

インタビュー・制新政意

天童市総合政策課の秋葉俊一課長に聞く

自治体改革へ行政評価を導入

施策・資金・人事・情報をリンクして改善



本誌「焦点」欄で「政策評価と行政改革」を連載中だが、県内でも朝日町や天童市など「行政評価」に取り組む自治体が出てきた。従来、地方自治体は国の指導で「行政改革」を行ってきたことになっているが、「改革」とは異質の財政緊縮対策であるケースが多かった。だが、今回の「行政評価」は真正銘の「行政改革」のようである。ある意味では官組織で起きた初の自己改革である。自治体行政の影響は大きいだけに行政評価の成果が注目される。天童市の取り組みについて、総務部総合政策課の秋葉俊一課長に聞いた。

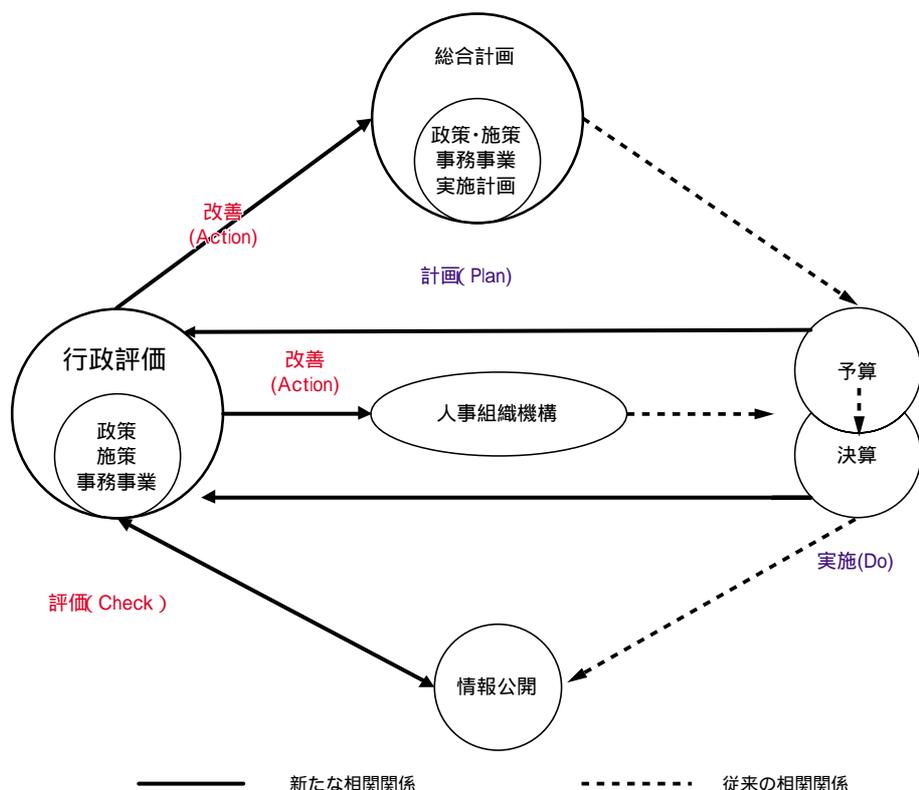
行政評価に取り組む自治体は全国的にはどんどん増えているのだが、本県ではなぜか出現しなかった。そして、「行政評価」と言うと行政職員は学校の通信簿のようなものと思っただけで拒否反応を示すことが多い。「行政評価」とは外国から入ってきた概念で、本来の意味は「パフォーマンス・メジャーメント（performance measurement）」であるので行動測定の道具といった意味だ。具体的には合意形成や成果測定や政策形成のツールとなるものであり、拒否反応を示す必要などないものだ。むしろ、民主主義を標榜する国家であれば、必ず持っているべき行政システムであろう。天童市で導入した背景は。

秋葉課長 平成十三年に策定した「天童市行政改革大綱」の中で、「行政評価の導入」が盛り込まれたことで、平成十四年度から試行している。行政が行う事業や施策や政策の達成目標を可能な限り数値化し、成果や投資効果などを個別に評価し、市民ニーズの変化に応じた事業を行えるように再検討を行い、事業の優先順位の明確化や施策の重点化を図ることが目的だ。天童市では二十年ほど前から三カ年実施計画を策定し、実績等をみながら一年ずつ更新する方式をとっており、評価システムを導入する土壌はあった。しかし、近年の市の財政難は法人市民税の落ち込みなどこれまでにない深刻な状況にあり、従来に

も増して資金を有効に使わなければならない状況になっている。そして、市民のニーズに百パーセントこたえられず、事業を取捨選択して行わなければならないとなれば、その理由を市民に理解してもらわなければならない。理解してもらうには行政側の都合だけで取捨選択するのではなく、市民にも理解してもらえる客観性を備えた理由がなければならない。その客観性確保の根拠は市の「第五次総合計画」に掲げられている政策目標であり施策や事業となる。そのアカウンタビリティを果たすのが行政評価だと思っている。

どんな仕組みなのか。具体的に。

秋葉課長 今年が試行期間と位置付け、行政評価の仕組みの在り方の研究の意味も含めて取り組みを開始した。各課の係り単位に一つずつ事業を取り上げ、全体で八十事業ほどの評価作業を行った。事業ごとに四けた数字の「事業コード」をつけた。「一次評価シート」をつくり、担当職員に記入してもらった。「事業コード」は第五次総合計画の「施策・事業コー



「ド」とリンクさせている。「事務事業の内容と総合計画での位置付け」欄には、事業の概要、総合計画の章・節・項などを記入。「事務事業の分析」欄には、事業を計画するに至った状況、事業の目的・対象・手段・成果などを記入してもらおう。担当者が事業の目的をきちんと理解しているかどうか、事業が本来の目的に沿っているか、事業を行った効果が目的に沿ったものになっているかどうかを考える意

味がある。また、「事務事業のコスト計算及び実績額」欄には、年度ごとの直接経費、間接経費、従事職員数、人件費、一般財源の額も記入する。これは事業のコストが適切なものかを考える欄である。さらに、「事務事業の指標」欄では、事業の効果を客観的に表す数値を採用し、目標値を設定し、年度ごとの実績値を記入する。これは事業への取り組み状況を反省し目標への到達度をチェックするための欄。そして、「評価」欄には、事業内容などの「妥当性」、意図した効果が上がっているかを見る「成果」、コスト改善の余地を見る「効率性」の欄を設け、それぞれ四段階評価する。最後に、「一次評価」欄で総合的に三段階評価し、「改革・改善計画」欄に事業の見直しや今後の展開方針を記入する。この一次評価を元にして担当の課長が総合評価結果を「二次評価シート」に記入する二段階制にしている。予算づけは財政担当セクションが行うのは従来通りだが、この評価のプロセスを経ない事業は予算化の対象外となる。評価の結果はさまざまな方法で市民に情報開示していく。シートで使われている「コード」は決算書の部門別・施策別マトリックスとリンクさせ、お

味がある。また、「事務事業のコスト計算及び実績額」欄には、年度ごとの直接経費、間接経費、従事職員数、人件費、一般財源の額も記入する。これは事業のコストが適切なものかを考える欄である。さらに、「事務事業の指標」欄では、事業の効果を客観的に表す数値を採用し、目標値を設定し、年度ごとの実績値を記入する。これは事業への取り組み状況を反省し目標への到達度をチェックするための欄。そして、「評価」欄には、事業内容などの「妥当性」、意図した効果が上がっているかを見る「成果」、コスト改善の余地を見る「効率性」の欄を設け、それぞれ四段階評価する。最後に、「一次評価」欄で総合的に三段階評価し、「改革・改善計画」欄に事業の見直しや今後の展開方針を記入する。この一次評価を元にして担当の課長が総合評価結果を「二次評価シート」に記入する二段階制にしている。予算づけは財政担当セクションが行うのは従来通りだが、この評価のプロセスを経ない事業は予算化の対象外となる。評価の結果はさまざまな方法で市民に情報開示していく。シートで使われている「コード」は決算書の部門別・施策別マトリックスとリンクさせ、お

金と事業との関係がひと目で分かる仕組みにしたい。そして、組織の機構改革や職員の人事評価にもリンクさせていきたいと考えている。頑張つて成果を上げる職員、政策形成能力を高める職員を増やしていきたい。

計画、事業、お金、成果、情報開示をリンクしたシステム（図表参照）であることがよく分かるが、このシステムが機能するには市職員、市民、議会の意識改革が求められる部分が多いはずだ。行政システム改革へ向かつて一歩を踏み出したことは高く評価できるが、システムが機能していくためには意識改革運動をセットで組み込んで展開していくことも必要ではないか。

秋葉課長 市民に関心を持ってもらうことは職員に刺激を与え職員の日ごろの仕事の励みになっていく。そういう意味で市民の意見や要望をよく聞きながら展開していかねばならない。しかし、それは市民の意見や要望にすべて「イエス」と言うことを意味するものではない。場合によっては「ノー」と言うこともなければならぬ。そのためには職員は事業や施策をきちんと評価できなければならない。われわれ行政評価担当セクションの職員もまた評価される訳で、実際に評価作業に取り組んでいる各課の職員の声に耳を傾け、評価シートの在り方についても柔軟に対応し改善していくつもりだ。市職員による内部評価と市民や議員による外部評価とが組み合つてこそ本来在るべき行政と住民との協働が実現するのだと思う。第五次総合計画は目標年次を平成二十二年に置いていたが、これを具現化する三カ年実施計画の策定に当たっては行政評価の結果を反映させていく。