

三浦市版行政評価

現在、行政評価はほとんどの自治体において取り入れられています(注1)、本来、「何のために」行われるべきものなのでしょうか。現在のところ、事務事業評価を中心に、改善策を見出して予算編成に活用したり、評価結果を市民に対して公表したりするところが多いようですが、果たしてそれだけで十分でしょうか？

行政評価は行政活動全般を評価するものですから、市長の評価、すなわち信任につながるものと考えられます。したがって、行政活動に対する究極的な評価は市長のマニフェストの評価です。それを客観的に「測定」された数値とその背景要因の「分析」結果で示す必要があります。これに加えて、「よくやった」「不十分」といった測定数値に対する「判定」を有権者が下すこととなります。つまり、行政評価の一般的な体系は、「成果測定」+「分析」+「判定(選挙)」という手順になります。いわゆる計画行政は「政策 施策 事業」という階層で成り立っています。その頂点に位置する「政策」に対する評価の役割は毎年度の予算編成への反映というよりは、中長期的な政策の総括、基本構想に位置づけられた政策目標を具体化する基本計画の総括にあり、次の基本計画策定のための検討材料として活用すべきものだと考えます。したがって、この場合の評価の手順は、「成果測定」+「分析」+「判定(基本構想・計画総括)」となります。

一方で、行政活動を中長期的なスパンで総括するだけではなく、緊縮する財政状況の中で、事業の選択を行いメリハリのある予算編成を行うことも必要です。事務事業評価を予算編成に活用、あるいは参考としているケースは多いのですが、施策の目標を達成するため

の「手段」である事務事業については、事業単体でのアウトカム(注3)を測定しがたい傾向があるため、執行効率に対する評価を行わざるを得ず、その評価結果をもって事業選択することは必ずしも適切ではないと言えます。事務事業評価は、「事業の執行効率」を高めることを目的とすることから、その評価手順は「執行効率測定」+「分析」+「判定(事業執行効率良否)」となり、事業選択と資源配分については施策ベースのアウトカムに対する評価によって行うべきであると考えられます。

階層の中段に位置する施策評価については、成果の測定と同時に民意を最大限市政に反映することも必要であることから、納税者の意向を推定し、かつ経営判断が可能となる「市民納得度調査(注3)」を実施します。したがって、事業間の相対的な優先順位を決定し事業選択を行うこと目的とした施策評価の手順は、「効果測定」+「市民納得度」+「分析」+「判定(事業選択)」という手順になります。

一のように、行政活動全般を評価するためには、「政策 施策 事業」という階層ごとに果たす役割が違う点を考慮して、評価についても役割が違う点に着目しなければならないのです。三浦市版の行政評価では、「評価」という一連のプロセスについて、階層毎に異なる評価目的を明らかにし、「測定」「分析」「判定」という手順に分類して設計していこうと考えています。

(注1): 地方公共団体における行政評価の取組状況(2006)総務省

(注2): ここでは、事業実施によって現れる効果を指す。

(注3): 詳細は、「隔週刊」政策経営 No.24~28号を参照。

<http://www.city.miura.kanagawa.jp/index/000108/014691.html>

< 政策経営課 稲田 巡 >



3S市長の経営視点

三浦市長の吉田ひでおです。10月から職員が自身の一日を記録する「業務日誌」を全庁的に導入しました。スポーツやアートの世界では時として「記録よりも記憶に残る」ことが賞賛されますが、ビジネスで記憶に頼るのは禁物です。人を評価するときはもちろんのこと、業績の評価も、事業の進行管理も、職場でのいろいろな反省会も、ビジネスの現場では「記録」という事実に基づいて考え行動することがとても大切です。

前号で「マニュアル」の大切さをお話しましたが、役に立つマニュアルも日々の業務記録の積み重ねから生み出されるものだと思います。特定の人々の記憶や思いに頼ったマニュアルは現場を混乱させるだけでしょう。この10月からは業績評価を含む人事考課もスタートしました。新しいしくみに戸惑いもあるでしょうが、早く慣れて“当たり前のこと”と感じるようになってほしいと思います。ビジネスの基本なので、

「ぼっこすこせえる」とは…

神奈川県三浦市には三崎弁と呼ばれる方言があります。「ぼっこす」は「ぶち壊す」の意味、「こせえる」は「こしらえる」という意味です。つまり、「ぼっこすこせえる」は「ぶち壊し、こしらえる」=スクラップ&ビルドという意味になります。

いつだってトライ&エラー

トライ・アンド・エラー。試行錯誤。行政革命の実践を通じて私たちが経験した失敗とその打開策をご紹介します。

浦市では平成16年度から人事考課を試行しています。人事考課では、管理職が部下の日常業務における特徴的な行動を「観察メモ」に記録し、この記録に基づいた考課をするしくみとしています。考課者には日々このことを忘れず、「観察メモ」をきちんと作成することが求められます。

また、三浦市では平成17年11月から「業務量調査」を実施しています。これは経営改善のために用いられるABC(Activity Based Costing:活動単位コスト計算)の手法を準用することによって、これまで業務別に把握されてこなかった従事時間を実測するものです。把握された時間の使い方をもとに、似たような業務を実施するうえでの時間の使い方(効率性)が職場によってどの程度違うのか、季節や週によってどのような従事時間の変動があるのかといったことを分析し、業務改善策を捻出するという試みです。そのため、調査の対象となっている職員(原則として課長以下全職員)は、毎日、業務のプロセスごとに要した時間をエクセルで作成したフォーマットに入力することになっています。

さらに、今月(平成18年10月)からは、行政職全職員に「業務日誌」を義務づけることになりました。これは、「上司が部下の業務遂行状況やメンタルヘルスの状況などを把握し、部下への指導、助言を与える手がかりを得ること並びに苦情等重要事項の伝達を、口頭だけでなく書面にすることで、仕事の基本である報告・連絡・相談及びそれらによる情報共有を確実にすることを目的として」(「業務日誌の実施要領」より抜粋)実施するものです。職員は毎日この「業務日誌」をつけ、自己管理をするとともに、上司・部下の情報共有を図ります。

以上3つのしくみに共通しているのは「記録する」ということです。今月号の「35市長の経営視点」でも、「記憶」ではなく「記録」に基づいたマネジメントが必要、との認識が示されています。部下の能力・態度等の記録、業務従事時間の記録、自己の日常業務の記録、という3

つの記録は、いずれも重要な記録であり、人財育成、業務改善などを進めるにあたってなくてはならないデータです。三浦市役所でもようやく「記録」に基づくマネジメントの素地ができつつあるということがいえるでしょう。



方で、これら3つの記録システムは記録のための事務作業を増やすことにもなります。重要な記録であることも事実ですが、多少なりとも事務作業上の負荷となっていることも事実です。3つの記録システムの設計が同時併行で検討されていれば、その負荷をいくらかでも減らすことができたのですが、残念ながらそうではありま

せんでした。それぞれ、人事考課、業務改善、情報共有(報告・連絡・相談=ホウレンソウ)というねらいをもって、それぞれのスケジュールで設計、実施してきました。結果的にマネジメントの基礎をなす記録システムであるという本質的な共通性に気づいたわけですが、それぞれの設計、実施過程ではそのような認識はあまり強くもっていませんでした。そのため、具体的事務作業としては、それぞれ別々のファイルにある別々のフォーマットに、別々の基準で情報を入力するというしくみになっています。正直なところ、入力する立場になってみれば、いかにも煩雑で面倒な事務作業です。これまでに、こうした記録をとる習慣がなかっただけに、面倒くささもひとしおです。

しかし先述の通り、「記憶」ではなく「記録」に基づいたマネジメントは必要不可欠です。三浦市役所にその素地ができつつあるという状況を積極的に評価すべきだと考えます。「面倒くさいからやダ」、「こんな煩雑なしくみでやってられるか」と駄々をこねているわけにはいきません。面倒くさは、しくみの改善と習慣化によって、きっと解消していきます。今しばらく、数ヶ月の間はこれら3つの記録システムを同時並行で稼働させ、その実践から改良点を発見して、もっと効率的なしくみへと改善したいと考えています。やはり、トライ&エラーを繰り返しながら改善を重ねるしかなさそうです。



市場化可能性調査に着手します!

三浦市では、市が実施している業務のアウトソーシングを進めるため、本年度(平成18年度)から「市場化可能性調査」を実施することになりました。「市場化可能性調査」は、アウトソーシングの受け手となる可能性がある民間企業等から、アウトソーシングの方法などを提案してもらい、市としての具体的方針を決定するための検討資料とするのがねらいです。アウトソーシングは受け手があってはじめて実現します。それを確認しないうちに行政で「理想的な」計画をつくるのは得策ではないと考えました。

調査にあたっては、「市場化テスト推進協議会」にご協力いただいています。同協議会は市場化テスト法の研究と普及、問題点の指摘と改善提案等を行いながら、一方では自治体市場化テストのしくみも模索している民間の任意団体です。三浦市も会員となり、会員企業や会員自治体との情報交換をさせていただいています。

ご興味がおありでしたら HP をご参照ください。

URL <http://www.market-testing.org/>

E-mail info@market-testing.org

次号(第4号)は11月16日発行です。