

組織経営評価（BSC）の活用

兵庫県姫路市

人口：532,584 人

面積：534.27 km²

取組の概要

各組織のビジョンと戦略を明確にし、顧客、コスト財務、プロセス、組織・人材の4つの視点から組織の業務をバランスと因果性を持って多面的に捉え、戦略の展開を行いながら組織の目標達成を図るBSC（バランススコアカード）を活用した組織経営評価による組織マネジメントを行っている。

取組の紹介

1 取組の背景

- ・ 行政経営型の行財政運営への転換を図り、市民サービスや行政活動の費用対効果を高め、より市民本位のサービスを提供していくため、「組織経営評価」と「事務事業評価」の2本立ての行政評価システムを構築した。
- ・ 組織経営評価も行うようにしたのは、従来型の事務事業評価だけでは、「対象にならない多くの組織がある」「組織のミッション・ビジョンと施策・事務の連動の必要性」などの課題があるとともに、マネジメントのサイクルを具体的に組み込んだ仕組みが必要と考えたからである。
- ・ また、組織経営評価の構築に当たっては、できるだけ数値化した組織目標（チャレンジ目標）を設定し、それに対する貢献度や実績によって事業や業務を評価し、改善・見直しを図るとともに、組織の活性化度合い、人材育成、業務の効率化などを評価の視点に加えるという考えのもと、民間経営において採用されつつあるバランススコアカード（BSC）手法を採用した。

※ BSC手法・・・「顧客の視点」（市民の満足度向上）、「財務の視点」（コスト削減）、「プロセスの視点」（しごとのやり方の見直し）、「組織・人材の視点」（職員の人材育成や組織の活性化）の4つの視点で経営改善を図っていく方法

2 取組の具体的内容

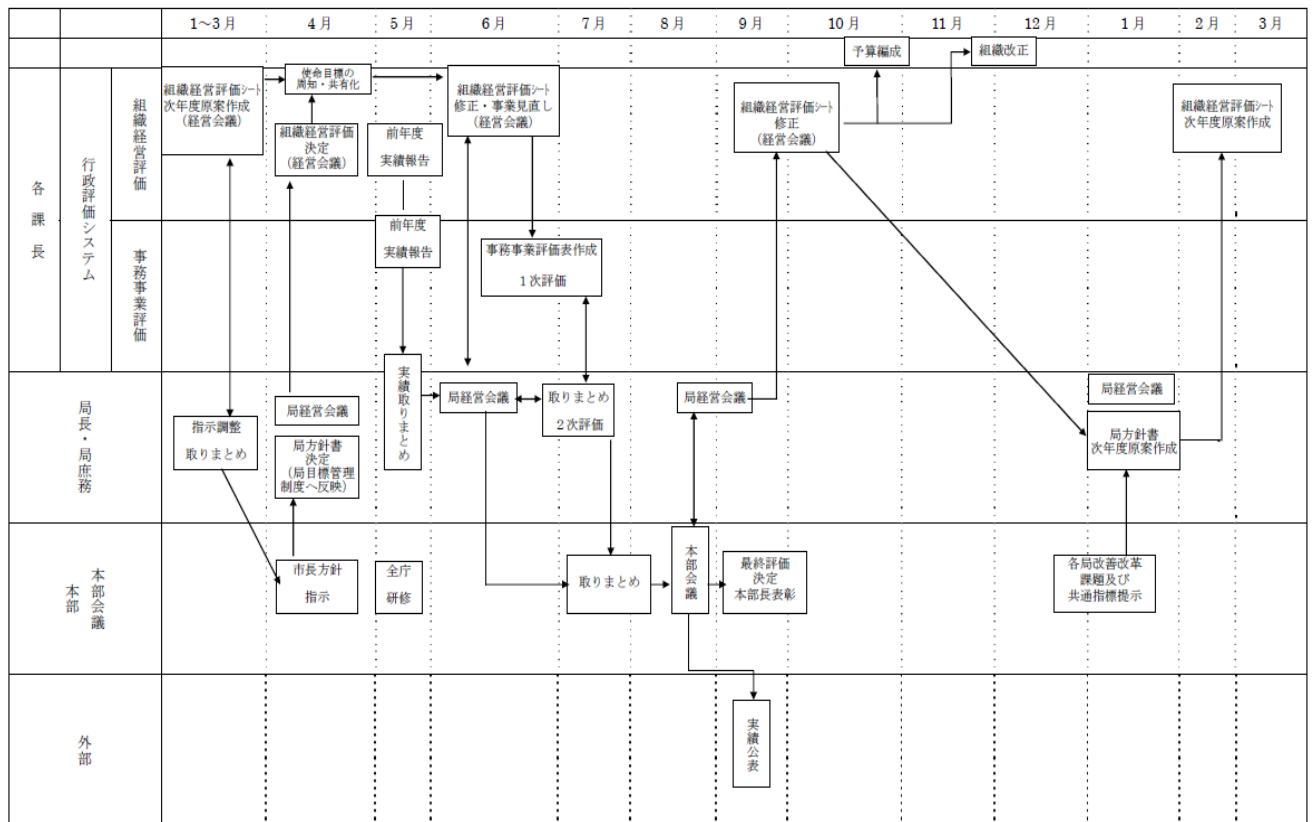
- ・ 毎年度始めに、組織経営評価シート（B S C）を作成し、そのシートを基に各局、課の運営を行う。
- ・ 年度終了後、4つの視点ごとに設定した評価指標ごとに成果をスコア化して、1年間の活動に関する評価を5段階（A～E）で行う。
- ・ 併せて、前年度に行った改善実績についても必ず報告する。
- ・ このように年間を通じて、P D C Aのサイクルを回しながら組織の経営力向上を図っている。
- ・ また、事務事業評価は基本的に別サイクルであるが、組織経営評価において抽出した事務について評価する形での連動もできるものとなっている。（年間スケジュール、組織経営評価シートについては以下のとおり）
- ・ なお、平成18年度からは、局単位での自律的戦略的マネジメントシステムの推進の観点から、各課で組織経営の実績について目標達成度等の観点から一次評価を行った後、各局（長）が二次評価（以前は、行政評価担当課が二次評価を実施）を行うようにした。
- ・ また、平成18年度から始まった局目標管理制度（※）の連携も行っており、いわば全ての階層に共有化される「組織レベルでの目標管理制度」でもある。

※ 目標管理制度とは

市民ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、各局が主体的かつ自律的に施策に取り組む姿勢を一層強化し、主要施策等の推進目標を明確にする必要があると考え、年度当初に各局の当該年度の目標を定め、その目標の達成状況进行评估することにしたもの。

なお、目標設定時と達成状況評価時（中間・期末）には、市長と面談を行っており、その評価内容については、各局長の勤勉手当に反映している。

【組織経営評価（行政評価システム）年間スケジュール】



【組織経営評価シート】

平成18年度 課（室）・組織経営評価シート（BSC）＜総括表＞

所属名：行政システム改革室
所属長名：山名 基夫

作成年月日：平成18年 7月 5日

課の経営方針				課の経営状況				
課の使命（ミッション）				決算（予算）額及び人員数の推移				
【ミッション】行政改革を推進し、より健全で市民本位の行政運営の実現に貢献する。 【役割】行政システム改革プランの推進、行政評価システムの運用、事務改善、指定管理者制度の移行と運用、公共施設のあり方の方針策定、アウトソーシングの方針策定、外郭団体等の指導及び調整、職員提案制度の推進				項 目	16年度	17年度	18年度	備考
・市の行政運営のしくみを顧客志向、成果志向の戦略的な行政経営型のシステムに転換する。 ・民間活力の活用を積極的に行い、市民サービスの向上と経費の節減を図る行政システムの構築を目指す。 ・職員の意識改革（使命、目標、顧客志向、コスト、スピード）及びその実現に向けた制度の整備				総決算（予算）額（千円）	7,352	5,833	3,283	
				人員	正職員（人）	5	9	10
				その他（人）	1	1	0	
課の中長期的な目標（ビジョン）				視点別の経営スコアの推移				
・行政システム改革プランの推進 ・行政評価システムの運用・活用（局単位の効果的な運用） ・指定管理者制度の運用に係る庁内調整及び指導、また制度導入施設の拡大検討 ・公共施設のあり方の総点検 ・外郭団体等の経営健全化、統廃合 ・アウトソーシングに関するガイドラインの策定 ・職員の改善意識の定着と各課1カイゼンの実現（カイゼンコンテストの実施） ・職員の意識改革（使命、顧客志向、コスト、スピード） ・顧客（市民）のニーズをつかむ・経費節減・事業の見直しと重点化選択の徹底・仕事のやり方を見直し効率化を図る・組織内での情報共有の徹底・職員の適正配置と人材の育成に努める。				視 点	15年度	16年度	17年度	傾向
				顧客の視点	—	85.2	100	上昇
				コスト財務の視点	—	120.8	183.8	横ばい
				プロセスの視点	—	83.9	115.8	上昇
				組織人材の視点	—	121	116.1	横ばい
				総 合	—	99.2	123.1	横ばい
課の重点戦略（運営方針、重点的な施策・事業）				重要な評価指標の推移				
・行政システム改革プランの推進 ・行政評価システムの運用・活用（局単位の効果的な運用） ・指定管理者制度の運用に係る庁内調整及び指導、また制度導入施設の拡大検討 ・公共施設のあり方の総点検 ・外郭団体等の経営健全化、統廃合 ・アウトソーシングに関するガイドラインの策定 ・職員の改善意識の定着と各課1カイゼンの実現（カイゼンコンテストの実施） ・職員の意識改革（使命、顧客志向、コスト、スピード） ・顧客（市民）のニーズをつかむ・経費節減・事業の見直しと重点化選択の徹底・仕事のやり方を見直し効率化を図る・組織内での情報共有の徹底・職員の適正配置と人材の育成に努める。				評価指標	15年度	16年度	17年度	傾向
				組織経営評価実施率（%）	—	—	100	横ばい
				職員提案件数（件）	—	—	203	上昇
戦略目標（重点戦略の具体的な目標。BSCの4つの視点からの展開）				前年度の主な改善改革実績				
顧客の視点 ・行政システム改革プランの全庁での取組み徹底 ・行政評価システムの部局方針書、組織経営評価の100%実施 ・局単位の組織マネジメントの推進				行政システム改革プランの策定過程の市民公表とパブリックコメントの実施				
				朝礼による定期ミーティングの実施による課内意思疎通の徹底				
コスト財務の視点 ・行政システム改革の推進により健全財政に寄与する ・改革プランによる18年度経費削減効果額11億円以上をめざす ・公共施設の建設から維持管理・運営までのトータルコストの削減								
プロセスの視点 ・改革プランによる「しくみ改革」を推進し、トリプルSを実現 ・行政評価やカイゼン報告を活用してプロセスや事業見直しを図る								
組織人材の視点 ・行政評価等の活用による職員のコストや効果に対する意識向上 ・職員のスキルアップ								
外部環境の変化、社会（市民）ニーズ、行政関与の必要性、組織の強み・弱み等				評価・分析（前年度決算終了後記入）				
【社会（市民）ニーズ】①信頼される市政。②効果的、効率的な行政システム。③官から民へ。④国、県による行政推進指導 【行政推進会議からの意見】行政経営型から行政経営型への転換の必要性。スピード感のなさ。 【職員の意識】アンケートにより意識改革の必要性が確認されている。 【組織の強み・弱み】（強み）全庁的な経営的観点からアドバイスできる。（弱み）直接的な権限がない。行政評価システムの困難さへの職員の苦情。指定管理者制度等新しい手法への抵抗感。				アウトソーシングの基本方針策定など、一部の課題については未達成となったが、概ね当初目標とどりの業績を残すことができた。				
				課の評価				
				A				
				局の評価				
				A				

平成18年度 課（室）・組織経営評価シート＜戦略マップ検討表＞

	顧客の視点		コスト財務の視点		プロセスの視点		組織人材の視点	
	地域の課題を解決し市民満足度を高めるために重点的に取り組む施策は何か		市の財政健全化に寄与するために組織として重点的に取り組む課題は何か		市民満足度の向上やコスト削減の為、業務プロセスや執行方法で課題を取り組むべき課題は何か		目標を達成するため、組織体制や人材管理において何に重点をおくべきか	
【戦略目標】 視点ごとの具体的目標	・行政システム改革プランの全庁での取組み徹底 ・行政評価システムの部局方針書、組織経営評価の100%実施 ・局単位の組織マネジメントの推進		・行政システム改革の推進により健全財政に寄与する ・改革プランによる18年度経費削減効果額11億円以上をめざす ・公共施設の建設から維持管理・運営までのトータルコストの削減		・改革プランによる「しくみ改革」を推進し、トリプルSを実現 ・行政評価やカイゼン報告を活用してプロセスや事業見直しを図る		・行政評価等の活用による職員のコストや効果に対する意識向上 ・職員のスキルアップ	
【重要成功要因】 目標達成のポイント	・改革プランの推進に向けた全庁体制の徹底と職員意識改革 ・行政評価システム等を通じた意識改革マネジメント向上 ・局単位の組織マネジメントのしくみづくりと推進		・改革プランの実行等による効果額及び事業効果の検証 ・正確な経費削減額の算定及び事業効果の検証 ・公共施設のあり方の観点検		・市民や職員への積極的PR ・意見の把握と反映 ・庁内関係課との調整		・先進事例研究 ・職員への啓発 ・専門的知識の習得（専門研修会参加等）	
【主なアクションプラン】 施策、事務事業等	施策	事務事業	施策	事務事業	施策	事務事業	施策	事務事業
	行革推進	行政システム改革プランの推進	行政評価実績	事業の見直し	行政評価実績	事業プロセスの見直し（庁内）	行政評価	行政評価研修（特に課長）
	行政評価の運用	行政評価の活用と浸透	経費削減	課内経費削減	指定管理者制度	運用委員会の開催	職員研修	職場内研修の実施
		行政評価システム手帳の活用		残業時間削減	市民への説明責任	ホームページ及び新聞広報掲載	職員啓発	朝礼の実施
	アウトソーシング	基本方針の策定	指定管理者制度の導入	指定管理者制度導入によるコスト削減	職員提案	カイゼン報告（室内）		
	指定管理者制度	施設所管課の指導を徹底する	公共施設のあり方	基本方針の策定				
		運用委員会による適正な制度対応を図る						
	外郭団体	市の関与の見直しと経営改善						
		統廃合方針の策定						
	職員提案制度	カイゼンコンテストの実施						

平成18年度 課（室）・組織経営評価シート＜スコアカード＞

平成19年 1月31日時点

■戦略マップ		■評価指標				■スコア				■指標説明						
視点	戦略目標（視点ごとの具体的目標） 【重要成功要因（目標達成のポイント）】	評価指標	単位	本年度目標値	昨年度実績	本年度実績	最終目標値	前年比（%）	年度目標達成率（%）	スコア	評価配分（%）	実施難易度	重要度			
(91-1)	主なアクションプラン（施策、事務事業等）															
顧客の視点	戦略目標	行政システム改革プランの全庁での取組み徹底 行政評価システムの部局方針書、組織経営評価の100%実施 局単位の組織マネジメントの推進	組織経営評価実施率	%	100	100	100	100	100	100	100.0	20	1.0	1		
	重要成功要因	改革プランの推進に向けた全庁体制の徹底と職員意識改革 行政評価システム等を通じた意識改革マネジメント向上 局単位の組織マネジメントの推進														
	主なアクションプラン	行革推進	行政システム改革プランの推進	アクションプラン進捗率	%	100	92.4	100	92	110.4	35	1.2	1	●		
		行政評価の運用	行政評価の活用と浸透	ヘルプデスク回覧（共通）	%	150	184	160	150	87	107	93.1	10	1.0	1	
		アウトソーシング	行政評価システム手帳の活用	アウトソーシング指針進捗率	%	100	30	40	100	100	14	14.0	10	1.0	2	
		指定管理者制度	施設所管課の指導を徹底する													
		運用委員会による適正な制度対応を図る														
	外郭団体	市の関与の見直しと経営改善	中長期経営計画策定団体数	件	17	0	0	100	0	0.0	10	1.0	1			
	職員提案制度	新統合方針の策定 カイゼンコンテストの実施	職員提案件数	件	200	203	190	170	94	95	89.3	15	1.0	1		
	40%															
顧客の視点のスコア										82.7						
コスト財務の視点	戦略目標	行政システム改革の推進により健全財政に寄与する 改革プランによる18年度経費削減効果額11億円以上をめざす 公共施設の建設から維持管理・運営までのトータルコストの削減 改革プランの実行等による効果額及び事業効果の検証 正確な経費削減額の算定及び事業効果の検証 公共施設のあり方の観点検	行革効果額	億円	11	21	11				30	1.2	1	●		
	重要成功要因	行政システム改革の推進により健全財政に寄与する 改革プランによる18年度経費削減効果額11億円以上をめざす 公共施設の建設から維持管理・運営までのトータルコストの削減 改革プランの実行等による効果額及び事業効果の検証 正確な経費削減額の算定及び事業効果の検証 公共施設のあり方の観点検														
	主なアクションプラン	行政評価実績	事業の見直し	見直し事業実績額	件	30	17	24	141	80	135.4	25	1.2	1	●	
		経費削減	課内経費削減	課内経費削減（共通指標）	件	1	1	1	100	100	100.0	10	1.0	1		
		残業時間削減	残業時間削減	一人当たり残業時間削減割合	%	20	35	54	20	100	270	270.0	10	1.0	1	
		指定管理者制度の導入	指定管理者制度導入によるコスト削減													
		公共施設のあり方	基本方針の策定	基本方針策定進捗率	%	100		60	100	60	60.0	25	1.0	1	●	
	20%															
	コスト財務の視点のスコア										85.9					
	プロセスの視点	戦略目標	改革プランによる「しくみ改革」を推進し、トリプルSを実現 行政評価やカイゼン報告を活用してプロセスや事業見直しを図る	JIT（短）による周知回数	回	10	8	8	10	100	80	88.0	15	1.1	1	
重要成功要因		改革プランによる「しくみ改革」を推進し、トリプルSを実現 行政評価やカイゼン報告を活用してプロセスや事業見直しを図る														
主なアクションプラン		市民や職員への積極的PR	新聞・広報発表回数	件	4	4	5	4	125	125	156.3	15	1.0	1		
		意見の把握と反映	指定管理者制度の所管課関係会	回	3	3	1	3	20	33	7.3	10	1.1	1		
		行政評価実績	事業プロセスの見直し（庁内）	行政評価の改善実績のある課数	回	100	100	100	100	100	100.0	15	1.1	1		
		行内関係課との調整	運用委員会の開催	指定管理運用委員会の開催回数	回	2	1	1	2	100	50	50.0	10	1.0	1	
		指定管理者制度	ホームページ及び新聞広報掲載	インターネットアクセス数	件/月	1,600	1,808	1,861	103	116	119.5	15	1.0	1		
		職員への説明責任	カイゼン報告（室内）	カイゼン報告（共通指標）	件	8	2	4	8	200	50	100.0	20	1.0	1	
職員提案																
20%																
プロセスの視点のスコア										96.8						
組織人材の視点	戦略目標	行政評価等の活用による職員のコストや効果に対する意識向上 職員のスキルアップ	コスト削減取組率	%	85	86	86	100	100	101	101.0	30	1.0	1		
	重要成功要因	行政評価等の活用による職員のコストや効果に対する意識向上 職員のスキルアップ														
	主なアクションプラン	先進事例研究	提案民間事例研修	回	1	1	1	1	100	100	100.0	10	1.0	1		
		職員への啓発	専門研修会参加回数	回	8	8	8	8	100	100	100.0	20	1.0	1		
		専門的知識の習得（専門研修会参加等）	行政評価研修（特に課長）	回	1	1	2	1	100	200	200.0	10	1.0	1		
		行政評価	職場内研修の実施	職場内研修実施回数（共通指標）	回	3	5	7	3	140	233	326.2	15	1.0	1	
		職員研修	朝礼の実施	朝礼の実施回数	回	50	47	45	50	96	90	86.4	15	1.0	1	
	職員啓発															
	20%															
	組織人材の視点のスコア										142.2					
総合スコア										98.1						

平成18年度 問題点と解決方策

視点	17年度の問題点	18年度に向けての解決方策
顧客の視点	行政システム改革プランのスピードをもった実現の強化	全庁的な連携を図って、効果的・効率的にアクションプランを推進する。
	行政システム改革プランについて、全庁的な取組みになっていない。	全庁的な連携を図って、効果的・効率的にアクションプランを推進する。
	行政評価システムを中心としたマネジメントの浸透が不十分	局単位の組織マネジメントの実施、職員に対するPRと研修の充実
	職員提案制度におけるカイゼン報告件数が少ない。	各課への啓発、カイゼンコンテスト又は発表会の実施
コスト財務の視点	事業のスクラップアンドビルドが必要（行革）	事務事業のサンセットルール化など、改革プランの実現
	他都市に比べアウトソーシングの取組みが遅れている。	指針（ガイドライン）を策定し、具体的な取組みを進める。
	公共施設等の整備及び管理運営に係るコスト意識が不十分	公共施設等の事業担当課、所管課に対し、効率化に向けた取組みを自主的に行わせるようなシステムづくり
	市からの補助金、委託料への依存から、効率化という視点が欠けている面がある。（外郭団体）	外郭団体の効率化に向けた取組み及び自主的に進めるようなシステムづくりが必要
プロセスの視点	職員の事務負担の軽減（行政評価）	システムの改善・改良
	市の行革の取組みに対する市民の認識が低い。	行政評価推進改革推進会議を通じた議論とPR
組織人材の視点	課内での十分な意思統一	朝礼等の定期的なミーティングの実施
	取り組み組織・職員とそうでない職員の温度差（行政評価・提案制度等）	課内職員を育成し、競争意識をつける。職員の意識喚起の仕組みをつくる。
	制度の専門的知識や運用の実務経験が不十分（指定管理、PFI）	制度の専門的知識や運用の実務を習得する。（指定管理、PFI）

組織経営評価改善実績調査

（17年度終了後記載）

視点	改善改革実績	質問事項	回答
顧客の視点	1 行政評価システム改革プランの策定完了 2 指定管理者制度の68施設（合併後75施設）導入完了 3 行政評価システムIT化の完了	1 課の使命、目標を職員全員で共有するよう取り組んでいますか	職員全員で共有している
		2 事業の見直し改善を図りコストを削減するよう取り組んでいますか	毎年行っている
コスト財務の視点	1 行政評価システム改革プランの実行による効果額実現 2 行政評価システムの運用による経費節減（各課）	3 部（会）の課題や改善テーマに取り組んでいますか	実績があがっている
		4 業務の年間計画を策定し定期的に進行管理を行っていますか	行動計画を策定し実行している
プロセスの視点	行政システム改革プランの策定過程の市民公表とパブリックコメントの実施	5 定期的に業務の処理手続きの把握、改善推進に取り組んでいますか	職員全員で取り組んでいる
		6 課内で人材を育成するよう取り組んでいますか	職員全員で取り組んでいる
組織人材の視点	朝礼による定期ミーティングの実施による課内意思疎通の徹底	7 他部所への協力を行っていますか	要請があれば積極的に行っている
改善実績による経費効果額			
内容			
算定式			
金額（千円）			

3 取組の効果

- ・ 職員の意識改革（目標の共有化など）
- ・ 業務改善への取組みによる成果の向上
- ・ 平成17年度の組織経営による経費節減等の効果額は、「宅地分譲における住宅メーカーとの提携による広告宣伝費の低減」、「下水道設備における除塵機の設備簡素化による工事費の削減」など合計約1億6千9百万円であった。

4 取組中の課題・問題点

- ・ 組織経営評価を含めた行政評価システムの浸透
- 平成18年度には、行政評価システムの仕組み及び行政経営の考え方を職員一人ひとりが理解し実行していくことを目的として行政評価システム手帳を全職員に配布したが、一部には担当者だけの仕事という風潮が残っている。このため、助役・局長級で組織する行政評価システム推進本部での取組み総括や指示、管理職層を含めた研修の継続的な実施により、課題の解決に取り組んでいるところである。

5 住民の反応・評価

- ・ 先進的な取組みについての評価は高いが、全庁的な浸透度等について不十分ではないかという指摘もある。

6 今後の課題

- ・ 人事制度との連携（目標管理制度との構築と連携）
 - 平成 18 年度から始まった局目標管理制度を部長、課長レベルまで広げていく際に、組織経営評価をどのように活用していくかという点が今後の課題である。
- ・ 外部評価の導入
 - 現在の評価体制は市役所内部だけで行われているため、今後は市民や有識者等、第三者の立場から客観的に評価することが課題である。

（参考）当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.city.himeji.hyogo.jp/keiei/gyouseihyouka/toppe-ji.html>

担当部署：行政システム改革室