

平成17年度新しい施策評価システムの試行結果について

『滋賀県の施策評価システムに関する提言』（H16.9）にある「現状のままでの施策評価の継続には大きな問題があり、原点に立ち返り施策評価の目的を再確認し、P D C A型行政経営を実施する評価システムを再構築すること」等の指摘を踏まえ、現行施策評価システム的大幅な見直しを行い、平成16年度施策を対象に新しいシステムの試行を行った。

その結果は、以下の通りである。

新しい施策評価システムの概要

1 施策評価システムのねらい

(1) システムの簡素化

基本施策中心の評価とするため、個別事業評価表の作成を取りやめ、基本施策評価表のみを作成することとし、評価項目も削減した。

(2) P D C A型行政経営を実現する評価の活用

評価の目的を「P D C A型行政経営の実現」に重点化し、各部局の責任ある評価と自主的な施策の改善を行うため、評価表をツールとして庁内論議を活性化させるとともに、各部局内および庁内全体のP D C A型行政経営の構築を目指した。

2 施策評価の方法

「滋賀県中期計画」に基づき策定された政策目的・施策体系表およびこれを構成する個別事業を対象とし、基本施策所管部局による一次評価と、施策評価委員会による二次評価を実施した。

(1) 評価の対象

一次評価

基本施策146施策のうち各部局約半数にあたる76施策（677事業）を対象とした。

二次評価

一次評価対象施策のうち各部局2施策にあたる18施策（218事業）を対象とした。

[知事部局、教育委員会事務局および警察本部の所管にかかる一般会計および特別会計(企業会計を除く。)に属する事業(政策的経費、原則として予算上の細目事業)]

(2) 評価の時期

下記の日程により評価を実施した。

(破線以下は、評価に基づく各部局の次年度施策についての検討過程である。)

- 17年 3月1日 試行実施通知
23日 評価にかかる作業コスト調査通知
~31日 暫定評価作業
4月26日 第1回施策評価委員会(概要説明)
28日 確定評価作業・評価表提出
5月9日 施策評価推進員会議
19日~6月3日 二次評価ヒアリング
26日 一次評価にかかる職員アンケート通知
6月16日 推進員リーダー調整会議
20日 第2回施策評価委員会(二次評価意見案検討)
7月7日 第3回施策評価委員会(二次評価意見決定)
7月12日 行政経営戦略会議(一次評価・二次評価結果暫定報告)

-
- 7月15日 今後の方向性(改善計画)作成通知
10月17日 県関与の必要性・優先順位作成通知
11月16日 二次評価および予算編成への活用にかかる職員アンケート通知
18年 2月28日 施策評価推進員会議
3月3日 第4回施策評価委員会

3 今回の施策評価の特徴

(1) 基本施策評価表のみを作成

評価にかかるコストをできるだけ減らすため、基本施策評価表のみを作成することとし、個別事業の評価結果は、基本施策の評価の一項目と位置づけた。

(2) 基本施策の成果指標に5段階の達成度を設定

成果指標毎に、目標値に対する実績値をもとに達成度を設定した。

(3) 構成する基本施策毎に個別事業の貢献順位を設定

構成する基本施策の目的にどれだけ貢献したかによって、個別事業の順位を決定した。

(4) 二次評価の実施

各部局が主体的に経営管理を行うためのツールである自己評価(一次評価)の客観性や精度を高めるため、施策評価委員会により二次評価を実施した。

(5) 今後の方向性・改善計画の作成

今年度の実施状況を勘案しながら、今後の方向性を基本施策所管部局を中心に議論し、予算編成を前に評価表の「今後の方向性」を記載することとした。二次評価意見が出された場合は、「今後の方向性」と合わせて「改善計画」を作成する。

(6) 優先順位の設定(相対評価の導入)

次年度予算提出前に今年度の施策の進捗状況も勘案し、施策内で事業の優先順位を設定する。事業を相対的に評価することで、「選択と集中」への転換の一助となるよう図った。

(7) 評価の活用と有機的連携

二次評価意見やこれに対する各部局の「今後の方向性」、「改善計画」などの記載事項を、中期計画進行管理や予算編成過程等に活用し、有機的な連携を図る。

施策評価の試行結果

1 実施結果の概要

(1) 一次評価

76の基本施策について評価を行ったところ、評価表は約170ページとなり、その内容は下記のとおりとなった。

関連するベンチマークと成果に関する指標の達成度の平均は、3.8となった。

66施策(86.8%)については、構成する個別事業に貢献順位が付されていたが、10施策(13.2%)は、貢献順位が決定されていなかったり、同じ順位の個別事業が2つ以上あった。

50施策(65.8%)は、根拠法令等に基づくもので、根拠法令等がない独自の施策は26施策と34.2%を占めた。

成果指標において目標値が設定されている施策は61施策(80.3%)で、15施策(19.7%)は、設定されていなかった。

基本施策の成果に関する指標と個別事業の効果を示す指標が同じである施策は50施策(65.8%)となっている。

全事業677のうち、662(97.8%)は効果指標が設定されており、15事業(2.2%)については設定されていない。

成果に関する指標の達成度

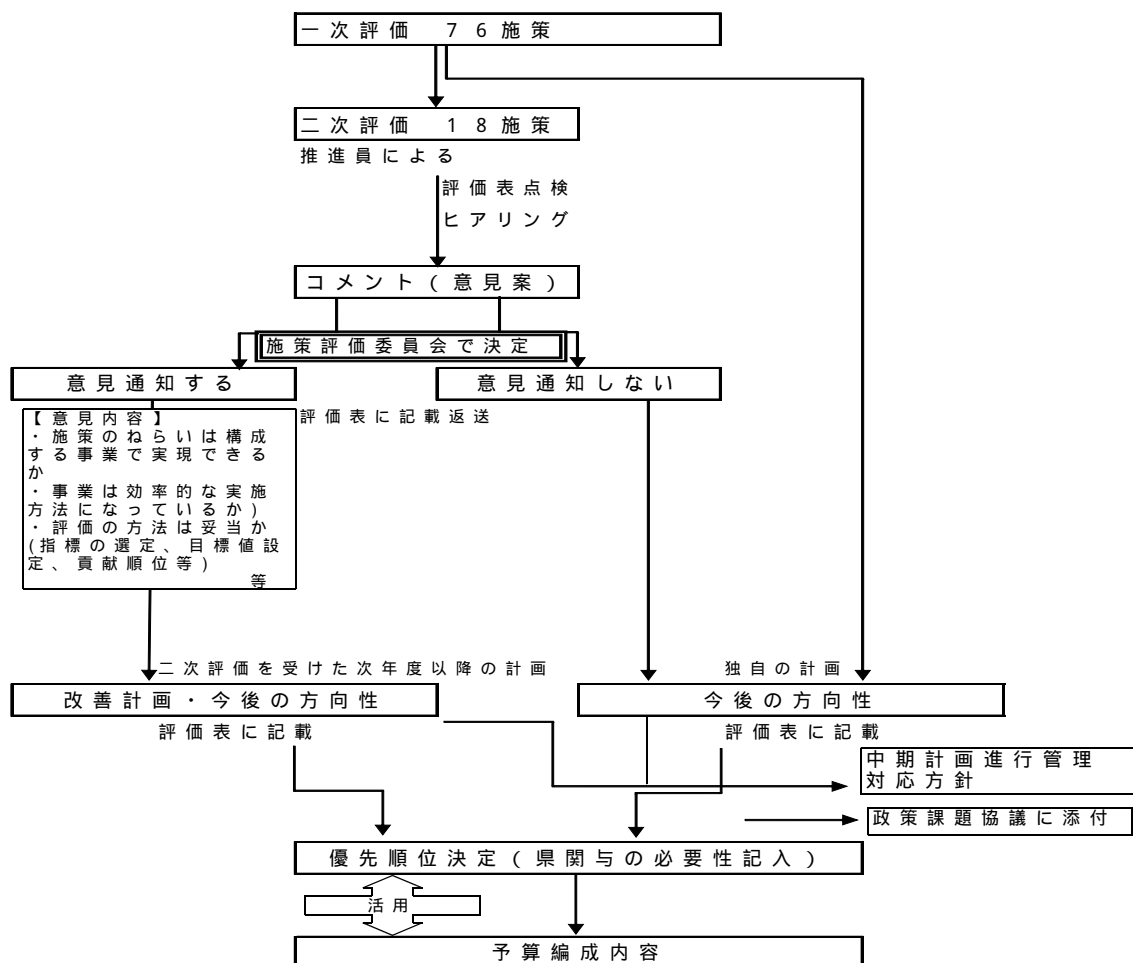
| | |
|---|-------------------------|
| 5 | 十分に目的を達成する成果が上がった |
| 4 | 概ね目標を達成できた |
| 3 | ある程度の成果が上がった |
| 2 | 若干の成果はあるものの、目的の達成は見込めない |
| 1 | ほとんど成果が上がらなかった |

| 分野 | 成果の達成度の平均値 | 貢献順位が付けられた施策 | 根拠法令に基づく施策 | 成果指標に目標値がある施策 | 施策と事業の指標が同じ施策 | 効果指標がある事業の数 |
|--------------|------------|--------------|------------|---------------|---------------|-------------|
| 環境こだわり県づくり | 3.6 | 7 / 9 | 7 / 9 | 6 / 9 | 6 / 9 | 74 / 75 |
| たくましい経済県づくり | 3.9 | 16 / 17 | 8 / 17 | 14 / 17 | 11 / 17 | 211 / 211 |
| くらし安心県づくり | 4.0 | 23 / 24 | 19 / 24 | 22 / 24 | 14 / 24 | 227 / 233 |
| 教育熱心県づくり | 3.7 | 5 / 8 | 5 / 8 | 8 / 8 | 7 / 8 | 62 / 64 |
| 自治と文化の創造県づくり | 3.8 | 11 / 18 | 11 / 18 | 11 / 18 | 12 / 18 | 88 / 94 |
| 計 | | 66 / 76 | 50 / 76 | 61 / 76 | 50 / 76 | 662 / 677 |
| 平均 | 3.8 | 86.8% | 65.8% | 80.3% | 65.8% | 97.8% |

(2) 二次評価

二次評価は、一次評価の対象となった76施策のうち、18施策を対象として、施策評価委員会により実施された。一次評価から二次評価への作業過程は以下のとおりである。

【新しい施策評価システムの流れ】



2 県関与の必要性・優先順位の概要と活用状況

(1) 県関与の必要性

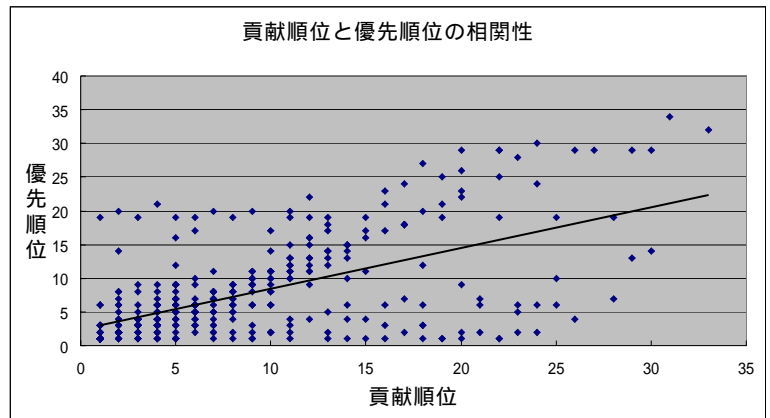
「県関与の必要性」は、各事業に対して今後県が関与する必要性を再確認するため、新たに設けた項目である。事業の内容自体の必要性はあるものの、県が主体的に実施するなどの関与が適当でないと判断される場合も考えられる。

A: 今後も県が主体的に関与すべきである
 B: 市町や民間等の関与を拡大すべきである
 C: 市町や民間等が主体的に実施すべきである

平成16年度、17年度に廃止・統合になった事業を除き、平成18年度の新規事業を加えた665事業は、「A」79.7%、「B」14.0%、「C」4.1%、「判定なし」が2.2%となった。

(2) 貢献順位と優先順位の関連性

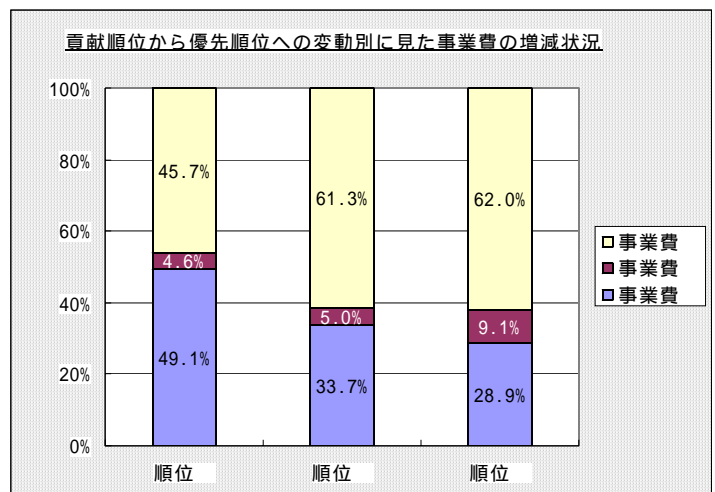
貢献順位は、施策のねらいに対する個別事業の貢献度に基づいた順位であり、優先順位は施策の今後の方針に基づいたものである。貢献順位と優先順位で順位に変動がなかった事業は、27.5%にすぎないが、右図のように相関性が見られ、貢献順位を基礎として優先順位が決定されているといえる。



また、貢献順位については、順位が付けられなかったり、同じ順位の事業があった施策の割合は、13.2%であったが、優先順位においては、27.6%と増加した。詳細にみると、全個別事業を同一課で所管している施策では、同じ順位の優先順位がある割合は、16.2%だが、部内の複数課で所管している場合は35.3%、複数部局にまたがる施策では39.1%となっており、横断的な施策ほど施策内での順位付けの調整が困難になっていることを示している。

(3) 貢献順位・優先順位と事業費の関連性

昨年度の成果に対して付けられた



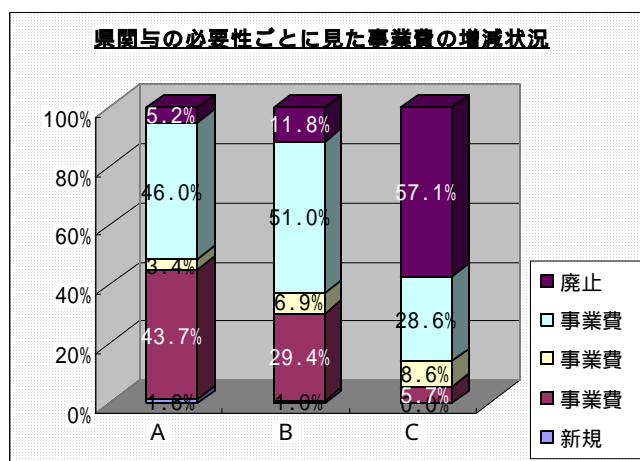
貢献順位が次年度の優先順位でどう変化したかを見るため、順位の変動状況と平成16年度事業費（決算）と平成18年度事業費（予算）の増減の関連性を調査した。

貢献順位に対して優先順位が上昇した事業では、事業費が増加したものが49.1%であるのに対し、順位に変動がなかった事業では33.7%、順位が下がった事業においては28.9%と次第に減少している。

また、順位が上がった事業のうち、事業費が減少した事業は45.7%と優先度が高くても事業費が減少する事業が半数近くを占めるものの、同順位では61.3%、順位が下がった事業では62.0%を占めており、順位が下がるほど事業費が減少する傾向が出ている。

(4) 県関与の必要性と事業費の関連性

次に県関与の必要性と事業費の増減の関連性では、右のグラフのように県が関与する必要性が高い（A）ほど、事業費の増加する割合が高く（43.7%）になっており、他の主体が実施すべきである（C）と判断した事業については、廃止・統合の割合が高く（57.1%）になっている。



(5) 二次評価・今後の方向性（改善計画）の予算への活用状況

二次評価の対象となった18施策について、二次評価意見や今後の方向性（改善計画）が予算へどのように活用されているかを、基本施策評価表と平成16年度・平成18年度予算見積書によって確認した。

二次評価意見を受けて、構成する個別事業の体系の見直しや事業の廃止や統合のほか、他部局との連携や内容の拡充例が見られた。また、新たな指標を検討する例もあり、施策評価に対して積極的に取り組もうとする動きが見られる。

その一方で、二次評価で指標の設定や事業の体系など評価の方法についてのみの意見となっている場合は、改善計画も指標の改善などについての記述に終わる場合が多く、意見では事業の内容を記述している場合においても、改善計画ではH18年度に限定しない抽象的な内容となっている例も見られ、二次評価で施策の内容についてどれだけ具体的な意見や提案を盛り込むことができるかが、今後の方向性については予算内容をも左右するといえよう。

(6) 県関与の必要性の予算への活用状況

さらに県関与の必要性の判断が平成18年度予算にどのように活用されたのか、二次評価対象施策について平成16年度予算と比較した。

二次評価対象施策を構成する個別事業のうち、B（37事業）またはC（9事業）と判断されたのは46事業であった。これらについて、各事業が廃止、縮小、手法の変更、変更なし、その他のいずれかを調査した。Bのうち、14事業（37.8%）が変更なしであったが、廃止が6事業、縮小が5事業、手法の変更が9事業あり、半数以上で何らかの変更があった。Cでは、4事業が変更なし、1事業は廃止、3事業が縮小、1事業が手法の変更であり、約半数に変更があった。

補助金や委託料等実施主体が県でない事業を「B」「C」としている場合と、県の責務に基づいて補助を行っているので「A」と判断されている場合があり、判断に差がみられた。

この項目の意図は、他の主体の活動状況を踏まえ、県がどの程度関与すべきかを確認することにより、事業の実施方法について検討するきっかけとなったのではないかと考えられる。

(7) 各部局の活用状況

部局における活用状況については、下記のとおりである。

- ・政策課題協議の資料として評価表を添付し、進行管理のベースとした。
- ・県関与の必要性和優先順位の記入や組織目標の中間評価を行い、両者を考慮して部内予算協議を行った。さらに、施策評価、組織目標の評価、中期戦略プログラム・中期計画進行管理、政策課題協議における総括的な運営方針、財政構造改革プログラム等を総合して予算に活用した。
- ・予算編成にあたり、施策の方向性と改善策を再確認し、重点的に実施すべき事業等を検討するための資料として各課および部の予算協議時に使用した。
- ・予算の資料として直接的な活用ではないが、自己評価ツールとして所管課において一定の議論がなされ、抜本の見直しに活かされたと判断している。
- ・「目標達成を阻害する要因」や「今後の方向性」「優先順位」等の一連の検討過程を通して「選択と集中」の視点が予算編成作業に活かされた。

また、課題として次のような点があった。

- ・全ての施策・事業が対象となっていないため、評価表を直接予算編成に使用できなかった。
- ・部局をまたがる施策について、施策主管部局で事業に優先順位を設定することは現実的に難しく、さらに、部が所管する施策で課をまたがる施策についても、事業に優先順位を設定することは相当困難である。優先順位をつけるためには

相当の協議と時間が必要である。

- ・ 県の関与や優先順位付けについては、施策を取り巻く諸問題や住民ニーズ、組織のミッション等による政策課題等が勘案され決定されている。

3 まとめ

新しい施策評価システムのねらいについては、評価表をはじめとするシステムの簡素化が進み、二次評価が導入されたほか、政策課題協議の資料として添付され、各部局内で活用された例も報告されている。

また、予算編成等への活用状況についても、優先順位と事業費の増減に一定の相関関係が見られるなど、P D C A型行政経営の実現に向けて、一定の改善が見られた。

その一方で、指標の選定や優先順位を決定する際の事業間の調整等に困難な点が見られた。

組織目標や中期計画進行管理等他のツールと重複している点や県民への説明責任をどう果たすかについては、引き続き課題であり、政策を評価するシステムの充実も図りながら、行政評価の再構築に取り組む必要がある。