

政策評価に関する統一研修（地方研修）那覇会場講演概要

平成 28 年 7 月 27 日開催

講義名：川西市における行政評価を活用した取り組み

講師：川西市副市長 本莊重弘

講義時間：14 時 40 分～16 時 10 分

1 本市の行政評価の特徴

第一の特徴は、総合計画の事業—細事業と予算の事業—細事業を完全に一致させていること、第二の特徴は、施策と細事業の 2 つの単位で評価を実施していること、第三の特徴はこれが一番重要で、評価を単独で実施するのではなく、実施計画・予算編成・定数査定的意思決定の過程で活用していることである。

2 行政評価の本質

行政評価は評価者である企画の担当などが行うのではなく、現場で本来評価が必要である。現場部門から経営管理者（市長）に対しては指標を共通言語にして、業務情報のフィードバックをし、戦略的な資源配分を行う。また、対市民・議会に対しては監視・評価をし、現場部門は、それを受けて市民・議会に、より高品質のサービスを提供していく流れがうまくいくよう行政の質を高めていくのが行政評価の本質である。

3 行政経営質向上活動

当市では、総合計画に評価の視点を入れ、計画の各項目に数値目標や現状値を掲載し、現場の各部門が、自らの仕事や予算の使い方を点検し、評価結果は住民に公表するという、総合計画を基軸とした行財政運営は定着したが、現場における目標管理の指標や改善活動と連動していなかった。そのため、職員の思考・行動様式の更なる変革が必要とされたことから、民間の経営品質向上プログラムの導入を取り入れた、常にサービスの受け手（顧客）の立場に立って考えながら、組織の「あるべき姿」に向かって、改善していくという、各課単位の具体的なチーム改善（TK）活動など、行政経営品質向上活動を行っている。

* 行政評価は客観的評価でないと意味がない。自己満足ではダメである。

* 行政評価とは、「目標管理（Management by Objective）」の手法を国や自治体の経営に生かすための仕組み。

目的は、予算の使い方や職員の仕事の生産性を上げること。そのため、資金、人員を最もニーズの高いところに最適配分する。配分した人員、資金が最大効率で成果を挙げるようマネジメントしていく仕組が行政評価ではないか。

* 民間にはマーケットの洗礼がある。行政には疑似的競争原理として情報公開が必要。

* 指標の設定や目標値の設定値に過度に神経質になってはいけない。

* よく抱く疑問として、正しい評価など誰もできないと言われる。「正しい」「正しくない」と論じる前にまず実態を数値化し開示することが必要。間違った評価結果をもとに施策が展開されてはならないと言われるが、万一、そうであっても関係者の間で

指標や数値が共有され、オープンに議論されている限り、最終的には正しいところに収まるのではないか。

専門家が認めないような評価者が評価すると、信頼性が損なわれると言われるが、専門家だけによる評価結果は、必ずしも正しい評価とは言えない。現場を知っている担当者がよく熟知し問題点を把握している。ただ、対峙説明できる根拠が必要である。

* 核心：行政評価の「評価」とは、権威を持って「評価する」とは全く違う意味の言葉、英語では「Performance Measurement」（業績測定）

単なる数字の測定とその解釈に過ぎず、誰かが権威を持って「評価する」という類のものではない。日常の中で使うツールに過ぎず、評価される側は素直に数字を出し、評価する側も威丈高にならず前向きに議論する。それが「行政評価」

* 経営にどう生かすか

予算を削り、人員を減らし、組織を簡素化するという3点セットから決別し、企業の経営改革は、①現場の改善活動に始まり、②戦略の見直し、③大きくは市場からの撤退・新規参入へと進む。行政評価はこのうち、①、②に直接活用できるツールである。更に首長が判断する③の判断材料を提供していく。これが行政評価に与えられたツールである。

<最後に>

これからの行政に求められるのは価値。何を自治体が目指していくかの価値を前提にした経営がいる。部分、枝葉を最適化するのではなくそれが総トータルとして組織全体の最適になっているかの視点が必要。全体を見まわしたときに今の事業はこれでいいのか。予算配分はこれでいいのか。それぞれ俯瞰的な視点からものごとを追って行き、そのときに有効なツールが行政評価ではないか。そういう気持ちを一人一人が理念を胸に行動に移していくこと。これが私たちに求められている。

(質疑・応答)

(Q)「評価疲れ」という話を聞く。私の方でも、国や県内部のいろんな計画があり過ぎて、評価のみに集中してしまい、政策については考える余力がない状況にあるが、川西市では評価を行い、計画の統廃合を行ったのか。

(A) 自治体の総合計画は、総合的な方向性をこの中に、5年なり10年のスパンで納めている計画で、自治体の最上位に位置づけられる計画である。ところが一方で部門別には国の依頼の計画は待たなしで作らなければならない。幸い我が市ではあらかじめ総合計画の中で網羅的に指標が整理されているので新たな部門別計画が出てきたときにもその中の指標を使うことができ、それを再編することで出来上がる。いろんな計画がそもそも必要なのかの評価も必要であるが、評価を折角時間をかけてやった結果、それが何に結びつくのかということを職員が認識できるようにしなければならないと思う。そうした実感がないと、職員が疲れてしまうのは当たり前で、そうした組織の中の体質の改善も必要なのではないか。