

地方公共団体における行政評価等の
取組に関する調査研究報告書
－測定のための指標を中心として－

平成 19 年 3 月

総務省行政評価局政策評価官室

委託先：監査法人トーマツ

目 次

要 旨.....	1
第 1 調査研究の概要.....	7
1 調査の背景・目的	7
2 調査研究項目	7
3 調査研究の対象とした団体及び取組	8
(1) 調査研究項目 1	8
(2) 調査研究項目 2	8
(3) 調査研究項目 3 及び 4	9
4 調査研究を担当した機関等	10
5 調査研究の実施時期	10
6 調査研究の実施方法	10
(1) 調査研究項目 1	10
(2) 調査研究項目 2、3、4	10
第 2 調査研究結果.....	13
1 調査研究項目 1	13
(1) 地方公共団体における行政評価等の実施状況	13
(2) 行政評価等の評価対象の状況	13
(3) 行政評価等の実施件数	15
(4) 制度の見直し等の動向	15
2 調査研究項目 2	19
(1) 分析方法	19
(2) 分析対象とした指標数	21
(3) 分析結果	22
(4) 指標の設定に独自性・地域性が見られる事例	30
3 調査研究項目 3	37
(1) 自治体ベンチマークシステム 比ベジョーズ（福井市）	37
(2) 事務事業評価と業務改善運動との連動（静岡県富士市）	42
(3) 市民アンケート調査を活かした指標設定（熊本市）	48
4 調査研究項目 4	52
(1) 予算や組織・機構の見直しにおける活用（愛知県豊橋市）	52

(2) 総合計画の目的達成のための評価の実施と評価結果の予算編成、人員管理への反映（島根県）	55
(3) 予算との連携を図るためのしくみ（岡山県備前市）	59
第3 資料編	63
1 主な指標例	63
(1) 定量指標	63
(2) 住民に対するアンケート調査等によって把握する指標例	66
2 都道府県・政令指定都市・中核市・特例市における 行政評価等の取組状況	69

調査研究結果の要旨

1 調査研究の概要（報告書7から12ページ）

(1) 調査の背景・目的

地方公共団体の行政評価等の取組についてその実態を把握するとともに、地方公共団体が設定した測定指標について、行政分野別及び評価の対象別に把握分析を行うことにより、国及び地方公共団体の指標の設定に参考となる情報を提供するもの

(2) 調査研究項目

1	地方公共団体における行政評価等の取組状況
2	地方公共団体における指標の設定状況
3	定量的な達成目標や指標等の設定について、特徴的な取組を行っている地方公共団体の取組状況
4	評価結果について、予算編成、組織・人員・定員、政策形成への活用に積極的な取組を行っている地方公共団体の取組状況

(3) 調査研究の対象とした団体等

項目	対象
調査研究項目1	132 団体 (47 都道府県、14 政令指定都市、33 中核市、38 特例市) ※ 平成18年1月1日現在において、行政評価等が「導入済み」又は「試行中」であった団体
調査研究項目2	上記132 団体中69 団体における指標23,110
調査研究項目3	福井市、富士市、熊本市
調査研究項目4	豊橋市、島根県、備前市

(4) 調査研究を担当した機関等

全管区行政評価局、四国行政評価支局、全行政評価事務所
監査法人トーマツ

(5) 調査研究の実施時期

平成18年12月から19年3月

(6) 調査研究の実施方法

ア 調査研究項目 1

管区局等による団体に対するヒアリング調査又は関係資料の収集等

イ 調査研究項目 2、3、4

管区局等の調査結果を踏まえ、調査研究請負者による分析のほか、調査対象団体に対するヒアリング調査または関係資料の収集

2 地方公共団体における行政評価等の実施状況

(1) 行政評価等の実施団体数（報告書 13 ページ）

行政評価等が実施されている 123 団体中、13 団体（10.6%）において政策を対象、64 団体（52.0%）において施策を対象、116 団体（94.3%）において事務事業を対象としている。 【図表 4】

(2) 評価対象の組合せパターン（報告書 14 から 15 ページ）

各団体における行政評価等が対象としている政策について、その組合せの主なものは、以下のとおりである。

- ① 事務事業のみ ……59 団体（48.0%）
- ② 施策と事務事業の組み合わせ ……45 団体（36.6%）
- ③ 政策、施策及び事務事業の組み合わせ ……12 団体（9.8%）

さらに、これらの組み合わせについて、都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市の団体区分ごとにみると、

- ① 都道府県や政令指定都市では、施策と事務事業を組み合わせた行政評価等を実施している団体がそれぞれ 22 団体（48.9%）、7 団体（53.8%）と最も多い。
- ② 中核市や特例市においては、事務事業のみを対象とした行政評価等を実施している団体がそれぞれ 21 団体（67.7%）、24 団体（70.6%）と、最も多い。
- ③ 都道府県においては、政策、施策、事務事業を組み合わせた行政評価等を実施している団体が 9 団体（20%）に上っており、政令指定都市、中核市及び特例市に比べて多い。

これらのことから、中核市や特例市においては、事務事業を対象とした行政評価等が実施されているのに対し、都道府県や政令指定都市では、事務事業のみではなく、政策や施策を組み合わせた行政評価等がより多

く実施されていることがうかがえる。 【図表 5】

(3) 評価の総件数 (報告書 15 ページ)

行政評価等が実施されている 123 団体について、平成 17 年 4 月 1 日から管区局等が各団体に対し調査を実施した時点 (18 年 12 月から 19 年 1 月) の間に評価結果が公表されたものについて、各政策、各施策、各事務事業に対して行われた個別の評価の総件数を把握したところ、137,836 件であった。 【図表 6】

(4) 制度見直し中等である団体 (報告書 15 から 18 ページ)

132 団体中 24 団体について、行政評価等の制度の見直し中又は新規導入検討中等であった。うち見直し中の 11 団体については、その主な背景として、評価結果が政策形成や予算編成に十分活用されていないから、としている。 【図表 7】

3 地方公共団体における指標の設定状況

(1) 分析方法 (報告書 19 から 21 ページ)

「ア 行政分野による分類」及び「イ 指標の性質による分類」を行い分析

ア 行政分野による分類

10 行政分野に分類

(産業、健康、福祉、教育・文化、自然環境、都市基盤、安全、生活環境、交流、政策推進)

イ 指標の性質による分類

- ① 定量的な測定状況
- ② 住民に対する意識調査等の実施状況

(2) 分析結果 (報告書 22 から 29 ページ)

96%の指標が定量的なものとなっている。

住民意識調査等を実施しているものは、①住民の満足度を問うもの(例：健康と感じている人の割合)、②住民の行動パターンの変化を問うもの(例：禁煙実施者の率)の2類型があることが認められた。これについて、その分布割合をみたところ、「政策」を対象とする指標は満足度を問うものが多く、「施策」及び「事務事業」は住民の行動パターンの変化を問うものが多かった。

行政分野別にみると、「教育文化」(例：学校が楽しいと感じる子どもの割合)、

「交流」（例：外国人や外国の文化・習慣等に対する偏見や差別があると感じたことがある県民の割合）、「政策推進」（例：窓口サービスに関する市民満足度）において住民意識調査等を実施するものが多くなっている。

(3) 指標の設定に地域性・独自性が見られる事例（報告書 30 から 36 ページ）

団体名等	指標名
秋田県（工業）	「資源リサイクル関連対象企業の生産額（年間）」 「アンテナショップにおける県産品の売上高（年間）」
三重県（観光）	「観光商品を企画する旅行会社数」 「観光地マネージャー数」

(4) 特徴的な取組を行っている団体

ア 指標の設定に関して（報告書 37 から 51 ページ）

特徴	団体名等	取組内容
指標値を他市と比較	福井市 「自治体ベンチマークシステム 比ベジョーズ」	36 市の 135 指標のデータベースを構築
事務事業評価結果における改善策を業務改善運動で補完	富士市 「ChaChaCha 運動」	事務事業評価と業務改善運動を連動。事務事業評価に基づく取組方針を業務改善運動として展開
市民アンケート調査表設計の工夫	熊本市 「市民アンケート調査」	アンケート表に、市の取組一覧、予算額、市の基本的考えを情報として盛り込む

イ 評価結果の活用に関して（報告書 52 から 61 ページ）

特徴	団体名	取組内容
評価結果を予算編成等に活用	豊橋市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価結果と予算要求の関連を示した調書を作成（予算要求時） ・ 政策担当部局長に配分する予算要求枠を、経常経費予算のほか事業予算に拡大 ・ 評価、予算、市の計画における事業単位の一致
政策体系の整備 評価結果の予算編成への活用	島根県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県総合計画と事務事業評価の体系を連結 ・ 施策責任者の明確化 ・ 評価と予算の事業単位の一一致

<p>評価結果の予算編成への活用</p>	<p>備前市</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 予算要求枠配分方式を導入。各部に、一般財源の要求限度額を配分 • 評価結果の予算への反映状況の検証を実施 • 評価と予算の事業単位的一致
----------------------	------------	--

第1 調査研究の概要

1 調査の背景・目的

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）（以下「政策評価法」という。）の施行後5年が経過し、政策評価の実施、その結果の政策への反映等について、国の各行政機関において積極的に取組が行われており、政策評価制度は行政過程に定着したものと考えられる。しかしながら、評価の質のより一層の向上のため、数値化等による目標の一層の明確化、評価結果の政策への反映（政策評価と予算・決算の連携の強化）等が引き続き課題として指摘されている。

一方、地方公共団体においては、地方分権の推進や厳しい財政事情の下、行政改革を一層推進するための手段として行政評価の導入が着実に進んでおり、都道府県 97.9%、政令指定都市 100.0%、中核市 86.5%、特例市 89.7%が行政評価を導入済みとなっている（「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成18年1月1日現在）」総務省）。

これら団体において、適切な評価指標の設定や評価対象に見合った評価手法の採用のために、地域性・独自性のある指標の設定や市民満足度調査実施等による政策効果の測定等の創意工夫が多く行われている。またその他、評価結果活用のために評価時期の前倒し等による行政評価と予算編成のプロセスの整合化等の取組が行われている。

本調査研究は、以上のような状況を踏まえ、地方公共団体の行政評価等の取組についてその実態を把握するとともに、地方公共団体が設定した測定指標について、行政分野別及び評価の対象別に把握分析を行うことにより、国及び地方公共団体の指標の設定に参考となる情報を提供しようとするものである。

2 調査研究項目

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1 地方公共団体における行政評価等の取組状況2 地方公共団体における指標の設定状況3 定量的な達成目標や指標等の設定について、特徴的な取組を行っている地方公共団体の取組状況4 評価結果について、予算編成、組織・人員・定員、政策形成への活用に積極的な取組を行っている地方公共団体の取組状況 |
|--|

3 調査研究の対象とした団体及び取組

調査研究の対象とした団体及び取組の選定基準は、以下のとおりであり、選定団体は、図表1のとおりである。

(1) 調査研究項目1

ア 対象とした団体

総務省による「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成18年1月1日現在）」において、行政評価を「導入済み」又は「試行中」と回答した都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市¹を調査研究の対象団体とした。

これらの団体については、当該団体の政策一般について、実績評価方式²の手法を活用して、当該団体自らが評価等を行っていると考えられる。評価の対象分野を特定した「公共事業評価」や「研究評価」、「事前評価」及び「再評価」、「外部評価」等は、本調査研究項目の対象外とした。

なお、上記取組状況においては「未導入」と回答しているものの、県政の中で特に重要な課題についてその取組を進めるため、具体的な目標を設定し、その進捗よく状況の管理を行っている鳥取県についても調査研究の対象に含めることとし、最終的には、47都道府県、14政令指定都市、33中核市及び38特例市の合計132団体を対象とした。

(2) 調査研究項目2

ア 対象とした団体

調査研究項目2の対象団体については、詳細調査を行うために、調査研究項目1の対象団体の中から、以下の考え方により、絞り込みを行った。

(ア) 評価結果の公表時期による絞り込み

平成17年4月1日から管区局等が地方公共団体に対して調査を実施した時点（18年12月から19年1月）の間に、評価結果の公表があった団体を対象とした。評価結果が複数ある場合は、調査実施時点において、直近のものとした。

(イ) 評価対象による絞り込み

¹ 青森市については、平成18年10月1日に一般市から中核市となったため、本調査研究においては、把握の対象外とした。また、堺市については、平成18年4月1日に政令指定都市となったが、本調査研究においては、中核市に区分を行い分析を行った。

² 「実績評価方式」とは、あらかじめ政策効果に着目した達成すべき目標を設定して、事後に評価を行う方式である（政策評価に関する基本方針（平成17年12月16日閣議決定））。

各団体が評価等の対象としているものを、「政策」、「施策」及び「事務事業」に区分を行った上で、以下の考え方により対象とする団体を選定した。

①「政策³」及び「施策⁴」

「政策」及び「施策」を評価対象とする団体については、すべて対象とした。

②「事務事業⁵」

事務事業を対象とした評価対象数は膨大な数に上るため、本調査研究における分析に要する作業量を勘案し、次の2段階により団体を選定した。

- ・ 当該団体の事務事業のすべてを評価の対象⁶としている団体。ただし、「政策」又は「施策」についても対象としている団体は対象外とした。
- ・ 事務事業数、地理的要素、分析作業の簡便さを勘案し、分析に適切な団体を選定した。

(ウ) その他

このほか、評価結果が一部のみしか公表されていない場合、公表されている評価書等から指標等の収集が困難な場合、評価書等の入手が困難な場合については、本調査研究項目2の対象外とした。

(3) 調査研究項目3及び4

特徴的な取組を行っている地方公共団体をそれぞれ3団体ずつ選定した(図表2参照)。

³ 政策とは、大局的な見地から地方公共団体が目指すべき方向や目的を示すものであり、市町村で言えば概ね基本構想の大きな柱に該当するものである(地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方(平成12年3月自治省行政局行政体制整備室)より引用)。

⁴ 施策とは、「政策」という上位目的を達成するための個々の方策である。ある政策は複数の施策によって構成・組織され、その各施策目的が達成されることにより政策が達成されるという必然的な関係が認められる(引用は同上)。

⁵ 事務事業とは、施策目的を達成するための具体的な手段である。事務事業は、いわゆる予算事業に止まらず、行政が関与しているもの(カネ、人などの行政コストを投入しているもの)である。これには仕事のための仕事(内部管理的な庶務等)も含まれる。ある施策は複数の事務事業によって構成・組織され、その各事務事業目的が達成されることにより施策が達成されるという必然的な関係が認められる(引用は同上)。

⁶ 「事務事業のすべてを評価の対象」とは、地方公共団体が策定する一般的な総合計画に体系づけられている事務事業をすべて評価している団体とした。

なお、本調査研究における「一般的な総合計画に体系付けられている事務事業」とは、行政内部管理事務(財政、企画、人事など)を除くすべての事務事業とした。

4 調査研究を担当した機関等

全管区行政評価局、四国行政評価支局、全行政評価事務所（以下、「管区局等」という）

監査法人トーマツ

5 調査研究の実施時期

平成 18 年 12 月から 19 年 3 月

うち、管区局等における調査期間は、概ね平成 18 年 11 月下旬から 19 年 1 月中旬

6 調査研究の実施方法

(1) 調査研究項目 1

管区局等による団体に対するヒアリング調査又は関係資料の収集等

(2) 調査研究項目 2、3、4

(1)の調査結果を踏まえ、調査研究請負者による分析のほか、調査対象団体に対するヒアリング調査または関係資料の収集

図表 1

調査研究項目 1・2 の対象とした団体及び調査研究項目 2 の分析対象とした取組

所在 都道府県名	1 の対象と した団体名	2 の対象とし た団体	各団体が行う取組のうち、調査研究項目 2 の分析の対象とした取組		
			政策を対象 とした評価	施策を対象 とした評価	事務事業を 対象とした 評価
			北海道	●北海道 ◎札幌市 ○旭川市	○
宮城県	●宮城県 ◎仙台市	○	○	○	
青森県	●青森県 △八戸市	○		○	
岩手県	●岩手県 △盛岡市	○		○	
秋田県	●秋田県 ○秋田市	○	○	○	
山形県	●山形県 △山形市	○		○	○
福島県	●福島県 ○郡山市 ○いわき市	○		○	
埼玉県	●埼玉県 ◎さいたま市 ○川越市 △川口市 △所沢市 △草加市 △越谷市	○	○	○	○
茨城県	●茨城県 △水戸市				
栃木県	●栃木県 ○宇都宮市	○		○	
群馬県	●群馬県 △前橋市 △高崎市	○			○
千葉県	●千葉県 ◎千葉市	○		○	
東京都	●東京都	○		○	
神奈川県	●神奈川県 ◎横浜市 ◎川崎市 ○横須賀市 ○相模原市 △小田原市 △茅ヶ崎市 △厚木市 △大和市	○	○	○	
新潟県	●新潟県 ○新潟市				
山梨県	●山梨県 △甲府市	○		○	
長野県	●長野県 ○長野市 △松本市	○		○	
愛知県	●愛知県 ◎名古屋 ○豊橋市 ○岡崎市 ○豊田市 △一宮市 △春日井市	○	○	○	
富山県	●富山県 ○富山市	○			○
石川県	●石川県 ○金沢市	○		○	
岐阜県	●岐阜県 ○岐阜市	○		○	
静岡県	●静岡県 ◎静岡市 ○浜松市 △沼津市 △富士市	○		○ (注 4)	○
評価の対象別 にみた調査 対象団体数 (計)		37	5	32	5

【合計数】

区分	1 の対象と した団体数	2 の対象とし た団体数	各団体が行う取組のうち、調査研究項目 2 の分析の対象とした取組		
			政策を対象 とした評価	施策を対象 とした評価	事務事業を 対象とした 評価
都道府県	47	36	8	34	2
政令指定都市	14	9	1	8	1
中核市	33	12	1	9	3
特例市	38	12	1	10	2
合計	132	69	11	61	8

所在 都道府県名	1 の対象と した団体名	2 の対象とし た団体	各団体が行う取組のうち、調査研究項目 2 の分析の対象とした取組		
			政策を対象 とした評価	施策を対象 とした評価	事務事業を 対象とした 評価
			三重県	●三重県 △四日市市	○
大阪府	●大阪府 ◎大阪市 ○堺市 ○高槻市 ○東大阪市 △岸和田市 △豊中市 △吹田市 △枚方市 △茨木市 △八尾市 △寝屋川市	○		○	
福井県	●福井県 △福井市	○		○	
滋賀県	●滋賀県 △大津市		○	○	
京都府	●京都府 ◎京都市	○	○	○	
兵庫県	●兵庫県 ◎神戸市 ○姫路市 △尼崎市 △明石市 △加古川市 △宝塚市	○		○	
奈良県	●奈良県 ○奈良市	○		○	
和歌山県	●和歌山県 ○和歌山市	○			○
広島県	●広島県 ◎広島市 ○福山市 △呉市	○		○	
鳥取県	●鳥取県 △鳥取市	○		○	
島根県	●島根県	○		○	
岡山県	●岡山県 ○岡山市 ○倉敷市	○		○	○
山口県	●山口県	○		○	
香川県	●香川県 ○高松市	○		○	
徳島県	●徳島県	○		○	
愛媛県	●愛媛県 ○松山市	○		○	
高知県	●高知県				
福岡県	●福岡県 ◎北九州市 ◎福岡市 △久留米市				
佐賀県	●佐賀県	○		○	
長崎県	●長崎県 ○長崎市 △佐世保市	○		○	
熊本県	●熊本県 ○熊本市	○	○	○	
大分県	●大分県 ○大分市	○	○	○	
宮崎県	●宮崎県 ○宮崎市	○	○	○	
鹿児島県	●鹿児島県 ○鹿児島市	○		○	
沖縄県	●沖縄県	○		○	
評価の対象別 にみた調査 対象団体数 (計)		32	6	29	3
評価の対象別 にみた調査 対象団体数 (合計)		69	11	61	8

- (注) 1 管区局等の調査により作成した。
 2 「1 の対象とした団体名」欄における記号は、以下のとおりである。
 ●・・・都道府県
 ◎・・・政令指定都市（人口50万以上）
 ○・・・中核市（人口30万以上）
 △・・・特例市（人口20万以上）
 3 各団体における取組ごとの調査対象内外とする理由については、資料編「都道府県・政令指定都市・中核市・特例市における行政評価等の取組状況」参照
 4 「各団体が行う取組のうち、調査研究項目 2 の分析対象とした取組」欄については、業務欄卸表等により、評価対象を政策・施策・事務事業に区分していない団体については、便宜的に分析上の分類を示している。

図表2 調査研究項目3及び4の対象とした団体

1	成果指標の設定や測定における特徴的な取組 福井市、富士市、熊本市
2	評価結果の予算編成、組織・人員・定員、政策形成への活用に積極的な取組 豊橋市、島根県、備前市

第2 調査研究結果

1 調査研究項目1（地方公共団体における行政評価等の取組状況）

(1) 地方公共団体における行政評価等の実施団体⁷

前述第1－3(1)アの基準を満たす132団体のうち、行政評価等が実施中であった団体は123団体、「制度の見直し中等」の理由により、調査時点において行政評価等が実施されていなかった団体は9団体⁸であった。

また、地方公共団体の団体区分別にみた行政評価等の実施状況は、都道府県では47団体中45団体(95.7%)、政令指定都市では14団体中13団体(92.9%)、中核市では33団体中31団体(93.9%)、特例市では38団体中34団体(89.5%)が実施中であった。(図表3参照)

図表3 団体区分別、行政評価等の実施状況

(単位：団体、%)

実施の有無 団体区分	実施している	実施していない	合計
都道府県	45 (95.7)	2 (4.3)	47 (100)
政令指定都市	13 (92.9)	1 (7.1)	14 (100)
中核市	31 (93.9)	2 (6.1)	33 (100)
特例市	34 (89.5)	4 (10.5)	38 (100)
合計	123	9	132

(注) 1 当省の調査結果による

2 本表の数値は、管区局等による地方公共団体に対する調査時点（平成18年12月から19年1月）のものである。

(2) 行政評価等の評価対象

行政評価等が実施されている123団体について、各団体において評価の対象としている政策を「政策」、「施策」、「事務事業」に区分して把握を行った。その結果、123団体中13団体(10.6%)において政策を評価対象、64団体(52.0%)において施策を評価対象、116団体(94.3%)において事務事業を評価対象としていた。(図表4参照)

⁷ 各団体の評価等システムの名称、評価の対象、評価実施件数は、資料編2「都道府県・政令指定都市・中核市・特例市における行政評価等の取組の状況」を参照

⁸ 茅ヶ崎市、新潟県、新潟市、大阪市、明石市、加古川市、松山市、高知県、久留米市の9団体が、調査時点で取組を見直し中等であった。

図表4 評価の対象別、団体の区分別の行政評価等実施団体数

(単位：団体)

評価の対象	団体区分				合計(①)	
	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市		行政評価等が実施中である123団体に占める割合
政策	10	1	1	1	13	10.6%
施策	36	8	10	10	64	52.8%
事務事業	40	13	30	33	116	94.3%

(注) 1 当省の調査結果による。

2 本表の団体数は、一つの団体において評価の対象が複数あるものがあるため、欄「合計(①)」を合計した団体数は、行政評価等を実施中である団体数123団体に一致しない。

これらについて、評価対象が一つの団体においてどのような組み合わせの下で実施されているかを把握した。その結果、政策のみを対象としている団体は0団体(0%)、施策のみを対象としている団体は6団体(4.9%)と少なかったが、事務事業のみを対象としている団体は、59団体(48.0%)と約半数を占めていた。

また、評価の対象が施策と事務事業の組み合わせとなっているものは45団体(36.6%)と3分の1以上に上ったのに対し、政策と施策の組み合わせとなっているものは1団体(0.8%)、政策、施策及び事務事業の組み合わせとなっているものは12団体(9.8%)と1割未満にとどまっていた。

さらに、これらの組み合わせについて、都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市の団体区分ごとにみると、都道府県や政令指定都市では、施策と事務事業を組み合わせている団体がそれぞれ22団体(48.9%)、7団体(53.8%)と最も多かった。

一方、中核市や特例市においては、事務事業のみを評価対象としている団体が最も多く、それぞれ21団体(67.7%)、24団体(70.6%)となっていた。また、都道府県においては、政策、施策、事務事業を組み合わせている団体が9団体(20%)に上っていた。(図表5参照)

これらのことから、中核市や特例市においては、事務事業を対象とした評価を中心として取組が行われているのに対し、都道府県や政令指定都市では、事務事業のみではなく、政策や施策を評価対象として組み合わせた取組がより多く実施されていることがうかがえる。

図表5 評価対象の組み合わせ別、団体別の行政評価等の実施団体数

(単位：団体、%)

評価対象	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市		計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
政策のみ	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)
施策のみ	4	(8.9)	0	(0.0)	1	(3.2)	1	(2.9)	6	(4.9)
事務事業のみ	9	(20.0)	5	(38.5)	21	(67.7)	24	(70.6)	59	(48.0)
政策+施策	1	(2.2)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	1	(0.8)
政策+事務事業	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)
施策+事務事業	22	(48.9)	7	(53.8)	8	(25.8)	8	(23.5)	45	(36.6)
政策+施策+事務事業	9	(20.0)	1	(7.7)	1	(3.2)	1	(2.9)	12	(9.8)
計	45	(100)	13	(100)	31	(100)	34	(100)	123	(100)

(注) 当省の調査結果による。

(3) 評価の総件数

行政評価等が実施されている123団体について、平成17年4月1日から管区局等が各団体に対し調査を実施した時点(18年12月から19年1月)の間に評価結果が公表されたものについて、各政策、各施策、各事務事業に対して行われた個別の評価の総件数を把握したところ、137,836件⁹であった。

また、これらについて評価の対象別にみると、政策を対象としたものが349件、施策を対象としたものが7,394件、事務事業を対象としたものが130,093件となっている。(図表6参照)

図表6 政策体系別、団体別の行政評価等の実施件数

団体区分	政策	施策	事務事業
都道府県	276	4,429	48,054
政令指定都市	26	922	37,638
中核市	44	1,228	26,599
特例市	3	815	17,802
計	349	7,394	130,093

(注) 当省の調査結果による。

(4) 制度の見直し等の動向

132団体中24団体が制度の見直し検討中又は新規導入検討中等であった。

うち、見直しの検討を行っているものが11団体(秋田市、山形県、前橋市、新潟県、新潟市、大阪市、滋賀県、奈良県、松山市、高知県、久留米市)となっている。

⁹ 「件数を計上していない」、「不明である」などの理由により、管区局等の調査で件数が把握できなかった山形県、宇都宮市、前橋市、兵庫県及び姫路市の事務事業を対象とした評価等については、件数から除外している。

これらの団体における見直し等の主な背景は、評価結果が政策形成や予算編成に十分活用されていないから、とするものが多い状況となっている。

〈図表 7〉 制度について、見直し検討中又は新規導入検討中等である
団体及びその具体的内容と背景

団体名	予定されている取組の内容 (具体的取り組み内容が把握できたもののみ記載した)	制度の見直しを検討中 としている団体における背景等
秋田市	新たな総合計画が施行される平成 19 年度に、現行の業務棚卸手法を抜本的に見直し、行政評価に係るシステムを再構築予定	取組の必要性に関する職員の意識・理解が低いこと、政策形成、予算編成、人事・組織編成を一体として運用する仕組みの整備が不十分なことなどから、行政経営会議において想定していた評価活動が行われない等
山形県	平成 17 年度に政策適合評価（法令、県行政の果たすべき役割等から見て、県が実施しなければならない事業か疑問がある事業に該当した事業について実施するもの）を試行	平成 16 年度までは従来型の行政評価を実施していたが、①県の財政が厳しく、予算化されるかどうか分からない中で、一つ一つの事業について緻密な評価を実施し優先順位を決定する意義が乏しいこと（事務事業を積上げていくのではなく、重要な政策にどの事業が必要かを見極めることが重要）、②予算の査定時に同じような評価が実施され二度手間となること、③従来型の評価では、評価し膨大な簿冊を作成することで終了してしまい、評価がどのように反映されるのか県民に説明ができないこと等
山形市	平成 19 年度から施策を対象とした評価を試行予定	-
川越市	平成 19 年度から施策を対象とした評価の実施を検討中	-
川口市	市の総合計画の政策体系に基づき、政策・施策・事務事業の各段階における行政評価システムの構築を目指しており、現在、総合計画の基本計画改訂に合わせて、基本計画の「小柱（施策）」と整合させた施策評価の実施（施策評価の試行は早くて 20 年度の見込み）を準備中	-
群馬県	平成 18 年度から施策評価を実施。20 年度に公表予定。	-
前橋市	平成 20 年度を目処に、新しい評価システムの構築を検討中	同市では、各評価担当係が掲げたその年度の重点目標とする事業の評価のほかに、「事務事業の評価及び見直しに関する調」（財政課）、「市総合計画の実施計画に沿った事業評価」（政策課）の評価システムがあり、これら 3 評価システムを統合するため

団体名	予定されている取組の内容 (具体的取り組み内容が把握できたもののみ記載した)	制度の見直しを検討中 としている団体における背景等
高崎市	平成 20 年度に施策を対象とした評価を実施予定	-
千葉市	平成 21 年度に政策を対象とした評価の中間評価を実施予定	-
相模原市	平成 17 年度に政策を対象とした評価をモデル実施し、事前評価と位置付け。平成 19、20 年度に、中間、事後評価を実施予定	-
新潟県	新たな評価の仕組みの検討中	長期総合計画を見直すこととなったこと の他、事務事業の評価が上位の政策の評価に結びつかないこと、評価結果が予算編成に十分には反映されないこと等
新潟市	平成 17 年度にそれまでの「事務事業評価」を再構築し、18 年度に新たな仕組みによる評価を実施	従来の「事務事業評価システム」では、 主要事業のみを対象としてきたため、事業の抜本的な見直しには至らなかったこと、 評価結果が重点施策や予算へ反映すること等に十分には活用されていなかった
浜松市	平成 18 年度から施策を対象とした評価を実施	-
大阪市	業績評価及び施策的評価の見直しを踏まえ、平成 19 年度から新システムを実施予定	これまで取り組んできた業績評価と施策的評価は、各課各部の事務と事業レベルの自己点検に留まっており、市全体の経営見直しや事業戦略に結びついていないという問題があった。このため、評価結果のほとんどが事業継続となり、各局における予算などの資源配分に生かされていなかった（予算と連動していなかった）。
堺市	平成 18 年度から事務事業を対象とした評価を開始	-
茨木市	平成 18 年度から事務事業を対象とした評価を本格開始	-
滋賀県	平成 17 年度に施策評価を試行。結果を踏まえ、平成 20 年度実現を目指し抜本的に見直し中	滋賀県行政経営改革・施策評価委員会から、年々評価内容が複雑化したことにより評価作業にかかるコストが増幅していること等について、見直すべきとの提言を受け、しがベンチマーク等他のツールと共に行政運営システムの再構築を目指すこととした。
奈良県	平成 18 年度以降、政策評価と事務事業評価の一本化作業実施中	同県では、平成 17 年度までは「奈良県新総合計画（1996～2005）」に基づき、政策評価を総務部総合調整室で実施し、「奈良県新行財政改革大綱」に基づき、事務事業評価を総務部行政経営課でそれぞれ実施していたが、平成 18 年度以降「やまと 21

団体名	予定されている取組の内容 (具体的取り組み内容が把握できたもののみ記載した)	制度の見直しを検討中 としている団体における背景等
		世紀ビジョン実施計画（2006～2010）」に基づき、両者を一本化した評価に移行するため
奈良市	平成 19 年度から施策評価を実施予定	-
呉市	事務事業評価の試行・検討中	-
倉敷市	平成 19 年度より施策レベルでの評価を実施予定	-
松山市	平成 14 年度から 16 年度まで行っていた事務事業検証を 17 年度以降は実施しておらず、評価制度については再検討中としている。	経費削減と歳入確保等を目的とした「集中改革プラン」に基づいて事務事業の見直しや民間委託の推進等を進めていることから
高知県	平成 18 年度末に、新制度による行政評価（目標と実績を比較し、目標が達成できなかった場合などに、その原因を分析して翌年度の業務改善の参考とするが、予算査定には反映させない）を実施予定	①県が実施しているすべての事務事業について一通り評価を終えたこと、②その当時、行政評価の結果を予算査定に反映させていたことから、評価結果の内容が、予算を確保するために事業の必要性を説明するようなものとなるなどの問題があった。
久留米市	評価の仕組みの見直し中	平成 17 年度は近隣 4 町との合併により久留米市総合計画（基本計画）の見直しを行ったため、評価の対象となる基本計画が変更になることから政策評価を行っておらず、公表もしていない。

(注) 当省の調査結果による。

2 調査研究項目 2（地方公共団体における指標の設定状況）

(1) 分析方法

地方公共団体における指標の設定状況を把握するため、前述第 1-3 (2) の対象基準に基づき選定した 69 団体について、評価書等に記載されている指標を収集し、以下のとおり分類を行った。

ア 分野による指標の分類

行政分野別の指標の傾向を把握するため、収集した指標について、以下の区分により分類を行った。

なお、分類に際しては、指標が設定されている政策・施策・事務事業の内容及び上位政策・施策の内容を踏まえ行った。したがって、同じ名称の指標でも、設定されている政策・施策・事務事業の内容や上位政策・施策が異なれば、別の分野に分類した。

【図表 8】 分野別分類項目一覧

分野（大）	分野（小）
①産業	農林漁業、工業、商業、観光、雇用、労働環境
②健康	健康づくり、医療
③福祉	高齢者、障害者、児童・母子福祉、低所得者
④教育・文化	学校教育（高等教育、幼稚園含む）、生涯学習、生涯スポーツ、青少年健全育成、文化環境整備、文化活動、文化財保護、人権・平和、男女共同参画
⑤自然環境	環境保全
⑥都市基盤	市街地整備、住宅環境、水辺環境、公園・緑化、交通網の整備、上下水道、エネルギー、情報・通信
⑦安全	防災、防犯、消防・救急、交通安全
⑧生活環境	公害対策、ごみ、火葬場・墓地、消費生活
⑨交流	コミュニティ、広域行政、地域間交流、国際交流、地域振興、ボランティア、住民協働
⑩政策推進	行財政（内部管理）

イ 性質による指標の分類

以下の観点から、各団体が設定している指標を分類し、集計・分析を行った。

(ア) 定量的な指標

政策効果に着目した達成すべき目標について、その達成度を客観的に測定する定量的な指標がどの程度用いられているかに着目し、分類を行った。

(イ) 住民意識調査等の活用状況

地方公共団体において、制度の導入に当たっては、指標の設定や評価対象の設定に見合った適切な評価方法が課題となっているが、これらを解決するため、様々な創意工夫が行われている。特に、政策の最終的な政策効果を測定する際に、当該政策に対する住民満足度を活用すること

は、測定に費用や時間を要するものの、有効な方法であるといえる。

このため、住民意識調査等の結果を活用しているものに着目するとともに、住民意識調査等においては、住民の感じ方や満足度を把握している指標か、もしくは住民の行動パターンの変化を把握しているものなのかに着目し、分類を行った。

(注) 以下の分類結果について、表中の割合は四捨五入の関係で合計が一致しないことがある。

(2) 分析対象とした指標数

69 団体において、各政策、各施策、各事務事業に対して行った評価の総件数は 18,506 件であったが、このうち、指標が設定されていた 14,817 件に係る 24,110 指標について分析を行った。

なお、指標が設定されていないものの理由は、①「政策」について、その下位の「施策」に係る複数の指標のランク付け等を行い、総合的に判断することにより当該「政策」の有効性等を判断することとしており、「政策」に対応する指標設定は行っていない、②評価書に指標欄はあるものの空欄であった、等である。

図表 9 : 評価の対象別の指標設定状況

	分析の対象とした評価数	内、指標が設定されている評価数	関係する指標数
政策	275	148	532
施策	6,881	6,298	12,687
事務事業	11,350	8,371	10,891
合計	18,506	14,817	24,110

(3) 分析結果

ア 定量的な指標

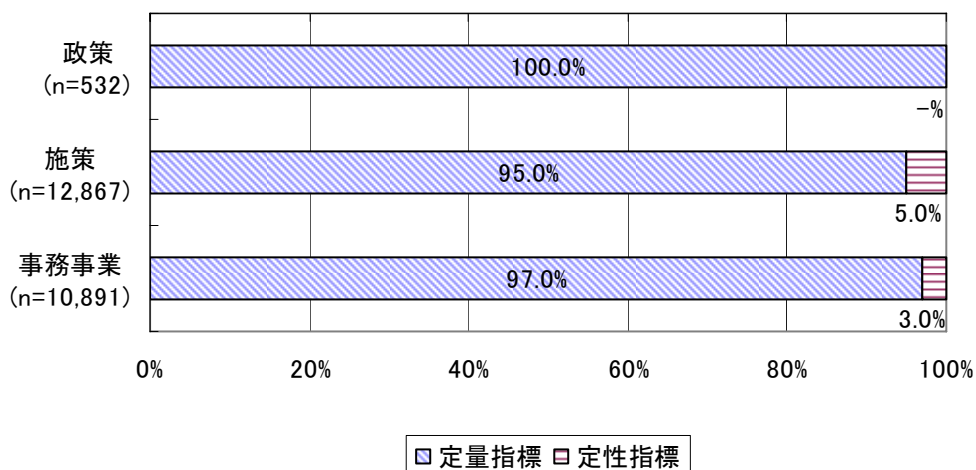
(7) 評価の対象別

評価の対象別にみると、定量的な指標が設定されていた割合は、政策は100%、施策は95.0%、事務事業は97.0%となっており、ほぼすべての指標が定量化されている。

図表 10：評価の対象別 定量的な指標

		定量指標	定性指標	合計
		A	B	C:A+B
政策	指標数	532	-	532
	割合	100.0%	-%	100.0%
施策	指標数	12,058	629	12,687
	割合	95.0%	5.0%	100.0%
事務事業	指標数	10,565	326	10,891
	割合	97.0%	3.0%	100.0%
合計	指標数	23,155	955	24,110
	割合	96.0%	4.0%	100.0%

図表 11：評価の対象別 定量指標と定性指標



(イ) 行政分野別

定量的な指標について、評価の対象別に行政分野別の分析を行った。

政策については、前述（ア）のとおり、すべての分野で定量的な指標が設定されていた。

施策では、政策推進（14.3%）、都市基盤（7.0%）、安全（6.1%）で定性指標が設定されている割合が比較的高いという結果になった。

図表 12：行政分野別 定量的な指標【施策】

		定量指標	定性指標	合計
		A	B	C: A+B
1産業	指標数	2,806	80	2,886
	割合	97.2%	2.8%	100.0%
2健康	指標数	594	34	628
	割合	94.6%	5.4%	100.0%
3福祉	指標数	1,317	41	1,358
	割合	97.0%	3.0%	100.0%
4教育・文化	指標数	2,073	92	2,165
	割合	95.8%	4.2%	100.0%
5自然環境	指標数	309	16	325
	割合	95.1%	4.9%	100.0%
6都市基盤	指標数	1,587	120	1,707
	割合	93.0%	7.0%	100.0%
7安全	指標数	893	58	951
	割合	93.9%	6.1%	100.0%
8生活環境	指標数	1,126	36	1,162
	割合	96.9%	3.1%	100.0%
9交流	指標数	640	33	673
	割合	95.1%	4.9%	100.0%
10政策推進	指標数	713	119	832
	割合	85.7%	14.3%	100.0%
合計	指標数	12,058	629	12,687
	割合	95.0%	5.0%	100.0%

事務事業では、福祉（6.1%）、自然環境（5.9%）で定性指標が設定されている割合が高いという結果になった。

図表 13：行政分野別 定量的な指標【事務事業】

		定量指標	定性指標	合計
		A	B	C: A+B
1産業	指標数	1,384	23	1,407
	割合	98.4%	1.6%	100.0%
2健康	指標数	747	17	764
	割合	97.8%	2.2%	100.0%
3福祉	指標数	1,735	113	1,848
	割合	93.9%	6.1%	100.0%
4教育・文化	指標数	1,926	26	1,952
	割合	98.7%	1.3%	100.0%
5自然環境	指標数	176	11	187
	割合	94.1%	5.9%	100.0%
6都市基盤	指標数	1,643	50	1,693
	割合	97.0%	3.0%	100.0%
7安全	指標数	835	24	859
	割合	97.2%	2.8%	100.0%
8生活環境	指標数	703	3	706
	割合	99.6%	0.4%	100.0%
9交流	指標数	378	6	384
	割合	98.4%	1.6%	100.0%
10政策推進	指標数	1,038	53	1,091
	割合	95.1%	4.9%	100.0%
合計	指標数	10,565	326	10,891
	割合	97.0%	3.0%	100.0%

イ 住民意識調査等の活用状況

(7) 評価の対象別

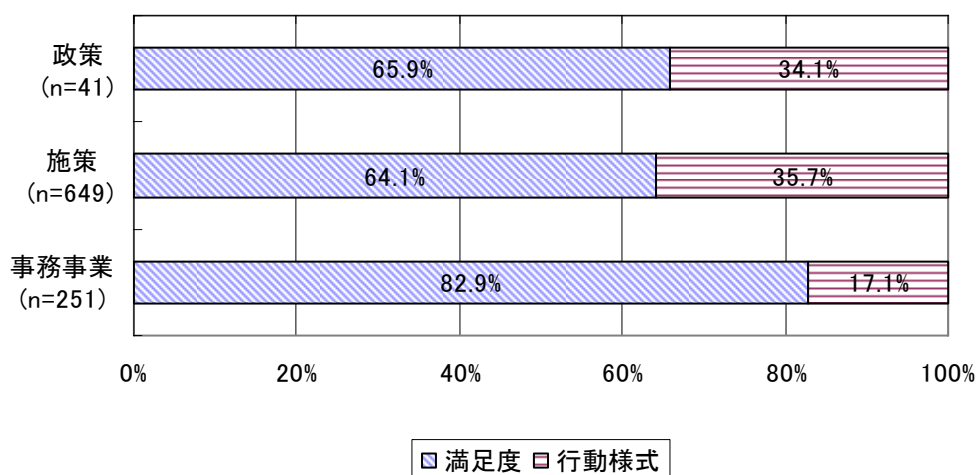
評価の対象別にみると、政策、施策、事務事業の順に住民意識調査等の結果を活用する指標が多いという結果となった。

図表 14：評価の対象別 住民意識調査等の活用状況

		住民に対して調査を実施する指標			既存の統計 によるデータ を利用する 指標	合計
		計	満足度	行動様式		
		A: a1+a2	a1	a2		
政策	指標数	41	27	14	491	532
	割合	7.7%	5.1%	2.6%	92.3%	100.0%
施策	指標数	649	416	232	11,409	12,058
	割合	5.4%	3.4%	1.9%	94.6%	100.0%
事務事業	指標数	251	208	43	10,314	10,565
	割合	2.4%	2.0%	0.4%	97.6%	100.0%
合計	指標数	941	651	289	22,214	23,155
	割合	4.1%	2.8%	1.2%	95.9%	100.0%

住民意識調査等の結果を活用している指標の内訳を示したものが図表 15 である。とくに事務事業について、満足度に関する指標が多いという結果となった。

図表 15：評価の対象別 住民意識調査等を実施する指標の内訳



(イ) 行政分野別

住民意識調査等の活用状況について、評価の対象別・行政分野別の分析を行った。

政策では、交流（21.1%）、教育・文化（16.1%）で住民意識調査等を実施する指標が多いという結果となった。満足度、行動様式の内訳ごとにみると、交流（13.2%）のみ行動様式に関する指標の設定割合が高くなっている。

図表 16：行政分野別 住民意識調査等の活用状況【政策】

		住民に対して調査を実施する指標			既存の統計によるデータを利用する指標 B	合計 C:A+B
		計	満足度	行動様式		
		A:a1+a2	a1	a2		
1産業	指標数	1	-	1	103	104
	割合	1.0%	-%	1.0%	99.0%	100.0%
2健康	指標数	3	2	1	26	29
	割合	10.3%	6.9%	3.4%	89.7%	100.0%
3福祉	指標数	5	5	-	57	62
	割合	8.1%	8.1%	-%	91.9%	100.0%
4教育・文化	指標数	15	8	7	78	93
	割合	16.1%	8.6%	7.5%	83.9%	100.0%
5自然環境	指標数	-	-	-	3	3
	割合	-%	-%	-%	100.0%	100.0%
6都市基盤	指標数	1	1	-	73	74
	割合	1.4%	1.4%	-%	98.6%	100.0%
7安全	指標数	3	3	-	40	43
	割合	7.0%	7.0%	-%	93.0%	100.0%
8生活環境	指標数	3	3	-	60	63
	割合	4.8%	4.8%	-%	95.2%	100.0%
9交流	指標数	8	3	5	30	38
	割合	21.1%	7.9%	13.2%	78.9%	100.0%
10政策推進	指標数	2	2	-	21	23
	割合	8.7%	8.7%	-%	91.3%	100.0%
合計	指標数	41	27	14	491	532
	割合	7.7%	5.1%	2.6%	92.3%	100.0%

施策で住民意識調査等の結果を活用する指標の占める割合が高かったのが政策推進（9.7%）と教育・文化（9.3%）となった。満足度、行動様式の内訳ごとにみると、交流（4.2%）と教育・文化（4.1%）で行動様式に関する指標の設定割合が高くなっている。

図表 17：行政分野別 住民意識調査等の活用状況【施策】

		住民に対して調査を実施する指標			既存の統計によるデータを利用する指標 B	合計 C:A+B
		計	満足度	行動様式		
		A:a1+a2	a1	a2		
1産業	指標数	40	35	5	2,766	2,806
	割合	1.4%	1.2%	0.2%	98.6%	100.0%
2健康	指標数	37	22	15	557	594
	割合	6.2%	3.7%	2.5%	93.8%	100.0%
3福祉	指標数	71	46	25	1,246	1,317
	割合	5.4%	3.5%	1.9%	94.6%	100.0%
4教育・文化	指標数	193	108	85	1,880	2,073
	割合	9.3%	5.2%	4.1%	90.7%	100.0%
5自然環境	指標数	16	6	10	293	309
	割合	5.2%	1.9%	3.2%	94.8%	100.0%
6都市基盤	指標数	84	65	19	1,503	1,587
	割合	5.3%	4.1%	1.2%	94.7%	100.0%
7安全	指標数	39	22	17	854	893
	割合	4.4%	2.5%	1.9%	95.6%	100.0%
8生活環境	指標数	50	36	14	1,076	1,126
	割合	4.4%	3.2%	1.2%	95.6%	100.0%
9交流	指標数	50	23	27	590	640
	割合	7.8%	3.6%	4.2%	92.2%	100.0%
10政策推進	指標数	69	54	15	644	713
	割合	9.7%	7.6%	2.1%	90.3%	100.0%
合計	指標数	649	417	232	11,409	12,058
	割合	5.4%	3.5%	1.9%	94.6%	100.0%

事務事業では、教育・文化（3.8%）、自然環境（3.4%）で住民意識調査等の結果を活用する指標の占める割合がやや高いという結果となった。満足度、行動様式の内訳ごとに見ると、すべての分野で満足度の設定割合のほうが高くなっている。

図表 18：行政分野別 住民意識調査等の活用状況【事務事業】

		住民に対して調査を実施する指標			既存の統計によるデータを利用する指標 B	合計 C:A+B
		計	満足度	行動様式		
		A:a1+a2	a1	a2		
1産業	指標数	22	15	7	1,362	1,384
	割合	1.6%	1.1%	0.5%	98.4%	100.0%
2健康	指標数	22	14	8	725	747
	割合	2.9%	1.9%	1.1%	97.1%	100.0%
3福祉	指標数	32	30	2	1,703	1,735
	割合	1.8%	1.7%	0.1%	98.2%	100.0%
4教育・文化	指標数	74	67	7	1,852	1,926
	割合	3.8%	3.5%	0.4%	96.2%	100.0%
5自然環境	指標数	6	5	1	170	176
	割合	3.4%	2.8%	0.6%	96.6%	100.0%
6都市基盤	指標数	24	16	8	1,619	1,643
	割合	1.5%	1.0%	0.5%	98.5%	100.0%
7安全	指標数	6	5	1	829	835
	割合	0.7%	0.6%	0.1%	99.3%	100.0%
8生活環境	指標数	6	6	-	697	703
	割合	0.9%	0.9%	-%	99.1%	100.0%
9交流	指標数	17	12	5	361	378
	割合	4.5%	3.2%	1.3%	95.5%	100.0%
10政策推進	指標数	42	38	4	996	1,038
	割合	4.0%	3.7%	0.4%	96.0%	100.0%
合計	指標数	251	208	43	10,314	10,565
	割合	2.4%	2.0%	0.4%	97.6%	100.0%

施策では、特例市（13.4%）、政令市（12.2%）で住民意識調査等の結果を活用する指標を設定する割合が高いという結果になった。満足度、行動様式の内訳ごとに見ると、団体規模に関わらず満足度の占める割合のほうが高くなっている。

図表 19：団体規模別 住民意識調査結果の活用状況【施策】

		住民に対して調査を実施する指標			既存の統計によるデータを利用する指標 B	合計 C:A+B
		計	満足度	行動様式		
		A:a1+a2	a1	a2		
都道府県	指標数	200	135	65	7,406	7,606
	割合	2.6%	1.8%	0.9%	97.4%	100.0%
政令市	指標数	179	92	87	1,285	1,464
	割合	12.2%	6.3%	5.9%	87.8%	100.0%
中核市	指標数	102	73	29	1,636	1,738
	割合	5.9%	4.2%	1.7%	94.1%	100.0%
特例市	指標数	168	117	51	1,082	1,250
	割合	13.4%	9.4%	4.1%	86.6%	100.0%
合計	指標数	649	417	232	11,409	12,058
	割合	5.4%	3.5%	1.9%	94.6%	100.0%

事務事業では、中核市（2.6%）、都道府県（2.6%）で住民意識調査等の結果を活用する指標を設定する割合が高いという結果になった。満足度、行動様式の内訳ごとに見ると、団体規模に関わらず満足度の占める割合のほうが高くなっている。

図表 20：団体規模別 住民意識調査結果の活用状況【事務事業】

		住民に対して調査を実施する指標			既存の統計によるデータを利用する指標 B	合計 C:A+B
		計	満足度	行動様式		
		A:a1+a2	a1	a2		
都道府県	指標数	38	35	3	1,428	1,466
	割合	2.6%	2.4%	0.2%	97.4%	100.0%
政令市	指標数	49	42	7	2,142	2,191
	割合	2.2%	1.9%	0.3%	97.8%	100.0%
中核市	指標数	125	97	28	4,743	4,868
	割合	2.6%	2.0%	0.6%	97.4%	100.0%
特例市	指標数	39	34	5	2,001	2,040
	割合	1.9%	1.7%	0.2%	98.1%	100.0%
合計	指標数	251	208	43	10,314	10,565
	割合	2.4%	2.0%	0.4%	97.6%	100.0%

(4) 指標の設定に地域性・独自性が見られる事例

地方公共団体における指標の設定状況について、行政分野別の定量指標、定性指標の設定状況及び住民意識調査の実施状況等について分析を行ったが、ここでは、指標の設定に地域性・独自性が見られる事例について紹介する。

今回の調査により得られた指標のうち、産業分野に係る指標について、比較的多用されている指標と、多用されておらず地域性・独自性のある指標とに分類を行った（図表 21）。これを見ると、地方公共団体における行政評価等においては、それぞれの地域の実情に応じた地域性・独自性のある指標が多く設定されていることが分かる。このうちいくつかの指標について、その特徴や指標設定の意図について、関連する政策、施策、事務事業を参照しながら、分析することとする。

ア 秋田県（工業）（図表 22）

「秋田の強みを活かした産業の振興」（施策）については、①従業員 1 人当たりの付加価値額（製造業・年間）、②資源リサイクル関連対象企業の生産額（年間）、③アンテナショップにおける県産品の売上高（年間）、④情報サービス産業売上高の対総生産比率（年間）の 4 つの指標が設定されている。とりわけ、②については、鉱業の伝統を受け継ぐ優れた資源リサイクル技術が「秋田の強み」であることを踏まえると、当該施策のアウトカムを計測する独自性のある指標と言える。また、③については、秋田杉など秋田ならではの素材や技術を活かした食品産業や工芸品産業が「秋田の強み」であることを踏まえると、同様に、当該施策のアウトカムを計測する独自性のある指標と言える。

なお、事務事業については、例えば、指標①（従業員 1 人当たりの付加価値額（製造業・年間））に関しては、県単機械類貸与事業貸付金、高度化資金貸付金、自動車関連産業育成事業、新事業展開資金、設備貸与資金貸付金、設備導入資金貸付金が関連していると言えるが、当該指標①は経済情勢等の外部要因も大きく、県が実施している事務事業によってのみ説明できるものでもない点に留意する必要がある。

イ 三重県（観光）（図表 23）

「観光・交流産業の振興」（施策）については、①観光レクリエーション入込客数（万人）というアウトカム指標が設定されている。次いで、施策を構成する 3 つの基本事業に対応して、①観光商品の提供数（件）、②観光街並み空間づくり地区数、③観光ホームページのアクセス件数（件）の 3 つの指標を設定し、さらに、基本事業を推進するための下位の事務事業にそれぞれ指標を設定している。つまり、「施策—基本事業—事務事業」の政策体系に対応して、「指標（施策）—指標（基本事業）—指標（事務事業）」の指標の体系が成立していると言える。

これらの指標は全て定量的指標であり、例えば、「旅ごころ誘う三重奏」誘客戦略推進事業に対応した「観光商品を企画する旅行会社数」、三重の観光人材育成事業に対応した「観光地マネージャー数」など、他の自治体と比べて独自性のある事務事業について、独自性のある指標が見られ

る。

ウ 熊本県（商業）（図表 24）

「中心市街地等活性化対策」というプロジェクト（施策）については、「商店街や個人商店の振興を目的とし、競争力や経営力を高めるために行う意欲的な取組みに対して、資金面も含め効果的・重点的な支援を実施すること」を施策の目標とし、①「基本計画策定市町村内商店街の新規開業率」、②「基本計画策定市町村内商店街の空き店舗率」という 2 つのアウトカム指標を設定されている。この 2 指標からは「新規開業する商店の増加と商店街の空き店舗状況との相関関係」を把握することが可能であり「新規店舗を増加させることで、空き店舗が多く、活気のない中心市街地を活性化させたい」という施策の意図が伺える。今後の施策の展開状況によっては、「新規開業した店舗あるいは既存店舗が安定した経営となっているか」という個別店舗の経営状況を把握する指標を設定する必要も考えられるが、現時点の施策の方向性としては「空き店舗の解消」を優先課題としてとらえていることが伺える。

事務事業のアウトカム指標の設定状況に着目すると、当施策を構成する 5 つの事務事業に対し、それぞれ 1 つずつアウトカム指標を設定しており、「融資額」や「経営革新計画に関する説明会参加者数」など、実施メニューに対する実績を表すものが多い。

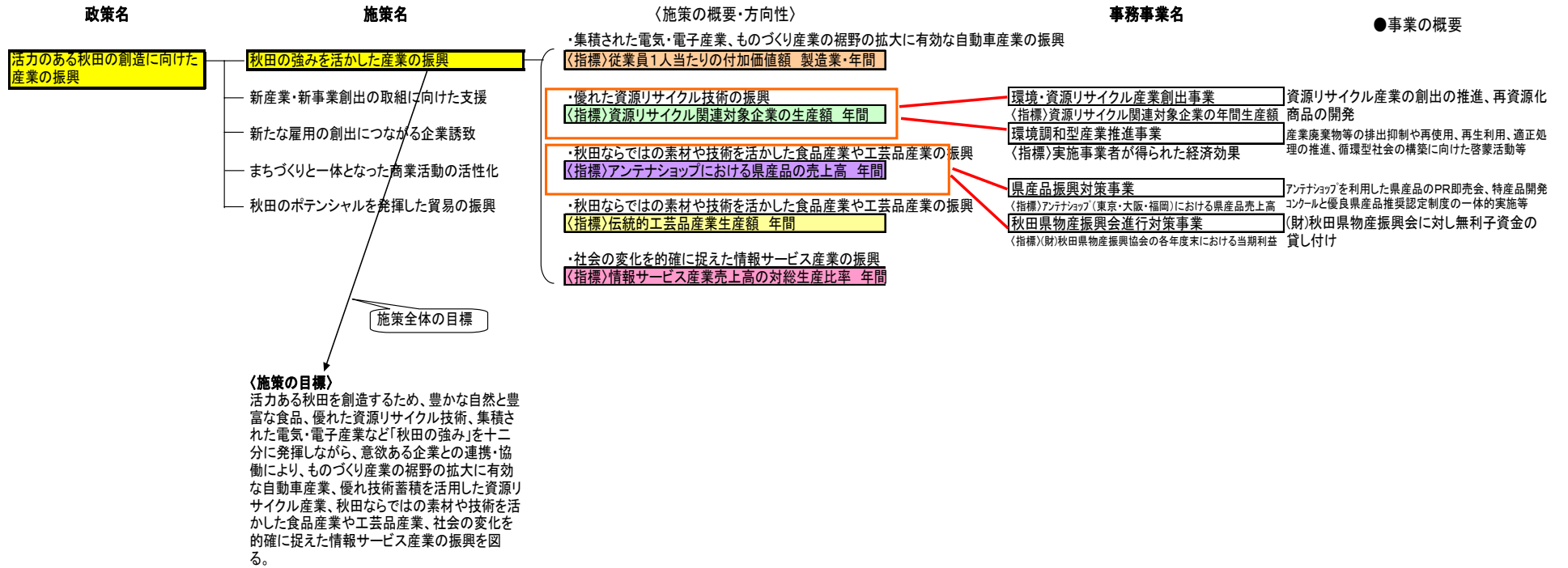
なお、施策指標①「基本計画策定市町村内商店街の新規開業率」の指標値の向上や、「基本計画策定市町村内商店街の空き店舗率」の指標の改善については、経済状況や周辺商業施設の立地状況など、県が実施している事務事業によらない要因による変化も考えられることに留意する必要がある。

図表 21：地域性・独自性のある指標（産業分野）

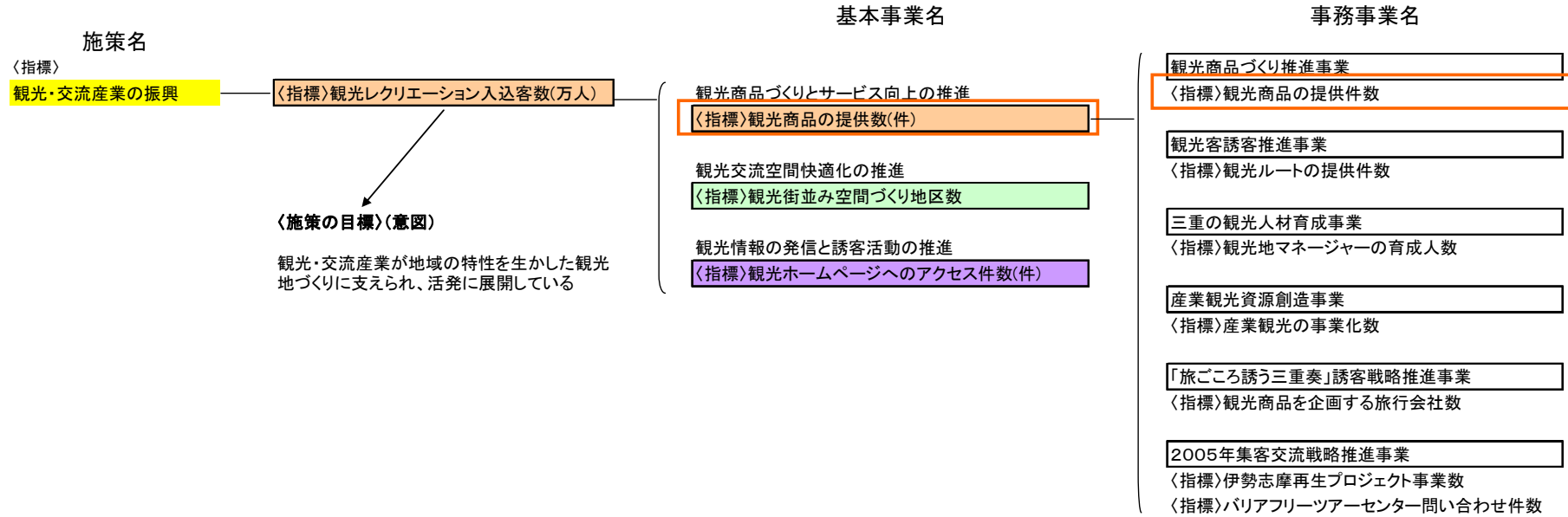
	小分類	比較的多用されている指標	多用されておらず独自性のある指標
小分類1	農林水産業	農業産出額 間伐実施面積 漁業生産量 農産物栽培面積 農業・林業・水産業の出荷量 新規農業者数 所得額 経営面積	農業の生産性 個性化品目の平均作付等目標達成率 経営の改善が図られた(所得が増加した)農家の割合 県産青果物の大消費地向け(関東、中京、京阪神)出荷割合 化学合成農業の総使用量 安全安心農産物の生産量 都道府県内消費率 農業青年の海外研修派遣人数 海外農業青年の研修受入人数 農業大学の研修受講者数 高齢者グループ数 農業用廃プラスチックのリサイクル処理率 恒久的家畜排せつ処理施設の整備率 農業生産における共同研究件数 農業技術の実用化件数 土地改良事業等指定地域の耕作放棄面積 鳥獣農業被害額 森林組合作業員の1日当たりの素材生産量(m3/人日) 用排水路の整備率
小分類2	工業	企業誘致件数 製造品出荷額(自動車部品、IT関連部品など個別のものも含む) ベンチャー企業累計数 特許権等出願件数 産学官共同研究の件数(再) 付加価値生産額 技能検定合格者数 開業事業所数 融資件数 企業立地面積	重点品目の平均一元集出荷率 寒冷地技術に関する調査研究課題数 外国特許出願件数 理工系大学、大学院等の入学定員割合 ISO9000s及びISO14000sの認証取得事業者数 起業家促進支援事業による起業数 グッドデザイン賞(Gマーク)選定企業数 FPD関連企業数 大学における競争的研究資金獲得数(年間) 従業員1人当たりの付加価値額 LED応用製品の研究開発参画企業数 未来の科学者訪問セミナー実施済校の割合(実施済校累積数/県内小中高校合計数) 未来の科学者訪問セミナー参加者の内、講演内容に興味や関心を持った者の割合 大学や企業等と連携した、環境にやさしいエネルギーなど未来エネルギーに関する共同研究の実施数(件) 科学技術に関する情報について関心を持っている市民の割合(%) 展示商談会への出展が今後のビジネス拡大に繋がると感じた企業の割合(%) 展示商談会開催年度における、受注や業務提携につながる商談、見積り依頼などの具体的な成果を挙げた企業の割合(%) ものづくりの理解を深める事業の実施に参加又は協力する企業数(社) HACCP導入企業 中小企業(製造業)の1人あたり付加価値額 資源リサイクル関連対象企業の生産額(年間) アンテナショップにおける県産品の売上高(年間) 新規雇用者数
小分類3	商業	商品販売額※1 事業所数 従業者数※2 開業率 外国貿易取扱貨物量 公共・民間研修機関の研修受講者数 (各団体における)新規融資額 中小小売商業高度化事業構想認定数 企業誘致件数 ※1 販売額等はサービス業・情報通信業・卸売業など分野別や従業員1人当たりなども含む ※2 サービス業・情報通信業・卸売業など分野別従業員数も含む	商店街通行者数 国際経済コンサルティングの利用事業所数 商店街イベント参加人数 大学発ベンチャー企業数 IT関連企業数(誘致企業数) 新たに医療・健康福祉関連事業に取り組む企業の数 商店街空き店舗率 株式公開企業数 伝統的工芸品産業生産額 事業所税(決算額) ベンチャー向け市場に上場している本社が所在する企業数 専門資格(中小企業診断士)を持った職員が関与した指導件数比率(%) 都心においてまちづくりに係るルールを決めている地区数 商店街加盟店舗数 設備貸与利用者のうち売上高が増加又は横ばいの割合(%) 設備貸与利用者のうち純利益が増加又は横ばいの割合(%) 商工団体職員の中小企業診断士資格取得者数の累計(人)

	小分類	比較的多用されている指標	多用されておらず独自性のある指標
			事業を実施した商店街における空き店舗数の対前年比 経営革新アドバイザーの派遣を受けた企業のうち、何らかの改善が図られた企業の割合 休日の中商店街の通行量 通信コスト低減化支援企業数 科学研究者・技術者の就業者全体に占める割合 女性の新規創業 地域助け合いビジネスに取り組む事業者 電子メール(メルマガ)による情報提供(登録者数) 都市圏(東京、大阪)においてふくい野菜を知っている消費者の割合 伝統工芸品従業者一人当たりの年間生産額 県内企業の倒産件数
小分類4	観光	観光消費額・観光収入額 宿泊客数 (イベント・観光スポット)入場者数 (駅・空港・港)乗降客数 ホームページアクセス数 (海外からを含む)観光入込み客数 観光ボランティア数 コンベンション開催回数 観光客宿泊数 コンベンション参加人数	観光タクシーの接客観光研修参加人数 物産と観光展の売上高 電線類地中化の延長 観光ボランティアガイドの組織がある市町村数 ボランティアコーディネーター配置市町村数 観光情報の外国語ホームページを開設している市町村数 外国語の観光パンフレットを備えている市町村数 高速交通へ1時間以内に到達可能な市町村数 河川・草刈り・清掃などを地域住民と協力している箇所数 ミッドナイトチェックイン制度の導入宿泊施設数 観光客一人当たりの消費額 観光街並み空間づくり地区数 観光地マネージャーの育成人数 観光商品を企画する旅行会社数 「交通の便が悪い」と思う人の割合(%) 映画、テレビ等撮影誘致支援件数(累計) 観光文化情報システムの英語表記アクセス件数 海外の旅行エージェント、企業インセンティブツアー関係者招請回数 京都市観光案内所利用者数 清潔で利用しやすい公衆便所の利用者数 平均滞在日数 「修学旅行の訪問先又は再び訪問先とした学校数(県外)の全訪問校数に占める割合」(%) 施設稼働率(利用日数÷開館日数) 中心市街地を歩く人の数 再び訪れたいと強く感じる旅行者の割合 「輝く観光地」創造に向けた協議回数 アンケートによる不満度
小分類5	雇用	有効求人倍率 職業訓練センター(自治体独自の支援センター含)利用者数 就職決定率・内定率(高校生・大学生など対象別) 離職率(高校生・大学生など対象別) 完全失業率 (技術検定などの)合格率 Uターン者数(就職率) Iターン者数(就職率)	職業訓練手当支給者数 季節労働者雇用比率 (緊急地域雇用創出特別基金事業などによる)新規雇用者数 障害者を雇用している企業の割合 シルバー人材センター稼働率 インターンシップ体験率(高校在籍者に対するインターンシップ体験者の割合) 求職者のための合同面接会への参加企業数 新規求職申込みに対する就職率 就労の安定支援に係る相談件数
小分類6	労働環境	育児休業制度普及率 介護休業制度普及率 労働相談件数 週休2日制定着率 年次有給休暇の取得率 年間総労働時間 年間休日総数 年次有給休暇取得率	季節雇用労働者比率 リフレッシュ休暇導入割合 ボランティア休暇導入割合 常用雇用者50人以上で再雇用制度等を有する企業の割合 育児休業制度を就業規則に整備している事業所の割合 65歳までの継続雇用制度実施事業所の比率 勤労者互助会事業の延べ利用者数 勤労者保護啓発事業(パソコン講座・法律セミナー)の延べ受講者数 勤労者1人当たりの余暇有効活用率 地方労働委員会集团的労使紛争取扱件数 争議行為を伴う争議件数

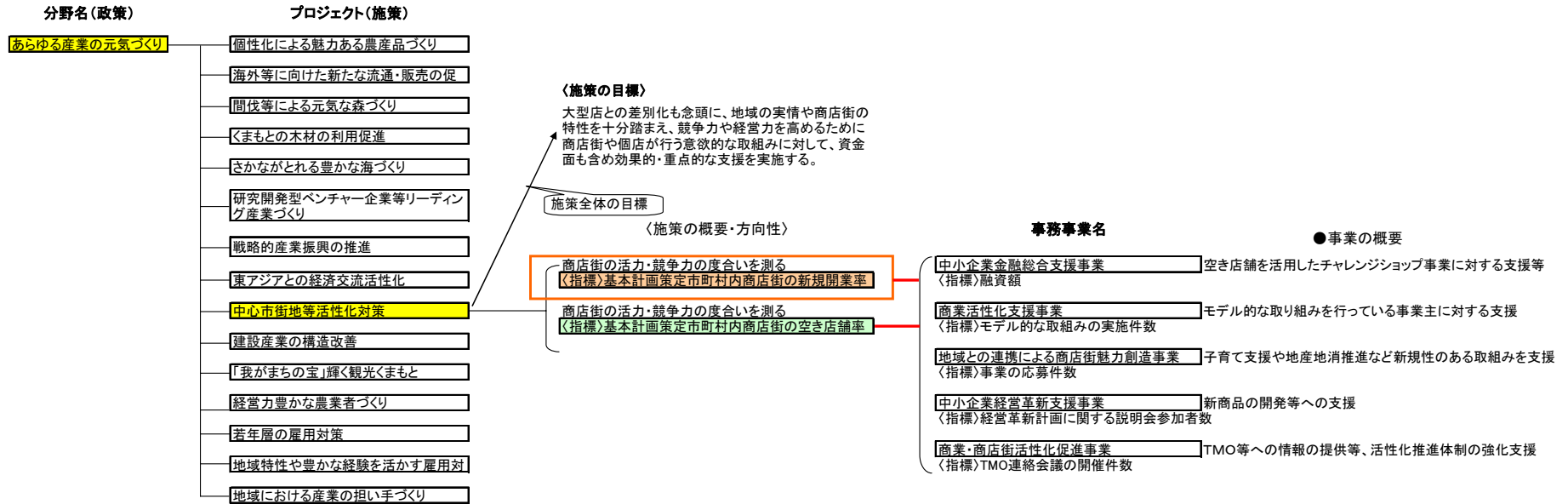
図表 22：秋田県（産業）



図表 23 : 三重県 (観光)



図表 24：熊本県（産業）



3 調査研究項目3（定量的な達成目標や指標等の設定について、特徴的な取組を行っている地方公共団体）

(1) 自治体ベンチマークシステム 比ベジョーズ（福井市）

ア 概要

福井市では、行政評価を支援するシステムとして3つのコンピュータシステムから構成される「ジョーズ3兄弟」を導入し、事務事業の分析や政策の企画立案等に活用している。そのうちの一つのシステムである「自治体ベンチマークシステム“比ベジョーズ”」は、施策の成果を測定する数値指標（ベンチマーク）について、福井市と類似規模の全国各市の指標値を収集、比較し、自団体の数値が低い分野の分析を行うことで、現状・課題を明らかにし、改革・改善を図るためのツールとしている。また、併せて、各行政分野の状況を住民に分かりやすく表現するより良い指標の調査研究も行うこととしている。

イ 参加自治体

平成19年3月31日現在で、以下の36団体が参加している。

函館市、八戸市、盛岡市、山形市、水戸市、前橋市、高崎市、所沢市、越谷市、小田原市、大和市、平塚市、厚木市、茅ヶ崎市、甲府市、松本市、沼津市、富士市、春日井市、一宮市、大津市、豊中市、枚方市、八尾市、明石市、加古川市、宝塚市、尼崎市、鳥取市、呉市、下関市、久留米市、佐世保市、上田市、小松市、福井市

ウ 指標数

17分野に区分されており、合計135指標を設定している。

分野	指標数	分野	指標数	分野	指標数
1. 人口	13	7. 医療	8	13. 建設	5
2. 財政	10	8. 介護	11	14. 上、下水道	5
3. 産業	9	9. 福祉	2	15. 住民参画、活動	7
4. 観光	2	10. 防災	10	16. 住民生活	3
5. 教育	26	11. 環境	7	17. 内部事務	2
6. 保育	9	12. 公園、緑	6	合計	135

《指標選定の基準》

- ① 大多数の自治体が調査可能で、採用を希望した指標
- ② 各都市の状況を見るうえで、基本となるもの
- ③ 住民に分かりやすいもの（住民にとって身近なもの、全体の数値を単位あたりの数値に加工し、比較しやすくしたもの）
- ④ 長期間継続してデータの取れるもの
- ⑤ 各政策分野の状況を把握できるもの

エ 検討体制

「比ベジョーズ」をよりよいシステムとしていくため、システム参加自治体による検討の場である「比ベジョーズ研究会」が平成16年に設けられた。

本研究会においては、指標の見直しの検討や、システムの利用促進のた

めの方策等システムの課題について話し合いが行われている。

また、指標に関する課題の解決のために必要な具体的取組の検討のため、希望する自治体により「比ベジョーズ研究会分科会」が設置された。平成17年度から、特定分野における指標の分析や改善方策の検討が行われており、保育サービス事業や清掃事業の分野について研究が行われている。

「比ベジョーズ」登録指標一覧 《17分野135指標》平成19年3月31日現在

No.	指 標 名	算出基準等	調査間隔
●人口等			
1	人口【住民基本台帳+外国人登録者数】	所管課調	1年
2	外国人登録者数	所管課調	1年
3	年少人口（0～14歳）の割合	所管課調	1年
4	生産年齢人口（15～64歳）の割合	所管課調	1年
5	老年人口（65歳以上）の割合【高齢化率】	所管課調	1年
6	合計特殊出生率	県調	1年
7	世帯数	所管課調	1年
8	自然動態人口 増減数	所管課調	1年
9	社会動態人口 増減数	所管課調	1年
10	就業・就学流入人口	国勢調査	5年
11	第一次産業従事者数	国勢調査	5年
12	第二次産業従事者数	国勢調査	5年
13	第三次産業従事者数	国勢調査	5年
●財政			
14	歳入決算額【普通会計】	地方財政状況調査	1年
15	住民1人当たりの歳入決算額【普通会計】	所管課調	1年
16	地方税収入額【普通会計】	地方財政状況調査	1年
17	住民1人当たりの地方税収入額【普通会計】	所管課調	1年
18	歳入に占める地方税収入の割合【普通会計】	地方財政状況調査	1年
19	歳出決算額【普通会計】	地方財政状況調査	1年
20	住民1人当たりの歳出決算額【普通会計】	所管課調	1年
21	財政力指数（3か年平均）【普通会計】	地方財政状況調査	1年
22	経常収支比率【普通会計】	地方財政状況調査	1年
23	地方債現在高【普通会計】	地方財政状況調査	1年
●産業			
24	認定農業者数	所管課調	1年
25	農業粗生産額	所管課調	1年
26	工業事業所数	工業統計調査	1年
27	工業従業者数	工業統計調査	1年
28	製造品出荷額等	工業統計調査	1年
29	粗付加価値額	工業統計調査	1年
30	事業所数	事業所・企業統計調査	3、5年
31	商業商店数	商業統計調査	2、5年
32	シルバー人材センター登録者数	シルバー人材センター調	1年
●観光			
33	宿泊客数	県調	1年
34	観光客入込数	県調	1年
●教育			
35	幼児人口	所管課調	1年
36	幼稚園（本園、分園）施設充足率【市立+市立以外】	所管課調	1年
37	小学校（本校、分校）児童数【市立のみ】	所管課調	1年
38	中学校（本校、分校）生徒数【市立のみ】	所管課調	1年

39	小、中学校カウンセラー配置校率【市立のみ】	所管課調	1年
40	A L Tの人数【市立小学校のみ】	所管課調	1年
41	A L Tの人数【市立中学校のみ】	所管課調	1年
42	教育用コンピュータ1台あたりの小学校児童数【市立のみ】	所管課調	1年
43	教育用コンピュータ1台あたりの中学校生徒数【市立のみ】	所管課調	1年
44	小学校図書館児童1人あたり蔵書数【市立のみ】	所管課調	1年
45	中学校図書館生徒1人あたり蔵書数【市立のみ】	所管課調	1年
46	1食あたりの給食費【小学校】	所管課調	1年
47	1食あたりの給食費【中学校】	所管課調	1年
48	社会教育学習学級・講座の回数	社会教育調査	3年
49	社会教育学級・講座の学級生及び受講者数	社会教育調査	3年
50	図書館 総蔵書数【市立のみ】	所管課調	1年
51	住民1人当たりの年間図書購入費【市立のみ】	所管課調	1年
52	図書館 年間貸出率【市立のみ】	所管課調	1年
53	住民1人当たりの貸し出し冊数【市立のみ】	所管課調	1年
54	総合博物館入場者数【市立のみ】	所管課調	1年
55	科学博物館入場者数【市立のみ】	所管課調	1年
56	歴史博物館入場者数【市立のみ】	所管課調	1年
57	美術博物館入場者数【市立のみ】	所管課調	1年
58	公民館利用者数【市立のみ】	所管課調	1年
59	青年の家利用者数【市立のみ】	所管課調	1年
60	少年自然の家利用者数【市立のみ】	所管課調	1年
●保育			
61	保育 対象者数【保育所入所基準を満たす者】	所管課調	1年
62	保育所 定員数【市立+市立以外】	所管課調	1年
63	保育所 入所者数【市立+市立以外】	所管課調	1年
64	保育所 定数充足率【市立+市立以外】	所管課調	1年
65	保育所 待機児童数	所管課調	1年
66	0歳児保育実施園数【市立+市立以外】	所管課調	1年
67	延長保育実施園率【市立+市立以外】	所管課調	1年
68	延長保育利用児童数【市立+市立以外】	所管課調	1年
69	児童館設置数【市立のみ】	公共施設状況調	1年
●医療			
70	国民健康保険被保険者数	所管課調	1年
71	国民健康保険料（税）1人当り額	国民健康保険状況報告書等	1年
72	国民健康保険医療費1人当り費用額（年額）	国民健康保険状況報告書等	1年
73	基本健康診査 対象者	所管課調	1年
74	基本健康診査 受診者	所管課調	1年
75	基本健康診査受診率	所管課調	1年
76	基本健康診査 要医療者等数	所管課調	1年
77	三大死因による死亡者数（人口1千人あたり）	県調	1年
●介護			
78	介護保険第1号被保険者数【65歳以上】	介護保険状況報告	1年
79	介護保険第2号被保険者数【40～65歳】	所管課調	1年
80	特別養護老人ホーム（介護老人福祉施設）定員数【市立+一部事務組合】	所管課調	1年
81	介護保険料（基準額）年額	所管課調	3年
82	要介護（支援）認定者数	介護保険状況報告	1年
83	要介護（支援）認定者率【被保険者】第1、2号保険者	所管課調	1年
84	要介護（支援）認定者率【65歳以上】第1号保険者	所管課調	1年
85	在宅介護（支援）サービス費用額	介護保険状況報告	1年
86	居宅介護（支援）サービス 利用者見込み数	介護保険事業計画	1年
87	居宅介護（支援）サービス 利用者のべ人数	介護保険状況報告	1年

88	施設介護サービス費用額	介護保険状況報告	1年
●福祉			
89	生活保護新規開始件数	所管課調	1年
90	生活保護率	所管課調	1年
●防災			
91	出火件数（人口1万人あたり）【市内のみ】	所管課調	1年
92	消防団員数	所管課調	1年
93	自主防災組織加入世帯率	所管課調	1年
94	1日当たりの交通事故発生件数【人身】【市内のみ】	所管課調	1年
95	1日当たりの犯罪発生件数【市内のみ】	県警察本部調	1年
96	救急車台数【市内のみ】	所管課調	1年
97	救急車出動署【市内のみ】	所管課調	1年
98	1日当たりの救急車出動件数【市内のみ】	所管課調	1年
99	救急車の現場到着までの平均時間【市内のみ】	所管課調	1年
100	救急時の心肺停止患者の救命率【市内のみ】	所管課調	1年
●環境			
101	住民1人当たりの1日のごみの量	所管課調	1年
102	ゴミの資源化率	所管課調	1年
103	環境【大気】二酸化硫黄（SO ₂ ）	所管課調	1年
104	環境基準【大気】二酸化窒素（NO ₂ ）	所管課調	1年
105	環境【水質】生活環境項目 生物化学的酸素要求量(BOD)の75%値	所管課調	1年
106	低公害車導入率	所管課調	1年
107	公害苦情受付件数	公害苦情調査	1年
●公園、緑			
108	都市計画区域内人口1人当り都市公園等面積【市立+市立以外】	所管課調	1年
109	住民1人当り公園面積	所管課調	1年
110	住民団体等による公園管理数	所管課調	1年
111	森林面積	林業統計書	1年
112	都市計画区域の緑地面積率	所管課調	1年
113	街路樹延長【市道のみ】	所管課調	1年
●建設			
114	公営住宅等管理戸数【市営】	所管課調	1年
115	入居競争率	所管課調	1年
116	道路改良率【市道のみ】	所管課調	1年
117	道路舗装率【市道のみ】	所管課調	1年
118	市街化区域内の低・未利用地率（都市的）	所管課調	概ね5年
●上下水道			
119	水道料金	所管課調	1年
120	収益率（水道事業）	所管課調	1年
121	公共下水道現在処理区域内人口	公共施設状況調	1年
122	農業集落排水施設等（農集、林集、漁集）現在処理区域内人口	公共施設状況調	1年
123	合併処理浄化槽 処理人口	公共施設状況調	1年
●住民参画活動			
124	地方選挙の投票率【市長】	選挙管理委員会統計	選挙毎
125	地方選挙の投票率【市議会議員】	選挙管理委員会統計	選挙毎
126	審議会等委員の住民公募の割合	所管課調	1年
127	審議会・委員会への女性委員登用率	所管課調	1年
128	市内NPO法人数	所管課調	1年
129	NPO法人への委託事業数	所管課調	1年
130	PFI導入数（過去実績累計）	所管課調	1年

●住民生活			
131	自治会等加入世帯率	所管課調	1年
132	食料品平均消費者物価地域差指数	総務省調	1年
133	通勤通学における自転車利用及び徒歩率	国勢調査	5年
●内部事務			
134	職員1人当たりの住民の数【総職員】	所管課調	1年
135	市の管理職に占める女性の割合	所管課調	1年

(2) 事務事業評価と業務改善運動との連動（静岡県富士市）

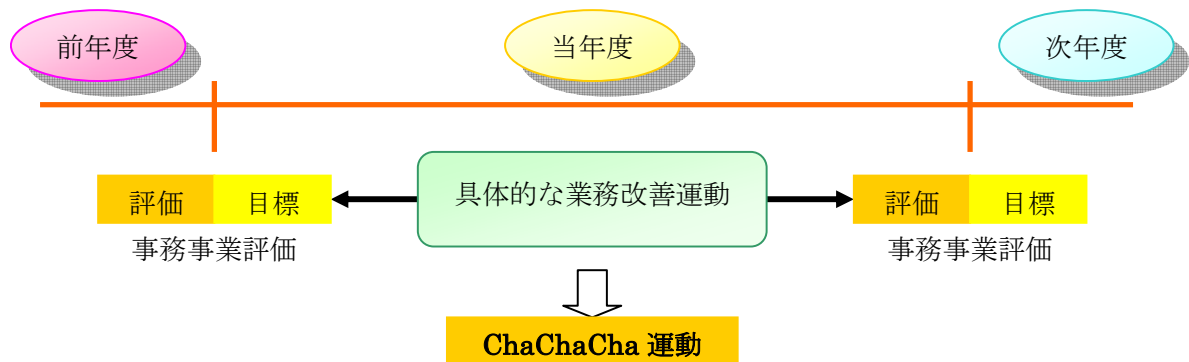
ア 導入の背景

富士市の行政評価は、行政活動を目的・手段の関係構造で「政策—施策—事務事業」の階層に区分し、それらをベースに、「政策評価」、「施策評価」、「事務事業評価」を行う複合評価のシステムを目指している。

そのうち事務事業評価は、事務事業ごとに設定した成果指標を活用しながら事務事業の現状分析を行い、業務改善に結び付けていくものであるが、事務事業評価シートの作成自体が目的化してしまい、事務事業評価の本来の目的である日常の業務改善が実際に行われないことが懸念される。

そのため、事務事業評価を業務改善運動に連動させる取組を導入した。具体的には、事務事業評価シートで設定した当該年度の改善計画の具体的な活動を業務改善運動として展開している。

図表 25：事務事業評価と業務改善運動の関係



イ 具体的な仕組み

平成16年度から始められた富士市の業務改善運動は、全職員・全職場参加型の業務に直結した改善運動であり、「Chance」「Challenge」「Change」の頭文字をとり、「ChaChaCha（チャチャチャ）運動」という名称を付けて、「あらゆる機会を生かして、とことん挑戦し、変わっていきましょう！」を運動のコンセプトにしている。

本運動に当たっては、各課（担当単位）は、当該年度の業務改善運動のテーマを設定することとされているが、その際には、各課が所掌する事務事業のうちどの事務事業の業務改善に取り組むのか明確にすることとされている。また、複数の事務事業をまとめて1つの業務改善運動で行うことも認めている。具体的に、事務事業評価と連動した業務改善運動のタイプを類型化すると、次の5種類となる。

- ① 事務事業評価で設定した成果指標の目標達成に向けた改善活動
- ② 事務事業評価で設定しなかった成果指標を新たに設定し、目標達成に向けて改善を行う活動
- ③ 事務事業評価で設定した活動指標（単位コスト）の目標達成に向けた改善活動
- ④ 一つの事務事業でなく、複数の事務事業に設定されている各指標の目標達成に向けた改善活動
- ⑤ 職場風土の改善に向けた取組み

以上のようにして取組まれた運動の結果については、各課が自らの活動を発表する ChaChaCha グランプリにおいて周知される。これにより、職員が他の職場のベストプラクティス（優れた取組み）を共有し、参考にすることで、日常業務のレベルアップを図ることが期待されている。

ウ 事務事業評価と業務改善運動の連動の具体例

事務事業評価と業務改善運動の例として、「個人市民税等賦課事業」に関する事務事業評価シートと ChaChaCha 運動実施計画書を以下に掲載した。

事務事業評価シートにおいて、事業の目的・成果である「個人の市民税及び県民税の公平かつ適正な賦課事務による安定した税収入の確保」の成果指標として、3つの指標が示されている。そのうちの一つの「課税誤謬の件数」を「0件」にするための具体的な取組事項を示したのが、「ChaChaCha 運動実施計画書」である。本計画書においては、「課税誤謬ゼロを目指せ！」というテーマの下、「現状と課題」、「目標値と期限」とともに、「具体的な改善活動」が記載される。

そして、改善活動の成果をまとめたものが「ChaChaCha 運動改善報告書」である。同報告書においては、「実施した改善活動」のほか、「得られた成果」を明示するとともに、翌年度以降の取組みについても検討が行われている。

エ 全国の業務改善運動事例

このような業務改善運動や発表会は全国で開催されており、主な取組事例は以下のとおりである。

団体名	運動名又は発表会名
札幌市	元気の種コネクション
山形市	はながさ☆ぐらんぷり
岩手県北上市	きたかみ Ping!Pong!Pang!
横浜市	ハマリバ収穫祭
名古屋市	なごやカップ
愛知県豊橋市	やるまい ええじゃないか!
大阪市	カイゼン甲子園
兵庫県尼崎市	YAA るぞ運動 (YAA るぞカップ)
福岡市	DNA 運動 (DNA どんたく)

富士市 ChaChaCha 運動

<http://www.city.fuji.shizuoka.jp/cityhall/soumu-b/gyousei/gyoumukaizenn.htm>

事務事業名	個人市民税等賦課事業		ID	632
担当組織	財政部市民税課	管理者		
組織コード	D0400A	記入者	〇〇 〇〇	
記入日	平成18年6月21日			
基礎情報	根拠法令	地方税法第24条、第294条及び富士市税条例第12条		
	事業区分	2 自治事務		
	政策体系上の位置づけ	政策目的体系 6. 市民が主役の自治システムづくり（市民主権） 25 税金の払いがいのある市役所への転換 02 公平で公正な市税の確保 個人市民税等賦課事業		

◆ 事業概要 Plan

事業内容 (事業の背景と概要)	地方税法に基づき、納税義務者に均等割額及び所得割額の合計額によって個人の市民税及び県民税を適正に賦課、減免、諸報告等すること	
目的・成果 (直接)	個人の市民税及び県民税の公平かつ適正な賦課事務による安定した税収入の確保	
活動内容 (業務活動と対象)	①市民税・県民税申告書の発送及び受付 ②確定申告書の剥がし取り ③給与支払報告書等の受付 ④納税通知書の交付 ⑤給与支払報告書未提出事業所の調査 ⑥扶養否認の調査 ⑦所得無申告者への呼出（2回目）及び臨戸調査 ⑧家屋敷事業所の調査 ⑨減免に関する調査・確認 ⑩課税状況調査・報告（ア） ⑪普通交付税算定基礎数値報告 ⑫市町村税税率報告 ⑬税制改正に伴う条例改正	
当年度の取組方針	18年度課税は、老年者控除の廃止や65 止、定率減税の1/2縮減など増税色が濃く、 の、市民からの問い合わせの増加が予想される。適切な説明ができるよう心がけたい。また、課税システム全体をよく見直し、改良の余地はないか、通常業務の中においても無駄な部分がないか、改善できる部分がないかなど更なる検討を加えたい。	

事務事業の目標を達成するための具体的な活動を ChaChaCha 運動で補完する。

		項目		H16	H17	H18	
活動指標 (アウトプット)	指標名	当初データ入力件数	単位	計画	237,150	242,236	255,800
				実績	237,093	242,236	0
	説明・算定式	当初データの入力実績件数	件	実績/計画	99.98	100.00	0
	指標名	当初納税通知書交付件数	単位	計画	112,300	112,700	114,000
				実績	112,700	114,035	0
	説明・算定式	当初納税通知書の発送件数	人	実績/計画	100.36	101.18	0
単位 コスト	指標名	所得無申告者(2回目呼出・臨戸調査)の調査	単位	計画	7,800	7,400	7,400
				実績	7,429	7,420	0
	説明・算定式	実際の呼出件数や臨戸調査件数	人	実績/計画	95.24	100.27	0
	指標名	納税通知書1通当たりのコスト(電算・郵送料は除く)	単位	計画	1,500	1,500	1,500
				実績	1,500	1,473	0
	説明・算定式	投入コスト合計(円)÷納税通知書発行件数(件数)	円/件	実績/計画	100.00	98.20	0
成果指標 (アウトカム)	指標名	課税誤謬の件数	単位	目標	0	0	0
	説明・算定式	職員による課税誤り(入力誤り等)の件数	件	実績	2	1	0
	指標名	所得無申告者(2回目呼出・臨戸調査)の調査	単位	目標	35.00	35.00	35.00
	説明・算定式	2回目呼出及び臨戸調査による申告率	率	実績	32.90	31.97	0
	指標名	臨戸調査による市民税額	単位	目標	3,000,000	3,000,000	3,000,000
	説明・算定式	臨戸調査により課税できた(減額も含む)市民税額	円	実績	6,143,800	5,364,700	0

成果指標の目標達成に向けた改善活動を「ChaChaCha 運動実施計画書」に記入する。

チーム名	ゼロ戦隊	記入者	〇〇 〇〇
テーマ	課税誤謬ゼロを目指せ！		
テーマ 選定理由	<p>【事務事業名】個人市民税等賦課事業</p> <p>個人市民税の賦課において最も気をつけなければならないのが、課税誤謬である。市民に不信感を抱かせないために、課税誤りを未然に防ぎ、目標値0件を目指したい。</p>		
現状と課題	<p>「課税誤りではないか。」という問い合わせについて、その原因をみると以下の2つに大別できる。</p> <p>①市職員のミスによる課税誤り</p> <p>②住民(又は事業所等)による課税資料(申告書・給報等)に誤りがある場合</p> <p>①の件数は例年1～2件であるが、②のケースは約10件ほどある。課税誤りを防ぐために、課税資料の点検～打ち込み～電算処理の過程の中で、様々なチェック機能が働いている。そこでは市職員の誤りを防ぐのはもとより、たとえ住民(事業所)側の提出書類に不備があったとしても、できるだけ発見し、確認作業が行われており、大部分の誤りは未然に防げている。しかし、それでも十数件の課税誤謬がある以上、誤謬ゼロになるよう業務改善をしていきたい。</p>		
目標値と 期限	目標値	課税誤謬件数 0件	
	期限	当初(6月) 2期(8月) 3期(10月) 4期(1月)及び例月処理ごと	
具体的な 改善活動 (詳細に記 入)	目標値達成の 手段	<p>◆現在のチェック機能を再確認。</p> <p>◆チェック機能の不備を探し、改善案検討。</p> <p>◆改善(見直し)マニュアルの作成。</p> <p>◆新マニュアルの周知徹底。</p>	
	コミュニケーションの取り方	グループ編成(または役割分担)により、全員参加を目指す。各グループごとに目標達成手段による活動を行う。それらを集約して結論を導く。	

チーム名	ゼロ戦隊	記入者	〇〇 〇〇
テーマ	課税誤謬ゼロを目指せ！		
実施した改善活動 (活動内容を詳細に記載)	目標達成の手段	<p>【概要】</p> <p>平成18年度当初課税以降(注:普通徴収は6月分より、特別徴収は前年度課税現年度分として4月分より)について、納税者や事業所よりの苦情や問い合わせを集計し、分析する。</p> <p>①集計表の作成 ②各職員による集計表入力 ③集計結果の分析・・・課税誤謬の診断 ④診断結果をもとに現行システムやチェック機能を分析 ⑤改善策(システム・市民税手引きの見直し)の検討 ⑥次年度に向け改善策の周知徹底を図る</p>	
	コミュニケーションの取り方	<p>全員参加ができるよう集計表を作成。</p> <p>集計表の個人ファイルを作成。納税者や事業所よりの苦情等について、各々が関わった事例の集計入力。その際、苦情内容だけではなく、その原因や処理(対処)も入力するようにしたため、年数の浅い職員はベテラン職員の指導を受けながら入力することとなり、情報の共有、職場内での共通の理解を得るのに有効であった。</p>	
得られた成果	目標値達成状況	<p>現段階では普通徴収分については3期分まで、特別徴収分については11月例月分までの集計結果である。</p> <p>苦情問い合わせ件数・・・76件</p> <p>そのうち課税誤謬の割合を5段階分類。段階A(100%市職員の処理に落ち度がある)から段階E(100%納税者または事業所に落ち度がある)までの基準を設けた結果、段階Aが13件、段階Bが20件、段階Cが30件、段階Dが5件、段階Eが8件であった。</p> <p>現段階では、ここまでの集計とその分析の成果までであるが、今後次年度に向けた改善策の検討が行われる。</p>	
	それ以外の成果	<p>この活動を通じて、本来転課1年目の人や新人職員が通常に比べて早い時期に市民税課税のより深い部分まで知りうるようになって良かった。</p>	
感想・反省点	<p>年度の終了を迎えないと最終集計がでないものの、当初の段階でほとんどの事例がでていいると思われる。例年に比べ大きな課税誤謬はなかったが、今回厳しい基準を設けたことによって、職員の適正な賦課に対する意識が向上した。今後もこの活動を継続させ、住民の信頼を得るべく努力と工夫を続けていきたい。</p>		

(3) 市民アンケート調査を活かした指標設定（熊本市）

ア 概要

熊本市では、市民協働のまちづくりの指針となり、また重点的に取り組む分野と目標を掲げた「まちづくり戦略計画（計画期間平成16～20年度）」を平成16年3月に策定し、「自然と調和した活気あるくまもと」の実現を目指している。この計画には、全ての施策（具現化する手段）について、目標の達成状況を測る成果指標（市民の満足度など）を設け、その値を測定するための「市民アンケート調査」を毎年実施し、今後の計画展開に反映していくことにしている。

イ 調査の設計

市民のアンケート調査は、住民基本台帳及び外国人登録から無作為抽出された住民10,000人を対象に郵送にて調査を行っている。

調査地域	熊本市全域
調査対象者	熊本市に在住する満20歳以上の男女
標本抽出方法	住民基本台帳及び外国人登録から無作為抽出
標本数	10,000人
有効回収数（率）	4,725人（47.3%）
調査方法	郵送による配布・回収
調査項目	熊本市政に対する現在の満足度等
調査時期	平成18年1月10日～1月25日
調査主体	熊本市企画財政局企画広報部企画課
集計・分析	熊日情報文化センター 熊日調査研究所

（平成17年度まちづくり戦略計画に関する市民アンケート調査概要）

ウ 市民アンケートによって把握する指標

施策指標のうち市民アンケート指標は20（重複を除く）であり、全体の約4分の1となっている。

図表26： 施策指標のうち市民アンケートにもとづく指標

施策名・ターゲット戦略名	アンケート指標名
環境にやさしい交通機関の利用促進	通勤・通学に公共交通機関を利用する市民の割合
総合交通体系の確立	
環境にやさしい交通機関の利用促進	日常的に自転車を利用する市民の割合
子育てしやすい環境づくり	子育てが楽しいと感じる市民の割合
子育て支援の充実	
人権擁護のための社会づくり	自分の人権が守られていると感じる市民の割合
男女共同参画社会の形成	男性が優遇されていると感じる市民の割合
コミュニティづくりの推進	過去1年間に地域活動に参加した市民の割合
消費生活の安定と向上	消費者相談窓口の認知度

国際交流の推進	過去 1 年間に国際交流・協力に関する活動に参加した市民の割合
健やかなライフスタイルの確立	自ら健康を保つことを心掛けている市民の割合
健康福祉サービス体制の充実	保健福祉センター相談窓口の認知度
生活衛生の推進	生活衛生に関心の高い市民の割合
環境保全活動の推進	日常生活で環境保全のための実践活動をしている市民の割合
緑の保全と緑化の推進	街なかに緑が多いと感じる市民の割合
計画的な都市づくり	街並みが美しく住みやすいと感じる市民の割合
生活道路の整備	安全に道路を歩くことができると感じる市民の割合
防災体制の強化	避難場所の認知度
生涯学習の推進	過去 1 年間に生涯学習を目的とした講座・サークル等に参加した市民の割合
生涯スポーツの振興	週 1 回以上（1 回 30 分以上）スポーツをしている市民の割合
市民文化の創造	文化に親しんでいる市民の割合
市民文化の創造	文化を創造する活動をしている市民の割合

エ アンケートの特徴

市民アンケートの回収率を確保するため、17 年度からお礼状（兼督促状）のはがき発送等工夫を行った結果、回収率が 47.3%となった。その他に、市民が回答しやすいアンケートとするために、以下のような工夫を行っている。

(7) 市の取組一覧表の添付

具体的な取組みを理解しながらアンケート回答を行うことができるように、「熊本市の取組み一覧」を添付している。

(4) 市の考え方の提示

基本目標、まちづくりの進め方、3 つのターゲットについて、市の考えを明確に提示したうえで質問を行っているため、回答のしやすさに配慮されている。

(5) コスト情報の明示

アンケート回答者の判断材料のひとつとしてもらうため、アンケート用紙に概算事業費を記載している。

オ アンケート結果の活用

「まちづくり戦略計画」における市民アンケート指標の設定に当たっては、各施策担当部局と十分に検討を行い、アンケート結果を今後の計画展開に反映するために合意形成を図っている。

図表 27 まちづくり戦略計画市民アンケート調査（基本目標）

基本目標

熊本市のまちづくりの目標は、「自然と調和した 市民が主役の 活気あるくまもと」の実現です。そのためには、市民の皆様がこの街に誇りを持って生き生きと暮らすことができることが重要であると考えています。

問1 あなたは、熊本市の住民であることを誇りに思いますか。（○印は1つだけ）

- 1 とても思う
- 2 やや思う
- 3 どちらともいえない
- 4 あまり思わない
- 5 全く思わない

（出所：平成17年度まちづくり戦略計画に関する市民アンケート調査表）

熊本市 まちづくり戦略計画に関する市民アンケート調査

<http://www.city.kumamoto.kumamoto.jp/>

（市ホームページのトップメニュー「行政情報」→「計画・プランおよび年次報告」→「まちづくり戦略計画に関する市民アンケート調査」）

カ 市民アンケート調査の設問設定の特色

熊本市における市民アンケート調査と「まちづくり戦略計画」における分野別施策の成果指標の対応関係を整理すると図表28のとおりとなっている。

例えば、「健やかなライフスタイルの確立」という施策に関しては、「自ら健康を保つことを心掛けている市民の割合」という成果指標を設定しており、これについて以下のような市民アンケートの設問を設定している。

当該施策を推進するための事務事業としては、「健康づくり啓発事業」、「栄養改善対策事業」、「健康相談と情報提供事業」、「各種診査充実事業」、「結核対策事業」、「感染症対策事業」、「予防接種事業」、「歯科保健推進事業」が展開されているが、これらの個々の事務事業における啓発活動などの成果が、施策である「健やかなライフスタイルの確立」の実現を測るための指標として設定されている「自ら健康を保つことを心掛けている市民の割合」の向上に繋がるためには、健康を保つための意識高揚のみではなく、生活習慣行動の改善などの行動変容に繋がっていることが重要であるとの認識のもと、このような設問が設定されている。

【設問】

あなたは日ごろ、健康のために次の項目を実行していますか

- 1 規則正しく朝・昼・夕の食事をとっている
- 2 バランスのとれた食事をしている
- 3 うす味のもの食べている
- 4 食べ過ぎないようにしている
- 5 運動をしている
- 6 睡眠を十分にとっている
- 7 たばこを吸わない
- 8 お酒を飲み過ぎないようにしている

図表 28

政策	施策	成果指標	アンケート設問	
一人ひとりが輝く人権尊重社会の構築		自分の人権が守られていると感じる市民の割合	あなたは、自分の人権が守られていると感じますか。	
心がかよいあう市民生活の創出	人権擁護のための社会づくり	自分の人権が守られていると感じる市民の割合	あなたは、自分の人権が守れていると感じますか。	
	男女共同参画社会の形成	男性が促進されていると感じる市民の割合	あなたは、社会全体で見た場合、男女の地位は平等になっていると思いますか。	
心がかよいあう市民生活の創出	コミュニティづくりの推進	自分のまわりにずっと住んでいきたい市民の割合	あなたは、これから熊本市に住み続けたいと思いますか。	
	消費生活の安定と向上	過去1年間に地域活動に参加した市民の割合	あなたは、過去1年間に地域活動に参加したことがありますか。	
	交通安全・防犯の推進	消費者相談窓口の認知度	あなたは、消費生活に関する相談・情報提供などをを行っている熊本市消費センターがあることを知っていますか。	
	消防・救急救助体制の強化	市民10万人あたりの交通事故発生件数 街頭犯罪等の件数 防災発生件数(人的ミスによるもの)		
	国際交流の推進	過去1年間に国際交流・協力に関する活動に参加した市民の割合	あなたは、過去1年間に国際交流・協力に関する活動に参加したことがありますか。	
	戸籍・地籍に関する情報の適正管理	自分が健康であると感じる市民の割合	あなたは、自分が健康であると感じていますか。	
	健康なライフスタイルの確立	健康福祉サービス体制の充実	健康福祉センター相談窓口の認知度	あなたは、健康福祉センターに健康や福祉に関する相談窓口があることを知っていますか。
		生活衛生の推進	生活衛生に関心の高い市民の割合	あなたは、衛生的に安全で安心な生活を営むため、次の項目を実行していますか。 1 食品を選ぶ場合、表示を見ている 2 飲食店は味や値段より衛生面を重視して選んでいる 3 理髪店・美容院は技術や値段より衛生面を重視して選んでいる 4 医薬品は用法・用量を正しく守って服用している 5 衣食住の衛生について、積極的に知識や情報を得ようとしている
		子育て支援の充実	子育てが楽しいと感じる市民の割合	あなたは、子育てが楽しいと感じていますか。
		高齢者への生活支援の充実	75歳以上(後期高齢者)の在宅生活者の割合 65歳のお達者度(健康寿命/平均寿命):男性 65歳のお達者度(健康寿命/平均寿命):女性	
水と緑に囲まれた良好な環境の形成	環境保全活動の推進	良好な環境が守られていると感じる市民の割合	あなたは、熊本市の水や緑などの良好な自然環境が守られていると感じますか。	
	良好な生活環境の保全	日常生活で環境保全のための実践活動をしている市民の割合	あなたは、環境保全のための次の項目を実行していますか。 1 朝晩やテレビをつけっぱなしにしない 2 エアコンを適切な温度に設定し、ムダな使用をしない 3 水道の蛇口の閉閉をこまめにする 4 風呂の残り湯を洗濯に使う 5 機械や道具は修理をするなどで、長く大事に使う 6 使い捨て商品よりも詰め替え商品を選ぶ 7 マイカーの使用を控え、自転車やバスを利用する	
魅力と活力あふれる産業・経済の振興	緑の保全と緑化の推進	大気環境基準達成率 自動車騒音環境基準達成率		
	水環境の保全	良好な環境が守られていると感じる市民の割合	あなたは、熊本市の街なかに緑が多いと感じますか。	
	ごみ減量・リサイクルの推進	市民1人あたりの生活用水使用量 地下水かん養量の増加量		
	ごみの適正処理の推進	市民1人あたりのごみ排出量 市民1人あたりの家庭ごみ排出量 家庭ごみのリサイクル率		
	新産業の振興	年間開業事業者数 企業誘致件数		
	雇用の安定と働きやすい環境づくり	有効求人倍率 職業訓練センター利用者数		
	商業・サービス業の振興	商店街通行者数		
	工業の振興	製造品出荷額		
	中小企業経営の基盤強化	経営診断・相談の活用度(診断件数) 経営診断・相談の活用度(相談件数)		
	観光・コンベンション(会議・大会)の振興	観光消費額 コンベンション開催状況(件数) コンベンション開催状況(参加者数)		
安全で快適な都市基盤の整備	農業の振興	農産物産出額		
	水産業の振興	漁業生産額		
	計画的な都市づくり	都市機能が充実して快適と感じる市民の割合	あなたは、熊本市は道路や公園、上下水道などの都市機能が充実していて快適であると感じますか。	
	総合交通体系の確立	街並みが美しく住みやすいと感じる市民の割合	あなたは、熊本市の街並みが美しく、かつ、住みやすいと感じますか。	
	良好な市街地の整備	通勤・通学に公共交通機関を利用する市民の割合	あなたの通勤・通学の主な方法は何かですか。	
	生活道路の整備	安全に道路を歩くことができて感じる市民の割合	あなたは、自宅周辺の道路が安全に歩くことができるよう整備されていると感じますか。	
	良好な住宅の供給	最低居住水準未満世帯 市営住宅(入)アプリー率		
	公園緑地の整備	歩いていける公園の整備率		
	水道水の安定供給	水道普及率 水の有効率		
	下水道の整備	汚水処理率(公共下水道、合併処理浄化槽を利用している人の割合)		
豊かな人間性を育む教育・文化・スポーツの振興	治水対策の推進	浸水地区解消率		
	防災体制の強化	自主防災クラブ結成率 避難場所の認知度	熊本市では、学校や公園など、災害時に避難する場所を指定していますが、あなたは自宅に最も近い災害避難場所を知っていますか。	
	教育・文化・スポーツの環境(運営面)が整っていると感じる市民の割合	教育・文化・スポーツの環境(運営面)が整っていると感じる市民の割合	あなたは、生涯学習施設(公民館や図書館など)の運営や講座などの内容に満足していますか。 あなたは、スポーツ施設(体育館やグラウンド、プールなど)の運営やイベントなどの企画内容に満足していますか。 あなたは、文化施設(イベントホールや美術館など)の運営や企画内容に満足していますか。	
	学校教育の充実	学校が楽しいと感じる子どもの割合 全国標準学力検査偏差値 体力運動能力テストで全国平均に達している項目数	あなたは、学校教育(施設に関するものを除く)に満足していますか。	
	青少年の成長支援	非行や不良行為で検挙・補導された少年の数		
	生涯学習の推進	過去1年間に生涯学習を目的とした講座・サークル等に参加した市民の割合	あなたは、この1年間に生涯学習を目的とした講座やサークルなどに参加したことがありますか。	
	生涯スポーツの振興	週1回以上(1回30分以上)スポーツをしている市民の割合	あなたは、どの程度、スポーツをしていますか。1回30分以上であれば、ウォーキングなどの軽い速度でも構いません。	
	歴史的文化遺産の継承と活用	熊本城入園者数		
	市民文化の創造	文化に親しんでいる市民の割合 文化を創出する活動をしている市民の割合	あなたは、文化に親しんでいると思いますか。 あなたは、文化的な活動(創作活動や伝統文化を継承する活動など)をしていますか。	

4 調査研究項目 4 (評価結果について、予算編成、組織・人員・定員・政策形成への活用に積極的な取組を行っている地方公共団体の取組状況)

(1) 予算や政策形成における活用 (愛知県豊橋市)

ア 概要

豊橋市では、平成 12 年度に事務事業評価の試行を経て、平成 13 年度にはすべての事業を対象に本格実施を開始した。そして、平成 16 年度からは、事務事業の上位目的となる政策及び施策を対象とした政策・施策評価を導入し、事務事業評価と併せて一体的な評価を行っている。

各評価の役割については、事務事業評価は、すべての事業の実施結果を分析し、現状や課題の把握を行うことによって、サービス改善や業務の効率化を図るとともに、職員の意識改革を図るツールとして活用されている。

また、政策・施策評価は、政策・施策の進捗状況を把握しながら、行政として果たすべき役割や、重点的に取り組むべき施策の方向性を考えるとともに、最も有効な事業の選択と行政資源の効果的な配分を行うためのツールとして活用されている。

イ 評価結果の予算編成への活用のための工夫

(7) 改革改善調書の作成

各課から財政担当課に対して予算要求を行う際に、資料として「改革改善調書」を提出している。本調書は、事務事業評価のうち、「事務事業」を構成する「細事業」の評価結果を示す「細事業評価分析シート」に記載された当該細事業の改革改善案に基づき、必要または不要となる予算要求額を記載することとなっている。

このような調書の作成により、各課は、評価結果による改革改善と予算要求との関連を意識することが期待される。

また、財政担当課は、どの事業に予算を重点配分し、どこを経費縮減しようとしているのか一覧することが可能となる。さらに、予算案の成立後には、改善案が予算にどの程度反映されたかも把握できるものとなっている。

図表 29 改革改善調書 (一般事業用)

平成 19 年度 改革改善調書

部課名

細事業名	評価表・分析シートに記載された方向性及び改革改善内容			平成 19 年度において取り纏む具体的な改革改善内容					左記により新たに必要(不要)となる予算額				
	総合評価	優先度 (◎○▲)	評価視点	内容	評価視点	新事業の場含のみ			効果	款項目 予算編事業名	増減額 (千円)	積算内容	備考 (人件費の効果額)
					指標名 (有効性)	説明式	単位	具体的な内容					

(出所：豊橋市より資料提供)

(イ) 政策推進担当部局の明確化と予算枠配分方式の拡大

政策・施策評価を導入した際に、基本構想・基本計画に基づく政策目的の実現を図るため政策と組織の関係を明らかにする「豊橋市の政策推

進における部等の役割を定める条例」を新たに制定し、各政策の推進を担う担当部局を明確化することとした。一方、予算編成においては、管理的な経常経費に限定した従来の枠配分予算から、政策的な調整判断が必要な一部の大型投資的事業を除いた事業についても枠配分予算を拡大することで各部局の判断で施策の重点化や事務事業の優先度を予算に反映できる環境づくりが進められている。

このように、政策推進担当部局長の責任と権限のもとで一貫した流れの下、「評価の実施－結果に基づく企画立案－予算要求」が行える仕組みづくりが行われている。

(ウ) 評価、予算、実施計画における事業単位的一致

評価結果の予算への活用をわかりやすくするため、平成 16 年度予算から職員人件費などを除いた予算に係る事業単位を、評価と一致させた。

また、実施計画における事業についても、独自の事業名称で管理していたが、評価・予算との整合を図るため、平成 17 年度から事業名を評価及び予算の単位と統一させた。

この見直しにより、行政評価結果が、実施計画の策定及び予算編成へどのように活用されたか、市民に対してわかりやすい説明が行えるようになった。

(エ) 決算における主要施策成果報告書の活用

毎年 12 月定例議会において開催される一般会計および特別会計に係る決算委員会において、議案の決算書のほか、資料として「各会計決算付属書」とともに「主要施策成果報告書」が提出されている。

行政評価導入に合わせ同報告書を大幅に見直し、事業の評価結果を踏まえた成果の総括コメント、予算の目別財源内訳、主な活動実績の前年度比較、さらに予算の目を代表する評価指標の前年度比較等を記載することとした。

そのため、同委員会における審議内容が、事業の成果に対する認識を問うものに変化してきており、このことは、企画立案重視から成果志向型の行政執行への転換に大きな効果をもたらしている。

ウ 政策形成における活用

豊橋市では、10 年間の長期ビジョンを示した「基本構想」と、基本構想対象期間の前期・後期各 5 カ年の基本方針を記載した「基本計画」のほか、社会情勢や財政状況の変化に柔軟に対応できる計画づくりの必要性から、3 カ年を計画期間とした短期的な事業計画として「実施計画」を毎年度策定している。

「実施計画」の策定に当たっては、行政評価結果による施策の達成度や事業の進捗状況を踏まえ、今後 3 年間に於いて進める事業の選択と実施スケジュールの見直しを行うこととしている。

具体的には、政策・施策評価により把握した政策・施策目標の達成状況に基づき、推進すべき施策の重点化判断を行う。併せて、中期的な財政見通しなども踏まえた総合的な判断のもとに、事業の選択を行う。

また、特に政策的な影響が大きい事業や将来的な財政負担の影響が大きい投資的事業については、市長ヒアリングで慎重に検討しながら、政策・施策評価結果を実施計画へ反映させるとともに、毎年度の予算編成につなげていくこととしている。

豊橋市行政評価システム

<http://www.city.toyohashi.aichi.jp/gyouseihyouka/gyouseihyouka.html>

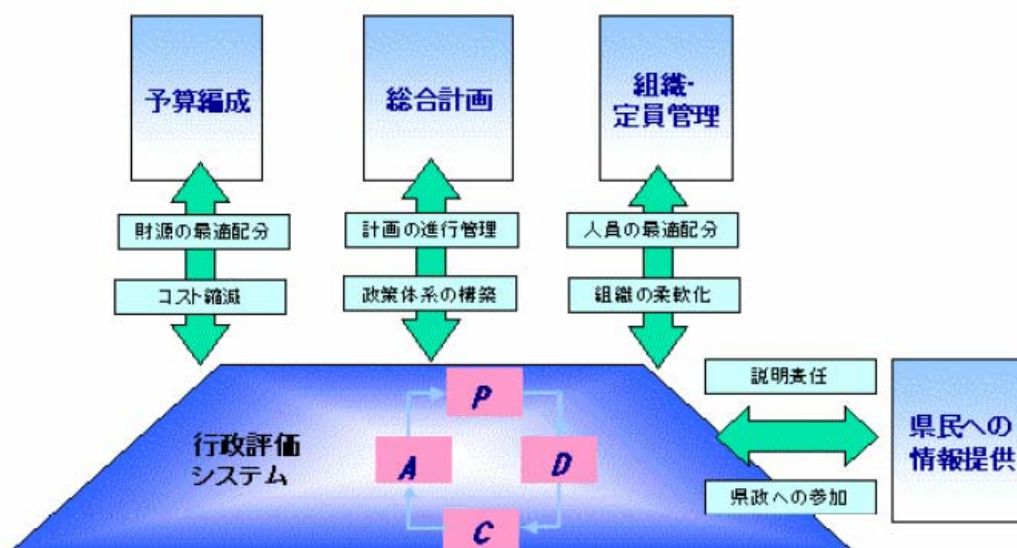
(2) 総合計画の目的達成のための評価の実施と評価結果の予算編成、人員管理への反映（島根県）

ア 概要

島根県では、平成 14 年に策定した「新行政システム推進計画」において、行政評価システムを「新たな行政運営の中核的ツール」として位置づけ、予算編成、組織・定員管理及び総合計画の立案・進行管理を相互に連携させたマネジメントシステムの構築を進めてきている。

平成 15 年度から、基本事務事業、事務事業、活動の 3 階層に対して事務事業評価を実施、17 年度からは施策評価を実施している。これら行政評価システムは、総合計画で定める施策目標の達成のため、個々の施策において最も効果が上がるよう、基本事務事業、事務事業、活動の見直しを毎年度行い、行政資源（財源、人、モノ）の最適な配分を検討していくために活用されている。

図表 30 島根県行政評価システムのイメージ



イ 施策評価における工夫

島根県では施策評価を、総合計画で定めた施策の目的の達成に向けて、より良い展開内容を検討していく際に用いられている。

具体的には、総合計画における施策に係る成果指標の達成状況を測定し、その課題を明らかにする。その上で、課題の解決に向けて、施策を構成する基本事務事業以下の事業をどのように実施すべきかを考え、翌年度事業展開に当たり行政資源の再配分に活用していくこととしている。

施策評価の特徴は以下のとおりである。

① 総合計画と事務事業評価の政策体系を連結

島根県では、総合計画における政策体系である「政策の柱～政策～施策」の体系と、事務事業評価の体系である「基本事務事業～事務事業～活動」の体系を、目的と手段との関係で連結して一本の体系に整理している。

これにより、総合計画で定めた施策の優先度からスタートして各課

の具体的な活動まで、体系の上から順次ブレイクダウンしながら改善改革案を考えていくこととなり、各階層の評価の整合が確保できるとともに、部局を越えた総合計画の施策単位による施策評価の実施が可能となった。

② 施策責任者の明確化

施策評価の実施に当たっては、施策の責任者を明確にすることとしている。施策の責任者は、施策が一つの部局が実施するものである場合は施策の責任者はその部局長とし、複数の部局が実施するものである場合は、施策目的を達成するための貢献度合いが大きいと考えられる基本事務事業を有している部局の長を施策責任者としている。図表31は各施策の施策責任者を取りまとめた表の抜粋である。

なお、平成19年度の予算編成・定員管理に際しては、ひとつの部局で実施する施策については、予算・定員について、施策責任者が施策評価結果の判断に基づき、自部局に係るものを要求及び管理することとなっている。したがって、施策責任者が、評価の実施から予算の要求や定員要求まで、一貫した責任と権限を有しているといえる。

一方、複数の部局にまたがる施策については、部局にまたがって施策内で予算配分を行うことが難しい場合には、関係各部局長が、施策評価結果を尊重して自部局に係る予算を要求し、人員も施策評価結果を参考にして自部局に係るものを管理するものとなっている。

施策と施策を推進する組織を完全に一致させることは困難であるが、複数の部局にまたがって実施されている施策の評価結果の取扱いを検討することは、今後の課題であるといえる。

図表31 施策責任者の決定例

政策の柱 / 政策 / 施策	施策責任者	「基本事務事業」を所管する部局(H18年度事業ベース)
政策の柱Ⅰ. 活力と働きの場を生み出す産業が力強く展開する島根の国造り		
政策Ⅰ. 新産業、新事業の創出		
施策Ⅰ-1-1. 新産業創出	商工労働部長	商工労働部
施策Ⅰ-1-2. 新事業の創出支援(第2創業を含む)	商工労働部長	商工労働部 土木部
施策Ⅰ-1-3. 創業・起業の推進	商工労働部長	商工労働部
施策Ⅰ-1-4. 企業誘致の推進	商工労働部長	商工労働部 企業局
政策Ⅱ. 戦略的な生産・販売による創造的な産業活動の促進		
施策Ⅰ-2-1. 商工業の経営・技術革新の支援	商工労働部長	農林水産部 商工労働部 企業局
施策Ⅰ-2-2. 農林水産業の生産力の向上支援	農林水産部長	農林水産部
施策Ⅰ-2-3. 農林水産、商工の連携の推進	農林水産部長	農林水産部 商工労働部
施策Ⅰ-2-4. 県産品の販路開拓・拡大の支援	商工労働部長	農林水産部 商工労働部
施策Ⅰ-2-5. 産学官の連携促進	商工労働部長	商工労働部

③ 施策評価会議の実施

施策評価は、②で決定した施策責任者、関係する次長、関係する事務事業責任者(=課長、室長)から構成される施策評価会議において、会議形式で行われる。特に、複数の部局で実施されている施策については、施策責任者の所属する部局のほか、関係する部局の課長、室長も会議に出席して議論を進めている。

これにより、組織間の縦割りの弊害を無くすとともに、施策目的の

達成の手段となるすべての基本事務事業を考慮した上で、施策の今後の方向性や基本事務事業の優先度・コストの方向性に係る判断を行うことが可能となっている。

④ 施策評価結果の反映

施策評価会議において決定された施策の今後の進め方及び基本事務事業の優先度、コストの今後の方向性の結果は、事業を実施する原課において、基本事務事業、事務事業、活動に段階的に反映していくことになる。

図表 32 は、施策評価結果が基本事務事業以下にどのように反映されているかをまとめたものである。

施策「障害者がはつらつと暮らせる社会づくりの推進」において、一般的な相談業務の実施が市町村に移譲されることから、相談事業に投入するコストを縮小すること、市町村との役割分担を明確にしたうえで県が行うべき相談業務の強化を図るという方向性が示された。それを受けて、障害者相談事業の投入コストについては「縮小」と決定されるとともに、県の役割として高次脳機能障害への支援体制を強化するという判断がなされている。

図表 32 施策評価結果の反映事例

各評価シートをもとに監査法人トーマツが作成。

体系	名称	Actionの記述	該当する下位事業と投入コストの今後の方向性
施策	障害者がはつらつと暮らせる社会づくりの推進	一般的相談業務が市町村に移譲されたため、障害者相談事業等の事業コストは縮小していくが、市町村・県との役割分担を明確にしつつ、県が行うべき相談事業等について人的体制の強化等を図っていく必要がある。	基本事務事業： 障害者相談事業「縮小」
基本事務事業	障害者相談事業	相談事業については、障害者自立支援法の施行に伴い、一部事業が市町村へ移管されることとなったため、コストは縮小となるが、広域的・専門的相談機能については充実を図る必要がある。	事務事業： 障害者相談事業「縮小」
事務事業	障害者相談事業	高次脳機能障害に対する地域での支援体制確保への着手をすることで、新たな障害者のニーズに対応する。	活動： 高次脳機能障害者支援事業「拡大」
活動	高次脳機能障害者支援事業	高次脳機能障害者の本県の支援体制の構築に向けて検討するとともに、研修の体系的な実施を進める。	—

ウ 行政評価結果の予算への反映

(7) 評価と予算の単位を一致

島根県においては、評価結果を予算編成に反映させるため、評価と予算の単位を一致させた。

具体的には、行政活動の単位となる「活動」について、一つの成果が現れる固まりに整理し、そのひと固まりを「事務事業」とし、行政評価の単位とした。この「事務事業」を予算編成の単位とし、行政評価結果を予算に反映しやすいものとした。

予算は一定の目的（成果）を達成するための手段であるため、「成果が現れる単位」として整理した行政評価の「事務事業」に合わせて予算事業の単位を設定している。つまり、「予算事業の単位をもって行政

評価を行う」のではなく「行政評価の事務事業を単位として予算編成の作業を行う」ことにした。これは、行政評価の結果（成果志向の改善改革案）を予算に反映しやすくすることをねらいとしたものである。

(イ) 評価結果の予算への反映状況

平成 19 年度予算編成への反映状況について、評価結果に基づく予算要求どおりの予算編成となったものが 59.6%という結果であった（各部への調査結果による）。

評価結果と査定結果が一致しない理由としては、予算編成時に異なる判断がなされたこと、国との調整や国による計画の見直しによる変更があったこと、事業の対象者が想定より減少したことなどが挙げられている。

島根県行政評価 HP

http://www.pref.shimane.lg.jp/admin/pref/kaikaku/gyosei_hyouka/

図表 33 行政評価の「事務事業」と従来の予算事業との違い

行政評価の体系		予算事業		
基本事務事業	事務事業	事業名	中事業名	小事業名
しまねブランド総合推進事業 (製品の付加価値化)	戦略策定事業	しまね県産品振興事業	県産品振興総合支援事業	ブランド確立協議会
			情報提供	県産品ブランド作成
	産品の特徴づけ支援事業	しまねブランド総合推進事業	市場流通対策	しまねブランド育成アドバイザー事業
			市場外流通対策	しまね高品質水産物流通支援事業
			エコロジー農業推進事業	しまねふるさと食品認証事業
	商品開発支援事業	しまねブランド総合推進事業	情報提供	産地交流会
			しまね県産品振興事業	有機農産物推奨制度
	情報分析事業	しまねブランド総合推進事業	情報提供	しまねブランド育成アドバイザー事業
			しまね県産品振興事業	ブランド育成モデル事業
	しまねブランド総合推進事業 (販売促進)	認知度アップ事業	しまねブランド総合推進事業	市場外流通対策
しまね県産品振興事業				県産品PR事業
販路拡大事業		しまねブランド総合推進事業	市場外流通対策	しまねの顔売り活動事業
			しまね県産品振興事業	各種イベント負担金
			しまね県産品振興事業	しまね椎茸消費拡大対策事業
島根ファン拡大事業		しまねブランド総合推進事業	市場流通対策	まるごとしまねフェア
			物産販路拡大事業	県産品販売協力店
			物産販路拡大事業	トップセールス
			物産振興基金事業	プレゼンテーション研修会
			物産振興基金事業	しまね和牛肉消費拡大・ブランド化事業
島根ファン拡大事業	物産振興事業	物産振興総合支援事業	中国五県商品展示会参加事業	
		物産振興事業	物産振興基金事業	
		物産振興事業	物産展示あっせん事業	
		物産振興事業	物産展示あっせん事業	
		物産振興事業	物産展示あっせん事業	
島根ファン拡大事業	物産振興事業	東京拠点施設整備事業	東京拠点施設整備事業	
		物産振興事業	東京拠点施設整備事業	
		物産振興事業	東京拠点施設整備事業	
島根ファン拡大事業	物産振興事業	物産観光館維持管理	物産観光館の維持管理	
		物産展示・あっ施設維持管理	物産観光館維持管理	
島根ファン拡大事業	物産振興事業	物産観光館維持管理	物産観光館維持管理	
		物産展示・あっ施設維持管理	物産観光館東京支所の維持管理	

「一つの成果が現れる仕事の単位」として設定した「事務事業」

従来の予算事業

(3) 予算との連携を図るためのしくみ（岡山県備前市）

ア 概要

備前市においては、平成13年度及び14年度におけるモデル実施を踏まえ、平成15年度から全事務事業を対象とした事務事業評価を実施している。平成17年3月22日には、備前市、日生町、吉永町が合併したため、平成17年度は、旧備前市で実施した全事業に加え、旧日生・吉永町分については、モデル事業の評価を行っている（計360事業）。

また、施策評価については、平成16年度に試行し17年度から本格実施している。

イ 予算との連携

備前市においては、事務事業を「事務事業」－「細事業」の2階層に分けている。このうち、「事務事業」を予算編成及び評価の単位としている。

これは、「細事業」単位では、評価を実施する際に、ひとつの政策目的の下で評価しづらい場合があること、また、「細事業」単位では評価対象数が膨大となり、評価作業の事務負担が多くなってしまふこと等が理由として挙げられる。

図表 34 備前市事業体系表

政策 大項目 (基本目標)	中項目 (基本施策)	小項目 (施策)	事務事業 (平成17年度分)				所管				
			具体施策	事務事業名	細事業名	直接事業費 (単位:千円)	人件費 (単位:千円)	人員 (人)	部	課	係
04	もてなしの心とたくましさのあるまちづくり	03 個性あふれる観光のまちづくり							—	—	—
		01 観光				100,216	34,283	4.14	—	—	—
		文化基盤の形成と受け入れ体制の整備	01 観光推進事業	観光動態調査事業 観光宣伝事業 観光パンフレット等作成事業 観光写真掲出事業 観光看板等整備事業	480 1,181 273 154 200	7,768	0.98	産業建設部 産業建設部 産業建設部 産業建設部 産業建設部	商工観光課 商工観光課 商工観光課 商工観光課 商工観光課	観光係 観光係 観光係 観光係 観光係	
			02 観光団体等支援事業	備前市観光協会補助事業 日生町観光協会補助事業 吉永観光協会補助事業 和意谷史跡保存会助成事業 八塔寺ふるさと村運営協議会助成事業	2,484 4,310 360 122 588	5,335	0.61	産業建設部 産業建設部 産業建設部 産業建設部 産業建設部	商工観光課 商工観光課 商工観光課 産業建設課 産業建設課	観光係 観光係 観光係 管理係 管理係	
		観光地の整備	03 国立公園等管理事業(備前)	夕立受山管理事業	646	650	0.08	産業建設部	商工観光課	観光係	
			04 国立公園等管理事業(日生)	日生諸島管理業務	1,276	1,178	0.16	日生総合支所	産業課	管理係	
			05 国立公園等管理事業(吉永)	中国自然歩道管理事業	155	504	0.05	吉永総合支所	産業建設課	管理係	
			06 観光施設維持管理事業(備前)	関谷学校駐車場等管理事業 伊勢町ふるさと交流センター管理運営事業 大滝山上水道管理組合負担金事業	2,000 300 31	798	0.10	産業建設部 産業建設部 産業建設部	商工観光課 商工観光課 商工観光課	観光係 観光係 観光係	
			07 観光施設維持管理事業(日生)	駿防護網設置業務 古代体験の郷管理運営事業 日生観光情報センター管理運営事業 ふれあいの館かぜまち管理運営事業 ふれあいの交流館しおまち管理運営事業 桶越山管理業務 観光トイレ等管理業務 郷土料理部ちよい茶屋管理運営事業	2,500 6,711 362 320 312 2,034 3,606 37,640	5,786	0.67	日生総合支所 日生総合支所 日生総合支所 日生総合支所 日生総合支所 日生総合支所 日生総合支所 日生総合支所	産業課 産業課 産業課 産業課 産業課 産業課 産業課 産業課	管理係 管理係 管理係 管理係 管理係 管理係 管理係 管理係	
			08 観光施設維持管理事業(吉永)	八塔寺山荘管理事業 大池緑地公園管理事業 和意谷管理事業 八塔寺ふるさと村等管理事業 タム公園等管理事業	2,461 2,210 163 1,587 6,046	1,872	0.19	吉永総合支所 吉永総合支所 吉永総合支所 吉永総合支所 吉永総合支所	産業建設課 産業建設課 産業建設課 産業建設課 産業建設課	管理係 管理係 管理係 管理係 管理係	
			09 観光施設整備事業(備前)	夕立受山整備事業 国立公園協会負担金事業	0 10	325	0.04	産業建設部	商工観光課	観光係	
			10 観光施設整備事業(日生)	古代体験の郷整備事業 海水浴場整備事業	2,100 559	1,821	0.23	日生総合支所 日生総合支所	産業課 産業課	管理係 管理係	
			11 観光施設整備事業(吉永)	民俗資料館整備事業	0	1,895	0.25	吉永総合支所	産業建設課	管理係	
		備前焼の振興	12 備前焼振興事業	備前焼伝統産業会館管理運営事業 備前焼まつりの補助事業	11,350 1,809	1,708	0.20	産業建設部 産業建設部	商工観光課 商工観光課	観光係 観光係	

(出所：平成18年度備前市行政評価報告書から抜粋)

ウ 予算要求枠配分方式の導入

備前市では、評価結果を予算要求に反映させるための方策として、予算要求枠配分方式を導入し、各部に対して一般財源ベースでの予算要求限度額を枠配分している。この配分額は、見込まれる一般財源総額から、職員人件費、減債基金積立金、公債費、扶助費及び予備費に充当される一般財源額を除いたものであり、同額は、前年度当初予算額を参考として按分される。枠配分額を受け、部内で調整し範囲内で予算要求を行う。

また、同市では、評価結果の予算への反映状況の検証を行っており、企画課において、各課に照会を行い、どの程度評価結果を予算に反映しているか取りまとめることとしている（図表 35 行政評価予算反映状況（抜粋））。

このような一覧表を作成することにより、各課での評価結果を予算要求に反映させる意識が高まることが期待されるとしている。

エ 今後の展開

今後は、市の最上位計画である総合計画の実現に向け、経営の根幹をなす予算、組織・人事について、明確な戦略をもった施策展開ができるようにするとしている。

具体的には、予算については、庁議において、施策評価結果と財源見通しを踏まえ、翌年度の経営方針を決定し、①予算を重点配分する施策、②予算を前年度並みに配分する施策、③予算を減額配分する施策を設定し、部別の枠配分予算額を調整する。また、事務事業の見直しや事業ごとの予算の配分・調整の権限は、各部に移譲することで自主的な予算編成権を与えるとともに、施策目標の達成に責任を持たせる。そして、財政課は、経営方針どおりに財源を割り振る等大枠の管理を行い、政策的経費等一部の経費を除き従来の一件査定は行わないことも検討している。

また、組織・人事については、定員管理計画の見通しを踏まえ、市の経営戦略に沿った施策別目的指向型組織への転換を行い、人員配分もそれに併せて行う方向で検討されている。特に、職員の正確な業務量（業務時間）を算出して人員配置に結びつけるために、事務や事業ごとに、職員がどのぐらいの執務時間をかけているのかを把握するための業務量報告制度を導入することも検討されている。

備前市行政評価ページ

<http://www.city.bizen.okayama.jp/shimin/benri/seisaku/gyoseihyoka/index.jsp>

図表 35 行政評価予算反映状況（抜粋）

政策		施策	所管		行政評価予算反映状況（単位：千円） 予算重点配分事業、見直し（削減・廃止）事業、新規事業等
大項目 (基本目標)	中項目 (基本施策)	小項目 (施策)	部	課	
01	安全で快適に暮らせるまちづくり		—	—	—
	01 生活しやすいまちづくり		—	—	—
	05 住宅		産業建設部	都市整備課	市営住宅管理事業 17,275 香登西団地の下水道接続実施、住宅用火災報知器の設置の実施 住宅建設事業 5,500 三股団地の一部立替のため調査設計を実施
			日生総合支所	建設課	市営住宅(特定公共賃貸住宅含む)管理事業 家賃事務を本庁で一括管理、共益費・駐車場代については、収納ソフトの導入による事務の効率化を図る
			吉永総合支所	産業建設課	該当なし
	06 土地区画整理		産業建設部	都市整備課	土地区画整理事業休止(△25) 街づくり区画整理協会費計上
	09 上水道及び簡易水道		上下水道部	水道営業課	水道技術研究センター会費廃止(△100)
	10 下水道		上下水道部	下水道課	下水道財政管理運営事務 使用料改定による汚水維持管理費の使用料回収率の向上(43.0%)
	12 公共交通		企画財政部	企画課	路線バス維持事業 75,018 バス利用分解消滅型容器及び加熱型容器についての補助金の限度額を3万円から2万円とする 廃止路線(宇野バス)の代替確保及び既存路線(備前バス)の見直し
	14 ごみ処理		市民環境部	環境課	ごみ減量事業 資源ごみ回収推進団体報奨金 △870 逆有償分(1kgにつき11円)を廃止。 生ごみ処理容器購入費補助金 △640 バイオ利用分解消滅型容器及び加熱型容器についての補助金の限度額を3万円から2万円とする 塵芥収集事業 塵芥収集車 △6,737 毎年1台購入(1台廃車)していたが、隔年で購入する
			日生総合支所	市民福祉課	日生ごみ処理施設維持管理事業 28,116 適正かつ効率的に処理業務を行うため、施設を維持管理 塵芥収集事業 63,000 一般廃棄物を適正かつ効率的に収集し、生活環境を保全
			吉永総合支所	市民福祉課	日生最終処分場維持管理事業 9,486 水処理施設の適正な維持管理や一般廃棄物の焼却灰、残渣等を適正かつ円滑に処理し、生活環境を保全 塵芥収集事業 525 粗大ごみ処理事業委託料の削減(630→525)
	15 し尿処理		市民環境部	環境課	該当なし
			日生総合支所	市民福祉課	し尿処理施設維持管理事業 132 料金格差是正のためフェリ一代を負担
	16 火葬場・墓地		日生総合支所	市民福祉課	日生斎場運営事業 11,186 火葬執行するため、斎場・霊柩車等の適正な維持管理 市有墓地管理事業 700 市有墓地の適正な維持管理や墓地需要に対応するため、施設整備の調査
	02 自然と共生するまちづくり		—	—	—
	01 環境保全		市民環境部	環境課	水質汚濁防止事業 20,000 休廃止鉱山の坑産水処理施設が老朽化しているため、更新に係る測量調査設計を実施
			吉永総合支所	市民福祉課	本庁集約
	02 環境美化		市民環境部	市民課	該当なし
			日生総合支所	市民福祉課	環境衛生事業 880 清潔で快適な暮らしを維持するとともに環境衛生思想を普及
			吉永総合支所	市民福祉課	環境衛生事業 0 職務職員代替による環境美化推進員(臨時職員)雇用の廃止
	03 省資源・省エネルギー		企画財政部	財政課	該当なし
			市民環境部	環境課	環境保全対策事業 8,409 エネルギーピークを策定し、温暖化防止のためのエネルギー事情を把握
	03 地域防犯		市民環境部	市民課	自主活動団体支援事業 2,800 地域防犯団体の拡大及び支援強化を図るため、安全安心まちづくり自主活動団体支援事業補助制度を新設

(出所：備前市企画課作成資料)

【参考文献等】

監査法人トーマツ編 「Q&A 行政評価の導入と実践」中央経済社 2005年
石原俊彦監修・監査法人トーマツ著 「新行政経営マニュアル」清文社 2004年
INPM 行政評価研究会著・石原俊彦編著 「自治体行政評価ケーススタディ」東洋
経済新報社 2005年

「地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方—地方公共団体における
行政評価についての研究会報告書—（平成12年3月自治省行政局行政体制整備
室） <http://www.soumu.go.jp/click/001.html>

「行政評価導入上の悩みと解決策—平成12年度地方公共団体における行政評価に
についての研究会報告—」（平成13年3月総務省自治行政局行政体制整備室）
http://www.soumu.go.jp/click/001_12.html

「行政評価指標設定の課題と考え方—平成13年度地方公共団体における行政評価
についての研究会報告（平成14年3月総務省自治行政局行政体制整備室）—」
http://www.soumu.go.jp/click/001_13_houkoku.html

「地方公共団体における行政評価の導入の実態と今後の展開について—平成14年
度地方公共団体における行政評価についての研究会報告—（平成15年3月総務省
自治行政局行政体制整備室）」
http://www.soumu.go.jp/click/001_14_b.html

「分権型社会における自治体経営の刷新戦略—新しい公共空間の形成を目指して
—」（平成17年3月分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究
会） http://www.soumu.go.jp/iken/kenkyu/050415_k04.html

第3 資料編
1 主な指標例
(1) 定量指標

【政策】

分類	指標例	
	都道府県	市
①産業	県内総生産、1人当たり県民所得年次有給休暇の取得率	農地面積、観光消費総額、市内総生産額
②健康	こころの健康づくり指導者研修会の参加者数、人口10万人当たり結核罹患率、基準病床充足率	京都府下での登録会場での骨髄バンク登録者数、生活習慣病（がん）による死亡率（人口10万対）
③福祉	放課後児童クラブの設置数、65歳以上人口100人当たりホームヘルプサービスの年間利用回数、障害者の就労率	介護保険施設の利用者数、周産期死亡率（出産数千対）、沼津が生涯いきいきと暮らせるまらちと思う人の割合
④教育・文化	県や市町村が行う生涯学習講座への参加者数、千人当たり公立学校における暴力行為の発生件数、公立学校の耐震診断実施率	学生ボランティア活動者数、市立高校全日制の就職率
⑤自然環境	保全されている森林等の面積、メダカやホタルなどがすめるほどきれいな河川の割合	特になし
⑥都市基盤	鉄道の利用者数、都市計画区域内人口一人当たり都市公園面積、市街地における幹線街路の無電柱化率	京都市観光文化情報システムのアクセス件数、道路延長規格改良率
⑦安全	交通事故発生件数、人口10万人当たり犯罪の発生件数、土砂災害危険箇所整備率	木造住宅耐震診断士派遣事業に基づく派遣件数、人口1万人当たりの火災件数、市民の初期消火率
⑧生活環境	環境保全活動参加者数、県民1人1日当たり家庭ごみ排出量、大気環境基準達成率	温室効果ガス排出量、ごみの処理処分量削減率
⑨交流	県境を越えて連携した取組の数、人口10万人当たりNPO（民間非営利団体）法人の数、国際交流や国際協力を行った県民の割合	留学生数、国際交流会館来館者数
⑩政策推進	情報公開条例を制定している自治体の割合、県政広報誌の閲読率	電子会議室における発言数、政策評価における客観指標のうち、目標値が設定できた指標の割合

【施策】

分類	指標例	
	都道府県	市
①産業	農業生産法人数、卸・小売業従業者1人当たり純生産額、商店街空き店舗率	情報関連産業売上高、事業所増加率、中小企業向け融資制度の新規融資件数
②健康	個別健康教育実施市町村数、人口10万人当たり医師数、基本健康診査受診率	健康教育・相談者数、4か月児健康診査の受診率、市民1人当たり医療費
③福祉	地域子育て支援センター数、出生千人当たり乳児死亡率、介護保険制度利用率	生きがい活動をしている高齢者数、3歳児健康診査受診率、授産施設等に通っている知的障害者の割合
④教育・文化	海外青少年招聘数、県民1人当たり図書貸出冊数、学習定着度状況調査の正答率（小学校）	講座受講者数、文化会館平均利用率、スポーツボランティアの経験がある人の割合
⑤自然環境	ラムサール条約湿地の登録箇所数、民有林の人工林間伐実行面積割合	特別緑地保全地区指定面積、市民1人当たりの生活用水使用量
⑥都市基盤	都市計画道路の鉄道との立体交差数、県民1人当たり住宅延床面積、低床バス普及率	街路樹のある道路延長、市民1人当たりの公園等面積、「携帯電話を利用している」と答えた市民の割合
⑦安全	都道府県別交通事故死者数の順位、シートベルト着用率	放火火災件数、人口1万人当たりの交通事故発生件数、救命率
⑧生活環境	化学肥料の総使用量、一人1日当たりごみ処理量、リサイクル活動参加率	資源ごみ処理施設での年間処理量、配水量1m ³ 当たりの消費エネルギー、リサイクル率
⑨交流	ボランティア活動保険加入者数、国際会議開催数、留学生・研修生等の受入・派遣人数の合計	コミュニティ活動参加者数、市民活動に参加経験のある人の割合
⑩政策推進	経常収支比率、県民意見・要望などに対する回答率、情報公開度ランキング	行政訴訟件数、職員1人当たりの人口（普通会計）、成果指標（施策）の達成率

【事務事業】

分類	指標例	
	都道府県	市
①産業	観光客入り込み数、工業の従業者一人あたりの付加価値額、ぐんま優良木材利用率	企業立地に伴い新規雇用された人数、10aあたりの土地改良負担金、空き店舗率
②健康	基幹病院における産婦人科医師数、結核罹患率（人／10万対）、医薬分業率	医療相談会参加者数、1人当たりの医療費、市民健康精密検査受診率
③福祉	介護予防サポーター養成数、民生委員一人あたり活動日数、虐待防止ネットワーク等設置率	福祉サポーターになった人の数、簡易保育所入所児童1人当たりの補助金額、子育てしやすいと考えている保護者の割合
④教育・文化	年間図書資料貸出冊数、1千人当たりの不登校児童生徒数（小・中学校）、文化施設利用率	市民ギャラリー利用者数、市民1人当たり図書購入費、不登校生の出現率
⑤自然環境	協働により整備された森林面積、水質環境基準達成率	アサギマダラ再捕獲頭数、グリーン購入率
⑥都市基盤	街路整備延長、市民1人当たり都市公園面積、電子申請割合	ハートビル法認定件数、公園・広場1カ所当たり経費、下水道使用料の収納率
⑦安全	刑法犯罪認知件数、人口10万人あたりの食中毒患者数、交通事故死者数に占める高齢者の割合	犯罪の発生件数、1万人当たりの消火栓設置数、耐震診断実施率
⑧生活環境	一般廃棄物の排出量、石綿セメント管布設率	年間ごみ収集量、1人あたりの1日のごみの量、狂犬病注射接種率
⑨交流	NPO法人認証団体数、県立学校における外国語指導助手の充足度	支援しているNPO法人数、イベントへの平均参加者数、自治組織へ世帯加入率
⑩政策推進	集中改革プラン公表市町村数、市町村税徴収率	戸籍謄抄本の発行時間、職員1人当たりの病気休暇取得日数、市税の徴収率

(2) 住民意識調査等によって把握する指標例

【政策】

分類	指標例	
	市民の意識に関する指標	市民の行動に関する指標
①産業	特になし	職業能力開発機会への参加率
②健康	健康と感じている人の割合、医療に対する県民満足度	近くにかかりつけの病院・診療所をもつ県民の割合
③福祉	子育てに関して不安感や負担感などを感じている県民の割合、身近な相談、援助体制が充実していると感じる人の割合	特になし
④教育・文化	教育環境が整っていると感じている県民の割合、授業が分かり、興味・関心や意欲を持って取り組んでいる公立学校の児童生徒の割合	週に1時間以上生涯学習に費やす県民の割合、文化活動を活発に行っている人の割合、週1回以上スポーツをしている県民の割合
⑥都市基盤	住宅に対して満足している県民の割合	特になし
⑦安全	県の防災対策に満足できる状態、治安が悪化したと感じる県民の割合	特になし
⑧生活環境	安心して飲める水の安定供給に対する満足度	特になし
⑨交流	外国人や外国の文化・習慣などに対する偏見や差別があると感じたことがある県民の割合、県の広聴・広報の姿勢を評価している人の割合	ボランティア活動をしている県民の割合、行政（県・市町村）の取組についての県民参加度
⑩政策推進	市民応対窓口サービス評価制度における市民満足度	特になし

(注) 自然環境は該当するものがなかった。

【施策】

分類	指標例	
	市民の意識に関する指標	市民の行動に関する指標
①産業	〇〇に訪れてみたいと思う市民の割合	科学技術に関する情報について関心を持っている市民の割合
②健康	「自分が健康であると思う」と答えた市民の割合、住み慣れた地域で安心して暮らせる医療体制にあると感じている人の割合	自ら健康を保つことを心掛けている市民の割合、「かかりつけ医がいる」と答えた市民の割合、「いつでも受診できる医療機関がある」と答えた市民の割合
③福祉	子育てが楽しいと感じる市民の割合、「地域に支えられたと感じることがある」と答えた市民の割合	生きがいを持っている高齢者の割合、子育てについて相談相手のいる親の割合

	合、「ボランティア活動をしたことがある」と答えた市民の割合	
④教育・文化	学校が楽しいと感じる子どもの割合、自分の人権が守られていると感じる市民の割合	授業がよくわかる子どもの割合、過去1年間に生涯学習を目的とした講座・サークル等に参加した市民の割合、週に1回以上スポーツを実施する人の割合、スポーツボランティアの経験がある人の割合
⑤自然環境	「自然が守られていると思う」と答えた市民の割合、自然とふれあえる場所に恵まれていると思う市民の割合	省資源・省エネ・節水に心がけている市民の割合
⑥都市基盤	街並みが美しく住みやすいと感じる市民の割合、「誇れる景観があると思う」と答えた市民の割合、「自転車で快適に移動できる」と思う市民の割合、外出時に不自由を感じている障害者・高齢者の割合	通勤・通学に公共交通機関を利用する市民の割合、インターネットを利用している市民の割合、「携帯電話を利用している」と答えた市民の割合
⑦安全	道路や建物などのバリアフリー整備が進んできたと思う県民の割合、災害に対して不安を感じている市民の割合	避難場所を知っている県民の割合 「防災対策をしている」と答えた市民の割合、「防災訓練に参加する」と答えた市民の割合
⑧生活環境	「清潔で衛生的公害がないといった点できれいなまちだ」と答えた市民の割合、消費生活センターの相談来所者の満足度	日常生活で環境保全のための実践活動をしている市民の割合、温暖化防止のため省エネ行動を行っている道民の割合、通勤・通学に公共交通機関を利用する市民の割合、日常的に自転車を利用する市民の割合
⑨交流	多言語による生活情報の提供や相談窓口の拡充などにより、広島が暮らしやすいと感じる外国人の割合、よりよい地域社会づくりに協力しようとする市民の割合	「国際交流に参加したことがある」と答えた市民の割合、過去1年間に地域活動に参加した市民の割合
⑩政策推進	信頼できる市政と感じる市民の割合、「市民意見が市政に反映されている」と答えた市民の割合、「窓口サービスの接遇が気持ちよく待ち時間も適切である」（接遇・応対）と答えた市民の割合	「広報」を必ず読んでいる市民の割合、職員アンケートで「パソコンを使いこなせる」と答えた職員の割合

【事務事業】

分類	指標例	
	主に満足度を把握するもの	主に行動様式を把握するもの
①産業	地元商店・商店街に対する満足度、見本市出展者の満足度	農業水利施設の認知度、一斉草刈事業参加団体の理解度
②健康	健康づくり事業参加者の満足度、内臓脂肪症候群を認知している市民の割合	普段定期的に運動を行っている人の割合、母乳育児の割合、骨密度測定により要医療の判定で通院に結びついた人の割合、手洗いを30秒程度できる人の割合、禁煙実践者の率
③福祉	育児にゆとりができたと思われる人数、子育てに孤立感を感じている保護者の割合	次世代育成支援行動計画の市民の認知度、介護保険制度認知度
④教育・文化	授業がわかると考えている小・中学生の割合、男女平等と感じている市民の割合	すすんであいさつができる小学生の割合、いきいき山形男女共同参画プランを知っている人の割合
⑤自然環境	自然環境保護事業参加後の満足度、自然保護についての講演に対する満足度	I S Oへの対応度
⑥都市基盤	交通政策に対する市民の満足度、墓地利用者の満足度	カーフリーデーの実施により自動車使用を自粛した率、人と環境にやさしい住宅の認知率
⑦安全	住民の土砂災害対策への満足度、食品の安全に対する安心感	国民保護計画の認知率、
⑧生活環境	消費者出前講座の満足度、「環境にやさしいまちづくり」の施策に対し良いと考えている市民割合	特になし
⑨交流	今後も交流を継続したいと思う市民の割合、まちづくりに参加したいと思っている区民の比率	友好都市と交流した市民の割合、市民と交流した相手都市市民の割合
⑩政策推進	窓口サービスに関する市民満足度、市の行政が効率化されていると感じる市民の割合	市の財政状況を知っている市民の割合、研修受講者中内容が理解できた人の割合

都道府県・政令指定都市・中核市・特例市における行政評価等の取組状況等

ア 本表は、管区局等の調査結果に基づき作成した。
 イ 「団体名」欄中の、記号は、以下の団体の区分を示す。
 「●」…都道府県
 「◎」…政令指定都市
 「○」…中核市
 「△」…特例市
 ウ 「調査研究項目2の対象の別」の区分は以下のとおり。
 「1」…政策、施策を対象とした評価について、評価書等が非公表又は一部公表となっており、すべての指標収集が困難であることにより対象外
 「2」…政策、施策を対象とした評価について、評価書等はすべて公表されているが、公表されている評価書等において、指標収集が困難であることにより対象外
 「3」…政策、施策を対象とした評価について、評価書等はすべて公表されているが、物理的に入手が困難なことにより対象外
 「4」…事務事業を対象とした評価について、評価書等はすべて公表されており、評価書等入手及び指標収集も可能であるが、同一団体において、政策又は施策を対象とした行政評価等を行っていることにより、対象外
 「5」…事務事業を対象とした評価について、評価書等はすべて公表されており、評価書等入手及び指標収集も可能であり、かつ同一団体において政策又は施策を対象とした行政評価等を行っていないが、評価対象が当該団体が実施する事務事業の一部となっていることにより、対象外
 「6」…事務事業を対象とした評価について、上記「4」及び「5」の条件は満たしているが、物理的に評価書等の入手及び指標収集が困難であることにより対象外
 「7」…事務事業を対象とした評価について、上記「4」、「5」及び「6」の条件は満たしているが、評価対象数、地理的要素、分析作業の簡便さを勘案した結果、対象外
 「8」…その他

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場合 その理由	
北海道	●北海道	政策	-	-	-	-	施策評価は原則1年おき、事業評価は毎年実施しており、平成18年度は、施策評価及び事業評価とも実施
		施策	政策評価 (基本評価－施策評価)	106	○	/	
		事務事業	政策評価 (基本評価－事業評価)	1,325	×	4	
	◎札幌市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価 (基本評価－施策評価)	177	○	/	
		事務事業	行政評価 (基本評価－事業評価)	1,593	×	4	
	○旭川市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価	49	○	/	
		事務事業		395	×	4	
宮城県	●宮城県	政策	政策評価・施策評価	30	○	/	
		施策		105	○	/	
		事務事業		405	×	4	
	◎仙台市	政策	-	-	-	-	業務棚卸表方式の事業評価を実施しており、政策・施策評価の導入については、今後の取組を予定している。
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	業務マネジメント表	13,248	×	6	
青森県	●青森県	政策	-	-	-	-	
		施策	政策等の評価システム	65	○	/	
		事務事業		815	×	4	

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○: 対象内 ×: 対象外	対象外の場 合その理由		
	△八戸市	政策	-	-	-	-	同市における行政評価は、あくまでも試行的チャレンジとして取組んだものであり、今後検討すべき課題も多い現段階においては、その結果については公表を差し控えるのが適当であるとのことから、非公表	
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	平成18年度新規事業に係る事務事業評価	42	×	6		
岩手県	●岩手県	政策	-	-	-	-		
		施策	政策評価	78分野 228指標	○	/		
		事務事業	事務事業評価	849	×	4		
	△盛岡市	政策	-	-	-	-		
		施策	政策評価 (施策の貢献度評価)	41	×	2		
			施策評価 (施策の達成度評価)	41	○	/		
事務事業	基本事業評価	103	○	/				
事務事業	事務事業評価	1,206	×	4				
秋田県	●秋田県	政策	知事が行った 政策等の評価	20	○	/		
			教育委員会が行った 政策等の評価	1	○	/		
			公安委員会及び県警察本部が 行った政策等の評価	5	○	/		
		施策	知事が行った 政策等の評価	67	○	/		
			教育委員会が行った 政策等の評価	4	○	/		
			公安委員会及び県警察本部が 行った政策等の評価	7	○	/		
		事務事業	知事が行った 政策等の評価	684	×	4		
			教育委員会が行った 政策等の評価	97	×	4		
			公安委員会及び県警察本部が 行った政策等の評価	11	×	4		
	○秋田市	政策	秋田市行政経営システム	281表	○	/		・業務棚卸手法による行政評価 ・当該システムは再構築中であり、新たな総合計画が施行される平成19年度には、本システム等について、抜本的な見直しを行った上で実施することとしている。
		施策						
		事務事業						
山形県	●山形県	政策	-	-	-			
		施策	インナーマニフェスト 達成状況	383	○		/	
		事務事業	政策適合評価	計上して いない	×		4	
	△山形市	政策	-	-	-		-	
		施策	-	-	-		-	
		事務事業	山形市の 仕事検証システム	515	○		/	今後、事務事業評価が軌道に乗り、事務事業の効率化がなされた後、施策評価や政策評価にまで段階的に範囲を広げることを予定しており、施策を対象とした評価は、平成19年度からの試行的な実施を検討している。

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由		
福 島 県	●福島県	政策	-	-	-	-		
		施策	事業評価 (基本施策体系)	39	○	/		
		事務事業	事業評価 (重点施策体系)	118	×	4		
			事業評価 (基本施策体系)	230	×	4		
	○郡山市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	郡山市行政評価システム	550	×	5		
	○いわき市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	行政評価システム	192	×	5		
埼 玉 県	●埼玉県	政策	政策評価	31	○	/	事務事業を対象とした評価については、平成16年度に事務事業をゼロベースから見直す「事務事業の総点検と再構築」を行い、全事務事業(2,003事務事業)について自己評価し、この結果を「埼玉県行財政改革プラン」(平成17～19年度)に生かしている。今後も数年おきに(行財政改革プランの改定時期に合わせて)事務事業の総点検を行っていく。	
		施策		194	○	/		
		事務事業	-	-	-	-		
	◎さいたま市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	事務事業評価	1,475	○	/		
	事務事業評価 (区役所業務等評価)		103	×	4			
	○川越市	政策	-	-	-	-		施策を対象とした評価については、平成18年度から第三次川越市総合計画が始まったことを受け、19年度から実施することを検討中である。
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	川越市事務事業評価制度	522	×	5		
	△川口市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	-	-	-	-		18年度に実施した事務事業評価は、調査日現在とりまとめ中
	△所沢市	政策	-	-	-	-		
		施策	所沢市行政評価	43	○	/		
		事務事業		872	×	4		
△草加市	政策	-	-	-	-			
	施策	中期基本計画指標 達成管理	98	○	/			
	事務事業	事務事業執行・目標管理	411	×	4			
△越谷市	政策	-	-	-	-	越谷市が実施した施策評価は、事務事業評価を本格導入した平成17年度の1回のみ。次期基本計画における施策体系の見直しに資することを目的とすることとし、5年又は6年を期間とする基本計画の策定時(始期の前年度)にのみ実施することとしている。		
	施策	施策評価	170	○	/			
	事務事業	事務事業評価	577	×	4			
茨 城 県	●茨城県	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	茨城県政策評価	216	×	5		

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場合 その理由		
	△水戸市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	水戸市行政評価システム	110	×	5		
栃木県	●栃木県	政策	-	-	-	-		
		施策	とちぎ政策マネジメントシステム(施策)	50	○	/		
			とちぎ政策マネジメントシステム(単位施策)	156	×	4		
	事務事業	-	-	-	-	-		
	○宇都宮市	政策	-	-	-	-		
		施策	行政評価	112	○	/		
事務事業		約1,000		×	4			
群馬県	●群馬県	政策	-	-	-	-	18年度から施策評価書に基づく施策評価を行っている。これについては、19年度末とりまとめ、20年度に公表予定	
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	事業診断書(カルテ)	1,276	○	/		
	△前橋市	政策	-	-	-	-		・現在、20年度を目処に、新しい評価システムの構築を検討中 ・評価書は非公表
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	業務目標の設定と進行確認	計上していない	×	5		
	△高崎市	政策	-	-	-	-		20年度に実施予定 評価書は直近で16年度分を公表。ただし、公表しているのは事務事業評価のうち、指定事業(総合計画上の主要事業で企画調整課が指定した事務事業)分117事務事業のみ。その他一般事業については未公表
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	高崎市行政評価システム	520	×	6		
千葉県	●千葉県	政策	-	-	-	-		
		施策	アクションプラン評価	39	○	/		
			課所掌の基本施策評価	142	○	/		
	事務事業	アクションプラン評価	547	×	4			
	◎千葉市	政策	-	-	-	-		政策を対象とした評価については、「ちば・ビジョン21」(2000年を初年とする15年計画)における10政策を対象として、平成21年に中間評価を、平成26年に事後評価を実施するものとなっている。
		施策	千葉市事務事業評価システム	46	○	/		
事務事業		同上(基本事業)	135	×	4			
	同上(事務事業)	1,975	×	4				
東京都	●東京都	政策	-	-	-	-		
		施策	重点施策と重点事業	6	○	/		
		事務事業	事務事業評価	14	×	4		
神奈川県	●神奈川県	政策	-	-	-	-	評価書は非公表	
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	政策評価	16	×	4		
			県の仕事総点検	3,500	×	6		
	◎横浜市	政策	-	-	-	-	2,998事業中、2,776事業については、調査実施日現在、取りまとめ中であり未公表	
		施策	横浜型行政評価システム(施策評価)	15	○	/		
事務事業		横浜型行政評価システム(事業評価)	2,998(※)	×	4			

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)				
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由					
	◎川崎市	政策	-	-	-	-					
		施策	川崎再生ACTIONシステム	255	○	/					
		事務事業		1,193	×	4					
	○横須賀市	政策	行政評価システム	44	○	/					
		施策		95	○	/					
		事務事業		167	×	4					
	○相模原市	政策	-	-	-	-	政策評価のモデル実施として、平成17年度に「相模原市21世紀総合計画」に示す全20章のうち7つの章を対象に政策評価を行った。 市の政策評価は3段階に分かれており、平成17年度のモデル実施はその第1段階に当たる政策評価を行う上で必要となる目標（まちづくり指標）を設定するための事前評価として位置づけられている。今回設定したまちづくり指標を使用して平成19、20年度に中間、事後評価を行うことになっている。				
		施策	-	-	-	-	施策評価は、今までに平成15、18年度の2回実施している。平成15年度の施策評価は前期実施計画（平成11～14年度）の総括及び中期計画への橋渡しとして行われた。その後は隔年ごとに実施する予定であったが、平成17年度に上記政策評価のモデル実施を行ったため、平成18年度に実施がずれ込んだ。 なお平成18年度の評価結果については調査段階（平成19年1月上旬）では取りまとめ中であり、平成19年3月下旬を目処に公表する予定であるとのことであった。今後は隔年で評価を行う予定であり、次回は平成20年度に実施する。				
		事務事業	事務事業評価	327	×	5					
	△小田原市	政策	-	-	-	-	評価書（本体及び概要）は、未公表				
		施策	-	-	-	-					
		事務事業	行政評価システム	540	×	6					
	△茅ヶ崎市	政策	-	-	-	-	取組見直し中				
		施策	-	-	-	-					
		事務事業	行政評価システム	-	-	-					
△厚木市	政策	-	-	-	-						
	施策	-	-	-	-						
	事務事業	行政評価	259	×	5						
△大和市	政策	-	-	-	-						
	施策	-	-	-	-						
	事務事業	行政評価	931	×	7						
新潟県	●新潟県	政策					平成17年度から「施策・事務事業マネジメントシステム」の運用を休止し、現在も新たな評価の仕組みの検討中				
		施策						-	-	-	
		事務事業									
	○新潟市	政策						平成17年度に「事務事業評価システム」の実施を凍結した上で評価システムの再構築を行い、18年度に新たな仕組みによる評価を実施。評価結果については、その取扱いを検討中			
		施策							-	-	-
		事務事業									
山梨県	●山梨県	政策	政策アセスメント	-	-	-					
		施策		106	○	/					
		事務事業		759	×	4					
	△甲府市	政策	-	-	-	-					
		施策	-	-	-	-					
		事務事業	甲府市事業評価	137	×	5					

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場合 その理由	
長野県	●長野県	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	事務事業評価一覧表	1,314	×	6	
			事業評価・課題分析シート	463	×	5	
	○長野市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	行政評価 事後評価 (継続事業評価) 新規実施分	47	×	5	
			行政評価 事後評価 (継続事業評価) 行政サービス類型化分	636	×	5	
	△松本市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価	12	○	/	
事務事業			100	×	4		
愛知県	●愛知県	政策	-	-	-	-	
		施策	愛知県行政評価 (愛知県施策評価)	109	○	/	
		事務事業	愛知県行政評価 (愛知県事務事業評価)	976	×	4	
	◎名古屋市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価(施策評価)	79	○	/	
		事務事業	行政評価(事務事業評価)	485	×	4	
	○豊橋市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価システム	124	○	/	
		事務事業		1,057	×	4	
	○岡崎市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	行政評価システム	1,481	×	7	
	○豊田市	政策	-	-	-	-	行政評価報告書や行政評価評価結果一覧表において、評価指標が示されておらず、指標をみるできないため、対象外とした。 現在、第7次豊田市総合計画の策定に伴い、評価指標を設定した施策評価の導入を検討している。
施策		-	-	-	-		
事務事業		豊田市行政評価	1,113	×	6		
△一宮市	政策	-	-	-	-		
	施策	-	-	-	-		
	事務事業	一宮市行政評価システム	770	×	8		
△春日井市	政策	-	-	-	-		
	施策	-	-	-	-		
	事務事業	春日井市行政評価	692	×	5		

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由		
富山県	●富山県	政策	-	-	-	-	平成15年度から試行事業として施策評価を実施していたが、市町村合併に伴う総合計画の見直しにより（現在、新総合計画を策定中）、17年度及び18年度は施策評価を実施していない。	
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	主要事業評価	513	○	/		
			一般事業評価	990				
	○富山市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
事務事業		事務事業評価	973	×	6			
石川県	●石川県	政策	-	-	-			
		施策	-	107	○		/	
		事務事業	目標管理型 行政経営システム	1,038	×			4
	○金沢市	政策	-	-	-		-	
		施策	-	-	-		-	
		事務事業	行政評価 (事務事業事後評価)	1,104	×		6	
岐阜県	●岐阜県	政策	政策総点検	41	×	6	政策総点検結果報告書において、評価指標が示されておらず、指標をみることができないため、対象外。	
		施策		133	×	6		
		事務事業		3,659	×	6		
	○岐阜市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	70	○	/		
		事務事業	事業評価システム	899	×			4
静岡県	●静岡県	政策	業務棚卸表	166指標	○	/	業務棚卸表の評価対象は、「総合計画で示す指標を目標に掲げる行政活動」であり、この「行政活動」について政策、施策、事務事業の区分をしていないため全てを評価対象としている。（ただし、調査研究項目における分析においては、便宜的に「施策」に分類し分析した。）	
		施策						
		事務事業						
	◎静岡市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	静岡市行政評価システム	7	×	5		
	○浜松市	政策	-	-	-	-		平成18年度については、事務事業評価に加えて主要施策について施策評価も実施したが、公表は18年度末の予定である。
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	浜松市行政評価システム	1,761	○	/		
	△沼津市	政策	政策評価システム	3	○	/		
		施策		10	○	/		
		事務事業		事務事業評価システム	95	×		4
	△富士市	政策	-	-	-	-		評価結果については、一部のみ公表
施策		-	-	-	-			
事務事業		事務事業評価	981	×	6			

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由		
三重県	●三重県	政策	みえ政策評価システム	63	○	/		
		施策		222	○			
		事務事業		1,486	×			4
	△四日市市	政策	-	-	-	-		(注)業務棚卸表には、政策、施策、事務事業の区分はない。四日市市では、業務棚卸表の「任務目的」が施策として位置づけられるとしていることから、施策を評価対象とした。
		施策	四日市市業務棚卸表	144 (注)	○	/		
		事務事業	-	-	-	-		
大阪府	●大阪府	政策	-	-	-	-		
		施策	行政評価	273	○	/		
		事務事業		1,851	×			
	◎大阪市	政策	-	-	-	-		平成16年度まで「事業評価」として①業績評価、②施策的評価、③事業再評価、④大規模事業評価を実施していたが、このうち、今回の調査の対象となる上記①及び②について、現在評価方法、内容について全面的に見直し作業を行っており、17年及び18年については評価を行っていない。平成19度から、見直しを踏まえて新システムを実施する予定
		施策						
		事務事業						
	○堺市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	行政評価 (事務事業評価)	1,232	-	-		
	○高槻市	政策	-	-	-	-		
		施策	行政評価	142	○	/		
		事務事業		859	×			
	○東大阪市	政策	-	-	-	-		平成17年度から事務事業評価を本格的に実施開始。このため、公表できる事務事業評価表のみHP上で公表
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	事務事業評価	759	×	6		
	△岸和田市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	行政評価	554	×	5		
	△豊中市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
事務事業		総合行政評価	568	×	7			
△吹田市	政策	-	-	-	-			
	施策	-	-	-	-			
	事務事業	事務事業評価	596	×	7			
△枚方市	政策	-	-	-	-			
	施策	-	-	-	-			
	事務事業	事務事業評価	1,422	○	/			
△茨木市	政策	-	-	-	-	平成15年度及び16年度に行政評価の試行を経て、18年度から本格的に取組開始。調査日現在、今年度の行政評価については評価段階であり、現時点では評価書の作成が未完了。		
	施策	-	-	-	-			
	事務事業	行政評価	824	-	-			

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場合 その理由	
	△八尾市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	行政評価	677	×	6	
	△寝屋川市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価	102	×	6	
		事務事業	行政評価	603	×	6	
福井県	●福井県	政策	-	-	-	-	
		施策	施策評価システム	348	○	/	
		事務事業	事務事業評価システム	1,326	×	4	
	△福井市	政策	-	-	-	-	
		施策	施策進行管理システム	46	○	/	
		事務事業	事務事業評価システム	1,149	×	4	
滋賀県	●滋賀県	政策	しがベンチマーク	121指標	○	/	県総合計画の進行管理として、戦略プログラムおよび施策の展開全般について評価。しかし、ベンチマークや施策評価結果を活用した評価となっており、評価指標は同じものが使用されているので、対象外とする。 平成11年度から16年度までの6年間、徐々に改善を加え、外部委員による評価も加えた施策中心の評価を実施してきた。現在、新しいシステムの試行を実施しており、試行結果や他の行政評価との機能・特性を勘案し、そのあり方を含めた抜本的な見直しを行っている。
			平成17年度滋賀県政の成果	19政策 10戦略	×	8	
		施策	施策評価	146基本施策	○	/	
	事務事業	施策評価	1,204個別事業	×	4		
	△大津市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
事務事業		事務事業評価 (平成17年度に実施した事務事業の評価の結果)	417	×	5		
京都府	●京都府	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	京都府事務事業評価制度	772	×	5	
	◎京都市	政策	京都市政策評価制度	26	○	/	
		施策	京都市政策評価制度	106	○	/	
		事務事業	京都市事務事業評価制度	1,296	×	4	
兵庫県	●兵庫県	政策	21世紀兵庫県長期ビジョンに基づく評価	4	×	1	
		施策	全県ビジョン推進方策に基づく評価	65	×	1	
		事務事業	事務事業評価	不明	×	6	
	◎神戸市	政策	-	-	-	-	
		施策	神戸2010ビジョン 検証・評価	127アクションプラン	○	/	
		事務事業	神戸市事務事業評価	12,214	×	4	
	○姫路市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	姫路市行政評価システム	約700	×	7	

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由		
	△尼崎市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	尼崎市事務事業評価システム	746事業	×	5		
	△明石市	政策	-	-	-	-		平成13年度から16年度まで事務事業評価を実施したが、評価方法等に課題が見つかったことなどから、その後は実施していない。
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	-	-	-	-		
	△加古川市	政策	-	-	-	-		平成12年度から15年度に事務事業評価を実施したが、「一段落した」とのことで、その後実施していない。
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	-	-	-	-		
	△宝塚市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	事務事業評価	427	×	5		
奈良県	●奈良県	政策	-	-	-	-	平成18年度以降「やまと21世紀ビジョン実施計画（2006～2010）」に基づき、政策評価と事務事業評価を一本化した評価に移行する作業を実施中である。	
		施策	政策評価（施策目標値）	27	○	-		
		事務事業	政策評価（事業目標値）	1,050	×	4		
			事務事業評価	1,154	×	4		
	○奈良市	政策	-	-	-	-	平成19年度から施策評価を施行予定。現在準備中。	
		施策	-	-	-	-		
事務事業		事務事業評価	1,485	×	6			
和歌山県	●和歌山県	政策	-	-	-	-	「新生和歌山ベンチマーク～数字で示す政策目標」を実施していたが、16年度の公表で終了	
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	事務事業評価	1,306	×	5		
	○和歌山市	政策	-	-	-	-	17年度を対象とした「事務事業評価」は実施しておらず、『和歌山版「事業の仕分け」～県行政の総点検～』を実施しその結果を公表している。	
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	和歌山市行政評価	1,167	×	7		
広島県	●広島県	政策	-	-	-	-		
		施策	広島県施策点検システム	144	○	-		
		事務事業	-	433	×	4		
	◎広島市	政策	-	-	-	-		
		施策	広島市の行政評価	232指標	○	-		
		事務事業	-	477	×	4		
	○福山市	政策	-	-	-	-		
		施策	-	-	-	-		
		事務事業	事務事業評価システム	114	×	5		
	△呉市	政策	-	-	-	-		現在、試行・検討段階のため、評価シートは非公表
施策		-	-	-	-			
事務事業		事務事業評価	304	×	8			

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場合 その理由	
鳥 取 県	●鳥取県	政策	-	-	-	-	鳥取県は鳥取県改革・自立推進本部について、「県政の中で特に重要な課題を、部局横断的に協議・実行するための仕組み」であるとしており、主として企画段階の取組であることから評価システムではないとしているが、その取組を進めるため、現在8つのプロジェクトチーム（PT）が具体的な目標を設定（現在の第3期では49の目標を設定）しており、その目標の管理状況と、取組の成果、進捗などをホームページに掲載している。
		施策	鳥取県改革・自立推進本部プロジェクトチーム	49	○	/	
		事務事業	-	-	-	-	
	△鳥取市	政策	-	-	-	-	
		施策	鳥取市行政評価システム	2	○	/	
		事務事業		16	×	4	
島 根 県	●島根県	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価システム	75	○	/	
		事務事業	行政評価システム (基本事務事業)	546	×	4	
			行政評価システム (事務事業)	1,149	×	4	
			行政評価システム (活動)	2,981	×	4	
岡 山 県	●岡山県	政策	-	-	-	-	
		施策	夢づくり政策評価	59	○	/	
		事務事業	一般事務事業評価	1,274	×	4	
		事務事業	事務事業の総点検	3,310	×	4	
	○岡山市	政策	-	-	-	-	
		施策	仕事の目標づくりと評価	247	○	/	
		事務事業	行政サービス棚卸し (事業仕分け)	2,131	×	4	
	○倉敷市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
事務事業		事務事業評価	2,231	○	/		
山 口 県	●山口県	政策	-	-	-	-	
		施策	政策評価システム (施策評価)	71	○	/	
		事務事業	政策評価システム (事業評価)	731	×	4	

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由	
香 川 県	●香川県	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価システム	31	○		
		事務事業	-	-	-	-	
	○高松市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	事務事業評価システム	134	×	5	
徳 島 県	●徳島県	政策	-	-	-	-	
		施策	徳島県政策評価システム	113	○		
		事務事業	-	1,168	×	4	
愛 媛 県	●愛媛県	政策	-	-	-	-	
		施策	政策・事務事業評価	129	○		
		事務事業	-	2,000	×	4	
	○松山市	政策	-	-	-	-	再検討中(松山市では経費削減と歳入確保等を目的とした「集中改革プラン」に基づいて事務事業の見直しや民間委託の推進等を進めていることから、14～16年度まで行っていた事務事業検証を17年度以降は実施しておらず、評価制度については再検討中としている。)
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	-	-	-	-	
高 知 県	●高知県	政策	-	-	-	-	高知県では、平成11年度～16年度まで、事務事業の事前評価及び事後評価を実施してきたが、新たな行政評価制度を構築するため、平成17年度以降、従来の行政評価制度の見直し作業を実施しているところ。平成17年度については、行政評価を全く実施していないが、平成18年度については、年度末(平成19年3月)には、新制度による行政評価(目標と実績を比較し、目標が達成できなかった場合などに、その原因を分析して翌年度の業務改善の参考とするが、予算査定には反映させないもの)を実施する予定である。
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	-	-	-	-	
福 岡 県	●福岡県	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	福岡県行政評価	33	×	5	
	◎北九州市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	北九州市行政評価	119	×	5	
	◎福岡市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	福岡市行政評価	320	×	6	
	△久留米市	政策	-	-	-	-	
施策		-	-	-	-		
事務事業		-	-	-	-		

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場合 その理由	
佐賀県	●佐賀県	政策	-	-	-	-	
		施策	平成18年度組織目標評価	78	○	/	
		事務事業	平成18年度当初予算に係る事業 評価	70	×	4	
			平成18年度6月補正予算事業評 価	1	×	4	
			平成18年度9月補正予算事業評 価	7	×	4	
			平成18年度12月補正予算事業評 価	5	×	4	
長崎県	●長崎県	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	長崎県政策評価制度	1,316	×	7	
	○長崎市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	長崎市政策評価システム	1,238	×	5	
	△佐世保市	政策	-	-	-	-	
		施策	佐世保市行政評価制度	44	○	/	
		事業群		138	×	4	
		事務事業		603	×	4	
熊本県	●熊本県	政策	政策評価 (重点分野の総括)	6	○	/	
		施策	政策評価 (プロジェクト評価)	58	○	/	
		事務事業	政策評価 (事業評価)	313	×	4	
	○熊本市	政策	-	-	-	-	
		施策	行政評価 (施策評価)	52	○	/	
		事務事業	行政評価 (事務事業)	390	×	4	
			行政評価 (細事業)	1459	×	4	
大分県	●大分県	政策	大分県行政評価	16	○	/	
		施策		47	○	/	
		事務事業		295	×	4	
	○大分市	政策	-	-	-	-	
		施策	大分市行政評価	56	×	1	
		事務事業		1,223	×	6	
宮崎県	●宮崎県	政策	宮崎県政策評価システム	25	○	/	
		施策		209	○	/	
		事務事業		363	×	4	
	○宮崎市	政策	-	-	-	-	
		施策	-	-	-	-	
		事務事業	事業評価	689	×	5	

所在 都道府県名	団体名	行政評価等の名称		評価対象数	調査研究項目2の対象 の別		備考 (今後の取組方針等)	
		評価の対象			○：対象内 ×：対象外	対象外の場 合その理由		
鹿児島県	●鹿児島県	政策	—	—	—	—	鹿児島県行政評価実施要綱に基づき、行政評価の対象を総合計画に掲げる政策・施策・事業としているが、政策については、一次評価の結果や社会経済情勢の変化等により、総合計画の見直しが必要と認められた場合に対象にすることとしていることから、平成18年度は実施していない。	
		施策	鹿児島県行政評価	20	○	/		
		事務事業		80	×			4
	○鹿児島市	政策	—	—	—	—		鹿児島市は、鹿児島市行政評価実施要綱に基づき、行政評価の対象を「第四次鹿児島市総合計画」に掲げる政策及び施策並びにこれらに基づき実施する事務事業としているが、同市は、これらのうち事務事業を対象に行政評価(事務事業評価)を実施し、順次、施策評価・政策評価も実施する予定としており、平成18年度は施策評価・政策評価を実施していない。
		施策	—	—	—	—		
		事務事業	鹿児島市行政評価システム	264	×	5		
沖縄県	●沖縄県	政策	—	—	—	—		
		施策	施策評価システム	203	○	/		
		事務事業	事務事業評価システム	2,015	×			4