

# 高松市行政評価システム 基本方針

平成22年10月

企 画 課  
人事課行政改革推進室

# 目 次

## はじめに

I	これまでの行政評価 .....	1
II	これからの行政評価 .....	1

## 基本方針

I	行政評価導入の目的 .....	3
II	行政評価の仕組み .....	3
1	評価の体系 .....	3
2	評価の種類とその役割 .....	4
III	行政評価の体制 .....	4
1	評価体制 .....	4
2	各部門間の連携・協力体制 .....	5
IV	行政評価の方法 .....	7
1	評価の時期 .....	7
2	目的と指標の設定 .....	7
3	評価の視点 .....	8
4	評価項目 .....	8
5	行政評価システムの年間運用スケジュール予定 .....	9

## はじめに

### I これまでの行政評価

本市における行政評価は、平成11年3月に策定した行政改革計画に、「施策の選択と重点化による事務事業の抜本的見直し」の具体的方策として「事務事業評価システムの検討」を掲げ、12年度に「行政活動の適正化・効率化・高質化」、「市民への説明責任の向上」、「組織全体の意識改革」を推進するためのシステムとして構築し、98事業の事務事業評価から始まりました。

その後、二次評価体制の整備、評価対象事業の選定方法、評価方法等を改善するほか、17年度には、市民で構成する行財政改革推進委員会による外部評価を導入しました。

その結果、これまでの事務事業評価は、新規事業に対する判断（採択、不採択等）や、テーマ設定等により抽出した事業に対する判断（継続、改善、廃止等）に有効に作用し、貴重な財源の効率的、効果的な配分などに寄与してきました。

しかし、評価対象が一部の事務事業に留まっているため、市政運営を総合的にとらえ、市民に分かりやすく説明したり、まちづくりの基本方針である総合計画の進行管理や体系別政策・施策の成果分析や評価するまでには至っておらず、説明責任を果たすことや政策・施策の見直しにつなげる仕組みづくり等が課題となっています。

### II これからの行政評価

本市を取り巻く環境は、行政評価に取り組み始めたときから著しく変化しており、厳しい財政状況が続く中、限られた資源を有効に活用するなど、更なる効果的・効率的な市政運営が求められています。

このような中、平成20年度に「第5次高松市総合計画（以下「総合計画」という。）」を策定し、目指すべき都市像「文化の風かおり 光かがやく 瀬戸の都・高松」を掲げ、その実現のため、市民や市民活動団体等の参加・協働も進めながら多様なパートナーシップのもと、各種施策を推進しています。

そのため、今後、事務事業等を実施するに当たっては、市民に対して、「どのような目標のもと、どれだけのコストをかけて、どのような成果をあげたか」を数値で表すなど、可視化することで、分かりやすく説明したり、目指すべき都市像の実現に至るプロセスを明確に伝えることなどが重要になってきます。つまり、これからの行政評価は、評価結果を公表し、市民からの意見を反映した施策を推進するための、市民との新たなコミュニケーションツールや、広報ツールとして活用を図ることが大切となります。

また、これと同時に、市政運営上、最上位に位置付けられる総合計画を効果的・効率的に推進するため、その施策体系に基づき進行管理を行うことが重要となってきます。

このようなことから、行政評価システムの構築に当たっては、評価の正確性・迅速性の確保、評価事務の効率化等に努める中で、新たに、事務事業より上位の評価を実施し、より広い観点から、まちづくりの進捗状況を把握し、さらなる事務事業等の改革・改善に取り組むとともに、評価結果等を公表することとします。

また、本システムは、財務会計システムと連携させ、全庁的・統一的なマネジメントシステムとして、より効果的なものへと発展させることとし、目標設定と適切な評価により、コストと品質の双方に配慮した最大限の市民サービスを提供しようとする「高松版ベストヴァリュ―<sup>※</sup>」の確立を目指します。

※ベストヴァリュ― (Best Value)

イギリスのブレア労働党政権が、「限られた資源の中で最大の行政サービスを提供するための手法」として、1997年に提唱した制度。行政サービスにおいて、支出に対して得られる価値を最大化することを目指し、地方自治体に行政サービスを見直し、継続的に改善していくことを義務付ける制度でもある。イギリスでは、このベストヴァリュ―の枠組みを利用し、2002年には、地方自治体による行政サービスの改善と地域住民生活の質の向上を目的に、「包括的業績評価制度 (CPA)」を、その後、CPAは時限立法であったため、2009年からは警察など、地域全ての公共機関も対象として、地方自治体を総合的に評価する制度「包括的地域評価制度 (CAA)」を導入している。

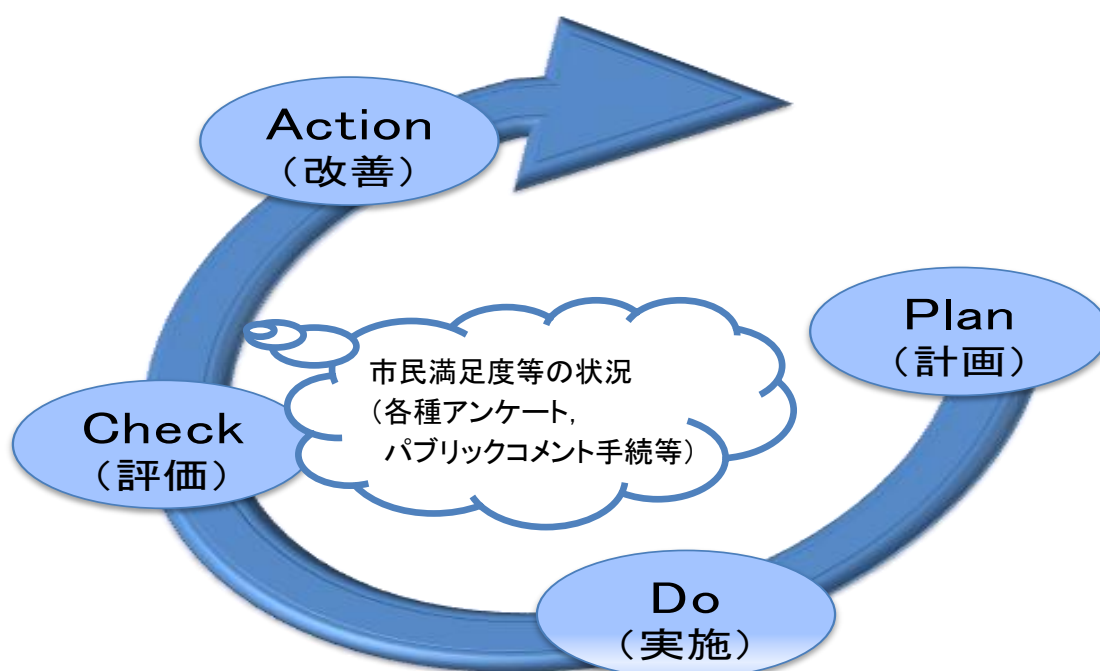
#### 【総合計画の適切な進行管理】

この総合計画は、行政評価システムの導入を図り、Plan (計画) - Do (実施) - Check (評価) - Action (改革・改善) のマネジメントサイクルによる進行管理を行います。

また、この行政評価システムの導入により、市民へのアカウンタビリティ (説明責任) の向上や市民の行政サービスに対する満足度の向上、職員の意識改革の実現、効率的な行政運営の実現を図ります。

なお、この進行管理を行うに当たっては、総合計画の体系別の各施策に、それぞれ目標を設定し、その達成度等の評価を行うとともに、市民満足度調査やパブリック・コメントなどを実施し、市民の声を反映させた施策・事業の推進や見直し、重点化に努めます。

(第5次高松市総合計画より)



## 基本方針

### I 行政評価導入の目的

#### ○ 説明責任の全う

行政活動が、どのような目標を掲げ、どれだけのコストを投入して実施し、結果としてどのような成果をあげたか等を分かりやすく公表することにより、市政の透明性を確保し、説明責任を全うします。

#### ○ 職員の意識改革

職員一人一人が、行政活動の目標やコスト等を意識し、目標達成度や費用対効果等の視点から見直すことにより、課題発見能力、分析力、企画立案力等の政策形成能力の向上を図り、経営的視点を持った職員へと意識改革を図ります。

#### ○ 総合計画の適切な進行管理

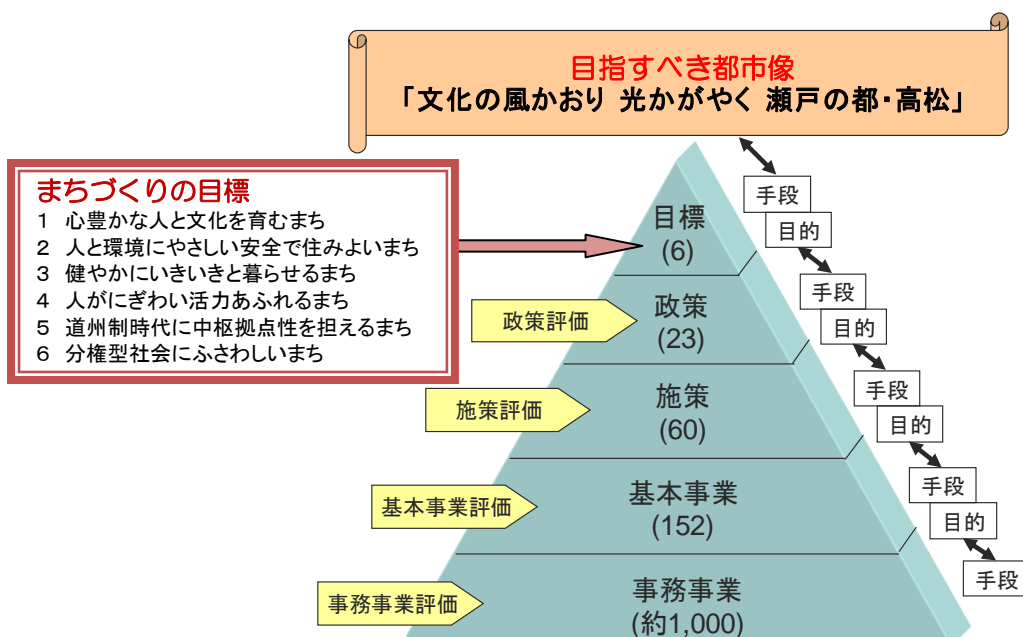
総合計画の体系に基づき、成果主義や顧客（市民）主義等を導入した評価（Check）と、これに基づく改革・改善（Action）を実施するとともに、財務会計システムと連携し、「計画（Plan）－実施（Do）－評価（Check）－改革・改善（Action）」のサイクル（PDCA マネジメントサイクル）による総合計画の適切な進行管理を実現します。

### II 行政評価の仕組み

#### 1 評価の体系

総合計画は、本市の目指すべき都市像「文化の風かおり 光かがやく 瀬戸の都・高松」を頂点とし、6つのまちづくりの目標の下に、政策、施策、基本事業、事務事業の4つの階層によって体系が構成されており、評価はこの体系に基づき実施します。

各階層間は、上位と下位が目的（上位）、手段（下位）の関係になっており、上位への貢献度を計ることにより、一元的な行政評価の仕組みを目指します。



## 2 評価の種類とその役割

評価は、総合計画の体系に基づく4つの階層において、それぞれ実施し、その役割は次のとおりです。

### (1) 政策評価(23)

政策は、6つのまちづくりの目標の下に、その実現に向けて取り組むべき課題として位置付けています。

評価結果は、政策の見直しのほか、施策の再構築や重点化等、政策を推進するための方針決定等に活用します。

### (2) 施策評価(60)

施策は、政策の下に、分野ごとの方向性を示す課題として位置付けています。

評価結果は、施策の見直しのほか、基本事業の再構築や重点化等、施策の選択と集中を図る重点化方針の決定等に活用します。また、主要施策の成果等説明書の作成にも活用します。

### (3) 基本事業評価(152)

基本事業は、施策の下に、一定の方向性を示す課題として位置付けています。

評価結果は、基本事業の見直しのほか、事務事業の再構築や重点化等、事務事業の連携効果を高めるために活用します。

### (4) 事務事業評価(約1,000)

事務事業は、基本事業の下に、その目的を達成するために実施する具体の事業であり、本システムにおける基本単位として位置付けています。

評価結果は、事務事業の見直し等、事務事業の改革・改善に活用するほか、上位の評価に活用します。

## Ⅲ 行政評価の体制

### 1 評価体制

評価は、一次評価および二次評価の2階層で行うほか、第三者による客観的な評価として外部評価を実施します。

#### (1) 上位評価(政策、施策、基本事業の評価)の体制

上位評価は、総合計画の体系に基づき、政策、施策、基本事業ごとに実施します。また、上位評価は、関係部局が複数にまたがる場合があるため、一次評価および二次評価のそれぞれに評価責任者を置きます。評価責任者は、関係部局と協議・調整をした上で評価を実施します。

なお、一次評価責任者は所属長とし、二次評価責任者は部局長とします。

また、二次評価責任者が実施した上位評価の結果は、政策的判断等を行う会議において報告し、確定します。

#### (2) 事務事業評価の体制

事務事業評価は、事務事業を実施する所属長を一次評価責任者とし、事務事業を所管する部局長を二次評価責任者とします。

### (3) 外部評価の体制

施策評価における外部評価は、市民満足度調査の結果を活用します。

また、事務事業評価における外部評価は、市民で構成する委員会において実施します。

※ 政策，基本事業に対する外部評価は，今後，システムを運用する中で，その具体的な取組方法等を検討します。

#### 【評価階層ごとの評価責任者等の関係図】

	一次評価 責任者	二次評価 責任者	外部評価	評価の 報告・確定	評価反映	評価時期
政策 (23)	施策を主に 所管する所 属長	一次評価責 任者の属す る部局長	検討課題	政策的判断等 を行う会議 (政策会議， 行政改革推進 本部会等)	政策の方針	事中・事後評価
施策 (60)	基本事業を 主に所管す る所属長	一次評価責 任者の属す る部局長	市民満足度 調査		施策の重点化 方針	
基本事業 (152)	事務事業を 主に所管す る所属長	一次評価責 任者の属す る部局長	検討課題	上位の評価 (政策・施策 評価)が確定 することによ り確定	事業連携効果	
事務事業 (約 1,000)	事務事業を 実施する所 属長	事務事業を 所管する部 局長	評価対象を 選定して実 施し，市長 に報告		各事務事業の 改革・改善	

## 2 各部門間の連携・協力体制

行政評価システムの運用に当たっては、効果的かつ円滑に推進するため、次の5つの観点から、企画、人事、財政、行政改革を担当する部門（課）が相互に連携・協力して、行政評価システムの活用を図ります。

### (1) 事務事業改善

著しく社会経済情勢が変化する中、効果的・効率的な事業運営を図るため、計画（Plan）・実施（Do）重視の事業展開から、評価（Check）・改善（Action）にも積極的に取り組み、PDCAサイクルを確立します。

また、事業目的を可視化・明確化するため、数値化した成果指標等を設定し、適切に進行管理を行います。

これにより、成果の向上やコスト縮減などを図り、費用対効果の最大化を目指します。

### (2) 予算編成

厳しい財政状況が続く中、成果を踏まえた予算編成を行うため、評価結果に基づく財源の適正配分方法を検討します。

また、柔軟に外部環境の変化に対応できる事業運営を行うため、各部局への予算編成の権限移譲を検討します。

これにより、施策の選択と集中を図るとともに、各部局が責任を持って事業に取り組み、限られた財源の効果的・効率的な活用を目指します。



### (3) 組織・定員管理

行政組織の簡素・効率化が求められる中、人員の適正配置を推進するため、事業（業務量）と人員との関係の的確な把握に努めるとともに、簡素で効率的な事業運営体制を形成するため、適切に組織機構の見直しを行います。

また、マネジメント能力等、職員の能力向上と意識改革を図るため、職員研修制度の充実に努めます。

これにより、職員定数（人件費）の適正化を図るとともに、事務効率を向上させ、効果的な事業運営を目指します。

### (4) 情報公開

市民と市政に関する情報を共有することが求められる中、市政の透明性を確保するため、行政評価の内容をホームページ等で公開します。

また、行財政運営の状況を積極的に市民へ分かりやすく伝えるため、予算体系だけでなく、総合計画の施策体系に基づく資料を作成します。

これにより、市民への説明責任を全うするとともに、市民が市政に関心を持ち、参画しやすい開かれた行政を目指します。

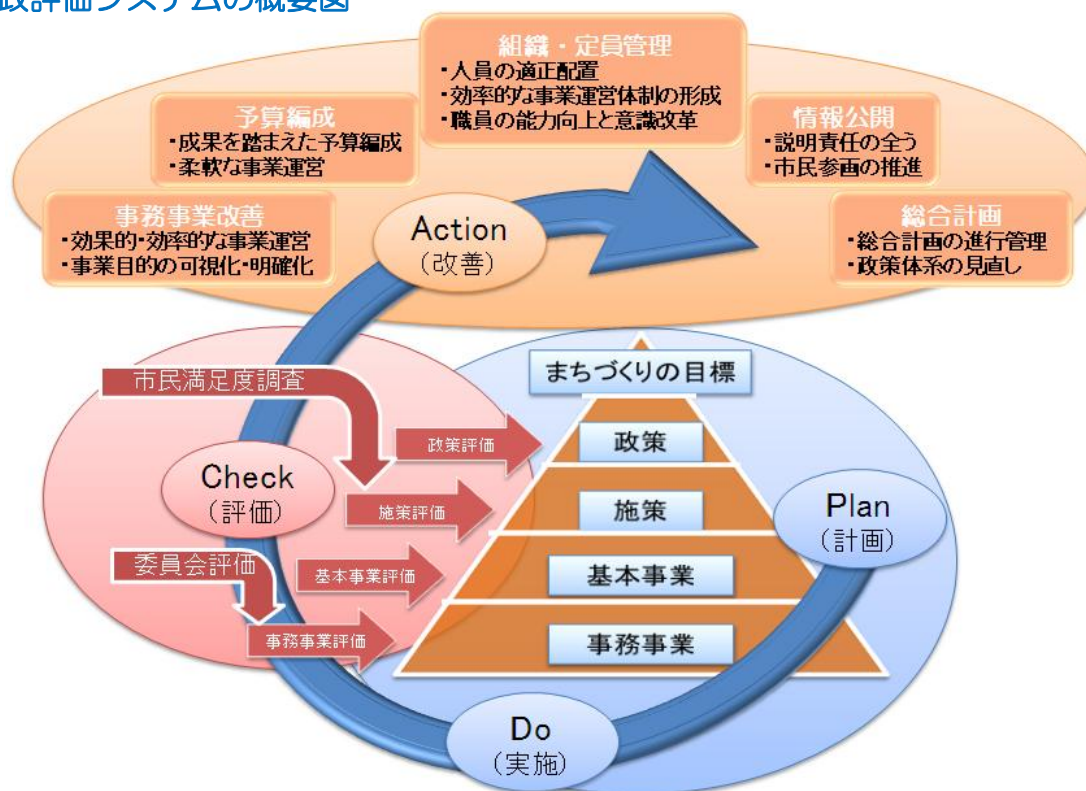
### (5) 総合計画

目指すべき都市像の実現に向け、総合計画の適切な進行管理を行うため、総合計画の体系に基づき行政評価に取り組み、施策目標等の達成状況の把握に努めます。

また今後、より成長・発展した都市となるため、次期総合計画の政策の方針の決定および政策体系の見直しに当たっては、今期総合計画の行政評価の結果を活用します。

これにより、目指すべき都市像の実現に至る過程を可視化するとともに、長期計画（総合計画）におけるPDCAサイクルの構築を目指します。

## 行政評価システムの概要図





## IV 行政評価の方法

### 1 評価の時期

行政評価を実施する時期は、(i) 翌年度以降に実施する事務事業等の計画内容を評価する「事前評価」、(ii) 前年度に実施した事務事業等の実績を評価する「事中評価」、(iii) iiのうち、終了した事務事業等の実績を評価する「事後評価」、の3つがありますが、本市では、(i)を事前評価として、(ii)、(iii)を事中・事後評価として実施します。

#### (1) 事前評価

事前評価は、翌年度以降に取組む新規事業等を対象として実施し、事業の採否等の判断を行い、翌年度の予算編成に反映させます。

#### (2) 事中・事後評価

事中・事後評価は、前年度に実施した全事務事業と、政策、施策、基本事業を対象として実施し、それぞれの階層における目標達成度等の成果や妥当性、有効性等の評価結果に基づき、拡充・継続・廃止など適切に計画を見直し、翌年度の予算編成に反映させます。

### 2 目的と指標の設定

行政評価を実施するに当たっては、各階層で目的を明確にするとともに、適切な指標を設定し、その達成状況等の成果を確認する必要があります。

#### (1) 目的

目的とは、どのような「対象」を、どういった「手段」によって、目指す「意図」の状態にすることにより、どのような「結果」を生み出すのかを明らかにすることです。

○対象：事業を通じて働きかける相手のこと

(人やモノ)

○手段：「対象」に対して実施する事業内容（活動）のこと（事務事業評価のみ）

(事務事業の具体的な方法、手順)

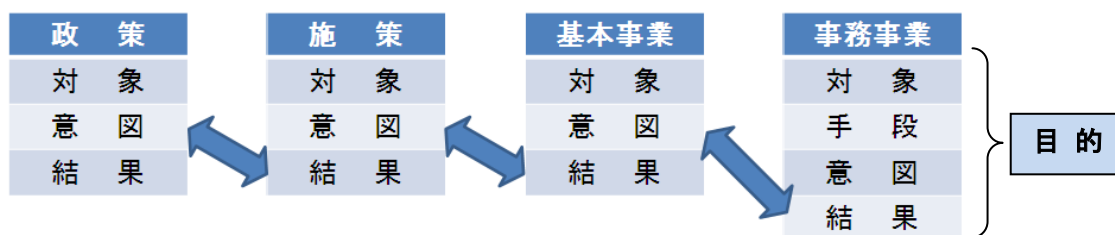
○意図：「対象」を「手段」によって、目指している状態のこと

(活動によって対象を変化させる直接的なねらい)

○結果：「意図」の達成によって、上位の階層に貢献する内容のこと

(上位の階層の意図)

なお、総合計画の体系において、それぞれの階層の「意図」と「結果」の関係は、次のように、上位の「意図」が下位の「結果」となります。



## (2) 指標

目的を達成するために、具体的な指標を定め、数値目標を設定します。

- 対象指標：「対象」の大きさや範囲を表すもの
- 活動指標：「手段」による事業内容（活動）の大きさを表すもの
- 成果指標：「意図」の達成度を表すもの
- 効率指標：活動指標の1単位当たりのコストを表すもの

指標名	事務事業		政策・施策・基本事業	
	指標	数値目標	指標	数値目標
対象指標	○	△	○	—
活動指標	○	○	—	—
成果指標	○	○	○	○
効率指標	○	△	—	—

※「○」は原則必須  
「△」は任意  
「—」は不要

## 3 評価の視点

行政評価は、妥当性、有効性、効率性の3つの視点から評価を行います。

### (1) 妥当性の視点（妥当性評価）

実施主体や対象の妥当性、上位施策等への貢献度、事業を廃止・休止した場合の影響、市民協働の実施状況等の視点から評価するもの

### (2) 有効性の視点（有効性評価）

事業の成果を向上させる余地、業務執行上の見直し、成果の達成度等の視点から評価するもの

### (3) 効率性の視点（効率性評価）

成果を達成するための活動量、コスト縮減等の視点から評価するもの

## 4 評価項目

妥当性評価、有効性評価、効率性評価の評価項目は、概ね次のとおりとするとともに、各評価項目に評価点数を配分し、評価結果を数値化・ランク化します。

### (1) 政策、施策、基本事業評価

区分	評価項目
妥当性評価	方向性（前年度示した方向性の実現状況や重点化の方向性）
	上位への貢献度
有効性評価	成果の達成度（成果目標に対する実績の状況）
	環境変化への対応（社会経済情勢や市民ニーズへの対応状況）
効率性評価	コスト縮減の有無（受益者負担の適正性を含む。）

(2) 事務事業評価

区分	評価項目
妥当性評価	実施主体の妥当性（実施の義務的要因の有無等を含む。）
	上位施策等への貢献度
	対象の妥当性（対象の適切さ，対象の拡大・縮小の余地）
	事業を廃止・休止した場合の影響
	市民協働の実施状況
有効性評価	事業の成果を向上させる余地の有無
	業務執行上の見直しの有無
	成果の達成度（成果目標に対する実績の状況）
効率性評価	成果を達成するための活動量（活動目標に対する実績の状況）
	コスト削減の有無（受益者負担の適正性を含む。）

5 行政評価システムの年間運用スケジュール予定（平成23年度～）

区分	対象	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事前評価	新規事業 重点取組事業				計画書作成, 事前評価(一次, 二次)		ヒヤリング, 示達調整	政策会議	示達				HP公表
							外部評価						
事中・事後評価	事務事業	一次評価	二次評価		評価確定			HP公表					
	基本事業 施策		一次評価	二次評価	活用	評価確定		HP公表					

※ 政策評価は、今後、その具体的評価方法等を検討します。

また、基本事業評価は、当面は事務事業評価の結果を基に実施しますが、政策評価と併せてその評価方法等を適切な時期に見直しします。