

実効性の高い基本計画のマネジメントのあり方

(自治体経営システムの試行結果を踏まえて)

1 新基本計画のマネジメントの目的等

- 新基本計画のマネジメントは、対象・目的によって適切な手法を選択・実施する必要がある。
- 一般的には、マネジメントの目的と分析・評価結果の活用方法は、以下があげられる。
- 分析・評価結果の活用方法については、特に権限に留意する必要がある。すなわち、評価の結果、何らかの見直し・改善を行おうとすれば、それを行うための権限が必要となる（例：予算額の見直しであれば、予算要求・予算査定・予算案の決定などの権限）。権限を行使する方法と一体的に整備しなければ、評価結果に基づく見直し・改善は進まない（予算査定・予算案作成など予算編成を担当する財政部門との制度上の連動性の確保が必要）。
- 新基本計画のマネジメントでは、従来の「ii）進捗管理・進行管理」重視ではなく、「iii）成果管理」と「v）選択と集中」重視とする。

図表 基本計画におけるマネジメントの目的と分析・評価結果の活用方法

マネジメントの目的	目的の内容と分析・評価結果の活用方法
i) 説明責任（一般的に言われているアカウンタビリティ）	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業や施策の実施に投入された財源内訳も含めたコスト、実施した事業等の内容、事業実施によって得られた成果などを可視化し、住民・議会などに説明することが目的。 ⇒ホームページなどを通じた評価結果の公表、決算に附属する主要施策成果説明資料への掲載などに活用。
ii) 進捗管理・進行管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施計画事業などについて、計画どおりに進捗させるとともに、計画どおりに進捗できない場合に計画を修正することが目的。 ⇒計画が遅延している場合は、その要因を明らかにし、計画どおりに進捗できるように予算措置・人員配置・関係団体等との調整など、必要な措置を行う。また、計画どおりに進捗できない場合は、スケジュールを中心とした計画の見直しを行う。 ● また、進捗状況を管理すること自体も目的。 ⇒計画の進捗状況を住民・議会などに説明するための資料として活用。
iii) 成果管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業や施策を実施した結果、事業等の目的に即してどの様な成果を生み出したのかを把握することが目的。 ⇒計画どおりの成果が生み出されていない場合には、成果を向上させるために必要な事業等の見直し・改善（実施方法、実施体制、予算額など）を行う。
iv) 費用対効果の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業等の実施に投入したコスト、実施した活動量、実施によって得られた成果などを比較分析し、コスト削減や同一コストでの活動量・成果量の増加により、費用対効果を向上させることが目的。 ⇒事業の実施方法を見直すことで、無駄なコストを削減させる（予算削減）、活動量・成果量を増加させるなど、事業等の見直しを行う。
v) 選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> ● 限られた経営資源（予算・職員）の中で、より効率的・効果的に政策課題を解決するため、複数の施策・複数の事務事業を一体で評価し、優先度・重要度・費用対効果などの観点から、拡充・維持・縮小・廃止などの選択と集中を行うことが目的。 ⇒政策配下の複数の施策や、施策配下の複数の事務事業について、拡充・維持・縮小・廃止などの方向性を決定し、それに基づき予算・職員定員を見直す。

2 基本計画のマネジメントの基本となる施策評価の対象

- 基本計画のマネジメントのうち、分析・評価の手法は、施策評価が基本である。
- 施策評価の対象別の分析・評価の視点は、以下に示すとおりである。

【施策評価の対象と分析・評価の視点】

I 基本施策の分析

- ◆ 基本施策の背景・前提である 市民・事業者・地域の課題の状況やその要因、今後の見通し を分析

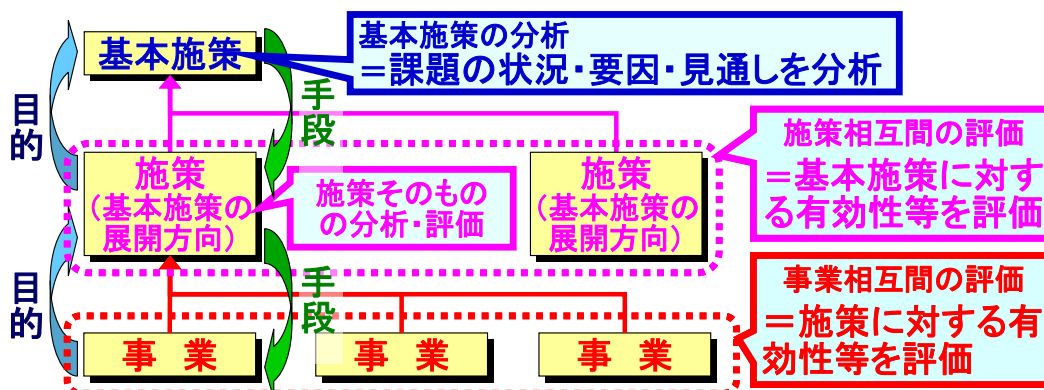
II 基本施策配下の施策（基本施策の展開方向）の分析・評価

- ◆ 個々の施策を分析・評価した上で、上位の 基本施策に対する有効性・貢献度 を複数の配下の施策相互間で相対的な分析・評価を実施
- ◆ 評価結果に基づき、施策相互間の予算等の配分の見直しと施策の内容の見直し を行う

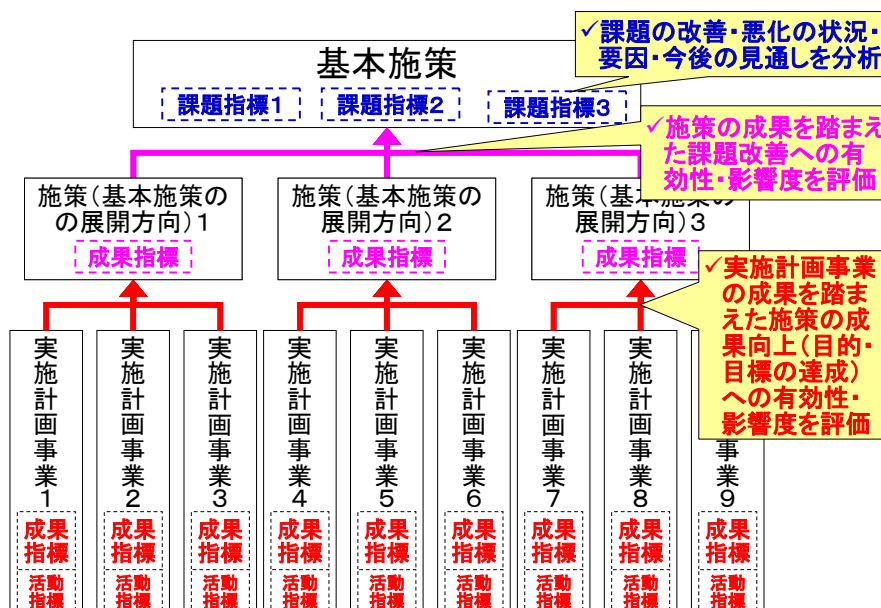
III 施策配下の事業の分析・評価

- ◆ 施策配下の複数の事業を対象に、上位の 施策の目的・目標の達成に対する配下事業の有効性・貢献度 を分析・評価
- ◆ 評価結果に基づき、事業相互間の予算等の配分の見直しと事業の内容の見直し

図表 政策体系に基づく施策評価の対象



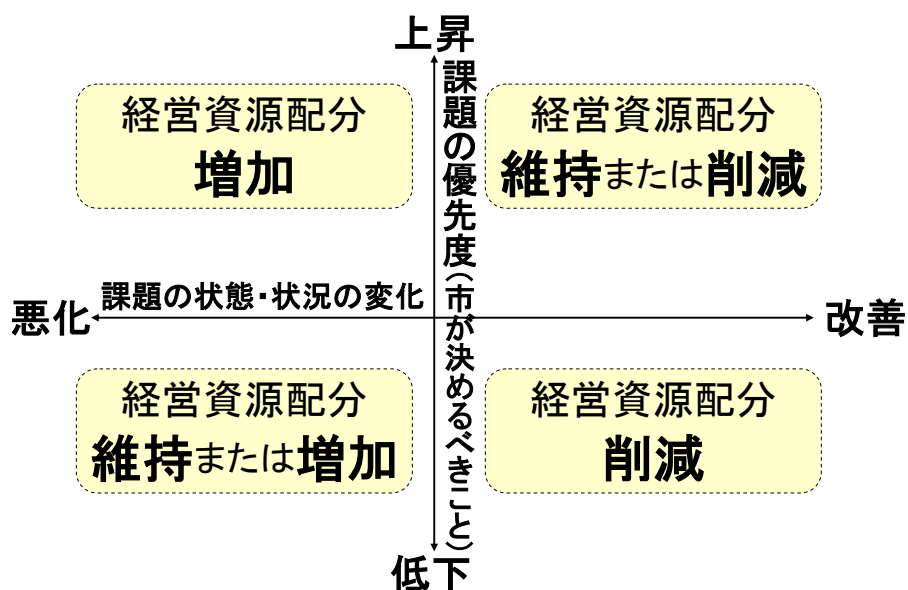
図表 施策評価結果に基づく施策配下の事務事業の資源配分の見直し (イメージ)



3 分析・評価に関する具体的な方法

- 課題指標は、市が施策を実施する必要性の程度や施策に投入する経営資源量を判断するために活用することを前提に、課題指標が悪化しているのか、改善しているのかを経年で測定することが基本となる。
- さらに、当該課題の市政における優先度など、経年変化以外の基準を設定することで、より精度の高い分析・評価と、その結果に基づく見直し・改善が可能となる。

図表 課題指標に基づく分析・評価の基準（例）



図表 (参考) 分野別計画・基本施策の所管部門による分析・評価・改善方策

評価対象	管理する指標	Check⇒Act の方法と方向
基本施策	● 課題指標	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本施策の目的に即した適切な課題指標の確認。現指標よりも適切な指標があるなら、追加設定する。 ● 指標値の変化の状況を確認し、以下の基準に基づき、課題の改善・悪化の理由・要因を分析する。 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 基本施策の課題が改善 ◆ 基本施策の課題が悪化 ● 理由・要因の分析結果に基づき、基本施策自体の資源配分の見直し（増減）の方向性と概ねの増減額・増減割合を検討
基本施策の展開方向	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果指標（主） ● 課題指標（副） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本施策の展開方向の目的に即した適切な成果指標（または課題指標）の確認。<u>現指標よりも適切な指標があるのであれば、追加設定する。</u> <p>【「目標達成状況とその要因、実績の増減の要因等」⇒「要因を踏まえた計画内容の見直し」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 指標値の変化の状況を確認し、以下の基準に基づき、成果の向上・減少の理由・要因を分析 ⇒ 分析結果に基づき成果向上のための改善・見直しの方策を検討 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 施策の展開方向の成果が向上 ◆ 施策の展開方向の成果が減少 <p>【「上位に対する影響度（寄与度・貢献度）」⇒「資源配分見直しの方向性」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 上位基本施策の課題指標の改善に対して、配下の施策の展開方向の寄与・貢献の状況・度合いを分析・評価 ⇒ 分析・評価の結果に基づき、施策の展開方向相互間の資源配分の見直し（増減）の方向性を検討（配下の実施計画事業の分析・評価結果も考慮しながら）
政策的施策推進事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動指標 ● 成果指標 ● 事業費予算額 ● 事業費決算額 	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施計画事業の目的に即した適切な成果指標及びその目標値の設定（実務としては、別途実施している事務事業評価から活動指標・成果指標やそれらの年度別の目標値を転記） <p>【「目標達成状況とその要因、実績の増減の要因等」⇒「要因を踏まえた計画内容の見直し」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活動指標に基づき、計画と比較した進捗状況を確認。併せて実施計画額に対する決算額の執行率を確認 ⇒ 計画と比較して進捗状況に遅れがある場合は、その要因を分析し、対策を検討。 ● 成果指標の指標値変化の状況を確認し、以下の基準に基づき、成果の向上・減少の理由・要因を分析 ⇒ 分析結果に基づき成果向上のための改善・見直しの方策を検討 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 実施計画事業の成果が向上 ◆ 実施計画事業の成果が減少 <p>【「上位に対する影響度（寄与度・貢献度）」⇒「資源配分見直しの方向性」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 上位施策の展開方向の成果指標の向上（または課題指標の改善）に対して、配下の施策推進事業（実施計画事業・実施計画事業以外の事業）の寄与・貢献の状況・度合いを分析・評価 ⇒ 分析・評価の結果に基づき、施策推進事業相互間の資源配分の見直し（増減）の方向性を検討

第9回_自治体経営改革戦略会議 (H29. 1. 16 開催)

評価対象	管理する指標	Check⇒Act の方法と方向
実施計画事業以外の事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動指標 ● 成果指標 ● 事業費予算額 ● 事業費決算額 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の目的に則した適切な成果指標及びその目標値の設定（実務としては、別途実施している事務事業評価から活動指標・成果指標やそれらの年度別の目標値を転記） <p>【「目標達成状況とその要因、実績の増減の要因等」⇒「要因を踏まえた計画内容の見直し」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活動指標に基づき、計画と比較した進捗状況を確認。併せて実施計画額に対する決算額の執行率を確認 ⇒ 計画と比較して進捗状況に遅れがある場合は、その要因を分析し、対策を検討。 ● 成果指標の指標値変化の状況を確認し、以下の基準に基づき、成果の向上・減少の理由・要因を分析 ⇒ 分析結果に基づき成果向上のための改善・見直しの方策を検討 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 実施計画事業以外の事業の成果が向上 ◆ 実施計画事業以外の事業の成果が減少 <p>【「上位に対する影響度（寄与度・貢献度）」⇒「資源配分見直しの方向性」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 上位施策の展開方向の成果指標の向上（または課題指標の改善）に対して、配下の施策推進事業（実施計画事業・実施計画事業以外の事業）の寄与・貢献の状況・度合いを分析・評価 ⇒ 分析・評価の結果に基づき、施策推進事業相互間の資源配分の見直し（増減）の方向性を検討
一般的施策事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業費予算額 ● 事業費決算額 	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般事務事業のうち、当該基本施策の展開方向に影響を与える一般事務事業がある場合は、その事業内容の概要を記載する。 ● これにより、基本施策の展開方向の「手段」を見直す場合の参考情報として活用する（「手段」見直しの対象に含める）。

4 分析・評価結果の具体的な活用方法

(1) 施策評価結果等と連動した枠配分型予算編成の方向性

- 自治体経営における予算編成方法は、全庁最適の経営の視点では、政策推進と財政規律が重要である。また、庁内分権の視点から所管部・所管課への権限・責任の移譲の範囲も考慮する必要がある。
- 上記を踏まえると、以下の方向性が考えられる。

【予算編成における企画部門と所管部・所管課の権限・責任の基準】

- 財政規律を維持する観点から、毎年度、財政部門（財政課）が中期財政計画を策定し、一般財源も含めた予算枠を設定する。さらに、企画部門（秘書政策課 市政戦略係）と協議の上、実施計画事業枠と一般事業枠を設定する。

【実施計画事業枠】

- 政策推進及び財政規律維持の観点から、以下の事業は、企画部門（秘書政策課 市政戦略係）が中心に予算編成の権限・責任を持つ。
 - ✓ 市政戦略編に位置づけられた実施計画事業（特に政策推進の視点）
 - ✓ 分野別計画編に位置づけられた実施計画事業：事業費規模（ハード系事業の場合は事業費総額、ソフト系事業の場合は年度別の事業費に基づき設定）等に基づき実施計画事業の基準を見直す必要がある

【一般事業枠】

- 庁内分権の観点から、以下の事業は、所管部・所管課が予算編成の権限・責任を持つ。
 - ✓ 実施計画事業以外の事業、一般的施策事業
 - ✓ 施策評価結果に基づき、秘書政策課、財政課、行政経営課の協議により施策別一般財源枠配分額を決定

(2) 枠配分型予算編成の導入方針

- 施策評価結果等と連動した枠配分型予算編成は、以下の点から十分な試行期間が必要と考える。
 - 従来の枠配分の対象とは異なり予算事業全体が対象となる事から、制度設計・運用の難易度が高いこと
 - 所管部長・所管課長の経営能力が重要であること
 - 施策評価は平成 29 年度からの本格実施の予定であり、その定着が優先されること
 - 実施計画事業、実施計画事業以外の事業、一般的施策事業、予算事業の単位・括り・整合を調整する必要があること
- よって少なくとも平成 29 年度は、一部の部門を対象とした仮想的な試行を行い、平成 30 年度以降、試行対象を拡大しながら、適切な時期に本格実施とすることが望ましい。

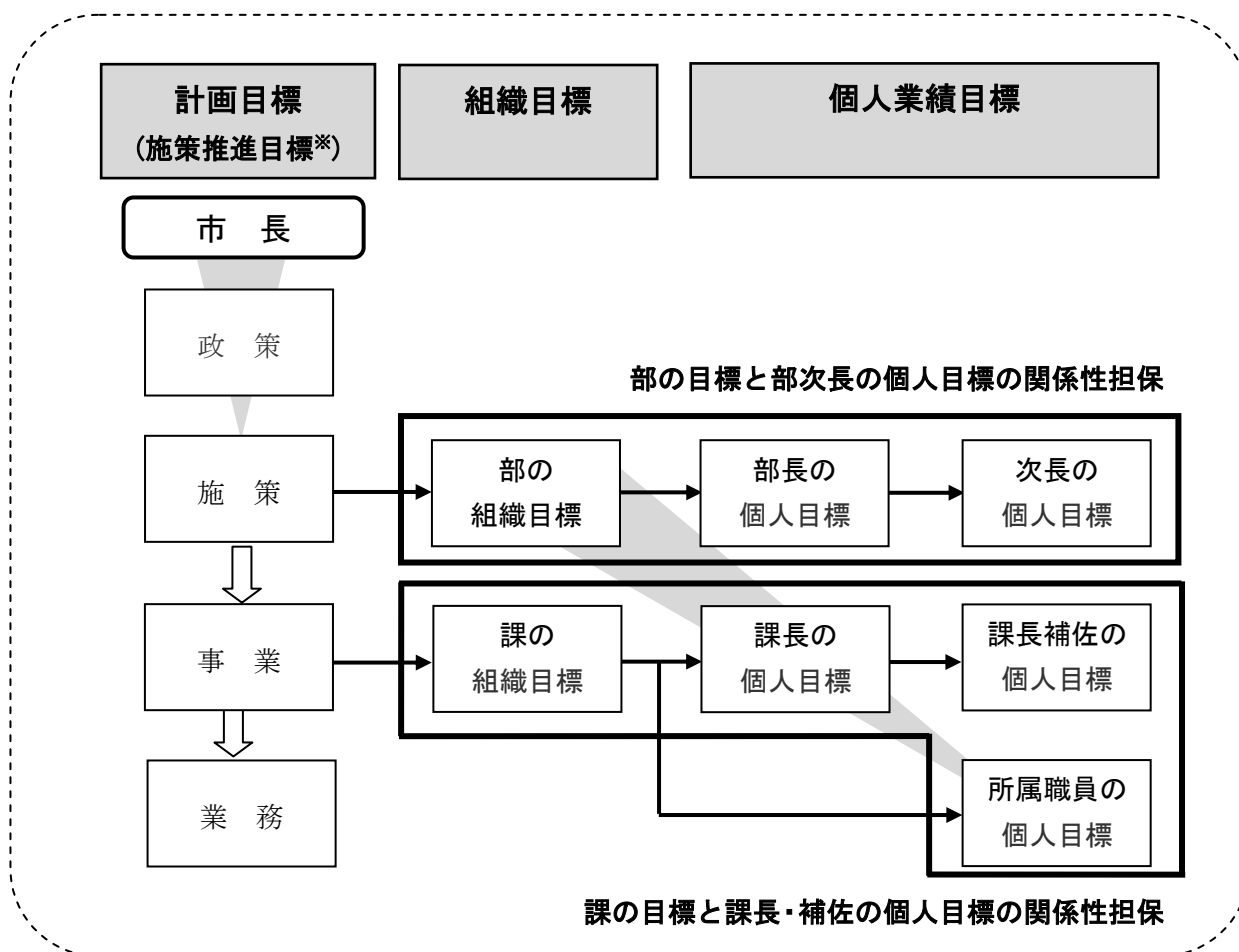
5 基本計画の推進も含めた管理職の組織目標・個人業績目標の全体像と方針

- 自治体経営における目標体系は、計画目標－組織目標－個人業績目標の3つに区分される。このうち、計画目標に関しては、施策評価に基づくPDCAサイクルを実現するものとし、組織目標と個人業績目標に関しては、自治体経営の担い手たる管理職の役割認識と行動を促進するため、組織マネジメントツール及び人事評価制度（業績評価）の仕組みの再構築が必要である。
- そこで、部長級に関しては、大局的な観点から組織の方針を導く役割をより重視し、市長と部長級の方針共有のためのツールとして既に運用している、現行の部の組織目標の活用を継続する。
- 課長級に関しては、組織の経営管理を行う役割をより重視し、基本計画に掲げた目的・目標の達成に向けた組織マネジメントを確立するため、「計画目標－組織目標－個人業績目標」の関係性を整理するとともに、組織長の役割や責任を明確にするための組織マネジメントツール及び人事評価制度を確立する。

目標体系別に見たマネジメントツール

目標体系	制度	部長級	課長級
計画目標	施策評価		
組織目標	組織マネジメントツール	部の組織目標 ・基本計画とのひも付けなし。	課の組織目標 ・基本計画における「 <u>重点事業</u> 」及び「 <u>施策の展開方向</u> 」とのひも付けを実施。
個人業績目標	人事評価制度	業績評価 ・目標設定時において、基本計画における「 <u>戦略</u> 」及び「 <u>基本施策</u> 」とのひも付けを実施。	業績評価 ・目標設定時において、課長級に限り、原則として、組織目標と課長級の個人業績目標を1対1の関係で設計することで、基本計画とのひも付けを引き継ぐ（課長級以外の職員については、組織目標と関連する項目のみその関係性を明示）。

自治体経営における目標設定の全体像



※基本計画に該当施策がない組織（例：監査委員事務局等）については、「計画目標」ではなく、組織が取り組むべき方向性として「施策推進目標」を位置づけた。

方針① 組織経営方針の明示

- 管理職が組織経営を通じて目指すことは、①基本計画や施策の推進、②経営改革、③人材育成・活用の3つに大きく分けることができる。このため、個人業績目標の拠り所となる「組織目標」として、「課の組織目標」シート内に、①～③の観点でそれぞれ方針・目標を掲げることとする。
- 具体的な方法としては、①基本計画や施策の推進に関しては、最大5つの「基本計画目標（施策推進目標）」として掲げることで、いずれかの目標を各人に反映させることとする。そして、基本計画や施策をより効果的・効率的に推進するために、②経営改革に関する方針と③人材育成・活用に関する方針を新たに定める。

方針② 基本計画の実行を担保するための組織目標の設定

- 基本計画の目的・目標の達成に向けて当該年度に注力すべきことを明らかにするために、前述の「基本計画目標（施策推進目標）」において、基本計画の経年変化を踏まえた単年度目標を設定する。
- その際のマネジメント対象は、原則として、部長級であれば「基本施策」、課長級であれば「施策の展開方向」単位とする。

方針③ 基本計画推進に対する管理職の責任明確化

- 課長級に関しては、「基本計画目標（施策推進目標）」で掲げた内容を、管理職個人の職責としても明らかにするために、「課の組織目標」と「課長級の個人業績目標」の関係性を明示した仕組みを構築する。
- 一方、部長級に関しては、現行の部の組織目標を踏襲するため、部の組織目標内での基本計画とのひも付けは行わないが、部長・次長の個人業績目標シート内において、目標設定時に基本計画との関係性を明示する形式とする。

以上