

# 事務事業効果測定指標設定ガイドライン

枚方市

令和3年3月

# 目 次

はじめに

## 1. 指標設定について

- ① 指標設定の必要性 ..... 3
- ② 指標の活用方法 ..... 4
- ③ 指標設定までの具体的な流れ ..... 5
- ④ 事務事業単位の設定 ..... 6～7
- ⑤ ロジックモデルの設定 ..... 8～10
- ⑥ 指標の設定 ..... 11～14
- ⑦ 目標の設定 ..... 15～16
- ⑧ データがない場合の指標の設定方法 ..... 17～18
- ⑨ 有効性の確認 ..... 19

## 2. 効果測定について ..... 20～21

## はじめに

---

本市では、平成 22 年度より、事務事業実績測定制度として、市が実施する全ての事務事業について、毎年投入した予算や人員とともに、その実績について測定を行い、定量・定性的な分析を加えたうえで、ホームページで公表しています。

この事務事業実績測定については、折々の事務事業の見直し等に活用してきましたが、各事務事業の指標設定について、活動指標、実績指標、成果指標が事務事業の効果を必ずしも測定しているとは言えず、また、事務事業が当初期待した通りに結果や効果を発揮しているかを確認することが難しいといった課題がありました。

そこで、事務事業実績測定を単なるデータ公表ツールとして留めるのではなく、事務事業の見直しツールとしての活用、加えて各年度の事業選択や予算編成過程における判断ツールとしても活用ができるよう、令和元年度より、各事務事業の「ターゲット」「ターゲットが抱える課題」「課題を解決したあるべき姿」をもとに事務事業単位の見直しをはかったとともに、各事務事業におけるロジックモデル、指標、目標値（以下「ロジックモデル等」という。）について設定してきました。

また、設定したロジックモデル等について、ブラッシュアップを図ることを目的に、外部有識者から評価・助言をいただきました。

その結果等をもとに、より効率的・効果的な事務事業の実施や評価検証・見直しを行うために、それぞれの事務事業の事業内容に見合ったロジックモデルや指標を設定するための指針として、ガイドラインを定めたものです。

## 1. 指標設定について ～ ①指標設定の必要性

---

なぜ、各事務事業に指標設定を行うのか。毎年度滞りなく事務事業を実施し、行政サービスを市民等に提供することができていればそれでよいという考え方もあります。確かに、指標の設定や指標測定は事務事業を実施した後に行うことが多く、手間がかかることと感ずるかもしれません。

一方で、事務事業を実施する中で、本当にそれがニーズや効果があるのか、効率的に実施できているのかを「振り返る」ことが重要であり、この「振り返り」いわゆる「評価」が事務事業の改善等につながり、予算や人員の効率的な活用につながっていくことができます。

この「評価」を適切に行うためには「評価」が、言葉やイメージだけでなく客観的、公平的、定量的であることが重要であり、各事務事業の目的、意図をより明確にはっきりと表現し、成果をとらえられるような「指標」を設定し、「数値」によりあらかじめ設定した目標や過去の数値、他の自治体や民間事業者と比較することが必要となります。

また、新規事業を立案しようとする際にも、先に述べた「評価」を行うための指標の設定に加えて、新規事業を実施することのメリットや必要性を「数値」により分かりやすくアピールする材料、また必要な新規事業を選択する際の材料にもなり得ます。

このように、指標の設定は、事務事業の新陳代謝を促し、より良い行政サービスの実施やより良い方向へ改善するためのツールの一つとして有用であると言えます。

## 1. 指標設定について ～ ②指標の活用方法

---

### ■ (1)新規事業および変更・拡充等に伴う事前評価としての活用

---

新しい事務事業の実施を検討する際や、既存事務事業の拡充や変更を検討する際に、事業のロジックモデルや指標、目標値をあらかじめ設定することで、例えば、事業に投入する予算や人員の多少を施策レベルで比較し、新規事業実施に伴う事業効果や必要性など事業選択の際の材料にすることや、既存事業の変更・拡充等に伴う事前評価の材料とすることができます。

### ■ (2)事業の進行管理資料としての活用

---

設定した指標と目標値をもとに、毎年度実績を測定することにより、目標達成に向けた進行管理を行うことができます。

### ■ (3)予算や人員要求時の判断材料としての活用

---

事務事業の事業効果を測定するとともに、その事務事業に投入している予算や人員を把握することで、効率的な執行となっているかコストの観点などからも事務事業の見直しをはかることができます。また、すべて数値にて測定することで、客観性が担保でき、予算や人員要求時の根拠となる資料としても役立つことが期待できます。

### ■ (4)市民や議会に対するアカウンタビリティ(説明責任)を果たす資料としての活用

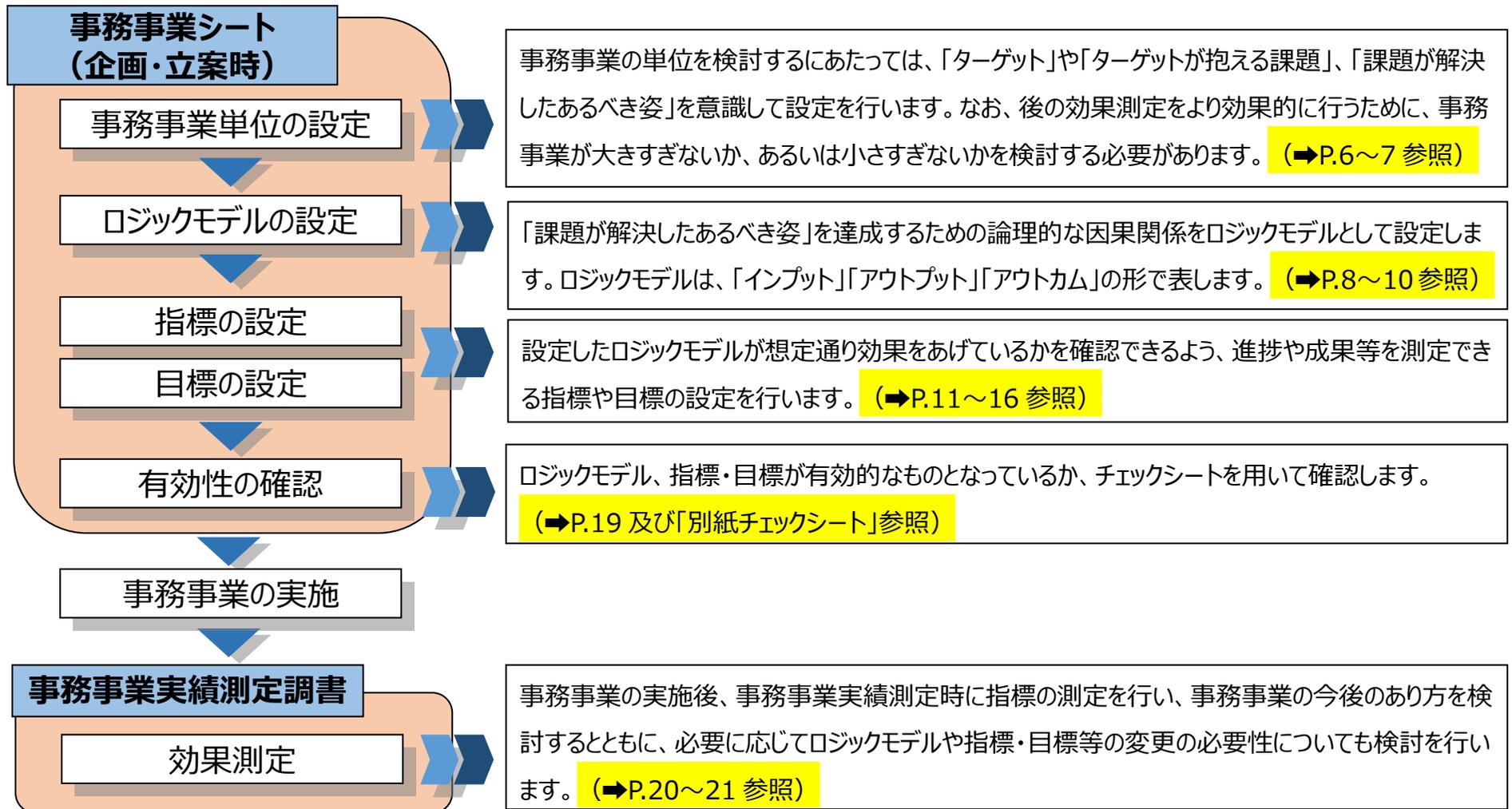
---

指標を設定することで、事務事業を実施する意図や目的を達成すべきゴールとともに市内部だけでなく、市民や関係団体にも定量的に示すことができ、アカウンタビリティを果たすツールの一つとして重要です。

# 1. 指標設定について ～ ③指標設定までの具体的な流れ

指標を設定するにあたっては、その基礎となる事務事業単位やロジックモデルを設定する必要があります。

指標設定にいたるまでの流れについては以下のチャートのとおりです。具体的な内容はそれぞれの項目を参照してください。



## 1. 指標設定について ～ ④事務事業単位の設定

---

事務事業の単位は、事務事業の選択（査定）や検証（評価）、見直しの際の単位として活用する重要なものです。

この単位が大きすぎると様々な要素が詰め込まれ、その事務事業の目的や効果が見えにくくなる恐れがあります。

一方で小さすぎると事務事業を実施した結果と市がめざすべきアウトカムとの距離が大きくなりすぎ、その事務事業の効果が適正に測れないこととなる可能性もあります。

適切な大きさの事務事業の単位を設定するにあたっては、以下を参考にしながら事業実施だけではなく、振り返りや見直しが効率よく行えるよう、適切に行う必要があります。

### 単位の検討手順イメージ

#### ■ (1) 大まかな単位を想定する

---

- ・国や府の制度に準じた単位
- ・規則や要綱等の規定ごとの単位
- ・整備、改修、維持管理等を行う施設ごとの単位
- ・各種イベントごとの単位
- ・手続きごとの単位 など

## ■ (2)(1)で想定した単位を分割（複数の単位に分けて設定）する必要性について検討する

---

以下の場合などについては、複数の単位設定を行うことでより効果的な評価検証等が期待できます。

- ・メインターゲットが複数存在する場合。
- ・アウトカム（めざすべき姿）を複数設定する必要がある場合。
- ・事務事業の内容が複数ある場合。（例：補助制度等において複数メニューがある、業務委託と直営実施が混在しているなど）

上記の場合であっても、分割することで「単位が小さくなりすぎる」、「事務事業の効果が見えづらくなる」等、効率的な評価検証等につながらない場合については、一つの事務事業単位として取り扱う方がよい場合もあります。ただし、その場合については複数のロジックモデルを設定して多角的な評価検証に努める必要があります。

## ■ (3)既存の事務事業単位との統合を検討する

---

その事務事業の結果だけで市がめざす姿（アウトカム）の実現度合いの測定が難しい場合や単位が小さすぎる場合などは、「ターゲット」や「事務事業内容」、「めざす姿」等が類似する事務事業に統合できないかを検討します。統合後は、複数のロジックモデルを設定して多角的な評価検証に努めます。

※事務事業単位の統合にあたっては、単なる事務事業単位の整理でないことにご注意ください。

## 1. 指標設定について ～ ⑤ロジックモデルの設定

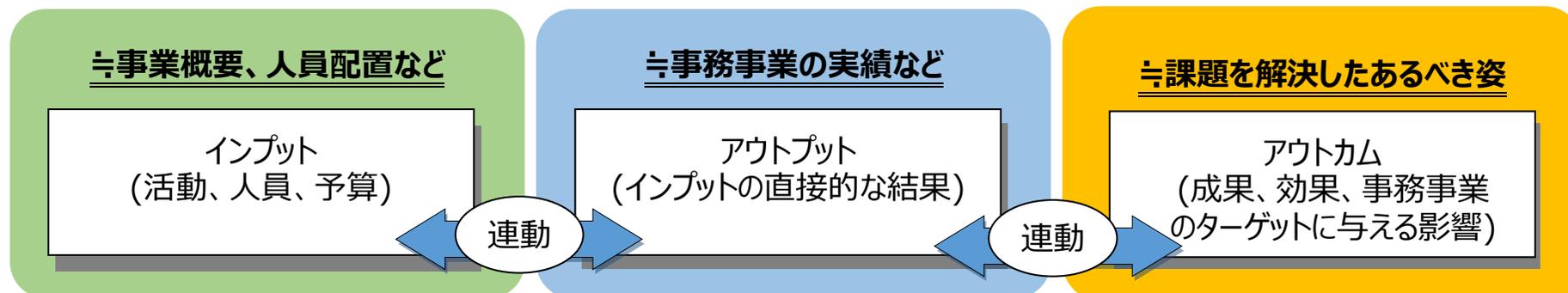
ロジックモデルの設定は、各事務事業における目的と手段の可視化、指標設定の適正性の確認、結果や効果の分析や改善をすることに役立ちます。

設定した各事務事業の単位において、その単位の中で実施している事業内容をもとにロジックモデルを設定します。ただし、1つの事務事業単位に複数の事業が内包している場合は、それぞれの事業について、ロジックモデルを作成する必要があります。

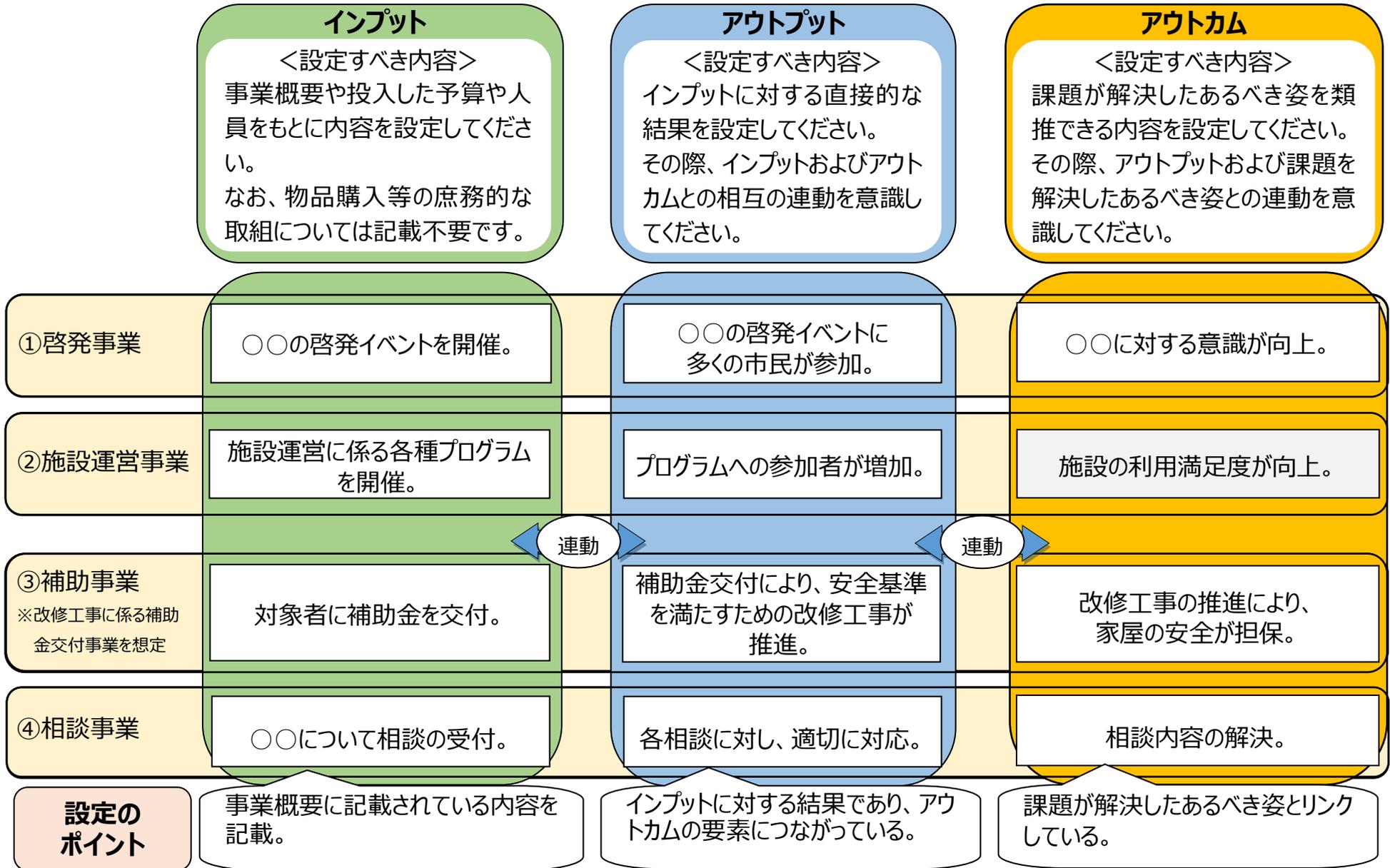
### <ロジックモデルの設定手順>

- ①事務事業のターゲットが抱える課題が解決された理想の姿を「アウトカム」として設定する。
- ②実施する事務事業を「インプット」として記載する。
- ③「インプット」（＝事務事業実施）の結果を「アウトプット」として記載する。
- ④「インプット」「アウトプット」「アウトカム」までの流れに矛盾や飛躍が無いかを確認する。

### <ロジックモデルのイメージ>



<ロジックモデル作成例>



ロジックモデルの設定にあたっては、下表のポイントにご留意ください。

ポイント	内容
その事務事業のめざす姿、ありたい姿へ至る道筋を表すロジックモデルとなっているか。	事務事業は各ターゲットが抱える課題を解決することを目的として実施します。よって、ロジックモデルの設定にあたっては、「課題が解決したあるべき姿」をアウトカムとし、そこに至る論理の流れ（インプット⇒アウトプット⇒アウトカム）となっている必要があります。なお、アウトカムと実際の事務事業実施により期待する効果の間に距離がある場合は、必要に応じて「課題が解決したあるべき姿」の再検討を行ってください。
1つの事務事業単位に複数の事業が含まれている場合、それぞれの事業についてロジックモデルが設定されているか。	事務事業単位を設定する中で、1つの事務事業単位に複数の事業が内包されている場合（複数メニューのある補助金交付事業等）は、一部の事業に焦点を当てたロジックモデルとするのではなく、内包している事業の数だけその事業内容に沿ったロジックモデルを作成する必要があります。
1つのロジックモデルが一連の流れとなっているか。	「インプット」を実施し、「アウトプット」の結果となり、「アウトカム」として発現するといったロジックモデルの構成となるようにそれぞれが因果関係にあるか、内容に矛盾がないように設定してください。
分かりやすい内容となっているか。	ロジックモデルや指標等については公表を前提として、市民等が読んでも分かりやすい内容となるよう、表現の工夫や専門用語の言い換え等を行ってください。

## 1. 指標設定について ～ ⑥指標の設定

---

指標を設定することは、事務事業が想定していたロジックモデルのとおり結果や効果を発揮しているかを確認するツールとして必要であり、また、事務事業の見直しを考える際の判断の客観性の向上をはかること、事務事業に投入する予算や人員の必要性を説明すること等に役に立ちます。

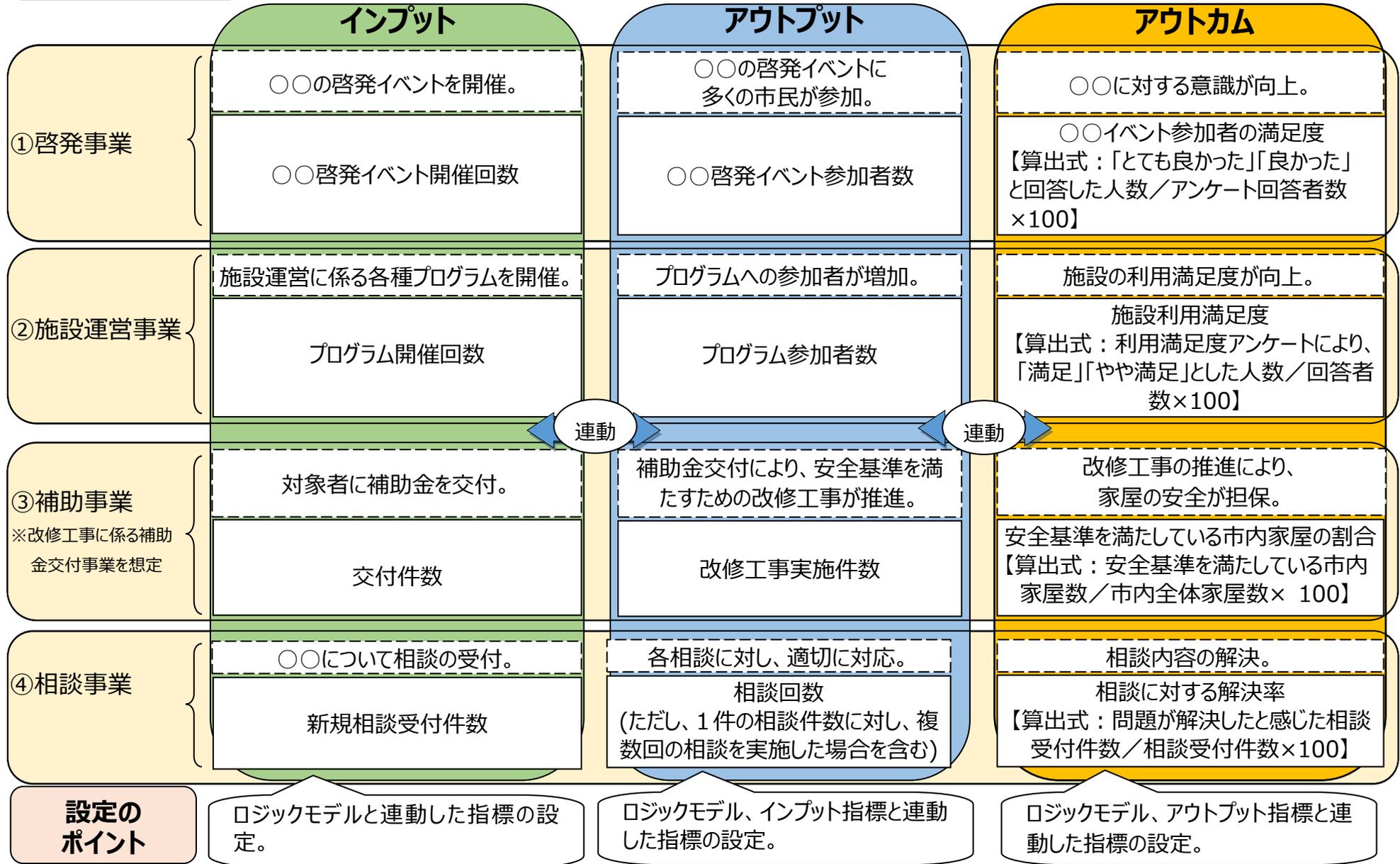
各事務事業で設定したロジックモデルをもとに、その内容を数値として測定できる指標を設定してください。

指標設定については、その事務事業の効果を測るものとなりますので設定は必須です。現在把握しているデータの範囲での指標設定が困難な場合は、新たにデータ収集(例：市民アンケートにて満足度を測定する)を行うなどを検討してください。 (→P.17～18「データがない場合の指標の設定方法について」参照)

<指標作成例>

□ジックモデル … ロジックモデル

□ … 指標



指標の設定にあたっては、下表のポイントにご留意ください。

ポイント	内容
<p>経年変化を把握でき、かつ、計測可能か。</p>	<p>評価結果を毎年度の予算編成などに活用するため、経年変化を把握できることが必要となります。そのため、原則として安定して毎年計測可能なものとしてください。</p> <p>なお、外部要因による変動幅が大きく、不安定なものは指標として不適當である可能性があります。</p> <p>&lt;安定性のない指標の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の取組の他にも様々な要因により変動する指標</li> <li>・毎年計測することができない指標</li> </ul>
<p>事務事業と指標とのつながりは明確か。</p>	<p>指標の設定にあたっては、事務事業に応じた目標設定が必要であるため、それぞれの事務事業の結果や効果を表す指標となっているかを検証し、インプット・アウトプット・アウトカムの各指標間の連動を確認したうえで、うまく繋がらない場合は、指標が適當かどうかを改めて検討してください。</p>
<p>指標の重複がないか。</p>	<p>ロジックモデルのそれぞれの段階が滞りなく進捗しているかを測る必要があることから、インプット指標、アウトプット指標、アウトカム指標はそれぞれ別の指標設定が必要です。</p>



## 1. 指標設定について ～ ⑦目標の設定

設定した各指標について、単年度ごとの目標値を設定してください。目標は、その事務事業が滞りなく実施できたかを見直すための目安となるものであり、指標ごとに必ず設定が必要です。なお、届出の受理等で目標設定が困難な場合は、予算や人員を投入する根拠としての「見込み」を目標に代えて設定してください。

目標の設定にあたっては、下表のポイントにご留意ください。

ポイント	内容
目標値の設定根拠や設定意図について合理的な説明が出来るか。	設定した目標値に対する根拠等については、合理的な説明ができるよう明確にしてください。その際、次のようなポイントをチェックしてください。 <ul style="list-style-type: none"><li>○政策・施策の役割や位置づけがどうなっているか（重点事項かどうか等）</li><li>○政策・施策に関連する時代の潮流や社会経済情勢はどのように変化しているか</li><li>○外的要因の影響度と今後の動き</li><li>○既存計画上の目標と整合が図れているか</li><li>○その他要因（市民ニーズなど）</li></ul>
目標値の性質に照らして、明確な目標水準が設定されているか。	①市や国の既存計画等に基づいて算出する目標値 設定方法：市の既存計画や国等の上位計画に基づき目標値を設定します。 適用条件：指標に関連する既存計画に基づいて推進すべき状況にある場合 ※中長期的な目標を記載しているものであっても、単年度目標を割り出して設定してください。

ポイント	内容
<p>目標値の性質に照らして、明確な目標水準が設定されているか。</p>	<p>②トレンド（すう勢値）による目標値            設定方法：過去の数値と最新数値の延長により、将来目標値を設定します。            適用条件：社会経済情勢や財政状況等の変化が指標に影響しにくい、あるいはこれまでと同様に推移すると予想される場合</p> <p>③財政状況や他市比較、市民ニーズを踏まえて設定する目標値            設定方法：従来傾向や既存計画の目標値によらず、            ・現状が他市等と比較して低水準のため他市平均レベルを目標値とする等            ・高水準の場合は、日本一等の数値を目標値とする等            適用条件：一定水準（全国平均等）を目安として市の目標を設定する場合等</p> <p>④外的要因を踏まえた目標値            設定方法：外的要因が事務事業の効果に大きく影響する場合（少子化や国の政策等が待機児童対策事業に与える影響等）、その影響度を把握・推測したうえで、極力外的要因を排除して事務事業そのものの目標値を設定します。            適用条件：経済情勢や産業構造、財政状況等の外的要因の大きな変化により、政策・施策への影響が大きいと想定される場合</p>
<p>可変性のある(努力すれば向上できる要素のある)数値の設定となっているか。</p>	<p>目標は事務事業の進捗や効果を測る一種のバロメータであることから、すでに達成されている目標値や、容易に達成しているもの、目標値について変動要素のないもの(年に1回しか行わないイベントの実施回数)は極力避け、向上していることがわかる指標の設定が望ましいです。</p>
<p>設定している目標と他の目標との間で、矛盾がないか。</p>	<p>指標間の目標値で矛盾が生じている場合は、ロジックモデルが不十分である可能性があるため、事務事業内や施策内のロジックモデルや指標の連動を確認してください。</p>

## 1. 指標設定について ～ ⑧データがない場合の指標の設定方法

事務事業に係るデータがないことから指標の設定に苦慮している場合は、次の設定の考え方を参考にしてください。

### ■ (1)別の切り口で測定可能な指標を検討する

理想とする指標が測定できないあるいは測定に大きなコストや長い期間を要する場合は、その事務事業の目的を別切り口により検討しデータが収集できるような指標を設定します。

理想とする指標	別の角度で捉えると…	代替指標例
人権問題に対する意識向上率	人権問題に対する啓発イベントを開催したことで発生する効果	啓発イベントの参加者数や満足度
地球温暖化の防止度合い	二酸化炭素排出量の抑制に対する市民意識の向上	市内スーパーでのレジ袋辞退率(二酸化炭素排出を抑制するために行動している市民の数や割合)
仕事と子育ての両立度	育児休業制度の活用	市内企業等の育児休業制度普及率や育児休業取得率(日数)

なお、単純な届出受理事務等の市が受動的となる事務事業について効果そのものを測定する指標設定が困難な場合は、適正性を測定する指標のほかに、効率性を測定するためにコスト評価指標「届出1件の処理に係るコスト」等の指標設定も検討できます。

## ■ (2)アウトカムへの寄与度の高い指標を検討する

---

例えば、「健康診断を実施することにより、将来的な生活習慣病患者数を減らす」ことを目的とした事務事業の場合、理想的な指標は「生活習慣病の患者数」等となりますが、生活習慣病は健康診断受診以外の要素によっても増減するため、健康診断を実施した効果が正確に測定できない恐れがあります。

こういった場合は、健康診断を受診することが生活習慣病の予防に役立つで「あろう」と推定し、「健康診断受診率」等を指標とすることを検討します。

このように、様々な複合要因があり、その事務事業の効果だけでアウトカムを測定できない場合等は、理想とするアウトカムに寄与するであろう効果を設定し、アウトカムを類推する指標を設定します。

## ■ (3)事業実施過程でのデータの収集を検討する（今まで把握していないデータの収集）

---

新たなデータ収集を目的として、事務事業の実施の過程でアンケート等により満足度、達成度等を把握することで、目標値の設定ができる指標を採用します。

指標	データ収集方法の例
研修の理解度	研修終了時に簡単なアンケートを実施
イベントに対する満足度	イベント参加者に簡単なアンケートを実施

## 1. 指標設定について ～ ⑨有効性の確認

設定した「ロジックモデル」、「指標」、「目標」について、別紙のチェックシートを用いて点検を行います。  
主なチェック項目は、下記のとおりです。

ロジックモデル	事業のめざす姿、ありたい姿へ至る道筋を表すロジックモデルとなっているか。
	1つの事務事業単位に複数の事業が含まれている場合、それぞれの事業についてロジックモデルが設定されているか。
	1つのロジックモデルが一連の流れとなっているか。
	分かりやすい内容となっているか。
指標	経年変化を把握でき、かつ、計測可能か。
	事務事業と指標とのつながりは明確か。
	指標の重複がないか。
	事業効果が分かりやすい指標となっているか。
	割合(%)に関する指標については、算出式が設定されているか。
	分かりやすい内容となっているか。
データの把握に過度のコストや時間を要していないか。	
目標	目標値の設定根拠や設定意図について合理的な説明ができるか。
	目標値の性質に照らして、明確な目標水準が設定されているか。
	可変性のある（努力すれば向上できる要素のある）目標となっているか。
	設定している目標と他の目標との間で、矛盾がないか。

## 2. 効果測定について

---

事務事業の効果測定については、原則として事務事業実績測定により行います。指標の測定により、設定したロジックモデルどおりに効果が発現しているかを確認することとなりますが、社会情勢の変化等により事務事業の内容自体に変更が必要な場合や、効果測定の結果、目標値を下回るなど想定したとおりの効果が出ていない場合は、「事務事業単位」「ロジックモデル」「指標・目標設定」「事務事業のあり方」等についての見直しに取り組む必要があります。

### ■ (1)事務事業単位の変更を行う場合

---

既存の事務事業単位を分割しようとする前に、まずロジックモデルや指標の複数設定による解決ができないかを検討してください。なお、メインとなるターゲットやめざす姿等が社会情勢の変化で複数化された場合等は、事務事業単位を分割し事務事業単位の変更を行ってください。

事務事業の統合を行う場合は、「ターゲット」や「事務事業内容」、「めざす姿」等が類似する事務事業への統合に限り可能です。分割、統合いずれも事務事業の大小等で単純に判断するのではなく、より良い評価検証を行える単位を検討のうえ変更を行うべきです。

### ■ (2)ロジックモデルの変更を行う場合

---

ロジックモデルの変更が必要となる場合はその原因があるはずです。場合によっては事務事業の見直しを行ったり、廃止を行う必要があるかもしれません。ロジックモデルの変更の前に、変更を行う要因を十分に分析して、まずはその事務事業のあり方を検討してください。

### ■ (3) 指標の変更を行う場合

---

現在設定している指標では、成果や効果が適切に測定できず、あわせて現在よりより良い指標設定が可能な場合となります。単により簡便な方法で測定ができる指標があるというだけでは変更はできません。

なお、実行計画における「進捗を測る主な指標」として採用されている場合もあるため、この場合は関係課との協議が必要となります。加えて、当該事務事業の指標を他の計画等に基づき設定している場合については、変更を行う影響について十分な検討が必要となります。

### ■ (4) 目標の変更を行う場合

---

目標を達成できないことを理由に変更しようとする場合は、達成できない要因分析を行ったうえで、事務事業のニーズや必要性も踏まえたその事務事業のあり方をまず検討してください。そのうえで、目標と測定結果の間にあまりにも大きな乖離があり、そのままではその事務事業の進捗状況や達成度合いが正確に測定できない場合等に目標の変更を検討します。

また、目標についても、実行計画における「進捗を測る主な指標」として採用されている場合があるため、この場合は関係課との協議が必要となります。加えて、当該事務事業の目標を他の計画等に基づき設定している場合については、変更を行う影響について十分な検討が必要となります。