

## 【論 文】

# 愛知県 4 市のまちづくり指標と行政評価・予算編成（1） —自治体行政における社会指標型ベンチマークингの活用—

児山正史

1. はじめに
2. 愛西市
3. 一宮市（以上、本号）
4. 東海市
5. 春日井市
6. おわりに

## 1. はじめに

本稿は、愛知県愛西市、一宮市、東海市、春日井市のまちづくり指標が、行政評価を通じて予算編成にどのように活用されたか、その原因は何かを明らかにする。

本稿でいう「まちづくり指標」とは、自治体が目指すべき「理念」（例えば、「地域のなかでお互いが支え合い、安心して暮らせるまち」）、重点的に取り組むべき「生活課題」（「犯罪が少なく、子どもやお年寄りが安全に暮らせるまちである」）、生活課題の状態を数値で表すための「成果指標」（犯罪発生件数）、成果指標の現在の数値である「現状値」、成果指標の将来目指すべき数値である「目標値」、目標値を達成するための各主体（自治体の行政、国、個人・家庭、公益団体、企業など）の役割分担の比率を示す「役割分担値」からなる指標の体系であり、「政策マーケティング」という手法によって作成されたものである。「政策マーケティング」とは、住民へのグループインタビューやアンケート調査によって、住民にとって重要度の高い理念や生活課題を選定する手法である。（児山〔2012〕、愛西市アンケート31）

まちづくり指標は、2000年頃から、青森県、岩手県滝沢村、愛知県東海市、一宮市、愛西市、春日井市、三重県伊賀市、岐阜県池田町、岡山県倉敷市で作成されてきた。そして、東海地方以西のいくつかの自治体では、まちづくり指標が総合計画の骨格として活用された。これらの自治体の総合計画（基本計画）には、生活課題、成果指標、現状値、目標値、役割分担値が掲載され、生活課題の表現を施策の表現に変換したもの（例えば、「安全で住みよい防犯環境を推進する」）が施策と

して位置づけられている。さらに、生活課題と行政の活動（事務事業）との関係を図示したフローチャート（ロジックモデル）を作成した自治体もある。ロジックモデルには、事務事業名（例えば、防犯協会補助金）、活動内容（防犯協会に補助金を出す）、直接の結果（防犯協会が補助金を受け取る）、短期成果（防犯協会が防犯意識高揚の啓発活動を行う）、中期成果（地域のつながり、活動が活発になる）、長期成果（住民が起こり得る犯罪に対処できている）、生活課題が記載され、各項目が因果関係を示す矢印で結ばれている。1つの生活課題には複数の事務事業が関わるため、ロジックモデルは樹形図のようなツリー型になる。そして、ロジックモデルを作成し、活用することによって、生活課題の改善のための事務事業の有効性を判断することができる。まず、ロジックモデルに掲載される事務事業は、生活課題の改善につながる因果関係を論理的に説明できるものだけである。また、事務事業と生活課題の間の各項目にも指標（中間指標）を設定し、生活課題の成果指標とともに現状値の測定を統ければ、事務事業が実際に生活課題の改善につながっているかどうかを判断する材料になる。（児山〔2012〕）

まちづくり指標の活用については、これまでにも研究を行ってきた<sup>(1)</sup>。しかし、これまでの研究は、総合計画の策定やロジックモデルの作成の直後までを対象にしており、その後、まちづくり指標が行政評価（成果指標・中間指標の数値を用いた事務事業の有効性の評価）を通じて予算編成にどのように活用されたかを明らかにすることが課題として残されていた。そこで、本稿は、以前の研究の時点でまちづくり指標の活用が進んでいた愛西市、一宮市、東海市と、その可能性があった春日井市を取り上げて、その後、2011年度までに、まちづくり指標が行政評価を通じて予算編成にどのように活用されたか、その原因は何かを明らかにする。

以下では、まず、まちづくり指標の活用が進んでいた3市のうち、行政評価の制度が似ている愛西市と一宮市、続いて東海市、最後に、活用が進む可能性のあった春日井市を取り上げて、行政評価とその予算編成での活用の制度、実態、原因を分析する。

## 2. 愛西市

愛西市では、2005年度からまちづくり指標が作成され、2008年度開始の総合計画の骨格として活用された。また、2006年度にはロジックモデルが作成され、総合計画の策定に一部活用された。さらに、2008年度からは有効性評価が本格運用され、有効性点検シートとロジックモデルシートとともに有効性が高いと判断できる事業が予算化されることになった（児山〔2009b〕40-2、有効性点検依頼〔2009-11〕）。なお、2009年度からは、「まちづくり市民会議」がロジックモデルを用いて生活課題を改善するための事業を立案し、「提案の大会」で発表するという制度もとられている（市民会議）。以下では、有効性評価とその予算編成での活用の制度、実態、原因を見ていく。

## (1) 制度

### ①有効性評価

有効性評価は、総合計画で定めた明確な目標（生活課題）の達成のために、有効性の高い事務事業を優先的に実施するというものである。毎年7～9月には、行政改革推進本部長としての市長名で、有効性点検シートとロジックモデルシートの作成、提出が各課に依頼されている。有効性の点検内容は、個々の事務事業の有効性を点検するとともに、有効性の低い事務事業の改善・廃止や、生活課題の達成のために不足している新規事業の提案などを行うというものである。（有効性点検依頼〔2009-11〕）

有効性点検シートの様式は4種類ある。<sup>(2)</sup>

第1に、「生活課題・長期成果点検シート」では、生活課題の現状を評価し、長期成果の設定の妥当性を確認する。まず、生活課題の成果指標、目標値、実績値を記入し、その動向から生活課題の現状を評価する。また、生活課題に関する外的要因（市場・社会動向）や市の行政以外の主体の活動についても記入する。次に、長期成果の設定の妥当性を確認する。ただし、長期成果の中間指標を記入する欄はなく、長期成果と生活課題の論理的な関係や長期成果同士の「漏れ」「ダブり」をチェックする。そして、問題があれば、長期成果の改善・修正案、新規事業の提案や事業の改善・廃止などの可能性を考える。

第2に、「ブロック点検シート①（単線ロジック）」（以下、単線ロジック点検シート）では、事務事業から長期成果までのロジックモデル上の流れが仮説どおりであったかを点検する（末尾の資料を参照）。まず、ロジックモデルに記載されている事務事業名、活動内容、直接結果、短期成果、中期成果、長期成果を転記する。また、直接結果から長期成果までの各項目には、可能な限り中間指標を設定し、各指標の実績値を記入する。そして、短期・中期・長期成果へのつながりが仮説どおりであったかを、中間指標を参考に評価し、仮説どおりならA、どちらともいえなければB、仮説どおりでなければCを記入する。中間指標の数値を把握することが困難な場合は論理で評価するが、成果指標の推移が悪化していれば、大きな外的要因がない限り、論理のどこかがおかしいとされている。そして、つながりが弱い場合やつながらない場合は、事業の改善・廃止の可能性を考える。

第3に、「ブロック点検シート②（事業群ロジック）」（以下、事業群点検シート）では、事務事業群（長期成果単位でまとまっている事業の束）を評価する。まず、長期成果の指標名をロジックモデルから転記し、その実績値を記入し、推移を確認して、現状を評価する。また、各長期成果に対応する事務事業名もロジックモデルから転記する。そして、単線ロジック点検シートで見た事務事業と長期成果のつながりの評価を踏まえながら、事務事業群が長期成果を導くために必要十分かどうかを確認する。事務事業群に事業の重複、不足、不必要的事業がある場合は、事業の整理と改善・廃止、新規事業の提案、事業の廃止の可能性を考える。

第4に、「事業改善提案シート」（以下、提案シート）では、上記の評価を踏まえて、事業の新設・

改善・廃止の提案をする。(有効性評価マニュアル〔2011〕)

有効性点検シートの作成と並行して、ロジックモデルシートの点検、修正も求められている(有効性点検依頼)。また、4～5月にも、ロジックモデルを修正し、組織機構の見直しに伴う課名等の修正、予算額の記入、事業の追加に伴う全体的なつながりの見直しなどを行う(ロジックモデル修正依頼〔2009-11〕)。

有効性点検シートとロジックモデルシートは、事業を担当する各課が作成し、それらを所管する部長が点検する。2009、11年度には、主担当課・関係課が集まってロジックモデル全体を点検する「ロジックモデル・ミーティング」も開催された。また、2009～11年度には、いくつかの生活課題について「ヘルプデスク」が実施された。ヘルプデスクでは、コンサルタントや行政経営推進室の職員が、ロジックモデルの見直しを支援し、事業の不足や有効性の低い事業を指摘した。そして、主担当課が関係課のシートもとりまとめて、主担当課を所管する部長の決裁を受けた後、行政経営推進室に(2009年度は企画課にも)提出する。行政経営推進室は、単線ロジック点検シートが作成されたすべての事務事業について、生活課題に対し有効であると判断できるかどうかを点検し、コメントを記入する。この点検結果は全職員が閲覧できるようになっている。(有効性評価マニュアル〔2009-11〕、聞き取り(行政経営)、有効性評価検証結果〔2011〕)

## ②予算編成

有効性点検シートとロジックモデルシートは、予算編成に活用されることになっている。

まず、両シートの提出依頼には、今後の予算編成にあたっては、両シートをもとに、有効性が高いと判断できる事業(法定受託事務や制度上の事務を除く)を予算化することになるので、ロジックモデルに掲載されていない事業は予算化が困難になると記載されている(有効性点検依頼〔2009-11〕)。また、2009、10年度には、両シートをもとに、財政課ヒアリング、副市長査定、市長査定を行うとされていた(有効性評価マニュアル〔2009-10〕)。そして、2011年度には、ロジックモデルに掲載されず、法定受託事務、法律・制度上行わなければならない事務、経常事務・内部管理事務のいずれにもあたらない事業は、優先順位が最も低いので、2016年度(地方交付税の合併算定替の遅減が始まる年度)までに順次廃止すべきものであるとされた(ロジックモデル修正依頼〔2011〕)。

次に、予算編成方針でも、ロジックモデルを活用し、生活課題を実現するために各事務事業が有効であるかなどを十分勘案し、事業の取捨選択や事業改善をしたうえで予算要求するよう求められている。また、2008、09年度には、新規事業については、該当するロジックモデルシートを財政課ヒアリングの当日に提出することも求められていた。(予算編成方針〔2008-11〕)

以上のように、愛西市では、まちづくり指標を有効性評価を通じて予算編成に活用する制度がとられている。毎年、4種類の有効性点検シートの提出が求められており、生活課題の現状の評価、長期成果の設定の妥当性の確認、事務事業から長期成果までのつながりの評価、事務事業群が長期成果を導くために必要十分かどうかの確認を行った上で、事業の新設・改善・廃止の提案をすることになっている。また、事務事業から長期成果までのつながりの評価は、中間指標を参考に行うよ

う求められている。各課から提出された有効性点検シートは行政経営推進室が点検する。そして、有効性点検シートとロジックモデルシートをもとに有効性が高いと判断できる事業を予算化することになっている。

## (2) 実態

次に、いくつかの生活課題や事務事業を取り上げて、2011年度に有効性評価とその予算編成での活用が実際にどのように行われたかを検証する。ここで取り上げるのは、29の生活課題のうち市民の満足度が悪化・停滞している3つであり、「高齢者福祉が進んでおり、年をとっても安心して暮らすことができる」「ごみの分別方法が明確であり、収集が快適で便利である」「学校教育は適正な規模で一人ひとりに向き合った教育が行われている」である（以下では、それぞれ「高齢者福祉」「ごみ」「学校教育」と略記する）<sup>(3)</sup>。

### ①有効性評価

まず、有効性点検シートの4種類の様式ごとに、有効性の評価や事業の提案が実際にどのように行われたかを検証する。

第1に、生活課題・長期成果点検シートには、成果指標の数値、生活課題の現状の評価、長期成果に対するコメントなどが記入されている。長期成果は、3つの生活課題のうち2つについては「問題なし」「良い」とされ、1つ（ごみ）については問題点と改善・修正案（分け方の変更）が記入されている。（生活課題・長期成果点検シート〔2011〕）

第2に、単線ロジック点検シートには、短期・中期・長期成果へのつながりが仮説どおりであったかどうかの評価などが記入されている（末尾の資料を参照）。直接結果から長期成果までの各項目には可能な限り中間指標とその数値を記入することになっているが、短期・中期・長期成果に数値が記入されているものは少ない。3つの生活課題の事務事業のうち、中間指標の数値が記入されているもの<sup>(4)</sup>は、短期成果は26のうち10（38%）、中期成果は27のうち5（19%）<sup>(5)</sup>、長期成果は37のうち0である。そして、中間指標の数値が記入されていない短期・中期・長期成果へのつながりの9割以上が「A（仮説どおりであった）」と評価されている<sup>(6)</sup>。なお、活動内容の全体的評価を記入する欄には、誤記も含めて同じ表現が多く見られ<sup>(7)</sup>、機械的に記入されていることがうかがえる。（単線ロジック点検シート）

第3に、事業群点検シートには、長期成果と事務事業群の結びつきの評価などが記入されている。このシートには長期成果の中間指標の数値を記入することになっているが、実際に記入されているものはない（事業群点検シート〔2011〕）。また、事務事業群が長期成果を導くために必要十分かどうかの確認は、単線ロジック点検シートの評価を踏まえて行うことになっているが、上述のとおり、短期・中期・長期成果に中間指標の数値が記入されているものは少なかった。

第4に、提案シートには、事業の新設・改善・廃止の提案を記入することになっているが、3つの生活課題に関する提案は1件（粗大ごみ個別収集事業の新設）である（提案シート〔2011〕）。また、

事業の提案の際には、それを導き出した評価の段階を記入することになっているが（有効性評価マニュアル〔2011〕）、この提案は事業名だけが記入されており（提案シート〔2011〕）、どのような評価を踏まえたのかは不明である。

次に、行政経営推進室による有効性点検シートの点検が実際にどのように行われたかを検証する。3つの生活課題の36の事業<sup>(8)</sup>のうち、行政経営推進室が「生活課題に対し有効であると判断できる事業」としたものは29、「生活課題に対し有効とする明確なものがなく、判断することが難しい事業、又は有効性が低いと思われる事業」としたものは7である。まず、有効であると判断された事業のうち、短期・中期・長期成果に中間指標の数値が記入されているものは少なく、短期成果は19のうち5（26%）、中期成果は19のうち3（16%）、長期成果は29のうち0である。次に、有効であると判断されなかった7つの事業のうち、5つは中間指標と無関係なコメントが記入されており<sup>(9)</sup>、2つは成果が見えないため判断できないとされている。なお、36のうち12の事業については、中間指標やその数値を記入するよう指摘されている。（有効性評価検証結果〔2011〕）

以上のように、事業を担当する各課による有効性の評価や行政経営推進室による点検には、中間指標の数値はほとんど用いられていない。また、事業の提案は少なく、評価との関係は不明である。

## ②予算編成

次に、有効性評価が予算編成で実際にどのように活用されたかを検証する。予算編成にあたっては、有効性点検シートとロジックモデルシートをもとに、有効性が高いと判断できる事業を予算化することになっている。

しかし、第1に、有効性点検シートやロジックモデルシートの事業名と予算編成の事業名は一致しておらず<sup>(10)</sup>、行政経営推進室や財政課はこれらの事業間の対応関係を把握していない。財政課による予算ヒアリングには行政経営推進室の職員も同席するが、有効性点検シートやロジックモデルシートは参考資料として用いているため、事業名を突き合わせてはいない。（聞き取り（行政経営、財政））。

第2に、直接結果から長期成果までの全項目に中間指標の数値が記入されている事務事業はなかったため、有効性点検シートをもとに有効性が高いと判断できる事業はなく、そのような事業が予算化されたとはいえない。なお、予算額が大幅に増加した事業も、有効性点検シートが作成されていなかったり、中間指標の数値が記入されていないなど、同シートに基づいて有効性が高いとは判断できない<sup>(11)</sup>。

第3に、行政経営推進室による点検の結果と予算額の増減との間にも明確な関係は見られない。行政経営推進室が有効であると判断した高齢者福祉に関する13事業<sup>(12)</sup>のうち、次年度の予算額が増加、減少、不变のものは、それぞれ3、2、5事業（不明が3事業）だった。他方、有効であると判断されなかった同じく6事業のうち、次年度の予算額が増加、減少、不变のものは、いずれも2事業だった。なお、行政経営推進室の評価・コメントからは、予算額が大幅に増加、減少した理

由は不明である<sup>(13)</sup>。（有効性評価検証結果〔2011〕、ロジックモデル〔2011-12〕）

以上のように、有効性点検シートやロジックモデルシートの事業名と予算編成の事業名の対応関係を行政経営推進室や財政課は把握していない。また、予算額が大幅に増加した事業も含めて、有効性点検シートをもとに有効性が高いと判断できる事業はなかった。さらに、行政経営推進室による点検の結果と予算額の増減との間に明確な関係は見られない。このように、両シートに基づいて有効性が高いと判断できる事業が予算化されたとはいえない。

### （3）原因

愛西市では、2008年度から有効性評価が実施されてきた。毎年、4種類の有効性点検シートを用いて、生活課題、長期成果、事務事業、事務事業群を評価し、事業を提案することが求められている。また、事務事業の評価は中間指標を参考にすることになっている。そして、有効性点検シートとロジックモデルシートをもとに、有効性が高いと判断できる事業を予算化するとしている。しかし、事務事業の評価には中間指標の数値はほとんど用いられておらず、事業の提案は少なく、評価との関係は不明である。また、両シートに基づいて有効性が高いと判断できる事業が予算化されているとはいえない。

このような活用状況に影響を与えた要因としては、以下のことが挙げられる。

第1に、市長は、2005年に初当選した際の公約に基づいて、まちづくり指標の作成を開始した（児山〔2009b〕43）。2009年に再選された後も、有効性点検シートの作成依頼は市長名で出されている。また、2009年度からまちづくり市民会議が開催している「提案の大会」には、市長が出席してあいさつを行っている（市民会議）。ただし、2009年の選挙では、まちづくり指標の活用は争点にならず、当選後最初の施政方針説明でも触れられなかった（朝日新聞〔2009.4.20〕、読売新聞〔2009.4.20〕、議会議事録〔2009.6.2〕）。

第2に、総合計画の策定時と同じコンサルタントが、2010年度までまちづくり指標の活用に関する情報を提供した。コンサルタントは、職員研修でロジックモデルの修正・活用や有効性の検証の方法を説明し、具体的な生活課題を取り上げて演習も行った（職員研修〔2009-10〕次第、同 レジュメ、有効性点検依頼〔2009-10〕）。また、ヘルプデスクではロジックモデルの見直しを支援した。ただし、演習やヘルプデスクは、ロジックモデルの論理的なつながりの点検や新規事業の提案が中心であり、中間指標の数値を用いた事務事業の評価の演習は行われなかった（職員研修〔2009〕ロジックモデル点検、同〔2010〕記録、聞き取り（行政経営））。

第3に、有効性評価を担当している行政経営推進室は、中間指標の数値の使用、事業の提案、有効性評価と予算編成の事業名の統一を重視していない。まず、行政経営推進室は、各課から提出された有効性点検シートを点検し、中間指標やその数値を記入するよう指摘しているが、数値は可能な範囲で（今ある数値で使えるものを）記入するよう求めており、費用をかけてまで取得する必要はないと考えている（聞き取り（行政経営））。また、短期・中期・長期成果に中間指標の数値が記入

されていなくても、事務事業の有効性が高いと判断している。次に、行政経営推進室が各課に対して事業の提案を強く促した形跡は見られない（後述の一宮市を参照）。最後に、有効性点検シートは予算編成の参考資料として用いているため、両者の事業名を一致させる必要があるとは考えていない（同上）。

第4に、事業を担当している各課は、有効性点検シートの作成に強い不満は表明していないが、中間指標の数値の使用や事業の提案に積極的であるとはいえない。まず、各課の職員の中には、有効性評価を行っている理由を理解せず、通常の業務と無関係な作業だと考えている者もいるが、行政経営推進室の職員が趣旨を説明し、理解を求めているとのことである（同上）。次に、各課は、短期・中期・長期成果に数値を記入することは少なく、数値が記入されていなくてもつながりは仮説どおりであったと判断している。最後に、各課からの事業の提案が少ない理由は、有効性評価に視線が行っており、事業の提案にまで踏み込んでいないためであると考えられている（同上）。なお、各課で自動的に事業の改善が行われる条件は、部・課への予算・人事などの権限委譲であるとされ（職員研修〔2009〕レジュメ）、2007年度からは予算の枠配分が実施されているが（予算編成方針〔2007-11〕）、有効性評価に基づく事業の提案がすべて予算に反映されるものではないともされている（有効性評価マニュアル〔2008-11〕）。

第5に、財政課は、有効性評価の事業名と予算編成の事業名の対応関係を把握しておらず、有効性点検シートは参考にする程度である（聞き取り（財政））。

以上のように、まちづくり指標の作成は2005年の選挙時の市長の公約に基づいており、コンサルタントは総合計画の策定後もまちづくり指標の活用に関する情報を提供した。2009年の市長選挙ではまちづくり指標の活用は争点にならず、2011年度にはコンサルタントの関与もなくなった。しかし、有効性点検シートの提出依頼は市長名で出されており、事業を担当する各課はシートへの記入に強い不満は表明していない。これらの結果、4種類の有効性点検シートを用いた有効性評価の制度が導入され、継続している。しかし、行政経営推進室は、中間指標の数値の使用、事業の提案、有効性評価と予算編成の事業名の統一を重視しておらず、事業を担当する各課や財政課、コンサルタントも同様である。その結果、制度と実態は乖離しており、中間指標の数値を用いた有効性評価、有効性評価を踏まえた事業の提案、有効性が高いと判断できる事業の予算化は、実際には進んでいない。制度と実態の乖離が容認されているからこそ、制度が継続していると見ることもできる。

### 3. 一宮市

一宮市では、2005年度からまちづくり指標が作成され、2008年度開始の総合計画の骨格として活用された。また、2005年度にはロジックモデルが作成され、2006、07年度に総合計画の策定に活用された（児山〔2009a〕136-8）。そして、2008年度には施策評価（有効性評価）が試行され、2009年度

から実施された（施策評価依頼〔2008-11〕）。予算要求の際には、施策評価の結果に基づき、具体的な実施方法を十分検討することなどが求められている（予算要求要領〔2009-11〕）。また、施策評価の結果を踏まえて実施計画事業シートを作成し、同シートに基づいて予算の的確な措置に努めることも求められている（施策評価依頼〔2009-11〕、予算要求要領〔2010-11〕）。このように、一宮市では、まちづくり指標を施策評価やそれを踏まえた実施計画を通じて予算編成に活用する制度がとられている。なお、2008年度からは、「総合計画推進市民会議」がロジックモデルを用いて生活課題を改善するための事業を立案し、「提案の大会」で発表するという制度もとられている（総合計画推進）。以下では、施策評価、実施計画の策定、これらの予算編成での活用の制度、実態、原因を見ていく。

## （1）制度

### ①施策評価・実施計画

施策評価は、総合計画に掲げた施策目標の実現をめざし、事務事業を効果的・効率的に執行するために実施されるものである。毎年7～9月には、企画部長名で、有効性点検シート<sup>〔14〕</sup>とロジックモデルシートの作成、提出が各課に依頼されている。（施策評価依頼〔2009-11〕）

2009年度には、愛西市と同様の4種類の有効性点検シートの作成、提出が求められ、記入する項目・内容も愛西市と同様だった<sup>〔15〕</sup>。「重要なまちづくりの課題・長期成果点検シート」<sup>〔16〕</sup>では生活課題の現状の評価と長期成果の設定の妥当性の確認を行い、「ブロック点検シート①（単線ロジック）」（以下、単線ロジック点検シート）では中間指標の経年変化を踏まえて事務事業から長期成果へのつながり具合を点検し、「ブロック点検シート②（事業群ロジック）」（以下、事業群点検シート）では事務事業群を評価し、「事業改善提案シート」（以下、提案シート）では事業の新設・改善・廃止の提案をすることになっていた。（同〔2009〕）

しかし、2010年度には、単線ロジック点検シートが廃止され<sup>〔17〕</sup>、事業群点検シートに長期成果の中間指標と現状評価を記入する欄もなくなった。このように、有効性点検シートに中間指標を記入する欄はなくなったが、論理のつながりを客観的に検証できるよう、できる限り数値の把握に努めることが求められた（施策評価変更点）。また、2011年度にも、ロジックモデル上で中間指標をできる限り設定し、その数値の把握に努め、論理のつながりの検証作業を引き続き行うことや、ロジックモデル・ミーティングの事前の準備として中間指標の数値を把握することなどが求められた。なお、2011年度には、「重要なまちづくりの課題・長期成果点検シート」は「重要なまちづくりの課題の現状評価シート」（以下、生活課題評価シート）と「長期成果点検シート」に分割され、「事業改善提案シート」の名称は「事業提案改善廃止シート」に変更された（施策評価マニュアル〔2011〕）。

有効性点検シートの作成と並行して、ロジックモデルシートの点検、修正も求められている（同〔2009-11〕）。また、予算査定による予算額等の変更を踏まえて、1月末にもロジックモデルシートの再提出が求められる（実施計画再提出依頼〔2009-11〕）。

有効性点検シートとロジックモデルシートの作成の過程は年度によって異なるが、2011年度は、

主担当課が有効性点検シートの作成、ロジックモデルシートの修正を行い、関係課が生活課題評価シートへの意見の提出、提案シートの作成への協力、ロジックモデルシートの修正を行うことになっていた。また、2009年度には重点施策について、2010、11年度にはすべての施策について、主担当課・関係課が集まってロジックモデル全体を点検するロジックモデル・ミーティングが開催された。そして、有効性点検シートとロジックモデルシートは、関係課の合議と主担当課の部長の決裁を受けた後、主担当課が企画政策課に提出する。なお、2009年度のスケジュールには、企画政策課が各シートをチェックすると記載されていたが、2010、11年度のスケジュールにはそのような記載はなくなった。（施策評価マニュアル〔2009-11〕）

施策評価の結果を踏まえて、毎年10～11月、企画部長が各課に対して、各事務事業の実施計画の策定を依頼している。実施計画は、向こう3年間に実施する具体的な事業を取りまとめた短期計画として、毎年度作成するものである。各課が作成する実施計画事業シートの対象事業は、ロジックモデルに位置づけられた事業で、今後3年間に実施する事業である。（施策評価依頼〔2009-11〕、実施計画提出依頼〔2008-11〕）

## ②予算編成

施策評価と実施計画は、予算編成に活用されることになっている。

まず、施策評価については、2009年度から、予算要求要領において、施策評価の結果に基づき具体的な実施方法を十分検討することなどが求められている（予算要求要領〔2009-11〕）。また、2010年度からは、施策評価を活かして予算編成に取り組んでもらうことになるとされ（施策評価依頼〔2010-11〕）、施策評価マニュアルにも、予算要求と連動する（原則、ロジックモデルにないものは予算要求できない）と記載されるようになった（施策評価マニュアル〔2010-11〕）。

次に、実施計画については、2010年度から、実施計画事業シートに基づき予算の的確な措置に努めることが求められるようになり（予算要求要領〔2010-11〕）、実施計画事業シートの提出依頼にも、同シートを財政課へ予算査定資料として情報提供する予定であると記載されるようになった（実施計画提出依頼〔2010-11〕）。なお、予算査定による予算額等の変更を踏まえて、実施計画事業シートを修正、再提出することも求められる（実施計画再提出依頼〔2009-11〕）。

以上のように、一宮市では、まちづくり指標を施策評価とそれを踏まえた実施計画を通じて予算編成に活用する制度がとられているが、2010年度に大きな変化があった。2009年度には、愛西市と同様に、4種類の有効性点検シートを作成し、生活課題の現状の評価、長期成果の設定の妥当性の確認、事務事業から長期成果へのつながりの点検、事務事業群の評価を行った上で、事業の新設・改善・廃止の提案をすることになっていた。また、事務事業から長期成果へのつながりの点検は、中間指標の経年変化を踏まえて行うことが求められていた。しかし、2010年度には、この点検を行う単線ロジック点検シートが廃止された。ただし、引き続き、中間指標の数値の把握に努めることなどが求められている。同時に、2010年度には、施策評価と実施計画を予算編成に活用することが明確化された。

## (2) 実態

次に、いくつかの生活課題や事務事業を取り上げて、2011年度に、施策評価、実施計画の策定、これらの予算編成での活用が実際にどのように行われたかを検証する。ここで取り上げるのは、58の生活課題のうち成果指標の数値が悪化している6つであり、「育児についての不安や悩みがない」「家庭教育の必要性が理解され、若者の道徳心が回復している」「商工業が発展する活気あるまちである」「不登校の子どもがいない」「歩行者や自転車が安全に移動できる道路整備がされている」「まちの玄関である一宮駅ビルが、多機能で多くの人でぎわっている」である（以下では、それぞれ「育児」「家庭教育」「商工業」「不登校」「歩行者」「駅ビル」と略記する）<sup>(18)</sup>。

### ①施策評価・実施計画

まず、有効性点検シートの4種類の様式ごとに、有効性の評価や事業の提案が実際にどのように行われたかを検証する。

第1に、生活課題評価シートには、成果指標の数値や生活課題の現状の評価が記入されている。6つの生活課題に対する総合計画推進市民会議の総合評価はいずれも「悪化」だったが、担当課の評価は「改善」が3つ、「停滞」が3つである。（施策評価結果〔2011〕）

第2に、長期成果点検シートには、長期成果の設定の仕方（分け方、ダブリや漏れ、範囲）に問題がないことなどが記入されている。なお、中間指標の数値が記入されているものはない。（長期成果点検シート〔2011〕）

第3に、事業群点検シートには、事業の目的が長期成果と一致しているので結びつきに問題はないことなどが記入されている。ただし、2つの事業については、事業の目的が長期成果と一致しないため削除することが記入されている<sup>(19)</sup>。なお、中間指標の数値が記入されているものはない。（事業群点検シート〔2011〕）

第4に、提案シートには、事業の新設・改善・廃止の提案が記入されている。提案の数は増加しているが、1つの生活課題に1つ未満であり<sup>(20)</sup>、6つの生活課題に関する提案は、新規が1、改善が2である。また、上述の3種類のシートには、提案につながるような評価は見られない<sup>(21)</sup>。（提案シート〔2011〕）

次に、実施計画がどのように策定されたかを検証する。実施計画事業シートは、施策評価を踏まえて、ロジックモデルに掲載されている事業を対象に、各課が作成することになっている。

施策評価における事業の評価や提案は、ロジックモデルを媒介に、実施計画におおむね反映されている。有効性点検シートに事業の新設・改善・削除が記入されていたものは5つあったが、これらはすべて2011年9月末提出のロジックモデルに反映されている<sup>(22)</sup>。また、2011年度に策定された実施計画でも、同様の追加・変更・削除が行われた（ロジックモデル〔2011.9〕、実施計画〔2010-11〕）<sup>(23)</sup>。ただし、実施計画事業の追加・変更・削除は必ずしも施策評価を反映しておらず、また、実施計画事業は必ずしもロジックモデルに掲載されていない<sup>(24)</sup>。

以上のように、長期成果の設定の妥当性の評価や、事務事業群と長期成果の結びつきの評価は、

中間指標の数値を用いて行われていない。なお、ロジックモデル・ミーティングの事前の準備として中間指標の数値を把握することが求められていたが、ミーティングに同席した企画政策課の職員によると、特に気になる事業（1～2割程度）について数値を聞くこともあるとのことである（聞き取り（企画政策））。また、事業の提案は増加しているが依然として少なく、評価との関係は不明である。施策評価はロジックモデルを媒介に実施計画におおむね反映されているが、実施計画は施策評価やロジックモデルに基づかず策定された部分を含んでいる。

## ②予算編成

次に、施策評価と実施計画が予算編成で実際にどのように活用されたかを検証する。予算要求の際には、施策評価の結果を踏まえて事業の成果を考慮の上、具体的な実施方法を十分検討することや、実施計画事業シートに基づき予算の的確な措置に努めることが求められている（予算要求要領〔2011〕）。また、原則、ロジックモデルにないものは予算要求できないとされている。

しかし、施策評価・実施計画・ロジックモデルの事業名と予算編成の事業名は一致しておらず、これらの事業間の対応関係を財政課は把握していない。実施計画には各事業の予算額が記載されているが、これは事業の担当課が複数の予算事業の額を集計したものであり、財政課は集計の対象や内訳を把握していない。また、予算要求の際の提出書類（歳出予算見積書、事業概要）には予算が必要な理由を記入する欄はなく、予算の必要性はヒアリングの際に主に口頭で（時には文書で）説明されるが、有効性点検シートやロジックモデルシートを用いて説明を受けたことはないとのことである。（聞き取り（財政））

なお、施策評価と実施計画の事業名はほぼ一致しており、実施計画には各事業の予算額が記載されているが、単線ロジック点検シートが廃止されたため、各事業の評価結果と予算額の増減との関係を検証することはできない。また、事務事業群の評価はほとんどが「問題はない」等であり、ここから予算額の増減の理由を理解することはできない<sup>(25)</sup>。そして、新設が提案された1事業は実施計画に掲載されたものの予算額はゼロであり、改善が提案された2事業のうち1つは予算額はほぼ不变で、もう1つは実施計画に掲載されていないため予算額は不明である。（事業群点検シート〔2011〕、提案シート〔2011〕、実施計画〔2010-11〕）

以上のように、施策評価や実施計画の事業名と予算編成の事業名の対応関係を財政課は把握しておらず、予算要求の書類やヒアリングでは施策評価との関係は示されていない。また、施策評価における評価・提案と予算額の増減との関係は不明である。このように、施策評価や実施計画に基づいて予算の要求・査定が行われたとはいえない。

## （3）原因

一宮市では、2009年度から施策評価が実施された。当初は、愛西市と同様の4種類の有効性点検シートが作成されていたが、2010年度に単線ロジック点検シートが廃止された。その後も中間指標の数値を把握することなどが求められているが、実際にはほとんど用いられていない。また、事業

の提案は増加しているが、依然として少なく、評価との関係は不明である。そして、施策評価やそれを踏まえた実施計画に基づいて予算要求することなどが求められているが、施策評価・実施計画に基づいて予算の要求・査定が行われているとはいえない。

このような活用状況に影響を与えた要因としては、以下のことが挙げられる。

第1に、市長は、2004年度から、まちづくり指標を活用して総合計画を策定する意向を示し、2006年の選挙では、総合計画の進捗度管理によって市民ニーズを把握し市政に反映することなどを公約した（児山〔2009a〕139, 142-3）。また、2008年度から総合計画推進市民会議が開催している「提案の大会」に出席してあいさつを行っている（総合計画推進）。ただし、2010年の選挙公約では、総合計画の「まちづくりの目標」に沿って政策が掲げられたものの、総合計画の進行管理に関する記述はなくなった（政策公約）。また、有効性点検シートの作成依頼は市長ではなく企画部長名で出されている。

第2に、愛西市と同じコンサルタントが、総合計画の策定時から2009年度まで、まちづくり指標の活用に関する情報を提供した。2008年度の有効性評価の試行は、このコンサルタントの代表理事の提言に基づいていた（職員研修〔2008〕シナリオ）。コンサルタントは、2009年度まで職員研修の講師を務め、有効性評価の目標が事業の提案にあることを説明し、有効性点検シートの記入、ロジックモデルの点検、事業の提案の演習を行った。ただし、中間指標を用いた施策評価の演習は行わなかった（同〔2008-09〕レジュメ、記録）。

第3に、総合計画や施策評価を担当している企画部企画政策課は、職員研修の際に、施策評価の目的が事業の提案にあることを強調し、前年度の提案の件数を示して、できるだけ多く提案するよう要請するなどした（同〔2009〕記録、同〔2010-11〕シナリオ）。施策評価マニュアルには、施策評価システムの最も重要なことは、有効な事業を提案することにあると記述されている（施策評価マニュアル〔2009-11〕）。ただし、中間指標については、その数値を把握することなどを求めているが、ロジックモデル・ミーティングに同席した企画政策課の職員が数値を尋ねることは少ない。

第4に、事業を担当している各課は、単線ロジック点検シートの記入に対して、事務量が膨大であるなどの不満を表明した。その結果、企画政策課は、事務効率を考えて、各課の担当者の負担を軽減するために、このシートを廃止した（聞き取り（企画政策）、職員研修〔2010〕シナリオ）。なお、各課で自主的に事業の改善が行われる条件は、部・課への予算・人事などの権限委譲であるとされ（同〔2008-09〕レジュメ）、2007年度からは一部予算について枠配分方式が導入されているが（予算要求〔2007-11〕）、施策評価に基づく事業の提案がすべて予算に反映されるものではないともされている（施策評価マニュアル〔2008-11〕）。そして、ロジックモデルにより新規事業を導いても予算が認められず、結局ロジックモデルから削除しなければならないのは無駄な作業ではないかとの不満も出ている（同〔2011〕）。

第5に、財政課は、施策評価や実施計画に基づいて予算要求するよう求めているが、実際に各課がそのようにしているかどうかを把握しておらず、ヒアリングの際にも施策評価やロジックモデル

を用いて予算の必要性を説明することを求めていない。

以上のように、総合計画の進行管理は2006年の選挙時の市長の公約であり、また、コンサルタントが提言したことから、施策評価が導入された。ただし、施策評価の依頼は市長ではなく企画部長名で出されている。また、2010年度には、市長の公約に総合計画の進行管理に関する記述はなくなり、コンサルタントの関与もなくなった。さらに、事業を担当している各課は単線ロジック点検シートの記入に不満を表明していた。その結果、企画政策課は2010年度にこのシートを廃止した。コンサルタントと企画政策課は施策評価の目的が事業の提案にあることを強調したため、提案の件数は増加したが、提案が予算に反映されるとは限らないため、件数は依然として少ない。そして、企画政策課は中間指標の数値をあまり尋ねることがなく、財政課は施策評価・実施計画と予算要求の関係を把握していない。その結果、中間指標の数値はほとんど用いられず、施策評価・実施計画に基づいて予算の要求・査定が行われているとはいえない。

## 注

- (1) これまでの研究の概要や、まちづくり指標、これを活用した総合計画、ロジックモデル、中間指標の実例は、児山〔2012〕を参照。
- (2) 記入する項目や内容は年度によって少し違うが、ここでは2011年度のものを取り上げる。なお、作成する順序も年度によって異なる。
- (3) 愛西市では、毎年度、生活課題に関する市民の満足度を調査している。2010年度の職員研修では、29の生活課題のうち、満足度が3年連続で悪化しているものが2つ、3年間停滞しているものが4つ、初年度よりも悪化したものが19あると指摘され（職員研修〔2010〕レジュメ）、6つの生活課題を重点課題として「ヘルプデスク」が実施された（有効性点検依頼〔2010〕）。これらのことから、満足度が悪化・停滞している生活課題については、厳密な有効性評価や積極的な事業提案が行われる可能性が高いと思われる。そこで、有効性評価とその予算編成での活用が最大限どこまで進んだかを明らかにするために、このような生活課題を選定した（他の3市についても同様である）。具体的には、満足度調査の初年度である2007年度と2009～11年度の数値を比較し、満足度が悪化・停滞しているものを選んだ。ただし、「行政」分野の生活課題（税金の無駄遣いがない、公共施設が便利、行政サービスの情報化が進んでいる）、生活課題というよりもそれを改善するための手段といえるもの（「高齢者に偏らないバランスの良い福祉施策が行われている」）、主担当課が重複しているものを除外した。選定した生活課題の2007、09～11年度の満足度は、高齢者福祉が2.73、2.63、2.55、2.78、ごみが3.65、3.68、3.62、3.67、学校教育が2.98、3.02、2.96、3.05である。（現状値評価〔2011〕）
- (4) 3つの生活課題の事務事業は、高齢者福祉が20、ごみが7、学校教育が12、合計39ある。ただし、2011年度の時点で未実施の事業が2（高齢者福祉と学校教育が各1）あった。また、すべての事務事業に短期・中期・長期のすべての成果が設定されているわけではなく、例えば直接結果から（短期成果をとばして）中期成果につながっているものもある（単線ロジック点検シート〔2011〕）。そこで、既に実施済みで、各成果が設定されている事務事業のうち、中間指標の数値が記入されているものを数えた。
- (5) 数値が記入されている5つの中期成果の中間指標のうち4つは「経費」であり（単線ロジック点検シート〔2011〕）、成果（アウトカム）というよりも投入（インプット）を表している。
- (6) 3つの生活課題について、中間指標の数値が記入されていない短期・中期・長期成果へのつながりの評価は、「A」がそれぞれ94%、95%、92%、残りは「B（どちらともいえない）」だった。（単線ロジック点

検シート〔2011〕)

- (7) 高齢者福祉に関するシート20枚のうち5枚は「高齢者に安心につがっている」(誤記も原文のまま)、9枚は「高齢者に安心を与えるサービスとして機能した」と記入されている。また、ごみに関するシート7枚のうち4枚は「マナーを守らない人がマナーを守る人にとって不快な思いをさせている」、3枚は「正しく分別することにより集積場所にごみが残されることがなくなり快適な状態が保たれている」と記入されている。(単線ロジック点検シート〔2011〕)
- (8) 単線ロジック点検シートが作成された39の事業から、未実施の2事業と点検が行われなかつた1事業(学校教育)を除外した。(有効性評価検証結果〔2011〕)
- (9) 例えは、生活課題につながるか、費用助成は必要か、一部負担の検討を行つてはどうか、などである。(有効性評価検証結果〔2011〕)
- (10) 予算編成の資料(予算内示書)では、予算は、款(例えは、教育費)、項(保健体育費)、目(保健体育総務費)、事業(保健体育事業)、節(旅費)、細節(その他旅費)、細々節(委員旅費)、積算基礎(スキー教室)、に区分されている。例えは、有効性点検シートやロジックモデルシートの事業「スポーツ教室推進」は、予算内示書の事業「保健体育事業」の6つの積算基礎(各種スポーツ教室講師・補助員謝礼、親と子のスキー教室事務局旅費、スキー教室、各種スポーツ教室救急医薬品、同保険料、ウォーキング教室バス借上料)に該当する。このような対応関係は、両シートや予算内示書には記載されておらず、情報公開請求を受けて行政経営推進室が担当課に照会、作成した資料に記載されている。3つの生活課題の5つの事業(両シートの事業)には、予算内示書と事業名が一致しているものはなかつた(細々節の名称とおおむね一致しているものは4つあった)。(予算内示書〔2011〕、ロジック予算額、聞き取り(行政経営))
- (11) 2011年度に編成された予算(2012年度予算)の額が百万円以上の事業のうち、予算額が前年度よりも20%以上増加したものは3つあった。第1に、「家族介護用品支給」(8,250千円から10,500千円に27%増加)は、単線ロジック点検シートが作成されていなかつた。第2に、「学校施設環境整備事業」(54,542千円から140,176千円に157%増加)のシートは、中期・長期成果の中間指標の数値が記入されていなかつた(直接結果と短期成果には記入)。第3に、「特別支援教育支援員配置事業」(16,785千円から20,591千円に23%増加)のシートは、直接結果、中期・長期成果の中間指標の数値が記入されていなかつた(短期成果は設定なし)。(ロジックモデル〔2011-12〕、単線ロジック点検シート〔2011〕)
- (12) ごみについては予算額が分かる事業が1つしかなく、学校教育については有効であると判断されなかつた事業がなかつたため、これらの生活課題の事業はここでの分析の対象からは除外した。
- (13) 予算額が大幅に増加した上述の3事業のうち、家族介護用品支給は、単線ロジック点検シートが作成されていなかつたため、行政経営推進室による点検も受けなかつた。また、学校施設環境整備事業は「有効であると思われる」とだけ記入され、特別支援教育支援員配置事業は「有効であると思われるが、指標の数値がないため客観的に判断できない」と記入されていた。他方、2010年度に編成された予算(2011年度予算)の額が百万円以上の事業のうち、翌年度の予算額が20%以上減少したものは2つあった。第1に、「スポーツ教室推進」(1,209千円から406千円に66%減少)は、有効であると判断できるが、参加率を示すことはできないかと記入されていた。なお、この事業と同様に中間指標やその数値を記入するよう指摘された事業(高齢者福祉に関するもの)は他に8つあったが、翌年度の予算額は増加が2、減少が1、不变が3、不明が2だった。第2に、「資源ごみ回収事業」(14,121千円から9,900千円に30%減少)は、ごみ減量などの観点からは有効であると判断できるが、この生活課題には有効性は低いとされていた。この事業と同様に有効であると判断されなかつた事業の予算額の増減は上述のとおりである。(ロジックモデル〔2011-12〕、有効性評価検証結果〔2011〕)
- (14) 愛西市では提案シートを含む4種類のシートが「有効性点検シート」と総称されていた(愛西市有効性

点検依頼〔2009-11〕)。一宮市ではこのように総称されていないが、便宜上、愛西市と同様に総称する。

- (15) 一宮市の2009年度の有効性点検シートは、前節で紹介した愛西市の2011年度のシートとは少し違っております、愛西市の2009年度のシートとほぼ同じである。
- (16) 一宮市では、生活課題が「重要なまちづくりの課題」と呼ばれているため、生活課題と長期成果を点検するシートの名称は「重要なまちづくりの課題・長期成果点検シート」となっている。ただし、便宜上、一宮市の「重要なまちづくりの課題」を「生活課題」と呼ぶことがある。
- (17) これに伴い、「ブロック点検シート②(事業群ロジック)」の名称は「事業群ロジック点検シート」に変更された。(施策評価マニュアル〔2010〕)
- (18) 一宮市では、総合計画推進市民会議が毎年8月頃までに生活課題の現状を評価している(総合計画推進)。2011年度には、58の生活課題のうち、12が改善、36が停滞、10が悪化と評価された。悪化と評価された10の生活課題のうち、成果指標の推移などから評価が妥当でないと思われるものを2つ、主担当課が財政課のものを1つ、主担当課が重複しているものを1つ除外し、残りの6つを選定した。(施策評価結果〔2011〕)
- (19) 商工業に関する若者就労支援事業と若者就労支援マッチング運営事業は、若者個人が就職できることにフォーカスした事業であることから、本シートの趣旨から言うと前段階の事業ということで削除する、と記述されている。(事業群点検シート〔2011〕)
- (20) 58の生活課題に関して、2009年度は新規3、改善2、廃止3、合計8、2010年度は新規13、改善12、廃止2、合計27、2011年度は新規19、改善9、廃止12、合計40だった。(施策評価マニュアル〔2011〕、聞き取り(企画政策))
- (21) 第1に、「駅前ビル活用事業」の新設については、駅前ビルは2012年秋に完成予定で整備事業は終了するので、整備後の利活用を推進することを目的に、貸しスペース・貸館事業の推進を図ることが提案されている。この提案を導き出したのは事業群点検シートの段階であると記入されているが、このシートには、駅ビル完成後、駅ビル利用者をいかに中心市街地へ回遊させるか等ハード・ソフト施策の検討が必要と思われると記述されており、駅ビル自体の利活用の推進の必要性については述べられていない。第2に、「青少年相談・講座事業」の改善については、青少年健全育成の意識を家庭へ浸透させるために、健全育成に関する情報に触れることのできる機会を増やすことが必要であるという理由から、出前講座に青少年健全育成に関わるメニューを追加することが提案されている。第3に、「不登校対策推進事業」の改善については、小中連携の強化の部分を明確にするという理由から、小中で学習ルールや生活ルールを統一するなど話し合いを進めることができると記述されている。これら2つの提案を導き出したのは生活課題評価シートの段階であるとされているが、このシートにはこれらの事業に関する記述は見られない。(提案シート〔2011〕、事業群点検シート〔2011〕、施策評価結果〔2011〕)
- (22) ロジックモデルでも、駅前ビル活用事業が追加され、青少年相談事業と不登校対策推進事業の名称や活動内容が変更され(青少年相談事業は名称が青少年相談・講座事業に変更、内容に講演が追加、不登校対策推進事業は内容に小中学校の連携が追加)、若者就労支援2事業が削除された。(ロジックモデル〔2011.9〕)
- (23) ただし、青少年相談事業の名称は子ども・若者総合相談、講座事業に変更された(内容の追加は同様)。また、不登校対策推進事業は2010、11年度の実施計画に掲載されていない。(実施計画〔2010-11〕)
- (24) 2011年度に策定された実施計画では、上述の5つ以外にも、4つの事業の追加・変更・削除が行われた(「中小企業相談所補助事業」(ビジネス支援事業から名称を変更、内容も変更)、「グローバルタウン構想実施事業」(同策定事業から名称を変更、内容も変更)、「海外貿易見本市参加等補助事業」(削除)、「学級生活調査事業」(追加))。これらの事業は、施策評価や2011年9月末提出のロジックモデルには追加・変更・削除の記述はなかった(実施計画策定後の2012年2月に公表されたロジックモデルでは修正されている)。なお、海外貿易見本市参加等事業は、2010年度のロジックモデルにも掲載されていなかった。(実施計画〔2010-11〕、ロ

ジックモデル〔2011.9〕、施策評価結果〔2010-11〕)

- (25) 商工業の事業群点検シートから削除すると記入された若者就労支援2事業のうち、1つは予算額がほぼ不变であり（他の生活課題の事業として実施計画に掲載）、もう1つは実施計画から削除されたため予算額は不明である。（実施計画〔2010-11〕）

## 参考資料

### 1. 二次資料

#### (1) 雑誌記事

児山正史〔2009a〕「愛知県一宮市のまちづくり指標と総合計画策定—自治体行政における社会指標型ベンチマークの活用—」、『人文社会論叢（社会科学篇）』21号、135-160頁。

——〔2009b〕「三重県伊賀市・愛知県愛西市・春日井市のまちづくり指標と総合計画—自治体行政における社会指標型ベンチマークの活用—」、『人文社会論叢（社会科学篇）』22号、35-68頁。

——〔2012〕「政策評価の手法としてのベンチマークの活用—政策マーケティングによるまちづくり指標—」、『評価クォータリー』21号、22-34頁。

#### (2) 新聞記事

各新聞社のデータベースから入手した。

朝日新聞〔2009.4.20〕：「愛西市長選、3氏対決 合併特例債の用途争点」。

——〔2010.12.27〕：「一宮市長に谷氏4選『箱もの行政』批判かわす 投票率32.33%」。

読売新聞〔2009.4.20〕：「愛西市長選 3候補、舌戦スタート」。

### 2. 自治体の資料

ホームページの資料は各自治体のホームページから入手した。それ以外の文書は各自治体の情報公開条例に基づき請求、入手した。

年は作成年度を示した。文書名の年を省略したものがある。

#### (1) 愛西市

アンケート：『平成17年度 愛西市総合計画基礎調査 調査報告書』（ホームページ）。

議会議事録：「議会議事録」（ホームページ）。

聞き取り（行政経営）：2012年9月27日、10月31日、行政経営推進室職員からの電話による聞き取り。

——（財政）：2012年10月1日、財政課職員からの電話による聞き取り。

現状値結果〔2011〕：「平成23年度現状値結果」（2011年6月29日、第1回まちづくり市民会議、資料1、ホームページ）。

事業群点検シート：「ブロック点検シート②（事業群ロジック）」。

市民会議：「まちづくり市民会議」（ホームページ）。

職員研修〔2009〕次第：「有効性評価システムに関する職員研修」。

——〔2009〕レジュメ：「ロジックモデルの意義と活用方法：新しい長期成果から新規事業を企画する」。

——〔2009〕ロジックモデル点検：「ロジックモデルシート点検ポイント」。

——〔2010〕記録：「愛西市職員研修 有効性評価システムに関する職員研修 記録」。

——〔2010〕次第：「有効性評価システムに関する職員研修」。

——〔2010〕レジュメ：「PDCAサイクルとロジックモデル：3年目の成果指標を踏まえた有効性の徹底検証」。

生活課題・長期成果点検シート：「生活課題・長期成果点検シート」。

単線ロジック点検シート：「ブロック点検シート①（単線ロジック）」。

提案シート：「事業改善提案シート」。

有効性点検依頼：愛西市行政改革推進本部 本部長 八木忠男「行政改革推進にかかる有効性点検シートの作成に

について（依頼）」。

有効性評価検証結果：「有効性評価検証結果」。

有効性評価マニュアル：「愛西市有効性評価システムマニュアル」。

予算内示書：「歳出予算内示書（当初予算）」。

予算編成方針：企画部長「予算編成方針について（通知）」。

ロジックモデル：「ロジックモデルシート」。

ロジックモデル修正依頼：行政経営推進室「事務事業一覧及びロジックモデルシートの修正について」。

ロジック予算額：「ロジック予算額 該当箇所」。

**(2) 一宮市**

聞き取り（企画政策）：2012年9月27日、企画政策課職員からの電話による聞き取り。

——（財政）：2012年7月12日、財政課職員からの電話による聞き取り。

事業群点検シート：「事業群ロジック点検シート」。

施策評価依頼〔2008〕：企画部長「施策評価（有効性評価）システムの試行について（依頼）」。

——〔2009-11〕：企画部長「施策評価（有効性評価）の実施について（依頼）」。

施策評価結果：「施策評価（有効性評価）結果報告書」（ホームページ）。

施策評価変更点：「平成21年度施策評価（有効性評価）システム・マニュアルからの変更点」。

施策評価マニュアル〔2008〕：「有効性評価システムマニュアル」

——〔2009-11〕：「施策評価（有効性評価）システムマニュアル」。

実施計画：「第6次一宮市総合計画 実施計画」（ホームページ）。

実施計画再提出依頼：企画政策課長「実施計画事業シート等の再提出について（依頼）」。

実施計画提出依頼〔2008〕：企画政策課長「実施計画事業シート等の提出について（依頼）」。

——〔2009-11〕：企画政策課長「実施計画事業シートの提出について（依頼）」。

職員研修〔2008〕記録：「有効性評価システムに関する研修 議事録」。

——〔2008〕レジュメ：「有効性評価システムの活用について」。

——〔2008、2009〕シナリオ：「行政評価研修会 シナリオ」。

——〔2009〕記録：「施策評価（有効性評価）システムに関する研修会 記録」。

——〔2009〕レジュメ：「ロジックモデルの意義と活用方法」。

——〔2010〕シナリオ：「施策評価（有効性評価）研修会 シナリオ（案）」。

——〔2011〕シナリオ：「施策評価（有効性評価）等研修会 シナリオ（案）」。

政策公約：「政策公約」（ホームページ）。

総合計画推進：「総合計画の推進」（ホームページ）。

長期成果点検シート：「長期成果点検シート」。

提案シート：「事業提案改善廃止シート」。

予算要求：「当初予算要求について」。

予算要求要領：「予算要求事務要領」。

ロジックモデル：「ロジックモデルシート」。

### ブロック点検シート①(単線ロジック)

整理番号	201	年度	平成23年度
生活課題	高齢者福祉が進んでおり、年をとっても安心して暮らすことができる	主担当部長・氏名	*****
		事業担当課長・氏名	高齢福祉課長 *****
		関係課	保険年金課・社会体育課 地域包括支援センター

#### ステップ1

活動内容の生活課題に対する全体的評価	高齢者に安心につがっている。
--------------------	----------------



#### 「長期成果-中期成果-短期成果-直接結果-活動・事務事業」の有効性判断

長期成果	高齢者自身が自分のライフスタイルに合った様々なサービスを利用して暮らせる工夫や心がけをしている			コメント	高齢者自身がサービスを利用して暮らせる工夫や心がけを行うことに有効なものとなっている。						
仮説に対する評価	<input checked="" type="radio"/> A	B	C	A 仮説どおりであった B どちらともいえない C 仮説どおりではなかった	指標	割合	H19	H20	H21	H22	H23

※評価についてのコメントを記入



中期成果	高齢者自身が自分でできる工夫や心がけを行っている			改善修正案							
仮説に対する評価	<input checked="" type="radio"/> A	B	C	A 仮説どおりであった B どちらともいえない C 仮説どおりではなかった	取組みに対する評価	高齢者自身が自分でできる工夫や心がけを行うことに有効なものとなっている。	H19	H20	H21	H22	H23

※A、Bの場合は取組みに対する評価を、Cの場合は改善修正案を記入



短期成果	高齢者が自身の健康づくりを心がけている			改善修正案							
仮説に対する評価	<input checked="" type="radio"/> A	B	C	A 仮説どおりであった B どちらともいえない C 仮説どおりではなかった	取組みに対する評価	高齢者自身の健康づくりに有効なものとなっている。	H19	H20	H21	H22	H23

※A、Bの場合は取組みに対する評価を、Cの場合は改善修正案を記入



直接結果	助成を受けてあん摩・マッサージを利用する			指標	交付者数	211人	178人	152人	159人	
					H19	H20	H21	H22	H23	



活動内容	高齢者が健康増進に資することを目的とし、満70歳以上の高齢者が市の指定した箇所である等にかかる時の費用を助成する			事務事業名	マッサージ券交付					
------	--	--	--	-------	----------	--	--	--	--	--

単線ロジックのつながりが弱い場合⇒事業の改善の可能性を考えます。

単線ロジックがつながらない場合 ⇒ 事業の廃止または他へのつながりの可能性を考えます。

>>>「事業改善提案シート」にて結論を書いてください。