

(秩父市政策推進会議研修)

平成22年10月22日

## 行政評価による経営改革

### -行政経営システムの構築-

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博士課程中退

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 歳入確保の実践方法」、学陽書房、2010年10月
- ・「自治体における公会計改革」、同文館出版、2009年9月
- ・「行政評価の導入と活用」、イマジン出版、2008年8月
- ・「自治体の市場化テスト」、学陽書房、2006年6月
- ・「英国地方政府会計改革論」、ぎょうせい、2006年1月
- ・「公会計」、同文館出版、2005年5月 ほか 多数

【活 動】

- ・ 枚方市施策評価委員会委員長(2010年5月～)
- ・ 大阪市提案競争型民間活用監理委員会委員長(2008年8月～)
- ・ 大阪府包括外部監査人補助者(2008年5月～)
- ・ 枚方市総合計画審議会副会長(2008年5月～2009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～)
- ・ あいち(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～)
- ・ 名古屋市行政評価委員会委員長(2006年6月～2009年3月)
- ・ 茅野市行政アドバイザー(行政経営分野)(2004年6月～) ほか

# 1 政策と評価の体系

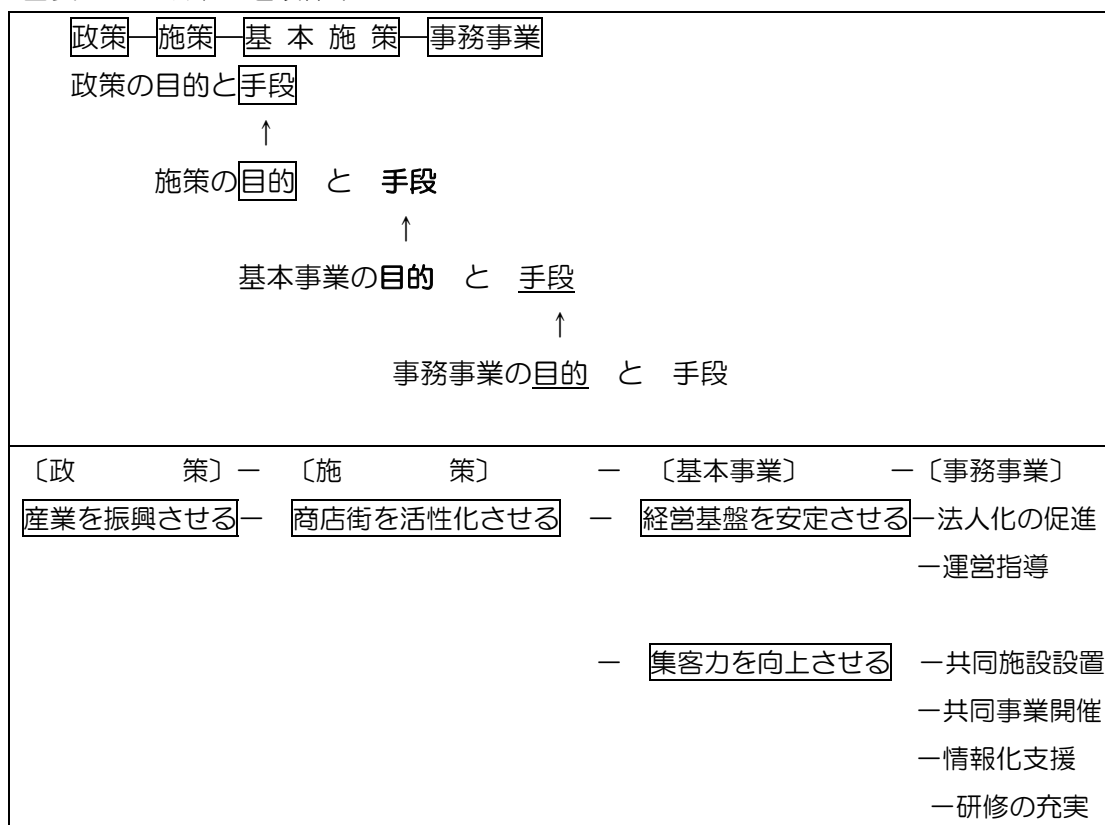
## (1) 政策の体系

### 1) 四層構造による場合

図表一1 四層構造の政策のピラミッド

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 2008 年度から何を進めてきたか—行政評価と予算編成・決算との連動

### (1) 事務事業評価の予算編成への活用

予算要求と査定に、評価情報を活用する。

→「成果志向」の予算編成への転換

#### ① 予算事業と評価事業の一致

予算細事業（→事務事業）による分解と意図による再構築を行う。

#### ② 事務事業の簡便評価と基本事業の評価の2段階評価による予算査定

#### ③ 基本事業評価シートを決算の「主要な施策の成果報告書」とすることで、決算に反映

#### ④ 実施計画事業については、精細評価を実施。

図表-3

予算事業の予算細事業への分解

予算事業	予算額	細事業(分解)	細事業の概要			会計名	科目コード			
			誰(何)が細事業の対象ですか	どのような手段を使って	対象をどうしたいですか		款	項	目	
女性施策推進費	1101	1 女性月間事業	市民	講演会等を開催して	講演会等に参加してもらう	一般	02	01	08	
		2 女性月間企画実行事業	女性団体のリーダー等	会議や講演会等を開催して	事業へ参画・実行してもらう	一般	02	01	08	
		3 情報誌発行事業	3. 予算事業で誰(何)を対象に働きかけを行っているのかを記入します。	4. 対象にどのような手段によって働きかけているのかを記入します。	5. 左欄の手段によって、対象をどうしたいのかを記入します。	一般	02	01	08	
		4 男女平等推進会議				一般	02	01	08	
		5 市女性行政推進事業	市女性行政推進委員	会議を開催して		一般	02	01	08	
		6 男女共同参画推進研修派遣事業	一般応募市民	全国交流の機会を提供して	男女共同参画について研修してもらう	一般	02	01	08	
		7 男女共同参画推進研修事業	参加職員	全国交流研修に参加させて	男女共同参画について研修してもらう	一般	02	01	08	
		8	参加職員	全国会議に参加させて	男女共同参画の企画立案等を学習してもらう	一般	02	01	08	
		9	参加を希望する市民	県主催事業にバスで送迎する	男女共同参画フォーラムに参加できるようにする	一般	02	01	08	
		10	町内会・PTA等役員	アンケートを配布・回収して		7. 当該予算の会計名を記入します。	一般	02	01	08
		11	参加を希望する市民	新年会を開催して			一般	02	01	08
		12 女性団体庶務事業		データバンク登録団体	県等からの文書を配布して	男女共同参画事業等を知ってもらう	一般	02	01	08
その他経費	109	13 婦人相談員設置事業	悩みを持っている女性	悩みを聴いて	情報を得て不安を取り除いてもらう				08	
		14								
		15								
予算額計	1210									

図表-4 予算細事業と評価対象事務事業との関係

事務事業名	細事業名	細事業の概要		
		誰(何)が細事業の対象ですか	どのような手段を使って	対象をどうしたいですか
男女共同参画啓発事業	男女共同参画に関するアンケート報告書作成事業	町内会・PTA等役員等	アンケート報告書を配布して	男女共同参画社会を知って気付いてもらう
	情報誌発行事業	市民	男女共同参画情報誌を配布して	男女共同参画に関する情報を知ってもらう
	庁内広報発行業務	市職員	庁内広報を配布して	男女共同参画に関する情報を知ってもらう
	日本女性会議参加事業	参加職員	全国会議に参加させて	男女共同参画の企画立案等を学習してもらう
	男女共同参画推進研修事業	参加職員	全国交流研修に参加させて	男女共同参画について研修してもらう
	男女共同参画ガイド発行事業	市議会議員・市職員・女性団体・市民	ガイドを発行して	市の男女共同参画社会の現状を知ってもらう
男女共同参画推進事業	男女共同参画フォーラム参加事業	参加を希望する市民	道主催事業にパスで送迎する	男女共同参画フォーラムに参加できるようにする
	出前講座講師事業	講座出席市民	講座を開催して	男女共同参画について学習してもらう
	男女共同参画推進講座事業	講座出席市民	講座やワークショップを開催して	男女共同参画について学習してもらう
	女性月間事業	参加市民	講演会やワークショップ等を開催して	講演会やワークショップ等に参加してもらう
	女性月間企画実行事業	女性団体のリーダー等	会議や講演会等を開催して	事業へ参画・実行してもらう
	新年のつどい事業	参加を希望する市民	新年会を開催して	新年会に参加してもらう
男女共同参画促進事業	男女平等推進会議事業	男女平等推進会議委員	会議を開催して	女性プラン推進のため研究協議してもらう
	女性団体庶務事務	データバンク登録団体	道等からの文書を配布して	男女共同参画事業等を知ってもらう
	市女性行政推進委員会事業	市女性行政推進委員	会議を開催して	男女共同参画推進に係る行政施策について話し合ってもらう
	職員講座講師事業	講座出席職員	講座を開催して	男女共同参画について学習してもらう
女性相談事業	婦人相談員設置事業	女性相談者	悩みについて相談に対応する	情報を得て不安を取り除いてもらう

### 3 基本事業評価と事務事業評価のポイント

#### (1) 事務事業評価

##### 事務事業評価の評価

###### 【目的】

事務事業について、公的関与の必要性、手段の妥当性、効率性、有効性の観点から課題を見つけ出し、改善案を検討する。

#### (2) 基本事業評価

###### 【目的】

1. 総合振興計画の進捗管理
2. 基本事業評価項目による課題の発見
3. 構成事務事業の重点化（相対化）、取り組みの方向性  
※ここで、事務事業の相対化がおこなわれる。
  - ① 拡大基調（有効性改革）
  - ② 生産性向上
  - ③ 効率性向上
  - ④ 協働化
  - ⑤ 現状維持、⑥縮小、⑦廃止

#### (3) 事務事業評価

###### 【目的】

基本事業評価を受けて、事務事業評価を、もう一度精査。

特に、

1. 相対的緊急性から見た 「公的関与の妥当性」
2. 事務事業の重点化から見た 「有効性」
3. 事務事業の重点化から見た 「成果の方向性とコスト投入の方向性」

※ ここで、事務事業の相対化がおこなわれる。



(4) 行政経営システム：総合計画・財政計画・行財政改革計画の連動

1) 財政計画を連結環とする三計画の連動と実施計画

図表8 総合計画・財政計画・行財政改革計画の連動の姿

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
A歳入見通し						
B歳出見通し						
義務的経費						
裁量的経費	..					
うち実施計画事業費						
C=A-B 収支		△	△	△	△	△
D財政対策						
行革計画値						
基金繰入金						
枠配分財源カット					○	○
E=C+D 収支再掲	..	○	○	○	○	○

2) 総合計画と行財政改革計画との連動

- 9つの基本目的
- 戦略会議による戦略方針と政策意思決定

図表9 総合計画と行財政改革計画との連動

基本目的1 市民が快適に暮らせるまちとなる 基本目的の指標は、最終アウトカム指標 主要施策の指標は、アウトプット指標中心、中間アウトカム指標				
目的	指標	主要施策	行革項目	担当部局
市民に親しまれる公園、緑地整備を図る	供用開始面積	南部丘陵公園の整備 街区公園の整備、リニューアル	公園、河川等の維持 管理方法の見直し	公園 ・ 河川課

### 3) 行政評価と各計画との関係

#### ① 実施計画と行政評価

- 行政評価による「実施計画レビュー」のヒアリング・査定
- 総合振興計画の進捗管理
  - 進捗管理とは何を意味しているのか
    - 総合振興計画の指標値と目的値
    - 目標未達成の場合の手段の改革

#### ② 財政計画と行政評価

- 財政計画と各年度予算との連動
- 各予算編成と基本事業評価との連動

#### ③ 行財政改革計画と行政評価

- 改善改革調書に書かれた内容が、行財政改革の視点
- 行政評価の改善改革と行財政改革計画との各項目は一致しているか。