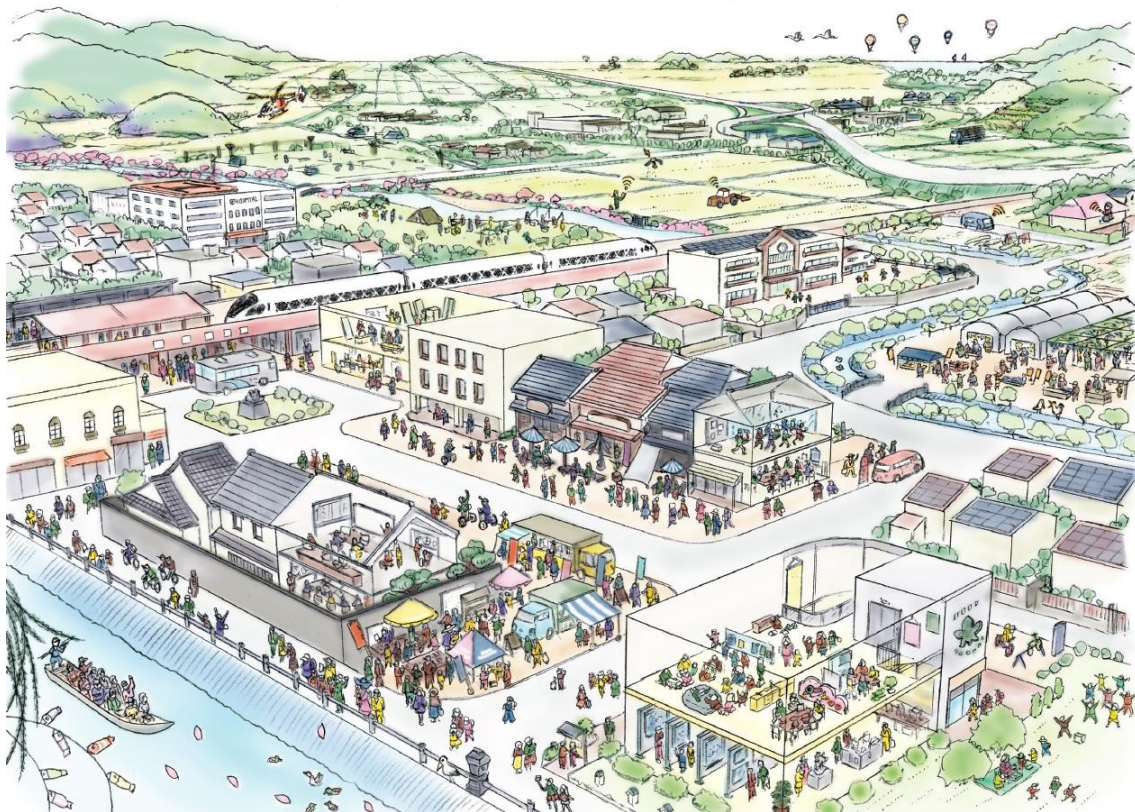


栃木市行政評価システム実施要領



令和6年4月

豊かな自然と共生し 優しさと強さが調和した
活力あふれる栃木市

(空 白 ペ ー ジ)

目 次

1. 行政評価システムの概要	1
(1) 行政評価概論	1
ア はじめに	
イ 行政評価とは	
ウ 行政評価の目的と効果	
エ 行政評価の類型	
オ 行政評価の進め方	
カ 今後の展開と課題	
2. 栃木市行政評価システムの概要	9
(1) 栃木市行政評価システムの基本的な考え方	9
ア 市民の視点で施策を評価	
イ 客観的な評価と課題の明確化	
ウ 的確な改善策等の企画立案	
エ 行政評価の対象	
オ 行政評価の種類	
カ 評価の種類と実施年度	
キ 内部評価と外部評価	
ク 職員の意識改革と成果志向の組織づくり	
(2) 栃木市行政評価システムの進め方	16
ア 栃木市マネジメントサイクルにおける位置づけ	
イ 評価の流れ	
ウ 栃木市行政評価システムの仕組みと実施体制	
エ その他の取り組み	
(3) 年間スケジュール	27

1. 行政評価システムの概要

(1) 行政評価概論

行政評価概論は、栃木県総合政策部（平成 21 年 5 月作成）の「とちぎ政策マネジメントシステム」を参考にした。

ア はじめに

我が国における行政評価制度は、平成 8 年に三重県で導入されて以降急速に拡大し、現在では多くの都道府県で導入されている。国においても、平成 13 年に「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が制定され、平成 14 年度から適用されている。

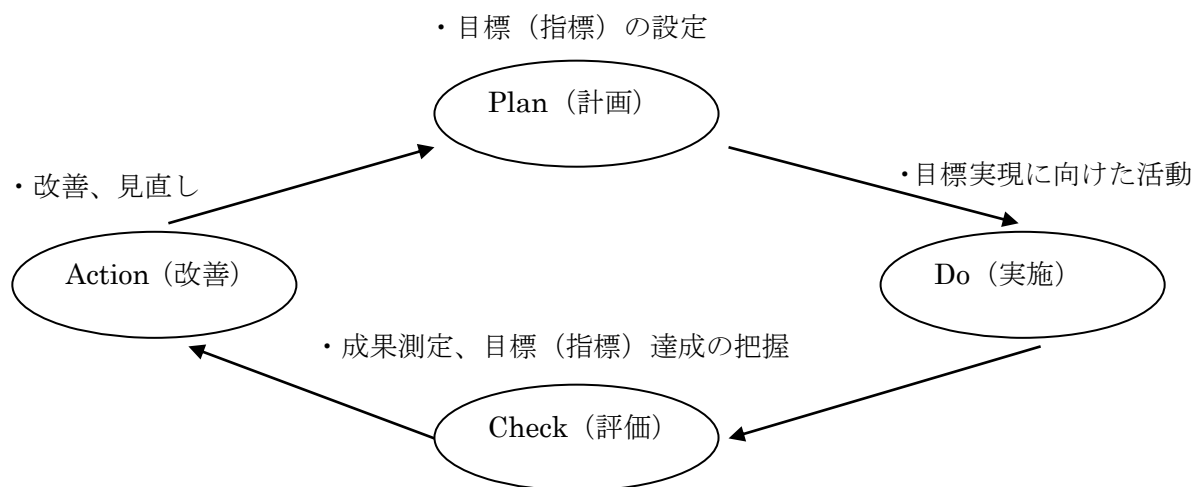
このように、行政評価の導入が急速に進んできた背景には、少子高齢化やグローバル化、高度情報化、地球規模での環境問題など社会経済環境が激しく変化し、住民ニーズが複雑多様化する一方で、国及び地方自治体の財政状況が厳しさを増し、より一層の行政の効率化が求められていることが挙げられる。このような中、効率的で効果的な施策の展開を図っていくためには、施策の「選択と集中」が避けられない。住民の視点に立って施策を評価するとともに、その評価をもとに住民とコミュニケーションを重ねていくことが必要である。

地方分権が進展し、地方自治体においてますます自己決定・自己責任に基づく政策形成が求められている中、行政評価制度は、行政の有効性・効率性の向上を目指していくとともに、市民に積極的に説明責任を果たし、市民とのパートナーシップを構築するための有効な手段となっている。

イ 行政評価とは

行政評価を一律に定義することは困難であるが、一般的には、「政策や事務事業等について、客観的な基準（指標）を用いて、有効性（政策目標の達成度合い）や効率性（行政活動に対するコストの投入度合い）等を評価する手法」として使われている。

また、こうした活動を、「PLAN（計画）－DO（実施）－CHECK（評価）－ACTION（改善）」という循環するマネジメントサイクルの中に位置付け、組織全体として政策や事務事業の改善活動を行っていくことが一般的となっている。



ウ 行政評価の目的と効果

行政評価の目的と効果は、一般的に次のようなことが言われている。

(7) 住民とのパートナーシップの構築

行政活動の目的とその実現に向けた具体的目標、執行方法の一層の明確化を図るとともに、現状を住民の視点から評価して公表することで、住民に対する説明責任の向上を図り、住民との連携のもと行政を推進するための強固なパートナーシップを構築していくことができる。

(イ) 政策形成能力の向上

本格化する地方分権の時代においては、自治体自らの責任と判断に基づく行政運営を基本とし、複雑・多様化する行政需要に対応していくことが求められている。このため、現状の成果と課題を把握して、的確な改善策を企画立案する政策形成能力の向上を図っていくことができる。

(ウ) 効果的で効率的な行財政システムの確立

何をどれだけ実施するか（事業量）ではなく、住民生活をどのように向上させていくかという成果重視の視点に立って、限られた財源と人員の中で、最大の効果を発揮できるような効果的で効率的な行財政システムを確立していくことができる。

エ 行政評価の種類

行政評価は、評価の目的、活用方法等により様々な手法があるが、一般的には次のように分類される。

(7) 評価対象による区分

評価の種類	主な内容	目的
政策評価	政策の方向性等を判断するもの	・ 政策の大胆なシフト
施策評価	施策の目標達成状況进行评估するもの	・ 資源配分の重点化 ・ 施策を構築する事業群の見直し
事務事業評価	個別の事業等について、効率性や有効性等を評価するもの	・ 事務事業の見直し ・ 効率的な業務執行

(4) 評価時期による区分

評価の種類	主な内容	目的
事前評価	事業の構想・計画段階で必要性や有効性等の評価を行うもの	・ 事業化決定の判断材料
事中評価 事後評価	事業の実施中、又は実施後に所期の成果が得られたかを評価するもの	・ 事業の実績の把握と次への改善
再評価	事業採択後又は事業着手後一定期間経過により（事業は未完成）、事業の必要性そのものを見直すもの	・ 公共事業等の再評価

(ウ) その他

公共事業評価や試験研究に関する評価、人事評価などがある。

オ 行政評価の進め方

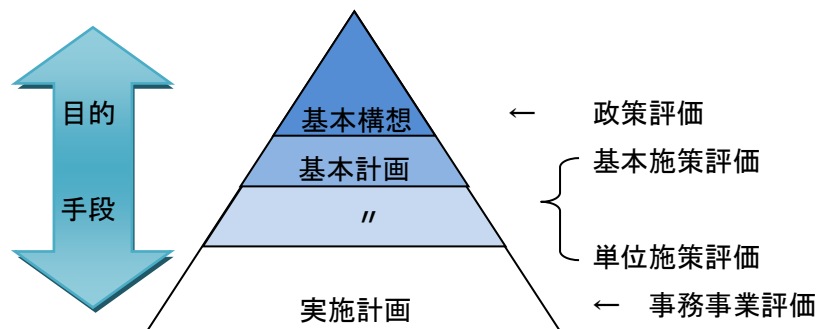
行政評価は、もともとは民間企業でよく使われる目標管理（MBO、Management by Objective）の手法を応用したものである。

この目標管理手法とは、資金や人員がどこにどれだけ配分され、どれだけの成果を生んでいるかという活動実態を把握し、その上で目指すべき目標水準を設定し、その実現に向けて組織を挙げて改善活動を行っていくという経営管理手法である。こうした民間の経営管理手法を取り入れた行政評価は、具体的には、以下のような手順で進められる。

(7) 目標の明確化

行政評価は、施策（または組織）の目標を明確にすることから始まる。目標の明確化こそが、評価制度を有効に機能させる重要なポイントになるため、政策全体を「目的」と「目的達成のための手段」という連鎖的な関係に整理し体系化することが必要である。

そのため、多くの自治体では、総合計画において「政策－施策－事務事業」という政策体系を構築していることが多い。



(イ) 目標値の設定

次に、目指すべき目標の達成状況を具体的かつ客観的に測定することができる尺度、「指標」の設定が必要である。

行政評価に使われる指標としては、次の3つがある。

◇インプット（INPUT）＝投入指標

行政が施策を執行するのに必要な予算額や従事職員数等の投入した経営資源の量で示される行政内部の活動量

◇アウトプット（OUTPUT）＝産出指標、活動指標

インプットによる直接的な活動の結果、必然的に産出される実施量

◇アウトカム（OUTCOME）＝成果指標

アウトプットが市民生活にどのような変化、影響を及ぼしたかという効果や成果。
この指標については、行政の活動だけでなく、行政以外の様々な要因との関係がある。
⇒行政だけでなく、社会全体の取組により実現させる目標である。

これらの指標の関係を例示すると次のようになる。

(例) 道路整備事業の目標「幹線道路を整備する」

種類	説明
インプット	「予算額や従事職員数」
アウトプット	「整備された道路延長距離〇km」
アウトカム	「〇〇までの移動時間が〇分短縮した」 「渋滞箇所が〇か所解消した」 「交通事故件数が〇%減少した」

行政サービスは、単なる「アウトプット指標」ではなく、あくまでも住民のニーズにどこまで対応できたか、どのような成果が現れたかという「アウトカム指標」で把握することが必要である。このため、「住民生活の向上という視点から評価する」という行政評価における政策・施策それぞれのプロセスでは、成果を的確に表すことができる「アウトカム指標」を設定することが重要である。「アウトカム指標」は、政策を取り巻く現状や行政目標を客観的に議論する上で非常に有効なツールである。しかし、当然のことながら、行政活動のみで「アウトカム指標」が達成される訳ではなく、社会環境や社会構造の変化に大きく影響されてくる。

よって、設定の対象となる目標が大きくなればなるほど、「アウトカム指標」は究極の成果に近づくが、行政の寄与度は低くなるという点も留意する必要がある。

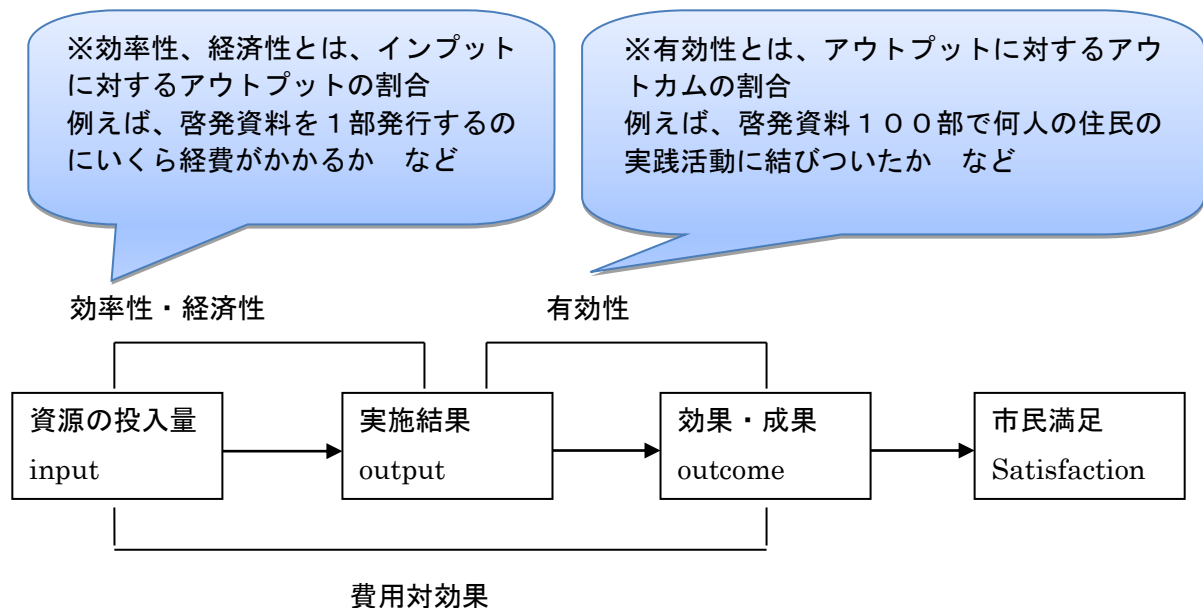
指標の主な要件

【的確性】	・ 指標として最も大切な要件は、把握しようとしている目標の達成状況を的確に表わしていることが必要となる。
【平易性】	・ 説明責任を果たすには、平均的な成人が、この指標は何を意味しているかを理解することが必要である。つまり、内容を理解するのに専門的な知識を必要としたり、その分野の関係者にしか分からないような指標の場合には、解説が必要となる。
【継続性】	・ 政策の実態を分析するために、時点を定めて目標を立てるには、継続的に記録されている情報が必要であり、短期・中期・長期といった時系列の比較を可能にすることが必要である。
【利用可能性】	・ 公的に活用する以上、指標は出典の明らかなデータであることが原則である。また、新たな調査によって指標を設定する場合には、調査によって得られる情報内容と比較して、データ測定に係るコストが受け入れられるものかどうかを判断する必要がある。 (例：市民アンケートや通行量調査とその費用等)

(ウ) 現状評価

具体的な現状評価は、(イ)により設定した目標値や関連データ等をもとに、成果（市民の生活の改善状況）と課題（改善すべき問題）の把握という観点から行っていく。

特に、「政策・施策評価」においては、「アウトカム（成果）」に基づき、有効性を検証し、「事務事業評価」においては、「インプット（一部アウトプット）」の関係から、効率性・経済性を分析する。



評価の主な視点

- ・ 目標の達成度 ・ 目標に対する到達の度合い
- ・ 効率性 ・ 結果に対する人員、予算の投入効率
- ・ 有効性 ・ 効果・成果に対する実施した事業の有効性
- ・ 必要性 ・ 市が実施する必然性、市民ニーズ、県や国等との機能分担
- ・ 環境要因 ・ 社会経済情勢の変化
- ・ 優先性 ・ 課題や新たな行政需要に対する適時性、目標実現への貢献度

(エ) 改善

(ウ)の現状評価により把握された課題に対して改善策を企画立案し、それを評価し、今後の施策または事業の方向性を決定していく。

カ 今後の展開と課題

(7) これまでの経過

我が国では、当初、行財政改革の手段として主にムダな事業や予算の削減に主眼を置いて行政評価制度が導入されたため、全国の先駆的な事例は、事業の効率性を高めていく「事務事業評価」が主流であった。しかしながら、事務事業レベルの評価では大きな政策目的に対する有効性の評価が欠けてしまうことなどから、その後、総合計画との連携を図るなど工夫をしながら「政策・施策評価」が実施されるようになった。

(イ) 行政評価を取り巻く課題

行政評価制度が広く普及してきた今日、各自治体は、その運用に当たって多くの課題に直面しているが、様々な工夫や試行錯誤を重ねながら、制度の更なる発展に向けて取り組んでいる。

a 評価の精度向上

客観的で的確な評価を行うことが行政評価の第一歩であることは言うまでもない。社会が複雑・高度化し、価値観も多様化した今日、住民の視点からみた成果という観点から評価の精度を向上させていくことが重要となっている。

*「〇〇普及事業」という事務事業を住民視点から見た場合、その成果指標は普及のための説明会の開催回数ではなく、その制度の認知度等を推し量れる指標を設定することが求められる。

(a) 適切な指標の設定

評価の対象となる政策・施策や事務事業には、それぞれ目標や、その達成度を測るための指標を設定することが一般的であるが、その目標達成状況を的確かつ分かりやすく説明できる指標の設定は容易ではない。

特に、住民の生活の改善状況等の成果を測定する指標（アウトカム指標）については、数値として把握することが困難なものや把握に多大な費用等を要するものが少なくないほか、指標の達成状況に関する行政の貢献度が判断しにくいものもある。

このため、各自治体では、指標設定の前提となる目標の明確化を図るとともに、「アウトカム指標」だけでなく、「アウトプット指標」も併用するなど、指標以外の様々な関連データを評価に活用している。また、各自治体間の相对比较が可能となるよう、各自治体で共通に設定する指標の研究なども進められている。

(b) 評価の客観性の向上

行政評価は、施策や事業の担当者が、自ら所管する施策や事業の評価を行う自己評価が一般的であることから、評価の客観性の確保や評価者による評価レベルの違いの解消が必要となる。

このため、評価技法の研修会の開催や評価マニュアルの作成、評価事務局による２次評価や外部委員による評価など、各自治体で様々な取組みが行われている。

b 評価結果の有効活用

評価結果を予算や組織にどのように反映させていくかは非常に重要な課題である。

評価結果を活用し、目標達成に向け、施策の「選択と集中」や事業の「スクラップ&ビルド」を進めていくことになるが、評価結果から自動的に「選択と集中」や「スクラップ&ビルド」の答えは出ない。評価結果はあくまでも判断の材料であり、それをどのように活用するかが重要となってくる。

このため、評価結果と予算や組織との連携をどう図っていくか、各自治体で様々な模索が行われている。

c 住民とのコミュニケーションの推進

行政評価の役割の一つとして、住民とのコミュニケーションの推進がある。住民の積極的な参画による開かれた行政を推進していくためには、行政による説明責任の徹底が不可欠で、行政評価はそのための有効な手段となる。

このため、評価結果をホームページに掲載したり、評価結果をわかりやすく説明する冊子を作成するなど、各自治体で工夫しており、今後、評価をもとに住民とのコミュニケーションをより一層推進していくことが課題となっている。

d 職員の意識改革と成果志向の組織づくり

評価制度を動かしていくのは一人ひとりの職員である。その職員が、評価制度の意義を正しく理解しなければ適切な制度の活用は望めない。評価結果を積極的に活用して施策や事務事業を改善していこうとする姿勢を欠き、評価調書の作成自体が目的化するようでは、評価作業の負担感が強まるばかりである。

これまでの行政にありがちであった資源重視（予算や人員の獲得を重視する）やアウトプット重視（事業の実施自体を重視する）の考え方を、成果重視へと転換していくことが求められてくる。

このため、日々の職務を進めていく中で、常に、的確な評価をもとに、改善に向けた積極的な議論が交わされる職場づくりを目指して、職員、そして組織の意識改革を図っていくことが重要となる。

2. 栃木市行政評価システムの概要

前章までの行政評価システムの概要を踏まえ、本市における行政評価システムの概要について解説する。

(1) 栃木市行政評価システムの基本的な考え方

ア 市民の視点で施策を評価

各施策について、個々の業務の実施量ではなく、目標に対してどの程度の成果が上がったか、それらの業務を市民は実感としてどう捉えているのかなど、サービスの効果や満足度という市民の視点で現状を評価する。

イ 客観的な評価と課題の明確化

行政評価システムを有効に機能させるためには、客観的で公正な評価の存在が前提であり、施策について適切な成果指標を設定することが必要となる。そのためには、施策の現状に関連する数値データ等を収集し、客観的な評価を行うとともに課題の明確化を図っていくことが重要となる。また、職員によって評価された結果について、市民の意見を反映させる仕組みが必要となる。

ウ 的確な改善策等の企画立案

評価によって明確化された課題に対して、効果的で効率的な改善策等をとっていくことは行政評価システムの効果の一つである。また、改善策等の企画立案に当たっては、評価の結果を踏まえて、限られた行政資源を有効に活用し、選択と集中に配慮しメリハリのある考え方で取り組むことが求められてくる。

エ 行政評価の対象

行政評価の対象としては、現在、取り組んでいる事務事業について評価することが考えられるが、事務事業は施策目標を達成するための手段であるとの考え方から、本制度での行政評価の対象は、実施計画における事務事業評価に加えて、第2次栃木市総合計画における基本構想及び基本計画とする。

オ 行政評価の種類

総合計画の評価の種類として、一般的に基本構想を評価するのが「政策評価」、基本計画を評価するのが「施策評価」、実施計画を評価するのが「事務事業評価」である。そこで本市では、この3つの評価を取り入れることとする。なお、総合計画の基本計画が、基本施策と単位施策の2段階になっていることから、施策評

価を「基本施策評価」と「単位施策評価」に分けることとする。

(本市における行政評価の定義)

【政策評価】

大局的な見地から目指すべき方向や目的を示すもので、概ね基本構想の大きな柱にあたる基本方針の妥当性や達成状況を評価し、合理的な政策の選択を行う。

【施策評価】

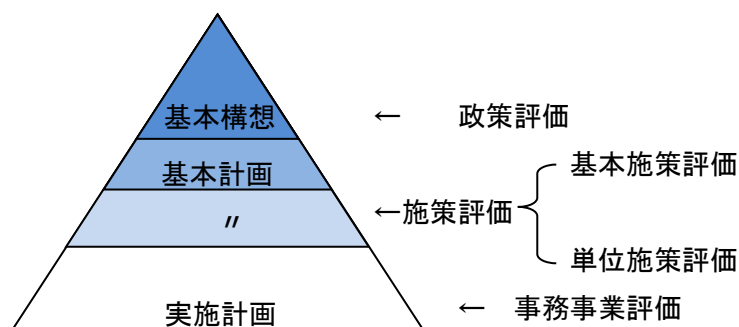
政策を実現させるための具体的な事務事業のまとめである施策が、市民にどのような変化をもたらすかという成果指標を設定し、その向上を図るため、課題の分析や事務事業の重み付け、新規事務事業の掘り起しを行う。

総合計画の基本施策を評価する基本施策評価と、単位施策を評価する単位施策評価に分けた評価を行う。

【事務事業評価】

施策目的を実現するための具体的な個別の手段として、事務事業ごとに設定した指標を評価し、その目的、妥当性、有効性、効率性等を判断して、予算編成や実施計画の策定に活用する。

「総合計画の構成と行政評価システムの関連性」



行政評価の構成

政策評価	・政策評価 6件 ・10年毎に評価「公表」 ・方法：内部評価及び市民アンケート、外部評価組織（市民会議）による評価	基本方針1の評価 A部 基本方針6の評価
施策評価	・基本施策評価 22件 ・目標年（5年）毎に評価「公表」 ・方法：内部評価及び市民アンケート、外部評価組織（市民会議）による評価 ・毎年の進捗管理	基本施策1の評価 A部 基本施策2の評価 B部 基本施策22の評価
	・単位施策評価 67件 ・目標年（5年）毎に評価「公表」 ・方法：内部評価及び市民アンケート、外部評価組織（市民会議）による評価 ・毎年の進捗管理	単位施策1の評価 A課 単位施策2の評価 B課 単位施策3の評価 C課 単位施策67の評価
事務事業評価	・事務事業評価 約1,500件 ・毎年内部評価「公表」	事務事業1の評価 A課 事務事業2の評価 A課 事務事業3の評価 B課 事務事業4の評価 C課 事務事業1,500の評価

カ 評価の種類と実施年度

(7) 事務事業評価

- ・事務事業評価は、全ての予算事業（義務的事業は評価対象外としているが、主要事業である事務的事業は評価対象）及び上位施策目標の達成に重要と思われる無予算事業について毎年実施する。
- ・評価対象年度は前年度分（令和N－1年度）とする。

（例：R6 年度に R5 年度分の実施状況进行评估）

(イ) 施策評価（単位施策評価・基本施策評価）

- ・施策評価（基本施策評価と単位施策評価）は、基本計画の見直しに併せ5年毎に実施する。
- ・基本計画の終了年度（前期計画は R9 年度、後期計画は R14 年度）までは、事務事業評価の結果を踏まえて、各施策目標に対する進捗状況の管理を毎年度実施する。
- ・次期計画の策定に併せて、計画開始後3年間（前期計画は R5 年度から R7 年度まで、後期計画は R10 年度から R12 年度まで）の進捗評価結果をもって計画開始後4年目（前期計画は R8 年度、後期計画は R13 年度）に市民アンケートによる外部評価を実施し次期計画の策定に活用する。

(ウ) 政策評価

- ・政策評価は基本構想（基本方針）の見直しに合わせ、10年毎に実施する。
- ・基本方針には数値目標の設定がないため、施策評価のように毎年の進捗管理は行なわない。
- ・次期総合計画の策定に併せて、施策評価や市民アンケートの結果を基に R15 年度に実施する。
- ・基本構想の計画開始後8年間（R12 年度まで）の進捗評価をもって R13 年度に市民アンケートによる外部評価を実施する。

* 次頁「評価実施年度と評価内容」参照

キ 内部評価と外部評価

(7) 内部評価

- ・内部評価とは、「市職員による評価」をいう。
- ・内部評価の対象は「事務事業評価」「施策評価（進捗管理等も含む）」「政策評価」とする。

- ・ 内部評価の体制は組織機構、基本施策毎の横断的組織（基本方針WG等）、庁内会議（庁議）によって実施する。 * 評価作業の詳細は次章で解説

（イ） 外部評価

- ・ 外部評価とは、「外部評価組織（栃木市市民会議）」、「市民アンケート」等による評価をいう。
- ・ 外部評価の対象は、「施策評価（単位施策評価、基本施策評価）」及び、「政策評価」とする。
- ・ 外部評価組織（栃木市市民会議）では、主に「内部評価による施策評価の進捗状況とその評価結果」並びに「政策評価結果」に対する講評を行う。
- ・ 市民アンケートでは、主に「市民満足度等の施策目標に関する項目」や「内部評価に対する講評や改善策の提案」に対する意見を聴取する。

ク 職員の意識改革と成果志向の組織づくり

評価制度を円滑に、かつ効果的に運用するためには、職員一人ひとりが評価制度の意義や「施策・政策（目的）＝事務事業（手段）」の関連性を正しく理解しなければならない。このため、日々の職務を進めていく中で、常に、費用対効果の感覚や目的と手段の関連性を意識して、事務事業や施策の目標に対して的確な評価を行い、改善に向けた積極的な議論が交わされる職場づくりを目指して、職員、そして組織の意識改革を図ることが重要である。

「評価内容と評価実施年度」

評価対象年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
評価実施年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事務事業評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価
	実施状況評価	実施状況評価	実施状況評価	実施状況評価	実施状況評価
施策評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価
	進捗状況管理	進捗状況管理	進捗状況管理	進捗状況管理 後期計画立案	施策評価 前期計画総括
	外部評価	外部評価	外部評価	外部評価	外部評価
	進捗結果講評	進捗結果講評	進捗結果講評 市民アンケート	進捗結果講評	評価結果への 講評
政策評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価
	—	—	—	—	—
	外部評価	外部評価	外部評価	外部評価	外部評価
	—	—	—	—	—

令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	評価対象年度
令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	評価実施年度
内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	事務事業評価
実施状況評価	実施状況評価	実施状況評価	実施状況評価	実施状況評価	
内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	施策評価
進捗状況管理	進捗状況管理	進捗状況管理	進捗状況管理 後期計画総括 前期計画立案	施策評価	
外部評価	外部評価	外部評価	外部評価	外部評価	
進捗結果講評	進捗結果講評	進捗結果講評 市民アンケート	進捗結果講評 総括への講評	評価結果への 講評	
内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	内部評価	政策評価
—	—	—	後期計画総括 次期計画立案	政策評価	
外部評価	外部評価	外部評価	外部評価	外部評価	
—	—	市民アンケート	—	評価結果への 講評	

(参考)

栃木市の総合計画と行政評価の関連性

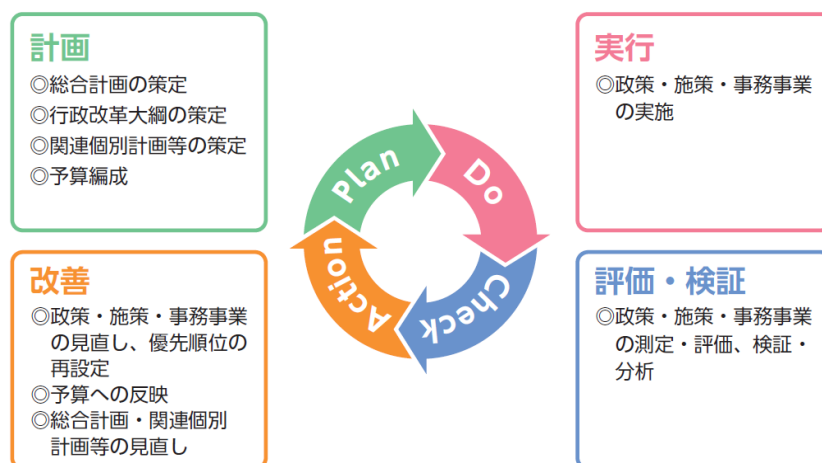
3層4段階構造

総 合 計 画		行 政 評 価		
		内 容	内部評価	外部評価
基本構想	・ 6項目の基本方針 ・ 数値目標なし ・ 10年毎に見直し	【政策評価】 ・ 基本方針について10年毎に評価を実施・公表	【政策評価】 ・ 施策評価結果の検証 ・ 次期計画の方針検討	・ 市民アンケート ・ 外部評価組織（市民会議）による講評
	・ 22項目の基本施策 ・ 数値目標（成果指標）あり ・ 5年毎に見直し	【施策評価】 ・ 5年毎に評価を実施・公表 ・ 1～4年間は進捗管理を実施	【基本施策評価】 ・ 単位施策評価結果の検証 ・ 数値目標評価と見直し	・ 市民アンケート ・ 外部評価組織（市民会議）による講評
	・ 67項目の単位施策 ・ 数値目標（成果指標）あり ・ 5年毎に見直し	【進捗管理評価】 ・ 進捗状況については毎年公表	【単位施策評価】 ・ 事務事業評価結果の検証 ・ 数値目標評価と見直し	・ 市民アンケート ・ 外部評価組織（市民会議）による講評
実施計画	・ 約1,500項目の事務事業 ・ 数値目標（活動指標）あり ・ 毎年度見直し	【事務事業評価】 ・ 毎年評価を実施し公表	・ 担当者が評価したものを所管課長が評価決定する。	・ 外部評価組織における評価の基礎資料として確認する。

(2) 栃木市行政評価システムの進め方

ア 栃木市マネジメントサイクルにおける位置づけ

第2次栃木市総合計画においては、計画の進行管理と評価について、PDCAサイクルの仕組みに沿った「栃木市マネジメントサイクル：行政評価システム」の継続的な実施により、適切な進行管理及び評価を行い、その結果を今後の取り組み内容や予算編成などに反映させていくとしている。



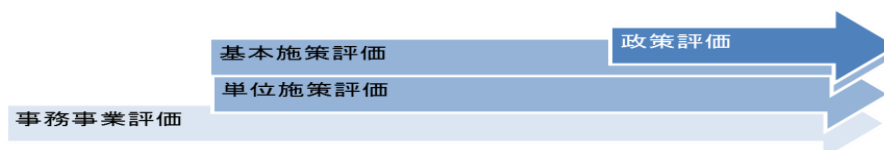
行政評価制度は「栃木市マネジメントサイクル」の「CHECK」機能を担うものであり、総合計画の実現に向けて各施策目標の達成状況を毎年度検証し、その効果を高める視点で必要な改善を加えていく仕組み、言い換えれば、目標達成に向けて施策の展開方法を戦略的に練り直していく制度である。

また、行政評価制度そのものにもマネジメントサイクルを取り入れ、PLAN（目標の明確化）－DO（測定評価）－CHECK（検証分析）－ACTION（改善策の立案）を行うことで本市の特性に即したより良い制度へと改善していく。

イ 評価の流れ

総合計画と行政評価の関連性については、2.（1）で説明したとおり「3層4段階の構成」になっており、以下の流れで評価作業を実施する。

事務事業の評価結果を受け、上位の施策評価（単位施策・基本施策）を行い、施策評価結果を受け、さらに上位の政策評価を行う。



ウ 栃木市行政評価システムの仕組みと実施体制

(7) 1次評価（進捗管理含む）…担当部局及び基本方針WGによる内部評価

【事務事業評価】

- a 評価実施時期
 - ・毎年度実施する。
- b 評価実施者
 - ・事務事業の「担当者（所管係長等）」が評価する。
- c 評価責任者
 - ・各事務事業の「所管課長」とする。
- d 評価内容
 - ・全ての予算事業（義務的事業は評価対象外としているが、主要事業である義務的事業は評価対象）及び上位施策目標達成に重要と思われる無予算事業について、「事務事業評価表」（22P 参照）により結果指標の実績を基に、事業の事後評価項目（妥当性・コスト削減の余地・受益者負担・上位貢献度・類似事業の有無・成果向上の余地）を評価する。
 - ・担当者一人で作成せず必ず職場内で協議し、協議経過や具体的な改善策、今後の方針などを「事業改善計画」欄に記載する。
 - ・評価表の記載にあたっては、市民にも分かりやすく記述する。

* 評価表の作成要領はシステム操作マニュアルを参照

【単位施策評価】

- a 評価実施時期
 - ・前期計画は R9 年度に基本計画のうちの 4 年分（R5 年度から R8 年度まで）、後期計画は R14 年度に基本計画のうちの 4 年分（R10 年度から R13 年度まで）の評価を実施する。
 - ・R6 年度より毎年度、前年度分の進捗管理を実施する。
 - ・次期計画の策定期間を鑑みて前期計画は R8 年度、後期計画は R13 年度に市民アンケートを実施する。
- b 評価実施者
 - ・単位施策評価（進捗管理含む）は、「単位施策担当課長^(*)」及び「単位施策協力課長^(*)」が評価する。
 - ・評価表等の作成実務については、「単位施策担当課長」及び「単位施策協力課長」の指示に基づき「単位施策担当課及び協力課の職員（係長等）」、「基本方針WG^(**)」の「作業部会^(**)」が協力して担うものとする。
- c 評価責任者
 - ・評価結果の責任者は「単位施策担当課長^(*)」とする。
- d 評価内容

- ・単位施策に属する事務事業の評価結果を基に、「単位施策評価表」（23P 参照）を用いて総合計画にて設定した単位施策の成果指標に対する実績を評価する。
- ・前期計画は R9 年度まで、後期計画は R14 年度までは「単位施策評価表」を用いて成果指標に対する毎年度の進捗状況を管理する。
- ・評価の中では、施策に紐づく事務事業の目標が達成されているにも関わらず、単位施策の目標が達成されていないなど、目標未達の原因を進捗管理の段階で早期に発見し、その原因を検証して目標の見直しや新規事業の掘り起しといった対策を検討する。
- ・前年の外部評価に記載された内容については、必ず対応状況等を記載する。

* 評価表の作成要領はシステム操作マニュアルを参照

*** 単位施策担当課長と単位施策協力課長：**

単位施策は、複数の事務事業により構成され複数の課にまたがるため、単位施策毎にその評価（進捗管理含む）作業を統括する課長を「単位施策担当課長」、それ以外の単位施策構成課長を「単位施策協力課長」とする。「単位施策担当課長」は単位施策に属する事務事業の内容を考慮のうえ、基本方針WGで決定する。

*** * 基本方針WG：**

総合計画策定時のWGを継承し、20P「基本方針WG構成一覧表」の部署で構成する。基本方針WGの統括責任者は幹事部の部長（以下「**幹事部長**（***）」）とする。基本方針WGの中に、実務作業にあたる「作業部会」を設置する。「作業部会」の構成メンバーは任意とするが、WG参加部の係長等によって構成されることが望ましい。

【基本施策評価】

a 評価時期

- ・前期計画は R9 年度に基本計画のうちの 4 年分（R5 年度から R8 年度まで）、後期計画は R14 年度に基本計画のうちの 4 年分（R10 年度から R13 年度まで）の評価を実施する。
- ・R6 年度より毎年度、前年度分の進捗管理を実施する。
- ・次期計画の策定期間を鑑みて前期計画は R8 年度、後期計画は R13 年度に市民アンケートを実施する。

b 評価実施者

- ・基本施策評価（進捗管理含む）は、「基本施策担当部長（***）」及び「基本施策協力部長（***）」が評価する。
- ・評価表作成等の実務については、単位施策と同様に基本施策担当部長の指

示に基づき「基本施策担当部及び協力部の幹事課職員（係長等）」、「基本方針WG」の「作業部会」が担うものとする。

c 評価責任者

- ・評価結果の責任者は「幹事部長（***）」とする。

d 評価内容

- ・基本施策に属する単位施策の評価結果を基に、「基本施策評価表」（24P 参照）を用いて総合計画にて設定した基本施策の成果指標に対する実績を評価する。
- ・前期計画は R9 年度、後期計画は R14 年度までは「基本施策評価表」を用いて成果指標に対する毎年度の進捗状況を管理する。
- ・評価の中では、基本施策に紐づく単位施策、事務事業の目標がいずれも達成されているにも関わらず、基本施策の目標が達成されていないなど、目標未達の原因を進捗管理の段階で早期に発見し、その原因を検証して目標の見直しや新たな単位施策の設置や新規事業の掘り起しといった対策を検討する。
- ・前年の外部評価に記載された内容については、必ず対応状況等を記載する。

* 評価表の作成要領はシステム操作マニュアルを参照

*** 基本施策担当部長、基本施策協力部長、幹事部長と副幹事部長：

基本施策は、複数の単位施策により構成され複数の部にまたがるため、基本施策毎にその評価（進捗管理含む）作業を統括する部長を「基本施策担当部長」、それ以外の基本施策構成部長を「基本施策協力部長」として評価作業を補佐する。また、「幹事部長」を補佐する部長を「副幹事部長」とする。

【政策評価】

a 評価時期

- ・R15 年度に実施する。また、次期総合計画の策定期間を鑑みて、R13 年度に市民アンケートを実施する。

b 評価実施者

- ・政策評価は、副市長及び幹事部長が評価する。

c 評価結果責任者

- ・評価結果の責任者は市長とする。

d 評価内容

- ・6 つの基本方針に属する施策評価や市民アンケート調査の結果を踏まえ、実施状況や次期総合計画の方針等をまとめ、外部評価組織（市民会議）の講評を実施する。

「基本方針WG構成一覧表」

基本方針	参加部会名（幹事◎ 副幹事○）
基本方針 1	◎都市建設 ○総合政策 ・地域振興・生活環境・産業振興・上下水道・消防・教育委員会
基本方針 2	◎生活環境 ○上下水道 ・総合政策・経営管理・地域振興・産業振興・都市建設
基本方針 3	◎教育委員会 ○地域振興 ・総合政策・生活環境・産業振興
基本方針 4	◎こども未来 ○保健福祉 ・総合政策・経営管理・生活環境・教育委員会
基本方針 5	◎産業振興 ○総合政策 ・地域振興・都市建設・上下水道・農業委員会
基本方針 6	◎地域振興 ○総合政策 ・経営管理・生活環境・保健福祉・産業振興・都市建設・議会 ・教育委員会・選挙管理委員会

(イ) 2次評価（進捗管理含む）…外部評価と庁議

評価等の客観性や公平性等を確保するためには、市民の意見の聴取が必要である。また、市民の意見を的確に把握し、評価に反映していくことで、評価の客観性や公正性が向上するだけでなく、評価に対する市民の関心も高まり、市がめざす市民協働のまちづくりの一助となることが期待される。

よって、栃木市行政評価システムでは、2次評価として内部評価の結果に対して外部評価組織から講評を受けるとともに、基本計画に対する一般市民アンケート調査を実施する。

また、評価基準の水準化と公正化を図り、全庁的な視点での検証や政策体系を超えた全庁的な課題への対応等を決定するため、基本方針WGにて評価を行った結果や外部評価の結果について、「庁議」にて評価結果を報告し、公表する。

【外部評価組織（市民会議）】

- ・ 外部評価組織（市民会議）では、5年毎の施策評価、10年毎の政策評価の内部評価に対する講評を行う。
- ・ 基本計画の計画開始後3年間は進捗状況の管理となるため、前述の基本施策評価について、施策評価の進捗状況に対する講評を行うものとする。
- ・ 講評は、外部評価組織（市民会議）が選定した主要事業について行う。

【市民アンケート】

- ・基本計画（施策評価）及び基本構想（政策評価）の評価実施時期や次期計画策定のタイミングを考慮し、市民満足度等の項目について計画期間開始後4年及び9年目（R8年度及びR13年度）に一般市民を対象とするアンケート調査を実施する。アンケートの実施要領は基本方針のWGとの調整により別途、定めることとする。

【庁議】

- ・内部評価（事務事業評価、施策評価、政策評価）の結果及び、外部評価組織の講評、アンケート結果等を踏まえ、庁議において今後の方針や改善策、政策体系を超えた全庁的な課題への対応等を決定する。庁議にて承認された評価結果及び方針を市民に対して公表する。

エ その他の取り組み

外部評価組織（市民会議）における事業の知見を深めるため、各施策の主要な事業の概要を掲示し、所見を求める。なお、所見の内容により、担当部局は事業の検証を行う。

【作業の流れ】

- ・主要な事業の一覧表を作成し、外部評価組織へ提示して所見を求め、懐疑的な所見が提出された事業については、基本方針WGより説明を行う。その後、再度、懐疑的な所見が提出された場合は、引き続き詳細な説明を行う。

事

様式 1

栃木市事務事業評価表

令和〇年度

会計		款項目		予算事業コード		事業区分		新規／その他				基本施策		単位施策			
事業名											主						
担当部課 係・担当チーム名							担当者		従								
事業の性質				根拠法令等							事業期間	～	年度	全体事業費 (人件費除)	千円		
事業の概要	(事業完了までに、誰(何)を、どういう方法で、どうしたいのか。対象、手段の記入)									達成目標	(事業完了 (事業期間のない事業は総合計画基本計画最終年度)の目標)						
										達成目標							
単位：千円、人		令和〇年度決算額		令和〇年度決算見込													
事業費・指標の推移	事業費	国庫支出金			事業の内容 その成果	令和〇年度					令和〇年度						
		県支出金															
		地方債															
		その他特財															
		一般財源															
		事業費 a															
	人件費 b																
	減価償却費 c																
	総事業費 a+b+c			指標名		算出方法			単位	事業の事後評価	妥当性	コスト削減の余地	受益者負担	上位貢献度	類似事業の有無	成果向上の余地	
	結果指標 1																
結果指標 2																	
事業改善計画	(改善内容とその効果を具体的に記入)																
事後評価																	

〇〇部 〇〇課

令和〇年度 単位施策評価表

所属

施策								
区分	妥当性		コスト削減の余地		受益者負担			
	上位貢献度		類似事業の有無		成果向上の余地			
対象								
施策が 目指す姿	令和２年度以降は外部評価対象外になります。							
成果指標								
目標達成状況	成果指標1 []	予定	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	令和〇年度	
		実績						
	成果指標2 []	予定						
		実績						
	成果指標3 []	単位コスト						
		予定						
		実績						
	成果指標4 []	単位コスト						
		予定						
		実績						
	トータルコスト (千円)	予定						
		実績						
内部評価	貢献度							
	達成状況							
	課題							
	取組方針							
外部評価								
単位施策達成のための 事務事業	事業コード	名称				トータルコスト(千円)	達成度	

令和○年度 基本施策評価表

所属

政策									
区分	妥当性		コスト削減の余地		受益者負担				
	上位貢献度		類似事業の有無		成果向上の余地				
対象									
施策が 目指す姿									
成果指標									
目標達成状況	成果指標1 []	予定	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度		
		実績							
	成果指標2 []	予定							
		実績							
	成果指標3 []	予定							
		実績							
	成果指標4 []	予定							
		実績							
	トータルコスト (千円)	予定							
		実績							
内部評価	貢献度								
	達成状況								
	課題								
	取組方針								
外部評価									
基本施策達成のための 単位施策	施策コード	名称				トータルコスト(千円)	達成度		

単位・基本 施策評価表 補表

施策			
区分	妥当性	妥当	※各区分について、 判断した理由等を記載
	コスト削減の余地	有	
	受益者負担	適正	
	上位貢献度	有効	
	類似事業の有無	無	
	成果向上の余地	有	
内部評価	貢献度	※内部評価項目について、 判断した理由等を記載	
	達成状況		
	課題		
	取組方針		

評価の仕組みと実施主体

総合計画（評価対象）		内部評価（１次評価）				2次評価
		1. 評価の種類	2. 評価時期	3. 事業実施者	4. 評価責任者	5. 外部評価
基本構想	政策 (基本方針)	①政策評価	令和15年度 (基本構想終了時)	副市長 幹事部長	市長	市民アンケート ＋ 外部評価組織(市民会 議)による講評
	基本施策	②基本施策評価	令和9年度又は 令和14年度 (進捗管理は毎年)	基本施策担当部長 基本施策協力部長 (WG作業部会等)	基本方針WG 幹事部長	市民アンケート ＋ 外部評価組織(市民会 議)による講評
基本計画	単位施策	③単位施策評価	令和9年度又は 令和14年度 (進捗管理は毎年)	単位施策担当課長 単位施策協力課長 (WG作業部会等)	単位施策担当課長	市民アンケート
	事務事業	④事務事業評価	毎年	担当係長等	事務事業 所管課長	－



庁議



公表

(3) 年間スケジュール

令和6～令和15年度（令和8年度及び令和13年度を除く）										令和8年度及び令和13年度（アンケート実施年度）				
事務事業評価	単位施策評価	基本施策評価	政策評価 (R14のみ)	実施計画作成	予算編成	事務事業評価	単位施策評価	基本施策評価	政策評価	実施計画作成	予算編成			
4月	各課準備 (データ収集等)	各課準備	WG事前調整			4月	各課準備 (データ収集等)	各課準備						
5月		WG事前調整	副市長・幹事部長・幹事部長・方針決定	各課原案作成着手		5月		WG事前調整		各課原案作成着手				
6月	担当者評価WGへ報告	担当課長・協力課長評価(進捗管理)	市長報告・外部評価組織の講評	部内調整		6月	担当者評価WGへ報告	担当課長・協力課長評価(進捗管理)		部内調整				
7月		担当課長・WG報告 ※R10年度前期基本計画総括 R15年度後期基本計画総括	庁議公表			7月		担当課長・WG報告	WGアンケート準備					
8月	目標等修正	外部評価組織の評価	2役レク 庁議			8月	目標等修正	外部評価組織の評価		2役レク 庁議				
9月		庁議	次期計画へ反映	公表		9月		庁議		公表				
10月	公表 当年度目標更新	公表		各課実施計画システム入力	予算要求作業	10月	公表 当年度目標更新	公表		各課実施計画システム入力	予算要求作業			
11月					財政課査定作業開始 予算査定	11月		市民アンケート実施	市民アンケート実施		財政課査定作業開始 予算査定			
12月					評価検討部会	12月		集計分析	集計分析		評価検討部会			
1月					庁議	1月					庁議			
2月					予算案決定	2月					予算案決定			
3月						3月			次期計画へ反映 (基本計画/基本構想策定)					