

4. 平成28年度の成果

4-1. 指標の見直し

外部評価委員会では、各事業について6つの観点から評価を行った。今年度の対象は9事業であるため、評価した項目数は54に及ぶ。その中で「妥当でない」と評価されたものは5事業9項目であった。

このうち、事業の進捗状況や成果を測り、事業のあり方を評価する上での判断材料の一つとなる「活動指標」及び「成果指標」に関するものが4事業5項目を占めている。

表3. 「活動指標」「成果指標」の評価結果と対応方針における見直しの有無

事業名	活動指標		成果指標	
	評価	見直し	評価	見直し
町民の森指定奨励事業	○	無し	○	無し
公園緑地整備事業	○	無し	○	無し
公共下水道整備事業	○	無し	○	無し
経営所得安定対策事業	○	無し	×	有り
遊休農地解消・農地集積事業	○	数値変更	×	有り
防犯対策事業	×	有り	×	有り
消費行政推進事業	○	無し	×	有り
動物愛護事業	○	無し	○	無し
リサイクル事業	○	無し	○	無し

※「○」は「妥当である」、「×」は「妥当でない」を示す

妥当でないと評価を受け、指標の見直しがなされたものが4事業4項目、妥当であると評価されたが、数値目標の変更がなされたものが1事業1項目となった（上表灰色欄）。

例えば「遊休農地解消・農地集積事業」では、成果指標を事業の目的に合わせて「遊休農地解消面積」及び「農地集積面積」に修正された。また、「防犯対策事業」では、犯罪発生件数を徐々に減らしていく目標設定から、県内市町村刑法犯犯罪率ワースト順位を最下位にする目標に変更され、「消費行政推進事業」では事業の周知に関する指標を変更し、「ニセ電話詐欺の認知被害件数」及び「ニセ電話詐欺の認知被害額」をそれぞれゼロにする目標に見直しがされた。

4-2. 取組方針の改善

事業の改善につながる評価項目として、「方向性」「業務改善」「取組方針」を設定している。その中で「妥当でない」と評価されたのは、1事業、3項目であった。

表4. 「方向性」「業務改善」「取組方針」の評価結果と対応方針における見直しの有無

	方向性		業務改善		取組方針	
	評価	見直し	評価	見直し	評価	見直し
町民の森指定奨励事業	×	内容改善	×	有り	×	有り
公園緑地整備事業	○	無し	○	無し	○	無し
公共下水道整備事業	○	無し	○	無し	○	無し
経営所得安定対策事業	○	無し	○	無し	○	有り
遊休農地解消・農地集積事業	○	無し	○	無し	○	有り
防犯対策事業	○	無し	○	無し	○	有り
消費行政推進事業	○	内容改善	○	無し	○	有り
動物愛護事業	○	無し	○	無し	○	有り
リサイクル事業	○	無し	○	無し	○	有り

※「○」は「妥当である」、「×」は「妥当でない」を示す

「方向性」「業務改善」「取組方針」について「妥当でない」と評価された町民の森指定奨励事業では、2項目について見直しがなされている。具体的には「町民の森を広く知らしめようという努力が感じられない」、「利用者の観点が無い」といった意見に対し、担当課として「町民の森の周知・啓発に努める」、「恩恵をなるべく多くの町民が享受できるように、利用者増につなげる対策を里親等と話し合い、施設の改善等を検討する」という方針が打ち出された。

また、「妥当である」との評価を得たものの、委員の意見等を踏まえ、見直しを行ったものが4事業、4項目存在する(評価が「○」、見直しが「有り」)。例えば「動物愛護事業」については「民間でできるものは民間で行うべきであり、同様の活動をしているNPO法人などに任せるべき」「目標に対する評価が分かりにくい猫も登録制にする検討すべき」との意見を受け、担当課において「NPOへの補助や猫の登録制について先進地の取組事例を参考に調査研究を行う。」との方針が記載され、「リサイクル事業」については「分別の種類を増やすべき」との意見を受け、担当課において「霞クリーンセンターにおける分別については、取り組める事項等について整理を進めながら、実施できるように前向きに検討していく」として取組方針に記載された。

5. 3年間の総括

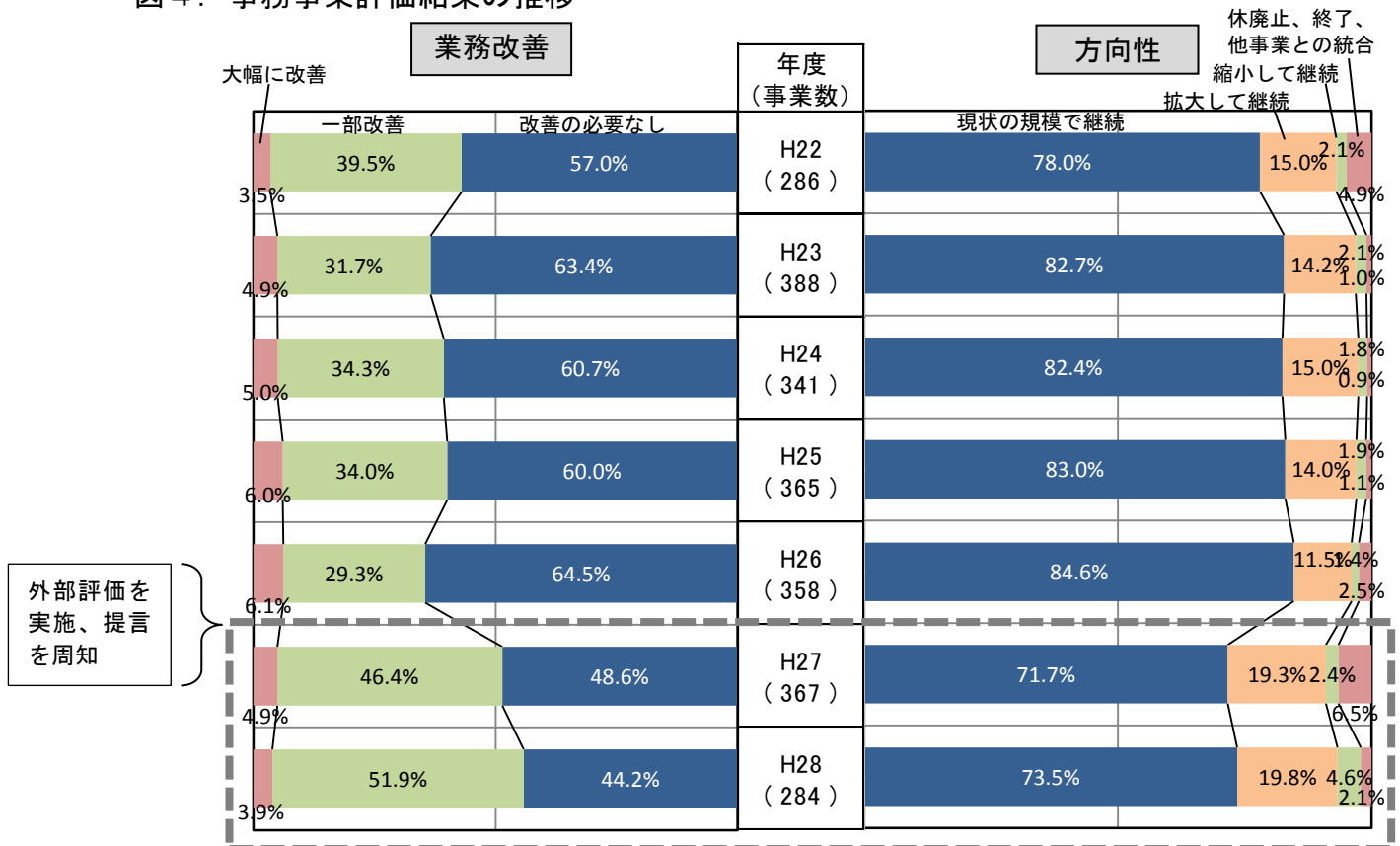
5-1. 外部評価委員会による効果

5-1-1. 現状維持志向からの改善

平成 26 年度外部評価報告書において、①課長は「評価→改善」へのリーダーシップを発揮すること、②担当者は改善につながる「現場の声」を発し、実践すること、③指標を再確認し、的確な指標に見直すこと——の3点について提言した。さらに、報告書は職員に周知し、特に提言の部分は分かりやすく概略版を提示した。加えて、平成 27 年度及び平成 28 年度の事務事業評価実施時においても改めて提言内容を提示し、高い意識で事務事業評価に取り組むよう促した。

その結果として、平成 27 年度の事務事業評価では、それまでみられた“現状維持志向”が改善され、その効果は平成 28 年度も継続している。具体的には、「業務改善」の項目については「改善の必要なし」との評価が平成 26 年度から平成 27 年度にかけて 15.9 ポイント減少、「方向性」の項目については「現状の規模で継続」との評価が平成 26 年度から平成 27 年度にかけて 12.9 ポイント減少した。以前より評価結果は横ばい傾向にあったことから、外部評価委員会からの提言及びその周知が定着した効果と考えられる。

図 4. 事務事業評価結果の推移



5-1-2. 評価対象事業における業務改善

平成 26 年度及び平成 27 年度に外部評価を行った 18 課 18 事業について、進捗状況及び方針についてフォローアップ調査を行った。その結果、業務改善が図られたものや、改善に向けて具体的な検討を行っている事業がみられた。

このことから、評価対象事業の業務改善を後押しすることについて一定の効果があったと言える。一方で、委員からの改善提案が実行に移されるケースは全体からみれば決して多いわけではなく、課題点の一つとも言える。

＜評価対象事業のうち、改善がみられる主な事務事業と進捗状況及び今後の見通し＞

■平成 26 年度評価対象事業

- ・固定資産税（家屋）賦課事業：平成 28 年 10 月 1 日時点において、不一致家屋の残り棟数は 95 棟となり、不一致家屋解消率は 98%となった。平成 28 年度内に調査が完了する見込み。
- ・広報事業：平成 27 年度にアンケート調査を実施して集計結果を公開。今年度も引き続きアンケート調査を実施。
- ・住民情報ネットワーク運営事業：システム委託業者のデータセンターの状況確認については平成 28 年度内に実施する予定。

■平成 27 年度評価対象事業

- ・公演会等委託事業：受益者負担を大人について例年の公演に比較し 500 円の増額を図るとともに、ワークショップ的な要素を含んだ公演内容に取り組んで改善を図った。
- ・町単位老人クラブ補助事業：従来の行政区単位での設置（地縁団体型）を基本とした補助要綱を改正し、特定の事業目的を持ち、行政区の枠に捕らわれず広域の会員が活動するシルバークラブ（広域型）を補助対象とするよう改正する。補助対象とする事業メニューも県の補助メニューに倣い具体的なものに記述を変更する。
- ・図書購入選定事業：子ども読書活動推進計画作成時に行ったアンケート調査や資料の所蔵内容を確認し、図書選定を行っていく。電子書籍は近隣で導入した市町村の図書館の状況を参考にしながら検討していく。

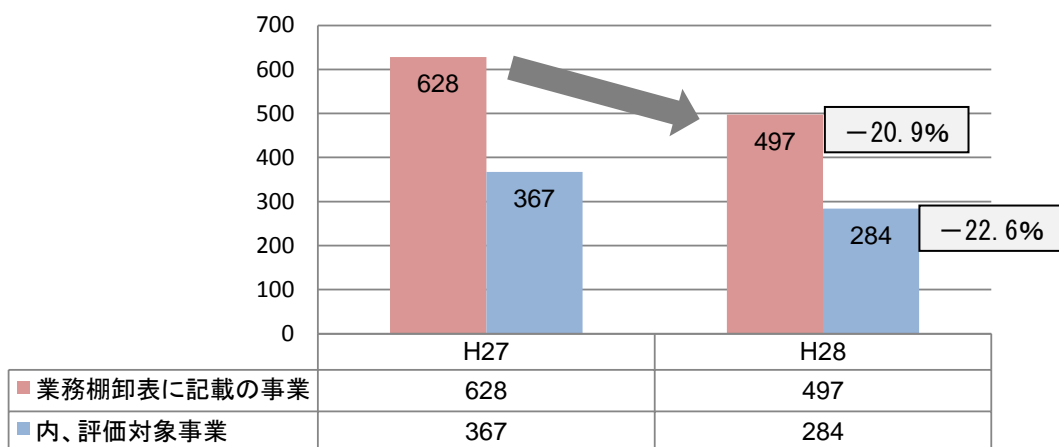
5-1-3. 事務事業単位の適正化

事務事業評価は、事業の目的に対する効果を評価するものであるため、同じ目的で行う一連の業務が一つの事務事業とされていることが前提となる。しかしながら、平成 27 年度の外部評価委員会において、10 事業のうち 6 事業において、同じ目的に対して事業が細分化され過ぎているのではないかと指摘がなされた。また、その影響として、①一つの事業だけでは目的が達成されない ②成果指標を無理に設定している ③歳入と歳出の関係が不明瞭ということが挙げられた。

それを受け、平成 28 年度業務棚卸表作成時に事務事業単位の見直しを各課へ要請したところ、平成 27 年度は 628 事業（評価対象事業：367 事業）あった事務事業が、H28 年度には 497 事業（評価対象事業 284 事業）に整理された。

事務事業単位は「目的に対する効果を検証する」際の基礎となることから、個別の事務事業についてもその単位が適正であるかチェックするとともに、引き続き事務事業単位の適正化に取り組んでいただきたい。

図 5. 事務事業数の推移



【事務事業単位の基準】

- ①同じ目的で行う一連の業務を一つの事務事業とする。
- ②事務事業と予算事業の一致が望ましい。（人件費や全般的な事務費を除く）
- ③事務事業の大きさは、総合計画の個別施策よりも小さく（又は同じ）、手段や作業よりも大きい（又は同じ）。
（総合計画の個別施策 ≧ 事務事業 ≧ 手段・作業）

5-1-4. 付随的な効果

事業ヒアリングの実施にあたっては、各委員が事業の現状や内部評価の結果に至った考え方を理解した上で、的を絞った議論を進めるため、事務事業評価シートを補足する資料の提出を求めた。限られた時間内で有効な議論を行う必要があることから、事業の全体像や業務の流れ、評価の根拠が読み取れるよう、補足資料については一定の水準確保が求められる。

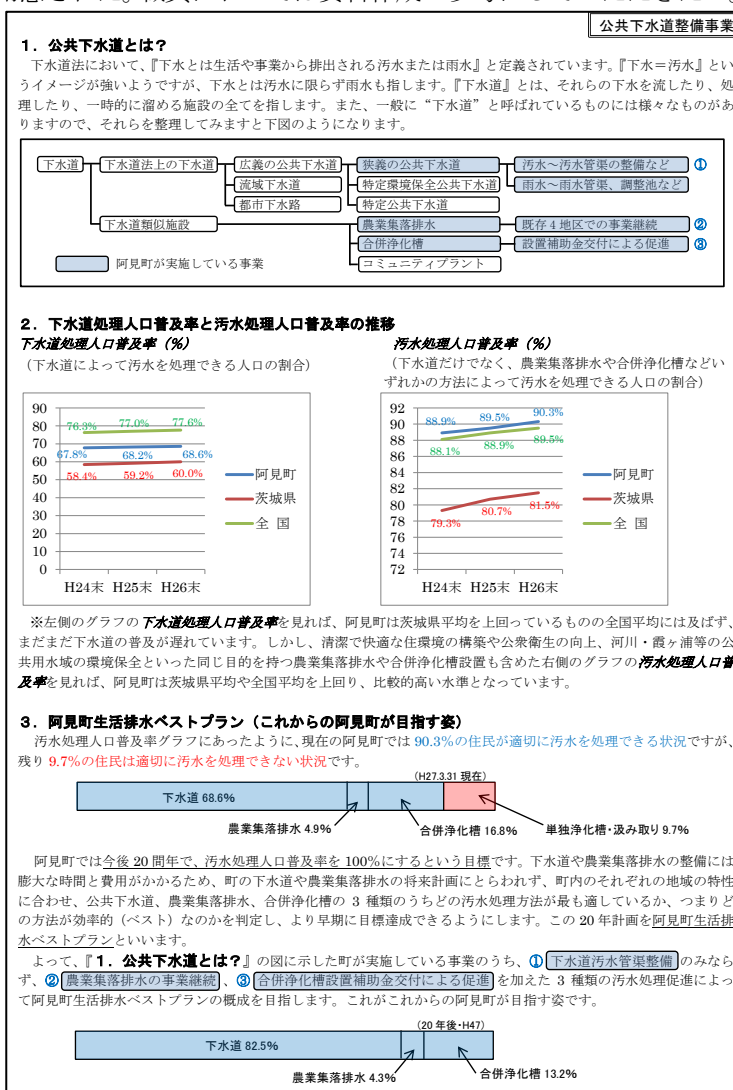
平成 26 年度及び平成 27 年度の外部評価報告書においては、補足資料の作り方について好事例の紹介を交えて掲載し、事務局においても、平成 27 年度及び平成 28 年度の外部評価委員会実施にあたっての事前説明会において、資料の作り方や評価の観点、説明が求められるポイントについての説明を行った。

その効果もあり、2 年目、3 年目につれ補足資料の水準にバラつきが小さくなり、資料の構成、簡潔さ、見やすさについても一定の水準が確保された。また、ヒアリング時の説明に関しても、冒頭の事業概要の説明で時間を超過したり、質問に対する回答でつまづいたりする場面が減り、プレゼンテーション力の向上が感じられた。

【補足資料の好事例】

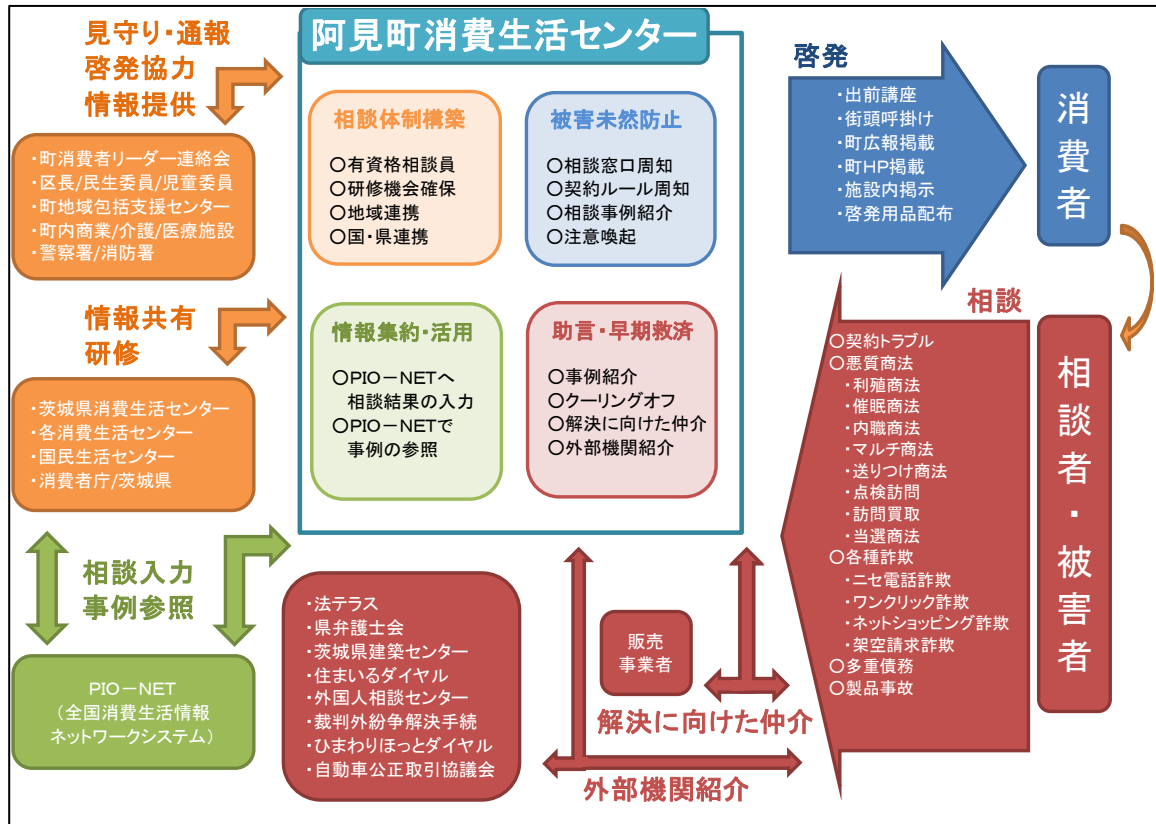
下記の事業では分かりやすい資料が用意された。職員においては資料作成の参考にさせていただきたい。

- 公共下水道整備事業（H28）
 ・公共下水道事業の全体像とこれからの阿見町が目指す姿について、A4用紙1枚で簡潔かつ明確に整理されていた。



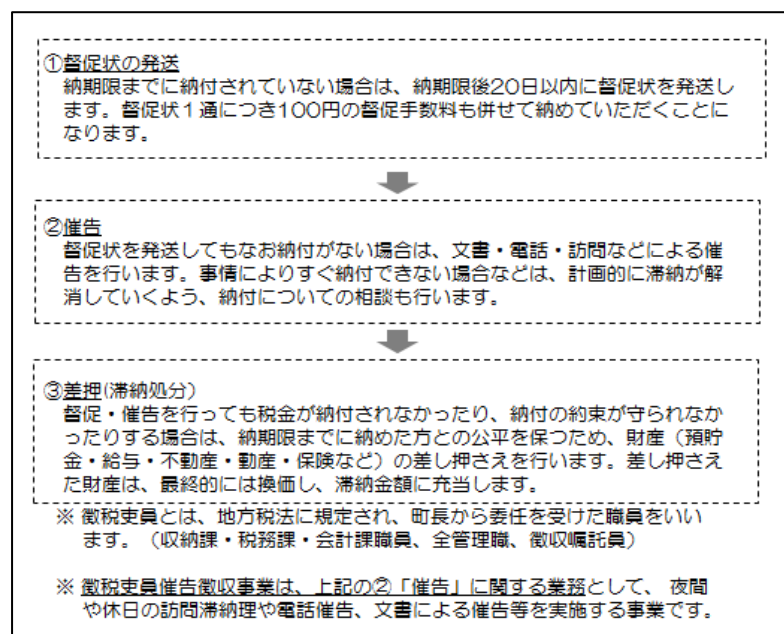
○消費行政推進事業（H28）

・消費生活センターの位置づけと役割について、関係機関や消費者との関係と合わせて図で示し、視覚的に分かるよう整理されていた。



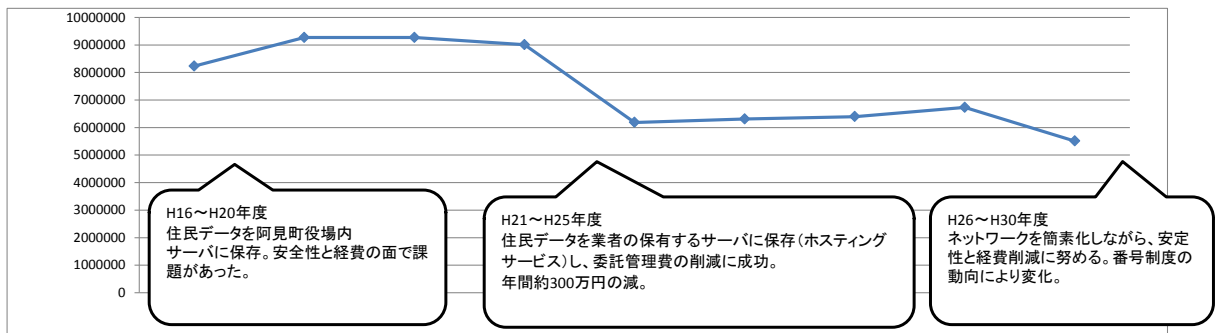
○徴税吏員催告徴収事業（H26）

・「督促状の発送→催告→差押(滞納処分)」という滞納整理の手順が示された上で、その一部である催告の部分はこの事業で取り扱うということが明確に記載されていた。



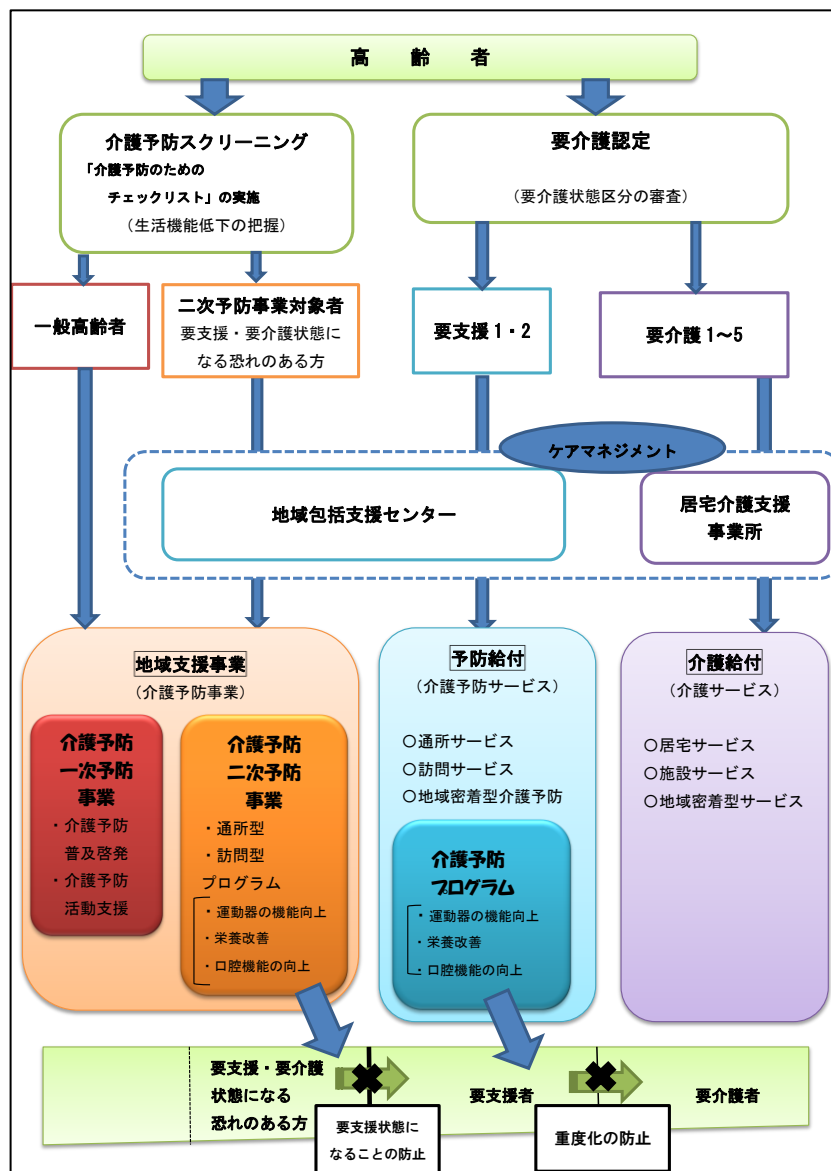
○住民情報ネットワークシステム運営事業（H26）

- ・過去の事業費の推移がグラフと補足説明により視覚的に示されていた。



○地域支援事業（H27）

- ・介護保険法に基づく高齢者向けサービスの体系を示した図を用意。
- ・介護予防に関する事業の中で当該事業の位置付けが分かりやすく説明された。



5-2. 今後に向けた課題

5-2-1. 外部評価の課題

1. 時間的制約による課題

当委員会では、各事務事業について一つずつヒアリングを行い、項目ごとに評価を行うという方式をとった。そのため、時間的な制約から、評価対象事業の絞り込みを行う必要があり、3年間で全課を一巡するという考えのもと、評価対象事業を各課1事業に絞り込んだ。

3年間で27事業の外部評価を行うことができたが、町の内部評価の対象事業はおよそ300事業に及ぶため、全事務事業の評価は困難とならざるを得ない。

2. 担当課の対応における課題

当委員会では、事前に配布される説明資料を委員が読み込み、そこで感じた疑問点についてヒアリングの場において質問や指摘を行った。また、質問だけにとどまらず、町の事務事業が改善されることを望み、委員の知見や一町民としての経験に基づいた業務改善の提案も行った。

時間的な制約もあり、ヒアリングの中でそれら個々の提案について実現するための具体的な課題の整理や手順の検討を行えるものでもなく、結果的に「検討する」との回答にとどまる傾向がみられた。これは裏を返すと「すぐには判断できない」という担当課の見解とも解釈できる。

このことについては、平成26年度及び平成27年度の外部評価報告書において担当課の姿勢の課題点として整理したが、外部評価の方法に起因する部分もあると考えられる。外部評価委員会の前身として実施された事業仕分けでもみられた共通の課題である。

3. 進め方における課題

当委員会は町の附属機関[※]に位置付けられており、行政外部の視点からの評価及び検証を行うという役割を担っている。すなわち、町の評価に対し、妥当か妥当でないかの評価を行うことが当委員会の役割であり、それを町の方針や予算編成に反映させるかどうかの判断は、町に委ねられるものである。

附属機関という位置づけで外部評価を行う以上、町の方針への効力は限定的とならざるを得ないことから、方針の決定まで含め、外部評価の進め方について検討の余地があると考えられる。

※地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条の4第3項「普通地方公共団体は、法律又は条例の定めるところにより、執行機関の附属機関として自治紛争処理委員、審査会、審議会、調査会その他の調停、審査、諮問又は調査のための機関を置くことができる。」

5-2-2. 内部評価における課題

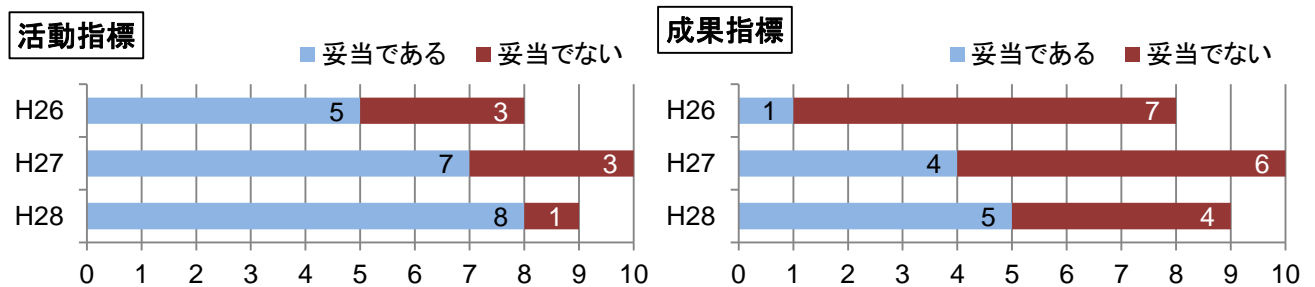
1. 成果指標の妥当性

指標は事業の進捗や成果を測るものであり、事務事業評価においては重要な判断要素であるとともに判断の根拠となるべきものである。しかしながら、この3年間において徐々に改善はみられているものの、特に成果指標は「妥当でない」の評価が多い項目となっている。

目的に対する効果を表すもの（アウトカム）が「成果指標」、それを達成するための活動を表したもの（アウトプット）が「活動指標」であり、本来「成果指標」は「成果目的」に対応し、「活動指標」は「事業の実施」に対応するものである。しかしながら、依然として単純なアウトプットを成果指標に設定する例がみられる。

このことは、効果が分からないまま継続している事業が多数ある状況とも言え、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という自治体の責務を果たすためにも、アウトカムを示す適切な成果指標の設定が求められる。

図6. 過去3年間の外部評価委員会における活動指標・成果指標の評価（事業数）

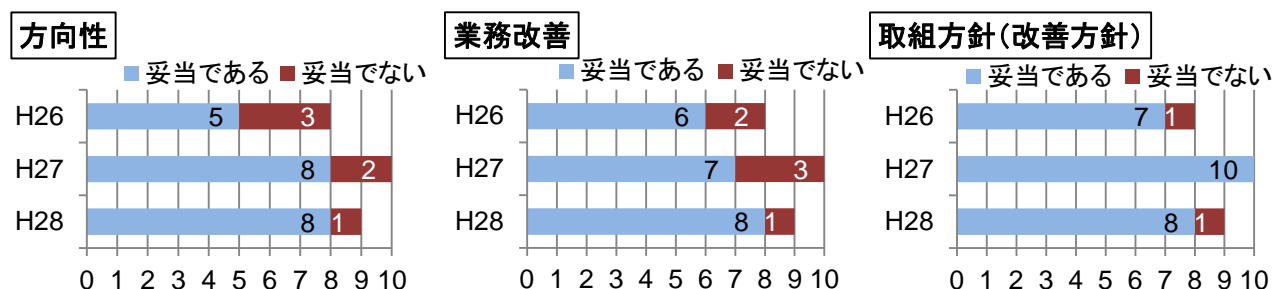


2. 担当課による「方向性」「業務改善」「取組方針（改善方針）」の妥当性

外部評価委員会において評価を行った項目のうち、「方向性」、「業務改善」、「取組方針（改善方針）」の3項目については、事業の効果や達成状況を受けて担当課が打ち出した方針に対する妥当性を評価したものである。

これらの項目については、担当課において課題や改善しなくてはならない点を認識しているにも関わらず、担当課の方針が現状を維持する趣旨の内容であったり、軽微な改善にとどまる場合などに、それを委員会で「妥当でない」と評価したものとなる。3年間の外部評価委員会においては、27事業81項目のうち、9事業14項目で「妥当でない」との評価に至った。

図7. 過去3年間の外部評価委員会における方向性・業務改善・取組方針の評価（事業数）



また、対象となった事務事業の中には、目的を達成するための手段として事業内容が妥当と考えているのか、事業で得られる効果に対してコストの妥当性を担当課がどう考えているかなど、その事業の根本に関わる部分について議論がなされたものもある。それらは、ヒアリングの時間的制約もあり、委員が納得するに至るまでの説明は得られないケースがあった。

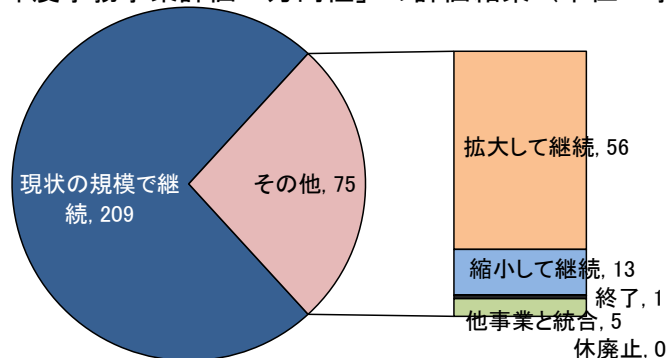
本来、事務事業評価とは、必ずしも現状の事業の正当性を説明することに注力するものではなく、事業のコスト、効果、課題を踏まえ、改善の方針を検討するために実施されるものである。その上で効果を得ることが困難と考えざるを得ない場合には、課題や費用対効果を真摯に捉え、抜本的な改革の方針や事業廃止の判断もなされて然るべきであると考えられる。

3. 「拡大して継続」への偏り

3年間の外部評価で対象となった事業では、内部評価における方向性が、27事業のうち21事業が「現行の規模で継続」、5事業が「拡大して継続」、1事業が「他事業と統合」であった。選定の過程で「休廃止」や「終了」の事業を評価対象から外したという要因はあったものの、すべてが現状維持ないし拡大志向の事務事業であった。

また、5-1. 外部評価委員会による効果（p44）で紹介したとおり、町全体の事務事業評価においても、「現状の規模で継続」の割合が減り、平成28年度においては全284事業のうち、「拡大して継続」の内部評価がされた事業が56事業、「終了」「休廃止」「縮小して継続」の内部評価がされた事業は合計で19事業となっている（下図参照）。

図8. 平成28年度事務事業評価「方向性」の評価結果（単位：事業数）



これは、担当課として業務を改善しサービスを拡充しようという前向きな姿勢の表れとも言えるが、一方で、予算や職員数の観点では事業の縮小や廃止についても同時に進めることも必要と考えられる。第6次総合計画を推進していく視点においては、町の施策を積極的に拡大していかななくてはならない部分が多分にあるとは考えられるが、均衡のある財政運営を将来的に維持していくためにも、拡大と縮小のバランスも必要である。

（参考）パーキンソンの法則

パーキンソンの法則とは、1958年、シビル・ノースコート・パーキンソンが英国の官僚制を観察した結果に基づいて提唱した法則で、「公務員の人数（仕事）は増え続ける」というものである。公務員は業務多忙になると部下を増やして仕事を下ろそうとするが、そうすると、上司は部下の作った書類のチェックや部下を管理する業務が発生し、部下は与えられた時間を最大限使って仕事を増やしてしまう。したがって、すぐに仕事の量は飽和してしまい、「職員を増やす⇒仕事が増える⇒職員を増やす」という循環に陥ってしまう。場合によっては元々1人で行っていた業務が1つの部署にまで発展することもある。事務事業の拡大は組織の拡大にもつながる恐れがあるため、注意が必要である。

6. 提言

前章に記載のとおり、3年間の外部評価を通して一定の効果が得られた一方で、外部評価及び内部評価の課題も浮き彫りとなった。

それらについては、今後も効果を持続させ、課題点を改善することを望み、特に次の事項に配慮し行政評価制度の運営に取り組まれることを提言する。

1. 職員の改善意識の向上

- ・外部評価によって得られた事業の現状維持志向からの改善効果をさらに向上させるよう、職員への啓発及び研修を充実させること。
- ・積極的に事業内容を町民へ説明する機会を確保し、町民の目線に立って改善点を捉えることにより、職員一人ひとりの意識向上につなげること。

2. 内部評価の継続的な精度向上

- ・引き続き適切な成果指標の設定や事務事業単位の適正化に取り組み、内部評価の精度向上を図ること。なお、評価にあたっては、事務事業の効果と社会情勢の変化を的確に把握し、縮小や廃止を含め適時適切な判断を行うこと。
- ・個々の事務事業は他の関連する事業と一体的に施策としての効果を発揮するものが少なくないことから、事務事業を施策目標に対する手段として捉え、より俯瞰的な視点からその妥当性を評価する仕組みを内部評価に取り入れる方法を検討すること。

3. 外部評価の継続

- ・事務事業評価の客観性・透明性を確保するため、外部評価を継続して実施すること。なお、外部評価の実施にあたっては既存の組織の活用を含め、効率的な体制づくりを検討すること。
- ・外部評価結果に対する方針の決定にあたっては、全庁的な視点から検討する仕組みを構築し、住民にとって不可欠で無駄のない事業を展開するように努めること。

7. おわりに

行政評価の必要性は言われて久しく、従来の実施評価だけでなく成果評価（アウトカム）の重要性が言われています。本委員会は、平成 26 年度から 28 年度の 3 年間、阿見町が行っている事業を職員自身が適切に評価しているかについて、第三者の視点で点検をしました。事業実施者である行政の職員は、多くの課を異動しながら、その課が専門とする業務に精通する行政マンとして育ちます。事業評価については、業務を通して会得しているのが現状と思われます。本来は、国から降りてきた政策をその地域の特性に合わせ、地域住民に沿うように改変して提供することが重要ですが、国から言われた事業をそのまま行うことが行政の仕事だと思っていると、町民の暮らしを考えずに事業を実施することになります。それでは、町民にとって必要な事業とはならず、町民の生活から離れた政策の実現となり、十分な成果を上げることは難しくなるでしょう。自分たちが町民に行ったこと（事業）をチェック＝評価し、その成果を振り返り、成果が上がるように事業を臨機応変に変更していくことが必要です。日々刻々と変わる町民の生活と時代の流れに応じて、事業を改変し展開することは、よりよい事業展開、そして、よい成果につながり、ひいては職員のモチベーションの向上につながるでしょう。

本外部評価の実施により、職員の意識が変わったという成果もあり、今後も引き続きこのような機会を設けることは必要と考えます。行政にとって“町民は顧客である”という認識のもと、展開ができるよう、本外部評価結果が活用できると幸いに思います。阿見町が町民の皆さまにとって“住み続けたい街”となり、より一層発展いたしますよう、外部評価委員一同、心から願っています。

結びに、本外部評価を実施するに当たり、ご協力をいただきました町民の皆さま並びに関係各位の皆様に、心から感謝とお礼を申し上げます。

平成 29 年 2 月

阿見町外部評価委員会 委員長 山口 忍