

政策評価に係る調査報告

— 評価の充実・活用に関する国内・海外事例調査 —

平成 28 年 3 月
新日本有限責任監査法人

□■目次■□

第Ⅰ章	はじめに.....	1
1.	調査研究の目的.....	1
2.	調査研究の実施方法.....	1
第Ⅱ章	アンケート調査を通じた施策の満足度調査.....	1
1.	調査概要.....	1
2.	意識調査結果と政策チェックアップ結果の比較.....	2
第Ⅲ章	国内事例調査.....	4
1.	調査概要.....	4
2.	満足度調査の結果の評価への活用.....	4
(1)	岩手県.....	4
(2)	愛知県刈谷市.....	7
(3)	まとめ.....	9
3.	評価結果の予算への反映.....	10
(1)	長崎県.....	10
(2)	福岡県北九州市.....	12
(3)	岩手県盛岡市.....	13
(4)	まとめ.....	15
4.	コスト情報の評価への活用.....	16
(1)	福岡県大野城市.....	16
(2)	東京都町田市.....	19
(3)	まとめ.....	22
第Ⅳ章	海外事例調査.....	22
1.	調査概要.....	22
2.	満足度調査の結果の評価への活用（米国連邦政府における満足度調査の対応）.....	25
3.	評価結果の予算への反映（戦略目的年次レビュー）.....	27
4.	コスト情報の評価への活用（経営原価計算）.....	31

第 I 章 はじめに

1. 調査研究の目的

国土交通省の行う基本的な 3 つの評価方式の一つである政策チェックアップについては、国土交通省の全施策をカバーする施策目標を設定し評価を行ってきたが、施策目標の評価結果と国民の施策満足度が一致しているかという検証は十分に行われていない。また、政策評価全般について、予算にどのように反映するか、また、施策に係るコスト情報をどのように取り扱うかについて、必ずしも方法が確立していない状況にある。

このため、本調査研究では、アンケート調査を通じて施策の満足度を調査し、その実績と施策の達成度について、その関連性を分析する。また、今後の政策チェックアップ等の改善に向けて、①満足度調査の評価への活用、②評価結果の予算への反映、③コスト情報の評価への活用の 3 つの観点から、国内外の取組状況を把握する。

2. 調査研究の実施方法

本調査研究は、国土交通省政策統括官（政策評価）より、新日本有限責任監査法人への委託により行われ、以下のアンケート調査及び事例調査に基づいて進められた。

(1) アンケート調査

国土交通省が掲げている施策目標に関する取組について、国民が現在どのような印象を持っているか等について把握することを目的に実施した。

(2) 事例調査

国内調査と海外調査（米国）を実施した。各調査ともに共通して、①満足度調査の評価への活用、②評価結果の予算への反映、③コスト情報の評価への活用という 3 つの観点から取組状況を把握した。

第 II 章 アンケート調査を通じた施策の満足度調査

1. 調査概要

9 つの地域ブロック¹の人口比率に合わせて、男女同数のモニター（国土交通行政インターネットモニターと同一条件²で、ネット調査会社において登録）を無作為に抽出し、ウェブアンケートを実施した（平成 27 年 11 月実施。回答者数は 1,038 名）。アンケートにおいては、国土交通省における 44 の施策目標についての取組に対する満足度（「大いに満足」「やや満足」「どちらでもない」「やや不満」「大いに不満」「わからない」）等を調査した。

¹ 北海道、東北地方、関東地方、北陸地方、中部地方、近畿地方、中国地方、四国地方、九州地方を指す。

² 「日本国内に居住する 20 歳以上の方で、インターネットを容易に利用でき、国土交通行政に対する関心と熱意のある者、ただし、次の（1）～（4）に該当する者はモニターになることができない」としている。

（1） 国会及び地方議会の議員

（2） 国土交通行政に従事する常勤の公務員

（3） 国土交通省所管の独立行政法人等の役職員

（4） （1）～（3）の者と同居する家族

本調査では、事前調査を実施し、日本国内に居住する 20 歳以上の方で上記の（1）から（4）の条件に該当し、国土交通行政について“非常に関心がある”“まあ関心がある”と回答した者 1,038 名を対象とした。

また、平成 26 年度においても同様の意識調査を実施した。これらの結果と、平成 26 年度政策チェックアップの評価結果（平成 27 年 8 月公表）の比較を行った。

2. 意識調査結果と政策チェックアップ結果の比較

平成 26 年度政策チェックアップの 5 段階（①目標超過達成、②目標達成、③相当程度進展あり、④進展が大きくない、⑤目標に向かっていない）の評価結果と、平成 26 年度及び平成 27 年度の意識調査の結果（満足度、不満足度）との比較を行った。

①満足度（「大いに満足」＋「やや満足」）との比較

評価結果が高いほど満足度の平均値も高ければ一定の関連性があるといえることができるが、評価結果「②目標達成」に対する満足度の平均値が、平成 26 年度は 16.5%、平成 27 年度は 18.5%となっているのに対し、自己評価結果「④進展が大きくない」に対する満足度の平均値は、平成 26 年度は 18.3%、平成 27 年度は 20.0%となっており、評価結果が低いにもかかわらず満足度の平均値が高いという結果が一部見られた。

②不満足度（「大いに不満」＋「やや不満」）との比較

評価結果が高いほど不満足度の平均値が低ければ一定の関連性があるといえることができるが、評価結果が高いほど、平成 26 年度及び平成 27 年度の不満足度は概ね低いことが示された。この結果から、一定程度の関連性があるといえることができた。

図表1 平成26年度政策チェックアップと施策満足度・不満足度の比較

	平成27 年度	満足度 平均	平成26 年度	満足度 平均	平成27 年度	不満足度 平均	平成26 年度	不満足度 平均	平成26年度 政策チェックアップ ^{a)}
23.整備新幹線の整備	34.9		32.3		17.9		15.4		①目標超過達成
24.航空交通ネットワークの強化	25.9		21.7		15.5		11.8		
30.社会資本整備・管理等の効率的な推進	11.1		11.1		15.3		11.2		
43.国際協力、連携等の推進	16.1	22.0	15.7	20.2	13.4	15.5	10.8	12.3	
4.海洋・沿岸域環境や港湾空間の保全	20.4		16.3		22.5		22.8		②目標達成
10.気象情報等の提供及び通信体制の充実	31.4		29.5		13.2		12.7		
16.自動車事故の被害者の救済	15.1		17.1		23.9		22.9		
18.船舶交通の安全と海上の治安確保	20.4		12.3		10.4		13.5		
21.景観に優れた国土・観光地づくり	20.1		22.3		17.3		14.2		
22.道路ネットワークの形成	18.5		15.1		24.8		21.5		
28.都市・地域における総合交通戦略	17.3		16.7		22.6		19.1		
29.道路交通の円滑化	19.6		18.7		32.2		29.5		
38.国土調査等の活用	18.8		14.6		7.2		7.9		
40.北海道総合開発の推進	11.8		10.4		14.3		12.6		
41.技術研究開発の推進	10.3	18.5	8.6	16.5	8.9	17.9	7.0	16.7	
6.水資源の確保等の推進	22.5		15.8		21.3		20.2		③相当程度進展あり
12.水害・土砂災害の防止・減災の推進	25.2		18.4		27.1		24.7		
14.公共交通の安全確保等の推進	24.6		26.0		24.2		13.0		
15.道路交通の安全性の確保・向上	31.4		25.3		29.0		31.1		
17.自動車の安全性	25.5		24.0		16.5		13.0		
20.観光立国の推進	22.6		24.3		19.6		42.8		
25.都市再生・地域再生の推進	9.8		9.6		18.6		15.1		
27.地域公共交通の維持・活性化	16.7		13.8		24.1		21.2		
31.不動産市場の整備等	18.1		13.5		14.4		27.4		
32.建設市場の整備	9.6		7.1		17.8		31.5		
35.自動車運送業の市場環境整備	10.1		8.8		11.5		12.8		
36.海事業業の市場環境整備	7.8		7.3		7.4		6.3		
37.総合的な国土形成の推進	13.0		13.0		17.1		14.2		
44.便利で安全な官庁施設の整備・保全	11.5	17.8	8.3	15.4	21.7	19.3	20.9	21.0	
1.居住環境・良質な住宅ストックの形成	13.1		9.8		24.0		43.8		④進展が大きくない
2.住宅市場の整備	11.8		9.7		23.9		21.0		
3.バリアフリー化の推進	31.5		34.1		27.0		20.4		
5.快適な道路環境等の創造	27.3		25.9		35.3		30.9		
7.緑豊かな都市空間の形成等の推進	21.6		19.4		15.0		13.9		
8.良好な水環境・水辺空間の形成等	30.4		25.8		22.3		18.6		
9.地球温暖化防止等の環境保全	17.1		17.6		26.0		24.9		
11.住宅・市街地における防災性向上	16.1		15.2		24.0		22.3		
13.津波・高潮・侵食等の災害の防止・減災	21.4		21.2		27.0		23.2		
19.物流体系整備等の推進	18.2		15.9		14.9		15.9		
26.鉄道網の充実・活性化	28.0		24.0		17.2		36.6		
33.統計調査の整備・活用	20.4		15.1		8.9		8.3		
34.地籍の整備等の国土調査	17.1		14.1		12.2		11.2		
39.離島等の振興	11.2		11.1		15.4		14.3		
42.情報化の推進	15.1	20.0	15.5	18.3	12.9	20.4	8.9	20.9	

第三章 国内事例調査

1. 調査概要

本調査研究では、①満足度調査の評価への活用、②評価結果の予算への反映、③コスト情報の評価への活用、の3つの観点から取組状況を把握した。具体的には、以下の基準により対象候補事例を整理した上で参考となると思われる事例を特定し、インタビュー調査を実施した。

図表 2 調査対象候補の特定

区分	選定方法
① 満足度調査の評価への活用	定期的に市民や県民を対象にした満足度調査を実施し、かつ、調査結果を行政評価において活用していると思われる事例。
② 評価結果の予算への反映	行政評価の結果の予算への反映について制度化し、かつ、反映状況を公表している事例。
③ コスト情報の評価への活用	行政評価において、事業費の他、人件費、間接コスト等を含めたフルコストを把握し、かつ、施策の改善等に活用している事例。

2. 満足度調査の結果の評価への活用

(1) 岩手県

岩手県では、「いわて県民計画」に基づき実施する施策について、県民がどの程度重要性を感じ、また、満足しているか等を把握し、今後県が重点的に取組むべき施策の方向性等を明らかにすることを目的に、「県の施策に関する県民意識調査」（以下「県民意識調査」という。）を定期的に実施している。県民意識調査は、平成13年度に政策評価制度が導入されるのを受け、県民の声を政策評価や施策の立案等に活用するため、平成12年度に開始された。

当該調査は、「いわて県民計画」の7つの政策である、①産業・雇用、②農林水産業、③医療・子育て・福祉、④安全・安心、⑤教育・文化、⑥環境、⑦社会資本・公共交通・情報基盤に関連する各46の項目について、「重要度」及び「満足度」を5段階で評価する。

図表 3 平成27年に実施した県民意識調査の概要

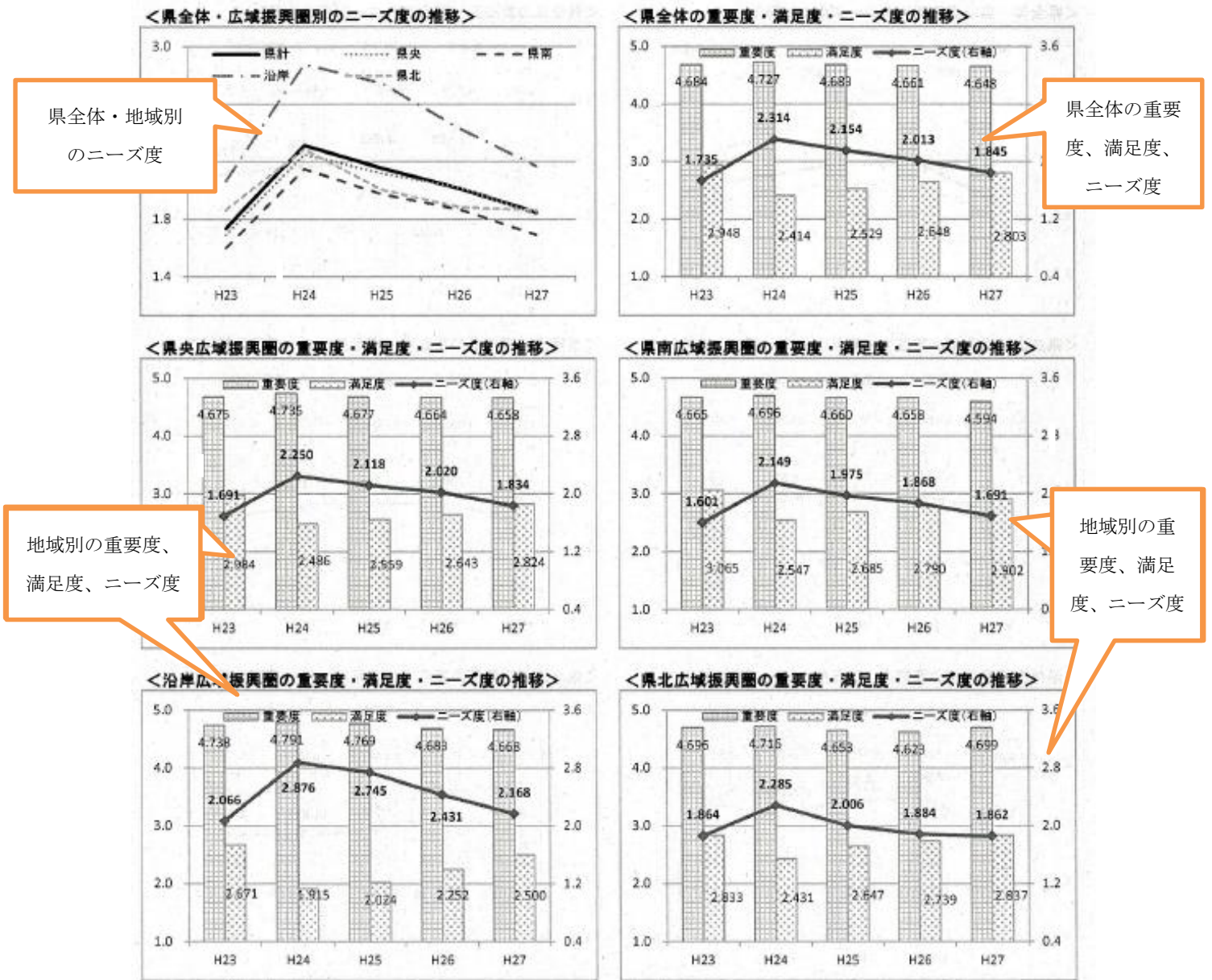
● 調査対象	県内に居住する20歳以上の男女(5,000人)
● 調査方法	設問票によるアンケート調査(郵送法)
● 調査時期	平成27年1~2月
● 調査項目	ア 生活全般の満足度 イ 46項目に係る重要度、満足度について ウ 県民の普段の行動について(災害への備え等) エ 「いわて県民計画」の進め方等についての意見 (「人口減少で重要な政策」と「今後の居住地」)
● 有効回収率	71.1% (3,556人/5,000人)

(出典) 岩手県

県民意識調査の結果から、「重要度」「満足度」の平均値を算出し、それぞれの平均値の差から「ニーズ度」(単純集計結果)を算出している。単年度の分析の他、過去5年間の調査結果(満足度、重要度、ニーズ度)の推移を県計及び広域振興圏別に整理し、傾向を把握している。近年では、例えば、東日本大震災発生以降、県民の意識の変化についても把握している。図表

4 は震災前後で特に意識の変化が見られた調査結果³の例である。いずれの広域振興圏においても、ニーズ度が上昇（重要度はほぼ一定だが、満足度が低下）していることが確認できる。

図表4 重要度、満足度、ニーズ度の推移 例「災害に強く安心して暮らせる県土」



(出典) 岩手県

調査結果については、例えばニーズ度が高いとの結果を直接根拠に、政策の見直しや予算措置等の対策を講ずることはしていない。継続的なデータ収集により、政策評価の際に県民ニーズの現状の傾向を把握するための参考情報として活用したり、各課による施策の見直し等に役立てたりするとしている。評価書では以下のように調査結果の概要が記載されている。

³ 平成23年と平成24年以降で設問内容に変更があり、単純比較はできない参考値であることに留意が必要。

図表 5 活用例「主要施策の成果に関する説明書（いわて県民計画実施状況報告書）」

政策項目 No. 1

I 産業・雇用

政策項目No. 1：国際競争力の高いものづくり産業の振興

1 みんなで目指す姿

高度な技術と優れた人材を強みとして、自動車・半導体・医療機器関連などの中核産業が相互に協調し、国際競争力の高いものづくり産業が地域経済をけん引しています。
また、沿岸地域のものづくり産業が東日本大震災津波から早期に復旧し、内陸地域とのつながりにより、県全体の経済活動が活発になっています。

2 政策項目の状況

◎投入コスト

具体的な推進方策	事業数	予算額 (千円)	決算額 (千円)	決算額の財源内訳			
				国庫	その他	県債	一般
(1) 自動車関連産業の集積促進	2	66,336	61,526	0	0	0	61,526
(2) 半導体関連産業の集積促進	1	7,833	7,016	0	0	0	7,016
(3) 医療機器関連産業の創出	2	461,139	367,622	0	356,145	0	11,477
(4) 基盤技術の競争力強化	7	106,620	106,826	0	70,639	0	36,187
(5) 企業誘致の推進	4	2,064,651	2,063,500	0	2,003,654	0	59,846
(6) ものづくり産業人材の育成	2	31,034	27,743	0	7,169	0	20,574

※ 再掲事業の予算額等は除いて集計しています。

◎目指す姿指標

指標名	単位	現状値 (H22)	計画目標値 (H26)	実績値 (H26)	達成度			
						(H23)	(H24)	(H25)
1 ものづくり関連分野(輸送用機械、半導体製造装置、電子部品・デバイス [※] 等)の製造品出荷額	億円	㊦ 11,725	㊧ 15,300	㊨ 15,362	A	A	A	A

- ものづくり関連分野の製造品出荷額は15,362億円となり、達成度は【A】となりました。
- 具体的な推進方策指標11指標は、「達成」・「概ね達成」が9指標(81.8%)、「遅れ」が2指標(18.2%)となりました。

特記事項

- 平成27年県民意識調査によると、「県内経済の活性化」の重要度は35位、満足度は41位となり、ニーズ度は15位となっています。また、「次世代を担う産業人材育成」の重要度は27位、満足度は43位となり、ニーズ度は7位となっています。

【用語解説】
※ デバイス
IC(集積回路)、ダイオード、トランジスタなど、何らかの特定機能を持った電子部品。

(出典) 岩手県

(2) 愛知県刈谷市

刈谷市では、市民や小中学生の意識等を幅広く把握し、「第7次刈谷市総合計画」（以下「総合計画」という。）の進行管理を行うことを目的に、「市民生活の現状及び児童・生徒の意識や行動に関するアンケート」（以下「市民意識調査」という。）を実施している。

図表6 平成27年に実施した市民意識調査の概要

調査区分	市民生活の現状についてのアンケート		児童・生徒の意識や行動に関するアンケート
	市政に対する評価	暮らし・まちの現状把握	
調査対象	刈谷市内在住の20歳以上の市民から無作為に抽出した各2,500人（合計5,000人）		刈谷市内の小学5年生及び中学2年生、合計2,896人
調査項目	① 回答者の属性 ② 刈谷市の全体的な印象 ③ 市政に対する現状の評価と今後の期待 ④ 刈谷市のまちづくりについて自由意見	① 回答者の属性 ② 刈谷市の全体的な印象 ③ みなさんの暮らしの現状など ④ 刈谷市のまちの現状 ⑤ 刈谷市のまちづくりについて自由意見	① みなさんが普段から思っていること・していることや、刈谷市のまちに対する考えなどについて
調査方法	郵送による配布・回収		学校を通じた配布・回収
回収状況	・配布数 2,500票 ・有効回収数 1,503票 ・有効回収率 60.1	・配布数 2,500票 ・有効回収数 1,564票 ・有効回収率 62.6	・配布数 2,896票 ・有効回収数 2,783票 ・有効回収率 96.1

（出典）刈谷市

「市政に対する評価」に関するアンケートでは、下記基本施策（30項目）をもとに設定した33項目について、「現状の評価（満足度）」及び「今後の期待度（重要度）」を調査している。これに加え、「暮らし・まちの現状把握」に関するアンケートでは、各基本施策等において設定された目標指標への達成度合いの現状値について調査している。

図表7 施策の体系

基本方針	分野	基本施策
1. 都市と自然が織りなす住みよいまちづくり	都市環境	市街地・住環境 / 道路・交通 / 公園緑地・緑化 / 河川・池沼 / 上水道 / 下水道 / 循環型社会・環境保全 / 低炭素社会
2. 生きる力を育み生きる喜びを実感できるまちづくり	教育文化	学校教育 / 青少年育成 / 生涯学習 / スポーツ / 文化・芸術 / 歴史・文化財
3. 人と技術で賑わいを創り笑顔で働き続けられるまちづくり	産業振興	農業 / 商工業 / 観光
4. 支えあいみんなが元気で安心して暮らせるまちづくり	福祉安全	健康づくり / 地域福祉 / 次世代育成・子育て支援 / 高齢者福祉 / 障害児・者福祉 / 社会保障 / 防災 / 防犯・交通安全 / 市民生活
5. 市民と行政の信頼と協働で築くまちづくり	計画推進	参加・協働 / 共生・交流 / 情報共有 / 行政経営

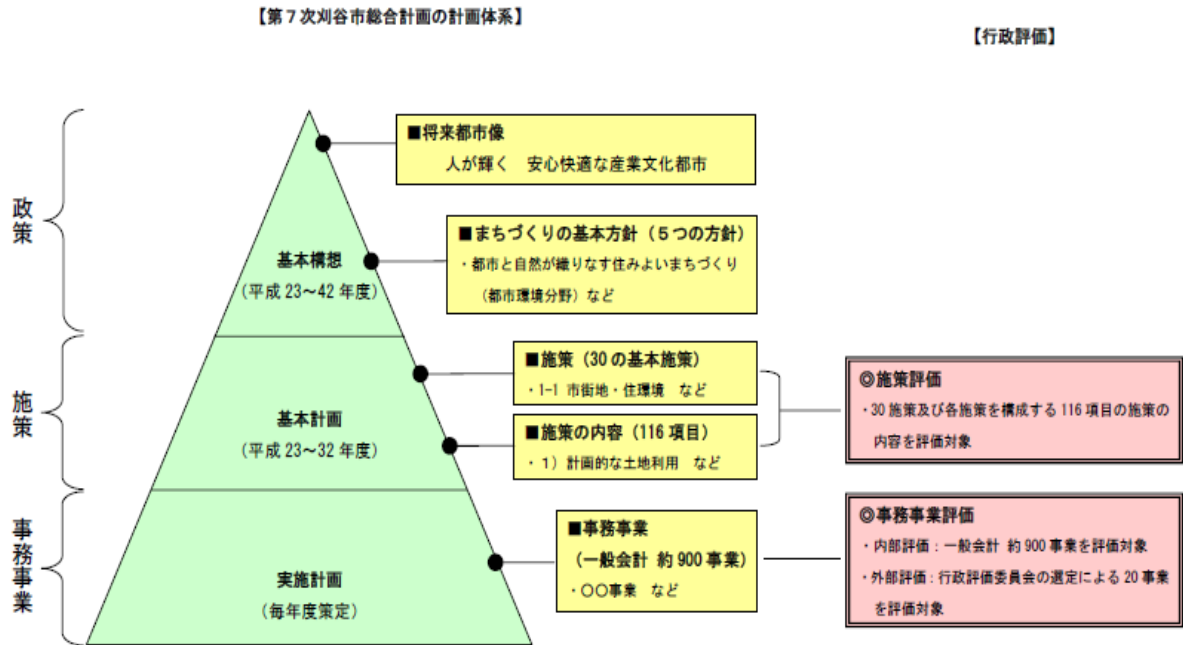
（出典）刈谷市

○市民意識調査の行政評価等への活用等

刈谷市の行政評価は、主に施策評価及び事務事業評価などから構成される。施策評価は、総合計画に位置付けられた各施策の実施状況について、関連する事務事業評価の結果、市民意識調査の結果や刈谷市行政評価委員会の外部評価を通じて検証・評価し、基本施策の現状分析及

び今後の方向性を明確にするとともに、その方向性に対して事務事業が有効であるかを検証する。事務事業評価は、対象年度に実施された一般会計に計上される事務事業の必要性、効率性、妥当性及び施策への貢献度等を評価する。

図表 8 総合計画の計画体系と行政評価の関係



（出典）刈谷市

市民意識調査の結果については、点数化し平均値による順位付けなどをした上で、施策評価において活用されている。具体的には、施策評価シートの「市政に対する市民の評価」「目標指標の達成状況」の欄に、評価項目（基本施策）に対する満足度及び重要度の評価結果や目標指標の実績値（評価結果）及び目標値がそれぞれ経年で示されている。

図表 9 施策評価シート（抜粋）

基本施策	11 市街地・住環境			
施策の内容	111	計画的な土地利用	まち 企画	関係課
	112	市街地の整備・改善	まち 区整	
	113	住環境の充実	建築 まち、市民	
	114	まちなみ・景観の充実	まち 土改、公園	

施策責任者	都市整備部長
とりまとめ課	まちづくり推進課

基本施策の位置づけ	第7次総合計画	基本方針	1	都市と自然が調りなす住みよいまちづくり
		めざす姿(生活像)	まちの 状態	都市環境と自然環境が調和した、魅力ある住みよいまちになっています。
			市民の 暮らし	都市環境と自然環境が見合った都市機能が発揮しています。 誰もが不安なく快適に生活しています。 自分たちのまちをより良くしようと、自分たちで考え、活動しています。

市政に対する市民の評価	満足度・重要度評価項目	1	良好な市街地や住環境の整備	区分	22年度	24年度
					当該施策	3.22
	満足度	当該施策	3.09	3.15		
	重要度	当該施策	3.85	3.89		
	満足度	平均値	3.69	3.71		
	重要度	平均値				
	満足度	当該施策				
	重要度	当該施策				
	満足度	平均値				
	重要度	平均値				

目標指標の達成状況	指標名称		単位	実績値		目標値	
	まちの 状態	刈谷駅周辺が活気や魅力があると思う市民の割合		%	49.3	58.6	55
		市街化区域DID地区の人口密度	人/ha	56.5	-	58.3	59.1
	市民の 暮らし	快適で便利な住環境が整備されていると思う市民の割合	%	74.7	78.5	77	80
		まちづくりに関するワークショップ実施数	か所	6	5	7	8
	補足 指標	※新たに指標を追加できる欄です。					

(出典) 刈谷市

しかしながら、市政に対する市民の評価で「満足度が低く、重要度が高い」結果であったとしても、そのまま施策の見直しや予算措置などに直結させるのではなく、関係各課が市の現状に対する市民の認識・イメージを把握し、今後の事務事業の改善や施策の推進などに活用している。

(3) まとめ

ヒアリングを実施していない自治体⁴の取組も含めて、以下にまとめる。

○満足度調査の取組

- ・各自治体の満足度調査は、総合計画に基づく施策について、「満足度」と併せて「重要度」の評価を行うところが多く、重要度と満足度の差を「ニーズ度」として把握したり、経年変化等の結果を踏まえて、行政評価及び行政運営の参考情報としている。
- ・満足度や重要度は、施策等の効果を示すものとしては捉えられておらず、あくまでも現状の課題・ニーズを示すものという位置付けとなっており、調査結果をもってそのまま施策の見

⁴ 埼玉県秩父市、神奈川県小田原市、長野県松本市、兵庫県姫路市、奈良市、岡山県備前市、大分市

直しや予算措置などの対策を講ずるようなことは行っていない。

- ・小田原市では、意識調査の結果により、重要度が高く満足度が低い分野に対して優先的に予算配分を行っていた（市民の選択による予算配分システム）が、現在は実施していない。

○満足度調査の問題点

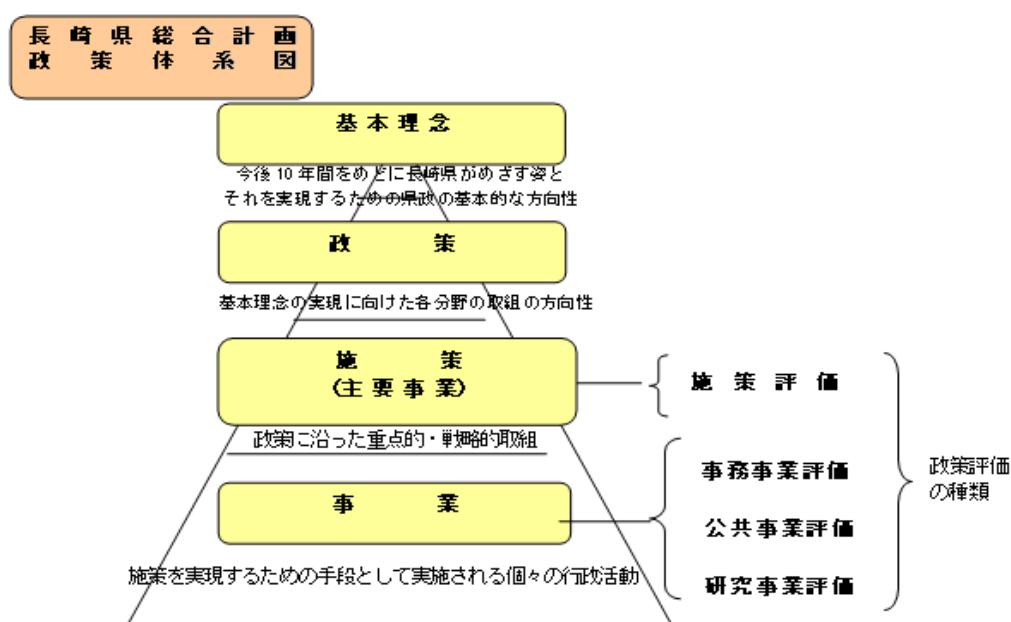
全施策を対象に全県民（市民）から無作為抽出で対象者を選定して調査する場合、①当該施策等による利益を受けていない、②当該施策等を認知していない、といった者が対象になるために正確な結果が得られないという課題がある。これに対し、（i）継続的に調査し全体の傾向を確認するという活用にとどめる、（ii）属性分析等によりどのような属性において満足度や重要度が高いのかを明らかにすることにより調査結果の正確性を高めて結果を活用する、といった方法がとられている。

3. 評価結果の予算への反映

（1）長崎県

長崎県の行政評価は、県の総合計画をベースに施策単位、事務事業単位で実施している。前者は施策の達成度の把握と戦略の検討、後者は総合計画の目標実現に向けての手段の検討のための達成度の把握と事務事業の見直しを行うという位置付けである。県全体で 1,800-1,900 の事務事業があるが、そのうち評価対象は総合計画の主要事業である約 400-500 となっている。

図表 10 長崎県の評価体系



（出典）長崎県

事務事業評価は、途中評価と終了後の事後評価により構成されているが、予算への反映と関連するのは、途中評価である。途中評価については、事務事業の目的、概要、評価指標、見直し内容、評価（必要性、効率性、有効性）、次年度の方向性を記載した評価調書を作成する。毎年6月までに担当課が原案を作成し財政課に提出した後、双方で協議がなされ、各事務事業の方向性として、「拡充」「改善」「現状維持」「縮小」「廃止」等に区分される。その後、担当

課はその区分を基に予算要求を行う。評価結果と予算要求との関連については、予算編成方針において「政策評価の有効活用」として、改善・見直し等を予算に反映させることとしている。財政課では、部局別の担当制を引いており、事務事業評価と予算査定を同一の担当者が受け持っているため、評価対象事業については、予算査定でのヒアリングに省力化が図られている。評価調査は毎年11月に予算要求状況とあわせて公表される。

○評価結果の予算への反映状況

予算要求された事務事業のうち、「拡充」「改善」「縮小」「廃止」に格付けされたものについては、毎年2月の予算案の公表と同時期に、予算への反映状況が公表されている。これに該当するのは150-200程度で、評価対象のうちの約3割程度となっている。

図表 11 平成 27 年度予算への反映状況

[単位:件]

26年11月公表 評価結果(事業の方向性)⇒		拡充 22	改善 96	縮小 20	廃止 23	合計 161
26 年 度 当 初 予 算 案 の 反 映 区 分	反映できた	19 (86.4%)	82 (85.4%)	18 (90.0%)	22 (95.7%)	141 (87.6%)
	一部を反映できた	3 (13.6%)	14 (14.6%)	1 (5.0%)	1 (4.3%)	19 (11.8%)
	反映できなかった	—	—	1 (5.0%)	—	1 (0.6%)

※「反映できた」「一部を反映できた」の区分には、予算上での対応に限定せず、27年度の事業執行段階において事業手法を改善して取り組む方針のものを含む。

(出典) 長崎県

図表 12 公表されている評価結果の予算への反映状況の例

担当課	評価対象事業名	事業概要	評価結果		反映状況		当初予算額(千円)	
			評価結果	内容	区分	内容	26年度	27年度
こども未来課	非行防止・環境浄化対策費	少年保護育成審議会の開催、立入調査等	縮小	有害図書の入立調査の権限について委譲していない残り2市町に趣旨を説明し、委譲を推進する。	×	引き続き、残り長崎市および川棚町へ権限委譲を働きかける。	2,366	2,102
こども未来課	放課後児童クラブ推進事業費	放課後の「居場所づくり」としてクラブの設置促進が図られ、登録児童が増加することにより、児童の健全育成が図られるとともに、保護者が安心して働ける環境をつくる。	拡充	夏休み放課後児童クラブ推進事業については、クラブ運営に必要な経費を再検討し、必要な基準額に改定。	○	夏休み放課後児童クラブ推進事業については補助基準上限額を400千円から500千円に引き上げを図った。(県補助額:200千円→250千円)	732,781	1,245,028
こども未来課	認定こども園推進事業費	認定こども園の認定を目指す幼稚園・保育所関係者及びその他の希望者に対して、資質の向上をめざした研修を行うほか、認定こども園に設置が必要な、調理施設の整備への助成などを行う。	改善	新制度施行に伴う、認定こども園への移行の状況を見極めながら、当該事業によりさらなる保育の質の向上を図るための支援策を講じ、認定こども園の設置促進を図る。	△	新制度施行に伴い、認定こども園の設置数は増加するが、保育の質の向上を図るため、保育者を対象とした資質向上研修等を引き続き実施。	5,191	4,959

(出典) 長崎県

○今後の見直しの方向性

現在の総合計画では「政策」「施策」「主要事業」の体系であるが、次期総合計画では、「戦略」「施策」「事業群（施策に貢献する事業一覧）」という体系に見直される。今後は、事業群という複数事業を対象にした事業評価を実施し、事業間の優先度も評価対象とすることを想定している。また、評価を通じた PDCA について、職員の理解の浸透や負担感軽減が引き続き課題であり、単なる評価書の作成だけでなく活用に重点を置いた制度へと見直す予定である。

（２）福岡県北九州市

北九州市の行政評価は、PDCAサイクルに基づき総合計画の推進と進行管理を目的として実施されている。同計画は、7つの柱、23の大項目、67の取組の方針、218の主要施策、約2,500の事務事業で構成されており、これらのうち、主要施策と主要施策を推進する主な事業（約500）が評価の対象になっている。

事業評価は、総合計画を推進する主要事業（約500）について、事業の成果や進捗を示す指標を踏まえ、事業が目指すべき「成果」に対する達成状況等について、「大変順調」「順調」「やや遅れ」「遅れ」の4段階で各事業所管課が自己評価を行うものである。評価票では、事業内容、成果指標（目標・実績）、評価とその理由、コスト（事業費、人件費）、課題及び今後の方向性等を記載している。

施策評価は、成果指標の達成状況や構成事業の評価結果などを踏まえ、「大変順調」「順調」「やや遅れ」「遅れ」の4段階で自己評価を行うものである。また、評価及び課題を踏まえ、次年度に向けた施策の方向性も合わせて確認する。施策評価については、各局の総務担当が実施する。

事業評価及び施策評価は翌年度の4～5月から作業を始め、各局と総務企画局行政経営課との協議の後、評価結果を確定し、9月の市議会への報告、HP掲載を通じて公表される。

図表 13 平成 26 年度事業、施策の評価結果（(2) は再掲を含む）

（１）事業（４７５事業）

・ 成果の状況

評価	事業数
大変順調	５９事業
順調	３９０事業
やや遅れ	２５事業
遅れ	１事業

（２）主要施策（２１８施策 ※）

評価	施策数
大変順調	４２施策
順調	２３９施策
やや遅れ	８施策
遅れ	０施策

（出典）北九州市

9月の市議会以降、施策及び事業の評価結果を踏まえ、担当課において次年度に向けた方針が検討されて、具体的な見直し内容が整理され、予算要求が行われる。評価結果に基づく予算の方向性の検討結果は、成果の方向性（拡大、継続、縮小）と事業費の増減（増額、維持、減額）及び翌年度に向けて強化、見直した内容（課題に対する改善方法等）に整理される。評価結果の予算への反映においては、特別な視点や判断基準等は設けられておらず、基本的には今後の事業等の方向性及びそれぞれの局の経営の観点から判断することになっている。

行政評価の予算への反映状況を中心とする活用状況報告書については、毎年、予算案が固まる2月頃に市議会への報告、HP掲載を通じて公表されている。以下、平成27年度予算への反映状況である。「拡大」と格付けしたものであっても、予算は維持又は減額されているものもあり、予算制約が厳しい中、各局で予算増額のみならず、工夫して改善を行う運用が確認できる。

図表 14 評価結果と予算との関係（平成27年度予算）

事業費 成果の 方向性	(事業数)										
	増額		維持		減額		その他		-	計	
	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり	うち 事業内容の 見直しあり			
拡大	40	29	9	5	14	8	1	1	0	64	43
継続	62	12	147	18	129	25	7	2	0	345	57
縮小	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0
-	16	4	8	0	16	5	4	2	28	72	11
計	118	45	164	23	161	38	12	5	28	483	111

* 事業数は再掲を含む

(出典) 北九州市

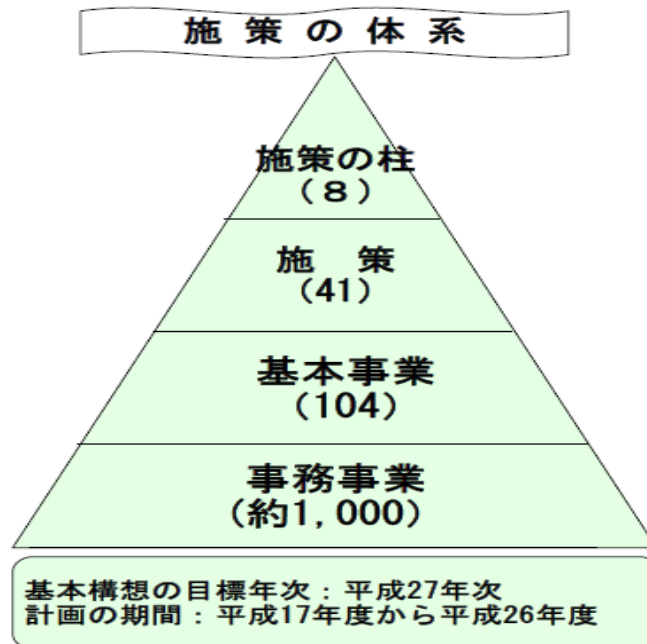
評価結果及びその活用状況については、市民や議会に対して、より分かりやすく示し、説明責任を果たしていくことが求められており、その示し方については、随時見直しを行っている。

例えば、評価票の様式について、これまでは、一事業に一枚個票を作成していたが、平成27年度（平成26年度評価）からは、個票の内容を見直すとともに、各事業・施策のPDCAのプロセスをより具体的に示すことで、一目で評価の流れが分かるように改良を行ったところである。

(3) 岩手県盛岡市

盛岡市の行政評価は、新規事業を対象にした事前評価の他、数種類の事後評価により行われている。事後評価については、総合計画の体系に従った①事務事業評価、②基本事業評価、③施策の達成度評価・貢献度評価、そして、施策の上位にある「施策の柱」の実現に向けての優先度を判断する④施策の優先度評価（政策評価）を実施している。

図表 15 盛岡市の政策体系と評価



(出典) 盛岡市

事後評価については、毎年4～5月にかけて、全ての事務事業約1,000件を対象に、事務事業評価を実施している。さらに、毎年6月以降に、事務事業を束ねた約100の基本事業の評価を実施、続いて6月～7月にかけてさらにその上位の約40の施策の達成度・貢献度評価を実施している。

施策の達成度評価は、各施策が目標に対しどの程度推進されたかという「成果水準」により行う。成果水準の計算は「A 成果水準=B 指標の水準+C 市民満足度」により行い、評価結果は「高い」「やや高い」「標準」「やや低い」「低い」の5段階で格付けしている。「B 指標の水準」は、「各施策の成果指標に係る目標値と実績値の比較」「近隣他都市等との比較」「経年比較」により算定している。「C 市民満足度」は、施策に対して、「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」と回答した割合を基に算定している。

施策の貢献度評価では、各施策の「A 成果水準」と「施策の成果向上により市が果たす役割の大きさ」の2点の評価をクロス集計し、市の仕事の成果が現れている分野や市の役割が十分に発揮されていない分野を可視化する。

7月～8月にかけて行われる施策の優先度評価は、上記の施策の達成度・貢献度評価の結果を踏まえて実施される。この評価では、市長、副市長、部長といった庁議メンバーで構成される自治体経営推進本部会議において、全施策を対象に、①都市戦略課題直結度（市長マニフェスト、総合計画との関連）、②市民期待度、③成果向上余地、④緊急度の観点からの評価が行われる。評価は、庁議メンバーを4グループに分けて討議を行い、各グループの評価者が区分した結果に基づいてグループの平均値が活用される。会議運営は、近年では半日程度で行われる。優先度評価において上位となった概ね12の施策が抽出され、個別施策ごとに施策統括マネージャー（次長級）を対象に、市長・副市長によるヒアリングが実施され、それを基に12

の施策のうちの上位4つの施策を「A 予算重点配分施策」、その他8つを「B 主要施策」、これら以外の29の施策を「C 一般施策」に整理する。

このような施策の優先度評価の結果が反映されるのは、市の予算のうち、施策別に枠配分⁵が行われる一般経費である。3つの区分に応じて調整率が乗じられ、対前年度比での予算の調整が行われている。従って、施策の優先度評価の結果が、そのまま予算額の調整に反映される仕組みになっている。区分ごとの調整率は毎年度、財源見込みに応じて設定され、A評価となった施策の場合は数%の上乗せが図られた。ただし、平成27年度予算要求の際には、施策の優先度評価の結果は、従来の調整率という方法での反映ではなく、各区分に属する新規事業の採択段階において考慮し、それ以外については、必要な財源の確保の観点から一律のシーリングとされた。

○今後の見直しの方向性

盛岡市では平成17年度以降、施策別枠配分予算による予算編成を行ってきたが、平成27年度からの新たな総合計画において施策横断的かつ重点的に取り組む戦略プロジェクトの考え方が採用され、予算を重点配分すべき対象が変わったことに加え、昨今では厳しい財政状況等もあり、各施策担当における調整が必ずしも十分に機能しない状況が生じてきていることから、予算編成方法を見直すこととし、平成28年度の予算編成においては、施策別枠予算方式ではなく、事業費の総点検を行う意味合いから個別一件査定による予算編成を採用することとなった。なお、総合計画に掲げる重点である戦略プロジェクトについては、市長公室企画調整課が主導して、関係課との連携により、プロジェクトの企画立案・実施・評価を行い、通常予算とは別の重点枠として予算編成を行うことになっている。以前のように施策を全て評価しその結果に基づき重点的に予算配分を行う形式ではなく、優先的に実施する取組を事前に戦略プロジェクトとして特定した上でその評価・検討を行うという形式に置き換わることになった。

また、現在全ての事務事業を対象に評価している事務事業評価を廃止して、より上位の小施策（旧基本事業）を基本単位にした評価を行うことを予定している。

（4）まとめ

ヒアリングを実施していない自治体⁶の取組も含めて、以下にまとめる。

- ・評価結果の予算への反映方法については、①評価結果を含む様々な要因を加味して財政部門が個別に事業への予算配分額を調整・判断しているケース、②評価結果を活用して主として施策レベルにおける予算の上限額を調整して、その結果、担当部門において評価結果を活用して予算を調整するケースがある。
- ・予算の調整の場面においては、幹部クラスにより構成される会議体を設置し、トップマネジメントが全般を見渡した上で、予算全体の配分の調整や方針の検討が行われている例がある。
- ・評価結果の予算への反映については、業績達成度を基本とするものの、その他の要素についても検討した上で対応しており、良い評価結果であっても予算を削減している場合もある。

⁵ 施策別に施策統括マネージャー（次長級）が配置され、その施策の枠内において、裁量的に各事業間の予算調整を行うことができる。

⁶ 岩手県、宮城県、長野県、岩手県北上市、栃木県佐野市、静岡県焼津市、大分市、鹿児島県西之表市

4. コスト情報の評価への活用

(1) 福岡県大野城市

大野城市では、行政改革の一環として、継続的に実施している事務事業（約 500 件）に対して、決算データを基に収支をまとめたシートを利用した事後評価である「フルコスト計算書診断」を実施している。これにより、どれだけの税金や人員などの資源を利用して事業を実施しているか把握することで、事務事業の効率性や必要性の検証を行っている。

同市では、部課長マネジメントを重視した「枠配分予算方式」を平成 14 年度に導入しており、フルコスト計算書診断は、担当各課においてコスト意識を持たせるために導入されたものである。枠配分予算は、前々年度決算額をベースに算定される仕組みとしており、フルコスト計算書診断における診断結果は、原則として予算に反映されることになる。

「フルコスト計算書診断」の設計当時は、地方分権一括法による機関委任事務制度の廃止と自治事務・法定受託事務の創設等により、大野城市においても業務量が膨大に増加した。一方で、大野城市の職員数は人口約 10 万人に対して 400 人程度（普通会計職員）と他自治体と比較して非常に職員数が少ない団体⁷であり、過去の人口増加の時期においても職員を増やさずに、行政サービスの積極的な民間委託を推進してきた経緯があり、こうした中で更なるマネジメントが必要とされた。

平成 15 年度から平成 19 年度までの 5 年間で全ての事務事業（502 事業）に対して診断が実施され、146 事業の改善見直しが実施された。また、平成 20 年度から平成 22 年度までは、補助金が事業コストの大部分を占める事業を除き、二巡目の診断が実施された（345 事業）。さらに、平成 23 年度から平成 25 年度までは、二巡目の診断結果等を踏まえて選定された事業を対象に、三巡目の診断が実施された（202 事業）。平成 26 年度からは、共通の目的・手段をもつ複数の事務事業をまとめて診断するグループ診断が実施されている。

公表される様式は、「公共サービスごとのフルコスト計算書」及び「事務事業診断書（改善シート）」である。フルコスト計算書については、事業に関連する指標の評価、収入・支出、事業対象者、市民・受益者 1 人あたりのフルコスト等を記載している。そのうち支出については、人件費、役務費、委託料などの内訳が示されている。また、事務事業診断書については、後述する学識経験者等により構成される委員会でのヒアリング等を通じて作成され、フルコスト計算書に掲げられた各項目についての所見や、事業の改善案、改善時期等の意見が記載されている。

⁷ 「類似団体別職員数の状況（平成 26 年 4 月 1 日時点）」（平成 27 年 3 月 総務省自治行政局公務員部 給与能率推進室）において、大野城市の人口 1 万人あたり普通会計職員数は 37.16 人で、類似団体 198 団体の中で最も少ない団体である。なお、類似団体の人口 1 万人あたり普通会計平均職員数は 71.79 人である。

公共サービス毎のフルコスト計算書

【平成 25 年度決算】

1. 事業名	公道漏水修理当番委託		
2. 所管課	上下水道工務課	3. №	33
4. 事業開始年度	1980		
5. 財務科目	水道事業	6. 事業コード	
7. 事業概要	会計	9	目

目的 (何のために)	道路上で緊急的に発生する水道管の漏水及び破損事故等の早期復旧。
対象 (何種を対象に)	大野城市水道利用者及び漏水等発生箇所の周辺住民 ・対象者は市民(98,362人) ・受益者は漏水等発生時に断水や二次災害による影響が想定される周辺住民(444人)
手段 (どのような事業を実施して)	漏水事故等に対し、早期復旧するための夜間及び休日の待機業務。
成果 (どのような成果を期待するか)	漏水事故等の発生による断水や水圧低下、また道路陥没等の災害をより早く復旧係防止することにより市民生活への被害を最小限に抑え、水道水の安定供給を維持する。 また漏水修理に伴い有収率を維持向上させ、水道事業における財政負担の軽減を図る。

指標の評価	指標名(算式)	目標値	実績値	達成度	達成状況の分析及び達成状況に影響を与えた要因
活動指標①	漏水・破損修理件数	6	6	100%	目標値は前年度における夜間・休日の漏水・破損修理件数としていた。
活動指標②	平均漏水・破損修理時間(時間)	8	6	133%	漏水事故等の規模により差はあるものの早期復旧ができたといえる。
成果指標①	事故による断水時間(時間)	0	0	100%	工事で事前に周知したものを除き、漏水事故等による予測で大きな断水はなかった。(水運事業カイトライン業務指標0109)
成果指標②	有収率(%)	95.6	96.0	100%	高い有収率を維持している。 有収率…料金徴収の対象となる配水量/総配水量

対象者及び受益者	対象者	98,362 人	受益者	444 人	比率	0.45 %
----------	-----	----------	-----	-------	----	--------

コスト評価		
対象者1人あたりのフルコスト		62 円/人
受益者1人あたりのフルコスト		13,786 円/人
市民1人あたりのフルコスト(=26,331現在)	98,362人	62 円/人

11. 収入		単位:千円
収入の種類	収入金額	主な収入内訳(名称等)
市税などの一般財源		
一般財源を除く小計	6,121	
使用料、手数料		
国庫支出金		
県支出金		
分担金、負担金等	6,121	水道料金
その他		
合計(=支出小計)	6,121	

12. (1)受益者負担金等不納欠損額 0 円 (2)受益者負担金等収納率 0 %

13. 支出 単位:千円

節	節名称	細節名称	支出金額	主な用途
1	報酬			
2	給料費		104	3,482,969円×0.03人 早期復旧のための現場確認・指示
3	職員手当等		94	3,136,329円×0.03人 //
4	共済費		43	1,420,792円×0.03人 //
5	災害補償費			
6	恩給及び退職年金			
7	賃金			
8	報償費			
9	旅費			
10	交際費			
11	需用費計		0	
		1 消耗品費		
		2 印刷製本費		
		3 食糧費		
		4 燃料費		
		5 光熱水費		
		6 修繕料		
		7 備材費		
		8 医薬材料費		
		その他		
12	役員費			
13	委託料		5,880	2,992,500円(偶数月)+2,887,500円(奇数月)
14	使用料及び賃借料			
15	工事請負費			
16	原材料費			
17	公有財産購入費			
18	備品購入費			
19	負担金補助金及び交付金			
20	扶助費			
21	買付金			
22	補償、補填及び賠償金			
23	償還金、利子及び割引料			
24	投資及びひき出し金			
25	積立金			
26	寄付金			
27	公課費			
28	繰出金			
	小計		6,121	
	現金を伴わない支出小計			
	・減価償却費			
	・その他			
	・款項目			
	・款項目			
	合計		6,121	

14. ヒアリング結果(公共サービス改革委員会が該当する項目に○印を記入)

A 現状の事業運営で問題ない		E 事業コストを削減すべき	○
B 市の判断だけで見直しできない	○	F 実施方法を改善すべき	
C 時代&市民ニーズと調整すべき		G 他事業と統合すべき	
D 事業規模等を縮小すべき		H 廃止の方向で検討すべき	

【事務事業診断書（改善シート）の例】

事務事業診断書（改善シート）

1. 事業名	公道漏水修理当番委託	
2. 所管課	上下水道工務課	3. <input type="text"/>
4. 診断結果（※該当する項目に○印を記入し、所見を簡潔に記入して下さい。）	事業概要に対する診断	
①目的	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
②対象	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・受益者は漏水事故等の発生によって被害を受けた市民に限定する必要がある。
③手段	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・平日中の漏水事故等も、本事業に含まれているのだから、その内容も追記する必要がある。また、あくまでも「待機」に関するコストであり、工事費用は別事業に計上されていることも記載する必要がある。
④成果	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
指標の評価に対する診断	活動指標①Jの診断 改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
活動指標②Jの診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
成果指標①Jの診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
成果指標②Jの診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
対象者及び受益者に対する診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
コスト評価に対する診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・近隣他市の状況を参考とし、適正価格の検証が必要である。

収入状況に対する診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
受益者負担金等不納欠損額及び収納率に対する診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
支出状況に対する診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
収支バランスに関する診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・特に問題点・課題はない。
費用対効果からの診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】・発生件数に対する費用が適大となりやすく、費用低減の取り組みが必要である。
総合診断	改善点は見られない 改善点が若干見られる 大いに改善すべき	【所見】◇ヒアリング結果（A～H）選択理由 【A】現状の事業運営で問題ないを選択した理由） 【B】市の判断だけで見直してきかないを選択した理由） ・近隣の水道事業者との広域化は、他団体の同意が必要である。 【C】時代と市民ニーズと調整すべきを選択した理由） 【D】事業規模等縮小すべきを選択した理由） 【E】事業コストを削減すべきを選択した理由） ・近隣の水道事業者との共同契約等により、コスト削減を図る必要がある。 【F】実施方法を改善すべきを選択した理由） 【G】他事業と統合すべきを選択した理由） 【H】廃止の方向で検討すべきを選択した理由）
改善時期診断	次年度当初予算に反映すべき 2年後の当初予算に反映 3年後の当初予算に反映 4年後の当初予算に反映 改善時期は今後の課題	
《診断者の改善案等意見欄》	<p>・夜間・休日の公道漏水に初見早復旧がされており、水道管の老朽化が今後進む中では、市民生活の安全確保にとって重要性が高まっている事業である。</p> <p>・一方、待機に係る委託料が、平日日中・夜間・休日全てを含めた修理対応1件当たり256千円に達し、現状の委託方式は過大なコスト構造にある。このため、事業実施に係る費用負担について、事業者側の意見も参考としながら、近隣水道事業者との比較や広域化など、コスト削減に向けた取組が必要である。</p>	

○フルコスト計算書診断の実施体制

フルコスト計算書診断は、市の公共サービス改革委員会に設置されたフルコスト計算書診断部会において実施される。同部会の委員には、同委員会の委員である公募市民委員（2名）及びコンサルタントの他、市の財政担当職員及び企画・行革担当職員、さらに、各団体推薦の市民委員及び同部会の公募市民（4名）が加わっている。部会では、担当課に対してヒアリング等を実施し、議論の内容を取りまとめた上で意見書として委員会へ報告される。委員会においては、市が指定した主任診断士が、意見書を踏まえて具体的なコスト削減案を作成の上「診断結果」として取りまとめ、報告書として市長へ提出される。

○フルコスト計算書診断結果の活用状況

フルコスト計算書診断結果は、原則として予算に反映される（枠予算額に対し削減又は増額）。ただし、予算の変動により、市民サービスに支障をきたすなど、特別な場合は、担当課と自治戦略課及び財政課と協議の上で方向性を決定していくことになる。なお、第三者委員会も結果だけではなく改善の方向性まで具体的に提案しているため、その中で今後の対応策を検討するが、最終的には首長の決定による。

診断で廃止又は見直しの診断結果となった場合は、所管課は改善方針及び対応策を決定する。また、診断結果を受けて、スクラップ・アンド・ビルドを行い、新規事業を実施する場合は、実施計画に位置付け予算化する必要がある。診断内容と異なる対応を行う場合には、原則として各所管課が財源を確保して実施するものとしている。

市職員へのヒアリングによれば、フルコスト計算書診断について、「事務事業の共通化により、削減又は増額という判断がどのように予算に反映されているか見えやすい」「事務事業の重点化が見えるようになり、仕事もやりやすい」等の効果が挙げられている。

（2）東京都町田市

町田市は、平成24年4月から、市町村としては全国で初めて、複式簿記・発生主義の考え方を加えた企業会計に近い新公会計制度を導入している。ストック情報、フルコスト等の情報を把握し、個別の組織・事業におけるマネジメントに活用するとともに、市民に分かりやすい財務諸表となるよう、取組が進められてきたところである。平成24年度決算から「事業別財務諸表」を整備し、平成26年度決算においては、成果に対する評価の視点や納税者からの評価の視点の充実を目指し、「課別・事業別行政評価シート」と名称を改めている。

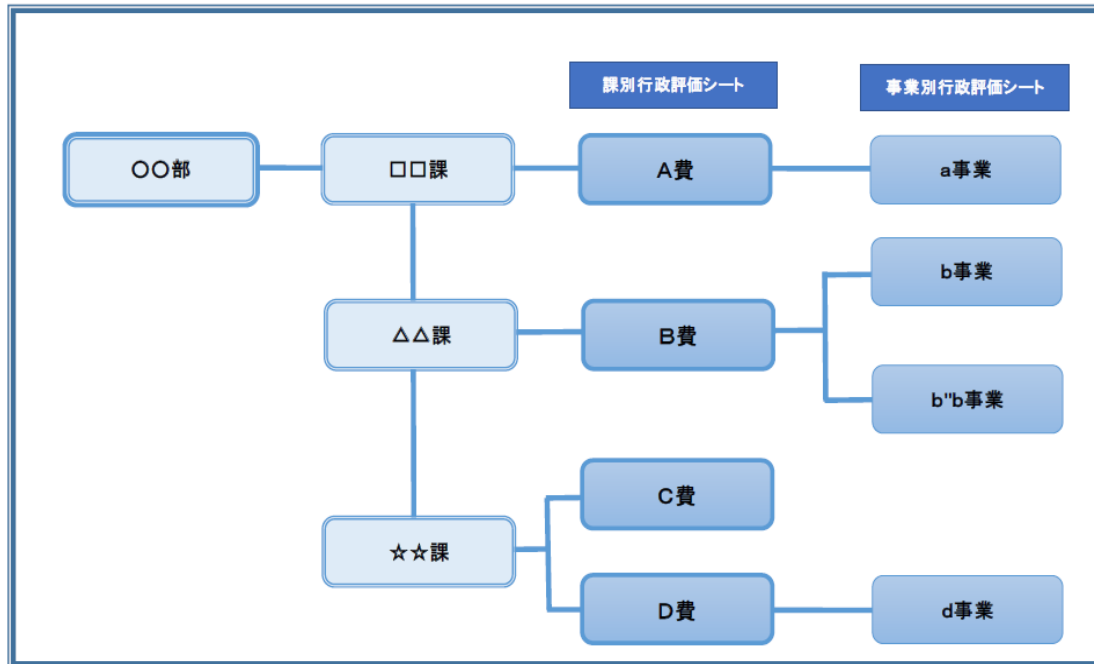
「課別・事業別行政評価シート」とは、課別・事業別にストック情報やフルコスト情報を明らかにし、組織の使命や事業の目的、事業の成果といった非財務情報と交えて分析を加えることによって、マネジメント上の課題を明らかにすることを目的として作成しているセグメント分析ツールであり、①「課別行政評価シート」、②「事業別行政評価シート」、③「会計別行政評価シート」で構成されている。①「課別行政評価シート」は、全ての課において作成しており、原則として一課で一歳出目となっているが、一課で複数の歳出目となっている場合は歳出目の単位で作成している。②「事業別行政評価シート」は、財務上の観点から特に検討を要する特定事業について作成し、③「会計別行政評価シート」は、特別会計について作成している。

平成26年度決算における課別・事業別行政評価シートの作成対象事業数は以下の通り。

(作成対象)	
①課別行政評価シート	1 1 1 事業
②事業別行政評価シート	1 1 5 事業
③会計別行政評価シート	3 事業
合 計	2 2 9 事業

(出典)「平成 26 年度 (2014 年度) 町田市課別・事業別行政評価シート」より

図表 16 「課別・事業別行政評価シート」の構成



(出典) 町田市

図表 17 課別行政評価シートと事業別行政評価シートの記載項目・内容

課別行政評価シート	事業別行政評価シート
部局名・課名	部局名・主管課名
歳出目名	歳出目名・特定事業名
事業類型	事業類型
I. 組織概要 (組織の使命、所管する事務)	I. 事業概要 (事業目的、基本情報)
II. 前年度末の「成果及び財務の分析」を踏まえた事業の課題	II. 前年度末の「成果及び財務の分析」を踏まえた事業の課題
III. 事業の成果 (成果指標、成果の説明)	III. 事業の成果 (成果指標、成果の説明)
IV. 財務情報 (①行政コスト計算書、②行政コスト計算書の特徴的事項)	IV. 財務情報 (①行政コスト計算書、②行政コスト計算書の特徴的事項)
—	(③単位あたりコスト分析)
(③貸借対照表、④貸借対照表の特徴的事項)	(④貸借対照表、⑤貸借対照表の特徴的事項)
(⑤キャッシュ・フロー収支差額集計表)	—
V. 財務構造分析 (行政費用の性質別割合、事業に関わる人員)	V. 財務構造分析 (行政費用の性質別割合、事業に関わる人員)
VI. 個別分析	VI. 個別分析
VII. 総括 (①成果及び財務の分析、②今年度末の「成果及び財務の分析」を踏まえた事業の課題)	VII. 総括 (①成果及び財務の分析、②今年度末の「成果及び財務の分析」を踏まえた事業の課題)

(出典) 町田市資料より作成

○評価結果、分析におけるコスト情報の活用状況

課別・事業別行政評価シートの作成により、町田市が取組んできた施策やコスト削減策の効果について、以下のような視点から、より詳細な検討を行うことが可能となっている。

①事業に関わる人員数と人件費、成果の関係

事業に従事する人員数、人件費の推移と合わせて、事業成果を見ることで、効率的に事業が執行されているかを見ることができる。また、成果に見合った人員数か、委託の検討が必要か等の検証も可能となる。

②事業の成果と行政コストの関係

成果とコストは見合っているのか、成果を達成するためにコストをかけるべきか削減すべきかの検討が可能となる。

③事業の成果と資産の状況

資産の状況を見える化し、事業への資産の活用状況や、成果への貢献度等を見ることができる。また、資産の老朽化の状況を把握できる。

④前年度の課題と当年度の取組み結果

前年度の課題解決の取組により、成果にはどのように反映したのか、課題解決の取組は財務情報にどのように表れているかを見ることができる。

○課別・事業別行政評価シートによる事業マネジメントの実施

町田市では、課別・事業別行政評価シートによる評価・分析に加え、事業の有効性や効率性を検証することで事業における課題の発見につなげ、事業の実施手法等の様々な角度からの改善を実施することで次の計画（事業実施計画、予算編成、政策立案等）につなげていくという事業マネジメントを実施している。特に、予算編成については、平成 28 年度予算編成より、課別・事業別行政評価シートによる評価・分析結果を踏まえた取組を本格的に開始した。例えば、委託契約の仕様見直しによる歳出削減などの改善策を反映した予算編成としている。また、施設以外についても、評価・分析結果を予算編成過程においてどのような形で反映しているかを、部単位で予算担当部署へ説明させている⁸。

○課題と今後の方針

課別・事業別行政評価シートは、マネジメントへの活用を主目的としており、内部のマネジメントシステムが揃ったため、今後は有効に活用することが課題である。

行政評価シートの「成果指標」では、平成 26 年度決算からは、実績値に加えて目標値も合わせて記載する形式に変更し、事業の目標管理を推進しているが、成果指標に目標値を設定できていない課や事業もあり、目標管理の浸透は今後の取組の課題である。

また、成果指標や財務数値を月次で進行管理する月次報告というツールも整備しているため、各課の業務改善の取組や成果指標の進捗管理を通じて、柔軟な行政サービスの実施や財政運営に役立てることが課題である。

⁸ 平成 28 年度予算は、課別・事業別行政評価シートで明らかになった課題を、3つの方向性（①サービス向上・改善、②事業見直しによる歳出削減、③歳入の確保）に基づき予算への反映を行っている。

(3) まとめ

ヒアリングを実施していない自治体⁹の取組も含めて、以下にまとめる。

- ・評価におけるコスト分析の活用については、①施策別・事業別のコスト計算において、総合計画と施策・事業の関係を明示した上で、施策・事業の達成状況の評価を主要な目的としている事例、②施策・事業の評価により過大・不効率な施設負担の解消等を主要な目的としている事例がある。大野城市、町田市は後者に該当する。
- ・いずれの方法においても、行政コスト以外の指標も総合的に勘案して、施策・事業の評価を行っている。①の場合でも、コスト削減を積極的に行っているケースや、あくまでも参考情報として活用しているケースなど、コスト分析の活用の程度は自治体により多様である。
- ・コスト分析については、①成果との対比によるコスト負担の確認、②経年比較によるコスト増加の検証、③単位当たりコストの算定と分析、④類似団体等との比較、⑤市民、外部者を通じた検証等により行われている。いずれも、コスト負担が適正か否か、より効率的な在り方を問うもので、これらの視点を通じた検証により、基本的にはコストの縮減や見直しに活用されている。

第IV章 海外事例調査

1. 調査概要

海外調査では米国連邦政府を対象に、3つの観点から関連する制度、取組を調査した。

図表 18 海外調査（米国）の対象

区分	調査内容
① 満足度調査の結果の評価への活用	・米国連邦政府における顧客満足度調査に関する大統領令、取組状況、業績情報としての活用状況を調査。
② 評価結果の予算への反映	・政府業績成果現代化法（GPRAMA）に基づいて実施されている、省庁の戦略目的の定期レビューである「戦略目的年次レビュー（SOAR）」の制度と運用状況を調査。
③ コスト情報の評価への活用	・施策等のフルコスト情報の把握が求められている経営原価計算（Managerial Cost Accounting）の制度と運用状況を調査。
訪問先：会計検査院（GAO）、行政管理予算局（OMB）、住宅都市開発省、商務省統計局、連邦政府会計基準諮問審議会、アーバンインスティテュート（Mr.Harry P. Hatrey, Director Public Management Program）、米国行政学会	

まず、前提となる米国連邦政府の評価制度の概要を整理する¹⁰。

■評価制度

米国連邦政府の政策評価は、クリントン政権下の1993年に制定された政府業績成果法（Government Performance and Results Act : GPRA）が実施根拠になっている。このGPRAの構成要素になっているのは、中長期の戦略を示す戦略計画（Strategic Plan）、年次の業績目標を

⁹ 大阪府、静岡県浜松市、岐阜県美濃加茂市、兵庫県神戸市、兵庫県川西市、熊本県宇城市、大分県臼杵市

¹⁰ 以下は主に会計検査院(新日本監査法人受託)(2015)「『アメリカの政府業績成果現代化法（GPRAMA）等の運用から見た我が国の政策評価の実施及び会計検査』に関する調査研究」を参考にした。

示す年次業績計画 (Annual Performance Plan)、年次の業績達成度を示す年次業績報告書 (Annual Performance Report) の3点である。これらのうち、各省庁は戦略計画の策定に当たっては OMB (Office of Management and Budget : 行政管理予算局)、議会との協議が求められており、年次業績計画、年次業績報告書については毎年、議会への提出が義務付けられている。

評価対象となる体系は、通常、省庁の使命の下に、戦略目標 (Strategic Goals)、戦略目的 (Strategic Objectives) が設定され、これらの達成度を評価するための業績指標 (Performance Measure) が設定されている。これらは、年次業績計画で目標水準が設定されて、年次業績報告書において達成度が評価される仕組みになっている。以下、参考までに運輸省の体系を示す。

図表 19 運輸省の体系 (2014 年年次業績報告、2016 年年次業績計画)

戦略目標	戦略目的
1 安全	1-1 安全システムの向上 ・道路の安全 ・空の安全 ・パイプラインの安全 ・鉄道の安全 ・結節点の安全
2 良い修繕状況	2-1 運行状況の維持、改善 ・道路 ・結節点 ・滑走路 2-2 資産の維持管理 ・高速道路
3 経済力の強化	3-1 生産性の向上と成長 3-2 海外市場へのアクセス強化 3-3 交通システムの効率性向上 3-4 運輸関係従事者の人材開発
4 コミュニティの生活の質	4-1 生活の質の向上 4-2 アクセスと選択の範囲の拡大
5 持続可能な経済	5-1 エネルギーの効率化 5-2 環境負荷の低減 5-3 気候変動への対応
6 組織の活性化	6-1 人材育成 6-2 情報システムと財務システムの改善
7 その他	7-1 効果的な対応 (計画とリーダー育成) 7-2 セキュリティに関する国益への対応 7-3 中小企業の振興

(出典) 連邦運輸省「2014 年年次業績報告及び 2016 年年次業績計画」

■ 制度の変遷

1993 年、クリントン政権下で成立した GPRA は、法に準拠して運用される中、ブッシュ政権からオバマ政権と、政権移行の度に、運用、制度の見直しが実施されている。

ブッシュ政権では、GPRA 導入後も成果の低いプログラムに多くの予算が投じられている状況を改善するため、連邦政府の施策を評価する「施策の評価と格付けツール」(Program Assessment and Rating Tool : PART) が導入された。PART は、大統領予算¹¹の編成のために、2004 年度の予算編成時から OMB により導入された連邦政府共通のプログラム評価の手法である。PART では、各省庁が自己評価を行い、それに対し OMB の予算審査官 (Examiner) が審査を行い、双方の協議を通じて格付けを実施し、それを基に予算調整が進められた。評価結

¹¹ 米国連邦政府の予算は毎年 10 月から 9 月までを会計年度としている。

果は、「有効」「ある程度有効」「普通」「有効ではない」「成果は示されず」に区分された。

PART の評価結果と予算額との関連については、OMB の通達では PART の結果と予算額の増減の方向性は、制度上は直接的にリンクさせない仕組みであるが、実際には評価結果と予算の増減との関係には一定の傾向が見られる。以下は、2009 年度の大統領予算（予算教書）¹²に添付された PART の格付け評価の結果を、前年度予算額（2008 年度）との増減に着目して件数を整理したものである。ここでは、良い格付け評価結果に対して予算が増額される傾向にあるということが確認できる。このような傾向は 2004 年度予算要求以降、ほぼ変化していない。

図表 20 PART による格付け評価の結果と予算増減の件数割合（2009 年度予算要求）

	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計
予算増額	109 (59.9%)	162 (51.3%)	120 (42.0%)	5 (18.5%)	61 (31.6%)	457 (45.5%)
変わらず	15 (8.2%)	44 (13.9%)	57 (19.9%)	5 (18.5%)	47 (24.4%)	168 (16.7%)
予算減額	58 (31.9%)	110 (34.8%)	109 (38.1%)	17 (63.0%)	85 (44.0%)	379 (37.7%)

(注) 2008 年度、2009 年度要求の双方において予算額 0 の 25 件及びデータ欠損の 1 件を含む
(出典) OMB 資料より

続くオバマ政権では、ブッシュ政権において導入された PART は全て廃止され、新たに評価制度に政治的なコミットメントを導入し、かつ業績情報を収集重視から活用重視へと移行させるために、省庁優先目標（High Priority Performance Goals : HPPGs）と四半期レビュー（Data Driven Review）が導入された。HPPGs について、OMB は、各省庁に対して、「①野心的かつ現実的で、②18～24 か月以内に達成可能で、③追加的な予算・立法を必要としない、④洗練された優先度の高いアウトカム目標（内部マネジメントを除く）を各省庁で 3～8 つ特定・公約せよ」と指示し、この目標設定とマネジメントには、長官・副長官の関与も要請した。

図表 21 運輸省の HPPGs の例

- 交通関連の死亡者数及び負傷者数を、公衆衛生及び安全の改善により減らす：
 - ・ドライバーを対象とした様々なイニシアチブ、道路設計の改善及び安全性を向上させる技術の利用により、高速道路の死亡率を 2011 年末までに車両走行距離 1 億マイル当たり 1.10 に減少させる。運輸省は、車両走行距離に対するマイナスの影響について研究する機会を得、事故の生存率に対する新技術、安全基準の影響及び人口統計学的傾向をより十分に理解した後、この目標を再検討する予定である。
- 滑走路における航空リスクを抑える：
 - ・航空旅客機が離陸及び着陸する際の事故のリスクを、滑走路への侵入を減らすことにより、2011 年末までに 2008 年の基準値より 5%減少させる。

(出典) 会計検査院(新日本監査法人受託)(2015)「「アメリカの政府業績成果現代化法（GPRAMA）等の運用から見た我が国の政策評価の実施及び会計検査」に関する調査研究」

HPPGs については、設定後、各省庁はその進捗をモニタリングするため、四半期ごとにレビューを実施することが要請された。レビューの会合は、省の No.2 である副長官が務める首席執行責任者（Chief Operating Officer: COO）が主催し、省庁の評価担当者である業績向上担当官（Performance Improvement Officer: PIO）や、財務の責任者である首席財務担当官（Chief Financial Officer: CFO）、施策の責任者であるプログラム・マネージャーらシニア・マネジメン

¹² 米国では、大統領が議会に対して予算案として大統領予算（予算教書）を提出し、それに基づいて議会が予算編成を行い、議決・成立する。

ト関係者が同席している。このレビューの進め方や開催回数は各省によって異なるが、基本的には HPPGs の目標ごとに会議が設置・開催され、設定された目標に関するデータに基づいて目標達成度、目標と現状のギャップ分析、課題、改善方針、前回指摘事項のレビュー等が実施される。そして、レビューの結果概要は、OMB にも報告されるようになっている。

■ 現行法制度（政府業績成果現代化法）

2010 年、GPRAMA を見直した政府業績成果現代化法（Government Performance and Results Modernization Act of 2010 : GPRAMA）が制定された。同法の成立により、GPRAMA の基本的な枠組みである戦略計画、年次業績計画書、年次業績報告書の中核とする米国連邦政府の政策評価において、新たに以下のような事項が実施されることになった。

図表 22 政府業績成果現代化法における主な対応

- ・ 戦略計画、年次業績計画、年次業績報告書の記載内容の見直し
- ・ 戦略計画の策定タイミング見直し（大統領任期に合わせる）
- ・ 業績向上担当官（PIO）、業績向上担当官会議（PIC）の制度化
- ・ 戦略目的年次レビュー（SOAR）の実施
- ・ 省庁優先目標（APGs）と省庁横断的優先目標（CAPGs）の設定及び四半期レビューの実施（オバマ政権で導入された HPPGs の制度化）
- ・ 業績マネジメントのウェブサイトの設置
- ・ 連邦政府全体の業績計画の策定

（出典）諸資料より作成

3. においては、現政権下における省庁の戦略を見直す枠組みとして 2014 年に開始された戦略目的年次レビュー（Strategic Objective Annual Review : SOAR）について、概要を整理する。

2. 満足度調査の結果の評価への活用（米国連邦政府における満足度調査の対応）

米国連邦政府において、顧客重視の政策方針が示されたのは民主党のクリントン政権下である¹³。同政権では、1993 年 9 月、「顧客サービスの基準を設定する」という大統領令 12862 を示した¹⁴。同大統領令では、連邦政府は「顧客に合う」よう動かねばならず、提供するサービスの質は「民間企業によって顧客に提供されている最高のレベル」でなければならない、との方針の下、以下の事項の実施が指示されている。

- ・ 各省庁で誰が顧客なのか、誰が顧客であるべきなのかを特定すること。
- ・ 顧客が求めるサービスの種類、品質を特定するため顧客調査を実施し、まとめること。
- ・ 顧客に対してサービスの基準と測定された業績を公表すること。
- ・ 民間企業の類似サービスで最高レベルのものと政府サービスを比較し、ベンチマークとすること。
- ・ 現場の職員に調査を行い、何が最高レベルのサービス提供を妨げているか、ベストプラクティスとの相違点を見つけ、最高レベルのサービス提供のアイデアを集めること。

¹³ 渡辺 航（2003）「クリントン政権期の行政改革—結果重視の政府への変革—」を参考にした。

¹⁴ <https://www.archives.gov/federal-register/executive-orders/pdf/12862.pdf#search=EO+CUSTOMER>

このように政府が顧客志向を目指すことには次のような考え方があり、すなわち、行政府が提供しているものの多くは国民にとってはサービスであり、従って、そのサービスを受ける国民は行政府から見れば顧客の立場となる。一方で、行政府という独占的で競争のない状態ではサービスの質の低下が起きることから、より良いサービスを提供するために、顧客の声を聞き、ニーズに合うような行政運営に変えていく必要がある、という考え方である。

また、現政権における顧客満足度に関する大統領令は、Executive Order 13571「サービス提供の効率化と顧客サービスの改善」“Streamlining Service Delivery and Improving Customer Service”である。同令では、各省庁に対して顧客サービス計画（Agency Customer Service Plan）を策定するとともに、以下の事項についての対応が指示されている。

- ・顧客満足度を高めるためのIT技術を活用した取組の実践
- ・顧客意見の定期的なフィードバックの導入とそれに基づくサービスの改善
- ・顧客サービス基準と期待水準の設定、適切であれば年次業績計画への反映
- ・ベストプラクティスを通じた顧客サービスの改善
- ・サービスの改善と併せたコストの縮減
- ・顧客サービス改善に向けた革新的な技術の積極的活用

以下は、運輸省、住宅都市開発省の顧客サービス計画の対象となっている施策である。いずれも対国民、対政府機関（地方政府）、対産業界と対象となる顧客が特定されているものが対象になっている。

図表23 顧客サービス計画の対象施策

<p>■運輸省</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ FMCSA’s Application for Motorcoach Safety（自動車運送安全局による大型バスの安全性確保のための顧客調査） 国民向け ・ OST’s Electronic Fare Media System to Provide Transit Benefits to Government Agencies（地方交通機関に対する補助申請の電子化） 政府機関向け ・ Vehicle Safety Information – NHTSA’s Access Improvement Initiative（車両に対するリコールの受付） 国民向け ・ Forms Reduction – SLSDC’s Documentation Streamlining Initiative（セント・ローレンス川と五大湖を含む航路の商船の通行許可手続きの見直し） 産業界向け ・ Hazardous Materials Permit Processes – PHMSA’s Modernization Program（化学物質の運送許可手続きの見直し） 産業界向け <p>■住宅都市開発省</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Public and Indian Housing and Rental Assistance Programs（公的、先住民向け賃貸住宅支援プログラムの手続きの見直し） 政府機関向け及び国民向け ・ Competitively Awarded Funds（競争的補助金の支給手続き、支給期限の見直し） 政府機関向け
--

（出典）運輸省、住宅都市開発省の顧客サービス計画

一方、年次業績計画書において実際に設定されている満足度指標は、運輸省においては、職員の満足度（DOT’s employee engagement index score on the Office of Personnel Management’s (OPM) Federal Employee Viewpoint Survey (EVS))のみ、住宅都市開発省においては、職員の満足度（Human capital customer satisfaction scores）、ITを通じた顧客サービスの満足度（IT customer service satisfaction scores）にとどまっており、GPRAに基づく省庁全体の行政評価における満足

度指標の活用は限定的な状況である。

また、これらの満足度は、職員やITを活用して政府のサービスを受ける者のように範囲が限定されており、幅広く一般国民を対象としたものではない。今次の現地調査における有識者へのインタビューにおいても、満足度調査は、サービスの受益者を対象とすることが基本で、広く一般国民に便益が及ぶような施策についてはなじまないとされている。連邦政府が直接的に顧客へのサービスを提供している場面は限定的で、また、顧客満足度は、サービスの直接の受け手となる顧客を特定した上で測定しなければ正確な結果が得られないという調査の技術的な問題がある。さらに、連邦政府が顧客満足度の調査を実施する際には、書類事務削減法¹⁵をクリアしなければならない、調整に時間を要する。こうしたことから、連邦政府全体としては、積極的かつ大規模には満足度調査を実施していないとみられる。

3. 評価結果の予算への反映（戦略目的年次レビュー）

1. で述べた政府業績成果現代化法（GPRAMA）では、GPRA に基づく戦略計画において設定されている戦略目的（Strategic Objectives）の単位でのレビュー（Strategic Objective Annual Review: SOAR）の実施が義務付けられている。同法では、各省庁において、戦略目的の達成状況について、プログラムの達成状況から目標に達成していないと OMB が判断したものについて、OMB が省庁の長官、議会の委員会、GAO に報告するとともに、以下のように目標未達成の年度に応じた対応を実施することとなっている。

図表 24 戦略目的年次レビューの対応内容

未達成次年度： まず、未達成の次年度においては、各省庁長官は OMB に対して目標未達成の目標に係るプログラム実施の改善方策と目標達成に向けての道筋を示す「業績改善計画書」を提出する。なお、各省庁では未達成の目標を監視する上級マネージャーを指定できる。
未達成 2 年目： 次に、続けて未達成となった 2 年目においては、各省庁長官は議会に対して業績改善に向けての組織としての取組内容、実施予定についての報告を提出する。また、目標達成に向けて必要となる追加的な予算を示し、OMB との予算協議を進めている場合には、その追加的な予算規模を示すこととなっている。
未達成 3 年目： さらに続けて未達成の 3 年目においては、OMB 長官は議会に対して業績向上に向けての意見書を提出する。意見書には、未達成目標下のプログラムの再評価、目標達成に向けて必要となる法改正の案、プログラムの終期、予算削減に係る検討内容、を記載する。

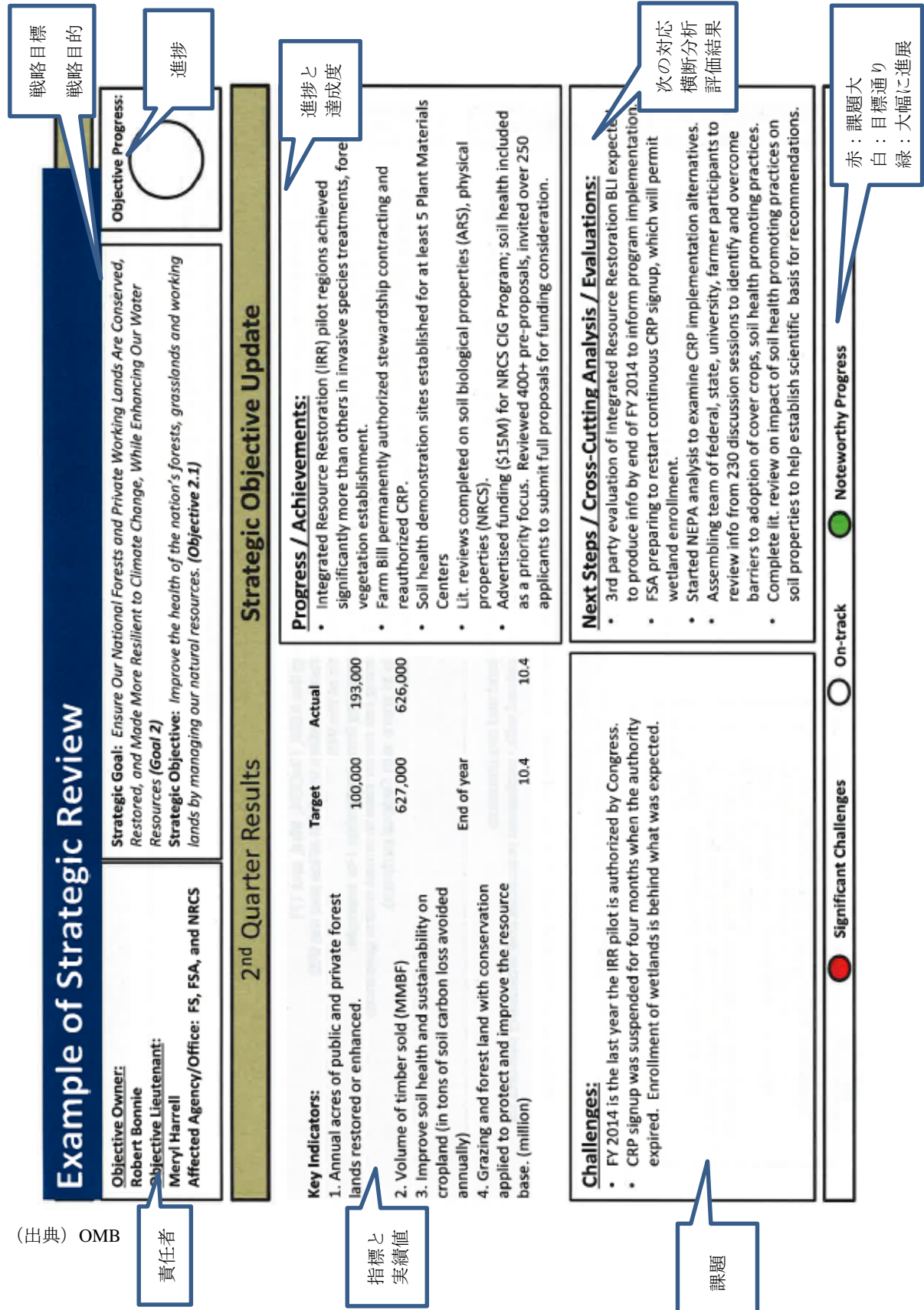
（出典）OMB 通達

法律では、目標未達成の戦略目的についてのレビューを求めているが、OMB は各省庁に対し、通達¹⁶を通じて、戦略目的の単位全て（約 300）を対象に年次レビューの実施を求めている。評価の方法は各省庁に委ねられているが、主に、エビデンスに基づく情報（定性的、定量的）により、①業績情報、プログラム評価の結果、②教訓とイノベーション、③計画と方向性、④行動、次期対応について説明することが求められている。

¹⁵ 政府による情報収集の民間負担軽減のための法律。国民、民間から情報提供を求める場合において求められるもので、同法に基づいた手順、方法により、情報収集することが求められている。従って、不要、不急な情報収集の実施は制限される。

¹⁶ http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/a11_current_year/s270.pdf

(出典) OMB



図表 25 SOAR のフォーマット・サンプル

○戦略目的年次レビューのプロセス

戦略目的年次レビューは、まず、年度末（9月末）以降、設定した業績指標の実績値のモニタリングが行われるが、このタイミングでは既に次年度の予算編成が始まっているため、戦略目的年次レビューの作業が本格化するのには、大統領予算案が成立し、業績マネジメントのガイダンスの中で戦略目的年次レビューの作業方針が各省庁に指示される翌年3月以降となる。

戦略目的年次レビューの方法、体制、内容等の詳細については、各省庁の裁量に任せられており、トップマネジメントを含む会議体での検討を中心に進めている省庁（住宅都市開発省）や、詳細なデータ分析に基づく調査結果により検討を進める省庁（保健福祉省）等がある。

6月には省庁からOMBに対してレビューの素案が提示され、それを踏まえてOMBから各省庁にフィードバックとして、「イニシャル・リザルツ」という形式で結果が提示される。そして、各省庁は、ハイレベル（副長官）、スタッフレベル（プログラム担当者）でOMBとの協議を実施し、内容の調整や戦略の見直しの検討が行われる。

各省庁からOMBに提出される戦略目的年次レビューの結果は、アカウントビリティのためではなく、トップマネジメントが戦略の意思決定に活用するためのものであることから、公表はされておらず、各戦略目的で1枚程度で、分量的には多くない。ただし、各省庁での検討段階ではデータ分析の他、多くの資料が作成されていることもある。

○戦略目的年次レビューの内容

戦略目的年次レビューの結果は主に、達成度と進捗、成果達成に影響するリスク、課題、方向性の内容に整理されている。エビデンスとしては業績情報、プログラム評価の結果が記載されているものもある。また、戦略目的の目標達成度に応じて、上位の10～20%を「顕著な進展」、下位の10～20%を「課題あり」に整理しており、OMBにおいてはこの上位、下位に分類された戦略目的に着目して詳細な検討を行うこととしている。法的には、下位に分類された戦略目的については、OMBが各省庁に改善通知を行うこととされているが、実際には、各省庁とOMBとの協議が重ねられて改善対策が検討されていること等から通知は行っていない。

戦略目的年次レビューは戦略の見直しのためのプロセスであり、トップを含めて戦略の見直しと将来の方向性を議論して導き出すことが重要である。初年度である2014年は各省庁での戦略目的年次レビューの定着のための土台作りに注力された。2015年はオバマ政権末期ということもあり、戦略の大幅な見直しは現実的ではないので、主に省庁の内部マネジメントの見直しにのみ焦点を当て、戦略目的の運用の見直しを進めるという方針となっている。

GAOは、戦略目的年次レビューでは、①リーダーシップの関与とその可視化、②データ（業績情報）を活用した客観的な分析に基づく改善策の提示の2点が重要である、と指摘している。この二つにより、業績マネジメントが組織に浸透して組織文化になる。分析においては、単なる実績値からだけでは見えない、課題や要因、問題の本質が見えるようにすることが重要であり、様々なリサーチやプログラム評価を併せて実施することが求められる。そして、それを踏まえて成果達成に向けての効果的な具体的な対策を導き出すことが重要である、と指摘している。

戦略目的年次レビューは、開始して2年目であり、このような政策的観点から長期の視点で検討するという枠組みは未だ導入途上であることから、今後の運用により更なる改善を実現す

ることが期待されている。特に、課題と対応策を明らかにするためのエビデンスの特定と、分析の高度化が求められる。戦略目的年次レビューは、戦略の達成度、課題を明らかにして将来の方向性を検討する戦略的な思考プロセスが何より重要であり、格付けに基づいて予算を編成するという事に主眼を置くものではない。しかし、現状では、過去のレビューは行えているものの、将来の方向性を検討し可視化するまでは未だ到達していないという印象である。

○住宅都市開発省の戦略目的年次レビュー

住宅都市開発省においては、現在、政策レベルで12、マネジメント・レベルで8つの戦略目的があり、それぞれ4つ、3つに統合して、レビューのための会議が開催される。政策レベルの会議には、長官、業績向上担当官（Performance Improvement Officer: PIO）、プログラム担当者が、マネジメント・レベルの会議には、副長官、業績向上担当官、プログラム担当者が出席する。政策の進捗に関するサマリ、指標の実績値、目標達成に向けてのリスク、長官のフィードバックコメントを基に整理が行われ、会議後に業績向上担当官がレビュー案を取りまとめる。指標の達成度については、複数の指標に未達成のものがあったとしても良い評価を行う場合もあるし、重要な指標のうち1つでも課題があれば問題あり、と評価する場合もあるなど、総合的に判断する。なお、戦略目的単位で、4. で取り上げるようなフルコストの算定については十分に対応できていない。特に人件費の算定に課題があり、厳密なコスト算定は行われていない。

評価結果のサマリは、評価担当課で原案を作成してプログラム担当課と協議して調整し、会議に諮っている。評価結果は10～20%を「課題あり」、10～20%を「顕著な進捗あり」、残りを「その他」に整理する。戦略目的全体のうち、「課題あり」は3つ、「顕著な進捗あり」は4つとなり、最終的な取りまとめ結果は、1つの戦略目的につき数行、省全体でも2～3枚にまとめられた。結果はOMBに送られて簡易なコメントを得た。OMBとは定期的にコミュニケーションを行っているので、結論に大きな違いは生じていない。

○戦略目的年次レビューと予算について

予算と業績との関係は連邦政府においても長年の課題であるが、ブッシュ政権のように業績と予算との関係をより近いものにするという試みは、戦略目的年次レビューにはない¹⁷。戦略目的年次レビューは戦略目的レベルでの戦略の見直しの検討プロセスであり、良い評価結果が直ちに予算の増加に結び付くような運用はされていない。また、予算は政治的な要素もあり、業績向上には有効な手段であっても関係者の理解が得られず増額等が実現しない場合も少なくない。ただし、戦略目的年次レビューの結果は、OMB内では予算査定を担当する審査官（Examiner）が直接的に利用しており、各省庁の戦略の見直しによる予算への反映については、シームレスな体制を構築していると言える。現政権では、OMBは、エビデンスを重視した政策形成を行うという大統領の方針（2009年メモランダム Increased Emphasis on Program Evaluations）を受けて、予算編成においても評価結果、特にプログラム評価の結果を重視しており¹⁸、結果として、年々、予算要求の内容が改善がしていると認識されている。

¹⁷ ただし、制度設計時点においては予算への反映を意図していたという動きもある。

<http://archive.federaltimes.com/article/20140211/BLG05/302110009/The-new-Strategic-Objective-Review>

¹⁸ https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-01.pdf#search=EMPHASIS+ON+PROGRAM+EVALUATION

4. コスト情報の評価への活用（経営原価計算）

（制度の概要）

米国連邦政府では、1990年代に「経営原価計算（Managerial Cost Accounting）」という原価計算制度が確立され、以下の法律等を基に各省庁で導入が進められている¹⁹。

- ・ Chief Financial Officers Act of 1990（Chief Financial Officer Act: 首席財務官法）
- ・ Government Management Reform Act of 1994（GMRA: 政府経営改革法）
- ・ Federal Financial Management Improvement Act of 1996（FFMIA: 連邦財務管理改善法）

首席財務官法は、1990年に制定され、連邦政府の財務管理に関する取組の起点となった法律である。この法律において、制定当時は、「現行の財務報告では、現在及び将来の業務費用と投資費用が正確に開示されず、省庁間での実際コストの比較も十分でない。また、効率的なプログラム管理のために必要な情報も適時に提供されていない」という状況が示されている。その上で、立法の前提として、効果的な財務管理にはコスト情報の整備と活用が重要であるという認識が確認される。首席財務官法により、OMBにマネジメント担当副長官（Deputy Director for Management）、各省庁に、当該執行機関において財務管理活動全般の監督及び会計・財務管理システムの整備・維持の役割を担う首席財務官（Chief Financial Officer）が設置され、連邦政府の組織において財務管理の基本的な体制が整備されることになった。また、同法では、情報開示の面では、各省庁が、毎年、財務諸表を作成し、OMB長官に提出することが規定された。併せて、独立監査人による財務諸表の監査の実施も規定された。

続いて、1994年に制定された政府経営改革法は、首席財務官法により実施された連邦政府の財務管理をより徹底することを目的とした法律である。背景には、「現行の連邦政府の会計は、連邦政府の財務的な成果、あるいはプログラムや活動のフルコストを正確に報告していない」という状況があった。政府経営改革法では、立法趣旨として、「プログラムや活動のフルコストを含めた財務データの完全な開示を支援する財務管理システムが求められる」と明記され、同法を根拠に、具体的な財務管理及び原価計算の内容を規定する基準の制定が求められた。

これを受けて、連邦政府会計基準諮問審議会（FASAB）は、1995年7月に、基準書第4号（SFFAS No. 4）「連邦政府のための経営原価計算の概念及び基準（Managerial Cost Accounting Concepts and Standards for the Federal Government）」を公表した。この基準が、現在の連邦政府のフルコスト情報の収集に関する原価計算の会計基準であり、原価計算制度の具体的な手続きが規定されている。具体的には、各省庁は責任セグメント（Responsibility Cost）を特定して、その単位でフルコスト情報を収集することが規定されている。責任セグメントは、「ミッションを実現する責任があり、主要なラインの活動を行い、1つあるいは複数の製品・サービスを生産する報告実体の構成要素」と定義されているが、具体的には、特定のプログラムや組織、あるいは目標の単位など、各省庁の裁量で規定されている。

¹⁹ 以下の制度概要は、藤野雅史（2008）「米国連邦政府における原価計算の制度と実践」及び現地インタビュー調査において確認したものである。

図表 26 責任セグメントの例（住宅都市開発省）

●高齢者、障害者向け住宅	●住宅局	●連邦政府抵当金庫
●賃貸住宅バウチャー・プログラム	●コミュニティ支援プログラム	
●住宅購入者助成プログラム	●ホームレス対策	●インディアン住宅政策

（出典） <http://portal.hud.gov/hudportal/documents/huddoc?id=AFR2015.PDF>

そして、責任セグメントの単位ごとに、フルコスト情報の収集が行われる。原価計算の手順は、まず、アウトプットを定義し、アウトプットの単位数を定量化し、次にアウトプットを生産するために消費した投入コストと量を収集し、そして、コストをアウトプットに割り当てて、アウトプット単位あたりコストを計算するというステップからなる。なお、コストの範囲は、直接費と間接費が含まれる。なお、間接費には、他の責任セグメントや他省庁から提供された支援サービスのコストも含まれることが指示されている。制度上は、フルコスト情報の収集方法等については各省庁の裁量に委ねられている範囲が大きい。

上述のように、連邦政府では、首席財務官法等の法律に基づきフルコスト情報の収集を行っているが、業績マネジメントとは関連していない。これは、フルコスト情報は財務関連法規を根拠としている一方、業績マネジメントは政府業績成果法（GPRA）を根拠としており、制度運用面で異なることが理由として挙げられる。

また、コストに関する情報の収集については法律上の根拠もあり一定程度は進んでいるものの、①省庁によってコスト情報を扱うシステムの整備状況が異なること、②将来の意思決定においてコスト情報を活用するという姿勢や視点が欠けていること等の課題があり、業績マネジメントにおいてコスト情報を十分活用するに至っていない状況である。なお、投入されたコストが、外部要因の影響を除いた上で、どのような成果を生み出したのかを正確に検証することは、米国においても困難であるという理解が一般的である。