
**地方公共団体への評価手法等の
情報提供等の支援に関する調査研究
報告書**

平成 29 年 2 月

株式会社 富士通総研

目次

第1章 調査研究の概要	1
1-1 調査研究の目的	1
1-2 調査研究の実施方法	1
1 先行調査	1
(1) 事例収集・選定の視点	2
(2) 把握項目	3
2 本体調査	4
第2章 地方公共団体における政策評価等の現状	5
2-1 文献調査結果に基づく現状と問題点	5
1 地方公共団体における政策評価等実施の経緯	5
2 政策評価等の導入・実施のねらい	7
3 政策評価等の実施成果・効果	9
4 取組状況に基づく問題点	10
(1) 町村での評価制度導入の停滞	10
(2) 多様な評価の目的に対する不透明な具体的効果	10
2-2 有識者インタビュー調査結果に基づく問題点と方向性	11
1 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）	11
(1) 評価実施自体の目的化	13
(2) 活用されない評価結果	14
(3) 迅速な見直しの困難さ	15
(4) 職員作業負担の高まり	16
(5) 有効性の低い外部評価	17
2 評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A」）	18
(1) 評価結果を活用に繋げる制度の未整備	18
(2) 施策・事務事業の優先順位付けの困難さ	19
(3) 説明責任遂行の困難さ	20
3 組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）	21
(1) 首長のリーダーシップの弱さ	21
(2) 評価に対する職員のモチベーション低下	22
(3) 庁内協力体制の未整備	23
(4) 職員の評価能力不足	23
第3章 効果のある政策評価等実現のための課題	25
3-1 評価制度設計時	26
1 具体的かつ詳細な評価実施及び評価結果活用の目的の設定	26
2 評価実施及び評価結果活用の目的を実現するための評価制度設計	26
3 評価結果活用の目的の実現に必要な関連制度設計	26
3-2 評価制度運用時	28
1 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）	28
(1) 適切な指標の分類・設定と分析・利用	28
(2) 目標設定の目的や活用方法の明確化	28
(3) 事業実施（Do）と評価実施（Check）のタイムラグの解消	29
(4) 職員作業負担の軽減	29
(5) 外部評価の有効活用	29
2 評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A」）	29
(1) 庁内経営層による意思決定の実現	29
(2) 評価結果に基づく施策・事務事業の見直し	29
(3) 優先度・優先順位付けの実現	30
(4) 評価結果の予算への反映	30
(5) 評価結果の総合計画等の行政計画への反映	30
(6) 説明責任の遂行	30
3 組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）	31
(1) 首長のリーダーシップ発揮	31

(2) 職員のモチベーションの維持・向上	31
(3) 関連組織間の密接な連携	31
(4) 政策評価等を適切に実施できる人材育成	32
3-3 地方公共団体間の連携による体制の補完	33
第4章 地方公共団体取組事例	34
4-1 地方公共団体事例調査取りまとめの観点	34
4-2 地方公共団体における取組の参考事例	35
1 評価制度設計時の参考事例	35
(1) 評価結果活用の目的の明確化	35
(2) 活用可能な評価結果を創出するための評価制度設計に関する参考事例	38
(3) 評価結果を活用するための関連制度のとの連携に関する参考事例	40
2 評価制度運用時の参考事例	44
(1) 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）での参考事例	44
(2) 評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A」）での参考事例	53
(3) 組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）での参考事例	58
第5章 地方公共団体における政策評価等の今後の在り方	63
5-1 政策評価等の進化	63
5-2 政策評価等を進化させるためのポイント	64
1 評価の目的や評価結果活用の目的の明確化と部分最適から全体最適へ	64
2 指標を活用した施策・事務事業の成果等の客観的な分析・評価と見直し	64
(1) 分析のための指標の考え方	64
(2) 改善・見直しに向けた目標設定の考え方	65
(3) 優先順位に基づく施策・事務事業の経営資源配分	65
3 評価結果の計画や予算への適宜の反映を可能にする庁内組織体制	65
4 政策評価等の進化を支える人材育成	65
5 効率的・効果的な分析・評価のためのデータ収集・蓄積基盤の整備	66
5-3 地方公共団体が政策評価等において国に期待する役割	67

第1章 調査研究の概要

1-1 調査研究の目的

総務省行政評価局は、国の政策評価制度を所管する立場から、行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成13年法律第86号）第20条等に基づき、これまで政策評価等の方法に関する調査研究や、各行政機関において政策評価等に従事する職員を対象とした「政策評価に関する統一研修」など、政策評価等の基盤整備に係る取組を継続的に実施している。これらの取組については、政策評価等に関する国と地方公共団体との連携・協力を進める観点から、国の行政機関に加え地方公共団体も対象としている。

また、「政策評価制度に関する決議」（平成27年7月8日参議院本会議）において、「政策評価推進機能を担う総務省においては、地方人口ビジョンや地方版総合戦略の策定等を行う地方公共団体がPDCAサイクルを十分活用できるよう、国の関係部局及び地方公共団体への評価手法などの情報提供の支援に努めること」とされている。

以上を踏まえ、本調査研究では、地方公共団体における政策（行政）評価（以下「政策評価等」という。）の実態及び課題を把握するとともに、課題解決の参考となる地方公共団体における取組の実例を収集し取りまとめることを目的とする。

1-2 調査研究の実施方法

本調査研究では、総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」などに基づく文献調査や有識者に対するインタビュー調査からなる「先行調査」、先行調査から導出した参考事例候補団体に対するヒアリング調査である「本体調査」を実施した。

1 先行調査

本体調査をより効率的に行うために、事前に地方公共団体における政策評価等の実施状況や問題点・課題を把握するとともに、その課題解決に取組む先進事例や参考事例を把握するため、文献調査及び地方公共団体の政策評価等に関して豊富な知見・実態の情報を有する有識者に対するインタビュー調査を実施した。また、参考事例候補団体の選定にあたり電話によるプレインタビュー調査を行い、文献やインターネットの公開資料からは明らかになりにくい地方公共団体の現状の取組実態や問題点についても把握した。【図表1】

図表1 インタビュー調査実施有識者（敬称略）

氏名	所属	専門	経歴など
宮脇 淳	北海道大学 法学研究科 教授	行政学、地方自治論、政策学	<ul style="list-style-type: none">● 内閣府地方分権改革推進委員会事務局長をはじめ、府省の各種委員会委員・座長などを歴任● 北海道内の各地方公共団体をはじめとして全国の地方公共団体で、政策評価等、行政経営改革、総合計画審議会会長などを多数歴任● 自治大学校や（財）全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）で行政経営改革などに関する講師を歴任

田中 啓	静岡文化芸術大学文化政策学部教授	行政管理論、行財政改革、評価研究（プログラム評価、政策評価、政策評価等）	<ul style="list-style-type: none"> ● 文部科学省政策評価に関する有識者会議委員（平成16年から平成27年） ● 静岡県企業局経営評価委員会委員（平成17年から平成28年） ● 掛川市行財政改革審議会会長（平成21年から平成23年） ● 森町行財政改革推進委員会会長（平成17年から平成19年） ● 箱根町行財政改革有識者会議座長（平成26年から）
稲沢 克祐	関西学院大学経営戦略研究科会計専門職専攻教授	地方公共団体における政策評価・地方公共団体における予算・会計改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 元群馬県職員（地方税部門、財政課） ● 外務省政策評価アドバイザー委員、名古屋市政策評価等委員長、川西市経営評価委員長など、府省・地方公共団体にて、数多くの公職を歴任
小野 達也	鳥取大学地域学部地域政策学科教授	政策評価論、社会統計学	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策評価等に関する図書・論文を多数 ● 総務省政策評価審議会専門委員、鳥取県事業棚卸し評価委員、鳥取市行財政改革推進市民委員会委員など府省・地方公共団体の委員などを多数歴任 ● 総務省「政策評価に関する統一研修（中央・地方研修）」、日本評価学会「評価士養成講座」など政策評価・行政評価に関する講師を多数歴任
明石 照久	熊本県立大学名誉教授	公共政策行政学	<ul style="list-style-type: none"> ● 元神戸市職員 ● 熊本市、大野城市、大牟田市など九州地域の地方公共団体を中心に、政策評価等、行政改革、総合計画など行政経営改革の委員を多数歴任 ● 総務省「政策評価に関する統一研修（中央研修）」の講師も担当

（１）事例収集・選定の視点

以下に示す7つの視点に基づき、地方公共団体の事例を収集し参考事例調査対象候補を選定した。

【図表2】

図表2 事例収集・選定の視点

視点	内容
①モデル性	● 他の地方公共団体が参考にしやすい取組かどうか
②独創性	● 地域の特性をいかし創意工夫を凝らした取組かどうか
③有効性	● 政策評価等に係るP D C Aサイクルに関し優れた成果を上げている取組かどうか ※事例選定の際に特に重視
④効率性	● 職員負担が少なく、政策評価等の実施によって得られる成果・効果と比較して費用も余り掛からない取組かどうか
⑤先進性	● 他の地方公共団体に比べて進んでいる取組であるかどうか
⑥継続性	● 長期間継続し、かつ、政策評価等の制度自体を継続的に見直し、常に成果を上げられる制度として運用しているかどうか
⑦団体規模 代表性	● 地方公共団体の規模によって、政策評価等の実施に係る組織体制の整備や人員数、ノウハウの継承などが異なることから、都道府県、政令指定都市、中核市、一般市、特別区、町村などの単位で事例を収集・選定

(2) 把握項目

地方公共団体における政策評価等実施の実態とその課題について把握するために、主に以下の項目について把握した。

【評価の運用面（PDCAサイクルの「C」）】

- ①評価手法の高度化
- ②評価作業の効率化
- ③職員負担の軽減（「やらされ感」や「評価疲れ」の解消）
- ④外部意見の活用

【評価の活用面（PDCAサイクルの「A」）】

- ⑤予算編成への活用
- ⑥定数査定・管理への活用
- ⑦政策・施策・事務事業の見直し
- ⑧総合計画の進行管理
- ⑨事務事業の優先順位・優先度付け
- ⑩住民に対する説明責任の徹底責任の徹底
- ⑪総合計画と連動した施策の優先順位・優先度付け
- ⑫政策評価制度等と、総合計画策定・見直し、予算編成、定数管理等が連動したPDCAサイクルの検討・構築に関する庁内検討・推進体制

【組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）】

- ⑬評価を担う人材（行政内部・外部）の育成・確保
- ⑭職員の意識改革（「やりがい」や「達成感」の醸成）
- ⑮首長のリーダーシップの発揮
- ⑯長年継続して実施する中で発生した問題点と制度改正等について

2 本体調査

有識者からの情報などに基づいて、参考事例候補団体をリストアップした。その後、参考事例候補団体に対して電話によるプレインタビュー調査を行うことで取組実態を把握し、最終的に以下の17団体を本体調査としての参考事例調査団体に選定した。その後、17団体に対して訪問インタビュー調査を実施するとともに、必要に応じて追加資料等の収集を行った。【図表3】

なお選定にあたっては団体の規模や区分、地域などができるだけ偏らないように配慮したが、最終的には取組内容をより重視した。

図表3 参考事例調査団体一覧

項番	区分	地方区分（8区分）	団体名	人口（人）	職員数（人）
1	都道府県	北海道	北海道	5,381,733	72,269
2	都道府県	東北	宮城県	2,333,899	27,625
3	都道府県	近畿	三重県	1,815,865	22,667
4	政令指定都市	近畿	京都市（京都府）	1,475,183	13,664
5	政令指定都市	九州	福岡市（福岡県）	1,538,681	9,560
6	中核市	中部	豊田市（愛知県）	422,542	3,280
7	中核市	近畿	尼崎市（兵庫県）	452,563	3,196
8	中核市	四国	高松市（香川県）	420,748	3,667
9	一般市	東北	弘前市（青森県）	177,411	1,429
10	一般市	関東	習志野市（千葉県）	167,909	1,425
11	一般市	関東	秩父市（埼玉県）	63,555	751
12	一般市	中部	塩尻市（長野県）	67,135	547
13	一般市	中部	小牧市（愛知県）	149,462	1,897
14	一般市	九州	大野城市（福岡県）	99,525	441
15	一般市	九州	大牟田市（福岡県）	117,360	995
16	町村	九州	大津町（熊本県）	33,452	209
17	特別区	関東	足立区（東京都）	670,122	3,361

出典：人口）総務省「平成27年国勢調査」、職員数）総務省「平成27年地方公共団体定員管理調査結果」

第2章 地方公共団体における政策評価等の現状

本章では、文献調査と有識者インタビュー調査から明らかになった地方公共団体の政策評価等実施の現状と問題点について整理する。

2-1 文献調査結果に基づく現状と問題点

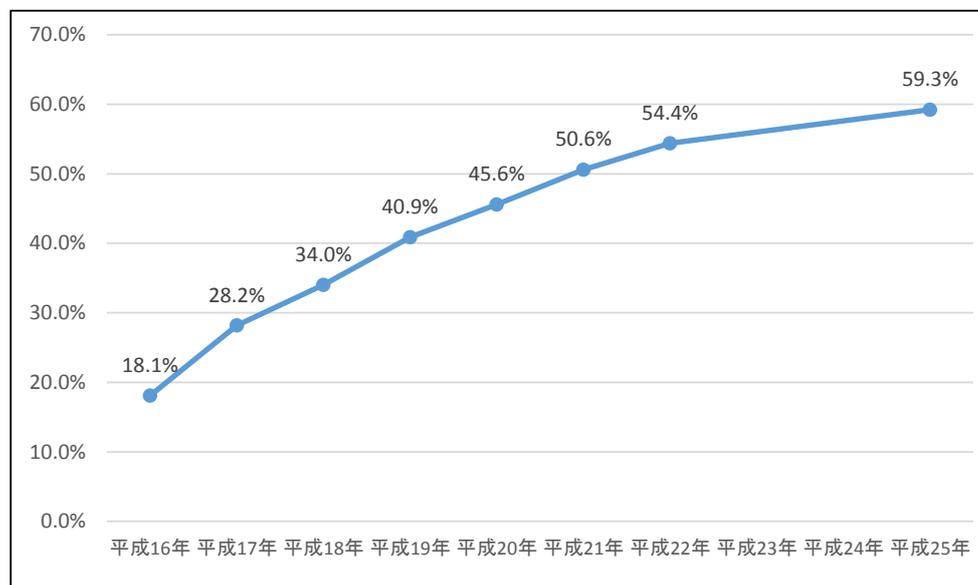
地方公共団体における政策評価等の取組は、バブル経済崩壊後に財政状況が悪化する中、1990年代中盤から後半にかけて、都道府県では三重県、市町村では川西市（兵庫県）による事務事業を対象とした評価（事務事業評価）が始まりである。その後、財政状況が悪化・逼迫する団体を中心に、行政改革の手段・ツールとして普及・拡大した。

ここでは、総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」に基づき、地方公共団体の政策評価等の実施状況を整理する。

1 地方公共団体における政策評価等実施の経緯

平成16年から平成25年（最新調査）までの「行政評価の導入率」¹を見ると、10年間で、普及率は約18%から約59%と約3倍となっている。三重県、川西市の事務事業評価を参考としながら全国の地方公共団体へ普及した行政評価は、現在も事務事業を対象とした評価を中心に実施されている。【図表4.5】

図表4 行政評価の導入率



調査時点	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
全国団体数	3,169	2,122	1,887	1,870	1,857	1,843	1,797	N/A	N/A	1,789
導入団体数	573	599	641	764	846	932	977	N/A	N/A	1,060
導入率	18.1%	28.2%	34.0%	40.9%	45.6%	50.6%	54.4%	N/A	N/A	59.3%

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成26年3月25日公表、平成23年3月16日）」

注：平成23年、平成24年はデータなし

¹ 地方公共団体の数が毎年度変化するため、割合で比較した。

図表5 行政評価の対象

3段階 政策＋ 施策＋ 事務事業	2段階			1段階			合計
	政策＋ 施策	政策＋ 事務事業	施策＋ 事務事業	政策のみ	施策のみ	事務事業 のみ	
111	13	5	356	1	40	534	1,060

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成26年3月25日公表）」

また、政策評価等の導入状況は、すべての地方公共団体では約6割が導入しているが、団体規模別で見ると、都道府県・特例市以上ではほぼ全団体、市区以上の団体においても8割以上で導入されている一方、町村では3割台にとどまっている。導入時期を見ても、都道府県や特例市など規模の大きな団体は導入が早く、市区町村では平成20年度以降の導入も多いことから、団体規模が小さくなるにつれ、導入までに時間がかかる傾向が見られる。【図表4, 6, 7】

図表6 行政評価の導入状況

	都道府県	政令市	市区町村				合計	
			中核市	特例市	市区	町村		
導入済	47	19	994	41	40	588	325	1,060
導入予定あり	0	0	551	1	0	81	469	551
導入予定なし	0	1	177	0	0	41	136	178
合計	47	20	1,722	42	40	710	930	1,789
導入割合	100.0%	95.0%	57.7%	97.6%	100.0%	82.8%	34.9%	59.3%

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成26年3月25日公表）」

注：「導入予定なし」は、「過去に実施していたが廃止した」52団体を含む

図表7 行政評価の導入時期

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
平成20年度以降	2	4.3	2	10.5	350	35.2	354	33.4
平成19年度	2	4.3	2	10.5	132	13.3	136	12.8
平成18年度	1	2.1	1	5.3	108	10.9	110	10.4
平成17年度	2	4.3	2	10.5	89	9.0	93	8.8
平成16年度	0	0.0	0	0.0	66	6.6	66	6.2
平成15年度以前	40	85.1	12	63.2	249	25.1	301	28.4

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成26年3月25日公表）」

注：行政評価を導入している団体を対象

行政評価を「導入予定なし」と回答した178団体のうち、過去に実施していたが所期の目的（ある一定期間での全事務事業の見直しなど）を達成したために評価制度を廃止したと52団体を除く126団体の行政評価をこれまで導入していない理由としては「自治体規模が小さく、体制が取れない」（市区町村61団体）、「評価手法、基準が未確立」（市区町村52団体）が多く上げられている。「評価の必要性に疑問」を感じている団体は5団体（4.0%）であり、ほとんどの団体では必要性を感じているが、組織体制の脆弱さなどが理由で導入にいたっていない。【図表6, 8】

図表 8 行政評価導入予定なしの理由

	都道府県(0)		指定都市(0)		市区町村(126)		合計(126)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
評価の必要性に疑問	-	-	-	-	5	4.0	5	4.0
自治体規模が小さく、体制が取れない	-	-	-	-	61	48.4	61	48.4
評価手法、基準が未確立	-	-	-	-	52	41.3	52	41.3
職員理解が不十分	-	-	-	-	1	0.8	1	0.8
合併直後のため	-	-	-	-	0	0.0	0	0
その他	-	-	-	-	7	5.6	7	5.6

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成 26 年 3 月 25 日公表）」

注：行政評価を導入する予定のない団体を対象

2 政策評価等の導入・実施のねらい

政策評価等を導入している団体の導入したねらいは、「行政運営の効率化」、「行政活動の成果向上」、「職員の意識改革」、「PDCAサイクルの確立」、「アカウントビリティ」、「住民サービスの向上」の順に多く、各団体とも多くのねらいを持って導入している状況にある。【図表 9】

政策評価等結果を「予算査定」や「当該年度の事業の執行」、「次年度の重点施策や重点方針」、「継続中の事務事業の見直し」、「総合計画の進行管理」など様々な活用が行われているとの回答状況であるが、その多くは「参考」であり、実際に具体的にどの程度活用されているのかは不透明である。【図表 10, 11】

図表 9 行政評価の狙い（現在）（単位：%）

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
行政運営の効率化	87.2	84.2	93.4	92.9
行政活動の成果向上	97.9	84.2	81.3	82.7
予算圧縮・財政再建	38.3	47.4	55.0	54.2
企画立案過程の改善	59.6	47.4	37.9	39.1
PDCAサイクルの確立	89.4	89.5	75.7	76.5
顧客志向への転換	31.9	26.3	23.9	24.3
住民サービスの向上	48.9	73.7	67.0	66.3
アカウントビリティ	85.1	100.0	66.4	67.8
職員の意識改革	66.0	78.9	82.0	81.2

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成 26 年 3 月 25 日公表）」

注：行政評価を導入している団体を対象

図表 10 行政評価の財政当局等の予算査定等への反映状況について

	都道府県(45)		指定都市(17)		市区町村(711)		合計(773)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
原則反映	12	26.7	5	29.4	293	41.2	310	40.1
参考程度	33	73.3	12	70.6	405	57.0	450	58.2
反映していない	0	0	0	0.0	13	1.8	13	1.7

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成 26 年 3 月 25 日公表）」

注：行政評価を予算要求へ反映している団体を対象

図表 11 行政評価結果の活用方法

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計(1060)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
当該年度の事業の執行	47		19		994			
直接反映	17	36.2	6	31.6	303	30.5	326	30.8
参考	26	55.3	12	63.2	542	54.5	580	54.7
活用していない	4	8.5	1	5.3	149	15.0	154	14.5
定員管理要求、査定	47		19		994			
直接反映	6	12.8	2	10.5	61	6.1	69	6.5
参考	29	61.7	13	68.4	489	49.2	531	50.1
活用していない	12	25.5	4	21.1	444	44.7	460	43.4
次年度の重点施策や重点方針	47		19		994			
直接反映	20	42.6	4	21.1	205	20.6	229	21.6
参考	25	53.2	11	57.9	610	61.4	646	60.9
活用していない	2	4.3	4	21.1	179	18.0	185	17.5
継続中の事務事業の見直し	47		19		994			
直接反映	18	38.3	10	52.6	372	37.4	400	37.7
参考	25	53.2	8	42.1	569	57.2	602	56.8
活用していない	4	8.5	1	5.3	53	5.3	58	5.5
総合計画等の進行管理	47		19		994			
活用している	36	76.6	13	68.4	703	70.7	752	70.9
活用していない	11	23.4	6	31.6	291	29.3	308	29.1
トップの政策方針	47		19		994			
活用している	28	59.6	7	36.8	376	37.8	411	38.8
活用していない	19	40.4	12	63.2	618	62.2	649	61.2

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成 26 年 3 月 25 日公表）」

注：行政評価を導入している団体を対象

3 政策評価等の実施成果・効果

政策評価等を導入している団体のうち、約5割以上が政策評価実施の成果として挙げた内容に、「成果の観点で施策や事業が検討された（76.1%）」、「職員の意識改革に寄与した（67.1%）」、「事務事業の廃止、予算削減につながった（59.9%）」、「個別の事務事業の効率性が向上した（55.5%）」「個別の事務事業の有効性が向上した（49.9%）」がある。政策評価等の導入は、成果指向の考えなど職員の意識改革や、事務事業の廃止、予算削減、個別事務事業の改善などに一定の成果を挙げていることが確認できる。【図表 12】

図表 12 行政評価の成果（回答団体数=1060（複数回答可））

成果の内容	回答数(件)	構成比(%)
成果の観点で施策や事業が検討された	807	76.1
職員の意識改革に寄与した	711	67.1
事務事業の廃止、予算削減につながった	635	59.9
個別の事務事業の効率性が向上した	588	55.5
個別の事務事業の有効性が向上した	529	49.9
業務体系の再検討につながった	457	43.1
議会で評価結果が取り上げられるようになった	298	28.1
住民の関心が深まった	269	25.4
職員の企画立案能力が向上した	151	14.2
予算配分を大きく変更できた	105	9.9
人員配置を大きく変更できた	16	1.5

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成26年3月25日公表）」

注：行政評価を導入している団体を対象

一方で政策評価等の課題は、「評価指標の設定（79.1%）」、「行政評価事務の効率化（76.0%）」、「予算編成などへの活用（70.5%）」、「職員の意識改革（58.7%）」、「長期的な方針・計画との連動（54.1%）」の順で回答割合が高く、多くの課題が存在している状況にある。【図表 13】

前述のとおり、政策評価等の財政当局などの予算査定などへの反映状況は、「原則反映（40.1%）」、「参考程度（58.2%）」を合わせて98.3%の団体が反映していると回答しているにもかかわらず、70.5%の団体が「予算編成などへの活用」を課題と回答している状況も踏まえると、多くの団体では、政策評価等の実施によって得られる具体的な成果・効果は政策評価等の実施にかけている労力に見合っておらず、地方公共団体全体として、政策評価等の運用に課題を抱えていると推測できる。同様のことは、「職員意識の改革」の成果と課題の関係にも指摘できる。【図表 10, 13】

図表 13 行政評価の課題

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計(1060)	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
評価指標の設定	36	76.6	22	115.8	781	78.5	839	79.1
評価情報の住民への説明責任	16	34.0	11	57.9	353	35.5	380	35.8
予算編成等への活用	30	63.8	19	100	699	70.3	748	70.5
定数査定・管理への活用	15	31.9	10	52.6	390	39.2	415	39.1
議会審議における活用	2	4.3	2	10.5	173	17.4	177	16.7
外部意見の活用	8	17.0	8	42.1	437	43.9	453	42.7
長期的な方針・計画との連携	15	31.9	12	63.2	547	55.0	574	54.1
職員の意識改革	23	48.9	12	63.2	588	59.1	623	58.7
行政評価事務の効率化	34	72.3	19	100	753	75.7	806	76.0

出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（平成26年3月25日公表）」

注：行政評価を導入している団体を対象

4 取組状況に基づく問題点

以上の地方公共団体の取組状況から、2点の問題点を導出した。

(1) 町村での評価制度導入の停滞

地方公共団体の政策評価等は事務事業評価を中心に全国に広がり、現在では約6割の団体に導入が進んでいる。しかし、その内訳を見てみると、導入が進んでいるのは市区以上の規模の団体においてであり、町村規模での導入は約3割と停滞している。

導入の予定がない主な理由は、「自治体規模が小さく、体制が取れない(48.4%)」、「評価手法、基準が未確立(41.3%)」である。評価の必要性は感じていながらも、もともとの組織体制に余裕がないため、政策評価等に割ける職員数が不足しており、政策評価等の情報収集や研究、制度設計の検討に時間を割けず、導入が停滞していることが想定される。

職員体制が必ずしも十分ではない町村等小規模な地方公共団体において、政策評価等の普及が停滞していることが問題点のひとつである。

(2) 多様な評価の目的に対する不透明な具体的効果

地方公共団体で実施されている政策評価等は、行政運営の効率化、行政活動の成果向上、職員の意識改革、PDCAサイクルの確立、アカウントビリティ、住民サービスの向上、予算圧縮・財政再建、企画立案過程の改善、顧客志向への転換など、多様な目的を達成すべく導入してきている。一方でそれら多様な目的の各々がどの程度具体的で有益な効果をあげているのかは、多くの課題の存在が推測できた。

政策評価等を導入している多くの地方公共団体では、職員数・労力に見合った具体的な効果を十分にあげられていないことが問題点のひとつである。

2-2 有識者インタビュー調査結果に基づく問題点と方向性

文献調査より、地方公共団体における行政評価導入は、町村規模の団体においては停滞していること、多くの地方公共団体では、多様な目的をもって政策評価等を導入しているものの、その具体的な効果は必ずしも十分ではないことが判明した。

その結果を踏まえ、地方公共団体の政策評価等の実施状況や運用実態等について、その現状に詳しい有識者へのインタビュー調査を実施した。その結果から、地方公共団体の政策評価等実施の現状、問題点を以下のように整理した。

1 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）

政策評価等の実施段階においては、主に以下5点の問題点が挙げられた。【図表 14】

図表 14 問題点・要因と今後の対応方針（PDCAサイクルの「C」）

問題点	要因	今後の対応方針
(1) 評価実施自体の目的化	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の目的意識が不足しているため。 ● 評価結果を活用するための制度が不十分であるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の評価目的に対する理解を促進する。 ● 活用の目的に合わせ既存関連制度（予算編成や総合計画策定・運用）との連携の仕組みを整備する。
(2) 活用されない評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果が活用できる質・内容に達していないため。 ① 活用の目的が明確化されていないため。 ② 適切な指標が設定されていないため。 ③ 適切な目標が設定されていないため。 ④ 達成が容易な目標が設定されているため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果の活用目的に合わせた評価制度を構築する。 ① 評価結果を活用する目的を明確化する。 ② 職員が分析可能な指標を設定する。 ③ 目標設定の目的を踏まえたもく目標設定をする。 ④ 目標の達成・未達成のみを問われる状況を見直す。
(3) 迅速な見直しの困難さ	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価すること自体が目的化し、評価結果に基づき積極的に施策・事務事業の改善・見直しを行う重要性が所管部門に理解されていないため。 ● 施策・事務事業の実施時（Do）と評価時（Check）に時間差があり、さらにはそのために見直しの反映（Act）も遅れ、適切な対応ができていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果に基づき必要な改善・見直しを実施する重要性の理解を全所管部門に徹底するとともに、迅速な見直しが可能な評価結果内容のとりまとめを行う。 ● 地方公共団体を取り巻く環境変化の速度に対応し、施策・事務事業の実施から評価、評価結果の反映までの時間差を考慮した評価制度を整備する。
(4) 職員作業負担の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員定数の削減により評価作業に従事する職員の余力が不足しているため。 ● 法定受託事務等の評価に適さない事務事業も評価対象としたり、同一の事務事業を毎年度繰り返し評価対象とすることで評価対象事業数が多くなっているため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価作業を省力化するためのツール（データベースや評価シート）の整備や、関連制度との間で情報を流用できる仕組みを整備する。 ● 評価対象の絞り込みや、評価実施のサイクルの見直しにより1年間で実施する評価対象数を削減する。

<p>(5)有効性の低い外部評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策評価等の知識・スキルのない外部評価者が評価することで、活用できない評価結果が示されるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策評価等に関する知識・専門性を有する外部評価者を選任する。
----------------------	---	--

(1) 評価実施自体の目的化

- 現状：政策評価等の実施の目的は、行政運営の効率化や行政活動の成果向上などを実現するためであるということが施策・事務事業所管部門の各職員に十分に理解されず、実態として評価結果としての成果物（評価シート等）作成が最終的な目的となる「手段の目的化」がみられる。
- 要因：①政策評価等の実施の目的は、その結果を活用するためであるという目的意識が、実施者である職員に不足しているため。
②目的を理解していても、評価結果を具体的に活用するための制度が不十分であるため。
- 対応：評価を実施した結果を具体的に活用することが重要である。そのために、①評価結果の活用の目的を明確化し職員にその目的を理解してもらうこと、②評価結果を活用できる制度を整えることが重要である。また評価制度の制度設計の際には、その時々的情勢に対応できるよう柔軟性を持たせ、必要に応じて目的と制度を柔軟に見直す必要があることに留意する。（《参考：評価制度の柔軟性》）
- 宮脇氏：行政評価は9割以上の地方公共団体でルーティーンワーク化し、職員の取組意識としてもただの作業となっている。評価導入の目的が多様化している中で、実施目的の限定化を如何に両立させるかが実務面で課題となる。明確化は「他と区別すること」であり、多様化した目的を限定化することで評価の方法や基準を共有し各職員も評価への共通意識を形成できる。財政削減に一定の成果をもたらしたのは、実質的な目的を限定化し評価軸を明確にしたことにある。
- 田中氏：評価について、実施するだけでなく、それをどう利用するかが重要である。しかし、現状では数値の公表が評価実施の全てになってしまっている。評価シート様式の簡略化が進行したり、事務事業評価指標の実績数値や見解・改善策が前年度の丸写しになったりという事態が生じている。
- 小野氏：地方公共団体の行政評価は、全庁的に行政評価を活用する仕組みがなく、ペーパーワーク化している。地方公共団体をとりまく現状を踏まえれば、重点的に実施する施策・事務事業を取捨選択しなければならず、客観性を高めた行政評価の仕組みは必須である。しかしその意識はまだ不十分である。行政評価の必要性が正しく理解されていれば、評価は丁寧に実施されるはずである。
- 明石氏：地方公共団体で行政評価が形骸化している最大の要因は、評価シートを作成することだけが仕事になって終わっている（評価シート作成が目的化している）ことにある。行政評価の結果に基づき、制約のある行政資源の中で、ニーズや変化に適切に対応した施策・事務事業を実施することが重要である。評価した後に、改善・見直しに繋げることが重要であると職員に正しく理解させることが必要である。これまで以上に有効性を発揮できるようになったなどの評価結果に基づく改善効果を出せるようにならないと、単なる形式的な評価シート作成作業から抜け出すことができない。

《参考：評価制度の柔軟性》

- 政策評価等は、評価結果の活用などの目的に即した評価制度とすることが必要であり、目的は各地方公共団体のおかれた環境・状況によって変わるものであることから、目的の変化に応じて評価制度も柔軟に変更し見直されるべきである。
- 田中氏：行政評価は、決定的な手法や制度があるのではなく、その局面ごとに目的を設定し、実施すべきであるというのが基本的な考えである。

- 稲沢氏：長期間にわたり評価制度を維持している自治体では、ほぼ毎年度評価制度のマイナーチェンジを行っている。
- 明石氏：現在、評価制度が硬直化し、環境・状況の変化に対応できていないことも問題である。柔軟性を欠く制度設計を行った団体では、行政評価制度は消えてなくなったか形骸化している。

(2) 活用されない評価結果

- 現状：評価の実施に留まり、評価結果が施策・事務事業の改善や計画の見直し、予算案への反映などに活用されていない場合が多い。
- 要因：①活用の目的が明確化されていないため、何を評価すれば良いか、評価結果としてどのような情報が必要であるのかが不明確である。(予算編成に活用するのであれば、評価結果として事業費予算をどの程度増額・減額すべきであるのかなど。)
 - ②評価のために設定された指標が不適切であったり、指標が適切に分析されていない。
 - ③適切な指標が設定されたとしても、職員が適切な目標が設定できない。
 - ④目標設定時に容易に達成可能な目標が設定されている。
- 対応：①評価結果を活用する目的を明確にした上で、評価実施時に把握すべき情報や、評価結果として明確にする必要のある情報を理解する。
 - ②職員が施策・事務事業の目的・目標・内容・成果を理解し、目的・目標の達成までの距離感や生み出した成果を測定できる指標を設定する。
 - ③目標設定の目的や目標の意義・役割を考えた上で目標を設定する。
 - ④目標の達成・未達成のみを議会から問われる状況を抜本的に見直し、指標を活用した政策議論ができる環境を整備する。
- 宮脇氏：多くの地方公共団体では、PDCAサイクルの入り口(Plan)である総合計画の目的が明確化されていない。その中で目標を立ててしまい、達成すれば〇評価にしている。これでは根本的に管理する意味がないし、悪い方向への進行管理がなされる可能性もある。
地方公共団体の行政評価において、目標設定が適切にされない要因の一つには、プレッシャーグループとしての議会の存在がある。議会の承認を得るためにあるべき姿から導かれた目標ではなく、操作可能な意味のない目標値が立てられている。議会からのプレッシャーが強い地方公共団体では、政治に翻弄されない執行部側のインフラとして評価制度が必要である。そのため、行政評価は、自治体経営における執行部の機能強化としてまず受け止め強化する必要がある、その中で重要案件などの検討に対して議会と議論する必要がある。地方自治体の場合、日常的に議会が関与する構図にある場合が多く、無秩序な関与は行政機能の劣化を生む。
- 田中氏：評価の「利用」と「活用」について、あらかじめ用途を想定し、評価を実施、その結果を想定用途に使うのが「利用」、評価結果を派生的な用途に使うのが「活用」と分けている。現在の地方公共団体における評価制度は、目的設定が不明確なため、そもそも「利用」すらされていないと考える。
政策は、分野ごとに大きく性格が違うため、一律に定量指標で測ることはできないにもかかわらず、現状では一律の定量指標を用いた目標値が設定されており、目標設定の意味がない。多くの地方公共団体の評価シートは施策ごとの性質の違いを反映できないため、より「柔軟性」が必要である。そのためには所管部門の判断根拠を定性的に記載できる部分を増やしていく。(ただし、このシート形式への変更は、評価者が能力を備えていることが前提である。)

- 明石氏：成果指標などの指標の目標値を設定する場合は、明確な根拠が必要であるが、政策の体系化が適切に行われていればその設定は比較的容易であると考え。ロジックがしっかりとした政策体系で構成された適切な総合計画を策定する必要がある。また、計画策定後にどのような評価を行うのかを明確にし、評価可能な適切な指標の設定や計画の内容とすることが重要である。

《参考：指標の名称について》

- 田中氏：地方創生における総合戦略では、「K P I（重要業績評価指標:Key Performance Indicator）」を設定することが定められているが、目標値としてK P Iを設定することは、混乱を招くため避けたほうが良いと考える。K P Iは、プロセスの実施状況計測のため実行の進捗を定量的に示す指標であり成果とは異なる。

《参考：地方公共団体間比較について》

- 宮脇氏：各地方公共団体で行政評価が機能し始めたら、評価結果を自治体間で比較し、事業改善に利用することも考えられる。現状では各地方公共団体ごとに、行政評価の対象となる施策・事務事業の区分がばらばらであるため、この定義をある程度整理し、共通の指標で比較可能にすることも将来は必要であろう。

(3) 迅速な見直しの困難さ

- 現状：地方公共団体を取り巻く環境が変化する速度が増しているが、その速度に応じた適切な施策・事務事業の見直し等の対応が取られていない。
- 要因：①評価すること自体が目的化し、評価結果に基づき積極的に施策・事務事業の改善等の見直しを行う重要性が所管部門に理解されていない。
②施策・事務事業の実施時（Do）と評価時（Check）との間にタイムラグが発生する。さらに予算の単年度主義によって、評価結果の基づき施策・事務事業、予算の見直し時（Act）が、施策・事務事業の実施時から相当な時間を要するため。
- 対応：①評価結果に基づき必要な改善・見直しを実施する重要性の理解を全所管部門に徹底するとともに、迅速な見直しが可能な評価結果内容のとりまとめを行う。
②環境変化に迅速に対応可能な評価制度の構築と運用、及び予算編成など関連制度との連携を行う。
- 宮脇氏：「環境変化に対応できる」と同時に「環境変化に過度に翻弄されない」評価制度が重要と考える。環境変化にも雑音からシグナルまでグレードがあり、雑音に翻弄された評価制度では意味がない。雑音に翻弄されないためには、目的を明確にした評価軸を形成し、執行部としての自律性ある評価を行うことが重要と考える。
- 田中氏：今後の望ましい評価の在り方について、複雑化する行政課題に対応するため、3つの方向性があると考え。
 - 1つ目は、費用対効果など、行政活動の有効性に焦点を当てた評価である。
 - 2つ目は、行政活動のみならず、機構や手続きなど組織的側面を対象とする評価である。
 - 3つめは、行政内外の意思決定者（すなわち評価の第一義的利用者）に対する迅速な情報提供が可能な評価である。
- 稲沢氏：事業別予算・決算の採用、評価事業と予算事業の一致、事中評価の導入の3つの要件が評価を予算編成に活用するためには必要となる。

事後評価を予算編成に活用すると評価と予算編成の間に1年間の差が生じる。N年度の事後評価はN+1年度の9月頃に終了し、同年10月頃に行われるN+2年度の予算要求に活用される。この差を防ぐためには10月頃に実施する事中評価を予算編成に反映することが考えられる。

- 明石氏：行政評価の結果に基づき、制約のある行政資源の中で、ニーズや変化に適切に対応した施策・事業とすることが重要である。

(4) 職員作業負担の高まり

- 現状：評価の実施に係る職員一人当たりの作業負担が高まっている。
- 要因：①職員定数削減の影響により少ない職員で多くの評価作業を実施しているため。
 - ②評価を行っても評価の効果がほとんど期待できず、また評価結果の活用が困難な事業も含めて毎年度機械的・形式的に評価対象を設定し評価を実施しているため。
- 対応：①評価作業を省力化するためのツール（①-1：データベースや①-2：シート）を整備する。
 - ②評価や評価結果の活用の目的を明確化し、それに基づき各年度で実施する評価対象を絞り込んで選定する。
- 宮脇氏：作業工数の削減としては、過去の行政評価情報を蓄積し、活用することが考えられる。職員も、最終的な効率化のための一時的な作業負担の高まりであれば受け入れるはずである。作業負担は、評価作業自体の効率化と作業への動機づけの二つの側面から整理する必要がある。評価作業自体の負担が軽減されても形骸化したルーティーンワークとなればそれ自身が全体からすれば非効率な負担であり行政評価の質は向上しない。作業の効率化と同時に、行政評価の意義に対するモチベーションを向上する必要がある、それは評価情報を蓄積し将来発生する可能性がある課題に対する検討の土台の仕組みとすることである。これがないと、過去に直面した課題と同類の課題に直面しても一から検討することになり、それ自身が作業負担を大きくする。
- 稲沢氏：ある都市では、エクセルを利用し作業の効率化を図っている。1か所に入力すれば、事務事業評価シート、実施計画書、事中評価シートなど各関連シートに反映される。また、秩父市では、決算資料としても事務事業評価シートを利用できるようにし、作業負担の軽減を図っている。
- 小野氏：職員定数も削減され一人あたりの仕事量が増加する中、行政評価に対する職員負担も高まっている。負担低減の方法としては、様々な場面で使い回しができるようなフォーマットを目指すことである。内部のPDCAサイクルを回すだけであれば、評価フォーマットは不要であるが、その他の業務（施策・事務事業の成果や進捗状況に基づく予算説明や業務説明など）にも利用できれば、作業負担軽減に繋がる。
- 明石氏：評価対象事業を絞った方が、効果的な評価が可能となる。法定で義務づけられてい事務事業や、成果指標の定量化が困難な事務事業、首長の重要公約による事務事業などは評価に馴染まないの、対象から外した方が良い。

(5) 有効性の低い外部評価

- 現状：外部評価を実施する地方公共団体は多いが、外部評価者が有効な評価結果をとりまとめている団体は少なく、客観性の担保や内部評価の質の向上など外部評価のメリットを十分に活かせず、結果的に負担増の要因のひとつとなっている。
- 要因：地方公共団体の施策・事務事業に関する知識や行政評価の知識・ノウハウ等の専門性が不十分な外部評価者が評価することで、活用困難な評価結果が示されるため。
- 対応：外部評価者の専門性が不十分であれば評価の有効性は低下する場合が多くなることから、行政評価の専門家も含めて外部評価者を選任する。
 - 宮脇氏：外部意見の活用は必要だが、自治体の場合、その外部者が豊富ではない。住民は、気づきをもたらす存在ではあるが、評価はできない。評価の前段として、住民に意見を求めるのは良いと思うが、参加住民が判断するというのは、注意しなければいけない。住民参加については行政の認識できない新たな問題点を提示してくれることを重視し、問題点の解決については単純に住民参加で行うことには限界があり、それは横型ネットワーク構造が持つ本質的特性であると理解する必要がある。また、専門家についても細かく細分化された専門領域の組み合わせでは合成の誤謬を生じさせる。こうした問題点を認識し外部評価を展開することが必要であり、最終的に行政が自らの責任で明確に判断することが重要と考える。
 - 田中氏：外部意見を取り入れることは、①評価の質を確保すること、②多様な観点を確保することの2点から意義がある。内部評価（自己評価）が主軸ではあるが、外部評価と組み合わせることが望ましいと考える。
 - 稲沢氏：外部意見活用の目的を明確にした上で、外部の定義、活用のタイミングを判断することが望ましい。本来的には、議員が外部評価者としての機能を担うべきであると考え。重要政策に関しては、事前に専門家へのヒアリングを実施し、市民団体へのヒアリングは必要ないと考える。総合計画の進捗管理に関しては、相応の知識を身に付けている市民団体へのヒアリングはあり得ると考える。
 - 小野氏：外部評価を有効に機能させるには、徹底的に委員に意見を言わせ、対応可否を行政側に回答するよう促す仕組みを形成することが重要である。外部評価の判断材料には、内部評価結果を活用することが望ましい。メンバーには、様々な意見を提示できる外部委員を入れるとともに、評価対象事業を丁寧に確認・整理できる検討時間を与えることが重要である。また、外部委員が評価できるようになるために勉強させることも必要である。民間企業でしっかりと仕事に取り組んでいる委員は、複数年評価に関与すると成長する。学識者としては、大学教員（評価論・行政学の専門）や職員OB（実務に精通）、公認会計士などが想定される。本来的には、議会も外部評価機能を担うべきである。
 - 明石氏：評価の専門性の担保が非常に重要である。また、評価対象事業を絞り込むことも重要と考える。外部評価を上手く運用しているある都市の成功要因は、行政評価の専門家（学識経験者、コンサルタント、公認会計士）によって、評価に関する意見などをとりまとめていることだと考える。評価の視点・評価結果の活用方法が明確であることも、外部評価を有効とするためには重要である。

2 評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A」）

評価結果の活用段階では、主に以下3点の問題が挙げられた。【図表15】

図表15 問題点・要因と今後の対応方針（PDCAサイクルの「A」）

問題点	要因	今後の対応方針
(1) 評価結果を活用に繋げる制度の未整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 活用に必要な庁内の制度設計がされていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果が反映できるよう評価制度と他制度（予算・人員計画の見直しなど）を連動させる。
(2) 施策・事務事業の優先順位付けの困難さ	<ul style="list-style-type: none"> ● 優先順位付けにはより上位の視点からの判断が必要だが、政策体系の整備や理解ができていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切に構造化された総合計画などの政策体系に基づく評価を実施する。
(3) 説明責任遂行の困難さ	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政側が責任を持って説明すべき範囲を明確にしているため。 ● 多くの住民や議会への行政評価に対する理解が深まらず、誤解を生みやすい状況にあるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 住民や議会に対して説明すべき範囲を設定する。基本的には、毎回全事務事業の評価結果を説明するよりも、説明対象数、説明内容を絞るべきである（初期の方針との変更がなされた場合など）。 ● 行政評価の結果は、そのまちの状態を示すものであるが、住民や議会は結果だけを示されても理解が深まらず誤解が生じる。職員が業務に利用しやすい評価シートと、住民や議会が理解しやすい形は違うことを念頭に置き、公表の形を考える。

(1) 評価結果を活用に繋げる制度の未整備

- 現状：適切な評価が実施されたとしても、それが政策や予算の見直しに活用されていない地方公共団体が多い。
- 要因：行政評価と庁内の経営関連の他制度（予算編成・総合計画の改定・定員管理計画など）との連動が図れていないため。
- 対応：評価結果が経営関連の他制度に反映できるよう評価制度と他制度を連動させるための仕組みを構築する。
 - 宮脇氏：現状、評価結果を予算編成に本当に反映している地方公共団体は少ない。利害調整をして、説明責任を果たす意思がなければ、予算への反映は難しい。説明責任は裁量権の存在から発生する。行政機関の評価制度として目的を明確にして自律性のある仕組みとするのであれば、評価結果と実際の予算編成との関係について機械的自動的に反映するのではなく、ズレが生じることも前提としつつそのズレについてなぜ選択したかを説明する姿勢が必要である。それなしで、自動的に反映すると考えれば、当然に評価手法に恣意的に関与する結果となる。
 - 田中氏：計画策定や見直し、予算編成、定数管理などへと評価結果が活用されるのが本来のあるべき行政評価の姿である。
 - 稲沢氏：事業別予算・決算の採用、評価事業と予算事業の一致、事中評価の導入の3つの要件が評価を予算編成に活用するためには必要である。
 - 小野氏：庁議など意思決定ができる場で評価結果を議論することが重要である。評価結果を確認しながら、予算編成の方向性など意思決定に結び付ける場を設けるべきである。

- 明石氏：多くの地方公共団体では流行りとして行政評価を導入したが、形の模倣に留まり、各団体が、行政評価によって何をどのようにしたいのかが明確ではなかったことから、具体的な成果が上がらず停滞している。何をしたいのか・何を成果として生み出したいのかによって、それに適した行政評価の制度・仕組みが変わるはずである。
事業費削減のみが目的であれば、財政担当部門の予算査定で予算を削ることはできる。そうではなく、政策の高度化やコストパフォーマンス向上を目指す場合、少なくとも、行政評価結果と予算配分が連動することが重要である。

(2) 施策・事務事業の優先順位付けの困難さ

- 現状：評価の一環として施策・事務事業の優先順位付けが実施されていなかったり、評価結果に基づく施策・事務事業の取捨選択が実施されていない。
- 要因：優先順位付けを実施するためには、政策・施策・事務事業の政策体系が目的・手段の関係により適切に構造化され、より上位の階層（特に施策レベル）による評価が必要であるが、評価制度や所管部門の職員に、優先順位付けの意識・視点や評価軸がないため。
- 対応：適切に構造化された総合計画などの政策体系に基づき、優先順位付けを可能とする評価軸が組み込まれた施策レベルでの政策評価を実施する。
 - 宮脇氏：職員は、施策ベースの視点を持つ必要がある。事務事業レベルだと、いわゆる「合成の誤謬（ミクロの視点では正しいことでも、それが合成されたマクロ（集計量）の世界では、必ずしも意図しない結果が生じること。）」が生じる可能性が高い。事務事業をベースにすると、同じような事務事業を別の所管で多数実施するなど重複が生じ行政全体としての無駄が生じる。
また、優先順位を1つの基準のみでつけるのは難しい。2軸で整理するなど工夫が必要である。担当課によって置かれている状況が違うため、同じような数値の評価軸の中で整理すると逆に不公平が生じ得る。
 - 田中氏：現在、地方公共団体の大半が事務事業評価を実施している。しかし、評価は事務事業単位でも、実現すべき目標は施策レベルであり乖離がみられる。この対象同士の粒度をそろえなければ評価の意味がないと考える。総合計画を地方公共団体の将来像・目標とするならば、評価も政策単位ですべきと考える。
 - 稲沢氏：優先順位を設定するためには、施策・事務事業が体系的に整備されている必要がある。施策の優先順位付けは本来的に難しい。
 - 小野氏：現在の地方公共団体では、行政評価と日々の仕事とが結び付いていない。施策レベルで評価する仕組みがないことは、現在も過去もそれほど変わらない。選択と集中を図るためには、施策評価を行う必要がある。
 - 明石氏：総合計画に基づく政策・施策・事務事業の政策体系が、適切に構造化できていない（ロジックモデルになっていない）ため、事務事業の評価結果が政策・施策の見直しに活用できない状況となっている。施策評価を行い、施策のレベルで事務事業の取捨選択を行えるようにする必要がある。

(3) 説明責任遂行の困難さ

- 現状：評価シートを公開している団体は多いが、住民や議会が理解しやすい内容とは言いがたい。
- 要因：①行政が責任を持って説明すべき対象範囲を明確にしていなかったため、数・量ともに膨大な情報が発信されている。
②行政評価の結果は、単に指標の目標を達成したから良く、未達成だから悪いという単純な構造ではないが、住民や議会に結果だけを示す結果、正しい理解が進まず誤解を生みやすい状況にあるため。
- 対策：①説明する目的に応じて住民や議会に対して情報発信する対象範囲を設定する。基本的には、毎回全ての評価対象に関する評価結果を情報発信するよりも、説明対象数、説明内容を絞るべきである（初期の方針との変更がなされた場合など）。
②-1 そもそも行政評価やその結果の活用等に関して、住民や議会が正しく理解するための研修会等の場を設ける。
②-2 職員が評価結果に基づき施策・事務事業の改善・見直し等に利用しやすい評価シートの様式・情報量と、住民や議会が正しく理解できる評価結果の取りまとめ形式は異なることを念頭に置き、情報発信の形式・内容を取りまとめる。
- 宮脇氏：「説明責任の徹底」と言うが、住民は一人ひとりが個別の評価軸をもっている。それに対し、わかりやすい説明をしようとしたら個別対応しかない。それを実現しようとする行政の負担が拡大すると同時に信頼性が落ちる。住民側も理解のために勉強するという姿勢が必要だ。また、今の段階では、住民に行政評価とは何かを正しく認識してもらうのが先で、評価結果の説明はその後だと考えている。
説明責任を果たすこととお題目に、全情報を公表することは、全く意味がない。住民が理解できるかたちで公表しなければ、説明責任が果たされたとは言えない。
活用に重点をおけば、庁内で活用できることが最重要であり、それと、住民説明を両立するのは難しいと考える。
- 田中氏：現状における行政評価制度の大半は、事務事業レベルであり、施策への説明責任という意味ではレベルが違うため、果たされていないと考える。
- 稲沢氏：現在多くの地方公共団体が、内部で利用をした評価シートを、そのまま住民に公開しているが、住民への説明という観点からわかりやすいシートと、予算編成、総合計画の進捗管理などに活用するための評価シートは、構成などが異なることも考えられる。

3 組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）

PDCAサイクルの共通基盤となる組織・人材面では、以下4つの問題が上げられた。【図表 16】

図表 16 問題点・要因と今後の対応方針（PDCAサイクルの共通基盤）

問題点	要因	今後の対応方針
(1) 首長のリーダーシップの弱さ	<ul style="list-style-type: none"> ● 首長が行政評価の必要性を認識していないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 首長が行政評価の必要性を認識し、自らがリーダーシップを発揮して運用・活用する。 ● 政策執行側のインフラとして評価制度を整備し、首長の意向に左右されず実施できるようにする。
(2) 評価に対する職員のモチベーション低下	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果が施策・事務事業の見直しや予算の見直しに反映されないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果が活用されていることを、職員が実感できる仕組みづくりを実施する。
(3) 庁内協力体制の未整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政評価には課や部を超えた横断的な協力が必要であるが、その必要性が職員に認識されていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 協力しやすい制度や仕組みの構築、協力の必要性意識の浸透を行う。
(4) 職員の評価能力不足	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政職員に求められる能力が以前より高度化しているため。 ● 職員が評価に関する知識やノウハウを有していないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体の職員が基礎的なデータ分析ができるよう教育する。 ● 地方公共団体の規模や評価への関わり方による教育体制・人事制度を整備し、職員の能力を向上させる。 ● 外部からの専門的な教育を実施する。

(1) 首長のリーダーシップの弱さ

- 現状：首長が政策評価等に対しリーダーシップを発揮していない地方公共団体では、行政評価制度の取組は頓挫している場合が多い。
- 要因：首長は地方公共団体において、①役職・任務（裁量権）②統率力の両面におけるトップであり、首長が動かなければ地方公共団体は組織として自律的に動くことが困難であるため。
- 対応：①首長が行政評価の必要性を認識し、自らがリーダーシップを発揮して運用・活用する。
②政策執行側のインフラとして評価制度を整備し、首長の意向に左右されず実施できるようにする。
- 宮脇氏：首長が改善の姿勢を示して、政策を「進化（少しずつ改善していく。）」させていくのが重要である。PDCAサイクルは、首長の裁量権が行使されないと動かない。PDCAサイクルを回していくには、首長のリーダーシップは不可欠である。そのリーダーシップは、行政評価に基づく自治体経営への自律した責任の範囲を明確にすることであり、それがないと権限と責任が不明確になり評価制度自体が機能劣化する。リーダーシップとは、巻き込み力であり行政評価を多様な利害関係者を巻き込む明確なものさしとして機能させることと、それにより自治体経営の軸を明確にすることが首長には必要となる。
- 田中氏：過去の成功事例を鑑みるに、首長のリーダーシップは、評価制度の利用がなされるか否かに大きく影響を与える。そのため、地方公共団体においては、首長の任期や継続、引継ぎなど

も評価の運用では考慮しなければならない。首長自らがその評価結果を予算編成や人員管理に利用することが重要である。

- 稲沢氏：首長自身が行政評価シートの情報から意思決定している様子を積極的に職員に印象づけることが、職員の意識を向上させる上で重要である。また、組織マネジメントにおいても、首長を頂点として、評価ができる人材を配置していくことが必要である。
- 明石氏：首長のリーダーシップが最も重要である。

<<参考：情報の蓄積と活用>>

- 宮脇氏：政策の高度化、職員の負担軽減のために行政評価情報の蓄積を図ることが重要である。今の地方公共団体は、情報備蓄の仕組みがないために、一度施策がストップしてしまうと、近い将来（例えば5年後）に類似の問題が起こったとして0からのスタートになってしまう。評価結果の備蓄が可能になれば、この問題も解決するだろう。
また、現行の首長との方向性が合わなくとも、施策や事務事業情報の備蓄を行っていれば、首長が交代した際に、備蓄された施策や事務事業を活用ができるため、職員の改善へのモチベーションを削ぐことも無くなると考える。
- 小野氏：首長が交代したり仕組みが変更されたりすると、過去の行政評価資料などをウェブサイトから削除してしまう傾向にある。評価シートはファイルサイズがそれほど大きくないので、過去からの行政評価資料などを蓄積することも重要な観点である。

(2) 評価に対する職員のモチベーション低下

- 現状：地方公共団体職員の評価実施に対するモチベーションがかなり低下している。
- 要因：評価結果が施策・事務事業見直しや予算見直しに具体的に反映されないため。
- 対応：評価結果が活用されていることを、評価を担当する施策所管部門の職員が実感できる仕組みづくりが必要である。
- 宮脇氏：評価へのモチベーション維持・向上のための対応は2つある。
 - ①政治に翻弄されず、政策や行政の進化を少しずつでも示すことができると、職員のやりがいにつながり、評価へのモチベーションが保たれる。
 - ②行政評価を、「診断」として捉えなおす。良くない評価をされると、人々のモチベーションは下がる。×がついたら、その施策・事務事業が悪いのではなく、今までの方法が良くなかったと捉え、その後の対応を考えるよう行政評価の捉え方を見直していく。
- 田中氏：行政評価の導入ブームから20年以上がたった今、評価にいくら時間を費やしても予算編成や実際の政策へと反映されない状況が続いている。そのため、行政評価に対する職員の期待が薄れている。また、いくら評価を実施しても結果として反映されないため、評価実施に対し職員がインセンティブを感じず、自ら評価を学ぼう、後継者を育てていこうというモチベーションも低い。
- 稲沢氏：評価シートが予算編成などに活用される仕組みを作ることで、職員の徒労感を払拭することができる。また、職員が自ら作成した評価シートを上司に報告する機会を確保することも、職員を意識面から動機付ける上では有用である。
- 明石氏：評価結果がフィードバックされた対応策へと繋がらないために、職員がやらされ感・徒労感を抱く。評価結果を次の政策に反映し、対応策とその成果を目に見える形で示すことで、職

員に達成感を与え、モチベーションが維持できると考える。また、表彰などによる承認も有効だと考える。

(3) 庁内協力体制の未整備

- 現状：行政評価検討・推進には横断的な庁内協力体制が必要だが、整備されている地方公共団体は少ない。
- 要因：行政評価には課や部を超えた横断的な協力が必要であるが、その必要性が職員に認識されていないため。
- 対応：協力しやすい制度や仕組みを構築するとともに、協力の必要性の意識を醸成する。
 - 宮脇氏：私に関わる多くの地方公共団体の行政評価検討・推進体制は脆弱である。そもそも、企画、財政、行革など間接部門が情報を持っていない。施策・事務事業改善には、全庁的な情報共有ができる仕組みが必要である。
 - 稲沢氏：実行性のある検討・推進体制のためには、財政課経験のある職員が行政評価制度担当課に配属され、その逆の配属もなされていることが望ましい。
 - 明石氏：行政評価結果に基づき、予算配分・人員配置・政策が連動することが重要で、これらの所管部門が支え合う体制が必要である。

(4) 職員の評価能力不足

- 現状：評価を実施するための基礎情報となる指標値等の定量的な情報や、定性的な情報を分析し、適切な評価を実施する知識・スキルを持つ職員が地方公共団体には少ない。また、その評価結果を活用する能力を持つ職員も足りていない。
- 要因：職員が評価に関する知識やノウハウを有していないため。職員が政策マネジメント能力（※後述）を備えていないため。
- 対応：①地方公共団体の職員が基礎的なデータ分析ができるよう教育する。
 - ②地方公共団体の規模や、評価への関わり方による教育体制、人事制度を整備し、職員の能力を向上させる。
 - ③外部からの専門的な教育を実施する。
- 宮脇氏：目標の設定などにアンケート調査を実施している地方公共団体は多いが、そもそも分析能力が低いためその結果を活かしきれず、また、結果を活かすための設問設計が出来ていない。現状の職員のスキルでは、評価を十分に実施するのはかなり難しい。将来を担う若い世代の職員に、基礎的なアンケートをはじめとした統計分析の仕方、評価への活用方法などを研修するのが良い。大学がこの育成機能を担うべきなのかもしれない。エビデンスによる政策が重要視される中で、評価の前提となる観察手法の充実が不可欠である。
- 田中氏：評価結果を分析し、改善に活用する能力は、行政評価の要であると考えているが、それを備えた人材が、現状では不足している。評価に関わる人材は、評価を行う人材と評価結果を活用する人材に分けられ、それぞれ教育方法は異なる。地方公共団体であれば、少なくとも部長課レベルが評価を実施すべきだが、現状では人材のレベルが追いついていない。評価ができる人材育成のために、現行の人事制度から、役割と責任について再考し、降格など厳しい処分を含め、見直す必要がある。実現するためには既存勢力の強い反対など困難が多いことを想定している。

- 稲沢氏：育成方法として、事例を通じて、職員自らが考える経験を積むことで実践的なスキルの獲得を目指すピア・レビューという手法がある。専門的視点からのアドバイスを受けることができるような外部機関・外部アドバイザーの存在も必要である。
- 明石氏：右肩上がりの成長を前提としていた時代とは、職員に求められる業務内容が大きく変化した。今後の職員には、政策マネジメント、つまり、社会経済の変化に対応し、将来を見通し、将来の理想の姿と現況とのギャップをどのように埋めるのかについての戦略を組み立て、それをタイムスケジュールに落とし込み、年度毎の予算・人員の配分を行い、課題解決を行うことのできる力量が求められている。

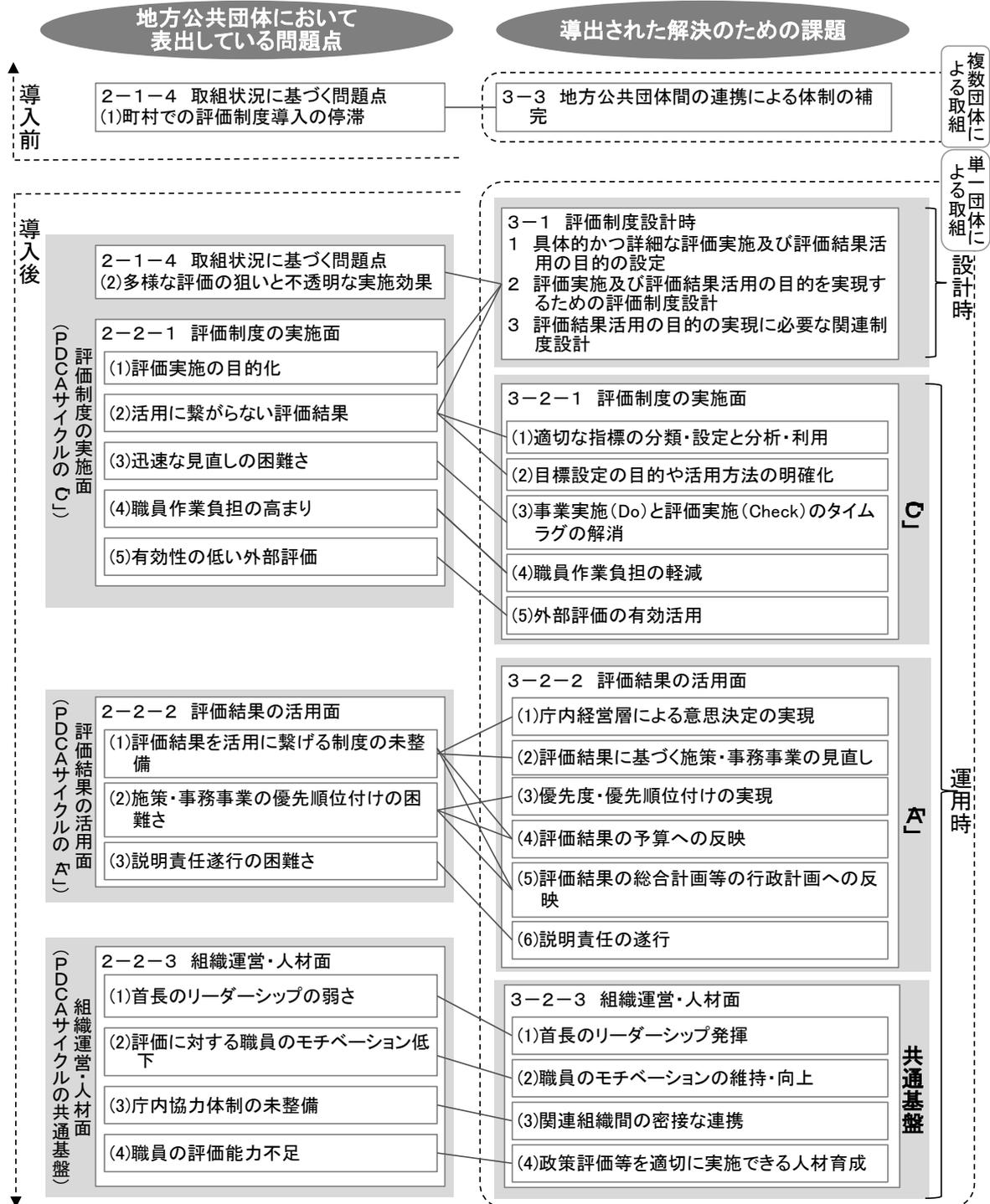
また、評価結果をフィードバックする際には、現在行政職員に希薄であるエビデンスベースト（根拠を基礎とする形）を意識させる必要がある。

制度設計は、団体規模ごとに構築することが望ましい。例えば、政令指定都市レベルでは、評価に携わる年数を長くすることで、専門性を備えた人材を育成する。異動があったとしても、再び評価所管部門に戻す。人口 10 万人程度以上の規模の団体であれば、戦略的に政策企画、財政、人事などの関連部門間で人事交流をさせることで専門性を備えた人材育成が可能である。小規模団体では、都道府県との垂直補完による人材育成や、水平連携による人材の育成・確保や組織設置（行政評価事務の委託など）が必要だと考える。

第3章 効果のある政策評価等実現のための課題

本章では、先行調査に基づき明らかになった地方公共団体の政策評価等の問題点に対する課題を整理する。下記図表は、第2章の先行調査に基づく問題点と本章で整理・分析した課題の関係を示す。【図表 17】

図表 17 地方公共団体における政策評価等の問題点に対する課題



出典：富士通総研が作成

3-1 評価制度設計時

本節では、新たに評価制度を導入する場合や評価制度を見直す場合など、評価制度の設計にあたっての課題について整理する。

1 具体的かつ詳細な評価実施及び評価結果活用の目的の設定

評価制度設計時に始めに取り組むべきことは、評価結果の「活用」の目的・目的を明確化することである。

ほとんどの地方公共団体には、評価制度の目的が掲げられている。しかし、その目的は定義・内容が曖昧である場合や、考え得る目的を網羅的に羅列している場合があり、各地方公共団体に固有の行政運営上の問題点・課題を踏まえて設定されていないことが多い。例えば、第2章2-1-2【**図表9**】で最も回答の多かった政策評価等を導入したねらいは「行政運営の効率化」であるが、「何」を「どのように」することで効率化を実現するのかについて、より詳細に検討し具体化する必要がある。成果は従来のまま「事業費」を「削減」することで効率化を目指すのか、事業費はそのままで成果を向上させるのか、両者を同時に進めるのかなど、目的を具体化することが有効性の高い評価制度とするために重要である。

評価制度はあくまで目的達成のための手段である。手段は、その目的が明確に絞り込まれているほど、その目的達成に向けて有効に機能するように設計できる。そのため、複数の目的を掲げる場合でも主たる目的と副次的目的とを区別し、主たる目的の内容を具体化しその実現に有効な評価制度を設計することが重要である。

2 評価実施及び評価結果活用の目的を実現するための評価制度設計

具体化・明確化された評価実施及び評価結果活用の目的に基づき、評価に必要な情報項目の検討や評価主体・評価方法などの評価制度を設計する必要がある。例えば「不要不急の事業費を削減すること」が評価の実施・結果活用の目的等であれば、事務事業別の「不要不急の事業費」を明らかにするために必要な情報や評価方法による評価制度とする必要がある。「施策間で経営資源配分を見直すこと」が評価の実施・結果活用の目的等であれば、施策別の「経営資源配分量」、「経営資源配分を見直すための基準及びその関連情報」、「施策間の相対的もしくは絶対的な優先度評価の方法」などの情報・評価方法による評価制度とする必要がある。

さらに評価の実施・評価結果に客観性・専門性を確保したいのであれば、有識者等で構成する外部評価組織による評価方法を組み込んだ制度とする必要があり、政策横断で財源・職員等の経営資源配分の見直しを行いたいのであれば、首長・副首長など経営上位層が参画する庁内経営会議等による評価方法を組み込んだ制度とする必要がある。

3 評価結果活用の目的の実現に必要な関連制度設計

政策評価等の実施の目的を明確化した後、評価結果を活用する具体的な制度・計画等との連携方法を構築する必要がある。例えば、評価結果を活用して「事業費の削減」を実現したいのであれば、評

価結果に基づき事業費が次年度当初予算等で具体的に削減されるように、予算編成制度と密接に連携する必要がある。

このように評価結果が具体的に活用されるためには、評価結果の活用に必要な権限と責任を伴った関連制度との連携方法を確立する必要がある。多くの団体では、評価実施自体が目的化しており、評価結果を活用するために必要な権限・責任を行使する方法が考慮されていない。

3-2 評価制度運用時

1 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）

（1）適切な指標の分類・設定と分析・利用

「評価」とは、何らかの基準に基づき何らかの価値判断を行うことである。施策・事務事業の実施状況を客観的に把握し分析・評価するためには、事務事業の活動量や施策・事務事業の成果を定量的に示す基準を設定する必要がある。

政策評価等を実施する際に、多くの地方公共団体ではこの基準の設定、すなわち適切な指標の設定が課題である。適切な指標の設定が困難な要因は主に4つ挙げられる。

1つ目は、指標の利用目的・利用方法が不適切・不明確であるために、適切な指標が設定できない場合である。単位事業量当たりのコストを分析・評価したいのであれば、事業量や事業実施コストを測定するための指標を設定する必要があるし、事業実施の成果を分析・評価したいのであれば、事務事業の成果を測定するための指標を設定する必要がある。

2つ目は、施策・事務事業の実施による成果の内容を具体化・明確化できていないために、成果の測定に適切な指標の設定が難しい場合である。施策・事務事業所管部門が施策・事務事業の目的・成果の内容を具体化・明確化できれば、その測定のための適切な指標の設定は、概念上、容易である。

3つ目は、指標に関する具体的なデータの測定・把握が困難な場合である。特に成果に関する指標の場合、概念上、適切な指標を設定できても、その実績値を測定するために別途、多額のコストを必要とする場合も多い。

4つ目は、施策・事務事業を実施した結果としての成果と、指標値との間の因果関係が不明確な指標を成果指標として設定しようとしている場合である。交通事故発生件数や失業率などの指標は、地方公共団体が実施する交通事故対策や失業対策に関する施策・事務事業の実施成果との因果関係が不明確であることから、施策所管部門の立場ではこれらの指標を成果指標とすることを強いられて、目標値の達成を求められることに抵抗感が強いのは十分に理解できることである。

これらの要因を踏まえて、適切な指標を設定し、指標の分析・利用を進めることが重要である。

（2）目標設定の目的や活用方法の明確化

施策・事務事業の推進にあっては、目指す姿を具体化するために数値目標の設定は有益である。数値目標はその妥当性を判断するために、何らかの根拠に基づき設定されることが前提である。その根拠は、経年変化や地方公共団体間比較、国の基準など、施策・事務事業ごとに判断することが必要である。

一方で、数値目標の設定が困難な場合もある。行政活動以外の外部要因からも大きな影響を受ける指標の場合は、行政活動のみで指標値をコントロールすることは難しい。また、地方公共団体全体としての財源が限られている中で、全ての施策・事務事業に数値目標を掲げても、目標達成に必要な事業活動量を確保することは難しい。

このように諸条件により施策・事務事業の所管部門の努力だけでは目標達成が困難な場合があることを踏まえ、目標を設定する目的を明らかにするとともに、目標の達成・未達成の位置づけやその結果の取扱について明確化する必要がある。

(3) 事業実施 (Do) と評価実施 (Check) のタイムラグの解消

グローバル化や情報化が進み、社会環境が変化するスピードは加速している。その中で、地方公共団体も変化のスピードに合わせた対応が必要である。

行政活動は基本的に年度単位で計画されているため、事務事業を実施した年度と評価する年度に1年のタイムラグが生じることが多い。結果として、見直し結果を反映するのが遅れるため、適切な対応が取れない場合がある。

事務事業の性格によっては、見直しの余地が大きくなり、変化の可能性が低い場合なども考えられるが、見直し結果の反映が適宜必要な場合は、その評価のタイミングを考える必要がある。

(4) 職員作業負担の軽減

地方公共団体の正職員数が減少し職員の総労働時間の制約が強まる中、行政需要の多様化・複雑化に伴い評価対象の施策・事務事業は増加傾向にある。そのため、評価に係る職員の作業負担を軽減することは、地方公共団体において重要な課題である。評価結果の活用結果など政策評価の効果と比較して、評価作業に係る職員負担が大きければ、政策評価等に対する職員の信頼は低下し形骸化の要因となる。

そのため、評価の精度と評価作業負担のバランスが図られた評価様式的设计や、データベースを活用した省力化、政策評価等と類似関連業務の統合、目的に即した評価対象事業等の絞り込み、評価実施サイクルの見直しによる単年度に実施する評価対象の削減などに取り組むことで、職員の作業負担の軽減を図る必要がある。

(5) 外部評価の有効活用

政策評価等は、行政活動を熟知する職員による内部評価が一義的には重視されるべきであるが、職員の評価に関する知識・能力・従事可能時間などの不足を補完する場合や、評価の客観性を担保する必要がある場合に、外部評価を活用することは有効である。しかし、外部評価の結果を有効に活用できない場合は、外部評価の運営に係る職員の負担のデメリットのほうが大きい。

また、評価対象が広範囲な分野を網羅する行政活動であること、施策・事務事業の制度・仕組みが複雑な場合が多いことなど、高度な専門知識が必要である点に留意し、外部評価メンバーを選任する必要がある。

2 評価結果の活用面 (PDCAサイクルの「A」)

(1) 庁内経営層による意思決定の実現

評価が十分に活用されない要因の1つには、活用するための権限が備わっていないことが挙げられる。特に評価結果に基づき組織を横断する見直し等を実施するためには、首長・副首長や部局長などの庁内経営層が評価結果を共有し、評価結果に基づく対応を協議・決定し、決定事項の実施責任主体を明確にすることが重要である。

(2) 評価結果に基づく施策・事務事業の見直し

評価結果に基づいた施策・事務事業の改善の実施は、評価対象の施策・事務事業を所管する組織が行うべきである。しかし、職員のPDCAサイクルの重要性に対する理解が深まっていない状態で現

場任せにしていると、現場職員のみで施策・事務事業の問題を乗り越えることができず、改善が実施できていない場合がある。そうした事態を可能な限り少なくするため、活用が実現されているかをチェックし、実現されていないならばその原因を確認し、課題解決を図る制度を構築することも確実に活用を実現する上で有効である。

(3) 優先度・優先順位付けの実現

行政需要が増大する中、多くの地方公共団体では、行政活動を提供するための経営資源（財源・職員）の制約が強まっており、必要性・重要性・緊急性などの視点から実施する施策・事務事業に優先順位を付け、経営資源の配分にメリハリをつけなければならない状況にある。一方で地方公共団体が実施する施策・事務事業は多岐に渡ることから、全庁で優先順位に関する共通の評価軸・評価項目を設定し、客観的な根拠に基づく分析・評価の結果に基づき優先順位を決定することが必要である。

また、全庁の様々な政策を横断した優先順位づけを検討するためには、総合計画等で位置づけられている政策体系が拠り所の1つとなり得る。ただし、政策体系を根拠にする場合は、政策・施策・事務事業等のそれぞれの階層間で、目的・手段の論理的構造関係となっていることが必要である。

(4) 評価結果の予算への反映

単に予算の削減のみを実現したいのであれば、全予算事業を対象に一律のマイナスシーリングによる予算編成など評価を実施しなくとも可能である。しかし限られた経営資源を前提に行政活動の有効性をより高めるためには、評価結果を予算へ反映することで経営資源をコントロールする必要がある。

一方、従来、多くの地方公共団体では政策評価等と予算編成が別の制度として運用されてきたため、連携が十分でなく、評価結果そのものが予算編成に活用できる質に達していないことから、予算への反映がなかなか進まなかった。

今後は、制度的連携と評価能力の向上により、予算編成へ活用できる評価制度構築に取り組むことが重要である。

(5) 評価結果の総合計画等の行政計画への反映

多くの地方公共団体では最上位の行政計画として総合計画を策定しているが、政策評価等に基づき計画の進捗管理を行っているが、多くの地方公共団体では政策評価等に基づき単に計画の進捗状況を管理しているに留まり、総合計画等の適切な見直しに評価結果を具体的に活用していない状況にある。その理由は、総合計画の策定段階において、政策評価等に基づきどのような内容で計画の進捗管理を行うのか、評価結果に基づきどのように計画内容を見直すのかを十分に検討していない結果、評価を適切に行い見直すことができる計画の構成・内容となっていないことにある。

今後、政策評価等と総合計画等の行政計画を有効に連動させるためには、計画を策定時の制度設計の十分な検討が重要である。

(6) 説明責任の遂行

政策評価等を実施している地方公共団体の中には、政策評価等の実施や評価結果の活用の目的として、住民や議会に対する説明責任を挙げている団体がある。しかしその実態は、評価に関する情報や評価結果が記載された評価様式をホームページ等で掲載することをもって、説明責任を果たしている団体も見受けられる。施策・事務事業などの政策評価等に関する情報は多岐にわたり、その理解のた

めには高い専門性が求められることから、住民だけではなく一部の議会議員にとっても、公開された情報に無関心であったり理解できない状況に留まっている場合がある。また、政策評価等の目的や趣旨、評価結果の活用方法に関しても正しく理解している住民等は多くはなく、ほとんどは無関心である。

有効な説明責任とするためには、説明責任を果たすべき対象・内容を十分に検討の上、それに即した理解しやすい情報を公開するとともに、会議の場などで必要な説明を行うことが重要である。

3 組織運営・人材面（PDCAサイクルの共通基盤）

（１）首長のリーダーシップ発揮

首長のリーダーシップは、政策評価等の実効性を向上させるためには非常に重要である。、管理職層の意識変革と政策マネジメント能力の向上や、行政の執行権の長である首長の積極的な評価結果の活用は、政策評価等の有効性を高めるためにも重要である。

（２）職員のモチベーションの維持・向上

本来業務が多忙な中、施策・事務事業の所管部門の職員が適切に政策評価等に取り組み、有効な評価結果を導き出すためには、評価業務に従事する職員のモチベーションの維持・向上が重要である。しかし多くの地方公共団体では政策評価等の形骸化により、評価業務に対する職員のモチベーションが低迷している。

職員のモチベーションを維持・向上するためには、始めに政策評価等の実施及び評価結果活用の目的を正しく理解してもらう必要がある。その上で、評価業務に携わった職員だけでなく全庁の職員に、評価結果に基づく施策・事務事業等の予算配分や内容の具体的な見直しや事務事業のスクラップ・アンド・ビルドが進められることで、施策・事務事業の改善が進められていることが、職員が実感することができるよう明確に伝わるのが重要である。

（３）関連組織間の密接な連携

政策評価等の結果を有効活用するためには、企画担当部門、評価担当部門、財政担当部門など庁内の複数の関係組織が同一の理解・認識のもとで、それぞれの組織が所管する制度に関して密接な連携が必要である。

また、一般的に地方公共団体の規模が大きくなるほど組織間の壁が高くなる傾向にあることから、計画的に関連組織の情報共有と制度間の密接な連携を実現するための組織体制の整備・運用に取り組む必要がある。

(4) 政策評価等を適切に実施できる人材育成

評価結果の質の向上と、評価結果を活用した行政活動の改善を推進するためには、職員一人一人の政策評価等に関する能力の向上が重要である。しかしこれまでの職員は、政策評価等を適切に実施し評価結果に基づき施策・事務事業を継続的に改善することが求められていなかったことから、適切な指標の設定や、指標値に基づき施策・事務事業等を適切に分析するなどの評価業務に関する知識・ノウハウが十分ではない場合が多い。そのため、政策評価等に関する正しい知識やノウハウを習得する研修等の機会を職員に提供していく必要である。

さらに、政策評価等を活用した政策の立案・見直しと行政経営資源配分の最適化を推進するなど、職員の政策マネジメント能力を育成することも重要である。

3-3 地方公共団体間の連携による体制の補完

各地方公共団体で実際に政策評価等を実施するためには、実際の評価作業に従事するための職員労働時間の確保に加え、従事する職員が評価手法を学び、適切な分析・評価等を実施するための能力を身に付ける時間が必要である。しかし、職員数の少ない規模が小さい団体や人員削減が進んだ団体では、政策評価等に関する学習時間の確保が困難である場合が多い。

そのため、今後は地方公共団体間の連携により評価実施体制を補完することが有効と考えられる。具体的には都道府県と市区町村との垂直補完や近隣団体による水平連携により、政策評価等に関する知識・ノウハウを共有することで、一団体で実施するよりも効率的・効果的な政策評価等の体制を構築することが可能である。

第4章 地方公共団体取組事例

4-1 地方公共団体事例調査取りまとめの観点

本章では、本体調査を実施した17団体の取組事例が、第3章で整理した課題に関してどのような点で参考になるのかを紹介する。【図表18】

なお、「3-3 団体間連携による体制の補完」については、事例を確認することができなかったが、その必要性を感じている団体はあった。

図表18 参考事例調査団体一覧（再掲）

項番	区分	地方区分（8区分）	団体名	人口（人）	職員数（人）
1	都道府県	北海道	北海道	5,381,733	72,269
2	都道府県	東北	宮城県	2,333,899	27,625
3	都道府県	近畿	三重県	1,815,865	22,667
4	政令指定都市	近畿	京都市（京都府）	1,475,183	13,664
5	政令指定都市	九州	福岡市（福岡県）	1,538,681	9,560
6	中核市	中部	豊田市（愛知県）	422,542	3,280
7	中核市	近畿	尼崎市（兵庫県）	452,563	3,196
8	中核市	四国	高松市（香川県）	420,748	3,667
9	一般市	東北	弘前市（青森県）	177,411	1,429
10	一般市	関東	習志野市（千葉県）	167,909	1,425
11	一般市	関東	秩父市（埼玉県）	63,555	751
12	一般市	中部	塩尻市（長野県）	67,135	547
13	一般市	中部	小牧市（愛知県）	149,462	1,897
14	一般市	九州	大野城市（福岡県）	99,525	441
15	一般市	九州	大牟田市（福岡県）	117,360	995
16	町村	九州	大津町（熊本県）	33,452	209
17	特別区	関東	足立区（東京都）	670,122	3,361

出典：人口）総務省「平成27年国勢調査」、職員数）総務省「平成27年地方公共団体定員管理調査結果」

4-2 地方公共団体における取組の参考事例

1 評価制度設計時の参考事例

(1) 評価結果活用の目的の明確化

ここでは、評価結果活用の目的に合わせ制度が整備されている地方公共団体の事例を整理した。

多くの地方公共団体では、評価を行うこと自体が目的化し、評価結果の具体的な活用が進んでいない状況にある。一方、参考事例として取り上げる地方公共団体は、評価結果活用の目的が明確であり、活用に向けて評価実施の目的、見直し範囲までが具体化されている。また、評価活用の目的が複数掲げられている場合でも、最も重視する目的達成を優先した制度が整備されている。例えば、以下で整理した多くの団体では、目的の1つとして説明責任の向上が上げられている。しかし、評価実施の主目的は事業費削減や費用対効果の向上にあり、説明責任の向上は副次的な目的として扱われている（主目的を実現するための評価を実施し、その結果を公表することにより、説明責任の向上へと繋がる）。

評価を実施した結果の活用方法を明確にしなければ、整備すべき有効な制度は構築・運用できない。以下では参考団体の評価結果の活用の目的と、目的を実現するための評価結果活用の具体的な内容や、評価結果に基づく見直し対象、評価手法を整理した。

- 何を目的に評価を実施するのか、すなわち評価の実施結果を何にどの様に活用するのかという目的と評価結果活用の具体的な内容を明確にしている。
- 評価結果活用の具体的な内容の実現に必要な関連制度との連携の仕組みを整備されている。
- 評価結果活用の具体的な内容に合わせ、評価結果に基づき見直す対象が定められている。
- 見直す対象に基づき、導入する評価対象が設定されている。

団体名	評価結果活用の目的	評価結果活用の具体的な内容	評価結果に基づく見直し対象	評価対象
宮城県	● 行政運営の効率性及び質の向上のため。	<ul style="list-style-type: none"> ● 「宮城の将来ビジョン」・「宮城県震災復興計画」の今後の展開の方向性を検討し、「実施計画」や組織体制の見直しを行うため。 ● 事務事業の分析で課題を把握し、対応として実施方法の改善や予算編成などに反映させるため。 	● 全施策の実施内容、経営資源（職員、予算）、組織体制	● 施策評価（政策評価に包含）
豊田市	● 総合計画推進（各施策の「めざす姿」の実現）のため。	<ul style="list-style-type: none"> ● 「めざす姿」の実現に向けて、状況の変化に応じて、施策に位置付けた事業を機動的かつ柔軟に見直していくため。 ● 施策の推進に有効だという仮説の下で実施した事業が仮説どおりに有効だったかを検証し、継続的に改善していくため。 	● 全施策の実施内容、経営資源（予算）	● 施策評価

団体名	評価結果活用目的	評価結果活用の具体的な内容	評価結果に基づく見直し対象	評価対象
尼崎市	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合戦略で定めたありたいまちの実現に向けた効率的・効果的な施策展開のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 翌年度における施策の展開方向の確認や、新規事務事業の立案、既存事務事業の改廃などへと反映させるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全施策・施策配下事務事業の実施内容、経営資源（職員、予算） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価 ● 事務事業評価
弘前市	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画推進のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域課題の置かれた状況を正確に把握し、選択と集中の観点から ①限られた政策資源（予算・人員など）を、より重要性、優先度の高い課題に配分するため。 ②課題解決に向けた取組の内容を、より効果的・効率的なものに改善するため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全施策・施策配下事務事業の実施内容、経営資源（職員、予算）、組織体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価（政策評価に包含） ● 事務事業評価
秩父市	<ul style="list-style-type: none"> ● 限られた行政資源（ヒト・モノ・カネなど）を上手く組み合わせ、効果的・効率的に行政経営を進めるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算編成に活用するため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数事務事業間での実施内容、経営資源（予算） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業評価
塩尻市	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期戦略に位置づけられる25施策の指標を目標とする方向に向け管理するため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価は、経営資源の最適配分を行う観点から、各施策を構成する事務事業の最適化マネジメントを行うため。 ● 事務事業評価は、成果重視に基づく評価指標の分析、業務改善案を検討し翌年度の予算編成に反映させるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全施策の実施内容、経営資源（予算） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価 ● （施策評価内での）事務事業評価
小牧市	<ul style="list-style-type: none"> ● 「第6次小牧市総合計画新基本計画（新基本計画）」を中心とした実効性の高い自治体経営実現のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本計画の達成状況の評価・分析による総合計画の進行を管理するため。 ● 施策間の優先順位付けと各施策の投入資源を見直すため。 ● 施策配下の事務事業間の優先順位の変化による事務事業見直しのため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全施策の実施内容、経営資源（職員、予算）、組織体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価 ● 事務事業評価
大牟田市	<ul style="list-style-type: none"> ● まちづくり総合プラン（総合計画）推進のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策・事務事業の評価・検証を行い改善に繋げるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全施策の実施内容、経営資源（予算） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価 ● 事務事業評価

団体名	評価結果活用目的	評価結果活用の具体的な内容	評価結果に基づく見直し対象	評価対象
大野城市	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民満足度の高い行政サービスの提供及び効率的な行政経営実現のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業間での優先的資源投入先を決定し、選択と集中を実現することによる費用対効果向上のため。 ● 新規事務事業の実効性向上のため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数事務事業間での実施内容、経営資源（予算） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業評価
足立区	<ul style="list-style-type: none"> ● PDCAのマネジメントサイクルを確立し、戦略的な区政運営を行うため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点プロジェクト事業や施策、一般事務事業の選択と集中を行ったり、事務事業の効率化を進めたり、組織を改編するなど、区政運営を改善・改革する取組に繋げるため。 ● 具体的には、各事業担当部が、包括予算制度の下、評価結果を予算に反映させるため。区全体としても評価結果を事務事業の選択と集中や財源配分に反映させるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数事務事業間での実施内容、経営資源（予算） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業評価² ● （施策評価）³

² 足立区では、一般事務事業の他に、現下の社会経済状況を踏まえ、喫緊の課題に優先的に取り組む施策をまとめたものを重点プロジェクトとして事業を選定し評価している。

³ 足立区では施策評価も実施しているが、施策評価は部内の自己点検の位置づけであるためカッコ書きとした。

(2) 活用可能な評価結果を創出するための評価制度設計に関する参考事例

- 評価実施の目的、すなわち評価結果活用の目的とそのための評価対象を設定した後に、その目的に即した評価制度を設計することが活用可能な評価結果を創出するために有効である。
- 例えば、経営資源の施策間における全体最適化や複数の施策配下の事務事業の選択と集中など実現する場合は、全庁的な経営の視点で評価するための場・仕組みを設計する必要がある。
- 一方、個々の事務事業の見直しのみを実現する場合は、事務事業所管部門が適切に評価するための制度設計で十分である。ただし、所管部門による自己評価は、いわゆるお手盛りになる可能性も高いことから、客観性を保つために所管部門以外の第三者の視点から評価することも有効である。

ポイント	事例概要	団体名
全庁的な視点での評価が可能な仕組み	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 知事、副知事、各部長などで構成される「政策・財政会議」にて、所管部門による1次評価、外部評価を経た評価について審議し、内容を決定する。 	宮城県
	【施策評価】（計画段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 施策所管部門による施策評価の後、施策別の調整会議や評価担当部門（企画課）による評価結果のチェックを行う。 ● その後、経営戦略会議を経て、部長会議にて施策評価結果を報告し、その結果に基づき評価担当部門（企画課）、財政担当部門（財政課）の連携により実践計画事業の見直しや予算編成作業を行う。 	豊田市
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 2次評価では市長ヒアリングを実施しており、その中で「総合評価」結果として、施策の重点化・転換調整・現行継続が決定する。 	尼崎市
	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 1次評価は施策・事務事業所管部門が実施するが、2次評価は全庁的な目線確保のため市長、総合計画審議会（外部諮問会議）による評価を実施する。 	弘前市
	【施策評価】（試行段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 施策所管部門による1次評価（自己評価）の後、1次ヒアリング、2次ヒアリングを実施する。 ● 1次評価ヒアリングは企画・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などで実施、2次評価ヒアリングは副市長を中心に市の経営に関わる部のメンバーで実施する。 	小牧市
	【施策評価】（計画段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 施策所管部門の1次評価を受け、2次評価は総合計画策定会議（市長、副市長、部長、消防長、企業管理者、企業局長、教育長及び市議会事務局長で構成）で実施する。 ● 2次評価では、全庁的・大局的な視点から1次評価結果の妥当性を検証する。 	大牟田市
	【重点プロジェクト評価・一般事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業を一般事務事業と重点プロジェクトに紐づく事業とに分け、その全てに対し事務事業所管部門による1次評価を実施する。 ● 一般事務事業は、全事務事業からピックアップした事業を2次評価（庁内評価委員会）、3次評価（区民評価委員会）まで実施。重点プロジェクト事業は、すべてを3次評価（区民評価委員会）まで実施。 ● 3次評価の場で、一般事務事業と重点プロジェクト事業を合わせて評価し、全庁的な視点で見直しを実施している。 	足立区

ポイント	事例概要	団体名
施策配下の事務事業の全体最適のための評価が可能な仕組み	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価において、担当部長が、施策を構成する事務事業の方向性を整理し、事務事業全体の最適化を図るマネジメントを行う。 	塩尻市
複数事務事業間での相対的な評価が可能な仕組み	【事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 秩父市では政策体系上事務事業の一段上の基本事業を対象に評価を実施する。 ● 評価責任者は課長であり、課長が重点化など基本事業を構成する事務事業間での優先度付けを実施する。 	秩父市
	【事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 複数の事務事業をグループ化し、グループ内での相対評価を実施することで、相対的な視点での最適なコストのあり方や最適な業務フローのあり方の診断を行う。 ● グループ化は、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事務事業を集約する（例：食育、交通安全、高齢者）方法と、対象や目的は異なるが事務事業の特性や手段・種類からみて同一の性質に分類される複数の事務事業を集約する方法（例：啓発、イベント、施設維持管理）の2つの方法で実施している。 ● 評価は外部評価機関が実施し、その結果は市長に報告される。予算の削減、拡大などの方向性は財政担当部門に連携され、各課の枠配分予算に反映される。最適な業務フローのあり方は庁内に周知される。 	大野城市 (P78-79 ⁴)

⁴ 参考事例集における該当ページ数。以下同様。

(3) 評価結果を活用するための関連制度のとの連携に関する参考事例

- 評価結果活用の目的を定め必要な評価結果を創出するための評価制度を決定した後、評価結果の活用・反映する相手（具体的には予算や総合計画）との連携方法を整備する。さらに、評価結果を具体的に活用するためには、必要な権限を伴う必要がある。
- 例えば、事務事業の実施内容の見直しは事務事業所管部門で実施できるが、予算の見直しは権限を有する財政担当部門との連携が必要である。また、評価結果に基づき総合計画を見直す場合は、総合計画を所管する企画担当部門との連携が必要である。さらには、評価結果に基づき総合計画の見直しと予算の見直しを連動させることで、評価結果の実効性を一層高める制度設計としている場合もある。

ポイント	事例概要	団体名
予算編成に反映させるための連携方法	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 評価の過程で明らかになった課題と対応方針を踏まえ、各部局が提案する次年度の推進事業に対して評価担当部門と財政担当部門がそれぞれ判定し、年度ごとに推進事業の選定を行い必要な予算措置を行う。 	宮城県
	【施策評価】（計画段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画に位置づけた事業の評価と予算査定との連動を強化し事務の効率化を図ることにより、事務事業所管部門の負担を軽減するとともに評価制度の実効性を高めていくことを検討している。 ● 施策評価の結果に基づかない新規事業や既存事業の拡充は原則認めないという方針を遵守していく予定である。 	豊田市
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価の最終結果（2次評価結果）には市長査定（市長ヒアリング）結果が反映され、この考え方が予算編成に反映される。 ● 2次評価の場（市長ヒアリングの場）で、「総合評価」結果としての重点化・転換調整・現行継続のいずれかを選択する。 	尼崎市
	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 1次評価は各施策所管部門で実施し、その後の市長ヒアリング、総合計画審議会を踏まえた評価結果に基づいて各所管部門が予算要求を実施する。 ● 財政担当部門による予算査定ヒアリングに評価担当部門も同席する。また評価担当部門は予算査定に同席し、評価結果と査定結果との整合を図るよう財政担当部門と協議し、事業廃止や必要経費の確保などを実現する。 	弘前市
	【事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 予算要求時に評価シート（期中に評価をした「事中評価シート」）が提出され、財政担当部門が評価結果と予算要求にかい離がないかチェックし、かい離がある場合は事務事業所管部門に対して質疑などを実施する。 	秩父市
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 行政評価の結果を確実に予算編成に反映するため、財政担当部門が実施する予算ヒアリングには評価担当部門の職員も同席する。評価担当部門の職員は、評価結果を反映した予算配分を確認している。 	塩尻市
	【施策評価】（試行段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価の1次評価ヒアリングや2次評価ヒアリングに、ヒアリング実施者として財政担当部門が同席することで、ヒアリング時の情報を予算査定に活用する。 ● 施策評価に基づかない新たな実施計画事業や既存事業の予算の拡大は認めない原則によって、施策評価結果と予算編成との連動を図る。 	小牧市

ポイント	事例概要	団体名
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 課別枠予算制度を採用している。評価結果を踏まえながら、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、評価結果の予算枠への反映方法を決めている。 ● 今年度より、次年度当初予算編成の財政課長ヒアリングに評価担当部門の係長・同担当職員が同席し診断結果の趣旨説明を行うことで、診断結果の反映に努める。 	大野城市
	<p>【施策評価】（計画段階）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画策定会議による2次評価結果としての施策及び構成事務事業に対する必要な改善指示を受け、各部・課が次年度予算要求に反映する。 ● 次年度予算要求・編成では、施策評価の結果（今後の方向性）に従い構成事務事業への予算の配分（注力すべき事業、見直すべき事業）を検討する。また、事務事業評価の結果（今後の方向性）に従い各事務事業の改善策の具体化（予算化）を検討する。 ● 評価担当部門が評価結果に基づき、次年度アクションプログラムのローリングとして、事業計画についてヒアリングを行い、実施事業を選定する。 ● 評価担当部門の事業計画ヒアリングと財政担当部門の予算ヒアリングとを兼ねて実施する。 ● 財政担当部門による実施計画事業の予算査定に評価担当部門が同席することにより、行政評価結果の実施計画事業の予算査定への反映を担保する。 	大牟田市
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前年度決算額及び事務事業評価結果並びに次年度の各部の特殊事情などを勘案し、包括予算の枠として財源を配分する。 ● 配分された一般財源に、見込まれる特定財源を加えた額の範囲内で必要な経費を各部で計上する。 ● 各部の予算編成結果について財政担当部門（財政課）と各部の相互確認を図るため、包括予算編成後に内容の精査を実施する。 	足立区
総合計画に基づく施策・事務事業の見直しのための連携方法	<p>【政策・施策評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価は、実施計画に掲げた目標値の達成状況などにより判定しており、評価を総合計画・実施計画の進捗管理に利用する。 ● 評価結果は、事務事業の組換えや次年度の推進事業選定に利用するとともに、推進事業の優先的な予算措置など成果管理にも利用している。 ● 評価結果の反映は、知事、副知事、各部長などで構成される政策・財政会議にて審議・決定する。 	宮城県
	<p>【施策評価】（計画段階）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策の進捗を定性的に評価できるように、施策の対象者を明確にするなど「めざす姿」を具体的に定義し、入念に現状把握をした上でギャップ分析を行った。 ● その上で、施策の「めざす姿」と現状のギャップを埋めるために優先的に取り組む内容について、市が直接的に寄与できる範囲に限定して「施策の柱」を設け、施策の推進に寄与する事業を位置付けた。 	豊田市 (P82-83)
	<p>【施策評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価の市長査定において、施策所管部門による1次評価を基に、市長から施策に関する具体的な指示があり、市長からの指示を2次評価として確定、施策へ反映する。 ● 施策評価の市長査定には、総合計画の作成を担当する課の同席が定められる。 	尼崎市

ポイント	事例概要	団体名
	<p>【政策・施策評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 予算編成と連動した計画改訂作業を実施している。具体的な連携方法としては以下。 ● 全部長級以上で構成する経営戦略会議に、2次評価結果に基づく計画改訂方針と予算編成方針を同時に付議する。その際、総合計画審議会から承認された全施策の2次評価結果を参考資料として添付し、評価結果に基づく計画の改訂と予算要求とすることを要請する。 ● 予算編成説明会と経営計画改訂説明会を同時に開催する。 ● 予算査定に評価担当部門が同席する。 ● 予算案に合わせ計画改訂案を作成する。 ● 総合計画審議会にて改訂案審議・答申後、経営戦略会議へ改訂案を付議する。 <p>※ 弘前市では、市議会の議決をもって改定案決定としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 現在の総合計画は、計画策定と併せて計画マネジメントシステム（運用・管理手法）を検討し、その一環として政策評価を実施する。 	弘前市
	<p>【施策評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 現在の総合計画策定とあわせ、総合計画推進のためのツールとして施策評価制度を構築した。 ● 評価実施結果を施策の内容見直しに利用し、その内容を実施計画に反映している。 	塩尻市
	<p>【施策評価】（試行段階）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価を実施し、施策などの進捗状況とその要因分析、分析に基づく見直し内容などを実施計画事業の事業計画に反映することで、総合計画、施策評価、実施計画の連動を目指す。 	小牧市 (P84-85)
	<p>【施策評価】（計画段階）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画策定会議による2次評価結果としての施策及び構成事務事業に対する必要な改善指示を受け、各部・課が改善策を検討し、次年度アクションプログラムを見直す。 ● 評価担当部門が評価結果に基づき、次年度アクションプログラムのローリングとして、事業計画のヒアリングを行い、実施事業を選定し、その結果に基づき予算を査定するため、予算とも連動する。（予算との連動は上記「予算編成に繋げるための連携方法」参照） ● なお、今後も財源不足が予想されることから、一旦アクションプログラムに掲げ実施予定としていた事業であっても、予算編成作業の中で再度、総合計画策定会議に諮り事務事業の取捨選択を協議することも想定している。 	大牟田市

ポイント	事例概要	団体名
	<p>【重点プロジェクト評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基本計画の施策体系である4つの視点（「ひと」「暮らし」「まち」「行財政」）に基づき、全体の施策をリードする具体的方策として重点プロジェクト事業を定める。なお、予算事務事業と完全に一致しているものばかりではなく、①予算事務事業の一部をとりだしたもの、②複数の予算事務事業を合わせたものなどがある。 ● 重点プロジェクト事業は評価結果を踏まえ、毎年度見直しを行いながら、予算や人材を重点的に配分し、基本計画の進行管理の手段として活用している。 ● なお、重点プロジェクト事業以外の一般事務事業については、全事務事業の3分の1程度を市内評価の対象とし、3年ローリングで評価を実施している。評価結果に基づいて、事業の必要性や予算計上および執行の適切さ、といった視点での見直しを行うことで、予算編成や事業執行に反映する。 	足立区
定数管理のための連携方法	<p>【施策評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価表の次年度の取組方針には、職員定数に関する内容も記載される。 ● 市長ヒアリングには、定数管理を所管する行政管理課も同席し、施策評価の結果が重点化の場合に重点施策推進のために人を振り分けるなど、施策評価の結果と次年度の定数管理が連動できる。 	尼崎市

2 評価制度運用時の参考事例

(1) 評価制度の実施面（PDCAサイクルの「C」）での参考事例

①正しい指標の分類・分析・利用に関する参考事例

- 目的・手段の関係を職員に整理・理解させ、正しい指標設定を手助けする事例が見られた。
- 評価に利用する指標を、正しく分類・定義することで、職員の指標に対する理解不足による指標設定のばらつきの可能性を低減する。
- 指標の分析では、単に目標値を達成できたかだけではなく、その指標の変化から達成できた（またはできなかった）要因などについて分析する。
- 指標は行政がコントロールできるもの、できないもの、客観的な「物差し」としての信頼度が高いもの、低いものなどがあるため、指標ごとに分析時に取り扱いを変える。

ポイント	事例概要	団体名
目的と手段の関係整理のためのサポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 「客観指標の設定マニュアル」において、ロジックモデルを用いて目的と手段の関係を整理すること、それに応じた指標の設定方法などを説明する。 	京都市 (P4-5)
結果に対する行政活動の影響力による区分	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価の指標には、戦略計画上に記載された「県民指標」と「活動指標」を利用する。 ● 県民指標は、各施策において、その施策に関わる様々な主体の取組によって得られる最終的な成果を表す。施策の進行管理において基本的な指標である。 ● 活動指標は、県が、施策を構成する基本事業として取り組んだ成果を表す指標である。施策の進行管理においては、県民指標を補足する指標として用いる。 	三重県
	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策に関わる指標を2つに分類した。 ● 1つ目は、施策に関する「まちの状態指標」である。施策実施の背景となるまちの状態を表す指標であり、行政活動のみならず、社会情勢や市民個人の嗜好など様々な要因から影響を受ける指標である。 ● 2つ目は、施策の「成果指標」である。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である。 	豊田市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策課題指標と施策成果指標に分類する。 ● 政策課題指標は、「政策の方向性」における課題（県など他主体取得の統計値など）や市民ニーズの状況（地域経営アンケートによる市民満足度など）を把握するための指標、施策成果指標は地域課題に対して講じた施策がどの程度成果を上げたかなど（各事業の実績など）を把握するための指標である。 	弘前市 (P6-7)
達成結果の要因分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 指標は、計画策定時に設定した目標を達成できたかどうかだけではなく、課題の状態・状況の変化や、それが起きた要因などについても分析し、より必要性の高い施策・事務事業の予算・人員を拡充（＝必要性の低い施策・事務事業の予算・人員は削減）させるために利用する。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 大牟田市では、総合計画に掲載する成果指標の各年度の目標値の達成度をもって、施策目的の達成度とする。 ● 総合計画上の成果指標は、行政活動の結果と市民の活動など他要因の結果としての指標が設定されているため、達成度については、構成事業の成果の貢献度と外的要因の2つの視点から検証・分析する。 	大牟田市 (P16-17)

ポイント	事例概要	団体名
指標別の分析時の取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策の進展度は、①県民指標の達成率を A～D の 4 段階で判断し、②活動指標の平均達成率を鑑み、①時点での評価区分のままで良いか検討する。③最後に活動指標ごとの重みや取組実績などを考慮し、総合的に判断する。 	三重県
	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価指標の設定については、施策のアウトカム指標に行政側の担当者の努力が反映されるような指標を設定することを意識している。評価指標の一つとして、市民意識調査を指標に設定する場合もあるが、回答者の偏りや同じ質問でも質問の仕方により結果が変動することから絶対視せず、他の指標との組み合わせが必要だと考えている。 	塩尻市

②目標設定の方向性の明確化に関する参考事例

- 目標設定の困難さ緩和のため、指標の性質別に、数値目標を設定するか、望ましい方向性を示すのかを分ける工夫をする団体があった。
- また、施策の優先度により、目標が必達か否かを決定する団体も見られた。
- 目標値の性質を分類し、目標設定をする担当側に対し、設定している指標に適切な目標設定方法のチェックを求める団体もあった。
- 資源の制約条件などにより目標が達成できない可能性がある中では、目標値設定の意味や目標自体の役割を考えることも重要である。

ポイント	事例概要	団体名
指標の性質による目標設定の工夫	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 施策に関する「まちの状態指標」は、めざす姿の達成状況の分析や施策の現状把握に必要な数値ではあるが、行政だけでコントロールできる値ではないため、目標値は掲げず望ましい推移の方向性を矢印で示す。 ● 施策の「成果指標」は、施策の実施により獲得を目指す成果を定量的に測定するための指標であり、原則として数値目標を定める。 	豊田市
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 政策課題指標は、行政単体でコントロールできる値ではないため、目標は誘導の方向性（上昇・維持・下降）で設定する。 ● 施策成果指標は、実際の施策の成果を測定する値であるため、数値を設定する（個別計画の目標値など）。 	弘前市
施策の優先度別の目標設定	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 優先的に経営資源を投入し強力に推進する位置づけである基本計画・市政戦略編の指標は、必達性の高い目標として目標値を設定する。 ● 一方、行政として計画的に推進する位置づけの基本計画・分野別計画編の指標は、目標値は設定せずに目指すべき方向性（増加・減少など）を矢印で設定する。分野別計画編の施策は、他の施策の目標の進捗・達成状況を踏まえた上で、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施策と位置づけているためである。 ● 限られた財源下では、全てに目標値を設定しても財源不足で目標が達成されない場合も想定される。無理に目標値を設定させ、所管部門が容易に達成できる目標値を設定しても意味がないので、目標値の達成状況ではなく、指標値の増減の要因分析とその結果に基づく改善策を重視した結果である。 	小牧市 (P12-13)
目標値の設定方法の分類と確認	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標値の性質を4種類に分類し、設定のチェックを各局に求めている（①既存計画に基づいて設定する目標値、②トレンドによる目標値、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）。 	京都市 (P10-11)

③事業実施（Do）と評価実施（Check）のタイムラグの解消に関する参考事例

- 評価のタイミングとして、事後評価を実施すると、事業実施（Do）と評価（Check）に1年のタイムラグが生じ、迅速な見直しができない場合がある。
- 事中評価の導入や、評価対象期間を前年度ではなく評価直前までにすることでこのタイムラグを解消している事例がある。

ポイント	事例概要	団体名
事中評価の導入	<ul style="list-style-type: none"> ● 次年度の「経営方針案」などの策定や予算編成検討のため事中評価を実施する。前年度の評価結果、及び今年度上半期の状況を踏まえ、次年度の方針を策定する。 ● また、事中評価の結果に応じ下半期の取組の見直しを行う。 	三重県
	<ul style="list-style-type: none"> ● 次年度の予算資料とするために事中評価を実施する。 ● 詳細な評価は事後評価で実施する。 ● 予算編成時には評価担当部門から財政担当部門に「事後評価・事中評価比較点検シート」が提出され、事後評価と事中評価におけるコストと成果の方向性の乖離の有無の確認が行われる。事中評価シートに乖離の理由が記載されていない場合は所管部門に質問・理由を確認する。 	秩父市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期戦略を3年1期とし、ローリングを実施しないため、評価結果を迅速に予算に反映する必要があると判断し、事中評価を導入した。 ● 事中評価では、施策の重点化を検討する。 ● 事中評価は定性評価により事務事業の方向性を定め、事後評価において定量評価と併せて最終的な結果とする。 ● また、次年度人事の参考にするため、事中評価の時期に人事ヒアリングを実施する。 	塩尻市
評価実施直前までの取組記載欄の設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 大野城市の外部評価では、前回評価から今回の評価までの改善などの取組状況を記載する欄を設ける。 ● 評価実施直前の取組までを評価対象とし、評価対象時期と評価実施時期のタイムラグをなくす工夫である。 	大野城市

④職員作業負担の軽減に関する参考事例

<p>職員負担の軽減は、各団体で様々な取組が見られた。</p> <p>主要な取組としては以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 評価実施の目的に照らし、評価対象を必要最低限に絞り込み評価対象を少なくする。 ◆ 評価のみならず、他業務にも利用できる評価票を設計する。 ◆ 事業の種類により評価対象とするサイクルを長くすることで、1年あたりの評価対象を減らす。 ◆ システムを導入する。 ◆ 関連情報を集約し、作業の重複を減らす。 ◆ 他業務を鑑みて評価実施時期を決定し、作業の平準化をはかる。
--

ポイント	事例概要	団体名
評価対象の絞り込み	<p>【政策・施策評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 要因分析は、客観的指標評価、市民生活実感評価それぞれ、c評価（a～eの5段階評価）以下のものに絞って実施する。 <p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業評価対象の見直しを実施し、内部管理事業などは対象外とした。 	京都市
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 実施計画事業とそれ以外の事務事業を明確に分け、実施計画事業以外の事務事業は簡易な評価とすることで、評価にメリハリをつける。 	秩父市 (P28-29)
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果を予算編成へと活用するのは実施計画事業に限定されるため、事務事業評価は施策に紐付けられる事務事業の内、市に裁量権がある事業と新規事業を主な対象とする。 	塩尻市 (P26-27)
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「自治体経営システム」の中心となる総合計画の進捗管理に評価結果を活用するため、評価実施の対象事業は総合計画上の施策推進事業（実施計画事業を含む）に絞る。 	小牧市
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● まちづくり総合プランに掲げる全施策の評価を中心に事務事業評価を行う。他に、事務事業評価においては、各年度の部局の方針において“重点”とした事業について個別の評価シートを用いて評価を行う。 ● それ以外の“非重点”事業については個別の評価シートを使用せず、項目を絞った簡易な評価に留める。 	大牟田市
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 計画事業の評価シート、予算要求主要事業調書、経営計画 第五章 事業展開プログラムの様式を統一することで、重複作業の削減を図る。 	弘前市
他業務に利用できるフォーマット	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政評価の制度設計時に、評価シート、実施計画書、予算要求資料などが連動する仕組みとして整備したため、評価担当部門と財政担当部門が、別様式で類似の資料を事務事業所管部門に対して求めることはない。 	秩父市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価シートの情報を活用して、主要施策成果報告書を作成し、決算資料とともに議会に提出する。 	大牟田市
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 実施計画事業は政策推進の観点が強いため毎年度評価し、それ以外の事業は4年に1度の頻度で評価するように設計した。 	小牧市
評価対象サイクルの工夫	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 診断の実効性を重視し、毎年度全事業を診断するのではなく、数年に1度、しっかり診断するサイクルとしている。 	大野城市

ポイント	事例概要	団体名
評価シートの工夫	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価シートなどはエクセル形式であり、一度入力した内容は他のシートの該当箇所に自動で転記するよう設定した。 ● シートの入力項目に応じて事務担当者、主幹級職員、評価責任者（課長）と記入担当者を事前に決めるため、特定の職員に入力負荷が集中しない。 	秩父市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業評価シートはエクセルを使用して作成されており、マクロを利用して過去のシートからの転記が可能である。 	小牧市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価方法⁵により観点も違うため、評価方法ごとにそれぞれ別のシートを利用している。 	大野城市
システムの利用	<ul style="list-style-type: none"> ● 「事務事業評価支援システム」を構築し、評価票作成から、局や主管課への提出、提出後の修正作業などの一連の作業をシステム上で可能としている。なお、ウェブサイトでも評価票を自由に閲覧・検索でき、職員だけでなく、市民などでも容易に評価結果を確認することができる。 	京都市
	<ul style="list-style-type: none"> ● システムを導入し、事務事業評価の情報は施策評価表へ反映されるなどシステム内で各評価データが連動する。ただし、他システムとの連動はしていない ● 評価の初期入力画面は、前年度の情報は複写されている（修正可能）。成果指標の達成度に応じて評価が自動的に算出される。 	高松市 (P22-23)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務会計システムと連動した評価システムを構築、運用している。 	大野城市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務会計システムと連動した行政評価システムを導入し、財務情報などの入力に係る手間を省力化する。 	足立区
関連情報の集約	<ul style="list-style-type: none"> ● 三重県では、評価情報のみならず、行政管理に必要な情報をオールインワンシステムという名前で一括して管理している。 ● オールインワンシステムを活用する機能としては以下がある；経営方針などの策定に向けての検討、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）、勤務評定の業績評価（成果に対する人事評価）、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、事務引継、予備監査資料。 	三重県 (P24-25)
作業の平準化	<ul style="list-style-type: none"> ● 7・8月の2か月で実施していた事務事業評価のコストデータや事務事業概要などの設定作業を4月に実施することで作業の平準化を図った。 	北海道

⁵ 大野城市では、フルコスト計算書診断、初期診断、民間活用のあり方診断など視点別で事務事業評価を実施している。

⑤外部評価の活用に関する参考事例

- 外部評価は、評価に客観性を持たせる場合に実施する。
- その他に、内部に不足する専門的知見や評価能力の補完のため外部評価を活用する場合もある。
- また、外部評価委員からの指摘に職員が対応することで、職員の評価能力を向上することが可能である。
- 外部評価機関に、活用の実施をモニタリングする機能を持たせることも可能である。
- 計画（Plan）策定時の外部メンバーが評価（Check）も実施することで、PDCAサイクルの強化・円滑化を目指す取組も見られた。
- どの事例においても、有識者の参加・とりまとめがなされている。

ポイント	事例概要	団体名
外部委員の専門的知見の利用	<ul style="list-style-type: none"> ● 7・8月の2か月で実施していた事務事業評価のコストデータや事務事業概要などの設定作業を4月に実施することで作業の標準化を図った。 ● 宮城県の政策評価において、学識経験者や実務的な知見を有する第三者から構成する行政評価委員会（政策評価部会）が果たす役割は大きい。毎年度全政策・施策を諮問し、審議の上、答申を受ける。委員会（部会）からの答申（意見）を踏まえ、県としての最終的な評価を決定する。 ● 政策評価部会は3つの分科会を持ち、各会4、5回開催する。1回あたり2～3時間程度を掛けて実施し、充実した内容である。 	宮城県
	<ul style="list-style-type: none"> ● 福岡市の行政運営に関わりがあり、幅広い意見が聴取できる市内在住の有識者4名による事務事業外部点検を実施する。 ● 外部点検対象事業は、事業一覧と事務事業マネジメントシートを外部点検者に渡し、外部点検者が選定する。 ● 事務事業外部点検を実施する目的は、市の内部で実施した事務事業内部点検の適切性を外部の視点で再点検することによる新たな気づきを得るためである。 ● 市の職員にとっても外部点検の結果は納得感が高く、外部点検は有効に機能している。 	福岡市 (P36-37)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「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、コンサルタントなど）」と「公募により選ばれた市民」で構成する公共サービス改革委員会の下部組織として、第三者評価の作業組織である診断部会を設置する。 ● 診断部会長は、評価シートだけでは不足する情報や不明な内容に関する質問を記載し、事務事業所管部門はそれを基に評価に必要な情報を準備する。 ● その後、事務事業所管部門からのヒアリングを実施し、診断部会長が診断部会での意見を集約し評価結果をとりまとめる。 ● 診断部会での意見は市長にも報告され、庁内で活用される。ただし、結果を踏まえて最終的に事業をどうするのか（評価結果のとおり改善するのか、診断結果とは違う方法で改善するのか、従来どおりとするのか、など）は市が決定する。 	大野城市 (P32-33)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門的な知識を有する学識委員と区民公募委員で構成する区民評価委員会を設置しており、学識委員によりとりまとめられる。 ● 委員会は重点分野を基本とした3分科会と、限られた財源の「選択と集中」を推進するために一般事務事業の一部の評価を実施する1分科会の計4分科会を持つ。 ● 区民評価委員会からの評価に基づく改善提案の多くは有効であり、区はその提案を積極的に行政活動に反映している。 	足立区

ポイント	事例概要	団体名
外部評価委員からの指摘による職員の評価能力向上	● 外部評価委員への説明や指摘事項への対応などのやり取りの中で、評価を実施・活用する人材が育成されている。	宮城県
	● 1次評価作業の一環として事務事業所管部門が設定した指標及び目標値の妥当性は、第三者評価ヒアリングで精査される。	大野城市
モニタリングによる活用実現のサポート	● 外部評価において、毎年度全政策・施策を評価するため、過年度の対応が未実現の場合、委員会（部会）から指摘を受ける。委員会（部会）からの答申への対応方針を担当部局において議論・確定し、評価書に記載する。	宮城県
	● 区民評価委員会の結果に対する対応可否を事務事業所管部門で議論する。多くの場合、区民評価委員の意見は反映される。反映しない場合はその理由を明示する。実際に反映されたかどうかは、次年度の委員会にてチェックされる。	足立区
計画者による評価	● 総合計画審議会の意見提言の公表、及び意見提言を踏まえた2次評価の作成を行う。	弘前市
	● 外部評価を担当するのは「大津町振興総合計画など評価委員会」である。総合計画策定時の総合計画策定審議会が母体であり、審議会の会長だった学識経験者が評価委員会の委員長であり専門性が維持されている。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名の委員から成る ⁶ 。	大津町 (P34-35)

<<参考情報>>

- 内部（職員）の評価能力が向上したために、外部評価の実施を廃止した団体もある。

【大牟田市の外部評価】

- ・平成18年度から、庁内担当部署が行った事務事業1次評価結果に対し、庁外の学識者、公認会計士、民間経営者などで構成する外部評価委員会による外部評価を開始した。
- ・外部評価を導入した目的は、1次評価の適正な実施を検証することにあつた。
- ・平成18年度～平成19年度は事務事業を対象に実施し、平成20年度からは施策評価にも対象を拡大して平成23年度まで実施した。
- ・しかし政策評価等の本格実施から10年経過し、職員の評価に対する理解が進み、1次評価（自己評価）と2次評価（外部評価などの他者評価）とのかい離が小さくなり、職員も客観的な視点で評価が可能になった成果が確認されたため廃止した。

⁶ 大津町では、熊本地震の発生とその復旧等の対象を優先するため、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ている。

- 外部者が評価をする外部評価の亜種として、習志野市の協働型プログラム評価を紹介する。

【習志野市の協働型プログラム評価 (P18-19)】

- ・ 習志野市では、市の一部の領域において、協働者とともにその活動を評価する協働型プログラム評価を実施する。
- ・ 協働型プログラム評価は、ある戦略（プログラム）により目指すべき社会の状態や取り組みの成果目標を実現するための施策・事務事業の集合体をまとめて評価する手法である。
- ・ 目的としては、協働者のいる一定領域（習志野市の場合はこどもの発達支援施策や地域におけるワークライフバランス施策）の公費投入結果としての効果を高めるためである。
- ・ 方法としては、その分野での戦略（プログラム）が、協働者との現場レベルまで効果として発現する論理モデルを協働者とともに組み立て、その効果を測定できる指標を協働者とともに設定し、成果が発揮されているかどうかを確認し、その道筋が正しいのか、実施内容は効果を発揮できるのかを協働者とともに議論する。
- ・ 評価のために多くの情報（調査）を必要とすること、マニュアル化が難しく、プログラム評価に関する一定の専門性が必要であること、法令などの枠組みにとらわれず、施策担当者が自由に設計でき、創発的で有効な手段を講じられる施策を対象とすることなど諸条件をクリアした場合、その分野のプログラムの効果を上げるには適した評価手法である。
- ・ ただし、以上のような制約条件があるため、習志野市においても、可能な範囲で適用していく方針であり、全庁的な政策体系全体への適用は検討中である。

(2) 評価結果の活用面（PDCAサイクルの「A」）での参考事例

①庁内経営層による意思決定の実現に関する参考事例

- 権限が行使されなければ、評価制度・評価結果活用先の関連制度を整備しても活用へは結びつかない。
- 権限を有する庁内経営層が評価結果の情報共有・討議が可能な場を設定することで、評価結果を活用した意思決定を実現する事例が見られた。

ポイント	事例概要	団体名
経営に反映するための評価結果の情報共有・討議の場の設定	● 知事、副知事、各部局長などから構成される政策・財政会議で、評価結果の反映を審議、決定する。	宮城県 (P40-41)
	● 評価の市長ヒアリングには評価担当部門（行財政推進課）、企画管理課、行政管理課が同席し、評価結果を予算、計画の見直し、定数管理へと活用しやすい仕組みとした。	尼崎市
	● 全部長級以上で構成する経営戦略会議で2次評価結果に基づく経営計画改定方針と予算編成方針を同時に付議する。評価結果に基づく経営計画の改定と評価結果を反映させた予算案がまとまった段階で、予算案に合わせて経営計画改定案を策定する。	弘前市
	● 施策評価の2次評価は、総合計画策定会議（市長、副市長、部長、消防長、企業管理者、企業局長、教育長及び市議会事務局長で構成）で実施する。 ● 全庁的・大局的な視点から1次評価結果の妥当性を検証するとともに、市としての今後の具体的な方向性や改善策などについて必要な指示を行う。 ● 総合計画を策定した組織が、評価を行い、その結果に基づき改善の指示を行う役割を担う形態とした。	大牟田市

②評価結果に基づく施策・事務事業の見直し実現に関する参考事例

- 評価を基にしたその後の対応（評価結果の活用）の実施をチェックし、活用へと繋げる事例が見られた。
- 活用されていない場合は、その理由を確認する。
- 課題がある場合は外部委員の知見により解決をサポートすることも有効である。

ポイント	事例概要	団体名
内部でのモニタリング	● 評価シートの「改善の方向性を記述」の隣に、「昨年度左欄に記入した改善提案とその実施状況」を記載する欄が設けられており、活用の実現を自己点検することが可能である。	秩父市 (P44-45)
	● 評価担当部門が、過年度の診断結果に対する事務事業所管部門の対応状況を毎年度モニタリングし、問題点の改善などを後押しする。	大野城市
外部からのモニタリング（再掲）	● 外部評価において、毎年度全政策・施策を評価するため、過年度の対応が未実現の場合、委員会（部会）から指摘を受ける。委員会（部会）からの答申への対応方針を担当部局において議論・確定し、評価書に記載する。	宮城県
	● 区民評価委員会の結果について、対応可否を事務事業所管部門で議論する。多くの場合、区民評価委員の意見は反映される。反映しない場合はその理由を明示する。実際に反映されたかどうかは、次年度の委員会にてチェックされる。	足立区 (P46-47)

③優先度・優先順位付けの実現に関する参考事例

- 優先度・優先順位付けを実現するには、評価対象単体ではなく相対的な評価が必要である。
- 優先度・優先順位付けの根拠は政策体系である。

ポイント	事例概要	団体名
政策体系に 則った優先 度・優先順位 付け	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画、震災復興計画の実現という観点から、評価結果を利用し、推進事業を選定し、予算編成を実施する。 	宮城県
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価の中で事務事業の優先順位付けを実施する。 ● 施策の優先度付けは、2次評価結果をもとに評価担当部門（行財政推進課）と市長が実施する。 	尼崎市
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 市長、総合計画審議会による2次評価において、施策の拡充、維持、縮小と施策を評価し、資源の優先投入先を決定する。 	弘前市
	【事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業の重点化を政策体系上事務事業の一つ上の基本事業評価の中で実施する。重点化事業の決定は、コスト投入と成果の方向性との整合性が求められるという条件はあるが、基本的には課長の判断により実施される。 	秩父市
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価において評価責任者である部長が、施策を構成する事務事業の方向性を整理し事務事業全体の最適化を図るマネジメントを行う。成果の方向性とコスト投入の方向性から優先度を導く。 	塩尻市
	【施策評価】（試行段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業評価の枠組みの中では、優先順位付けを実施することは難しいと考えており、優先順位づけは、施策評価の一環として行う。 	小牧市
	【施策評価】（計画段階） <ul style="list-style-type: none"> ● 次年度予算要求・編成では、施策評価の結果（今後の方向性）に従い構成事業への予算の配分（注力すべき事業、見直すべき事業）を検討する。 ● 評価担当部門が評価結果に基づき、次年度アクションプログラムのローリングとしてヒアリングを行い、実施事業を選定する。 ● 今後も財源不足が予想されるため、一度アクションプログラムに掲げた実施予定の事業も、予算編成作業の中で再度総合計画策定会議（市長含む）に諮り事業の取捨選択を協議することも想定する。 	大牟田市 (P50-51)

④評価結果の予算への反映に関する参考事例

- 予算編成の方法は、地方公共団体ごとに、職員数や経営方針、歳入の余裕などからその団体に適した方法を採用しており、評価手法も、評価活用の目的に応じ異なる。
- 一件査定方式であっても、枠配分方式であっても、評価結果を活用する事例がある。
- また、評価手法についても、事務事業評価結果を利用する場合と施策評価を利用する場合の両者が見られた。
- 予算編成方法も評価手法もあくまで手段であり、組み合わせは制限されない。

ポイント	事例概要	団体名
施策評価結果を一件査定方式で予算に反映	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 評価の過程で明らかになった課題と対応方針を踏まえ、総合計画及び震災復興計画を推進するための事業を選定する。 ● 推進事業の選定に当たり、評価担当部門と財政担当部門がそれぞれ判定し、選定された事業は、通常事業とは別に推進事業として予算要求ができる。 	宮城県
	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価の最終結果である2次評価結果には市長査定結果が反映され、これが予算編成に反映される。 ● 2次評価において、「総合評価」結果としての重点化・転換調整・現行継続のいずれかを選択する。 ● 重点化・転換調整の施策は、予算編成方針にも明示される。 ● 評価結果に基づいて、各所管は予算要求を行い、予算編成作業を行う。 	尼崎市
	【政策・施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 各所管部門が、評価結果（資源配分方針）に基づいた予算要求を実施する。 ● 予算査定ヒアリングには、評価担当部門も同席する。 ● 評価担当部門は、予算査定に同席し、評価結果と査定結果との整合を図るよう予算担当と協議する。 ● 評価結果と次年度の予算査定の整合性が確保できるように事業廃止、必要経費の確保などを図る。 	弘前市 (P58-59)
事務事業評価を一件査定方式で予算に反映	【事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 財政担当部門（財政課）への予算要求時に、評価シート（期中に評価をした「事中評価シート」）も併せて提出し、財政担当部門（財政課）は事務事業所管部門の評価結果と予算要求に乖離がないかチェックし、ある場合は質疑などを実施する。 	秩父市
施策評価を枠配分方式で予算に反映	【施策評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 包括予算制度を導入しており、一般財源を各部に配分する。 ● 事中評価結果に基づき、拡大、現状維持又は縮小を予算事業ごとに反映させた上で、各事業部の一般財源配分枠を算定する。 ● さらに、特殊事情を見込んで、一般財源枠を算定し、各事業部に配分する。 ● 割り当てられた枠配分の予算は、各事業部の所管で配分される。 ● 行政評価の結果を確実に予算編成に繋げるため財政担当部門（財政課）の実施する予算ヒアリングには評価担当部門（企画課）の職員も同席する。評価担当部門（企画課）の職員は、評価結果を反映した予算配分の実施を確認する。 	塩尻市
事務事業評価を枠配分方式で予算に反映	【事務事業評価】 <ul style="list-style-type: none"> ● 経常事業は枠配分予算対象事業とされ、枠配分の当初枠は、前年度決算額をベースに算定される。この当初枠に、評価結果を踏まえながら、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、診断結果をどの様に反映するのかを定める。 	大野城市 (P54-55)

ポイント	事例概要	団体名
	<ul style="list-style-type: none"> さらに、今年度からは次年度当初予算編成のための財政課長ヒアリングに、評価担当部門の係長・同担当職員が同席し、診断結果に関する趣旨説明を行うことで、評価結果の反映を図る。 	
	<p>【事務事業評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> 包括予算制度において、各部に枠予算を配分している。 当初枠は、前年度決算を参考に、該当年度の各部の特殊事情などを勘案して決定される。1次変更、区長査定による変更を経て、前年度の評価が最終的な次年度予算に反映される。 	足立区 (P56-57)

⑤評価結果の総合計画への反映に関する参考事例

<ul style="list-style-type: none"> 総合計画上の施策推進の観点から、事業の見直しを実施する。 総合計画の見直しと、資源計画の見直しを連動することで実効性を高める。
--

ポイント	事例概要	団体名
施策推進のための事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 評価の過程で明らかになった課題と対応方針を踏まえ、総合計画及び震災復興計画を推進するための事業を選定する。 推進事業の選定は評価担当部門と財政担当部門がそれぞれ判定し、選定された事業は通常事業とは別に推進事業として予算要求が出来る。 	宮城県
	<ul style="list-style-type: none"> 施策という一段上位のくくりから俯瞰的に眺めて分析し、より効果的・効率的な施策の推進を図るために事務事業の重複度合いや優先度を評価することで、事務事業のスクラップ・アンド・ビルドを行う。 	尼崎市
	<ul style="list-style-type: none"> 施策評価の結果（「拡充」、「維持」、「縮小」など）に基づき、事務事業を見直す。例えば、拡充であれば新規事業の立案または既存の事務事業の取組み拡大、縮小であれば事業効果の小さい事務事業や、同種・同類の事務事業の統廃合などを実施する。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> 施策評価の責任者である事業部長が、施策目的や施策指標を達成する観点から事務事業のマネジメント（重点化やスクラップ&ビルド）を検討する。 事務事業評価結果と施策評価内での事務事業に対する結果が異なる場合は、施策評価結果を優先する。 	塩尻市
総合計画実施内容の見直しと資源計画の見直しの連動	<ul style="list-style-type: none"> 各部局が提案する推進事業に対して、評価担当部門と財政担当部門がそれぞれ判定し、年度ごとに推進事業を選定し、必要な予算措置を行う。事業は施策に対する寄与度などを重視して選定される。 	宮城県
	<ul style="list-style-type: none"> 施策評価結果に基づき、重点化が必要な施策に一定の範囲内で予算の重点配分や体制整備を行うことで、施策を推進する。 	尼崎市
	<ul style="list-style-type: none"> 全部長で構成する経営戦略会議に、2次評価結果に基づく経営計画改定方針と予算編成方針を同時に付議する。その際、総合計画審議会から答申された全施策の2次評価結果を参考資料として添付し、評価結果に基づく経営計画の改定と予算要求とすることを要請する。 2次評価結果を反映させた予算案がまとまった段階で、予算案に合わせて経営計画改定案を策定する。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> 施策を推進する観点から実施した各事務事業評価結果の方向性に基づき各事業部の一般財源枠を算定する。 	塩尻市

⑥説明責任の遂行に関する参考事例

- 透明性の向上のため評価結果の公表や議会への報告は多くの地方公共団体で取り組まれている。
- 今後は、説明責任遂行のため評価結果を説明の根拠として活用することが地方公共団体の説明責任の向上に繋がる。
- 説明の根拠に利用可能な質の高い評価を実施することが説明責任向上の前提となる。
- また、説明時の住民による誤解を低減する工夫をする例を取り上げる。
- （こちらは、内容としては再掲であるが、説明責任という観点から再整理する。）
- 目標設定に利用する指標を明確に定義し、行政が説明責任を持つ範囲の明確化に資する。
- また、施策の優先度に応じ、必達なのか否かを明示することも、責任範囲の明確化に資する。

ポイント	事例概要	団体名
説明の根拠たる評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画期間の終了時には、次期総合計画の策定に向けた現行計画の総括や評価結果の説明が議会や市民から求められる。 ● その際、事業の実績に目が行きがちだが、本来はその実績に基づく分析や、それを踏まえた次期計画の施策・実施計画事業への反映が重要である。その説明に厚みを持たせる根拠として、評価結果を積極的に活用する予定である。 	豊田市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策所管部門が必要性の低い事務事業を個別に廃止しようとしても、関係団体などとの調整に時間を要し、実現は難しい。一方、マネジメントシステムで評価した結果、廃止が決定したという結果であれば、所管部門の負担も軽減され、廃止できるメリットがある。 	弘前市
指標の分類（再掲） ⁷	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標値として設定する指標を、行政活動のみならず、社会情勢や市民個人の嗜好など様々な要因から影響を受ける指標と、行政活動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とに分類し、行政が説明責任を持つ範囲を明確にする。 	豊田市 弘前市
目標の分類（再掲）	<ul style="list-style-type: none"> ● 優先的に経営資源を投入し強力で推進する位置づけとした基本計画・市政戦略編の指標は、必達性の高い目標として目標値を設定する。 ● 一方、行政として計画的に推進する位置づけの基本計画・分野別計画編の指標は、目標値は設定せずに目指すべき方向性（増加・減少など）を矢印で設定する。 ● 限られた財源下においては、すべての施策目標を達成できないこともあり、行政が優先的資源配分を実施すべき必達とする範囲を明確にする。 	小牧市

⁷ 指標の分類にて同一類型内に整理した三重県は説明責任の明確化までは意図していないためここでは除いている。

(3) 組織運営・人材面（P D C Aサイクルの共通基盤）での参考事例

①首長のリーダーシップ発揮に関する参考事例

- 職員のモチベーション維持の事例としても取り上げたが、首長がリーダーシップを発揮し、評価実施・活用の音頭を取ることは、職員の評価に対するモチベーション向上に大きく影響する。
- さらに、首長は行政の組織体としての執行権の長であるため、評価結果の活用を自ら進めることは、P D C Aサイクルを回す上で重要である。
- 行政の最上位計画である総合計画を首長の権限と責任の下で推進するために策定することは、首長の評価への積極的関与を促す1つの方法である。

ポイント	事例概要	団体名
首長の積極的な関与による推進力	<ul style="list-style-type: none"> ● 尼崎市において、施策評価導入当初は評価の実施に対する庁内の混乱が見られた。しかし、決算分析（決算時期における市の取組の振り返り評価）を予算案に直結させることが本来のP D C Aサイクルとして重要であることを、市長が様々な機会を通じて繰り返し説くことで、現状では、マネジメントの一環として実施すべき業務であると全庁的に認識するに至った。 	尼崎市 (P62-63)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 弘前市では市長・副市長のリーダーシップがしっかり発揮され、評価結果が事業の見直しに反映されている。特にソフト事業は、一度始めると休廃止が極めて困難であるため、評価結果で休廃止となった場合に実現するためには強いリーダーシップが必要である。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 区長は、区民評価委員会の委員との意見交換会を通じて、各種事業の課題を直接把握し、評価結果を次年度（可能であれば当年度）の改善に取り入れる。 	足立区
首長の積極的参画を可能にする総合計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 市長の任期と総合計画の期間を合わせることで、権限と責任に基づき市長が推進する政策を明確にした総合計画とした。 ● 市長マニフェストを着実に進める観点が現総合計画に引き継がれているため、市長は総合計画とそのマネジメントシステムを市政の基軸として非常に重視する。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 市長マニフェストと総合計画などの行政の計画との整合性を担保した自治体経営のあり方の検討し、新しい基本計画を策定、同計画に基づく自治体経営が実施されてきた。 ● マニフェストを掲げて当選し予算調整権・予算執行権を有する首長と、予算議決権を有する議会との二元代表制の枠組みの中で、予算調整権・予算執行権とその裏付けとなる基本計画の策定権限は、執行権を行使していく首長の権限の範囲内という観点から、総合計画の基本計画は市長の権限と責任において策定した。 	小牧市

②職員モチベーション維持に関する参考事例

- 職員の評価実施のモチベーション維持・向上のために、評価結果を活用に結びつけることは最も重要である。
- その他に、モチベーション維持の工夫として、評価実施時に職員への利点を説明する、外部からの認知度を向上させるといった取組があった。
- 条例化により評価の必要性を明確化することも、職員に政策評価等の必要性を認識させることに寄与し、評価作業のやらされ感の低減に資する。
- また、首長との直接のやりとりは、職員の評価実施・活用のモチベーション向上に繋がる。

ポイント	事例概要	団体名
職員への利点の説明	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価実施は事業のスクラップが目的の一つでもあると説明し、スクラップにより所管部門がより効果の高い事業に集中できるとして、職員に評価実施のモチベーションを与える。 	弘前市
外部からの認知度向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 京都市では、政策評価に係る広報に力を入れている。外部からの政策評価の認知度向上が職員のモチベーション維持に寄与すると考える。 ● 特に、大学の多さという京都市の特徴を活かし、大学と連携した広報活動（行政評価に関する冊子作成）や、大学コンソーシアム京都⁸加盟大学からサポーターを公募し、評価票に対する意見や指摘を発表する場を設けるなどしている。 	京都市
条例化による必要性の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ● 制度としての安定性を確保すべく、「北海道政策評価条例」（平成14年制定）を制定し、政策評価等を実施する。 ● 評価の精緻化などから職員の作業負担は増加傾向にあるが、評価作業自体は必要であると認識され、抵抗感などはない。 	北海道（P68-69）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成14年度、行政評価システムを県政に定着させるため、「行政活動の評価に関する条例」を全国で初めて施行した。 ● 条例に則り評価を実施するとともに、評価結果の活用まで結びつけるシステム構築がされている。 	宮城県
	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成19年度に「行政評価条例」を施行した。首長の交代などによる影響を受けず、行政評価制度を恒久的に運用していくことを目的とした。 	京都市
首長との直接的なやりとり	<ul style="list-style-type: none"> ● 各施策の評価や事務事業の方向性などを、施策の関係部長が市長に直接説明する市長ヒアリングを実施する。 ● ヒアリングは、市長の意向を伺い、担当局として今後の方向性を市長に直接伝達できる場である。市長が局部長への直接指示するなどの取組を通じ、市長の真剣度が職員に伝わり、職員のやる気に繋がっている。 	尼崎市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 2次評価は1次評価を基に課題のある施策を抽出し、当該施策の状況について市長がヒアリングを実施する。評価により弘前市をよりよくしようという市長の思いが職員に伝わり、職員は2次評価の基である1次評価を丁寧に実施する。 ● 管理職は、経営戦略会議などの場で市長から評価への期待を直接聴くため、一般職よりも重要性を認識し評価に取り組む。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政評価の実施に際し副市長から職員に直接メッセージ伝えており、担当職員のモチベーション向上に寄与すると考える。 	塩尻市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 次年度の当初予算編成のための市長査定で、市長から事務事業所管部門に対して、評価結果の内容についての指摘があるため、市長による評価結果の活用が事務事業所管部門に伝わり評価への意識向上に繋がっている。 	大野城市

⁸ 京都地域の約50の大学・短大や経済団体が参加する大学コンソーシアム組織

③関連組織間での綿密な連携に関する参考事例

- 評価制度を実施・活用するためには、関連組織間での齟齬の無い素早い情報のやりとりが必要である。
- 人員配置により評価関連組織間でのコミュニケーションを円滑にする、組織体制を変更し、評価の運用のための主要組織を統合する、各部に評価担当を設置するなどの取組が見られた。
- 評価のための会議を設定し、情報共有やルール化を進める団体もあった。

ポイント	事例概要	団体名
人員配置を工夫した円滑な意思疎通	● 評価担当部門に財政担当部門の経験者がおり、お互いの考えを理解し意思疎通が図られている。	弘前市
	● 現在の市長室長(評価担当部門)は財政担当部門の経験者であり、財政部長も市長室経験者であり、そうした人的背景も評価担当部門と財政担当部門の連携できている要因の一つと考えている。	秩父市
同一部下への関連課の配置・統合	● 同じ企画政策部の中に、評価担当部門(企画課)と財政担当部門(財政課)があり、密に連携を取れる体制である。	豊田市
	● 施策評価と事務事業評価を主管する課が統合し、一つの課で評価を実施している。	尼崎市
	● 評価担当部門(企画課)と財政担当部門(財政課)が企画政策部として同一部下となった。	塩尻市
	● 評価担当部門(政策経営課)、財政担当部門(財政課)に事務局を設置し、行政評価事務の全体を運営する。両課は同一部内にあり、緊密な連携がとれる体制である。	足立区
評価担当者の設置	● 各部局の企画管理課を施策評価担当としている。	尼崎市 (P66-67)
	● 各部に政策調整担当(各部2人、課長補佐・係長クラスの職員)を設置、とりまとめを依頼している。政策調整担当が評価担当部門と施策・事務事業所管部門(実施担当課)の潤滑油となり、意識、理解の共有が比較的スムーズに図られている。	弘前市
	● 各部に行政評価推進委員を1名ずつ設置し、行政評価事務に関する連絡、調整、検査、指導を実施することで、評価作業が円滑に実施できる体制を整備する。 ● 彼らに対し評価に関する研修を実施する。	足立区
評価のための会議の設定	● 各部の調整監(次長級)などで構成する会議で、行政評価の全庁的かつ円滑な推進を図るため、共通ルールの設定や連絡調整を実施する。	大牟田市

④政策評価等ができる人材育成に関する参考事例

- 評価実施のための評価説明会や研修が実施されている。
- 内容は、作業方法よりも評価の考え方に重点が置かれている。
- 説明会や研修の内容は、評価活用の目的に照らして決定され、施策評価を実施する団体では、全体最適やマネジメントが重要との意識からマネジメント研修に取り組む団体も見られた。
- 組織目標や個人目標と連動して、人材育成に取り組む団体も見られた。
- 評価内容を説明する機会が職員の評価能力向上にも繋がる。

ポイント	事例概要	団体名
評価説明会・研修の実施	● 評価能力向上のため研修を実施する。研修講師は、外部点検者を招聘する。	福岡市
	● 年度当初に、全局の管理職（課長級以上）及び各部局の企画管理課（施策評価）担当者を対象に、施策評価に関する研修を実施し、その重要性・理解を促進する。	尼崎市
	● 1次評価開始の5月に評価担当説明会を実施する。（実施のための説明会） ● 政策評価の実効性の観点からは、予算との連動が重要である。予算担当と計画マネジメント担当が連携し、予算編成説明会に、予算編成方針の説明と併せて、総合計画改訂方針の説明も行う。（活用のための説明会） ● 2次評価結果を文書で通知するだけでは不十分と考え、評価担当部門から各課へ個別に説明を実施する。評価担当部門が直接施策所管部門に説明することで、2次評価結果の内容を正しく理解し、総合計画改訂と計画事業の予算要求に適切に反映してもらうことが目的である。	弘前市
	● アドバイザーによる特別職を含めた職員の階層別の行政評価研修や、人事課が行う階層別の職員研修科目に行政評価を取り入れることなどが実施されてきた。 ● 議員の行政評価に関する理解を高めるための研修も実施している。	秩父市
	● 行政評価に関する研修会の実施、有識者を講師として招いた研修の開催、評価担当部門職員による施策・事務事業所管部門との連携強化などを通じて、職員の行政評価能力とともに、新たな行政評価システムに対する理解を向上させる取組を実施する。	塩尻市
	● 役職に応じた研修の実施及び、施策評価ヒアリング時に分析の考え方や手法などの指導、助言などを実施する。 ● 基本計画に基づくPDCAサイクルの重要性、データ分析、検証とその結果に基づく政策立案の重要性などに関する研修が、部長、次長、課長を対象に実施された。また、次期管理職である係長級職員を対象として、マネジメント手法の理解を深めるため、先進事例も含めたマネジメントに関する研修が実施された。	小牧市 (P72-73)
	● 毎年度、係長級職員・若手職員を対象に集合型研修を実施する。特に力点を置いているのは、自らが第三者評価者となりヒアリングなどを実施するロールプレイ型やワークショップ型の実践的な研修である。	大野城市
	● 毎年度1回、職員向けに研修を実施する。行政評価制度全般への理解を深め、指標設定の考え方、技術習得を目的とし、演習を通じ職員の能力向上を図る。職員が研修講師として教えている。 ● 新任主任主事に対しては、階層研修の一部として、行政評価についての説明を実施する。	足立区 (P74-75)

個別のフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ● 秩父市の経営アドバイザー（外部有識者）からの評価結果に対する個別のフィードバックを実施する。 ● 全てのシートをアドバイザーがチェックし、コメントを記載した上で担当課に返却する。 	秩父市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修による能力開発は十分ではないとの考えから評価シートの作成方法（指標設定など）に関する各部からの相談や、提出された評価シートの内容点検及びそれに基づく個別指導を通じた能力開発に重点を置く。 	大牟田市
組織、個人目標との紐づけ	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職以上の勤務評定に利用する組織マネジメントシートに掲げる全ての目標項目のうち、10項目程度を選択し、合計が100%になるように重みづけを行う。その目標の中に、事務事業の改善や、成果向上も含まれるため、行政評価結果が勤務評定に利用されることもある。 	三重県
	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策評価の導入に合わせ、組織目標管理及び管理職員の個人目標管理の項目に行政評価に関連する項目を追加した。 ● 局長級の勤務実績評価目標（重点課題目標）は、年度末に、施策評価における次年度に向けた取組方針及び2次評価結果を踏まえて設定する。その目標に基づき4月の新体制で、課題事項を市長・副市長と各局長がヒアリングし、当該年度の重点課題を決定する（局長級は組織目標と個人目標がイコール）。 	尼崎市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「組織目標シート」に「前年度の施策評価」の記入欄を設けることや施策評価の1次評価ヒアリングや2次評価ヒアリングに人事部門も同席することにより、組織や個人として評価実施、実施による施策の改善や資源の最適配分の考えを実現することの意識づけを行う。 	小牧市
評価内容の説明機会の設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 部長は、施策評価の一環として市長と直接議論する市長ヒアリングにおいて、記載内容について市長から直接質問を受け説明する必要があるため、必然的に評価能力の向上に繋がる。 	尼崎市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員は、市長ヒアリングや総合計画審議会場で評価結果を説明する場合があるため評価結果の根拠について深く分析する。 	弘前市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 第三者評価ヒアリングでは、1次評価結果の説明や委員からの質問に回答する必要があるため、こうしたやりとりを通じ、事務事業所管部門の評価能力の向上が見込まれる。 	大野城市
	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内評価の際に目標の設定根拠や評価理由についての説明を求めており、適切な評価が実施できるよう所管部門を訓練する。 ● 部内の自己評価である施策評価も、調書作成過程で、評価担当部門（政策経営課）からのヒアリングを実施する。 ● 評価の仕方が良くないと、評価委員会や区長から指摘を受けるため、職員は緊張感を持ち評価を実施する。 	足立区

第5章 地方公共団体における政策評価等の今後の在り方

5-1 政策評価等の進化

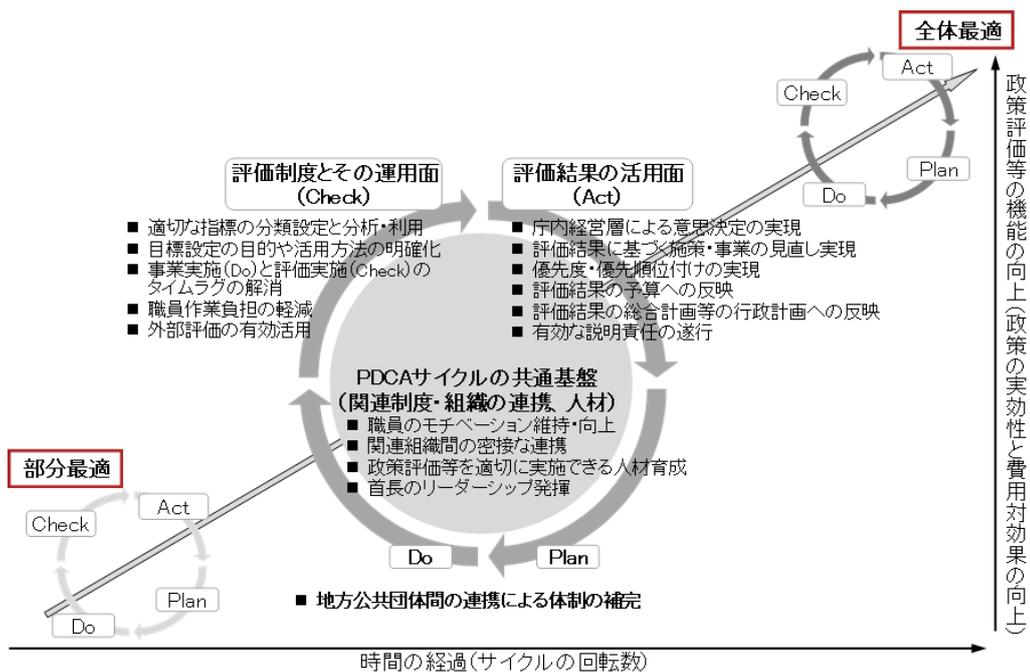
「行政機関が行う政策の評価に関する法律」の第1条では、政策評価等の目的を「政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進しその結果の政策への適切な反映を図るとともに、政策の評価に関する情報を公表し、もって効果的かつ効率的な行政の推進に資するとともに、政府の有するその諸活動について国民に説明する責務が全うされるようにすることを目的とする」と規定する。

本調査を通じて、「政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進しその結果の政策への適切な反映」について多くの地方公共団体で課題を抱えていることが明らかになった。ここでいう「政策への適切な反映」とは、評価結果に基づき不要不急の事務事業の廃止・縮小を実現することで主に歳出削減効果を創出することに留まるのではなく、評価結果に基づき実効性の高い政策へ進化させること、すなわち様々な地域課題の解決に高い効力を発揮する政策に進化させることまでを目指すことが望ましいだろう。言い換えれば、政策評価等の導入当初は個々の事務事業単独を対象とした改善・見直しを検討する部分最適の視点を中心とした評価制度であっても、政策・施策などの政策体系上より上位の視点から戦略的・優先的に取り組むべき施策・事務事業を選定するなどの全体最適の視点にたった評価制度へと進化させることを目指すことが望ましいであろう。そのために地方公共団体の政策評価等は、当初の評価実施の目的や評価結果の活用方法に留まるのではなく、PDCAサイクルを繰り返していく中で、その有効性を高めていくために継続的に制度を改善・向上していくこと、すなわち政策評価等を進化させることが重要である。【図表 19】

【政策評価等の進化の方向性】

- 行政経営基盤としてのPDCAサイクルにおけるCheck（分析・評価）を政策評価等が担うこと。
- 政策評価等がCheckを担ったPDCAサイクルを運用することで、政策の実効性の向上と費用対効果の向上のスパイラルアップ（継続的な改善・向上）が実現されること。

図表 19 政策評価等の進化の方向性とポイント



出典：富士通総研が作成

5-2 政策評価等を進化させるためのポイント

1 評価の目的や評価結果活用の目的の明確化と部分最適から全体最適へ

政策評価等の進化の方向性とポイントは5-1で述べたとおりであるが、現時点における政策評価等の機能の状態は地方公共団体によって異なるものと考ええる。しかし、重要なのは現時点における機能の状態ではなく、将来に向けて機能を向上させるために政策評価等の進化を続けることである。

例えば、政策評価等を始める際には、評価の目的や評価結果活用の目的を明確にした上で制度を構築し、その目的等の実現に向けて評価を実施することが重要である。その後、政策評価等の機能を向上させるため、評価制度やその運用を継続的に改善していくことが進化といえる。政策評価等の開始当初は、事務事業評価の結果に基づき事務事業の内容の見直しや廃止・縮小等の部分最適の機能に留まっていますが、評価の試行段階や評価結果に基づく内容の見直し等が行われていない状態よりは進化しているといえる。その後、複数の事務事業の相対的な評価とその結果に基づく予算配分の見直しや、施策評価に基づく施策配下の複数の事務事業の施策の目的・目標の達成に対する貢献度の評価や、複数の施策間の予算配分の見直し等へと進化することで、全庁的な視点で限られた経営資源の中で実効性と費用対効果の高い政策へと見直し、さらには将来目標の達成に向けた長期的な戦略に基づく政策の立案と経営資源の見直しなど、全体最適を推進するための機能へと進化させていく行政経営の基盤とすることが重要である。

2 指標を活用した施策・事務事業の成果等の客観的な分析・評価と見直し

先進諸国で先行していた「エビデンス（客観的根拠）に基づく政策形成（Evidence-based policymaking）」が、近年、日本においても重要視されつつある。政策の実効性及び費用対効果の向上のためには、客観的根拠に基づき政策を形成するだけでなく、実施した政策の費用や成果を客観的根拠に基づき分析・評価し、評価結果に基づき政策を向上させていく、客観的根拠に基づく政策マネジメント（政策の形成と見直し）が極めて重要である。

政策評価等は、適切な指標を活用した分析・評価によって、客観的根拠に基づく政策の実効性と費用対効果の向上のために重要な役割・機能を果たすことが可能である。その実現のためには、以下に示すポイントが重要である。

（1）分析のための指標の考え方

施策・事務事業の効果を測定し費用対効果を評価するための物差しとして指標を活用することは有効である。しかし、現状では多くの地方公共団体が指標の種類やその特性・限界を正しく理解しないまま利用し、その結果、適切な分析・評価ができない状況が発生している。まずは、施策・事務事業の目的や期待する成果を具体的かつ明確にし、目的の達成度やそれに対する施策・事務事業の成果が測定可能な指標を設定することが重要である。あわせて従来成果指標に分類されていた指標のうち、社会経済状況等の他の外部要因により大きな影響を受けた結果である施策・事務事業を実施する背景・理由に関する指標（課題指標、状態指標）を分けて利用することも重要である。

また、指標には社会統計データなどの客観的な指標の他に、住民意識に関するアンケート結果などの主観的な指標がある。主観的な指標値を把握するために住民意識に関するアンケート調査を実施する地方公共団体は多いが、客観的な分析・評価に活用可能な調査設計とすることが重要である。

(2) 改善・見直しに向けた目標設定の考え方

指標の適切な目標・目標値を設定することは、客観的な分析・評価を行うために重要である。しかし多くの地方公共団体では、指標に関して適切な目標・目標値を設定することが難しいと考えている。その原因は主に2つある。1つは地方公共団体が実施する施策・事務事業との直接的な因果関係が希薄か不明確である指標（課題指標、状態指標）の目標値を設定する場合は、根拠が不明確となること、もう1つは、施策・事務事業を実施するための経営資源（財源、職員数など）は有限で制約があるため、目標値を達成するために必要な事務事業等の活動量の確保が確約できないことである。そのため、今後は数値目標の達成という結果に重点を置くのではなく、指標の分析による達成度合いの結果をもたらした要因を明らかにするに重点を置くことが重要である。これにより、要因を踏まえてより実効性及び費用対効果の高い施策・事務事業とすることが容易となる。

(3) 優先順位に基づく施策・事務事業の経営資源配分

有限な予算・職員等の経営資源や多様化・複雑化する地域課題を前提とすると、今後は政策評価等の結果や、地域課題解決の優先度や重要度に基づき、施策・事務事業の優先順位を明らかにする必要がある。そのためには、地域課題解決の優先度や重要度、及び、課題解決に対する施策・事務事業の成果の貢献度について、指標の分析・評価を通じた客観的根拠に基づき検討する必要がある。

3 評価結果の計画や予算への適宜の反映を可能にする庁内組織体制

政策評価等の結果、施策・事務事業に関して何らかの改善・見直しを行う場合には、それらを実行するための権限が必要となる。今後、政策評価等の制度を構築・改善する際には、評価結果を反映するために必要な権限を行使する方法と一体的に整備する必要がある。

このように、今後は企画担当部門・財政担当部門・人事担当部門・政策評価担当部門など、行政経営に関する権限を持つ関連部門が、評価結果に基づき各部門の責任を遂行できるよう、相互に密接に連携できる体制を構築し運用することが重要である。

4 政策評価等の進化を支える人材育成

今後、政策評価等を進化させる上で、地方公共団体の職員は、その能力を発揮し期待される役割を果たすために、政策評価等を適切に実施し、評価結果に基づき政策の形成・見直しを推進することが重要である。

従来の職員は、担当する業務を計画どおりにミスなく遂行する「実行性」が最も重視されていた。しかし、地方分権が進み地方公共団体間の競争が顕在化する中、これからの職員は、「実行性」だけでなく、地域課題の解決に向けて政策の実行性と費用対効果の向上に主体的に取り組む経営能力が非常に重要である。そのためには、政策評価等を適切に実施し、客観的根拠に基づく政策マネジメントを推進できる能力開発が必要である。この能力は従来の職員には求められてこなかったことから、それを身に付けるためには訓練が必要である。今後は、研修などのO f f – J Tと、O J TとしてP D C Aサイクルの運用における訓練をバランス良く実施することが重要である。

5 効率的・効果的な分析・評価のためのデータ収集・蓄積基盤の整備

政策評価等の進化のためには、指標を活用した適切な分析・評価が重要であることは前述のとおりである。しかし、現状ではこの分析・評価のために必要なデータ収集・蓄積が、個々の地方公共団体では不十分な状況にある。政策評価等を進化させていくためには、政策及びその分析・評価に関するデータを収集・蓄積するための基盤を整備し、データに基づく分析・評価を効率的・効果的に実施可能とすることも重要である。

5-3 地方公共団体が政策評価等において国に期待する役割

本体調査のヒアリングを行う中で、地方公共団体は国に対して情報の提供を期待することが判明した。ただし、地方公共団体の置かれている状況はその団体ごとに大きく差異があるため、統一的な手法ではなくその団体にあった方法を取捨選択できる形での提供が求められている。国は、取組の参考事例などの情報を取捨選択できる形で定期的に発信することが、地方公共団体における政策など評価の普及、ひいては政策など評価を基盤とした行政経営の実現に資すると考えられる。【図表 20】

図表 20 国に期待する役割 主な意見一覧

分類	詳細
情報提供に対する期待	<ul style="list-style-type: none"> ● 他地方公共団体の行政評価の取り組みに関する情報が不足しており、その点を補完する研修を希望。(北海道) ● 行政評価の実効性を高める重要なポイントのひとつである職員意識の向上や知識・技術の習得につながる効果的な取組など、他地方公共団体の運用上の工夫や事例の情報提供を期待する。(豊田市) ● 例えば、評価の外部委託などを実施している他の地方公共団体の優良事例など、参照可能にして欲しい。(尼崎市) ● 他地方公共団体での優良事例についての情報提供を期待する。(高松市) ● 有効な事例の紹介(弘前市) ● 行政評価の手法や、人材育成に関するサポートを期待する。習志野市として、評価人材の育成に関して特に難しさを感じる。行政評価における人材育成の課題は、全国の自治体で共通するものと考えており、この体系については、地域の独自性というよりは、統一された体系が必要であると考え。そのため、国から全国の地方公共団体に向けて情報提供などをしてもらえればありがたい。(習志野市) ● 先進的な地方公共団体の取組みや成功事例などの情報提供を期待する。(小牧市) ● 各地方公共団体の実態のうち、特にどの様に活用しているのかについて、情報発信されれば有益だろう。(大野城市) ● 他地方公共団体での取組事例は参考になる。(足立区)
情報提供の方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 他地方公共団体の行政評価の取り組みに関する情報が不足しており、その点を補完する研修を希望。※再掲(北海道) ● 参照可能な事例集が整理されたプラットフォームなどがあれば便利だと感じる。(尼崎市) ● 行政評価に関する助言を求めたい時の、問い合わせ窓口を整備、周知してほしい。(高松市) ● 講演や研修では参加できる人数に限られるため、講師の派遣や e-learning の提供など、より多くの職員の理解を深めることができる方法での提供を希望する。(習志野市) ● 出張研修による講師の派遣。(小牧市)

分類	詳細
支援の在り方	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体では、その団体ごとに置かれている状況が異なるため、一律の評価の仕組みを適用するのは難しい。そのため、自分たちで実情にあった制度を設計ができるような情報提供を期待する。(豊田市) ● 評価手法については、地方公共団体の規模やその置かれている環境によって、統一的ではないと思うが、どのような方法があるのか、最新のトレンドなどの情報提供を行ってくれれば参考にしたい。(習志野市) ● 補助金を受けることで、限られた方法での評価の実施が必要となるような支援方法は、望ましくない。(小牧市) ● 多くの地方公共団体で活用してもらうためには、カテゴリーに分けて、地方公共団体が必要とする情報を選べる形式が有効であろう。ある地方公共団体にとって最も有効な行政評価の制度・運用であっても、他の地方公共団体には有効とは限らない。各地方公共団体が、それぞれに目的や具体的な活用方策を考え、組織風土や職員の意識・能力などを考慮しながら、それぞれに最適な制度や運用を考える必要がある。それを示唆する情報発信が有益であろう。(大野城市)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価という1つのコンセプトを切り出すよりは、地域経営のための重要な手段という取り上げ方も1つの切り口になり得るのではないか。(豊田市) ● 先進的な評価体制の実現のための補助金 (小牧市) ● 地方交付税関連でトップランナー方式が採用されているが、行政評価による改善の取組自体を対象とすることを期待したい。(大牟田市)

出典：調査結果に基づき富士通総研が作成