

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）大阪会場講演概要

平成 27 年 11 月 10 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：本莊重弘 川西市副市長

講義時間：14 時 40 分～16 時 10 分

### <本市の行政評価の特徴>

- 本市行政評価の特徴としては 3 点ばかりある。事業・細事業をキーに計画・予算・定数がリンク。施策体系が総合計画のことを言っており。私どもは第 5 次総合計画
  - ▶ 施策体系は、生活の視点という大きな項目があり、その下に一政策一施策一事業一細事業と位置付け
  - ▶ 一方、予算は、款一項一目一事業一細事業となる。
  - ▶ ここで総合計画の事業一細事業と予算の事業一細事業をリンクさせているのが一つ目の特徴
- 評価を進めていくには財政課の取り扱う予算の事業と総合計画の事業がバラバラだと評価がしづらい。評価が不可能という状況になるので、財政課と整合を図っていくことが大事。
  - ▶ もう一つは、施策・細事業の 2 つの単位で評価を実施
  - ▶ これが 1 番大事、評価を単独で実施するのではなく、実施計画・予算編成・定数査定のプロセスで実施。
- 行政の中で行政評価に行き詰まり感がある。うまくいかないと聞いている。1 つ典型的な例は首長が、何がなんでも行政評価を仕組みとして導入していく必要があると公約に掲げている場合に、担当が仕組みを構築しようとするが、何故今行政評価、事務事業評価をするのかを担当者が本当に理解しているかが問題になってくる。多くの自治体では行政評価について、企画が難しいことを言い出したということになり、さらに評価をするには事業表、評価指標、数字だと予算・決算の額を整理する必要があるので煩雑ではないかと言う声を聞いて仕事を進めている。私も行政評価を担当する前にいた税や交通対策の部門のときは、あまり川西市がどちらの方向でまちづくりをしているか、総合計画の中で都市像をどういう捉え方をしているかあまり興味がなく、知らなかった。そのあたりに行政の組織の中で全体としてまちづくりの目標をどう共有したらいいのかを行政評価という具体的な仕組み・制度を使いながら全職員に共通の目標設定をしていく 1 つのヒントがある。
- 実施計画
- 予算編成
- 定数査定

→ 事務事業の評価を一生懸命に取り組んだ結果として、来年度定数を増やして欲しいときに評価の情報や事業情報を担当とそれを査定する部門が共有し、共通の言語として使っていくことで定数の増減を決める。予算を要求していくときに、その予算について事業効果がどれ位あるかを行政評価の仕組みを使いながら財政部門と担当者が互いに会話をし、全体を回していくプロセスが出来上がる。そうなれば行政評価はやらされるというより、むしろ行政評価をきちんとやれば定数、予算の要求額にしっかりと管理部門が答えていく仕組みを作り上げる必要が出てくる。多くの自治体ではそういう作業が寸断されていて、企画部門が行う行政評価そのもの自体が目的になってしまっていて、役所全体の意思決定に行政評価をどのように組み込んでいくかの全体像が職員の中に見えてこない。そのようなことが企画と担当者との壁、乖離になって発生している。担当者の皆さんは現場の声、要求をつぶさに受け、行政評価は何故担当にとって必要なかを理解して進めていってほしい。

#### <経緯>

- ▶ 平成4・5年度に地方自治研究資料センターと共同研究

#### <自治体総合計画とは>

→ 自治体は総合計画を持っていると思う。その総合計画をもう一度見直してほしい。表現は違うが同じようなことが書かれていると思う。その総合計画の性格としては、

##### 1. まちづくりの指針

- ▶ 市民・事業者・行政など様々な主体が、協働のまちづくりを進めていくために共有すべき指針

##### 2. 行財政運営の指針

- ▶ 総合計画をベースに計画的で効率的な行財政運営を行うための指針

##### 3. 他の行政機関等との相互調整の指針

→ 自治法の改正により総合計画の策定の義務付けはなくなったが、それぞれの自治体では総合計画があり、その総合計画の性格としてこの3つがある。

#### <問題意識>

- ▶ 総合計画を管理評価する術がない。

→ 私が、総合計画を担当したとき、計画を作るときには、まず、現状の把握を行い、総括評価をし、課題をそこから抽出して目指すべきことを設定すると思うが、事務事業の体系化がそのときに出来ていなかった。予算も計画予算と連動しておらず、事業別予算ではなかった。そういう状況の中では、管理評価の発想そのものが欠落していた。基本計画の文章を事業レベルの文章に断片化し、それができたか、できていないか、進行中かを○×△の数で評価をしていたがそれは評価とは呼べない。

- ▶ 総合計画が形骸化している。

- 総合計画に対する認知度のアンケート調査の結果、言葉だけは聞いたことがあるが、だいたい知っているという数をかなり上回っていた。総合計画そのものをまったく知らないが10%、まったく読んだことがないが40%、その中には部長、課長が多く含まれていた。20数年前は川西市はこうした状況であった。
- 総合計画を企画部門が一生懸命作り、立派な本ができればそれはそれで終わりであった。机の中にしまわれるか、まったく意識されずに行財政運営がされていた。自分自身を振り返るとき、税の部門にいたときは一生懸命徴収するなどの1日の業務に追われ川西市がどの方向を目指しているか関係がなかった。これは何らかの仕掛けが必要。皆が日常的に総合計画を自然な形で受け入れ、それをベースに行財政運営をやっていく。それは税や市民課の窓口でも何らかの形でまちづくりに寄与するとの意識付けできる仕組みを作る必要があると感じた。

▶ 一体、何のための、誰のための総合計画なのか。

- 首長は私の町はこういう町を目指している、第何次総合計画に基づいてまちづくりを進めているというようなことは必ず述べる。しかし、それを動かしている行政職員は総合計画を全く知らないということになれば、一体、何のための、誰のための総合計画なのかといったことになる。

<第3次総合計画前期基本計画での取り組み（平成5年度から）>

- ▶平成5年度から9年度の前期基本計画スタートに合わせ、事業評価システムを試行  
→ そこで、地方自治研究資料センターと共同研究をしようということになったが、最初はうまくいかなかった。

▶阪神・淡路大震災の影響等により頓挫

- 平成7年に阪神淡路大震災が起これ、計画的な行政運営ができなくなった。

▶課題

- ・指標の設定 → 指標設定そのものに苦勞
- ・事業別予算 → 事業別予算になっていなかった。
- ・情報処理機器等の不足 → パソコン等の情報機器についても揃っていなかった。大量のデータを処理する環境にはなかった。

<第3次総合計画後期基本計画での取り組み（平成9年度から）>

▶平成9・10年度 ～細事業を施行～

- 総合計画、基本計画の更新の時期に当たり、施策全体を見渡し、事務事業の整理をし、財政課の予算の事業と合せていく作業がうまくいくのではないかと。当市でも財政課と調整しながら後期基本計画から完全に一致させる取組をしていた。

- 情報処理の関係も市内LANの仕組み：川西市ファイバーネットが平成10年度には環境が整って下地ができてきた。

▶課題

- アウトカム指標とアウトプット指標が混在する。アウトカムは社会がどの程

度変化したのか、具体的な例でいけば市民の意識を問うような話、交通事故の発生率、市民活動の参加率など社会にどうインパクトを与えたかがアウトカム。アウトプットは活動指標。道路整備延長や講座の回数など供給したサービスの量がアウトプット。当時は指標をセットするのが精一杯で性格の違うアウトカムとアウトプット指標が混在していた。

→ 細事業の単位で交通事故の発生率を把握しようとしたら単体の道路の整備延長だけを取り扱っていても交通事故の発生率の低減に寄与しているか見えにくい。細事業の単位だけで成果を求めているのはアウトカム指標の捕捉ができにくいという課題がでてきた。

▶平成 11 年度 ～小項目・細事業評価を試行～

→ そのため、小項目と細事業の 2 つのレベルで評価を行っていくことに変更

▶平成 12 年度 ～決算成果報告書・システム化検討～

→ 皆さんの自治体でも決算の際に主要な施策の実績報告書を整理する。これは地方自治法に基づいた法定資料であるので、必ず作成する必要があるが、この年度から主要な施策の成果報告書に換えて、「こころ街レポート」を作成  
<行政サービス成果編の見方について>

○ 「こころ街レポート」

→ 99 頁に私どもが進めている「こころ街レポート」の具体的な中身

この見方は、視点が「暮らし」、政策が「住む」、その下に施策があり「良好な都市環境を整備します」、この施策に対してそれを達成するために必要な事業として都市計画管理事業から建築指導事業までを挙げ、それぞれに事業費・職員の人件費等を書く。その下に施策評価指標があり、1. 「居住地域に住み続けたい」と思う市民の割合、2. 民間住宅の耐震化率、3. 川西市の景観に関心がある市民の割合などこの施策の中では 4 つの成果指標をセットしている。事業費については直接事業費では都市計画事業費に幾ら掛かったかということではピンとくると思うが、ポイントは職員人件費をその次書いている。この当時は 880 万円程度が 1 人当たりの人件費で計算され、都市計画管理事業には 2 人の職員が従事していたと分かる。

○ 職員人件費・公債費の計上について

→ 100 頁の【事業・コスト一覧】で道路・水路維持補修事業で事業費・職員人件費の次に公債費が 8 億 6 千万円ほど挙がっている。この事業については決済を起こして事業をやったということなので単年度の中で元金と利子を返していく。コストをどう捉えるか。道路・水路維持補修事業で直接事業費は 2 億 9 千万円だがそれを上回る公債費 8 億 6 千万円、トータルのコストは 2 億 9 千万ではなく 12 億。その単年の中で利用しているコストを考えると大事。公債費もそうだが人件費もそう。

→ 99 頁で建築指導事業があるが直接事業費は 15,793 千円で、人件費は 86,730 千円。9 人の職員がこの事業に関わっている。トータルコストは人件費を含めると 1 億円を超える。事業費というと決算額の 15,793 千円になるが、よくよく見るとそこに掛かってくる人件費が非常に多い。8 割くらいが人件費に要している。コスト換算をしていく考え方の中に人件費や将来に渡って分割して返していく借金の公債費をトータルに考え、この事業のコストは幾ら掛かるかを捉えていくことが大事。この整理ができていないところは人件費、公債費を組み込んだコストの考え方に整理をしてもらいたい。

→ 施策評価指標は 3 つに分けている。

○ 施策別行政サービス成果表の施策評価について

一番上の「居住地域に住み続けたい」の指標は毎年度、市民の実感調査を行いその調査結果のデータを整理している。実際にデータを補足しようとしたときに、市民の満足度を施策評価の中に組み込んでいるのが多いが、経年的な変化を捉える必要がある、実態調査を行い、サンプル数は 1,000 ほどだが、経年的な変化を捉える必要があると思っている。傾向では平成 25 年度から計画が始まっているのでその前年の 24 年度を基準値とし、目標値については最終の 29 年度、前期基本計画の期間で目指すべき数字を置いている。これが施策別行政サービス成果表である。

基本的には同じような見方をしてもらえばいいのではないかと思う。

○ 事業別行政サービス成果表

→ 事業名 都市計画管理事業

→ 事業名・所管、作成者、事業の目的は将来のまちづくりを進めるため、秩序ある都市計画の整備を図る。3 番目にコスト情報を載せている。事業コストの直接事業費、人件費、公債費のフルコストで対前年度の比較をしている。事業費は決算額が増えたか減ったかを見てもらいたい。4 つ目が事業目的達成のための手段と成果で細事業の具体的な中身をこの表で整理している。26 年度の状況を 4 で整理したうえで、5 番目で担当部長による自己評価及び今後の方向性等では部長が記入するが、自己評価として「達成度を達成できた」から「現状のままに留まった」ということまで、4 つの項目で評価する。それを踏まえ 26 年度の達成状況を総括して下段には課題と改善についての項目があり、具体的に、その右側で 27 年度以降における具体的な方向性について書くことになるがこれが非常に重要。PDCA 中のここが C と A に当たるもの。

→ 12 年度から事業別・施策別の行政サービスの成果を指標と中身とコストをセットにして議会に示している。現在では議会でのやり取りは成果報告書をベースに議員は質問する。課長が中心になり決算の審査の答弁

に立つが、しっかりこの事業を行った結果、アウトプット、アウトカム両面から整理をし、27年度以降にはどういう具体的な方針で臨んでいくのか説明しなければ太刀打ちできない。ここでは27年度以降の具体的な方向性を記載しているので26年度の決算審査だけでは終わらない。翌年度には27年度の新年度予算の審査が開催される。そのときに議員は前年度の決算と成果報告書を予算の計画案とセットで見ている。どういう質問があるかというところと新年度予算の審査に当たり、昨年度の決算では部長としてこういう見解を述べている。具体的に新年度の予算編成に当たりどういうところに改善点を見て、事業費としてはどういう形でメリハリをつけたのかの問いかけがある。決算のときだけでなく翌年度以降の予算にも影響してくることを意識しながら書くことが大事。ここでしっかり総括をしなければ決算も耐えられず、翌年度の予算の審査にも大きく影響してくる。職員は大変だが、結果としてはいい討論ができています。

- 行政評価をし、結果を公表していると思うが行政評価そのものについて市民が問うことはまずない。公表しているからよしではない。具体的に仕組みを使って予算や定数などに作用しているかが大事であり、実の部分がないと表面的にやっているだけになる。具体的な行財政運営の仕組みの中に評価を工夫して取り組んでいただければありがたい。
- 他に何例か事業別行政サービス成果表を掲載しているので参照下さい。

#### ○ 施策体系一覧

- 94,95頁の施策体系一覧では、一番大きな括りが市民生活の視点、その下に政策があり施策がありその下に事業—細事業がある構成。文言や整理の仕方は違うが、政策レベルの段階はどこの自治体も同様な体系を持つ。基礎的自治体が行う仕事は、スケールの違いはあるが行政課題はさほど大きく違いはない。行政サービス成果表の中にはそれぞれの施策ごとにどういう評価指標をつけているのか整理している。最新の本市のHPには財政室の欄に成果報告書がある。それを見てどういう評価指標を付ければいいのか基本的なところを参考にしてほしい。施策体系そのものは大きく違わない。評価の視点もそんなに違わない。コピーできるものはコピーして、指標の設定の参考にしてもらいたい。

#### ○ 生活視点と川西市のまちづくり

- 92頁で、「行政主体の計画から協働の計画へ」がある。参画と協働という言葉が随所に出てくる。実際に参画や協働はどう市民が具体的な行財政運営に入ってもらえるかをもう一度思い起こしてもらいたい。審議会、市民広報、意識調査、ワークショップなど実際に意思形成のプロセスに市民を入れるのか、協働ということまで踏み込んでいくためには共に働

いていかなければならないので、まちづくりに参画していただかなければならないなどのことがセットで必要になってくる。本市の総合計画では地域分権制度の新たな仕組みを導入しようとしている。

○ 地方分権の推進に関する条例

→ 133 頁で昨年の 12 月からスタートしている条例には、市民、自治会、コミュニティ組織、マンションの管理組合など事業主体の役割について明確にした。市民には今低迷している自治会活動等の地域活動への主体的な参加。自治会にはより良い地域づくりを目的への取り組み。マンションの管理組合、コミュニティ組織、住宅業者も含めて役割を明記

また、市の責務としては自治会加入促進の支援、自治会コミュニティ組織の活性化支援、自治会、コミュニティ組織の組織化の支援などをしようということを明記。

平成 25 年度から現在の第 5 次総合計画が始まるのでそれに併せて地域別構想を作るという作業に入った。それを将来的に地域分権の制度につなげていこうとそれぞれの地域別構想を作成した。地域別計画とはあらかじめ作成された地域別構想の実現のためにそれぞれの地域がどういう事業をやるか、どれくらいの事業費が必要か、役所がやることを地域の皆さんにお願いした。最初は「何を考えているのか。」とあきれられたが、役所もひな形を作るからと説得をしながら行った。しかし、出てきた計画は、地域は力を持っていた。素人ばかりではなく公務員経験者が地域にはたくさんいる。こういうときはそういう方が実力を発揮する。培ったノウハウを地域のために還元され、地域毎に計画が出された。今年度から交付金による制度がスタートしているが多くの小学校コミュニティで現在の交付金による地域づくりが進められている。他の地域でも翌年度から立ち上げて地域別計画を作成している最中。これからの地域づくり、街づくりは役所だけではできないことが増えてくる。参画や協働という言葉だけを単に絵に描いた餅・言葉だけで終わらせることなく、地域に具体的に市・町づくりに、分権制度だけが正解ではないが、具体的に、自立的に市民・団体が動ける仕組みを仕掛けていったらどうかと思う。企画担当やコミュニティ担当がこういうことを進めていけば限りある行政の資源も有効に使っていくことが出来る。

○ 川西市地方分権の推進に関する条例の策定過程

→ 137 頁下から 2 つ目の平成 26 年 6 月 24 日、条例修正可決。あえて紹介すると地域分権は平成 23 年度に地域の方に話したときは、素人集団に何を言ってきているのか、そちらはお金を貰ってやっているからいいが、地域の活動はボランティアだ、分権というきれいな言葉の中で求めて来

るなど拒否された。しかし、何回も会話を重ねてやっぱりこれからは地域も頑張らねばならないとの機運に変わっていった。議会の方も、最終的には一部修正を加えられたが見事に可決することができた。何が言いたいかというと最終的には市民と地域づくりしてコミュニティを作っていこうというときに担当者のメッセージを住民の方と共有していただきたい。最後には私は正論を役所から言っていけば皆さんの理解を得られて、こちらの立場に立って助けていただけるようになることがよく分かった。長い公務員人生の中でも感動した場面でもあった。

#### <新たな展開>

- 平成 18 年 10 月市長交代
- 青年会議所や商工会などを経験されて経営的な感覚を持った市長であったので、より「経営」を意識した行財政運営を目指すことを求められた。
- 私も市長にお願いをした。1 つは総合計画がその時点では既に誕生し都市像も定着していたので、総合計画をあえて変えるのはやめてほしいということ。もう一つは行政評価の取組と総合計画とセットでの仕組みを継続することをお願いし了解していただいて今に至っている。

#### <行政評価の本質>

- そもそも行政評価を何故やっているのかを考えた概念図。
- 57 頁は現場部門を真ん中にもってきているのは、行政評価の本質は何かと考えたときに、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、現場で作業されている方が本来評価が必要ということ。経営管理者（市長・副市長）に対しては指標を使いながら指標を共通言語にしながら話をしていく。そして経営管理者はその指標の結果を見て、より適切な資源配分は何か、予算の額の配分、人の配分を決定していく。結果的には、現場部門がこれをして、それをするためには何人が必要となるといった人や予算をセットで判断するためには、指標が共通言語になりうるということが 1 点ある。また、市民や議会に対しても指標を通して共通言語として事務事業を通じて地域にこういうインパクトを与えている。こういう成果を社会に与えようとしていることを説明する材料として使っていく。現場部門から経営管理者（市長）に対しては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はないかと捉えている。

#### <改めて反省>

- しかし、当時の当市の状況を分析してみると、
  - ▶総合計画に評価の視点を入れ、計画の項目に数値目標や現状値が掲げられている。
  - ▶現場の各部門も総合計画をまったく読んだことがない、知らない職員が多かったが



今では少なくとも総合計画を意識し、自分の仕事、予算の使い方の点検もしている。

▶評価結果は住民に公表されている。

#### <本市の現状>

→ ということで形は整っているが、現場において更に目標管理の指標や具体的な改善活動と連動しているかということ、まだまだ心もとない。

#### <経営品質向上プログラムの導入>

→ そこで市長は ISO の導入との話であったが、こちらではもっと職員が参画していくような仕組みを導入するということで経営品質の考え方の導入を提案した。

▶日本経営品質賞

→ (財)社会経済生産性本部が創設した日本経営品質賞をベースにやっている。もともと企業の経営の改革をするためのツールとして導入。この考えを行政版に置き換えた行政経営品質の制度を導入。宮城県など 30~40 の自治体で同じような取組を行っている。

→ 新しい市長の方針で、経営資源、コミュニケーション、組織構造、市民サービスの改革の 4 つの改革を実現することにより、市役所を市民に役立つところにするのだということを出した。

▶ 職員の思考・行動様式のさらなる変革が必要

→ 行政経営品質プログラムの導入

#### <発想の転換>

▶ 市長が言う経営とは何か→「経」とは建物の設計図に基づき、敷地の地面に糸を張った状態=構想、「営」とは建設すること=管理

→ これまでの行政は

▶ 無謬主義 役所は間違ったことはしない。前例踏襲 新しいことをしない、規定の法律どおり、官主導。「営」あって「経」なし。

→ これからの行政

▶ 柔軟志向、未来志向、地方分権として自治立法権、官・民協同を整え、「経」と「営」のバランスをとった行政運営のものにしていく必要があるのではないか。

▶行政運営へ

→ 行政管理の時代から行政経営へ、行政経営から地域経営へ

▶地域経営

→ 地域経営が大事であるということで、当市では、地域分権制度を導入した。

#### <経営品質向上プログラムについて>

▶基本理念

→ ここで求められるのは、卓越した経営(エクセレントガバナンス)で、大きくは 4 つの視点から会社組織を見ていこうとするもの

→ 顧客本位、独自能力、職員重視、社会との調和の 4 つの要素が大事。

→ 職員重視の基本理念は、非常に大事。自分の働いている職場・自治体で誇りを持ってない。あるいはやる気がないという職員が多いなかでは顧客満足度は計れない。毎年度、職員に対して意識調査を実施している。職員一人一人が自分の能力が発揮できているのか、もしできていないときはどこに原因があるのかを重視して組織の管理をしていくようにしている。それがあって初めて他の 3 つの要素 顧客本位、独自能力、地域社会との調和も図ることができる。

▶評定のガイドライン

→ 1,000 点満点でAAAはまず有り得ない。毎年度アセスメントをしていく結果、部の単位のなかで評価が上がっている。

▶経営革新軌道における対話

→ なぜこういうことをやるかという、個人の意識の領域から成果にいたるまでの思考のプロセスを整理した。個人の領域である意識で留まっていたは個人の能力は発揮できない。今は優れた職員がたくさん入ってくる。最初はすごく優れているが 5 年経つと当時の鋭さが丸くなる。それは日常の仕事の中で自分の意識下にあるものを思考まで押し上げ対話によって自分の思っていることをきちんと伝えて、それを伝えた結果がアクションになりそのアクションの結果が成果につながる。このプロセスがうまくいっていないかもしれない。一人一人の優れた職員の意識を思考化してそれを対話というやり方でいかにコミュニケーションを図り、組織の中で個人の質を上げていく努力をすることができるか。言葉に変えると、変革は自分を変えることから始まる。意識が変わるとものの考え方、思考が変わる。対話が変わると実際の経営行動が変わる。行動の変化がやがて、経営の成果を変え、成果を上げる。経営品質向上プログラムの中では対話を重視している。

▶「総合結果」に対する部署別評価

→ 部別の評価。1,000 点満点で全然達していないが、この表は経年的に評価が何点とっていったか。全般的に右肩上がりになっている。

→ 評価を行うのは職員自身。アセッサーというのを決めている。主任・主査レベルの人をアセッサー・評価者にしてそこの部における全体像を見て部としての組織の評価をアセッサーがやる仕組。ポイントは部のアセッサーが当該部の評価をやるわけではなく違う部のアセッサーが評価をやるのでシビアな評価が出てくる。毎年度アセスを繰り返す。

▶職員満足度アンケート結果（概要）

→ 先ほどお話しした職員満足度アンケートの項目があるが、分類は仕事に関する満足度、勤務条件等に関する満足度、職場環境に関する満足度、その他の項目であげている。

→ 70 頁の下のスライド。それぞれの部の結果が表されている。自分の総合政策部について紹介すると次のとおり、

## I 仕事に関する満足度

問 1) 現在の仕事にやりがいを感じますか。総合政策部は高い。

問 4) 過度の精神的不安を感じることなく仕事を進めることができているか。総合政策部は高い。ストレスを感じ仕事をやらせていたのか？

## II 勤務条件等に関する満足度

問 13) 総労働時間は適度か。総合政策部は低い。残業させていた。

→ 実際数字として出る。総合政策をマネジメントする部長・室長としては翌年度にこの満足値を上げるためにどういう取組、改善の工夫をするか市長の前でアセスメントする。毎年繰り返してこの数値も改善する方向で努力していく。

### ▶TK (チーム改善) 活動へ

→ チーム改善活動の略。現場の具体的な改善活動を同時並行的に進めていこうという取組。毎年度各部において各課単位でチーム改善活動を取組んでもらい、部の代表 1 チームを選ぶ。1, 2 月頃に部の代表が市長、副市長を審査員とする全体交流会の中で発表してもらう。

### ▶「全国都市改善改革実践事例発表会」

→ 最優秀賞を取った部には「全国都市改善改革実践事例発表会」改革に取り組む自治体が集まる場に、川西市代表として派遣し、チームの栄光をたたえる。他の自治体の空気を味わうことが大事なので毎年度実施。

### ▶人事評価制度との連動

→ 経営品質向上プログラムをなぜやっているのか、138 頁で毎年、職員満足度や総合計画に掲げている指標をベースに部の経営方針としてまとめる作業が部長の役割。25 年度の総合政策部の経営方針の中で重要なのは、7. 総合政策部の目標の欄で何を掲げているかというと施策評価指標が紹介している総合計画で位置付けている総合政策全体の施策評価指標の一覧。こういった経営品質の中にも行政評価の指標を組み込んでいる。一方でそれを支える組織体質の構造改善は職員の満足度等で特に総合政策部の中で弱い点はあるのでここで目標の中で幾らぐらい何年かけて上げていくか、具体の取組についてここで記載。

→ 経営品質向上プログラムは単体で仕組みとして存在するのではなく、あくまで行政評価で用いている指標、共通の言語で整理をする。

→ これからのチャレンジとしては、74 頁で人事評価制度との連動がある。目標による管理の考えを導入している。部の経営方針、それに基づく部・課の実行計画を立てる。部・課の実行計画を掲げるときに、課長・室長として達成すべき目標を整理する。目標管理の考え方を導入する中で当初に目標を掲げたことについて、室長・課長のできとして具体的な成果が上がってきたのかを上位者が評価をしていく仕組み。現在は課長補佐級以上しか人事評価を組み込んでいない。今後は全職員が目標管理の中で自分の立場や自分のやらなければいけない仕事は何かしっかり設

定していく。必ず面談等を行う。部長も室長・課長と面談をやりながら、目標管理の出来具合をヒアリングしていく。一生懸命職員が努力してもなかなか結果としてでない仕事もたくさんある。一方で少し努力したらすぐ成果が出るなど低長はあるが、そこは評価をするものが一律に評価の物差しを当ててのではなく、仕事の困難度もセットで考え本当にその職員が可能な限り努力しているのかももう少し頑張ってもらった方がいいのかを評価するのが大事

- ②評価結果を処遇に反映させることによって制度の形骸化を防ぐことは難しい。給料に差をつける。まずは、評価者が正当に評価ができる文化が組織的に整わないと簡単に処遇に反映することはやるべきではないと思う。

#### <政策パーソンの心構え>

- ここからは、私なりに考えてきたことについてお話ししたい。
- ▶政策とは何なのか
  - 現状と課題。政策効果は現在をベースに未来を予測するもの。実行し効果が出る。現状と課題を整理した現在と未来ではギャップがある。当初想定していなかった事態が当たり前にある。
  - あらかじめ分かっている正しい答えはない。
  - 正しい政策は存在しない。
  - 政策は樹が熟したものが最も素晴らしく改善の余地がないものという固定概念で見るのはやめる。予測した未来が間違っていたら、その時点で素直に認めて変容させていく。
- ▶政策は変容する
  - 例えば「まちづくり連続講座」の事業があり、
    - (目的) 参画と協働のまちづくりを支える市民力の醸成
    - ◎起案者から主管課長へ、所管部長へ、副市長から市長へと決済を上げる段階でその内容等が変わる。
    - ◎予算(案)についても市議会で注文があり、ちょっと変わる場合がある。
    - ◎詳細企画案を主管課長から所管部長へと上げる段階でちょっと変わる。
    - ◎実行し、参加者アンケートの結果により、評価・改善につながる。
  - 当初起案者が描いた姿と評価・改善に至るまでに随分変わることがある。それを変容という。ただ、ここで間違っはいけないのは目的。「まちづくり連続講座」は何のためにやるのか。ここが押えられていたら評価はスムーズにいける。しかし、目的を言えない担当が多い。勘違いしている目的があるのでそこは企画の方が本来こういう目的ではなかったかと問い直した方がいい。あえて起案者から評価改善へ至るまで政策的な中身はやり方。内容変更はあるかもしれないが当初の目的の市民力の醸成は置き変えてはいけない。
- ▶客観的評価でなければ評価でない

- 例「まちづくり連続講座」
  - ・その世界ではメジャーな講師を確保できた
  - ・しかも、通常の報償相場よりも安く
  - ・案内チラシはうまくできた。内部の受けも上々。

#### 結果

- ・定員を確保することができなかった
- ・アンケートの評価も今一つ

#### ポイント 反省すべき点

- ・形を整えることに精一杯
- ・そもそも自己評価しすぎではないか。

→ 行政評価は客観的評価でないと意味がない。客観的な評価をする。

#### ▶質問1 行政評価とは何か

- 行政評価とは、「目標管理 (Management by Objective)」の手法を国や自治体政府の経営に生かすための仕組み。
- 目的：政府の予算の使い方や職員の仕事の生産性を上げる。
- 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。

#### ▶課題 行政には競争原理がない

- 民間：マーケットの洗礼
- 行政：擬似的競争原理を取り入れながら他の自治体とベンチマーキングをする。
- 行政評価の活動をそれぞれがバラバラにやるのではなく、情報公開等により共有化し自分たち自治体は本当に効率的・効果的な行政を進められているのかを白日の下にさらし、国民・住民の評価を受けることが大事で、行政評価を進める上で必要

#### ▶留意点1

- 単に効率性だけを重視することではダメ。行政の中でいかに効率的に資源配分できたとしても顧客満足度が高まらなければ意味がない。有効性の部分から問い直す必要がある。効果的と効率的のバランス。効率的一辺倒では効果の無視といえる。

#### ▶留意点2

- 指標の選択や目標値の設定に過度に神経質になってはいけない。
- 業績測定の結果というのはただの数値でしかない。
- 目標値が達成できなかったとしても原因を分析しない限り、執行者の責任とはいき切れない。その人の責任だけでなく何かが存在する視点も必要。
- 評価指標の数値は、評価者が総合的な判断を下すための一つの材料に過ぎない。評価結果だけを材料にした判断はない。

#### ▶質問3 誰が正しく評価できるのか

- 良く抱く疑問
- 正しい評価など誰もできない→ 「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。
- 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→ 万一、そうであっても関係者の間でデータが共有され、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→ 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。

▶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」というたぐいのものではない。
- 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」

▶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のか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。全体最適の経営には、行政評価。正確には業績測定が不可欠な仕組となる。
- 最終的には一人ひとりが理念を持ち、より良い自治体、国の機関を作っていければよいのではないか。
- 当市のホームページにも関連資料もたくさんあり、分からない点があればその資料を見ていただき、また、直接行政経営室や財政室に聞いていただいてもよい。

<質疑・応答>

質問：

- 行政評価の話。私は財政課におり行政評価の事務事業と予算編成の事業単位が合致していないために行政評価が予算編成にダイレクトに反映しにくいというを感じ、この4月から行政評価に回されたが、2点、川西市の方にお聞きしたいが、行政評価の事務事業と予算の細事業を合致させるときに移行されるとき、どのような手順で、また、混乱は無かったのかが1つ目。2つ目にその細事業をどのレベルでどの単位で括っておられるのか、例えば事務的経費と政策的経費を分ける。臨時的経費と経常的経費は分けたという工夫をされたのかを聞きたい

回答：

→ まず、事業を事業中予算と計画事業を合わせるに当たっては手順の話。まず、総合計画の事業を中心に整理されるのが一番かと思う。それが、実際に予算で扱っている事業と合っている部分もあり、それはそれでいいが、合っていない場合は総合計画で取り扱っている事業に極力合わせていく作業がある。細事業の単位は投資的、政策的経費という性格による分類はやらない。あくまで、事務事業の位置がどれだけあって、それをどの単位で結び付けていくかがベースになる。細かい話だが、財務会計の仕組みもお持ちだと思うが、その影響で事業の括りの大きさをどうするかはテクニカルに考えなければならないところがあるかも知れない。理想的な事務事業はこうだが、それをあまり細分化しすぎると財務会計上上手くいかないのもう少し大きな括りにするか、そういう工夫は出てくるかも知れない。いずれにしても、総合計画の中の事業を中心に予算と結び付けていく作業が一番効率的だと思う。