

2 行政評価委員会の外部点検

(1) 名古屋市行政評価委員会の開催経過

会 議	開 催 日	内 容
第1回 行政評価委員会	平成20年6月5日(木)	<ul style="list-style-type: none">・ 委員長・副委員長の選任・ 名古屋市の事務事業評価について・ 平成20年度行政評価について・ 外部点検の実施方法について
ヒアリング (2人1組 又は3人1組の 体 制)	平成20年7月4日(金) 平成20年7月7日(月) 平成20年7月8日(火)	<ul style="list-style-type: none">・ 対象事業に関する事業所管局とのヒアリング
第2回 行政評価委員会	平成20年7月18日(金)	<ul style="list-style-type: none">・ 外部点検案の検討・決定
第3回 行政評価委員会	平成20年8月8日(金)	<ul style="list-style-type: none">・ 外部点検結果の決定・ 総括コメントの決定

(2) 委員会の構成

氏 名	役 職 等
委員長 稲 沢 克 祐	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
太 田 哲 男	元愛知県監査委員事務局長
副委員長 加 藤 玲 子	(有)加藤寿エンタープライズ 代表取締役
神 谷 紀 子	税理士・名古屋大学法科大学院 非常勤講師
木 村 彰 吾	名古屋大学大学院経済学研究科 教授
副委員長 齋 藤 友 之	埼玉大学経済学部社会環境設計学科 准教授
長谷川 桂 子	弁護士
秀 島 栄 三	名古屋工業大学大学院工学研究科 准教授

(五十音順、敬称略)

〔名古屋市行政評価委員会総評〕

（３）平成 20 年度外部点検のねらい

名古屋市行政評価と行政評価委員会の活動経過

名古屋市では平成 15 年度に全事務事業の評価を行い、翌 16 年度の外部評価では、「改革改善の実践」の検証を目的とし、15 年度の外部評価で C 評価又は D 評価となった事務事業を対象とし、具体的にどのような形で改革改善に着手・実践されているのかを確認した。その後、17 年度からは、「事務事業評価の定着、継続及びそれによる改革改善の成果をあげていくこと」を目標に掲げ、2 巡目の事務事業評価に入った。2 巡目の評価については、P l a n（企画立案）D o（実行）C h e c k（点検・評価）A c t i o n（改革改善）という行政のマネジメントサイクルから考えれば、1 つの事業を点検・評価し、改革改善案を考え、予算等の企画立案に反映して実行するには、通常で 2~3 年を要することを踏まえ、全事務事業を類型別に 3 つに分け、3 年間かけて評価を行った。

平成 20 年度行政評価委員会による外部点検

行政評価は、将来の改革改善のための現状分析であり、どの程度の改革改善が実践されたのかが、行政評価を導入した効果であると言えよう。今年度、行政評価委員会では、全事務事業について 2 巡目の事務事業評価を終えたことを踏まえ、P l a n D o C h e c k A c t i o n のマネジメントサイクルによる市政の運営という観点から、評価（C h e c k）の後、どのように改革改善（A c t i o n）に取り組んでいるかの点検を行った。具体的には、ソフト事業（17 年度評価対象事業）、経常的事務事業（18 年度評価対象事業）の中で、外部評価が C 評価又は D 評価であった事務事業について、評価後の改革改善の取組状況の点検・検証を行った。なお、既に休廃止している事務事業や見直しにより他事業に統合されている事務事業は、外部点検の対象外としている。また、昨年度評価を行った施設の管理運営については、昨年度に施設のあり方の検討を行った段階であることから、今回の外部点検の対象外とした。

（４）外部点検の視点

外部点検における区分

外部点検においては、これまでも外部評価で重視してきた「行政と民間の役割分担」「費用対効果」という観点到配慮しつつ、P l a n D o C h e c k A c t i o n のマネジメントサイクルにおける評

価（Check）後の改革改善（Action）の検証という位置付けから、平成 17 年度、18 年度の外部評価において指摘されている事項について、どのような対応がなされているのかに焦点を当てた点検を行った。

この点検で、行政評価委員会が付した区分の意味するところは、
< : 十分な取組みと認めます。 : 概ね十分な取組みです。 :
一層の取組みが必要です。 : 取組みがなされていません。 >
となっており、併せて委員会としての意見を加えている。

区分 としての事業は、外部評価に対応して、十分な取組みが行われていると考えられるものである。の中には、「レジ袋の削減運動」のように外部評価の提言を上回る取組みにより成果をあげている事業も見受けられた。

区分 としての事業は、改革改善の取組みが進んでいるが、さらなる改革改善の余地があるものである。

区分 としての事業は、取組みはなされているものの、取組みのスピードがかなり遅い場合や今の取組みでは十分な成果が見込めない場合など、取組みが不十分であり、今後、一層改革改善に取り組む必要があるものである。

区分 としての事業は、客観的にみて改革改善への取組みがされているとは言えないと判断したもので、今後の取組みが必要なものである。

外部点検における姿勢

外部評価が事業の方向性を決定するものではなく、外部からの指摘があった事項について必ず改革改善に取り組まなければならないと言えるものではない。しかし、これまでの外部評価では、厳しい財政状況の中で、市民へ良質なサービスが提供されるよう、また、市民の負担が最少に抑えられるよう、事務事業の見直し検討案を提示している。当初の市の考えと外部の考えが異なっていた場合でも、このままでいいのかどうかについて議論を重ねて検討していくことは必要だと考える。また、その検討については、結論だけではなく、結果に至る理由について明確に実証することが、市民への説明責任を果たすためにも重要である。そのため、外部点検においては、当該結論に至るまでの市の検討経過や市が出した結論の根拠の把握に努めながら、点検を行ったところである。

(5) 外部点検の結果

区分	事業数 (件)	平成19年度 決算見込額 (千円)	説 明
	8	19,212,925	十分な取組みと認めます。
	16	141,001,675	概ね十分な取組みです。
	10	273,789	一層の取組みが必要です。
	6	359,376	取組みがなされていません。
合計	40	160,847,765	

(6) 総括コメント

取組状況

〔図表1 外部点検の結果〕

取組みの段階	平成17年度評価 事業の検証結果		平成18年度評価 事業の検証結果	
	事業数	割合	事業数	割合
(十分な取組み)	5	24%	3	16%
(概ね十分な取組み)	9	43%	7	37%
(一層の取組みが必要)	4	19%	6	31%
(取組みがなされていない)	3	14%	3	16%
合 計	21	100%	19	100%

図表1が、平成17年度及び18年度評価対象事業に関する点検結果であり、～の区分の意味するところは前述したとおりである。

これらの区分を付すにあたっては、平成17年度に評価した事業と18年度に評価した事業とでは、評価からの経過時間に差があるため、評価時の指摘に対する対応の進捗度合いも異なるであろうこと、評価時の指摘事項の内容により、対応に時間がかかる事項とそうでない事項とがあ

ることに鑑み、評価以降の期間と指摘事項（課題）の難易度を考慮することとした。

従って、難易度が高いと思われる課題に対する取組みが完了していなくても、十分な検討をして改革改善の方向性を出しているような場合には、取組みが進んでいると見なしており、市の努力があったことを汲み取るようにした。

また、市が出した方向性については、調査・検討に基づいた客観性を持つ理由によるものであるかを各種資料やヒアリング等により確認した。

改革改善における課題

ア 客観的な情報に基づく検討と市民ニーズの把握

今回点検した事業について、市では、外部評価後に様々な検討を行い事業の方向性を決定しているが、その方向性を出した根拠については、明快な説明がなされてしかるべきである。結論ありきの検討ではなく、客観的な数値による比較検討など信頼性の高いデータによる分析を行った上での結論を出していくべきである。

また、市民にサービスを提供していく以上、そのサービスを利用する人々が何を求めているのかを事前に把握することが必要である。今回の点検では、利用者のニーズの把握が不十分と思われる事業も見受けられたが、有効なサービスを提供するためには、ニーズ調査は不可欠である。

イ 休廃止事業の取扱い

事業の必要性についてあらためて検討した結果、事業を休止又は廃止すべきとの結論に至った事業もいくつかあった。

既に休廃止している事業については、外部点検の対象とはしていないが、限られた財源を有効に活用するためには、必要性の低下した事業を廃止し、より効果的な事業を実施していくよう、常に事業を見直していくことが重要であり、今回、そのような見直しが行われたことは、評価に値する。

しかし、一旦実施した事業を廃止することは市民サービスの低下に繋がるという懸念もあり、廃止の決断が下されるまでの検討・調整には多くの時間を要する場合が多い。こうした事業廃止までの過程を考えると、まずは、事業を創設する際に十分な検討を行うことが重要である。事業を立ち上げるにあたっては、どのような事業が求められているのかの調査を怠らず、事業の必要性や目指す姿を十分に議論するとともに、その事業を行うことによって得られる効果や事業にかかる

コスト等を推計するなど、事前評価を綿密に行うことが必要である。

ウ 上位の施策レベルからの検証

廃止した事業の中には、その内容の一部が、形を変えて他の事業に引き継がれている場合がある。もとより、事業の統廃合ではなくても、事務事業の担当課の変更はあり得ることであるし、また、政策体系上の位置付けを変更することが必要な場合もあろう。しかし、そうした変更が可能なのは、まさに、事務事業の上位にある施策レベルの目標達成に向けて、当該変更を行うことが有効だと判断できる場合に限られるべきである。事業担当課にあっては、こうした有効性の観点から担当課や政策体系上の位置付けの変更を行ったことについて、十分な評価を行うことを望みたい。また、今回の外部点検では、廃止の経過や内容を引き継いだ事業の検証は行っていないが、統廃合に至る過程と併せて統合先の事業の実施状況を検証することは、今後の課題である。

エ 成果の検証

改革改善の取り組みが行われていた事業の中においても、取り組みによる成果の検証が不十分と思われるものもあった。何らかの取り組みを行った場合には、必ずその効果を把握し、その実施方法が妥当であるか、改善していくべきところはないかを確認することが必要である。ひとつの改善を行ったら、それだけで満足するのではなく、常に改革改善を進めていこうという姿勢を持っていただきたい。

オ 広報活動

一層の取り組みが必要であるという点検結果を付した事業の中には、事業を市民へ広報していく努力が不足していると感じられるものが見受けられた。事業が理解されるための努力をせず、十分に認知されないまま実施していることにより、必要なサービスが効果的に市民に届けられていないのは、残念なことである。事業の対象者を明確にした上で、当該対象者に対して、事業の趣旨や内容を効果的に伝える工夫をすべきである。

カ 見直しによる事業の拡大について

今回の点検においては、外部評価のコメントに真摯に対応したことにより、事業内容が拡大されている事例がみられた。これは、見直しによって事業がスリム化されるであろうという予想に反した結果であった。財政的に厳しい時代が続く名古屋市において、成果達成に

向けて不十分であった事業の内容を充実させようとして、予算を増額してしまえば、財政規律を失いかねない。改革改善においては、効率性を失うことのないよう、目的の達成のために何が必要であるかを十分に吟味し、投入した費用に見合った効果が得られるよう留意すべきである。

キ 評価後の環境の変化に対応した不断の改革改善

今回点検した事業の中には、前回の評価以降に事業をとりまく環境が大きく変化しているものもあった。行政評価の目的は、市民サービスの向上と経費の削減とを実現していくための改革改善にあることを考えれば、適切なサービスを効果的に提供していくために、社会情勢や市民ニーズの変化を捉え、速やかに対応していけるように、不断の改革改善が求められるところである。

例えば、普及啓発が目的である事業については、どの程度の普及率を目指すのかなどの目標を持って事業を進め、普及の段階に応じた事業のあり方をその都度検討していくべきであろう。

また、個人又は団体に対して補助を行う事業については、助成前の適正な審査や、助成後の検証を十分に行うのみならず、状況の変化を踏まえて、行政が補助を行う必要があるのか、受益者の負担割合が適正であるのかを常に点検していく必要があるだろう。

民間委託についても、民間の参入分野が拡大している現状を認識し、これまでの状況にとらわれることなく、民間に任せることにより低コストで良質なサービスの提供が見込まれる部分がないか、という視点を常に持っていることが必要かと思われる。

ク 取組姿勢

今回の点検では、外部評価のコメントを真摯に受け止め、着実に改革改善を図っている姿が伺え、行政評価を活用したマネジメントサイクルが定着してきたことが感じられた。しかし、一方で、改革改善の取組みがまだまだ不十分であり、結論ありきで十分な検討がなされていない事業や、改革改善の取組みを行っているものの成果がみられず、その方向性に疑問がもたれる事業も中にはあった。また、点検に際しての資料やヒアリング時の説明についても、明快である事業とそうでない事業との間には差異があった。こうした取組姿勢の相違については、これまでも、評価に対する姿勢の部局間の相違として指摘したことと通ずるところがある。

全職員が、日頃から「自治体を経営する」という意識、「市民への説明責任を果たす」という意識を持って改革改善の取組みを遂行して

いくことが望まれる。

その他

ア 指標の設定について

事務事業の目的の達成度は、成果指標により数値で確認することが可能となる。成果指標については、その事業を実施することによって何を実現したいのかを踏まえ、事業の意図するところを反映した設定をすることが望ましい。事業の実施回数や件数などの活動指標を目標とするにとどまっている事業も多いが、今後は、より適切な成果指標を設定していくことも必要である。また、目標値の設定にあたっては、努力せずとも達成できる値や根拠のない値を設定することなく、本来どうあるべきか、どういう状態が望ましいのかという観点からの十分な検討を行うことが重要である。

イ 今後に向けて

名古屋市においては、平成 13 年度という他都市と比して早期に行政評価制度を導入し、事務事業の見直しや改善、職員の意識改革等に一定の成果をあげてきたといえよう。一方で、2 巡目の全事務事業評価と、その後の改革改善の取組状況の点検を終え、新たなステップを踏み出す時期を迎えている。評価手法に関する課題については、これまでも、外部評価の総括コメントの中でも指摘してきたところである。今後、より効果的な制度となり評価の品質の向上が図られるよう、この機に、行政評価の手法についてその位置付けも含めた議論をしていくべきと考えている。