

② 行政評価——民間度チェックによる全事業評価の取組

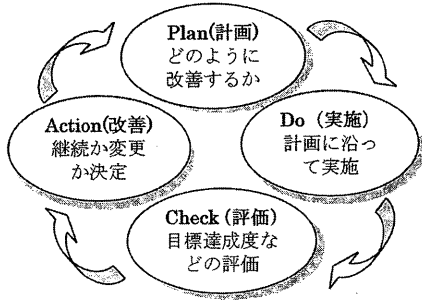
1 行政評価とは

多くの自治体で行政評価システムが、注目を集めている。これは、行政評価システムの導入により、自治体運営に新しい風を吹き込むことへの大きな期待と関心によるものと考えられる。

総務省の「地方公共団体における行政評価の取組状況」(平成16年7月末現在)の調査によれば、都道府県ではほぼ全ての団体(46団体)、政令指定都市では全団体(13団体)が行政評価に取り組んでいる。多くの自治体で取り組んでいる「行政評価システム」だが、現状では統一された考え方や取組手法があるわけではない。

その中で、それぞれの自治体が導入している行政評価システムに共通してみられる特徴は、事業を評価し、改善に結び付けようと試みているという点が上げられる。「では、どのように改善を進めていくか」というときに欠くことができないのが評価である。評価を

図1 マネジメントサイクル



行わずに、根本的な改善を図ることは困難であり、その評価の内容は、改善を意図したものである必要があります。

- マネジメントサイクルの考え方

評価結果を改善に結びつけるものとして、マネジメントサイクルの考え方がある。マネジメントサイクルとは、図1のとおり、事業をPlan(計画) — Do(実施) — Check(評価) — Action(改善)の流れで考え、その計画に基づき評価し、改善に結び付けようとする考え方である。この考え方に従えば、

事業は、絶え間なく改善へと見直しが図られることになる。

- 情報公開の必要性

行政評価の結果は、住民に公開することが不可欠である。評価結果の公表が不可欠なのは、事業の改善によるメリットを受けるのは住民だからである。事業の改善は住民のためのものであることを忘れてはならない。

2 横浜市における行政評価の取組

民間度チェックの導入

① 民間度チェックが生まれるまで

横浜市の行政評価は、2002(平成14)年5月、総務局に行政評価担当を設置して取り組んだ予算事業についての自己評価やコスト分析等に始まる。そして、2003(平成15)年3月、行政運営の方向を明らかにした「新時代行政プランI」の重点改革項目として「民間化チェック」という名称で本格的に取り組むことを示した。

「民間化チェック」は、全ての施策・事業のあり方を①行政と市民、団体、企業、との役割分担を明確にする②日常の旅費計算から局の中心事業まで、運営コスト、間接コストを含めて、行政が公的サービスを担うことの妥当性を明確にする③これにより、サービスの質の向上と効率化を実現し、同時に事務事業コストの徹底した削減を進めることを目標とした。

具体的な様式等のシステムは、平成15年5月から8月にかけて「局区横断課題解決案作成チーム」15名で策定。その過程では、市役所内46課で民間化チェックの案を試し、してもらい、実際の評価に通用するかの検証を行っている。

なお、名称については「民間化チェック」の第一印象が、民間化・委託化できる事業を洗い出すためのチェックに受け止められることを懸念し、誤解を生まないために「民間度」という尺度から、民間企業のお客様サービス、コスト、スピード、効率化などの視点

を踏まえたチェックをするという意味で「民間度チェック」と変更し、平成15年10月「新時代行政プラン・アクションプラン」の中で発表した。

② 民間度チェックとはなにか?

多少重複するが、改めて「民間度チェック」の特徴と目的(ねらい)を説明したい。「民間度チェック」の特徴として最も重視している点は、①行政が行っているすべての事業や業務について点検し、改革・改善の必要があるものは、改善計画を策定し、公表するとともに、予算編成、職員配置計画、運営方針に反映する②組織全体かつ全職員で実施することで、職場の議論を活発化し、自律的、自発的に取り組むことで、持続的な点検、改善をすすめること。

また、目的(ねらい)として、「5つの視点」を挙げている。

① 八お客様の視点 V 市民の公的サービスに対するニーズが多様化しスピードも求められています。こうした状況を職場全員で事業・業務を点検す

ることにより、再認識し、お客様の見直し、市民満足度の向上をめざします。

② 業務プロセスの視点
業務のプロセスが長年の積み重ねで作られ、複雑になっているものがあります。業務の流れを初めに返って見つめ直し、無駄を省いてコスト削減を図るとともに業務にかかる時間も短縮され、効率的な業務ができるようになります。

③ 財務等の視点
業務を行うとき、従事する職員の人件費や施設維持費などについて意識する必要があります。そうすることで、財源や人数枠が捻出され、局区事業本部が自らの判断で、必要性・緊急性の高い事業に充てられるようになります。

④ 人材育成の視点
全ての職員が民間度チェックに関わり、コスト意識や仕事を客観的に見つめなおし、改善する習慣が身につきます。これにより、一人ひとりが組織運営に関わっているという意識のもとに、組織目標を常に考え、柔軟で効率性を考えた取組ができるような人材が育ちます。

⑤ 職場活性化の視点
各職場で実施している事業の目的、コスト、効果、実施主体としての適格さなどについて職場

全体で話し合うことで、現状と課題を確認します。職場での対話と組織目標の共有化により、風通しの良い、活力ある職場風土が作られます。

③ 民間度チェックの実施方法
(1) 全職員によりチェックシートをもとに点検

全ての事業・業務について、2種類のチェックシート（事業チェックシート・図2-1、業務チェックシート・図2-2）を活用して、全職員参加で議論を行い点検する仕組みをつくった。チェックシートには、前述した5つの視点に基づいたチェック項目を十数個用意し、評価は客観的かつ容易に改善の必要性がわかるように三者択一で選択するようにした。

また、既定の項目以外に、より具体的な評価を行うために各職場が独自のチェック項目を加えることも推奨している。自発的な改善につながることを狙っている。

さらに、組織運営チェックシート（図2-3）というシートを用いて職場活性化を実現するための確認を行うこととした。

(2) 3カ年実施スケジュールの策定
チェックシートによる点検

図2-1 事業チェックシート

視点	チェック項目	大 ← 改善の必要性 → 小		
		大	中	小
事業目的的	1 客観性・見直しの可能性 事業を行っている根拠を踏まえ、市が主体となった見直しなどの検討が可能ですか。	市の条例や規則等によって規定しているため、市の裁量で廃止・見直しが可能規模が無く自由度がある	国の法令等により規定されているため、市の意思では廃止・見直しは出来ないが、市が上乗せで行っている部分や事業のやり方などの見直しは可能である	国の法令等により規定されているため、市の意思では廃止・見直しは出来ない様式など細部まで規定されている
	2 事業目的の変化 非「成長・拡大」など、事業を取り巻く環境が変化しているなかで、事業目的の見直しを行っていますか。	行っていない	行っているが、事業の改善には結びついていない	事業目的を見直し、事業の改善に結びつけている
	3 見直しの有無 事業の見直しを行っていますか。	行っていない	過去3年以上事業の見直しは行っていない	3年以内に事業の見直しを行っている
	4 他の主体 同様な事業・サービスを民間でも提供していますか。	民間で行っているものもある	行っている民間はないが、条件がそろえば民間でも実施は可能である	行政・外郭団体しか行えない事業・サービスである

図2-2 業務チェックシート

	チェック項目	大 ← 改善の必要性 → 小		
		大	中	小
1	組織目標の共有化 区や局の使命・目標を、職員全員で共有していますか。	共有していない	一部の職員のみ理解している	職員全員が共有している
2	課の行動計画策定 課の行動計画を策定していますか	策定していない	行動計画を策定している	行動計画を策定しており、実行に結びつけている
3	運営責任職の行動目標の明示 運営責任職はMBO等に基づく自らの行動目標を明示していますか。	自らの行動目標を明示していない	自らの行動目標を明示している	自らの行動目標を全員が共有している

図2-3 組織運営チェックシート

視点	チェック項目	大 ← 改善の必要性 → 小		
		大	中	小
スピード	1 定期的に業務の処理手順の把握・見直し、簡略化を行っていますか。	行っていない 分からない	過去3年以内に行っている	毎年行っている 現在行っている
	2 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。	策定、管理ともしていない	策定しているが、管理していない	策定し管理している
	3 類似業務が他の課に存在し、統合・集約が可能ですか。	把握していない 存在し、統合・集約は可能	存在しているが、統合・集約は難しい	存在していない
	4 業務の処理時間を把握し、計画的に業務を遂行していますか。	把握していない	把握しているが、計画的には遂行していない	正確に把握し、計画的に行っている
	5 業務の処理時間短縮に向けた取組みを行っていますか。	行っていない	過去3年以内に行っている	毎年行っている

結果にもとづき、具体的な改善に取り組み事業・業務を決定し、改善計画を3カ年のなかでどう進めていくのかスケジュール(図3)を策定する。ただし、チェックの結果、現状の方法が望ましいものについては、その事業・業務の必要性やプロセスを事実確認すること、引き続き自信と誇りを持って取り組むことになっている。

(3) 改善計画の策定

改善に取り組む事業・業務は、それぞれの職場で具体的な改善計画を策定し、改善計画シート(図4)に記入する。市民の声に対し、よりの確に添えていくために何を行うべきか、また、他都市や民間ではどのような工夫をしているかなどの視点で改善の具体的な取組を導く。

(4) 市民への公表と意見の収集
横浜市では、情報公開を積極的に進めており、民間度チェックについても前述の各シートを公表し、直接のサービスの受益者だけでなく、幅広く納税者としての市民の声を反映できるようにしている。

3 今までの取組の状況

民間度チェックは、平成15年9月から全職場でスタート

した。当初は職場での議論が活発に行われた職場がある一方で、チェックシートを埋めた職場も多くあり、局区によるばらつきがあった。理解不足やチェックシートが職場の実態に合わないなどの意見も出された。一番の問題は「全職員による全事業・業務をチェックする」という、ボリュームからくる職員のやらされ感が強かったことがあげられ、その結果として、期待する成果が出てこなかったといえる。

16年度は、15年度の課題を踏まえ、持続的な改革促進の仕組みを定着させるための取組として、①局区長を責任者に位置づけ、全局区に公募委員による改革推進委員会を設置②その代表による、改革推進会議を毎月開催し、局区独自のチェックシートの開発と活用を促進、先行改善事例の共有化を図る③局区内の相互チェックなどを行った。

各年度の取組状況は、15年度は全事業・業務(約1万5千件)のチェックを行い、約2千件の改善計画シートを作成している。また、16年度は新規事業・業務の一次チェック及び既存の重点事業・業務の再チェックを中心としたため、チェックシートは約3千

2百件と大幅に件数が減少したものの、改善計画シートは約1千9百件作成されており、改善の取組は継続的に行われている。

また、17年2月に開催した業務改善発表会「ハマリバ収穫祭」には370の改善事例が報告され、これらの事例を共有することにより、一層の改善の成果が期待されることである。

4 今後の方向性

外部の視点の導入

社会的状況の変化に即し、限られた経営資源が効果的かつ公正・公平に投入されているかの検証は、市政運営の面から常に必要であり、大変重要である。

このことから、今後とも民間度チェックを自己点検として活用していくことが重要であるが、現在の民間度チェックにおいては①局区の自立経営のためのツールとしてまだ定着にいたっていない②改善計画書の内容が具体性に欠けている③職場での議論もまだ不十分などの課題があげられている。

現在、課題解決の具体的な方向性を検討するために、3年間の取組を検証しており、

その検証の中で、より使いやすい、実効性のあるシートとして改良していきたい。

一方、内部の視点だけでは改善の取組がまだまだ不十分であり、外部からの視点の導入を検討すべき時期にきている。そこで、昨年度から民間シンクタンクやNPO法人などによる外部評価も一部試行しているが、今後、監査機能の強化を前提に外部的な視点を導入することにより、より効果的な評価手法の検討を始めていくところである。今後とも、持続的な改革を推進するために有効な、独自の行政評価システムの確立に取り組んでいきたい。

△参考文献▽
行政評価導入マニュアルQ&A 監修石原俊彦 著者監査法人トーマツ
△斉藤良展 都市経営局エンジンルーム担当課長▽

図4 改善計画シート

事業・業務名	
担当課・係	
①点検後の課題	
②関係者の声	
改善計画	③具体的な改善方法(行動計画)
	④改善策の実施上の課題と対策
	⑤改善の方向と達成年度とスケジュール
⑥改善後の達成状態(目標)	
⑦次回再点検	

図3 3カ年実施スケジュール

	事業・業務項目等	改善の余地			見直しの要否	改善計画策定年度	改善の方向
		大	中	小			
事業					要・否	年度	
					要・否	年度	
					要・否	年度	