

**令和4年度 札幌市行政評価  
外部評価報告書**

**令和4年（2022年）11月  
札幌市行政評価委員会**

## 《 目 次 》

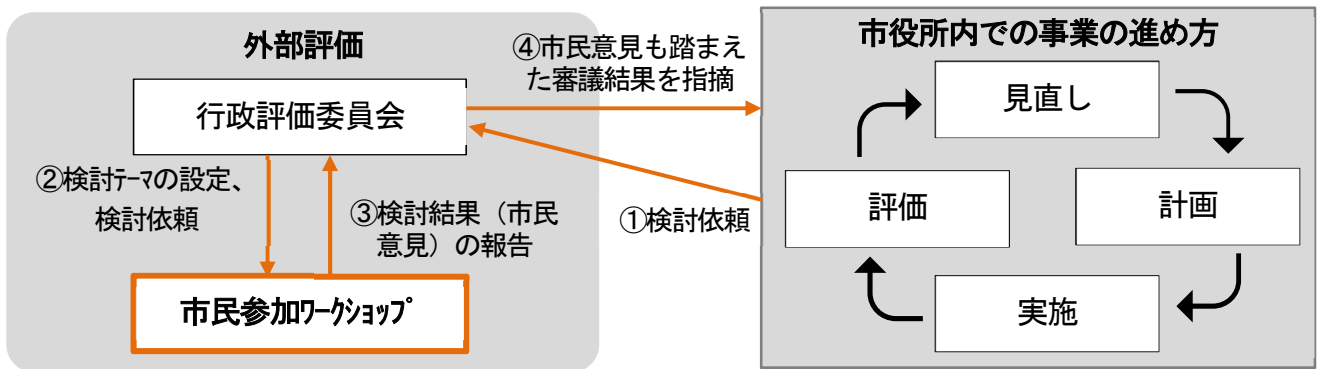
<b>第1章 外部評価の概要</b> .....	- 1 -
1 外部評価の取組 .....	- 1 -
2 評価対象事業の選定 .....	- 1 -
3 評価の流れ .....	- 3 -
<b>第2章 外部評価の結果と課題提起</b> .....	- 4 -
1 評価対象事業の概要及び評価結果 .....	- 4 -
2 指標設定の改善の必要性 .....	- 17 -
3 評価制度の見直しの必要性 .....	- 24 -
<b>第3章 市民参加の取組（市民参加ワークショップ）</b> .....	- 26 -
1 趣旨 .....	- 26 -
2 対象テーマ .....	- 26 -
3 開催日程 .....	- 26 -
4 参加者 .....	- 26 -
5 実施方法 .....	- 27 -
6 実施結果 .....	- 28 -
7 まとめ .....	- 28 -
<b>行政評価委員会の委員構成</b> .....	- 29 -
参考資料 .....	- 30 -

## 第1章 外部評価の概要

札幌市の行政評価は、札幌市自治基本条例第 19 条の規定及び札幌市行政評価実施要綱に基づき、事業所管部局が行う内部評価と外部評価の実施により、効率的かつ効果的な行政運営の推進と市政に関する透明性（説明責任）の確保を目的としている。

### 1 外部評価の取組

外部評価は、市外部の有識者からなる行政評価委員会（以下「委員会」という。）が施策・事業を選定の上、客観的な視点により評価を行うとともに、特に市民目線・市民感覚を踏まえる必要性が高いテーマについては、「市民参加ワークショップ」も行っている。



### 2 評価対象事業の選定

評価対象事業については、令和3年度及び令和2年度の実施分とし（例年、前年度に実施した事業を対象としているが、昨年度は新型コロナウイルス感染症の影響により外部評価を行っていないため）、以下のとおり、特定の分野に偏ることなく、多様な分野から政策的なバランスを考慮した上で、委員会の合議により 12 事業を選定した。

選定の際は、「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン 2019」に掲載している施策・事業のほか、過年度の調書をもとに、成果指標・活動指標の達成状況が思わしくないものなども、以下の視点に基づき評価対象とした。

また、より効果的な評価とするため、選定は関連する複数の事業のまとまり（事業群）での評価も可能とすることとした。

<視点>

- ① 市民目線・市民感覚で議論することが特に有意義であると考えられること。
- ② 急激に変化する社会生活環境において、未来志向の事業運営が求められること。
- ③ 活動指標、成果指標の達成度が70%未満であること。
- ④ 活動指標、成果指標の達成度が70%以上でも、時代背景等から見直しが必要と考えられること。
- ⑤ 直近3年間で外部評価対象としていないこと。

【評価対象事業】

評価対象事業		評価選定のポイント
大通情報ステーション関係	文化芸術情報発信費等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大通情報ステーションの意義（大通情報ステーションでしか持てない特徴や情報発信の効果、札幌文化芸術交流センターとの棲み分け等）</li> <li>・指標設定の妥当性、費用対効果の妥当性</li> </ul>
高齢者社会参加関係	おとしより憩の家運営補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代背景的に妥当な規模であるか。</li> <li>・補助の妥当性</li> </ul>
	高齢者福祉バス運営補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代背景的に妥当な規模か。</li> <li>・補助の妥当性</li> </ul>
障がい福祉関係	障がい者相談支援費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談件数が増加傾向にある中、現規模での事業で問題ないか。</li> <li>・本事業で実現したいこと。</li> </ul>
	障がい者協働事業運営補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算規模の妥当性</li> <li>・対象事業者が増えない要因</li> </ul>
ICC事業推進費		<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代背景的に妥当な規模か（インター・クロス・クリエイティブ・センターの設立から20年以上経過しているため）。</li> <li>・ICC事業の在り方の妥当性</li> </ul>
商店街振興関係	みんなの商店街支援費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予決算乖離や指標達成度が低いことの要因</li> <li>・買い物難民支援や地域との結びつきの在り方</li> </ul>
	きらめく商店主応援費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予決算乖離や指標達成度が低いことの要因</li> <li>・買い物難民支援や地域との結びつきの在り方</li> </ul>
定山溪地区魅力アップ費		<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の取組に対する妥当性</li> <li>・予算規模の妥当性</li> </ul>
ごみ減量関係	普及啓発費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指標設定の妥当性</li> <li>・予決算乖離の理由</li> </ul>
	2R推進費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指標設定の妥当性</li> <li>・効率的な広報の在り方</li> </ul>
高齢者向け住宅支援費		<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動指標と成果指標の相関関係</li> <li>・定期的な立入検査の在り方</li> </ul>

### 3 評価の流れ

委員会は、評価対象事業を選定した後、市が行った自己評価の評価調書等に基づき、事業所管部局へのヒアリング（聞き取り調査）を実施し、取組状況を確認した。

ヒアリングにおいて論点となった事項等をもとに、委員会の合議により最終的な評価結果をまとめた。

#### 《行政評価委員会の活動経過》

令和4年 6月 3日	第1回行政評価委員会（評価対象施策の選定等）
6月29日	第2回行政評価委員会（評価対象事業及び市民参加の取組の対象テーマ選定等）
8月 3日	ヒアリング
8月30日	第3回行政評価委員会（指摘事項案等の協議）
9月 3日	（参考）市民参加ワークショップ
10月12日	第4回行政評価委員会（報告書の検討）

## 第2章 外部評価の結果と課題提起

### 1 評価対象事業の概要及び評価結果

#### (1) 大通情報ステーション関係（文化芸術情報発信事業費、観光案内所運営費等）

大通情報ステーションに係る事業について評価を行った。

なお、同ステーションに係る予算は、市の複数部局（まちづくり政策局都心まちづくり推進室、市民文化局文化部、経済観光局産業振興部、経済観光局観光・MICE 推進部、交通局事業管理部）が負担しあい、都心まちづくり推進室にて統括調整が行われている。

委員会では、行政評価調書が作成されている文化芸術情報発信事業費（文化部事業）、観光案内所運営費（観光・MICE 推進部事業）の調書を基に評価を行った。

#### ア 事業の概要

##### 【文化芸術情報発信費事業概要】

事業名<所管部>		文化芸術情報発信事業費 <市> 文化部					
施策		魅力あるまちづくりと観光振興の一体的推進					
事業概要		文化芸術・観光・交通・イベント・ショッピングに関する情報を提供する大通情報ステーション及びホームページを運営する。					
指標		指標		R1実績	R2実績	R3目標	R3実績
	活動指標	印刷物取扱数		3,717件	1,416件	3,700件	930件
	成果指標1	来場者数		111,698人	26,936人	111,000人	13,475人
	成果指標2	ホームページアクセス数		108,885件	75,240件	108,000件	64,948件
評価対象事業の 予算・決算額	令和2年度	予算額	12,158千円		令和3年度	予算額	13,024千円
		決算額	12,443千円			決算額	12,377千円

##### 【観光案内所運営費事業概要】

事業名<所管部>		観光案内所運営費 <観> 観光・MICE 推進部					
施策		魅力あるまちづくりと観光振興の一体的推進					
事業概要		札幌に滞在・周遊する観光客に対し、必要な情報の提供や手配のサポートを行い、観光客の札幌旅行の満足度を高めるため、観光案内所を設置する。 ※本事業費には、大通情報ステーションに係る経費のほか、北海道さっぽろ「食と観光」情報館、大通公園観光案内所等の経費を含む。					
指標		指標		R1実績	R2実績	R3目標	R3実績
	活動指標	札幌観光の満足度（観光情報の提供について）		— （指標設定なし）	84%	88%	88.6%
	成果指標	観光地としての総合満足度（「満足」と回答した人の割合）		29.9%	32.4%	40%	41.4%
評価対象事業の 予算・決算額	令和2年度	予算額	64,000千円		令和3年度	予算額	61,000千円
		決算額	62,994千円			決算額	61,541千円

## 【参考（大通情報ステーション関係の経費内訳）】

上記に記載のとおり、大通情報ステーションは、市役所の5部が共同負担し運営している。令和4年度の各部負担額（負担割合）は下記のとおり。

都心まちづくり推進室	文化部	産業振興部	観光・MICE 推進部	交通局事業管理部	合計
2,879千円 (14.0%)	12,376千円 (60.0%)	1,439千円 (7.0%)	2,480千円 (12.0%)	1,439千円 (7.0%)	20,614千円

### イ 評価内容

大通情報ステーションは、市内の観光・文化・交通情報や、都心部のイベント・ショッピング情報等を集約し、市民及び観光客に提供することを目的に、地下鉄南北線大通駅コンコース横（札幌市大通西4丁目地下）に設置されている。

施設の目的として、観光・文化・交通情報等の発信を行うこととしているが、市役所内の担当部局が分散されており、定期的に課題の共有を行う場などが持たれておらず、本ステーションにおける責任の所在や、課題解決に向けたアプローチが曖昧な状態となっている。

また、施設の目的のうち、文化情報の発信という点では、ウィークリープレスや紙のパンフレット類を配架するといった取組を行っているが、それが文化施設の集客に繋がっているかの検証や目標設定が無い。近隣には、文化イベントに関する情報提供や市民の文化芸術活動等を支援する施設（札幌文化芸術交流センター（北1条西1丁目））があり、同施設ではチケットの斡旋を含め行っていることから、機能面での重複が見られる。

また、観光情報の発信や道案内機能という点でも、近隣の札幌中心部には観光案内所が複数あり、さらに、ホームページ上の情報発信についても、様々な情報媒体がある中、この拠点がなくとも対応が可能という考えもありうる。

併せて、評価指標の設定について、印刷物を多くすると文化施設の来場者が増えるのか、ホームページのアクセス数が増えるのかといった、活動指標と成果指標の因果関係が整理されておらず、事業目的を達成するために、本ステーションの機能がどのような役割を発揮するべきか、どのような課題解決に向けた取組を行うべきかの論理的な考察ができていない。

### ウ 指摘事項

本ステーションは、事業目的や指標の設定が明確ではないなど、現状の施設や機能のまま運営を続けていくには課題が多くあることから、抜本的に改廃を含む検討を行うこと。

## (2) 高齢者社会参加関係(おとしより憩の家運営補助金、高齢者福祉バス運営補助金)

高齢者の社会参加に関係する2つの事業について、併せて評価を行った。

### ア 事業の概要

### 【おとしより憩の家運営補助金概要】

事業名<所管部>		おとしより憩の家運営補助金 <保> 高齢保健福祉部>							
施策		地域で共生する環境づくり							
事業概要		地域の高齢者が無料で利用できる「おとしより憩の家」について、運営基準に基づき自主的に運営している団体に対し、その経費の一部を補助する。							
指標		指標		R 1実績	R 2実績	R 3目標	R 3実績		
	活動指標	－（設定なし）		－	－	－	－		
	成果指標	年間利用者数		104,394人	50,726人	105,000人	47,754人		
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額	22,000千円		令和3年度	予算額	22,000千円	
			決算額	20,185千円			決算額	20,250千円	

### 【高齢者福祉バス補助金概要】

事業名<所管部>		高齢者福祉バス運営補助金 <保> 高齢保健福祉部>							
施策		地域で共生する環境づくり							
事業概要		札幌市社会福祉協議会が借上げる民間バスを、「高齢者福祉バス」として、高齢者団体の利用に供しており、これにかかる費用について、札幌市より札幌市社会福祉協議会に補助を行う。							
指標		指標		R 1実績	R 2実績	R 3目標	R 3実績		
	活動指標	年間利用台数		377台	45台	413台	54台		
	成果指標	年間利用者数		13,292人	1,043人	15,750人	1,238人		
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額	29,000千円		令和3年度	予算額	28,000千円	
			決算額	5,529千円			決算額	5,638千円	

#### イ 評価内容

高齢者の社会参加支援の取組は、高齢化の進展を背景に重要性を増しており、この度評価対象とした両事業を含め、複数の支援メニューがあることは良いことであるが、一方、人口減少・超高齢社会の到来を迎え、札幌市が将来にわたり必要な市民サービスを持続的に提供していくには、メリハリの効いた、事業の選択と集中を含む持続可能な事業や制度の構築が必要である。

その意味で、評価対象とした両事業については、おとしより憩の家運営事業は昭和54年度の制度創設、高齢者福祉バス運営事業は昭和46年度の制度創設と、両事業とも制度創設から50年程度が経過する中で、実施手法はほぼ変わらず、また、利用者の減少や固定化が見られているとのことであり、事業内容が時代のニーズに合ったものかを再検証することが必要である。

例えば、おとしより憩の家運営事業については、囲碁、麻雀、茶話会等の利用が、高齢者福祉バス運営事業については、ウォーキング等健康づくり活動の利用が多いが、現在利用をしていない層には、SNSやZoomの使い方に親しみたいニーズなど、他の潜在的なニーズがあることも考えられる。

さらに、これら両事業は、高齢層に絞った事業展開であるが、例えば、地域の中で高



年齢世代と、子どもや子育て世代など若い世代との交流を促進する機会を設けるなど、年齢を特定しないで交流できる場づくりのニーズもある可能性がある。

このことから、既存の利用者だけではなく、幅広い層のニーズを把握し、現在の実施形態とこれらのニーズが合致するかを分析のうえ、より多くの高齢者が社会参加でき、かつ、地域社会の中で交流が深まる場づくりなどについても検討が必要である。

併せて、指標が設定されているのは利用者数、利用台数のみであり、本事業がどのような姿になると成果が確認できるかを示す指標が設定されていないことも課題である。加えて、おとしより憩の家補助事業については地区会館等の管理運営と密接にかかわっているが、事業のあるべき姿や求められるニーズによって、会館等の活用の在り方についても検証が必要である。

## ウ 指摘事項

両事業とも、制度創設から長期間が経過する中、現状の制度のまま運営を続けていくには課題が多くあることから、幅広い層のニーズを把握のうえ、より多くの高齢者が社会参加でき、地域の多世代交流が深まる事業を検討するなど、改廃を含め事業の在り方について見直しを行うこと。

### (3) 障がい福祉関係（障がい者相談支援費、障がい者協働事業運営補助金）

障がい福祉に関係する2つの事業について、併せて評価を行った。

#### ア 事業の概要

##### 【障がい者相談支援費概要】

事業名<所管部>		障がい者相談支援費 <保) 障がい保健福祉部>				
施策		地域に密着した保健福祉サービスを提供する環境づくり				
事業概要		①障がい者相談支援事業：19か所に委託。あらゆる相談に応じ、障がい者のサービス調整や関係機関との連携、地域づくり等のほか、単身障がい者の住宅入居、入居後の定着支援を行う。 ②障がい者あんしん相談運営事業：札幌市社会福祉協議会に委託。権利擁護に関する相談支援の充実を図る。				
指標		指標	R1実績	R2実績	R3目標	R3実績
	活動指標1	障がい者相談支援事業の年間相談件数 (R2までの指標)	103,257件	154,572件	—	—
	活動指標2	障がい者あんしん相談支援事業相談件数 (R2までの指標、R3～成果指標に移行)	2,813件	2,548件	(参考) 2,311件	(参考) 2,627件
	活動指標3	障がい者相談支援事業所の相談員の人数 (R3からの指標)	—	(参考) 73人	75人	75人
	活動指標4	障がい者相談支援事業所相談員1人あたりの相談件数 (電話除く) (R3からの指標)	—	(参考) 1,488件	1,330件	1,429件

	成果指標 1	障がい者相談支援事業所の相談員 1 人あたりの年間相談件数 (R2 までの指標)		1,496 件	2,117 件	—	—
	成果指標 2	障がい者あんしん相談支援事業相談件数 (R3 からの指標)		(参考) 2,813 件	(参考) 2,548 件	2,311 件	2,627 件
評価対象事業の 予算・決算額	令和 2 年度	予算額	406,844 千円		令和 3 年度	予算額	414,276 千円
		決算額	401,656 千円			決算額	411,702 千円

### 【障がい者協働事業運営補助金概要】

事業名<所管部>	障がい者協働事業運営補助金 <保>障がい保健福祉部						
施策	地域で共生する環境づくり						
事業概要	継続した障がい者雇用の場を確保するため、障がい者を 5 名以上雇用し一定の要件を満たす事業所に対し、雇用人数に応じて運営費の一部を補助する。						
指標	指標		R 1 実績	R 2 実績	R 3 目標	R 3 実績	
	活動指標 1	本事業による障がい者雇用者数	132 名	115 名	134 名	105 名	
	活動指標 2	障がい者協働事業実施事業所数 (R2 までの指標)	23 か所	21 か所	—	—	
成果指標 1	効率性指標 (事業費÷障がい者雇用数)		1,288 千円/名	1,333 千円/名	1,220 千円/名	1,359 千円/名	
評価対象事業の 予算・決算額	令和 2 年度	予算額	189,000 千円		令和 3 年度	予算額	158,000 千円
		決算額	161,220 千円			決算額	142,703 千円

### イ 評価内容

障がい者相談支援事業については、障がい者のあらゆる相談に応じ、相談員一人当たり年間延べ 2,000 件を超える相談を受け付けている。本事業は、障がいのある方の困りごと全般の相談を幅広く受け付けているということを考慮しても、大変多くの相談を担当していると読み取れる。

このような状況は事業所にとって負担感が大きく、委託事業者の撤退が相次いでいるとのことで、担当部署へのヒアリングの際には、予算面・人的資源面の双方に課題があるとのことであったが、最終的に目指す姿は何か、それを受けて課題解決のための手法は何かを明確にして、持続可能な事業としていくことが必要である。

また、障がい者協働事業運営補助事業については、共生社会の実現という意味で有意義な事業である。一方、現状の補助制度は、対象事業所が固定化される仕組みとなっているが、本来は、障がい者雇用の意義を広く他の企業にも展開し、新規に参入する事業所を増やし、雇用者数を増加させることが必要であり、そのための持続的な事業展開の在り方の検討が必要である。

例えば、企業とのマッチングイベントを実施したりするなど、効果的な民間企業への周知活動が必要であり、市でも取組を行っているとのことであるが、より具体的に雇用が増え、参入する事業所が生じる手法を検討すべきである。

なお、両事業とも、指標の設定については大きな課題がある。障がい者相談支援事業

については、相談件数等が指標とされており、毎年度指標設定が変更されているが、相談が多くなれば良いというわけではないため、相談を受けて課題解決に繋がった件数や割合等を成果としてとらえ、指標化することも検討すべきである。障がい者協働事業運営補助事業については、雇用者数の増加が最終的な成果であり、それに結び付く周知活動等の活動指標を設定すべきである。

## ウ 指摘事項

障がい者相談支援事業については、質の高い相談体制を維持した上で、最終的な事業目的は何かを明確にし、そのためにどのような手法を取るべきかを指標と共に示すなど、持続可能な事業とすべく検討を行うこと。

障がい者協働事業運営補助事業については、参入する事業所が増え雇用が進むという目的に照らし、対象事業所が固定化しないような仕組みを検討するとともに、例えば事業所への周知活動を強化するなど、目標解決に資する具体的な取組について指標化と併せて検討を行うこと。

## (4) ICC事業推進費

### ア 事業の概要

#### 【ICC事業推進費概要】

事業名<所管部>		ICC事業推進費 <経) 産業振興部>					
施策		創造性を生かしたイノベーションの誘発					
事業概要		<p>札幌市のクリエイティブ産業振興拠点であるインタークロス・クリエイティブ・センター（ICC）を活用し、クリエイティブ産業と他産業の連携促進に取り組む。</p> <p>①ICC コーディネート及びコミュニティ形成支援事業 ②ICC クリエイターの情報収集・発信事業 ③人材育成事業 ④新規プロジェクト創出、ビジネス化支援事業 ⑤クリエイター×他産業企業連携促進事業創出事業</p>					
指標		指標	R1実績	R2実績	R3目標	R3実績	
	活動指標1	ICCの利用者数	8,638人	4,908人	6,000人	1,858人	
	活動指標2	創出した他産業企業のクリエイティブ活用事例数(累計) (R2までの指標、R3～成果指標に移行)	10件	15件(25件)	(参考) 20件(30件)	(参考) 11件(36件)	
	成果指標	創出した他産業企業のクリエイティブ活用事例数(累計) (R2までは設定なし)	—	—	20件(30件)	11件(36件)	
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額	25,000千円	令和3年度	予算額	22,000千円
			決算額	23,144千円		決算額	21,002千円

## イ 評価内容

本事業は、札幌市白石区に所在する I C C（インタークロス・クリエイティブ・センター）の機能を活用して、市内の多様な産業に対し、デザインやコンテンツ等のクリエイティブ分野の活用を促すものである。

I C Cは平成13年に設置され、設置当初は、I C Cという施設を利用し、クリエイターや、コンテンツ等クリエイティブ企業に対する直接的な支援を中心としていたが、現在では、他産業のデザイン、コンテンツ活用を支援するといった、クリエイティブ産業と他産業との連携促進に取り組むソフト事業を中心とするなど、事業の実施目的が変遷してきている、とのことである。

このことからすると、現在の取組は、I C Cというハード面での施設の機能発揮という点と、ソフト面の本事業の繋がりが見えづらく、何故、市としてI C Cという拠点施設を用意し、コーディネート事業や人材育成事業、他産業への補助事業等のソフト事業を実施する必要があるか、そして、これらを実施することで何をを目指すのかといった事業のあるべき姿や事業目的が、不明瞭な状況になっていると思われる。

それは、「クリエイター向けの施設であって、一般企業が利用する施設というイメージがない」との意見が企業から出ているなど、認知面に課題があることや、支援した企業の効果測定が十分実施できていないといった課題があることから窺うことができ、本事業の最終的な狙いやあるべき姿が何か、それに基づく効果的な事業は何かを再整理することが必要と考えられる。

## ウ 指摘事項

クリエイティブ産業の活性化や、他産業のクリエイティブ活用による高度化が、当該支援企業の成長にどのような効果をもたらすかを明らかにした上で、具体的な振興策を検討し、それに見合う目標設定を行うこと。

また、現在取り組んでいる各種事業と、I C Cというクリエイティブ産業振興の拠点との連動性が明確ではないため、両者の関係性を含む在り方について検討を行うこと。

### (5) 商店街振興関係（みんなの商店街支援事業、きらめく商店主応援事業）

商店街振興に関係する2つの事業について、併せて評価を行った。

#### ア 事業の概要

##### 【みんなの商店街支援費概要】

事業名<所管部>	みんなの商店街支援費 <経> 産業振興部
施策	歩いて暮らせるまちづくり
事業概要	①みんなの商店街大作戦事業 商店街によるにぎわいイベントや地域貢献活動に対する補助を行う。 ②みんなの商店街集客力アップ事業 商店街が商業地としての価値を高めるための集客力向上の取組に対する補助を行う。

		③みんなの商店街人材育成事業 商店街や加盟店の魅力向上に見識のある専門家を商店街に派遣する。					
指 標		指 標	R 1実績	R 2実績	R 3目標	R 3実績	
	活動指標 1	補助金を活用して集客力アップに取り組んだ商店街数（累計）	—	0	5	1	
	活動指標 2	補助金を活用した地域コミュニティ活動の数（累計）	—	10	80	27	
	成果指標	設定なし（商店街の来街者や売上を網羅的に把握できないため）	—	—	—	—	
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額	33,000 千円	令和3年度	予算額	35,00 千円
			決算額	1,528 千円		決算額	5,590 千円

### 【きらめく商店主応援費概要】

事業名<所管部>	きらめく商店主応援費 <経> 産業振興部						
施策	歩いて暮らせるまちづくり						
事業概要	①商店街区におけるストック活用型商い創出事業 商店街区にある空き店舗等を活用して開業する個人事業主・中小事業者に対し、開業に係る費用の一部を補助する。 ②商業者グループによる新商品・新サービス開発支援事業 商店街加盟店の商店主を中心とした商業者グループによる、新商品・新サービスの開発に対し、経費の一部を補助する。						
指 標		指 標	R 1実績	R 2実績	R 3目標	R 3実績	
	活動指標 1	補助事業による商店街区の新規開業数（累計）	—	1	6	2	
	活動指標 2	補助事業による新商品・サービス開発数（累計）	—	1	6	1	
	成果指標 1	設定なし（商店街の来街者や売上を網羅的に把握できないため）	—	—	—	—	
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額	15,000 千円	令和3年度	予算額	18,000 千円
			決算額	2,544 千円		決算額	2,137 千円

### イ 評価内容

これら両事業については、新型コロナウイルス感染症による商店街活動の自粛等の影響もあるとは言え、補助制度を活用した商店街数は目標値から大きく乖離し、また予算額もほぼ執行されないという状態が継続している。今後、コロナの影響が終了するか長期化するかは不透明であり、ウィズコロナに適応した事業の在り方を検討していくことが必要である。

加えて、これら商店街振興事業について、来街者や売上を網羅的に把握することができないため、成果指標は立てられていない。また、みんなの商店街支援費の調書上の長期目的は、「将来にわたって住民の生活環境や共同体の維持に寄与すること」とされており、上位施策は「歩いて暮らせるまちづくり」になっていること、さらに、一過性の商店街イベントへの補助等も持続可能な仕組みとは言えないことなどから考えると、産

業振興面から本事業の効果を導き出すことには困難な側面があると思われる。

例えば、商店街があることで買物弱者への支援が可能となるといった、産業振興面としてだけでなく地域振興面として、商店街を維持する上でのあるべき姿や、事業実施内容を検討するなど、目的を明確にさせた上で事業推進手法を検討することが必要と考えられる。

## ウ 指摘事項

コロナの影響もあり現制度は十分に活用されていないが、一過性のイベントへの補助等に頼ることなく、ウィズコロナに適応した事業の在り方を検討すること。

併せて、地域ニーズ、住民ニーズ等を踏まえ、商店街振興の最終的な目的は何かなど、あるべき姿を明確にした上で、それに即した事業推進手法の検討及び指標化を図ること。

## (6) 定山溪地区魅力アップ費

### ア 事業の概要

#### 【定山溪地区魅力アップ費概要】

事業名<所管部>		定山溪地区魅力アップ費 <経> 観光・MICE 推進部					
施策		魅力あるまちづくりと観光振興の一体的推進					
事業概要		<p>「定山溪観光魅力アップ構想」に基づき、ソフト・ハードの両面から魅力の底上げを図っていく。</p> <p>①温泉街らしさやにぎわいづくり</p> <p>②広域的なネットワーク化による新たな魅力創出</p> <p>③魅力を伝える情報発信インフォメーションの強化</p> <p>④魅力アップの担い手育成とマネジメント</p>					
指標		指標		R1実績	R2実績	R3目標	R3実績
	活動指標	定山溪の宿泊者数		1,000千人	358千人	700千人	394千人
	成果指標	定山溪の宿泊者数		1,000千人	358千人	700千人	394千人
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額	200,000千円	令和3年度	予算額	200,000千円
			決算額	150,803千円		決算額	164,881千円

### イ 評価内容

本事業は、令和2年度以降は毎年2億円の予算が措置され、地元観光団体との意見交換等を踏まえ、平成27年に策定した「定山溪観光魅力アップ構想」に基づいた事業の実施を行っているとのことである。

事業の内容としては、宿泊・観光施設等の緑化や外観修繕への補助、トイレ改修等の周辺環境整備、地元観光団体が実施するイベントやホームページ等による情報発信、人材育成等への経費となっているが、これらの事業の実施により、定山溪観光に訪れたいと希望する方がどの程度増えるのか論理的な検証は困難である。

したがって、地元観光団体のニーズはもとより、例えば、札幌観光全体を支える経済団体や事業者、さらには、定山溪に宿泊したことがある方、札幌に観光に来たことはあるが定山溪には宿泊したことがない方などの潜在的なニーズを丁寧に掘り起こし、どのような事業を構築したら定山溪の魅力度が向上し、宿泊したいと思う方が増えるのか、方策を検討すべきである。

また、定山溪地区の宿泊者数のデータとしては、国内観光客か海外観光客かの内訳しがなく、詳細は不明であるが、印象としては、札幌市民・北海道民による宿泊が多いと思われ、今後人口減少時代を迎える中で、将来にわたって持続的な定山溪観光を維持していくには、札幌に観光に来た方に、定山溪まで足を延ばしてもらう戦略が必要である。例えば、温泉地としての魅力だけではなく、定山溪への交通を改善する、スノーリゾート、夏のアクティビティ等の総合的な検討も必要と考えられる。

## ウ 指摘事項

本事業の予算を活用するなどして、潜在的なニーズ把握や宿泊観光客の実態調査等のマーケティングリサーチを十分行った上で、定山溪観光のあるべき姿や、それに基づく具体的な事業の検討及び指標化を図ること。

定山溪観光の位置付けを単体で捉えるのではなく、札幌の観光戦略全体の底上げと連動した効果的な事業の企画立案を行うこと。

## (7) ごみ減量関係（普及啓発費、2R推進費）

ごみの減量に関する2つの事業について、併せて評価を行った。

### ア 事業の概要

#### 【普及啓発費概要】

事業名<所管部>		普及啓発費 <環> 環境事業部					
施策		循環型環境の構築					
事業概要		ごみ減量・リサイクルに対する市民意識の高揚を図り、市民のごみ減量行動を促進し、家庭から出る廃棄ごみ量を減量するため、家庭系ごみの減量・リサイクルの推進に関する普及啓発事業を行う。 ①各種イベントへの参加及び支援 ②ごみ減量啓発パンフレット製作や啓発品購入 ③出前講座など各地域・団体への普及啓発					
指標		指標	R1実績	R2実績	R3目標	R3実績	
	活動指標1	出前講座・出前教室への講師派遣回数	10回	4回	10回	18回	
	活動指標2	ごみ減量啓発イベント実施回数	1回	1回	1回	1回	
	成果指標1	出前講座・出前教室参加者数	220人	123人	307人	351人	
	成果指標1	ごみ減量啓発イベント来場者数	1,770人	246人	2,000人	499人	
評価対象事業の		令和2年度	予算額	16,204千円	令和3年度	予算額	22,177千円

予算・決算額		決算額	1,973 千円		決算額	3,292 千円
--------	--	-----	----------	--	-----	----------

## 【2 R推進費概要】

事業名<所管部>	2 R推進費 <環> 環境事業部							
施策	循環型環境の構築							
事業概要	市民のごみ減量行動の促進を図るため、ごみの減量を進める上で優先順位が高い2 R (リデュースとリユース) の更なる推進のため、以下の取組を行う。 ①ごみ減量キャンペーンの実施 ②ごみ減量実践活動ネットワークへの負担金 ③資源回収ボックス設置助成金 ④古着拠点回収の周知							
指標	指標	R 1実績	R 2実績	R 3目標	R 3実績			
	活動指標 1	キャンペーン啓発リーフレット配布人数 (R2 までの指標)	60,000 人	143,468 人	—	—		
	活動指標 2	キャンペーンのキャッチコピーを見た、または聞いた市民の割合 (R3 からの指標)	—	(参考) 29.2%	29.2%	15.6%		
	成果指標 1	生ごみの減量・リサイクルに取り組んでいる世帯の割合	94.6%	93.1%	90.0%	93.0%		
	成果指標 2	家庭から出る生ごみ量 (R2 までの指標)	103,213 トン	105,922 トン	—	—		
	成果指標 3	家庭から出る1人1日当たり廃棄ごみ量 (R3 からの指標)	—	(参考) 399g	390g	390g		
評価対象事業の 予算・決算額	令和2年度	予算額	35,000 千円		令和3年度	予算額	31,000 千円	
		決算額	26,909 千円			決算額	27,194 千円	

## イ 評価内容

両事業は、市民のごみ減量行動を促進するため、普及啓発を行うものである。この中で2 R推進費については、主に食品ロスと使い捨てプラスチックの減量に焦点を当て、「家庭から出る生ごみ量」を成果指標と位置づけて、各種キャンペーン等を実施しているとのことである。

しかしながら、家庭から出る生ごみ量については、近年減少が見られない状況である。本事業は、論理的には、活動指標であるキャンペーン等の広報活動に取り組めば、成果指標であるごみ量の減少に結び付くと期待されるが、実際には効果が出ていないため、キャンペーン活動等は成果として現れておらず、見直しが必要ではないかと考えられる。なお、成果指標の1つである「家庭から出る生ごみ量」については、サンプル調査 (300世帯×年3回) による数値であり、成果指標としてごみ量を分析するためのデータとして十分かどうかについては検証が必要であるということも付言しておく。

ごみの量を減少させることを最終目的にするのであれば、事業内容としては、プラスチックのリサイクルの在り方を再検討するとか、事業者向けのアプローチを新たに検討するなど、市民向けのキャンペーン活動等の広報事業とは別の手法やアプローチについても検討を行うことも必要と考えられる。



また、両事業は、市民のごみ減量行動の促進を図るという最終目的が同一であるのであれば、これら事業を含む同様のごみ減量に係る啓発事業については、効率的な事業運営のため、事業の統廃合の検討も必要と思われる。

## ウ 指摘事項

両事業は、ごみの減量という最終目的に照らし、キャンペーン活動等の広報事業が成果を発揮している状況ではないため、例えば、事業者向けのアプローチを検討するなど、最終目的に資する事業の再構築及び指標化を図ること。

市民のごみ減量行動の促進を図るという最終目的が同一である両事業については、効率的な事業運営のため、統廃合の検討を行うこと。

## (8) 高齢者向け住宅支援費

### ア 事業の概要

#### 【高齢者向け住宅支援費概要】

事業名<所管部>		高齢者向け住宅支援費 <都>市街地整備部				
施策		地域に密着した保健福祉サービスを提供する環境づくり				
事業概要		<p>高齢者が安心して安全に生活できる良質な住宅の確保を目的に、下記の2事業を実施する。</p> <p>①サービス付き高齢者向け住宅（サ付き住宅）：登録事務及び登録事業者に対する指導・監督を行う。</p> <p>②高齢者向け優良賃貸住宅（高賃貸）：一定の所得基準を満たす入居者に対して、家賃減額補助を行う。</p>				
指標		指標	R1実績	R2実績	R3目標	R3実績
	活動指標	サ付き住宅の立入検査の実施回数（累計）	75回	76回	104回	87回
	成果指標	高賃貸の入居率（日数ベース）	96.9%	97.7%	95%	94.9%
評価対象事業の 予算・決算額		令和2年度	予算額 62,000千円		令和3年度	予算額 62,000千円
			決算額 60,165千円			決算額 58,604千円

### イ 評価内容

委員会では、本事業の施策が「地域に密着した保健福祉サービスを提供する環境づくり」であるのに対し、特にサービス付き高齢者向け住宅の指標が、「立入検査の実施回数」となっていることについて、事業目的と実際の事業内容にずれがあるのではないかと考え、本事業を外部評価対象事業として取り上げたものである。

ヒアリングの結果、サービス付き高齢者向け住宅については、令和3年度時点で政令市中最多の264棟が登録されており、所管する市の住宅部局では、全てのサービス付き高齢者向け住宅について毎年定期報告を求めるとともに、高齢福祉部局と調整し、随時

立入検査を実施しているとのことであった。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響や、高齢福祉部局との調整等に課題があり、ここ数年、立入検査の実施は年 10 件程度の目安になっている、とのことである。

所管部局としては、検査の件数は十分との認識であったが、民間事業者がサービス付き高齢者向け住宅を建てて登録したものが、安心して安全に生活ができる住宅として適切に運営されているのかを確認することが重要な目的なのであれば、現在の検査の実施回数が、登録住宅数に対し十分であるとは言い難いのではないか。例えば、検査業務の委託化等も考慮に入れ、安全性を担保する検査の実施回数の確保と、安全性を意識した成果指標の検討を実施すべきである。

また、本事業については、事業内の別々の取組、サービス付き高齢者向け住宅の立入検査の取組を活動指標に、高齢者向け優良賃貸住宅の入居率を成果指標にそれぞれ設定されているが、指標間に相関関係がなく不適當である。

## ウ 指摘事項

本事業におけるサービス付き高齢者向け住宅への立入検査の数は、施設数に対し十分とは言い難いことから、事業の委託化を含め効果的な事業運営の在り方を検討し、必要な数の立入検査を実施すること。

事業の最終的な目的が、高齢者が安心して安全に生活できる良質な住宅の確保であることから、当該事業目的に照らし、安全性を図る指標を設定するなど、効果測定を円滑に実施できる指標の設定について検討すること。

## 2 指標設定の改善の必要性

総務省自治行政局の「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（平成29年公表）」によると、自治体における行政評価の課題として、「評価指標の設定について」が最も高い割合で挙げられていた。

本委員会では、第1章で示したように、外部評価対象事業の選定に当たっては、過年度の行政評価調書等をもとに、委員会にて約150の事業から評価対象事業の選定を行ったが、その際、特に評価指標の設定に疑義があるものについては、積極的に外部評価の対象事業として取り上げたところである。

その結果、指標設定において改善を要する事例が散見されたため、本項において改めて問題提起をするものである。

### (1) 主な指標設定の課題

#### (例1) 活動指標と成果指標との関係が希薄、あるいは見出せないケース

本来、活動指標と成果指標との関係は、「活動指標（アウトプット指標）を具現化する活動や業務を行うことで、目指すべき目的や成果を指し示す成果指標（アウトカム指標）を達成する」、という論理的な繋がりが必要であるが、両指標の直接的な関係性が希薄、あるいは見出せない指標設定を行っているケースが散見される。

例えば、外部評価対象事業である「文化芸術情報発信費」では、活動指標が「印刷物取扱数」、成果指標が「来場者数」・「ホームページアクセス数」となっているが、印刷物取扱数が増えても、ホームページのアクセス数の増加にはあまり寄与しないと思われる。また、「高齢者向け住宅支援費」では、活動指標が「サービス付き高齢者向け住宅の立入検査の実施回数」、成果指標が「高齢者向け優良賃貸住宅の入居率」となっており、双方の関係性は全くないと言ってよい。

指標設定に当たっては、活動指標と成果指標の関係を意識し、論理的な繋がりを明確にすることが必要である。

#### (例2) 活動指標と成果指標が実質的に同じものを指し示しているケース

外部評価対象事業である「高齢者福祉バス運営補助金」の調書では、活動指標が「年間利用台数」、成果指標が「年間利用者数」となっている。

これらの指標はどちらも一見すると、事業の結果や成果を表す指標として適当なように見えるが、バスの利用台数と利用者数はほぼ同じことを指し示している指標であり、いずれも活動指標として整理されるべきものである。

本事業の本来の事業目的に照らすと、本事業の実施により、高齢者の社会参加活動がどのように発展したのか、例えば、事業実施による高齢者の社会参加の意識の変化や充実度等を成果指標として示すことが必要と考えられる。

指標設定に当たっては、確実に把握できる数値を設定しがちであるが、事業目的に照らして本当に妥当な指標となっているかは、内容をよく確認することが必要である。

#### (例3) 事業目的に照らし設定されている指標の意図するものが分かりにくいケース

外部評価対象事業である「障がい者相談支援費」の調書では、活動指標が「障がい者

相談支援事業の年間相談件数」・「障がい者あんしん相談支援事業相談件数」、成果指標が「障がい者相談支援事業所の相談員1人あたりの年間相談件数」となっている。

本事業の最終目的は、障がいのある方が地域で安心して生活できるようにすることであるが、本指標をみるだけでは相談件数を減らしていきたいのか、増やしていきたいのか、相談員1人あたりの年間相談件数を増やしたいのか、減らしたいのか半然としない。これは行政評価調書に指標の起点と終点の時期及び終点で達成すべき目標値が表現されていないという構造的な問題でもあり、他の行政評価調書にも同じケースがみられるのではないかと推定され、今後改善すべき課題であると考えられる。

なお、本業務の場合、単純に相談件数が増減すること自体が重要なのではなく（新規に窓口を開設した場合等はその限りではない）、相談をすることで課題が解決したり、不安が解決したなどの成果を指標化することが適切であると考えられる。

指標設定に当たっては、事業目的に照らし、妥当性のある指標を設定することが必要であると同時に、市として進めていきたい方向性について、評価調書を読む市民が理解できるように整理していくことが重要である。

#### **(例4) 成果指標・活動指標のどちらかのみしか設定されていないケース**

行政評価調書の中には、「おとしより憩の家運営補助金」のように、成果指標のみ「年間利用者数」として設定され、活動指標が設定されていない事例があった。

基本的に全ての政策・施策・事務事業（給与支給等組織運営業務は別として）は、「活動指標（アウトプット指標）を具現化する活動や業務を行うことで、目指すべき目的や成果を指し示す成果指標（アウトカム指標）を達成する」という構造を有しているはずであり、少なくとも活動指標を設定せずに、成果指標のみを設定するということはあり得ない。

他方で、活動指標は比較的設定しやすいものの、成果指標については設定しにくかったり、定量的な指標設定が困難なケースがあるのもまた事実である（その結果、上記「例2」のような問題が生じがち）。

例えば、商店街振興関係事業は、活動指標のみが設定されており、成果指標は設定されていないが、成果指標を設定しなければ、その施策や事務事業が何を目標とし、どのような状態にしたいのかが分からず、活動指標自体の妥当性も判断できなくなってしまう。

このため、活動指標と成果指標のそれぞれの設定を行うことは大前提としつつも、成果指標について数値による設定がどうしても難しい場合には、数値目標を設定しないまでも定性的な目標設定を行うことを義務付けることで、当該施策や事務事業が何を目指し、それを実現するためにどのような活動を行うのかの流れを明確化することが望まれる。

ただし、これを免罪符とし全ての成果指標が定性的な文言のみになることを許容するものではなく、あくまでも「どうしても難しい場合の例外的措置」として取り扱うことが重要である。

## **(2) 指標設定のポイント**

以上の課題を踏まえ、指標設定については、下記の点に留意することが必要である。

**①成果指標と活動指標は必ず両方とも設定すること。**

—ただし、成果指標を数値目標として設定することがどうしても難しい場合のみ、例外的に、成果指標を定性的なものとして設定することを許容することもありうる。なお、活動指標はその限りではなく、必ず設定することが必要。

**②成果指標と活動指標の論理的な繋がりを明確にすること。**

—事業の企画、見直しを検討する際に根本的な事柄であり、職員の企画立案能力の向上にも寄与すると考えられる。

**③目標水準の設定の意図や理由を合理的に説明できること。**

—指標は曖昧なものではなく、できるだけわかりやすいものであることが望ましい。市民への説明責任にも寄与する。

**④目標値の基準年度・基準値を明確にし、かつ、ゴールとなる年度と目標値が明確になっていること。**

—最終的に目指す目標水準が決められていないと、どこまで目指せばよいのか分からない。上記の記載のとおり、札幌市の行政評価調書ではそれが実現できる様式となっていない。

ただし、これらをきちんと行っていくことは言うは易しであり、それぞれの施策・事務事業ごとにある意味オーダーメイドで設定していく必要があるという点で難しい側面があることも事実である。

例えば京都市では成果指標の設定に関するマニュアルを作成したり、それらを活用する研修を行うことで、現場サイドでより適切な成果指標の設定が行えるように工夫しているケースや、山武市（千葉県）のように、担当課で設定した成果指標を行革・企画・財政部門等でチェックを行っているケース等、各自治体で工夫を凝らしている。

今期の行政評価委員会においても指標設定のあり方について指摘をしてきたところであるが、札幌市においても指標の適正化に向け、上記のような取組や行政評価調書そのものの見直し等を行い、より適切な指標設定を行えるよう取組を強化することが望まれる。

### **(3) その他留意事項**

上記のように指標設定のポイントを示したところであるが、委員会の審議の中で、指標設定や予算計上の手法に疑問を有するものがあつた。ここでは、指標を設定・活用するための効果的な方法と併せて、留意事項として報告する。

#### **ア 企画立案時に設定した指標を評価段階で変更しているケース**

活動指標や成果指標の達成が困難、あるいは著しく悪化した場合、全く関係のない指標を新たに設定することで、それを分かりにくくしていると思われるような見直しが行われているケースが散見された。

成果指標・活動指標は単純に目標を達成されたか否かが問題なのではなく、どのような経緯を辿り、このような結果になったのかを振り返り、要因分析を行い、今後の業務に活かしていくことが重要である。

指標を達成したとしても、単純に目標設定が甘かったりする可能性もあるし、昨今の新型コロナウイルス感染症等のように、市の努力ではどうしようもない外的要因により目標を達成できないことがあるのは当然である。ただ、その要因を分析することなく指標そのものを変更してしまうことで目を背けるような行為はあってはならない。

ただし、上記に記載したとおり設定した成果指標・活動指標の目標を達成したとしても、目標設定が甘かったり、逆に明らかに実現不可能であることは当然あり得る（特に新規事業等）。この場合には指標そのものは変更せず、目標値のみをより妥当性のあるものに変更することはあり得る。ただし、モラルハザードが生じないよう、行革・企画部門等に事前相談を行うなどの一定のルール化が必要と考えられる。

#### **イ 成果指標・活動指標が明らかに悪化していたり、事業そのものが活用されていないにも関わらず、予算がほぼ従前どおりに計上されているケース**

今回の外部評価対象事業だけでも、前年度明らかに指標が悪化していたり、事業そのものが活用されていないにも関わらず、予算が従前どおりに計上されているケースが散見された。

この3か年については新型コロナウイルス感染症の問題もあり、施策・事業の性質によってはどうしても指標が乱高下してしまったケースが出たことはやむを得ないが、長期トレンドで見た時に、明らかに利用率が落ちているような事業であっても、従前どおりの予算額ということでは、予算が適正にマネジメントされていないように見受けられる。

札幌市において厳しい財政状況が続いている以上、どの部局においても潤沢に予算があるとは言えない中で、使われない予算が宙に浮き続けるというのはその分だけ手厚い対応ができない施策や事業が生じることを意味し、最終的に補正予算等の形で調整されるとしても望ましい状況とは言えない。

札幌市が昨年度実施した「行政評価制度の在り方検討に係る調査」においては、行政評価と予算との連動性が十分図られていないといった課題もあり、せつかく事業所管部局において行政評価調書を作成し、実態を明らかにしている以上、それを活用しないのは非常にもったいないことである。財政部門においてもより行政評価を積極的に活用することが期待される。

なお、予算に関連した意見であるが、札幌市の事業は、複数の事業が束ねられて事業化しているものが多くある。外部評価で取り上げた事業でも、「高齢者向け住宅支援費」は、サービス付き高齢者向け住宅の登録関係業務と、高齢者向け優良賃貸住宅の入居者への家賃補助とが、一つの単位として事業化されている。

効率的な事業執行面では一定の意義があるものと思われるが、このように複数の性質の事業が束ねられると、綿密な予算査定や事業評価が困難になる（評価対象の明確化や指標の設定等が難しい）という懸念があることを付記する。

#### **ウ ロジックモデルを活用した評価分析の有効性について**

外部評価対象事業である「2R推進費」は、一見するときれいに活動指標・成果指標が整理されており、活動指標である「キャンペーン啓発等の広報活動」の目標が達成さ

れば、成果指標である「生ごみ減量」に結び付くことが期待されているものと思われる。

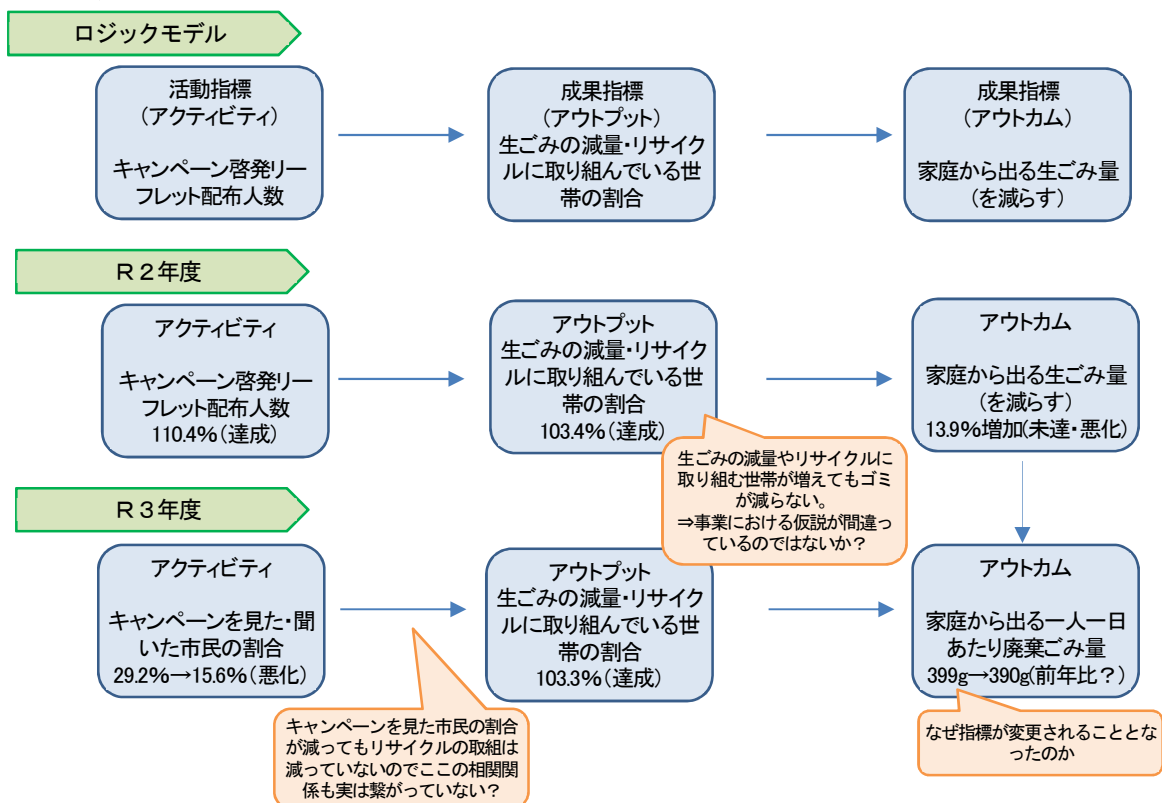
しかし、実際のところは、該当項目の「評価内容」でも記載したように、活動指標は目標を達成しているが、成果指標が悪化しているという結果であった。

これらの相関関係は、いわゆる「ロジックモデル」の形にして整理するとわかりやすい。ロジックモデルとは、施策や事務事業の論理的な構造を明らかにし、これらをどのように実行し、最終成果へと繋げていくのかを表現する枠組みのことであり、予算や人的資源等の投入する資源を示すインプット、活動等を示すアクティビティ、その結果を示すアウトプット、最終的に目指すべき成果であるアウトカムの4つの基本要素で構成され、事業や施策の立案前に仮説を立てたり、それに基づいて評価することに活用されている。

札幌市の行政評価では、一見このエッセンスが取り入れられているものの、生かされていないことが窺える。

下図は、「2R推進費」の行政評価調書をロジックモデルの形で構成したものである。

図. 2R推進費の活動指標・成果指標をロジックモデルの形で整理したもの（イメージ）



上記の場合、活動指標と成果指標が先行指標と遅行指標の関係にあり、成果が明らかになるまで一定の時間を要する可能性もない訳ではないが、実際には、広報活動とごみ減量との間に相関関係がなかったり、あるいは、広報活動という活動指標そのものは達成できているものの、活動の中身自体に問題があり、せつかく施策・事務事業を行ってもあるべき方向にきちんと機能していない可能性が考えられる。

特に、上記のように、活動指標が向上しているにもかかわらず、成果指標が悪化している場合には注意が必要である。これは市が実施する施策・事務事業は基本的に現状を

より良くするために実施しているためであり、市がリソース（予算・人員）を投入しても追いつかないほど外的要因で悪化してしまっている（新型コロナウイルス感染症の感染急拡大期等のように）以外は、施策・事務事業の実施方法に何らかの問題があるのではないかと考え、上記であれば、広報活動という当該活動の在り方について、見直しを含む検証を行うべきである。

近年、よりの確かつ効率的な事業・施策の立案、評価を行うべく、EBPM（Evidence-Based Policy Making：客観的証拠（エビデンス）に基づく政策立案）が注目されるようになってきた。ロジックモデルを導入することで、新規事業の企画や評価の際に、事業を実施することで期待される効果の流れを可視化することができるなど、EBPMを実施するに際してのベースとなる考え方を導入できることから、市でも今後、ロジックモデルの活用について検討を進めていただくことが期待される。

## エ アクションプランの事業目標と行政評価の指標との関係性について

札幌市では、総合計画として、「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2019」を策定しており、本委員会においても、これまで、同プランに掲載されている事業を積極的に評価対象として取り上げてきた。

アクションプランにおける目標設定としては、計画事業（予算事業）単位で、計画期間である4年間に達成すべき「事業目標」と、事業の上位概念である施策ごとに「成果指標」が掲載されている。

一方、行政評価では、事業ごとに、活動指標（アウトプット指標）と、成果指標（アウトカム指標）をそれぞれ掲載させるようになってきていることから、アクションプラン上の指標（事業目標・施策ごとの成果指標）と行政評価上の指標（活動指標・成果指標）とが混同され、どちらかの指標をもう一方の指標に流用するといった、目的意識が無い指標設定を行うケースも見られる。

自治体の行政活動を指標化する際には、「政策」→「施策」→「事業」の順で、各段階の目標を明らかにして、その目標に対する適切な指標を設定することが必要である。

その際、まずは「政策」に基づく「施策」について、どのような姿を目指し、それを実現するための施策レベルの成果指標（中期～長期のアウトカム指標）と、施策に基づき具体的に取り組むべき事業は何かを設定するのが一般的と考えられる。その後、事業ごとに目標水準（短期のアウトカム指標）を定め、具体的な事業内容（活動内容）とこれに基づく活動指標（アウトプット指標）を設定することが適切である。

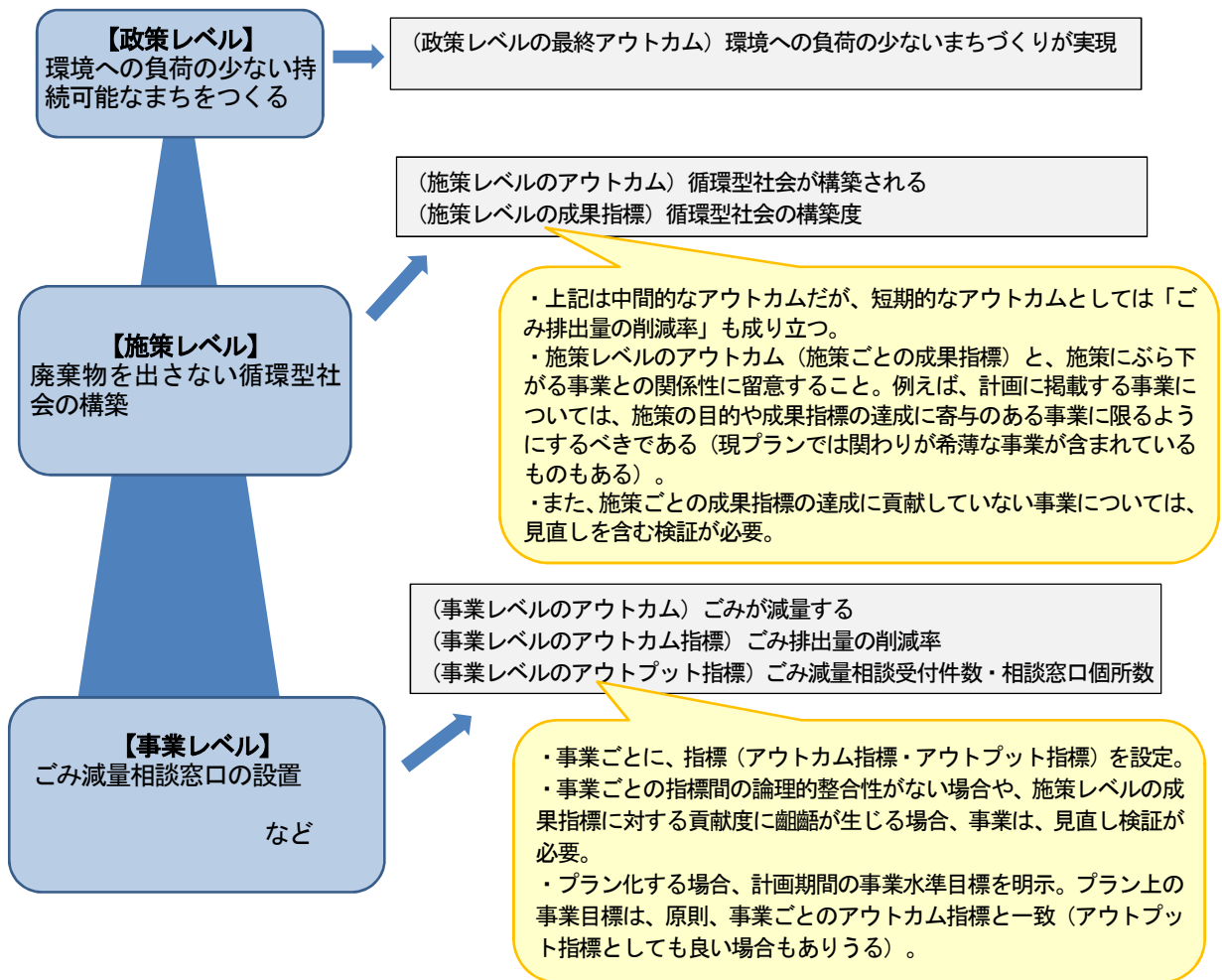
この流れからすると、行政評価で求めている、事業ごとの成果指標（アウトカム指標）と活動指標（アウトプット指標）は、漏れなく設定するのは必須であり、その進捗状況によって、アクションプランに掲げる施策の達成に貢献する取組なのかを判断することが必要である。

アクションプラン上の「事業目標」は、あくまで4年間の計画期間内に達成すべき事業水準を指し示すものであり、基本的には、行政評価上の事業ごとの成果指標（短期のアウトカム指標）と同一にすることを原則としつつ、アウトカムの設定が難しいものなどは、事業ごとの活動指標（アウトプット指標）と同一にすることも考えられる。なお、アクションプラン上の「施策ごとの成果指標」は、事業ごとの成果指標よりも上位かつ



中長期の概念となることに留意し、指標化することが必要である。

図. 施策単位、事業単位での目標設定の考え方（イメージ：京都市の事例）



### 3 評価制度の見直しの必要性

札幌市では、令和3年度に、「行政評価制度の在り方検討に係る調査」を実施し、評価制度が創設されてから20年が経過する中、評価制度が硬直化するなど、全国的な評価制度の見直しの機運を踏まえ、現状の課題分析等を行ったところである。

本委員会においても、当該調査結果も踏まえ、実際に外部評価を実施する中で浮かび上がってきた課題をもとに、今後の行政評価制度の見直しの必要性について提起する。

#### (1) 根拠のある指標設定を行うこと

上記2のとおり、評価対象となった各事業を含め、妥当性の無い指標の設定が散見されたことが最も大きな課題である。

先に挙げた指標設定のポイント等を基に、活動指標（アウトプット）・成果指標（アウトカム）の相関関係が明確になるよう、事業の目指す方向性や、それを実現するために何をすべきかをより強く意識できる指標の設定を検討すべきである。

なお、根拠のある指標の設定と進行管理は、事業所管部局だけではなく、行革・企画・財政の各部門においても重要であり、とりわけ、事業や施策の企画立案の段階において指標の設定状況に着目することが必要である。また、今回の外部評価の事例では、毎年度予算執行が無く、目標も大きく下回っているにも関わらず、同額の予算計上・事業内容が続いている事例もみられたが、このような場合は、随時、予算の見直しを行うなど対処すべきである。

#### (2) 説明責任（アカウンタビリティ）が果たせる評価調書とすること

現評価調書は、事業所管部局によるA・B・Cの評価がなされているが、目標を達成していないのにA評価とする事例があるなど、このA・B・Cの評価に明確な基準はなく、また、記載項目も多いため、わかりづらい調書となっている。

このような定性的な記載が多いものは、自己評価の形骸化を招く可能性が大いにあることから、極力シンプルな評価調書にし、事業の目標は何で、その事業をどのような状態にしたいか、また、成果指標や事業内容は何かを、読み手にとって端的に伝わるような調書とすべきである。

また、市役所の管理職員が、市民や議会への事業説明時に調書を活用したり、調書をもとに所属の職員と事業の振り返りを行ったりするなど、評価調書を市民への説明責任用のツールとして十分活用すべきである。

#### (3) 指摘事項等の他の事業への展開の必要性

委員会では過年度に指摘した事項に対するフォローアップの取組を行っているが、外部評価の対象となった事業所管部局は、真摯に指摘事項に対する進捗状況を報告していただくなど、対応がとられているところである。

一方、上記の成果指標の課題や、効果的な事業実施のために必要な視点等は、外部評価の対象となった事業以外にも共通する指摘事項であると思われる。

市の行政評価制度には、自己評価と外部評価以外に、いわゆる2次評価（行革部局による検討課題の提起）というものがあるが、これを有効活用し、指標の妥当性や共通する課

題について、各部局に共通する課題への対応を検討すべきである。

以上、今年度の行政評価活動を通して感じた課題と今後の方向性を示した。

今年度の委員会では、これまでの委員会とは異なり、アクションプランに掲げる施策や事業だけではなく、指標の到達度が低位なものなどを対象事業としてピックアップし、指標設定の在り方を含め評価を行ったが、この取組により、論理的に行政活動の実施状況を点検、評価、指摘することが可能となった。今後も、このような視点を持ち、行政評価（内部評価・外部評価）活動を行い、必要性、有効性、効率性等の観点から事業の検証や見直しを積極的に行うことが必要である。

札幌市の行政評価制度は、自治基本条例に位置付けられているように、市民への説明責任（アカウンタビリティ）を果たすツールであることは言うまでもないが、評価指標の設定に妥当性が欠けるものが多くあり、事業の企画・立案の段階から、事業の実施、見直しに至るまでのマネジメントツールとして機能していないと言うこともできる。これは結果的に、市民への説明責任も十分果たすことができている制度になっていると言わざるを得ない。

今後、札幌市においては、上記課題を解決すべく、行政評価制度の見直しや、評価調書の改定等に積極的に取り組んでいただき、貴重な行政評価の機会を市民への説明責任という視点から立て直していただくことを提言する。

## 第3章 市民参加の取組（市民参加ワークショップ）

### 1 趣旨

委員会において、特に市民目線や市民感覚を踏まえる必要性が高いと判断したテーマについて、市民参加型のワークショップにより、市民意見を聴取した。なお、例年（令和3年度及び2年度は中止）、参加者の方にお集まりいただいて実施していたところ、今年度においては新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、オンライン形式で行った。

### 2 対象テーマ

対象テーマについては、委員会の合議により、次のとおり設定した。

テーマ：行政のデジタル化

#### <設定理由>

令和4年10月に策定された、札幌市の今後10年間の長期的な方向性を示す「第2次まちづくり戦略ビジョン（ビジョン編）」において、まちづくりを進めていく上での重要概念の一つとされた「スマート（快適・先端）」のうち、行政手続きのオンライン化や情報格差（デジタルデバイド）対策等の「行政のデジタル化」について、市民の皆様から意見をいただき、新たな取組のきっかけとするため。

### 3 開催日程

日時	内容
令和4年9月3日（土） 14：00～16：00	デジタル化により利便性が高まると思われる行政手続きや、デジタル化の進展により不安であることなどについて、ご意見をいただく。

### 4 参加者

参加者の募集にあたっては、広報さっぽろに掲載を行った。また、例年、若い世代の参加が比較的少ないことから学生の参加も募り、合計で17名の市民にご参加いただいた。性別・年代別の内訳は、下表のとおり。

【ワークショップ参加者内訳（性別・年代別）】

（単位：人）

	年 代							合 計
	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代～	
男性	0	0	1	1	1	4	2	9
女性	0	1	1	2	1	1	2	8
回答なし	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	0	1	2	3	2	5	4	17

## 5 実施方法

ワークショップは、性別、年代を勘案しグループ分けを行った。進行は、メインファシリテーター（全体の司会進行を行うまとめ役）を1名、市民議論を円滑に進めるためのテーブルファシリテーター（進行役）を各グループに1名ずつ配置して行った。

なお、初対面の市民同士が意見交換しやすくなるような議論の場づくりや議事の中立性を高めるため、ファシリテーター業務等については、専門事業者に委託した。

### 【ワークショップの流れ】

	進行内容
1. オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・札幌市挨拶</li> <li>・ワークショップの趣旨・進め方の説明</li> </ul>
2. チェックイン	<p>お互いのことを知る、交流する。</p> <p>【自己紹介とチェックイン】</p> <p>今日はどんな人たちが参加しているか？を全員で共有する。</p> <p>①「こんにちは」→ミュートを外してみんなで声を出してみよう。</p> <p>②「zoomは慣れていますか？」「初めてで不安ですか？」→〇×で教えてください。</p> <p>③「どちらから参加していますか？」自宅/仕事場/会場/それ以外 →手を挙げて教えてください。</p> <p>④「いまの気持ちを教えてください。」やる気満々/緊張 →画面からの距離で教えてください。</p> <p>⑤「今日参加しようと思った理由は？」</p>
3. 行政手続きのデジタル化とは？（前半）	<p>【札幌市からの説明】</p> <p>①そもそも「デジタル化」とは何か。</p> <p>②「デジタル化」は、なぜ全国的に言われるようになってきているのか。</p> <p>③なぜ札幌市はデジタル化を進めたいのか。</p> <p>④札幌市のデジタル化にはどのようなものがあるか。</p>
4. グループワーク（前半）	<p>ブレイクアウトルームに分かれる。（25分間でグループ×3-4名程度）</p> <p>①「説明にあったデジタル化の具体例を知ってますか？それらについてどう思いますか？」</p> <p>②「市の取組で他にはどんなデジタル化を知っていますか？」</p> <p>③「自分たちにとって〇〇がデジタル化されると便利だなど思うことは？」</p>
5. 全体シェア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各グループごとに出た意見を全体共有する。</li> </ul>
6. 行政手続きのデジタル化とは？（後半）	<p>【札幌市からの説明】</p> <p>①グループワークでいただいたご意見に関してのコメント</p> <p>②デジタル化推進に関する課題</p>
7. グループワーク（後半）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前半と同じメンバーでブレイクアウトルームに分かれる。（15分間でグループ×同じ3-4名程度）</li> </ul> <p>①「全てがデジタル化した時のメリットって何だろう？困ることってなんだろう？」</p> <p>②「それ（デジタル化で困ることなど）を解決するためにどうしたらいいか？」</p>
8. 全体シェア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各グループごとに出た意見を全体共有する。</li> </ul> <p>まず、全員でチャットに書く時間をとり、その後口頭で説明してもらう。</p>
9. チェックアウト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前半・後半と同じメンバーでブレイクアウトルームに分かれる。（5分間でグループ×同じ3-4名程度）</li> <li>・グループの中で今日の感想（チェックアウト）を話す。</li> </ul>
10. クロージング	札幌市挨拶

## 6 実施結果

各グループにおける議論の結果、多様な意見や提案が出された。

### 【ワークショップにおける主な市民意見の内容】

分類	内容
行政手続きのうち、デジタル化した場合に利便性が高まると思うもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戸籍謄本等の書類をコンビニで取得できること</li> <li>・ 災害情報や避難所に関する指示、安否確認</li> <li>・ 転入転出手続きを始めとした引っ越しに関する手続き</li> <li>・ 選挙の投票</li> <li>・ 介護認定申請に関する手続き</li> <li>・ 町内会費の収集や町内会に関する事務</li> <li>・ 大型ごみのシール購入や置き場所指定</li> <li>・ 各種支払い手続き</li> </ul>
行政手続きのデジタル化推進に関する要望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スマホ操作等を学ぶ場の提供</li> <li>・ 区役所の窓口での各種申請手続きを、書面記載ではなくキーボード入力で行うこと</li> <li>・ オンラインで手続きできるものとそうでないものの周知</li> <li>・ 市役所の業務全体に対応する AI チャットボットの導入</li> <li>・ データ流出への不安感を払拭するための広報</li> </ul>
デジタル化の推進により不安なこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者への対応</li> <li>・ 通信障害</li> <li>・ 個人情報の漏洩</li> <li>・ うまくデジタル機器を使える人とそうでない人との格差</li> <li>・ デジタル機器を持ってない人への対応</li> </ul>

## 7 まとめ

市民ワークショップでは、オンライン申請が有効と考えられる複数の種類の行政手続きが提案されたほか、オンライン申請ができる手続きを積極的に周知する必要性や、簡単な相談がオンラインでできるようになることへの期待が寄せられた。併せて、情報格差（デジタルデバイド）として、高齢者をはじめデジタル機器を使うことが困難な方への一層の対応の必要性も提起された。札幌市には、これらの市民の提案を今後の行政運営に確実に反映していただくことを求める。

今年度、委員会では初めてオンライン形式でのワークショップを行ったが、全体討議から少人数でのグループでの意見交換までスムーズに展開された。参加者も、20代の方から、初めてZoom会議に挑戦するという80代の方まで多様な構成であり、実施した意義は大きかった。今後も、継続的にこのようなオンライン形式でのワークショップの実施を含め、市民の意見を把握する機会を設けていくことが有効と考える。

## 行政評価委員会の委員構成

委員長	ひらもと けんた 平本 健太	北海道大学大学院経済学研究院 教授
副委員長	うちだ けんえつ 内田 賢悦	北海道大学大学院工学研究院 教授
委員	いいだ まなみ 飯田 真奈美	政池・飯田法律事務所 弁護士
委員	たにぐち まさこ 谷口 雅子	谷口雅子公認会計士事務所 公認会計士
委員	ほんま あづみ 本間 あづみ	社会保険労務士法人 MIKATA 特定社会保険労務士
アドバイザー	こじま たくや 小島 卓弥	日本評価学会理事 (株) 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

## 参考資料

---

行政評価制度については、札幌市公式ホームページに掲載しています。

- ・行政評価の結果

<https://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/kekka/index.html>



- ・行政評価委員会

<https://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/iinkai/index.html>



- ・市民参加の取組（ワークショップ）

<https://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/shimin/r4/r4.html>







# SAPPORO

## 令和4年度 札幌市行政評価 外部評価報告書

発行 札幌市総務局行政部改革推進室  
〒060 - 8611 札幌市中央区北1条西2丁目  
電話 011 - 211 - 2061  
URL <http://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/>