

狭山市の行政評価に関する提言

平成30年12月

狭山市行財政改革推進委員会

目次

提言の背景

1 狭山市の行政評価制度のあり方	
1) 基本的な考え方	1
2) 第1次評価・第2次評価（内部評価・自己評価）のあり方	1
3) 第三者評価（外部評価）のあり方	2
2 狭山市行財政改革推進委員会の行政評価制度への関わり方	
1) 委員会が第三者評価を実施することの是非	3
2) 委員会が第三者評価を継続するとした場合の課題	4
3) 委員会の機能は事務事業評価作業に止まるべきではない	4
3 まとめ	5
＜参考＞	
狭山市行財政改革推進委員会が実施してきた第三者評価の対象事務事業一覧	6

提言の背景

狭山市の行政評価制度は、行政が市民ニーズに的確に対応し、より一層効率的な行政運営を展開していくことなどを目的として、平成11年度に制度導入に向けた調査・研究がはじまり、翌12年度と14年度の試行を経て、15年度から本格導入された。

さらに、平成23年度からは、行政自らが行った評価の結果を市民目線で改めて評価する第三者評価制度をスタートさせた。

狭山市行財政改革推進委員会(昭和60年条例設置。以下「委員会」という。)は、これまで第三者評価制度の中で評価者の役割を担いながらも、行政評価の在り方や手法についても議論を進めてきた。

この度、狭山市がこれまでの評価方法に一層の経営感覚を加えた、新たな評価手法の導入に踏み切ったことと、委員会の現委員の任期が満了するこの時期を捉え、行政評価のあり方そのものと、委員会の行政評価への関わり方についての考えを改めてまとめた。

行政評価を的確に実施することは、事業執行の必要性を広く再認識するとともに、より効率的な執行方法を見出すこととなり、行政運営全般の向上に寄与するものである。またそうしたものでなければならないと考える。

こうした方向でまとめた、本提言により、狭山市の行政評価制度が一步進んで実効性の高いものになっていくことを期待したい。

平成30年12月

狭山市行財政改革推進委員会

会 長	那 須 美 徳
副会長	手 島 秀 美
委 員	金 子 俊 哉
委 員	倉 島 安 司
委 員	栗 原 典 子
委 員	後 藤 邦 江
委 員	常世田 幸 久
委 員	外 山 毅
委 員	服 部 映 里
委 員	廣 川 アユミ

1 狭山市の行政評価制度のあり方

1) 基本的な考え方

行政評価制度は、一般的に政策評価・施策評価・事務事業評価の3段階に区分され、事務事業評価は施策実施の手段として、また、施策評価は政策実施の手段として用いられるべきものとされている。

よって、それぞれの段階での評価を確実に積み重ねることにより、行政全体がきめ細かなバランスの取れたものになることが見込まれている。

しかし、これまで狭山市が行ってきた行政評価は、主として事務事業評価が中心であり、施策評価や政策評価は制度としては構築されていない。この点についての問題提起はさておき、ここでは「行政評価＝事務事業評価」を基本としながら、派生する部分における施策評価等にも触れておきたい。

2) 第1次評価・第2次評価（内部評価・自己評価）のあり方

この評価は、いわゆる内部評価・自己評価の範疇に入るものであり、その評価のあり方等については、基本的にはそれらの評価を実施する行政側に一任してよいと考える。

なぜならば、第1次・2次評価は、事業執行者が為政者の意を汲みながら、プロ意識を持って執行した事業の結果について自ら評価することであり、PDCAの理論からしても、当該事業を自らが完結する意味においても、極めて重要なことである。

さらに、行政の透明化を図り、職員の意識を高めるうえにおいても、自ら評価することは必要なことであり、今後とも一層厳しい眼で評価を継続していってもらいたい。

今日、経営感覚を重視する姿勢を強めて評価を実施することとしたことは、評価の目的をより明確にしたもので、また、時流を見越して評価のあり方を改善していく姿勢はおおいに理解できるものであり、その成果に期待がもたれる。

ただし、「行政の理念＝公共の理念」、あるいは「市民ニーズへの的確な対応」については、行政に携わる全ての関係者は常に優先される概念として念頭に置いておいてほしい。

一方で、自己評価であるがゆえの問題点、いわば限界とも言える点は、事

業の重要性の度合いや行政の中での順序づけの判断がどうしても偏りがちになるということである。これは当然のことではあるが、この点についての判断を第三者に委ねる必要性が出てくることは、制度上必然のこととして受け止めざるを得ない。

これを踏まえて、第三者評価における「評価の視点」については、是非とも自己評価にフィードバックして、次の計画等に備えてほしい。

3) 第三者評価（外部評価）のあり方

「第三者評価はどうあるべきか」という問題は、「第三者評価に何を求めるのか」ということに置き換えられると思われるが、それは「市民性と公平性さらには専門性を加味した客観的評価の追求である」と結論づけたい。

これまで委員会が行ってきた第三者評価は、行政側が行った第1次・2次評価（内部評価・自己評価）について、主としてその「評価結果の妥当性」を議論の対象としてきた。これは前年度実施事業について、行政側から事業内容及び評価の結果について説明を受けた後、評価者である委員会側において何らかの疑問を抱いた事業を評価対象とし、行政側の評価結果の妥当性を吟味しながら当該事業のあり方に言及してきたものである。

（これまでの第三者評価の対象事務事業は、別掲〈参考〉のとおり）

この過程で委員からは、事業のあり方等について率直な意見や疑問が出されるとともに、「自己の評価意見に必ずしも自信が持てない」という発言もあった。その理由としては、「事業についての理解が十分ではない」というもので、その克服には、「現場を見るべきだ」、「もっと資料の提供が欲しい」、「審議時間が足りない」などの意見とともに、評価者となる委員の選考についても、「より幅広い知識を有するすぐれた人材を」との意見も出された。

しかしながら、委員会がこれまで行ってきた第三者評価は、あくまでも行政側が行ってきた自己評価に対して、事業の担当者、その上位職の者、さらには事業の対象者など、いわゆる「当事者」を除いた「第三者」が、当該事業のありかたについて見解を述べてきたものであり、それは、次年度以降の行政運営に当たっての重要な参考意見として行政側に受け止められ、当該事業の改善に少しでもつながれば“よし”とするものであった。

この点からして、今後行政側が「第三者評価に何を期待するか」がより明確にされれば、それに伴う対応は必要とされようが、これまでのように、あ

くまでも「当事者」に対する「第三者」の意見として受け止める程度で“よし”とするならば、前述した委員の要望に対応することで、制度運用上の問題は払拭されるであろう。

他方、これまでの第三者評価は、全体としてインパクトが弱く、ともすれば、「評価すること自体が目的か＝評価が評価に止まっているのではないか」との批判さえ一部には出ていたようである。そうした意見に対応するには、評価結果を行政側に提出することのみに止まらず、例えば「評価結果がどのように実現されたか、または実現されなかったかを、これまで以上に厳しく検証することを導入する」など、さらなる工夫を凝らすことが求められてこよう。

なお、第三者評価においては、単に個別の事務事業評価に止まらず、事業周辺の環境や施策への言及も「当該事業の遂行に係わりあり」とするならば、当然に認められるべきことを付言しておきたい。

2 狭山市行財政改革推進委員会の行政評価制度への関わり方

以上のように行政評価制度のあり方を考えたとき、委員会として今後この制度にどのように関わっていくべきかが問われる。

1) 委員会が第三者評価を実施することの是非

行政が自らの評価結果を翌年の事業執行に反映させていくことは当然であるが、これに加えて、市民感覚での第三者評価が実施されることは、評価に客観性がプラスされることはもとより、評価を通じて行政と市民の連携を深めるメリットが生ずることや、いわゆる行政の「見える化」に資するということにも繋がるものである。

また、委員会が第三者評価を実施しないとした場合、別途第三者評価委員会を設置しない限り、狭山市の行政評価は第1次・2次の内部評価・自己評価だけで終わってしまうこととなり、結果として行政全般に対してマイナスイメージをもたらすことになる。

こうしたことから、まずは委員会がこれまでどおり市政の「簡素化・効率化」推進のための一手段としても、第三者評価を担うことには、妥当性があるものと考えられる。

2) 委員会が第三者評価を継続とした場合の課題

これまでの委員会の評価状況から判断するに、各委員は事業への理解度をさらに深めたいとの意向が強く、そのための条件は確実に整えられるべきである。すなわち、前項でも触れたように「案件により現場を見る機会を設ける」、「事業に関する資料の提供機会を多くする」、「審議時間を十分にとる」などの対応が求められる。(注・委員の持ち時間にもより、実際には難しい面もある)

ただ、こうしたことと併せて考えるべきことは、委員会は決して「拙速に評価を下すべきではない」ということである。それは、市民目線で評価困難な事業の実態を洗い出すことにもなり、そのこと自体が市政遂行上一つの意義があると考えられるからである。

さらに、評価者の任を担う委員の選考に当たっては、豊かな市民性と公平性などの要素を重視し、幅広い人材の登用を今後も図っていくべきである。

なお専門性については、選任される委員が各々兼ね備えた専門知識の範囲内で対応していくことが通常は求められるべきであるが、それを超える専門性が求められる場合には、必要に応じて特別に臨時委員（外部委員）を招くことが効果的と考えられる。

3) 委員会の機能は事務事業評価に止まるべきではない

前記1) 2)を踏まえ委員会が引き続き第三者評価を行うとした場合でも、次の点に留意する必要がある。

第一は、委員会設置目的〈行財政改革推進委員会条例 第2条〉は、市が「簡素にして効率的な市政」を執行するに当たり、必要な事項を調査・審議すること（例・「行財政改革大綱」の答申や「行財政改革指針」の立案他を『市長からの諮問に応じ』調査・審議すること）であり、この規定に照らし見たとき、第三者評価の作業、すなわち「個別の事業のみの評価」が委員会の役割の全てであってはならないと思われる点。

第二は、各領域での幅広い知見や経験を有するとされる委員で構成される委員会は、今後さらに狭山市の行財政改革推進のため、広く活用されていくべきであるという点。

第三は、各委員も自己の役割を、単なる「行政の監視役」と認識するに止

まらず、「よりよい狭山市づくりの推進役」たる任務を担っているとの自覚があってもよいのではないだろうか、と思われる点である。

3 まとめ

行政に携わる者は、常にその事業が、対象とされる市民に対していかに効果的なサービスとして提供されているか、またいかに無駄なく効率的に執行されているかについて思いを馳しながら職務に勤しんでいるはずである。

この基本姿勢が日頃保たれているか否かをチェックするのが、第1次・2次の内部評価・自己評価である。これは極めて重要なことであり、これが完璧に行われていれば、あえて第三者の評価を必要としないとも言える。

しかしながら、人は概ね自己に甘くなりがちであり、制度は慣れに流されていく傾向にある。そうしたことから、第三者によるチェックシステムの必要性が叫ばれるのが現実である。

狭山市においても行財政改革の歴史は長く、行政評価に関しても冒頭に記したとおりの経過を有している。そこに第三者評価の必要性が刻まれているといえるが、さきに述べてきたように、この制度も質量ともに問題を含んだまま経過してきた嫌いがある。すなわち、質的にはどこまで踏み込んで評価するのが妥当か、また評価結果にどこまで介入していくのが妥当か、という問題を抱えており、量的には委員の時間的制約もあり、事業項目の選定に自ずと限界が出てくる。

こうしたことを踏まえた上で、今後の第三者評価を考えた時、もっとも重視されることは、評価をする側にあっては、一事業の評価に当たっても常に市政全般を念頭に置いて「市民が共有できる物の見方」で評価することが求められるということであり、行政側にあっては、いわばサンプル評価といえる第三者評価の結果を、いかに広く行政全体に浸透させていくかについて、さらに考えを及ぼしてほしいということである。

こうした両者の心構えがあつてこそ、行政評価の存在意義が高められるのだと思われる。

以上

<参考>

狭山市行財政改革推進委員会が実施してきた第三者評価の対象事務事業一覧

平成23年度

- ・ さやま大茶会開催事業 ・ 市内循環バス運行事業 ・ 国際交流推進事業
- ・ タクシー券・ガソリン券交付配布事業 ・ 民間保育所児童入所委託事業

平成24年度

- ・ 農業環境改善センター管理運営事業 ・ 移動図書館運営事業
- ・ 基地関連障害対策事業 ・ 敬老会開催支援事業 ・ 家庭系生ごみリサイクル事業
- ・ 資源物集団回収促進事業 ・ 住宅用太陽光発電システム設置補助事業
- ・ 公民館運営事業 ・ 公民館主催事業

平成25年度

- ・ 市民参画協働推進事業 ・ リサイクルプラザ管理事業 ・ 青い実学園療育事業
- ・ 狭山シニアコミュニティカレッジ事業 ・ スポーツ施設管理事業
- ・ 教育指導支援事業

平成26年度

- ・ 勤労福祉センター管理事業 ・ 中心市街地活性化事業 ・ 観光振興事業
- ・ 障害者就労支援事業 ・ 市民交流促進総合ポータルサイト事業
- ・ コミュニティ施設特別整備事業

平成27年度

- ・ 幼稚園就園奨励事業 ・ 防犯推進事業 ・ 母子家庭等自立支援事業
- ・ 生涯学習推進事業 ・ 文化活動促進事業

平成28年度

- ・ 広報さやま発行事業 ・ 環境学習推進事業 ・ 産業労働センター管理事業
- ・ 家庭教育支援事業 ・ スポーツ振興事業

平成29年度 ・ 平成30年度

評価手法の改善検討のため、第三者評価は中止