

さぬき市外部評価結果報告書

平成19年3月

さぬき市行政評価委員会

はじめに

さぬき市外部評価結果報告書を報告するに当たって一言ご挨拶を申し上げます。

私どもさぬき市行政評価委員会は、1月26日に第1回の会議を開催し、以来約2ヶ月間のうちに計5回の会議を開催し、ここに報告書をまとめました。

市が行っている行政活動について外部の視点から評価を行うことは、さぬき市にとって初めてのことであり、どのように進めていくのかという点をはじめとして、私たち委員会側と事務当局とが意見交換をしながら一步一步取り組んでまいりました。実施してみてもの振り返りを踏まえた今後の改善検討事項につきましては、「外部評価の方法等について」にまとめておりますので、ご参照いただきたいと思います。

このような中ではありましたが、担当の事務当局の皆さん、また、評価対象となった「取組事項」の所管課の皆さんの熱心な取組のもと、限られた時間の中で集中して審議を進めることができ、報告書のとりまとめに至りました。関係した職員の皆さんに厚くお礼を申し上げます。

今日、地方分権改革推進法のもと第二次の分権改革がスタートしようとしています。そして、これからの地方分権改革では住民自治の拡充強化により一層焦点が当たってくるものと考えられます。

住民自治の拡充強化は、自治体自身に対して住民に一層開かれた自治体へとそのあり方の改革を求めるものとなります。そういった時に、外部の視点から行政活動のあり方を点検するという試みは、自治体で仕事を行う職員の皆さんにとりまして新たな視点を提供し、改革を推進する一助になると思います。

今回、私どもが行いました評価結果は、時間等の制約の中で実施したものではありませんが、その中からいくらかでも職員の皆さんに改革に向けた視点、気づきを提供することになったとすれば幸いに思います。

さぬき市の外部評価の取組につきまして、今後さらに見直しを加えられ、より充実したものとして市の行政評価システムの中で定着していくことを祈念しています。

平成19年3月

さぬき市行政評価委員

緒 方 俊 則

評価の概要

1 目的

今回の外部評価は、次の2点を目的として実施した。

外部評価の実施方法に関する課題を明らかにし、より効果的な評価手法の確立につなげていくこと

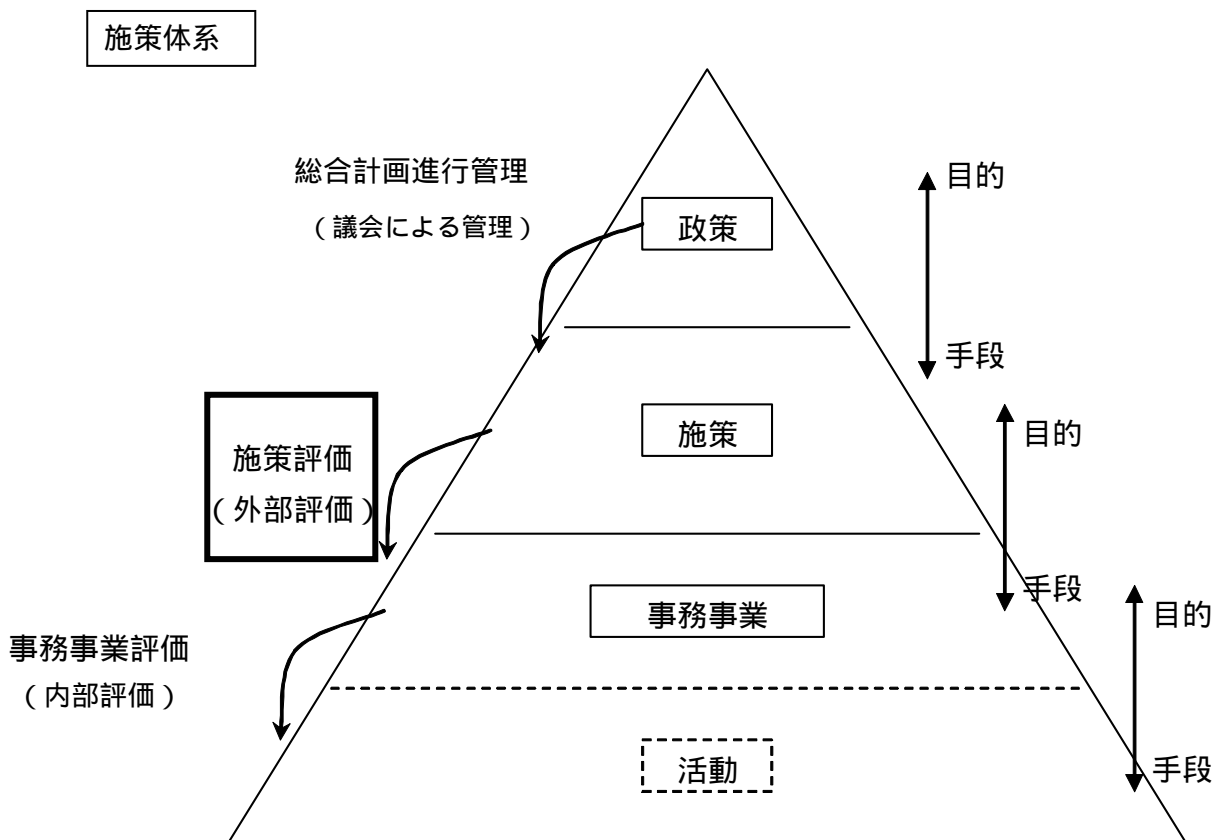
総合計画や行財政改革に関するこれまでの取組を評価することにより、その問題点や施策の今後の方向性を明らかにすること

2 評価の視点と対象

(1) 評価の視点

外部評価は、「政策 - 施策 - 事務事業」という施策体系の中で、施策を対象として実施する（**施策評価**）。

施策評価とは、「施策の目標に対して、適切な取組（事務事業）がなされているか。」という視点から評価を行うものである。



(2) 評価の対象

さぬき市総合計画基本計画では、次に示す8つの施策が定められている。

- 基本施策1 活力ある産業基盤づくり
- 基本施策2 行政改革による健全な財政基盤づくり
- 基本施策3 暮らしを支える安心快適なまちづくり
- 基本施策4 市民が主体のまちづくり
- 基本施策5 情報化と交流連携のまちづくり
- 基本施策6 健全な心身と思いやりをはぐくむ健康・福祉のまちづくり
- 基本施策7 主体性・創造性・生きがいをはぐくむ教育・文化のまちづくり
- 基本施策8 自然環境保全と環境に配慮したまちづくり

今回は、目的にも掲げたように、このうち「基本施策2 行政改革による健全な財政基盤づくり」を評価対象とした。

基本計画では、各基本施策の下に、「目標」と目標達成のための「基本戦略」が掲げられ、さらに各基本戦略に対して具体的に実施していく「取組事項」が定められている。今回評価対象とした「基本施策2 行政改革による健全な財政基盤づくり」に関しては、次のような目標と基本戦略が掲げられている。

基本施策2 行政改革による健全な財政基盤づくり

目 標

財政の収支バランスがとれているまちをつくる



基本戦略

税収を増やす

支出を減らす

行政改革を進める

・取組事項

・取組事項

⋮

借金を減らす

・取組事項

ここで、本来であれば「税金を増やす」、「支出を減らす」という2つの基本戦略について、それらに関する具体的な取組の状況を検証していくべきであるが、今回は、未だ外部評価自体の手法も確定しておらず、逆に、その実施方法自体の課題を明らかにすることも目的としているため、作業の範囲を限定するために、二つの基本戦略のうち「支出を減らす」に関するこれまでの取組のみを検証することとした。

したがって、次に示すこれまでの取組や今後の改善の可能性に関する評価、さらに、それらに基づく2軸評価も、施策全体の取組を検証した上での評価ではなく、「支出を減らす」という側面からの限定的な評価となっている。

3 評価の方法

(1) 評価者

外部評価は、「さぬき市行政評価委員会」が主体となって実施した。この委員会は市長が任命した委員5人によって構成する、外部評価を所掌事務とする組織である。

(2) 評価の手順

今回の外部評価は、次のような手順で実施した。

基本戦略に対して定められた「取組事項」ごとに検証項目を設定し、担当課で自己検証を実施。

自己検証結果に基づいて、担当部長又は課長からヒアリングを実施

評価及び報告書作成

これらの作業を平成19年1月26日から平成19年3月22日の期間で実施した。

(3) 「取組事項」及び検証項目

基本戦略「支出を減らす」に関して定められた具体的な取組事項は、次のとおりである。

取組事項一覧表

番号	取り組み事項	内容	H17	H18	H19	H20	H21
026	行政評価システム導入	事務事業の見直し等に役立つ行政評価システムを導入し、効率的な行財政運営を推進する。					
027	「自立する都市」への意識改革・職員研修の充実	従来の、県自治研修所、市町村アカデミー、県等への派遣研修、民間企業への派遣研修の実施に加え、行政のすべての面において「自立」につなげた取り組みを展開していく意識改革を図るための研修を充実する。					
028	自立職員登用制度創設の検討	市職員本人が希望する新しい職務にチャレンジできる機会を与え、意欲ある職員の育成と組織の活性化を図る。職員登用にあたっては、継続的取り組みができる等、自立する職員育成の仕組みを工夫検討する。(自己申告制度あり)					
029	行政改革の実行と管理	「さぬき市行政改革大綱」及び「さぬき市行政改革実施計画」の進捗状況を検証するとともに、計画や目標に対しての達成状況を公表する。 また、市民の代表である推進委員会からの意見はもとより、議会の意見も求めながら、市民の意見を反映できるよう新規施策の追加や見直しを弾力的に行う。					
030	所得申告支援システムの導入	申告支援システムの導入により、納税相談会前の資料データの管理、手作業による事務量削減を図る。 また、納税相談会後の課税事務量の減少とともに、納税相談会時の市民の待ち時間の短縮、データ管理した課税資料を利用した申告者等に対する各種の調査資料の作成等、住民サービスの向上につなげる。					
031	行政評価システムと連動した財政のあり方の検討	行政評価システム連動しながら、職員の意識改革を促し、新しい効率的な財政運営のあり方を検討する。					
032	バランスシート・行政コスト計算書の作成と活用	企業会計手法であるバランスシート(貸借対照表)や行政コスト計算書を作成し、新たな視点から財政分析を進め、効率的な財政運営と適正な予算編成システムを確立することにより、財政の健全化を図る。 あわせて、さぬき市の財政状況をわかりやすく市民に伝えることの説明責任意識の高揚を図る。					
033	電子入札の導入	県全域で進められている公共事業支援総合情報システム(CALS/EC)に基づき、国・県・市町を結ぶ総合的な情報ネットワークの整備を進めるとともに、行政情報や行政手続きの電子化を推進し、将来の高度情報化社会に対応した、電子自治体を実現する。 従来の入札事務を電子化し、通信ネットワーク等を利用して、関係書類や事業プロセス間で効率的に情報を交換・共有・運携させ、入札事務の透明性及び事務効率化を図る。					
034	土地開発公社等保有土地の有効活用	土地開発公社が保有している長期保有土地をさぬき市が取得する等有効活用することにより、毎年の金利負担を削減する。また、内陸土地造成事業特別会計が保有する土地についても整理し、市財政の健全化を図る。					

「 」…実施、「 」…準備

これらの取組事項を基に担当課ごとに次のような検証項目を設定し、自己検証結果に基づいてヒアリングを実施した。

取組事項「行政改革の実行と管理」に関する検証項目（担当：政策課）

検証項目 1 行政改革大綱や同実施計画のあり方（内容）策定方法、実行管理の方法等について
大綱や計画に盛り込まれた個別の内容についてではない
検証項目 2 総合計画の実行管理の方法等について

取組事項「行政評価システム導入」に関する検証項目（担当：政策課）

検証項目 3 行政評価システム導入に向けた取組について

取組事項「土地開発公社等保有土地の有効活用」に関する検証項目（担当：政策課）

検証項目 4 土地開発公社等保有土地の有効活用または処分に関する取組について

取組事項「「自立する都市」への意識改革・職員研修の充実」

取組事項「自立職員登用制度の創設の検討」に関する検証項目（担当：秘書課）

検証項目 5 職員研修による職員の意識改革について
検証項目 6 職員提案制度、昇任試験制度、人事評価制度等、職員研修以外の人材育成・意識改革に向けた取組について

取組事項「職員の定数管理」に関する検証項目（担当：秘書課）

検証項目 7 職員定数（定員）管理について

取組事項「行政評価システムと連動した財政のあり方の検討」に関する検証項目

（担当：財政課）

検証項目 8 行政評価システムと予算編成等との連携について

取組事項「バランスシート・行政コスト計算書の作成と活用について」

（担当：財政課）

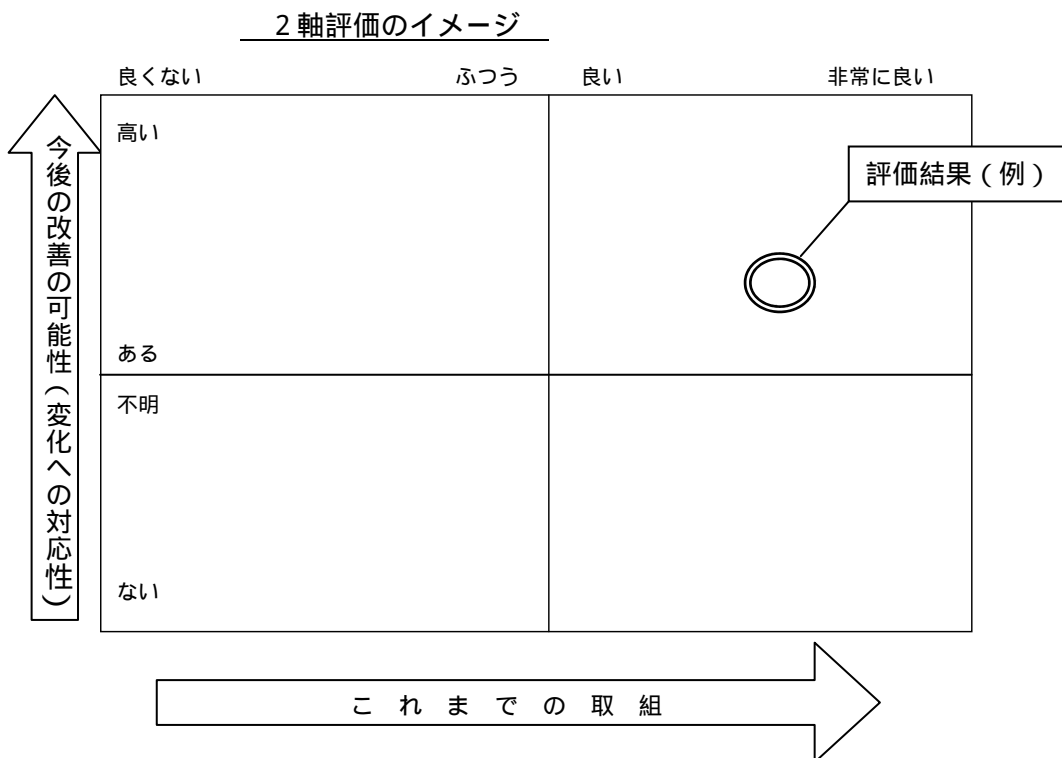
検証項目 9 企業会計的手法の活用について

「030 所得申告支援システムの導入」及び「033 電子入札の導入」に関しては、これまで実施されていないので検証項目から除外している。

(4) 評価の方法

評価は、まず検証項目に関する担当課の自己検証とヒアリング結果から、これまでの取組に関する「良い点(評価できる点)」と「悪い点(課題として挙げられる点)」、並びに今後の改善の可能性に関して「課題解決を促進する要因」と「課題解決のために必要とされる要因」を明らかにした。

そして、その結果から、施策目標の達成度を「これまでの取組の良し悪し」と「今後の改善の可能性」の度合いにより2軸評価を行った。



この2軸評価においては、上に示したような形で施策の評価結果を図示するが、この図においては、「点」が右上にあるほどその施策が良好な状態にあるという判断になる。

つまり、これまでの取組が高く評価され、なおかつ今後も改善の可能性が高い、又は施策を取り巻く状況への対応性が高いことが「良い」ということである。

評価結果

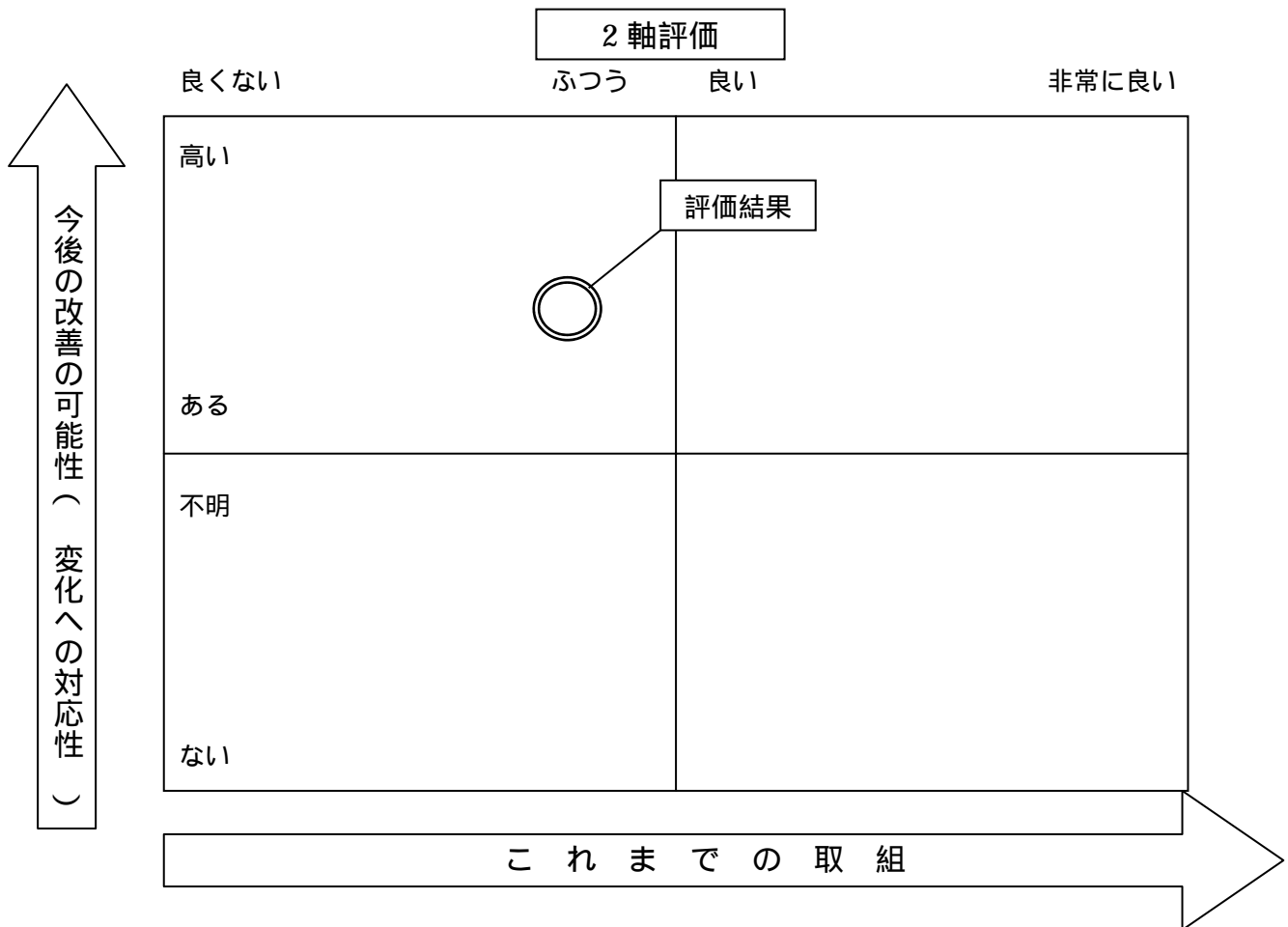
基本施策2： 行政改革による健全な財政基盤づくり

目 標： 財政の収支バランスが取れているまちをつくる

施策目標達成のために基本戦略「支出を減らす」に関する取組が適切になされているか。

< 総合評価 >

これまでの取組についてはやや不十分な側面もあるが、今後の改善の可能性は高い。
ただし、課題解決のために必要な取組の中には実現するのに努力を要するものもあり、今後一層の取り組みが期待される。



1 これまでの取組に関する評価（文末の番号は、関連する取組事項を示す。）

(1) 評価できる点

行政改革について、市民による推進組織が設置されている（029）。

行政改革プロジェクトチームを設置したり、計画策定時には各部署に意見を求めたりするなど、ボトムアップの仕組みができています（029）。

職員の意識改革に向けた行政評価システムの導入が始まっている（026）。

人事評価制度の導入が始まっている（028）。

バランスシート等の企業会計的手法については、具体的に分かりやすく作成されている（032）。

(2) 課題として挙げられる点

市民への情報提供に関する事項

行政改革実施計画や総合計画の進行管理を行い、その結果を公表しているが、市民に広く伝えるという観点からすれば不十分な面がある（029）。

総合計画基本計画や行政改革大綱などの組織決定された計画に関して、さぬき市におけるそれらの位置づけや、そこにうたわれた項目の実施、変更のあり方について、市民に対する説明が不十分で分かりにくい（029）。

土地開発公社等の現状に関する市民への情報提供が不十分である（034）。

行政改革・総合計画の推進に関する事項

市民による行革推進組織からの提言が各部署の取組にあまり反映されていない（029）。

行政改革実施計画や総合計画の進行状況について、各部署で個々の項目ごとに分析が十分にされていない（029）。

総合計画について、計画の見直しが柔軟に行える体制になっていない（029）。

行政評価システムで、評価した結果を予算や人事等に反映させる仕組みができていない（026・031）。

人材育成に関する事項

職員の意識改革に関して、担当部署として方向性をそろえて取り組んでいくことができていない（027・028）。

外部研修への職員派遣について、研修後の人材活用や習得させる能力に関して狙いを絞った研修制度の活用ができていない（027）。

外部研修に派遣される少数の職員が研修後周囲の職員にも影響を与え、職員全体の資質向上につながるような仕組みがない(027)。

これまで、市としてどういった職員を期待するのか、その「職員像」が職員に浸透していない(027・028)。

年度当初に確固とした研修計画を職員に提示できていない(027)。

2 改善の可能性に関する評価

(1) 課題解決を促進する要因

行政改革・総合計画の推進に関する事項

予算編成と評価との連携の必要性や、そのための課題などが認識されている(026・031)。

人材育成に関する事項

目的を持った外部研修の必要性が認識されている(027)。

人事評価システムの導入に伴って、さぬき市職員の目指すべき職員像の浸透を目指して研修が実施されている(027・028)。

研修計画とそれを立案できる人材の必要性が認識されている(027)。

市長と若手職員が直接話をする機会を設けるなど、コミュニケーションの必要性が認識されている(028)。

職員数の削減については、施設運営に関する方針決定の遅れの問題も含め、バランスのとれた削減計画と採用計画策定の重要性が認識されている(028)。

(2) 課題解決のために必要とされる要因

全般的な事項

担当部署内のコミュニケーション、情報共有を十分に図りながら、全課が共通認識を持って、行政改革や職員の意識改革といった課題に取り組んでいく必要がある。

行政改革・総合計画の推進に関する事項

行政改革の必要性、緊急性に対する職員の意識をより高める必要がある(029)。

行政改革大綱、同実施計画、総合計画に対する職員の関心を高め、内容を浸透させていく必要がある(029)。

市民の声を聴きながら行政改革や総合計画を推進していくという姿勢をより強めていく必要がある(029)。

人材育成に関する事項

研修や職員提案制度等の人材育成に係わる取組の有効性に関して、客観的に評価していく必要がある（027・028）。

関連意見

評価結果に関連する意見として、委員から個別に次のような意見が出された。

会議の目的や期日、回数などを明確にするというようなことも職員の意識改革の第一歩である。また、研修の効果的な活用法について、より検討する必要がある。

行政改革は、職員に危機意識がないとなかなか本気で取り組めないと考えられるが、それはトップが示して、部長、課長が一般職員に言っていくようにならなければ浸透しないのではないかと。ある程度トップダウン的に行政改革なり、その計画の推進なりを検討してみる必要がある。

パブリックコメントで市民の声を聴こうとするのであれば、重点項目や主要項目を明確にして、行政として考える課題の優先順位を明らかに示す必要がある。

行政評価システムは、他の制度と連携させ、なおかつ、あまり複雑なものではなく使いやすい仕組みでなければならない。評価や予算編成に労力がかかるために両者の連携が難しいということであれば、煩雑なシステムではなく、評価対象を重点化したり、精選したりといったことも大切になる。

予算編成における枠配分対象事業の範囲が拡大してくれば、行政評価システムと予算編成との連携という問題は、財政課だけの問題ではなく枠配分を受けた各部署で事業の優先順位を判断する際にどう活用するかという問題になってくる。

事業、施策の見直しの手法と基準、評価結果を予算に反映させる手法に関しては、早く方向性を見出して、さぬき市に必要な確かなものを作り、行政評価に関する職員研修に当たっては、それらを職員に示していく必要がある。

行政評価を実施する上で設定した目標値がどれだけ職員に浸透しているかが問題となる。浸透していれば、それに取り組む姿勢も変わってくる。

右肩上がりの発想を改め、事業によってはきちんとスクラップすることも大事であるというように職員の意識改革を進めていくことも大事であり、評価に関する研修等を行う中で周知を図っていくことが必要である。

自己啓発として仕事に関係することを通信教育等で学ぼうとする人がいれば職場も活性化する。自治大学校や香川県への実務研修等に派遣できる人数が限られているのであれば、そのような自己啓発を支援するような仕組みがあってもよいのではないか。

研修も自己啓発支援も市として期待する職員像に近づけるための手法である。目指すべき方向を職員に提示して、その中で研修や自己啓発を体系的に進めていくことが必要である。

職員提案制度なり、昇任試験制度なりの創設の可否について検討する場合、その必要性が指摘されているのはなぜかということについてより深く認識した上で検討に取り組んでいく必要がある。

公社の問題については、市民にもっと状況を示していったって、多少負担がかかっても早く処分をした方がよいということについて、理解を求めていかなければならない。

外部評価の方法等について

今後、外部評価を実施していく上では、次のような指摘等を検討し改善を進めていく必要がある。

外部評価（施策評価）を今後制度化していく段階で、行政評価システム全体の中での外部評価の位置づけを明確にし、庁内で外部評価の意義を共通認識することが必要である。

外部評価のために各担当部署には新たに資料を作成してもらったが、事務事業評価と外部評価（施策評価）との関連性を高める中で工夫ができないか検討が必要と思われる。そのことは結果として、評価を受ける側の事務的な負担を軽減していくことにもなる。

客観的な妥当性を持って2軸評価を行うのは難しい面がある。A・B・C評価等に替えるなど、単純化を図ることも検討する必要がある。

また、各担当部署の自己検証の時点で、自己評価としてA・B・C等をつけておくようにすれば委員会としてもより充実した意見交換ができると思われる。

今回はヒアリングを一通り実施してから最後に評価を行ったが、会議ごとにある程度委員の意見を集約しておき、最後に全体を通してのとりまとめを行うというやり方の方が効率的に評価結果をまとめることができると思われる。

さぬき市行政評価委員会設置要綱

平成18年3月6日

告示第35号

(設置)

第1条 市が実施する行政評価の客観性及び透明性を高めるため、さぬき市行政評価委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 市の政策、施策及び事務事業について、外部の視点から評価を行い、評価結果を市長に報告すること。
- (2) 行政評価システムの運用等について必要な事項を審議し、市長に意見を述べること。

(組織)

第3条 委員会は、委員10人以内をもって組織する。

2 委員は、識見を有するもののうちから、市長が委嘱する。

3 委員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も同様とする。

(任期)

第4条 委員の任期は、委嘱された日の属する年度の末日までとする。

2 委員は、再任されることができる。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長を置く。

2 委員長は、委員の互選により定め、副委員長は、委員長が委員のうちから指名する。

3 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長は、その議長となる。

2 委員会の会議は、委員の半数以上が出席しなければ開くことができない。

(意見等の聴取)

第7条 委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者を会議に出席させて、意見又は説明を聴くことができる。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、総務部政策課において処理する。

(その他)

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員会が別に定める。

附 則

(施行期日)

1 この要綱は、平成18年4月1日から施行する。

(最初の会議の招集)

2 この要綱による最初の会議は、第6条第1項の規定にかかわらず、市長が招集する。

さぬき市行政評価委員会委員

	氏名	役職・経歴等	備考
1	緒方 俊則	香川大学大学院 地域マネジメント研究科教授	
2	松岡 久美	香川大学経済学部助教授	
3	三崎 敏雄	元香川県職員	
4	古瀬 幸司	株式会社シコク取締役会長	さぬき市総合計画審議会 元委員
5	真部 千鶴子	元さぬき市教育委員	旧長尾町教育長

資料 3

さぬき市行政評価委員会会議の経過

日付	内容	備考
平成 19 年 1 月 26 日	第 1 回 ・委員任命 ・評価方法の確認	
2 月 6 日	第 2 回 ・ヒアリング及び討議 (政策課担当検証項目)	
2 月 19 日	第 3 回 ・ヒアリング及び討議 (秘書課担当検証項目)	
3 月 2 日	第 4 回 ・ヒアリング及び討議 (財政課担当検証項目)	
3 月 22 日	第 5 回 ・評価結果の確認 ・報告書作成	