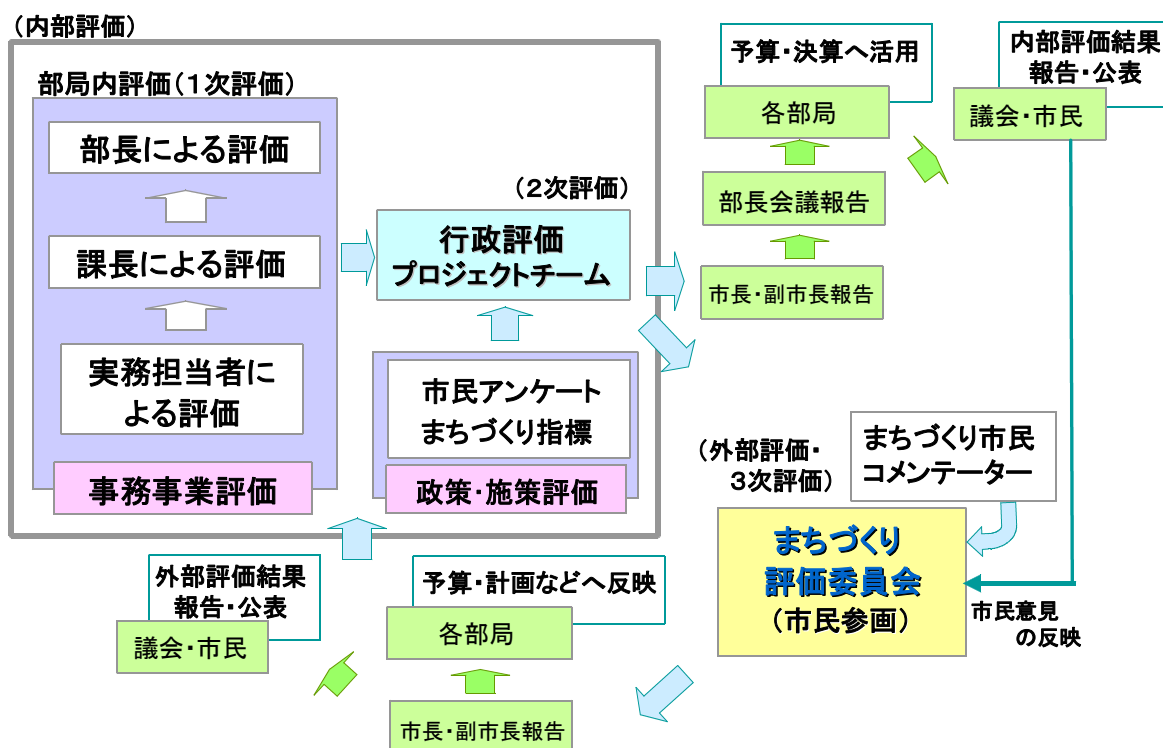
### ■内部評価

- ・まず、「事務事業評価」について、実務部門からみた評価として、担当者、課長、部長による部局内評価を行う。(1次評価)
- ・次に、その部局内評価結果を、庁内に設置する各部局の代表者からなる課長以下の横断的組織「行政評価プロジェクトチーム(※1)」において、部局横断的・全庁的な視点で精査し、再評価を行う。行政評価プロジェクトチームではあわせて、市民アンケート、まちづくり指標による「政策・施策評価」結果についても同様の視点で評価を行うとともに、それらの政策・施策評価及び事務事業評価の結果を統合した「統合評価」を行い、部長会議へ報告した上で庁内における内部評価結果を確定する。(2次評価)

### ■外部評価

- ・内部評価結果は、インターネット等を通じて公表し、広く市民の意見を募る。また、「まちづくり市民コメンター(※2)」からの報告を受け、これらを参考に、市民参画による「まちづくり評価委員会(※3)」において外部評価を行い、評価結果を確定する。(3次評価)
- ・確定した評価結果は、市民へ公表、議会へ報告するとともに、庁内へフィードバックし、次の予算や実施計画などに反映することでPDCA(Plan → Do → Check → Action)のサイクルが機能する。

図5 評価ステップ



#### ※1 行政評価プロジェクトチーム

- ・ 庁内横断評価組織で、各部局の代表者（主に総務、計画担当）からなる課長以下の職員 17 名（平成 16 年度）で構成されている。役割は、事務事業 1 次評価の再評価、政策・施策評価、統合評価などである。

#### ※2 まちづくり市民コメンテーター会議

- ・ まちづくり市民コメンテーターは、まちづくり評価委員会が行う評価に対して、まちづくりの状況報告を行い審議に反映させるもので、平成 16 年度は、市内在住・在勤・在学の合計 16 人が参加している。活動内容は、施策に沿った市民アンケートの設問について、アンケートでは捉えられないまちづくりの状況の報告や、日常生活から感じられることをもとに、まちづくりの状況をより良くするためのアイデアの提供を行うものとしている。

#### ※3 まちづくり評価委員会

- ・ まちづくり評価委員会は、効率的で質の高い行政を実現するため、第 3 者の視点から内部評価の再評価を行い、また、行政評価システムの仕組みや黄評価施策等への改善策を提案する。平成 16 年度の委員構成は、学識経験者（5 人）、団体代表者（5 人）、公募市民（6 人）の計 16 人であり、審議にあたっては、市役所内部による各事業の評価結果、市民アンケート結果、まちづくり指標、まちづくり市民コメンテーターからの意見などを参考に審議している。

### 5. 取組の成果

- ・ 職員が事業実施にあたり、事業の目的や効果、市民への説明責任をより一層意識して取り組むようになった。
- ・ 事業や施策の効果を明らかにし、市民への説明責任がより一層果たされるようになった。
- ・ 各年度の予算編成方針及び実施計画の作成要領に、行政評価結果の活用が明記され、各部課はその方針に沿って予算編成、計画策定を行うとともに、査定では参考情報として活用されている。このことにより成果重視、資源の有効配分といった効果的な行財政運営の推進に寄与している。（表 1 参照）
- ・ 決算議会の開催前に、行政評価結果を全議員に報告することで、決算審査に評価結果が活用され、上記と同様に効果的な行財政運営の推進に寄与している。
- ・ 直接的、間接的にかかわらず行政評価の運用に関わる市民のまちづくりへの参画機会の促進により、市民の声を反映させたまちづくりに寄与している。

表 1 平成 14 年度実績の評価結果の平成 16 年度予算への反映状況  
(b・c 評価となった事務事業のみ)

反映状況		評価結果 b の事業	評価結果 c の事業
平成 15 年度に既に改善・見直しを行っているもの		9	2
平成 14 年度実施内容の評価 結果を平成 16 年度事務事業 の改善・見直しに反映した もの	平成 16 年度～平成 18 年度実施計画事業の内容 に具体的な改善・見直しを行っているもの	7	—
	平成 16 年度予算（実施計画事業以外）の内容に 具体的な改善・見直しを行っているもの	1	—
	予算の内容は変更していないが、運用面で改善 ・努力強化するとされたもの	4	—
	平成 15 年度で事業を廃止したもの	2	1
改善・見直しの対応が特に取られていないもの		1	—
事業が完了したもの		6	2
合 計		30	5

(単位：事業数)

(参考)

平成 14 年度実績の行政評価結果の活用は、第 3 次実施計画（H16～H18）及び平成 16 年度予算編成への活用が明記された。平成 14 年度事務事業評価結果は各課にフィードバックされ、第 3 次実施計画策定及び平成 16 年度予算編成の検討材料として活用された。

その結果、事務事業評価結果 c 評価の 5 事業のうち事業が完了した 2 事業を除いた 3 事業で廃止を含めた見直しがされている。一方、評価結果 b 評価の 30 事業のうち 6 事業は事業が完了した。残りの 24 事業では、平成 14 年度実績の評価を行う以前の平成 15 年度予算の検討時点で既に見直しが行われているものも含め、23 事業が予算の内容の具体的な改善・見直しを行っている。このうち 2 事業は事業が廃止されている。また、4 事業については、予算の内容は変更していないものの、運用面で改善・努力強化するものとなった。

統合評価については、平成 13 年度外部評価及び平成 14 年度内部評価で「黄評価」となった施策が 28 施策（小柱）ある。第 3 次実施計画、平成 16 年度予算（運用面での見直しを含む）では、このうち約 70 % の 20 施策で、施策の推進を図る取り組みの強化や見直しなどが行われた。

\* 評価基準

表 2 統合評価

青	当該施策の進行を適正と判断するもの
黄	当該施策の一層の推進または減速、実施事業内容の再検討等の見直しが必要なもの 「+」 「-」 ※推進の場合は「黄」、減速の場合は「黄」と表記
赤	当該施策の中止、中断または当該施策に対する事業を新たに構築し、推進する必要があるもの 「+」 「-」 ※推進の場合は「赤」、中止・中断の場合は「赤」と表記

表 3 政策・施策評価

A	当該施策の進行を適正と判断するもの
B	当該施策の一層の推進または減速、実施事業内容の再検討等の見直しが必要なもの 「+」 「-」 ※推進の場合は「B」、減速の場合は「B」と表記

表 4 事務事業評価

a	当該事業の進行を適正と判断するもの
b	評価指標が基準値から乖離している要因を把握し、必要に応じて実施事業内容の見直しを行うもの
c	当該事業の中止、中断を含め根本的な見直しが必要なもの

6. 今後の課題

- ・ a 評価（適正）と判断された事業であっても、評価結果を踏まえた次年度以降の事業の改善方向を定めることとしているが、改善への取り組みの実行を担保するルールやインセンティブなどは設定されていない。そのため、改善の実施事業の把握を進め、改善例などを掲載した手引書の作成やベストプラクティスの共有などが必要である。また、事業所管課に評価結果に基づいた改善策を検討するためのけん引役を設置するなど、自己変革を進めるしかけを図る必要がある。
- ・ 政策・施策の所管部局が明確でない場合もあるため、評価結果やまちづくり評価委員会からの提言を踏まえた施策の改善が停滞している。所管部局の明確化を図ると共に、予算編成、計画策定との連携強化が一層必要である。
- ・ 行政評価の定着や精緻化が進み、内部評価の客観性、正確性が向上したことにより、外部評価で再評価の視点から意見することが困難になってきている。外部評価の役割やあり方について再検討の余地がある。