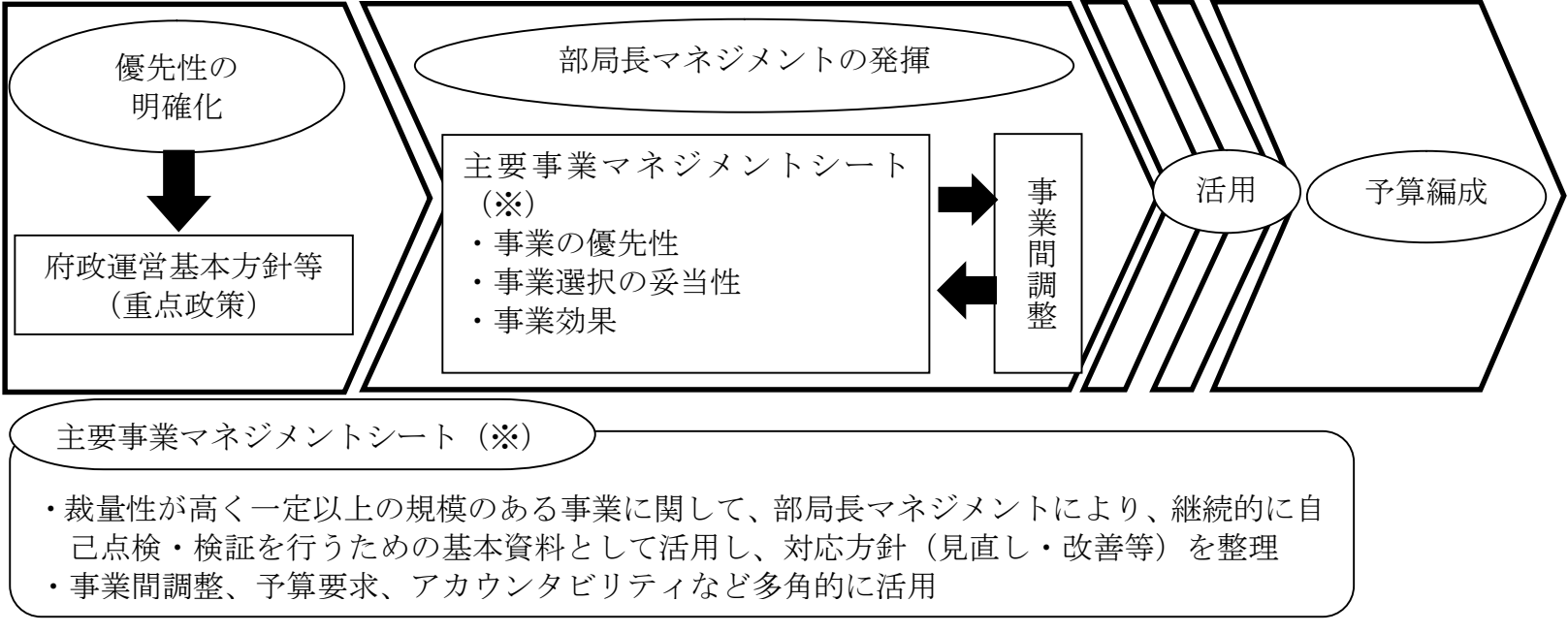


「主要事業マネジメントシート」の導入効果と今後の活用等について

対象受検機関：財務部行政経営課

事務事業の概要	検出事項	改善を求める事項(意見)
<p>1 「主要事業マネジメントシート（以下「マネジメントシート」という。）」の位置づけ（平成26年9月、同27年2月） 平成26年9月「行財政改革推進プラン（素案）」に基づき、「事業重点化プロセス」として、各部局長が、「マネジメントシート」を活用し、①事業の優先性、②事業選択、③事業効果（費用対効果）の3つの観点から、継続的に点検（PDC A）を進める仕組みを導入した。 マネジメントシートは、事業の概要を予算額、事業手法、目標・指標及びフルコスト分析など共通の項目により整理するための様式、手法である。</p> <p><「行財政改革推進プラン（案）」（平成27年2月公表）より抜粋></p> <p>(1) 事業重点化（組み換え）の推進 ①成果重視による事業選択</p> <p>■ 『事業重点化プロセス』の導入</p> <p>限られた財源や人材で最大の効果を発揮していくためには、事業の優先性を明確にしなが、効果に着目した「選択と集中」を進めていくことが重要です。 このため、部局及び部局間の連携による主体的マネジメントにより、事業の優先性や事業選択の妥当性ととも、目標の達成状況など、特に事業効果を重視した点検・検証を進めるサイクルを導入します。 これにより、事業の見直し・改善を継続的に進めていくとともに、予算編成にも活用することで、全体として優先性が高く、より効果の大きい事業へと組み換えていきます。</p>  <p>主要事業マネジメントシート（※）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・裁量性が高く一定以上の規模のある事業に関して、部局長マネジメントにより、継続的に自己点検・検証を行うための基本資料として活用し、対応方針（見直し・改善等）を整理 ・事業間調整、予算要求、アカウントビリティなど多角的に活用 	<p>1 マネジメントシートの活用目的である、「事業重点化プロセス」の導入効果が十分に検証・評価されないまま、予算要求の必須資料とせず、行政経営課での取りまとめ及びホームページでの公表を行わないなど取扱いが変更されている。また、その取扱いの変更及び今後の「事業重点化」の取組みの実施方法について、府民に対する説明が行われていない。</p> <p>2 平成29年度よりマネジメントシートの取扱いを変更しているが、マニュアル等は改訂されていない。</p>	<p>1 マネジメントシートの活用目的である「事業重点化プロセス」導入効果の検証・評価及び活用状況の調査を行い、その結果について公表されたい。また、より効果的な「事業重点化プロセス」を検討し、府の行財政改革を推進するとともに、府民に対して分かり易く説明されたい。</p> <p>2 マネジメントシートの取扱いの変更に応じて、マニュアルも改訂されたい。</p>

2 「マネジメントシートの取組状況」についての公表（平成29年2月）

マネジメントシートの取組状況については、「行財政改革推進プラン（案）の取組状況《平成28年度》」により公表されている。

<「行財政改革推進プラン（案）の取組状況《平成28年度》」より抜粋>

主要事業マネジメントシートの導入・活用の具体的な改革の取組み

(1) 事業重点化（組み換え）の推進 ①成果重視による事業選択

取組み状況		今後の予定（工程）
平成27年度	平成28年度	平成29年度
<ul style="list-style-type: none"> ・主要事業マネジメントシートの導入【済】 ⇒・平成27年度当初予算編成より導入済み 		
<ul style="list-style-type: none"> ・活用効果の検討と事業の重点化に向けた改善（様式の見直し等） ⇒・マネジメントシート及びマニュアルの改訂（8月） ・平成28年度の当初予算要求及び知事重点事業に活用（11～1月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・各部局において、優先性や効果の高い事業への組み換え（重点化）を行う仕組みの検討・実施 ⇒・マネジメントシートについては各部局長のマネジメントのツールとして活用 	

3 マネジメントシートについての主な取組・活用状況等

(1) 平成26年度

- ・平成26年9月、「行財政改革推進プラン（素案）」に、マネジメントシートを「事業重点化プロセス」導入のツールとして位置づけた。
- ・同年10月、各部局へマネジメントシートの作成、提出を依頼。
- ・提出されたマネジメントシートをホームページへ公表（平成27年度当初予算事業分135件）
- ・マネジメントシートの項目である「フルコスト分析」について、会計局に分析依頼があったのは10件であった。
- ・行政改革課（平成29年度は、行政経営課。以下同じ。）から財政課へマネジメントシートは提出されたが、提出が予算査定時期に間に合わなかったため、財政課への予算要求の添付資料として活用はされなかった。

(2) 平成27年度

- ・平成27年10月、「主要事業マネジメントシート活用の手引き（マニュアル）」を作成。
- ・同月、各部局へマネジメントシートの作成、提出を依頼。
- ・提出されたマネジメントシートをホームページへ公表（平成28年度当初予算事業分156件、うち知事重点事業分75件）
- ・マネジメントシートの項目である「フルコスト分析」について、会計局に分析依頼があったのは23件であった。

- 行政改革課から財政課へマネジメントシートは提出されたが、提出が予算査定時期に間に合わなかったため、財政への予算要求の添付資料として活用はされなかった。
- 平成28年3月、マネジメントシートの取組みに係る4課（行政改革課、財政課、企画室、会計局）（以下「関係課」という。）において、マネジメントシートの効果検証及び今後の対応について打ち合わせを実施した。「マネジメントシートやマニュアル改訂により予算要求時の指標設定が大きく進み、導入効果はあったが、予算要求資料とマネジメントシートの双方で指標設定や事業の効果検証を行うこととなっており、部局の業務負担が増大していたことを踏まえ、マネジメントシートの作成・提出を義務付けることは改める」ことで合意した。

【マネジメントシートにおける指標設定件数】

	作成件数	活動（アウトプット）指標※1	成果（アウトカム）指標※2	指標ではない	空白
平成26年度	135件	58件	9件	64件	4件
		43%	6.7%	47.4%	3.0%
平成27年度	156件	141件	124件	0件	0件
		90.4%	79.5%	0%	0%

※1：活動（アウトプット）指標とは、どれだけの行政活動を行うか（行政活動の実施量）を示す指標

※2：成果（アウトカム）指標とは、府民に対して「いつまでに何について、どのようなことを実現するのか」分かりやすく示す指標

(3) 平成28年度

- 平成28年9月、マネジメントシートを「29年度予算要求時の必須資料としては作成・提出をお願いしないこととなった」旨を、各部局へメールで連絡した。
- 行政改革課では、各部局のマネジメントシートの作成状況等は調査等による実態の把握はせず、ホームページへの公表も行わなかった。
- 同年、マネジメントシートの項目である「フルコスト分析」について、会計局に分析依頼はなかった。
- 平成29年2月、「行財政改革推進プラン（案）の取組み状況」が公表された。

4 マネジメントシートの取組及び活用に関する考察

- 平成29年2月公表の「取組み状況」において、平成27年度は、「平成28年度の当初予算要求及び知事重点事業に活用（11～1月）」と記載しているが、マネジメントシートは、行政改革課から財政課への提出が遅くなったため、予算要求の添付資料としては活用されていなかった。
- 平成29年2月公表の「取組み状況」において、平成28年度は、「マネジメントシートについては各部局長のマネジメントのツールとして活用」と記載しているが、行政経営課では、活用状況を調査等による実態の把握はしていない。なお、マネジメントシートの項目の一つであるフルコスト分析の会計局への依頼はなかった。
- マネジメントシートを活用した各所属における事業重点化など導入効果が十分に検証・評価されないまま、関係課において予算要求の必須資料とせず、行政改革課での取りまとめ及びホームページでの公表を行わないなど、取扱いの変更がなされた。また、これらの変更について、府民に対する説明がされていない。
- マネジメントシートの取扱いを変更しているが、マニュアルの大部分の項目の変更が不要であることを理由として、改訂はされなかった。

<p>5 行政改革課としての見解</p> <p>(1) 行政改革課の役割について マネジメントシートは、各部局長がマネジメントシートを作成する過程において、事業重点化や部局間調整などのマネジメントを行うための支援ツールであり、行政改革課の役割は、マニュアル作成などを通じ、事業重点化の意識啓発や取組を促すことである。</p> <p>(2) 予算編成における活用について マネジメントシートは、予算要求の添付資料としては活用されていないが、要求準備段階で各部局長において事業を重点化するためのツールとして活用されていたと認識している。 また、平成28年3月の関係課の協議により、マネジメントシートで把握を求めている指標が多くの予算要求事業に盛り込まれていることとなった事実を確認した。</p> <p>(3) 平成28年度の見直し（「必須」から「任意」作成への変更、ホームページ公表の廃止）について 「マネジメントシート」の作成と「予算要求資料」の作成の2つのプロセスにおいて、同じ指標設定、事業の効果検証を行うこととなり、職員の作業負担が増大したことから、見直しを行った。部局間調整については、予算要求段階において、部局長のマネジメント等においても当然図られていると認識している。 ホームページでの公表は、マネジメントシートの作成・提出を義務としないとしたことから、任意で作成された部局のマネジメントシートを公表することは、各部局の混乱を招く懸念があることから実施しないこととした。</p> <p>(4) マニュアルの改訂 マニュアルは、大部分は変更がなかったため、作業負担に鑑みて改訂しなかった。</p>		
措置の内容		
<p>1 目標指標の設定状況を検証すると、主要事業マネジメントシートを作成・公表した、平成27、28年度の2年間の予算編成を通じて、指標設定している事業数は拡大しています。その後の部局長マネジメントの浸透による事業の重点化の状況を確認するために、予算編成過程のデータを調査しました。その結果予算要求時に活動指標など指標設定は、平成26年度当初予算では、221件だったものが、平成29年度では、1,072件の事業で設定されており、事業重点化は定着しています。更に、平成30年度当初予算要求からは、成果指標の実績に対する自己評価を行うこととしました。なお、府民に対して分かり易く説明するため、以下の点についてホームページへ掲載しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業重点化の取組に関する説明 ・H27.28 予算要求における主要事業マネジメントシートの作成状況 ・予算要求時のマネジメントシートの作成、公表する取組みは見直したこと ・マネジメントシートの導入前後の評価指標の設定状況比較 ・今後の事業重点化プロセスについて <p>2 マネジメントシートのマニュアルについては、平成29年9月に改訂いたしました。</p>		

監査（検査）実施年月日（委員：平成29年8月7日、事務局：平成29年6月14日から同年7月25日まで）