

バージョンアップ2002作戦の全体像

1. 逗子市行政評価システム導入の目的

- バージョンアップ2002作戦 -

2000年(平成12年)5月 策定

< 市民の満足度の向上のために > - 質の高いサービスを目指して

本市では、平成12年度から「行政評価システム」の導入に向けて準備を行います。

「行政評価」とは、「行政機関が主体となって自らの行政活動を評価し、その成果を行政運営の改善につなげていくこと、さらにその仕組み」を言います。これまでの行政は、予算を立案・獲得し、その予算を執行すること（使い切ること）を中心にしごとを進めてきたという指摘がなされています。PLAN - DO - CHECK - ACTIONという経営管理サイクルに当てはめると、これまでは予算の立案・獲得（PLAN） - 予算執行（DO）の繰り返しを中心であったといえます。その結果として、既存事業中心の事業選択や予算付けとなる傾向にありました。しかし、少子高齢化に対応する施策の展開や、文化・教育ゾーンの整備に代表される新規事業への取組みなど、多様化する行政ニーズへの対応が求められています。新たな財源確保が困難な状況にあっては、限りある財源をいかに効果的に配分し、かつ、効果的に執行する（使う）かということが重要になります。そこで、行政評価システムは、これまで欠けていた評価（CHECK） - 改善（ACTION）というプロセスを加え、さらにその結果を次のPLAN（政策展開や予算作り）へ役立てていこうとするものです。

この実施に当たっては、市民にわかりやすいものとするため、事業などの達成目標や到達度を数値化したり、行政の独善ではない、より客観的な評価とするよう考えています。行政評価システムの導入は、いわば、従来稀薄であった経営感覚を、行政にも導入しようとする流れの一環でもあります。

これらのプロセスを公表していくことは、これまで実施してきた情報公開とは違った面で「市民の税金が効果的に

使われているか」ということを明確にし、結果として市民と行政の情報共有をさらに進めることとなります。つまり、行政評価とは、市民と行政とが対話するための手段ともいえます。行政評価システムの導入は同時に、職員の意識改革や行財政改革にもつながるものと考えます。事業の目的や問題点を現場でサービスに当たる職員が的確に把握することは、より質の高いサービスをより効率的に提供するためには必須の条件であり、これを組織的に進めていくことが行財政改革となるからです。

しかし、行政評価システム導入の真の目的は、「逗子市民の満足度の向上」です。

この達成のために、「説明」「納得」「信頼」「満足」の4つのステップ（段階）で取り組みます。

行政にとっては「説明」、つまり情報公開、情報共有、説明責任は大前提のことです。本市の目指す「行政評価システム」の中でもこれらを最重要視し、わかりやすいより多くの情報を市民に提供します。市政の主役である市民の皆さんが、負担とのバランスの中で、行政サービスに対する的確な評価、判断、選択ができるようなものにしたいと思います。その結果、市民が行政サービスに対して「納得」し、行政も市民ニーズを的確に把握して、市民のより「納得」のいくサービスの提供に向けて政策などを展開することができます。「市民の納得」を背景とした行政サービスの提供は、市民の行政に対する「信頼」につながるものと考えます。

こうした「説明」「納得」「信頼」のステップをあらゆる場面で積重ねていくことが、市民の「満足度」を向上させるものと考えます。

この一連の流れを「納得の体系」と位置付け、本市の行政評価システムも、市民のための「納得の体系」づくりの手段として機能させることで、市民の満足度の向上を目指すものです。

< 市民の満足度向上のために > - 質の高いサービスを目指して

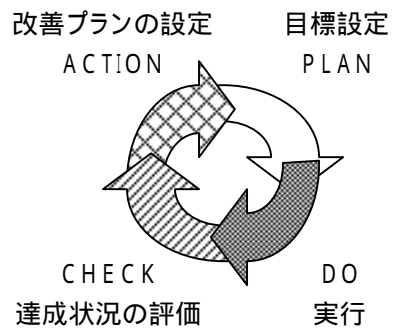
システム導入の真の目的は、「逗子市民の満足度の向上」です

- § 市民と行政の情報共有をさらに徹底
- § 評価結果を次の政策展開や予算づくりに活用

「説明」 「納得」 「信頼」 「満足」

納得の体系

行政評価システム



は、「納得の体系」づくりの手段

システムのめざすもの

「質の高いサービスを供給できる行財政」の構築

- ・職員の意識改革
- ・能率アップの行財政改革

バージョンアップ2002宣言

バージョンアップ2002作戦を実施するにあたって -

1. 市民の視点を忘れない

- 市民各層（含むサイレントマジョリティ）の多様なニーズをすい上げる
- さまざまな場面で、市民との接触を図っていく

2. 成果を重視する

- 数字で具体的に把握する
- 事業をどれだけ実施したかよりも、その事業が、市民にどのような成果をもたらすかを重視する

3. PLAN - DO - CHECK - ACTIONのサイクルを確立する

- 計画 実施 評価 次の計画への反映

4. IT（インフォメーション・テクノロジー）を活用する

- インターネットを活用し、外に開かれた仕組みを目指す
- 庁内LANやデータベース化によって、評価の導入に伴う負担を減らす

5. 原則として、2～3ヶ月ごとに、進捗状態を公表する

- 常に市民にわかりやすいシステムになっているかどうかを見直す
- 求められなくても積極的に進捗や評価結果を市民に伝える

6. 現局参画型の体制を組む

- 逗子市の現場職員が主体的に参画する
- 市長をトップに各部の部長で構成される推進本部及び次長クラスを中心とする運営会議を設置し、横の連絡を密にして、現場と一体的に取り組む（2001年5月改訂）

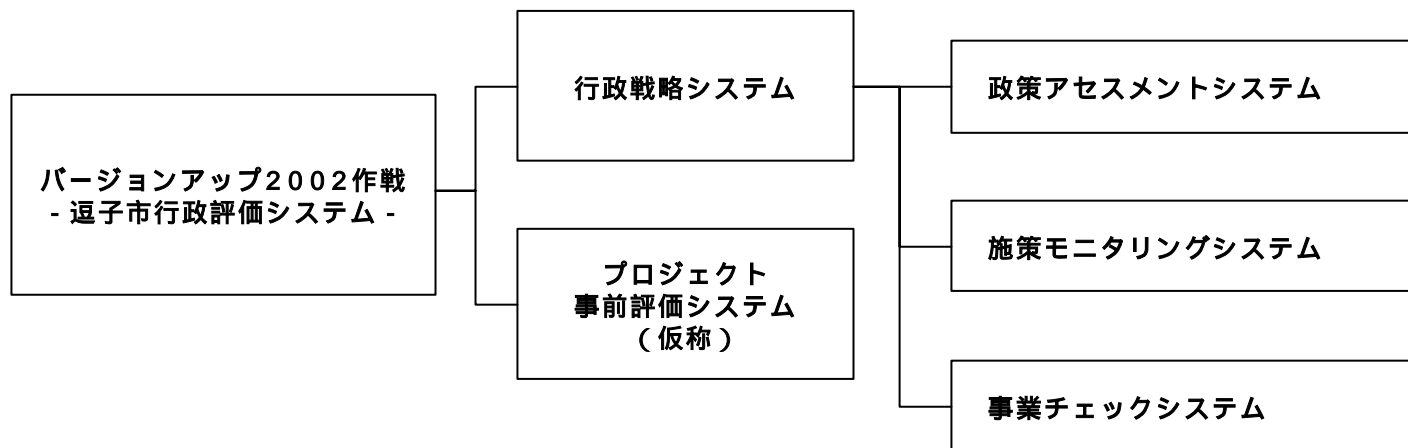
2. バージョンアップ2002作戦とは？

2.1 バージョンアップ2002作戦の全体フレーム

バージョンアップ2002作戦

- 大きく分けて、2つのシステム - 「行政戦略システム」と「プロジェクト事前評価システム」（仮称） - から構成される
- 「行政戦略システム」と「プロジェクト事前評価システム」（仮称）は、相互に連携を図る
- プロジェクト事前評価システム（仮称）は、新規の施策や大型プロジェクトについて事前評価を実施する。
- 行政戦略システムでは、原則として既存の施策、事業について定期的な棚卸しと事後評価を行う。
- 行政戦略システムとプロジェクト事前評価システムを、連携させることによってPDCAサイクルの確立と、ひいては行政経営の効率性と透明性の向上をめざす。

逗子市行政評価システムの全体像



2.2 行政戦略システム

行政戦略システムでは、自治体経営という新たな視点で現状を捉え直し、今後の市の経営方針を策定していく。具体的には、行政活動の3つの階層（政策、施策、事業）のそれぞれについて評価システムを構築する。（政策アセスメントシステム、施策モニタリングシステム、事業チェックシステム）

3つのレベルの評価システムは、当面は独立のシステムとして運用するが、最終的には連携を図る。

	システムの内容	評価の対象レベル	成果物の例
政策アセスメントシステム <input type="checkbox"/> 主に評価される人:市長 <input type="checkbox"/> 評価する人 :市民	<u>・市民の暮らしと行政経営をめぐ る重要課題について、逗子市の現 状を市民に提示する。それをもと に市民と関係者が市政について議 論し、結果を行政経営に反映させ るシステム</u> <small>(2001年5月改訂)</small>	政策レベル	市の戦略ブック <small>(2001年5月改訂)</small>
施策モニタリングシステム <input type="checkbox"/> 主に評価される人:部長 / 課長 <input type="checkbox"/> 評価する人 :市民	<ul style="list-style-type: none"> ・部長クラスが部の仕事を洗い出し、今後の経営方針を策定、施策をチェックするシステム ・顧客満足度(CS)のチェックと仕事の棚卸しをする。 	施策レベル(約42) <small>(2001年5月改訂)</small>	部の戦略ブック
事業チェックシステム <input type="checkbox"/> 主に評価される人:課長 / 職員 <input type="checkbox"/> 評価する人 :市民・専門評価担当 部門・職員(自己点検)	個別の事務・事業の効果、効率を 評価するシステム	事務事業レベル (約350個) <small>(2001年5月改訂)</small>	事業評価シート集

2.3 プロジェクト事前評価システム（仮称）

プロジェクト事前評価システム（仮称）の考え方

市民にとって重要な意味をもつ大規模なプロジェクトや新規施策等の立案あるいは実施前（主に計画段階）に行われる評価のことである。この評価の目的は、施策等の実施に当たって目標設定や費用便益を分析し、施策等の必要性の判断や有効性を高めるなどの視点から、当該施策等についての的確な意思決定をなすべく行うものである。

この評価システムは、本市においても部分的に取り組みがなされているパブリックコメント（行政の計画づくりへの市民の意見の反映）の1つの手法である。なお、個別のプロジェクトや施策の導入の可否をめぐる市民の参画（パブリックチョイス）にも活用する。

評価対象

市民生活にとって重要な意味をもつ大規模なプロジェクトや新規施策等

基本方針

(1) 目的の明確化

そのプロジェクトが何のために行われるか、目的を明確にする。

(2) 妥当性の検証

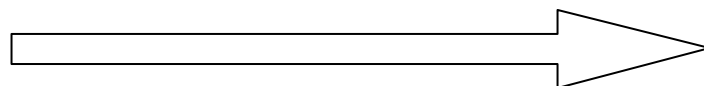
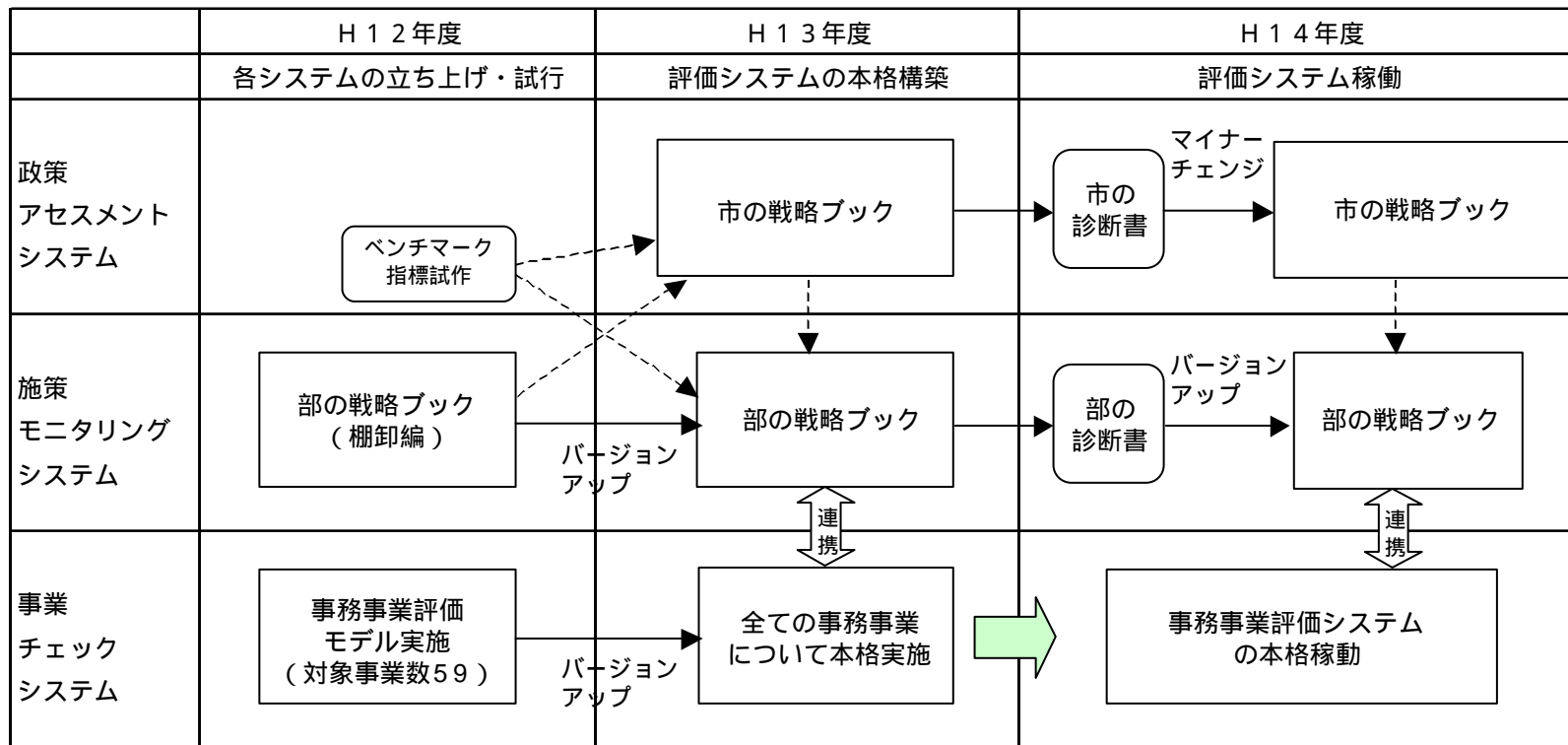
評価対象となるプロジェクトや施策を実行した場合、市民満足度の向上につながるかどうかの妥当性を検討する。

2.4 バージョンアップ2002作戦導入スケジュール

行政評価システムは一朝一夕に構築できるものではないため、最低3年間の計画で段階的に導入していく。

逗子市では、平成12年度(2000年度)、13年度(2001年度)をシステム導入のための準備期間とし、平成14年度(2002年度)からの評価システムの本格稼働をめざしていく。

行政戦略システムの構築・導入スケジュール(2001年5月改訂)



やりながらレベルアップ

(注) バージョンアップ2002作戦の改訂について

バージョンアップ2002作戦は、2000年度(平成12年度)から2002年度(平成14年度)までの行政評価導入にかかる基本的な姿勢及び計画である「バージョンアップ2002作戦の全体像」と2000年度(平成12年度)の実施計画である「アクションプラン2000」とから構成され、2000年(平成12年)5月に策定した。

2001年度(平成13年度)は、新たに実施計画として「アクションプラン2001」を策定し、これに合わせて、「バージョンアップ2002作戦の全体像」についても、2000年度(平成12年度)の取り組みのなかで軌道修正してきた部分について改訂を行った。改訂箇所については、下線で示したが、その主な理由は次のとおりである。

5 ページ バージョンアップ2002宣言中「6 現局参画型の体制を組む」

従前は市長をトップに各部の次長で構成される「逗子市行政評価運営会議」を設置していたが、庁内の推進体制を強化するため、市長をトップに各部の部長で構成される「逗子市行政評価推進本部」を新たに設置し、「逗子市行政評価運営会議」は、トップを企画部長とし、さらに、行政評価を担当する次長を置かない部局の職員(課長級)を構成員に加えた。

8 ページ 2.2 行政戦略システム中「政策アセスメントシステム」

平成12年度当初は、政策レベルのアウトカム指標を中心としたベンチマーク方式により「市の診断書」を作成することを想定しており、ベンチマーク指標の選定と現状把握を行ったが、これらの指標を中心とした政策の進行管理及び評価ではなく、戦略的に取り組むべき課題の提示とあわせて指標を提示する市の戦略ブックに一本化することとした。

10 ページ 2.4 バージョンアップ2002作戦導入スケジュール

前項に記載した変更に伴い、スケジュール表も合わせて改訂したものである。

アクションプラン 2001

2001年5月策定

1 アクションプラン2001の全体像

導入作業の2年目となる2001年度は、2000年度に立ち上げた政策、施策、事業の各レベルのシステムごとの取り組みを進め、連携をはかり、システム構築の完成をめざす。

具体的には、原則としてすべての行政活動について現状の把握を行い、目標値など今後の方向性を示すとともに、評価を行いうる体制づくりを行う。

第1段階：「現状を知る」（～2001年8月頃）

- ・市にとっての重要課題の洗い出し
- ・部としての施策課題、経営上の課題の発見
- ・CS調査など市民の声を基礎とした問題発見
- ・事務事業評価の全庁的な実施

第2段階：「考え、策をたてる」（～2002年1月頃）

- ・市の戦略ブックを策定・公表
- ・部の戦略ブックを策定・公表
- ・事務事業評価の結果公表と事業改善策の提示

第3段階：「見直す」（～2002年3月）

- ・公表後の市民の意見を踏まえ振り返る
- ・行政評価の運用体制、手法の改善案をたてる

2 アクションプラン2001の作業内容

A 政策アセスメントシステム

2001年度は、「市の戦略ブック」第一版を作成する。

「市の戦略ブック」

目的:市の重要課題に対する市の対処方針を明確に示す

手順:

市長及び各部の部長により、市や市民が直面している重要課題の洗い出しを行う。

戦略的に取り組むべき課題を市長が選定する。

選定された重要課題についての現状の把握をできる限り定量的に行う。

課題解決のための方向性を提示する。

課題全体をカバーし、全体の方向性を示すような理念をわかりやすく提示する。

市民にとっての成果を示す指標を選定し、目標年次と目標値を設定する。

わかりやすく市民に提示し、意見をいただく。

留意点:

市が主体となって実施する施策・事業に限らない視点を持つ。

成果は市民と分担して担うものであるという視点を持つ。

行政の視点にとらわれず、市民の視点から課題設定をする。

B . 施策モニタリングシステム

2001年度は、前年度に作業した部の戦略ブック（棚卸編）と今年度に作成される市の戦略ブックを基に、2002年度の各部の事業計画となる部の戦略ブックを策定する。また、CS（顧客満足度）調査をレベルアップして実施する。

部の戦略ブック作成

目的：施策の方向性と共に、部の経営方針を明らかにすることにより、施策の戦略性と実効性を高める。

手順：

市の戦略ブックで提示された重点課題や平成12年度に実施した各部の仕事の棚卸し及び各種調査結果（市民意識調査、CS調査、指定統計調査等）を踏まえて、部として今、そしてこれから何をすべきかの戦略を練る。

事務事業評価の結果で参考にすべきものがあれば、積極的に反映させる。

次年度の事業計画とし、1年ごとにローリングする。

計画レベルは、総合計画の基本計画から実施計画レベルに相当するものとする。

次年度の部としての重点課題や注力について、市民にとってわかりやすいものとする。

部としての経営資源の配分（予算付けの優先度、人員配置）に活用する。

さらに各部の戦略ブックに対して、経営アドバイザーから市の経営のあり方などについて意見を聴く。

市民に各部の戦略ブックを提示し意見をいただく。

CS（顧客満足度）調査

目的：顧客（利用者、受益者である市民）の意向や満足度をデータで把握し、事業の方向付けや改善に活かす。

手順：

CS調査の考え方や調査結果の解析に用いる基礎的な統計手法をCS調査リーダーを中心に習得する。

対象施策の選定 - 各部の施策のうち、特にその成果を直接「市民の満足度」によって測るべきものや市民のニーズにより事業方針を定めるべきもの（1～2件）を選ぶ。

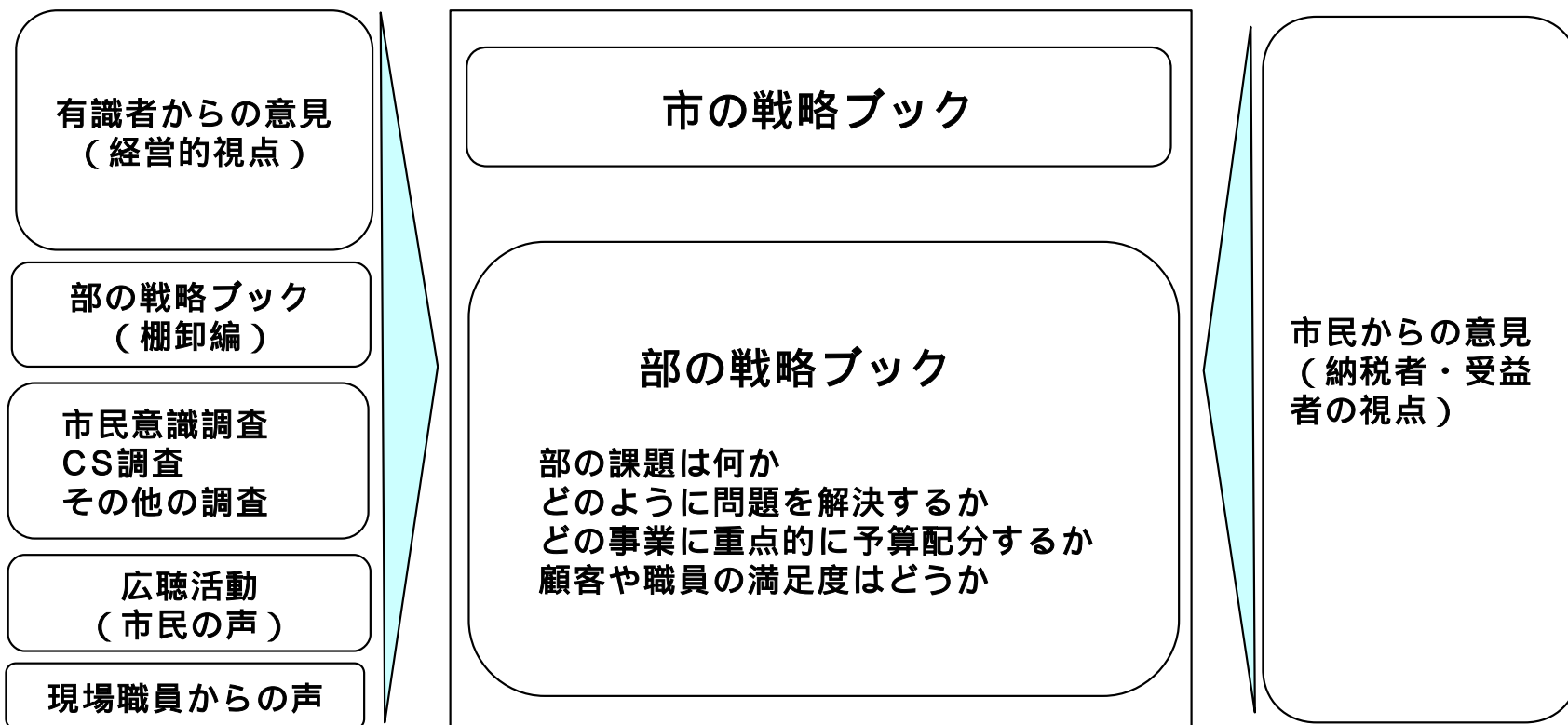
実施方法は、

a) 利用者へのグループインタビューの実施

b) 施設やサービス提供窓口での利用者インタビュー・アンケートの実施

などから選択する。

戦略ブック策定イメージ



C . 事業チェックシステム

2001年度は、原則として全ての事業について、評価シートを作成して個別に事務事業をチェックする。目標値を設定し、実施後に評価することを可能にするとともに、事業採択や予算額について議論される過程で活用されることをめざす。

事務事業評価の実施

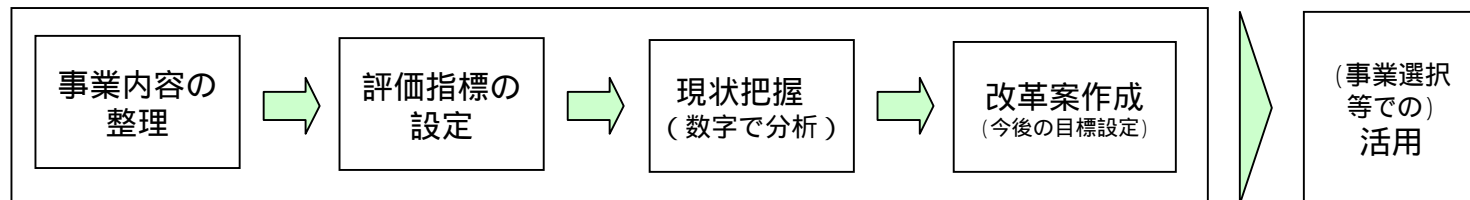
目的：

現場で継続的な業務の改善を行い、次年度の予算や事業展開につなげる。
業務の目的や手段の選択理由などについて、市民にわかりやすく説明する。
の情報を庁内で共有し、事業選択のプロセスや組織改革などに活かす。

手順：

評価シートの設計及び評価対象事業の特定
記入マニュアルの作成と職員研修の実施
各課かいでの評価実施
現場での改善、事業の見直し
評価実施体制（シート設計、事業の括り等）の見直し

事務事業評価のながれ



3 アクションプラン2001のスケジュール

作業内容		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2002年1月	2月	3月
政策 アセス メント システ ム	市の戦略ブック 重点課題の洗い出し 戦略的課題の選定 課題についての現状把握 指標及び目標値の設定 理念の提示 公表 経営アドバイザー懇談会 懇談会の実施		—	—			—	○			—	
施策 モニタ リング システ ム	部の戦略ブック 施策及び経営上の課題の設定 課題についての現状把握 指標及び目標値の設定 公表 CS調査 研修 対象施策(事業)の選定 調査実施、集計、分析 改善策の立案 公表		—	—	—	—	—	—		○		
事業 チェッ クシ ム	事務事業評価 研修 対象事業の確定 評価の実施 公表		—	—			○					

4 システム運用のための体制づくり

行政評価システムを効果的に運用していくためには、それを使う側のレベルアップが不可欠である。2001年度は、庁内の体制と職員個々人のレベルアップを図るための取り組みを行っていく。

経営アドバイザー懇談会

目的：戦略ブックを策定するため、民間経営の考え方やノウハウを取り入れる

手順：

市長及び各部の部長により、市が直面している重要課題の洗い出しを行う。

重要課題や組織運営上の課題をテーマとして企業経営者等から市長及び部長がアドバイスを受ける。

いただいた助言やアイデア等を市の戦略ブック及び部の戦略ブックの策定に活かす。

庁内で行政評価の理解を深める

目的：行政評価の考え方、導入のねらいを全ての職員が理解する

手順：

庁内職員向けの広報を定期的実施する。

行政評価の取り組みの全体像を理解してもらうための説明会を実施する。

オフサイトミーティングの実施

目的：業務改善を行いやすい組織風土への転換を図る

手順：

モデルとして実施する部を1～2部選定し、5～10人のメンバーにより数回のざっくばらんな話し合いをする。

話し合いの中から問題点や改善方策を見つけ、実際の改善につなげるための提案を行う。

提案を受け、実現可能か否かの判断を行い、出来るものからすぐに実施する。

(参考) 行政戦略システムの活用場面

2001年度は、システムの構築途上ではあるが、実際の業務の改善や事業選択のプロセスで活用していくこととしている。ここでは、行政評価の各システムを行政経営に活かしていくための手法について説明する。

事業選択プロセスにおける活用

戦略ブックで示された方針や、事務事業評価の結果から導かれた改善方針などを、新規事業の企画や既存事業の改善に活かす。

総合計画の進行管理面での活用

3階層をなす総合計画のうち、最下層の実施計画レベルでの進行管理に部の戦略ブックを活用する。

行財政改革推進計画の進行管理面での活用

行財政改革推進計画の進行管理において、事務事業評価の結果を活用する。