

平成29年度
白川村総合戦略効果検証業務
実施報告書

平成30年3月

公開用

目次

1. 背景.....	2
2. 目的.....	3
3. 関係者.....	3
4. 前提.....	3
5. 期待する成果.....	4
6. 検証対象と PDCA サイクル.....	4
7. 担当者ヒアリング.....	7
8. 第1回検証委員会（2月22日）.....	7
9. 第2回検証委員会（3月8日）.....	9
10. 検証結果の整理.....	12
11. まとめ.....	16
12. 添付資料.....	18

1. 背景

(1) 総合戦略について

平成 26 年 12 月～平成 27 年 1 月にかけて、国より「地方版総合戦略」に関する通知や参考資料、「地方版総合戦略策定のための手引き（以下、手引き）」が示された。手引きには、「戦略策定に必要な調査等を民間コンサルティング企業等に委託することは差し支えありませんが、戦略の起草作業自体は、住民や産官学金労言の参画を得ながら、地方公共団体自らが行うようお願いいたします。」とある。また、総合計画との関係について、「地方版総合戦略においては数値目標や重要業績評価指標（KPI）を設定することとなっていますが、こうした手法は、総合計画等においては義務付けられたものではありません。これらの理由から、地方版総合戦略は総合計画等とは別に策定してください。ただし、総合計画等を見直す際に、見直し後の総合計画等において人口減少克服・地方創生という目的が明確であり、数値目標や重要業績評価指標（KPI）が設定されるなど、地方版総合戦略としての内容を備えているような場合には、総合計画等と総合戦略を一つのものとして策定することは可能であると考えられます。」。そして総合戦略の実践においては「PDCA サイクルの確立※」が求められており、効果検証に際しては、その妥当性・客観性を担保するため、行政の中だけで行うのではなく、産官学金労言による推進組織などを活用して、外部有識者等の参画を得ることが重要とされている。

※PDCA サイクル：Plan-Do-Check-Action の略称。Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善）の 4 つの視点をプロセスの中に取り込むことで、プロセスを不断のサイクルとし、継続的な改善を推進するマネジメント手法のこと。Plan-Do として効果的な地方版総合戦略の策定・実施、Check として地方版総合戦略の成果の客観的な検証、Action として検証結果を踏まえた施策の見直しや地方版総合戦略の改訂を行うことが求められる。

(2) 平成 29 年度白川村総合戦略効果検証について

- ・国への対応として先行実施した「平成 27 年度 地方創生先行型交付金 事業評価」では、計画時に限られた時間で設定した KPI（重要業績評価指標）を用いた。さらに、検証委員に資料として示した「総合戦略事業評価シート」は国への提出用資料であったため、事業の理解には情報が十分でなく、限られた会議時間内で改善に役立つ意見を集めることが課題として顕在化した。
- ・検証委員会を形だけのものにしないため、1) 個別の事業を総合戦略に位置づけた背景や意義、2) 実施内容と課題、3) 事業で村民が享受する（あるいは自治体運営上の）成果] を理解した上での意見を、「産官学金労言」の立場から得ることで、戦略の Check（評価）と Action（改善）に活かすことが求められる。
- ・総合戦略に成果獲得（人口 1700 人維持）を期待するならば、成果につなげる施策を検討し、投入資源の配分を改善する必要がある。しかし現実には、限られた資源（人・金）を継続的に投入している事業が多く、期待成果の多寡による資源投入先の変更は容易でない。総合戦略効果検証のプロセスが、事業の短期的成果と長期的成果を明らかにして、将来的な人員や資金投入の

バランス改善（行政運営）に活かされることが期待される。

- ・平成 28 年度は、委員に提示する個別事業の資料を充実し、委員による個別事業あるいは全体への意見を整理した。
- ・平成 28 年度は、委員意見「担当者ヒアリングと委員意見の内容は、村民が行政を理解するための貴重な情報」を踏まえ、会議資料と委員意見をホームページにて公表した。
- ・平成 28 年度に、総合戦略の事業実施や検証プロセスへの住民や女性の関わり（や比率）が課題に挙がっており、平成 29 年度に可能な対応として、「官」として委員になっている各課長をオブザーバーとする。
- ・平成 28 年度は対象事業数が多かったため、平成 29 年度は委員会で議論対象とする事業の絞り込みを行う。
- ・平成 28 年度の委員会で示された意見や提案を踏まえ、事業や指標がどうなったかの対応を、平成 29 年度会議資料として示す。

2. 目的

白川村が総合戦略に基づいて実施する事業について、担当部署だけでなく、外部有識者等により効果検証を行い、翌年度に向けて、事業内容及び実施方法等についてご意見をいただき、より効果的かつ効率的な事業実施を図ることを目的とする。

3. 関係者

- ・白川村総合戦略関係事業担当者
商工観光係、産業振興係、学校教育係、社会教育係、文化財係、建設係、農林係、企業誘致対策課、環境係、庶務係、村民健康福祉係
- ・白川村総合戦略検証委員会委員
産（白川郷観光協会）
官（白川村議会総務産業常任委員会）
学（岐阜大学工学部）
金（日本政策金融公庫岐阜支店、飛騨農業協同組合白川支店、八幡信用金庫庄白川支店）
労（白川村商工会）
言（岐阜新聞社ひだ高山総局）
- ・委員会オブザーバー
白川村役場総務課/財務課/基盤整備課/教育委員会/企業誘致対策課/村民課/観光振興課
- ・事務局
白川村役場観光振興課産業振興係
- ・業務支援
一般社団法人Do It Yourself

4. 前提

- ・評価とは「監査」「査定」ではなく、「価値を引き出す」ことである。評価の目的は、① 説明責任

を果たすことと、②学び・改善である。評価の活用は、①資源獲得・成長、②経営管理・意思決定である。※引用：内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ(2016)

- ・総合戦略について、総合戦略事業評価シート（任意様式）の作成と、産官学金労言による検証委員会の開催が必要である。

5. 期待する成果

- ・国に要求される水準の資料「総合戦略事業評価シート」ができる。（説明）
- ・事業の意義や成果を対外的に説明することや、組織内で共有することに役立つ。（説明）
- ・事業内容の改善や取捨選択に有益なコメントを得る。（改善）
- ・将来的な投入資源（人員と予算）の配分に役立つ資料ができる。（改善）
- ・事業の評価指標を、より成果獲得につながるものとする。（改善）

6. 検証対象とPDCAサイクル

（1）検証の対象とする事業

平成28年度は総合戦略に掲げた20の戦略にかかる35事業を対象とした。加えて、ヒアリングの際に、担当者が抱える事業として総合計画より1事業を追加し、合計36事業を対象とした（図表1）。

平成29年度は、その改善サイクルとして、36事業の現状と対応の資料を作成し、さらに、総合戦略と同様の目的で実施（計画）されている5つの新規対象事業を加え41事業を資料作成の対象とした。平成29年度検証委員会の会議では、36事業から各係が挙げた10事業〔図表1の太字下線部、2. 水力、バイオマス等、自然エネルギーの積極的な活用/3. クリーンエネルギーの推進/6. 白山火山防災に向けた通信網の強化と携帯電話のエリア化/9. 健康増進に向けた運動環境の充実/15. 観光事業評価やニーズ調査の実施による質の高い観光地の創造/17. 第六次産業の育成支援/18. 企業誘致活動の推進と新村民受入れ体制の整備/24. 飛騨地域における官民共同による移住促進/30. 保小中一貫教育を最大限に活かした教育の実践/34. 「ワカモノ未来会議」による人材育成〕と、新規対象5事業のうち、各係が挙げた4事業〔図表2の太字下線部、37. 遠山家ごはんプロジェクト/39. (仮) 移動販売車運行/40. (仮) 大白川園地/41. 鳥獣害対策事業〕の合計14事業を主な対象とし、その他の事業への意見は任意とした。

（2）白川村総合戦略におけるPDCAサイクル

総合戦略と総合計画の同時運用は、白川村においてはメリットより負担が大きい。そこで国が示す（前出）ように、総合計画を見直す際に人口減少克服・地方創生という目的を明確にし、数値目標や重要業績評価指標（KPI）を設定することで、総合戦略としての内容を備え、総合計画と総合戦略を一つのものとして策定していくことが期待される。総合戦略の実践においては「PDCAサイクルの確立」が求められており、効果検証に際しては、その妥当性・客観性を担保するため、行政の中だけで行うのではなく、産官学金労言による推進組織などを活用して、外部有識者等の参画を得ることが重要とされている。PDCAサイクルうち、P（計画）は策定済みの総合戦略であり、D（実行）が平成29年度事業である。そして効果検証委員会は、C（評価）とA（改善）に該当する。

図表1：平成28年度対象とした36事業の一覧

白川村総合戦略 平成28年度検証対象事業一覧表							
【基本目標】		日本一美しい村 白川郷 (数値目標：現在人口1,700人を維持)					
分野別方針		基本的方向	具体的な戦略(施策)		事業	No.	
方針1	自然と共に生きる心	豊かな自然環境を活かした産業の創出	戦略1	自然に親しむ空間の保全と創出	①	世界遺産、原生林、縦走登山の3つの魅力を古道で結ぶ「ロングトレイル事業」	1
			戦略2	先進環境社会の創出	①	<u>水力、バイオマス等、自然エネルギーの積極的な活用</u>	2
					②	<u>クリーンエネルギーの推進</u>	3
			戦略3	環境教育先進地としての基盤整備	①	環境教育や里山体験、エコツアーなどの充実	4
方針2	郷を尊ぶ心	山村でも安心して生活できる基盤の整備	戦略4	情報通信網の充実	①	世界遺産エリア、災害避難拠点等での公衆無線LAN導入の促進	5
					②	<u>白山火山防災に向けた通信網の強化と携帯電話のエリア化</u>	6
			戦略5	防災力の強化	①	庁舎移転等による防災拠点の強化	7
					②	安心安全な観光地づくり	8
方針3	だれもが安らげる心	子どもから高齢者まで心身共に安心して生活できる環境の整備	戦略6	健康支援づくり	①	<u>健康増進に向けた運動環境の充実</u>	9
			戦略7	地域福祉の充実(移動支援サービスの充実)	①	高齢者等交通弱者が村内外へ移動する際の支援	10
					②	高齢者等交通弱者が公共バスを利用する際の支援	11
方針4	想いを受け継ぐ心	基幹産業(観光産業)の質の向上と安定化	戦略8	観光客の誘客	①	インバウンド観光に向けた環境整備(ホームページ、看板等の多国語化)	12
					②	広域観光による国内誘客促進と周遊ルートへの推進	13
					③	広域観光による海外誘客の推進	14
			戦略9	観光産業の振興	①	<u>観光事業評価やニーズ調査の実施による質の高い観光地の創造</u>	15
			方針5	村を創する心	新産業の創出と新村民の受け入れ体制の整備	戦略10	新産業の創出による雇用の促進
②	<u>第六次産業の育成支援</u>	17					
戦略11	多様な誘致活動の促進	①				<u>企業誘致活動の推進と新村民受け入れ体制の整備</u>	18

			戦略 1 2	既存産業の強化	① 中小企業の活性化支援	19
					② 地域商品券の発行による消費喚起促進	20
			戦略 1 3	新村民受入れ体制の整備	① 一時滞在施設の整備と移住体験プログラムの提供	21
					② 空き家を活用した住宅提供など新村民の受入れ体制の整備	22
					③ 都市部移住希望者に向けた交流イベントの開催	23
					④ 飛騨地域における官民共同による移住促進	24
			戦略 1 4	定住化の促進	① U I J ターンにより地元や近隣に就労した若者への支援	25
方針 6	共 育 心	子育て環境と教育環境の充実	戦略 1 5	少子化対策の実施と子育て支援策の充実	① 結婚活動支援事業の充実（飛騨地域結婚支援事業）	26
					② 子育て世帯への介護負担を軽減	27
					③ 子育て世帯への支援（出産祝い金の創設）	28
			戦略 1 6	教育環境の整備	① 高次教育に係る負担の軽減	29
			戦略 1 7	教育体制の充実	① 保小中一貫教育を最大限に活かした教育の実践	30
			戦略 1 8	交流活動の促進	① 国内外の姉妹・友好都市等の本質的な相互交流の促進	31
		② 村民が異国文化や多国語に親しむ環境の整備	32			
方針 7	結 つ な が る 心	村民が参加する行政運営の実現	戦略 1 9	積極的な村民参加体制の確立	① 地域住民をはじめ産官学金労言が参画する「(仮称)総合戦略推進組織」の設置	33
					② 「ワカモノ未来会議」による人材育成	34
			戦略 2 0	効果的な行政運営	① 「地域おこし協力隊」を登用した村の活性化	35
総合計画		3-1 健康な村民で賑わう村づくり		-2 スポーツ・レクリエーション活動の振興	① 村営スキー場の利活用促進及び将来方向性について検討	36

図表2：平成29年度新規に対象とした5事業の一覧

遠山家ごはんプロジェクト	37
かややねプロジェクト	38
(仮) 移動販売車運行	39
(仮) 大白川園地(白水湖畔、白水の滝、キャンプ場等)	40
鳥獣害対策事業 (ハンターの育成と活動支援)	41

7. 担当者ヒアリング

(1) 日程

平成30年1月12日、16日、17日、18日、19日、26日に、1事業あたり15分から60分程度実施した。

(2) 方法

- ・新規に検証対象とする事業については、様式A（添付資料1）を用いて、背景、目的、計画内容（実施内容）、期待する成果、課題、成果指標、担当者による自己評価等を聞き取った。
- ・昨年度検証の対象とした36事業については、様式B（添付資料2）により、現状と、委員意見への対応を聞き取り、様式Aを用いて担当者による自己評価を聞き取った。

(3) 新規に検証対象とする5事業の資料作成

- ・背景、目的、計画内容（実施内容）、期待する成果、課題、成果指標、担当者による自己評価等を示す資料を様式A（各事業詳細は添付資料4）にて作成した。

(4) 昨年度検証の対象とした36事業の資料作成（各事業詳細は添付資料5）

- ・紙面の上部に、総合戦略における事業の番号と事業名、戦略や計画の上で定めた目的、KPI（重要業績評価指標）、担当係、事業費を記した。左側に昨年度の担当者ヒアリング資料の内容（事業背景・計画実施内容・結果・課題・初期成果・長期成果・新指標の候補）、中央に昨年度の委員会意見と評価（事業について・指標について）、右側に今年度の担当者ヒアリングの内容（現状や委員意見への対応・担当者による自己評価・指標について）を記載作成した。

8. 第1回検証委員会（2月22日）

(1) 新委員の紹介

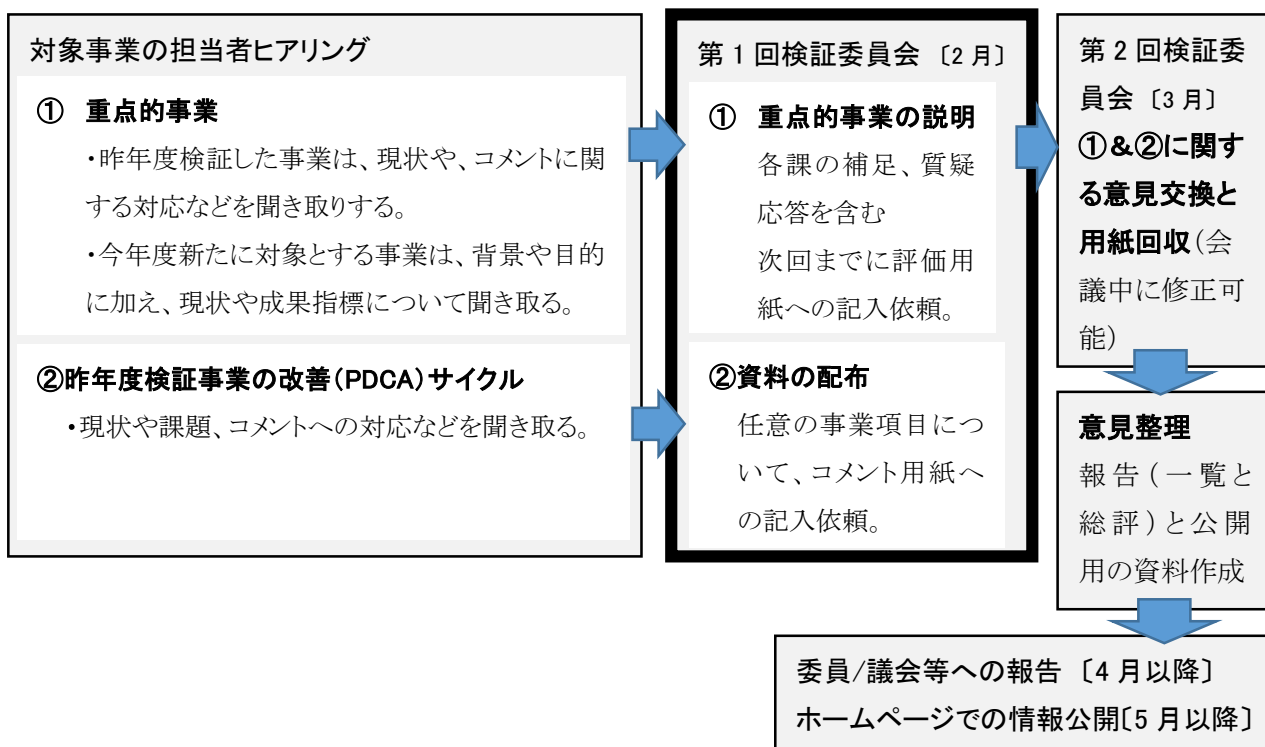
- ・新委員が3名あり、出席した2名からひと言ずつ自己紹介いただいた。

(2) 検証プロセスの概要説明（配布資料は添付資料6）

- ・前提：総合戦略を中心に、検証を必要とする事業を選定し、事業改善（PDCA）サイクルを進めていく。また、この検証委員会では、統一した答申ではなく多様な立場の意見を求め、施策効果の獲得に活かす。
- ・検証の構成：① 村として重点的な事業（各事業担当課や係より1～2事業）を選定し、委員会に

て評価検証する。② 昨年度検証した総合戦略36事業（①との重複「を含む」）について、課題や委員意見への対応状況等を聞き取りした資料を配布し、適宜、委員より意見をいただく。

- ・スケジュール：第1回会議の前後を下記図表3に示す。
- ・第1回検証委員会のゴール：① 重点的事业の説明と補足、質疑応答を完了する。② ①以外の昨年度検証事業のうち、任意の事業についてコメント記入を依頼する。



図表3：平成29年度検証プロセスの概要（第1回会議用）

(3) 資料の構成と評価用紙の説明と質疑

手元資料として、昨年度に検証対象とした36事業〔事業No. 1～36〕の資料と、今年度、新たに対象とした事業〔事業No. 37～41〕、評価記入用紙（様式C-1～3（添付資料3））の紙面構成を説明した。加えて、重点的事业は、まず昨年度対象としている10事業、次に新たに対象とする4事業を説明し、その内容についての質疑や担当課による補足説明を会議内で行うことを示した。

(4) 各事業の担当者ヒアリングに基づく資料の説明

- ・新規対象事業（4事業）と重点事業（10事業）に関するヒアリング内容の説明と質疑応答を、添付資料4と5を用いて行った。詳細は後述の第1回会議記録に記す。
- ・各事業や事業全体に対する意見は、後述の検証結果資料に示す。
- ・委員意見として、記載内容の不明確な点や、数値不明の成果指標が多いこと、平成28年度に指摘された観光関連の4事業の統合への対応、事業費情報の不足している点などが指摘され、第2回会議までにできるだけ対応することとなった。

(5) 評価用紙への意見記入の依頼

- ・第2回検証委員会にて各事業と全体についての意見を発言いただきたいが、会議時間は限られているため、配布した様式C-1～3への記入提出を依頼した。

(6) 会議の進行表

図表4：平成29年度第1回検証委員会（2月22日）会議進行表

時 間	内 容	備考
12：00～13：00	集合・準備・スタッフ打合せ ・ 集合，会場設営，スタッフ打合せ ・ 資料等の配置	
13：00～13：15	はじめに【15分】 ・ 課長挨拶（挨拶、委員紹介） ・ 新委員紹介（ひと言） ・ 検証プロセスの概要説明（章さんが、1ページ目で説明する） ・ 進行を東へパス	
13：15～15：15	重点事業について 14 事業【120分】 ・ 資料の構成と、評価用紙の説明 ・ 重点事業に関する聞き取り内容の説明（内容により3～5分程度）と、各課や係による補足説明と、質疑応答（内容により3～5分程度）	新事業 4+各 1 事業×10 部署=14 事業
15：15～15：20	おわりに【5分】 ・ 次回までのお願い「評価用紙の記入」 ・ 課長挨拶	
15：20～	撤収／解散	

(7) 会議記録の作成

委員会における発言内容について、第1回会議記録を作成した（添付資料7）

9. 第2回検証委員会（3月8日）

(1) 第1回検証委員会の資料について補足や修正

第1回検証委員会の質疑を反映した追加情報と、各事業資料の修正説明に関する質疑を行った。

- ・「全ての事業（資料）で右上に事業費を記載する枠があるが、ここに予算が計上されている継続事業に評価したい。終わるなら評価しないという判断の目安になる」との委員意見から、追加情報として、平成28年と29年度の事業費情報（添付資料8）を提供した。
- ・観光に関する4事業（No. 12海外誘客、No. 13国内誘客、No. 14インバウンドに向けた環境整備、No. 15観光事業評価やニーズ調査の）について、「観光に関する事業について、去年「別々にやっているのは疑問ですよ」という提案があったが、反映されていないか」「手段が違うものはま

める必要はない気がする。ただ、合わせた方が良いものがあるのであれば議論の余地がある」との委員意見に対応して、個別に進捗中である事業を検証資料に限って統合を試みた（添付資料9、10）。その結果、昨年度資料の情報を統合した資料9は、上段に4つの事業名と目的、KPIと事業費を列挙し、中段では事業毎に背景や計画実施内容と結果と課題、初期成果と長期成果を記し、下段には観光関連事業に対する委員意見をまとめて記した。事業毎に記した中段では、長期成果として共通する「質の高い観光」を中央に配置し、上下左右に配置した各事業（方法）が初期成果を通じてその実現に資することを表現した。今年度の担当者ヒアリング内容をまとめた資料10では、上段に、4事業について、担当者ヒアリングで確認した「現状や課題対応」と「担当者による自己評価」を、事業毎に記した。下段左には、昨年度の4事業に対する委員コメントへの対応状況をまとめて記し、下段右には、既存のKPI（重要業績評価指標）とその現状、追加的指標の候補とその導入状況を記した。

（2）評価用紙への意見記入の依頼

第2回会議の意見交換による気づきや変更も考えられるため、第2回会議後～数日以内の提出として、14の重点的事業に関する評価を様式C-1（新たな対象事業）と様式C-2（平成28年度より検証対象の事業）に、その他の資料作成対象となっている27事業に関するコメントを様式C-3に記入することを依頼した。さらに、今年度の担当者ヒアリングで新たに議論した指標の案について、図表5を配布し、賛否や意見の記入を依頼した。

図表5：新たな指標案への賛否や意見の記入シート

事業番号	新指標の候補	採否の意見とコメント
No. 5 世界遺産エリア、災害避難拠点等での公衆無線 LAN 導入の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・有事の対応を予定しているキャリア数（現状 NTT 1 件）を増やす ・避難時に使用可能な電源を、共助の一環として地区にて把握してもらう（個所数/16 地区） 	
NO. 9 健康増進に向けた運動環境の充実事業	<ul style="list-style-type: none"> ・健康づくりにより、体調や血圧の改善した実人数（人）は、代わりに以下を検討する。「受診者の中の血圧が高い人の割合（最高 160 あるいは最低 100 以上）を H28 で 4.0%→3.0% や、「高脂血症の割合（LDL が 140 以上）を H28 で 27.0→20%程度、「糖尿病の（ヘモグロビン A1c が 6.5 以上）」を H28 で 12.1%→同規模地域の 7%程度 	
NO. 17 第六次産業の育成支援	<ul style="list-style-type: none"> ・産品認定商品の取り扱い店舗数（軒）は、村内店舗として土産屋組合と民宿組合と道の駅などのうち、何店舗で取り扱っているかを把握する。 	

NO. 18 企業誘致活動の推進と 新村民受入れ体制の整 備	・新 KPI に付随して、村外から通勤する人数 を把握し、家屋の需要に参考できる。※誘致事 業所に限らず、各事業所（商工会や民宿、土産 物など）に通勤人数を尋ねることで、開業前の 住宅需要を把握できる。	
NO. 24 飛驒地域における官民 共同による移住促進事 業	・イベントページや SNS の接点数として、事 務局で作成したページのフォロワーはインス タ 551 人、フェイスブック 453 人(2018. 1. 12)。 月数件の記事で、「いいね」は 4～14 程度 (FB)、 20～111 (インスタ) 程度。	
NO. 35 「地域おこし協力隊」 を登用した村の活性化	・地域おこし協力隊員の居住数 (人) に加え て、事業を起こす数 (件) と、職に就く数 (人) をカウントする。	

(3) 重点事業、その他事業、あるいは全体についての各委員の意見

全委員の意見を口頭でいただき、オブザーバー、事務局を含む意見交換を行った。その後、会議時
間の限り、出席者全員による意見交換を行った。

(4) 会議の進行表

図表6：平成29年度第2回検証委員会（3月8日）会議進行表

時 間	内 容	備 考
12：30～13：00	集合・準備・スタッフ打合せ ・ 集合，会場設営，スタッフ打合せ ・ 資料等の配置	
13：00～13：10	はじめに【10分】 ・ 課長挨拶（挨拶） ・ 検証プロセスの概要と、本日の流れ（章）	
13：10～13：30	第1回検証委員会の資料について補足や修正【20分】 ・ 数値等を補足修正した箇所を説明 ・ 14事業とその他資料に関する追加質疑 ・ 14事業の評価用紙と、その他対象事業のコメント用 紙について、会議後～数日以内の提出をお願いする	進行：東 新事業 4+各 1 事業×10 部署=14 事業
13：30～14：10 14：10～14：20 休憩 14：20～15：20	委員意見【110分】 ・ 14事業、あるいは全体について、1人ずつ意見を述 べる。（各 5～10分、意見交換を含む） ・ 対象事業全般について、自由に意見交換を行う。	
15：20～15：25	おわりに【5分】 ・ 依頼「3月12日（月）までの用紙提出」	

	・事務局より	
15:25～	撤収／解散	

(5) 会議記録の作成

委員会における発言内容について、会議記録を作成した（添付資料11）

10. 検証結果の整理

(1) 各事業の検証結果資料

各事業について、委員による意見と評価を組み合わせ、検証結果資料を作成した（各事業詳細は添付資料12）。縦向き紙面の上段に、委員による検証に用いた資料（添付資料4や5）を配置し、下段左に委員意見とした。委員意見は、内容に応じて、委員意見・指標について・昨年度意見の反映についての3つに区別した。重点事業と新対象事業のうち4事業について、下段右に委員による5段階評価を記した。5段階評価は、6つの視点についてのレーダーチャートと、総合評価を、回答分布がわかるように2種類示した。

<重点事業の評価について>

昨年から検証対象となっている重点事業（10事業）については、総合評価を5点満点で数値化しており、最も評価が高かったのは「保小中一貫教育を最大限に活かした教育の実践」の平均4.3点であった。一方、最も評価が低かったのは「水力、バイオマス等、自然エネルギーの積極的な活用事業」と「クリーンエネルギーの推進」の平均3.0点であった。以下、各事業について明らかになったことを記す。

- ・No.2：水力、バイオマス等、自然エネルギーの積極的な活用事業と、No.3：クリーンエネルギーの推進では、村として本当に必要な事項であるか、有効な方法が多くない中でどこまで注力するか、検討していく必要性が明らかになった。評価要素では、村が実施することが評価されている一方、目標達成については評価が低い。クリーンエネルギー推進の総合評価は、3点が不在で2点と4点が3名ずつであり、委員による評価は分かれている。
- ・No.6：白山火山防災に向けた通信網の強化と携帯電話のエリア化では、通信に関する当該事業よりもアクセス道路の整備改良が必要であるとの課題が指摘された。
- ・No.9：健康増進に向けた運動環境の充実では、住民が健康であることは村のアピールポイントになりうることがわかった。総合評価は3.7点と相対的に高く、担当の自己評価と委員の評価に大きな違いは見られず、村が実施する事業としての評価要素が共通して高い。
- ・No.15：観光事業評価やニーズ調査の実施による質の高い観光地の創造では、関連する誘客事業や環境整備事業（No.12～14）と関連した意見が多く、来訪人数よりも消費額等の質的な改善に賛同が述べられた。同時に、誘客より以前に宿泊場所の強化が十分でないことや、国内で用いられていない方法も含めて観光を維持発展させていく必要性が共有された。
- ・No.17：第六次産業の育成支援では、金融機関への相談もあることから、行政だけで進めていくのではなく、金融機関と連携した窓口が求められていることがわかった。当該事業としては、製品の開発と、特産品として位置付けることの、二つの方法を含んでおり、事業として分ける必要性が示唆された。総合評価は3.7点であり、相対的に高い。

- No. 18：企業誘致活動の推進と新住民受け入れ体制の整備では、村内の人手不足や、他自治体で課題となっている地域外への資金流出が懸念されている。また、受け入れ体制としての住宅整備については、村による住宅整備ではなく、企業による整備や確保の支援という現状があり、戦略として誤解されない示し方の必要が明らかになった。総合評価は4.0点と相対的に高く、担当者と委員の評価に大きな違いは見られない。
- No. 24：飛騨地域における官民共同による移住促進では、イベントや短期インターンで、関心を持った人に対応できる官民の体制や連携が急務であることと、年代やUターンとIJターンなどによる区分で、対象を絞った取り組みが必要であることが明らかになった。評価の各要素について、担当の自己評価より委員の評価が相対的に高い。
- No. 30：保小中一貫教育を最大限に活かした教育の実践では、意見はほとんど出ていないが、総合評価は最も高い4.3点であった。教育目標に掲げている3つの柱（英語・ふるさと・生き方）が総合戦略としての成果につながると推察されるが、委員から「関連がイメージしにくい」との指摘があった。成果との関連が直感しにくいいため、委員意見が出にくいと考えられる。総合戦略に教育分野を組み込む意義や役割について、議論しておく必要が明らかになった。
- No. 34：「ワカモノ未来会議」による人材育成では、具体的な活動の中で人材育成に努めていることが共有された。ある意味閉ざして伝統を守ったが、次段階として外の意見や村外出身者の活躍が期待されているとの意見は、現状の施策展開状況と概ね整合する。「小中学生で」との意見もあり、既存の教育事業の成果を、本事業として価値づけしていく必要もあるだろう。

<新たに対象とした事業の評価について>

新たに対象とした事業への意見が活発に述べられ、事業検討中の「(仮)移動販売車運行」や「(仮)大白川園地」の整備について、事業化した場合に解決すべき課題やその解決方法が議論された。既に試みが始まっている「遠山家ごはんプロジェクト」は、文化財保全と観光産業の質的改善の両課題に関する効果が期待できると考える委員が多く、白川村特有の施策として期待が大きい。総合評価が高かったのはNo. 37遠山家ごはんプロジェクトと、No. 39(仮)移動販売車運行の4.0点である。以下、新たに対象とした事業について明らかになったことを記す。

- No. 37：遠山家ごはんプロジェクトでは、事業性を含む魅力が明らかにされると共に、文化財として公開していることによる制約など、諸課題が明らかになった。既に挙がっている活用アイデアを含め、様々なアイデアの実現可能性を検討し、魅力的な素材や企画として旅行事業者等に発信していく方向性に賛同が得られた。
- No. 39：(仮)移動販売車運行は、計画段階で未実施だが、南部地区に限らず生活課題の解決策として総合評価は4.0点と相対的に高い。村による事業実施は概ね評価されているが、導入後の将来像としてどこまで行政が担うか、買い物支援施策との兼ね合いをどうするか、民間事業として引き受けにくい「見守り」の要素をどこまで盛り込むかなど、事業化までに定めていくべき課題が明らかになった。特に、将来的な民間と行政の役割分担については、委員意見も一様でない。
- No. 40：(仮)大白川園地（白水湖畔、白水の滝、キャンプ場等）は、計画段階で未実施だが、何かしらの手立てを講じる必要性の認識は共通している。誰がどのように管理して活用していくか、担い手を含めて資源性が明示された一方で、交通アクセスの不安定さこそが最大の影

響要因であることが議論共有された。決定的な解決策は無く、道路管理者が村では無い状況下で、期間の限られる資源をどう活用していくか、過剰投資とならないようなバランスも考慮していく必要が明らかになった。

- ・No. 41：鳥獣害対策事業（ハンターの育成と活動支援）では、被害防止活動と、その副産物活用による活動の持続性向上が議論された。近隣自治体と比較して、ハンターの数や年代は相対的に良い状態にある。一方で、獲物の活用面では採算性など困難な課題が明らかになっており、容易に踏み出せないことが議論された。そもそもの課題である、生活や観光の安全確保の担い手維持の面で、申請などの事務的部分を引き続き支援していくことは必要であろう。

<その他事業の評価について>

昨年度の検証対象事業は、すべて担当者ヒアリングを実施して資料を作成し、会議の際に委員に配布した。いくつかの事業への意見が述べられ、議論や意見提供が行われた。以下、意見の得られた事業について明らかになったことを記す。

- ・No. 1：世界遺産、原生林、縦走登山の3つの魅力を古道で結ぶ「ロングトレイル事業」では、村民の関わりの不足が課題であり、ある程度強制的な方法が必要であるとの意見や、近隣事例では企業協賛の獲得も行われているとの指摘があった。現状と今後の取り扱いについて、事業化当初との差異が顕在化しているため、丁寧な現状や課題の説明が求められることが明らかになった。
- ・No. 21：一時滞在施設の整備と移住体験プログラムの提供では、受け入れる物（物件）がないのに、呼びかけても何も意味が無い点が主な議論となった。物件の問題は、地道に直接交渉で確保しつつ進めていくしかないことが共有された。一方、商工会で事業継承の課題を解決していこうとする動きがあり、通常の不動産とは異なり、公共性を持った不動産業が必要との示唆があった。
- ・No. 22：空き家を活用した住宅提供など新村民の受入れ体制の整備では、No. 21と共に議論された。本事業は、治安や景観の面で問題となる都市部の空き家対策とは異なり、入居可能物件が少ないことに対応する空き家活用事業であることが明確になった。
- ・No. 31：国内外の姉妹・友好都市等の本質的な相互交流の促進では、世界遺産を抱える他都市との連携有無が指摘され、日本では行われていない方法に挑戦することも選択肢であることが指摘された。
- ・No. 38：かややねプロジェクトでは、合掌造りの建物を所有している人が、受益者として積極的にかかわるべきとの意見があった。過去には共通認識を持って保存を実現したと考えられる合掌造りについて、建物を所有する村民や事業者にとっての意義と、村や非所有住民にとっての意義が、時間と共に乖離している可能性が明らかになった。所有者や事業者や住民が、建物の存在や保存活動の意義を問い直して共有する機会として、本事業のようなイベントが機能することも必要であろう。

(2) 総合戦略事業全体と検証プロセスに関する委員の意見

2回の会議記録から、委員により述べられた総合戦略事業全体と検証プロセスに関する意見を抜粋して作成した（詳細は添付資料13）。意見内容に応じて、6つの項目〔感想・戦略改善の視点・戦

略資源（人員）の視点・人員に関するオブザーバー（各課）のコメント・戦略再構成の視点・検証プロセスについて]に分類して表示した。

- ・感想では、委員に示される情報量の多さへの言及が複数あった。
- ・戦略改善の視点では、「定住」「事業継承」「産業育成」が挙げられた。
- ・戦略資源（人員）の視点では、アウトソーシングの必要性や、職員数増加について意見があった。
- ・人員に関するオブザーバー（各課）のコメントでは、人員状況が昨年より改善している要素は見られない中で、なんとか執行している現状が明らかになった。
- ・戦略再構成の視点では、現状を維持する傾向がある中で、事業のスクラップの必要性が指摘された。また、目標設定のやり方として、複数事業で達成するものとし、官だけでなく民も含めて達成していくような方法が必要であることが指摘された。
- ・検証プロセスについては、今年度は不明な点が次年度に明らかになるように期待する意見や、重点的事業の選ばれ方への疑問に加えて、予算検討に参考可能な検証時期の設定が求められることが明らかになった。

11. まとめ

(1) 総評

<各事業評価について>

新たに対象とした事業への意見が活発に述べられ、「(仮)移動販売車運行」や「(仮)大白川園地」の整備について、事業化した場合に解決すべき課題やその解決方法が議論された。「遠山家ごはんプロジェクト」は、文化財保全と観光産業の質的改善の両課題に関する効果が期待できると考える委員が多く、白川村特有の施策として期待が大きい。

昨年から検証対象としている36事業を含めた41事業について、多くの事業と関連して意見が交わされた課題は、①観光の質、②移住可能住居の不足、③行政以外の主体との連携、の3点であり、個々の事業への意見や、戦略全体への意見を踏まえた対応が望まれる。

尚、昨年から対象となっている重点事業(10事業)については、総合評価を5点満点で数値化したのが、最も評価が高かったのは「保小中一貫教育を最大限に活かした教育の実践」の平均4.3点であった。一方、最も評価が低かったのは「水力、バイオマス等、自然エネルギーの積極的な活用事業」と「クリーンエネルギーの推進」の平均3.0点であり、事業の必要性や位置づけ、選択する方法について、再検討の必要が指摘された。

<総合戦略全体について>

戦略資源である職員の人手不足について、改善が期待できる策は行われておらず、各担当課の職員が、厳しい状況に適応して事業を進捗させている。この点については、財政的に思い切った人員補強策をとることや、行政だけで全てを実施しようとしないうこと、事業によっては民間に委ねること、戦略事業の組み直しなど、多くの委員から何らかの対応を求める意見が述べられた。

また、現状では、戦術である各事業を用いて目標を達成するための、戦略的視点が欠けているとの指摘や、官だけでなく民も含めて複数事業で目標を達成するべきで、その道筋がバラバラであるとの指摘があった。過去の予算措置をそのまま継続する傾向や、事業廃止を含む戦略再構成の必要性が指摘されており、プランニングが職員に難しいならば、外部の力を借りて進めることも必要であると指摘された。戦略再構成の視点としては、「定住」「事業継承」「産業育成」といった視点が挙げられており、戦略の実行には行政だけでなく事業者や住民も協力していく体制が必要であると指摘された。

(2) 今後の評価業務に関して

前年度検証対象とした全事業について、「現状」と「委員意見への対応」を調査して会議資料とし、事業検証の形骸化を防いだ。加えて、会議では委員への説明を14事業に絞ることにより、一層深い議論や意見が得られた。次年度以降も同様に実施することで、評価業務の改善が期待できる。一方、評価検証の時期や重点事業の選定への疑問もあった。予算編成への反映を重視すれば秋までの実施が望ましく、事業実施内容の改善を重視すれば課題が明らかとなる年度終盤が望ましい。重点事業の選定も含め、何を重視して検証し、それをどう活用するか、先に議論しておく必要がある。

また、複数の委員意見への対応として、戦略の再構成と施策推進に向けたプランニングが期待されている。重点事業の選定方法、事業を効果的にするための事業者や住民の関与部分の検討も必要となる。ただし、これらの対応には職員負担が増える側面があり、業務のための業務をいたずらに増やさない配慮と、戦略が形骸化しないための工夫を要する。

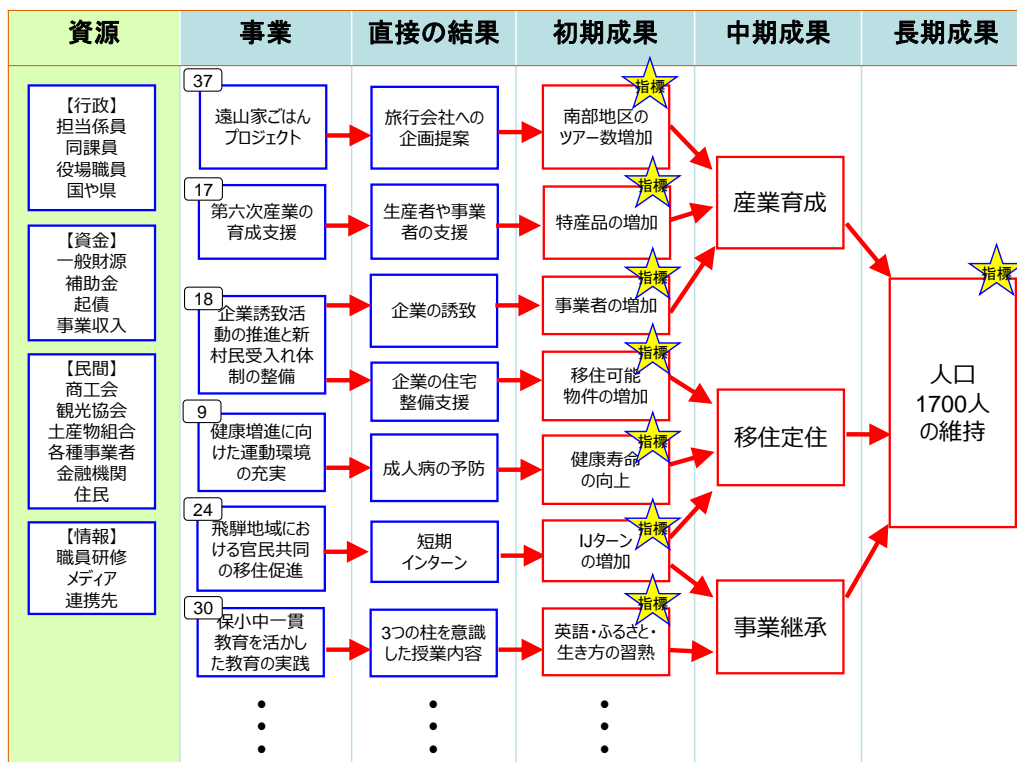
(3) 提案

委員から指摘のあったように、検証委員会で得られた意見を予算編成の参考にするには、総合戦略の実効性を高めるために重要である。また、複数委員の指摘に対応する戦略の改善や再構成、重点事業の選定方法、行政以外の連携や関与といった課題への検討や着手が、次の検証委員会までに求められる。各事業のヒアリングから、個別の背景と経緯で成立した事業を総合戦略として構成した側面が明らかになっており、担当者にとって総合戦略の一部であるとの認識は必ずしも強くない。総合戦略の中での位置づけを再構成し、評価プロセスに伴うコミュニケーションを通じて、ひとまとまりの総合戦略として実効性を高めていくことが必要であろう。その為、以下4点を提案する。

【提案1】平成30年度前半の取り組みとして、総合戦略が実質的な戦略となるよう、各事業の位置づけの再構成案を用意し、各事業担当係と委員の意見反映（会議開催あるいは書面）を経て、事業推進・予算編成・次期検証に用いることを提案する。

具体的にはまず、総合戦略を担当する産業振興係と業務支援者にて、目標に掲げた人口を実現するための戦略的視点に関する成果として、委員意見〔①定住、②事業継承、③産業育成〕をはじめとする大項目を設定する。次に、大項目を実現するための個別事業として、これまで検証対象とした全41事業を位置づける。最後に、その方法や成果が1事業内で異なるものを分割し、類似する複数事業を組み合わせるなど、事業名や評価指標の再構成案を作成する。

また、構成の表現方法として、政策の論理構造を表すロジックモデルの採用を提案する（図表7）。検証委員会に用いた担当者ヒアリングとその整理は、ロジックモデルの作成手順を参考としていたため、特別な追加作業を必要とせず、再構成の素案を作成することが可能である。尚、ロジックモデルには政策資源の視点が不可欠であり、連携相手として期待する民間企業や住民を明示することになるため、連携先とのコミュニケーションにも役立てることができる。



図表7：ロジックモデルのサンプル

【提案2】委員に重点的と考える事業を尋ねることで、次期検証対象の選定に委員の視点を参考にすることを提案する。各係からの重点的事业選出を、より客観的なものにできる。

【提案3】総合戦略について、事業者や住民とコミュニケーションを図る機会の設定を提案する。具体的には、大項目ごとに実施関係者や関心度の高い関係者を対象に、個別事業の戦略的意義を共有すると共に、事業推進や成果向上に関する意見交換を行う。ただし、様々な役職を兼務している人が多いため、できるだけ既存の集合機会を活かす形が望ましい。意見交換の内容は、検証委員会の資料に加え、検証プロセスの質を高めることにも用いることができる。

【提案4】検証委員会の時期を予算編成前に移動することを提案する。ただし、予算編成時期や議会日程などを考慮する必要がある。平成30年秋については、前出の提案1～3を採用する場合、期限内に実施できることが限られる可能性もある。尚、検証委員会の結果を、事業の進捗や改善のマネジメントのみに用い、予算編成の参考にする予定が無い場合は、本提案を採用する必要はない。

12. 添付資料

- 1) 様式A（新規に対象とした事業用のヒアリングシート）
- 2) 様式B（平成28年度に検証対象とした事業用のヒアリングシート）
- 3) 様式C（1. 平成29年度の重点事業かつ新規に検証対象とする事業についての評価や意見、2. 平成29年度重点事業かつ平成28年度対象事業についての評価や意見、3. 資料作成した41事業から任意に選択した事業についての評価や意見）
- 4) 担当者ヒアリングの結果（新規に検証対象とする5事業）
- 5) 担当者ヒアリングの結果（昨年度検証の対象とした36事業）
- 6) 2017年度白川村総合戦略評価について（検証プロセスの概要説明と第1回会議進行表）
- 7) 2月22日第1回会議記録
- 8) 平成28年と29年度の事業費情報
- 9) 観光に関する4事業を統合した資料（平成28年度検証部分）
- 10) 観光に関する4事業を統合した資料（平成29年度ヒアリング結果部分）
- 11) 3月8日第2回会議記録
- 12) 各事業の検証結果資料（委員による意見と評価）
- 13) 総合戦略事業全体と検証プロセスに関する検証結果資料（委員による意見）