

NPMの視点から

事務事業評価と目標管理

香川県 まんのう町

人口：20,376人

面積：194.33km²

担当部署：総務課

概要

平成19年度より3年をかけて本町の公共サービスの棚卸しをしながら事務事業評価を職員のOJTにも繋がる制度として実施している。SWOT分析を活用することで事務事業に存在する課題・問題から改善策を考え、その上で予算編成を行うスキームとBSCを活用した実施計画レベルでの目標管理制度とを連動させている。

選定理由

(香川県コメント)

行政規模の大きい自治体において、学識者や専門家の支援や外部のネットワークを活用することで、事務事業の評価制度にSWOT分析や目標達成手法であるBSC等の民間の経営分析の手法を取り入れ、コスト削減等を目指している。

背景

本町は、平成18年3月に3つの町が合併して誕生した自治体であり、合併後には、「集中改革プラン」策定、「人材育成基本方針」策定、さらには「総合計画」策定といった課題が山積していた。さらに、自治体を取り巻く環境、例えばICT分野、会計制度、行政経営手法における変化が急激に起こり、これまでの従属的思考や経験重視の年功序列型組織

では対応が困難になることが必至であった。このようなことから、NPMの概念や意識改革の動機付けが必要であり、望ましい組織構成やその構成員の能力向上を図り、その組織が目指す業績の向上（VFMの観点）に結びつける制度設計が必要と考えた。

具体的内容

「事務事業評価制度」は、単に評価するのではなく職員が日報を記入することで、その事務事業の潜在的なインプットを可視化することからスタートしている。さらに導入2年目からは、評価結果を予算編成に結びつけるためのSWOT分析を活用した「分析シート1（下記参照）」を用いて予算に連動させている。この分析シート1では、総合計画の実施計画部分と公共サービスの取り組む方向性とは合致するよう2ヵ年の目標を定め、予算編成に反映させる仕組みを構築している。特に必要と思われる事務事業については、担当者自らトップの行政経営陣にプレゼンテーションを行い、組織の意思決定に係るレスポンスを向上させている。また、実施計画部分では、3ヵ年計画をBSCの活用にて事務事業評価との一連性を持たせるKPI（目標達成指標）やAP（行動計画）などを用いて取り組む計画である。SWOT分析とBSCを連動させて取り組むことで、町の将来像とその実施計画と事務事業が一連の繋がりを可能にし、これらを可視化することで、知行合一となる組織改革を目指している。

【参考：分析シート1】

【事務事業評価の判定より】		【そもそもこの事務事業の目的は？】		事務事業分析シート1				
担当者 の説明								
評価 結果	特記 事項							
SWOT分析		目標管理						
PROCESS1	+要因	-要因	PROCESS2	年度目標	難易度	年度目標を達成するための行動計画(Action Plan)		
人・物・時間・金・情報・環境など 内部環境	強み(Strength)	弱み(Weakness)	20年度 予算額(千円)	目標設定により改善される経費(箇条等)		4月～7月	8月～11月	12月～3月
	機会(Opportunity) (需要を増加させる要因や動向)	脅威(Threat) (需要を減少させる要因や動向)				改善度(対予算比%)		
地域社会・法律・経済情勢など 外部環境			21年度	無・有(6月・9月・12月・3月)	説明			
			SWOT分析から考察される課題					
			改善策					
			21年度予算積算根拠(予定)			予定予算(千円)	対前年度比(%)	

取組中の課題・問題点

新たな手法や概念を用いるため、組織内のコンセンサスを得ることや分析手法などの活用能力を身につけることが大きな課題である。また、複数の制度を連動させて活用する設計であること、さらに、最終目標は、自発的な公共サービスの改善・改革や職員の自学を促すことであることから、絶え間ないモニタリングが必要である。

工夫点

制度を設計・構築するに当たり、担当する職員の数とスキルには限界があるため、外部の学識者や専門家の意見や指導を受けることとし、電子メールを活用した。また、新たな制度、分析手法、さらにはシステムの導入は、職員への負荷が大きいため、導入手順や導入量に配慮している。具体的には、SWOT分析のマトリクスも、導入初年度は、単純に外部環境と内部環境における強み、弱み、機会、脅威を書きだすことに集中し、そこから考えられる戦略については、別枠とした。次年度には、本来のマトリクスを活用したSWOT分析シートへと移行を予定している（下記図参照）また、複数の制度を関連付けるため、日報やサービス管理と合築した1つのポータルサイト的な電算システムを構築している。

【参考：SWOT分析】

前年度の事務事業評価結果		事務事業のそもそも論	
SWOT分析			
PROCESS1	外部環境 地域社会・法律・経済情勢など		
	Opportunity(機会) 事務事業に対する需要を増加させる要因や動向	Threat(脅威) 事務事業に対する需要を減少させる要因や動向	
まんのう町 事務事業評価 SWOT分析			
事務事業名:			
分析シート作成者名:			
人・物・カネ・情報・技術・時間・環境など 内部環境	Strength(強み) 事務事業の目標・目的を達成するための強み	強みを活かして機会を最大限に利用するためには、何をするか？	外部の脅威を克服・回避して本町の強みを活かすには、何をするか？
		具体策1	具体策3
	Weakness(弱み) 事務事業の目標・目的を達成するための弱み	弱みによって機会を逃さないために「補充」、「補完」、「改善」すべきことは何か？	想定される最悪の事態をどう回避するか？
		具体策2	具体策4

【参考：目標管理】

目標管理					
PROCESS2	年度目標	難易度	年度目標を達成するための行動計画(Action Plan)		
			4月～7月	8月～11月	12月～3月
20年度 予算額(千円)					
目標設定により改善される経費(算式等)				改善度(対予算比(%))	
補正対応の有無			無・有(6月・9月・12月・3月)	説明	
21年度					
SWOT分析から考察される課題					
改善策					実施計画から考察される優先度
21年度予算積算根拠(予定)				予定予算(千円)	高
				対前年度比(%)	中
					低

効果

初年度は、92の事務事業の評価を行い見直しが行われた。このうち、各評価委員が選定した約20事業を担当者自ら評価委員（町長、副町長、教育長、総務課長、企画政策課長）にプレゼンテーションを行うことで、組織の意思決定が迅速に行われた。具体的には、「給食会計滞納管理業務」において、滞納者対策として町単独サービス（幼稚園預かり保育、放課後児童クラブ等）への利用制限を設けることで滞納者の納入意識が向上した。また、「公用車管理業務」において、メンテナンス・リース化を2台という少数の公用車ではあるが実施することで、従来型の調達方法よりもコストメリットが大きくなった。

【参考：事務事業評価を行った92事業】

A	現状にて継続又は充実・拡大	39
B	見直し検討(拡充・縮小・手段改善)	41
C	アウトソーシングの検討	7
D	統合・終期設定	4
E	廃止・休止	1

住民（職員）の反応・評価

業務に活用する「日報」を作成するという習慣のない組織において、日報を作成する作業には、職員から大きな抵抗があった。

しかしながら、作成した日報を基に事務事業評価制度や町の将来像である総合計画の実現に向けた組織づくりなどへ役立てることについては賛成を得ている。

フォローアップ

継続的に現在も大学院教授や民間コンサルタントの연구원など様々な方から意見を拝聴しながら改善、改良を重ねている。さらに、K G P M (Kwansei Gakuin Performance Management) のメーリングリストを活用し、全国の主に自治体職員に投稿することで、様々な方からの意見を頂き参考にしている。また、人材育成を目的とした各制度の連携を目的として、大学や研究機関と本町とで共同調査研究に取り組むことを検討している。

今後の課題

「事務事業評価制度」では、評価のみではなく業務フロー（C C P M / Critical Chain project management）と目標管理との関連性を可視化することで改善点などの把握がしやすくなり、予算編成への適正な反映を促す制度への改良を考えている。業務フローは、最適な行動特性を表現することで、勤務評価制度との関連付けも課題として考えている。

今後取り組む自治体に向けた助言

他の自治体での取組をそのまま実施するのではなく、その組織の状況に合わせたカスタマイズを行うことと、外部へ全面的に業務委託をするのではなく、内部組織で考え、議論し制度設計を行うことがプロセスとして重要と考える。改善と改革との意味を履き違えることなく新たな枠組みを構築する改革は、組織を構成する職員の意識へ大きな働きかけを要することから、絶え間ない意識調査や意見交換が必至と感じている。組織規模にあるメリット、デメリット（例：小さな組織ほど意思決定速度が速く、大きな組織ほど有効な意思決定をする。）も考慮した枠組み構築が必要と考える。