

令和2年度稲敷市事務事業評価
見直しについて

令和3年3月
稲敷市外部評価委員会

目 次

1	稲敷市の行政評価.....	1
2	外部評価の目的.....	1
3	事務事業評価の見直しの方向性.....	2
4	令和2年度の行政評価の流れ.....	3
5	内部評価の概要.....	5
6	外部評価の日程.....	7
7	外部評価委員の構成.....	7
8	各回の具体的な進め方について.....	8
9	外部評価の結果.....	9
10	令和2年度外部評価委員会からの提言.....	26
11	外部評価の今後に向けて.....	37

1 稲敷市の行政評価

本市では、新たに策定された「第2次稲敷市総合計画」に基づき、平成29年度から令和3年度までの5ヶ年を計画期間とする前期基本計画の実施計画を策定するとともに、本格的な行政評価の導入に向け、事務事業評価（内部評価・外部評価）に着手しました。

総合計画の推進にあたっては、計画に位置づけられている政策や施策、事務事業について、毎年度の進捗状況をPDCAサイクル（計画(Plan)→実行(Do)→検証(Check)→改善(Action)）によってチェックする仕組みにより、総合的なマネジメントシステムの構築を進めています。

実施計画は、基本計画に記載されている主要事業だけでなく、市が行う全ての事務事業を対象として策定しています。

行政評価は、実施計画に基づき実施した事務事業について、事務事業評価（内部評価・外部評価）を行っています。実施にあたっては、前年度の手法における課題を踏まえ、様式等の修正を行い、効率化と実用性の向上を図ってきました。

外部評価については、平成29年度、平成30年度にそれぞれ32事業、令和元年度に28事業を対象に実施しました。外部評価の結果、見直しが必要と判定された事業については、担当課による見直し方針を作成し、その方針に従って次年度予算編成、事業内容の見直し等が行われています。

また、令和元年度は「稲敷市第3次行政改革大綱」（以下、行革大綱）「稲敷市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、総合戦略）についても、これまでの取り組みの評価を行いました。

今年度は、これまでの3か年を一区切りとして実施内容を総括し、事務事業評価の制度疲労を改善することを目的に、事務事業評価の見直しを行うこととします。

2 外部評価の目的

外部評価は、庁内で行った内部評価について、外部からの意見を取り入れることにより、客観性及び透明性を確保し、更なる市民サービスの向上を図ることを目的として実施します。

具体的には、外部評価委員による事業担当課とのヒアリングにより、事業の手法や効果を検証することで、事務事業のより効率的・効果的な改善を図ることを目的として実施してきました。

今年度は、外部評価委員会において、これまで実施してきた事務事業評価の流れを基本としつつ、稲敷市における事務事業評価（内部評価・外部評価）の評価基準・方法・流れ・組織・対象事業・検討時期など全般を検証し、評価結果を効率的・効果的な事務事業の実施に反映することができるよう、事務事業評価の仕組みを発展的に改善することを目的として実施します。

3 事務事業評価の見直しの方向性

近年、自治体では、毎年決まった業務を正確に推進するだけでなく、人口減少や少子化・高齢化の進展などに対応するため、社会状況に合せた事業の見直しや統廃合を図ることが求められています。また、新型コロナウイルス感染症拡大や想定を超える集中豪雨など、突発的な事象が発生した際には、スピード感をもって対策を講じ、新たな事業等を立ち上げ対応しなければなりません。

しかしながら、自治体は今後、人口減少や雇用形態の変化などによる平均収入の落ち込みにより市税の減収が見込まれるとともに、限られた人員でこれらの事象に対応しなければならず、自治体運営は年々厳しい状況におかれつつあります。

正職員：(H17) 510人→(H25) 417人→(R元) 388人(定員数は今後維持見込)

臨時職員・会計年度任用職員：(H25) 160人→(R元) 255人(会計年度任用職員数は今後維持見込み)

これらの状況に柔軟に対応するためには、事務事業を改善し、民間委託やRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などを活用しながら業務を効率化するとともに、時には事業を統合・廃止・休止し、真に必要な事業に行政資源を集中させていくという長期的な取り組みが必要です。

稲敷市では、これらの課題を踏まえてPDCAサイクルを効果的に回していくために、事務事業評価を導入しました。

これまで3年かけて事務事業評価(内部評価・外部評価)を実施してきた結果、全庁的に事務事業評価が浸透してきたところです。一方で、「評価の過程で各課に事務事業の改善を促すも本格的な改善にはつながらない」、また、「外部評価で廃止・休止と判断した事業が廃止できない」などの課題も明らかになってきています。

そこで、今年度の外部評価委員会では、学識経験者及び事務局によるワーキング形式の会議により、稲敷市がこれまで実施してきた3年間の事務事業評価(内部評価・外部評価)を検証し、以下の方向性をもって見直しを進めることで、より良い事務事業評価の仕組みの構築を目指します。

令和2年度外部評価委員会のテーマ

●事務事業の更なる改善・効率化に、事務事業評価の仕組みを発展的に見直す
→評価(Check)を改善(Action)に着実につなげる(ToDo)には、何を見直せばよいか

●事務事業を廃止・休止できる仕組みとしての機能を強化する
→外部評価委員会による評価(Check)を最大限活用するには

4 令和2年度の行政評価の流れ

内部評価では、担当課（1次評価）において、重要性、妥当性など5つの観点から評価検証を行い、2次評価・3次評価を実施し、最終的な評価を決定します。

外部評価では、これらの内部評価を受けて事務事業評価の仕組みの改善策を検討しながら、評価結果を次年度の実施計画原案の作成及び予算要求に反映させるサイクルを確立し、事務事業の最適化に努めていきます。

《内部評価》

【1次評価】 担当者、担当課による自己評価の実施 ※今後の取組方針について、「拡充・拡大」「改善（発展的見直し）」「現状維持」「見直し（課題の解決）」「縮小・統合」「完了」「廃止・休止」により判定します。	前年度 2～3 月に事務事業評価のみ実施
【2次評価】 3担当（企画担当／財政担当／行革担当）による内部評価の実施 ※実施計画と併せて担当課ヒアリングを行い、一次評価の妥当性などについて改めて検証を行います。	
【3次評価】 庁議メンバーにより最終的な内部評価を承認 ※担当者・担当課による自己評価、3担当による内部評価について報告し、庁議メンバーにより最終的な評価を承認します。	

《外部評価》 令和2年度のみ

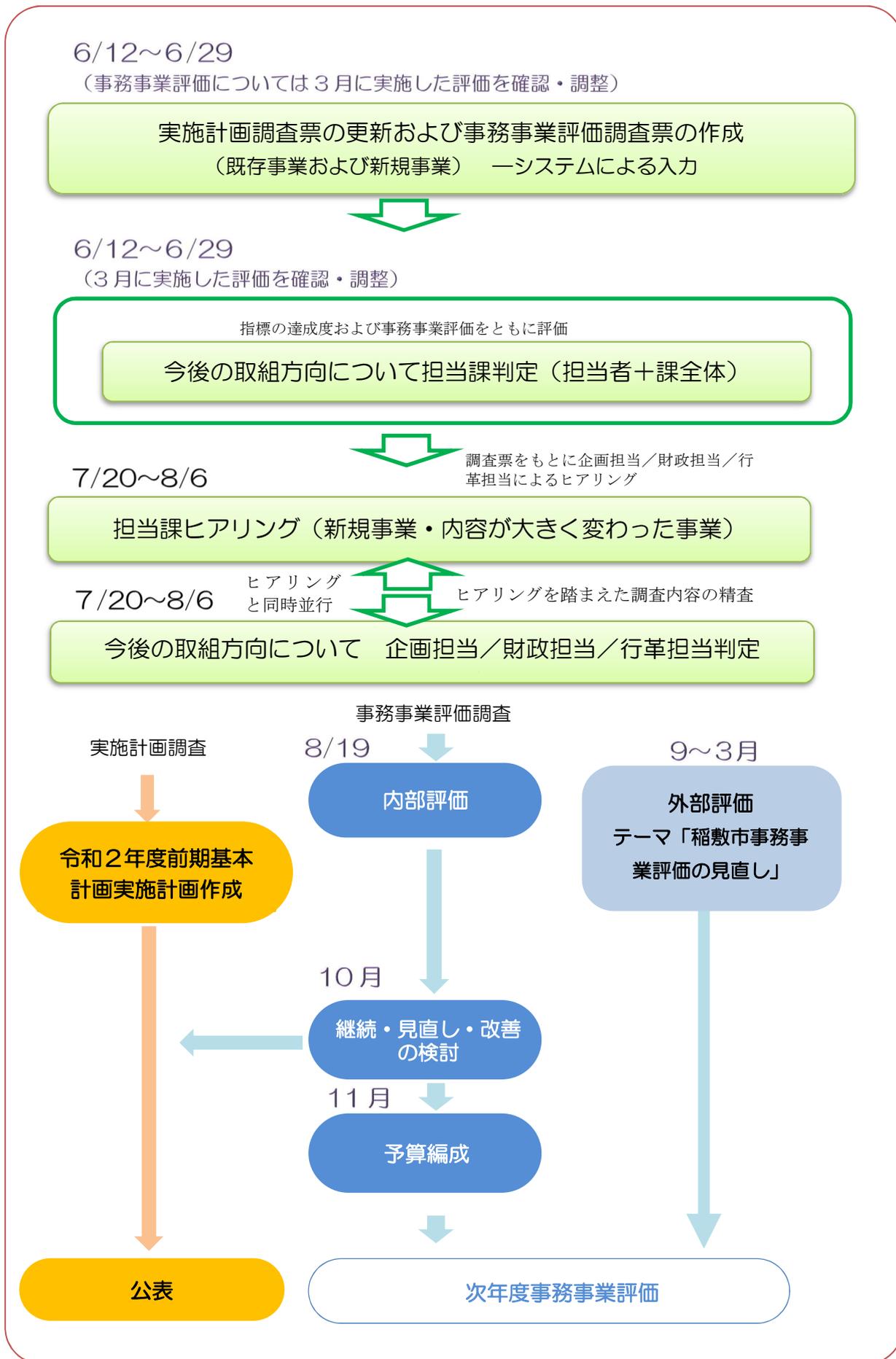
<p>①昨年度までの事務事業評価（内部評価・外部評価）の実施結果・実施にあたっての課題等を整理する。近隣都市の外部評価の状況と先進事例等を検証する。</p> <p>②外部評価委員・ワーキング委員により、事務事業評価の見直しを行う。 ※検討対象は事務事業評価全体とし、外部評価の見直しに重点をおく。 ※「評価基準・方法」「流れ・組織」「対象事業」「検討時期」など全般を検証し、必要に応じて見直しを図る。</p>
--

令和2年度稲敷市事務事業評価外部評価結果報告書—外部評価のあり方について 提言書を市長に提出

提言書に基づく事務事業評価の見直し（案）を庁議において決定

次年度以降、見直し後の事務事業評価を実施

■令和2年度実施計画及び事務事業評価全体の流れ



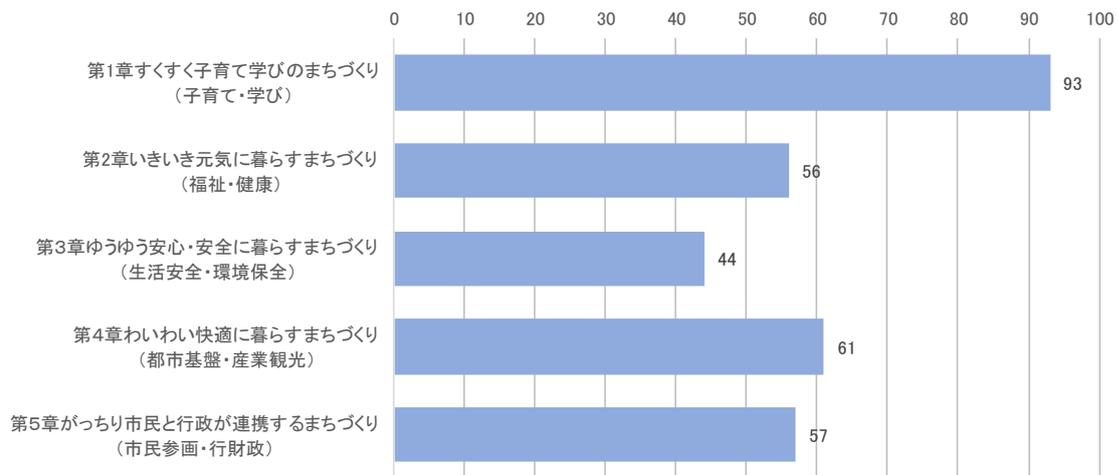
5 内部評価の概要

1) 担当者評価・担当課評価（6月12日～6月29日）

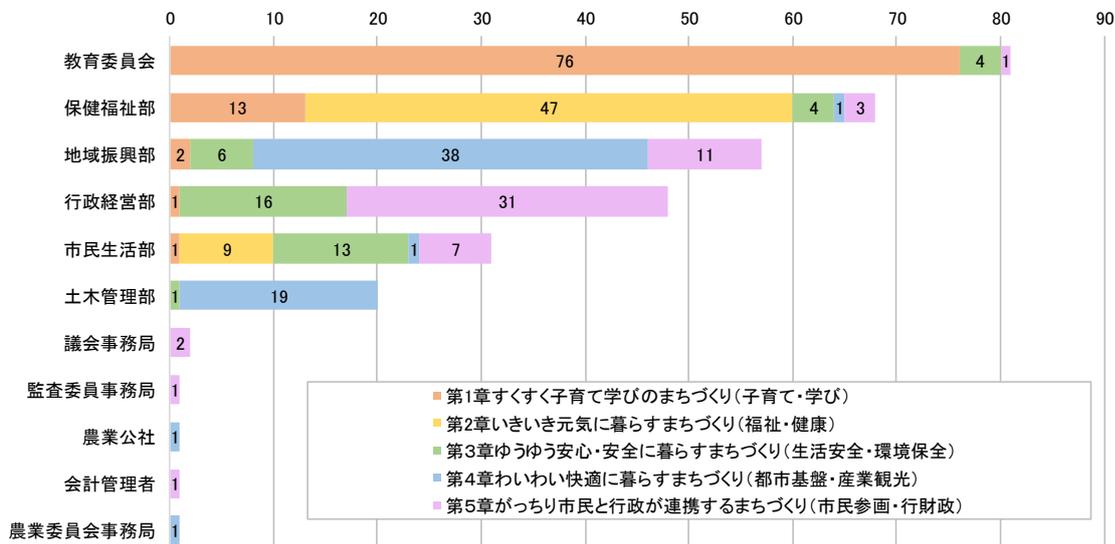
実施計画調査および事務事業評価調査を実施し、各担当課が担当事業について概要および評価を入力しました。

評価対象事業	311 事業
--------	--------

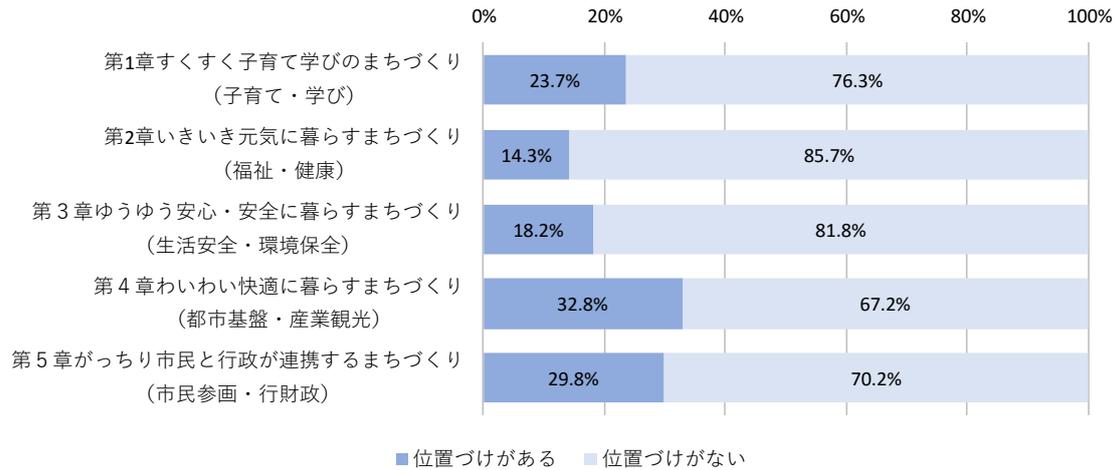
①基本目標別内訳



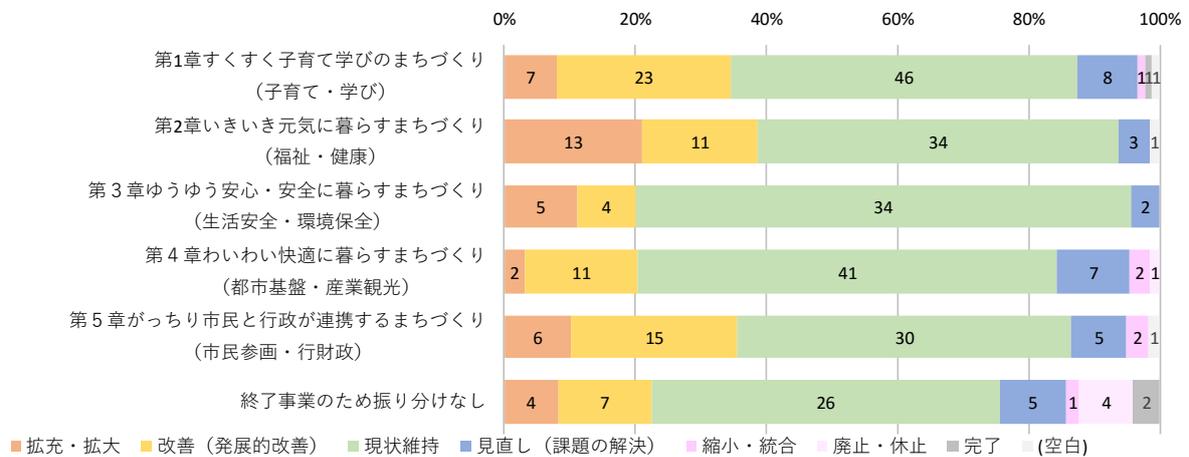
②部別内訳



③重点プロジェクト



④担当課判定



2) 3 担当評価 (7月20日~8月6日)

実施計画調査票・事務事業評価調査票をもとにした担当課ヒアリングを通じて、企画担当、財政担当、行革担当による3担当判定を行い、評価の妥当性などについて検証を行いました。

3) 内部評価委員会 (8月19日)

担当者評価・担当課評価・3担当評価の結果を、内部評価委員会で報告し、庁議メンバーにより最終的な評価を承認しました。

6 外部評価の日程

外部評価委員会は下記の日程で、計7回開催しました。

回・開催場所	日 程	協 議 内 容
第1回 稲敷市	9月18日 (金)	○外部評価委員会の進め方について（令和2年度外部評価のテーマ） ○昨年度までの事務事業評価の課題の整理 ○近隣都市における行政評価の実施状況と先進事例
第2回 稲敷市	10月23日 (金)	○稲敷市における休止・廃止に向けた枠組みの検討 ①論点別で整理した自治体の外部評価の取り組みについて ②稲敷市における事業廃止フローについて ③ベンチマークを使った指標について ④評価対象基準の選定基準について ⑤外部評価項目について ⑥施策評価について ⑦評価疲れについて
第3回 稲敷市	11月6日 (金)	○外部評価委員会を進める視点・検討ポイントの整理 ・今年度外部評価委員会の視点のまとめ ○稲敷市外部評価対象事例「都市農村交流事業」を題材として ・稲敷市行政評価における改善項目の検討
第4回 稲敷市	12月18日 (金)	○稲敷市行政評価の見直しの方向性について ①施策評価について ②事務事業評価項目について ③議会への報告について ④評価期間について ⑤計画部局の負担軽減について
第5回 オンライン	1月15日 (金)	○改善版評価方式による外部評価委員会シミュレーション ○外部評価の在り方について提言の報告（外部評価委員会）たたき台
第6回 オンライン	2月19日 (金)	○令和2年度稲敷市事務事業評価外部評価結果報告書の検討
第7回 稲敷市	3月17日 (水)	○ 外部評価委員会から市長へ「令和2年度稲敷市事務事業評価見直しについて」の提出

7 外部評価委員の構成

外部評価委員は、稲敷市外部評価委員会設置要綱に基づき、下記の3委員で構成しています。

■外部評価委員会・委員名簿

令和2年度

役 職	氏 名	職 名 等	備 考
委 員	砂 金 祐 年	常磐大学総合政策学部総合政策学科教授	令和2年8月31日 ～ 令和3年3月31日
委 員	小 嶋 裕 司	茨城租税債権管理機構 事務局長	
委 員	佐々木一如	常磐大学総合政策学部総合政策学科准教授	

■事務局・ワーキング委員

役 職	氏 名	職 名 等	備 考
ワーキング委員	企画財政課 川崎課長 大湖課長補佐 根本課長補佐 高城係長	※適宜2～3名程度が事務局・ワーキング委員として出席予定	令和2年8月31日 ～ 令和3年3月31日

8 各回の具体的な進め方について

外部評価委員会の進め方は、一般的な会議と同様、委員長が進行しますが、議論の方式はブレインストーミングにより、アイデア出しをしながら、向かうべき方向性を導き出すような流れから始めていきました。議論が進んできた段階で、具体的な手法について方針を定め、シミュレーションによる実証実験を踏まえて、次年度以降実施する外部評価のあり方についての提言をまとめました。

■第1回・第2回会議 — 導入（第1回 9/18 第2回 10/23）

第1回、第2回の会議は、提供資料をベースとしてフリーディスカッションにより進めました。ディスカッションによって1つの結論が出ない場合でも、次回の会議に向けて、道筋が出来ることを目的として、現在の行政評価をどのように発展させていくかを議論しました。議論が進むなかで、次回の会議で必要となる資料・調査等へと発展させていきました。

■第3回・第4回会議 — 展開（第3回 11/6 第4回 12/18）

第3回の会議では、第1回、第2回での議論を踏まえ、外部評価の具体的な手法について、方針を検討していきました。前提となる内部評価についての検討も行いましたが、主に外部評価の具体的な手法についての検討を行いました。

第4回の会議では評価システムの検討とともに、施策評価、事務事業評価の評価結果をもとに施策や事務事業の改善、事務事業の廃止や休止につなげる仕組みの強化について検討しました。

■第5回・第6回会議 — まとめ（第5回 1/15 第6回 2/19 ）

第5回の会議では、実際に外部評価委員会のシミュレーションによる実証実験を行うとともに、次年度以降実施する改善版評価方式による提言書（構成案）の検討を行いました。

第6回の会議では、稲敷市行政評価の見直し案を提言内容として取りまとめた「令和2年度稲敷市事務事業評価見直しについて」の内容を精査しました。

■報告会（第7回 3/17）

外部評価委員会から市長へ稲敷市行政評価の見直し案を取りまとめた「令和2年度稲敷市事務事業評価見直しについて」を提言として提出しました。

9 外部評価の結果

1) 第1回外部評価委員会

日時	場所	出席委員
2020年 9月18日(金) 14:00~	稲敷市役所本庁舎 3階321会議室	委員：砂金委員・小嶋委員・佐々木委員 事務局：川崎課長・大湖課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：大竹・澤田
会議の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・スタートアップの委員会として委員の紹介、委嘱状の交付、市長挨拶、委員長、副委員長の選出を行った。(砂金委員長、小嶋副委員長を選出) ・市がこれまで実施してきた行政評価の内容や課題整理、近隣都市における実施状況を通して、「事務事業評価の発展的見直し」と「休止・廃止できる仕組み」をテーマに、フリーディスカッション。 	
議事内容	<ul style="list-style-type: none"> (1) 外部評価委員会の進め方について (2) 昨年度までの事務事業評価の課題整理 (3) 近隣都市における行政評価の実施状況と先進事例 (4) 全体まとめ 	
議論のまとめ		
<p>(1) 外部評価委員会の進め方について</p> <p>○今回は仕組みづくりだが、政治的リーダーシップも必要。議員にヒアリングなどができる枠組みがあるといい。制度的な裏付けとして、議会の中に仕組みを作っておくとよいのでは。</p> <p>(2) 昨年度までの事務事業評価の課題整理</p> <p>○行革の要素が強い。「木を見る」から、「森を見る」の2段階で評価していくことが必要。</p> <p>○やるか、やらないかへのシフトにあたり、外部評価委員会ですることができることを議会、行政と共有することが必要。</p> <p>○事業の単位が同じ物差しではない。事業が細かいものもある。全ての事業の評価が必要か。</p> <p>○評価対象事業の選定の段階から考えていくべき。評価しにくいところから評価した方がよい。</p> <p>今回、評価の仕組みの検討として、内部評価にも踏み込んでよいか。</p> <p>○総合計画、行政改革大綱、総合戦略の3本をフォローできるシステムが必要。</p> <p>(3) 近隣都市における行政評価の実施状況と先進事例</p> <p>○木を見て、森も見ろべき。施策評価、政策評価の目的の1つは、進捗や達成度を測ることで、事業の過不足が分かることである。</p> <p>○白井市へのヒアリングなどの機会があるとよい。</p> <p>○市が決めたことを覆すには、ロジックと仕組みが必要。仕組みの枠組みとして最初から議会が入っているとやりやすい。途中から議会にはいつてもらうのは難しいか。</p> <p>○評価と優先順位も見ていく必要はあるか。</p> <p>○市では、評価対象事業を偏りなく選定しているが、特化したテーマで内部・外部評価を実施することは可能か。</p> <p>○内部の意向を吸い上げられる仕組みが必要。できれば、評価シートの段階から検討したい。</p> <p>○事業完了、実質的廃止(放置)などのケースもある。外部評価で「廃止」と判断し、後押しすることが可能か。</p> <p>○今年度、手法を検討するにあたり、題材を出してシミュレーション的に検討した方がよいのではないか。</p> <p>○第3者に匿名で聞くことで現場の説得をするという手法も考えられる。</p> <p>○評価疲れのないようにしていくべき。</p> <p>○評価の際、全国や茨城県内の水準を指標として使うことも有効。</p>		

提供資料（★は会議用に作成した主な新規資料）	
資料1	稲敷市外部評価委員会設置要綱
資料2	第1回稲敷市外部評価委員会会議資料
資料3-1	令和元年度稲敷市外部評価委員会結果報告書
資料3-2	稲敷市事務事業評価の課題整理★
資料4	稲敷市事務事業評価 外部評価に向けた事例調査★

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

稲敷市事務事業評価の課題整理（資料3-2）

外部評価委員の講評から

平成29年度	<ul style="list-style-type: none"> ・初回の評価は全体として考え方を聞くことに重点を置いていたが、次年度は今年度の指摘への対応やより市民目線になってくると考えている。3年目ぐらいに評価をうまく使って、手法や対象を変更するなど、評価を利用できるようになると考える。 ・<u>重点プロジェクトは最優先で実施するべき、という認識を持つべき。</u> ・<u>緊急性の高い事業はよりスピードをあげて整備を推進していく体制を。</u>
平成30年度	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで以上に内部での議論を深め、事業の質を高めるよう取り組む。 ・<u>常に柔軟な考えで事業の見直し・改善に取り組む。</u> ・<u>職員が諸問題に対して危機意識を高め、限られた予算の中で、特に効果が高い施策に予算を集中させる。</u> ・市民への周知、事業の目的（主軸）の明確化に取り組む。
令和元年度	<ul style="list-style-type: none"> ・市における行政の価値をいかに上げていくかを考えて内部評価、外部評価を続ける。 ・<u>市の将来にとってどうかとの視点にたち、思い切った事業計画の見直しや改善を図る。</u> ・<u>関連重複する事業については横の連携による事業展開を図り、経費の節減や事業範囲の拡大につなげていく。</u>

内部評価委員会から

令和元年度	<ul style="list-style-type: none"> ・H29・30年度と外部評価を行ったが、庁内の感覚とだいぶ差異があった。そのような点を、今後研修会などで職員に意識してもらいたい。 ・<u>事業廃止が適当であるとの評価の事業について、担当課・三課での判定・外部評価委員の判断と、廃止が適当という評価が重なっても事業が廃止にならないケースがある。そういった判断が反映されない外部評価等の意味がない。</u>
令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者の主観的な評価が高いのではないかと。客観的に判断できる目標値も必要。 ・<u>休止・廃止の仕組みが出来るのは良い。一緒にした方が良いものや、廃止した方が良いものが結構見受けられる。職員はまじめなので、事業があれば進める方向で考える。廃止や統合について、外部評価で検討していただければよいと思う。</u> ・<u>すでに事業の目的が達成されたものや、効果が明らかでないという事業も継続をしているケースがあり、これまで取り組んできた事業でも廃止すべきという意見もいただいたにも関わらず継続をされているというような実態になっている。発展的に見直すことができる仕組みづくりを考えなくてはならない。</u>

課題の整理

- 重点的に進めるべき事業に集中し、限られた予算の効果的な活用を
- 市の将来を見据え、柔軟な事業計画の見直し・改善が必要
- 評価の過程で事務事業の改善を促しているが、本格的な改善にはつながっていない
- 内部評価・外部評価で休止・廃止と判断した事業が廃止できない。発展的な見直しを

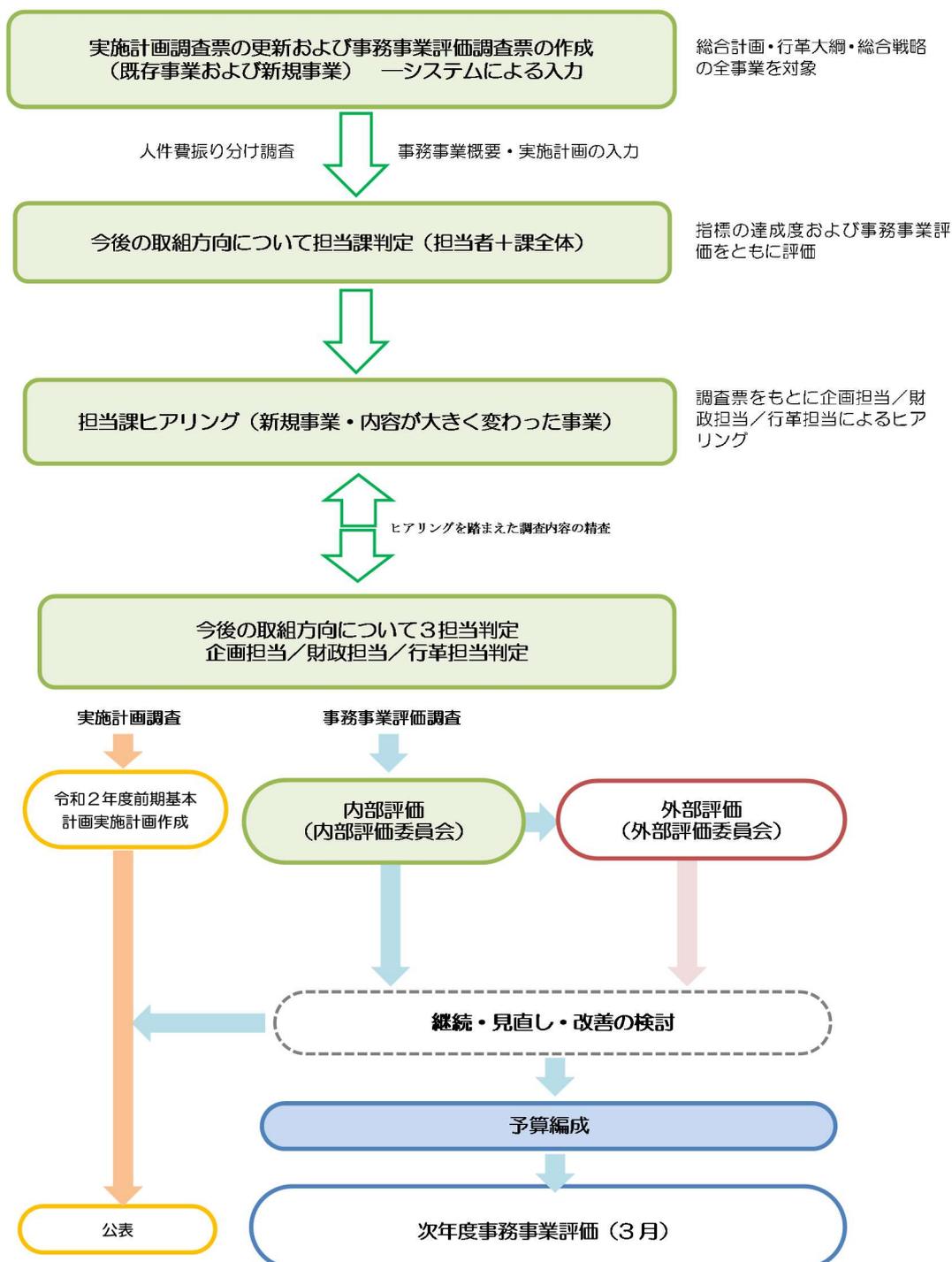
2) 第2回外部評価委員会

日時	場所	出席委員
2020年 10月23日(金) 14:00~	稲敷市役所本庁舎 3階331会議室	委員：砂金委員・小嶋委員・佐々木委員 事務局：大湖課長補佐・根本課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：大竹・澤田
会議の概要	フリーディスカッションでの議論としつつも、具体的な方法論にブレイクダウンし、廃止だけに特化しないことや、最終決定までのプロセスについての議論。評価疲れによる負担を軽減（職員・外部評価委員）するための行政評価のサイクルや議会との関係などに踏み込んだ議論となった。	
議事内容	(1) 稲敷市における休止・廃止に向けた枠組みの検討 (2) 全体まとめ (3) その他	
議論のまとめ		
<p>(1) 稲敷市における休止廃止に向けた枠組みの検討</p> <p>○廃止と改善について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・廃止を継続的に実施していくのは難しいと思われる。 ・廃止・休止を改善・提案につなげるにはどのような方法があるか。 ・完了=終わったもの、終了=ニュートラル、廃止=きつい表現になる。完了は受け入れやすい。 ・廃止する事業は、予算・人が足りない、という以外の目的がある場合もある。 ・廃止の最終決定は、庁議レベルで行うのが妥当ではないか。(手続き論として) ・即廃止できない事業は、長期的に廃止する仕組みもあると思う。 <p style="padding-left: 20px;">→廃止・休止を選択肢に持ちつつも、廃止だけに特化しない行政評価の検討が必要</p> <p>○スクラップ&ビルド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スクラップは財政面から、ビルドは新しいまちづくりからのアプローチとなるだろう。 ・人口消滅都市に挙げられ、県内3番目の人口減少を抱える稲敷市には新たなまちづくりが必要。 ・どれだけ施策を打っていくかは、行政が決めていくべきこと。(外部委員ではない) ・市民アンケートだけでは偏ってしまう。ニーズとは別に、市として取り組むべきことをやるべき。 <p style="padding-left: 20px;">→ビルドを意識した行政評価システムの検討が必要</p> <p>○評価対象の考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政が必要とするものを外部評価で評価している場合もある。 ・事務局主導でリストアップしている場合もある。 ・稲敷は補助金カットという視点ではない。 <p style="padding-left: 20px;">→行政評価対象事業（特に廃止・休止事業）をどのようにピックアップするか</p> <p>○評価疲れについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象事業数を減らす、調査票の簡素化などの例がある。 ・事務事業評価を3年に一度にする、などの簡素化が考えられる。(ヒアリングの負担軽減等) <p style="padding-left: 20px;">→評価疲れを意識した行政評価の検討</p> <p>○議会との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・議会への説明・報告の事例はあるか。 → 宿題 <p>○外部評価をどの視点で進めるのか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どの視点で進めるか、また、検討のポイントの整理。 → 今後の検討 		

提供資料（★は会議用に作成した主な新規資料）	
資料1	第1回外部評価委員会のまとめ（進行順）
資料2	第2回外部評価委員会議題の整理★
資料3	論点別で整理した自治体の外部評価の取り組み★
資料4	稲敷市における行政評価フロー図★
参考資料1	第1回外部評価委員会議事録

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

稲敷市における行政評価フロー図（資料4）



3) 第3回外部評価委員会

日時	場所	出席委員
2020年 11月6日(金) 14:00~	稲敷市役所本庁舎 3階331会議室	委員：砂金委員・小嶋委員・佐々木委員 事務局：大湖課長補佐・根本課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：大竹・澤田
会議の概要	これまで検討してきた検討課題やアイデアなどに基づき外部評価委員会を進める視点・検討ポイントの整理を行うとともに、市「都市農村交流事業」を題材として、行政評価における評価フローや評価項目など、改善項目の検討を行った。	
議事内容	(1) 外部評価委員会を進める視点・検討ポイントの整理 (2) 稲敷市外部評価対象事例「都市農村交流事業」を題材として稲敷市行政評価における改善項目の検討 (3) 全体のまとめ (4) その他	
議論のまとめ		
<p>(1) 外部評価委員会を進める視点・検討ポイントの整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・単なるチェックではなく、新たな事業展開へつなげられるものへ。 ・Plan（計画策定）においては、審議会などの外部機関がある。 ・Check（評価）がAction（見直しの実施）につながっていない。 ・P・Aの各セクションにとって参考となるCheck機能が求められるのでは。 ・休止・廃止することによって生まれるリソース（予算、人事など）を示すなどの工夫が必要。 ・3つの計画で森・林の位置づけが違う。→ 事務事業調査のレベルで揃えている。 <p>(2) 稲敷市外部評価対象事例「都市農村交流事業」を題材とした稲敷市行政評価における改善項目の検討</p> <p>1) 事務事業の更なる効率化・改善に向けて（評価フローの改善）、議会とのつながり方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部評価が予算への裏付けが必要であり、庁議レベルの決定であれば、財政への反映が可能。 ・議会での承認をもって執行する形がスムーズか。横須賀市の事例は形式的なものか？→詳細について調査の依頼。 ・稲敷の現況、予算査定前に外部評価報告を見ているが、実際の予算ヒアリングでは担当課の方針の影響が大きい。 ・庁議レベルでの決定の導入が必要。 ・議会での意思決定を巻き込むか、検討が必要。 <p>2) 廃止・休止の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「適正ではない」という言葉はあいまい。（言いづらかったなど、この評価項目を使った経緯があると思われる） ・「終了が望ましい」など明確な意思表示が必要。 ・担当者評価、担当課評価、内部評価、外部評価の全結果が横並びに分かる調査票が分かりやすい。 ・ネガティブな「一部見直し」ではなく、事業を「拡充」してほしいというポジティブな外部評価もあるべき。 ・手法や対象を変えて「別事業に振り分け」という選択肢も考えられる。（会議後の雑談から） <p>3) ビルド（Action）にどう結びつけるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ここが今年度外部評価委員会の提案部分。 ・予算の裏付けは決定的な要素。 ・重要なものについてはローリングで評価すべき。重点施策は政治判断になる。市長に了解を得る必要がある。 ・（今後、別々に進行管理をしていくのであれば）総合戦略の有識者会議、行革大綱の懇話会などに外部評価委員会として参加することも方法の一つとしてある。 ・事業数が多く、複数年度での工程表が必要。→ 次回、ローリング、工程表を意識したたたき台資料を依頼 ・外部評価委員会の役割としては、上手くいっていない事業について、総括的な視点から振り分けなどのアドバイスをいただく機能も考えられる。（会議後の雑談から） <p>〈まとめ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○外部評価委員会の決定後、庁議レベルで検討し、議会への報告とするのが、流れとしては妥当か <ul style="list-style-type: none"> ・民意を反映する議会の軽視にならないように。 ・庁議レベルでの決定により、予算の裏付けをしていく。 ・重点施策などについては、政治判断となるので、市長の決定が優先されると考えられる。 ○外部評価として「終了」「廃止・休止」など明確な意思表示をする一方、「拡充」などポジティブな評価や外部評価の視点からのアドバイス機能があるとよい <ul style="list-style-type: none"> ・単にチェック機能だけでない外部評価委員会の在り方。 ○事業数が多く、複数年度での行政評価の視点が必要。実効性のある事務事業評価および森・林の視点での施策評価が生かせるように、事務事業・基本計画それぞれのPDCAを意識した工程表が必要 ○評価疲れに配慮した仕組みづくりについても検討が必要 		

提供資料（★は会議用に作成した主な新規資料）

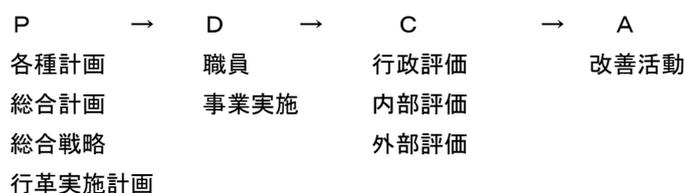
報告資料 1	第 2 回外部評価委員会 議論のまとめ
報告資料 2	議会報告事例調査★
資料 1	外部評価を進める視点（検討ポイントの整理）★
資料 2	稲敷市外部評価委員会のフロー図★
資料 3	都市農村交流事業の調査票や評価結果
参考資料	第 2 次稲敷市総合計画中期基本計画
参考資料	第 2 次稲敷市まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン・総合戦略
参考資料	稲敷市第 4 次行政改革大綱

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

外部評価を進める視点(検討ポイントの整理) (資料1)

○外部評価をどの視点で進めるか？⇒外部評価はあくまでもチェック機能

- ・行政評価は PDCA サイクルの C (Check) の機能を持つ。
- ・外部評価委員会の役割は、内部評価だけでは持たせることが難しい、客観性を第三者の視点で Check してもらうこと。



○現行の行政評価システムの課題について（主なもの）

- ・評価の過程で事務事業の改善を促しているが、本格的な改善には繋がっていない。
 (例) 内部評価 → 評価票入力为主の業務であり、実際の改善活動に繋がらない。
 外部評価 → 「一部見直しが必要な部分がある」「適正とはいえない」と判断された事業は、外部評価委員会で継続的に報告 (H30・R 元の第 1 回委員会で報告)。程度に差はあるが、改善が継続的に図られている。但し、事業の根幹（事業の必要性・目的や数値目標の妥当性）の議論が十分にできているとはいえない。
- ・内部評価・外部評価で適正ではないと判断された事業が廃止できない。
 →稲敷市の行政評価フローは外部評価委員会が最後になっている。
 →外部評価決定後のやりとりは、外部評価委員会⇔事務局⇔担当課となっており、行政評価の最終決定がなされていない。

【現況の評価フロー】

担当者判定⇒担当課長判定⇒管理局担当者判定⇒内部評価委員会（委員長・副市長）⇒外部評価委員会

○外部評価委員会での意見等

- ・ビルドを意識した行政評価システムの検討。
- ・廃止・休止を選択肢に持ちつつ廃止等に特化しない行政評価の検討。
- ・評価疲れを意識した行政評価の検討。
- ・行政評価対象事業（特に廃止・休止事業）をどのようにピックアップするか。

○「稲敷市におけるビルドとは？」に関する考察

- ・まちづくりを進める上でのビルドは、Plan である総合計画や総合戦略計画を策定する際に新規事業を生み出す部分。一方で、スクラップを担う行政改革実施計画もビルドの計画と同時期策定で同計画期間。
- ・計画策定時（計画策定前年度）に新規事業を打ち出す際には、これまでは事業は作るのみでスクラップには未着手。総合計画等に計上された重点事業でも実行されない場合あり。

(検討の方向性)

- ・3つの計画が包括的に策定されたことを契機に、3つの計画策定（ビルド）サイクルに合わせた複数年度の行政評価（スクラップ）サイクルを検討してはどうか？

※計画策定時に新たな事業を生み出すタイミングで、重複する事業や過多になった事業をスクラップする行政評価を実施することで、ビルドを支援するスクラップ（行政評価）を確立できるのでは。

（参考）総合計画と総合戦略と行政改革実施計画について

→令和2年度から包括的に一体的に策定

→3計画ともに計画期間及び計画対象期間が同一

→3計画ともに実施計画調査票及び行政評価調査票を毎年作成

○今回の見直しで求められている方向性+新たな視点と検討ポイントの整理

①事務事業の更なる改善・効率化に、事務事業評価の仕組みを発展的に見直す

→評価（Check）を改善（Action）に着実につなげる（ToDo）には何を見直せばよいか。

（詳しい説明）

- ・外部評価の改善については改善を求められたもので外部評価委員が継続的な経過観察が必要だと判断した事業については、毎年度継続的に報告が求められているため、外部評価の改善活動はある程度実現できている。
- ・しかし、外部評価で「適正ではない」と判断された事業でも、未だに廃止になっていない、また、大きな改善が図られていないなど、課題は残る。
- ・内部評価については、改善内容を調査票に記載するのみで、実際に改善につながっているとは言えない状況である。

（検討ポイント）

- ・内部評価の改善項目を実現につなげる仕組みの検討。
- ・外部評価の改善の仕組み活用して根本的な改善活動につながる評価項目の検討。

②事務・事業を休止・廃止できる仕組みとしての機能を強化する

→外部評価委員会による評価（Check）を限定的に活用するには。

（詳しい説明）

- ・稲敷市にはたくさんの事業があるが、なかなか完了や廃止の判断が難しい。
- ・行政評価フローの下流が外部評価であるため、外部評価指摘事項や判定の市としての取り扱いがあいまい。
- ・廃止に特化して行政評価を進めた各自治体は、廃止が行き詰まった経緯がある。

（検討ポイント）

- ・行政評価フローの見直し。意思決定の流れの見直し。
- ・外部評価委員会の判定や提案を有効に活用するような仕組みを構築する。

③（新たな視点）ビルド等を意識した計画サイクルに合わせた行政評価サイクルの検討

（詳しい説明）

- ・今年度からビルドの計画（総合計画・総合戦略）とスクラップの計画（行革実施計画）が包括的に策定された。
- ・ビルドを意識した行政評価について、外部評価委員から指摘されている。
- ・各自治体のデータや外部評価委員から評価疲れが指摘されている。

（検討ポイント）

- ・3つの計画が統合されたことを契機として、計画サイクルに合わせた新たな複数年度の行政評価サイクルの検討。

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

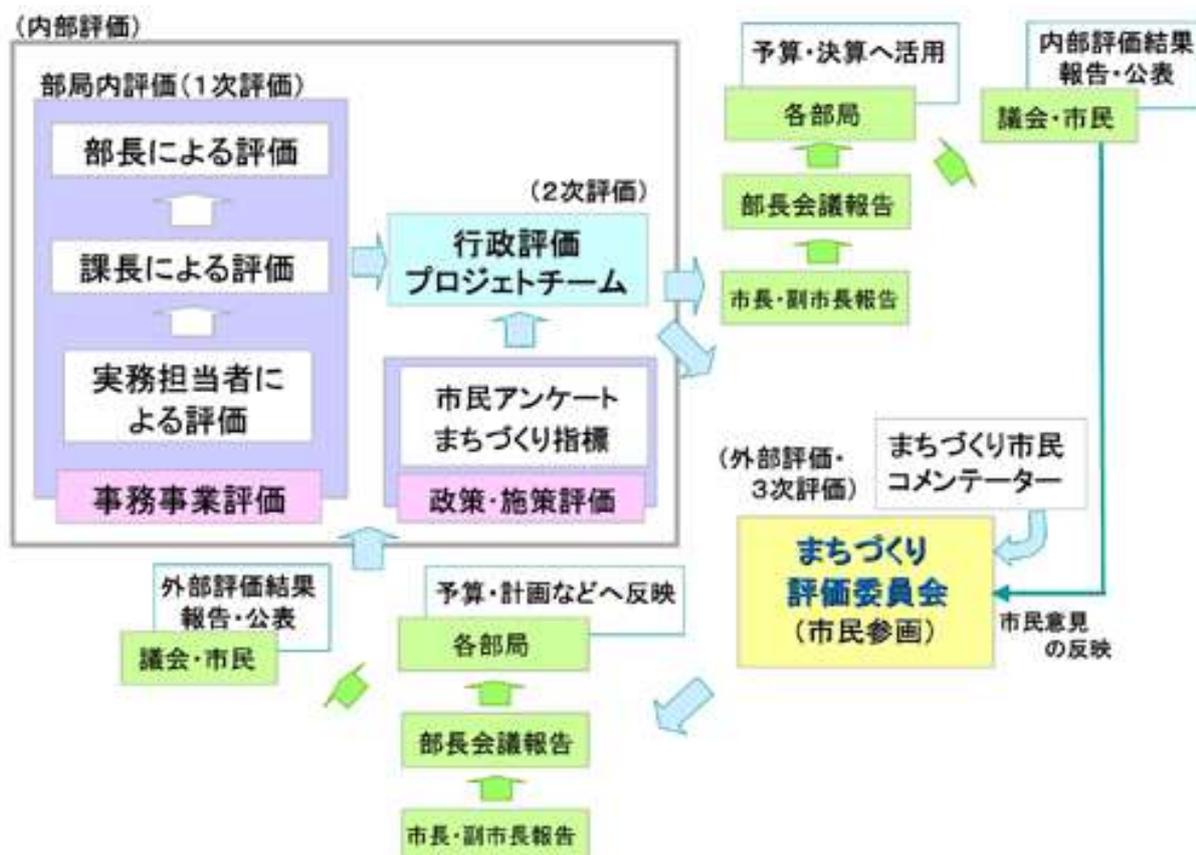
議会事例報告の調査結果について（報告資料2）

■議会報告事例調査

市町村	報告形式	備考
阿見町	外部評価報告書公表のみ	
守谷市	外部評価報告書 公表のみ	平成 25 年から決算予算特別委員会による議会事業評価を実施
筑西市	外部評価結果 公表のみ	
水戸市	外部評価報告書 公表のみ	
那珂市	外部評価結果 公表のみ	
千葉県白井市	外部評価結果 公表のみ	
神奈川県横須賀市	内部評価結果・外部評価結果を議会に報告	

■横須賀市行政評価フロー

（レポート：横須賀市における行政評価システムの現状と課題から）



4) 第4回外部評価委員会

日時	場所	出席委員
2020年 12月18日(金) 14:00～	稲敷市役所本庁舎 3階321会議室	委員：砂金委員・小嶋委員 事務局：大湖課長補佐・根本課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：澤田・森
会議の概要	稲敷市行政評価の見直しの方向性について、施策評価、事務事業評価に具体的にどう取り組むか、議会との関係をどう整理するか、個別の方針の詳細を検討。実際の外部評価委員会の実施に向けて、評価期間及びスケジュール、各部署の負担軽減のための方針について検討し、次回シミュレーションに繋ぐ。	
議事内容	(1) 稲敷市行政評価の見直しの方向性について (2) 全体のまとめ (3) その他	
議論のまとめ		
<p>(1) 稲敷市行政評価の見直しの方向性について</p> <p>①施策評価について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施策評価については、ぶら下がっている事業を見ながらになるか？ ・総合戦略と行革大綱については、数値目標のみになる。事業は事務事業評価で評価する。 <p>②事務事業評価項目について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「拡充」、「現状維持」、「改善」、「縮小」、「統合」、「完了」、「廃止・休止」の7項目とする。 ・内部評価で「廃止・休止」とされたものについては、必ず外部評価の対象になるようにすべき。 <ul style="list-style-type: none"> ⇒④外部評価委員会の選出事業として含める。 ⇒⑤内部評価で「廃止・休止」とされた事業を外部評価の対象とする。(新基準) ⇒⑥市長が特に必要とする事業などの表現で選出する。 ・内部評価で「廃止・休止」とした事業については、外部評価の対象になることを担当課にあらかじめ説明しておくべき。(担当課の評価への取組への影響が考えられる) <p>→上記条件を明示することによって、外部評価委員会に諮ることが面倒であるがゆえに「休止・廃止」を選択しない担当課がある可能性がある。また、毎年、外部評価委員会を開催するわけではないので、注意が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3年目の外部評価委員会の結果報告は、4年目に(事業の廃止、拡充の結果などを)ご報告する。 <p>③議会への報告について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・制度として文章化するには「廃止にする事業については報告」を文章化することも慎重にならざるを得ない。休止・廃止については、白井市も非制度的に議会調整をやっているのでは。 ・当初予算にすべて載っているのだから、廃止だけではなく、当該年度の事業について全事業の報告した方がよいのでは。その方がスムーズではないか。いずれにしても、ないがしろにできない議員に対しての説明は必要。 ・稲敷市の関係性から一番やりやすい方向で考えるべき。 <p>④評価期間について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要日数の17日は長い。終日の開催も難しい。 ・1事業の評価にかかる時間を短縮して前もって資料を配布しておき、委員会当日はすり合わせのみのイメージがよい。時間短縮をすれば、パターン①でも実行可能か。 ・外部評価委員の知識・経験も必要。 <p>⑤計画部局の負担軽減について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部評価委員会での、事務局からの説明などは不要。 ・計画部局が時間をかけて、配布資料をつくるのがないように、システム出力の「実施計画書」「調査票」と、評価一覧表を配布するイメージ。 ・「実施計画書」と「調査票」ですべて読み解けるかが不安。担当課からプラスαの資料を出すことも可能。 <p>⑥ベンチマークについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専用の資料を作成する必要はなく、茨城早わかり、統計でみる茨城県の姿、リーサスデータなどから、既存のデータを資料として見ておく必要がある。それがあっても、客観的判断ができる。 <p>〈まとめ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○行政評価サイクルについては、概ねたたき台の方向性で進める。 ○施策評価、事務事業評価については、原案のとおりとするが、次回以降シミュレーションを通して詳細を確認し、必要に応じて修正する。 ○議会への報告は、基本的にはすべて報告し、説明が必要なケースは個別に説明をする。(※内部で要検討) ○評価期間は、基本計画の策定に合わせたスケジュールで行う。パターン①とパターン③の折衷案を検討する。 ○ベンチマークとして、統計資料のデータがあるとよい。 		

提供資料（★は会議用に作成した主な新規資料）

報告資料 1	第 3 回外部評価委員会 議論のまとめ
報告資料 2	行政評価に関する議会への報告について
資料 1-1	稲敷市行政評価の見直しの方向性（たたき台）★
資料 1-2	ビルドを意識した計画サイクルに合わせた行政評価サイクル（イメージ）★
参考資料 1	令和 2 年度第 2 回稲敷市事務事業評価外部評価委員会議事録
参考資料 2	令和 2 年度第 3 回稲敷市事務事業評価外部評価委員会議事録

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

稲敷市行政評価の見直しの方向性（たたき台）（資料 1-1）

1. 施策評価（内部評価・外部評価）

<目的> 3 計画の計画づくり（ビルド）に寄与する検証・評価・提言

（理由）・計画づくり（ビルド）を意識した評価も実施するため

・施策レベル（森の視点）で外部評価委員が状況を把握することで、より大局的な事務事業評価が可能になるため

<対象> 総合計画重点プロジェクト（7）、総合戦略基本目標（4）、行革大綱及びアクションプラン基本方針（3）の評価
（理由）・総合計画は市の最重要計画であり、重点プロジェクトは、市が特に力を入れたい施策や街づくりの方向性を

7 つのプロジェクト（プロジェクト毎に複数事業が明確に定めてある）にまとめた特に重要なものであるため。

・総合計画と一体的に策定した総合戦略の基本目標についても効果検証が必要であり、実施計画システムを利用して PDCA サイクルを回していること。

・事務事業評価で事業廃止の評価になり、廃止まで複数年を要する場合には、行革実施計画に掲載し、進行管理することで事業廃止が徹底されることから。

<評価項目> 施策等の達成状況や効果等に対して評価・提案を行い、計画づくり（ビルド）に貢献

① 事業の進捗度

A：期待通りの成果 B：概ね期待通りの成果 C：期待した成果を下回っている D：遅れ

② 今後の課題・主な取組み

A：妥当である B：概ね妥当である C：一部妥当性を欠いている D：妥当性がない

③ 今後の提案（ビルドに貢献）

・外部評価委員会としての意見を事務局で取りまとめる。

<評価方法> 各計画部局で政策・施策・事業評価書（フォーマット別紙のとおり）を取りまとめ、計画部局が外部評価委員に説明。

重点プロジェクト・・・小嶋委員提出の施策・事業評価書

総合戦略・行革大綱・・・小嶋委員提出の政策評価書（＝稲敷市総合戦略の評価書）

<評価フロー> 計画部局で評価書のとりまとめ→外部評価委員によるヒアリング→庁議体

<実施年度> 3 計画策定の前々年度（計画期間の 3 年目）

（理由）計画改定作業は計画期間の 4 年目であり、その前年度の 3 年目に施策評価を実施することは、計画づくりに適当な時期であるから。

2. 事務事業評価（内部評価）

<目的> 各事業の進行管理・各事務事業の拡充・統廃合の実施

<対象> 実施計画掲載全事業

（理由）・3 計画のすべての事業が実施計画に含まれているため。

<評価項目> 「拡充」「現状維持」「改善」「縮小」「統合」「完了」「廃止・休止」

（理由）・終了と完了の区別が難しく、議会に報告すべき案件を峻別するため、「廃止・休止」を残した。

<評価方法> 担当課で実施計画調査票（例年どおり）を取りまとめ、3 担当によるヒアリングを実施し、庁議体に諮って最終決定する。

<評価フロー> 担当者評価→担当課評価→3 担当評価（実計ヒアリングと同様）→庁議体

<実施年度> 毎年ローリング

3. 事務事業評価（外部評価）

<目的> 各事業の進行管理・統廃合の実施

<対象> 実施計画搭載全事業のうち 事業数等

① 重点プロジェクトのうち新規事業 2 1

② 重点プロジェクトのうち拡充事業 1 7

③ ①と②を除く実施計画に掲載した新規事業 2 0

(外部評価の翌年度～外部評価当該年度まで)

④ 外部評価委員が選出する事業	10事業程度	10
	合計(事業評価のみ)	68
	合計(施策・事業評価)	82
	必要日数(導入等含み)	17

(理由)・重点プロジェクトに掲げた新規・拡充事業は、市が特に進めるべき事業であり、進捗等を外部の視点で評価することは、次の計画づくりに有意義であるため。

・計画期間内に立ち上げた新規事業は、4年以内と社会的に関心が高い事業や、現在、市が重点的に進めるべき事業が多く、さらなる拡充等の判断がしやすい上に、事業立ち上げ後の日が浅いため、改善の余地が多く、状況によっては廃止休止の判断が可能であるため。

<評価項目> 「拡充がのぞましい」「現状維持がのぞましい」「改善がのぞましい」「縮小がのぞましい」「統合がのぞましい」「廃止・休止がのぞましい」

※内部評価(庁内の最終決定)と外部評価の評価項目が一致した場合、予算と連動する。

拡充(予算120%) 現状維持(予算100%) 縮小(予算50%) 廃止・休止(予算0%)

(理由)・内部評価と外部評価の評価項目が一致した場合のみ予算と連動することで、外部の視点を踏まえた予算削減や増加ができるため。

<評価方法> 担当課で実施計画調査票(例年どおり)を取りまとめ、3担当によるヒアリングを実施した後、外部評価委員に諮り、最終的に庁議体に諮って評価を決定する。

<評価フロー> 担当者評価→担当課評価→3担当評価(実計ヒアリングと同様)→外部評価→庁議体

<実施年度> 3計画策定の前々年度(計画期間の3年目)

(理由)・外部評価も踏まえた事業の拡充・廃止・休止・統合の大きな判断が、本格的な計画改定作業の前年度である3年目にできることは、新たな計画づくりに寄与するため。

4. 議会との関係(たたき台)

- ・本格的な廃止・休止を庁議で決定する事業については、事前に議会に報告する。
- ・廃止・休止を伴わない内容(「拡充」「改善」「現状維持」「縮小」「統合」)については、外部評価の結果を冊子で配付する。

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

ビルドを意識した計画サイクルに合わせた行政評価サイクル(イメージ)(資料1-2)



5) 第5回外部評価委員会

日時	場所	出席委員
2021年 1月15日(金) 14:00～	オンライン開催	委員：砂金委員・小嶋委員・佐々木委員 事務局：大湖課長補佐・根本課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：大竹・澤田
会議の概要	外部評価の実施方法について骨格が固まってきたところで、評価方法について、全体の枠組みの中で、ヒアリング、提供資料、フォーマット、評価票などについて検討。さらに評価者の視点で、課題を整理するため、シミュレーション用の評価表(小嶋委員記入)をもとに、さらに詳細を検討。また、次回とりまとめ回に向けて、外部評価委員会報告書のたたき台の構成について議論頂く。	
議事内容	(1) 評価方法について (2) 全体のまとめ (3) その他	
議論のまとめ		
<p>(1) 評価方法について</p> <p>①施策評価・事務事業評価の評価表について</p> <p><ヒアリングについて></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングは、資料を見て不明な点などを質問する形式がよい。 ・ヒアリングについては、前もって疑問点を担当課に送り、書面での回答を得られるものは書面で実施する。(あるいはオンラインで対応時間を設けていただく。)追加的に確認したい事項については、ヒアリングを設けるという2段階構えがよい。 <p><提供資料について></p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政のことを詳しく知らない人が見る資料としては難しい。第1回の外部評価委員会の日程を使って、資料の見方、認識の統一、記入の方法などのレクチャーが必要。 ・パンフレットなどの資料があると、事業のイメージがわかりやすくなる。特に稲敷市在住でない委員でもイメージできるものが必要。 ・内部評価の情報が、必ずしも外部評価に必要な情報すべてではない。 ・「施策評価表」、「施策評価用評価書」など、資料名を的確にし、どの段階の施策評価について検討するのかをわかりやすくする必要がある。 ・施策に対応する事務事業評価を踏まえて、施策評価を記入する方がやりやすい場合もある。 ・施策評価に関しては、資料2-1～2-3(施策評価に関連する事務事業の実施計画書・事務事業評価調査書)は不要ではないか。参考資料としてあってもよいが、別冊子とするなどの工夫が必要。資料1のみでもよい。 ・資料3の事務事業評価調査書のみでもよい。可能であれば見開き1事業でレイアウトできるとよい。また、資料1とリンクさせて資料を作成する。(統合などで事業名の変更などがあった場合も、理解できるようにする) ・事業コードやページ番号でリンクさせるなどの工夫が必要。(事務局の負担にならない範囲で) <p><評価表フォーマットについて></p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当課評価、三担当評価、外部評価で評価項目として使われる言葉が異なると混乱しやすい。 ・自由意見では、どこまで踏み込んで書くべきかわかりづらい。「さらに施策を進捗させるための提案」などの書き方がよい。 ・施策評価については「順調」など進捗についての評価にするべき。成果について判断するものではないし、修正していくものでもないで、「今後の提案」が書きにくい。 ・「評価修正の理由」は「重点プロジェクト施策評価用評価書と評価が異なる理由」等比較対象をはっきりさせる。 <p><実施計画書・事務事業調査票(青と緑)について></p> <ul style="list-style-type: none"> ・数値目標の数字の意味がわからないものがある。(指標の名目の意味が一般的でないもの、数値が専門的なもの) ・事務事業評価の理由欄がアバウトでよくわからない。→理由を詳細に記載。【参考資料P16,P25】評価表(案) ・決算ベースの事業費が表示されるとよい。 ・評価のための資料の中心は事務事業評価調査票になるが、どこまで根拠にしてよいかわからない。内容を精査する必要がある。全体的に恣意的と感じる。 ・KPIの毎年の将来値が盛り込まれている事業もあるが、そうでないものもある。 <p>②評価表を使った施策評価・事務事業評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価が分かれないうように、今後の改善点や期待値も含めて評価をするのか、自由記述において指摘するべきか、明確に共有しておくべきか。 		

- ・評価視点は分かれても構わないか。
- ・意見が完全に分かれた場合は、あえてまとめず、数字で表示する方法も考えられる。

③ヒアリングによる施策評価・事務事業評価

- ・施策評価のヒアリングは難しい。施策については、資料と文書での質問等のやりとりがよいのではないか。
- ・施策の一部を抜粋する手法も検討すべきだが、現時点では全14施策を評価することを目標に進める。

<まとめ>

- 委員のご意見を踏まえて、評価表フォーマットおよび提供資料を修正する。
- ヒアリングは原則として実施しない。特に施策評価は、資料をもとに評価し、質問事項があれば文書で確認する。
- 事務事業評価については、追加で確認事項がある場合、ヒアリングも可能とするが、まずは書面（あるいはオンライン）で質問事項を確認するという2段階構成とする。
- 第1回の外部評価委員会で、資料の見方、記入方法、認識の共有などの説明会が必要。

提供資料（★は会議用に作成した主な新規資料）

- 報告資料1 第4回外部評価委員会 議論のまとめ
- 報告資料2 行政評価に関する議会報告の明文化の有無について★
- 資料1-1～3 施策評価用評価書（重点プロジェクト・総合戦略・行革大綱）
- 資料2-1～3 // 用実施計画書及び事務事業調査票（上記事業関連）
- 資料3 事務事業評価用実施計画書及び事務事業調査票（企画財政課）
- 資料4 稲敷市データ集（案）
- 資料5-1～2 評価表（当日各委員からの評価表を配布）
- 資料6 たたき台に基づいた施策評価・事務事業評価の評価対象の検討★
- 資料7 令和2年度稲敷市事務事業評価見直しについて たたき台★

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

評価表—施策評価 評価票シミュレーション用(委員より提出) (資料5-1)

■施策評価評価票		①事業の進捗度 (いずれかに○)				②評価修正の理由 (自由記述)	③今後の提案 (自由記述)
		A: 期待通りの成果	B: 概ね期待通りの成果	C: 期待した成果を下回っている	D: 遅れ		
総合計画 重点プロジェクト ※ヒアリング実施 予定	Project2 未来を拓く地域活性化プロジェクト						
総合戦略	基本目標1 移住定住						
行革大綱	基本方針1 行政サービスの質的向上						

委員名 _____ 資料5-1

評価方法

①施策評価表を見てA,B,C,Dのいずれか当てはまる評価に○を付けてください

②施策評価表と評価内容が異なる場合にはその理由を記載願います (自由記述)

③施策評価等に関して意見がある場合にはご記載願います。

(参考) 施策評価の第4回委員会からの変更点

○施策評価は、森の視点から木等に対する意見を提案する欄はそのままにし、評価内容を簡素化。

- ・評価内容を簡素化 (①事業の進捗度及び②評価修正の理由)
- 各事業の数値目標の達成状況から算出した進捗状況 (稲敷市総合戦略の手法を採用) に対して、異なる評価を下した場合にはその理由を加える。
- ・森の視点から意見を提案できる仕組みの維持 (③今後の提案 (当初のまま) ※自由記述)
- 数値目標等の視点から意見があれば記載する。最終的には各委員の意見を集約して、各計画策定に反映する。

(参考) 当初の評価内容たたき台

①事業の進捗度
A: 期待通りの成果 B: 概ね期待通りの成果 C: 期待した成果を下回っている D: 遅れ

②今後の課題・主な取組み
A: 妥当である B: 概ね妥当である C: 一部妥当性を欠いている D: 妥当性がない

③今後の提案 (ビルドに貢献)

外部評価委員会としての意見を事務局で取りまとめる。

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。

たたき台に基づいた施策評価・事務事業評価の評価対象の検討（資料6）

■たたき台に基づいた施策評価・事務事業評価の評価対象の検討 重点プロジェクト＝重点Pと標記 資料6

○パターン別施策評価・事業評価 対象事業数

パターン①' 広範囲評価タイプ
(重点+新規+施策評価)

重点プロジェクト新規事業	16
重点プロジェクト拡充事業	17
実施計画掲載 新規事業	20
外部評価委員選出事業	10
施策評価	14
合計	77

※たたき台と同じ

パターン②' 外部評価委員選出タイプ
(外部評価委員選出+施策評価)

重点P新規事業	5	5/16
重点P拡充事業	5	5/17
実施計画掲載 新規事業	5	5/20
外部評価委員選出事業	5	
施策評価	14	
合計	34	

※5/20 → 20事業中5事業抽出の意味

パターン③' 施策評価内重点P事業評価タイプ
(新規事業+外部評価委員選出+施策評価 (事業評価))

重点P新規事業		
重点P拡充事業		
実施計画掲載 新規事業	20	
外部評価委員選出事業	4	
施策評価	重点P事業評価込	14
合計		38

※施策評価 (重点P事業評価込) の方法等 → 下記参照

●パターン③' はパターン③の時短タイプ
●各事業の評価
- 資料事前送付、評価表を回収し当日評価を確定
- **委員会当日は評価内容を調整するのみ。**
→ **よって委員会を全6回に短縮**
(内訳) 顔合わせ1回、協議3回 (施策評価1回、実計新規事業1回、外部選出事業1回)、報告書まとめ1回、市長報告1回
- 施策評価・重プロはベンチマーク (リソース・いばらき早わかりなど) を委員が活用
●外部評価委員選出事業も時短 **4事業→10事業**

パターン①' 広範囲評価+施策評価 (総括評価)タイプ
(重点+新規+施策評価 (総括評価))

重点プロジェクト新規事業	16
重点プロジェクト拡充事業	17
実施計画掲載 新規事業	20
外部評価委員選出事業	10
施策評価	6
合計	69

※施策評価は重点プロジェクトの内部評価の集計データをもとに判断する

パターン②' 外部評価委員選出+施策評価 (総括評価)タイプ
(外部評価委員選出+施策評価 (総括評価))

重点P新規事業	5	5/16
重点P拡充事業	5	5/17
実施計画掲載 新規事業	5	5/20
外部評価委員選出事業	5	
施策評価	6	
合計	26	

パターン③' 施策評価内重点P事業評価タイプ
(新規事業+外部評価委員選出+施策評価 (事業評価)) **ヒアリングなし時短バージョン**

重点P新規事業		
重点P拡充事業		
実施計画掲載 新規事業	20	
外部評価委員選出事業	10	▶パターン①に準じて10事業とする
施策評価	重点P事業評価込	14
合計		44

▶重点、新規16事業、重点拡充17事業

※施策評価 (重点P事業評価込) の評価方法について
重点事業の施策評価を実施時に事業評価も併せて実施する方法。
→ 理由①重点プロジェクトの施策評価の調査票 (小嶋委員提出の施策・事業評価書) に重点プロジェクトを構成する各事業の評価 (1～4) と方針 (拡充・廃止等) が記載されているため
※施策評価 (重点P事業評価込) の日数計算について
施策評価は全14施策であるが、評価に要する日数は、重点プロジェクト2日、総合戦略・行革大綱1日間で合計3日間を想定。

○パターン別 メリット・デメリットの整理及び日数モデル

	実質開催日数	終日ヒア 午前・午後	メリット・デメリットの整理		日数モデル※9月は議会定例会開催 (決算議会) であるため除外					
					導入	施策評価	事業評価	報告書まとめ	市長報告	全協
パターン① 広範囲評価タイプ	16	6	メリット	重点Pから新規事業、委員選出事業を加えることで幅広い事業を評価可能	第1回 8月上旬	第2回 8月中旬	第3回～第8回 8月下旬、9月下旬～11月下旬 (終日ヒア5回、半日1回)	第9回 12月下旬	第10回 1月下旬	2月
パターン①' 広範囲評価+施策評価 (総括評価)タイプ	16	5	デメリット	終日ヒアリングが6回と多く、委員・事務局ともに負担が大きい。		第2回 8月中旬	第3回～第8回 8月下旬、9月下旬～11月下旬 (終日ヒア5回、半日1回)			
パターン② 外部評価委員選出タイプ	9	0	メリット	事業日数が9日と日程にゆとりあり。評価種別 (重点新規など) で区分可。		第2回、第3回 8月中旬～下旬	第4回～第8回 8月下旬、9月下旬～11月下旬 ※重点新規、重点拡充、実計新規など種別別評価が可能			
パターン②' 外部評価委員選出+施策評価 (総括評価)タイプ	8	0	デメリット	②と同様に日程にゆとりあり。評価種別 (重点新規など) で区分可。		第2回 8月中旬	第4回～第8回 8月下旬、9月下旬～11月下旬 ※重点新規、重点拡充、実計新規など種別別評価が可能			
パターン③ 施策評価内重点P事業評価タイプ	10	0	メリット	施策評価内で重点P事業の各事業評価も併せて行うため、効率的に評価可能。		第2～4回 8月中旬～下旬	第5回～第8回 9月下旬～11月下旬 24事業			
パターン③' 施策評価内重点P事業評価 (ヒアリングなし時短)タイプ	6	0	デメリット	重点Pの施策評価・事業評価ヒアを実施しないため説明不足の恐れ		第2回 8月中旬～下旬	第3回～第4回 9月下旬～10月中旬 30事業			

→ 対策; 担当課の説明が必要な場合は外部評価委員選出事業に加え、ヒアリング実施。

※ヒアリング開催日数計算方法 → 午前9時～午後11時 () 午後13時～午後16時半 (7時間・各日 事前説明30分、まとめ30分・実質6時間)
→ 12事業ヒアリング可能

※開催日数計算方法 事業数÷6事業+3日 (事前打ち合わせ (1回) +報告書まとめ (1回) +市長報告 (1回)) ※切り上げ

※終日ヒアリング開催日数計算方法 → 午後1時～午後5時 (午後のみ開催) うちヒアリング 午後1時～午後4時30分 → 1日6事業ヒアリング可能

※終日ヒアリング開催日数計算方法 → 午前9時～午後11時半 午後1時～午後4時半 (7時間・各日 事前説明30分、まとめ30分・実質6時間) → 1日12事業ヒアリング可能

●パターン③' ヒアリングなし時短タイプの開催日数計算方法
※開催日数計算方法 実施計画掲載新規事業: 1回、外部評価委員選出事業: 1回、施策評価: 1回 + 導入 + 報告書まとめ + 市長報告

6) 第6回外部評価委員会

日時	場所	出席委員
2021年 2月19日(金) 14:00～	オンライン開催	委員：砂金委員・小嶋委員・佐々木委員 事務局：大湖課長補佐・根本課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：大竹・澤田
会議の概要	会議後作成	
議事内容	(1) 令和2年度外部評価委員会からの提言について (2) 全体のまとめ (3) その他	
議論のまとめ		
<p>(1) 令和2年度外部評価委員会からの提言について</p> <p>1) 稲敷市行政評価の全体構成について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・p.8「各回の具体的な進め方については、現時点の書きぶりに修正する。 <p>2) 外部評価実施方針について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「施策評価+施策評価と同時に実施する事務事業評価」の表現をわかりやすく修正する。 ・外部評価委員の選任については、ある程度専門性の確保が必要。 ・外部評価委員は総合計画審議会委員との兼任を妨げないようにする必要がある。 ・数値目標についてはアウトプット指標が多いが、アウトカム指標の活用もさらに必要。内部評価の時点で指標を設定することから、職員の指標への理解、活用を深めていくことが求められる。 <p>3) 全体のまとめについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価は予算への反映の外、計画策定や施策の見直しへの有益性を記載して欲しい。 ・非常に意欲的で、目標が高い委員会であった。 ・外部評価委員への付加が高まることが懸念される。 ・今回まとめたものが、実際に完全に実施できるかどうかはやってみないとわからないが、本当の意味での行政改革の1つの仕組みとして機能すればよいと思う。 		

提供資料 (★は会議用に作成した主な新規資料) ※P. 24～P. 25 に一部掲載

報告資料 第5回外部評価委員会 議論のまとめ
 資料1 令和2年度稲敷市事務事業評価見直しについて たたき台★
 参考資料 外部評価で使用する資料一式 (サンプル) ★

7) 報告会 (第7回)

日時	場所	出席委員
2021年 3月17日(水) 10:00～	稲敷市役所本庁舎	委員：砂金委員・小嶋委員 事務局：川崎課長・大湖課長補佐・根本課長補佐・高城係長 都市環境計画研究所：大竹・澤田
内容	令和2年度稲敷市事務事業評価見直しについての市長報告	

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。(第6回)

外部評価で使用する資料一式(サンプル) (参考資料)

		①事業の進捗度 (いずれかに○)				②評価修正の理由 (自由記述)	③今後の提案 (自由記述)
		A:期待通りの成果	B:概ね期待通りの成果	C:期待した成果を下回っている	D:遅れ		
総合計画 重点プロジェクト ※ヒアリング実施予定	Project2 たくましく生きるいなしきっ子プロジェクト	0	2	0	0	学校教育事業は教員が中心となって考えると教員のための事業となりがちである。 子供のために本当に必要な事業かを考えチェックする必要がある。	小中学校は義務教育で国が保証するものであり、市単独事業は補足的に必要最低限で考えるべき。 子供向けの社会教育事業は市単独で前向きに取り組むことが将来の定住対策にも有効となる。
総合戦略	基本目標1 移住定住	1	0	1	0	事業化した施策は着実に進めているが、一層の新たな取組みが必要。 事業を固定的に取り扱わず、内容を常に見直し改善していかないと地域間競争を勝ち抜けない。(期待度が高い)	人口問題は、稲敷市ばかりでなく、日本全体で取り組んでいる大きな課題。地域間競争を勝ち抜くためには継続的に職員全体でアイデアを出していく必要有。 例えば、テレワーク環境を進めるため市内全域フリーWi-Fi整備、空家対策でない、代表的な観光スポット(浮島等)への重点的な農地付お試し居住住宅整備、交流人口増加を進めることも必要であり、夏ヶ浦利用のマリンスポーツ(ウインドサーフィンなど)の振興などどんん事業化していかなければならないと思う。
行革大綱	基本方針1 行政サービスの質的向上	0	1	0	0	手堅く行っているが、他の市町村を参考にするのはよいが、思い切って進めなければ手遅れとなる。	財政手法としてシーリング方式が中心だと一率でカットするばかりとなる。選択と集中がこれからはより重要となることから思い切った廃止と予算付を行うような仕組づくりが重要。 予算付は重要政策には思い切って手厚く。

資料5-1
委員名

評価方法

- ①施策評価表を見てA,B,C,Dのいずれか当てはまる評価に○を付けてください
- ②施策評価表と評価内容が異なる場合にはその理由を記載願います(自由記述)
- ③施策評価等に関して意見がある場合にはご記載願います。
- (参考) 施策評価の第4回委員会からの変更点
- 施策評価は、森の視点から本等に対する意見を提案する欄はそのままにし、評価内容を簡素化。
 - ・評価内容を簡素化(①事業の進捗度及び②評価修正の理由)
 - 各事業の数値目標の達成状況から算出した進捗状況(稲敷市総合戦略の手法を採用)に対して、異なる評価を下した場合にはその理由を加える。
 - ・森の視点から意見を提案できる仕組みの維持(③今後の提案(当初のまま)※自由記述)
 - 数値目標等の視点から意見があれば記載する。最終的には各委員の意見を集約して、各計画策定に反映する。

(参考) 当初の評価内容たたき台

- ①事業の進捗度
 - A:期待通りの成果 B:概ね期待通りの成果 C:期待した成果を下回っている D:遅れ
- ②今後の課題・主な取組み
 - A:妥当である B:概ね妥当である C:一部妥当性を欠いている D:妥当性がない
- ③今後の提案(ビルドに貢献)
 - 外部評価委員会としての意見を事務局で取りまとめる。

※外部評価委員会用の新規資料を中心に提供資料の一部を掲載します。(第6回)

外部評価で使用する資料一式(サンプル) (参考資料)

■施策評価と同時に実施する事務事業評価票(案)

委員名

資料2-1 対応事業コード	事業名	新規 拡充	課名	担当課評価	三担当評価	評価項目(いずれか一つに○)							次年度の計画改定に向けて、当該事業をさらに 充実させるための提案(自由記述)	ヒアリング 希望*1
						拡充	現状維持	改善	縮小	統合	完了	廃止・休止		
—	こ幼小中連携の充実及び小中 一貫教育の検討	新規	教育政策課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	新規事業のため評価不要	
—	屋内型市民プール整備事業	新規	スポーツ振興課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	新規事業のため評価不要	
—	給食費の見直し検討	新規	給食センター	—	—	—	—	—	—	—	—	—	新規事業のため評価不要	
—	給食センターのあり方検討事 業	新規	給食センター 教育政策課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	新規事業のため評価不要	
1-1-2-⑥-03-1	学校図書館司書配置事業	拡充	教育政策課	見直し (課題の解決)	改善 (発展的改善)	0	2	0	0	0	0	2	学校図書館を利用した調べ学習を授業で取り組ん でいるのかを調べて事業再検討。	
1-2-1-②-01-1	図書館サービス事業	拡充	図書館	現状維持	改善 (発展的改善)	0	1	0	0	0	0	0		
1-1-2-⑥-07-1	奨学資金貸与事業	拡充	教育政策課	現状維持	現状維持	2	0	0	0	0	0	2	返還状況はどうなっているのか(滞納は枠縮小と なるのか)	
—	無線LAN整備事業/タブレッ ト端末導入事業	新規	学務管理課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	新規事業のため評価不要	
—	ICT補助員配置事業	新規	学務管理課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	新規事業のため評価不要	
1-1-2-⑤-02-1 1-1-2-⑤-02-2	外国語指導助手(ALT)配置事 業/英語検定料等補助事業	拡充	指導室	現状維持	現状維持	2	0	0	0	0	0	3	英語検定受検者を増やす方策をもっと考えるこ と。	
1-1-1-⑦-01-1	家庭教育事業	拡充	生涯学習課	拡充・拡大	改善 (発展的改善)	0	0	0	0	0	0	0		
1-1-2-④-04-2	いなしき子ども大学事業	拡充	生涯学習課	現状維持	改善 (発展的改善)	1	1	0	0	0	0	3	プログラムの見直し必要(キャンプマナー講座、 役割など)	
1-1-2-⑥-09-1	教育センター運営事業	拡充	指導室	現状維持	現状維持	2	0	0	0	0	0	3	適応指導教室の運営状況確認のこと(児童生徒が ほったらかしになっていないか等)	

評価方法

- ①実施計画調査票・行政評価調査票を見て、いずれか当てはまる評価に○を付けてください
- ②各事業に関して意見がある場合にはご記載願います。

注意事項

- *1 ヒアリング希望事業の○の数の合計は、資料5-2、資料5-3で上限2つまでをお願いします。

(1) 稲敷市行政評価の見直しの方向性

① 新たな計画づくり・事業の提案を意識した森（事業のまとめり）も木（事業一つ一つ）も見る評価体制

これまで実施していた事務事業評価（木）に加えて、施策評価（森）も同時に実施することで、森も木も見る評価体制を整え、行政評価の充実を図る。

② ビルド（拡充）もスクラップ（廃止・休止）も意識した評価項目

ビルドを意識して「拡充」などポジティブな評価を追加。委員からの提案も可能にする。また、スクラップが実現できるよう評価に「廃止・休止」を追加する。

③ 市として明確な意思決定ができる評価フロー

事務事業評価の最終判断は庁議で決定する。さらに、評価結果と予算が連動した仕組みを構築する。重要な評価結果は議会とも連動して意思決定できる仕組みを構築する。

④ 計画サイクルを意識した複数年度の評価サイクルの構築

4年毎に改定する計画サイクルを意識した計画づくりに貢献する事業評価サイクルを構築する。

⑤ 評価疲れに配慮した効率的で継続性のある評価体制

評価の実行性を確保しつつ、評価フローやサイクルの効率化を目指す。

(2) 稲敷市行政評価の見直しについて

1) 基本方針

- ・ 行政評価として施策評価及び事務事業評価を実施する。
- ・ 行政評価の対象は実施計画掲載事業（＝総合計画・総合戦略・行革大綱に掲載された事業）とする。
- ・ 施策評価，事務事業評価ともに内部評価と外部評価を実施する。
- ・ 施策評価及び外部評価委員会の実施年度は，計画づくりを意識した複数年サイクルの行政評価体制とし，計画3年目（計画策定の前々年度）に実施する。

2) 具体的な行政評価手法

上記の基本方針を踏まえ，評価期間内に効率的な行政評価を実施するため，以下の3種類の行政評価を実施するものとし，それぞれの具体的な評価手法を示す。

①事務事業評価（内部評価）

全事業を対象とし，担当課による実施計画調査，事務事業評価調査と，3担当による評価検証を実施する

②事務事業評価（外部評価）

外部評価委員会が実施する事務事業評価で，新規事業や外部評価委員会が選出する事業などを対象とする

③施策評価（施策に関連する事務事業評価を含む）

外部評価委員会が実施する施策評価で，施策に位置づけられる事務事業（総合計画重点プロジェクト新規及び拡充事業）についても同時に評価を実施する

① 事務事業評価（内部評価）.....

目的	各事業の進行管理・各事務事業の拡充・統廃合の実施
対象	実施計画掲載全事業
評価項目	「拡充」「現状維持」「改善」「縮小」「統合」「完了」「廃止・休止」
実施年度	毎年ローリング

評価方法

担当課で実施計画調査票（例年どおり）を取りまとめ、3 担当によるヒアリングを実施し、庁議に諮って最終決定する。

評価フロー

担当者評価 → 担当課評価 → 3 担当評価（実計ヒアリングと同時期） → 庁議

※対象選択の考え方：

- ・ 3 計画のすべての事業が実施計画に包含されているため。

※評価項目の考え方：

- ・ 終了と完了の区別が難しいため「廃止・休止」を残した。

② 事務事業評価（外部評価）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

目的	各事業の進行管理・統廃合の実施
対象	<p>実施計画搭載全事業のうち（ ）内は令和2年度における事業数</p> <p>①重点プロジェクトのうち新規事業（21） ※施策評価と同時評価</p> <p>②重点プロジェクトのうち拡充事業（17） ※施策評価と同時評価</p> <p>③①と②を除く実施計画に掲載した新規事業（20） （外部評価の翌年度～外部評価当該年度まで）</p> <p>④外部評価委員が選出する事業（10事業程度） 合計68事業（施策・事業評価38事業＋事業評価30事業） 必要回数（導入等含み） 6回程度</p>
評価項目	<p>「拡充がのぞましい」「現状維持がのぞましい」「改善がのぞましい」「縮小がのぞましい」「統合がのぞましい」「完了がのぞましい」「廃止・休止がのぞましい」</p> <p>※内部評価（担当課評価・三担当評価）と外部評価の評価項目、庁内の最終決定が一致した場合、予算と連動する。</p> <p>※拡充（予算120%）現状維持（予算100%）縮小（予算50%）廃止・休止（予算0%）</p>
実施年度	3計画策定の前々年度（計画期間の3年目）

評価方法

担当課で実施計画調査票（例年どおり）を取りまとめ、3担当によるヒアリングを実施した後、外部評価委員に諮り、最終的に庁議に諮って評価を決定する。

※外部評価委員会の評価方法

- ①書類による審査を基本とする。（疑問点がある場合には書面による質問）
- ②書面による質問では不十分な場合のみヒアリングを実施する。
- ③ヒアリングする事業は原則10事業以下に絞る。
- ④ヒアリングは担当者からの説明は省略し、委員からの質問のみとする。

評価フロー

担当者評価 → 担当課評価 → 3担当評価（実計ヒアリングと同様） → 外部評価 → 庁議

- ※対象選択の考え方：
- ・ 総合計画は総合戦略や行革大綱をすべて包含する計画であり、重点プロジェクトはその総合計画の中で特に進めるべき事業であるため。
 - ・ 重点プロジェクトに掲げた新規・拡充事業は、市が特に進めるべき事業であり、進捗等を外部の視点で評価することは、次回の計画づくりに有意義であるため。
 - ・ 計画期間内に立ち上げた新規事業は、4年以内と社会的に関心が高い事業や、現在、市が重点的に進めるべき事業が多く、さらなる拡充等の判断がしやすい上に、事業立ち上げ後の日が浅いため、改善の余地が多く、状況によっては廃止・休止の判断が可能であるため。
- ※評価項目の考え方：
- ・ 内部評価と外部評価の評価項目が一致した場合のみ予算と連動することで、外部の視点を踏まえた予算削減や増加ができるため。
- ※実施年度の考え方：
- ・ 外部評価も踏まえた事業の拡充・廃止・休止・統合の判断を、本格的な計画改定作業の前年度（3年目）に実施することは、次期計画づくりに寄与するため。

③ 施策評価（施策に関連する事務事業評価を含む）（内部評価・外部評価）・・・・・・・・

目的	3計画の新たな計画づくり・事業提案に寄与する検証・評価・提言を行う
対象	①施策評価 総合計画重点プロジェクト（7） 総合戦略基本目標（4） 行革大綱及びアクションプラン基本方針（3）の全施策 ②施策評価と同時に実施する事務事業評価 総合計画重点プロジェクトの新規事業及び拡充事業（38）
評価項目	①施策評価 ・施策の進捗度 A：順調 B：概ね順調 C：やや遅れ D：遅れ ・今後の提案（ビルドに貢献） ②施策評価と同時に実施する事務事業評価 ・「拡充がのぞましい」「現状維持がのぞましい」「改善がのぞましい」「縮小がのぞましい」「統合がのぞましい」「完了がのぞましい」「廃止・休止がのぞましい」
実施年度	3計画策定の前々年度（計画期間の3年目）8月～9月

評価方法

①施策評価
各計画部局で施策評価書を取りまとめ、外部評価委員が書類審査を行う。担当ヒアリングは実施しない。

②施策評価と同時に実施する事務事業評価
担当課で事務事業評価調査票（例年どおり）を取りまとめ、外部評価委員が書類審査を行う。必要に応じヒアリングを実施する。

評価フロー

①施策評価
計画部局で施策評価書のとりまとめ
→外部評価委員による書面審査（不明点は書面で各課へ照会※とりまとめは事務局）
→庁議

②施策評価と同時に実施する事務事業評価
担当者評価 → 担当課評価 → 3担当評価 → 外部評価 → 庁議

※対象選択の考え方：

- ・総合計画は市の最重要計画であり、重点プロジェクトは、市が特に力を入れたい施策やまちづくりの方向性を7つのプロジェクト（プロジェクト毎に複数事業が明確に定めてある）にまとめた特に重要なものであるため。
- ・総合計画と一体的に策定した総合戦略の基本目標についても効果検証が必要であり、実施計画システムを利用してPDCA サイクルを回していること。
- ・事務事業評価で事業廃止の評価になり、廃止まで複数年を要する場合には、行革実施計画に掲載し、進行管理することで事業廃止が徹底されることから。

※実施年度の考え方：

- ・計画改定作業は計画期間の4年目であり、その前年度の3年目に施策評価を実施することは、計画づくりに適当な時期であるから。

3) 外部評価委員について

- 外部評価委員会の委員に対して、内部評価結果を毎年郵送し、感想等の回答（※回答内容要調整）をもらう。（計画4年度については、+αとして外部評価委員会の評価結果が実際にどのように予算や計画に反映されたか整理した表を作成）
- 外部評価委員会の任期については、毎年郵送及び回答を得ることから、総合計画の基本計画の期間と同一とする。

稲敷市外部評価委員会設置要綱の第4条

委員の任期は、委嘱された日の属する年度の年度末までとし、再任を妨げない。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。



稲敷市外部評価委員会設置要綱の第4条

委員の任期は、稲敷市総合計画策定条例（平成27年条例第1号）第2条第3号に規定する基本計画の計画期間と同一とし、再任を妨げない。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

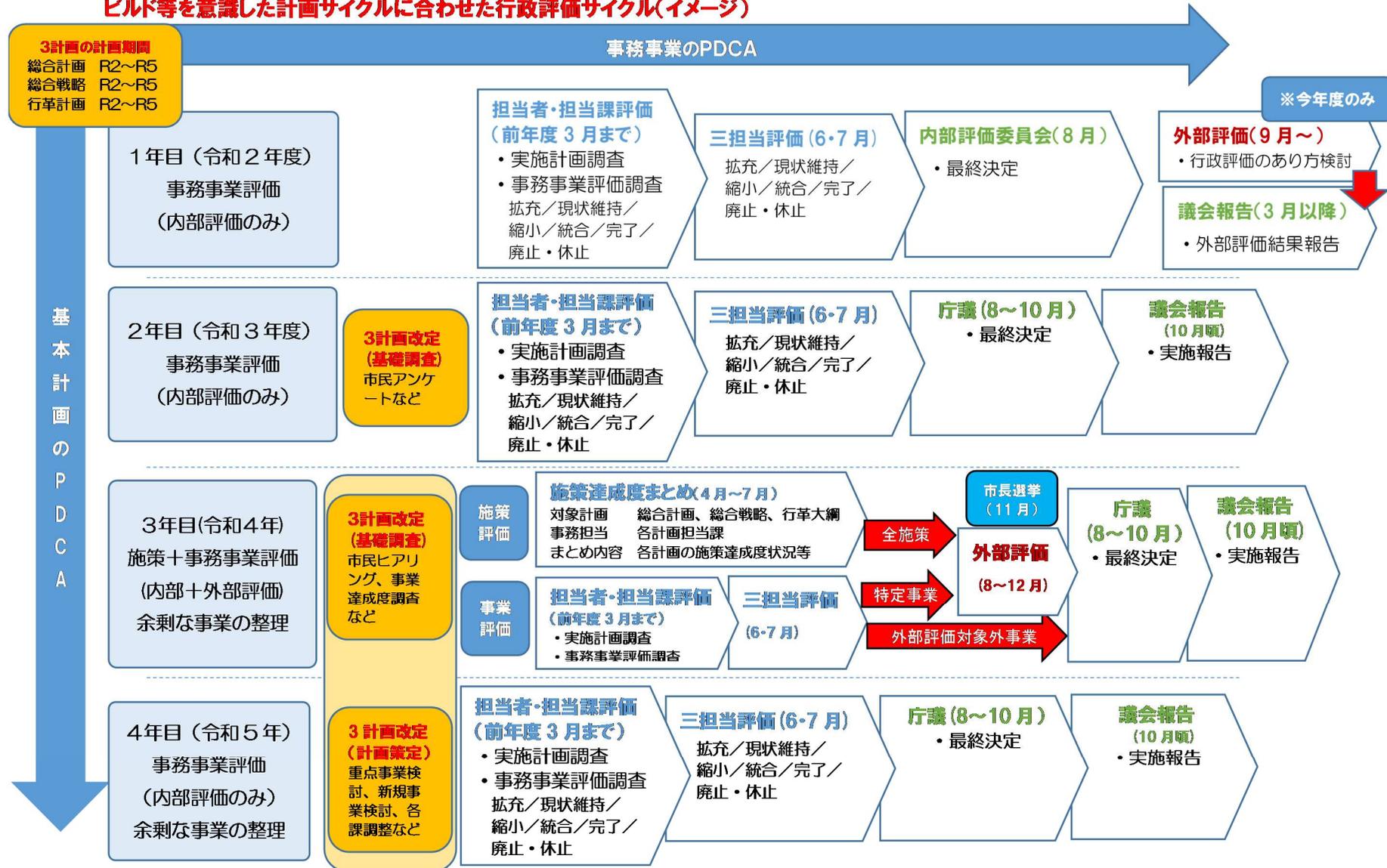
◇留意事項について-----

- 令和3年度は、行政評価の仕組みを刷新後の初年度であるので、内部評価結果が明らかになった後、1回程度、令和2年度の外部評価委員で集まり、内部評価結果の検証と翌年度の手順等について確認する。また、改善策があれば検討し、反映する。
- 総合計画2年度目末に市民アンケートを実施する。（例年であると、3年度目に市民アンケートを実施していたが、外部評価委員会のデータとして間に合わないため）
- 外部評価委員会の事務事業評価は、原則として一つの事業につき1つの評価にとりまとめる。但し、委員間の意見が完全に分かれた場合には、委員を1数とした当該評価の委員人数を分数で表示する方法（2/5等）をとる。
- 提供資料については、市内の状況を把握できるよう、パンフレットなどの資料も提供をできる限り行う。

6) 行政評価サイクルについて

施策評価及び外部評価委員会の実施年度は、計画づくりを意識した複数年サイクルの行政評価体制とし、計画3年目に実施する。

ビルド等を意識した計画サイクルに合わせた行政評価サイクル(イメージ)



7) 具体的な行政評価の流れ

①計画 1, 2, 4 年目の行政評価の流れについて

時期	外部評価委員	担当課・事務局
前年度3月	○外部評価委員の選任（前年度3月までに行う） ※1年目 新規委員の選任 ※2, 4年目 委員追加がある場合	○担当課評価の実施（担当課） 実施計画調査票及び事務事業評価調査票入力
5月末		【決算の確定】
6月上旬		○決算額の事務事業評価反映（担当課） 事務事業評価票への決算額反映（調査期間 10日）
7月中下旬		○三担当ヒアリングの実施 三担当評価の確定 ※実施計画ヒアリングと同時開催 ※4年目については総合計画各課原案ヒアリングと同時開催 ※財政担当が決算統計による繁忙期を外すため7月中下旬にヒアリング
10月上旬		○10月庁議 ・施策評価・事務事業評価確定 ・事業によっては予算反映 【予算編成方針】 （担当課） 【次年度予算（案）作成】 （担当課）
	【外部評価委員への報告】 令和○年度事務事業評価（内部評価）資料 ↓ 回答項目記入	【議会報告（冊子）】 令和○年度事務事業評価（内部評価）資料 回答とりまとめ（事務局）

← 全委員へ
→ 事務局へ

②計画3年目の行政評価の流れについて

時期	外部評価委員	担当課・事務局
R4. 3月	○外部評価委員の承認(追加で選任する場合) (前年度3月までに行う)	○外部評価委員の選定・依頼
R4. 5月 上旬		○担当課評価の実施(担当課) 実施計画調査票及び事務事業評価調査票入力
~R4. 6月 上旬		○決算額の事務事業評価反映(担当課) 事務事業評価表への決算額反映(調査期間10日)※決算見込額で入力をお願いする。 【決算の確定】
R4. 6月 中旬	○第1回外部評価委員会開催 委嘱状交付・趣旨説明・書類評価方法説明 【資料内容】 ・趣旨説明 稲敷市外部評価委員会について	○三担当ヒアリングの実施 三担当評価の確定
R4. 7月 上旬	○資料送付(紙媒体+電子データ) 【送付内容】 ・施策評価+施策評価と同時に実施する事務事業評価 ○○計画施策評価用評価書, 事務事業評価調査票, 施策評価票, 施策評価と同時に実施する事務事業評価票 ・事務事業評価 事務事業評価調査票, 事務事業評価票 ・共通 茨城早わかりデータ値, 質問票, 市勢要覧, 統計いなしき ↓	○施策評価のとりまとめ 施策評価用評価書入力(計画部局)
R4. 7月 中旬	○評価実施(1週間程度) ①評価票記入 ②(質問がある場合)質問書記入	事務局へ ○質問への回答(1週間程度) 質問書とりまとめ(事務局) ↓ 質問書回答(担当課) ↓ 回答とりまとめ(事務局)
	○書類評価の実施及び書類評価の修正(1週間程度) ①評価票の記入・修正 ②(ヒアリングが必要)ヒアリング実施に○印	全委員へ 事務局へ ○評価票の集計・ヒアリング事業の精査(事務局)

時期	外部評価委員	担当課・事務局
R4. 7月 下旬	<p>○第2回外部評価委員会開催 施策評価結果（素案）の調整，事務事業評価（素案）の確認，ヒアリング事業（10程度）の決定</p> <p>【資料内容】 施策評価結果（素案），事務事業評価表とりまとめ結果，ヒアリング要望数別事業一覧</p>	<p>○ヒアリングに向けた各課調整（事務局） ↓ 外部評価委員会ヒアリング準備（担当課）</p>
R4. 8月 上旬～ 下旬	<p>○第3回外部評価委員会開催 ヒアリングの実施（5事業程度），評価記入</p> <p>【担当課ヒアリング実施方法】 ・1事業25分 ①委員からの質問形式20分 ※担当者からの説明なし ②委員評価表入力・修正5分</p> <p>【資料】これまで配布した資料</p>	<p>○ヒアリングの出席（担当課）</p>
		<p>第3回・第4回は同じヒアリングのため連続開催</p>
	<p>○第4回外部評価委員会開催 ヒアリングの実施（5事業程度），評価記入</p> <p>【資料】これまで配布した資料</p>	<p>○ヒアリングの出席（担当課）</p> <p>○事業評価表の集計（事務局） ○報告書（骨子）の作成（事務局）</p>
	<p>○第5回外部評価委員会開催 施策評価・事務事業評価の調整（確定），報告書（骨子）検討</p> <p>【資料】施策評価・事務事業評価（案），報告書（骨子）</p>	<p>○報告書（案）の作成（事務局）</p>
R4. 10月 上旬		<p>○10月庁議 ・施策評価・事務事業評価確定 ・（内部評価・外部評価一致）次年度予算反映</p> <p>【予算編成方針】（財政担当課） 【次年度予算（案）作成】（担当課）</p>
R4. 10月 下旬	<p>○第6回外部評価委員会開催 報告書（案）精査</p> <p>【資料】報告書（案） ※報告書には市の対応方針まで入れる。</p>	
R5. 2月		<p>【議会報告（冊子）】 ・令和〇年度稲敷市事務事業評価 外部評価結果報告書（案）</p>

(3)まとめ—提言

●事務事業の更なる改善・効率化に向けた評価の仕組みの発展的な見直しについて

○施策評価の実施

外部評価委員会において施策評価を実施し、施策全体を見る視点から、事務事業の実効性、効率性を評価する。

○新たな計画づくり・事業提案を意識した行政評価

外部評価の施策評価、事務事業評価においては、各委員の視点から、発展的な取組に向けた提言を行う。また、総合計画の計画策定サイクルに合わせて、策定の前年に外部評価を実施し、評価結果を計画策定の参考資料とする。

○市として明確な意思決定ができる評価フロー

行政評価フローの最終判断を庁議とすることで、市として明確な意思決定ができるように修正する。

●事務事業を廃止・休止できる仕組みの強化について

○評価項目に「廃止・休止」を設定

事務事業の評価項目を「拡充」「現状維持」「改善」「縮小」「統合」「完了」「廃止・休止」とし、内部評価の取組方針を明確に示す。

○市として「廃止・休止」を決定できる評価フローの設定

行政評価フローの最終判断を庁議とすることで、「廃止・休止」と判断した場合に、市として明確な意思決定ができるように修正する。

○「廃止・休止」評価を担保する仕組みづくり

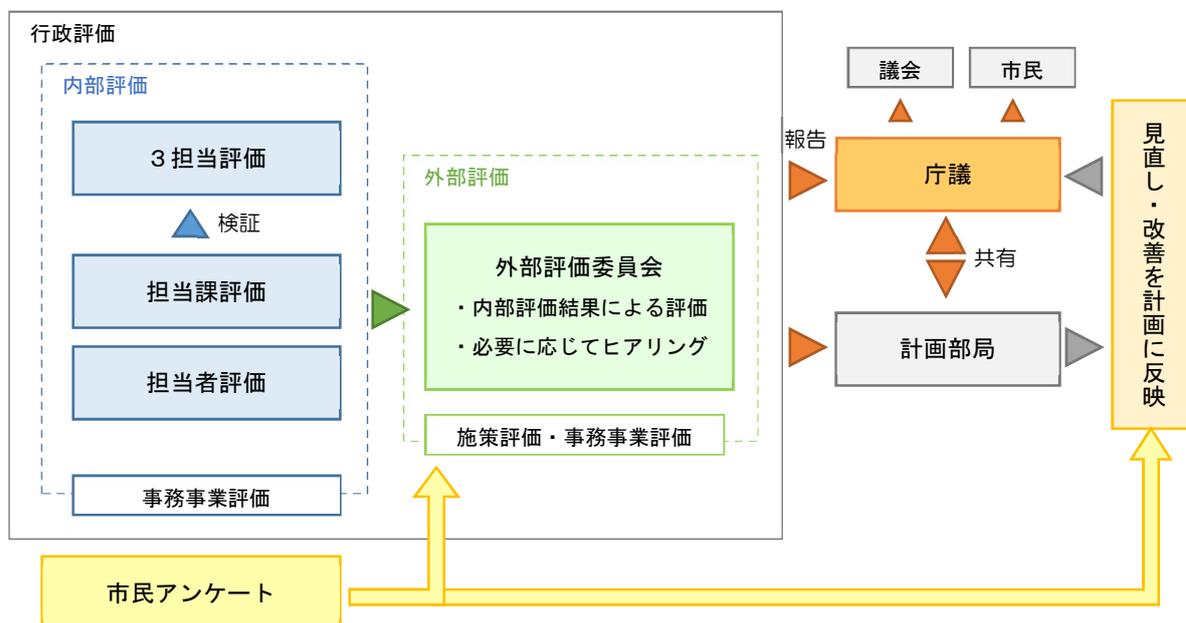
内部評価（担当課評価・三担当評価）と外部評価の評価項目、庁内の最終決定が「廃止・休止」で一致した場合、予算が0円となる仕組みを構築する。

●その他 今後に向けた提案事項

○事業の実効性を高めるための指標の効果的な活用

事業の効果を把握するため、適切な指標の設定が必要である。客観的なデータに基づき、目指すべき所を定めた成果（アウトカム）指標・活動（アウトプット）指標を組み合わせ、実施計画のレベルアップを図ることが求められる。研修を通じた職員のマネジメントスキルの向上等に取り組んでいただきたい。

■稲敷市行政評価スキーム



11 稲敷市における行政評価の今後に向けて

◆委員長 砂金祐年

現在、自治体はかつてない危機的な状況の中にあります。

加速する高齢化は、独居老人や交通弱者、災害時要支援者の増加に直結しています。地域経済の衰退やインフラの老朽化への対応も迫られています。外国人住民の増加やIT化など新しい課題も取り沙汰されています。こうした行政需要は、今後も増えることはあれ減ることはありません。

一方で、行政資源は限られていると言わざるを得ません。人口減少や地域経済の衰退は税収の減少に直結しています。人的資源である公務員の数も減少傾向にあります。増加し多様化する行政課題を、限られた行政資源で対応せざるを得ない。だからこそ行財政改革や政策評価がますます重要となります。そして第三者の視点で客観的に評価を行うための制度が、外部評価に他なりません。

事務事業評価制度や施策評価制度は多くの自治体ですでに導入されています。しかしこれらの状況を子細に観察すると、必ずしも有効に機能しているものばかりでないことがわかります。評価が形骸化してしまっている自治体も散見されます。また政策評価そのものが担当職員に過重な負担を強いてしまう、いわゆる「評価疲れ」の弊害も指摘されるところです。

今年度の稲敷市外部評価委員会は、こうした問題意識に立ち、実効性がある事務事業評価制度、施策評価制度の構築を目指しました。行政学の研究者や豊富な行政経験者による委員だけでなく事務局の方々も一緒に、毎回長時間にわたる真剣な議論を交わしました。その結果、県内他市町村と比較しても精緻かつ野心的な評価制度を提言にまとめることができたと考えております。

今回の提言に盛り込まれたポイントは多岐にわたります。効果の上がらない事務事業については縮小や廃止に向かう提言を盛り込みました。増え続ける行政課題を限られた行政資源で対応するためには不可欠であると思います。一方、効果が上がっている事業や重要な事業については拡充を提言したり、次期の総合計画等に盛り込むことを求める「ビルド」の視点も取り入れました。また、「木を見て森を見ず」とならないために、事務事業だけでなく施策についても評価できる仕組みとしました。さらには委員や担当職員に過度な負担がかからないよう「評価疲れ」にも配慮しました。

この報告書が、稲敷市の行政の改善と発展に、さらには稲敷市民の満足度の向上に寄与することを切に祈ります。

◆副委員長 小嶋裕司

6回の委員会が開催され、その際、私の考えを述べましたが、その主な意見は次の通りです。

一つ、個別事業の評価に留まると狭い視野からのものとなり、木を見て森を見ないこととなることから、広く施策・政策の評価を併せて行うこと。

二つ、単にスクラップ(行革)を目的とする事業チェックではなく、ビルド(計画等)を意識した施策の方向性を目指すものとする。

三つ、市総合計画、まち・ひと・しごと総合戦略や予算との連動制を確保すること。

四つ、事業間の重要性を図る物差しとして、住民のニーズと、県内・全国のデータにおける市の順位・数値を踏まえること。

五つ、事業成果を測る数値目標は、アウトプット指標ばかりでなく、住民ニーズの達成度であるアウトカム指標を的確に設定すること。

今回、委員会報告書としてまとめ、今後、具体的に行政評価を行うこととなりますが、単なる行政情報の開示手段とすることに留まらず、市発展のために意義あるものとなって欲しいと強く希望します。

◆委員 佐々木 一如

今年度の外部評価委員会では、外部評価のありかたそのものについて、突っ込んだ議論をしました。行政評価は時として「やらされている」感のなかで、消極的に行われていることがあります。今回の見直しでは、多くの関係者が関心を持ち、より積極的に行うことが価値を生み出すような仕組みづくりをしました。

新しい行政評価制度は、行政組織に限られた資源(人・モノ・カネ・情報など)を、より効率的かつ効果的に使うための道具となります。市長にとっては中長期的なビジョンを具現化することが、各担当課は戦略的な政策実施をすることが、そして一番重要なこととして、市民にとって行政活動がより「見えやすく」するために使用することが可能となります。

ただし、どんな道具でもそれを使う人の魂が入っていなければ、質の高い成果は達成できません。今後は、首長をはじめとする行政組織の皆様や、市民の方々がどのようにこの道具を使いこなしていくのかにかかっています。