

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

事務事業評価の基礎的理解と実践一

1 事務事業評価の基礎

1) 目的体系の整理

今やっている仕事の総合計画の中での位置づけ。上位の目標への貢献

図表一 1 【松戸市の政策目的体系図】

〔政 策〕 誰もが心豊かに 健やかに暮らせる ようにする	－〔施 策〕 － 罹患率を下げる － 疾病を早期に発見する	－〔基本事務事業〕 － 疾病を予防する	－〔事務事業〕 － 健康増進 － 生活習慣病予防 － 感染症予防 － 健康診断 － 痴呆の早期発見
---------------------------------------	-------------------------------------	------------------------	--

2) 目的評価の手順 1 ー 目的の把握⇒評価指標作成⇒目標値設定

① 目的の把握ー目的の分解と上位の視点からの把握

対 象 : 対象者は、だれ(なに)か

意 図 : この事業により、対象をどういう状態にしたいのか

上位の視点: 目的体系における上位の手段となっているか

② 評価指標の作成 ⇒ 目的ー手段を指標で表す

③ 目標値の設定と実績値との乖離測定

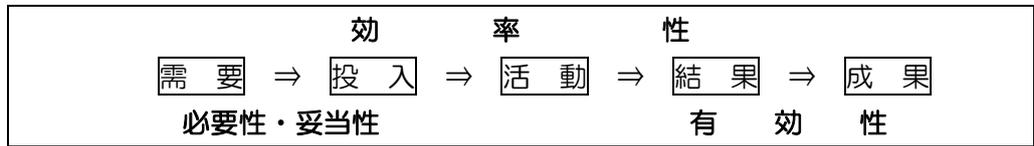
図表一 2 指標の作成

<p>指標の作成：目的の整理と指標との関係</p> <p>事業の目的〔対象(誰に対して、何に対して)、手段(どうやって働きかけて)、 対象のあるべき姿(対象をどうしたいか)〕</p> <p>手段を講じた結果 ⇒ 活動指標(アウトプット指標)</p> <p>意図を数値で表す ⇒ 成果指標(アウトカム指標)</p> <p>例：介護ボランティア講習会開催事業</p> <p>「<u>介護ボランティアに関心とニーズを持つ市民に対して、ボランティア講習会を開催し、</u> <u>ボランティア活動を実践する人を増やす</u>」</p> <p>◎ <u>キーワード(開催し、実践する)から、評価指標を作成する</u></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>対象：<u>ボランティアに対して関心とニーズを持っている市民</u></p> <p>手段：<u>ボランティア講習会を開催する</u>→活動指標：<u>講習会開催数、講習会参加者数</u></p> <p>意図：<u>ボランティアの実践者を増やす</u>→成果指標：<u>実践者数(実践率)</u></p> <p>上位の視点：介護者・被介護者の精神的・身体的・経済点負担を軽減する</p>

3) 目的評価の手順2－市関与の必要性、妥当性、有効性、効率性、総合評価
政策の評価視点は次のとおり。

→妥当性、効率性、有効性の観点からの評価
事務事業のロジックから、課題を検討する。

図表-3 事務事業と評価の視点



- ① (必要性)・妥当性：市が関与する必要はあるか；目標達成のために手段は妥当か
- ② 効率性：市以外の実施主体ならば、質を維持向上させながらコスト削減できるか；
電子化などにより、 //
受益者負担の導入により、 //
業務改善により、 //
- ③ 有効性：達成度は十分か；上位施策の目標達成のために有効な事務事業か；国・県と重複した仕事をしていないか；市の他の部局で重複した仕事をしていないか。

4) 改善案の検討

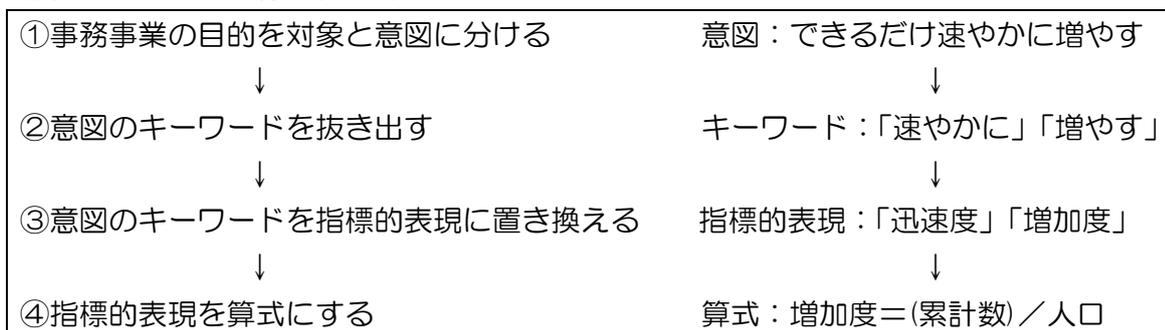
指標による数値評価と妥当性・効率性・有効性評価などから発見した課題について、改善案を検討する。

5) 活動指標と成果指標の作り方

- ① 活動指標と成果指標 図表-4 目的と指標の関係

目的の分解	評価指標
手 段	活 動 指 標
意 図	成 果 指 標

図表-5 成果指標の作り方



図表-6 意図のキーワードと指標的表現の関係【記入演習】

意図のキーワード	意図の指標的表現
理解させる(してもらう)	理解度
自立させる(してもらう)	
増やさない	増加防止度(維持度)
向上させる	
速やかに	
誤りなく(正確に)	

指標的表現を算式にする

救急医療機関を増加させる⇒増加度

- ・ 単に数が増えればよいのか
⇒(救急医療機関累計数)／人口数
- ・ 一定の基準を達成するまで増加させたいのか
⇒(救急医療機関数)／基準に合致する救急医療機関数
- ・ 医療施設の指定比率を増やしたいのか
⇒(救急医療機関の指定数)／全医療機関数
- ・ 不足地域を減らしたいのか⇒不足地域解消率
⇒1 - (救急医療機関不足地域数)／地域数

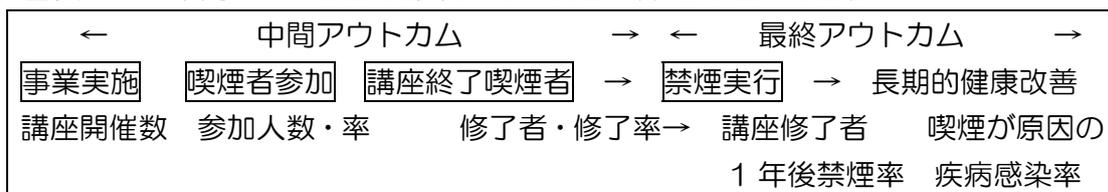
6) 成果(アウトカム)の連鎖と成果(アウトカム)指標

中間アウトカムと最終アウトカム

中間アウトカム(Intermediate Outcomes)：事業サイクル(通常1年間)で現出

最終アウトカム(End Outcomes)：中長期的に現出するものであり、かつ、事業以外の作用が働く。

図表-7 中間アウトカムと最終アウトカム〔禁煙プログラム〕



(出所)Harry Hatry(1999). *Performance Measurement Getting Results*. P63 Exhibit6-5 から作成

○ 成果指標は、事務事業の成果指標か；施策の成果指標になっていないか



判断の仕方

- ・ 事務事業の担当の権限と財源で、達成可能な指標値となっているか。
- ・ 1年以内に達成可能な指標値となっているか

2 事務事業評価理解のための実践演習【データ】

事業名	集団資源回収事業
所管	環境センター
基本目標	環境・衛生
基本施策	衛生
施策	ごみ収集・処理体制の充実
目的	
対象	紙・布、ペットボトルを捨てようとする住民
意図	資源の再生を可能にする
事業概要	<p>・家庭から排出される資源ごみのうち、紙や布は町内会で、ペットボトルは小学校による回収を行っている（各戸収集は行っていない）</p> <p>・紙・布は月に1回、町内会単位で回収。その後、委託業者（1業者）が引き取る。町内会への補助金は1町内会当たり年間120千円、委託業者への委託料は年間8,400千円。ともに平成12年以降見直しなし。</p> <p>・ペットボトルは月に2回、小学校で回収（PTAの協力による）。その後、委託業者が引き取る。実施小学校への補助金は1小学校当たり年間1,200千円、委託業者への委託料は年間3,000千円。ともに平成14年以降見直しなし。各戸回収を行う自治体も多いが、本自治体ではコストの面から難しい</p>
根拠法令	
実施主体・方法	町内会、小学校主体で回収、引き取りは委託業者が実施。自治体は補助金と委託料を支出。

各種実績値の推移		単位	H14	H15	H16	町内会 町内会 小学校	比較対象	実績値
	紙	kg	2,560,000	2,800,000	2,850,000		A市	5,000,000
	布	kg	100,000	110,000	130,000		A市	150,000
	ペットボトル	kg	90,000	90,000	90,000		A市	150,000
	実施町内会数		85	85	85			
	実施小学校数	校	12	12	12			
	資源化量	kg	4,500,000	5,400,000	5,500,000			
	町内会数		100	100	100			
	町内会組織率	%	0.8	0.79	0.78			
	小学校数	校	12	12	12			
	人口	人	100,000	100,000	100,000		A市	100000

事業費の推移		単位	H14	H15	H16	H17 (見込み)
	直接事業費	千円	36,000	36,000	36,000	36,000
	臨時職員数		0	0	0	0
	人件費	千円	6,000	6,000	6,000	6,000
	(従事職員数)	人	1	1	1	1
	間接費	千円	0	0	0	0
合計	千円	42,000	42,000	42,000	42,000	

住民のニーズ	・ペットボトルの処分方法がわからない
担当が認識している課題	<p>・積極的に活動している町内会とそうでないところの違いが大きく、町内会ごとに紙の回収量に大きな差がある。</p> <p>・ペットボトルの回収ルートが周知されていない、また知っていたとしても回収活動をしているPTAや小学生とつながりがなく、回収に協力できていない住民も多い。</p>

演習1 事務事業の評価にあたり、有効と思われる指標の検討

事務事業について、目的や実施内容、現状の記載やコストなどのデータをもとに、評価をするにあたって参考になると考えられる指標を作成せよ。

演習1		指標の検討				他市比較	
指標名		単位	H14	H15	H16	比較対象	実績値
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

設定する指標の名称をわかりやすく記載する

設定する指標の単位を記載する

基礎データをもとに、設定した指標の実績値(H14～16分)を記載する

設定した指標について基礎データから他市比較が可能な場合は、その比較対象と実績値を記載する

演習2 基礎データと事務事業の問題点の関連整理

事務事業について、妥当性、有効性、効率性の視点から問題点の抽出を行うにあたって、目的や実施内容、現状の記載やコストなどのデータ、**演習1**で設定した指標などのうち、以下の様式に従って、関係する評価視点、着目した基礎データ、データから読み取れる問題点を記載せよ。

演習2		着目すべき基礎データ	
視点		基礎データ	データから読み取れる問題点
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

基礎データから読み取れる問題点が妥当性、有効性、効率性のどの視点に関係するものかを記載する

事業の問題点を考えるに当たって、どの基礎データ、もしくは**演習1**で設定した指標に着目したかを記載する

着目した基礎データからどのような問題点を読み取ることができるのかを記載する

演習3 改善案の検討

演習1、**演習2**の結果を参考に、事務事業の改善案を「改善事項・内容」「改善の効果」にわけて記載せよ。

演習2であげた基礎データから読み取れる問題点を改善するための具体的な取り組みの内容を記載する

「改善事項・内容」で記載した取組を実施することで、どのような改善効果が期待できるかを記載する

演習3		改善案	
		改善事項・内容	改善の効果
1			
2			
3			
4			
5			

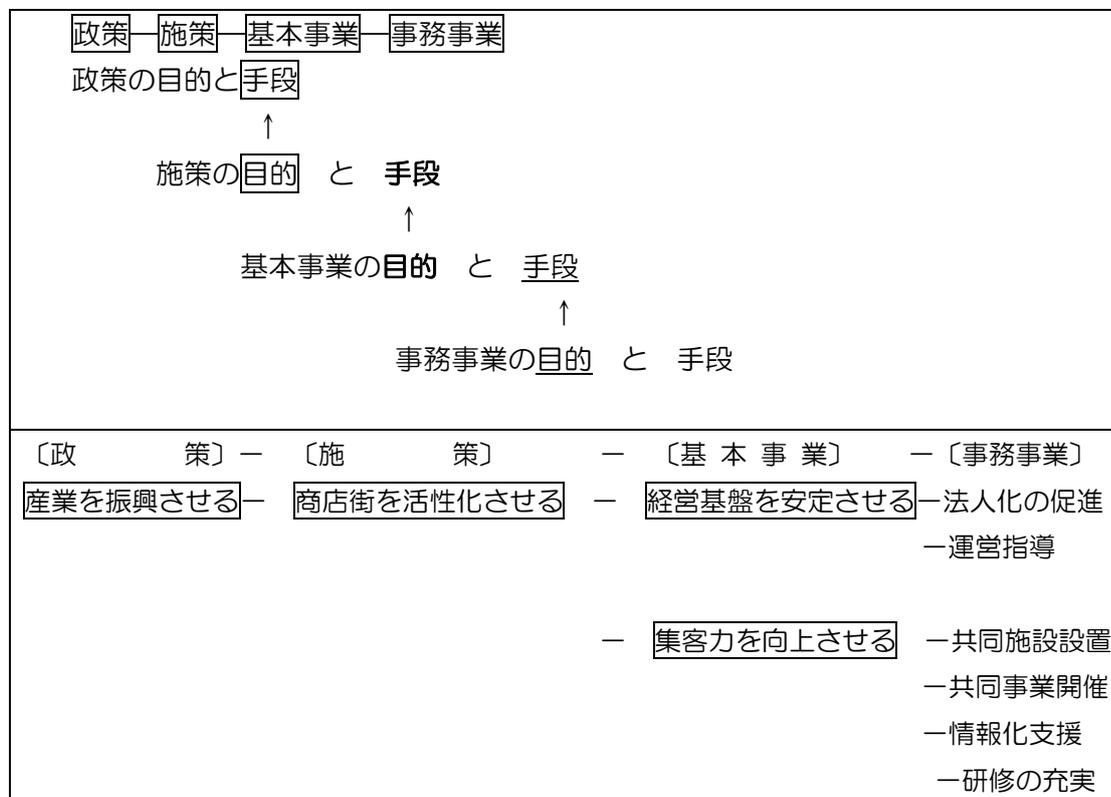
3 基本事業評価と事務事業評価

1) 政策体系と評価の体系

図表一8 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

図表一9 政策の連鎖体系



(出典) 松戸市政策目的の体系図から作成

2) 基本事業評価の視点

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