行政経営システムの構築に向けて

－業務棚卸表を基本ユニットとした行政評価システムの活用－

Ver. 0. 2

平成１５年２月

四　日　市　市

行財政改革推進室

はじめに

長引く景気の停滞に加え、本市においてはコンビナート企業の主要プラントの停止、大型店舗の撤退による中心市街地の空洞化など、本市の産業活動はかつての勢いを弱めつつあり今後の経済情勢も不透明な中で、市の行財政運営は一段と厳しいものが想定されています。

こうした時代にあって、市民にとって住みやすく、満足度の高い街づくりをしていくためには、われわれ職員はこれまでの発想にとらわれることなく、新たな視点で業務に取り組み、新たな方向性を切り開いていかねばなりません。

行財政改革の方向においても例外ではなく、従来型の予算投入の多寡で評価する、資源・手段志向により歳出抑制を行う改革手法のみによっては、これまで以上の成果を得ることが困難となっています。

市民のニーズをしっかりと捉え、市民が自らの負担に見合うサービスを実感できるか、市民が期待するサービスをどうしたら効率的かつ効果的に提供していくことができるかといった視点に立ち、目的・成果志向による客観的な評価に基づく新たな行政経営手法を構築し、限られた資源と環境の中でいかに市民の満足度の向上を図ることができるかということが求められています。

本市は、こうした課題を克服するためにも、これまでの「管理運営」方式から「自立経営」方式とも言うべき「行政経営システム」への転換を積極的に推進していく必要があります。また、この行政経営システムの基本となるのが、行政評価システムであり、その基本ユニットとして「業務棚卸表」を位置づけ活用しようとするものです。

新たな改革の第一歩は、システムの円滑な実践にあります。職員各位の積極的な挑戦（チャレンジ）を期待します。

目　　次

はじめに

Ⅰ　行政経営システム（全体）の概要
　１　行政管理から行政経営へ　3
　２　行政経営システム改革の取組
　　（１）改革の方向性　3
　　（２）トップマネジメントの強化　4
　　（３）マネジメントサイクルの形成　5
　　（４）予算編成システムとの連携　6
　　（５）その他関連システムとの連携　6
　３　行政評価システムの概要
　　（１）組織使命の体系　7
　　（２）業務棚卸表を基本ユニットとした行政評価システム　7
　　（３）事務事業評価はどのように位置づけるのか　8

Ⅱ　業務棚卸表（ミッション・マネジメント・シート）の概要
　１　業務棚卸表（ミッション・マネジメント・シート）とは何か　１０
　２　業務棚卸表は、誰が作成するのか　１１
　３　業務棚卸表は、何に役立つのか　１１
　４　年間の活用スケジュール　１４

Ⅲ　業務棚卸表を基本ユニットとした行政評価システムに関する Q&A　１５

Ⅳ　業務棚卸表の作成要領　２５

付録資料
行政経営システム総括図（案）
業務棚卸表（基本表）記載例
業務棚卸表（総括表）記載例

Ⅰ．行政経営システム（全体）の概要

１．行政管理から行政経営へ

２１世紀の行政運営は「管理」から「経営」へ転換していくといわれています。民間企業においては、顧客志向、成果志向の経営戦略、マネジメントとして、その導入と実践の長い歴史をもっていますが、行政部門では法令による統制、組織の職階制などによって、決められたことをやればよい、すでに決まったことは間違いがないといった考え方が強く、目標管理や業績と成果による評価を積極的に取り入れてきませんでした。また、行政側の論理から市民起点への転換、情報公開の進展などが進む中で、市民の納めた税金が市民生活の向上にどう使われ、どう役立っているのか、行政としてしっかりとわかりやすく説明しなければならなくなっています。これまでの行政システムは、基本的な枠組みの転換を求められているのです。

このような課題を克服するため、本市においては、従来からの行政システムについて根本的な構造改革が必要であるという認識のもと、民間の経営手法を積極的に学んで、新たな行政手法を導入し、成果志向に基づく行政運営の効率化を進めていかなければなりません。行政経営において成果志向に基づく行政運営の効率化は、市民の求める価値を選択し、政策目標の優先順位づけとこれを達成するための手段の最適化を図り、その業績や成果を測定することによって実現しようとします。そのためには、わかりやすい数値による目標の設定と行政評価のしくみを基礎とした行政経営システムを構築し、実践を重ねていく必要があります。

２．行政経営システム改革の取組

（１）改革の方向性

行政経営システムの構築に向けた改革の方向性としては、別添総括図に示されていますが、次のようなビジョンのもとで取り組んでいきます。

改革を進めるにあたって、その上位目的は、市民の視点に立って、市民の参加と協働による「四日市市の将来ビジョンの実現」にあるわけですが、具体的な任務目的としては、「①成果重視の行政への転換　②市民への説明責任　③効率的かつ質の高い行政の実現」をめざします。これらの目的を達成する必要な手段として、行政経営システムが位置づけられることになります。

行政経営システムの核となるのは、経営戦略会議（以下「戦略会議」という。）によって策定される戦略計画と業務棚卸表を基本ユニットとした行政評価システムです。これを基軸として、組織使命の体系化を図るとともに、さらに予算編成システムをリンクさせることにより、Ｐｌａｎ→Ｄｏ→Ｓｅｅのマネジメントサイクルを形成し、市民へのアカウンタビリティーの確保と組織、職員の間での目標の共有を図ります。

戦略会議は、市長を中心に、助役、収入役及び関係部長で構成され、市民のニーズを反映した将来ビジョンを示し、政策目的の確立、優先順位や重点化、領域ごとの資源配分を図って戦略計画を決定します。この戦略計画によって、下位の担当組織（部局）に対して、ミッション（使命と役割）を定義し、将来ビジョンや到達目標の落し込みを行います。下位組織においては、その組織目的と目標のもと自らの使命と役割を掲げ、その目的達成に向けて手段を組み立て、目標達成のため行動することになります。戦略計画の形成については、トップダウン方式だけでなく、業務棚卸表など行政評価をもとにした部局案を戦略会議で再構築し、再び部局、課（室）へ下ろすミドルアップダウン方式をとることも有効であるとおもわれます。

このように組織の使命を受けて事務事業を実施していきますが、当初の計画どおりに行われたかどうか、限られた予算と人員の枠の中でいかに効率的にやれたか、そもそも市民の視点に立って市民にとって意義のある成果がもたらされたか、という視点でチェックする必要が生じてきます。そのために、政策目標の達成度、施策や事務事業の有効性、効率性、受益者の満足度等業績測定するツールとして行政評価システムを導入することが求められることになります。

行政評価システムは、業務棚卸表をその基本ユニットとして位置づけるほか、事務事業評価、政策評価の主として３つの評価手法それぞれの評価目的、対象、必要性に応じて機能分担していきます。

（2）トップマネジメントの強化

限られた人的、財政的資源を有効に活用するため、トップがめざすべきビジョンをあらかじめ明確化し、その実現に向けて施策や事業を戦略的に展開するため、トップマネジメント機能を強化する必要があることから、**経営戦略会議**を設置します。

戦略計画

戦略計画とは、法令等の制約のもとで行政活動の性格や方向性を定めるための基本的かつ最適な意思決定をいいます。サービスの受益者等について現状分析し、ミッションの定義（組織の存在意義、何を、なぜ、誰のために行うか：業務棚卸表における上位目的)、ビジョンの設定（ミッションを通じて実現される将来像；上位目的の目標が達成された状態)、到達目標の設定（ミッションを実現するための行動目標；任務目的とその目標)、到達目標達成のための行動計画（目的達成に必要な手段）等について、全体ビジョンとの整合性、優先順位づけ、資源の配分等を行って、業務棚卸表に示される組織使命を市の方針として決定します。さらに、これを共有する下位の執行組織へ戦略的に展開することを戦略計画と定義します。

経営戦略会議

＜趣旨＞　政策協議の充実を図るとともに、戦略計画によって市のミッション・ビジョンから政策目的の確立、優先順位や重点化、領域ごとの資源配分について評価結果を活用して意思決定するとともに、各部門の施策や事業の選択の妥当性、改善の可能性、他部門への影響、必要な支援などについて協議し最適選択、下位組織レベルの到達目標への連動をめざします。

＜構成＞　市長、助役、収入役、市長公室長、総務部長、財政部長及び当該政策課題を担当する部長

＜責務＞　戦略的に政策を展開するという視点に立って会議に参画し、全市的な課題の解決や施策の実施について責任を有する。

＜開催＞　定期　年度当初方針４月、予算編成基本方針（８～９月)、予算調整（11～１月）　随時　政策課題協議が必要な時期

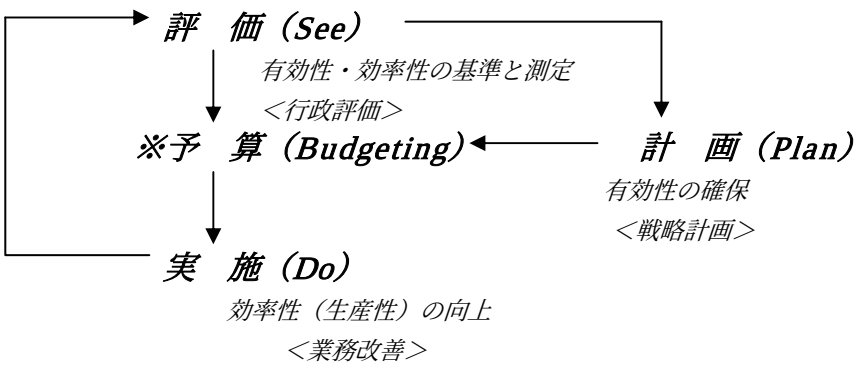
（3）マネジメントサイクルの形成

行政経営システムでは、マネジメントサイクルの導入が極めて重要で、行政評価システムによる業績や成果の評価とこれをフィードバックするプロセスが組み込まれます。実務上、このマネジメントサイクルは、２つのリンクにより構成されます。

第１のリンクは、政策決定プロセスを含むサイクルで計画→予算→実施→評価の流れで、戦略計画により示される政策領域間のプライオリティづけと政策領域ごとの当面の方針に基づき、これを実現するための手段としての施策・事業レベルにおいて予算配分、資源配分の組み替え等を行い、事業の執行を進める中で市民満足度・ニーズの収集把握し、政策・施策達成度のモニタリング等による評価を行っていくものです。第２のリンクは、執行プロセスのみのサイクルで予算→実施→評価の流れで、施策・事業の有効性・効率性評価を通じて予算編成を行い、事業を執行し、その事業の達成状況を目標との対比で業績を測定し次のサイクルにフィードバックさせるものです。

最終的にはこのような２つのダイナミックなリンクの形成をめざしていく必要があります。

政策決定過程におけるマネジメントサイクル（PDSサイクル）



（4）予算編成システムとの連携

予算には、（ａ）支出のコントロール、（ｂ）執行の効率化、（ｃ）資源配分の合理化という３つの機能があるといわれていますが、予算配分や編成については計画→予算→実施→評価のマネジメントサイクルの中に組み込み、（ｂ）と（ｃ）を重視した成果志向の業績予算の要素を高めていく必要があります。

財政制度改革の一環として成果志向・決算重視の視点から、中期財政収支見通しにより財源の総額を把握した上で、財源を枠配分する総額管理枠配分方式を導入したところであり、その予算配分や調整等において、業務棚卸表等による行政評価を活用します。

（5）その他関連システムとの連携

①　組織・機構編成

マネジメントの責任者の権限と責任を明確にし、必要な権限と行政資源をマネジメントの責任者に付与し、組織機構の再編成と組織のフラット化を検討します。

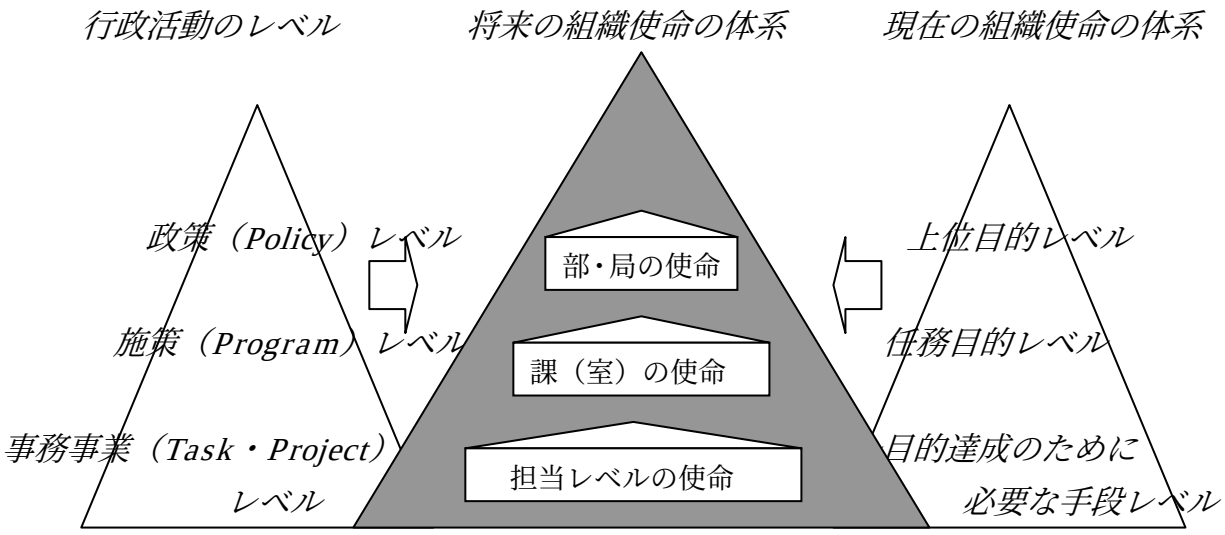
②　その他業績によるコントロール

人事管理においては、管理職を対象として業務棚卸表を活用して個人目標管理とリンクさせ新・人事考課制度に応用します。また、研修制度や人材育成においては、目的・成果志向の意識改革につながる研修メニューを採用するとともに、業務の見直しの面では、市場メカニズムの活用という観点から外部委託、民営化、ＰＦＩ等契約型のシステムの積極的な導入に努めるほか、行政評価に基づいた業務改善を行います。また、ＩＴ化戦略では仕事のプロセス改革等において行政評価を活用します。

３．行政評価システムの概要

（１）組織使命の体系

現時点における総合計画や予算事業などの政策・施策・事務事業の行政活動レベルは、目的と手段の連鎖構造による体系的な整理に欠けるところがあります。このため、業務棚卸表により記述される目的と手段の体系化をもとに構築される組織使命の体系とは必ずしも一致しないものとおもわれます。将来的には、目的・成果志向で組織や業務の見直しを行い、さらに組織使命の体系化を進めることにより、同時に新たな行政活動の体系にもなるよう融合を目指します。



（２）業務棚卸表を基本ユニットとした行政評価システム

行政評価は、主に成果重視と説明責任という観点から、組織の使命を明らかにするものです。組織の使命とは「なにを」「なぜ」「誰のために行うのか」を明確にすることですが、それをふまえて、戦略計画を策定し、それに沿って業務を執行し、事後に成果の測定を行うことにより、真に市民本位の行政運営をめざすものです。

行政評価の概念は、概ね評価対象とする行政活動レベル（政策－施策－事務事業の3 層構造）に応じて政策評価と執行評価に分けられます。政策評価は首長が示す政策の妥当性をチェックするものであり、本市の場合、業務棚卸表による評価とリンクさせ、市のビジョンを具体化するための指標を使って目標の達成度を測定するベンチマーキング方式での導入を検討しています。執行評価とは、行政の生産性向上のために執行部門における資源配分と資源活用のあり方を評価することと位置づけることができます。業務棚卸表については、上位目的と任務目的の２段階のアウトカム定義とそれ以下の手段の体系化によって、執行評価にとどまらず、政策評価への適用も可能なしくみを有しており、すべての行政活動レベルに対応できることから、本市の行政評

価システムにおける基本ユニットとして位置づけるものとします。

事務事業評価については、主として事務事業レベルでの執行評価に使用します。

	区　　分	業務棚卸表	事務事業評価	ベンチマーキング	行政活動レベル
行政評価	政策評価				政策レベル（Policy）
	執行評価				施策レベル（Program）
					事務・事業レベル（Task・Project）

※　上図の区分が濃色であるほど適用度が高いことを示しています。

（3）事務事業評価はどのように位置づけるのか

事務事業評価については、事務事業の質の向上、アカウンタビリティーの確保、職員の意識改革を目的に、平成１１年度から試行的に運用を行ってきたところですが、今後は業務棚卸表とは役割分担を図り、予算・決算との連携の中で、指定する事務事業について実施していく予定です。

事務事業評価は、すでにある事務事業を単位とし、その目的や目標を明確化し、必要性、緊急性、効率性、有効性、公平性等を定性的に評価するものです。その特徴は、個別の事務事業について厳密に費用対効果等を評価するのに向いており、予算や決算との連携が容易で事後評価として自己検証するのに適しています。

業務棚卸表は、組織使命によって業務を網羅的に目的と手段で体系化しており、上位目的や任務目的が明確化され、その目的達成のための手段の最適化（組織や業務の見直し、施策や事務事業の選択などの判断材料)、職員の意識改革等に向いています。

専門家のアドバイスを得て比較検討した結果、いずれの評価手法も万能ではなく、もともとの成り立ちも異なることから、現時点で一元的に連動を図ることは困難と考えられます。

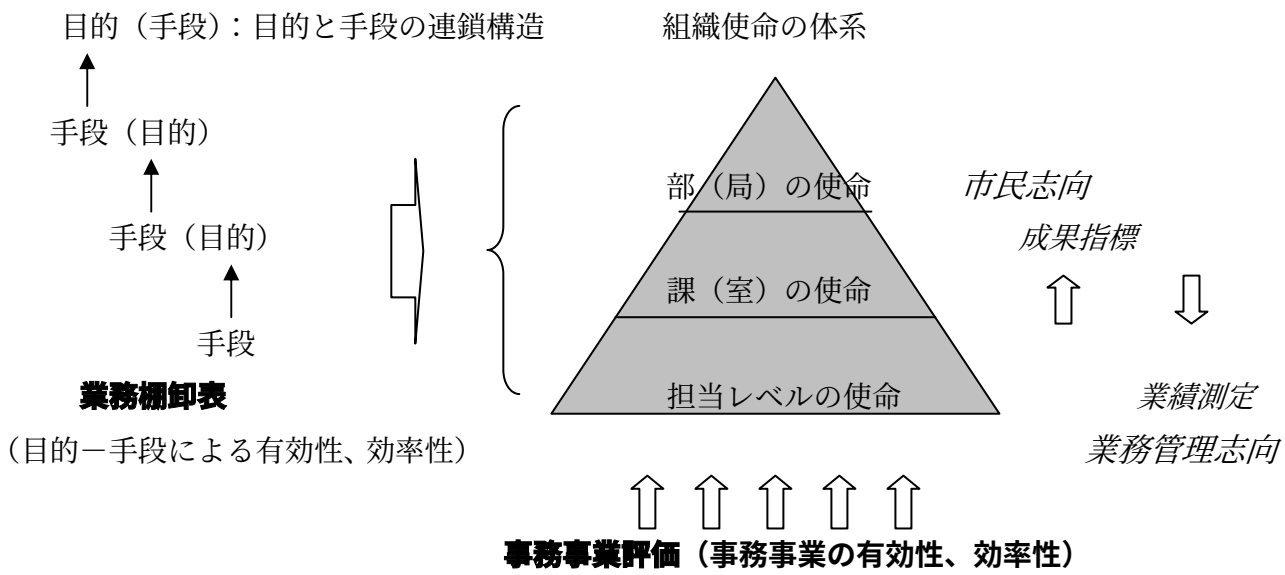
したがって、本市としては、業務棚卸表の方が総合的に活用度は高いと判断し、行政評価システムの基本ユニットと位置づけましたが、事務事業評価の特性を生かした活用も図っていきます。

事務事業評価については、当面、予算や決算における必要性を勘案しながら、主として定型的なもので執行点検により効率改善が期待できる事業等を対象とします。

なお、両手法を併用することは、作業負担の増大も予想されますので、今後、事務

事業評価の本格的活用にあたっては、新・財務会計システムの開発に併せて電算化を図っていきます。

＜業務棚卸法と事務事業評価手法＞



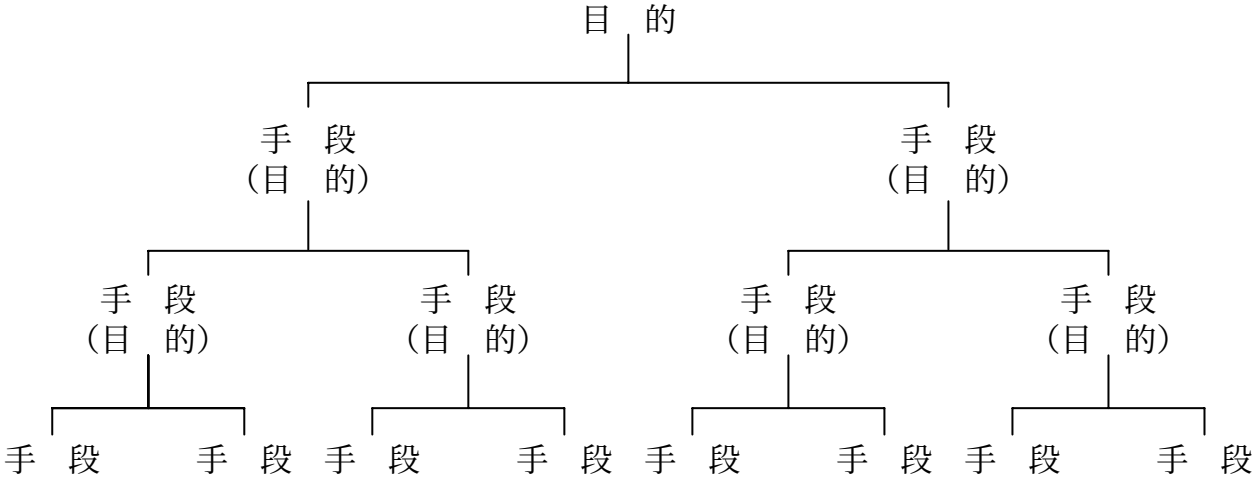
Ⅱ．業務棚卸表（ミッション・マネジメント・シート）の概要

１．「業務棚卸表（ミッション・マネジメント・シート）」とは何か

（１）「業務棚卸表」の目的と特徴

業務棚卸表とは、組織単位（課・係・スタッフ）が、その目的を達成するために、一定期間内に実施する業務の作戦体系を示し、具体的に何をどこまでやるのか、業務の構造を網羅的に記述したものです。

業務棚卸表は、上位目的とそれを達成するための手段という樹木構造を表現することにより、課・係・スタッフが遂行する作戦の体系を記述することをねらいとしています。



※　上位目的を達成するための手段であると同時に、下位の手段にとっては目的となっています。

（２）評価対象

業務棚卸表による評価の対象は、事務事業単位ではなく、政策あるいは施策単位（手段の体系化による作戦評価を含む）で、予算よりも組織単位に着目します。

（３）任務目的と上位目的

① 「任務目的」の欄は組織単位が何を実現することを任務としているのかを定義するもので、「上位目的」の欄はその任務目的の達成が貢献するはずのさらに上位の目的を定義するものです。

② その下位レベルには、任務達成のためにとられる手段の体系が記述されます。

（4）指標、実績、目標の設定

① 「成果・活動指標」の欄には、目的の達成度を示す尺度で、上位目的にはかなり究極の成果を表す成果指標（アウトカム：本来の目的に対してどの程度成果があったか）を、任務目的には当該組織が当面追求しようとしている直接的な成果指標を設定します。任務目的でアウトカムの想定が難しい場合や効率性を問題とする場合などは、活動指標（アウトプット：どれだけのサービスを提供したか）を設定しても構いません。

② 「実績」及び「目標」の欄には、成果・活動指標で表した目的達成度合、すなわち業務進捗度、業務量などを原則として数値で記述します。（目標において実績を維持する場合、「現状維持」と記述することはできます。）

③ 「困難度」の欄には、Ａ挑戦目標、Ｂ満足目標、Ｃ最低目標の３段階で記述します。

２．業務棚卸表は、誰が作成するのか

「業務棚卸表」は、行革部門が管理のために導入するものでも、歳出抑制のみのために実施するものでもありません。近い将来のあるべき姿としては、マネジメントサイクルを確立し、政策・施策目的、成果・活動目標の妥当性について評価し、業務の執行や予算につなげる仕組みを持つことにあります。そのためには、各事業部門の上位・任務目的とその目的－手段の体系が明確化され、市のミッションとして全庁的なコンセンサスを得る必要があります。

したがって、導入の最終段階においては、職員１人１人は、この新しい取り組みについて今後すべての所属の中核となる重要な業務であることを認識しなければなりません。各部門の所属の課長や係長が中心となって、すべての職員が自分たちの担当する業務の上位・任務目的、その下位レベルの目的－手段のあり方について十分に議論する必要があります。そして、そうしたプロセスこそが職員１人１人の意識改革を促し、各組織の中で自立的な業務改革を生み出す原動力となることを期待するものなのです。それまでの間は、特に中堅幹部職員による各部門での取り組みのリーダーシップ如何がその成否を握るといっても過言ではありません。

３．業務棚卸表は、何に役立つのか

業務棚卸表は自ら組織の使命と役割をはっきりと示し、目的達成のための手段の最適選択と集中をさせていくことに大きな強みを発揮します。業務棚卸表の活用方法としては、次のような方向性が考えられますが、具体的にどのように応用していくか、どういう使い方をすると効果があるか、それぞれの部門で自主的に活用の仕方を工夫

していくことが基本になります。

（1）組織・機構の見直し

従来からの組織機構は、行政分野を分類する形で作られてきましたが、業務棚卸によって組織の活動計画が明らかになれば、サービス対象への合理性も勘案しつつ、その活動目的により相応しい組織編成を行うことができるようになります。

（2）予算の配分、調整

次年度の予算配分や調整の際に、次年度の業務棚卸表を作成しその説明資料、判断資料として活用することができます。

例えば、業務棚卸表を下位の手段の記述を省き上位目的・任務目的のもと基本的な手段及び予算投入量を表す総括表と当該組織の活動全体を表す基本表に分け、総括表に当該業務に関係する予算事務事業を割りつけます。それによって、基本表に具体的に示される活動評価をふまえ、任務目的達成のための活動に投入されている予算の総額を捉え、その費用対効果を検討することはできます。さらに、将来的には当該予算事務事業を目的－手段の体系に沿って再編していき、業務の枠組みと予算事務事業の枠組みを近づけることで投入予算をより直接的かつ合理的に対応させて把握することもできるようになると考えられます。

（3）総合計画の具体化

現行の総合計画は、市民に対してまちづくりのイメージを示すことを１つの役割としており、将来のビジョンを説明したものです。業務棚卸表は組織の使命を記述したもので成果志向であり、現在及び将来についての行動の目的と手段を示しています。

業務棚卸表に示される具体的な活動計画については、近い将来、総合計画の見直しも図る中で連動させていくことが必要です。例えば、実施計画のレベルで、当該計画を業務棚卸表によって運用することも考えられます。

（4）政策評価システムとの連動、政策・施策の判断資料

業務棚卸表における上位目的･任務目的及びその成果･活動指標を抽出、整理し、他都市の指標や適当な外部基準値との比較利便性を追求しつつ、政策評価システムとの連動を図ることが必要です。また、マネジメントサイクルの基本ユニットとしての機能を有することから、トップの政策・施策に関する判断資料として重要な役割を担うことはいうまでもありません。

（5）職員配置計画の説明資料

業務棚卸表に記載された任務目的の単位に総人員数の情報を追加し、下位レベルの手段ごとの業務割合と当該単位の業務時間数（時間外勤務時間数を含む）から、当該組織の活動全体に必要な人員数を検討することができます。

（6）業務の見直し

業務の網羅的な体系記述を検索し、類似業務や重複業務を特定したりして、業務の集中化やアウトソーシングにつなげることができるほか、役割を終えた業務を特定することにも役立ちます。

（7）進捗管理、事務処理プロセスの見直し

業務棚卸表（下位６桁レベルの手段まで作成が必要な場合がある）は、管理監督者の指揮書として、仕事の進捗管理に活用することができます。また、時間外勤務の発生回数の多い手段コードを特定し、従事した時間数や人員を記録することにより事務負担度を把握して、業務の改善を図ることができます。

（8）事務分担表・業務説明資料、引継書

業務棚卸表（下位６桁レベルの手段まで作成が必要な場合がある）は、個別担当者を記述すれば事務分担表として、人事異動時には引継書としても活用できます。

（9）市民に対する説明責任の促進

業務棚卸表の網羅的な記述スタイルは、市民に向けたインターネット等による公開資料としてもわかりやすく適しています。

(１０)ＩＴ化による業務改革

ＩＴ化による仕事のネットワーク化、業務間連携の強化、業務コアプロセスの選択・再編成を図るような場合、業務棚卸表やその手法を用いて業務の関連性、優先づけ、負荷度等を把握することが考えられます。

（１１）人事考課への応用

業務棚卸表に示される組織目標をもとに管理職職員が個人目標に組み立て直し、担当組織の作戦を遂行するための個人の行動等目標を設定することができます。このように組織目標と個人目標を連携させることによって人事考課につなげることができます。

４．年間の活用スケジュール（案）

＜行政評価＞　　**＜戦略会議＞**

3月

年度当初予算や組織･定数を勘案し業務棚卸表（当年度）を各課（室）で作戦書に仕上げる⇒　事務引継等に活用

4～5月

人事異動後の新体制のもと、業務棚卸表の作戦体系の確認と修正
⇒　任務とする目的と成果、重点目標や課題の確認と具体的取組・行動計画の検討、立案
　業務棚卸表（前年度）の業績測定と内部評価

年度当初方針

年度当初方針
　部局方針の調整
　政策重点目標の確認
　新規課題の取組方針

部局方針や戦略会議に基づき業務棚卸表（当年度）修正
⇒新・人事考課の個人目標管理

6月

業務棚卸表の公開（インターネット活用）

来年度予算編成方針・
採用方針

7～8月

業務棚卸表（来年度）の作戦計画策定開始
（目的手段の見直し、目標水準設定）
⇒推進計画ローリング、政策の重点化資料に活用

財政計画・推進計画

来年度財政計画案決定
　中期財政収支見通し
　一般財源総額の把握
推進計画分の調整

9～１０月

予算配分額の提示
部局枠内調整
　業務棚卸表（来年度）の作戦計画修正・調整
　・各部局長による継続事業チェック、新規事業検討
　・各部局長による施策・事業の重点化、見直し
　・予算見積

予算財源配分

予算の重点化
　政策別予算枠の設定
予算の配分方針
　ハード事業の内示
　ソフト事業の枠内示

業務棚卸表（前年度）に基づく施策・事業評価結果
⇒決算における執行点検として活用

１１～2月

来年度予算編成→予算案策定
　業務棚卸表（来年度）の作戦計画　戦略会議へ提出
　　事業担当部（局）長による予算編成説明
　　政策的調整枠の配分
組織機構の編成調整
職員配置、予算定数調整

予算編成

当初予算案決定
組織機構改革案決定
職員定数案決定

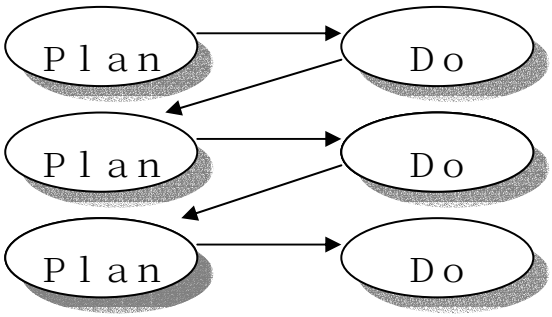
議会上程・審議・議決　⇒　予算・定数等成立

Ⅲ．業務棚卸表を基本ユニットとした行政評価システムに関するＱ&Ａ

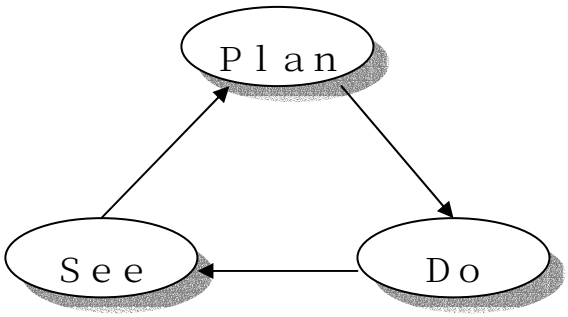
問１．政策決定過程や執行過程におけるマネジメントサイクルの形成は、なぜ必要なのですか。

答１．　行政経営システムの核心は、民間の経営理念や手法を可能な限り導入することにありますが、マネジメントサイクルの形成はその中でも重要な位置を占めます。従来型の行政システムでは、行政に評価のシステムはあまり必要とされず、“Ｐｌａｎ－Ｄｏ”の流れが続いていました。しかし、目的・成果志向型の行政へ転換しようとすると、その成果の測定は不可欠となることから、行政評価が必要となります。評価“Ｓｅｅ”した結果によって、予算の配分を変更したり、業務手法の改善を行うなど、再び次の計画“Ｐｌａｎ”にフィードバックする流れができることにより、行政サービスの効率や効果を高めることにつながります。（予算は広義の計画に含まれます。）

＜従来型のシステム＞



＜マネジメントサイクル導入＞



問２．業務棚卸表をなぜ新しいマネジメントシステムの基本ユニットとして導入するのですか。

答２．　「業務棚卸表」を基本ユニットとして導入した理由は、具体的には次のように整理できます。

①　マネジメントサイクルにおける政策決定プロセスのリンク（計画→予算→実施→評価）においては、その展開性が高いと考えられ、執行プロセスのリンク（予算→実施→評価）においては、業務単位の妥当性、優先性の総合的比較が容易であり、人事評価等への応用も可能であること。

②　業務の網羅的な目的－手段の体系とシンプルな指標は、市民等サービスの受益者に対するアカウンタビリティーの確保にも適していること。

③　現行の組織単位をベースに業務というわかりやすい枠組みから導入でき、目的－

手段の体系が示す樹木構造の論理性が明解で取り組みやすいこと。

④　業務棚卸表を作成することで、予算の確保やその適正な執行という資源手段志向の考え方に固執しがちな行政の現状を脱却し、「生きがい」「達成感」「快適さ」など市民の満足度を高めるために何をしなければならないか、職員自ら目的・成果志向で考え、新たな視点で業務上の問題や目的意識の発見につなげることができ、職員の意識改革に貢献するものと期待されること。

⑤　導入時の経費や作業負担が他の評価手法より比較的軽く、体系化が早い段階で可能なため、短期間での定着を目指せると考えられたこと。

⑥　本市の場合、業務棚卸の理論をもとにした目的志向の経営管理の考え方について、平成元年から管理職候補者研修に取り入れられていること。

問３．業務棚卸表と、事務事業評価との違いはなんですか。

答３．業務棚卸表と事務事業評価（以下「業務棚卸表等」という。）の特徴については、次のとおりまとめることができます。

	業務棚卸表	事務事業評価
目　　的	目的･成果志向による行政の生産性の向上	目的・成果志向による事業の質の向上
評価単位	各組織単位がその目的達成のために実施する目的とそれを遂行する手段の作戦体系	事務事業（予算事務事業）
評価手法	業務の目的と手段の階層構造を体系化し、それぞれの目的と手段のレベルに対する管理指標をもとに目標達成度により評価する	予算事業単位に施策･事業の目的や目標を明確化し、目的に対する必要性、緊急性、効率性、有効性、公平性等を定性的に評価する
活用分野	・組織・機構の見直し ・業務の見直し ・定員管理 ・作戦体系による市民への説明責任 ・政策・施策判断材料 ・総合計画 ・予算配分・査定 ・職員の意識改革	・予算査定 ・事業手法の見直し ・事業の効率化 ・事業の市民への説明責任 ・職員の意識改革

特　　色	・業務の網羅的な作戦体系とシンプルな指標による達成度評価はわかりやすい ・施策・業務の優先度評価ができる ・個別業務の厳密な評価に向かない ・予算での活用には工夫が必要 ・手段の選択、新規追加、廃止の判断に有効	・個別事業の厳密な評価ができる ・事後評価として見直し（コスト）効果が明確になる ・予算、決算での活用がしやすい ・体系化に欠け事業単位を上位目的達成のための手段として説明しにくい ・政策－施策－事務事業の体系化を図れば政策評価、総合計画への連動 ・個別事業ごとに比較しにくく、事業の選択には工夫が必要

問４．総合計画で、市としての基本理念が決められているのに、なぜこれとは別に業務棚卸表を作るのですか。

答４．総合計画は、ビジョンの記述（*Vision　Statement*）であり、市の理念や目指す将来イメージとともに、主要な行政分野における政策の方向性や行政としての責任の範囲などを規定したもので、特に重点とするサービスやプロジェクトを計画の中で位置づけ、予算配分につなげる役割をもっています。

業務棚卸表は、業績測定と評価のためのツールであると同時に組織単位ごとに示される上位目的と当面達成すべき任務目的に基づく使命の記述（*Mission　Statement*）であり、現在及び将来についての活動計画書でもあります。

総合計画も業務棚卸表で示される組織使命に基づく活動計画も、本市が実施しようとしている行政活動のプランであることには変わりないわけで、当然に連動する必要があります。しかしながら、現行の総合計画は、目的志向という観点では欠ける部分もあり、行政分野別の分類によって位置づけられている部分も多く、業務棚卸表で示される組織使命に基づく活動計画とは、現時点においては互いに整合性がとりにくいことも少なくありません。

将来的には、総合計画を目的志向で設計し直し組み替えていくことが課題となりますが、当面は可能な限り相互に対応するよう工夫していくことが必要です。

問５．業務棚卸表は、はやりの経営管理手法の一つに過ぎず、そのまま導入しても、仕事の改善にはつながらないのではないのですか。

答５．近年、国や先進的な自治体においては、行政評価、組織のフラット化、ＰＦＩ、エイジェンシーなど新しい行政手法による様々な具体的取り組みが始められており、この流れの速さと強さは増していくものと予想されます。

業務棚卸表は、当初は公共部門での活用を踏まえた一つの経営管理手法としてスタートしたのでしょうが、近年、行政における業績／成果志向、顧客志向など経営改革の動きが高まる中で、行政経営のマネジメントサイクルを進める行政評価の代表的な手法として本市を始めいくつかの自治体で導入されています。業務棚卸表によって、戦略的な考え方を養うことができ、業務の改善といったレベルをはるかに超えた行政システムそのものの改革ツールとして期待されています。

問６．今まで通り、法令に従って公平かつ正確に事務事業を行うことに専念することに何の問題があるのですか。業務棚卸を行って事務事業を改善したとしても、それによって市民満足が上がる保証はないのではないのでしょうか。

答６．職員として法令に従い公平かつ正確に事務事業を行うことは、法の規定を持ち出すまでもなく当然遵守しなければなりません。しかし、職員が提供しようとしている行政サービスに対する質的変化が起きていることに気づくべきです。市民から望まれるサービスの形は近年変化してきており、広く合意されやすい基礎的サービスは概ね整ったことから、高度かつ多様なサービスへのニーズが高まる傾向にあります。一方で、このような傾向に相反するように、財政は危機的状況に陥っており、限られた財源で高度かつ多様なサービスを提供するという難しい選択を求められることとなっています。そこで、対象者の選定とともに、サービスの効率性だけでなく有効性（アウトプットを通じてアウトカムを達成すること。）を十分に吟味する必要が生じているわけです。効率性や有効性の吟味とは、効率／成果を評価することに焦点を当てていくことであり、上位目的や任務目的（以下の手段も含む）における達成度を評価していくことを意味します。その達成度を示す指標は、サービスの提供という側面では市民満足につながるものでなければなりません。まだしばらく時間がかかるかもしれませんが、職員が自らの提供したサービスによって市民満足の向上がなされているのかどうか検証できるしくみをつくっていく必要があるのです。

問７．上位目的や任務目的を決めることに、何の意味があるのですか。法令や国・県の指示、市長の公約、議会からの要請、住民からの要請等がある限り、たとえ目的に反していても、いずれにせよ、その仕事はしなければならないのではないのですか。

答７．手段の問題であれば、組織の使命体系においても、目的に反する手段を設定していることは少ないとおもわれますが、上位の目的に対する成果や効果をみて手段を適切に選択しているかというと疑問です。本市の施策や事業等が目的にあっているか、成果はどうかというよりも、手段としての優先度、予算投入の多寡等資源の問題として取り上げられることも多いようにおもわれます。

歳入は伸び悩み、公債費負担や人件費増加等により財政状況は悪化しており、予算獲得という資源志向でサービスを追求する手法には限界が出てきており、市長の公約や議会・住民の要請に応える余裕さえなくなってしまうおそれがあります。上位目的や任務目的を定めることは、その目的達成のために成果につながるよりよい手段を選択し、成果水準の低い手段はスクラップして、経費と業務時間を効率的・効果的に使うことを目指しているのです。

問８.国や県の制度が変わらないと、いくら市で見栄えのいい業務棚卸表等を作成しても、効果はでないのではないのですか。

答８．１つの事業を展開するのに、国、県や他の市町村と共同で、あるいは協力関係のもとに行わなければならないことは少なくありません。本市のみが業務棚卸表等をつくり目的・成果志向で取り組んだところで、効果はないと考えるのは無理もないことです。ただし、市としての役割分担の部分は必ずあるわけで、その範囲内で目的達成のための最適手段を考え、効率性や有効性を追求しなければなりません。

全体としての成果は、共同事業の結果であるため、いくら本市だけががんばってみても期待した効果が得られない場合もありえましょう。また、既に計画段階からその成果を疑問視する場合もあるかもしれません。

また、事業のうちほとんどが県や国の補助金であって、いくら計画を立てても、その事業の補助金が予定どおりもらえるのかどうかわからないとか、仮に評価結果がよくない場合、ようやく補助金を獲得して実施した事業を県や国に対して、効果がないとはいえないという問題も出てきます。

県や国など他の政策主体とともに取り組む場合、その政策主体それぞれで目的・成果志向の改革が行われ、評価をもとに事業や補助金の見直し議論が行えることが不可欠となってくるのです。

行政評価については、全国の多くの自治体で導入や検討が進められていますが、完

成された手法がないだけでなく全庁的改革になることから試行錯誤が続いているのが現状です。総じて行政内部のシステム改革として取り組まれている段階であり、それが全体的な制度改革にまで実を結ぶのはまだ時間がかかるものとおもわれます。

問９．上位目的や任務目的を定めてみても、現実の行政運営の指針となるのはあくまでも法令や通達なのですから、意味がないのではないのですか。

答９．現実の行政運営は、法令や通達に規制され統制されています。しかし、最近の地方分権や規制緩和の進展の中で、法令においては枠組みだけを定めるにとどめ、具体的な運用方法や基準は自治体の条例や規則等にゆだねるものもみられるようになってきています。このことは、自治体の裁量権が高まり、自立した自治体運営を求められることを意味していますが、いいかえれば、自治体が自らの意思で行政システムの効率性を追求し、その成果やサービスの質について、市民に対して責任をもつということではないでしょうか。

法令や通達に基づき仕事を構築するという受身の体制ではなく、練り上げた上位目的や任務目的の中で、いかに法令や通達との整合を図りながら生産性や質の向上に努め成果を得るのか、自治体として自立を求められる日のために準備しておく必要があるのではないでしょうか。

問１０．目的の達成や成果指標の向上に役に立たないからといって、既存の事務事業をやめると、結局住民や議会からの批判を受けることになりませんか。

答１０．業務棚卸表等についてはもう少しステップアップさせることが必要ですが、基本的には、当該事務事業の評価情報を公表し、それをもとに議会や市民から意見や批判をしてもらうところから始めなければならないと考えています。より明確な成果が期待できる方向に変革できるなら、批判は評価に変わりえるからです。

既得権が絡んで見直しが進まないということであれば、評価結果をふまえ、市民や外部専門家による委員会などで議論してもらい、その改革の方向性を出してもらうのも１つの方法ですが、目指すべきは議会の審議の材料として耐えうるよう評価情報のレベルアップを図っていくことです。

評価の正当性の確保という観点からは、市民や外部専門家による業務棚卸表等による評価を評価する仕組み（第三者評価委員会）を検討していく必要があります。

問１１．業務棚卸表等を作ったり、検討したりしている時間は、本来業務ができないのだから、かえって市民サービスを犠牲にしていることになりませんか。

答１１．　業務棚卸表等を作成し、上位目的や任務目的について職場で議論する時間は、従来の仕事のやり方においてはまったく必要のなかったもので、その意味で職員の業務負担が増加していることは否定できません。原則としてサービスの低下をまねいてはならないわけですから、負担感がさらに増すのも理解できます。しかし、業務棚卸表による評価システムを整え、施策や事業の効率性や有効性も検証することにより、少しでも無駄を省き、より効果のある施策や事業に転換し、限られた資源を有効に活用することは同様に重要であるのではないでしょうか。また、本当の市民サービスとは何かを常に考えることは、職員自ら仕事に対する責任と自信をもつことにつながるとおもわれます。

問１２．業務棚卸表は、予算査定に使われるのですか。事務事業ときちんと結びついていない以上、使うことはできないのではないのですか。

答１２．業務棚卸表を予算配分等に活用することはできると考えていますが、活用方法は「Ⅱ．業務棚卸表（ミッション・マネジメント・シート）の概要　３．業務棚卸表は何に役立つのか　（２）予算の配分、調整」で解説しています。

本市では、平成１４年度よりこれまでの積上げ方式による予算編成から、総額管理による枠配分方式への移行を図ることとしています。この場合、実際に何を単位に予算配分するのかと言えば、現状では部単位とするのが普通の判断とおもわれます。しかし、現在の部はいくつかの使命（上位目的）の複合体であることから、単純に予算配分するのは困難です。

予算配分において業務棚卸表を用いるとすれば、このような場合、部単位ではなく全市的な上位目的（最終的には全市で４０～５０に整理統合が可能と推定）ごとに予算を配分し、それを各々下位の任務目的（下位の手段を含む）に応じて配分することはできるとおもわれます。当然最後は、事務事業に予算配分することになりますが、これは成果志向で目的を達成する明確な手段に対してのみ、予算を割りつけることを意味します。

問１３．業務棚卸は、合併の想定される相手方では取り入れられていないので、合併協議の際には使うことができず、したがって、合併後の新市においては用いられないのではありませんか。

答１３．合併協議における重要なポイントは、まず自らの市の組織における仕事のあり方を明確にし、次に相手方にいかに明確に伝えるかにあります。全庁的に取り組みを進めている業務棚卸表は、この点において適していることからも整備が急がれます。

合併により組織が大幅に変更されれば、当然作り直すことになります。ただし、本市における業務の上位目的や任務目的が明確化されていれば、自治体で行う業務はかなりの部分で共通性や類似性をもつと考えられますし、作り直す場合も全くゼロからスタートするものは少ないとおもわれます。

それよりも、合併前に本市としては、業務棚卸表を基本ユニットとしたマネジメントサイクルを形成しておくことが大切です。合併後は、様々な事務の調整が必要であり、行政風土も異なる中で、新たに行政評価手法の実験をしながら新市の建設を行うのは困難が伴いますから、できる限り合併前に基本的な手法を確立しておくべきです。

問１４．成果指標を決めることがそもそも不可能な事務があるのではないですか。

答１４．成果指標が設定できないというのは、上位目的を明確に定義することが難しいからであると考えられます。人事、財政、企画、会計、管財など管理間接部門の業務、各組織共通の議会対応、予算・会計や庶務業務など、成果指標の把握が一般的に困難な業務であるとされています。これらは、行政活動に必要な人的資源や資金、物資、情報の供給を行う業務であり、この仕事の内容如何がサービス事業等の実施部門に大きく関係することは当然としても、管理間接部門そのものは上位目的を見出しにくく、成果指標が見つけにくいのはやむをえないとおもわれます。また、成果指標が想定できても実際の評価データの収集が難しいということもあります。だからといってあきらめず、管理間接部門であっても、例えば上位目的を「本市の行政活動が効率的かつ適正に運営される状態になる」と設定することにより、任務目的以下の体系を整理できないかどうか検討してみてはどうでしょうか。

なお、どうしても指標の設定ができない場合、業務棚卸表の成果・活動指標の欄について、「内部的業務」と記述し、指標の設定を行わなくてよいようにもしています。

問１５．成果指標を決めても、自分の仕事だけではそれが改善する保証はないのだから、無意味ではありませんか。

答１５．成果指標の設定は、上位目的や任務目的の定義で行いますが、特に上位目的は、担当者や担当組織単位ではなく、組織全体として追求すべき目的であるということを理解しておく必要があります。行政活動の成果は、上位のレベルで捉えるほど職員の直接的な貢献度は少なくなるので、成果指標を設定する場合も、成果志向を強調しすぎて、あまりに上位のレベルのアウトカム測定を行うと、実際の行政活動と関係が薄くなってしまいます。そこで、究極の目的を意識しつつ、ある程度行政活動の貢献がはっきりしているレベルにおいて成果指標を設定することが必要になります。

問１６．成果指標が達成できなくとも、必ずしも仕事のできが悪かったためではないのだから、成果指標達成度を人事評価に使うのは、理不尽ではありませんか。

答１６．業務棚卸表による評価の目的は、所属長や担当者の責任を問い、人事評価に使うことではありません。施策や業務の改善を行うための評価であるということです。「評価が悪い」ということであるならば、成果や効果が期待できないということなのかもしれません。そうであれば、上位目的や任務目的を設定し直したり、手段の体系を作り直したりする必要があります。

本市においては、管理職職員を対象に業務棚卸表を活用した新・人事考課制度を実施していますが、業務棚卸表の達成度評価を人事考課に直接使用するということは行っていません。業務棚卸表は、職員個人の任務を明らかにするものではなく、組織単位にまとめられる業務について、組織単位としての任務を記述したものですから、これをこのまま、職員個人の目標管理に利用することはできません。しかしながら、業務棚卸表は、業務の目的手段を通じて、組織単位がどのステージでどのような作戦体系をもっているかを明らかにしており、これをベースにして、組織の上位目的、任務目的等（下位レベルの手段も含む）を読み取り、職員個人としてやるべきことを選択することはできます。新たな上位方針・目標をふまえ、その職責にふさわしい役割と業務棚卸表のステージをリンクさせ、職員個人としてやるべきことの重要度、優先度、期待度等を勘案しながら、目標管理・成績評価表を用いて個人目標を設定するしくみとしています。

評価にあたっては、人員、予算等資源要因や政治的要因など遂行条件を十分に加味し、被評価者と評価者とのゴールイメージの共有にも配意しており、個人目標達成に向けた行動の度合、成果実現への努力の程度、貢献度の評価を重視しています。

問１７．目標値の決め方には統一的な基準は設けられないので、厳しく決めたところと甘く決めたところとで評価上の不公平がでるのではないですか。

答１７．指標の数値目標は、何年にもわたって経年比較して意味を増してくるので、実際には３，４年観測して変化を見極める必要があります。過去にデータの蓄積がある場合には、事前に分析しておくべきです。数値目標の設定にあたっては、担当組織内部でよく検討し議論するとともに、できれば利害関係者からの意見や情報も参考とするなど努めれば、そもそも極端な甘辛は発生しえないとおもわれます。

また、定性的な負担割合として「困難度」を、定量的な負担割合として「業務（量）割合」を同時に記述しますので、目標の達成度評価においては、当然これらの位置づけの正確さを検証した上で総合的に評価します。

業務棚卸表が政策・施策判断や予算調整等に使われようになると、市の意思決定プロセスにおいて数値目標の修正を求められることも考えられます。また、近い将来、業務棚卸表を公表すれば、議会や市民から目標設定の妥当性について指摘を受ける可能性も高まります。

問１８．評価指標を設定する場合、行政分野や行政活動の領域に応じて、どのような指標を使えばよいのですか。

答１８．行政評価は、いわば目標管理であり、評価する側とされる側が事前に目標値を合意し、その上で目標の達成度を評価するものです。したがって、どのような指標を選び、どのような目標値を設定するかが、極めて重要な意味をもちます。

指標の設定については、市民の視点から次のように整理することもできます。

納税者の視点	顧客の視点
アウトカム（成果：目的達成度） アウトプット（活動：行政活動量） インプット（投入資源）など 「生産性」に関わる指標群	顧客満足度（ＣＳ） シンプルプロセス 職員満足度（ＥＳ）など 「品質」に関わる指標群

このような指標の体系において、公共投資に関わる評価の場合、「生産性」に関わる指標群が重視され、窓口サービスの場合、「品質」に関わる指標群が重視されます。したがって、行政分野やその活動によって、重要な指標のタイプやウェイトは異なってくるのです。

Ⅳ．業務棚卸表の作成要領

１．業務棚卸表（基本表）各項目の記述要領

（１）作成対象所属等

業務棚卸表は、すべての課（室）で課（室）を単位として記述します。

上位目的や任務目的が同じと考えられる所属についても、その達成手段は与えられた環境、資源等により変わることがありますから、それぞれの所属で作成します。（例えば、地区市民センター、消防署等）

作成にあたっては、各所属において議論してまとめていくプロセスを大切にするものとし、決して一部の担当者に任せきりにすることがないよう留意してください。作成者名は、原則として所属長とします。

（２）上位目的と任務目的

業務棚卸表では、「任務目的」（組織単位が何を実現することを任務としているのか）と「上位目的」（その任務目的の達成が貢献するはずのさらに上位の目的）の記述が極めて重要です。これらの目的の記述は簡潔でなければならないが、「どのような状態を実現しようとしているのか」、外部の人（市民）が見てわかりやすいものでなければなりません。

① 上位目的は、可視性、具体性をもって、「・・・する」ではなく、「・・・になる」「・・できる」という表現をします。

② 上位目的の上位性は、抽象性ではありません。

③ 下位レベルの手段を含め修辞的表現を排すること。「・・を推進する」「・・を振興する」「・・を運営する」などの表現も適当ではありません。

④ 上位目的の記述は、他の課（室）と同じ表現、共通の内容になってもよい。

⑤ 任務目的やその下位手段の体系が複数存在する場合、その任務目的ごとに表を作成してください。

⑥ 部局内で同じ意味・類似の表現が用いられている場合、統一してください。

（３）指標

指標は、目的の内容を象徴的に表す指標を記述し、行政活動の量だけではなく、その結果としてサービスの受け手である市民にとってどのような効果があったかという観点から設定します。

① 目的（手段）を多段階で記述した場合、指標も多段階で示す必要があります。

② 指標の方向性・上下がわかりにくいときは、括弧書きの注記を行います。

③ 指標の設定は、現時点でデータがない仮定のものでも構いませんが、「市民の

満足度」など実際には調査によるデータ収集が難しいか相当の負担を要する場合もあり、他に取得可能なデータで指標化（中間アウトカム等）できないか十分に検討してください。

（4）実績・目標（目標年度）

実績値は、最新の実績値（複数年度分を示してもよい）を記述します。

目標値は、指標で表した目標達成度を原則として数値で記述します。ただし、客観性を求めるあまり、目標設定を避けるようなことがあってはなりません。

① 全国基準や計画値があればそれを、ない場合は妥当な水準を記述します。

② 過去との比較［減少数（率）・ 改善数（率）］、全国との比較［全国順位、全国平均値との差］で表す方法もあり、実績を維持する場合や上昇が見込まれない場合は、「現状維持」と記述してください。

③ 事後的に誰が点検しても同じ結果を導くことのできるものであれば、それは数値指標と同じ意味を持ちます。例えば、「本年度中に・・企業を誘致する」「○年○月までに・・に着手する」という表現を用いることもできます。

④ 定型業務の目標値は、ゼロ・ディフェクト（ミス発生ゼロ）、時間短縮、経費減となることが一般的です。

⑤ 目標値が入らない場合、目標年度や困難度は空欄とします。

⑥ 目標年度は原則として翌年度とし、最終目標年度は５年以内とします。

（5）困難度

困難度は、概ね次ぎの基準で、各所属で判断して記述します。

① 挑戦目標＝極めて困難ではあるが、挑戦したい目標の場合 「A」

② 満足目標＝達成可能性、８０%程度の目標の場合 「B」

③ 最低目標＝達成可能性が相当高い目標の場合 「C」

（6）下位レベルの手段の体系化

課（室）の業務の全体を分類していき、樹木構造になる体系を記述します。実際には樹木構造を記述する作業をしつつ目的を再検討し、さらに業務の体系を再検討するという繰り返しを行うことになります。

中分類（業務コード４桁レベル）までは、必ず整理し記述してください。

手段の体系化の記述は、現実に課内で行われる業務の分類（帰納的アプローチ）と任務目的に照らした手段の体系的整理（演繹的アプローチ）という２つの側面から行われます。

ａ．帰納的アプローチ

①　大分類（業務コード２桁レベル）

・　目的達成のために直接関係する主な手段を示すもので、単一あるいは一連の成果を生み出す類似の、あるいは強い関連をもつ業務のまとまりとして柱立てを行います。

・　任務目的を達成する手段として、目的と手段の整合を保てるように構成しますが、大分類は、いわゆる基本事務事業に相当するレベルと位置づけられ、下位の業務（事務事業）と対応づけ束ねる項目となります。

・　内部業務（任務目的に対して直接関与しない業務）についても、業務コード「９０」で整理してください。（内部業務の具体事例としては、予算関係業務、議会関係業務、庶務関連業務など）

・　大分類の柱が設定できたら、それぞれの指標を設定してください。

・　大分類の指標は、アウトカムの指標を設定できない場合、アウトプットの指標であっても構いません。

②　中分類（業務コード４桁レベル）

・　大分類で設定した柱の実現ための主な手段を示し、１つの大分類項目の中で、類似していても個別に成果を捉えることができ、１つの業務として柱立てできる一連の業務を見分け、中分類の項目を設定します。

・　大分類項目について、複数の中分類項目を設定する必要がないときは、中分類を省略することができます。

・　中分類は、いわゆる事務事業に相当するレベルと位置づけられますが、目的と手段の整合を保てるよう既存の業務（事務事業）にとらわれない設定をしても構いません。

・　中分類の柱ができたら、可能な限りそれぞれの指標を設定してください。

・　中分類の指標は、ほとんどの場合、アウトプットの指標となりますが、どうしても指標の設定ができない場合は無理に設定する必要はありません。

③　小分類（業務コード６桁レベル）

・　中分類で設定した項目を実現するための具体的な作業単位を示し、１つの中分類の業務を構成する一連の作業的業務を見分け、小分類の項目を設定します。

・　業務の種類や数が多い場合には、各種調査、各種届出、各種許可等まとめて記述しても構いません。

・　小分類の柱ができたら、可能な限りそれぞれの指標を設定してください。

ｂ．演繹的アプローチ

業務棚卸作業では、とりあえず業務を分類する作業から始めても、本来のねらいは、任務目的達成のためにどのような体系が用意されているのかを論理的に示すことにあります。しかし、現実の業務をいくつかの手段のまとまりに分類しようとす

ると、

うまく論理的に手段のまとまりが見つからない

いくつかの業務要素が落ちこぼれている

目的からみて重要な手段が抜け落ちている

目的に合わない手段が存在している

など、問題点が発見されます。

組織の業績評価をすることを目指して取り組まれる業務棚卸が、その作業の過程で政策・施策等の構造的欠陥を見つけ出し、業務の改善に取り組むことにつながります。目的・手段の論理的な体系化を整理しようとすると、再び目的と手段の関係や手段の見直し等が始まることになるわけです。

（7）業務割合

目的に対する各々の手段の業務割合がどれだけかパーセント（%）で示し、各々のトータルが目的レベルで１００%となるように配分します。

① 具体的には、大分類（業務コード２桁レベル）項目の業務割合の合計が任務目的で１００%となり、中分類項目（業務コード４桁レベル）項目の業務割合の合計が大分類項目で１００%となるよう配分してください。

② 任務目的が複数あり、一つの所属で複数の業務棚卸表を作成した場合は、任務目的ごとの業務割合の合計が１００%となるようにし、それぞれの任務目的ごとの業務割合を定められた個所に記述してください。

（8）業務時間数

主として組織・配置人員等の検討を行う場合に活用する情報です。

業務時間数　＝　総労働時間数×業務割合×（任務目的ごとの業務割合)。

総労働時間数は、所属正職員人数×年間所定労働時間数－所属正職員人数×所属平均年休、夏特日数の整数値×８時間－所属正職員人数×所属平均年休、夏特日数の小数値×１０＋所属正職員人数（管理職を除く）×所属平均時間外数（月平均）×１２＋所属全嘱託職員の総労働時間数＋所属全臨時職員の総労働時間数の式により求めます。

所属平均時間外勤務時間数及び所属平均年休､夏特日数は、前年度実績（見込）とします。

なお、業務時間数が実際の業務時間数と著しく乖離する場合、業務割合を調整することも必要です。

２．業務棚卸表（基本表）の記入例

別紙記載例のとおり

３．業務棚卸表（総括表）各項目の記述要領

（１）総括表とは

業務棚卸表は、予算編成とのリンクを図るため、**総括表と基本表の２表制**とします。総括表は、任務目的ごとの基本的な作戦構造と業務コード２桁レベルの手段（以下「基本的な手段」ともいう。）に対する予算投入量を捉えるもので、下位の手段の記述を省いて基本的な手段（業務コード２桁レベルの手段）とその手段に要する予算額を示して、任務目的ごとに作成します。

したがって、１所属に２つ以上の任務目的がある場合、総括表は任務目的ごとにそれぞれ作成することになり、予算も事業等をそれぞれ任務目的に応じ振り分ける必要があります。

基本表は、下位の手段まで網羅的かつ体系的に記述し、当該組織の任務目的ごとの作戦全体を表す作戦書としての機能をもっています。なお、地区市民センター及び消防署については、基本表のみ作成することになります。

（２）総合計画

総括表においては、総合計画の政策（マトリックス予算表の大項目・中項目）に対応づけます。

業務棚卸表の目的－手段の体系と必ずしも目的－手段の連鎖構造をもって体系的に策定されていない総合計画を対応づけることは、実際に困難な面があります。しかしながら、総合計画とつながりをもって説明することも求められることから、当該組織の任務目的が現時点における本市の政策体系のどこに位置づけられるか、あるいは強く関連しているかを示しておくものとします。

したがって、**総合計画の政策（マトリックス予算表の大項目・中項目）と業務棚卸表の任務目的を対応づけ、総合計画欄（様式変更）に該当する大柱・中柱を記入します。**１つの任務目的が２つ以上の政策に対応づけられる場合、中柱を複数併記しても構いません。（中柱欄の下に行を追加して記入します。）

総務、人事、財政、税務、企画、会計、管財、監査、議会など管理間接部門の業務については、別途「大柱　６０　その他行政活動を支える」（この場合、中柱の記入不要）を設けます。

（３）上位目的・任務目的、成果・活動指標、実績、目標（目標年度）、困難度等

実績欄を除き、基本表と同様とし、実績欄は、前年度実績と当年度実績（予算編成時は実績見込）の２年分を記入します。

（４）下位レベルの手段の体系化

基本的な手段（業務コード２桁レベル）は、基本表の大分類（業務コード２桁レベル）から、目的達成に必要な手段、活動指標、実績、目標（目標年度)、困難度、業務割合をそのまま転記します。

① 基本的な手段（業務コード２桁レベルの手段）それぞれに対する予算投入量を捉えるため、その手段ごとに直接投入される、あるいは、強い関連をもって投入される予算事務事業を束ねて記述します。

業務棚卸された基本的な手段と予算事務事業の括りがうまくできない場合、予算事務事業に対する手段がないなど手段の設定に漏れがあるか、予算事務事業より手段の設定階層が下位にあるなど階層の設定が適当でないか、再度検討し、業務棚卸そのものを見直す必要があります。

基本的な手段（業務コード２桁レベル）に対応する予算事務事業がない場合（マンパワーのみでの実施等）は、基本的な手段（業務コード２桁レベル）の項目は記入のうえ、事業小計欄は予算額を０として作成します。

業務コード	目的達成に必要な主な手段	活動指標		実績	目標（目標年度）
		事業名（小分類）		当年度予算額（千円）	新年度予算額（千円）
０１	○○○○○○	○○○○○		△△△△	△△△△
		小計		0	0

② １つの基本的な手段（業務コード２桁レベルの手段）に束ねる予算事務事業はその優先順位の高い順から並べるものとします。

なお、すでに予算化された事務事業を、新年度においては廃止するなど予算化しない場合、廃止等見直しされる予算事務事業を明確にするため、新年度予算額０として記述します。

③ １つの予算事務事業が、複数の基本的な手段（業務コード２桁レベルの手段）に結びつく場合、主たる基本的な手段にその予算事務事業を束ね予算額を計上し、従たる基本的な手段には予算事務事業名のみ再掲します。

なお、このような場合、業務コード２桁レベルの棚卸を見直すべきか、予算事務事業を見直すべきか、整理することが必要です。

④ 負担金・補助金については、可能な限り「９０　内部業務」以外の基本的な手段（業務コード２桁レベルの手段）に振り分け、計上するようにします。

⑤ 一般管理経費については、原則として複数の任務目的がある場合、その業務割合に応じて任務目的ごとに振り分けますが、それが難しい場合、当該所属の主たる任務目的に計上します。

⑥ 人件費については、原則として複数の任務目的がある場合は、その業務割合に

応じて任務目的ごとに振り分け（業務割合、業務時間数をもとに算出)、「９０内部業務」に束ねます。

⑦　予算額割合は、任務目的ごとの新年度予算額全体に占める基本的な手段（業務コード２桁レベルの手段）それぞれに投入される予算額の割合を記入します。

⑧　１つの任務目的に対して一般会計と特別会計の予算をもつ場合、目的別に一般会計と特別会計の予算事務事業を振り分けるため、総括表の基本的な手段（業務コード２桁レベル）に予算事務事業を束ねる際、原則として事業名、予算額等各項目を一般会計と特別会計に区分し、それぞれの区分ごとに優先順位の高い順で予算事務事業、その予算額等を記入のうえ、それぞれの会計ごとに合計します。

⑨　病院、水道局については、企業会計を適用し、目的別に予算事務事業を振り分けることも困難であることから、総括表は作成しません。基本表は、他の所属と同様に作成します。なお、下水道部は、部で一つの総括表とします。

⑩　（新年度予算の）枠配分対象事業については、「○」をつけます。

枠配分を超過して計上する場合「超」、事務事業の改革、制度の見直しを行い現年度に比べ新年度予算額が変動する場合「改」、事業の廃止が行われる場合、「廃」とし、新年度予算額は０円とします。

⑪　新年度予算額の欄は、枠配分経費については配分額以内とします。部内調整でも収まらない場合、戦略会議で調整を図るが、その場合も配分額以内で記述し、枠超過分は別途様式の資料により作成します。戦略会議の調整により予算額が内定すれば、当該内定額に置き換えます。

⑫　差引増減の欄は、新年度予算額から当年度予算額を差し引いた額とします。

⑬　新年度一般財源の欄は、新年度予算額の財源内訳のうち、一般財源額を記入します。

⑭　備考欄には、新・行財政改革大綱実施計画項目、総合計画推進計画事業及びその他説明すべき事項等を箇条書きにして記入します。

４．業務棚卸表（総括表）の記入例

別紙記載例のとおり

＊＊　参　考　＊＊

行政経営の理論的枠組みとなっているニュー・パブリック・マネジメント（ＮＰＭ）とは何か。

行政を経営としてとらえる動きは、１９８０年代半ば以降、英国、ニュージーランド、米国や北欧各国などを中心に行政実務の現場を通じて形成されました。これは、「ニュー・パブリック・マネジメント（New　Public　Management（ＮＰＭ））と呼ばれる革新的な行政運営理論の枠組みに沿った理念、戦略のもとに行われてきました。その核心は、民間企業の経営の考え方や手法、成功事例などを可能な限り公共部門に適用することで、行政機構の効率化・活性化を図ることにあります。

ＮＰＭの基本的なコンセプトとしては、

①　業績／成果志向：　経営資源の使用に関する裁量を広げる代わりに、単なる予算の消化ではなく、業績／成果をあげることを目標とすること

②　顧客志向：　市民を行政サービスの「顧客」として捉え、サービスの受益者の立場に立った行政運営を行うこと

③　市場メカニズムの活用：　公共サービスの属性に応じて最適な契約モデルの選択、すなわち、行政の仕事を中枢部門と実施部門に分離、広義の民営化（民間委託など）、エイジェンシー（独立行政法人）、ＰＦＩなどを導入することで効率化へのインセンティブが働くよう変えていくこと

④　組織の簡素化・フラット化：　権限委譲と行政サービスの成果を評価しやすいように業務単位に則した組織編成とすること

といったことがあげられます。

このような先進国での公共部門改革の成功事例を参考としつつ、わが国でもいくつかの先進自治体においてＮＰＭのフレームに添う改革の試みがなされています。その確実な成果が出るにはいたっていませんが、行政評価を基礎とした業績／成果志向による自治体のマネジメント改革に成長しつつあります。