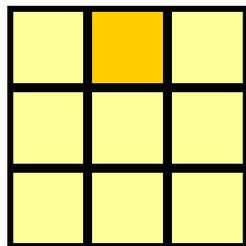


第四次箕面市総合計画
第2期実施計画進行管理

行政評価制度の 見直しについて

平成16年度(2004年度)7月

市長公室



これまでの行政改革の取り組み

これまでの取り組み

- H 7 . 4 . 行政改革推進本部発足（庁内）
- H 7 . 7 . 行政改革推進委員会（審議会）
- H 7 . 1 2 . 箕面市における行政改革の推進について（1次答申）
- H 8 . 3 . 箕面市行政改革大綱（H 8 ~ H 1 2）
- H 1 1 . 1 0 行政改革推進5ヵ年計画（案）（H 1 1 ~ H 1 5）
- H 1 1 . 1 2 箕面市財政健全化計画（案）（H 1 1 ~ H 1 5）
- H 1 5 . 2 箕面市経営再生プログラム（H 1 4 ~ H 1 8）
- H 1 5 . 2 箕面市アウトソーシング計画（H 1 4 ~ H 1 8）
- H 1 5 . 2 第2次箕面市職員定員適正化計画（H 1 4 ~ H 1 8）

計画の実績

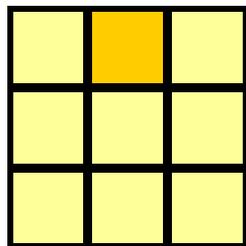
行政改革推進5ヵ年計画（案）

政策の改革、業務の改革、組織運営の改革、人事給与の改革等

118項目について検討・実施

第1次箕面市職員定員適正化計画

H 8 : 1 8 0 5 名 H 1 4 : 1 6 6 6 名（目標1687名）



第四次箕面市総合計画の概要

箕面市では基本構想と基本計画とからなる「第四次箕面市総合計画」を策定し、市のあらゆる事業運営の基本に位置付け取り組みを進めています。

【平成13年度(2001年度)から平成22年度(2010年度)までの10年間の計画】

基本構想

めざすべき将来都市像

基本目標： 安心な暮らし いきいきとした暮らし 暮らしを支える

基本計画

・リーディングプラン(総合的な事業展開を必要とする最も重要な取り組み)

山間・山麓の保全と活用
子育て環境の整備と教育の充実

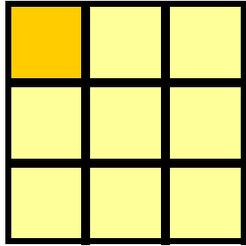
箕面新都心の整備

・82の施策を位置づけ 施策の基本方針・体系・内容

実施計画

施策ごとの目標、目標達成のための具体的な取り組みを示します。

総合計画期間を前期・中期・後期に分けて策定(第1期～第3期)



第2期実施計画の位置づけ

第2期実施計画

第四次箕面市総合計画の推進のため、平成16年度(2004年度)から平成18年度(2006年度)までを計画期間として策定しました。

第2期実施計画は、経営再生プログラムと相互に役割を補完し合う関係にあります。

補完関係

箕面市経営再生プログラム

(H15.2策定)

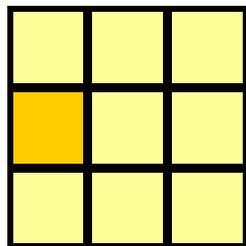
めざすべき将来像を明らかにし、市行政システムの再構築(体質改善)を図り、抜本的な自治体改革に取り組んでいます。

平成14年度(2002年度)から平成18年度(2006年度)まで。

構造的不況等による税収の落ち込みなどにより財政は危機的状況にあります。

縦系と横系

第2期実施計画は、総合計画を構成する施策ごとの方向性、いわば『縦系』を示すもので、施策横断的な体質改善の方策、いわば『横系』を示した経営再生プログラムを前提として、これら縦系、横系の織り込み方、すなわち施策の優先度や到達目標、全体の運営手法を示すことによって、総合計画実現に向けたこの3年間の具体的な施策展開の方向性を打ち出しました。

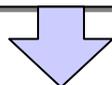


箕面市経営再生プログラムの概要(1)

箕面市経営再生プログラムは、めざすべき市の将来像を明らかにし、改革の方向性と具体的な改革処方箋を示したものです。【平成15年(2003年)2月策定】

箕面市のこれまで

豊富な市税収入と競艇事業という恵まれた財源に支えられ、急速に都市基盤を構築し、多様化する市民ニーズに次々と応えながらサービスを拡充(右肩上がり時代の利益調整型行政システム)

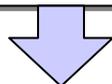


現状認識

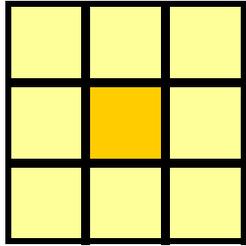
(箕面市の危機的な状況)

- ・予測を上回る社会経済情勢の悪化
- ・危機的な財政状況
- ・業務の肥大化と職場モラル(士気)の低下

市税収入	平成9年度のピークから約32億円の減少
競艇事業収入	平成2、3年度から約64億円の減少
基金残高	平成6年度(400億円)から半分以下
市債残高	平成12年度から基金残高を上回り300億円超
経常収支比率	今後10年間は110%前後を推移
経常経費に占める人件費比率	43.7% (H12:全国693市中ワースト14位)



緊縮策のみでなく抜本的な自治体改革が必要



箕面市経営再生プログラムの概要(2)

改革のめざすべき市の将来像

- ・第四次箕面市総合計画 これを実現可能とする行政システムの再構築が必要
- ・箕面市理念 **市民と行政との「協働」**
- ・**箕面版NPM(ニューパブリックマネジメント)**: 小さな政府による豊かな行政の実現

- 顧客志向** : 「市民は市役所にとってお客様」
- 協働重視** : 「市役所は市民によるまちづくりをサポート」
- 成果志向** : 「税金は最も役立つ使い方を」
- 権限移譲** : 「市民に接する場からの政策立案」
- 競争原理** : 「他市よりも活気のある市役所づくり」

改革の方向性

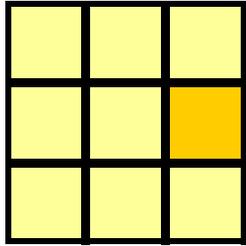
- 構造改革** : 小さな政府への転換。補完性の原則。成果志向の行政システムへ。
- 歳出改革** : 歳出領域の改革。受益者負担原則の一部導入。
- 意識改革** : 頑張った職員が報われる人事・研修制度改革

11の処方箋

具体的に11の処方箋(改革方策)を定めて実施

「補完性の原則」

個人でできることは個人で、家庭でできることは家庭で、地域でできることは地域で、それでも解決できないことは市が行い、市ができないことを都道府県が行い、都道府県ができないことを国が行うという考え方。



箕面市経営再生プログラムの概要(3)

11の改革処方箋

トップマネジメントの充実強化

- * 迅速な意思決定ができる体制の整備

行政評価制度

- * 計画の進行管理、成果志向型の行政運営

箕面市アウトソーシング計画(MOS計画)

- * 公共と民間・NPO・市民との役割分担見直し

第2次箕面市職員定員適正化計画

- * 5年間で職員を107人(6.4%)削減

外郭団体等の改革

- * 団体ごとに経営改革計画を策定

構造改革のための個別的政策課題

- * コミセンを核としたコミュニティ施策展開
- * ライフプラザ群の機能強化

公共施設配置構想(素案)の見直し

- * 施設整備を予定しない遊休地は売却

滞納整理の特別対策

受益者負担の適正化

- * 受益と負担のあり方を明確にし市民負担を公平化

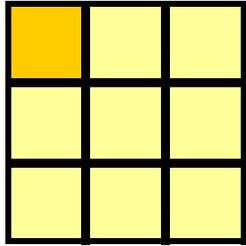
人事・給与・研修制度改革

- * 長期的な視点からの人材育成
- * 給与・手当のカット等による人件費抑制

組織活性化の諸方策

- * 各職場における機能強化と活性化
- * フラット型組織の構築

改革期間:平成14年度～平成18年度



施策の優先度

メリハリのある行政運営の必要性

財政状況の厳しい中において、行政資源(ヒト・モノ・カネ・ジカン)を万遍なく投入していくことは困難です。特に力を入れるべき分野をある程度設定した上で、限りある行政資源をメリハリをつけて投入していくことが必要となります。

「施策の優先度」設定

第2期実施計画では、総合計画に記載されている82の施策について、「施策の優先度」を設定することとしました。

3年間に限定した相対的にみた優先度

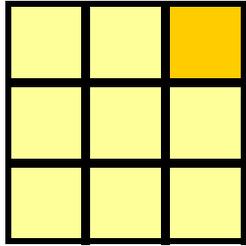
82の施策は、どれも欠かすことのできない重要な施策であり、優先度の設定そのものが非常に困難を伴います。3年間に限定し、市民ニーズや社会経済情勢をふまえて具体的な見通しを検討した上で、相対的にみた優先度を設定しました。

・「成果の向上」
・「投入資源の大小」
を切り分け、9つの象限に整理。

市民の意向把握と経営戦略会議

優先度の設定に当たっては、市民満足調査を実施し、意向を把握するとともに、市長をトップとする部長級以上で構成する経営戦略会議を開催して、82施策1つひとつについて全員で検討を加え、優先度を設定しました。

「優先度の高さ」=「投入資源の増加」という単純な図式に陥らないよう、別々の軸として捉える。



施策優先度の考え方(9象限)

資源配分

【増加】資源配分を増加させるもの、または増加せざるを得ないもの
 【維持】従来程度の資源配分規模で進めていくもの
 【抑制】資源配分を抑制させていくもの

成果指標

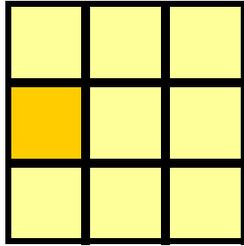
【向上】
成果をより一層向上させていくもの

【維持向上】
従来と同じ程度に引き続き着実な成果を上げていくもの

【維持】
現状のレベルの成果を維持するもの

		← 資源配分 →		
		増加	維持	抑制
成果指標	向上	資源配分は「増加」とし、成果指標は「向上」とする。	資源配分は「維持」とし、成果指標は「向上」とする。	資源配分は「抑制」とし、成果指標は「向上」とする。
	維持向上	資源配分は「増加」とし、成果指標は「維持向上」とする。	資源配分は「維持」とし、成果指標は「維持向上」とする。	資源配分は「抑制」とし、成果指標は「維持向上」とする。
	維持	資源配分は「増加」とし、成果指標は「維持」とする。	資源配分は「維持」とし、成果指標は「維持」とする。	資源配分は「抑制」とし、成果指標は「維持」とする。

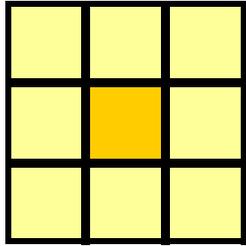
施策優先度(9象限)



施策の優先度(82施策)

市民満足度調査結果をふまえ、市長をトップとする経営戦略会議で議論し、82の施策に優先度を設定しました。

	資源配分を増加()	資源配分を維持()	資源配分を抑制()
成果指標 向上 (A)	4 市立病院の充実 5 子育て支援制度の充実 34 交通安全施策の推進 57 商工業の活性化 78 コミュニティ活動の推進	6 子ども・子育てに関する豊富な情報提供と相談体制の確立 9 要介護高齢者への介護サービスの充実と確保 10 高齢者の自立生活への支援 19 特徴を生かした都市緑化の推進 23 リサイクル・再資源化を進める 26 災害に備えた危機管理体制の強化 32 救急・救助体制の充実 36 救急・救助体制の整備 40 一人ひとりの豊かな人間形成に向けた教育の充実 69 安全で快適な都市環境の整備・保全 82 市民活動促進機能の充実	22 ごみにしない・ごみを減らす 27 地域防災力の向上 35 交通安全教育の推進 49 山間・山麓部の豊かな自然の保全・活用 63 山間・山麓部や市街化調整区域等の保全・活用 74 山なみ景観の保全 80 地域密着型の行政運営 81 市民参加によるまちづくり
成果指標 維持 向上 (B)	1 健康づくり・健康増進事業の充実 3 地域医療・救急医療体制等の確立 8 地域に根ざした福祉サービスの展開 31 消防・救急情報収集・通信指令体制の充実 42 教育環境の整備充実	2 保健事業の推進 7 子どもの活動場所の整備 11 高齢者のいきいき生活の支援 12 障害者の地域生活における自立支援 13 障害者の生活環境の整備 14 障害福祉支援体制の整備 16 良好な住環境の整備と保全 25 災害に強いまちづくり 28 防災・危機管理の広域連携の推進 29 消防・救急の適切な施設配置と消防力の拡充 30 火災予防体制の充実 37 人権尊重のまちづくり 39 男女協働参画社会の推進 46 生涯学習・スポーツ施設の整備 53 就労対策と勤労者福祉 55 障害者の就労支援 56 女性の就労支援 58 観光環境の整備 59 農林業の保全・育成 68 道路ネットワークの充実 77 地域情報化の推進	20 公園・緑地の整備と管理運営 21 農地の保全と活用 24 ごみを適正に処理する 41 開かれた学校づくり 44 多様な生涯学習機会の充実 47 地球環境保全意識の向上と行動の推進 48 地球環境保全行動の支援 75 良好なまちなみ景観の形成 76 行政情報の提供
成果指標 維持 (C)	61 既成市街地の整備	17 公的住宅の整備・運営 18 民間住宅の誘導・支援 54 高齢者の就労支援 60 新産業の振興 64 鉄軌道の整備 65 バス路線網の整備 66 公共交通機関への乗り継ぎの促進 67 自動車交通の適正化 70 都市防災の強化 71 上水道 72 下水道	15 公害の防止 33 消防団組織・施設・装備の充実 38 多文化共生社会の推進 43 市民の自主的な生涯学習活動の促進 45 生涯学習・スポーツ情報システムの構築 50 身近な自然の保全・活用と創出 51 消費者支援と消費者被害の防止 52 地球環境にやさしいライフスタイルの推進 62 新市街地の整備 73 河川(ため池) 79 地域活動の拠点づくり



計画の進行管理(行政評価制度)

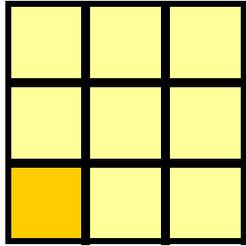
第2期実施計画においては、従来のように事業ごとに年次計画を固定せずに、「施策の優先度」に基づき、限られた資源を絶えず適切に再配分できる進行管理の仕組みと体制を整え、メリハリのある成果志向型の行政運営をめざします。

【体制】事業担当部局による主体的な成果向上

事業担当部局がより一層主体的に行政としての成果の向上に向けて事業を精査・選別し、管理部門が全体の最適化を図ることに力を注ぐ体制を整えます。

【仕組み】客観的な目安に沿った検証重視型の仕組み(行政評価制度)

客観的な成果の目安(成果指標)に沿って結果を絶えず意識しながら施策を展開していく、検証重視型の資源配分となるよう、従来の行政評価制度を見直して発展させ、計画の進行管理の仕組みを構築します。



行政評価制度の分類と問題点(1)

事後評価 と 事前評価 ~ 時間軸(過去か将来か)に着目した分類 ~

【これまでの本市の行政評価制度】

一体実施による同時期公表

事前評価は次年度予算案に直接的に関連するものであるから、評価の公表は次年度予算案の市議会提出後となり、この結果、一体的に実施してきた過去の事後評価についても、同時期の公表となっていました。

< 事後評価 >

過去の行政活動に関する事後の検証

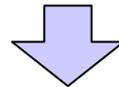
< 事前評価 >

将来の行政活動に関する事前の検討

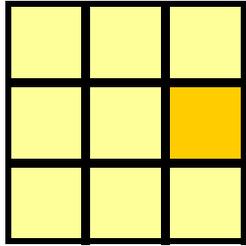
問題点

公表が遅くなり
説明責任が果たせない

* 行政運営の透明性と説明責任の確保の側面をもつ行政評価全体が、行政内部(管理部門と事業担当部門の間)の議論に終始するという問題点があります。



**事後評価と事前評価を切り分け、
事後評価を速やかに公表する。**



行政評価制度の分類と問題点(2)

施策評価 と 事業評価 ~ 行政活動のくり方の大小に着目した分類 ~

【これまでの本市の行政評価制度】

「事業評価」中心の行政評価

これまでも施策ごとにある程度の数値目標を立てていましたが、実際には時々々の現状把握をする程度にとどまっており、行政評価制度としては、本市の予算編成の単位である事業を単位とする「事業評価」を中心として実施してきました。

< 施策評価 >

大局的な視点から行政を評価して、本質的・実効的な改善を促そうとする手法

< 事業評価 >

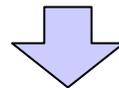
具体的な事務執行に着目して、目的にかなっているか、執行の仕方に無駄がないか等の評価により、予算執行のコストパフォーマンスを上げていく手法

問題点

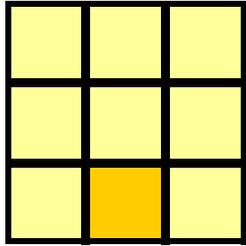
事業評価だけでは大局的な視点での 予算シフトにつながりにくい

* 事業評価は、評価単位が予算編成の単位と同じであり、財政面からの予算査定と庁内作業が重複してしまう。

* 各事業は、それぞれの必要性に立脚して成立しているものであり、結局、「どれも必要」との結果となり、抜本的な改廃にはつながりにくい。



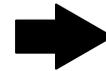
施策評価を行い次年度の事業編成を定める。



行政評価制度の見直しの内容

【従来】

「事前」と「事後」を一連のものとして、
「事業」を単位とする行政評価



【見直し後】

- ・ 「事業」を単位とする「事後」評価
- ・ 「施策」を単位とする「事前」評価 に分離

事後評価と事前評価の分離と公表

行政運営の透明性と説明責任の確保といった趣旨から、事後評価と事前評価を分離し、事後評価については速やかに公表します。

また、事前評価については、公正性を高めるため、専門的知見を有する外部有識者による「行政評価・改革推進委員会」を設置し、議論を重ねます。

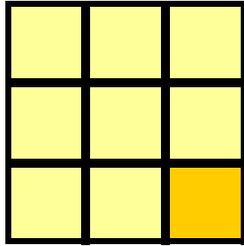
施策の優先度に基づく施策評価の実施

「施策の優先度」として、目標とすべき成果の高さと資源配分の大枠を定めていることから、まずは事業担当部局でこの方向性に基づき主体的に事業編成の検討を行い、この案をもとに市長・助役を含む管理部門との論議により、次年度の取り組みの姿を定めていくこととします。

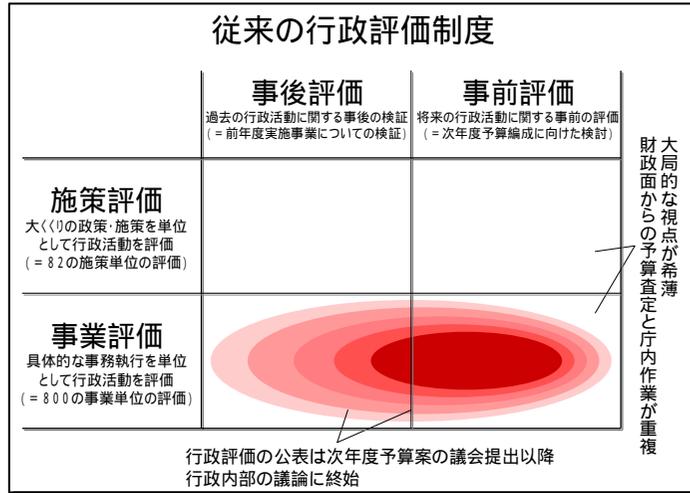
点検ツールとしての事業評価

事業評価については、過去の行政活動の点検・検証と行政内部・外部における議論のための材料という視点で、事後評価として位置づけを明確化します。

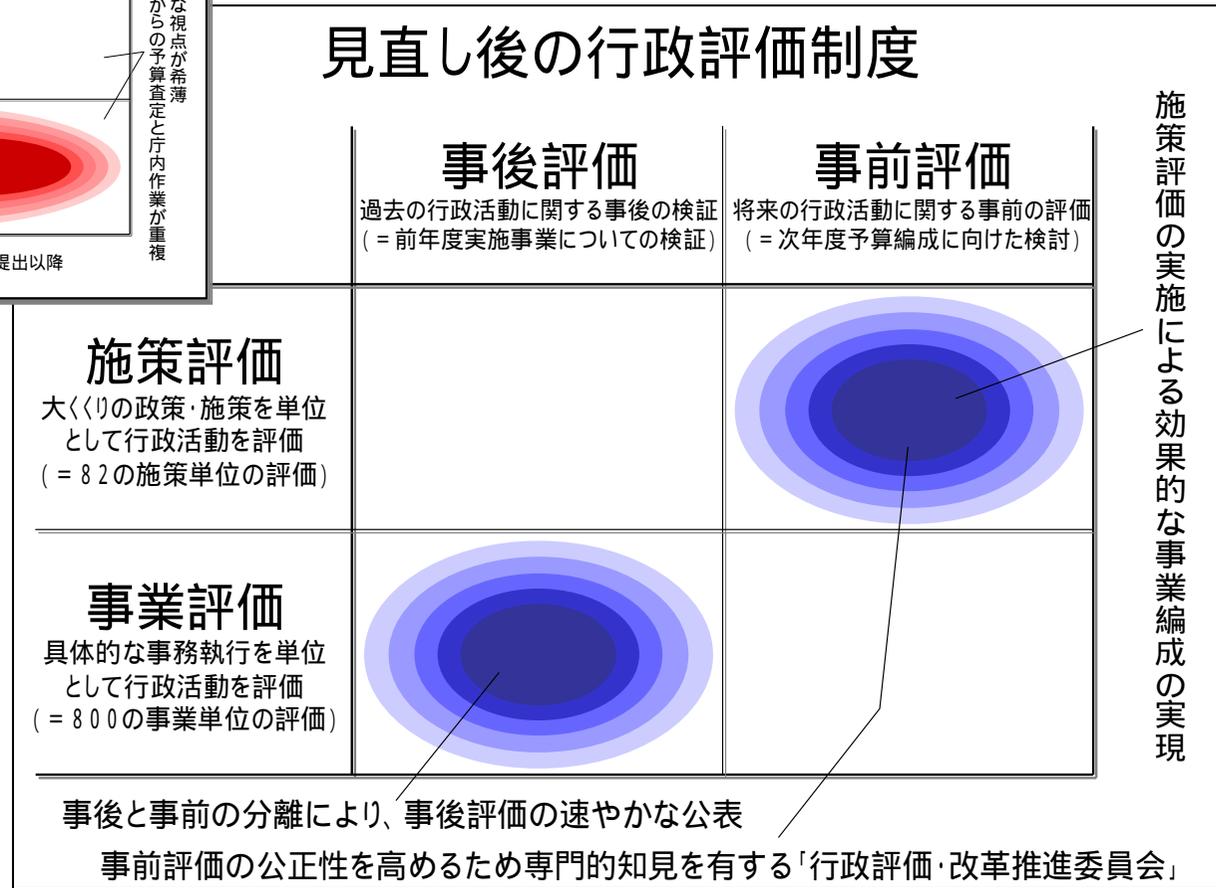
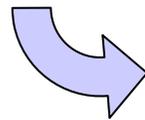
各事業を熟知し、細やかな検証・確認をできる事業担当部局の責任において実施する自己点検ツールとし、できる限り速やかに公表していきます。

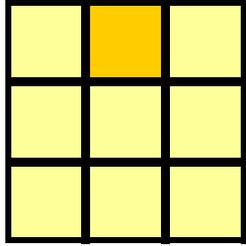


行政評価制度の見直しの内容(図)



事後評価と事前評価を分離し、施策評価による効果的な事業編成の実現など行政評価制度の見直しを図ります。





今年度の作業(1)～事後評価～

平成15年度実施事業の事後評価

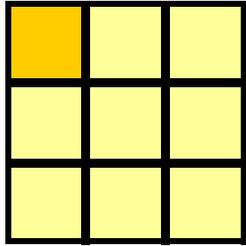
平成15年度実施の事業について、市が実施しなければならない事業であったか、市民の満足を得られたか、上位目標である施策に貢献できたか、他に経費がかからない代替方法はなかったかといった観点から評価(検証)を行います。そのことから浮かび上がった課題の整理を行い、休止・廃止も含めて、平成17年度に向けた改善・改革内容を議論します。

平成16年度実施中の事業の四半期ごとの事後評価

平成16年度実施中の事業について、四半期ごとに、当初の計画どおり進捗したか、市民の満足や施策への貢献等の成果はあったか、より効率的・効果的な方法はないかといった観点から評価(検証)を行います。そのことから浮かび上がった課題の整理を行い、次の四半期以降の事業展開へ活かしていきます。

事業評価調書の速やかな公表

事後評価のための事業評価調書については、各事業を熟知し、細やかな検証・確認をできる事業担当部局の責任において過去の行政活動の点検・検証を行います。そして、事業評価調書をできる限り速やかにインターネットで公表し、行政内部・外部における議論の共通材料とします。



今年度の作業(2)～事前評価～

平成17年度実施施策の事前評価

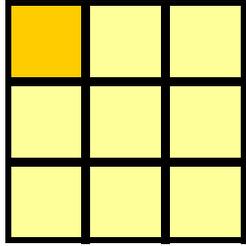
平成17年度に実施する施策について、施策の優先度を前提としながら、事業の事後評価や成果指標の推移等を参考にして、施策実現の手段である平成17年度実施事業をどのように構成するかを、市民の満足を得られるか、より経費がかからない方法で実施できないかといった観点からゼロベースで議論します。

施策評価(事前評価)と予算編成

平成17年度に実施する事業は、施策単位の事前評価の議論を前提に決定します。施策単位で事前評価することで、各事業間の関係を整理することができ、効率的・効果的な行政経営を可能にします。予算編成は、このような議論を経て平成17年度に実施することとなった事業の必要経費を精査する手続きと捉えることができます。

施策評価調書の公表時期

施策評価調書についても、事業評価と同じくインターネットにより公表をしていきますが、施策評価は平成17年度予算に向けた事前の検討であり、予算編成作業や最終的な予算確定に至る意思形成の過程の議論となることから、予算が確定した年度末の公表を予定しています。



行政評価・改革推進委員会

委員会設置の目的

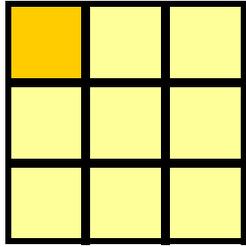
最大限の市民福祉の向上に寄与するよう、限られた人材、財源、物資及び時間を効果的かつ効率的に配分し、成果を重視する行政運営の推進を図るとともに、より客観的で透明性の高い行政評価とする。

外部評価の役割

- ・ 行政評価を自己点検だけにとどめず、専門的外部からの評価
- ・ 個々の成果志向の達成状況について社会状況などからの分析
- ・ 施策推進に関する専門的事業手法の助言

期限を定めて

「箕面市経営再生プログラム」及び「第四次箕面市総合計画第2期実施計画」の計画期間の終了する平成19年3月までに、計画目標を達成することをめざし、本委員会もその期間中を設置の期限と定めた。

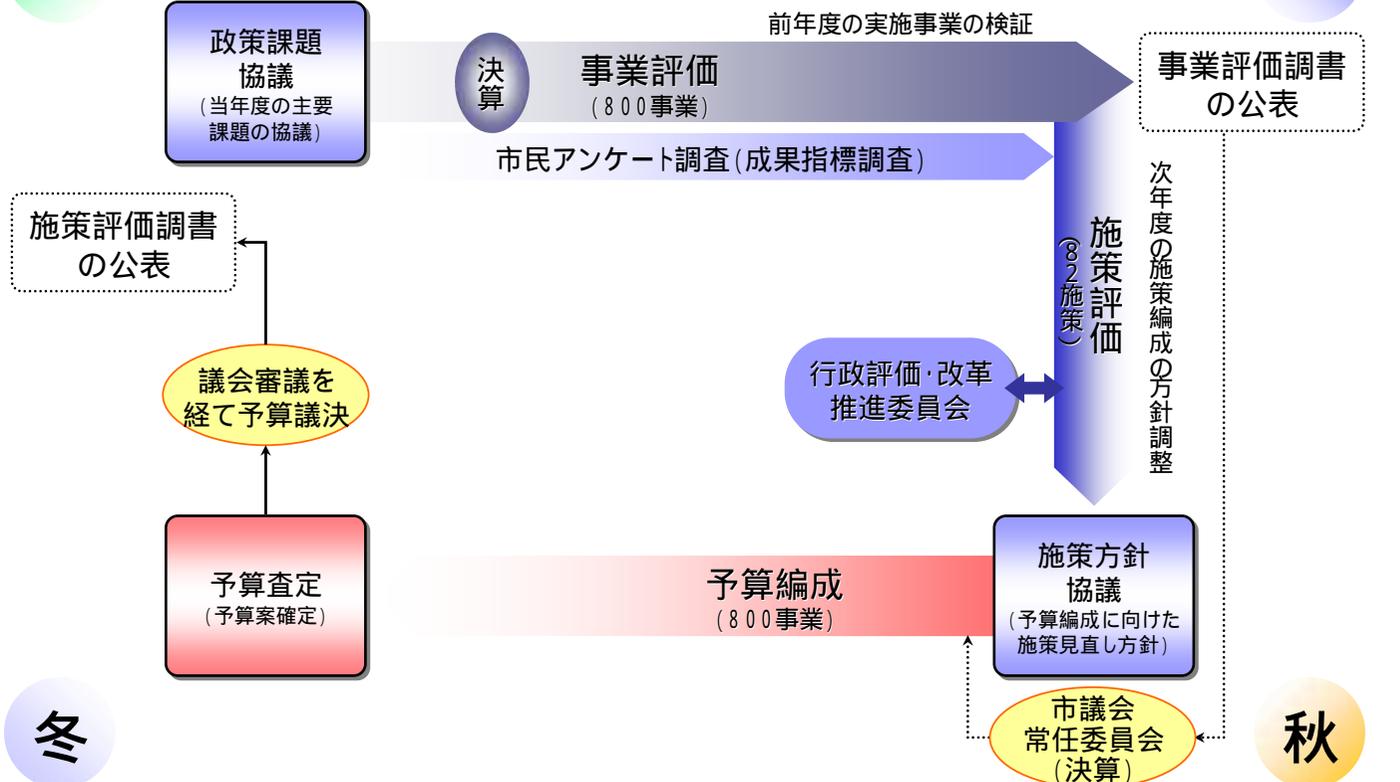


行政評価制度の年間サイクルイメージ

【春～夏】 当該年度の政策課題協議を行うなどして効率的効果的な事業実施を行うとともに、事業評価により前年度事業の検証を行い速やかに公表します。

春

夏



【夏～秋】 春に実施した市民アンケート調査の結果を参考に、行政評価改革推進委員会の意見を聞きながら施策評価を行い、次年度の施策編成の方針を調整します。

【秋～冬】 施策方針に基づき予算編成を行い、市議会審議を経て予算の議決を得ます。その後、施策評価調書を公表します。