

### III. 自治体への適用モデル

#### 1. 行政評価から行政経営へ

『実践：行政評価』の議論から・・・

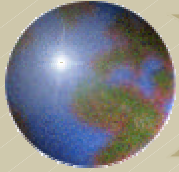
行政評価の導入

指標による客観化

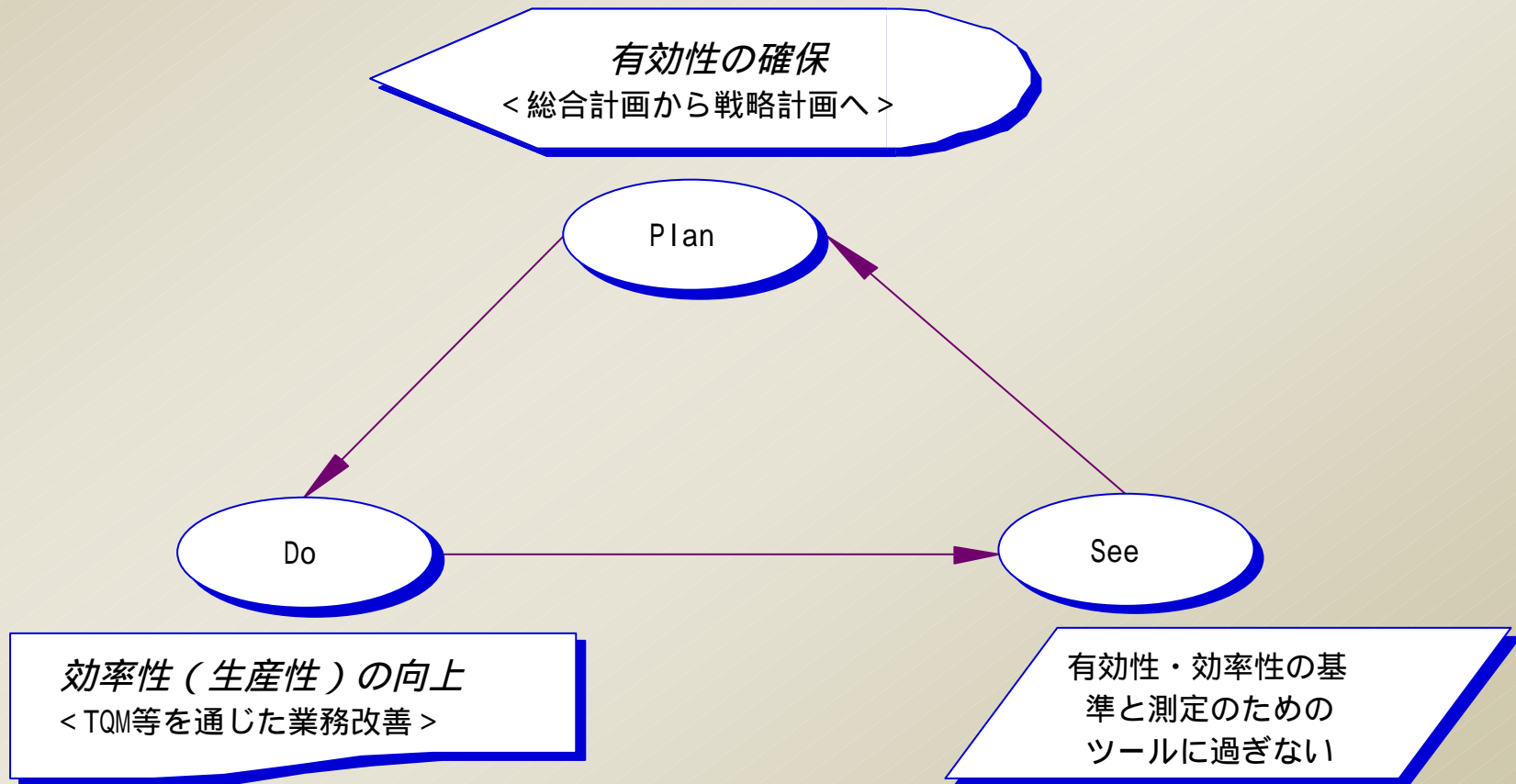
計画へのリンク

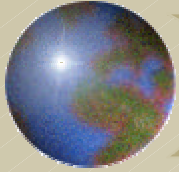
予算へのリンク・・・計画にビジョン・戦略  
が要求される

戦略行政への転換



## 2. マネジメント・サイクル再考





### 3.自治体改革のパターン

< 課題：評価の欠如ではなく、DO・Planに >

1.DO(業務改善)から

三重県(事務事業評価によるTQM運動)、福岡市(DNA革命)

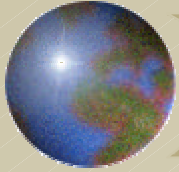
評価も業務改善のツールに

2.Plan(計画)から

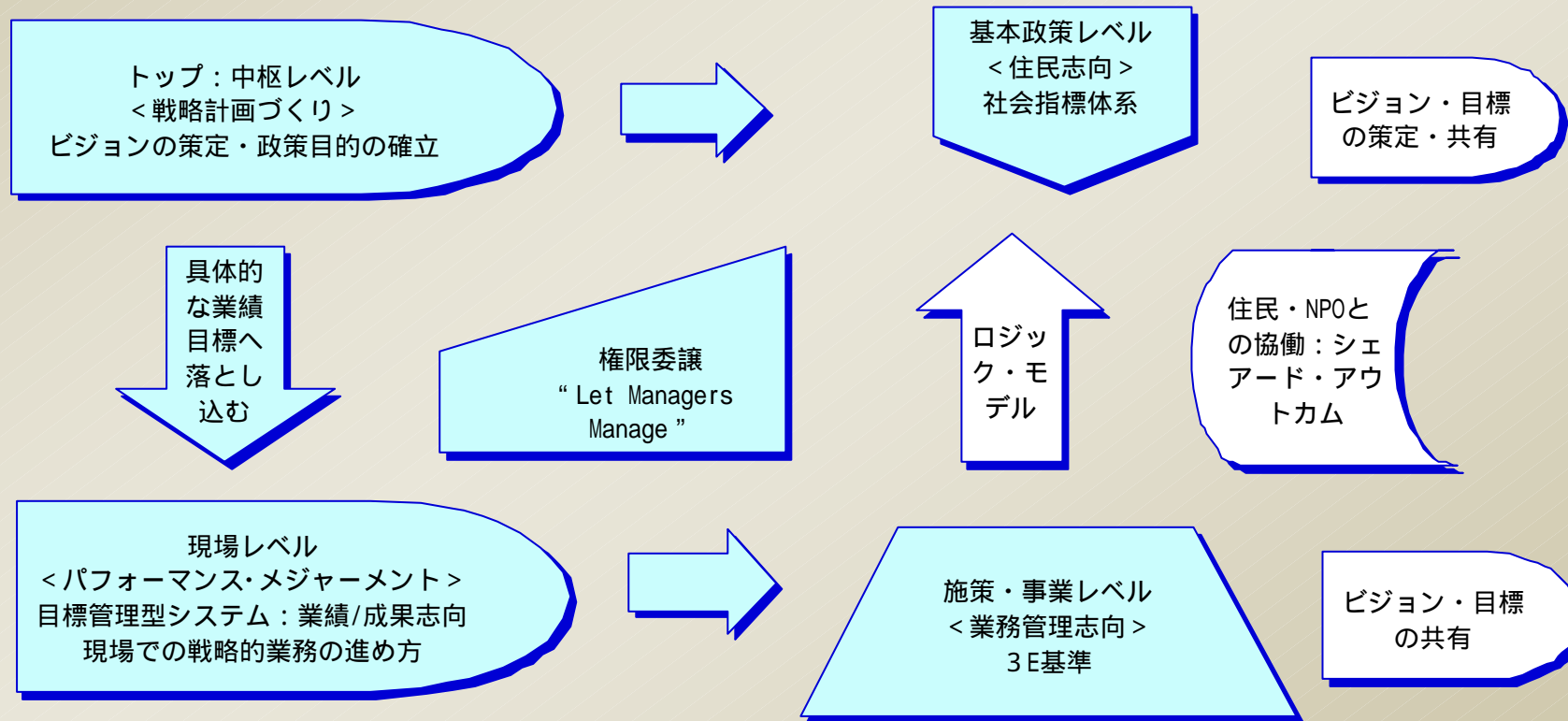
青森県(政策マーケティング)

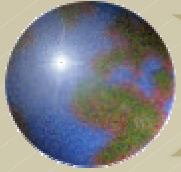
3.多くの改革が評価の導入にとどまる

経営改革につながらない



## 4. 戦略計画と業績測定(2)





## 5. 戦略計画・経営への転換

< ビジョンの明確化と戦略性 >

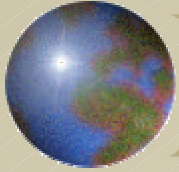
業務改善運動にあわせて(事務事業レベル)、  
ビジョンと戦略の議論を

基本政策レベルからのトップダウン

部局レベルでのミドル・アップ・ダウン

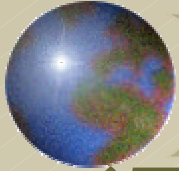
・・・既存の総合計画とは別に考える

・・・住民参加・協働が鍵に



## 6. 「瀬戸モデル」から

- 第5次総合計画(平成18年度実施)を戦略計画に
- 平成15年度からの策定作業に向けて「インフラ」整備
- 平成13年6月「瀬戸市行政経営委員会」(委員長:内藤進リンナイ(株)代表取締役社長)を設置し、体制整備

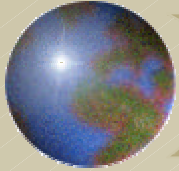


## 7. 逗子市のバージョンアップ2002にも 先例

行政戦略システム・・・3つの評価軸

- ・政策アセスメントシステム：市の戦略ブック  
ベンチマーク
- ・施策モニタリングシステム：部の戦略ブック  
CS調査
- ・事業チェックシステム：事務事業評価

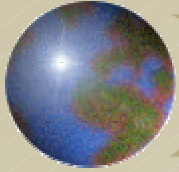
<http://www.city.zushi.kanagawa.jp/syokan/hyoka/index.html>



# 8.戦略計画プロセス(1)

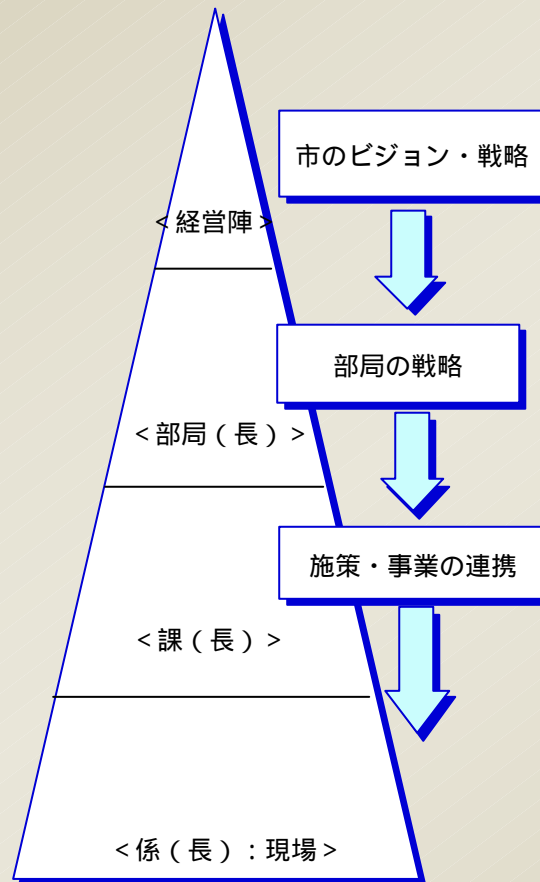
我が部の使命は何か？

事業・事務の括り	使命	市の強み (長所)	問題点(短所)
道路	<ul style="list-style-type: none"> <li>市を管理するすべての道路を歩道は歩きやすく、車道は安全で快適に歩行できる道作りをする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市制施行当初より、市内の道路整備率100%完備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市道の約 %が4m未満の狭い道</li> <li>歩道のある道路のうち約%がバリアフリーとなっていない</li> </ul>
市街地整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊かな自然を活かしつつ、町並みが調和し、市民が愛着を持ち、外来者に誇ることのできるまちづくりをする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他市に比較して高い緑被率で約 %を確保</li> <li>駅前広場の完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1~2階の低い老朽木造建物が %を占めている。</li> <li>商店街経営者に高齢化が進んでいる</li> </ul>
公営住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅に困窮する低所得者に、快適で安心してすむことができる低廉な住宅を供給する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公営住宅地は交通の便が良い</li> <li>住宅より海浜まで 分</li> <li>住宅周辺は樹木が多く環境が良い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅の老朽化が進んでいる ( 年程度)</li> <li>高齢者、障害者用住宅が少ない</li> </ul>
公共下水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>トイレの水洗化の促進や家庭からの雑排水や雨水の速やかな排除により清潔で快適な生活環境の実現と、河川、海などの水質改善をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内一の下水道普及率 %</li> <li>市街地がコンパクトにまとまっており、河川流域が市域内のみである</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>汚水と雨水を同じ管で選ぶ(合流式)区域が約 %ある</li> <li>県管理の河川の改修率が %で低い</li> </ul>

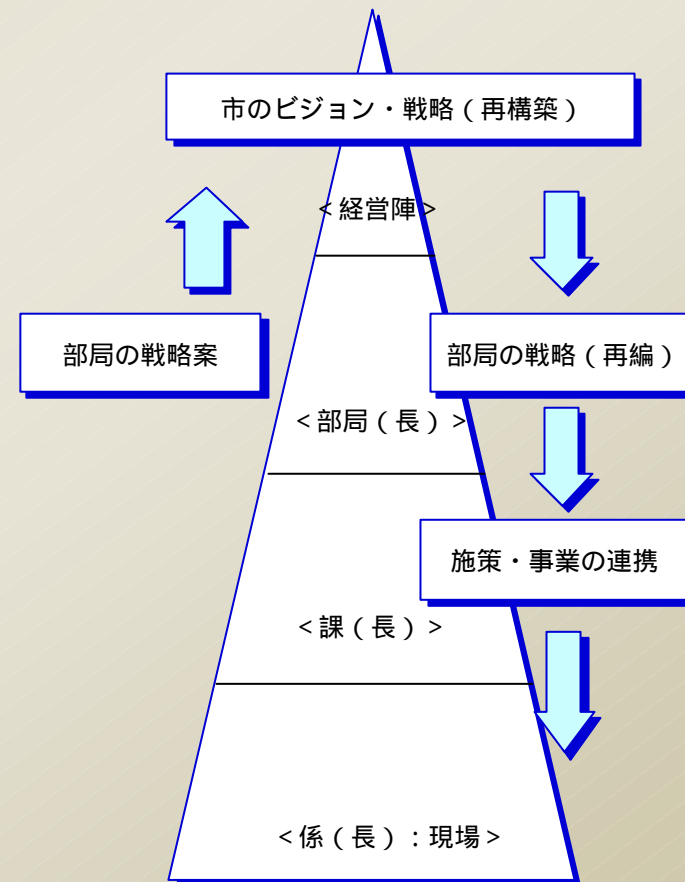


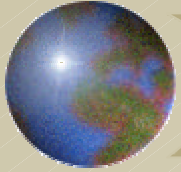
## 9. 戦略形成：ミドル・アップ・ダウン

< トップダウンによる戦略形成 >



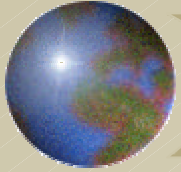
< ミドル・アップ・ダウンによる戦略形成 >



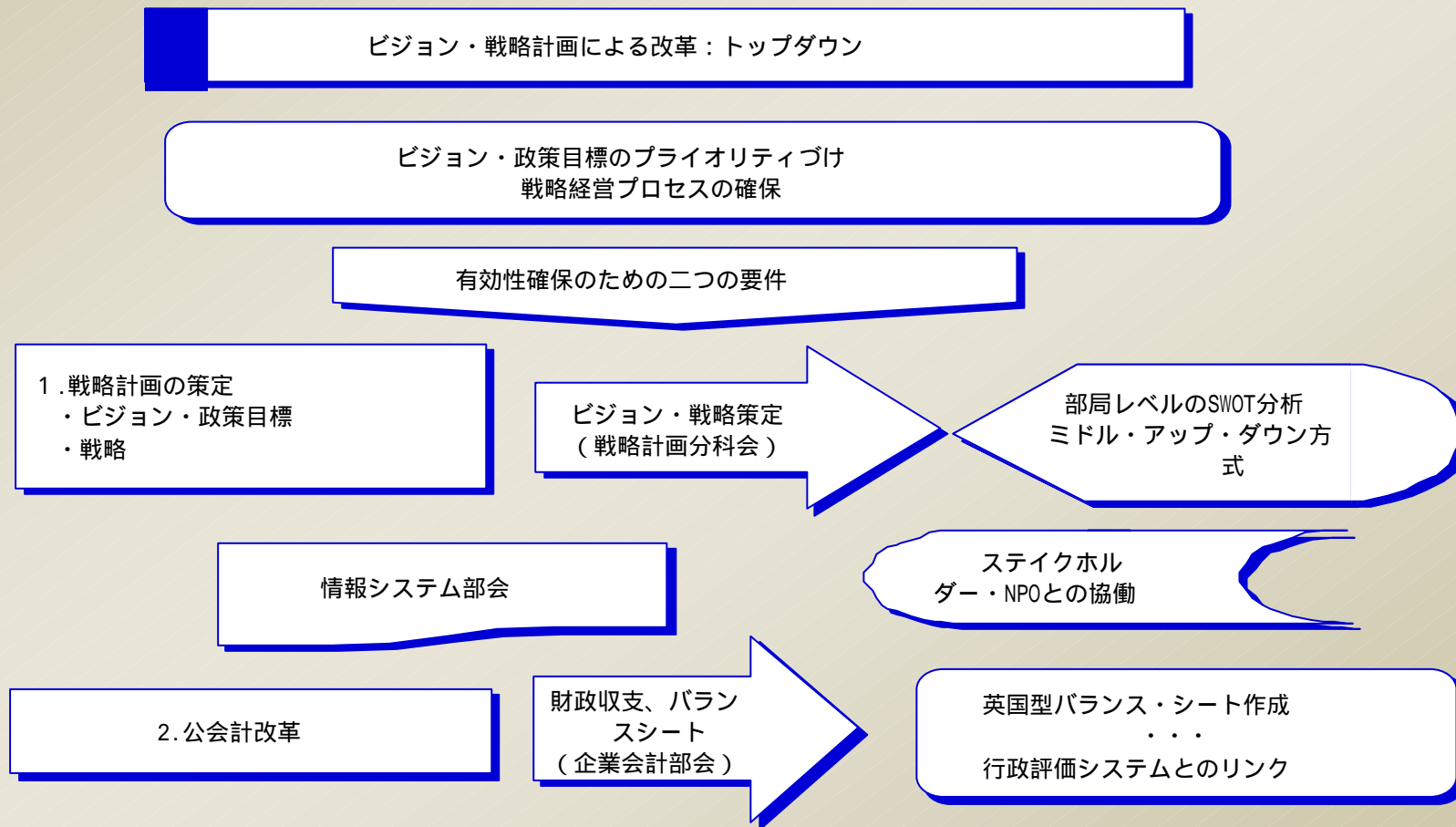


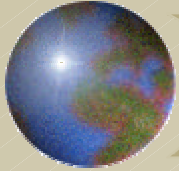
## 10. 瀬戸市行政経営委員会の構成

- 戦略経営部会：次期総計を戦略計画に転換するための基礎作業を担う
- 実施管理部会：行政評価（主に事務事業）を実施するための基本ツールを整備
- パブリック・インボルブメント部会：行政経営の観点から、NPOとの協働事例を創出
- 企業会計部会：英国型の公会計改革を推進、行政評価とも事業レベルでリンク
- 情報化システム部会：総合的な意思決定支援システム



# 11. 「ビジョン・戦略計画」による改革：トップダウンで





# 12. 「パフォーマンス・メジャーメント」による改革：ボトムアップ

業績目標レベルでの戦略策定・・・有効性確保の観点からの事業の選択

経済性・効率性確保のための二つの要件

1. 現場の意識改革

組織文化の改革  
(プロポーザル分科会)

業務の進め方の改善：TQM、改善運動  
(DNAなど)

2. 業績測定のためのツール

業績と予算のリンク  
(企業会計部会)

業績予算 (Performance-based Budgets)  
ABC (Activity-Based Costing) / ABM

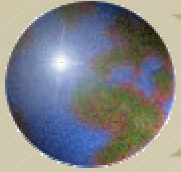
情報システム部会

事業評価による選択  
(実施管理部会)

市場化テスト  
行政評価 (事業評価) 手法の適用

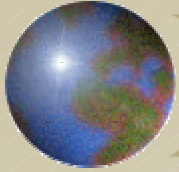
PI部会

事業計画実施におけるNPO・住民との協働



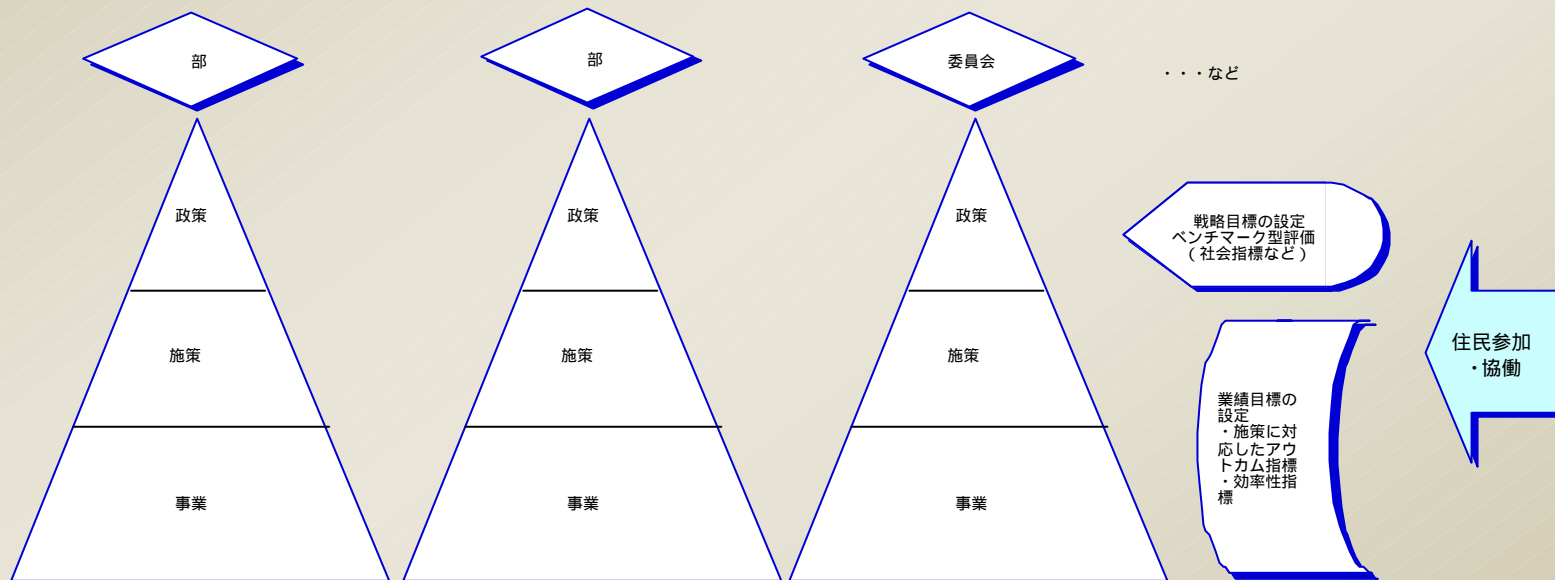
## 13. 住民参加の活用

- 主権者（所有者）としての住民（P+S）：政治主導の枠組みの補完・・・ビジョン、戦略の策定  
構造改革の実現
- ステイクホルダーとしての住民（P+D+S）：参加型社会の創造・・・NPOとの協働
- 顧客としての住民（S）：狭義のNPM・・・サービスの詳細



# 14. ビジョン、戦略目標(イメージ図)

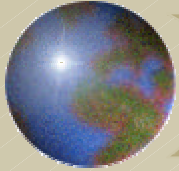
瀬戸市のビジョン 戦略目標の設定



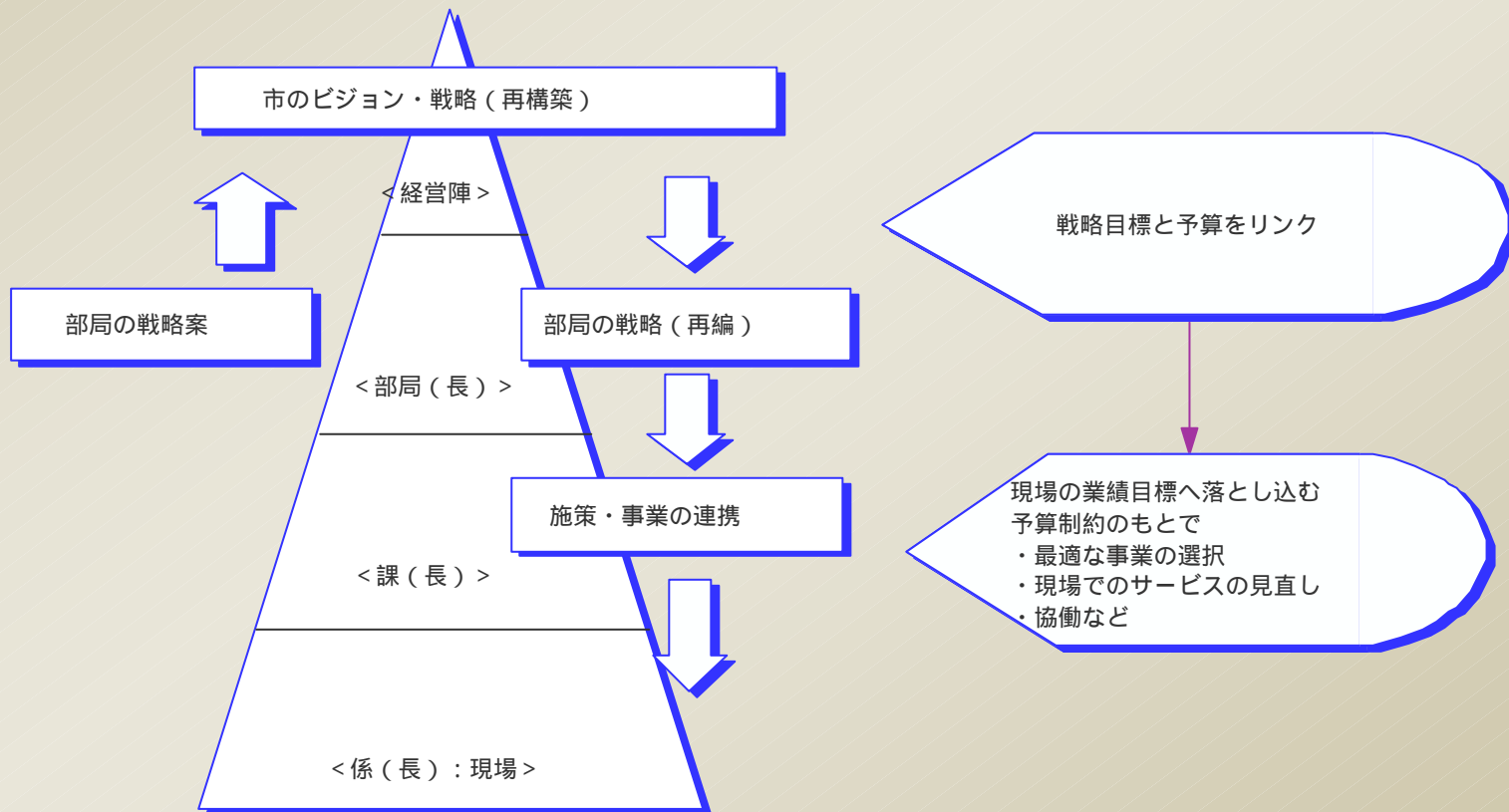
- 1. 顧客の視点
- 2. ステイクホルダーの視点
- 3. 所有者の視点

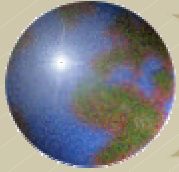


- 1. 個々の公共サービス(個々の事業レベル)についてのニーズ  
顧客(受益者)としての意見表明
- 2. 政策領域(A,B,C)ごとの目標・施策事業の選択・評価  
PDSサイクルへ参画あるいは協働
- 3. 地域社会のビジョン・戦略(A,B,C・・・の優先順位)  
地域社会の選好(ニーズ)と戦略的資源配分



# 15.ミドル・アップ・ダウンによる戦略形成





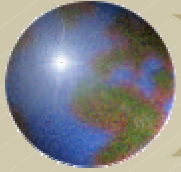
## むすび：誰のためのNPM??

すべての階層で力量が問われる！

首長・議員：自治体のビジョン・戦略策定の  
道具

管理職クラス：部局のビジョン、戦略(施策・  
事業)策定の道具

行政現場：住民とのコミュニケーション・業務  
遂行の道具



# 参考文献リスト

- Allison, G., Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?, in F.Lane(ed.), Current Issues in Public Administration, St Martin's Press(New York), 1982.
- 上山信一, 『行政経営の時代』, 1999年, NTT出版
- 上山信一他, 『実践: 行政評価』, 2000年, 東京法令出版
- 大住莊四郎 『ニュー・パブリック・マネジメント: 理念・ビジョン・戦略』, 1999年12月, 日本評論社
- 大住莊四郎 『パブリック・マネジメント: 戦略行政への理論と実践』, 2002年1月, 日本評論社
- 大住莊四郎 「NPMによる経営改革モデル 瀬戸市の改革事例をもとに」 『公営企業』 平成13年12月号
- 大住莊四郎編 『行政経営の基礎知識50』, 2000年11月, ぎょうせい
- 玉村雅敏, 「行政評価による自治体経営改革」 『日経研月報』 1999年11月号
- 東京都 『米英の地方行政における政策評価の新しい潮流』
- 安井明彦 「業績評価が変える先進諸国の行政運営」 1997年9月, 富士総合研究所