
令和4年度
施策マネジメント診断結果

講 評

令和4年10月

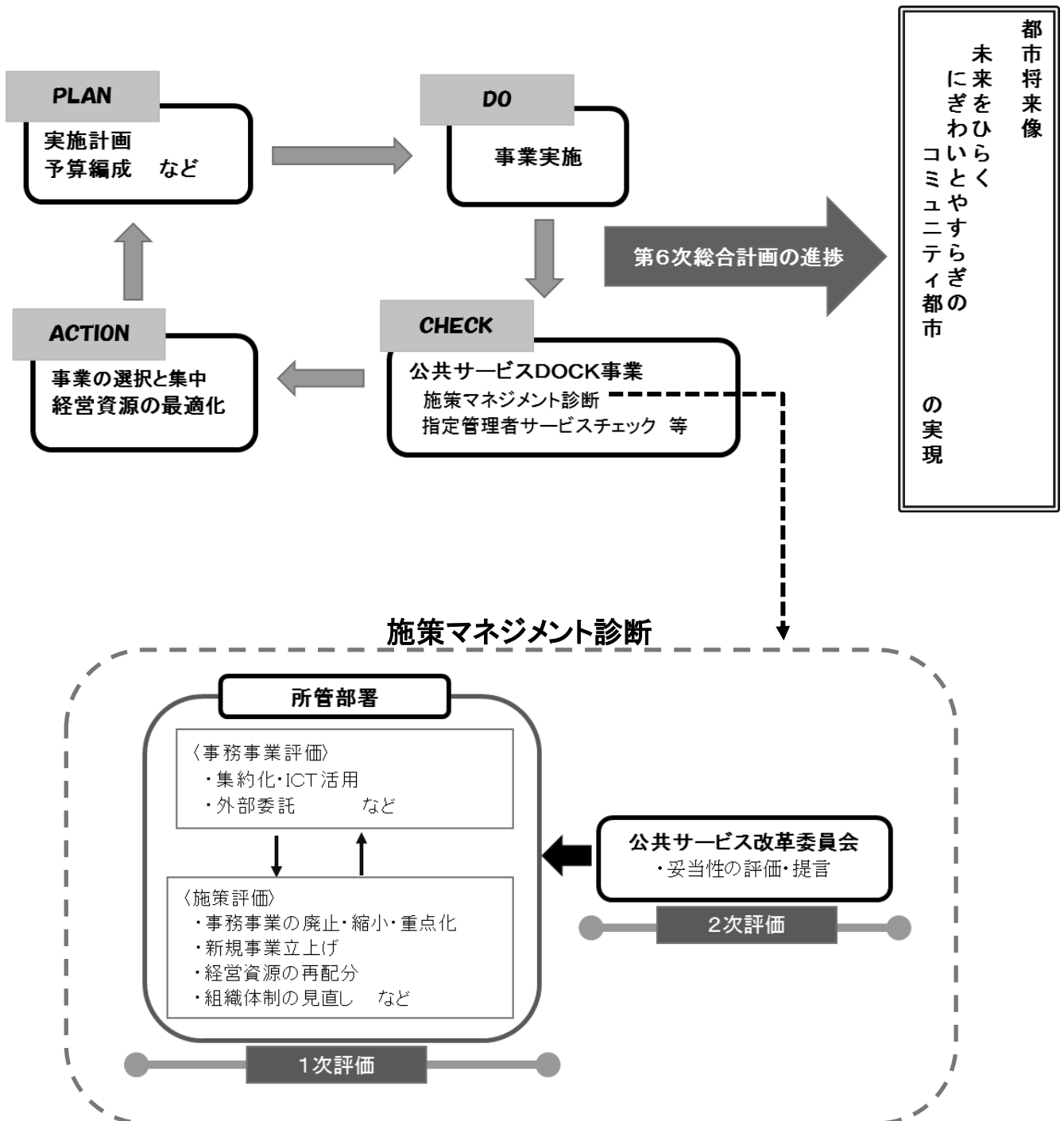
目 次

1 施策マネジメント診断について	1
(1) 施策マネジメント診断の目的	1
(2) 診断の視点	2
(3) 診断の実施体制	3
(4) 診断対象	3
(5) 診断スケジュール	3
2 施策マネジメント診断の診断結果	4
(1) 適切な目標や指標の設定	4
(2) 総合計画の進捗管理及び事務事業の選択と集中による経営資源の最適化	4
(3) 根拠に基づく手段の決定や効果検証	4
(4) 業務効率化や市民サービス向上のためのデジタル化	5
(5) 他自治体との連携や広域対応	5
(6) 効果的な情報発信の推進	6
3 施策マネジメント診断の課題及び解決策	8
(1) 職員の評価能力向上と制度の定着	8
(2) EBPM の推進	8
(3) スピード感を持った改善に向けた行政運営サイクルへの組み込み	8
(4) 診断対象小施策の選定	9

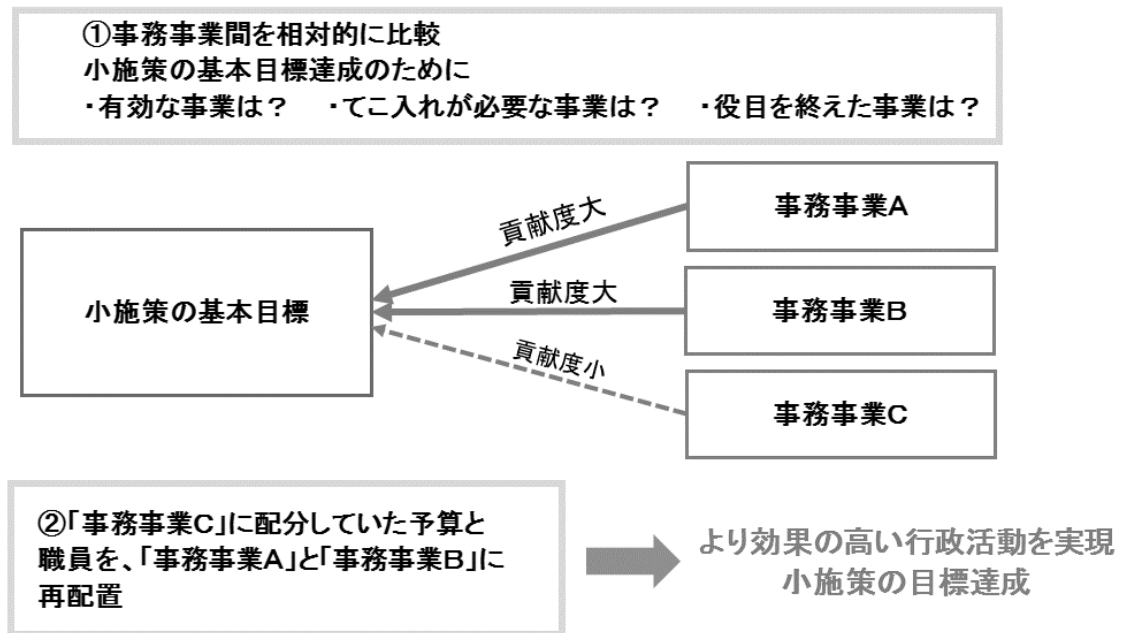
1 施策マネジメント診断について

(1) 施策マネジメント診断の目的

第6次総合計画（計画期間：令和元年度～令和10年度）に掲げる都市将来像「未来をひらく にぎわいとやすらぎの コミュニティ都市」を実現するため、施策マネジメント診断は、総合計画の進捗管理と事務事業の選択と集中による経営資源の最適化を行うことを目的としています。



【最適化を考えるステップ】



(2) 診断の視点

診断に当たっては、次の3つの視点に基づいて行いました。

① 事務事業の選択と集中、経営資源の最適化の視点

市に事務事業の実施、廃止等の裁量がある事業については、小施策の目標の妥当性、指標設定の妥当性、小施策に対する事務事業の貢献度等を確認したうえで、主に事務事業の選択と集中及び経営資源の最適化の視点により、診断を実施しました。

廃止や見直しにより生み出した経営資源（財源や業務量）を、拡充すべき取組に充てるとともに、外部委託や広域対応のための調整や準備にも充てることで、その後の必要な取組に充てる経営資源をさらに生み出します。その結果、効果的かつ効率的に各小施策の目標達成及び市が目指す将来都市像の実現を図ることができま

② 個別事務事業の効率化の視点

法令等を根拠に実施されている事務事業や公共施設の維持管理運営事業等の義務的な事務事業については、業務効率化の視点で診断を実施しました。

義務的な事務事業については、「2 施策マネジメント診断の診断結果」に記載しているデジタル化等の手法により、一定の成果を維持しつつ投入する経営資源を削減することが必要となります。

個別事務事業の効率化により削減された業務量を、同じ小施策内の事務事業や他の小施策に再配分することで、経営資源の最適化を図ります。

③ 市民ニーズの把握、行政との認識ギャップの把握の視点

①、②の視点とともに、所管部署の現状認識、課題及び解決の方向性は市民の目線と合っているか、また、目標達成に向けた要望や提案はないかを含め、診断を実施しました。

(3) 診断の実施体制

市関係団体からの推薦を受けた委員（7名）、公共サービス改革委員会市民公募委員（2名）、コンサルタント（1名）、市職員（4名）で構成する「施策マネジメント診断部会」によるヒアリングを実施しました。

ヒアリングをもとに施策マネジメント診断部会が作成した診断結果を、公共サービス改革委員会が審議し、講評を行いました。

(4) 診断対象

初年度（令和元年度）及び2年目（令和2年度）の対象は、第6次大野城市総合計画で重点施策としている小施策、3年目（令和3年度）は、めざそう値が設定されている大施策を構成する小施策のうち、既に診断が終えた小施策（令和元年度及び令和2年度実施分）を除いた小施策を対象に診断を実施しました。

4年目となる令和4年度については、診断未実施の15小施策に加え、初年度に診断を実施した5小施策、合計20小施策（132事務事業）を対象に診断を実施しました。

(5) 診断スケジュール

施策マネジメント診断は、次のスケジュールのとおり、所管課による1次評価、書面での質疑応答、施策マネジメント診断部会によるヒアリングを経て、公共サービス改革委員会による審議を行いました。

【スケジュール】

時期	内容
4月	各課による評価シートの作成（1次評価）
6月上旬	質疑通告書作成（コンサルタント）
6月中旬	質疑通告書に対する回答（所管課）
6月下旬	論点整理（経営戦略課・コンサルタント）
7月6日	第1回施策マネジメント診断部会
7月13日～26日	部会によるヒアリング
8月23日	第2回施策マネジメント診断部会
9月2日～9日	部会案書面決議
9月29日	公共サービス改革委員会において審議

2 施策マネジメント診断の診断結果

今年度、1(2)で示した診断の視点に基づき実施した施策マネジメント診断の結果については、「別紙 各小施策診断結果一覧」に記載しています。

また、各小施策及び構成事務事業に関する診断結果として多く見られた内容は、次のとおりです。

【小施策全体に関する診断結果】

(1) 適切な目標や指標の設定

評価シートに記載されている「小施策の目標」及び「小施策の客観的成果（主な指標）」は、平成31年3月に策定した第6次大野城市総合計画前期基本計画において設定されたものです。

「小施策の目標」では、目指す姿を示す必要がありますが、診断対象小施策の中には手段の記載にとどまり、目指す姿が明確でないものが見受けられました。

また、「主な指標」は、その目標達成状況を客観的な数値により把握し、達成要因や未達成要因を分析して、手段である事務事業の改善や経営資源配分の変更、新たな取組の実施などにより、最終的に目標を達成するために設定するものです。

したがって、指標には、目標達成との相関関係があること、達成や未達成要因の分析ができること、その分析結果を基にした改善ができることが必要です。

今回の診断対象小施策の中には、各種イベント等への参加者数のように、今般の新型コロナウイルス感染対策の実施や災害発生等外部環境の変化の影響を大きく受ける指標を設定しており、目標達成状況を把握できないものが複数見受けられました。

適切な指標の設定に際しては、まず、目標（目指す姿）を明確にした上で、その目指す姿を達成した状況を示す指標を設定することが必要です。

また、小施策の目標によっては、1つの指標ではその達成状況を把握しにくいものもあり、その場合は複数の指標設定を行うことも必要です。

見直しが必要な目標や指標については、速やかに検討を開始し、第6次総合計画後期基本計画策定まで十分な検討を重ねて反映させることが適切と考えます。

(2) 総合計画の進捗管理及び事務事業の選択と集中による経営資源の最適化

施策マネジメント診断の目的は、総合計画に掲げる小施策の目標を達成し、最終的には目指す将来都市像を実現することにあります。一方、財源や人的資源等の経営資源には制限があるため、目標達成に向け、各事務事業の貢献度や目標達成度から優先順位を設定する必要があります。

また、新規事業を開始するのであれば、既存事業の廃止や縮小にも取り組むことが求められます。

【事務事業に関する診断結果】

(3) 根拠に基づく手段の決定や効果検証

設定した目標を達成するには、現状を把握し、目標と現状のギャップを埋めるため、何をどのくらい実施すべきか、また、そのために要するコストや業務量はどの

程度となるかについて客観的なデータや市民ニーズに基づき分析し、具体的な手段及びその規模を決定することが求められます。

また、(1)に記載したとおり、目標の達成状況を把握し、その達成要因・未達成要因を分析して手段を最適化することは、小施策を構成する事務事業においても同様であり、事務事業の目標達成状況を把握し、その達成要因や未達成要因を分析して事業内容や規模、手法等を改善することが必要です。

(4) 業務効率化や市民サービス向上のためのデジタル化

令和2年以降、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に進展しているデジタル化により、オンラインを活用した、参加する場所を問わない会議等の実施や自宅からのオンラインによる各種申請など、新しい事業実施手法が可能となっています。

このように社会のデジタル化が進展する中、国はデジタル庁を設置し、地方自治体においてもDX（デジタル・トランスフォーメーション）が進められています。本市においても、令和4年4月に、デジタル推進課を設置し、AI-OCR¹やRPA²等を活用することによる業務の効率化を推進しています。

定例的に発生する単純な入力作業や紙ベースでの処理が必要なため時間を要している事務等については、業務自体に無駄や見直しが必要な部分がないか確認し、手順を整理した上で、デジタル化により事務を効率化することで、市民に対し直接サービスを提供する業務へ注力することが可能となります。また、小施策の目標達成に向けた既存事業の見直しや新規事業の立案等にかかる業務時間を確保することも可能となります。

さらに、市民サービス向上という観点からもデジタル化の推進は有効です。各種手続きに関し、窓口に出向かなくても時間を問わずオンラインで手続きができ、自分にとって有用な情報を適時に入手できるようになるなど利便性の向上にもつながります。ただし、オンラインでの手続きに慣れていない市民の利便性が低下しないよう配慮することも必要となります。

(5) 他自治体との連携や広域対応

(4)に記載した、デジタル化の推進に当たり、紙の書類を読み取り電子化する際に利用されるAI-OCRに関し、その読み取り精度を向上するためには、多くの書類を学習させることが必要となります。読み取り精度が低い場合、手作業での手直しが必要となり、その分業務効率化の効果が低くなります。そのため、他自治体においても同種業務がある場合は、本市だけでなく他自治体と連携してAI-OCRによる電子化を実施

¹ AI-OCR：OCRとは、Optical Character Recognition(またはReader)の略で、紙や画像ファイルに書かれている文字を、コンピュータで利用できるデジタルデータに変換する技術のことです。AI-OCRでは、このデータ化に際し、AI（Artificial Intelligence、人工知能）技術を活用することで、機械学習による文字認識率の向上や、帳票フォーマットの設計をせずに項目を抽出することが可能になります。

² RPA：RPAとは、Robotic Process Automationの略で、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習等を含む認知技術を活用して代行・代替する取り組みです。

することで、本市単独で導入するよりも、読み取り精度の向上による業務効率化の効果の向上が期待できます。

また、AI-OCRに限らず、RPA等のデジタル化手法に関しても、他自治体と連携して実施することで、デジタル化ツールの導入及び運用コストの縮減や精度の向上、制度改正等への一括対応などの効果が期待できます。

なお、他自治体との連携や広域対応に当たっては、事業内容や業務フロー、様式等の標準化を行うことが必要となります。

(6) 効果的な情報発信の推進

シティプロモーションの推進や災害時の危機管理等においては、行政、民間企業、各種団体、市民が連携することにより、市が実施する事業の成果が向上することが期待できます。

そのためには、行政として、実施している事業の内容や成果を、民間企業や市民に効果的に情報発信していくことが必要です。その際、スマートフォンやSNSの普及などの状況を踏まえ、ホームページや広報等に加え、直接対象者に発信するプッシュ型の通知や、エリアや年代等でターゲットを絞った情報発信手法の活用等に取り組むことが求められます。

特に、シティプロモーションを推進し、市外から人を呼び込むためには、行政情報だけでなく、市民が発信する情報も効果的であるため、市民や民間を巻き込んでいく仕組みづくりが求められます。

例えば、静岡県富士市や鹿児島市では、積極的に市民を巻き込むことで、シビックプライド（都市に対する市民の誇り）の醸成につなげています。

【市関係団体推薦委員及び市民公募委員からの主な意見等】

市関係団体からの推薦を受けた委員及び公共サービス改革委員会市民公募委員からは、主に次のような意見、提案がなされました。

小施策名	事務事業名	意見等
パートナーシップによるまちづくり	市民公益活動促進プラットフォーム運営事業	・ 区によって、プラットフォームの活用状況に差がある。 ・ プラットホームに掲載の公益活動については、平日昼間に時間がある人向けが多いように感じる。もっと、働いている世代や子どもたちが気軽に参加できるようにする必要がある。
商工業の振興	商工業振興事業	・ プレミアム商品券がどのような店舗で使われたのか、効果検証の必要がある。

地域資源の活用によるまちの魅力向上	シティプロモーション推進事業	市単独でプロモーションを行おうとするのではなく、市民や民間企業を巻き込んで、大野城市全体でプロモーションをしていくという視点が重要である。
子育て世代への包括的な相談・支援体制の充実	赤ちゃんホームヘルプサービス事業	赤ちゃんホームヘルプサービスは対象が生後3か月以内となっているが、延長できないか検討する必要がある。
親子の健康支援の推進	赤ちゃんとのふれあい体験学級事業	子どもたちが「性」や人の体を大切にすることを学ぶ機会でもあり、ひいては人権意識の向上にもつながる事業だと思うので、各課が個別に行うよりも、市として一本筋の通った展開をする必要がある。
教職員の労働衛生環境の整備	小中学校教職員ストレスチェック実施事業	教職員の心の状態を整えることが、子どもたちの心の安定につながるため、現在取り組んでいる法令等で規定された事業のほかに、教職員の労働衛生環境を整える取組が必要である。
道路・橋梁・水路等の維持管理	道路管理及び道水路等維持管理業務	市民が自ら気が付いた道路等の不具合個所をLINEで通報できることは、よい取組なので、もっと市民に周知する必要がある。
上下水道の衛生管理	小規模貯水槽水道の衛生管理指導	安全な水道を届けるという意味では、検査の受検率の目標値が50%で十分か検討が必要である。
危機管理体制の強化	全般	避難が必要となった場合、避難所の状況がわからないと避難しにくいいため、避難所の状況を見える化し、その状況を確実に伝達する手段が必要ではないか。

3 施策マネジメント診断の課題及び解決策

施策マネジメント診断の今後の課題及び解決策を整理すると、次のとおりです。

(1) 職員の評価能力向上と制度の定着

職員が適切に施策評価を行い、事務事業の選択と集中、経営資源の最適化を図っていくためには、目標達成に向けてその進捗管理に必要な指標を適切に設定、把握し、改善していくといった、施策評価及び評価結果の活用に必要な能力を向上させることが必要です。

施策マネジメント診断も4年目となり、質疑通告書に対する回答や各所管課ヒアリングでの対応を見ると、目標に対する意識や業務効率化に向けた改善意識が全体的に向上してきているようです。

また、施策マネジメント診断の様式や手法もほぼ確立してきていることから、全庁的な視点をもって施策マネジメントができるよう、評価能力の向上に向け、ロジックモデル、EBPM³に関する研修を継続的に実施する必要があります。あわせて、管理職をはじめ、全職員が全庁的な視点から施策及びそれを構成する事務事業の取捨選択や優先順位を議論する機会（課内会議・部内会議・経営会議等）を設け、予算編成等に反映させることも必要です。

(2) EBPMの推進

(1)に記載しているとおり、職員が施策マネジメントを実行していくためには、EBPMを推進することが必要です。

昨年度（令和3年度）末に実施した、管理職を対象としたロジックモデルの作成演習の結果や今回の施策マネジメント診断を見ると、一定程度EBPMに関する理解は進んでいるものの、施策マネジメントへの活用に関しては、まだ改善の余地があると考えます。具体的な施策マネジメントへの活用に向けては、客観的データの把握やそのデータを基にした効果検証を始め、ロジックモデルや目的と手段の関係を意識することなどが求められます。

そのため(1)に記載した研修や議論機会のほか、統計データの取得等に関するサポートが必要と考えます。

(3) スピード感を持った改善に向けた行政運営サイクルへの組み込み

施策マネジメント診断をさらに実効性のあるものにするためには、施策マネジメント診断の結果が予算編成や人員計画と連動することが必要です。

令和4年度は、予算編成等に診断結果を活用できるように、施策マネジメント診断のスケジュールを、令和3年度よりも前倒しました。

また、ヒアリングでの意見等をもとに、AI-OCRやRPA等に対応可能な業務について

³ EBPM：EBPMとは、Evidence Based Policy Making（証拠に基づく政策立案）の略で、政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとすることです。

は、令和4年4月に新設されたデジタル推進課と連携し、診断結果を待たずに検討を始めることとしています。

これらにより、スピード感をもった改善につなげることができ、受益者たる市民への還元も早まることが期待できます。

施策マネジメント診断の早期実施により、診断結果を行政運営サイクルに組み込むことで、行政評価（施策マネジメント診断）の目的が職員に浸透し、所管課の診断への取り組み意欲を高めるとともに、（１）に記載した評価能力の向上に加え、政策立案能力の向上が図られる好循環が生まれることが期待できます。また、全庁的な視点からの施策の協議や検討を行う場を設定し、予算編成に活用できる準備期間を確保することで、行政評価・予算編成・人事が連動した仕組みが構築され、持続可能な行政運営の確保につながります。

（４） 診断対象小施策の選定

施策マネジメント診断については、総合計画に掲げる86小施策に対し、令和元年度以降次のように診断対象を選定し実施してきました。

年度	対象小施策	備考
令和元年度（１年目）	14小施策	重点施策
令和２年度（２年目）	13小施策	重点施策
令和３年度（３年目）	28小施策	
令和４年度（４年目）	20小施策	うち５小施策は１年目の診断対象小施策

86小施策中70小施策について診断を実施してきましたが、法令等で実施が定められた事務事業や施設の維持管理等で構成する小施策については、事業の選択と集中という観点からの診断になじまず、事務事業単位の効率化の余地などを診断することになります。

施策マネジメント診断の本来の目的は、小施策の目標達成に向けた事業の選択と集中及び経営資源配分の最適化にありますので、次年度以降は、義務的事務事業等で構成する小施策は対象から除外したうえで、診断対象を選定すべきと考えます。

また、より深い診断を行うためには、対象を特に第三者の意見を聴取したい小施策に限定し、１回の診断対象を10小施策以内に絞り込むことが望ましいと考えます。

以上