第 5 章．事例分析

第５章．　事例分析

5.1　事例ヒアリング調査

5.1.1 調査概要

行政評価が抱える課題を克服し、できるだけ良い形での行政評価に転換していこうという取組が様々な自治体において行われており、このうち6つの自治体についてヒアリングを行った。

課題の中でも、小規模自治体において行政評価をよりよくするための取組を進める自治体、総合計画と行政評価の有機的な取組（マネジメントへの活用）を進める自治体、成果指標の適正化を進める自治体、行政評価の効率化による負担軽減とその課題に向けた取組を進める自治体にヒアリングを行った。

また、EBPM については、行政評価に関連する新たな手法として我が国の政府に導入され、一部の自治体でも活用が進みつつあることから、EBPM の考え方を踏まえた取組を推進している自治体についてもヒアリングを行った。

図表 5-1　自治体ヒアリング先一覧

実施日	自治体名	選定ポイント
2022 年7月 22 日	東京都瑞穂町	行政評価と予算編成プロセスの連携、 内部評価及び外部評価の導入
2022 年8月 24 日	埼玉県小川町	総合計画の進行管理に活用、 一部事業について町長による評価の仕組み
2022 年9 月 6 日	千葉県山武市	総合計画と行政評価の連動及び予算要求や 定数査定への活用
2022 年 9 月 22 日	京都府京都市	客観指標の設定マニュアルの作成、 政策体系別評価
2022 年10 月 21 日	北海道札幌市	外部評価による指標設定の適正化、 市民型ワークショップの開催
2022 年11 月 17 日	神奈川県	EBPM の考え方を取り入れた指標設定、 データ利活用ポータルサイト開設

5.1.2 東京都瑞穂町のヒアリング概要

（1）自治体概要

瑞穂町は、東京都の多摩地域北部に位置し、西多摩郡に属する町である。

人口は 32,181 人（2022 年 10 月時点）、町役場の職員数は 223 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 現在の行政評価の主な目的は、効果的な政策の遂行である。
- 庁内での内部評価に加え、外部評価の仕組みを導入している。
- 職員の負担軽減のため評価対象を絞っており、新規施策や主要施策、町長の公約に関する事業等を評価対象にしている。
- 行政評価と予算編成プロセスが連携しており、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として行政評価を活用している。

（3）行政評価の導入の経緯

国や他自治体における行政評価に係る動きを背景に、2001 年に、庁内職員からの自主的な企画提案を契機として、試行的に行政評価が導入された。その後、2004 年より本格的に導入されるに至った。

瑞穂町では、導入当初から現在に至るまで、行政改革の一環として行政評価を実施している。導入当初は、行政支出の無駄の削減を主要な目的として行政改革と呼ぶ考え方を背景に、行政評価が実施されていた。

また、導入当初は、その実施にあたって事業担当課の協力を得るため、各事業担当課に対して、課長級職員及びその他1名の職員を行政評価に係る協力委員として選出するよう依頼し、それらの職員で構成される内部評価委員会を編成した上で、内部評価を実施していた。

更に、瑞穂町では、公募住民や外部有識者等によって構成される行政評価委員会による外部評価の仕組みが、行政評価が本格的に導入された 2004 年から現在に至るまで運用されている。

他方、行政評価の導入当初は、事務事業だけでなく政策・施策も評価対象に含まれており、評価対象となる政策・施策・事務事業の総数は、2,000 にも及んだため、職員の負担の大きさが課題となっていた。

（4）現在の行政評価の実施状況

【効率的な評価の実施に向けた取り組み】

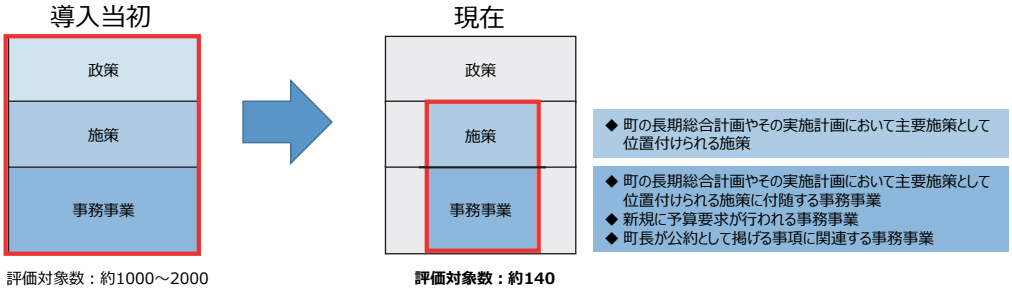
前項に挙げた職員の負担を軽減するため、評価対象の絞り込みが行われた。具体的には、

以下施策・事業についてのみ評価対象とする運用が行われている。

- 町の長期総合計画やその実施計画において主要施策として位置付けられる施策及びそれに付随する事業
- 新規に予算要求が行われる事業
- 町長が公約として掲げる事項に関連する事業

また、評価の対象から政策は除かれている。その結果、現在では、評価対象となる施策・事務事業の総数は、約 140 である。

図表 5-2 評価対象の絞り込み



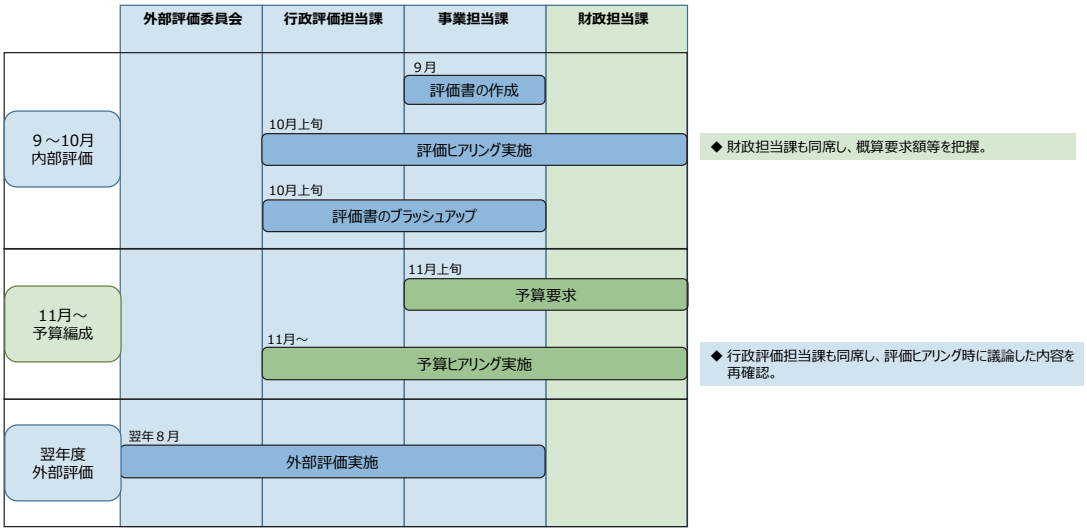
更に、職員の評価書作成に係る負担を軽減するため、評価書様式の枚数を削減した。具体的には、事業実施にあたって他課との連携を図ることができているか等、実務上効果的な政策を遂行するという目的を果たしていく上で必要性が薄いと思われる評価項目を削除している。

【効果的な評価の実施に向けた取組】

瑞穂町では、導入当初は行政支出の無駄の削減を目指して行政改革と呼ぶ考え方で行政評価が実施されていたところ、現在は効果的な政策の遂行を主要な目的として行政改革と呼ぶ考え方を背景とし、行政評価が実施されている。

庁内においては、各事業担当課から財政担当課に対する予算要求書の提出締め切りに先んじて、行政評価に係る評価書が行政評価担当課へ提出され、その評価書を基礎として行政評価に係るヒアリングが実施される。この評価書には、評価書提出時点における予算の概算要求額を記入する欄が設けられているほか、その後の行政評価に係るヒアリングには財政担当課長も同席することが通例である。そのため、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として行政評価を活用している。

図表 5-3 行政評価と予算編成プロセスの連携



また、外部評価に関して、条例に基づき行政評価委員会が設置され、公募住民や大学教授、町の事業者団体・金融機関等の代表の方を含む外部有識者によって構成されている。行政評価委員会では、内部評価が完了した評価書について、指標設定の妥当性等を含め、客観的な意見が出されることが多い。なお、外部評価委員会で使用された資料や議事録は、瑞穂町のウェブサイト上に公表される。

（５）行政評価の実施において苦労していること

【評価指標の設定】

現在、行政評価担当課を中心として、可能な限り多くの施策や事務事業について、その成果を定量的に把握することを目指しているが、これは容易な目標ではない。

例えば、事務事業の成果を把握するためには事務事業を設計する段階で、利用者や住民の声を吸い上げるような仕組みを導入しておく必要があるところ、実際にそれを実践できているものは少ない。そのため、成果を定量的に把握することができる施策・事務事業の数は限られる。

また、評価シートにおいて、可能な限り何らかの定量指標を設定しなければならないという方針で行政評価が実施されているため、各事業担当課から行政評価担当課に対してどのような定量指標であれば採用可能であるのかといった問い合わせが多く寄せられており、その対応に苦慮している。

【職員の「評価疲れ」】

各事業担当課の職員にとって、例えば予算要求等と比較して、行政評価に取り組む実務上の意義が分かりづらいため、作業意欲の減退を招いているという実態がある。

特に、毎年あるいは毎日同じような事務を繰り返している部署では、所管する事務事業において設定する評価指標に変化がないことが多いため、行政評価に取り組む実務上の意義が分かりづらくなっている可能性がある。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

行政評価委員会による外部評価で使用された資料や議事録は、瑞穂町のウェブサイト上に公表されるため、各年度において、外部評価の対象となった施策・事務事業の評価書についてのみ、庁外に公表されることになる。

また、公表済みの行政評価委員会による外部評価の資料や議事録について、議会から関連した質問が挙がることもある。

（７）今後の行政評価の展開について

従前より、行政評価の評価指標は、長期総合計画に掲げられている施策の目標達成のために設定されるものとされていた。2022 年度から、長期総合計画との間での連携を深める形で行政評価の実施方法を見直すこととしている。これにより、各事業担当課の職員にとって、行政評価に取り組む実務上の意義が分かりやすくなり、作業意欲の減退を防ぐことが期待されている。

図表 5-4 瑞穂町における行政評価書の一部（男女共同参画社会推進事業）

令和　元　年度事務事業評価シート　　4－1

事務事業名	男女共同参画社会推進事業		担当部署	企画部　企画課　企画係
			作成者	
事業概要	分野名	地域協働	民間委託の形態	全部委託　一部委託
	大項目	男女共同参画社会の推進	実施計画書掲載	○
	小項目	男女共同参画社会推進行動計画の推進	事業期間	平成１０年度から
	根拠計画及び根拠法令	男女共同参画社会基本法、女性活躍推進法、第４次瑞穂町長期総合計画後期基本計画、瑞穂町男女共同参画社会推進行動計画		
	内容・目的（どのようなことを行っているのか・どのような状態にしようとしているのか）	男女の社会的なあり方を根本から見つめなおし、男女がともに力を発揮できる社会の実現を目指すために「男女共同参画社会推進行動計画」に示した取り組むべき施策を、各課男女平等推進担当者を中心に進捗させる。また、男女共同参画推進委員会へその結果を報告するとともに、委員会の意見をふまえた取り組みの方向性を見出すことを目的とする。 女性活躍推進法が施行されたことに伴い、庁内でも働き方の改善を行うことで、職員のワーク・ライフ・バランスの実現、行政改革を推進する。		
	経緯（いつからどのように始まったのか）	平成４年に「女性問題研究会（庁内組織）」、平成６年に「瑞穂町女性問題町民懇話会」を設置して女性問題の調査研究を行い、平成８年の「瑞穂町の男女平等を基本にした、女性問題解決の方向性について」との懇話会からの答申を受け、計画策定委員会が設置された。その後、平成11年３月に「瑞穂町男女平等行動計画」、平成14年３月に「瑞穂町男女共同参画社会推進行動計画（第２次行動計画）」を策定し、平成17年３月に「第３次行動計画」を策定し、住民との協働による男女共同参画社会の実現を目指してきた。 第３次行動計画の計画期間を平成21年度までに延長した「第３次行動計画改訂版」を経て平成21年度末に「第４次行動計画」を策定、平成26年度末に「第５次行動計画」を策定し現在に至っている。 平成26年度に、町女性職員から編成される「瑞穂町女性職員の更なる活躍を推進する調査のためのプロジェクトチーム」を設置、女性職員の登用促進、育児休業からのスムーズな復帰に関して調査・研究を行った。平成27年度は男性職員も含め、研究・話し合いを重ね、町長に「瑞穂町女性職員の活躍推進に向けた施策提言」を提出した。それに伴い、平成28年度「ワーク・ライフ・バランス」をテーマとした管理職研修を実施（総務課）するとともに、ワーク・ライフ・バランスを特集した庁内報「d&k」を創刊した。		
	課題（どのような問題があるのか）	過去からの計画の進捗状況を見ても、取組項目全てが進捗している状況ではない。これからも町民及び職員への啓発を進め、「行動計画」の進捗率の向上に努める必要がある。 また、町の女性職員の登用促進、育児休業からのスムーズな職場復帰等の課題解決のためにワーク・ライフ・バランス推進の取組を継続して進める必要がある。その他、ＬＧＢＴなど性的マイノリティへの対応等の啓発も進める必要がある。		

出所：瑞穂町ウェブサイト[54]

[54] https://www.town.mizuho.tokyo.jp/tyosei/004/p001465_d/fil/020720siryou.pdf
（2022 年 11 月7日確認）

5.1.3 埼玉県小川町のヒアリング概要

（1）自治体概要

小川町は、埼玉県の中部に位置し、比企郡に属する町である。

人口は 28,310 人（2022 年 10 月時点）、町役場の職員数は 229 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 導入当初から、総合計画の進行管理を主な目的として実施している。
- 一部事業において、町長による評価の仕組みが設けられている。（評価書にも記入欄あり）

（3）行政評価の導入の経緯

2000 年頃に、同じ埼玉県内の大規模自治体の取組や、行政評価に係る社会的な動向を背景に2003年度から行政評価が導入された。

小川町では、総合振興計画の進行管理を主な目的として行政評価を実施している。そのため、評価対象には総合振興計画の目標指標と関連性の高い事務事業等が選定される。

（4）現在の行政評価の実施状況

事務事業を対象とする評価については、各事業担当課長における一次評価、行政評価担当課長による二次評価に加え、町長による評価を実施している。一次評価は、各事業担当課が評価書を作成し、その評価書を基に行政評価担当課によるヒアリングに臨むという手順で実施される。また、2013 年度以降の各年度の評価書については、町のウェブサイト上に公表されている。

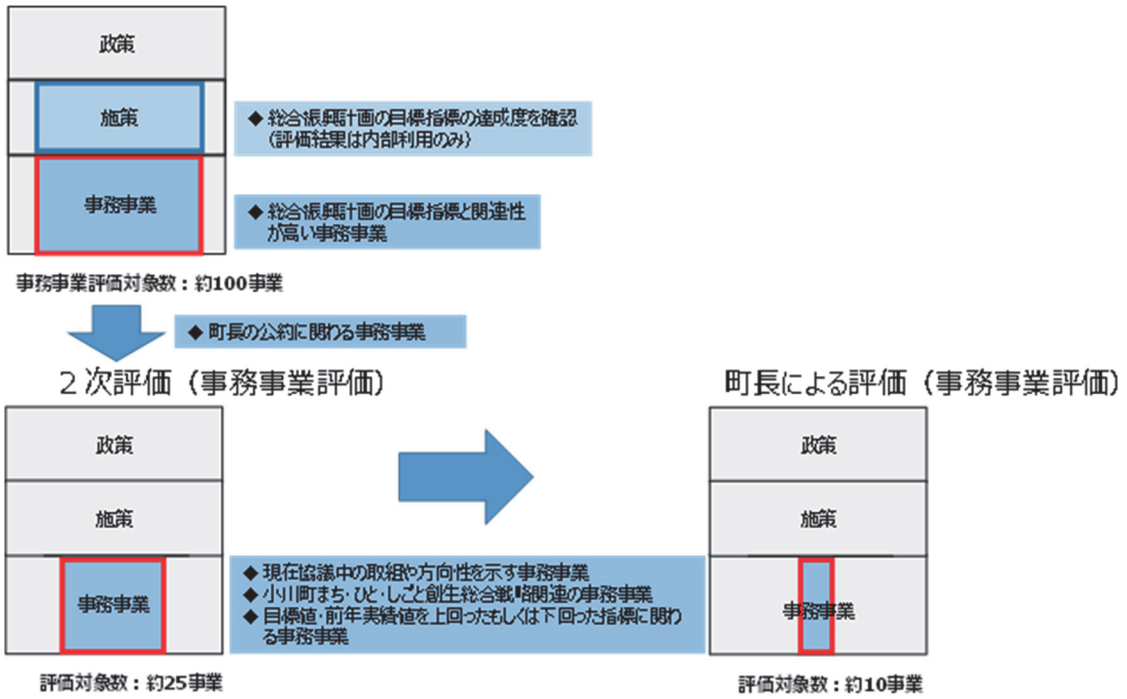
一方で、施策を対象とする評価については、事務事業を対象とする評価の一次評価と同じタイミングで評価書を作成している。この評価書については各事務事業評価の内容を踏まえ、施策に係る目標指標の達成率を確認し、必要に応じ事務事業の追加等、見直しを行うことを目的としており、町内部での利用にとどめ、公表はしていない。

【効率的な評価の実施に向けた取り組み】

小川町では、対象を絞り込んで行政評価を実施している。絞り込みを行うにあたり、各事業担当課長における一次評価については、総合振興計画の策定時に、総合振興計画の目標指標と関連性が高い事業、小川町まち・ひと・しごと創生総合戦略に該当する事業、その他、多くの町民との関わりが深く利用・使用に供される事業を評価対象としている。また、政策推進課長による二次評価、町長による評価については、町長の公約に関わるもの、現在協議中の取組や方向性を示すもの、小川町まち・ひと・しごと創生総合戦略関連のもの、目

標値・前年実績値を上回った若しくは下回った指標に関わるもの等を評価対象としている。その結果、一次評価の対象となる事務事業は約 100 事業、そのうち二次評価の対象となるのは約 25 事業、そのうち更に町長による評価の対象となるのは約 10 事業となっている。

図表 5-5 評価対象の絞り込み



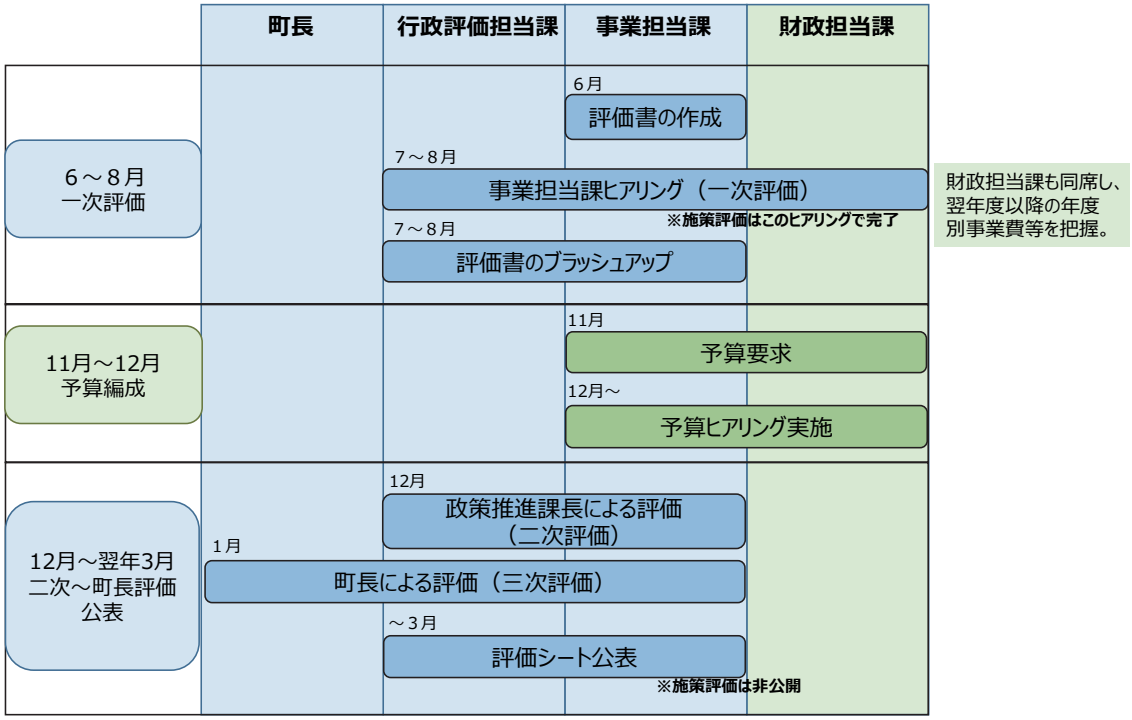
また、各事業担当課の職員の評価書作成に係る負担を軽減するため、評価書の一部項目について、事前に行政評価担当課において入力した評価書様式を配布する運用がなされている。例えば継続事業の基礎情報のように、昨年度と同じ内容になることが明らかであるものについては、昨年度の評価書の内容を転載している。ただ、自動入力ではなく、行政評価担当課の職員が手作業で入力しているため、作業負担が大きいことが課題となっている。

【効果的な評価の実施に向けた取組】

町長による評価は、政策推進課が書面で決裁を上げて判断を仰いでいる。行政評価に関しては、事業担当課は各種作業が必要になるが、年に一度町長が評価する機会が用意されていることで、事業担当課が定期的に事業の振り返りを行う動機付けとなっている。

庁内においては、各事業担当課から財政担当課に対する予算要求書の提出締め切りに先んじて、評価書が行政評価担当課へ提出され、その評価書を基礎として、ヒアリングが実施される。評価書提出時点における翌年度以降の年度別事業費等を記入するシートが事務事業評価シート、施策評価シートとは別に設けられており、その後のヒアリングには財政担当課も同席することが通例である。そのため、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として、行政評価シートを活用している。

図表 5-6 スケジュール



（5）行政評価の実施において苦労していること

【職員の「評価疲れ」】

事業担当課の職員から、評価の使途や意義が分からないといった声が寄せられることがある。施策を対象とする評価は、専ら内部管理のための取組であるため、職員にとって取り組む意義を見出しづらく、事業担当課の職員の負担感を強めている可能性がある。

また、評価書の作成やヒアリングの実施に膨大な時間がかかることも、行政評価担当課において、喫緊の課題として認識されている。

（6）行政評価の公開状況とその反応について

各年度において、一次評価の対象となった事務事業の評価書が町のウェブサイト上に公表されることになる。

公表済みの評価書については、町民から年に1回程度、評価書の掲載場所に関する問い合わせがある。一方で、議会から関連した質問がなされることはない。

図表 5-7 小川町における行政評価書の一部（小川町元気な農業応援事業費）

令和　3　年度

第5次総合振興計画**事務事業評価シート（様式1）**

提出日	R3.6.25		
担当 課名	環境農林課		
担当 グループ名	農林グループ（農業委員会）		
担当 記入者名			

1 事業概要

(1)事業名	小川町元気な農業応援事業費	(2)事業種別（新規・継続）	継続
		(3)事業性格（政策・一般）	政策事業
(4)第5次総振での位置づけ		(5)予算・財源等の別	
①基本目標	産業の振興	①会計区分	一般会計
②大項目	農林業	②財源区分	町単独
③中項目	担い手の育成	③予算科目	款 6 項 1 目 3
④施策		④予算事業名	小川町元気な農業応援事業費
⑤施策コード	6.1.3.0　掲載ページ 133 ページ		
(6)実施根拠		(7)総合戦略	
①事務分類（自治・受託）	自治事務	①総合戦略（該当事業名）	小川町元気な農業応援事業
②根拠法令	小川町元気な農業応援総合補助事業実施要綱		
③事業期間	開始 平成28 年 4 月から	終了	未定 年 月まで

2 事業の目的・対象及び内容

(1)目的（何のために行うか）	(3)手段（内容・どのような取り組みか）
野菜等農産物のブランド化、高付加価値化を図り、地域に愛されるローカルブランド市場を構築する。	おがわ型農業の認証を推進し、おがわん農産物のブランド化に向けたプロモーションの実施、町内飲食店での利用拡大、おがわ型農業への転換及び促進支援、新規就農者受入れ支援等を行う。
(2)対象（誰に対して、何に対して行うか）	(4)成果イメージ（どのような状態になることを目指すか）
農地を有する農業者及び法人 販売農家 対象数 257 単位 戸	町民の食生活の中に日常的に「おがわん野菜」が取り入れられるとともに、飲食店において「おがわん野菜」メニューが開発され、小川町産農産物の魅力を内外の人が認知し、地域ブランドとして確立されている。

(5)事業を取り巻く環境（社会環境、町民ニーズ等）、団体、議会等からの要望など

食の安心安全、環境負荷低減に向けた取り組みを拡大し、有機農業等の循環型農業を推進することで持続可能な地域農業の確立を図る。

3 事業のコスト（実績・予算・決算）　（単位：千円）

項目	(1)事業(内容) 名称	小川町元気な農業応援事業費				
	決算・予算年度	H29年度決算	H30年度決算	R元年度決算	R2年度決算	R3年度予算
(2)事業費内訳	委託料	3,191	3,505	4,199	2,499	1,650
	負担金及び補助金	5,312	5,083	4,856	2,618	2,700
	需用費	0	257	0	814	407
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0
	直接事業費合計	8,503	8,845	9,055	5,931	4,757
(3)財源内訳	国庫支出金	1,595	2,268	2,574	0	0
	県支出金	3,300	4,212	0	0	0
	地方債	0	0	0	0	0
	その他特定財源	0	0	0	0	1,200
	一般財源	3,608	2,365	6,481	5,931	3,557
	合計	8,503	8,845	9,055	5,931	4,757
(4)補助金名		地方創生推進交付金				
(5)人件費						
投入職員数		0.8	0.6	0.6	0.6	0.6
年間人件費		6,202	4,780	4,630	4,583	4,706
(6)総事業費		14,705	13,625	13,685	10,514	9,463
サービス量（戸）		298	298	298	257	257
サービス単価		49.3	45.7	45.9	40.9	36.8
（単位）		千円／販売農家1戸あたり				

4　指標の検証（活動指標・成果指標）					小川町元気な農業応援事業費
指標名		単位	R元年度決算	R2年度決算	R3年度予算積算
（1）活動指標（実施した事業の量：回数、延長、面積等）					
指標名	目標値				
	実績値				
	達成率		#DIV/0!	#DIV/0!	
	目標値				
	実績値				
	達成率				
（2）成果指標（実施した結果として得られた成果の量と達成度：人数、世帯数、件数、団体数、コスト指標等）					
指標名 新規就農者数（総振目標指標p134）R2年度目標値 5人	目標値	人	5	5	2
	実績値	人	1	2	
	達成率	%	20.0	40.0	
	目標値				
	実績値				
	達成率				

（3）その他指標に現れない成果

令和2年度新規おがわ型農業認証者9人（OGAWA'N Nature：1人、OGAWA' N №1：8人）。延べ認証者数64人。

5　事業評価					
（1）項目別評価					
評価項目		評価		評価理由	評価した理由を選択してください。
必要性	事業の必要性	1	1 必要性は高い 2 どちらともいえない 3 必要性が低い	2	1 事業の実施が関係法令等で定められている 2 住民や団体など外部から要望・要請が多い事業である 3 その他（　　）
妥当性	実施主体の妥当性	1	1 妥当である 2 どちらともいえない 3 妥当性が低い	2	1 事業の主体が関係法令等で定められている 2 民間では事業を行っておらず、行政が主体となるべき事業である 3 その他（　　）
	手段の妥当性	1	1 妥当である 2 どちらともいえない 3 妥当性が低い	1	1 事業を行うのに民間活力（企業、NPO、ボランティアなど）を活用している 2 他に有効な代替手段が見当たらない 3 その他（　　）
効率性	コスト効率性 人員の効率性	1	1 効率的である 2 どちらともいえない 3 効率性が低い	2	1 サービス単価は減少している 2 サービス単価を維持している 3 その他（　　）
公平性	受益者の偏り	1	1 偏りはない 2 どちらともいえない 3 偏りがある	2	1 公平に分配されている 2 おおむね公平に分配されている 3 その他（　　）
有効性	成果の向上	1	1 成果が上がっている 2 どちらともいえない 3 成果が下がっている	2	1 成果指標は、目標値より実績値が上回っている 2 成果指標は、前年度より向上している 3 その他（　　）
進捗度	事業の進捗	1	1 順調に進んでいる 2 概ね順調である 3 あまり順調に進んでいない	1	1 年度内に予定した事業は完了した 2 年度内に予定した事業の8割以上は完了した 3 その他（　　）

（2）総合評価（上記結果を踏まえて、問題点や課題を記載してください。）

プロモーション活動や生産支援事業を通じ、おがわ型農業への理解も進み認証者は増加している。対外的なブランドイメージの確立は十分とは言えず、消費者等への認知度の拡大が課題。

6　事業の方向性の判断	1　拡充　2　現状維持　3　縮小・統廃合		
評価主体	（1）一次評価（担当課長）	（2）二次評価（政策推進課長）	（3）最終評価（町長）
評価	2	2	2
説明	生産者の所得拡大だけでなく、町外に町の魅力を発信し移住・定住に結びつける。	ブランドイメージの定着を図るとともに、おがわ型農業の魅力を向上し、新規農業者の定着につなげる。	農業分野のみならず、各種分野との相乗効果が発揮できるよう継続して取り組む。

出所：小川町ウェブサイト[55]

[55] https://www.town.ogawa.saitama.jp/cmsfiles/contents/0000005/5022/46ogawamatigennkinanougyououennjigyouhi.pdf
（2022 年 12 月1日確認）

（７）今後の行政評価の展開について

各事業担当課や行政評価担当課の作業負担を軽減すべく、業務改善・スリム化を検討している。

また、町長による評価の実施に際し、2022 年度からは、町長に対して内容を説明して評価結果の確認を依頼することを検討している。

5.1.4 千葉県山武市のヒアリング概要

（1）自治体概要

山武市は、千葉県の北東部に位置する市である。

人口は約 49,263 人（2022 年 10 月時点）、市役所の職員数は 444 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 総合計画に連動した行政評価システムになっている。施策に基本事業、基本事業に事務事業が紐づく構成で、施策体系と評価単位が目的と手段の関係になっている。
- 総合計画のすべてに指標を持たせており、それに基づき成果を確認している。
- 庁内の3課（財政、総務、企画政策）で行政評価推進事務局を構成することで、評価結果を予算編成や定数査定の参考としている。

（3）行政評価の導入の経緯

2006 年3月 27 日に成東町（なるとうまち）・山武町（さんぶまち）・松尾町（まつおまち）・蓮沼村（はすぬまむら）の3町1村で合併している。合併後の政策管理、財政管理の仕組みや考え方を統一し、共通の方向性、ルールで実施していく必要があった。また、当時の市長が数値に基づく形で施策や事業の成果等を管理すべきとの方針を打ち出していた。

新市のマネジメント手法を検討するなかで、行政評価が有効な手法であるとの判断に至り、三重県の事務事業評価の支援事業者であった日本能率協会を選択した。合併から 2007 年度までは評価システム導入の準備段階として取り組み、新市として成果指標を活用した総合計画を策定し、2008 年度から総合計画に連動した現行の行政評価を導入した。

（4）現在の行政評価の実施状況

【評価実施の構成】

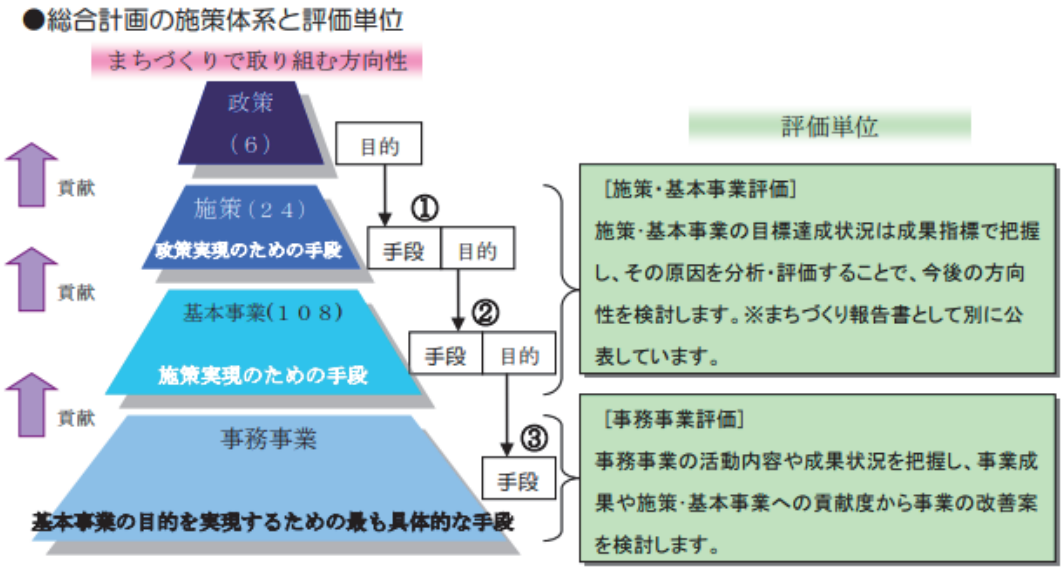
6分野の政策に施策が紐づいており、施策に基本事業、基本事業に事務事業が続いて紐づく構成になっている。

総合計画の構成に合わせ「施策・基本事業評価」と「事務事業評価」の2本立てで行っている。総合計画では「事務事業」の上位に、まちづくりの目標を実現するための手段として「施策」と「基本事業」が位置付けられており、施策・基本事業評価では、市民アンケートの結果などに基づき、分野別にその現状を分析し、評価・点検を実施し、総合計画の進行状況を「まちづくり報告書」として公開している。

一方、事務事業は、基本事業の目的達成のための事業実施の最小単位として位置付けており、事務事業評価では、基本的に全事業を対象に実施しているが、一部通常評価と簡

易評価に分かれている。通常評価においては指標を設定して評価しているが、負担金の拠出や課の事務費など成果を図るものではないものについては、指標は設定しておらず、簡易な評価としている。

図表 5-8　山武市の総合計画の施策体系と評価単位



出所：「事務事業評価報告書（令和2年度実績）」令和4年3月　山武市ウェブサイト[56]

【評価実施のタイミング、アンケートの流れ】

指標値はアンケートで取得するものと既存統計など行政活動で取得するものの2種類で構成されている。3月末までの事業の実施結果のアンケートを、住民に対して4、5月に実施した後に、実績の評価を5月、6月に実施している。（前年度の実績評価は、施策・基本事業評価及び事務事業評価ともに5月、6月に実施している。）

アンケートについては、総合計画の目標として設定されている指標（満足度等）について把握するため、各課で個別に実施するのではなく、企画政策課で取りまとめて住民に郵送している。市内の 16 歳以上を対象に、3,000 人を無作為抽出して実施している。回答率は45％前後（1,300 人程度が回答）である。

【評価実施の体制】

各施策についてもあらかじめ評価を担当する主管課を設定しているため、該当の主管課が指標を設定して実施されている。事務事業、基本事業と施策に関して評価の順番は決め

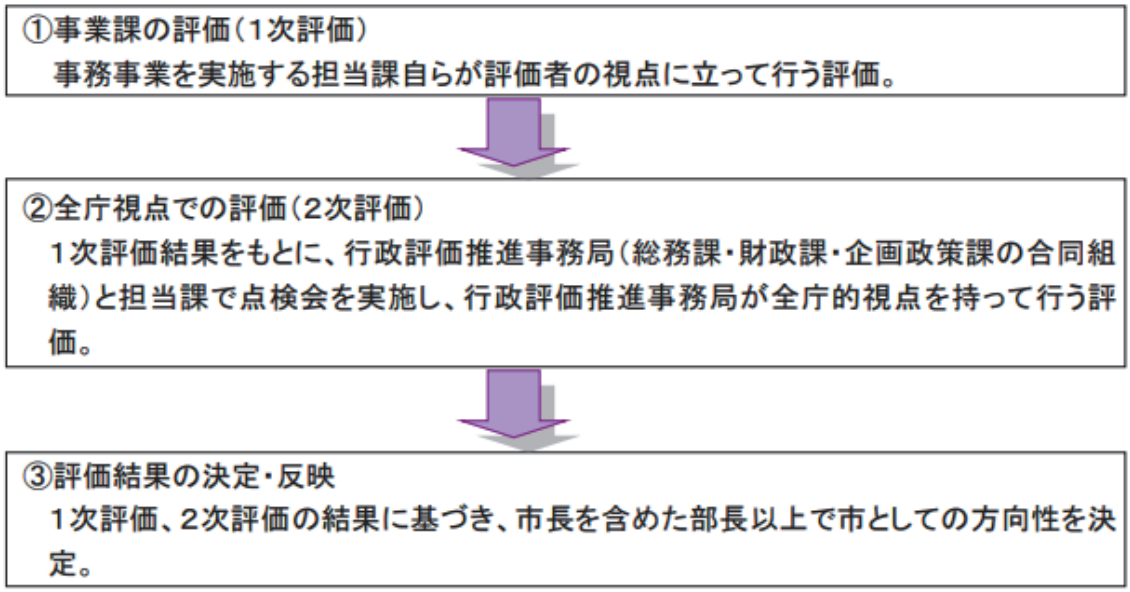
[56] https://www.city.sammu.lg.jp/data/doc/1647931966_doc_23_0.pdf（2022 年 11 月 14 日確認）

てはいないものの、施策に事務事業、基本事業が紐づいており、図表5-8上下で目的と手段に対応するよう連動した作りにしているため、必然的に事務事業で行ったことから分析することが多い。

施策の主管課や事業担当課で作成した評価結果は、それぞれの課で作成後に、企画政策課で確認を行っている。疑義がある箇所についてヒアリングを実施している。目標が達成されたか否かではなく、その結果の原因分析が正しいかどうかについて議論している。

また、施策の主管課や事業担当課に対するフォローとして新任係長や新任課長など、はじめて行政評価をする職員を対象にシートの記載方法、評価の仕方について研修を実施している。基本的に入力は係長が中心であるが、事務事業が多い課などでは担当者が入力しているケースもあるため、2021 年からは新任係長とその他希望の職員を対象として実施している。

図表 5-9　事務事業評価の組織決定について



出所：「事務事業評価報告書（令和2年度実績）」令和4年3月　山武市ウェブサイト[57]

【外部評価や住民参加型の評価の実施状況について】

事業仕分けの視点が必要とのことから、総合計画の策定と進行管理を目的とした総合計画審議会が設置されている。委員は 20 名で構成されている。委員の内訳としては学識経験者が4名、公募により住民が2名、残りが関係団体である。以前は計画を策定するタイミングに諮問する形で運営されていたが、2017 年度からは常設となり、策定と進行管理を担っている。

[57] 脚注 56

総合計画審議会においては、政策全体の確認を行っている。すべての政策の説明は行わず、良かった指標、悪かった指標、代表的なものを中心に説明を行っている。そのほかは事前に資料を確認してもらい、意見があればもらうということにしている。

【行政評価の特徴、工夫している点】

庁内の3課（財政、総務、企画政策）で行政評価推進事務局を構成している。ヒアリングでは、企画政策課を中心に実施し、必要に応じて、財政課、総務課が同席し、評価結果を予算要求や定数査定の参考としている。ヒアリングは各課の課長級・係長級職員が出席している。

総合計画に基づき、成果を確認し、その上で、成果に応じて予算編成していくという目的に大きな比重を置いている。

予算の観点では、夏に行う予算ヒアリングの際に、前年度と比較して大幅に増えた理由やいまは成果が明確でなくとも予算を増やせば成果が上がるのか、そもそも手段が間違っているのではないかなどについてヒアリングで確認し、その結果を予算に反映している。

総合計画のすべての施策・基本事業・事務事業の目標に指標を持たせ、これを行政評価で毎年確認する仕組みにしたことが特徴である。

（５）行政評価の実施において苦労していること

施策の主管課や事業担当課の理解を得る点で苦労している。例えば、人事異動により目指す値を設定した担当が別の部署に異動して、それに対して新しい担当がなぜそのような指標を設定したのか分からないといったことがある。

事業数が多い課等からは、評価への対応が大変等の声もあるが、行政評価の結果が一定程度予算に影響するという認識を職員が持っており、前向きに取り組んでいると考えられる。また、アンケートの設問が多いと市民から指摘があるほか、アンケートの回答に対する動機付けとなるような付加価値はないのかとの声もある。ウェブで回答したいとの声も市民からあるものの、設問数も多く、紙の方が回収率が高いと考えている。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

市立図書館と出張所では閲覧用として「まちづくり報告書」を置いている。

議会においては、総合計画が市長任期と連動しているため、進捗率が議題になる。

（７）今後の展望

評価制度に関しては、事業の統合により評価対象事業数の見直しを行うなど、適宜見直しを進めている。

5.1.5 京都府京都市のヒアリング概要

（1）自治体概要

京都市は、京都府の南部に位置する市である。

人口は 1,448,964 人（2022 年 10 月現在）、市役所の職員数は約 18,422 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 京都市の行政評価は、京都市の目指すべき方向である政策目的がどの程度達成されているかを評価する「政策評価」と、政策目的の実現手段である個々の事業の有効性、効率性等を評価する「事務事業評価」などで構成されている。
- 政策評価については、客観指標の適切な設定に向け、「客観指標の設定マニュアル」を策定している。
- 政策評価票のレイアウトについては、市民に分かりやすく伝えるという観点から、これまでから改善を図ってきたが、要点を抜粋し、視覚的により分かりやすいものになるよう、2021 年度に抜本的な改善を行った。また、政策評価票に記載していない詳細情報については、より分析・活用してもらいやすいよう、データベース化した上で「京都市オープンデータポータルサイト」に掲載している。データベース化により、自動で転記される箇所を増やすことで手入力箇所を大幅に削減し、事務の効率化も図っている。

（3）行政評価の導入の経緯

政策評価については、1990 年代後半から国や各自治体における行政評価制度の導入が広がる中、市民・市会からの注目もあり、新たな行政運営の仕組みづくりの一環として、「第1期京都市基本計画」及び「京都市新世紀市政改革大綱」（いずれも 2001 年策定）において、行政評価制度の導入を位置付けたことから、2002 年度に「京都市政策・施策評価制度検討委員会」を設置して議論を行い、2003 年度に試行実施、2004 年度から本格導入した。

事務事業評価については、1998 年7月の京都市の市政改革懇談会の提言を踏まえ、市民と行政の役割分担を客観的に評価する手法として、2000 年度から試行実施、2003 年度から本格導入実施した。

（4）現在の行政評価の実施状況

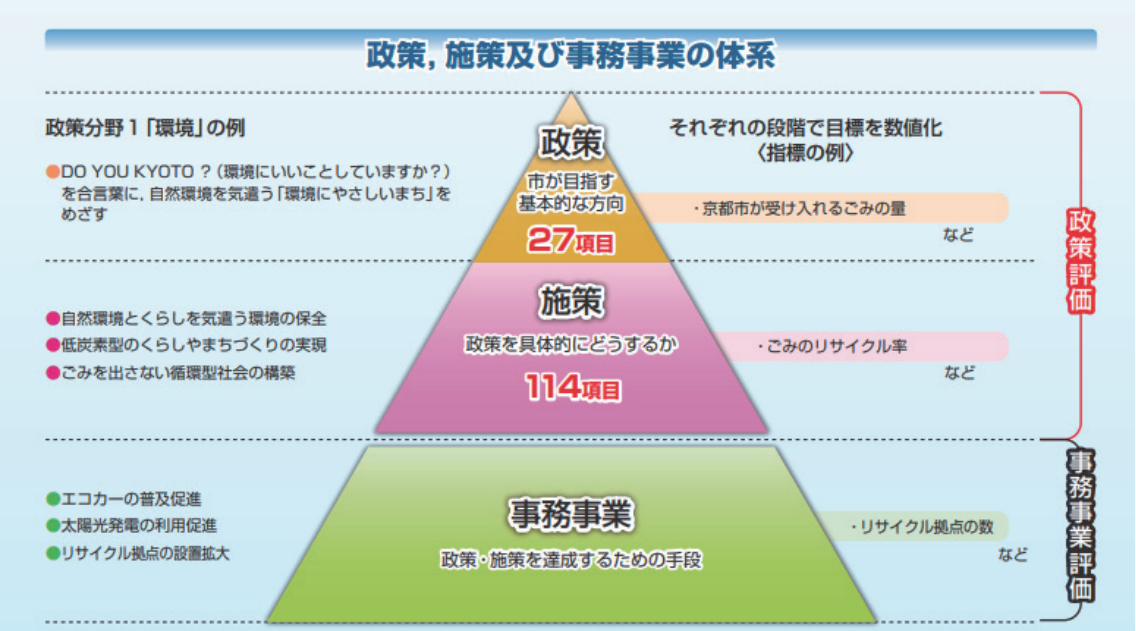
【評価実施の構成】

京都市の行政評価は、京都市の目指すべき方向である政策目的がどの程度達成されているかを評価する「政策評価」と、政策目的の実現手段である個々の事業の有効性、効率性等を評価する「事務事業評価」などで構成している。

政策評価は、京都市基本計画に掲げる 27 の政策及び 114 の施策の達成状況を、それぞれ ABCDE の 5 段階で評価している。

事務事業評価は、個別の事務事業の必要性や効果、効率性を評価し、行政資源の有効配分や経営努力の目標設定等、具体的な改善、見直し等を行うための判断に資する情報を提供することなどを目的に実施している。

図表 5-10　京都市の総合計画の施策体系と評価単位



出所：京都市「よくわかる！京都市の政策評価制度」[58]

【評価実施のタイミング・流れ】

政策評価については、客観指標評価と市民生活実感評価の2つの手法による評価結果を総合的に勘案して評価を行っている。まず、毎年5月下旬頃に、政策部門において市民生活実感調査（市民アンケート調査）を行い、その結果を政策・施策ごとに市民生活実感評価として取りまとめ、6月頃から8月頃にかけ、市民生活実感調査と客観指標評価を勘案した総合評価を行い、9月にその結果を市議会に報告するとともに、ウェブサイトで公表している。

事務事業評価については、以前は年度の上半期と下半期の2回公表していた。例えば、上半期は対象事業の目標に対する評価、下半期はそれを踏まえて予算にどう反映させるかといったサイクルである。2021 年度からは年1回に変更しており、2月の予算の公表の際に結果と方針を示している。

[58] https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000035/35589/yokuwakaru.pdf（2022 年 11 月 18 日）

【評価実施の体制】

政策評価については、各局が実施したうえで、政策部門が全体を取りまとめている。評価にあたり、新規の指標設定や既存指標の変更等がある場合は、政策部門と局で検討を行い、適切な指標設定となるよう努めている。

事務事業評価については、評価の責任は局が負っている。事業は各所管課が行い、各局の長が評価を決定し、財政部門が結果を取りまとめている。

【外部評価や住民参加型の評価の実施状況について】

政策評価については、学識経験者4人と市民公募委員1人の計5人で構成された政策評価委員会を設置し、制度の充実や評価手法についての提案や助言をいただいている。いただいた意見は、次年度の制度改善に活用している。

事務事業評価については、学識経験者5人と市民公募委員1人の計6人で構成された事務事業評価委員会を設置し、外部評価すべき事業を京都市が選定し、個別の事務事業の必要性や効果、効率性等の評価を行っている。

なお、いずれの評価委員会も、「京都市執行機関の附属機関の設置等に関する条例」に基づく附属機関である。

【行政評価の特徴、工夫している点】

政策評価については、「客観指標の設定マニュアル」を 2010 年度の政策評価の実施時から導入し、ウェブサイトでも公開している。当該マニュアルは、「どのように客観指標を設定すればよいのか」、「目標値の設定はどのように行えばよいのか」という評価者（各局職員）の疑問を解決するため、また、現在設定している指標の適正さを再点検することを目的に、指標設定の考え方を説明したものとなっている。同マニュアルについては、当時の政策評価委員であった学識経験者等の意見も踏まえ作成している。

また、政策評価の導入から 20 年ほどが経過し、職員の制度への理解も進んでいるため、評価の実施にあたり個別の説明会等は行っていない。

事務事業評価については、効率化の観点から対象数を絞り込んでいるため、事務事業すべてを評価することは行っていない。例えば、以前は全 1400 事業を評価していたものの、2012 年度から、施設整備などの固定事業を除いて 1000 事業に変更している。また、新型コロナウイルス感染症の流行により職員がそれに関連する対応に注力しなければならず、業務負担の軽減が求められていたことも踏まえ、2020 年度からは、2019 年度と 2020 年度の新規事業である 51 事業を評価している。2021 年度は行財政改革計画に基づく点検等を事務事業評価の対象としている。2022 年度は、2021 年度と同様、行財政改革計画に基づく点検等を事務事業評価として実施し、2021 年度の新規事業を対象に評価を実施している。

（５）行政評価の実施において苦労していること

政策評価の評価票については、従前は政策評価票・施策評価票を個別に作成し、また、記載項目も多岐に渡り職員の事務負担が非常に大きいことが課題であった。また、評価票に記載された情報量が多く、市民にとって分かりにくいレイアウトになっていたことも課題であった。そこで、2021 年度から、政策評価票のみ公表することとし、かつ要点を抜粋し、視覚的に分かりやすいレイアウトになるよう改善するとともに、評価票に記載していない詳細情報については、より分析・活用してもらいやすいようデータベース化した上で「京都市オープンデータポータルサイト」に掲載している。データベース化により、自動で転記される箇所を増やし、手入力箇所を大幅に削減することで、事務の効率化も図っている。

図表 5-11　京都市政策・施策評価データベース

出所：政策・施策評価データベース（京都市オープンデータポータルサイト）[59]

市民生活実感調査については、従前、京都市の人口構成比に応じて無作為抽出した市民3千人（20 歳以上）を対象に郵送で行っていた。しかし、ペーパーレス化を進めるべきなどの意見が市民から寄せられたこと等を踏まえ、2022 年度からインターネットモニター調査を試行導入している。（2022 年度の有効回答数は940人）。インターネットモニター調査では、京都市の人口構成比とほぼ等しい比率で回答を得られることから、高齢者層の回答が多いという従前の郵送調査の課題が解消されるとともに、調査に係る事務経費の削減につながるなどの効果があった。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

京都市の行政評価の結果については、ウェブサイトで公開しており、また、「京都市行政活動及び外郭団体の経営の評価に関する条例」に基づく市民意見申出制度により、市民が意見を申し出ることができるようにしている。

政策評価については、2020 年度以降、同制度に基づき寄せられた意見はないが、市民生活実感調査に自由記述欄を設けており、市民生活実感調査のあり方など政策評価制度

59　https://data.city.kyoto.lg.jp/node/110265（2022 年 11 月 15 日確認）

に関する意見のほか、市政一般に関する意見も寄せられている（2022 年度：650件（回答率69．1%））。

事務事業評価については、ウェブサイト上に意見を提案できるフォームがある。2020 年度に同制度に基づき寄せられた意見は 4 件であり、2021 年度と 2022 年度は意見がなかった。制度創設以来、定例的にすべての事業に対して事務事業評価をしていたため、市民からの意見がなかったのではないかと考えられる。

（7）今後の行政評価の展開について

政策評価については、2021 年度と 2022 年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、実績値を把握するための調査が実施できず客観指標評価ができないなどの影響が生じたため、社会情勢等の変化に応じた適切な指標の設定に努める必要がある。

また政策評価は、京都市基本計画に掲げる政策目的の達成度を評価するものであるが、現行の京都市基本計画が、2025 年末で期限を迎えるため、次期計画の策定作業と連動しながら、国や他都市などの状況も踏まえつつ、今後の政策評価制度のあり方を検討していくこととしている。

事務事業評価については、2021 年度から、より効果的・効率的な評価実施を目的として、全事業を対象とする網羅的な評価ではなく、テーマを決めて対象事業数を絞って評価を実施しているが、今後の評価対象事業については検討課題となっている。

5.1.6 北海道札幌市のヒアリング概要

（1）自治体概要

札幌市は、北海道の道央地方に位置し、石狩振興局に属する、北海道の道庁所在地である。

人口は 1,973,011 人（2022 年 10 月時点）、市役所の職員数は 22,908 人（2022 年 4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 作成した評価書はすべて公開しているほか、市民参加型のワークショップを開催する等、市民への説明責任を果たすことに力点を置いた取組を行っている。
- 外部評価の仕組みを活用し、評価内容や指標設定の妥当性等に関して外部有識者から指摘を受け、その指摘事項を予算編成に反映できるようにする試みを行っている。

（3）行政評価の導入の経緯

三重県の北川元知事が旗振り役となり、行革推進運動の一環として行政評価が進められたことを背景に、札幌市においても、導入すべきとの議論が行政経営部門においてなされるようになり、1999 年度に導入された。その後、市長交代により市民参加型の評価が志向されるようになり、2005 年度に外部評価の仕組みが導入された。また、2006 年度には、自治基本条例によって裏付けられる制度として行政評価制度が確立されるに至った。

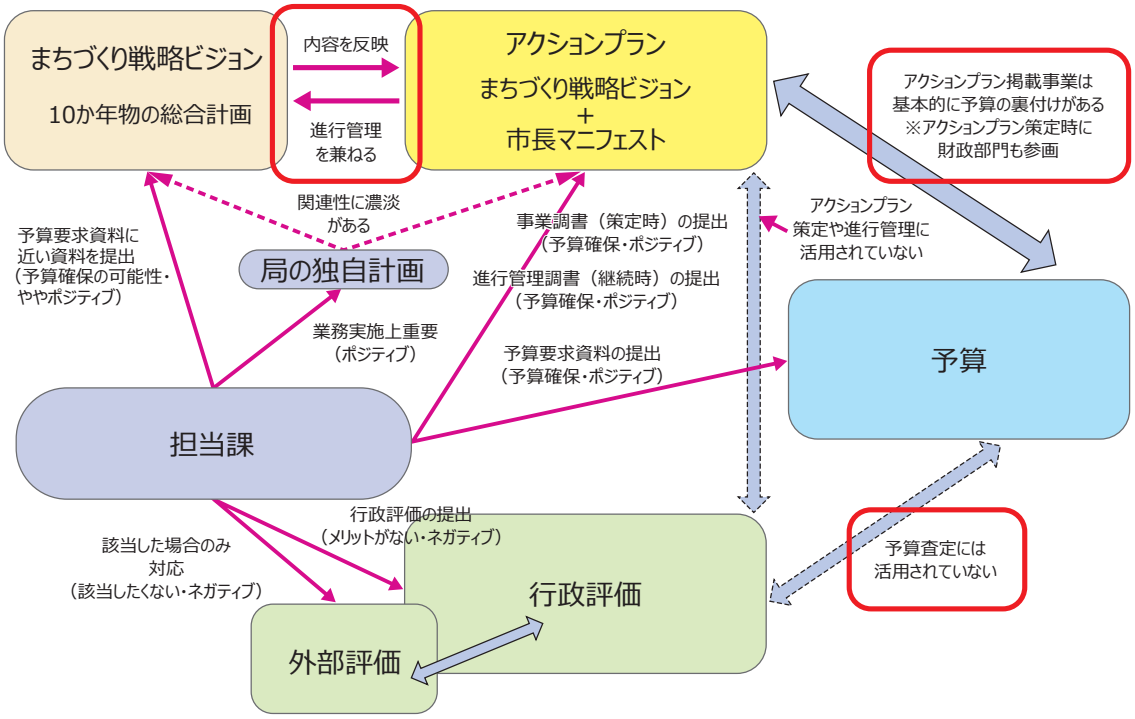
1999 年度の導入当初は一部の事務事業のみを評価対象としていたが、2006 年度に制度として確立された際は、内部経費や法定受託事務を除く全事務事業のほか、施策も評価対象に含まれていた。

制度として確立して以降、民主党政権によって事業仕分けが実施された 2009 年頃は、札幌市においても趣旨を同じくする事業仕分けが実施され、行政評価の取組も、評価書作成に際して事業担当課で勉強会が開催されるほど注力されていた。しかし、その後総合計画の上位計画「札幌市まちづくり戦略ビジョン（以下、「戦略ビジョン」という。）」を実現するための4年間の中期実施計画として、「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン（以下、「アクションプラン」という。）」が策定されるようになり、戦略ビジョンとともに総合計画に位置付けられ、札幌市の行財政運営や予算編成の指針となることとなった。併せて、アクションプラン自体の進捗状況の把握とその結果の公開も行政評価とは別に行われるようになった。

この中で、アクションプランに含まれた事業には期間中の予算が原則として保証されることになったため、アクションプランや予算査定と紐づかない行政評価の取組は、事業担当課にとってややもするとルーティンで対応するような業務になりつつある。加えて、札幌市における事業仕分けで一度は廃止という判断が示された事業が、その後陳情等を受け廃止は

実現しなかったという事態を受け、財政担当課が評価制度を財政管理上有用性が低いものと認識するようになったことなどもあり、全庁的に評価を軽視するような雰囲気が広がっていった。

図表 5-12 札幌市の行政評価を取り巻く関係



出所：札幌市ウェブサイト（令和3年度「行政評価制度の在り方検討に係る調査結果報告書」（令和4年3月）[60]）に赤枠を加筆

その後、2015 年度、職員負担軽減の観点から、予算額が 1,000 万円を超える事務事業についてのみ評価対象とする運用に改められた。また、アクションプランにおける施策進行管理との重複を解消する観点から、施策は対象から外された。

札幌市における行政評価は、外部評価委員会による外部評価の仕組みを活用した取組にその特徴を見出すことができる。外部評価委員会は、大学教授や弁護士、会計士、社労士といった外部有識者によって構成され、公募等による市民は構成員に含まれていない。

[60] https://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/iinkai/r3/documents/siryou1_2.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

図表 5-13 札幌市における行政評価の見直し

・平成11年度に導入した札幌市の行政評価制度のこれまでの主な見直しは以下のとおり。

＜平成17年度＞
○平成17年度からは、事業の上位目的である、施策の評価を導入。施策評価と事務事業評価を基本評価とした。
○外部評価委員会（現札幌市行政評価委員会）を設置し、外部評価を導入。
○事業所管部局が行った評価（１次評価）に加え、行政評価の担当局による２次評価を導入。

＜平成18年度＞
○札幌市自治基本条例に行政評価制度が位置付けられる。

札幌市自治基本条例（抜粋）
第19条　市長等は、効率的かつ効果的な行政運営を図るため、行政評価に関する制度を整備士、実施するものとする。この場合において、市長等は、市民の視点に立った外部評価を取り入れるものとする。
２　市長等は、行政評価の結果を市民に分かりやすく公表するとともに、行政評価の結果及びこれに対する市民の意見を踏まえ、必要な見直しを行うものとする。

＜平成27年度＞
○中期計画の進行管理等との重複回避のため、施策評価を廃止。

＜平成30年度＞
○内部評価の事業評価調書について、より効果的・効率的な事業の見直しを進めることができるように、調書作成対象事業を事業費10,000千円以上の事業へ変更。

出所：札幌市ウェブサイト（令和3年度「行政評価制度の在り方検討に係る調査結果報告書」（令和4年3月）[61]）

現在は、行政評価として事務事業評価を実施するほか、アクションプラン対象事業の評価を行っており、両者は連動していない。

2019 年度実施事業については、総事業（1,299 事業）のうち、事務事業評価対象事業は 602 事業、そのうちアクションプラン対象事業が 403 事業となった。一方、図表 5-14 の「評価対象外事由」の理由により、事務事業評価の対象外となった事業（697 事業）のうち、アクションプラン対象事業は 166 事業となった。

[61] 脚注 60

図表 5-14 札幌市における行政評価とアクションプラン（AP）対象事業の関係

※R2年度実施（2019実施事業）

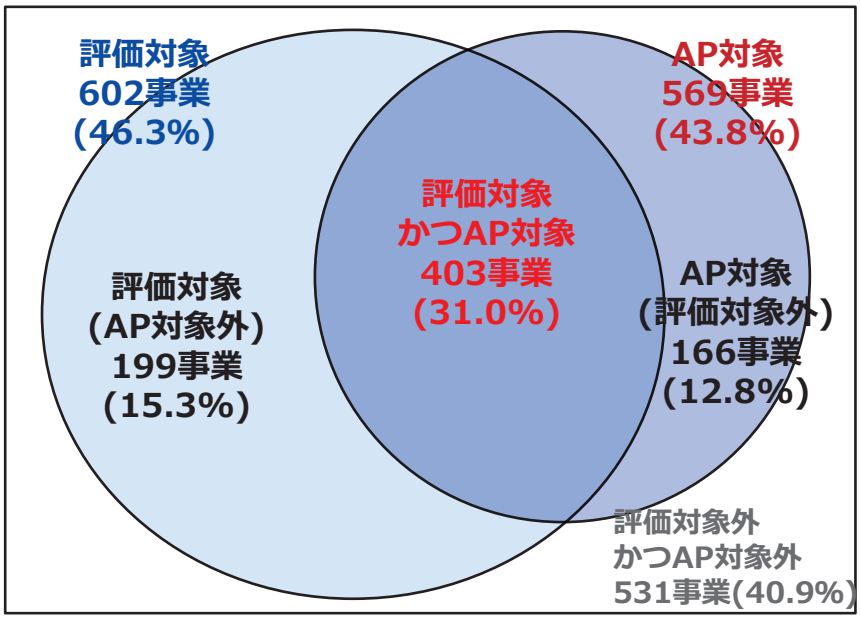
総事業数：1,299事業
※AP対象：569事業
※AP対象外事業：730事業

評価対象事業：602事業
※AP対象：403事業
※AP対象外事業：199事業

評価対象外事業：697事業
※AP対象：166事業
※AP対象外事業：531事業

＜評価対象外事由＞
・内部管理費（事務費等）：347事業（49.8%）
・法定経費：116事業（16.6%）
・指定管理費（事業の一部に指定管理費を含む事業を除く）：43事業（6.2%）
・事業費1,000万円未満かつ前年度評価結果がA評価の事業：191事業（27.4%）

全事業1,299事業



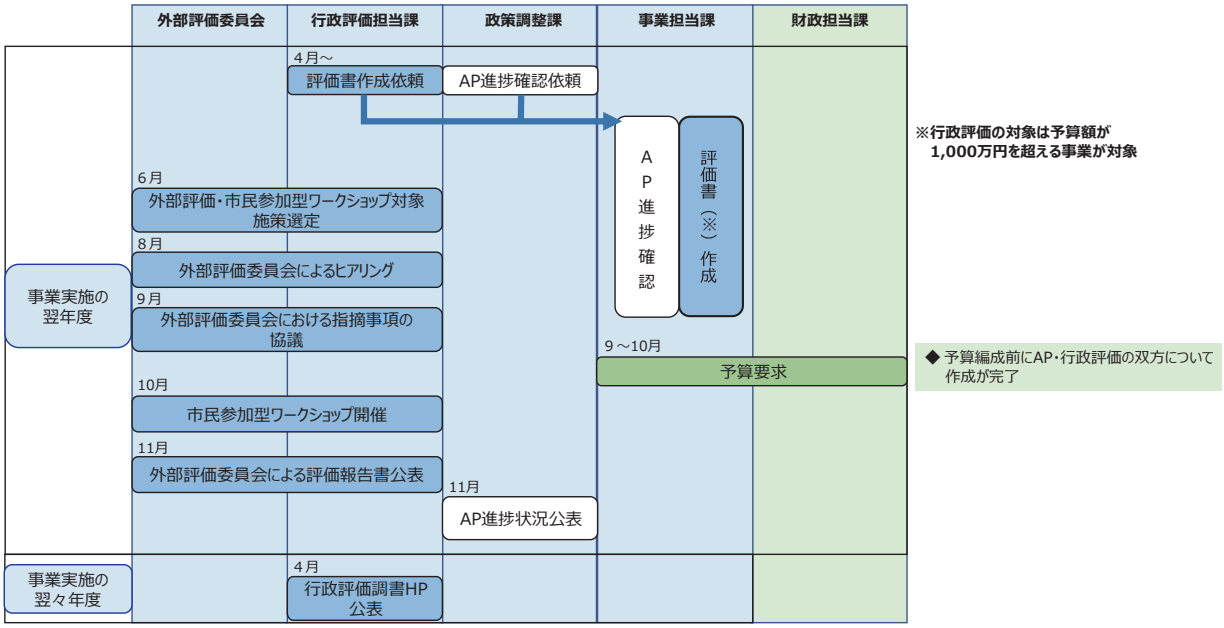
出所：札幌市ウェブサイト（令和3年度「行政評価制度の在り方検討に係る調査結果報告書」（令和4年3月）[62]）

[62] 脚注 60

（４）現在の行政評価の実施状況

各事業担当課において評価書が作成された後、改革推進室が形式上明らかな誤りの有無を確認している。その後外部評価委員会が選定した一部事業を対象に、外部評価を実施している。

図表 5-15 札幌市における実施スケジュール



【効率的な評価の実施に向けた取組】

前述のとおり、制度として確立されて以降現在にかけて、評価対象の絞り込みが行われた結果、現在評価の対象となっているのは、札幌市の全事務事業 1,299 事業（2020 年度）のうち 602 事業（2020 年度）、そのうち外部評価の対象となる事業の数は、10～15 程度となっている。

ただ、絞り込みに際し、予算額が 1,000 万円を超える事務事業のみを対象とする現行の基準については、職員負担軽減の観点から有用である一方で、予算額が 1,000 万円に満たないものであっても人件費をかけているなど評価対象に含めるべき事務事業があり得ることから、改革推進室においても、必ずしも万能な基準であるとは捉えられていない。

【効果的な評価の実施に向けた取り組み】

近年、特に注力しているのは、指標の設定に関する取組である。2021 年度までは、外部評価委員の関心のある事業が外部評価の対象とされてきたが、2022 年度より、評価書において設定されている指標の達成度が芳しくない事業からも対象を選定する運用に改めら

れた。更に、指標の置き方自体の妥当性について、外部評価委員から個々の事業ごとに助言を受けるとともに、札幌市の全事業に係る行政評価に資するよう、指標設定に関する提言をまとめている。

また、前述の外部評価において受けた助言を予算編成へ反映させるため、2022 年度より、外部評価の結果報告の実施時期を 11 月上旬に前倒しする試みが行われている。

（5）行政評価の実施において苦労していること

【評価の形骸化】

本来であれば、内部評価の実施の流れとして、まずは事業担当課が自己評価を行い、それに対して改革推進室が、事業や評価の改善に資する示唆を与えるような二次評価を行うことが理想的である。しかし、政令指定都市であることから多くの事業を抱えていること、制度所管課部門ある改革推進室のマンパワーが不足していることや、事業担当課において、行政評価の主目的が予算の削減であると認識され、予算編成対応時に受ける指摘と趣旨を同じくする指摘に対応する余力は無いと考えられていることから、現在は前述のとおり、改革推進室による確認は、あえて形式上明らかな誤りの有無についてのみとしている。

一方で 2022 年度は総合計画の策定時期であり、新規事業が次々に企画立案されるため、既存事業の見直す必要性が高まっており、そのためのツールとして改めて行政評価を活用する必要性が庁内的に注目されている。そのため、改革推進室においても、現在は行政評価の形骸化を克服し、事業担当課や財政担当課にとって実効性のある制度にするための好機であると考えられている。

（6）行政評価の公開状況とその反応について

各年度において、作成された評価書を事業ごとに市のウェブサイト上に公表されることになる。AP は、事業ごとの公表はしておらず、その点で、行政評価制度の公開の意義は高いものがある。

また、外部評価の取組とは別に、外部評価の対象とされた事業に関連する施策に関して意見交換を行う市民参加型のワークショップを毎年度開催している。これは導入当初より実施されてきた取組であるが、コロナ禍を受け開催方式をオンライン化し、募集方法も無作為抽出方式から、広報紙による公募に切り替えたところ、より幅広い年代の市民が集まるようになった。

図表 5-16 札幌市における行政評価書の一部
（家庭系ごみの減量・リサイクルの推進に関する普及啓発事業）

◎基本情報

年度	2020	会計コード	10	一般会計	事業コード	20559
事業名	普及啓発費					
評価担当課	所属名	環境局環境事業部循環型社会推進課				
	課長名	岡本	担当者名	高辻・大西	電話番号	011-211-2912
施策名	主	8-4循環型社会の構築				
	副					
アクションプラン	○ 対象 ● 対象外			戦略ビジョン	○ 対象 ● 対象外	
事業の性質	● 経常経費 ○ 臨時的経費					
	○ 内部管理 ○ 法定経費 ○ 指定管理費					
事業内容	実施形態	○ 直営 ● 一部委託 ○ 全部委託 ○ 補助・助成 ○ その他				
	取組内容（何をする）	家庭系ごみの減量・リサイクルの推進に関する普及啓発事業 ①各種イベントへの参加及び支援 ②ごみ減量に係る広告、啓発パンフレット製作及び啓発品購入等 ③出前講座など各地域・団体への普及啓発				
	目的（何をどうするために） 長期	ごみ減量・リサイクルに対する市民意識の高揚を図り、市民のごみ減量行動を促進し、家庭から出るごみ排出量を減量する。				
	短期	ごみ排出量の減量（1人1日当たり100gの減量） 家庭から出る廃棄ごみ量の減量（1人1日当たり340g）				
	実施結果	①ごみ減量啓発イベント（「環境広場さっぽろ2021バーチャルツアー」出展）（アクセス数246件） ②大都市減量化・資源化共同キャンペーンにおいて啓発品を共同調達し、リサイクル・リユースプラザにおいてイベント参加者等に配布した。 ③出前講座への講師派遣回数4回（参加者数123人）				
事業実施における工夫点	イベントに参加する市民を増やし効果的な啓発を行えるようにするため、イベントにて配布する啓発品を魅力あるものとしている。出前講座は、パワーポイントを用い、わかりやすい説明となるようにしている。					
対象者	市民			開始	2004 年度	終了 年度
関連法令・条例・要綱等	廃棄物の処理及び清掃に関する法律 札幌市廃棄物の減量及び処理に関する条例					
他都市の状況	普及啓発施策は、各都市一様ではなく、各都市の実情に合わせて、様々な施策を行なっている。					

◎事業費

（単位：千円）

	R1年度決算	R2年度予算	R2年度決算	R3年度予算
事業費	19,357	16,204	1,973	22,177
うち特定財源	246	200	24	0
人工	0.3	0.3	0.3	0.3
人件費	2,160	2,160	2,160	2,160
計（事業費＋人件費）	21,517	18,364	4,133	24,337

事業費の内訳	R2年決算	○大都市減量化・資源化共同キャンペーン負担金 970千円 ○生ごみ堆肥化セミナー広告掲載費 594千円 ○古紙回収ボックス修繕費 140千円 ○その他（小型家電回収に係るチラシ印刷費等） 269千円
	R3年予算	○ごみ減量・資源化促進に係るPR掲出費等 9,476千円 ○乾電池等排出方法変更に係る広報（チラシ配布）費等 5,592千円 ○啓発品購入・パンフレット印刷費等 4,865千円 ○その他（大都市減量化・資源化共同キャンペーン負担金等） 2,244千円

◎検証（振り返り）

活動指標1	指標名	出前講座・出前教室への講師派遣回数		
	R1年度実績	R2年度予定	R2年度実績	R3年度予定
	10回	12回	4回	10回
活動指標2	指標名	ごみ減量啓発イベント実施回数		
	R1年度実績	R2年度予定	R2年度実績	R3年度予定
	1回	1回	1回	1回
成果指標1	指標名	出前講座・出前教室参加者数		
	R1年度実績	R2年度目標	R2年度実績	R3年度目標
	220人	400人	123人	307人
成果指標2	指標名	ごみ減量啓発イベント来場者数		
	R1年度実績	R2年度目標	R2年度実績	R3年度目標
	1,770人	2,000人	246人	2,000人

項目	判定	理由
事業の成果（目的をどの程度達成できたか）	B	○出前講座として、4回講師を派遣し、123人の参加者へごみ減量の啓発を行った。 ○ごみ減量啓発イベント（「環境広場さっぽろ2021バーチャルツアー」出展）を1回実施し、246人の来場者（アクセス数）へ啓発を行った。 ○いずれも、新型コロナの影響もあり、当初予定していた活動・成果指標は達成できなかったが、できうる限りの成果を上げた。
事業規模（事業ボリュームは適切か）	A	○出前講座については、当課で2テーマ分用意しており、ごみに係る様々なテーマに興味がある市民のニーズにこたえられる適切な規模である。 ○ごみ減量啓発イベントについては、「ごみ減量キャンペーン」など他の事業費（2R推進費）により実施しており、本事業としては年1回の実施が適正である。
事業の実施手法（事業の効率性、実施主体は適切か）	A	○出前講座は、ごみ減量・リサイクルに興味のある対象者へ効率的・効果的に啓発を行うことができる。 ○ごみ減量啓発イベントは多くの市民に啓発を行うことができる。
対象者の満足度（対象者のニーズに応えているか）	A	○出前講座は、パワーポイントによるわかりやすい説明を心がけ、必要に応じて啓発冊子やチラシなどを配布し、対象者のニーズに合わせた情報提供を行っており、受講者からの反応も好評だった。 ○ごみ減量啓発イベントは、新たな試みであるバーチャル開催に伴い、当課ブース内にてごみ減量・リサイクル施策に係るパネル画像・PR動画等を掲示した。

市民参加の実施	□ 企画	■ 実施	□ 評価	□ 対象外	市民参加結果への対応	□ 回答	■ 反映

今後の改善点	市民のごみ減量への意識が高まり、ごみ減量の取組も多岐に渡ることから、それぞれに応じた適切な情報提供についても検討が必要である。			
前回の評価	○ A　○ B　○ C　● 評価省略対象事業			
今年度取り組んだ見直し内容	プラスチックごみに係る市民意識の高まりを踏まえ、R3年度から当該テーマに係る出前講座を新設することとした。	見直し効果額（前年度）	0	千円
今回の評価	○ A　● B　○ C　○ 評価省略対象事業			
評価の理由	前年度と比較し1人1日あたりごみ排出量が減っていることから、一定の普及啓発効果はあったと考えているが、新型コロナ感染拡大の影響もあり、当初予定していた規模では普及啓発事業を行うことが出来なかった。			
次年度の取組の方向性・改善内容 事業内容	● 改善　○ 現状維持　○ 休止・廃止			
	新型コロナ感染拡大防止の対策を取りながら、ごみの減量・資源化を推進し、市民が主体的に取り組めるよう継続して普及・啓発を行っていく。			
予算	○ 拡充　● 現状維持　○ 縮小　○ その他			
	現状の取組を継続していく。	見直し効果額	0	千円

出所：札幌市ウェブサイト[63]

[63] http://www3.city.sapporo.jp/somu/hyoka/torikumi/pdf/20201020559.pdf（2022 年 11 月8日閲覧）

（７）今後の行政評価の展開について

行政評価を実効性のある制度にするという観点からは、当面は指標の設定について、前述の外部評価の仕組みを用いて改善を進めていくことが予定されている。また、評価結果の予算編成への反映についても積極的な検討を行っていく。

内部評価においても、改革推進室による評価書の確認を形式的なものに留めることなく、評価書において正しく指標が設定され、ロジックモデルの考え方に基づく検討が行われるよう、改善していく予定である。

また、札幌市の自治基本条例に位置付けられる行政評価の「市民への説明責任を果たす」という観点からは、A・B・Cといった基準が曖昧な評価や、定性的な記載が多くを占める現在の評価書自体の改定も検討を進めている。

加えて、職員が論理的に政策の企画立案・見直しができるようになるために、EBPMやロジックモデルの考え方に根差した、論理的思考能力を高めるための研修を実施することも検討されている。

5.1.7 神奈川県のヒアリング結果

（1）自治体概要

神奈川県の人口は 9,232,794 人（2022 年 10 月時点）、行政職の職員数は 8,912 人（2021 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 総合計画に掲載されているプロジェクト、およびプロジェクトのねらいの達成に向けた具体的な取組みの柱である構成施策（以下「施策」と呼ぶ）の企画立案、評価のプロセスの中で、EBPM の考え方を取り入れた、短期的な指標（アウトプットおよび短期アウトカムに該当する。「かながわグランドデザイン第3期実施計画」においては「KPI」と記載）・中長期的な指標（短期および中長期アウトカムに該当する。「かながわグランドデザイン第3期実施計画」においては「指標」と記載）の設定を行っている。
- 庁内グループウェア上にデータ利活用のためのポータルサイトを開設し、職員が利活用可能なデータやデータ利活用の参考となる情報等を紹介している。

（3）行政評価の導入の経緯

本節は、過去の行政評価の導入の経緯及びその概要ではなく、神奈川県における「EBPM の考え方」の導入の経緯及びその概要について記述するものであることに留意いただきたい。

神奈川県では、2018 年2月に、神奈川県議会において証拠に基づく政策立案（EBPM）の推進について質問がなされ、知事より、大学などの外部機関の協力もいただきながら進めていきたいとの答弁を契機に、2018 年度から、政策運営の改善プロセスにおいて、EBPM の考え方を取り入れるとともに、予算編成プロセスにも「EBPM の考え方＝事業と成果の因果関係を重視する考え方」を導入し、職員の意識を高めるための取組を進めている。

また、2018 年6月には、県独自で事業担当課向けの研修を実施し、各事業担当課が足並みを揃えて EBPM に取り組むことができるよう、EBPM に関する基礎的な知識や、政策改善の方向性を議論する場である政策レビュー（詳細は後述）の資料の作成方法に関する講義を行った。

県は横浜国立大学、横浜市立大学と包括連携協定を締結しており、県職員が横浜市立大学においてEBPMに関する研修を受講するとともに、横浜国立大学からはEBPMの考え方を導入するにあたり、アドバイスを受けた。

翌 2019 年度は、総合計画「かながわグランドデザイン 第3期実施計画」の策定年度にあったことから、その策定にあたっても EBPM の考え方を取り入れた。

EBPM の考え方の導入に際しては、内閣官房行革本部事務局による説明会や公表資料、

行政事業レビューの調書様式、他自治体におけるデータ活用事例の事例集等を参照した。

（4）現在の行政評価の実施状況

総合計画に掲載されている施策について、政策運営の改善を図るために、「政策のマネジメント・サイクル」を確立し、PDCAサイクルを回しているが、その中で、「評価報告書」による評価、「政策レビュー」による政策運営の改善に向けた議論の2種類の取組を行っている。また、毎年度の予算編成時においても、事務事業を更に細分化した約 3,000 程度の細々事業に対して目標を設定し、実績値を確認している。

図表 5-17　神奈川県における「政策のマネジメント・サイクル」

出所：神奈川県ウェブサイト[64]

総合計画「かながわグランドデザイン　第3期実施計画」は、2025 年を目標年次とした総合計画「かながわグランドデザイン　基本構想」の実現に向けて、2019～2022 年度の４年

[64] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/51973/shuyousisaku.pdf
（2023 年1月 30 日確認）

間に取り組む政策を示したものである。神奈川県の政策の全体像を総合的・包括的に示す「主要施策」を7つの分野に体系化して示すとともに、「主要施策」のうち、喫緊の課題に対応するため先進性や発展性等をもった「重点施策」を 23 のプロジェクトに整理している。

図表 5-18　総合計画「かながわグランドデザイン」の構成

出所：神奈川県ウェブサイト[65]

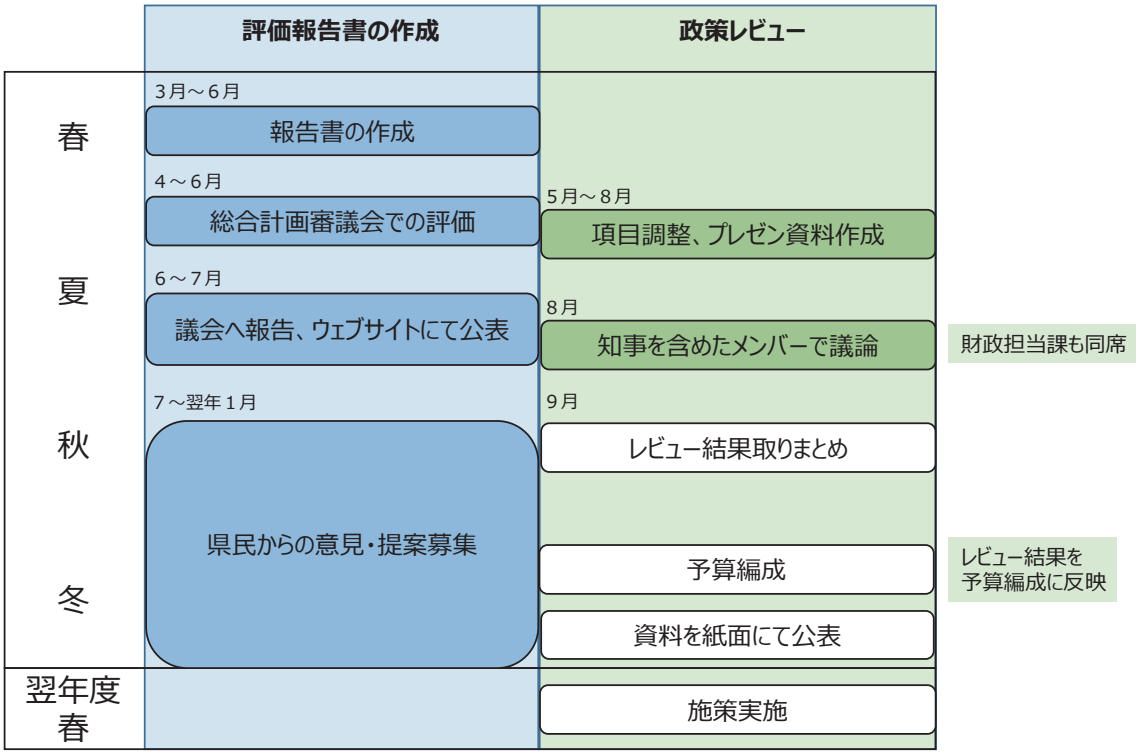
「評価報告書」は、後述の通りコロナ禍により作業を簡略化し、「第3期実施計画」において設定されている「短期的な指標」（第3期実施計画において「KPI[66]」と記載されているものを指す。以下、「短期的な指標」と記載されているものは第3期実施計画における「KPI」のことを指す。）「中長期的な指標」（第3期実施計画において「指標[67]」と記載されているものを指す。以下、「中長期的な指標」と記載されているものは第3期実施計画における「指標」のことを指す。）の実績値や「新型コロナウイルス感染症等の影響」、各プロジェクトの関連データのHPアドレス、各プロジェクトに対する総合計画審議会の意見をまとめたものとなっている。

[65] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/51973/pjhen.pdf（2023 年1月 30 日確認）
[66] 第3期実施計画において、「KPI」とは、「県の取組みによる直接的な成果のほか、県の取組みが間接的に影響して達成される成果が表れる数値を、県が実施した施策や事業の進捗状況や達成の度合いを具体的に測るための目標値として示したもの」と定義されている。
[67] 第3期実施計画において、「指標」とは、「県民、NPO、企業、大学、団体、市町村などの多様な主体による活動や、社会・経済状況の変化など、様々な要因によって変動する可能性がある数値を、プロジェクトの達成度を象徴的に表すものとして参考に示したもの」と定義されている。

施策実施年度の年度末から、事業担当課において報告書の作成作業を開始し、順次実績値を把握・更新した後、翌年度6月には外部有識者や各種団体の代表者等から構成される総合計画審議会において審議したのち、県議会にも報告を行い、7月に公表している。

政策レビューは、総合計画に掲載されている施策等について、知事を含めたメンバーで、政策改善の方向性に関して議論を行う場である。施策実施年度の翌年度5月頃から、事業担当課において政策レビュー項目やプレゼン資料の調整を開始し、8月頃に議論を行うという形で進められる。なお、政策レビューで使用したプレゼン資料は、県政情報センターにおいて紙面公表を行っている。

図表 5-19　神奈川県における評価の全体像・スケジュール



出所：神奈川県ウェブサイト[68]をもとに作成。

[68] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/21927/444115.pdf
（2022 年 11 月 25 日確認）

県の政策評価については、以下、図表 5-20 のとおり神奈川県総合計画審議会計画推進評価部会から、報告書としてあり方が示されている。

図表 5-20 神奈川県における政策評価について

（令和元年11月 神奈川県総合計画審議会計画推進評価部会 報告書（抜粋））

【参考】 評価手法のまとめ

（１）具体的な評価の方法等

実施時期	事業実施年度終了後、７月上旬に公表。		
評価対象	県の重点政策を分野横断的にまとめ、具体的な取組内容を示した「プロジェクト」		
実施主体	一次評価	県の事業部局（自己評価）	
	二次評価	総合計画審議会（第三者評価） （部会で評価案を作成し審議会で審議）	
内　　容	一次評価	構成施策の取組状況	ＫＰＩの達成状況の分析と、主な取組みとその成果の整理
		総合分析	ＫＰＩの達成状況、事業等の取組状況、指標の動向、社会環境を表す統計データなどを活用して多角的に分析
		今後の課題と対応方向	総合分析を踏まえたプロジェクト推進上の課題や政策運営の改善を含めて今後の方向性を整理
	二次評価	県が一次評価を行った「構成施策の取組状況」や「総合分析」の妥当性、今後対応が求められる課題と対応方向を踏まえ、プロジェクトを評価	

（２）評価の流れ

1　県の事業部局による一次評価の実施

⇩

2　計画推進評価部会グループ会議において分野ごとに評価

⇩

3　計画推進評価部会において二次評価（案）の作成

⇩

4　総合計画審議会において二次評価を審議・決定

出所：神奈川県ウェブサイト[69]

[69] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/22023/sinkokanri3.pdf
（2023 年1月 25 日確認）

【効率的な評価の実施に向けた取り組み】

「短期的な指標」や「中長期的な指標」を設定する上で、より適切な指標を追求すればするほど、そのために必要となる統計データの収集には多大な労力を要することになるため、既存の統計調査や、県が実施する「県民ニーズ調査」のデータも活用して指標等を設定している。

「県民ニーズ調査」は、総合計画の企画立案、評価とも連携して項目を調整しており、「短期的な指標」や「中長期的な指標」として、県民の満足度などを設定するものについて「県民ニーズ調査」に組み込むことで、指標等としているものも多くある。

また、2020 年度、2021 年度、2022 年度は、新型コロナウイルス感染症の対応に注力する必要があったことから、評価作業の省力化が行われた。

具体的には、まず評価報告書については、各プロジェクトを構成する事業の実施状況を記載する欄を省略したほか、施策の「短期的な指標」や「中長期的な指標」についても、実績値のみ記載し、これらに対する分析を省略したうえで、各プロジェクトに対する総合計画審議会による見解のみを記載する等、報告書様式を簡素化することで、庁内における評価作業の負担軽減を図った。政策レビューについては、2020 年度、2021 年度は実施せず、2022 年度は調書の省略を行っている。なお、簡素化した評価報告書及び政策レビュー様式を継続利用するか否かについては、改めて検討される。

【効果的な評価の実施に向けた取り組み】

政策レビューの場には財政担当課も同席し、各施策に対する政策レビューの結果は、予算編成においても反映されることになる。

総合計画に掲載されているプロジェクトの「短期的な指標」や「中長期的な指標」については、ロジックツリー（物事を分解し、階層構造に整理して論理的なつながりを示すこと）の考え方に基づき、短期・中長期に階層を分けて設定されている。これらの「短期的な指標」や「中長期的な指標」については、事業担当課及び総合計画所管課において、階層の分け方や他の施策との並び等の観点から調整し、決定している。

また、事業担当課において「短期的な指標」や「中長期的な指標」の設定を担当する職員が、より高度な方法によってデータを活用できるようにすることを狙いとして、各事業担当課が指定する職員向けにデータ活用方法に関する研修を実施している。

さらに、「短期的な指標」や「中長期的な指標」の設定にあたり、庁内で保有していたにも関わらず、利用されていなかった、あるいは存在自体が認識されていなかったデータを利用できるようにすることを狙いとして、庁内において利用可能な統計データや各種調査に係るデータを1つのポータルに集約した基盤の構築を進めている。

（５）行政評価の実施において苦労していること

【指標設定】

総合計画に掲載されている施策について、「短期的な指標」や「中長期的な指標」を定量的に設定することが難しいものもあることが課題である。EBPM の取組は全国的にも黎明期にあるため、統一的な基準に沿って設定することは困難であり、結果として、他自治体の事例を参考にするなど、事業担当課において個別に指標の候補を探し、検討するほかないのが実情である。

また、成果の把握に 10 年単位の期間を要するなど、そもそも EBPM の考え方を導入することがそぐわない施策もあることから、どのような施策に導入していくべきか、検討する必要があると考えられている。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

評価報告書については、ウェブサイトに公表されているほか、公表後にパブリックコメントが実施され、そこで施策の「短期的な指標」や「中長期的な指標」の実績値に対する意見や、新たな企画に関する意見等が県民から寄せられる。

（７）今後の行政評価の展開について

総合計画に掲載されている施策の企画立案において、引き続き EBPM の考え方を踏まえた政策議論や職員の意識向上に努めるとともに、EBPMの推進に向けて検討を進めていく予定である。