

平成28年度政策評価に関する統一研修(地方研修)

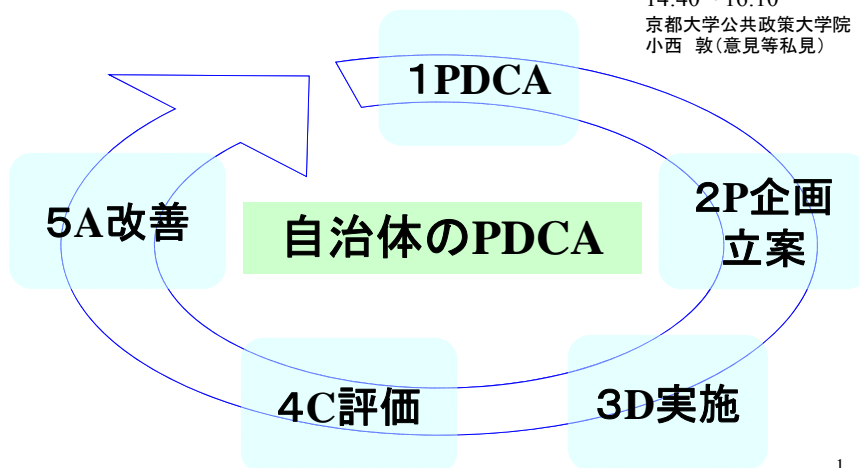
◆総務省中国四国管区行政評価局◆

2016年12月7日

14:40~16:10

京都大学公共政策大学院

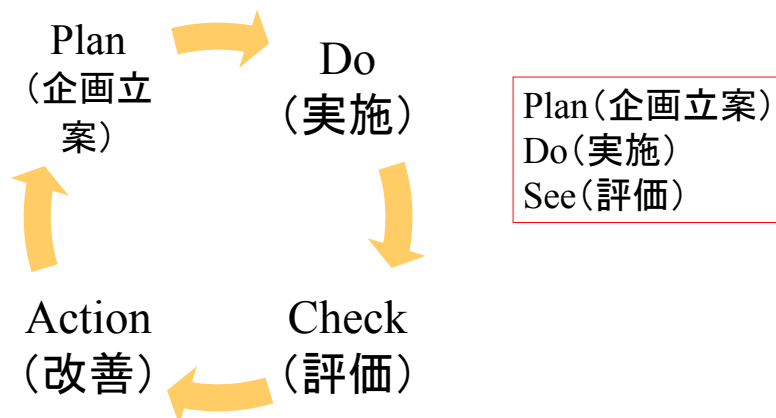
小西 敦(意見等私見)



1

1-1

## PDCAとは

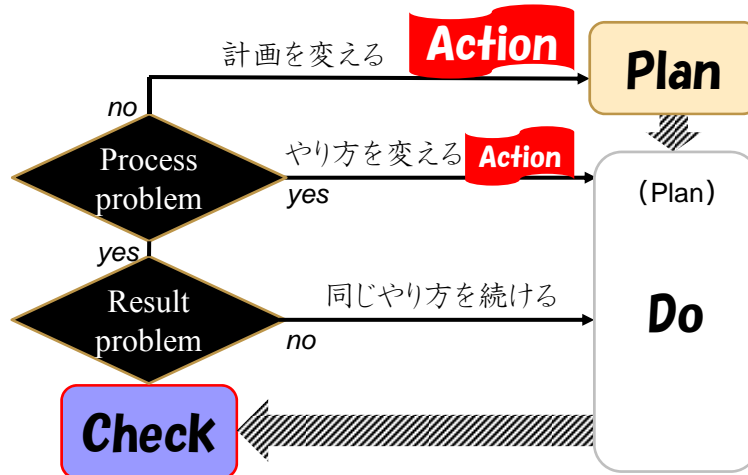


「政策評価に関する基本方針」  
「政策評価に関する基礎資料集」参照

2

1-2

## P-D-C-A の関係



渡会修氏作成スライドによる

3

1-3

## PDCAの浸透度

表1 Nippon-Net検索結果 1団体当たり件数(2007年3月24日検索)

	都道府県	指定都市	市	町村	特別区	計
行政経営	49.8	19.7	7.6	0.5	8.3	4.9
PDCA	10.7	13.8	0.9	0.1	5.7	0.9
PDS	1.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1
行政改革	150.1	62.9	33.7	6.3	45.9	22.0
マネジメント	187.4	198.5	8.7	0.8	60.0	11.0
行政評価	57.1	57.7	13.9	0.9	88.7	9.2
政策評価	95.5	16.7	1.1	0.2	5.4	3.1
地方分権	228.9	81.8	14.9	2.7	43.3	14.5

4

1-4

## 「PDCA」+「自治体」論文検索結果

(CiNii:2016年11月5日検索)



5

1-5

## 地方創生とPDCA

「まち・ひと・しごと創生総合戦略  
(平成27年12月24日閣議決定)」

(5)結果重視:効果検証の仕組みを伴わないバラマキ型の施策は採用せず、明確なPDCA(※)メカニズムの下に、短期・中期の具体的な数値目標を設定し、政策効果を客観的な指標により検証し、必要な改善等を行う。

※PLAN(計画)、DO(実施)、CHECK(評価)、ACTION(改善)の4つの視点をプロセスの中に取り込むことで、プロセスを不断のサイクルとし、継続的な改善を推進するマネジメント手法のこと。

6

2-1

## まち・ひと・しごと創生法

- 地方版まち・ひと・しごと創生総合戦略(9・10条)
- 都道府県・市町村(特別区含む)に総合戦略策定努力義務
- まち・ひと・しごと創生総合戦略を勘案
- 議会に関する規定なし

7

2-2

## まち・ひと・しごとの創生 に向けた政策5原則

1. 自立性
2. 将来性
3. 地域性
4. 直接性
5. 結果重視

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」より  
(平成27年12月24日閣議決定)

8

2-3

## 技術的な助言

(地方自治法245条の4にもとづく通知)

- 地方人口ビジョン策定
- 遅くとも平成27年度中には総合戦略を策定
- 住民代表や産業界・行政機関・大学・金融機関・労働団体(産官学金労)で構成する推進組織で審議するなど、広く関係者の意見が反映
- **PDCAサイクル**
- 議会と執行部が車の両輪となって推進  
⇒各地方自治体の議会においても、地方版総合戦略の策定段階や効果検証の段階において、十分な審議が行われるようにすることが重要

9

2-4

## 交付金による 総合戦略早期策定等の誘導

- 「地域住民生活等緊急支援のための交付金(地方創生先行型)の上乗せ交付分」タイプIIの交付要件
- 2015年10月30日までに総合戦略を策定
- **アウトカムベースによるKPI設定**
- 検証機関によるKPIの検証
- 住民や産官学金労言等との連携体制等

10

2-5

## 地方版総合戦略の策定状況

(2016年3月31日現在)

	2015年 10月30日 まで	2015年 12月末 まで	2016年 3月末 まで	2016 年4月 以降	全団体 数
都道 府県	38 80.9%	4 8.5%	5 10.6%	0 0%	47
市区 町村	729 41.9%	189 10.9%	819 47.0%	4 0.2%	1,741

11

2-6

## 都道府県版総合戦略の策定状況

(2015年12月31日現在)

- 策定時期6月1県、7月1県、8月3県、9月3県、10月30県、12月4県
- 頁数:69頁(把握可能41団体平均)  
22頁(新潟県)~213頁(静岡県)
- パブリックコメント期間:27日(37団体平均)  
13日(広島県)~61日(岐阜県)
- パブリックコメント件数:46件(35団体平均)  
1件(沖縄県)~329件(兵庫県)

12

2-7

### 都道府県版総合戦略の名称の仮分類 (2015年12月31日現在)

仮分類	団体数
法定型	15県
略記型	6道県
地方創生型	5府県
人口強調型	6県
県名冠型	2県
独自型	7都県

13

2-8

### 議会の関わりの状況 (2016年3月31日現在・複数回答)

	都道府県：47		市区町村：1,741	
審議及び議決	6	12.8%	47	2.7%
審議のみ	36	76.6%	501	28.8%
意見交換	16	34.0%	1,266	72.7%
推進組織参画	3	6.4%	421	24.2%
その他	0	0%	101	:5.8%
特になし	0	0%	5	:0.3%

14

2-9

## 県議会議決

県名	議決時期	議決根拠
宮崎	2015年9月29日	計画議決条例
宮城	2015年10月5日	計画議決条例
兵庫	2015年10月9日	地域創生条例
福岡	2015年12月18日	計画議決条例
群馬	2016年3月10日	計画議決条例
埼玉	2016年3月25日	計画議決条例

15

2-10

## 重要業績評価指標(KPI)の例 (KPI:Key Performance Indicator)

項目	現状値	目標値
観光客満足度 「大変満足」の割合	21.2%(H25年)	25%(H30年)
農業産出額	679 億円(H25年度)	700 億円(H31年度)
合計特殊出生率	1.60(H26)	1.74(H31)
転出超過数	1,109 人(H26年)	転出超過を5年かけて半減させ、その5年後に転入転出者数を均衡

「鳥取県元気づくり総合戦略」(平成27年10月)から

16



3-1

## 地方財政規模

1. 地方自治体の総財政規模 > 国の財政規模
2. 収入(租税) 国:地方自治体全体=62:38  
→国の方が大きい。
3. 地方交付税及び国庫支出金等による国から地方  
への大規模な財政移転
4. 支出の段階 国:地方自治体全体=42:58  
→国民生活に密接に関連する行政はほとんどが  
自治体の手で実施
5. 都道府県と市町村の財政規模は、ほぼ同じ大きさ

17

3-2

## 目的別歳出に占める地方 と国の割合(2014年度決算・%)

歳出目的	地方	国
学校教育費	88	12
民生費	70	30
衛生費	98.9	1.1
司法警察・消防費	79	21
国土開発費	73	27
合計	58	42

18

3-3

### 目的別歳出(2014年度決算・兆円) 都道府県・市町村別

歳出目的	都道府県	市町村	純計(※)
合計	50.2	56.0	98.5
民生費	7.6	19.8	24.5
教育費	10.9	5.8	16.7
公債費	7.5	5.9	13.3
土木費	5.5	6.7	12.1
総務費	3.5	7.0	9.9
衛生費	1.7	4.7	6.1

※重複を排除等→都道府県と市町村の合計と一致せず<sup>19</sup>

3-4

### 一般政府支出の国際比較 社会保障基金を除き対GDP比(%)・2014年

	地方	国	計
日本	11.2	4.0	15.2
米国	11.0	7.0	18.0
英国	7.9	14.6	22.5
ドイツ	10.8	2.6	13.4
スウェーデン	21.4	9.3	30.7
フランス	8.7	10.1	18.8

20

4-1

## 政策の定義

### 評価法2条2項

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。

21

4-2

## 政策・施策・事務事業

「政策評価の実施に関するガイドライン」(2005年12月16日)

- 「政策(狭義)」: 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり
- 「施策」: 「政策(狭義)」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策(狭義)」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの
- 「事務事業」: 「施策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの

22

4-3

## 政策評価の在り方

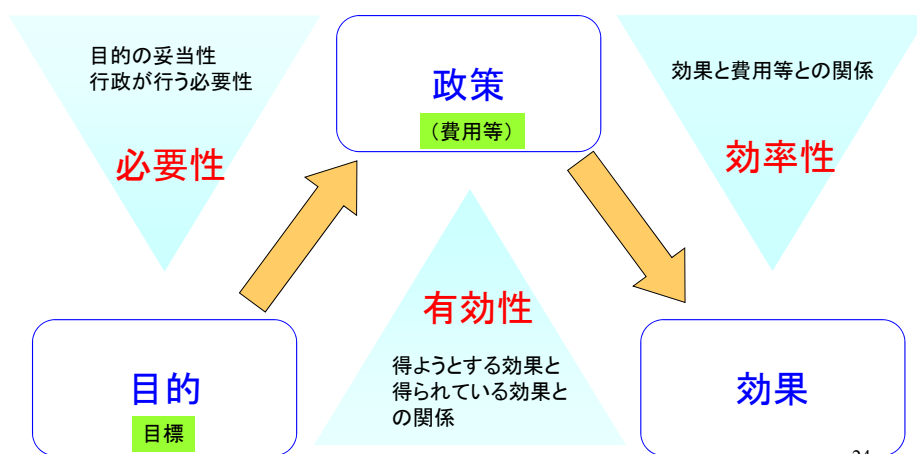
(評価法3条1項参照)



23

4-4

## 政策評価の観点 (評価法3条1項等参照)



24

4-5

## 評価の方式①事業評価

対象	個々の事務事業が中心＋施策も
時点	事前＋必要に応じ事後検証
目的・ねらい	採否、選択等に資する見地
やり方	あらかじめ期待する政策効果やそれらに要する費用等を推計・測定

25

4-6

## 評価の方式②実績評価

対象	(各府省の)主要な施策等
時点	事後：定期的継続的に実績測定＋目標期間終了時に達成度を評価
目的・ねらい	政策の不断の見直しや改善に資する見地
やり方	あらかじめ政策効果に注目した達成すべき目標を設定＋目標の達成度合いについて評価

26

4-7

## 評価の方式③総合評価

対象	特定のテーマ(狭義の政策・施策)
時点	事後:一定期間経過後が中心
目的・ねらい	問題点を把握、その原因を分析 など総合的に評価
やり方	政策効果の発現状況を様々な角度 から掘り下げて分析など 総合的に評価

27

4-8

## 自治体における行政評価の成果

(2013年10月1日現在・率は導入団体数に占める割合)

	市区町村	都道府県
成果の視点で検討	74.5%	95.7%
事務事業廃止予算削減	59.5%	59.6%
効率性向上	55.2%	55.3%
業務体系再検討	43.1%	48.9%
有効性向上	48.7%	59.6%
職員の意識改革	67.1%	61.7%
議会で結果取上	26.5%	48.9%
住民の関心理解	23.6%	46.8%
企画立案能力向上	13.2%	36.2%

28

4-9

## 自治体における行政評価の課題

(2013年10月1日現在・率は導入団体数に占める割合)

	市区町村	都道府県
評価指標の設定	78.5%	76.6%
予算編成等の活用	70.3%	63.8%
職員の意識	59.1%	48.9%
評価事務効率化	75.7%	72.3%
長期方針計画連携	55.0%	31.9%
外部意見の活用	43.9%	17.0%
定数査定等の活用	39.2%	31.9%
住民への説明責任	35.5%	34.0%

29

4-10

## 行政評価の実施体制

(2013年10月1日現在・率は行政評価導入団体数に占める割合)

	内部のみ	内部＋外部	外部のみ
都道府県	46.8%	51.1%	2.1%
指定都市	26.3%	73.7%	0.0%
市区町村	55.3%	42.8%	1.9%

30

4-11

## 住民等からの意見を取り入れる仕組み

(2013年10月1日現在・率は行政評価導入団体数に占める割合)

	ある	ない
都道府県	70.2%	29.8%
指定都市	73.7%	26.3%
市区町村	41.1%	58.9%

31

4-12

## 事務事業評価サポーター制度 京都市

1. 事務事業評価制度について、庁内外への更なる浸透など主として運用面での改善を図るため、2005年度から事務事業評価サポーター制度を実施
2. 大学ゼミ等の学生と本市職員が協働し、評価制度の改善に対する提案や各職場で行われる事務事業評価の取組を支援
3. 学識経験者など外部の委員で構成する評価制度の第三者評価機関である京都市事務事業評価委員会の補助機関として活動

32



4-13

### 事務事業の要否等の公開評価

(2013年10月1日現在・率は行政評価導入団体数に占める割合)

	実施している	実施していない
都道府県	8.5%	91.5%
指定都市	5.3%	94.7%
市区町村	5.2%	94.8%

33

4-14

### 内部(自己)評価と外部評価の比較

	長所	短所
内部評価	業務知識の活用 職員の士気	客観性の担保 大胆な改革困難 自己肯定的
外部評価	大胆な改革可能 一定の客観性の担保 新しい「気付き」	業務知識の欠如 職員の士気低下 防衛的

34

5-1

## インセンティブ改革を通じた歳出効率化

2015年4月16日経済財政諮問会議有識者議員資料

- 国民一人ひとり、企業、自治体等の意識や行動の変化を促す仕組み（意識づけ、誘因の付与、先進事例の横展開等を促す）を構築し、全ての国民が参加する形で公共サービスへの過度の依存を緩和し、自らムダの排除を徹底することで、効率的かつ質の向上した公共サービスを実現することが重要。

35

5-2

## トップランナー方式

「経済財政運営と改革の基本方針2016」同年6月2日閣議決定

- 地方交付税をはじめとした地方財政制度改革
- 多くの自治体が自ら歳出効率化を含む先進的な取組を応用・実施
- 全国展開、先進的な取組の具体的な内容等を明らかに
- 先進的自治体の経費水準の基準財政需要額算定への反映（いわゆるトップランナー方式）の導入

36

5-3

## 交付税の算定方式

- 交付税の額(原則)  
= 基準財政需要額 - 基準財政収入額
- 基準財政需要額: 標準的な額  
≠ 決算額、≠ 予算額
- 基準財政需要額の計算式  
単位費用 × 測定単位 × 補正係数  
(例) (測定単位1当たりの費用) × (65歳以上人口) × (寒冷補正)

37

5-4

## 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について(2015年8月28日総務省通知)

- 行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進
- 自治体情報システムのクラウド化の拡大
- 公営企業・第三セクター等の経営健全化
- 地方自治体の財政マネジメントの強化
- PPP/PFIの拡大
- 取組状況を比較可能な形で公表・見える化

38

5-5

## 行政改革の取組事例

総務省「地方公共団体における行政改革の取組」2016年3月25日公表

- 自治体クラウドの導入
- ICTの活用
- 民間提案の活用／アウトソーシングの推進
- 総務事務センターの設置
- 業務の標準化・見える化による改善
- 他自治体との連携による行政改革
- 公共施設の効果的活用等

39

5-6

## 自治体クラウドの導入

- 富山県：入善町・朝日町・舟橋村・射水市・滑川市・上市町
- 基幹系システムのクラウド化
- 5年間の経費36%削減見込み
- 業務の標準化・効率化
- データセンター利用による耐災害性の強化
- 情報担当職員の業務負担軽減

40

5-7

## ICTの活用

- 千葉市:ちば市民協働レポート
- 道路の損傷、公園遊具の破損等をICTを使って市民がレポート
- 2016年2月末時点;参加登録者数3,614人、レポート件数2,786件
- 受け付けたレポートの約50%に対応完了
- 電話による要望等も一元管理

41

5-8

## アウトソーシングの推進

- 千葉県鴨川市:福祉総合相談窓口のサブセンターを民間委託
- 窓口を集約→保健、医療、福祉及び介護が連携した包括的なワンストップ相談支援
- サブセンター民間委託:運営費2年間で29,378千円削減

42

5-9

## 総務事務センターの設置

- 大阪府箕面市:総務事務センターを一部業務の外部委託
- 派遣職員2名、常勤職員2名の削減
- 単年度で4,848千円以上のコスト削減
- 事務の効率化・確認作業の精度の向上

43

5-10

## 業務の標準化による改善

- 埼玉県:許認可手続きのスピードアップ
- 全国調査:ベンチマーク:最短の都道府県を特定し、各担当課で短縮を検討
- 事務の標準化・データ連携等により事務の処理期間を短縮
- 2014年度中に75事務中51事務を短縮

44

5-11

## 他自治体との連携による行政改革

- 京都府：和束町・笠置町・南山城村：教育委員会事務の統合
- 教育委員会事務の統合は、全国初
- 人件費等の削減：28,144千円：3年目の検証
- 学校間連携により教育の充実

45

5-12

## 公共施設の効果的活用

- 新潟県・新潟市：文化施設の一体的管理
- 新潟県民会館と新潟市の芸術文化会館・音楽文化会館を同一の指定管理者が一体的管理
- 三館の空き状況やチケット予約などを一括管理することにより、住民の利便性が向上

46

5-13

## 全国都市改善改革実践事例発表会

(<http://jichitai-kaizen.net/>参照)

- 第11回: 広島県福山市
- 2017年2月17日開催予定
- 全国の改善運動に取り組む自治体における業務改善に関する優秀な事例について、発表し合い、事例を共有する場
- 2006年度からスタート
- 発表する自治体以外も、意見交換等

47

## 本日の話の要約

1. P: 地方創生によりKPI等の導入
2. D: 自治体の役割の増大
3. C: 政策評価(行政評価)は標準装備
4. A: 行革トレンド・大きな改革・日々の改善
5. 政策の単位⇒PDCAサイクルの大きさ
6. サイクル「外」との関係
7. 自治体間・公務員間の「知の共有」



「飛耳長目」

48