

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）盛岡会場講演概要

平成 27 年 2 月 13 日開催

講演名：政策評価の結果の予算への反映

講師：福井健太郎 新日本有限責任監査法人戦略マーケティング部シニアマネージャー

講演時間：14 時 40 分～16 時 10 分

### 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

将来に向けて口が開いている状態。

歳出が上がり歳入歳出の差が広がっていく全体の状況。これは地方自治体でも同じ。

ポイントは3つあり、

##### (1) 人口減少・低成長社会

・人が減るのでGDPが減る。歳入・税収も減る。

##### (2) 少子高齢化の進展

・社会保障費を中心に歳出が増える。

##### (3) 大量更新時代の到来

・インフラの大規模な更新が問題。上下水道・道路・橋など設備投資が不可欠。コストがかかる。

→ 資料は自治体を想定した中身。ただ、国・独立行政法人・大学法人でも共通する内容。組織の仕組み・マネジメントは違う部分もあるので、読み替えてほしい。

→ 左側のグラフで、ワニのログラフ。上が一般会計歳出で、平成2年を頭に徐々に上がっていく。下が一般会計税収。平成2年を頭に徐々に下がっていく。ギャップがどんどん開いていく。財政状況が厳しくなることが今後も続く。

→ 自治体経営環境は悪化する中で、国に依存した体質は限界となる。

→ 自治体が対応しなければならない行政のニーズ・課題の増加。

→ 各自治体が財政状況を踏まえ経営の在り方を見直し、主体的に地域課題に対応することが必要。

→ 限られた経営資源を効果的・効率的に配分して、成果を実現する取組が必要。

→ その上でのポイントが投資財源の確保、経営資源（お金だけでなく人・物）の有効活用。メリハリの利いた資源配分を考える。

#### ②経営資源の配分にかかる問題点

・政策経費の財源枯渇

→ 税収が減って歳出が増大してやらなければならないが増える中で政策経費を捻出するのは困難になる。経営の自由度が下がる。

・ムダな経費は削減済み

- 行財政改革により、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・効率的な資源配分は難しい。
  - 財政で1件査定というやり方で予算を査定してきているが、実際に財政は何が無駄かわからないので、枠内に収めるような査定は可能だが、どの事業に予算を配分していくことが、成果を最大にし、どの事業が目的とするような成果にあまり貢献していないかは分からない。
  - 今後は達成すべき目標、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・整理して、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重要。

### 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
  - 評価目的を職員が理解していない：評価の推進課は理解していても全庁的には理解していない。
  - 評価結果を予算に反映する仕組みが出来ていない：トップが評価に対してコミットしていない。
  - 予算に反映する考え方がない：評価結果を予算査定の際、データとして使えない、使わない。評価結果を見て予算審議していない。
  - 評価の信頼性の問題：評価が施策や事業の結果を反映しているか疑問。指標がきちんと設定されていない。施策や事業がどういう成果を上げているかなかなか見えない。
  - 評価の質の問題：スキル不足。実務能力不足。
  - マンパワー不足：行財政改革を進めるに当たり職員の数は減り、他方対応しなければならぬ事業・課題が増える中で、前年の評価結果を提出するだけで何のために評価をしているのかよくわからなくなっている。
  - データ不足：評価に使うデータが整理されていない。データがどこにあるか探すと時間とコストがかかる。
  - 評価結果だけでは予算を決められない。総合的な判断の中で評価をどう使うのかきちんと位置付けられていなかった。どこを重点化していくかの1つの材料として評価は使われる。評価結果だけでは何も決められない。
- 評価を予算に反映するのは評価だけの問題ではない。自治体経営全体の問題。P D C Aを回す中で企画立案から実施、予算執行が行われてそれを評価し、それが企画立案、予算配分につながる。そうしたP D C Aサイクルがきちんと回っていないことが根本的な問題。
- 上記の問題を解決する一つ的手段としてフランスで導入されたL O L F改革に

## 注目

### 2. 行政経営の一つのモデルーLOLF改革とはー

#### ①LOLFに着目した理由

- ・LOLFは、フランスの地方自治体の改革にヒントを得て、国の改革に導入。
- ・フランスの法律。
- ・2001年に議員立法で成立。2006年から完全施行。
- ・予算法に関する組織法の略称。
- ・予算・評価・公会計の三位一体改革。
- ・目的：政策体系に基づいて経営を予算に反映する。PDCAを回す仕組を構築。

#### ・特徴

- ・現場（プログラムマネージャー）に予算執行の権限を移譲して責任を与えた上でPDCAを回す仕組み。
- ・会計改革として発生主義・複式簿記の仕組みを導入。
- ・政策体系をきちんと作り、ミッション（政策）ープログラム（施策）ーアクション（事業）。プログラム単位で予算・資源を配分。

#### ②LOLF改革のポイント

- ・LOLF改革前は日本の公的部門の現状と似ていた。
  - 目的・手段が政策ごとの資源配分について不明確。予算書を見て何にどういう予算が使われているか全体像としてはわかるが各事業・施策ごとは分かりづらい。現金主義による決算。
- ・LOLFを入れたことにより
  - 経営資源の効率的・効果的な配分、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を試みた。

### 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。ミッション（政策）ープログラム（施策）ーアクション（事業）が目的・手段の体系で作られている。プログラムは、議会による承認の単位。ミッションは議会による予算議決の単位。プログラム単位で承認をする。プログラムの数だけ議会で承認している。2012年度は179のプログラムを対象。

#### 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
  - プログラム単位で予算・資源をプログラムマネージャーに与えてプログラムマネージャーが裁量を持って使う。当然流用も柔軟に対応できる。プログラムマネージャーは計画と結果を国会で報告し承認される必要がある。プログラムマネージャーは90%が局長・事務局長クラス。政府全体で70名位存在。半

数は、単一のプログラムを担当。1つの施策に対して1つの組織で1対1の対応。

### ③公会計改革

・発生主義会計を導入。複式簿記により記帳し、経費がミッション、プログラム、アクション全てにどれ位配分されているのか、直接費だけではなく、間接費例えば原価償却費や直接事業にかかわっていないトップの人件費を含めて人件費についてもアクションへ配付する。間接費も部門の中であれば全庁的な間接費もあるのでアクション単位まで配付する。それが集計されればプログラム単位でコストが掛かっているか、ミッション単位でどの位コストが掛かっているかが分かる仕組みを作る。

### —財務会計と管理会計—

・管理会計をあわせて導入することでプログラム単位で資源配分やアクション単位でいくらコストがかかっているか管理会計的に把握することができる。プログラム・アクションの原価が把握できる仕組み。

### ④評価改革

・年次業績計画書（PAP）は、戦略方針、達成する目標や測定する指標や費用をまとめた計画書。国会で審議にかける。事業年度が終わった後に年次業績報告書（RAD）と共に添付。

RAPは、計画通りに行われたか予算執行はどうか、実績はどうか報告する。RAPが承認されなければ次年度の予算の審議に入れられない。プログラムごとにPAPとRAPが作成され、プログラムマネージャーが国会で説明・報告する。

### ⑤評価の予算編成への活用

20X3年の予算審議をする時には、20X1年の決算が承認されなければ、20X3年の予算審議ができない。そういうサイクルでやる。前々年度の結果をフィードバックしなければならない仕組み。

## 4. LOLF改革から得られる示唆

→ LOLFそのものの理解を深めようということではなく、LOLFからどんなことを行政機関の経営に活用できるかについて、大きく5点についてまとめている。

### 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を提示することで、行政上の目標達成状況、目標の道しるべが明らかになる。政策体系は自治体では総合計画で策定されている。省庁でも政策体系が作られている。良く似た政策を括ったものではなく、達成する目的をどう展開していくかの手段についての展開の体系化を図る。そういう意味での政策体系の精緻化である、よく自治体では政策体系を作っているとされるが、それが目的と手段との論理的な関係となっているかが重要である。

- ② プログラム単位で権限と責任を事業部門に付与  
→ 財政部門での目的達成の計画、資源配分は難しい。現場で実際にプログラムを執行する部門に計画を立ててもらい、予算裁量権や資源の活用をプログラムマネージャー（日本の自治体では施策マネージャー）に権限を与え、その中で効率的な資源の配分、施策・事業を執行する。
- ③ プログラムの原価情報をフルコストで把握  
→ 管理会計では発生主義があるが、管理会計の導入によりプログラム単位でフルコストを把握する。業績評価を行うに当たり会計情報はどのようなパフォーマンスがあるか、どれだけのコストがかかったのかがプログラム・事業ごとに把握することで次の計画を立てる時の資源配分の意思決定を支援するための情報として使う。
- ④ 予算・評価結果を予算編成に活用する仕組みを作る  
→ P D C Aを回す中で、それぞれ予算会議で企画立案・予算配分・執行・評価がそれぞれバラバラに行われているのが1番大きな問題。統合してきちんと回していく仕組みを作る必要がある。それらは連動している。その連動を仕組みとして確立するのが重要。
- ⑤ I Tシステムで財務情報、非財務情報が生成され、情報処理が省力化される仕組み  
→ I Tシステムで自動的に情報を集めて活用できる仕組みがないと、評価書を作るだけで疲れてしまう。実際に大事なのは評価結果を使って分析すること。どの施策・事業が成果の達成に効いているのか何が課題なのかを析して、次の計画を見直すか予算を見直す。データセットを省力化するのが重要。フランスのL O L Fでもコーラスという仕組みを使ってI Tシステムで連動した仕組みを作る。

## 5. 自治体経営改革モデル（日本版L O L F）

- ・我が国自治体に適用できる経営改革モデルの概要

（方向性）

- ・評価制度単体の見直しではなく、インフラとマネジメントの仕組みを抜本的に全体的に見直すことが必要。仕組みとして活用されるようなインフラ作りが大事。
- ・自治体では、総合計画を作るが現状の総合計画は夢を語るもの。実現性の観点からあまり使えるものになっていない。財源の裏打ちの材料が無いような施策であったり、重点プロジェクトということになっている。課の計画がバラバラに作られていて、問題あるにせよ総合計画が基点となった全体が回る仕組みになっていない。総合計画を作るならきちんとした予算、決算、評価、会計が連動する仕組みを作る。組織、人事も含めた人事評価も含めた仕組みを作るのが必要。

（必要となる要素）

- ① 政策体系の精緻化。

- ② マネジメントの基本単位を施策に設定し施策単位で権限と責任を付与するような方法。
  - ③ 公会計・管理会計・財務会計を導入して施策・事業のフルコストを把握する。
  - ④ 財務情報と非財務情報を自治体経営に活用する仕組み。公会計に関しては総務省が統一モデルを導入しようとしているが、ここではそれをどう自治体経営に活用するかを考えていかなければならない。財務情報は施策、事業ごとに関連付けて、コストを投入したことで成果が得られているのか関連性を把握するためその仕組みが出来ていないといけない。
  - ⑤ ITシステムを構築。現状は決算データから評価情報に自動的に排出する仕組みが出来上がっている自治体が多いが、評価システムと予算・決算に連動して評価に必要な情報が生成・加工出来るような仕組みとすることが必要。
- ・自治体の行政管理システム（現状）
- 総合計画（政策体系）と予算（資源配分）の対応。政策体系と予算の単位が一致していない。予算と決算は財務諸表の作成単位が一致していない。決算から評価は、評価に必要な財務情報が得られない。政策・予算・決算・評価がバラバラであったものをきちんと連動させていくことが重要。

#### LOLF改革の全体像・工程表

- ・自治体改革のモデルとしてどんなことを考えていけばいいのか全体像

##### ① 公会計改革

・公会計改革で複式簿記発生主義導入、プログラム別原価計算できるようにした上で政策体系を見直す。並行して予算、評価の改革をやっていく。政策評価と事業評価をどう連動させるかが重要なポイント。自治体の評価は施策評価と事業評価はバラバラに行われている。施策を構成する事業が幾つかありその事業の評価は施策の評価につながる。事業の統廃合、改廃を決めるときに事業評価だけでは決められない。施策評価を使わなければどの事業に予算を配分しようか、どの事業を統廃合していこうかは見えない。事業のことを考えるのであれば施策評価を使わなければならない。

##### ② 政策体系の精緻化

##### ③ 予算改革

##### ④ 評価改革

##### ⑤ チェンジ・マネジメント

→ 変革をどう組織に活かすのか。トレーニングが重要。

##### ⑥ 組織の再編

→ フランスのLOLFでは、政策体系に合わせて組織が変えられる。いろいろな事務事業が組織に紐づいてできている。組織の継続だとこの事業ははずせない。本当に必要な事務事業をやるためにどういう組織が必要かという発想。

## ⑦ 人事改革

- 行政評価は行政評価で走るのではなく、責任を人にも反映させていく。施策（事業）責任者は業績との連動度合いが大きい、事業の責任者や担当者も目標管理制度の中でうまく人事評価と業績評価をある程度関連付けなければいけない。この仕組みを回す中で人の部分は重要。L O L F改革の中で1番重要だったのが施策の担当者に権限と責任を与えたこと。人事の改革が肝だった。

## ① 政策体系の精緻化

### ① ロジックモデルの活用により政策体系を再構築

- 目的・手段のロジックモデルを活用し、政策体系を再構築する。
- 既存事業・業務について、ゼロベースで見直すことが必要。
- やっている事業でも管理的な業務はなかなか政策体系の中に位置付けられない。岩手県ではそれを外に出すケースもある。ただ、岩手県の場合では市民サービスを出していたりするので考え方の整理は必要と思うが基本的には政策体系の中に政策事業を位置付ける中で位置付けられないものは外に出す。政策体系を作るのにロジックモデルを活用して作る。

### ② 事業の設定単位の見直し

- 自治体では事業の設定単位は違う。同じ自治体でも事業の括り方が環境部門と福祉部門では違う。
- マネジメントの観点から妥当な数に見直す。人口10万人の自治体で、1,000以上の事業がありコントロールできない。数が多すぎて妥当な数に集約していかないとマネジメントできない。

#### ・ロジックモデルを活用して体系を作る。

- 政策目標はどういう成果を実現することが望ましい状態を作り出すかが最終アウトカムとすれば最終アウトカムにつながるためには中間成果A、B、Cといったものが実現されなければならない。それを実現するために直接成果がある。
- アウトプットは行政がコントロールできる範囲。
- アウトカムは行政が直接コントロールできない範囲だが体系化していく。例えば研修会で、研修をしてその結果受講者が中身を理解できたかが直接効果。理解した中身を自分の組織に持ち帰り他の人につなげたり改革のために活用したりが中間成果。最終的に最終成果として、評価結果が予算の配分につながる。その体系をロジックモデルで作る。それぞれ指標があるがアウトカムは外部要因が影響するのでコントロールできない。成果を出すためには体系をきちんと作っておくことが大事。

#### ・ゼロベースでの見直し

- 体系を作る場合、既存の組織、今やっている業務、組織で体系化するのではなく上からの体系化をする。住民・地域、国では国民の目線から見直すことが重要。既存の組織・業務から外れるけれど、住民・国民のニーズは地域の課題を考えると新

たに取り組むべき政策体系をロジックモデルのケースで体系を作っていく。体系化だけでなく上から目線で体系化していくことが重要。

- ・事業の括りの見直し

→ 例として、A市の保健センターの施策体系：「健診の充実」「健康維持・推進」の施策とそれを構成する事務事業がある。ここでの問題点は例えば検診事業であれば目的が同じであれば名称を付与して事務事業を見直す。手段、どういうことをやっていくかが分かるような目線で見直すと事務事業1のように拠点作りとか管理システムの整理の名称になる。がん検診についても目的として健診として1つに括れる。財源についてはどこかに財源はあるし、受益者負担の問題でもあり、実施オペレーションの段階でどういうところがやってくれるかが変わると思うが、事務事業として1つにまとめる。財源や実施方法が違ったとしても目的が同じものについては一緒に見ていく。1つのまとまりとして見ていく。政策体系を作るときに重要であり、評価と連動させていくときに必要なことになる。

- ・業務の基本単位を「施策」に設定

→ 施策1が障害者の就労支援と施策2が災害に強いまちづくりでは、成果の比較はできない。同じ施策の下の事業間では成果の比較は可能。訓練事業だと何回研修会をやったかでアウトプットは違う。企業向けの雇用活動ではまた違うアウトプットになる。成果ということでどれだけ施策に貢献しているかの視点で見た場合の成果を見ると対象者が同じかという話があるがここでの成果を施策への貢献度と考えて資源配分に活用していくことは可能。事務事業を施策の単位で見ないといけない。施策の単位で資源配分をしていく中で施策の中での事務の配分は可能だが、複数施策の資源配分は、価値判断が入るので成果は比べられないので難しいので基本単位は施策レベルとする。

- ・実務への課題対応①

→ 精緻化に伴い課題がある。全ての事業を体系化する。市長マニフェストなどに組み込まれていない施策をどうするか。予算や事務事業に反映するか。施策と事務事業の連動性をどう作るのか、複数の施策目的に事務事業をどのように整理・対応するののかの問題はある。

- ・実務的な課題②として市長マニフェストなど総合計画に組み込まれていない施策をどうするか。市長が当選した後、見直しを出来ればいい。気仙沼でも震災の起きる前に総合計画を作ったが震災後に見直した。それは特別な状況だが、市長当選後に総合計画・市長が作ったものではないという意味では総合計画を見直す手続規定が設けられていれば修正はできる。そうでない場合は、毎年度の実施計画に反映する。実際総合計画を回すために多くの自治体では3年を期間とした実施計画を立てているがマニフェストの内容や市長が重点化したい施策を入れる方法が考えられる。総合計画見直しの時点で総合計画とマニフェストの整合性を確保していく。

総合計画と市長の任期を連動し総合計画の期間を設定する。自治体の関係者の方からは総合計画を短くすると具体的に書かなければならないという意見があった。受け皿としてもっと抽象度を上げた方がいいという意見もある。この点については実際に活用できる戦略の総合計画とはどういうものか考えていかなければならない。

・課題③

→ 整合性をどう作るか、貢献する事務事業をどう位置付けるかについては施策目的ごとにロジックモデルを作る。事務事業が基づく施策は1つである。セキュリティなどの事務の場合、安全・安心みいたいなどの施策に基づくものだが他の目的の施策にも紐づく場合にはどうするか。原則として、事務事業の紐づく施策は1つ。事務事業が1つの施策に紐づけられない場合は、主管を決めて事業の所管部門や執行責任者をもってモニタリングを担当するが、施策評価の場合は複数の施策の担当部門、関係する施策の担当部門が施策評価をするに当たり事務事業の貢献度を評価する。施策目的に複数の施策で評価することになっている。

③ 施策単位で権限と責任を付与

(1) 施策推進の権限と責任を一元化する。

(2) 予算配分を枠予算にし、施策の中で事務事業に誰を張り付けるか、幾ら掛けるかは、施策の責任者に任せる。

(3) 施策単位でコスト情報や成果情報を集約する。

(4) 施策評価を活用した優先付け・重点化。

・施策を基に事務事業の優先付け・重点化を実施。

・政策—施策—事務事業をそれぞれどういう単位で位置づけるか

→ 施策は施策で組織・予算・決算・評価が見られ、マネジメントの層がある。事務事業については課室担当。施策は部長。政策については首長。それぞれに対応した予算、決算が対応した関係。それに対応して評価も行われる。中心は施策でマネジメント単位としてPDCAを回していくが、当然意思決定に必要な情報は施策の下の事務事業の担当から話を聞くし、それらを集約してトップに上げる。それぞれのマネジメントのレベルごとに情報を集約する。

<愛知県：管理事業を単位とした行政経営>

→ 279の管理事業単位でみる。事務事業を括って管理事業ごとに財務諸表を作り行政評価もし、予算編成もする。マネジメントプロセスを一体化して実際にもととの財務諸表の方法を行政評価に活用して予算編成につなげていこうとした例。

・施策単位の資源配分

→ 施策単位のマネジメントをやる場合、いろいろな自治体で枠配分導入した。枠予算にもメリット・デメリットがある中で、いったん枠予算で部門に権限・責任をおろしたが財政状況が厳しくなった中で一件査定に戻した自治体も多い。枠配分予算の例として1つの仕組みを載せているが、経常経費や継続事業の経費や実

施計画に挙げられていない継続事業の経費を枠予算の対象とし、それ以外の義務的経費・政策調整費、投資的経費は対象外とする。枠予算対象経費には、まとめて配分していく。

・枠配分予算を導入することで大事なものは、財政部門と事業部門の役割が変わる。

・財政部門の役割の転換

→ 財政支出や中長期シミュレーションのマクロマネジメントは、財政部門として全体を見ていかなければならない。経常的経費ではない市長マニフェストとか緊急的に対応しなければならないような施策や事業に対して査定・調整する。枠配分額をそれぞれ施策ごとにどのように配分するかを調整し決定しなければならない。枠配分をして事業部門に権限と責任を下すことは事業部門できちんと評価をして回していかなければならない。目標達成度や次期の施策への確認は財政部門でやる。

・事業部門の役割の転換

→ 構成する事務事業の予算配分・人員配置の責任を「施策」の責任者が持つことで、実際にどういう成果が上がったのかどれくらいコストがかかったか使われたかを評価結果に反映することが求められる。これまで以上に事業部門においてフルコストや成果についても客観的に説明できるようなエビデンスを作っていく。当然、戦略立案、施策に関わるものについては企画立案では施策・事業を回して成果を上げていくためのマネジメント力の向上が求められる。

<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）>

→ 義務的経費と経常経費に分ける。歳出予算種別で予算を確保

→ 実施計画事業の予算は、部に対して配分。経常経費は課に対して枠配分。そのときに評価を活用している。

実務的な課題

→ 組織体制と政策体系の整合性をどう確保するか。政策体系と組織体系が一致していない場合、政策の達成度をどうもたせるのか、施策と事業は1つの施策に対して結びつくようにする場合、縦割りの体系になってしまうことになる。縦割りの弊害のための組織体制をどう構築するかを考え、政策体系と整合するように組織を再編する。ただし、政策体系に組織体制を整合するのは難しい場合、複数の部局に事務事業が含まれる施策を部局横断的な施策について対応させることになる。

#### ④ 施策・事業のフルコストの把握

<ポイント>

→ 発生主義の予算・決算を導入する。

→ 管理会計でフルコストを把握

→ 管理会計というと原価償却費については配分するルールを決めるなど。人

件費については、組織単位で人件費予算は経常されているが、その人件費を実際に予算ベースでは平均給与に投入人数ということで把握する。実績ベースではどれくらいその事業に投入されたか時間を基に把握する。でないとどれだけその事業には人が投入されたが分からないでは、次への予算を考える場合に把握できなくなってしまう。人件費はデータを基に把握する。実データを把握する場合、ストップウォッチを持って測るわけではなく、例えば1週間に自分が担当している事業の中でどれくらいか、全体の労働時間からどういう割合で投入したのか把握する。人件費だけでできている事業は予算や人員配置を把握しないと、的確な資源配分はできない。

<大野城市：フルコスト計算書>

- ・「対象者一人当たりのフルコスト」、どのくらい対象者がいるか。「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、事業間の比較は出来る。どれくらいコストがかかっているか把握できる。

<町田市：フルコストベースの事業別財務諸表>

- 事業別に財務諸表を作成している。そのなかで成果と対応した行政コストを明確化している。職員人件費についても各課の職員人件費を計上。画期的な事例。
- ・決算・評価結果を自治体経営に活用する仕組み
  - 評価結果が出てそれをどう活用していくのかのところが重要。その際のポイントは、
    - ・評価目的・役割の明確化
      - 評価の目的を明確にし、評価結果を活用するためにはどうしたらいいかを考えることが重要。
    - ・枠配分経費をベースに枠配分を事業に配分する。経常的経費は、事後の実績評価による事務事業評価と施策評価を実施することで、施策の政策目的の達成状況を把握した上で事務事業がどう貢献しているのか見ていく。新規事業や政策的事業は事前のプログラム評価を実施。経常的経費や新たにやる事業は事前評価を実施していく。
    - ・事業の進捗状況をモニタリング
      - 進捗についてもモニタリングすることはできる。事業のやり方について活かすことができる。
    - ・評価結果を自治体経営に活かす場の設定
      - 評価やモニタリングしたものをどう経営に活かすのかということで首長や幹部 等との間で協議をする場を設定することが必要。
  - ・事後評価する枠対象予算と事前評価をする枠予算対象外の事業についてのフローを示す。

<施策評価による事務事業の重点化検討のステップ>

- 総合的な観点から事務事業評価を格付け
  - 必要性・ニーズ、成果、コストの観点から重点化するか、しないかを踏まえて格付けする。
  - 施策を構成する事務の貢献度を検討する際に事務事業評価の結果を基にどの事業が有効か整理した上でそれらの事業を推進することで施策目標が達成されるかを横並びで検討する。
  - 有効性に問題がある事業についてはその問題点を整理・分析する。目的達成を検討する上で事業の必要性や効果を検証し、引き続きやることが妥当かを検討する。事務事業を厳密にやるならプログラム評価をしないとしない。実務上、自治体経営の中でやることはかなり難しい。新規事業や重点事業を事前評価してプログラム評価をやっていくという提案をしている。事後評価において施策評価にどう貢献しているのかについてはこれがいいという方法はないが、施策を構成する事業のパッケージでみる。政策体系を目的・手段の関係でこういう手段で事務事業の達成度を施策の達成度を測定し、何が効いているのかを検討する。
  - ・市民の健康意識を高める施策を評価している。健康教室事業、訪問指導事業、健康フェア開催の3つを行う。
    - 全て評価結果はA。しかし、中身をみると健康教室事業の満足度は高いが、総参加者数は想定したほどではなかった。訪問指導事業は、多くの場合身の上話になっており健康指導としての効果は十分ではない。健康フェア開催は、参加者数が毎年拡大しており、うち半数は新規来場者で参加者層が幅広い。
    - 健康フェア開催が施策目標達成の観点から最も有効。中身、内容、質は価格コストを含めて検討して総合的な観点から優先度を測定するのが重要。
- <大野城市：フルコスト計算書診断に基づく予算への反映>
- ・外部評価で実際フルコスト計算書診断をし、そこでこの事業については減額すべし、廃止すべし、増額すべしとか提言がなされたものについては相当額を次年度の枠配分予算から削減又は増額しなければならない。
  - ・提言通り事業の担当部門が予算を削減するのよし、他の事業からうすく予算を削ってきて継続するのもいい。お金を別途調達するのも財源を確保するためにやってもいい。評価が反映される仕組みが重要。
- <岩手県：評価結果の反映状況報告書>
- ・評価結果を分析して反映したかを報告書にまとめる。
  - ・宮城県「政策・財政会議」では重要な施策の意思決定に関しては政策・企画で予算編成の一体化を確保する。やることだけ先に決まっていって企画が予算の査定・財源の確保というやり方ではなく企画と予算編成を一体的にやることで行政結果の反映を会議で確認をして変更も含めた共有化を図る事例。
  - ・焼津市では施策の担当者を一堂に会して施策に紐づく事務事業の担当者が集まりどの

事業に重点化するかを会議で確認をする。

・ボルチモア市の「C i t i s t a t」

・首長と各担当者等が集まり業績情報を基にしたマネジメント改善に関する会議を年間 50 回開催し、1 回当たり 1 時間。その場で政策担当者や実施機関のトップが集まりどんな成果が上がっているかどういふ改善がなされているか、非常に高い目標を達成するのか具体策を聞かれそれについて協議する場。

実務的な課題

→ 評価疲れをどうするかは、評価というよりはモニタリングにしてしまう方法もある。施策評価という総合計画の実施期間に合わせて評価を回していく方法もある。事務事業評価はモニタリングしていくという意味では重要だが、そこから出てきたものが直接予算配分に反映できるわけではないので、施策単位で評価をしていく。施策については、結果が出るまでに時間が掛かるので総合計画の実施期間と単位で結果を評価してそれに紐づく事務事業について一体的に評価するのが 1 つの方法。

⑤ I T で情報処理が省力化される仕組み

・行政経営に必要な情報は何か。マネジメントに必要な情報を見直し把握できる環境を整理する。コストについてそのつど仕分けみたいなことが必要かどうかまでは民間企業とは違うのでそこまでは必要ないかもしれないが周知のタイミングで執行状況・どれだけお金が掛かるか、情報や事業の目標達成状況、進捗の状況を情報を得るためにそれをオペレーションとして入力していくことも併せて整備していくことが必要。普段の仕事をする中で負荷なくやれるようにすることが I T システムに求められる。町田市の担当者もそのつど仕分けは大変と考えていたが結構慣れる。それはシステムがどれだけ使いやすいかコストがどうか。フルコストの把握には人件費の問題は避けて通れないがその問題も民間企業でどこまでやっているかわからないが、われわれの会社では自分がやっている事業に 1 週間どれくらいの時間を投入したかみたいなことは 1 週間単位でやっている。どれくらい計画していた投入コストで達成できたかを測っている。同じことをすることはないが、人件費をきちんとお押さえるためには把握するための仕組みを併せて整備していく必要がある。

< I T システムを活用した行政経営のイメージ >

・いろいろなデータを I T システムで予算・計画・評価に活用できる。それらが政策と結びついて施策単位、事務事業単位で情報を入手することができる。

6. 日本版 L O L F 導入の推進に向けて

・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に応じて対応策は異なる

→ 政策体系の見直し

・既存事業にゼロベースでの見直しが可能か。自治体では事業を始めるのは簡

単だがやめるのはできない。首長レベルでも受益者がいる中でやめるという判断ができない。そこをどうやるのか。

・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ケージ

・事務事業の貢献度をどう測るか。

→ フルコスト情報の把握

・公会計の導入・整備をどう進めるか。

→ 成果情報の収集

・データをどう収集するか。

→ IT導入コスト

・コストの手当てをどうするか。クラウドを使い複数の市町村でベーシックなITシステムを導入することをやっているところもある。事業と予算の単位を合わせていく。

→ 職員のモチベーション向上

・仕組みは作ったが、それを動かすのは人であるので、どうモチベーションを上げて成果につなげていくか考える必要がある。ニューパブリックマネジメントの失敗の時の例もある。PDCA回まわらないところをどう変えていくのか考えることが肝。

・評価結果として自分達がやった成果を把握して住民・市民に関係者に参加してもらうことでより良いパブリックガバナンスとか自治体経営ができる仕組みを作っていく。より重要なことに自分達の力を向けていく、データセットは時間が掛かっているが、大事なはその結果を使って戦略を練り直す事業、施策を見直す。よりよいやり方、よりよいお金の使い方、発見、構築などを考えていくところに重点をおいて見直し、そういうことからモチベーションを高めていくのが重要。