

# 北九州市における行政評価への意見

平成 23 年 3 月

北九州市都市経営戦略会議

## 意見の提出にあたって

少子高齢化の進展、市民ニーズの多様化、低迷が続く地域経済など地方自治体を取り巻く社会・経済環境は大きく変わろうとしている。中でも、地方分権の進展や高齢社会の到来による財政負担の増加が予想されるため、地方自治体は、これまで以上に限られた経費の中で、より成果の上がる責任ある行政運営が求められている。

これら時代が求める課題へ対応し、新しいまちづくりを進めるため、北九州市では、基本構想・基本計画である「元気発進！北九州」プランを策定した。策定したプランを実現するためには実効性のある仕組みが必要であり、その仕組みの一つが、今回、導入した「PDCAサイクル」による「行政評価システム」の導入である。

行政評価システムの導入の目的は、行政が実施する事業や施策等が、最終的に市民サービスの向上を図ることにつながっているのかを、行政自らが自己チェックし、改善策を実施することにある。このシステムの導入により、市職員の政策形成能力や経営感覚が醸成されるとともに、職員の持つ力が最大限に発揮され、組織全体のパワーは強力に引き上げられることになる。その意味でもこの行政評価システムは、今後の市の行政運営にとって大きな意義を持つ。

行政評価システムの導入にあたり、都市経営戦略会議では、平成21年の制度設計時から議論を行い、行政外部の視点から意見を述べてきた。市はその意見を踏まえ、今年度から運用を開始したわけであるが、今回導入しようとしている行政評価システムにも、今後解決すべき課題があることは否めない。しかし、実りある行政評価システムを実現していくためには、最善策を求めるあまり、いたずらに空虚な時間を机上で費やすより、「まずはやってみること」、そして「変えてみること」、この行動に意義があると思う。

今年度の都市経営戦略会議では、「元気発進！北九州」プランの政策レベルにあたる「取組みの方針」ごとの進捗状況に対する意見や、行政評価システムそのものに対する意見を述べることにしていたが、導入初年度であることから、詳細な検証にまで踏み込まず、評価システム自体への意見を中心にし、進捗状況への意見については、各委員の「自由な意見」の聴取にとどめた。

全体を通しての印象だが、レポートでは、成果を踏まえた分析がなされていないもの、目標や成果指標の設定を再考すべきもの、より分かりやすい記載内容にすべきもの等が散見された。さらに、評価の対象となる取組みの方針や主要施策があまりにも網羅的であるため、重点項目、戦略的課題が見えにくくなっている。これも導入して間もないため仕方がないことである。しかし、そのような中、成果を重視し、それを踏まえた厳しい評価を自ら行い、改善に積極的に結び付けようとした部署もあった。初年度にも係らず、評価の趣旨を理解し、PDCAサイクルを活用する部署があったことは収穫である。今後は、このような先駆的な風が、市役所全体の波に伝播し、より大きなうねりとなっていくことが肝要である。

今後ともPDCAサイクルに沿った不断の検証によって、よりよい方向に改善し、時代の要請に即応できる行政運営の推進につながることを期待している。

北九州市都市経営戦略会議  
委員長 齋藤 貞之

## 目 次

1	行政評価システムにおける都市経営戦略会議の位置付けと役割	1
2	行政評価システムへの意見(今後の課題)	2
(1)	評価内容及び記載内容等に関する事	
(2)	評価システムの運用に関する事	
(3)	外部の視点からの意見聴取のあり方に関する事	
(4)	市民ニーズの把握及び活用に関する事	
3	「元気発進!北九州」プランの進捗への意見	6
4	都市経営戦略会議委員名簿	12

# 1 行政評価システムにおける都市経営戦略会議の位置付けと役割

都市経営戦略会議は、各分野の有識者14名で構成されており、これまで市政運営などについて様々な議論を行ってきた。

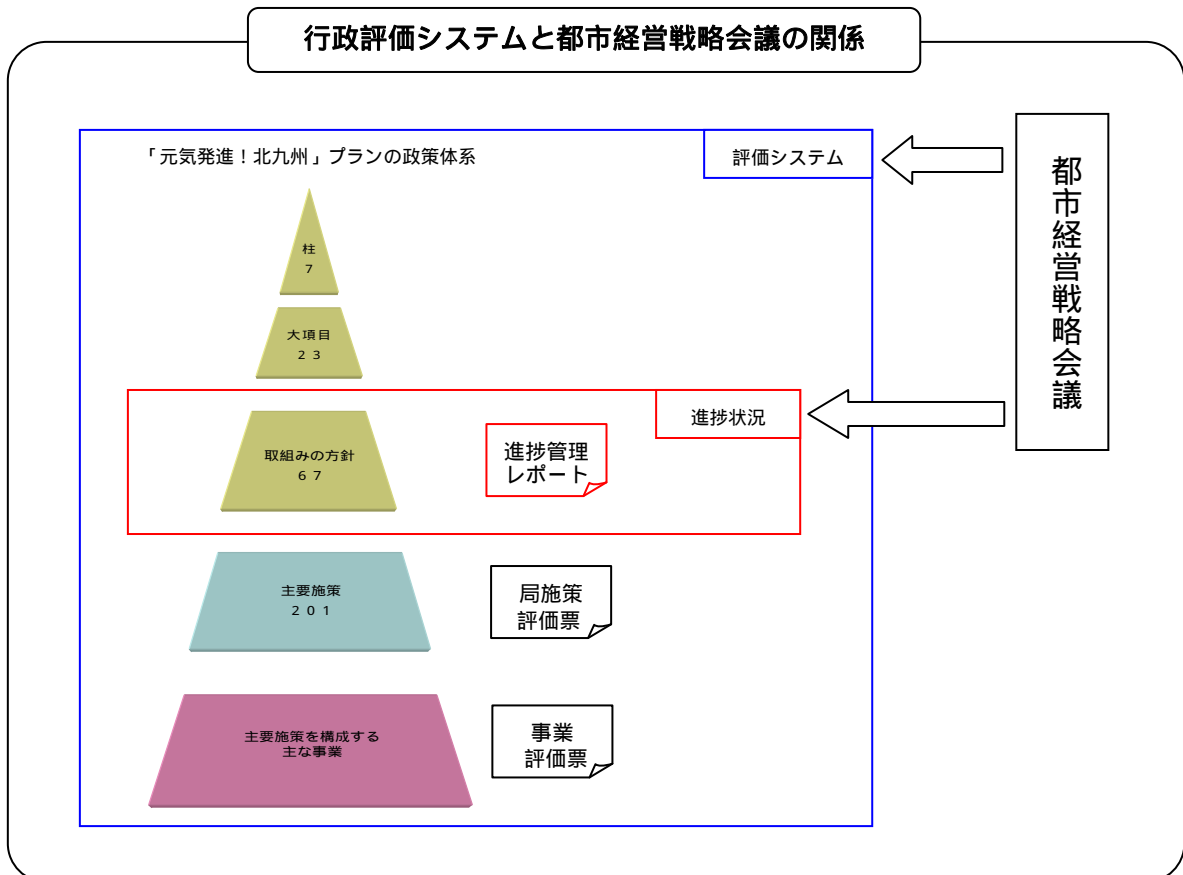
今回の行政評価システムにおける都市経営戦略会議の役割は、

- ・ 行政評価システム構築のための制度設計
- ・ 行政評価システムの改善
- ・ 「元気発進！北九州」プランの進捗状況等

のそれぞれについて、外部の視点を入れることであり、そのことによって、より実効性のある行政評価システムが構築され、市政へ有効に活用されることに資するものである。

平成21年から行政評価システム構築のための制度設計に対する議論を行い、平成22年7月に具体的な導入に向けた取組みを開始した。

今回、初めてシステムが運用されたことを受け、「元気発進！北九州」プランを67の「取組みの方針」(政策レベル)で取りまとめた「進捗管理レポート」に基づき、行政評価システムの改善のための意見及び「元気発進！北九州」プランの進捗状況等への意見を提出することとした。



## 2 行政評価システムへの意見（今後の課題）

国や地方公共団体を取り巻く厳しい財政状況の中、行政は「最少の経費で最大の効果」をあげること、「透明性の高い活動」を要請されており、北九州市についてもその例外ではない。今後の財政事情を踏まえ「選択と集中」が必要な中、それらに応えるためには、マネジメントの手法である「P D C Aサイクル（計画、実施、評価、改善）」をより実効性のある仕組みとして構築することが不可欠である。

北九州市では、平成22年度より「P D C Aサイクル」を構築するための仕組みとして「行政評価システム」を導入し、不断の見直しを実施することで、予算などの「資源の最適配分」を行い、「元気発進！北九州」プランの着実な推進を図ると共に、「市民への説明責任」の確保や「職員の意識改革（成果重視の仕事のやり方への転換）」を果たそうとしている。

会議では、平成22年に導入した「行政評価システム」について、どのようにすればより実効性のあるシステムになるのかという視点から、各委員より様々な意見が出された。

これらの意見を参考に、「行政評価システム」についても、まさに「P D C Aサイクル」の中で、常に最適なシステムを目指し改善されることが求められる。

以下、各委員から出された意見を都市経営戦略会議として取りまとめた。

### （1）評価内容及び記載内容等に関すること

取組みの方針（政策レベル）でとりまとめた進捗管理レポートについて

#### 【評価内容等について】

達成すべき成果目標が設定され、これを実現するために、組織や予算があるのは当然であり、そのことを職員自身が再認識することに価値がある。評価システムの本来のあるべき方向に近づける努力の継続が必要である。

- ・市役所の仕事全てを明確に成果で示すことは難しい面もあるが、成果重視を指向するためには、最終成果目標を必ず設定し、時間軸の中で進捗度を測る必要がある。また、成果が出ていないものについては、この段階まで進んだという示し方もある。

・成果目標を具体的にイメージできるものにレベルアップしていく必要がある。局ごとの評価にもとづいた内容にとどまっており、それが「取組みの方針」全体としてどうかといった視点が必要である。

「主な指標」は構成する施策の指標から抜粋したものばかりであり、当該取組みを測るものとして相応しいか、施策の成果指標で利用している以外のデータも、活用すべきものがあるのではないかなど引き続き検討すべきである。

#### 【市民への説明について】

市民に対してわかりやすい内容とは言えず、かつ、言葉自体が難しいため、用語の解説を入れるなど、わかりやすさという視点をもって、成果が市民にイメージしやすいものにする必要がある。

市のホームページには施策に関連する情報などが掲載されている。レポートの中に関連するホームページのアドレスを表記するなど、市民にわかりやすい内容になるように活用を検討すべきである。

#### 各施策評価及びそれを構成する各個別事業評価について

##### 【評価内容等について】

予算を取ってきて、とにかく執行するという考えに立つと、政策や事業は広く薄く沢山やるという傾向になってしまう。事業量ではなく、市民のためになっているのかという成果や行政のあり方として適切なのかを引き続き評価していくべきである。

- ・指標の目標値について根拠が不明なものがある。
- ・絶対評価による自己評価を行うことを否定するものではないが、総じて良い評価となっており、最高評価をつけることを抑制する仕組みを講じた方が市民からより信頼される結果となる。

事業費を見ても、市が直接執行しているのか、民間委託等で行っているのかがわかりづらい。民間活力の積極的な活用を進めていく上でも、わかりやすく示す工夫が必要である。また、「民間でやることは民間で、公でやることは公で」という視点をもっと明確にするべきである。

事業の参加者や利用者へのアンケート結果も事業に対する評価と考えることができるため、アンケート調査等を活用していくことも検討する必要がある。

##### 【組織内マネジメント等に関して】

複数局に跨る分野もしくは同じ施策の中で、複数の担当局がある場合については、「取組みの方針」ごと及び「施策」ごとに責任部局を設定するなど、各部局との連携をとるべきである。

複数の局で類似事業を行っていると思受けられるものがあり、「最小の経費で最大の効果」を挙げるためにも見直し等を行うべきである。

## (2) 評価システムの運用に関すること

評価とは市民や第三者による行政のあり方のチェックであると共に、成果目標を達成しようと努力する行政自らの自己評価でもあり、職員が「行政評価は自分の為にある」と認識することが極めて重要である。

政策効果の高い施策への予算配分の重点化、業務を見直し節約した分をインセンテ

イブとして配分するなど、部局単位でインセンティブが付与されるべきである。予算を効果的、効率的に使うことを常に部局単位で考えさせ、自ら改善提案すること自体を評価するなど、各部局が行政評価をどのように活用しているかも評価すべきである。

政策は複数の局の施策で構成されているため、政策の視点から全体の施策を見た上で調整し評価することが重要である。また、政策や施策に優先順位を付け、「選択と集中」を図るべきで、これほどの量の政策・施策をすべて同じ温度で推進できるはずがない。経営とは優先順位を付けることである。

局単位の施策レベルは、評価次第で方向性やあり方を柔軟に変えることを考えなければ、固定的、安定偏重的な考え方に陥る。時間軸としては少し先になると思うが、施策を途中で廃止するものが出てくると思われる。

今回は「元気発進！北九州」プランの主要施策を対象としているが、一定予算額以上の継続的な事業は、定期的な評価の対象に入れることも検討すべきである。

長期的には、人事評価への利用も当然視野におくべきである。

行政評価自体に対する市民の納得度も把握する必要がある。

### (3) 外部の視点からの意見聴取のあり方に関すること

外部評価の主な役割は、本来この評価システムが目指しているPDCAサイクルによって、行政自らが施策や事業の検証を行い、改善につなげていることを客観的に検証することであるが、今回は初年度ということもあり、そこまでは至らなかった。本当に内容を外部評価するには、施策や事業にまで踏み込まないと難しく、十分な調査時間が必要であり、事業等について現地現物で説明を確認するぐらい徹底しなければ表面的な評価に終わる。また、外部の有識者・専門家と言えども、判ることは限られており、生半可では評価はつとまらない。

- ・目標設定時点で外部の視点を入れるなどの検討も含め、どの段階でどのように外部の視点を取り入れるのかを再考する余地がある。
- ・緻密な評価作業を行うためには、別途、個別専属的な評価組織をつくるといった工夫も必要である。
- ・無作為抽出によって市民の評価を聞くことも手法の一つである。
- ・今回は、「取組みの方針」(政策レベル)すべてを対象として意見を出したが、すべてを評価するのではなく、例えば、「選択と集中」という視点で、市が特に力を入れる分野を選び、その評価は事業レベルから行うといった手法、短期的な施策と中長期的な施策にわけることなども検討の余地がある。

外部評価の役割はあくまでも機能補完であり、絶対的なものではない。外部評価結果の活用については、行政側での熟慮が必要である。

#### (4) 市民ニーズの把握及び活用に関すること

市民意見の活用結果について、市民ニーズと実際の政策や施策への反映や関係性などを市民にわかりやすく説明することも重要であり、政策や施策に対する市民の理解や支持が深まる効果も考えられる。

市民ニーズを結晶化することは単純な話ではなく、把握の手法、タイミング等は多様な考え方があり、これを整理し情報として共有することは重要である。しかし、その市民ニーズが市全体にとっての政策的ニーズにつながらないこともあるため、一定の判断基準を設けて汲み上げ、どのようにスクリーニングするべきか、その手順を明確にしておく必要がある。

市民ニーズは施策の源泉で、あらゆる施策は市民ニーズに即したものでなければならない。一方、公的対応をとるべき市民ニーズの選択にあたっては、必要性、適時性、経済効率性、成果の判断が重要であり、市全体の質の向上にどのようにつながるかとの視点が重要で、すべてを予算化して対応すべきではなく、本来民間で対応すべきは民間での対応を支援するなど「選択と集中」が必要である。



### 3 「元気発進！北九州」プランの進捗への意見

「元気発進！北九州」プランの政策レベルの報告書である「進捗管理レポート」に基づき、各委員それぞれの立場から幅広い意見が出された。それらの意見のうち、主なものは以下のとおりであった。

なお、意見は会議として一定の方向性を示すなどの集約は行わず、各委員の自由な意見を記載することとした。

#### <アジアをリードする頭脳拠点の形成>

##### 技術・技能の継承 【 - 2 - ( 3 )】

「中小企業の後継者育成支援」に対する成果の検証をさらに行い、それに基づく施策の推進を図ることが必要である。

#### <まちづくりを支える人材の育成>

##### 地域活動を推進する人材の育成 【 - 3 - ( 2 )】

ボランティア育成に関し、局間の更なる連携を図りながら進めることが必要である。

#### <信頼のきずなによる安全で安心できるまちづくり>

##### 支え合いのネットワークの充実・強化 【 - 1 - ( 1 )】

生活保護について自立支援を積極的に行うことが必要である。

民生委員・児童委員について、活動内容と財政的裏づけが適当かを検討することが必要である。

多重債務問題について、行政の関与の度合いを検討することが必要である。

##### 医療・衛生管理体制の充実 【 - 1 - ( 2 )】

施設建設などのハード整備を抑制し、ソフト分野の充実を図ることが必要である。

##### 犯罪のないまちづくり 【 - 1 - ( 3 )】

暴走運動について、若者や企業等が参加、協力できる内容や時間を十分検討し、市民運動としての拡大を図ることが必要である。

#### <誰もが元気で安心して地域で生活できるまちづくり>

##### 高齢者の支援 【 - 2 - ( 1 )】

介護サービスの費用を増加させないよう介護予防に力を入れることが必要である。

団塊の世代による年長者研修大学校の利用者増大への対応として、小中学校や空き校舎の再利用を検討することが必要である。

#### 障害のある人の自立支援 【 - 2 - ( 2 ) 】

地域生活支援事業の一部には、特別支援学校のみを対象としているものがある。その対象者については、特別支援学校の生徒だけでなく、普通学校の特別支援学級の生徒等までの拡大を検討することが必要である。

#### 健康づくり 【 - 2 - ( 3 ) 】

公的医療費を増加させないよう健康づくり等の施策に注力することが必要である。健康づくり活動について、参加費用や受益者負担の見直しの検討を行うことが必要である。

健診受診率が低い現状を市民に広く伝え、受診率の向上を図ることが必要である。

#### <すべての市民が人権を尊重され自分らしく暮らせるまちづくり>

##### 多文化共生の推進 【 - 3 - ( 3 ) 】

「外国人市民意見交換会」の活動を充実させることが必要である。

#### <快適に暮らせる身近な生活空間づくり>

##### 生活基盤の充実 【 - 1 - ( 3 ) 】

電子申請システムについて、高齢者への対応を検討することが必要である。

#### <生活に根つき、誇れる文化・スポーツの振興>

##### 芸術・文化の振興 【 - 2 - ( 2 ) 】

CCAのような市民生活に直接結びつきにくいものについては、効率性等についてより深い検証を行うことが必要である。

##### スポーツの振興 【 - 2 - ( 3 ) 】

高齢者スポーツや障害者スポーツ振興に注力し、本市の独自性を強調することが必要である。

プロサッカーチームについて、市民参加を促す施策を支援するといった工夫を行うことが必要である。

スポーツに馴染めない子どもへの対応を検討することが必要である。

全国規模の大会を開催したことでの経済効果などを把握、公表し、市民に理解を求めることが必要である。

#### <活発な市民活動を促進する環境づくり>

##### 地域活動の促進 【 - 3 - ( 1 ) 】

「地域総括補助金」による地域活動の促進に対し、どのような成果が現れているのかをさらに検証することが必要である。

「地域活動の促進」を当市のブランド向上に結び付けるという視点からの施策展開

を行うことが必要である。

「地域活動の促進」という分野について、地域格差についての検証を行うことが必要である。

#### NPO・ボランティア活動の促進 【 - 3 - ( 2 )】

NPO法人数やボランティア団体数を増加させる取組みも重要であるが、団体等の運営基盤の強化についても目を向けていく必要がある。

#### <高付加価値産業の創出>

##### 戦略的な企業誘致による新たな成長産業の集積 【 - 1 - ( 2 )】

成長産業を集積させるための戦略的な施策を展開することが必要である。

##### ものづくりを支える地域企業の競争力強化 【 - 1 - ( 3 )】

「中小企業の技術力・販売力の向上」に対する成果の検証を行い、それに基づく施策の推進を図ることが必要である。

#### <多様なニーズに対応した人材育成と就業支援の推進>

##### 多様な人材の育成と確保 【 - 3 - ( 1 )】

中期的な展望に立った人材育成施策を推進することが必要である。

##### 若者・女性・中高年齢者などの就業支援 【 - 3 - ( 2 )】

就業支援にあたっては、受け入れる企業側の人材確保のニーズと実効性のある運動が必要である。

#### <にぎわいづくりの推進>

##### ビジターズ・インダストリーの振興 【 - 4 - ( 3 )】

にぎわいづくり参加団体や旅行会社などの評価を踏まえた上で、今後の方向性を検討することが必要である。

#### <都市の発展を支える拠点地区の整備>

##### 生活支援拠点の充実 【 - 1 - ( 1 )】

「街なか」居住の促進についてハード整備とソフト施策を連携させて展開することが必要である。

##### 都心・副都心の活性化 【 - 1 - ( 2 )】

周辺地域のリピーターを取り込むための施策に注力することが必要である。

地域ぐるみの取組みの推進やにぎわい創出のために、より積極的なPR展開を取り入れながら推進することが必要である。

#### 戦略的拠点の機能強化 【 - 1 - ( 3 )】

「研究・開発、産業、物流の各拠点機能の強化」に関し、目標像を示し、課題を分析した上で有効な施策を実施することが必要である。

#### < 交通・物流基盤の機能強化とネットワーク化 >

##### 利便性の高い交通ネットワークづくり 【 - 2 - ( 3 )】

公共交通機関利用者の詳細分析を行い、それぞれのニーズに応じた取組みを行うことが必要である。

#### < 都市基盤・施設の効率的な活用・整備 >

##### 都市基盤・施設の整備と維持管理 【 - 3 - ( 1 )】

施設の予防型保全について、今後、具体的計画を示すことが必要である。

#### < 世界に広がる市民環境力の発揮 >

##### 環境活動と地域コミュニティ活性化の好循環 【 - 1 - ( 1 )】

環境に関する地域コミュニティの活性化を促すためには、市民や様々な団体が連携していけるよう、行政がどこまで関与すべきかも含めて具体的に検討していく必要がある。

##### 環境情報の共有と発信 【 - 1 - ( 2 )】

「エコライフステージ」や「エコライフネット」の取組みはわかるが、いかに全市的に環境情報を共有していくのかという視点から、次の政策や施策の展開へつなげていくことが重要であると考え。

#### < 地域からの低炭素社会への取組み >

##### 低炭素社会を実現するストック型社会への転換 【 - 2 - ( 1 )】

環境モデル都市として政策を推進するためには、個々の計画を含め、全市的なビジョンを示した上で、関連部局が連携して取組むことが必要である。

##### 低炭素化に貢献する産業クラスターの構築 【 - 2 - ( 2 )】

「低炭素社会が求める産業構造への転換」について、成果の検証を行い、それに基づく施策の推進を図ることが必要である。

#### < アジアを中心とした国際戦略の推進 >

##### 国際都市間ネットワークの拡充 【 - 1 - ( 1 )】

環黄海地域のネットワークづくりに取り組むため、民間企業の一層の参加促進を図ることが必要である。

アジアの発展に貢献する国際協力の推進 【 - 1 - ( 3 )】

アジア低炭素化センターを中心とした具体的な施策を積極的に進めることが必要である。

< 物流基盤を活かした国際ビジネスの振興 >

成長著しいアジアの企業・人材の集積促進 【 - 2 - ( 2 )】

海外からの企業を集積するため、外国人が快適に働ける環境整備を進めることが必要である。

< アジアの巨大都市と連携・競争できる広域連携の推進 >

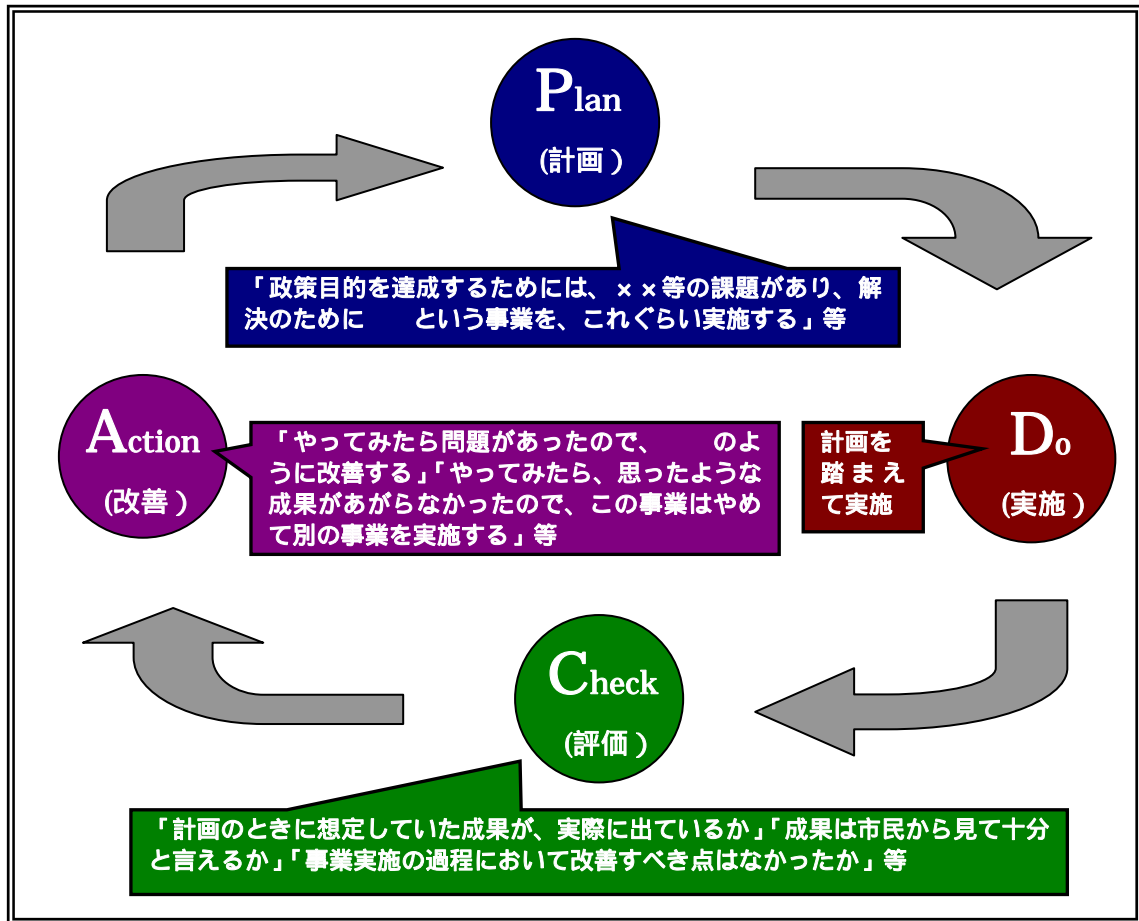
都市圏の発展に向けた連携の強化 【 - 3 - ( 1 )】

対アジア戦略について、下関市との連携をさらに強めることが必要である。

都市のにぎわいにつながる広域的な連携の推進 【 - 3 - ( 2 )】

九州新幹線の全線開通による沿線都市との連携を強めることが必要である。

## 「PDCAサイクル」とは



## 「活動指標」「成果指標」とは

### 「活動指標」とは

行政が行った仕事の『結果』を数量的に把握する場合の“ものさし”です（アウトプット指標とも表現されます）。

仕事の『結果』とは、行政が地域社会や市民に対して具体的に提供・実施した行政サービス量そのものを表します。

### 「成果指標」とは

行政が行った仕事の『成果』を数量的に把握するための“ものさし”です（アウトカム指標とも表現されます）。

仕事の『成果』とは、（行政による事業の実施によって）地域や市民が受けた影響・変化の度合いを表します。

例えば・・・渋滞緩和のために道路を造るという事業の場合、「道路を何km造る」ということが「活動」で、その結果、「渋滞が何分緩和した」ということが「成果」ということになります。

#### 4 都市経営戦略会議委員名簿

(五十音順)

氏名	所属等
安部 高子	株式会社ケイ・ビー・エス 代表取締役
小野 哲司	小野建株式会社 代表取締役専務
加藤 千佳	加藤千佳司法書士事務所長
城戸 宏史	北九州市立大学大学院 マネジメント研究科教授
齊藤 久美	さあくコンサルティング 中小企業診断士 ファイナンシャルプランナー
齋藤 貞之	北九州市立大学大学院 マネジメント研究科長
白川 祐治	福岡銀行 執行役員北九州営業部長
鈴木 茂	北九州市顧問 (前北九州市助役、元日本銀行北九州支店長)
築城 則子	遊生(ゆう)染織工房主宰 特定非営利活動法人創を考える会 北九州理事
馬場 貞仁	トヨタ自動車九州株式会社 常務取締役
美原 融	株式会社三井物産戦略研究所 プロジェクト・エンジニアリング室長
横田 きみよ	コンセプトピディア代表
横山 麻季子	北九州市立大学 法学部准教授
吉村 弘	北九州市立大学大学院 社会システム研究科教授

：委員長、 ：副委員長

