

【参考 1】効果発現要因の整理手順（例）

効果発現要因の整理手順（例）は以下のとおりである。

a. 要因の洗い出し

事業担当によるブレイン・ストーミング（自由討論方式で多くの意見を出しあい、独創的なアイデアを引き出す集団思考法）などにより、評価結果に關与すると考えられる要因をすべて洗い出す。

b. 洗い出した要因の分類

洗い出された要因を、a. 「生じた効果の発端」又は「責任の所在」、b. 「予見の難易度」、の観点から分類し、効果又は問題等の発生原因について綿密な整理を行う。

※上記bは、各観点からの分類による偏り（予見が困難であったものばかりに偏るなど）に注意しながら作業を行う必要がある。

c. 要因の構造化・関連付けの検討

さらに必要があれば、表層的な事象や担当者の主観に囚われず、「影響度の高い要因の発見」や「要因の構造の把握」、「事象（生じた効果又は問題等）と原因の関連付け」等を行うため、要因整理に有効と考えられる手法（参考2を参照）を用いて分析・整理する。

d. モニタリングの所見（改善策を含む）の基本情報として整理

以上のような要因の整理を行い、改善の方針やモニタリングの所見の参考となるように整理する。

【参考2】効果発現要因の整理手法の例

効果発現要因の整理に関連して、様々な手法が開発されており、様々な場面で適切な手法を選ぶ必要がある。

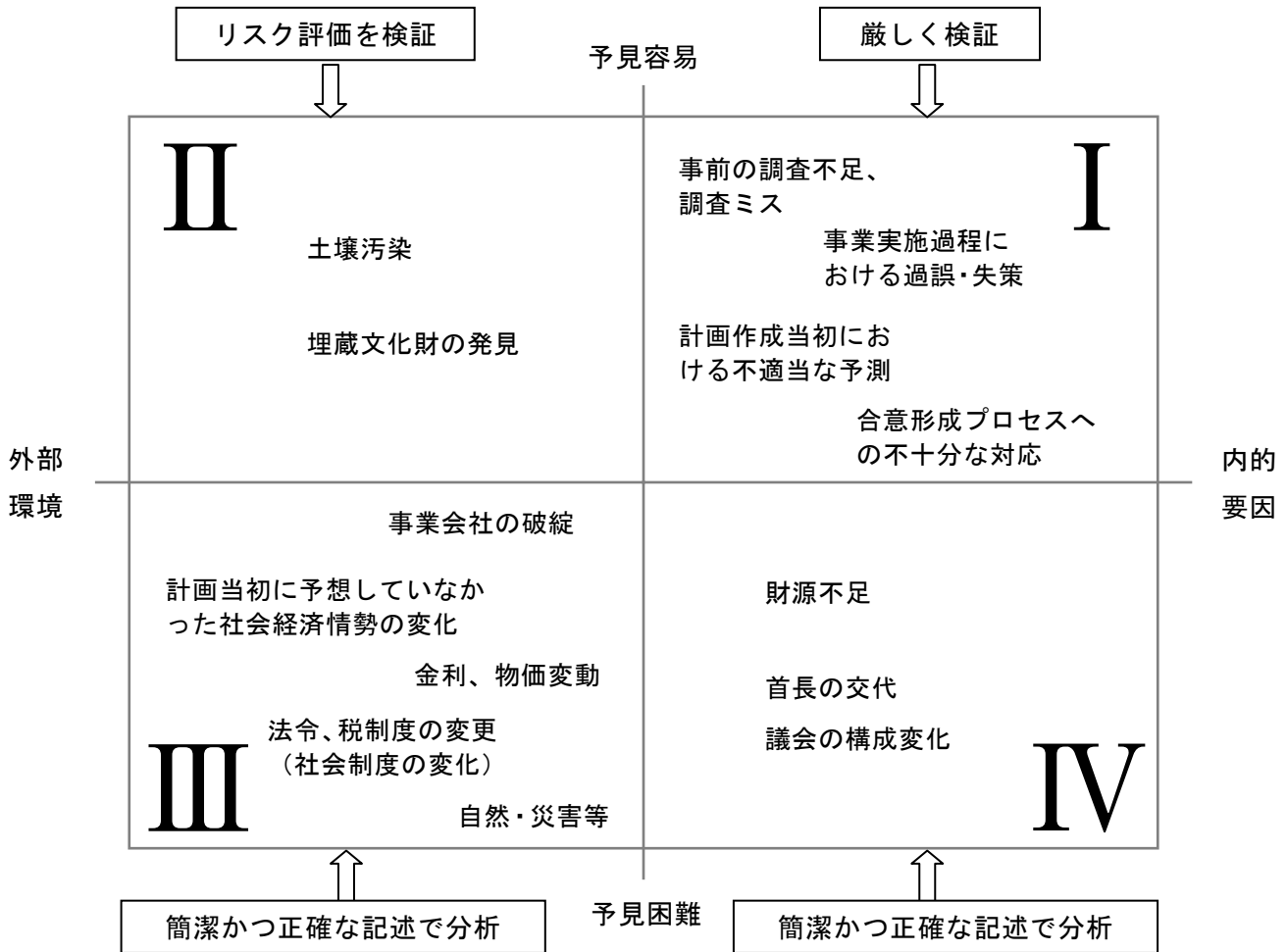
区分	手法例	概要	まちづくり交付金への適用例
要因を見つける	① 連関図 関連：KJ法	問題の発生に対する要因が数多くある場合、問題と要因の因果関係を網目状の図に整理し、問題発生に大きく寄与している重要要因を見つけ出す方法	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 施設管理に係るコスト縮減、時間短縮等の現状分析 ➢ 施設利用者の満足度低下の原因分析 ➢ 来街者数の伸び悩みの原因分析
要因を構造化を把握する	② 特性要因図、FTA、ETA	不良の原因や改善手法を整理するため、問題とする現状や結果にどのような原因が影響しているか、わかりやすく体系的に一覧できるような図に整理する方法	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業運営・管理の効率化のための効果発現要因の整理 ➢ 事業における提供サービスの質の向上のための効果発現要因の整理 ➢ 事業への住民意見の反映のための効果発現要因の整理
現象と要因を関連づける	③ マトリックス図	目的・現象項目を行に、手段・要因項目を列に配列して、対応関係を整理し、相互の関連の程度を明確にし、解決のための手段・方策に関する発想を得る方法	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 縦軸に利用者満足（アウトカム）の評価要素、横軸に公共サービス（アウトプット）の要素事項
要因の影響度合いを示す	④ グラフ		
	層別グラフ	主として時間的な変化や層別・項目別に内訳の割合を示すため、ある事象の結果を要因によって分類し、傾向などを把握する手法	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 来街者数、施設利用者数の推移 ➢ 年間商品販売額、商業販売額の推移 ➢ 施設整備量（延長、施設数、容量等）の推移
	レーダーチャート	主として、分類項目の構成比の大きさや、分類項目間のバランス中心点から分類項目の数だけレーダー状に直線を伸ばし、その線上に数量の大きさを表示したグラフ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業の質の見直しのための各観点（公共性、妥当性、有効性、効率性、将来性等）による分析
	⑤ パレート図	データを項目別に分類して大きさの順に並べ、棒グラフで表して、累積曲線で結び、どの要因の影響がどの程度であるかを見出す	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 施設に関して寄せられたクレームの原因分析 ➢ 施設管理上のトラブルの原因分析 ➢ 施設の利用者数の伸び悩みの効果発現要因の整理（アンケート調査結果の分析）

※参考となる文献

・ 地方行政活性化研究会【編集】（1996）『TQM 発想による創造的行政運営』ぎょうせい

【参考3】効果発現要因の整理に用いる4つの分類

効果発現要因の整理は、要因の羅列に留めることなく、改善の方針等の作成の基本情報として活用するため、数値目標を達成できたかどうかを問わず、洗い出した要因を次のⅠ～Ⅳのグループに分類して、綿密な分析を行うことを推奨する。(特に、数値目標を達成できなかった指標については、必ず要因を次のⅠ～Ⅳのグループに分類して、適切な改善策の検討に活かすこと。)



分類Ⅰ：内的な要因で、予見が可能
 分類Ⅱ：外的な要因で、予見が可能
 分類Ⅲ：外的な要因で、予見が不可能
 分類Ⅳ：内的な要因で、予見が不可能

【参考4】改善の方針の立て方

生じた問題や変化に対して迅速かつ的確な対処を行うことが、改善の方針を立てる重要な目的である。

○改善の方針 検討のポイント

- ・ 整理の手順や手法については、参考1及び参考2に例を示すので、参照すること。
- ・ 特に、目標を達成していない状況をよく確認し、事業との因果関係や総合所見を踏まえて要因の整理等を行い、それが、どのような原因からの要因（内的・外的要因／予見可能・不可能）であるか分析を行った上で、改善の方針を検討すること。
- ・ 改善の方針は、のちに「モニタリングの所見」（添付様式6）を検討する際に振り返って確認することになるので、まちづくりの課題に対応するよう適切に検討すること。

以下に改善の方針の例を示す。

ただし、目標達成ができなかった要因は1つだけではなく、様々な要因が複合していることが考えられる。それによって、様々な改善の方針があると思われることから、地区特性にあった適切な改善の方針をよく検討する必要がある。

目標達成状況の確認 (例)	要因の整理 (例)	要因の分類*	改善の方針 (例)
観光入込客数が目標を達成していない	地域のPR不足	分類Ⅰ	・ 観光キャンペーンの企画実施
	景気低迷による需要伸び悩み	分類Ⅲ	・ 低廉な企画旅行商品の開発
	地域特性にみあわない観光戦略	分類Ⅳ	・ 地域にあった観光戦略見直しのためのワークショップ開催
歩行者通行量が目標を達成していない	来街と魅力的な商品の魅力不足	分類Ⅰ	・ まちのシンボル・顔づくり・景観づくり ・ 来街を誘うイベント企画・開催 ・ ソフト施策の充実
	関連施設整備の遅延	分類Ⅱ	・ 関連施設の整備促進
施設利用者数が目標を達成していない	利用料金の割高感 煩瑣な利用手続き 利用のPR不足	分類Ⅰ	・ 民間委託による経費節減に伴う利用料金引き下げ ・ 電子予約など手続きのIT化による利用手続きの簡素化 ・ 手づくりHPによるPR
	需要動向の変化	分類Ⅲ	・ イベントの企画・開催 ・ 需要の追跡調査 ・ 需要に見合った施設の改善
まちづくり参加者数が目標を達成していない	組織体制の未整備	分類Ⅰ	・ 活動組織の整備 ・ 効率的で円滑な運営
	活動への理解不足	分類Ⅲ	・ 参加対象者層の拡大 ・ 参加者に合わせた参加しやすい場所・時間の設定 ・ 参加者に魅力のある参加プログラムづくり

※「③要因の分類」の凡例

分類Ⅰ：内的な要因で、予見が可能な要因

分類Ⅱ：外的な要因で、予見が可能な要因

分類Ⅲ：外的な要因で、予見が不可能な要因

分類Ⅳ：内的な要因で、予見が不可能な要因

前項までの成果と実施過程の評価結果を元に、総合的に評価し、必要があれば今後の事業の改善点について検討する。

添付様式6-① 総合所見

- ◆モニタリング結果に対する総合的な判断と問題点の指摘、改善の方向性等について記述する。

添付様式6-② 今後の事業の改善点

- ◆必要に応じて、今後の改善点を検討し記載する。モニタリングにおける今後の改善点については、次の3つの内容が考えられる。なお、地区の状況に応じて、その他の改善点を記載しても構わない。

①事業の進め方の工夫

事業の進め方に問題を見出し、その改善を図ることが考えられる。以下、例示する。

- ・連絡体制の強化：まちづくり交付金による様々な事業が平行して実施されると考えられるが、それぞれがまちづくりの目的達成のために統一的に事業を行うことが、望まれる成果を達成するために重要である。そのために、事業間の連絡、調整等を行っていく。
- ・課題事業の重点化：諸般の事情により事業の進捗が遅れ気味のものがある場合、その早期実現に向けて、重点的に事業を推進する。など。

②都市再生整備計画の変更1 事業の追加、変更、取りやめ

必要に応じ事業の追加、変更、取りやめなどが考えられる。以下、例示する。

- ・社会情勢の変化：上位計画等の社会情勢の変化や住民調整結果により事業の社会的意味がなくなった
- ・事業効果拡大の要請：事業目標、数値目標の達成のために、市民合意を前提に効果的な事業の追加が必要

③都市再生整備計画の変更2 数値目標の適正化

当初目標が不相当であったと判明する場合がある。以下、例示する。

- ・事業目標最適化指標への変更：目標を具体的に示す指標として、別の指標の方が適切であることとなった。指標の変更、もしくは追加を行う。
- ・既往の数値目標の前提条件の変更等：数値指標の前提条件の適正化、算定しなおしにより、既往の数値目標を適正化。（この場合、既往前提条件が不相当だった具体的な理由も記述する）
- ・数値目標見込み違い：例えば、目標は事前数値の3倍としていたものを「見込み違い」とし、2倍にするような変更。（この場合、何故見込み違いが発生したか、新たな見込みは何故適当なのかを記述する）

[記入例] 添付様式6 モニタリングの所見

添付様式6-① 総合所見

総合所見	順調	コメント	一部に数値目標の達成が難しいものがあるため、事業の早期実現、事業連絡体制の強化等を行うと共に、数値目標の適正化を検討する。 まちづくりワークショップが事業の円滑化、満足度の向上に貢献しており、引き続き実施し、市民と協働でまちづくりを進めたい。
	●計画・事業の進め方の改善が必要		

①

②

添付様式6-② 今後の事業の改善点

項目	具体項目	内容
事業の進め方の工夫	連絡体制の強化	半年ごとに、事業関係者の連絡を行う
	●●事業の早期実現	進捗が遅れている●●事業を重点的に実施する
都市再生整備計画の変更	○事業（追加）	数値指標c（来館者数）の達成をより確実にするよう、関連事業を追加する。
	△△事業（変更）	数値指標a（観光入込客数）の増進を狙う事業の整備エリアを拡大する。
数値目標の適正化	観光入込客数	現行目標66000人を63000人に適正化。施設開業時期の遅れにより、効果発現予測をずらしたものの。なお、適正化後の数値目標によっても、事業目標の達成としえることを、市民へのアンケートで確認。

③

④

⑤

- ① 所見……………総合的に判断し、「順調」か「計画・事業の進め方の改善が必要」かを選択する。
- ② コメント……………所見に対する対応方針など、具体的なコメントを記入する。
- ③ 項目……………今後の改善点があれば項目を記入するとともに、具体内容を記入する。
- ④ 具体項目……………改善点の具体的な項目を記入する。
- ⑤ 内容……………具体項目についての改善の考え方や改善点の内容を具体的に記述する。改善点については、適宜着実に実行し、目標達成の確実性を高めるよう努力するものとする。