

行政評価の基礎的理解と実践

—事務事業評価における課題事項と改善案の検討—

稲沢克祐(いなざわ かつひろ) 博士(経済学)

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授

1959年 群馬県生 1982年 東北大学卒業

1984年 東北大学大学院教育学研究科中退

2006年4月から 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授

2002年8月から 監査法人トーマツ学術顧問(名古屋事務所、大阪事務所)

【専門分野】 行政評価論、公会計論、地方財政論

【著 書】

- ・「自治体における公会計改革」(単著)、同文館出版、2009年9月
- ・「行政評価の導入と活用」(単著)、イマジン出版、2008年8月
- ・「自治体の市場化テスト」(単著)、学陽書房、2006年6月
- ・「英国地方政府会計改革論」(単著)、ぎょうせい、2006年1月
- ・「公会計」(単著)、同文館出版、2005年5月
- ・「イギリスの政治行政システム」(共著)、ぎょうせい、2002年11月 ほか

【活 動】

- ・ 大阪府包括外部監査人補助者(2008年5月～)
- ・ 秩父市行政経営アドバイザー(2008年4月～)
- ・ 全国知事会頭脳センター(政策シンクタンク)専門委員(2007年5月～)
- ・ 愛知県市場化テスト監理委員会委員長(2007年5月～)
- ・ 内閣府官民競争入札等監理委員会専門委員(2006年10月～)
- ・ 外務省政策評価アドバイザー委員(2006年8月～)
- ・ 貝塚市行政評価アドバイザー(2006年6月～)
- ・ 茅野市行政アドバイザー(行政改革)(2004年6月～) ほか

基本評価の基礎的理解と実践一

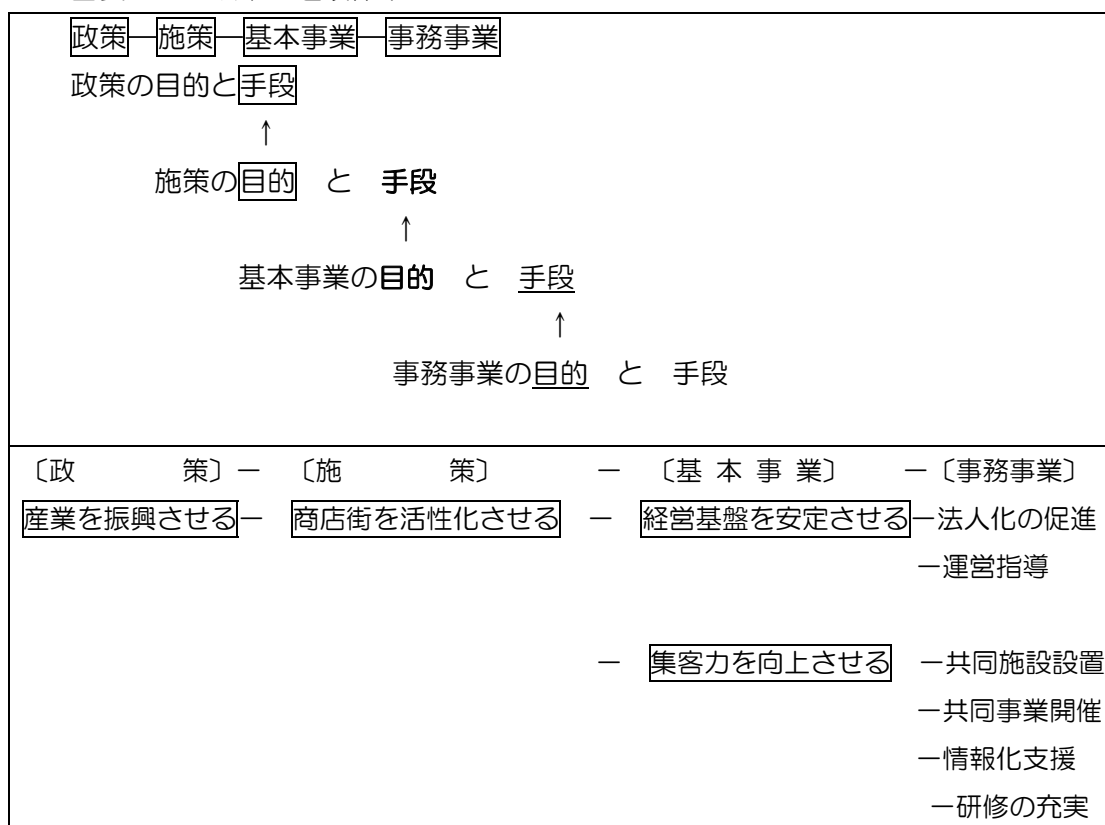
1 基本事業評価と事務事業評価

1) 政策体系と評価の体系

図表一1 政策のピラミッド

政策展開の基本方向	戦 略
政 策	政 策
目 標 達 成 の 手 段	施 策
同 手段達成のための下位手段	基 本 事 業
同手段達成のための下位手段の下位手段	事 務 事 業

図表一2 政策の連鎖体系



(出典) 松戸市政策目的体系図から作成

2) 基本事業評価の目的

- ① 下位の事務事業について、重点付けをする
- ② // 、方向性を検討する
- ③ 基本事業を総合振興計画の最小基本単位として、計画の進捗管理のための指標を設定し、進捗管理を行う。
- ④ 下位の実施計画事業やマニフェスト事業について、他の事務事業との連携を図る
- ⑤ 基本事業＝予算事業であることから、決算における「主要な施策の成果報告書」の作成に寄与する。

3) 基本事業評価の手順

① 基本事業指標の設定

② 基本事業指標の重点化

指標データ、インタビュー調査結果、財務分析データなどから重点化すべき基本事業指標を選定。重点化指標の選定根拠を明確にする。

③ 事務事業の重点化と方向性の決定

- 重点化する基本事業指標の値を改善するために、どの事務事業を重点化するべきかを選定
- 既存の事務事業のみで不十分な場合には、新規の事務事業を設定。ただし、ここでの重点事務事業とは、予算を優先的に付けるかどうかなどの資源配分の優先順位を付ける判断ではない。むしろ、重点的に見直したり、業務改善に取り組んだりする必要性のある事務事業を重点事務事業とし、予算の優先配分は見直しの結果として生ずるものとして考える。
- 個々の事務事業の方向性を決定
方向性とは、成果の方向性とコスト投入の方向性の組み合わせ

④ 事務事業の選定の理由を含めて、今後の改革案を検討

2 基本事業評価における指標設定

- 1) 評価指標設定の考え方は、平成 21 年度までの旧事務事業評価の時と同じ。
以下、参考として。

基本事業評価指標に求められる「比較可能性」→ たとえば、社会指標

図表 - 3 社会指標に使用できる情報源

<ul style="list-style-type: none"> 各都道府県統計データのHP、都道府県発行の統計書 統計でみる市区町村のすがた 地域保健事業報告、老人保健事業報告 住宅・土地統計調査報告 日本の図書館統計と名簿（社）日本図書館協会 など

2) 基本事業指標の設定

図表 - 4 社会指標の抽出

公園・緑地	基礎データ 入力	シート一部抜粋							
	データ名称	単位	データ出典	データ年度	X県				
					A市	B市	C市	D市	E市
	都市公園数	箇所	X県 市町村勢概要 (平成15年度)	2003	69	147	130	23	16
	都市公園面積 (ha)	ha.	X県 市町村勢概要 (平成15年度)	2003	153	134	106	43	59
250m未満に公園のある住宅の数	戸	平成10年 住宅・土地 統計調査報告第5巻都 道府県編	1998	5,330	35,220	31,720	1,560	30,290	
250～500m未満に公園のある住宅の数	戸	平成10年 住宅・土地 統計調査報告第5巻都 道府県編	1998	6,730	22,140	21,270	3,560	12,670	

図表 - 4 指標の加工

公園・緑地	指標 一覧	シート一部抜粋						
	指標名	指標算式	単位	X県				
				A市	B市	C市	D市	E市
	250m以内に公園のある住宅の割合	250m未満に公園のある住宅の数/住宅総数	%	17.8	32.3	28.2	6.0	55.7
	500m以内に公園のある住宅の割合	(250m未満に公園のある住宅の数+250～500m未満に公園のある住宅の数)/住宅総数	%	40.3	52.6	47.1	19.6	79.0
人口一人当たり都市公園面積	都市公園面積/人口総数	m ²	16.46	4.07	3.22	5.22	3.63	
人口1,000人当たり都市公園数	都市公園数/人口総数*1000	箇所	0.74	0.44	0.39	0.28	0.10	

3) 基本事業評価の視点

(1) 基本事業構成事務事業の評価

基本事業評価を行うためには、関係する既存の事務事業の実施状況を把握する必要がある。施策を構成する事務事業の配合をみることによって、不足している事務事業が何か検討したり、それぞれの事務事業のコストのかかり方や評価結果を踏まえた基本事業評価を実施することができる。

(2) 現状分析に基づく、重点目標(重点指標)の設定

基本事業全体から見た定量的、定性的な現状分析を行い、基本事業を構成する事務事業評価に基づいて、基本事業の意図、今後の展望を導きだし、方針に基づいて重点化する基本事業評価指標を決める。重点化する評価指標を決定する際に着目するのが、基本事業の意図(今後の展望)で述べられている内容(キーワード)である。これらのキーワードは、総合計画に述べられているものを活用することもできるし、新たに調査を行った結果からも導き出すことができる。そして、その内容を数字で把握するためにはどのような指標が重要なのかを考え重点化指標として設定する。

(3) 事務事業の取捨選択(重点化)と新規事業の創出

重点化する指標が決まれば、その次にその指標を重点的に管理するためにはどのような事務事業を重点化すればよいかを検討する。そして、既存の事務事業だけでは不十分な場合には、必要な事務事業を新たに検討する。ただし、既存事業の重点化、新規事業の創出を行う際には、財源の確保が問題となる。追加の財源の措置ができれば別だが、そうでない限りは必然的に重点化しない事務事業は、縮小、廃止もしくは効率化の対象となる。

(4) 基本事業の現状分析に基づく改革案の説明

基本事業評価の場合、総合振興計画の進捗管理への活用を念頭に置くことが重要である。したがって毎年度の評価は、計画の目標に向かっているかどうか、進捗状況のチェックが中心となる。

また、この項目では、現状分析を踏まえて施策という単位で事務事業の見直しを行った根拠を明確にする。これまでのように事務事業の仕事単位による成果やコストを考えるだけでなく、基本事業の意図(将来ビジョン)に基づいて、事業の組み合わせ(配合)をどのように考えるべきなのかを検討を要する。言い換えれば、事務事業評価は「木を見て森を見ず」の評価手法となる危険性があるのに対し、事務事業評価に基本事業評価を組み合わせることで「森を見て木を見る」ことが可能になるつまり全体最適を図るためのマネジメントを行っていくことが基本事業評価

である。

さらに、「基本事業指標の分析」、「事業構成の適正性」、「役割分担の妥当性」が必要であると考えられる。

① 指標の分析

「指標の分析」では、重点化する指標を設定した根拠を、指標値の経年比較、他市比較などを通じて、なぜその指標を重点的に管理する必要があるのかを明確にする。そして、その指標の目標値が達成されようとしているのか、もしくは当初の予定ほど基本事業の意図の達成状況が芳しくないのか、毎年度チェックをすることになる。

② 事業構成の適正性

「事業構成の適正性」については、基本事業の意図を達成するための手段（事務事業）の構成は妥当かという視点である。基本事業の意図を達成するために、新規事業の創出、実施している事務事業の重点化、休廃止を検討することになるが、その根拠を明確に示す必要がある。なぜ現在の事務事業の構成内容が妥当なのか、あるいは見直す必要があるのか明らかにする必要がある。

③ 役割分担の妥当性

「役割分担の妥当性」については、基本事業の実施という視点から行政の役割を見たときに、それぞれの事務事業に対してどのように関与していくのかポジショニングを検討することとも言い換えることができる。行政が直接実施しなければいけないサービスならばその理由は何か、住民との協働を促進させることによってどのような効果を期待するのかなど、理由を明確にする。

3 基本事業評価理解のための実践演習

【実践演習 課題概要】

【基本事業の現況と課題】

・住民1人当たりごみの排出量が、県平均よりも多い状態が続いている。資源化量もやや増加しているが、近隣市平均よりも低い。啓発を進めると同時に、住民が減量化・資源化に取り組みやすい環境を整備することが課題である。

・平成18年度以降、一般家庭ごみの分別を可燃、不燃、かん・びん、プラスチック、大型と細分化したことに伴い、ごみの収集に係る費用が増加傾向にある。一般家庭ごみの収集についても、民間委託などを視野に入れた効率化や有料化の検討が課題である。

・家電リサイクル法施行以降、家電の不法投棄が増加している。

【基本事業の意図、今後の展望】

住民1人当たりごみ排出量を県平均まで減少させることを目標とすると同時に、ごみの収集に係る費用の維持若しくは削減を目指す。そのために、①一般家庭における分別を促進するための啓発、②一般家庭や各種団体の減量化・資源化の取り組みへの支援、③一般家庭ごみの収集の民間委託の検討・実施を進めていくこととする。

また、家電などの不法投棄についても啓発やパトロールの強化などの対策を講じる。

【基本事業指標の検討・設定】

現況の課題、意図、今後の展望のキーワード	考えられる基本事業評価指標候補
住民1人当たりごみ排出量を県平均まで減少させる	住民1人当たりごみ排出量
資源化量も近隣市平均より低い	住民1人当たり資源化量
ごみ収集の効率化、ごみ収集に係る費用の維持若しくは削減	ごみ1t当たり収集コスト
家電の不法投棄が増加	不法投棄発見件数

基本事業名 ごみ処理事業 演習記入用紙

基本事業指標の検討・設定

評価指標	重点指標に○
住民 1 人当たりごみ排出量	
住民 1 人当たり資源化量	
ごみ 1 t あたり収集コスト	
不法投棄発見件数	

基本事業構成事務事業の評価

基本事業を構成する事務事業名	改善余地の有無	重点事務事業に○
1 ごみ収集運搬事業	有	
2 一般家庭への適正排出啓発事業	有	
3 一般廃棄物処理業許可業者指導事業	有	
4 ごみ集積所維持管理事業	有	
5 不法投棄対策・処理事業	有	
6 焼却施設維持管理運営事業	有	
7 再資源化施設維持管理事業	有	
8 最終処分場維持管理事業	有	
9 集団資源回収事業	有	
10 再生品利用促進事業	有	

⑦ ⑥以外で、目標達成に必要な実施主体及び事業等

実施主体	必要な事業	その説明

基本事業の現状分析に基づく改革案の説明

評価視点	評価コメント
1 基本事業指標 の分析	
2 事業構成の適当性 (手段は最適か?)	
3 役割分担の妥当性	
総合評価 (今後の展開・事業の 見直し等)	