

# 外部評価結果に係る対応方針(重要課題)

				Check	Action
件名/担当統括官	大分類	小分類		外部評価	対応方針
平成27年度 行政マネジメントシステムについて 企画部長	ア. 政策の精度の向上に向けたPDCAサイクル	Check (施策評価や市民参加の方法等)		<b>1【的確な市民参加の選択が必要】</b> ① 住民参加が形式化・形骸化されないかの検証が必要である。住民参加の内容は、『知る権利の保障＝情報等提供・共有』『合意形成＝市民感覚にもとづく発想・アイデア・提案・意見・要望・不満等の聴取と対応』『人材育成』『協働と役割分担』などが挙げられる。これらのなかのどこまでPDCAのシステムのなかに組み込むことができるのか、組み込むべきかの検討が必要ではないか。 ② 住民の要望は多様であり、顕在化している要望だけではなく、潜在的な要望の把握も必要である。また、住民が自治の主役となる意識づけを行っていくためには、地区毎に分けてのワークショップの実施などをきめ細かく実施していくことが必要である。しかし、職員による開催はマンパワーの面から困難であり、NPOや地域組織の育成と活用が必要となる。 ③ 「市民評価と市民参加の関係」。この中には、「きたかみ未来創造会議」の例が示されているが、市民に投げかける際に、評価目線で参加するのか、市民主体の施策立案型の目線で参加するのかによって、出てくる答えが異なるし、集まる人の性格も異なると考えられる。評価が先立つと、利害関係者の集まりだけになるのは避けるべきである。市民参加の主な狙いが市民共感だとすればP→D→C→Aではなく、P→D→S(Share)→Aと考える。 <b>2【システム運用のための費用対効果の検証が必要】</b> ① システム運用のための情報の入出力など業務過多になる恐れがある。情報公開をしっかりとっておけば、市民は必要に応じてオンブズマンの動きも起こるのであって、恒常的仕組みはかえってマンネリになりがちであることを肝に銘じてほしい。 ② マネジメントシステムの評価にあたっては、(1)「政策の精度の向上」という目的の実現にとって有効か、(2)マネジメントシステムを実施するためのコストがその効果に照らして妥当か、という二つの観点が必要である。 ③ 政策体系は、政策～基本施策～施策～事務事業で構成されている。住民意識調査は基本施策単位で実施され、市民のニーズ及び満足度が測られている。政策体系が目標達成に適合的であったか(政策の精度)を評価する単位としては、施策程度が適当ではないか。事務事業レベルだと、個々の事業はうまくいったが所期の目的は実現できていない、といったずれが生じるなど細分化しすぎていないか。これに評価に費やすコストも考慮すれば、評価は施策単位とし、事務事業は施策を構成する事業の束として確認する程度で良いのではないか。 ④ 事務事業ごとにフルコストを計算しているが、それを何に利用するのがはっきりしないためムダなコストになっていないか。	① 現状の住民参加の仕組みについてマネジメントシステムへの取り込み状況を明らかにし、市民参加の質の向上を含めたマネジメントシステムの見直しを、マネジメントレビューの機会などを通じて検討します。 ② 市民意識調査結果の活用等による潜在的なニーズ把握に努めます。また、ワークショップ等の重要性も再認識し、必要性を見極めながらNPOとの協働による市民との意見共有の機会づくりに努めます。 ③ きたかみ未来創造会議の運営に当たっては、評価(check)や共有(share)といった狙いを明確にしながら市民参加の場づくりに努めます。
				<b>3【評価対象とすべき施策の仕分けが必要】</b> PDCAの仕組みで進められている行政マネジメントシステムに大変な労力と努力が費やされていることに対して敬意をはらうものの、市民要求を市民満足にもたらず過程は、いうまでもなく一様ではない。大きくは、このシステムに向いている施策とそうでない施策に分けることが重要ではないか。	① シティプロモーションの観点も取り入れながら、分かりやすい情報公開に努めてまいります。 ② コスト意識を持ち、ピンポイントで質の改善につながるような取り組みとなるよう仕組みの検討にあたっては留意します。 ③ 市民意識調査は基本施策単位となっていますが、ご指摘のとおり施策評価は施策レベル、事務事業は業務に関する部分を除いた政策的なものに限定し行っておりますが、今後も、評価の効率化に努めてまいります。 ④ フルコスト情報は、一括して事務局が算定し、経営資源の投入の検証と検討に活用するとともに、コスト意識を持ちながら事務事業評価を行う際の資料として、各職場で活用しています。
				<b>4【課題に対するスピード感のある改善が必要】</b> ① 「スピードの問題」がある。施策の見直しや計画の変更で中長期にわたるものは現行で良いとして、様々な手続きミスなどで起きる不祥事、いじめ対策などのような問題など即応性を要する事柄はスピード感が要求される。 ② 市民自治を掲げるのであれば、施策の実施主体を市民側にシフトしていくことが重要であり、そのためには一つでも多くの施策を市の直接実施から住民サイドが実施する、また、住民との協働により実施していく手法に切り替えていくよう努めていく必要がある。	① 内部監査の実施や重要課題の進捗管理を通じ、スピード感を要する問題に対する取り組みを進めています。 ② 自治基本条例、地域づくり組織条例並びに協働推進条例を定め、市民自治の取り組みを進めています。なお、事務事業評価シートにて、直営以外の手法へのシフトについても検討を行える仕組みも用意しておりますので効果的な運用ができるよう事務局にて支援を行ってまいります。
				<b>5【改善方策のシステムへの組み込みと明確化が必要】</b> 「施策評価結果一覧」を見ると、施策単位で成果指標の達成状況を確認し、達成状況の要因を書かせるようにしているが、改善のための方法を書くことは求めている。どのようにして改善につなげるのかが不明である。評価だけで終わったのでは、政策の精度の向上に結びつかないので、改善のプロセスをシステムの中に組み入れる必要があるのではないか。	「施策評価結果一覧」は結果のみを集約した資料ですが、基となる施策評価シートでは、課題及び改善を要する事項の検討や今後の展望を行い、改善を活かすための検証を行っています。
				<b>6【評価も中期的な視野で行うことが必要】</b> 評価と改善のサイクルについて。総合計画の計画期間は10年(前期5年+後期5年)である。施策評価を、総合計画前期計画期間(5年間)の目標に即して、実施計画の期間評価(3年)としているのは妥当だろう。評価は、毎年度ごとに実施するより、中期的な期間について、目標設定・評価・改善・計画の見直し、とつなげていくサイクルが現実的であり、成果も得られるのではないか。	行政評価の活用目的として、経営資源を適正に配分するための判断材料とすることが挙げられます。施策とそれを構成する事務事業の状況をしっかり分析し、当市では現在推進すべき施策に必要な事務事業を取捨選択することを目指しております。この考え方とご指摘のような長期的なビジョンでの考え方を併せ持つ、よりよい仕組みを引き続き検討してまいります。
				<b>7【市民自治に即した予算システムの検討が必要】</b> 住民のニーズに速やかに対応していくためには、現行の予算システムを予算要求中心主義から予算執行管理主義にシフトし、事業の修正や予算の振替を簡便にできる方法に変更していく必要がある。 併せて、予算単年度主義の弊害を軽減し、事業が必要な時期に必要な量だけ行われるように、継続費や債務負担行為についても簡便に運用できるように現行制度内での運用を再検討することも必要ではないか。	予算単年度主義の弊害はないものと考えます。限られた経営資源の中で効果的なまちづくりを実現するための予算については、中長期の財政見通しと経営資源の具体的調整を毎年度ローリング(三年間調整)を実施し、調整を図っています。今後も継続費や債務負担行為等の運用等、現行制度の効果的な活用を行ってまいります。
				<b>8【一層の評価と予算化の関係性の透明化が必要】</b> 評価と予算編成にタイムラグがあるため、評価が予算にどのように反映されるのかがよくわからない。住民参加の促進、庁内での予算編成の実質化を図るため、予算編成過程の透明化(ホームページにリアルタイムで情報を流す)取組をしてはどうか。積極的な公開を進めている地方団体も存在する。	予算編成過程のスケジュールを公開するなどの工夫が出来ないか検討してまいります。
				<b>9【一層のアウトソーシングや協働の推進が必要】</b> ① できるだけ多くの事業を市民や外部専門家が主体となることのできる事業に切り替えていく必要がある。	① 自治基本条例、地域づくり組織条例並びに協働推進条例を定め、市民自治の取り組みを進めています。なお、事務事業評価シートにて、直営以外の手法へのシフトについても検討を行える仕組みも用意しておりますので効果的な運用ができるよう事務局にて支援を行ってまいります。
				② 民間・市民との協働とは何かを再検討し、民間・市民との役割分担と協働の棚卸をPDCAの全過程の中で明確化する必要があるのではないか。	② 協働担当課において、協働のリスト化を行っていることから、これらの取り組みが適切な協働となっているか検証を行うことについて検討してまいります。
				Do. (事業実施)	

# 外部評価結果に係る対応方針(重要課題)

				Check	Action
件名/担当統括官	大分類	小分類	外部評価	外部評価	対応方針
平成27年度 行政マネジメントシステムについて 企画部長	イ. 事務事業の室の向上に向けたPDCAサイクル	PDCA全体を通じて	<b>10【想定外の問題に対する備えのシステム化が必要】</b> 各過程において、基本的かつ適切なメニューが用意されており、特に付加あるいは削除すべきものは見当たらないものと考えているが、予期せぬ想定外の問題発生時等の対応とその評価・フォローをどのようにするのかあらかじめしておくべきではないか。これらを含む危機管理システムをPDCAのサイクルのなかに組み込む必要はないか。	問題発生時は、部課マネジメントにより、速やかに上司に報告の上、対応することにしており、原因検証についてもマネジメントシステムに基づく内部監査を行い、再発防止に努めている。一方で、問題発生時、部課で対応しきれない問題に対するフォローアップの在り方については、マネジメントレビュー等を通じて引き続き検討してまいります。	
			<b>11【様々な検討プロセスへの参加促進による人材育成が必要】</b> 職員の人材育成は従来の職員研修だけではなく、日常の実務や諸事の検討・決定過程での参加が重要だと考えられる。これをPDCAのサイクルのなかでどのように実現するかを検討することはできないか。ただし、これが職員の負担拡大とならぬよう合理的な実施方法を用意すべきだと考える。	総務課では新規採用職員へのOJTに取り組んでいます。公務員として求められる姿勢や職場で期待される能力を身に付けるため、人事評価の運用の中で全ての職員に対し、人材育成に努めてまいります。	
			<b>12【既存の仕組みを活用した省エネ型の事務適正化が必要】</b> ① 事務事業を確実に執行するという目的のために特別なシステムを新たに導入する必要があるのだろうか。行政組織規則で、部長、課長の職務が定められている。これに即して、課内の事務一覧と進捗状況を課長が確認するとともに、課内で情報共有されるようにすれば良いのではないか。 ② 事務の執行状況を定期的に確認し、問題があった場合の是正を図るためには、監査委員制度を有効に機能させることが、まず必要ではないか。	① 「内部統制」につながる重要なマネジメントを行うため必要と考えます。各課における事務事業計画による進捗管理の効果を高めるためにも、素地となる部課運営方針等による部課全体の意識付けを行うことが重要で、これにより当事者意識の醸成につながります。 ② 現状でも監査委員制度は十分に機能していることから、監査委員から指摘があった事項は、改善のうえ、事務事業計画書による進捗管理を行うなどの再発防止に努めてまいります。	
			<b>13【システムの安定運用のため職員の負担軽減が必要】</b> 行政マネジメントシステムがより効果的でありしかも持続性を持たせるためには、その運用にあたり、全職員の負担の最小化とマネジメントの成果の最大化の交点を見つけ出した上で実行することが求められる。	マネジメントレビュー等において、各部長に対して、制度改善に対する意見も求めながら、ベターなシステム運用に取り組んでまいります。	
			<b>14【公≠行政ではない市民自治の実現の検討が必要】</b> 「市民自治によるまちづくり」のためのマネジメントシステムを推進するためには、顧客(住民)目線に立って国の法律を翻訳、意識する能力の向上が市職員に求められるとともに、住民の潜在化している欲求を発見し、それを充足させられると思われる施策を立案することが求められる。そのためには、市長と職員との関係は命令と服従の関係ではなくパートナーとしてのそれになっていることが肝要で、職員が市民との協働によるビジョン等への理解を求めることで仕事を進める方向性を打ち出すことが必要であり、打ち出したビジョンを推進するためには権限の現場職員への委譲が必要と考える。このような方向でシステムを整備、検証する場合、(1)誰のためのシステムか、(2)職員がより業務に誇りや夢をもって担当できるか、(3)よりシンプルであるか、の3点の見地から検討することも必要と考える。	住民の声に耳を傾け、協働で課題解決に当たることを可能にするよりよいマネジメントシステムとなるよう改善してまいります。例えば、担当職員と管理職の目標共有や市民に対するシティプロモーションの観点に立った情報発信などを行いながら、市民が主役のまちづくりのために取り組めます。	
			<b>15【従前の仕組みとの整合性の確認が必要】</b> 既存の議会や監査委員などと重複する部分が大きく位置付けが難しい。	行政マネジメントシステムは行政内部での意思決定と執行の最適化に向けた取り組みです。既存の議会や監査委員会のチェック機能を更に有効なものにしていくことを図ってまいります。	
	<b>16【情報化社会の中におけるマネジメント方法の検討が必要】</b> 行政は従来どおりのアナログ的な手法でサービスの質を高めていくことに加え、例えば、市民参加の新しい手法としてのクラウドファンディングや行政におけるIoT(Internet Of Things※)を取り込むことで、効率的で迅速な判断や改善行動に活かしていく姿勢が求められる。その場合、単に情報化社会への対応を進めるべきということではなく、果敢に進めるものと、慎重に進めるものを見極めて取り組むべきである。	政策推進会議での議論を通じ、ご指摘のあった挑戦すべき、慎重に進めるべきものを見極めを含め、時代にあったマネジメントの在り方を引き続き検討してまいります。			
	総括意見		今般、地方制度調査会の小委員会の答申素案がまとまり、地方公共団体における内部統制の在り方が議論され始めているが、北上市はこの点で先取りし、展開しつつある。行政マネジメントシステム全体としては、住民満足度の向上のため、政策の質の向上と事務事業の質の向上の両面で点検を行い、改善を試みようとするもので、基本的には重要なものであり、引き続き進めるべきものとする。一方で、システムの運用にあたっては、市民参画、市民参加あるいは協働の形の組み込み方をはじめとして課題もあることから、それらを踏まえ、より一層の向上を図っていただきたい。	市民参加の在り方をはじめとして、行政マネジメントシステム自体の成熟を促すための改善を継続して進めていきたいと考えます。	