

地方公共団体における 行財政評価・政策評価の現状と限界

石 田 和 之

財政と公会計研究班 研究員
関西大学 商学部 教授

(スライド 1)

本稿では、「行財政評価・政策評価の現状と限界」について、財政の観点から取り上げる¹⁾。

(スライド 2)

最近では、多くの地方公共団体が、政策評価（行政評価など、いろいろな呼び方がある）を実施している。なぜ政策評価を実施するかといえば、評価をすることで次の予算編成に役立てる、つまり、PDCA のための評価であったり、あるいは財政的な効率性を高めるために評価をしていると言われている。しかし、果たして、それは本当にうまくいっているのだろうか。とくに、政策評価の結果を予算に反映する、ということが多いが、本当に予算に反映できているのだろうか。これが本稿の問題意識である。

第 1 報告では、財政と会計、さらには予算と決算が離れているのではないかという指摘があった。実際、予算、決算、予算というサイクルではなく、決算は、とくに新たな公会計のための財務書類などは、実施した事業の成果や財政の効率性や健全性を検証するということに役立つわけでもなく、ただ作成すること自体が目的になっているのではないかと思われることがある。

評価にもまた同じ懸念がある。評価は、評価だけで独立していて、予算に反映されていないのではないだろうか。いわゆる、評価のための評価、になってはいないだろうか。

本稿は、徳島県の政策評価を事例として、「行財政評価・政策評価の現状と限界」について検討する。

(スライド 3)

初めに、行政評価がどのような関心で実施されるかを確認すると、通常、各種の施策や事業が予定どおりに進捗（しんちょく）しているかどうか、であることが多い。ここで言う「予定

1) 本稿は、第 257 回産業セミナー第 2 報告を基にして作成している。

どおり」とは、数値目標を掲げている事業では、いわゆるKPIになる。

ただ、実際には、事業によって、「頑張ろう」という、そういう言い方ではないが、「促進」や「積極的に活用」などの表現で目標が掲げられていることもある。このような場合には、事後評価として検証するときに、評価しづらく、果たして本当に評価したといえるのだろうかということにもなる。

それでも、政策評価が始まった当初に比べると、数値で目標を掲げる事業は随分増えてはいる。

ここでの関心は、評価の際に、財政的な観点がほとんどなことである。第1報告では、荒川区で財政的な観点を含めた評価を実施しているとの紹介があったが、おそらく、そのようにして財政的な観点を含めて政策評価を実施している自治体は少ないのではないと思われる。

(スライド4)

これは、徳島県の行政機構図である。評価を誰がやるかは、外部評価や内部評価という言い方で区分されることがあるが、ここでは、徳島県の事例を使って、より具体的に説明する。

ひとくちに政策評価、あるいは行政評価といっても、似たような評価がいくつかあるが、中心は、総合計画の評価になるかと思う。総合計画は、かつては地方自治法で最上位の計画として定められており、現在ではそのような定めはなくなっているが、それでも多くの自治体で行政の全体的な基本計画として定めているところが多いのではないと思われる。

徳島県では、知事部局の政策創造部の総合政策課で総合計画を作っている。これの評価が本稿のテーマである政策評価になるが、これは、監察局の監察評価課が担当している。監察局は、行政監査などを担当している局だが、徳島県はこの局に評価の担当を置くことで、計画の策定と評価の部局を分けている。かつては、総合政策課が計画策定だけでなく、評価も担当していたが、緊張感を持って評価を実施することを意図して、両者の担当を分けたという経緯がある。

県の組織には、本庁舎だけではなく、出先機関として南部総合県民局と西部総合県民局がある。これらは、それぞれ徳島県南部地域と西部地域の業務を担当する総合的な出先機関であるが、それぞれで、本庁の総合計画に相当する地域振興計画を策定しており、評価も実施されている。この評価は、本庁での総合計画の評価とは異なって、計画策定の担当部局がそのまま評価も担当している。

ところで、最近では、総合計画と名称が似ているが、総合戦略と呼ばれる人口減少対策の計画も策定されている。徳島県では、総合戦略は、同じく政策創造部ではあるが、地方創生局のとくしまぐらし応援課が担当している。両者は、含まれる事業がかなり重複している。これは、地方行財政の計画や事業のほとんどが基本的に人口をベースにして作成されていることが理由であり、結果として、行政の全体的な計画と人口に軸足を置いた計画が同じ内容になってしまう。そのため最近では、両者を一体的に作成する自治体も増えているようである。徳島県では、総合戦略の評価も、総合計画と同じく、監察評価課で担当している。

(スライド5)

より具体的には、監察評価課を担当事務局として、県政運営評価戦略会議という評価のための委員会を設けており、この委員会で総合計画と総合戦略の評価を実施している。県政運営評価戦略会議による評価は、いわゆる外部評価のやり方であり、県庁内部の職員ではなく、外部の有識者等を委員にしている。

総合計画は総合計画審議会、総合戦略は地方創生挙県一致協議会で策定している。県政運営評価戦略会議は、評価の結果をそれぞれの会議に報告する。

(スライド6)

総合計画は、ピラミッド型の構成になっている。徳島県の総合計画では、一番上の長期ビジョン編として2060年頃を見据えた将来像があり、真ん中に中期プランとして2030年頃を見据えた成長戦略がある。そして、一番下に4年間を計画期間にした行動計画がある。毎年の評価は、この行動計画を対象にしている。

評価を実施するに際しては、このピラミッド構造のどこの部分を対象にするかは重要である。荒川区は上から下までこれらの全てを評価しているようで、本来は、それが最も望ましいことはわかっているが、しかし、実際には、評価にかかる時間の制約などもあって、すべてを対象にすることは難しい。そこで、徳島県では、行動計画を対象にしている。

(スライド7)

行動計画には、637の主要事業がある。評価は、2段階で行われ、第1段階は主要事業について、数値目標の達成率を基準にして、機械的に3段階で評価する。

望ましくは機械的に評価するだけではなく、個別具体的な議論も重ねて評価すべきだが、これを機械的に評価する理由は、時間的な制約である。637の事業をすべて議論するならば、1事業あたり5分としても、3185分（＝約53時間）かかる。そこで、主要事業は機械的に評価し、主要施策については、主要事業の評価も踏まえながら、総合的に評価するという方法を採用している。

主要事業の機械的な評価は、当初に掲げた数値目標の達成率が目安である。目標達成率が目安になるため、1年目、2年目、3年目、4年目と進捗すると、当然、達成率も上がる。したがって、計画の完成年度に近づくと、全体的に達成率も上昇し、評価も高くなる傾向がある。

主要事業の束が主要施策である。主要事業に比べると数は減るが、それでも91である。計画の構造としては、これらの主要施策は5つの分野に分けることができ、徳島県の行動計画では、これをターゲットと呼んでいる。

評価の対象は、91の主要施策である。事業は637、施策は91、ターゲットは5である。5つのターゲットでは評価対象として大きくり過ぎる、しかし事業は637もあり多すぎる、それで

は真ん中を取って施策を対象にしよう、というようなところである。

施策の評価は、「順調」、「要注視」、「要改善」3段階である。かつては、この3段階評価をどのようにするかに重点を置いて評価を実施していた。現在は、この3段階の評価もある程度機械的にやって、評価の重点は「計画改善見直しに向けた委員からの提言に重きを置く」というやり方で実施しており、計画の見直しに意見を反映してもらうことを重視している。

なぜこのようなやり方でやっているかと言えば、第1の理由は、時間的な制約である。この委員会では、3回の開催で評価を決定しているが、かつてはもっと回数が多かった。3回という限られた時間の中で評価を実施するために、3段階評価そのものはある程度機械的にやって時間を節約し、計画見直しのための提言に力点を置くことで限られた時間の中で評価を実施しようという趣旨である。

第2の理由は、そしてこちらの理由の方が大きいともいえるが、これは「考えたいこと（1）時期の問題」（スライド14）に関係する。おそらく、PDCAのサイクルを回していくといえ、普通は、評価結果を次年度の予算編成や事業の実施に反映させられると思われるかもしれない。例えば、令和5年度に評価を実施したら、その結果は、令和6年度の事業実施に反映される。ところが、これをよくよく見ると、令和5年度の実施する評価は、令和4年度の実績である。令和4年度の実績を令和5年度に評価して、令和6年度の予算編成に反映させている。つまり、1年の間が空いていることになる。令和4年度の実績を踏まえて令和5年度に事業を実施するということには、なっていない。

評価を夏に実施する理由も、同じであり、翌年度の予算編成に反映させるためには、評価はできるだけ早い方がよく、そのために夏の時期に評価を実施している。評価のための会議の開催日数を減らしたのも同様の理由であり、回数が多くなると評価の終わりが遅くなってしまう。

たとえば、秋に評価をして、評価結果の報告が年末近くであったりすると、予算編成の方針はすでに決まっていることが多い。そうすると、せっかく評価をしても、計画に反映されるのが2年後であったり、あるいは、極端な場合には、そのときには事業が終わっている、ということもあるかもしれない。いずれにせよ、評価結果の反映は早い方がいいわけであり、できるだけ早く反映させるために、ということで評価方法や時期を決めている。

提言に重きを置く評価というやり方にも、実は、これと同じ趣旨がある。3段階の評価結果を現在進行中の事業に反映させるというのは困難だが、予算の変更を伴わないような事業の改善に関係する見直し案であれば、年度の途中からでも、反映させることができる。そうであれば、翌年度の予算に反映するまで待つのではなく、今年度の事業の中で反映させた方が、よりPDCAのサイクルとして、改善と見直しがスムーズにつながる。たとえば、令和4年度の実績を令和5年度に評価し、その結果を翌年度である令和5年度の事業に反映させることができる。

(スライド8)

これは、評価結果の一覧表である。この一覧表からは、評価の全体像、つまり行動計画におけるターゲット、重点戦略、主要施策、主要事業の関係とそれぞれをどのように評価しているのかを確認できる。評価結果は、主要施策ごとに平均達成率が機械的に算定されており、これを踏まえて、3段階（順調、要注視、要改善）の評価が与えられている。

(スライド9)

一覧表は、評価シートをまとめたものである。評価シートには、すべての事業について、目標値や実績値、そして事業への取り組み状況について担当課による自己評価などが記載されている。評価のベースになるのは、この資料である。

評価を実施するためには、事務局にこの資料を用意してもらう必要がある。評価担当の事務局がこのシートを作成できるわけではなく、実際には、事業ごとに各担当課に資料の作成を依頼する。これが各担当課にとっては、負担になる。

ときに「評価疲れ」と言われることがある。評価のための業務が多すぎるという趣旨である。あるいは、「評価のための評価」もある。なぜこのようなことになるかと言えば、事業実施の担当課にとっては、余計な業務だからであり、言い換えると、評価が予算に直接関係しないからである。事業の実施には必要のない情報（実績値）を評価のために入手し、この評価のためだけに昨年度の取り組み状況を振り返って作文する、ということになっていることもある。評価は8月に実施するが、7月異動で着任した管理職は昨年度の実績についてはほとんど知らず、とりあえず職場の若手に作文させて評価シートを埋める、といったこともありそうである。

一方で、各担当課では、予算に関係するための書類を作成している。評価のための書類作成の要する労力は、おそらく、そんなに大きくはなく、予算獲得のための労力に比べればわずかである。それにも関わらず、負担感が大きいのは、評価が本来業務の一環とみなされておらず、余計な仕事とみなされているからであろうと思われる。

(スライド10)

総合戦略の評価も、同じ方法で実施している。基本目標は4、施策数は15、主要事業は263である。評価の対象は、行動計画と同じで、施策である。評価の実際は、行動計画の評価と合わせて、県政運営評価戦略会議でやっているの、スケジュールなどは行動計画の評価と同じである。

(スライド11、12、13)

出先機関の評価も、評価方法や時期は、行動計画の評価とおおむね同じである。ただ、評価の担当が計画策定と同じ担当課であり、そのため、評価を実施する委員会も、計画策定のため

の委員会の部会という位置づけである。

(スライド 14、15)

現在実施している評価の課題の1つには、評価時期の問題がある。PDCAサイクルを回そうと思っても、どうしても1年間の間ができてしまう。これをどうすれば、空白なく、翌年度の事業に反映させることができるのかは、次善の策として、夏に実施する評価で出てきた提言や意見を速やかに当年度中にできるだけ反映させるということでやっているが、それ以上のいいアイデアが思い浮かばない。

(スライド 16)

評価の実際にとって、評価対象をどこにするかも重要である。もちろんベストはすべてを評価することだが、現実的ではない。徳島県では施策を対象にしているが、これが最善かどうか、他にもっとより方法がないだろうか、常に検討の必要があると思われる。

(スライド 17)

計画と評価の関係は、評価の方法や評価結果の反映の仕方にとっても重要である。たとえば、評価と計画を一体的にできそうな方法にEBPMがある。EBPMではロジック・モデルと呼ばれるモデルによって事業の計画を立案する。この方法を用いると、おのずから成果に基づいた評価を行うことができる。

これを政策評価として取り入れるとしたとき、91の主要施策についてロジック・モデルを作成する必要がある。果たして、これは現実的だろうか。もしやるとすれば、今よりも多くの労力を必要とすることになり、担当課の協力を得ることに相当の労力が必要になると思われる。

(スライド 18)

徳島県では、行動計画の評価に加えて、似たようなものとして行財政改革の評価を実施している。行動計画と行財政改革は、異なるものではあるが、そこに含まれる内容が重複することもあり、結果として、いずれも評価として似てくるところがある。徳島県では行財政改革のための委員会として行財政改革プラン推進委員会を設けており、評価もこの委員会がやっている。

行財政改革は、その一部に財政構造改革を含んでいる。そのため、行革の評価では財政の評価も実施している。本稿の関心は財政的な観点からの政策評価であるが、ここで初めて、財政的な観点が登場する。つまり、行動計画や総合戦略の評価には、財政的な観点がまったくなかったわけである。

(スライド 19)

評価の方法は、行動計画に準じて評価することになっている。つまり、行動計画でやった評価結果なども利用しながら、行動計画と同じ方法で評価を実施している。

(スライド 20)

評価シートを見ると、評価の仕方が総合計画と似ていることがわかる。財政的な観点は、ここには記載されていない。つまり、行革の評価においても、各事業の財源という観点で財政が登場するわけではないことがわかる。

(スライド 21)

財政に関する評価は、財政構造改革への取り組みへの評価として実施されている。具体的には、県債残高や公債費などの目標水準が達成できているかどうかの評価である。したがって、事業に要した経費が適切であったか、事業実施にあたって財源を効率的に利用したのか、いわゆる無駄な支出はなかったのか、もっと有効な財源利用の方法はなかったのか、といった観点からの評価ではない。

(スライド 22)

その他に、いわゆる行政評価というときには取り上げられないけれども、評価と言えるものを紹介すると、外部監査がある。

(スライド 23)

令和4年度の例を見ると、ここには、ようやく、財源の情報が記載されている。つまり、外部監査では、財源の観点を含めて、事業を評価（点検）している。

(スライド 24、25)

財政と会計の関係を考えると、第1報告でも説明があったように、本来は、経済事実があり、これを会計事実に変換し、そして会計情報として記述する。このような流れになるはずである。しかし、実際は、公会計の規則、とくに公金支出のルールがあり、これに合うように支出するために事業内容の意義や趣旨を工夫し、予算を獲得する、という具合に流れが逆になっているのではないかと懸念がある。そして、一見すると公会計のルールでは支出できないような事業であっても、ルールに反しないように上手に事業を企画し予算を獲得することを「予算の工夫」と呼ぶ。行財政運営の実態において、このように財政と会計の関係が歪んでいる可能性がある。

また、地方団体の公会計への取り組みは、新たな公会計、つまり統一的な地方公会計に基づ

く財務書類の作成であるが、これは作成して公表することが目的になっており、これを作成することで行財政運営の実際には何ら貢献していないかもしれない。

望むべくは事業評価シートに、外部監査のような、財源の情報が記載してあり、評価の際に財源も考慮した評価ができるといいのではあるが、実際にはハードルが高いと思われる。また、事業の収支という観点からは、事業によっては収入の情報も欲しいが、これも現実には難しそうである。

(スライド 26、27)

財政と会計が遠いだけでなく、予算と決算も遠いのもかもしれない。両者が遠いというだけではなく、そもそも予算がなければ事業を実施できないわけであり、行政は、結局のところ、決算よりも予算を重視する。

ところで、予算には、当然のこととして、財源の情報がある。そうであるならば、予算を評価するのがいいのかもしれない。

(スライド 28)

予算は議会で議決することになっており、予算の評価は議会の本来の役割のひとつである。そのため、当然、議会では予算審議の過程で予算を評価しているはずである。ただ、国会とは異なり、徳島県のように「予算委員会」を設けていないこともある。

本格的に議会で予算を評価するためには、たとえば議会予算局のような、予算を評価するための特別の部門などを議会に設けてもいいかもしれない。

本稿では、政策評価の現実を紹介することを通じて、評価に財政の観点が欠けていること確認した。

地方公共団体における行財政 評価・政策評価の現状と限界

2023.7.15 関西大学経政研 産業セミナー
石田和之（関西大学商学部）

スライド 1

概要

- 地方公共団体における政策評価の課題について考える
 - 政策評価の結果を予算に反映できていないのではないだろうか？
 - 成果に基づいた事業評価はできているだろうか？
 - 財源は効率的に利用されているだろうか？
 - これを確かめるには、どのようにすればよいだろうか？
- 構成
 - 行政評価の事例
 - 行財政改革の事例
 - その他の評価

スライド 2

政策（行政）評価の事例：徳島県の場合

- 総合計画（行動計画）の評価
 - 総合計画審議会（担当：政策創造部総合政策課）で作成
 - 県政運営評価戦略会議（担当：監察局観察評価課）で評価
- 総合戦略（第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」）
 - 地方創生拳県一致協議会（担当：政策創造部地方創生局とくしまぐらし応援課）で作成
 - 県政運営評価戦略会議（担当：監察局観察評価課）で評価
 - 計画の名称：vs東京『とくしま回帰』総合戦略～未知の世界への挑戦～

スライド 5

総合計画の構成



スライド 6

出所：徳島県県政運営評価戦略会議『提言書「未知への挑戦」とくしは行動計画の評価結果について』（令和4年）

1 行動計画の評価について

1 評価方法の検討、評価基準を明確化し、評価結果を公表し、向上に向けた改善活動に活用する。

また、例えば、経営戦略の項目を「経営」以下に、「経営（コア）」という、核心とした「3つの領域」を定義し、「経営・タレント・パフォーマンス管理」として、「DG」とし、「DG」の定義は2つの領域にわたる項目で、施策の展開を図っていることから、「DG」および「GX」に関連する達成度として数値状況を可視化し、成果の向上を図る。

(1) 評価の対象

① 評価対象：経営戦略に示した主要施策（91施策）の1/4（令和3年度の数値及び成果）を評価の対象とした。

(2) 評価の単位

① 評価対象：主要施策（637事業）を1単位と定めた。

② 評価：主要施策（91施策）を評価単位とした。

(3) 評価・評価の基準及び評価

① 評価：評価項目があらかじめ定められた評価基準を基に、「数値目標」の達成率を基礎として、「主要事業」の達成率を算出し、次の区分とし、A、B又はCの段階で、客観的、機械的に判定した。

主要事業ごとの「数値」区分		
A	B	C
主要事業ごとの 数値目標の達成率 90％以上	主要事業ごとの 数値目標の達成率 80％以上90％未満	主要事業ごとの 数値目標の達成率 80％未満

② 評価：評価結果から算出した評価率を基に、公表における各部署の成果を踏まえ、総論、要旨（又は「要約」）の3段階で評価した。

主要施策ごとの「評価」区分		
総論	要旨	要約
主要施策ごとの 評価率の達成率 90％以上	主要施策ごとの 評価率の達成率 80％以上90％未満	主要施策ごとの 評価率の達成率 80％未満

※員の「評価」に対する意見、改善状況につながる意見、加味

(4) 総論・要旨の発表状況

第1回総論は7月22日（金）、
第2回総論は8月8日（月）、
第3回総論は8月22日（月）、
第4回総論は11月18日（金）に開催した。

例年、8月に「評価結果をまと

例年、8月に評価、11月に
評価結果をまとめた提言書

出所：徳島県県政運営評価戦略会議『提言書「未知への挑戦」とくしは行動計画の評価結果について』（令和4年）

2 評価結果について

(1) 総括
今回の評価結果は、次の表-1のとおり。
「期 調」と評価したもの 62施設 (68.1%)
「要注視」と評価したもの 20施設 (22.0%)
「要改善」と評価したもの 9施設 (9.9%) となった。

表-1 主要施策の評価結果

ターゲット	主要 施策	評価結果		
		取組	実定額	実改善
1 未来へ継承し 「環境とくしま・市民活躍」の実質	19	14 (73.7%)	4 (21.0%)	1 (5.3%)
2 未来へ加え 「環境とくしま・安全安心」の実質	20	16 (80.0%)	2 (10.0%)	2 (10.0%)
3 未来へ展開し 「環境とくしま・革新創造」の実質	23	12 (52.2%)	9 (39.1%)	2 (8.7%)
4 未来へ変換し 「環境とくしま・感動交流」の実質	12	6 (50.0%)	3 (25.0%)	3 (25.0%)
5 未来へ創造し 「環境とくしま・持続共生」の実質	17	14 (82.0%)	2 (11.8%)	1 (5.9%)
計	91	62 (68.1%)	20 (22.0%)	9 (9.8%)

圖 2-1 體態狀況(合株)

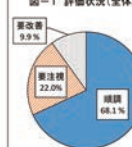
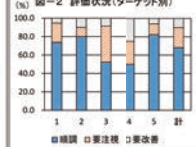


圖 1-2 轉運站設(在一般地點)



スライド7

評価結果の イメージ

『差別への挑戦!』と『行動計画』の達成率及び評価結果一覧表										
ターゲット1 『差別なくしよ・差別解消』の達成										
実施内容	達成状況	主要達成率(%)				達成率	2017 評価	主要達成率	評価内容	
		実施計画	達成計画	達成率	達成率					
1. 差別なくしよの達成 差別なくしよの達成	1. 差別なくしよの達成	2	4	100%	A					
	2. 差別なくしよの達成	4	0	-	-					
	3. 差別なくしよの達成	5	1	100%	C					
	4. 差別なくしよの達成	6	1	100%	A					
	5. 差別なくしよの達成	7	1	100%	A					
	6. 差別なくしよの達成	8	1	100%	A	100%			達成	
	7. 差別なくしよの達成	9	1	100%	A					
	8. 差別なくしよの達成	10	1	100%	A	100%			達成	
	9. 差別なくしよの達成	11	1	100%	A					
	10. 差別なくしよの達成	12	1	100%	A	100%			達成	
	11. 差別なくしよの達成	13	1	100%	A					
	12. 差別なくしよの達成	14	2	100%	A					
	2. 差別なくしよの達成 「差別なくしよ」の達成	15. 差別なくしよの達成	15	1	100%	A				
16. 差別なくしよの達成		16	4	100%	A	100%			達成	
17. 差別なくしよの達成		17	1	100%	A	100%			達成	
18. 差別なくしよの達成		18	0	-	-					
19. 差別なくしよの達成		19	1	100%	A					
20. 差別なくしよの達成		20	2	100%	A	100%			達成	
21. 差別なくしよの達成		21	0	0%	A	100-100%				
22. 差別なくしよの達成		22	0	0%	A	100-100%				
23. 差別なくしよの達成		23	0	0%	A	100%				
24. 差別なくしよの達成		24	0	0%	A	100%				
25. 差別なくしよの達成		25	0	-	-					
26. 差別なくしよの達成		26	1	100%	A	100%			達成	
3. 『差別なくしよ』の達成 「差別なくしよ」の達成		27. 差別なくしよの達成	27	4	100%	A				
	28. 差別なくしよの達成	28	1	100%	A					
	29. 差別なくしよの達成	29	1	100%	A					
	30. 差別なくしよの達成	30	1	100%	A					
	31. 1. 差別なくしよの達成	31	1	100%	A	100%			100%	
	32. 差別なくしよの達成	32	0	0%	-					
	33. 差別なくしよの達成	33	0	0%	-					
	34. 差別なくしよの達成	34	1	100%	A					
	35. 差別なくしよの達成	35	1	100%	A					
	36. 差別なくしよの達成	36	2	100%	A	100%				
	37. 差別なくしよの達成	37	0	-	-					
	38. 差別なくしよの達成	38	1	100%	A	100%				
	4. 差別なくしよの達成 「差別なくしよ」の達成	39. 差別なくしよの達成	39	2	100%	A	100%			
40. 差別なくしよの達成		40	0	-	-					
41. 差別なくしよの達成		41	0	-	-					
42. 差別なくしよの達成		42	1	100%	A					
43. 差別なくしよの達成		43	0	-	-					
44. 差別なくしよの達成		44	2	100%	A					
5. 『差別なくしよ』の達成 「差別なくしよ」の達成		45. 差別なくしよの達成	45	2	75%	C	100%			
		46. 差別なくしよの達成	46	1	100%	A	100%			
		47. 差別なくしよの達成	47	0	0%	A	100%			
		48. 差別なくしよの達成	48	0	-	-	100%			
		49. 差別なくしよの達成	49	0	-	-				
		50. 差別なくしよの達成	50	1	100%	C				
		51. 0	0	-	-					
	52. 差別なくしよの達成	52	1	100%	C					
	53. 差別なくしよの達成	53	1	100%	C					
	54. 差別なくしよの達成	54	1	100%	A	100%				
	55. 差別なくしよの達成	55	1	100%	A					
	56. 差別なくしよの達成	56	1	100%	A					
	57. 差別なくしよの達成	57	1	100%	C					
58. 差別なくしよの達成	58	1	100%	A						
59. 差別なくしよの達成	59	1	100%	A	100%			達成		

出所：徳島県県政運営評価戦略会議『「「未知への挑戦」とくしま行動計画」判定結果及び評価結果一覧表』（令和4年）

ターゲット5
↓
重点戦略25
↓
主要施策91
↓
主要事業637

スライド 8

評価シートの例

ここには、各事業について財源に関する情報はありません。

出所：徳島県県政運営評価戦略会議『「未知への挑戦」とくしま行動計画』及び「VS「東京」とくしま回帰」総合戦略」評価シート』（令和4年）

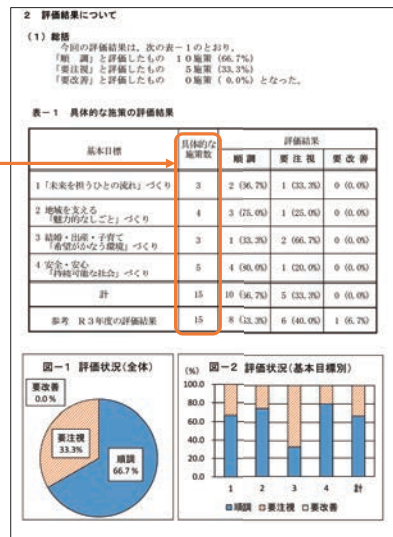
スライド 9

総合戦略の評価

評価対象は「具体的な施策」（15）
（この評価の基礎になる主要事業は263）

評価スケジュール

- 県政運営評価戦略会議で、総合計画の評価と併せて、実施
- 8月に評価
- 11月に提言書



出所：徳島県県政運営評価戦略会議『提言書「VS東京」とくしま回帰」総合戦略』の評価結果について』（令和4年）

スライド 10

- 西部総合県民局（地域創生観光部）
 - 西部地域政策総合会議・計画推進評価部会
 - 徳島県西部圏域振興計画を評価

[illegible]

C1 基礎的知識及び技能(1) 基礎的知識及び技能(2)		評価観点のまとめ	評価
(1) アーカイブ・データベースの活用	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用方法・活用技術	3.1	3.1	3.1
【評価観点のまとめ】			
(1) 資料の活用・活用技術・活用方法	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用技術・活用方法	3.1	3.1	3.1
【評価観点のまとめ】			
(1) 資料の活用・活用技術・活用方法	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用技術・活用方法	3.1	3.1	3.1
【評価観点のまとめ】			
(1) 資料の活用・活用技術・活用方法	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用技術・活用方法	3.1	3.1	3.1
【評価観点のまとめ】			
(1) 資料の活用・活用技術・活用方法	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用技術・活用方法	3.1	3.1	3.1
【評価観点のまとめ】			
(1) 資料の活用・活用技術・活用方法	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用技術・活用方法	3.1	3.1	3.1
【評価観点のまとめ】			
(1) 資料の活用・活用技術・活用方法	1.1	1.1	1.1
(2) 資料の活用・活用技術・活用方法	2.1	2.1	2.1
(3) 資料の活用・活用技術・活用方法	3.1	3.1	3.1

出所：徳島県西部地域政策総合会議・計画推進評価部会資料『「徳島県西部圏域振興計画(第4期)」判定結果及び評価案一覧表』、『評価結果』(令和4年)

スライド 11

出先機関でも評価 (2)

- 南部総合県民局（地域創生防災部政策調整担当）
 - 南部地域政策総合会議・計画推進評価部会
 - 徳島県南部圏域振興計画を評価

「課題解決プラン実施結果及び評価」の構成について

① 課題解決プランについて

「問題認識解決プラン」については、9つの主要課題を「表対称の表裏への展開計画」とし、「問題でなく出来事やぶらなれたらいい状態や出来事」の両面を捉えている。

9つの主要課題に基き分類して、240プランを策定。

14プランをそれらに「主要業務課題」、プラン間のための「重要業務・主要業務」を設定している。

② プラン評価について

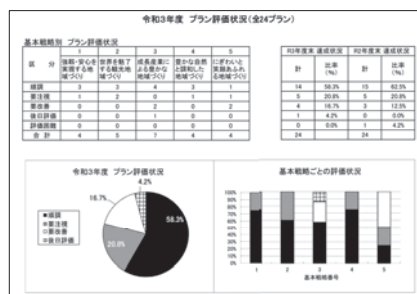
「主要業務課題」については、各年毎目標に対する達成状況を3段階評価

○ 達成率90%以上
○ 達成率80%以上
○ 達成率60%未満

③ 主要業務・主要業務について、取組状況とその成果を3段階評価

△ 主要業務・主要業務の達成に向けた計画に着手している
△ 主要業務・主要業務の達成に向け、おおむね取組んでいる
△ 主要業務・主要業務の達成に向け、見直しが必要

○ プランについては、上記3段階、毎年1回評価を実施し、達成評価に、成績評価
※ 計画、プランの実現に向け、計画・事業の進捗を注視している必要がある
※ 計画、プランの実現に向け、計画に着手し、必要



出所：徳島県南部地域政策総合会議・計画推進評価部会資料「資料1 評価概要」（令和4年）

スライド 12

評価の実施方法など

- 概ね、本庁舎と同様の方法で評価を実施
 - 7月に実施
- 相違点
 - 評価のための委員会は、計画策定の委員会の部会で実施
 - 計画策定と評価と担当部局は同じ
 - 総合計画・総合戦略では、計画策定とは異なる委員会（担当部局も異なる）を設置

スライド 13

考えたいこと（1）時期の問題

- PDCAサイクル、翌年度の予算に反映、といいながら、1年空く
 - 令和4年度の事業の評価を令和6年度の予算に反映している
- 令和5年の評価対象は、令和4年に実施した事業
 - 令和5年の事業ではない！
- 令和5年には、令和6年度の予算を編成
 - 令和5年夏に実施した評価結果（＝令和4年の事業）を反映できるのは、令和6年度予算
- 秋（11月ころ）に評価を実施して、提言書を2月にまとめていたころは、もう1年間が空いていた。

スライド 14

- 最終年度の評価については、とくに微妙な感じになる
 - 最終年度に次期の計画策定に取り掛かっているとすると、評価を実施するのは計画策定後になる。
- 翌年度の予算（事業）に反映させるためには、どうすればよいのか？
- それとも、多少遅れても問題ない（実は、毎年度実施する必要がある？）ことをやっているのか？

スライド 15

考えたいこと（2）評価対象の問題

- どのレベルを対象に評価するのだよいだろうか？
 - 5つのターゲット
 - 25の重点戦略（ターゲットごとに5つの重点戦略）
 - 91の主要施策
 - 637の主要事業
- 総合計画（行動計画）では、3日間で、91の主要施策を評価している。
 - 主要事業（637）を対象にすべきだろうか？
 - （外部）評価にどれくらい時間やコストをかけるべきか？

スライド 16

考えたいこと (3) 計画と評価の関係

- エビデンスに基づく政策立案(EBPM) (ロジックモデル) のようにはいかない？

【EBPMの事例】

- 「令和3年度予算編成の基本方針」(令和2年12月8日閣議決定)
 - ④ 予算編成についての考え方。④ 予算編成については、経済成長戦略を踏まえ、持続可能な社会の実現に向けた政策の推進を図る。また、デジタル化の推進による行政効率の向上を図る。さらに、地方創生の推進を図る。以上を踏まえ、予算編成の方向性を示す。



出所：「沖縄振興計画（平成24年度から令和3年度）総点検結果」（概要）

スライド 17

行財政改革における評価の事例

- とくしま行財政改革プラン推進委員会による評価
 - ここで、計画を作成し、評価も実施
 - 担当は、経営戦略部人事課行政改革担当（+財政課がお手伝い）
- 対象
 - とくしまスマート県庁推進プラン
 - 財政構造改革の取組み
- 実施時期
 - 2月

スライド 18

とくしまスマート県庁推進プランの評価



出所：とくしま行財政改革プラン推進委員会資料『「とくしまスマート県庁推進プラン」の取組について』

スライド 19

評価シート の例

[illegible]

出所：とくしま行財政改革プラン推進委員会資料『「とくしまスマート県庁推進プラン」達成状況等一覧表』

スライド 20

財政構造改革への取組みへの評価

財政の評価となると、どうしてもこのようになってしまう。



出所: 徳島県財政課『財政構造改革の取組について』

スライド 21

その他の評価 (的) なもの

- 外部監査
 - 包括外部監査
 - 個別外部監査
- 徳島県では、監査事務局外部監査室が担当
- (包括外部) 監査の視点
 - 地方自治法第2条第14項 (最小の経費で最大の効果)、同条第15項 (組織運営の合理化) の視点

スライド 22

令和4年度の例

- 1 監査のテーマ
 - 環境政策に関する事務の執行について
- 2 監査を実施した期間
 - 令和4年6月10日から令和5年3月24日まで
- 3 監査従事者
 - 包括外部監査人 弁護士 梶野 正寛
 - 包括外部監査人補助者 弁護士 戸田 順也、公認会計士 井関 勝令
- 4 監査の結果及び意見
 - 指摘24件、意見59件

ここには、事業費と事業実績の両方がある
(でも、おそらく、人件費は含まない?)

事業費の増減・実績 (単位: 円)				
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
包括予算額	—	—	—	75,790,000
決算額	—	—	—	16,270,063

目標		実績	
目標	数 (一般財源)	数	割合
4,000,000	7,000,000	4,000,000	57.1%

事業費の増減・実績 (単位: 円)				
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
包括予算額	—	—	—	75,790,000
決算額	—	—	—	16,270,063

目標		実績	
目標	数 (一般財源)	数	割合
4,000,000	7,000,000	4,000,000	57.1%

出所: 徳島県「R4包括外部監査結果報告書」

スライド 23

財政と会計と評価

- 財政の関心は、多くの場合、持続可能性
 - 県債残高、基金残高、公債費・・・
- 公会計の活用の現実
 - とくしまスマート県庁推進プランにおける「公会計」に係る取組み

財政状況の「見える化」の推進	予算・決算資料や統一財源地方自治体等に関する情報提供、財政健全化の取組等を通じて、事業の財政状況を関係者に分かりやすく発信する。	推進	→	→	→	推進	A	予算・決算に係るプレス資料や財政構造改革の取組状況を随時HPで公表しており、統一財源地方自治体等に関する情報提供については、年度末の公表に向け作業を行っている。	説明責任の重点化、トピック設定などにより分かりやすい発信に努めている。
----------------	--	----	---	---	---	----	---	--	-------------------------------------

- ⇒ 公表することが目的?

スライド 24

- 事業評価シートに財源の情報を追加できないだろうか？
- 事業（または、部局）ごとの収支と数値目標の達成度を評価するのがよいのだろうか？
 - 財源には、補助金（特定財源）もある
 - すべての事業に収支決算の情報はあつたのだろうか？

スライド 25

予算と決算

- 多くの事業は予定通りに進捗するとすれば、評価は、事後でなくとも、事前で十分？
 - つまり、予算を評価する
 - 評価結果は、次年度の予算編成に活用する
- やっぱり、行政・財政は、決算より、予算が重要？
 - 評価も、決算（結果）ではなく、予算（計画）を評価すればよい？

スライド 26

予算の評価

- しかし、これは、議会の役割か？
 - 議会に（総務委員会とは別に）予算委員会を設ける
 - 予算を評価できるように、議会事務局の体制を強化する
- やっぱり、財政は、決算より、予算？

スライド 27

徳島県議会の委員会

【常任委員会】

- 総務委員会
 - 政策創造部、経営戦略部、未来創生文化部、監察局、出納局、公安委員会、選挙管理委員会、人事委員会及び監査委員に関する事項
 - 他の常任委員会の所管に属しない事項
- 経済委員会
 - 商工労働観光部、農林水産部、労働委員会、海区漁業調整委員会及び内水面漁場管理委員会に関する事項
- 文教厚生委員会
 - 保健福祉部、病院局及び教育委員会に関する事項
- 県土整備委員会
 - 危機管理環境部、県土整備部、企業局及び収用委員会に関する事項

【特別委員会】

- 地方創生対策特別委員会
 - 地方創生に関する調査
 - 移住・定住促進、雇用の創出、集落の維持活性化、観光・プロスポーツなどによる交流促進、農林水産品等の販路拡大、地域産業の振興・担い手の育成
 - 広域交通ネットワークの整備に関する調査
 - 高速道路、地域高規格道路、鉄道、重要港湾、空港などの整備及び利活用、並びに新幹線計画の実現
- 消費者・環境対策特別委員会
 - 消費者市民社会の構築に関する調査
 - 生活環境の保全に関する調査
 - 地球温暖化の防止に関する調査
 - 水資源（森林の保全による水源かん養）の確保及び鳥獣の保護・管理に関する調査
- 防災・感染症対策特別委員会
 - 南海地震対策をはじめとする防災対策に関する調査
 - 感染症対策に関する調査
- 次世代育成・少子高齢化対策特別委員会
 - 次世代人材育成に関する調査
 - 青少年の健全育成、結婚・妊娠出産・子育て支援、女性の活躍推進
 - 少子化対策に関する調査
 - 高齢者保健福祉計画及び介護保険事業支援計画に関する調査

【その他の委員会】

- 議会運営委員会
 - 議会の運営に関する事項
 - 会の会議規則、委員会に関する条例等に関する事項
 - 議長の諮問に関する事項

出所：徳島県議会ホームページ「委員会の構成」

スライド 28

第257回
産業セミナー

関西大学 経済・政治研究所

対象者 経営者、企業・行政関係者、社会人、一般

財政と公会計研究班

地方団体の予算と 評価・会計の連携に向けて

聴講無料
オンライン同時開催

予算に基づいて展開される地方団体の行財政運営は、政策、施策、事務事業の各レベルで評価される。近年定着しつつある地方公会計であるが、評価や会計情報が必ずしも予算に反映されないという課題がある。本研究班は財政上の決定と評価・会計との連携を目指している。

第1報告（柴）では、現在の地方団体の財政運営や政策決定・評価における公会計システムの活用が不十分であることを指摘する。

第2報告（石田）では、各団体の事例に基づいて、地方団体の財政・会計・施策を一貫的に評価するための方法について考察する。

日時

2023年

7月15日 土

13:00～16:10

場所

関西大学
梅田キャンパス
8階大ホール



大阪市北区鶴野町1番5号

ハイブリッド開催 Zoom有

第一報告者

柴 健次

（大学院会計研究科 特別契約教授）

第二報告者

石田 和之

（商学部 教授）

事前申込制

対面参加：先着100名

申込方法

事前申込制

対面参加：先着100名

右記QRコードより申込フォームにアクセスの上、お申込み下さい。

<https://forms.gle/445Gp5S7smgzTmUPA> 申込締切：7月7日（金）12:00

申し込みフォームを利用されない方は、氏名・ふりがな・所属・連絡先（電話番号・メールアドレス）・参加人数・参加方法（来場orオンライン）、件名に「7/15産業セミナー申込」を明記の上、下記のお申込み先（関西大学研究所事務グループ）までハガキ、FAX、E-mail（keiseiken★ml.kandai.jp）でお申込みください。 ※アドレスの記号「★」を「@」に置き換えて下さい。



主催 関西大学経済・政治研究所

後援 大阪商工会議所 大阪市工業会連合会 大阪市産業経営協会 株式会社りそな銀行



関西大学

関西大学研究所事務グループ

〒564-8680 吹田市山手町3丁目3番35号 E-mail: keiseiken★ml.kandai.jp
TEL(06)6368-0653/FAX(06)6339-7721 ※アドレスの記号「★」を「@」に置き換えて下さい。

最新情報発信中！ぜひフォローをお願いします。



@touzaiken.keiseiken.hogakuken
【東西研・経政研・法研】 関西大学3研究所合同



@KU_kenkyusho 関西大学文系3研究所



