

4. 平成26年度外部評価委員会の総括

4-1. 外部評価委員会を実施したことによる効果

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8事業であるため、評価した項目数は48に及ぶ。その中で「妥当でない」と評価された項目は16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7事業、10項目を占めている（下表灰色欄）。

事業名	活動指標		成果指標	
	評価	見直し	評価	見直し
広報事業	○	無し	×	有り
徴税吏員催告徴収事業	○	数値変更	×	有り
休日等サービス事業	○	無し	○	無し
区長等支援事業	×	有り	×	有り
庁舎維持管理事業	×	有り	×	有り
人材育成事業	○	無し	×	有り
住民情報ネットワーク運営事業	○	無し	×	有り
固定資産税(家屋)賦課事業	×	数値変更	×	数値変更

※「○」は「妥当である」、「×」は「妥当でない」を示す

これまで町では、指標に関する課題認識がありつつも改善が進まないという現状にあったが、委員からの様々な意見が契機となり、新たな視点をもって指標の再検討につながった。検討中にとどまり、具体的な見直しに至っていない例もあるが、指標の追加、指標そのものの見直し、目標値の再設定につながっている。

特に「成果指標」については、例えば「徴税吏員催告徴収事業」では、現年度の収納率向上を追加したこと、「庁舎維持管理事業」では、トラブルゼロという目標を改め、復旧時間を短縮するという目標に変更したこと、「固定資産税(家屋)賦課徴収事業」については、不一致家屋の解消に向けて年次目標を設けたことなど、改善につなげることができた。

2. 事業の改善

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、3事業、6項目であった（下表灰色欄）。

このうち2事業、5項目について見直しがなされている（評価が「×」、見直しが「有り」）。例えば、区長等支援事業については、ヒアリングの中で「課題が分かっているのだから改善を実行すべきではないか」といった意見が挙げられた。担当課の対応方針としては、「関係各課との協議を進める」などの取組方針を打ち出した。

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5事業、6項目存在する（下表濃灰色欄）。例えば「庁舎維持管理事業」では、業務改善について「妥当である」との評価を得たが、電話交換業務に関して提案が出されたことを受け、ダイヤルインサービス導入について検討することを対応方針に取り入れており、「住民情報ネットワーク運営事業」では、取組方針について「妥当である」との評価を得たが、委託業者の保守状況を確認すべきという意見を取り入れ、対応方針に反映させている。

	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
広報事業	○	無し	○	無し	○	無し
徴税吏員催告徴収事業	○	無し	○	無し	○	無し
休日等サービス事業	×	無し	○	無し	○	有り
区長等支援事業	×	有り	×	有り	×	有り
庁舎維持管理事業	○	無し	○	有り	○	無し
人材育成事業	○	無し	○	無し	○	有り
住民情報ネットワーク運営事業	○	無し	○	有り	○	有り
固定資産税(家屋)賦課事業	×	有り	×	有り	○	有り

※「○」は「妥当である」、「×」は「妥当でない」を示す

3. 庁内全体への啓発

町内部における事務事業評価は例年実施しているものだが、これまで行政評価の事務局である企画財政課に対し、事業評価シートの見直しに関する相談は例年ほとんどなかった。

しかしながら、今年度の事務事業評価の実施にあたって外部評価委員会の実施を庁内でアナウンスしたことにより、「指標を変更して良いか」など、事務事業評価シートの見直しに関する相談が増えた。また、対象事業の選定後は、評価対象となった事業を所管する課からの相談が寄せられた。これらにより、事務事業評価に対する認識や理解を深めることにつながった。

さらには、評価対象となった事業を所管する課においては、ヒアリングに臨むために資料の準備を通して、当該事務事業に関する情報を改めて整理する機会となった。

4-2. 外部評価過程における課題

1. 補足資料の水準確保

事業ヒアリングの実施にあたっては、事務事業評価シートを補足する資料を求めた。これらに期待する内容は、シートに記載された事項の根拠を示すことのほか、関連事業との整理を通じ、施策における位置づけを示すものである。

これらにより、事業の現状理解とともに、内部評価の結果に至った考え方等を的確に理解し、的を絞った議論を進めることが狙いであった。

しかしながら、補足資料の内容は担当課によって差があり、資料の内容が不十分であるものが散見された。事業ヒアリングにおいて、委員の理解を深めるための質疑の機会は設けられていたが、ここでようやく現状が明らかになるもの、なかには成果が表れているにも関わらず、シート及び補足資料からは読み取れないという残念な事例も見られた。

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、シート及び補足資料の水準を確保する必要がある。

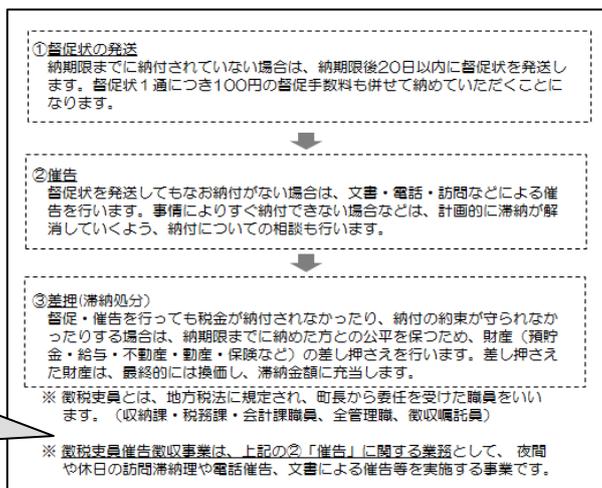
【補足資料の好事例】

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していきたい。

○徴税吏員催告徴収事業

- ・「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。
- ・過去 5 年間の収納率の推移、他市町村との比較など、数字で示されていた。

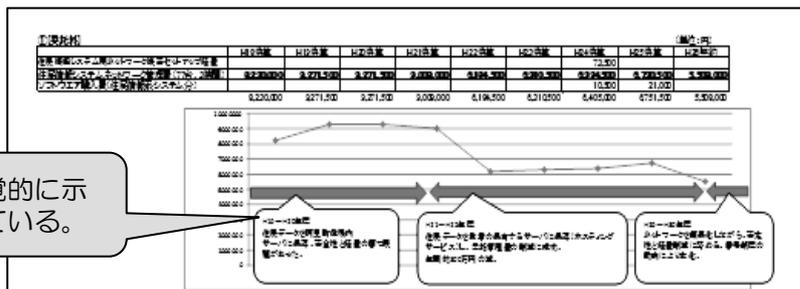
フローとともに、当該事業で扱う業務を示している。



○住民情報ネットワークシステム運営事業

- ・住民情報ネットワークシステムの構成が図によって示されていた。
- ・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。

事業費の推移を視覚的に示し、理由を補足している。



4-3. 町の行政評価に対する提言

1. 課長は「評価→改善」へのリーダーシップを発揮すること

PDCA サイクルにおいて、C（評価）に基づき A（改善）を実行することが肝要であり、このためには現場の責任者である課長の役割が大きい。課長が記載する「方向性」、「業務改善」、「取組方針」において、前年度までの状況を踏まえた当該事業のあり方を示し、これを各職員が共有し、行動することにより、目標の実現に近づくものと思われる。

このようなことから、事務事業評価においては安易に「現状維持」を掲げるべきではない。概ね現状のやり方で事業を進めることであっても、大なり小なり課題があると考えられる。担当課として「こういう課題を認識している」、さらには「このように直したい」という考え方を明確に記した上で、具体的な改善を打ち出すことで、成果につながるものである。また、これが行政評価を行う意義と言えるだろう。

行政評価制度の趣旨を改めて認識いただき、積極的な姿勢をもって改善に取り組むリーダーシップの発揮を、課長各位に求めたい。

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

具体的な改善策を打ち出すことにおいて担当者の役割は大きい。したがって担当者は、現場経験に裏付けられた「現場の声」をもって、問題提起や改善提案を積極的に行っていただきたい。

このことは業務目的を理解した上で主体的に課題解決を図ろうとすることであり、単に上司の指示下で業務を遂行する「やらなければならない」仕事意識から、自らが「やりたい」、「やり遂げたい」仕事意識への転換を意味するものである。こうした意識をもって業務にあたった結果、何らかの成果を得ることができれば、町民に対するサービス向上を果たすことはもとより、担当者にとっての自信と誇りにつながるものである。その自信と誇りが、新たな業務改善の力、さらには町行政の力にもつながるであろう。

「輝くまち」をつくるためには、まずは職員一人ひとりが輝くことが大切である。慣例にとらわれることのない柔軟な発想力、企画力、実践力をもって、町民満足の向上を図る「最適」な方法は何かを常に考え、現場から声をあげ、実践する職員が求められている。

3. 指標を再確認し、的確な指標に見直すこと

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、今年度対象となった8事業のうち、7事業については指標が妥当ではないという結果となっている。

このことを受け、今年度対象とならなかった事業においても、指標を再確認し、不適切なものについては次の観点を例に見直しを進めていただきたい。

①. 何を行ったか（アウトプット）ではなく、何が得られたか（アウトカム）を表す

（例1）「広報事業」において、「発行部数」を成果指標として設定されていたが、発行した広報紙が町民に読まれ、情報が伝わらなくては、効果があったとは言えない。

⇒「必要な情報が必要な人に行き渡っているか」という視点で効果を測ることが望ましい。

（例2）「人材育成事業」において、「研修参加率」を成果指標として設定されていたが、職員が研修に参加したことによって得られた効果が分からない。

⇒「外部から見たときに職員がどう変わったか」という視点で効果を測ることが望ましい。

②. その事業の努力で達成できる目標を表す

（例1）「庁舎維持管理事業」において、施設や設備の「不具合・トラブル件数」を成果指標（目標：0件）としているが、自然災害などの不可抗力により発生することがある。

⇒「トラブル復旧時間」のように、担当課の努力で達成でき、かつ、受益者に対してもその成果をアピールできるような指標が望ましい。

（例2）「徴税吏員催告徴収事業」において、「滞納整理額」を成果指標とされていたが、将来の滞納額や未収納率は不確定のため、適切でない。

⇒収納率を上げる、または滞納者の人数を減らすなど、事業の結果として得られるものであり、担当者にとっても努力する方向性が分かる指標が望ましい。

③. 根拠のある数値を設定する

（例1）「広報事業」において「発行部数」を成果指標として設定されていたが、全戸配布を目標としているにも関わらず、目標となっている数値は全戸となっていない。

⇒全戸配布を目標とする以上は、全世帯数を目標値とする。「全戸配布」という目標自体が不適當であれば目標設定の工夫、あるいは指標そのものの見直しが必要。

（例2）「固定資産税（家屋）賦課徴収事業」において、「不一致家屋の解消率」が成果指標とされているが、数値目標の考え方が明確でなかった。

⇒例えば不一致家屋が1,000棟残っていて、マンパワーとの見合いで早急な解消は難しいという話なら、全体として3年計画で終わらせるなど、考え方を整理した上で、1年で300棟などを目標とすれば良い。