

行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する研究部会
報 告 書

平成 31 年 3 月 25 日

「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する」研究部会

目 次

<u>I</u>	<u>はじめに</u>	1
1	「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する」研究部会について	3
(1)	部会方針及び目標の設定	3
(2)	「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する」研究部会 構成員名簿	3
(3)	開催実績	4
<u>II-I</u>	<u>行政評価（調査・研究編）</u>	5
1	現状と課題	7
2	全国の自治体の取組状況	9
(1)	行政評価制度の整備・運用に関する取組状況調査の概要	9
(2)	行政評価制度の整備・運用に関する取組状況調査の結果概要	10
(3)	部会構成員による意見交換会	52
(4)	先進自治体との意見交換会（静岡県焼津市）	54
<u>II-II</u>	<u>行政評価（課題の解決策と留意事項編）</u>	59
1	課題の解決策と留意事項	61
2	まとめ	75
<u>III-I</u>	<u>内部統制（調査・研究編）</u>	79
1	現状と課題	81
2	内部統制とは	82
3	全国の自治体の取組状況	84
(1)	内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査の概要	84
(2)	内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査の結果概要 （内部統制）	85
(3)	内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査の結果概要 （リスクマネジメント）	102
(4)	先進自治体との意見交換会（宮城県）	117
<u>III-II</u>	<u>内部統制（課題の解決策と留意事項編）</u>	121
1	課題の解決策と留意事項	123
2	まとめ	130

I はじめに

I はじめに

1. 「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する」研究部会について

(1) 部会方針及び目標の設定

平成28年度に総務省が実施した「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」によると、県内市町村の行政評価制度の導入状況は、全国の61.5%に比べて45.7%と低い状況にある。また、導入している団体においても、「評価指標の設定」や「評価体制の確保」を中心に、様々な課題を抱えている状況が窺える。

一方、内部統制については、平成29年の地方自治法改正により、都道府県及び指定都市において、平成32年4月から導入を義務付けられたものである。県内市町村においては、導入は努力義務とされているところであるが、制度の詳細と導入にあたっての課題等について、理解を深めることが重要である。

これらの課題を研究するため、行政改革研究会において本部会が設置され、第1回部会において次のとおり目標を決定し、調査・研究を実施した。

- 【目標】 〈行政評価〉…各団体の現状と課題を分析・整理することにより、制度の導入又は見直しを行う際に有用な情報を取りまとめ、提供する。
 〈内部統制〉…先進団体の取組状況を把握し分析することで、改正地方自治法が求める内部統制の制度理解を深めるとともに、制度の構築及び運用する際に有用となる情報を取りまとめ、提供する。

(2) 「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する」研究部会 構成員名簿

<構成員>

(部会長)	金子 敦 司	桐生市総務部総務課
	石原 紀 子	高崎市総務部企画調整課
	増子 直 之	桐生市総務部総務課
	村越 甲 次	伊勢崎市企画部事務管理課
	福田 知 久	伊勢崎市企画部事務管理課
	山崎 恭 兵	太田市企画部企画政策課
	鷺澤 雄一郎	館林市政策企画部企画課
	樺澤 華 一	渋川市総合政策部行政改革推進課
	森田 絵里菜	藤岡市企画部企画課
	松本 雅 之	富岡市市長公室企画政策課
	大野 祐 司	安中市総務部企画課
	瀧上 守	上野村総務課
	中島 淳	長野原町総務課
	佐藤 博 史	長野原町企画政策課
	蜂須賀 徹	東吾妻町企画課
	俣田 裕 子	大泉町企画部企画戦略課

(敬称略)

<事務局>

	関根 則 子	群馬県総務部市町村課行政係
	川辺 雄 滋	同上
	舟田 任 志	同上
	川端 由佳里	同上
	菱沼 美 穂	同上

(3) 開催実績

	開催日	検討内容
第1回	平成30年 6月20日	・ 現行の行政評価及び内部統制制度の概要の把握
第2回	平成30年 8月3日	・ 全国の市町村での取組状況を把握するため「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する調査」の実施を決定
第3回	平成30年 10月31日	・ 先進的な取組を行っている団体（焼津市、宮城県）の職員を講師として招き、事例発表及び意見交換会を実施 ・ 「行政評価手法及び内部統制体制の整備に関する調査」の調査結果を報告
第4回	平成31年 2月6日	・ 報告書案を提示
第5回	平成31年 3月1日	・ 「行政改革研究会」に提出する報告書の承認

Ⅱ－Ⅰ 行政評価 (調査・研究編)

II 行政評価（調査・研究編）

1 現状と課題

現在、地方公共団体は「厳しい財政状況」や「人口減少と高齢化の進行」、「多様な行政需要への対応」等、様々な課題に直面しており、人的・財政的な経営資源の制約が強まる中、質の高い行政サービスを引き続き効率的・効果的に提供するための改革が求められている。

このような状況の中で、行政評価は、各団体における施策の執行状況の把握や見直しを行うための手段として、また、住民に対する説明責任を果たすための手段になり得るものとして、考えられている。

平成28年度に総務省が実施した「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」の結果（調査時点：H28.10.1。以下、「総務省調査」という。）によると、全国の市区町村（1721団体）のうち行政評価を「既に導入済み」と回答した団体は1033団体（60.0%）であり、半数以上にのぼっている。団体規模別に見ると、指定都市19団体（95.0%）、中核市44団体（93.6%）、施行時特例市36団体（97.3%）、市区593団体（83.4%）、町村360団体（38.9%）となっており、小規模団体になるほど導入割合が低くなっている。

県内市区町村においては、「既に導入済み」と回答した団体は16団体（45.7%）であり、全国平均を下回る状況にあるが、未導入である19団体においても、4団体は「試行中」、11団体が「検討中（導入時期未定）」と、約8割の団体は導入に向けて検討を進めているという状況であった。

また、この総務省調査では、各市町村が抱えている行政評価の課題についても調査しており、その結果は次頁のとおりである。具体的には、「行政指標の設定」、「評価情報の住民への説明責任」、「予算編成等への活用」、「定数査定・管理への活用」、「議会審議における活用」、「外部意見の活用」、「長期的な方針・計画との連携」、「職員の意識改革」、「行政評価事務の効率化」の9項目ごとに「課題」と捉えている団体数と割合が公表されている。9項目の中では、「行政評価事務の効率化」、「評価指標の設定」、「予算編成等への活用」の順に課題と考えている団体の割合が高く、その割合は7割以上である。行政評価を導入した後も、多くの団体が様々な課題を抱えながら、制度を運用している状況が見受けられる。

今後、県内市区町村の行政評価の取り組みを促進するためには、行政評価の実施にあたり、多くの団体が直面している「課題」のより具体的な内容を情報収集するとともに、「課題」の解決に向けて取り得る解決策を整理し、情報提供していくことが重要であると考えられる。

【全国】行政評価導入状況について（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）

	都道府県		指定都市		中核市		施行時特例市	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
既に導入済み	47	100.0%	19	95.0%	44	93.6%	36	97.3%
施行中	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
検討中（導入予定時期決定）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
検討中（導入予定時期未定）	0	0.0%	0	0.0%	1	2.1%	1	2.7%
導入予定なし	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
過去に実施していたが廃止した	0	0.0%	1	5.0%	2	4.3%	0	0.0%
合計	47		20		47		37	

	市区		町村		合計（市区町村）		全団体合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
既に導入済み	593	83.4%	360	38.9%	1033	60.0%	1099	61.5%
施行中	20	2.8%	46	5.0%	66	3.8%	66	3.7%
検討中（導入予定時期決定）	3	0.4%	10	1.1%	13	0.8%	13	0.7%
検討中（導入予定時期未定）	39	5.5%	366	39.5%	407	23.6%	407	22.8%
導入予定なし	12	1.7%	106	11.4%	118	6.9%	118	6.6%
過去に実施していたが廃止した	44	6.2%	38	4.1%	84	4.9%	85	4.8%
合計	711		926		1721		1788	

【県内】行政評価導入状況について

(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)

	市		町村		合計(市町村)	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
既に導入済み	11	91.7%	5	21.7%	16	45.7%
施行中	0	0.0%	4	17.4%	4	11.4%
検討中(導入予定時期決定)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
検討中(導入予定時期未定)	0	0.0%	11	47.8%	11	31.4%
導入予定なし	0	0.0%	2	8.7%	2	5.7%
過去に実施していたが廃止した	1	8.3%	1	4.3%	2	5.7%
合計	12		23		35	

【全国】行政評価の課題(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)

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(1033)		合計(1099)	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
評価指標の設定	37	78.7%	19	100.0%	807	78.1%	863	78.5%
評価情報の住民への説明責任	16	34.0%	6	31.6%	311	30.1%	333	30.3%
予算編成等への活用	30	63.8%	16	84.2%	738	71.4%	784	71.3%
定数査定・管理への活用	10	21.3%	7	36.8%	373	36.1%	390	35.5%
議会審議における活用	1	2.1%	2	10.5%	146	14.1%	149	13.6%
外部意見の活用	9	19.1%	5	26.3%	377	36.5%	391	35.6%
長期的な方針・計画との連携	14	29.8%	7	36.8%	543	52.6%	564	51.3%
職員の意識改革	25	53.2%	12	63.2%	582	56.3%	619	56.3%
行政評価事務の効率化	37	78.7%	16	84.2%	821	79.5%	874	79.5%

2 全国の自治体の取組状況

(1) 行政評価制度の整備・運用に関する取組状況調査の概要

全国の市区町村の行政評価制度の取り組み状況については、前出の総務省調査により把握することが可能である。

本部会としては、まず、行政評価の必要性を検討する材料とするために、「過去には行政評価を導入していたものの現在は廃止している団体」に対して、その廃止した理由を調査することとした。また、今後、各団体が、行政評価制度の導入を検討する際に、または見直しをする際に参考となるよう、現在、行政評価を実施している団体に対し、運用にあたっての課題やその解決策等について調査を実施した。(抽出調査とする。)

調査対象

- 総務省実施調査「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」(平成28年度実施)を前提とし、全国419市町村に対して、更に詳細な状況を把握するため調査を実施

① 総務省調査にて「行政評価を実施している」と回答した団体…335団体

【回答率 72.8% (244 団体)】

② 総務省調査にて「行政評価を実施していたが廃止した」と回答した団体…84団体

【回答率 85.7% (72 団体)】

※ 調査時点が平成28年10月1日時点である総務省調査を基に、「①」及び「②」区分の調査対象団体の区分けを行ったことから、総務省調査後の状況変化により、行政評価を再開した団体若しくは新たに行政評価を廃止した団体があるため、回答率は参考数値となる。

調査項目

《行政評価の実施について》

- ア 行政評価を過去に実施していたが、廃止した理由について
- イ 行政評価の対象について
- ウ 行政評価の方法について

《外部評価等について》

- ア 外部評価を「実施していない団体」について
- イ 外部評価を「過去に実施していたが廃止した団体」について
- ウ 外部評価の対象事務とする基準について
- エ 外部評価結果の活用について(予算への活用)
- オ 外部評価結果の活用について(外部評価結果と内部評価結果の調整方法等)
- カ 外部評価結果の活用について(外部評価結果の活用の程度)
- キ 外部評価を導入するメリット・デメリットについて

《議会の関与・住民等の意見について》

- ア 議会の関与について
- イ 住民等からの意見を取り入れる仕組みについて

《結果の活用について》

- ア 行政評価結果の活用状況について
- イ 行政評価の課題及び対処方法について

調査時点

平成30年9月18日現在(各団体への調査依頼時点)

(2) 行政評価制度の整備・運用に関する取組状況調査の結果概要

《行政評価の実施について》

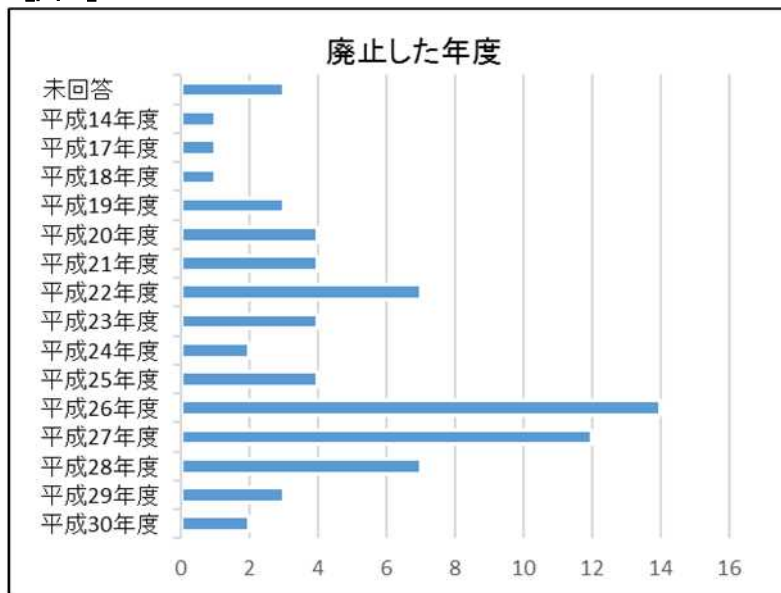
ア 行政評価を過去に実施していたが、廃止した理由について

まず、行政評価の実施の必要性を検討するにあたり、総務省調査により「過去に行政評価を実施していたが廃止した」と回答した72団体に対し、「① 廃止した年度」及び「② 廃止した理由」について調査した。その概要は以下のとおりである。

(ア) 廃止した年度

行政評価を廃止した年度については各団体により様々であるが、廃止したと回答した72団体のうち、14団体(19.4%)が平成26年度、12団体(16.6%)が平成27年度と、廃止団体数が多くなっている。その後も平成30年度に至るまで数団体ずつ廃止している状況である。

【図1】



① 廃止した年度

廃止した年度	団体数
未回答	3
平成14年度	1
平成17年度	1
平成18年度	1
平成19年度	3
平成20年度	4
平成21年度	4
平成22年度	7
平成23年度	4
平成24年度	2
平成25年度	4
平成26年度	14
平成27年度	12
平成28年度	7
平成29年度	3
平成30年度	2

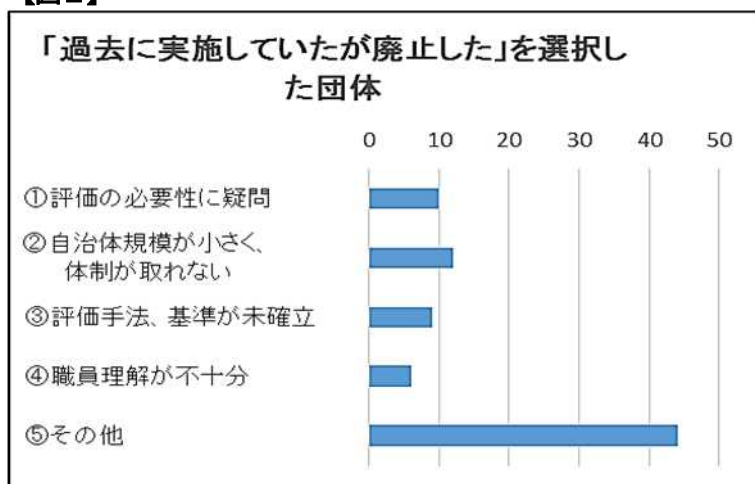
回答団体数

72

(イ) 廃止した理由

回答のあった72団体における、行政評価を廃止した理由については、回答の多い順で、「自治体規模が小さく、体制が取れない」(12団体)、「評価の必要性に疑問」(10団体)、「評価手法、基準が未確立」(9団体)、「職員理解が不十分」(6団体)という結果であった。また、「その他」を選択した団体も72団体中44団体(61.1%)と約6割あったが、このうち最も多かった理由は、「評価制度の見直しのため」(25団体)であった。「その他」の理由には、他に「一定の成果が上げられた」(7団体)、「見直しが終了した」(3団体)というものもあり、これらを合わせると、全体の約半数(35団体 48.6%)は、行政評価制度を否定的な理由で廃止したのではないことが認められる。

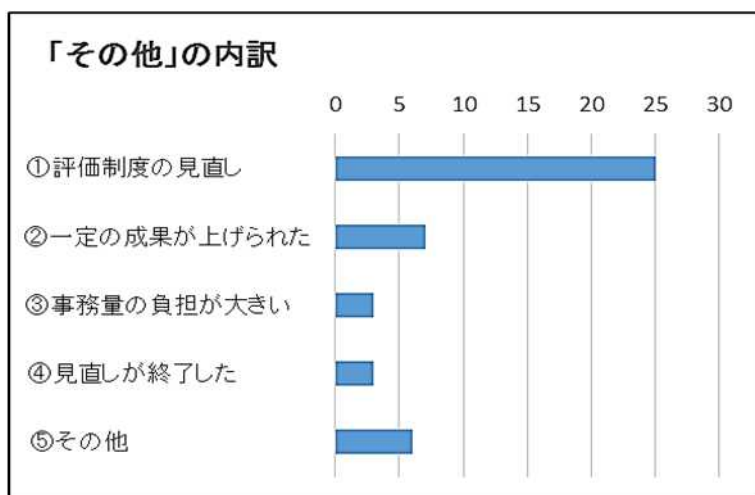
【図2】



②「過去に実施していたが廃止した」を選択した団体

内容	団体数
① 評価の必要性に疑問	10
② 自治体規模が小さく、体制が取れない	12
③ 評価手法、基準が未確立	9
④ 職員理解が不十分	6
⑤ その他	44
【その他の内訳】	
① 評価制度の見直し	25
② 一定の成果が上げられた	7
③ 事務量の負担が大きい	3
④ 見直しが終了した	3
⑤ その他	6

【図3】



【廃止理由の詳細な内容（抜粋）】

- ① 「評価の必要性に疑問」 10 団体
 - ・ 行政評価導入による事務量やコスト増に対する効果がさほど見込めないと判断した。
 - ・ データの集積が中心となり、実効性を伴っていなかった。
 - ・ 自ら評価するのではなく、外部の評価を受けるべきと判断した。
- ② 「自治体規模が小さく、体制が取れない」 12 団体
 - ・ 人員が削減されている中で、体制を確保することができなくなった。
 - ・ 自治体規模が小さく、行政評価のための時間と労力がかかり、事務事業も増えたことからその体制を維持していくことができなくなった。
- ③ 「評価手法、基準が未確立」 9 団体
 - ・ 予算編成と連動しておらず、評価のための事務作業も煩雑化し、客観的な評価もできていない状況で、制度が確立されていなかった。
 - ・ 業務量等について数値化する際に、主観性が排除できず、評価内容に疑問が生じた。
 - ・ 調査業務が煩雑となることから、事務処理の簡素化を検討する必要が生じた。

- ④ 「職員理解が不十分」 6 団体
 - ・ 評価業務が煩雑となることから、職員理解の浸透を図る必要が生じた。
 - ・ 評価に伴って事務量が増加し、庁内調整ができなくなった。
- ⑤ 「その他」 44 団体
 - ・ 財政健全化を目指し実施していたが、一定程度の成果があげられた。
 - ・ 効果に比べて事務量の負担が大きい。
 - ・ 評価制度を見直しが必要と判断した。
 - ・ より効果的な評価の手法について検討している。
 - ・ 行財政改革大綱期間に合わせて、終了とした。

イ 行政評価の対象事業について

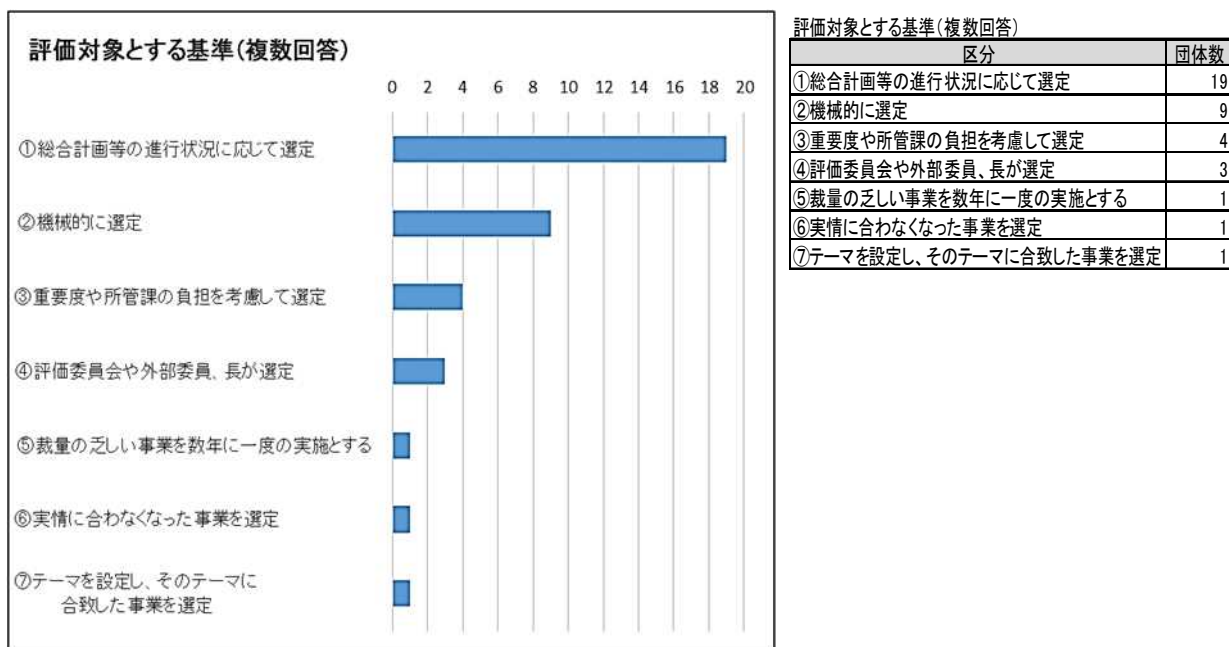
行政評価を実施する際には、対象となる事業が膨大であるため、対象事業を複数年に振り分けて実施する方法や、一部に絞って実施する方法を選択している団体がある。こうした場合に、事業の振り分け、または絞り込みをどのような考え方に基づいて行っているのか、その基準について調査を行った。

(ア) 「数年をかけて全てを評価している」場合の振り分ける基準

行政評価を実施している 244 団体のうち、28 団体 (11.5%) は、行政評価の対象としている事業を複数年かけて評価している。

複数年に振り分ける基準については、「総合計画の進捗状況に応じて事業を選定する。」「長や評価委員会、外部評価委員などが選定した事業等を対象とする。」「事業の予算規模などを基準として選定する。」などの回答があった。

【図 4】



【主な回答】

- ・ 総合振興計画の 5 ヵ年計画に準じて振り分けている。

- ・ 施策評価の外部評価については、毎年全 45 施策の中からその年に評価する 10 施策を評価委員会において選出している。
- ・ 事業費が一定以上かつ、住民サービスに直接関係し、市町村の裁量余地があるものから選定している。
- ・ 未評価のものや、経年により実情と合わなくなったもの等から選定する。
- ・ 毎年度、一定のテーマに沿った 10 事業程度を評価しており、改善がなされるまで継続して評価を行っている。

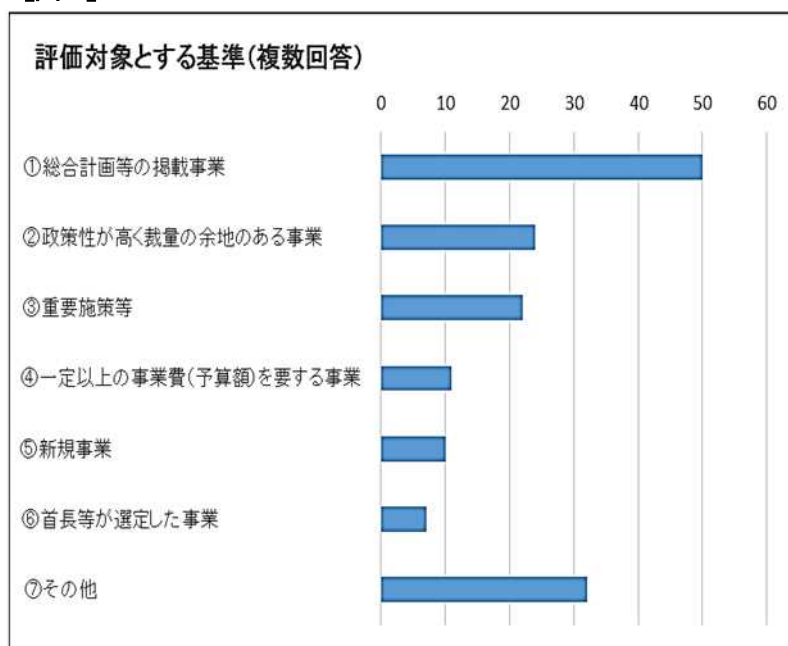
(イ)「行政評価の対象を一部とする」場合の選定基準(条件)

行政評価を実施している 244 団体のうち、123 団体 (50.4%) が、行政評価の対象を「政策、施策、事務事業の一部」としている。

行政評価の対象を選定する具体的な基準や条件は、「総合計画に掲載している事業」とする団体が最も多く (50 団体)、続いて「政策性が高く裁量の余地がある事業」(24 団体)、「重要政策」(22 団体) となっている。

一方で、「一定以上の事業費(予算額)を要する事業」(11 団体)や「新規事業」(10 団体)などの基準を用いている団体もある。

【図5】



評価対象とする基準(複数回答)

区分	団体数
①総合計画等の掲載事業	50
②政策性が高く裁量の余地のある事業	24
③重要施策等	22
④一定以上の事業費(予算額)を要する事業	11
⑤新規事業	10
⑥首長等が選定した事業	7
⑦その他	32

【「その他」の回答内容(抜粋)】

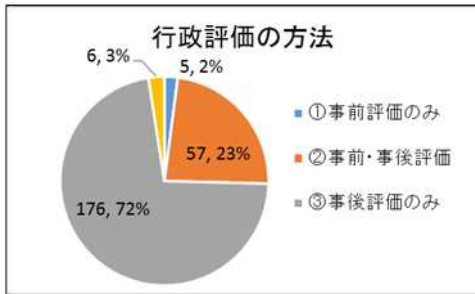
- ・ 主要な事業の中において、過去に評価を行っていない事業から優先的に評価を行う。
- ・ イベント事業を対象とする。
- ・ 公営企業会計事業以外を対象とする。
- ・ 他市町村との比較が可能な事業を対象とする。

ウ 行政評価の時期について

行政評価を実施していると回答した244団体に対し、事業に対する評価の時期について調査した。（「事前評価のみ」「事前・事後評価」「事後評価のみ」のいずれか）

「事後評価のみ」と回答した団体が最も多く176団体（72.1%）であり、続いて「事前評価及び事後評価」57団体（23.4%）、「事前評価のみ」5団体（2.1%）であった。

【図6】



行政評価の方法

区分	団体数
①事前評価のみ	5
②事前・事後評価	57
③事後評価のみ	176
④その他(未回答)	6
計	244

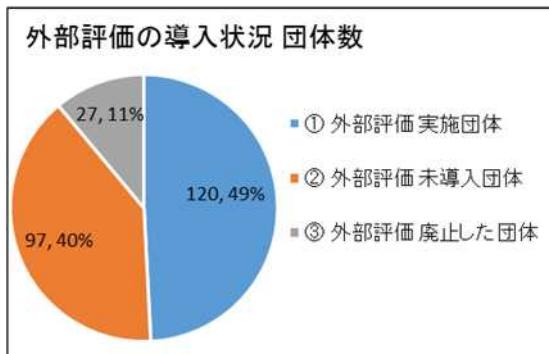
《外部評価等について》

ア 外部評価を「実施していない団体」について

（ア）外部評価を導入していない理由（複数回答）

行政評価を実施している244団体のうち、外部評価を導入している団体は120団体（49.2%）であり、導入していない団体は124団体（50.8%）である。また、導入していない団体のうち、27団体（11.1%）は、過去に外部評価を実施していたが、廃止した団体である。

【図7】



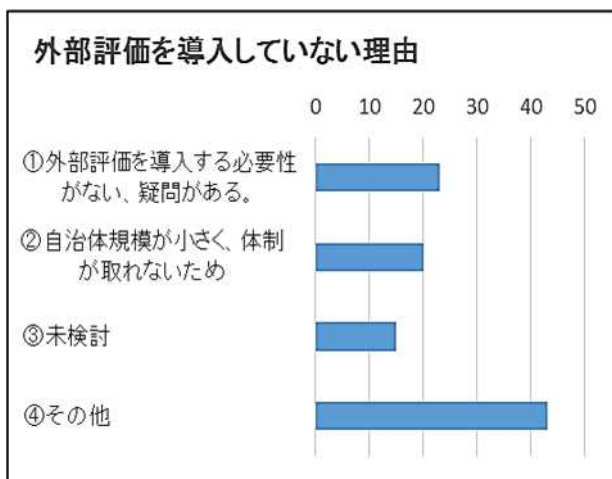
外部評価の導入状況

区分	団体数
①外部評価 実施団体	120
②外部評価 未導入団体	97
③外部評価 廃止した団体	27
計	244

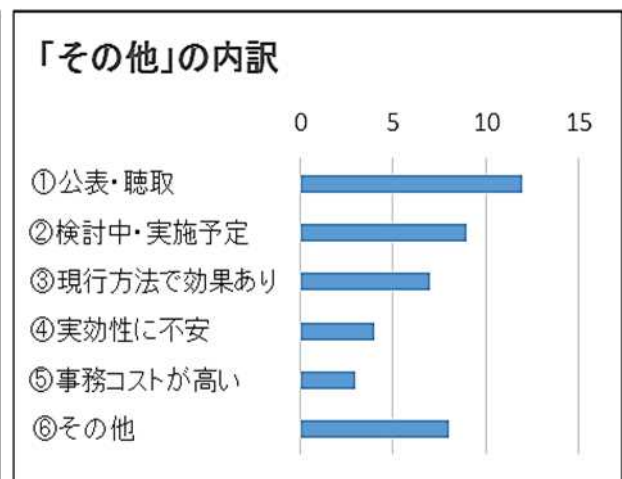
外部評価を導入していない理由としては、「外部評価を導入する必要性がない、疑問がある。」とする団体が最も多く（23団体）、続いて「自治体規模が小さく、体制が取れない。」（20団体）、「未検討」（15団体）と続く。

また、「その他」と回答した団体が43団体あるが、その具体的な内容は、「議会によるチェック体制やホームページにおける評価結果の公表等、他の方法により外部評価機能が担保されている。」とする団体が最も多く12団体（図9「①公表・聴取」）であり、その他、「現行の方法で効果がある。」とする団体が7団体（図9「③現行方法で効果あり」）ある。一方で、「②検討中・実施予定」とする団体が9団体あり、外部評価の導入に向けた動きも見受けられる。

【図8】



【図9】



外部評価を導入していない理由

区分	団体数
①外部評価を導入する必要性がない、疑問がある。	23
②自治体規模が小さく、体制が取れないため	20
③未検討	15
④その他	43
【その他の内訳】	団体数
①公表・聴取	12
②検討中・実施予定	9
③現行方法で効果あり	7
④実効性に不安	4
⑤事務コストが高い	3
⑥その他	8

(イ) 外部評価を導入しない理由の詳細 (抜粋)

外部評価を導入しない理由の詳細については、区分毎に次のとおりである。

- ① 外部評価を導入する必要性がない、疑問がある。
 - ・ 内部評価、委員会等による審議のみでも客観性・実効性が担保できているため必要性を感じない。
 - ・ 議会への情報提供や住民から意見等を聴取する仕組みが既にある。
 - ・ コストに対して期待する効果が得られなかった。
- ② 自治体規模が小さく、体制が取れない。
 - ・ 外部評価の委託料や事務量増加に伴う予算の確保が難しい。
 - ・ 外部評価結果を予算へ反映する場合には、財政規模が小さな町にとっては負担が大きい。
 - ・ 監査委員及び議会議員による評価を受けており、また自治体規模も小さいため、実施していない。
- ③ 未検討
 - ・ 効果的・効率的な行政評価を模索している段階であり、外部評価の導入は今後の検討事項である。
 - ・ 市民の代表等で構成される行政改革推進委員会に付議し、意見を求めているところである。
- ④ その他
 - ・ 評価結果を公表し、議会や住民から意見を聴取することで外部評価機能は担保されている。(図9①公表・聴取)
 - ・ 行財政改革計画の進捗状況を毎年評価する委員会が別にある。(図9③現行方法で効果あり)
 - ・ 外部評価では包括的な視点に立った評価が行えるか実効性に不安がある。(図9④実効性に不安)
 - ・ 外部評価の実施について検討中。(図9②検討中・実施予定)

イ 外部評価を「過去に実施していたが廃止した団体」について

(ア) 外部評価を廃止した理由 (複数回答)

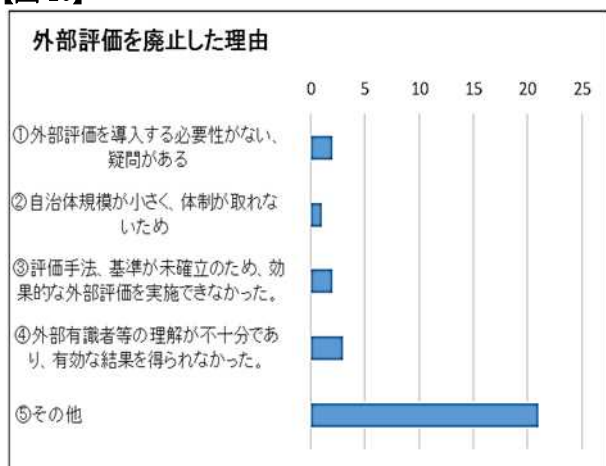
外部評価を実施していない124団体(50.8%)のうち、27団体(11.1%)は、過去には外部評価を実施していたが現在は廃止している状況である。その廃止した理由について調査した。

外部評価を廃止した理由としては、「外部評価を導入する必要性がない、疑問がある。」(2団体)、「自治体規模が小さく、体制が取れない。」(1団体)、「評価手法、基準が未確立のため、効果的な外部評価を実施できなかった。」(2団体)、「外部有識者等の理解が不十分であり、有効な結果を得られなかった。」(3

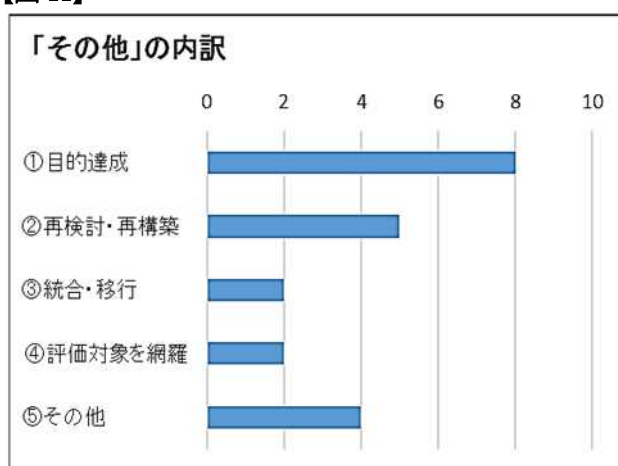
団体) などの回答があった。

また、その他「一定の目的を持って外部評価を導入し、その達成により廃止した」団体（8団体 図11 ①目的達成）や、「評価制度の再検討のために廃止した（5団体 図11②再検討・再構築）」団体等、外部評価を肯定的に捉えている団体も少なくないことが認められた。更に、外部評価に替えて、総合計画審議会や住民との意見交換の場を活用することとした団体も2団体（図11 ③統合・移行）あった。

【図10】



【図11】



外部評価を廃止した理由

区分	団体数
①外部評価を導入する必要性がない、疑問がある	2
②自治体規模が小さく、体制が取れないため	1
③評価手法、基準が未確立のため、効果的な外部評価を実施できなかった。	2
④外部有識者等の理解が不十分であり、有効な結果を得られなかった。	3
⑤その他	21
【その他の内訳】	団体数
①目的達成	8
②再検討・再構築	5
③統合・移行	2
④評価対象を網羅	2
⑤その他	4

(イ) 外部評価を廃止した理由の詳細（抜粋）

- ① 外部評価を導入する必要性がない、疑問がある。
 - ・ 施策全体を通じた評価が困難で、細かな事業内容や予算の議論が中心になってしまった。
 - ・ 内部評価、議会報告及びパブリックコメントの熟度が上がってきた。
- ② 自治体規模が小さく、体制が取れない。
 - ・ 費用対効果に疑問がある。
- ③ 評価手法、基準が未確立のため、効果的な外部評価を実施できなかった。
 - ・ 議論の分散や結果の偏りなどで仕分けの効果が具体的に表れなかった。
 - ・ 施策全体を通じた評価が困難で細かな事業内容や予算の議論が中心になってしまった。
- ④ 外部有識者等の理解が不十分であり、有効な結果を得られなかった。
 - ・ 評価内容は市民意見として一定程度意義はあったが、直接的な反映が困難だった。
 - ・ 外部評価委員の事業への理解向上に努めたが、期待された結果に至らなかった。

⑤ その他

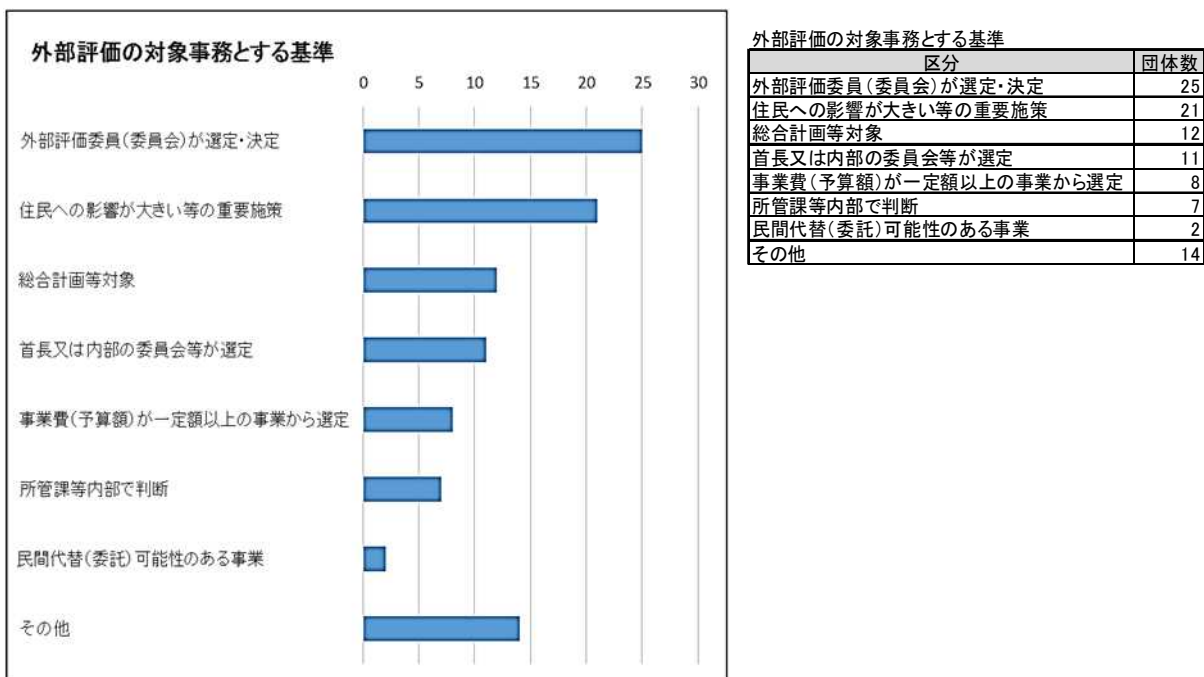
- ・ 評価制度の向上や事務事業の総点検等一定の目的を持って外部評価を導入し、その達成により廃止した。
- ・ 市民の関心向上等の導入時に掲げた目的を達成し成果を得た。
- ・ 第三者の視点から評価を得ることに一定の効果はあるが、行政と市民との双方向による意見交換の場があるため、実施しないこととした。
- ・ 評価手法等について再検討、再構築をするため一度廃止することとした。
- ・ 労力の割に成果が見えにくく、外部評価の費用対効果にも疑問があった。
- ・ 対象範囲が広すぎて、評価が困難。

ウ 外部評価の対象を選定する基準について

外部評価を実施している 120 団体のうち、92 団体（76.7%）は外部評価の対象を一部に限定して実施している。（120 団体のうち 1 団体が未回答）。

外部評価の対象とする事務を選定する際の基準としては、「外部評価委員（委員会）が選定・決定」としている団体が最も多く、25 団体であり、続いて「住民への影響が大きい等、重要政策を対象」とする団体が 21 団体、「総合計画等の事業を対象」とする団体が 12 団体、「首長又は内部の委員会等が選定」する団体が 11 団体となっている。

【図 12】



【「その他」の回答内容（抜粋）】

- ・ 特に多角的な視点での評価を要すると判断した施策を評価
- ・ 地方版総合戦略で設定した KPI に関する取り組みを選定
- ・ 負担金、補助金及び交付金に係る事務、扶助費に係る事務に限定

エ 外部評価結果の予算への活用について

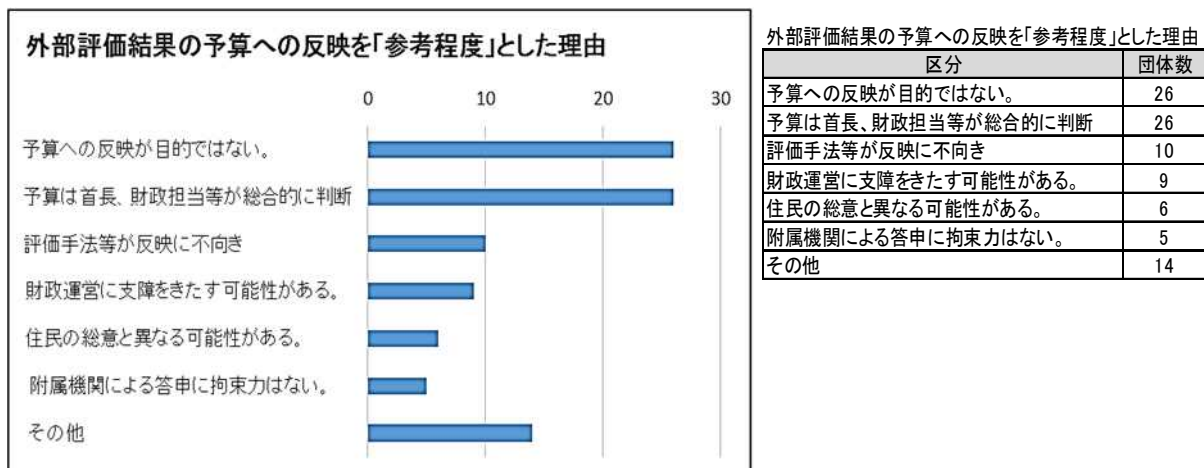
外部評価を実施している120団体に対して、外部評価の予算への反映（予算要求又は財政当局での査定時点）について調査したところ、「原則反映」している団体が18団体（15.0%）、「参考程度」としている団体が95団体（79.2%）、「特に反映していない」団体が7団体（5.8%）であった。

このうち、「参考程度」としている団体と「特に反映していない」団体に対して、「原則反映」としていない理由を調査した。

（ア）外部評価結果の予算への反映を「参考程度」とした理由

外部評価結果の予算への反映を「参考程度」としている理由のうち最も多いものは、「行政評価が予算への活用を目的とするものではない。」という理由と「予算は長や財政担当等が総合的に判断するものである。」という理由であり、それぞれ26団体から回答があった。続いて、「評価手法等が反映に不向き」と回答した団体が10団体、「財政運営上の支障をきたす恐れがある。」と回答した団体が9団体あった。

【図13】



【「その他」の主な回答内容】

- ・ 「原則反映」とすると、市町村が進める事務事業の方針に反する意見があった場合も全て従う必要が出てくる。
- ・ 外部評価で出た意見については、必ずしも取り入れること、見直しすることを担保していない。
- ・ 予算に反映させるに足る内容まで踏み込んだ評価を求めることは難しい。

（イ）外部評価結果を予算に「特に反映しない」とした理由

外部評価結果の予算への反映を「特に反映しない」としている団体は7団体であるが、その理由としては、「行政評価が予算への活用を目的とするものではない。」「予算は長や財政担当等が総合的に判断するものである。」等の回答があり、「参考程度」としている団体と同様のものではなかった。

【主な回答】

- ・ 外部評価を毎年度行っていないため、予算に反映するのは難しい。
- ・ 予算への反映を目的に外部評価を行っていない。
- ・ 予算は市町村内部で総合的に判断するため、外部評価結果を直接反映はしない。
- ・ 予算が限られている中で、外部評価結果を全て反映させることはできない。

オ 外部評価結果の活用について（外部評価結果と内部評価結果の調整方法等）

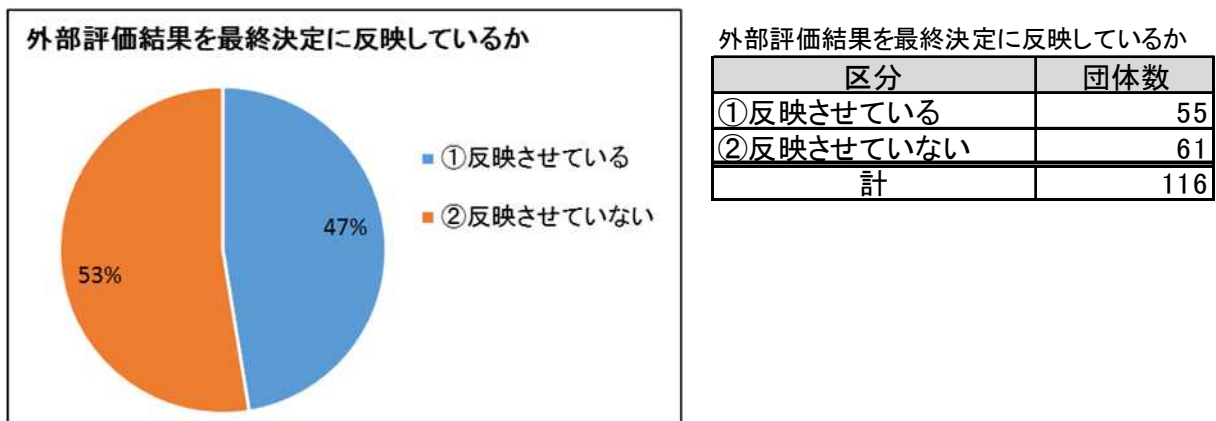
外部評価を実施する際には、その結果が、内部評価の結果と必ずしも合致しない場合もある。外部評価を実施している団体に対し、外部評価と内部評価の結果の調整をどのように行っているか、その方法等について調査した。

なお、外部評価結果を行政評価の最終結果の決定に反映させている団体に対しては、その反映方法について回答を求め、外部評価結果を行政評価の最終結果の決定に反映させていない（外部評価を内部評価から独立した仕組みとしている）団体に対しては、内部評価結果と外部評価結果との違いをどのように整理しているのか、回答を求めた。

（ア）行政評価の最終決定への外部評価結果の反映について

外部評価を実施している 120 団体のうち 116 団体から回答があり、うち外部評価結果を行政評価の最終決定に「反映させている」団体が 55 団体（47.4%）、「反映させていない」団体が 61 団体（52.6%）であった。

【図 14】



（イ）外部評価結果の反映の具体例について（抜粋）

① 反映させている

- 外部評価の結果を踏まえ、市の対応方針を策定し、次年度の予算要求に反映している。
- 外部評価結果を踏まえて長や委員会等が最終決定を行っている。
- 内部評価結果を外部評価で審議し、行政評価の最終結果としている。
- 外部評価に対する所管課の考え方及び対応状況を具体的に示している。また、これらの内容、予算への反映の状況等については議会へ報告し、HPに公表している。
- 成果目標の指標となっている事業については「満足度〇%」という形で反映させている。
- 内部評価を1次評価、外部評価を2次評価と位置づけており、外部評価が最終評価結果となる。
- 内部評価と外部評価の結果両方を記載した評価報告書を作成し、公表している。
- 内部評価結果と外部評価結果の差については、外部評価結果を担当部署に示し、担当部署による分析を実施し、次年度に評価実施後の取り組み状況を確認している。

② 反映させていない（内部評価結果と外部評価結果との違いについて分析している場合にはその内容や方法）

- 内部評価と外部評価の一致率を分析している。（乖離がある場合、数値目標設定の不適、市民感覚との乖離等の理由が考えられる。）

- ・ 内部評価結果は、総合振興計画に対する進捗状況等を測るものとしているが、外部評価結果は、内部評価が適切に行われているかを測るものになるので、内部評価結果と外部評価結果はそもそもの視点が相違するため、差が生じない。
- ・ 内部評価では課題を認識している事業に対しても現状維持の傾向がある。外部評価において課題が明らかになり、改善すべきとの評価がされる。
- ・ 内部評価は、政策評価、施策評価、事務事業評価の3つの段階において、事後の評価を実施し、改善点を振り返ることができるような仕組みとしている。外部評価については、個別具体的な旬の事業を毎年度ピックアップし、事業をより良くするにはどうしたら良いか、という視点から議論し、市が目指す方向を意見としてまとめている。
- ・ 外部評価では、「政策評価の運用状況」や「施策指標」の妥当性等を検討事項とし、各施策を構成する事務事業の評価については、直接の評価対象としないとして区別している。

カ 外部評価結果の活用について（外部評価結果の活用の自己評価）

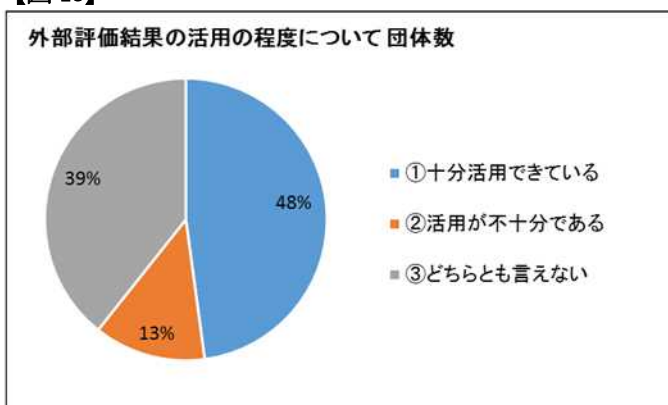
外部評価を実施している120団体に対し、外部評価の結果の活用に対する自己評価及びその理由について調査した。（「十分活用できている」、「活用が不十分である」、「どちらとも言えない」から選択）

結果は、「十分活用できている。」と回答した団体が56団体（46.7%）、「活用が不十分」と回答した団体が15団体（12.5%）、「どちらとも言えない」と回答した団体が45団体（37.5%）であった（4団体未回答）。

「十分活用できている」と回答した団体は、その理由として、「外部評価結果の事業への反映ができていること」や「住民のニーズや課題が把握できる」ことを挙げている。一方で、「活用が不十分である」と回答した団体は、「評価結果の反映状況に関する確認体制が確立されていない」ことや、「そもそも評価結果の反映ができていない」ことを理由としている。

（ア）外部評価結果の活用に対する自己評価について

【図15】



外部評価結果の活用の程度について

区分	団体数
①十分活用できている	56
②活用が不十分である	15
③どちらとも言えない	46
計	117

（イ）（ア）外部評価結果の活用に対する自己評価について各々選択した理由（抜粋）

- ① 十分活用できている
 - ・ 評価結果を各事業に反映できている。
 - ・ 事業の方向性を決定する参考としている。
 - ・ 住民ニーズや住民目線での課題が把握できる。

- ② 活用が不十分である
 - ・ 評価結果を事業にどの程度反映しているか、チェック体制が確立されていない。
 - ・ 評価結果を予算や施策立案等に反映させるまでに至っていない。PDCAサイクルが確立できていない。
- ③ どちらとも言えない
 - ・ 事業によって、評価結果を反映できるものとできないものにわかれる。
 - ・ 評価結果を事業にどの程度反映しているか、チェック体制が確立されていない。
 - ・ 予算への反映が十分ではない。

キ 外部評価導入に係るメリット・デメリットについて

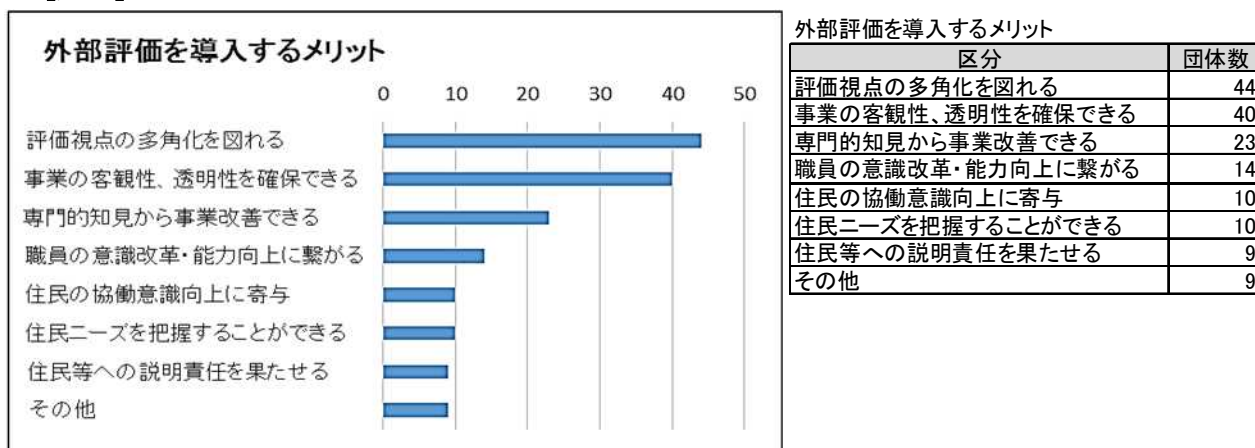
外部評価を実施している団体に対し、外部評価を導入する上でのメリット・デメリットについて調査した。

(ア) メリット

外部評価を導入することのメリットについては、「評価に対する視点の多角化が図れる。」と回答した団体が44団体と最も多く、評価結果の質の向上に繋がっているものと考えられる。続いて、「事業の客観性や透明性の確保が図れる。」とする団体が40団体、「専門的知見から事業改善ができる。」とする団体が23団体となっており、各団体における事業の見直しに効果が出ているものと考えられる。また、職員が業務に取り組む姿勢などの意識改革や能力開発に繋がると回答する団体も14団体あった。

また、「住民の協働意識の向上に寄与する。」「住民ニーズの把握に寄与する。」など、住民に係るメリットを挙げた団体も相当数あった。

【図 16】



【「その他」の回答内容（抜粋）】

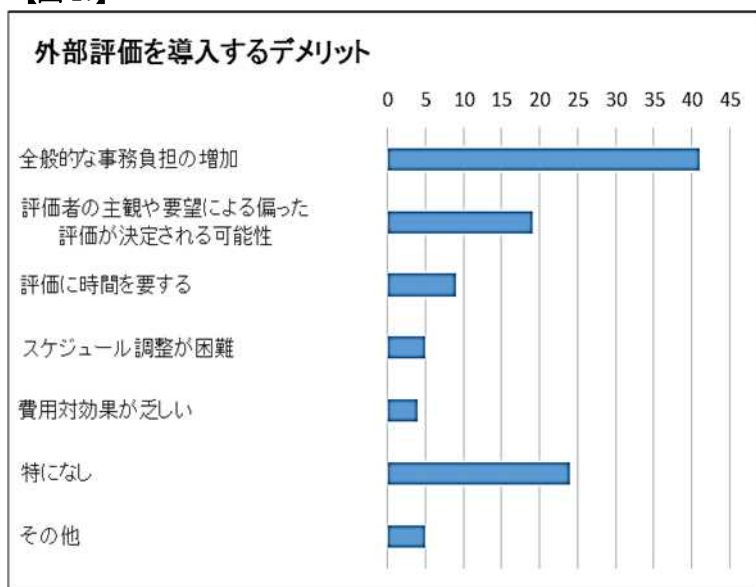
- ・ 外部評価を導入することで、施策の廃止や修正などを検討する一助となる。
- ・ 団体内部のみでは進捗しない案件であっても、外部評価結果を利用することで、進展させることができる。

(イ) デメリット

外部評価を導入することのデメリットについては、「事務負担の増加」を挙げる団体がもっとも多く、41団体となっている。具体的には、外部評価委員に対する事業説明に要する資料作成の事務負担が挙げられている。また、「外部の評価者が行う評価であるため、評価者の主観や要望により偏った評価結果となる」ことを不安視する団体もある。

一方で、「特になし」と回答した団体が24団体あり、「外部評価の実施は必要なことであるため、事務負担の増加などをデメリットとして捉えていない。」という団体も相当数認められた。

【図 17】



区分	団体数
全般的な事務負担の増加	41
評価者の主観や要望による偏った評価が決定される可能性	19
評価に時間を要する	9
スケジュール調整が困難	5
費用対効果が乏しい	4
特になし	24
その他	5

【「その他」の回答内容（抜粋）】

- ・ 外部評価委員の人選が難しい。
- ・ 外部評価結果と内部評価結果が異なる場合に調整が必要となる。
- ・ 外部意見の集約が難しい。
- ・ 外部意見を全て反映（活用）することができないため、住民が不満を持つ。

《議会の関与・住民等の意見について》

ア 議会の関与について

総務省調査では、行政評価を実施している 244 団体に対し、行政評価に係る議会の関与の状況について調査しており、その調査項目は、「評価結果について議会の審査を受ける」、「評価結果の報告、説明を行う」、「評価結果を資料として配付するのみ」、「特になし」、「その他」からの選択回答となっている。

当部会では、「議会の審査を受ける」、「議会に対して評価結果を資料として配付する。」と回答した団体に対し、その理由と効果について調査した。

(ア) 行政評価結果について議会の審査を受ける理由と効果

部会の調査に対し、9 団体 (3.7%) から「評価結果について議会の審査を受ける」としている理由について回答があった。そのうち、主な理由は、「議会からの審査を受けることにより事業の再検証が行われ、より効率的・効果的な事業運営が推進される。」等であった。

【主な回答】

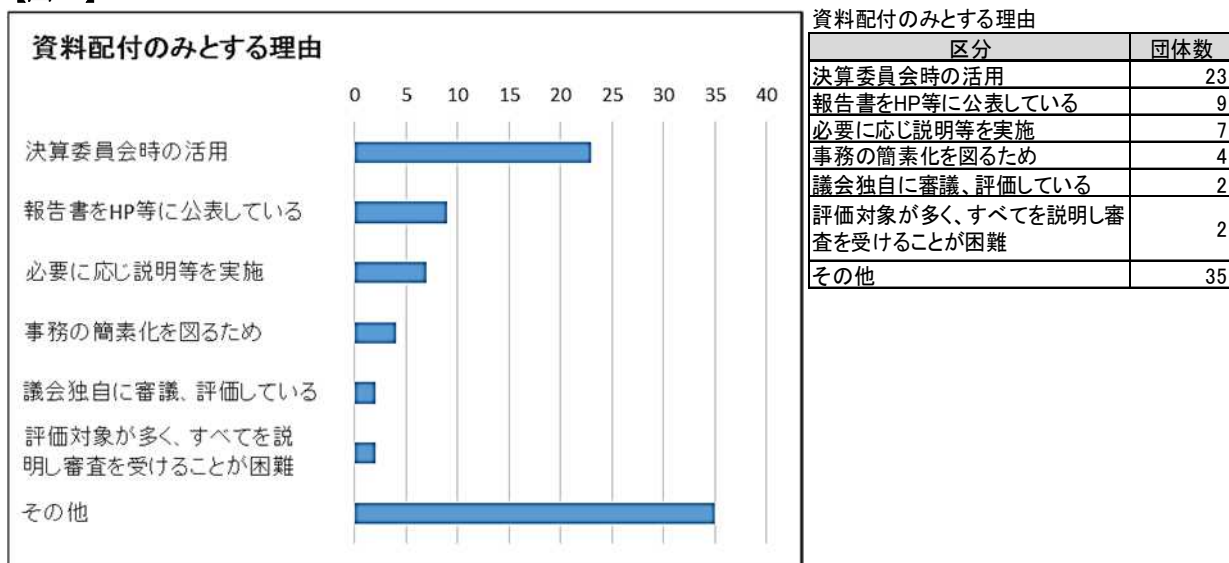
- ・ 「施策評価結果」を市議会における決算審査の付属資料として示し、指摘や意見を聴取することで、より効率的・効果的な推進を図る。
- ・ 議会からの審査を受けることにより、事業の再検証を行い、効率的な事業の推進が行える。
- ・ 予算・決算内容と事業内容を連動させることで、より深い内容の精査が行える。
- ・ 行政評価結果のうち、一部の施策、事務事業において議会評価を実施している。市民外部評価同様に予算等に反映できるものはしているが、議会評価委員会の結果及び意見を必ず事業に反映させるような強制力のある仕組みにしていない。

(イ) 行政評価結果について資料配布のみとする理由

部会の調査に対し、83 団体 (34.0%) から「評価結果を資料として配布するのみ」としている理由について回答があった。最も多い回答は、「決算特別委員会での審議の参考資料として活用している。」(23 団体)であり、続いて「評価結果報告書をホームページ等で公表している。」(9 団体)、「事務の簡素化を図るため。」(4 団体)という結果であった。また、「原則は配布のみであるが、必要に応じて説明を行っている。」という団体が 7 団体あった。

その他、「行政評価は行政が事業改善等のために自ら行うべきものであるため。」とする回答や、「事務事業に対する評価が、行政評価の報告書だけでなく他の関係資料を踏まえて総合的に判断すべきものである。」という意見もあった。さらに、「行政評価に際して議員がオブザーバー等として参画しているため。」と回答した団体もあった。

【図 18】



【「その他」の回答内容（抜粋）】

- ・ 行政評価の会議を議員傍聴可としており、議員がオブザーバーとして参加している。
- ・ 事務事業については、「行政報告書」をはじめとした、他の報告資料等を踏まえ、総合的に捉えるべきものと考えている。
- ・ 行政評価制度は、行政の自己責任による改革が前提と考えている。
- ・ 議会の審査、報告、説明等は実施していないが、資料提供をすることで、一般質問、委員会等に活用することができ、円滑な審査に寄与する。
- ・ 外部委員会からの意見であるため、改めて議会で審議等を行うものではないと認識しており、資料配布にとどめている。
- ・ 行政評価は、あくまで市の事業をPDCAサイクルで実施する際の「C（チェック）」の段階の作業である。そのため、行政内部の事業管理の一ツールに過ぎないことから、議会に対して説明や報告を行わない。評価対象事業の一つ一つは、それぞれが市民に影響するため、行政評価の結果は各議員に資料として情報提供する。

イ 住民等からの意見を取り入れる仕組みについて

総務省調査では、行政評価を実施している 244 団体に対し、行政評価の過程における住民からの意見を取り入れる仕組みの有無を調査しているが、当部会では、「仕組みがある」とする団体に対して、その仕組みの内容及びメリット・デメリットについて、「仕組みがない」とする団体に対しては、その理由を調査した。

調査の結果、107 団体（43.9%）から住民等から意見を取り入れる仕組みが「ある」との回答が、119 団体（48.8%）からは、仕組みが「ない」との回答があった。（18 団体は未回答）

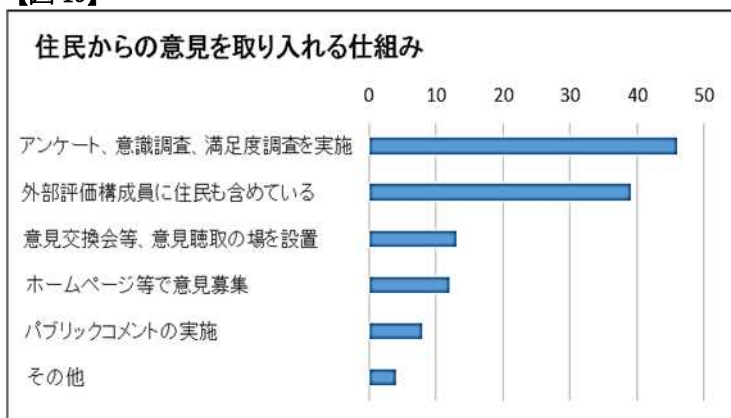
（ア）仕組みがある団体について

① 仕組みの具体的な内容

住民等から意見を取り入れる仕組みの具体的な内容については、意識調査や満足度調査の実施（46 団体）や、外部評価委員への住民の就任（39 団体）といった取組が多く、意見交換会や意見聴取の場の設定（13

団体)、ホームページ等による意見募集、パブリックコメントの実施等も挙げられた。

【図 19】



住民からの意見を取り入れる仕組み

区分	団体数
アンケート、意識調査、満足度調査を実施	46
外部評価構成員に住民も含めている	39
意見交換会等、意見聴取の場を設置	13
ホームページ等で意見募集	12
パブリックコメントの実施	8
その他	4

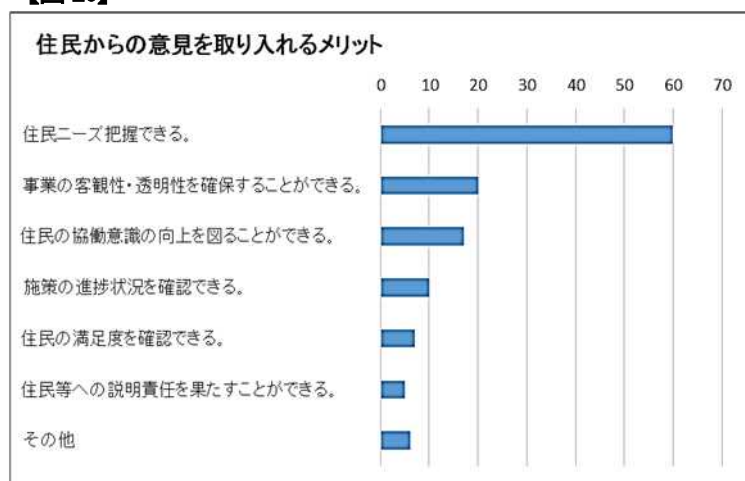
【「その他」の回答内容（抜粋）】

- ・ 年度当初に発行する「各部の運営方針」や事業実績等をまとめた「自治体経営白書」についての意見等を、随時担当課において受け付けている。
- ・ 地域だけでは解決できない課題等を要望書として受け付けている。
- ・ 地域担当職員を配置している。

② メリットについて

メリットとしては、「住民ニーズの把握ができる」とする回答が最も多くなっている（60 団体）。また、「事業の客観性・透明性を確保することができる。」や「施策の進捗状況を確認できる。」など、事業のブラッシュアップに有効とする意見も見受けられた。さらには、「住民の協働意識の向上を図ることができる。」という回答もあった。

【図 20】



住民からの意見を取り入れるメリット

区分	団体数
住民ニーズ把握できる。	60
事業の客観性・透明性を確保することができる。	20
住民の協働意識の向上を図ることができる。	17
施策の進捗状況を確認できる。	10
住民の満足度を確認できる。	7
住民等への説明責任を果たすことができる。	5
その他	6

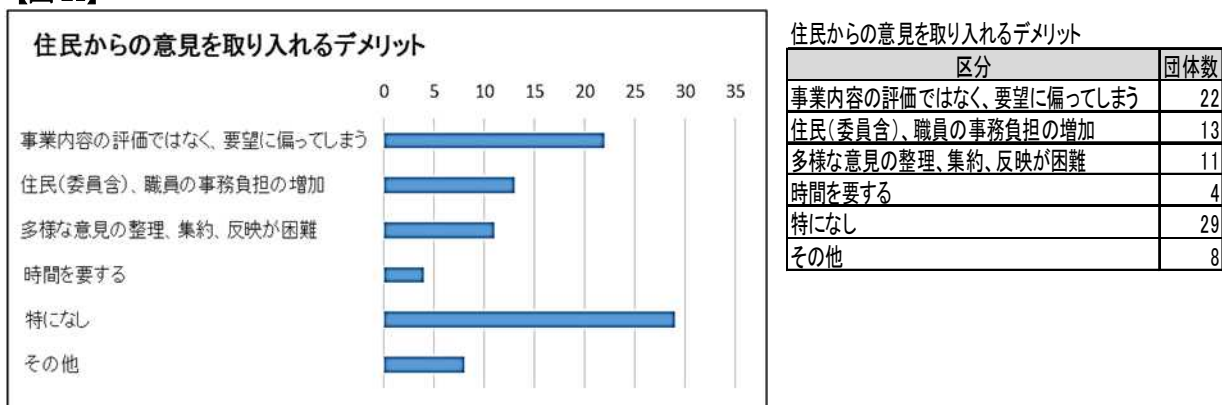
【「その他」の回答内容（抜粋）】

- ・ 評価に住民の意見が入ることで、評価の説得力が増す。
- ・ 住民が望む行政運営に近づけることができる。

③ デメリットについて

デメリットとしては、住民からの意見が「事業内容の評価ではなく、要望に偏ってしまう。」(22 団体)、「多様な意見の整理、集約とその反映が困難である。」(11 団体) など、住民意見の事業への反映に係る課題が挙げられた。また、「住民、職員の事務負担が増加する。」(13 団体)、「時間を要する。」(4 団体) という点も課題とされている。

【図 21】



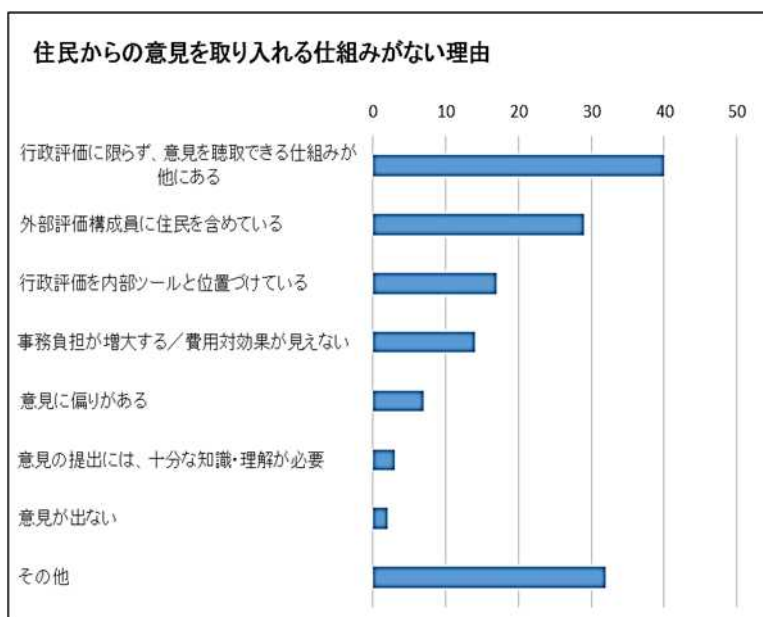
【「その他」の回答内容(抜粋)】

- ・ 意見がもらえる事業に偏りが生じ、均一的な意見収集が難しい。
- ・ 納税者としての市民ではなく、受益者としての市民の目線からの意見に偏る場合がある。
- ・ 全ての意見を活用できないため、住民が不満を持つ場合がある。
- ・ アンケートの結果が市の施策の効果を反映しているものか判断が難しい。
- ・ 市政世論調査の場合、社会情勢によって、同じ設問でも回答傾向が異なるため、調査ごとに単純比較ができない。

【(イ) 仕組みがない団体】

住民等からの意見を取り入れる仕組みが「ない」理由について調査したところ、「(各種懇談会や提案制度など) 行政評価に限らず、住民からの意見を聴取する仕組みが他にある。」という回答が最も多く挙げられた(40 団体)。一方で、「行政評価を内部の仕組みとして位置づけているため、原則として住民からの意見聴取を必要としていない。」と考えている団体(17 団体)もあった。また、「事務負担が増加する。」「費用対効果が見えない。」等、制度のマイナス面を未導入の理由としている団体も少なからずあった。

【図 22】



住民からの意見を取り入れる仕組みがない理由

区分	団体数
行政評価に限らず、意見を聴取できる仕組みが他にある	40
外部評価構成員に住民を含めている	29
行政評価を内部ツールと位置づけている	17
事務負担が増大する／費用対効果が見えない	14
意見に偏りがある	7
意見の提出には、十分な知識・理解が必要	3
意見が出ない	2
その他	32

【「その他」の回答内容（抜粋）】

- ・ 監査委員から監査を受けていることから、住民等からの意見聴取は不要と考えている。
- ・ 評価委員である住民の意見は取り入れられるが、全体の意見を取り入れる仕組みとはなっていない。
- ・ 行政評価における各部署からの予算要望等に、住民のニーズ等が含まれていると考えられるため、住民からの直接の意見は取り入れていない。

《結果の活用について》

ア 行政評価結果の活用状況について

総務省調査においては、行政評価の活用状況について、8つの項目毎に「活用（反映）している」「参考程度に使用している」「活用（反映）していない」の選択方式で調査を行っている。

8つの項目は、「① 予算要求への反映」、「② 財政部局での査定への反映」、「③ 当該年度事業の執行への反映」、「④ 定員管理要求や査定」、「⑤ 次年度の重点施策や重点方針の策定」、「⑥ 継続中の事務事業の見直し（業務手法）」、「⑦ 総合計画等」及び「⑧ トップの政策方針」であるが、本部会では、①～⑦の項目について、「活用（反映）している」を選択しなかった団体に対して、その具体的な理由について調査を行った。

(ア) 予算要求への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 20】



① 予算要求への反映

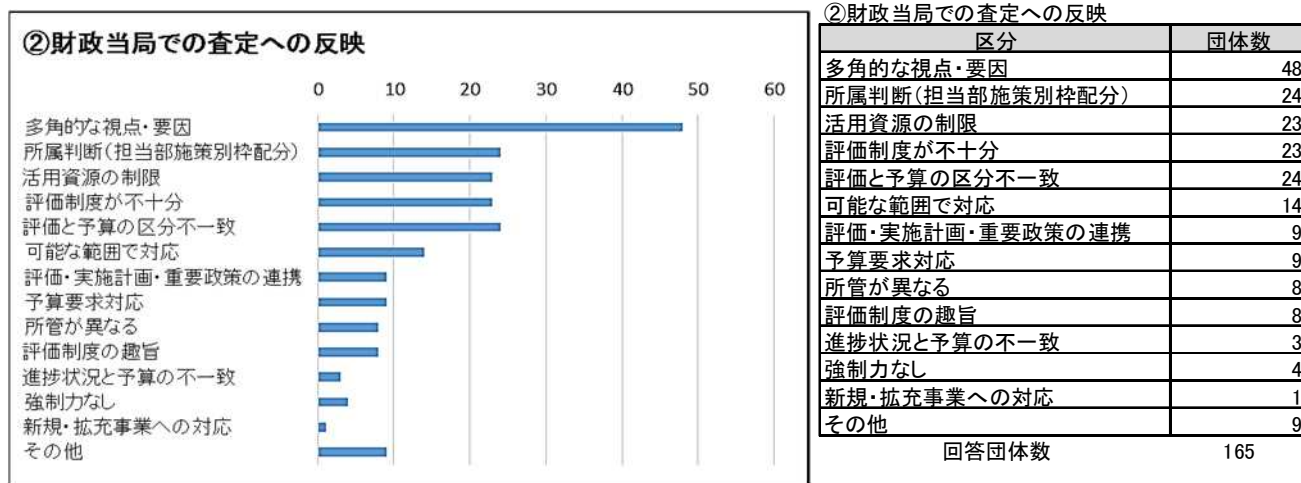
区分	団体数
参考反映に留まる	15
予算要求への反映が目的ではない	9
時期の相違	7
担当所属が異なるため(財政課)	3
体系の不一致	2
多角的な視点	3
実施計画ヒア時に確認(財政課同席)	1
事務が繁雑になる	1
予算編成と行政評価が連携していない	1
その他	6
回答団体数	47

【予算要求へ反映していない理由（抜粋）】

- ・ 過去複数年度の動向を考慮して予算編成を行っている。
- ・ 評価結果が悪かった場合に「廃止」、よかった場合に「拡充」といったものではない。一律的な反映はできない。
- ・ 予算編成と事業評価シート作成がリンクしていない。
- ・ 予算要求に反映させることを目的としていない。
住民サービスの質の向上や行政効果の成果向上などを目的としている。
- ・ 各課の事務が繁雑になる。
- ・ 予算体系と事務事業単位を一致させることが困難である。
- ・ 行政評価時期が予算要求時期から離れている。
行政評価のスケジュールでは当初予算要求に間に合わない。
- ・ 内部評価は、重点事業や政策的事業の進捗管理に活用しているのみであり、予算要求への反映を行っていない。

(イ) 財政当局での査定への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 21】

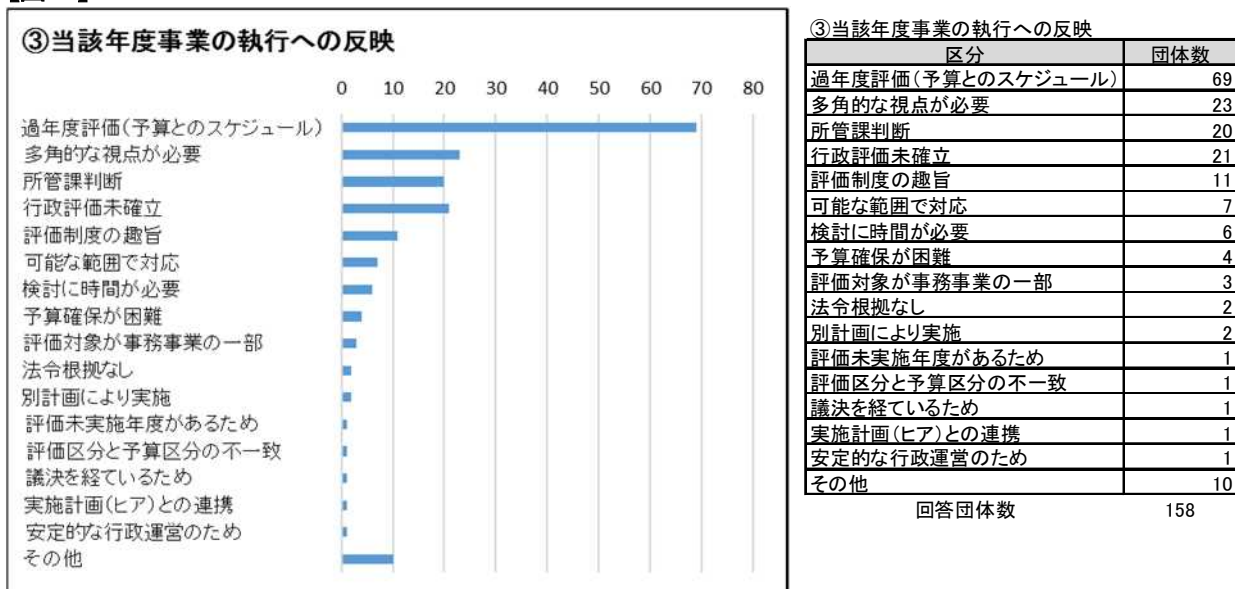


【財政当局での査定への反映に「参考程度」、「反映していない」とする理由（抜粋）】

- ・ 評価結果のみでは、事業担当課が置かれている状況を把握しきれない場合がある。
- ・ 各課が予算要求の際に事業見直し等に活用しているため、財政当局において直接反映はしていない。
- ・ 団体の財政状況を踏まえた優先順位の中で決定していくため。
- ・ 評価シートの記入内容にバラツキがあるため、参考程度としている。

(ウ) 当該年度事業の執行への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 22】



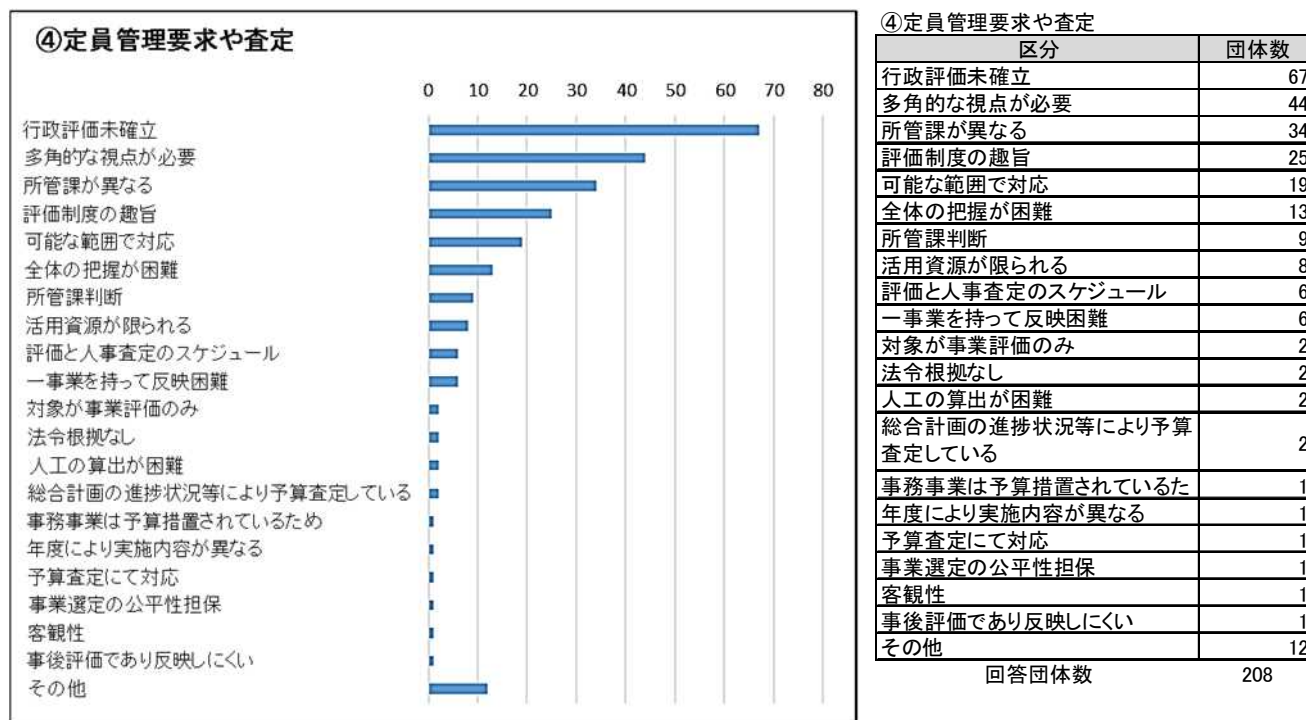
【当該年度事業の執行への反映に「参考資料程度に使用」、「活用していない」とする理由（抜粋）】

- ・ 評価完了が翌年度である。過年度分事業の評価を行うことが目的である。
- ・ 評価結果のみでなく、市の現況や課題、市民ニーズ等を踏まえた総合的な判断が必要である。
- ・ 取組内容の進捗状況や方向性を確認することが目的であるため（反映は所管課判断）。

- ・ セオリー評価（「施策の論理的な構造」を明らかにし、その質や内容を評価する手法）が主であり、個々の事務事業についての評価は行っていない。

(工) 定員管理要求や査定への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 23】

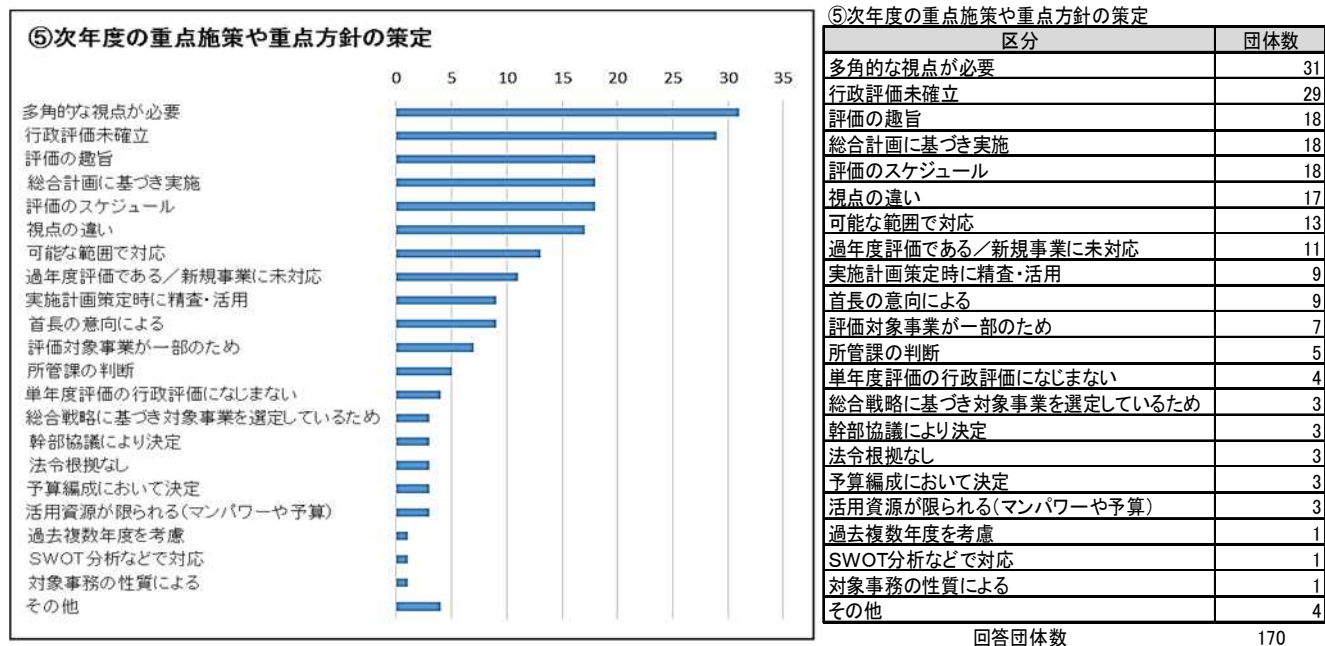


【定員管理要求や査定に「参考資料程度に使用」、「活用していない」とする理由（抜粋）】

- ・ 事業点検は、所管課による自己評価であり、全体的に評価が甘く、その活用は参考にとどまる。
- ・ 実務的な必要性に応じて反映させることが効率的である。
- ・ 定員管理計画や当該年度の業務量等に応じて要求を行っている。
- ・ 事業に対する標準工数を算出できないため、適切な定員管理は行えていない。

(オ) 次年度の重点施策や重点方針の策定への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 24】

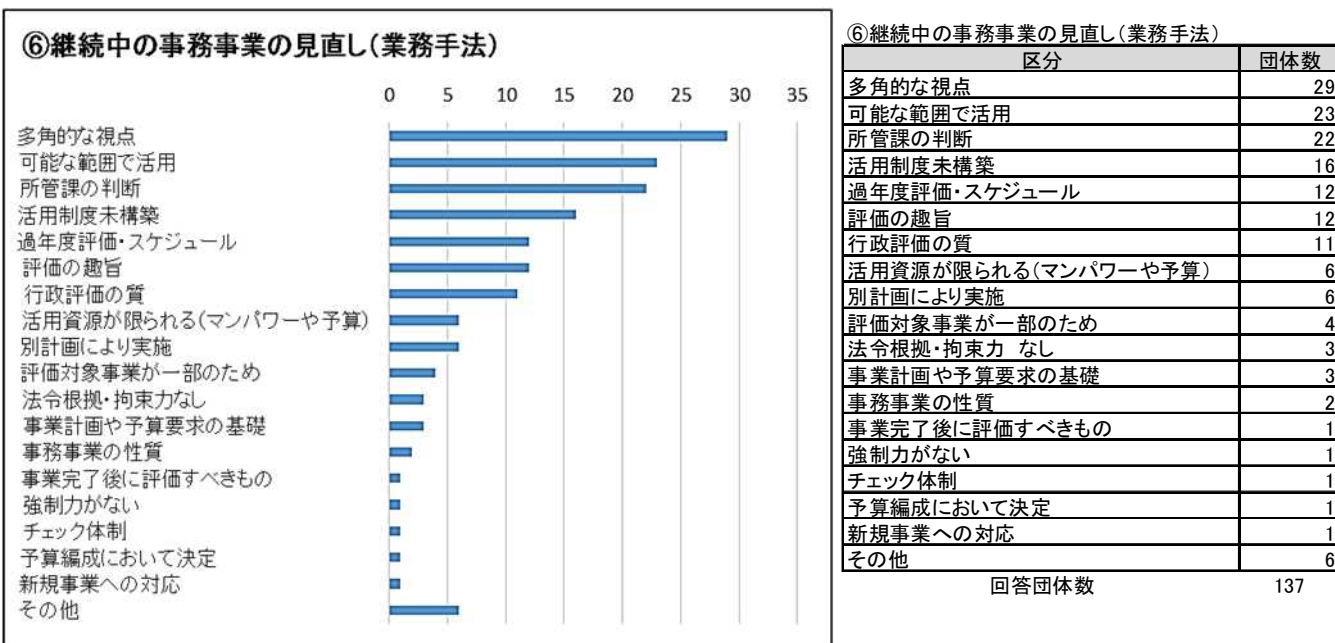


【次年度の重点施策や重点方針の策定に「参考資料程度に使用」、「活用していない」とする理由（抜粋）】

- ・ 重点施策や重点方針はその時々的情勢等により変化するため。
- ・ 単年度評価であるため、その年の特殊な事情で評価の良し悪しが左右されてしまう、評価担当者のさじ加減（甘い・辛い）で評価が変わってしまうなどの課題がある。
- ・ 施策評価の取りまとめが予算編成方針策定時期より後になるため。
- ・ 事務事業評価は大局的な見地に立って評価をするものではなく、個々の事務事業毎に評価を行うものである。そのため、まちづくりのあり方に関わるような政策の優先順位・重点方針等の決定とは相容れない。

(カ) 継続中の事務事業の見直し（業務手法）への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 25】

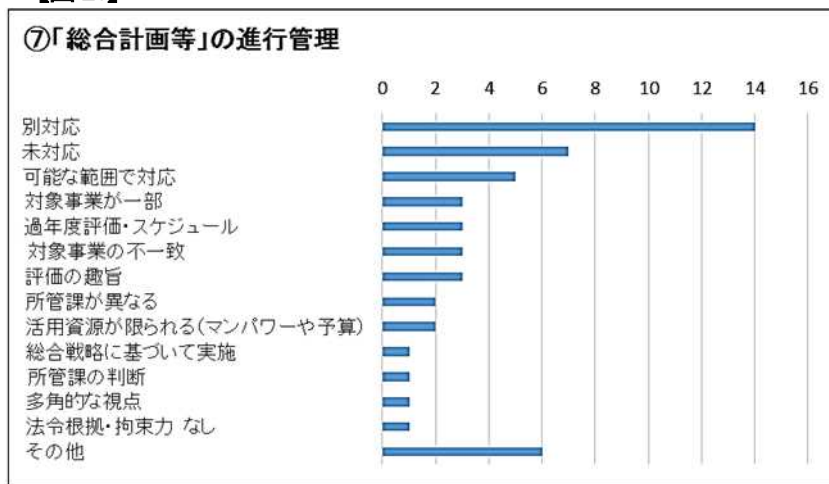


【継続中の事務事業の見直し（業務手法）に「参考資料程度に使用」、「活用していない」とする理由（抜粋）】

- ・ 「事業の構築⇒予算査定⇒評価」の流れによるPDCAサイクルで事業の実施をしている。評価結果のみならず外部環境の変化等、多角的な視点から事業を構築する必要があるため参考程度としている。
- ・ 取組み内容の進捗状況や方向性を確認することが目的であり、それを踏まえて見直すかどうかは、各担当部局の判断に任せている。
- ・ 評価結果のみでなく、市の現況や課題、市民ニーズ等を踏まえて、総合的に判断している。
- ・ 前年度の活動を評価する時期には、既に次年度の事業が始まっており、一定のタイムラグがあるため。
- ・ ある程度の時間や予算をかけなければ行政評価結果の向上に繋がらないものもあるが、事業計画や予算要求の基礎の一部としている。

(キ)「総合計画等」の進行管理への反映をしていない又は参考程度としている理由

【図 26】



⑦「総合計画等」の進行管理

区分	団体数
別対応	14
未対応	7
可能な範囲で対応	5
対象事業が一部	3
過年度評価・スケジュール	3
対象事業の不一致	3
評価の趣旨	3
所管課が異なる	2
活用資源に限られる(マンパワーや予算)	2
所管課が異なる	2
総合戦略に基づいて実施	1
所管課の判断	1
多角的な視点	1
法令根拠・拘束力 なし	1
その他	6

回答団体数

48

【「総合計画等」の進行管理に「活用していない」とする理由（抜粋）】

- ・ 総合計画の進行管理については、別の体制で管理している。
- ・ 事業評価結果と総合計画等の進行管理に必要な内容が一致しないことなどから、活用していない。
- ・ 参考とする場合もあるが、必ずしも結果に拘束されるものではない。
- ・ 全事業について評価を実施していないため、「総合計画等」の進行管理には活用していない。
- ・ 予算事業ベースで評価しているため、総合計画等との関連性が薄い。
- ・ 「総合計画＝施策レベル」、「行政評価＝事務事業レベル」となっているため、直接活用できる状態ではない。
- ・ 事務事業評価は事業所管課におけるセルフチェックを主眼としており、他者から事業廃止などを結論づけるものでない。事業所管課において方針を決定して進めていくものである。
- ・ 変化する行財政環境に即応するための行政評価であるため。

イ 行政評価の課題及び対処方法について

総務省調査においては、各市町村が抱えている行政評価の課題について調査しており、課題を9項目に分けて、各々課題と捉えている団体数と割合を公表している。

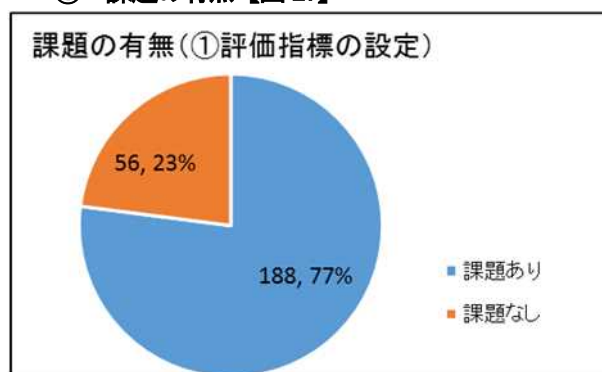
9つの項目は、「① 評価指標の設定」、「② 評価情報の住民への説明責任」、「③ 予算編成等への活用」、「④ 定数査定・管理への活用」、「⑤ 議会審議における活用」、「⑥ 外部意見の活用」、「⑦ 長期的な方針・計画との連携」、「⑧ 職員の意識改革」及び「⑨ 行政評価事務の効率化（評価に係る事務負担の軽減）」である。

本部会では、行政評価を実施している244団体に対し、総務省調査における9項目毎に、課題の具体的な内容とそれに対する解決方法について調査を実施した。

(1) 評価指標の設定

行政評価を実施している244団体のうち、188団体(77%)が「評価指標の設定」について課題があるとしている。課題の主な内容としては、「指標の設定が困難・なじまない。」(70団体37.2%)、「適切な評価指標の設定が困難」(61団体32.4%)、「客観性の確保(が難しい。）」(20団体10.6%)といったものである。

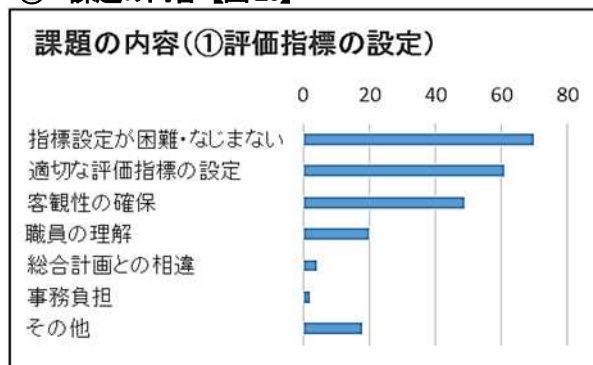
① 課題の有無【図27】



課題の有無(①評価指標の設定)

区分	回答
課題あり	188
課題なし	56
計	244

② 課題の内容【図28】



課題の内容(①評価指標の設定)

課題内容	団体数
指標設定が困難・なじまない	70
適切な評価指標の設定	61
客観性の確保	49
職員の理解	20
総合計画との相違	4
事務負担	2
その他	18

③ 課題の詳細な内容(抜粋)

- 「指標設定が困難・なじまない」70団体
 - 行政サービスは複雑・多岐にわたるため、指標設定になじまない業務がある。
 - 達成度を的確に把握する指標の設定が困難である場合がある。
- 「適切な評価指標の設定」61団体
 - より適切な指標を設定することが難しい。
 - より検証のしやすい指標を設定することが難しい。
 - 各課において策定する指標が、コントロール性を重視しており、事業成果を図るために適切でない

ものが散見される。

→ 単なる活動指標に留まるものが多く、何を成果指標とすべきかが常に課題となっている。

・ 「客観性の確保」 49 団体

→ 評価者により、評価指標に差異が生じる可能性がある。

→ (評価事業項目が多いため) 一次評価 (所管課評価) に流される傾向がある。

→ 事業担当課において指標が設定されるため、その妥当性が不明である (検証が不十分である)。

→ 数値目標が立てられず、定性的な目標になってしまう事業が多い。

→ 一つの事業が直接的に影響する成果・効果を指標として設定できることが少ない。多くの指標は、様々な事業が影響した結果であることから、指標の設定が困難である。

→ 定量評価では、その測定方法の確立が課題であり、定性評価においては、客観的な評価方法の確立が課題である。

→ 採点基準が統一されていないことにより評価結果にばらつき (甘辛の採点が混在) がある。

→ 性質の異なる事務を統一的な指標で評価することができない。

・ 「職員の理解」 20 団体

→ 活動指標、成果指標、インプット、アウトプット、アウトカムという概念の理解が不十分であり、適切な指標を設定することが難しい。

→ 活動指標と成果指標の区別がついていない担当課が多い。

→ 成果指標や活動指標の設定について、方法や考え方が職員間で統一されていない。

・ 「総合計画との相違」 4 団体

→ 計画策定時から時間が経過し、事務事業の評価指標が環境の変化等により変更されているが、上位計画に反映されていない。

・ 「事務負担」 2 団体

→ 指標設定が職員の負担となっている。

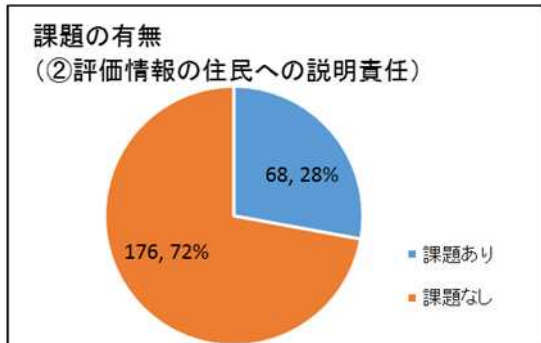
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- ・ 随時、指標設定状況について見直しを行う。
- ・ 行革担当課において確認と調整を行う (ヒアリングの実施、可能な範囲での確認)。
- ・ 説明会を実施する。
- ・ 指標、アウトカム等を例示する。
- ・ 成果指標の設定方法や考え方について、事務事業評価マニュアルに掲載し、周知している。
- ・ 評価指標として、①優先度、②妥当性、③達成度、④効率性の4項目を点数化し、今後の方向性を評価している。
- ・ 事業ごとにアウトプット指標を設定し、プロジェクト全体でのアウトカム指標を設定させている。
- ・ 複数の成果指標を組み合わせ設定している。
- ・ 市民意識等を指標として設定している (市民アンケート等)。
- ・ 評価対象事業の見直しを行う (評価指標の設定が難しい事業があることから、対象事業を見直す)。
- ・ 評価対象について、評価になじむ業務に限定する。
- ・ 指標を設定する事業と設定しない事業とに分類し、指標設定の絞り込みを実施する。
- ・ 活動指標と成果指標の別をなくして実施する。定性的な目標設定も認めている。

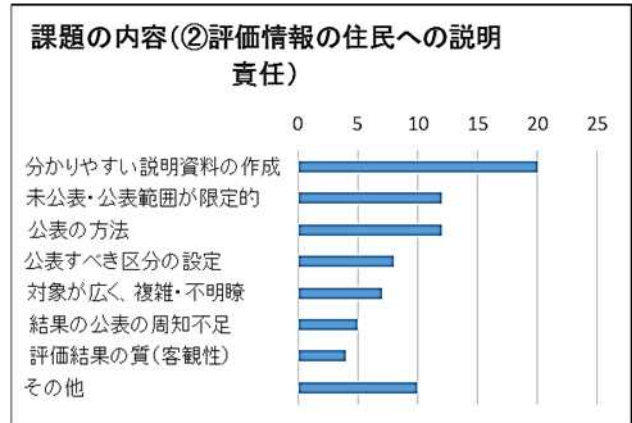
(2) 評価情報の住民への説明責任

行政評価を実施している244団体のうち、68団体(28%)が「評価情報の住民への説明責任」について課題があるとしている。課題の主な内容は、「分かりやすい説明資料の作成」(20団体29.4%)、「未公表又は公表範囲が限定的」(12団体17.6%)、「公表の方法」(12団体17.6%)といったものである。

① 課題の有無【図29】



② 課題の内容【図30】



課題の有無(②評価情報の住民への説明責任)

区分	回答
課題あり	68
課題なし	176
計	244

課題の内容(②評価情報の住民への説明責任)

課題内容	団体数
分かりやすい説明資料の作成	20
未公表・公表範囲が限定的	12
公表の方法	12
公表すべき区分の設定	8
対象が広く、複雑・不明瞭	7
結果の公表の周知不足	5
評価結果の質(客観性)	4
その他	10

③ 課題の詳細な内容(抜粋)

- 「分かりやすい説明資料の作成」20団体
 - 住民に分かりやすい資料になっていない。
 - 情報量が多く、かつ、内容が専門的であるため、住民に分かりづらい。
 - 住民に示す情報量と分かりやすさを両立させる必要がある。
- 「未公表、公表範囲が限定的」12団体
 - 内部資料として活用しているため、住民への公表を行っていない。
 - 外部評価結果を公表しているが、事業評価結果については、見直し件数や効果額などの公表にとどまっている。
- 「公表の方法」12団体
 - HPにおける公表のみとなっている(インターネット環境にない住民に対応できていない)。
 - 多様な媒体を活用した住民への情報提供が必要である。
 - 評価結果をより広く住民に周知するための公表方法の検討が課題である。
- 「公表すべき区分の設定」8団体
 - 対象範囲が広すぎるため説明が困難である。

- どの程度まで説明責任を果たせばよいか不明である。
- ・ 「対象が広く、複雑・不明瞭」 7 団体
 - 公表しているが対象数が多く、分かりづらくなっている。説明ができていない。
- ・ 「結果公表の周知不足」 5 団体
 - HP等で公表しているが、住民への周知が不十分である。
 - HP等で公表しているが、認知度が不足しており、閲覧している住民は限定的である。
- ・ 「評価結果の質（客観性）」 4 団体
 - 評価結果が、定性的かつ主観的な評価になっている。
 - 成果報告書について、担当課ごとの記入にばらつきがある。

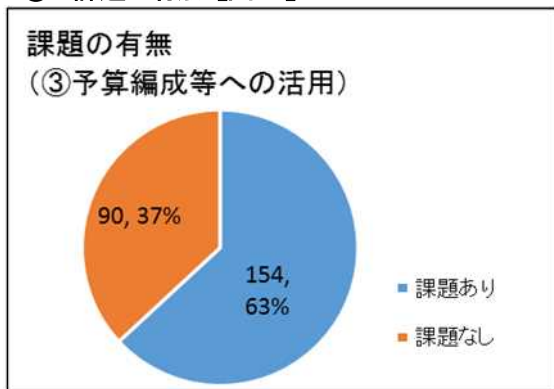
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- ・ 分かりやすい帳票とレイアウトに修正する（グラフ化、平易な文言の使用（専門用語は避ける）など）。
- ・ 事業単位ではなく、施策単位で公表している。
- ・ 外部評価者の意見を反映・取り入れた資料とする。
- ・ 可能な限り、「事業内容」と「得られた効果」を具体的に記載する。
- ・ 様々な公表手段の活用する（HP、広報紙、公民館での掲示 等）。
- ・ 住民向け説明会・座談会を開催する。
- ・ 自治会や集落担当者会議において説明する。

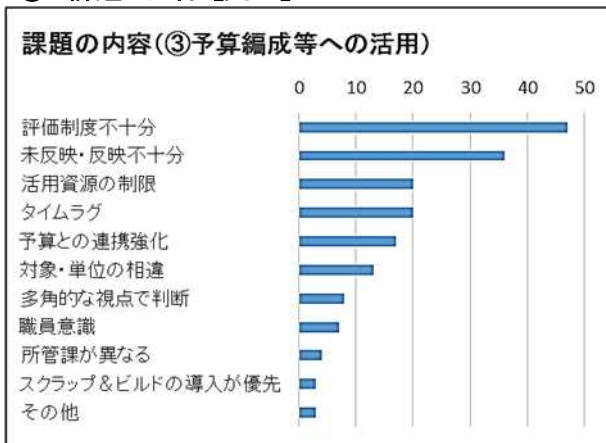
(3) 予算編成等への活用

行政評価を実施している 244 団体のうち、154 団体 (63%) が、「予算編成等への活用」について課題があるとしている。課題の主な内容は、「評価制度が不十分」(47 団体 30.5%)、「未反映又は反映不十分」(36 団体 23.4%)、「活用資源の制限」(20 団体 13.0%)、「タイムラグがある」(20 団体 13.0%) といったものである。

① 課題の有無【図 31】



② 課題の内容【図 32】



課題の有無 (③予算編成等への活用)

区分	回答
課題あり	154
課題なし	90
計	244

課題の内容 (③予算編成等への活用)

課題内容	団体数
評価制度不十分	47
未反映・反映不十分	36
活用資源の制限	20
タイムラグ	20
予算との連携強化	17
対象・単位の相違	13
多角的な視点で判断	8
職員意識	7
所管課が異なる	4
スクラップ&ビルドの導入が優先	3
その他	3

③ 課題の詳細な内容 (抜粋)

- ・ 「評価制度不十分」 47 団体
 - 評価基準が統一されていないため、結果により判断できない。
 - 評価結果が、各所管部局において作成した評価の取りまとめとなっており、参考資料とならざるを得ない。
 - 事業所管課による自己評価を中心とした評価制度であるため、多角的な検証がされていない。
 - 評価者が担当課であるため、全庁的な視点からの資源配分、予算編成になじまない。
 - 予算反映できる程度の評価を求めた場合、情報量が増加する。
- ・ 「未反映・反映不十分」 36 団体
 - 行政評価が予算編成に明確に結びついていない。
 - 予算編成との連動がうまくいかない。
 - 予算編成に直接的にどの程度反映させることが適切かの判断が難しい。
- ・ 「活用資源の制限」 20 団体
 - 予算上の制限があり、評価結果を活用できていない。
 - すべての事務事業 (約 1000) ごとに評価結果を反映させることは現実的でない。

- ・ 「タイムラグ」 20 団体
 - 予算編成時期と評価時期とのずれがある。
 - ※ 当該年度に前年度の行政評価を行うため、翌年度予算に反映させられる評価結果が、前年度のものになってしまう。

- ・ 「予算との連携強化」 17 団体
 - 予算編成に活用されているという実感が持てる仕組みの構築が課題である。
 - 政策部門と財政部門の効果的な連携が必要である。
 - 事業点検の結果と予算編成をより密接に関連付けていく必要がある。
 - 事務事業評価表が複雑であり、十分に活用されていない。

- ・ 「対象・単位の相違」 13 団体
 - 予算事業を束ねた事務事業単位ごとに行政評価を実施しているため、活用が難しい。
 - 総合計画の施策単位ごとに評価しているため、事務事業評価と異なり、予算反映が困難である。
 - 行政評価時点に無かった事業が予算編成時に示される場合がある。
 - 予算事業と評価事業が一致していない。

- ・ 「多角的な視点で判断」 8 団体
 - 財政状況や首長のマニフェスト等を踏まえて予算編成を行っている。
 - 行政評価結果がその事業のすべてではない。評価結果だけでは、事業の縮小などの判断ができない。
 - 外部評価、団体の状況や課題、住民ニーズ等を踏まえて予算編成を行う必要がある。

- ・ 「職員意識」 7 団体
 - 行政評価結果を予算編成に反映させることの意識が弱い。
 - 予算要求時に、行政評価結果をどの程度反映させるかは、所管課の判断になっている。
 - 予算へのインセンティブの設定が難しい。

- ・ 「所管課が異なる」 4 団体
 - 予算査定の特権は、財政課が有しており、予算編成への反映は困難である。
 - 予算編成過程における行政評価結果の活用は、全庁的・財政部門との調整が必要である。

- ・ 「スクラップ&ビルドの導入が優先」 3 団体
 - 評価結果による事業のスクラップ&ビルドの導入が優先である。

④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

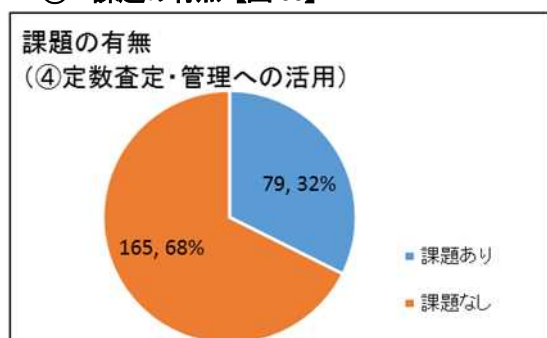
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政評価制度の見直しを行う。(実施時期の見直し・事前評価の活用・期中評価の活用・施策評価の活用・行政評価対象事務の見直し) ・ 財政当局との調整を行う。(情報共有・評価時に財政当局の参加を促す・「新規拡充」の評価である場合に、財政当局がヒアリングを実施する・財政当局の意見を踏まえた評価シートを作成する) ・ 行政評価と予算編成のシステムを統一(システム上でリンク)する。 ・ 予算編成に活用できる評価精度とするため研修会を実施する。 ・ 評価結果を周知するため説明会を実施する。 ・ 評価結果を踏まえた次年度以降の事務事業の方向性を確認するため、ヒアリングを実施する。 |
|--|

- 「部局別枠配分方式」を採用する。事務事業評価を各部局・課における事業内容の見直しや優先順位付けの参考とする。

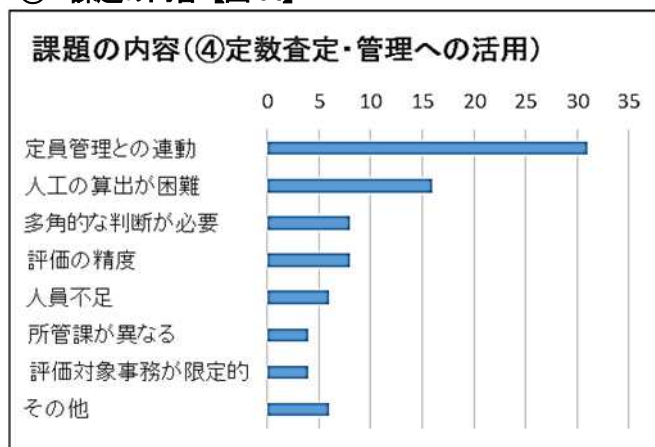
(4) 定数査定・管理への活用

行政評価を実施している 244 団体のうち、79 団体 (32%) が、「定数査定・管理への活用」について課題があるとしている。課題の主な内容は、「定員管理との連動」(31 団体 39.2%)、「人工の算出が困難」(16 団体 20.2%) といったものである。

① 課題の有無【図 33】



② 課題の内容【図 34】



課題の有無(④定数査定・管理への活用)

区分	回答
課題あり	79
課題なし	165
計	244

課題の内容(④定数査定・管理への活用)

課題内容	団体数
定員管理との連動	31
人工の算出が困難	16
多角的な判断が必要	8
評価の精度	8
人員不足	6
所管課が異なる	4
評価対象事務が限定的	4
その他	6

③ 課題の詳細な内容 (抜粋)

- 「定員管理との連動」 31 団体
 - 定員管理計画との連動が難しい。
 - 評価結果が定員適正化に反映されにくい。
 - 評価結果と定数査定事務との連携強化が課題である。
- 「人工の算出が困難」 16 団体
 - 過年度における人員体制を記入する評価シートになっており、定員の過不足が把握できない。
 - 各事業に係る時間 (人工) の正確な算出が困難である。
 - 施策・事業の体系と組織の整合や、実従事時間、人的コストの可視化が困難である。
 - 時間外勤務について事務事業評価の人員に考慮していないため、総業務量の把握が困難である。
 - 標準工数が把握できないため、評価結果からでは判断できない。

- ・ 「多角的な判断が必要」 8団体
 - 権限委譲の推進、住民ニーズの多様化・高度化に対応するためには多角的な判断が必要である。
 - 事務事業評価だけでは人口増、権限委譲による事務量の増加を計りきれない。

- ・ 「評価の精度」 8団体
 - 全ての事業において統一した基準で評価されていないため、活用が難しい。
 - 定数査定に耐えうる評価結果の精度になっていない。
 - 定数査定が前提になった場合、意図的に評価を操作する可能性が出てくる。

- ・ 「人員不足」 6団体
 - 全庁的に人員が不足しており、現状では査定・管理できるような状況にない。
 - 人員の上限等もあるため、全てを反映させることは難しい。

- ・ 「所管課が異なる」 4団体
 - 行政評価と定数査定の所管課が異なるため、連携がとれていない。

- ・ 「評価対象事務が限定的」 4団体
 - 予算措置されていない事務事業は評価対象外とされているため、(人員の) 査定・管理においては、参考程度の活用となる。
 - 全事業を評価対象としていないことから、評価結果の優先度が低い。

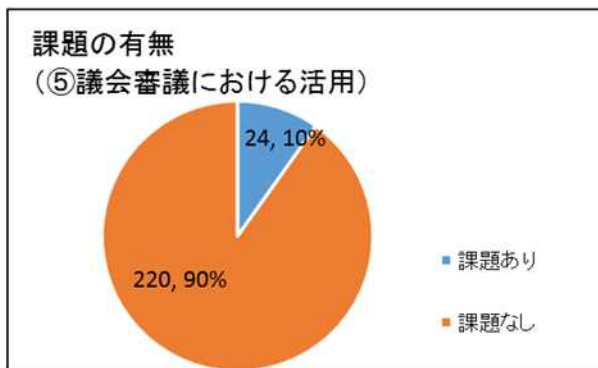
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- ・ 評価実施時に人事担当課の参加を促す。
- ・ 人事担当課との連携強化、情報共有を進める。
- ・ 様式を簡略化するとともに、評価結果を加工可能な様式（エクセル）にまとめ、全体で共有している。
- ・ 事業ごとに調査を行い、人件費の把握に努めている（評価項目に定数査定項目がないため）。
- ・ 事務事業評価項目に人工の考えを追加する。
- ・ 人事担当課における定数管理計画に基づき、ヒアリングを実施するなど、職員の適性化を図っている。
- ・ システム化や臨時職員による対応としている（人員不足）。

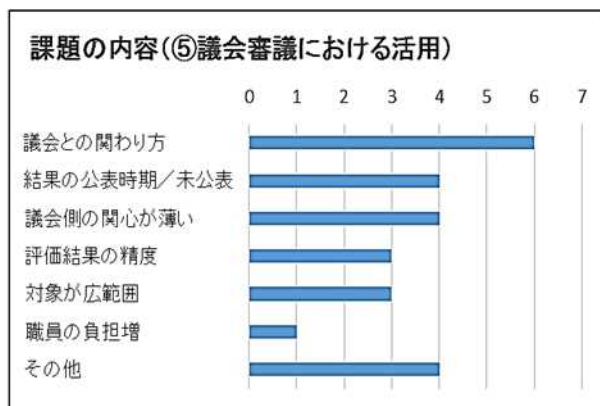
(5) 議会審議における活用

行政評価を実施している 244 団体のうち、24 団体（10%）が、「議会審議における活用」について課題があると回答している。課題の主な内容は、「議会との関わり方」（6 団体 25.0%）、「結果の公表時期」（4 団体 16.7%）、「議会側の関心が薄い」（4 団体 16.7%）といったものである。

① 課題の有無【図 35】



② 課題の内容【図 36】



課題の有無(⑤議会審議における活用)

区分	回答
課題あり	24
課題なし	220
計	244

課題の内容(⑤議会審議における活用)

課題内容	団体数
議会との関わり方	6
結果の公表時期/未公表	4
議会側の関心が薄い	4
評価結果の精度	3
対象が広範囲	3
職員の負担増	1
その他	4

③ 課題の詳細な内容 (抜粋)

- ・ 「議会との関わり方」 6 団体
 - 行政評価を議会審議に反映させる仕組みが確立されていない。
 - 内部評価とは別に、議会側による様式で決算審査を行っている。
 - 議会側（担当課）との連携が図れていない。
- ・ 「結果の公表時期/未公表」 4 団体
 - 行政評価の公表（議会への資料提出）が決算審議までに間に合わない。
 - 行政評価結果の公表をしていない。
- ・ 「議会側の関心が薄い」 4 団体
 - 議会からの関心が低い、ばらつきがある。
 - 評価結果よりも、次年度以降の取組について質問を受けることが多々ある。
- ・ 「評価結果の精度」 3 団体
 - 議会審議に耐えうる精度ではない。予算とも連携しておらず、活用しづらい。
- ・ 「対象が広範囲」 3 団体
 - 多岐にわたる事務事業について個別に説明することが困難である。
 - 事業数が多く資料が膨大となる。

- ・ 「職員の負担増」 1 団体
→ 議会の決算審査において使用される様式と重複する項目もあり、職員の負担が増えている。

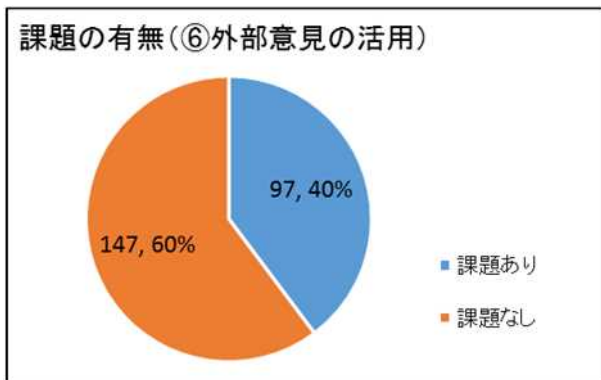
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- ・ 評価の仕組みの見直しや指標の整理等を通して評価結果の精度を向上させるとともに、予算との連携を図るなど、議会における活用の可能性を高める。
- ・ 行政評価又は決算審議のスケジュールの見直しを検討する。
- ・ 議員勉強会を開催し、行政評価シートの取組を周知している。
- ・ 行政評価書を主要な施策の成果報告書として活用する。
- ・ 速やかな情報提供に努めている。

(6) 外部意見の活用

行政評価を実施している 244 団体のうち、97 団体 (40%) が、「外部意見の活用」について課題があるとしている。課題の主な内容は、「活用・検証が不十分」(29 団体 29.9%)、「仕組みが未整備」(28 団体 28.9%)、「意見の集約が困難」(17 団体 17.5%) といったものである。

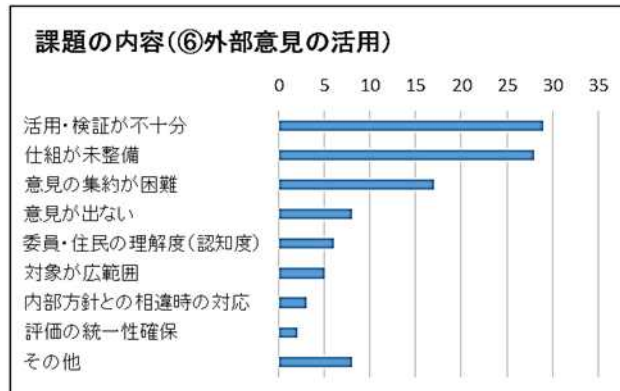
① 課題の有無【図 37】



課題の有無(⑥外部意見の活用)

区分	回答
課題あり	97
課題なし	147
計	244

② 課題の内容【図 38】



課題の内容(⑥外部意見の活用)

課題内容	団体数
活用・検証が不十分	29
仕組みが未整備	28
意見の集約が困難	17
意見が出ない	8
委員・住民の理解度(認知度)	6
対象が広範囲	5
内部方針との相違時の対応	3
評価の統一性確保	2
その他	8

③ 課題の詳細な内容(抜粋)

- 「活用・検証が不十分」29 団体
 - 外部意見の活用(反映)の程度を検証する機能がない。
 - 外部評価結果は委員からの意見にとどまるものであり、施策や事務事業に対して拘束力がないことから、明確な活用方法が定まっていない。
 - 外部評価のみをもって事務事業を廃止することができない。
 - 外部の視点は取り入れているが、予算反映等に活用されていない。
- 「仕組みが未整備」28 団体
 - 外部意見を伺う組織がない。導入の是非についても今後検討していく。
 - 評価結果が外部に示せる精度ではない。
- 「意見の集約が困難」17 団体
 - 外部委員の専門分野が異なるため、評価に偏りがある。
 - 意見の集約が難しい。
 - 外部意見には、実現可能性が低いものがある。
- 「意見が出ない」8 団体
 - 外部意見があまりでない。住民コメントの提出数が少ない。
 - 行政評価による方向性と同様の判断が示される傾向が見られる。

- 検討に時間を要する事業について、毎年同じ指摘がされる場合がある。
- ・ 「委員・住民の理解度（認知度）」 6団体
 - 住民に広く分かりやすい資料となっていない。
 - 評価する委員や住民がどれだけ評価事項に関する知識をもった上で評価しているのかが課題である。
- ・ 「対象が広範囲」 5団体
 - 対象範囲が広範囲であるため説明が困難である。
 - 対象事業の選定や評価結果の実効性の担保等が課題である。
- ・ 「内部方針との相違時の対応」 3団体
 - 外部意見と首長の方針が乖離した場合の取り扱い。
 - 必ずしも外部意見と内部の執行方針が一致しない。
- ・ 「評価の統一性の確保」 2団体
 - 行政評価はある一定の基準を設けて評価されるべきであると考えており、外部意見を取り入れることにより「評価の柔軟性」が増すものの、「評価の統一性」が保てるのかが課題である。
 - 継続して評価者になれる者がおらず、年度ごとに入れ替わり、評価内容にずれが生じる。
- ・ 「その他」 8団体
 - 個人情報の問題等により外部意見を導入していない。

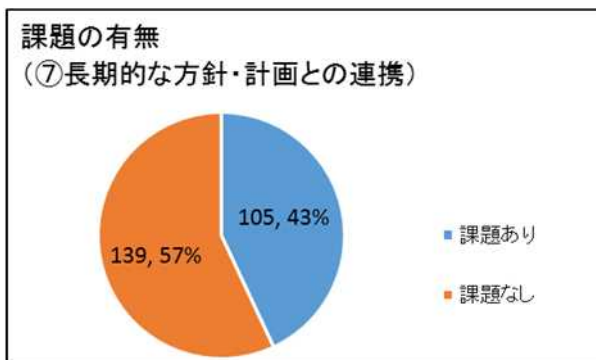
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- ・ 数値目標の設定など、分かりやすさや見える化の取組に努めている。
- ・ HPやSNS、報道発表など、様々な媒体を活用して周知を図り、意見を求める。
- ・ 施策や事業の成果を意識した資料説明をしている。
- ・ 分野や事業範囲が広範囲であるため、総合戦略の評価を重点的に実施している。
- ・ 内部部長級で構成する委員会を設置し、外部評価対象事業の選定を行っている。
- ・ 総合計画との関連性を持ちつつ評価を実施している。総合計画の策定に併せて評価基準の統一化を行う。
- ・ 外部委員の評価を見据えて、評価対象事務事業の限定や評価シートの見直しを実施する。
- ・ 職員研修等を実施し、職員への意識付けを行う必要がある（継続事業への外部意見活用など）。
- ・ 外部評価に対する対応状況を一覧表にし、委員に対して報告している。
- ・ 外部評価への対応（反映）状況を確認するチェック体制を構築する。
- ・ 外部評価結果に対する事業実施状況を翌年度に報告させ、方向性のすり合わせを行っている。

(7) 長期的な方針・計画との連携

行政評価を実施している244団体のうち、105団体(43%)が、「長期的な方針・計画との連携」について課題であるとしている。課題の主な内容は、「評価制度が不十分」(34団体32.4%)、「長期計画等との連携不足」(23団体21.9%)、「対象事業・指標等の整合性の不一致」(18団体17.1%)といったものである。

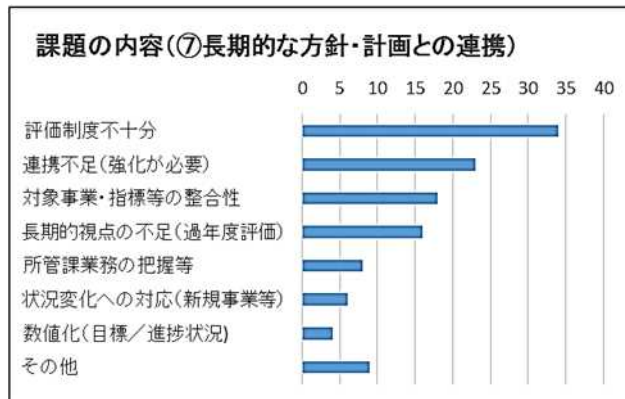
① 課題の有無【図39】



課題の有無(⑦長期的な方針・計画との連携)

区分	回答
課題あり	105
課題なし	139
計	244

② 課題の内容【図40】



課題の内容(⑦長期的な方針・計画との連携)

課題内容	団体数
評価制度不十分	34
連携不足(強化が必要)	23
対象事業・指標等の整合性	18
長期的視点の不足(過年度評価)	16
所管課業務の把握等	8
状況変化への対応(新規事業等)	6
数値化(目標/進捗状況)	4
その他	9

③ 課題の詳細な内容(抜粋)

- 「評価制度不十分」34団体
 - 評価基準が統一されておらず、評価結果による判断ができない。
 - 行政評価結果を利用した総合計画の進行管理が課題である。
 - 行政評価結果を長期的な方針決定に反映できていない。
 - 長期的な方針や計画に反映できる政策・施策レベルでの評価ではなく、事務事業のみの評価となっている。
- 「連携不足(強化が必要)」23団体
 - 行政評価が形骸化しており、長期的な方針や計画との連携が不足している。
- 「対象事業・指標等の整合性」18団体
 - 事務事業単位での評価を実施しているが、総合計画などに掲げる政策や施策に結びつかないものが混在している。
 - 行動計画と成果指標が連動しているため、計画期間末期において現状にそぐわない指標となる場合がある。
 - 複数の計画に行政評価を導入しているが、評価の対象となる事業や実施計画が類似しており、差別化や簡素化を図る必要がある。
 - 行政評価を「総合計画の進捗管理ツール」として、組織ごとの施策・事務事業にどのように位置づけるかを整理する必要がある。また、総合計画、部門別計画におけるKPIとの整合性に配慮する必要がある。

- ・ 「長期的視点の不足（過年度評価）」16 団体
 - 職員に、単年度評価の意識がついている。
 - 総合計画等の長期計画については、策定後時間が経過すると計画上の施策と業務における事業の優先順位に乖離が出てくる。
 - 過去に行った事業の評価を行うため、将来性の評価につながりにくい。

- ・ 「所管課業務の把握等」8 団体
 - 事業所管課で所管している個別計画及び方針の把握が難しい。
 - 他の計画の進捗管理と行政評価の棲み分けや連動について、十分に整理されていない。

- ・ 「状況変化への対応（新規事業等）」6 団体
 - 施策評価を実施しているが、進行管理としての機能が大きく、将来の展望に関する議論が不十分である。

- ・ 「数値化（目標／進捗管理）」4 団体
 - 進捗状況を数値化することが難しい。
 - 総合計画の基本方針に、数値を用いた評価指標を設定しづらい。

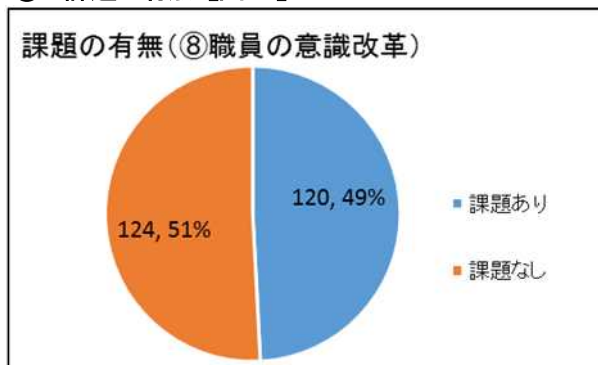
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 総合計画策定時に、他の個別計画や方針との整合を図っている。 ・ 目標値を総合計画の目標値と連携させるよう検討する。 ・ 方針・計画と結びつく事務事業については、紐付くよう行革担当課において導く。 ・ 実施計画ヒアリングを活用し、3年後までの計画と合わせて議論している。
また、職員への意識付けのために、総合計画との関連性を明記している。 ・ 事業単位の評価から施策単位の評価に変更し、総合計画の基本計画（4年）との連携を図っている。 ・ 総合計画の基本方針の項目の中において評価指標の数値化が難しい場合には、定性評価を定量数値に読み替えている。 ・ 長期事業については、段階（概ね5年）ごとに成果指標を設定し、評価しやすいようにしている。 ・ 事業を実施したことによる評価や課題、予算額と実績額との比較をさせることにより、事業をやりっぱなしではなく、その後の反省に活用できるように配慮している。 |
|--|

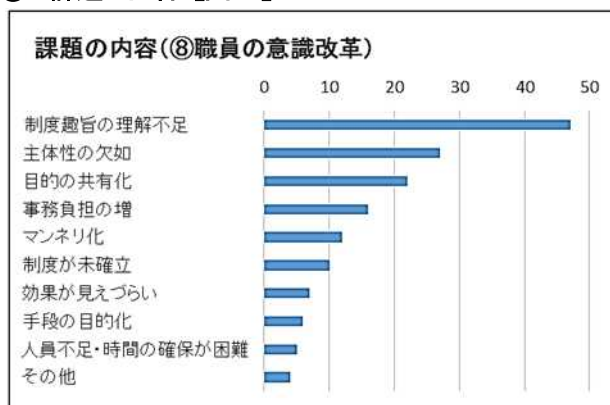
(8) 職員の意識改革

行政評価を実施している 244 団体のうち、120 団体 (49%) が、「職員の意識改革」について課題であるとしている。課題の主な内容は、「制度趣旨の理解不足」(47 団体 39.2%)、「主体性の欠如」(27 団体 22.5%)、「目的の共有化」(22 団体 18.3%) といったものである。

① 課題の有無【図 39】



② 課題の内容【図 40】



課題の有無(⑧職員の意識改革)

区分	回答
課題あり	120
課題なし	124
計	244

課題の内容(⑧職員の意識改革)

課題内容	団体数
制度趣旨の理解不足	47
主体性の欠如	27
目的の共有化	22
事務負担の増	16
マナー化	12
制度が未確立	10
効果が見えづらい	7
手段の目的化	6
人員不足・時間の確保が困難	5
その他	4

③ 課題の詳細な内容(抜粋)

- 「制度趣旨の理解不足」47 団体
 - 次年度の予算要求を通すために良い評価にするなど、評価制度が形骸化している。
 - 行政評価の意義やその必要性が理解されていない。
- 「主体性の欠如」27 団体
 - 職員によっては、ただ前例踏襲のような評価しか行わない者も多くいるものと思われる。
 - 職員のさらなる意識醸成(事業に評価結果を反映させることについて)が必要である。
- 「目的の共有化」22 団体
 - 行政評価を行うことの重要性や意識について、職員によって大きな差がある。
 - 評価事務に携わらない職員の評価の不知と行政改革意識の不足が課題である。
 - 行政評価事務に携わる職員が、一定以上の職位の職員であるため、末端職員が評価結果を把握していない場合がある。
- 「事務負担の増」16 団体
 - 評価事務により事務負担が多くなり、意識の低下につながる場合がある。

- ・ 「マンネリ化」 12 団体
 - 行政評価の成果を感じる事が難しく、行政評価が業務の中で負担と感ぜられるようになり、マンネリ化している部分がある。
 - 毎年度、同じ方式で実施しているため、形骸化しないようにすることが課題となっている。

- ・ 「制度が未確立」 10 団体 (3.8%)
 - 行政評価を職員の意識改革につなげる仕組みが確立されていない。
 - 行政評価の仕組みが確立されていない。

- ・ 「効果が見えづらい」 7 団体 (3.0%)
 - 行政評価の取組の効果を感じる事が難しい。
 - 行政評価の効果の見える化や市民への説明責任の観点が不十分である。

- ・ 「手段の目的化」 6 団体
 - 所属における評価や外部評価に馴れ合いが見受けられ、評価が手段ではなく、目的化している。
 - 帳票を作成することが目的となり、前年度のコピー&ペーストが散見されるなど、所管部局での評価が不十分な場合がある。

- ・ 「人員不足・時間の確保が困難」 5 団体

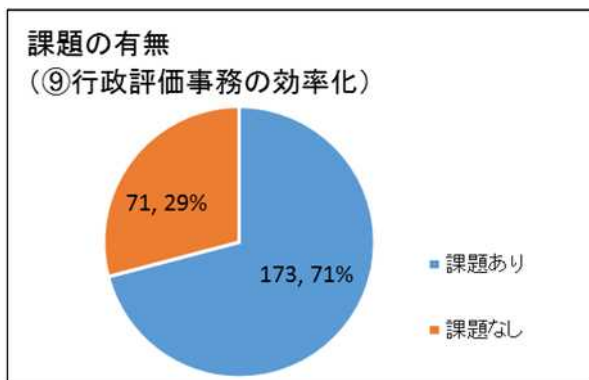
④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- ・ 行政評価結果について、いつでも閲覧可能な状況にしている。
- ・ 評価結果の総括の情報共有や次年度予算への反映などを全職員にアナウンスしている。
- ・ 説明会や研修会を開催して行政評価の趣旨等を説明している。
- ・ ヒアリングを実施し、行政評価に対する理解を深めるとともに、活動指標や成果指標などの改善を行う。
- ・ 他課職員や住民からの意見を提出してもらうなど、第三者から見た事業への意見を取り入ることを可能とし、評価事務にしっかりと取り組んでもらうようにしている。
- ・ マンネリ化防止のため、委員への対応に所管課職員を関わらせている。
- ・ 職員の行政評価に対する認識を深めるため、年度ごとに異なる職員が評価に関わるよう依頼している。
- ・ 各部局の中堅職員による施策検討グループを設置し、事業を見直す機会の付与、広い視野と気づきを促し、意識改革につなげる取組をしている。
- ・ 様式を簡略化し、「見る意欲」を削がないよう工夫している。
- ・ 評価対象事業数の調整及び複数年度に分けて実施するなどし、事務負担の軽減につなげている。
- ・ 評価の意義やメリットを示せるような仕組みを構築する。また、指標の整理等、職員に意味がないと感じさせるような要因を除去する。

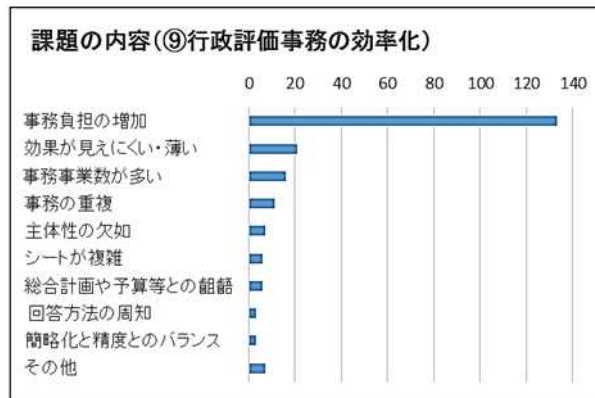
(9) 行政評価事務の効率化（評価に係る事務負担の軽減）

行政評価を実施している 244 団体のうち、173 団体（71%）が、「行政評価事務の効率化」について課題であるとしている。課題の主な内容は、「事務負担の増加」（133 団体 62.4%）、「効果が見えにくい・薄い」（21 団体 9.9%）、「事務事業数が多い」（16 団体 7.5%）、「事務の重複」（11 団体 5.2%）等といったものである。

① 課題の有無【図 41】



② 課題の内容【図 42】



課題の有無(⑨行政評価事務の効率化)

区分	回答
課題あり	173
課題なし	71
計	244

課題の内容(⑨行政評価事務の効率化)

課題内容	団体数
事務負担の増加	133
効果が見えにくい・薄い	21
事務事業数が多い	16
事務の重複	11
主体性の欠如	7
シートが複雑	6
総合計画や予算等との齟齬	6
回答方法の周知	3
簡略化と精度とのバランス	3
その他	7

③ 課題の詳細な内容（抜粋）

- 「事務負担の増加」133 団体
 - 類似する事業評価があり、事務負担の軽減を図る必要がある。
 - 内部評価における事務負担が大きい。事務事業が約 1000 あり、各所属の負担は大きい。
 - 評価シートが手入力となっており、記入誤りによる事務負担が課題となっている。
 - 行政評価を行うために必要となる基礎資料の収集及び作成が相当の負担となっている。
- 「効果が見えにくい・薄い」21 団体
 - 行政評価により得られる成果に比べて、事務の負担が大きい。
 - 内部評価・外部評価とも事務負担が相当かかるが、それに見合う成果が実感できない。
- 「事務事業数が多い」16 団体
 - 原則全事業を対象とすることから、事業所管課における帳票の作成など作業量が多い。また、それらの集計や管理にかかる負担も大きい。
- 「事務の重複」11 団体
 - 各個別計画の評価と重複して評価している項目が多数あり、担当課の負担となっている。
 - 施策評価と事務事業評価の作成時期が重複しており、事業所管課の負担となっている。

- ・ 「主体性の欠如」 7団体
 - 評価結果を反映することが事務負担の増だと考えている職員が多い。
 - 行政評価結果への反省や意識が足りず、事務改善に結びつけられていない評価も多い。

- ・ 「シートが複雑」 6団体
 - 入力項目が多く、負担感がある。
 - 評価しづらい項目が存在している。
 - 行政評価シート数が膨大である。行政評価シートが煩雑で担当部署によって記入内容やその精度に大きな差がある。

- ・ 「総合計画や予算等との齟齬」 6団体
 - 評価事業の単位と予算科目が一致していないため、評価事業の事業費（予算、決算額）の算出等に多くの作業が発生しており、負担となっている。
 - 予算要求時の入力と事務事業評価の入力が連動しておらず、それぞれ入力作業が必要となっている。
 - 地方版総合戦略と総合計画（実施計画）の計画期間が異なっている。

- ・ 「回答方法の周知」 3団体
 - 評価システムの入力方法の周知が課題である。

- ・ 「簡略化と精度とのバランス」 3団体
 - 行政評価を丁寧に実施すると、評価調書の作成や調整等に多くの負担が生じる。
 - 効率化を図り評価を簡素化しているものの、PDCAマネジメントサイクルの強化に課題がある。

④ 対処方法／課題としていない団体の工夫

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的に評価の仕組みの見直しを行い、様式や手続きの簡素化を図っている。 ・ 評価シートの見直しや作成の手引き等、職員が作成しやすいように見直しに努めている。 ・ 評価委員からの質問を行政評価事業担当課において取りまとめ、各課へ照会をかけるなど、効率化を図っている。 ・ 施策評価に重点を置き、事務事業評価については事務の軽減が図れるよう帳票の見直しを検討している。 ・ 過年度評価から現年度評価に切り替えることにより、予算資料としての精度を高め、予算編成業務と連動させることで、業務の効率化を図る。 ・ 評価対象事務数を減らす（主要事業のみに限定するなど）。 ・ ヒアリングについて、実施計画と同時に実施するなど実施回数を減らしている。 ・ マニュアルやチェックリストを充実させるとともに、毎年度行政評価の説明会を開催している。 ・ 説明会において注意点を説明し、取りまとめ後の事務軽減を図る。 ・ システムの導入により事務の効率化（入力前年度の評価結果や予算執行状況等の自動反映）を図る。 ・ 調査業務を委託化する。 |
|---|

(3) 部会構成員による意見交換会

第2回部会（平成30年8月3日）では、部会構成員の所属団体における行政評価の取組状況について意見交換を行い、課題等の抽出を行った。

行政評価を実施している団体は、「行政評価に取り組む上で課題と考えている事項」や「支障と感じている事項」を中心に、導入を検討している団体は「評価制度を構築する上での課題点」を中心に意見交換を行った。

特に、行政評価を実施する上での課題としては、評価指標の設定の難しさや評価事務を行う職員の意識改革の必要性、評価結果と予算の連携の方法等が挙げられた。また、外部評価に関しては、事務負担の増加や委員の意見を集約することの難しさなどの課題が指摘された。

一方で、行政評価のそもそもの効果の他に、事業の「成果」の観点から検討を行うようになるため、職員の意識改革が図られる点や、事業内容や評価結果の説明の機会が設けられることにより職員の資質向上（プレゼン能力の向上等）に繋がる点など、波及効果についても意見が出された。

現状と問題点について

(ア) 外部評価について

- ・ 外部評価の導入による事務量の増加が課題である。
- ・ 外部評価の導入による効果が未知数である。
- ・ 政策的に公表に適さない項目がある。
- ・ 外部委員の意見集約が課題である。
- ・ 外部委員の意見に偏りが生じる可能性がある。
- ・ 声の大きな委員の意見に流される傾向がある。
- ・ 行政評価には専門的な知見が必要な分野もあり、住民から公募した委員から意見が出ない可能性がある。
- ・ 人選が課題である。意見を集約するなどのコーディネータとしての役割を担う委員（大学教授等が想定される）が重要である。

(イ) 議会の関与について

- ・ 議会側から公表や説明を求める声はない。
- ・ 議会を関与させることのメリットが不明である。

(ウ) 住民からの意見について

- ・ 調査票等の関係資料が見にくいいため、住民に見てもらうためにはより簡便な資料とする必要がある。
- ・ 住民満足度調査を実施しているが、事務負担が大きい。一方で、事務負担を考慮して調査項目を減らすと回答が雑ぱくとなり活用が難しくなる。調査対象の選定などに工夫が必要である。
- ・ 外部評価委員会を設置しているが、任期切れにより委員の交代があったこともあり、ほとんど意見が出されなかった。
- ・ 様々な施策を推進する上で、住民ニーズを把握することは重要であると考える。

(エ) 行政評価結果の活用について

- ・ 関係課（財政部門、企画部門など）との連携が難しい。企画部門において施策を決定した場合であっても、財政部門で予算が付かない可能性もある。

- ・ 行政評価結果を予算査定に関連づけることにより、職員の意識付けに繋がる。
- ・ 3月に最終評価が確定するため、次年度予算に反映させることが困難である。
- ・ 「時中評価」を実施することにより予算反映に活用させる方法が考えられるが、確定していない評価を予算反映させることへの不安がある。

(オ) 行政評価の効果について

- ・ 職員の意識改革に寄与する。
- ・ 「成果」の観点から事業が検討される。
- ・ 総合計画における事業の位置づけや事業目的、事業内容、経費などを認識させることができる。
- ・ 職員の所掌する事務が、総合計画のどの部分を担っている事業であるのか、その位置づけや役割を認識することができ、職員のモチベーション向上に繋がる。
- ・ 職員の能力開発に寄与する。
- ・ 事業内容や評価概要の説明機会などを経ることにより、職員の能力開発に寄与する。

(カ) 行政評価の課題について

(評価指標)

- ・ 評価指標の設定が難しい。
- ・ 職員の自己満足（研修会の開催回数など）となってしまう指標がある。
- ・ 評価指標を数値化しているが、数値化しづらい事業もある。
- ・ 客観的、定量的に確認ができるものでないと評価が難しい。
- ・ 事業内容を熟知しているのは事業課であるため、行政評価担当課における評価や調整が難しい。

(評価疲れ)

- ・ 評価することが仕事になっており、評価疲れがある。
- ・ 行政評価について、「やらされ感」や「手間」と受け取られるところがある。所管課の協力を引き出しながら、行政評価を上手く運用させることが必要である。
- ・ 調査票を作成することが仕事になってしまっており、事務の効率化が必要である。
- ・ 毎年度、同じ内容の行政評価シートが提出されるなど、評価制度の活用がされているのか疑問である。
- ・ 各課の末端職員まで行政評価の趣旨などの理解が浸透していない。
- ・ 住民のために評価を行い、その結果を反映させる必要があることを、職員に意識させる必要がある。
- ・ 行政評価ヒアリングと総合計画の実施計画ヒアリングを同時に行うなど、行政評価をできる限り「簡略化、効果的、機能的、継続的」に実施していく必要がある。
- ・ 行政評価結果が見えづらいため、結果を可視化する必要がある。

(予算等との連携)

- ・ 企画部門（総合計画を所管）と財政部門（予算査定）との連携が課題である。
- ・ 予算と評価を連携させることが難しい。

(4) 先進自治体との意見交換会（静岡県焼津市）

静岡県焼津市では、「総合計画」を着実に推進するためのマネジメントツールとして、「行政評価」を活用した「焼津市行政経営システム」を運用している。また、行政評価結果を予算や人事等と連動する仕組みについても構築している。

本部会では、先進事例の一つである焼津市の取組状況を把握するため、事例発表を行っていただいたのち、部会構成員との意見交換会を実施した。

焼津市の事例発表の概要は次のとおりである。



【事例発表及び意見交換会の様子】

ア 取組の背景と変遷

職員定数の一律削減や予算のマイナスシーリングなどの「節約型」であった従前の行政改革の取組が、高度経済成長後の低成長や地方分権（1990年代～）の時代となり、自立的に行政を運営する能力が必要とされ、業務の質を向上させながら、コストをかけずに効率化を進める「行政の生産性を向上させる取組」が求められるようになった。

そのような背景から、投入資源（予算や配置職員数）に力点を置き、対処療法的で短期的・断片的な改善を行う「従来の行政システム」から脱却し、「どれだけ効果を挙げたか」成果で評価・判断し、ゼロベースからの抜本的な改革と継続的な改革に取り組む「新たに求められる行政システム」を実現するため、「焼津市行政経営システム」を構築するための検討が開始された。

平成11年度から自主研究グループによる研究が開始され、平成17年度に行政評価（事務事業評価）が導入された。その後、平成23年度の第5次総合計画のスタートとともに施策評価が開始され、平成24年度には行政評価と予算編成の連携を深める施策別枠配当予算編成を実施、また住民の意見を反映するための総合計画市民会議・市民報告会が開催された。

【焼津市における行政改革の変遷】

平成26年度には、自治基本条例が施行され、総合計画の策定、市民参加、行政評価の活用（計画策定及び進行管理への活用）の根拠が明確に規定されるに至った。現在は、平成30年度からの第6次焼津市総合計画を推進するためのマネジメントツールとして、行政評価が実施されている。

平成11年度 自主研究グループによる研究
平成12年度 行政組織等の検討
平成13年度 行政評価導入の検討
平成14年度～ 行政評価の試行
平成17年度～ **行政評価の導入（事務事業評価）**
平成21～22年度 第5次総合計画策定（行政評価・市民参加の手法）
平成23年度～ **第5次総合計画スタート（庁内推進体制整備、施策評価実施、事務事業優先度評価実施・施策別枠配当予算編成試行）**
平成24年度～ **行政経営方針策定、施策別枠配当予算編成実施、総合計画市民評価会議・市民報告会の開催**
平成25年度～ 行政評価電算システム導入
平成26年度～ **自治基本条例施行（総合計画・行政評価の規定）**
平成27年度～ 行政評価と人事評価の連携を試行
平成28～29年度 **第6次総合計画策定（コンサル委託業務廃止、基本構想の目標年次設定なし、基本計画の計画期間は、市長任期に合わせる。）**

イ 取組内容

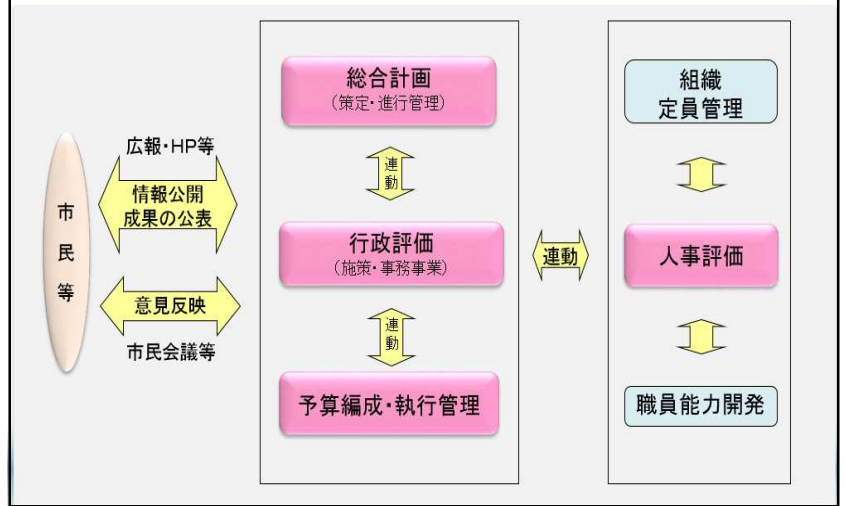
(ア) 焼津市行政経営システム

焼津市行政経営システムとは、「総合計画」を着実に推進するためのマネジメントツールとして「行政評価」を行い、評価結果を「予算・人事」等に連動させる仕組みのことである。

第6次焼津市総合計画は、4つの政策、21の施策に体系化され、その下に約1,000にも及ぶ事務事業から構成される。21の施策ごとに施策マネジメントシートが作成され、約1000の事務事業ごとに事務事業マネジメントシートを作成し、「目的妥当性、有効性、効率性、公平性」の観点から行政評価を行い、総合計画の進行管理に活用している。

【焼津市行政経営システム】

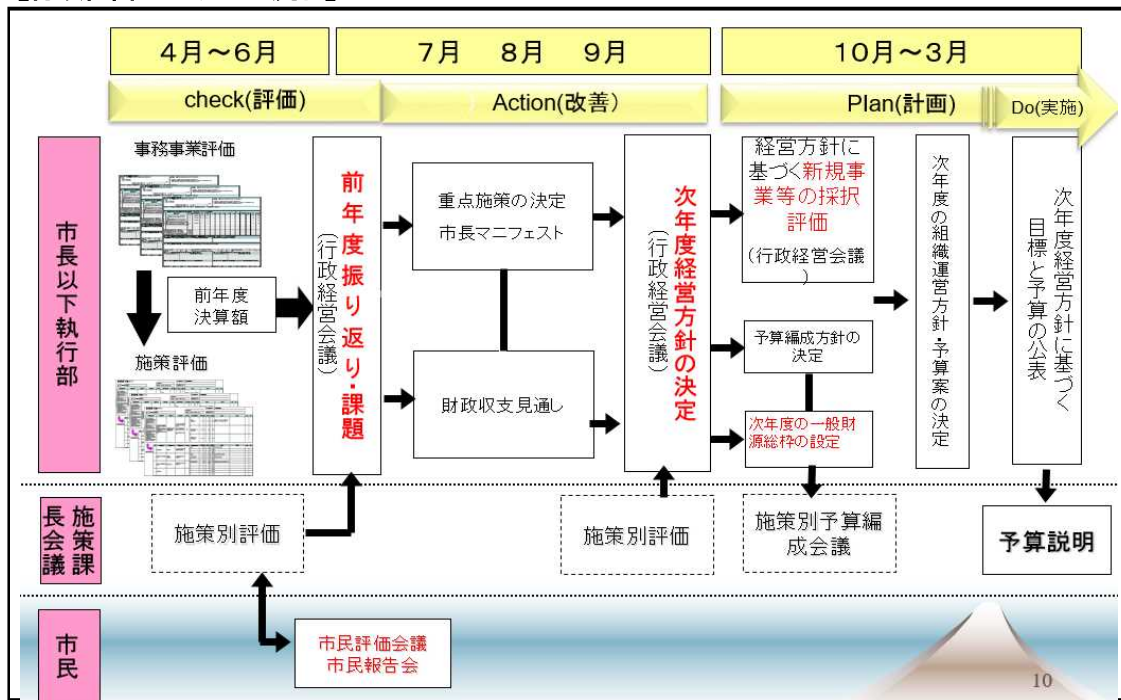
焼津市行政経営システムは「総合計画」を着実に推進するためのマネジメントツールとして「行政評価」を行い、評価結果が「予算・人事」等と連動する仕組み。



(イ) 焼津市行政経営システムの流れ

- 4月から6月に評価 (Check) 「前年度の振り返り・課題の抽出」
 - ※ 事務事業評価、施策評価、施策課長会議 (施策別評価)、市民評価会議・市民報告会踏まえ、振り返りと課題の抽出を実施
- 7月から9月に改善 (Action) 「次年度経営方針の決定」
 - ※ 施策評価に基づき、毎年策定するもの。総合計画の目標を達成させるための補完する方針
- 10月から3月に計画 (Plan) 「次年度組織運営方針・予算案の決定」
- 3月から実施 (Do) 「次年度経営方針に基づく目標と予算の公表」

【行政経営システムの流れ】

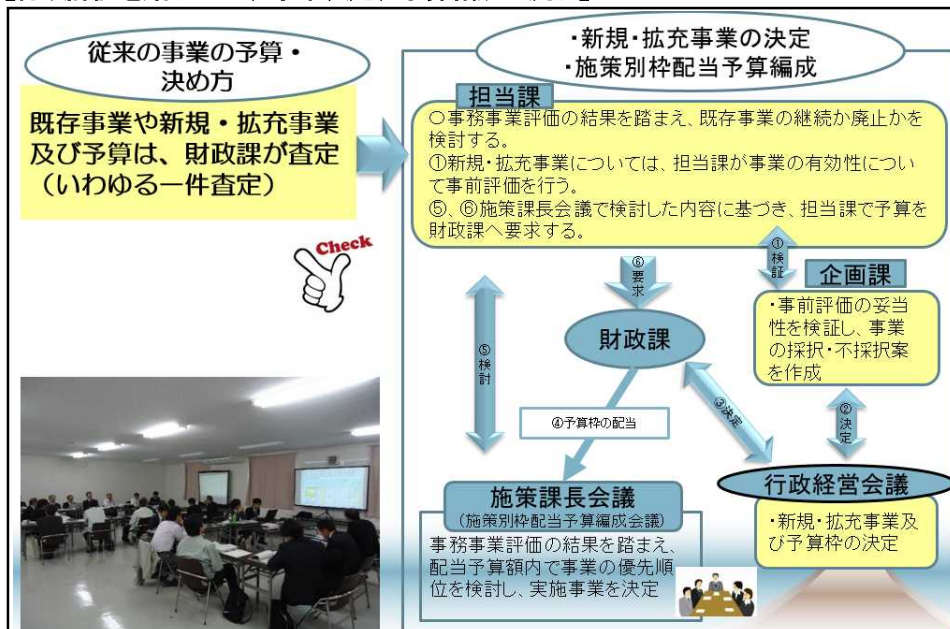


(ウ) 行政評価と連動した予算編成

行政の生産性の向上（限られた財源の活用）及び市民との協働の推進（現場に近い市民目線による予算措置）の観点から、毎年度、行政経営方針（総合計画を着実に達成するための補完をする方針、施策評価（PDCA）に基づき策定）を策定し、方針に基づく予算編成、庁内分権・市民分権型予算編成を実施している。

- ・ 事務事業評価結果を踏まえた、既存事業の継続・廃止の検討
- ・ 事前評価に基づいた新規・拡充事業の決定
 - ※ 1次原課、2次政策企画課にて、事業の有効性・効率性の観点から、採択・不採択を選定、行政経営会議にて採択
- ・ 行政経営方針に基づいた施策別枠配当予算額の決定
 - ※ 財政課にて、新規・拡充事業も踏まえた上で、予算枠を決定
 - ※ 施策ごとに予算の上限額を設定し、上限を超える予算措置要望については、財政課の査定対応
- ・ （予算枠を参考とし、）施策課長会議において、事務事業評価結果を踏まえて、施策別に事業の優先順位付けを行い、実施事業を決定
 - ※ 原課は、実施事業決定に基づき予算を要求

【行政評価を踏まえた、事業決定、予算編成の流れ】



(エ) 行政経営（総合計画）の推進体制

① 行政経営会議

- ・ 施策の振り返り、次年度の方針、新規企画事業について協議

② 施策課長会議

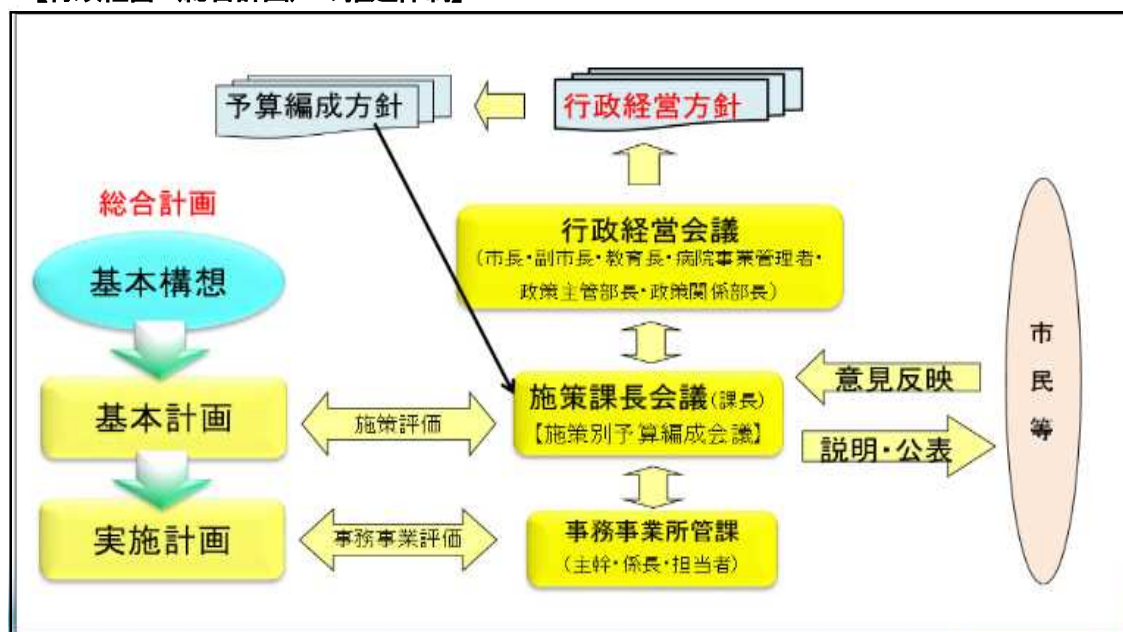
- ・ 施策の振り返りと課題の検討、市民意見の聴取と施策の取組方針案の検討、施策別予算の検討を協議

③ 市民参加

- ・ まちづくり市民会議（公募市民 30～40 名）
⇒ 毎年度、公募市民が総合計画の施策の進捗状況を市民目線で評価するもの。
- ・ 総合計画進ちょく報告会
⇒ 毎年度、市民（自治会）を対象に、総合計画の進捗を報告するもの。
- ・ 市民意識調査

⇒ 毎年度「総合計画」の施策の目標達成度を把握するため、無作為抽出の18歳以上の市民3,000人を対象に実施するもの。

【行政経営（総合計画）の推進体制】



ウ 焼津市が目指しているもの

焼津市では、行政評価を活用した「焼津市行政経営システム」を運用し、人口減少社会・地方分権型社会等に適応できる行政経営を実現するため、「市民に開かれた行政」、「効率的な行政経営」を推進している。

① 「成果重視の行政経営」

結果として市民は何を得られたのか、どのような効果もたらされたのかといった「成果重視」へ行政経営を転換する。

② 「効率的な行政資源の配分」

限られた行政資源（予算、人財）を効率的・効果的に活用するため、目的や必要性、効果などを把握・評価するとともに、施策の重点化や事務事業の拡充・維持、縮小、廃止等を決定し、効率的な行政資源の配分（予算配分の適正化）を進める。

③ 「透明性の高い行政経営」

市民と協働してまちづくりを推進するため、市民と施策の評価・検証を実施するとともに、進捗状況を広く市民に伝え、「説明責任と透明性」を確保する。

④ 「職員の意識改革」

職員が市民との対話を通じて、「何のためにやるのか、誰のための事業なのか」を考え、現状のままではよいかを常に自ら問いかける「意識改革」を図るとともに「目的意識やコスト意識の向上と政策形成能力」をつける。

Ⅱ－Ⅱ 行政評価

(課題の解決策と留意事項編)

II 行政評価（課題の解決策と留意事項編）

1 課題の解決策と留意事項

本部会では、行政評価制度を導入していない団体が導入の検討をする際、また、行政評価制度を導入している団体が、制度の見直しを行う際に、有用な情報を取りまとめ、提供することを目的とし、全国の市区町村の取組状況の調査や、先進自治体との意見交換会等を実施した。

これらを踏まえ、行政評価の見直しや導入にあたって検討すべき課題や留意事項等を取りまとめ、各々課題を解決するための方法を整理した。その概要は、次のとおりである。

（1）評価指標の設定について

- ・ 行政評価の指標には、「投入資源に関する指標」、「行政の業務や活動の量・質を表すアウトプット指標」、「行政活動の成果を表すアウトカム指標」、「所期の目的の達成度を示す直接的な成果や波及的な効果、行政活動が受益者や社会にもたらした効用・満足度を表す指標」などがある。
- ・ 指標の設定は、目的に対してどの程度成果があったのかという観点が重要であることから、できる限り成果（アウトカム）を端的に明示するもので、かつ、数値化できるものを設定すべきとされている。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約8割の団体（77%）が、評価指標の設定を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 指標の設定が困難又は指標になじまない業務がある。
 - ・ 評価指標は現実のある1面を取り出して見ているに過ぎず、その指標をもとに見直し等を議論しても空転することが多い。
 - ② 適切な指標の設定が担保できていない。
 - ③ 評価指標の客観性を確保することが難しい。
 - ④ 職員の理解が不足している。
 - ⑤ 総合計画との相違が生じてしまう。
 - ⑥ 職員の事務負担が過大となっている。
 - ⑦ 所属により、評価指標のレベルに差が出てしまう。
 - ⑧ 所属により、評価結果にばらつきがある。

【解決策】

（ア）評価指標の見直し

- ・ 総合計画、基本計画の策定時に併せて評価指標の見直しを実施する。
- ・ 評価指標の数が多いため、優先順位をつけて見直しを行う。
- ・ 数値化が難しいものについては、定量的でなく、文章で記載する。
- ・ 優れた評価指標の基準（一般論）として、以下の視点を参考に、見直しを図る。

【評価指標の視点】

- ① 有効であること（測定しようとする価値を的確に表していること）
- ② 信頼性（あまりばらつきがないこと）
- ③ 理解可能なこと（誤解を生むことなく、明快であること）
- ④ 時期が適切なこと（あまり遅れては情報価値がなくなる）
- ⑤ 問題な行動を起こさないような指標（抵抗やごまかしの誘発しないようなもの）

- ⑥ 包括的（大事な点をしっかり把握したものであること）
- ⑦ 重複を避けること（あれもこれも測定しようというものではないこと）
- ⑧ データ収集の費用があまりかからないこと（評価の結果得られる効用に対してコストが大きすぎないこと）
- ⑨ コントロールできる範囲に焦点が当たっていること（政策などが影響を及ぼし得る範囲について的確に測定でき、広範囲すぎて焦点がぼけないこと）

(イ) 業務所管課との調整

- ・ 行政評価担当課が業務所管課に対するヒアリングを実施する際に、業務所管課が設定した評価指標を確認し、必要に応じて修正依頼する。
- ・ 期間を定めて、行政評価担当課が業務所管課に出向き、評価指標の設定状況など、行政評価の実施状況を確認し、必要に応じて修正を依頼する。

(ウ) 職員への周知

- ・ 説明会や研修会を開催し、評価指標やアウトカムなどを例示する。
- ・ （事務事業）評価マニュアルに評価指標の考え方や設定方法を掲載し、職員へ周知する。

(エ) 評価指標の設定における工夫

- ・ 評価指標として、①優先度、②妥当性、③達成度、④効率性の4項目を点数化し、今後の方向性を評価する。
- ・ 事業ごとにアウトプット指標を設定し、プロジェクト全体でのアウトカム指標を設定する。
- ・ 複数の成果指標を組み合わせる。
- ・ 住民意識等を指標として設定する（住民アンケートの活用）。
- ・ 指標を職員一人あたりの人件費等に統一する。
- ・ 審議会（審議会委員）などの外部委員から指標見直しの指摘・提案を受けるなど、より行政努力が反映しやすい指標設定に変更する。

(オ) 評価対象事務の絞り込み、見直し

- ・ 行政評価の対象を、評価になじむ業務に限定する。
- ・ 行政評価の対象を、総合計画にリンクしている業務に限定する。
- ・ 評価指標を設定する事業と設定しない事業とに分類し、指標を設定する業務を絞り込む。
- ・ 事業の得べき成果が明確に定義されているか、確認を行う。
※ 「得べき成果が明確に定義されていない事業」（例：地域活性化のため）の場合には、目的達成度の指標を設定することが難しくなる。事業実施により実現させたい状態が定義されていない業務を排除することにより、評価指標の設定に関する課題の解決を図る。

(2) 評価結果の公表について（住民への説明責任について）

- ・ 行政評価結果の公表は、評価結果の「客観性の確保」や、「住民へのアカウントビリティ（説明責任）を果たすこと」につながり、重要とされている。
- ・ また、住民への公表を評価制度の前提とすることにより、職員に対しては、自己の職務に対する姿勢が住民に見られているという緊張感が生まれ、行政評価自体の質の向上にもつながるものと考えられている。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約3割の団体（28%）が、「評価情報の住民への説明責任」を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 分かりやすい説明資料が求められる。
 - ② 評価結果が未公表又は公表範囲が限定的である。
 - ③ 公表の方法が十分か疑問である。（ホームページのみであり、その他の方法でも公表を行い、周知していかなければ、住民への説明責任も不十分であると感じている。）
 - ④ 公表すべき区分の設定が難しい。
 - ⑤ 行政評価の対象が広範、または内容が複雑・不明瞭であり、説明が難しい。
 - ⑥ 行政評価結果を公表している旨の周知が不足している。
 - ⑦ 行政評価結果の質（客観性等）の確保が不十分である。

【解決策】

(ア) 公表資料の作成における工夫（効果の見える化）

- ・ グラフ化や平易な文言を使用する（専門用語は避ける）など、分かりやすい資料を作成する。
- ・ 「事業」単位ではなく、「施策」単位で公表する（分かりやすさの向上に繋がる）。
- ・ 可能な限り「事業内容」と事業執行により「得られた効果」を具体的に記載する。
- ・ 外部評価者の意見を反映した資料とする。

(イ) 多様な公表媒体の活用

- ・ 団体HP、広報紙、公民館における掲示など、複数の公表手段を活用する。

(ウ) 説明会の開催

- ・ 住民向け説明会や座談会を開催する。
- ・ 自治会や集落の担当者会議に出向き、行政評価結果等の説明を行う。
- ・ 行政評価シートのダイジェスト版を作成し、市政懇談会での説明に使用する。

(3) 予算編成等への活用について

- ・ 行政評価制度は、「行政の現状を認識し、行政課題を発見するためのツール」とされ、行政運営のマネジメントサイクルの中では、次のプラン（又は予算）につなげるためのものとされる。従って、行政評価を踏まえて企画立案されたものは、予算に反映されるべきと考えられている。
- ・ 評価結果を反映させない予算を編成する場合、住民に対する説明責任が課題となる。
- ・ ただし、評価結果は、予算を組み立てる上で参考とすべき情報であり、評価結果が予算に直結しなければならないというものではないことに留意する必要がある。
例えば、良好と判断された施策がいつまでも重要な施策であるとは限らないこと、評価結果が低い施策の予算削減が事態の悪化につながる可能性があることなどが考えられるからである。
- ・ 以上から、行政評価の結果を分析した上で、適切な予算編成を行うことが重要とされている。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約6割の団体（63%）が、「予算編成等への活用」を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 予算に反映させるには、行政評価結果の精度が低い。
 - ② 活用資源（人・予算）に限界がある。
 - ③ 予算編成と行政評価のスケジュールが一致していないため、反映が難しい。
※ 行政評価は過年度評価であるため、翌年度に反映させることができる評価結果が前年度の評価結果になる。
 - ④ 予算と行政評価の単位が一致していないため、反映が難しい。
 - ⑤ 予算編成には、多角的な視点からの判断が必要であることから、評価結果を直接反映させるのは、難しい。
 - ⑥ 職員の行政評価結果を活用することへの意識が希薄である。
 - ⑦ 行政評価と予算編成の所管課が異なるため、連携が難しい。

【解決策】

(ア) 行政評価制度の見直し

- ・ 行政評価の実施時期を見直す。
※ 例年、行政評価の実施時期が1月～2月のため評価結果を翌年度予算に活用できないことから、9月までに行政評価を実施するなど、実施時期の見直しを行う。
- ・ 「事前評価」や「期中評価」を実施する。
- ・ 「事後評価中」に「現在の取組状況」まで記載させている。
- ・ 「施策評価」を活用する。
- ・ 行政評価対象事務を見直す。
※ 行政評価から抽出した課題等を基に総合計画・実施計画を策定し、予算編成に関連させる。
※ 事業プラン作成時に優先度評価を実施し、予算査定に評価結果を採用している。

(イ) 財政当局との連携

- ・ 財政当局との情報共有を図る。
- ・ 財政当局の意見を踏まえた評価シートを作成する。
- ・ 行政評価を決定する際に、財政当局の参加を促す。
- ・ 「新規・拡充」事業の評価である場合に、財政当局のヒアリングを実施する。
- ・ 事業点検において企画部門と財政当局の共同査定を実施し、事業点検結果と予算編成との関連性を

強める。

- ・ 「行政評価部局」と「財政部局」を兼ねた部署を新設し、評価を行いながら予算編成に取り組む。

(ウ) 電算システムの活用

- ・ 行政評価と予算編成のシステムを統一（連動）させる。

(エ) フォローアップの実施

- ・ 評価結果を踏まえた次年度以降の事務事業の方向性を確認するため、ヒアリングを実施する。
- ・ 評価結果を事務所管課へ通知するとともに、事務事業見直しプランを作成し、財政部局へ提出させる。

(オ) 研修会・説明会の開催

- ・ 評価結果の精度を向上させるため、職員向けの研修会を開催する。
- ・ 評価結果を周知するため、説明会を開催し、評価結果の活用を促す。

(カ) 枠配分方式による予算編成

- ・ 「部局別枠配分方式」による予算編成を行い、事務事業評価結果を各部局・課における事業内容の見直しや優先順位付けの参考とするよう位置づけ、予算編成に活用する。

【枠配分方式による予算編成とは】

- ・ 予算編成において、一定額の予算枠を各部局に配分し、その財源の範囲内で、各部局が自らの裁量に基づき予算編成（原案作成）する制度。
- ・ 地方公共団体の経常的経費の一部（義務的経費を除いたもの）又は投資的経費、若しくはその両方を配分する場合など、様々な形態がある。
- ・ 各部局にあらかじめ一定の予算枠を提示し、その範囲内での予算要求の場合には、原則財政部門による個別査定は行われない。
- ・ 各担当部局における予算執行の工夫により、決算額が黒字になった場合に、黒字額の何割かを翌年度の予算枠に追加するなど、インセンティブ制度の導入なども枠配分方式の特徴となっている。

(4) 定数査定・管理への活用について

- ・ 行政評価のシステムは、組織、定員に関わる管理体系と連携していくものとされている。
- ・ 行政組織は、ある公共目的、政策目的を達成するために設置されるものであり、当該目的を達成する手段を考案し、実施するものである。従って、組織のあり方は目的をいかに効率的かつ効果的に達成できるかを念頭に組み立てられる。その意味において、組織理論・意思決定理論から、評価システムを考えることが必要とされる。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約3割の団体（32%）が、「定数査定・管理への活用」を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 定員管理と行政評価制度の連動がうまく機能していない。
 - ② 人工の算出が困難である。
 - ③ 定数査定や管理には、多角的な判断が必要であるため、活用が難しい。
 - ④ 行政評価結果の精度が低いため、活用に不安がある。
 - ⑤ 活用資源（人）に限界があり、実際に定数を増やすことが難しい。
 - ⑥ 行政評価と定数査定の所管課が異なるため、連携が難しい。
 - ⑦ 行政評価の対象が事務事業の一部であり、定数に影響するほどのボリュームがない。

【解決策】

(ア) 定員管理担当課との連携強化

- ・ 評価を決定する際に、定員管理担当課の出席を求める。
- ・ 定員管理担当課との連携を強化し、情報共有を進める。
- ・ 行政評価結果について、定数査定担当部局に情報提供・情報共有を行う。
- ・ 様式を簡略化・加工可能な様式（エクセル）に取りまとめ、予算編成の参考資料となるよう財政当局に對してだけでなく、庁内全体で情報共有する。

(イ) 行政評価シートの修正

- ・ 事務事業評価項目に人工の表記欄を追加する。
- ・ 施策・事業の体系と組織の整合性を図る。また、実従事時間及び人的コストの可視化を検討する。
- ・ 電算システムを導入することで人的資源の不足を補う。

(ウ) 個別に対応

- ・ 事業ごとの人件費調査を行う。
- ・ 定数管理について、行政評価とは別調書を作成して把握する。
- ・ 定数管理については、定員管理担当課における定数管理計画に基づき、ヒアリングを実施するなどして、職員数の適正化を図る。

(5) 議会審議における活用

- ・ 議会は、住民の代表として執行機関をコントロールしながら、協働して、目指すべき地域をつくりあげていくことが役割とされる。
- ・ 目指すべきものは、議会も行政も同じものであると考えられ、行政評価というツールを利用しながら、その実現に向けた知恵を出し合うことが自己決定・自己責任の原則に合うものであり、そのためにも行政評価を議会に理解してもらい、活用してもらうことが必要とされる。
- ・ 議会と行政が評価結果を共有することで、協働して行政運営の質の向上を目指していくことが期待される。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約1割の団体（10%）が、「議会審議における活用」を課題と考えている。比較的、課題と捉える団体が少ない項目である。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 議会と連携する仕組みが未確立である。
 - ② 議会の関心が薄い。
 - ③ 行政評価結果の公表時期が遅い。（決算審議に間に合わない）又は未公表としている。
 - ④ 行政評価結果の精度が低く、予算と連携できていないので、説明しづらい。
 - ⑤ 行政評価の対象が広範囲である（資料が膨大となり、説明困難）。
 - ⑥ 内部評価結果の他、議会側による様式で決算審査を行っている。重複する内容もあり、職員の負担が増えている。

【解決策】

(ア) 行政評価制度の見直し

- ・ 評価制度の見直しや指標の整理を通して、評価結果の精度を向上させる。
- ・ 行政評価と予算との連携を図り、議会における活用の機会を高める。
- ・ 行政評価又は決算審議のスケジュールを見直す。

(イ) 行政評価の活用の見直し

- ・ 行政評価結果を主要施策の成果報告書として活用する。
- ・ 施策評価を議会の決算審査の付属資料として活用し、決算と予算との連動を図る。
- ・ 決算の報告を行政評価の結果として位置づける。

(ウ) 議員への周知

- ・ 議員勉強会を開催し、行政評価の取組を周知する。
- ・ 新任議員に対し、行政評価制度の説明をする。

(6) 外部意見の活用について

- ・ 「中立公平な立場にいる第三者」や「行政サービスを受ける住民」が評価に参画すべきとする考え方があ
- ・ 行政評価は行政当局以外に行うことができないものではなく、多くの視点からの行政評価を実施することが可能とされる。従って、住民が満足する行政サービスを実現させるためには、行政内部だけでなく、多くの視点からとらえられた行政評価の実施が必要となる。
- ・ 第三者機関による評価は、行政当局とは別の視点から、中立公正な第三者が実施するため、行政内部では気付くことができない課題の発見や評価に対する住民の信頼性を高める効果が期待される。
- ・ 行政サービスを享受する住民の視点からの評価は、行政当局が実施した評価結果が実情に見合ったものであるか、あるいは評価結果がその後の行政運営に適切に反映されているか等を、住民の視点からチェックするものであり、意義があると考えられる。
また、顧客満足度 (Customer Satisfaction) を使用した指標により、評価を実施することも考えられる。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約4割の団体(40%)が、「外部意見の活用」を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 外部意見の活用の仕組みが未確立である。
 - ② 外部意見の活用状況を検証する仕組みが不十分である。
 - ③ 外部意見の集約が困難である。
 - ④ 外部意見を募っても意見が出てこない(提出されない)。
 - ⑤ 行政評価の対象が広範囲である(資料が膨大となり、説明困難)。
 - ⑥ (外部評価)委員・住民に施策等を十分理解してもらうことが難しい。
 - ⑦ 外部意見と内部方針が異なった場合の対処に苦慮している。
 - ⑧ 評価の統一性を確保することが困難になる恐れがある。(評価は一定の基準に基づき行われるべきものであるが、外部意見の活用により評価に対する柔軟性は増すが、統一性の確保に課題が生じる恐れがある)
- ・ その他、個人情報保護の観点から外部意見を活用していない、という団体もあった。

【解決策】

(ア) 行政評価の周知

- ・ 評価に数値目標を設定するなど、分かりやすさに配慮する。
- ・ 評価結果の見える化の取組を推進する。
- ・ 施策や事業の「成果」を意識した資料作成・説明を行う。
- ・ 報道発表、HP、ツイッター、フェイスブック、住民周知メール、ユーチューブによる動画配信など、様々な媒体を活用し、情報発信を行う。
- ・ 外部評価に対する対応状況を一覧にし、外部委員に報告する。

(イ) 行政評価の統一性の確保

- ・ 総合戦略に対する評価を重点的に実施する。
- ・ 総合計画との関連性を保ちつつ、評価を実施する。

(ウ) 行政評価制度の見直し

- ・ 外部委員や住民に分かりやすいよう、行政評価の対象事務事業の限定や評価シートの見直しを行う。
- ・ 総合計画の策定に併せて評価基準の統一化を図る。

(エ) 職員への意識啓発

- ・ 職員研修を実施し、職員の意識付けをする。(継続事業への外部意見の活用)

(オ) 外部評価の取組(公募委員の募集や外部評価の運営)における工夫

- ・ 幅広い世代の委員確保に関する取組
 - ※ 子育て世代が集まる場所(子育てサロン等)や域内教育機関(大学等)などに募集案内を配置し、幅広い世代からの応募に努める。
 - ※ 書類選考(市町村政に対する考え方)や面接により、委員の選定を行う。
- ・ 評価の継続性やノウハウの継承の観点から、委員の半数を改選とする。
- ・ 委員の発言の機会を確保する制度運営を行う。
 - ※ 分野ごとの分科会を設置し、委員の発言の機会を確保する。
 - ※ 事業ごとに主となる委員を定め、発言の機会を確保する。

(カ) 外部評価委員の選出方法

- ・ 公募の委員については、住民基本台帳システムを活用し、無作為抽出して依頼する。

(キ) 外部評価委員に対する情報提供

- ・ 研修会、勉強会、視察の実施
 - ① 就任時の研修会
 - ・ 行政評価制度、評価作業の進め方、評価の視点に関する研修を行い、ノウハウを共有する。
 - ② 評価前の研修会・勉強会、視察
 - ・ 評価対象事業の選定理由及び事業内容等を説明する。
所管部局から、部局全体における対象事業の位置づけや概要等を説明する。
 - ・ 事前質問の機会を確保する。
 - ・ 現地視察を実施する。特にハード整備事業などにおいて実施。委員が現場を確認することにより事業に対する理解が深まる。

(ク) 外部意見の活用状況を検証する仕組みを構築

- ・ 外部評価への対応(反映)の状況を確認するチェック体制を構築する。
- ・ 外部評価結果に対する事業実施状況を翌年度に報告させ、方向性のすり合わせを行う。
- ・ 外部評価委員からの意見や要望、評価結果の予算への反映状況などを取りまとめた「行政評価の反映結果報告書」を取りまとめ、評価結果の活用状況を把握・管理する。

(ケ) その他

- ・ 外部評価と内部評価の結果に差が生じた場合には、住民に対して説明できるよう、差が生じる原因を分析し、整理する。また、外部評価結果の位置づけ(参考意見か否かなど)を明確にしておく。

(7) 長期的な方針・計画との連携について

- ・ 行政評価は、長期的な方針・計画（総合計画など）と連動させることにより、計画の実効性の確保に大きく貢献できるものとされている。
- ・ 住民は、評価活動の結果、生活水準がどのように向上し、地域社会に対してどのような便益があったのかなどについて、より関心をよせているものと考えられることから、自治体政策の根幹である総合計画に掲げた目標の達成状況を情報提供することが重要となる。
- ・ 行政評価を総合計画などの長期的な方針・計画と連携させることにより、住民に分かりやすい行政評価制度となり、住民への説明責任を果たすことにもつながるものと考えられている。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約4割の団体（43%）が、「長期的な方針・計画との連携」を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 行政評価結果の精度が低い。
 - ② 方針・計画への活用の仕組みが未確立である。
 - ③ 対象事業及び評価指標等の整合性の確保が難しい。
 - ④ 評価結果に長期的な視点が不足している。（評価事務においては、単年度の意識が染みついていて）
 - ⑤ 所管課の業務の把握が困難である。（各課個別の方針や計画の把握が困難）
 - ⑥ 状況変化への対応が困難である。（施策評価を実施しているが進行管理としての機能が大きく、将来の展望に関する議論が不十分）
 - ⑦ 目標の数値化が困難である。（進捗状況の数値化が困難、総合計画の基本方針に数値を用いた評価指標を設定しづらい）

【解決策】

(ア) 計画策定時における調整

- ・ 総合計画策定時に、事業所管課の個別方針や計画を把握し、整合性を確保する。

(イ) 計画期間中における調整

- ・ 実施計画のヒアリングを活用し、すり合わせを行う。
- ・ 長期事業については、段階（概ね5年）ごとに成果指標を設定し、評価しやすいようにする。

(ウ) 行政評価における調整

- ・ 施策単位の評価を活用する。
（事業単位の評価から、施策単位の評価に変更し、総合計画の基本計画との連携を図る）
- ・ 行政評価の目標値と総合計画の目標値を連携させる。
- ・ 行政評価担当課にて、方針・計画と関連する事務事業を紐付くように誘導する。
- ・ 総合計画との関連性を明記させ、職員の意識付けを図る。
- ・ 数値化が困難な項目については、定性評価を定量数値に読み替えて実施する。
- ・ 長期的な方針・計画と整合するKPIを設定する。 ※KPI：重要業績評価指標
- ・ 行政評価の二次評価の過程で、長期的な計画等への位置づけがない事務事業については、必要性について十分確認する。

(8) 職員の意識改革について

- ・ 行政評価制度を円滑に運用するためには、職員が、行政評価制度について十分に理解していることが必要とされる。行政評価の実施方法等に関する知識が不足している場合には、行政評価制度そのものが稼働しないものと考えられている。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約5割の団体（49%）が、「職員の意識改革について」を課題と考えている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 行政評価に対する職員の理解が不足している。（行政評価制度の趣旨・意義・目的・必要性）
 - ② 職員の主体性が欠如している。
 - ③ 職員ごとに意識差（格差）がある。（行政評価を実施する担当者間における意識の差、行政評価担当者と評価に携わらない職員との意識の差、行政評価に携わらない末端職員の認識不足などが課題とされる。）
 - ④ 事務負担の増加による職員の意欲が低下する。
 - ⑤ マンネリ化傾向にあり、前年度の表記の更新になってしまっている。（行政評価の成果が感じられず、行政評価業務を負担と感じ、マンネリ化が生じる。毎年度同じ方式で実施するため、制度の形骸化が懸念される。）
 - ⑥ 効果が見えづらい。
 - ⑦ 評価が手段ではなく目的化している。（所属評価や外部評価に馴れ合いが生じ、手段ではなく、目的化している。シート作成が目的となり、前年度と同様の回答（コピー&ペースト）が散見され、所管部局での評価が不十分である。）

【解決策】

(ア) 行政評価の効果（成果）の可視化

- ・ 行政評価の結果について、常に閲覧可能な状態を保ち、職員が閲覧し易い状況を整備する。
- ・ 行政評価結果の総括に関する情報を共有し、次年度予算への反映など、全職員に対して周知する。
- ・ 評価制度の意義やメリットを示すことができる仕組みを構築する。
また、評価指標を整理するなどし、職員に「行政評価は意味がない」と感じさせる要因を除去する。

(イ) 職員の理解促進

- ・ 行政評価を実施する目的や活用方法を明確に定め、周知する。
- ・ 説明会や研修会を開催し、行政評価制度の趣旨（目的・意義）等の理解を図る。
- ・ 庁内広報や幹部会議等において、ある程度の頻度で情報提供を行い、職員への浸透を図る。
- ・ ヒアリング時に、行政評価制度の理解促進と指標（活動指標、成果指標）の改善を行う。
- ・ （職員の評価制度の認識を深めるため）年度ごとに、異なる職員を行政評価の担当とする。（又は担当とするよう依頼する）。
- ・ 施策検討グループ（中堅職員）を設置し、事業を見直す機会を作る。（職員に対して、広い視野と気づきを促し、意識改革につなげる）

(ウ) 第三者の視点を活用

- ・ 他課の職員や住民から意見（第三者の意見）を活用し、行政評価に取り組む。
 - ・ (例) 市町村の経営幹部による二次評価の実施
財政、人事、企画等の団体の経営幹部からなる評価委員会を設置し、ヒアリングの実施も含めて、

二次評価を実施する。

- ・ (例) 外部の部局職員による二次評価の実施
 - ・ 行財政改革主任者（評価対象業務の部局外職員）数名と行政評価担当課の職員（1名）を一つの班として、二次評価を実施する。
- ・ (例) 他課の係長職によるヒアリングの実施
 - ・ 係長職3名がグループとなり、別の課のヒアリングを実施する。3年でローリングするよう計画する。
- ・ 外部評価に対する対応（委員対応）を事業の所管課員が行う（当事者の意識を醸成）。
- ・ 行政評価報告会を開催し、行政評価の実施状況について情報共有を図る。
※ 学識経験者が「行政評価の実施状況」の評価・分析を行い、その効果等を情報共有することで、職員の意識付けにつなげる。
- ・ 外部評価の実施や結果の公表を推進し、行政評価結果が「住民に公開されている」という意識を職員に持たせる。

(エ) 行政評価制度の簡略化

- ・ 様式を簡略化する。（行政評価に携わる職員の「見る意欲」を削がないように配慮）
- ・ 事務負担軽減のため、行政評価の対象事業数を調整する。複数年度に分割して行政評価を実施する。
- ・ 電算管理システムを導入し、事務事業の進行管理など、わかりやすくなるよう工夫する。

(9) 行政評価事務の効率化（評価に係る事務負担の軽減について）

- ・ 全事業を評価対象とすることが理想的と考えられるが、評価対象については、評価制度を導入する目的により決定されるものとされ、導入目的により事務量が変動することが想定される。
- ・ 「事業の重点化」を目的に導入する場合には、ある程度の事業数が必要と考えられる一方で、「職員意識の喚起」を目的とする場合には、各課から数事業ずつとするなど、事業数を絞って実施することも可能である。また、「住民に対して事業を明確に説明すること」を目的とする場合には、詳細な事務事業ではなく、政策・施策レベルにおいて実施する方が分かりやすい場合もある。
- ・ ただし、一般的に、評価を実施する場合には職員の事務量の増加は避けられないものであり、事務負担に対し、効果的なフィードバックがない場合には、現場の徒労感や評価疲れに繋がるなどの指摘もある。

<課題>

- ・ 総務省調査の結果によると、行政評価を実施している団体の約7割の団体（71%）が、「行政評価事務の効率化」を課題と考えている。「行政評価指標の設定」に次いで課題とする団体が多い項目となっている。
- ・ 具体的な課題は、以下のとおりである。
 - ① 行政評価を行うことで職員の事務負担が増加する。
 - ※ 類似する事業評価がある。
 - ※ 内部評価における事務負担が大きい。
 - ※ 評価シートが手入力であり、記入誤りによる事務負担が課題である。
 - ※ 評価を行うための基礎資料の収集や作成が負担である。
 - ② 事務負担に比べて効果が得られない。（実感できない）
 - ※ 事務負担に見合う成果（効果）が得られていない。
 - ③ 行政評価の対象とする事務事業数が多い。
 - ※ 行政評価の対象とする事務事業が多く、当該事務に対する帳票作成、それらの集計・管理が負担である。
 - ④ 行政評価の事務が他の評価事務と重複している。
 - ※ 個別計画の評価と重複している評価項目が多数ある。施策評価と事務事業評価の作成時期が重なっており、負担となっている。
 - ⑤ 職員の業務負担が大きいと、職員の主体性が欠如している。
 - ※ 評価結果の活用を事務負担の増と考える職員が多い。行政評価結果に対する意識や結果を踏まえた事務事業への見直し（反省）の意識が薄い。
 - ⑥ 評価シートが複雑になってしまっている。
 - ⑦ 総合計画や予算との齟齬がある。
 - ※ 行政評価の項目と予算科目とが一致せず、別途、事業費（予算・決算）の算出作業が発生している。
 - ※ 予算要求と事務事業評価の入力が連動していない（それぞれ入力が必要である）。
 - ⑧ 行政評価制度の簡素化と結果の精度とのバランスをとるのが難しい。

【解決策】

(ア) 行政評価制度の見直し

- ・ 定期的に制度の見直しを行い、様式や手続の簡素化を行う。
- ・ 施策評価に重点を置き、事務事業評価については事務の軽減が図られるように帳票の見直しを行う。

(イ) 職員の負担軽減

- ・ 評価シートの見直しや作成の手引の作成など、職員が作成し易いよう配慮する。

- ・ 行政評価担当課にて事務を集約し、所管課の負担を減らす。
- ※ 評価委員からの質問などを行政評価担当課にて集約し、各課へ照会するなど、事務の効率化を図る。
- ・ 行政評価ヒアリングを実施計画ヒアリングと同時に実施する（実施回数を減らす）。
- ・ マニュアルやチェックリストを充実させ、職員向け説明会を開催する。
- ・ 電算システムの導入により事務の効率化を図る（前年度の評価結果、予算執行状況等の自動反映、集計作業の効率化）。
- ・ SWOT分析を応用した手法により評価方法を定型化し、効率化する。

※ 評価フレーム

外部要因【ニーズ・行政の役割（増加）】	+	内部要因【行政経営上の強み】	→	強化又は維持
【ニーズ・行政の役割（減少）】	+	【行政経営上の強み】	→	縮小
【ニーズ・行政の役割（増加）】	+	【行政経営上の弱み】	→	改善
【ニーズ・行政の役割（減少）】	+	【行政経営上の弱み】	→	撤退

【SWOT分析とは】

- ・ 組織が有する「内部環境」と組織を取り巻く「外部環境」という2つの側面から現状を把握し、今後の戦略方針や改善策などを立案する手法。
- ・ 具体的には、内部環境として「強み (Strength)」と「弱み (Weakness)」、外部環境として「機会 (Opportunity)」と「脅威 (Threat)」の4つの軸から評価するもの。

- ・ 調査業務を外部委託する。
- ・ 評価対象を主要事業に限定するなど、評価対象事務数を減らす。

(ウ) 予算との連携

- ・ 過年度評価から現年度評価に切替え、予算資料としての精度を高め、予算編成業務と連動させる。
- ・ 予算担当部署と資料の共有化を図る等、基礎資料の収集及び作成に係る事務の簡略化・効率化を行う。

(エ) 評価制度の意義の周知

- ・ 説明会の開催などを通して、行政評価制度の意義を周知する。
- ※ 個々の職員が政策体系の中に自分の業務を位置づけ、結果がどのようなアウトカムに結びつくのか認識させる。

2 まとめ

当部会では、「行政評価」に取り組む市区町村に対する抽出調査と先進自治体との意見交換を通して、「行政評価制度」に係る課題を整理するとともに、その解決策について検討し、取りまとめを行った。

行政評価に関する抽出調査では、平成28年度に総務省が実施した「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」の結果を参考とし、各自治体が行政評価を実施する上で抱えている課題を具体的に把握し、各々が課題に対しどのように取り組んでいるのか、その事例を調査した。

まず、行政評価の必要性について検討するため、行政評価を廃止した団体に対し、その理由を調査したところ、回答のあった72団体中、最も多い理由は、「自治体の規模が小さく、体制が取れない。」(12団体)というものであった。行政評価の事務作業には多大な時間と労力が必要とされ、更に昨今の人員削減の影響により、小規模団体においては体制の維持が困難になっているというものである。

次に、「評価の必要性に疑問」(10団体)、「評価手法、基準が一般的に確立されていない。」(9団体)と回答した団体が続くが、詳細を確認すると、いずれも行政評価に投入する事務量やコストを勘案し、費用対効果の観点から廃止を決定したものであることがわかった。

また、「職員理解が不十分」(6団体)と回答した団体もあったが、これは、評価業務が煩雑であるため、職員に十分な知識を浸透させることの困難性から、行政評価を廃止するに至ったものである。

これらの結果から、行政評価自体の必要性や効果を単に否定し廃止した団体は少なく、大多数が、行政評価制度の難解さや、評価にかかる労力やコストと実感できる成果との費用対効果を勘案し、廃止に至ったものと見受けられる。従って、行政評価の実施にあたっては、行政評価に充てられる職員数が限られる中で、いかに効率性を高め、納得性の高い成果指標を工夫できるかが重要になってくると考えられる。

行政評価を廃止した理由に併せて「外部評価を導入していない理由」についても調査を行ったが、こちらは、124団体から回答を得ることができた。導入していない理由としては、「外部評価を導入する必要性がない。疑問がある。」「自治体規模が小さく体制がとれない。」等の理由が多く、内部評価や、議会によるチェック体制、ホームページにおける評価結果の公表等、他の方法により外部評価機能が担保されていると考えている団体が多く見受けられた。

また、このうち27団体は、過去に外部評価を実施していたが現在は廃止しており、その理由については、「外部評価の必要性に疑問がある」、「評価手法や基準が未確立である。」「外部有識者等の理解が不十分である。」等により、効果的な外部評価を実施することができなかったと回答した団体(8団体)がある一方で、目的を達成した、外部評価の評価手法を再検討・再構築している、課題を顕在化できた等の理由で、現在は実施していないとする団体が13団体あり、外部評価については、その効果について否定的な理由よりも、現在は廃止している状況ではあるが、より効果的な実施に向け再検討中である、又は目標を達成した等、肯定的な理由によるところが多いことが認められた。

冒頭で述べたとおり、県内市町村における行政評価の実施率は45.7%であり、全国平均である60.0%を下回っている状況である。行政評価制度を円滑に導入し、運用するためには、実施にあたって起こりうる課題を予め把握し、その対応策を検討しておくことが重要である。

部会では、次に、既に行政評価を実施している団体で、直面している具体的な課題を調査し、どのような対策を講じているのか、情報収集し、整理することとした。

調査にあたっては、総務省調査における「行政評価の課題」の9つの分類(下記①～⑨)ごとに、課題の「具体的な内容」と「対処方法」について回答を求めることとした。また、課題と捉えていない団体に対しては、同じく9つの分類ごとに、「行政評価を実施する上での工夫」について回答を求めた。

これらの他、県市町村の回答内容や先進自治体との意見交換会において得られた情報を整理し、9つの分類ごとに、具体的な課題の内容と、その解決策や留意事項について、次のとおり取りまとめた。(59頁参照のこと)

【総務省調査における「行政評価の課題」に関する調査項目】

- ① 評価指標の設定（本部会による抽出調査にて課題と回答した団体の割合：76%）
- ② 評価情報の住民への説明責任（同上：28%）
- ③ 予算編成等への活用（同上：63%）
- ④ 定数査定・管理への活用（同上：32%）
- ⑤ 議会審議における活用（同上：10%）
- ⑥ 外部意見の活用（同上：40%）
- ⑦ 長期的な方針・計画との連携（同上：43%）
- ⑧ 職員の意識改革（同上：49%）
- ⑨ 行政評価事務の効率化（同上：71%）

総務省調査において、最も多くの団体が課題と回答した項目は、「① 評価指標の設定」であり、約8割の団体が課題としている。具体的な課題の内容は、「適切な指標の設定が担保できていない。」「評価指標の客観性の確保が難しい。」「評価指標に対する職員の理解が不足している。」等であり、納得性のある適切な指標の設定に多くの団体で苦慮している状況がわかる。

解決策としては、指標の有効性や信頼性などの一定の視点（基準）に基づいた評価指標の見直しを定期的を実施することや、業務所管課に対するヒアリングや現地調査を実施し、設定指標の確認と修正を行うこと等の方法が挙げられる。また、評価指標の考え方や設定方法に対する職員の理解度を深めるためには、説明会や研修会の開催又はマニュアルの整備も有効である。

次に多くの団体が課題と回答した項目は、「⑨ 行政評価事務の効率化」であり、約7割の団体が課題と捉えている。具体的な課題の内容は、「職員の事務負担が増加する。」「事務負担の割に効果が得られない。」「対象となる事務事業数が多すぎる。」「行政評価が他の個別計画等の評価と項目や時期が重複してしまう。」等であり、職員の事務負担を懸念するものが多く、適切な評価事務の合理化・簡素化が求められている。

解決策としては、まず、「定期的に制度の見直しを行い、様式や事務手続を簡素化する」ことが挙げられる。制度の見直しの内容は、評価シートの見直し、作成の手引（マニュアル）やチェックリストの整備、実施計画等のヒアリングとの合同実施によるヒアリング回数の削減、システムの導入等様々である。

また、解決策として挙げられた「説明会の開催」は、行政評価の意義と必要性を職員に理解させることにより、行政評価の負担感を減少させる効果に期待したものである。

3番目に多くの団体が課題とした項目は、「③ 予算編成等への活用」についてであり、約6割の団体が課題としている。具体的には、「行政評価結果の精度が低い。」「活用資源（人・予算）に限界がある。」という、解決に中長期的な時間を要すると思われるものがある一方で、「予算編成と行政評価のスケジュールが一致しない。」「予算と行政評価の事務（事業）単位が異なっている。」等、仕組みを工夫することにより、比較的簡易に解決が図られる可能性のあるものもある。

これらの解決策としては、行政評価の実施時期の見直し（前倒し等）や事前評価や期中評価の実施などの実施方法の変更や、財政部局との情報共有やヒアリングの共同実施などの連携強化が挙げられる。

また、行政評価と予算編成のシステムを統一（連動）させること、評価結果を踏まえた所管課の対応について財政部局へ提出を求めるなどのフォローアップの実施についても、評価結果を予算編成等に確実に活用させるという意味で有効である。

さらに、「枠配分方式による予算編成」を実施している場合には、配分された予算の枠内で事務事業の見直しや優先順位付けを行う際に行政評価結果を参考とすることにより、予算編成等への活用に繋げることができる。

4番目に多くの団体が課題とした項目は、「⑧ 職員の意識改革」についてであり、約5割の団体が課題としている。具体的には、「行政評価の趣旨や必要性等について職員の理解が不足している。」「評価に取り組む主体性が欠如している。」「職員ごとの意識差（格差）がある。」などである。

解決策としては、評価結果を常に閲覧可能として情報共有するなど評価の効果（成果）を可視化することにより、積極的に取り組むインセンティブを与えることが考えられる。

また、説明会や研修会の開催、ヒアリングの実施などを通して、評価を実施する目的や意義に関する職員の理解を促進すること、さらには庁内の広報や幹部会議等、様々な機会を活用して情報提供を行い、職員への浸透を図ることも重要である。

第三者の視点を活用する解決策も挙げられたが、具体的には、「市町村の経営幹部（財政部門・人事部門・企画部門等）や事業所管部局以外の職員による二次評価の実施により、「職員の意識改革を図る。」、「外部評価委員の対応を所管課に任せ、当事者意識を醸成する。」といった取組である。

その他の項目については、課題と回答した団体が半数以下ではあるが、行政評価を実施する場合に課題となる可能性のある項目であり、行政評価に取り組む団体から収集した情報をベースに解決策を取りまとめた。

いずれも、行政評価制度を導入し、又は見直す際には直面する可能性の高い課題であるため、各団体においてこれを検証し、実情に適した対応策を選択することが重要である。

以上、行政評価制度について、課題と解決策等を取りまとめてきたが、今後は、県内各市町村がそれぞれの実情に応じ、既に行政評価を導入している団体においては制度見直しの参考として、これから導入を検討している団体においては制度を構築していく上での参考として、より有効な行政評価制度とするための検証や検討を進めることが期待される。その際には、本報告書を検討の一助として御活用いただければ幸いである。

最後になるが、我が国が人口減少・高齢化社会に突入し、行政需要が多様化している中で、各地方自治体がいかに効率的・効果的に行政サービスを提供していくことができるのか、その手腕が住民から期待されているところである。当部会において研究した「行政評価制度」は、各団体の限られた貴重な資源の活用状況を把握・確認するとともに、住民への説明責任を果たすための一つの手段であり、これを有効に活用して、あらゆる分野におけるたゆまぬ行政改革の取組につなげることが求められている。

Ⅲ－Ⅰ 内部統制

(調査・研究編)

Ⅲ 内部統制（調査・研究編）

1 現状と課題

平成 29 年 6 月に地方自治法が改正され、都道府県知事及び指定都市の市長は、平成 32 年 4 月までに内部統制に関する方針を定め、これに基づき必要な体制を整備することが義務付けられた。それ以外の市町村については努力義務とされ、本県内市町村においては内部統制制度の導入を義務付けられている市町村はない。

しかし、総務省の「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」における報告書においては、飲酒運転等の法令違反、不適正な支出や経理処理、文書の誤発送等の事務処理ミスなど、様々な公務員の不祥事件が発生していることが示されていることから、地方自治体は、地方行政に対する住民の信頼を回復するために、事務の適正な執行を確保する体制を整備・運用し、リスクマネジメントに関する取組を推進することが重要である。

県内市町村において、内部統制制度の導入や、リスクマネジメントに関する取り組みを促進するためには、内部統制制度の導入が義務付けられている指定都市のほか、中核市及び施行時特例市におけるリスクマネジメント等の状況を把握し、各自治体が抱える課題とその解決手法を取りまとめ、情報提供することが重要である。

【地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会報告書（抜粋）】

公的部門においても、社会保険庁の年金記録の改ざんや飲酒運転をはじめとする法令等違反、国や独立行政法人における不適正な支出や地方公共団体における不適正な経理処理、文書の誤発送等の事務処理ミス等、国・地方ともに公務員の不祥事件が多く見受けられる。

2 内部統制とは

平成 30 年 7 月に総務省から示された「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン（たたき台）」（以下、「ガイドライン」という。）によると、内部統制とは、基本的に、「業務の効率的かつ効果的な遂行」、「財務報告等の信頼性の確保」、「事業活動に関わる法令等の遵守」並びに「資産の保全」の 4 つの目的が達成されないリスクを一定の水準以下に抑えることを確保するために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング（監視活動）」、及び「ICT（情報通信技術）への対応」の 6 つの基本的要素から構成されるものと定義されている。

この定義を踏まえると、地方公共団体における内部統制とは、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、行政サービスの提供等の事務を執行する主体である長自らが、組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保することであると考えられる。¹

【内部統制の 4 つの目的】

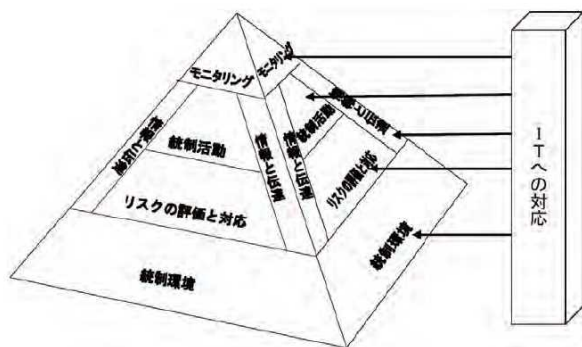
目的	概要
業務の効率的かつ効果的な遂行	業務の目的の達成に向け、効率的かつ効果的にその業務を遂行すること。
財務報告等の信頼性の確保	組織の財務報告又は非財務報告に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること。
業務に関わる法令等の遵守	業務に関わる法令その他の規範を遵守すること。
資産の保全	資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ること。

【内部統制を構築する 6 つの要素】

要素	概要
統制環境	組織文化を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与るとともに、他の基本的要素の基礎をなし、それぞれに影響を及ぼす基盤をいう。
リスクの評価と対応	組織目的の達成に影響を与える事象について、組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。
統制活動	長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続きをいう。
情報と伝達	必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保すること。
モニタリング（監視活動）	内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。
ICT（情報技術）への対応	組織目的を達成するために予め適切な方針及び手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外の ICT に対し適切に対応することをいう。

¹ 総務省「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン（たたき台）」

【内部統制を構築する6つの要素】



(出典) 総務省「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会 報告書」

【第29次地方制度調査会（抜粋）】

今後の基礎自治体及び監査・議会制度のあり方に関する答申

地方公共団体の自主性・自立性が拡大する中で、住民の信頼の下に地方行政の適正な運営を確保していくためには、さらなる監査委員制度の充実・強化が必要となるものであり、監査委員の独立性の強化や監査の透明性の確保等について、さらに必要な改善を図るべきである。

【地方公共団体の監査制度に関する研究会報告書（抜粋）】

監査制度のあり方と内部統制の整備は密接に関連している。事前又は事後にリスクをコントロールすることが内部統制の目的であるから、予算を執行する長等の部局において内部統制が整備され適確に運用されている場合は、予算執行の事後チェック機能である監査委員や外部監査人の監査は、これを前提としてよりリスクの高い箇所を中心に監査を行うことができる。これにより監査の実効性が高まるものと考えられる。

【地方公共団体における内部統制制度の導入に関する報告書（抜粋）】

今後、地方公共団体における事務の処理の適正さが一層求められる中で、地方公共団体における内部統制の取組みを推進するため、地方公共団体における内部統制制度の充実が必要である

【第31次地方制度調査会（抜粋）】

人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申

民間企業においては、既に会社法等により内部統制制度が導入されている。公金を扱う主体である地方公共団体においても、地方公共団体における事務が適切に実施され、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、事務を執行する長自らが行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価及びコントロールし、事務の適正な執行を確保する体制（以下「内部統制体制」という。）を整備及び運用することが求められる。

3 全国の自治体の取組状況

(1) 内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査の概要

本部会の調査・研究を開始するにあたり、まずは、全国の他の自治体が内部統制の整備・運用について、どの程度検討を進めているか状況を把握する必要があると考えた。

また、リスクマネジメントについては、リスクを効果的に運用管理するためのプロセスとされているため²、内部統制の6つの基本的要素の一つである「リスクの評価と対応」に概ね該当するものと考えられること、また、既に一般的なリスクマネジメントについては、取組が行われている団体もあることから、この状況を把握することで、内部統制制度の整備・運用をする際の参考になるのではないかという考えから、併せて調査の必要性があると判断した。

そこで、内部統制の整備が義務付けられている全国の指定都市のほか、中核市及び施行時特例市に対し、内部統制の整備に関する検討状況やリスクマネジメントの取組状況等について、具体的に把握するため、次のとおり調査を実施した。

なお、調査項目については、前述のガイドラインで示されている内部統制を構成する6つの基本的要素（注）ごとに取組状況や課題・対処法等を調査することとし、リスクマネジメントについても同様とした。

（注）：6つの基本的要素のうち「統制活動」については、あらかじめ整備された体制やルールを実際の業務において（現場において）適切に機能させるための方針及び手続のことであり、具体的な現場での対応となるため、調査項目から除いている。

調査対象

全国 105 団体（指定都市：20 市、中核市：54 市、施行時特例市：31 市）
※回答率 75.2%（105 団体のうち、79 団体から回答あり）
※79 団体の内訳は、17.7%が指定都市（14 市）、50.6%が中核市（40 市）、31.7%が施行時特例市（25 市）

調査項目

- ① 「内部統制」の整備・運用に関する検討状況
 - ・ 検討状況について
 - ・ 統制環境について
 - ・ リスクの評価と対応について
 - ・ 情報と伝達について
 - ・ モニタリングについて
 - ・ ICT への対応について
- ② 「リスクマネジメント」に関する取組状況
 - ・ 取組状況について
 - ・ 統制環境について
 - ・ リスクの評価と対応について
 - ・ 情報と伝達について
 - ・ モニタリングについて
 - ・ ICT への対応について

調査時点

平成 30 年 9 月 18 日現在（各団体への調査依頼時点）

² 日本工業規格（JIS）Q31000「リスクマネジメントー原則及び指針」

(2) 内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査の結果概要 (内部統制)

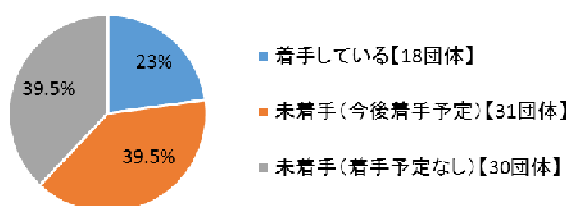
ア 「内部統制」の整備・運用に関する検討状況について

「内部統制」の整備・運用に関する検討状況については、調査に対して回答のあった79団体中18団体(23%)が着手しており、61団体(77%)が未着手であるが、そのうち31団体は今後着手予定との結果であった。【図1-1参照】

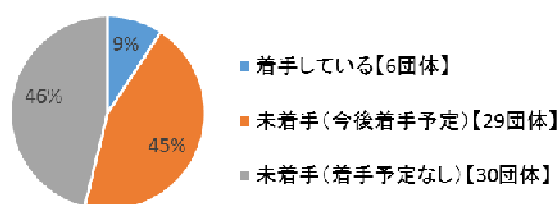
なお、回答があった79団体から「内部統制」の整備が義務付けられている指定都市を除いた65団体の状況については、現段階で、6団体(9%)が着手しており、59団体(91%)が未着手であるが、そのうち29団体今後着手予定という結果であった。【図1-2参照】

また、未着手(着手予定なし)の理由としては、5団体(17%)が「現状にて適正な対応が確保できており、更なる対応は不要」と回答しており、10団体(33%)が「整備すべき内部統制に関する理解が不十分」、15団体(50%)が「その他の理由」となっており、「その他の理由」の多くは「調査・検討中」や「努力義務であるため」という回答であった。【図2参照】

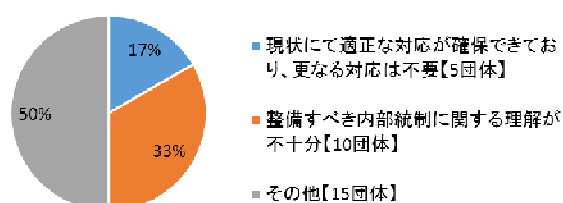
【図1-1 検討状況について】



【図1-2 検討状況について(指定都市除く)】



【図2 未着手(着手予定なし)の理由】(※指定都市は該当なし)



イ 6つの基本的要素別の状況について

「内部統制」の整備・運用に関する検討に着手していると回答した18団体について、基本的要素別の状況は以下のとおりである。

(ア) 統制環境について

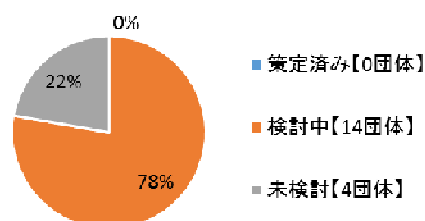
a 基本方針（内部統制に関する方針）の策定状況

組織的な取組の方向性等を示す内部統制に関する方針（以下、「基本方針」という。）策定状況については、策定済みの団体はなく、14団体（78%）が「検討中」、4団体（22%）が「未検討」となっている。【図3-1参照】

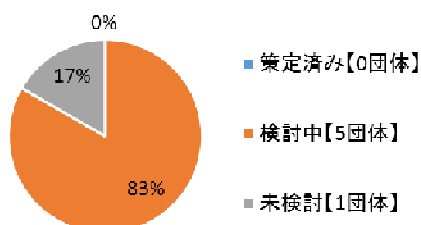
また、指定都市を除いた6団体の状況は現段階で、5団体（83%）が「検討中」、1団体（17%）が「未検討」であった。【図3-2参照】

なお、「検討中」と回答した団体においては、主に「基本方針の記載内容」について、検討を進めている状況である。

【図3-1 基本方針の策定状況】



【図3-2 基本方針の策定状況（指定都市除く）】



b 基本方針の策定等を行う会議体の設置状況

会議体の設置状況については、3団体（17%）が「設置済み」、9団体（50%）が「設置を検討中」、6団体（33%）が「未検討」となっている。【図4-1参照】

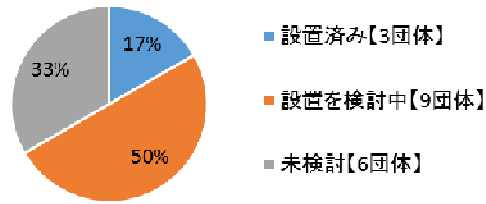
なお、指定都市を除いた6団体の状況は現時点で、1団体（17%）が「設置済み」、3団体（50%）が「設置を検討中」、2団体（33%）が「未検討」という結果になった。

【図4-2参照】

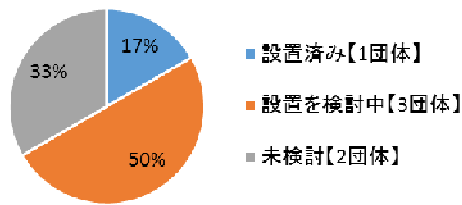
また、「設置済み」及び「設置を検討中」と回答した団体に対して、会議体の最高責任者について調査したところ、7団体が「市町村長」、1団体が「副市町村長」、1団体が「兼任部長級」、1団体が「専任課長級」、2団体が「その他」という結果であった。

【図5-1参照】

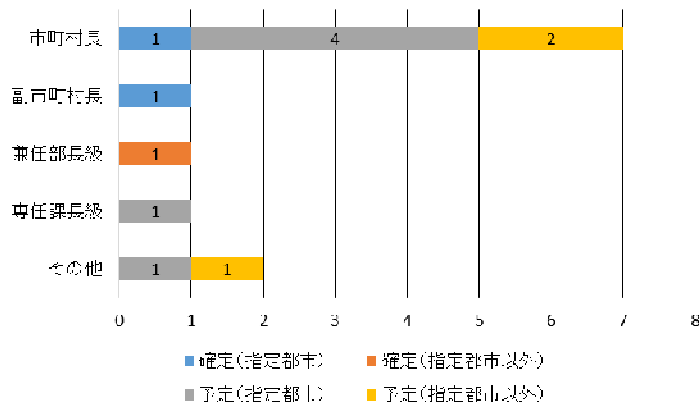
【図4-1 会議体の設置状況】



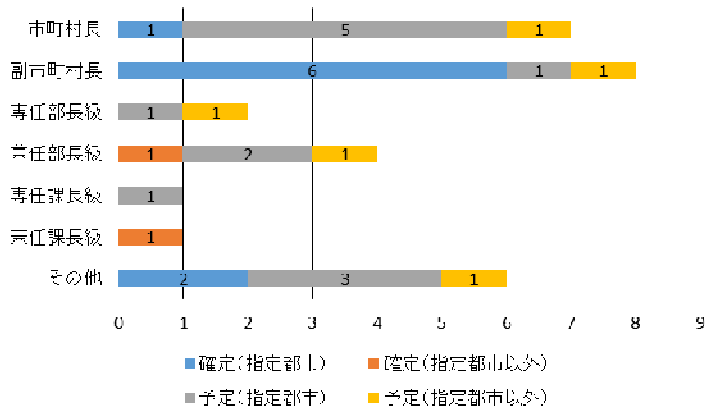
【図4-2 会議体の設置状況（指定都市除く）】



【図5-1 会議体の最高責任者】



【図5-2 会議体の構成員】



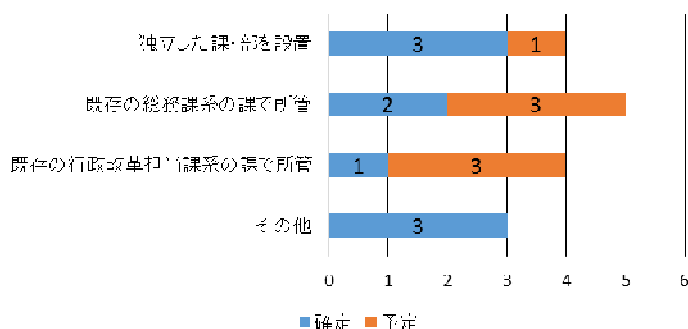
c 内部統制推進部局の設置状況

内部統制の整備・運用の取組を支援する部署である内部統制推進部局の設置状況については、4団体が「独立した課・部を設置」、5団体が「既存の総務課系の課で所管」、4団体が「既存の行政改革担当課系の課で所管」、3団体が「その他」となっている。【図6-1参照】

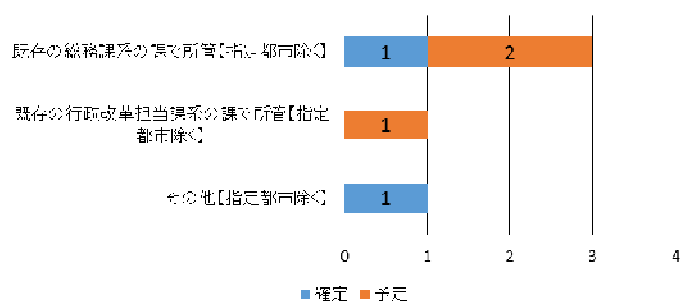
また、指定都市を除いた状況は、3団体が「既存の総務課系の課で所管」、1団体がそれぞれ「既存の行政改革担当課系の課で所管」、「その他」であった。【図6-2参照】

なお、「その他」については、「総務企画局、財政局、会計室等で構成」や「検討中」といった回答があった。

【図6-1 内部統制推進部局の設置状況】



【図6-2 内部統制推進部局の設置状況（指定都市除く）】



(イ) - 1 リスクの評価と対応について

a リスクを洗い出す取組の実施状況

リスクの評価と対応においては、組織内のリスクを適切に識別するために、リスクを洗い出す必要があるが、その取組の実施状況については、2団体（11%）が「実施済み」、6団体（33%）が「実施予定」、9団体（50%）が「検討中」、1団体（6%）が「未実施」となっている。【図7-1参照】

また、指定都市を除いた6団体の状況は現時点で、1団体（17%）がそれぞれ「実施済み」、「実施予定」、3団体（50%）が「検討中」、1団体（17%）が「未実施」であった。【図7-2参照】

なお、「検討中」と回答した団体の状況については、「リスク評価シート、リスク一覧及び重要性についての目安や考え方を検討中」、「既存の制度を活用できないか検討中」等の回答があった。

【図7-1 リスクを洗い出す取組の実施状況】



【図7-2 リスクを洗い出す取組の実施状況（指定都市除く）】



リスクを洗い出す取組の実施状況に関する主な回答（抜粋）

①実施済み（実施予定を含む）

- ・不祥事例や各種監査結果、総務省リスク例等から、内部統制構築の検討部署が洗い出しを行い、各部署にて対応してもらいリスクを選定する。
- ・全庁的にリスクの洗い出しを実施し、内部統制推進部局において調整を図る。
（各リスクのレベル感の統一、全庁・個別リスクの分類等）
- ・全庁の説明会を実施し、全部局を対象に財務事務に関するリスクの洗い出しを依頼する。
- ・既存の適正な事務執行の確保のための取組内容を精査している。
- ・内部管理マネジメントの取組においては、各課でリスクの洗い出しを行っている。

②未実施（予定なしを含む）

- ・今後の検討課題として捉えている。

③検討中

- ・業務レベルのリスクのうち、全庁共通のリスクを財務事務の主管課を中心に着手したところ。
- ・リスク評価シート、リスク一覧及び重要性についての目安や考え方を検討中。
- ・既存の制度を活用できないか検討中。

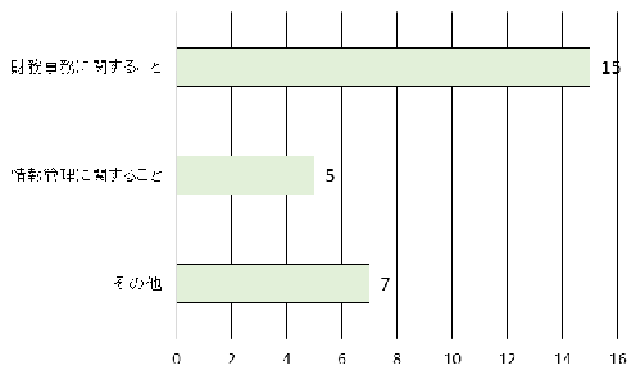
b 洗い出すリスクの範囲（※複数回答あり）

洗い出すリスクの範囲については、15 団体が「財務事務に関すること」、5 団体が「情報管理に関すること」、7 団体が「その他」と回答している。【図 8-1 参照】

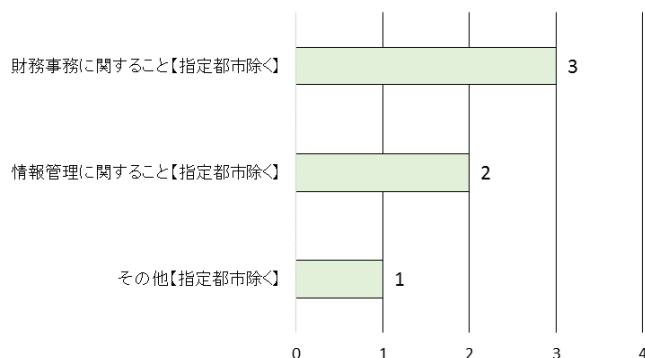
また、指定都市を除いた 6 団体の状況は、3 団体が「財務事務に関すること」、2 団体が「情報管理に関すること」、1 団体が「その他」であった。【図 8-2 参照】

なお、「その他」については、「財務事務等に限らず、業務全体を対象とする」や「財務事務以外のリスク管理が必要か検討中」等の回答があった。

【図 8-1 洗い出すリスクの範囲】



【図 8-2 洗い出すリスクの範囲（指定都市除く）】



c リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況

リスクの評価と対応においては、洗い出したリスクの重要性に応じて、組織としてリスクに適切に対応する仕組み等を構築する必要があるが、その構築状況については、1 団体（6%）が「構築済み」、3 団体（17%）が「構築予定」、13 団体（72%）が「検討中」、1 団体（6%）が「未構築」となっている。【図 9-1 参照】

また、指定都市を除いた 6 団体の現状は、1 団体（17%）が「構築済み」、4 団体（67%）が「検討中」、1 団体（17%）が「未構築」であった。【図 9-2 参照】

なお、「検討中」と回答した団体については、「制度所管課と制度運用課の間でのリスク対応策の統一を図るための仕組み」について、また、「既存制度を活用しながら、必要に応じて制度所管課において対応策を講じること」等について検討を進めている状況である。

【図9-1 リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況】



【図9-2 リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況（指定都市除く）】



リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

①構築済み（構築予定を含む）

- ・内部統制構築の検討部署から提示された対応リスクに対し、各部署で具体的な対応策を検討してもらう。
- ・現状では、どのような方法により、適切な対応を行う仕組みが構築できるかを検討している。
- ・洗い出したリスクの評価を行う予定。

②未構築（予定なしを含む）

- ・今後の検討課題として捉えている。

③検討中

- ・制度所管課と制度運用課の間でリスク対応策の統一を図るための仕組みを検討中。
- ・リスクへの対応策については各所属が整備し、必要に応じて内部統制推進部局等と調整することを検討中。
- ・既存制度を活用しながら、必要に応じて制度所管課において対応策を講じることを検討中。

d リスクの再評価を行う仕組みの構築状況

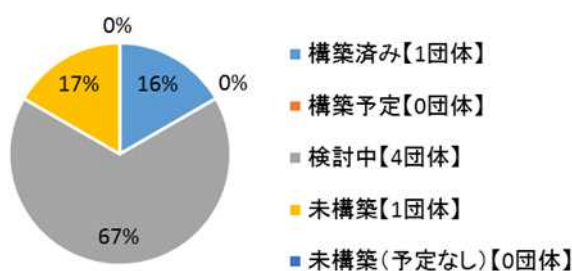
リスクの評価と対応においては、洗い出したリスクについて、その後の状況の変化等を踏まえ、必要に応じて再評価を実施する仕組み等を構築することが重要であるが、その構築状況については、1団体（6％）が「構築済み」、3団体（17％）が「構築予定」、13団体（72％）が「検討中」、1団体（6％）が「未構築」となっている【図10-1参照】

また、指定都市を除いた6団体の状況は、1団体（17％）が「構築済み」、4団体（67％）が「検討中」、1団体（17％）が「未構築」であった【図10-2参照】

【図10-1 リスクの再評価を行う仕組みの構築状況】



【図10-2 リスクの再評価を行う仕組みの構築状況（指定都市除く）】



(イ) - 2 リスクの評価と対応に係る課題及び対処法

「(イ) - 1 リスクの評価と対応」に係る各団体における取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

課題の分類	リスクの評価と対応について取り組む上での課題	対処法	団体
負担の軽減	過重な負担を掛けない取り組みとすること。	重大なリスクの管理に絞ることで、集中的に実効性のある取り組みとする。	指定都市
	既存の取組みとの重複。	過度なコントロールにならないよう既存の取組みを整備してから行う。	中核市
リスクの範囲	洗い出すリスクの範囲をどのようにすべきか。	各制度所管課と協議を行う。	指定都市
	財務事務以外のリスクをどこまで対象範囲とするか。	検討中	指定都市
ガイドラインへの対応	ガイドラインでのリスクにおけるレベル感が異なるため、全庁的に統一することが困難。	検討中	指定都市

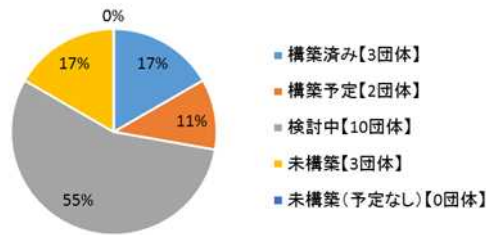
(ウ) - 1 情報と伝達について

a 全ての職員に伝達される体制の構築状況

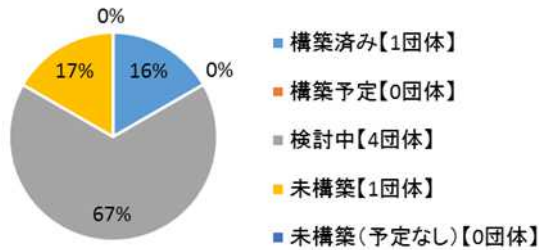
情報と伝達においては、組織において、首長の方針や指示が、全ての職員に適切に伝達される体制を構築する必要があるが、その構築状況については、3団体(17%)が「構築済み」、2団体(11%)が「構築予定」、10団体(56%)が「検討中」、3団体(17%)が「未構築」との回答があった。【図11-1参照】

また、指定都市を除いた6団体の状況は、1団体(17%)が「構築済み」、4団体(67%)が「検討中」、「未構築」であった。【図11-2参照】

【図11-1 全ての職員に伝達される体制の構築状況】



【図11-2 全ての職員に伝達される体制の構築状況（指定都市除く）】



全ての職員に伝達される体制の構築状況に関する主な回答（抜粋）

①構築済み

- ・既存のコンプライアンス推進体制をもって整備されていると考えている。

②検討中

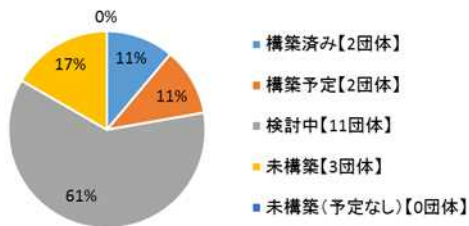
- ・(仮) 内部統制推進本部を設置し、情報伝達を行える体制を整備予定。

b 首長及び管理職に伝達される体制の構築状況

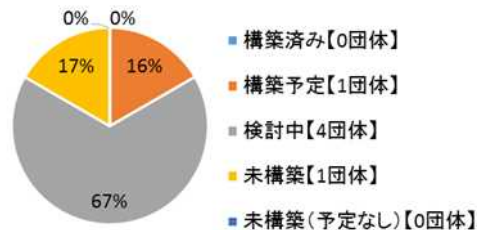
情報と伝達においては、組織において、内部統制に係る重要な情報（不正又は誤謬等の発生等）が、首長及び適切な管理職に適時かつ適切に伝達される体制の構築が必要であるが、その構築状況については、2団体（11%）がそれぞれ「構築済み」、「構築予定」、11団体（61%）が「検討中」、3団体（17%）が「未構築」となっている。【図12-1参照】

また、指定都市を除いた6団体の状況は、1団体（17%）が「構築予定」、4団体（67%）が「検討中」、1団体（17%）が「未構築」であった。【図12-2参照】

【図12-1 首長及び管理職に伝達される体制の構築状況】



【図12-2 首長及び管理職に伝達される体制の構築状況（指定都市除く）】

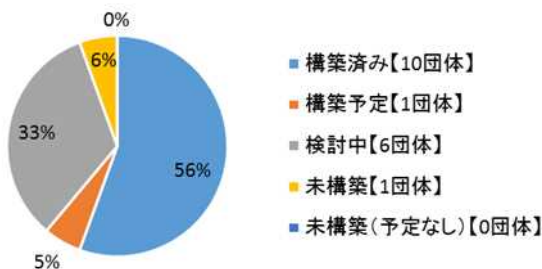


c 職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況

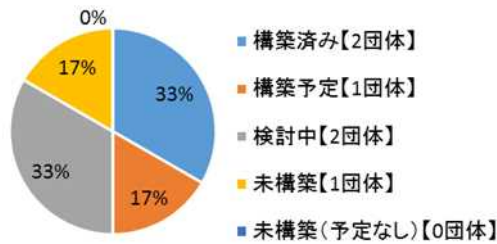
情報と伝達においては、組織において、職員が匿名で不適切な業務の実態や役職員の行為等を首長に通報する仕組みを構築することも重要であるが、その構築状況については、10団体（56%）が「構築済み」、1団体（6%）が「構築予定」、6団体（33%）が「検討中」、1団体（6%）が「未構築」となっている。【図13-1参照】

また、指定都市を除いた場合は、2団体（33%）が「構築済み」、1団体（17%）が「構築予定」、2団体（33%）が「検討中」、1団体（17%）が「未構築」であった。【図13-2参照】

【図13-1 職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況】



【図 13-2 職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況（指定都市除く）】



職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

構築済み

- ・公益通報制度を構築している。
- ・不正防止内部通報制度の構築。

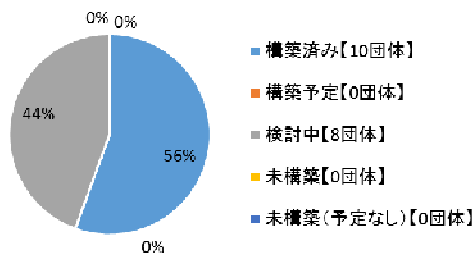
d 外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況

内部統制に係る重要な情報は、住民・関係団体・国の機関・その他の外部者から提供されることがあるため、組織の外部からもたらされた情報に対し、内容に応じ首長や管理職に適切に伝達するための仕組みを構築することも重要である。

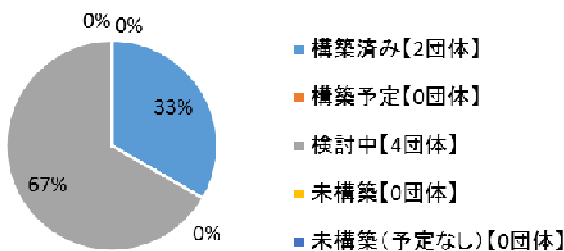
その仕組みの構築状況については、10 団体（56%）が「構築済み」、8 団体（44%）が「検討中」となっている。【図 14-1 参照】

また、指定都市を除いた 6 団体の状況は、2 団体（33%）が「構築済み」、4 団体（67%）が「検討中」であった。【図 14-2 参照】

【図 14-1 外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況】



【図 14-2 外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況（指定都市除く）】



外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

構築済み

- ・ 職員の職務上の法令違反行為に関して、市民が直接通報できる制度を構築している。
- ・ 「まちづくり提案箱」という住民意見を聴取する制度があり、提出された意見については、全て首長まで報告されている。
- ・ 市民オンブズマン制度、市民の声制度を構築している。

(ウ) - 2 情報と伝達に係る課題及び対処法

「(ウ) - 1 情報と伝達」に係る各団体の取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

課題の分類	情報と伝達について取り組む上での課題	対処法	団体
体制の整備	どういった形で庁内組織を設置するか。	検討中	特例市
	情報が関係部局に報告されていない場合がある。	所管部局にて掌握し、関係部局に情報共有できるように検討中。	中核市
制度等の周知	公益通報制度による通報件数が少ない。	さらなる周知を徹底。	指定都市
ガイドラインへの対応	公益通報対象者についてガイドラインと異なっている。	ガイドラインの趣旨に沿った対応について検討する。	指定都市

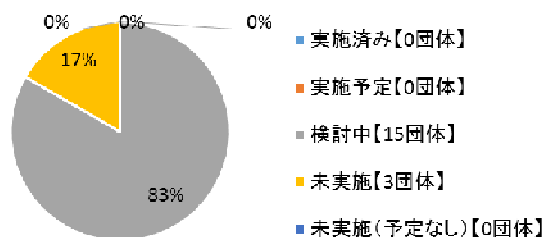
(エ) - 1 モニタリングについて

a モニタリングの実施状況

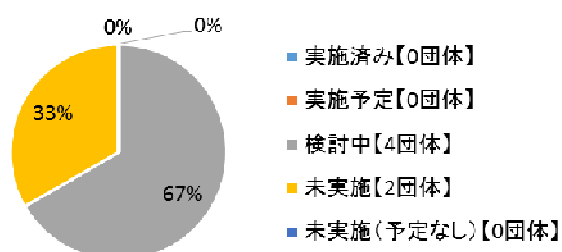
内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスであるモニタリングの実施状況（組織の業務活動に適切に組み込まれているか）については、15 団体（83%）が「検討中」、3 団体（17%）が「未実施」となっている。【図 15-1 参照】

また、指定都市を除いた 6 団体の状況は、4 団体（67%）が「検討中」、2 団体（33%）が「未実施」であった。【図 15-2 参照】

【図 15-1 モニタリングの実施状況】



【図 15-2 モニタリングの実施状況（指定都市除く）】

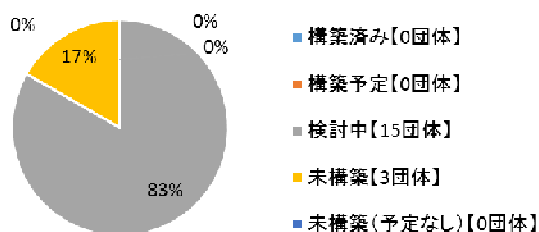


b モニタリングによる情報を適切に報告する体制の構築状況

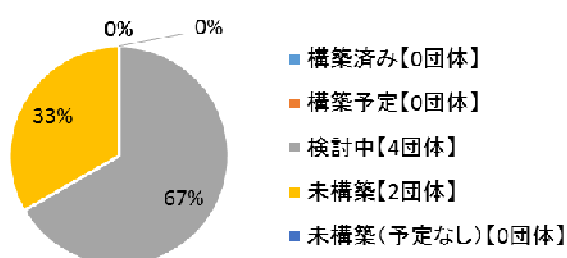
モニタリングによって得た内部統制の不備に関する情報を上位の管理職及び内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告する体制を構築することが重要であるが、その構築状況については、15 団体（83%）が「検討中」、3 団体（17%）が「未構築」となっている。【図 16-1 参照】

また、指定都市を除いた 6 団体の状況は、4 団体（67%）が「検討中」、2 団体（33%）が「未構築」であった。【図 16-2 参照】

【図 16-1 モニタリングによる情報を適切に報告する体制の構築状況】



【図 16-2 モニタリングによる情報の適切に報告する体制の構築状況（指定都市除く）】

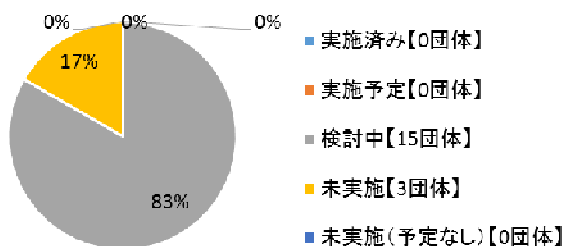


c モニタリング結果による適切な対応策の検討状況

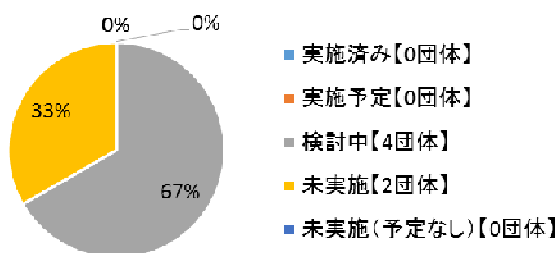
首長がモニタリングの結果を適時に受領した上で、適切な対応策が求められるが、この検討状況については、15 団体（83%）が「検討中」、3 団体（17%）が「未実施」となっている。【図 17-1 参照】

また、指定都市を除いた場合は、4 団体（67%）が「検討中」、2 団体（33%）が「未実施」であった。【図 17-2 参照】

【図 17-1 モニタリング結果による適切な対応策の検討状況】



【図 17-2 モニタリング結果による適切な対応策の検討状況（指定都市除く）】



(エ) - 2 モニタリングに係る課題及び対処法

「(エ) - 1 モニタリング」に係る各団体の取り組む上での課題及び対処法については回答がなかった。

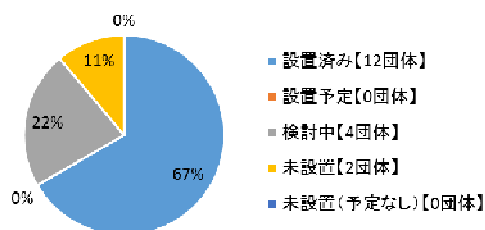
(オ) - 1 ICT への対応について

a 首長を補佐する最高情報責任者 (CIO) の設置状況

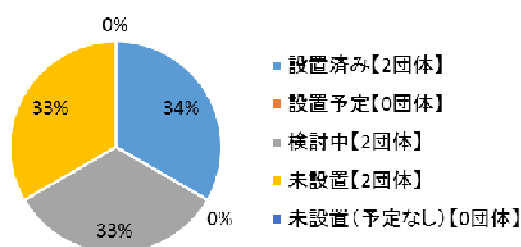
ICT の利用及び統制を行う上で、首長を補佐する最高情報責任者 (CIO) の役割は重要であるが、その設置状況については、12 団体（67%）が「設置済み」、4 団体（22%）が「検討中」、2 団体（11%）が「未設置」との回答があった。【図 18-1 参照】

また、指定都市を除いた 6 団体の状況は、2 団体（33%）がそれぞれ「設置済み」、「検討中」、「未設置」との回答であった。【図 18-2 参照】

【図 18-1 首長を補佐する最高情報責任者（CIO）の設置状況】



【図 18-2 首長を補佐する最高情報責任者（CIO）の設置状況（指定都市除く）】

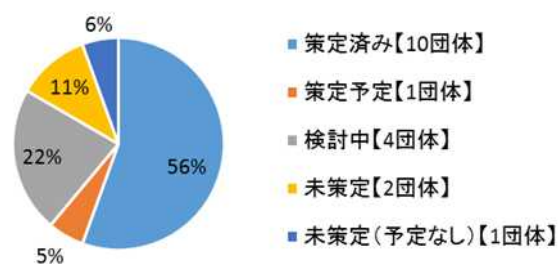


b ICTに関する戦略、計画等の策定状況

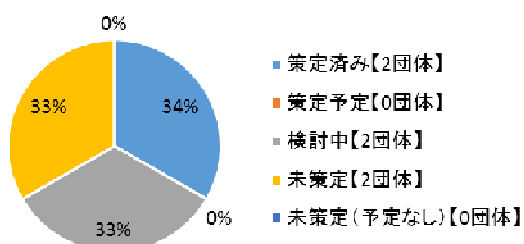
ICTへの対応において、組織目的を達成するためには、ICT環境を踏まえた適切な戦略や計画等を策定することが重要であるが、その策定状況については、10団体（56%）が「策定済み」、1団体（6%）が「策定予定」、4団体（22%）が「検討中」、2団体（11%）が「未策定」、1団体（6%）が「未策定（予定なし）」となっている。【図 19-1 参照】

また、指定都市を除いた6団体の状況は、2団体（33%）がそれぞれ「策定済み」、「検討中」、「未策定」との回答であった。【図 19-2 参照】

【図 19-1 ICTに関する戦略、計画等の策定状況】



【図 19-2 ICTに関する戦略、計画等の策定状況（指定都市除く）】



ICTに関する戦略、計画等の策定状況に関する主な回答（抜粋）

未策定（予定なし）

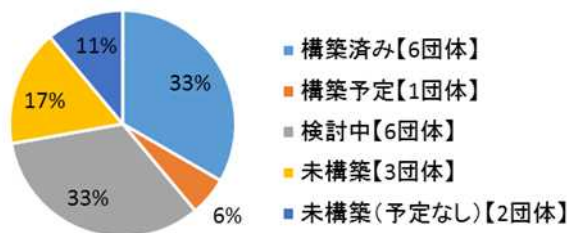
- ・ ICTに関する投資について、個別の案件ごとに費用対効果の審査等を行っている。

c 組織の ICT 利用状況等を首長へ報告する仕組みの構築状況

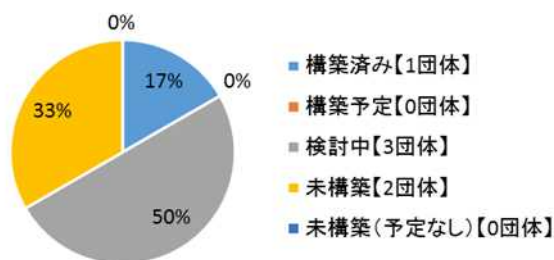
ICT への対応において、組織の ICT 利用状況や外部委託の状況等を首長等へ報告する仕組みを構築することは重要であるが、その構築状況については、6 団体（33%）が「構築済み」、1 団体（6%）が「構築予定」、6 団体（33%）が「検討中」、3 団体（17%）が「未構築」、2 団体（11%）が「未構築（予定なし）」となっている。【図 20-1 参照】

また、指定都市を除いた 6 団体の状況は、1 団体（17%）が「構築済み」、3 団体（50%）が「検討中」、2 団体（33%）が「未構築」であった。【図 20-2 参照】

【図 20-1 組織の ICT 利用状況等を首長への報告する仕組みの構築状況】



【図 20-2 組織の ICT 利用状況等を首長への報告する仕組みの構築状況（指定都市除く）】



組織の ICT 利用状況等を首長へ報告する仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

未策定（予定なし）

- ・ 首長への報告については、今のところその必要性が認められない。

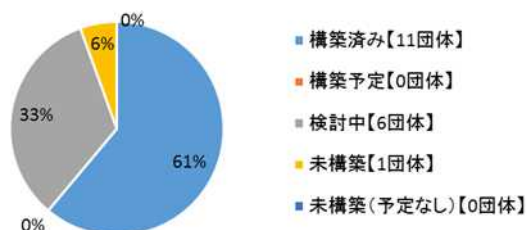
d ICT利用に伴うリスクに対して適切な対応を行う仕組みの構築状況

ICTへの対応においては、ICT利用に伴うリスクを評価・分析し、適切な対応を行う仕組みを構築することが重要であるが、その構築状況については、11団体（61%）が「構築済み」、6団体（33%）が「検討中」、1団体（6%）が「未構築」となっている。

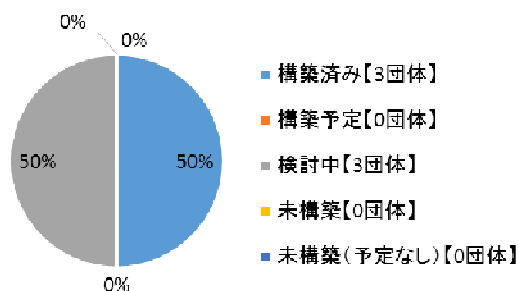
【図21-1参照】

また、指定都市を除いた6団体の状況は、3団体（50%）がそれぞれ「構築済み」、「検討中」との回答であった。【図21-2参照】

【図21-1 ICT利用に伴うリスクに対して適切な対応を行う仕組みの構築状況】



【図21-2 ICT利用に伴うリスクに対して適切な対応を行う仕組みの構築状況（指定都市除く）】



(オ) - 2 ICTへの対応に係る課題及び対処法

「(オ) - 1 ICTへの対応」に係る各団体の取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

課題の分類	ICTへの対応について取り組む上での課題	対処法	団体
体制の整備	首長がCIOであるが、情報の専門家ではないため、知見に限界がある。	CIO補佐官を設置している。	特例市
制度等の周知	所管課によりICTへの対応についての理解度に差がある。	毎年度、研修を実施している。	指定都市
	業務主管課においては、これらの体制等に関する認識が薄く、情報部門の一時的な体制や計画となっている。	周知・啓発等をCIOの名前で頻繁に行う。	特例市
状況変化への対応	ICT環境の変化に合わせた対応を求められること。	説明会等への出席、情報紙、ホームページ等様々な媒体により、官公庁、民間事業者を含めた幅広い情報収集を行うこと。	指定都市
	ICT環境の変化への対応。	対応策等の見直し。	特例市

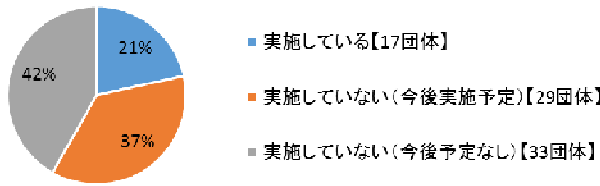
(3) 内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査の結果概要 (リスクマネジメント)

ア 「リスクマネジメント」に関する取組状況について

リスクマネジメントの取組状況は、79 団体中 17 団体（21%）が実施しており、62 団体（79%）が未実施であるが、そのうち 29 団体が今後実施する予定があるという結果になった。【図 22 参照】

なお、実施していると回答した 17 団体のうち、人口 50 万人以上の政令指定都市が 4 団体（24%）、人口 20 万人以上の中核市が 10 団体（59%）、施行時特例市が 3 団体（18%）となっている。

【図 22 取組状況について】



イ 6つの基本的要素別の状況について

リスクマネジメントに係る取組を実施していると回答した 17 団体について、基本的要素別の状況は以下のとおりである。

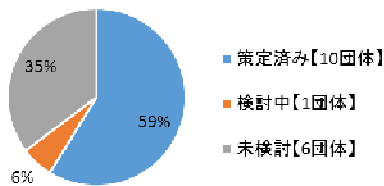
(ア) 統制環境について

a 方針等（条例、規則、指針、ガイドライン等）の策定状況

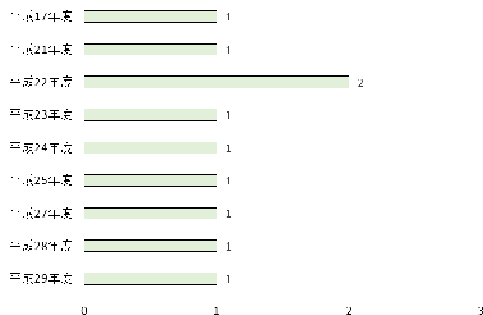
条例、規則、指針、ガイドライン等（以下、「方針等」という。）の策定状況については、10 団体（59%）が「策定済み」、1 団体（6%）が「検討中」、6 団体（35%）が「未検討」となっている。【図 23 参照】

また、「策定済み」と回答した 10 団体において、6 団体（60%）が方針等を公表しているという状況であった。【図 24、25 参照】

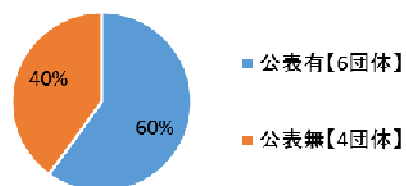
【図 23 方針等の策定状況】



【図 24 方針等の策定年度】



【図 25 方針等の公表の有無】



b 方針等の策定等を行う会議体の設置状況

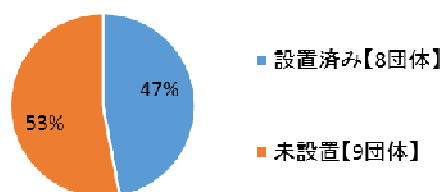
会議体の設置状況については、8団体（47％）が「設置済み」、9団体（53％）が「未設置」となっている。【図 26 参照】

また、「設置済み」と回答した8団体において、4団体が「市町村長」、1団体が「副市町村長」、「兼任部長級」、2団体が「その他」を会議体の最高責任者に行っていることが分かった。【図 27-1 参照】

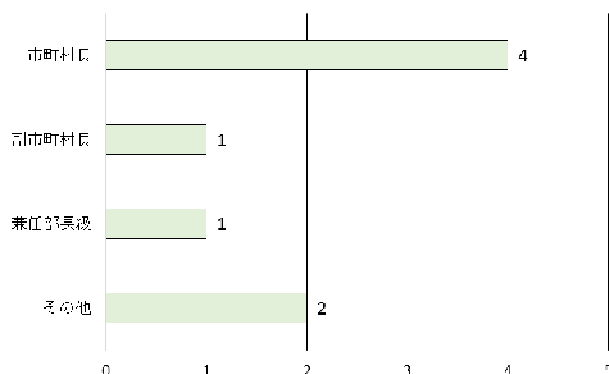
さらに、3団体が「専任部長級」、1団体が「専任課長級」を会議体の構成員としていることが分かった。【図 27-2 参照】

なお、「その他」については、「局長級」や「兼任次長級（総務部次長）」等が回答として挙げられている。

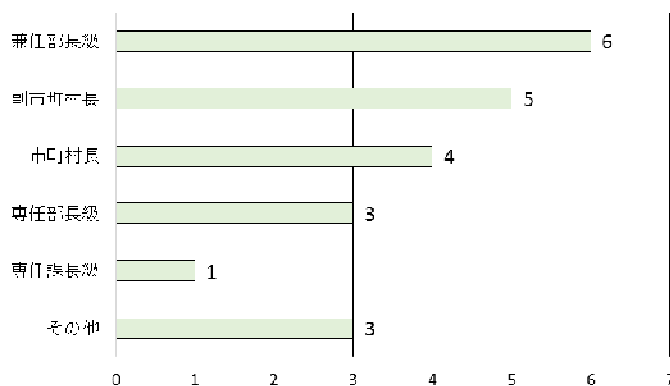
【図 26 会議体の設置状況】



【図 27-1 会議体の最高責任者】



【図 27-2 会議体の構成員】

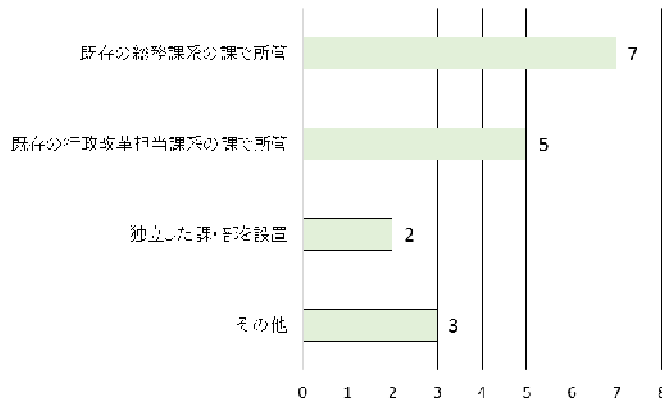


c リスクマネジメント体制の整備・運用の取組を支援する部署の設置状況

リスクマネジメントの取組を支援する部署の設置状況については、7団体が「既存の総務課系の課で所管」、5団体が「既存の行政改革担当課系の課で所管」、2団体が「独立した課・部を設置」、3団体が「その他」となっている。【図 28 参照】

なお、「その他」については、「総合政策部企画課」、「市民安全部防災対策課」、「検討中」といった回答があった。

【図 28 取組を支援する部署の設置状況】

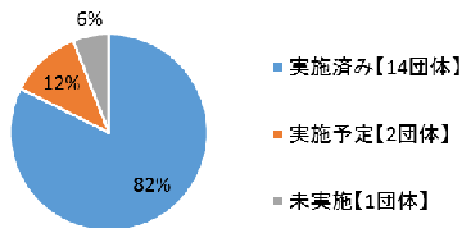


(イ) - 1 リスクの評価と対応について

a リスクを洗い出す取組の実施状況

リスクを洗い出す取組の実施状況については、14 団体（82%）が「実施済み」、2 団体（12%）が「実施予定」、1 団体（6%）が「未実施」となっている。【図 29 参照】

【図 29 リスクを洗い出す取組の実施状況】



リスクを洗い出す取組の実施状況に関する主な回答（抜粋）

①実施済み

- ・各課の担当レベルでの業務の実施手順を点検し、リスクの洗い出しを行う。洗い出されたリスクごとに「発生可能性」と顕在化した場合の「影響度」を評価する。
- ・全庁一斉の業務マニュアル点検を実施し、各担当において、事務事業の各工程におけるリスクの洗い出し、対応策を検討し、その結果を業務マニュアルに反映させている。この取組について、各部局の次長級、課長補佐級職員が評価した後、リスク管理を所管している総務課が第三者的視点に立って評価を行い、評価結果を次長級会議で報告している。
- ・全庁に共通する業務を対象に、制度所管課中心にリスクの洗い出し等を行い、その後に各所属固有の業務への対応を行っていく予定である。
- ・各課で想定される危機管理マニュアルを整備している。
- ・全所属が所属事務等におけるリスクについて、頻度、影響度とともに洗い出しを行い、その予防策も併せて検討している。
- ・リスクチェックシートによりリスクの洗い出しを行った。
- ・毎年度、各課ごとに、掌握する全業務を対象としてリスクを洗い出し、発生頻度、影響度から対応の優先度を分析・評価の上、優先度の高いものから対応策を整備。
- ・各課に項目ごとにリスクの洗い出し作業を及び報告書の提出を依頼。
- ・各課のリスク対策員がリスクの抽出を行う。
- ・各所属において、リスクを予測し、そのリスク回避の方策を「リスクマネジメントシート」にまとめている。

②実施予定

- ・過去の監査の指摘や措置を踏まえ、国の想定するリスク事例に対する現状のリスク管理体制を整理する。

③未実施

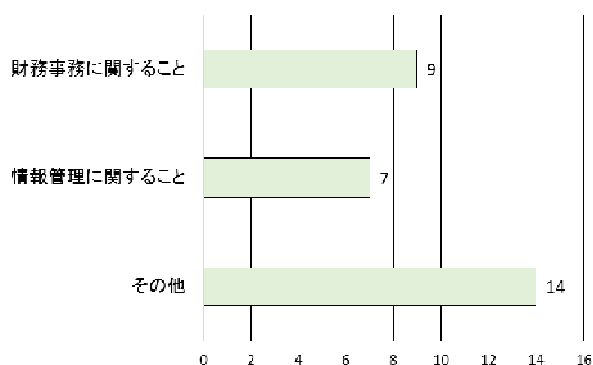
- ・今後、内部統制制度の導入にあたって検討したい。

b 洗い出すリスクの範囲（※複数回答あり）

洗い出すリスクの範囲については、9団体が「財務事務に関すること」、7団体が「情報管理に関すること」、14団体が「その他」と回答している。【図30参照】

なお、「その他」については、「業務全般」や「不適切な事務処理や不正事案で、事務運営やサービス提供に支障を生じ、住民からの信頼を損ねることにつながる可能性があるもの全般」等の回答があった。

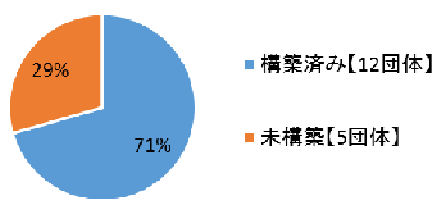
【図 30 洗い出すリスクの範囲】



c リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況

リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況については、12 団体（71%）が「構築済み」、5 団体（29%）が「未構築」となっている。【図 31 参照】

【図 31 リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況】



リスクに適切な対応を行う仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

①構築済み

- ・各課において、リスクの様態に応じて、回避・低減・移転・受容等のリスク対策を検討し、リスクマネジメントシートに記入する。取りまとめ担当課において、提出されたシートを基に、必要に応じてヒアリングを行う。
- ・危機管理マニュアルを整備し、事件・事故発生の初動から収束までの対応方法をまとめている。
- ・危機管理推進体制の構築。
- ・部局ごとにマニュアルの作成や研修の実施により対応している。
- ・各所属において、リスクを予測し、そのリスク回避の方策を「リスクマネジメントシート」にまとめている。
- ・毎年8，9月をコンプライアンス推進月間として、チェックシートによるチェックを行っている。
- ・各課で洗い出したリスクごとに対策を考えて報告書で提出してもらっている。
- ・庁内に設置している内部統制刷新担当会議においてリスクの発生状況等について周知している。

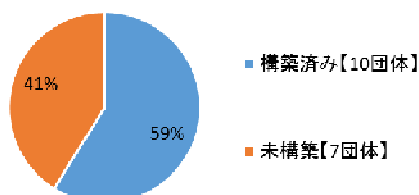
②未構築

- ・必要と考えており、洗い出したリスクについて対応を定め、また実施状況を評価する仕組みを構築する予定である。
- ・全所属に係るリスク（情報管理等）については、担当部署が随時対応を行っている。
- ・内部管理マネジメントについては、各課の取組として実施しているが、新制度においてどのような仕組みで実施するかは検討中。

d リスクの再評価を行う仕組みの構築状況

リスクの再評価を行う仕組みの構築状況について、10 団体（59%）が「構築済み」、7 団体（41%）が「未構築」となっている。【図 32 参照】

【図 32 リスクの再評価を行う仕組みの構築状況】



(イ) - 2 リスクの評価と対応に係る課題及び対処法

「(イ) - 1 リスクの評価と対応」に係る各団体における取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

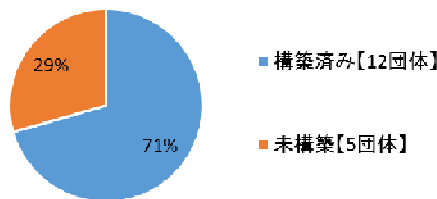
課題の分類	リスクの評価と対応について取り組む上での課題	対処法	団体
制度等の周知	職員に対するマニュアルの周知。	総括部署が内容確認を促すとともに職員への周知を行っている。	中核市
負担の増加	作業量が多い。	—	中核市
リスクの洗い出し方法	リスクの範囲をどのように設定するか。	検討中	指定都市
	各課単位で取り組んでいるため、制度所管課と制度運用課の間でリスク対応策の統一が図られていない。	自主的な取組のため、有効な対処法はない。	指定都市
	課によってリスクの判断基準が異なる場合がある。	想定されるリスクの例や、リスクの「発生可能性」、「影響度」の判断基準を示している。	中核市
	重大なリスクの洗い出し漏れが生じる。	重点的に点検する事務事業を設定した。	中核市
	洗い出したリスクに抜け漏れがないか、またレベル感は適切か。	一度洗い出したら終わりではなく、定期的なリスクの見直しを行うことが必要と考えている。	中核市
	当初はリスクの洗い出しが進まなかった。	リスクの起こりうる場面ごとに項目を設定し、リスク洗い出しを行っている。	中核市
	リスクを具体的に例示する必要があった。	総務省H21報告書の例示を用いた。	中核市
制度の形骸化、職員への意識啓発	リスクの洗い出し止まりになっている。	検討中	特例市
	シートの作成にとどまり、形骸化する可能性がある。	毎年度見直しを実施している。	指定都市
状況変化への対応	制度のマンネリ化、形骸化。	職員への意識啓発の実施。	中核市
	時間が経過するにつれ、リスクの内容が現状にそぐわないものや、情報の古いものが発生してくる。	毎年度見直しを行っている。	特例市

(ウ) - 1 情報と伝達について

a 全ての職員に伝達される体制の構築状況

方針や指示が、全ての職員に適切に伝達される体制の構築状況については、12 団体 (71%) が「構築済み」、5 団体 (29%) が「未構築」との回答があった。【図 33 参照】

【図 33 全ての職員に伝達される体制の構築状況】



全ての職員に伝達される体制の構築状況に関する主な回答（抜粋）

①構築済み

- ・業務リスクマネジメントの着実な実施について、行政改革推進本部長（首長）から各部長へ、また行政改革担当課から各課へ通知している。
- ・各部局の次長級職員を統括リスクマネージャー、課長補佐級職員をリスクマネージャーに任命し、リスク管理にあたっている。
- ・不適正な事務処理事案等が発生した場合、都度、統括リスクマネージャーを介して全庁に情報共有するとともに、重大な事案等が発生した場合は統括リスクマネージャー会議で再発防止に向けて協議している。
- ・危機管理体制を構築している。
- ・マネジメント層による会議の実施やヘルプデスクの開設等を行っている。
- ・制度所管課からの通知等をシステムや庁内LAN掲示板等により周知している。

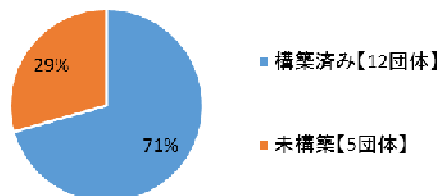
②未構築

- ・必要であると考えているが、現状、各課がそれぞれ整備している。

b 首長及び管理職に伝達される体制の構築状況

リスクマネジメントに関する重要な情報（不正又は誤謬等の発生等）が、首長及び適切な管理職に伝達される体制の構築状況については、12団体（71%）が「構築済み」、5団体（29%）が「未構築」となっている。【図34参照】

【図34 首長及び管理職に伝達される体制の構築状況】



首長及び管理職に伝達される体制の構築状況に関する主な回答（抜粋）

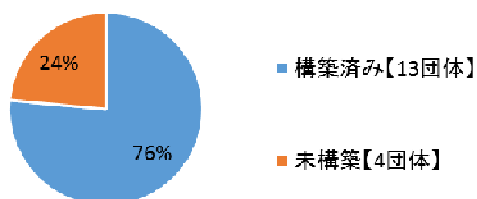
構築済み

- ・各課で作成したリスクマネジメントシートを、各部長決裁の上、行政改革担当課でとりまとめ、行政改革推進本部長（首長）へ報告している。
- ・情報セキュリティ事故等は最高情報セキュリティ責任者に報告し、重大なものは首長に報告している。
- ・各所属で開催されたリスクマネジメント会議の内容は所属内で共有するとともに、毎月、総務局長を通じ、首長まで報告している。
- ・内部評価報告書、回議書等により報告する。

c 職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況

職員が匿名で不適切な業務の実態や役職員の行為等を首長に通報する仕組みの構築状況については、13団体（76%）が「構築済み」、4団体（24%）が「未構築」となっている。【図 35 参照】

【図 35 職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況】



職員が匿名で首長に通報する仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

①構築済み

- ・ 職員の不祥事及び不適切な事務処理等が発生した場合、担当課は部長、担当副首長、首長へ緊急報告することとしている。
- ・ 服務監察や業務監察、公益通報制度により対応している。

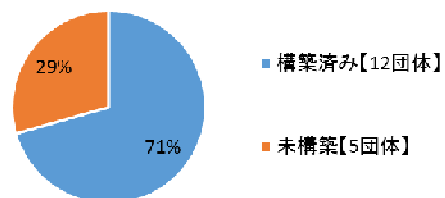
②未構築

- ・ 各課が作成したリスクマネジメントシートにより、不適切な事務処理や不正等のリスクは可視化されていることから、チェック体制の強化等の対応策によってリスクの顕在化を抑制できている。

d 外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況

住民・関係団体・国の機関・その他の外部者からもたらされた情報に対し、内容に応じ首長や管理職に適切に伝達するための仕組みの構築状況については、12団体（71%）が「構築済み」、5団体（29%）が「未構築」となっている。【図 36 参照】

【図 36 外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況】



外部者からの情報を首長や管理職に伝達する仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

構築済み

- ・ 職員の不祥事及び不適切な事務処理等が発生した場合、担当課は部長、担当副首長、首長へ緊急報告することとしている。
- ・ 公益通報を受け付ける内部及び外部窓口の設置。
- ・ 「市民の声」という制度により寄せられた意見を、重要度により局長、首長まで報告している。

(ウ) - 2 情報と伝達に係る課題及び対処法

「(ウ) - 1 情報と伝達」に係る各団体の取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

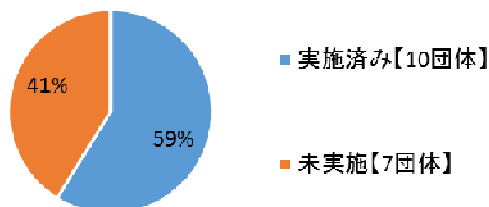
課題の分類	情報と伝達について取り組む上での課題	対処法	団体
制度等の周知	情報伝達に係る各種制度について、職員における浸透が不十分である。	随時、通知等を出し、周知を行う。	特例市
制度の形骸化、職員への意識啓発	職員への意識付け及び報告の徹底。	職員への研修の実施。職場内での情報の共有。	中核市
	制度のマネリ化、形骸化。	職員への意識啓発の実施。	中核市
	職員等の情報共有のあり方への認識不足。	意識啓発の活動を実施。	中核市
	制度が形骸化してしまわないよう注意が必要である。	関心が薄れないよう不定期的ではあるが記事等を掲載している。	中核市

(エ) - 1 モニタリングについて

a モニタリングの実施状況

モニタリングの実施状況（組織の業務活動に適切に組み込まれているか）については、10団体（59%）が「実施済み」、7団体（41%）が「未実施」となっている。【図 37 参照】

【図 37 モニタリングの実施状況】



モニタリングの実施状況に関する主な回答（抜粋）

①実施済み

- ・各課においてモニタリングを実施し、各部長決裁の上、行政改革担当課でとりまとめ、行政改革推進本部長（首長）へ報告している。
- ・監査に対する措置報告等。
- ・服務監察や業務監察により実施。
- ・各部長が、リスク点検シートをもとにモニタリング。各局長が、部長が実施したモニタリング結果を総括、必要に応じて自らモニタリング。
- ・各課単位で自己点検している。
- ・内部評価報告書を作成し報告を依頼。
- ・監察官の設置。
- ・年1回定期的に各部局に対し内部モニタリングの実施を指示している。

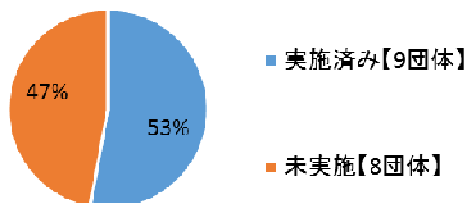
②未実施

- ・必要であると考えているが、現状、各課がそれぞれ実施している。
- ・個別確認等は行うが、制度の構築までには至っていない。
- ・必要が生じた場合は、首長へ報告している。

b モニタリングによる情報を適切に報告する体制の構築状況

モニタリングによって得た内部統制の不備に関する情報を上位の管理職及び内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告する体制を構築しているかについては、9団体（53%）が「実施済み」、8団体（47%）が「未実施」となっている。【図38 参照】

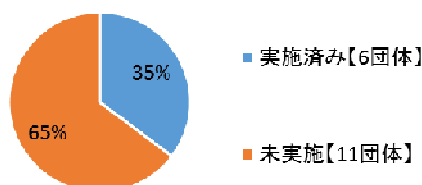
【図38 モニタリングによる情報を適切に報告する体制の構築状況】



c モニタリング結果による適切な対応策の検討状況

首長がモニタリングの結果を適時に受領した上で、適切な対応策に関する検討を実施しているかについては、6団体（35%）が「実施済み」、11団体（65%）が「未実施」となっている。【図 39 参照】

【図 39 モニタリング結果による適切な対応策の検討状況】



(エ) - 2 モニタリングに係る課題及び対処法

「(エ) - 1 モニタリング」に係る各団体の取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

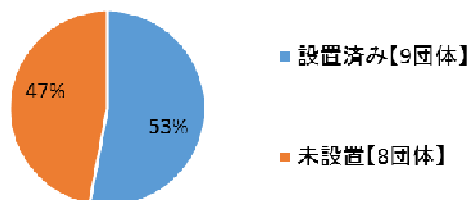
課題の分類	モニタリングについて取り組む上での課題	対処法	団体
負担の増加	導入初年度は、各課の事務負担が大きくなった。	2年目以降は見直し作業が中心となるため、事務負担は軽減されている。	中核市
制度の形骸化、職員への意識啓発	制度のマンネリ化、形骸化。	職員への意識啓発の実施。	中核市
	形骸化しないよう工夫が必要である。	内部モニタリングに当たって特定のテーマを設定することについて検討中。	中核市
リスクへの対応策	リスク対応策の有効性を客観的に評価する仕組みがない。	自主的な取組のため、有効な対処法はない。	指定都市

(オ) - 1 ICT への対応について

a 首長を補佐する最高情報責任者（CIO）の設置状況

首長を補佐する最高情報責任者（CIO）の設置状況については、9団体（53%）が「設置済み」、8団体（47%）が「未設置」との回答があった。【図 40 参照】

【図 40 首長を補佐する最高情報責任者（CIO）の設置状況】



首長を補佐する最高情報責任者（CIO）の設置状況に関する主な回答（抜粋）

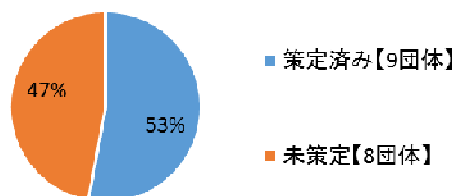
未設置

- ・副首長が実質的に CIO の役割を負っているため
- ・ICT の活用について方向性を検討する電子推進本部（本部長：首長）を設置しており、CIO の必要性を現状感じていないことから、未設置としている。

b ICTに関する戦略、計画等の策定状況

ICT 環境を踏まえた適切な戦略や計画等の策定状況については、9 団体（53%）が「策定済み」、8 団体（47%）が「未策定」となっている。【図 41 参照】

【図 41 ICT に関する戦略、計画等の策定状況】



ICT に関する戦略、計画等の策定状況に関する主な回答（抜粋）

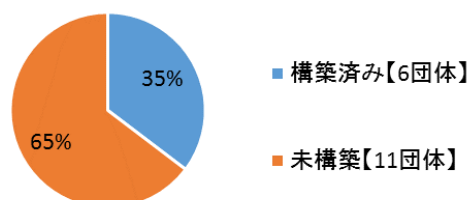
未策定

- ・今年度末に策定予定である。
- ・現在策定中である。

c 組織の ICT 利用状況等を首長へ報告する仕組みの構築状況

組織の ICT 利用状況や外部委託の状況等を首長等へ報告する仕組みの構築状況については、6 団体（35%）が「構築済み」、11 団体（65%）が「未構築」となっている。【図 42 参照】

【図 42 組織の ICT 利用状況等を首長へ報告する仕組みの構築状況】



組織の ICT 利用状況等を首長へ報告する仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

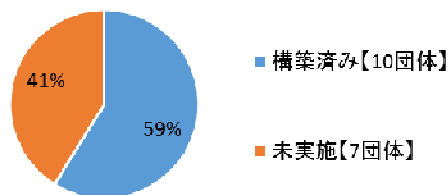
未整備

- ・必要性は感じているが、具体的な検討には至っていない。
- ・情報システム台帳を整備することにより、各課がどのような情報システムを導入し、どのような契約形態で運用しているか等の情報は収集しているが、首長への報告については、今のところその必要性が認められない。
- ・人的要因等により体制を整えることができない。
- ・組織の ICT 利用状況や外部委託等の状況が、全庁的に大きな影響を与える場合は、電子推進本部（本部長：首長）に報告する仕組みはあるが、定期的に報告する体制が整っていない。国・他団体の状況により定期的な報告の必要性が認められる場合は、定期的に報告することも検討する。
- ・職員のノウハウ不足、体制が未整備であるため。
- ・各課が作成したリスクマネジメントシートにより、ICT 利用に伴うリスクは可視化され、リスクの顕在化を抑制できている。また、リスクマネジメントシートの作成過程を通じて、ICT 利用による業務の効率化の検討も行っている。

d ICT 利用に伴うリスクに対して適切な対応を行う仕組みの構築状況

ICT 利用に伴うリスクを評価・分析し、適切な対応を行う仕組みの構築状況については、10 団体（59%）が「構築済み」、7 団体（41%）が「未構築」となっている。【図 43 参照】

【図 43 ICT 利用に伴うリスクに対して適切な対応を行う仕組みの構築状況】



ICT 利用に伴うリスクに対して適切な対応を行う仕組みの構築状況に関する主な回答（抜粋）

未実施

- ・体系立った手続きは未整備である。

(オ) - 2 ICT への対応に係る課題及び対処法

「(オ) - 1 ICT への対応」に係る各団体の取り組む上での課題及び対処法について調査したところ、次のとおり回答があった。

課題の分類	ICTへの対応について取り組む上での課題	対処法	団体
制度等の周知	情報資産取扱要綱に基づき運用しているが、庁内の周知徹底により、より一層の浸透を図る。	定期的に情報セキュリティ委員会を開催するとともに、庁内グループウェア掲示板による周知を図っている。	中核市
	業務主管課においては、これらの体制等に関する認識が薄く、情報部門の一時的な体制や計画となってしまう。	周知・啓発等をCIOの名前で頻繁に行う。	特例市
負担の増加	膨大な情報量があり対応が困難。	職員等への教育・支援を行う。	中核市
状況変化への対応	5か年の情報化計画として、施策体系や各推進事業について定めているが、情報化施策の性質上、内容変更や追加等が生じやすい。	推進状況調書により、事業別に進捗状況や変更内容等を調査し把握している。	中核市
リスクへの対応策	休日開庁時のインシデント時の初動対応。	連絡体制の確立、最短到着可能職員の選定を行う。	特例市

(4) 先進自治体との意見交換会（宮城県）

宮城県では、平成 25 年から内部統制の整備・運用に係る検討を開始し、平成 26 年には「宮城県内部統制システム推進会議」を立ち上げ、「宮城県内部統制基本方針」及び「宮城県内部統制システム推進要綱」を策定した。

また、これらの基本方針等に基づき、平成 27 年に「宮城県内部統制行動計画～会計事務編～」を策定している。

本部会では、先進事例の一つである宮城県の取組状況を伺うため、事例発表を行っていただいたのち、部会構成員との意見交換を実施した。

宮城県の事例発表の概要は次のとおりである。



【事例発表及び意見交換会の様子】

ア 取組の背景・目的

平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災による復旧・復興に向けた事務事業が著しく増大する中、会計上の不適切事案が平成 21 年の 603 件から平成 24 年には 835 件と約 4 割増加した。その結果、平成 25 年 9 月に「執行部自ら早急に内部統制システムを確立し、全組織で具体的な取組を求める」との平成 24 年度監査委員決算審査意見書が出された。

それを受けて、宮城県知事からチェック体制構築のため、新たな内部統制システム導入に向けて、指示があり、行政経営推進課において検討が開始された。

イ 取組内容

(ア)「宮城県内部統制基本方針」の策定（平成 26 年 6 月策定）

東日本大震災による復旧・復興に向けた事務事業が著しく増大する中、限られた職員体制の下で県民からの負託に応えるため、事務事業の執行に伴うリスク等を認識し、公正で適切な職務の執行を行うための内部統制の充実に向けた取組を総合的かつ横断的に推進することが必要である。

そこで、事務事業の適正な執行を組織的に補完させる仕組みを構築することにより、事務事業の合理化と職員への負担軽減が図られ、もって効率的・効果的な行政運営の確立と県民の県行政への信頼を確保するため、内部統制基本方針を策定した。

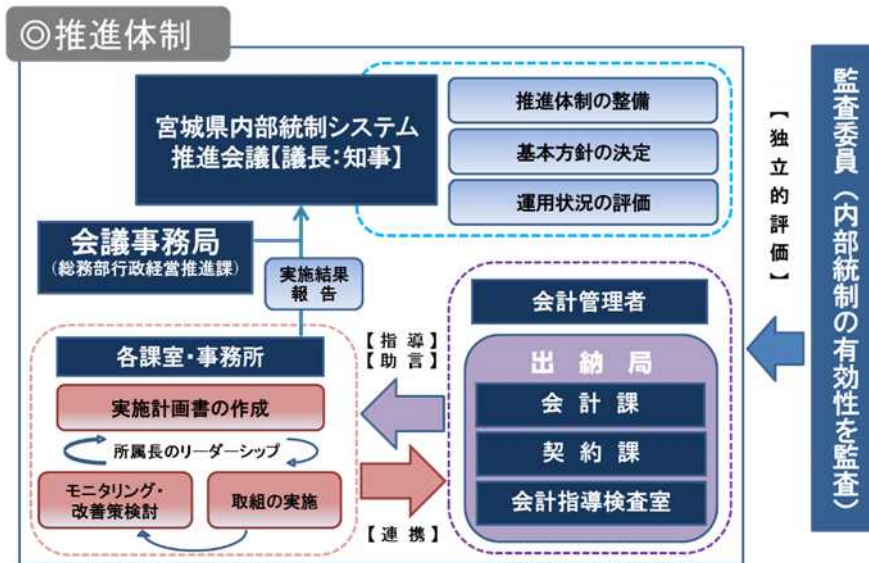
(イ)「宮城県内部統制体制システム推進要綱」の策定（平成 26 年 6 月施行）

公正で適切な職務の執行を組織的かつ効果的に実施するため取組に必要な基本的事項を定める。

(ウ)「内部統制システム推進会議」を設置（平成 26 年 6 月設置）

- ・推進会議…知事を議長として、各部局長・各行政委員会の局長で構成し、基本方針の決定や行動計画等を策定。
- ・幹事会…総務部次長を幹事長として、各部局・各行政委員会の主管課長で構成。推進会議における審議事項の事前検討を行う。
- ・部会、ワーキンググループ…行動計画等の策定時に必要に応じて設置。

【内部統制システム推進体制】



(出典) 宮城県「宮城県における内部統制の取組」

(エ) 「内部統制行動計画～会計事務編～」(平成27年3月策定、同年7月運用開始)

「宮城県内部統制基本方針」に基づき作成され、所属長を中心に組織として内部統制の取組を行うことにより、会計事務に関するミス(リスク)の発生防止を図る。

また、県の事務事業の全てについて、一斉に内部統制システムを導入することは困難であることから、まず全庁的に共通の事務である「会計事務」について、行動計画を定めている。

①リスクの洗い出し

過去3年間の定期監査や会計指導検査での指摘事項を全て洗い出し、リスクの区分・評価を実施。

②リスク評価指標の設定

発生頻度と影響度を分類する際の基準を設定。

③リスクの分類

洗い出したリスクを発生頻度、影響度の高いものから検討し、実施効果の高いリスク対策を優先。

④リスク回避の検討

リスクの要因を分析し、誰がどのようなことをすればリスクが回避できるかを検討の上、実現可能性レベルを判定。

⑤チェックシート完成

「(エ) リスク回避の検討」において、対象となった者を「チェック実施者」とし、チェックシートとして一覧化(実施状況を年2回評価し、評価の内容を記入)。

また、所属長から担当者を職責に応じてチェック実施者とし、日々の業務においてポイントに沿った取組を実施。

⑥モニタリング

会計事務指導検査の際に、実施状況を確認し、結果を県全体の会計事務に関する指導に活用。

⑦監査委員との連携

定期監査において、「内部統制が有効に機能しているかどうか」のチェックを実施。

⑧公表

実施結果を「内部統制システム推進会議」に報告するほか、運用状況を県ホームページで公表。

【行動計画策定から運用開始までの経過】

◎計画策定～運用開始までの経過

- 平成26年7月 第1回ワーキンググループ開催
(会計部門、監査部門の担当で構成。以降、毎月1回、計6回開催)
- 12月 **行動計画(素案)作成**
- 平成27年1月 素案の運用試験(3所属で実施)
- 2月 幹事会開催...素案の意見聴取
- 3月 幹事会開催...計画案の確定
- 3月 推進会議開催 **行動計画策定**
- 4～6月 運用説明会開催...合同庁舎、高校等で19回
- 7月～ **行動計画運用開始**

【内部統制行動計画運用スケジュール】

◎運用スケジュール

- ① 取組開始(7月～)
 - ・実践チェックポイント(10分野60項目)の周知, 確認
 - ・リスク対策を意識しながら, 日々の業務を実践【半年間】
- ② 中間評価(6か月後:12月末)
 - ・実践状況をチェックし, 所属としての中間評価を実施
 - ・中間評価後のリスク対策を意識し, 日々の業務を実践【半年間】
- ③ 年間評価(12か月後:翌年6月末)
 - ・実践状況をチェックし, 所属としての年間評価を実施
 - ・年間評価後の対策を次期の対策に反映
- ④ 事務局へ実施結果の報告(翌年7月末)
 - ・結果とりまとめ, 内部統制システム推進会議に報告(秋頃)
 - ⇒実績評価, 課題共有, 会計研修の充実・改善等の検討

(出典) 宮城県「宮城県における内部統制の取組」

ウ 取組成果

会計事務指導における指摘件数が減少するとともに、全庁共通の取組項目について、全ての取組項目で8割以上達成した所属の割合が90%を超え、制度が浸透した。

【取組前】H25：683件、H26：679件

【取組後】H27：644件、H28：386件、H29：274件（前年度比約30%減）

エ 取組における課題等

(ア) 内部統制制度導入にあたって、苦勞した点及び工夫した点

①苦勞した点

- ・取組イメージがつかみにくいことから、計画の策定にあたり関係者間の意見の調整に苦勞した。
- ・内部統制の基本的要素など理念を、実際の計画にどのように反映させるべきか、苦心した。

②工夫した点

- ・事務作業の著しい増加・負担にならないよう、行動計画自体の策定もできる限り人員を掛けずに事務作業の省力化を図るとともに、運用時における各所属で作成する実施計画書等の記載事項を簡略化した。
- ・マニュアルの作成の義務化など所属に新たな取組を強いる性質のものではないという説明に努めた。
- ・計画の運用にあたっては、「新たな規律の導入ではないか」といった誤解を払拭するため、職員への説明会を可能な限り開催するとともに、専用サイト「内部統制 Navi」を立ち上げて、意識醸成と円滑な運用に配慮した。
- ・理念にあまり拘らず、「誰が何をすべきか」を中心に、具体的な取組内容を計画に落とし込むこととした。

(イ) 内部統制導入後の課題

- ・取り組み開始から3年が経ち、一部の取組について達成率の低下が見られることから、改めて内部統制システムの趣旨を職員に浸透させ、取組の徹底を図る必要がある。

Ⅲ－Ⅱ 内部統制

(課題の解決策と留意事項編)

Ⅲ 内部統制（課題の解決策と留意事項編）

1 課題の解決策と留意事項

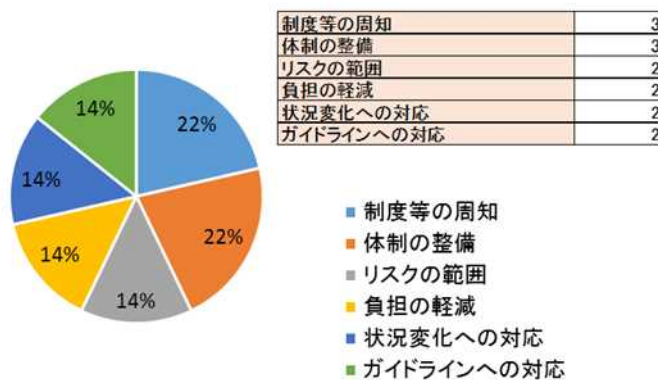
本部会では、内部統制体制やリスクマネジメントの検討を行う際、または見直す際に、有用な情報を取りまとめ、提供することを目的として、全国の他市区町村の取組状況の調査や、先進自治体との意見交換会等を実施した。

内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況の調査結果から、改正地方自治法に規定する内部統制の整備・運用に関する検討に着手していると回答した団体は、回答があった79団体中18団体のみであり、基本方針の策定状況についても「策定済み」の団体はおらず、現時点では、検討が進んでいる団体は少数である実情が把握できた。

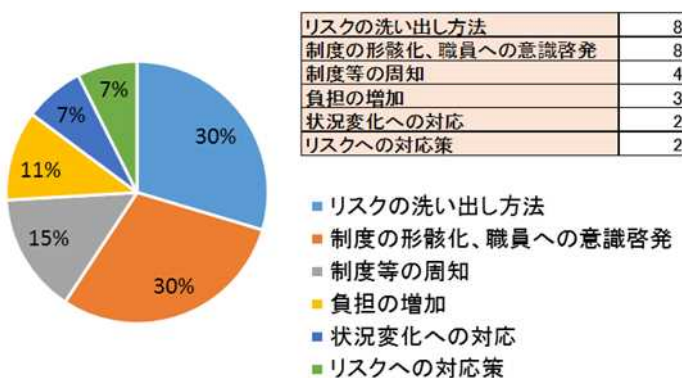
検討に着手していると回答のあった団体において、「内部統制を構築する6つの要素」ごとに抱えている課題と対処法については前述のとおりであるが、これを図44のとおり、類似の性質ごとに分類し、各々、意見交換会等で得られた情報を踏まえて、解決策を次のとおり取りまとめた。

また、リスクマネジメントに対しても、79団体中17団体が実施しているとの回答であったが、それらの団体が抱えている課題と対処法についても、前述の「内部統制」と同様に、図45のとおり類似の性質ごとに分類し、解決策を次のとおり取りまとめた。

【図44 内部統制を取り組む上での課題】



【図45 リスクマネジメントを取り組む上での課題】



(1) 内部統制

① 制度等の周知について

ア 課題

<情報と伝達に関すること>

- ・公益通報制度による通報件数が少ない。

<ICT への対応に関すること>

- ・所管課により ICT への対応についての理解度に差がある。
- ・業務主管課においては、これらの体制等に関する認識が薄く、情報部門の一方向的な体制や計画となっている。

<その他>

- ・内部統制のイメージがつかみにくいことから、導入にあたって、関係者間の意見の調整等が困難である。

イ 解決策

(ア) 職員への研修を実施

- ・新入職員研修及び係長昇任時研修での周知
- ・実務者・管理監督者向け説明会の開催
- ・e ラーニングの活用

(イ) 資料等による周知

- ・内部統制通信の発行
- ・マニュアルの作成、配布
- ・内部統制情報掲示板（専用サイト）の作成
- ・電子掲示板の活用
- ・通知等により周知を実施

(ウ) その他

- ・庁内検討委員会を設置し、電子掲示板等により庁内各課に情報を周知
- ・CIO の名前で周知・啓発等を実施

② 体制の整備について

ア 課題

<情報と伝達に関すること>

- ・どのような形で庁内組織を設置するのか未検討
- ・情報が関係部局に報告されていない場合がある。

<ICT への対応に関すること>

- ・首長が CIO であるが、情報の専門家ではないため、知見に限界がある。

イ 解決策

- ・首長を最高責任者として全庁的な推進委員会等を設置
- ・所管部局にて情報を掌握し、関係部局に共有できるような体制の整備
- ・CIO 補佐官を設置

※ガイドラインによると、全庁的な体制の整備については、「地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目」(ガイドライン別紙 1)を適宜参照の上、内部統制の目的を達成するために適切なものとなるよう検討を行い、規則や指針等に定めることとなっている。また、内部統制についての長の意識を共有するため、必要に応じて、長を議長とする部局長級の会議などを設置することとなっている。

(別紙1) 地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目

基本的要素	評価の基本的な考え方	評価項目
統制環境	1 長は、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明しているか。	1-1 長は、地方公共団体が事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、自らの指示、行動及び態度で示しているか。
		1-2 長は、自らが組織に求める誠実性と倫理観を職員の行動及び意思決定の指針となる具体的な行動基準等として定め、職員及び外部委託先、並びに、住民等の理解を促進しているか。
		1-3 長は、行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切に是正措置を講じているか。

(出典) 総務省「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン (たたき台)」

③ リスクの範囲について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・財務事務以外のリスクをどこまで対象範囲とするか未検討
- ・洗い出すリスクの範囲をどのように設定するか未検討

イ 解決策

- ・当面は財務に関する事務に限定
- ・「過去に監査で指摘が続いているリスク」や「事故が頻発しているリスク」の中から、どの所属でも発生する可能性があるものを選定
- ・全庁的な推進委員会を設置し、会計や財政担当課等を構成員としたワーキンググループにおいて検討

※改正地方自治法に規定されている財務に関する事務については、対象として必ず取り組む必要があるが、その他の事務については、必要に応じて追加できるとされている。また、ガイドラインによると、リスクの洗い出しの方法について、各部局は、内部統制推進部局が作成したリスク一覧を参考に、自らの部局の業務に関するリスクを洗い出すこととされている。

④ 負担の軽減について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・過重な負担を掛けない取組になるよう負担の軽減が課題である。
- ・既存の取組みとの重複がある。

イ 解決策

(ア) 事務作業の省力化

- ・重大なリスクの管理に絞ることで、集中的に実効性のある取組とする。
- ・行動計画や実施計画書等の記載事項を簡略化する等作業の省力化を図る。

(イ) 既存の取組の活用

- ・過度なコントロールにならないよう既存の取組を整備してから行う。
- ・新たな業務と受け止められないように配慮

(ウ) その他

- ・所管課に対して、一度に多くのことを依頼せず、リスクチェックシートの作成等、一つずつ対応を依頼

⑤状況変化への対応について

ア 課題

<ICT への対応に関すること>

- ・制度等については、ICT 環境の変化に合わせた対応が必要である。

イ 解決策

- ・説明会等への出席、情報誌、ホームページ等、様々な媒体により、官公庁、民間事業者を含めた幅広い情報収集を行う。
- ・対応策等の見直しを行う。

⑥ガイドラインへの対応について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・ガイドラインでのリスクにおけるレベル感が異なるため、全庁的に統一することが困難である。

<情報と伝達に関すること>

- ・公益通報対象者についてガイドラインと異なっている。

イ 解決策

- ・全庁的な推進委員会等を設置し、情報共有等を図ることで、各所属におけるリスクに対する基準を統一する。
- ・ガイドラインの趣旨に沿った対応について検討する。

(2) リスクマネジメント

① リスクの洗い出し方法について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・ 重大なリスクの洗い出し漏れが生じる。
- ・ リスクの洗い出しの範囲が適当かどうか不明である。
- ・ 課によってリスクの判断基準が異なる場合がある。
- ・ 各課単位で取り組んでいるため、制度所管課と制度運用課の間でリスク対応策の統一が図られていない。
- ・ リスクを具体的に例示する必要があった。
- ・ リスクの洗い出し止まりになっている。

イ 解決策

- ・ 担当課において、重点的に点検する必要がある事務事業を選定
- ・ リスクの起こりうる場面ごとに項目を設定し、リスクの洗い出しを実施
- ・ 想定されるリスクの例やリスクの「発生可能性」、「影響度」の判断基準を提示
- ・ 担当課がリスク例を案として提示し、業務主幹課からリスクを抽出
- ・ 「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」報告書(平成21年4月公表)におけるリスク一覧を活用
- ・ 一度洗い出すだけではなく、定期的にリスクの見直しを実施

② 制度の形骸化、職員への意識啓発について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・ シートの作成にとどまり、形骸化する可能性がある。

<情報と伝達に関すること>

- ・ 職員への意識付け及び報告の徹底が不十分である。
- ・ 職員等の情報共有のあり方への認識が不足している。
- ・ 制度が形骸化してしまわないよう注意が必要である。

<モニタリングに関すること>

- ・ 形骸化しないよう工夫が必要である。

イ 解決策

- ・ 毎年度チェックシート等の見直しを行う。
- ・ 職員への意識啓発を実施
- ・ 職員への研修を実施するとともに、職場内での情報共有を行う。
- ・ 関心が薄れないように記事等を掲載する。

③ 制度等の周知について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・ 職員に対するマニュアルの周知が不十分である。

<情報と伝達に関すること>

- ・ 情報伝達に係る各種制度について、職員における浸透が不十分である。

<ICT への対応に関すること>

- ・ 情報資産取扱要綱に基づき運用しているが、庁内の周知徹底により、より一層の浸透を図る。

- ・業務主管課においては、体制等に関する認識が薄く、情報部門の一方的な体制や計画となっている。

イ 解決策

(ア) 職員への研修を実施

- ・新入職員研修及び係長昇任時研修での周知
- ・実務者・管理監督者向け説明会の開催
- ・eラーニングの活用

(イ) 資料等による周知

- ・リスクマネジメントに係る通信誌の発行
- ・マニュアルの作成、配布
- ・リスクマネジメントに係る情報掲示板（専用サイト）の作成
- ・電子掲示板の活用
- ・通知等により周知を実施

(ウ) その他

- ・庁内検討委員会を設置し、電子掲示板等により庁内各課に情報を周知
- ・CIOの名前で周知・啓発等を実施

④負担の増加について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・作業量が多い。

<モニタリングに関すること>

- ・導入初年度は、各課の事務負担が大きくなる。

<ICTへの対応に関すること>

- ・膨大な情報量があり対応が困難である。

イ 解決策

(ア) 事務作業の省力化

- ・全庁共通のリスクを重大なリスクの管理に限定する。

(イ) 既存の取組の活用

- ・各所管課において、既に取り組んでいたものは、なるべくそのまま活用する。

(ウ) その他

- ・導入2年目以降は見直し作業が中心となるため、事務負担が軽減される
- ・職員等への教育・支援を行う。

⑤状況変化への対応について

ア 課題

<リスクの評価と対応に関すること>

- ・時間が経過するにつれ、リスクの内容が現状にそぐわないものや、情報の古いものが発生する。
- ・施策体系や各推進事業について定めている情報化計画について、情報化施策の性質上、内容変更や追加等が生じやすい。

イ 解決策

- ・毎年度見直しを行う。
- ・推進状況調書により、事業別に進捗状況や変更内容等を調査し把握する。

⑥リスクへの対応策について

ア 課題

<モニタリングに関すること>

- ・事故発生時の対応
- ・リスク対応策の有効性を客観的に評価する仕組みがない。

イ 解決策

ア 事故発生時の体制整備

- ・連絡体制の確立、最短到着可能職員の選定
- ・事故発生時に、指定時間内（例えば、30分あるいは1時間以内）に首長等に一報を入れる体制の構築

イ 類似事故の発生防止

- ・事故・ミスの再発防止策の実行状況についてモニタリング調査を行う。
- ・発生した事故の概要及び件数を電子掲示板やHP等に掲載し、情報を共有
- ・庁議にて、事故の発生状況を報告し、再発防止策を検討

2 まとめ

当部会では、内部統制及びリスクマネジメントに取り組む団体に対する抽出調査と先進自治体との意見交換等を通して、取組状況の把握及び課題の整理とその解決策について検討し、取りまとめを行った。その概要は次のとおりである。

(1) 内部統制

内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査では、内部統制の整備・運用に関する検討状況、リスクマネジメントに関する取組状況、課題及びその対処法を調査し、105 団体中 79 団体（75%）から回答を得ることができた。

まず、改正地方自治法に規定する内部統制の検討状況についてであるが、79 団体中 18 団体（23%）が検討に着手しているという結果であったが、基本方針の策定状況については策定済みの団体はなく、「検討中」あるいは「未検討」であり、現時点では、どの団体においても、具体的な内容の決定には至っていない様子が窺える。

次に、検討に着手していると回答のあった団体が「内部統制を構築する6つの要素」ごとに抱えている課題と対処法について、類似の性質ごとに、次のとおり分類し、各々意見交換会等で得た情報等を踏まえて、解決策や留意事項を取りまとめた。

- | |
|--|
| <p>①制度等の周知について
（本部会の調査にて課題と回答した団体の割合：22%）</p> <p>②体制の整備について（同上：22%）</p> <p>③リスクの範囲について（同上：14%）</p> <p>④負担の軽減について（同上：14%）</p> <p>⑤状況変化への対応について（同上：14%）</p> <p>⑥ガイドラインへの対応について（同上：14%）</p> |
|--|

課題として最も多くの回答があったのが「制度等の周知」及び「体制の整備」についてであったが、まず、「制度等の周知」に対しては、新入職員研修及び係長昇任時研修での周知や内部統制通信の発行、庁内検討委員会を設置して庁内各課に情報を周知すること等を解決策として整理をした。

また、「体制の整備」については、首長を最高責任者として全庁的な推進委員会等を設置することやCIO補佐官を設置すること等を解決策として取りまとめた。

その他のカテゴリーについては、同数の回答であったが、まず、「リスクの範囲」においては、全庁的な推進委員会を設置し、会計や財政担当課等を構成員としたワーキンググループにおいてリスクの範囲を検討すること等を解決策として整理したが、開始当初から当面の間は、まず、財務に関する事務に限定して運用していく、という回答もあった。

また、「負担の軽減」に対しては、重大なリスクの管理に絞ることで、集中的に実効性のある取組とすること、過度なコントロールにならないよう既存の取組を整備してから行うこと等を解決策として挙げられた。

「状況の変化への対応」については、説明会等への出席、情報誌、ホームページ等、様々な媒体により、官公庁、民間事業者を含めた幅広い情報収集を行うこと、対応策等の見直しを行うこと等を解決策として取りまとめた。

最後に、「ガイドラインへの対応」に対しては、全庁的な推進委員会等を設置し、情報共有等を図ることで、各所属におけるリスクに対する基準を統一すること等を解決策として整理した。

以上、調査等から収集した情報を元に、内部統制に取り組む上での課題に対する解決策や留意事項を取りまとめたが、内部統制については、現時点において、大多数の団体が具体的な体制の整備について検討をしているところであり、課題や解決策についても、まだ情報量が少ない状況である。いずれにしても、ガイドラインを踏まえ、適切に体制を整備・運用していく必要がある。

(2) リスクマネジメント

内部統制体制等の整備・運用に関する取組状況調査から、リスクマネジメントに関する取組状況については、79 団体中 17 団体（21%）が取組を実施しているという結果であり、そのうち方針等の策定状況については 10 団体が「策定済み」であることが把握できた。

リスクマネジメントについても、前述の「内部統制」と同様に、課題と対処法について、類似の性質ごとに、次のとおり分類し、各々、意見交換会等で得た情報等を踏まえて、解決策や留意事項を取りまとめた。

- ①リスクの洗い出し方法について
（本部会の調査にて課題と回答した団体の割合：30%）
- ②制度の形骸化、職員への意識啓発について（同上：30%）
- ③制度等の周知について（同上：15%）
- ④負担の増加について（同上：11%）
- ⑤状況変化への対応について（同上：7%）
- ⑥リスクへの対応策について（同上：7%）

課題として最も多くの回答があったのが、「リスクの洗い出し方法」及び「制度の形骸化、職員への意識啓発」についてであったが、まず、「リスクの洗い出し方法」に対しては、担当課において、重点的に点検する必要がある事務事業を選定することや、担当課がリスク例を案として提示し、業務主幹課からリスクを抽出すること等を解決策として取りまとめた。

また、「制度の形骸化、職員への意識啓発」に対しては、毎年度チェックシート等の見直しを行うことや職員への研修を実施するとともに、職場内での情報共有を行うこと等が解決策として挙げられた。

「制度等の周知」については、前述の「内部統制」における「制度等の周知」と同様に、職員への研修の実施や資料による周知等を、解決策として整理した。

「負担の増加」に対しては、全庁共通のリスクを重大なリスクの管理に限定することや、各所管課において既に取り組んでいたものは、なるべくそのまま活用すること等が解決策として挙げられた。

「状況変化への対応」に対しては、毎年度見直しを行うこと、推進状況調書により、事業別に進捗状況や変更内容等を調査し把握すること等が解決策として挙げられた。

最後に、「リスクへの対応策」に対しては、事故発生時に指定時間内に首長等に一方を入れる体制を整備することや、事故・ミス の再発防止策の実行状況についてモニタリング調査を行うこと等を解決策として整理した。

以上、調査等から収集した情報を元に、リスクマネジメントを取り組む上での課題に対する解決策や留意事項を取りまとめた。地方公共団体の実情は様々であるが、リスクマネジメントの整備・運用に係る課題には共通する部分も多くあるため、他団体の事例を参考にしながら、更に効率的・効果的な運用を目指して検討を続けることが重要である。

(3) 今後について

以上、内部統制及びリスクマネジメントについて、課題と解決策等を取りまとめてきたが、今後は、県内各市町村がそれぞれの実情に応じ、既に、取組を実施している団体においては制度見直しについて、これから導入を検討している団体においては制度を構築していく上で、より有効な内部統制及びリスクマネジメントとするための検証や検討を進めることが期待される。その際には、本報告書を検討の一助として御活用いただければ幸いである。

なお、内部統制については、今後、総務省において、地方公共団体との意見交換を踏まえ、ガイドラインの確定版をとりまとめる予定であり、その動向に注視する必要があることに留意されたい。

最後になるが、我が国が人口減少・高齢化社会に突入し、行政需要が多様化している中で、各地方自治体がいかに事務処理上のリスク等を回避・低減し、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的を達成できるのか、その手腕が住民から期待されているところである。

当部会において研究した、内部統制及びリスクマネジメントについては、県内市町村においてその導入が義務付けられているものではないが、市町村において発生しうるリスクを想定し、その発生を防ぐとともに、万が一発生した場合の影響を低減させるために必要な取組であることから、導入に向けた積極的な検討が望まれるところである。