

「効果的な行政経営システムの構築」について

(答 申)

平成 29 年 3 月
立川市行財政問題審議会

答申にあたって

自治体の行財政を取り巻く状況は、近年、ますます厳しさを増している。少子高齢化や、非正規雇用の広がりや格差・貧困の拡大により、社会保障を中心とする新たな行政需要は絶えない。しかし、長期経済停滞や消費税引き上げによる税収確保の延期により、財源をはじめとする経営資源は限られている。既存の事業を維持したまま、これらの新規需要に対応していくことは、不可能な時代が来ている。

立川市では、2015(平成 27)年度を初年度とする第4次長期総合計画前期基本計画および行政経営計画に基づき、これまで以上に経営の視点に立った行財政改革を進めることとし、持続可能で自立した自治体経営を目指して取り組んでいるところである。

こうした動きのなか、同年11月、「効果的な行政経営システムの構築」について、立川市長より本審議会へ、諮問がなされた。これを受け審議会では、8回の会議を開催し、様々な視点からの議論を重ね、2016(平成 28)年8月の中間まとめを経て、このほど答申を取りまとめることができた。

本答申の大きな部分を占める行政評価の課題は、立川市のみならず、多くの自治体に共通するものである。また、本市でも以前にも検討がされながら、その取り組みが必ずしも功を奏していない部分もある。

本答申は、委員の知見を寄せ合い、建前論ではない、実効性のある提言とすることを重視し、まとめたものである。これまでの考え方にとらわれることなく、提言を活用し、よりよい行財政運営の実現につなげられることを期待する。

最後に、積極的に審議に参加し、充実した議論を行っていただいた委員の皆さんに、あらためて感謝を申し上げたい。

2017(平成 29)年 3月 21日

立川市行財政問題審議会

会長 金井 利之

目 次

答申にあたって

目次	1
I 諮問の背景	3
1 市を取り巻く状況と課題	3
（1）人口推移や人口構成の状況	3
（2）公共施設老朽化の状況	3
（3）財政状況	4
2 現在の行財政運営の取組状況	6
（1）前期基本計画の基本方針	6
（2）行政経営計画の取組方針	6
3 現在の行政経営における課題	7
（1）行政評価、予算編成における課題	7
（2）組織編成、定員管理における課題	7
II 効果的な行政経営システムの方向性	8
1 基本的な考え方	8
2 行政評価制度の見直し	9
（1）現行制度の特徴と課題	9
（2）行政経営システムに求められる行政評価の役割	9
（3）評価体系	10
（4）PDCAサイクルへの有効活用	11
（5）行政評価に対する職員インセンティブの確保	11
3 行政評価と予算編成の連動	12
（1）予算編成方式	12
（2）行政評価と予算編成のスケジュール	13
（3）行政評価と予算編成の役割分担	13
（4）評価事業と予算事業の整合	14
（5）予算査定へ活用できるシート設計	14
（6）適切な指標設定	14
（7）事務事業の相対評価	15
（8）評価結果の実効性の確保	15

4	行政評価と組織編成・定員管理の連動	16
(1)	施策・事業の体系と組織の整合	16
(2)	実従事時間や人的コストの可視化	16
Ⅲ	効果的な行政経営システムの構築に向けて	17
1	効果的な行政経営システムのイメージ	17
2	行政経営システム構築に向けたステップ	18
(1)	すぐに取り組むべき事項	18
(2)	後期基本計画策定に合わせて取り組むべき事項	18
(3)	評価制度見直しの進展や行財政を取り巻く状況を見ながら取り組むべき事項	19
Ⅳ	資料編	20
1	政策体系一覧	20
2	施策マネジメントシート	24
3	事務事業マネジメントシート	26
4	審議経過	28
5	委員名簿	29

I 諮問の背景

平成 27 年 11 月 26 日、立川市長より「効果的な行政経営システムの構築」についての諮問を受け、本審議会は立ち上げられた。その背景には、社会保障関連経費の増大や公共施設の維持・管理に要する経費の増大、さらに財政収支試算における財源不足など、厳しい行財政運営が予測される状況がある。

答申にあたり、その概要を、市からの説明に沿って振り返ることとする。

1 市を取り巻く状況と課題

(1) 人口推移や人口構成の状況

市の人口は、平成 27 年度ごろにピークを迎えるという第 4 次長期総合計画策定時（平成 27 年度）の予測よりも増加が続いているものの、長期的には、ゆるやかに減少すると予測されている。

65 歳以上の老年人口は、2015(平成 27)年の 41,142 人から 2040(平成 52)年には 53,663 人へと大幅に増加し、老年人口の割合は 23.0%から 33.5%になると予測されている。一方、15 歳～64 歳の生産年齢人口、14 歳以下の年少人口については、人数、割合ともに、減少していく予測となっている【図表 1】。

図表 1 年齢 3 区分別人口の推計

	年 (1月1日時点)	総人口 (人)	0～14歳(年少人口)		15～64歳(生産年齢人口)		65歳以上(老年人口)	
			人口(人)	比率(%)	人口(人)	比率(%)	人口(人)	比率(%)
実績値	2010 (H22)	174,458	22,594	13.0	117,082	67.1	34,782	19.9
	2015 (H27)	179,090	22,423	12.5	115,525	64.5	41,142	23.0
	2017 (H29)	181,554	22,458	12.4	115,874	63.8	43,222	23.8
推計値	2020 (H32)	177,220	20,993	11.8	111,696	63.0	44,531	25.1
	2025 (H37)	174,592	19,700	11.3	109,517	62.7	45,375	26.0
	2030 (H42)	170,738	18,438	10.8	105,463	61.8	46,837	27.4
	2035 (H47)	165,837	17,515	10.6	98,707	59.5	49,615	29.9
	2040 (H52)	160,260	16,685	10.4	89,912	56.1	53,663	33.5

推計値は「立川市第 4 次長期総合計画 第 4 次基本構想」より

人口減少や少子高齢化の進展は、地域コミュニティの衰退や地域経済・地域産業の縮小など、さまざまな面で市民生活や市政に影響を及ぼすが、財政面では、生産年齢人口の減少に伴う個人市民税の減少、社会保障関連経費の増加等により、より財政収支が厳しくなる等の影響が予測されている。

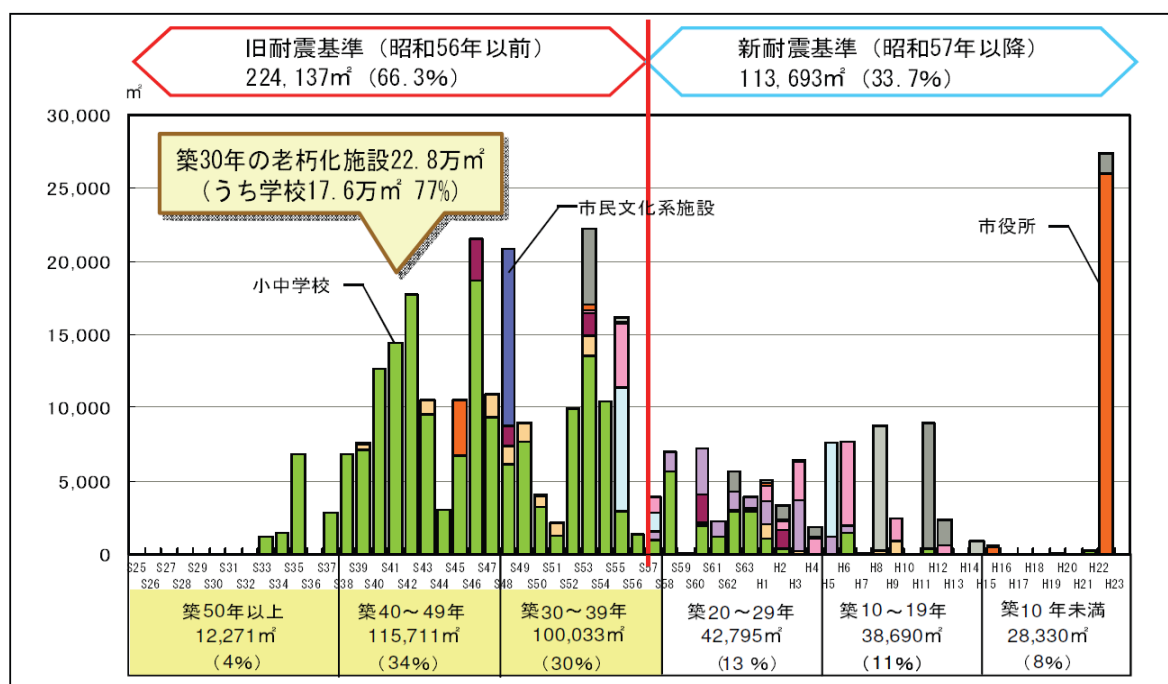
(2) 公共施設老朽化の状況

立川市の公共施設（建築物）は、築 30 年以上の老朽化施設が全体の約 3 分の 2 を占めており、今後、維持・保全にかかる費用が増大していくと予測されている。その他、道路や下水

道などのインフラ資産についても老朽化が進んでおり、市民の安全・安心を確保するためには、これら公共施設を適切に維持・保全していく必要がある【図表2】。

こうした課題に対し市では、平成23年度に公共施設白書、平成24年度に公共施設保全計画、平成26年度に公共施設あり方方針を定め、平成28年度には公共施設再編計画の策定に取り組んでおり、公共施設にかかる総コスト削減に向けた考え方を示してきたが、これらを実施したとしてもなお、公共施設にかかる経費は、市財政に大きな負担となっていくと見込まれる。

図表2 公共施設老朽化の状況



「立川市公共施設保全計画」（平成24年度策定）より

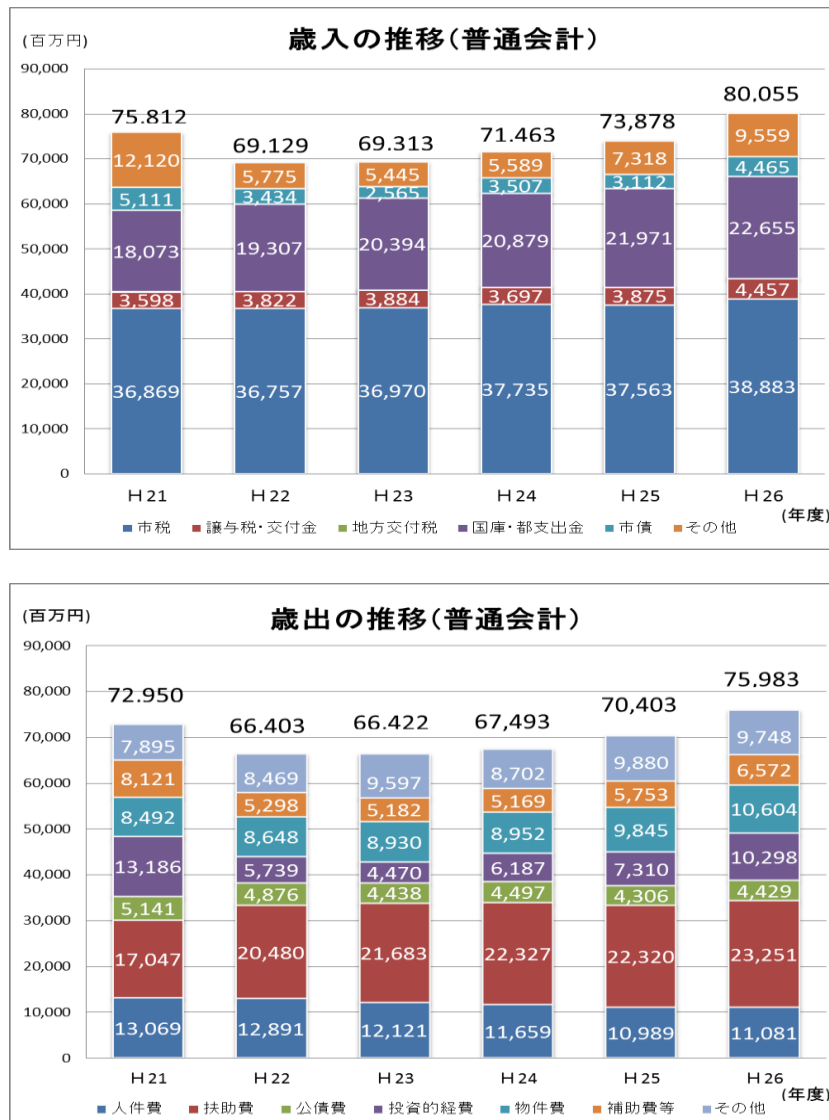
(3) 財政状況

こうした背景により、社会保障関連経費や公共施設の維持に要する投資的経費が増大しており、普通会計の歳出は、平成22年以降、増加傾向となっている。一方、普通会計の歳入についても、国庫・都支出金の増等により、平成22年度以降、増加傾向にあるが、歳入の根幹をなす市税収入は横ばいで推移している。立川市の市税収入は、法人市民税の占める割合が大きく、景気の変動を受けやすいことが特徴となっている。平成26年度は、第一小学校建替工事や区画整理事業の清算等にとともに、歳入、歳出ともに増大している【図表3】。

また、これまでの財政状況や今後の社会経済状況を踏まえて、図表4のように財政収支見通しが試算されている。

この見通しでは、現在の状況のまま推移すると、平成31年度には18.9億円の財源不足になると予測されている。そのため、行財政改革の取り組みを進め、効率的・効果的で、持続可能な行財政運営の実現が急務となっている。

図表3 普通会計歳入・歳出の推移



図表4 財政収支の見通し(平成27~31年度)

(単位:百万円)

区分		H27年度 (2015年)	H28年度 (2016年)	H29年度 (2017年)	H30年度 (2018年)	H31年度 (2019年)
歳入	市税	38,295	37,613	37,845	38,026	38,293
	収益事業収入	100	100	100	100	100
	繰入金	0	0	0	0	0
	地方債	0	0	0	0	0
	その他収入	6,429	6,514	6,580	6,651	6,728
	合計①	44,824	44,227	44,525	44,777	45,121
歳出	義務的経費	人件費	10,273	9,514	9,464	9,715
		扶助費	6,859	7,131	7,418	7,720
		公債費	3,813	4,123	4,259	4,255
	その他の行政経費		24,055	24,407	24,584	24,726
	合計②		45,000	45,175	45,725	46,416
差引額(①-②)		△ 176	△ 948	△ 1,200	△ 1,639	△ 1,891

「立川市第4次長期総合計画 前期基本計画」より

2 現在の行財政運営の取組状況

(1) 前期基本計画の基本方針

現在、立川市では、第4次長期総合計画前期基本計画（計画期間：平成27年度～31年度。以下「前期基本計画」という。）に基づき、市政運営を進めている。この基本計画では、人口構造の変化による社会保障関連経費の増大や、都市インフラを含む公共施設老朽化への対応など、今後も厳しさを増していく財政状況を踏まえ、行財政改革の取組みを進め、将来にわたり必要な施策を展開することのできる、持続可能な行財政運営への転換を図ることとしている。

その実現に向けては、行財政運営の基本方針において、市民との協働によるまちづくりの推進を第一に掲げているほか、行政評価の効果的な活用や組織の効率化、適正な定員管理、財政規律を重視した財政運営、前期基本計画の進捗管理などに取り組むこととしている。

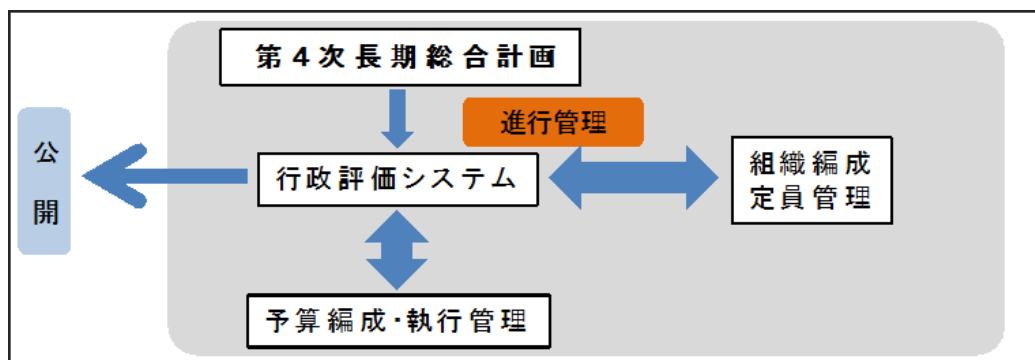
(2) 行政経営計画の取組方針

前期基本計画に掲げる行財政運営を一層推進するため、より具体的な取組みの方向性を示した計画が、行政経営計画（計画期間：平成27年度～31年度）である。その中では、財政の健全性確保に向けた財政指標の目標値を掲げるとともに、取組みの柱として「効率的・効果的な行政経営システムの構築」を挙げている。

これは、行政評価制度を基本とし、評価結果を予算編成や組織編成、定員管理と連動させることで、効率的・効果的な行財政運営の推進を目指すものである。

予算や組織、定員の見直しについては、各部署の要望・意見を集約する形では、なかなか進まない。そこで、行政評価を活用し、実績や評価・検証に基づく数値等を活用した行財政運営の確立を目指すこととしている【図表5】。

図表5 行政経営システムのイメージ



「立川市行政経営計画」より

3 現在の行政経営における課題

(1) 行政評価、予算編成における課題

現行の行政評価は、予算編成との連動性に欠けている。予算要求は行政評価の結果からではなく、期待される成果水準を目指す観点から行われており、要求額に行政評価の知見が生かされていないことがある。また、そのために、厳しい財政状況下においては、新たな事業への予算配当が困難となっている。

(2) 組織編成、定員管理における課題

立川市では、組織編成については、各部署からの改正提案に基づき、庁内検討委員会にて検討している。ただし、実際の提案は、業務量の増加予測に基づく組織拡大を要望するものが多く、事業終了や業務量減少に伴う組織縮小の提案はほとんど見られない。

同様に、定員管理についても、業務多忙という抽象的視点による増員要求が多く、事業終了や業務量減少に伴う定員削減の提案は見られない。

このように、立川市では、行政経営計画に掲げる「行政評価と連動した予算編成、組織編成、定員管理」は、現在のところ有効に機能していないのが実状となっている。

Ⅱ 効果的な行政経営システムの方向性

1 基本的な考え方

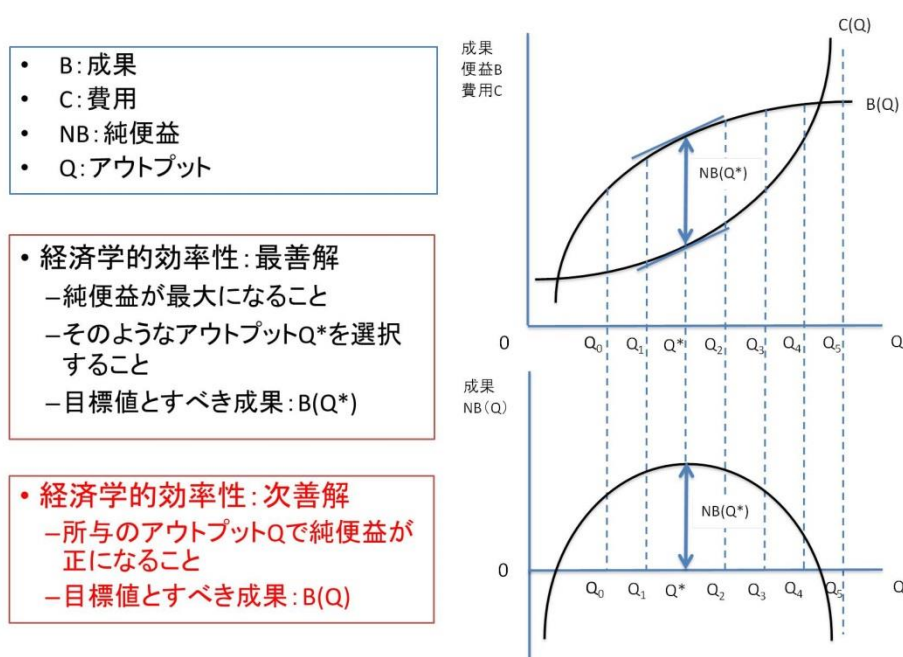
近年の市財政を取り巻く状況は、歳入の大きな伸びは期待できない一方、人口構造の変化や都市インフラを含む公共施設の老朽化などにより、これまで以上に財政負担が重くなっていくことが予測される状況となっている。それは、これまでのように、住民ニーズの高まりや多様化に合わせて、全方位的にサービス拡充を続けていける状況ではなくなっていることを意味する。

つまり、現在の行財政運営は、図表6に示すような経済厚生による効率性の観点を踏まえ、投入する費用とそれによって得られる便益を分析し、予算や人員など限られた資源を、どのように配分すれば市民にとって最大の利益をもたらすことができるかを判断し、より必要性和効果の高い施策や事業を見極めて資源配分していくことが必要な局面を迎えている。

そこで、目指すべき行政経営システムは、限られた資源でより大きなサービスを市民に提供する、費用対効果の視点を重視したものとするべきである。投入した費用に対して、それに見合う成果が得られない事業についてはシビアに見直しを行い、より高い効果が期待できる事業に資源配分を転換していく必要がある。

その際、既存事業の廃止や縮小といった見直しについては、受益者の存在や担当部門の使命感などから、費用対効果を重視した判断がなかなか進まないのが実態である。そこで、行政経営システムにおける個々の事業の評価にあたっては、主観的・感覚的な判断ではなく、定量的なデータ分析を重視した客観的なシステムとすべきである。

図表6 経済厚生による有効性と効率性の関係



『季刊評価フォータリー』№36(2016年1月), 一般財団法人行政管理研究センター
「評価における有効性と効率性の関係—経済学的観点による検討—」(朝日ちさと)より作成

2 行政評価制度の見直し

(1) 現行制度の特徴と課題

現行の行政評価制度では、事務事業の目的妥当性や有効性、成果向上余地等の観点から評価が行われている。効率性については、事業単体でのコストチェックは行っているものの、他事業との相対的な比較やコストあたりの成果の伸び、コストと対になる目標水準が適切であるか等、資源配分の根拠とすべき観点からの、定量的・科学的な分析は行われていない。

現行制度の特徴をまとめると、「市民満足度向上を目的とした、目標管理型の行政評価」と言うことができる。施策の成果指標に市民満足度やそれに類するものが多く見られるとともに、事務事業評価では、施策の成果向上へのつながりを重視する考え方となっている。こうした基本設計から、現行制度は、市民満足度の向上には寄与していると考えられるが、市民満足度には上限を定めにくく、恒常的に行政サービスの向上が求められる傾向にある。そのため、予算規模の増大につながりやすい制度であると言える。また、市民満足度は、市の取り組み以外の要因で上下することもあることから、行政評価の指標としては課題がある面もある。

資源配分への活用を重視するならば、これらの課題に対応し、現在よりも、サービス提供に伴う費用の面を意識した、費用対効果の観点に重点を移した制度に見直していく必要がある。また、市民全体へより大きな便益を提供する観点からも、サービス利用者の満足度だけでなく、納税者の立場から見た満足度、即ち費用対効果について、もっと意識することが必要である。

(2) 行政経営システムに求められる行政評価の役割

今回構築を目指す行政経営システムは、予算編成を中心に、組織編成、定員管理といった、厳しい財政状況に対応するための資源配分への活用、重点を置いたものである。その基本となる行政評価制度にも、そうした目的に対し有効なしくみとなっていることが求められる。

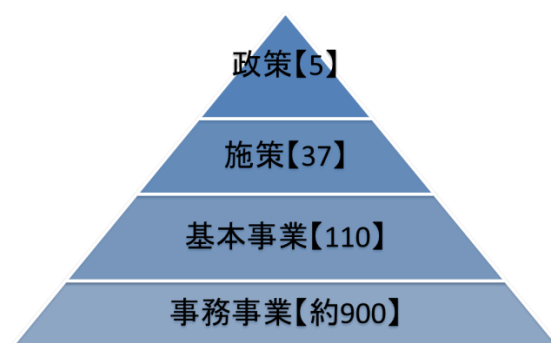
一般に、行政評価の予算への連動は、理事者を交えた庁内の行政評価の検討会議での決定や、全庁的な経営方針の策定、部長のリーダーシップのもとでの部別取り組み方針の策定など、重点的に取り組む施策や重点的に取り組む事務事業、見直すべき事務事業等を明らかにし、予算編成の際に参考にする形で行われることが多い。しかし、施策や事業の重点化については、政策的な判断としてトップダウンで行われることが多いこと、所管部署は本来的に所管事業の成果向上を目指すものであることから、必ずしも行政評価を通さなくても行われる。一方、廃止や縮小といった事業見直しについては、積極的に行われることは少ない。資源配分を主な目的とする行政経営システムの基本として行政評価を位置付ける場合、事業見直しのきっかけとなると同時に、客観的な分析の根拠としての役割を重視すべきである。

ただし、行政評価には、資源配分への活用のほか、基本計画の進行管理や市民等への説明責任を果たす役割などもある。資源配分への活用を基本的な目的としながらも、その他の目的への活用にも対応できる制度設計とすることが望ましい。

（３）評価体系

現行の行政評価制度では、前期基本計画の政策体系に基づき、評価が行われている。基本計画の政策体系は、上位より、政策（５本）－ 施策（３７本）－ 基本事業（１１０本）－ 事務事業（約 ９００ 本、年度ごとに改廃あり）で構成されている。基本事業は現基本計画から新たに設けられた概念で、施策と事務事業のつながりを明確化することが主な目的となっている【図表 ７】【P20 政策体系一覧】。

図表 ７ 前期基本計画の政策体系



このうち、マネジメントシート（評価表）を作成しているのは、施策と事務事業の２段階となっている【P24 施策マネジメントシート、P26 事務事業マネジメントシート】。

基本事業については、施策マネジメントシートの中で指標の把握は行っているが、個別のマネジメントシートは作成していない。また、指標の面でも基本事業は施策及び事務事業と連結するしくみになっていない。このように、評価制度の上では、基本事業は重視されておらず、有効に機能しているとは言えない。

施策と事務事業ではつながりがやや遠く、範囲も広いため、施策のレベルから事務事業の貢献度や優先度を評価するのには課題がある。現在よりも基本事業評価に重点を置き、評価のしくみの上でのつながりを強化することで、事務事業の見直しにつながる評価制度として、より有効に機能すると考えられる。

また、前期基本計画では、基本事業ごとに「施策の基本方針」を定めるとともに、行政評価の過程で施策ごとに関係課により実施される施策別会議においても、基本事業レベルを中心に議論が展開されており、業務の単位としても基本事業の役割に期待していることが見て取れる。行政評価には基本計画の進行管理の役割もあるが、そのためにも基本事業評価を充実させることは有効と考えられる。

行政評価の持つさまざまな目的への対応という観点からは、例えば、施策評価については、政策的な判断を含むことや、市民から見た分かりやすさから、定性的な内容も残しながら説明責任を果たす役割を重視する。事務事業評価は、施策や基本事業の目的実現に向けて、どの事務事業がより貢献したかを相対的に評価するために、データに基づく客観的なものとするなど、評価の目的に応じた対応が可能な評価体系のあり方を検討すべきである。

（４）PDCAサイクルへの有効活用

現行制度では、評価結果として、施策や事務事業の今後の方針が示される。しかし、その記載内容に評価の色合いは薄く、一般的な内容に留まっている。また、行政評価の成果物として、次年度の予算編成方針の基本となる「経営方針」が位置づけられているが、その内容は、総花的に重点取組事項を挙げるものとなっており、行政評価を通して策定されたものという説得力はない。

行政評価により課題を明らかにし、その対策としてどのような取組が必要かを導き出す、PDCAサイクルのツールとして有効に活用するためには、まず、事務事業及び基本事業の成果指標に、毎年の目標値を定める必要がある。そして、目標を達成しているか、達成していなければその理由は何か、目標設定は適切であったかを事業所管課が分析し、記入するシート設計とする。これにより、本当の課題と取り組むべき方向性を見出すことができる。

また、本来は、こうして導き出した課題解決に向けた取組みが活動指標となるべきである。

（５）行政評価に対する職員インセンティブの確保

行政評価制度は、全国の多くの自治体で行われている。その成果と課題については多くの自治体で共通の傾向が見られるが、そのうちの一つに、いわゆる「評価疲れ」がある。

行政評価制度の充実に向け試行錯誤する中で、評価表の記載事項は次第に細くなり、評価コスト（評価表作成にかかる手間や時間）は負担を増している。その一方で、作成した評価表がどのように活用されているかという部分は職員からは見えにくく、徒労感を募らせている状況に陥っている自治体も少なくないと思われる。

行政評価に対する職員のインセンティブを確保し、評価コストに見合う成果を得るためには、現在のマネジメントシートで有効に活用されていない欄等は抜本的に見直す、評価対象事業を精査し、市の裁量により見直しの余地のある単独事業や上乘せ事業の評価に重点を置くなど、シート作成にかかる評価コストの低減を図るべきである。また、評価結果が予算編成に直接活用されるようにし、それを見えやすくするとともに、予算要求作業との重複部分を整理することも必要である。

今回構築を目指す行政経営システムでは、行政評価に主に事業見直しのきっかけとなる役割を期待している。それは事業所管部署の立場からは、真剣に評価に取り組むことにより予算を削減されることも有り得ることになり、行政評価に取り組むインセンティブがますますなくなることが懸念される。所管事業の枠にとらわれることなく、非効率な事業を見直していくことで、結果的に、市全体として、より大きなサービスを市民へ提供することが可能になるという経済厚生を考え方が、職員全体に浸透されることが必要である。

また、事業見直しに取り組むことは、今後も厳しさを増していく財政状況に対応し、将来にわたり必要な施策を展開できる持続可能な行財政運営を目指すという市の方針に貢献するものである。市として、そうした見直しに取り組むことを高く評価する姿勢が、職員に対し示されるべきである。

3 行政評価と予算編成の連動

(1) 予算編成方式

予算編成の方式は、枠配分方式と個別査定方式の、大きく二通りに分けられる。立川市では、平成 14 年度に一度、部別の枠配分予算編成方式を導入しているが、平成 22 年度に廃止し、現在は個別査定方式により予算編成を行っている。

各方式のメリット、デメリットは、図表 8 のようにまとめられる。

図表 8 各予算編成方式のメリット・デメリット

	枠配分方式	個別査定方式
メリット	○事業所管部門の判断で、効果の薄れた事業を見直し、その分を他の事業に回すスクラップ・アンド・ビルドが期待できる。 ○財政状況の厳しさを、職員に意識させることができる。	○財源不足となっている場合、財務部門により全庁にまたがる調整が可能となる。 ○要求額の妥当性について、全庁を横に比較しての精査ができる。
デメリット	○要求内容精査のため、実際には、財務部門により査定と同様の作業も行われる。 ○歳入の見通しが固まる前に枠配分額を示す場合が多く、財政収支に余裕のない状況では、厳密な運用ができない。	○各部署が事業単位で予算要求を行うため、スクラップ・アンド・ビルドを伴わない要求となる傾向にある。 ○査定により減額されることを見越した、過大な予算要求額となる傾向にある。

審議の中では、市より、上記の枠配分方式のメリット、個別査定方式のデメリットに着目し、施策別枠配分予算編成方式の採用が提案された。これに対する本審議会の見解は、次のとおりである。

今回は、施策別の枠配分予算編成方式の提案であるが、現状では、一つの施策に複数の部が関係する場合が見られる。施策内における責任と権限が明確でなく、部同士の考え方が異なったときに、客観的・合理的な判断に基づく予算配分が確保されるかが懸念される。

また、枠配分方式では、定量的で明確な基準に基づく枠配分額決定のしくみが不可欠であるが、市民や庁内各部門の理解が得られる、合理的なしくみの確立は困難である。

さらに、理念の上では効果的なスクラップ・アンド・ビルドが行われることが期待できるのが枠配分方式であるが、実際には、既存事業のコスト削減を事業所管課が簡単に受け入れることは少ないと考えられ、新規事業に予算が配分され難くなることが懸念される。

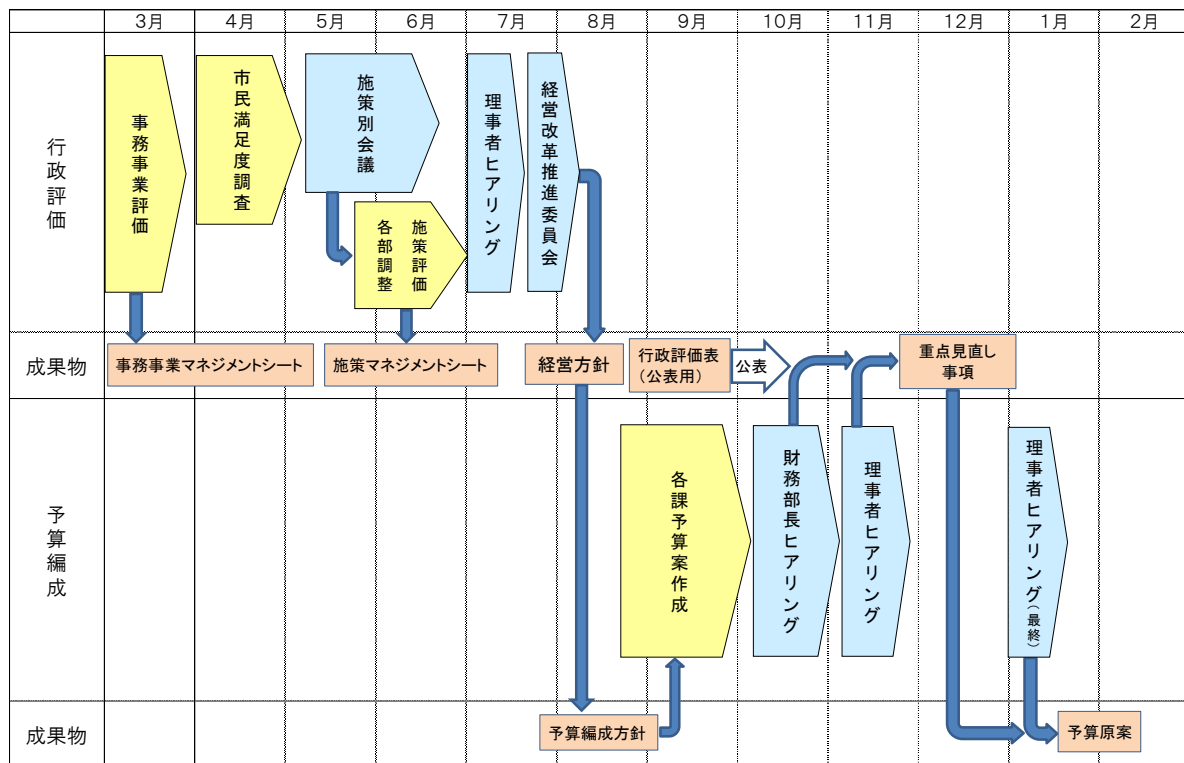
以上から、本審議会としては、施策別枠配分予算編成方式の導入に向けては解決すべき課題が大きいと考える。まずは、行政評価制度の課題に対応し、予算編成及び組織編成との連動を確かなものとするを第一とし、枠配分予算編成方式が効果的に運用できる土台が整った上で、その後のステップとして導入を検討すべきである。

（２）行政評価と予算編成のスケジュール

現行の行政評価は、前年度終了後すぐに（新年度当初から）行うため、翌年度の方向性を検討するには時期が早い。また、次年度予算の大枠が決まる前に行うため、その時点では、事業見直しの必要性が見えにくい【図表９】。このため、現行のスケジュールでは、縮小・廃止などの事業見直しにつながる議論が行政評価の中で行われることはほとんどなく、行政評価の過程では、見直すべき事業のピックアップはできても、見直しを決定することは難しい。

現行のスケジュールを基本とする場合、事業の見直しを決定するのは行政評価ではなく、予算編成の過程で行うのが現実的である。行政評価の中で、より最終的な判断に直結する事業見直しを検討するには、行政評価と予算編成のスケジュールを見直し、例えば、予算編成の開始時期を遅くすることで、より精度の高い歳入見通しを踏まえるとともに、行政評価の議論を深める期間をより長く確保するなどの工夫が必要である。

図表９ 平成 28 年度 行政評価と予算編成のスケジュール



（３）行政評価と予算編成の役割分担

立川市では、図表９のように、行政評価と予算編成の役割は分かれているが、他の自治体では、これらを同一の部署で所管している例もある。これにより、両者のより緊密な連動が期待できるという考え方もあるが、本来、予算を配当する部門とその妥当性を評価する部門は、別々であるべきである。

また、市の経費には、法に定められ義務的に支出している経費や、市の単独事業にかかる経費などさまざまな性質のものがあ、全てを市の裁量で見直しできるわけではない。しか

し、義務的に実施しているとされる事業の中にも、実施手法や水準を見直す余地のあるものはある。そうした検討を予算査定の中だけで行うのは難しいと考えられるため、行政評価を活用し、事業の位置づけや現在の実施手法の妥当性を明らかにする必要がある。

さらに、現在構築を目指しているのは、データ分析に基づき客観的に事業を評価するシステムであるが、評価は客観的に行っても、実際に事業の見直しや重点化を決定する際には、政策的な判断が関わる場合もある。

こうしたことから、行政評価の役割は、客観的・第三者的立場からの評価により事業見直し等の判断につながる根拠を明らかにし、予算編成につなげるとともに、それを内外に示していくことと考える。

（４）評価事業と予算事業の整合

現在は、行政評価と予算では、事業の単位が異なっているが、行政評価の結果が予算編成過程で査定の根拠として有効に活用されるためには、評価の事業と予算の事業の単位が整合していることが条件となる。これにより、評価結果を予算査定の直接の根拠とすることが可能になり、より密に連動するものになるとともに、作業の重複を減らすことで、評価コストの削減も期待できる。

さらに、組織編成、定員管理との連動も見据えると、最終的には、評価と予算、組織の単位を揃えることが、行政経営システムとして一体的に機能するために必要と考えられる。

（５）予算査定へ活用できるシート設計

ツールの上でも予算と評価の連動を進めるには、事務事業マネジメントシートに、予算査定に直結する事項の記載が必要である。例えば、国の行政事業レビューで重視されている予算執行率は記載すべきである。また、現行の事務事業マネジメントシートには記載されていない、成果指標の目標値及び目標達成率を記載することも有効と考えられる。

所管部署には、施策成果指標の毎年の動きを把握し、なぜそのような結果となったのかを、分析、説明させることが必要である。その内容の妥当性を判断することにより、査定における見直しのきっかけとなることが期待できる。

このほかにも、財政部門と評価部門で調整、意見交換を進め、予算編成への活用に直結するマネジメントシートのあり方について、検討すべきである。

（６）適切な指標設定

成果指標は、行政評価の基準となるものである。どのような事項を成果指標とするかの検討にあたっては、市の権限でコントロールできない要因で上下することもある、曖昧な指標は避けるべきである。

また、成果指標の目標値は、市民に対しどこまでサービス提供すべきかという市の考えを示すとともに、経済厚生観点からは、どの水準を目標とするかによって効率性（費用対効果）が変わってくる重要なポイントである。したがって、その決定にあたっては、所管部署のみの検討で行うのではなく、市としての合意形成を重視したプロセスを経るものとすべ

きである。そして、資源配分の根拠として効率性を重視するのであれば、最も費用対効果の得られる水準を見極め、そこに目標値を定めることが重要である。

一方、活動指標とは、成果指標の目標を達成するために、何を行うかを示すものである。その関係が見えない指標が設定されている場合がしばしば見られるとともに、活動指標を向上させることが目的となってしまう場合も少なくない。行政評価の目的を実現し意味のある取組みとするには、こうした指標の持つ意味合いを意識し、適切な指標を設定することが必要である。

また、現在は、基本事業や事務事業の成果指標には目標値が設定されていないため、事務事業マネジメントシートは前年度との比較にしか活用できないものとなっている。事業見直しのきっかけとして行政評価を活用するには、事業の成果として、投入したコストに見合うだけ目標値に近づく動きが見られるかを確認する必要がある。こうした点からも、基本事業や事務事業の成果指標にも毎年の目標値を定めるべきである。

（７）事務事業の相対評価

施策評価においては、下位の基本事業や事務事業のうち、より効率的・効果的に、施策の目標実現に向けて貢献した事業はどれかを判断する必要がある。しかし、現行の施策評価にそうした観点はなく、事務事業評価についても各事業単体で有効性を評価するものとなっており、事業同士を相対的に評価ができるしくみとなっていない。

事務事業の相対評価には、比較の際の基準となる、共通の指標が必要である。予算執行率や目標達成率、成果一単位あたりのコスト等のほか、事業の性質に合わせた共通指標を設定することで、相対評価の基準とすることが考えられる。

また、相対的な評価が可能となるのは、目的や意図が共通する事業同士の場合である。施策から事務事業を見ると、範囲が広く、下位の事務事業同士で対象や意図が異なっている場合も多い。そうした観点からは、基本事業の方が事務事業の括りの単位としては適切と考えられる。現在よりも基本事業評価を重視し、その中で、事務事業の貢献度を相対評価する枠組みとすることで、予算編成につながる評価制度として、より有効に機能すると考える。

（８）評価結果の実効性の確保

現行制度では、評価は事業所管課により行われている。そのため、事業の有効性や効率性に疑問を呈する方向の評価はほとんど見られず、評価結果の妥当性は説得力に欠ける。また、異なる所管課が各々で評価した事業同士を適切に相対評価できるのかは疑問である。

行政評価結果を、予算査定の根拠として実効性が伴ったものとするためには、事業所管課による自己評価だけでなく、全事業を横に見て、客観的、一元的に評価できる者の判断も考慮されることが望ましい。また、決定した評価が重みを持ったものとなるよう、評価の最終決定は、理事者や庁内評価機関等にて行われるべきである。

例えば、行政評価担当部門が一元的に評価案を作成し、理事者も加わる庁内評価機関にて最終決定するスキームとするなど、行政評価プロセスの見直しを検討するべきである。

4 行政評価と組織編成・定員管理の連動

（１）施策・事業の体系と組織の整合

行政評価に基づき基本計画を効果的に推進するためには、まず、政策体系や評価体系と整合した組織編成とする必要がある。こうすることで、施策を進める際に、どのような組織で行うのが効率的・効果的なのか、また組織上の課題があればそういったものが見えてくるとともに、行政評価により施策の方向性の転換や事業の改廃があった場合には、それに応じた合理的な組織改正及び定員管理が可能となる。また、適切な評価を行うには、施策や事業及びそれらの成果指標に対し、所管部署の権限と責任が伴っている必要がある。

さらに、将来的に枠配分予算編成方式への移行も視野に入れる場合には、施策・事業の体系と組織の体系が整合し、枠内マネジメントの権限と責任の所在が明確となっていることが条件となる。

（２）実從事時間や人的コストの可視化

行政評価を定員管理に活用するには、何の業務にどれだけの時間がかかっているか、いくら費用を投入しているかを把握することが必要である。そこには、時間外勤務を含む実從事時間や、同じく時間外勤務を含む人件費、また物件費として計上される臨時職員賃金等の、実質的な人的コストを可視化することも含まれる。

これにより、なんとなく忙しいという感覚的な話ではなく、データによる客観的な根拠に基づく適切な人員体制を判断することが可能になる。定員管理においては、人員要求に対する交渉が課題となるが、その説得材料としても期待できる。

また、事業の費用対効果を考える場合にも、行政コストの大部分を占めているのが人的コストであり、これを実態どおりに把握できなければ、正確な分析は不可能である。

ただし、こうした実從事時間や人的コストの把握にあたっては、その方法によっては、職員の新たな手間となり、評価コストの増大につながる恐れもある。精度と職員負担のバランスを考慮し、その方法を検討すべきである。

Ⅲ 効果的な行政経営システムの構築に向けて

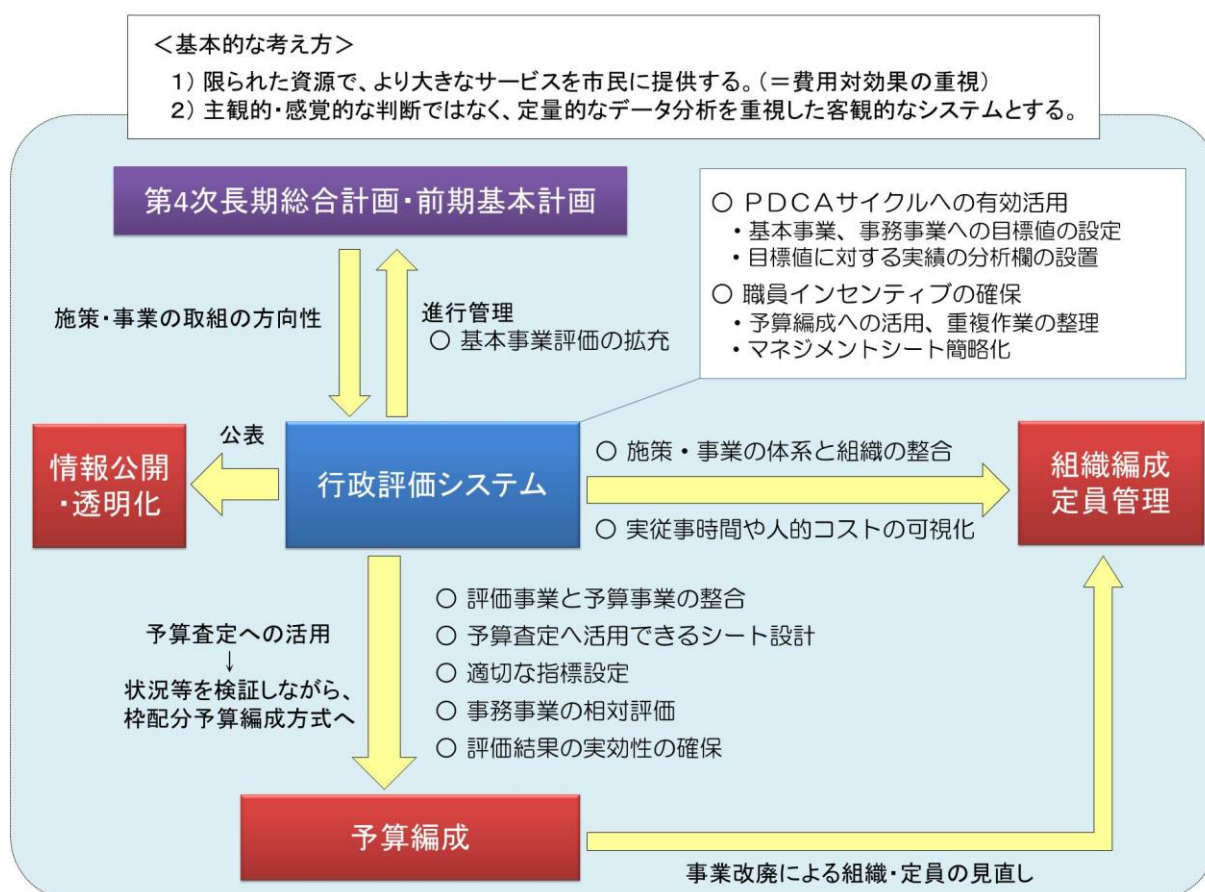
1 効果的な行政経営システムのイメージ

ここまで述べてきた、行政経営システムの基本的な考え方や、構築に向けた取組みの方向性をまとめたものが、図表 10 である。

資源配分への活用を主な目的としたシステムということを前提に、「限られた資源で、より大きなサービスを市民に提供する（費用対効果の重視）」ことと、「主観的・感覚的な判断ではなく、定量的なデータ分析を重視した客観的なシステムとする」ことを、基本的な考え方として掲げた。

そのほか、予算編成や組織編成・定員管理との連動、基本計画の進行管理など、活用の目的に応じたしくみとするための取組みの方向性や、行政評価の見直しの方向性をまとめている。

図表 10 効果的な行政経営システムのイメージ



2 行政経営システム構築に向けたステップ

ここまで、効果的な行政経営システム構築に向けて、多くの課題や検討すべき事項を指摘してきたが、これらすべてに直ちに対応することは難しいと考えられる。また、大きな制度変更を頻繁に行うことは、安定的な制度運用に支障をきたすおそれがあるとともに、職員のモチベーション低下にもつながりかねない。

したがって、行政経営システムの構築に向けては、円滑に制度移行できる道筋を立て、段階的に取り組んでいくことが望ましい。具体的には、以下のようなステップが考えられる【図表 11】。

(1) すぐに取り組むべき事項

○評価対象事業の整理・統合

予算編成との連動に向け、評価対象事業を整理・統合し、予算事業との対応関係を明確化する。

○行政評価プロセスの見直し

行政評価結果を実効性のあるものとし、予算編成等との連動を図るとともに、評価作業の徒労感を解消し職員インセンティブの向上を図るため、庁内的に重みのある評価決定プロセスへの見直しを行う。

○事務事業マネジメントシートの見直し

予算編成との連動に向けた予算執行率等の記載欄の追加、実従事時間や人的コスト等に係る記載事項について見直しを行う。

(2) 後期基本計画策定に合わせて取り組むべき事項

○成果指標及び目標値の見直し

市の取り組みの結果を測定できる、曖昧さのない成果指標と、市として責任を負うべき範囲を意識した目標水準への見直しを行う。

事務事業相対評価に向けては、基本事業単位など、ある程度の事務事業の括りごとに、共通指標を検討する。

○施策マネジメントシートの見直し

成果指標目標値及び達成率記載欄の追加、上位成果指標への貢献度評価欄の追加など、基本事業評価の充実を図る。また、主に定性的な内容の記載欄を縮小・廃止し、シートを簡略化することで、評価コストの軽減を図る。

○事務事業マネジメントシートの見直し

成果指標目標値及び達成率記載欄の追加、上位成果指標への貢献度評価欄の追加、シートの簡略化等を行う。

○政策体系と整合した組織への改編

1つの施策に複数の部が属したり、1つの基本事業に複数の課が属したりすることで、

成果指標に対する責任と権限が不明確になることのないよう、政策体系（評価単位）と整合した組織への改編を行う。

（３）評価制度見直しの進展や行財政を取り巻く状況を見ながら取り組むべき事項

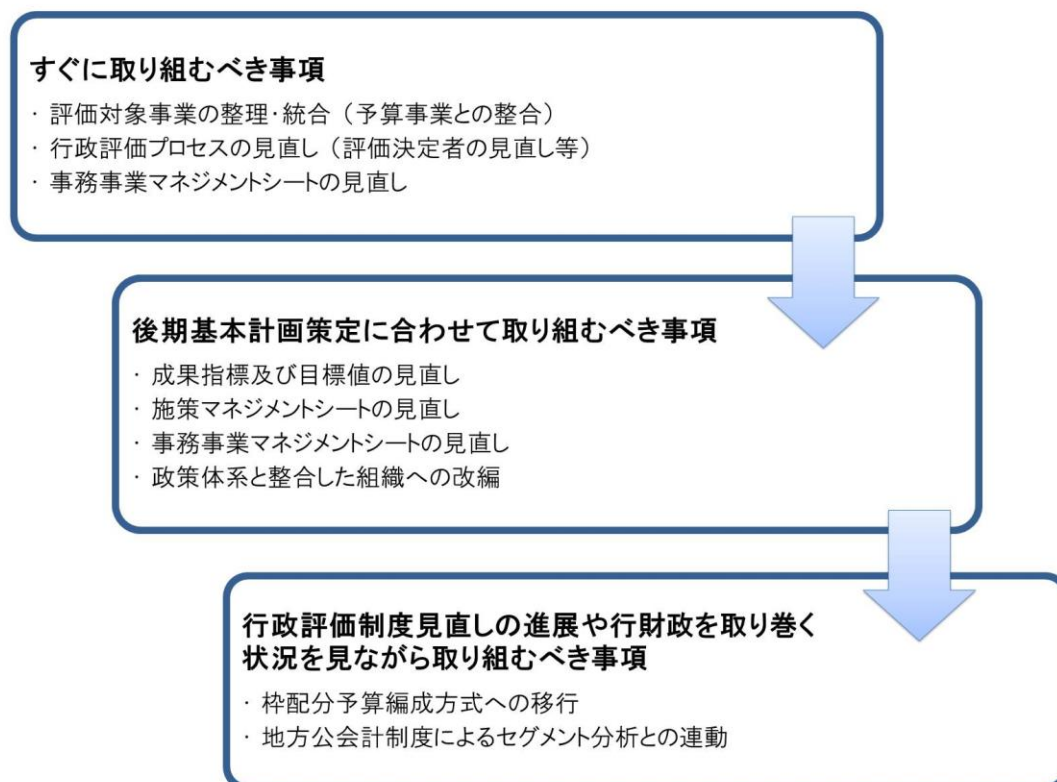
○枠配分予算編成方式への移行

枠配分予算編成方式には、事業所管部署による効果的なスクラップ・アンド・ビルドが期待できるというメリットがあるが、そのための制度や職員意識が確立していなければ、その効果は実現しない。ここまでのステップを進めてきていれば、枠配分方式への移行に向けた土台はある程度整えられていると考えられる。続くさらなるステップとして、枠配分予算編成方式への移行を検討する。

○地方公会計制度によるセグメント分析との連動

地方自治体は、平成 29 年度までに、地方公会計制度へ移行することが国より要請されている。立川市でも、その有効な活用方法を研究しているところである。行政サービスに要するフルコストの把握や事業別・施設別のセグメント分析への活用など、行政評価と予算編成のさらなる連動につながる活用も期待できる。その実現を見据え、平成 29 年度以降、実際に地方公会計制度に移行してからの運用状況等を確認しながら、引き続き、しくみの構築に向けた検討を進める。

図表 11 行政経営システム構築に向けたステップ



IV 資料編

1 政策体系一覧

政策	施策	基本事業	事務事業(平成28年度評価時点)
子ども・学 び・文化	子ども自らの育ちの推進	子どもの権利の尊重	3事業:夢育で・たちかわ子ども21プランの推進等
		地域における子どもの居場所づくり	4事業:放課後居場所づくり事業等
		青少年の育成・支援	7事業:青少年問題協議会運営等
	家庭や地域の育てる力の促進	母と子どもの健康支援	11事業:小児初期救急平日準夜間診療事業等
		家庭や地域における子育ての支援	26事業:子育てひろば事業等
		子育てと仕事の両立支援	31事業:保育園施設整備事業等
	配慮を必要とする子どもや子育て家庭への支援	乳幼児期から青年期までの子どもへの途切れのない成長支援	7事業:心身障害児通園施設管理運営等
		配慮を必要とする家庭への支援	15事業:子ども家庭総合相談事業等
	学校教育の充実	学力の向上	8事業:学力向上事務等
		豊かな心を育む教育の推進	4事業:人権教育の推進等
		体力の向上と健康づくりの促進	15事業:歯と口の健康週間啓発事業等
	教育支援と教育環境の充実	特別支援教育の推進	5事業:特別支援教育の推進等
		学校運営の充実	13事業:学校運営支援事務等
		教育環境の整備	23事業:小学校維持管理等
	学校・家庭・地域の連携による教育力の向上	ネットワーク型の学校経営システムの構築	4事業:学校支援ボランティア事業等
		小中連携の推進	
		児童・生徒の安全・安心の確保	1事業:子どもの安全安心事務
	生涯学習社会の実現	学習情報の発信	2事業:市民交流大学運営事業等
		学習の場と機会の提供	40事業:社会教育関係団体等の育成事業等
		情報拠点としての図書館の活用	14事業:図書館事業管理運営等
	スポーツ活動の推進	市民のライフステージに応じたスポーツの推進	6事業:スポーツ普及奨励活動事業等
		交流と連携による地域スポーツの推進	10事業:オリンピック・パラリンピックムーブメント事業等
		スポーツ環境の充実	5事業:市民体育館管理運営等
	文化芸術の振興	文化芸術に触れる機会の充実	6事業:ファーレ立川アートの保全・活用事業等
		文化芸術活動の支援	5事業:文化芸術のまちづくり協議会支援事業等
		文化芸術の発信	
		伝統的文化の継承	6事業:市史編さん事業等
	多文化共生の推進	多文化共生意識の向上と多様な文化の理解	3事業:派遣高校生交換補助事業等
		外国人が住みやすいまちづくり	3事業:多文化共生推進事務等
	男女平等参画社会の推進	男女平等参画に関する意識啓発	6事業:女性総合センター管理運営等
		ワーク・ライフ・バランスの推進	2事業:ワーク・ライフ・バランス啓発講座等
		配偶者等からの暴力の防止	3事業:DV啓発講座等

政策	施策	基本事業	事務事業(平成28年度評価時点)
環境・安全	温暖化対策の推進	温暖化防止への意識の向上	7事業:環境啓発事業等
		省エネルギー対策の推進	2事業:中小企業CO2排出量削減事業等
		再生可能エネルギー等の導入推進	2事業:太陽エネルギー利用機器設置費補助金等
		市の率先した省エネルギー行動の実践	1事業:エコオフィスプラン21推進事業
	ごみ減量とリサイクル	ごみ減量の推進	8事業:家庭ごみ収集事業等
		リサイクル率の向上	3事業:粗大ごみ収集事業等
		安定したごみ処理	8事業:新清掃工場建設準備事業等
	下水道の管理	公共用水域の水質向上	12事業:下水道管整備事業等
		雨水・地震対策	3事業:雨水浸透施設助成事業等
		適正な施設管理と安定した下水道経営	8事業:流域編入事業等
	豊かな水と緑の保全	ふれあいの創出	5事業:生物多様性推進事業等
		公園の維持・管理	12事業:公園管理運営等
		水と緑の環境の向上と継承	3事業:緑の保護等
	快適な生活環境の確保	身近な生活環境の確保	8事業:喫煙対策事業等
		公害の防止	7事業:公害対策事務等
	防災対策の推進	防災意識の向上	1事業:防災対策の推進
		地域防災力の推進	9事業:消防団運営等
		防災活動体制の推進	15事業:防災訓練推進事業等
	防犯対策の推進	防犯意識の向上	3事業:安全・安心のまちづくり推進事業等
		立川駅周辺地域の安全の向上	1事業:立川駅周辺の安全・安心推進事業
	交通安全の推進	交通安全意識の向上	2事業:交通安全対策支援等
		交通安全環境の充実	2事業:交通安全施設管理運営等
		交通災害共済等への加入促進	1事業:交通災害共済事業
	消費生活の向上	啓発活動の推進	6事業:消費生活講座事務等
		消費生活相談の推進	2事業:消費生活相談事業等
都市基盤・産業	良好な市街地環境の形成	魅力ある中核拠点の形成	3事業:立川駅北口西地区第一種市街地再開発事業等
		地域の特性を生かした市街地の形成	7事業:武蔵砂川駅周辺地区道路整備等
		持続可能な都市の形成	4事業:都市計画審議会事務等
	総合的な交通環境の構築	総合都市交通戦略の展開	4事業:交通公共案内施設管理等
		安定的な地域公共交通の確保	3事業:コミュニティバス運行等
		自転車利用環境の向上	5事業:自転車駐車場整備等

政策	施策	基本事業	事務事業(平成28年度評価時点)
都市 基盤 ・ 産業	人にやさしい 道路の整備	幹線道路の整備による広域的な都市機能の向上	1事業:立鉄中付第1号線・第2号線整備
		生活道路の整備による地域環境の改善	5事業:細街路拡幅整備事業等
		人にやさしい道路環境づくり	4事業:バリアフリー化推進等
		適切な管理による道路機能の維持	9事業:道路一般管理等
	広域的な魅力の 創出と発信	中心市街地の魅力と回遊性の向上	5事業:58街区活用事業等
		立川の立地メリットを生かした事業所集積の促進	1事業:都市軸沿道地域企業誘致奨励金交付事業
		観光資源を生かしたにぎわいの創出	7事業:観光振興事業等
	多様な産業の 活性化	商店街・個店・ものづくり産業の魅力創出	14事業:輝く個店振興事業等
		中小事業者の経営安定化への支援	9事業:中小企業融資支援事業等
		創業者への支援	1事業:創業支援事業
		雇用機会の創出	7事業:若年者就業支援事業等
	都市と農業の 共生	都市農地保全の推進	1事業:国有農地管理事務
		立川農業の魅力発信	5事業:ファーマーズセンターみののれ立川運営事業等
		持続可能な農業振興策の推進	14事業:認定農業者支援事業等
福祉 ・ 保健	地域福祉の推進	地域の福祉活動の推進	16事業:民生委員等関連事業等
		地域の支えあい意識の啓発	4事業:社会福祉推進関連事務等
	健康づくりの推進	健康の維持・増進	18事業:地区健康活動推進事業等
		生活習慣病予防対策の推進	8事業:がん検診推進事業等
		保健医療体制の充実	9事業:健康会館管理運営等
	豊かな長寿 社会の実現	生きがいと社会参加の推進	12事業:福祉会館等管理運営等
		介護予防と認知症対策の推進と生活支援	11事業:高齢者援護関連事業等
		必要なサービス利用と相談体制の充実	13事業:生活支援ショートステイ事業等
	障害福祉の推進	権利擁護の推進	9事業:成年後見制度事業等
		相談体制の整備	
		地域生活の支援	21事業:障害者デイサービス事業等
		自立に向けた就労支援・社会参加の促進	7事業:障害者就労支援事業等
	生活保障の充実	自立した生活への支援	6事業:生活困窮者自立支援事業等
		適正な生活保護制度の運営	6事業:生活保護関連事務等
		市営住宅の適切な維持管理	8事業:市営住宅管理運営等
	社会保険制度の 安定運営	介護保険制度の適正な運営	21事業:一般事務(介護保険)等
		国民健康保険制度の適正な運営	15事業:一般事務(国民健康保険)等
		後期高齢者医療制度の適正な運営	7事業:資格・給付事務等
		国民年金制度の適正な運営	1事業:国民年金事務

政策	施策	基本事業	事務事業(平成28年度評価時点)
行政経営・コミュニティ	市民活動と地域社会の活性化	協働意識の向上	3事業:市民活動センター事業等
		地域コミュニティへの支援	8事業:自治会等への支援事業等
		協働を推進する環境づくり	4事業:協働のまちづくり推進事業等
	積極的な情報の発信と共有	戦略的な広報活動	11事業:シティプロモーション推進事業等
		市民ニーズの的確な把握	3事業:タウンミーティング関連事務等
	計画的な自治体運営の推進	社会潮流に対応した行政の推進	15事業:公共施設有効活用等検討事業等
		効率的・効果的な事務事業の推進	21事業:行政評価制度事務等
		民間活力等の活用	4事業:市立保育園民営化等
		市民サービス向上と業務効率化のためのICT活用	22事業:基幹系システム構築・運用事業等
	持続可能な財政運営の推進	計画的な財政運営の推進	1事業:新地方公会計制度事務
		効果的な予算執行の推進	8事業:予算編成・執行管理事務等
		安定した財源の確保	22事業:市民税賦課事務等
	職場力の強化と職員力の向上	職場力の強化	7事業:職場のマネジメント力向上等
		職員力の向上	8事業:職員研修等
その他	その他	その他	23事業:基地対策事務等

2 施策マネジメントシート

平成27年度事後評価		平成28年度 施策マネジメントシート				平成 28 年 6 月作成					
施策名						統括課名					
政策名						統括課長名					
基本事業											
関係課名											
1. 施策の対象・意図・成果把握											
施策の対象		対象指標	単位	区分	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	
				実績							
				実績							
				実績							
施策の意図		成果指標	単位	区分	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	
				目標							
				実績							
				目標							
				実績							
				目標							
成果指標の把握方法	成果指標	成果指標の考え方				成果指標の把握方法					
2. 施策の役割分担と状況変化											
役割分担	市民の役割 (市民・地域・コミュニティが自ら取り組むこと、行政と協働で取り組むこと)					行政の役割 (市・都・国それぞれが取り組むべきこと)					
状況変化	施策を取り巻く状況の変化 (対象者や根拠法令等は今後どのように変化するか)					施策に対する意見等 (住民、議会からどんな意見や要望が寄せられているか)					
3. 基本事業の目的(対象・意図)と成果指標											
基本事業名	対象	意図		成果指標(基本事業)	単位	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
			①								
			②								
			③								
			④								
			⑤								
			⑥								
			⑦								
			⑧								
4. 施策のコストの実績(施策を構成する事務事業の合計)											
項 目				単位	27年度決算	28年度予算	29年度予算	30年度予算	31年度予算		
①施策を構成する事務事業の数(「人事管理」分を除く)				事業							
②施策事業費(施策を構成する事務事業費の総計)				千円							
③市民一人あたりの施策の事業費(②/人口)				円							
④施策人件費(事務事業の人件費の合計)				千円							
⑤施策コスト合計(②+④)				千円							

5. 平成28年度の施策方針			
6. 施策の評価			
(1) 施策の成果水準とその背景・要因			
現状の成果水準と時系列比較(現在の水準は?以前からみて成果は向上したのか、低下したのか、その要因は?)			
実績 評価	☐ 成果がかなり向上した ☐ 成果がどちらかといえば向上した ☐ 成果がほとんど変わらない ☐ 成果がどちらかといえば低下した ☐ 成果がかなり低下した		
背景・ 要因			
(2) 成果目標の達成状況			
実績 評価	☐ 目標値を大きく上回った ☐ 目標値のすべてが上回った ☐ 一部の成果指標で目標値を上回った ☐ 目標値どおりの成果である ☐ 一部の成果指標で目標値を下回った ☐ すべての成果指標で目標値を下回った		
背景・ 要因			
(3) 他団体との比較(近隣市町・都や国の平均と比べて成果水準は高いのか、低いのか、その背景・要因は?)			
実績 評価	☐ 他の自治体よりかなり高い水準である ☐ 他の自治体よりどちらかといえば高い水準である ☐ 他の自治体とほぼ同水準である ☐ 他の自治体よりどちらかといえば低い水準である ☐ 他の自治体よりかなり低い水準である		
背景・ 要因			
(4) 施策の主な取組の総括(振り返り)			
7. 今後の課題と平成29年度の方針			
	区分	今後の課題	平成29年度の方針(案)
基本 事業			
	施策全体		

3 事務事業マネジメントシート

平成 27 年度事後評価		平成 28 年度 事務事業マネジメントシート		平成 28 年 6 月作成				
事務事業名				所属部	課長名			
政策名				所属課	担当者名			
施策名				係名	連絡先			
基本事業名				予算科目	会計			
事業期間	年度～年度	実施形態	☐ 直営 ☐ 補助・助成 ☐ 全部委託 ☐ 一部委託 ☐ その他	市長公約	主要施策			
事業区分	☐ 義務実施事業 ☐ 市単費上乗せ ☐ 任意実施事業	根拠法令等						
1 現状把握の部								
(1) 事務事業の概要・対象・活動・成果・結果								
① 事業概要	② 平成27年度の実績(事業活動)							
	⑥ 活動指標	単位	26年度実績	27年度実績	28年度見込み	29年度見込み	30年度見込み	31年度見込み
	ア							
	イ							
	ウ							
	③ 対象(誰・何を対象にしているのか)	⑦ 対象数の推移						
	単位	26年度実績	27年度実績	28年度見込み	29年度見込み	30年度見込み	31年度見込み	
	ア							
	イ							
ウ								
④ 意図(対象をどのような状態にしたいのか)	⑧ 成果指標							
単位	26年度実績	27年度実績	28年度見込み	29年度見込み	30年度見込み	31年度見込み		
ア								
イ								
ウ								
⑤ 結果(どのような結果に結び付けるか)	⑨ 上位成果指標							
単位	26年度実績	27年度実績	28年度見込み	29年度見込み	30年度見込み	31年度目標値		
ア								
イ								
(2) 事業のコスト		単位	26年度決算	27年度決算	28年度計画	29年度計画	30年度計画	31年度計画
① 平成27年度決算額の内訳		千円単位						
項目		事業費						
② 事業内訳	国庫支出金	千円						
	都支支出金	千円						
	地方債	千円						
	その他	千円						
	一般財源	千円						
	事業費計(A)	千円	0	0	0	0	0	0
③ 人件費	職員数(正規・嘱託)	人						
	正規職員分	千円	0	0	0	0	0	0
	再任用・嘱託等	千円	0	0	0	0	0	0
	人件費計(B)	千円	0	0	0	0	0	0
④ 総事業費(A)+(B)		千円	0	0	0	0	0	0
(3) 事務事業の環境変化、市民、議会の意見等								
① 事務事業を開始したきっかけ								
② 事務事業を取り巻く状況や対象はどう変化してきているか。法令等の変化は？ 開始時期と比べてどう変わったのか？								
③ この事務事業に対して関係者(市民、議会、事業対象者、利害関係者等)からどんな意見や要望が寄せられているか？								

事務事業名		所属部		所属課																						
(4)平成27年度の改革・改善案と改革・改善案を受けて行った具体的な改革・改善の取組																										
①平成27年度評価時における改革・改善案		②改革・改善案を受けて行った具体的な取組		③27年度取組評価																						
				☐ 改善や見直しを図った ☐ 課題が残った																						
2 評価の部																										
目的 妥当性	①政策体系との整合性 この事務事業の目的は市の施策や基本事業の成果にどうつながっているか？意図していることが結果に結びついているか？																									
	☐ 見直し余地あり ☐ 適切である	(説明)																								
	②市が関与する妥当性 この事業は行政が行わなければならないものか？税金を投入して実施すべき事業か？市民、地域団体、NPO、民間等に任せられないか？																									
	☐ 見直し余地あり ☐ 適切である	(説明)																								
有効性	③対象・意図の設定の妥当性 対象や意図を見直す(拡大または縮小)必要があるか。また、見直すことで成果を今まで以上にあげることができないか？																									
	☐ 見直し余地あり ☐ 適切である	(説明)																								
	④成果の向上 成果向上の余地はあるか？成果を向上させるより有効な手段はないか？(成果が向上しない場合は、原因は何か？)																									
	☐ 見直し余地あり ☐ 適切である	(説明)																								
効率性	⑤類似事業との統廃合・連携の可能性 目的を達成するため、この事務事業以外に方法はないか？類似事業との統廃合や連携することで成果を上げられないか？																									
	☐ 見直し余地あり ☐ 適切である	(説明)																								
	⑥廃止・休止の成果への影響 事務事業を廃止・休止した場合、影響はあるか？(影響がある場合は、具体的な内容を記述する)																									
	☐ 影響がある ☐ 影響はない	(説明)																								
公平性	⑦事業費の削減 成果を下げずに事業費を削減できないか？(仕様や工法の見直し、他課や住民との協力・連携など)																									
	☐ 削減できる ☐ 削減できない	(説明)																								
	⑧人件費の削減 業務のやり方等を工夫して、正規職員の業務量を減らせられないか？成果を下げずに正規職員以外や外部への委託ができないか？																									
	☐ 削減できる ☐ 削減できない	(説明)																								
公平性	⑨受益機会・費用負担の適正化 サービスの受益が「対象」の全体ではなく、一部の受益者に偏っていないか？受益者負担は公平・公正となっているか？																									
	☐ 見直し余地あり ☐ 適切である	(説明)																								
3 評価のまとめ																										
(1)上記の評価結果			(2)全体総括(事業の成果・振り返り・反省点)																							
①目的妥当性 ☐ 適切 ☐ 見直し余地あり ②有効性 ☐ 適切 ☐ 見直し余地あり ③効率性 ☐ 削減できない ☐ 削減できる ④公平性 ☐ 適切 ☐ 見直し余地あり																										
4 担当課としての改革改善案[自己評価]・今後の事業の方向性																										
(1)今後の事業のあり方と改革改善方針				(2)事業の方針																						
☐ 継続 ☐ 改革・改善 ☐ 目的再設定 ☐ 公平性の改善 ☐ 終了・休止・廃止 ☐ 現状維持 ☐ 有効性の改善 ☐ 他の事務事業との連携 ☐ 効率性の改善 ☐ 他の事務事業との統廃合				<table border="1"> <tr> <td colspan="2" rowspan="2"></td> <td colspan="3">コスト</td> </tr> <tr> <td>削減</td> <td>維持</td> <td>増加</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">成果</td> <td>向上</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>維持</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>低下</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> (廃止・休止の場合は記入不要)				コスト			削減	維持	増加	成果	向上				維持				低下			
		コスト																								
		削減	維持	増加																						
成果	向上																									
	維持																									
	低下																									
(3)改革・改善案		(4)改革・改善に対する課題・解決策																								
(5)今後の事業の方向性																										

4 審議経過

回	日時・会場	主な議題
1	平成 27 年 11 月 26 日(木) 17 時 30 分～19 時 00 分 女性総合センター第 1 学習室	・諮問 ・本市を取り巻く状況と検討課題等について
2	平成 28 年 1 月 15 日(金) 19 時 00 分～20 時 55 分 女性総合センター第 2 学習室	・行政評価、予算編成、組織編成、定員管理の連動についての現状と課題について ・予算編成方式の考察＝施策別枠配分方式の提案
3	平成 28 年 3 月 23 日(水) 19 時 00 分～21 時 15 分 女性総合センター第 2 学習室	・前期基本計画における組織及び職員数について ・行政評価マネジメントシートについて ・立川市の行政評価について
4	平成 28 年 5 月 19 日(木) 19 時 00 分～20 時 50 分 市役所 210 会議室	・第 3 回会議までの課題事項について ・今後の審議会の進め方について
5	平成 28 年 7 月 14 日(木) 19 時 00 分～21 時 00 分 女性総合センター第 1 学習室	・中間まとめ(案)について
6	平成 28 年 10 月 17 日(月) 19 時 10 分～20 時 50 分 女性総合センター第 1 学習室	・平成 28 年度行政評価の結果について ・行政評価及び予算編成のプロセスについて
7	平成 28 年 11 月 21 日(月) 19 時 00 分～20 時 45 分 女性総合センター第 2 学習室	・先進市における施策成果指標の事例について ・答申の方向性について
8	平成 29 年 1 月 27 日(金) 19 時 00 分～21 時 00 分 女性総合センター第 2 学習室	・答申書(案)について

5 委員名簿

区分		氏 名	役 職 等
学 識 経 験 を 有 す る 者	会長	金井 利之	東京大学 大学院法学政治学研究科 法学部 公共政策大学院 教授
	副会長	佐藤 主光	一橋大学 国際・公共政策大学院 大学院経済学研究科 教授
	委員	朝日 ちさと	首都大学東京 都市教養学部 都市政策コース 准教授
	委員	守重 芳樹	立川市自治会連合会 副会長
	委員	小松 清廣	立川商工会議所 専務理事
	委員	北島 憲二	立川青年会議所総務広報委員会 委員長
	委員	庄嶋 孝広	市民社会パートナーズ 代表
	委員	笹浪 真智子	女性の視点を活かす会アエネ
市 民	委員	宮本 直樹	公募
	委員	砺波 正博	公募
	委員	片野 勸	公募