

**多摩市における行政評価の手法並びに評価への市民参画のあり方について
～『市の実施する事業を総合的に捉えた評価について』～(答申)**

多摩市自治推進委員会は、市長から諮問のあった標記について、次のとおり取りまとめたので答申します。

答申にあたって

行政評価の手法等について様々な考え方や方法がある。また、評価の対象によって、手法等は変ってくる。

従って、当委員会で提案する行政評価の手法等は、標準的な指針を定めるものであり、具体的な評価にあたっては、その対象事業の特性に応じて適切かつ柔軟に実施するとともに、さらに手法等についても実施の過程を通じて、たえず改善していく必要があることを付言する。

平成 17 年 8 月 8 日

多摩市自治推進委員会

答 申 事 項

1．行政評価の目的

市の実施する事業は、市民ニーズを踏まえ、市民サービスを提供するもので、市民生活に密接していることから、目的・コスト・手法・結果や効果について、測定、分析、評価し、市民の関心や要求等に応えることが必要である。そのため次の目的にたった行政評価を実施することを提案する。

(1) 情報の共有－市民に対する説明責任

事業の目的、取り組み状況、事業コストを含めた結果及び成果の数値等による評価を、分かりやすく示すことにより、「説明責任」、「情報共有」の手法のひとつとして行政評価を活用すること。

(2) 効率的で質の高い行政の実現－施策、事務事業の改善

市の実施した事業の目的や手段、進め方を絶えず点検し、個々の事業についての需要や課題を把握し、それに基づいた継続的な改革・改善及び目標自体の妥当性や費用対効果の視点での評価等により、効率・効果的な行政運営の構築へとつなげること。

(3) 成果重視の行政への転換－職員の意識改革

成果を意識した事業の計画と実施により、市民満足度の向上を考え、「市民が何を得、どのような変化があったか（成果実績）」を重視し、効果・効率の向上を目指すこと。

また、市の職員が自らの仕事に明確な目標を持ち成果をあげていくことが、行政運営をより効果的・効率的に変えていく原動力となるため、成果を重視した目標を掲げた事業実施により、市民満足度の向上を目指すこと。

(4) 市民参画、市民協働の実現

行政サービスの受益者であり担い手でもある市民が、自ら事業に参画し協働できる具体的な仕組みを構築すること。

2．行政評価の実施体制

評価の実施においては、まず事業実施者である行政による自己評価が必要であり、多摩市においても、現在、試行中であるが、行政の評価のみでは、市民感覚とかけ離れる事もあり、評価の客観性、透明性を確保するため、事業実施当事者以外の視点による評価、サービス受益者等による評価も必要である。

なお、一口に市民の立場と言っても、納税者としての市民、サービス受益者としての市民、サービス提供者としての市民の3つの立場があり、この3つの視点をトータルに組み込む必要がある。

(1) 内部評価

市は事業実施（Plan、Do、Check、Action）の一環として、原則、予算事業を単位とする全ての実施事業について評価することが、効率的で質の高い行政の実現を目指すためにも、また、毎年ゼロベースでの予算編成のためにも重要である。これらのことから、原則、義務的経費等の事業を除く全ての予算事業について評価することが求められる。

(2) 外部評価（市民協働型評価）

行政評価の客観性・公平性を確保するとともに、市民視点での評価を重視するため、行政当事者ではない第三者的立場での評価を実施し、事業の改善等に反映させることが重要である。この外部評価手法における市民の関わりは、市民が参画・協働していると実感が持てる機会を設定することが必要である。

また、多摩市自治推進委員会の所掌範囲である自治の推進の観点から、行政評価に当委員会に関わることは、市政を監視するという機能と合致するため、実施事業の評価に積極的に関わることを望ましい。この場合、外部評価機関(評価者)の組織のあり方は概ね次のとおりである。

*評価委員会

ア 位置付け

多摩市自治推進委員会において行政評価の手法等を審議したこと、及び、当委員会の主な役割が市民の視点からの市行政のチェックと市民参画、市民協働の保障であることを考慮して、評価委員会は多摩市自治推進委員会のもとに設置する(行政評価)分科会とする。

イ 構成

評価委員会は、多摩市自治推進委員及び行政評価専門委員で構成し、全体として10名以内が望ましい。

- ・行政評価専門委員は、学識者の中から市長が委嘱する。
- ・行政評価委員会の委員長は、互選とする。

ウ 権限

毎年度の行政評価の基本方針並びに対象事業の決定及び市民協働における最終的な評価は自治推進委員会が行い、情報、データの収集、その他の評価に関することは全て評価委員会（行政評価分科会）が行う。

3. 外部評価の対象事業

外部評価はその効果及び関係事務の負担等を考慮して、評価委員会において重要度の高いものを選定して行うものとする。その選定の基準は、次のとおりとする。外部評価の対象として最も必要性が高く、効果のあるのは、新たに施策、事務事業を実行するにあたって行う事前評価であり、これについては、特に適時、適切に行う必要があるが、行政評価の対象となるのは、事実上実施中の施策等が大部分を占めると思われているので、情報を共有するとともにその改善、見直しを図ることが主な目的となる。

(1) 外部評価を実施する対象事業

- ア 新規事業については、市民生活及び市財政に与える影響の大きい一定規模以上の事業（ソフト事業：予算規模1,000万円以上、ハード事業：同1億円以上）。
- イ 既に実施している事業については、アの要件を満たしたうえで、市民から評価に対しての要望の強い事業、及び市から要望のあるもの等から選定する。
- ウ レベルアップ事業については、そのレベルアップ部分がアに該当する場合とする。
- エ 主要事業については、3年中に一度は評価することを目標とする。

(2) ある程度のまとまりのある事務事業または施策を単位とすることも可能。

評価の対象は原則的には事業レベルであるが、外部評価の性質上、市民の視点で評価がしやすいよう、幾つかの事業をまとめた単位（または、施策レベル）も可能とする。

(3) 対象事業から除外するもの

ア 事業の計画、実施の段階で、審議会等を通じて市民が参画し、実質的に評価しているもの。

イ 公債費、その他の債務の返済等義務的なもの。

ウ 法令により、市として裁量の余地の少ないもの。

4．外部評価の時期

事前、途中（進行中）、事後の各段階における評価の利点は次のとおりであり、各々を組み合わせた評価の実施が望ましい。

現実的に途中評価は、進行管理・課題解決の観点から早急な対処として有効であるが、事業実施において、利用者の声を聞く姿勢、また、アンケートを行う等臨機応変に事業を改善していく職員の日常の努力に負うところが大きく、職員の意識改革が前提である。

(1) 事前評価

市民が評価に関わる上で、最も望ましい時期である。特に、事前評価に市民が参画することは、市民が責任を持つことにつながり、また、課題や目標設定の段階で様々な検討を経ることが事業実施の改善にもつながることからも、有効な評価である。

(2) 事後評価

事業の実績や成果等を吟味し評価することで、より具体的な改善等の見通しを示すことが可能である。なお、事業の決算額を踏まえた評価結果が次の予算編成に反映できるよう、実施の時期を工夫する必要がある。

(3) フォローアップ評価

既に多摩市においては、審議会等により計画等の段階において市民参画を実施している。このような場合、同じ審議会等が客観的かつ公正な立場で、その事業について一定の時期を定めた継続的なチェックをすることが、行政評価の趣旨からも、また市民参画、市民協働の観点からも望ましいと考える。これは、市民参画による検討結果が、その後どうなったかがわからないといった市民の声に対応するとともに、評価の前提となる市民の事前知識習得の面からも合理性があり、市民と行政が協働で事業のフォローアップをしていく進行評価を兼ねることにもつながる。

5．評価の方法

現在、多摩市において試行により実施している行政評価は、政策と事務事業の2層構造であるが、政策と事務事業との関係が連動していない。政策評価においては、現在、取り組んでいる第四次多摩市総合計画後期の見直しの中で、政策の成果を図る指標を明確化しておき、その目的達成に向けて事業が有効かどうかを図れるような仕組みにしていく必要がある。

(1) 指標について

指標は、客観性だけでなく、市民にもわかりやすい指標であることが求められ、指標の

決定においても、市民参画・協働手法を採り入れることが望ましい。指標設定の意味は、事業計画、事業実施、事後の評価を通じ、目標を明確化し、課題を把握し、解決に向けて改善するためであって、事業実施の一連のサイクルで評価のフローを意識する必要がある。

(2) 客観性の担保

評価は誰が見てもわかるように、主観的・恣意的な要素をできるだけ排除する必要がある。現在実施している事業カルテについて考えると、有効性、経済性等、評価項目に重複している要素があること、客観的なデータが少ないこと、また、A Bの2段階評価は心理的な偏りが見られること等の問題点があるので、大幅な見直しが急務である。

評価は、その重要性と理解しやすさを考慮した評価段階及び評価基準を示し、その判断の根拠を具体的に説明することとする。なお、評価段階は結果を示すものであって、必ずしも直接政策上の提案をするものではないが、方向としては、事業の改善、手法の再検討、抜本的な見直し、廃止・縮小を含めた再検討等の意味を持つ。

なお、外部評価における行政評価票及び評価段階、評価基準は別添のとおりである。

(3) 根拠本位

最も重要なことは、その評価基準によるランク付けよりも、なぜそのような評価をした根拠を明らかにすることである。

また、評価並びに今後の方向性についての項目では、その理由が重要であることから、評価し判断した根拠をできるだけ客観的に、他市（他自治体の類似事業の手法等の例示、多摩地域26市平均のコスト等）、又は、民間企業等のデータとの比較を取り入れ比較検討を行う必要がある。

(4) 評価内容

評価の視点においては、評価項目及び手法の再考において、次のことを留意する。

ア 評価項目

主として次のような視点から、事業の内容・実績を分析し、評価する。

- ① 必要性
 - ・市民ニーズは大きいか（事業により、質の面、量の面がある）
 - ・市民ニーズに応えるために有効妥当な手段か
 - ・行政で担当するのが妥当か
- ② 経済性、有効性
 - ・適する事業規模か
 - ・経費に見合った効果があるか
 - ・必要な効果がより少ない経費で得られたか
 - ・同じ経費でより大きな効果を得る方法か
- ③ 公平性
 - ・サービスの受益と費用の負担は公平か
 - ・受益者の負担(利用料等)の積算は妥当か
- ④ 市民参画と協働
 - ・市民参画と協働が保障されているか
 - ・サービスを受ける市民の満足度は高いか
- ⑤ 緊急性
 - ・他の事業より優先して緊急に実施する必要があるか（新規事業における事前評価時）

イ 評価手法

行政評価の客観性、公平性を確保するため、次のような方針にたって、情報などを収

集、分析し判断する。

- ①情報等は、客観的な分析のため、出来るだけ数値化すること。
- ②情報等は、傾向を知るため、出来るだけ経年的に示すこと。
- ③目標、基準等は、成果測定に不可欠であり、数値化して示すこと。
- ④上位の政策または関連する事業について説明すること。
- ⑤民間団体または他の地方自治体の類似のサービスと比較すること。

ウ 市民参画・市民協働

行政評価への市民参画及び市民協働を徹底するため、評価対象事業の選定から、評価にいたる各過程を通じて自治基本条例で定める適切な手段を通じて、市民の要望・意見を聴き、それを行政評価に反映させる必要がある。特に、評価委員会の最終評価にあたっては、事前に市民からの意見を聞かなければならない。

6．評価結果の公表及び施策への反映等

市は、市民協働による外部評価を受けたときは、それらの結果を公表するとともに、市の実施する施策へ反映することが重要である。

- (1) 市は、評価委員会の評価に協力しなければならない。
- (2) 市は評価書を受け取った後、すみやかに意見を付して公表すること。
- (3) 市は、評価結果を尊重するとともに、その反映状況を毎年定期的に報告すること。
- (4) 評価結果は、情報共有の観点から市議会に送付すること。

7．その他

多摩市自治推進委員会において、様々な角度から審議を行ったが、行政評価の今後を見据えた意見もあったことから、これから行政評価制度を構築していく上での参考としていただきたい。

- 段階的な改善や、事業の分野や内容によった評価方法の差別化などを適宜実施し、市民や職員が改善成果をより実感できるような柔軟性のある評価システムとすることも検討していくことが望ましい。
- 事業カルテの様式の修正をする際には、評価の目的を明確にしておくことが大前提であり、職員の意識改革、市民への説明責任という行政評価の目的が生きるように留意しておく必要がある。
- 評価が市の組織の中で形骸化しないためには、職員の負荷を下げる必要があり、内部評価における行政評価票（事業カルテ等）については、弾力的な運用を踏まえて簡略化することも可能とする。
- それぞれの部署が専門的な分野での評価を実施しようとする場合、事務の合理化の面からも、事業カルテを使った評価を活用できるようにし、必要に応じ特定課題等を評価するオプション項目を追加するという、行政内部共通のデータベースとすべきである。そのためには、一定の精度を持った記載をそれぞれの部署が意識して作成する必要がある。
- 評価はマイナス面を指摘するだけでなく、良い面での評価も重要であり、内部評価、外部評価ともに、そのような視点からの評価も必要である。

