

# 行政評価制度の在り方検討に係る概要説明及び意見交換について



2021年11月8日  
NTTデータ経営研究所 社会システムデザインユニット  
シニアマネージャー 小島卓弥

※本資料の無断複製・配布・インターネット・SNSへの配信は固く禁じます

# 本日のヒアリング等の実施概要

- ▶ 本検討業務は、①これまで実施してきた行政評価の仕組みの硬直化や評価に係る調書作成の目的化といった課題の把握と解消、②評価のみならず、政策立案の過程においても、十分に進んでいるとは言えない状況にあるEBPM等の考え方の整理と活用の可能性を検討し、もって効果的な行政経営マネジメントツールとしての行政評価のあるべき姿について、改善の方向性を明らかにするため調査検討を行うこととなっています。
- ▶ 今回は、調査の概要及び本業務の柱の一つであるEBPMについてご説明すると共に、調査の一環として行政評価委員会の皆様にもお考えを聞かせて頂くためにセットしたものです。

## 本調査の概要

### 札幌市の行政評価制度



調査結果を踏まえ、効果的な行政経営マネジメントツールとするための提言を実施

EBPM等をどのように貴市に取り入れていくか提案  
(EBPMが効果のある事業にスポットで活用、  
全行施評価にロジックモデルを導入等)

5事例へのEBPMの実施

行政評価  
における課題を  
明らかにし、  
改善の方向性  
を提案

EBPM等の  
考え方や活用事例  
を整理

行政評価調書に関する調査、各原課へのヒアリング調査等

他自治体との比較検証

有識者・先進自治体等  
へのヒアリング調査

取組み方法を参考にする

# NTTデータ経営研究所について

- ▶ 私共はNTTデータグループのコンサルティング及びシンクタンク機能を担うべく、1991年に設立されました。
- ▶ 「新しい社会の姿を構想し、共に『情報未来』を築く」というミッションのもと、政府・自治体、金融機関、民間企業に対し幅広い分野の調査研究・政策提言・コンサルティングを展開しております。

### 各分野に精通した、経験豊富なコンサルタント

弊社には、様々な強み・バックグラウンドを持つコンサルタントが約300名在籍しています。多様な業種・専門テーマに精通したエキスパートが横断的にチームを組み、お客様にとって最善のコンサルティングサービスを提供しています。

－テーマ－	－業種－
デジタル・IT戦略	官公庁
環境・エネルギー	金融機関
ファイナンス・決済	法人
ヘルスケア	
脳科学・AI	
制度設計・運用	

Consultants

### 充実した有識者ネットワーク

弊社では、これまでの受託事業だけでなく、社としてのフォーラム活動、コンサルタントの講演活動や有識者委員会への派遣等を通じて有識者ネットワークを形成してきました。スピーディに的を射た知見を得るためには、適切な有識者にアプローチできるか否かが重要なポイントとなります。

Human Network



### 常設の研究専門グループ

弊社にはリサーチに特化した専門のグループが存在し、価値ある知識の創出を強力に支援しています。豊富な情報・経験に基づき、多様な情報源と調査手法を駆使するため、本グループと連携することで適時・適切なリサーチ結果を得ることが可能です。

- リサーチ**
  - ・ 依頼による情報収集
  - ・ 情報収集環境整備
  - ・ 社内の情報共有
- オペレータ**
  - ・ データ集計・分析
  - ・ グラフ化・製図
  - ・ ドキュメント作成

Research Experts

### 豊富なリサーチツール

弊社はシンクタンクとしての側面から、有償のリサーチデータベースを多数契約しているほか、業界・専門誌の定期購読や業界・技術レポートの購入など、常時最新のリサーチツールを取り揃えております。コンサルタント・リサーチャーがこれらツールを効果的に活用することで、品質の高い調査報告やコンサルティングをお約束します。

Tools

# プロフィール

- 1977年静岡県生まれ
- 2000年成蹊大学法学部・政治学科卒業
- 2002年中央大学大学院総合政策研究科博士前期課程修了
- 2001年大学院在学中にアドバンスビジネスマネジメント(現ABM)入社
- 2005年ウッドランド(株)コンサルティング事業部チーフコンサルタント
- 2007年フューチャーアーキテクト(株)経営企画室
- 2008年(株)アセンディア・コンサルティング事業部シニアコンサルタント
- 2010年6月総務省行政評価局政策評価審議室・上席評価監視調査官、企画課・専門官
  - ・ 行政評価局の実施する評価の高度化や、人材育成、ナレッジマネジメントなどの企画立案を担当
- 2015年4月EY(Ernst & Young)アドバイザリー株式会社マネージャー
- 2017年9月NTTデータ経営研究所社会システムデザインユニット シニアマネージャー

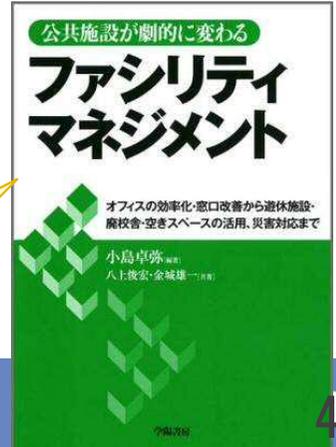
○コンサルタントとして自治体の外部評価（福岡市、流山市）、佐賀県の協働化テスト支援、ABC（活動基準原価計算）を用いた業務改善（横浜市、浜松市、杉並区、厚木市等）、市場化テスト導入支援（経済産業省、高知県等）、総務事務センターの導入（総務業務の集中化；愛知県、京都府等）、自治体コールセンターの導入（大阪府、札幌市等）、BPR（経済産業省等）、産学官連携事業の評価（文部科学省）等、様々な行財政改革の支援を担当

○日本評価学会・理事（企画委員会担当）、日本公共政策学会 学術委員 兼 経済・財政査読小委員会委員長

○2018年10月～2019年9月参議院・行政監視委員会調査室 客員調査員、浜松市 専門委員（行財政改革担当）

# 主な書籍・論文など

- 「働き方改革時代の 行政の業務改革戦略」2019年・学陽書房
- 「自治体 予算要求の実務」2016年・学陽書房
- 「公共施設が劇的に変わるファシリティマネジメント」2012年・学陽書房
- 「自治体の外部評価」2010年・学陽書房
- 「自治体の予算要求 考え方・作り方」2009年・学陽書房
- 「実践！自治体ABCによるコスト把握」2006年・ぎょうせい



第8回日本ファシリティ  
マネジメント大賞  
奨励賞を受賞

# 1. 我が国の自治体における行政評価の実情

- 自治体に行政評価が導入されたのは1996年の三重県の事例が嚆矢だとされており、約25年が経過しようとしている
  - 札幌市においても1999（平成11）年よりスタートしており、20年以上の歴史を有する
  - この間多くの自治体において行政評価が導入された一方で、それらが既に廃止・休止された例も出てきている
- 行政評価の導入目的として、職員の意識改革、成果意識の醸成、業務改革の推進、アカウントビリティ機能の発揮など、幾つかの効果が期待されたところ
  - それらの中で、成果を挙げたもの、そうでもなかったものいろいろあった
    - 明示的に成果を挙げることができたこと
    - 明示的ではないがしっかりと組織に根付いた成果となっていること
    - 過去には成果を挙げたが現在はそれ程でもないこと
    - 成果を挙げることができなかったこと
- 特に予算や定数の削減という意味では十分な成果を挙げることができなかった部分もあった
  - それをもって「行政評価不要論」や所謂「評価疲れ」の大きな要因となっているとの分析も少なからずされてきたところ

詳細は後述



札幌市における行政評価でも同じような課題を抱えており、解消が急務とされているところ

# 自治体における行政評価の現状①

- 総務省自治行政局のH29年度の調査では、全体で61.4%の自治体で行政評価を導入
  - 概ねH25年度比で増加しているが、町村レベルの小規模自治体での導入は38.9%に留まっている他、廃止した自治体もまた増えてきている

表. 行政評価の導入状況

○行政評価の導入状況

(単位：団体数)

	都道府県	指定都市	市区町村				合計	
			中核市	施行時 特例市	市区	町村		
導入済	47 (47)	19 (19)	1,033 (994)	44 (41)	36 (40)	593 (588)	360 (325)	1,099 (1,060)
試行中	0 (0)	0 (0)	66 (92)	0 (0)	0 (0)	20 (35)	46 (57)	66 (92)
導入予定あり	0 (0)	0 (0)	420 (459)	1 (1)	1 (0)	42 (46)	376 (412)	420 (551)
導入予定なし	0 (0)	0 (0)	118 (126)	0 (0)	0 (0)	12 (14)	106 (112)	118 (126)
過去に実施 していたが 廃止した	0 (0)	1 (1)	84 (51)	2 (0)	0 (0)	44 (27)	38 (24)	85 (52)
合計	47 (47)	20 (20)	1,721 (1,722)	47 (42)	37 (40)	711 (710)	926 (930)	1,788 (1,789)
導入割合 (平成 25 年度 導入割合)	100% (100%)	95.0% (95.0%)	60.0% (57.7%)	93.6% (97.6%)	97.3% (100%)	83.5% (82.8%)	38.9% (34.9%)	61.4% (59.0%)

※全地方公共団体を対象。

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果 概要版」p1

# 自治体における行政評価の現状①（参考）

表. 行政評価を廃止した理由（平成25年10月1日以降）

	都道府県（0）		指定都市（0）		市区町村（45）		合計（45）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
所期の目的を達成	—	—	—	—	7	15.6	7	15.6
評価制度の充実に向けた見直し	—	—	—	—	18	40	18	40
事務量に対して効果が少ない	—	—	—	—	3	6.7	3	6.7
職員の事務負担が大きい	—	—	—	—	4	8.9	4	8.9
自治体の規模が小さく体制が取れない	—	—	—	—	3	6.7	3	6.7
評価の有効性・妥当性に疑問	—	—	—	—	7	15.6	7	15.6
その他	—	—	—	—	3	6.7	3	6.7

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p2  
より、筆者再構成。

# 自治体における行政評価の現状②

表. 外部評価の実施状況

## ○行政評価の実施状況

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
内部評価、外部評価	26 (24)	55.3 (51.1)	12 (14)	63.2 (73.7)	473 (425)	45.8 (42.8)	511 (463)	46.5 (43.7)
内部評価のみ	20 (22)	42.6 (46.8)	7 (5)	36.8 (26.3)	548 (550)	53.0 (55.3)	576 (577)	52.3 (54.4)
外部評価のみ	1 (1)	2.1 (2.1)	0 (0)	0.0 (0.0)	12 (19)	1.2 (1.9)	13 (20)	1.2 (1.9)

出所:総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果 概要版」p3

表. 定量的な評価指標の導入状況

## ○定量的な評価指標の導入状況

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
3割未満	3	6.7	1	5.3	110	12.3	114	11.9
3割以上5割未満	1	2.2	2	10.5	71	7.9	74	7.7
5割以上8割未満	3	6.7	3	15.8	178	19.9	184	19.2
8割以上	37	82.2	13	68.4	537	59.9	587	61.1

※行政評価を導入している団体を対象。

※回答できない団体があるため、団体数に相違あり。

出所:総務省自治行政局  
「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果  
概要版」p6

# 自治体における行政評価の現状③

## 行政評価の課題

- 大きな課題として「評価指標の設定」があげられている（78.5%）
  - 評価を実施する以上、指標の設定は重要になるが、おかしな指標を付けると政策そのものを歪めることもあり要注意
- 行政評価事務の効率化が最大の懸案に（79.5%）
  - 評価疲れ等も指摘される中で、どのように効率化を図っていくかも課題に

表.行政評価の課題

○行政評価の課題

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
評価指標の設定	37	78.7	19	100.0	807	78.1	863	78.5
評価情報の住民への説明責任	16	34.0	6	31.6	311	30.1	333	30.3
予算編成等への活用	30	63.8	16	84.2	738	71.4	784	71.3
定数査定・管理への活用	10	21.3	7	36.8	373	36.1	390	35.5
議会審議における活用	1	2.1	2	10.5	146	14.1	149	13.6
外部意見の活用	9	19.1	5	26.3	377	36.5	391	35.6
長期的な方針・計画との連携	14	29.8	7	36.8	543	52.6	564	51.3
職員の意識改革	25	53.2	12	63.2	543	56.3	619	56.3
行政評価事務の効率化	37	78.7	16	84.2	821	79.5	874	79.5

※行政評価を導入している団体を対象。

※該当するものすべてを選択するため、団体数に相違あり。

出所：総務省自治行政局  
「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果  
概要版」p10

# 行政評価における課題

- 行政評価事務の効率化が最大の懸案になっている（79.5%）
  - 全国の自治体においては評価疲れ等も指摘される中で、どのように効率化を図っていくかも課題になっている。
  - 一方で年に1回程度、自らが実施している業務を見直しするのは組織マネジメントの観点から当然ともいえ、むしろ行政評価を実施して当然と考えるような意識改革こそが必要という考え方もある。
- 予算編成等への活用についても課題であると考えられる自治体が多い（71.3%）
  - 行政評価をもって予算編成（予算削減）に活用すべきと考えている職員も少なくない。
  - ただし、行政評価自体を予算削減ツールとして導入した自治体は実際には少ない。
  - また、あまりに予算編成への活用を意識しすぎると、実際には成果が上がっていないにもかかわらず、成果が上がっているように評価書を作成する恐れがあり、形骸化の懸念もあるため、望ましくないと考える専門家が多い。
- 評価情報の住民への説明責任（30.3%）
  - 行政評価の大きな柱の一つである「評価情報の住民への説明責任（アカウントビリティ）」については、あまり課題意識を持たれていないことが分かる。
  - 多くの場合、行政評価の結果は公開されており、それを持って住民への説明責任を果たしていると考えられている。
  - ただ、専門用語が羅列される行政評価自体を分かりにくいと感じる住民も多く、また行政評価自体を見たことがある住民も決して多くないという問題もあり、情報公開（ディスクローズ）はしているが、説明責任（アカウントビリティ）を果たせていないという指摘もある。

# 行政評価における成果指標の課題（詳細後述）

- 前々頁にもあったように、成果指標について悩んでいる自治体が多い
  - 大きな課題として「評価指標の設定」があげられている（78.5%）
- 評価を実施する以上、指標の設定は重要
  - これを設定しないと、何を目指しているのかの目標や、結果としてどうなったのかの結果の把握ができなくなってしまう、評価としての意味が失われてしまう。
  - 一方で、おかしい指標を付けると政策そのものを歪めることもあり要注意（詳細後述）
- もともと、成果指標を設定しにくいのが行政の課題
  - 民間企業の場合「売上」「利益」という非常にわかりやすい絶対的な指標があるため、成果指標が立てやすい。
  - 一方、行政機関はそれがないため、この業務の性質に即して成果指標を設定していく必要があり、そこが難しさの大きな要因となっている。

ここまで整理してきた、自治体における行政評価の課題は  
札幌市の行政評価でも同じような課題を抱えていると考えられます



担当課へのヒアリング等を通じて課題を把握し、  
それらを解消する方策を検討して参ります



## 【参考】札幌市の行政評価の見直しの取組

- 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し、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>

- 中期計画の進捗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。

## 2. EBPMについて

# EBPMとは

## ➤ EBPMとは

- EBPMはEvidence based policy makingの略語。
- 限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するため、客観的な証拠（エビデンス）を活用して、政策の効果的・効率的な決定・運営を目指す取り組み。
- 2018年1月に内閣官房行政改革推進本部が公表した資料「EBPMの推進」では、EBPMを“（1）政策目的を明確化させ、（2）その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組”としている。

客観的なエビデンスを社会科学的な手法により分析することで、  
政策とその効果の間の因果関係等について、  
従来よりも信頼性の高い評価結果を得ることを目指す

# 何故今EBPMなのか

## ▶ EBPMが求められる背景

- 我が国経済・社会は、少子高齢化・人口減少等、様々な課題を抱え、行政に対して求められるサービスは多様・肥大化している。社会保障をはじめとする歳出増大により、財政・人員に係る制約はますます厳しくなっている。
- かかる情勢の中、経済・社会の現状を把握しつつ、課題を的確かつ迅速に捉え、より効果的・合理的な政策を企画・実行することが急務である。
- また、政府統計のオープン化や計量手法の進展に伴い、ミクロ単位のデータを用いた実証分析がしやすくなったこともEBPMの導入機運を後押ししている。

## 我が国における課題認識

- これまでの我が国の政策決定においては、局所的な事例や体験（エピソード）が重視されてきたとの指摘がある
- 過去の「慣行」で行われてきた政策は、本来の政策目標達成のため実効性に欠ける可能性



行政において、よりの確かつ効率的な事業・施策の立案・評価を行うべく、客観的証拠（エビデンス）に基づく政策立案（Evidence-Based Policy Making : EBPM）が重視される傾向にある

# エビデンスとは

## ▶ エビデンスの概念

- 我が国の政府における明確な定義は存在しない。（川瀬（2019）EBPMの最近の動向と行政評価局の取組）
- 研究者の間でも諸説があり、エビデンスという言葉が定義されずに使われている傾向にある。
  - ✓ 我が国では「エビデンス」を「バイアスのない方法により得たデータを、バイアスのない方法で分析して得られた結果」として、エビデンスの範囲を厳格に捉えるものが存在する（正木、津谷（2016））。
  - ✓ 欧州の議論では、「エビデンス」そのものは定義せず、EBPMについて、OECD(2007)の定義を採用し、「政策オプションの中から決定し選択する際に、現在最も有益なエビデンスを誠実かつ明確に活用すること」としている。

## ▶ エビデンスの例

- 実際に得ることが可能なエビデンスには様々なレベル、階層性があり、定量的な分析のみならず、定性的な分析によって得られるエビデンスもあり得る。
  - ✓ エビデンスを狭義で捉える場合、「ランダム化比較試験（Randomized Controlled Trial ; RCT）」等の厳密な手法に基づく定量的な因果関係に限定して論じられることが多い。
  - ✓ 一方で、インタビュー等に基づく定性的な因果関係や、シミュレーション分析の結果、データ・ファクト等を含めて、エビデンスが広義に捉えられるものもある。  
（内山、小林、田口、小池（2018））

# エビデンスを得るための手法

## ➤ エビデンスを得るための分析の方法論

- 分析方法についても、行政学、経済学など研究者でもスタンスには差がある。
- エビデンスに基づく医療（Evidence-Based Medicine）に端を発したエビデンスの階層（レベル）が社会科学に应用されている。（正木・津谷（2016））



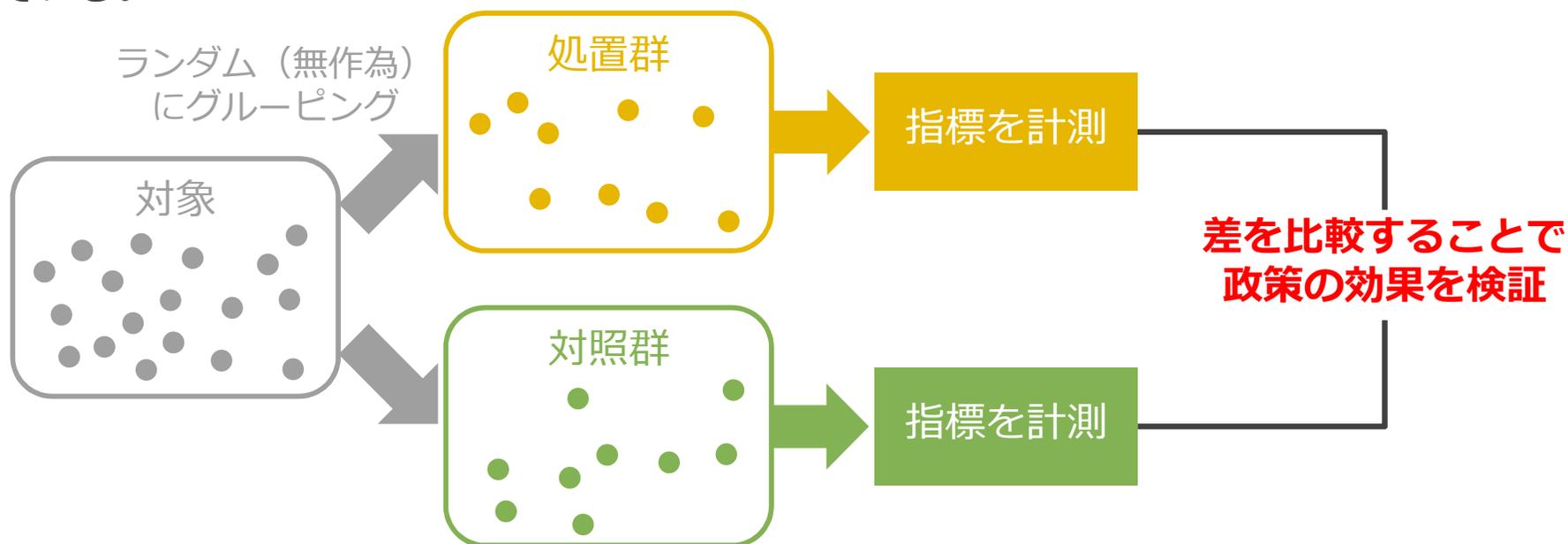
レベルが上がるほど、より正確に政策と効果の間の因果関係を推定できると見なされる

- 一般にEBPMで信頼性の高いエビデンスとして重視されるのは、RCT（ランダム化比較試験）の結果であるとされているが、RCTにも限界があり、時間や費用がかかり過ぎること、無作為割り付けにまつわる倫理的な問題等、理想化するのが難しい条件が存在する。
- 時間や費用の制約も踏まえ、科学的数値だけではなく利害関係者の価値観をどのようにすり合わせていくか、どのように意思決定過程をシェアして進めていくかの検討も必要。

## 【参考】RCTについて

### ➤ RCTとは

- ランダム化比較試験(Randomized Controlled Trial: RCT)では、もともと医療分野において治療の効果（因果関係）を科学的に分析するため、一定の治療を施したグループ（治療群）とそれを行わない比較対照のためのグループ（比較対照群）の間の比較を行い、治療の効果を推論する手法である。
- ある政策手段の対象とするグループ（介入グループ）と対象としないグループ（比較グループ）の間の比較を行う。
- RCTについては、実施できれば結果が分かりやすく示せるメリットが大きい一方、実施にコストがかかることや、他の影響を完全に排除することの困難さ等の課題も指摘されている。



## 我が国におけるEBPMの現状について

▶ 近年、政府・自治体においてEBPMの考え方を取り入れるケースが増えてきています。統計データ等のエビデンスに基づく、政策・施策の方向性を検討していくことは現代の行政運営において非常に重要である一方、EBPMと言いながらも下表のようにアプローチの仕方は微妙に異なり、それぞれに長所・短所があります。

類型	i . 原理的なEBPM	ii . 統計活用を重視したEBPM	iii . ロジックモデルを重視したEBPM
特徴	医療におけるEBM（Evidence-based Medicine）の流れを汲み、社会実験的（例えばランダム化比較試験等）に施策を実施した対象としない対象を分け、より効果的な施策を模索していく取組。	施策の効果を既存の統計への発現状況を確認することで把握しようとする取組	いずれの政策分析においても、ロジックモデルが基本となることから、EBPMの前提としてまずロジックモデルを作成していく取組
長所	より明確に施策の効果を明らかにすることが可能	既存統計を活用するため、実施コストが低く実施することが可能	新規施策の導入の際等に実施することで、施策を実施することで期待される効果の流れを明確化することが可能
短所	社会実験の結果が明らかになるまで長期間が必要（少なくとも数年）であり、結果が明らかになるまで時間を要する	既存統計に明確な変化が得られるような施策はあまり存在しない	ロジックモデルを作成するだけでは、EBPMを実施したといえるかはやや微妙な部分がある

いずれにしても、ロジックモデルを作成することは、EBPMの起点となるため、それは策定する方向で整理



その上で、成果を把握する手法として既存の統計を活用するか、対象施策に対しアンケート調査等を実施し、エビデンスとなりえるデータを如何に収集するか等を検討して参ります

## 【参考】ロジックモデルとは？

- ▶ ロジック・モデルとは何か？  
事業や施策等をどのように運営し、最終成果へと目指していくのかを表現する汎用的枠組み（世界標準）
- ▶ なぜ、ロジック・モデルが必要なのか？
  - ▶ 事業や施策の運営方法や実施プロセスを明らかにすることでブラック・ボックス評価を回避できる。
  - ▶ 目的の設定、指標の検討を行うときの枠組みとして活用できる。
  - ▶ 様々なステークホルダー間で、プログラムのコンセプト、作戦を検討し、共有するためのツールとして活用できる

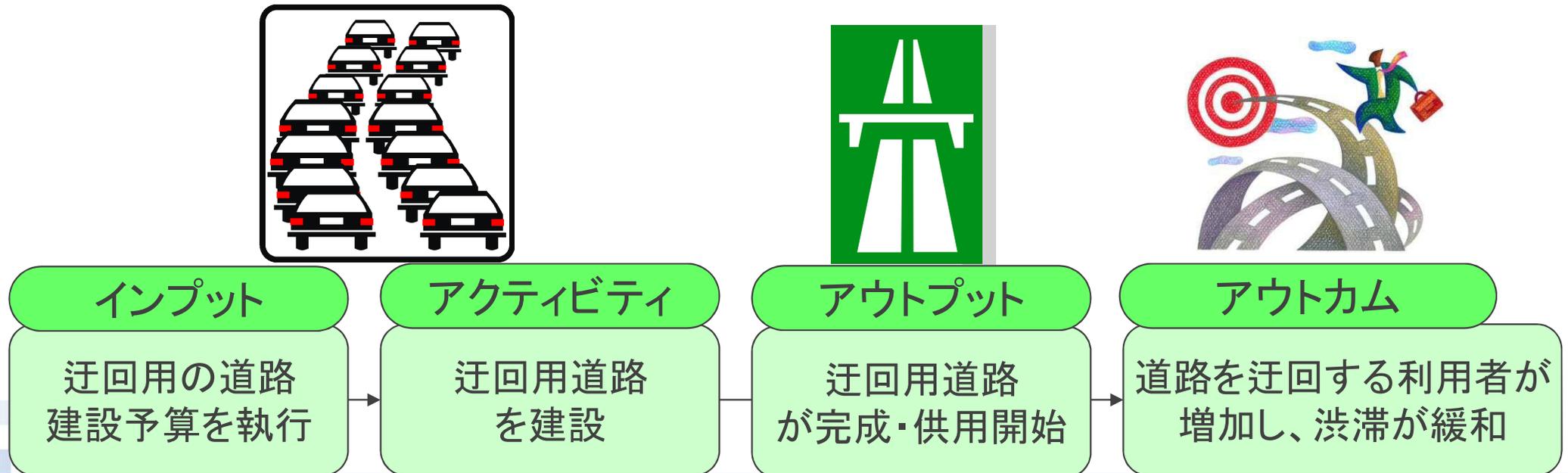
☆基本的に政策は「風が吹けば桶屋が儲かる」式に展開していくが、その仮説を流れ図で示すことで、そのロジックに破綻がないかを確認することができる→実際に、書いてみるとロジックが繋がっていないこともしばしば・・・

- ▶ ロジック・モデルの構成要素は何か？  
→以下の4つの基本要素で事業や施策を表現するもの  
「インプット」「アクティビティ」「アウトプット」「アウトカム」

札幌市における行政評価でもエッセンスは取り入れているものの、活動指標（アウトプット指標）と成果指標（アウトカム指標）が無関係に設定されるなど、活かしきれていない部分がある

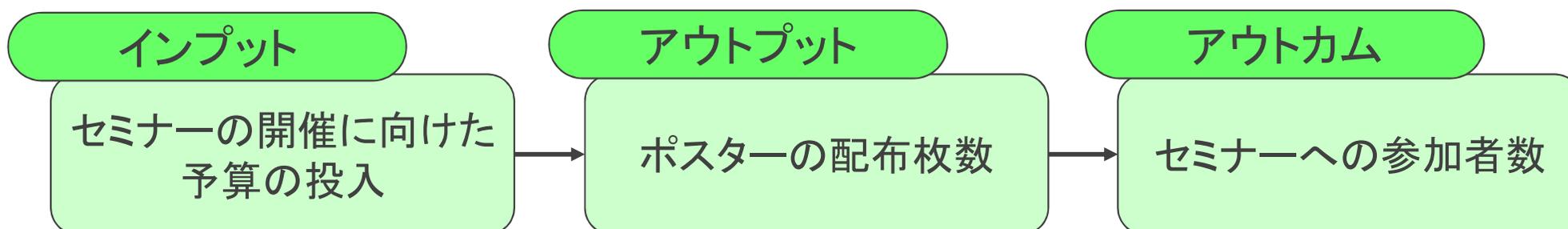
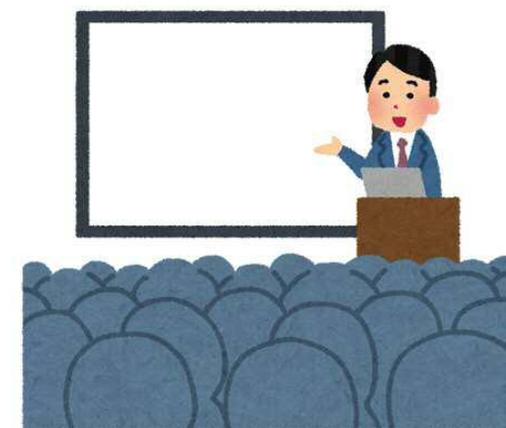
# ロジックモデルの代表例

- インプット
  - 渋滞が発生していた道路の近くに迂回用の道路（橋のケースも）を建設するため、予算を執行
- アクティビティ
  - 予算を消化して迂回用の道路を建設
- アウトプット
  - 迂回用道路が完成・供用開始
- アウトカム
  - 迂回用の道路を利用するドライバーが増えて、渋滞が緩和された！



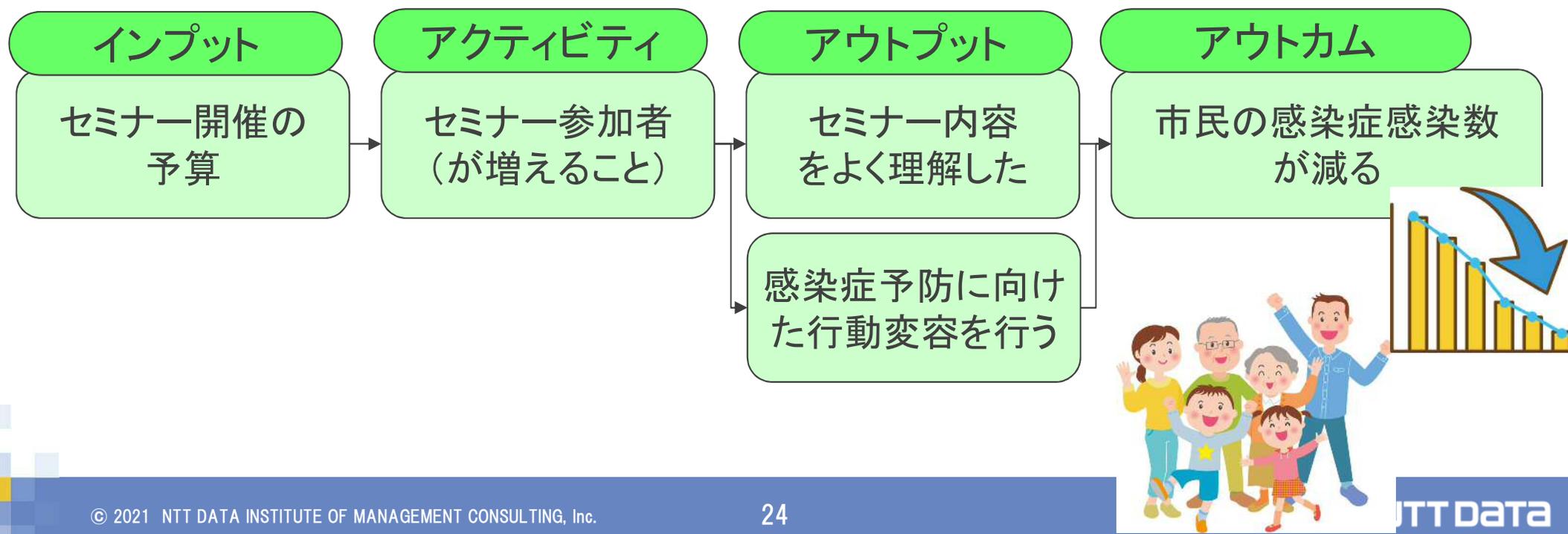
# 失敗しがちなロジックモデルの例⇒行政評価における成果指標の課題に繋がる

- 道路建設のようにはっきりと効果が出てくる事例は少ない
  - 道路のように具体的な数値になって効果が出てくる事例はそもそも少ない
  - 効果が出てくるとしても「じんわりと長期間」かかって出てきたり、他の様々な取り組みと複合的に発生して、特定の事業や施策の効果として現れる事例は少ない
- それでも、成果指標の設定を強要すると・・・
  - 無理に変な成果指標を設定しようとする、おかしい事業を展開する事になる
- 感染症予防セミナーの事例（こんな指標、設定してませんか？）
  - インput：セミナー開催の予算、関連の業務量（人件費コスト）
  - アutput：ポスターの配布枚数
    - ポスターの配布枚数は事業の成果と直接結びつかないのでは？
  - アutカム：セミナーへの参加者数
    - ありがちですが、本当にこの指標で良いの？



# 補足・あるべき姿の模索

- 感染症予防セミナーで実現したいこと
  - 感染症予防セミナーに多くの参加者が集まることは良いことだが、それ自体は目的ではない。
  - 感染症予防セミナーの目的（アウトカム）はセミナーの受講者、あるいは受講者が行動することで、感染症にかかる市民を減らすこと。
- この場合の評価のあり方
  - セミナーへの参加者数はアクティビティあるいはアウトプット指標として配置することが適当。
  - アウトカムは感染症にかかる市民が減ること（発生しないこと）。
  - そのため、アウトプットはセミナーの内容を活かして、感染症予防に向けた行動変容を行う市民が増えることとするのがベスト。ただし、捕捉して把握することが難しいため、「セミナーの内容をよく理解した」であったり、「セミナーを聴いて行動変容を行おうと思った市民の数」等で代替することも一案。



### 3. 行政評価委員の皆様にお聴きしたいこと

## ○テーマ

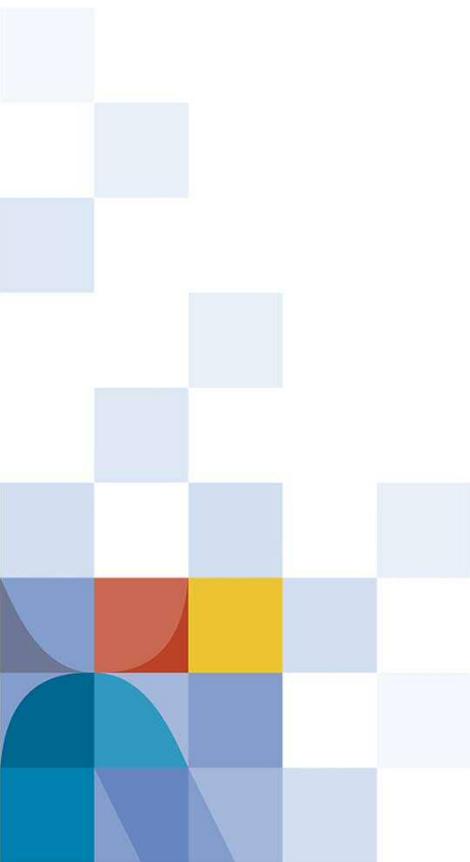
1. 札幌市行政評価委員会に参画してきたのこれまでの感想や印象を聴かせてください
2. 札幌市における行政評価や外部評価（行政評価委員会の活動）をより良くするため、考えていることを聴かせてください

## •ヒアリングの進め方

- 本日設定されているテーマについて、皆さまが日々感じていることを聴かせていただくと共に、更に、今後こんな風に行政評価や行政評価委員会による外部評価を実施していくべきとお考えになっていることを率直にお話ししてください
- 今後、課題に対して現状調査等を実施させていただき、行政評価及び外部評価がより効率的・効果的に実施できるよう検討していく必要がありますが、今回はその前段階の「どこに課題があるのか」を明らかにするために実施するものです

## 質問

1. 札幌市の行政評価委員に就任する以前に、行政評価や業務改革等の外部委員の就任経験はありましたか
2. 札幌市の行政評価委員就任前に札幌市の行政評価を読んだことがありますか？
3. 行政評価委員に就任されて、札幌市の行政評価を確認されてどのような印象を持ちましたか？（分かりやすい⇔分かりにくい、内容を理解できる⇔よく理解できないなど）
4. 札幌市の行政評価を読んで、こうするともっとよくなる、と思うことがあれば教えてください
5. 外部評価を実施してみたの感想を聞かせてください
6. 委員の皆さんが出した外部評価の結果を札幌市は活かしていると感じますか？
7. 外部評価を実施していく上で、もっとこうすると良くなるのに、というものがあれば教えてください
8. 本日は札幌市の行政評価と外部評価についてお話を聴いてきました。本日のお話を通じて、札幌市の行政評価と外部評価に対する今後の要望や期待について聞かせてください



# NTT DATA

Trusted Global Innovator