

地域政策動向2

自治体における施策評価の実践と課題

— 栃木市の施策評価にみる自治体の施策構造 —

白鷗大学法学部准教授
(前栃木市参与)

児 玉 博 昭

はじめに

(1) 本稿の目的

行政評価が自治体に広がりを見せてから久しい。総務省の調査によると⁽¹⁾、平成19年10月時点で、都道府県・市区町村の41%が行政評価を導入している。もっとも、導入状況は自治体の規模で大きく異なる。市区町村の場合、中核市では91%が導入済みであるのに対し、市区では59%、町村では20%にすぎない。また、実施方法も自治体によってさまざまである。行政評価の対象には政策、施策、事務事業の各レベルがあるが、行政評価を導入している団体のうち、事務事業評価については、中核市、町村とも導入団体のおおむね全てで実施しているが、施策評価については、中核市では導入団体の47%が実施しているのに対し、町村では導入団体の23%しか実施していない。こうした調査結果からは、小規模な市区町村では、行政評価の導入が進まず、また、行政評価を導入済みでも、事務事業レベルにとどまり施策レベルまでには至っていない様子がうかがわれる。

実際、栃木県内の市町を見ても、行政評価の取組みにはかなりの温度差がある。そもそ

も行政評価を導入していなかったり、導入していても事務事業評価にすぎなかったり、実施していても評価結果を公表していなかったり、さらには評価結果を公表していても、大量の評価表を不親切にそのまま公表するだけであったりする。

そうしたなかで、栃木市は、県内でも先駆的に行政評価システムの導入を進める自治体の一つである。同市では、平成15年度から事務事業評価を、平成18年度からは施策評価を導入しており、評価結果の公表においても、評価表の個表とともに、分析を加えた概要をとりまとめている⁽²⁾。

筆者は、平成17年度、18年度の2か年間にわたり、栃木市の参与として、市の総合計画にあたる「栃木市都市経営計画」の策定および行政評価システムの構築を指導助言してきた。本年度その施策評価の結果が公表されたこともあり、本稿では、栃木市を事例に、自治体における施策評価の実際を解説する。あわせて、評価結果をもとに、自治体の施策構造を明らかにすることにしたい。

(2) 本稿の構成

本稿では、まず、施策評価の実施要領とし

て、評価表の内容や評価作業の手順を説明する。次に、施策評価の結果につき、個別の評価結果を整理し、施策の全体像を概観する。また、施策評価に関連して、事務事業評価についても分析し、重点施策の進捗状況についても言及している。むすびに、今後の検討課題として、施策評価を行政運営に活用する上の課題を指摘している。

Ⅰ 施策評価の実施要領

1. 都市経営計画の推進

栃木市では、平成18年度より新たに『栃木市都市経営計画』をスタートさせている。この計画の基本構想では「市民協働・活力新生・互学共育」の3つを政策指針とし、生活環境・保健福祉・経済産業・都市基盤整備・教育文化の5つの分野ごとに課題と目標を整理している。前期基本計画ではこれらの政策課題を解決するための施策を27の基本施策と85の単位施策に体系化し、毎年度の実施計画によってこれらの施策を具体的な事務事業として実施することになる⁽³⁾。

2. 行政評価の実施

基本計画の施策や実施計画の事務事業を効率のかつ効果的に推進するためには、客観的な評価を実施する必要がある。そこで、都市経営計画では、基本施策と単位施策については「施策評価」を実施し、目的や手段の合理性などを検証し後期基本計画の策定に活用するとともに、事務事業については「事務事業評価」を実施し、効率性や有効性などを評価し改善に反映させることとしている⁽⁴⁾。

3. 施策評価の内容

施策評価の実施にあたり、筆者は、後掲の資料にある評価表を提案した。実際に使用した評価表も、基本的な構成は変わっていない。

基本施策評価では、目的と手段の関係を重視し、政策に対して基本施策が貢献しているか、基本施策に対して単位施策が貢献しているかを評価する。他方、単位施策評価では、費用と効果の関係を重視し、より効率的・効果的に単位施策の目的を実現できないかを評価する。

基本施策、単位施策いずれの評価表も、体系上の位置付けや責任の所在を明確にすること、目的に対して具体的な目標と客観的な指標を設定し分析すること、施策の外部要因を整理すること、手段となる構成内容の課題を抽出し改善方針を提示することでは、両者は共通している。

他方、単位施策の評価表は、基本施策のそれとは異なり、部長と課長間ではなく課長と係長・担当との関係であること、構成する事務事業の内容にコスト情報が含まれること、効率性・有効性を中心に個別に評価すること、具体的な改善を要求しているといった点では、両者は異なっている。

4. 施策評価の手順

施策評価では、都市経営計画の施策体系に基づき、担当者が評価表を作成する。単位施策については担当係長が作成し所管課長が評価、基本施策については担当課長が作成し所管部長が評価する（1次評価）。次いで部長級で構成される「都市経営会議」で検討し（2次評価）、さらに外部有識者である参与が意見を具申する（3次評価）。これらの検討結果や意見に対して担当課が対応方針を提示する。事務局はこれらの作業をとりまとめ、結果をホームページなどで市民に公表することになっている⁽⁵⁾。

Ⅰ. 基本施策の評価

施策評価では、27の基本施策と85の単位施策ごとに、政策指針への貢献度や、事業費だ

けでなく人件費も含めた総事業費を把握している（図表1）。

1. 施策の体系

生活環境分野には、①人権尊重社会の構築、②安全・安心な市民生活、③防災対策の充実、④社会保険の安定運営、⑤環境の保全、⑥国内・国際交流の充実の6つの基本施策があり、施策の総事業費は約155億円である。

保健福祉分野には、①地域福祉の充実、②障がい者の自立支援の充実、③低所得者の自立支援の充実、④子育て・子育て環境の整備・充実、⑤高齢者の自立支援の充実、⑥健康づくりの充実の6つの基本施策があり、施策の総事業費は約94億円である。

経済産業分野には、①商工業の振興、②観光の振興、③農林業の振興の3つの基本施策があり、施策の総事業費は約26億円である。

都市基盤整備分野には、①道路・河川環境の充実、②人が集い、活力ある都市の創出、③魅力ある公園緑地の創出、④住宅環境の整備、⑤水の安定供給、⑥下水道の整備の6つの基本施策があり、施策の総事業費は約66億円である。

教育文化分野には、①教育環境の整備、②自ら学ぶ力と豊かな人間性の育成、③児童生徒の体の育成、④スポーツの振興、⑤生涯学習社会の実現、⑥芸術文化の振興の6つの基本施策があり、施策の総事業費は約30億円である。

図表1 基本施策一覧

分野	基本施策	政策貢献度			達成度	施策コスト		
		市民協働	活力新生	互学共育		事業費	人件費	総事業費
生活環境	人権尊重社会の構築	◎	△	○	○	19,846	52,500	72,346
	安全・安心な市民生活	◎	△	○	○	90,002	42,750	132,752
	防災対策の充実	◎	△	○	○	73,744	7,500	81,244
	社会保険の安定運営	◎	○	△	○	13,630,058	120,375	13,750,433
	環境の保全	◎	△	○	○	1,320,494	127,800	1,448,294
	国内・国際交流の充実	◎	△	○	○	8,557	5,325	13,882
保健福祉	地域福祉の充実	◎	△	○	○	97,155	56,250	153,405
	障がい者の自立支援の充実	◎	△	○	○	1,022,319	58,875	1,081,194
	低所得者の自立支援の充実	◎	△	○	○	896,872	60,000	956,872
	子育て・子育て環境の整備・充実	◎	△	○	○	1,616,134	486,750	2,102,884
	高齢者の自立支援の充実	◎	○	△	○	4,495,829	129,398	4,625,227
	健康づくりの充実	◎	○	△	○	330,514	149,250	479,764
経済産業	商工業の振興	○	◎	△	○	1,925,661	52,500	1,978,161
	観光の振興	○	◎	△	○	89,256	30,000	119,256
	農林業の振興	○	◎	△	○	371,030	142,500	513,530
都市基盤整備	道路・河川環境の充実	○	◎	△	○	1,069,770	247,500	1,317,270
	人が集い、活力ある都市の創出	○	◎	△	○	465,519	95,663	561,182
	魅力ある公園緑地の創出	◎	○	△	◎	327,464	67,500	394,964
	住宅環境の整備	◎	○	△	○	156,277	75,000	231,277
	水の安定供給	○	◎	△	◎	1,426,387	112,725	1,539,112
	下水道の整備	○	◎	△	○	2,461,536	105,000	2,566,536
教育文化	教育環境の整備	○	△	◎	○	791,539	307,500	1,099,039
	自ら学ぶ力と豊かな人間性の育成	○	△	◎	◎	163,461	63,750	227,211
	児童生徒の体の育成	◎	△	○	○	500,263	262,500	762,763
	スポーツの振興	○	△	◎	○	120,314	37,500	157,814
	生涯学習社会の実現	○	△	◎	○	150,887	303,825	454,712
	芸術文化の振興	○	△	◎	○	148,025	105,000	253,025

(参考)

財政自立計画	財政の健全化	4,368,102	359,625	4,727,727
	事務事業の改善	832,460	324,450	1,156,910
	施設・資産の管理と運用	926,076	120,000	1,046,076
	組織と人材の活性化	50,517	52,500	103,017
	協働・参画と情報化の推進	209,883	120,000	329,883

(注) 事業費、人件費は平成17年度の実績。人件費は概数。単位は千円。

参考までに、行財政分野には、①財政の健全化、②事務事業の改善、③施設・資産の管理と活用、④組織と人材の活性化、⑤協働・参画と情報化の推進の5つの取組み項目があり、施策の総事業費は約74億円となっている。

2. 施策の総事業費

施策のウエイトは、決算書に表れる支出額だけでは判断できない。例えば、人権尊重社会の構築では、事業費としては2千万円弱だが、実際にはその他にもそれに従事する職員の人件費として5千万円以上がかかっている。つまり、決算上は2千万円で計上されていても、実際の総事業費は7千万円以上である。一方、防災対策の充実では、事業費は7千万円強で人権対策の数倍かかっているが、総事業費は約8千万円にとどまり人権対策にかかる総事業費と大差はない。

3. 若干の考察

栃木市では、これまでも毎年度「とちぎしの予算」という財政資料を公表してきた。この資料では、前年度の予算を、民生費・土木費といった目的別と、人件費・扶助費といった性質別にそれぞれ内訳を示しているが、例えば民生費の中で人件費がいくらかかるかがわからない。逆に一方で、市有施設耐震診断事業費など個別の事業費も示しているが、総合計画の施策体系との整合化が図られておらず、どの施策にどれだけの費用をかけているのか、またどれだけ成果が上がっているのかわからない。

この点、施策評価では、施策体系に沿って、それぞれの施策に人件費を含めどれだけのコストをかけているのか、どれだけの成果をあげているのかを明らかにすることができる。

II. 単位施策の評価

次に、各政策分野の基本施策別に、各単位

施策の上位施策への貢献度、目標の達成度ならびに人件費を含む総事業費を一覧表に整理するとともに（図表2～6）、各施策の構成、達成目標、課題など評価の概要を付記する。

1. 生活環境分野

(1) 人権尊重社会の構築

基本施策21の人権尊重社会の構築は、①人権意識の高揚、②同和問題の解消、③男女共同参画の推進という3つの単位施策で構成されている。人権の理解度の向上、人権相談への適切な対応などが達成目標となっている。人権尊重社会といっても達成状況の把握が困難なだけに、なおさら明確な理念や目的意識が要求される。

①人権意識の高揚のための総事業費は約2千万円で、事業費、人件費ともに人権問題啓発事業費の割合が最も高く36%を占めている。人権啓発にあたっては、従前の手法にとらわれず、企業の人権研修や人権条例の制定など、新たな施策を展開することが課題である。

②同和問題の解消のための総事業費は約3千万円で、事業費では人権同和対策委託費が最も多く、人件費を含めた総事業費では厚生センター相談事業費が全体の44%を占めている。同和対策においても、継続的な委託費等は委託内容を常に見直してコストを削減し成果を向上させることが課題である。

③男女共同参画の推進のための総事業費は約2千2百万円である。事業費より人件費が大半を占めている。男女共同参画の推進にあたっては、地域住民や県機関との連携を通じ効率的かつ効果的な推進体制を再構築することが課題である。

(2) 安全・安心な市民生活

基本施策22の安全・安心な市民生活は、①市民協働の円滑化、②生活不安の解消、③犯罪・交通事故の予防、④公共交通の利便性向

上という4つの単位施策で構成されている。生活環境の魅力度の向上、市民活動団体数の増加などが達成目標となっている。安全・安心な市民生活といっても施策が多様かつ広範であるため、戦略的な施策展開が要求される。

①市民協働の円滑化のための総事業費は約1千5百万円であり、市民活動推進センター管理運営費が89%を占めている。市民活動の推進は、活動拠点や助成基金など基盤の整備が一段落し、今後は、活動事例の紹介などを通じた活動の拡大が課題である。

②生活不安の解消のための総事業費は約1千4百万円であり、消費生活センター運営費と市民相談事業費が半分ずつを占める。生活対策にあたっては、紛争を未然に防止するための正しい法律知識等の普及が不可欠であり、対処法の助言など効果的な啓発が課題である。

③犯罪・交通事故の予防のための総事業費は約6千6百万円である。事業費では交通指導員設置費が最も多く、人件費を含めた総事業費では全体の35%を占めている。安全対策

にあたっては、事件・事故を未然に防止するための防犯意識の高揚や交通マナーの向上が不可欠であり、地域単位での組織的な活動が課題である。

④公共交通の利便性向上のための総事業費は約3千7百万円である。生活バスと循環バスの運行事業費が中心で、人件費を含めた総事業費では76%を占めている。交通対策にあたっては、利用を増加させるための住民や観光客への周知が不可欠であり、PRの工夫が課題である。

(3) 防災対策の充実

基本施策23の防災対策の充実は、①防災組織体制の強化、②防災施設・設備の充実という2つの単位施策で構成されている。防災・消防・救急施策の満足度などが達成目標となっている。防災満足度の高い安全・安心なまちづくりのためには、地域防災体制を強化するとともに、防災（総務課）と防犯（市民生活課）は組織的に一体化させることが必要である。

①防災組織体制の強化のための総事業費は

図表2 生活環境分野の単位施策一覧

基本施策	単位施策	貢献度	達成度	事業費	人件費	総事業費
人権尊重 社会の構築	人権意識の高揚	◎	○	3,716	16,500	20,216
	同和問題の解消	○	◎	12,381	18,000	30,381
	男女共同参画の推進	◎	○	3,749	18,000	21,749
安全・安心な 市民生活	市民協働の円滑化	◎	◎	9,249	5,625	14,874
	生活不安の解消	◎	○	7,440	6,750	14,190
	犯罪・交通事故の予防	◎	◎	42,078	24,375	66,453
	公共交通の利便性向上	◎	△	31,235	6,000	37,235
防災対策の 充実	防災組織体制の強化	◎	○	54,298	4,875	59,173
	防災施設・設備の充実	◎	△	19,446	2,625	22,071
社会保険の 安定運営	国民健康保険事業の健全経営	◎	△	5,263,005	74,625	5,337,630
	老人医療制度の健全経営	◎	◎	8,365,616	23,250	8,388,866
	国民年金制度の啓発	◎	△	1,437	22,500	23,937
環境の保全	環境施策の設計・管理	◎	△	1,576	7,500	9,076
	ごみの資源化・減量化	◎	○	4,138	15,000	19,138
	生活環境の保全	◎	○	25,893	60,300	86,193
	ごみ・し尿の適正処理	◎	○	1,288,887	45,000	1,333,887
国内・国際交 流の充実	国内交流の充実	◎	○	201	1,500	1,701
	国際交流の充実	◎	○	8,356	3,825	12,181

(注) 事業費、人件費は平成17年度の実績。人件費は概数。単位は千円。

約6千万円である。人件費よりも事業費が大半であり、事業費では消防団運営費が92%を占めている。防災組織体制については、安易なコスト削減よりも、防災訓練の強化など運営費に見合う機能強化が課題である。

②防災施設・設備の充実のための総事業費は約2千2百万円である。人件費よりも事業費が大半であり、事業費では消火栓設置・管理負担金や団員活動服納入費が74%を占めている。防災施設・設備については、現行の負担金額や調達方法を見直し計画的に整備するとともに、首都圏の防災拠点と位置づけつつ積極的に投資することも課題である。

(4) 社会保険の安定運営

基本施策24の社会保険の安定運営は、①国民健康保険事業の健全経営、②老人医療制度の健全経営、③国民年金制度の啓発という3つの単位施策で構成されている。国民健康保険1人当たりの医療費の抑制や国民年金保険料の納付率の向上が達成目標となっている。社会保障制度の改革に伴い、業務の変更や組織の再編が予想されるため、業務に支障をきたさぬよう早急な対応が必要である。

①国民健康保険事業の健全経営のための総事業費は約53億4千万円である。事業費では一般被保険者診療報酬支払経費が大半であり、人件費では賦課徴収事務費が大半を占めている。医療保険の運営にあたっては、医療費の抑制が課題である。疾病を未然に予防するための健康意識の高揚や生活習慣の改善が不可欠であり、健康増進課との組織的な統合も検討課題である。

②老人医療制度の健全経営のための総事業費は約83億9千万円である。事業費では診療報酬支払経費が大半を占めている。老人医療の運営にあたっては、医療費の適正化が課題である。レセプト点検の強化が不可欠であり、他市町村との合同研修などを通じて職員の専門性を向上させることが課題である。

③国民年金制度の啓発のための総事業費は約2千4百万円である。窓口業務などにかかる人件費が大半を占めている。年金保険の運営にあたっては、納付率の向上が課題である。年金制度への不安を払拭することが不可欠であり、社会保険事務所と協力し、理解を促進するためのPRを工夫することが課題である。

図表3 保健福祉分野の単位施策一覧

基本施策	単位施策	貢献度	達成度	事業費	人件費	総事業費
地域福祉の充実	共に生き、共に支える社会づくり	◎	○	96,491	26,250	122,741
	要支援者への一貫した支援体制の構築	◎	○	664	30,000	30,664
障がい者の自立支援の充実	障がい者の生活支援	◎	○	1,005,216	57,375	1,062,591
	障がい者の就労支援	◎	○	17,103	1,500	18,603
低所得者の自立支援の充実	低所得者の生活支援	◎	△	884,464	45,000	929,464
	低所得家庭の学習環境の整備	◎	○	12,408	15,000	27,408
子育て・子育て環境の整備・充実	子どもの健全な発達の支援	◎	○	37,949	21,000	58,949
	子育て家庭の支援	◎	○	973,423	42,750	1,016,173
	仕事と子育ての両立支援	◎	○	604,762	423,000	1,027,762
高齢者の自立支援の充実	高齢者の活動の場の確保	○	○	154,629	10,125	164,754
	高齢者の介護予防と自立支援	◎	○	252,724	49,275	301,999
	介護保険制度の健全経営	○	○	4,088,476	69,998	4,158,474
健康づくりの充実	疾病の予防	◎	○	105,118	30,000	135,118
	感染症への対策	◎	○	80,109	26,250	106,359
	救急医療体制の確保	◎	○	113,935	3,000	116,935
	健康づくりの支援	◎	◎	9,416	50,250	59,666
	母子保健の充実	◎	○	21,936	39,750	61,686

(注) 事業費、人件費は平成17年度の実績。人件費は概数。単位は千円。

(5) 環境の保全

基本施策25の環境の保全は、①環境施策の設計・管理、②ごみの資源化・減量化、③生活環境の保全、④ごみ・し尿の適正処理という4つの単位施策で構成されている。ごみの排出量の削減、公害苦情件数の減少などが達成目標となっている。単なる環境の「保全」にとどまらず、美しいまちづくり条例の制定など、環境の「創造」に向けた取組みが必要である。

①環境施策の設計・管理のための総事業費は約9百万円で、人件費が大半を占めている。環境施策の推進にあたっては、環境意識の高揚が不可欠であり、環境団体による環境教育など、市民主体の啓発活動が効果的である。

②ごみの資源化・減量化のための総事業費は約1千9百万円である。事業費・人件費ともにリサイクル啓発事業費が51%を占めている。リサイクル対策にあたっては、環境負荷行為の抑制が不可欠であり、補助金などの奨励策だけでなく、負担金など（例・ごみ有料化）の抑制策も必要である。

③生活環境の保全のための総事業費は約8千6百万円である。事業費では斎場管理運営費が最も多く、人件費を含めた総事業費では全体の66%を占めている。環境保全にあたっては、業務内容の見直しなど、斎場・聖地公園を適正かつ効率的に管理運営することが課題である。

④ごみ・し尿処理の適正処理のための総事業費は約13億3千万円である。事業費では広域行政事務組合への塵芥処理負担金が最も多く、人件費を含めた総事業費では全体の57%を占めている。ごみ・し尿処理にあたっては、委託内容の見直しなど、ごみ・し尿を適正かつ効率的に収集処理することが課題である。

(6) 国内・国際交流の充実

基本施策26の国内・国際交流の充実、①国内交流の充実、②国際交流の充実という2

つの単位施策で構成されている。交流イベント参加者数や交流ボランティア者数の増加が達成目標となっている。単に交流活動を活発にするだけでなく、地域ブランドを高める戦略的な交流が要請されている。

①国内交流の充実のための総事業費は170万円であり、コストとしては少額であるが、行政が主体となる必要性は乏しいのではないか。市民主体の国内交流を促進するためにも、民間主催で交流イベントを開催するなど行政の依存しない自立した運営が期待される。

②国際交流の充実のための総事業費は約1千2百万円である。事業費では国際交流協会補助金が大半を占めており、コストの削減が必要ではないか。市民主体の国際交流を促進するためにも、国際交流協会には補助金に依存しない自立した運営が期待される。

2. 保健福祉分野

(1) 地域福祉の充実

基本施策31の地域福祉の充実、①共に生き、共に支える社会づくり、②要支援者への一貫した支援体制の構築という2つの単位施策で構成されている。福祉ボランティアへの参加割合、一貫した支援システムの構築などが達成目標となっている。地域福祉においては、地域全体で一貫して支援する仕組みづくりに向け、市民や職員のノウハウの蓄積や人材の養成が必要である。

①共に生き、共に支える社会づくりのための総事業費は約1億2千万円であり、社会福祉協議会補助金等が66%を占めている。共助社会に向けては、民生委員・児童委員の研修のほか、市民会議などを通じた地域福祉リーダーの育成が課題である。

②要支援者への一貫した支援体制の構築のための総事業費は約3千万円であり、福祉トータルサポートセンター運営費がすべてを占める。一貫的支援にあたっては、教育を含

む組織横断的なケース検討会議などを通じた福祉コーディネーターの育成が不可欠であり、地道で根気強い努力が必要である。

(2) 障がい者の自立支援の充実

基本施策32の障がい者の自立支援の充実は、①障がい者の生活支援、②障がい者の就労支援という2つの単位施策で構成されている。補装具・日常生活用具の給付率や職場研修生を受け入れる民間事業所数などが達成目標となっている。障がい者支援にあたっては、相談から医療・福祉・交通・住宅・教育・就労まで多様な生活ニーズへの対応が要求される。既存窓口や関連施策を活用するなど、組織横断的な連携が課題である。

①障がい者の生活支援のための総事業費は約10億6千万円である。障がい者自立支援事業費が65%を占めている。生活支援では、地域包括支援センターとの窓口併設、福祉タクシーから循環バスへの移行など、高齢福祉課や市民生活課などの施策を活用しながら対応することが必要である。

②障がい者の就労支援のための総事業費は約1千9百万円である。小規模授産施設運営補助金と障がい者福祉作業所運営委託費からなっている。就労支援には企業の理解が不可欠であり、企業関係者向けの福祉施設見学会を企画するなど、企業に働きかけることが課題である。

(3) 低所得者の自立支援の充実

基本施策33の低所得者の自立支援の充実は、①低所得者の生活支援、②低所得家庭の学習環境の整備という2つの単位施策で構成されている。生活保護を受けなくなった世帯割合や斡旋した入学資金融資希望者の融資実行割合などが達成目標となっている。低所得者支援にあたっては、実態の把握が困難になりつつあり、情報提供と情報収集を通じてニーズを的確に把握することが課題である。

①低所得者の生活支援のための総事業費は約9億3千万円である。事業費では生活保護費支給費が大半であり、人件費では訪問調査活動費等事業が大半を占めている。生活支援にあたっては、ケースワーカーによる訪問調査など、不正受給の防止に向けた情報収集の強化が必要である。そのためにも研修などを通じたケースワーカーの資質の向上が不可欠である。

②低所得家庭の学習環境の整備のための総事業費は約2千7百万円である。事業費では入学資金融資預託・利子補給補助事業費が最も多い。就学支援にあたっては、学校や社協などを介した制度の周知や斡旋など、利用の促進に向けた情報提供の強化が課題である。なお、利用の促進には融資の斡旋だけでなく返済の督促も含まれる。

(4) 子育て・子育て環境の整備・充実

基本施策34の子育て・子育て環境の整備・充実は、①子どもの健全な発達の支援、②子育て家庭の支援、③仕事と子育ての両立支援という3つの単位施策で構成されている。児童館の平均年間利用者数、児童医療費助成の登録率、保育園の待機児童数などが達成目標となっている。子育て支援にあたっては、児童福祉施設の効率的な管理運営、児童福祉給付の効果的な支給を具体的に検証することが必要である。

①子どもの健全な発達の支援のための総事業費は約5千9百万円である。事業費では児童館共通管理運営費・委託費等が最も多く、人件費では児童センター管理運営費が最も多い。子育て環境では、児童から青年まで幅広い利用を促進するなど、児童館等の管理運営費の効率性を実際に検証することが課題である。

②子育て家庭の支援のための総事業費は約10億2千万円である。児童手当支給費、児童扶養手当支給費、児童・妊産婦・ひとり親

家庭医療費助成事業費で合計82%を占めている。家庭支援では、児童手当等の助成金・補助金の有効性を実際に検証する必要がある。

③仕事と子育ての両立支援のための総事業費は約10億3千万円である。保育所共通運営費・委託費等が大半であり、民間は36%、公立は52%を占めている。両立支援では、保育所の管理運営費やサービス内容の効率性を実際に検証する必要がある、研修などを通じた主任保育士のマネジメント能力の向上が不可欠である。

(5) 高齢者の自立支援の充実

基本施策35の高齢者の自立支援の充実は、①高齢者の活動の場の確保、②高齢者の介護予防と自立支援、③介護保険制度の健全経営という3つの単位施策で構成されている。老人福祉センターの平均年間利用者数、認知症高齢者見守りネットワークの設置数、要介護2～5認定者の介護3施設等の利用者割合などが達成目標となっている。高齢者支援にあたっては、老人福祉施設の効率的な管理運営、老人福祉給付の効果的な支給を具体的に検証することが課題である。

①高齢者の活動の場の確保のための総事業費は約1億6千万円である。老人福祉センター施設共通管理費・委託費が70%を占めている。社会参加では、老人福祉センター等の管理運営費の効率性を実際に検証する必要がある、複数ある施設の再配置や機能の差別化などが検討課題である。

②高齢者の介護予防と自立支援のための総事業費は約3億円である。老人保護措置委託事業費が36%で最も多いが、在宅ねたきり老人等介護手当支給事業費のほか、ゆーあい弁当宅配事業、いきいきヘルプ委託費など多くの事業がある。自立支援では、介護手当等の給付費の有効性を実際に検証する必要がある、多数ある事業の統廃合などが検討課題である。

③介護保険制度の健全経営のための総事業費は約41億6千万円である。居宅介護サービス給付費、施設介護サービス給付費で合計74%を占めている。介護保険では、介護を予防し介護費用を抑制しているかなど、介護予防事業の有効性や介護サービス給付費の効率性を実際に検証することが課題である。

(6) 健康づくりの充実

基本施策36の健康づくりの充実は、①疾病の予防、②感染症への対策、③救急医療体制の確保、④健康づくりの支援、⑤母子保健の充実という5つの単位施策で構成されている。基本健康診査の受診率、予防接種委員会の年間開催数、急患センターの年間利用者数、運動習慣のある人の割合、3歳児健康診査での要観察児割合などが達成目標となっている。保健医療では、対象の把握や周知による利用の拡大、事業の分析による利用効果の向上などが必要である。

①疾病の予防のための総事業費は約1億4千万円である。健康診査事業費がすべてを占めている。疾病予防では、企業健診の未受診者を把握し受診を勧奨するなど、効果的な周知による健診受診率の向上が課題である。

②感染症への対策のための総事業費は約1億1千万円である。事業費、人件費ともに予防接種事業費が大半を占めている。感染症対策では、予防接種の未接種者を乳幼児健診で把握し接種を指導するなど、効果的な周知による予防接種率の向上が課題である。

③救急医療体制の確保のための総事業費は約1億2千万円である。事業費では病院群輪番制病院運営補助金・設備整備補助金が合計63%を占めている。救急医療では、単に周知による急患センターの利用拡大にとどまらず、二次救急への統合を含めた救急医療体制の抜本的な見直しも課題である。

④健康づくりの支援のための総事業費は約6千万円である。人件費では健康教育・相

談、健康訪問指導事業費が最も多い。健康増進では、健康増進事業の効率性・有効性を実際に検証する必要がある、研修などを通じた保健師のマネジメント能力の向上が不可欠である。

⑤母子保健の充実のための総事業費は約6千2百万円である。事業費、人件費ともに母子保健事業費が大半を占めている。母子保健では、母子保健事業の効率性・有効性を実際に検証する必要がある、研修などを通じた保健師のマネジメント能力の向上が不可欠である。

3. 経済産業分野

(1) 商工業の振興

基本施策41の商工業の振興は、①中心商店街の活性化、②就労支援・勤労者福祉の充実、③工業の集積・新規事業の展開支援、④商店・企業の安定経営支援という4つの単位施策で構成されている。中心商店街の空き店舗数、勤労者総合福祉センターの年間利用者数、惣社東産業団地の未売却面積、設備資金融資の利用件数などが達成目標となっている。商工業の振興は多岐にわたるが、施策の重要度や達成度を考えると、惣社東産業団地への企業誘致に重点的に取り組むことが必要である。

①中心商店街の活性化のための総事業費は約2千万円であり、中心商店街活性化事業費が43%を占め最も多い。商店街活性化では、空き店舗の解消など商業支援にこだわらず、まちなか居住の推進を含め市街地活性化を幅広く検討することが課題である。

②就労支援・勤労者福祉の充実のための総事業費は約1億1千万円であり、勤労者住宅資金融資預託金に続き、中小企業勤労者福祉サービスセンター補助金、勤労者総合福祉センター、勤労青少年ホームなどの管理運営費も割合が大きい。勤労福祉では、指定管理者制度など競争原理の導入による各種センターの管理運営費の節減が課題である。

③工業の集積・新規事業の展開支援のための総事業費は約7千8百万円であり、創業資金融資預託金が66%を占めているが、事業費では企業立地奨励補助金なども多い。工業支援では、企業立地情報を入手しやすい金融機関や不動産業からの情報収集を含め、地道な営業工作が課題である。

④商店・企業の安定経営支援のための総事業費は約17億7千万円であり、中小企業緊急景気対策特別融資預託金が69%を占めている。商業支援では、単なる資金融資ではなく、経営相談などと連動した効果的な支援が課題である。

(2) 観光の振興

基本施策42の観光の振興は、①観光資源の有効活用、②観光PR活動の充実という2つの単位施策で構成されている。蔵の街エリアの年間観光客入込数、観光ホームページ月間アクセス件数などが達成目標となっている。「観光のまちづくり」には、「観光によるまちづくり」と「まちづくりによる観光」の意味がある。後者の観点からは、観光の振興には市民が主体となって取り組むことが必要である。

①観光資源の有効活用のための総事業費は約8千2百万円であり、山車会館・蔵の街観光館・蔵の街駐車場の管理運営委託事業費で合計54%を占める。観光資源では、指定管理者制度など競争原理の導入による各種施設の管理運営費の節減が課題である。

②観光PR活動の充実のための総事業費は約3千7百万円であり、観光振興宣伝事業費が48%を占め最も多い。観光PRでは、蔵の街を舞台とする小説の募集やドラマの撮影などテーマやストーリーの設定・演出を検討することも課題である。

(3) 農林業の振興

基本施策43の農林業の振興は、①農業の安

図表4 経済産業分野の単位施策一覧

基本施策	単位施策	貢献度	達成度	事業費	人件費	総事業費
商工業の振興	中心商店街の活性化	◎	○	5,257	14,625	19,882
	就労支援・勤労者福祉の充実	◎	○	100,538	12,750	113,288
	工業の集積・新規事業の展開支援	◎	△	61,335	16,500	77,835
	商店・企業の安定経営支援	◎	○	1,758,531	8,625	1,767,156
観光の振興	観光資源の有効活用	◎	○	68,896	13,125	82,021
	観光PR活動の充実	◎	○	20,360	16,875	37,235
農林業の振興	農業の安定経営支援	◎	○	125,276	49,500	174,776
	地域の特性を活かした農業の振興	◎	○	6,621	22,500	29,121
	農地の確保・有効利用の支援	○	△	12,389	18,000	30,389
	農業農村基盤の整備	◎	○	192,692	36,000	228,692
	活力ある農山村づくり	○	○	8	1,500	1,508
	林業の安定経営支援	◎	○	34,044	15,000	49,044

(注) 事業費、人件費は平成17年度の実績。人件費は概数。単位は千円。

定経営支援、②地域の特性を活かした農業の振興、③農地の確保・有効利用の支援、④農業農村基盤の整備、⑤活力ある農山村づくり、⑥林業の安定経営支援という6つの単位施策で構成されている。認定農業者数、耕作放棄地面積、圃場整備率、年間森林整備面積などが達成目標となっている。農林業の振興は多岐にわたるが、施策の重要度や達成度にかんがみ、遊休農地・耕作放棄地の解消に重点的に取り組むことが必要である。

①農業の安定経営支援のための総事業費は約1億7千万円であり、栃木県南公設地方卸売市場事務組合負担金が66%を占めている。農業支援では、認定農業者への農地利用の集積など農業経営の効率化が重要な課題であり、農業構造改革にあわせた施策の再構築が課題である。

②地域の特性を活かした農業の振興のための総事業費は約2千9百万円であり、農村女性活動活性化事業費等をはじめ農業・畜産振興事業費など多くの補助事業からなる。農業振興では、効果の乏しい補助金を統廃合するなど、施策の選択と集中が課題である。

③農地の確保・有効利用の支援のための総事業費は約3千万円であり、農業委員会運営費が79%を占めている。農地振興では、遊休農地・耕作放棄地の解消には、農地の利用集

積だけでなく、農用地区域を見直すことも課題である。

④農業農村基盤の整備のための総事業費は約2億3千万円であり、県営土地改良事業負担金、県営かんがい排水事業負担金、基盤整備促進事業費負担金がそれぞれ28%前後を占めている。農業基盤整備では、事業区域の設定など計画的な整備が課題である。

⑤活力ある農山村づくりのための総事業費は約150万円であり、グリーンツーリズム事業費ですべてを占めている。農山村活性化では、住民に全てを委ねるのではなく、行政が積極的に住民の意見を集約し、事業を提案していくことが課題である。

⑥林業の安定経営支援のための総事業費は約4千9百万円であり、出流ふれあいの森施設管理・運営委託費が45%を占めている。林業支援は、県の森林環境税導入の動きに合せ、間伐など森林ハード整備の方針を明確にしておくとともに、魅力的な森林ソフト事業を県に提案する準備が課題である。

4. 都市基盤整備分野

(1) 道路・河川環境の充実

基本施策51の道路・河川環境の充実は、①道路・河川の財産管理、②道路の整備、③道路施設の管理、④河川の整備、⑤河川の管理

という5つの単位施策で構成されている。道路台帳等のデータベース化率、市道の整備(改良)率、バリアフリー対応歩道の整備距離、河川の整備延長、河川の美化啓発等の年間活動数などが達成目標となっている。道路・河川の整備にあたっては、限られた財源のもと選択と集中により効果的に整備すること、管理にあたっては、アダプト制度など市民との新たな協働関係を構築していくことが重要である。

①道路・河川の財産管理のための総事業費は約5千万円であり、道路台帳整備委託費が40%を占め最も多い。財産管理では、道路データの電子化など、正確な財産台帳を整備することが課題である。

②道路の整備のための総事業費は約7億円であり、沼和田川原田線道路改築事業費が57%を占め最も多いが、規模の小さい道路改良事業も数多い。道路整備では、幹線道路は優先順位をつけ重点的に、生活道路は地域バランスに配慮して、整備することが課題である。

③道路施設の管理のための総事業費は約3億1千万円であり、市道維持管理費が33%を占め最も多い。道路施設管理では、道づくりを考える出前講座の開催など、道路のアダプト制度の推進に向け市民への啓発が課題である。

④河川の整備のための総事業費は約1億9千万円であり、馬草堀川上流放水路整備事業費が44%を占め最も多い。河川整備では、洪水の危険度を応じ重点的に整備することが課題である。

⑤河川の管理のための総事業費は約6千万円であり、河川維持補修事業費が59%を占め最も多い。河川管理では、川づくりを考える出前講座の開催など、河川のアダプト制度の推進に向け市民への啓発が課題である。

(2) 人が集い、活力ある都市の創出

基本施策52の人が集い、活力ある都市の創出は、①計画的なまちづくり、②ふるさと景観の形成、③栃木駅周辺の整備、④区画整理の施行及び組合設立・運営の支援という4つの単位施策で構成されている。東部地区の土地利用推進の状況、蔵等の修景補助の件数、駅周辺や市全域の区画整理地区の宅地化率などが達成目標となっている。都市計画にあたっては、国や県、企業や市民の行動変化にいかに関動的に対応していくかが重要である。

①計画的なまちづくりのための総事業費は約3千4百万円であり、人件費を含めた総事業費では開発指導事業費が86%で大半を占める。まちづくりでは、国の制度改正や県の施策方針の動向、市民の合意形成の機運を注視し好機を逃さず推進することが課題である。

②ふるさと景観の形成のための総事業費は約4千1百万円であり、歴史的町並み景観形成融資預託金が49%を占め最も多い。景観形成では、融資や助成の利用が低調など現行の要綱による誘導に限界がある場合には、条例化による規制の強化など枠組みを再検討することが課題である。

③栃木駅周辺の整備のための総事業費は約4億8千万円であり、平成17年度は栃木駅前第2土地区画整理事業費が65%を占め最も多い。駅周辺整備では、シビックコア重点整備地区が今後の焦点となるが、民間の開発計画などを誘導し好機を逃さず推進することが課題である。

④区画整理の施行及び組合設立・運営の支援のための総事業費は約9百万円であり、栃木東部都市整備事業費が50%を占め最も多い。区画整理では、栃木東部地区などにおいて、急速な宅地化に遅れず計画的に整備することが課題である。

図表5 都市基盤整備分野の単位施策一覧

基本施策	単位施策	貢献度	達成度	事業費	人件費	総事業費
道路・河川環境の充実	道路・河川の財産管理	○	△	13,150	37,500	50,650
	道路の整備	◎	○	644,465	60,000	704,465
	道路施設の管理	◎	○	228,548	85,500	314,048
	河川の整備	◎	○	165,568	22,500	188,068
	河川の管理	◎	◎	18,039	42,000	60,039
人が集い活力ある都市の創出	計画的なまちづくり	◎	○	1,538	32,250	33,788
	ふるさと景観の形成	◎	○	23,574	17,288	40,862
	栃木駅周辺の整備	◎	○	438,761	38,625	477,386
	区画整理の施行及び組合設立・運営の支援	◎	○	1,646	7,500	9,146
魅力ある公園緑地の創出	公園緑地の管理	◎	○	174,895	37,500	212,395
	公園緑地の整備	◎	◎	152,569	30,000	182,569
住宅環境の整備	市営住宅の管理・整備	◎	△	139,872	29,250	169,122
	一般住宅の建設の支援	◎	○	13,011	750	13,761
	安全安心な住宅環境の指導	◎	○	3,394	22,500	25,894
	安全安心な住宅環境の審査	◎	○	0	22,500	22,500
水の安定供給	水道事業の安定経営	○	◎	89,492	30,000	119,492
	水道施設の整備・管理	◎	◎	1,272,798	60,000	1,332,798
	顧客拡大と水道サービスの向上	○	○	64,097	22,500	86,597
	水源の保全・確保	◎	○	0	225	225
下水道の整備	下水道事業の安定経営	◎	○	1,694,851	45,000	1,739,851
	下水道施設の整備・管理	◎	○	704,757	37,500	742,257
	顧客拡大と下水道サービスの向上	◎	○	61,928	22,500	84,428

(注) 事業費、人件費は平成17年度の実績。人件費は概数。単位は千円。

(3) 魅力ある公園緑地の創出

基本施策53の魅力ある公園緑地の創出は、①公園緑地の管理、②公園緑地の整備という2つの単位施策で構成されている。アダプト制度で管理する公園緑地数、市民1人当たりの都市公園面積などが達成目標となっている。道路河川と同様、公園緑地の整備にあたっては、限られた財源のもと選択と集中により効果的に整備すること、管理にあたっては、アダプト制度など市民との新たな協働関係を構築していくことが重要である。

①公園緑地の管理のための総事業費は約2億1千万円であり、総合運動公園運営委託費が50%、都市公園等管理費が46%を占める。公園管理では、安全・安心な公園づくりを考える出前講座の開催など、公園のアダプト制度の推進に向け市民への啓発が課題である。

②公園緑地の整備のための総事業費は約1億8千万円であり、聖地公園整備事業費が81%で大半を占める。公園整備では、特殊公

園等は優先順位をつけ重点的に、住区基幹公園等は地域バランスに配慮して、整備することが課題である。

(4) 住宅環境の整備

基本施策54の住宅環境の整備は、①市営住宅の管理・整備、②一般住宅の建設の支援、③安全安心な住宅環境の指導、④安全安心な住宅環境の審査という4つの単位施策で構成されている。高齢者等に配慮した市営住宅の整備率、住宅情報の年間提供件数、狭あい道路の整備率、完了検査の受検率などが達成目標となっている。住宅整備にあたっては、安全安心な住まいづくりに必要な、融資・耐震診断・完了検査など各種制度の周知を徹底することが重要である。

①市営住宅の管理・整備のための総事業費は約1億7千万円であり、市営住宅管理費が89%で大半を占める。市営住宅では、老朽住宅の改修に合わせてバリアフリー化すること

が課題である。

②一般住宅の建設の支援のための総事業費は約1千4百万円であり、住宅建設資金預託金がすべてを占める。住宅支援では、周知にもかかわらず融資の利用が低調な場合には、制度の廃止など枠組み自体を再検討することが課題である。

③安全安心な住宅環境の指導のための総事業費は約2千6百万円であり、人件費を含めた総事業費では建築指導事業費が82%で大半を占める。住宅の耐震化等の建築指導では、単に情報提供回数だけでなく、相談受付件数も実績として把握することが課題である。

④安全安心な住宅環境の審査のための総事業費は約2千3百万円であり、建築審査事務の人件費で全てを占める。建築審査では、完了検査の受検率は90%にとどまらず、あくまで100%を目指すことが課題である。

(5) 水の安定供給

基本施策55の水の安定供給は、①水道事業の安定経営、②水道施設の整備・管理、③顧客拡大と水道サービスの向上、④水源の保全・確保という4つの単位施策で構成されている。水道料金の収納率、水の有効率、給水区域内の普及率、市民一人1日当りの生活使用水量などが達成目標となっている。水の供給にあたっては、周知啓発を通じ利用を拡大するとともに、経営分析を通じコストを削減することが重要である。

①水道事業の安定経営のための総事業費は約1億2千万円であり、水道事業管理事業費ですべてを占める。水道事業では、管理費の内訳など、事業構造をよく分析して経費をさらに節減することが課題である。

②水道施設の整備・管理のための総事業費は約13億円であり、第三次拡張事業費が73%を占め最も多い。水道施設では、住民の要望に応じて配水管を布設する場合には、住民に対する説明責任を果たし、住民の意見集約を

促すことが課題である。

③顧客拡大と水道サービスの向上のための総事業費は約8千7百万円であり、水道普及と事業費がすべてを占める。水道普及では、給水区域内の普及率だけでなく、給水区域の拡大など市全域の普及率を向上させることも配慮することが課題である。

④水源の保全・確保のための総事業費は約23万円であり、水資源保全事務がすべてを占める。水源対策では、地下水の涵養から表流水の活用まで、水源確保策を幅広く検討することが課題である。

(6) 下水道の整備

基本施策56の下水道の整備は、①下水道事業の安定経営、②下水道施設の整備・管理、③顧客拡大と下水道サービスの向上という3つの単位施策で構成されている。下水道の普及率、使用料収入、整備率、水洗化率などが達成目標となっている。下水道の整備にあたっては、周知啓発を通じ利用を拡大するとともに、経営分析を通じコストを削減することが重要である。

①下水道事業の安定経営のための総事業費は約17億円であり、市債償還元金・利子が80%で大半を占める。下水道事業では、借入金の返済計画など、事業構造をよく分析して経費をさらに節減することが課題である。

②下水道施設の整備・管理のための総事業費は約7億4千万円であり、公共下水道建設事業費が95%で大半を占める。下水道施設では、道路・宅地事業との整合化など、効率的に整備することが課題である。

③顧客拡大と下水道サービスの向上のための総事業費は約8千4百万円であり、合併処理浄化槽設置補助事業費が84%で大半を占める。下水道普及では、下水道使用可能区域内の水洗化率だけでなく、合併浄化槽の設置など市全域で利用環境を向上させることが課題である。

5. 教育文化分野

(1) 教育環境の整備

基本施策61の教育環境の整備は、①市立学校の管理・運営、②市立学校施設の整備という2つの単位施策で構成されている。第一小・第二小の学区統合、校舎の耐震化数などが達成目標となっている。教育環境の整備にあたっては、第一小・第二小の統合が最優先の課題であり、企画部企画課県庁堀周辺整備担当と緊密に連携する必要がある。

①市立学校の管理・運営のための総事業費は約6億8千万円であり、小学校運営費が58%、次いで中学校運営費が34%を占めており、人件費の割合が高い。構成する事務事業の大半が上位貢献度に疑問がありながら、基本施策への貢献度が大なのは疑問である。学校運営では、コスト意識の醸成など、マネジメントの改革が課題である。

②市立学校施設の整備のための総事業費は約4億2千万円であり、第五小校舎大規模改造事業費が86%で大半を占める。学校整備では、施設の建替え需要が見込まれる中で、現実的な長期営繕計画を作成するなど、計画的な施設整備が課題である。

(2) 自ら学ぶ力と豊かな人間性の育成

基本施策62の自ら学ぶ力と豊かな人間性の育成は、①個性を伸ばす教育の保証、②確かな学力と豊かな心の育成、③青少年の健全育成という3つの単位施策で構成されている。就学援助対象家庭への交付率、各教科の達成率、青少年の健全育成に関する講演会・懇談会の参加者数などが達成目標となっている。児童生徒の育成にあたっては、評価や研修の結果を活用し、実際に教育内容を改善することが重要である。

①個性を伸ばす教育の保証のための総事業費は約1億2千万円であり、学校生活支援員派遣事業費が45%を占め最も多い。就学援助では、公平な教育機会を保障するため、障が

い児教育など個別に支援できる内部の人材を育成することが課題である。

②確かな学力と豊かな心の育成のための総事業費は約9千万円であり、事業費では外国語指導助手派遣事業費が最も多く、人件費では児童生徒指導研修事業費が最も多い。育成指導では、英語教育など多様な教育に対応できる外部の人材を活用することが課題である。

③青少年の健全育成のための総事業費は約1千2百万円であり、青少年育成センター運営費が77%で大半を占める。青少年育成では、単に講演会の開催や地域団体の組織化にとどまらず、非行防止や安全確保に実効性のある方法を工夫することが課題である。

(3) 児童生徒の体の育成

基本施策63の児童生徒の体の育成は、①児童生徒の疾病の発見・予防、②食育の啓発という2つの単位施策で構成されている。各種検診の受診率、食に関する指導の実施回数などが達成目標となっている。児童生徒の健康増進にあたっては、教育資源を活用し、児童生徒にとどまらず、保護者をはじめ広く地域住民に向けた啓発も有効である。

①児童生徒の疾病の発見・予防のための総事業費は約7千2百万円であり、小学校保健事務費が45%、次いで中学校保健事務費が23%を占めている。学校保健では、報酬や委託内容の見直しなど保健事務の合理化とともに、校医や養護教諭を活用した健康教育も推進することが課題である。

②食育の啓発のための総事業費は約6億9千万円であり、学校給食事業費が95%で大半を占めており、人件費の割合も高い。学校給食では、調理業務の外部委託など給食事務の合理化とともに、栄養教諭を活用した食育も推進することが課題である。

図表6 教育文化分野の単位施策一覧

基本施策	単位施策	貢献度	達成度	事業費	人件費	総事業費
教育環境の整備	市立学校の管理・運営	◎	○	389,060	292,500	681,560
	市立学校施設の整備	◎	○	402,479	15,000	417,479
自ら学ぶ力と豊かな人間性の育成	個性を伸ばす教育の保証	◎	◎	104,271	19,500	123,771
	確かな学力と豊かな心の育成	◎	○	50,499	40,500	90,999
	青少年の健全育成	○	○	8,691	3,750	12,441
児童生徒の体の育成	児童生徒の疾病の発見・予防	◎	◎	57,467	15,000	72,467
	食育の啓発	◎	◎	442,796	247,500	690,296
スポーツの振興	スポーツ施設の整備・管理	○	○	99,945	7,500	107,445
	スポーツ事業の充実	○	○	20,369	30,000	50,369
生涯学習社会の実現	生涯学習活動の支援	◎	△	5,173	15,075	20,248
	社会教育の推進	◎	○	99,649	236,250	335,899
	図書サービスの充実	○	△	46,065	52,500	98,565
芸術文化の振興	文化活動の支援	○	○	8,548	15,000	23,548
	芸術作品鑑賞拠点の整備充実	◎	△	41,413	15,000	56,413
	文化財の保護と活用	○	○	14,821	15,000	29,821
	芸術文化活動の拠点の充実	○	△	83,243	60,000	143,243

(注) 事業費、人件費は平成17年度の実績。人件費は概数。単位は千円。

(4) スポーツの振興

基本施策64のスポーツの振興は、①スポーツ施設の整備・管理、②スポーツ事業の充実という2つの単位施策で構成されている。公共スポーツ整備施設数、各種スポーツ大会年間参加者数などが達成目標となっている。スポーツの振興にあたっては、総合型地域スポーツクラブの育成など、行政主導ではなく市民主体の取組みを推進することが重要である。

①スポーツ施設の整備・管理のための総事業費は約1億1千万円であり、市民プール運営費（廃止）が83%で大半を占める。スポーツ施設管理では、老朽化した施設を点検し、危険な場合は使用を禁止するなど、利用者の安全性の確保を最優先することが課題である。

②スポーツ事業の充実のための総事業費は約5千万円であり、スポーツ団体補助金が28%、次いでスポーツ大会開催委託事業費・スポーツ指導者養成事業費が25%を占めている。スポーツ事業では、蔵の街ウォーキング大会のように一定の目的を果たした事業は休止するなど、スポーツ大会の開催委託やス

ポーツ団体への補助は精査することが課題である。

(5) 生涯学習社会の実現

基本施策65の生涯学習社会の実現は、①生涯学習活動の支援、②社会教育の推進、③図書サービスの充実という3つの単位施策で構成されている。生涯学習市民講師自主講座の開催数、公民館の利用者数、図書館資料の年間貸出人数などが達成目標となっている。生涯学習の振興にあたっては、市民講師による自主講座など、行政主導ではなく市民主体の取組みを推進することが重要である。

①生涯学習活動の支援のための総事業費は約2千万円であり、生涯学習課一般経常事務費が45%を占め最も多く、人件費の割合も高い。生涯学習では、講座の魅力が伝わるように情報提供を工夫するとともに、行政主催の講座メニューを整理することが課題である。

②社会教育の推進のための総事業費は約3億4千万円であり、地区公民館管理運営費が合計64%で大半を占め、人件費の割合も高い。社会教育では、講座の自主運営など、行政関与の可否を精査するとともに、地区公民館に

については、社会教育拠点にとどまらない、総合地域拠点としての機能の向上と運営体制の強化が課題である。

③図書サービスの充実のための総事業費は約1億円であり、図書館管理運営費が63%を占め最も多い。図書館事業では、図書館ボランティアの活用や大学図書館との提携など、運営方法を拡充することが課題である。

(6) 芸術文化の振興

基本施策66の芸術文化の振興は、①文化活動の支援、②芸術作品鑑賞拠点の整備充実、③文化財の保護と活用、④芸術文化活動の拠点の充実という4つの単位施策で構成されている。市民文化活動数、美術館の観覧者数、文化財施設の平均年間利用者数、文化会館の年間入場者数などが達成目標となっている。芸術文化の振興にあたっては、既成概念にとらわれない新たな発想による事業展開が不可欠である。

①文化活動の支援のための総事業費は約2千4百万円であり、事業費では文化補助金、人件費では山本有三記念「路傍の石」俳句大会開催事業費が最も多い。文化振興では、若者の文化活動の発掘など、既存の事業や団体以外に目を向けた新たな活動支援が課題である。

②芸術作品鑑賞拠点の整備充実のための総事業費は約5千6万百円であり、とちぎ蔵の街美術館特別企画展等開催事業費が49%を占め最も多い。美術館事業では、観光行事に関連させた展覧会の開催など、単独ではなく他の事業との相乗効果をねらった新たな開催方法が課題である。

③文化財の保護と活用のための総事業費は約3千万円であり、各種文化財施設管理運営費で全てを占める。文化財保護では、今年を下野国庁、来年は星野遺跡というように年度ごとに展示会を限定するなど、市民の関心が集まるような新たな展示方法が課題である。

④芸術文化活動の拠点の充実のための総事業費は約1億4千万円であり、文化会館運営費が47%を占め最も多い。文化会館事業では、利用形態の見直しなど、施設・設備の投資ができるような新たな運営方法が課題である。

6. 若干の考察

単位施策の評価では、それぞれの施策はどのような施策で構成されているのか、どのような目標が設定されているのか、いくらコストがかかるのか、どのような事務事業の比重が高いのか、何が課題となっているのかを明らかにすることができる。ただ、評価結果をみると、総じて「施策の貢献度は大きい、達成度は低い」といった評価が目立ち、施策の優先順位は必ずしも明らかにはなっていない。

III. 事務事業の評価

単位施策は事務事業によって構成されている。そこで、施策評価に関連して、事務事業評価についても分析してみたい。

1. 評価対象

各単位施策を構成する平成17年度事務事業数は計601事業となっており、分野別および類型別の内訳は下表のとおりである（図表7）。

2. 評価結果

(1) 改善余地

事務事業評価では、各事務事業について、目的や手段等の合理性、コスト削減や受益者負担の余地、施策への貢献度、事業統合や成果向上の余地について評価している（図表8、9）。

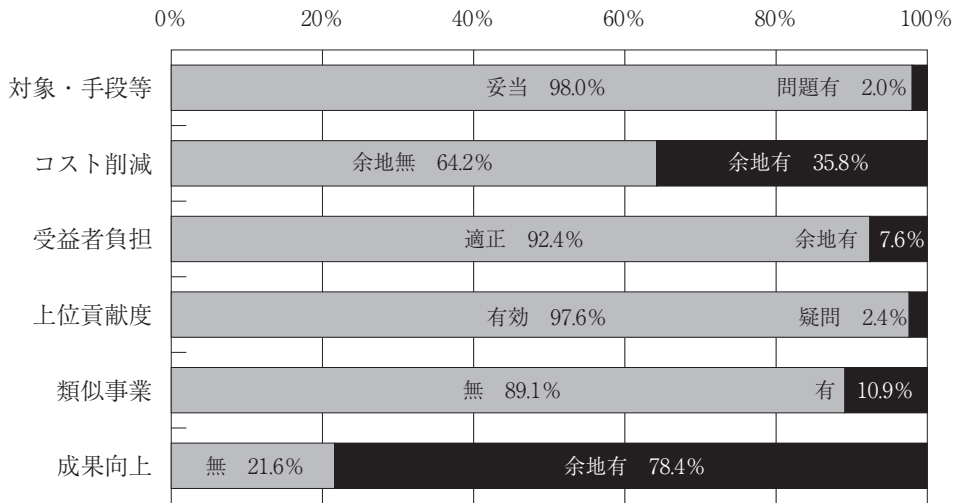
項目ごとの評価結果をみると、まず、①主体・対象・手段・意図の妥当性については、「妥当」が98%を占め、「問題有」は2%にす

図表7 対象事務事業数

分野	事務事業数	類型別			
		経常	政策	義務	未記入
生活環境	106	52	35	19	-
保健福祉	168	44	63	60	1
経済産業	87	37	50	0	-
都市基盤整備	121	40	72	2	7
教育文化	119	68	51	0	-
合計	601	241	271	81	8

(注) 経常：事業内容、事業費が年度間で大きな変動がない事業（例：防犯灯管理費）
 政策：事業内容、事業費が年度間で大きく変動する事業（例：聖地公園整備事業費）
 義務：法律等により支出しなければならない事業（例：公債費、児童手当支給費）

図表8 改善の余地（全体）



図表9 改善の余地（政策分野別）

	対象・手段等		コスト削減		受益者負担		上位貢献度		類似事業		成果向上	
	妥当	問題有	余地有	余地無	適正	余地有	有効	疑問	有	無	余地有	余地無
生活環境	101	3	21	83	97	7	102	2	11	93	63	41
	97.1%	2.9%	20.2%	79.8%	93.3%	6.7%	98.1%	1.9%	10.6%	89.4%	60.6%	39.4%
保健福祉	159	3	25	137	154	8	161	1	21	141	106	56
	98.1%	1.9%	15.4%	84.6%	95.1%	4.9%	99.4%	0.6%	13.0%	87.0%	65.4%	34.6%
経済産業	83	4	49	38	72	15	83	4	16	71	85	2
	95.4%	4.6%	56.3%	43.7%	82.8%	17.2%	95.4%	4.6%	18.4%	81.6%	97.7%	2.3%
都市基盤整備	96	1	71	26	96	1	96	1	0	97	90	7
	99.0%	1.0%	73.2%	26.8%	99.0%	1.0%	99.0%	1.0%	0.0%	100%	92.8%	7.2%
教育文化	100	0	31	69	89	11	95	5	12	88	87	13
	100%	0.0%	31.0%	69.0%	89.0%	11.0%	95.0%	5.0%	12.0%	88.0%	87.0%	13.0%
全体	539	11	197	353	508	42	537	13	60	490	431	119
	98.0%	2.0%	35.8%	64.2%	92.4%	7.6%	97.6%	2.4%	10.9%	89.1%	78.4%	21.6%

(注) %は項目ごとの記入数に占める割合。未記入等があるため全事務事業数とは一致しない。

ぎない。分野別にみると、特に教育文化の分野では、「問題有」の事務事業は1つもないとしている。

次に、②コスト削減については、「余地無」が64%を占め、「余地有」は36%にとどまっている。分野別にみると、都市基盤整備や経

済産業の分野では、コスト削減の余地有との割合が比較的高いものの、保健福祉や生活環境の分野ではコスト削減の余地が乏しいとしている。

また、③受益者負担についても、「適正」が92%でほとんどを占め、「余地有」は8%にすぎない。分野別にみると、経済産業や教育文化の分野では、受益者負担の余地有との割合が若干高いが、都市基盤整備の分野では、受益者負担は適正との割合が高い。

さらに、④単位施策への貢献度については、「有効」が98%でほとんどを占めている。分野別にみると、教育文化や経済産業の分野でわずかに疑問との指摘がある。

そして、⑤類似事業については、「無」が

89%でほとんどを占め、「有」は11%にとどまっている。分野別にみると、特に都市基盤整備の分野は、事業の多くが地区別のため、統合できる類似事業は全くないとしている。

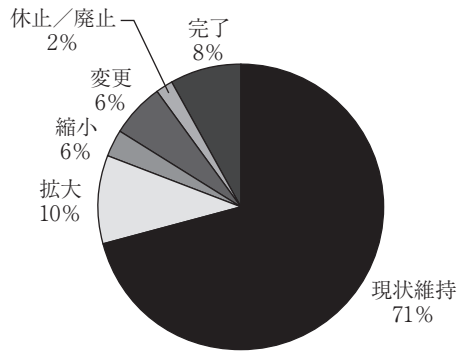
もっとも、⑥成果向上についてだけは、「余地有」が79%を占めている。分野別にみると、保健福祉や生活環境の分野では成果向上の余地有とする割合が比較的低い。

(2) 改善計画、方向性

事務事業評価では、改善の余地の検討に続いて、改善計画と今後の方向性について検討している（図表10、11）。

改善計画については、具体的な記述に乏しく、今後の方向性についても、「現状維

図表 10 改善の方向性（全体）



図表 11 事業の方向性（政策分野別）

	現状維持	拡大	縮小	変更	休止/廃止	完了
生活環境	84 79.2%	9 8.5%	2 1.9%	5 4.7%	3 2.8%	3 2.8%
保健福祉	126 77.8%	9 5.6%	3 1.9%	16 9.9%	4 2.5%	4 2.5%
経済産業	53 60.9%	9 10.3%	9 10.3%	2 2.3%	4 4.6%	10 11.5%
都市基盤整備	59 55.7%	16 15.1%	3 2.8%	10 9.4%	0 0.0%	18 17.0%
教育文化	75 75.0%	10 10.0%	2 2.0%	2 2.0%	2 2.0%	9 9.0%
全体	397 70.8%	53 9.4%	19 3.4%	35 6.2%	13 2.3%	44 7.8%

(注) %は項目ごとの記入数に占める割合。未記入等があるため全事務事業数とは一致しない。

持」が71%で大半を占め、次いで「拡大」が10%、「縮小」や「休止／廃止」はわずか数%にすぎない。

3. 結果分析

(1) 単位コストの算出

事務事業評価によって把握した総事業費をもとに、単位あたりのコストを算出することができる（活動基準原価計算）。例えば、蔵の街とちぎウォーキング大会の開催には総事業費で747万円を要したが、実際に参加したのは781名であり、参加者1名につき1万円弱も負担したことになる。このように単位あたりのコストを算出することで、事業の効率性や負担の妥当性を検証する必要がある。以下では、基本施策ごとに1つずつ例示してみよう（図表12）。

人権推進では、例えば人権問題の啓発（人

権を考える市民の集いを含む）には参加者1人あたり7,562円のコストがかかっている。市民生活では、生活バスの運行に利用者1人あたり467円のコスト（利用者が負担する運賃は160～800円）。防災対策では、防災組織体制の強化や防災施設・整備の充実のために市民1人あたり987円のコストをかけている。国民年金では、国民年金の事務に被保険者1人あたり1,111円。環境保全では、ごみの収集（直接搬入を含む）にごみ1トンあたり7,740円のコストがかかっている。国際交流では、国際交流協会に関し、会費収入101万円（個人、ファミリー、団体・法人）に対して補助金支出は764万円であり、個人からの年会費2千円に対し市からの補助金は1.5万円という計算になる。

地域福祉では、民生委員・児童委員による相談指導や調査等の活動には1件あたり490

図表12 活動基準原価計算の例

生活環境	人権問題啓発	9,278千円	参加人数	1,227人	7,562円/人
	生活バス運行	14,301千円	利用者数	30,591人	467円/人
	防災対策	81,244千円	市民	82,336人	987円/人
	国民年金	23,937千円	被保険者数	21,538人	1,111円/人
	ごみ収集	256,912千円	ごみ収集量	33,191.81 t	7,740円/t
	国際交流協会補助	7,639千円	会費収入	1,010千円	7.56倍
保健福祉	民生委員児童委員活動	20,949千円	活動件数	42,773件	490円/件
	障がい者相談支援	20,750千円	相談件数	4,845件	4,283円/件
	生活保護費支給	881,248千円	被保護世帯数	351世帯	2,511千円/世帯
	保育所管理運営	905,750千円	実入所児童数	999名	906,657円/名
	老人福祉センター施設管理	114,638千円	利用者数	176,909人	648円/人
	予防接種	101,421千円	被接種者数	17,087人	5,936円/人
経済産業	中小企業勤労者福祉サービスセンター支援	30,289千円	従業員数	1,072人	28,255円/人
	山車会館管理運営	25,931千円	入館者数	30,277人	856円/人
	県営土地改良事業負担	63,272千円	区画整理面積	47.9ha	1,321千円/ha
都市基盤整備	道路改良	690,879千円	総延長	3,658.8 m	188,827円/m
	開発指導	29,006千円	許認可等	2,896件	10,016円/件
	都市公園等管理	97,3914千円	公園面積	356,525 m ²	273円/m ²
	市営住宅管理	150,222千円	管理戸数	897戸	167,472円/戸
	水道施設整備管理	1,332,798千円	年間配水量	8,742,716 m ³	152円/m ³
	公共下水道施設整備管理	742,257千円	水洗化人口	36,662人	20,246円/人
教育文化	小学校運営	394,788千円	児童数	4,428名	89,157円/名
	外国語指導助手派遣	30,610千円	延訪問日数	1,359日	22,524円/日
	学校給食	690,296千円	延食数	1,377,556食	501円/食
	体育施設管理	18,329千円	利用者数	68,173人	269円/人
	図書館管理運営	98,565千円	貸出冊数	284,946冊	346円/冊
	文化会館自主公演	26,578千円	入場者数	9,198人	2,890円/人

（出典）総事業費は施策評価表より引用、活動実績は市政年報等より引用・作成。

円。障がい者福祉では、障がい者への相談支援活動に1件あたり4,283円のコストがかかる。低所得者支援では、被保護世帯（月平均）1世帯あたり年間251万円の生活保護費のコストがかかっている。子育て支援では、保育所の管理・運営（保育料事務費を含む）に入所児童1人あたり年間90.7万円（月7.6万円）。高齢者福祉では、老人福祉センター（長寿園・泉寿園・大寿園・福寿園）の施設管理に利用者1人あたり648円のコストがかかっている。（高年齢者の利用料は1日100円）。健康増進では、予防接種に被接種者（ポリオ等、インフルエンザを含む）1人あたり5,936円のコストがかかる。

商工業振興では、例えば中小企業勤労者福祉サービスセンターの支援には従業員（会員）1人あたり2.8万円のコストがかかっている。観光振興では、山車会館の管理運営に、入館者1人あたり856円のコスト（山車会館の入館料は大人1人500円）。農林業振興では、県営土地改良（寺尾北部、吹上東部、栃木市西部、赤津南部の各地区）の区画整理に、1ヘクタールあたり132万円のコストがかかっている。

道路河川整備では、例えば道路改良に道路1メートルあたり18.9万円のコストがかかっている。都市計画では、開発指導（開発許可他、事前協議を含む）に1件あたり1万円。公園緑地整備では、都市公園等（総合運動公園を除く）の管理に1平方メートルあたり273円。住宅整備では、市営住宅の管理に1戸あたり16.7万円のコスト（月1.4万円）がかかっている。水道では、水道施設の整備・管理に配水1立方メートルあたり152円（基本料金は家事用が98円/m³、営業用が105円/m³、工業用が158円/m³など）。下水道では、公共下水道施設の整備・管理に水洗化人口1人あたり2万円（月1,687円）のコストがかかっている（下水道使用料は地下水利用の場合1人月1,260円から）。

学校運営では、例えば小学校の運営には児童1名あたり8.9万円のコストがかかっている。（中学校の運営コストは生徒1人あたり9.4万円）。学校教育では、外国語指導助手の派遣には訪問1日あたり2.3万円。学校保健・給食では、学校給食（事務費・事業費、民間委託費を含む）に給食1食あたり501円のコストがかかる。スポーツ振興では、体育施設の管理に利用者1人あたり269円。生涯学習では、図書館の管理運営（自主事業や資料購入、設備維持管理も含む）に貸出1冊あたり346円。文化振興では、文化会館の自主公演には入場者1人あたり2,890円のコストがかかっている。

(2) 官民の比較分析

次に、活動基準原価計算を応用し、行政直営の場合と民間委託の場合で比較してみる。

保育所運営事業を例にとると、保育所には民間等の保育所が3か所、公立の保育所が7か所ある。民間保育所運営委託費は、事業費が約3億6千万円かかっているが、職員の人件費を含めると総事業費は3億6千万円強である。一方、公立保育所管理運営費は、事業費は1億5千万円弱であるが、職員の人件費を含めると総事業費は約5億3千万円になる。児童一人あたりでみた場合私立が約86万円であるのに対し、公立の場合は約92万円と5万円ほどコストがかかっている（図表13）。

ごみ収集事業をもう一例にあげてみると、ごみ収集は直営と委託の両方で行われている。委託の場合、総事業費は約2億5千万円で、ごみを1トン収集するのに要するコストは約1.1万円であるのに対して、直営の場合、人件費を含む総事業費は約860万円で、ごみを1トン収集するのに要するコストは約2.5万円となり、直営の場合は委託に比べて2倍以上のコストがかかっている（図表14）。

(3) 他都市との比較分析

図表13 保育所運営事業の比較

	民間保育所	公立保育所
事業費 (※1) (A)	360,011 千円	146,023 千円
人件費 (※2) (B)	0.6 人	51.1 人
総事業費 (C=A+B)	364,511 千円	529,273 千円
実入所児童数 (D)	422 名	577 名
児童 1 人当り (C/D)	86.4 万円	91.7 万円

(資料) 栃木市「平成17年度市政年報」を参考に作成

(※1) 民間保育所は、保育に従事する職員の人件費を含む。公立保育所は保育に従事する職員の人件費は含まない。

(※2) 民間保育所は、事務に従事する職員の人件費のみ。公立保育所は、保育及び事務に従事する職員の人件費で算出。

図表14 ごみ収集事業の比較

	委託収集	直営収集
事業費 (※1) (A)	243,067 千円	1,095 千円
人件費 (※2) (B)	0.7 人	1.0 人
総事業費 (C=A+B)	248,317 千円	8,595 千円
ごみ収集量 (D)	22,612.02 トン	338.78 トン
ごみ 1 トン当り (C/D)	10,982 円 / t	25,370 円 / t

(注) ごみ収集量はもやごみ・もやさないごみ・資源物・粗大ごみの合計

直営収集は不法投棄、環境美化イベント時などの不定期収集

(資料) 栃木市「平成17年度市政年報」を参考に作成

(※1) 委託収集は、収集に従事する職員の人件費を含む。直営収集は収集に従事する職員の人件費は含まない。

(※2) 委託収集は、事務に従事する職員の人件費のみ。直営収集は、収集及び事務に従事する職員の人件費で算出。

さらに、活動基準原価計算を応用し、地域特性・人口規模が比較的類似しているA市と比較してみる（ただし単純には比較できない）。

開発指導事業で比較すると、A市の場合は開発指導1件あたり約1.4万円であるのに対し、栃木市の場合は約1万円と割安となっている。ただし、これは主にA市の平均人件費がやや高いことと、開発指導件数がやや少ないことによるもので、従事する職員数はほぼ同じである（図表15）。

学校給食事務事業で比較すると、A市の場合は給食1食あたり618円であるのに対して、栃木市の場合は501円と割安になっている。栃木市の場合は行政直営（一部業務は委託）のため人件費が高い一方、A市の場合は民間委託のため事業費が高くなっている（図表16）。

(4) 年度間の比較分析

事務事業評価は、政策的事業だけを対象として平成15年度に163事業、平成16年度には

170事業の評価を行った。施策評価においては経常事業・義務事業にも評価対象を拡大し、601事業（うち政策的事業は271）の簡易評価を行った。そこで、各年度の政策事業の方向性を比較してみる。

「現状維持」の評価割合は、15年度の65%から16年度は54%、17年度は52%と年度を追うごとに減っているが、依然評価全体としては過半数を占めている。

一方、「拡大」「縮小」「変更」「休止/廃止」を合わせた割合は、16年度の38%から17年度は33%となっており、メリハリをつける評価の割合がやや減っている（図表17）。

4. 若干の考察

事務事業を数値等によって客観的に測定しても、評価するためには何らかの比較が必要である。事務事業評価によって総事業費を把握することは、単位あたりのコストを算出し、これを事務事業間、官民間、自治体間、年度間で比較するために基礎として不可欠である。

図表15 開発指導事業の比較

	栃木市	A 市
事業費 (A)	506 千円	130 千円
人件費 (B)	3.80 人	3.93 人
総事業費 (C=A+B)	29,006 千円	34,400 千円
許認可等 (D)	2,896 件	2,460 件
開発指導1件当たり (C/D)	10,016 円 / 件	13,984 円 / 件

(資料) A市の事務事業評価シートより引用・作成

(注1) 栃木市は平成17年度の実績、A市は平成16年度の実績。

(注2) 栃木市は平均人件費を750万円、A市は872万円として算出。

A市の場合は退職金積立金を含むが、栃木市の場合は含まれていない。

図表16 学校給食事務事業の比較

	栃木市	A 市
事業費 (※1) (A)	442,796 千円	731,264 千円
人件費 (※2) (B)	33.00 人	0.70 人
総事業費 (C=A+B)	690,296 千円	737,338 千円
延食数 (D)	1,377,556 食	1,192,378 食
給食1食当たり (C/D)	501 円 / 食	618 円 / 食

(資料) A市の事務事業評価シートより引用・作成

(※1) 栃木市は、調理等に従事する職員の人件費は一部の委託業務でのみ含む。A市は、調理等に従事する職員の人件費は全業務で含む。

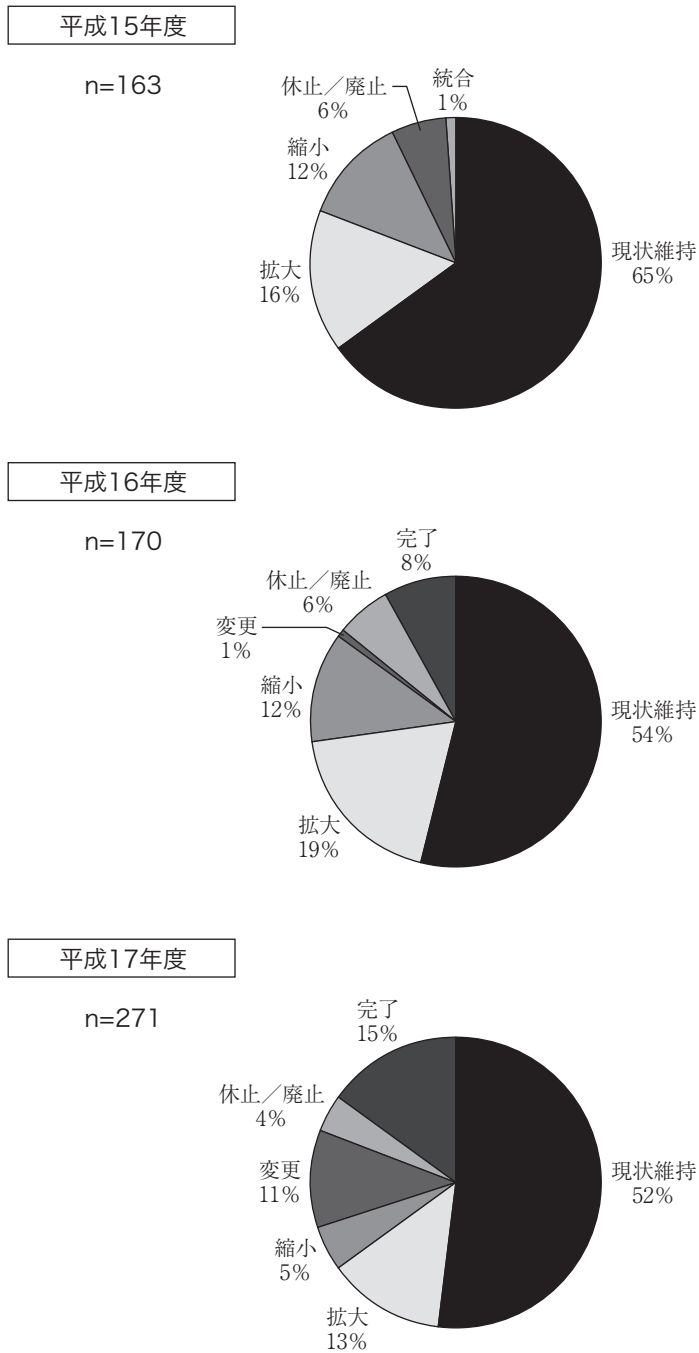
(※2) 栃木市は、調理及び事務等に従事する職員の人件費で算出。A市は、事務に従事する職員の人件費のみで算出。

(注1) 栃木市は平成17年度の実績、A市は平成16年度の実績。

(注2) 栃木市は平均人件費を750万円、A市は872万円として算出。

A市の場合は退職金積立金を含むが、栃木市の場合は含まれていない。

図表 17 政策的事業の方向性の推移



IV 重点施策等の評価

1. 評価対象

栃木市の都市経営計画の前期基本計画では、一般施策とは別に、市として今後5年間で全庁的に取り組むべき重要な施策として17

の重点施策をかかげ、その他、同計画の実効性を確保し全庁的に推進するための方策もあげている。

そこで以下では、これら重点施策等についても今年度の取組み実績や次年度以降の取組み予定を点検し、今後の課題を整理する。

図表18 重点施策等の進捗状況一覧

	施策概要	完了	着手	未着手
1	栃木駅周辺におけるシビックセンターの整備と医療・福祉の提供		○	
2	県庁堀周辺における第一・第二小学校の統合と校舎・庁舎の整備		○	
3	市街地東部における住環境の整備と新市街地の形成			○
4	クラインガルテンによる都市と農村の交流		○	
5	栃木IC周辺における産業（物流等）拠点の整備			○
6	地域資源（福祉・自然等）を活用した地域の活性化		○	
7	惣社東産業団地への企業の誘致と地元企業への支援		○	
8	市民活動推進センターとまちづくりファンド助成による市民活動の支援		○	
9	土地利用トータルサポートによる民間の適正な土地利用の支援			○
10	地域学やエコミュージアムによる地域学習と地域人材の育成		○	
11	宅地開発・企業誘致・広告料収入等による財源の涵養		○	
12	ワーキングリサーチによる事務効率の検証		○	
13	施策評価・事務事業評価による事業効果の検証		○	
14	外部人材の活用、民間委託等による業務（図書館等）の外部化		○	
15	リース方式等による校舎・庁舎の整備		○	
16	庁内公募・報奨人事による庁内起業家の育成			○
17	職員出前講座による市政学習と情報発信		○	
18	自治基本条例の制定による計画の実効性の確保		○	
19	公約・職務協定の締結による計画の全庁的な推進		○	

2. 評価結果

(1) シビックセンターの整備と医療・福祉の提供（保健福祉×都市基盤整備）

この施策は、栃木駅周辺において、シビックセンターの整備を通じて、土地利用を促進し、医療福祉の充実した住みやすいまちづくりを推進するものである。

平成18年度は、国・県・市等の関係機関で構成される「シビックコア推進連絡協議会」を開催し、交流広場のあり方や合同庁舎整備に係る委託調査を実施した。また、同協議会では、平成17年度に実施した栃木駅周辺低未利用地活性化調査の結果を踏まえ、シビックセンターへ保健・医療・福祉分野の機能導入やシビックセンター整備に当たり民間提案を募るなどの協議が行われた。

平成19年度は、シビックセンターの建設に向け民間事業者から提案を受けていく予定である。今後は、合同庁舎をはじめとしたシビックコア計画との調整を図っていく必要がある。

(2) 県庁堀周辺における第一・第二小学校の統合と校舎・庁舎の整備（教育文化×行財政運営）

この施策は、県庁堀周辺において、ひとづくりとまちづくりを実践するため、第一・第二小学校を統合・再編し、市庁舎の整備・再配置を行い学社融合型の小学校を整備しようとするものである。

平成18年度は、企画課内に「県庁堀周辺整備担当」を新設し、専任の職員を配置した。

県庁堀周辺の公共施設再配置基本計画策定や現況測量を実施するとともに、公共施設の再配置のあり方について、市民懇談会で検討した。

平成19年度は、「教育＝行政＝防災の融合施設」を基本理念とし、施設整備に向けて、アドバイザー業務や地質調査業務を実施し、設計・施工・管理等を実施する事業者の選定作業に取りかかる予定である。今後は、複合施設の各機能や施設全体の管理運営、庁内各組織の役割分担を明確にしていきながら、平成20年度からの事業化を目指していく。

(3) 市街地東部における住環境の整備と新市街地の形成（都市基盤整備×生活環境）

この施策は、大宮地区において、幹線道路沿線の良好な住環境と利便性の向上を視野に入れた適正な土地利用を図り、計画的な市街地を形成するものである。

平成18年度は、幹線道路（小山栃木都賀線・県道栃木二宮線）の整備時期や整備計画などについて関係機関と協議し、また、事業予定区域内へ核施設として立地可能な官民施設を検討した。

平成19年度は、幹線道路の計画及び核施設の立地が未確定であるため、引き続き関係機関との協議を行なう予定である。今後は、農業施策や都市計画施策と調整し地域の実情に応じた土地利用の誘導を進める必要がある。

(4) クラインガルテンによる都市と農村の交流（経済産業×生活環境）

この施策は、皆川地区において、滞在型の市民農園（クラインガルテン）による都市と農村の交流を通じて、地域農業を振興しようとするものである。

平成18年度は、地元協議会「とちぎクラインガルテン協議会・皆川地区」を設立し、休耕田を利用した「コスモスマつり」にも協力した。また、八千代町・笠間市への先進地視

察や勉強会、意見交換会を開催した。

平成19年度は、「コスモスマつり」や皆川城東小学校の児童を対象とした「田植え稲刈り体験教室」を支援していく予定である。今後は、クラインガルテンについては地元協議会と民間活力の利用等も含めた検討を進めていく必要がある。

(5) 栃木 I C 周辺における産業（物流等）拠点の整備（経済産業×都市基盤整備）

この施策は、栃木 I C 周辺において、民間活力と地域特性を活かし物流等の産業の拠点を形成しようとするものである。

平成18年度は、インター周辺の開発の経緯や整備手法を検証しつつ、物流不動産仲介事業者と懇談し現地を案内し、物流専門家からも意見を聴取した。地権者で構成する役員会では、足利ビジネスインターパークへの先進地視察を実施した。

平成19年度は、役員会や研究会を開催し、引き続き整備手法の検討を行なうとともに、不動産仲介業者や企業に対し、交通や災害等に対する地理的優位性や、優遇制度を含めた市の協力体制について P R していく予定である。今後は、平成24年中の完成を目標に面的基盤整備を進めるとともに、優良企業の早期誘致にも取り組んでいく必要がある。

(6) 地域資源（福祉・自然等）を活用した地域の活性化（保健福祉×経済産業）

この施策は、寺尾地区において、まちづくり学習などを通じて、福祉や自然等の地域資源を活用した地域の活性化を支援しようとするものである。

平成18年度は、地元住民で構成する「寺尾地区まちづくり推進準備会」が発足し、寺尾地区の土地利用や福祉施設の整備、まちづくりファンドの活用など、地区の課題や活性化の方向性を研究した。

平成19年度は、引き続き準備会を中心に検

討し、具体的な取り組みへと展開していく予定である。今後は、「地域分権」に併せて、各課が個別に寺尾地区で展開する事業を再構築するとともに、地域で活動できるより多くの人材を発掘、育成していく必要がある。

(7) 惣社東産業団地への企業の誘致と地元企業への支援（経済産業×行財政運営）

この施策は、国府地区の惣社東産業団地への企業誘致を推進するとともに、皆川地区に良好な生産環境を有する地元中小企業向けの新たな産業団地を整備し、産業の振興や雇用機会の拡大を図るものである。

平成18年度は、「群馬・栃木・茨城三県合同産業立地説明会」や「国際物流総合展2006」に参加し、惣社東産業団地の優れた立地特性をPRするとともに、企業立地意向調査等により企業の新規立地や移転に関する情報の収集に努め、現地案内・企業訪問等の誘致活動を実施した。また、皆川地区の産業団地については、農地転用等の開発に伴う事務手続きを行なった。

平成19年度は、惣社東産業団地のPRや企業情報の収集を行なうとともに、補助内容を拡充する企業立地奨励補助金や新たに創設する企業誘致報奨制度を活用し積極的な誘致活動を実施していく。また、皆川地区の産業団地のアクセス道路整備や用地造成工事を実施する。今後は、惣社東産業団地への優良企業の早期誘致を目指すとともに、皆川地区の産業団地の分譲を開始し地元中小企業に対して良好な操業環境を提供する必要がある。

(8) 市民活動推進センターとまちづくりファンド助成による市民活動の支援（生活環境×行財政運営）

この施策は、市民活動推進センターとまちづくりファンド助成事業を活用し、市民協働を促す市民団体の自立や活動を総合的に支援しようとするものである。

平成18年度は、まちづくりファンド助成事業で12団体に助成した。説明会の開催や申請書の作成研修、広報による周知、助成団体の活動紹介を行い、利用を促したほか、県の「わがまち自慢推進事業」を組み込み、制度を充実させた。

平成19年度は、推進センターとの連携を強化するとともに、広報やHP以外の新たな周知方法を実践する予定である。今後は、推進センターを助成事業の受け皿とし、また助成対象にふさわしい公益的なまちづくり活動と他の生涯学習活動とのすみ分けを明確にしていく必要がある。

(9) 土地利用トータルサポートによる民間の適正な土地利用の支援（都市基盤整備×生活環境）

この施策は、土地利用に関する行政窓口を一元化し、地域の活性化につながる民間による適正な土地利用を総合的に支援しようとするものである。

平成18年度は、土地利用を含めて、各地区で行政窓口を一元化し、地域活性化を総合的に支援する仕組みとして「地域経営システム」を設計した。

平成19年度は、地域経営システムを推進するための庁内本部や市民懇談会を設置し、「地域経営システム推進計画」を審議、策定する予定である。今後は、土地利用に限らず、広く地域の活性化をトータルにサポートしていく必要がある。

(10) 地域学やエコミュージアムによる地域学習と地域人材の育成（教育文化×行財政運営）

この施策は、地域学やエコミュージアムの理念を通じて、地域の自然や文化を自ら学習し、郷土に誇りと愛着を持つ人材を育成しようとするものである。

平成18年度は、自治会連合会の研修会で「エ

「エコミュージアムによるまちづくり」と題する講演会を開催し、県のがまち自慢推進事業に、皆川街づくり協議会との連携による皆川城址公園の整備が「エコミュージアムによる“まちづくり”“ひとづくり”」として採択された。

平成19年度は、皆川街おこし事業として皆川城址行灯まつりやふるさとまつり、ホテルの里事業などを開催するとともに、皆川城址公園を整備する予定である。今後は、栃木市のエコミュージアムの理念を明確にし、情報発信していくとともに、グリーンツーリズムなどの関連事業を体系化し推進していく必要がある。

(II) 宅地開発・企業誘致・広告料収入等による財源の涵養（財政の健全化）

この施策は、宅地開発や企業誘致に積極的に取り組み税収を増加させるとともに、広告料収入など新たな財産収入を開拓することで、安定的な財源を確保しようとするものである。

平成18年度は、「栃木市広告掲載要綱」を制定し、「広告入り足拭きマット」を設置し1か所1万5千円、「広告入り広報とちぎ」を発行し71件141万円の新規財源を確保した。また、12月からホームページのバナー広告の募集も開始した。

平成19年度は、惣社東産業団地に限らず広く企業誘致に取り組む予定である。今後は、施設命名権の売却による新たな収入の確保、面的整備による市税の増収、企業誘致報奨制度の導入などに取り組んでいく必要がある。

(12) ワーキングリサーチによる事務効率の検証（事務事業の改善）

この施策は、ワーキングリサーチを通じて、業務を再点検し改善することにより、業務の効率化を推進しようとするものである。

平成17年度は、一般職員441名が各自の業

務を点検し1,025もの改善項目を抽出した。562項目はすでに改善済みである一方、382項目は今後改善予定との結果から、平成18年度も引き続きワーキングリサーチを実施し、業務改善シートを活用して業務フローと作業内容、改善内容と結果を調査した。

平成19年度は、行政改革大綱の取組項目に即し、職員個々人ではなく職場ぐるみで実施していく予定である。今後は、より有意義な取組みとするためにも、さらに効果的な手法を模索していく必要がある。

(13) 施策評価・事務事業評価による事業効果の検証（事務事業の改善）

この施策は、施策評価や事務事業評価を通じて、事業の効果を検証し、施策を効率的・効果的に推進するとともに、市民への説明責任を果たそうとするものである。

平成18年度は、施策評価については、都市経営計画の27基本施策と85単位施策全てを対象に実施し、概要と評価表を公表した。また、事務事業評価についても、予算編成に併せて政策的・経常的・義務的事業全てを対象に実施し、概要と評価表を公表した。

平成19年度は、施策評価については、特定の施策を集中的に審議し、重点課題に対し具体的な対応策を決定する。また、事務事業評価については、企画課と連携しつつ財政課が主導する予定である。今後は、施策評価については、平成18年度と同様の全体評価は平成22年度に実施し、後期基本計画に反映させていく。また、事務事業評価については、人件費の精緻な算出と減価償却費の計上により、正確な総事業費を示せるようにする必要がある。

(14) 外部人材の活用、民間委託等による業務（図書館等）の外部化（事務事業の改善）

この施策は、外部人材の活用や民間委託等を通じて、業務を外部化し、サービスの向上

と施設管理や業務運営の効率化を進めようとするものである。

平成18年度は、外部人材の活用については、都市経営推進担当の参与や教育研究所の所長に大学教員を登用し、福祉・教育分野でも非常勤職員を活用した。外部委託については、老人福祉センターなど16施設に指定管理者制度を導入した。

平成19年度は、栃木市に貢献する優秀な非常勤職員を任期付職員として採用し、指定管理者制度もさらに推進する予定である。今後は、様々な施設管理形態や業務運営形態について適否を検討していく必要がある。

(15) リース方式等による校舎・庁舎の整備(施設・資産の管理と活用)

この施策は、公共施設の整備・維持管理・運営に、民間の資金やノウハウを活用した新たな事業手法（PPP）を導入することで、効率的・効果的に公共事業を実施し、質の高い公共サービスを提供しようとするものである。

平成18年度は、県庁堀周辺拠点形成プロジェクトの推進にあたり、リース方式やPFIなどパブリック・プライベート・パートナーシップ（PPP）の導入可能性を調査・研究した。

平成19年度は、「教育＝行政＝防災の融合施設」を基本理念とし、施設整備に向けて、アドバイザー業務や地質調査業務を実施し、設計・施工・管理等を実施する事業者の選定作業に取りかかる予定である。今後は、実施事業者の選考方法や選考基準を設定し、業務内容の監視体制を確立していきながら、平成20年度からの事業化を目指していく。

(16) 庁内公募・報奨人事による庁内起業家の育成（組織・人材の活性化）

この施策は、新たな施策を提案し事業化する「庁内起業家」を育成し、その業績に対して報奨することにより、職員の士気を高揚さ

せようとするものである。

平成18年度は、人材育成の前提として人事管理の基礎となる「人事評価」制度を導入するとともに、「目標管理」制度の導入を検討した。

平成19年度は、庁内公募を実施し、報奨制度を構築する予定である。提案者には、事業に関する専門知識のほか、財務処理の能力や関係者との調整力、そして提案への意欲が要求される。今後は、公募に適した事業を選定し、実現可能な提案をしてもらい、事業担当部署とも調整していく必要がある。

(17) 職員出前講座による市政学習と情報発信（協働参画・情報化の推進）

この施策は、職員出前講座等を通じて、市民と職員がともに市政を学習する機会を充実させようというものである。

平成18年度は、職員出前講座を36講座開催し、29人の職員が講師となって延1,275人の市民が参加した（1月末現在）。

平成19年度は、市民のニーズに応えた情報が提供できるよう、講座内容の見直しを担当課と協議していく。また、年間を通し、開催された講座を検証して改善し、より充実した講座内容にしていく予定である。今後は、充実した多くの講座を実施することにより、市民と行政、市民と市職員の距離を縮め、協働参画の促進を図っていく必要がある。

(18) 自治基本条例の制定（総務課）

この施策は、都市経営計画の実効性を確保するために、栃木市の自治に関する基本事項を定めた「自治基本条例」を制定しようとするものである。

平成18年度は、公募委員、各種団体・議会の代表者等32名で組織する「栃木市自治基本条例を考える市民会議」を設置し計9回会議を開催、大和市の先進事例などを参考に自治基本条例について検討した。

平成19年度は、自治基本条例の素案を作成し、市民説明会やパブリックコメントを実施する予定である。今後は、市民に自治基本条例の素案を理解してもらうために、様々な手段で市民に周知を図っていく必要がある。

(19) 公約・職務協定の締結（企画課）

この施策は、都市経営計画を全庁的に推進するために、施策の責任分担を明確にした市長の市民に対する「公約」、市長と部長等との間の「職務協定」を締結しようとするものである。

平成18年度は、昨年度に引き続き、参与の職務協定を締結し、協定内容（地域経営システム・行政経営システムの設計）も達成された。また、職務協定の実施要領等を作成した。

平成19年度は、部長等の職務協定を締結する予定である。今後は、人事評価制度との整合性を図り、課長級への対象拡大を目指していく必要がある。

3. 若干の考察

重点施策のように研究開発的な要素をもつ施策は、定型的な他の一般施策と同様の評価がなじむとは限らない。定量的な達成目標や測定指標を設定するよりも、むしろ定性的にでも戦略を分析し方針を確認しつつ機動的に展開するほうが望ましい場合もある。

むすびに

これらの施策評価の実施結果をふまえ、今後、施策評価を展開するにあたっての課題を何点か指摘して本稿をむすびたい。

1. 管理・間接部門の合理化（組織管理との関係）

今回の施策評価では、施策別に人件費を含めた総事業費を明らかにしたが、この人件費は、その事務事業に直接従事する職員の人件

費であり、部長・課長など管理者の人件費、企画部・総務部などの間接部門の人件費は含まれていない。こうした管理コストや間接コストを上乗せすると、総事業費はさらに膨らむことになる。

今後は、「庁内分権」を推進し、担当部署に権限を委譲しつつ企画部や総務部の機能を縮小していくことで、管理・間接コストを縮減していくことが必要である。

2. 優先順位の明確化（実施計画との関係）

今回の施策評価の結果では、担当部課による1次評価で「現状維持」との評価が目立ち、施策にメリハリがない。中にはコスト削減や受益者負担、成果向上の余地がある事務事業についても現状維持とするものがあつた。管理者の役割は、限られた資源を有効に活用し最大の成果を達成することであり、施策には優先順位をつけざるを得ない。

今後は、「施策評価」を活用し、施策の優先順位を明確にしていくことが必要である。

3. 業務の改善（行政改革との関係）

今回の事務事業評価の結果では、成果向上は別として、改善の余地はほとんどない。しかし、改善の余地がないというのは、事務事業が順調であると納得するよりもむしろ、課題抽出力や改善意欲が欠落しているのではないかと疑問を持たざるを得ない。経営では「問題がない」ことが一番の「問題」である。また、改善計画についても、コストを削減し成果を向上させるための方策を具体的に提示したものは少ない。

今後は、「ワーキングリサーチ」などを通じて、業務を積極的に改善し、単なる検討にとどまらず、実際に改善実績をあげていくことが必要である。

4. コスト縮減と財源の涵養（予算編成との関係）

都市経営計画では、財政自立計画で、10年間で163億円の財源不足を試算しているが、初年度でも9.7億円、職員1人当たり165万円の赤字である。

今後は、コストを縮減することは当然、独自財源の確保にも、部署ごとに積極的に取り組んでいくことが必要である。

5. 責任所在の明確化（人事管理との関係）

都市経営計画では、施策ごとに達成目標や責任主体を設定しているが、組織レベルでの目標や役割分担は明確になったものの、管理者や担当者個人レベルの目標や責任までは落とし込まれていない。

今後は、「職務協定」や「人事評価」などを通じて、全職員が目標を共有し、各自が自分の職責を理解し、責任をもって職務を遂行していくことが必要である。

付記

本稿は、すでに公表されている栃木市の施策評価の概要と重複しているが、当該資料自体、筆者が作成したものである。

栃木市において事例研究するにあたり、まずは、参与として迎え入れていただいた栃木市の日向野義幸市長に厚くお礼を申し上げたい。筆者にとっては自治体の行政運営を内部から「参与」観察する貴重な機会を得ることができた。また、実際の作業では企画部企画課都市経営推進担当（当時）の茅原剛主幹、寺内秀行係長、秋間一泰主事には大変お世話になった。改めてその労をねぎらいたい。

注

(1) 総務省「平成19年度地方公共団体における行政評価の取組状況」

(2) 栃木市の施策評価の概要については、栃木市HPの行政評価メインを参照のこと。<http://www.city.tochigi.jp/hp/menu000001000/hpg000000874.htm>

(3) 栃木市都市経営計画の詳細については、栃木市HPの都市経営計画メインを参照のこと。<http://www.city.tochigi.tochigi.jp/hp/menu000001000/hpg000000800.htm>

(4) 行政評価システムの基本設計に関しては、拙稿「自治体における行政評価システムの導入に向けた検討」『白鷗大学論集』第16巻第2号、2002年を参照のこと。また、事務事業評価の実践例に関しては、拙稿「自治体における事務事業評価の実践と課題」『白鷗大学論集』第17巻第2号、2003年を参照されたい。

(5) 施策評価の個表についても、前掲注(2)の栃木市HPの行政評価メインを参照のこと。

資料1 基本施策評価表

①政策番号	3	②政策分野	保健福祉の充実	③担当部名	保健福祉部	④部長名	山田太郎
⑨基本施策の目的	○次世代を担う子どもが生きいきと育つような環境をつくる。 ・家庭が安心して子どもを産み育てられる環境をつくる。 ・地域で子どもが健やかに育つ環境をつくる。 <div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">架空の事例</div>						
⑩基本施策の達成目標	○子育て家庭を支援することにより、平成17年度までに、本市の合計特殊出生率※が、2.08※を上回るようにする。 ※1人の女性が生涯に産む子どもの数 ※人口を維持する水準						
⑪基本施策の測定指標	指標名	指標の定義	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度 (目標年度)
	合計特殊出生率	統計値	1.42	1.36	1.48	1.54	1.72
⑫基本施策を取りまく状況	環境の変化	○就労女性の増加に伴い保育ニーズが増加するとともに、就労形態の多様化と核家族化によって保育ニーズが多様化している。 ○次世代育成支援対策推進法の制定に伴い各市町村は行動計画を策定しなければならない。					
	市民のニーズ	○景気の低迷から、保育料の減免など、経済的支援に対する要望が多い。 ○児童虐待事件の多発から、児童虐待への対応に関する議会質問があった。					
⑬基本施策を構成する単位施策	単位施策番号	単位施策名	単位施策の概要				
	351	保育所の整備	・公立保育所の整備・改修 ・私立保育所への整備費補助、認可保育所への移行促進 など				
	352	保育サービスの充実	・乳児保育、延長保育、一時保育、休日保育の実施 ・障害児保育、病後児保育 など				
	353	保育サービスの向上	・保育士・調理員の研修 ・所長・主任保育士連絡会議の運営 など				
	354	幼児教育との連携	・幼稚園連合会の事務局運営 ・幼稚園・保育所相互職場体験 など				
	355	学童保育の充実	・学童保育館の整備・改修 ・学童保育連絡協議会の運営、学童保育クラブ指導員の研修 など				
	356	子育て家庭への生活支援	・家庭児童相談、児童委員等の委嘱 ・母子生活支援施設への入所受付 ・児童扶養手当、乳幼児医療費助成 など				
	357	児童虐待の防止	・児童虐待防止等ネットワーク連絡会議の運営 など				
	358	地域子育て支援の充実	・児童センターの整備 ・母親クラブの運営 など				

資料1 基本施策評価表

⑤基本施策番号	35	⑥基本施策名	子育てへの支援	⑦担当課名	児童福祉課	⑧課長名	鈴木花子
⑭政策への貢献度	評価	○少子化の進展に伴い、子育て環境の整備は喫緊の課題となっており、福祉における比重も高まりつつある。					
	大						
⑮目標の達成度	評価	○近年は待機児童を解消しており、また、休日保育・一時保育の実施設が増加していることから、指標の実績値は目標値を下回ったものの、安心できる子育て環境づくりという点では、施策の目的はおおむね順調に達成できているといえる。					
	高						
⑯指標の分析	評価	○目標水準には及ばないものの、全国的に出生率が低下する中で、本市は上昇傾向が見られる。 ○子育て支援の充実で直ちに出生率が改善するものではないため、施策の充実が出生率の改善にどれだけ寄与したかの判断は難しい。					
⑰対応の方向性	変化への対応	○夜間保育の延長、休日保育の拡大など、多様化する保育ニーズに対応する必要がある。 ○市町村行動計画の策定にあたっては、子育て家庭の意見を幅広く反映させる必要がある。					
	ニーズへの対応						
貢献度	達成度	⑱主要課題			⑲改善方針		
中	高						
大	中	・夜間保育の延長 ・障害児保育のノウハウ不足			・実施設の拡大 ・担当保育士の研修		
中	中	・保育サービスの品質管理			・保育サービス第三者評価の導入の検討		
小	中						
中	高						
大	中	・子育てに関する経済的負担の軽減			・支給要件の緩和の検討		
中	低	・児童虐待の早期発見、横断的対応			・事例検討会の実施、マニュアルの改訂		
大	高						

資料2 単位施策評価表

①基本施策番号	35	②基本施策名	子育てへの支援	③担当課名	児童福祉課	④課長名	鈴木花子	
⑨単位施策の目的	○多様な保育ニーズに対応する ・勤務形態や家族形態に応じた保育サービスを提供する ・障害や病気の子どもとその家庭を支援する							
⑩単位施策の達成目標	○多様な保育ニーズに体操することにより、平成17年度までに、本市の特別保育を受けられる保育所の割合を50%以上にする。また、より多くの障害児を受入れられるようにする。							
⑪単位施策の測定指標	指標名	指標の定義	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度 (目標年度)	
	保育所における特別保育の実施率	実施保育所/ 全保育所数	20%	30%	40%	50%	50%	
	障害児保育の対応人数	延受入人数	20	30	20	25	40	
⑫単位施策を取りまく状況	環境の変化	○就業の多様化、核家族化の進展により保育ニーズが多様化している。						
	市民のニーズ	○本市は首都圏の郊外にあるため、早朝出勤・深夜帰宅の就業者が多く、保育時間を延長してほしいとの要望が強い。						
⑬単位施策を構成する事務事業	事務事業番号	事務事業名	事業費 (千円)	人件費 (千円)	総事業費 (千円)	構成比		
	3521	保育所職員人件費		424,600	424,600	65%		
	3522	保育所臨時職員共済費	17,300		17,300	3%		
	3523	保育所運営費	148,800		148,800	23%		
	3524	延長保育推進事業費	15,500		15,500	2%		
	3525	一時保育推進事業費	4,500		4,500	1%		
	3526	特別保育事業等推進事業費	800		800	0%		
	3527	低年齢児保育促進事業費	22,700		22,700	4%		
	3528	障害児保育促進事業費	14,200		14,200	2%		
						0	0%	
				223,800	424,600	648,400	100%	

資料2 単位施策評価表

⑤単位施策番号	352	⑥単位施策名	保育サービスの充実			⑦担当係等名	保育係	⑧係長・担当名	佐藤三郎
⑭基本施策への貢献度	評価	○安心できる子育て環境づくりにおいて、多様な保育ニーズに対応することは不可欠である。							
	大								
⑮目標の達成度	評価	○休日保育・一時保育の実施設が着実に増加していることから、障害児の受入体制には課題が残されるものの、多様な保育ニーズに対応するという点では、施策の目的はおおむね順調に達成できているといえる。							
	中								
⑯指標の分析	評価	○特別保育の実施設は着実に増加しているが、今後は実施内容が問題となろう。 ○障害児保育の受入体制の充実は必ずしも受入人数のみで把握できるものではない。							
⑰対応の方向性	変化への対応	○夜間保育の延長、休日保育の拡大など、多様化する保育ニーズに対応する必要がある。							
	ニーズへの対応								
妥当性	コスト削減	受益者負担	上位貢献度	統廃合	成果向上	改善計画		方向性	
問題	余地	適正	疑問	不可	不可	手当等の削減		縮小	
妥当	不可	適正	疑問	不可	不可			現状維持	
妥当	余地	適正	疑問	不可	不可	委託報酬等の削減		縮小	
問題	不可	余地	有効	不可	余地	延長保育実施設の拡大		拡大	
妥当	不可	余地	有効	不可	不可			現状維持	
妥当	不可	余地	有効	不可	不可			現状維持	
妥当	不可	余地	有効	不可	不可			現状維持	
問題	不可	余地	有効	不可	余地	障害児保育担当保育士研修の開催		拡大	