

## 事務事業評価の有効性に関する考察

# 一住民への説明責任を果たすことを目的とした事務事業 評価システムの導入に向けて一

谷口 心平

キーワード：事務事業評価、P D C Aサイクル、E B P M、N P M

### 1. はじめに

我が国の地方自治体の事務事業の運営は、2000年以降の地方分権一括法<sup>1</sup>などにより政府の中央主導による事務の執行機関であったものから権限移譲がなされ、地方自治体の主体的な運営へと変換が求められてきた。また、地方自治体の運営は、「ヒト」、「モノ」、「カネ」といった資源を効率的・効果的に配分することで、住民のニーズに基づくよりよいサービスを効率的で効果的に提供することが求められている。そのためには、地方自治体の運営を最小のコストで最大の効果を発揮するという、自治体経営の視点にたって考える必要がある。

---

<sup>1</sup> 地方分権一括法の正式名称は、「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」という。1999（平成11）年公布。1998年5月に閣議決定された地方分権推進計画を実施するため地方自治法をはじめとする475件の法律の改正を行う法律である。これにより、機関委任事務が廃止され、法定受託事務と自治事務という新たな制度が設けられた。また、地方自治体は新たに法定外普通税を設けることができるようになった。

地方自治体の事務事業は、地方自治体が認識した課題を解決するために定めた政策やその政策を実現するための方策として定めた施策を具体的に実行するための手段である。少子高齢化や人口減少といった資源の制約によってその事務事業はより効率的で効果的なものである必要があり、地方自治体は実施する事務について、アウトプット<sup>2</sup>だけでなくアウトカム<sup>3</sup>の評価をする必要が求められるようになった。

筆者は兵庫県たつの市に奉職しながら兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコースでマネジメントをはじめとする高度経営手法について学ぶ機会を得た。そこで、自治体経営の視点にたち、限られた資源を有効に活用し市民満足度を向上させることができないかと考えた。その手法の一つとして、自治体運営の透明性を確保する取組によって市民の行政への参加意識を啓発し、市民満足度の向上につなげようと考えたところである。

たつの市においても、まちづくりの長期的かつ総合的な指針として「第2次たつの市総合計画（基本構想・前期基本計画）」を策定し、総合計画で定める『みんなで創る 快適実感都市 「たつの」』の実現に向けそれぞれの事務事業を実施している。その中で、実施した事務事業が総合計画の体系においてどのような位置づけで、事務事業によってどのような成果を得ることができたのかを測定する必要がある。また、総合計画に沿った政策体系に事務事業を整理し、明確となった政策体系の中で事務事業の選択と集中及び資源の最適な配分を検討することで、効率的で効果的な事業活動を行うことができるようになると思われる。

そこで、本稿の目的は、地方自治体の行財政運営の透明性の向上と住民への説明責任を果たすことを目的として、アウトカムの評価をするための事務事業評価システムの導入について課題の整理とその有効性を考察することである。そのために、先行研究をもとにした事務事業評価についての整理を行い、また先進自治体の例を整理することによって事務事業評価システムの導入に向けた課題についてまとめる。そして、それらを通じて将来のたつの市において事務事業評価システムを構築していく際の一助となることを意図している。

---

<sup>2</sup> アウトプットとは、地方自治体が住民や所在する事業者の問題から認識した課題を解決するための政策に基づく事務事業の実施のことである（石橋：2018）。

<sup>3</sup> アウトカムとは、地方自治体の事務事業の実施によって、住民や所在する事業者の行動が実際に変わることをいう（石橋：2018）。

本稿の構成は次の通りである。2. では地方自治体が提供するサービスを事務事業という観点から先行研究をもとに分析する。3. では地方自治体を実施する事務事業の評価手法として、事務事業評価システムを整理する。4. では事務事業評価システムを導入した先進自治体の例によって、その有効性や課題についてまとめる。5. ではこれまでの研究から明らかとなっている事務事業評価システム導入についての課題を整理し、その解決に向けた取り組みについて考察する。6. ではたつの市の事務事業評価に関するこれまでの取り組みを整理する。7. では本稿で述べたことからたつの市において住民への説明責任を果たすことを目的とした事務事業評価システムの導入に向けたインプリケーションを提示したい。

## 2. 地方自治体が提供するサービス

地方自治体が提供するサービスについて提供する側（地方自治体）の視点での整理と提供される側（住民）がそのサービスに対する対価（税や手数料）を負担している点について整理する。地方自治体提供するサービスは、手当の支給といった直接個人に関わるものもあれば、道路や街灯といったインフラ整備など大勢の住民等を対象としたサービスまで多様なものがある。それらは住民などのニーズや問題を解決するために、地方自治体の資源を活用することによって提供されているものである。

それに対して、住民は居住する地方自治体に対し、その所得に応じて市民税（住民税）を納付し、不動産を所有している場合には固定資産税などを納付している。また、生活する中で上下水道を使用すると使用料を支払う必要がある。

### 2-1. サービスの種類と程度

地方自治法（昭和22年法律第67号）では、地方自治体は、「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うもの」（地方自治法第1条の2第1項）、「地域における事務及びその他の事務で法律又はこれに基づく政令により処理することとされるものを処理する」（地方自治法第2条第2項）とされており、その対象となる者は「市町村の区域内に住所を有する者は、当該市町村及びこれを包括する都道府県の住民」であり（地方自治法第10条第1項）、「住民は、法律の定めるところにより、その属する普通地方公共団体の役務の提

供をひとしく受ける権利を有し、その負担を分任する義務を負う」（地方自治法第 10 条第 2 項）とされている。つまり地方自治体には住民の福祉の増進を図るためにサービスを提供する義務があり、住民は地方自治体からサービスを受ける権利を有しているということである。

では、地方自治体から提供されるサービスの程度がすべての地方自治体で同じかというところではない。例えばごみ収集において、大型ごみを無料で収集してもらえ、地方自治体がある一方でその都度料金を支払いシールを貼り付けないと収集をしてももらえない地方自治体がある、水道の使用料においても提供する地方自治体によって差がある。

## 2-2. サービスを受けるための対価

どの地方自治体で生活をしたとしても、収入が同じであればほぼ同程度の税金を支払っており、水道を利用すれば水道料金を支払うことになる。税金や使用料は地方自治体のサービスを受けるための対価として支払われているものなのだろうか。そうであれば、同程度の税金を支払っている住民は、居住する地方自治体が違ったとしても同程度のサービスが提供されるはずである。しかし、地方自治体によって子供の医療費負担が無料になっているところもあれば、自己負担をしなければならない地方自治体もある。また医療費が無料となる子供の年齢要件も地方自治体によって差がある。居住する地方自治体によって受けることのできるサービスや支払う料金が違うのは何故だろうか。それは地方自治体ごとに保有する資源に違いがあり、それによって提供できるサービスに差が生じ、また、提供するサービスに対して求める対価に差が生じるものであると筆者は考える。

## 2-3. 地方自治体の事務事業について

総務省（2017a）では、政策を効果的に実施していくためには、不断の見直しと改善を行っていく必要があり、政策の不断の見直しや改善を行うためには、図 1 のように P D C A サイクル（P l a n（計画）⇒D o（実行）⇒C h e c k（評価）⇒A c t i o n（改善）を順次行っていくサイクル）を回す必要があり、P D C A サイクルを回していくためには、評価が重要となるが、評価のためには、政策が何を目的とし

ているのか、目的に照らしてどのような行政活動を行うのかについて、計画段階で論理的に説明できること（ロジック）が必要であるといわれている（総務省：2017a）。

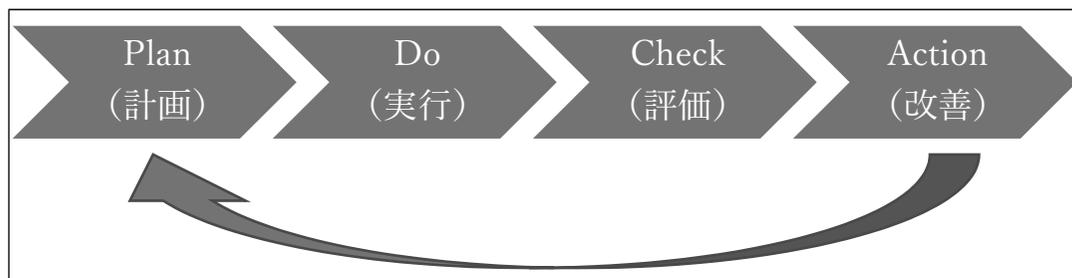


図1 PDCAサイクル

総務省（2017a）をもとに筆者作成

石橋（2018）をまとめると、政策の段階モデルとして、まず住民や事業者からの問題を地方自治体が認識し課題として設定する。その課題解決手段として政策立案し選択し、首長や議会が政策決定する。政策を実施したところでアウトプットとなり、実際に住民や事業者の行動が変わることでアウトカムが見られる。ここで、成果指標が必要となる。最近の10年では、インフラの整備や公衆衛生などの社会生活諸条件の形成、維持が政府や公権力といったガバメントから企業、NPOを含めたガバナンスへと移行してきた。これは、社会の複雑化や変化のスピードに対応するために必要なものであった。また、自治基本条例の制定などにより、住民の積極的な参加を促す制度も確立してきた（石橋：2018）。

そして、合理的な政策決定への要請として、エビデンスが求められるようになった。これを、EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）証拠に基づく政策立案という。また、政策に対する要求の背景として、情報公開など政策決定過程における透明性への要求、すなわち説明責任が求められている。そこで、エビデンスに基づくPDCAサイクルのために、KPI（Key Performance Index、成果指標）によってアウトカムの測定を行う必要が出てきたといわれている（石橋：2018）。

総務省（2017a）では、図2に示す通り地方自治体の事務というのは、特定の行政分野の基本的方針として政策があり、その政策を実現するための具体的な対策や方策として施策がある。そして、その施策を具現化するための個々の行政手段として事務事業が存在している。

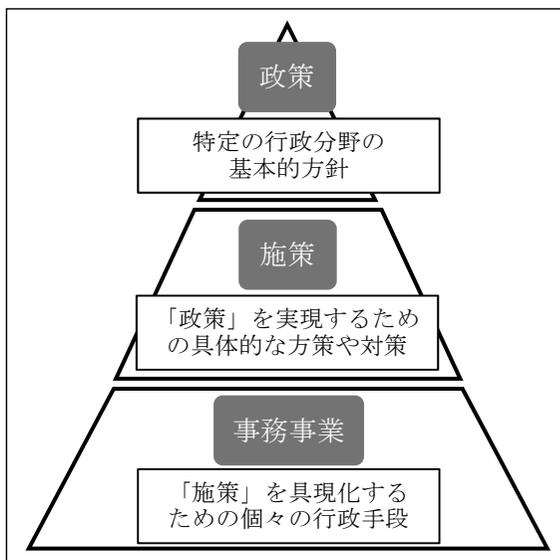


図2 一般的な政策体系図

総務省（2017a）をもとに筆者作成

### 3. 事務事業評価とは

監査法人トーマツ（2005）によると、事務事業評価においては、成果指標やコスト指標などの定量化された指標を用いて、成果とコストの両面で事務事業の把握を行い、そして、事業の方向性を検討したり、成果指標やコスト指標の将来の目標値に近づけていくための改善提案が行われるとされており、そのような点から、監査法人トーマツ（2005）では、事務事業評価とは、「事務事業を成果・コスト指標などの客観的数値を用いながら、事務事業の現状分析を行うことによって、事務事業の方向性を判断しつつ、業務改善に結びつけていくこと（監査法人トーマツ：2005、p.2）と定義されている。

#### 3-1. ニュー・パブリック・マネジメントという考え方

石田（2007）によると、公的部門に民間企業の経営理念・手法を可能な限り導入しようという新しい公共経営理論で、顧客志向、成果志向、市場原理、分権化の4つがその核になっているニュー・パブリック・マネジメント（NPM）という考え方があるといわれており、具体的には、民間企業と同じ土俵でコストを比較することが可能なように、さらにコスト削減意識を醸成するために会計制度に民間企業と同様の発生

主義会計を導入することや、住民のニーズ・満足度に焦点を当て、達成すべき成果・業績（どのような事業を行い、その結果、何を達成するかといった）目標と達成時期を予め設定し、その目標に向かって事業を展開していくことで事業遂行力を高めようとする事務事業評価制度の導入等が挙げられる。これらは、地方自治体においてこれまで充分になされてこなかったコスト削減努力と住民満足度を上げる努力を促そうというものである（石田：2007）。

### 3-2. 事務事業評価システムの導入状況

行政評価の導入については、地方自治法などの法律として規定、強制されておらず、基本的に地方自治体の裁量に委ねられている（松尾：2009）。表1を見ると、そのうちの事務事業評価制度について、2011年に総務省が全国3,169の地方自治体を対象に実施した「地方公共団体における行政評価の取組状況」及び、2013年に総務省が全国1,789の地方自治体を対象に実施した「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」では、「政策、施策及び事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定するもの」としての行政評価に取り組んでいる地方自治体の数が平成16年では2割に満たない573自治体であったものが、平成28年では約6割以上の1,099の地方自治体にまで拡大しているとされた。内訳としては、都道府県100%、政令指定都市95.0%、市区町村60.0%となっており、規模の大きい団体では、ほぼ採用されている状況である。

表 1 行政評価導入団体数と導入率の推移

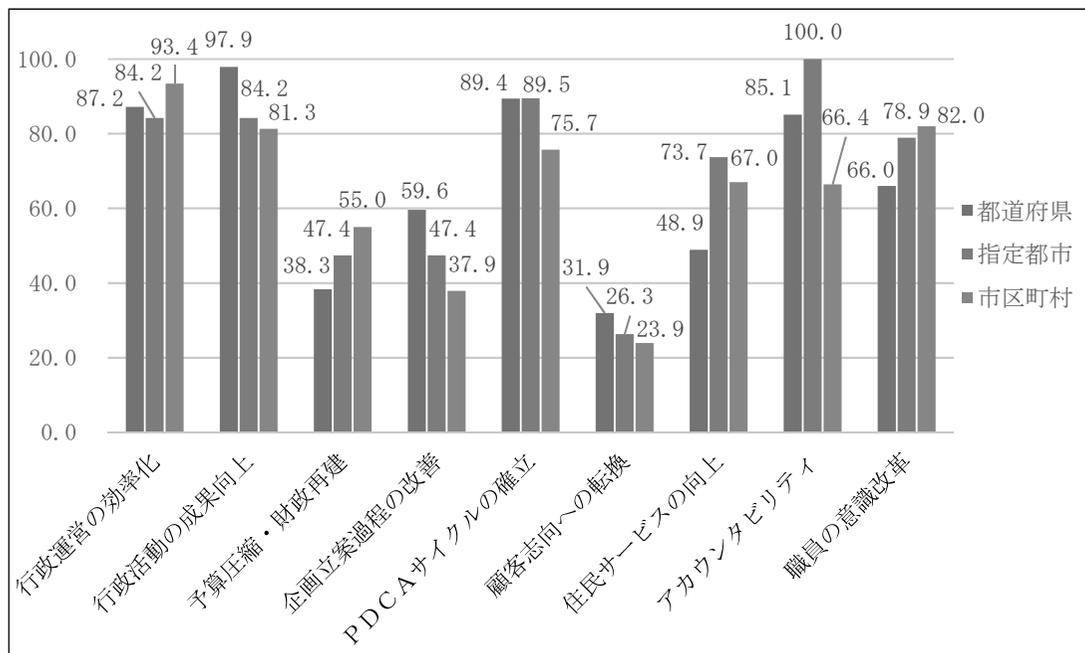
調査時点	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H25	H28
全団体数 (都道府県・市区町村)	3,169	2,122	1,887	1,870	1,857	1,843	1,797	1,789	1,788
導入団体数	573	599	641	764	846	932	977	1,060	1,099
都道府県	46	46	45	46	47	46	46	47	47
政令指定都市	13	14	15	17	17	18	18	19	19
市区町村	514	539	581	701	782	868	913	994	1,033
導入率 (%)	18.1	28.2	34.0	40.9	45.6	50.6	54.4	59.3	61.4

総務省（2011, 2014, 2017b）をもとに筆者作成

松尾（2009）によると、1990年代以降の地方分権化は、税源移譲などによって国が地方に対する関与を弱め財政的な自立性を高めるとともに、意思決定を含め自律的なマネジメントを促すものであって、この自律的なマネジメントを進めるうえで、各自治体が立案する計画が重要性を持つことになり、自律的なマネジメントを実現するための新たな計画の立案とその進行管理の重要性が高まったとされる。その結果、そのための経営管理の仕組みとして、行政評価の視点が重要になったとしている（松尾：2009）。

また、図3に示されている通り事務事業評価システムの導入理由については、都道府県、指定都市、市区町村ともに「行政運営の効率化」、「行政活動の成果向上」、「P D C Aサイクルの確立」、「アカウンタビリティ」、「職員の意識改革」をねらいとするところが多い。特に、指定都市では「アカウンタビリティ」をねらいとした割合が100%となっており、すべての都市において重要とされているといえる。都道府県では、「行政活動の成果向上」が97.9%と最も高い割合を示しており、市区町村では、「行政運営の効率化」が93.4%と高い割合となっている（総務省：2011）。

このような点からも、行政の効率化を図ることと住民への説明責任を果たすということが重要であると考えている地方自治体が多いといえる。そのための手法としてP D C Aサイクルの確立を目指す地方自治体が多いのではないかと考える。



※行政評価を導入している団体を対象、複数回答あり。

図3 事務事業評価システム導入のねらい

総務省（2011）をもとに筆者作成

### 3-3. 事務事業評価結果の活用方法及び成果

表2では、行政評価を導入している団体のうち、9割以上が予算要求や査定において直接または参考として反映している。また、7割以上の団体が次年度の重点施策や方針の策定に反映することで行政評価を活用している（総務省：2011）。

また、トップの政策の達成を図るツールとしては4割未満の団体での活用となり（総務省：2011）、その他の手法と比較するとあまり活用されているとはいえない。

表2 行政評価の活用方法

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市		市区		町村	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
予算要求や査定	44	95.7	18	100.0	38	100.0	40	97.6	521	94.0	262	93.6
直接反映している	17	37.0	8	44.4	14	36.8	9	22.0	168	30.3	103	36.8
参考資料としている	27	58.7	10	55.6	24	63.2	31	75.6	353	63.7	159	56.8
定員管理要求や査定	28	60.9	11	61.1	22	57.9	23	56.1	278	50.2	145q	51.8
直接反映している	4	8.7	0	0.0	1	2.6	2	4.9	23	4.2	23q	8.2
参考資料としている	24	52.2	11	61.1	21	55.3	21	51.2	255	46.0	122	43.6
次年度重点施策・方針の策定	45	97.8	15	83.3	35	92.1	30	73.2	427	77.1	220	78.6
直接反映している	17	37.0	7	38.9	11	28.9	5	12.2	117	21.1	70	25.0
参考資料としている	28	60.9	8	44.4	24	63.2	25	61.0	310	56.0	150	53.6
事務事業の見直し	44	95.7	17	94.4	38	100.0	39	95.1	505	91.2	255	91.1
直接反映している	19	41.3	11	61.1	16	42.1	11	26.8	201	36.3	107	38.2
参考資料としている	25	54.3	6	33.3	22	57.9	28	68.3	304	54.9	148	52.9
総合計画等の進行管理	36	78.3	13	72.2	23	60.5	31	75.6	359	4.8	162	57.9
トップの政策の達成を図るツール	18	39.1	4	22.2	4	10.5	10	24.4	127	22.9	71	25.4

総務省（2011）をもとに筆者作成

また、総務省（2011）では、表3のとおり、行政評価の成果として「成果の視点で施策や事業を検討」、「事務事業の廃止や予算削減」、「個別の事務事業の有効性が向上」、「個別の事務事業の効率化が向上」と回答した地方自治体が半数以上あった。

表3 行政評価の成果

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市		市区		町村	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
成果の視点で施策や事業を検討	40	87.0	16	88.9	31	81.6	29	70.7	383	69.1	181	64.6
事務事業の廃止や予算削減	28	60.9	15	83.3	27	71.1	25	61.0	342	61.7	170	60.7
個別の事務事業の有効性が向上	23	50.0	9	50.0	20	52.6	22	53.7	241	43.5	118	42.1
個別の事務事業の効率化が向上	20	43.5	10	55.6	20	52.6	25	61.0	274	49.5	115	41.1
業務体系の再検討に繋がる	17	37.0	4	22.2	22	57.9	16	39.0	261	47.1	113	40.4
議会で結果が取り上げられる	15	32.6	11	61.1	11	28.9	14	34.1	159	28.7	37	13.2
職員の意識改革に寄与した	15	32.6	8	44.4	12	31.6	18	43.9	227	41.0	90	32.1
住民の関心や理解が深まる	15	32.6	8	44.4	9	23.7	9	22.0	120	21.7	48	17.1
職員の企画立案力が向上	11	23.9	1	5.6	3	7.9	2	4.9	86	15.5	43	15.4
予算配分が大きく変更	0	0.0	3	16.7	3	7.9	3	7.3	57	10.3	21	7.5
人員配置が大きく変更	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	0.5	1	0.4

総務省（2011）をもとに筆者作成

## 4. 事務事業評価システムの先進事例

事務事業評価システムを先進的に導入し、運用している事例として、大阪府池田市と兵庫県尼崎市を先進事例として取り上げ、それぞれの自治体について事務事業評価システム導入の有効性と導入にあたっての課題の整理を行う。両自治体ともに、事務事業評価システムの導入目的に事務事業の改善とあわせて住民への説明責任（分かりやすさ）を設定しているという共通点があった。また、事務事業評価を実施した効果としては、事務事業の見直しやたな卸しを行うことによって目的が明確化されたということであった。それにより、戦略が明確化され、予算の重点配分などにつながるということであった。

### 4-1. 大阪府池田市の事例

池田市では2002年に事務事業評価システムが試行され、2003年から本格導入となっている。

松尾（2009）によると、池田市が事務事業評価システムの導入にむけた池田市独自の評価手法のあり方を模索する中で、重視していたことは、市民に分かりやすいこと。継続的に取り組むことが可能であること。評価すること自体で完結せず、将来的な事務改善につながることを、の3つであった。そして、導入成果の取りまとめにおいては、まず、戦略の明確化という点であった。成果指標や活動指標の設定プロセスを通じて何をすべきかが明確になり、具体的なアクションプランを認識することができた。つまり、評価指標の策定プロセスを通じて戦略的思考が醸成され、戦略的予算配分につながる可能性を持っているということであった。しかし、導入に向けた阻害要因についても確認された。それは、地方自治体の資源の制約、行政サービスの多様化、地方自治体の保守的な人事評価制度、行政サービスの提供方法の多様化、事業管理責任と組織管理責任の関係の複雑化などが挙げられた（松尾：2009）。

#### 4-2. 兵庫県尼崎市の事例

尼崎市では、1999年度から事務事業評価システムの研究を開始し、2001年度から事務事業評価が導入された。2009年度には所管課単位で組織目標を設定し、各事務事業に優先順位をつけるなど、相対的に評価する手法へと見直された。2011年度からは「事務事業の改革改善」、「市民の皆様への説明責任」「職員の意識改革」の3つの目的を達成するために事務事業評価の定着、充実を図っている（尼崎市：2017）。

その中で、行政改革の手法の1つとして事業たな卸しを実施した。内容は2点あり、庁内で各職員が事務事業シートを活用し、事業の点検・評価を行うこととあわせて、市民と学識経験者が参加する会議体において、事業を洗い出し、点検・評価を行った。その目的は、行財政改革の推進、市民への説明責任と市民参画の促進、職員の意識改革という3点であった（尼崎市：2017）。

そして、その結果を市民に公表することにより、行政運営の透明性の確保を図っており、こうした取組によって、PDCAサイクルを通じて、事務事業の継続的な改善に結び付けている（尼崎市：2018）。

事務事業評価の検討課題として、十分にPDCAサイクルを回せていないということが挙げられ、その理由として①評価書を作ることが目的化しており、評価結果を活用できていない。②予算を拡充するような見直しにつなげにくい。③施策としての力の入れどころが見えない。④結果として、多額の財源対策が必要という4点が挙げられた（尼崎市：2017）

また、尼崎市総合計画のアクションプランとして、尼崎版総合戦略を2015年度に策定し、総合計画の中の20の施策について、その進捗度や関連する項目の市民意識を把握するため、施策の重要度、施策に対する取り組みの満足度について、市民アンケート調査を実施した（尼崎市：2017）。

## 5. 事務事業評価システム導入についての課題

先行研究として、松尾（2009）や総務省（2011，2014）をもとに事務事業評価システムの導入及び運用状況や内容について整理してきた。また、先進事例として池田市と尼崎市の事務事業評価について検討段階から、試行・導入に至る経緯及びその際の課題についてまとめた。これらを踏まえ、事務事業評価システム導入及び活用における課題について整理する。

### 5-1. 事務事業評価実施における課題

これまでみてきたように、行政評価は地方自治体に広く普及しているものの、多くの課題が掲げられているのも事実である。表4のとおり総務省（2011）によると、行政評価の課題として、「評価指標の設定」、「予算編成等への活用」、「職員の意識改革」、「行政評価事務の効率化」といったものを認識している地方自治体が多い。

表4 行政評価の課題

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市		市区		町村	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
評価指標の設定	36	78.3	18	100.0	32	84.2	35	85.4	447	80.7	205	73.2
予算編成等への活用	29	63.0	12	66.7	27	71.1	37	90.2	385	69.5	145	51.8
職員の意識改革	28	60.9	8	44.4	28	73.7	21	51.2	365	65.9	186	66.4
行政評価事務の効率化	23	50.0	9	50.0	24	63.2	26	63.4	349	63.0	127	45.4
定数査定・管理への活用	18	39.1	8	44.4	20	52.6	26	63.4	229	41.3	74	26.4
評価情報の住民への説明	14	30.4	8	44.4	12	31.6	17	41.5	220	39.7	122	43.6
長期的な方針・計画との連携	13	28.3	9	50.0	18	47.4	23	56.1	330	59.6	150	53.6
外部意見の活用	10	21.7	5	27.8	13	34.2	22	53.7	283	51.1	134	47.9
議会審議における活用	2	4.3	2	11.1	1	2.6	11	26.8	84	15.2	43	15.4

総務省（2011）をもとに筆者作成

株式会社富士通総研（2017）によると、評価指標の設定が難しい要因としては、事務事業の目的や成果を具体化・明確化出来ていない場合が多い。目的や成果が具体化・明確化されていれば、対象をどのようにしたいかが具体化・明確化されるために、成果を測定する指標の設定は容易となる。指標に基づく分析・評価を取り組む際に成果指標の設定が難しい要因としては、実施する事務事業によって発生する成果以外に社会経済状況等の外部要因の影響を強く受ける指標を「成果指標」として設定している場合が多い。その場合、施策の成果と社会経済状況等の影響が混在して形成された指標値に基づき分析・評価することになり、特に目標値の達成度を基準に評価を行う場合に適切な評価が困難となる（株式会社富士通総研：2017）。

株式会社富士通総研（2017）は、評価結果に基づく予算への反映が任意となる場合は、財政担当部門は従来の予算査定の実施方法により予算編成を継続することが多くなる。その結果、評価結果を反映した予算の見直しの実現は困難となる。予算結果の内容が予算編成で活用するために必要な項目や具体的な内容になっていないことを挙げている。

株式会社富士通総研（2017）は、事務事業評価を行う際の職員の作業負担が大きくなる要因として、事務事業所管部門の職員が行政評価と類似・重複する業務を複数の部署から求められていることにあると指摘している。具体的には、主要な施策の成果

報告書や実施計画書、予算要求資料の作成など評価に関する情報を活用することが想定される事務においても評価シートとは別の様式で資料の作成を求められ職員の負担が高まっている場合が多い。また、毎年度全ての事務事業等を一律に評価することが求められている場合が多い。毎年度全ての事務事業等を一律に評価すると、評価実施に伴う作業負担に見合う分の評価実施の成果が上がりにくく結果として職員の作業負担が大きくなるということであるとまとめている（株式会社富士通総研：2017）。

## 5-2. 事務事業評価結果の活用についての課題

株式会社富士通総研（2017）をまとめると、評価結果の活用面での課題として、評価結果に基づく事務事業の廃止や大幅な縮小など、従来の事務事業の内容を大幅に変える場合には、議会や住民、事務事業所管部門及び予算編成の財政担当部門などに理解を求めるとともに、権限と責任を伴った意思決定が重要となる。しかし、評価結果の最終的な意思決定者が不明確であったり、十分な権限、責任を有さない意思決定に留まってしまうと、評価結果に即した大幅な改善・見直しができない状態となってしまう。そのような場合には、執行機関の長である首長が最終的な意思決定を行うことで、庁内の事務事業所管部門は原則、評価結果に基づく改善・見直しを、財政担当部門も評価結果に即した予算編成作業を行わなければならない。また、議会や住民に対しても、権限と責任を有する者による、地方自治体としての意思決定であることを示すことで、事務事業所管部門は改善・見直しの内容や理由の説明をする環境が整備される。つまり、評価結果に即した事務事業の大幅な改善・見直しを実施するためには、執行機関の長である首長又は首長が参加する組織体によって評価結果の最終的な意思決定を行うことが重要となる（株式会社富士通総研：2017）

また筆者は、一般的に内部事務的に処理がされることによって、住民への説明責任という観点から事務事業評価が不十分なものとなってしまう、外部からの意見を取り入れる手法がない場合に、住民の行政への参加意欲の啓発につながらないと考える。そのためには、事務事業評価を実施した際に、住民へ公表し、外部からの意見を取り入れる機会を作る必要がある。それによって、住民の行政への参加意欲の啓発を促すものとする。

そして、監査法人トーマツ（2005）は、事務事業評価で解決できない問題として、「事務事業の優先順位を考えにくい」、「目的と手段の関係を考慮した評価ができない」、「住民の意見を反映しにくい」という3つの課題を挙げている。しかしながら、

事務事業評価の意義は、業務棚卸的に評価を行うことで、事業担当課（者）において、事務事業の現状を把握したうえで課題を認識し改善につなげていく点にあるといっている（監査法人トーマツ：2005）。

## 6. たつの市の事務事業評価に関するこれまでの取り組み

たつの市では、事務事業の成果を継続的に点検し、効果的かつ効率的な行財政運営の推進のために、行政改革の観点から事務事業点検評価に取り組んできた。対象事業は原則として予算を伴う全事務事業で、総合計画の体系に沿った位置付け等をもとに、事業目的、事業概要や事業対象者に対して、事務事業の実施内容や事業費の推移を整理し、必要性、成果・有効性、コスト・負担、執行方法といった評価項目に従い点検を行った。しかし、これはあくまで組織内部での点検評価にとどまるものであったため、その内容について市民などが情報を共有することはできなかった。また、成果指標（KPI）についてもすべての事務事業について設定がされていたものではなかったため、その効果測定は定量的なものとはいえない部分があった。それによって、今後の改善策の方針についての判断が困難となる場合があった。

そのような経験の反省から、事務事業評価の結果を翌年の事務事業及び予算に反映させることで事務事業評価の結果が市民に見えるものとなるよう改善をしてきた。しかしながら、ここでも事務事業評価の結果を直接市民などが共有するための機会はなく、内部的な事務の指標とされるしかなかった。

## 7. おわりに

本稿の目的は、地方自治体の行財政運営の透明性の向上と住民への説明責任を果たすことを目的として、アウトカムの評価をするための事務事業評価システムの導入について課題の整理とその有効性を考察し、それらを通じて将来のたつの市において事務事業評価システムが構築されていく際の一助となることであった。そのために、先行研究をもとにした事務事業評価についての整理を行い、また先進自治体の例を整理することによって事務事業評価システムの導入に向けた課題についてまとめてきた。

たつの市において事務事業評価システムを導入するにあたっては、まず、市民への説明責任を果たすことを第一の目的とするため、市民に公表することとその事務事業がどのような政策に基づいたものであるのかを分かりやすく説明できる仕組みを検討

することが必要であると考え。これは、総務省（2011）の調査でも明らかになっている通り、事務事業評価導入のねらいの中で多数の地方自治体が重視したアカウントビリティを満足させるために必要なことである。また、池田市においても、事務事業評価システムの導入にむけた評価手法のあり方の中で、市民に分かりやすいということが重視されていた。そして、尼崎市では、事務事業評価の結果を公表することによって、行政運営の透明性の確保を図っている。つまり、こうした取組によって、PDCAサイクルを通じて、事務事業の継続的な改善に結び付けているという点でも有効であると考え。

次に、継続した取組とするためには、評価システムの導入による職員の負担を軽減する必要がある。これは、株式会社富士通総研（2017）でも指摘されているとおり、事務事業評価を行う際の職員の作業負担が大きくなる要因として、事務事業所管部門の職員が行政評価と類似・重複する業務を複数の部署から求められていることにある。そのため、予算要求資料や事業実施計画書、報告書といった事務事業評価に関する情報を活用することが想定される事務において、評価シートの体裁を工夫するなどして作業負担の軽減を図ることができると考える。このように事務事業評価を実施することで、事業のたな卸しや成果指標、事業ごとのコスト評価を行うこととなり、業務改善や成果・効率性を重視した事業運営を行うことができるようになるものである。そして、その結果を公表し、行政運営の透明性を確保する取組によって市民の行政への参加意識の啓発につながり、ひいては市民満足度の向上につながるものと考え。

## <参考文献>

石田晴美（2007）「効率的な地方自治体運営に必要なもの：住民満足度の高い自治体の実現に向けて」『文教大学大学院情報学研究科紀要 IT News Letter』Vol.3 No.3、pp.3-4。

掛谷純子（2015）「管理会計手法としての行政評価と職員の意識」『京都女子大学現代社会学部紀要 現代社会研究』第18号、pp.39-56。

谷武幸（2004）『成功する管理会計システム—その導入と進化』中央経済社。

監査法人トーマツ（2005）『Q&A行政評価の導入と実践』中央経済社。

松尾貴巳（2009）『自治体の業績管理システム』中央経済社。

## <参考資料>

尼崎市（2017）「尼崎市の行政評価の取り組みについて」H29.11.1 政策評価に関する統一研修（大阪会場）資料。

石橋章市朗（2018）「地方自治の動向と政策形成」兵庫県自治研修所第565期監督職研修講義資料。

総務省（2011）「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成22年10月1日現在）」。

総務省（2014）「地方公共団体における行政評価の取組状況に関する調査結果（平成25年10月1日現在）」。

総務省（2017a）「政策評価の現状と課題」H29.11.1 政策評価に関する統一研修（大阪会場）資料。

総務省（2017b）「地方公共団体における行政評価の取組状況に関する調査結果（平成28年10月1日現在）」。

株式会社富士通総研（2017）「地方公共団体におけるPDCAサイクルの質の向上に資する政策（行政）評価参考事例集」。

## <参考ウェブサイト>

尼崎市ホームページ <http://www.amagasaki.hyogo.jp/>（2018年8月13日閲覧）

## 【謝辞】

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹准教授から丁寧なご指導を頂きました。ここにお礼申し上げます。