

MT(経営技術)×IT(情報技術)による 行政評価の実効性向上

名取雅彦

CONTENTS

定着期に入った自治体の行政評価等
評価をめぐる2つの根深い問題
MT×ITモデルと期待される効果

ITソリューションの活用事例
今後の展望と3つの課題

要約

- 1 地方公共団体において行政評価等に向けた取り組みが本格化している。行政評価等は、これからの行政運営の指針ともいうべき「ニュー・パブリック・マネジメント」の考え方に基づく、行政システム確立の基礎条件である。多くの機関における取り組みを機に、計画 - 執行 - 評価 (Plan - Do - See) というマネジメントサイクルが定着することが望まれる。
- 2 その一方で、行政評価等を本格的に導入し、結果を十分に活用できている機関は一部に限られているのが実情である。自治体によっては、いわゆる「スコアリングシンドローム (評価症候群)」に陥り、評価というだけで現場部門の反発を招いているケースも生じている。この背景の1つとして、紙ベースでは大量の調書をさばききれないというシステム上の問題がある。
- 3 NRI野村総合研究所では、行政評価等のITソリューションを開発した。評価調書データベースによる一種のマネジメント支援システムであり、評価関連業務の流れに即して、事業部・事業課による調書の記入、事務局による協議用調書の作成などを円滑に行える。同システムの活用によって、評価関連業務の効率化、評価情報の共有化・有効活用、評価関連業務の連携強化が期待される。
- 4 すでに大阪府豊中市と京都府宇治市では、このシステムを導入、運用しており、同システムは行政評価等の実効性の向上に大いに貢献している。
- 5 このようなMT(経営技術)×IT(情報技術)の視点に基づく評価システムが広く導入されることで、行政評価等の効果が高まり、わが国の構造改革に寄与する、行政経営の基本的な仕組みとなることが望まれる。

定着期に入った自治体の行政評価等

1 本格化する政策評価、行政評価への取り組み

今年4月1日に「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が施行され、国はもとより、全国の自治体における政策評価や行政評価・監視などへの取り組み（以下、行政評価等^{注1}）が本格化している。

「行政評価等」とは、行政の活動対象である「政策」「施策」「事務事業」について、一定の基準・指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定し、以降の政策の企画立案やその実施に資する手法のことである。計画 - 執行 - 評価（Plan - Do - See）サイクルの基礎をなすマネジメント手法といってもよい。

もともと、行政評価等に対する自治体の取り組みは早くから行われ、三重県の「事務事業評価」、静岡県県の「業務棚卸し」、北海道の

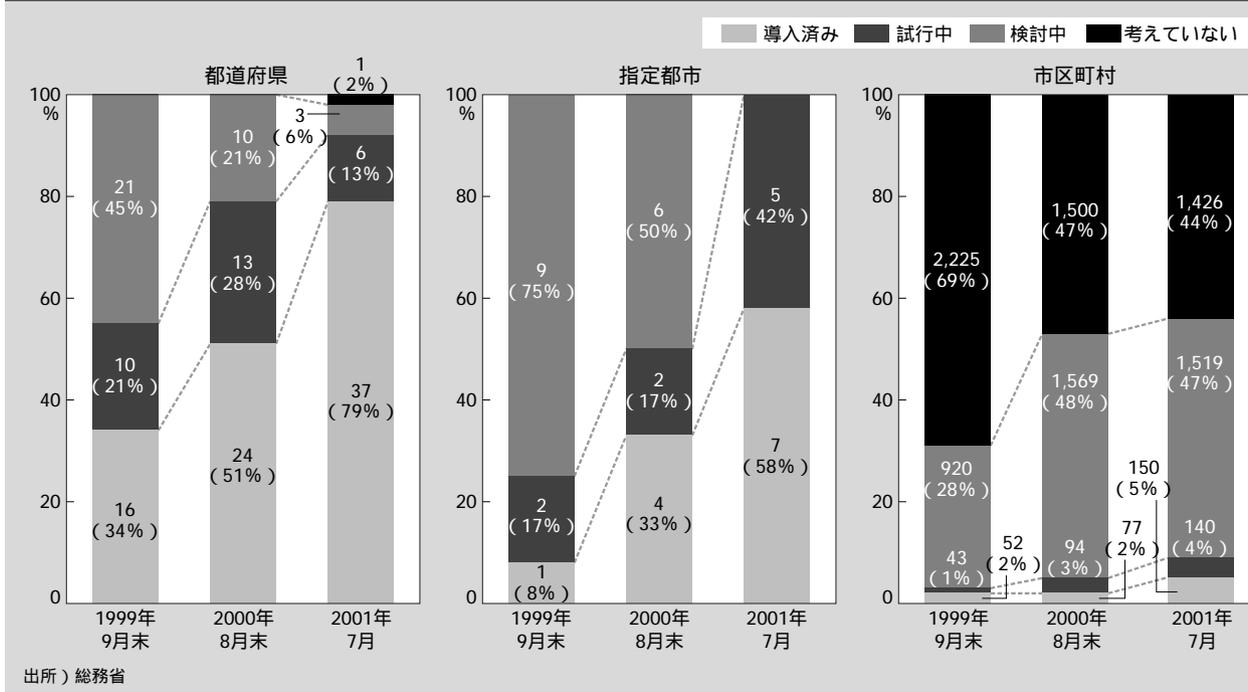
「時のアセスメント」などが注目されてきた。今日、こうした取り組みは先行する一部の自治体だけでなく、大きく全国の自治体に広まり、定着しつつある。

全国の自治体を対象とした総務省の調査によれば（図1）、昨年（2001年7月）時点で行政評価等を導入済みとしている自治体の割合は、都道府県79%（37団体）、指定都市58%（7団体）、市区町村5%（150団体）である。さらに、試行中の団体も含めると、都道府県は92%、政令市は100%、市区町村は9%という導入状況である。

3年前の1999年9月時点の調査では、導入済みとする自治体は、都道府県34%（16団体）、指定都市8%（1団体）、市区町村2%（52団体）であった。行政評価等を導入している自治体は着実に増加していることがうかがえる。

統計で見ると、行政評価等を導入済みの市区町村の割合はまだ低く、導入も進んで

図1 行政評価等の導入状況



いないように見える。しかし、各種の報道資料、ホームページ情報などによれば、今年度になって取り組みを積極的に推進し始めている自治体も多い。

2 行政評価等が注目される背景

このように行政評価等が注目され、自治体にも浸透している背景には、いくつかの理由がある。

1つは、世界的にも類を見ないほど悪化したわが国の財政状況である。周知の通り、わが国の債務残高は、1990年代から急速に増加し、今やGDP（国内総生産）の約1.4倍に達する。国はもとより、景気対策のため公共投資を要請された自治体についても、税収減のなかで財政状況は著しく悪化している。民間活力も活用しつつ、効率的で効果的な行政運営を実現することは喫緊の課題であり、そのためにも実施事業を選別するとともに、実施方法を見直す必要に迫られている。

それだけでなく、国や自治体が行っている個々の「仕事（事務事業）」は、長い年月のうちに、無駄が生じていたり、行政が受け持つ必要性が乏しくなっていたりする場合がある。その結果、行政運営の指針としての総合計画に示される目標が効率的・効果的に達成できていなかったり、それを担当する組織のパフォーマンスが低下していたりという問題が生じている場合が多い。近年のように財政が悪化した状況のもとでは、活用できる資源を有効配分するために、それぞれの組織が担当する事務事業に対する投資を選択的に行う必要が高まっているのである。

もう1つは、行政のアカウンタビリティ（説明責任）に対する国民の関心が著しく高

まったことである。

数年前の調査になるが、旧自治省が実施した「自治体の行政改革に関する住民意識調査」（1997年5月）によれば、行政改革の推進に重要なこととしては、「住民等への行政情報の公開」（37.6%）、「職員の意識改革」（36.3%）、「住民参加と住民のチェック機能」（29.7%）が重視されていた。行政改革の推進に当たっては、住民への情報公開が重要であり、住民が自らチェックしたいという思いが率直に表れている。

このように行政の取り組みの情報公開に対する関心が高まるなかで、自治体は住民の視点に立った行政運営に努めるとともに、状況を説明できるように準備することが必要になってきている。評価を通じて、実績を仕組みとして確認できるようにすることが求められているのである。

いま1つ、地方分権の進展があげられる。2000年4月に地方分権一括法が施行され、機関委任事務の廃止、権限委譲が進められるなど、自治体の自己決定権が高まる一方、地域の政策運営を担う自治体の責任も重みを増してきた。責任をもって自立的に自治体を経営していくためには、業績の把握が不可欠であり、取り組みの成果を確認し、次の取り組みに活かしていく行政評価等の取り組みが重要になってきた。

3 ニュー・パブリック・マネジメント

こうした背景のもとで、昨年6月の経済財政諮問会議の答申「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（骨太の方針）」では、民間にできることはできる

だけ民間に委ね、効率的で効果的な政府の確立を目指す「ニュー・パブリック・マネジメント」という考え方が提起されている。

これは、市場メカニズムの限定的な活用から幅広い活用へ、法令・規制による管理から業績や成果による管理へ、集権化された明確なヒエラルキーシステムから、分権的で柔軟な組織運営、小規模な組織下での契約によるシステムへという変革を目指す考え方である。

の「法令・規制による管理から業績や成果による管理へ」という考え方にも示されているように、ニュー・パブリック・マネジメントに基づく行政システムを確立するためには、業績をきちんと把握し、それを組織内部にも組織外部にもきちんと説明できる評価の仕組みを構築することが、基礎条件となる。

今日、全国の自治体は、こうした潮流のなかで、自らの問題として行政評価等に取り組んでいる。

評価をめぐる2つの根深い問題

一方で、行政評価等の導入に当たっては、いろいろ苦心している自治体も多い。自治体によっては、いわゆる「スコアリングシンドローム（評価症候群）」に陥り、評価というだけで現場部門の反発を招いているケースもある。その結果、行政評価等の導入上の意義は認められていても、実際の評価や活用は十分に行われていないケースも発生しているのが実情であろう。

1 職員の負担

よく指摘される問題は、行政評価等に伴う

事務局や事業部・事業課すなわち評価を行うそれぞれの部課の庶務担当職員の負担である。自治体によっても異なるが、事務事業の評価の場合、細かくとると評価対象の総数は2000～5000に達する。そのため、評価対象を絞って行う試行段階を経て、本格実施時になると、関連業務に忙殺され、事業部・事業課、事務局双方の不満が高まるケースがよく見られる。

一般に事業部・事業課は、評価調書の記入になれておらず、当初は記入に時間を要する（いくつかの自治体の調査によれば、最初の記入には、平均で1事務事業当たり10時間程度を要する）。特に、「アウトカム（成果）指標」にはなじんでいない職員が多いことから、最初の評価調書の記入に当たっては、考え方の整理や指標の考案に時間をとられるケースが多いようである。また、事業概要など、予算要求用資料など同様の内容についての記載も必要であり、作業の重複感も大きいと考えられる。

事務局側の事務負担感も大きい。事業部・事業課側からの指標の設定などに関する問い合わせへの対応や、書類やフロッピーディスクによる調書の配布・回収の煩雑さ、ヒアリングのための調書の整理などに多くの時間を割かれる。経験的には、紙ベースで評価を行う場合、対象事務事業数が200を超えると、事務の負担感が大きく、事務執行に支障が出てくるようである。

導入の効果がはっきり見えないことも、職員の負担感をいっそう増加させる要因となっている。こうした負担感は、評価作業が軌道に乗れば、軽減されてくるとはいえ、当初はその克服が大きな課題である。

2 評価制度の混乱と 評価の自己目的化

もう1つ指摘される問題は、評価制度の混乱と評価の自己目的化である。そもそも、政策、施策、事務事業などを対象とする評価についても、国では「政策評価」という用語を用い、自治体では主として「行政評価」という用語を用いていることからもうかがわれるように、今日の評価制度は概念的に混乱している面がある。

それにも増して、自治体によっては、経営品質賞、ISO14000（環境管理・監査の国際規格）、職員を対象とした目標管理制度、職員提案制度など、別なマネジメントシステムの構築に並行して取り組んでいる場合も散見される。それぞれの評価が試行的な性格を持っている場合も多く、当然、このような場合はそれぞれの制度の関係も不明確である。

また、政策、施策、事務事業を対象とする評価についても、評価結果の活用先が必ずしも明確になっていない場合が見られる。

多くの自治体では、予算査定との連動を意図して、事務事業を対象とした評価を実施しているが、事務事業は財政部門が所管する財務会計の体系（款・項・目・節）とは必ずしも一致しない面がある。評価対象としての事務事業と財務会計上の事業細目が対応していればよいが、事務事業によっては、多数の事務事業を内包した大まかな単位であったり、財務会計上は物件費、コンピュータ費など費目別に分けられてしまっていたりする場合もある。

事務事業と予算の対応をとるためには、評価対象としての事務事業を、予算査定の対象となる事業細目などと関連づけて整理する必

要がある。しかし、すべての事務事業について、これができている自治体は一部に限られる。多くの試行段階の自治体では、一部で対応をとっているだけであり、評価体系の整理が大きな課題となっている。

こうしたなかで、評価活用の出口が不明確になってしまい、評価が自己目的化してしまっているケースが散見される。

MT×ITモデルと 期待される効果

1 NRI版ITソリューション

これらの行政評価等の導入に伴う問題を解消するためには、まず評価の目的を明確にし、その目的に合った制度設計を行うことが基本である。評価の必要性和効果が明確になっていて、それが納得感のあるものであれば、職員に多少の負担感があっても、構築は進むと考えられる。

とはいえ、事務事業評価をはじめとして行政評価等は、大量のデータ処理が必要な場合が多く、紙ベースで運用するには限界がある。適正な制度設計を前提として、導入効果を高めるためには、MT（経営技術）×IT（情報技術）の視点に基づく仕組みづくりが必要である。さらに、IT化の推進は、事務事業ごとのコード体系の整理などを通じて、行政評価等と財務会計との連動や、さまざまな評価制度の一元化を推進する契機ともなりうる。

ニュー・パブリック・マネジメントの基礎をなす行政評価等は、行政機関にとってみれば、一種のMTであり、ITとの掛け合わせのなかで、その効果を飛躍的に伸ばすことが可能である。

もともとMTとITとのかかわりは深い。行政分野でも、古くは、1970年代にPPBS（計画・事業・予算システム）と呼ばれる予算統制のための仕組みが注目された時期があった。近年では、ナレッジマネジメント（知識管理）システムや、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）などの取り組みが行政でも着手され始めている。

このような行政評価等におけるMT×ITの取り組みの有効性に着目し、NRI野村総合研究所では行政評価等のITソリューション（問題解決策）を開発した。NRI版ITソリューションは、行政評価等のための評価調書データベース上に構築された一種のマネジメント支援システムであり、以下の3つの特徴を有している。

事務事業がベースの業績評価システム

一般に、自治体における行政評価等の評価対象は、そのレベルに応じて、「政策」「施策」「事務事業」から構成されている。NRI版ITソリューションは、予算との連動を考慮し、最も細かい事務事業ベースの評価を基本として構築されている。事務事業をベースとすることから、政策・施策別あるいは組織別の検索、評価なども容易に行える。

運用の重視

評価関連業務に当たって使いやすいシステムになるように、評価関連業務の流れに即して、事業部・事業課による調書の記入、事務局による協議用調書の作成などが円滑に行えるシステムとして構築されている。特に、予算査定との関係を考慮し、財務会計システムとの連動についても考慮されている。

スタンドアロン、ウェブそれぞれに対応

対象組織のIT基盤に応じて対応できるよ

うに、スタンドアロンおよびウェブ（Web）でも対応できるシステムとして構築されている。いずれの場合も、事務局がデータの加工などを行いやすいように、充実した検索機能を持たせている。

2 ITソリューションに期待される 3つの効果

この行政評価等に対するITソリューションの活用によって、評価関連業務の効率化、評価情報の共有化・有効活用、評価関連業務の連携強化が進み、行政評価等の実効性が高まることが期待される（次ページの図2）。

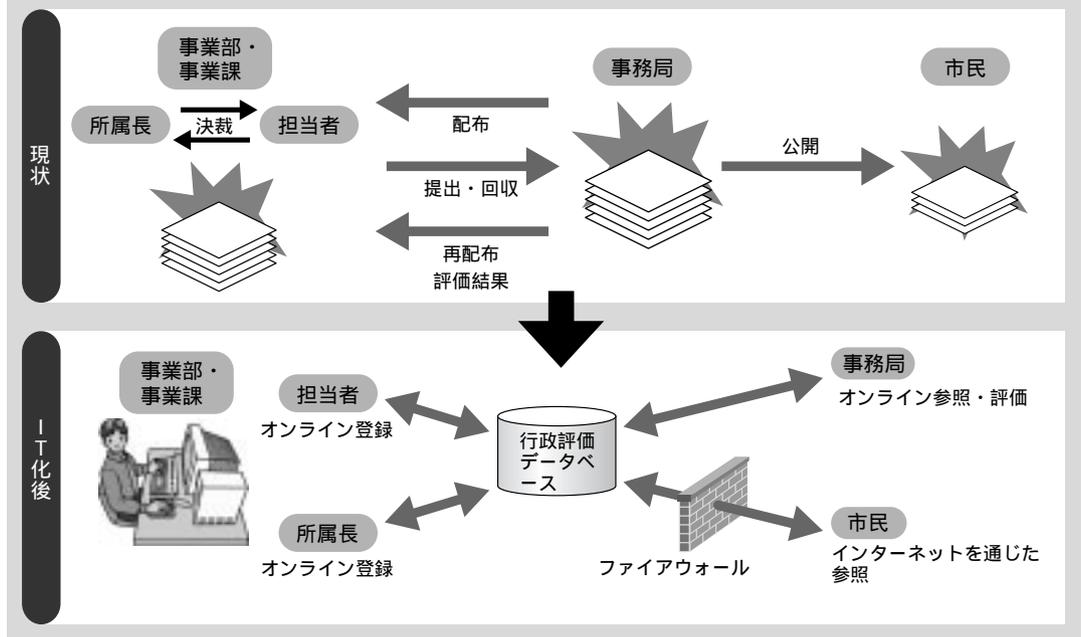
（1）評価関連業務の効率化

行政評価等にITを活用することによって、まず期待される効果は、評価関連業務が効率化され、評価にかかわる職員の負担が減ることである。

行政評価等にかかわる仕組みをIT化した場合、評価調書の配布・回収の面では、電子メールやイントラネット（庁内ウェブ）を活用することによって、調書を効率的に配布・回収することが可能である。特に、ウェブを用い、事業部・事業課側から直接データを登録する方式にすることで、事務局にとっては、データの取り込みや統合化などの手間が省けることになり、配布・回収関連の作業が飛躍的に軽減される。

調書を記入する側の事業部・事業課にとっても、評価調書が他の書類にまぎれることがなくなり、いろいろな調書で記入が必要な事業概要などについて、他の調書と共有できるようなシステムの構築も可能になるといったメリットがある。

図2 IT（情報技術）化による評価業務の変化



(2) 評価情報の共有化・有効活用

評価情報の共有化・有効活用も大いに期待される。評価調書に、事務事業、財務会計、組織などの関連情報の統一的なコードをつけ、評価調書をデータベース化することによって、各事務事業を組織別、政策体系別といった視点で検索したり、横並びに評価したりすることが容易に可能になる。集計やグラフ化などによるマクロな視点での分析も容易である。これによって、事務局による評価結果の分析や、問題事務事業の抽出なども行いやすくなり、各種の評価会議向けの資料の作成も効率化される。

また、評価結果については、事務局だけでなく、庁内で共有することが可能である。特にベストプラクティス（有効な実践例）情報の共有を進めることにより、創意工夫の組織風土の醸成が期待できる。さらに、行政評価等の導入初期には、調書の記述レベルの向上

も期待される。行政評価等は、導入当初は概して、調書の記入レベルもまちまちであり、水準の平準化が課題となる。この点、情報の共有化を通じた改善が期待される。

一方、インターネットなどを通じて、住民など外部に行政評価等の結果を公開し、共有することも容易である。評価結果に対するパブリックコメント（原案を公表して住民から意見などを求める制度）などの手法と併用すれば、アカウントビリティを高めるとともに、住民からの要望を聴くことによって、さらに業務を改善することが可能である。

(3) 評価関連業務の連携強化

もう1つ期待されるのは、評価システムの構築が、総合計画の進行管理、予算査定など評価関連業務の連携強化の契機となることである。ITを活用すれば自動的に既存の仕組みとの連動が図られるわけではないが、統一

的なコードの整理、評価関連情報の収集、評価結果の活用方法など、評価関連業務の手順を整理することによって、より円滑な連携を生み出すことができる。すなわち、行政評価等のIT化を通じて、評価関連業務のBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を推進する効果が期待できる。

例えば、総合計画事業（総合計画に位置づけられた事務事業）の進行管理は、事務事業評価の枠組みと重なる部分が多い。事務事業の評価結果は、事業の進捗状況を確認したものにほかならず、情報の共有化、共通処理が可能である。

予算との連携の面では、事務事業の評価など、行政評価等の結果に応じて予算配分を行う仕組みを構築することで、予算査定の根拠が少しでも明確になることが期待される。

行政評価等のための調書を共通のデータベースとして、統一的なコード体系のもとで管理するとともに、こうした計画や評価のシステム上の関係を整理することで、問題となっている評価制度の混乱と評価の自己目的化を防ぐこともできると考えられる。

ITソリューションの活用事例

NRI版ITソリューションは、すでに複数の自治体や外郭団体などに導入、運用され、行政評価等の実効性の向上に寄与している。その代表例として、ここでは豊中市と宇治市のケースを紹介することにしたい。

1 事務事業評価とウェブを活用した豊中市の公開システム

大阪府豊中市は、1998年度から事務事業評

価システムの構築に取り組んできた。1999年度の制度設計を踏まえて、2000年度には、ITを活用した支援システム、およびインターネットを活用した評価結果の公開システムを開発した（図3）。

豊中市の事務事業評価システムは、当初、事中・事後評価システムとして、市民サービス事業、施設サービス事業など約1000事業を対象に構築された。評価単位の設定に当たっては、すべての事務事業を洗い出し、財務会計の事業細目、総合計画の体系などとの対応づけを行った。

初期の段階からITの活用が意図されており、情報の共有化に資するように調書が設計された。現時点では、庁内の情報化の状況から、事務事業評価の支援システムはスタンドアロン型であり、マイクロソフト社のデータベース管理ソフト「アクセス」を用いて構築されている。調書の配布・回収にはフロッピーディスクを使用しているが、大部分の調書の処理は自動化され、評価のための事務事業の横並び比較表をはじめとして、必要な情報を効率的に作成することが可能である。今後、

図3 事務事業評価の公開システム（豊中市）

事業名称	評価項目	評価結果	備考
市民サービス事業	市民サービス	評価結果	市民サービス
施設サービス事業	施設サービス	評価結果	施設サービス
その他	その他	評価結果	その他

出所) <http://www.city.toyonaka.osaka.jp/> (2001年11月)

市内LAN（ローカルエリア・ネットワーク）の構築が進めば、強力なマネジメントの基盤として機能することになると考えられる。

すべての評価結果は、インターネット上で公開され、住民などが閲覧できるようになっている。豊中市の公開システムが優れている点は、必要な情報を引き出しやすいように、検索機能が充実していることである。

検索のキー項目としては、総合計画体系、組織体系、市民生活カテゴリー、評価結果が設定されている。市民生活カテゴリーは、市民にもわかりやすくなるように、市政を18分野に分けたものである。個々の調書に、カテゴリーを当てはめることによって、なじみを持てるように工夫されている。また、評価結果に基づき、廃止、縮小、継続、拡充といった対応状況に応じた事務事業の検索が可能になっている。

2 イン트라ネットを活用した 宇治市の政策評価システム

京都府宇治市では、2000年度に、政策や

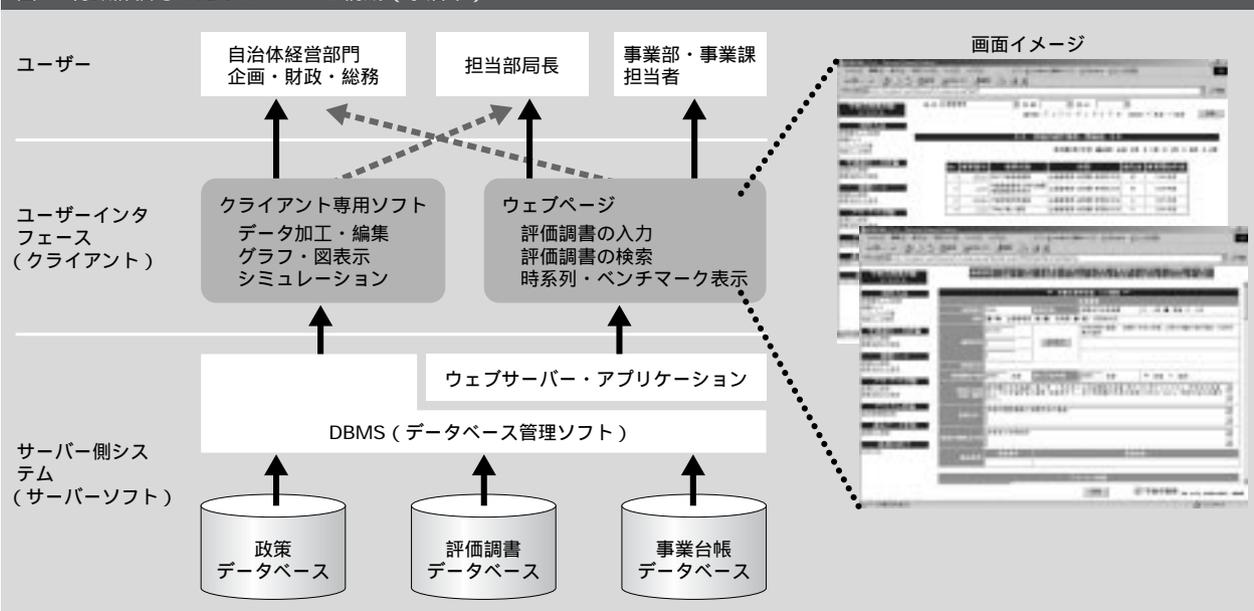
個々の事業について、総合計画という長期目標（戦略）に基づき、多数の市民ニーズのなかから何が必要なのかを精査し、限られた財源のなかで効率良く実施していくためのツールとして、政策評価システムを構築した（図4）。

システムは、事前評価としての「インプット評価」と、事中・事後評価としての「アウトプット評価（事務事業レベル）」「アウトカム評価（基本施策レベル）」とを組み合わせ、計画 - 執行 - 評価 - 計画の連関システムとして構築されている。

インプット、アウトプット、アウトカムにそれぞれ、事前評価（事務事業レベル）、事中・事後評価（事務事業レベル）、事中・事後評価（政策施策レベル）を割り当てたところが、宇治市の政策評価システムの特徴である。ある意味で割り切った制度設計となっており、比較的シンプルなシステムの運用が可能である。

また、制度設計に当たっては、評価の運用方法を明確にするため、評価のための業務フ

図4 行政評価等のためのシステム構成（宇治市）



ローが開発された。業務フローの整理を通じて、評価をめぐる業務プロセス、および関係機関の協議などのために必要な調書が明確にされた。

さらに、政策評価システムの構築に際しては、ここも当初からITの活用が重視されていた。宇治市では、当初からLANを用いたイントラネットが構築されており、イントラネット上で、調書の入出力、情報共有が可能なシステムとして開発が進められた。

ウェブを用いることによって、ブラウザ（検索・閲覧ソフト）だけをインストールするだけで情報共有が可能なシステムとして構築された点が特徴であり、LANを用いた行政評価等システムという意味では、先進的な事例といえる。

今後の展望と3つの課題

冒頭でも述べたように、行政評価等は、今後もさらに取り組みが広まり、基本的なマネジメントの仕組みとして定着していくと見通される。本稿で紹介した豊中市、宇治市以外でも、IT化を実現している自治体がすでに輩出しつつある。また、交通、病院、水道など自治体の企業会計部門でも評価システムを構築する例が出てきている。

こうしたなか、電子政府、電子自治体の構築とともに自治体の情報基盤は急速に整備されつつあり、行政評価等についてもシステム化が急速に進むと考えられる。MT×ITの視点に基づく行政評価等の有効性が広く認知され、導入されることによって、行政評価等の効果が高まり、わが国の構造改革推進にも寄与する、行政経営の基本的な仕組みとなるこ

とが望まれる。

こうした観点から、今後、MT×ITの視点に基づく行政評価等のための仕組みを効果的に構築するうえで、取り組むべき課題として以下の3点があげられる。

1 MT×ITに対する理解の促進

1つは、MT×ITに対する理解を浸透させることである。

MTの面では、行政評価等を定着させるために、その必要性和役割に対する職員一人一人の理解を深めることが不可欠である。

事務局主導で制度設計を行い、評価システムを構築した自治体では、本格導入に際して職員の協力が得にくいという問題に直面するケースが多い。職員研修の場などで、ニュー・パブリック・マネジメントの潮流、計画-執行-評価サイクルの必要性などを十分に説明し、広く理解を得る必要がある。そのうえで、アウトプット指標（活動指標）、アウトカム指標（成果指標）の設定方法など、技術的なサポートを行うことも必要である。

ITの面では、LANなどの情報基盤と併せて、情報リテラシー（利用能力）を高める必要がある。特に、イントラネット型の行政評価等システムを構築した場合、データの入力作業、検索などの処理を担当職員が負担を感じることなく行えるようにする必要がある。使いやすいシステムの設計を行うことと併せて、職員研修を充実させる必要がある。

2 組織の状況に合わせた仕組みの構築

IT化は、組織の実情に合わせて、段階的に実現していくことが望まれる。

第1ステージは、「調書データ管理ツール」としての調書データベースの構築であり、統一的なコード体系のもとで、評価調書を管理することによって、主として事務局の負担軽減が進むと考えられる。各種の関連評価システムとの連携を考えると、ネットワーク化されていることが望ましいのはもちろんだが、この段階であれば、スタンドアロンでも対応可能である。

第2ステージは、「情報のコミュニケーションツール」としてのシステム構築である。この段階では、調書データの管理に加えて、ネットワークのもとで調書の内容が、職員間で共有化されるようになる。すでに述べたように、評価調書の内容の共有化を通じて、評価の質の向上が図られるとともに、庁内のベストプラクティスの共有も可能となろう。機能を高度化することによって、行政版のナレッジマネジメント・システムとしての活用が期待される。当面は、この段階が1つの到達目標といえよう。

第3ステージは、「意思決定支援ツール」としての段階である。各種の評価システムと連携するとともに、各種の分析支援ツールを備えることで、意思決定支援ツールとして、機能を高度化させていくことが期待される。

昨年末に、公務員制度改革大綱が発表された。これからは公務員も、目標管理制度のもとで、能力と業績による評価が導入されることになる。目標管理制度のもとでは、組織目標の設定とその業績管理が重要であり、行政評価等としても、組織の意思決定の視点に立った評価とそれを支える仕組みが重要になってくると考えられる。

組織長が、多元的な視点からの評価を効果

的に行う観点からは、政策・施策レベル（あるいはそれに対応した部・課などの組織レベル）について、多元的な業績評価の手法として評価が高いBSC（バランス・スコアカード）形式のインタフェースを採用することも効果的であるといえよう（図5）。

BSCは、1990年代初めに開発された手法であり、「顧客」「財務」「内部プロセス」「学習と成長」の4つの視点から評価する点が特徴である。それぞれの視点から数値目標に基づく評価を行うことによって組織の状況が可視化され、組織内の目標の共有化、組織長的確な意思決定に資するところが大きい。ITを活用すれば、このBSCと仕事の単位としての事務事業とを結びつけて評価することも容易である。BSCで発見された問題について、それを発生させている「犯人」捜しを効率的に行うことができる。

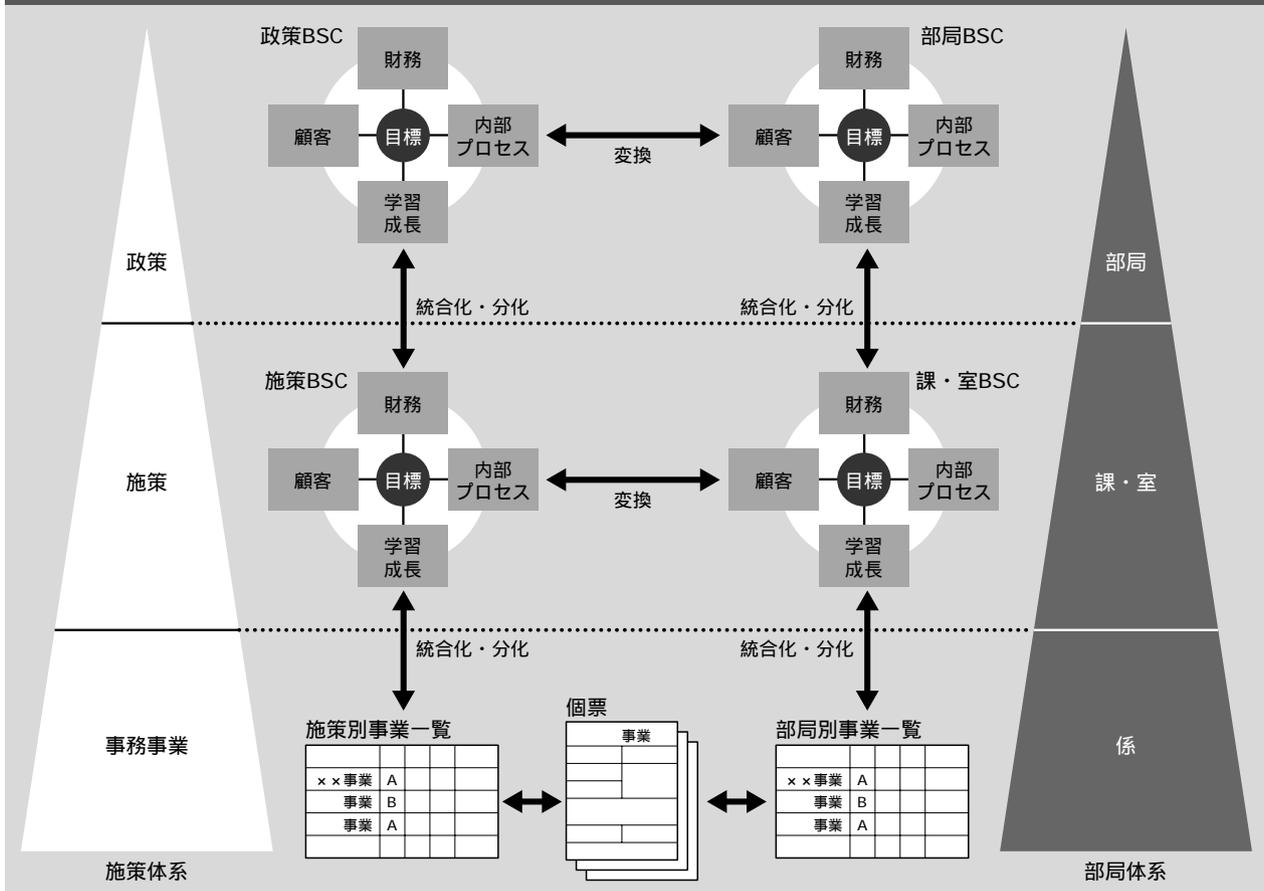
BSCをはじめとして、業績評価については、さまざまなインタフェースと機能をもつシステムが民間企業向けに提供されており、そうした仕組みを活用することも選択肢の1つである。

3 財務会計システムなどとの連携

システム的には、財務会計システム、総合計画進行管理システムなど、庁内システムとの連携が望まれる。

すでに述べたように、行政評価等の結果を活用し、予算などへ反映させるには、財務会計システムや総合計画の進行管理システムなどと連携していることが望ましい。行政評価等を評価のための評価に終わらせないためにも、評価の結果の活用方法を明確にしておくことが重要である。そのためには、統一的な

図5 BSC (バランス・スコアカード) 形式の評価システムの導入イメージ



コード体系を整理することはもとより、システムの的にも連携を図ることが望まれる。

最近では、電子政府、電子自治体の構築が進むなかで、レガシー（遺産）と呼ばれる既存システムの再構築が行われ、自治体によっては基幹業務にかかわる情報の一元的な管理を目指すERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）構築の視点をもってシステムの再構築を目指す自治体も出てきている。こうした場合、財務会計などのパッケージの1つとして、行政評価等の機能を構築することも1つの選択肢であると考えられる。

注

- 1 国では、国の政策の評価にかかわる「政策評価」と、行政監察の発展形としての「行政評価・監視」を分けており、両者を総合して「行政評価等」と表記している。自治体の場合、政策、施策、事務事業の評価を含めて、単に「行政評価」と呼ぶことが多いが、本稿では、「行政評価等」と記すこととした。

著者

名取雅彦（なとりまさひこ）
 行政情報コンサルティング部パブリック・マネジメント研究室長
 専門は行政経営および国土・地域政策