

政策体系と評価

～政策の体系化による政策評価の
体系的かつ合理的で的確な実施について～

2016年1月29日(金)

田中 啓
(静岡文化芸術大学)

本日の研修の趣旨

- 評価においては、政策体系が基本となる場合が多いことから、本研修では、政策体系と評価の関係に焦点を当てます
- 有意義に評価を実施するためには、政策体系が適切に構築されている必要がありますが、単純に政策体系を組み直せばよいというわけではありません
- 本研修では、政策体系のどのような部分に着目して評価をすべきか、その際にどのような手法を用いて、どのような観点で評価をすべきかについて、実践的な解説をおこないます
- また、受講者の方に理解を深めて頂くために、いくつか演習用の問題を用意しています

1. 政策体系について

(1)「政策」の定義

「政策」＝ 公共政策 (Public Policy)

政府の方針・方策・構想・計画などの総称
政治機関により決定済みの活動案

(参考) 国の「政策評価法」における定義

「この法律において『政策』とは、行政機関が、その任務又は所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために企画及び立案をする行政上の一連の行為についての方針、方策その他これらに類するものをいう。」
(行政機関が行う政策の評価に関する法律)

※政府の活動案の全てではなく、特定のものを政策とみなすのが一般的
→ 政府が既定路線として運営するルーティンの活動は、本来は政策に含まれない

(2) 政策の「体系」とは

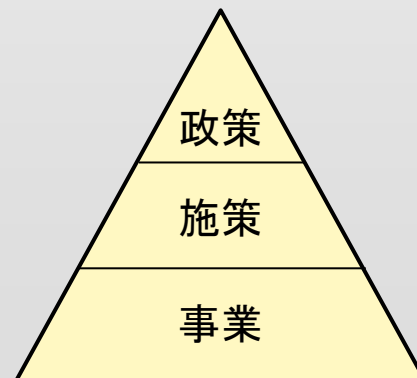
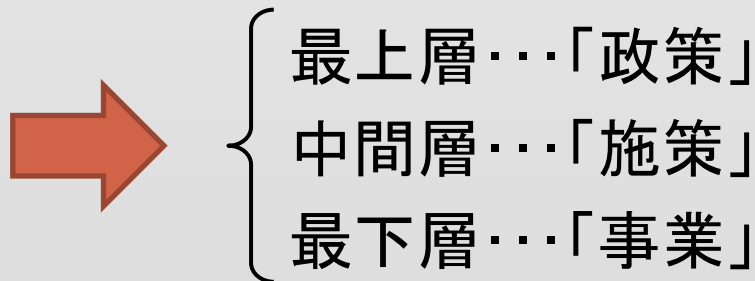
- 政策は階層性を持つ

「目的—手段(目的)—手段(目的)—…」という関係が連鎖的につながる体系(次頁図参照)

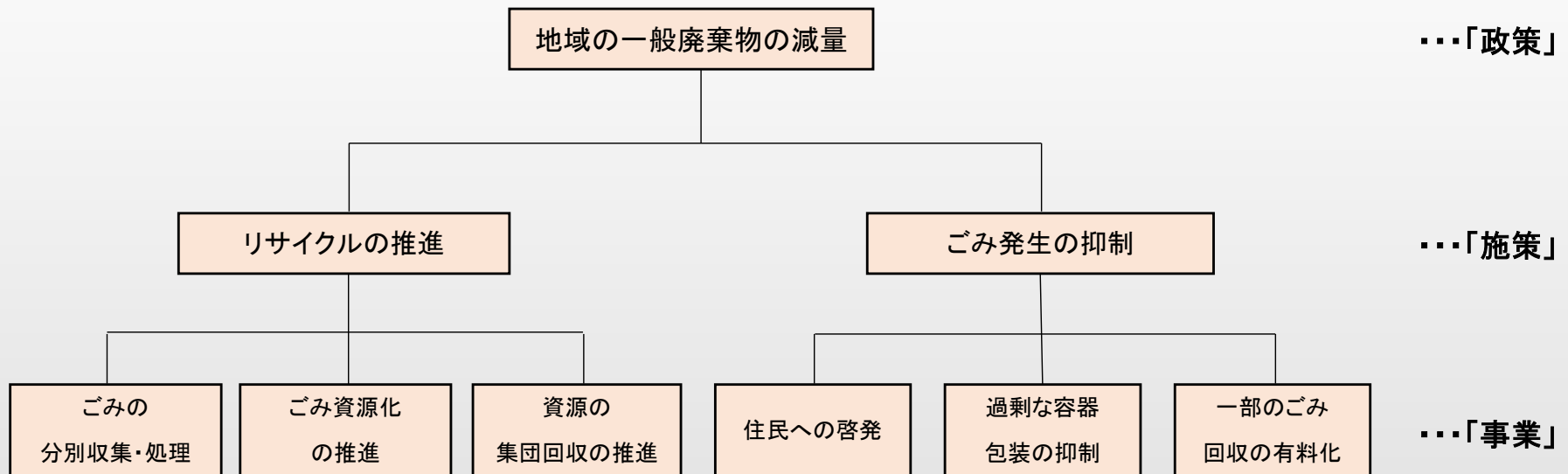
(より高次の目的を達成するための手段、さらにその手段の実現を目的としてこれを達成するための手段、…といった関係が階層的に連鎖)

- この「目的—手段」の連鎖構造からなる体系を「政策体系」と呼ぶ

- 「目的—手段」の連鎖を3段階程度に想定するのが一般的



政策体系の構造(廃棄物対策の例)



(出所)田中啓『自治体評価の戦略』、図2-3(p.98)

(3) 政策体系の特徴

- 階層による性格の違い

政策・施策・・・「仮想的(または観念的)」

(政策・施策のめざすべき方向性や目的を与える単位)

事業・・・「実在的(または具体的)」

(実務担当者が業務としておこなう活動の対象)

- 政策体系の構築過程の複線性

政策体系はトップダウンの「規範系」とボトムアップの「実務系」の合力により設定されたもの

「**規範系**」:政治家や組織トップが設定した高次の目的を前提として
下位の階層を設定(トップダウン)

「**実務系**」:既存の事業を前提として、その事業が相応の位置づけを
与えられるように上位の階層が設定される(ボトムアップ)

2. 政策体系と評価

(1) 政策体系に基づく評価の実施

- 公共部門の評価の対象としては、「行政活動」と「組織的側面」がありうる

行政活動：行政組織がおこなう行為そのもの

組織的側面：行政活動を支える組織の諸側面（機構・手続き等）

- 実際には、公共部門における評価のほとんどが、行政活動を評価対象とするもの（組織的側面を対象とする評価はあまり実施されていない）
- 行政活動は、基本的に政策が規定する方針・構想・計画等に基づいて実施される（ルーティンの活動を除く）
- 行政活動を評価する場合には、「政策－施策－事業」という3層構造程度の政策体系を想定し、そのいずれかの階層を評価対象とする場合が多い

(2) 評価における政策体系の重要性

- 行政活動の評価は、政策体系に基づいて企画・実施される場合が多い
 - 政策体系に問題があると、評価の実施に支障が生じる
- 政策体系に次のような問題点がある場合、これに基づいた評価は無意味だったり、誤った結論を導いたりする恐れがある
 - 政策体系が現実の政策を正確に反映していない
 - 政策体系に論理的な矛盾や飛躍がある
 - 政策体系の内容が抽象的すぎて具体的な指針とならない
- ただし、「評価のために」政策体系を作るというのは本末転倒（評価を通じて政策体系を修正していくのは良い）

(3) 施策レベルの評価

- 評価は政策体系に基づいて実施される場合が多いが、評価と特に関係が深いのは、施策レベルと(事務)事業レベル

(理由)

政策レベルは抽象度が高すぎるため、通常の評価の対象とはなりにくい

- 事務事業レベルの優先順位づけをめざすために上位階層の「施策」を評価しようとする例が多い(特に自治体で)

当初、事務事業評価を実施 ←事務事業間の優先順位つかず



施策評価を開始(事務事業評価と施策評価の併用)

文部科学省の使命と政策目標(平成27年度)

文部科学省の使命

教育、科学技術・学術、文化、スポーツの振興を未来への先行投資と位置づけ、これを通じ、「教育・文化立国」と「科学技術創造立国」を実現する。

政策目標 1 生涯学習社会の実現

国民一人一人が、生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会を実現する。

- 施策目標 1-1 教育改革に関する基本的な政策の推進等
- 施策目標 1-2 生涯を通じた学習機会の拡大
- 施策目標 1-3 地域の教育力の向上
- 施策目標 1-4 家庭の教育力の向上
- 施策目標 1-5 ICTを活用した教育・学習の振興

政策目標 2 確かな学力の向上、豊かな心と健やかな体の育成と信頼される学校づくり

子供たちが確かな学力、豊かな心と健やかな体を育成することのできる社会を実現するとともに信頼される学校づくりを進める。

- 施策目標 2-1 確かな学力の育成
- 施策目標 2-2 豊かな心の育成
- 施策目標 2-3 青少年の健全育成
- 施策目標 2-4 健やかな体の育成及び学校安全の推進
- 施策目標 2-5 地域住民に開かれた信頼される学校づくり
- 施策目標 2-6 魅力ある優れた教員の養成・確保
- 施策目標 2-7 安全・安心で豊かな学校施設の整備推進
- 施策目標 2-8 教育機会の確保のための支援づくり
- 施策目標 2-9 幼児教育の振興
- 施策目標 2-10 一人一人のニーズに応じた特別支援教育の推進

政策目標 3 義務教育の機会均等と水準の維持向上

全国全ての地域において優れた教職員を必要数確保し、教育の機会均等と教育水準の維持向上を図る。

- 施策目標 3-1 義務教育に必要な教職員の確保

政策目標 4 個性が輝く高等教育の振興

「知識基盤社会」において、我が国が活力ある発展を続けていくために、高等教育を時代のけん引役として社会の負託に十分応えるものへと変革する一方、社会の側がこれを積極的に支援するという双方向の関係を構築する。

- 施策目標 4-1 大学などにおける教育研究の質の向上
- 施策目標 4-2 大学などにおける教育研究基盤の整備

政策目標 5 奨学金制度による意欲・能力のある個人への支援の推進

学生が経済的な面で心配することなく、安心して学べるよう、奨学金制度による意欲・能力のある個人に対する支援を一層推進する。

- 施策目標 5-1 意欲・能力のある学生に対する奨学金事業の推進

政策目標 6 私学の振興

私立学校の振興に向け、教育研究条件を高めるとともに経営の健全性の維持向上を図る。

- 施策目標 6-1 特色ある教育研究を展開する私立学校の振興

政策目標 7 科学技術・学術政策の総合的な推進

科学技術と社会との調和に配慮し、国民、地域、国際等の視点に立ち、科学技術・学術政策を総合的に推進する。

- 施策目標 7-1 科学技術関係人材の育成及び科学技術に関する国民意識の醸成
- 施策目標 7-2 イノベーション創出に向けた産業連携の推進及び地域科学技術の振興
- 施策目標 7-3 科学技術システム改革の先導
- 施策目標 7-4 科学技術の国際活動の戦略的推進

政策目標 8 基礎研究の充実及び研究の推進のための環境整備

学術研究の振興や優れた研究成果の創出・活用の促進を図るとともに、科学技術振興のための基盤を強化する。

施策目標 8-1 学術研究の振興

施策目標 8-2 科学技術振興のための基盤の強化

政策目標 9 科学技術の戦略的重点化

国家的・社会的課題に対応する研究開発の重点化した推進と新興・融合領域への先見性、機動性をもった対応を実現する。

施策目標 9-1 ライフサイエンス分野の研究開発の重点的推進及び倫理的課題等への取組

施策目標 9-2 情報通信分野の研究開発の重点的推進

施策目標 9-3 環境分野の研究開発の重点的推進

施策目標 9-4 ナノテクノロジー・材料分野の研究開発の重点的推進

施策目標 9-5 原子力・核融合分野の研究・開発・利用の推進

施策目標 9-6 宇宙・航空分野の研究・開発・利用の推進

施策目標 9-7 海洋分野の研究開発の推進

施策目標 9-8 新興・融合領域の研究開発の推進

施策目標 9-9 安全・安心な社会の構築に資する科学技術の推進

政策目標 10 原子力事故による被害者の救済

原子力事業者による原子力損害を賠償するための措置が適切に図られるとともに原子力損害賠償補償契約に基づく補償を速やかに実施することにより、被害者への迅速、公平かつ適正な救済を図る。

施策目標 10-1 原子力事業者による原子力損害を賠償するための適切な措置の確保

施策目標 10-2 原子力損害賠償の補償の迅速、公平かつ適正な実施

政策目標 11 スポーツの振興

世界共通の人類の文化の一つであるスポーツの振興により、生涯スポーツ社会の実現に向けて地域におけるスポーツ環境を確保するとともに、我が国の国際競技力を向上させ、子供から大人まで心身ともに健全な明るく豊かで活力のある社会を実現する。

施策目標 11-1 子供の体力の向上

施策目標 11-2 生涯スポーツ社会の実現

施策目標 11-3 我が国の国際競技力の向上

政策目標 12 文化による心豊かな社会の実現

優れた芸術文化の振興を図るとともに、我が国固有の伝統文化を継承・発展させることにより、文化による心豊かな社会を実現する。

施策目標 12-1 芸術文化の振興

施策目標 12-2 文化財の保存及び活用の充実

施策目標 12-3 日本文化の発信及び国際文化交流の推進

施策目標 12-4 文化芸術振興のための基盤の充実

政策目標 13 豊かな国際社会の構築に資する国際交流・協力の推進

人づくりなどに資する国際交流・協力の推進を通じて豊かな国際社会の構築の一翼を担う。

施策目標 13-1 国際交流の推進

施策目標 13-2 国際協力の推進

(出所)文部科学省「文部科学省における政策評価について」

練馬区(東京都)の政策体系

【 施策の体系図 】

ともに築き 未来へとつなぐ 人とみどりが輝く わがまち練馬

I 次代を担う子どもの健やかな成長を支える ～子ども分野～

11 子どもと子育て家庭を地域で支える

- 111 地域で子育てを支える
- 112 就学前の子どもの成長を支える
- 113 学齢期の子どもの成長を支える
- 114 支援が必要な子どもと子育て家庭を応援する

12 子どもが楽しく学ぶことができ、地域に開かれた 学校教育を進める

- 121 地域の特色を活かした教育を推進する
- 122 幼稚園教育を充実する
- 123 小学校の教育内容を充実する
- 124 教育環境を充実する
- 125 児童・生徒の健やかな体の成長を促す

13 青少年を健やかに育成する

- 131 青少年の自主的な活動を支援する
- 132 家庭・学校・地域で連携して青少年の健全育成を推進する

IV 未来を拓く区政経営を進める ～行政運営分野～

51 持続可能な区政経営を行う

- 511 参加と連携による開かれた行政を進める
- 512 健全な財政運営を行う
- 513 区民本位の効率的で質の高い区政経営を行う
- 514 区税負担の公平性を確保する
- 515 基礎的な住民サービスを効率的に提供する
- 516 医療保険等制度運営を行う

II 高齢者や障害者などだれもが安心して 暮らせる社会を実現する ～健康と福祉分野～

21 健康な暮らしを支える

- 211 健康づくりを支援する
- 212 健康づくりの条件整備を行う
- 213 健康に関する危機管理を行う
- 214 安全な衛生環境を確保する

22 安心して医療を受けられる環境を整える

- 221 地域における医療体制を確立する

23 地域で福祉を支える

- 231 地域福祉活動との協働を進める
- 232 保育福祉の総合支援体制を確立する
- 233 保健福祉サービスの利用を支援する
- 234 福祉のまちづくりの考え方を広める

24 高齢者の生活と社会参加を支援する

- 241 高齢者の多様な社会参加を促進する
- 242 特定高齢者等を支援する
- 243 要支援・要介護高齢者を支援する
- 244 高齢者の生活基盤づくりを支援する
- 245 地域で高齢者を支える

25 障害者が自立して生活できるよう支援する

- 251 総合相談態勢を構築する
- 252 サービス提供体制を拡充する
- 253 障害者の就労を促進する
- 254 障害者の社会生活を支援する

26 生活の安定を図る

- 261 生活の安定に向けた自立支援を行う

III にぎわいとやすらぎのあるまちを創る ～区民生活と産業分野～

31 まちの地域力を高める

- 311 地域コミュニティを活性化し、協働を推進する
- 312 地域活動を支える情報・機会・場の提供を行う

32 経済活動を活発にする

- 321 練馬区の特徴的な産業を支援する
- 322 中小企業の経営を支援する
- 323 中小企業の勤労者と就労を支援する
- 324 消費者の自立を支援する
- 325 都市農地を保全し都市農業を支援する
- 326 魅力的な商店街づくりを進める
- 327 まち歩き観光を推進する

33 文化芸術・生涯学習、スポーツ活動を活発にする

- 331 区民の文化芸術・生涯学習活動を支援する
- 332 読書活動を支援する
- 333 スポーツ活動を支援する
- 334 文化財を保存・活用・継承する
- 335 多様な文化・社会への理解を進める

34 安全で安心な区民生活を支える態勢を整える

- 341 犯罪等に対する態勢を強化する
- 342 自然災害に対する態勢を強化する

35 平和と人権を尊重する

- 351 平和を尊ぶ心をはぐくむ
- 352 人権の尊重と男女共同参画を進める

IV 環境と共生する快適なまちを形成する ～環境とまちづくり分野～

41 みどり豊かなまちをつくる

- 411 ふるさとのみどりを保全し、新たなみどりを作る
- 412 みどりを愛しはぐくむ活動を広げる

42 環境への負荷を低減し、持続可能な社会をつくる

- 421 区民・事業者による身近なところからの地球温暖化防止を促進する
- 422 まちづくりで環境に配慮する
- 423 区が率先して地球温暖化防止に取り組む
- 424 ごみの発生を抑制する
- 425 リサイクルを進める
- 426 ごみの適正処理を進める

43 良好な地域環境をつくる

- 431 公害問題の解決を図り、地域環境の保全・改善を推進する
- 432 まちの美化を進める

44 地域特性に合ったまちづくりを進める

- 441 区民・事業者とともにまちづくりを進める
- 442 土地利用を計画的に誘導する
- 443 調和のとれた都市景観を形成する

45 災害に強く生活しやすいまちをつくる

- 451 良好な市街地を形成する
- 452 まちの拠点機能を向上させる
- 453 災害に強いまちをつくる
- 454 だれもが利用しやすいまちをつくる

46 良好な交通環境をつくる

- 461 公共交通を充実する
- 462 道路交通ネットワークを整備する
- 463 快適な道路環境を整備する

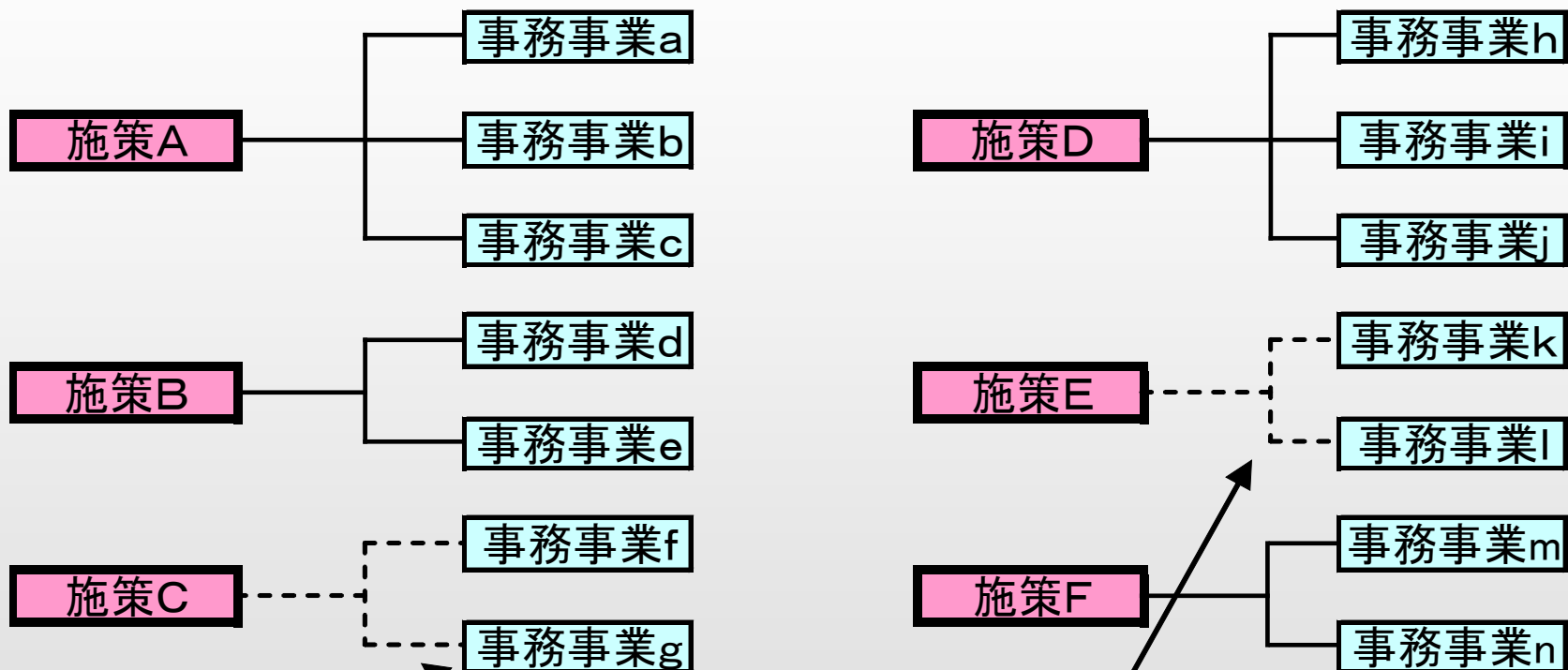
47 安心して生活できる住まいづくりを進める

- 471 公共賃貸住宅を管理・運用する
- 472 良質な住まいづくりを支援する
- 473 だれもが安心して暮らせる住まいづくりを促進する

(4) 施策評価の問題点

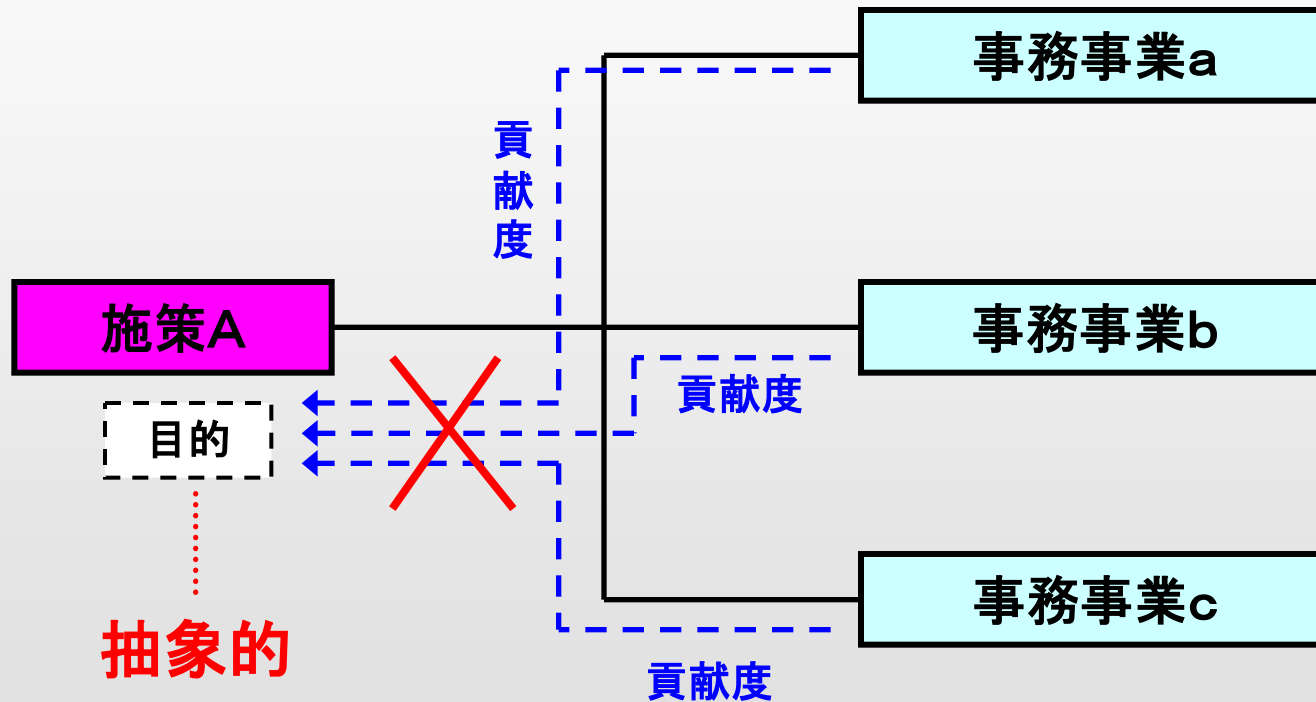
- ① 施策と事務事業の関係が希薄な場合が多い
- ② 施策の目的は抽象的な場合が多い
- ③ 総合計画等に基づく施策体系は網羅的なので、これを施策レベルの評価に利用する場合は注意が必要
- ④ 施策評価は、往々にして「漠然とした」評価になりがち(別添資料参照)

① 施策と事務事業の関係

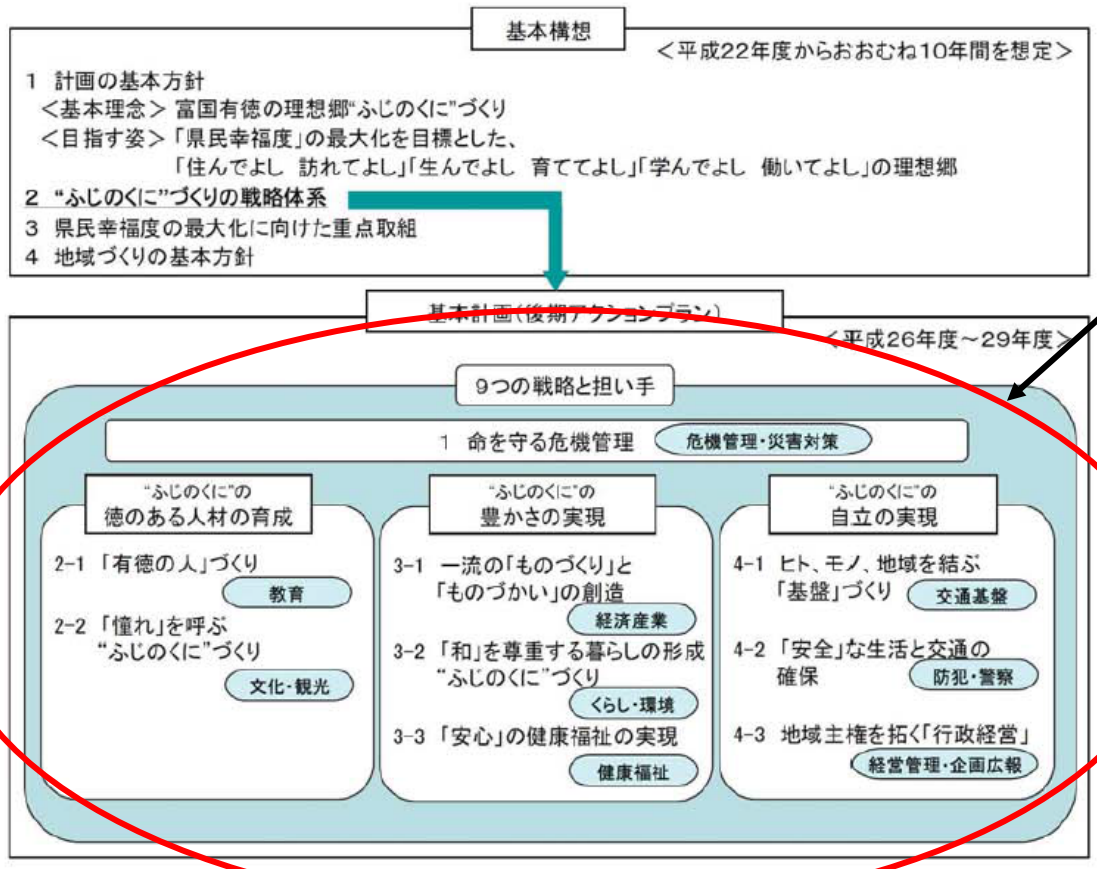


施策と事務事業
の関係性が希薄

② 施策の目的の抽象性



③ 網羅的な政策体系の問題点



網羅的な政策体系

施策の重要度に大きな差がある(「見出し」程度の施策も存在)

- ・全ての施策を同列に扱う必要はない
- ・評価をおこなう意義が大きい施策が存在

(注)あくまで一般的な政策体系の例として、静岡県的事例を掲載しています。
(出所)静岡県「“ふじのくに”士民協働事業レビュー・調書」(平成27年)

(5) ここまでのまとめ

- 行政活動を評価対象とする場合には、政策体系（政策－施策－事務事業）が評価の基本となる
- ただし、政策体系の上位階層（特に政策レベル）は抽象度が高いため、評価の対象とはなりにくい
- よって、施策や事務事業が評価対象となる場合が多いが、施策レベルの評価にはさまざまな問題点や留意点がある



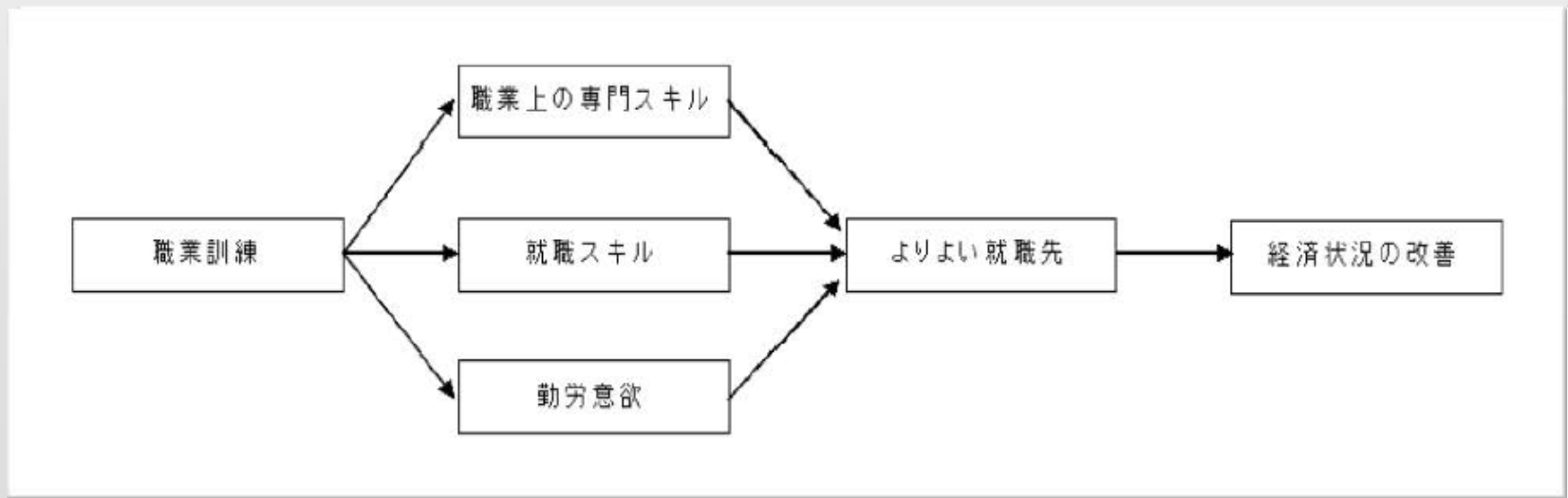
- ① 政策体系の階層によって、評価のあり方は異なるはず（後述）
- ② 政策体系のどの階層を評価するにせよ、評価対象である政策（または施策、事務事業）の構造を論理的に検討する必要がある
→ ロジック・モデルを用いた政策構造の検討（次章）

3. ロジック・モデルによる政策の検討

(1) ロジック・モデルとは

- 施策や事業の論理的な構造を明らかにしたもの
(行政活動が社会に影響を与えるプロセス)
- 投入、活動、結果、成果等の要素の間を関係を表または図によって示す場合が多い

簡単なロジック・モデルの例



(2) ロジック・モデルの意義

① 施策の論理的な立案を支援

施策の立案時にロジック・モデルを作成



以下のヒントを得ることができる

- 施策が前提としている論理的構造の妥当性
- 施策に必要な要素が盛り込まれているかどうか
- 施策を実施した場合の影響のうち見逃しているもの（特に悪い影響）はないかどうか

② 既存施策の概念化や制度設計上の問題点の把握

事後的にロジック・モデルを作成



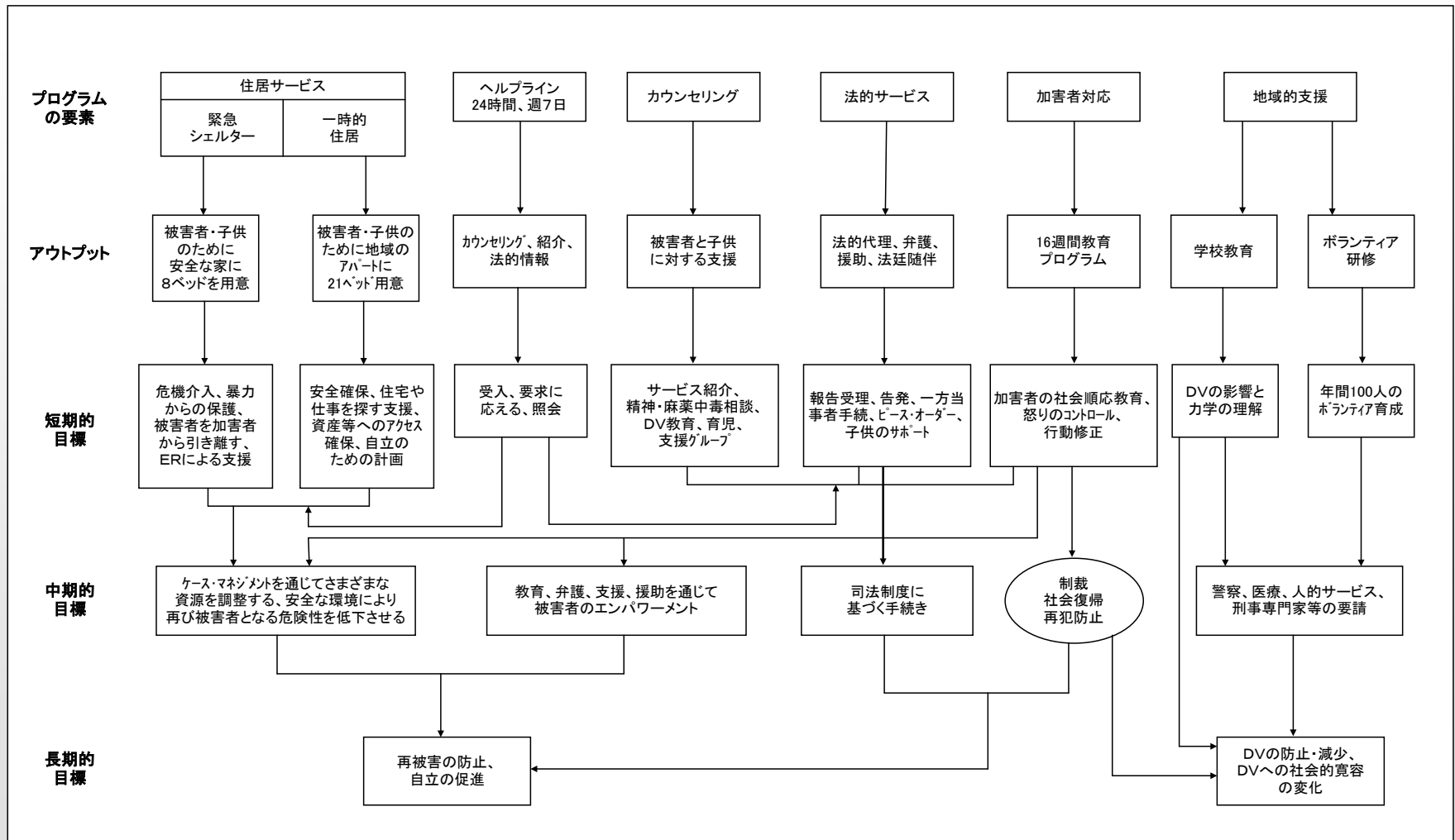
施策の概念化や設計上の問題点を把握

- ・アイデア先行の企画立案
- ・立案時の様々な制約
(時間的制約・政治的制約など)
- ・環境等の変化に伴う問題の発生

③ 施策について当事者間で認識共有

- 施策の実施に行政内外の数多くの機関が関与する場合や施策の構造が複雑な場合
 - ロジック・モデルを作成することにより、施策の実施に関わる主体が、施策の全体像や目標についての認識を共有することができる。
- ロジック・モデルを作成することは、施策に関わる各機関が施策全体における自己の位置づけや役割を明確に把握することにもつながる(次頁参照)

DV対策プログラムのロジック・モデル

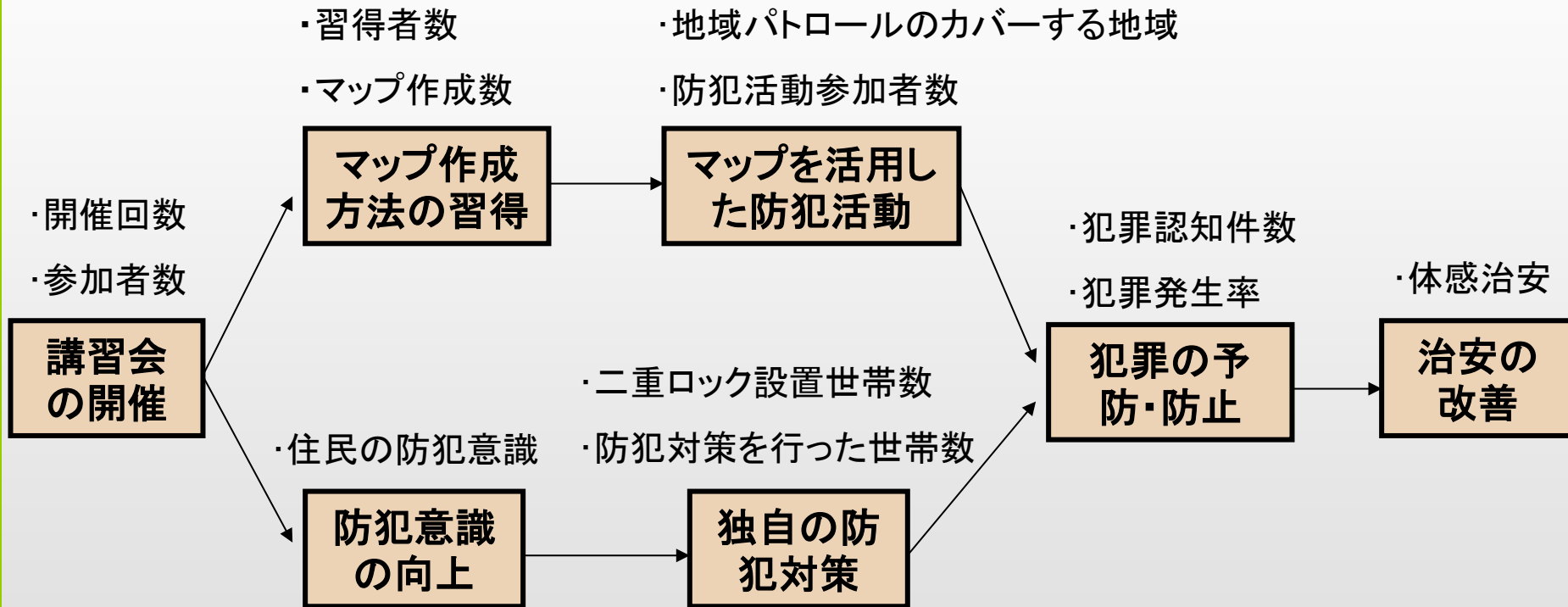


(出所) Adler, Marina A. 2002. The utility of modeling in evaluation planning: the case of the coordination of domestic violence services in Maryland. *Evaluation and Program Planning* 25(2002): 203-213.

④ 評価の準備作業

- ロジック・モデルの作成により、どのような指標を設定すべきかについて知見を得る(次頁参照)
- 評価を実施する際に、問いの設定、評価の設計、評価結果の解釈等における判断の基礎となる(評価の「ツボ」の把握)
- 施策に設計上の重大な欠陥を発見した場合には、評価の実施を回避することができる(評価を実施するよりも施策を改善するのが先決)

ロジック・モデルを用いた評価指標設定 (例:地域安全マップ講習会の開催)



(出所)田中『自治体評価の戦略』、図3-7(p.210)

(3) ロジック・モデルの作成

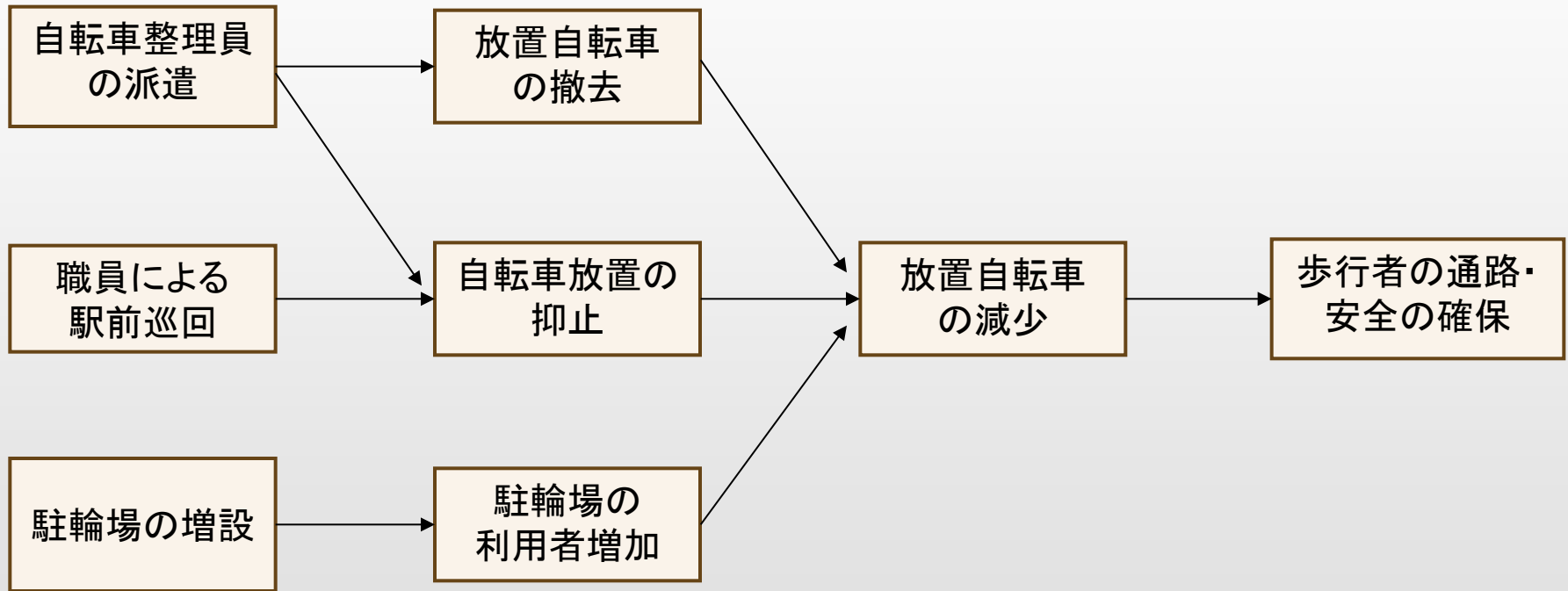
- 施策の具体的な行政活動と施策の目的やめざす成果の関係を図式化する
- ロジック・モデルを利用する目的によって、ロジック・モデルの作り方が異なる場合がある
 - 新規施策の立案時 → 施策の因果関係を大まかに示したものでよい
 - 既存施策の評価 → 施策の要素やプロセスをできるだけ詳細に表す
- ロジック・モデルに「正解」はないし、同じ施策でも、作る人によって異なるロジック・モデルになりうる(それが自然)
 - 正しいかどうかはあまり気にせずに、試行錯誤していろいろなロジック・モデルを作ってみる(できれば関係者間で議論する)

(演習1) 駅前の放置自転車対策

施策例：駅前の放置自転車対策

- 施策の主体：市の交通政策課
- 施策の概要：放置自転車が多い駅前において
職員の駅前巡回、自転車整理員
の派遣、駐輪場の増設をおこなう
- 目指す効果：放置自転車の減少と歩行者の
通路・安全の確保

駅前の放置自転車対策のロジック・モデル

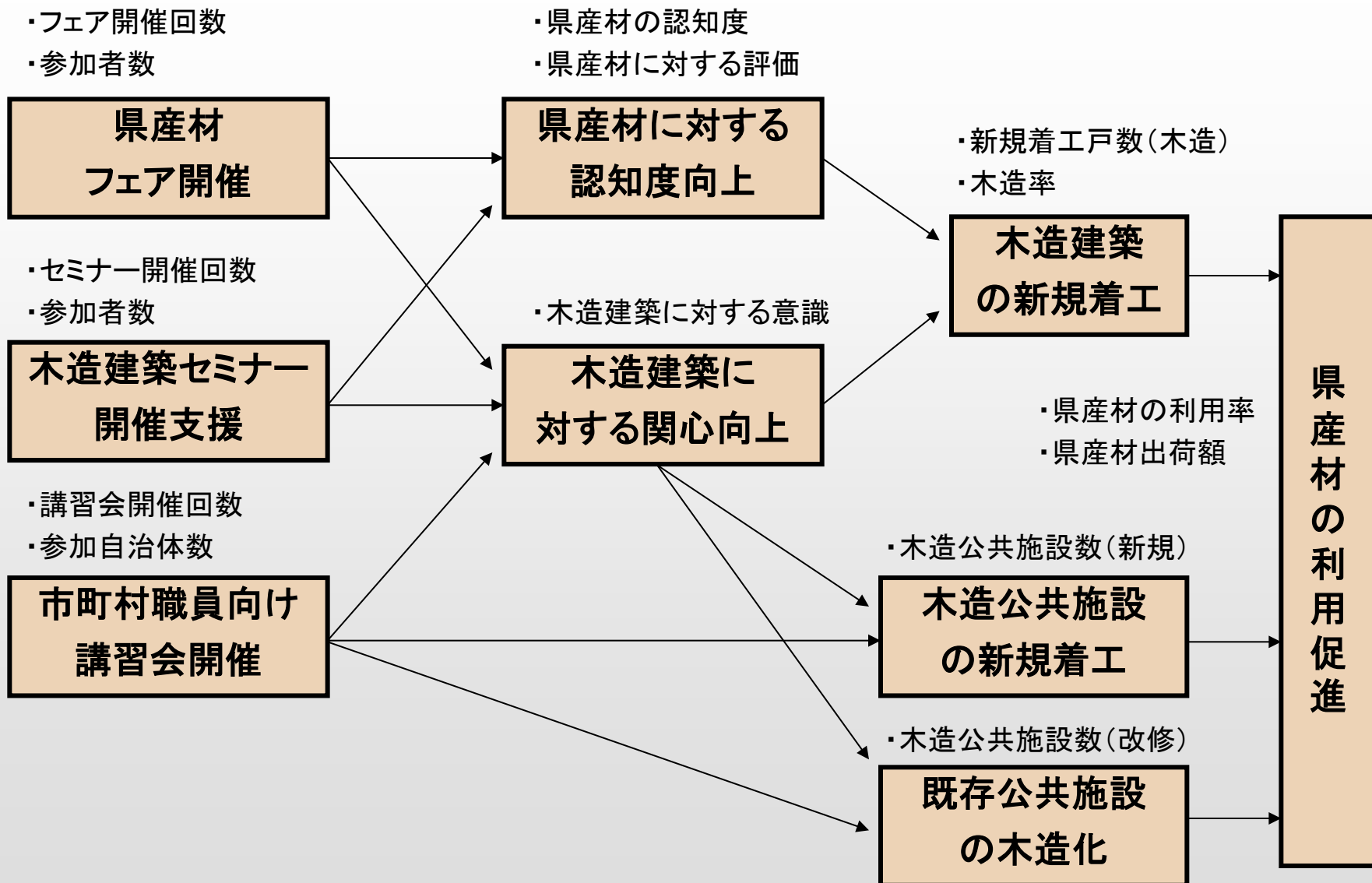


(演習2) 木材利用促進事業費

事業名	木材利用促進事業費
政策体系における位置づけ	【政策】 安全で良質な食料等の持続的な生産と供給の確保 【施策】 県内林産物の消費と利用の促進
担当課	農林水産部農林基盤担当局林務課
目的	住宅・建築物等の木造化の意義・方法等に関する理解を広め、県産材の利用を促進する
事業費	26年度当初予算額 1,565千円
内容	① <u>県産材フェア開催</u> (広く県内外の住民や住宅メーカーを対象として県産材を紹介するためのフェアを開催する) ② <u>木造建築セミナー開催支援</u> (木材生産者団体等が開催する木造建築についてのセミナーを支援する) ③ <u>市町村職員向け講習会開催</u> (県産材を利用して公共施設を木造化することの意義について普及啓発を行う)

注: 実在の県の事業を参考にしていますが、事業の目的や内容には一部変更を加えています。

木材利用促進事業費のロジック・モデル

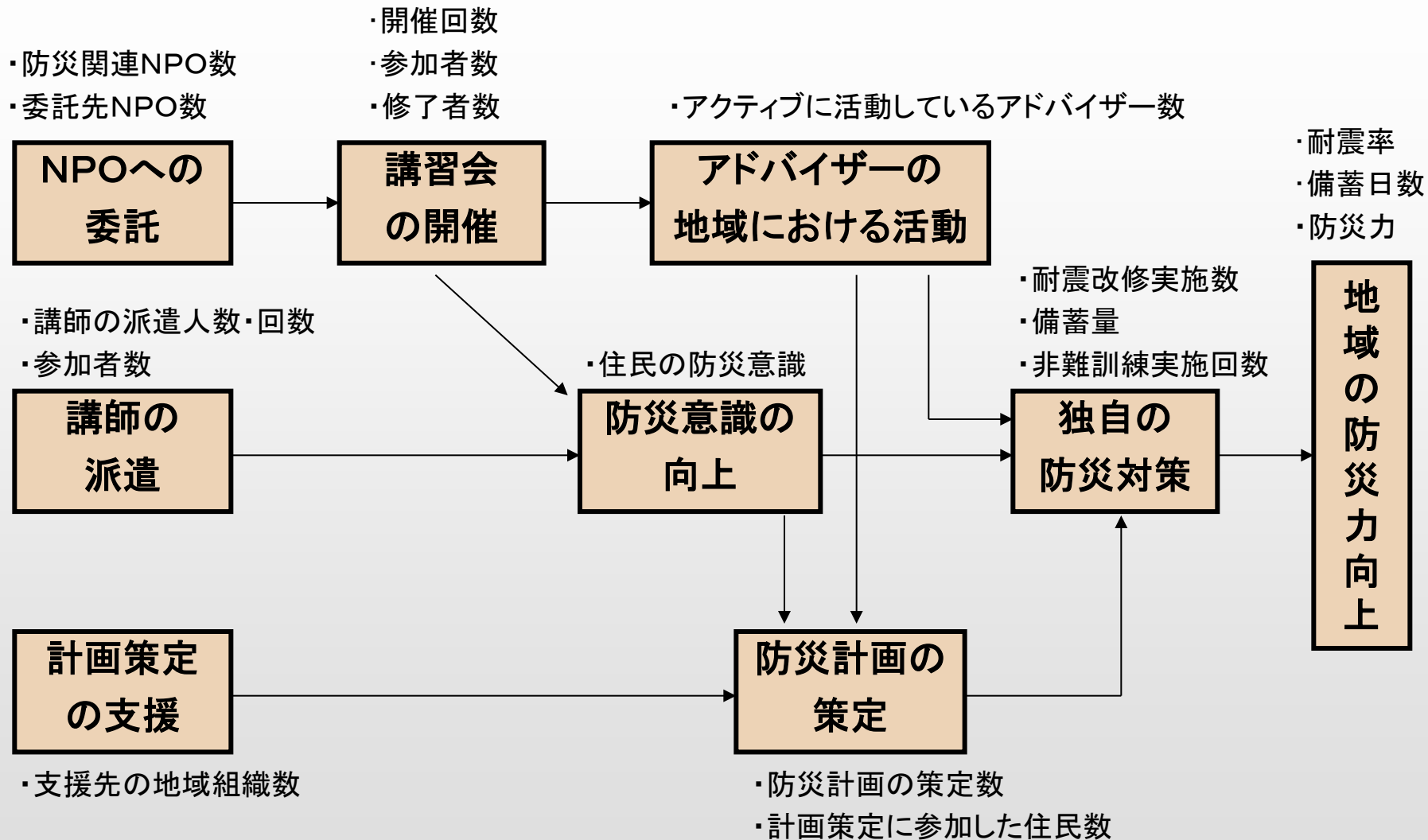


(事業3) 防災まちづくり地域戦略事業費

事業名	防災まちづくり地域戦略事業費
政策体系における位置づけ	【政策】 被害の半減をめざした地震防災対策の推進
	【施策】 建築物の防災対策
担当課	建設部建築担当局建築指導課
目的	地域における自主的な防災への取り組みを育成強化し、地震に対する地域防災力を向上させる
事業費	26年度当初予算額 2,721千円
内容	<p>①防災まちづくりアドバイザーの養成(講習会の開催、修了者に対する修了証の発行とアドバイザーの登録管理をNPOに委託)</p> <p>②地域組織への講師派遣(学校区や自主防災会等に対して地域防災の専門家(大学教授や有識者)を講師として派遣)</p> <p>③地域における防災まちづくり計画の作成に対する支援(計画作成の技術的指導、計画策定の費用補助)</p>

注:実在の県の事業を参考にしていますが、事業の目的や内容には一部変更を加えています。

防災まちづくり地域戦略事業費のロジック・モデル

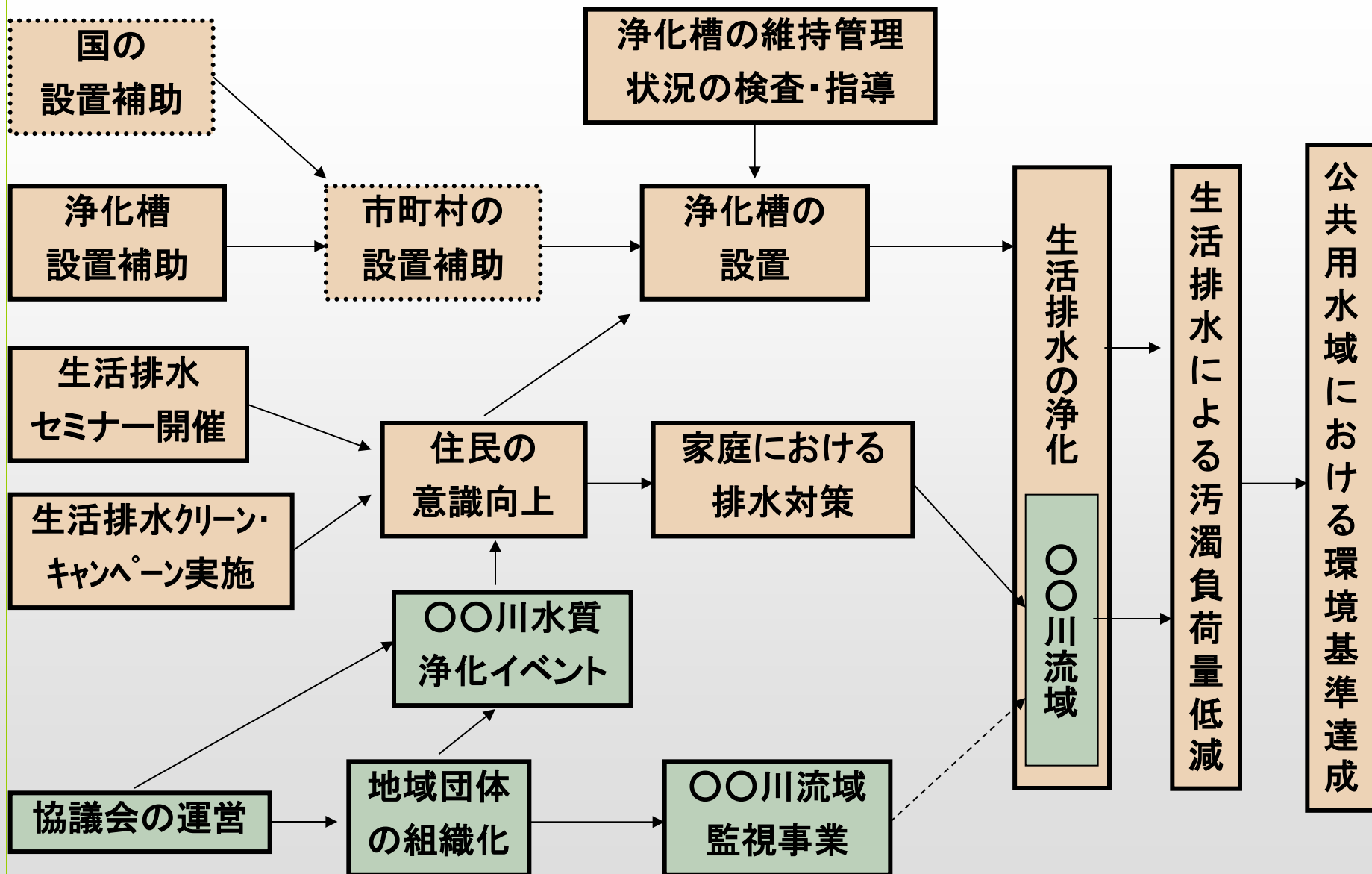


(4) ロジック・モデルを利用した分析

施策例: 生活排水対策の推進

施策名	生活排水対策の推進	所管	環境部水地盤環境課
目的	県民、事業者と県や市町村の行政が、(中略)生活排水対策を推進することにより、生活排水の排出による汚濁負荷量を低減させ、公共用水域における環境基準の達成はもとより、将来にわたってより良い水環境を回復・創造することを目指す		
構成する事務事業	H26年度事業費(千円)	主な内容	
普及啓発費	702	・生活排水セミナー開催 ・生活排水クリーンキャンペーン	
〇〇川流域対策費	3,021	・〇〇川流域水環境監視事業 ・〇〇川水質浄化促進協議会	
浄化槽設置費補助金	304,879	・市町村の浄化槽設置整備事業への補助	
浄化槽対策費	2,775	・浄化槽管理者に対する指導・監督	

生活排水対策の推進施策のロジック・モデル



① 評価にあたっての前提

- 各事務事業は、単独で成果を上げるというよりは、施策の一部の構成することにより、施策全体として成果を上げるような設計になっている
- 本施策は大きく分けると、浄化槽設置促進、住民の意識向上、〇〇川水質浄化の3つの内容より構成されている
- このうち浄化槽設置促進に係る事業費が圧倒的に大きく、評価にあたってはこの活動が焦点とされるべきであろう
- 浄化槽設置促進は補助事業であることから、市町村の執行状況も関心の対象となる
- 各事務事業は、開始後20年以上を経過したものが多く、成果や効率性を判断できる段階にある
- 水質に関する指標など利用可能な数値情報が豊富であり、かつ科学的な知見を利用することも可能であることから、評価によって有益な結果が得られる可能性がある

② 評価のポイント(問題設定)

- 市町村における浄化槽設置事業の制度設計と執行状況は適切か？(特に〇〇川流域自治体)
- 浄化槽設置と水質汚濁の因果関係はどの程度確実か？
- 浄化槽設置を重点的に進めるべき地域は存在しないのか？
→ 用いる指標を工夫
- 浄化槽設置と下水道整備との棲み分けは検討済みか？
- 国・県・市町村の役割分担に見直しの必要性はないか？
- 平成10年度以来対策を実施しているにもかかわらず、〇〇川の水質が改善しない理由は何か？
- 生活排水クリーンキャンペーン等の普及啓発活動は、そろそろ大きく見直す時期ではないか？(昭和60年度より継続)
- 水質浄化のシンボリック存在として、〇〇川対策をより積極的に進めることにより、施策全体の有効性を高めることにつながるのか？

4. 有意義な評価のための留意点

(1) 有効な政策とは

- 政策が有効であるためには、少なくとも以下の3通りの意味の「有効性」を備えていなければならない

「有効性」の種類	意味	検証方法
手法の基本的な有効性 (<i>intervention-general effectiveness</i>)	採用する政策手法が、目的を達成するために有効であること(またはその度合い)	・理論的検討 ・インパクト評価(効果の厳格な検証)
制度設計上の有効性 (<i>program-specific effectiveness</i>)	意図した効果を発揮するように政策が組み立てられていること(またはその度合い)	・セオリー評価(政策体系の理論的検証) ・政策の構成要素の詳細な検証
組織面の有効性 (<i>organizational effectiveness</i>)	組織が政策を適切に実施できる能力を有していること(またはその度合い)	・組織の人材・体制・手続き・資源等の詳細な検証

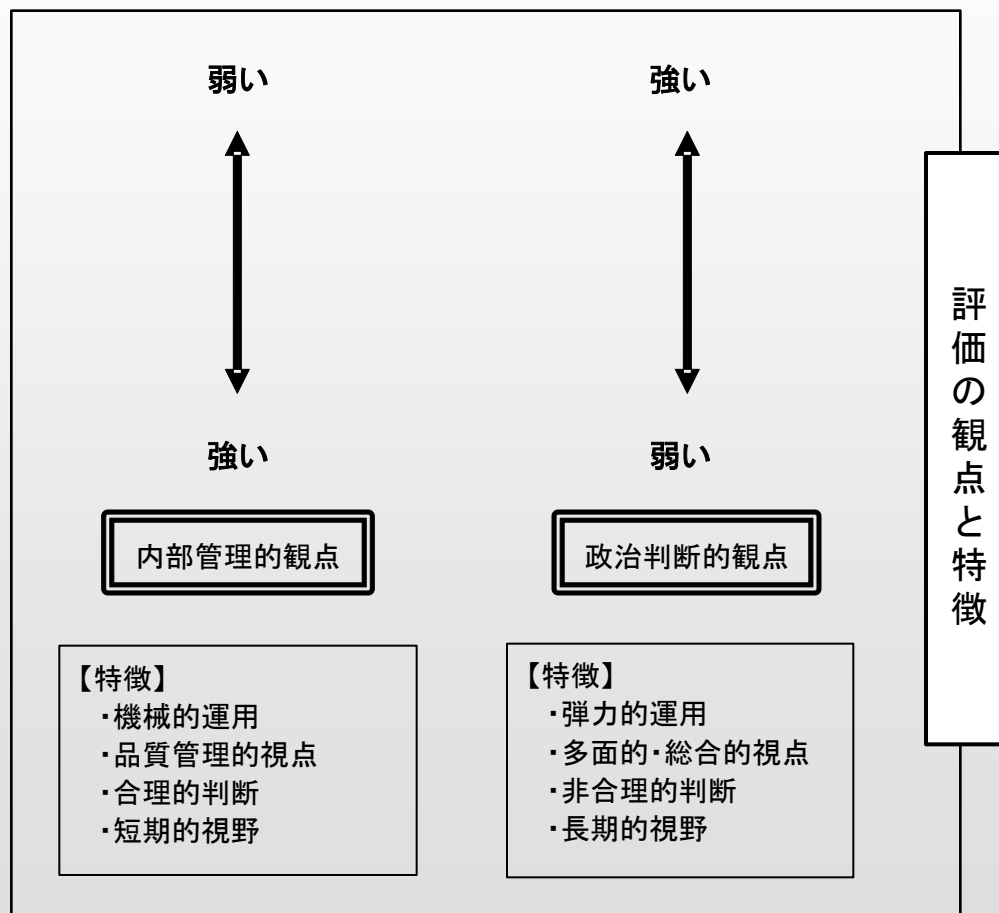
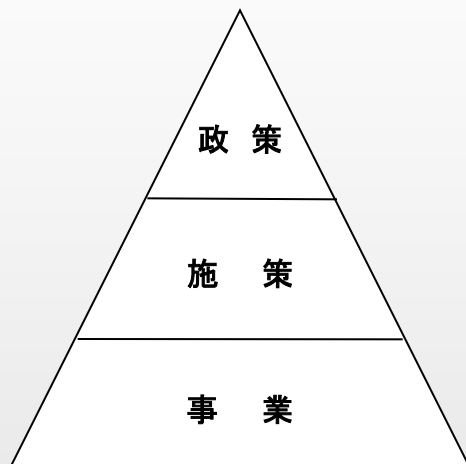
- ただし、上記の3通りの有効性を備えていたとしても、政策が効果を発揮できない場合はある(行政のコントロール不可能な外部要因の変化等により)

(例) 一般廃棄物の減量を目的とする政策の場合

- 1) 手法の基本的な有効性 (intervention-general effectiveness)
有効だと想定される政策 → リサイクルの推進など
- 2) 制度設計上の有効性 (program-specific effectiveness)
ごみ分別の分類が複雑すぎる → 住民がルールを守らず、ごみの
リサイクルに支障、ごみの不法投棄も
増加
- 3) 組織的な有効性 (organizational effectiveness)
予算面の制約により、ごみの分別回収が計画どおり実施できない
ごみ回収業者の作業がずさんで、ごみの回収やリサイクルに支障が生じる

(2) 政策の階層による評価の違い

政策の上位階層と下位階層とでは、評価の観点が異なる



(出所) 田中啓『自治体評価の戦略』、図2-4(p.102)

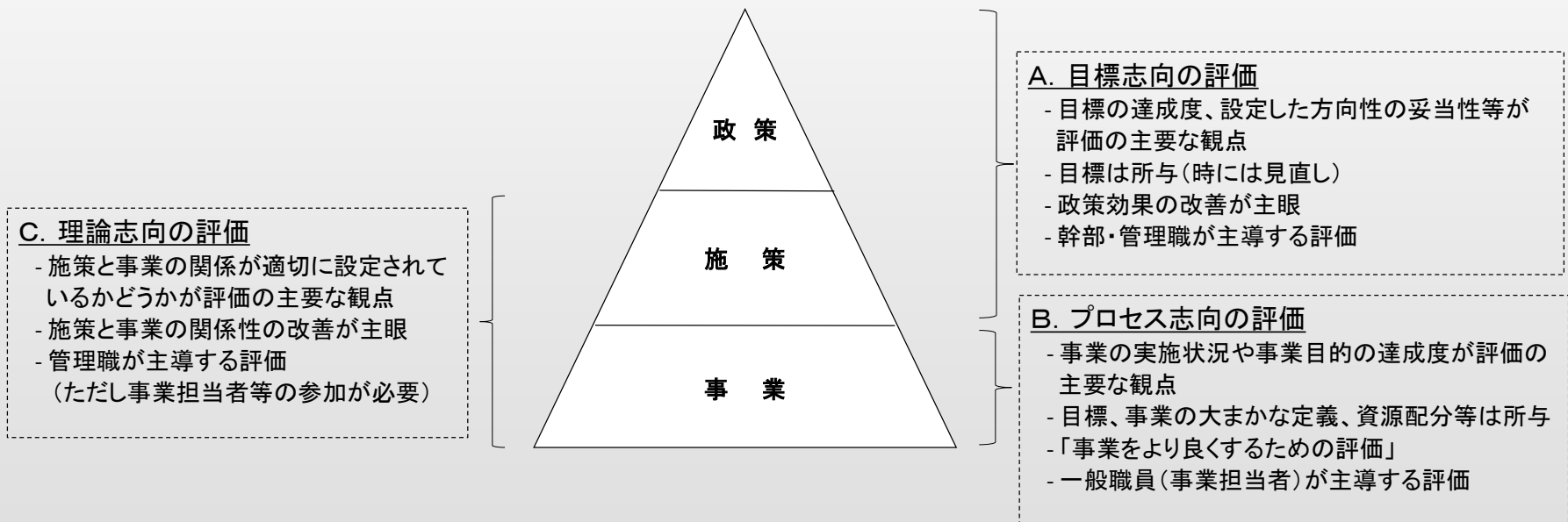
(参考) 政策体系の各階層に適した評価のあり方

● 政策体系の階層によって望ましい評価制度のあり方が異なる

「A. 目標志向の評価」: 上位目標の達成度の評価

「B. プロセス志向の評価」: 事業の実施状況の評価

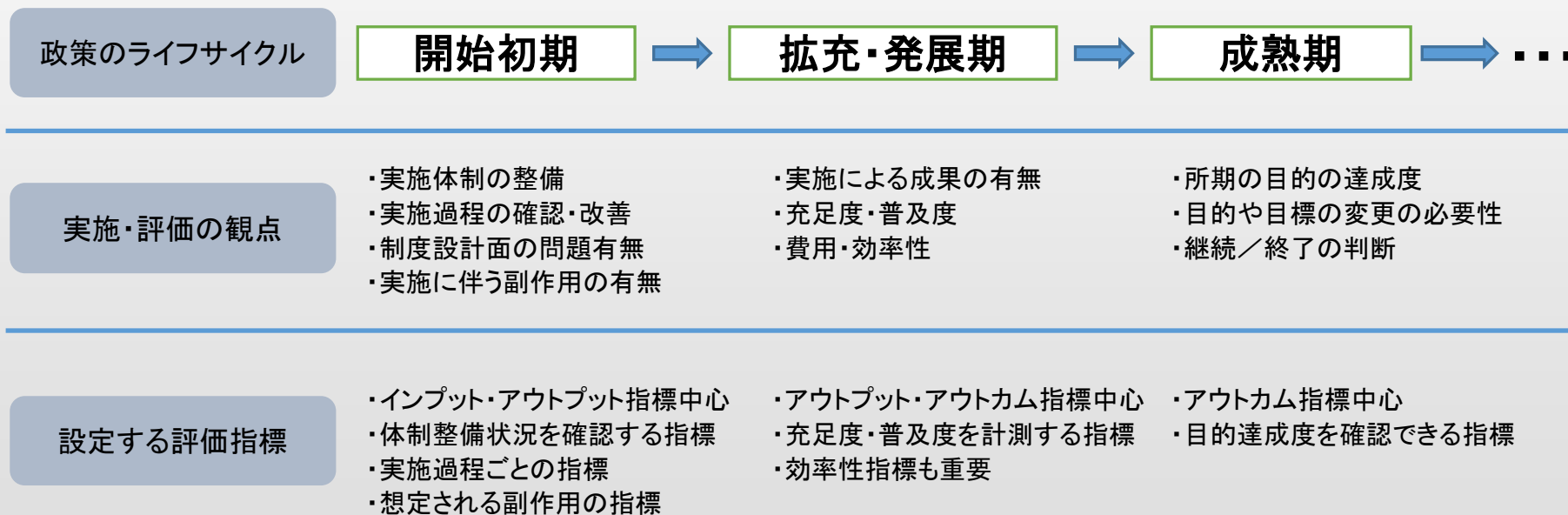
「C. 理論志向の評価」: 施策と事業の体系の評価



(出所) 田中啓『自治体評価の戦略』、図4-4(p.311)を一部改変

(3) 政策のライフサイクルと評価

- 政策は「開始」「拡充・発展」「成熟」というプロセスを経る
- 評価対象の政策が、政策のライフサイクルのどの段階にあるかにより、評価の観点や設定すべき評価指標が異なる



(出所) 田中啓『自治体評価の戦略』、図3-10(p.216)を改変

(4) 事業の「性質」による評価の違い

下表に示すように、事業の性質によって、評価の主要な観点は異なる

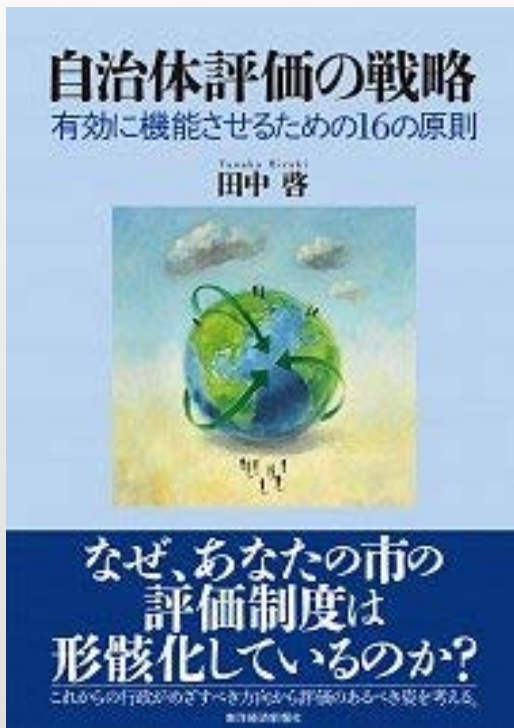
事業の性質別分類		例	評価の観点
政策的	ハード事業	施設整備	費用対効果、維持管理費用、利用状況
	ソフト事業	イベント、講座開催	参加状況、効果、内容の適切性
	行政サービス	福祉サービス	普及・充足度、受益者の評価、受益者負担の妥当性
	補助金・交付金	市町村向け補助金	交付状況、交付先の実施内容と結果
	管理運営委託	指定管理者制度	業務遂行状況、費用
非政策的		窓口業務、税務、出納、負担金、議会事務など	実施プロセスの問題有無、事務コストの妥当性

(5) 事業の評価における具体的検討内容

事前評価・事後評価のそれぞれにおいて、下表に挙げるような検討項目がある

評価区分	検討の対象	主な検討内容
A. 事前評価	1. 事業の目的	事業の目的設定が妥当か
	2. 事業の必要性	必要性の高い事業か
	3. 想定するロジック	事業が想定している理論や因果関係等のロジックが妥当か
	4. 事業の手段	事業が採用している手段は妥当か
	5. 事業の達成目標	事業の達成目標は妥当か
	6. 実施計画	事業の実施計画は妥当か
	7. データ収集	事業の実態を把握するためにどのような方法でどのような情報を収集する予定か
B. 事後評価	8. 事業の進捗度	事業は計画どおり進捗したか
	9. 事業の実施状況	事業は想定された方法で実施されたか
	10. 事業実施の結果	事業を実施した結果はどのようであったか
	11. 事業の効率性	事業の効率性はどのようであったか

『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年5月8日発行)



- 自治体の評価がなぜ有効に機能していないかを明らかにした上で、問題点を解決し、評価を有効に機能させるための具体的な処方箋を示す。
- 自治体が評価を梃子(てこ)にして、組織のパフォーマンスを向上させていくための戦略も提案。

プロフィール

- 田中 啓(たなか ひらき)

公立大学法人静岡文化芸術大学文化政策学部教授

1962年アメリカ生まれ

東京大学経済学部卒業後、三菱総合研究所、ペンシルバニア大学客員研究員、富士通総研経済研究所等を経て2004年静岡文化芸術大学助教授、2011年より現職

- 専門領域

行政学、政策評価・行政評価、行政改革

- 著書

『行政評価 —スマート・ローカル・ガバメント』(共著、東洋経済新報社、1999年)

『公務改革の突破口 —政策評価と人事行政』(共著、東洋経済新報社、2008年)

『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年)、など

● 行政評価に関するコンサルティング等の経験

コンサルティング：青森県、宮崎県、札幌市、久喜市、逗子市、鎌倉市など

受託研究：浜松市、袋井市、富士宮市（以上、静岡県）、美濃加茂市（岐阜県）

● 委員等（評価・行革関連のみ）

文部科学省・政策評価に関する有識者会議・委員

文部科学省・科学技術・学術審議会・臨時委員（現在）

内閣府・子ども・子育て新システム検討会議作業グループ・基本制度ワーキングチーム・構成員

静岡県ふじのくに行財政革新戦略会議大綱策定分科会・委員

静岡県企業局経営評価委員会・委員（現在）

福井県マニフェスト中間評価委員会・委員

練馬区行政評価委員会・有識者委員

浜松市（静岡県）指定管理者選定会議・委員（現在）

掛川市（静岡県）行財政改革審議会・会長

森町（静岡県）行財政改革推進委員会・会長

箱根町（神奈川県）行財政改革有識者会議・座長（現在）

吉田町（静岡県）総合計画等審議会・会長（現在）

静岡県立美術館第三者評価委員会・委員（現在）、等

ご意見・ご質問・ご相談等ありましたら、下記の連絡先にお知らせ下さい。

公立大学法人静岡文化芸術大学

文化政策学部 文化政策学科

教授 田中 啓 (たなか ひらき)

所在地: 〒430-8533 静岡県浜松市中区中央2-1-1

TEL/FAX: 053(457)6154(研究室直通)

E-MAIL: hiraki@suac.ac.jp

URL: www.suac.ac.jp

平成 27 年度 政策評価に関する統一研修（さいたま会場）

政策体系と評価

～政策の体系化による政策評価の
体系的かつ合理的で的確な実施について～

（付属資料）

2016年1月29日

田中 啓

（静岡文化芸術大学）

目 次

1. 文部科学省の使命と政策目標
2. 練馬区（東京都）の政策体系
3. 文部科学省の施策例（生涯スポーツ社会の実現）
4. 練馬区（東京都）の施策例
 - （1）ごみの発生抑制
 - （2）公共交通の充実
5. 事業評価の具体的な検討項目（事例による解説）
 - （1）一般高齢者介護予防事業
 - （2）不法投棄対策事業
 - （3）学校給食地産地消事業

1. 文部科学省の使命と政策目標

<p>文部科学省の使命</p> <p>教育、科学技術・学術、文化、スポーツの振興を未来への先行投資と位置付け、これを通じ、「教育・文化立国」と「科学技術創造立国」を実現する。</p>	
<p>政策目標1 生涯学習社会の実現</p> <p>国民一人一人が、生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会を実現する。</p> <p>施策目標1-1 教育改革に関する基本的な政策の推進等 施策目標1-2 生涯を通じた学習機会の拡大 施策目標1-3 地域の教育力の向上 施策目標1-4 家庭の教育力の向上 施策目標1-5 ICTを活用した教育・学習の振興</p>	<p>政策目標8 基礎研究の充実及び研究の推進のための環境整備</p> <p>学術研究の振興や優れた研究成果の創出・活用の促進を図るとともに、科学技術振興のための基盤を強化する。</p> <p>施策目標8-1 学術研究の振興 施策目標8-2 科学技術振興のための基盤の強化</p>
<p>政策目標2 確かな学力の向上、豊かな心と健やかな体の育成と信頼される学校づくり</p> <p>子供たちが確かな学力、豊かな心と健やかな体を育成することのできる社会を実現するとともに信頼される学校づくりを進める。</p> <p>施策目標2-1 確かな学力の育成 施策目標2-2 豊かな心の育成 施策目標2-3 青少年の健全育成 施策目標2-4 健やかな体の育成及び学校安全の推進 施策目標2-5 地域住民に開かれた信頼される学校づくり 施策目標2-6 魅力ある優れた教員の養成・確保 施策目標2-7 安全・安心で豊かな学校施設の整備推進 施策目標2-8 教育機会の確保のための支援づくり 施策目標2-9 幼児教育の振興 施策目標2-10 一人一人のニーズに応じた特別支援教育の推進</p>	<p>政策目標9 科学技術の戦略的重点化</p> <p>国家的・社会的課題に対応する研究開発の重点化した推進と新興・融合領域への先見性、機動性をもった対応を実現する。</p> <p>施策目標9-1 ライフサイエンス分野の研究開発の重点的推進及び倫理的課題等への取組 施策目標9-2 情報通信分野の研究開発の重点的推進 施策目標9-3 環境分野の研究開発の重点的推進 施策目標9-4 ナノテクノロジー・材料分野の研究開発の重点的推進 施策目標9-5 原子力・核融合分野の研究・開発・利用の推進 施策目標9-6 宇宙・航空分野の研究・開発・利用の推進 施策目標9-7 海洋分野の研究開発の推進 施策目標9-8 新興・融合領域の研究開発の推進 施策目標9-9 安全・安心な社会の構築に資する科学技術の推進</p>
<p>政策目標3 義務教育の機会均等と水準の維持向上</p> <p>全国全ての地域において優れた教職員を必要数確保し、教育の機会均等と教育水準の維持向上を図る。</p> <p>施策目標3-1 義務教育に必要な教職員の確保</p>	<p>政策目標10 原子力事故による被害者の救済</p> <p>原子力事業者による原子力損害を賠償するための措置が適切に図られるとともに原子力損害賠償契約に基づく賠償を速やかに実施することにより、被害者への迅速、公平かつ適正な救済を図る。</p> <p>施策目標10-1 原子力事業者による原子力損害を賠償するための適切な措置の確保 施策目標10-2 原子力損害賠償の補償の迅速、公平かつ適正な実施</p>
<p>政策目標4 個性が輝く高等教育の振興</p> <p>「知識基盤社会」において、我が国が活力ある発展を続けていくために、高等教育を時代のけん引役として社会の負担に十分応えるものへと変革する一方、社会の側がこれを積極的に支援するという双方向の関係を構築する。</p> <p>施策目標4-1 大学などにおける教育研究の質の向上 施策目標4-2 大学などにおける教育研究基盤の整備</p>	<p>政策目標11 スポーツの振興</p> <p>世界共通の人類の文化の一つであるスポーツの振興により、生涯スポーツ社会の実現に向けて地域におけるスポーツ環境を確保するとともに、我が国の国際競技力を向上させ、子供から大人まで心身ともに健全な明るく豊かで活力のある社会を実現する。</p> <p>施策目標11-1 子供の体力の向上 施策目標11-2 生涯スポーツ社会の実現 施策目標11-3 我が国の国際競技力の向上</p>
<p>政策目標5 奨学金制度による意欲・能力のある個人への支援の推進</p> <p>学生が経済的な面で心配することなく、安心して学べるよう、奨学金制度による意欲・能力のある個人に対する支援を一層推進する。</p> <p>施策目標5-1 意欲・能力のある学生に対する奨学金事業の推進</p>	<p>政策目標12 文化による心豊かな社会の実現</p> <p>優れた芸術文化の振興を図るとともに、我が国固有の伝統文化を継承・発展させることにより、文化による心豊かな社会を実現する。</p> <p>施策目標12-1 芸術文化の振興 施策目標12-2 文化財の保存及び活用の充実 施策目標12-3 日本文化の発信及び国際文化交流の推進 施策目標12-4 文化芸術振興のための基盤の充実</p>
<p>政策目標6 私学の振興</p> <p>私立学校の振興に向け、教育研究条件を高めるとともに経営の健全性の維持向上を図る。</p> <p>施策目標6-1 特色ある教育研究を展開する私立学校の振興</p>	<p>政策目標13 豊かな国際社会の構築に資する国際交流・協力の推進</p> <p>人づくりなどに資する国際交流・協力の推進を通じて豊かな国際社会の構築の一翼を担う。</p> <p>施策目標13-1 国際交流の推進 施策目標13-2 国際協力の推進</p>
<p>政策目標7 科学技術・学術政策の総合的な推進</p> <p>科学技術と社会との調和に配慮し、国民、地域、国際等の視点に立ち、科学技術・学術政策を総合的に推進する。</p> <p>施策目標7-1 科学技術関係人材の育成及び科学技術に関する国民意識の醸成 施策目標7-2 イノベーション創出に向けた産業連携の推進及び地域科学技術の振興 施策目標7-3 科学技術システム改革の先導 施策目標7-4 科学技術の国際活動の戦略的推進</p>	<p>平成27年度に事後評価を実施する施策</p>

(出所) 文部科学省「文部科学省における政策評価について」

2. 練馬区（東京都）の政策体系



(出所) 練馬区「平成 25 年度施策評価統括表」より

3. 文部科学省の施策例（生涯スポーツ社会の実現）

平成25年度実施施策に係る事後評価書

（文部科学省 25-11-2）

施策名	生涯スポーツ社会の実現
施策の概要	国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する。

達成目標1	地域スポーツ活動の推進による「新しい公共」の形成に向け、総合型地域スポーツクラブを中心とした地域スポーツ環境を向上させるとともに、ライフステージに応じた安全なスポーツ活動を推進するための環境を整備することにより、国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会が実現される。							
成果指標 (アウトカム)	基準値	実績値					目標値	25年度 達成
	21年度 (25年度)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	33年度	
①成人の週1回以上のスポーツ実施率 (障害者(成人)の週1回以上のスポーツ実施率)	45.3% (18.2%)	45.3% (-)	- (-)	- (-)	47.5% (-)	- (18.2%)	65% (今後検討)	-
年度ごとの目標値	/	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	/	
活動指標 (アウトプット)	基準値	実績値					目標値	25年度 達成
	23年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	33年度	
②総合型地域スポーツクラブが創設されている市区町村の割合	75.4%	64.9%	71.4%	75.4%	78.2%	79.0%	100%	-
年度ごとの目標値	/	-	-	-	-	-	/	
③拠点クラブ数	30箇所	-	-	30箇所	33箇所	50箇所	300箇所程度	-
年度ごとの目標値	/	-	-	-	-	-	/	
参考指標	基準値	実績値					/	/
	23年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	/	/
④総合型地域スポーツクラブ数	3,241箇所	2,905箇所	3,114箇所	3,241箇所	3,396箇所	3,493箇所	/	/
⑤総合型地域スポーツクラブ総会員数	1,529,799人	1,295,102人	1,536,965人	1,529,799人	1,418,165人	1,059,569人*	/	/

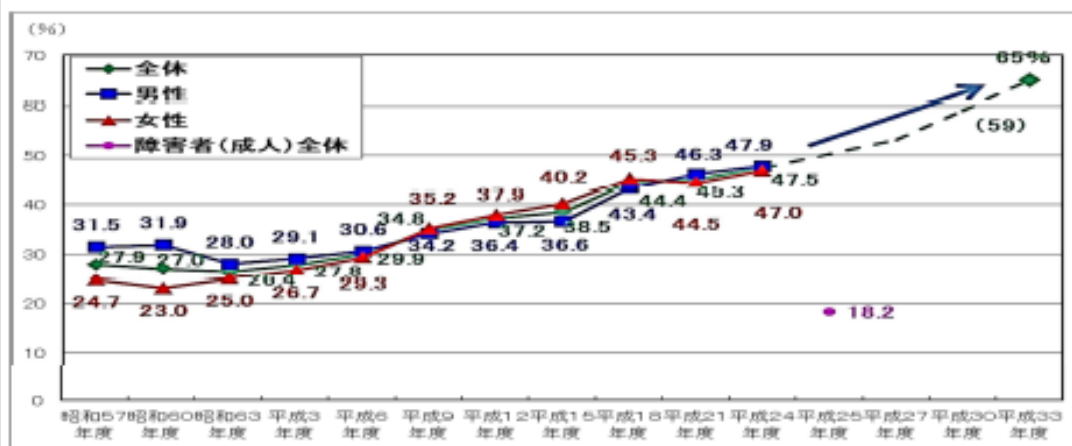
*：一部の大型クラブからアンケートを回収できなかったため、人数が下がっている。

【目標・指標の設定根拠等】

スポーツ基本法では、生涯スポーツ社会実現の基本理念が掲げられ、スポーツ基本計画においても、「年齢や性別、障害等を問わず、広く人々が、関心、適性等に応じてスポーツに参画することができる環境を整備すること」が基本的な政策課題とされており、これらを踏まえて、当該施策を実施してきたところである。指標については、スポーツ基本計画に規定されている指標を設定した。

【施策・指標に関するグラフ・図等】

【グラフ①：成果指標① 週1回以上のスポーツ実施率】



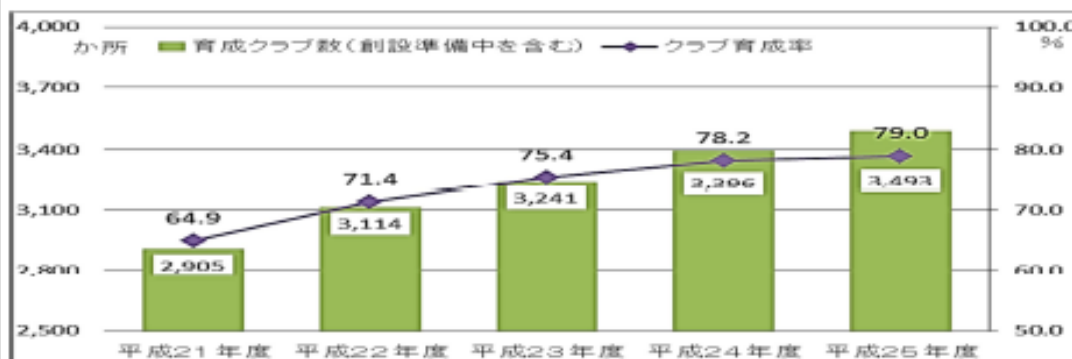
※1 成人一般の実施率は「体力・スポーツに関する世論調査」(昭和57年度～平成21年度内閣府、平成24年度文部科学省)において、「この1年間に行った運動やスポーツ」としていずれかのスポーツを回答した者のうち、その1年間の実施日数として「週に1~2日(年51日~150日)」又は「週に3日以上(年151日以上)」を選択した者の数を有効回答数で割って算出したもの。

※2 障害者の実施率は「健常者と障害者のスポーツ・レクリエーション活動連携推進事業(地域における障害者のスポーツ・レクリエーション活動に関する調査研究)」の結果について、※1と同様の計算方法で算出したもの。

(「体力・スポーツに関する世論調査」(昭和57年度～平成21年度 内閣府実施、平成24年度 文部科学省実施)に基づく文部科学省推計)

(「健常者と障害者のスポーツ・レクリエーション活動連携推進事業(地域における障害者のスポーツ・レクリエーション活動に関する調査研究)」(平成25年度文部科学省委託事業))

【グラフ②：活動指標② 総合型地域スポーツクラブが育成されている市区町村の割合、参考指標④ 総合型地域スポーツクラブ数】



※平成23年度の育成クラブ数、クラブ育成率は、岩手県・宮城県・福島県については前年度と同数として計上している。

(文部科学省「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査」に基づく文部科学省作成)

主な達成手段 (事業・税制措置・諸会議等)								
名称 (開始年度)	予算額計(執行額)			当初 予算額	概要	関連する 指標	行政事業 レビュー シート番号	担当課
	23年度	24年度	25年度	26年度				
学びを通じた被災地の地域コミュニティ再生支援事業(スポーツ・レクリエー	63 (48)	125 (126)	92 (91)	91	被災地の総合型地域スポーツクラブ等に「地域スポーツコーディネーター」を配置し、住民が日常的にスポーツに取り組むことのできる環境を整備するとともに、スポーツによる交流	①	047	社会教育課(スポーツ振興課)、復興庁

ション活動の支援(平成23年度)					を通じてコミュニティの人間関係構築に資する。			
地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト(平成23年度)	571 (445)	582 (569)	589 (579)	256	トップアスリートを活用した地域のジュニアアスリート等への指導や学校への「小学校体育活動コーディネーター」の派遣等を通じて、地域スポーツとトップスポーツの好循環を推進するとともに、拠点クラブを核とした地域スポーツクラブのエリアネットワーク構築の実践を通じて、自立・継続して取り組む体制を整備する。(平成24年度に「スポーツコミュニティの形成促進」から名称を変更)	① ③	0326	スポーツ振興課
日本体育協会補助(昭和32年度)	502 (502)	502 (502)	502 (502)	503	スポーツ指導者養成事業やアジア地区スポーツ交流事業、海外青少年スポーツ振興事業等を行う。	①	0327	スポーツ振興課
生涯スポーツ振興事業(昭和35年度)	35 (26)	38 (36)	37 (32)	37	生涯スポーツ全国会議の開催、生涯スポーツ功労者等の表彰、指導者養成研修会の開催等を行う。	①	0328	スポーツ振興課
スポーツ政策の戦略的立案基盤の強化(平成22年度)	19 (11)	13 (12)	12 (14)	8	平成23年に成立した「スポーツ基本法」では、スポーツが我が国の国民経済の発展に広く寄与するものであることが明記されており、こうしたスポーツの経済効果に係るこれまでの国内外の分析について実態把握・分析を行う。	施策目標11-2	0329	スポーツ・青少年企画課
スポーツ施設等安全管理推進事業(平成23年度)	11 (5)	5 (5)	5 (4)	5	スポーツ施設における事故防止に関する知識等の理解を深めるため、各都道府県と共催によりスポーツ施設等安全管理講習会を開催する。	施策目標11-2	0330	スポーツ・青少年企画課
高齢者の体力づくり支援事業(平成24年度)	-	97 (85)	80 (80)	80	高齢者が日常において手軽に取り組める運動・スポーツプログラムの普及啓発等を行うとともに、運動習慣や健康状態の変化についてデータ収集を行う。	①	0331	スポーツ振興課
健常者と障害者のスポーツ・レクリエーション活動連携推進事業(平成24年度)	-	71 (54)	73 (65)	104	健常者と障害者が一体となったスポーツ・レクリエーション活動を実施するために必要な各種マニュアル、新しい種目、用具等の開発や実践研究等を行うとともに、地域における障害者のスポーツ・レクリエーション環境について実態を把握する。	①	0332	スポーツ振興課
スポーツ庁の在り方に関する調査研究事業(平成24年度)	-	10 (10)	10 (8)	10	スポーツ基本法附則第2条に規定されたスポーツ庁の在り方の検討に資するため、スポーツ行政と他の行政分野が連携した諸外国の施策や、我が国のスポーツ産業の支援策などについて実態把握・分析を行う。	施策目標11-2	0333	スポーツ・青少年企画課
スポーツを通じた地域コミュニティ活性化促進事業(平成25年度)	-	-	125 (94)	73	地元の大学や企業などが有するスポーツ資源(人材・施設)を効果的に活用した取組と若者のスポーツ参加促進策を実施することにより、地域住民のスポーツへの意欲を高め、スポーツによる健康増進を図るとともに、スポーツを通じた地域コミュニティの活性化を促進する。	①	0334	スポーツ振興課

社会体育施設整備費補助【学校施設環境改善交付金の内数】(昭和33年度)	<236,380>の内数 (235,492)の内数	<316,822>の内数 (315,567)の内数	<225,193>の内数 (221,485)の内数	<79,326>の内数	地域住民が日常的にスポーツに親しむための場となる「公立社会体育施設」の整備事業に対し国庫補助を行うことにより、地域におけるスポーツ活動環境の整備を促進する。	施策目標 11-2, 2-7	0104 ～ 0105	スポーツ・青少年企画課 (施設助成課)
-------------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	-------------	--	-------------------	-------------------	------------------------

(参考) 関連する独立行政法人の事業

独立行政法人の事業名	25年度 配分額計 (百万円)	26年度 当初配分額 (百万円)	事業概要	関連する 指標	行政事業 レビュー シート番号	担当課
スポーツ振興くじ (toto) 助成事業 (平成14年度)	17,974 の内数	17,694 の内数	地方公共団体又はスポーツ団体が実施する地域スポーツの振興、競技力向上、スポーツ環境の整備などの事業に対する助成を行う。	①②	—	スポーツ・青少年企画課

施策目標に関する評価結果

○目標達成度合いの測定結果

相当程度進展あり
(判断根拠)

活動指標である「総合型地域スポーツクラブが創設されている市区町村の割合」は前年度比 0.8 ポイント増の 79.0%、「拠点クラブ数」は前年度比 17 増の 50 箇所となっており、成果指標である「成人の週 1 回以上のスポーツ実施率」は平成 24 年度実績ではあるが、平成 21 年度比 2.2 ポイント増の 47.5%と着実に上昇している。

○施策の分析

【施策の総括的な分析】

(必要性の観点)

スポーツ基本計画においては、「年齢や性別、障害等を問わず、広く人々が、関心、適性等に応じてスポーツに参画することができる環境を整備すること」を基本的な政策課題としており、スポーツを通じて「全ての人々が幸福で豊かな生活を営むことができる社会の創出」を目指している。そして、具体的な社会像として、「健康で活力に満ちた長寿社会」、「地域の人々の主体的な協働により、深い絆(きずな)で結ばれた一体感や活力がある地域社会」等が掲げられているところである。このような社会を創出するため、住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境を整備するとともに、ライフステージに応じたスポーツ活動を推進し、また地域におけるスポーツを推進する中から優れたスポーツ選手が生まれ、そのスポーツ選手が地域におけるスポーツの推進に寄与するというスポーツ界の好循環を創出することが求められている。

(有効性の観点)

平成 25 年度においては、大学や企業などが有するスポーツ資源(人材・施設)を効果的に活用した取組と若者のスポーツ参加促進策を実施する事業を開始した。この新規事業に加え、高齢者が適性や健康状態に応じて無理なく継続できる運動・スポーツプログラムの普及啓発等を行う事業や、障害者と健常者が一体となったスポーツ・レクリエーション活動を推進する事業、拠点クラブにおいてトップアスリートを活用し、周辺の地域スポーツクラブに派遣する事業等の既存事業も効果的な実施に努めたところである。これらにより、国民がそれぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じたスポーツ参加につながる地域の身近なスポーツ環境の整備につなげることができ、生涯スポーツ社会の実現のための取組が有効に実施されたと考えられる。

(効率性の観点)

事業の実施に当たっては、国が厳しい財政状況にあることに鑑み、行政事業レビューの結果も踏まえ、総合型地域スポーツクラブ育成推進事業や広域スポーツセンター機能強化事業を平成 24 年度限りで終了するなど予算の重点化を行うとともに、スポーツを通じた地域コミュニティ活性化促進事業においては、大学・企業が有するスポーツ資源を効果的に活用した取組を支援するなど、効率的な施策の遂行を行っている。

(今後の課題)

生涯スポーツ社会の実現のため、スポーツ実施率を向上させるべく、総合型クラブや拠点クラブの全国展開の推進、ライフステージに応じたスポーツ課題に対応する支援策の更なる実施が必要である。また、障害者の低いスポーツ実施率を向上させるため、平成 26 年度からスポーツ振興の観点が強い障害者スポーツに関する事

業が厚生労働省から移管されたことも踏まえて、障害者のスポーツ参加の促進等を更に強力に進めていく必要がある。

○次期目標・今後の施策等への反映の方向性

- ・ 2020年オリンピック・パラリンピック東京大会を成功に導くためにも、日本全国で国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現することがより一層重要となっている。
- ・ このため、平成27年度は、誰もがスポーツを通じて、いつまでも健康で活力ある生活が営めるような街づくりや地域スポーツコミッションへの活動を支援し、スポーツによる地域の活性化を推進する。
- ・ また、引き続き総合型地域スポーツクラブの活用促進や拠点クラブの育成などに取り組み、地域のスポーツ環境の充実を図る。
- ・ さらに、障害者についてはスポーツ実施率が低いことから、都道府県等における障害者スポーツ普及のための体制作りやノウハウ作成を支援するとともに、スポーツ推進委員等の活用、指導者養成や障害者スポーツ団体の体制強化等を推進することにより、地域における障害者スポーツの普及を促進する。

【具体的な概算要求の内容】(主なもの)

<新規要求・拡充事業(同額も含む)>

- ・ スポーツによる地域活性化推進事業(新規)
平成27年度概算要求額:548百万円
- ・ 地域における障害者スポーツ普及促進事業(新規)
平成27年度概算要求額:155百万円

<廃止・縮小事業>

- ・ 健常者と障害者のスポーツ・レクリエーション活動連携推進事業(廃止)

【具体的な機構・定員要求の内容】

総合的なスポーツ施策の推進を目指して、平成27年度機構・定員要求で、スポーツ庁設置に係る組織要求及び所要の定員要求を提出。

施策の予算額・執行額					
(※政策評価調査に記載する予算額)					
区分		24年度	25年度	26年度	27年度要求額
予算の状況 (千円) 上段:単独施策に係る予算 下段:複数施策に係る予算	当初予算	1,518,960 ほか復興庁一括 計上分0	1,432,646 ほか復興庁一括 計上分0	2,235,781 ほか復興庁一括 計上分0	2,072,552 ほか復興庁一括 計上分0
		<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>
	補正予算	△1,089 ほか復興庁一括 計上分0	0 ほか復興庁一括 計上分0	0	
		<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0>	
繰越し等	0 ほか復興庁一括 計上分0	0 ほか復興庁一括 計上分0			
	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>			
合計	1,517,871 ほか復興庁一括 計上分0	1,432,646 ほか復興庁一括 計上分0			
	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>			
執行額(千円)		1,491,863 ほか復興庁一括 計上分0	1,376,529 ほか復興庁一括 計上分0		
		<0> ほか復興庁一括 計上分<0>	<0> ほか復興庁一括 計上分<0>		

施策に関する内閣の重要政策（施政方針演説等のうち主なもの）

名称	年月日	関係部分抜粋
スポーツ基本計画	平成 24 年 3 月 30 日策定	<p>第 3 章 今後 5 年間に総合的かつ計画的に取り組むべき施策</p> <p>2. 若者のスポーツ参加機会の拡充や高齢者の体力づくり支援等のライフステージに応じたスポーツ活動の推進</p> <p>政策目標： ライフステージに応じたスポーツ活動を推進するため、国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでも安全にスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会の実現に向けた環境の整備を推進する。</p> <p>そうした取組を通して、できる限り早期に、成人の週 1 回以上のスポーツ実施率が 3 人に 2 人（65%程度）、週 3 回以上のスポーツ実施率が 3 人に 1 人（30%程度）となることを目標とする。また、健康状態等によりスポーツを実施することが困難な人の存在にも留意しつつ、成人のスポーツ未実施者（1 年間に一度もスポーツをしない者）の数がゼロに近づくことを目標とする。</p> <p>3. 住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備</p> <p>政策目標： 住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境を整備するため、総合型地域スポーツクラブの育成やスポーツ指導者・スポーツ施設の充実等を図る。</p> <p>7. スポーツ界における好循環の創出に向けたトップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働の推進</p> <p>政策目標： トップスポーツの伸長とスポーツの裾野の拡大を促すスポーツ界における好循環の創出を目指し、トップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働を推進する。</p>

政策評価を行う過程において使用した資料その他の情報

- ・「体力・スポーツに関する世論調査」（昭和 57 年度～平成 21 年度内閣府、平成 24 年度文部科学省）
⇒http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa04/sports/1338692.htm
- ・「健常者と障害者のスポーツ・レクリエーション活動連携推進事業（地域における障害者のスポーツ・レクリエーション活動に関する調査研究）」（平成 25 年度文部科学省委託事業）
⇒http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/suishin/1347306.htm
- ・「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査」（文部科学省）
⇒http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/

有識者会議での
指摘事項

・幅広く国民がスポーツに親しめるように、オリンピック・レガシーを残していくべきではないか。

4. 練馬区（東京都）の施策例

(1) ごみの発生抑制

平成25年度 施策評価表

施策内容	施策名	No.424 ごみの発生を抑制する		担当部署	環境まちづくり事業本部			
	政策名	No.42 環境への負荷を低減し、持続可能な社会をつくる			環境部			
	分野	4 環境とまちづくり分野 環境と共生する快適なまちを形成する			清掃リサイクル課			
	目的	ごみの発生抑制を基本とした、環境にやさしい生活や事業活動への転換を図り、無駄なものを買わず、また、一度不用になったものを再利用することにより、ごみを出さない、環境に配慮した社会を構築するため。						
	対象	区民	数	区民 約71万人	理由	ごみの排出者である全区民および事業所に対し働きかけを行うため		
	対象事業所			事業所 約22,000事業所				
	基本事業	①ごみ発生抑制の意識啓発の推進 ②再使用の促進 ③ごみの発生抑制の計画的推進						
社会経済状況	地球環境の保全および埋立処分場の延命化の観点から、早急にごみの減量を進めていく必要がある。さらに、区民意識意向調査(24年度)によれば、循環型社会づくり(ごみの発生抑制、リサイクルなど)の施策は今後も必要という回答が約9割も占めていることから、区民ニーズの高さが伺える。							
施策の目指す状態(どのような成果を得るか)	ごみになるものを減らす(Reduce:リデュース)、繰り返し使用する(Reuse:リユース)、再生利用する(Recycle:リサイクル)という3Rの意識と行動が区民一人ひとりに定着し、ごみの発生が抑制されている状態。							
長期計画掲載の成果指標①	名	指標		数	ごみの発生抑制、再使用の促進の取組を測定するため			
	定義	区が1年間に収集した可燃ごみ・不燃ごみ・粗大ごみの総量を当該年度の人口で割り、さらに365日で割る		把握方法	区が収集したごみ量の実績			
	目標	練馬区第2次一般廃棄物処理基本計画に基づき、26年度の目標を530g/人日(毎年1日当たり10グラムずつ減少)としていたが、平成23年3月に改定した練馬区第3次一般廃棄物処理基本計画において、26年度の目標を517g/人日に上方修正した。						
		単位	20年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
	目標値	g/人日	—	550	542	533	525	517
	実績値	g/人日	582	546	542	528	—	—
	達成率	%	—	100.7	100.0	100.9	—	—
成果指標②	名	指標		数				
	定義			把握方法				
	目標							
		単位	20年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
	目標値		—					
	実績値							
	達成率	%	—					
経費および特定財源	単位	24年度(実績)	25年度(見込)	主な増減理由				
①事業費	決算額	千円	162,019	—	収集曜日の変更に係る経費の減。			
	当初予算額	千円	168,712	158,645				
②人件費	千円	86,080	87,600					
	従事職員数	人	10.76					10.95
③投入経費	千円	248,099	246,245	①(決算額、25年度は予算額) + ②人件費				
参考	④特定財源	千円	13,939	28,586	・4館目のリサイクルセンターの整備のための施設整備基金からの繰入分。 ・粗大ごみで収集した家具等を簡易修繕してリサイクルセンターで廉価で売却しており、その件数が増加する見込み。			
	国・都支出金	千円	0	0				
	利用者負担金	千円	0	0				
	その他	千円	13,939	28,586				
	⑤差引額	千円	234,160	217,659	③投入経費 - ④特定財源			
コスト指標	1.区民一人あたりの経費	円	350	347	計算式：③投入経費 / 区民および事業者 ※人数は平成24年度：708,500人、平成25年度：709,609人			
	2.歳出総額に占める割合	%	0.1	0.1	計算式：③投入経費 / 各会計の歳出決算額(予算額) × 100			
		会計名	一般会計	一般会計				

(続き)

評	①成果		評価理由
	<input type="checkbox"/> AA 目標を大幅に上回る著しい成果があった <input checked="" type="checkbox"/> A 目標を達成し十分な成果があった <input type="checkbox"/> B 目標を達成していないが一定の成果があった <input type="checkbox"/> C 目標を達成できず成果があまりなかった <input type="checkbox"/> D 目標を大幅に下回り成果は限られる		・ごみの排出量は目標より少なく、達成することができた。 ・各種パンフレットの配布や各種講座・行事等への積極的な参加により多くの区民に対してごみの発生抑制について普及啓発活動を行ってきた。 ・平成24年度は区民一人1日当たりのごみの排出量が23区で一番少ない区となっていることから十分に成果があがっていると考える。
	②効率性		評価理由
	<input type="checkbox"/> AA コストが非常に低く成果が極めて高い <input checked="" type="checkbox"/> A コストが低く成果が高い <input type="checkbox"/> B1 コスト・成果ともに高い <input type="checkbox"/> B2 コスト・成果ともに低い <input type="checkbox"/> C コストが高く成果が低い		・事業費(決算額)において、平成23年度(162,799千円)に比較して24年度(161,044千円)は減額することができた。事業費が減額となったなかで区民一人1日当たりの排出量が減少したことは各事業において効率的な運営ができていていると言える。 ・発生抑制についての普及活動が多くの区民に対してできたことから事業の効率性も高いといえる。
価	③要因分析		
	内部要因	リサイクル情報誌(「ねらいまの環」等)の配布やイベント等で普及啓発を行ったことにより、ごみの発生抑制に対する区民意識の向上が図られている。	
	外部要因	小型家電リサイクル法の施行などリサイクル推進の拡大の動きや、マイバックの普及など、ごみになるものをもらわないといった、身近なところから始められる環境にやさしい循環型社会が進んでいる。	
	複合要因		
改 革 ・ 改 善 案	④総合評価		評価理由
	<input type="checkbox"/> AA 極めて良好に進んでいる <input checked="" type="checkbox"/> A 良好に進んでいる <input type="checkbox"/> B 概ね良好に進んでいる <input type="checkbox"/> C あまり良好に進んでいない <input type="checkbox"/> D 良好に進んでいない		・平成24年度は、区民一人1日当たりのごみの排出量について、23区で最も少ない量となり、ごみの発生抑制において事業が良好に進んでいる。 ・各種講座の実施、行事への参加、パンフレット・区報特集号などにより普及啓発についても、効果的に行われており、ごみの発生抑制や3Rについての意識が向上している。
	平成23年度～平成24年度		
	取組内容	ねらい ⇒ <input checked="" type="checkbox"/> A 成果の向上 <input type="checkbox"/> B 効率化 <input type="checkbox"/> C その他()	
達成状況	<input checked="" type="checkbox"/> A 達成 <input type="checkbox"/> B 一部達成 <input type="checkbox"/> C 未達成		
取組結果	・環境学習の推進の場として4館目のリサイクルセンターを整備し、練馬区第3次一般廃棄物基本計画に基づきごみの発生を抑制する。 ・23年度においては、家庭系廃棄物および事業系廃棄物の排出について、啓発用のDVDを作成し普及啓発事業の充実を図る。		
改 革 ・ 改 善 案	平成25年度～平成26年度		
	取組内容	ねらい ⇒ <input checked="" type="checkbox"/> A 成果の向上 <input type="checkbox"/> B 効率化 <input type="checkbox"/> C その他()	
・4館目リサイクルセンターについて、区は平成25年3月に「関越自動車道高架下施設整備基本方針」を策定した。 ・ごみの発生抑制については、一般廃棄物処理基本計画に基づき事業を実施し、啓発用のDVDを作成したほか、各種行事への参加、パンフレット・区報特集号の発行により効果的に普及啓発を行った。 ・平成24年度の23区における区民一人1日当たりのごみ排出量が最も少ない区となった。			
・4館目のリサイクルセンターの整備について、設置予定場所である関越自動車道高架下の特性や地域住民の意見を踏まえた施設整備を進める。 ・平成24年度モニタリングで改善勧告をおこなった「職員研修の縮小、人事評価への不満、ボランティア体制の一部混乱」について指定管理者が作成した業務改善計画に基づき、改善が図られるよう指導を継続的に行っていく。			

(2) 公共交通の充実

平成25年度 施策評価表

施策内容	施策名	No.461 公共交通を充実する			担当部署	環境まちづくり事業本部		
	政策名	No.46 良好な交通環境をつくる				都市整備部		
	分野	4 環境とまちづくり分野 環境と共生する快適なまちを形成する				交通企画課		
	目的	鉄道やバス路線の整備・充実を図ることにより、区民の交通利便性を向上する						
	対象	区内在住、通勤、通学等をはじめとする交通機関利用者	数	約78万人	理由	区民をはじめ全ての利用者が便益を受ける		
	基本 本 事 務 事 業	①都営大江戸線の延伸促進 ②鉄道連続立体交差化・複々線化の促進 ③南北交通軸の確保(エイトライナーの実現)④バス交通の充実 ⑤総合的な交通体系の整備						
	社会経済 状 況 区 民 ニ ーズ	公共交通が発達している23区内にあって、練馬区には未だ公共交通の不便な地域が存在する。また、南北方向の移動手段の不足や既存の公共交通の混雑など、良好な交通環境の整備に対する要望が強い。						
施策の目指す状態(どのような成果を得るか)	区民をはじめ利用者のだれもが、安全かつ快適に公共交通を利用でき、利用者にとって円滑な移動が確保されている状態							
長期計画掲載の成果指標①	名 指 標	みどりバスの1便当たりの乗客数			設定理由	バス路線の充実度を表す指標のひとつであるため(区内民間事業者と同程度の一便当たりの乗客数を確保する)		
	定 義	年間利用者数/(運行日数×1日当たりの運行便数)			把握方法	各事業委託者からの報告による		
	目 標	5年後に区内民間事業者路線と同程度の1便当たり平均24人をめざす。						
		単位	20年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
	目標値	人	—	19	20	21	22	24
	実績値	人	18	19	18	16	—	—
達成率	%	—	100.0	90.0	76.1	—	—	
成果指標②	名 指 標	みどりバスの年間乗車人数			設定理由	バス路線の充実度を表す指標のひとつであるため		
	定 義	年間バス利用者数			把握方法	各事業委託者からの報告による		
	目 標	平成20年度の年間バス利用者数722千人(1便あたりの平均利用人数18人)を基準とし、1便あたりの平均利用人数を1名ずつ増として、各年度の目標とする年間利用者数を設定した。						
		単位	20年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
	目標値	千人	722	803	843	883	923	963
	実績値	千人	722	834	853	886	—	—
達成率	%	—	103.9	101.2	100.3	—	—	
経費および特定財源	単位	24年度(実績)	25年度(見込)	主な増減理由				
①事業費	決算額	千円	142,410	—	・氷川台ルートの再編や車両の取替などによるイニシャルコストの増。			
	当初予算額	千円	174,175	178,147				
②人件費	千円	45,440	47,280					
	従事職員数	人	5.34					5.40
③投入経費	千円	187,850	225,427	①(決算額、25年度は予算額) + ②人件費				
参考	④特定財源	千円	0	0				
	国・都支出金	千円						
	利用者負担金	千円						
	その他	千円						
	⑤差引額	千円	187,850	225,427	③投入経費 - ④特定財源			
コスト指標	1.区民一人あたりの経費	円	265	318	計算式：③投入経費/各年度の4月1日現在の区総人口 ※平成24年度：708,500人、平成25年度709,609人			
	2.歳出総額に占める割合	%	0.1	0.1	計算式：③投入経費/各会計の歳出決算額(予算額) × 100			
	会計名	一般会計	一般会計					

(続き)

評	①成果	<input type="checkbox"/> AA 目標を大幅に上回る著しい成果があった <input checked="" type="checkbox"/> A 目標を達成し十分な成果があった <input type="checkbox"/> B 目標を達成していないが一定の成果があった <input type="checkbox"/> C 目標を達成できず成果があまりなかった <input type="checkbox"/> D 目標を大幅に下回り成果は限られる	評価理由 ・みどりバスにおいて、1便あたりの乗車数は実績値が目標値を下回ったが、年間バス利用者数は着実に増加してきている。平成23年12月に運行開始した南大泉ルートについては、利用促進を図るために、平成25年3月から、西武新宿線武蔵関駅南口および関町福祉園まで路線を延伸するなど、利便性の向上に努めてきている。
	②効率性	<input type="checkbox"/> AA コストが非常に低く成果が極めて高い <input checked="" type="checkbox"/> A コストが低く成果が高い <input type="checkbox"/> B1 コスト・成果ともに高い <input type="checkbox"/> B2 コスト・成果ともに低い <input type="checkbox"/> C コストが高く成果が低い	評価理由 ・区内に存する、駅やバス停から離れ公共交通を利用しづらい地域を抜本的に解消するには、大江戸線の延伸等の鉄道網の整備や道路の整備が必要である。しかし、基幹的な交通基盤の完成には時間を要するため、コミュニティバスなどによる公共交通空白地域の改善が適切である。
	③要因分析		
	内部要因	・基幹的な交通基盤の完成には時間を要することから、区独自の施策としてコミュニティバスなどを活用することにより、公共交通空白地域の改善を継続することが必要。	
外部要因	・公共交通の充実には、国・都・交通事業者との連携や働きかけが必要不可欠。 ・さらに広域的なものは、近隣関係自治体との連携も必要。		
複合要因	・公共交通の充実には、長期、中期、短期それぞれを見据えた上での取組が必要であり、関係者も多岐に渡る中で、適切な施策の展開が必要。		
価	④総合評価	<input type="checkbox"/> AA 極めて良好に進んでいる <input checked="" type="checkbox"/> A 良好に進んでいる <input type="checkbox"/> B 概ね良好に進んでいる <input type="checkbox"/> C あまり良好に進んでいない <input type="checkbox"/> D 良好に進んでいない	評価理由 ・区民をはじめ利用者のだれもが、安全かつ快適に公共交通を利用でき、利用者にとって円滑な移動を確保するためには、基幹的な交通基盤の整備に向けた長期的な取組と、既存ストックを有効に活用しながら対応する短期的な対応が必要な中で、それぞれ適切な取組を進めている。
	平成23年度～平成24年度		
	取組内容	ねらい ⇒ <input type="checkbox"/> A 成果の向上 <input type="checkbox"/> B 効率化 <input checked="" type="checkbox"/> C その他(関連する施策との連携)	
	達成状況	<input checked="" type="checkbox"/> A 達成 <input type="checkbox"/> B 一部達成 <input type="checkbox"/> C 未達成	
改 革 ・ 改 善 案	取組結果	区民、事業者、東京都など関係者に対し、区が条件整備を進め、協力して交通利便性の向上に取り組み、ひとつづつ成果をあげつつある。	
	平成25年度～平成26年度		
	取組内容	ねらい ⇒ <input checked="" type="checkbox"/> A 成果の向上 <input type="checkbox"/> B 効率化 <input type="checkbox"/> C その他(未達成)	
	取組結果	・引き続き事業者主体へ積極的に働きかけを行うとともに、事業実施に向けた環境整備や機運を高めていく。	

5. 事業評価の具体的な検討項目（事例による解説）

<取り上げる事務事業>

1. 一般高齢者介護予防事業（介護保険室）
2. 不法投棄対策事業（清掃事業所）
3. 学校給食地産地消事業（学校給食センター）

<注意>

- この資料で取り上げる事業は、ある基礎自治体の実際の事業を参考にしながら、研修用に改変を加えた架空の事例です。
- この資料は、事業を評価する場合の標準的な検討項目とその項目による検討の進め方を示すためのものです。
- 上記の3事業について、これらの検討項目に沿った検討結果が示されています。

ますが、評価の方法を示すためのあくまで例示であり、検討結果は必ずしも実態に即したものではありません。

- 表中の検討結果で網掛け（シャドー）で示した部分は、事業について何らかの検討を必要とする点であることを示しています。

(1) 一般高齢者介護予防事業（介護保険室、平成20年度事業費 ○○万円）

区分	検討の対象	検討項目	備考	検討結果	改善点など	
A 事前評価	1. 事業の目的	1-1 設定されている目的は具体的か	目的が具体的でない と妥当性を判断 できない	具体的である		
		1-2 設定されている目的の内容は妥当か		妥当である		
	2. 事業の必要性	2-1 設定されている目的の重要度は高いか			ある程度高い	
		2-2 設定されている目的の緊急性は高いか			緊急性は低い	
		2-3 住民のニーズが高い事業か			十分な判断材料がない	
		2-4 法令等により実施が必要な事業か	町長の公約に盛り 込まれている場合 も含む		介護保険制度の下で自治体における実施 が期待されている	
		2-5 その他に事業を実施すべき理由があるか	これまでの経緯な ど		介護保険給付を抑制するという社会的な 要請がある	
	3. 想定するロ ジック	3-1 事業は明確なロジックに基づいて設計さ れているか	チェックのために ロジック・モデル を作成してみる		想定されているロジックは明確である	
		3-2 事業が想定しているロジックは妥当か			想定されているロジックは妥当である	
		3-3 ロジックが複雑過ぎたり、実現性の低い 過程が含まれたりしていないか	このような場合、 事業の有効性が疑 われる		特にない	
	4. 事業の手段	4-1 事業の基本的な制度設計は妥当か			妥当である	
		4-2 事業の具体的な実施方法や条件は妥当か			教室等の参加者を 65 歳以上に限定する必 要はないのでは	高齢者以外も事業の対象とす ることにより、高齢者予備軍の 意識が高まる、家族が高齢者に 教室参加を勧める、等の効果を 期待できる
	5. 事業の達成 目標	5-1 事業の達成目標が明示されているか			明示されている	
		5-2 達成目標の水準は妥当か			教室参加者数や教室参加率の目標水準は 低過ぎるのでは	目標水準の引き上げを検討す る
	6. 実施計画	6-1 達成目標の到達時期は明確か			明確である	
		6-2 達成目標の到達時期は妥当か			判断できない	
		6-3 複数年度にわたる実施計画が立てられて いるか			判断できない	

		6-4 複数年度にわたる実施計画の内容は妥当か		判断できない	
		6-5 次年度の詳細な実施計画が立てられているか		例年どおりの方法で実施するものと推察される	
		6-6 次年度の詳細な実施計画の内容は妥当か		判断できない	
	7. データ収集	7-1 設定されている指標は妥当か		設定されている指標だけでは、事業の有効性を把握することができない	65 歳以上人口に占める教室参加経験者の割合、介護認定率、1 人あたり介護給付費などを追加
		7-2 指標等に必要データの収集方法があらかじめ考えられているか	アンケート調査などの実施が予定されているか	不明	
B 事後評価	8. 事業の進捗度	8-1 計画に照らして事業は順調に進捗したか		判断ができない	
		8-2 事業の進捗に影響を与えた（与えうる）要因は何か		教室等の認知度、高齢者の意識、家族の理解・サポートなど	
	9. 事業の実施状況	9-1 事業は想定された通りの方法で実施されたか	現場の判断で実施方法が変更される場合がある	判断できない	
		9-2 実施方法に何か問題はなかったか		広報の方法、教室等の開催時期・曜日・時間帯、教室等の内容等については検討の余地がある	
	10. 事業実施の結果	10-1 事業を実施した結果、目標を達成したか		判断できない	
		10-2 事業の目標達成に影響を与えた（与えうる）要因は何か		教室等の認知度、高齢者の意識、家族の理解・サポートなど	
		10-3 事業の実施に伴い、予期せぬ影響が発生しなかったか	悪影響の発生有無に注意	特になし	
	11. 事業の効率性	11-1 事業の効率性は想定範囲内か		・H18年度とH19年度の事業費や教室実施回数が大きく異なるので判断が困難 ・H19年度の実績から判断すると、教室を1回開催するための費用が安すぎないか（経費が全て事業費に盛り込まれているか？）	
		11-2 事業の効率性に影響を与えた（または与えうる）要因は何か		教室等の認知度、高齢者の意識、家族の理解・サポートなど	
	所見	効果の発現に時間がかかる事業であるため、計画的に実施することと、定期的にデータを分析し、有効性を検証していくことが必要。			

(2) 不法投棄対策事業（清掃事業所、平成20年度事業費 ○○万円）

区分	検討の対象	検討項目	備考	検討結果	改善点など
A 事前評価	1. 事業の目的	1-1 設定されている目的は具体的か	目的が具体的でない と妥当性を判断 できない	ある程度具体的である	
		1-2 設定されている目的の内容は妥当か		一般廃棄物と産業廃棄物を分けることに 意味があるか	
	2. 事業の必要性	2-1 設定されている目的の重要度は高いか		ある程度高い（着実に対策を取ることに より、将来的に大きなコストが発生するのを 防ぐことができる）	
		2-2 設定されている目的の緊急性は高いか		緊急性は低い	
		2-3 住民のニーズが高い事業か		土地所有者等特定住民のニーズが高い可 能性あり	
		2-4 法令等により実施が必要な事業か	町長の公約に盛り 込まれている場合 も含む	法令等の根拠はない	
		2-5 その他に事業を実施すべき理由があるか	これまでの経緯な ど	（不法投棄が頻発しているという現状が あれば記載する）	
	3. 想定するロ ジック	3-1 事業は明確なロジックに基づいて設計さ れているか	チェックのために ロジック・モデル を作成してみる	未然防止とゴミ回収が混在しているが、ロ ジックは明確である	
		3-2 事業が想定しているロジックは妥当か		想定されているロジックは妥当である	
		3-3 ロジックが複雑過ぎたり、実現性の低い 過程が含まれたりしていないか	このような場合、 事業の有効性が疑 われる	特に問題なし	
	4. 事業の手段	4-1 事業の基本的な制度設計は妥当か		不法投棄防止には地域の監視の目が必要 だと思われるが、それに関連する活動が事 業含まれているかどうか不明	地域における監視強化等、現在 採用している以外の手段も検 討してみる
		4-2 事業の具体的な実施方法や条件は妥当か		パトロールの実施方法（委託先、頻度、経 路等）に検討の余地はないか	パトロールの実施方法を詳細 に把握した上で、変更の必要性 を検討する
	5. 事業の達成 目標	5-1 事業の達成目標が明示されているか		目標値は設定されているが、事業の達成目 標と言えるか疑問	
		5-2 達成目標の水準は妥当か		年間 24 回程度のパトロール回数で抑止効 果があるのか疑問	有効なパトロール回数の水準 を検討する
	6. 実施計画	6-1 達成目標の到達時期は明確か		明確である	
		6-2 達成目標の到達時期は妥当か		判断できない	

		6-3 複数年度にわたる実施計画が立てられているか		判断できない		
		6-4 複数年度にわたる実施計画の内容は妥当か		判断できない		
		6-5 次年度の詳細な実施計画が立てられているか		例年どおりの方法で実施するものと推察される		
		6-6 次年度の詳細な実施計画の内容は妥当か		判断できない		
	7. データ収集	7-1 設定されている指標は妥当か		設定されている指標は妥当であるが、これ以外の指標もありうる	例えば、不法投棄物の量、不法投棄箇所など	
		7-2 指標等に必要データの収集方法があらかじめ考えられているか	アンケート調査などの実施が予定されているか	明示されていないが、設定されている指標のデータを収集することは容易だと考えられる		
	B 事後評価	8. 事業の進捗度	8-1 計画に照らして事業は順調に進捗したか		全般的には順調に進捗している	
			8-2 事業の進捗に影響を与えた(与えうる)要因は何か		パトロールの人手不足(委託の場合)、地権者の協力	
9. 事業の実施状況		9-1 事業は想定された通りの方法で実施されたか	現場の判断で実施方法が変更される場合がある	想定通りの方法で実施されたものと推察される		
		9-2 実施方法に何か問題はなかったか		特になし		
10. 事業実施の結果		10-1 事業を実施した結果、目標を達成したか		判断できない		
		10-2 事業の目標達成に影響を与えた(与えうる)要因は何か		廃棄物規制の動向、住民の協力など		
		10-3 事業の実施に伴い、予期せぬ影響が発生しなかったか	悪影響の発生有無に注意	特になし		
11. 事業の効率性		11-1 事業の効率性は想定範囲内か		想定範囲である		
	11-2 事業の効率性に影響を与えた(または与えうる)要因は何か		パトロールを直営とするか委託とするか			
所見	この事業においては、実施方法の選択と許容するコストの設定が検討のポイントとなる。不法投棄の未然防止とごみ回収のいづれに比重を置くかも重要な論点である。また、地域住民の参加や協力を得ることも、事業の有効性を高める上で重要である。					

(3) 学校給食地産地消事業(学校給食センター、平成20年度事業費 ○○万円)

区分	検討の対象	検討項目	備考	検討結果	改善点など
前事	1. 事業の目的	1-1 設定されている目的は具体的か	目的が具体的でないといふと妥当性を判断	目的欄の記述は抽象的であるが、「事業の経過と現状」欄にある「児童・生徒への啓	

		できない	蒙」と「地場産業の振興」という目的は具体的である	
	1-2 設定されている目的の内容は妥当か		「児童・生徒への啓蒙」と「地場産業の振興」が目的であれば一定の妥当性が認められる	目的欄に記載されている目的を優先するのであれば、本事業とは全く異なる手段を選択することにつながる
2. 事業の必要性	2-1 設定されている目的の重要度は高いか		あまり高いとは言えない	
	2-2 設定されている目的の緊急性は高いか		緊急性は低い	
	2-3 住民のニーズが高い事業か		十分な判断材料がない	
	2-4 法令等により実施が必要な事業か	町長の公約に盛り込まれている場合も含む	法令等の義務はないが、学校給食で地場産物を提供することは国の方向性（?）	
	2-5 その他に事業を実施すべき理由があるか	これまでの経緯など	特になし	
3. 想定するロジック	3-1 事業は明確なロジックに基づいて設計されているか	チェックのためにロジック・モデルを作成してみる	想定されているロジックは明確である	
	3-2 事業が想定しているロジックは妥当か		一般的な食材の場合、児童・生徒への啓蒙効果はあまり大きくないと考えられる	
	3-3 ロジックが複雑過ぎたり、実現性の低い過程が含まれたりしていないか	このような場合、事業の有効性が疑われる	特に問題なし	
4. 事業の手段	4-1 事業の基本的な制度設計は妥当か		妥当である	
	4-2 事業の具体的な実施方法や条件は妥当か		詳細が不明であるため判断できない	
5. 事業の達成目標	5-1 事業の達成目標が明示されているか		明示されている	
	5-2 達成目標の水準は妥当か		妥当である	
6. 実施計画	6-1 達成目標の到達時期は明確か		明確である	
	6-2 達成目標の到達時期は妥当か		判断できない	
	6-3 複数年度にわたる実施計画が立てられているか		判断できない	
	6-4 複数年度にわたる実施計画の内容は妥当か		判断できない	
	6-5 次年度の詳細な実施計画が立てられているか		例年どおりの方法で実施するものと推察される	

		6-6 次年度の詳細な実施計画の内容は妥当か		判断できない		
	7. データ収集	7-1 設定されている指標は妥当か		概ね妥当である		
		7-2 指標等に必要データの収集方法があらかじめ考えられているか	アンケート調査などの実施が予定されているか		不明であるが、設定されている指標のデータは容易に把握可能である	
B 事後評価	8. 事業の進捗度	8-1 計画に照らして事業は順調に進捗したか		順調に進捗している		
		8-2 事業の進捗に影響を与えた(与えうる)要因は何か		地場生産者の供給体制(食材の種類、量)		
	9. 事業の実施状況	9-1 事業は想定された通りの方法で実施されたか	現場の判断で実施方法が変更される場合がある		想定通りの方法で実施されたものと推察される	
		9-2 実施方法に何か問題はなかったか			問題は顕在化していないが、安定的な食材供給を確保できるかが問題	生産者に安定的な食材供給を求める一方、非常時の食材調達方法を検討しておくことが必要
	10. 事業実施の結果	10-1 事業を実施した結果、目標を達成したか			判断ができない	
		10-2 事業の目標達成に影響を与えた(与えうる)要因は何か			地場生産者の供給体制(食材の種類、量)	
		10-3 事業の実施に伴い、予期せぬ影響が発生しなかったか	悪影響の発生有無に注意		地場産物を優先することにより、給食コストの増大や利用可能な食材の種類が限定されるおそれがある	コスト等を勘案しながら地場産物を使用を促進していく必要がある
	11. 事業の効率性	11-1 事業の効率性は想定範囲内か			判断できない	
		11-2 事業の効率性に影響を与えた(または与えうる)要因は何か			地場産物の価格	
	所見		地場産業の振興が本事業の主目的であることを明確にし、その前提の上で地場生産者との協力体制を築くことが必要。ただし、地場産物の利用を無制限に進めるのではなく、コストが増大したり食材が限定されたりするデメリットを常に考慮することが必要。			