

福井県政策推進マネジメントシステム

(職員用テキスト)

平成20年3月

福井県総合政策部政策推進課

はじめに

福井県では、平成16年2月に、政策効果を重視した政策形成のための行政システムとして、「政策推進マネジメントシステム」を策定しました。

このマネジメントシステムは、福井県が、全国に先駆けて、民間の経営感覚を県政に導入し、予算や組織・人員などの行政経営資源の有効活用を常に志向しながら、県民が納得・満足するサービスを効率的・効果的に提供する21世紀型の新しい行政システムを確立することを目指したものでした。

このため、特に現状分析を重視するマネジメント・サイクルを中核に据え、課題に対応する最も優先度の高い施策を「選択と集中」により実現を図るようシステムをつくりました。

今回の改定に当たっては、引き続き現状分析を重視しつつも、組織の制約や先例に捉われない施策の可能性を引き出すため、部局間の総合調整の強化とともに、職員による自発的な課題の発見や解決策の提言などを積極的に促進するマネジメント・サイクルへと進化を図っています。

さらに、「政策会議」を活用した最前線の専門家の知識や、独自の統計やマーケティング調査によるデータ分析を取り入れた政策形成、部局連携の「課題解決プロジェクトチーム」によるスピーディな政策の実行など、「福井新元気宣言」で掲げられた「先進政策モデル」を新たな起動エンジンとして取り入れています。

全面的な改定を行ったこのマネジメントシステムに基づき、引き続き成果重視の視点で事務事業の大胆なスクラップ・アンド・ビルドを進めるとともに、先進施策で全国をリードする福井県を目指していきます。

I 政策推進マネジメントシステム

—「APDSサイクル」の導入—

1 政策推進マネジメントシステムの趣旨

(地方自治体を取り巻く環境)

○厳しい財政状況

国・地方を通じて多額の長期債務残高を抱え、今後、公債費や社会保障関係経費の伸びが見込まれることなどから、地方自治体の財政状況は、ますます厳しくなっていくと予想されます。

○サービスの質の向上

また、今日における行政の役割として、住民の生活水準の向上と福祉の増進を図るため、多岐にわたる分野で積極的な施策を展開し、ますます質の高いサービスを提供することが求められています。

○地方分権社会にふさわしい施策の展開

さらに、地域住民の多様なニーズを反映した行政サービスを実現するため、各地域の特性に応じた独自施策の展開を可能にする地方分権国家の実現が不可欠です。これを推進していくためには、税財源の移譲など分権化の進展が不十分な現状においても、自治体が率先して独自施策を展開し、内外に成果を示していくことが必要です。

地方分権が具体化していき、自治体が大きな権限、責任を担うようになれば、国の指示に従って淡々と事務を処理していくのではなく、自らが施策形成のための物差しを設け、判断していく能力も必要になってきます。

(マネジメントシステムの機能)

このため、厳しい財政状況の中で、効率化を進め、無駄をなくし、「選択と集中」により真に必要な分野に人や予算を集約的に投資するとともに、地域のニーズに即した自治体独自の施策を展開していくことが必要です。

こうした観点から、「政策推進マネジメントシステム」は、(1)「選択と集中」により、予算や組織・人員などの行政経営資源を有効活用する、(2)「成果主義」を徹底し、最終的な受益者として県民が納得・満足するサービスを

提供する、(3)「福井県政府の樹立」を進めるため、独自の先進施策を形成・実行する、という機能を具体化する行政システムとして構築されています。

(自らの失敗に学ぶ組織)

こうしたマネジメントシステムを有効に機能させるためには、職員一人ひとりが、行政をはじめとする公的機関がしばしばとりがちな「無謬性の前提」に固執しないように努めることが重要です。

住民に公共的なサービスを提供すべき行政機関の仕事には誤りや失敗がないことが最も理想的であり、常に無謬性を追求し続けるのは行政の職員としては当然の職務姿勢です。

しかし、その追求すべき理想が義務や責任として過度に意識されると、「行政の仕事に誤りはあり得ない」という前提を守り通そうとする傾向をもたらし、実際に問題があっても、あたかもないかのように事実を隠したり、あるいは、正当化を試みるという姿勢を生むことにもつながっていきます。

その結果、組織内で問題が認知されても、改善に向けた対応が遅れ、場合によっては、長期にわたって放置されるといった事態にも立ち至ることは、国、自治体を問わず、行政に対する信頼失墜につながりかねない事件が繰り返し起きてきたことから明らかです。

誤りや失敗の可能性を前提に自己改革を積極的に行っていく組織としての姿勢が、このマネジメントシステムを動かしていく真の推進エンジンと言えます。

このため、以下の説明に当たっては、行政の仕事の進め方に関する様々な批判や反省なども踏まえ、これまでの行政運営における問題点にも率直に触れながらマネジメントシステムのポイントを明らかにしていきます。

2 政策推進マネジメントシステムの特徴

「政策推進マネジメントシステム」では、

- ・効果的な施策を打ち出すマネジメント・サイクル（APDSサイクル）
- ・サイクルを動かす具体的な手段
- ・システムがより円滑に機能する環境整備

に関し、本県独自の考え方を提示しています。

（APDSサイクル）

「政策推進マネジメントシステム」では、「分析」→「計画」→「実施」→「評価」を循環させる「APDS（エピソード）サイクル」というマネジメント・サイクルを打ち出しています。

マネジメント・サイクルとは、組織運営に関する根本的な考え方を示したもので、一般的には「PDSサイクル」と呼ばれています。

「P」とは、「計画：プラン（Plan）」

「D」とは、「実施：ドゥ（Do）」

「S」とは、「評価：シー（See）」

の略称で、この3つを絶えず循環しながら、組織運営を考えていくものです。

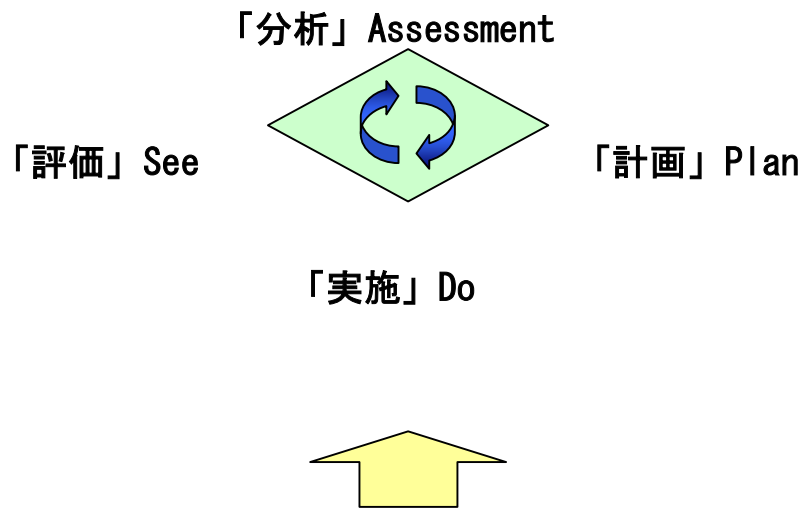
しかしながら、本県では、この「PDSサイクル」の考え方を独自に発展させ、

「計画：プラン（Plan）」から、

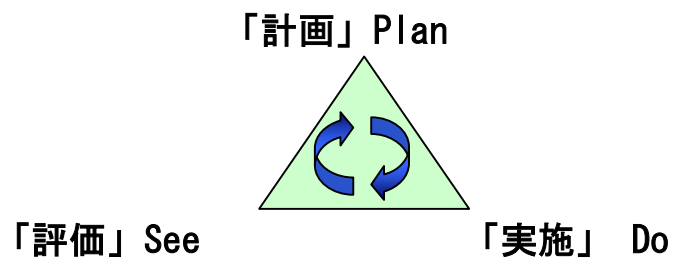
「A」という「分析：アセスメント（Assessment）」

機能を分離し、最上位に位置づけました。これは、「分析」の重要性を強く訴え、その機能を強化することにより、PDSサイクル全体の実効力を一層向上させようというものです。

【福井県のAPDSサイクル】



【従来のPDSサイクル】



（「APDSサイクル」を支える体制）

施策は予算や人員の裏づけを伴う事業として具体化されて初めて実効力を持つものとなります。このため、施策の評価は、国、自治体を問わず、予算編成のプロセスを通じて行われるのが通常です。

また、事業の原案は、その実施主体であり、現状分析に必要な情報を最も有している担当部局が企画立案し、実施主体としての責任をもって実行していくのが通常の流れです。

このため、担当部局の自主性を促進するため、各部局にあらかじめ一定の予算枠を配分し、担当部局が主体的に予算編成を行う「予算枠配分方式」を導入している自治体もあります。

しかし、部局間の調整が困難となり、全庁的な視点での施策の「選択と集中」を行うことができず、優先度の低い施策が事業化される一方で、重点化したい施策に予算が配分できないなどの問題も指摘されています。

事業形成が事業実施主体の裁量に委ねられると、情報面での優位性を持つ立場から、現状分析に必要な情報を恣意的に取捨選択する、あるいは、事業の最終成果より、実施主体としての便宜を優先的に考慮するなどのバイアスを完全に排除することが困難になります。

また、事業実施主体が事業評価の主体になった場合、事務事業の評価は、大胆な見直しやスクラップより、実施を前提として行われるようになりがちです。

多くの省庁や自治体において、事業実施に直接関与しない、予算や政策の総合調整を担当する第三者的な部署が、全庁的な視点で事業の事前・事後評価を行う体制がとられてきた理由はこうした点にあります。

また、マニフェストに基づく施策の推進が自治体行政における流れとして定着しつつある中、知事のリーダーシップの下で総合調整的な機能を果たす部署が施策形成において果たす役割が強まっています。

その一方で、総合調整を行う部署がトップダウン式に施策形成を推し進めた場合、全庁的視点での「選択と集中」や部局横断型の事業形成を容易にする一方で、担当部局のイニシアチブを弱め、モチベーションの低下をもたらすリスクもあります。

こうした認識に立ち、「APDSサイクル」を支える体制は、事業実施主体

である各部局と、政策推進課、財務企画課など総合調整的機能を果たす部署とのチェック・アンド・バランスを基本としています。

「APDSサイクル」を真に動かし、成果重視の施策を形成・実行していく主体は、言うまでもなく、各担当部局です。

総合調整を行う部署は、各部局の創意と自発性を基本に、それぞれの段階で、チェック機能を果たしつつ、側面支援を行う役割を担います。

（「APDSサイクル」と4つの起動エンジン）

「APDSサイクル」は、具体的な手段なくしては、実際には機能しません。そこで、以下のような、「APDSサイクル」を動かすための手段として、それぞれに対応する「起動エンジン」を組織の運営の中に設定しました。

- ・「分析」起動エンジンー 独自リサーチの実施 (P. 12)
 - 県政マーケティング調査の実施 (P. 13)
 - 「データパーソン」体制の構築 (P. 13)
 - 「政策会議」の実施 (P. 14)

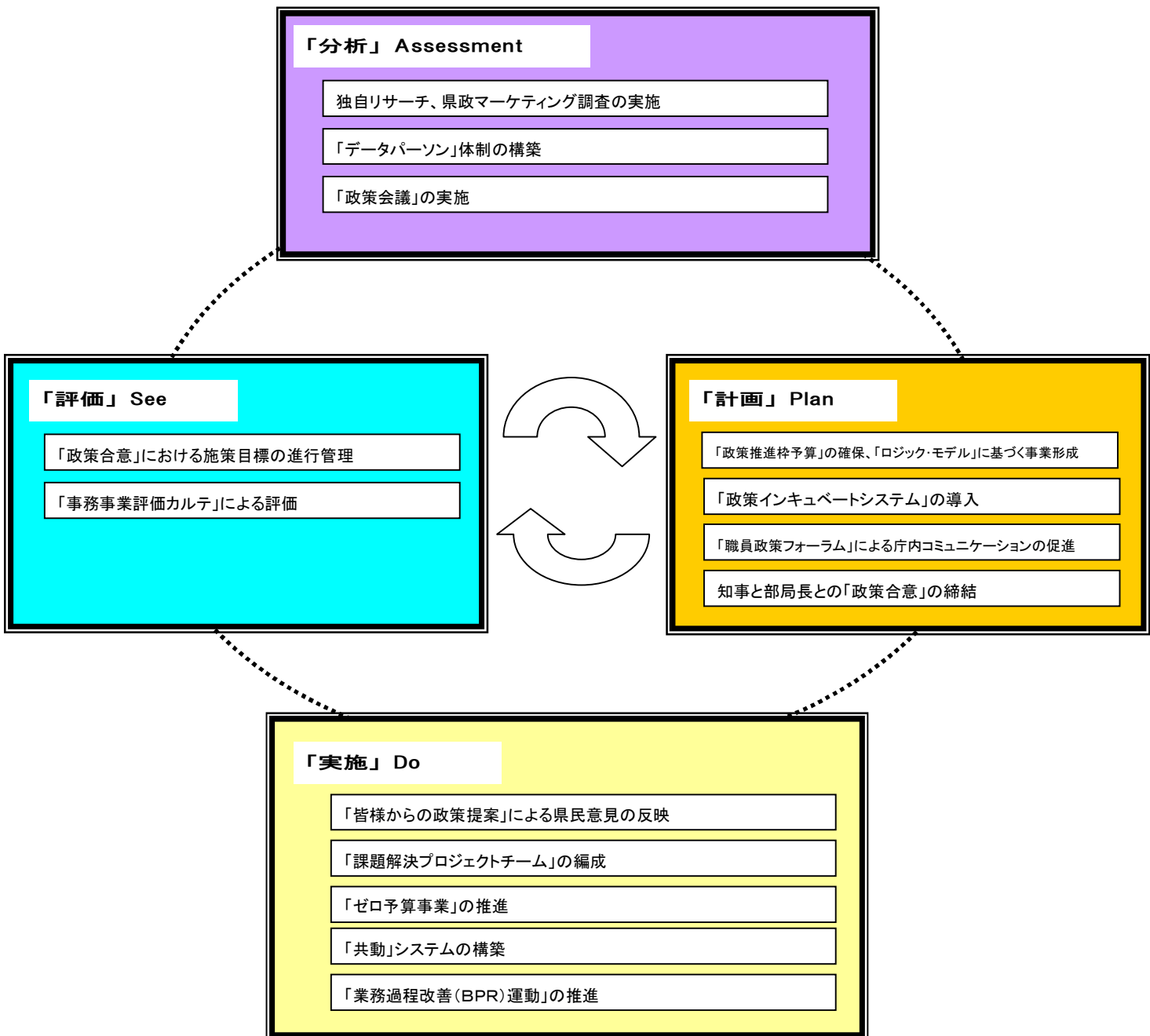
- ・「計画」起動エンジンー 「政策推進枠予算」の確保 (P. 15)
 - 「ロジック・モデル」に基づく事業形成 (P. 16)
 - 「政策インキュベートシステム」の導入 (P. 20)
 - 「職員政策フォーラム」による
 - 庁内コミュニケーションの促進 (P. 21)
 - 知事と部局長との「政策合意」の締結 (P. 22)

- ・「実施」起動エンジンー 「ゼロ予算事業」の推進 (P. 23)
 - 「皆様からの政策提案」による
 - 県民意見の反映 (P. 24)
 - 「課題解決プロジェクトチーム」の編成 (P. 24)
 - 「共動」システムの構築 (P. 25)
 - 「業務過程改善（BPR）運動」の推進 (P. 25)

- ・「評価」起動エンジン 「事務事業カルテ」による評価 (P. 28)
- 「政策合意」における施策目標の進行管理 (P. 28)

この「APDSサイクル」と4つの起動エンジンを、1年を通して実施する場合、次のようなフロー図になります。

〔新システムのフロー図〕



(マネジメントシステムの環境整備)

マネジメントシステムの各起動エンジンが効果的に機能するよう、職員の責任感の醸成、資質向上のための環境整備を行います。

Ⅱ APDSサイクルを動かす起動エンジン

1 「分析」起動エンジン

○「Aで始まる福井県（※）」——現状分析の重要性

「APDSサイクル」は、従来のマネジメント・サイクルの基本とされるPDSサイクルの「計画（プラン）」の一部である「分析（アセスメント）」の機能を分離独立し、最上位に位置づけたところに独自性があります。

ここでいう「分析（アセスメント）」とは、各政策分野における現状を詳しく分析し、新たに生じてきた課題や、既存の施策等によっては十分カバーされていない課題など、解決が必要とされる課題を明らかにする上で必要な情報を収集し、その原因を明らかにすることを指します。

いったん成立した予算や総合計画等に固執することが、成果の評価による見直しを回避することにつながり、「予算消化主義」や「計画偏重主義」による公費の無駄遣いをもたらしてきたとの反省に立ち、近年、多くの地方自治体が、サンセット方式予算（予算査定時に3、5年などの期限を設定し、期限が到来すれば原則として事業を廃止する方式）や行政評価システムを導入してきました。

これに伴い、PDSサイクルの「評価（シー）」の部分が着目され、事務事業の事後評価が厳格に行われるようになり、成果が上がらない事業は積極的にスクラップされるようになってきました。

しかし、既存事業のスクラップを積極的に進める一方で、新たな事業を企画立案する段階でその事業の有効性を検討するプロセスについては、必ずしも十分な評価手法が取り入れられてきたとは言えません。

その結果、新規事業については、予算査定のプロセスの中で、成果より財源を重視する視点で事前評価を行う従来の手法が存続し、国庫補助の裏づけがあったり、一定の予算枠に収まる事業であれば、その成果が十分検証されないままに事業化が図られるという結果をもたらしてきました。

施策の有効性を成果主義の視点で評価し、優先度の高さを「選択と集中」の視点で判断しながら事業形成を図るためには、政策分野における課題やその原因がどこに潜んでいるかを可能な限り正確に把握することが必要です。

こうした認識から、施策の企画立案に先立っての入念な現状分析、施策実施の達成状況に基づく再度にわたる分析を重視し、「分析（アセスメント）」を冒頭に明確に位置づけた本県独自のサイクルとしたものです。

※「Aではじまる福井県」

平成17年に実施した「福井元気宣言」中間評価の評価委員会による評価結果において用いられた表現。

○独自統計・マーケティング調査の強化

既存の統計資料等から得たデータ等に基づき、課題を把握し、解決策を見出すことはある程度可能ですが、県がこれまで活用してきた各種データは、各省庁が公表している資料に基づくものが多く、県の統計業務自体も、国の委託統計調査が多いなど、かなりの点で国のデータ等に依存していました。

その結果、地域単位や期間別の詳細な統計が把握できない、国が新たな統計調査結果を公表するまで古い数値に依拠せざるを得ないなどの課題が生じてきました。

また、既存の統計資料によるデータ等に基づいて現状分析を行うだけでは、課題を十分に把握できないこともしばしばあります。

地方分権社会にふさわしい行政課題の解決に向けて、地方自治体が地域特性や住民ニーズに応じた施策を展開するためには、国の一律的な統計調査に依存するのではなく、積極的に県独自の指標を設けたり、自ら統計調査を実施してデータ収集するなどして、より正確な現状把握に努めていくことが必要です。

このため、これまで実施してきた「県政マーケティング調査」等の県独自調査をさらに充実するとともに、政策の推進に必要な統計調査・分析を所管する政策統計課が中心となり、独自統計・マーケティング調査を強化していきます。

◆独自リサーチの実施

- ・職員が行政サービスの受益者や関係者のところに直接赴き、表面には表れにくい実際の課題や問題点などについてヒアリング調査を実施するな

ど、より具体的な情報を収集。

- ・ 全国の都道府県の現況について、既存の統計資料に限らず、最新の情報を新聞、雑誌、インターネット等の各種媒体から幅広く収集し、本県データとの比較分析を行い、その分析結果を施策の企画立案に積極的に反映。

【担当：各部局】

◆ 県政マーケティング調査の実施

- ・ 特定の企画立案に関し、県民全般もしくは県内特定層を対象とした基礎情報が必要となった場合、県内全域において、無作為抽出による信頼性の高いマーケティング調査を実施。

【担当：各部局、県民サービス室】

◆ 「データパーソン」体制の構築

- ・ 各課にデータ責任者（データパーソン）を配置し、各部において必要データをとりまとめるとともに、政策統計課が各部局のデータ分析をサポート。
- ・ 政策評価の指標となり得る数値データについて、部局、政策統計課、政策推進課が連携してテーマ設定、調査実施。
- ・ データパーソン等の研修のため、政策統計課による統計分析講座を定期的に関催。

【担当：各部局、政策統計課、政策推進課】

○外部の有識者、専門家等の知識、意見の活用

国、自治体等が各種の計画やビジョン等を策定する場合、関連分野の有識者等により構成される委員会等を設置し、定期的に会議を開催して提言をとりまとめ、これに基づいて内容を具体化していくのが通例でした。

こうした有識者会議は、行政内部にあっては十分把握できない先進的な知識や意見を施策に反映させていく上で一定の意義を持っていますが、ともすれば、意見調整を念頭に置いて委員を選定し、実質的に行政機関の事務局が作成した案をオーソライズする手順として活用されてきた面もあります。

また、多数の委員が参集する会議開催の形式をとる場合、個々の異なる意見から先進的な提言を引き出すことより、全体の意見の調整・調和を図ることに重心が移りがちになります。

さらに、定期的な会議開催となるため、結論・成案を得るまでに時間がかかるだけでなく、会議自体の開催準備や運営等に労力が割かれることになりがちです。

このため、教育・文化政策、経済戦略、環境問題など、時間をかけて慎重に検討を進めるべき課題については、引き続き有識者等からなる会議を通じて意見集約を行う一方で、自由で忌憚のない有識者等の意見を活用し、間をおかずに速やかに施策に反映させていく仕組みを別途取り入れていきます。

◆「政策会議」の実施

- ・機動的な情報収集の一環として、各政策分野における県内外の有識者、第一人者（国の審議会委員、研究者、経営者等）をブレインアドバイザーとして把握し、直接提言を得る「政策会議」を実施。
- ・会議形式ではなく、知事・部局長等が速やかに提言を得るとともに、政策の企画立案後においても助言を得るなど協力を維持。
- ・時期や形式を特定せず、双方の出張等の機会を捉えて随時機会を設定。

【担当：各部局、政策推進課】

2 「計画」起動エンジン

○成果主義の視点での事業形成の促進

現状分析から課題を見出し、その解決に寄与すると考えられる諸方策を成果重視の視点で検討する中から、事業として優先的に選択し、具体化すべき方策が明らかになってきます。

しかし、事業案を形成する主体がその実施主体でもある場合、これとは逆に、まず実施したい事業を想定し、その事業案との整合性を図る形で需要予測を調整したり、データ等を取捨選択し、現状説明や課題設定を行うというプロセスになることが少なからずあると考えられます。

このような論理構成がなされると、一見する限りでは、提示された事業案が適切な結論となるように調整されているため、より重要な課題や、より適切な方策がほかにあっても、見落とされたまま事業化が図られるという事態も起こり得ます。

このため、マニフェストに基づく新規施策等の重要施策については、事業化に当たって、現状分析から事業の具体的成果に至るまでの因果関係を詳らかにし、その内容や実効性を確認・検証します。

さらに、所管部局の部局長から事業案についてのプレゼンテーションを知事に対して行い、知事のトップマネジメントにより、事業の採否を最終的に決定します。

◆「政策推進枠予算」の確保

- ・ マニフェストに基づく新規施策等の重要事業に活用するため、事務事業のスクラップなど行財政構造改革により財源を生み出し、「政策推進枠予算」を確保。
- ・ 優先度の高い施策については、成果主義の視点で議論・検討を行い、「政策推進枠予算」として事業化。

【担当：財務企画課、政策推進課】

◆「ロジック・モデル」に基づく事業形成

- ・各政策分野において、これまでの施策の体系を示しながら、解決が求められる課題等を明らかにし、必要な施策の方向性を知事と議論・検討。
- ・示された施策の方向性に即して事業を具体化し、「ロジック・モデル（個々の施策の実効性を論理的に図式化した事業展開図）」等に基づいて、その内容や実効性を知事と議論・検討。

【担当：各部局、政策推進課】

※「ロジック・モデル」の改定について

「ロジック・モデル」とは、「事業の活動からその期待する成果までのプロセスが論理的に説明されているか」を確認するため、事業が県民に与える影響の動きを論理的に図式化したものであり、アメリカでは、政府や非営利機関が予算編成や助成事業の採否を決定するプロセスの中で活用されています。

通常のロジック・モデルは、事業から成果までのフローを中心にロジックを構成し、その事業が確実に成果をもたらすかどうかを論理的に検証することを主な目的としています。

平成15年度に本県が導入したロジック・モデルも、「現状分析」、「活動」、「結果」、「中間成果」、「最終成果」の5段階の構成により、事業と成果の因果関係を論理的に確認・検証することに比重が置かれていました。

その一方で、行政が施策を実施する分野は、県の既存事業はもとより、国、市町、民間を含め、同じ分野で様々な施策や活動が既に実施されている場合が多いものです。

このため、「選択と集中」の視点から、同じ目的や効果を有する既存の事業等を精査し、新規に実施しようとしている事業と既存施策等との重複がないかを確認することが重要になります。

また、既存施策等の課題や限界を改めて見極め、なおカバーされていない課題がどこにあるかを発見した上で、新たな事業が課題解決に真に必要な方策かどうかを十分に議論・検討することが必要です。

このため、検討の対象となる事業について、成果に至るプロセスのみならず、それが施策として真に必要とされるものかどうかを明確に確認・検証し得るよう独自のロジック・モデルに改定しました。

さらに、これらの起動エンジンから生み出される成果が確実に事業形成へと結実していくように、ロジック・モデルの各項目とAPDSサイクルを構成する起動エンジンとの連動性を明確にしました。

「ロジック・モデル」の内容

「ロジック・モデル」においては、

- 1 現状分析（課題がどこにあるか）
- 2 解決に向けての考え方（課題解決の方策として何が考えられるか）
- 3 事業活動（実際の事業として何を行うか）
- 4 最終成果（その成果として何がもたらされるか）

の4段階をフロー図に表し、現状分析から最終成果に至るまでの因果関係を論理的に確認・検証します。

①現状分析（「分析（A）」に相当）

課題があると考えられる分野の現状を統計データ等に基づいて分析し、課題の所在を確認・論証します。

「独自統計・マーケティング調査」による統計データ等については、ここに記載します。

②解決に向けての考え方（「計画（P）」に相当）

課題解決に向けての考え方として、新規施策の必要性もしくは既存施策の問題点、全国における解決方策の例示、予算を伴わない方策を含む代替可能な解決方策とその問題点等を挙げ、新たな施策の方向性を確認・論証します。

「政策インキュベートシステム」、「職員政策フォーラム」等により得られた施策アイデア等については、ここに記載します。

③事業活動（「実施（D）」に相当）

事業の内容を具体的に説明し、個々の手法や予算額を確認・精査します。

「課題解決プロジェクトチーム」等によりまとめられた具体的手法や「皆様からの政策提案」等により示された施策案については、ここに記載します。

④最終成果（「評価（S）」に相当）

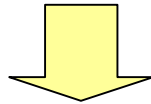
事業がもたらす成果として、いつまでにどのようなことを達成するのかを数値目標等で具体的に説明し、成果の検証方法を確認・論証します。

数値目標等については、「政策合意」で掲げた「4年間の目標数値」との整合性を明らかにします。

【「ロジック・モデル」の例：「身体障害者パソコン講座」の開催（※）】

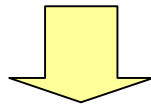
①現状分析

- ・就職を希望する身体障害者が増加傾向（根拠データと出典を明示：以下同）
- ・身障者は依然として就職困難な状況
- ・その中で、コンピュータ技術を身につけた身障者は就職しやすい傾向あり



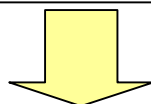
②解決に向けての考え方

- ・現行法による身障者雇用の義務付け ⇒ 罰則がなく拘束力に乏しい
- ・雇用促進のための企業助成金 ⇒ 即戦力を求める企業には強い動機付けにならない
- ・即戦力を向上させる障害者への技術習得支援が有効



③事業活動

- ・身体障害者パソコン講座の開催
（講座内容、事業期間、開講場所、開講数、受講者定員等を具体的に記載し、予算額を明示）



④最終成果

- ・事業実施結果 受講者数：年間50人
- ・最終成果 就職する受講者数：年間35人（受講者へのアンケート調査）

※ここで挙げた例は、実際の状況や施策を記載したものではなく、あくまで理念的に構成されたものです。

○練磨不十分な「原石」的アイデアの活用

施策案を議論・検討する中で、施策としての熟度が不十分であることが明らかとなり、結果的に事業化を見送る場合もしばしばあります。

施策としては事業化を見送っても、その根幹となる課題の認識は正しい、あるいは、中心的アイデアに有効なものを含んでいるという場合があります。

しかし、いったん事業化が見送られると、そうした「原石」に含まれる良い部分まで否定されたかのような印象を与え、施策案を練り上げた部局のモチベーションも低下し、そのまま案全体が消えていくことも起こり得ます。

このため、いったんは事業化を見送る決定をした施策案について、有望なアイデアを含んでいたり、方向性としては正しいと考えられるものについては、引き続き「原石」的アイデアを磨き、改めて施策として再構築を図るシステムを設けます。

◆「政策インキュベートシステム」の導入

- ・ 熟度不十分として事業化が見送られた施策案について、引き続き基本となるアイデア等を活かして再構築を図るべきものを選択。
- ・ 政策推進課と関係部局とが協力して施策を練り直し、積極的に再構築。
- ・ 次の予算要求の機会等に改めて事業化に向けて議論・検討。

【担当：各部局、政策推進課】

○異なる所属の職員間における情報共有化の促進

庁内組織の専門分化・複雑化が進むにつれ、特に異なる部署の職員間における情報の共有化が難しくなっていきます。

このため、IT（情報技術）の活用により、部局間はもちろん、本庁と出先機関の職員の間でも、新たなアイデアや専門知識の相互提供、意見交換を行う場を設け、所属間の垣根を越えた施策や業務改善の提案につなげていきます。

◆「職員政策フォーラム」による庁内コミュニケーションの促進

- ・民間企業等で導入されてきた組織内コミュニケーション・ツールであるソーシャル・ネットワーキング・システム（SNS）を庁内ネットワークシステムに導入。
- ・政策研究等のテーマごとにネット上のサークルを立ち上げ、所属を超えて職員が参加し、アイデアや情報を相互提供しながら意見交換を実施。
- ・異なる職場間の職員の意思疎通を促進するとともに、アクションの迅速化、業務過程の改善を促進。

【担当：各部局】

○マニフェストの年次実行計画としての「政策合意」

平成15年度以来、マニフェストの年次実行計画に相当するものとして、知事と部局長との間で、毎年度初めに「政策合意」を結んでいます。

これは、マニフェストの着実な実現を図るため、各部局長がそれぞれの職務に関わる目標を設定し、責任を持ってその達成に向けた施策を推進するための知事との合意です。

各部局長が、所轄部局のトップであるだけでなく、マニフェストの目標を実現するための知事の政策スタッフであることを明確にし、知事のリーダーシップが発揮できる体制を構築することを目的としています。

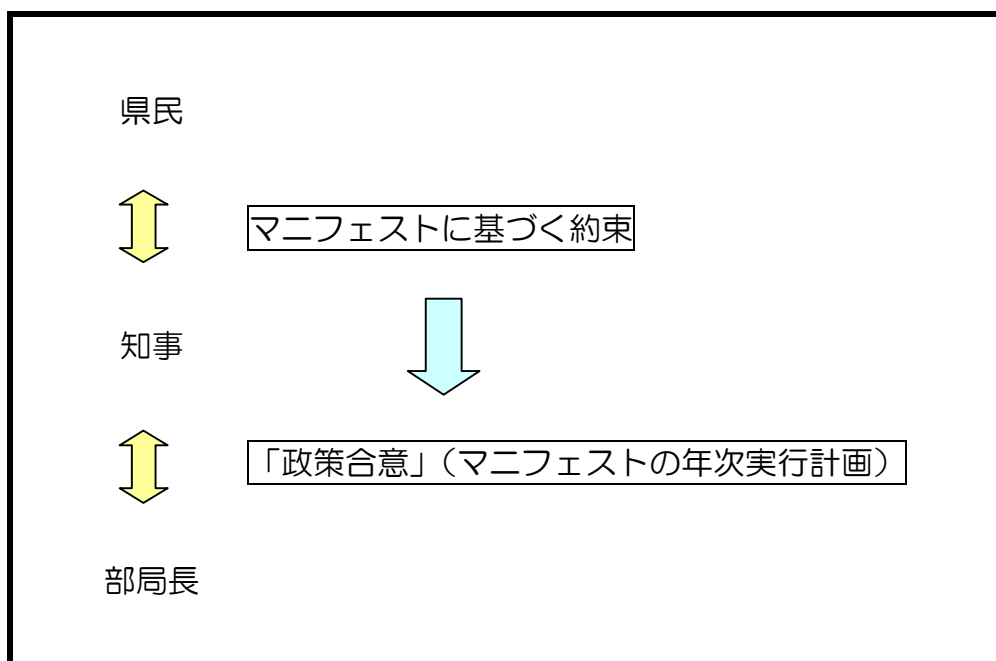
知事が県民との間で約束したマニフェストをベースに「政策合意」を結び、これに基づいて毎年度の施策を実行し、その結果を公表することは、県行政の進め方に民意をより徹底して反映させることにつながります。

◆知事と部局長との「政策合意」の締結

- ・毎年度初めに、当該年度に実施する施策と成果目標について、知事と部局長との間で「政策合意」を結び、公表。
- ・「政策合意」には、マニフェストに基づく重要施策はもとより、部局としての継続的な施策、ゼロ予算ベースの施策についても記載。
- ・時宜に応じて部局長から知事への中間報告を実施し、進行管理を徹底。
- ・年度末を目途に達成状況を知事に報告し、とりまとめて公表。

【担当：各部局】

【マニフェストと「政策合意」の関係】



3 「実施」起動エンジン

「計画」に従って具体化された事業は、言うまでもなく、実行に移してこそ成果を上げるものですが、事業は単に予算を執行するだけで進捗するものではなく、また、その結果がそれ自体で成果となるわけではありません。

予算を確保し、消化した結果が成果であるかのような誤解が生じると、予算獲得に力を入れても、その後は漫然と予算を消化し、それが真に成果をもたらしたかどうかを真剣に顧みないという、国、自治体を問わず、従来から問題視されてきた「予算消化主義」体質にもつながっていきます。

このため、事業の目的である最終成果が、受益者である県民に確実に利益をもたらすことであることに絶えず留意し、工夫を加えながら、施策を実行していくことが重要です。

○予算を伴わない施策の推進

施策は新たに予算措置しなければできないものばかりでなく、職員が職務の範囲内で知恵を絞り努力することで実行できる施策もたくさんあります。

予算措置された施策のみが事業として認知されると、こうしたゼロ予算ベースの施策は注目されることが少なく、職員の士気も予算措置された事業に傾きがちとなります。

このため、職員が日常業務の中で積極的に工夫し、生み出した施策を事業として認知し、奨励していきます。

◆「ゼロ予算事業」の推進

- ・既存の事業や施設の有効活用、将来の事業展開に向けた施策の企画立案など、職員の創意工夫を凝らした、特別な予算措置を伴わない施策を「ゼロ予算事業」として位置づけて推進。

【担当：各部局】

○事業実施における県民意見の反映

県民益の実現を心がけていても、事業実施に携わる行政職員の認識が、とすれば、受益者である県民の感覚とずれていることもあり得ます。

事業実施に当たっては、県民に確実に成果がもたらされるように、絶えず県民の評価やご意見に耳を傾け、改善を心がけていくことが重要です。

◆「皆様からの政策提案」による県民意見の反映

- ・「皆様からの政策提案」として、県の施策について、新規施策のみならず、継続的な施策、ゼロ予算ベースの施策を含め、その概要を公表して県民から意見募集し、県民ニーズに可能な限り合致するよう施策を実行。
- ・また、新たな課題発見や施策形成に向けた有効な提案等が見出される場合には、予算編成等において積極的に反映。

【担当：政策推進課、各部局】

○部局横断的な課題解決の促進

部局横断的な施策については、事業実施において様々な課題が発生してきた場合、効率よく連携を図って解決を進めていくことが必要です。

専門分化が進み、「タテ割り」になりやすい組織の中で、こうした部局連携による課題解決を促進していくためには、強いリーダーシップにより迅速な対応を行っていくことが重要です。

◆「課題解決プロジェクトチーム」の編成

- ・企画幹クラス以上がリーダーとなり、テーマごとに部局連携による「課題解決プロジェクトチーム」を編成し、部局横断的な課題の解決策を検討。
- ・チームを恒常化させず、新たな課題に対してその都度チームを編成し、原則として2～3か月、最長でも6か月以内で課題を解決。

【担当：各部局】

○地域住民等と共に考え、活動する施策の推進

教育や文化、福祉やまちづくりなど、県民の日常生活に根ざした分野の施策は、行政の判断や実行だけで進めるより、「民」が主役となって自主的・主体的に活動し、行政がこれを応援することで、より大きな成果が生まれるものです。

これまでは、民間とのパートナーシップといえば、幅広い層を念頭に置きつつも、実際には、NPO、ボランティアなど一定のまとまりをもった団体等との協力関係が主となる傾向がありました。

これからは、暮らしに密接に関わる様々な分野において、こうした団体等との協力を引き続き強化していくことはもとより、地域住民や民間企業を含め、幅広い層の民間の活動主体と力を合わせ、共に考え、活動して施策を進めていくことが重要です。

◆「共動」システムの構築

- ・ 施策形成の段階で意見をもらったり、あるいは、実施の段階で協力してもらおうというパーシャルな形での協力ではなく、施策を考えるとところから活動に移していくところまで共に進めていく施策を積極的に推進。

※「共動」システムの具体例

子ども連れの家族を対象に、電車やバスなど公共交通機関での優先席の設置や、協力店舗での割引や特典サービスの実施など、行政と民間が共動して妊婦や子ども連れ家族を優先する「ママ・ファースト運動」を展開。

○現場ベースの業務改善

事業実施のプロセスにおいては、現場の第一線で活躍する職員の柔軟かつ豊かな発想が業務の改善につながっていきます。

このため、こうした職員の意見を発展させ、具体化することができる仕組みを推進していきます。

◆「業務過程改善（BPR:ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）運動」の推進

- ・ 日常業務の効率性や県民サービスの向上を図るために、これまでの慣例や前例等にとらわれることなく、ゼロベースで業務の改善の進め方を改

善する運動を全庁的に実践。

- ・優れた改善事例について、事例発表会等を通じ、職員に周知し、全庁的な改善策の速やかな実践や普及を図るとともに、職員の改革意識を醸成。

【担当：人材育成課、各部局】

4 「評価」起動エンジン

「計画（プラン）」によって事業として具体化された施策が、最終的な受益者である県民に実際に成果をもたらしたか否かを分析・検証するのが、「評価（シー）」の機能です。

将来見通しに不確定な要素が多い中で新たな施策を形成する場合、現状分析をいくら徹底しても、その施策の妥当性を最終的に確認できるわけではありません。このため、事後評価を通じて事業を実施した成果を検証し、絶えず施策の見直しを図っていくことが重要です。

かつては、公共福祉の増進を目的とする行政に数値指標による業績評価はなじまない、あるいは、多面的な性格を持つ行政の政策課題は限られた数値指標では的確に評価できないなどの考えや、数値目標の設定により自己の業績を厳格に評価されるという警戒心から、数値指標設定に対する消極的な姿勢もありました。

県政のあらゆる分野に的確な数値目標を設定することは技術的に困難ですが、客観的な基準に基づいて施策の評価を行うためには、できる限り数値化された評価指標（ベンチマーク）を用いて進行管理を行うことが重要です。

その際、数値指標に基づく評価が、外部要因の影響、前提条件の設定の仕方、データの捉え方などにより不確実性が残ることを認識し、成果検証の一つの目安として、絶対視せずに活用していくよう留意する必要があります。

評価指標の設定は、計画性をもって施策を実行するとともに、達成状況の検証を容易にし、原因分析に基づく施策の見直しという次の段階へとつなげていくことが目的です。

これにより、「評価（シー）」から「分析（アセスメント）」へのフィードバックが果たされ、マネジメント・サイクルが一巡することになります。

○事後評価体制の強化

事務事業の事後評価を実施する部署は、事業形成過程において事前評価を行う部署が兼ねる場合もありますが、本県では、大胆なスクラップを促進するため、新規事業等の事前評価は政策推進課が行う一方で、事後評価は財務企画課が主となって実施することとしています。

◆「事務事業カルテ」による評価

- ・毎年度初めにすべての事務事業に対し、「事務事業カルテ」という評価シートを作成し、期待する成果が実現したかどうかを精査。
(その際、「事務事業カルテ」の成果指標とロジック・モデルに記載した最終成果との整合性を図る。)
- ・十分な成果を伴わないと判断した事務事業については、担当課に改善を指示し、成果がまったく見込めない場合には執行のあり方を再検討。

【担当：財務企画課】

○成果指標に基づく施策レベルでの評価

教育・文化、福祉、治安、産業、土木、環境など、県政の分野は多岐にわたります。

一つひとつの事務事業の成果を検証することはもちろん重要ですが、個々の事務事業の成果の積み上げがこれら県政の主要分野における最終成果に結びついているかという視点からの検証もあわせて行う必要があります。

このため、施策の成果を測定するための指標（ベンチマーク）である「4年間の目標数値」を「政策合意」の中に位置づけ、各部局が4年間の指標を常に見据えながら毎年度の施策の進行管理を行っていく体制を強化します。

「政策合意」の達成状況において、年次目標が達成できなかつたり、「4年間の目標数値」に照らして進捗が遅れていることが明らかになった施策については、その都度、原因を明らかにしていきます。

これを踏まえ、場合によっては、事業期間終了を待たずに、成果主義の視点で事業の大胆な見直しやスクラップを促進していきます。

◆「政策合意」における施策目標の進行管理

- ・マニフェストの年次実行計画に当たる「政策合意」において、各部局が毎年度に実行すべき施策の達成目標を可能な限り数値目標により設定。
(その際、個別事業のロジック・モデルに記載した最終成果との整合性を図る。)

- ・ 4年間の政策効果を測定するための数値指標（ベンチマーク）として、「4年間の目標数値」を設定し、「政策合意」の中に位置づけ。
- ・ 個々の事務事業を、子育て、雇用などの施策項目ごとに事業群としてまとめ、指標等に照らして達成状況の検証を行い、成果の不十分な事業群については見直しやスクラップを促進。

【担当：財務企画課、政策推進課、各部局】

《公共事業に対するAPDSサイクルの適用》

公共事業については、大規模な社会資本整備であり、事業期間も数年間に及ぶことなどの事情があることから、APDSサイクルへの適用については以下のとおりとします。

(1) 分析（アセスメント）—公共事業新規事業評価—

大規模な新規事業については、事業の基本的計画を作成する段階で、事業の必要性、適時性、事業内容の妥当性、費用対効果等について評価します。

【担当：財務企画課、各部局】

(2) 計画（プラン）—公共事業1件審査の実施—

公共事業の新規工事箇所については、現地調査を実施し、その結果を踏まえ、費用便益分析を行った上、1件ごとに慎重に事業化に向けた予算調整や国への要望を行います。

【担当：財務企画課、各部局】

(3) 実施（ドゥ）—公共事業再評価の実施—

事業費が予算化されたあと、一定期間を経過した時点で、未着手の事業、継続中の事業を再評価し、コストの縮減等を図ります。

【担当：財務企画課、各部局】

※対象事業 予算化後5年以上経過し、未着工の事業
予算化後10年以上継続している事業

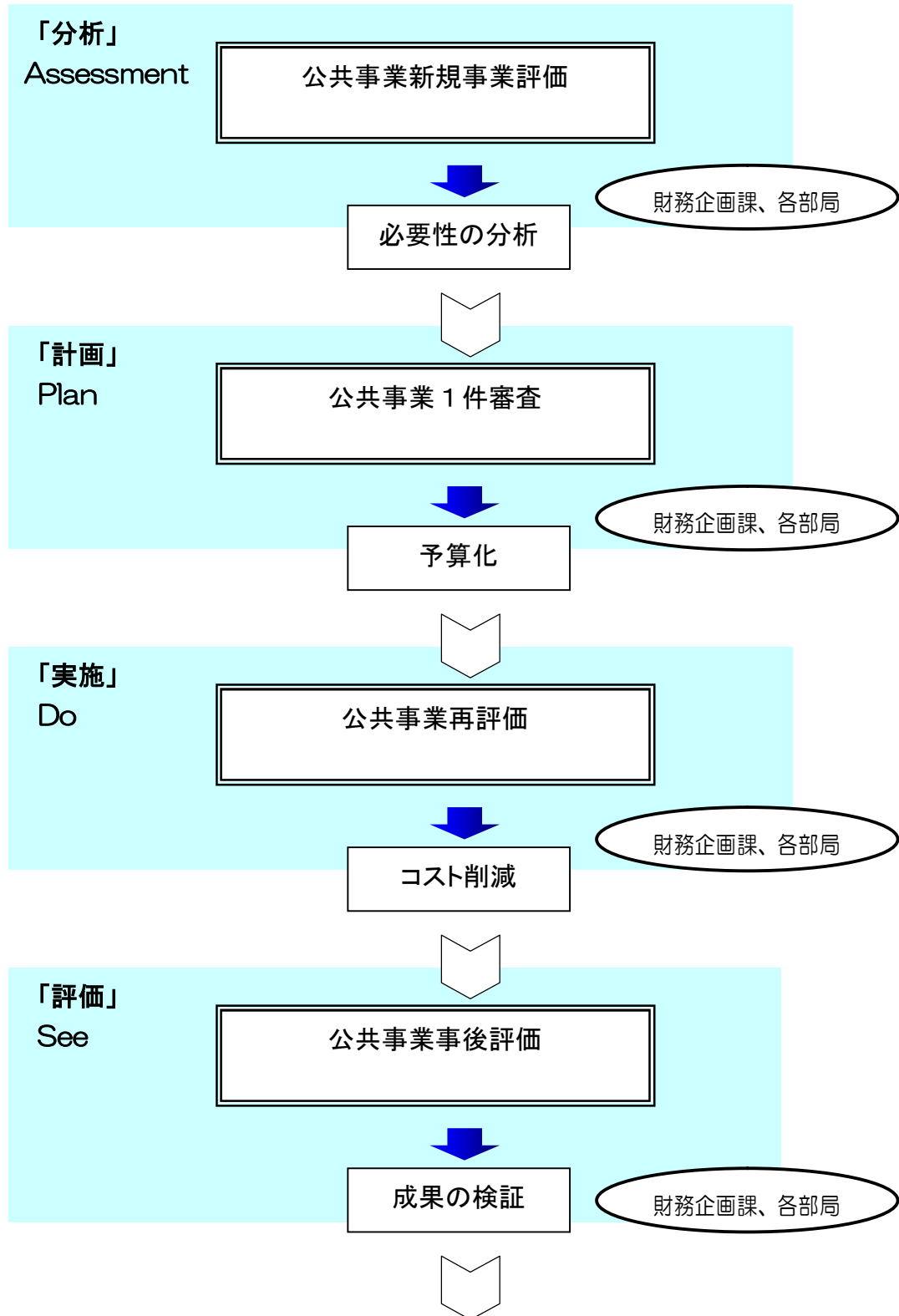
(4) 評価（シー）—公共事業事後評価の実施—

事業完了後、評価が必要と判断された事業については、その実際の成果を評価するため、事後評価を実施します。

【担当：財務企画課、各部局】

以下は、公共事業における APDS サイクルの適用をフロー図にして示したものです。

【公共事業における APDS サイクルのフロー図】



Ⅲ 政策推進マネジメントシステムの環境整備

マネジメントシステムの各起動エンジンが効果的に機能するよう、職員の自覚や責任感の醸成、職員の資質向上を目指した環境整備を行います。

(1) 責任の明確化

職員一人ひとりが担当する事業に対する自覚と責任を持ち、自ら積極的に「APDSサイクル」、「起動エンジン」を実践する意識を高めるため、施策・事業の推進に当たる責任者を明確にします。

【担当：各部局】

(2) マネジメントシステムの習熟

政策推進マネジメントシステムを着実に運用するには、職員一人ひとりの「成果主義」に対する高い意識、「現場主義」に基づく率先実行力、そして、県政の担い手の一人としての確たる責任感、使命感が不可欠です。

このため、「政策推進マネジメントシステム」の考え方や実践について、職員研修等の機会を捉えて職員の習熟を促進していきます。

【担当：人材育成課、政策推進課】