

行政評価の在り方について

令和8年度 第1回長野市行政改革推進審議会

令和8年5月20日(水)

総務部総務課

FEEL NAGANO,
BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市

(1) 本市における行政評価の導入の目的

- ① 市民本位の効率的で質の高い行政の実現
- ② 市民への説明責任を果たし、透明性の高い行政の実現
- ③ PDCAサイクルに基づく成果志向の行政運営の実現

(2) 施策評価と事務事業評価

行政評価	
施策評価	事務事業評価
複数の事務事業から成る施策指標の達成度や進捗度を評価	施策の実現手段である「事務事業」の目標と実績の差や妥当性、効率性、生産性などを評価

Point : 本市の行政評価は、総合計画の体系をもとに実施

評価結果は長野市ホームページで公開しています。

<https://www.city.nagano.nagano.jp/n022000/contents/p006283.html>



1 長野市の行政評価 ② 第5次長野市総合計画後期基本計画(参考)

3

体系

まちの将来像

幸せ実感都市「ながの」

「オールながの」で未来を創造しよう

基本構想		政策	
分野			
1 行政経営の方針 【行政経営分野】	1	市民が主役のまちづくりの推進	
	2	将来にわたり持続可能な行政運営の確立	
2 人にやさしく 人がいきいき暮らすまち「ながの」 【保健・福祉分野】	1	少子化対策、切れ目ない子ども・子育て支援	
	2	生きがいのある豊かな高齢社会の形成	
	3	だれもが自分らしく暮らせる社会の形成	
	4	安心して暮らせる健康づくりの推進	
	5	人権を尊ぶ明るい社会の形成	
3 人と自然が共生するまち「ながの」 【環境分野】	1	環境に負荷をかけない持続可能な社会の形成	
	2	自然と調和した心地よい暮らしづくりの推進	
4 安全で安心して 暮らせるまち「ながの」 【防災・安全分野】	1	災害に強いまちづくりの推進	
	2	安心して暮らせる安全社会の構築	
5 豊かな心を育み 人と文化が輝くまち「ながの」 【教育・文化分野】	1	未来を切り拓く人材の育成と環境の整備	
	2	豊かな人生を送るための学習機会の提供	
	3	魅力あふれる文化の創造と継承	
	4	スポーツを軸としたまちづくりの推進	
	5	国際交流・多文化共生の推進	
6 産業の活力と にぎわいのあふれるまち「ながの」 【産業・経済分野】	1	魅力を活かした観光の振興	
	2	活力ある農林業の振興	
	3	特色を活かした商工業の振興	
	4	安定した就労の促進	
7 快適に暮らし活動できる コンパクトなまち「ながの」 【都市整備分野】	1	いきいきと暮らせる魅力あるまちづくりの推進	
	2	拠点をつなぐネットワークの充実	

7分野

22政策

後期基本計画		施策	
分野横断テーマ（総合戦略）及びテーマ実現のための視点			
テーマ1 （住みやすい地域づくり） 誰もが生き生きと安心して暮らし続けられる「まち」の実現	「地域課題の解決や活性化の推進」「地域資源の活用・発信」 「無形技術の活用」「防災・減災対策の推進」 「暮らしを支える機能の確保」「健康と心の豊かさの増進」	「文化芸術・スポーツの推進」「少子化対策・子育て支援の推進」「学びの機会の充実」 「地域資源を活かした観光の推進」「広域観光・インバウンドの推進」 「観光定着の促進」「移住・定住の推進」「関係人口の創出」	1 市民とともに作る市政の推進 2 2 市民によるまちづくり活動への支援 2 3 効果的で効率的な行政運営の推進 3 4 市民の満足が得られる市政の推進 4 5 地方中核都市としての役割の遂行 5 6 結婚、妊娠・出産、子育ての切れ目ない支援 6 7 子どもの成長を育む支援環境の充実 7 8 社会的援助を必要とする家庭等の自立支援 8 9 高齢者の社会参加と生きがいづくりの促進 9 10 地域包括ケアシステムの深化・推進 10 11 障害者（児）福祉の充実 11 12 認め合い、支え合い、活かし合う地域社会の実現 12 13 生活の安定と自立への支援 13 14 健康の保持・増進の支援 14 15 保健衛生の充実 15 16 地域医療体制の充実 16 17 人権尊重社会の実現 17 18 男女共同参画社会の実現 18 19 脱貧困社会の構築 19 20 循環型社会の実現 20 21 豊かな自然環境の保全 21 22 良好で快適な環境の保全と創造 22 23 防災・減災対策の推進 23 24 消防力の充実・強化及び火災予防 24 25 交通安全対策の推進 25 26 防犯対策の推進 26 27 安全な消費生活の確保 27 28 乳幼児期から高等教育までの教育の充実 28 29 子どもに応じた支援の充実 29 30 家庭・地域・学校の相互連携による教育力向上 30 31 生涯学習環境の充実 31 32 学習成果を活かした地域づくりへの参加促進 32 33 多彩な文化芸術の創造と活動支援 33 34 文化の継承による魅力ある地域づくりの推進 34 35 だれもがスポーツを楽しめる環境づくりの推進 35 36 スポーツを通じた交流拡大の推進 36 37 国際交流活動の推進 37 38 多文化共生の推進 38 39 豊富な観光資源等を活かした観光交流促進 39 40 インバウンドの推進 40 41 コンベンションの誘致推進 41 42 多様な担い手づくりと農地の有効利用の推進 42 43 地域の特性を活かした生産振興と販売力強化の促進 43 44 森林の保全と資源の活用促進 44 45 商工業の強化と環境整備の促進 45 46 地域の特性が光る商工業の推進 46 47 新たな活力につながる産業の創出 47 48 就労の促進と多様な働き方の支援 48 49 勤労者福祉の推進 49 50 地域の特性に応じた都市機能の充実 50 51 暮らしを支える生活機能の維持 51 52 多世代のだれもが暮らしやすいまちづくりの推進 52 53 地域の特色を活かした景観の形成 53 54 地域のまちづくりと一体となった公共交通の構築 54 55 拠点をつなぐ交通ネットワークの整備 55
テーマ2 「ひと」が集い、つながり、育つ、ふるさと、ながのの実現	「文化芸術・スポーツの推進」「少子化対策・子育て支援の推進」「学びの機会の充実」 「地域資源を活かした観光の推進」「広域観光・インバウンドの推進」 「観光定着の促進」「移住・定住の推進」「関係人口の創出」	「生涯性と付加価値の向上」「多様な働き方の推進」 「産学官の連携による産学連携」「産業集積の推進」「産業の担い手の育成」	
テーマ3 魅力ある「しごと」による担い手の確保と潤う地域の実現	「文化芸術・スポーツの推進」「少子化対策・子育て支援の推進」「学びの機会の充実」 「地域資源を活かした観光の推進」「広域観光・インバウンドの推進」 「観光定着の促進」「移住・定住の推進」「関係人口の創出」	「生涯性と付加価値の向上」「多様な働き方の推進」 「産学官の連携による産学連携」「産業集積の推進」「産業の担い手の育成」	

55施策

総合計画

基本構想(10年) 目指すまちの将来像や目標を実現するための施策の大綱※
※施策の大綱：施す方策の根本的で本質的な内容のこと。

基本計画(5年) 基本構想に掲げるまちの将来像や目標を実現するために必要な手段や施策の体系

施策評価

【アンケート指標】

市民意識を把握(全101指標)
※8指標は重複

【統計指標】

長期的な傾向を把握(全81指標)
※5指標は重複

【評価者】 部局長(内部評価)+**総合計画審議会**(外部評価)

【対象】 第五次長野市総合計画後期基本計画に掲載する全55施策

実施計画(1年) 基本計画で定めた施策体系に基づく具体的な事業

事務事業評価

【統計指標】

活動指標(アウトプット)

【統計指標】

成果・効果指標(アウトカム)

【評価者】 部局長(内部評価)+**行政改革推進審議会**(外部評価)※令和4年度以降未実施

【対象】 実施計画に掲載する主要事業のうち、市の裁量で実施する主な一般事務事業等を部局長が評価(R7年度 183事業実施)

行政
評価

(1) 本市における主な行政評価の課題

① 指標の設定が難しい

- ・行政が実施する事業(仕事)の中には、成果を数値で適切に表すことが難しいものも多い
- ・施策が目指す姿と、指標との関係性が弱い
- ・指標の数が多く重点が分かりにくい上、管理の負担も大きい
【現状】 施策評価：統計指標81 アンケート指標101
事務事業評価：1事業につき2指標(活動指標と成果・効果指標)

② 評価の形骸化

- ・評価が形式的な作業にとどまり、予算編成や事務事業の見直しに十分に活かされていない

③ 事務の負担

- ・評価の事務作業が職員の負担になっている

Point： 市民への説明責任を果たし、透明性の高い行政は実現できているのか

(2) 施策への指標設定の例

①	施策名	市民によるまちづくり活動への支援
	目指す状態	行政、市民、地域コミュニティ組織、市民公益活動団体、民間企業など多様な主体による共同のまちづくりが、暮らしやすい地域社会につながっている。
	指標	地区まちづくり計画または地区地域福祉活動計画に基づく活動に取り組んでいる地区数 目標値:32地区 R6年度実績値:32地区

②	施策名	多彩な文化芸術の創造と活動支援
	目指す状態	子ども、高齢者、障害者などあらゆる人々が日常から気軽に文化芸術に触れ、常に活発な文化芸術活動が行われている。
	指標	市有ホールの利用者数 目標値:458,000人 R6年度実績値:359,605人

③	施策名	効果的で効率的な行財政運営の推進
	目指す状態	安定的な行政サービスが提供される持続可能な財政基盤が構築されている。
	指標	実質公債費比率(標準財政規模に対する公債費の割合) 目標値:18%未満 R6年度実績値:5.1%

④	施策名	健康の保持・増進の支援
	目指す状態	市民一人ひとりが健康の大切さを認識し、生涯を通じて主体的に健康づくりに取り組み、自分らしく生きがいをもって生活している。
	指標	健康寿命(年) 目標値:平均自立期間の延伸 R6年度実績値(R5):男82.1年 女85.4年

注) 実質公債費比率は地方公共団体の借入金(地方債)の返済額(公債費)の大きさをその地方公共団体の財政規模に対する割合で表したもので、18%以上になると地方債を発行する際に総務大臣や都道府県知事との協議が必要となり、資金調達に制限がかかる。

Point:(前頁再掲)

- ・行政が実施する事業(仕事)の中には、成果を数値で適切に表すことが難しいものも多い
- ・施策が目指す姿と、指標との関係性が弱い

(3) 施策や事務事業（仕事）を数値化した指標のイメージ

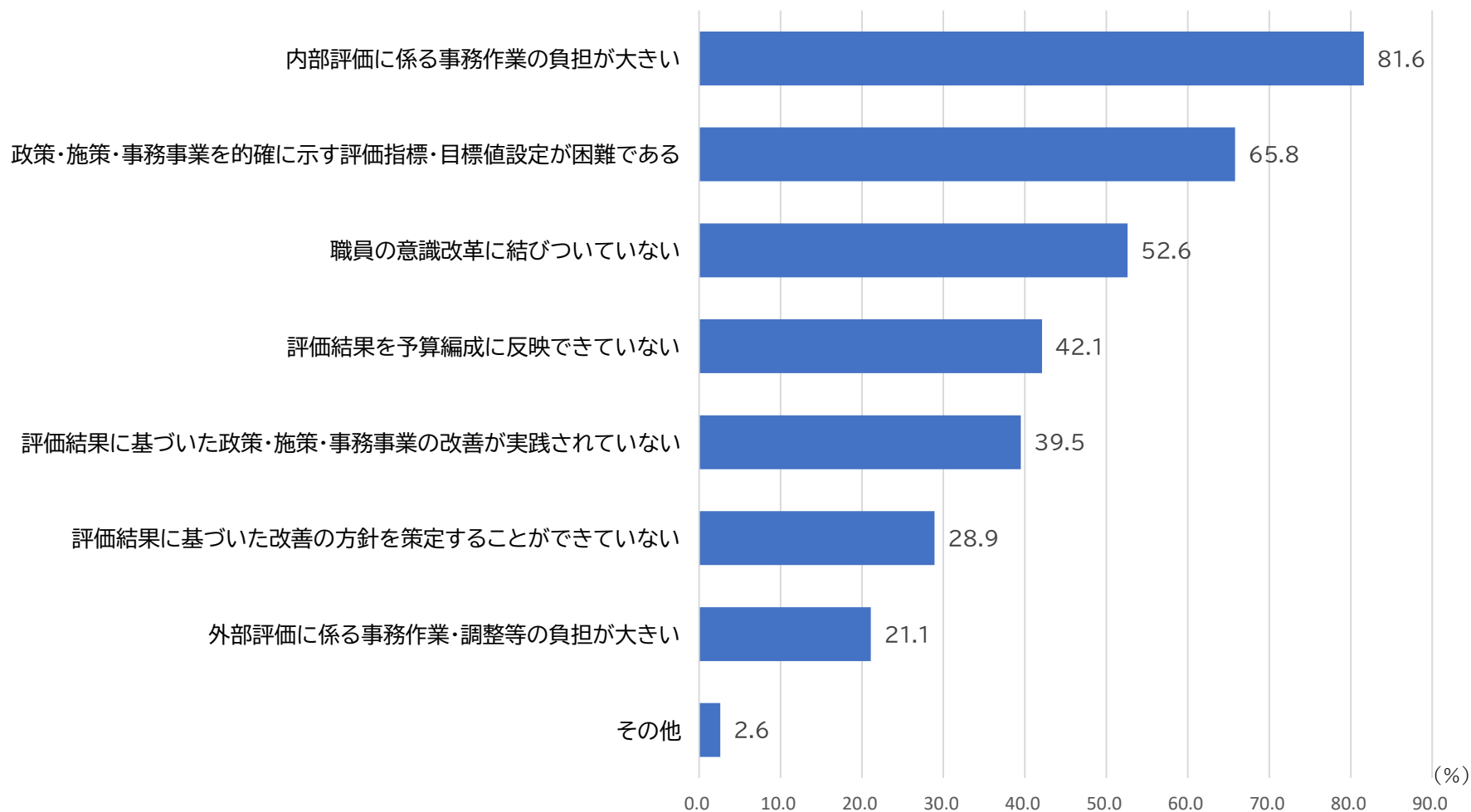
※数値(指標)は、ステップ③活動(アウトプット)と④成果・効果(アウトカム)に相当する部分に設定している。

行政 評価	事務事業評価				
	施策評価				
ステップ	①投入 《インプット》	②執行過程 《プロセス》	③活動 《アウトプット》	④成果・効果 《アウトカム》	⑤目的 《インパクト》
内容	行政活動の投入量を表す指標 例) 予算額 担当職員数 担当職員が要した時間数	事務事業の実施 例) 実施方法	行政活動の結果を表す指標	行政活動による成果や市民が受ける効果を表す指標	ありたい姿
例1	・事業費(円) ・担当職員投入人数(人)	道路改良の実施	道路改良延長(m)	●から○までの所要時間(分)	暮らしやすいまち
例2	・事業費(円) ・担当職員が要した時間数(時間)	子育て講習会の開催	・講習会開催数(回) ・講習会参加者数(人)	・資格取得者数(人) ・〇〇登録者数(人)	子育てしやすいまち
例3	・事業費(円) ・担当職員が要した時間数(時間)	防犯パトロールの応援	応援回数(回)	犯罪発生件数(件)	安全なまち
例4	・補助事業費(円) ・担当職員が要した時間数(時間)	高齢者社会参加促進団体への支援	・補助交付団体数(団体) ・補助交付団体の事業開催数(回)	補助交付団体の事業への参加者数(人)	誰もが活躍できるまち

(4) 中核市における行政評価の課題（参考）

行政評価の課題(複数回答)

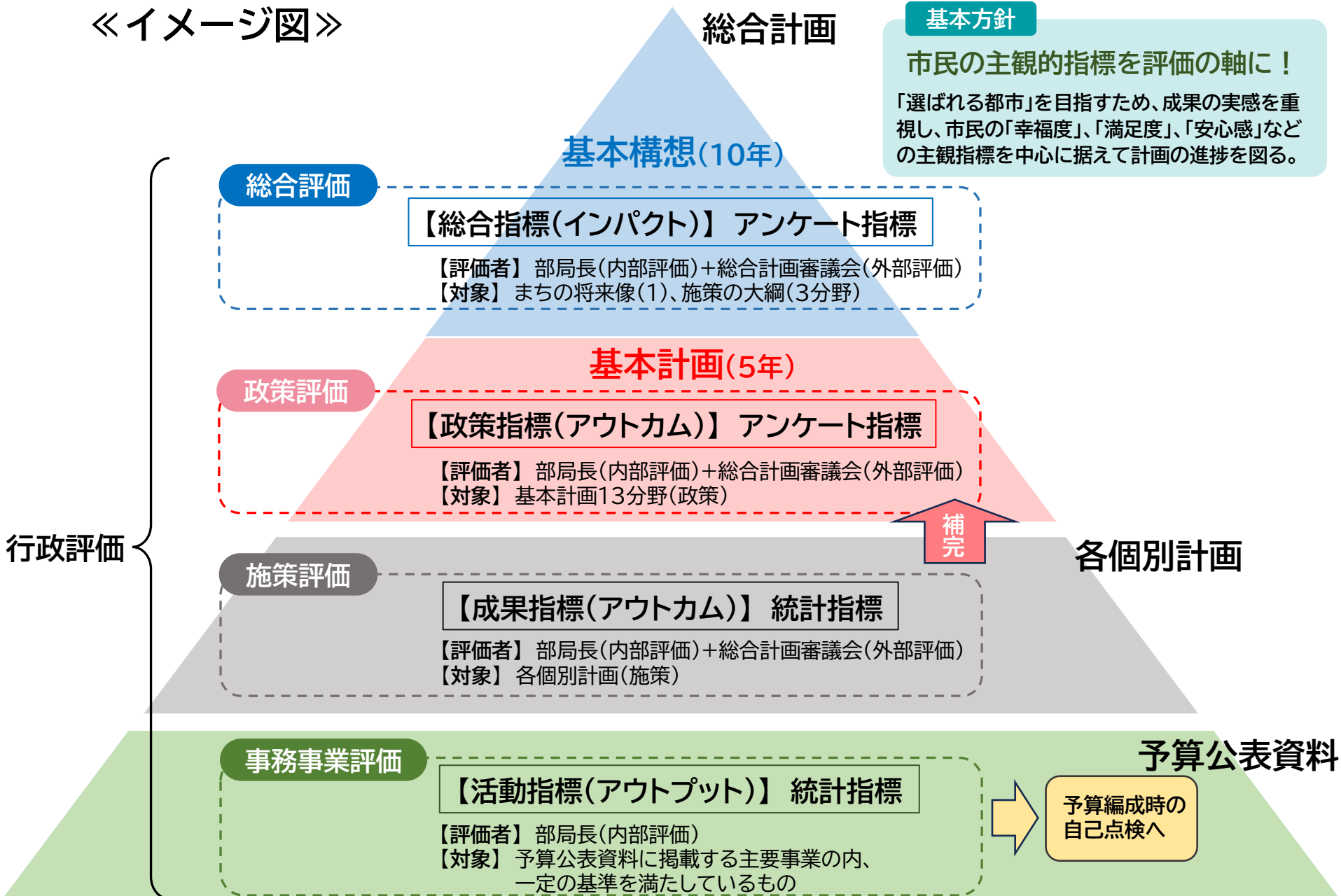
n=38



(5) 本市行政評価の見直しの視点

	現行制度の現状と課題(再掲)	見直しの視点
①	指標の数が多く重点が分かりにくい上、管理の負担も大きい	総合計画と個別計画で指標設定を役割分担することで指標数をスリム化してはどうか
②	評価が形式的な作業にとどまり、予算編成や事務事業の見直しに十分に活かされていない	事務事業評価を予算編成時の自己点検とすることも検討してはどうか
③	評価の事務作業が職員の負担になっている	事務事業評価には活動指標(アウトプット)のみを設定し、成果指標(アウトカム)は施策評価に一元化してはどうか
Point	行政評価をもって市民への説明責任を十分に果たすことは難しい	市民満足度、幸福度、安全・安心の実感等を重点化し、アンケート指標(市民の思い)を評価の軸に設定してはどうか

《イメージ図》



新たな評価制度について、以下、3つの視点からご意見をいただきたい。

《視点1》 成果がでているか（有効性）

- ・成果を数字で表すことが難しい事業をどのように評価するか
- ・政策・施策・事務事業の改善（スクラップ＆ビルド）や予算編成にどのようにつなげるか

《キーワード》

アウトカム志向（成果重視）、ロジックモデル（目的—手段の因果関係整理）、KPIの重点化・絞り込み、政策目的との整合性、エビデンスベース（EBPM）、定性＋定量の統合評価、外部評価・第三者視点

《視点2》 無駄なく回っているか（効率性）

- ・評価制度を続けられる仕組みとするには、どのようなことが考えられるか
- ・事務作業の負担（時間）を軽減するには、どのようなことが考えられるか

《キーワード》

評価プロセスの簡素化、PDCAの実質化（回る仕組み）、既存データの活用（データ連携）、ICT・ダッシュボード化、重複業務の解消、評価頻度の最適化（毎年→重点化など）、外部活用、すぐに終わる仕組み、迷わずできる仕組み、誰でも同じようにできる仕組み、指標が増えすぎていないか

《視点3》 市民にとって分かりやすいか（透明性）

- ・市民はどんなことが知りたいのか
- ・市民が納得するにはどのような説明をすればよいか

《キーワード》

説明責任、ロジックモデル（目的—手段の因果関係整理）、エビデンスベース（EBPM）、定性＋定量の統合評価、外部評価・第三者視点

参考資料

※(数字) = 評価対象事業の数

	事務事業評価		施策評価
	<事後評価(対象:前年度事業)>		
H12	試行		
H13			
H14	本格実施 ☐ 継続事業 (1,494) ☐ 補助金、負担金等 (689) ☐ 予備費等を除く全事務事業 (1,572)	<事前評価(対象:翌年度の新規事業)>	
H15		試行	
H16		本格実施 ☐ 新規事業 (183)	
H17			試行
H18		<二次評価> (長野市行政改革推進委員会 評価部会で実施)	第四次総合計画策定に向け、 施策の現況と課題を検討
H19		本格実施 ☐ 補助金、負担金事業 (37) ☐ サービス事業 (44) ☐ 施設管理運営事業 (37) ☐ 金銭給付事業 (27)	本格実施 ☐ 優先事業 (100施策)
H20			
H21			
H22			

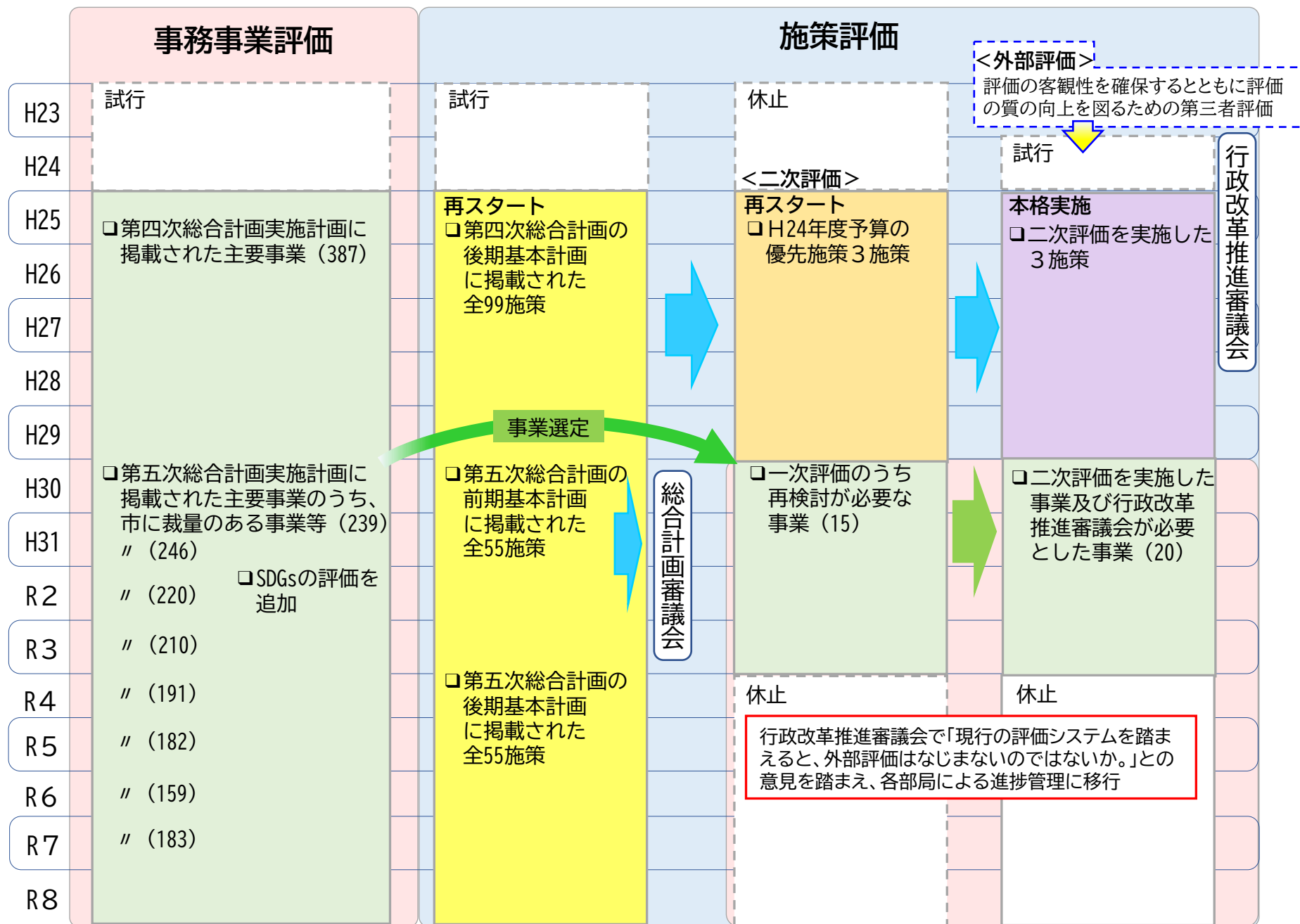
<行政評価の抜本的な見直し>

課題: 行政評価への負担感の蔓延や評価制度の形骸化等

見直しの方向性: 評価制度の実効性向上や予算との連携強化、市民への説明責任の徹底、外部評価の導入

6 長野市の行政評価取組経過(概要) ②【参考】

14



基本方針

市民の主観的指標を評価の軸に！

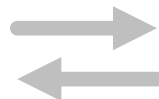
「選ばれる都市」を目指すため、成果の実感を重視し、市民の「幸福度」、「満足度」、「安心感」などの主観指標を中心に据えて計画の進捗を図る。

総合計画

総合指標(インパクト)/政策指標(アウトカム)

市民の主観指標(状態・意識)

- 市民満足度、幸福度
- 安全・安心の実感
- 地域への愛着、誇り
- 参加意欲



指標設定の
役割分担

個別計画

政策指標(アウトカム)/成果指標(アウトプット)

具体的取組の客観指標(成果指標/活動量)

- 工業・農業生産額、観光消費額(成果指標)
- 温室効果ガス排出量、ごみの総排出量(成果指標)
- 講座、イベントの参加者数(活動量)
- 施設、道路等の整備量(活動量)

総合計画と個別計画を整理した、インパクト、アウトカム、アウトプットのKPIを設定することで、**効果的な政策評価**を行う。

イメージ図1

指標設定について、役割分担を明確化

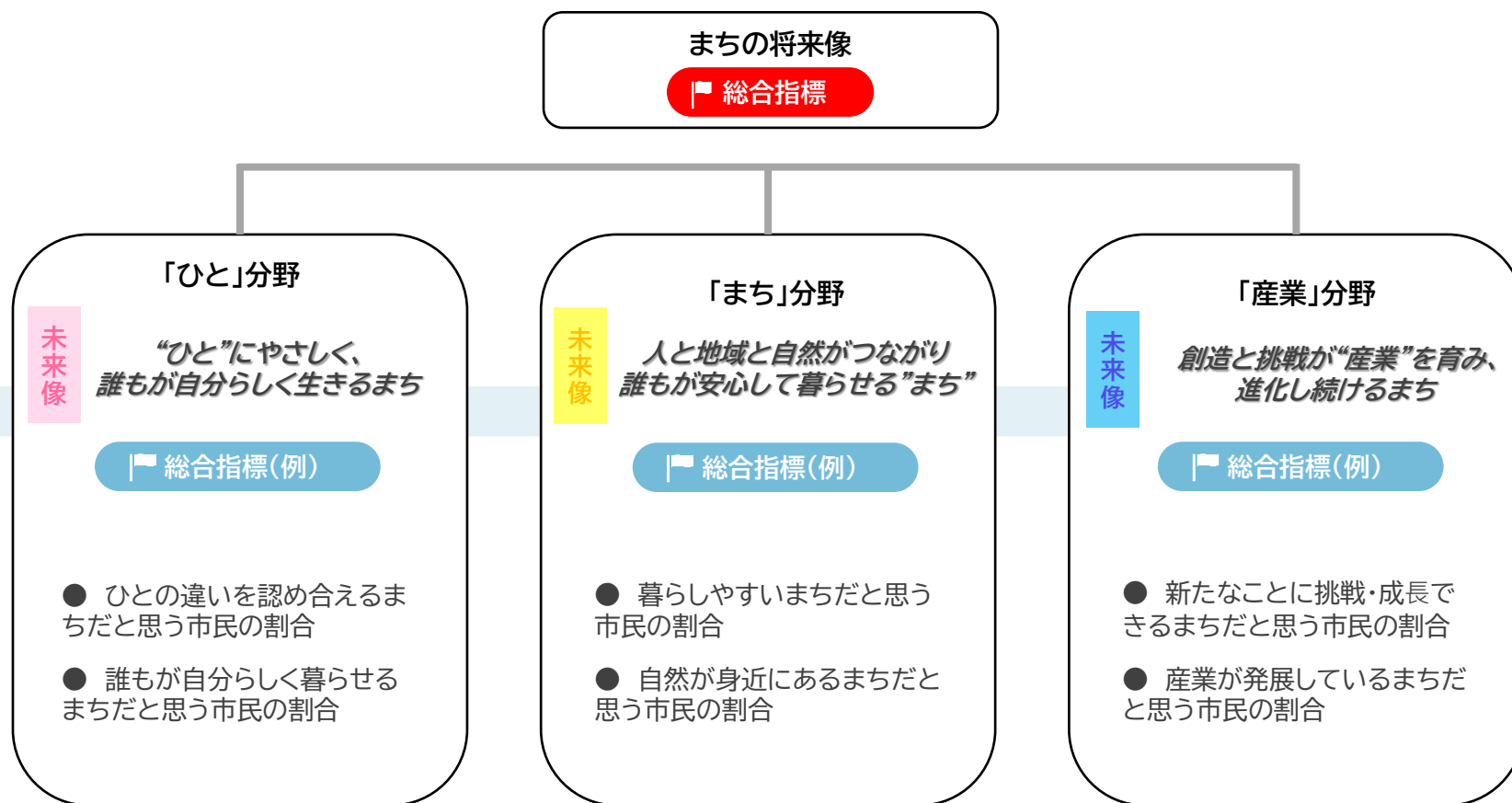
総合計画に
設定



個別計画に
設定

イメージ図2

市民の主観的指標を設定したイメージ(基本構想部分)



基本構想(10年間)

イメージ図3

市民の主観的指標を設定したイメージ(基本計画部分)

「ひと」分野

子ども・若者

政策指標

- 子育てしやすいまちだと思ふ
- 若者が活躍できるまちだと思ふ

教育

政策指標

- 学びたいことが学べるまちだと思ふ

福祉

政策指標

- 高齢者にとって暮らしやすいまちだと思ふ
- 障害児・者にとって暮らしやすいまちだと思ふ

健康・医療

政策指標

- 身体的に健康だと思ふ
- 精神的に健康だと思ふ

「まち」分野

環境

政策指標

- 空気や水がきれいなまちだと思ふ
- ごみが少ないまちだと思ふ

コミュニティ

政策指標

- 地域活動が盛んなまちだと思ふ
- 地域活動に参加している

防災・安全

政策指標

- 災害に強いまちだと思ふ
- 火災の少ないまちだと思ふ

都市整備

政策指標

- 公共交通機関が便利なまちだと思ふ
- 景観やまちなみが美しいまちだと思ふ

「産業」分野

文化芸術

政策指標

- 文化・芸術・芸能が盛んで誇らしいまちだと思ふ

観光

政策指標

- 魅力的な観光都市だと思ふ

スポーツ

政策指標

- スポーツが盛んなまちだと思ふ

農林業

政策指標

- おいしい農産物が生産されるまちだと思ふ
- 森林が整備されたまちだと思ふ

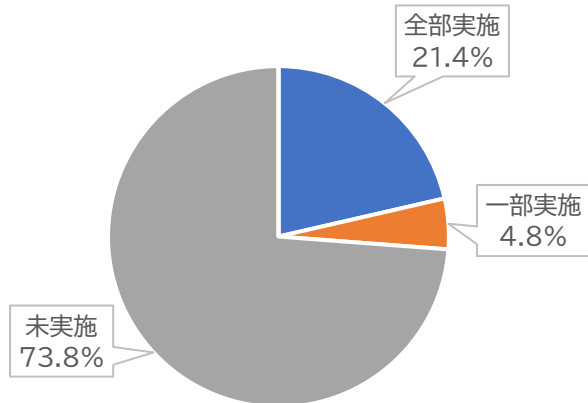
商工業

政策指標

- 地域のお店に活気がある

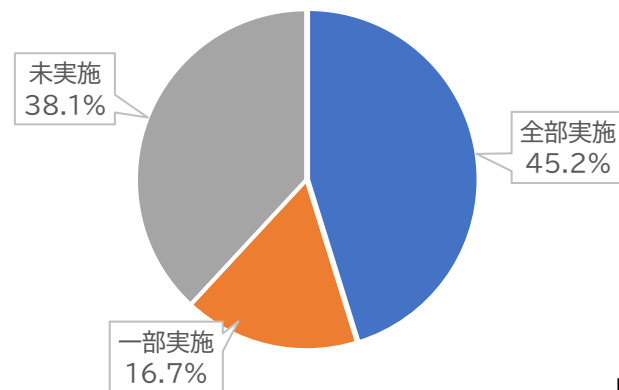
(1) 行政評価の実施状況

① 政策評価



n=42

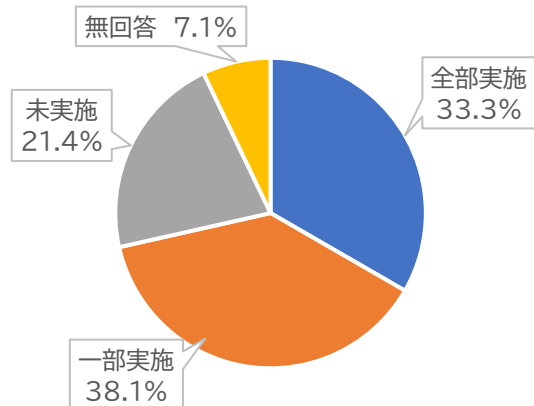
② 施策評価



n=42

③-1 事務事業評価

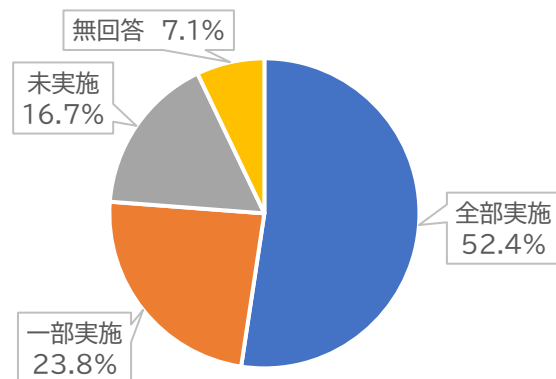
(対象: 予算の概要説明資料に掲載の事業)



n=42

② 事務事業評価

(対象: 総合計画の基本計画・実施計画に掲載の事業)

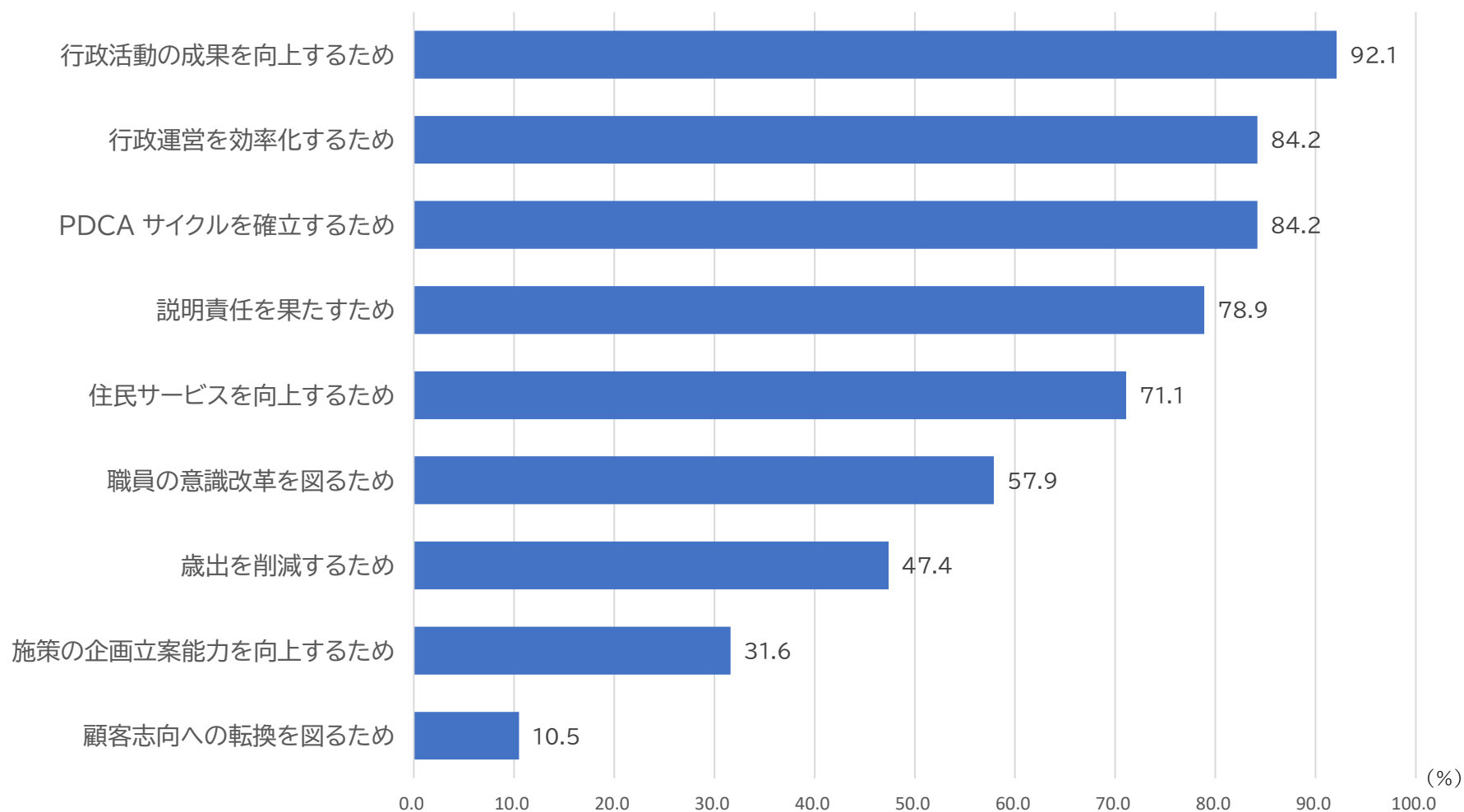


n=42

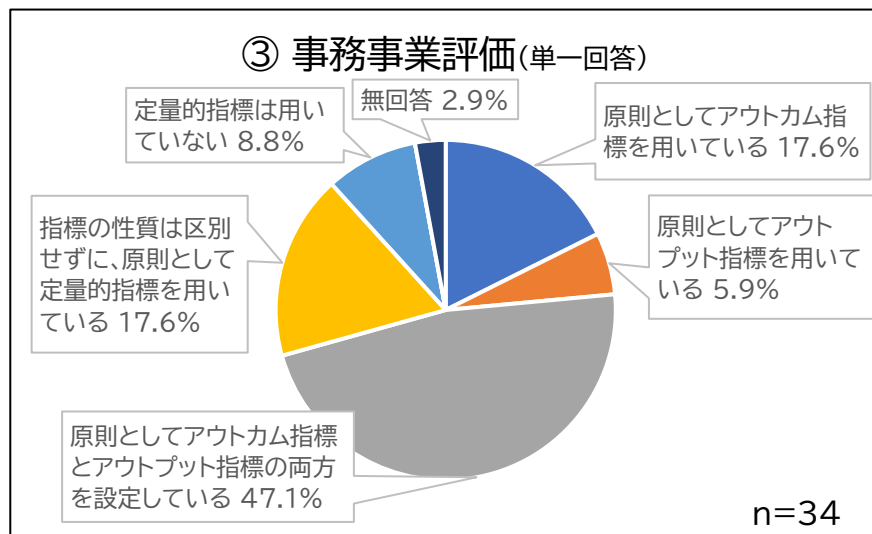
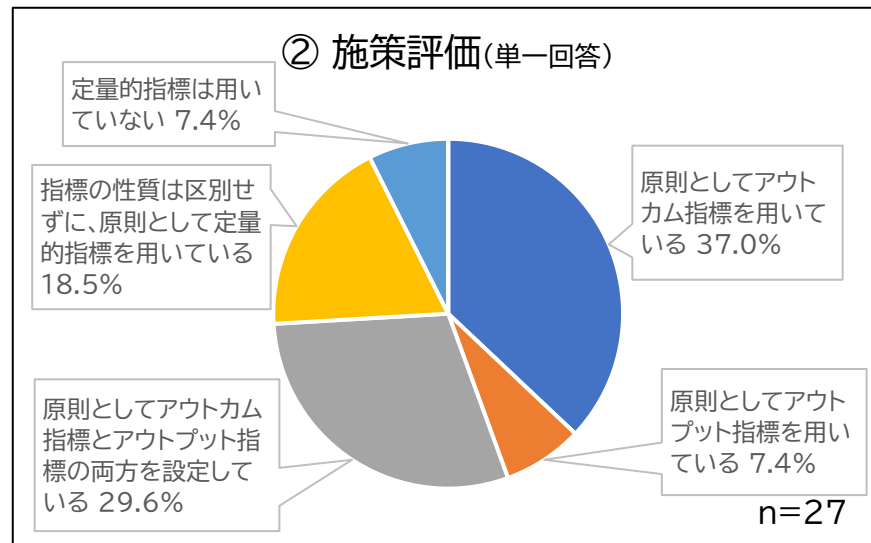
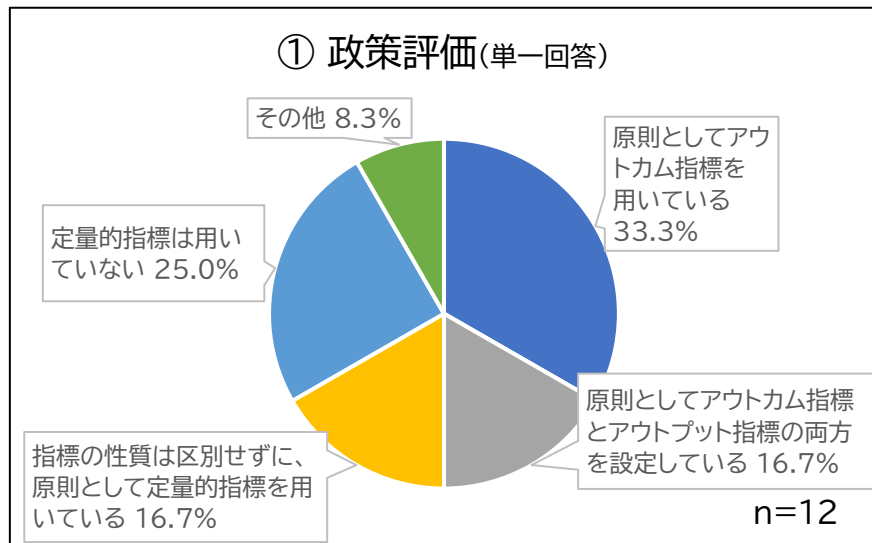
(2) 行政評価の実施目的

行政評価の実施目的(複数回答)

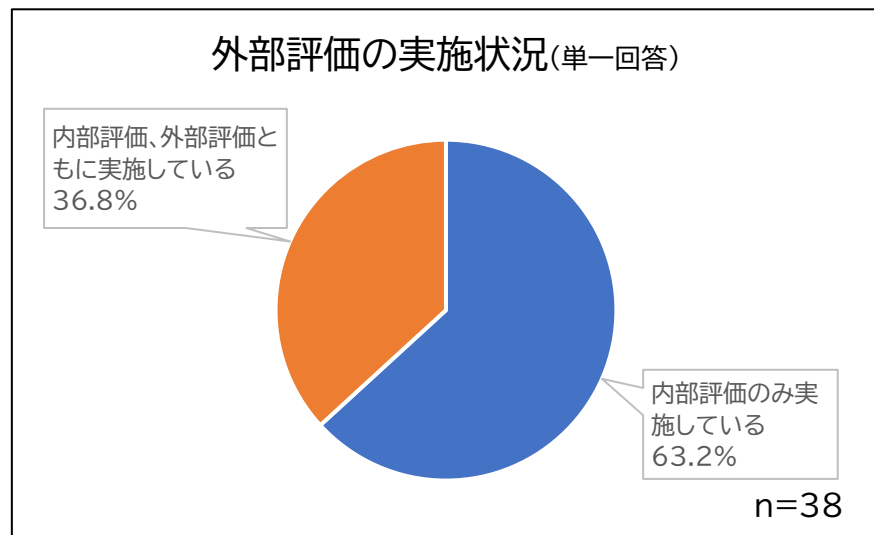
n=38



(3) 定量的な指標の評価への活用



(4) 外部評価の実施状況



(5) 評価結果の予算への反映

