

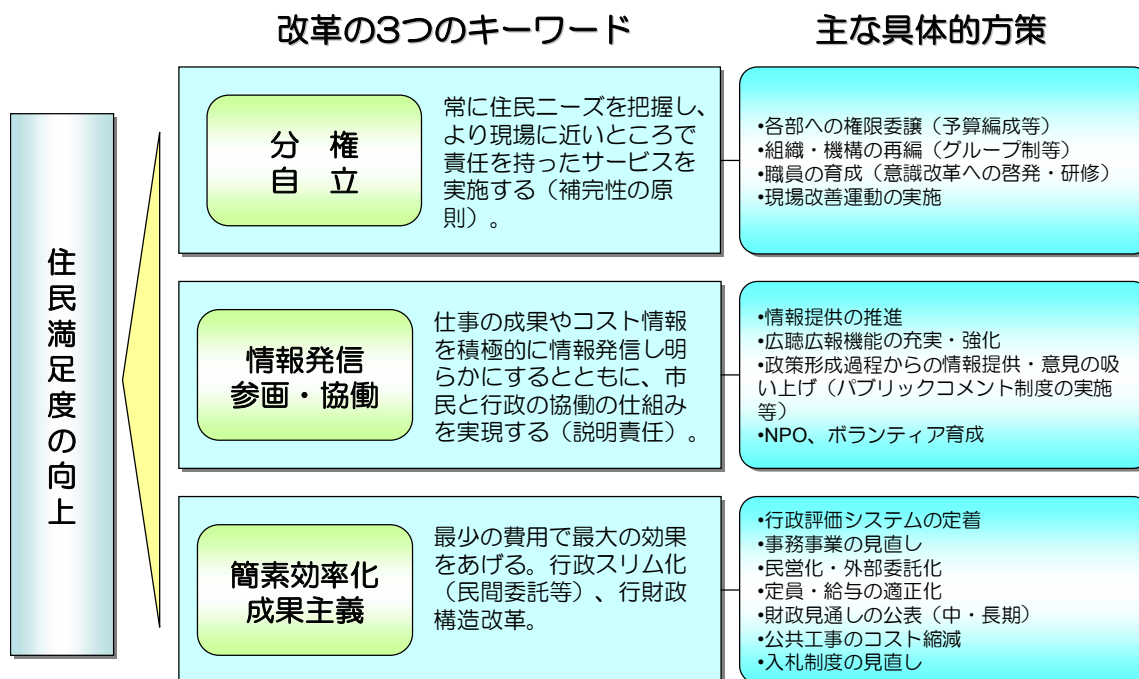
目 次

第1. 備前市における行財政改革	1
1. 改革の3つのキーワード.....	1
2. 行政評価導入の目的.....	1
第2. 備前市での今年度の取り組み	2
1. 行政評価システム推進体制.....	2
2. 行政評価システム研究会.....	3
3. 職員啓発など.....	4
第3. 職員啓発	5
1. 記入指導員（副推進員）研修.....	5
2. 効果検証ヒアリングの実施.....	6
第4. 事務事業評価の評価結果	8
1. 政策体系別事業費.....	8
2. 事務事業開始時期別集計.....	10
3. 成果指標設定状況.....	11
4. 評価結果一覧.....	11
5. 指標の改善度合い.....	12
6. 今後の方向性.....	13
7. 改善提案数および改善時期.....	13
第5. 施策評価の試行結果	14
1. 事務事業評価の限界と課題.....	14
2. 政策推進のための施策評価.....	15
3. 施策評価シートチェックの実施.....	17
4. 施策評価における今後の課題.....	18
第6. 市民意識調査	19
1. はじめに.....	19
2. 事例紹介.....	19
第7. 翌年度以降のスケジュール	26

第1. 備前市における行財政改革

1. 改革の3つのキーワード

備前市では、財政状況が厳しい状況の中、行財政改革に向けて3つのキーワードを設定し、以下の具体的方策により推進していくこととしている。



2. 行政評価導入の目的

上記を受けて、備前市においては、以下の目的に向けて行政評価システムの導入を図っている。

(1) 仕事の成果やコストの情報を説明する責任の一層の向上

市が行う仕事の成果やコストの情報などをわかりやすく積極的に公表することで、市役所の透明性を高めるとともに情報の共有化を図る。

(2) 職員の意識改革と政策形成能力の向上

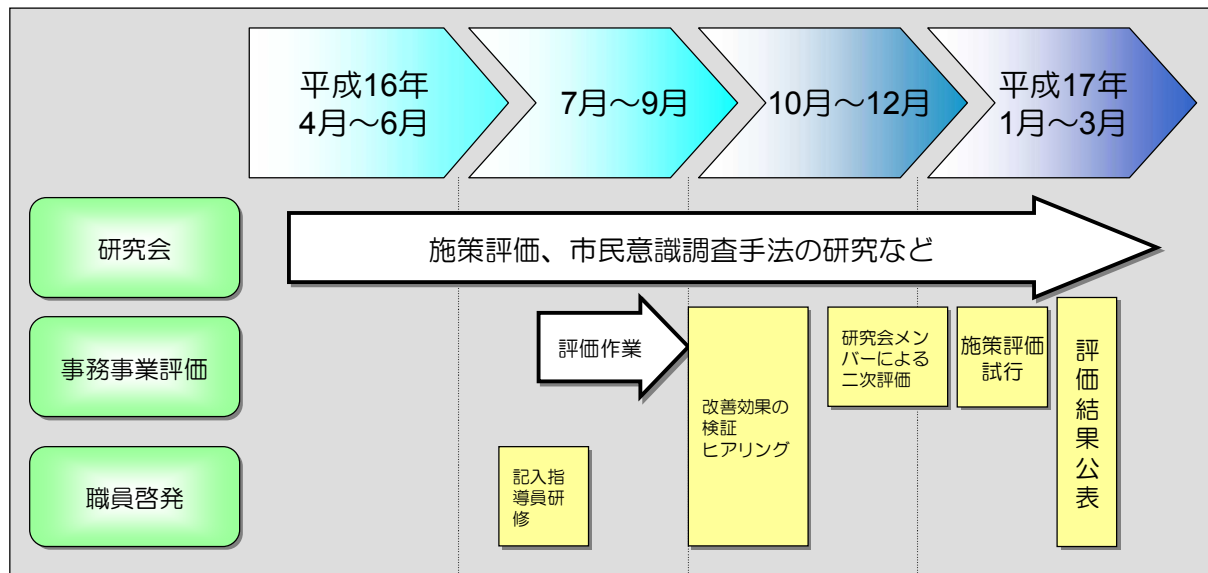
職員一人ひとりが、仕事の目的やコスト・成果を認識し、常に改善意識を持てるように意識改革を図る。

(3) 効率的・効果的な行政運営

限られた財源や人員などの資源を効率的に配分し、行政運営を行う。また、成果志向を浸透させることで、事業の統廃合を含め、事業費の削減を図る。

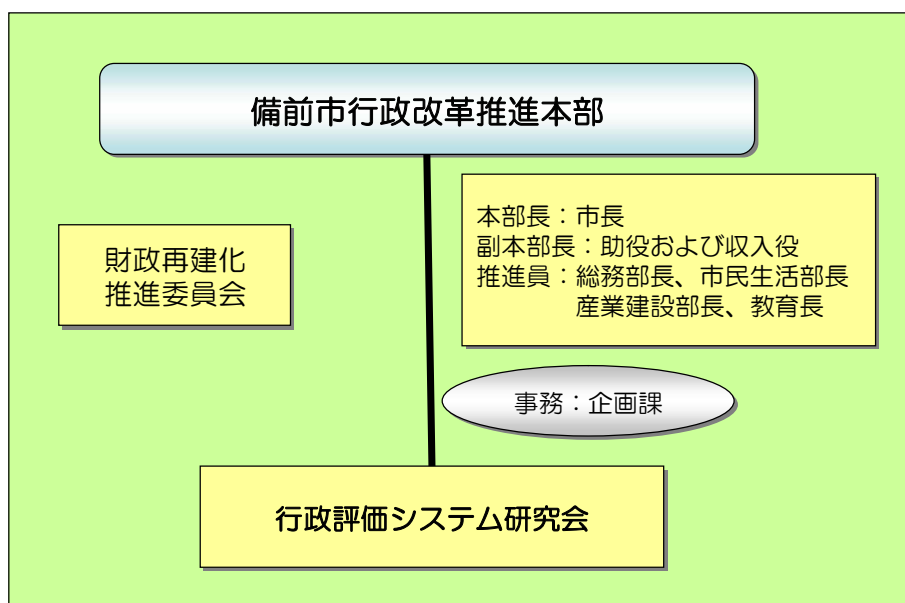
第2. 備前市での今年度の取り組み

平成 13 年度は 29 事業、平成 14 年度は 54 事業のモデル評価を経て、平成 15 年度から全事業評価を実施している（平成 15 年度は 249 事業、今年度は 275 事業）。今年度の作業スケジュールの概要は下図のとおりである。



1. 行政評価システム推進体制

平成 7 年 8 月に策定された「備前市行政改革推進本部設置要綱（訓令第 11-1 号）」を改定し、推進本部の下に、従来から存在した「行政評価システム研究会」を設置した。これにより、研究会での審議・決定事項が、推進本部で承認されることにより、全庁的にオーソライズされることにしている。



また、今年度の研究会委員は以下のとおりである。（敬称略）

部 署		氏 名
総 務 部	企 画 課	草 加 浩 一
		田 口 里 永 子
	財 政 課	馬 場 鉄 二
		樽 家 真 佐 人
		大 西 健 夫
	税 務 課	高 山 豊 彰
江 見 清 人		
市民生活部	保 健 福 祉 課	河 井 健 治
産業建設部	下 水 道 課	梶 藤 勲
教育委員会	庶 務 課	金 井 和 字
合 併 推 進 室		金 光 亨
事務局兼委員	企 画 課	中 島 和 久
		高 橋 清 隆
主 宰（企画課長）		竹 中 史 朗

その他、各課に行政評価推進員と記入指導員を、のべ 23 名ずつ配置している。

2. 行政評価システム研究会

今年度は以下のスケジュールで研究会を開催した。

回数	開催日	摘 要
第 1 回	4 月 20 日	(1)行政評価の目的、研究会の位置付け等について (2)第 4 次総合福祉計画との関係 (3)行政評価システムのスケジュール (4)事務事業評価 (5)施策評価
第 2 回	5 月 24 日	(1)昨年度の実績報告（事務事業評価結果集計を中心に） (2)施策評価シートと施策指標 (3)市民意向調査手法の研究
第 3 回	7 月 6 日	(1)効果検証作業について (2)市民意向調査手法の研究

3. 職員啓発など

月日	内 容	摘 要
7月6日	記 入 指 導 員 研 修	トーマツが、備前市の評価システムの概要や、記入指導員としての役割認識、作成のポイントなどを講義した。
7月	モデル事業評価シート 記 入 説 明 会	企画課が、評価シートの記載事項説明会を開催した。
9月29、30日、10月1日	改 善 効 果 検 証 ヒ ア リ ン グ (ヘルプデスク)	行政評価を導入して4年目が経過するため、過年度の改革改善提案がどのように実施され、どのような効果が発現しているかをトーマツがヒアリングを行った。
10月	効 果 検 証 診 断 書	トーマツが全ての「効果検証シート」の診断を行い、事業担当課へ診断表をフィードバックした。
11月9、10日 12月22日	事 務 事 業 評 価 二 次 評 価	研究会メンバーが事務事業評価の二次評価作業を行った。
12月	施 策 評 価 試 行	研究会で検討を行った施策評価シートを使用し、各課長に施策評価を行ってもらい、企画課がヒアリングを行った。

第3. 職員啓発

1. 記入指導員（副推進員）研修

平成 16 年度は、事務事業評価の実施に加え、各係 1 事業を対象に「効果検証シート」を作成した。よって、記入指導員（副推進員）が①適切な評価表を作成できるだけでなく、所属課員の評価表記入に関する相談・指導を行うことができるようになることに加え、②効果検証の考え方を理解することを目的として研修を行った。研修内容は以下のとおりである。

【記入指導員研修内容】

I 行政評価システムの基本コンセプト

1. 政策体系と評価システム、評価責任者、評価重点項目の関係
2. 備前市の総合計画体系

II 行政評価導入による効果の検証

1. 効果検証の目的
 - ・ 成果指標の向上や悪化、目標到達状況を分析することで、事業の効果を数値で考える
 - ・ コスト指標（事業費・単位当たりコスト）の改善もしくは悪化を分析することで、コスト効率を考える
 - ・ 改善提案内容の具体化をすすめる
 - ・ 効果検証の結果をふまえ、改善提案の内容が不十分であった、成果指標の設定が悪かったなどの原因を理解することで評価システムのバージョンアップを進める
2. 過年度改善提案の 16 年度における実現評価
3. 効果検証の具体的な進め方について

III 成果指標の精度向上

1. SMART 基準

S：Simple(単純な：誰でもわかることが重要)

M：Measurable(測定可能)

A：Agreed upon(同意された：係内、課内、庁内、もっといえば住民・議会とも合意できる指標)

R：Resource based(現有資源で可能な：資源は限られていることを視野に入れて目標値を設定する)

T：Timed or Time bound、Traceable(目標値到達年度を定め、事後分析可能)

2. 「事務事業の成熟度合い」による指標設定の考え方

2. 効果検証ヒアリングの実施

平成16年度は、事務事業評価の実施に加え、各係は1事業について「効果検証シート」を作成した。トーマツは、この「効果検証シート」を用いて、従来どおりのヘルプデスク（評価シートの記入指導）ではなく、効果向上状況やコスト改善状況などについてヒアリングしながら、過年度に提案した改善事項がよかったのか、などについてディスカッションを対象係と行った。

効果検証ヒアリングは以下のスケジュールで実施した。

月 日	対 象 係
9月29日(水)	企画課情報化推進室、企画課秘書係、総務課職員係、監査事務局、下水道課業務係、総務課三石出張所、農林水産課農政水産係、備前さつき苑、保健福祉課保険医療係、人権啓発課人権同和啓発係、市民環境課環境保全係、選挙管理委員会事務局、議会事務局議事係、庶務課管理係、財政課財政係、生涯学習課生涯学習係、下水道課浄化センター、税務課収税係、財政課財産活用係、都市整備課管理係、国体・総体推進室
9月30日(木)	人権啓発課隣保館、生涯学習課中央公民館、企画課企画政策係、保健福祉課高齢者福祉係、生涯学習課文化係、在宅介護支援センター、訪問看護ステーション、総務課庶務係、財政課契約管理係、議会事務局庶務調査係、保健福祉課介護保険係、市民スポーツ課体育振興係、福祉事務所子育て支援係、都市整備課都市計画係、税務課固定資産係、会計課審査係、庶務課庶務係、会計課審査係、下水道課維持管理係、保健福祉課健康係、学校教育課指導係
10月1日(金)	企画課地域振興係、市民環境課市民係、都市整備課土木建設係、会計課出納係、税務課課税係、下水道課工務係、人権啓発課男女共同参画係、都市整備課建築指導係、福祉事務所保護係、企画課広聴広報係、備前病院、商工観光課商工係、福祉事務所社会福祉係、市民環境課国民年金係、商工観光課観光係、学校教育課学事係、商工観光課労働政策係

ヒアリング実施後、事業単位で診断表を作成し、効果検証ヒアリング結果のまとめとした。

注) ヒアリングに参加できなかった総務課消防防災係、総務課交通安全係、農林水産課管理係、税務課管理係、市民環境課環境衛生係については、効果検証シートに基づく書面チェックを行った。

診断の視点は以下のとおり。

視 点	診 断 内 容
①有効性	・過年度の改善事項実施により成果指標や活動実績は向上しているか ・過年度の改善事項の実施が成果指標や活動実績に与えた効果や影響を分析できているか
②効率性	・過年度の改善事項実施により、事業費や単位当たりコストは改善できたか ・過年度の改善事項の実施が事業費や活動実績に与えた効果や影響を分析できているか
③その他	①、②以外で指摘しておくべき内容について

以下は、診断表に記載したコメントの抜粋である。

事務事業名 (所管係)	効果検証 の視点	コメント
訪問看護事業 (訪問介護系)	有効性	改善事項を実施した結果、成果指標が改善していることがよくわかります。ただし、設定された成果指標は事業の目的の達成状況を「量(数値)」で測定しており、この事業の場合は、「質の維持(訪問看護の質を維持することができるか)」についての説明を加えることが重要となります。具体的に例を挙げることであればよりわかりやすくなります。
排水設備業務 (下水道課維持管理係)	有効性	水洗化を行うためには受益者負担を強いることとなります。しかし、高齢者には水洗化を行うメリットが見出せないと思われます。したがって、現在、水洗化を行っていない約2200人(14919人×(100%-85.15%))のデータベースを作成し、現況調査することも有効と思われます。そのデータベースから、高齢者を抜き出し、その方々に対しては積極的に啓発を行わず、ターゲットを絞り込むことが考えられます。そのデータベース作りは、16年度評価の改善事項になります。
人権啓発地域活動事業 (人権同和啓発係)	有効性	成果指標は「満足度」となっていますが、会場定員760名に対し参加者は450名程度となっています。参加者をさらに増やすということを方針としているのであれば、成果指標に「定員充足率」などとしてそれを当面の目標とする考え方もあります(「量」の達成)。そして、充足率が満足水準までくれば現在の「満足度」という「質」を重視した指標に変更することも考えられます。
市民税賦課事務 (課税係)	効率性	単位当たりコストをみると、調定額1000円当たりコストは、調定総額が激減しているため、コスト総額は減少しているにもかかわらず悪化しています。しかし、納税義務者1人当たりコストは、減少傾向にあるため、コスト効率は改善されているものと考えられます。それらの分析を(6)改善効果の分析(効率性)に記載してください。
下水道使用料徴収業務 (下水道課業務係)	効率性	現状の記載内容は、課題認識と改善により期待される効果について記載されていますが、これは事務事業評価表本体に記載するものです。ここでは、協議を行っているがそれが実を結ばない原因の分析やもっと効果的な協議に結びつけるための方策(日生町との合同協議、徴収回数削減、他団体の状況を把握する)などを記載してください。

第4. 事務事業評価の評価結果

全事業評価結果（平成15年度評価結果は275事業）の要約は以下のとおりである。

1. 政策体系別事業費

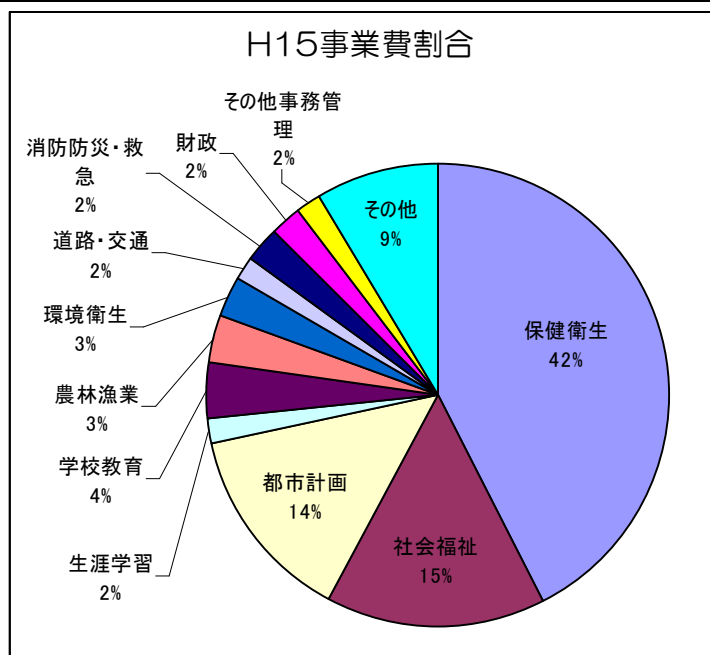
（単位：千円）

大項目	中項目	小項目	施策	平成13年度	平成14年度	平成15年度	13⇒14増減額	14⇒15増減額	増減割合	
すてき 快適 に まわりの 自然と共生する まちづくり	にぎわいの都市空間づくり	土地利用	土地利用	7,013	7,254	6,634	241	(620)	-9%	
			開発規制	1,636	1,690	1,883	54	193	11%	
		都市計画	住宅	30,208	42,879	53,484	12,671	10,605	25%	
			地域地区	5,016	26,287	40,000	21,271	13,713	52%	
			都市交通施設	5,148	93,955	11,282	88,807	(82,673)	-88%	
			土地区画整理	174	177	188	3	11	6%	
		道路・交通	公園緑地	4,605	47,037	8,432	42,432	(38,605)	-82%	
			下水道	2,633,052	2,926,818	2,753,383	293,766	(173,436)	-6%	
			道路	265,687	395,355	452,837	129,668	57,482	15%	
			バス路線	36,920	35,815	41,053	(1,105)	5,238	15%	
	環境保全	環境保全	港湾	27,073	25,865	34,808	(1,208)	8,943	35%	
			環境保全	102,870	62,235	61,105	(40,635)	(1,130)	-2%	
		環境衛生	ごみ処理	340,656	311,289	344,930	(29,367)	33,641	-11%	
			し尿処理	140,200	138,352	172,410	(1,848)	34,058	25%	
			環境美化	11,201	11,504	11,449	303	(55)	0%	
		災害に強いまちづくり	自然災害防止	葬祭施設	56,123	59,848	44,843	3,725	(15,005)	-25%
				河川改修・災害施設の整備	62,237	54,628	26,245	(7,609)	(28,383)	-52%
		多様な交流を進めるまちづくり	情報化	情報化	514,035	77,910	78,796	(436,125)	886	1%
				国際交流	2,805	3,276	751	471	(2,525)	-77%
				市町村交流	970	1,035	788	65	(247)	-24%
	安全で安心して暮らせる まちづくり	交通安全	交通安全	28,585	30,411	25,303	1,826	(5,108)	-17%	
			消防・救急	消防・救急	475,833	499,534	509,795	23,701	10,261	2%
				消費生活	9,059	7,582	5,616	(1,477)	(1,966)	-26%
		やさしさのあふれるまちづくり	高齢者福祉	高齢者福祉	234,731	201,125	197,665	(33,606)	(3,460)	-2%
				介護保険	1,418,310	1,599,373	1,708,304	181,063	108,931	7%
			社会福祉	年金	33,336	16,590	14,042	(16,746)	(2,548)	-15%
				子育て支援	641,933	670,017	748,625	28,084	78,608	12%
学童保育				4,962	5,047	8,401	85	3,354	66%	
障害者福祉				267,587	302,249	300,844	34,662	(1,405)	0%	
低所得者福祉				276,621	253,453	262,045	(23,168)	8,592	3%	
その他				0	0	716	0	716	-	
健康やかで生き生きとした まちづくり			生涯の健康づくり	生涯の健康づくり	4,631	4,748	4,704	117	(44)	-1%
				母子保健	77,498	96,704	99,915	19,206	3,211	3%
		保健衛生	成人・老人保健	83,998	87,089	84,391	3,091	(2,698)	-3%	
			精神保健	8,234	8,513	9,473	279	960	11%	
			結核・じん肺	18,549	17,522	17,097	(1,027)	(425)	-2%	
			健康づくりボランティアの育成	13,365	12,994	12,363	(371)	(631)	-5%	
			その他事業	19,013	15,550	16,595	(3,463)	1,045	7%	
			医療施設	2,217,903	2,138,124	1,886,322	(79,779)	(251,802)	-12%	
			保険給付	2,315,351	2,234,703	2,333,962	(80,648)	99,259	4%	
			老人保健	3,358,389	3,377,537	3,453,015	19,148	75,478	2%	
ふれあい豊かなまちづくり		人権擁護	68,691	65,462	48,085	(3,229)	(17,377)	-27%		
		男女共同参画社会	17,979	15,756	13,949	(2,223)	(1,807)	-11%		
		コミュニティ	3,526	616	6,816	(2,910)	6,200	1006%		
多彩な魅力 のまちづくり		安全、安心な食を支える まちづくり	農業	131,013	184,171	256,277	53,158	72,106	39%	
			農林漁業	470,508	281,447	274,872	(189,061)	(6,575)	-2%	
			林業	28,293	29,787	38,449	1,494	8,662	29%	
	起業と創造を支えるまち づくり	漁業	5,942	9,485	18,611	3,543	9,126	96%		
		商工業	397,392	254,528	125,582	(142,864)	(128,946)	-51%		
		勤労者福祉	126,931	129,944	130,217	3,013	273	0%		
未来育む伝統の まちづくり	国際観光文化都市の創造	国際観光文化都市の創造	41,456	30,784	86,241	(10,672)	55,457	180%		
		学校教育	幼稚園	161,049	157,942	157,824	(3,107)	(118)	0%	
			小・中学校	280,432	273,118	270,421	(7,314)	(2,697)	-1%	
	高等学校		19,915	20,475	26,109	560	5,634	28%		
	幼・小・中・高共通		22,575	28,167	29,931	5,592	1,764	6%		
	障害児教育		2,051	2,051	4,071	0	2,020	98%		
	生きがいのかげやくま まちづくり	生涯学習	学校給食	148,767	143,413	125,474	(5,354)	(17,939)	-13%	
			施設整備	80,901	238,837	20,480	157,936	(218,357)	-91%	
			人権教育	26,348	17,412	24,646	(8,936)	7,234	42%	
		歴史と文化の息づくま ちづくり	青少年教育	17,384	16,763	17,443	(621)	680	4%	
			成人教育	25,084	728,747	940,380	703,663	211,633	29%	
	市民とともに進めるま ちづくり	芸術文化	スポーツ・レクリエーション	179,632	211,902	236,098	32,270	24,196	11%	
			公民館	99,659	84,993	81,975	(14,666)	(3,018)	-4%	
			図書館・視聴覚ライブラリー	24,442	26,590	21,165	2,148	(5,425)	-20%	
		広報広報	芸術文化	98,898	106,065	99,307	7,167	(6,758)	-6%	
旧開谷学校世界遺産登録			0	0	4,185	0	4,185	-		
広聴広報			35,395	33,470	32,346	(1,925)	(1,124)	-3%		
支える 確かな 基盤	ボランティア・NPO	ボランティア・NPO	0	0	5,200	0	5,200	-		
		行政組織及び人事管理	30,733	25,823	26,379	(4,910)	556	2%		
	簡素で効率的な行政運営の 確率	人事管理	33,472	34,576	32,085	1,104	(2,491)	-7%		
		広域行政	3,947	10,396	16,940	6,449	6,544	63%		
		財政	399,831	398,811	345,363	(1,020)	(53,448)	-13%		
		その他事務管理	313,429	306,739	323,328	(6,690)	16,589	5%		
合 計				19,051,192	19,770,344	19,684,743	719,152	(85,602)	0%	

小項目別の平成15年度の事業費と事業費割合は以下のとおりである。

(単位：千円)

大項目	中項目	小項目	平成13年度	平成14年度	平成15年度	13⇒14増減額	14⇒15増減額	増減割合
すてき快適にぎわいのまち	にぎわいの都市空間づくり	土地利用	8,649	8,944	8,517	295	(427)	-5%
		住宅	30,208	42,879	53,484	12,671	10,605	25%
		都市計画	2,647,995	3,094,274	2,813,285	446,279	(280,990)	-9%
		道路・交通	329,680	457,035	528,698	127,355	71,663	16%
	自然と共生するまちづくり	環境保全	102,870	62,235	61,105	(40,635)	(1,130)	-2%
		環境衛生	548,180	520,993	573,632	(27,187)	52,639	10%
	災害に強いまちづくり	自然災害防止	62,237	54,628	26,245	(7,609)	(28,383)	-52%
		情報化	514,035	77,910	78,796	(436,125)	886	1%
	多様な交流を進めるまちづくり	国際交流	2,805	3,276	751	471	(2,525)	-77%
		市町村交流	970	1,035	788	65	(247)	-24%
交通安全		28,585	30,411	25,303	1,826	(5,108)	-17%	
すこやかなまち	安全で安心して暮らせるまちづくり	消防防災・救急	475,833	499,534	509,795	23,701	10,261	2%
		消費生活	9,059	7,582	5,616	(1,477)	(1,966)	-26%
		社会福祉	2,877,480	3,047,854	3,240,642	170,374	192,788	6%
	やさしさのあふれるまちづくり	保健衛生	8,116,931	7,993,484	7,917,837	(123,447)	(75,647)	-1%
		人権擁護	68,691	65,462	48,085	(3,229)	(17,377)	-27%
	ふれあい豊かなまちづくり	男女共同参画社会	17,979	15,756	13,949	(2,223)	(1,807)	-11%
		コミュニティ	3,526	616	6,816	(2,910)	6,200	1006%
多彩な魅力と創造のまち	安全、安心な食を支えるまちづくり	農林漁業	635,756	504,890	588,209	(130,866)	83,319	17%
		商工業	397,392	254,528	125,582	(142,864)	(128,946)	-51%
	起業と創造が支えるまちづくり	勤労者福祉	126,931	129,944	130,217	3,013	273	0%
		国際観光文化都市の創造	41,456	30,784	86,241	(10,672)	55,457	180%
伝統のまち	未来を支える人材育むまちづくり	学校教育	715,690	864,003	634,310	148,313	(229,693)	-27%
		人権教育	26,348	17,412	24,646	(8,936)	7,234	42%
	生きがいのかがやくまちづくり	生涯学習	346,201	1,068,995	1,297,061	722,794	228,066	21%
		芸術文化	98,898	106,065	103,492	7,167	(2,573)	-2%
ともに輝き支えるまち	市民とともに進めるまちづくり	広聴広報	35,395	33,470	32,346	(1,925)	(1,124)	-3%
		ボランティア・NPO	0	0	5,200	0	5,200	-
	簡素で効率的な行政運営の確率	行政組織及び人事管理	64,205	60,399	58,464	(3,806)	(1,935)	-3%
		広域行政	3,947	10,396	16,940	6,449	6,544	63%
		財政	399,831	398,811	345,363	(1,020)	(53,448)	-13%
その他事務管理	313,429	306,739	323,328	(6,690)	16,589	5%		
合 計			19,051,192	19,770,344	19,684,743	719,152	(85,602)	0%



「医療施設（18億86百万円）」「保険給付（23億33百万円）」「老人保健（34億53百万円）」が含まれる「保険衛生」が全体の42%を占めている。平成13年度からの推移は、H13が81億16百万円、H14が79億93百万円、H15が79億17百万円となっており、若干減少しているものの約80億円で推移している。

また、「介護保険（17億8百万円）」「子育て支援（7億48百万円）」「障害者福祉（3億円）」「低所得者福祉（2億62百万円）」が含まれる「社会福祉」が2番目に多く15%を占めている。平成13年度からの推移は、H13が28億77百万円、H14が30億47百万円、H15が32億40百万円と年々増加しており、高齢化が続くことから、この小項目は今後も増加していくことが予想される。

また、「下水道（27億53百万円）」が含まれる「都市計画」が14%となっており、下水道の整備が進んでいることがわかるが、事業費がH13とH14を比較すると4億46百万円増加しているものの、H14とH15を比較すると2億80百万円減少しており、増減は年度によりバラツキがある。

今後の傾向としては、施設整備が一巡した後は、ハードからソフトへと事業費の割合がシフトしていくことが予想できる。

2. 事務事業開始時期別集計

項目		昭和30年以前 と昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年代 ～平成4年	平成5年～ 平成9年	平成10年以降	その他回答	無回答
平成15年度	事業数	8事業	99事業	10事業	22事業	12事業	40事業	25事業	59事業
	構成比	2.91%	36.00%	3.64%	8.00%	4.36%	14.55%	9.09%	21.45%
平成14年度構成比		2.04%	27.35%	2.04%	5.31%	3.67%	15.92%	2.86%	4.82%

昭和30年代以前から始まっている事業が8事業、昭和40年代になると99事業あり、昭和40年代以前で30%近いことがわかる。特に昭和46年開始事業が85事業あり、合併の関係からこの年度から開始した事業が多い。

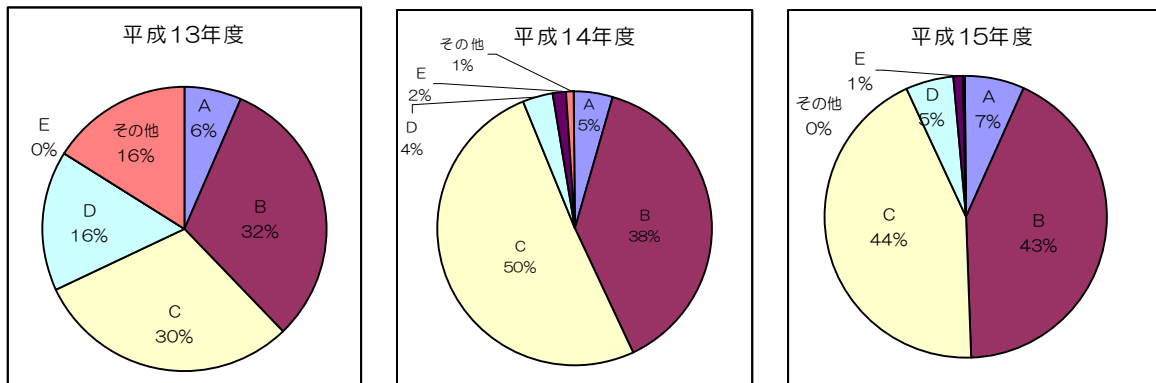
3. 成果指標設定状況

項目		平成15年度		平成14年度	平成13年度
		事業数	割合		
成果指標	設定事業数	254 事業	92.4%	92.0%	85.2%
	計測事業数	246 事業	89.5%	86.3%	79.6%

成果指標の考え方が浸透してきたため、設定事業数、計測事業数ともに年々増加している。ただし、設定された成果指標が事務事業の目的の達成状況を計測するに適したものとなっているかは検証が必要である。

4. 評価結果一覧

項目		A	B	C	D	E	その他
平成15年度	事業数	19 事業	117 事業	120 事業	15 事業	3 事業	1 事業
	構成比	6.9%	42.5%	43.6%	5.5%	1.1%	0.4%
平成14年度構成比		4.8%	38.2%	51.0%	3.6%	1.6%	0.8%
平成13年度構成比		7.4%	37.0%	35.2%	18.5%	0.0%	19.0%



3年間の傾向としては、BとCが増えていることであり、平成15年度ではBとCで87%となっていることがわかる。特に今年度に行った平成15年度事業評価ではBの割合が増加しており、43%がBである。この原因としては大きく2つにわけられるが、「評価精度の向上」と「事業成果の向上」である。行政評価制度は徐々に浸透しているが、未だ評価ランクのつけ方に誤解もあったものもあり、事業の成果が向上しているために全体的に評価ランクが上がっているものの、まだ評価ランクに対する考え方が浸透しきっていない面も否めない。さらに評価精度を高めるためには、①妥当性、有効性、効率性の3つの視点で5段階評価を設ける、②評価に対するガイドラインを詳細に規定する、ことが考えられる。

5. 指標の改善度合い

以下は有効性と効率性の改善状況のマトリックス表である。各事業の成果指標値と事業費を平成 14 年度事業と平成 15 年度事業を比較し、改善状況を判定した。

		有効性(成果指標)			合計
		向上	一定	悪化	
効率性 (事業費)	改善	54 事業	23 事業	34 事業	111 事業
		25.0 %	10.6 %	15.7 %	51.4 %
	一定	1 事業	0 事業	0 事業	1 事業
		0.5 %	0.0 %	0.0 %	0.5 %
	悪化	47 事業	21 事業	36 事業	104 事業
		21.8 %	9.7 %	16.7 %	48.1 %
合計	102 事業	44 事業	70.0 事業	216 事業	
	47.2 %	20.4 %	32.4 %	100.0 %	

(注) 合計 275 事業のうち、成果指標を設定した事業が 254 事業。そのうち、13 事業は成果指標値の比較ができなかったため改善状況を判定できず。また 25 事業は成果指標の目標値未設定などにより改善状況を判定できず。

有効性も効率性も高まっている事業は 54 事業あり、全体の 25.0%を占めている。また、有効性が向上している事業は約半数の 102 事業 (47.2%) となった。効率性について改善している事業が 111 事業と 51.4%となっている。一方、有効性も効率性も悪化している事業は 36 事業 (16.7%) あり、個々の事業を見直し、事業の方向性について精査する必要がある。

ちなみに昨年度 (平成 14 年度事業) は以下のような状況であり、有効性向上、効率性改善という事業割合が昨年度は 19.5%だったのに対し、今年度は 25.0%と増加しているため、事業の状態はよくなっていることがわかる。

		有効性(成果指標)			合計
		向上	一定	悪化	
効率性 (事業費)	改善	19.5 %	12.0 %	19.0 %	50.5 %
	一定	1.0 %	0.5 %	0.5 %	2.0 %
	悪化	24.5 %	10.0 %	13.0 %	47.5 %
合計		45.0 %	22.5 %	32.5 %	100.0 %

6. 今後の方向性

項目		さらに重点化	そのまま継続	見直しのう えで継続	事業の縮小を 検討	事業の休止・ 廃止を検討	その他
平成15年度	事業数	14 事業	77 事業	161 事業	9 事業	9 事業	8 事業
	構成比	5.1%	28.0%	58.5%	3.3%	3.3%	2.9%
平成14年度構成比		2.8%	14.1%	75.5%	2.4%	3.2%	2.0%
平成13年度構成比		5.6%	22.2%	59.3%	3.7%	1.9%	7.3%

「見直しのうえで継続」を選んだ事業が 6 割近くになった。事務事業評価の結果、ほとんどの事業で課題認識が記載されているため、課題がある以上は「見直しのうえで継続」が多くなるものと思われる。経年比較すると、昨年度の 75.5%からは減少し「そのまま継続」が増加しているが、これは全事業の評価が 2 年目ということもあり、事業実施における新たな課題を見つけにくくなったことも一因であると考えられる。しかし、事業を進めていくにあたって環境変化等により課題は常に生じる可能性があるため、事業を担当する職員がニーズや環境、事業の効率性、有効性をいつも意識して課題を発見し、改善策を検討できるような環境を整えておく必要がある。

7. 改善提案数および改善時期

改善提案数については以下のとおりである。

改善提案数	307 件
改善提案率	111.6 %

改善提案率は 111.6% (307 件 ÷ 275 事業 × 100) となっており、1 事業につき 1 以上の改善提案が提案されていることがわかる。なお、昨年度は 120.9%であったため、若干比率は減少している。

また、改善時期については以下のとおりである。

平成16年度	105 件
平成17年度	77 件
平成18年度以降	16 件
その他	102 件
未記入	7 件

改善時期を翌年度若しくは翌々年度としているものが 6 割近くになっている。改善時期が 18 年度以降とされているものには、検討や交渉などで時間がかかるものも多く見受けられる。また、その他 102 件には「補助金額の検討」「集団注射の計画について実施場所や実施時間を再検討し見直す」など、毎年度もしくは随時改善をすすめるとしたものが含まれている。

第5. 施策評価の試行結果

1. 事務事業評価の限界と課題

(1) 事務事業評価の限界と課題の抽出

現在では広く事務事業評価が実施されているが、全国の自治体のなかで事務事業評価の限界と課題も徐々に認識されつつある。

その第1点目として、有効な施策実施のために資源の有効配分を測ろうとしても膨大な数に上る既存の事務事業の枠内で、どの事務事業に高い優先順位をつけ予算を配分することが難しいという点である。

第2点目としては、施策として複数の事務事業をひとつのまとまりのある単位として捉え新たな施策の展開を図っていくためには、既存の事務事業の枠内で評価を行っていくだけでは不十分であるという点である。この考え方は戦略的な思考の必要性とも関連する。より有効な施策を展開していくためには、ビジョンや目的に合致した事業や資源の新しい配分、施策推進のための数値目標の設定などを通じて、住民の納得が得られる戦略が求められる。こうしたことから、事務事業評価では個々の事業の公共性や妥当性、有効性、効率性などを評価することは可能であるが、異なる側面を持つ事務事業の集合体の効果を測定することは不可能である。

第3点目は、事務事業評価では内部管理的な要素が強く、住民の満足度や重要性の認識はどうか評価することが難しいことである。市民意識調査を実施するにしても、全ての事務事業について個別事業単位での調査はコスト及び住民の負担が大きく事実上不可能である。しかし、施策レベルになれば数も少なくなり、また施策の内容も住民に馴染みやすくなる。したがって、施策レベルになると住民も施策のあり方などの判断が可能となり、住民意見も取り入れやすいと考えられる。さらに、施策が地域社会に与える影響や住民ニーズを把握することは施策の有効性を検証し、その効果を高めるための必須条件ともなるのである。

(2) 事務事業評価限界と課題の克服

1点目の課題は、施策と事務事業という階層評価、つまり施策目的を達成する手段が事務事業という「目的—手段」の階層化を行うことによってある程度克服できる。

2点目の課題は、今後、施策指標を設定して、その指標を高めていくために、事務事業の優先順位付けを考えることによって克服できると考える。

3点目の課題は、今後、取り組んでいきたい検討課題である。施策評価のなかで市民の意向調査は欠かせないものとなるが、住民意向聴取方法はまだ確立されていない（第6章において市民意識調査の手法について紹介）。備前市においては、行政評価に関する情報は、そのシステム構築状況、評価表など、ほとんどすべて公開されており、徹底した「情報公開」という点では申し分ないものの、市民意見を能動的に取り入れる手法がまだない。これについては、今後十分に検討し、システムを構築する必要がある。

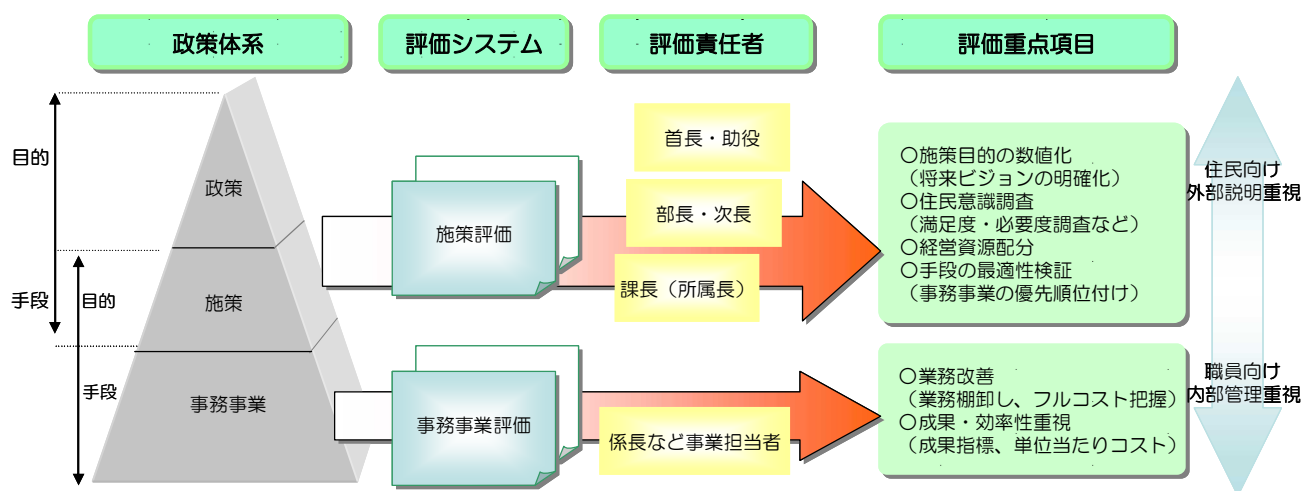
2. 政策推進のための施策評価

(1) 施策評価の必要性

現在、他自治体においても徐々に施策評価が実施されているが、施策という言葉の使い方がまちまちとなっている。施策の定義はさまざまであるが、「施策とは、ヒト・モノ・カネなどの資源配分を効率的かつ有効に事務事業に配分し、効果的な事業戦略を立てることのできる単位」として考える。

施策評価を活かすためには、綿密な政策推進システムにもとづいた評価を行わなければならない。そこで、政策推進についての概念整理とその具体的な手法を念頭に置いた施策評価を行い継続的改革改善を行うことによって、自治体の政策を推し進めることができるのである。すなわちそれが「**住民生活の価値を高めていく**」ことにつながるのである。

また、施策評価を行ううえでは「財務分析」「事務事業評価」「住民満足度調査」などによる「現状分析」が必要である。その結果、はじめて政策推進を効果的に行うための道筋がみえ、その戦略に基づいた施策評価が必要なのである。



(2) 施策評価の目的

上記のように、事務事業評価の克服を行うためにも施策評価は重要である。施策評価の主な目的は次の3点と考えられる。

A. 政策推進

施策評価を行う目的のひとつに「政策推進」がある。これまで基本構想・基本計画という総合計画体系のなかで、今後の市のビジョンが描かれているものの、それを意識した事業が実施されているか言い難い面がある。また、そのビジョンには明確な数値目標がなかったために、自治体の将来像がどのような状態になるのかが市民視点からはわかりにくく、アカウントビリティが不足していることは否めない。そこで、将来ビジョンを明確化し、その目標に向かっていくための政策や、その推進体制、意思決定過程を行うためのマネジメントツールが必要なのである。そのツールのひとつが施策評価である。

B. 経営資源の配分

また、政策推進を行っていくためには、財源不足となっていくなかで、限られた「経営資源の配分」が重要である。経営資源とは、「ヒト」「モノ」「カネ」と言われている（「情報」も言われる場合もあるがここでは省略する）。このなかでもまず当面重視されるものは「カネ」の配分である。備前市では枠配分予算という新しい予算配分方式がすでに導入されている。そこで、各部の枠配分額が決定すれば、あとは部のなかで成果を高めつつ、かつ限られた財源を有効活用するツールが必要となる。そのツールのひとつとして考えられるのが「施策評価」である。なお、ここでの施策評価は、施策一事務事業評価を想定しており、施策間の資源配分を行うための評価は政策評価とする。

C. 「ヒト」と「モノ」の配分

また将来的には部内の「ヒト」の配分も重要である。現在の人事異動においては、2～3年程度でまったく異なる部、課への異動が多く、専門性を持ちにくいという問題がある。したがって、たとえば入庁後10年以上経過した職員に対しては、本人の意向も踏まえた上で、特定の部への長期の配属が行われるべきである。そして、その部のなかで、いわばグループ制ともいえるような人事交流を行うことによって、より専門性が高まることが期待される。

「モノ」の配分、つまり資産配分については、個々の施設や構築物などの資産額が把握できていない今の段階での実施は非常に困難であるため、まずは発生主義会計・複式簿記の導入が行われ、施策別バランスシートや行政コスト計算書などが作成できるインフラが整った段階で検討す

ることになると考えられる。

(3) まとめ

施策評価においては、「施策指標の評価」という側面と「事務事業の優先順位付け」という側面の2段階の評価がある。施策指標を高めていくということは「市民の生活の質を高める」ということであり、そのためには、備前市が将来向かうビジョンを、施策指標の目標値という形で示さなくてはならない。

また、施策指標が決定したならば、その施策指標を高めていくための最善の手段（＝事務事業）を選んでいかななくてはならない。備前市ではすでに部別枠配分予算を導入しているため、事務事業の優先順位付けの結果は、マネジメント結果でもある。そのため、施策評価は、各部が優先化する事務事業を判断する上で非常に重要なツールとなりうるのである。

3. 施策評価シートチェックの実施

施策評価の試行実施に当たり、総務部、市民生活部の40の施策について、作成された評価シートのチェックを行った。チェックの視点は以下のとおりである。

項目	チェックの視点
成果指標について	<ul style="list-style-type: none">・基本目標や基本施策、施策意図に合致した成果指標が設定できているか・成果指標の測定方法や算出方法は明確か・成果指標の目標値は適切に設定できているか
評価シートコメントについて	<ul style="list-style-type: none">・「1 目的達成度」について、成果指標・参考指標の平成20年度、25年度を設定し、その達成が可能かどうかを評価できているか・「2 事務事業の適当性」について、施策の意図を達成するために現在実施している事業で適当かについて評価し、不十分な点については新たな事業の実施を検討できているか・「3 施策の有効性」について、平成15年度の成果指標や参考指標の達成率について評価を行い、判断理由をわかりやすく説明できているか
優先順位の考え方について	<ul style="list-style-type: none">・施策を構成する細事業について、施策の意図や成果指標・参考指標の目標値を達成できるように優先順位付けがされているか・細事業の優先順位付けの判断理由が評価シート上で明確になっているか

4. 施策評価における今後の課題

施策評価シートをチェックした結果、来年度以降の実施に当たって改善が必要と考えられるのは以下の2点である。

(1) 評価視点を明確にすること

「⑧ 施策の評価」の「1 目的達成度」と「3 施策の有効性」で記載すべき内容について、ほとんど浸透していなかった。目的達成度については平成15年度、もしくは過年度実績などの達成率をもとに評価し、施策の有効性は漠然と評価対象である施策が有効かどうかを記入しているシートがほとんどであった。

記載要領を整備する、研修において評価項目の考え方を再度説明するなどにより、「1 目的達成度」は「長期的な視野で、平成20年度や25年度に成果指標や参考指標の目標値が達成できるか」、「3 施策の有効性」は「評価年度である平成15年度の成果指標や参考指標の目標達成状況（達成率）」をもとに評価を行うことへの理解を促す必要がある。

(2) 細事業の優先順位の考え方を浸透させること

設定された成果指標や参考指標と細事業の優先順位付けの関連が希薄な施策評価シートがあった。「成果指標や参考指標の目標値を達成することを考慮して細事業の優先順位をつける」という考え方が十分浸透していないといえる。さらには、成果指標を設定してその目標達成状況を把握することで、施策の改善（施策を構成する事務事業、細事業の改善、重点化）につなげるという考え方が理解されていない可能性が伺える。

現在の記載要領では、「細事業（予算事業）の優先順位付け（A～C）については、A:B:Cの割合が1:1:1（ほぼ均等）になるように優先順位付けを行ってください」としか説明されていない。平成17年度の施策評価実施に当たっては、細事業の優先順位付けを考える際に、「施策の意図や成果指標・参考指標の目標値を達成するためにどの細事業を優先的に実施すべきか」を検討することの必要性について、記載要領や研修で周知すべきである。

第6. 市民意識調査

1. はじめに

事務事業評価が本格化し、今後は政策・施策レベルで事務事業の優先化を判断していく必要がある。有効な意思決定を行うためには、「政策・施策指標の設定」が必要であり、ニーズを把握する意味で「市民意識調査」が有効な手法となる。ここでは、政策・施策評価に反映させることを目的とした市民意識調査の事例を紹介しつつ、その手法について解説する。

2. 事例紹介

(1) 臼杵市行政サービス改善アンケート

臼杵市では、平成 14 年度から「行政サービス改善アンケート」を実施している。

「行政サービス改善アンケート」とは、臼杵市が平成 12 年度に策定した「第 4 次総合計画」を 8 つの分野（27 施策）に分け、それぞれの分野ごとに市民の必要度・満足度を調査するもので、その結果を事業計画や予算編成の参考とすることを目的としている。平成 14 年度のアンケート結果を受けて、平成 15 年度当初予算では生活関連分野の予算が優先して配分されている。ここでは、平成 15 年度に実施されたアンケートの概要を紹介する。

A. アンケートの実施

平成 15 年度のアンケートの対象者はケーブルインターネットモニター1,246 人と無作為抽出された 20 歳以上の市民 1,500 人の合計 2,746 人。1,500 人の市民には、アンケートの実施目的などを記載した案内文、アンケートの書き方の説明資料、アンケート記載用紙（設問と回答用紙）に加え、アンケートに答える際の資料として臼杵市の財政状況について自治体会計・企業会計の 2 つの視点で作成した分析資料や分野別コスト情報を提供している。

アンケートの回答を受け付けた期間は、ケーブルインターネットモニター10月1日から10日まで、無作為抽出の市民9月25日から10月10日までである。

それぞれの回答数と回答率は以下の表のとおりである。

臼杵市平成 15 年度行政サービス改善アンケート回答率

	標本数	回答数	回答率
ケーブルインター ネットモニター	1,246 人	146 人	11.7%
無作為抽出	1,500 人	521 人	34.7%
計	2,746 人	667 人	24.3%

アンケート記載用紙には「第 4 次総合計画」に基づく 27 の施策ごとに実施している事業と施策の目的が記載され、それをもとに施策の必要度と満足度を市民に判断してもらうという構成となっている。必要度は「施策や各事業が今後とも必要があるかどうか」という視点から、かなり必要と思う、必要と思う、どちらでもない、あまり必要でないと思う、まったく必要でないの 5 段階で、満足度は「これまで市が実施した施策や各事業について満足しているかどうか」という視点から、大変満足している、満足している、どちらでもない、不満である、大変不満であるの 5 段階で判断してもらう。

B. アンケートの集計

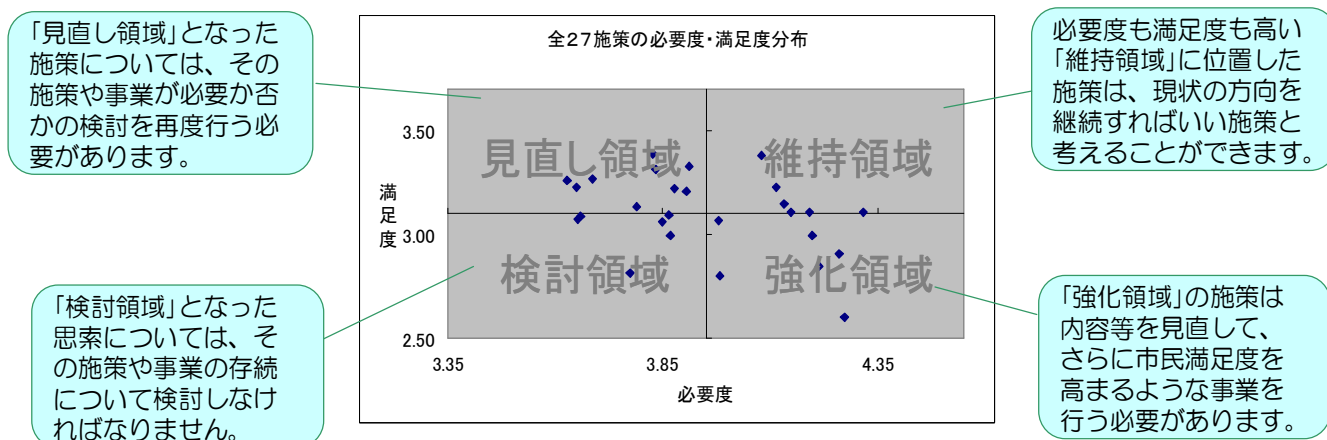
アンケート結果の集計に当たっては、回答をもとに得点に換算し、施策ごとに必要度、満足度の平均値を算出した。その際の得点換算ルールは以下のとおり。

必要度 かなり必要と思う－5 点、必要と思う－4 点…まったく必要でない－1 点

満足度 大変満足している－5 点、満足している－4 点…大変不満である－1 点

次に、必要度、満足度について全 27 施策の平均値を算出し、その 2 つを交点として施策の分布状況を示すグラフを作成した。必要度、満足度ともに高い領域を「維持領域」、必要度は高いけれども満足度が低い領域を「強化領域」、必要度が低いけれども満足度の高い領域を見直し領域、必要度、満足度ともに低い領域を検討領域とし（次ページの図参照）、各施策がどの領域に位置するかを明らかにした。

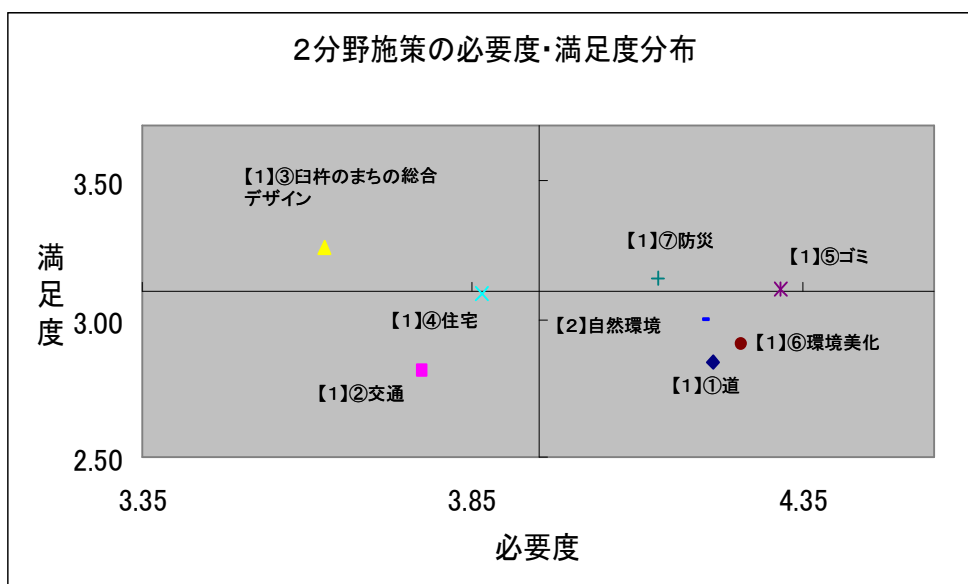
必要度・満足度分布領域の考え方



強化領域に位置付けられた施策は「2-1①住環境―道」「2-1⑥住環境―環境美化」などだが、なかでも特に満足度が低いのが「4-3 人材を育む」である。また、見直し領域には「6-3 きいて得する・みて感動・遊んですっきり」「5-1 自分を高める」などが位置している。アンケートの結果から、市の施策として道路や環境美化、自然環境といった生活に密着した分野や人材育成が重視される一方で、自己啓発やゆとり、ふれあいに関する施策の見直しが求められていることがわかる。

また、下図は 27 施策全体の散布図とは別に分野ごと作成したグラフの一例である。2 分野「住みやすい空間（環境）」の施策は、ゴミ、環境美化、道、自然環境、防災について必要との認識が高い一方で、交通については必要度、満足度ともに平均を下回っていることがわかる。

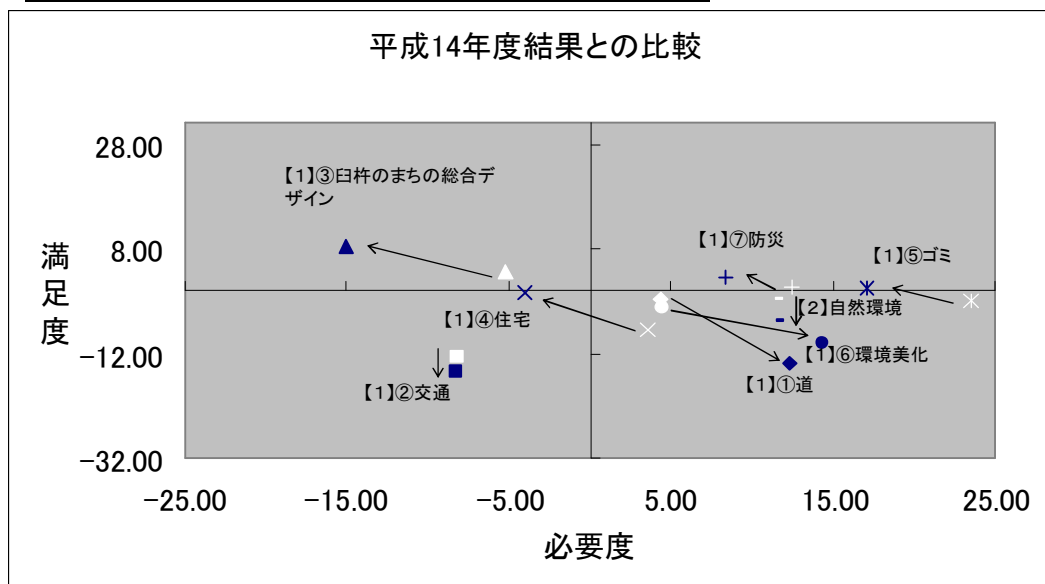
必要度、満足度分布 2分野 住みやすい空間（環境）



さらに、平成 14 年度のアンケート結果との比較するためのグラフが下図である。このグラフでは、平成 14 年度、15 年度の平均値をもとに偏差を算出して作成している。

平成 14 年度のアンケート結果と比較すると、道、環境美化については必要度が上昇する一方で満足度が低下していることや、交通、自然環境は必要度に変化がなく満足度が低下していること、住宅、臼杵のまちの総合デザイン、ゴミ、防災は必要度が下がり満足度がやや上昇していることがわかる。

アンケート結果比較 2分野 住みやすい空間（環境）



このようなかたちで施策に対する市民の認識を把握、分析することで、次年度に市民の意見を反映させた施策を実施するための参考資料として用いることができる。

(2) 市民意識調査を行ううえでの留意点

市民意識調査の結果を政策・施策評価に反映させる方法としては、①各施策の必要度・満足度や納得度を問う調査で住民の施策に対する大まかな意識を把握する、②施策ごとに設定する住民の定性的な満足度を示す指標（たとえば、「地域の治安維持をすすめる」という施策であれば、「安心して夜間外出できると考える人の割合」など）の達成状況を把握する手法が取り入れられている。

その際に注意しなければならないのは、「市民の判断が可能となるような情報を提供すること」「自治体側の恣意（誘導質問）をできる限り排除すること」である。そのためには、政策・施策指標の測定・目標設定を行っている場合には、それを提示するとともに、「施策別コスト情報」を必ず出す必要がある。施策別に今後の方針について住民に問う場合には、事業費さえ無視すればいくらでも住民要望はある。しかし、住民も事業費（コスト）を見ることによって、「これほど事業費を使っているのであれば、当該施策の要望も縮小せざるを得ない」ということを考えさせることになり、制約になるからである。

(3) 市民アンケートを行う場合の調査数の考え方

アンケート調査数の決定に当たっては、統計学上、簡易に求めるならば、以下の式により求めることとなる。

$$n = \frac{\lambda^2 \cdot p \cdot q}{d^2} \dots \textcircled{1}$$

(n：アンケート調査数、λ：信頼水準、p：当該比率、q：その他比率、d：標本誤差)

なお、母集団が1万以下の場合、以下のように修正係数を乗じてアンケート調査数を減らすことが可能である。

$$n' = n \times \text{修正係数} \quad \text{修正係数} = \frac{N}{N+n+1} \dots \textcircled{2}$$

(N：母集団)

ここで、上式により以下のとおり求めることができる。ここでの留意事項としては調査目的により精度は変わってくるという点である。今回の調査精度は普通程度を想定しているが、信頼水準等の係数を変更することにより、精度は高くも低くも設定することが可能となる。

<アンケート調査数の算定方法>

(1) 調査精度(λ、d)の設定

λは通常2を想定する。このλ=2とは、信頼水準95%を示し、100回同様の調査を行った場合、95回同様の結果となることを示している。つまり、A、B、Cの3肢でアンケートを100回行った場合、A=30%、B=50%、C=20%となる可能性が95回あるということである。

また、誤差範囲としてdは通常3%を想定する。このd=0.03は、pの回答結果が50%の場合50±3%、すなわち本調査数での調査結果がB=50%であったとしても、全数調査の結果とは±3%のブレが出る可能性があり、実際は47%~53%の可能性があるということである。

(2) アンケート調査数の算定

次に、①式に各係数値を入れてアンケート調査数の算定を行う。ここで、pはアンケート選択肢で最大値を占める項目の値のことで、例えばA、B、Cの3肢で、A=30%、B=50%、C=20%の場

合、Bの50%が最大値となるため、 $p=0.5$ となる。なお、 q は「 $q=1-p$ 」であるため、 $q=0.5$ とする。以下の計算結果が最も誤差範囲を吸収できる調査数となる。

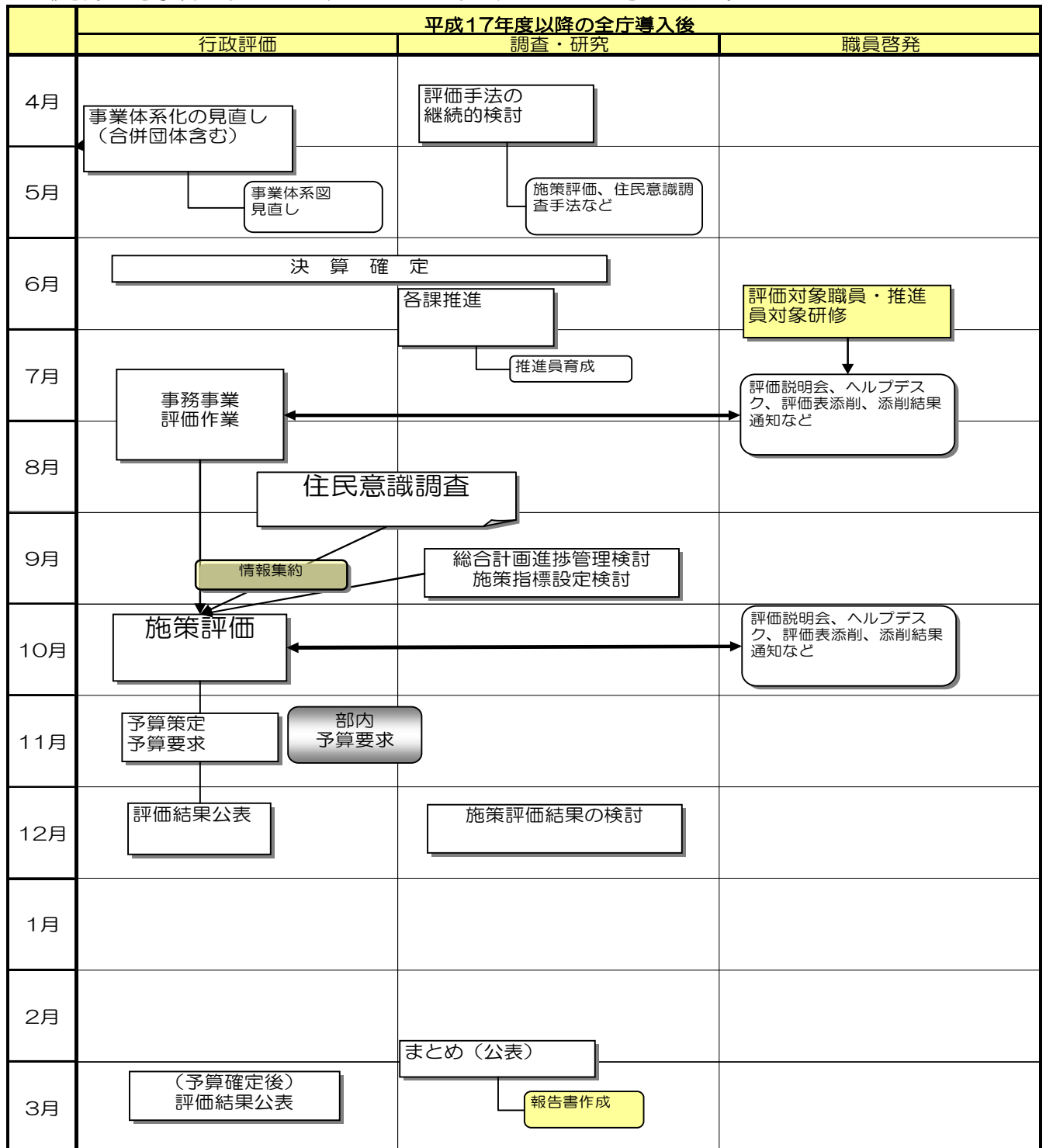
$$n = \frac{2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.03^2} = \underline{\underline{1,112 \text{ 件}}}$$

(3) アンケート調査発送数の算定

母集団（備前市人口3万人）は1万以上であるため、②式の補正はかけていないが回収率を考慮する場合、例えば、30%の回収率（他市の市民アンケート回答率事例を参考）を見込むならば、「 $1,112 / 0.3$ 」で、**3,707件**をアンケート調査数として見込む必要がある。

第7. 翌年度以降のスケジュール（案）

検討すべき事項はあるものの、以下のようなスケジュールが考えられる。



以上