

事務事業評価の考え方

～更なる事務事業の改善に向けて～

守谷市行政改革推進委員会

平成 27 年 2 月

目 次

1. 前 言

- (1) 評価表の問題点と私達の提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- (2) 「事務事業評価の考え方」の作成と今後の課題・・・・・・・・・・ 2
- (3) キーワードは「改善」・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

2. 事務事業評価の考え方

- (1) 計画策定の考え方（PDCA 手法の提案）・・・・・・・・・・・・ 3
- (2) P（Plan）の考え方と A 表の記入について・・・・・・・・・・ 6
- (3) D（Do）の考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- (4) C（Check）の考え方と B 表の記入について・・・・・・・・・・ 11
- (5) A（Action）の考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- (6) 評価表記入の前提・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14

1. 前 言

(1) 評価表の問題点と私達の提言

私達第 5 期行政改革推進委員会は、平成 26 年度の守谷市外部行政評価を実施しました。その中で幾つかの問題に遭遇しましたので、それを改善するために評価報告書を提出いたしました。守谷市当局もこれを真摯に受け止められ、前向きにご対応いただくことになっています。その詳細は報告書及び市のご回答に譲りますが、問題点の一つが、内部評価に利用されている評価表の様式と記載方法です。私達が重要と考える 3 点について問題点と提言とを記載いたします。

問題点①【改善への取り組みが評価表から見えてきません。改善目標を明記しましょう。】

現在の事務事業評価表では、事務事業の目的は記されていますが、当該事業自体の改善目標が見えてきません。現状説明に止まっている例が多く見受けられます。同様の現象として、活動の状況を表すに過ぎない指標が、成果指標として記されています。活動の状況を表す数値はあくまでも活動指標です。活動の成果を示す指標ではありません。活動指標と成果指標とは、必ず区別して取り扱しましょう。

評価の最大の目的は改善です。この点を明確にするために、今後は改善目標（数値目標及び数値で表し難い場合は定性的な目標）を必ず適切に設定すべきです。今年度や数年後に何を達成するか、どう改善するかを目標として必ず設定することを提言いたします。

問題点②【職員人工数の記載が実態を表していません。当面記載不要としますが、今後人工数を適正に把握する方式を確立しましょう。】

行政効率を改善する上で、費用対効果を検証することはとても重要です。そして費用の中で忘れてならないのが職員人件費です。私達は市職員の給与水準引き下げを望む立場では決してありませんが、人件費を重要なコストとして認識することは不可欠であると考えています。しかし、評価表に記されている人工数は実態を表していません。実態を示さない人工数を使うと、各事業の効率性の評価が歪んでしまいます。

ですから、人工数を正しく把握できるようになるまでの応急の処置として、評価表への人工数の記載を省略することに賛成しました。しかし、やはり人工数の把握は大変重要です。また、適正な把握方式を確立するには、市職員の皆様の意欲と時間とが必要であり、この点私達も心苦しく思っています。それでも、適正な人工数把握のためのご検討を早急に開始されることを提言いたします。

問題点③【評価表作成事務が過大です。予算と区別した上で事務事業を統合しましょう。】

市職員の方々は、概して有能、親切で、真面目であり、業務に対する改善意欲も強いと日頃の接触を通じて私達は認識しています。しかし、非常に残念なことです。事業評価の作業については、一連の工程の本来の目的や正しい手順に対する理解が低く、意欲も希薄なように見受けられます。改善余地がないと諦めている事業が余りにも多いのです。

私達はその重大な要因として、評価表作成作業が過大なために、市職員が作業だけで倦み疲れているのではないかと推測しています。単純な事務作業はできるだけ簡素化し、軽減し、もっと重要なことに能力を発揮すべきです。事務作業を軽減し、よりメリハリのある評価とするために、私達は事務事業を大胆に統合し、事業数を大幅に削減することを提言いたします。

現在は、予算単位で事務事業が存在し、評価も予算単位＝事務事業単位で行われています。

私達は、評価においては大胆に統合された事業単位とし、予算はその費用明細として記される方式を提言します。

（２）「事務事業評価の考え方」の作成と今後の課題

私達は、平成 26 年度の外部評価作業を実施している中で、上述の様に考え、問題点を指摘し、改善のための提言を行いました。そして、これを実行するためには評価表の様式も変更すべきと考えました。しかし、評価表の様式の変更には、費用（予算）と時間とを要するため、直ちに実施することは困難であると認識しました。

そこで、現在の様式を使いつつ、私達の提言の趣旨を盛り込むために、「事務事業評価の考え方」を以下のとおり作成しました。市職員の皆様には、提言の趣旨をご理解いただきつつ、この「事務事業評価の考え方」を利用願いたいと存じます。

また上述の、新しい様式の作成、人工数の適正な把握、事務事業の統合等は、今後の重要な課題だと思っています。これらの課題に早急に取り組んでいただくようお願い申し上げます。

（３）キーワードは「改善」

事務事業評価表記入に際しては、必ず何らかの「改善」を盛り込むようにしましょう。

具体的な記入方法は、次の段落から詳細に記載されています。

2. 事務事業評価の考え方（PDCA 手法の提案）

私達第 5 期行政改革推進委員会は、PDCA 手法を活用した事務事業を推進すべきと考え、それに基づき事務事業評価の考え方を下記のとおりまとめました。

（１）計画策定の考え方（PDCA 手法の提案）

事業を計画し、成功裏に実践するために活用する手法は様々ありますが、PDCA 手法を活用した事務事業の推進を提言します。

「PDCA」とは、Plan ⇒ Do ⇒ Check ⇒ Action（計画を立てて、立案した計画を実践し、実践した結果を検証して改善策を検討し、そして、改善策を実行し、その後、実行した改善策を定期的に検証して改善策を検討し、そして改善策を実行するサイクルを繰り返す）を系統的に進める考え方です。

事業は、まず計画を立てるステップから始まり、計画を実行に移し所期の目標を達成します。更に、事業が継続する限り、成果を維持するため、環境の変化に対応するために改善を繰り返します。

例えば、製造業の企業活動では競争力がある製品を市場に出すために開発計画・販売計画を立案し、市場に供給し事業を成功裏に推進します。そして、製品が市場にある限り、競争力を維持するために継続して改善することが当然のことと考えられています。どんな競争力のある製品でも競争相手が追従して競合製品を市場に出すので改善を継続しなければ自社の弊品は競争力を失います。

PDCA 手法の表現で言うと、競争力のある新製品を開発する（Plan）⇒市場に供給し目標とする売上げを確保する（Do）⇒競争力を維持する方策を立てる（Check）⇒改善策を実行する（Action）⇒製品のライフサイクルが続く限り Check⇒Action を繰り返す、ということになります。

PDCA 手法に基づいて、事務事業評価表の記入を考えると次のようになります。

- A表が、「Plan ⇒ Do」
- B表が、「Check ⇒ Action」

以下の(3)～(6)により、次の「事務事業評価表[A表]・[B表]」について、評価の考え方を示します。

事務事業評価表[A表]

[守谷市]

事務事業評価表[A表] 継続・通常

出力日：20XX年XX月XX日

外部評価対象事業 ○対象 (実施年度：)

○非対象

評価区分 ●通常 ○成果指標付簡易 ○簡易 []

位置付け	事務事業名											担当	部		課																
	総合計画体系	政策											担当	内線																	
	計画年度	年度 ~ 年度	事業区分1											事業区分2	未設定	評価類型	未設定	会計区分	未設定												
	財務会計コード	---		外部評価実施年度											外部評価進行管理			経費区分	未設定												
	予算概算要求区分	未設定	成果設定年度											備考																	
事務事業の目的と成果・コスト	1 対象 (誰、何に対して事業を行うのか)															◆ 対象指標名 (対象の大きさを示す指標)															
	①															A	④														
																B															
	2 手段 (事務事業の内容、やり方、手順)															◆ 活動指標名 (手段や活動内容を示す指標)															
	②															C	⑤														
																D															
	手段・備考															⑥															
																3 意図 (この事業によって対象をどのような状態にしたいのか)															◆ 成果指標名 (意図達成度を示す指標)
	③															E	⑦														
																F															
4 事業量・コスト・指標の推移																															
区分		単位	24年度実績	25年度当初	25年度実績	26年度当初	27年度要求	27年度調整	28年度計画	29年度計画	全体計画																				
A 対象指標①																															
B 対象指標②																															
C 活動指標①																															
D 活動指標②																															
E 成果指標①																															
F 成果指標②																															
G 事業費	計	千円					⑧																								
	ア 国	千円																													
	イ 県	千円																													
	ウ 地方債	千円																													
	エ 使用料	千円																													
	オ その他	千円																													
カ 一般	千円																														
H 正職員人工数		人																													
I 正職員人件費		千円																													
J トータルコスト		千円																													
K 臨時資金等		千円																													
ア. 国支出金 (補助名・補助率)			イ. 県支出金 (補助名・補助率)			ウ. 地方債 (名称・充当率)			エ+オ. 使用料			その他財源																			
事業費内訳	26年度		27年度		28年度		29年度																								
	事業内容	予算額	事業内容	計画額	事業内容	計画額	事業内容	計画額																							
	計		計		計		計																								

事務事業評価表[B表]

事務事業評価表[B表] 継続・通常

[738]

環境変化	1 事業開始背景・立案事由		2 事業をとりまく環境変化と市民・議会の要望		3 過去2年間の事務事業内容の変更点																	
	⑨		⑩		⑪																	
昨年度の事務事業評価結果	昨年度の事務事業評価結果を受けて取り組んできた改革改善					改革改善に伴う予算への反映																
	☐ 終了 ☐ 廃止 ☐ 休止 ☐ 改善 ☐ 統合 ☐ 現状維持	具体的内容 ⑫	削減額 事業費(千円) 人件費(千円) 増加額 事業費(千円) 人件費(千円) ☐ 予算への影響なし																			
目的妥当性(必要性)	1 税金を使って達成する目的(対象と意図)ですか？ (事業の目的は、市の役割や守備範囲に合っていますか？)		⑬																			
	☐ 法定受託事業である(根拠法令→) ☐ 妥当である ☐ 妥当性が低い																					
有効性	2 上位の基本事業への貢献度は大きいですか？		⑭																			
	☐ 貢献度大きい(理由→) ☐ 貢献度ふつう(理由→) ☐ 貢献度小さい(理由→)																					
効率性	3-1 成果は順調にあがっていますか？	3-2 成果がこれ以上向上する余地(可能性)は、ありますか？	⑮																			
	☐ あがっている ☐ 横ばい、停滞している ☐ 低下している	☐ 成果向上余地・大 ☐ 成果向上余地・中 ☐ 成果向上余地・小・無し																				
改革・予算反映率(一次評価結果)	4 現状の成果を落とさずにコスト(予算+所要時間)を削減する新たな方法はありませんか？(受益者負担含む)					⑯																
	☐ ある ☐ ない																					
改革・予算反映率(一次評価結果)	改革概要・改革により期待される効果					改革方向性：未設定 コスト方向性 成果方向性 <table border="1"> <tr> <th></th> <th>削減</th> <th>維持</th> <th>増加</th> </tr> <tr> <th>向上</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>維持</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>低下</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		削減	維持	増加	向上				維持				低下			
		削減	維持	増加																		
向上																						
維持																						
低下																						
改革・予算反映率(一次評価結果)	改革の時期・スケジュール					改革実施による予算・人員の増減																
	⑰																					
改革・予算反映率(一次評価結果)	改革のスケジュール表																					
	実施事項の項目名	26年度				27年度				28年度												
計画		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II											
特記事項																						

(2) P (Plan) の考え方と A 表の記入について

PDCA における Plan のステップは次のとおりです。

- A) 関係者全員が同じレベルで理解できる具体的な目的像を設定する
- B) 自分達が今立っている Start line(現状)がどのような状態にあるのか理解する
- C) 目的像と現状との Gap を整理する
- D) Gap を埋め、阻害要因を解決するための活動計画を立てる

A) 関係者全員が同じレベルで理解できる具体的な目的像を設定する
⇒下記の考え方・説明を参照して A 表③「3 意図」の欄を記入してください。

まず、最初のステップとして計画を立てることになりますが、計画を立てるためには目標とする結果を明確にすることが最も重要です。

平成 26 年度守谷市行政評価外部評価報告書の中に「事業のビジョンが見えない」という指摘がありますが、関係者全員（職員、受益者である市民等）が同じレベルで理解できる具体的な目的像（ビジョン）を持つことです。

例えば、スポーツ・文化振興奨励事業を例にとりますと、この事業を推進すれば市民にどのようなメリット（どんな変化が起こるか）があるのか、期待する結果を具体的に設定する必要があります。

ビジョン（明確な目的像）が見えないと、事業に関係する人たちがそれぞれの理解で、それぞれの理解した方向に向かって活動することになります。

関係者が同じ方向に向かって一致協力して活動しなければ、組織として体系的、効率的な事業推進はできませんので、無駄、重複した活動等にとどまらず、誤った判断、食い違った活動を重ねることになりますので、目標の達成は困難になります。

また、市民生活が良い方向に変わることを目的像として具体的に見せられなければ、その事業を具体化する価値があるのかどうか、どの程度の予算を振り向けるのが妥当か議論できませんし、市民の理解は得られません。

◎明確な目的像を持つことは、事業を始めるにあたって非常に重要です！

◎また、関係者が理解しやすく単純で具体的であることが求められます。

◎良い目的像を作れば、計画を成功裏に実践する道は見えてきます！

そこで、A表③「3 意図」には、この事業によって対象をどのような状態にしたいのか記入してください。その際、当該事業を実施する「目的」とそのための「目標」を区別した上で、両者を明記することが重要です。

例えば、健康診断に関しては、市民に健診を受けてもらうこと自体が最終的な目的ではないはずです。健診によって「病気の早期発見・早期治療につなげ、市民の健康を保つこと」が目的であり、「健診受診率を高める」あるいは「健診受診率を〇%にする」というのはそれを達成しようとする過程のめあて(目標)と言えます(同様に「市民への物品の配布数」や「催事への参加者数(率)」などは目標にはなりますが、目的ではありません)。

また、目標に関しては、5 年程度の長期目標ばかりではなく、単年度目標も掲げることが有用です。

B) 自分達が今立っている「Start line (現状)」がどのような状態にあるのか理解する

⇒下記の考え方・説明を参照してA表①「1 対象」の欄を記入してください。

目的像ができると次のステップは、現状を正確に理解することです。目的が設定できましたので、自分達の立っている Start line (現状) がどのような状態にあるのか理解することです。

例えば、現在、「市民がどんなスポーツ活動・文化活動に参加しているのか」、「市としての現在の振興策はどうなっているか」、「どんな支援を望んでいるのか、国、県の振興策は」、「評価の高い他市の振興策の例は」等、「市職員のみ」ではなく「市民の目」で現状を正確に理解しなければなりません。

A表①「1 対象」には、誰、何に対して事業を行うのか示すとともに、「政策」、「施策」及び「基本事業」の中における当該事務事業の位置付けを確認した上で、当該事業が必要とされる理由として、現在の守谷市や守谷市民にとっての課題を簡潔に記入してください。

C) 目的像と現状との Gap を整理

⇒下記の考え方・説明を参照して②「2 手段」の上半分に記入してください。

阻害要因は、⑥「手段・備考」欄に記入してください。

現状を正確に理解できれば、次のステップは、目的像と現状との Gap を整理することです。言い換えると目的を達成するために解決しなければならない課題（その問題を引き起こしている真の原因）を整理することです。

例えば、スポーツ・文化振興事業の目的像達成のために設定した振興策（ビジョン）と現在の振興策の差、市民の期待と現在の振興策の差など、目的と現実の差を整理することです。

Gap を受益者である市民の高い評価を得るための条件と置換えると分かりやすいかもしれません。

また、目的を達成するための阻害要因を整理し解決することも重要な活動項目です。

さらに、阻害要因については、自責で解決できる内容かどうかを判定することも必要になります。安易に他責にすること（他人の責任で成果が出せないかもしれないという責任放棄）は許されません。解決できない他責がある事業（責任放棄の事業）は実現できません。

A 表②「2 手段」の上半分には、【目的像と現状との Gap】を整理し記入してください。

A 表⑥「手段・備考」に阻害要因を記入してください。

D) Gap を埋め、阻害要因を解決するための活動計画を立てる

⇒下記の考え方・説明を参照して②「2 手段」の下半分に記入してください。

理想と現実の Gap が整理できれば、次のステップは、その Gap を埋め、阻害要因を解決するための活動計画（「C」で判明した課題を解決し、目的を達成するための活動計画）を立てることになります。

例えば、目的となる振興策について、まず、受益者の評価を確かめ、振興策の具体化、資源の確保などを、誰が、いつまでにやるのかを決めます。

活動計画には、責任者と期限設定が必須です。

活動計画は、その計画を実行すれば、Gap が埋まり、阻害要因が解決され、目的像が実現できる内容であること、更に、関係者が納得してその計画実現

に向けて一致協力することを合意することが確認できれば計画完成となります。

この確認ができていない計画を“画餅”^{がべい}と言います。

また、目的を達成するために、初年度の達成目標、2 年度の達成目標、3 年目で完成など、段階的な目標設定と年度ごとの計画が必要になります。この場合、毎年^{毎年}の達成度を確認して次年度計画に反映することになります。

A 表②「2 手段」の下半分には、【目的との関連】、【概要・活動計画】を記入してください。

【目的との関連】

「政策」、「施策」及び「基本事業」の中における当該事務事業の位置付けを確認した上で、政策の目的を達成しようとする中で当該事務事業が有する（Gap を埋めるための）役割や意義を記入してください。

【概要・活動計画】

当該事務事業全体の概要を記入してください。また、やり方・手順も含め活動計画を記入してください。

下記を参照して、④「◆対象指標名」・⑤「◆活動指標名」・⑦「◆成果指標名」を記入してください。

※④「◆対象指標名」としては、その事業の事業年度に対象となるものを絞り込んで記入（例えば、市民総数など漠然とした対象ではなく、その事業で当年度カバーしたい対象に絞込む）

※⑤「◆活動指標名」としては、③「3 意図(この事業によって対象をどのような状態にしたいのか)」欄に記入した「目標」の達成度を示すのに適切な指標を設定してください。

※⑦「◆成果指標」としては、③「3 意図(この事業によって対象をどのような状態にしたいのか)」欄に記入した「目的」の達成度を示すのに適切な指標を設定してください。ここでは本来「活動指標」とすべき指標を「成果指標」と混同しないよう留意してください。「成果指標」とは、当該事務事業そのものの実施規模や回数・頻度などの状況を示すものではなく、その事業内容

を実施したことの作用として守谷市や守谷市民にとってどのような効果が得られたのかを示すための指標であるべきです。「成果指標」として適切なデータを持ち合わせていない場合には無記入とせざるを得ませんが、行政評価において「成果指標」は極めて重要な項目ですので、今後はそれを把握するための工夫が求められます。また、自己評価ではなく、対象者など外部の評価が必要です。

(3) D (Do) の考え方

次のステップは Do です。

計画に合意した関係者は一致協力して効率的に計画を実行することになります。

すべての職員に、それぞれの立場に応じて事業を遂行する権限と責任があります。「上司に言われたことをやるだけ」という立場で仕事をすることは許されません。

例えば、民間会社では「社長が馬鹿だからうちの会社は伸びない」という社員が多い会社が淘汰された例は多くあります。社長にも平社員もそれぞれの立場で会社の将来を切り開く責任を分担しています。

また、管理職は、部下が計画を実践することを全面的に支援しなければなりませんし、部下が解決できない阻害要因の解決を主導することが期待されます。

日々の活動においては、常に目的像を念頭に置いて、効率的に目的像に近づいていることを検証し活動の質を高めることが期待されます。この意識を持つ職員が多い職場は活性化し、職員の達成感を高めることになります。

管理職には、それぞれの職員が担当する仕事の価値を理解し、より高い達成基準を設定して活動するように指導し、そんな仕事に誇りを持てる環境を作ることを期待します。

更に、計画を実行する過程では様々な変動要素が発生します。変動要素が発生した場合、関係者が分担して迅速に解決し、場合によっては目的像の修正も起こり得ますが、修正には、あらかじめ定められた手順に従い、慎重に対応することが必要です。

下記を参照して、Do の観点から⑧「4 事業・コスト・指標の推移」を記入してください。

記載する情報は予算書を参照してください。

人工数については、その事業に関わる正味の工数を記載することが必須です。その前提として、事務事業記載以外の窓口業務、庁内折衝業務など全体の人工数を正しく把握することが必要になります。

現状では、全体の人工数が正しく把握できていないため、当面（別途指示があるまで）の間、人工数の表示は不要とします。

（４）C（Check）の考え方とB表の記入について

下記を参照して、⑫・⑬・⑭・⑮・⑯を記入してください。

次のステップが Check になります。

改善の無い事業遂行は許されません！

「KAIZEN」が産業界の世界共通語になるくらい、企業活動では改善は常識です。

例えば、①受益者である市民の声に耳を傾け、事業が成果を挙げているかどうか評価し改善できることが無いかどうか検討する、②市民への対応時間を増やすために現在の業務手順を見直す、③状況変更に伴う不都合が出てきたなど、様々な改善項目が見つかるはずです。

改善項目が見つからないということは、「与えられた仕事を漫然と受身でこなしているか」、「仕事を大切にしていないか」、いずれかです。

改善には様々な姿があります。「効率を○%改善する」、「市民への対応時間を増やす」、「経費を○%削減する」など、いずれも改善ですが、経費節減、人員削減は縮小均衡ですので、それを繰り返すといずれゼロ（事業解体）になります。

縮小均衡を改善目標にすると、先細りを不安に思う担当者のモラルは下がり、また、仕事量が変わらないにも拘らず人員削減をすれば担当者の負担が増えることになりますので、慎重に検討することが必要です。

経費削減などという守備的な改善よりも、市民へのサービス率を上げる、市民の満足度を上げるなど、前向きの改善目標の設定を期待します。

前向きの改善目標を設定するためには市民目線の状況把握（常に受益者で

ある市民と対話し、満足度、期待などを正確に把握する）が必須です。

多くの場合、改善目標は数値化します。

企業の改善では、対前年比一桁%の改善は改善とは言いません。通常 20～50%を設定します。また、新しい製品を開発する場合、現在の製品の二桁%の性能向上を目標とするよりも数倍の向上を目標にします。

行政改革と言う場合、少なくとも二桁%の改善を期待します。

また、廃止、縮小、統合、見直しという評価がありますが、市役所の事業は市民へのサービスという観点で、廃止という決断は難しいのかもしれませんが、廃止、縮小について次のように考えます。

受益者である市民との対話を避けたまま、廃止・縮小の判断をすると市役所の評価が下がることのみ恐れていませんか。

限られた予算の中で優先順位を付けざるを得ないことについて市民との対話を積極的にやっていただくことを期待します。

積極的な対話により、優先順位の選択を市民に委ね、公平な立場で判断して、優先順位の低い事業は廃止し、優先順位の高い事業に必要な予算を付けることができれば市民の理解は得られると確信します。

行政改革推進委員会の役割もその一環（市民の声を代弁し、市役所と一緒に市民に説明し理解を得る）ではないかと思考しています。

また、単純にサービスを廃止するのではなく、新規事業への吸収、他事業への統合によって、形を変えて市民サービスに発展させることもできるのではないのでしょうか。

B 表⑨～⑩について、具体的には下記を参考にしてください。

これまでの記載要領を改め、期末に当年度の評価として記入してください。

⑨「1 事業開始背景・立案事由」

事業開始年と事業開始のいきさつを記入してください。

⑩「2 事業をとりまく環境変化と市民・議会の要望」

要望は、いつ、だれから、どこで、なにを、どのように、どれくらい出されたのかを記入してください。

⑪「3 過去 2 年間の事務事業内容の変更点」

過去 2 年間にとらわれず、事業開始から現在までの改革改善の経緯（途中での廃止、統合、改善、統合、復活など）を記入してください。

⑫「昨年度の事務事業評価結果を受けて取り組んできた改革改善（具体的内容）」

⑬から⑯の評価を受けて記入してください。

表題の「昨年度の、、、」にとらわれず、今年度、取り組んできた改革改善を記入してください。

「現状維持」であっても、それを継続するためには何らかの改善があるはずなので必ず記入してください。記載が無い場合は、次年度は「終了」・「廃止」・「休止」のいずれかと判断します。

「改善」・「統合」を選択した場合、⑰、⑱にその改善策概要・期待効果・スケジュールなどを記入してください。

⑬「１ 税金を使って達成する目的（対象と意図）ですか？」

なぜ妥当なのか、妥当でないのか、理由を記述します。なぜ、止められないのか（統合できないか）理由を記入します。

類似事業が他の市町村、あるいは民間で行われている場合はその旨を記載してください。類例がない場合は「類例なし」と記入してください。

⑭「２ 上位の基本事業への貢献度は大きいですか？」

他の基本事業と関連がある場合には、その基本事業名も記載してください。

貢献度が“小さい”“ふつう”の場合、優先順位の低い事業として予算捻出の観点から廃止、縮小、他事業への統合の検討対象と考えてください。

⑮「３ 有効性」

単年度の成果及び複数年度にわたる事業計画上の進捗度について、A 表の成果指標に基づいて記載してください。

また、目標値（成果目標）、対象者、受益者の数値及びその推移から成果、必要性の分析を行ってください。

成果が横ばい、停滞、低下、又は、成果向上の余地が小、無し、のいずれかにチェックした場合、優先順位の低い事業として判断されますので、廃止、縮小、他事業への統合を検討し、その判断結果を⑮に記入してください。

⑯「４ 効率性」

事業実施の担い手（民間事業者、市民団体など）、事業実施の方法（場所、時期、他事業との共催など）、事業実施の必要経費（配付物、事務処理の ICT 化など）等の観点から記載してください。

「コスト削減の新たな方法ない」を選択した場合、コスト削減以外の改善策を⑯に記入してください。改善策なしは、許されません。

⑰「改革概要・改革により期待される効果」

⑱「改革の時期・スケジュール」

⑰は「(2) P (Plan) の考え方」の A), ⑱は「(2) P (Plan) の考え方」の D)を参照しながら記入してください。

⑱で改善, 現状維持, 統合の選択をした場合, 必ず記入してください (記入がない場合, 次年度事業としての優先順位が低くなります)。

⑰は, 次年度 A 表の③「3 意図」の基礎情報となります。

⑱は, 次年度 A 表の②「2 手段」の下半分への入力情報となります。

(5) A (Action) の考え方

次のステップとなる Action は, Do のステップと同じであり, Check⇒Action を繰り返すことで, 事業の質が向上し市民満足度が高くなると信じます。

また, B 表の記入内容が, 次年度の予算案作成, 及び, 次年度 A 表の基礎情報になります。

(6) 評価表記入の前提

評価表は内部資料としてだけではなく, 市役所の仕事を“観える化”して市民・議会の理解・支持を得るための有効な資料に使えます。

職員は年間に議会説明, 庁内説明など, 状況に応じて同じような内容の資料をいくつも作っていませんか?

統一された“事務事業計画書”を作成し, その計画書を当年度の様々な局面 (庁内の会議, 議会への説明, 市民への説明など) で参照する唯一の管理・説明資料にできれば職員の事務作業は改善できると判断します。

年間を通して管理・説明資料として活用できる A 表, B 表の作成は次の 3 点を前提として考えることを提案します。

I. 作成時期

下記の作成タイミングに移行することを想定しますが, 現在の業務手順から円滑に移行するために, ①平成 27 年度は過渡期としてできることから移行準備を行い, ②平成 28 年度 (平成 28 年 4 月) から本格運用を開始することを提案します。

➤ A 表 ⇒ 予算確定から 1 ヶ月以内 (当該事業年度の 4 月を想定)

➤ A 表の内容に基づき当年度の事業を推進

- B 表 ⇒当年度の期末（当年度の事業活動総括と次年度予算案提案の根拠として次年度 A 表案として策定）、遅くとも次年度 A 表作成の前

A 表に記載される内容は次年度予算を提案する際に必要な情報ですので、これまでも期首に情報は揃っていたはずですが。計画は当年度活動の根拠として期首に明文化されていることが必要であり、明文化された A 表は、当年度活動の管理資料となります。

また、“計画は計画、日々の活動は計画とは関係なく進める”と考えていませんか？日々の活動は計画に基づいて推進されなければ計画を立てる意味がありませんし、計画と関係なく推進される活動は評価する根拠を失います。

例えば、活動する中で他部門の支援が必要となった場合、その支援をするかどうかの判断根拠として計画が必要になります。「予算が計画である」との意見もあるでしょうが、予算は“枠取り”であり、その予算をどのように実行し成果を挙げるかという実行計画が無ければ事業が効率的に推進されているかどうかの検証はできません。

計画に基づく活動を当年度末までに評価し、その評価をもとに次年度の計画を立てる手順が妥当です。当年度の総括がないまま次年度の計画を立てた場合、その計画を継続する妥当性を評価することができません。

Ⅱ． A 表、 B 表の各項目の表題の文言にとらわれず、この記入要領で説明する内容を各項目に記入してください。

本来であれば、表題の文言を変更すべきですが、予算の関係で A 表、 B 表の変更ができないため、暫定策として表題の文言を変えないことと、記入内容を変更することとします。

Ⅲ． A 表の正職員工数は記入しない。

「1．前言」でも説明しましたように、工数の記入は当面不要とします。