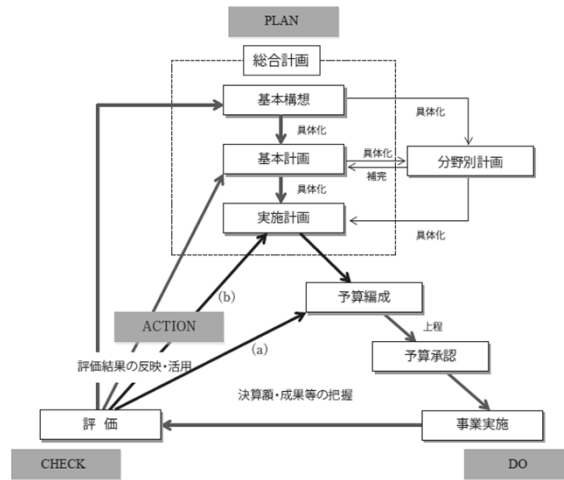


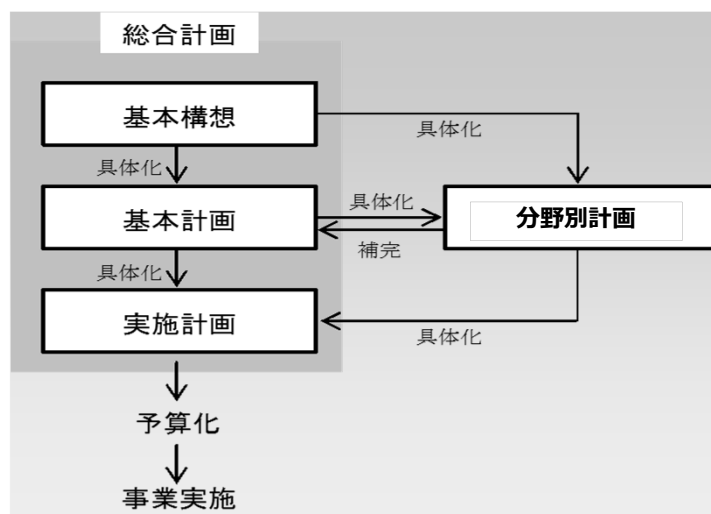
自治体行政経営における マネジメントサイクル・モデル



All Right Reserved. Toru SATO

1

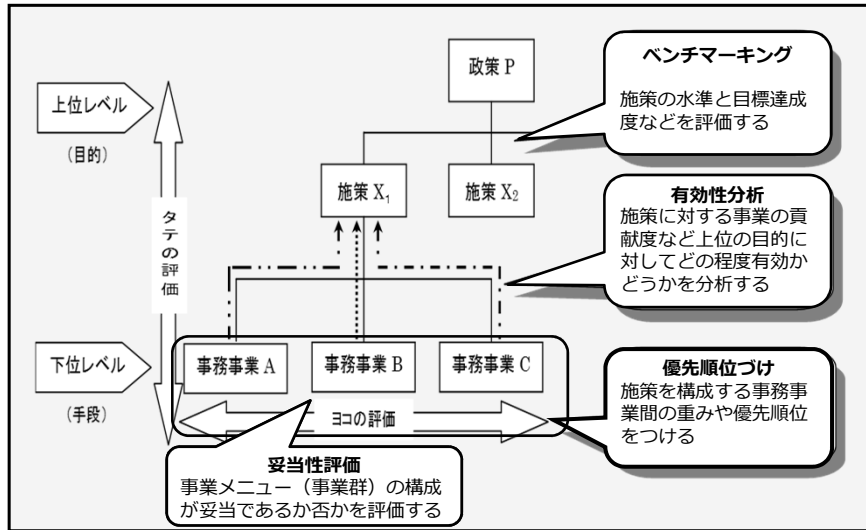
実施計画の役割



All Right Reserved. Toru SATO

2

施策評価の4機能



出所：佐藤徹『自治体行政と政策の優先順位づけ』大阪大学出版会、2009年、p.25を一部修正 加筆

All Right Reserved. Toru SATO

3

「政策の体系化」の意義

- 総覧化
 - 無駄・もれの発見
 - 公表による行動指針の提示
- 部局横断的な行政運営
- 職員意識の改革
 - 事業事業の 手段性 の再認識
- 政策のマネジメント機能の強化
 - 目的（施策）に対する手段（事業）の 有効度分析
 - 優先順位づけ、資源配分 への活用

All Right Reserved. Toru SATO

4

政策体系の現実

- 実際には「目的－手段」が疑わしい例も・・・
 - 「事業ありき」の発想
 - ひもづけ、事務事業の積み上げによる計画策定
 - 全体-部分の図式
 - 手段は目的の一部分か？
 - 行き場のない事業（目的不明瞭）のブランチ
 - 民意の反映が希薄
 - 体系の**全貌**が見えにくい
 - 基本計画と実施計画の分離
 - 総合計画と分野別計画

「指標の設定」が最大のポイント

- 1 • (施策・事業等に) **評価指標**を設定する
- 2 • その**評価指標**に**目標値**を設定する
- 3 • **実績値**を**測定**する
- 4 • **目標値**と**実績値**の間に**乖離があるかどうか**を確認する
- 5 • 乖離がある場合にはその**要因分析**をおこなう
- 6 • 問題の**解決策**を**立案**し、**実行**する

「施策」の表現例

政策分野	施策の例
環境保全	地球温暖化対策の <u>推進</u>
保健・医療	保健予防活動の <u>充実</u>
高齢者福祉	介護サービスの <u>充実</u>
防災・消防	災害に強い都市基盤の <u>整備</u>
産業経済	中心市街地の <u>活性化</u>
住宅	公営住宅の <u>整備</u>
教育	教育環境の <u>整備</u>

All Right Reserved. Toru SATO

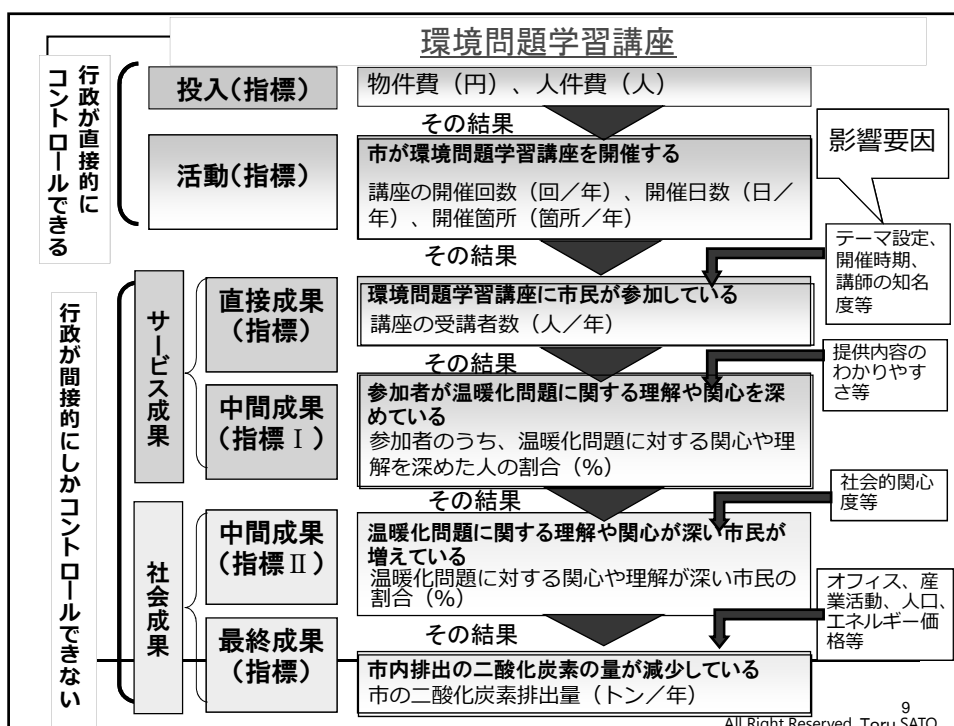
7

施策における成果の定義を明確に

- 成果の定義が明らかな場合
 - 「いじめ解消」
 - 「（加害）行為がやんでいる状態が3か月継続し、被害者が心身の苦痛を感じていないこと」（文科省方針）
- 成果の定義が明らかでない場合
 - 概念の 操作化（操作的定義）
 - 概念の意味内容を、その概念を測定する手続きに基づいて明確にしていくこと
 - 「中心市街地の活性化」とはどんな状態か？

All Right Reserved. Toru SATO

8



ロジックモデル作成のコツ

- アウトプットは「行政が……する」、アウトカムは「住民が……している」「～という地域になる」のように、主述を明確に記述する
- 事業の受益者等の心情、行動、状態等がどのように変化するかを考える
 - ※変化の理論 (Theory of Change)
- 指標に影響を与える外部要因等 (影響要因) も記載しておくこと、要因分析の際に役立つ
- 因果関係が逆になっていたり、論理飛躍がないかチェック (If……,thenの発想)

参考文献

- 佐藤徹（2017）「わが国自治体におけるロジックモデルの普及実態の分析」『地域政策研究』第20巻第1号、pp.1-14
- 佐藤徹（2015）「人口減少時代の政策選択—優先順位をいかにつけるか」『住民行政の窓』第415号、pp.2-17
- 佐藤徹（2013）「評価人材の育成とその課題—自治体行政の評価をめぐる」『季刊 評価クォータリー』第27号、pp.3-19、行政管理研究センター
- 佐藤徹（2011）「評価と予算の連動メカニズムの実証分析—予算編成過程における行政評価情報の利用度の規定要因」『公共政策研究』Vol.11、pp.71-84
- 佐藤徹（2009）『自治体行政と政策の優先順位づけ—“あれもこれも”から“あれかこれか”への変換』大阪大学出版会
- 佐藤徹（2008）『創造型政策評価—自治体における職場議論の活性化とやりがい・達成感の実現』公人社
- 佐藤徹（2007）「市民と進めるPDCA—参加型評価による地域マネジメントの理念と展開」『地方自治職員研修』臨時増刊号85、第40巻通巻560号、pp.7-17



佐藤 徹（さとう とおる）

1967年、大阪府生まれ。大阪大学大学院国際公共政策研究科修了。博士（国際公共政策）。上級評価士（日本評価学会認定）。高崎経済大学地域政策学部専任講師、助教授（准教授）を経て、現職。同大学産業研究所副所長、地域政策研究センター長等を歴任。専門は行政学、公共政策学、都市政策論、政策評価論、市民参加・協働論、自治体経営論。主として、行政経営、行政改革、政策の優先順位づけ等に関する研究、市民参加・協働による政策形成やまちづくりに関する研究、種々の都市問題に関する政策の評価分析を行っている。また、都市政策・都市行政、公共政策に関する専門知識と問題意識を有し、社会に貢献できる人材の育成を目指した教育を行っている。社会的活動としては、内閣府、総務省、自治体等の委員やアドバイザーをはじめ、2012年から「自治体政策経営研究会」を主宰し、全国の自治体職員とともに実践的研究や交流を重ねている。