
**地方公共団体におけるP D C Aサイクル
の質の向上に資する政策（行政）評価
参考事例集**

平成 29 年 2 月

株式会社 富士通総研

目 次

はじめに	1
第1章 評価制度の実施面（P D C Aサイクルの「C」）	3
1-1 適切な指標の設定・分類方法	3
(1) 指標設定のため施策・事務事業の目的を具体化・明確化（京都市）	4
(2) 施策実施の影響度に基づく指標の再定義と活用方法の見直し（弘前市）	6
1-2 指標の目標設定	9
(1) 目標値の性質に応じた適切な目標水準の設定（京都市）	10
(2) 優先度に応じた目標値・方向性の使い分け（小牧市）	12
1-3 指標の分析	15
(1) 要因分析を重視した指標の分析（大牟田市・習志野市）	16
1-4 職員負担の軽減	21
(1) I C Tの活用（高松市）	22
(2) 関連情報の集約（三重県）	24
(3) 評価対象の絞り込み（塩尻市・秩父市）	26
1-5 外部評価	31
(1) 客観性・専門性の確保のため外部評価を活用（大野城市・大津町）	32
(2) 外部評価者の評価対象事業への理解促進（福岡市）	36
第2章 評価結果の活用面（P D C Aサイクルの「A」）	39
2-1 庁内経営層による明確な意思決定	39
(1) 庁内経営層による評価結果の確定（宮城県）	40
2-2 評価結果の反映状況のモニタリング	43
(1) 内部モニタリングによる反映状況の確認（秩父市）	44
(2) 外部モニタリングによる反映状況の確認（足立区）	46
2-3 施策・事務事業の優先順位付けや重点化	49
(1) 事務事業の優先順位付けの判断軸の具体化・明確化（大牟田市）	50
2-4 予算編成に活用	53
(1) 事務事業評価結果を枠配分予算へ活用（大野城市・足立区）	54
(2) 施策評価結果を予算編成へ活用（弘前市）	58
第3章 組織運営・人材面（P D C Aサイクルの共通基盤）	61
3-1 首長のリーダーシップ	61
(1) 首長のリーダーシップによる評価結果の活用（尼崎市）	62
3-2 組織間連携	65
(1) 評価担当部門と施策・事務事業所管部門の連携強化（尼崎市）	66
(2) 行政評価制度の条例化（北海道）	68
3-3 政策評価等における人材育成	71
(1) 評価に関する研修（小牧市）	72
(2) 庁内ヒアリングによる評価能力の向上（足立区）	74
第4章 評価制度の発展に関する事例	77
4-1 状況に応じて評価制度の改善・見直しをしている事例	77
(1) 事務事業評価の目的・手段の見直し（大野城市）	78
4-2 総合計画の実効性向上を重視した施策評価に基づくマネジメント構築による自治体経営の事例	81

(1) 施策評価可能な計画の策定（豊田市）	82
(2) 経営資源・計画のマネジメントに資する施策評価（小牧市）	84
参考 政策評価等のフロー図（事例集該当箇所のみ）	86

はじめに

この事例集は、今後の地方公共団体におけるPDCAサイクルの質の向上に資する政策（行政）評価（以下、「政策評価等」という。）の促進のため、有識者及び地方公共団体からヒアリングを行い、参考となる地方公共団体の取組を平成29年2月現在で取りまとめたものです。

地方公共団体ごとに政策評価等の課題が異なることから、評価制度の構築時・運用時・見直し時において想定される重要な課題項目別に、「問題点・課題」、「問題点が発生する主な要因と解決の方向性」を整理した上で、取組のポイントを掲載しています。

事例集は4章で構成され、第1章では評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C：Check」）、第2章では評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A：Action」⇒「P：Plan」）、第3章では組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）、第4章では評価制度の発展に関する取組事例を紹介します。

地方公共団体で政策評価等の制度・取組を所管する担当部門の職員及び実効性のある評価制度の活用方法を検討している首長、副首長、管理職員等にとって、実施されている政策評価等の課題解決の糸口となり、各施策・事務事業を所管する部門の職員や地方議会議員、関心のある住民にとって、地方公共団体の政策評価等の役割や機能への理解が進むことを期待しています。

第1章 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）

1-1 適切な指標の設定・分類方法

【問題点・課題】

指標は、施策・事務事業の活動・成果の実績を定量的に測定するために必要であり、評価の客観性及び具体性を確保するために重要である。

一方、総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成26年3月25日公表）」によると、平成26年10月1日現在、行政評価を導入している1,060団体のうち839団体（79.1%）が、「評価指標の設定」を行政評価の課題としてあげており、多くの地方公共団体で、どのような指標を設定すれば良いのか、悩んでいる状況にある。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 施策・事務事業の目的・成果を具体化・明確化できていない

成果指標の設定が難しい要因は、その施策・事務事業の目的や実施により実現を目指す成果を十分に具体化・明確化できていない場合が多い。目的や成果が具体化・明確化されていれば、対象や対象をどのようにしたいかが具体化・明確化されるために、成果を測定するための指標の設定は容易である。

したがって、施策・事務事業の目的・成果について、施策・事務事業所管部門が改めて検討し、適切な指標を設定できるようにするための支援が有効であろう。

2 施策以外の要因の影響を強く受ける指標を施策の「成果指標」としている

指標に基づく分析・評価を取り組む際に成果指標の設定が難しい要因は、地方公共団体が実施した施策によって発生する成果以外に、社会経済状況等の外部要因の影響を強く受ける指標を施策の「成果指標」として設定している場合が多い。その場合、施策の成果と社会経済状況等の影響が混在して形成された指標値に基づき施策を分析・評価することになり、特に目標値の達成度を基準に施策の評価を行う場合に、適切な評価が困難となる。

したがって、指標値が変動する要因を十分に分析した上で指標を設定することが有効であろう。

(1) 指標設定のため施策・事務事業の目的を具体化・明確化（京都市）

○ロジックモデルを活用した適切な指標設定

【概要】

京都市では、投入した資源に見合う成果が上がっているのかを適切に評価するために、成果を客観的・定量的に測定するための指標の設定を重視していた。

施策・事務事業の目的・手段の繋がりや整理を支援するロジックモデルに関するマニュアルを作成・配布し、「資源の投入（インプット）」から「結果（アウトプット）」を経て「成果（アウトカム）」に至る論理過程を明らかにすることで、成果を測定するための指標設定を進めている。

【問題意識・課題認識】

京都市では、行政評価の実施に際して、施策・事務事業の成果を客観的・定量的に測定できる指標の設定を重視していた。その理由は、言葉やイメージを中心とした文章による定性的な評価だけでは、投入した資源に見合う成果が実際に上がっているのかを、客観的に判断・評価することが難しいからである。

成果測定のための指標を設定するには、施策・事務事業の実施によって目指す成果の具体化・明確化が必要であり、そのためには、施策・事務事業実施の目的の具体化・明確化が必要である。

つまり、施策・事務事業を実施する目的が明確かつ具体的でなければ、成果を客観的・定量的に測定するための適切な指標を設定することは困難である。

【課題解決のための取組】

京都市では、施策・事務事業の目的の具体化・明確化の支援のために、ロジックモデルの活用を推進している。ロジックモデルは、「資源の投入（インプット）」から「結果（アウトプット）」を経て「成果（アウトカム）」に至る論理過程を、ひとつひとつ積み上げることで、施策・事務事業の目的と手段の関係性を論理的に検討することを支援する。【図表 1-1】

ロジックモデルに基づいて、政策目標や施策目標の実現のために、各施策・事務事業がどのような目的・手段の体系となっているかを再度確認し、施策・事務事業の目的を具体化・明確化する。目的が具体化・明確化された際には、その目的を測定するための統計値等の客観的な数値を、その施策・事務事業の指標として設定する。

(2) 施策実施の影響度に基づく指標の再定義と活用方法の見直し（弘前市）

○施策実施の影響度に応じた指標の再定義

【概要】

弘前市では、弘前市アクションプラン（従来の総合計画の基本計画に相当）における「めざす姿」の達成状況を把握するために指標を設定していたものの、設定した指標に関する定義や活用方法に改善すべき点が残されていた。

弘前市アクションプランに代わる最上位計画・弘前市経営計画では、施策実施の影響度に基づいた指標の再定義と、その活用方法の見直しが行われた。施策の成果に関する指標と、地域の課題を把握するための指標の2種類とすることで、施策実施による成果の分析と、社会経済状況等の様々な外部要因が影響する課題の分析を分けて実施し、より適切な評価が可能となった。これにより評価結果を活用した施策間の資源配分の見直しや、施策の目的・目標の達成に向けた事務事業群の見直しが行われている。

【問題意識・課題認識】

弘前市アクションプランでは、政策ごとの将来像「めざす姿」の達成状況を表すために設定された指標は、「施策の取組による新規雇用者数（累計）」などの市が実施した施策の成果を測定する指標や、「りんご販売額」などの地域の状態や課題に関する指標、「弘前の景観に魅力を感じる市民割合」などの市民の主観的指標などが混在していた。このため「めざす姿」の目標値に対する達成状況の把握はできたものの、設定された指標に基づいて行政活動の成果を測定することは困難であった。

地域の課題の改善状況に関する指標値の変動や市民評価アンケート（市民意識調査に相当）結果に基づき、施策の成果の測定は試みられたものの、これらの指標は市の実施した取組以外の社会経済状況等の様々な要因の影響を受けており、その影響と施策の成果を分解するのが困難であったことや、分析・評価の方法は各部局に任されていたことから、施策の成果を十分に測定することはできなかった。さらに、「めざす姿」に関する指標の分析・評価結果の活用方法が明確ではなかったため、評価結果の活用は目標値に対する達成状況の確認に留まっていた。

【課題解決のための取組】

弘前市アクションプランに代わる最上位計画である弘前市経営計画では、指標に対する施策成果の影響度に応じて、「政策課題指標」と「施策成果指標」の2種類の指標が設定されている。市が実施した施策だけではなく、社会経済状況等の影響を強く受ける指標を「政策課題指標」として、市が実施した施策の成果を直接表す指標を「施策成果指標」として定義し分類している。

「政策課題指標」は、市が実施する施策の成果で直接的にコントロールすることは難しいものの、地域の課題や市民ニーズの状況を把握するために重要な指標として、「自立して生活できる高齢者の割合」などが設定されている。「施策成果指標」は、市が実施した施策が地域課題に対してどの程度成果を上げたかを把握するための重要な指標として、「自立支援介護に取り組む事業者数」や「認知症サポーター養成数」などが設定されている。【図表1-2】

図表 1-2 「弘前市経営計画分野別計画くらしづくりⅡ福祉」における指標例

政策の方向性	政策課題指標	施策	施策成果指標
高齢者福祉の充実	自立して生活できる高齢者の割合	介護予防の推進	第1号被保険者新規要介護認定申請率
		自立支援介護の推進	自立支援介護に取り組む事業者数
		介護サービスの適正給付の推進	一人当たりの介護給付費の当市と全国の対比率
		高齢者の社会参加・生きがい作りの促進	生きがいを感じている高齢者の割合
		地域ケアの推進	認知症サポーター養成数

調査結果に基づき富士通総研が作成

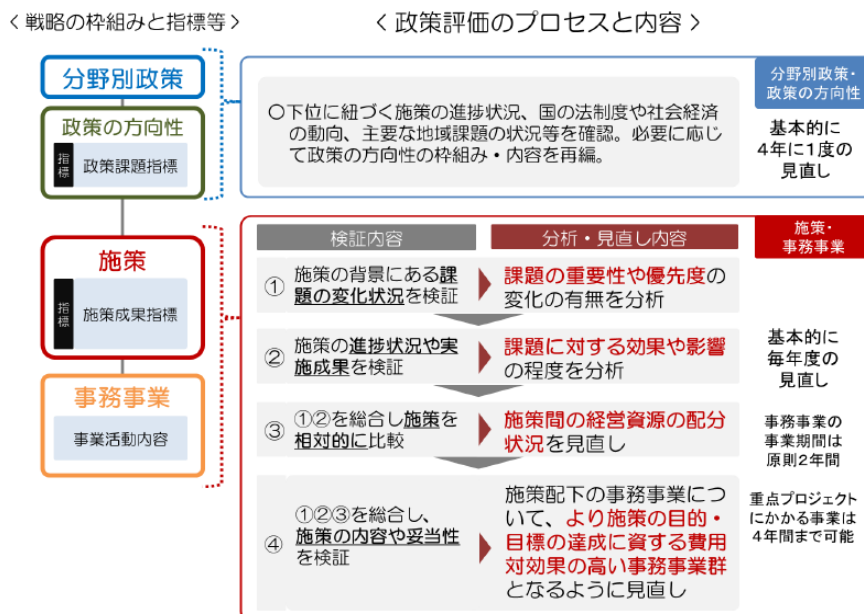
【取組の成果と今後の課題】

施策実施の影響度に応じて「政策課題指標」と「施策成果指標」の2種類の指標を設定することで、弘前市では地域の課題と施策実施の成果の各々を定量的に把握できるようになった。これにより地域課題と施策成果を分けて把握・分析することが可能となり、課題の状態・状況の変化やその要因の分析、施策を構成する事務事業の施策成果への貢献度の分析、課題や成果の状況に基づいた施策間の比較分析などが実施できるようになった。【図表 1-3】

その結果、弘前市では、政策評価の目的として掲げている「①限られた政策資源（予算・人員等）を、より重要性・優先度の高い課題に配分する」と「②課題解決に向けた取組の内容を、より効率的・効果的なものに改善する」ことに取り組むことが可能となった。

なお、弘前市においては、「政策課題指標」と「施策成果指標」の分類は弘前市経営計画から始めた取組であり、指標設定に関するノウハウが十分に蓄積されていないため、本来であれば「政策課題指標」とすべき指標が「施策成果指標」として設定されるなど、「政策課題指標」と「施策成果指標」の分類、設定に改善すべき点が残されている。そのため、引き続き正確な指標に見直すとともに、指標の分析に基づく定量的な評価に加えて、関連する様々な情報・動向などの定性的な評価もしっかりと行う必要性が課題として認識されている。

図表 1-3 政策評価の概要



出典：弘前市

1-2 指標の目標設定

【問題点・課題】

施策・事務事業の目標設定は、施策・事務事業の目指すべき方向性と実施結果の達成水準の明確化や、評価基準としても重要である。

しかし、目標値の設定根拠が不明確な場合のほか、恣意的に達成が容易な目標値を設定する場合もみられる。また、目標値の達成状況を評価基準としている場合が多いが、設定根拠が不明確である場合や恣意的に設定された場合、目標値の達成状況によって施策・事務事業の評価を行うことの客観性・妥当性に関する問題も発生する。

このように、指標に基づき施策・事務事業を適切に評価するためには、指標の目標を適切に設定することが必要である。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 設定根拠が曖昧な状態で目標値が設定されている

適切な目標値の設定が難しい要因は、適切な目標値を設定するための考え方や根拠に関する理解が進んでいないことにある。そのため、恣意的な目標値の設定も見過ごされてしまう。

施策・事務事業所管部門が適切な目標値を設定するためには、評価担当部門が、指標値の分析や推計の方法や国が示す基準・類似団体の水準との比較などの設定根拠を指針等で明文化し、施策・事務事業所管部門に周知徹底することが有効であろう。

2 指標の性質に適応した目標が設定されていない

一般的に施策・事務事業の成果指標とされているものは、施策・事務事業を実施した結果得られる成果の影響を強く受ける指標と、施策・事務事業以外の社会経済状況等の影響を受ける指標が混在している。前者は施策・事務事業の実施を通じて地方公共団体が指標値をコントロールできる度合いが大きいため、適切な目標値の設定が容易である。一方、後者は施策・事務事業の実施成果と関係ない外部要因によって指標値が大きく変動するため、適切な目標値の設定や目標値の達成状況で施策・事務事業を適切に評価することが非常に困難である。指標の目標の設定に当たっては、指標値の変動要因を十分に分析した上で、目標値を設定することの妥当性や、目標値以外の目標の設定方法を検討することが有効であろう。

3 有限である経営資源を考慮した目標が設定されていない

事務事業の活動状況を測定するための指標の目標値であっても、施策・事務事業の成果を測定するための指標の目標値であっても、それらを達成するため、予算や職員の従事時間の確保が必要である。財源等の経営資源の裏付けなしに目標値を設定した場合には、十分な経営資源を確保することができないために目標値を達成できない場合がある。そのため、経営資源の裏付けのない目標値に対して、施策・事務事業所管部門に責任を負わせることは困難である。

指標の目標を適切に設定するためには、財源等の経営資源が有限であることを前提に、優先的に目標達成を目指す施策・事務事業とそれ以外に分けた目標設定が有効であろう。

(1) 目標値の性質に応じた適切な目標水準の設定（京都市）

○指標に対する適切な目標値の設定

【概要】

京都市では、施策・事務事業に対して指標及び目標値の設定を実施していたが、適切な水準の目標値の設定が困難な場合も存在した。

既存計画に基づいて算出する目標値や、トレンド（すう勢値）による目標値の設定など、目標値の性質に応じた適切な水準の目標値の設定方法を、「客観指標の設定マニュアル」に記載することで、施策・事務事業所管部門の目標値の設定を支援している。そして、目標値の達成に向けた適切な施策・事務事業の見直しの実現を促している。

【問題意識・課題認識】

京都市では、適切な目標値を設定することで、目標値の達成状況に応じた、施策・事務事業の改善・見直しが実施できると考えていたが、施策・事務事業所管部門が目標値の適切な水準の設定が難しい場合など、適切な目標値の設定に課題が生じていた。

【課題解決のための取組】

目標値の性質に応じた、適切な目標値の設定水準を記載した「客観指標の設定マニュアル」を作成し、施策・事務事業所管部門に周知している。

目標値の性質を、①既存計画に基づいて、算出する目標値、②トレンド（すう勢値）による目標値、③財政状況や市民ニーズを踏まえて設定する目標値、④外的要因を踏まえた目標値、の4つに分類している。【図表1-4】

①既存計画に基づいて算出する目標値

市や国等の既存計画などに基づいて設定する目標は、市の既存計画や国の上位計画に基づき目標値を設定する。

②トレンド（すう勢値）による目標値

過去と現状の数値を踏まえて設定する目標は、過去の数値と最新数値の延長により、目標値を設定する。

③財政状況や市民ニーズを踏まえて設定する目標値

従来傾向や既存計画によらず、財政状況や市民ニーズの変化等を踏まえて設定する目標は、現状が低水準にある場合には、平均レベルを目標値として設定、または高水準である場合には、世界一・日本一等の数値を目標値として設定する。

④外的要因を踏まえた目標値

社会経済状況等の外的要因を踏まえて設定する目標は、外的要因の変化を予測し、その影響度を把握した上で、構成事務事業等の政策・施策目標への寄与度により複合的に目標値を設定する。

【取組の成果と今後の課題】

目標値の性質に応じた目標値の設定水準を、「客観指標の設定マニュアル」に記載することで、全庁的に適切な水準の目標値の設定の実現を目指し、容易に達成可能な目標値の設定などの、恣意的な目標値の設定を防止している。

図表 1-4 目標値の設定水準の例

目標値の性質	施策名	指標	目標値設定の考え方	目標値
①既存計画に基づいて、算出する目標値	京都のまちの特色に配慮した災害に強いまちづくり	整備した防火水槽及び防火井戸の数 前回数値 16 基 (18 年度) 最新数値 20 基 (19 年度)	「京都市消防局震災消防水利整備計画」における中期目標<平成 30 年度までに 225 基設置>という目標値に基づいて、単年度目標値を設定	平成 18 年度までに 33 基を設置済み。残る整備数は 225 基-33 基=192 基 192 基/12 年=16 基 単年度目標値=年間 16 基
②トレンド(すう勢値)による目標値	高齢者とその家族の生活を支えるサービスの充実	配食サービスによる年間配食数 前回数値： 370,000 (18 年度) 350,000 (17 年度) 最新数値： 390,000 (19 年度)	配食サービスの伸びは、今後も同様に推移すると予想	目標値：前回数値×前回数値の伸び率 (17 年度→18 年度) =370,000×1.057 =391,000
③財政状況や市民ニーズを踏まえて設定する目標値	消費者が自立し安心してくらせるまちづくり	消費生活相談解決率 前回数値 99.9% (18 年度) 最新数 99.9% (19 年度)	全案件解決のため、100%を目標とする	目標値：100%
④外的要因を踏まえた目標値	高齢者や障害のあるひとが積極的に社会参加できる機会の提供	老人クラブ会員数 前回数値 66,721 (18 年度) 最新数値 65,903 (19 年度)	高齢者の生活形態及びニーズの多様化により会員数は減少傾向にあるため、前年度会員数を 100%とした今年度の会員数を評価する	目標値：66,721 (前年度会員数)

調査結果に基づき富士通総研が作成

(2) 優先度に応じた目標値・方向性の使い分け（小牧市）

○優先的に経営資源を投入する取組に対してのみ目標値を設定

【概要】

小牧市では、平成 21 年度に策定した、第 6 次小牧市総合計画基本計画（以下、基本計画）において、全ての施策指標に対して目標値を設定しており、結果として目標値の位置づけが不明確になる場合があった。

平成 26 年度開始の第 6 次小牧市総合計画新基本計画（以下、新基本計画）では、行政活動の成果が直接表れるか否かで、指標を成果指標と課題指標に分類し、成果指標の中でも、優先的に経営資源を配分すると決めた取組に対してのみ目標値を設定している。他の成果指標及び課題指標に対しては、目標値の設定は行わず目指すべき方向性（増加・維持・減少等を矢印で記載）を設定している。指標及び取組の性質に応じて目標の設定を分類することで、目標の位置づけが明確になり、目標値の達成状況のみではなく、指標変動の要因分析を重視した評価を目指している。

【問題意識・課題認識】

基本計画では、全ての施策指標に対して目標値を設定していた。しかし、社会経済状況等の外的要因の影響を強く受けるために施策実施の成果が表れにくい指標の存在や、経営資源が限られていることなどから、目標値を設定しても達成できない指標が複数存在する状況が生じていた。

目標値の達成状況のみで、業務に対する取組自体を批判されることから、一部の所管部門では容易に達成可能な目標値の設定をする場合があり、地方公共団体全体の施策指標に対する目標値の位置づけが不明確となっていた。

【課題解決のための取組】

新基本計画では、取組及び指標の性質に応じた目標設定を行っている。

新基本計画は、優先的に経営資源を投入し強力に推進する事務事業をまとめた市政戦略編、他の施策の目標の進捗・達成状況も踏まえた上で、施策相互間の相対的な比較・評価に基づき、資源配分を見直して実施する分野別計画編に分類される。市政戦略編において重点事業と定めた事業には、必達性の高い目標として目標値を設定し、分野別計画編の施策には、目標値ではなく目指すべき方向性を設定している。【図表 1-5】

また、小牧市では施策・事務事業実施の成果を強く反映する指標を「成果指標」、社会経済状況等の様々な要因によって変化するために施策・事務事業実施の成果の確認が難しいものの、施策実施の背景状況を表していることから、モニタリングが必要な指標を「課題指標」として設定している。「成果指標」は、市政戦略編の「事業の進捗状況を測定するための指標」及び分野別計画編の「展開方向の進捗状況を測定するための指標」として使用する。「課題指標」は、新基本計画分野別計画編の「基本施策の進捗状況を測定するための指標」として使用する。【図表 1-5】

新基本計画における市政戦略編は 4 つの戦略があり、戦略「“元気”と“支え合い”の地域循環による『都市の活力』と『暮らしの安心』の創造」では、「市内限定商品券の流通拡大」という重点事業に対して「市内でプレミアム商品券が使える店舗数」が成果指標として目標値と一緒に設定されている。また、分野別計画編の基本施策の一つ「防災」には、「1 年前と比較して災害に強いと思う市民の割合」が課題指標として設定されており、基本施策の展開方向「防災意識

を高めます」では「災害への備えをしている市民の割合」と「避難所・避難場所をしっかりとっている市民の割合」を成果指標として設定している。分野別計画編における指標には、目指すべき方向性として矢印の設定がされている。【図表 1-6, 7】

図表 1-5 指標と目標の設定方法

総合計画における位置づけ	指標名称 (成果指標・課題指標)	目標値の設定	目指すべき方向性の設定
市政戦略編	事業の進捗状況を測定するための指標 (成果指標)	○	
分野別計画編	基本施策の進捗状況を測定するための指標 (課題指標)		○
	基本施策の展開方向の進捗状況を測定するための指標 (成果指標)		○

調査結果に基づき富士通総研が作成

図表 1-6 市政戦略編における指標例

戦略	重点事業	事業の進捗状況を測定するための指標 (成果指標)	基準値	目標値 (H30 年度)
“元気”と“支え合い”の地域循環による「都市の活力」と「暮らしの安心」の創造	(仮称) ありがとう地域ポイント制度の創設	1 年間に地域活動ポイントを受け取った人の数	—	— (未定)
	市内限定商品券の流通拡大	市内でプレミアム商品券が使える店舗数	588 店 (H24 年度)	633 店
	地域協議会の設立による地域活動の活性化	地域協議会が組織された数	1 組織 (H26 年度)	16 組織

調査結果に基づき富士通総研が作成

図表 1-7 分野別計画編における指標例

基本施策	基本施策の進捗状況を測定するための指標 (課題指標)	基準値	目指す方向性	基本施策の展開方向	展開方向の進捗状況を測定するための指標 (成果指標)	基準値	目指す方向性
防災	1 年前と比較して災害に強いまちと思う市民の割合	49.0 %	↑	防災意識を高めます	災害への備えをしている市民の割合	44.7% (H25 年度)	↑
					避難所・避難場所を知っている市民の割合	71.9% (H25 年度)	↑
				災害発生時に迅速に対応できる体制を強化します	小牧市と災害時応援協定を締結した市町村および民間事業者の数	216 件 (H24 年度)	↑
					初動マニュアル研修において、研修内容を理解した職員の数	436 人 (H26 年度)	↑

調査結果に基づき富士通総研が作成

【取組の成果と今後の課題】

取組及び指標の性質に応じて目標の設定方法を分類することで、目標の位置づけが明確となり、目標の達成状況のみで業務の取組状況に対する批判がされることは少なくなった。また、目標値を設定しないことで、目標値の達成状況のみではなく、指標変動の要因分析に焦点を当てた評価が実施されることが期待されている。

1-3 指標の分析

【問題点・課題】

指標の分析は、施策・事務事業の成果を評価する上では、最も重要な要素の一つである。しかし、多くの地方公共団体では指標の分析は、事前に設定した目標値の達成状況の確認に留まっていることが多い。

適切な評価とその結果に基づき、施策・事務事業を適切に見直すためには、単に目標値の達成状況を確認するだけでは不十分で、指標値の変動や目標値の達成状況の要因などを明らかにする必要がある。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 成果指標が施策・事務事業以外の要因の影響を受けることが意識されていない

成果指標の分析として目標値の達成状況の確認に留まっている要因は、多くの指標が社会経済状況等の影響を強く受けることを、認識していない場合が多い。指標が様々な要因の影響を受けることを認識し、単に目標値の達成状況をもって当該施策・事務事業の評価結果とすることが大きな問題を有することを留意する必要がある。

適切な評価を行うためには、指標値の変動や目標値の達成状況の要因を分析し明らかにすることが重要であり、指標値の変動要因の分析は、実施した施策・事務事業の成果とそれ以外の社会経済状況等の影響に分けた上で実施することが有効であろう。

(1) 要因分析を重視した指標の分析（大牟田市・習志野市）

○指標変動要因を構成事業が与えた影響と外的要因に分類して分析

【概要】


大牟田市では、施策評価において、施策目標の達成状況として、成果とその要因について分析を行い評価することとしていた。しかし、平成 28 年度までの施策評価では、指標変動に関する要因分析が適切に実施されていないケースがあった。

評価制度を見直し、平成 29 年度から、評価・検証シート【施策】（施策評価シートに相当）に、指標変動の要因分析を記載する欄を導入する。さらに、指標変動の要因を①構成事業が与えたもの、②外的要因によるもの、の 2 つに分類して分析することを求めることで、より適切に指標の変動要因の分析が行われることを期待している。

【問題意識・課題認識】

平成 28 年度まで使用された施策診断書（施策評価シートに該当）では、「達成度の確認と分析」という欄において、施策実施による成果とその要因、残った課題とその要因を記載する欄を設けていた。しかし、一部においては、要因について言及することなく、成果や課題についてのみ記載が行われる場合があった。大牟田市では、施策の適切な改善・見直しを実施するためには、施策に設定された指標の変動要因を適切に分析することが重要であり、要因分析が十分に実施されていないことを課題と認識していた。【図表 1-8】

図表 1-8 「達成度の確認と分析」（平成 28 年度施策診断書より一部抜粋）
（施策名：世界遺産本登録に向けた取組の推進）

達成度の確認と分析	
目標達成状況 	【27年度の成果とその要因】 ・世界遺産登録を受けることができました。登録決定に際しては、当日のパブリックビューイングや翌朝の報告集会、花火大会にあわせた記念式典など、多くの市民と共に喜びを分かち合いました。 ・市内外から多くの来訪者が宮原坑はじめ世界遺産関連施設に来訪されましたが、事前にガイド等の配置、臨時駐車場の手配など行い混乱なく受け入れることができました。
達成率 80%以上 晴れ 60～80% 曇り 60%未満 雨	【残った課題とその要因】 ・構成資産の確実な保全とともに、来訪者の理解増進に向け、修復整備を進める必要があります。 ・引き続き、価値理解を進める啓発事業を進める必要があります。

出典：大牟田市

【課題解決のための取組】

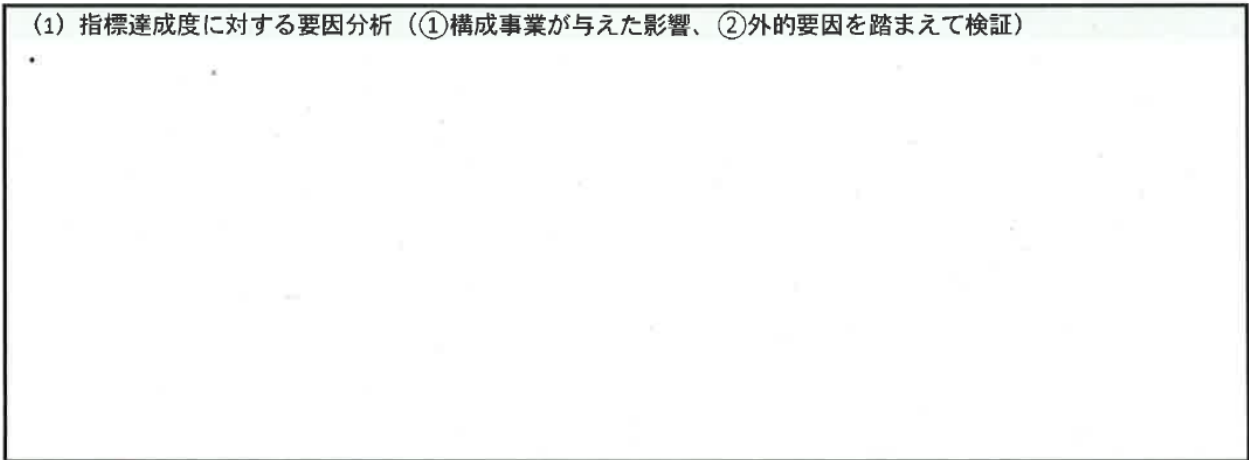
大牟田市では行政評価制度の見直しの一環として、施策評価に係る様式の見直しを行い、平成 29 年度からは施策診断書ではなく、評価・検証シート【施策】へと改めたシートを使用することとした。指標変動の要因分析の観点からみた場合、評価・検証シート【施策】には以下の 2 点の特徴がある。【図表 1-9】

- ①指標変動の要因分析結果の記入欄が設けられていること
- ②指標変動の要因分析を構成事業による要因と外的要因に分けて行うことを求めていること

図表 1-9 評価・検証シート【施策】における指標変動の要因分析結果記入欄
(評価・検証シート【施策】より一部抜粋)

3. 検証・評価と今後の方向性 (Check & Action)

(1) 指標達成度に対する要因分析 (①構成事業が与えた影響、②外的要因を踏まえて検証)



出典：大牟田市

【取組の成果と今後の課題】

大牟田市では、評価・検証シート【施策】の導入により、以下の成果を期待している。

①指標変動の要因分析を行う欄の導入による、施策評価における指標変動の要因分析

平成 28 年度までの施策診断書では、指標変動の要因分析を実施せずに施策評価を実施するケースが見られた。指標変動の要因分析の結果記入欄を設けることで、全ての施策評価において指標変動の要因分析が確実に実施されることを期待している。

②構成事業による要因と外的要因に分類することによる、適切な指標変動の要因分析

施策の成果を測定するための指標は、施策実施の成果が直接的に表れる指標設定を求めているが、施策に設定される指標の中には、施策実施の成果以外の社会経済状況や住民の嗜好など、様々な要因の影響を受けた上で形成されるものがある。そのため、様々な要因の影響を受ける指標の変動要因を分析する際には、施策・事務事業の実施の成果による部分と、社会経済状況等の外的要因による部分の両者の要因を混同してしまわないように、分けて分析することを目指している。

○アウトカム、指標の設定から分析までを市民との協働で実施

【概要】

習志野市では、客観的に成果を測定することを目的に指標を設定するも、社会経済状況や住民の活動など、様々な要因の影響を受けるために、公費投入の成果を適切に分析することが難しい場合もあった。

そこで、地域の課題に対して地方公共団体と一緒に活動する市民団体と協働で、ともに社会的課題の解決を目指すとともに、取り組みの改善・改革を進めつつ、成果を測定する協働型プログラム評価¹を実施することで、より適切な指標設定、課題解決の成果測定を目指している。導入には条件があるため、一部の施策に対してのみ協働型プログラム評価を実施している。

【問題意識・課題認識】

施策・事務事業の実施などの公費投入の成果を測定することは、限られた財源を最大限に生かして、施策・事務事業の質を高めるために重要であると習志野市は認識していた。また、地域社会に起きている課題に対し、目指す社会状態を明確に定義すること、さらにそれを実現させる一連の施策・事務事業をセットにして目的意識を明確にし、社会の変化を生じさせて改善改革を図る政策マネジメントが必要であると考えていた。問題の解決にあたっては、行政が行う取組だけでなく、社会経済状況や住民の行動等の影響を受けるため、公費投入の成果を客観的に把握し説明することが難しい場合があった。また、施策・事務事業が解決を目指す地域課題に対しては、地域の市民団体等も課題解決に向けた取組を実施しているため、協働で取り組むことで、より総合的でインパクトのある優れた作戦を生み出せると考えた。

【課題解決のための取組】

習志野市では、こどもの発達支援施策と地域におけるワーク・ライフ・バランス施策において、地域課題の解決に取り組む市民団体との協働により、活動の評価を実施する協働型プログラム評価を実施している。協働型プログラム評価では、地域の市民団体と協働で、アウトカムに基づく成果の達成までの道筋となるロジックモデルを策定し、成果を測定するための指標・目標値の設定、指標変動の要因分析を実施することで、適切な成果の測定を期待している。**【図表 1-10】**

なお、ロジックモデルに基づいて取り組みを始める「前」の状態を客観的に把握することで、今後進める取り組みの成果を評価できるため、平成 27 年度にベースライン調査を実施したが、今度はアウトカムへの到達度を測る調査（プロセス評価）を実施する必要がある。

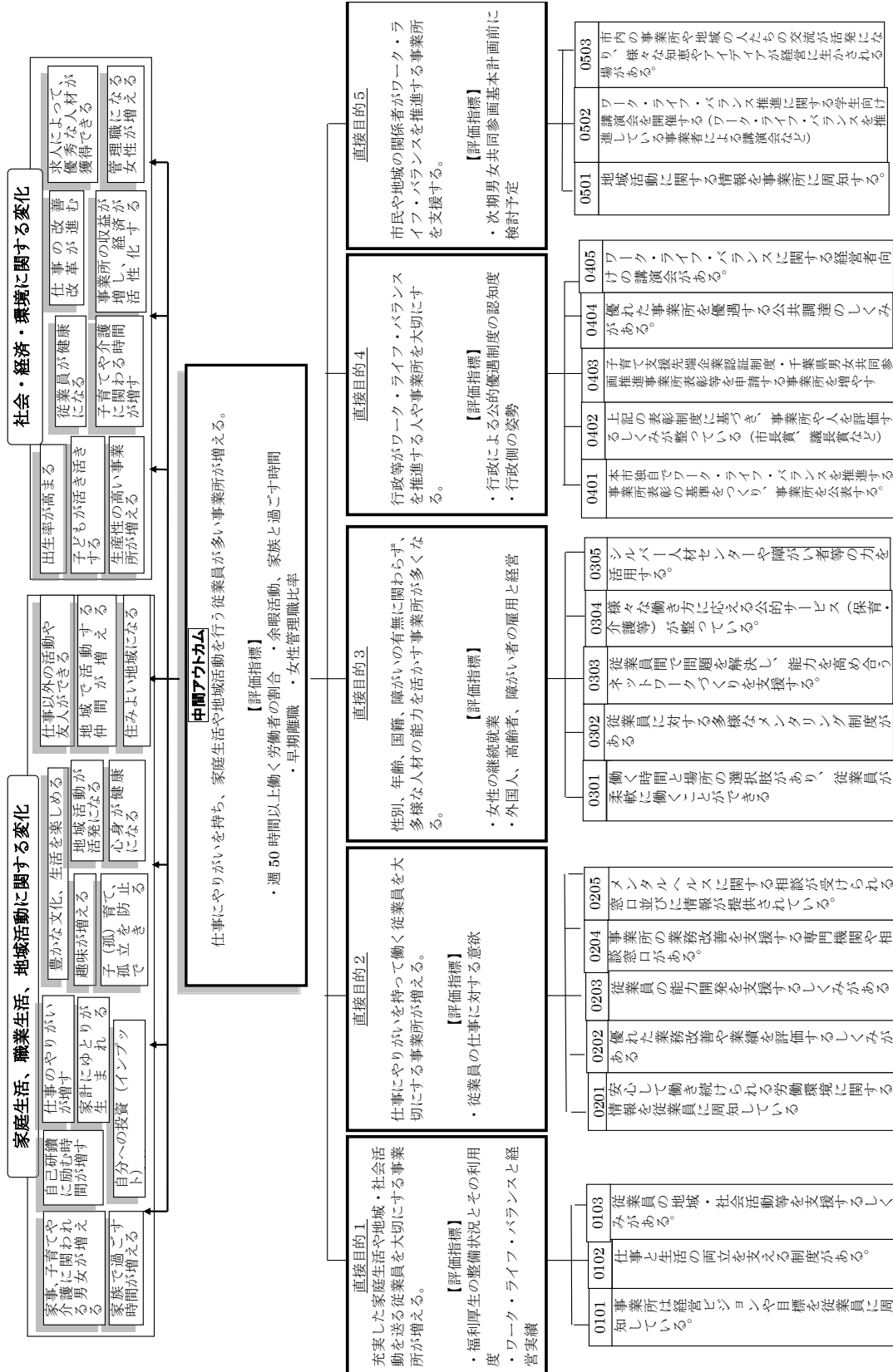
【取組の成果と今後の課題】

協働型プログラム評価では、地域課題に取り組む市民団体との協働で指標・目標値の設定、成果測定を実施することで、市民団体の持つ知識や知見の共有や、市民団体の活動の推進や地域の課題解決の円滑化を進める必要がある。

¹ プログラム評価とは、行政活動（プログラム）の実施によって生み出された効果を、社会科学の手法等を用いて体系的に分析する評価方式のこと。意図した成果を達成するための道筋を論理的に整理するセオリー評価、意図したとおりに行政活動が実施されているかを評価するプロセス評価、実際の成果を測定するインパクト評価等で構成される。協働型プログラム評価とは、プログラム評価を自治体職員や専門家だけでなく市民や関係者と協働で実施すること。

よって協働型プログラム評価の実施のためには、多くの調査や市民団体との協働のための準備等、多くの時間と説明が必要となることから、市民協働で取り組む一部の施策のみとしている。

図表 1-10 ワーク・ライフ・バランスを推進するロジックモデル



出典：盛岡市

1-4 職員負担の軽減

【問題点・課題】

職員数の削減が進む一方で、業務が多様化・複雑化する状況の下、評価における職員負担を軽減することは重要である。

また、総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成26年3月25日公表）」によると、平成26年10月1日現在、行政評価を導入している1,060団体のうち806団体（76.0%）において、「行政評価事務の効率化」を課題として挙げており、多くの地方公共団体で行政評価にかかる職員の作業負担の軽減が課題となっていることが伺える。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 評価事務においてICTの活用が十分でない

行政評価における職員の作業負担が大きくなる要因として、同一情報を複数の帳票に入力する等、事務作業が効率的でないことにある。地方公共団体が使用する評価シートでは、既存情報（前年度の事務事業の取組内容や、事務事業に要したコスト情報、施策を構成する事務事業などの別階層との関連性）を入力する箇所が複数ある場合がある。

施策・事業所管部門の評価における負荷を軽減するためには、ICTの活用により、既存情報の入力等の作業負担を軽減することが有効であろう。

2 評価関連業務が集約されていない

行政評価における職員の作業負担が大きくなる要因として、施策・事務事業所管部門の職員が行政評価と類似・重複する業務を複数の部署から求められていることにある。

主要な施策の成果報告書や、実施計画書、予算要求資料の作成など、評価に関する情報を活用することが想定される事務においても、評価シートとは別の様式で資料の作成を求められ、職員の負担が高まっている場合が多い。

複数の部署が、別様式で同じような情報を求めることで職員の作業負担が大きくなっている場合には、評価シートの体裁等の工夫を実施することで、作業負担を軽減することが有効であろう。

3 毎年度、評価対象を全ての事務事業等として一律に設定している

行政評価における職員の作業負担が大きくなる要因として、毎年度全ての事務事業等を一律に評価することが求められている場合が多い。毎年度、全ての事務事業等を一律に評価すると、評価実施に伴う作業負担に見合う分の評価実施による成果が上がりにくく、結果として職員の作業負担が大きくなる。

地方公共団体の実施する事務事業等の中には、毎年実施される事務事業や、総合計画等に基づいて計画的に推進される事務事業等、様々なものが存在するため、評価の目的に応じた評価対象事業の絞り込みや、評価サイクルの見直し等により、各年度に実施する評価対象数を削減することが、評価における職員の作業負担を軽減する上で有効であろう。

(1) ICTの活用（高松市）

○行政評価システムを活用した職員負担の軽減

【概要】

高松市では、行政評価における職員の作業負担の高まりを課題として認識し、評価業務の効率化を目指していた。

評価における職員の作業負担を軽減するために、行政評価システムを導入し、行政評価システム上での事務事業評価シートと施策評価シートの連携や、事務事業評価シート間の閲覧容易性を実現している。

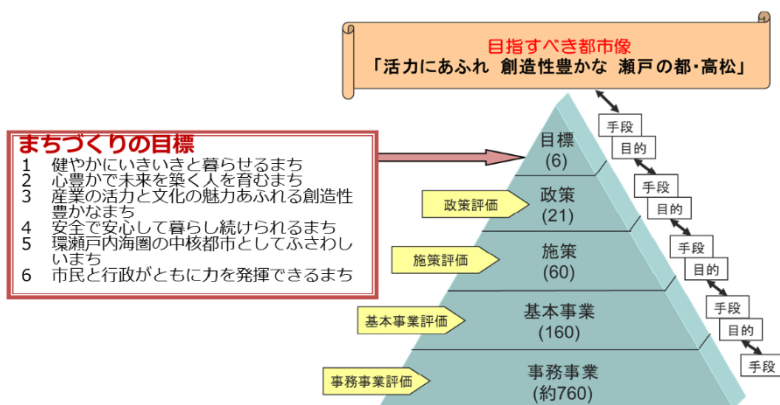
【問題意識・課題認識】

高松市では、毎年4月頃から8月頃にかけて行政評価を実施しており、人事異動や決算作業と時期が重なっていたために、施策・事務事業所管部門の行政評価における事務的負担を軽減することが課題として認識されていた。

高松市の行政評価は、第5次高松市総合計画の体系に基づいて実施する。目指すべき都市像を実現するための6つのまちづくりの目標の以下、政策、施策、基本事業、事務事業の5つの階層によって体系が構成され、各階層間は上位と下位が目的、手段の関係となっている。行政評価は、政策以下の4つの階層を対象として、上位の目的への貢献度の測定を中心に行う。そのため、上位の階層と下位の階層との繋がりが非常に重要となり、各評価シートに上下の階層に関する情報を記載する必要があったが、職員の手作業によって前後の階層の情報は記載されていたために、職員の作業負担が大きかった。【図表1-11】

また、評価シートには前年度・前々年度の決算情報を記載する必要があったが、その作業も職員の手作業で実施されていたため、作業負担は大きかった。

図表 1-11 第5次高松市総合計画の政策体系と評価体系



出典：高松市

【課題解決のための取組】

行政評価における職員の作業負担を軽減するために、高松市では行政評価システムを導入している。職員の作業負担を軽減する上で、行政評価システムには以下の2点の特徴がある。

①総合計画の政策体系を自動的に反映する評価シート

行政評価システムには、総合計画の政策体系に基づいて、各評価シートへ上位・下位階層の評価関連情報が自動的に反映される仕組みが取り入れられている。ひとつの基本事業に30以上の事務事業が紐づいている場合もあるが、行政評価システム上では施策・事務事業所管部門の職員による作業負担なしに、評価シート上にその事務事業の情報が転記される。評価シートを作成する際に、職員が上下の階層の情報を自ら検索・確認する手間を除くことで、職員の作業負担の軽減を図っている。

②前年度の評価情報を自動的に反映する評価シート

行政評価システムによって、過年度の評価情報が評価シートに自動的に反映される。次の【図表1-12】の枠内の箇所を行政評価システムが過年度の評価シートの情報から転記することで、職員が自ら過年度の評価シートを確認して数値を転記する作業負担の削減を図っている。

図表 1-12 過年度の評価情報該当箇所（平成 27 年度分高松市施策評表より一部抜粋）
（施策名：人権を大切にする社会づくり）

単位：千円／%

施策	施策を構成する事務事業	25年度		26年度		27年度		26年度分評価					
		事業費 人件費	決算 構成 比	事業費 人件費	決算 構成 比	事業費 人件費	予算 構成 比	上位 への 貢献度	業務 見直し の有無	成果 達成 度	成果 活動 量	コスト 削減 有無	今後の 方向性
		トータルコスト		トータルコスト		トータルコスト							
施策	01 人権啓発推進事業	44,829	18	45,669	18	48,118	12	A	A	A	A	D	継続
		21,720		22,143		22,143							
		66,549		67,812		70,261							
	02 隣保館・児童館管理運営事業	46,255	56	61,304	58	267,767	72	A	A	C	A	D	継続
		157,832		160,906		160,906							
		204,087		222,210		428,673							
	03 人権啓発活動事業	411	1	610	1	1,081	1	A	A	C	B	B	継続
		3,620		3,691		3,691							
		4,031		4,301		4,772							

出典：高松市

【取組の成果と今後の課題】

①総合計画の政策体系を自動的に反映する評価シート、②前年度の評価情報を自動的に反映する評価シートの機能を持つ行政評価システムの導入により、評価における職員の作業負担を軽減している。

また、行政評価システムの導入により、各階層の評価シートが総合計画の体系で整備され、評価シートの参照が容易になっている。各評価シートを総合計画の体系にそってシステム内で閲覧可能としており、上位政策の評価状況や、同一施策下の事務事業の評価シートの確認が実施しやすいよう整備している。

しかし、行政評価システムは他のシステムとの連携や情報共有の仕組みが十分でない点が課題として認識されている。財務システムとの連携により、決算情報を自動的に反映することができれば、更なる職員の負担削減になると高松市では考えている。

(2) 関連情報の集約（三重県）

○評価関連情報を一体的に管理することによる評価関連業務の効率化

【概要】

三重県では、施策・事務事業の自己評価や予算要求、成果レポートの作成など、評価に関連する業務が別々の枠組みの中で実施されるなど、効率化を更に進める余地が存在していた。

「オールインワンシステム」という事務評価（事務事業評価に相当）、事務事業の見直し、予算要求、進捗管理など様々な場面で必要とされる情報を一体的に管理するツールを通じて、「みえ成果向上サイクル(スマートサイクル)」の効果的・効率的な運用を目指している。

【問題意識・課題認識】

三重県では、平成9年度に策定した総合計画「三重のくにつくり宣言」に基づいた県政を運営するために政策推進システムを構築して以降、様々な形で自治体経営を特定の方向へ推進・展開するためのマネジメントシステムを構築してきた。平成15年度には、総合計画「県民しあわせプラン」を着実に推進するため、マネジメントシステムとして「みえ行政経営体系」を構築した。

「みえ行政経営体系」では、目的志向・成果志向・顧客志向といった経営型の行政運営の定着のため、全体最適な県政運営の仕組みを目指しており、県政運営の考え方、率先実行取組、成果の確認と検証、県政報告書の作成、評価表の作成などを連動させることを目指していた

しかし、行政評価の実施と、成果レポートの作成が別の様式で求められるなど、類似業務の統合を実施しておらず、効率化を更に進める余地があった。

【課題解決のための取組】

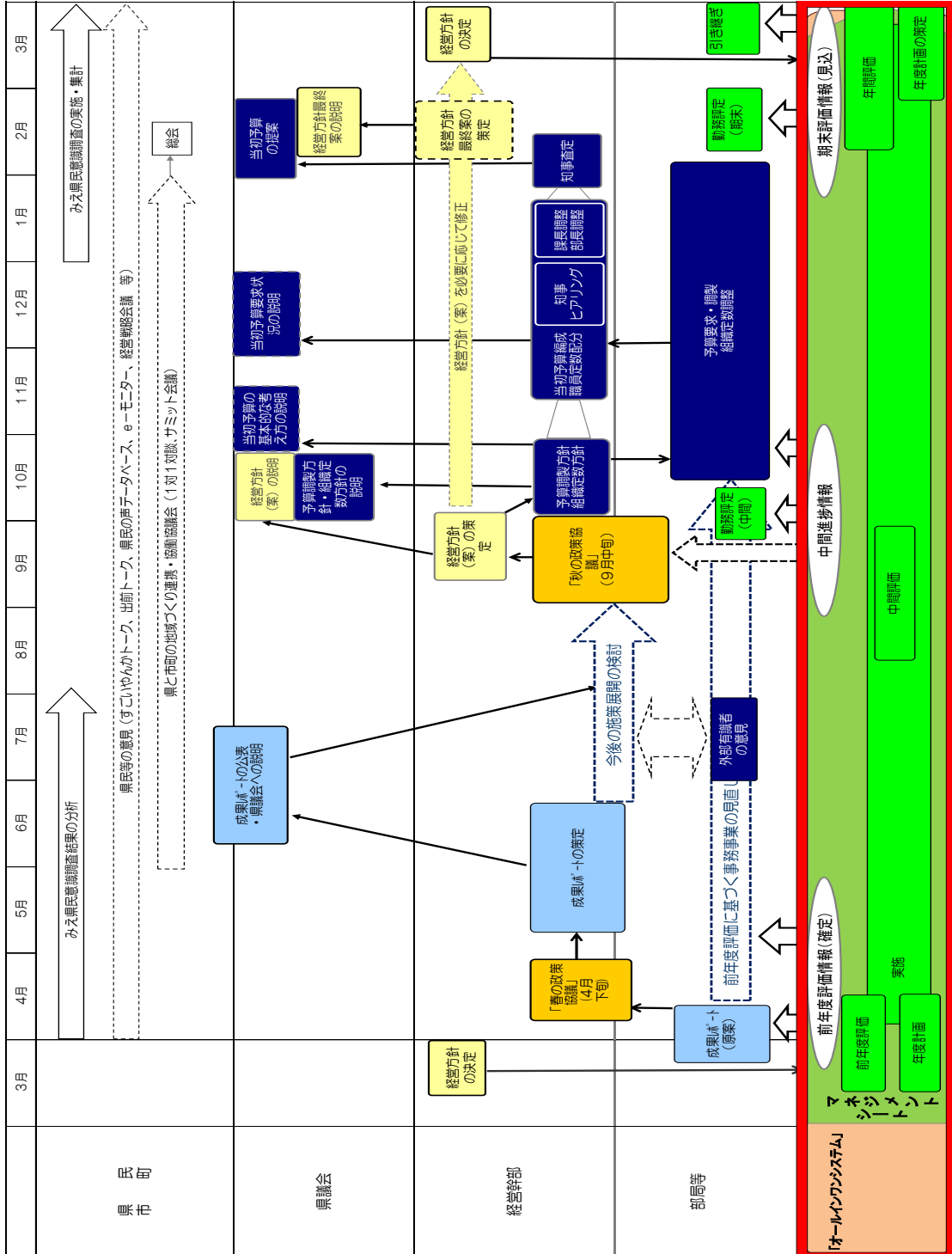
三重県では、平成24年度から開始の総合計画「みえ県民力ビジョン」に併せて、その理念や、目標を着実に実現・達成し、県民の皆さんに成果を届けていくための仕組みとして、「みえ成果向上サイクル(スマートサイクル)」の運用を開始し、それを効果的・効率的に運用する主要ツールとして、「オールインワンシステム」を構築した。「オールインワンシステム」とは、「経営方針等の策定に向けた検討、年度計画・目標の設定、計画の進行管理、施策や事務事業の自己評価、成果レポート（成果の対外的な説明）、人事評価における業績評価、前年度評価に基づく事務事業の見直し、予算要求・当初予算編成に向けての基本的な考え方（資源配分の検討）、事務引継（内部の事業説明）、予備監査」で必要となる情報を、「組織マネジメントシート」及び「事業マネジメントシート」で一体的に管理・運用する仕組みである。2つのシートを、計画策定から評価、評価結果の活用まで使用することで、類似業務の統合や情報の集約化が図られている。「組織マネジメントシート」には、知事の示す経営方針と一貫性を持った組織運営を実施するために、各課単位で仕事の進め方や年間の行動計画、目標等を掲載する。【図表 1-13】

「事業マネジメントシート」は、「みえ県民力ビジョン・行動計画」に掲げた目標や事務事業の目的等を着実に実現・達成するために進捗管理を行うシートであるとともに、次年度の経営方針・予算などの検討や、取組の成果について対外的な説明責任を果たす成果レポートにつながる評価のためのシートとしている。

【取組の成果と今後の課題】

「オールインワンシステム」の構築に伴い、施策・事務事業の評価と成果レポートの作成業務の統合や、評価に必要となる情報の集約化を実現している。今後は、PDCAサイクルにおける評価（C）と他の要素（P、D、A）との連携がより強まるよう取り組んでいく必要がある。

図表 1-13 オールインワンシステムの年間運用スケジュール



出典：三重県

(3) 評価対象の絞り込み（塩尻市・秩父市）

○評価結果を活用する事務事業に評価対象を絞り込み

【概要】

塩尻市では、行政評価の実施にあたり、評価結果を予算編成に活用することが重要だと考えていた。そのため、事務事業評価の対象は、施策に紐づけられる事務事業のうち、主に市に裁量権がある事務事業及び新規事務事業に絞り込みを行っている。

評価結果の活用を重視した評価制度とすることで、職員の評価における作業負担の増加を抑制している。

【問題意識・課題認識】

行政評価を実施するに際して、評価結果の活用を意識した評価制度の設計を重視していた。時間と労力をかけて評価を実施しても、評価結果が予算編成に反映されず、評価結果が活用されない場合には、評価における職員の作業負担が大きくなるだけの結果となってしまふことを懸念していた。

【課題解決のための取組】

平成 27 年度の第五次総合計画の開始に際し、行政評価制度の位置づけを見直し、事務事業評価の目的及び活用方法は、「現状の課題抽出」、「改革、改善案の提案」、「予算編成に活用（予算との連動）」と定義付けた。

評価結果に基づいて事務事業の改革・改善の実現や評価結果を予算編成に活用するためには、その事務事業に対して地方公共団体の一定の裁量が認められている必要がある。

そのために、事務事業評価は施策に紐づけられる事務事業のうち、主に市に裁量権がある事務事業及び新規事務事業を対象とし、以下の 3 つの事務事業は対象外としている。

- ①法定受託事務等の市に裁量権のない事務事業
- ②組織や職員を管理するための経常的な内部管理事務費のみの事務事業
- ③一部事務組合等への負担金のみの事務事業

【図表 1-14】のとおり、平成 27 年度の塩尻市の事務事業数は 227 事業であったが、評価対象となる事務事業数は 187 事業であり、40 事業（17.6%）は評価対象から外されている。

図表 1-14 平成 27 年度の評価対象

部等名	施策 評価数	事務 事業数	事務事業 評価対象	新規提案 事業	理事者評価対象事業		
					うち事務 事業評価	うち 実計補正	
総務部	2	15	8	0	1	1	0
企画政策部	7	17	10	1	5	5	0
市民生活事業部	9	17	15	3	4	4	0
健康福祉事業部	7	33	29	1	10	8	2
産業振興事業部	13	41	36	2	15	12	3
建設事業部	5	26	19	2	13	3	10
市民交流センター	3	9	8	0	3	3	0
こども教育部	11	66	59	0	17	11	6
水道事業部	3	3	3	0	1	0	1
合計	60	227	187	9	69	47	22

出典：塩尻市

【取組の成果と今後の課題】

塩尻市では、評価結果の活用の観点から評価対象の事務事業の絞り込みを実施したため、評価を実施してもその結果が活用されずに、評価における職員の負担のみ増加することは抑制されていると考えている。

平成 27 年度の第 5 次総合計画に併せて、企画課と財政課が企画政策部に統合されたことによる組織間連携の円滑化のメリットを最大限に活かしながら、「行政評価」、「実施計画」、「予算編成」を効果的に連動させた PDCA サイクルによるマネジメントによる「行政経営システム」の構築を目指している。「行政評価」と「予算編成」を連動させるため、事務事業評価結果・施策評価結果に基づく部ごとの枠配分予算制度を導入している。

評価結果の活用を意識した評価対象の絞り込みと同時に、評価結果を予算編成へ反映させるための仕組みを整えることで、塩尻市では職員の評価における負担感を抑えつつ、評価結果を活用に結びつけるための仕組みを構築している。

○職員負担軽減や活用を前提とした行政評価シートの設計

【概要】

秩父市では、他団体での行政評価の取組状況を踏まえ行政評価の導入当初から、職員の作業負担を抑えることが重要と認識していた。行政評価シートの設計の段階において、行政評価における職員負担が大きくなならないよう、①他業務に活用できる評価シートの作成や、②評価対象に応じた評価シート記載項目の設定を実施している。また、③外部アドバイザーによる評価への助言によって、職員の負担感は軽減されている。

【問題意識・課題認識】

秩父市では、職員が行政評価に過度な負担を感じることで、評価が作業化・形骸化することを懸念し、評価における職員負担を抑えることも考慮した制度設計を行っている。

【課題解決のための取組】

①他業務に活用できる評価シートの作成

秩父市の行政評価では、事中評価シート・基本事業評価シート・実施計画書及び実施計画事業評価書・事務事業整理（評価）シート・基本事業の概要シートの5種類のシートを使用する。各シートは、評価担当部門と財政担当部門が別様式で同じような資料を担当課に対して求めることがないように、評価シートの活用方法が事前に評価担当部門と財政担当部門の間で十分な協議が行われた上で、設計されている。【図表 1-15】

また、エクセルの機能を活用して、1つの評価シートに入力した事項は他のシートにも、自動的に反映されるように設定しており、職員が同様の項目を複数回入力することがないよう工夫がされている。【図表 1-15】

図表 1-15 評価シートと活用・使用方法

評価シート	活用・使用方法
事中評価シート	予算要求資料として活用。
基本事業評価シート	主要な施策の成果報告書として活用。
実施計画書及び実施計画事業評価書	実施計画書は、予算要求前の実施計画ヒアリングで使用。年度終了後は、実施計画事業評価書として使用。
事務事業整理（評価）シート	基本事業を構成する事務事業を整理するために使用。内容は基本事業の概要シートに転記される。
基本事業の概要シート	基本事業の指標・目標値を設定するために使用。

調査結果に基づき富士通総研が作成

②評価対象に応じた評価シート記載項目の設定

事務事業の裁量度によって評価の程度を調整しているため、事務事業の中でも、実施計画事業と実施計画事業以外の事務事業で評価シートが異なる。実施計画事業の要件は、国の法令に基づいて実施する事業や施設の維持管理経費に該当しないことや、当該自治体の地域性を考慮し実施計画事業には該当しないとした除外事業でないこと、金額要件などにより明確

に定められている。いずれも当該自治体に実施の裁量がある事業（実施に際し不採択の余地がある事業）が該当する。

実施計画事業は、実施計画事業以外の事務事業に比べて事務事業の実施における裁量度が大きいために、詳細な評価を行う。実施計画事業と実施計画事業以外の事務事業の評価の視点は同一であるが、実施計画事業の評価の際にはより掘り下げた評価を行うよう、評価シートの記載項目が設計されている。【図表 1-16】

図表 1-16 評価対象と評価項目例

評価対象	要件	評価シート記載項目例
事務事業	・ 実施計画事業以外の事務事業	・ 事業費（総額） ・ 成果指標 ・ 事業の妥当性、有効性、効率性に基づく簡易評価（改善事項含む） 等
実施計画事業	・ ハード事業の場合は 1,000 万円以上、ソフト事業の場合は 100 万円以上 ・ 「人件費（正規職員）のみの事業」、「国の法令に基づいて実施する事業」、「負担金のみの事業」に該当しない事業 等	・ 事業費（内訳を含む） ・ 成果指標 ・ 事業の妥当性 ・ 事業の有効性 ・ 事業の効率性 ・ 改善計画 等

調査結果に基づき富士通総研が作成

③外部アドバイザーによる評価への助言

大学教授である外部のアドバイザーが、各評価視点による適切な評価が実施されているかや指標の妥当性、基本事業と事務事業の整合性等の観点から全評価シートの確認を行い、コメントを付し返却している。職員の評価能力の向上を図るとともに、評価を担当する職員のモチベーションの向上を通じて、評価における職員の負担感の削減に繋げている。

【取組の成果と今後の課題】

秩父市では、①他業務に活用できる評価シートの作成、②評価対象に応じた評価シート記載項目の設定、③外部アドバイザーによる評価への助言を実施することによって、職員が評価を実施するに際して負担感が高まることのないように工夫している。

1-5 外部評価

【問題点・課題】

行政評価における外部評価の活用は、評価の客観性・専門性を確保するため有効である。

しかし、外部評価により客観性・専門性に基づく評価結果を得ることや、実際に評価結果を改善・見直しなどの活用に繋げることができている地方公共団体は多くない。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 評価に必要な知識・スキルのない住民の判断を評価結果として使用している

外部評価により客観性・専門性に基づく評価結果を得られない要因は、一般的な地域住民など評価の知識・スキルを十分に有していない者の意見を尊重した評価結果としてしている場合が多い。地域住民に意見を求め、その声を聴くことは重要であるが、意見の取扱いには注意をしなければならない。住民が評価を実施する知識・スキルを有していない場合に住民の意見をまとめて評価結果とすると、定性的で説得力に欠ける場合が多く、評価結果の活用が難しい。住民の声は気づきをもたらすものと理解することが重要である。

2 外部評価者が評価対象事業を十分に理解できない状態で評価を実施している

評価の客観性・専門性を確保することができる、高い専門性を有する有識者等を外部評価者としている場合であっても、活用可能な評価結果を得ることができない要因は、外部評価者が施策・事務事業の内容を十分理解していない状態で、評価を実施していることにある。外部評価者に対して、評価実施の直前に1事業30分程の説明を実施するのみで、外部評価者が十分に施策・事業内容を理解することなく評価を行うことが求めても、適切な問題点の把握や評価、改善・見直しの方策を導き出すことは困難である。

外部評価者が十分に施策・事務事業の内容を理解することができるように工夫することが、外部評価によって客観性・専門性の高い評価結果を得る上では有効であろう。

(1) 客観性・専門性の確保のため外部評価を活用（大野城市・大津町）

○外部有識者が評価結果の取りまとめを実施

【概要】

大野城市では、決算データを基に収支をまとめたシートを利用した事後評価であるフルコスト計算書診断（事務事業評価に相当）を平成15年度より継続して実施している。

フルコスト計算書診断では、外部有識者やコンサルタント及び公募により選ばれた市民等が診断者として参加し、最終的にその診断者によって診断結果が取りまとめられるため、診断の客観性・専門性が確保されており、評価結果を予算編成へ可能な範囲で反映することが可能となっている。

【問題意識・課題認識】

フルコスト計算書診断とは、継続的に実施している事務事業に対して、決算データを基に収支をまとめたシートを利用して行う事後評価であり、大野城市では平成15年度から実施している。フルコスト計算書診断により、質の高い行政サービスの提供と、効率的な行政運営の推進を目指しており、評価結果の予算編成への反映は目的達成のための重要な要素の一つであった。

【課題解決のための取組】

大野城市では、第三者評価を導入することで、評価の客観性・専門性の確保に繋がっている。

第三者評価を実施する主体として、「経営について専門的な知識を有する者（学識経験者、公認会計士、企業経営者、社会保険労務士、コンサルタント等）」と「公募により選ばれた市民」で構成される公共サービス改革委員会及び第三者評価の作業組織として診断部会（公共サービス改革委員会の下部組織）を設置している。

フルコスト計算書診断実施の流れは以下のとおりである。

①事務事業所管部門による評価シートの作成

フルコスト計算書診断では、まず事務事業所管部門がフルコスト計算書を用いて評価シートを作成する。

②質疑通告書による不足情報の確認

評価シートに基づき、診断部会の部会長が質疑通告書を作成し、評価シートの情報だけでは不足する情報や不明な内容に関する質問を、事務事業所管部門に対して書面で実施する。

③診断部会によるヒアリング

事務事業所管部門の作成した評価シートと質疑通告書及びその回答内容に基づいて、診断部会は事務事業所管部門に対して1事務事業あたり1時間弱のヒアリングを実施する。ヒアリングには、診断部会委員のほか、評価担当部門、企画担当部門、財政担当部門の管理職員等も同席し、診断部会の委員と同様に質問・意見表明を実施する。

④診断結果の取りまとめ

ヒアリング終了後に、各委員及び評価担当部門の職員が個別に各事務事業に対する意見書を作成し、部会長が意見を集約の上、診断結果案を作成する。診断部会、公共サービス改革委員会の順に、診断結果案を審議し、診断結果を取りまとめる。

【取組の成果と今後の課題】

学識経験者や公認会計士等の外部有識者が診断に関わることで、フルコスト計算書診断の専門性と客観性が確保されている。それにより、フルコスト計算書診断の結果を可能な範囲で反映して、各課の経常経費にかかる枠配分予算額を決定するなど、評価結果の活用につながっている。

また、診断部会が作成する質疑通告書によって、診断直前までの改善・見直しの取組状況を確認することが可能となっている。

大野城市では、外部有識者による客観的な意見や、公募市民による利用者の視点からの意見は非常に有益な内容であると認識している。しかし、適切な診断を実施できる体制や診断部会の委員構成に制約があることから、毎年度実施できる事務事業数が限られている点が課題として認識されている。また、ヒアリングでは、事務事業所管部門による事務事業の説明や委員からの質問に対して適切な回答を行う能力が求められるが、事務事業所管部門や職員によって差異が大きいことも課題として認識されている。

○総合計画策定審議会を母体とした外部評価委員会

【概要】

大津町では、平成 23 年度開始の第 5 次大津町振興総合計画後期基本計画（以下、「基本計画」という。）の策定の際に、基本事務事業ごとに具体的な数値目標を設定し、評価を実施している。

評価結果に基づく改善・見直しを有効なものとするために、総合計画策定審議会を母体とする大津町振興総合計画等評価委員会（以下、「評価委員会」という。）による外部評価を実施している。外部評価者の多くが総合計画策定審議会の経験者であるため、外部評価者が評価対象となる事務事業の内容をよく理解した上で評価を実施することができ、評価の客観性・専門性を担保した上での有益な評価を得ることができていると考えている。

【問題意識・課題認識】

基本計画では、平成 20 年のリーマンショック後の大幅な税収減と、人口増加による行政需要の増大を背景に、選択と集中の重要性が明らかとなり、より有効な施策の実現と無駄な事務事業を省くことを目指し、総合計画上の基本事務事業に対して具体的な数値目標を設定し、その評価を実施した。評価結果に基づく改善・見直しを有効なものとするため、評価の客観性・専門性の確保が重要であると考えていた。

【課題解決のための取組】

大津町では、評価の客観性・専門性を確保するために総合計画策定審議会を母体とした評価委員会による外部評価を実施している。評価委員会の委員長には、総合計画策定審議会の会長だった学識経験者が就いている。その他の委員は、各種団体からのあて職と、公募委員 3 名で構成し、平成 27 年度は合計 13 名の委員からなる。

学識経験者が評価委委員を務めることで評価の客観性・専門性が確保されるとともに、総合計画策定審議会を母体とすることで、外部評価者が評価対象事業を十分理解した上で評価を実施することが可能となっている。

毎年、事務事業所管部門（教育部所管を除く）が、計画に位置づけられた事務事業を対象に、目標値の進行状況・達成状況に関する基本事業評価書（事務事業評価シートに相当）を作成し、その後に部長評価も行った上で、評価委員会が各課ヒアリングを実施し評価結果を取りまとめている。なお、熊本地震の発生とその復旧等の対策を優先するため、平成 28 年度の振興総合計画の評価は一部を対象として実施した。

【取組の成果と今後の課題】

大津町では、総合計画策定審議会の会長であった学識経験者が外部評価委員会の委員長となったことで、外部評価における評価の客観性・専門性が確保され、評価結果が納得感の高いものとなっている。また、総合計画策定審議会が評価委員会の母体となることで、外部評価者の評価対象事業に対する理解は事前に深まっており、職員による外部評価者に対する評価対象事業の説明は容易になっている。

課題としては、外部評価結果を、各課にフィードバックしているものの、その後の具体的な改善・見直しに必ずしもつながっていないことがある。特に一度始めた事務事業を廃止・大幅縮小するためには、相当なエネルギーを必要とするため、非常に難しいと考えている。

本来は、外部評価結果を予算の見直しに反映させたいとしているが、現時点ではそこまでできていない。企画担当部門（総合政策課）が所管する実施計画事業でも、評価結果を反映させる強制力を持った制度となっていないため、外部評価結果を十分に反映した見直しを実現できていない。現状は事務事業所管部門の意向次第である。

(2) 外部評価者の評価対象事業への理解促進（福岡市）

○各部局・各行政区との対話を重視した外部点検

【概要】

福岡市では、平成 20 年度から事業仕分けを目的とした外部評価を実施していた。しかし、事務事業の改善・見直しに一定の効果がみられる反面、短時間の会議で廃止や休止などの最終結論が出されても納得感が乏しく、柔軟な見直しが行いにくいという課題があった。

平成 25 年度に評価制度の見直しの際に、事業仕分けを目的とした外部評価から、外部点検者と各部局・各行政区（以下、「局区（政令指定都市である福岡市では局区を中心とした運営が実施される）」という。）との対話を通じて課題を共有し、新たな気づきを発見する等改善策を導き出すことを目的とした外部点検と改めている。局区との対話の中で外部点検者の事務事業に対する理解が深まり、納得感が高く有効な指摘が行われている。

【問題意識・課題認識】

福岡市では平成 20 年度から、福岡市の行政運営に関わりがあり、市民目線で幅広い意見をいただける市内在住の有識者による外部評価を導入している。外部評価の導入の目的は、不要な事務事業を廃止する「事業仕分け」を実施することであった。外部評価導入当初は、評価による事務事業の削減等の効果が上がっていたが、外部評価を継続していく中で、短時間の会議で廃止や休止などの最終結論が出されても納得感が乏しく、柔軟な改善・見直しが行いにくいという課題もあった。

【課題解決のための取組】

福岡市は、平成 25 年度に従来の「事業仕分け」を目的とした外部評価から、外部点検者と局区との対話により、課題を共有し、新たな気づきを発見する等改善策を導き出すことを目的とした外部点検への見直しが行われた。

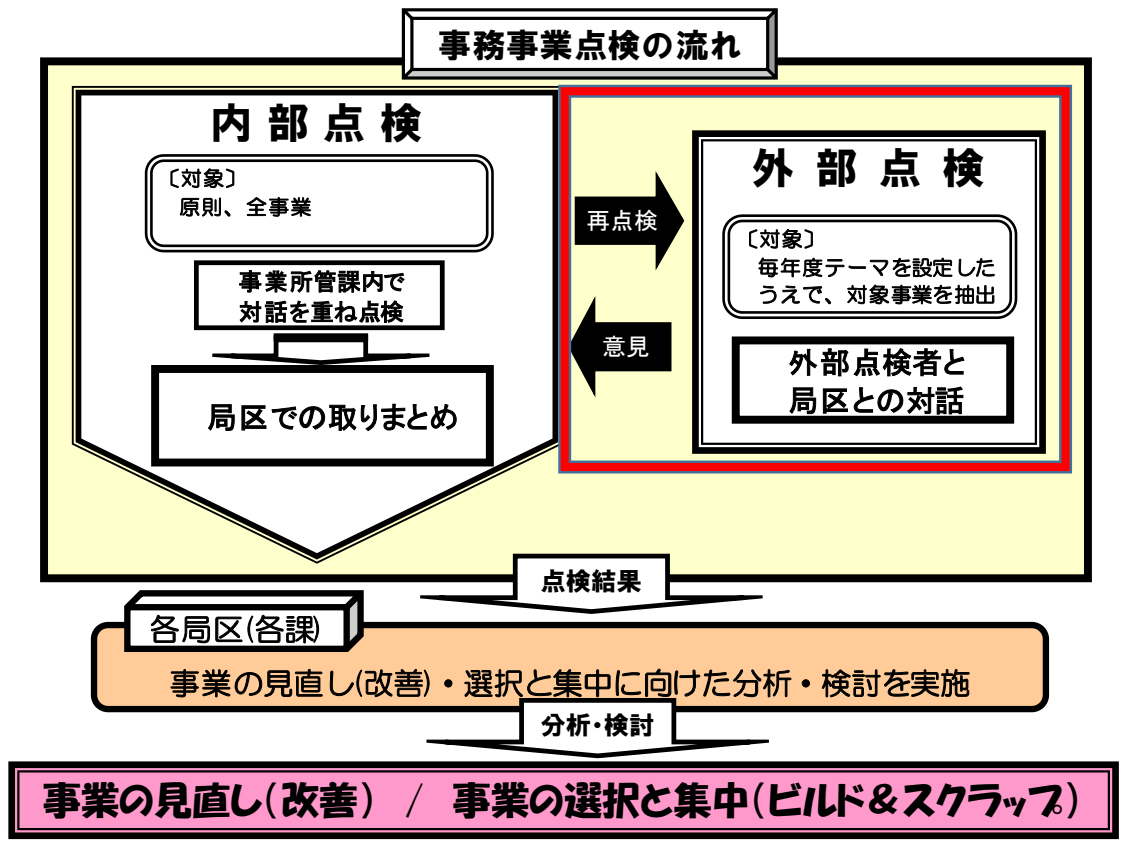
外部点検では、評価担当部門の事務事業点検担当が、外部点検者と協議のうえ毎年度テーマを「啓発事業」など具体的に設定した上で、その対象事業リストを作成し、局区が内部点検として作成したマネジメントシートとともに外部点検者に提出する。外部点検対象事業は、外部点検者がそのリストの中から、①内部点検が十分になされていないこと、②局区と直接対話を行うことで見直しの波及効果が大きいこと、という 2 つの選定の視点に基づき 7～8 事業程度を選定し、事務事業所管部門と対話を行う。十分な対話を行うために、1 事業あたり 80 分程の時間をかけている。本音で議論できるよう庁外には非公開で実施するが、対話の要旨・点検結果は、市のウェブサイトで公開している。【図表 1-17】

【取組の成果と今後の課題】

局区との対話を通じて、外部点検者の点検対象事業への理解が深まるため、外部点検の結果は納得感が高く、有効に機能していると考えられている。外部点検が実施された事業を担当する局区では、外部点検結果を踏まえた対応策（方向性）及び改善・見直し状況を公表しており、外部点検に基づいた事務事業の改善・見直しを実施している。

一方で、外部点検結果の波及効果をも高める必要性が課題として認識されている。毎年度外部点検を実施できる事業数には限りがあるため、外部点検による波及効果をも高めることで、点検対象事業以外の事業への改善・見直しの効果をも高める必要があると考えられている。

図表 1-17 事務事業点検の全体像



出典：福岡市

第2章 評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A」）

2-1 庁内経営層による明確な意思決定

【問題点・課題】

従来の施策・事務事業の内容を大幅に変えることは、議会や住民、当該施策・事務事業の関係者の理解を得ることが難しい場合が多いだけでなく、評価結果に納得しない施策・事務事業所管部門の理解を得ることも難しい場合が多い。その結果、評価結果に即した大幅な改善・見直しを実現することが困難となる。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 首長が参加する評価に関する議論・意思決定を行う制度・会議体が設けられていない

評価結果に基づき、特に事務事業の廃止や大幅な縮小など、従来の施策・事務事業の内容を大幅に変える

場合は、施策・事務事業所管部門や事務事業に関する予算を編成する財政担当部門、議会、住民などに理解を求めるとともに、権限と責任を伴った意思決定が重要である。しかし、多くの地方公共団体では、評価結果の最終的な意思決定者が不明確であることや、十分な権限・責任を有さない組織体・役職者による意思決定に留まっていることにより、評価結果に即した大幅な改善・見直しが実施できない状態がみられる。

執行機関の長である首長が最終的な意思決定を行うことで、庁内の施策・事務事業所管部門は原則、評価結果に基づく改善・見直しを、財政担当部門も評価結果に即した予算編成作業を行わなければならない。また、議会・住民等に対しても、権限と責任を有する者による地方公共団体総体としての意思決定であることを示すことで、施策・事務事業所管部門は改善・見直しの内容・理由の説明可能な環境が整備される。

評価結果に即した施策・事務事業の大幅な改善・見直しを実施するためには、執行機関の長である首長、または首長が参加する組織体が評価結果の最終的な意思決定を行うことが重要であろう。

(1) 庁内経営層による評価結果の確定（宮城県）

○知事、副知事、各部長等で構成される政策・財政会議において評価結果を確定

【概要】

宮城県では、行政評価の実施の目的に「県民の視点に立った成果重視の行政運営の推進」を掲げており、行政評価結果を踏まえた予算編成など、実効性のある評価結果活用を重視していた。

評価結果に基づいた予算編成の実現のため、知事、副知事、各部長等の庁内経営層が参加する「政策・財政会議」で評価結果の確定を行うことで、県としての意思決定が明確となり、財政担当部門など政策・施策所管部門以外にも評価結果を尊重し、評価結果の予算編成への活用などが行われている。

【問題意識・課題認識】

宮城県では、地方分権の進展やアカウンタビリティ（説明責任）の重要性の高まり、住民の価値観の多様化、地方公共団体の財政難などの背景の下、行政評価を通じて「県民の視点に立った成果重視の行政運営の推進」を目指している。

成果重視の行政運営を推進するためには、行政評価結果に基づく政策・施策所管部門の政策・施策の改善・見直しに留まらず、評価結果を予算編成や総合計画等の見直しに活用するなど、評価結果を実効性のある形で活用し、PDCAマネジメントサイクルを確立することが重要と認識していた。

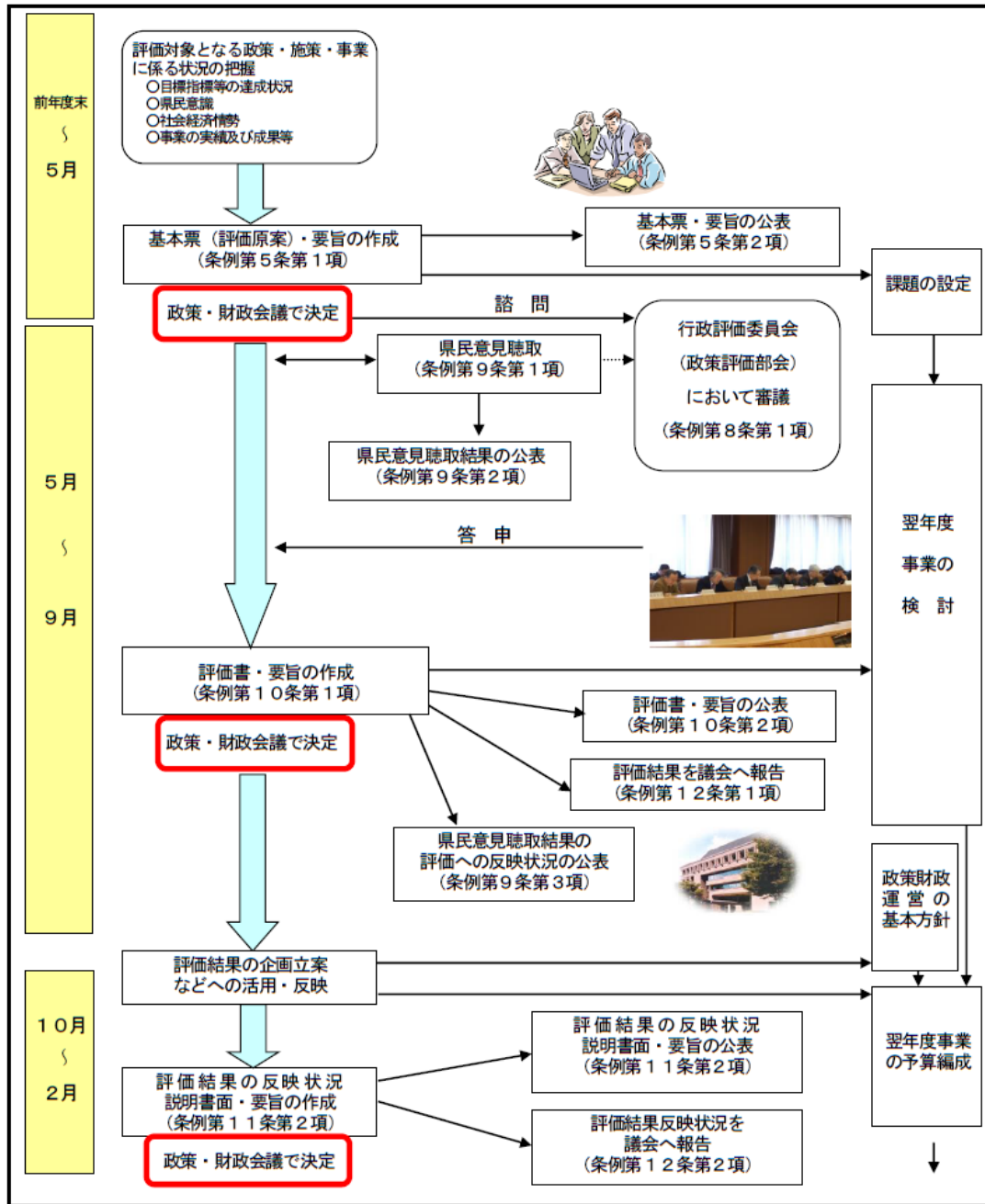
【課題解決のための取組】

宮城県では、知事、副知事、各部長等で構成される政策・財政会議において、評価結果を確定している。政策・財政会議とは、県行政に係る重要な政策的事項、行財政運営の基本方針に関する事項等県政の推進上、特に重要な事項について審議し、県としての重要政策に係る意思形成に関し、総合性・迅速性等を確保するとともに、政策企画と予算編成の一体性を確保するために設置される会議である。

宮城県における政策・施策評価（行政評価）は、以下の流れで実施される。【図表2-1】

- ①政策・施策所管部門による「基本票（評価原案）」の作成
- ②政策・財政会議による「基本票（評価原案）」の決定
- ③行政評価委員会（政策評価部会）への諮問・同委員会からの答申
- ④政策・施策所管部門が行政評価委員会の結果を踏まえた「評価書」の作成
- ⑤政策・財政会議による「評価書」の決定
- ⑥評価結果の企画立案などへの活用・反映
- ⑦政策・施策所管部門による「評価結果の反映状況説明書」の作成 ※①②④⑤と揃える
- ⑧政策・財政会議による「評価結果の反映状況説明書」の決定

図表 2-1 政策・施策評価（行政評価）の実施の流れ



出典：宮城県

【取組の成果と今後の課題】

宮城県では、知事を含む庁内経営層による政策・財政会議において、評価結果の確定を行うことで、県としての意思決定が明確となり、政策・施策所管部門以外の財政担当部門による評価結果の予算編成への活用など、評価結果の活用を実現している。

また、政策・財政会議では、評価の過程で明らかとなった課題と対応方針を踏まえ、優先的、重点的に取り組む推進事業の選定状況の確認など、評価結果の反映状況の決定も行う。庁内経営層が評価結果の活用を重視する姿勢を示すことで、全庁的な評価結果の尊重につながっている。

2-2 評価結果の反映状況のモニタリング

【問題点・課題】

評価結果に基づいた施策・事務事業の改善・見直しや予算への反映は、庁内や外部の関係者等との様々な調整に時間を要し、短期間に実現することが難しい場合も多い。

しかし、多くの地方公共団体は評価実施年度に評価結果を公表しているが、評価結果に基づく改善・見直しの実施を制度化せず、改善・見直しを施策・事務事業所管部門の裁量に任せている。その場合、短期間で見直しを実施されなければ、評価結果が無視されるなど評価の形骸化が生じやすい。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 評価結果の反映状況の定期的なモニタリングが実施されていない

多くの地方公共団体は評価実施年度に評価結果を公表しているが、その後の評価結果の反映状況を定期的にモニタリングしている団体は多くない。そのため、評価結果が活かされない事態が発生する。

施策・事務事業所管部門に改善・見直し実現までの期間の目安を明らかにさせた上で、評価結果の反映状況をモニタリングし、必要に応じて改善・見直しの推進を促すことが重要であろう。

2 評価結果内容の具体性が乏しく反映状況の確認が難しい

評価結果の反映状況のモニタリングが難しい要因のひとつに、評価結果の内容が抽象的で反映状況の確認が難しい場合がある。評価結果として改善・見直しの方針が明確で、評価結果に基づき施策・事務事業所管部門が実施すべき改善・見直しの内容が具体的かつ詳細な場合、反映状況のモニタリングは比較的容易に実施できる。

評価結果の反映状況を管理するためには、評価シートへの前年度の評価結果を踏まえた取組状況の記載欄の導入や施策・事務事業所管部門に評価結果の反映状況の説明を求めるなど、評価結果の反映状況の可視化を図ることが有効であろう。

(1) 内部モニタリングによる反映状況の確認（秩父市）

○評価結果の反映状況の確認ができる評価シート

【概要】

秩父市では、事務事業評価において、評価に基づく「改善の方向性を記述」する箇所があったが、毎年度同様の内容を記載する部門が存在するなど、評価結果に基づく改善・見直しが適切に行われていない場合があった。

基本事業評価シート上の「改善の方向性を記述」の欄の隣に、「昨年度左欄に記入した改善提案とその実施状況」を記載する欄を設け、事務事業所管部門の評価結果の反映状況のモニタリングを容易に行えるようにすることで、評価結果に基づく事務事業の改善・見直しを推進している。

【問題意識・課題認識】

秩父市では、事務事業評価を行う基本事業評価シート（旧）に、評価結果を踏まえた事務事業の改善提案を記載する箇所を設けていた。記入箇所は、「予算を伴わず早急に実施可能な改善提案」「短期的（1～2年以内）に実施可能な改善提案」「中長期的（おおむね3～5年）に実施可能な改善提案」の3つに分類しており、より具体的な改善提案を評価の段階で検討することで、実効性のある事務事業の改善・見直しがされることを期待していた。しかし、改善提案の記載箇所に複数年度、同様の文章が記載される場合があり、評価に基づく事務事業の改善・見直しなどの評価結果が適切に反映されていない懸念があった。【図表2-2】

図表2-2 改善方向性の記述箇所（基本事業評価シート（旧）より一部抜粋）
（基本事業名：地域政策推進事業 平成23年度）

この基本事業の意図を達成するための、具体的な改善提案(改善内容、始期、終期等)	
予算を伴わず 早急に実施可能な 改善提案	過疎計画については、22～27年度までの計画ができていますが、できる限りローリングを行い、過疎事業を実施している大滝総合支所と連携しながら、必要な場合は途中で計画変更を行うなど、現状に合った計画に修正し、過疎地域の自立促進をすすめていく。
短 期 的 (1～2年以内)に 実 施 可 能 な 改 善 提 案	西武線沿線サミットについては、次年度飯能市を会場として開催が決定しており、事業費が必要となるため、単独の事務事業として整理し、24年度予算を計上した。イベント内容については3自治体及び西武鉄道を交え、今後民間交流ができるような内容となるよう協議をすすめていく。
中 長 期 的 (概ね3～5年)に 実 施 可 能 な 改 善 提 案	甲武信源流サミット・西武線沿線サミットともに、イベントありきの現状を見直した事業への転換を検討していく。特に甲武信サミットについては、災害や観光、鳥獣害など、2市1村が連携して行える事業を模索していくことが必要である。

出典：秩父市

【課題解決のための取組】

平成26年度に基本事業評価シート（旧）を一部改善し、改善提案を記載する欄の右隣に、「昨年度左欄に記入した改善提案（上）とその実施状況（下）」という欄を設けている。昨年度の改善提案とその実施状況を、評価対象年度の改善内容と同時に記載を求めることで、前年度と同様の改善提案が転記されることを防ぎ、評価に基づく事務事業の改善・見直しが実施されることを期待した。仮に前年度と同様の内容が記載された場合には、その事実がすぐに明らかとなるため

に、事務事業所管部門が安易に同様の内容を記載することはなくなると考えた。【図表 2-3】

図表 2-3 改善方向性の記述箇所（基本事業評価シート（新）より一部抜粋）
（基本事業名：地域政策推進事業 平成 27 年度）

改善の方向性(具体的な改善提案)を記述(改善内容、始期、終期等)		昨年度左欄に記入した改善提案(上)とその実施状況(下)
予算を伴わない 短期的(1~2年)に 取り組む改善提案	過疎対策については、大滝総合支所と連携しながら、現状に合った計画に変更しながら事業を進めていく。 権限移譲に関しては、事務負担を考慮しつつ、住民サービスの向上につながる効果的な事務と思われるものは前向きに受入れを検討する。	大滝総合支所と協議を行い、今後を見据えた事業内容を盛り込んだ過疎計画を策定できた。甲武信・西武線沿線サミットはコストを抑え、効果的なPRを継続する。
	行政改革大綱 【主な推進項目】該当状況 (3)基本事業・事務事業の継続的改善	
予算を伴う 短期的(1~2年)に 取り組む改善提案	総合戦略に位置付けた秩父版CCRCについては、国の交付金を活用して事業を進めている。交付金は制度の変更に伴い、ハードルが高くなっているが、積極的に活用していく。	セメント跡地の整備については、地権者と連絡を取り合いながら状況に合った整備を計画し進めていく。調整が進み次第、補正予算を確保して事業実施する。
	行政改革大綱 【主な推進項目】該当状況 (4)財源の確保	セメント跡地は所有者の意向を踏まえた整備を進める方針としているが、現状は整備の予定がない。
中長期的(3~5年)に 取り組む改善提案	秩父版CCRCの進捗に伴い、対象地周辺のインフラ整備が必要になると思われる。地域整備部等と連携しながら財源確保及び効果的な事業を進める。また、総合戦略に掲載した事業についても、国の交付金を活用した事業実施を進めていく。	27年度からの5年間となる総合戦略の策定により、地方創生の事業を始めるが、効果を検証しながら事業の内容を見直し、総合戦略の改訂も行う。
	行政改革大綱 【主な推進項目】該当状況 (4)財源の確保	総合戦略に掲載した事業を国の交付金を受けて実施したが、交付金制度等が変わった。効果検証等により総合戦略の改訂は行うが、事業実施の実現性は低くなるものと思われる。

出典：秩父市

【取組の成果と今後の課題】

秩父市では、評価シートを新様式に変更し、評価を踏まえた事務事業の改善・見直しの取組状況を、評価担当部門に意識させること、また確認を容易にすることが可能となったことで、評価に基づく事務事業の改善・見直しの実現を図っている。これにより、事務事業の改善・見直しが進んでいると考えている。

(2) 外部モニタリングによる反映状況の確認（足立区）

○行政評価の反映結果報告書の作成及び反映結果の評価の実施

【概要】

足立区では、評価によって得られた評価情報を次の計画立案や事業改善へ反映させることを重視している。評価結果の活用を推進するため、事務事業所管部門が評価結果の反映状況を説明する「行政評価の反映結果報告書」の作成や、学識経験者と公募による区民委員によって構成される区民評価委員会が行う外部評価で、「反映結果の評価」をしている。「行政評価の反映結果報告書」で評価結果の反映状況を可視化し、さらにその反映状況を外部評価によってモニタリングすることで、評価結果を踏まえた事務事業の改善・見直しが進んでいる。

【問題意識・課題認識】

足立区では、平成 17 年度開始の基本計画から、行政評価の仕組みを組み込んだ効果的な区政運営を進めている。行政評価を「行政活動を一定の基準・視点にしたがって定期的に評価し、そこで得られた評価情報を次の計画立案や事業改善へ反映させる一連の作業」と定義している。その目的として「成果重視の区政への転換を進めるとともに、基本計画の進行管理を行う」、「PDCA マネジメントサイクルを確立し、戦略的な区政経営を行う」などを掲げ、評価結果に基づいた計画立案や事務事業改善など、評価結果の活用を重視している。

また、平成 17 年度から、学識経験者 5 名以内、区民からの公募委員 12 名以内の合計 17 名以内で構成する区民評価委員会によって、外部評価を実施している。外部評価では、全重点プロジェクト事業（実施計画事業に相当）及び一般事務事業のうち 15 事業程度を評価する。足立区では区民評価委員会による評価及びその結果の反映状況も重視している。

【課題解決のための取組】













足立区では、評価結果の適切な活用を実現するために、「行政評価の反映結果報告書」の作成や、外部評価での「反映結果の評価」を実施している。

「行政評価の反映結果報告書」では、庁内評価委員会及び区民評価委員会で評価された全重点プロジェクト事業、及び一般事務事業のうち 30 事務事業程度を対象に、事務事業所管部門が評価結果の反映状況について記述を行う箇所が設けられている。事務事業所管部門は、評価結果を踏まえた対応状況についての記述、評価結果と異なる対応を行っている場合にはその理由の記述を行う。

区民評価委員会が実施する外部評価では、昨年度の区民評価委員会の評価（提言）等の事務事業への反映状況について、「反映結果の評価」を実施する。昨年度の区民評価委員会の評価（提言）と異なる対応を事務事業所管部門が行っている場合には、事務事業所管部門により十分な説明が行われているかに焦点を当てた評価を行う。外部評価結果に沿った対応を行うことが望ましいと考えられる一方で、経営資源に限りがあることや外部評価後に生じた事由などによって、評価結果と異なる対応を行う場合もあるため、事務事業所管部門が、評価結果と異なる対応を実施している理由を適切に説明している場合には、評価結果を反映しているとみなされる。

【図表 2-4】

図表 2-4 区民評価委員会の記載欄（平成 28 年度重点プロジェクト事業評価調書より一部抜粋）
（事業名：認定こども園事業）

【区民評価委員会の評価】															
<p>【反映結果の評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新制度説明会を増やしても、認定こども園事業への参入は増えていないが、27年度は認定こども園への移行判断が難しい状況（利用調整や運営費の減収等）が続いている中、私立幼稚園に認定こども園の支援内容や新制度の情報提供を活発に行い、開設を強く依頼した努力は大いに評価できる。 ・自園調理の開設準備経費の補助・支援や存続決定済み幼稚園型認定こども園の年齢区分型移行への支援も継続しており評価できる。 ・就労の有無に関わらず利用できる認定こども園は（親の介護など）複雑な家庭環境を持つ親にとって救世主となる事業である。 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">全体評価</th> </tr> <tr> <th>区民評価結果</th> <th>反映結果</th> <th>達成度</th> <th>方向性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>★★★★☆ </td> <td>★★★★☆ </td> <td>★★★★☆ </td> <td>★★★★☆ </td> </tr> </tbody> </table>			全体評価				区民評価結果	反映結果	達成度	方向性	★★★★☆ 	★★★★☆ 	★★★★☆ 	★★★★☆ 
	全体評価														
区民評価結果	反映結果	達成度	方向性												
★★★★☆ 	★★★★☆ 	★★★★☆ 	★★★★☆ 												
<p>【目標・成果の達成度への評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当事業の目標・成果の達成状況は、27年施行の子ども・子育て支援制度による影響を大きく受けている。指標①は幼稚園に新制度説明会を多数実施した結果、目標を達成した。指標②は新制度施行の影響で4園が認定こども園を廃止したため、目標を達成できなかった。指標③は年齢区分型移行園が開設したため目標達成した。今後も0～2歳児の増加が見込まれるので、目標をアップし実行してほしい。 ・「活動」の結果「成果」が出るという前提で考えると、指標①と指標⑤の関連性は薄いので指標⑤を他の指標と同列に並べることには違和感を覚える。しかし、内容的には区民も知りたい情報なので、指標⑤は指標から外し参考数値として記載していただくことを提案したい。 	<p>【今後の事業の予定、方向性への評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・足立区の第二次重点プロジェクト事業である認定こども園事業は、27年度に国により施行された子ども・子育て支援新制度により利用調整や運営費の減収などが企図された結果、私立認定こども園数を増加させていこうとする区の意思に反して4園が廃止となり、5園のみ残留という残念な結果となった。このように国や都の政策変更にもかかわらず区が努力してきたことは評価できる。今後も粘り強く取り組んでほしい。 														

出典：足立区

【取組の成果と今後の課題】

「行政評価の反映結果報告書」の作成により、評価結果の反映状況を可視化し、評価結果の活用状況の確認を容易にしている。さらに、学識経験者等による外部評価で評価結果の反映状況の評価を実施することにより、評価結果の反映状況を管理している。評価結果の反映状況の可視化や管理を行うことで、評価結果を踏まえた事務事業の改善・見直しが進められている。

また、評価結果の反映について、評価結果ごおりの対応を行うことだけでなく、評価結果と異なる対応を行う理由も説明することで、事務事業所管部門が評価結果を踏まえた対応をよく検討したことがわかるようにしている。

2-3 施策・事務事業の優先順位付けや重点化

【問題点・課題】

限りある経営資源の下では、全ての施策・事務事業に十分な予算等の経営資源を確保することは不可能であることから、施策・事務事業の選択と集中やメリハリのある予算配分等が必要である。評価結果を踏まえて予算の見直しをする際も、施策・事務事業の適切な優先順位付けや重点化が重要となる。

しかし、評価結果に基づいた施策・事務事業の優先順位付けや重点化の取組を実施している地方公共団体は多くはない。また、客観性の高い適切な評価結果に基づかず、施策・事務事業所管部門が主観的に優先順位付けや重点化を実施する場合には、必要性の低い事務事業が継続され、本来は必要性の高い事務事業の予算が十分に確保できないなど、適切ではない経営資源の配分となることもある。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 事務事業間の優先順位を判断するための判断軸が明確でない

評価に基づく事務事業間の優先順位付けや重点化が難しい要因は、優先順位付け等を判断するための基準が明確でないため、主観的に実施される場合が多い。

上位施策の目的や目標達成に対する貢献度など、優先順位付けや重点化の判断基準を具体化・明確化することが有効であろう。

(1) 事務事業の優先順位付けの判断軸の具体化・明確化（大牟田市）

○施策指標の要因分析に基づいた事務事業の注力化やより有効な事業内容への見直し

【概要】

大牟田市では、限られた経営資源の下で総合計画に掲げる目標の達成を目指すため、施策評価において構成事務事業の注力化や優先順位付けを実施していた。しかし、注力化や優先順位付けの判断と評価の関係性が不明確な場合があり、評価に基づいた事務事業の改善・見直しが実施されていない懸念があった。

平成 29 年度から、評価シート上で、施策指標達成度に関する要因分析を踏まえた方針の記載を求めることで、評価に基づく事務事業の注力化やより有効な事業内容への見直しを目指している。

【問題意識・課題認識】

大牟田市では、限られた経営資源の下で総合計画に掲げる目標を達成するためには、施策評価に基づく事務事業の注力化や優先順位付けなどの選択と集中の実現が重要であると考えた。平成 28 年度までは、事務事業評価と連動した施策評価において、事務事業の注力化や優先順位付けの判断が行われていた。しかし、【図表 2-5】のとおり平成 28 年度まで使用された評価シートでは注力化や優先順位付けの判断根拠を記載する箇所がなく、注力化や優先順位付けと施策・事務事業評価（特に評価における指標の分析結果）との関係性が不明確な場合があり、課題と認識していた。

図表 2-5 構成事務事業の優先度及び今後の方向性（平成 28 年度施策診断書より一部抜粋）
（施策名：世界遺産登録に向けた取組の推進）

構成事務事業の優先度及び今後の方向性											
	事務事業名	所管課	結果	関係 他施策	法定	部 長 方 針				外部評価	二次評価
						貢献度	注力	優先順位	考え方	優先順位	優先順位
1	世界遺産本登録に向けた取組み（重点）	世界遺産・文化財室	終了			高	×		世界遺産登録決定を受け、事業を終了します。		
2	世界遺産に関する啓発事業の推進（重点）	世界遺産・文化財室	A			高	→	2	世界遺産価値理解を、さらに進める必要があります。		
3	世界遺産関連施設等保存整備事業（再掲）	世界遺産・文化財室	充実			高	↑	1	構成資産の保全を図る必要があります。		
4	近代化産業遺産を活用したまちづくりの推進（重点）（再掲）	総合政策課 世界遺産・文化財室	充実			中	→	3	市民と一体となった取組みが必要です。		充実

出典：大牟田市

【課題解決のための取組】

平成 29 年度から評価制度が見直され、施策評価では、【図表 2-6】のとおり、施策指標の達

成度の要因分析を構成事業が与えた影響、外的要因を踏まえて検証し、さらに要因分析を踏まえて施策目的達成に向けた構成事業の注力の仕方などの今後の方針を記載することを求めている。

図表 2-6 指標変動の要因分析と今後の方向性記載欄（評価・検証シート【施策】より一部抜粋）

3. 検証・評価と今後の方向性 (Check & Action)

(1) 指標達成度に対する要因分析 (①構成事業が与えた影響、②外的要因を踏まえて検証)
(2) 今後の方向性 ((1)の要因分析を踏まえ、施策目的達成に向けた部長方針を示す)

(oooo部長 □□□□)

出典：大牟田市

指標変動の要因分析を構成事業が与えた影響、外的要因を踏まえた検証に分けて行うことを求めることでより精緻な分析が行われることを期待し、またその分析結果を踏まえた今後の方針の記載を求めることで、指標分析に基づく事務事業の注力化やより有効な事業内容への見直しを実施されることを期待している。

【取組の成果と今後の課題】

平成 29 年度よりこの取組を開始するにあたり、適切な指標の設定はもとより、施策所管部門の職員が適切な指標分析と、分析結果に基づく見直しを実施することが重要となる。

また、大牟田市では適切な指標分析や分析結果に基づく改善・見直しの実効性を高めるためには、評価結果を次年度予算要求に反映させることが重要と考えている。これまでも毎年の予算編成において行政評価結果の反映を求められており、その上で評価担当部門（総合計画推進部門）及び財政担当部門が同席の上で翌年度の事業計画及び予算のヒアリング等を実施されてきたところである。なお、今後も財源不足が予想されることから、ヒアリングにおいては、評価結果反映の実効性を担保する観点から、評価結果を踏まえてより有効な事業内容へと見直しが図られているかを確認することを重視していくこととされている。

2-4 予算編成に活用

【問題点・課題】

評価結果に基づく施策・事務事業の実効性のある改善・見直しを実施するためには、評価結果の予算への反映が重要となる。

更に、総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成26年3月25日公表）」では、平成26年10月1日現在、行政評価制度を導入している1,060団体のうち748団体（70.5%）が評価結果の「予算編成等への活用」を課題として挙げており、多くの地方公共団体において評価結果の予算編成への活用について苦慮している状況にある。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 評価結果を予算に反映させるための制度が未整備である

評価結果に基づく予算への反映が任意の場合は、財政担当部門は従来の予算査定の実施方法により予算編成を継続することが多くなる。その結果、評価結果を反映した予算の見直しの実現は困難となる。

評価結果を予算の見直しに反映させるためには、評価担当部門と財政担当部門の密接な連携のもと、評価結果と予算編成を連動させるための庁内の制度の整備と運用が不可欠であろう。

2 予算に反映できる評価結果の内容となっていない

評価結果を予算の見直しに反映させることが難しい要因の一つに、評価結果の内容が予算編成で活用するために必要な項目や具体的な内容となっていないことが挙げられる。

評価担当部門が事前に予算に反映させるために必要な情報の項目や具体的な内容を財政担当部門から聞き取り、情報共有した上で、評価結果の取りまとめ項目・内容に反映させることが有効であろう。

(1) 事務事業評価結果を枠配分予算へ活用（大野城市・足立区）

○評価において具体化・明確化された改善策を可能な範囲で予算編成に反映

【概要】

大野城市では、評価結果に基づいた実効性のある事務事業の改善・見直しのためには、評価結果に基づいた予算編成を行うことが、重要な要素の一つと認識していた。課ごとの枠配分予算制度を導入し、フルコスト計算書診断（事務事業評価に相当）の結果を予算編成に可能な範囲で反映している。平成 29 年度分の予算編成からは、財政担当部門による予算ヒアリングに評価担当部門が同席し、評価結果の視点からの助言を行うことで、評価結果と予算編成の連動性を高める取組を始めている。

【問題意識・課題認識】

大野城市では、本格的な人口減少時代の到来、扶助費の増加や老朽化施設の更新による支出増などによる財政状況の悪化や、地方分権改革の進展などの背景の下、質の高い行政サービスの提供および効率的な行政経営を実現することを目指している。これを踏まえ、継続的に実施している事務事業（約 500 件）に対して、決算データを基に収支をまとめたシートを利用した事後評価であるフルコスト計算書診断を、平成 15 年度から実施している。

成果に基づいた行政経営を実現するためには、フルコスト計算書診断と予算編成の連動性を高めることで、実効性のある事務事業の改善・見直しを実現することが重要な要素の一つだと考えていた。

【課題解決のための取組】

大野城市では、経常経費を対象とした課別枠配分予算方式を導入している。①事務事業診断書（改善シート）に予算への反映方法を明示、②フルコスト計算書診断を踏まえて課ごとの枠配分予算額決定、③診断結果を踏まえた枠配分予算内での各課の予算編成によって、フルコスト計算書診断の結果を可能な範囲で枠配分予算編成に反映させている。

①事務事業診断書（改善シート）に予算への反映方法を明示

事務事業診断書（改善シート）（事務事業評価シートに相当）には、「総合診断」「改善時期診断」「診断者の改善案等意見欄」という項目があり、事務事業改善の必要性の有無、改善の時期、改善の具体的内容を明記する。改善内容を具体化・明確化することで、評価実施者以外においても評価に基づく今後の方向性等の把握が容易となる。

【図表 2-7】

② フルコスト計算書診断を踏まえて課ごとの枠配分予算額決定

フルコスト計算書診断における診断結果を踏まえて、課ごとの枠配分予算額を決定する。フルコスト計算書診断は第三者評価者である有識者等が評価結果をとりまとめるため、評価の客観性・専門性が確保されており、評価結果を可能な範囲で反映した形での枠配分予算額

図表 2-7 改善内容記項目（事務事業診断書（改善シート）より一部抜粋）（事務事業名：花いっぱい運動事業（平成 27 年度））

総合診断	
改善すべき点は見られない	
改善すべき点が見られる	○
大いに改善すべき	

改善時期診断	
○	次年度当初予算に反映すべき
	2年後の当初予算に反映
	3年後の当初予算に反映
	4年後の当初予算に反映
	改善時期は今後の課題

《診断者の改善案等意見欄》

・筑紫地区の他団体と比較して突出して事業量が多いことから、引き続きコストの削減に取り組むことが望ましい。その際、各行政区で本事業の受け皿となっている組織・市民の意向を把握し、適切な量や花の種類となっているかを踏まえることで、費用対効果の向上に取り組むことが重要である。

出典：大野城市

の決定を行うことができています。

③診断結果を踏まえた枠予算内での各課の予算編成

フルコスト計算書診断では、有識者等の第三者による診断実施の前に質疑通告書という書面を用いて、事務事業所管部門に対する質疑を実施する。【図表2-8】のとおり質疑通告書には、「(前回の)診断結果」や「(診断結果を踏まえた所管課の)改善方針」、「改善状況」を記載する項目を設けており、事務事業所管部門は評価結果を踏まえた対応方針等を説明する。フルコスト計算書診断を踏まえた対応を行わない場合には、事務事業所管部門はその理由の説明を求められる場合がある。評価結果を踏まえた対応状況の説明を事務事業所管部門に求めることで、評価結果を踏まえた枠予算内での予算編成及び業務運営（枠内での予算編成権限を有する事務事業所管部門の評価結果の活用）を後押ししている。

図表2-8 改善状況の記載欄（フルコスト計算書質疑通告書より一部抜粋）
（事務事業名：消費生活相談事業（平成24年度））

II 所管課による改善の取組状況について		
前回の診断	診断結果 (H20年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者が様々なトラブルや被害に遭う危険性が年々増大していることから、事業のメニューや量を拡大する ・より多くの市民が適切な情報を入手できるよう、出前講座のような受動的な取り組みはもちろん、地域や市民に積極的に働きかけ、情報を伝達できる機会を大幅に増やす
	改善方針	① 診断のとおり改善
所管課意見	改善状況	<p>(21年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21年7月消費生活センターを開設、相談曜日を週4回（月・火・木・金曜）に増やし、市民の消費生活に関する相談に対応している ・H21年度中に「PIO-NET」の設置導入を行い、市民の安心安全な消費生活の向上に向け取り組んでいく ・H21年度市民を対象にしたコミュニティ別啓発講座を開催、併せて出前講座にも積極的に取り組んでいる ・次年度以降については事業内容の見直し、検討を行いながら、「啓発事業」の更なる充実強化に向け取り組んでいく <p>(22年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21年7月消費生活センターを開設、相談曜日を週4回（月・火・木・金曜）に増やし、市民の消費生活に関する相談に対応している ・H21年度中に「PIO-NET」の設置導入を行い、リアルタイムでの情報収集することにより、市民の安心安全な消費生活の向上に向け取り組んでいる ・H21年度以降は「出前講座」のメニューや事業内容を見直しながら「啓発事業」の拡充とともに、更に安全安心課との共同による「街頭啓発活動」にH22年度から実施し、より市民の消費者意識の高揚に向け取り組んでいる

出典：大野城市

また、平成29年度予算編成からは、財政担当部門による予算ヒアリングに行政改革担当が同席することで、配分枠内での予算編成と診断結果の連動性を高める取組を始めている。

【取組の成果と今後の課題】

大野城市では、上記の取組により、フルコスト計算書診断と予算編成の連動させている。フルコスト計算書診断の開始当初から、評価担当部門と財政担当部門が診断結果の予算への反映に一体で取り組んでおり、可能な範囲で評価結果を予算編成に反映している。

開始当初は、フルコスト計算書診断による歳出削減の余地も大きく、フルコスト計算書診断と予算編成の連動を実現していた。しかし、フルコスト計算書診断の効果が発揮されたことから、事業の廃止や事業費の削減が進み、現在では経常事業がスリム化されている。そのため近年は、経常事業の実施方法等の改善・見直しなど、費用対効果の向上の観点からの診断やその結果の活用に、取組の中心を移している。

○評価実施から予算編成までの全工程で行政評価を重視

【概要】

足立区では、行政評価に基づいた成果重視の区政への転換やPDCAマネジメントサイクルを確立し、戦略的な区政運営を実現するために評価結果を踏まえた予算編成を行うことが重要と認識している。

部ごとの包括予算制度を導入し、各部への配分予算額の決定や、各部における予算編成において評価結果を活用している。更に、首長が評価結果の活用を重視していること、行政評価の反映状況を説明することなどにより、全庁的に評価結果を重視した運営を実現している。

【問題意識・課題認識】

足立区では、行政評価による成果重視の区政への転換、重点プロジェクトを中心とした基本計画の進行管理、PDCAマネジメントサイクルの確立など、戦略的な区政運営の実現を目指している。戦略的な区政運営の実現のためには、評価結果を踏まえた予算編成を行うことによって、実効性のある事務事業の改善・見直しが重要と認識している。

【課題解決のための取組】

足立区では、部ごとの包括予算制度を導入しており、財政担当部門による各部への枠配分予算額の決定及び、配分された枠予算額内での各部予算編成で、行政評価結果を活用している。予算編成と行政評価の活用は、以下の流れで実施される。

①財政担当部門による各部への枠配分予算額の提示（8月頃）

各部は、事務事業評価結果（自己評価）に基づいた要求を実施する。財政担当部門が各部とのヒアリングを通して、前年度からの増減を加味した枠配分予算額を提示する。財政担当部門においても、事務事業評価結果を踏まえて各部への配分予算額を決定する。

②各部における枠予算内での予算編成（8月～11月）

各部は財政担当部門から提示された枠配分予算額に基づき、部長の指示の下、予算編成を実施する。予算編成の実施に際しては、9月頃に確定される庁内評価委員会及び区民評価委員会の評価結果を踏まえた対応を検討する。検討した結果は、【図表2-9】のとおり「行政評価の反映結果報告書」に記載する。評価結果を踏まえた見直しをする場合には、見直しの実施時期等を記載し、見直しできない場合には、その理由を記載する。

③財政担当部門による予算査定（11月）

財政担当部門の査定においては、区民評価委員会の評価結果が各部の予算編成に反映されているかも含めた査定が行われる。

④区長査定（12月）

財政担当部門査定を経た各部の予算について、区長による査定が実施される。

【取組の成果と今後の課題】

足立区では、財政担当部門による各部への枠配分予算額の算定、配分された枠予算額内での各部の予算編成において行政評価結果を活用することで、行政評価結果と予算編成の連動を実現している。首長が、行政評価、特に区民評価委員会によって行われる外部評価結果を重視しており、各部においては、庁内評価委員会及び区民評価委員会の評価結果を踏まえ、事務事業内容や事務事業費の積算方法を見直すなど、予算編成に反映できるものは反映させるように意識している。全庁的に評価結果を踏まえた予算編成の重要性が浸透している。

図表 2-9 平成 28 年度行政評価の反映結果報告書

事務事業名： あだちほっとほ一む事業

担当課：こども家庭支援課

現状・課題・問題点等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用日数が26年度比48%、25年度比86.2%減である。 ・ 執行率は対当初予算額で12.7%、対予算現額でも50%である。 				
庁内評価意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用数は少ないが事業の必要性は認められる。 ・ 近年では、解決の難しい家庭が多く、これまでどおり地域協力員での対応が適切かどうか、専門機関への委託のほか現状に即した仕組みづくりを検討すべきである。 				
区民評価意見	視点別評価	点検項目	ランク	点検項目	ランク
		事業の必要性	A	事業の周知度	B
		事業手法の妥当性	B	補助金等の有効性	-
		受益者負担の適切さ	B+	予算計上の妥当性	B-
	その他意見	<p>本事業は、養育困難な家庭への支援であり、健やかな子供の成育に必要と考えられるため、ぜひ行うべき事業である。その手法として、地域区民である「協力員」を担い手とすることは支援のあり方として好ましい面もある。ただし、現行の体制では、コーディネータが区の職員なので異動に伴って個々の協力員についての情報が十分には引き継がれず、専門的なノウハウが蓄積されにくいことから、支援が不安定になり、継続性が保たれない可能性がある。また、対象が養育困難家庭であることから専門的な資格を持たない協力員への依存は支援を不十分なものとするのではないかと危惧される。したがって、区として必要な投資として、継続性と専門性を向上させるために、より専門的な技能を持った担い手の活用を検討してはどうか。</p> <p>予算計上のあり方としては、報償費が3年間同額となっており、実態に合った予算とすべきではないか。周知は利用者や関係者以外に対しては十分とは必ずしも言い難く、より広く一般に周知する方法を工夫する必要はないだろうか。区のウェブサイトにおいても、子育て応援事業は類似の施策が多く、見つけやすいとはいえない面がある。</p>			
部内評価、庁内評価、区民評価を踏まえた平成29年度予算、事業計画の変更点	<p>本事業は、区民評価意見のとおり、当課で相談を受けた養育困難家庭への重要な支援の一つであり、引き続き継続していくべき事業である。</p> <p>そこで、区民評価意見を踏まえ、平成29年度より、養育困難な家庭への訪問事業（養育支援訪問事業）の専門的技術を有する法人への委託を開始するための予算計上をした。</p> <p>また、いままでの地域の協力員についても、引き続き活動していただくため、平成29年度の登録更新の際に、説明会を実施し、顔の見える関係づくりをすることとした。</p> <p>平成29年度より、対象者の状況に合わせて、専門的技術を有する法人と、より身近な地域の協力員との、両方を活用し、養育困難家庭への効果的な支援を実施していく。</p> <p>なお、周知方法については、利用者自ら申請するものではないため、対象者を分かりやすく記載する等、他の子育て事業との区別を明確にしていく。</p> <p>平成29年度当初予算 ほっとほ一む事業（協力員による） 870千円（前年度比755千円減） 養育支援訪問事業の一部事業委託 4,608千円（新規）</p> <p>【参考】 当事業の予算上の位置づけとして、養育困難家庭への支援のひとつの方法とすることを明確にするため、養育困難改善事業の一つの事業とすることとし、養育困難改善事業の中に予算計上した。 養育困難改善事業 平成29年度当初予算14,176千円（前年度比4,349増）</p>				

出典：足立区

(2) 施策評価結果を予算編成へ活用（弘前市）

○評価担当部門による予算編成における評価結果活用の支援

【概要】

弘前市では、計画内容を継続的に改善・向上させていくためのマネジメントシステム（運用・管理手法）の一環として行政評価を実施しており、行政評価と予算編成の連動を重視している。

評価担当部門による二次評価結果の施策・事務事業所管部門への個別説明、財政担当部門の予算査定ヒアリングへの評価担当部門の同席など、評価担当部門による評価結果反映のための支援によって、評価結果と予算編成の連動を実現している。

【問題意識・課題認識】

平成 26 年度策定の弘前市経営計画（総合計画に相当）では、行政評価を中心とする計画のマネジメントを重視している。弘前市経営計画の計画内容を継続的に改善・向上させていくためのマネジメントシステムの一環として行政評価を実施することを目指しており、そのためには行政評価と予算編成の連動を実現することが重要だと考えている。

平成 22 年度策定の弘前市アクションプラン（総合計画の基本計画に相当）においては、最終評価の公表が年度末となっていたことから、予算編成時には、その時点で整理されている中間評価に基づいて予算編成を行っており、行政評価と予算編成の連動性を高めることが必要と考えていた。

【課題解決のための取組】

弘前市では、行政評価と予算編成の連動を実現するため、評価担当部門が①二次評価結果の施策・事務事業所管部門への説明、②財政担当部門の予算査定ヒアリングへの同席を実施している。

①二次評価結果の施策・事務事業所管部門への説明

弘前市の行政評価では、5月下旬から6月下旬にかけて、施策・事務事業所管部門が一次評価を行い、6月下旬から10月上旬にかけて、首長・総合計画審議会（外部評価機関）が二次評価を行い、市としての評価結果を確定する。二次評価では、総合計画に掲げる目標達成に向けて、全庁的な視点から重点化すべき施策の選定を行うため、二次評価結果を踏まえた予算編成を行うことが重要であった。二次評価結果を書面で施策・事務事業所管部門に通知するだけでなく、評価担当部門が直接説明を行うことで、適切な理解及び活用を目指している。

②財政担当部門の予算査定ヒアリングに同席し、必要な進言・調整の実施

評価結果を予算編成に活用するためには、財政担当部門の査定においても評価結果を活用することが重要である。評価担当部門が二次評価結果と予算査定の整合性を図るため、財政担当部門の予算査定ヒアリングに評価担当部門が同席し、必要な進言・調整を実施している。

【取組の成果と今後の課題】

弘前市では、評価担当部門による①二次評価結果の施策・事務事業所管部門への個別説明、②財政担当部門ヒアリングへの同席によって、施策評価と予算編成の連動を実現している。

①二次評価結果の施策・事務事業所管部門への個別説明

二次評価結果を書面だけではなく、評価担当部門が施策・事務事業所管部門に直接説明を実施することで、施策・事務事業所管部門の二次評価結果に対する理解を深め、施策評価結果を踏まえた予算編成を推進している。二次評価は首長・総合計画審議会を経ているために、施策・事務事業所管部門の職員も評価結果を重視しようという意識は高い。

②財政担当部門ヒアリングへの同席

財政担当部門の職員は、首長・総合計画審議会を経た二次評価結果であるために、評価結果を重視しているが、財政担当部門の職員は評価に直接的に関わることがないために、評価結果の内容、評価の意図等を正確に把握することが難しかった。評価担当部門が予算査定ヒアリングに同席することで、財政担当部門の二次評価に対する理解が深まり、評価結果を踏まえた予算査定の実施に結びついている。

弘前市では、評価担当部門が予算要求を行う施策・事務事業所管部門、予算査定を行う財政担当部門に対して、首長・総合計画審議会を経た二次評価結果を正確に伝達することで、予算編成における施策評価結果の活用を実現している。

一方で、予算には限りがあるため拡充と評価された場合でも予算は増額せず、前年度同規模の予算内で事業内容を見直すことで、例えば、対象者を精査しつつサービス内容の充実を図るなど、取組内容を拡充することで、評価結果との整合を図る場合がある。

第3章 組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）

3-1 首長のリーダーシップ

【問題点・課題】

首長のリーダーシップは、評価結果に基づく改善・見直しによる施策・事務事業の継続的な効率化・高度化等の重要性・必要性を全庁に周知・徹底させるとともに、適切な分析・評価の実施とその結果に基づく施策・事務事業の見直しや予算への反映など、評価の実効性を向上させるために非常に重要である。

しかし、多くの地方公共団体では首長のリーダーシップが十分に発揮されているわけではない。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 リーダーシップの重要性を首長自身が十分に認識していない

評価制度の実効性を高めるためには、執行機関の長であり裁量権を有する首長がリーダーシップを十分に発揮し、全庁職員に対して評価及びその結果に基づく施策・事務事業の改善・見直し等の重要性を周知・徹底することが非常に有効であることが、多くの首長には十分に理解されていない。

補助機関である執行部は、執行機関の長である首長に対して、政策推進と地域の活力創造における評価制度の有効性と、評価制度の実効性を高める上での首長のリーダーシップの重要性への理解を促し、同時に首長のリーダーシップを発揮するための環境を整備することが有効であろう。

(1) 首長のリーダーシップによる評価結果の活用（尼崎市）

○首長のリーダーシップにより施策評価が定着

【概要】

尼崎市では、平成 25 年 4 月からスタートした総合計画に掲げている「ありたいまち」の実現を目指すため、平成 26 年度から施策評価を本格導入している。導入当初は、これまで事務事業評価を実施してきた経緯もあり、庁内の一部で導入に対する混乱等も見受けられたが、首長自らが、事業を漫然と実施するのではなく、振り返りを行うことの重要性を繰り返し説明するなど、スクラップ・アンド・ビルドの意識醸成に取り組むことで、評価に基づいたPDCAサイクルによるマネジメントを実現することの重要性が全庁的に認識され、施策評価の円滑実施を実現している。

【問題意識・課題認識】

尼崎市では、平成 25 年度の総合計画の開始に併せて施策評価制度を試行導入し、平成 26 年度から本格的に実施している。施策評価の目的の一つとして、効果的・効率的な施策の推進を掲げ、個々の事務事業を評価する事務事業評価に加え、施策という一段上位のくくりから分析することで、事務事業の重複度合いや優先度を評価する中、事務事業のスクラップ・アンド・ビルドなどを行っている。

一方で、平成 13 年度から事務事業の改革・改善等を目的に導入された事務事業評価が、職員の作業負担に見合った効果が見えにくいことや、十分には活用されていないことなどから、庁内の一部からは、施策評価の導入に疑義の声もあった。そのため、施策評価を活用してより効果的・効率的な施策の推進を目指す尼崎市にとって、行政評価に対する職員の意識・モチベーションの維持、向上が課題であった。

【課題解決のための取組】

尼崎市では、首長の積極的な施策評価への関与など、首長のリーダーシップの発揮によって施策評価の円滑な実施を実現している。具体的には、首長自らが、①積極的に施策評価に基づく行政運営の重要性を職員に説明するとともに、②施策評価の実施に関与することにより、評価制度を定着させた。

①積極的に施策評価に基づく行政運営の重要性を職員に説明

PDCAサイクルによる効果的・効率的な施策の推進の実現のためには、施策評価を通じた決算評価（決算時期における市の取組の振り返り評価）の必要性を、首長自らが施策評価を実施する部課長級の職員研修で説明するなど、様々な場面において、その重要性などを直接説明している。

②施策評価の実施に関与

施策評価は、施策所管部門による一次評価と、首長による二次評価によって構成されている。首長は、まず評価担当部門（行財政推進課）から一次評価結果の説明を受ける。その後の二次評価では、施策所管部門の局部長級の職員に対して首長が直接ヒアリングを実施した後、評価担当部門は、首長の意向を反映した上で二次評価結果を作成している。

平成 28 年度の実績では、評価担当部門からの事前説明で 10 時間、市長ヒアリングで 33 時間、二次評価の取りまとめに 10 時間の合計 53 時間、首長が直接施策評価に関わっている。

【取組の成果と今後の課題】

尼崎市では、首長のリーダーシップで、職員の施策評価に対する意識・モチベーションを向上させることにより、施策評価を定着させ、平成 29 年度からは、議会の決算審査の付属資料とする中で、評価結果をより活用した予算編成を目指している。

施策評価を推進する評価担当部門としては、行政経営の観点から行政評価の重要性を強く認識しており、仮に将来的に首長が交代した場合においても、組織として行政評価制度を継続して取り組む必要があると考えている。

3-2 組織間連携

【問題点・課題】

適切な行政評価の実施のためには、評価担当部門と施策・事務事業所管部門のような庁内での組織間連携が重要となる。

しかし、職員数が多く組織規模が大きい地方公共団体ほど、評価担当部門と施策・事務事業所管部門との連携が困難になるなど、評価の目的・視点を含めた具体的な評価の方法、評価結果の活用の意図などを、施策・事務事業所管部門が十分に理解することなく評価を実施してしまう場合が多くみられる。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 地方公共団体の組織規模に応じた適切な連携・役割分担が実施されていない

評価の実効性を確保するためには、評価の目的や具体的な評価方法、評価結果の活用方法などについて、施策・事務事業所管部門にも正しく理解してもらい、評価を適切に行うための知識・ノウハウを習得してもらう必要がある。特に都道府県、政令指定都市、中核市など、職員数が多く組織規模が大きい地方公共団体では、評価担当部門が全庁の職員・組織に対して十分に直接働きかけるマンパワーを確保することが困難であることから、文章による通知などで評価制度を運用している場合が多い。

評価に関する事項の全庁的な共有を図るためには、組織規模が小さい地方公共団体では、評価担当部門の職員が直接全部門の職員に説明し理解を促し、組織規模の大きな地方公共団体では、各部門に評価担当部門の職員と同等の知識・ノウハウを有する評価担当者を設置するなど、組織規模に応じて評価担当部門と施策・事務事業所管部門との連携・役割分担を行うことが有効であろう。

(1) 評価担当部門と施策・事務事業所管部門の連携強化（尼崎市）

○各部局の企画管理課による施策評価制度の定着支援

【概要】

尼崎市では、施策評価制度の導入に際して、全庁的に評価の目的や評価方法、評価結果の活用方法等を周知徹底することが重要だと認識していた。

全庁的に施策評価の理解促進を行う行財政推進課（評価担当部門）に加えて、各局の取りまとめを行う各企画管理課が、施策評価の目的・評価方法、評価結果の活用方法等を各局内で伝達する役割を担っており、企画管理課における施策評価担当者は、施策評価に関する研修の受講や、施策評価における市長ヒアリングに同席している。中核市であり比較的規模の大きな地方公共団体である尼崎市では、全庁的に施策評価を普及させる上で、各局企画管理課が果たす役割は大きいと考えている。

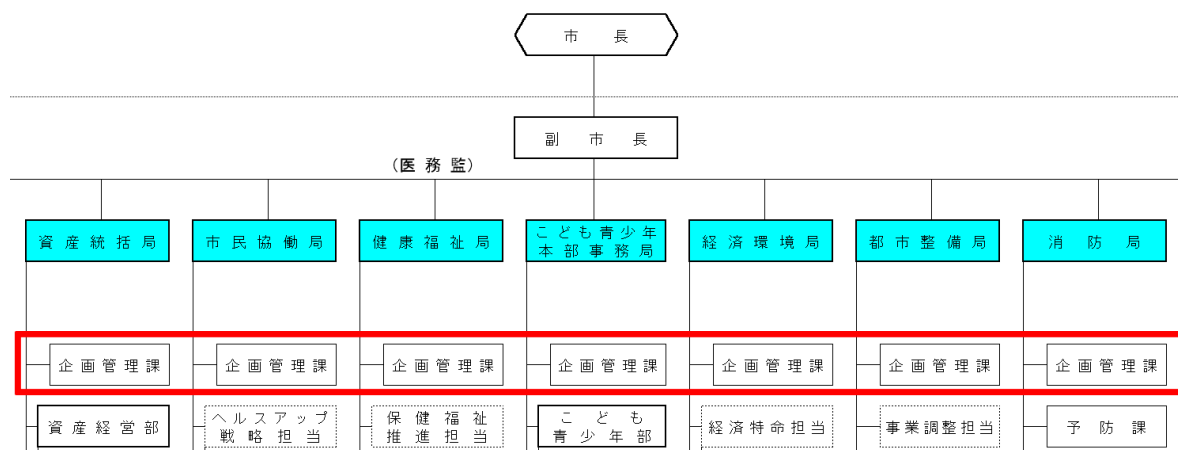
【問題意識・課題認識】

施策評価の導入に伴い、施策評価の目的や評価実施方法、評価結果の活用の意図等を全庁的に周知徹底する必要性を認識していたが、組織の規模の問題もあり、評価担当部門のみでは、全庁的な周知徹底を図ることは限界があると考えていた。

【課題解決のための取組】

そのため、全庁的に施策評価の理解促進を行う評価担当部門に加えて、各局の取りまとめを行う企画管理課が、改めて個別の状況も踏まえる中で、各局内での施策評価の目的、評価方法、評価結果の活用方法の周知徹底及び施策評価の重要性の理解促進を行っている。【図表3-1】

図表3-1 平成28年度尼崎市の組織図（組織図より一部抜粋）



出典：尼崎市

企画管理課の施策評価担当者に対して、年度当初に施策評価全体を所管する評価担当部門による研修が行われる。研修では、施策評価の目的や施策評価の実施方法、施策評価結果の活用の目的などを説明し、企画管理課の施策評価担当者は研修を踏まえて、各局内での施策評価実施の円滑化を図る。

また、企画管理課の施策評価担当者は施策評価の二次評価である市長ヒアリングに同席することが求められており、各局において、首長の二次評価結果の共有などを図っている。

【取組の成果と今後の課題】

尼崎市では、全庁的な施策評価の理解促進を行う評価担当部門に加えて、各局の取りまとめを担う企画管理課が、局内における施策評価の実施方法や重要性の共有を図ることで、施策評価の円滑実施を実現している。

今後においては、各局における施策評価に対する理解を更に深めるとともに、各局の主体性を高める観点から、平成 29 年度においては、一次評価の段階から企画管理課の課長が市長に対して施策取組状況の説明を実施する場を設けている。

(2) 行政評価制度の条例化（北海道）

○道政運営の基本システムとして確立するため評価制度を条例化

【概要】

北海道では、企画立案（Plan）・実施（Do）・評価（Check）・企画立案への反映（Action）の政策のマネジメントサイクルを確立することによって、時代の変化や道民の期待に的確に対応できる行政を実現するため、政策評価制度の充実及び定着を図っていく必要があると考え、平成 14 年に「北海道政策評価条例」を制定した。これにより、政策評価制度は、要綱・要領といった内部規程ではなく、道民の総意として条例に実施根拠が規定され、恒久的な制度として位置づけられた。

【問題意識・課題認識】

北海道では、平成 9 年に時代の変化を踏まえた施策の再評価を行うことを目的とした「時のアセスメント」を実施して以降、全ての政策を対象に評価を行うため、政策評価制度の導入を進めた。

政策評価の目的は、①政策の合理的な選択と質の向上、②限りある財源・人員等の効果的配分、③行政の透明性の確保と説明責任の遂行の 3 つとしているが、目的達成のためには、政策評価制度の安定性を確保し、制度を全庁的に定着させる必要があった。

【課題解決のための取組】

北海道では、平成 10 年度の試行を経て、平成 11 年 7 月に「政策評価実施要綱」を制定し、政策評価を本格実施したが、政策評価を道政運営の基本システムとして確立した制度とするため、平成 14 年 4 月に「北海道政策評価条例」を制定した。

これにより、政策評価は恒久的な制度として位置づけられ、以降、道の全ての執行機関で評価を実施している。【図表 3-2】

図表 3-2 政策評価の流れ

政策評価のながれ



出典：北海道

北海道では、知事が条例に基づき毎年度、政策評価に関する基本方針を策定し、これに基づき各実施機関が実施方針を策定して評価を実施している。平成 28 年度の政策評価基本方針、施策評価実施方針・事務事業評価実施方針では、【図表 3-3】のとおり項目が定められている。

図表 3-3 政策評価基本方針、施策評価実施方針・事務事業評価実施方針記載の項目

「政策評価基本方針」	「施策評価実施方針」と「事務事業評価実施方針」
<ul style="list-style-type: none"> ・趣旨 ・政策評価に関する基本方針 ・政策評価の実施に係る基本的な考え方 ・政策評価の対象に関する事項 ・政策評価の視点に関する事項 ・政策評価の時点に関する事項 ・政策評価の方法に関する事項 ・北海道政策評価委員会の運営に関する事項 ・政策評価の結果の政策への反映に関する事項 ・政策評価に関する情報の公表に関する事項 ・政策評価の充実のために必要な措置に関する事項 ・政策評価に関する道民意見の取扱いに関する事項 ・政策評価結果の議会への報告に関する事項 ・その他政策評価の実施に関し必要な事項 	<ul style="list-style-type: none"> ・趣旨 ・基本的な考え方 ・評価の対象 ・評価の単位 ・評価の視点 ・評価の時点 ・評価の実施方法 ・外部意見の反映 ・評価結果の反映 ・評価に関する情報の公表 ・政策評価の充実 ・道民参加の推進 ・留意事項 ・実施に係る細目

調査結果に基づき富士通総研が作成

【取組の成果と今後の課題】

評価結果については、予算編成や組織機構の整備等への反映はもとより、総合計画の推進管理等にも適切に反映させるなど、政策評価が各実施機関のマネジメントサイクルの中に定着し、政策の推進に寄与している。

一方で、評価の精緻化に伴い職員の作業負担等が増加していることから、評価業務の簡素・効率化等の改善や、時代の変化や道民の期待に的確に対応できる行政の実現のため、政策評価の質の向上を図っていくことが今後の課題として認識されている。

3-3 政策評価等における人材育成

【問題点・課題】

適切な行政評価の実施及び評価結果の活用を行うため、評価の実施・活用を担う職員が評価の実施・活用を適切に行う能力を有していることが重要である。

そのため、指標の設定や、指標値やその他の情報に基づく分析・評価、評価結果に基づく必要な改善・見直しを適切に実施するための能力開発が重要である。

を検討できる能力開発が重要である。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 適切な評価の実施・活用方法を正しく理解している職員が少ない

行政評価の目的や意図、分析・評価の視点、評価結果に基づく施策・事務事業の改善・見直しに関して正しく理解している職員が少ない。

また、施策・事務事業所管部門の多くの職員は、行政評価は自分たちの仕事を評価されるという意識のもと、より良い評価結果を取り繕うことを優先しがちである。評価制度の適切な運用、活用をするために、まずは施策・事務事業所管部門の職員が、評価の目的や意図等を正しく理解することが出発点である。

2 指標分析を実施する能力を有している職員が少ない

計画で定められた目標達成のための改善・見直しを実施するためには、指標変動の要因分析をすることにより、施策・事務事業の実施背景となる課題状況や施策・事務事業実施の成果を把握することが重要となる。

職員が適切に分析・評価できない主な要因として、指標の分析が、単に目標値の達成状況の確認等に留まってしまうなど、指標を用いた分析・評価の知識・ノウハウを有していない場合が挙げられる。指標分析の重要性や分析方法に関する研修の実施や、庁内における評価等の場で指標分析に関する質疑を評価実施者に対して行うなどの取組が、職員の指標分析能力を高める上では有効であろう。

(1) 評価に関する研修（小牧市）

○施策評価を実施する管理職員等に対して、指標分析及び評価結果に基づくマネジメント方法の研修を実施

【概要】

小牧市では、平成 26 年度から施策評価を試行導入しており、平成 29 年度から本格導入する予定である。施策評価では、①施策実施の背景である課題状況及び施策・事務事業実施の成果を、指標等の分析に基づいて適切に把握すること、②評価結果に基づく計画・経営資源のマネジメントを実施することを重視している。

施策評価を実施する職員が①・②を実施できる能力を獲得するため、平成 27 年度に施策評価を担当する部長・次長・課長や係長を対象として施策評価に関する研修を実施した。

【問題意識・課題認識】

平成 26 年度の第 6 次小牧市総合計画新基本計画（以下、「新基本計画」という。）の開始に併せて、総合計画の進行管理、施策間の優先順位と各施策に対する投入資源の見直し、施策配下の事務事業の見直しなどを目的とした施策評価を試行導入し、平成 29 年度には本格導入を予定している。

施策・事務事業の改善・見直しの方向性は、職員が指標変動の要因分析を実施した上で判断する必要があるため、評価を行う職員が指標分析の能力を有していることが重要であった。しかし平成 26 年度に、施策評価制度を試行導入した時点においては、管理職員等であっても、適切な指標分析及び評価結果に基づく経営資源・計画のマネジメントを実施する能力を有していない場合があったため、人材の育成が課題であると認識した。

【課題解決のための取組】

小牧市では、施策評価を実施する管理職員等の指標分析能力、評価結果に基づく経営資源・計画のマネジメント能力を高めるために管理職員等を対象とした研修を実施している。研修では、①指標の分析方法、②評価結果に基づく経営資源のマネジメント方法が取り上げている。

①指標の分析方法

適切な指標分析のために、新基本計画の施策体系に応じた指標、各指標の分析方法の説明が行われた。

新基本計画における施策体系は、基本施策・基本施策の展開方向・手段（施策推進事業など）の 3 層で構成されており、各層に応じた指標が設定されている。指標には、施策実施の背景となるまちの課題状況を測定するための指標や、施策実施の成果を測定するための指標など、活用方法が定められており、それらに応じた指標の分析を実施する必要性が説明されている。例えば、まちの課題状況を測定するための指標は、施策実施の成果以外にも社会経済状況等外的要因を強く受けるために、課題状況を測定するための指標から施策実施の成果の測定を行うことは難しいことなどが説明された。

②評価結果に基づく経営資源のマネジメント方法

客観的な基準に従い経営資源のマネジメントを実施するためには、適切な指標分析の結果を踏まえて施策間の優先順位付けや、施策を構成する事務事業の改善・見直しを行うことが重要であることが説明された。指標の分析を踏まえずに、主観的な判断や思い付きによる施策・事務事業の改善・見直しを検討した場合には、有効な改善・見直しに繋がらない可能性が高いことが説明された。

また、設定した目標の達成状況や住民の意向から自動的に改善・見直しの方向性が出てくるわけではなく、評価者が分析することを通して見直しの方向性を検討することが重要であることが説明された。

【取組の成果と今後の課題】

指標分析や評価結果に基づく経営資源のマネジメントに関する研修を実施することで、管理職員等の指標分析及び評価結果に基づくマネジメントの能力を向上させることが出来たと考えている。

しかし、研修のみでは管理職員等の指標分析能力や評価に基づく経営資源のマネジメント能力の底上げは十分ではなく、実際に施策評価を実施していくなかで職員の能力を底上げする必要があると認識している。

(2) 庁内ヒアリングによる評価能力の向上（足立区）

○庁内での研修・ヒアリングを通じた職員の指標設定・指標分析能力の向上

【概要】

足立区では、施策・事務事業の活動状況・成果を測定するための適切な指標・目標値の設定及び、指標変動の要因分析の実施が、適切な行政評価の実施のためには重要だと認識している。しかし、当初から全ての職員がそれらを適切に実施する能力を有していたわけではなかった。

評価担当部門による行政評価に関する研修の実施や、施策・事務事業所管部門に対するヒアリングの中で職員の指標設定・指標分析の向上が図られている。

【問題意識・課題認識】

足立区では、行政評価に基づく施策・事務事業の改善・見直しを継続することで、実効性のある区政運営を目指している。

行政評価によって適切な施策・事務事業の改善・見直しの方向性を検討するためには、評価の客観性を確保し、主観的な判断に頼らないことが重要と考えていた。そのため、行政評価においては適切な指標の設定及び、指標変動の要因分析を適切に実施することが重要であると考えられていたが、当初より全ての職員が適切な指標の設定や分析を行う能力を備えていたわけではなかった。

【課題解決のための取組】

施策・事務事業所管部門の職員の指標設定・指標分析能力を高めるために、足立区では①評価担当部門による研修、②評価担当部門による施策・事務事業所管部門へのヒアリングが実施されている。

①評価担当部門の職員による年に1度の研修の実施

足立区では、評価担当部門の職員が講師となり、行政評価制度全般への理解を深め、さらに指標設定・指標分析の考え方を身につけるための研修が行われており、研修を通じて職員の評価能力を向上させることを期待している。

②評価担当部門による施策・事務事業所管部門へのヒアリング

事務事業評価では、事務事業所管部門による自己評価（一次評価）の実施後に、評価担当部門によるヒアリングを実施する。ヒアリングでは、評価担当部門から事務事業所管部門の職員に対して、目標値の設定根拠や指標変動の要因分析に関する質問が実施される。ヒアリングの場において目標値や設定した指標に関する質問を実施することで、事務事業所管部門の職員が自己評価の段階で適切に指標の設定や分析を行い、職員の評価能力向上を期待している。

また、施策所管部門が実施する施策評価の自己評価においても、評価担当部門によるヒアリングは実施される。施策評価では、成果指標に基づいて施策の効果を測定することが重視されており、指標に基づく成果の読み取り方に関する質問が実施される。自己評価のみ実施する施策評価においても、評価担当部門が指標分析に関する質問を行うことで、施策所管部門の職員が適切な指標分析や、緊張感を持った評価が実施され、結果として職員の指標設定・分析能力を向上させることを期待している。

【取組の成果と今後の課題】

足立区では、①評価担当部門の職員による年に1度の研修の実施や、②評価担当部門の職員による施策・事務事業所管部門の職員に対するヒアリングの実施を通じて、職員の指標設定や指標変動の要因分析能力が高められた結果、予算編成に活用することのできる質の高い評価を実現している。

また、足立区においては新主任・主事に対する階層研修の一部としての行政評価に関する研修や、各部に1名ずつ行政評価事務に関する連絡・調整・検査・指導を行う行政評価推進委員を配置することで、部内での行政評価に関する指導を行うなどの取組も実施している。

第4章 評価制度の発展に関する事例

4-1 状況に応じて評価制度の改善・見直しをしている事例

【問題点・課題】

評価方法や評価の目的を一定のまま、評価結果を踏まえた事務事業等の改善・見直しを実施し、経年で事務事業等の問題点が解消し成果が高まるほど、行政評価自体の効果は低下する。

総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成26年3月25日公表）」によると、平成26年10月1日現在、1,789の地方公共団体のうち、「(行政評価を)過去に実施していたが廃止した」と回答した地方公共団体が52団体(2.9%)存在する。その中で、行政評価を廃止した理由として、「事務量に対して効果が少ない」が7団体(13.5%)、「評価の有効性・妥当性に疑問」が5団体(9.6%)と、効果等に疑問を持ち評価制度を廃止した地方公共団体もある。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 効果が低下しているにもかかわらず目的を一定のまま従来の事務事業評価を継続している

事務事業評価による事務事業の改善・見直しの効果が低下しており、事務量に対して効果が少ないと感じる要因は、事務事業評価による効果の低下に応じた評価制度の見直しが実施されていないことによるものが多い。歳出削減を目的とした事務事業評価制度の導入当初は、不要不急な事務事業の存在のため、評価実施の効果が相応に期待できたが、継続的な評価により事業のスリム化が進むため、評価による歳出削減効果は低下することとなる。

効果の高い事務事業評価を継続するためには、効果の低下した従来の評価方法を改め、新たに評価の目的、評価によって生み出そうとしている効果などを十分に検討し、評価制度を変えていくことが有効であろう。

(1) 事務事業評価の目的・手段の見直し（大野城市）

○個別の事務事業から複数の事務事業の評価への発展

【概要】

大野城市では、平成 15 年度から決算データを基に収支をまとめたシートを利用した事後評価であるフルコスト計算書診断を本格実施し、現在においても継続的に実施している。しかし、診断による効果を発揮してきた影響で、個別の事務事業を対象とした診断による歳出削減の効果が低下してきている。

評価対象を個別の事務事業から複数の事務事業とすることや、歳出削減のみではなく、継続して実施する事務事業の実施方法の改善・見直しや、費用対効果を重視するグループ診断という評価を実施することで、効果のある評価の継続を目指している。

【問題意識・課題認識】

大野城市では、平成 15 年度から、行政改革の一環として、継続的に実施している事務事業（約 500 件）に対して、決算データを基に収支をまとめたシートを利用した事後評価であるフルコスト計算書診断を本格的に導入している。市民及び民間コンサルタントなどによる第三者評価を含む方式で行い、平成 19 年度までに、全ての事務事業の診断が一巡している。診断結果を受け、平成 19 年度までに歳出削減を中心とする 146 事業の改善・見直しを実施するなど、質の高い公共サービスの提供と、効率的な行政運営を推進するツールとして、フルコスト計算書診断が定着し、以降も継続的に実施している。

導入当初は、歳出削減の効果が非常に大きかった。しかし、フルコスト計算書診断の効果が発揮されたことにより、事業の廃止や事業費の削減が進み、現在では経常事業がスリム化されたため、フルコスト計算書診断によって得られる歳出削減の効果が低下してきている。

【課題解決のための取組】

大野城市では、個別の事務事業を対象とするフルコスト計算書診断は、診断効果を発揮してきた影響で、事業単体での診断の効果が低下してきたため、歳出削減だけでなく、継続する事務事業の実施方法の改善・見直しや、費用対効果の向上を目指して、複数の事業をまとめて一体として診断するグループ診断を平成 26 年度に試行し、27 年度から本格実施している。グループ診断の視点（複数の事業の括り方）は、目的と性質の 2 種類である。各視点の概要は、以下のとおりである。

①同一・類似目的（目的別）のグループ

同一課内だけではなく、異なる課が所管する場合であっても、同一目的または類似目的の経常事業（例：防災、食育、交通安全等）をまとめて診断する。複数の経常事業を相対的に比較診断することで、同一・類似目的の達成に向け、更なる選択と集中の視点に基づく歳出削減と費用対効果の向上につなげることを目指している。【図表 4-1】

図表 4-1 フルコスト計算書診断グループ診断対象事業例
(目的別テーマ：防災)

事業名	事業目的
職員防災訓練事業 (危機管理課)	市職員の防災力及び防災意識の向上
防災危機管理対策事業 (危機管理課)	市全体に係る防災力の向上
災害時備蓄品購入事業 (安全安心課)	災害が発生し、多数の避難者が発生した場合、その生活を緊急的に支援するため
消防団設置運営事業 (安全安心課)	市民の生命、身体、財産を守るため火災及び台風、豪雨、地震等の自然災害の防除、及びこれらの災害による被害を軽減すること

調査結果に基づき富士通総研が作成

②同一・同種の業務種類（性質別）のグループ

対象や目的は異なるが、事業の特性や手段・種類からみて同一の性質に分類される複数の経常事業（例：イベント・講座、相談、啓発等）をまとめて診断する。業務種類ごとに最適な事務事業モデルが構築され、同種の事務事業がそれに倣って実施されることにより、複数の事務事業の最適化を促進する（ベストプラクティスの考え方）ことを目指している。【**図表 4-2**】

図表 4-2 フルコスト計算書診断グループ診断対象事業例
(性質別テーマ：イベント・講演会)

事業名	事業概要
市民水泳大会運営事業 (スポーツ課)	市民の体力向上を図るとともに、スポーツ精神の高揚と自己記録への挑戦を目的とする水泳大会の運営
人権週間事業 (人権男女協働参画課)	「人権の大切さについて考えてもらう」きっかけを作るための講演会の運営
障がい者福祉啓発事業 (福祉課)	障がいの有無によって分け隔てられないことない共生社会の実現を図ることを目的とする講演会の運営
まどかフェスティバル事業 (コミュニティ文化課)	多彩な個性をもった「ひとづくり」、ひいてはそれらのひとによって構成される「まちづくり」を実現するためのイベント運営

調査結果に基づき富士通総研が作成

【取組の成果と今後の課題】

フルコスト計算書診断、グループ診断の結果を受けて、財政担当部門・評価担当部門・事務事業所管部門が調整の上、診断結果をどのように反映するのかを決めている。フルコスト計算書診断による効果が低下する中で、費用対効果の向上の観点からの診断や活用に中心を移している。

グループ診断のうち「同一・類似目的（目的別）のグループ」診断は、実施計画事業が含まれていないことから、現在の方法では効果が限定的であるため、次期総合計画の策定までの間は休止し、今後実施の検討を行う予定である。

4-2 総合計画の実効性向上を重視した施策評価に基づくマネジメント構築による自治体経営の事例

【問題点・課題】

総合計画に位置づけた施策の実効性を向上させるため、事務事業単位での改善・見直しだけではなく、施策評価を活用した施策単位での経営資源・計画のマネジメントの重要性が高まっている。しかし、地域課題や施策・事務事業実施の成果に応じて、経営資源・計画の適切なマネジメントに資する施策評価を実現している地方公共団体はほとんどない。総合計画に基づいた施策評価を実施している場合でも、総合計画に掲げた目標値の進捗状況の確認に留まっており、施策評価に基づくマネジメントに至っていない。

【問題点が発生する主な要因と解決の方向性】

1 計画策定時に評価に必要な指標・目標値の設定等がされていない

総合計画に取り組むべき施策等が掲げられるが施策の成果等を測定する指標・目標値が設定されない場合や、施策の成果指標が設定されても、施策・事務事業を実施した結果得られる成果の影響を強く受ける指標と、施策・事務事業実施以外の社会経済状況等の影響を強く受ける指標が混在している場合が多い。適切な指標・目標設定を実施しなければ、適切な成果・課題の分析が実施できず、マネジメントに使用できる施策評価を実施できない。

総合計画の策定時に指標を性質に応じて分類し、施策・事務事業の成果の把握と、地域課題の把握を分離して行うなどの取組が、マネジメントに資する施策評価を行うためには有効であろう。

2 評価結果に基づくマネジメントの体制・制度を構築していない

評価結果を活用した予算編成や計画の見直し等の実現が難しい要因は、評価結果を活用に繋げるマネジメント体制が構築されていない場合がある。施策評価に基づいたマネジメントを実施する場合には、庁内経営層を含む職員による意思決定や、決定事項を実行に移すための体制が必須となる。

庁内経営層による会議体の組成や、評価結果を活用した予算編成や計画見直しを行うPDCAサイクルの確立など、評価結果を活用するための体制・制度を構築することが、評価に基づくマネジメントの実現のためには有効であろう。

(1) 施策評価可能な計画の策定（豊田市）

○施策評価に基づくマネジメント可能な施策体系

【概要】

豊田市では、第7次総合計画において、総合計画に掲げる将来都市像やめざすべき姿の達成に向け行政評価を活用してきたが、計画のマネジメントを実施するための評価の実施は難しい状態にあった。

平成29年度開始の第8次総合計画では、施策評価に基づく計画のマネジメントを実現するために、施策・施策の柱・実践計画事業²という施策体系の構築、施策体系に応じた指標の設定を実施している。施策評価に基づくマネジメントを前提として総合計画を策定することで、マネジメントに資する施策評価の実現を目指している。

【問題意識・課題認識】

豊田市では、平成22年度に施策評価による計画のマネジメントを実施したが、第7次総合計画の体系下では、施策の成果指標として社会経済状況等の影響を強く受ける指標が設定され、指標に基づく適切な成果の測定が困難であった。そのため、施策を構成する実践計画事業の優先順位付け、既存事業の改廃や新規事業の導入など、施策評価に基づくマネジメントの実現が困難であった。

施策評価による計画のマネジメントを実現するためには、総合計画の策定の段階で評価に基づくマネジメントの在り方を想定し、評価又は評価結果に基づいた改善・見直しを実施可能な総合計画の体系とする必要があった。

【課題解決のための取組】

平成29年度から開始する第8次総合計画は、計画のマネジメントに資する施策評価を実現するために、①施策・施策の柱・実践計画事業という施策体系の構築、②施策体系に応じた指標設定、③施策体系に応じた評価の視点の設定が行われている。

①施策・施策の柱・実践計画事業という施策体系の構築

第8次総合計画における施策体系は、施策・施策の柱・実践計画事業という3層で構成されており、概要は【図表4-3】のとおりである。3層は互いに目標・目的と手段の関係となっている。具体的な施策の内容は、【図表4-4】のとおりである。施策・施策の柱はできるかぎり具体的なものを設定するよう取組まれている。

図表4-3 第8次総合計画における施策体系

施策の体系	概要
施策	基本構想に掲げる将来都市像やめざす姿達成するための、構成手段の単位。施策は配下の施策の柱・実践計画事業を実施する目的・目標となる。施策ごとに具体的な「めざす姿」を設定する。
施策の柱	現状から施策で掲げる「めざす姿」とのギャップを埋めるための取組。取組を実施することによって獲得を目指す具体的な成果とその目的を設定する。
実践計画事業	施策の柱の目標を達成するために必要となる具体的な事業。

調査結果に基づき富士通総研が作成

²実践計画事業とは実践計画（基本計画にあたるもの）に位置づく事業

図表 4-4 第 8 次総合計画における施策体系例

施策	施策の柱	主な実践計画事業
必要な幼児教育・保育を受けられる環境の整備	保育需要への対応	公立こども園の民間移管事業
	良好な幼児教育・保育環境の確保	こども園トイレ再整備事業
		高嶺こども園改築事業

調査結果に基づき富士通総研が作成

②施策体系に応じた指標設定

第 8 次総合計画では、施策・施策の柱・実践計画事業に応じた指標分析の視点を事前に検討した上で指標が設定されている。施策には、施策実施の背景となるまちの状態を測定するための「まちの状態指標」を、施策の柱に対しては施策実施の成果を測定するための「(柱の) 成果指標」を設定している。実践計画事業に対しては、事業内容に応じて成果指標又は活動指標を設定している。【図表 4-5】

図表 4-5 施策の体系と設定する指標

施策の体系	設定する指標	指標分析の視点
施策	まちの状態指標	施策実施の背景となっているまちの状態（問題点、特性）を定量的に測定するための指標。
施策の柱	(柱の) 成果指標	施策の実施によって獲得を目指す成果を定量的に測定するための指標。
実践計画事業	(事業の) 成果指標 事業の活動指標	事業の成果指標は、事業の実施による成果を測定するための指標。事業の活動指標は、事業の実施状況を測定するための指標。

調査結果に基づき富士通総研が作成

③施策体系に応じた評価の視点の設定

「まちの状態指標」から施策を取り巻く社会環境等の変化を把握し、「(柱の) 成果指標」から施策の柱の進捗状況を把握する。2つの指標の変化を照らし合わせ、施策の柱を構成する実践計画事業の有効性・貢献度を分析し、必要に応じて実践計画事業の見直しを行うこととしている。

【取組の成果と今後の課題】

豊田市では総合計画の策定の段階で、①施策・施策の柱・実践計画事業という施策体系の構築、②施策体系に応じた指標設定、③施策体系に応じた評価の視点の設定に取り組むことで、施策評価に基づく計画のマネジメントの実現を目指している。

豊田市では平成 30 年度から施策評価を実施する予定であり、施策評価の運用及び評価結果を活用した計画のマネジメントの徹底が今後の課題となっている。

(2) 経営資源・計画のマネジメントに資する施策評価（小牧市）

○マネジメントに資する評価実施のための施策体系・施策評価制度・庁内推進体制の整備

【概要】

小牧市では、評価・分析により総合計画の内容や経営資源配分を見直していくことで、より費用対効果と実効性の高い市政の運営を実現するために、予算、実施計画、行政評価等を連動させた自治体経営システムの実現を目指している。しかし、平成 21 年度に策定した第 6 次小牧市総合計画基本計画（以下、基本計画）は、計画体系や評価結果に基づくマネジメントを行うための体制が十分でなく、実効性のある経営資源・計画の改善・見直しが困難であった。

平成 26 年度開始の第 6 次小牧市総合計画新基本計画（以下、新基本計画）では経営資源・計画のマネジメントに資する評価を実現するため、①評価に基づくマネジメントを前提とした施策体系の構築や、②経営資源・計画のマネジメントに資する施策評価制度の設計、③全庁的な評価結果活用を推進する庁内経営層による組織体の構築を実施している。小牧市では、平成 26 年度より施策評価を試行導入し、平成 29 年度の本格導入に向け準備を進めている。

【問題意識・課題認識】

小牧市では、地方分権の進展、マニフェスト選挙の広まりによる首長ごとの政策の違いの顕在化、右肩上がりの経済成長及び人口増加が望めないなどの状況の下、施策評価を活用した実効性の高い自治体経営システムの構築を目指している。評価を単体として取り組むのではなく、計画に掲げる目標を着実に達成するためのひとつの手段として、施策評価を実施し、予算、人員等の経営資源の配分や計画の見直しを行うことを目指した。

しかし、基本計画は評価に基づく経営資源・計画のマネジメントを実施することを前提としておらず、評価に基づくマネジメントを実現することが困難であった。

【課題解決のための取組】

平成 26 年度策定の新基本計画において、①評価に基づくマネジメントを前提とした施策体系の構築や、②経営資源・計画のマネジメントに資する施策評価制度の設計、③全庁的な評価結果活用を推進する庁内経営層による組織体の構築によって、施策評価に基づくマネジメントの実現を図っている。

①評価に基づくマネジメントを前提とした施策体系の構築

新基本計画は、経営資源を優先的に配分し、目標の達成を目指す市政戦略編と、施策相互間の進捗状況に応じた資源配分を実施する分野別計画編で構成されている。全ての施策に対して目標値を設定し達成を目指して取組を行うも、限られた経営資源のもとでは達成が困難な場合が多くある。分野別計画編に位置づける施策については、当初より施策相互間の進捗状況に応じて資源配分を検討すると位置付けることで、施策評価に基づいて経営資源の配分を行うことを前提とした設計としている。

②経営資源・計画のマネジメントに資する施策評価制度の設計

小牧市の分野別計画編に位置づけられた施策を対象とした施策評価では、以上の施策体系に基づいて次の3つの視点で分析を行う。

i 基本施策の背景となるまちの状態の分析

基本施策ごとに、施策実施の背景となるまちの状態や施策の課題状況についての分析を行う。市として優先的に取り組むべき基本施策を検討するために分析を行い、課題状況が悪化した基本施策への経営資源の重点的配分などの検討に繋げる。

ii 基本施策の展開方向の成果の分析

基本施策の展開方向ごとの取組の成果を測定し、上位の基本施策に対する有効性・貢献度に関する分析を行う。基本施策の目指すべき方向の実現のために有効な基本施策の展開方向を検討し、経営資源の優先的配分や施策の展開方向の見直しなどの検討に繋げる。

iii 基本施策の展開方向を構成する事務事業間の有効性・貢献度の分析

施策の展開方向を構成する事務事業を、基本施策の展開方向の目指すべき方向の実現のための有効性・貢献度の視点から分析する。事業相互間の予算配分の見直しや事業内容の見直しに繋げる。

③全庁的な評価結果活用を推進する庁内経営層による組織体の構築

施策評価結果を全庁的に実効力のある形で推進するために、平成28年度における施策評価は、施策所管部門による一次評価、施策所管部門（各担当課長）への一次評価ヒアリング（企画・行政評価・人事を所管する部長を中心に、企画、行政評価、人事、財政を所管する各課長等で実施）、各担当部長への二次評価ヒアリング（副市長を中心に、市の経営に関わるメンバーで実施）の順で評価が行われる。

評価結果を全庁的に実効力のある形で推進するため、庁内経営層による評価結果の活用推進が重要と考えており、平成29年度以降は二次評価ヒアリングを首長によるヒアリングとして実施することを検討している。

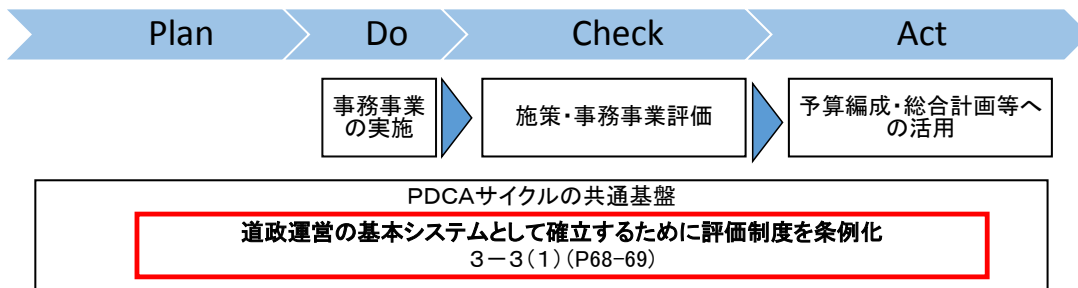
【取組の成果と今後の課題】

施策評価に基づく経営資源・計画のマネジメントを前提とした総合計画を策定し、マネジメントに資するための施策評価制度を構築し、さらに全庁的な評価結果活用を推進するための組織体を構築することで、施策評価に基づくマネジメントの実現を目指している。

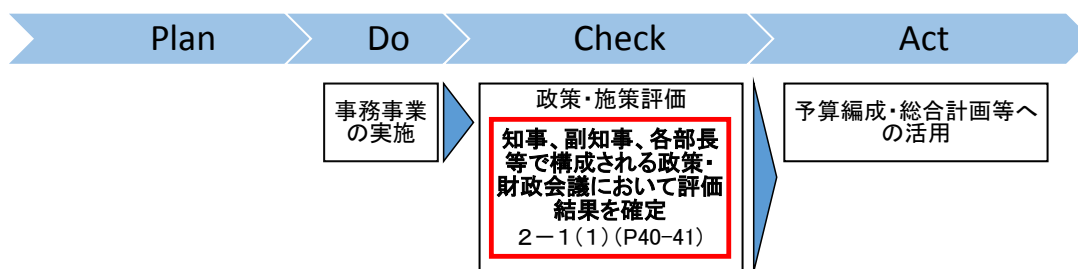
平成26年度に施策評価を試行導入し、平成29年度からの本格導入に向けて準備を進めている。平成28年度までの取組の中では、施策評価を実施する管理職員等の評価能力や評価に基づくマネジメント能力を向上させる必要性や、評価結果を踏まえた予算編成や計画の見直しを行うための制度的枠組みを構築する必要性が課題として認識されている。

参考 政策評価等のフロー図（事例集該当箇所のみ）

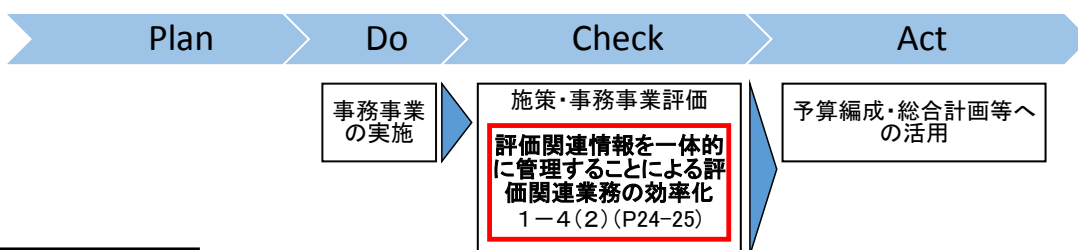
北海道



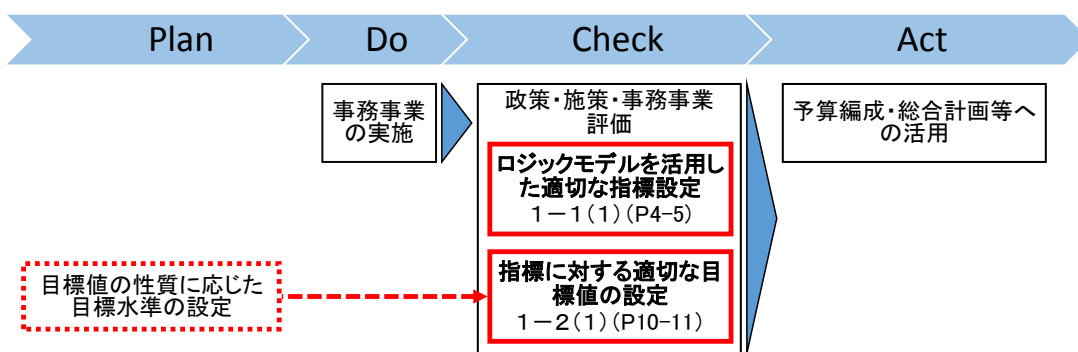
宮城県



三重県

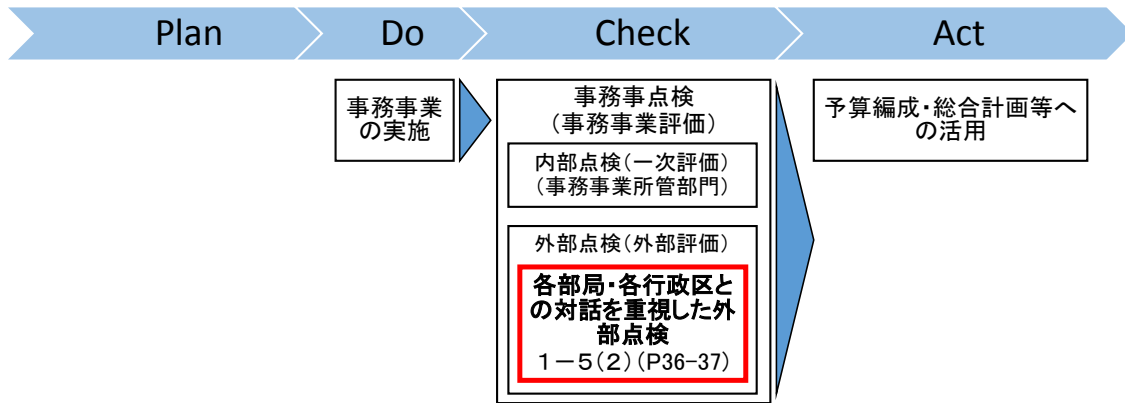


京都市

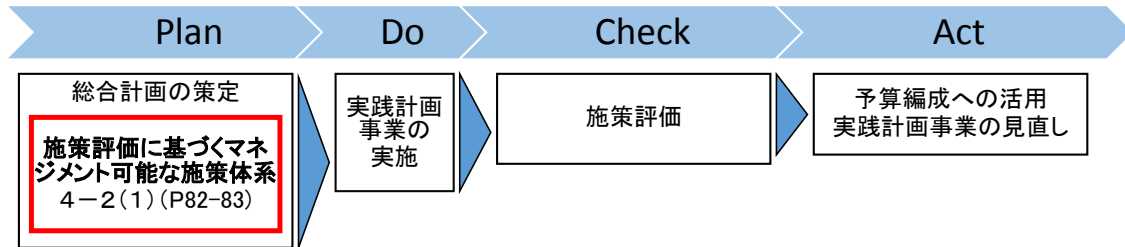


注:「点線」の箇所は実態としてはCheckで実施しているが、Planの段階で実施することが望ましいことを示している。

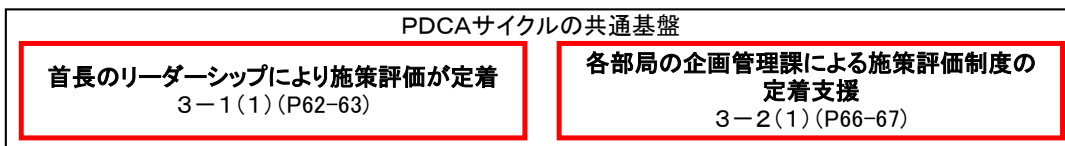
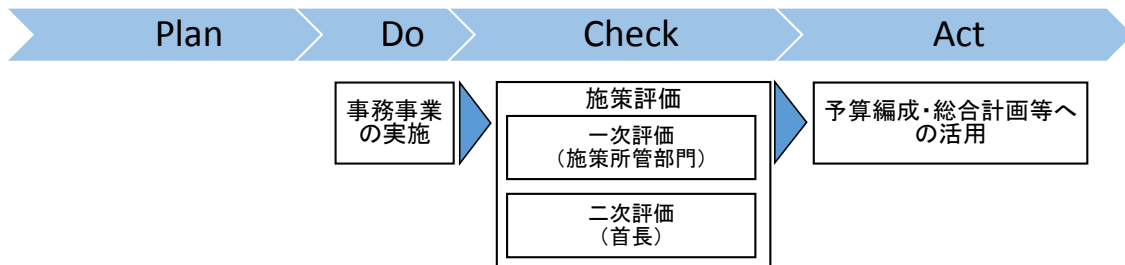
福岡市



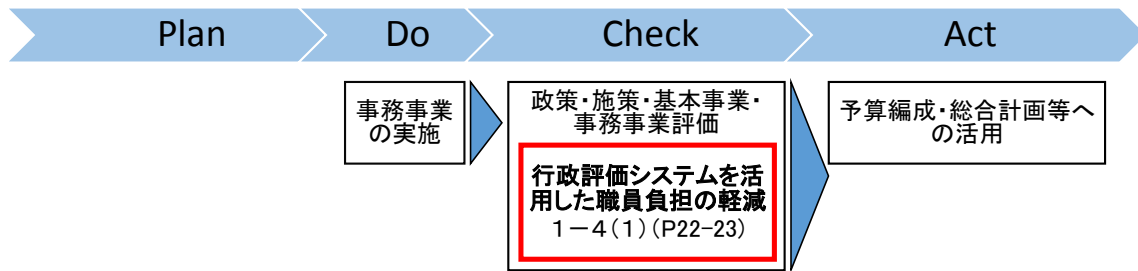
豊田市



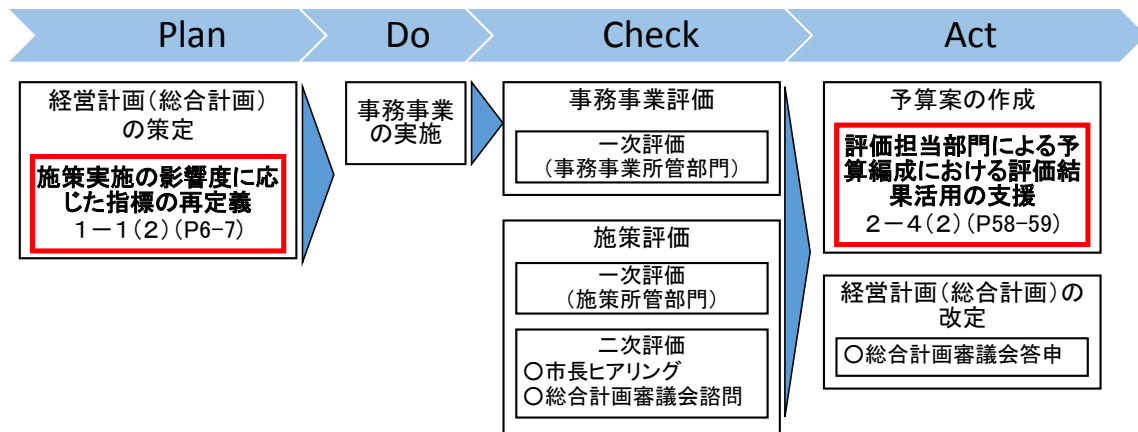
尼崎市



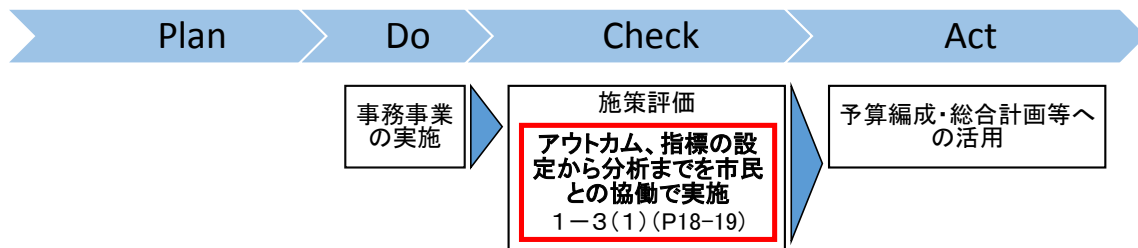
高松市



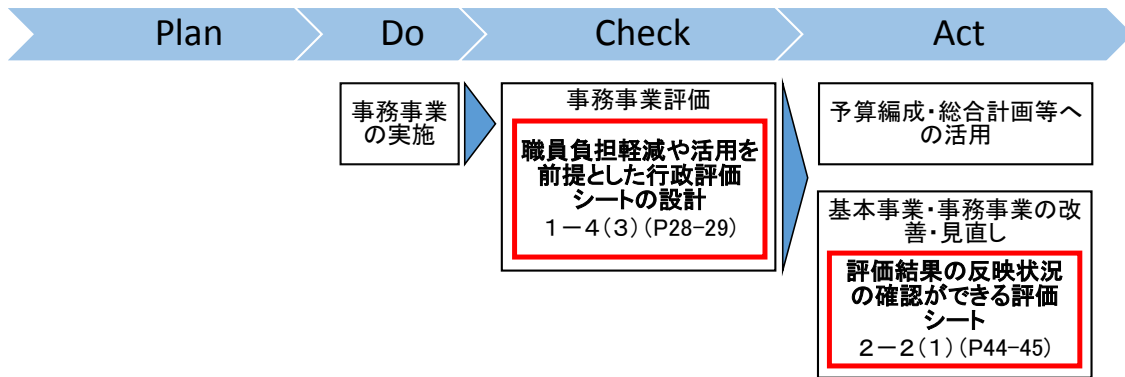
弘前市



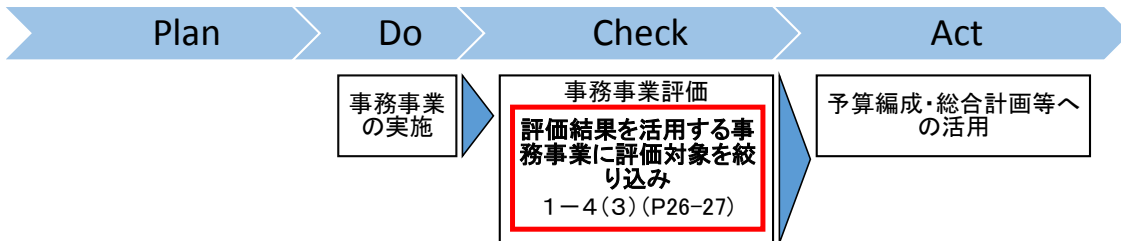
習志野市



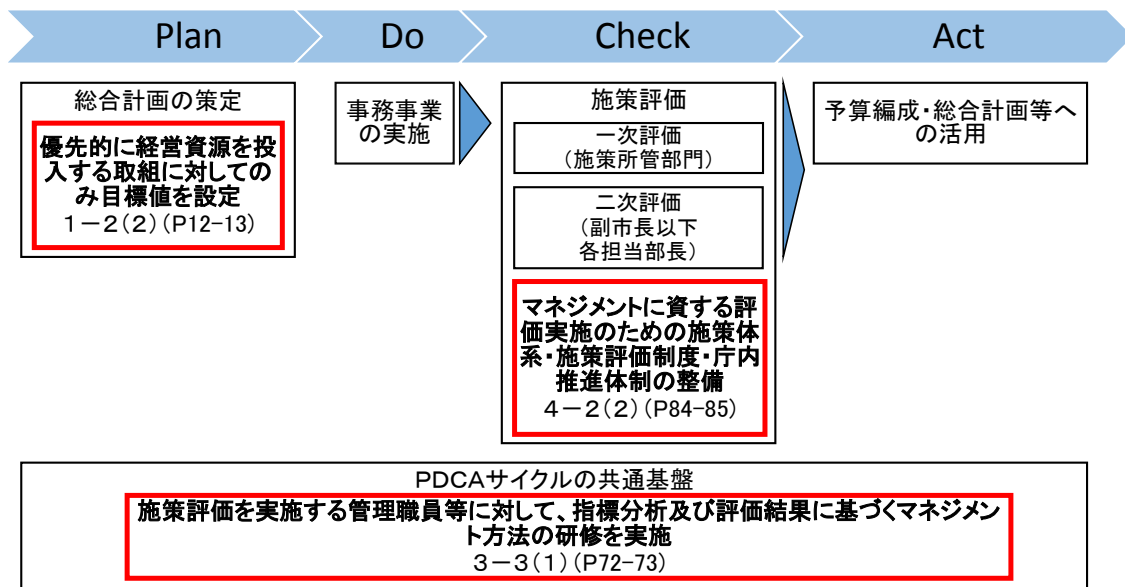
秩父市



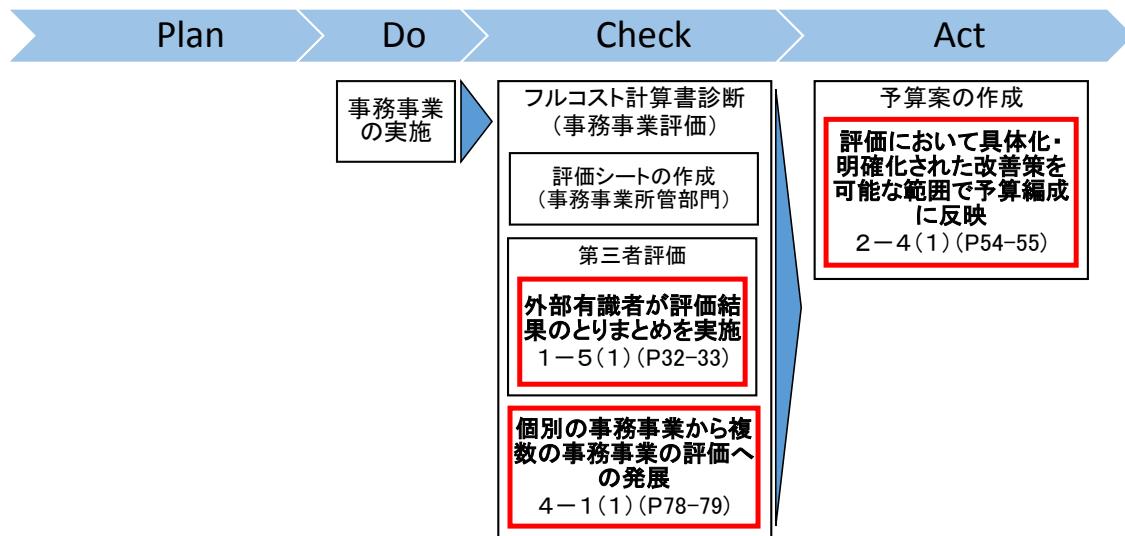
塩尻市



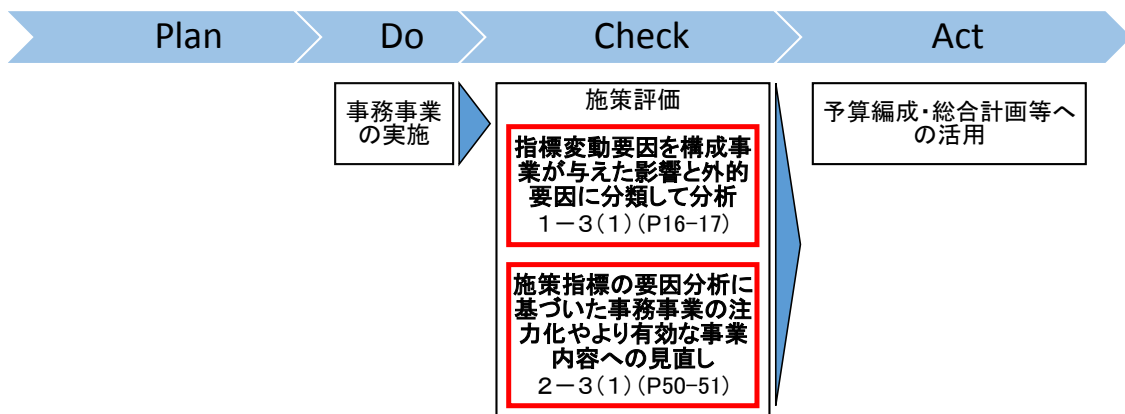
小牧市



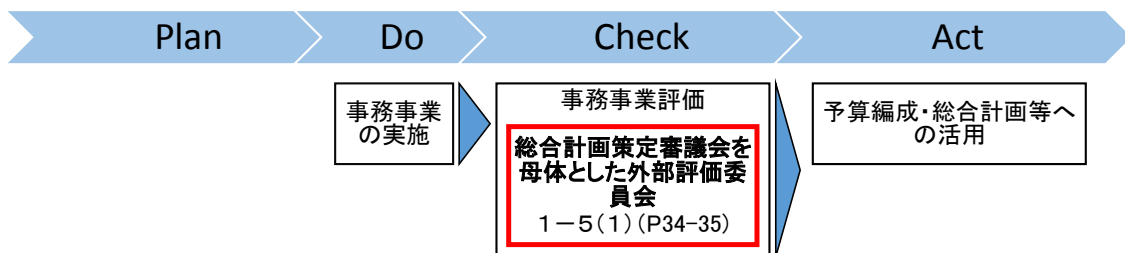
大野城市



大牟田市



大津町



足立区



事務事業
の実施

