

行政評価システムの見直し（案）

1 はじめに

国立市では、平成18年度から「目的に沿った議論により重点施策に財を投入する効果的・効率的な事業実施と予算編成の実現」、「わかりやすく透明性の高い行政運営の実現」及び「職員一人ひとりの意識と行動様式の変革」を目的とし、行政評価システムを導入・活用している。この行政評価システムについて、外部評価委員会である「国立市施策等評価委員会」（以下「委員会」という。）から、国立市で実施する行政評価システムに関する指摘を多数受けるなど、課題を多く持つことから、以下のとおり見直しを検討することとしたい。

なお、以下に記載する見直し案については、行財政健全化推進本部及び委員会に確認を受けた上で、令和6年度から実施することを予定している。

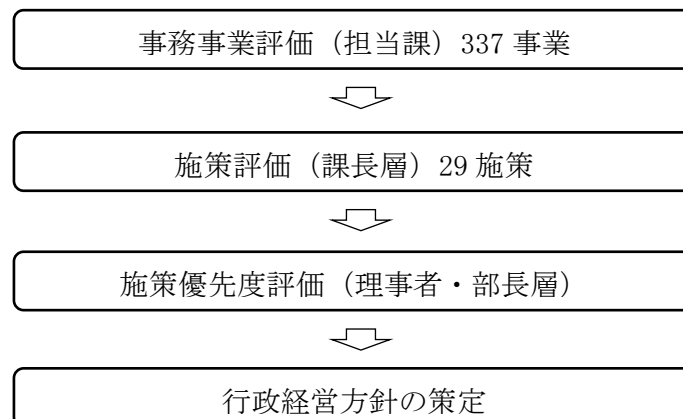
2 国立市における行政評価システムについて

(1) 内部評価について

上述のとおり、行政評価システムは平成18年度から導入・活用しており、平成18年度は、担当課によるモデル事業38事業の事務事業評価を実施し、理事者と部長職による行財政健全化推進本部会議でそのモデル事業について二次評価を行った。平成19年度以降は、市の全事務事業について各担当課において毎年度評価を行ってきたところであるが、平成30年度からは担当課の事務負担の軽減を図るため、法令に義務づけられている等市の裁量性が小さい事業については3年に1度の評価とするよう変更した。なお、令和4年度は全庁で337事業の評価を行った。

事務事業評価の後、事務事業の上位にあたる施策（第1次基本計画では全32、第2次基本計画では全29）レベルにおいて、関係課長による施策評価を行っている。その施策評価に基づき、理事者と部長職による施策優先度を定める会議を開催、行政経営方針として次年度の重点項目を決定し、評価結果等についてホームページにて公表している。

(2) 評価フロー



(3) 外部評価について

外部評価（第三者評価）については、行政評価サイクルが行政内部のみで完結していることから、従前から課題とされていた。平成 25 年 8 月、「国立市財政改革審議会最終答申」において、財政健全化のための仕組みとして、「事務事業の細部まで知り得ている職員による内部評価をまず徹底させ、その結果を外部評価につなげていくべきである」という指摘を受けたこともあり、外部評価を行う市の附属機関として平成 26 年度に事務事業評価委員会が設置し、以来 6 年間にわたり計 63 の事務事業について外部評価を実施した。庁内の多くの部署が外部評価を経験し、改善や効率化が図られた事業が見受けられる一方、同委員会からは行政の実施する事務事業は相互に密接に関連しており、単一の事務事業を取り上げて評価するのではなく、趣旨、目的、効果等が類似した事務事業は本来一括して評価すべきとの指摘を受けた。このことから、複数の関連する事務事業についてその上位にある施策と一体の評価を行うため、令和 2 年度から、事務事業評価委員会を発展的に解消し、新たに施策等評価委員会を設置し、外部評価を実施している。

3 行政評価の効果

行政評価制度導入以降、以下のような効果が得られたと考えられる。

- ・ 行政の実施している事業について、その費用と成果の関係を明らかにすることができた。
- ・ 評価結果に基づき、一部の事務事業の改善が実施された。
- ・ 事務事業評価の作業を通じ、職員の意識改革が図られた。
- ・ 外部評価を実施することにより、行政評価の客観性及び透明性が図られた。

4 現在の行政評価システムにおける課題

行政評価システムの活用に係る課題について、以下が挙げられる。

- ・ 平成 30 年度から裁量性の低い事業については 3 年に 1 度の評価としたが、毎年度 350～500 程度の事務事業について、各課にて事務事業マネジメントシートを作成し、評価を行っており、全庁的に多大な事務コストが発生している。
- ・ 事務事業マネジメントシートの活用について、各課が適切に事業を評価するための資料に留まっている。
- ・ 通常であれば事務事業評価後に施策評価が行われることを想定しているが、事務事業数が多いことから、シートの作成が間に合わず、事務事業マネジメントシートが揃う前に、施策マネジメントシートが提出されることが散見される。
- ・ 行政評価の結果を事務事業・施策の改善(廃止)及び予算編成につながる仕組みを

構築できておらず、事業のスクラップ等が進んでいないため、効果を高めていく必要がある。

- ・ 外部評価について、客観性・透明性の観点から実施しているが、1年間の中で評価対象施策・事業の決定（3施策5事業程度）⇒資料準備⇒委員会での担当課ヒアリング⇒委員会報告書作成⇒報告書に対する市の対応の作成等を対応しており、事務局及び担当課の負担が大きい。
- ・ 外部評価について、毎年度評価対象を3施策5事業程度としているが、委員会1回で1施策1～2事業のヒアリングを行っており、時間の都合から議論を深めることが難しい。

（以下委員会からの指摘事項）

- ・ 施策マネジメントシートには施策コスト欄を設けており、この施策コスト欄は事務事業マネジメントシートに記載されるコストの積み上げとなるが、平成30年度から、市の裁量性が小さい事業は3年に1度の評価としたため、施策コストの記載が難しくなっている。
- ・ 現在、各事務事業は1施策のみに帰属させる整理としているが、施策の全体像をより正確に把握するため、複数の施策に関係する事務事業は、いくつかの施策に帰属させる等の対応について検討する必要がある。
- ・ 各マネジメントシートに記載されている指標について、長期的な事業は期間を区切った目標を定め、その進捗度を判断できる指標を設定するなど、より妥当性を高める指標を検討する必要がある。（施策における指標は、令和5年度に行う当市基本計画の改訂作業に合わせて検討する。）
- ・ 事務事業マネジメントシートは事業ごとに作成されているが、事務報告書は予算科目ごとに作成されており、その対応関係が分かりにくい状況がある。

5 行政評価システムの見直しの方向性について

(1) 行政評価システムの見直しの目的について

以下を実現するため、行政評価システムの見直しを行うこととしたい。

- ・ 全庁的な事務負担の軽減を図る
- ・ 評価結果の効果を高める（積極的な事務事業の改善又は統廃合）
- ・ 急速に変化する時代の要請に対応するため、柔軟性を持たせる

(2) 事務事業評価について

① 現状について

事務事業評価について、これまで全事務事業に対する評価を実施してきた（平成30年度から裁量性が小さい事業は3年に1度の評価とした）。他市の例を見ると、毎年度全事務事業の評価を行っている市（八王子市、立川市、府中市等）や、対象

事業をいくつか選定し、評価を実施している市がある（日野市、中野区等）。

「4 現在の行政評価システムにおける課題」を踏まえ、国立市における事務事業評価の課題としては、「全庁的に事務負担が大きい」「マネジメントシートの活用について、各課が適切に評価するための資料に留まっており、効果を高めていく必要がある」「3年に1度の評価としたため、施策コストの積み上げが難しくなっている」等が挙げられる。

② 評価対象事業に係る見直しの方向性

全ての事務事業を評価対象とするか、評価対象事業の絞り込みを行うかについては、全庁的に事務負担軽減のため、評価対象事業の絞り込みを行うこととしたい（10～20事業程度を想定）。

③ 評価対象事業の選定方法について

評価対象事業の絞り込みを行う場合、どの事業を評価対象とするか検討する必要がある。このことについて、国立市では予算上、「経常事務事業」「政策的事業」の区分けを持っているところ、市が政策的に実施する「政策的事業」を中心に、政策経営課指定の事業を評価対象とすることとしたい。ただし、経常事務事業は評価対象とならないというわけではなく、課題や改善すべき事業について評価対象とすることとする。

想定としては、実施計画上評価対象年度としている政策的事業、実施計画上評価対象年度としていないが、開始後間もない事業や課題がある等で進捗管理すべき政策的事業、経常事務事業のうち、主管課として改善又はスクラップを目指す事業を基本とする（複数事業をまとめて評価したい場合等、評価単位は柔軟に設定可能とする）。なお、評価対象事業は政策経営課にて選定後、行財政健全化推進本部（又は庁議）にて確認し、評価結果についても行財政健全化推進本部（又は庁議）で確認した上で公表することとする。

※日野市では、評価対象事業を行財政改革推進本部で選定し、所管部署評価⇒市民評価委員会にて評価⇒行財政改革推進本部で決定という流れで実施している（令和4年度は11事業を評価）。

※中野区では、各部経営戦略における重要取組事項から各部から選定した46事業及び企画部選定（外部事業対象）事業（8～9事業）を評価対象としている。

④ 評価対象事業を絞り込むことによる課題への対応について

評価対象事業を絞り込むことで、「(ア) 施策評価時のコストの積み上げ、複数施策への紐づけの課題を改善することが難しい」「(イ) 事務事業評価することなく継続することになる事業が発生する」という課題が生じる。このことについて、(ア)については、毎年度全事務事業について「事務事業名、事務事業の概要、事務事業

の実績・今後の計画、関連する施策（主たる関連施策及び副たる関連施策）、コスト（事業費及び人件費）」等を記載した資料の提出を求めるとし（別紙参照）、（イ）については、政策経営課から、事務事業の評価方法・評価の視点等を示し、評価対象外事業についても、各部において適切に改善に向けて取り組んでいただくよう依頼することとする。

⑤ 事務事業評価の方法について

評価対象となった事務事業については、事務事業マネジメントシートを作成し、評価を実施することとする（事務事業マネジメントシートの項目は精査し、必要な修正を加えることとする）。また、評価に際し、評価内容・結果、廃止を含む今後の方向性等は政策経営課による確認・調整を行うこととする。

⑥ 事務事業評価の見直し後の効果

- ア 評価対象事務事業を減らすことで全庁的な事務負担の軽減が可能となる。
- イ 評価結果や今後の方向性等を、財政当局である政策経営課を含め議論することで予算との連動性が確保される。また、評価結果を行財政健全化本部会議（又は庁議）で確認することにより、廃止を含む次年度以降の方向性（事業内容や予算規模等）を庁内で合意形成が可能となる（評価結果に基づき庁内で合意形成された事項は、必要な措置を講じることとする）。

（３） 施策評価について

施策評価について、まずは施策統括課が中心となり、施策マネジメントシートを作成し、その後、関係課長を集めた施策評価会議を行い、評価を実施することとしている（施策評価会議とは、施策関係課長が集まり、施策マネジメントシートに記載する内容について議論するもの）。

しかし、令和２～４年度は新型コロナウイルス感染対策のため、施策評価会議を中止としていた。

この施策評価会議については、会議のあり方（廃止や効果的な運営等）を各課長の意見を踏まえ検討する。また、事務事業評価の見直しに合わせ施策マネジメントシートに必要な修正を加えることとする。

（４） 施策優先度評価・行政経営方針について

施策評価に基づき、理事者と部長職による施策優先度を定める会議を開催し次年度の重点項目を決定、行政経営方針としてまとめることとしている。この行政経営方針は、市の施策の方向性と重点施策を対外的に示し、実施計画及び予算編成の方向性を表すものとなっており、市の政策を示す重要なものであるため、基本的なプロセスは変更しないこととする。

ただし、施策優先度評価会議の議論では、施策評価のみではなく、社会状況や外的要因を加味した上で施策の優先度を決めていることや、施策の優先度に留まらず、新しい行政課題とその対策等を議論できるようにするため、会議の位置づけは見直すこととしたい。また、行政経営方針についても、施策評価のみではなく、社会状況を踏まえて優先的・重点的に取り組むべき施策を決める形に見直すこととしたい。

※施策優先度評価・行政経営方針の位置づけは第3次基本計画策定に向けた議論においても検討している。

※行政経営方針の位置づけは、現在「行政評価システムのPDCAサイクルを確立し、次年度の施策の取組の方向性を大枠として示し、成果の向上を図ろうとするものである。すなわち、施策評価の結果をもとに、施策の優先順位を示すとともに、令和5（2023）年度予算編成方針及び令和5～8（2023～2026）年度実施計画策定に向けた市の施策の方向性と重点施策を示すものである。」としている。

（5） 外部評価について

行政評価システムの見直しについて令和6年度から開始することとしており、上述のとおり内部評価の仕組みを大きく変更することを予定している。外部評価を行うにあたっては、内部評価が適切に行われていることが必要であるため、外部評価は一旦休止し、まずは内部評価の適切な運用に努めることとする。

※変更後の行政評価の実績を踏まえ、外部評価は令和7年度をメドに再開できるよう、運用について検討していくこととする。

6 その他

（1） 行政評価を行うための電子システムの活用について

現在の行政評価では、マネジメントシートにEXCELを利用している。このことに関する課題として、事務事業評価は1事務事業1ファイル作成しており、施策マネジメントシート記載のための集計等は非常に手間がかかる。また、事務事業評価については、毎年度300～500ほどのファイルが作成されている。このため、行政評価における電子システムの活用についての以下の検討を行った。

検討した内容として、既に市で導入している財務会計システムの機能追加として行政評価に係る電子システムを導入することについて、サービス開発事業者との打合せ及びシステムのデモの確認を行っている。本システム導入に関する評価としては、ファイルの管理が不要になることや、導入することで集計が容易となること、施策に事務事業が自動反映されることのメリットがあるものの、導入や記載項目を追加するためには開発費が必要となる可能性があることや、施策マネジメントシートの様式が大きく変更すること等について課題がある。また、集計の課題については、事務事業の概要・コスト等を記載した資料を作成することで解決できるため、行政評価に係る電子システムは導入しないこととしたい。

(2) 今後のスケジュール

時期	内容
令和5年 7月	行財政健全化推進本部会議に意見聴取
7～8月	各課に対し意見照会
8～9月	行政評価の見直し(案)について施策等評価委員会に対し諮問
10月	施策等評価委員会から行政評価見直し(案)に関する答申
10～11月	答申を受けて修正した行政評価の見直し(案)について行財政健全化推進本部会議で確認
令和5年12月～ 令和6年3月	評価方法・評価の視点等に係る通知・様式等を作成
令和6年4月～	見直し後の行政評価を開始

以 上