

自治体経営における 外部評価の種類と進めかた

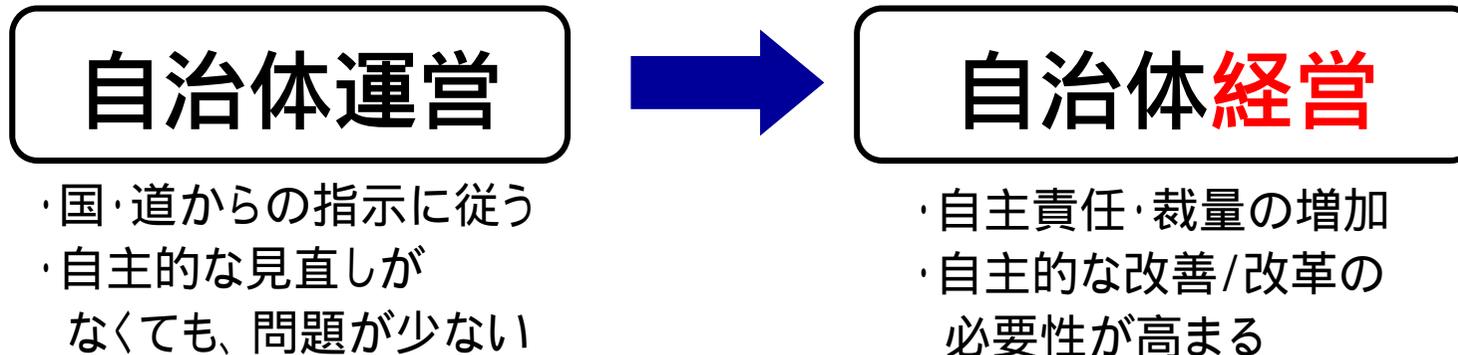
2014年6月30日

- ・自治体経営 / P D C A サイクルへの取り組みとしての行政評価
- ・ P D C A サイクルを回すための『評価』の種類と課題
- ・外部評価の目的別の展開事例
- ・本市における外部評価の展開にあたっての視点
- ・外部評価委員会を円滑に進めるためのポイント

.自治体経営 / PDCAサイクルへの取り組みとしての行政評価

(1) 自治体運営から自治体経営へ

右肩上がりの経済 ➡ バブル景気崩壊 ➡ 歳入減少、少子高齢化、全国一律政策の限界



経営感覚 / 経営手法導入
PDCAサイクルの導入

経営戦略部、行政経営課
等の「経営企画室機能」

(2) 自治体経営における環境変化・制度改革

P D C Aサイクル 成果志向での 税金活用

- 国 : 新施策には、**成果を定量化(成果指標の設定)**して企画立案(政策評価法H14)
行政事業(行政評価)レビューによる事業見直し
- 地方 : **行政評価システム(P D C Aの仕組み)**等の推奨(総務省H17年3月)
市区82.8%が、行政評価を導入済
- **市民、専門家を交えた事業見直し(事業仕分け、行政評価の外部評価)**
- 包括外部監査(専門家)
- 住民監査請求

夕張市 経営破たんでの 財政健全化 効率化への 国の施策展開

- 平成17~22年度までの「集中改革プラン」を全自治体に提出させ、
集中的な行革期間として、**国が効果把握**
- 定員適正化計画を策定させ、職員数約5%を全国的に削減
- 外郭団体を子会社として位置づけ、連結決算として、
外郭団体の負債(借金)も決算書に記載(財政健全化法)
- 外郭団体(市立病院等)の経営改善計画の提出を義務付け
- 住民による公募債/クラウドファンディング

官から民への 法整備と 施設活用

- 公共施設を民間や住民に運営をお願いし、サービス向上と効率化を両立
(指定管理者制度、P F I法、コンセッション)
- 国の補助を受けた施設は、10年経過後は、目的外利用で効率化
- 観光振興などの自治体の政策業務や運営を民間に委託(市場化テスト)
- I T等の専門家を期間限定で公務員として活用(任期付公務員制度)

職員力の向上 への 体制づくり

- 国・県寄りの権限移譲で、自由度のある事業展開が可能に
- 平成22年度より国家公務員で人事評価によるボーナス支給、昇任開始
- 能力や意向を踏まえた人事制度の導入(複線型人事制度)

(3) 行政評価の特徴は、「成果指標」の設定

行政の仕事の成果を数値化しづらいといわれてきたが、世の中では、さまざまなものを、数値化して判断しやすくしているので、自治体でも実施。『**成果指標**』という名称で設定。



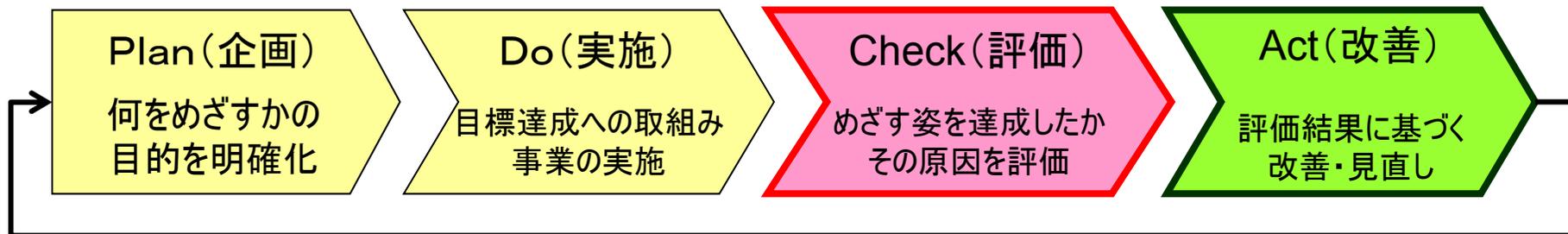
行政の仕事でも、「成果指標」を設定して、マネジメントが可能である(すべてではない)

なぜ成果指標が必要なのか？
実施したことと成果がでたことは違う！(実施しても成果がでていない場合あり)

	長男が塾に行く	右折レーン整備事業	予防接種事業	就農支援事業
実施した (活動指標)	週3回塾通い (年140回)	整備延長・面積	実施回数	(受講生への)補助額 指導日数
成果がでた (成果指標)	解けない問題が減少 テスト正答率	渋滞緩和 (通過所要時間)	接種率 (予防者の増加)	新規就農者数 (補助終了後)

(4) 行政評価システム / PDCAサイクルの仕組みと課題

企画-実施-評価-改善という仕事のサイクルを回し、
効果的効率的な政策推進を進めること



民間企業

売上目標、顧客満足度等でめざす姿を定量化

定期会議などで進捗管理 (上司と部下で日々改善)

めざす姿に達成したかを業績評価・分析

商品の改廃・見直し
売り方・CM見直し
組織体制見直し

自治体

施策や事務事業に『成果指標』を設定

『評価表』等の統一様式で評価・振り返り

次年度の予算・方針への反映

適切な成果指標を設定してるの？



きちんと評価・分析しているの？

評価による見直しが進んでいるの？

.P D C Aサイクルを回すための『評価』の種類と課題

区分	構成	効果	課題
内部評価	・ 市役所の職員 (当事者)	『成果』による 自主的な見直しの 展開	お手盛り、放置等で 改善が進まない可能性 もあり
外部評価	・ 市民 ・ 大学教授、専門家 ・ 企業経営者	<u>行政と異なる外部、 市民の視点により、 見直しの推進</u>	<u>市民も、利害関係者の ため、自分の考えに誘 導する可能性がある</u>
第三者評価	市在住、勤務ではない (利害関係がない) ・ 監査人 ・ 大学教授、専門家	第三者及び専門的な視 点での評価をおこなえ る	・ 費用が増加 ・ 市を知らない ため、数値だけ で判断する可能性

外部評価の委員選抜方法

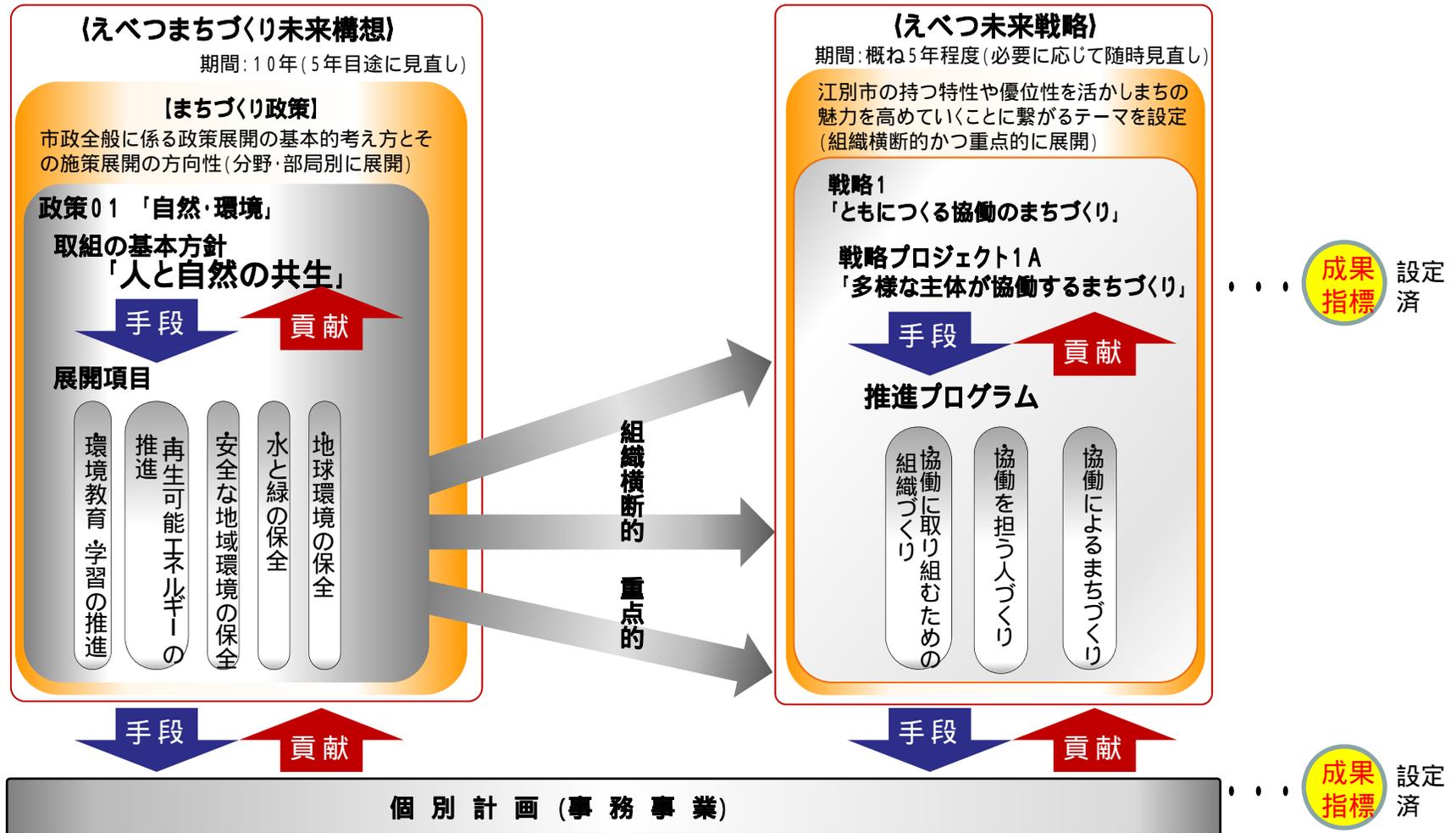
- 公募市民のみ
- 公募市民 + 専門家等への委嘱
- 市からの委嘱委員のみ
- 市民を無作為抽出(裁判員制度のように)

外部評価の方法

- 1回戦方式(1日で終了)
説明→質問・議論→判断
- 2回戦方式(2日を要す)
第1回 説明→質問→宿題
第2回 宿題への説明→判断

外部評価の目的別の展開事例

(1) 第6次総合計画の外部評価の対象範囲(可能性)



外部評価の 対象設定方法

市が選定（内部評価結果等から、市民の意見を聞きたいもの）
外部評価委員が選定
全分野を複数年で実施

(2) 外部評価の展開例(評価対象×目的)

	意思決定 (判断)	市民協働 (提案)	職員育成 分析力強化
取組み方針 ～ 事務事業 (体系的に評価)	施策成果を構成している複数の事業の見直し等を提言	施策成果向上への市民としてのアイデアや事業見直しを提案	評価分析コメントの過不足等を指摘して、市としての評価能力向上
取組方針等の上位階層	施策の方向性等について提言		
個別の事務事業	該当事業の見直しや廃止、方法改善等を提言 事業仕分け 行政事業レビュー	該当事業の成果向上へのアイデアや事業見直しを提案	市民への評価表公開時のレベル向上
戦略分野と構成事務事業	戦略成果を構成している複数の事業の見直し等を提言	戦略成果向上への市民としてのアイデアや事業見直しを提案	

本市における外部評価の展開にあたっての視点

設置目的 からの 目的検討

江別市行政評価外部評価委員会設置要綱

第1条 江別市行政評価制度において、**評価の客観性及び信頼性を確保**するために、行政外部の専門家及び市民の視点で評価を行うことを目的として江別市行政評価外部評価委員会（以下「評価委員会」という。）を設置する。



要綱を踏まえた江別市における外部評価目的の適合性

意思決定
(判断)

市民協働
(提案)

職員育成
分析力強化

評価の 客観性から 評価対象検討

【1】成果指標値に基づく外部評価を実施

成果指標が設定されている分野、階層のみが対象とまります。

まちづくり基本構想

取組の基本方針内の
個々の事務事業
(事務事業評価表活用)

えべつ未来戦略

戦略プロジェクトと
その手段である事務事業
(仮称:戦略プロジェクト評価シート活用)
(事務事業評価表活用)

【2】成果指標に関係なく外部評価する

政策、施策等の上位階層から事務事業までのすべてを対象にできますが、「成果指標がない」「評価シート等の様式未設定」のため、曖昧な情報での外部評価になる可能性があります。

まちづくり基本構想

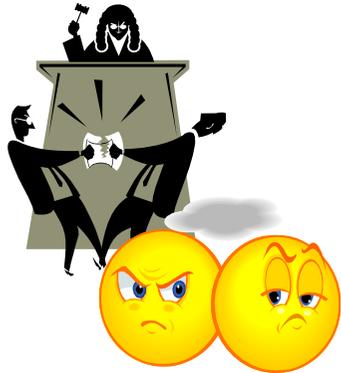
取組の基本方針毎の
推進状況
(現在公開する帳票はなし)

えべつ未来戦略

戦略プロジェクトと
その手段である事務事業
(仮称:戦略プロジェクト評価シート活用)
(事務事業評価表活用)

外部評価委員会を円滑に進めるためのポイント

せっかくの場を、活かしきれず、委員及び市職員の双方に不満ばかりが残るような外部評価委員会も見受けられました。



委員側

- ✓評価対象以外の事業等について、発言する
- ✓評価目的以外のことについて、発言する

市側

- ✓評価分析の質問に対して、準備をしていない
- ✓委員の発言について、きちんと回答しない



委員側

- ✓発言する際は、司会者の挙手で許可を得てから・・・
- ✓評価目的、評価対象に言及して意見を述べる
- ✓「～についての市の考えを教えてください」
「～について、記載してください」
「私の意見は、以上です」等、自分の意見を述べたのか、市に確認したいことがあるのかをわかるようにする

市側

- ✓発言する際は、委員長の挙手で許可を得てから・・・
- ✓評価分析への回答準備を用意して臨む
- ✓「できません」「わかりません」等の
本委員会の趣旨（分析力強化）を無視した回答をしない



司会

- ✓委員からの質問と市の回答時間のバランス配慮
- ✓評価目的・対象以外の議論が長く続く場合は、発言者に、発言をやめるように進める
- ✓市に対して、準備不足等がある場合は、指摘する

(参考) 職員育成、分析力強化の外部評価とは、具体的に何をするのか？

意図 (目的)	成果指標	H19	H20	H21	目標 値	達成状況
生活環境 の保全、改 善がされる	生活環境に関する年 間苦情件数(件)	78	89	88	60	生活環境に関する年 間苦情件数は、微増 となっています。産業 公害は、騒音の関係 が多くを占めています。
	産業公害に関する年 間苦情件数(件)	9	4	10	5	

【外部評価としての指摘事項】

生活環境の年間苦情件数の内訳や微増に対する原因分析がされていない

産業公害で、4件が10件となった動向(悪化したこと)への記述がない

産業公害の成果指標が悪化した事由(原因)が記載されていない

今後の成果向上余地・取組方向が示されていない

(参考) 職員育成、分析力強化の外部評価とは、具体的に何をするの？

【外部評価としての指摘事項】

生活環境の年間苦情件数の内訳や微増に対する原因分析がされていない
産業公害で、4件が10件となった動向(悪化したこと)への記述がない
産業公害の成果指標が悪化した事由(原因)が記載されていない
今後の成果向上余地・取組方向が示されていない

