

行政評価導入に係るアンケート結果

11.11.19 作成

1 調査の目的

現在、行政評価システムを導入している自治体（県を除く99市，区）を抽出し，導入の時期，経緯，評価の利用，市民参加の方法，結果の公表，現状の課題を調査して，今後の調査研究の資料とする。

2 調査方法

対象は，日経地域情報（98年6月）により，98年に実施している99市，区を選択，アンケートを発送して回答を得たものである（11.9.22 発送，11.10.15 締切で回収）。

3 回答結果

日経地域情報に誤りが多く，98年導入済みの自治体は，発送分の中で一部であることが判明した。

したがって，当初予定した導入済み自治体対象を変更して，導入済み，導入予定，導入検討中の自治体についての行政評価に係る実態や考え方を分析した。

なお，千葉県自治センターにおいても，事務事業評価システムに係るグループ研修を実施しており，同様なアンケートを送ると相手方に手間をかけることから，同じアンケートを実施し，相互に資料を活用することになり，提供を受けた7市・区分を照会数，回答数などに加算して集計を行った。

回答状況は，次のとおり。

回答状況

照会数	106	
回答数	85	
有効回答	53	
導入済み	31	試行を含む
導入予定	13	導入時期未定を含む
導入検討中	9	
その他	32	
無回答	21	

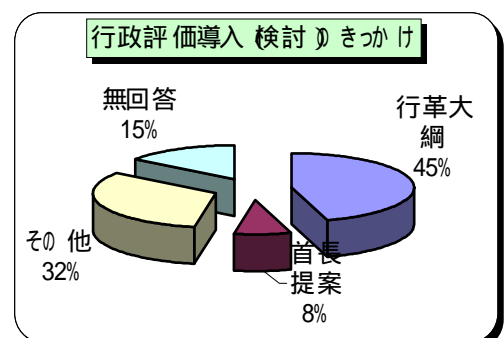
- ◆ 導入済には，検討中の回答でもモデル事業実施のもの，試行中のものを計上した。
- ◆ 導入予定は，導入時期未定を含む。

4 アンケート結果（有効回答53件の分析結果）

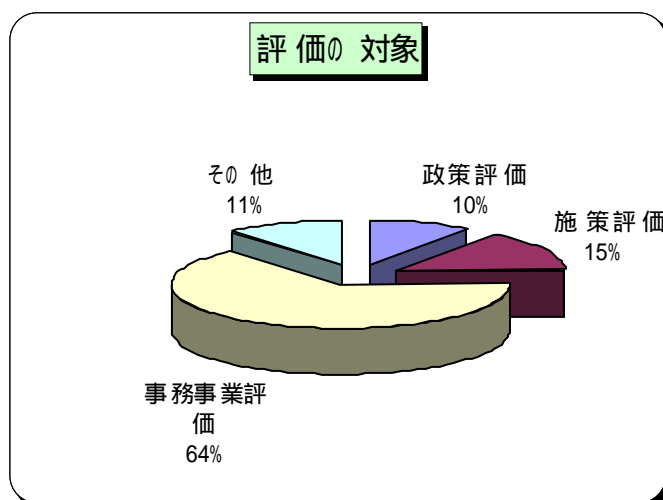
（導入状況）

行政評価の導入状況は，「導入済み」が31件（試行を含む），導入予定が13件（導入時期未定を含む），検討中9件という状況である。

早い自治体で，平成元年というものもあるが，大半が9年度以降でいずれも導入初期段階である。



取り組みの結果は、自治省指導による「行革大綱をきっかけとしたもの」24件、「首長提案」4件で、「その他」17件は、「総合計画に基づくもの」「周辺市町村との研究成果」「外部委員会の指摘」「ニューパブリックマネジメントの考え方に影響を受けた」「定員管理の見なおし」などである。



(評価の対象)

行政評価の種別であるが、政策評価6件、施策評価9件、事業評価39件で、大半が事業評価からの取り組みである。

その他評価では、市民サービスの質を問うもの、改革の状況を評価するもの、事業の進捗状況を評価するものなど9件が挙げられている。

(評価表、指標)

評価表を使用するもの(使用を予定するもの)は36件で、事業評価を実施している自治体のほとんどは、評価表を使用している。

事務事業評価で、評価表を使用しないものは6件であるが、試行で対象が少ないもの、検討中でまだ評価表ができていないものなどである。

評価指標については、32団体が使用している(予定を含む)。

事務事業評価を実施している自治体で、評価の視点を絞り込んでいる一部団体が設定していないが、大半が何らかの指標を活用しているのが特徴である。

具体的指標としては、活動指標、成果指標があげられているほか、評価の視点による数値化、段階評価など様々な対応が見られる。

一部に住民満足指標を具体的な指標としているところもあった。

(評価の視点)

目標管理型の評価システムを取り入れているところが多いが、評価の視点は自治体の考え方により相違がでている。

評価にあたって重視している点では、「費用対効果」(27件)、「必要性」(23件)、「成果」(21件)、「効率性」(20件)、「目標達成度」(19件)「住民意識・満足」「有効性」(各18件)、「優先性」(16件)が比較的高い。

一方、「事業量」(9件)、「投入量」(8件)、「水準」(6件)、「代替性」「事業の質」(各5件)は比較的低い結果だった。

その他(9件)では、「マネジメントサイクル」「サービスの公平性」「妥当性」「需要量」「継続性」「迅速性」「生産性」「目的妥当性」「職員の意識改革」を示していた。

(民間の会計制度導入)

参考に聞いた民間の会計制度導入は、導入予定が8件で、検討中も5件という結果であった。

(市民参加)

評価にあたっての市民参加の有無については、「有り」が12件で半数にも満たない状況で、市民参加への姿勢は積極的とは言いがたい結果であった。

参加方法については、内5件が「評価に関与」である。

その他の参加手法としては、「行政改革市民会議」「情報提供によるフィードバック」「アンケート調査」「モニターのヒアリング」などが挙げられていた。

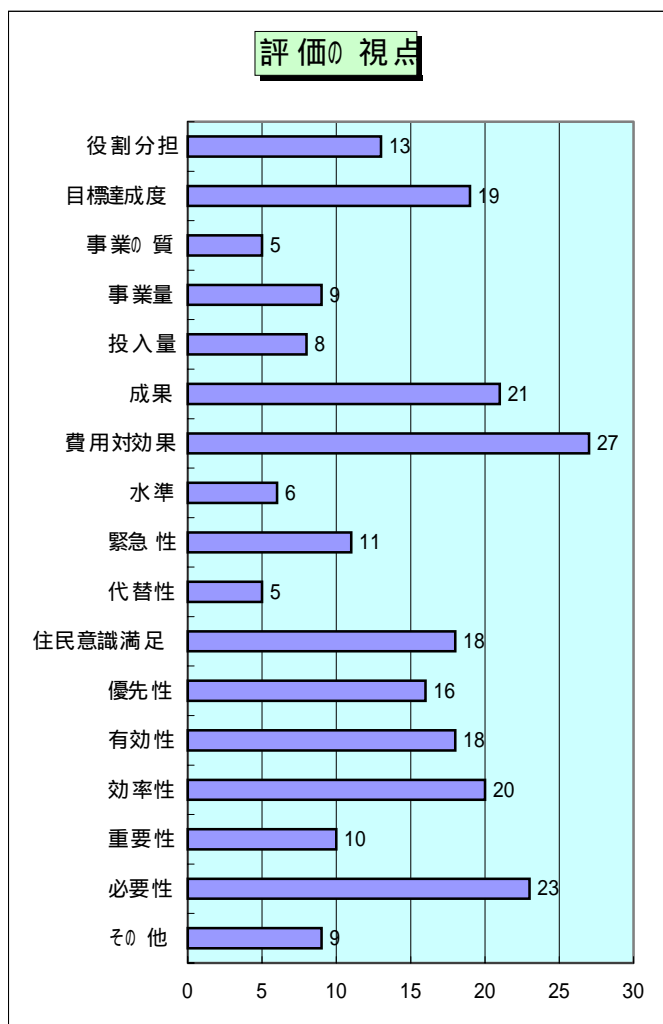
(公表)

結果公表については、「有り」が17件で、方法としては「広報誌」4件、「閲覧」5件、「インターネット」5件、「議会報告」6件、「その他」7件となっている。

公開については、試行段階のところもあるためか、半数にも満たないことが特筆される。

また、途中経過を公表するところは、4団体のみで「行政改革市民会議」(評価機関ではない)への提出が1団体、広報や議会などへの提出は1団体のみ、他は方法を検討中との結果であった。

評価に対する第三者機関の関与は、施策や政策レベルが少ないこともあって、4団体

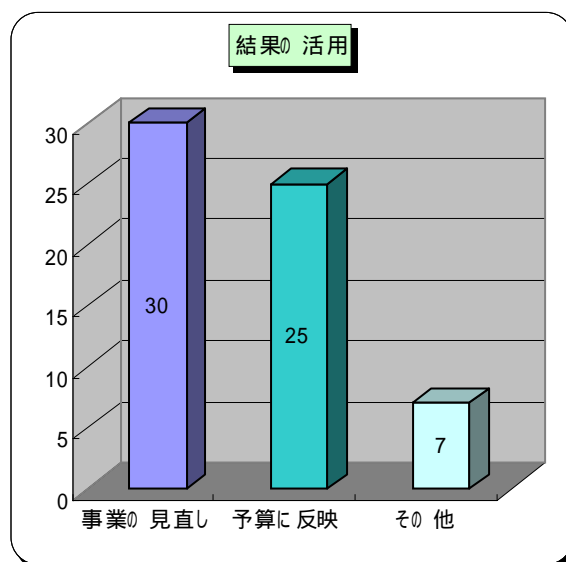


に限られ、将来の検討課題としているところが4団体あった。

なお、公表のその他の手法は、「市民の代表委員に委ねる（評価要領は市作成）」「社会経済生産性本部の評価を受ける（ただし、経営品質評価）」など。

（結果の活用）

評価結果の活用については、「事業の見直し」30件、「予算に反映」25件、「その他」7件（「評価により改善策を講じる」、「計画そのものの見直し」、「計画の執行管理」、「定員管理」、「行政大綱のフレームに反映」など）という結果であった。



（研 修）

評価制度導入にあたっての研修については、20団体が実施、対象は管理職に限るもの、係長レベルまでのものなどまちまちの結果で、総じて体系的な研修は導入されていない様子が見られる。

一方、全職員を対象に実施を予定し、評価システムの成否を職員の意識改革に重点を置く市もあり、注目される。

（導入後の変化）

導入後の変化については、「予算、事業の見直しへの影響」が14件、「職員の意識」が12件と比較的に高く、「管理サイクルの浸透」（3件）、「予算効率化」（2件）や「市民の反響」（0件）などは弱いという結果であった。

なお、「市民の反響」が結果を公表している自治体でも全くないということは、「公表の方法の問題」か、「評価自体が分かりにくい」ことが要因と考えられる。

今後の導入に当たって、住民満足という視点が重視されつつある現状を踏まえて留意する必要がある。

（評価の課題）

最後に、評価への課題では、「評価精度の向上」「指標の数値化」「外部評価」「評価に対する職員意識の欠如」など挙げるものがあった。

具体的には、以下のとおり。

《評価の対象，目的》

- ◆ 予算編成過程の一環として事務事業評価を導入したもので，予算計上の事業ら単位での見直しにとどまる傾向があり，より高次の政策転換を伴うような見直しには必ずしも到達していない。
- ◆ 個々事業の絶対評価であったが，さらなる見直しをするために事業間の相対評価を行うとともに，事業を目的別にまとめた政策評価を行うこと。
- ◆ 総合政策課が財政課と同じセクションであることから，評価による純粋な事業選定の場に，財政状況が入り込んでしまう。
- ◆ 行政評価の統一システム導入の取組みにかかる職員の労働時間等のコストパフォーマンスを考えた場合，今現在先進的に取組みことに疑問をもつ。
- ◆ 現在は行革大綱に基づく改革実施割合の計数化。事務事業及び政策評価システムの検討中。費用対効果の分析による効率的行政運営，市民ニーズに対応したサービスの提供，質の向上。市民関与と情報公開が不可欠。
- ◆ 行政評価は様々な手法があるのでどんな手法が当市にふさわしいのかを検討する必要がある。事務事業全般ではなく，政策・施策評価をまず行っていく必要があるのではないだろうか。
- ◆ 行政評価へのアプローチの仕方
- ◆ 行政評価制度に関する必要性・効果の検討。
- ◆ 個別の事業などの定量的な評価。

《評価の視点，指標》

- ◆ 目標管理による数値化評価の導入。
- ◆ 施策評価指標の確立。指標(成果指標)の確立。
- ◆ 事業毎に多様性のある客観的指標設定の困難さ。
- ◆ 評価指標の整理，充実，既存資料との調整，統合による，よりわかりやすい資料への改良。
- ◆ より相対的かつ客観的な目標効果指標の設定が課題である。
- ◆ 評価指標，評価対象事業の検討
- ◆ 画一的評価基準では，適さない事業もある。体系的な評価システム構築が必要。評価者から5段階評価を採用している。評価を客観的に説明できる評価基準の細分化，数値化された評価指標が必要。
- ◆ 対象範囲をどう確定するか。予算編成作業との連動。成果指標を設定しづらい場合の対応。
- ◆ 性格の異なる事業の指標設定，評価基準

《公表，市民参加》

- ◆ 今まででは内部評価であったので，できるだけ外部評価とすること。

- ◆ 評価にあたっての第三者の参加及び評価結果の公表の方法。
- ◆ 市民意見の反映方法，市民の評価への参画方法
- ◆ 事業評価委員会用資料を活用した内部評価の充実
- ◆ 導入の主目的 市民への説明責任の向上。
- ◆ 評価結果のフィードバック（資源のリストラクチャーなど）方式の確立。
- 《その他》
- ◆ 市民感覚にマッチした市民サービスの提供
- ◆ 人材育成（チームリーダー），コスト計算（原価計算），リンク方法（予算，定数，計画）。体系図づくりに時間がかかる。チームリーダーの力量に左右される。仕事のパターン化。
- ◆ 業務負担増。
- ◆ 評価制度の向上
- ◆ 評価に対する職員の意識が低い
- ◆ 現段階は原課が指標により客観的に評価することとしており，効果がなかなか見えてこない。しかし，職員の意識改革に重点を置いた第一段階であったため，これから，第二第三段階にステップアップをし，市民を含めた事務事業評価委員会の設置を図らねばならない。
- ◆ まちにふさわしい制度とするための評価手法の確立と仕組みづくり
- ◆ 職員の意識改革と定着
- ◆ 平成 11 年 6 月から職員によるプロジェクトチームで事務事業制度の導入についての検討を行っている。先進市の事例を参考に研究しているが職員の意識改革に相当の時間が必要なことや客観的な指標づくりが課題である。
- ◆ 現在新しい総合計画（H13～22）策定の中で，行政評価について，内部で研究・検討している段階である。
- ◆ 政策の質の向上や効率的な予算配分，職員のコスト意識の醸成，さらには住民に対する説明責任といった観点から，他の先進自治体のメリットデメリットを研究し導入を検討したい。
- ◆ 全庁的な取組として，全職員の意識改革へつなげる手法の検討
- ◆ 職員の意識改革と各部局の理解協力といったシステム構築の基礎となる環境づくり
- ◆ システムの構築
- ◆ 低負担で効果のある評価システムの構築。・政策選択支援システムの構築 など
- ◆ 全庁的な行政革新の展開。・
- ◆ 評価のための評価とならないような事務事業の負担とならないシステムの検討。
- ◆ 議会，執行部の期待は大きいですが財政の予算査定にどう生かしていくか。また，大型プロジェクト，税収の落ち込みなど財政の先行きが不透明。

5 ま と め

導入した市、区は、いち早く行政評価のメリットに着目し、様々な工夫をしながら、それぞれの状況にマッチしたシステムを探っている姿が浮き彫りになった。

厳しい財政状況の中で、事務事業の見直し、削減に力点が置かれる事例が少ないが、行政のマネジメントシステムそのものを改革して、より効率的、効果的な事業を進め、市民満足を向上し、市民ニーズに応じていく取り組みもなされている。

試行錯誤の状況で、導入後の結果活用や市民との共通言語として利用している事例はまだ少ないが、今後、行政評価システムをレベルアップしていく上で、有効な示唆を与える事例も数多く見受けられた。

特に、評価システムの定着のために、事業の体系を描く、職員研修を充実させる、客観的な評価を目指した評価基準設定するなど、意欲的な試みがなされていた。

このケート調査は、「市民に分かりやすいシステムを目指して」、札幌市に対する提言・報告書をまとめる基礎資料とするため実施したものであるが、初期の目的を十分達成するに必要な成果が得られたものと言える。

今後、この成果を生かして、札幌市の行政評価システムのあり方をまとめていきたい。

6 資料 編

アンケートに付随して、評価システムに係る資料の提供を受けたが、評価法の分析を主に、資料を整理した（似通った評価表やシステムについては、代表例を記載し、他を省略した）。

また、評価表は、(1) 評価表の項目 (2) 特徴など、の順で記載した。

その他行政改革関係の資料も提供を受けたが、アンケート報告には割愛させていただいた。

評価表は、目標管理タイプが多く見られたが、各々重視する評価の視点で改良している。事業間の軽重をつける場合は、評価項目の点数化によるものが目立っていた。

【A市の場合—行政水準重視タイプ】

(1) 評価表の項目

A 表

評価表の項目	記入の視点や記載例など
事業概要	
分析・評価	行政水準比較で、客観的に評価
個別事業	
基本分析	計画事業、主要課題、単独事業費、民間での同様の事業、外部委託可能性、区民協力の可能性、類似事業有無
事業予算の推移	5年間の推移
今後の見通し	国、県、社会動向や当該団体の基本的な考え方
改善策	具体的方向性、改善策
実施時期	来年度、早期に実施、その他から選択 早期は、2～3年をめど。その他はそれ以降
備考	

B 表

	当該自治体	X 自治体	Y 自治体	～
事業費				
特定財源				
一般財源				
従事職員数(人/年)				
対象住民数(人)				
住民一人あたりコスト				
事業内容、実施状況、問題点など				
特記事項、当該自治体との比較、特色				

(2) 特徴など

- ◆ 行政水準の比較を重視して客観的な評価を目指しているのが特徴。
- ◆ 評価表は、A、B表の2ページ。
- ◆ 基本分析は、単独事業の有無、民間での同様の事業有無、外部委託の可能性、住民協力の可能性、類似事業を簡潔に記載する(チェックして、2、3語記載する欄がある)。
- ◆ 評価表で、重要なポイントである分析・評価については、行政水準を比較して行う方法で、B表がそのためのコスト比較表で、近隣同規模の自治体の事業費、特定財源、一般財源、従事職員数、対象住民、住民一人あたりコスト、事業内容、当該自治体との違いや特色などを記入する。
- ◆ 平均コストは、特定財源を除外した一般財源 + 職員数 × 平均給与を対象住民で除したもの。
- ◆ 対象自治体は、他の先進地ではなく、近隣ですべての事業について、同じ自治体を比較しているのが特徴である。
- ◆ 財政危機に対応したもので、シーリングと評価システム導入の2本立てによる事務事業の再構築を目指すものである。
- ◆ 議会と市民代表の意見を取り入れている。
対象事業は、10年度で事業費1億円を超える70事業

【B市の場合－見直し評価タイプ1】

(1) 評価表の項目

評価表の項目	記入の視点や記載例など
目的及び内容	事業開始時に遡って記入
実施基準	法内が法外か、また独自基準か。他で実施しているか。
対象	個人，世帯，団体
実施時期	通年，定期，随時
実施方法	直営，委託に区分。委託内容を別紙に記入。
補助金の状況	補助金を交付している場合は，内容を記入。別紙にも詳細記入
実績	予算，決算，執行率，主要規模（事業の具体的な実績数）
財源	特定，一般の個別ごと
事業の必要性 事業の優先性 サービスの公平性 費用対効果 経費の節減方策	高い，低い，どちらとも言えないの3点をチェック。 具体的理由を記入。
総合評価	廃止，休止，縮小，充実，変更なしの5点を選択し，具体的利用を記入する。
縮小，充実の具体的な内容	事業規模，経費内訳など具体的に記入
見直しの影響額	見込額
見直しの問題点と対応	

(2) 特徴など

- ◆ 年度ごとに対象事業を設定して，評価事業を増やしている。
- ◆ 評価の視点は，事業の必要性，優先性，サービスの公平性，費用対効果，経費節減の方策の5つを設定している。
- ◆ 個別評価を総合的に判断して，廃止，休止，縮小，充実，変更なしの5点を選択する。
- ◆ 事業の見直しを重視するタイプで，補助金の事業の実施方法（直営や委託）にこだわっている様子が窺える。

B市の個別評価基準

1 事業の必要性は？

- ◆ 事業開始から長期間経過し、その間の社会経済情勢の変化により、施策の内容が市民ニーズと乖離していないか。
- ◆ 特別な社会的要請により事業が開始されたが、状況が変化し、事業の必要性が薄れていないか。
- ◆ 既に当初の事業目的が達成されていないか、または、目的が不明確になっていないか。
- ◆ 事業対象者等の減少または事業実績の低下等により、事業効果が薄れていないか。
- ◆ 民間においても同様のサービスが提供されており、市が独自に実施する意義が薄れていないか。
- ◆ 民間サービスと競合するなど、市が税を投入して実施する意義が薄いのではないか。
- ◆ 市民の自主的な活動に委ねた方が目的を効果的に達成できないか。

2 事業の優先性は？

- ◆ 限られた財源の中で、事業の休止や隔年実施化を図れないか。
- ◆ 他の事業と仕較して、優先順位を下げられないか。

3 サービスの公平性は？

- ◆ サービスの提供が本来は広く不特定多数を対象としていながら、実際には特定の個人や団体に偏りすぎていないか。
- ◆ サービスを受益する者とそれ以外の者との間に、著しい不均衡が生じていないか。
- ◆ サービス水準と受益者負担との間に、著しい不均衡が生じていないか。
- ◆ 他市市町村の同種のサービスと比較して、著しい不均衡が生じていないか。

4 費用対効果は？

- ◆ 経費または労力に比べて、事業効果が著しく低くないか。
- ◆ 後年度に多額な財政負担を生じさせないか。

5 経費の節減の方策は？

- ◆ 実施方法や内容の改善により、サービス水準を低下させずに、経費の節減を図れないか。
- ◆ 民間に委託することにより、市民サービスの向上を図りながら、経費を節減できないか。
- ◆ 非常勤職員の活用により、市民サービスの向上を図りながら、経費を節減できないか。

(注) 以上の視点を踏まえ、定量的な分析を行うなど、できる限り客観的な指標に基き評価すること。

【C市の場合－見直し評価タイプ2】

(1) 評価表の項目

評価表の項目	記入の視点や記載例など
事務事業の体系化	体系を明かにすることを評価の出発点に
対 象	
手 段	事業内容
意 図	どうゆう状態にしたいか。
結 果	何のために実施するのか。上位施策の目的
予 算 推 移	達成度, 成果, 予算, 財源
事務事業の課題	
改善の方向, 方法	
改善した場合の予測効果	
必要性, 優先性, 妥当性, 達成度, 成果	5点についてABC評価 成果は, 可能な限り数値化
総 合 評 価	5点のABC評価の合計

(2) 特徴など

- ◆ 市民生活主体の行政運営を目指し, 縦割行政の弊害を廃し, 成果志向, 結果重視を明確化している。
- ◆ 使命, 政策, 施策, 事務事業を体系化する。目的を明確にするを評価のポイントにしている。

<p>行政使命：行政に課せられた基本的任務（行政の守備範囲）</p> <p>政策：行政使命を果たすための基本方向</p> <p>施策：政策を実現するための方策</p> <p>事務事業：施策を進めるための具体的な行動</p>

- ◆ 評価の項目は, 必要性, 優先性, 妥当性, 達成度（活動量）, 成果の5つで, ABCの3段階評価を行う。
- ◆ A=5点, B=3点, C=1点をつけて, 各所属に各ポイント合計を総合評価とし, A=20～25点（30%）, B=14点～19点（50%）, C=5～13点（20%）の範囲で調整を行うとしている。
- ◆ 見直しの枠が決められていることから, このような調整を求めたようで, 横の調整を行うまでにはいたっていないようである。

【D市の場合－目標管理改良タイプ】

(1) 評価表の項目

評価表の項目	記入の視点や記載例など
上位の施策，政策	計画の上位を記入
対 象	何を，誰を
手 段	事業内容
意 図	どういう状態に
結 果	上位の施策への効果を記入
事務事業を取り巻く環境	5年前と今後の予測
住民・議会の意見	住民要望や議会質問
活 動 指 標	指標を設定し，達成度を図る。
成 果 指 標	ほかに，事業費（内訳含む），所要人員などとともに将来も想定。具体的な推移を記入。
他市等の状況	
評価 必然性，手段の妥当性，効率性，コスト，目的達成度，市民満足度	各項目評点3点で，合計点をつける（20点満点）。目的達成度は，5点。
成果余地度 コスト節約余地 目的達成度に対する考え方	目的達成度を踏まえて，成果の向上余地を記入 目的達成度の考え方は所管課の考え
所管課長意見 （見直し方向）	A 拡充 B 継続 C 終期を設定して継続 D 縮小 E 廃止 F 休止 G 達成により完了 H その他（新手法の採用など）を選択する。

(2) 特徴など

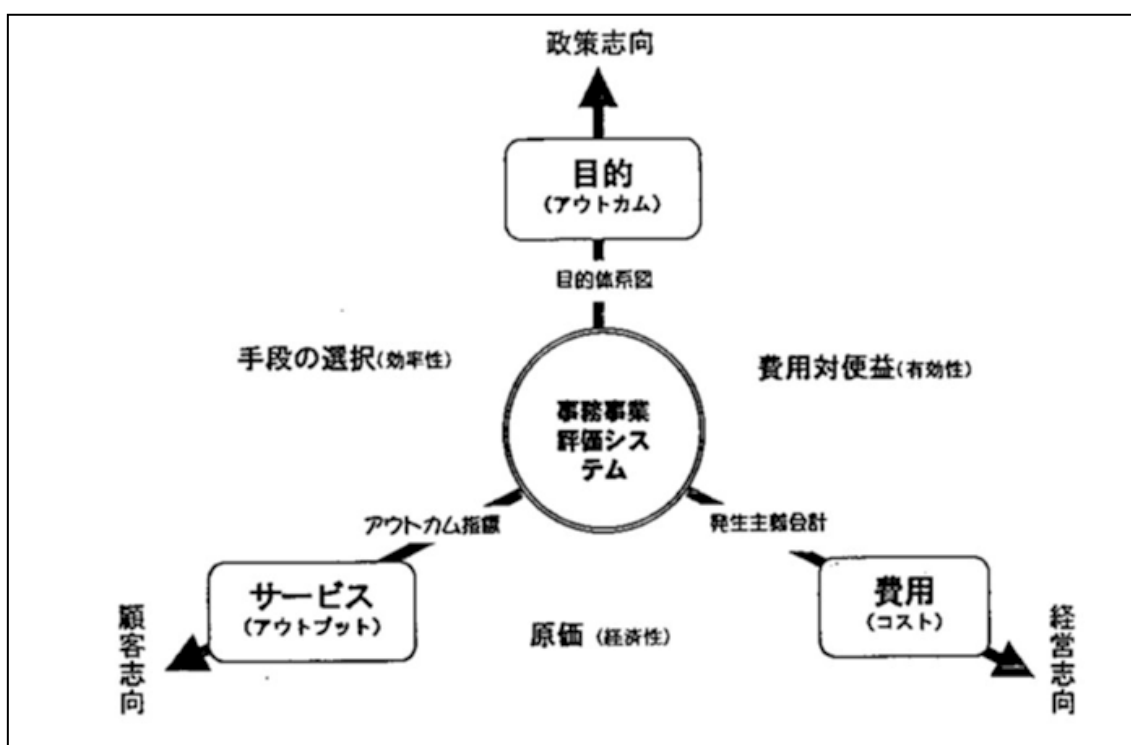
- ◆ 三重県に近いタイプ。
- ◆ 住民と議会の項目を入れたのが特徴であるが，要望や議会質問などにとどまり，市民の満足を図るまでにはいたっていない。
- ◆ 評価については，点数化で事業間で評価の軽重が図れる仕組みである。
- ◆ 評点自体は，定性的な判断になり，客観性という点ではやや弱い感がある。

【E市の場合 目標管理型・目的体系図活用タイプ】

(1) 評価表の項目

三重タイプであり記入は省略。

評価のコンセプト（提供資料から）



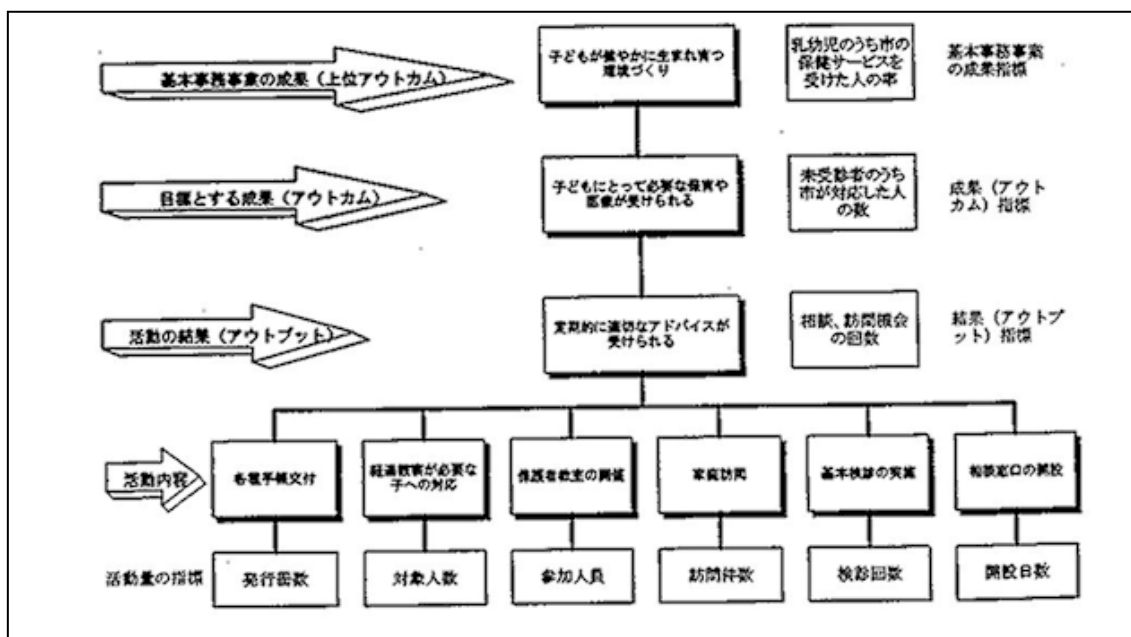
(2) 特徴など

- ◆ 事務事業評価表の作成の前に、目的体系図の作成を行うことが特徴である。
- ◆ 評価表は、事務事業評価表と基本事務事業評価表の2種類で、事務事業と施策を対象としている。
- ◆ 評価表自体は、三重県タイプであるが、職員の意識改革を重視している。
- ◆ 目的体系図というものを職場の議論をとおして描き出し、評価対象を明確化する、他の管理ツールとの関連付けを容易にする、自分の業務や他の仕事分かり、評価表を記入しやすくするといった仕組みを導入している。
- ◆ 事務事業評価は、係長を記入者としているが、チームの議論を前提にしている。
- ◆ 評価者は、課長であるが、リーダーとの議論を前提にしている。
- ◆ 基本事務事業評価は、課長が記入。評価者は部長で、事務事業評価と同様に内部での議論を前提にしている。
- ◆ すべて議論を前提に、目的の共有を図る点で優れたシステムである。
- ◆ 自治体の利益 = 「住民の満足」 - 「行政コスト」という考えから、発生主義のコ

スト計算の導入を進めている。

- ◆ サービスの品質管理運動なども視野に、将来的には政策形成システムを目指している。

目的体系図(提供資料から)



【F市の場合 総合管理型】

(1) 評価表の項目

評価表の項目	記入の視点や記載例など
施策体系	政策，施策，計画事業，地域別，性質別，事業種別など。計画の政策的な意味を記載。関連マスタープラン，関連実施事業，法令。
目的	事業の実施により実現したい状態を表現。
対象とする市民	実施により利益を受ける人々の総称及び総量
メガトレンド	目的を追求する上で，重要な影響を与える環境変化
対応したい課題	影響を受ける組織上の課題。
制約条件等	当該事業だけでは対応できないことや事業を実施する上で考慮すべき制約条件，他の事業の成否による。
具体的なアクション	当該事業の大まかなスケジュール
地域マクロ指標	事業の最上位に位置付けられる政策目標に対応する指標
成果指標 質的成果 供給量 プロセス	質的成果：事業の成功，失敗を判断するための指標 供給量：事業の実施により利益を受ける利用者の人数など，需要に対してどの程度対応しているか分かる指標 プロセス：事業を利用しやすくするための手続きなどの改善を促すための指標
投入資源指標 予算 人件費 間接費	人件費は，市職員及びパート 間接費は，庁舎管理費，管理部門人件費等を課ごとの配置基準で配賦。
効率性指標	単位あたりコスト，効率性や施設稼働率 以上の3指標は，計画期間において目標・実績値を年度ごとに記入する。
事業費	事業内容・事業料がわかる区分で記載，実施計画の年度（3年）について，総額，国庫支出金，地方債，一般財源などを記載。
体系図（別紙）	目的体系図（業務棚卸） 政策，施策，事務事業の体系を明確化する。

(2) 特徴

- ◆ 基本指標と評価指標という概念を導入している。
- ◆ 市の達成したいビジョンの下に，ビジョン達成のためのゴールと各分野の課題＝戦略的なベンチマークを設定する。このゴールと戦略的なベンチマークを示す指標を基本指標，その下につらなる事業の業績を図る指標を，評価指標とする。
- ◆ 評価指標は，成果指標（質的な評価，供給量，プロセス），投入資源指標（予算，人件費，間接費），効率性指標（業務の改善余地を図る，また，単位あたりコストなど効率性や施設の稼働率）から構成する。
- ◆ 部ごとに相談員を設置して，評価表の記入について相談ができる体制を整備したのが特徴。

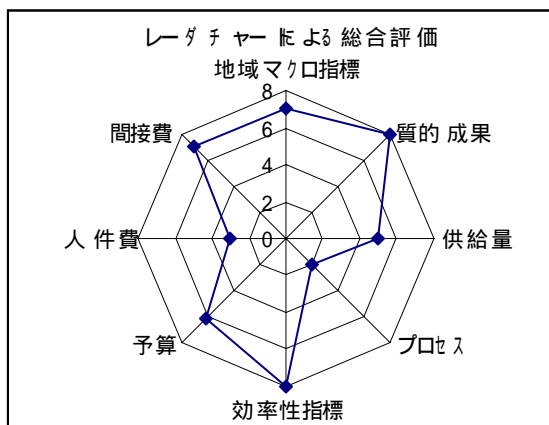
今後の方向であるが、次のようなシステムを目指している。

- ◆ 評価システムを行政需要の把握から政策の実施，評価のプロセス全体をあるべき姿として描いている。

(評価システムの位置付け)

1. 科学的マーケティング手法の導入
2. 財政状況の分析と中長期財政計画
3. 業績評価
 - 実施計画と予算を連動させた行政評価システム
 - 政策目的と事業体系の明確化
4. 目標による管理を基本にした人材管理

- ◆ 査定マニュアルや事業別調書における各指標の判定尺度を標準的に設定し，査定チェックリストを作成。
- ◆ 査定結果（指標）を一覧表にして，記録とし，事業部門と企画部門のコミュニケーションツールとして活用する。
- ◆ 業績評価報告書を作成し，前年度比，他自治体状況などと比較も行う。総合評価はレーダチャートを作成する。



- ◆ また，財政との関係で，ストック&フロー情報，中長期の資金の流れ，貸借対照表などと成果指標情報を相互に活用する。
- ◆ 人事評価システム（管理職）に業績評価システムを取り入れ，個人の業績審査に活用する。また，評価調書に基づき，人材ニーズの把握や優先順位付けを行う。
- ◆ 市民への公表は，指標（現在値，目標値），評価結果の実績，次期計画策定時の評価指標という3段階を検討。

【G市の場合 前年度比較簡潔型】

(1) 評価表の項目

事業の目的	前年度事業成果に対する評価	今後の方向性
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 対象(何・誰を対象) ◆ 手段(どうゆう方法で) ◆ 始期及び終期(いつからいつまで) ◆ 効果(どういう状態にしたいか) ◆ 根拠(法令など) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 対象(行政の事業か,狭すぎないか,広すぎないか) ◆ 手段(最良の方法か,他の事業と重複してないか) ◆ 終期(継続の必要があるか) ◆ 結果(過大な結果をもとめていないか) ◆ 根拠(条例等改正の必要はないか) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 集約・統合 2. 受益とコスト(採算性) 3. 目標値・終期 4. 事業内容の工夫・刷新
評価のランク付 A(効果的な事業であり充実させたい) B(内容は見直すが継続させたい) C(廃止または休止を含め,事業を見なおしたい)		

(2) 特徴など

- ◆ システム的な行政評価は検討中で,職員の自己評価として実施している。
- ◆ 前年度の事業成果を反省して,次年度の方向性を考える評価の原型的なものである

【H市の場合 外部評価型】

(1) 評価表の項目

事業・課題名 (事業費)	事業・課題の内容	日程	評価の対象	コメント	ランク
予算化された事業又は知っておきたい課題・問題		工程 節目 経過時間	事業の進捗等にあたり注目,注意,心掛けるべき点	左に対するコメント	

ランクは, A(委員会で議論), B(3役, 部長会議対応), C(部長対応), D(課長対応)

内部で, 上記事業の洗い出しを経て, Aランクのみ, 次の対象事業表を委員会に提出

事業・課題名	
全体計画	
事業実施の背景・目的	
日程	
評価の対象となる事柄	
コメント	

(2) 特徴など

- ◆ 条例により, 事業評価委員会を設置している。
- ◆ システム的な評価にはいたっていない。若干事業選択基準があいまいな点がある。
- ◆ 評価の視点は, 市のアイデンティティとコンセプトに沿った事業か, 効率的に進められているかの2点。

◆ 委員会の役割は、事業の実施の是非を判断、進行管理、メリット・デメリットを把握し、見直し・継続の是非を判断するとともに改善を検討する。

委員会の権限は、市長に対する意見を述べるにとどまるが、条例は尊重義務を規定している。

【その他特徴的な事項】

(1) 評価項目を点数化してランク付けを行うもの(その1)

部ごとに、A(部全体で30%)、B(40%)、c(30%)に分け、新規事業はAランクとし、Cランクは、実施できない可能性が高いとしているのが特徴。

<p>必 要 性</p> <p>(40点)</p>	<p>市民ニーズ(20点)</p> <p>(視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 請願・陳情・要望の有無 ● 市民意識調査 ● 市長への手紙, FAX ● 市民アンケート結果 <p>市民の当然の権利(20点満点)</p> <p>(視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 根拠法令 ● 市の守備範囲である ● 市民の利便性が向上する ● 代替手段がない
<p>効果・効率性(20点)</p>	<p>(視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 効果目標が確実に達成できる(予測, 指標設定が適切) ● 投資した財源に見合う効果が得られる ● 投入した人員に見合う効果が得られる ● 国・県等の財源手当てがある
<p>公正性(20点)</p>	<p>(視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市民全体を対象にしたもの ● 市民の公平な負担 ● 特定市民・団体の便益でなく, 市民全体の便益になる ● 地域間の格差が是正される
<p>緊急性(10点)</p>	<p>(視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 優先実施の必要性 ● 実施時期が適切
<p>先進性(10点)</p>	<p>(視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 独自性がある ● シンボル性がある(イメージアップ)

(2) 評価項目を点数化してランク付けを行うもの(その2)

評価の基準を明確にして、統一性を確保しようという試みである。

評価基準	点	A	B	C	D	E	得点
重要度	効果性	10 非常に高い (10-9)	高い(8-7)	一応効果有 (6-4)	低い(3-2)	非常に低い (1-0)	
	代替性	10 考えられない (1-9)	難しい(8-7)	少ない(6-4)	何かなる(6-4)	十分可能(1-0)	
	平等性	8 全市民的(8-7)	大部分(6-5)	市民の多く(4)	市民の一部(3-2)	少量(1-0)	
	計画性	6 年次指定(6)	目標指定(5)	必要性指摘(4-3)	構想段階(2)	計画なし(1-0)	
	公益性	6 積極的にすべき(6-5)	すべき(4)	一応すべき(3)	必要性すなわい(2)	疑問(1-0)	
	小計						
緊急度	緊急性	10 至急を要す (10-8)	急ぐべき(7-6)	なるべく早く (5-4)	若干遅れ(3-2)	いつでも良い (1-0)	
	合理性	10 最も妥当(10-8)	妥当(7-6)	一応妥当(5-4)	若干問題(3-2)	妥当でない (1-0)	
	必要性-要望の強	8 全市民的、強い(8-7)	大部分、強い(6-5)	多いやや強い(4)	一部弱い(3-2)	少量、弱い(1-0)	
	適合性	6 最も適合(6-5)	適合(4)	一応適合(3)	あまり適合しない(2)	極めて高い (1-0)	
	水準性-他市との	6 極めて低い (6-5)	低い(4)	ほぼ同様(3)	高い(2)	極めて高い (1-0)	
	小計						
財政状況	将来への財政影響	6 相当収益有 (6-5)	収益有(4)	特に負担無し(3)	負担有(2)	相当負担有 (1-0)	
	補助性	6 2/3以上(6-5)	1/2以上(4)	1/3以上(3)	1/3未満(2)	ない(0)	
	他の財源措置	4 2/3以上(4)	1/2以上(3)	1/3以上(2)	1/3未満(1)	ない(0)	
	適償性	4 2/3以上(4)	1/2以上(3)	1/3以上(2)	1/3未満(1)	ない(0)	
	小計						

部内評価	得点合計	
	順位	

(3) 事務事業評価ワークシートのみを活用する事例

実施計画のヒアリングを踏まえて、課題を再調整し、評価の視点として、解決性（現状、問題、課題、目標レベル）、競合性、緊急性、実効性、効率性、必要性を記入するワークシートを作成。新年度の予算に連動させようという試み。数値目標までには至らないが、「目標意識の徹底」、「事業の展開手法の改善」に主眼を置いている。

(ワークシート)

解決性（現状、問題、課題、目標レベル）	客観的な指標から分析，考察される現状把握，問題整理，課題設定の上，達成目標を明示する。
競合性	市民，民間に委ねられない理由
緊急性	実施しなければならない理由，問題の進行状況や将来予測
実効性	定量的に計れる結果指標
効率性	コスト分析，他団体との比較
必要性	市民ニーズの把握とニーズの大きさ

(4) 事務事業制度研修会のテキストを作成している例

- ◆ 制度の全体像，目的，対象，意義などを分かりやすく解説している。
指標のあり方について一部を抜粋する。

(成果指標の設定の留意点) <ul style="list-style-type: none">◆ 事業の対象者への成果向上の視点で捉えること◆ 現状の数値の有無にとらわれず，まずは素直に対象と意図（ねらい）を明かにすること◆ 共通言語を意識して分かりやすさを追求すること◆ 指標式は前後比較ができるように他律要因を排除すること◆ 成果がでるのに長期間かかる場合は，活動指標と併用する◆ 日常の事務事業遂行の中で成果を把握するよう努めること (指標設定の特徴) <ul style="list-style-type: none">◆ 目的を「対象と意図（ねらい），そして結果」で設定し，対象の変化の度合い，意図の達成度合を成果指標と定義する。◆ 意図（ねらい）のキーワードを複数設定し，その組み合わせによって本来目的の達成度と副次目的の達成度，マイナス要因の緩和度を加味した成果指標設定を行う。◆ 政策体系を設定しておくことにより，政策 施策 基本事務事業合いだの成果指標の関連が系統だっつかめ，下位活動のどこに成果向上余地があるのかが把握できる。

- ◆ また，実施にあたって庁内公募の作業部会を募集し，施策体系部会，児童青少年部会，窓口施設部会，第一，二，三高齡福祉部会，第一，二，三建設部会を設置している。モデル事業の評価や指標の整理，評価表の検討などを現場職員の手で行い，職員意識の改革を併せて行う実践的な試みとして注目される。

(4) その他

- ◆ 評価指標のほか，それに代わる評価方法として専門家や新聞記事による評価を挙げる自治体が見られた。