

武蔵野市

新しい行政マネジメント制度の  
導入に向けて

平成14年3月

行政経営研究プロジェクトチーム報告書

## はじめに

武蔵野市では、時代の変化に適応した新しい行政経営を行うためのひとつの方法として、企業経営的手法を行財政運営に導入することとしました。その第1ステップとして、平成11年度に「武蔵野市のバランスシート」を研究・導入し、それに続く第2ステップとして、平成12年度から「行政評価制度」の研究を行うこととしました。

この研究を行うため、平成12年7月に鶴川正樹公会計制度専門委員をアドバイザーに、「行政経営研究プロジェクトチーム」が職員14名で発足し、約1年半にわたり研究を行ってきました。

この間、まず、三重県、長浜市、東京都などの先行事例の研究、それらの長所短所の比較、武蔵野市への導入フレーム、プロジェクトチームによる評価表作成の試行など段階的に検討し、このたび一定の成果としてまとまったので、「武蔵野市 新しい行政マネジメント制度の導入に向けて」として報告します。

行政評価制度は、今では国や都道府県、またいくつかの市町村で導入されつつありますが、全国的に確立された方法もなく、それぞれの自治体でそれぞれの実情の中で創意工夫をしながら導入されています。また、導入後も、職員や市民などの意見を取り入れ、毎年度見直しを行っているのが現状です。

したがって、武蔵野市で行政評価制度を導入した場合も、毎年度見直すことが必要であることはいうまでもありません。それが、武蔵野市の行政評価制度の質を高めていくことにつながると思います。

本プロジェクトチームの報告書は、行政評価制度、行政マネジメントの基本的な考え方や評価の方法などについて、一定の方向性を示したものです。本プロジェクトチームの報告書をひとつのたたき台として、武蔵野市にとってより良い制度が導入されることを希望します。

# 目 次

<b>§ 1 . 行政評価の現状</b>	
. 行政評価とは	1
. 行政評価の背景	2
. 先行事例の検討結果	2
<b>§ 2 . 武蔵野市の行政評価</b>	
. 導入の背景	4
. 導入の目的	4
. 導入の方針	4
. 評価方法	6
<b>§ 3 . プログラム評価とは</b>	13
<b>【PLAN】 計画シートの作成</b>	
. 目的の設定	14
. 現状及び課題の検討	14
. 目標の設定	14
. 指標の設定	15
<b>【DO】</b>	
. 事業の執行	18
<b>【CHECK】【ACTION】 評価シートの作成</b>	
. 評価	18
. 見直し方針の決定	19
. 評価結果の公表と意見聴取	19
<b>§ 4 . 個別事務事業評価とは</b>	22
<b>PLAN (計画シートの作成)</b>	
. 目的の設定	23
. 目標の設定 (予算編成)	23
<b>Do</b>	
. 事業の執行	23
<b>CHECK (評価シートの作成)</b>	
. 評価	23
<b>ACTION</b>	
. 見直し方針の決定	24
. 評価結果の公表と意見聴取	25

§ 5 . 導入計画案	.....	26
-------------	-------	----

§ 6 . 今後の課題	.....	27
-------------	-------	----

**【資料】**

． 先進事例比較一覧表	.....	28
-------------	-------	----

． 用語解説	.....	29
--------	-------	----

． 行政経営研究プロジェクトチーム

1 . 設置要綱	.....	30
----------	-------	----

2 . メンバー表	.....	31
-----------	-------	----

## § 1 . 行政評価の現状

### . 行政評価とは

行政評価とは、「政策・施策・事務事業からなる政策体系を対象に、その成果や実績などを事前、中間または事後において、有効性、効率性などの観点から評価するもの」と一般的には定義されています。

その目的は、「Plan - Do - Seeのマネジメントサイクルの中で、評価の導入により、Plan（計画）の有効性の確保、Do（実施）の効率性（生産性）の向上を図ること」、つまり、行政活動を「NPM理論」<sup>1</sup>に基づく顧客志向、成果志向に転換することにあります。

平成13年7月末現在で、総務省が行った「地方公共団体における行政評価の取組状況」の調査結果は以下のとおりです。

#### 地方公共団体における行政評価制度の導入状況

区 分	都道府県		政令指定都市		市町村	
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比
導入済	37団体	79%	7団体	58%	150団体	5%
試行中	6団体	13%	5団体	42%	140団体	4%
検討中	3団体	6%			1,519団体	47%
考えていない	1団体	2%			1,426団体	44%

行政評価制度を試行・導入している割合は、都道府県や政令指定都市ではかなり高くなっていますが、市町村においては、まだ9%となっています。しかし、47%もの市町村が導入を検討しており、今後、この動きは加速していくと思われます。

ところで、欧米の行政評価の傾向をみると、「NPM理論」に基づく「戦略計画」<sup>2</sup>と「業績測定」<sup>3</sup>が注目され、行政評価の標準手法として業績測定が採用されています。業績測定では、当初に戦略計画を立て、それに沿って行政がどれだけ効率的に価値のある仕事を行ったかどう

<sup>1</sup> 【NPM（New Public Management；新しい公共管理）理論】

民間の経営理念・手法・成功事例などを可能な限り行政に適用することによって、行政の効率化・活性化を図ろうとする考え方。顧客志向 成果志向 現場への権限委譲 市場競争原理の活用を特徴としています

<sup>2</sup> 【戦略計画（Strategic Plan）】

どのような経営を行うのかという基本的なビジョン（政策）を持ち、その実現の手段（施策・事業）を導入するための計画

<sup>3</sup> 【業績測定（Performance Measurement）】

戦略計画にもとづき、成果を表わす分かりやすい指標を設定し、達成度を評価すること。

かを評価します。評価するのは市長であり、その結果をもとに市民に対して現状報告をしています。

## ．行政評価の背景

### 1．分権化の進展

平成12年4月より地方分権一括推進法が施行され、地方自治体には、それぞれの地域にあったより個性豊かな施策の展開が求められています。このため、従来にも増して自己決定・自己責任を原則とする体制の整備が必要となっています。

### 2．透明性の要請

厳しい財政事情の下で、限られた財源を効率的に活用する行政運営が求められており、行政が利用する資源とその効果に対する住民の関心が高まっています。特に政策形成過程における情報公開が求められています。

### 3．説明責任の向上

行政活動の目的、目標、活動についてのわかりやすい情報の提供が求められています。施策や事務事業について、どのような効果を生み出し、どれだけの負担が必要なのか、また、本来の目的に照らして本当に必要とされているかどうか、わかりやすく説明することが求められています。

## ．先行事例の検討結果

行政評価の手法は、多種多様で、一義的に定義することは困難です。現在、多くの自治体では政策体系の一番小さな評価対象である事業に着目し、事務事業評価を行っています。

前述した「地方公共団体における行政評価の取組状況」の調査結果によれば、行政評価を導入済・試行中の市町村のうち、政策評価17%、施策評価37%、事務事業評価96%で、ほとんどの市町村が事務事業評価を行っていることがわかります。

本プロジェクトでは、先行事例として、東京都、三重県、長浜市、福岡市などを研究しました（28ページ「先行事例比較一覧表」のとおり）。この結果、大別すると「政策評価（ベンチマーク方式<sup>4</sup>）」と「事務事業評価（業務棚卸）」の2つに区分されますが、特徴は次頁のとおりです。

---

<sup>4</sup> 【ベンチマーク】

政策指標もしくは社会的な指標（地域の経済成長率・犯罪発生率など）を設定し、その経年変化や他の地域との比較などを行う評価手法

## 先行事例の特徴

区 分	政策評価（ベンチマーク方式）	事務事業評価（業務棚卸）
現 状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策について指標を設定し、ベンチマークの手法によって、達成度を評価している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モデル事業から徐々に拡大し、最終的に全事務事業評価を目指す例が多い。</li> <li>・個々の事務事業について目的・成果を職員自らが自己点検している。</li> <li>・業務棚卸は、組織（課レベル）の仕事に着目し、業務の棚卸をして評価をしている。</li> </ul>
長 所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合計画などの評価で、政策や施策の達成度をわかりやすく示すことができる。</li> <li>・政策や施策の見直しや、新たに立案する際の支援ツールとなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算査定や事務事業の見直しなど、内部点検のツールとして有用である。</li> <li>・職員が、事業の目的や目標を基本から考え直す機会となる。</li> </ul>
短 所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策・施策の達成状況を示す指標の設定が難しい。</li> <li>・指標に社会的な指標を設定すると、施策や事業との因果関係がわかりにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業数が膨大なので、全事業を評価しようとするとかかなりの労力がかかる。</li> <li>・冊子やホームページなどで公表しても、情報量が多いため見てもらえない。</li> <li>・全体像や社会的効果が見えにくい。</li> <li>・毎年のマネジメントもただ評価票に記入するだけという形式主義に陥りがちである。</li> </ul>
先行事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都（東京構想2000）</li> <li>・青森県（政策マーケティングブック2000）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三重県事務事業評価</li> <li>・静岡県業務棚卸</li> <li>・杉並区事務事業評価</li> </ul>

## § 2 武蔵野市の行政評価

### ・導入の背景

武蔵野市では、平成10年度に来たる21世紀の課題と対応方向を提言する「新世紀委員会」を設置して、新しい仕事のやり方の提言を受けました。その趣旨は、行政経営の仕組みを時代の変化に適応したものに变革するためのひとつの手法として、民間企業の経営管理手法を導入し、行政の効率化や生産性の向上を図ろうというものでした。

これを受けて、第1ステップとして、平成11年度に「バランスシート」の検討及び導入を行い、それに続く第2ステップとして行政評価制度の検討を行うこととしました。

### ・導入の目的

#### 1. 市民への説明責任の推進

市の施策や事業の結果が、市民生活にどのような成果を生み出したのかをわかりやすい形で情報提供を行う責任を果たさなければなりません。

#### 2. 質の高い施策の展開

厳しい財政事情の下で市政を運営していくために、施策の優先順位、資金や人材の資源配分など、長期計画や調整計画及び各分野の個別計画の立案の支援や、その継続的な改善を行うための資料提供を行うことによって、さらに質の高い施策の展開を図ることができます。

#### 3. 職員の意識改革・政策形成能力の向上

職員が自らの担当する事業の目的や効率性、有効性などを改めて考え、問題点の把握をすることにより、所属部課や組織全体、さらには地域に対する職員の意識改革につながります。

### ・導入の方針

#### 1. シンプルであること

評価の仕組みや評価結果について、市民はもちろん職員にとっても理解しやすくわかりやすいシステムでなければなりません。

#### 2. 既存の業務管理・組織管理を効率的に活用すること

武蔵野市では現在、予算概算要求、主要事業の執行管理、進行管理会議、施政方針、主要な施策の成果などが実施・作成されています。さらに、平成11年度から発生主義会計に基づくバランスシートを作成し、現金主義によるコストと合わせたトータルコストを把握でき

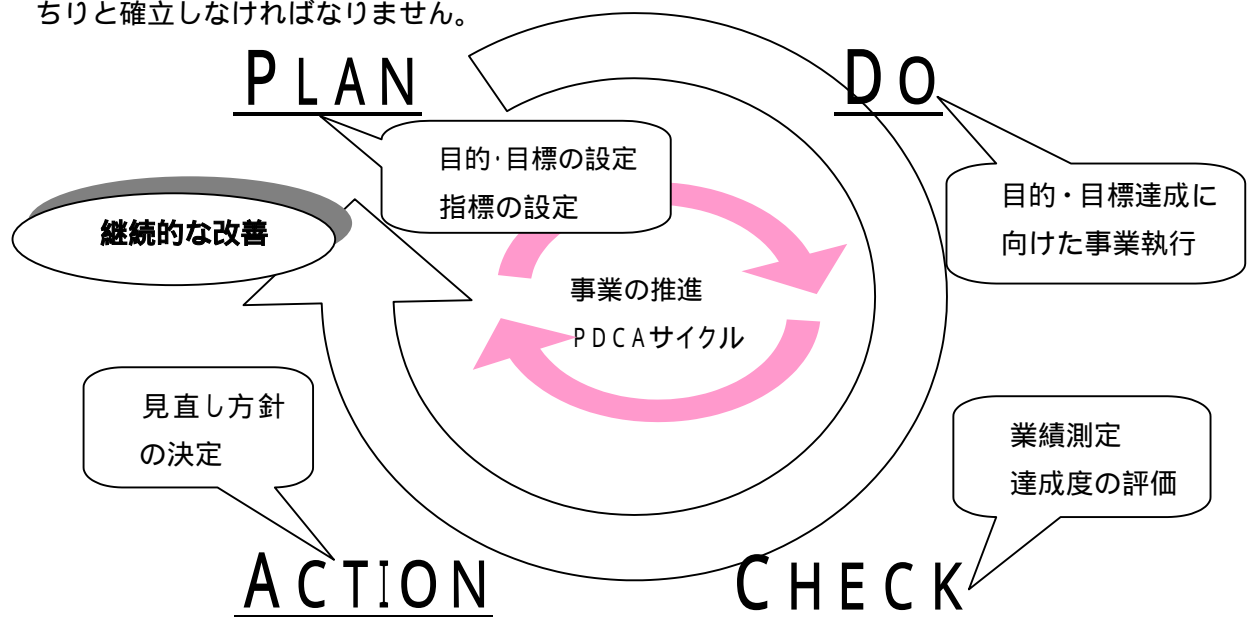


ます。行政マネジメントシステムの構築にあたっては、これら既存の制度をうまく活用して、総合的なマネジメント制度にするべきです。

- < 予算・決算関係 > 施政方針、予算概算要求書、予算書、バランスシート、決算書など
- < 進行管理関係 > 進行管理会議、主要事業執行状況報告書など

### 3. PDCA サイクル<sup>5</sup>を確立すること

行政評価というと、施策や事業を執行した後の評価と受け止められがちですが、単なる評価にとどまることなく、施策・事業の計画に始まり、それを執行し、評価し、最終的に改善につなげていき、そしてこれらを継続して行える、PDCA のマネジメントサイクルをきちんと確立しなければなりません。



### 4. アウトカム（成果）重視の評価にすること

市では、今まで決算書や事務報告書等によって、どれくらい事業に人やコストを投入したか（インプット）、どれくらい事業を実施したか（アウトプット）の評価を中心に行ってききましたが、その事業が果たして市民生活にどういった成果をもたらしたか（アウトカム）という視点での評価は十分なされていませんでした。

行政評価ではこのアウトカムという視点での評価が重要です。この評価は当然 PDCA サイクルの Check に位置付けられるものですが、この評価を次の見直し（Action）に繋げるため、また、市民へわかりやすく説明するためにも数値化するなどして、より客観的なデータに基づいて評価することが必要です。

<sup>5</sup>【PDCA サイクル】

Plan - Do - Check - Action というマネジメントサイクルのこと。すなわち、事業等を実施する場合、計画の策定とその実施にとどめることなく、さらにその事業を評価し、その内容を受けて見直しを行い、次の計画に反映していくという一連のサイクルをいう。武蔵野市で取得した ISO 14001 もこのマネジメントサイクルで行われている。

「緑化の推進」を例に見ると、次のようになります。ここでは、の結果よりの成果をより重視して、施策を評価し、見直していくということになります。

投入（インプット）	「人員、職員人件費、直接事業費」
活動（プロセス）	「公園の新設・清掃・管理、保存樹木の指定・補助など」
結果（アウトプット）	「(1人当たり)公園面積、保存樹木の指定本数など」
成果（アウトカム）	「緑被率、緑視率、緑に対する市民意識など」

なお、行政評価では、その成果を数値化することが原則ですが、行政活動においては、数値化になじまないものも多くあります。また、数値化しても、行政活動の一部の側面を表しているに過ぎないものもあります。これらの場合は、複数の指標で評価したり、定性的な記述を用いて総合的に評価することが重要です。

## ・評価方法

前述した導入の目的及び導入の方針を踏まえ、武蔵野市に導入すべき行政評価制度を検討した結果、以下の「プログラム評価」と「個別事務事業評価」を組み合わせるべきと考えます。

### 1. プログラム評価

武蔵野市では、市政運営の方向性を示し、実施していくべき施策について、『長期計画・調整計画』を策定し、事業を実施していますが、以下の特徴があります。

昭和46年の最初の長期計画以来、市民の策定委員会を中心に、徹底した市民参加のもとで策定されており、市民によく認知されている。

網羅的な計画ではなく、今後何を行っていくかに焦点を絞った戦略的な計画である。

4年に1回策定され、その実効性は非常に高いものになっている。

これらの特徴と、先進事例での政策・施策評価や欧米の戦略計画の考え方も併せて検討した結果、武蔵野市の場合、この『基本構想・長期計画』を柱とした、マネジメント制度を展開していくのが望ましいと考えます。

#### (1) 評価の対象

評価の対象をつぎのように定義します。

政 策	市がめざすべき「まちづくりの目標」
基本施策	市政を取り巻く様々な行政課題に対応するための基本的な方針
施 策	基本施策を実現するための方法や対策
事 業	施策を実現するための具体的な手段としての事務や日々の業務

これを、第三期長期計画第二次調整計画で見ると、次頁のとおりとなります。





これらのなかで、「基本施策」「施策」「事業」の3つは、それぞれが目的とその目的を達成する手段という関係を築いています。すなわち、事業は施策で掲げた目的を実現させるための手段であり、その施策は基本施策を達成させるための手段となっています。

したがって、これら密接に関連しあう「基本施策」「施策」「事業」は、個別に評価するのではなく、体系的に評価するべきであり、これを「プログラム評価」として、武蔵野市の行政評価の柱にすべきだと考えます。

## (2) 評価の内容

プログラム評価は、単に評価だけを行うのではなく、長期計画や調整計画などの策定を支援し、その執行結果の評価・見直しを行い、次の計画策定に活かせる仕組みにすることが重要です。具体的には、目標の設定、現状と課題の分析、指標の設定を行う「計画シート」と、評価と見直しを行う「評価シート」を作成します。

## (3) 評価者

基本施策は、複数の課にまたがることが多いため、各主管部長が第一次評価者になるのが適当です。そして、全市的な観点から評価するため、内部の評価委員会、最終的には市長が第二次評価者となるべきです。

## 2. 個別事務事業評価

武蔵野市では、平成11年度からバランスシートを作成しており、個々の固定資産価格に基づいた減価償却費を把握しているため、発生主義会計にもとづくコストを認識できるシステムがあります。これを活用して、個々の事務事業について、トータルコストの計算に基づく測定や評価を行うことができます。

### (1) 評価の対象

先進事例を見ると、全事務事業を評価対象としている場合が多いですが、膨大な作業に追われている事例も多く、また、評価結果を公開してもほとんど市民には見てもらえない傾向にあります。

したがって、武蔵野市では、効率性を求められる事業や受益者負担を行っている事業など、いくつかの事業について受益と負担の関係を明らかにしたり、事業の効率性を向上させる制度として位置づけるべきだと考えます。特に、施設管理等の事業のコスト削減・見直しや、使用料・手数料の見直しへの活用も可能です。

なお、個別事務事業評価は、予算事業を基本としますが、予算事業が目的の異なる複数の事務事業に分かれる場合は、その事務事業を評価対象とします。

### (2) 評価の内容

個別事務事業評価も、単に評価だけを行うのではなく、予算編成における事業計画の立案を支援し、その執行結果を評価し、次の事業計画の見直しに活かせる仕組みにすることが重

要です。

### (3) 評価者

個別事務事業は、ひとつの課で執行することが多いため、その課を主管する各課長が中心となり最終的には部長が第一次評価者になります。そして、全市的な視点から、内部の評価委員会、最終的には市長が第二次評価者となるべきです。

以上、プログラム評価と個別事務事業評価の体系を整理すると、以下のとおりとなります。

区 分	プログラム評価	個別事務事業評価
目 的	市民への説明責任を果たすとともに、政策等の策定や見直しを支援する。	業務の効率性の向上を図るとともに、目的を持った仕事のやり方へ転換する。
内 容	長期計画・調整計画や個別計画の策定を支援するとともに、基本施策、施策、事業について総合的な評価を行う。	主に予算事業について、人件費や減価償却費も含んだコスト中心の評価を行い、予算編成や事業の見直し、使用料・手数料の見直しに活用する。
評価の対象	基本施策 施策 事業 * 第三期長期計画第二次調整計画の場合 (41 基本施策 150 施策 384 事業)	課の事務・業務 (60～70 事務事業)
主な評価方法	主に成果指標による達成度の評価 (アウトカム重視)	主に活動指標による効率性の評価 (アウトプット重視)
一次評価者	各部長 (企画調整部門)	部 長 課 長
二次評価者	市長 内部評価委員会 (各部企画担当課長、専門委員など)	市長 内部評価委員会 (各部企画担当課長、専門委員など)
公表方法	毎年評価結果を公表 長期計画策定の際、4年間の最終評価を公表	各評価表を毎年度公表
活用できる 現行制度	長期計画・調整計画 市民意識調査・市政アンケート調査 進行管理会議 など	予算編成 事業指標調査 個別事業の満足度調査 など

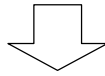
「政策」については、5つの施策の大綱を横断する大局的なくくりであるため、評価の方法はプログラム評価ではなく、ベンチマークによる手法など、別の方法で行うのが望ましいと考えます。

また、これまで述べてきた武蔵野市の行政評価の考え方を整理すると、次頁のとおりとなります。

# 【武蔵野市の施策体系】

第三期基本構想・長期計画

21世紀を先導するまち、武蔵野市  
- 平和で、自由で、豊かな地域社会の実現を目指して -



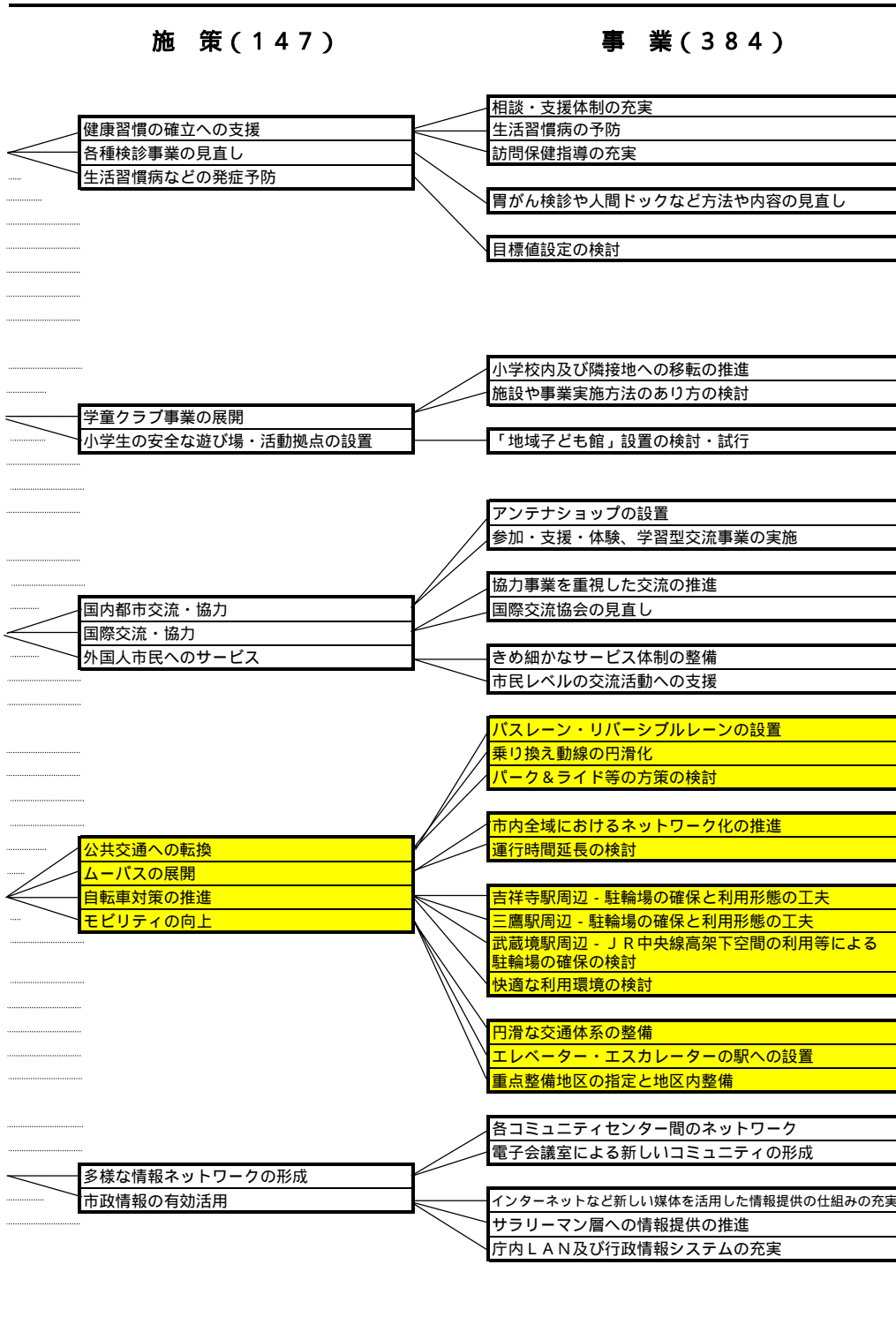
## 施策の大綱

## 「まちづくりの目標」(政策)

## 基本施策(41)

<p>・地域のふれあいで築く</p> <p><b>健康・福祉</b></p>	<p>地域ふれあいまちづくり</p>	<p>子どもがいきいき育つまちづくり</p>	<p>快適環境まちづくり</p>	<p>広域協力まちづくり</p>	<p>情報交流まちづくり</p>	<p>「市民のふるさと まちづくり</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>健康増進施策の体系的推進</li> <li>育児支援事業の充実</li> <li>保健医療供給体制の強化</li> <li>健康でいきいきとした生活の支援</li> <li>地域生活を総合的に支援する態勢の整備</li> <li>介護サービスの充実</li> <li>福祉のまちづくりの推進</li> <li>保健福祉施策実施体制の整備</li> </ol>
<p>・知性とゆとりが育てる</p> <p><b>教育・文化</b></p>							<ol style="list-style-type: none"> <li>子ども施策の充実</li> <li>学校教育の充実</li> <li>子どもたちの放課後時間の充実</li> <li>青少年施策の充実</li> <li>生涯学習・スポーツ施策の拡充</li> <li>文化施設の整備</li> <li>女性施策の展開</li> </ol>
<p>・快適で豊かな生活を保障する</p> <p><b>コミュニティ・市民生活・産業</b></p>							<ol style="list-style-type: none"> <li>商工振興</li> <li>農業振興</li> <li>消費者活動への支援</li> <li>都市・国際交流の推進</li> <li>コミュニティの活性化</li> <li><b>防災態勢の充実</b></li> <li>環境浄化の推進</li> </ol>
<p>・安全と利便性を高める</p> <p><b>環境・都市基盤</b></p>							<ol style="list-style-type: none"> <li>環境負荷が少ないまちづくり</li> <li>環境との調和を目指した廃棄物対策</li> <li>多様な主体の連携によるまちづくりの推進</li> <li>適正な土地利用の誘導</li> <li>住宅政策の総合的推進</li> <li>公共施設の計画的整備の推進</li> <li><b>ハイモビリティ施策の推進</b></li> <li>防災・防犯まちづくりの推進</li> <li>上下水道の整備と節水型年構造への転換</li> <li>道路の整備</li> <li>緑化の推進。水の涵養と自然の営みへの配慮</li> <li>吉祥寺駅圏の整備</li> <li>中央圏の整備</li> <li>武蔵境圏の整備</li> </ol>
<p>・成熟した市政を考える</p> <p><b>行・財政</b></p>							<ol style="list-style-type: none"> <li>時代のニーズに合ったサービス手法の展開</li> <li>行政の透明性の確保と市民参加</li> <li>市政情報の提供と活用</li> <li>健全な財政運営</li> <li>効率的で柔軟な行政運営</li> </ol>

## 第二次調整計画の施策の体系

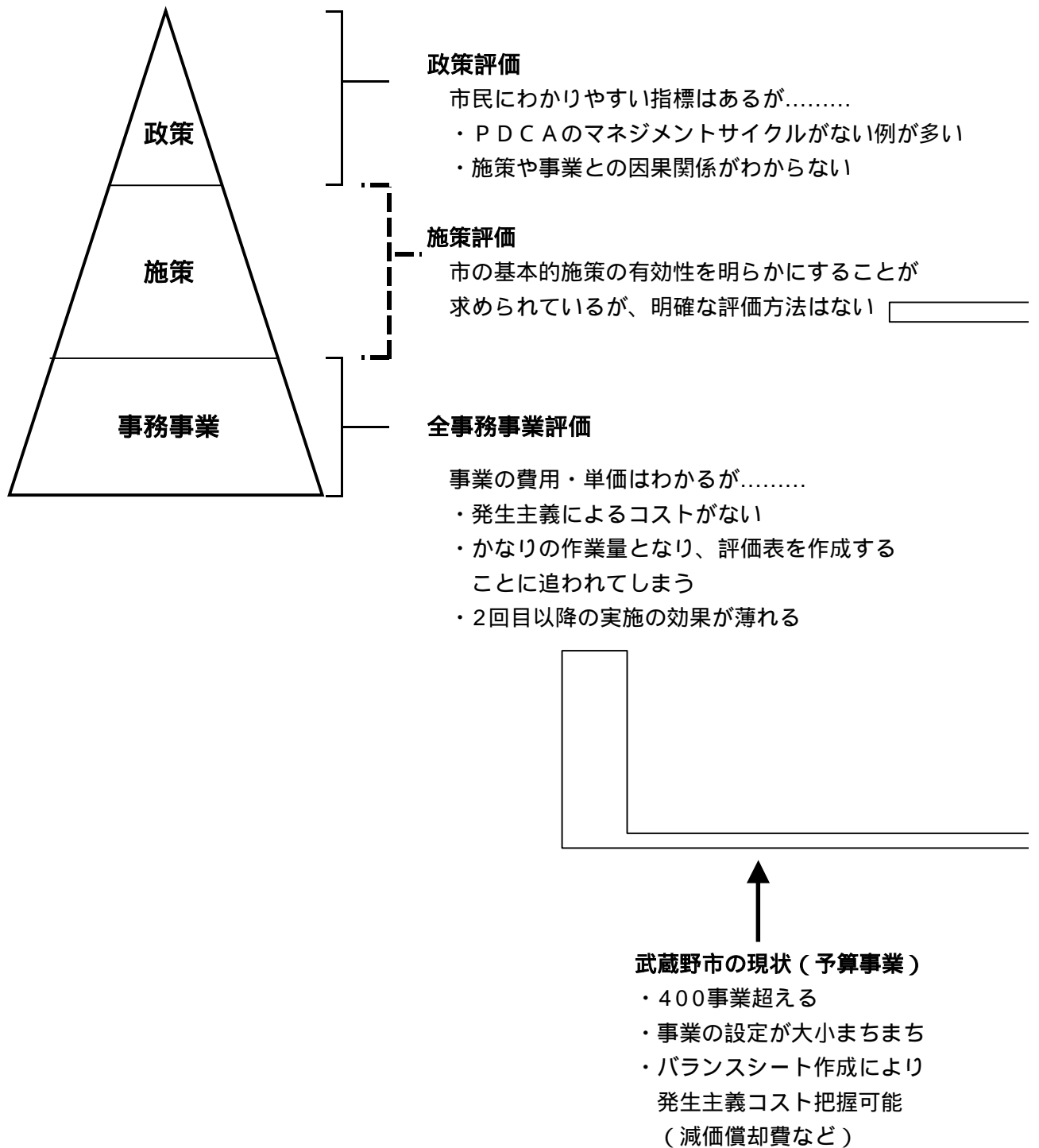


プロジェクトチームによる試行

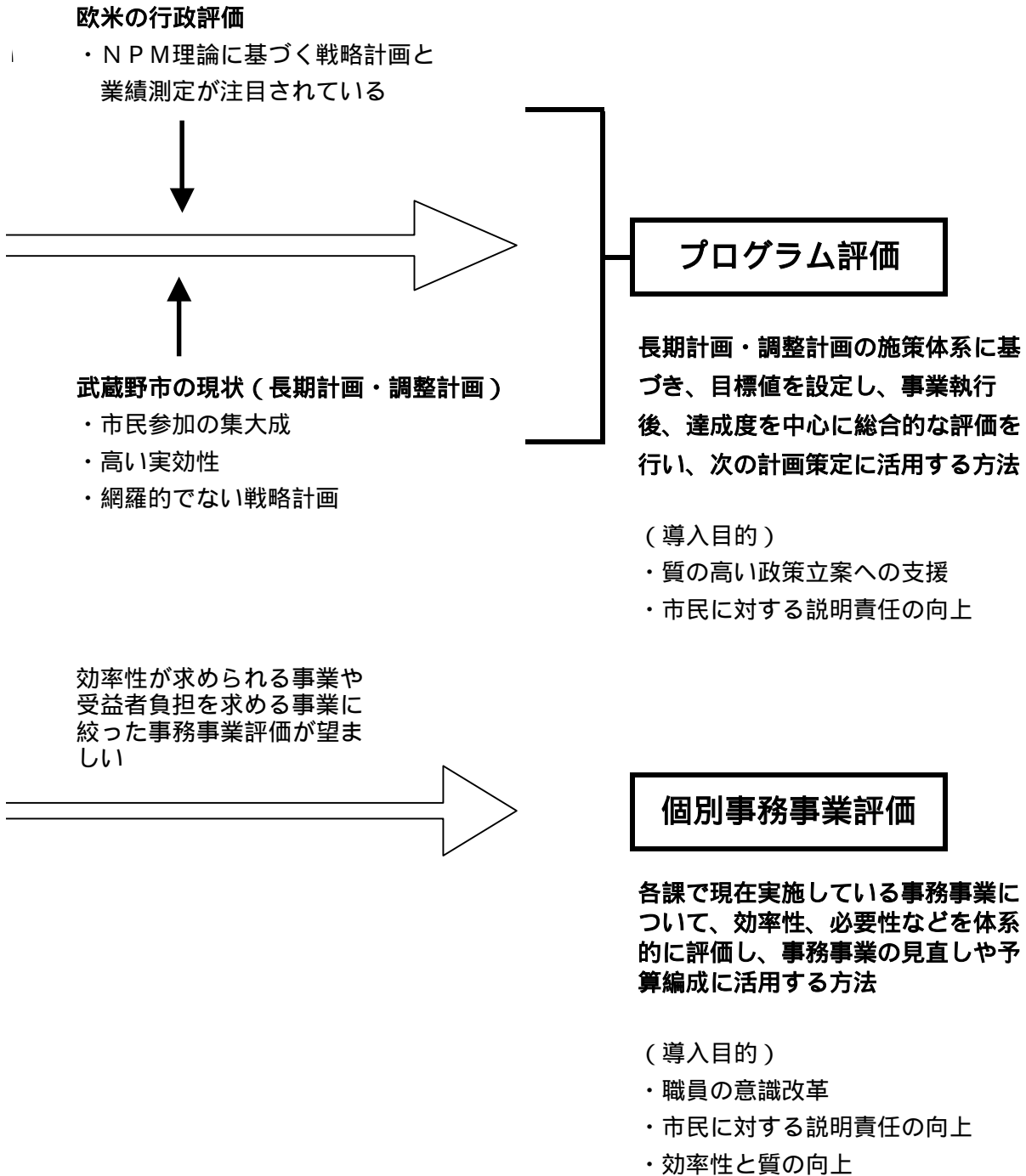
↓  
プログラム評価



# 武蔵野市の

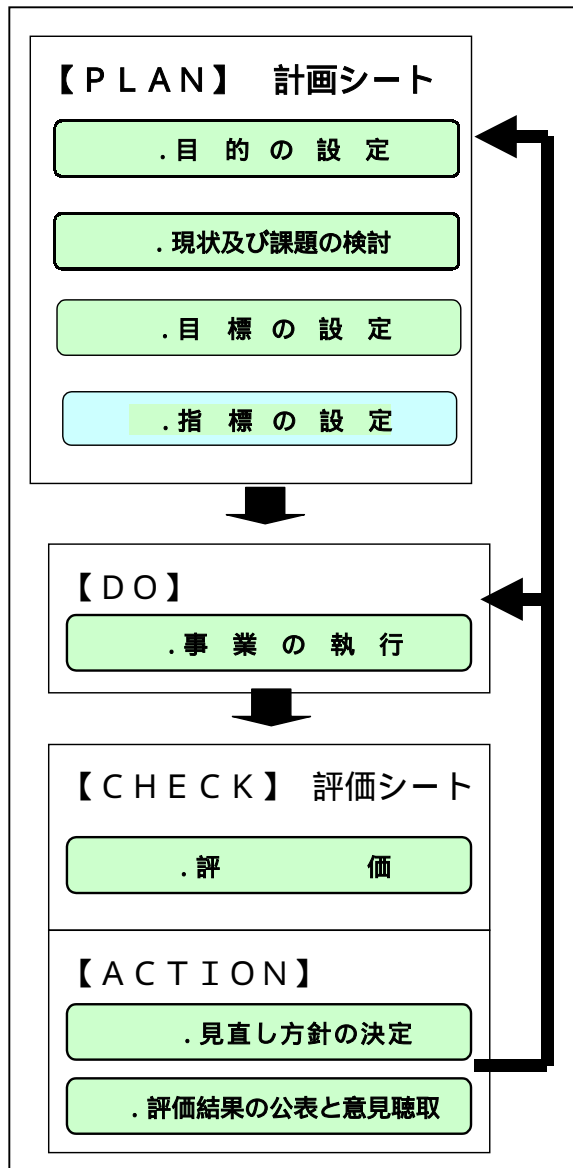


# 行政評価の考え方



### § 3 . プログラム評価とは

プログラム評価とは、長期計画・調整計画の各施策体系（基本施策・施策・事業）について、指標と目標値を設定し、事業執行後、達成度を中心に総合的な評価を行い、次の計画策定に活用する方法です。



プログラム評価の具体的な流れを、図を使って示すと左のようになります。

#### 【PLAN】

計画の策定で基本となるのが、目的の設定です。だれを、どのような状態にすべきなのか、あらかじめ明らかにします。

次に、設定された目的について、現状と課題を分析し、その結果を踏まえ、基本施策・施策・事業（以下、「基本施策等」という）が目的と合致しているか確認します。そして、目的の達成のために、いつまでに、どのレベルにすることを目指していくのか、成果重視の具体的な数値指標を設定し、あらかじめ目標値を明らかにします。

#### 【DO】

設定した目標値達成に向け、事業を執行し、基本施策及び施策の推進に努めます。

#### 【CHECK】

終了後、設定した目標値がどこまで達成できたか実績を明らかにします。また、達成できなかった場合、どこに問題があったのかなどを評価します。評価には、主管部局による一次評価と、全市的な視点から評価委員会や市長が行う二次評価があります。

#### 【ACTION】

評価終了後、今後目標値を達成するためにはどの様に改善すればよいのか、具体的な検討を行い、見直し方針を決定します。また、行政評価の目的の1つは、市民に対する説明責任を果たすことにあります。したがって、これらの評価結果及び改善方針については、内部だけの情報にとどめずに、次の基本施策等の改善のために、市民や議会に公表し、意見を聴取します。

## 【PLAN】 計画シートの作成

### ・目的の設定

目的とは、本来あるべき姿のことで、だれがどのような状態になっていることがのぞましいのかを抽象的に記述したものです。

実際にPLANの作業に入るにあたって、まず行わなければならないのは、目的の設定です。武蔵野市の行政活動、すなわち様々な施策・事業は、本来この目的で述べられている状態を実現させるために実施しています。目的の要素は、以下の2点です。

#### 対象者

その対象者にとって望ましい(と考えられる)最終的な状況、到達点

つまり、「誰を」「どのような状態にする」ことが望ましいのか、明確にしなければなりません。

本来、基本施策等の推進にあたっては、そのねらいとするものがあるわけですが、事業の執行のみに忙殺されてしまい、だれのために、何のために基本施策等を推進しているか、本来の目的を忘れてしまいがちです。目的をはっきり設定することによって、改めて、基本施策等を再認識し、その改善につなげていくことができます。

目的は、具体的な数値を示すのではなく、その基本施策等の方向性を示す定性的な記述で設定します。具体的な数値などは、次の目標値で設定します。

#### <目的の具体例>

良い例	<ul style="list-style-type: none"><li>・市民が交通事故の恐怖を感じることなく毎日の生活を送れるようにする。</li><li>・高齢者が常に健康でいきいきと暮らせるまちづくりをめざす。</li><li>・青少年が、様々な体験活動を通じて生きる力を身につけるようにする。</li></ul>
悪い例	<ul style="list-style-type: none"><li>・市内の信号設置個所を〇〇ヶ所に増やす。</li><li>・高齢者向け健康診断の件数を増やし、〇〇%が受診できるようにする。</li><li>・青少年の自然体験講座を、年間 回実施する。</li></ul>

### ・現状及び課題の検討

目的の設定が終わったら、具体的な目標値の設定を行う前に、現状及び課題を把握します。目的に関して、現状がどうなっているのか、どのようなことが問題となっているのか、また、対象者が市民とすれば、その意識はどのような状況なのか様々な観点から分析をします。これにより、今後進むべき方向を明らかにすることができます。

### ・目標の設定

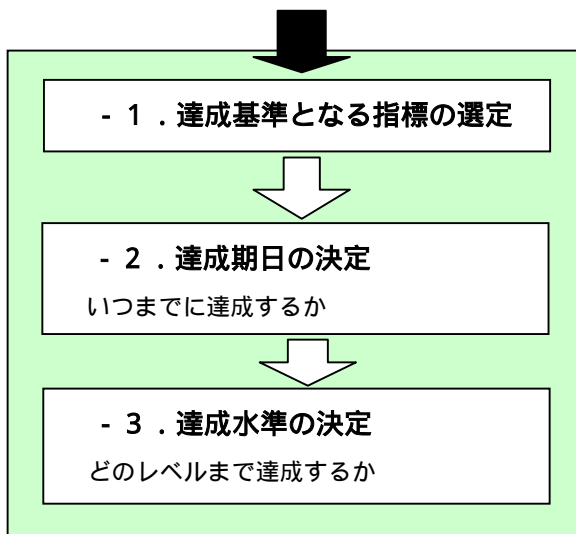
目標とは、目的を達成するための具体的な方策です。目的の設定、現状及び課題の検討を踏まえ、行政活動をどの様にしていくのか、その方策を策定します。プログラム評価においては、これが長期計画・調整計画の基本施策 施策 事業の一連の施策体系にあたります。

## ・指標の設定

指標とは、基本施策等の達成度を測定する代表的なモノサシの役割を果たします。しかし、指標ではわかりやすく表わすことができますが、すべての達成度が測れるわけではありません。

指標の目標値の設定は、何を（成果）いつまでに（期限）どの程度（達成水準）の3つの要素が必要で、どれを欠いても目標としては成立しません。指標の目標値設定のためには、次のアプローチで行います。

### 目的の設定・現状及び課題の検討・目標の設定



指標の設定にあたっては、達成基準となる指標を選定する必要があります。そのためには、目的をきっちりと立てることが前提となります。それらを明確にしないで指標を設定しても、基本施策等の達成水準を適切に測る指標を選定することはできません。

指標を選定したならば、次に、いつまでに、どのくらいの水準にするのか、を明確にします。この3つの要素がそろって初めて目標値が設定されたこととなります。

### < 目標値の具体例 >

良い例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成13年度末までに、窓口での市民の平均待ち時間を、5分から4分にする。</li> <li>・平成14年度末までに、サービスの利用者満足度を50%から60%にする。</li> <li>・平成15年度末までに、施設の待機者数を、200人から150人にする。</li> <li>・平成16年度末までに、会館の維持管理費を1億円から8,000万円にする。</li> </ul>
悪い例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より迅速にサービスを提供する。</li> <li>・より充実したサービスを提供する。</li> <li>・施設を増設し定員をふやす。</li> <li>・施設の維持管理を効率的に行なう。</li> </ul>

## - 1 . 達成基準となる指標の選定

### ( 1 ) 指標の種類

指標の種類は、次の4つに大別されます。それぞれ重要な指標ですが、プログラム評価ではアウトカム指標が重視されます。

#### インプット指標

事業費、人件費、減価償却費など、行政資源の投入量を示す指標です。どれだけ基本施策等に費やしたかのトータルコストも把握することができます。

#### アウトプット指標

さまざまなサービスの結果提供したサービスの量や、その対象者数など、行政活動の結果を量的に示した数値です。トータルコスト÷アウトプットを求めることにより、単位当たりコストが算出され、効率性が測定できます。主に事業評価の指標として用います。

#### アウトカム指標

ある基本施策等がどの程度その目的を達成したか、顧客のニーズに合ったかを指標化したものです。特に、基本施策等の効果がどれくらいあったのか、わかりやすく市民に説明できます。

#### 社会的指標

市民の生活水準や地域の状況を表した指標です。市民にはわかりやすいのですが、行政がコントロールしづらい指標です。ただ市民の現状を知る手掛かりを求め、その解決のための政策的な展開を図るうえで重要な指標です。主に、政策評価の指標として用います。

### < 指標の具体例 >

指標名	具体例
インプット指標	・ 人件費 ・ 直接的な事業費 ・ 減価償却費 など
アウトプット指標	・ サービス利用率、量的充足度 ・ サービス提供回数・時間・期間 ・ イベントの参加者数、参加率 など
アウトカム指標	・ ごみの資源化率 ・ 緑被率、緑視率 ・ 施策・事業に対する市民意識 ・ サービスに対する市民満足度 など
社会的指標	・ 市内の出生率、死亡率、単身世帯の割合 ・ 高齢化率、少子化率 ・ 大気汚染データ ・ 市内を走る自動車の平均時速 など

### ( 2 ) 指標の選定

指標は、数値化することが原則です。指標の選定にあたっては、目的との関係が大切ですが、つぎの基準を満たすものでなければなりません。また、担当者だけでなく、職

場内で様々な角度から検討を行い選定することが大切です。

基準	内容
成果志向	アウトカムに焦点を置いたものであること
妥当性	論理的でかつ直接的に目的から導き出せること。また、業績の推移をうまく反映できること
入手可能性・経済性	成果についての情報が定期的に得られること。また、新規にデータを収集及び維持管理する場合、それに関する費用が正当化できること
比較可能性・信頼性	信頼性が持て、年月を経過しても同じ基準による情報を提供できること
明瞭性・実用性	様々な人々（納税者、職員、政策決定者など）が理解でき、使用価値のある情報であること。
定量性	定性的ではなく、数値として定量的に測定できること

### （３）指標に関するデータの収集

施策・事業の目的を的確に設定し、その目的に合致した指標を選定した後、データを収集します。データの材料の例としては、以下のものがあります。

指標名	データの材料例
インプット指標	予算書、決算書、組織概要調査、バランスシート
アウトプット指標	事務報告書、事業概要、市勢統計
アウトカム指標	地域生活環境指標、市政アンケート、市民意識調査、各事業で行っている満足度調査・ニーズ調査・意識調査
社会的指標	国勢調査、国・都などの関係機関が出している統計

#### 指標の設定の留意点

ひとつの指標だけでは成果の把握が不十分な場合は、複数の指標で表せないかを検討したり、補うための「参考指標」を設定します。

他の自治体のデータを活用します。

担当者だけでなく、職場全体で検討し、意見交換します。

建設事業、各種検討など、数量化が非常に困難な場合は、目標に対する進捗状況などを客観的な事実に基づいて段階化します。

成果の把握が困難な場合や、外部要因の影響が大きい場合は、成果に関連が深い活動（アウトプット）などの指標を設定します。（相談事業における相談解決率、相談件数）

目的や基本施策等のあるべき姿や対象者を再度検討し直します。

現在指標として無くても、今後指標化できるように、データの収集を行います。

目的にあまり関係のない指標を採用することは避け、数値化できないものについては、定性的な記述で対応します。ただ、この場合、なるべくその定性的な記述の裏付けとなる資料（他市との比較、地図、統計データなど）をわかりやすい形で添付します。

## - 2 . 達成期日の決定

基本施策等の有効性を検証し、市民へ説明するために、評価対象別の達成期日を設定します。

基本施策及び施策は、長期計画または調整計画に基づいたものなので、これらを計画どおりに実行したか、当初想定していた効果があがったかを評価する指標の目標値の達成期日は、原則として次の長期計画または調整計画期間の前年度とします。

事業の場合は、毎年度、その達成状況を明らかにすることが求められます。したがって、当該年度末時点を達成期日とします。

## 3 . 達成水準の決定

市が策定した様々な計画において、達成水準となる目標値が定められている場合は、それを基本として達成水準を決定します。それ以外の場合は、努力によって十分実現可能な目標の達成水準を設定します。あえて無理な達成水準を設定したり、また逆に単なる現状維持に過ぎない達成水準を設定するのは望ましくありません。

ただし、社会的指標のように、選定した指標について、行政の努力だけでは解決できないものについては、外部要因の影響について説明をしたうえで、達成水準を示します。

## 【DO】

### . 事業の執行

設定された目的や目標を達成することを目指して、各事業を執行し、基本施策等の推進を行います。3ヶ月や半年など、一定の期間で目標の達成状況を把握し、その後の事業執行にフィードバックしていくことも大切です。

1年間の事業執行後、すみやかに実績値を評価シートに記入します。その後、目標の達成状況など、基本施策等の評価作業に入ります。

## 【CHECK】【ACTION】 評価シートの作成

### . 評価

評価は、基本施策等の実績について、達成度を中心に総合的な評価をするものです。評価は、1次評価と2次評価に分かれます。

1次評価は、基本施策等を所管する部課長による評価です。

2次評価は、庁内の評価委員会による評価です。評価委員会のメンバーとしては、各部の企画調整担当課長や公会計専門委員などが考えられますが、最終的な評価者は市長です。

主管部による1次評価だけでは、後述する評価の視点に基づき忠実な評価をしたとしても、市政全般を見渡したうえでの評価は困難です。そこで、各部の企画調整担当課長や、



専門委員からなる評価委員会を設置し、もう一段踏み込んで市政全体から見た評価を行うべきです。

### (1) 評価の目的

プログラム評価の目的は、当初の日程どおり進んでいるかどうかをチェックするスケジュール管理ではありません。基本施策等の目標に対する達成度を評価し、成果を明確にしつつ、最終的に基本施策等の見直しにつなげるとともに、次の長期計画に活用することです。そうしなければ、評価自体が目的となって、成果には結びつかなくなってしまいます。

見直しにつなげていくためには、事前に基本施策等を実施する目的と目標を明確にしておかなければなりません。あらかじめ目的に照らし合わせ、基本施策等が終了する時点においてのあるべき姿を描きだすことが必要です。

### (2) 評価の視点

当初設定した基本施策等に関する主な指標の目標値に対する達成度を把握します。

当初設定した目標値と比較して、現在の達成水準を把握し、低い場合はその要因を分析します。

要因を分析することができたら、その要因を取り除く手法を検討します。

基本施策等の達成度や要因などを総合的に分析し、見直し方針を決定する中で、主管部として基本施策の課題と今後の方向性について明らかにします。

### ・見直し方針の決定

主管部の第一次評価と評価委員会の第二次評価(総合評価)の結果を踏まえ、主管部は、評価委員会と調整のうえ見直し方針(案)を作成し、市長に提出します。市長は、この見直し方針(案)を必要に応じて修正し、最終的な見直し方針を決定します。

### ・評価結果の公表と意見聴取

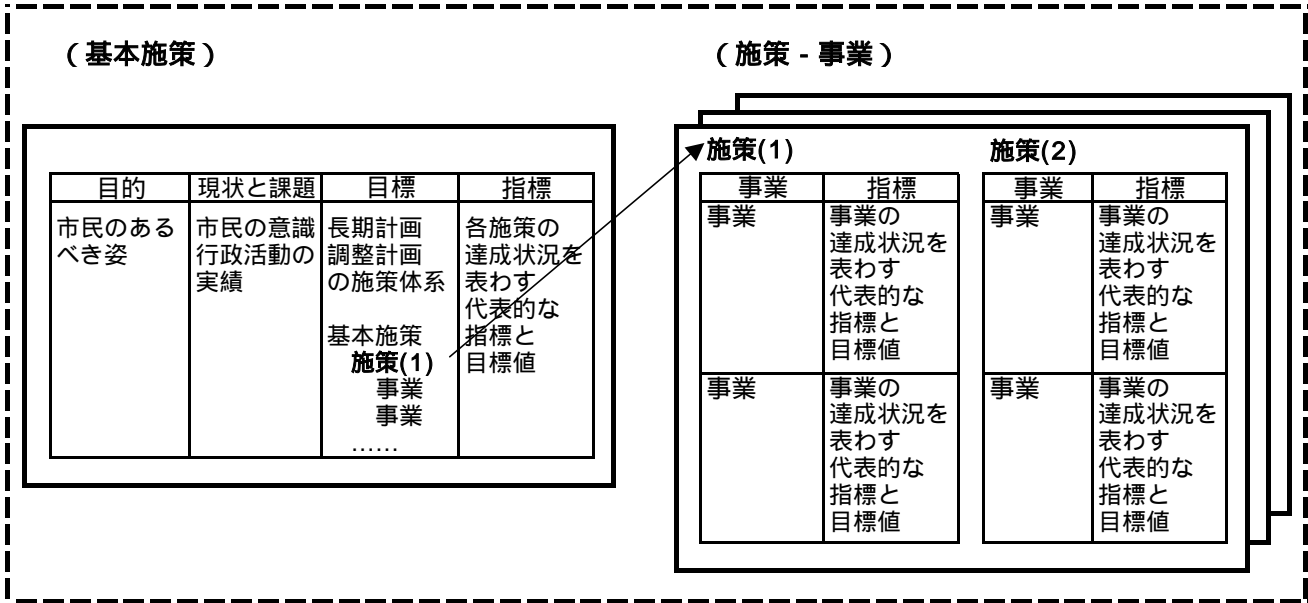
一連の作業で作成した評価シートは、報告書としてまとめるとともに、ホームページ、市報、ケーブルテレビなども活用して、市民や議会に公表します。

同時に、評価結果や見直し方針、設定した指標の適否、評価方法全般について、市民から意見を聴取し、それをPLANの作成や、行政評価制度の改善に活用します。

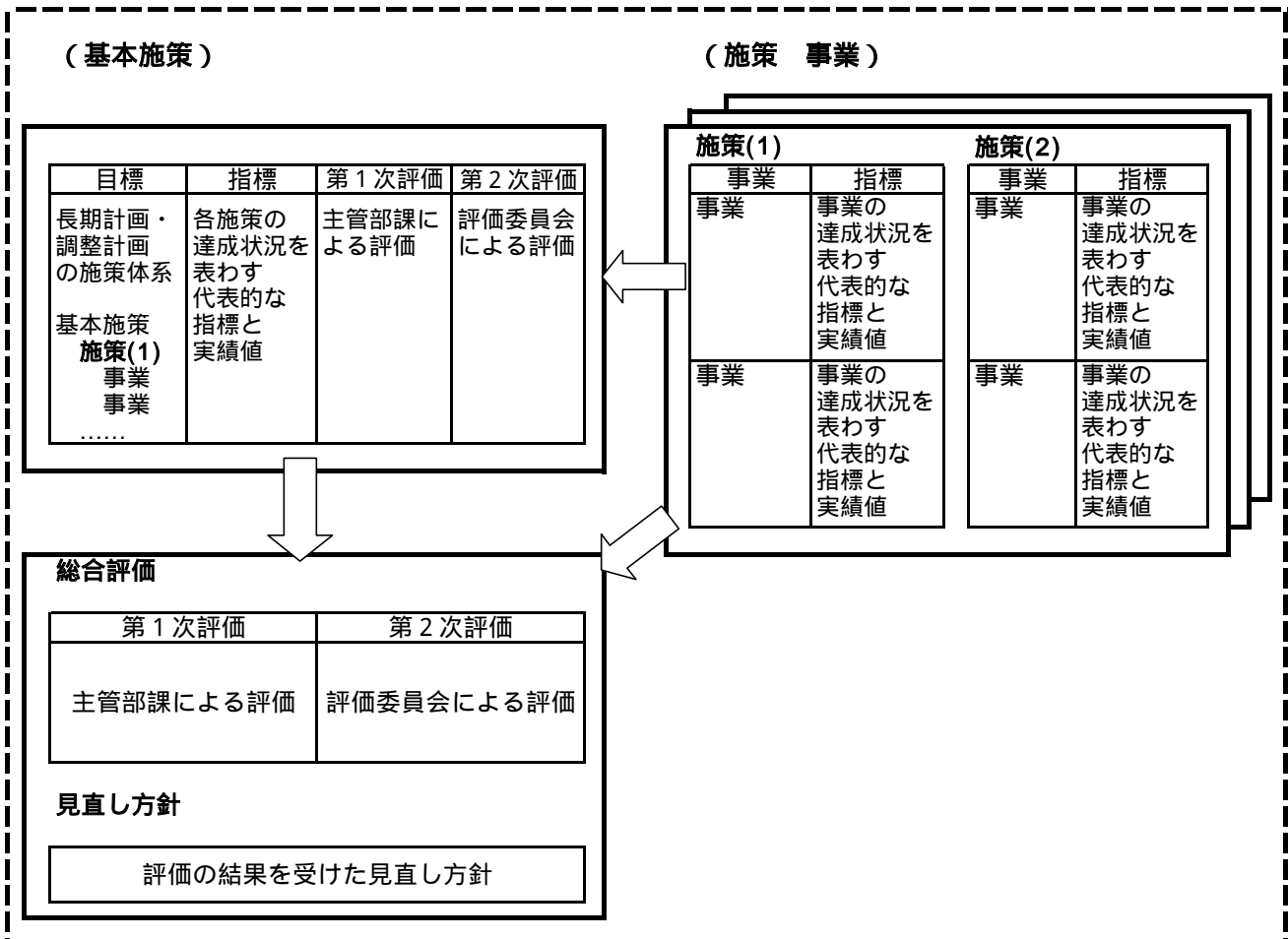
以上、プログラム評価のPDCAについて述べてきましたが、具体的なシートの流れと導入前後のマネジメントサイクルは次頁のとおりです。

# プログラム評価 計画シートから評価シートへの流れ

## 計画シート 【PLAN】



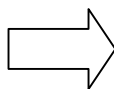
## 評価シート 【CHECK, ACTION】



# プログラム評価のシートの流れ

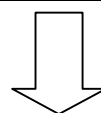
計画シート(基本施策全体)

目的	現状と課題	目標	指標
市民のあるべき姿	市民の意識 行政活動の実績	長期計画 調整計画 の施策体系 (基本施策) (施策) (事業)	各施策の 達成状況を表わす 代表的な 指標と目標 値



評価シート(基本施策全体)

目標	指標	第1次評価	第2次評価
長期計画・ 調整計画 の施策体系 (基本施策) (施策) (事業)	各施策の達成状況を表わす代表的な指標と実績値	主管部課による評価	評価委員会による評価



## 総合評価

第1次評価	第2次評価
主管部課による評価	評価委員会による評価

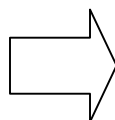
## 見直し方針

評価の結果を受けた見直し方針
----------------



計画シート(各施策)

施策1		施策2	
事業	指標	事業	指標
事業1	事業の達成状況を表わす代表的な指標と目標値	事業1	事業の達成状況を表わす代表的な指標と目標値
事業2	事業の達成状況を表わす代表的な指標と目標値	事業2	事業の達成状況を表わす代表的な指標と目標値

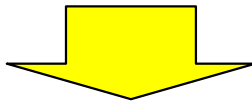
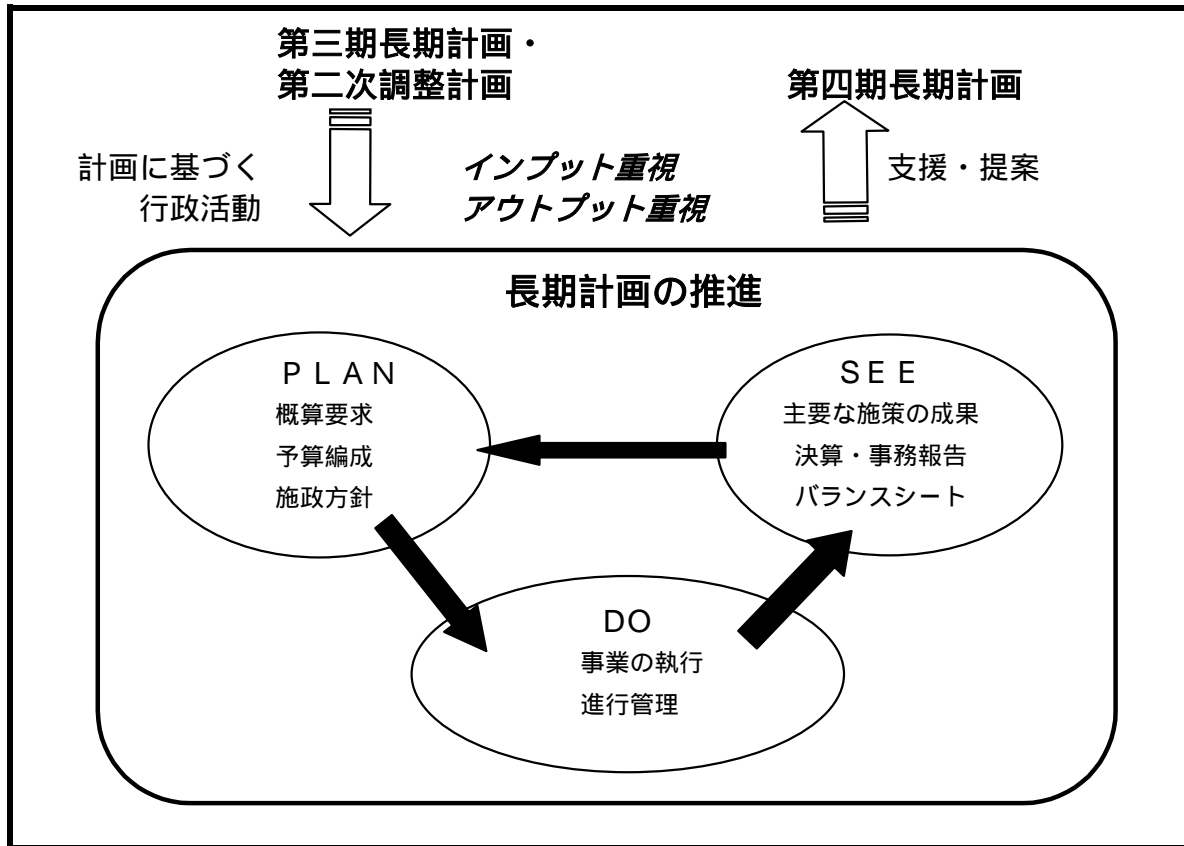


評価シート(各施策)

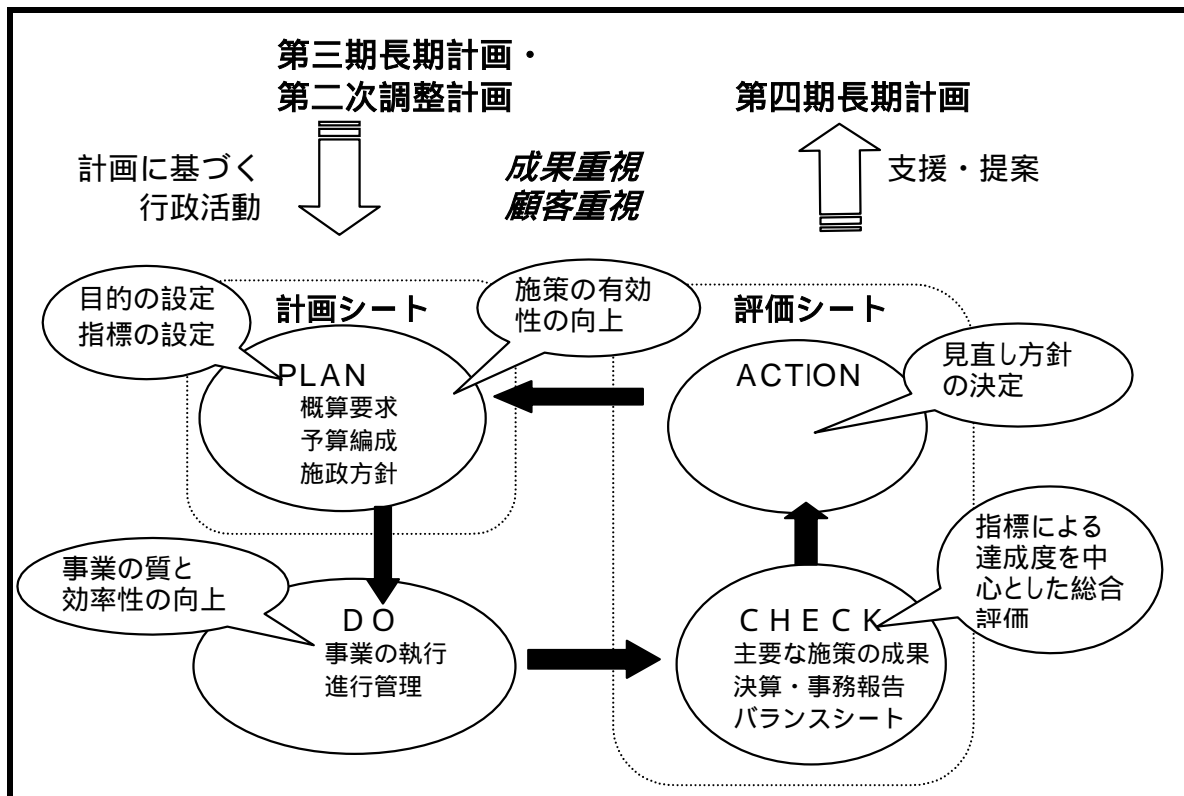
施策1		施策2	
事業	指標	事業	指標
事業1	事業の達成状況を表わす代表的な指標と実績値	事業1	事業の達成状況を表わす代表的な指標と実績値
事業2	事業の達成状況を表わす代表的な指標と実績値	事業2	事業の達成状況を表わす代表的な指標と実績値

# プログラム評価導入によるマネジメントサイクル

## <導入前>

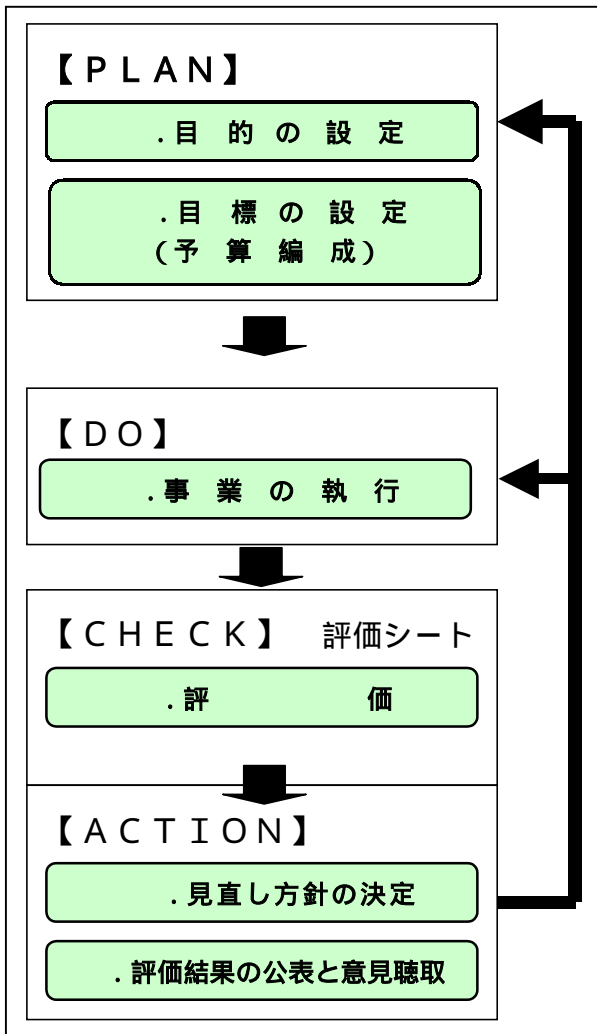


## <導入後>



## § 4 . 個別事務事業評価とは

個別事務事業評価とは、各課で現在実施している事務事業について、短期の目標を立て、事業執行後、効率性、必要性などを体系的に評価し、事務事業の見直しや予算編成に活用する方法です。



個別事務事業評価の具体的な流れを、図を使って示すと左のようになります。

### 【PLAN】

まず、基本となるのが、目的の設定です。事務事業について、だれのために、なぜ、それを実施しているのか（実施するのか）、あらかじめ明らかにします。

次に、設定された目的の達成のために、次年度以降、どのようにしていくか、予算編成の過程で目標の設定を行います。その中で、事務事業の成果を測る具体的な数値指標をあらかじめ設定します。

### 【DO】

1年間、目標達成に向け事業を執行します。

### 【CHECK】

事業終了後、設定した目標がどこまで達成できたか実績を明らかにします。この結果、あらかじめ設定した目標がどれくらい達成できたのか、また、達成できなかったとすれば、どこに問題があったのか、評価します。評価には、主管課による一次評価と、評価委員会や市長が行う二次評価があります。

### 【ACTION】

目標を達成するためには今後どのように改善していけばよいのか、具体的な検討を行い、見直し方針を決定します。

個別事務事業評価の主たる目的は、現に実施している事務事業の効率性や有効性を測定し、次年度以降の予算編成への活用や事務事業の見直しを行うことにありますが、これを内部だけの情報にとどめずに、市民や議会にも公表し、意見を聴取したうえで、執行中の事業の見直しや次年度の計画に反映させます。

## 【PLAN】

### ．目的の設定

( P 13 § 3 . プログラム評価とは . 目的の設定 ) を参照してください )

### ．目標の設定 ( 予算編成 )

個別事務事業の目標設定は、翌年度以降、インプット指標・アウトプット指標・アウトカム指標をそれぞれどの水準にするかを定めることです。

いいかえれば、予算や人 ( インプット ) 、業務量 ( アウトプット ) を決めることであり、これは、予算編成のことを意味します。ただ、今までの予算編成と異なる点は、予算編成に際して、インプットやアウトプットだけでなく、アウトカムとなる指標を設定し、その水準をあらかじめ目標として決定することにあります。

達成水準の決定にあたっては、他の自治体の同じ事業の水準や民間の水準も、必ず参考とします。

なお、指標の選定については、「 P 16 § 3 プログラム評価とは - 1 . 達成基準となる指標の選定 」をご参照ください。

## 【DO】

### ．事業の執行

設定した目的や目標を達成することを目指して、各事業を執行します。3ヶ月や半年など、一定の期間ごとに、目標の達成状況を把握し、その後の事業執行にフィードバックすることも大切です。

1年間の事業執行後、すみやかに実績値を評価シートに記入します。その後、目標の達成状況などの評価作業に入ります。

## 【CHECK】

### ．評価

評価とは、個々の事務事業について、その事業の達成度だけでなく、効率性や必要性、公平性などの観点から総合的な評価を行うものです。プログラム評価と同様に、主管課による1次評価と評価委員会による2次評価があります。

## (1) 個別評価の視点

事務事業の各指標や参考資料から、以下の4つの視点で評価を行います。

視 点	評価の視点	見直しの方向
達成度	<ul style="list-style-type: none"><li>・年度当初に設定した目標値に対する達成状況はどうか。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・達成できなかった要因を分析する。</li><li>・目標値の設定は妥当であったか検討する。</li></ul>
効率性	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業内容や実施方法は他（自治体など）と比較して効率的であるか。</li><li>・行政が実施すべき事業であるか。</li><li>・民間やNPOに任せることにより更に効率的な事業展開ができないか。</li><li>・受益と負担のバランスは見合っているか。</li><li>・サービス供給量とニーズのバランスはとれているか。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・コストの削減方法を検討する。</li><li>・民間やNPOに任せた場合のコスト比較を行う。</li><li>・利用者ニーズ調査などを実施する。</li></ul>
必要性	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業開始当初の役割が終わっていないか。</li><li>・市民ニーズがあるか。</li><li>・事業の目的を達成するために本当に必要な事業であるのか。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・事務事業の廃止を含めて検討する。</li></ul>
公平性	<ul style="list-style-type: none"><li>・手数料、利用料等の負担が妥当か。</li><li>・サービスの提供方法が市民の利便性に配慮されているか。</li><li>・サービスの質は対象者の満足を得るのに適切な水準か。</li><li>また、質を向上できる要素はないか。</li><li>・サービスを利用できる機会が公平にあるか。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用者満足度調査などを実施する。</li></ul>

## (2) 総合評価の視点

4つの個別評価の結果を総合的に判断し、総合評価を行います。総合評価においては、事業の成果を測る指標に基づく、効率性と達成度に重点を置いて評価します。

## 【ACTION】

### ・見直し方針の決定

主管課における評価と評価委員会における総合評価の結果を踏まえ、評価委員会と調整の上、主管課が見直し方針（案）を作成し、市長に提出します。市長は、必要に応じて修正を指示し、最終的な見直し方針を決定します。決定された見直し方針は、できるだけすみやかに現に実施中の事業の見直しや、次年度以降の予算編成や事業計画に反映させます。

## ・評価結果の公表と意見聴取

一連の作業で作成した事務事業評価シートは、報告書としてまとめるとともに、ホームページ、市報、ケーブルテレビなども活用して、市民や議会に公表します。

また同時に、評価結果や適切な指標が設定されているか、評価方法全般について、市民から意見を聴取し、それを次年度以降の事業計画の作成や、行政評価制度の改善に活用します。



## § 5 . 導入計画案

### 1 . プログラム評価

現在、第三期長期計画第二次調整計画の基本施策等にもとづいた市政運営が行われていますが、平成15年度からは、第四期基本構想・長期計画の策定作業に入ります。今までのような記述による計画だけでなく、基本施策の将来像として明確な目標値を掲げていくことが必要とされます。したがって、策定にあたっては、プログラム評価の考えを導入すべきです。

そのためには、第三期長期計画第二次調整計画の基本施策等のうちいくつかを選定し、試行していくことが必要です。この試行期間で、評価フレームの検証・改善や、担当部課のプログラム評価についての認識を深めてもらってはじめて、第四期基本構想・長期計画の策定から本格実施することができます。

### 2 . 個別事務事業評価

個別事務事業評価は、効率性が求められる事業を中心に、毎年度一定の基準で選定し実施する必要があります。また、4年に1回の使用料・手数料の見直しにあたって、対象となる事業について、この個別事務事業評価を拡大して行い、受益者負担の状況を把握し、その見直しに活用すべきです。

手法	プログラム評価		個別事務事業評価	
評価対象	第三期長期計画第二次調整計画 (平成13年～平成18年) の基本施策、施策、事業	第四期長期計画 (平成17年～平成28年) の基本施策、施策、事業	企画調整課、財政課等 による指定事務事業	
13年度	第三期長期計画第二次調整計画		(事業指標調査)	
14年度		基本施策等の計画 (10基本施策程度)	・13年度実施事業の評価 (60事業程度)	
15年度		基本施策等の計画 (15基本施策程度)	・14年度実施事業の評価 (60事業程度) ・使用料手数料関係事業 の評価(30事業程度)	
16年度		基本施策等の評価 (10基本施策程度)	策定準備期間	・15年度実施事業の評価 (60事業程度)
17年度		基本施策等の計画 (15基本施策程度)		・16年度実施事業の評価 (60事業程度)
18年度		第四期長期計画	基本施策等の計画 (全基本施策)	・17年度実施事業の評価 (60事業程度)
	基本施策等の評価 (全基本施策)			

## § 6 . 今後の課題

本報告書で提言する行政評価制度は、まだ検討段階のもので、導入にあたり解決すべき問題点や、プロジェクトチームの設置期間では検討に至らなかった以下の課題があります。

### 1 . 制度の導入と継続的な改善

行政評価制度を導入した当初では、「目的の設定と指標の選定が難しい」、導入して数年経過した段階では、「評価に終始し、なかなか改善に結びつかない」、「予算への反映ができない」など、段階に応じて様々な悩みがありますが、職員・市民の意見を聞きながら、年々制度のレベルアップを試みているのが先行自治体の現状です。武蔵野市でも、制度のフレームが固まった段階でまず試行実施し、様々な意見等を取り入れたうえで本格実施し、その後も年々より良いものにしていく姿勢が必要です。

### 2 . 第四期基本構想・長期計画への活用

平成15年度には、「第四期基本構想・長期計画」の策定作業に入ります。策定作業においては、この行政評価制度を十分活用して、具体的な目標を明らかにしていくべきです。また、行政評価というと、評価に焦点が集まってしまい、その評価結果をどうするのかという視点が弱くなりがちです。PDCAのマネジメントサイクルをしっかりと構築し、評価結果を現在実施中の基本施策等の見直しや、次の計画に活用することが必要です。

### 3 . 職員参加への仕組みづくり

職員にとって行政評価制度は、現在自分が行っている事務事業、自分の課で推進している施策、基本施策を改めて見直すきっかけとなります。ですから、なるべく多くの職員が、自分自身で考え、ある時は係で、ある時は課内でディスカッションを行い、実際の仕事を継続的に改善できる仕組みを作る必要があります。

### 4 . サービス評価の実施

この報告書に掲げた指標のほか、行政が提供するサービスの質を客観的にどう評価するかが問題となります。今後、市民のモニター制度の活用や行政サービスに関する各種アンケートなどを実施し、サービスの質を継続的に評価していく必要があります。

### 5 . 政策指標による評価

第三期基本構想・長期計画をみると、6つのまちづくりの目標が掲げられています。今回実質的な検討は行えませんでした。この6つの目標は、武蔵野市の政策であり、その進捗状況をベンチマーク等の手法でわかりやすく市民に明らかにしていくべきです。

### 6 . 職員意識調査

職員が目的意識をもち積極的に仕事を進めていかなければ、市民の満足度は向上しません。職員の意識調査を実施し、組織上の課題を把握し、改善に取り組むことが必要です。

# 【資料】

## ・先行事例比較一覧表

自治体名	導入時期	目的	評価手法	内容
三重県	平成8年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の役割をサービスの観点から見直す</li> <li>・事務事業の見直し</li> <li>・予算編成の資料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価（全事業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業の必要性と効果について担当者が「基本事務事業目的評価票」を作成</li> <li>・すべての事業で数値目標を設定</li> <li>・総合計画を基本指針とし、「政策-施策-事務事業」の三層構造を意識した評価の仕組みを実施</li> <li>・県内のNPOを中心に外部評価を実施</li> <li>・進行管理のPDCAサイクルを意識付けしている</li> </ul>
静岡県	平成9年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の目的を明らかにする</li> <li>・サービスの質的向上</li> <li>・客観的な評価基準の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務棚卸（全部門）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・棚卸表をホームページ上で公開</li> <li>・各事業目的の困難度を の数で図示</li> <li>・今後、組織再編成・予算編成・定員管理や総合計画の施策の体系とも関連付けて活用しようとしている</li> </ul>
長浜市	平成11年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果重視の行政運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価（全事業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「目的体系図」を全係で作成し、政策と事業をリンクさせようとしている</li> <li>・成果指標を設定している</li> </ul>
杉並区	平成11年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財源や人材の有効活用</li> <li>・行政運営の効率化</li> <li>・職員の意識改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価（全事業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バランスシートの使用</li> <li>・コスト面を重視</li> <li>・短期間に全事業を評価、予算等に結果を反映させている</li> </ul>
調布市	平成11年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業の見直し</li> <li>・予算編成の資料とする</li> <li>・市民への説明責任</li> <li>・職員の意識改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価（全事業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の多くの事業を網羅</li> <li>・評価表の形式が緻密</li> <li>・内部的な事業改善に適している</li> <li>・すべての事業に成果指標を設定している</li> </ul>
東京都	平成11年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・説明責任</li> <li>・成果重視</li> <li>・透明性の向上</li> <li>・合理的な施策選択</li> <li>・効率性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策評価（一部）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策については、知事本部が評価し、外部の意見を聴取している</li> <li>・事務事業については、1次評価（担当課による）と2次評価（知事本部による）を実施</li> <li>・評価対象事業の選出基準も含め、評価項目は多いが、比較的わかりやすくまとめている</li> </ul>
江東区	平成12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・説明責任の確保</li> <li>・事務事業の改革（成果重視）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策評価</li> <li>・ベンチマーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「長期基本計画」の策定に合わせて施策ごとの指標を設定</li> <li>・指標ごとに数値化した目標値を計画期間の前・後期で設定</li> <li>・施策ごとに指標と目標値を具体的に設定しているため、施策の方向性がわかりやすい</li> </ul>
福岡市	平成12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理の視点で仕事のやり方を見直す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DNA運動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「新行政経営システム」の1要素として位置付けられている</li> <li>・「経営」の視点を重視</li> <li>・身近な業務改善運動から始め、小さな成功体験を積み上げながら段階的に行政の経営改革、自治体のガバナンス改革にいたろうという中長期的な計画である</li> <li>・施策別・組織別コスト計算を検討している</li> </ul>

## ・用語解説

### NPM (New Public Management ; 新しい公共管理) 理論

民間の経営理念・手法・成功事例などを可能な限り行政に適用することによって、行政の効率化・活性化を図ろうとする考え方

業績・成果による経営（権限を委譲する代わりに、業績・成果による経営） 市場メカニズムの活用（民営化、エージェンシー化、売却整理など） 顧客主義への転換（住民をサービスの顧客と見る） 組織の簡素化（経営しやすい組織への変更）

### 戦略計画 (Strategic Plan)

どのような自治体経営を行うのかという基本的ビジョン（政策）をもち、その実現のための手段（施策・事業）を導入するための計画

### 業績測定 (Performance Measurement)

戦略計画にもとづき、成果を表わす分かりやすい指標を設定し、達成度を評価すること。

### ベンチマーク

政策指標もしくは社会指標と呼ばれる上位の大きな指標（地域の経済成長率・犯罪発生率など）を設定し、経年変化や他の地域との比較などを行う手法を、ベンチマーク方式という

### PDCAサイクル

組織・業務管理の手法

Plan（政策立案）- Do（事業執行）- Check（点検・評価）- Action（見直し）を意味し、この一連のサイクルをまわしていくことで、事業を継続的に改善させていく

武蔵野市で認証取得されたISO14001の環境管理システムもこのマネジメントサイクルに沿って行われている

### インプット指標

行政資源の投入量を示す 例) 財源（税）を元にした事業費や人員

### アウトプット指標

行政活動の結果を量的に示す 例) さまざまなサービスの結果

### アウトカム指標

事業等対象者からみた、事業の実施がもたらす成果を示す 例) 住民満足度

### 社会的指標

全国や都の社会経済情勢を表すものや、人口・財政等に関する市の基本的な指標

### 目的

到達点のことで、英語では「Goals」と表現され、定性的に表す  
目的の要素： 何を（対象） どういう状態にしたいか（到達点）

### 目標

目的を達成するための具体的な方策。プログラム評価においては、長期計画・調整計画の施策体系を指す。目標の達成度を測る方法として、指標を設定する。

### バランスシート

企業会計的手法を用いた、貸貸対照表などの財務諸表のこと

自治体の公会計では従来、地方自治法の定めに従って単年度の歳入・歳出を予算・決算書という形で公表しているが、現金の収入と支出が予算どおりに執行されたかが中心となっており、財政状況を一目でわかる網羅的な情報として整備されているものはなかった

市民へのアカウンタビリティを果たすとともに、市の財政状況を正確に把握し、コスト意識をもった経営を行うためのひとつの方法である

### 説明責任 (アカウンタビリティ)

ここでは、市自ら市民に対し説明し、情報を責任をもって公表することをいう

## ．行政経営研究プロジェクトチーム

### 1．設置要綱

#### 行政経営研究プロジェクトチーム設置要綱

##### （設置）

第1条 平成12年2月に作成した「武蔵野市のバランスシート」をさらに発展させ活用するとともに、行政評価なども含めた研究を行うため、行政経営研究プロジェクトチーム（以下「チーム」という）を設置する。

##### （任務）

第2条 チームは前条の目的を達成するため、次に掲げる事項について調査研究し、その結果を市長に報告する。

- （1）武蔵野市のバランスシート（貸借対照表、行政コスト計算書、資金収支計算書及び連結財務諸表）の活用に関すること。
- （2）行政評価の研究に関すること。
- （3）成果指標の研究に関すること。
- （4）その他必要な事項

##### （構成）

第3条 チームは、別に定める職員をもって構成し、市長が任命する。

- 2 チームに、座長1人及び副座長2人を置く。
- 3 チームのアドバイザーとして、武蔵野市公会計制度研究専門委員を置く。

##### （設置期間）

第4条 チームの設置期間は、平成14年3月31日までとする。

##### （会議）

第5条 チームは、必要に応じて座長が招集するものとし、座長に事故があるときは、副座長が代行する。

##### （事務局）

第6条 チームの事務局は、企画部企画課とする。

##### 付 則

この要綱は、平成12年7月1日から施行する。

##### 付 則

この要綱は、平成13年4月1日より施行する。

## 2. メンバー表

### 行政経営研究プロジェクトチーム

メンバー

(平成14年3月31日現在)

所 属	役 職	氏 名	備 考
秘書室	主 事	後 藤 竜 平	
企画部企画課	課長補佐	落 合 恒	座 長
企画部企画課	主 事	平 塚 香	
企画部財政課	主 事	浅 見 敏 和	副座長
企画部情報管理課	主 事	前 島 亮 子	
総務部職員課人事係	主 事	飯 本 奈 帆	
市民部市民課戸籍係	主 任	天 野 裕 明	副座長
環境部環境対策課環境デザイン係	主 事	守 永 知 彦	
福祉保健部高齢者福祉課高齢者福祉係	主 事	源 田 綾 子	
建設部下水道課施設管理係	主 任	松 崎 泰	
総務部防災課災害対策係	主 事	福 田 龍 介	
(財)武蔵野健康開発事業団	係 長	佐 藤 実	
総務部職員課給与係	主 任	長谷川 雅 一	H13.3.31まで
豊島区政策経営部企画課	主 任	今 井 隆 文	H13.3.31まで

アドバイザー

公会計制度研究専門委員	公認会計士	鵜 川 正 樹	
-------------	-------	---------	--

事務局

所 属	役 職	氏 名	備 考
企画部企画課	主 査	福 島 文 昭	H13.4.4から
企画部企画課	主 査	高 橋 陽 子	H13.4.4から