

---

---

令和元年度  
施策マネジメント診断結果

---

講 評（案）

---

---

令和元年 11 月

大野城市公共サービス改革委員会

# 目 次

1 診断の実施状況 .....	1
(1) 施策マネジメント診断について .....	1
(2) 施策マネジメント診断（施策評価）に期待される効果 .....	2
(3) 診断対象 .....	3
(4) 診断スケジュール .....	4
2 診断結果 .....	5
3 施策マネジメント診断の進め方について .....	7
(1) 評価シートの作成について .....	7
(2) 次年度の診断に向けた検討事項 .....	9

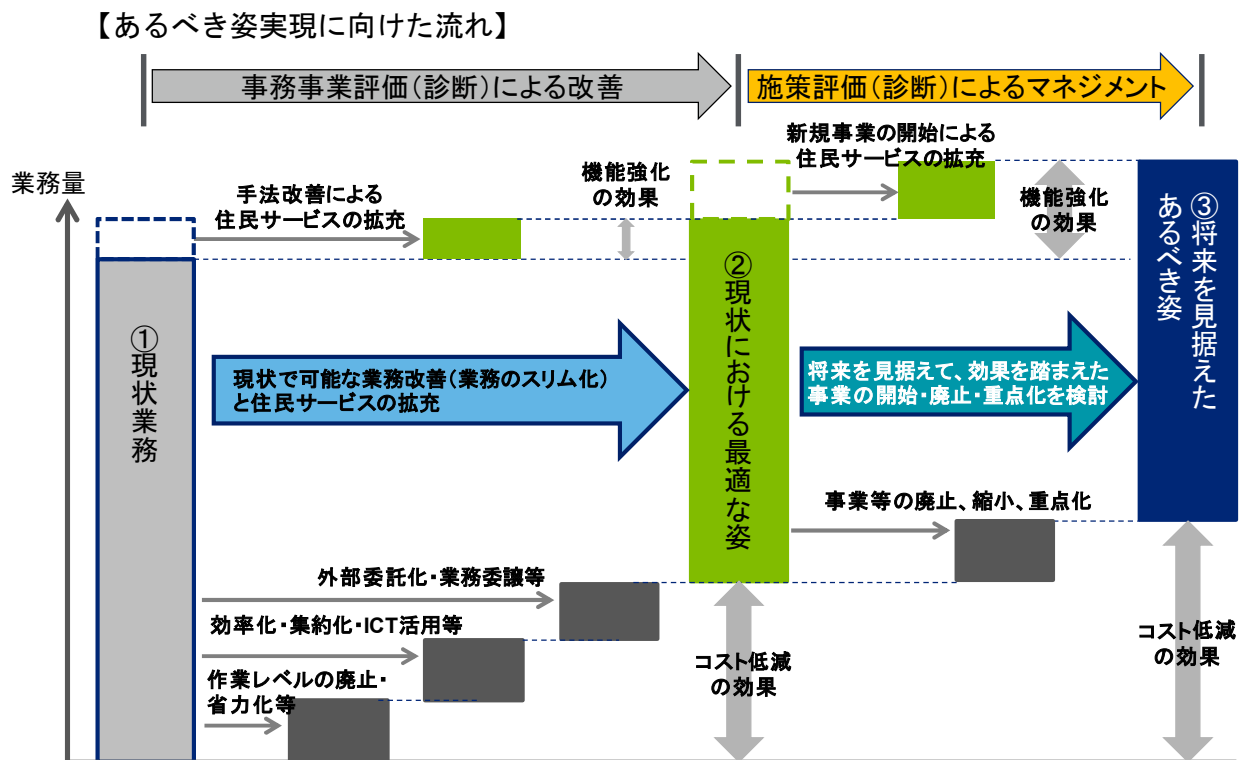
# 1 診断の実施状況

## (1) 施策マネジメント診断について

現状業務を効率化しながら、住民サービスを向上させるには、まず、現状の業務の改善により、最適な姿を実現する必要があります。このためのツールである事務事業評価として、大野城市では平成 15 年度から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が活用されてきました。

今回、令和元年度から新たに導入する施策マネジメント診断（施策評価）は、将来を見据えたあるべき姿の実現のために、事業そのものの廃止、縮小、重点化などを行うために実施されるものです。

この将来を見据えたあるべき姿については、平成 31 年 3 月に策定した第 6 次大野城市総合計画に掲げる目標や将来像ですので、施策マネジメント診断は、総合計画を進捗管理するツールとしても活用することが望まれます。



## (2) 施策マネジメント診断（施策評価）に期待される効果

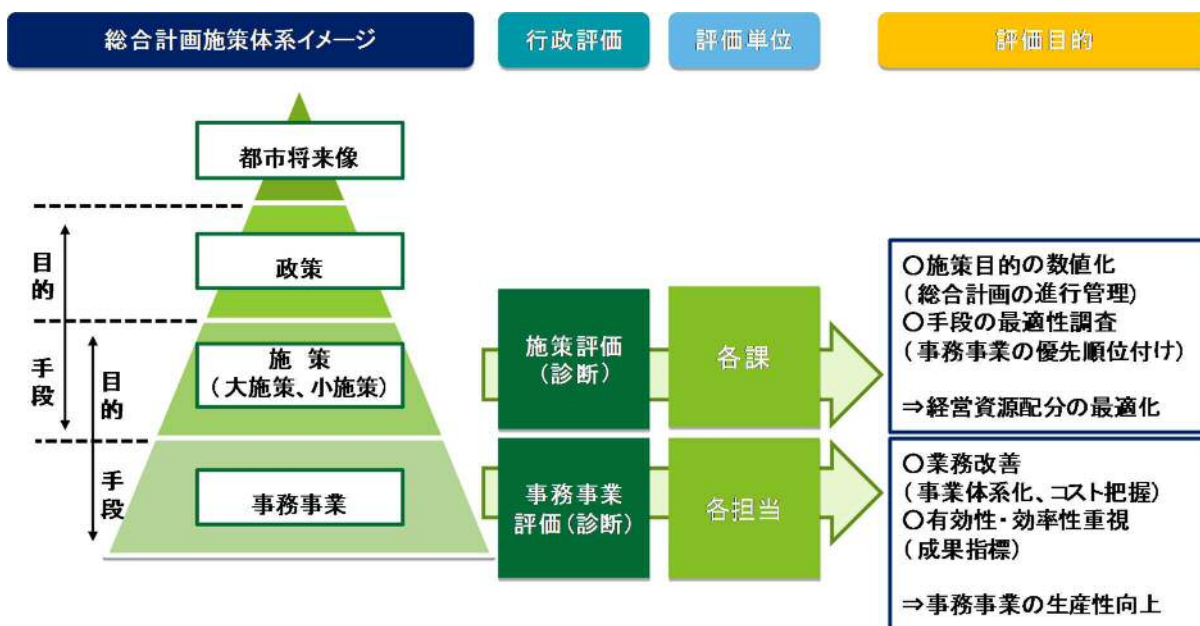
事務事業評価や施策評価などの行政評価に期待される効果は、評価を実施することによる効果と、評価結果を活用することによる効果に分かれます。

今回実施する施策マネジメント診断（施策評価）に期待される効果は、次のとおりです。

### 【行政評価に期待される効果】

	事務事業評価(診断)	施策評価(診断)
評価実施により期待できる効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事務事業の目的明確化</li> <li>✓ 成果・活動量・コストの把握</li> <li>✓ 妥当性・有効性・効率性評価による改善案・事業費の方向性の提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 施策指標の達成度、参考指標の動向把握</li> <li>✓ 施策に対する事務事業貢献度把握と優先順位付け</li> <li>✓ 新規事業の事前評価</li> </ul>
評価結果の活用により期待できる効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 決算報告・予算要求資料</li> <li>✓ 事務事業の説明資料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 総合計画の進捗管理</li> <li>✓ 予算の枠配分</li> <li>✓ 定員管理・組織マネジメント</li> <li>✓ 新規事業の立案</li> </ul>

### 【総合計画体系と行政評価体系】

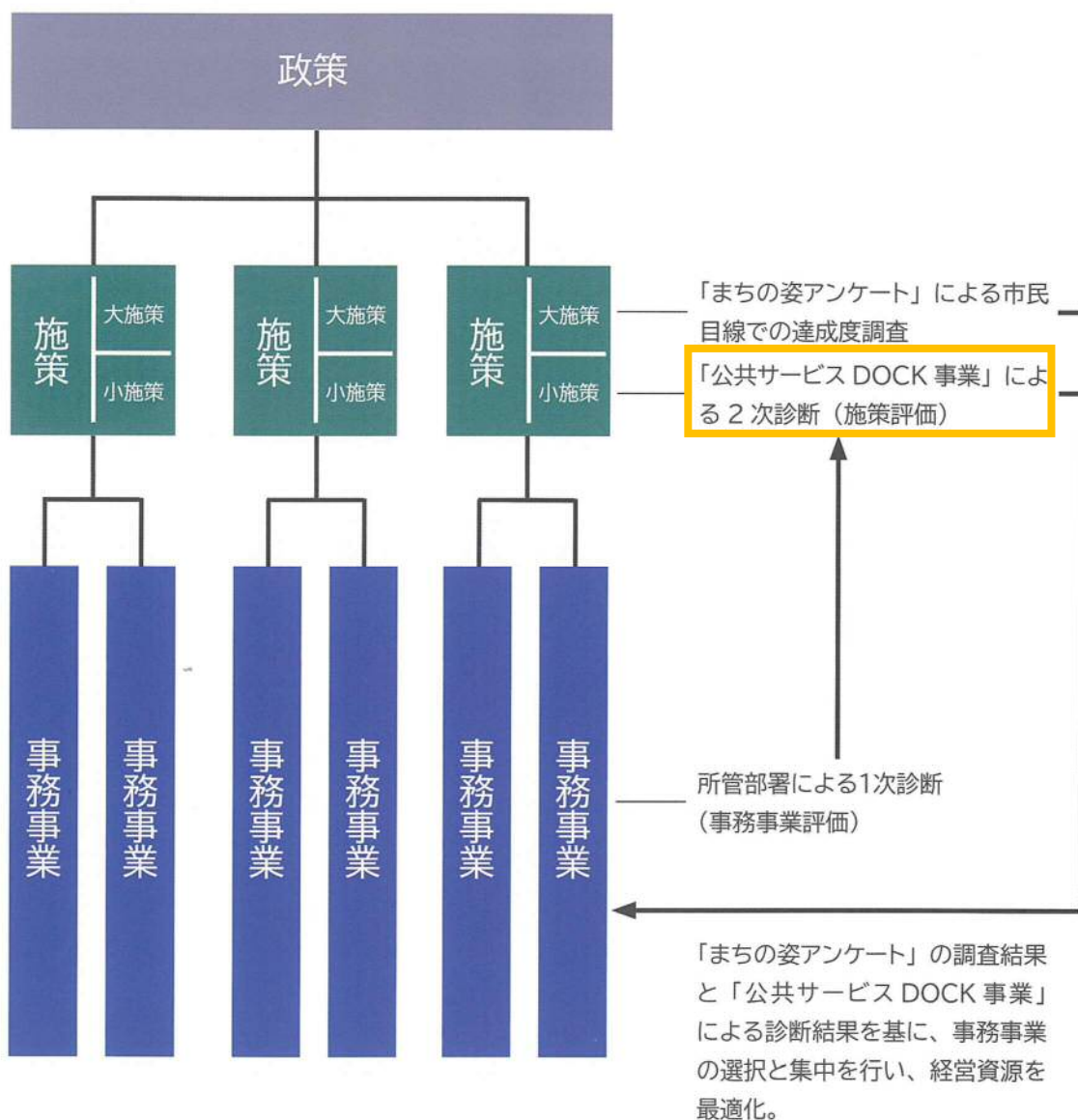


### (3) 診断対象

第6次大野城市総合計画における施策体系は次のとおりで、公共サービスDOCK事業による施策評価が位置づけられています。施策マネジメント診断の対象は、総合計画における小施策単位となります。

初年度（令和元年度）及び2年目（令和2年度）の対象は、第6次大野城市総合計画で重点施策としている小施策とします。3年目（令和3年度）以降については、施策の実施状況だけではなく、診断結果への対応状況等を踏まえて、毎年度決定すべきと考えます。

#### 【総合計画の施策体系】



#### (4) 診断スケジュール

診断のスケジュールについて、初年度（令和元年度）は、次のようなスケジュールで実施しました。

診断に関しては、所管課による自己評価、書面での質疑応答、ヒアリングを経て、公共サービス改革委員会による外部評価を行うという流れで行いました。

なお、次年度以降については、実施計画の策定や予算編成等のスケジュールも考慮し、実施する必要があると思われます。

##### 【スケジュール】

期日	内容
9月3日	第1回施策マネジメント診断部会
	コンサルタントによる質疑通告及び各課回答 部会委員による事前質問書提出
9月24日～ 10月7日	ヒアリング実施（14小施策対象）
	部会員による意見書提出
	コンサルタントによる講評案の作成
10月31日	第2回施策マネジメント診断部会（診断結果のまとめ）
11月18日	第2回公共サービス改革委員会（講評（案）の審議）

## 2 診断結果

各小施策の診断結果は、次のとおりです。この診断結果を踏まえた課題や次年度に向けた検討事項を、7ページ以降に記載しています。

施策体系			診断結果（意見及び指摘事項等）							
政策	大施策	小施策	総括	小施策の展開・対応策	優先順位の設定	経営資源の配分	その他（次期総合計画策定に向けて）			
01 地域と行政の共働による魅力輝くまちづくり	01 地域と行政の共働	01 パートナーシップによるまちづくり	市民活動の基盤となる「市民公益活動促進プラットフォーム」及び地域活動のよりどころとなる「コミュニティ別まちづくり計画」がともに、平成30年度に設置及び策定されており、実行段階に入ってもない状況である。そのため、今後、実施状況及び効果検証を行いながら、市民活動及び地域活動の活性化に向けた取組を行うことが必要である。	要検討	制度の円滑な運営だけでなく、地域での広報等による制度や仕組みの認知度の向上も必要である。また、市の部署により受け入れ体制に差があることから、市役所内部での制度や仕組みの活用の視点からも対応策の検討が必要と考える。さらに、利用者が利用しやすい仕組みの改善も検討する必要がある。	その他	次期総合計画の策定に向けては、数年運用した結果を踏まえ、適切な指標や目標値の設定を行うことが必要である。			
		02 都市内分権の推進	公民館運営に関し、あり方の検討がなされている。それと同時に、見直し後の運営が円滑にできるような仕組みも構築していく必要がある。また、地域住民の活動の拠点として機能するよう、様々な世代や属性の住民が利用しやすい施設運営が求められる。	要検討	地域行政センターの機能強化に当たっては、職員のスキルアップのほか、増加する業務に対し、限られた人員で対応するために、ICTの活用や地域人材の活用なども含め検討する必要がある。	要検討	公共施設予約システム運用事業の優先順位が、公民館等の管理運営や維持管理よりも高く設定されているが、小施策の基本目標である、市民自らが主体的に運営できる環境の整備という視点から再検討することが望ましい。			
	02 産業の振興	01 農業の振興	大野城市における農業及び農地の状況から、積極的な施策を打ち出しにくい状況は理解できるものの、限られた経営資源を活用するためには、大野城市における農業のあるべき姿を定め、関係団体との連携や広域連携の取組なども踏まえ、必要な対応策を厳選して実施する必要があると考える。	要検討	対応策として、広域連携による対応など、今、取りうる施策がどのようなものが考えられるか、整理する必要がある。	その他	要検討	財源確保の観点から、市民農園事業に関し、市民農園として維持する農地の公益的機能と、市民農園利用者の受益の程度を勘案し、利用者が負担する費用の範囲などについて検討することが望ましい。		
		02 商工業の振興	市内商工業の経営安定化、創業の支援、事業承継の支援に加え、地域内消費の向上を図ることで、市内のにぎわいの確保を図ることが必要である。その際、商工会との役割分担や連携に関しても継続して検討し、より有効かつ効率的な取組が求められる。	要検討	市内商工業のあるべき姿を踏まえ、その実現に向けた課題を整理する必要がある。地域内消費の向上は市内のにぎわいの確保や中小企業者の経営の安定化のためにも必要と考えられるので、その対応策について、商工会等と連携の上検討することが望ましい。	要検討	客観的な成果（主な指標）における数値の貢献度から見れば、プレミアム付き商品券発行支援事業が高く、事業の質を考慮し、中小企業支援事業を高く設定している。しかし、事務事業概要の成果達成状況は、各事業の利用者数、申請者数等で把握している。そのため、受益者にもたらされる成果が見えてこないため、優先順位の設定について検討することが望ましい。	その他	市の制度融資において融資設定枠を実行額が下回る状況にあるなど、経営資源が有効に活用されていないものも見受けられる。プレミアム付き商品券の内容も含め、利用者が使いやすい工夫を行うとともに、商工会、金融機関等との役割分担及び連携を踏まえ、市としての経営資源の配分について、整理することが望ましい。	
	03 地域資源の活用	01 地域資源の活用によるまちの魅力向上	01 地域資源の活用によるまちの魅力向上	地域資源の活用によるまちの魅力の向上及び発信という目標に対し、市及び関係団体が連携して取り組まれている。今後は、いかに市民や市外の住民を巻き込んで、まちの魅力を発信してもらうかという視点も必要である。また、次期総合計画の策定に向け、この小施策の目標に対し、設定している指標が適切についても併せて検討する必要がある。	要検討	魅力の発信に関し、市や関係団体だけでなく、いかに市民を巻き込むかという視点も必要であり、対応策を検討する必要がある。また、これまで手を付けていない資源の掘り起こしも必要と考える。	その他	成果への貢献度からすれば「おおの山城大文字まつり支援事業」が大きいのが、市民全体への影響度という質に着目して貢献度を設定するのであれば、事業概要における成果についても整理することが望ましい。	その他	すべての事業が増加との評価であるが、市だけが経営資源配分を増加しても効果的とは考えられないため、市民や市外住民、その他様々な関係者を巻き込んだ展開が必要である。
			02 多文化共生と国際交流の推進	小施策を構成する事務事業の概要に、目的達成のために実施している取組及び成果を網羅的に整理した上で、多文化共生と国際交流の推進のため、市として実施すべき事務事業を検討し、経営資源の配分について検討する必要がある。それに加え、実施する事務事業に関しては、その有効性や効率性、地域の特性を考慮し、実施手法を見直すことも必要である。（例えば、事業1として防災教室を開催しているが、安心確保のため、防災教室だけでよいのか、参加者が11名ということでもいいのか、実施時期・場所が適当かを検討することなど）	要検討	個別の事務事業に関する課題及び対応策は整理されているが、「多文化共生と国際交流の推進」という小施策の視点からの課題や対応策を、整理することが望ましい。	その他	国際化推進事業の優先順位が高いが、この事業に参加する市民は他の市民よりも多文化共生意識や国際感覚が高いともいえる。すそ野を広げることであれば、取組内容を整理することが望ましい。	要検討	在住外国人の支援のためには、日常的な関わりごとがなく、地域住民との共生が実現できることが必要と考える。外国人の数、国籍も増加するなかで国際交流協会等との役割分担を踏まえ、再検討すべきと考える。
		03 生涯学習施設の計画的な更新	01 生涯学習施設の計画的な更新	地域における市民活動環境の確保の観点から実施する施策であることから、事業の実施や優先順位の決定に当たっては、施設の状況だけでなく、利用する地域住民のニーズの量や質及び地域性等も勘案し、実施していくことが望ましい。	要検討	事業の実施に当たっては、施設の劣化状況だけでなく、地域性や人口増等、各施設を利用する住民ニーズも踏まえ、事業の優先度や実施内容を検討する必要がある。	その他	要検討	指標として事業進捗率（実績事業費/計画事業費）を採用しているが、基本目標は在住外国人を対象とした内容となっており、地域や住民に関する記載がないため、検討が必要である。	
			01 心のふるさと館を核としたふるさと意識の醸成	心のふるさと館は、平成30年7月に開館してから約1年しか経過していないため、現時点で成果を検証することは困難な部分があるものの、来館者数は目標を達成しており、一定の成果が見られる。今後、来館促進策に加え、館の活用という観点から、運営の評価検証を実施し、目標達成に向けた取組が求められる。	要検討	来館促進のための認知度向上に対する取組だけでなく、この小施策の基本目標に掲げられている「歴史・子ども・にぎわい」を軸とした館の活用を更に促進していくことが必要である。	その他	要検討	事業費に対し、賃借等の収入は2%ほどであり、今後、持続可能な運営を行うためには、企画展等の有料イベントの集客強化等収入の確保についても整理することが望ましい。	

施策体系			診断結果（意見及び指摘事項等）						
政策	大施策	小施策	総括	小施策の展開・対応策	優先順位の設定	経営資源の配分	その他（次期総合計画策定に向けて）		
02 未来を担う子どもたちが心豊かに育つまちづくり	01 妊娠・出産・子育てに関する切れ目ない専門的支援の充実	01 子育て世代への包括的な相談・支援体制の充実	切れ目ない支援のため、マイ保健師制度を導入するなど取り組みをされている。一方、限られた人員の中で事業を実施する必要があるため、人員を補うICTの活用、地域や関係機関との更なる連携などについても取り組むなどして、必要な人に必要なサービスが確実に提供できる体制を構築していくことが望ましい。	要検討 人材確保とともに、限られた人材で事業を実施することが重要である。したがって、質の高い事業レベルを維持するために、ICTの活用や地域との連携などについても検討することが必要である。 また、ホームヘルプ事業などサービスが必要なものに認知されていない可能性もあることから、制度周知の方法も含め検討することが望ましい。	そのほか	その他	事務事業概要の成果の達成状況は、活動の結果に関するものが多く、受益者にどのような変化（成果）がもたらされているかに関するものが少ないため、その内容を整理した上で、経営資源の配分に関して再設定することが望ましい。また、事業数が多い中で、効果的に事業を実施しなければならぬため、産院等でも実施されている母親教室などの各種教室については、市で行う必要があるか、今一度精査することが望ましい。	指標が「子育て包括支援センターの認知度」とされているが、受益者にとっては、名前よりも、包括的な支援を行う施設があることを認知しているかが問題であるので、指標を見直すことが望ましい。また、同時に目標値についても、経営資源50%、5年後60%という設定が適切かについても検討が必要である。	
		02 親子の健康支援の推進	各種の統計データ等を基に、大野城市における親子の健康に関する課題を把握した上で、各種関係機関と連携して対応策に取り組むことが望ましい。専門的人材の確保に関しては、人材の確保に努めると同時に、限られた人材を効率的に活用する方法についても検討する必要がある。	要検討 親子の健康状態に関し、大野城市ではどのような状態が見られ、どこに解決すべき課題があるのかについても把握し、対応策を検討する必要がある。また、対応策の検討及び実施に当たっては、限られた財源や人材をどう活用するのかについても検討する必要がある。	そのほか	その他	事務事業概要の成果の達成状況には、活動の結果に関するものが多く、受益者にどのような変化（成果）がもたらされているかに関するものが少ないため、その内容を整理した上で、経営資源の配分に関して再設定することが望ましい。	指標の設定に関し、「満足度」で妥当か、または、その満足度を測る際の質問及び選択肢が、施策や事務事業の見直しに活用できるのかを含め検討する必要がある。	
		03 待機児童の解消と安全で安心な保育環境の維持	01 保育定員の拡充と保育所・幼稚園等関係事務の適正な実施	待機児童解消に向けた定員拡大のためには、施設整備だけでなく、保育士等人材の確保も必要である。人材確保に関する課題を分析し、必要な対応策を立案する必要がある。その際、処遇改善だけでは、他都市との競争となる可能性もあることから、保育士等の業務負担軽減や市内保育施設等の職場環境の改善につながるような対応策も検討することが望ましい。	要検討 施設が整備されても、保育士が維持確保できなければ、定員は増加せず待機児童の解消につながらないため、保育士の確保及び職場環境の改善等に関する対応策の検討が必要である。	そのほか	その他	今後、保育や幼児教育の無償化や二一スの変化による需要の変化及び保育士等人材確保に関する環境の変化等が見込まれる場合は、経営資源の配分に関し、柔軟に対応することが望ましい。	次期総合計画の策定に向けては、保育及び幼児教育の無償化の動向も踏まえながら、目標値を設定する必要がある。
			02 安全で安心な保育環境の維持と教育・保育の質の向上	市立保育所の運営と私立保育施設等への各種助成が主な内容であるが、保育及び幼児教育の無償化に伴う業務量の増加も見込まれることから、ICTの活用も含め、効率的な事務の実施についても検討していく必要がある。	その他 事務事業の概要について、期待される成果と現時点の成果達成状況の記載内容にあまり違いがなく、本来、目標と現状の差が課題と考えられるが、その課題が具体的に見えてこないため、整理することが望ましい。	そのほか	その他	指標に関し、全保育施設が補助金等を受けている状態をあるべき姿とするのかについて検討が必要である。適正な保育・教育環境が維持されている状態や保育・教育の質が向上している状態を示す指標について検討することが望ましいと考える。	
		09 児童生徒の総合的な支援の充実	01 確かな学力と豊かな人間性の醸成	各事務事業について、目的と成果の方向性は一致させる必要がある。各事務事業の成果の先に、小施策の目標達成がある。そのため、現時点の成果達成状況は、できるだけ具体的かつ客観的に把握するとともに、課題や対応策についても具体的に整理する必要がある。	要検討 確かな学力と豊かな人間性の醸成に向けて、市として実施可能なことについて、各種データや学校における職員の状態などから把握した課題及び対応策について整理することが必要である。	そのほか	その他	サポートティーチャー、学力向上支援員、介助員等の人材を活用するに当たり、受益者である児童生徒、教師、保護者等にもたらされる人材配置の成果が見えてこないため、経営資源の適切な配分はできないため、成果について整理することが望ましい。	次期総合計画の策定に向けては、指標に関し、対象となる児童生徒が毎年異なることとなるに当たり、受益者である児童生徒、教師、保護者等にもたらされる人材配置の成果が見えてこないため、5年後の目標値となっているが、5年後にあるべき姿を示す数値をまず設定した上で各年度の目標値を設定すべきである。
				02 いじめ対策や不登校支援の実施	いじめや不登校が発生した場合の対応策について、児童生徒が多様な選択肢が選択できるような方向性についても検討することが望ましい。また、未然防止のための対応策及びその成果についても整理することが望ましい。	要検討 いじめや不登校が発生した後の対応策だけでなく、未然防止のための対応策についても整理することが望ましい。	そのほか	その他	指標に関し、「学校復帰ができた児童生徒数の割合」とすると、学校復帰させることが唯一の目標であるという印象を受ける。次期総合計画の策定に向けては、指標及び目標値の設定についても、検討が必要である。



### 3 施策マネジメント診断の進め方について

今回初めて実施した施策マネジメント診断に関する主な課題などを整理すると、概ね次のとおりです。

#### (1) 評価シートの作成について

今回新たに作成した施策マネジメント診断の評価シートは、必要な情報が簡潔にまとめられた様式です。そのため各項目には、必要な情報を具体的かつ分かりやすい内容で記載することが重要となります。今年度の状況を踏まえ、今後、注意すべき点は、次のとおりです。

#### ア 評価シートについて

##### (7) 小施策における客観的成果（主な指標）

評価シートに記載する指標については、平成 31 年 3 月に策定した第 6 次大野城市総合計画において設定されたものです。

小施策における目標を達成したあるべき姿を示す指標であるべきと考えますが、今回、診断を行う中で、見直しが必要と思われる指標が見受けられました。

次期総合計画策定に向けて、適切な指標の設定が必要であり、また、目標値の設定についても再設定が必要になります。次期総合計画策定時に考えるのではなく、見直しが必要となった時に、考えておき、次期計画に反映させるのが適切と考えます。

##### (4) 小施策の展開

小施策の課題及び対応策に関し、抽象的な表現にとどまっていたり、構成する事務事業の課題や対応策が記載されていたりするものや、重要な視点が記載されていないものが見受けられました。

課題とは、目標と現状（実績）のギャップであり、対応策はそのギャップを埋めるために実施する具体的な方策です。したがって、目標と現状（実績）を具体化されている必要があります。このことは、(7)で述べた適切な指標の設定にもつながるものです。

#### イ 別紙 1 構成事務事業一覧表について

##### (7) 優先順位の設定

今回、優先順位の設定に当たり、貢献度については、「高」、「中」、「低」が同じ割合で設定されています。割合を設定しない場合、全てを「高」と設定することを防ぐためでした。しかし、法律等の定めにより必ず実施しなければならない義務的事業等を「高」や「低」と表記することに違和感がある状況が見受けられました。また、「低」と表記している事業についても、所管課としては、貢献度が決して低いわけではないという考えを持っている場合が見受けられました。

そこで、次年度において貢献度については、「高」と「低」のいずれか一つを少なくとも設定することとし、割合については、施策マネジメント診断の趣旨を理解したうえで、所管課の判断とすることなど、設定の方法を検討する必要があると思われます。

また、公平性の視点で、一部市民なのか全市民なのかに関し、直接事業対象者で判断するか、最終受益者で判断するか、所管課で判断が分かれていました。この点についても、検討していく必要があります。

#### **(イ) 業務量**

正規職員が当該事業に従事した業務量について、実態が反映されていないと思われる場合が見受けられました。経営資源の配分において、職員の業務量や業務負荷は重要なものです。業務の内容に比し、業務量が大きいと考えられるものに関しては、業務そのものの見直しや、ICTの活用、民間活力（企業、NPO及び地域団体等）の活用などを考える必要があります。

また、令和2年度から、会計年度任用職員制度が導入されますので、会計年度任用職員の業務量及び人件費の把握方法について検討する必要があります。

### **ウ 別紙2 構成事務事業の概要について**

#### **(ア) 各記載項目の考え方及び理解の促進**

別紙2では、目的、対象、手段、成果、成果の達成状況、課題及び方向性について記載することとしています。「目的」を達成するために、「対象」に対してなんらかの「手段」で事務事業を実施し、受益者にもたらされるべきものが「成果」となります。その「成果」に関し、現時点でどの程度達成させているかが「成果の達成状況」であり、「成果」と「成果の達成状況」の差（ギャップ）が「課題」であり、「課題」解決のために行うことが「方向性」となります。

この点に関し、理解が不十分な事例が見受けられましたので、事前の研修や説明会において理解を促す必要があります。

#### **(イ) 具体的な記載の徹底**

別紙2の記載状況を見ると、手段が一部しか記載されていないものや、成果達成状況に具体的な数値が記載されていないもの、また、事業の結果（アウトプット）は記載されているが、受益者にもたらされる成果（アウトカム）に関しては記載がないものなどが見受けられました。

これらの情報は、感覚値ではなく、客観的な成果等をみて、相対的な評価を行うために必要な情報であることから、具体的な記載が求められます。

## (2) 次年度の診断に向けた検討事項

施策マネジメント診断を、大野城市の行政経営に活用していくために、次年度の診断に向けた検討事項をまとめます。

### ア 総合計画に記載されている内容の具体的な理解の促進

施策マネジメント診断では、小施策を対象に、構成する事務事業に対する経営資源の配分を検討することが目的です。そのためには、小施策の目標（あるべき姿）を明確にし、現状を把握した上で、そのギャップを分析し、埋めるための対応策を考えることが必要です。

総合計画では、抽象的な表現になっていることも少なくないため、各所管部署としては、その表現を具体化していく必要があります。また、指標がもつ意味や目標値が示すものについても具体的に理解しておくことが必要です。

### イ 施策体系におけるロジックモデルの把握

小施策における構成事務事業の貢献度を評価するには、各事務事業が小施策の目標達成にどの程度貢献しているかを把握する必要があります。そのためには、小施策と構成事務事業を目的と手段の関係で整理するとともに、関係者や、直接の対象者と受益者の関係などを整理しておく必要があります。そのためには、ロジックモデルを把握することも有効と考えます。

※ロジックモデル・・・ある施策が、その目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示するもの。ヒト、モノ、カネといった経営資源を投入して、直接の対象者にサービスを提供し、その結果、どのような成果が期待され、受益者にどのような変化がもたらされるかを図式化するもの。

### ウ 診断スケジュールについて

ヒアリングにおいて活発な議論ができるように、部会委員が資料の読み込みや検討を行うのに十分なスケジュールに配慮することが必要です。

以上