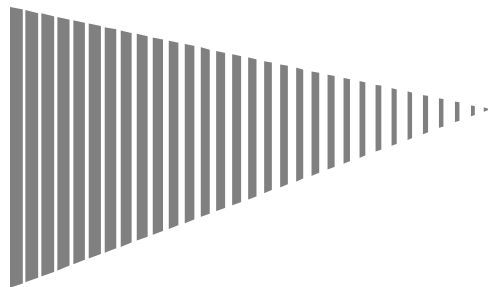


政策評価の結果の予算への反映 —自治体経営の改革の方向性—

2014年12月3日（水）

平成26年度政策評価に関する統一研修（名古屋会場）



EY

Building a better
working world

新日本有限責任監査法人
戦略マーケティング部PAグループ
シニアマネージャー
福井 健太郎

目次

1. 自治体経営に関する問題意識
2. 行政経営の一つのモデル –LOLF改革とは–
3. LOLFの仕組み
4. LOLF改革から得られる示唆
5. 自治体経営改革モデル(日本版LOLF)
6. 日本版LOLF導入の推進に向けて

1.自治体経営に関する問題意識

①将来的な財政不安と経営資源の問題

①人口減少・低成長社会

・GDPの減少に伴い歳入が減少、余力無し

②少子高齢化の進展

・社会保障費を中心に歳出が爆発的に増加

③大量更新時代の到来

・インフラの更新・耐震化の設備投資が今後増加

自治体経営環境の悪化、国依存体質の限界

自治体に対応しなければならない行政
ニーズ・地域課題の増加

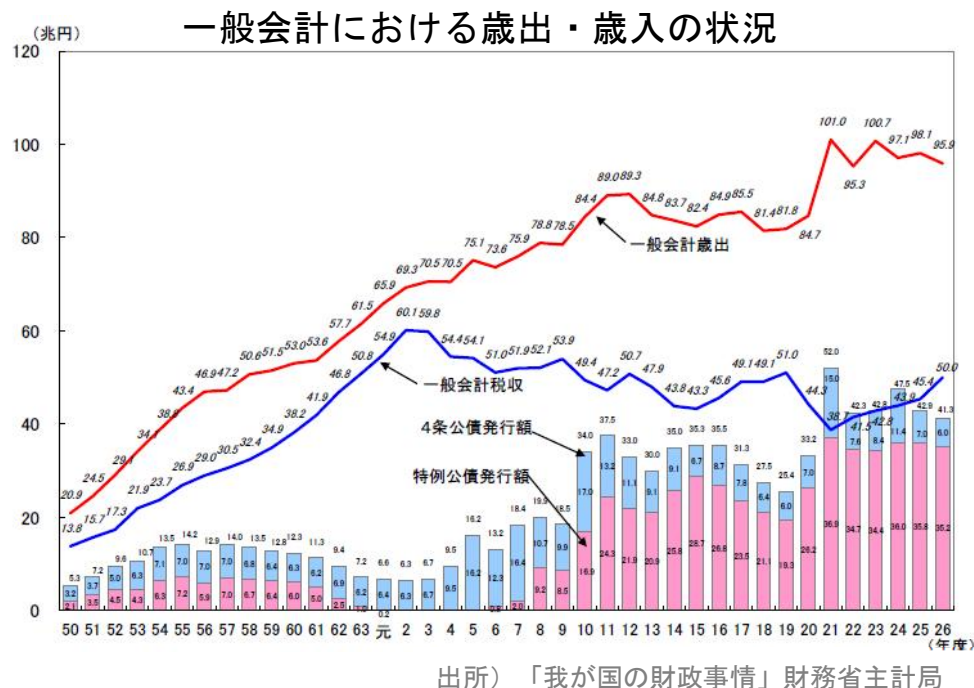


各自治体が財政状況を踏まえつつ、経営の在り方を見直し、主体的に地域課題に対応していくことが必要



特に、限られた経営資源を効果的・効率的に配分して、求められる成果を着実に実現するための取組が必要

- 投資財源の確保
- 経営資源の有効活用
- メリハリの利いた資源配分



1.自治体経営に関する問題意識

②経営資源の配分にかかる問題点

- 政策経費の財源枯渇
 - 税収が減少し、歳出が増大するなかで政策経費の捻出が困難
- ムダな経費は削減済み
 - 行財政改革の進展により、明らかにムダと判断できる経費は削減が進み、簡単に削減できる経費がない
- 従来の予算査定では効果的かつ効率的な資源配分は困難
 - 財政課による査定では、どの事業に予算を配分・削減すべきか判断できない



達成すべき目標を実現するために必要な成果を生み出し、不要な事業を改廃する資源配分を検討するための根拠（データ）が必要



行政評価により、施策・事業の成果を把握し、課題を抽出して、効果的・効率的な資源配分や施策・事業の見直しを図ることが可能になる

1.自治体経営に関する問題意識

③行政評価にかかる問題点

- 評価結果が有効に活用されない、特に予算に反映されない要因
 - 評価目的の理解不足 : そもそもなぜ評価が必要なのか分からない
 - 評価結果を予算に反映する仕組みの未整備
 - : マネジメントの枠組みや予算編成との関係が未整備、トップがコミットしていない
 - 予算に反映する考えがない : 財政部門、議会
 - 評価の信頼性の問題 : 評価が施策や事業の成果を正しく反映しているか疑問
 - 評価の質の問題 : 担当職員のスキル不足、実務能力不足
 - マンパワー不足 : 現状の業務で精いっぱい
 - データ不足 : 評価に必要なデータが足りない、どこにあるのか分からない
 - 総合的な判断の必要性 : 評価結果だけでは予算を決めることはできない



単に評価と予算の間だけの問題ではない。自治体経営全体の問題



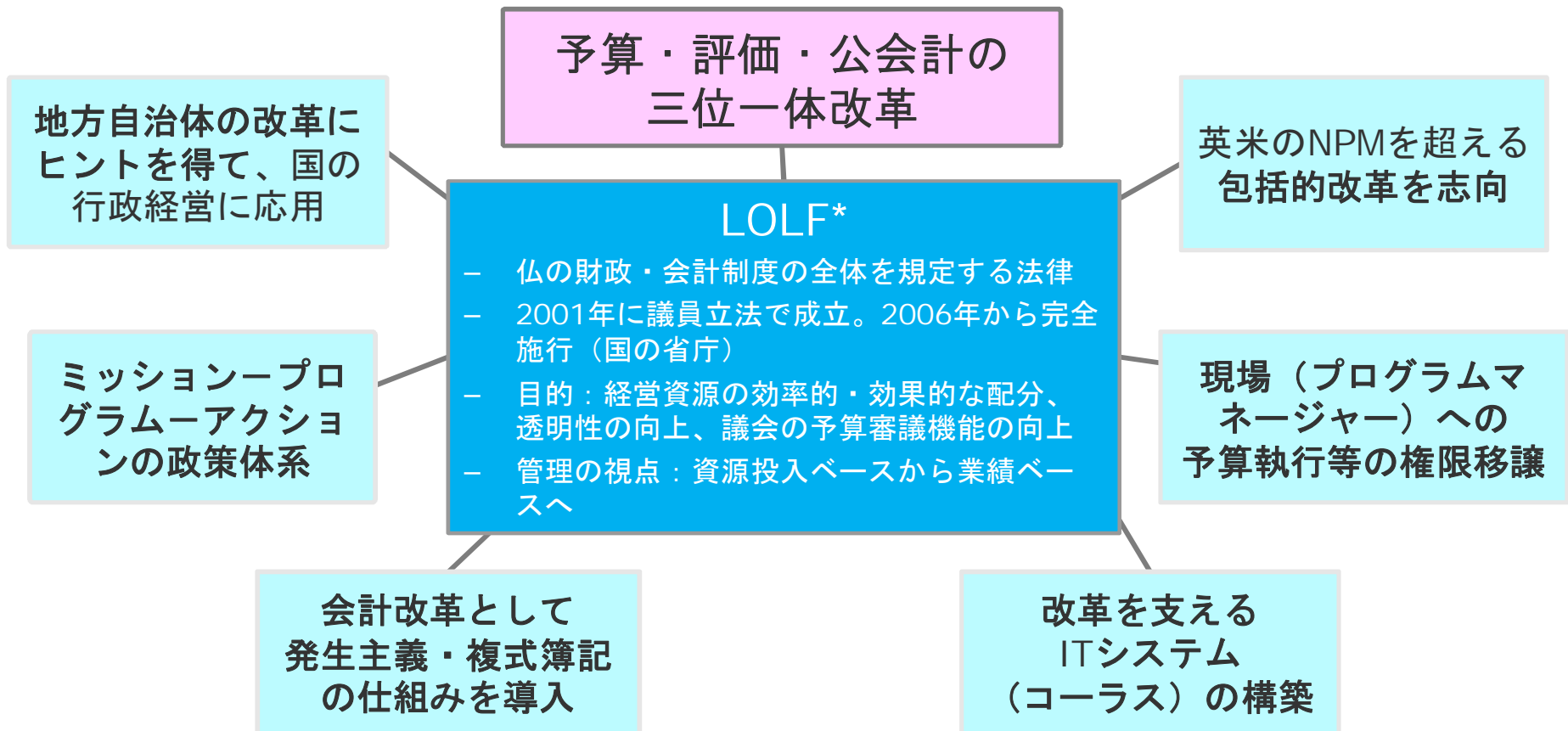
上記の問題を解決する一つ的手段としてLOLF改革に着目

2. 行政経営の一つのモデル -LOLF改革とは-

①LOLFに着目した理由

- LOLF改革においては、政策体系に基づく資源配分と成果志向の行政運営、評価結果の予算への反映等を通じて、PDCAを回す仕組みを構築

*LOLF : Loi organique relative aux lois de finances (予算法に関する組織法)



2.行政経営の一つのモデル -LOLF改革とは-

②LOLF改革のポイント

- **LOLF改革は、我が国の公的部門が抱える経営上の課題と同様の課題を解決することを企図して導入**

LOLF改革実施前

＝日本公的部門の現状

- ▶ 政策を実施するための目的－手段の関係や、政策ごとの資源の全体像が不明確
- ▶ 議会や国民に分かりづらく、責任も不明確な項目別の予算・決算
- ▶ 現金主義による決算
- ▶ 複層的な政策評価と不十分な活用
- ▶ 断片的な制度改善の連続により、中央政府全体の改革につながらない状況



財政が逼迫する中、予算が効率的に使われているかが不明確であり、政策の成果も把握できないため、改善につなげられない状態

LOLF改革のポイント

- ▶ ミッション－プログラム－アクションの政策体系
- ▶ プログラム・マネージャーへの予算配分・執行の権限と責任の委譲
- ▶ 発生主義会計の導入
- ▶ 年次業績計画書（PAP）による計画と年次業績報告書（RAP）による評価
- ▶ 予算・評価・会計（・人事）の一体改革



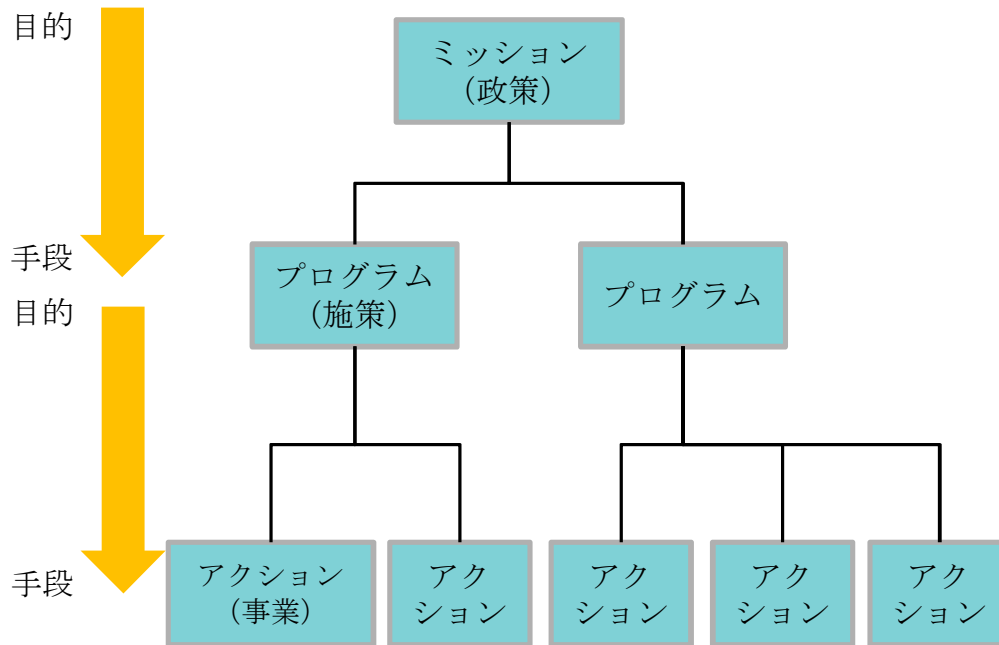
経営資源の効率的・効果的配分、透明性の向上、インプット重視からアウトカム（成果）重視への移行の実現

3 .LOLFの仕組み

①政策体系の精緻化

● 目的 - 手段を明確化することで、政策の目標達成状況が明確化される

LOLFに基づく政策体系



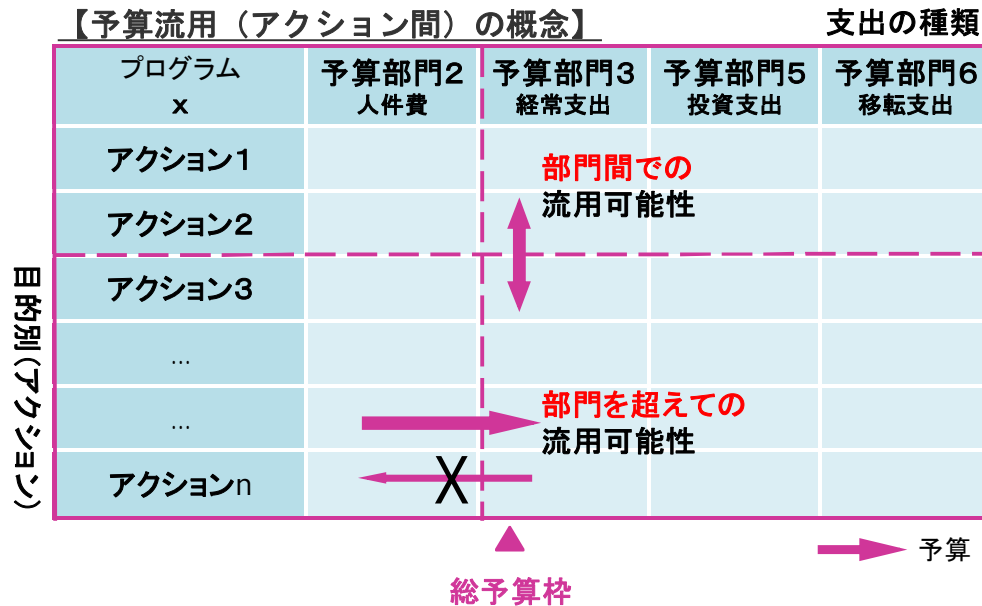
- ▶ LOLFに基づく政策体系：目的・手段の体系に整理され、フルコストの予算情報に裏打ちされた、議論できる政策の単位である。
- ▶ 予算体系の見直しの際に政策体系の見直しも実施された。
- ▶ なお、中長期的には、上記体系に整合的な組織に再編されるべきである。

構造	概要
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> 政府主導で設定 議会による予算議決の単位 省ごとあるいは省横断的 2012年度は51
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 議会による承認の単位 単一の省が所管 省が任命するプログラム・マネージャーが管理 プログラム1つにつき1~5つの目標、目標1つにつき1~6の指標を設定 2012年度は179
アクション	<ul style="list-style-type: none"> 予算の用途を示す単位 プログラムの予算配分の詳細を示したもの

3.LOLFの仕組み

②予算改革

● プログラムマネージャーに対して経営資源の権限と責任を付与



(出典 : Guide pratique de la LOLF (juin 2012) より)

プログラムマネージャーとは

- 主務省庁により任命されその監督下に置かれる
- 担当プログラムの戦略的目標の策定に参加し、実施の責任を有する
- 包括的な予算枠を与えられ、目標を達成するために資金・人材を何にどのように配分するかを選択できる
- 大臣とともにPAPとRAPを国会で報告する
- プログラム・マネージャーの90%が局長・事務局長クラス
- 政府で約70名存在。うち半数が単一のプログラムを担当

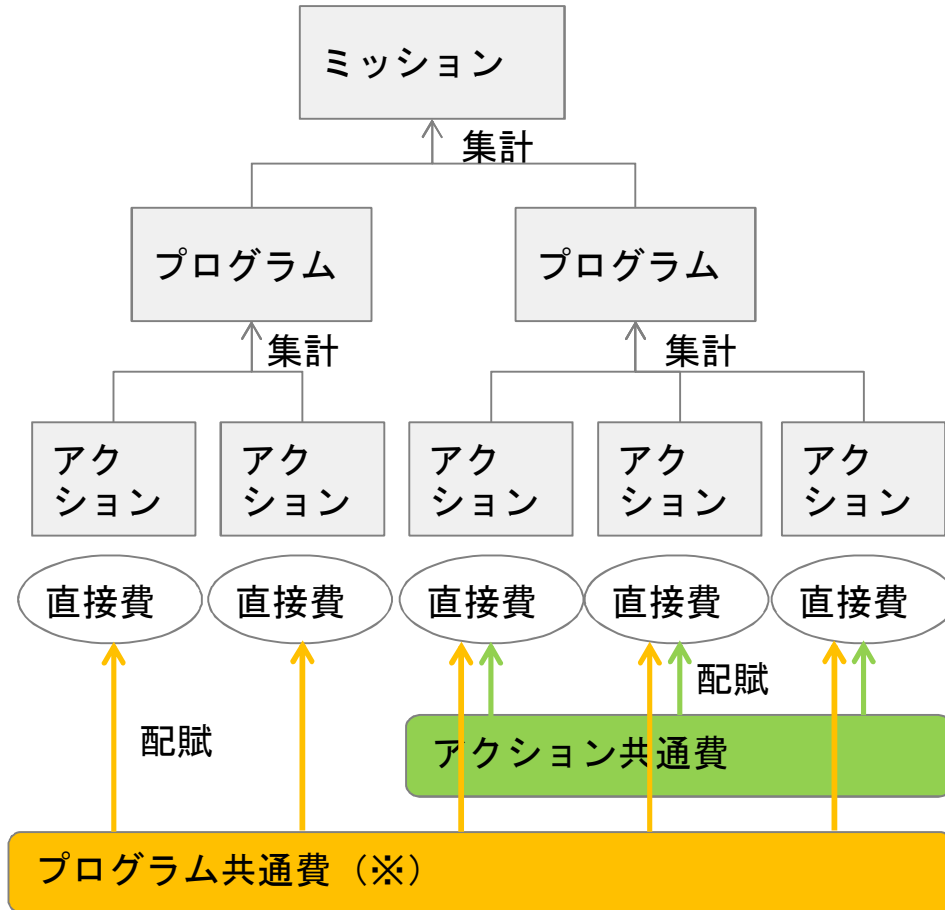
- ▶ プログラムマネージャーは、予算の流用を含むプログラム管理の権限と責任を有する
- ▶ 各プログラムの予算配分額を①目的別(アクション別)と②支出の種類別(人件費、投資、介入等)の2種類で提示
- ▶ 人件費以外はアクションをまたいで、又は、項をまたいでの流用が可能

予算の裁量権をプログラムマネージャーに与えることで、プログラムの成果を上げるための資源の効率的・効果的活用を可能にする。

3.LOLFの仕組み

③公会計改革

- 公会計改革によりフルコストを把握し、プログラム別原価計算が可能に



(※) さらに、ミッション共通費がミッション間で配賦される。

改革のポイント

- 発生主義会計の導入
- 複式簿記による記帳
- アクション単位でコスト集計
- 共通経費はアクションへ配賦

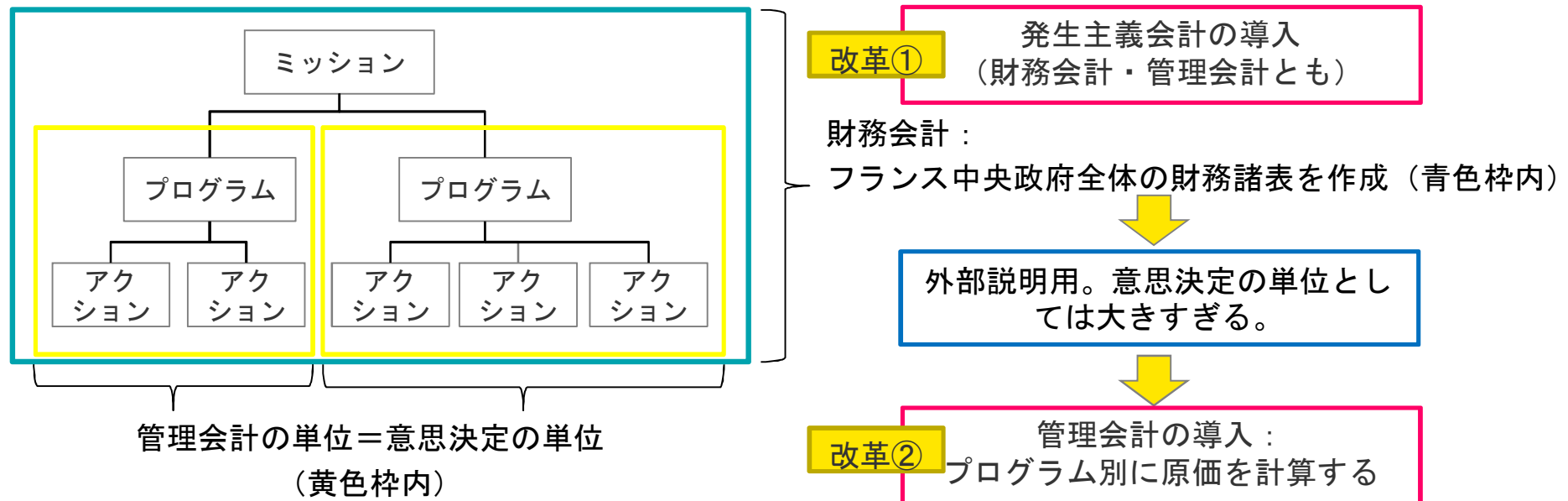
改革の効果

- ミッション・プログラム・アクションの各単位でのフルコスト集計が可能
- 業績評価に資する会計情報の生成が可能 ⇒ PAP、RAPに反映
- 行政経営に関する意思決定を支援
- 住民に対する説明責任遂行に資する

3.LOLFの仕組み

③公会計改革 -財務会計と管理会計-

- 我が国公会計では、財務会計と管理会計を分けて議論せず、マクロでの財務会計をそのまま活用しようとしている。（⇒マクロの財務会計では活用に限界）
- フランスLOLFでは、外部報告目的には財務会計を、内部管理目的には管理会計を導入した。（⇒内部管理目的として、「プログラム別原価計算」を導入）



(参考) LOLF 第27条: ①が財務会計、②が管理会計 (=プログラム別原価計算。なお、訳者によっては、「コスト分析会計」とされることもある。)
国は、予算上の歳入及び歳出について会計 (une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires) 記録を作成し、かつ、国の①全ての取引について一般会計 (une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations) 記録を作成する。
国はその他、②プログラム内で展開される様々なアクションの原価計算 (analyser les coût) も実施する。
国の会計は、その純資産及び財政状態の真実かつ公正な概観を適法かつ忠実に表現しなければならない。

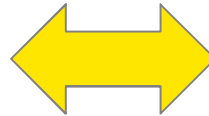
3.LOLFの仕組み

④評価改革

- PAPとRAPによりプログラム単位で業績を測定・評価し、計画と結果を比較
- 計画及びその達成状況は国会で説明・報告

年次業績計画書 (PAP)

- ▶ 戦略方針の説明
- ▶ 支出額の説明
- ▶ 戦略、予算、公共政策の目的、指標及び達成すべき目標を提示
- ▶ 費用分析、プログラムの外郭団体に対する情報も含む
- ▶ 国会での予算法案に添付



両者は対をなし、計画と結果の比較が可能

年次業績報告書 (RAP)

- ▶ 戦略方針の総括
- ▶ 支出実績の説明
- ▶ 予算の執行額や業績指標の結果を提示
- ▶ フルコスト分析
- ▶ 国会での決算法案に添付

PAP、RAPとも、プログラムごとに作成され、プログラスマネージャーが国会で説明・報告する。

- ▶ 年次業績計画書 (PAP)、年次業績報告書 (RAP) とも、国会での審議に付される。
- ▶ 予算法案 (※) にはPAPが添付する。
 - ▶ プログラスマネージャーが達成すべき目標を示す。
 - ▶ 議員がPAPに基づき予算法案を審議できる。
- ▶ 決算法案 (※) にはRAPが添付される。
※：フランスでは、国の予算及び決算は法律として国会の議決対象とされている。

3.LOLFの仕組み

④評価改革 -業績評価のポイント-

- **LOLF制定に基づき、プログラムごとの政策目的に応じて業績指標を設定し、成果測定と目標管理を行う仕組みが構築される**

- ▶ 業績評価制度の導入
 - ▶ 業績指標の設定・行政目標の設定 ⇒ PAP（年次業績計画書）
 - ▶ 成果測定・目標管理 ⇒ RAP（年次業績報告書）

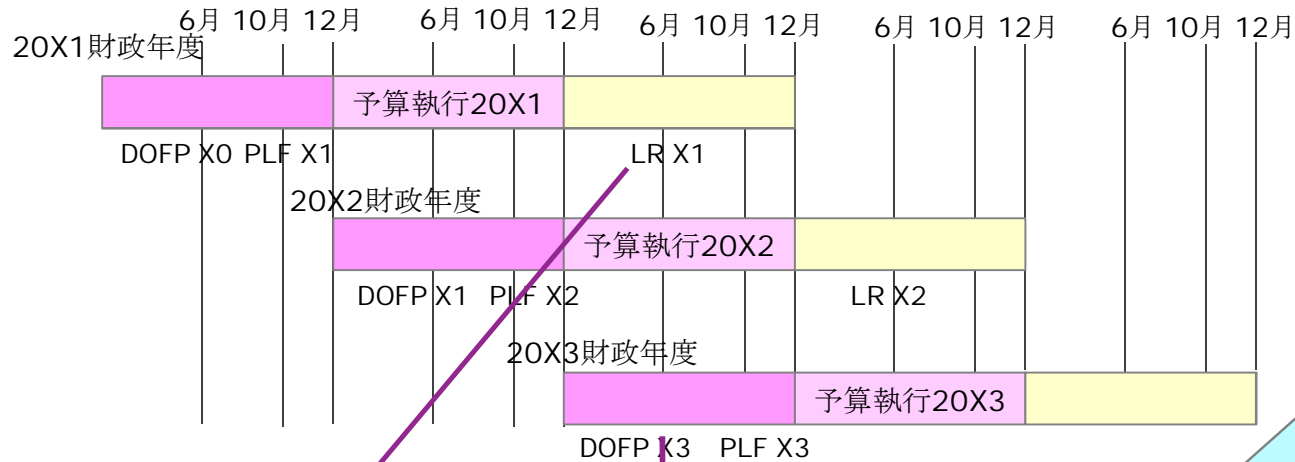
（出典：仏財務経済産業省（2005）“Les concepts de la performance”を加工して作成）

1959年組織オルドナンス（旧制度）	LOLFによる業績測定の開始
前年踏襲	前年踏襲の排除
支出の適正性や有効性を検証する仕組みがない	最初の1ユーロからの証明を行う
戦略や目的に基づいた見直しがほとんど行われない	<ul style="list-style-type: none">• PAP（年次業績計画書）とRAP（年次業績報告書）の作成と国会提出を義務付ける• 受益者のための戦略的アプローチを採用する
経験がほとんどフィードバックされない	<ul style="list-style-type: none">• 結果の測定と報告を行う• 予実比較を説明する
手段（インプット）のみについて予算を討議	手段と同様に結果と目的について予算を討議 支出の効果について説明する

3.LOLFの仕組み

⑤評価の予算編成への活用

- 評価結果を翌々年の戦略及び予算の審議に活用
- 前年度決算法の国会議決を経ないと次年度予算審議に入ることができない



N-1年度のRAPは、N-1年度の予算執行の評価に加え、N+1年度の財政に関する議論の助けとなり、また、N+1年度のPAP作成に活用される

20X1 (N-1) 年度決算
法案 (LR) 5月末
予算・会計の結果
年次業績報告書による
業績の分析

20X3 (N+1) 年度予算
法案 (PLF) 10月以降
法案+年次業績計画の
検討

20X3年度予算討論
(DOFP) 6月末
20X3年度予算法案採決
に向けた検討

- ▶ LR (決算法案) : RAP (年次業績報告書) を添付する。
- ▶ DOFP (予算折衝) : 予算討論
- ▶ PLF (予算法案) : PAP (年次業績計画書) 添付する。

4. LOLF改革から得られる示唆

- 我が国自治体の行政経営の高度化を下支えし、増大する行政ニーズや課題への対応力強化に必要な基盤を構築するために、LOLF改革の仕組みが参考になる。

①政策体系の精緻化

- 目的・手段の論理的関係に基づく政策体系が提示されることで、行政上の目標達成状況、目標の道しるべが明らかになる

②プログラム単位で権限と責任を事業部門に付与

- プログラム単位で予算を配分し、予算の裁量権をプログラスマネージャーに与えることで、プログラムの成果を上げるための資源の効率的・効果的活用を可能にする。

③プログラムの原価情報をフルコストで把握

- 管理会計の導入により、プログラムの原価情報をフルコストで把握するなど、業績評価に資する会計情報の生成・活用が可能になることで、行政経営に必要な資源配分の意思決定を支援する環境が整備される。

④決算・評価結果を予算編成に活用する仕組み

- 計画を実現するための資源配分と活動を行うために、決算・評価結果が予算編成に適切に活用される。

⑤ITで財務情報、非財務情報が生成され、情報処理が省力化される仕組み

- ITシステムの導入により、業績評価に必要な財務情報・非財務情報が生成・加工され、情報収集・分析にかかる情報処理が省力化される。

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

我が国自治体に適用できる経営改革モデルの概要①

- LOLF改革を参考に、我が国自治体の現状と課題を踏まえて、我が国自治体に適用可能な経営改革モデルを提案する。

<新たな自治体経営改革モデル>

（方向性）

- 評価結果を活用し、効果的かつ効率的な資源配分を行うためには、評価制度単体の見直しではなく、行政経営のためのインフラとマネジメントの仕組みを抜本的に変革することが必要。
- 総合計画を起点とした予算、決算、評価、会計が整合的かつ連動し、組織、人事も含めた包括・一体的なマネジメントシステムを構築することが必要。

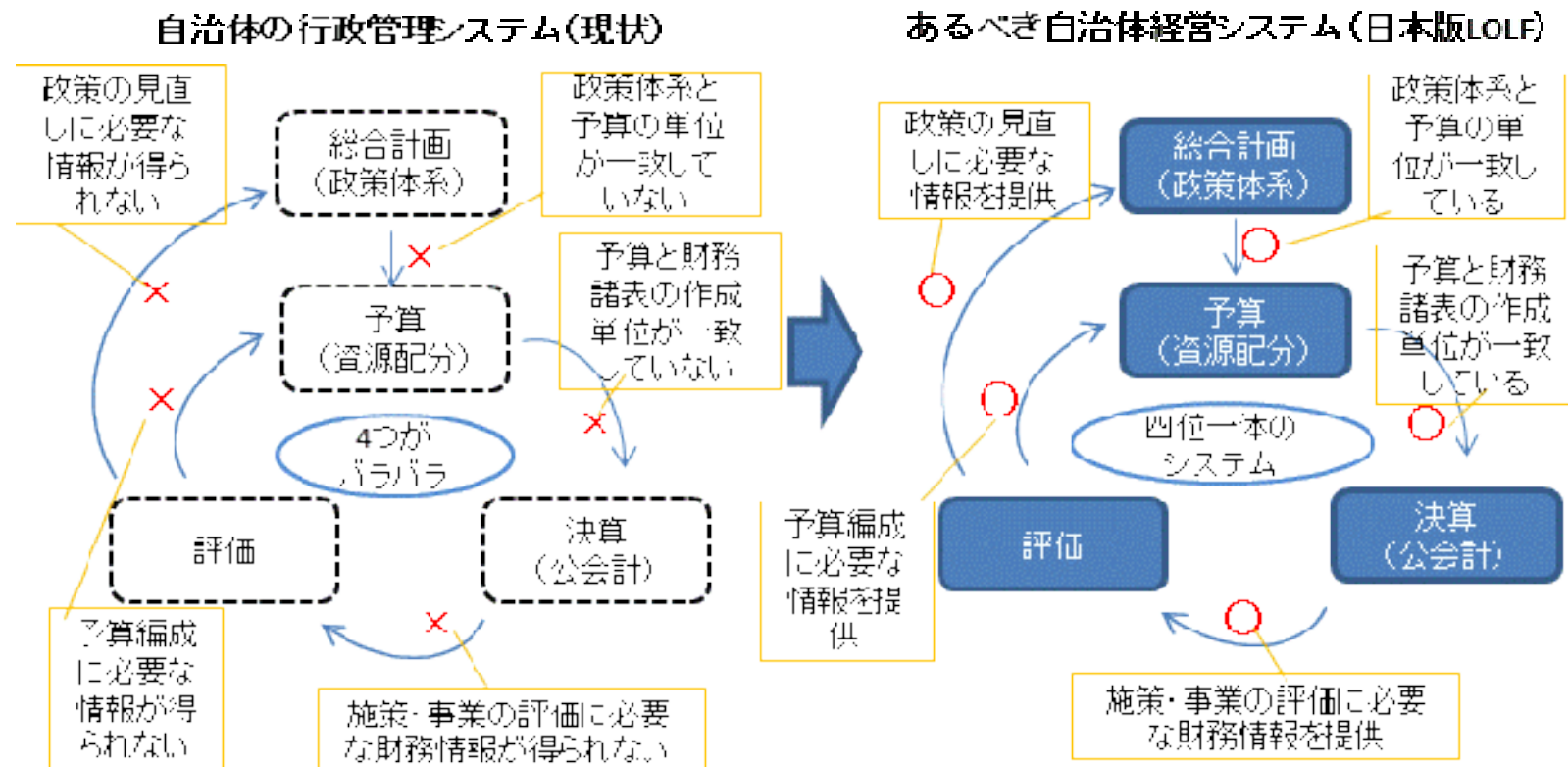
（必要となる要素）

- ① 政策体系の精緻化（目的一手段が論理的に体系化された計画）
- ② 基本単位を施策に設定し、施策単位で権限と責任を付与
- ③ 公会計（財務会計、管理会計）の導入による施策・事業のフルコストの把握
- ④ 財務情報（決算）と非財務情報（評価）を自治体経営に活用する仕組み
- ⑤ ITシステムの構築（予算・決算システムと評価システムが連動し、業績評価に必要な財務情報・非財務情報が生成・加工されるシステムの構築）

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

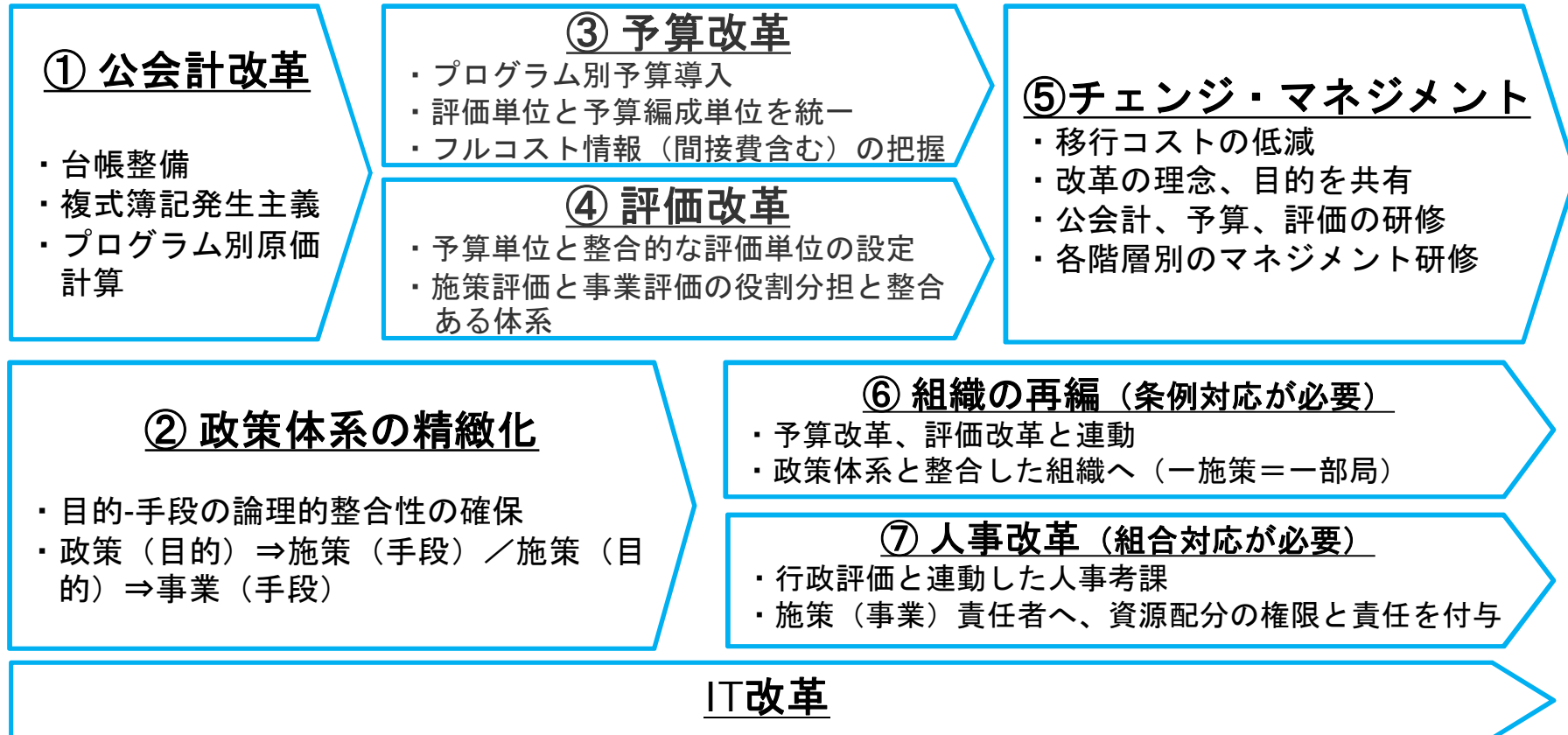
我が国自治体に適用できる経営改革モデルの概要②

- 総合計画を起点とした行政マネジメント体制、PDCAサイクルを構築
- 予算、決算、評価を政策に整合的に構築することによる一貫通貫した経営を実現
- 施策・事業の財務情報、成果情報に基づいた効果的・効率的な資源配分を実現



5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF） LOLF改革の全体像・工程表

● LOLF改革は一体改革。



- ▶ 上記改革は同時並行的に実施されることもあるが、組織目的を効率的かつ効果的に達成するための政策体系の重要性、各種改革の前提としての公会計情報の重要性から、公会計改革と政策体系の精緻化を他の諸改革よりも先行して実施することを想定。
- ▶ なお、本工程表は、LOLF改革を我が国に導入するとした場合の作業工程を新日本監査法人が落とし込んだものであり、フランス政府の公式な見解ではないことに留意されたい。

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

①政策体系の精緻化

- 総合計画に掲げる政策、施策、事務事業を目的－手段の論理的な関係で体系化して事業の目的体系を構築。
- ロジック・モデルを活用して政策体系を再構築するとともに、ゼロベースで事業の見直しを行うこと、事業の設定単位についても見直しをすることが必要。

<仕組みを構築する上でのポイント>

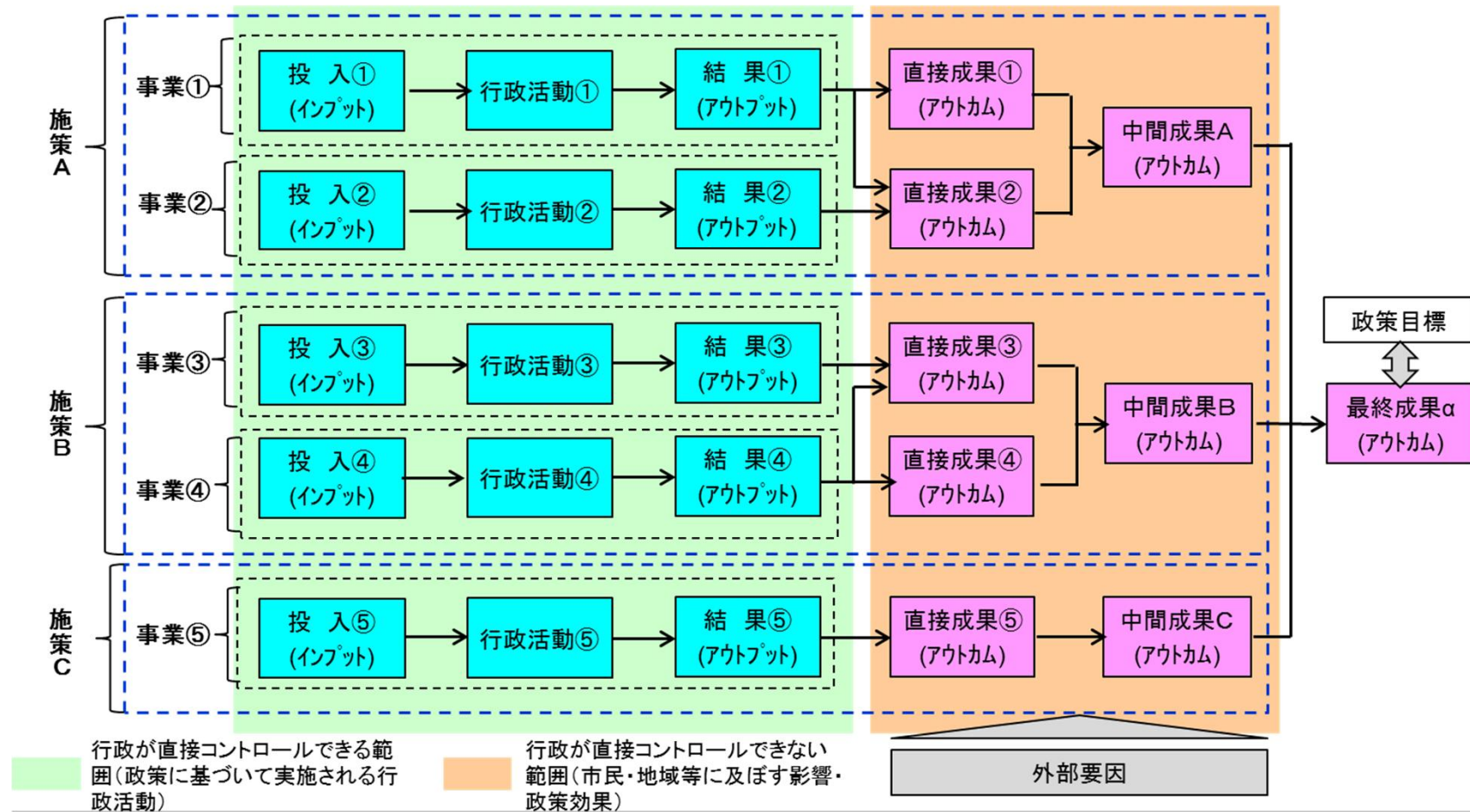
- ①ロジック・モデルの活用により政策体系を再構築
 - 目的－手段の論理的関係に基づく政策体系を構築するために、ロジック・モデルを活用
 - 政策体系に整合しない業務は体系外に位置づけ、業務の必要性を再検証
 - 既存事業・業務について、ゼロベースでの見直し
- ②事業の設定単位の見直し
 - 事務事業の括りの見直し（施策を実現するための手段として成り立つ大きさ・括りに事業を見直し）
 - 事業のマネジメントの観点から、妥当な数になるように集約化

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

①政策体系の精緻化：ロジックモデルの活用

- ロジック・モデルを活用して目指すべき姿とそこに至るまでの道筋を明らかにし、それに基づき政策－施策－事業の体系を構築する。

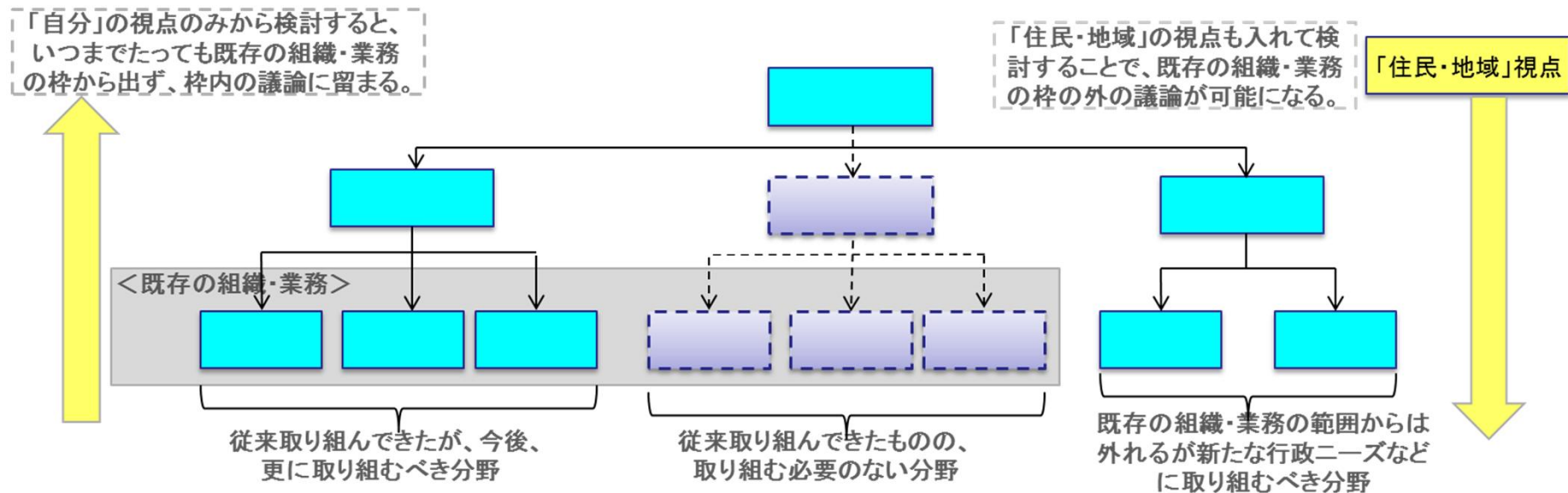
ロジックモデルによる成果導出の道筋と政策－施策－事業の関係



5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

①政策体系の精緻化：ゼロベースでの見直し

- 体系化は、既存の組織・業務の視点（下からの体系化）のみから見直すのではなく、住民・地域の視点（上からの体系化）から見直すことが重要。
- 住民・地域の視点で見直すことにより、成果志向の体系が構築できる。



5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

①政策体系の精緻化：事業の括りの見直し

- 目的・手段の関係により構成される政策体系を基本に、事務事業の括りを見直す。

事務事業の括りの見直しのための考え方

例：A市保健センターの施策体系

上位目的：健康な市民が多くなる

保健センター任務目的：

- ・健康維持・推進が可能な生活を続ける市民が多い
- ・感染症・食中毒などの広域的な健康被害を受ける市民が少ない

事務事業の「粒」が不揃いのもの

- ・施策1. 健康づくりの推進
 - 事務事業1-1. ○○市健康プラン推進事業
 - 事務事業1-2. 健康保養地拠点づくり
 - 事務事業1-3. 保健センター施設維持管理
 - 事務事業1-4. 健康管理システム整備事業
- ・施策2. 保健活動の充実
 - 事務事業2-1. 母子の保健教室事業
 - 事務事業2-2. 母子の健康診査事業
 - 事務事業2-3. 母子の健康相談事業
 - 事務事業2-4. 成人保健対策事業
 - 事務事業2-5. 基本健康診査等事業
- ・施策3. 検診の充実
 - 事務事業3-1. 肺がん検診事業
 - 事務事業3-2. 胃がん検診事業
 - 事務事業3-3. 乳がん検診事業
 - 事務事業3-4. 子宮がん検診事業

目的に合った名称の付与

事務事業の「粒」が精査されているもの

- ・施策1. 【疾患予防】市民の健康維持・増進活動を支援する
 - 事務事業1-1. 健康づくり組織の育成事業
 - 事務事業1-2. 健康保養地拠点づくり事業
 - 事務事業1-3. 健康管理システム整備事業
- ・施策2. 【疾患発生対応】市民の健康異常を早期に発見する
 - 事務事業2-1. 事業所検診事業
 - 事務事業2-2. 市民に対する一般健康相談事業
 - 事務事業2-3. がん検診事業
 - 事務事業2-4. 肝炎ウイルス検診事業

事業間の重複がないことを確認

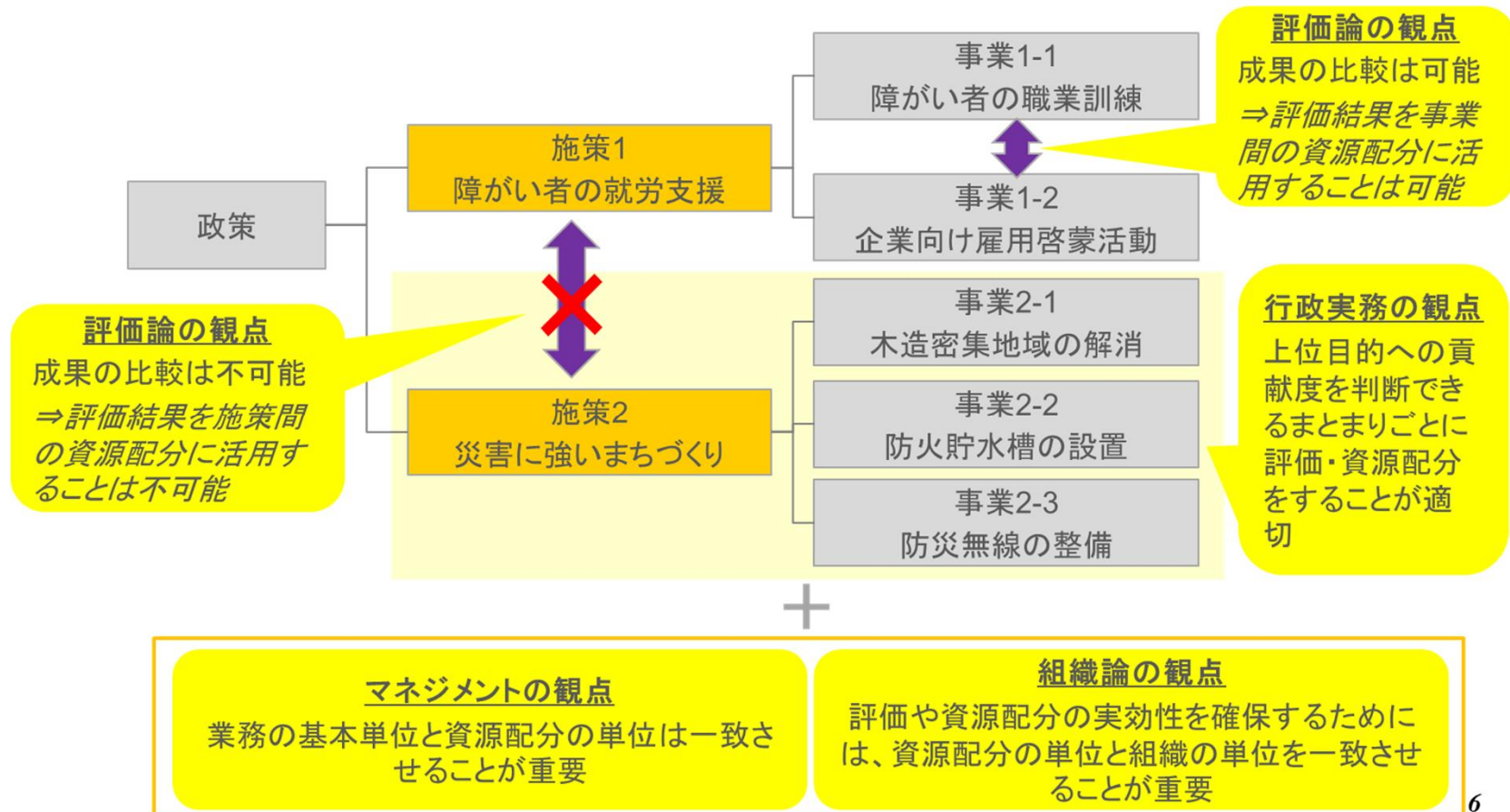
事業の「まとまり」の変更

(資料) 北大路信郷「地方における政策評価」「公務改革の突破口」等を基に作成

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

①政策体系の精緻化：業務の基本単位を「施策」に設定

- 資源配分と行政の見える化に資するためには、評価論、行政実務、マネジメント及び組織論の各観点から、業務の基本単位を「施策」とする必要がある。



5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

②施策単位で権限と責任を付与

- 施策単位で施策CEO（施策の責任者）に権限と責任を付与することにより、施策目的を達成するために、資源配分と人員配置を最適化。
- 施策ごとに業務運営に必要な情報（財務情報、非財務情報）を集約するとともに、施策評価を活用した事業の優先付け・重点化を実施。

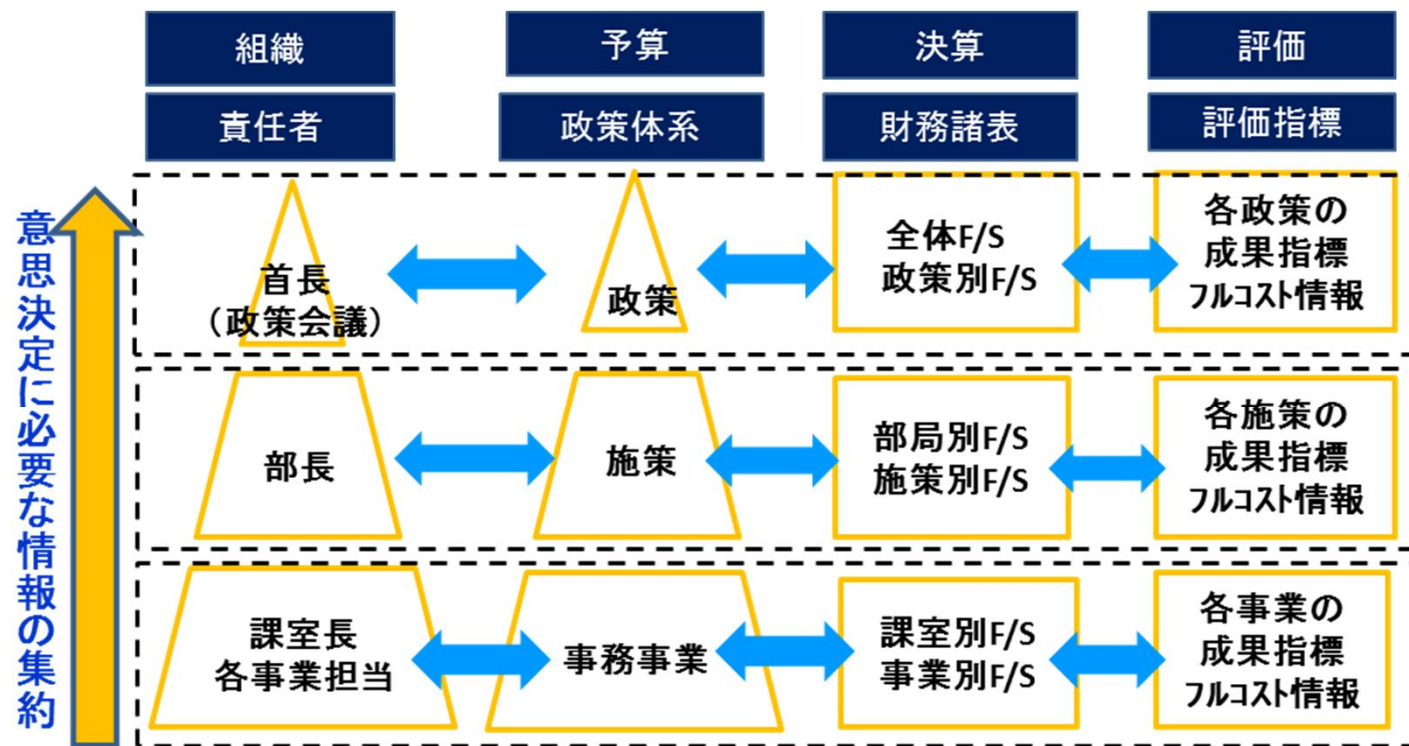
<仕組みを構築する上でのポイント>

- ①施策推進の権限と責任の一元化
 - 施策推進の権限と責任を「施策CEO」（部長・課長）に一元化
- ②施策単位の資源配分
 - 施策単位で、枠内の予算配分と人事配置に係る権限と責任を付与
- ③施策への情報集約
 - 施策ごとに業務運営に必要な情報（財務情報、非財務情報）を集約化
- ④施策評価を活用した優先付け・重点化
 - 施策評価を導入し、施策目標の達成度、施策を構成する事務事業の有効性や施策目標達成に関する貢献度を判断
 - 施策評価を基に事務事業の優先付け・重点化（廃止も）を実施

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

②施策単位で権限と責任を付与

- 施策推進の権限と責任を一元化 → 「施策CEO」
- 施策単位に、枠内の予算配分と人事配置に係る権限と責任を付与

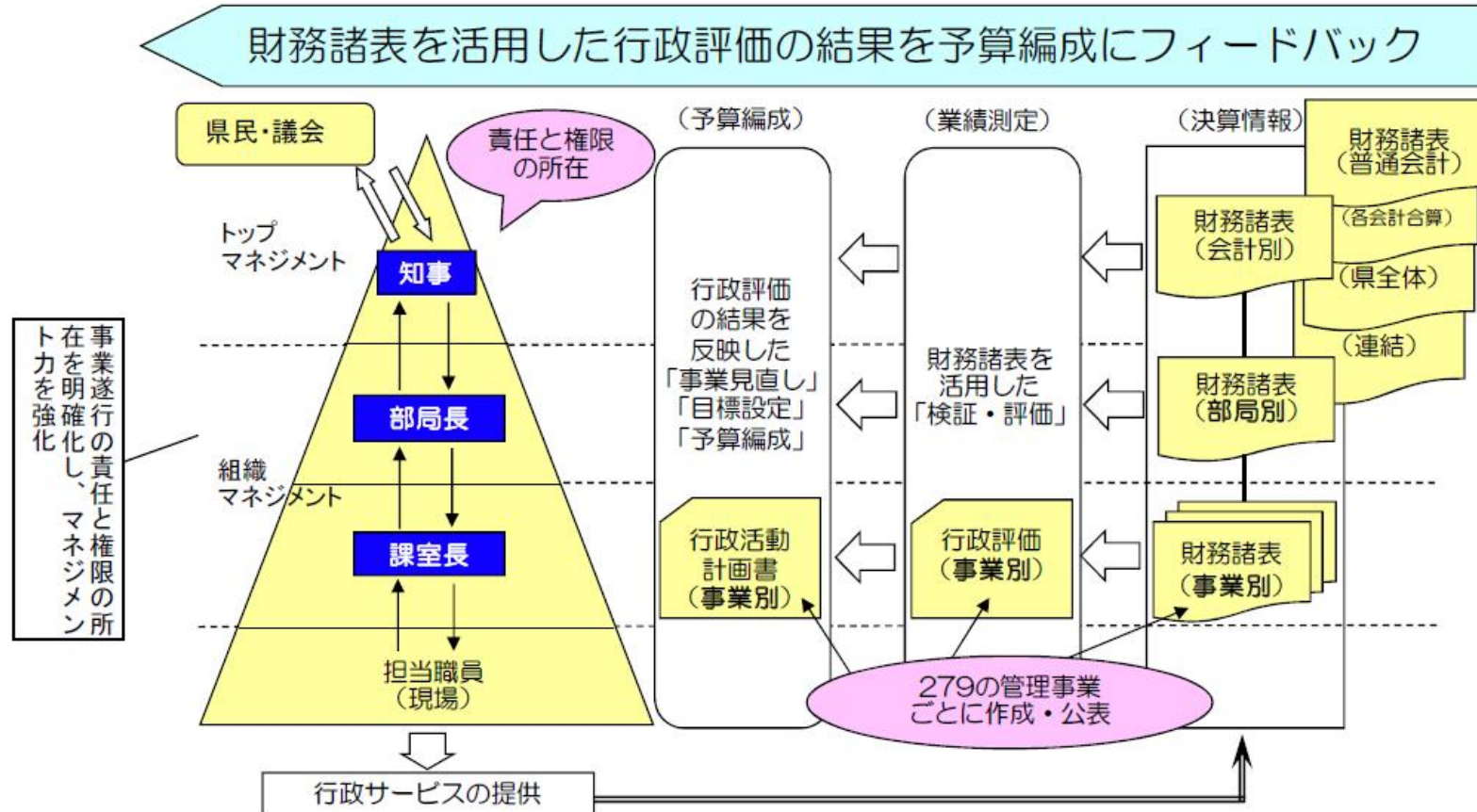


予算を枠配分方式にすることを前提に、「施策」をマネジメントの単位として予算—決算—評価を実施

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

②施策単位で権限と責任を付与

＜愛知県：管理事業を単位とした行政経営＞



資料)「愛知県の新たな公会計制度～公会計とマネジメントプロセスの一体改革～」愛知県(2013年3月)

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

②施策単位で権限と責任の付与：施策単位の資源配分

- 施策単位のマネジメントを実践するツールとして枠配分予算という方法がある。
- 枠配分予算により、事業部門に施策にかかる予算編成権を委譲することで、成果を達成するためのより効果的・効率的な資源配分を実施。
- 枠配分予算制度の導入と併せて、事業部門においては施策にかかる目標を設定し、施策評価により成果の達成状況を適時・適切に把握し、報告することが必要。

< 枠配分予算の仕組み(例) >

経常的経費	義務的経費	扶助費、公債費	枠予算対象外
	政策調整費	積立金、予備費	
	経常経費	実施計画に挙げられている継続事業の経費（人件費、維持補修費等を含む） 実施計画に挙げられていない継続事業の経費（人件費を含む）	枠予算対象経費
投資的経費	新規事業、投資的経費	実施計画に挙げられている新規事業や建設事業の経費（人件費を含む）	枠予算対象外
	臨時経費等	実施計画に掲げられていない緊急性や重要性の高い新規の事業費等	

➢ 枠予算対象となる事業経費を、体系上紐づけられる施策ごとにまとめて配分。
 ➢ 総合計画期間中に一定程度固定的に配分するか、年度ごとに施策評価結果を踏まえて配分額を見直すかは、それぞれの方法のメリット、デメリットを踏まえ、要検討。

新規事業のうち、継続的に実施する事業については、次年度以降、経常経費に組み入れて、枠配分の対象とする。

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

②施策単位で権限と責任の付与：施策単位の資源配分

- 枠配分予算制度の導入に伴い、予算編成、予算執行にかかる権限と責任が現場（事業部門）に委譲され、予算編成における財政部門の役割が変わる。

<財政部門、事業部門の役割の見直しの方向性>

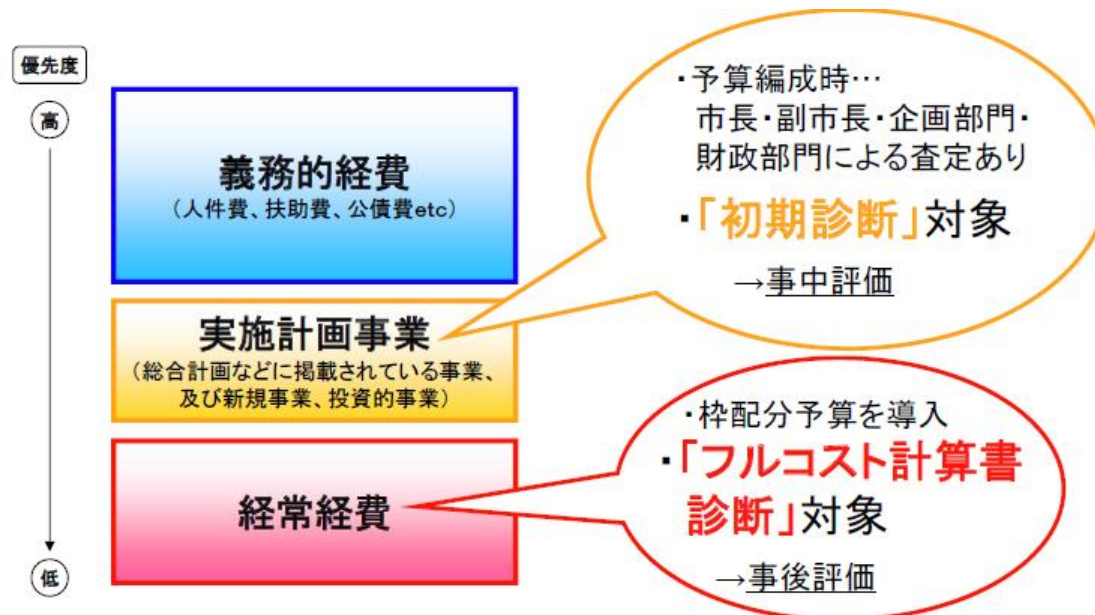
<p>■ 財政部門の役割の転換</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ 財政収支、中長期シミュレーション等のマクロマネジメント➤ 市長マニフェスト・政策の優先順位にもとづき、施策ごとに配分する予算総額（枠予算）の査定・調整➤ 施策、事業の目標達成度の確認と次期目標値の検討➤ 新規施策、見直し対象の施策、事業の内容確認➤ 全庁的に共通する歳出内容の見直しの方針策定と実施
<p>■ 事業部門の役割の転換</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ 施策ごとに、構成する事務事業の予算配分・人員配置の権限・責任を「施策」の責任者が持つことで、効果的・効率的なマネジメントを実施➤ 客観的なエビデンス・フルコスト情報による評価・分析が行われ、決算情報・評価結果が施策ごとの予算編成に活用➤ 役割の転換に伴い、施策にかかる企画立案・マネジメント力の向上が必要となる

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

②施策単位で権限と責任の付与：施策単位の資源配分

＜大野城市：枠配分予算制度に基づく予算編成（部門別配分の例）＞

- ▶ 歳出予算種別（義務的経費、実施計画事業、経常経費）ごとに予算を確保。
- ▶ 部門でコスト意識を基にしたマネジメントを定着させるため、枠配分方式を採用。
- ▶ 実施計画事業予算は『部』に対して枠配分し、経常経費は『課』に対して枠配分している。



資料)「大野城市のNPMと官民連携・共働による新しい公共サービスの展開について」(福岡県大野城市企画政策部自治経営課)

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

③施策・事業のフルコストの把握

- 施策・事業の原価を把握するために、予算・決算は発生主義ベースでも実施するとともに、管理会計を導入してフルコストをカバー。

<仕組みを構築する上でのポイント>

①発生主義ベースの予算・決算

- 公会計を導入し、発生主義ベースの会計情報を活用し、発生主義ベースの予算・決算も策定。

②管理会計でフルコストを把握

- 施策・事業の決算は、フルコスト情報（人件費、事業費、減価償却費、間接コスト）をもとに行う。
- 人件費は、事業に実際に投入された時間（工数）をもとに把握する。
- 管理会計を導入することにより、減価償却費、間接コストは、事業ごとに配賦する。

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

③施策・事業のフルコストの把握

＜大野城市：フルコスト計算書＞

公共サービス毎のフルコスト計算書

【平成24年度決算】

1. 事業名 **総合公園施設等維持管理事業**

2. 所管課 **スポーツ課** 3. No. **24-559** 4. 事業開始年度 **1981**
(終了予定年度)

5. 財源科目 **一般会計** **10** 款 **3** 項 **3** 目 **151003** 6. 事業コード

7. 事業概要

目的 (目的以外に)	指定管理者との協定で指定管理者が管理を行う以外の総合公園の維持管理を行うことによって利用者の増加に繋げる
対象 (対象を除外して)	総合公園の施設利用者 ※対象者及び受益者は24年度の利用者数(215,896人)を設定
手段 (どんな事業を実施して)	改修工事 消耗品の購入 建物の保険加入
成果 (どのような効果を期待するか)	安全安心な施設の維持による利用者の増加及び満足度の向上

8. 指標の評価

指標名(算式)	目標値	実績値	達成度	達成状況の分析及び達成状況に影響を与えた要因
活動指標① 修繕件数(件)	1	5	500.00	修繕が必要なものについて、すべて対応できた
活動指標② 指定管理者と月例会(回)	12	7	58.33	実施回数が7回ですが、議題がない月やイベント等で体感と都合が合わなかったことが原因
成果指標① 利用者数施設・サービスの満足度(%)	100	72	72.00	5段階評価のほとんどが4であった(24年6月の指定管理者報告書のアンケートより)
成果指標② 利用者人数(対前年度比)(人)	234,966	215,896	91.88	H24年度215,896人、H23年度234,966人

9. 対象者及び受益者

対象者	97,758人	受益者	215,896人	比率	220.84%
-----	---------	-----	----------	----	---------

10. コスト評価

対象者1人あたりのフルコスト	21 円/人
受益者1人あたりのフルコスト	9 円/人
市民1人あたりのフルコスト	21 円/人

11. 収入

収入の種類別 収入金額 主な収入内訳(名称等)

市税などの一般財源	2,113	
一般財源を除く小計		
使用料・手数料		
国庫支出金		
県支出金		
分振金・負担金等		
その他		
合計(※支出合計)	2,113	

12. (1) 受益者負担金等不納欠損額 **0** 円 (2) 受益者負担金等取納率 **0.00** %

資料)大野城市ホームページ

13. 支出 単位：千円

節	節名称	細節	細節名称	支出金額	主な用途
1	報酬				
2	給料			480	3,693,964円×0.13人
3	職員手当等			392	3,022,641円×0.13人
4	共済費			194	1,497,964円×0.13人
5	災害補償費				
6	恩給及び退職年金				
7	賃金				
8	解雇費				
9	旅費				
10	交際費				
11	需用費計			649	
	需用費	1	消耗品費		
	需用費	2	印刷製本費		
	需用費	3	食糧費		
	需用費	4	燃料費		
	需用費	5	光熱水費	36	乙金配水池運動広場下水道使用料
	需用費	6	修繕料	613	総合公園バス等と委託費、総合公園多目的グラウンド及びタイマー遊具委託費
	需用費	7	消耗材料費		
	需用費	8	医薬材料費		
	需用費		その他		
12	役務費			198	建物損害共済保険料
13	委託料				
14	使用料及び賃借料				
15	工事請負費				
16	原料材料費				
17	公有財産購入費				
18	備品購入費			200	大野城市総合体育館ワイアレスランプ等購入
19	負担金補助金及び交付金				
20	扶助費				
21	貸付金				
22	補償、増填及び賠償金				
23	償還金利息及び割引料				
24	投資及び出資金				
25	積立金				
26	寄附金				
27	公費金				
28	繰出金				
	小計			2,113	
	現金を伴わない支出小計			247	
	・減価償却費(財産)			223	
	・減価償却費(備品)			24	
	・その他人件費				
	・その他				
	合計			2,360	

14. ヒアリング結果(公共サービス改革委員会が該当する項目に○印を記入)

A. 現状の事業運営で問題ない	E. 事業コストを削減すべき	
B. 市の判断だけで見直しできない	F. 実施方法を改善すべき	○
C. 時代と市民ニーズと調整すべき	G. 他事業と統合すべき	
D. 事業規模等を縮小すべき	H. 廃止の方向で検討すべき	

▶ 事務事業ごとの収支を1枚のシートにまとめた「フルコスト計算書」を作成。

▶ 「対象者一人当たりのフルコスト」、「受益者一人当たりのフルコスト」、「市民一人当たりのフルコスト」を明らかにすることで、事業の効率性を把握。

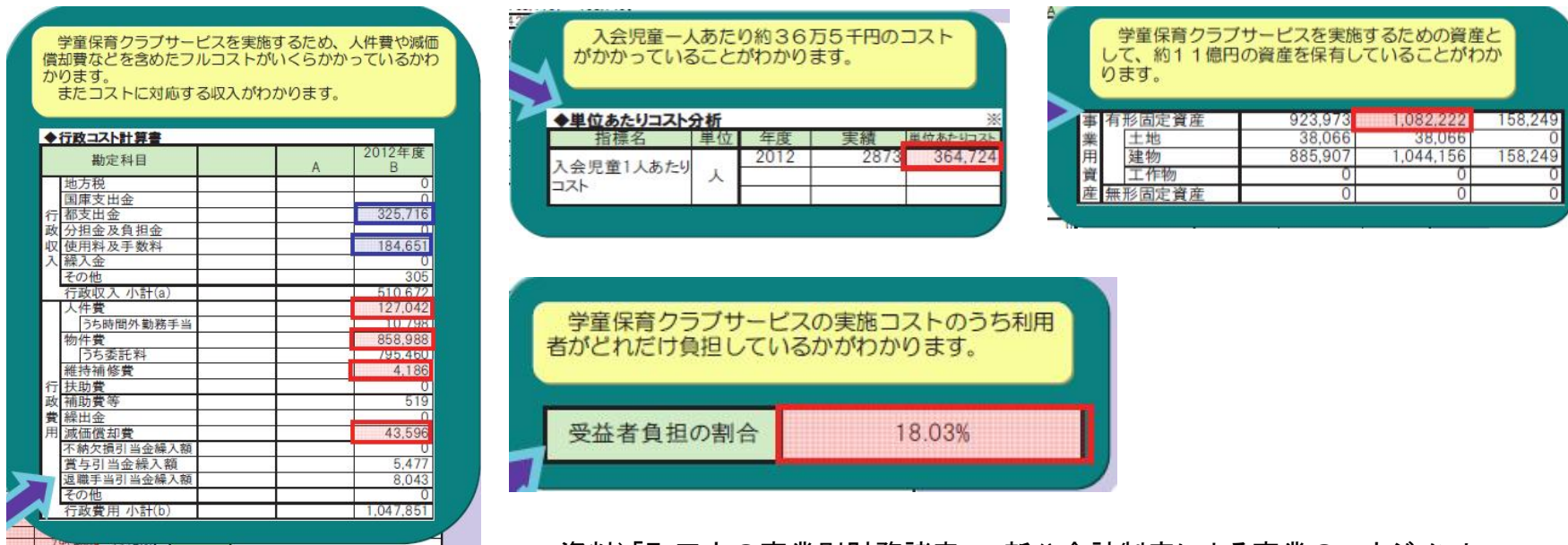
5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

③施策・事業のフルコストの把握

＜町田市：フルコストベースの事業別財務諸表＞

- ▶ すべての歳出目（課）別（＝事業別）に財務諸表を作成。
- ▶ 事業の成果と関連づけた行政コストを明らかにし、職員人件費についても各課の職員人件費を計上。

【学童保育クラブ事業の事業別財務諸表から得られるコスト情報】



資料)「町田市の事業別財務諸表」～新公会計制度による事業のマネジメント～

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に活用する仕組み

- 自治体経営に活用するという観点から、評価制度を再構築。
- 評価結果を分析し、意思決定するための協議の場の設定も重要。

<仕組みを構築する上でのポイント>

①評価目的・役割の明確化

- 評価の目的と役割を明確化し、評価結果の活用の観点から、評価の手段・方法を検討

②枠配分経費は施策と事業の評価を実施

- 経常的経費（枠配分予算対象経費）に係る業務については、事後の実績評価方式による「施策」評価と事務事業評価の二本立ての評価を実施
- 新規事業、政策的経費（枠配分予算対象経費以外）に係る業務については、事前のプログラム評価を実施

③事業の進捗状況をモニタリング

- 期中は、評価とは別に、事務事業の進捗のモニタリングを実施

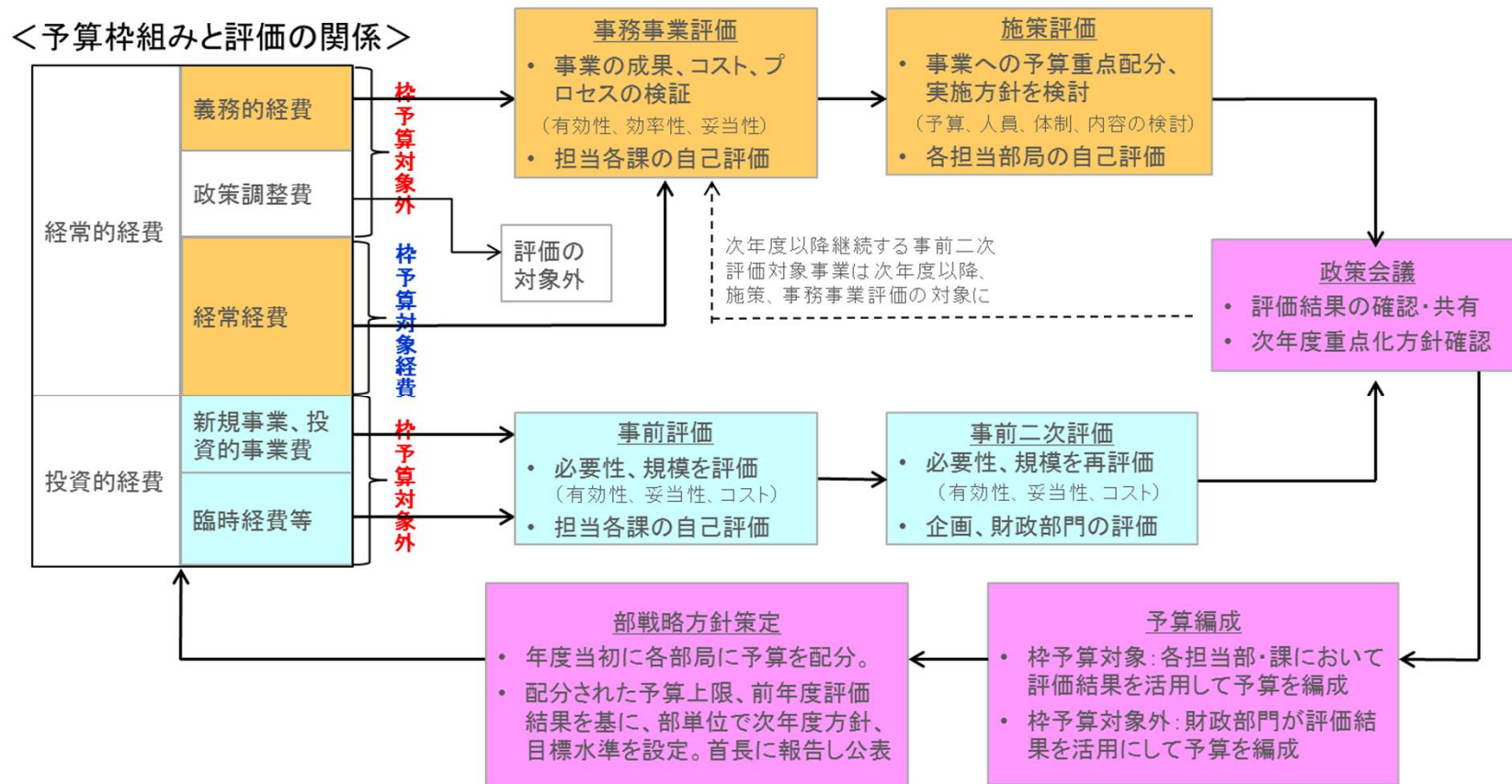
④評価結果を自治体経営に活かす場の設定

- 評価・モニタリングの結果を分析し自治体経営に活かすため定期協議の場を設定・運用

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に活用する仕組み

- 経常的経費（枠配分予算対象経費）に係る業務については、事後の実績評価方式による施策評価と事務事業評価の二本立ての評価を実施。



5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に反映する仕組み

- 評価の目的と役割を明確化し、施策評価により事務事業を重点化。

施策評価

- 構成する事務事業の評価結果を基に、施策目標の達成のためにどの事業を重視するのか、どのような方針で資源配分を行うのかを示すことが目的。事務事業評価のみでは予算重点化は困難であることから、施策を構成する事務事業を相対比較。

事務事業評価

- 事務事業を通じて実現した成果、要したコスト、内容・プロセスを明らかにすることが目的。成果を実現していない場合や、コストが相対的に大きい場合には、事業内容・方法、プロセス、予算を見直す。場合によっては廃止についても検討。

<施策評価による事務事業の重点化検討のステップ>

①総合的な観点から事務事業評価を格付け

- 施策評価で予算配分の重点化を行うためには、まず、事務事業評価結果を総合的な観点から「格付け」を行うことが求められる。「格付け」は、必要性・ニーズ、成果、コスト等、複数の観点から検証を行い、総合的な結果として示す必要がある。

②施策目的達成のために事務事業の貢献度を勘案し、重点化を検討

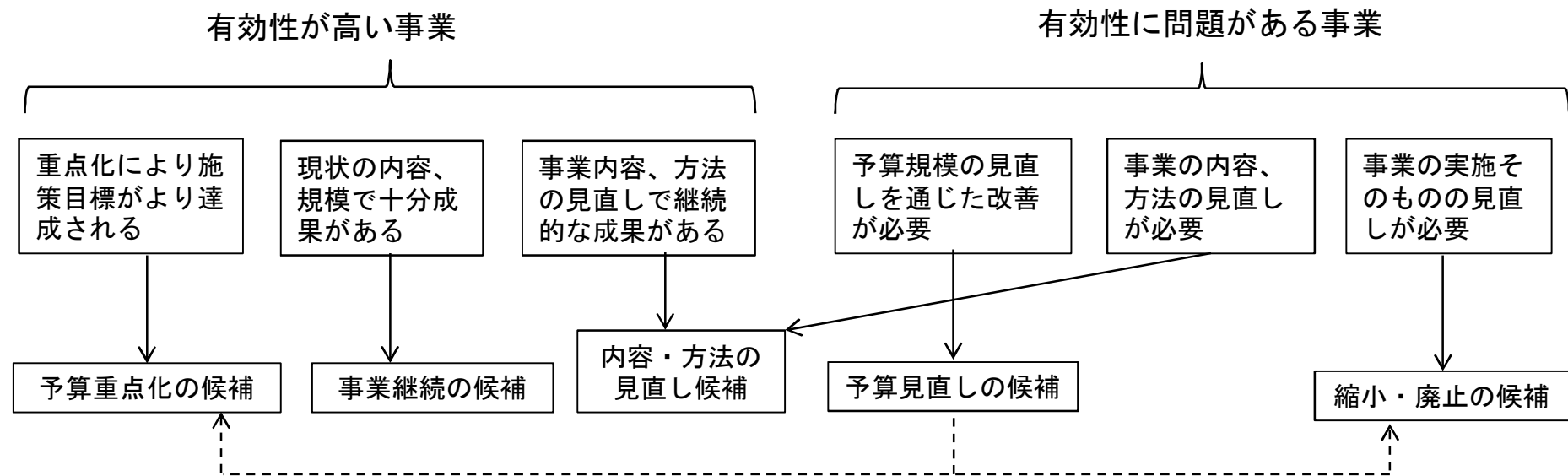
- 事務事業の「格付け」を踏まえて、施策の目標達成の観点から、どの事務事業がより貢献度が高いか、予算の削減や追加的な予算措置によって、より高い成果を実現できるか、という観点から事務事業の重点化の検討を行う。

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に反映する仕組み

施策評価による事務事業の「重点化」の方法

- ① 施策評価において施策を構成する事務事業の優先度を検討する際には、まず、評価結果を概観して、「どの事業が有効か（格付け評価が高いか）」を整理したうえで、それらの事業を推進することで施策目標がより達成されるかどうかを検討する。
- ② 次に、「有効性に問題がある」という結果の事業について、その問題点を整理・分析する。
- ③ また、施策目標達成の上で、事業の必要性、有効性を再度検証して、当該事業の実施が引き続き施策目標の達成に向けて必要かどうかを検討する。

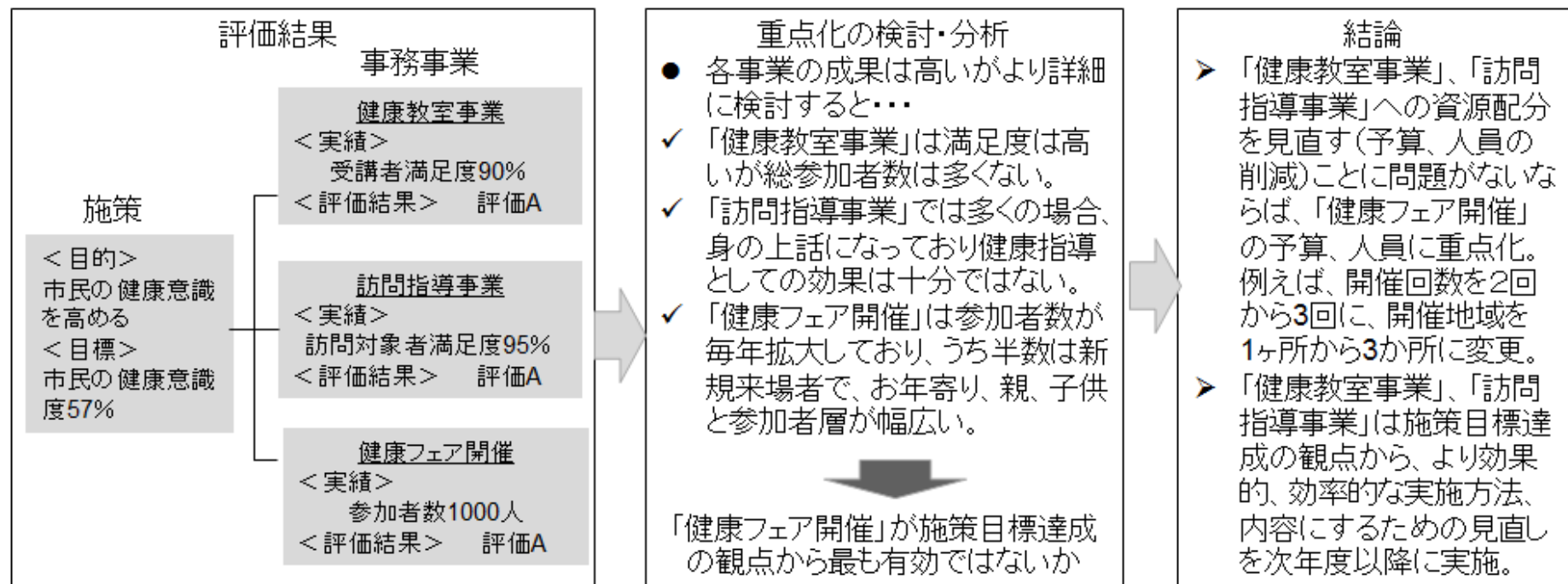


5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に反映する仕組み

成果の内容・質・コストに着目した事務事業の「重点化」

- 施策を構成する全ての事業評価の結果が良い場合であっても、施策目標の達成に照らして、事業の成果の内容や質、要したコストに着目して検討を行い、総合的な観点から優先度を検討する。



5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に反映する仕組み

＜大野城市：フルコスト計算書診断に基づく予算への反映＞

①フルコスト計算書診断結果は、予算に反映

- ▶ 外部委員会によるフルコスト計算書診断で提言された内容については、その内容に相当する決算額を枠配分予算額から削減又は増額する。

②診断結果に対する改善方針は各課が決定

- ▶ 診断で廃止又は、見直しを提言された内容を各所管課に通知。
- ▶ 提言内容を、課長を中心に係長、担当で協議、検討し取り扱い方針を自己責任により決定。
- ▶ 取扱い方針による対応策を各所管課が自己決定。

③診断の内容と異なる対応を行う場合は、原則として、各所管課が財源を確保

- ▶ 次年度の枠配分予算から削減された分は以下の方法により財源を確保。
 - 1) 診断のとおり事務事業を廃止又は縮小、見直しを行う。
 - 2) 課が所管する事務事業をすべて検証し、それらから少しずつ予算をかき集めて調整する。
 - 3) 診断された事務事業とは別の事務事業を廃止又は、縮小する。
 - 4) 受益者負担金の見直しや、国・県等補助金の活用を図る。

資料)「大野城市のNPMと官民連携・共働による新しい公共サービスの展開について」(福岡県大野城市企画政策部自治経営課)

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に反映する仕組み

- 行政評価の結果は示されているが、その反映状況を公表している団体は少ない。
- 評価結果の反映状況報告書の作成を制度化することも、『評価結果の予算への反映』を実現する仕掛けとして有効。ただし、作成している団体は少ない。

＜岩手県：評価結果の反映状況報告書＞

- 岩手県では、「政策評価等の実施状況報告書」を毎年度作成・公表している。
 - ✓ 評価指標を用いた目標達成度評価結果とともに、諸事情を加味したうえでの総合的な評価及び今後の事業内容・予算措置の方向性が示されている。
- 評価結果の活用が事業の改廃や予算措置等に活用され、その結果が「政策評価等の政策等への反映状況報告書」にまとめられ、公表される。

＜岩手県：「政策評価等の政策等への反映状況報告書」アクションプラン構成事業の政策別内訳＞

区分	拡充	継続	縮減	廃止・ 休止	新規			継続			終了	新規	計
					廃止 休止	統合	統合	拡充 統合	継続 統合	縮減 統合			
I 産業・雇用	6	79	0	7	0	5	1	1	0	5	8	105	
II 農林水産業	5	85	5	9	1	1	0	6	1	6	17	127	
III 医療・子育て・福祉	6	100	5	8	1	4	1	2	0	11	14	144	
IV 安全・安心	5	30	0	0	0	0	0	0	0	0	2	37	
V 教育・文化	3	71	0	6	3	2	0	1	0	2	4	86	
VI 環境	4	26	0	2	0	0	2	0	0	0	0	32	
VII 社会資本・公共交通・情報基盤	0	72	0	3	2	0	0	1	0	3	3	81	
合計	29	463	10	35	7	12	4	11	1	27	48	612	

- 事務事業レベルでの評価結果の反映状況を総括

(出典) 岩手県ホームページ

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を自治体経営に反映する仕組み

- ▶ 岩手県の「政策評価等の政策等への反映状況報告書」では、新規・重点化:事業については評価結果を基に具体的な反映内容を明示し、既存事業については、評価結果・反映結果とともに具体的な改善・見直しの内容を明示している。

＜岩手県：「政策評価等の政策等への反映状況報告書」

政策	区分	反映内容
I 産業・雇用	新規	3Dプリンタを活用した高付加価値製品の生産拠点を形成することなどを目的とし、生産革新・新分野進出等の検討や新しいビジネスの創出支援、人材育成を行うため「3Dプリンタ等次世代ものづくり産業育成事業費 [26]12.6百万円」を創設しました。
	組織	ILC（国際リニアコライダー）の実現に向け、庁内連携、情報発信、関連産業集積に向けた取組等を強化するとともに、科学技術振興と一体に推進するため、政策地域部内に「科学ILC推進室」を新設します。

事業名	評価結果	反映結果	反映内容	増減額(千円) (一般財源額)
多文化共生いわてづくり事業費	継続	廃止・休止 (統合・新規)	本県における国際化を加速化させるため、(公財)岩手県国際交流協会の行う事業と一体的な推進を図る必要があることから、本事業を廃止し「岩手県国際交流協会運営費補助」に統合します。	△ 2,577 (△ 2,577)
地域包括支援センター職員研修事業費	継続	廃止・休止 (統合・継続)	「老人福祉活動推進費(高齢者総合支援センター運営事業費)」で実施している地域包括支援センター職員向け研修と一体的に実施するため、当該事業に統合します。	△ 1,215 (△ 1,215)

(出典) 岩手県ホームページ

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

④決算・評価結果を予算に反映する仕組み

➤ 宮城県や米国ボルティモア市では、評価・モニタリングの結果を分析し自治体経営に活かすため定期協議の場を設定・運用。

■宮城県 「政策・財政会議」

- 「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、設置される会議である。
- 行政評価の結果及びその反映方針についても、この政策・財政会議において取り扱われ、県幹部を含めた共有化が図られている。

■米国ボルティモア市 「Citistat」

- 「Citistat」とは、首長（市長）等政府の経営トップと各部局幹部（長官、副長官等）との定期的な業績情報を基にしたマネジメント改善に関する協議である。協議は、年間で約50回開催され、一回当たり1時間実施される。
- 協議では、対象部局の所掌業務についての業績情報及びその分析情報を基に、どうすれば業務改善がなされてより高い成果目標を達成することができるか、具体策は何かについての検討が行われ、実施改善状況の継続的フォローが行われる（次回以降の協議にて首長の納得が得られるまでフォロー）。

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

⑤ITで情報処理が省力化される仕組み

- 自治体経営に活用するという観点から、必要な情報を見直し、それらの情報を生成・収集できるITシステムを構築することが必要。
- ITシステムの活用により、職員の負荷を軽減するとともに、情報の分析・活用に移行することが重要。

<仕組みを構築する上でのポイント>

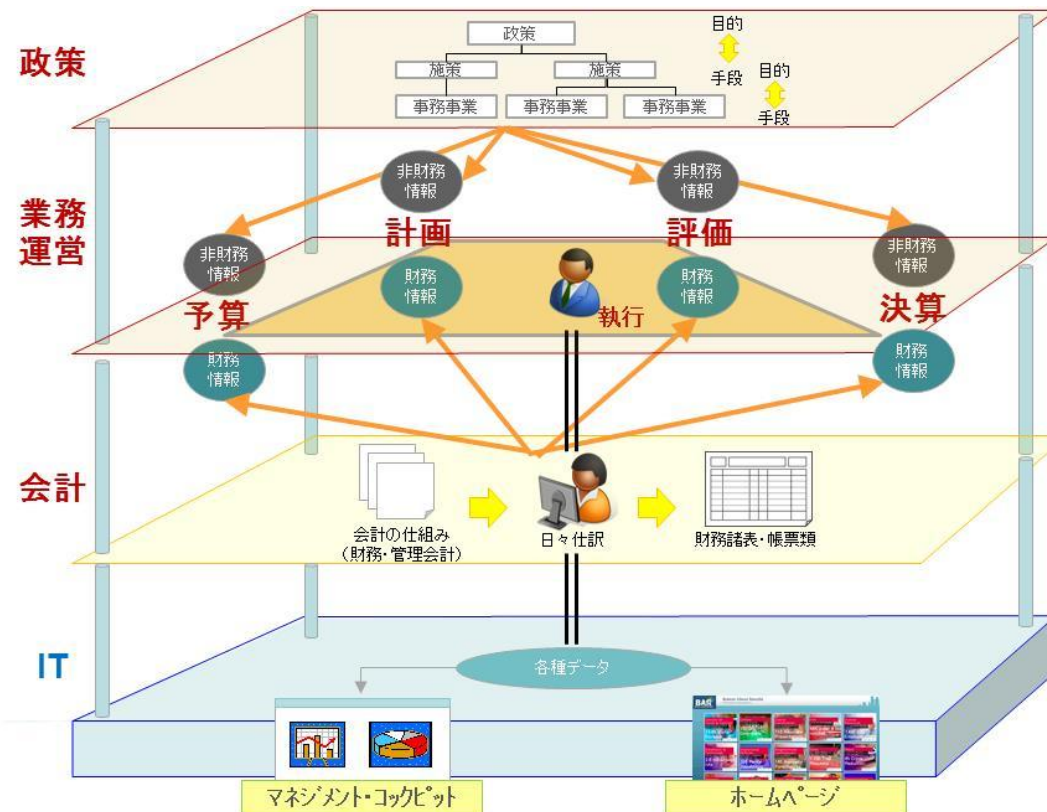
- ①行政経営に必要な情報の見直し
 - 行政経営に活用するという観点から、従来の予算、決算、評価に用いる情報を見直し
- ②ITシステムで情報処理が省力化される仕組みの構築
 - 予算、決算、評価を連携し、適時適切に行政経営に必要な情報を抽出・加工できるITシステムの導入
 - ITシステムを活用することにより、評価情報の生成・収集の負荷を軽減し、職員の仕事の重点を分析・活用に移行
- ③行政経営に必要な情報を入力する仕組みの構築
 - フルコスト情報や業績情報が日々の業務を遂行するなかで入力される仕組みを構築

5.自治体経営改革モデル（日本版LOLF）

⑤ITで情報処理が省力化される仕組み

- ITシステムを導入することにより、自治体経営に必要な情報を生成・収集・出力
- 予算、決算、評価を連携させるシステムを構築し、データの収集・分析にかかる作業を軽減

<ITシステムを活用した行政経営のイメージ>



6.日本版LOLF導入の推進に向けて

<日本版LOLF導入のポイント（例）>

- 政策体系の見直し
 - ✓ 既存事業に切り込んでゼロベースでの見直しが可能か
 - ✓ 総合計画改定と異なるタイミングでの見直しが可能か
- 施策と組織の整合性
 - ✓ 施策体系と組織をどう整合させるか
 - ✓ 組織横断的な施策を体系にどう位置付けるか
- 施策と事務事業のリンクージュ
 - ✓ 施策目的の達成にかかる事務事業の貢献度をどう測るか
- フルコスト情報の把握
 - ✓ 公会計、管理会計の導入・整備をどう進めるか
- 成果情報の収集
 - ✓ 成果を測定するデータをどう収集するか
- IT導入コスト
 - ✓ IT導入にかかるコストの手当てをどうするか
- 職員のモチベーション向上
 - ✓ 器に魂を入れるにはどうするか



➤ 自治体の置かれている経営環境や現状の組織・マネジメント体制、これまでの経営改革の状況等に応じて、日本版LOLF導入に向けた対応方策は異なる。