

2 旭川市の評価制度について

旭川市は平成 12 年度に行政評価制度の試行を行い、13 年から本格実施しており、これまで本格実施は板橋区同様 4 年の蓄積を持っている。評価制度のしくみの基本は板橋区とかなり似ている。

すなわち、①事務事業を対象にしていること、②一次評価—外部評価—二次評価の手順で実施していることなどである。しかし、詳細を伺うと相違している面も多く、また、板橋区の評価制度の改善に参考になる点も少なくないと思われるので、以下個別に説明する。

(1) 評価の対象

ア 一次評価及び二次評価の対象

内部評価である一次評価及び二次評価では事務事業を対象にしているが、具体的な評価対象の選定は年によりかなり紆余曲折しているように見える。本格実施した 4 年間の実績を順に見ていくと、平成 13 年度は前年の試行結果をふまえ、事業開始から経過年数の長い予算事業（臨時費予算事業という名称）から 3 分の 1（194 件）を対象にしている。翌年の平成 14 年度は全庁一丸となって行財政構造改革を進めるとの目的の下で、全事務事業をゼロベースから見直すこととした。実際の件数は 1,040 件であり、議会費などは除外しているが、法定受託事務などは対象にしているとのことである。本格実施 3 年目の平成 15 年度は前年に全事務事業を点検したこととの関係で前年の行政評価の結果、中長期的課題の残った事業の中から 43 件に絞って取り上げている。4 年目の平成 16 年度の対象は、すべての補助金 229 件（企業会計の補助金は除く）である。

このように内部評価の対象件数をみると、194—1,040—43—229 とかなりのバラツキがみられるが、これはその年々の重点の置き方からくるものとの説明であった。なお、平成 17 年度は地域経済の活性化などの政策的な予算事業 32 件を対象にする予定

であるとのことであった。

イ 外部評価の対象

4年間を通じて、一次評価の中から行政評価委員会としての見識で、成果の検証が必要で評価に値すると見られるものをピックアップする方式で対象を選定しており、板橋区の今後の外部評価を検討するうえで興味深い。平成13年度は15件(8%)、平成14年度は27件(3%)、平成15年度は一次評価の対象全部である43件(100%)、平成16年度は73件(32%)であり、逐年増加している。

注：()内は一次評価の件数を分母とし、外部評価の件数を分子とした比率である。

比率で見るとかなりバラツキがみられるが、これは分母がばらついているためであり、外部評価の対象数はおおむね2ケタの数であり、板橋区の外部評価が2ケタの実績であるのと符合しているが、逐年増加しているのは委員の経験と意欲の現われかと思われる。

(2) 評価の結果

一次評価、外部評価、二次評価のそれぞれの評価の結果、事務事業の今後の在り方についての評語で整理すると図表11のとおりである。

これを見ると、次の2点に特徴が見られる。

- ①各評価で拡充、増額、計画通り、継続という肯定的な評価を受けた数の合計を分子にして合計を分母とした割合を仮に存続率と名付け、一次評価の存続率が二次評価ではどのように変化したかを各年比較してみると、

13年度=92%→55% 14年度=51%→31%

15年度=16%→2% 16年度=71%→39%

となっており、旭川市の二次評価は、一次評価で存続肯定したものの半分近くを否定的に評価している(ちなみに、平成16

年度の板橋区の事務事業評価で同様な計算をすると、77%→47%となっており、二次評価の厳しさは同程度かと考えられる)。

- ②外部評価結果の内訳が判明している平成 16 年度の外部評価結果とそれに対する二次評価結果の相違状況をみると、外部評価の全件数の 5%程度のものが、二次評価では、「減額」や「廃止」の判断から「継続」や「見直し」になっており、外部評価よりも二次評価の方がやや甘くなっている状況がみられる（ちなみに、平成 16 年度の板橋区において外部評価よりも二次評価が甘くなったものは、35 件中 3 件である）。

図表 11 旭川市の政策評価の結果

区分	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度				
一次評価結果	拡充	29	計画通り	529	拡充	1	継続	153
	継続	150	要改善	330	継続	6	増額	10
	見直し	3	見直し	94	見直し	32	減額	3
	要検討	5	廃止など	85	縮小	1	見直し	51
	統合	3	その他	2	統合	3	廃止	3
	縮小	3					終了	9
	廃止	1						
	合計	194	合計	1,040	合計	43	合計	229
	外部評価結果	15 (内訳不明)	27 (内訳不明)	43 (内訳不明)	73			
				継続	5 (8)			
				増額	1 (0)			
				減額	3 (0)			
				見直し	55 (57)			
			廃止	9 (8)				
二次評価結果	拡充	1	継続	321	継続	1	継続	89
	継続	106	見直し	544	見直し	35	減額	4
	見直し	75	統合	75	統合	6	見直し	113
	統合	10	縮小	10	廃止	1	廃止	11
	縮小	1	廃止	90		43	終了	12
	廃止	1						
	合計	194	合計	1,040	合計		合計	229

注：外部評価結果の平成 16 年度の欄の（ ）内の数字は、外部評価結果に対する二次評価結果である。

(3) 旭川市の行政評価の特徴と参考事項

以上は実施件数などから見た結果であるが、このほかに評価のしくみなどについて次のような特徴や参考事項がある。

- ①一次評価は事務事業所管の各部の評価であるが、二次評価は各部は排除され、助役をトップに、企画財政部長、行財政改革担当部長などの7人で構成される行政評価検討会議が行っている。各部と判断が食い違った場合についてたずねると、事前に各部からヒアリングは行うがそれ以上の調整は行わないということであった。板橋区の二次評価は区長以下政策所管の各部の部長も含めた経営刷新本部の場で行っているが、旭川市の例は政策企画部門主導で二次評価が成り立ちうることを示唆している。
- ②出張から戻ってきてインターネットで旭川市の行政評価の公表資料を見て気づいたことであるが、16年度の場合、一次評価は7月から8月に、外部評価は8月から2月に（9回開催）、二次評価は12月に実施している。このように約半年をかけて評価作業全体を実施して支障がないのであれば、板橋区の外部評価も量的にも質的にも拡充できる。

板橋区においても二次評価をギリギリどのくらいまで遅らせるかの検討も望まれる。
- ③旭川市の外部評価委員会の構成は各年とも、学識経験者2名、専門家2名、市民2名の計6名で構成されている。このうち専門家とは、評価の専門家ではなく消費者団体、農業者団体などの専門組織の代表である。板橋区のような大都会ではないので、弁護士等の人材も不十分なことを考えればやむをえないであろう。市民2名については16年度ではじめて公募を行って1名を任命したが、それ以外は市民団体などの役員への委嘱とのことであった。公募をしてもあまり応募がないということは板橋区とも共通しており、無理に公募を継続するよりは市民・住民団体の方に恒常的に委員になってもらうことも一案であろう。
- ④評価結果の外部への公表については、旭川市ではかなり簡潔な資料と、必要な人にはインターネットで詳細な資料を提供する

との二本立てで行っている。担当者はあまり分量の多いものはみてもらえない、といていたが、結論を簡潔に伝えることがわかりやすさにつながるとの考え方からきているものと見られ、板橋区の今後の公表のあり方を検討する際の参考になりうる。

- ⑤議会との関係については、配布はするが、特に説明の時間をとるようなことはしていないとのことである。また、監査委員は合規性の視点が中心であり、行政評価と機能的に重複するところはないが、中核市になると包括外部監査が義務付けられており、これでは効率性などの視点からのチェックがあるので似通ったものになる面があるとのことであった。
- ⑥最後に今回旭川市の対応者である石原主査が総括して次のように言っていたのが印象的であった。「旭川市では様々な角度から評価をやってきたが、評価とはお金を削る手法ではなく、職員の意識を改革し、市民への説明責任を果たす手段である、と思っている」。