

政策評価の結果の予算への反映 —実現に向けて求められる要素と実際—

2014年11月7日（金）

平成26年度政策評価に関する統一研修（金沢会場）



新日本有限責任監査法人
戦略マーケティング部PAグループ
シニアマネージャー
左近 靖博

1.行政評価導入の背景、目的

（背景）

- ・ 1980年代に英国、ニュージーランドにおいて市場メカニズムを重視する行政改革（小さな政府）が進展。続いて1990年代以降、主要先進国において、世界的な潮流としての成果を重視する行政経営への転換（New Public Management, Managing For Results）が進む。
- ・ 我が国では、行政に対する情報公開と説明責任の高度化に対する国民的ニーズの高まり、三重県における事務事業評価の導入が契機となり行政評価が拡大。国においては中央省庁再編を機会に導入（平成14年4月「行政機関が行う政策の評価に関する法律」施行）

（目的）

- ・ 行政評価は行政運営を**成果志向に見直す**とともに、その結果を広く対外的に説明することで**説明責任を果たす**もの。その中核となるのが**業績目標達成度評価（実績評価）**。この手法は、事前に成果目標を設定してその達成度を評価するもの。これにより行政運営に**成果志向のマネジメントの仕組み**を導入して、PDCAを確立して、**効果的・効率的な行政運営の実現**をめざす。

2.行政評価の結果の予算への反映 —直面している課題—

(現状)

- ・ 評価結果が予算に反映されない。(原課)
- ・ 評価結果は予算編成に活用できない。(財政課)
- ・ 評価疲れが蔓延。(全庁)
- ・ 評価結果は首長を含めて庁内、議会であまり重視されていない。

(問題の背景)

- ・ 評価制度の目的が不明確である。
- ・ 評価制度が単体で導入された一方で、関連制度を含めたマネジメント枠組み全般の見直しが行われていない。特に予算編成との関係について十分に整理されていない。
- ・ 成果を実現する行政運営への転換が形式的で実質化されていない。
(説明責任にのみに注力。評価表を書くこと=説明責任という誤解。結果、業績情報の活用ではなく、コンプライアンス化)
- ・ 評価の内容、質が改善しない。職員における評価能力の不足。
- ・ トップ、幹部の意識が以前のままで変わっていない。

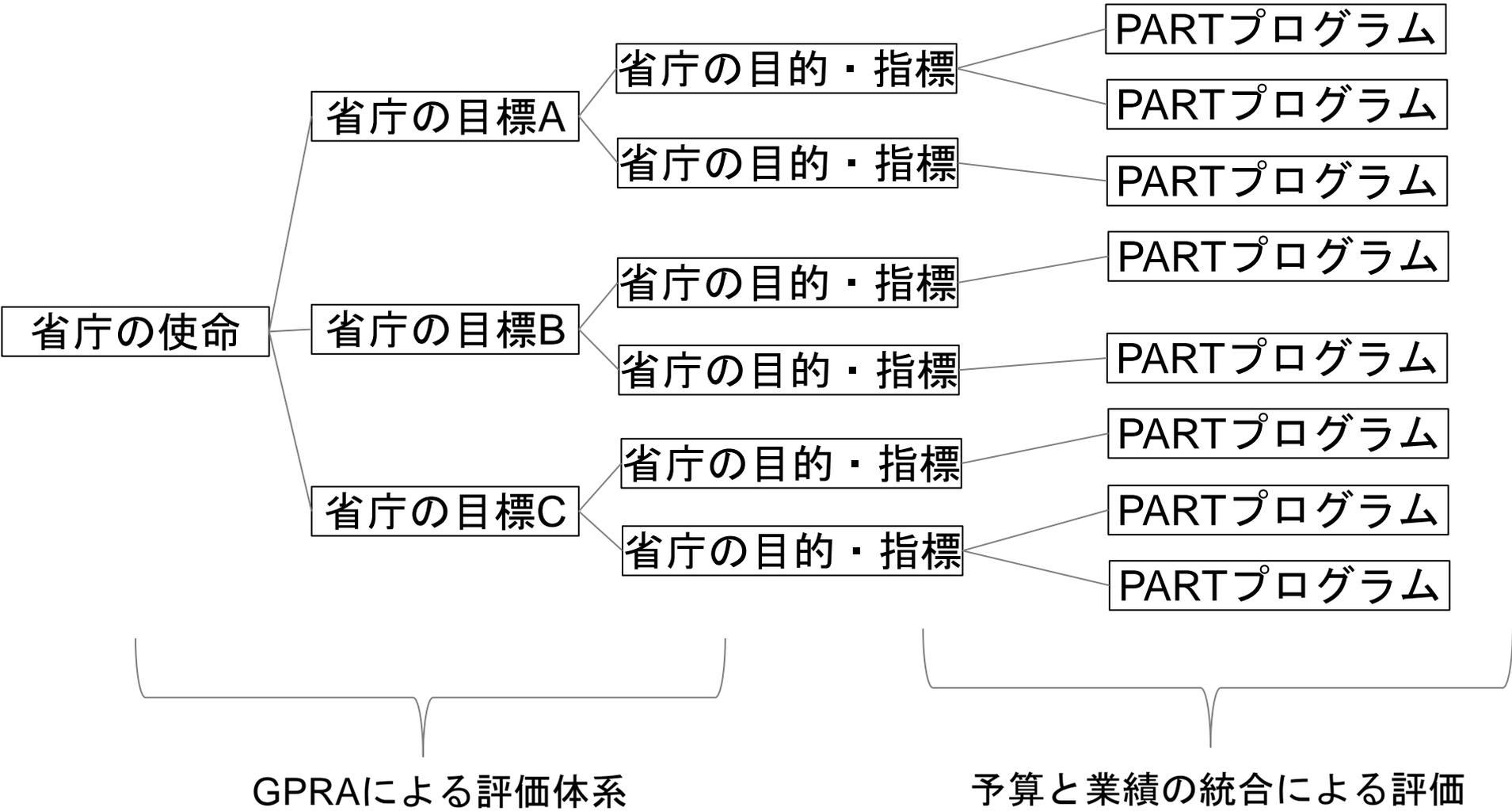
3.行政評価で先行する諸外国においても評価結果の活用、特に予算への反映は大きな課題に

- ・ 行政評価の結果を予算に反映する取組は諸外国においても共通
→多くの国では業績予算（Performance Budget）を導入。（諸外国では評価制度導入は予算改革が基点）
→OECDでは定期的に業績予算に関する会合を開催（日本政府は参加していない模様）
- ・ 業績予算は、投入要素である予算と、その支出、執行を通じて生産された結果、そして、それらの成果の関連性を明確化して、資源配分の見直し等を通じて成果を実現するマネジメントを実現するもの。
- ・ 業績予算に対するアプローチは各国によって様々。
→予算体系を見直す国（豪州、仏国）
→予算体系と政策体系の整合をゆるやかに図る国（米国、カナダ）
→予算体系と政策体系を別にする国（独国、日本）
- ・ 米国連邦政府、ブッシュ政権下の「予算と業績の統合」の取組は業績予算の導入を本格的に試行した近年の事例。（本研修で紹介）

4.米国連邦政府における業績予算の取組 —ブッシュ政権下の改革—

- ・ 1999年以降、米国では政府業績成果法(GPRA)が本格施行。各省庁に省庁の使命、戦略目標を設定して毎年評価することを義務付け。しかし、戦略目標とプログラムとの関連性が整理されておらず、制度施行当初、結果の活用、特に予算への反映が十分ではない状況。
- ・ 2001年、ブッシュ政権は「大統領の経営課題」を策定して連邦政府が重点的に取組む5つの課題を提示。その一つが「予算と業績の統合」。この実現のため施策の評価と格付けツール(PART: Program Assessment and Rating Tool)を導入。各省の取組を四半期で評価。
- ・ PARTは、大統領予算の編成するために、2004年度の予算編成時からOMB（大統領予算局）により導入された連邦政府共通のプログラム評価の手法。連邦政府の1000のプログラムを導入から5か年をかけて全てを評価し、省庁の戦略と関係づける。各省庁が自己評価を行い、予算を担当するOMBが格付け評価。各省庁の目標とプログラムとの体系を構築して、プログラムの資源配分に活用。

4.米国連邦政府における業績予算の取組 —ブッシュ政権下の改革—



4.米国連邦政府における業績予算の取組

—ブッシュ政権下の改革—

プログラムの例

○運輸省

- ・ 運輸統計プログラム
- ・ 航空管制プログラム
- ・ 空港補修補助プログラム
- ・ 自動車安全対策プログラム
- ・ 公共交通補助プログラム
- ・ 高速道路緊急保全プログラム
- ・ 海事局・海自学校運営プログラム

○教育省

- ・ 成人教育州政府補助プログラム
- ・ 学校補修プログラム
- ・ イノベーターズカリキュラムへの補助プログラム
- ・ 先住民向けの教育機関支援プログラム

○労働省

- ・ 退役軍人のホームレス対策プログラム
- ・ 国際労働問題対策プログラム
- ・ 遠隔地勤務の労働者支援プログラム
- ・ 連邦政府職員福利厚生プログラム

○保健福祉省

- ・ 児童虐待防止プログラム
- ・ 児童福祉プログラム
- ・ 疫病防止プログラム
- ・ HIV/AIDS対策プログラム

○商務省

- ・ 中小企業向け研究開発プログラム
- ・ 国際貿易：輸入管理プログラム
- ・ 通信、情報プログラム

(出典) OMB

4.米国連邦政府における業績予算の取組 —ブッシュ政権下の改革—

マネジメント・スコアカード(2002年6月)：改革に対する各省の取組状況を赤、黄、緑で四半期ごとに評価し改革の進展を促す



(出典) OMB

5. PARTの概要①

○PARTとは、

- ・ 大統領予算を編成するために、2004年度の予算編成時からOMBにより導入された連邦政府共通のプログラム評価の手法。連邦政府の5か年かけて1000のプログラムを全てを評価。
- ・ 対象となったプログラム担当が自己評価を行い、その結果を大統領予算局（OMB）の予算審査官（Examiner）が審査を行い、格付評価を行い、その結果を基に予算を調整。
- ・ PARTは設問に回答する形で構成されており、下図表のように4つのセクション、合計約30の設問により構成。4つのセクションのうちセクションI～IIIでは、Yes又はNoの二者択一、セクションIVでは、四者択一、回答と併せて、概要説明及び根拠データを記載することが求められる。
- ・ 各セクションは100点で評価されるが、セクション間においてはウエイト付けがなされており、セクションIVの割合が最も高い。
- ・ OMBの他、国家行政学会（NAPA）の有識者等が参加して制度化。

5. PARTの概要②

PARTの配点基準

セクションI： プログラムの目的とデザイン（設問数5問／ウエイト20%）

（プログラムの目的とデザインが、明確でかつ確固たるものかを評価）

セクションII： 戦略計画（設問数8問／ウエイト10%）

（プログラムが、妥当な長期及び年次の目標と指標を持っているかを評価）

セクションIII： プログラム・マネジメント（設問数7問／ウエイト20%）

（財政面や改善努力を含め、省庁のプログラム・マネジメントを格付け）

セクションIV： プログラムの成果と説明責任（設問数5問／ウエイト50%）

（目標・指標に照らして、又は他の評価を通じて、プログラムの実績を格付け）

PARTの計算例

セクションI：	80点	ウエイト付	→	$80点 \times 0.2 = 16点$	→	修正後16点
セクションII：	60点	ウエイト付	→	$60点 \times 0.1 = 6点$	→	修正後6点
セクションIII：	60点	ウエイト付	→	$60点 \times 0.2 = 12点$	→	修正後12点
セクションIV：	80点	ウエイト付	→	$80点 \times 0.5 = 40点$	→	修正後40点
合計：						<u>合計76点</u>

（出典）OMB

5. PARTの概要③

- ・ PART対象のプログラムは、各設問に対する回答結果に応じて点数化されて、ウエイトに応じて調整され、点数に応じて最終的に以下の5段階で格付け。

PARTのスコアと格付け

有効：	effective	(スコア85~100)
ある程度有効：	moderately effective	(スコア70~84)
普通：	adequate	(スコア50~69)
有効ではない：	ineffective	(スコア0~49)
成果は示されず：	results not demonstrated	(適切な指標が設定されていない)

(出典) OMB

5. PARTの結果①

- ・ 次頁図表は、導入から最終年度までのPARTによる評価の結果を整理している。この内容を概観すると、導入初年度の2004年度の予算編成時と比較して「有効」や「ある程度有効」の割合が増加する一方で、「成果は示されず」の割合が減少している。

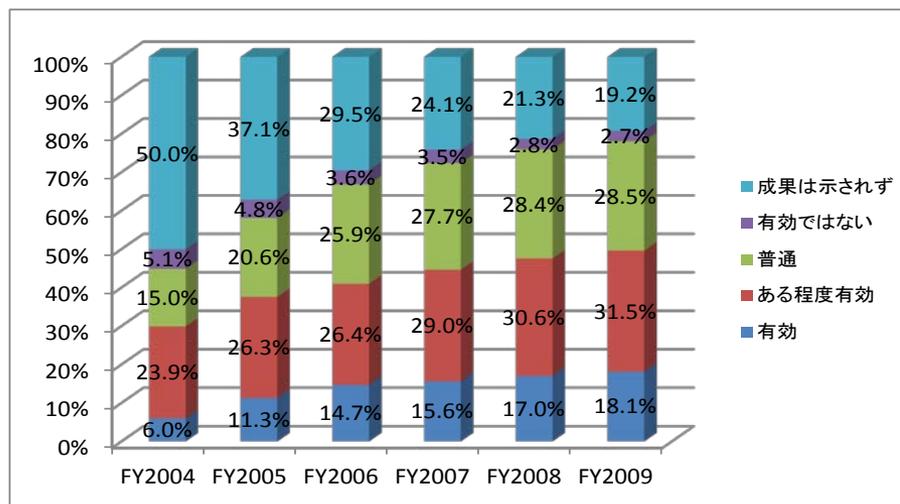
→年々、適切な業績指標の設定が進み、結果、正しい区分で評価されるプログラムの数が増加。

→結果、PART導入後、「有効」「ある程度有効」等の良い評価結果が占める割合も経年的に増加する傾向。

5. PARTの結果②

PART評価の結果推移

格付け区分	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
有効 (スコア85-100)	14 (6.0%)	45 (11.3%)	89 (14.7%)	124 (15.6%)	166 (17.0%)	182 (18.1%)
ある程度有効 (スコア70-84)	56 (23.9%)	105 (26.3%)	160 (26.4%)	230 (29.0%)	299 (30.6%)	316 (31.5%)
普通 (スコア50-69)	35 (15.0%)	82 (20.6%)	157 (25.9%)	220 (27.7%)	277 (28.4%)	286 (28.5%)
有効ではない (スコア0-49)	12 (5.1%)	19 (4.8%)	22 (3.6%)	28 (3.5%)	27 (2.8%)	27 (2.7%)
成果は示されず	117 (50.0%)	148 (37.1%)	179 (29.5%)	191 (24.1%)	208 (21.3%)	193 (19.2%)
件数合計	234	399	607	793	977	1,004



(出典) OMB

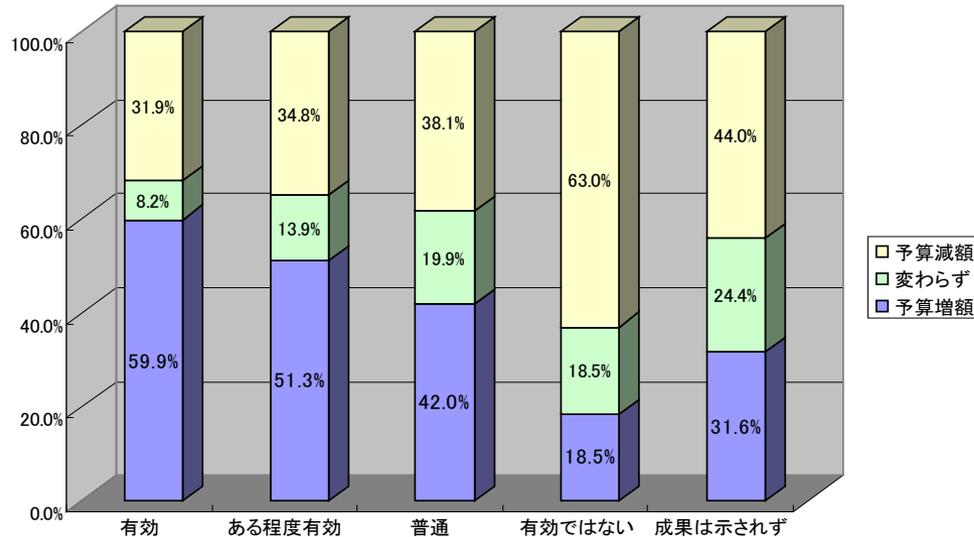
5. PARTの結果③

- ・ PARTの評価結果と予算額との関連について、OMBは、通達等を通じて、「PARTのスコアが悪い場合であっても、必ずしも予算を減額するわけではない」、反対に「PARTのスコアが良い場合であっても、プログラムの予算額の算定には様々な要素が関連するため、必ずしも予算を増額するわけではない」との方針。
- ・ しかし、**実際には評価結果と予算増減には一定の傾向が見られる。**
→2009年度の大統領予算（予算教書）に添付された1,004本のプログラムに対するPARTの格付け評価の結果では、「良い格付け評価結果に対して予算が増額される傾向にある」ということが確認できる。
なお、**このような傾向は2004年度予算要求以降において、ほぼ変化していない。**

5. PARTの結果④

PARTによる格付け評価の結果と予算増減の件数割合（FY2009予算要求）

	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計
予算増額	109 (59.9%)	162 (51.3%)	120 (42.0%)	5 (18.5%)	61 (31.6%)	457(45.5%)
変わらず	15 (8.2%)	44 (13.9%)	57 (19.9%)	5 (18.5%)	47 (24.4%)	168(16.7%)
予算減額	58 (31.9%)	110 (34.8%)	109 (38.1%)	17 (63.0%)	85 (44.0%)	379(37.7%)



(注) FY2008, FY2009要求の双方において予算額0の25件及びデータ欠損の1件を含む
 (出典) OMB

5. PARTの結果⑤

- 次に、PARTを通じた資源配分の状況を整理する。以下、全てのプログラムが評価されたFY2008, FY2009における予算の増減の状況を整理する。対象年度において**予算の減額になったのは予算総額のうちの1.6% (FY2008)、3.0% (FY2009)**で、一方、**予算の増加となったのは、5.2% (FY2009)、5.8% (FY2008)**であった。（下図表：単位100万ドル）

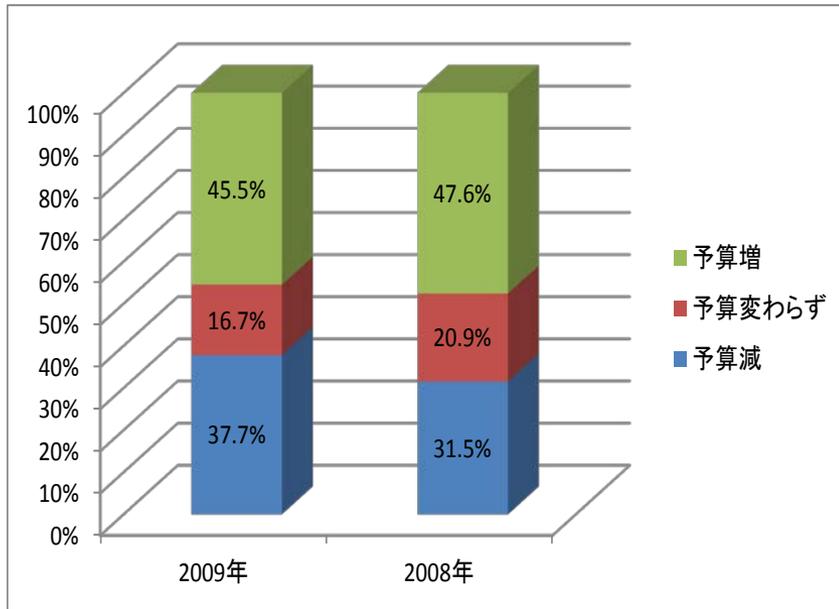
		件数	増減額	対象予算
FY2009	予算減額	379 (37.7%)	-82,250 (-3.0%)	335,892 (12.4%)
	予算変わらず	168 (16.7%)	0	47,678 (1.8%)
	予算増額	457 (45.5%)	140,252 (5.2%)	2,334,956 (85.9%)
	計	1,004		
FY2008	予算減額	308 (31.5%)	-39,675 (-1.6%)	274,211 (11.1%)
	予算変わらず	204 (20.9%)	0	70,226 (2.8%)
	予算増額	465 (47.6%)	143,288 (5.8%)	2,123,222 (86.0%)
	計	977		

(出典) OMB

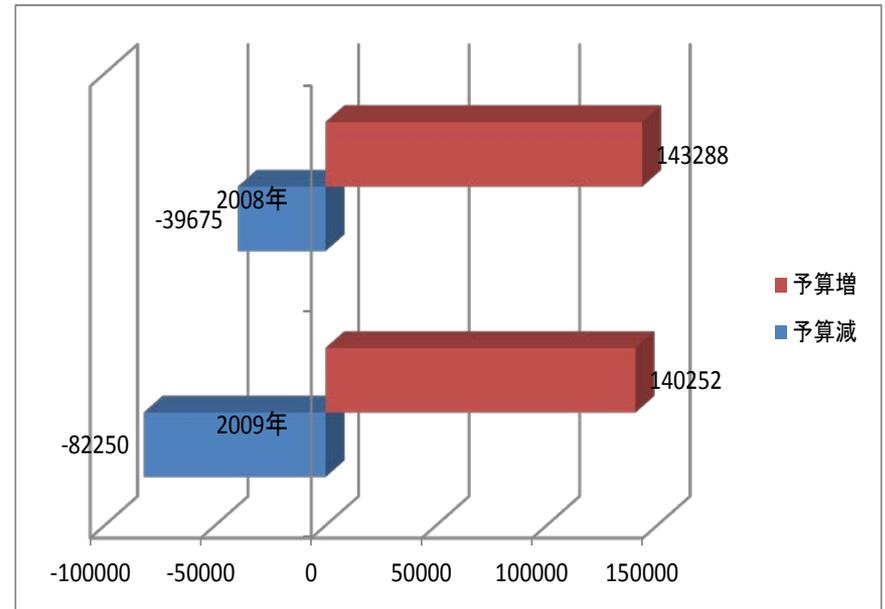
5. PARTの結果⑥

FY2008, FY2009における予算の増減の状況

予算の増減割合（件数）



予算の増減額（百万ドル）



(出典) OMB

5. PARTの結果⑦

- ・ 続いて、2007～2009年度予算要求において、－50%以上の大幅な予算カットになったプログラムの多くは、「成果が示されない」「有効ではない」に区分されるものが半数を占める一方、大幅な予算増額（対前年度比50%以上増額）になったプログラムの半数は、「有効」「ある程度有効」に区分されるものであることや、「有効ではない」と格付けされ、対前年度比50%以上、予算が増額されたプログラムはない、という点が傾向・特徴。
- ・ また、同2007年度の予算要求以降における対前年度比±50%以上の予算調整されたプログラムの件数を概観すると、全体として約10～15%前後の件数のプログラムが毎年度の予算調整において、大幅に改廃されている状況。

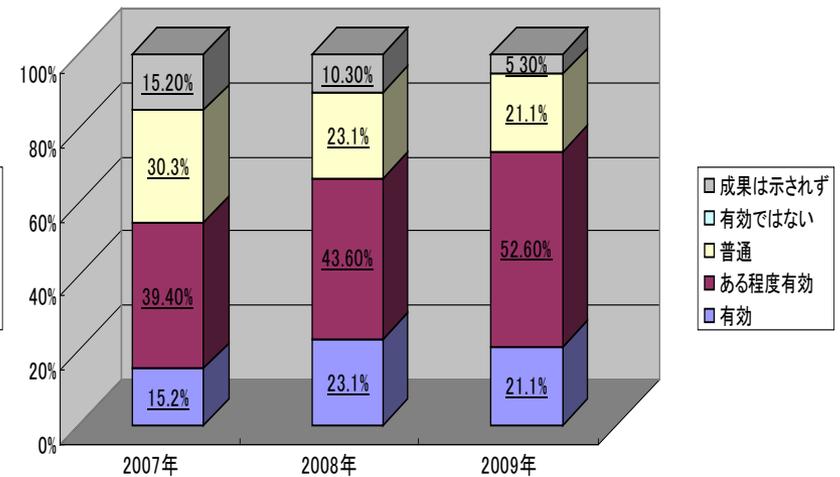
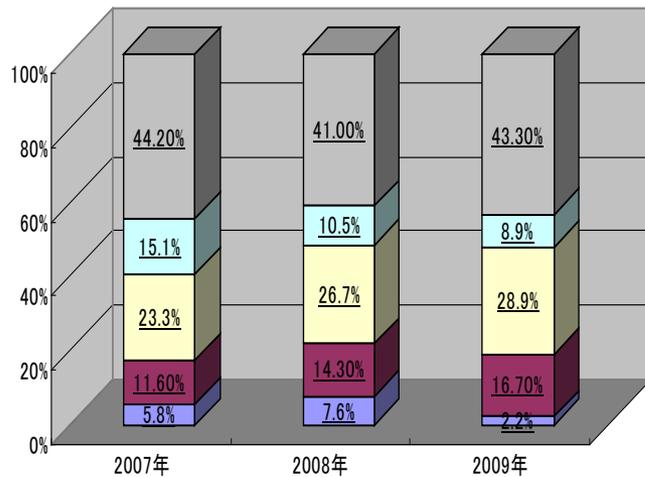
5. PARTの結果⑧

PARTの格付け評価と予算額の増減の関連

単位:件数

−50%以上減	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計(全体比)
2009	8(7.6%)	15(14.3%)	28(26.7%)	11(10.5%)	43(41.0%)	105(10.5%)
2008	2(2.2%)	15(16.7%)	26(28.9%)	8(8.9%)	39(43.3%)	90(8.9%)
2007	5(5.8%)	10(11.6%)	20(23.3%)	13(15.1%)	38(44.2%)	86(14.2%)
+50%以上増	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計(全体比)
2009	5(15.2%)	13(39.4%)	10(30.3%)	0(0.0%)	5(15.2%)	33(3.3%)
2008	9(23.1%)	17(43.6%)	9(23.1%)	0(0.0%)	4(10.3%)	39(3.8%)
2007	4(21.1%)	10(52.6%)	4(21.1%)	0(0.0%)	1(5.3%)	19(3.1%)

(−50%以上：左、+50%以上：右)



(出典) OMB

6. PARTから得られる示唆 -評価結果を予算に反映するための要素-

- ・ 格付けによる優先順位づけの明確化 要素①
 - 各プログラムは全て点数化されプログラム間を相対的に評価して、優先順位の検討を支援
 - 評価結果と予算配分の状況を公開
- ・ 目標とプログラムとのリンケージ（体系化） 要素②
 - 省庁の目標とプログラムの関係を体系化
 - 省庁の目標（長期）とプログラムの目標（短期）を分析
- ・ 財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し） 要素③
 - OMBは各付評価を実施して予算を調整
 - 運用実態としても良い評価結果により予算を配分
- ・ 成果志向を実現するトップのコミットメント 要素④
 - ブッシュ大統領自らが「予算と業績の統合」を指示
 - 取組は四半期ごとにレビュー

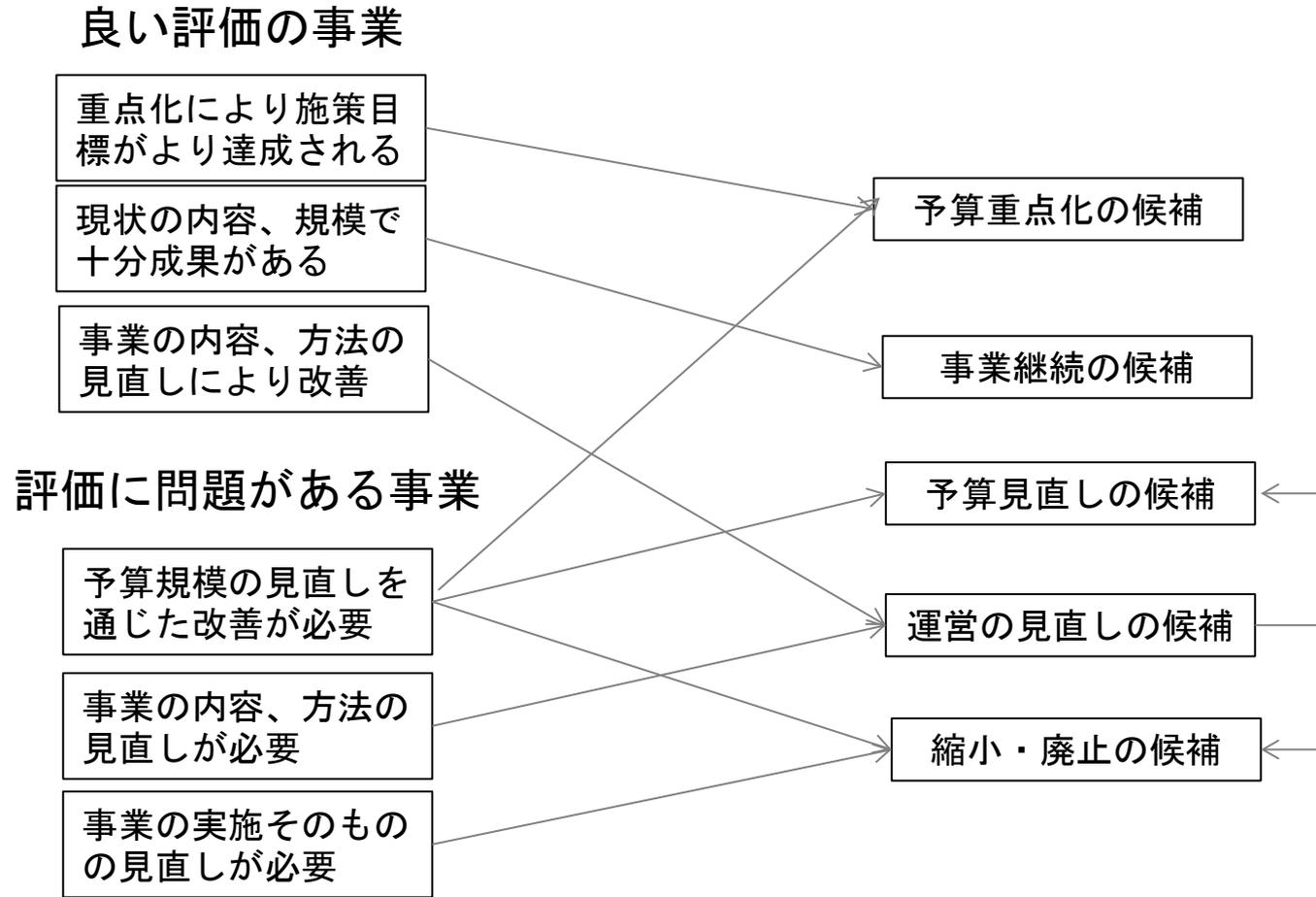
7. 評価結果を予算に反映するための要素 - 格付けによる優先順位づけの明確化 要素①

- 格付けによる事業の優先順位づけの明確化
 - ・ 業績情報（有効性）のみでは予算の検討は行えない。すなわち「良い評価で予算を増やすのか、減らすのか」「悪い評価で予算を増やすのか、減らすのか」に回答できない。予算を検討する際には、予算配分の重点、優先度を事前に明らかにする必要があり、その検討の材料として、業績情報の他、**必要性、効率性、公平性等も踏まえて総合的な観点から評価し、格付けを行うことが必要。**
 - ・ 優先度の検討においては、格付け評価の結果を踏まえてまず、①評価結果が高い事業について継続して実施すること、より重点化することについて検討する、次に②評価結果の悪い事業について、その原因、改善の必要性、上位目標の達成への寄与を検討して、見直すか、廃止するか、継続するか、或いは重点化するか、を検討する。
 - ・ その上で、今後の方向性も踏まえて「優先度」を示すことが重要。（後述するように「施策評価」により判断）なお、優先度は機械的に算定することは困難であるので、何らかの判断が求められる。

7.評価結果を予算に反映するための要素①

-我が国の事例を参考に-

評価結果に基づく基本的な検討フロー



7.評価結果を予算に反映するための要素①

-格付けによる優先順位づけの明確化-

- ▶ 兵庫県川西市: 3つの視点から3段階で検討して総合化。

自己評価 評価者 担当部長	A	妥当性の視点から	効率性の視点から	有効性の視点から
		<input checked="" type="checkbox"/> 適正である(3点) <input type="checkbox"/> 検討余地あり(2点) <input type="checkbox"/> 改善すべき(1点)	<input type="checkbox"/> 適正である(3点) <input checked="" type="checkbox"/> 検討余地あり(2点) <input type="checkbox"/> 改善すべき(1点)	<input checked="" type="checkbox"/> 適正である(3点) <input type="checkbox"/> 検討余地あり(2点) <input type="checkbox"/> 改善すべき(1点)
		【「検討余地あり」「改善すべき」と評価した点】 市政運営にあたって、総合計画の策定・管理は必要不可欠ではあるが、今後は特に「働き世代」や若い人々の意見を、パブリックコメント等を通じてさらに採り入れていくことが求められる。		

(出典) 川西市

- ▶ 兵庫県三田市: 4つの視点から4段階で検討して総合化。

5つの評価項目と10の着眼点

必要性・妥当性	(1)市民ニーズや社会経済情勢の現状に適切しているか
	(2)事業を市が行う必要があるか
有効性	(3)事業の目的に対して効果的に実施されているか
	(4)施策の目的の実現に貢献しているか
目標達成度	(5)成果向上度(目標に向かって成果指標が向上しているか)
	(6)目標達成に向けた事務事業の展開に努力したか
効率性	(7)コスト改善(単位当たりコストによる効率性は高まっているか)
	(8)事務は効率的に行われているか(実施方法、受益者負担など)
信頼性	(9)説明責任や安全・法令遵守の確保に手段が講じられているか
	(10)協働の度合い(市民参画と協働、関係機関・団体との連携)

(出典) 三田市

4段階評価表

4	十分にできている、適切である、妥当である
3	概ねできている、概ね適切である、概ね妥当である
2	やや不十分である、やや不適切である、あまり妥当でない
1	不十分である、不適切である、妥当でない

総合評価の判定

判定	得点率	評価点数	内容
A	85%以上	34点以上	目標や計画どおりに、十分に成果が上がっている
B	70～84%	28～33点	概ね目標や計画どおりに、事業が適正に実施されている
C	55～69%	22～27点	成果が十分に上がっておらず、改善が必要である
D	55%未満	21点以下	成果がほとんど上がっておらず、抜本的な見直しが必要である

7. 評価結果を予算に反映するための要素①

-我が国の事例を参考に-

▶ 長野県茅野市：3つの視点から4段階で検討して総合化。結果を踏まえて、成果の方向性、コスト投入の方向性も明示。

評 価 課 題 (C H E C K)	視 点					妥 当 性					有 効 性					効 率 性					総 合 評 価 判 定		
	評価の観点					1	2	3	4	判定	1	2	3	4	判定	1	2	3	4	判定	B		
	チェック								4	判定				レ	3	判定							4
課 題	高齢者の独居・高齢者世帯が年々増加傾向にあり、対象者の増加に伴う更なる市民ニーズの多様化が予想される。市民が求めている事やサービスに対し、民生委員・社会福祉協議会・地域生活支援係等諸団体との連絡・連携等をいかに密にでき、提供できるかが課題である。																				記 号 の 定 義 A：計画どおり事業を進めることが適当 B：事業の進め方に改善が必要 C：事業規模・内容・実施主体の見直しが必要 D：事業の統合、休・廃止の検討が必要 前年度総合評価判定 B 前年度評価シート整理番号 03040101		
	細 施 策 評 価 (前)										細 施 策 評 価 (後)											前年度総合評価判定 B	
	核家族化の増大、独居・高齢世帯の増加に伴い、高齢者を取り巻く問題は多様化している。民生委員・社会福祉協議会地域生活支援係等の諸団体との連携を密にし、支援を必要とする高齢者の把握等事業のさらなる充実・資質向上が必要である。										核家族化の増大、独居・高齢世帯の増加に伴い、高齢者を取り巻く問題は多様化している。民生委員・社会福祉協議会地域生活支援係等の諸団体との連携を密にし、支援を必要とする高齢者の把握等事業のさらなる充実・資質向上が必要である。											前年度評価シート整理番号 03040101	
改 革 ・ 改 善 の 方 向 性 (A C T I O N)	前年度改革・改善策の実施状況 実施済																				前年度細施策評価における今後の方向性		
	細 施 策 評 価 (前)										細 施 策 評 価 (後)												
	成果の方向性	拡 充				②	⑤	レ	⑦		成果の方向性	拡 充									レ		
改 革 ・ 改 善 策	現状維持				③	⑥		⑨		現状維持													
	縮 小				④	⑧		⑩		縮 小													
改 革 ・ 改 善 策	休 廃 止	①								休 廃 止													
	皆 減 縮 小 現状維持 拡 大 コスト投入の方向性										皆 減 縮 小 現状維持 拡 大 コスト投入の方向性												
介護保険の対応以外の高齢者の相談は多様である。独居、高齢世帯の増加で様々な諸問題がある。民生委員・社会福祉協議会地域生活支援係・諸団体との連携はより必要である。相談支援事業の充実をより強化し、在宅生活が継続できるよう取り組んでいく。																							
介護保険の対応以外の高齢者の相談は多様である。独居、高齢世帯の増加で様々な諸問題がある。民生委員・社会福祉協議会地域生活支援係・諸団体との連携はより必要である。相談支援事業の充実をより強化し、在宅生活が継続できるよう取り組んでいく。																							

(1) 評価視点

① 妥当性

市（公共）が関与する必要があるか、社会環境、市民ニーズの状況や、働きかける対象や意図を見直す必要があるかなど、事務事業を実施することの妥当性を評価します。

② 有効性

市の上位政策・施策の目標達成に結びついているか、目標がどの程度達成されているか、成果の向上余地はないか、意図された状態をどれだけ達成できたか（成果指標の達成状況）など、事務事業の有効性を評価します。

③ 効率性

投入した行政コスト（人・物・金）に見合った結果がでているか、実施方法に無駄がないか、成果を維持したままコスト削減の余地はないかなど、事務事業の効率性を評価します。

(2) 総合評価の判定

妥当性、有効性及び効率性の3つの視点から抽出された課題を踏まえて、A、B、C及びDの4ランクで総合評価を判定します。A～Dの評価は、以下のとおり定義します。

- A：計画どおり事業を進めることが妥当
- B：事業の進め方等に改善が必要
- C：事業規模・内容・実施主体等の見直しが必要
- D：事業の統合、休・廃止の検討が必要

(出典) 茅野市

7.評価結果を予算に反映するための要素①

-我が国の事例を参考に-

▶ 岩手県北上市: 9つの視点から3段階で検討して総合化（今後の方向性）。

<p>■ 目標達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> A. 順調 <input type="radio"/> B. 概ね順調 <input type="radio"/> C. 遅れている 	<p>達成状況の分析</p> <p>23年度から沿岸復興支援を行い一定の評価を得ており、24年度からはさらに全国の中小企業とのつながりが広がっている。</p>	<p>問題点・課題等</p> <p>先進的な事例を行っているため注目度も高いが、その分事務局としての負担も大きい。</p>
<p>1. 直接的な受益者の範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 不特定多数に及ぶ <input checked="" type="radio"/> 特定されるが多数に及ぶ <input type="radio"/> 特定少数に限定される 	<p>2. 事業廃止の影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> 大きな不利益やリスクが生じる <input type="radio"/> ある程度の不利益やリスクが生じる <input type="radio"/> 不利益やリスクは小さい 	<p>3. 国・県・民間との競合関係の有無</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 類似の事業はない <input checked="" type="radio"/> 類似の事業はあるが競合はない <input type="radio"/> 類似の事業があり競合する
<p>4. 事業へのニーズの変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> ニーズが高まっている <input type="radio"/> ニーズは変わらない <input type="radio"/> ニーズが低下している又は合致しない 	<p>5. 施策の改善需要度(市民意識調査)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 順位が高い <input checked="" type="radio"/> 順位が中程度 <input type="radio"/> 順位が低い 	<p>6. 施策の優先度(市民意識調査)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 順位が高い <input checked="" type="radio"/> 順位が中程度 <input type="radio"/> 順位が低い
<p>7. 他市町村に比較しての優位性</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> 先進的またはユニークな事業である <input type="radio"/> 他と同程度の事業である <input type="radio"/> 遅れている事業である 	<p>8. 実施主体の代替性</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> 民間委託等の拡充は難しい <input type="radio"/> 民間委託等の拡充が十分に可能 <input type="radio"/> 全部委託や実施主体の移行が可能 	<p>9. 経済性・効率性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> 今以上の効率化や改善は難しい <input type="radio"/> 効率化や改善を図ることは十分に可能 <input type="radio"/> 効率化や改善の余地が大きい
<p>■ 今後の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> I. 拡充 <input checked="" type="radio"/> II. 継続 <input type="radio"/> III. 縮小・要改善 <input type="radio"/> IV. 民間活用・協働事業化 <input type="radio"/> V. 廃止・休止 <input type="radio"/> VI. 完了 	<p>補足説明</p>	

(出典) 北上市

7.評価結果を予算に反映するための要素②

-目標とプログラムとのリンケージ（体系化）-

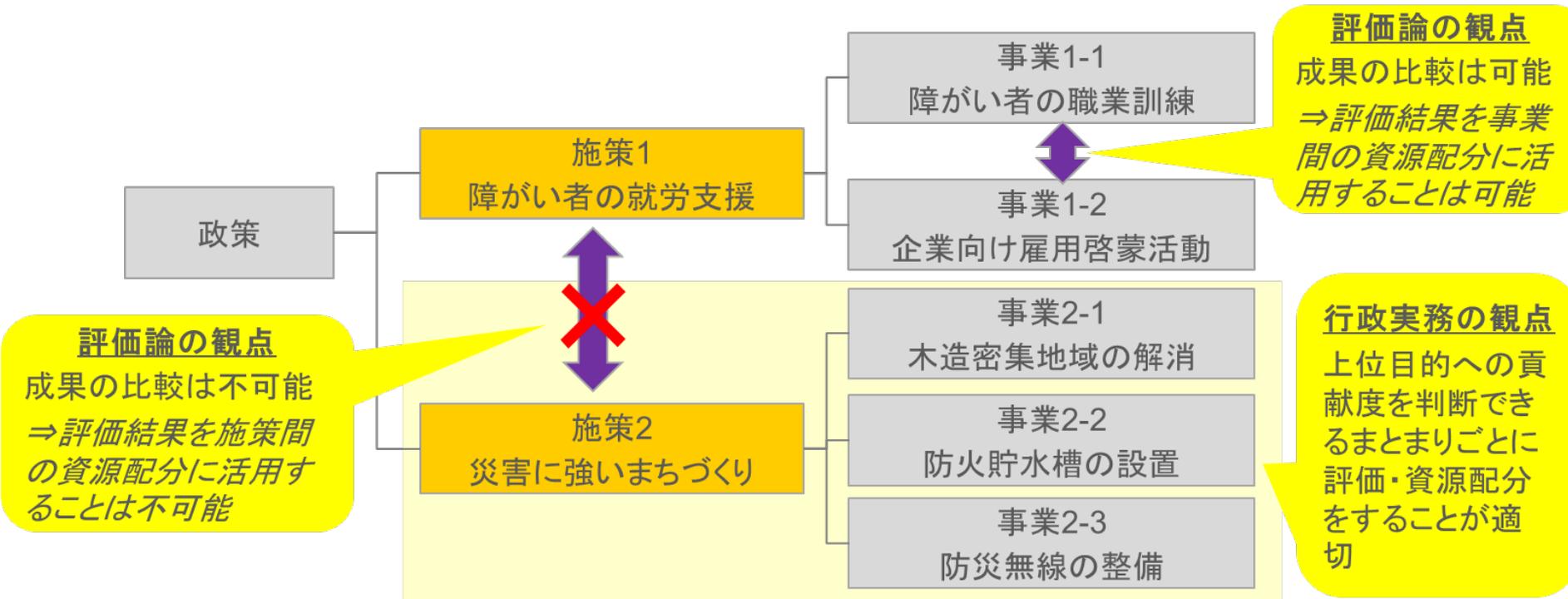
○目標とプログラムとのリンケージ（体系化）

- ・評価では異なる目的の成果を厳密に比較することは困難。
- 例えば、福祉、教育、施設整備のどれが成果が高いのかの比較検証は評価では行えない。
- 従って、事業の取捨選択や重点化を行うためには同じ目的の下に実施されている複数手段を比較して、どの手段がより有効か、効率的・効果的かを検討することが前提として必要。
- この場合、事業レベルの評価のみでは判断ができない。より上位の施策レベルからの検討が必要。

7. 評価結果を予算に反映するための要素②

- 目標とプログラムとのリンケージ（体系化） -

同一目的の事業で構成される施策内において事業の重点化、再配分を検討



7.評価結果を予算に反映するための要素②

-目標とプログラムとのリンケージ（体系化）-

- ・ そのため、一般的には総合計画に掲げる政策、施策、事業を目的-手段の関係で体系化して事業の目的体系を構築。
- その際には、分野別の寄せ集めではなく、下位は上位を実現する手段、上位は下位の目的になるように整理することが必要で、場合によっては体系に位置付けられない事業もありうることに留意。
- ・ そして、同一目的の事業の括りである「施策」を単位にして、事業評価の結果を基にして予算の重点化、資源配分の調整を行う。

7.評価結果を予算に反映するための要素②

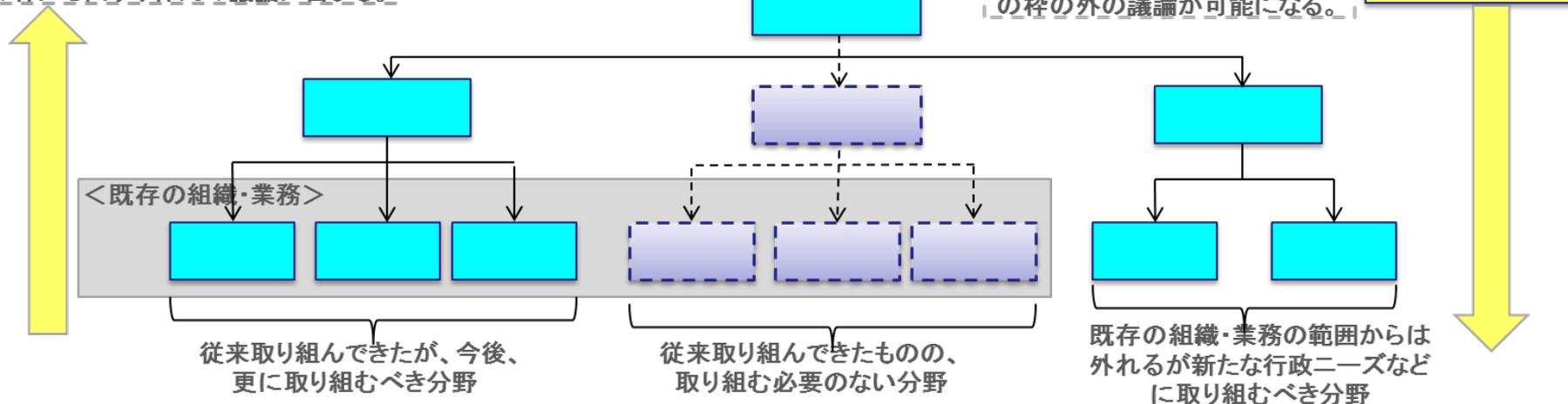
-目標とプログラムとのリンケージ（体系化）-

- ・体系化は、既存の事業の視点（下からの体系化）からのみ見直すのではなく、地域・住民の視点（上からの体系化）から見直すことが重要で、そうすることで、より課題解決志向、重点志向の体系が構築できる。

「自分」の視点のみから検討すると、いつまでたっても既存の組織・業務の枠から出ず、枠内の議論に留まる。

「住民・地域」の視点も入れて検討することで、既存の組織・業務の枠の外の議論が可能になる。

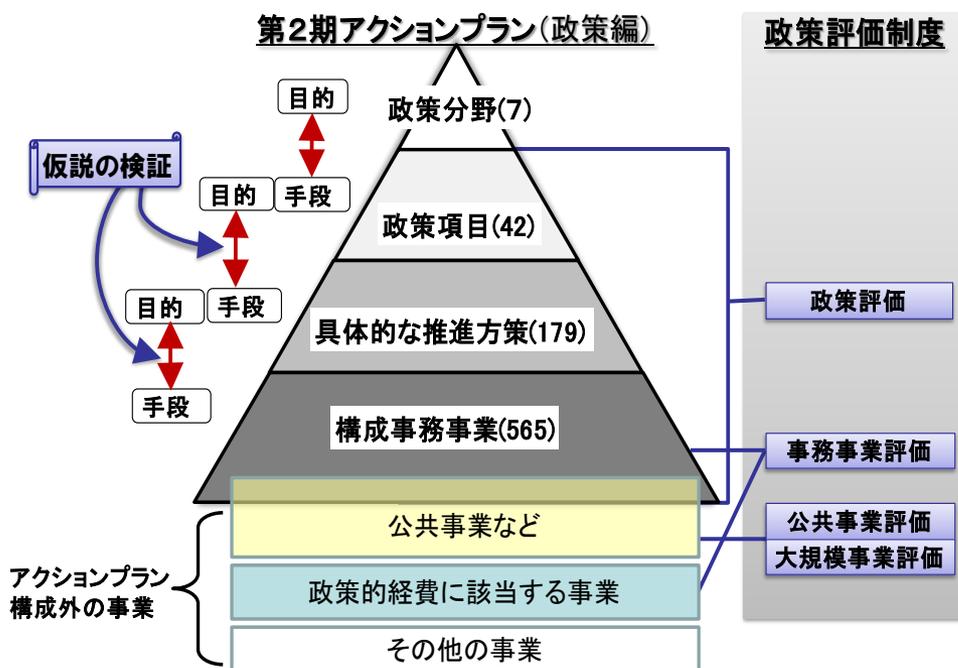
「住民・地域」視点



7.評価結果を予算に反映するための要素②

-目標とプログラムとのリンケージ（体系化）-

- ▶ 岩手県： 目的-手段体系を重視した結果、体系外の事業も存在。



- ・ 岩手県では、政策体系のうち「政策項目」、「具体的な推進方策」「事務事業」の3段階について評価指標が設定されている。岩手県における施策評価は「政策評価」との名称になっており、42の「政策項目」と、179の「具体的な推進方策」（施策レベルに相当）について、評価指標を用いた評価を行っている。また、「具体的な推進方策」に位置づけられる565の「事務事業」について、「事務事業評価」を実施している。
- ・ 一方で、「いわて県民計画」に紐付けされていない政策的な事業が別途存在し、これらも別枠で評価対象としている（「その他主要な事業」。平成24年度の事業数は157）。ただし、いわゆる「事務事業評価」を行っているのみであり、施策評価（「政策評価」）の対象とはならない。

(出典) 岩手県

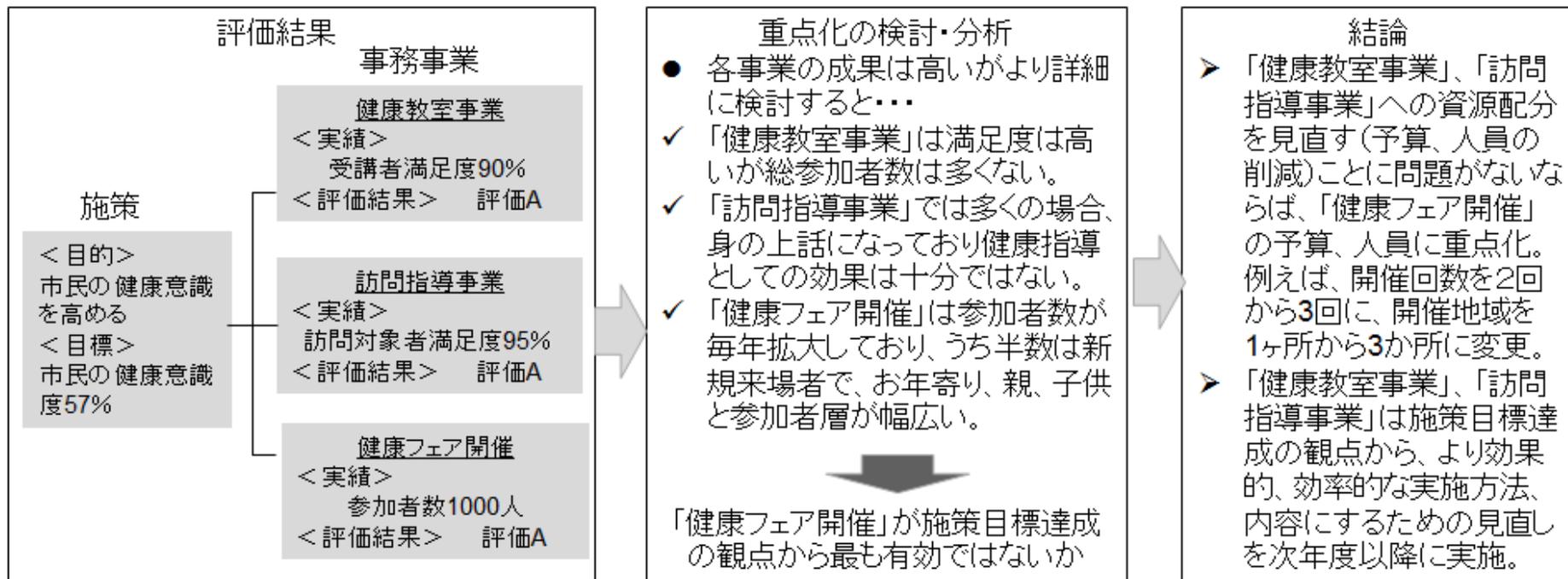
7.評価結果を予算に反映するための要素② -目標とプログラムとのリンケージ（体系化） -

- 施策内事業の重点化の検討の基本的なフロー
 - まず、評価結果が良い事業の重点化、継続による成果の改善状況を検討
 - 次に、評価結果が悪い事業の内容、プロセスの見直し、予算縮減、重点化（予算の増減）の要否を検討
 - そして、評価指標では確認できない状況の確認とその意味合い、影響の検証
 - 重点化、予算の見直しによる影響の度合いを検討
 - 重点化方針の決定

7. 評価結果を予算に反映するための要素②

- 目標とプログラムとのリンケージ（体系化） -

- 仮に施策を構成する全ての事業評価の結果が良い場合であっても、施策目標の達成に照らして、事業の成果の内容や質、要したコストに着目して検討を行い、総合的な観点から優先度を検討する。（**評価指標では確認できない状況の確認とその意味合い、影響の検証**）



7.評価結果を予算に反映するための要素③

-財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し）-

○財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し）

- ・従来の財政部門は必要性、優先性を前提にして予算配分の対象を選定して、適正規模・内容の事業予算を査定。今後は、行政評価の結果により示された優先度を参考にしながら予算を調整。併せて、予算調整の際には、各事業、施策レベルの目標水準について各課と合意して、予算配分が成果目標達成の前提であることについて確認する。なお、成果指標が設定されていない事業については各課と協議・検討する。
- ・成果重視の行政を実現するために枠予算制度を導入して各課において予算を編成している場合には、毎年、予算編成の裁量権付与と併せて、各部局において年度ごとに業績目標を明示した計画書を策定することを義務付け。財政部門は予算配分の際に計画書に掲げた業績達成度、予算執行状況、対象経費の増減要因の分析等を基に次年度の大枠方針を確認して、予算枠の増減を確認して調整を行う。

7. 評価結果を予算に反映するための要素③

- 財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し） -

予算編成手法、財政部門の役割の見直しの方向性

	従来	新たな方向性
予算編成	<ul style="list-style-type: none">課題及び必要性、優先度を前提にして予算配賦対象を決定して、事業の予算額を算定して予算を編成。	<ul style="list-style-type: none">目標達成状況を踏まえた課題解決の状況と事業の必要性、それを踏まえた次期の目標水準を決定し、それを前提に事業の予算額を算定して予算を編成。
財政部門の役割	<ul style="list-style-type: none">個別の施策、事業のニーズ把握(根拠)と、それに基づく費用算定と全体予算の調整。	<ul style="list-style-type: none">左記に加えて、各施策、事業の評価を踏まえて、担当課と協議し、次期目標水準の設定と、それに合わせた予算の検討と調整。

7. 評価結果を予算に反映するための要素③

- 財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し） -

- ・ 制度の見直しにより、行政経営は将来的にはインプットによる統制からアウトカム、アウトプットによる統制に移行することになる。そのことから、将来的には予算編成、予算執行において以下のような方向性の改革が求められる。（アウトプット、アウトカム実現の方策、そのための資源配分は現場に情報があるとの考え方が前提）

改革の方向性

<p>予算編成手法は、個別策定からプログラムの総枠配分方式に</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別事業の予算査定ではなく、前年度実績等に基づきプログラムの予算総額を現場に枠配分で配賦して、成果達成の方策を知る現場の裁量で予算編成する。 ・ 新規施策や新規事業、予算の大幅な増減があるものにおいては、従来通りに査定して、配分総額を調整する。
<p>成果達成に向けての弾力的な予算執行を実現すべく、予算流用権限や職員定数を現場に委譲</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果を達成するために必要に応じて施策を構成する事業予算を流用する権限や職員定数を現場に委譲して、実務課題への弾力的に対応できるような環境を実現する。

7. 評価結果を予算に反映するための要素③

- 財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し） -

- ・ このような方向性の改革により、予算編成、執行に関する諸権限が現場に委譲され、予算編成における財政部門の役割も将来は変わる。
 - 各プログラムへの配分額の調整と決定
 - 施策、事業の目標達成度の確認と次期目標値の検討
 - 新規施策、見直し対象の施策、事業の内容確認。
 - 当該予算の全体総額の調整
 - 全庁的に共通する歳出内容の見直しの方針策定と実施

7. 評価結果を予算に反映するための要素③

- 財政部門の役割の見直し（予算編成手法の見直し）

- ・ 枠配分予算制度とは予算の一定額を現場に委譲して現場で予算を編成する手法。実務を知る現場に予算編成権を委譲することで、より効果的・効率的な予算編成を実現する制度（成果を実現する資源配分を実現）。制度導入には併せて、成果の達成状況の報告や、前提となる目標設定も必要。導入団体は全国で多数。

経常的経費	義務的経費	扶助費、公債費	枠予算対象外
	政策調整費	積立金、予備費	
	経常経費	実施計画に挙げられている継続事業の経費（人件費、維持補修費等を含む）	枠予算対象経費
	実施計画に挙げられていない継続事業の経費（人件費を含む）		
投資的経費	新規事業、投資的経費	実施計画に挙げられている新規事業や建設事業の経費（人件費を含む）	枠予算対象外
	臨時経費等	実施計画に掲げられていない緊急性や重要性の高い新規の事業費等	

▶ 枠予算対象となる事業経費を、体系上紐づけられる施策ごとにまとめて、施策を所管する部門別に配分。
 ▶ 総合計画期間中に一定程度固定的に配分するか、年度ごとに施策評価結果を踏まえて配分額を見直すかは、それぞれの方法のメリット、デメリットを踏まえ、要検討。

新規事業のうち、継続的に実施する事業については、次年度以降、経常経費に組み入れて、枠予算配分の対象とする。

7.評価結果を予算に反映するための要素④ -成果志向を実現するトップのコミットメント-

○成果志向を実現するトップのコミットメント

- ・ 行政運営を通じて**成果を実現すること、高めることに対するトップの意思表示**は、評価結果を予算に反映仕組みを導入し、機能させるためには不可欠な要素。（組織の運営方針を転換することを明示）
- ・ また、経営幹部における成果志向の行政運営実現のための共通認識、その実現と確認のための**幹部会議の設置**と同会議における行政評価の結果のオーソライズ、予算重点化方針の共有化も必要。予算の優先度、重点化方針を庁内の意思として確認・決定するプロセスが必要。
- ・ なお、予算の反映方針、重点化は評価結果から自動的に算定されるものではなく、最終的には**判断、特に意思決定を行う立場の人の判断**が必要となることに留意。特にどの分野を重視するのは判断による。

7.評価結果を予算に反映するための要素④

-成果志向を実現するトップのコミットメント-

▶ 宮城県「政策・財政会議」

- ・ 政策・財政会議とは、県行政に係る重要な政策的事項、行財政運営の基本方針に関する事項等県政の推進上特に重要な事項について審議し、県としての重要政策に係る意思形成に関し、総合性、迅速性等を確保するとともに、政策企画と予算編成の一体性を確保するため、設置される会議。
- ・ 行政評価の結果及びその反映方針についても、この政策・財政会議において取り扱われ県幹部を含めた共有化が図られている。

▶ 米国・ボルティモア市「シティ・スタット」

- ・ 首長（市長）等政府の経営トップと各部局幹部（長官、副長官等）との定期的な業績情報を基にしたマネジメント改善に関する協議。
- ・ 協議は、年間で約50回開催され、一回当たり1時間により実施される。協議では、対象部局の所掌業務についての業績情報及びその分析情報を基に、どうすれば業務改善がなされてより高い成果目標を達成することができるか、具体策は何かについての検討が行われ、実施改善状況の継続的フォロー（次回以降の協議にて首長の納得が得られるまでフォロー）が行われる。

7.評価結果を予算に反映するための要素④ -成果志向を実現するトップのコミットメント-

米国・ボルティモア市「シティ・スタット」



(出典) NPO 法人 まちづくり情報センター

7.評価結果を予算に反映するための要素⑤

-優先度の高い課題を中心に評価-

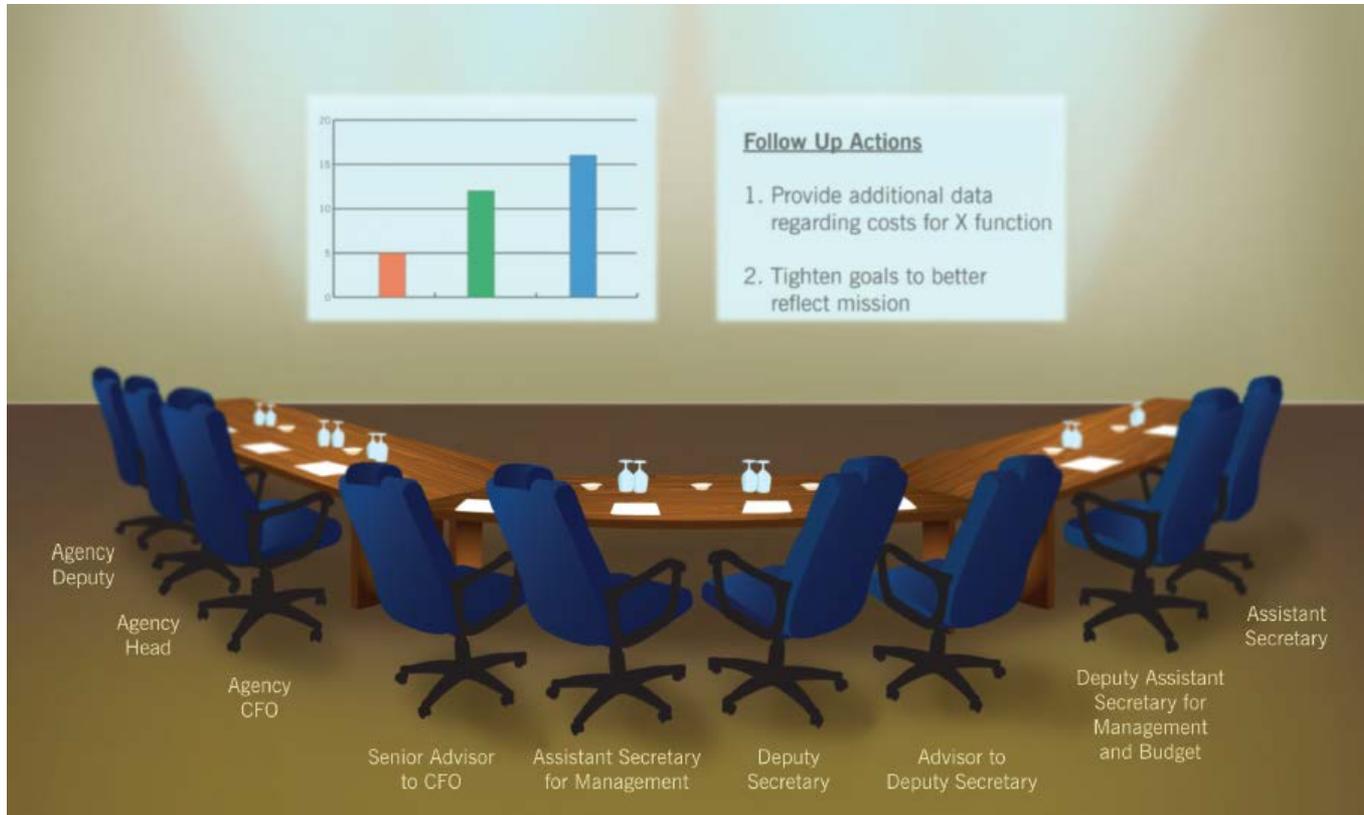
○優先度の高い課題を中心に評価

- ・ 行政の取組は法律等を根拠に継続的に実施されるものが多いことから、特に行政課題としての位置付けが相対的に高く、資源配分の重点化が求められる重点課題・目標を中心に評価することも一案。そうすることでトップの関与、業績情報活用、予算重点化が実現。
- ・ 米国連邦政府オバマ政権では、各省庁ごとに5-8つ程度の優先目標を（APGs）設定して重点的に評価する制度へと見直しを実施している。併せて四半期ごとにデータを活用した取組、成果のレビューも実施。
- ・ この場合、「子育て支援」「産業活性化」「観光振興」等の政策的に重要な重点課題を設定して、各課題ごとに責任者を明確にして、その実現のための戦略を目的—手段関係で体系化することが重要。予算編成においては事前に課題分析、取組状況（有効性、優先度）の評価を行い、結果を基に方針を調整して予算を編成。また、米国連邦政府の事例を参考にすれば、定期的に会合（四半期）を開催して、目標達成に向けての進捗状況を評価することも想定できる。

7. 評価結果を予算に反映するための要素⑤

-我が国の事例を参考に-

A Guide to Data-Driven Performance Reviews



(出典)<http://www.urban.org/uploadedpdf/1001559-data-driven-performance-reviews.pdf#search='data+driven+performance+review'>

8. 予算に反映するということの意味再考①

○既存事業の予算の増額はどのような意味か。事業の性質による。

- 予算執行の余裕を確保（主として法定業務等）
→ 成果への影響なし
- 事業の実施体制、内容の充実（人員配置の充実、委託業務の範囲拡大、物件費増額等）
→ 成果への影響は間接的
- 事業内容、対象、回数拡大（業務量の増大）
→ 成果への影響あり
- 裨益の拡大（手当、給付金額の増加等）
→ 成果への影響あり

8. 予算に反映するということの意味再考②

- 成果を実現するためには、予算の増減以外の方法についても検討する姿勢が重要。大切なことは資源配分の実現ではなく、施策、事業が実現を目指す、より高い成果を実現することにあることを理解。
 - 業務内容の改善、見直し
 - 業務プロセスの見直し
 - 業務内容の見直し
 - 実施回数、実施方法の見直し
 - 実施場所の見直し
 - より効率的な調達、アウトソーシングの実現
 - サービスの内容、品質、スピードの向上

8. 予算に反映するということの意味再考③

○ 評価結果の反映状況報告書

- ・ 行政評価の結果は示されているが、その反映状況を公表している団体は少ない。反映状況報告書の作成を制度化することも「評価結果の予算への反映」を実現する仕掛けとして有効。作成している団体は少ない。

▶ 岩手県

- ・ 岩手県では、「政策評価等の実施状況報告書」を毎年度作成・公表している。同報告書において、評価指標を用いた目標達成度評価結果とともに、諸事情を加味したうえでの総合的な評価及び今後の事業内容・予算措置の方向性が示されている。そして、**実際に予算等に反映された結果については、「政策評価等の政策等への反映状況報告書」にまとめられ、公表される。**このように、岩手県では、評価結果の活用が事業の改廃や予算措置等に活用され、その結果が公表される仕組みが構築されている。

8. 予算に反映するということの意味再考③

「事務事業」レベルでの反映状況: 評価結果の反映状況を総括

(2) アクションプラン構成事業の政策別内訳

区分	拡充	継続	縮減	廃止		新規 統合	拡充 統合	継続 統合	縮減 統合	終了	新規	計
				・ 休止	廃止 休止							
I 産業・雇用	11	69	3	17	2	7	0	8	0	17	12	129
II 農林水産業	5	78	0	20	10	6	1	3	0	8	19	130
III 医療・子育て・福祉	6	96	6	0	0	0	0	0	0	14	11	133
IV 安全・安心	4	27	0	2	1	0	0	1	0	4	4	41
V 教育・文化	8	54	1	5	3	0	0	2	0	0	13	81
VI 環境	5	25	0	0	0	0	0	0	0	2	5	37
VII 社会資本・公共交通・情報基盤	2	72	1	2	0	0	0	2	0	1	0	78
合計	41	421	11	46	16	13	1	16	0	46	64	629

(出典) 岩手県

8. 予算に反映するということの意味再考③

新規・重点化: 具体的な内容を明示

政 策	区分	反 映 内 容
I 産業・雇用	新規	3Dプリンタを活用した高付加価値製品の生産拠点を形成することなどを目的とし、生産革新・新分野進出等の検討や新しいビジネスの創出支援、人材育成を行うため「3Dプリンタ等次世代ものづくり産業育成事業費 [26]12.6百万円」を創設しました。
	組織	ILC（国際リニアコライダー）の実現に向け、庁内連携、情報発信、関連産業集積に向けた取組等を強化するとともに、科学技術振興と一体に推進するため、政策地域部内に「科学ILC推進室」を新設します。

改善・見直し: 具体的な内容を明示

事業名	評価結果	反映結果	反 映 内 容	増減額(千円) (一般財源額)
多文化共生いわてづくり事業費	継続	廃止・休止 (統合・新規)	本県における国際化を加速化させるため、(公財)岩手県国際交流協会の行う事業と一体的な推進を図る必要があることから、本事業を廃止し「岩手県国際交流協会運営費補助」に統合します。	△ 2,577 (△ 2,577)
地域包括支援センター職員研修事業費	継続	廃止・休止 (統合・継続)	「老人福祉活動推進費(高齢者総合支援センター運営事業費)」で実施している地域包括支援センター職員向け研修と一体的に実施するため、当該事業に統合します。	△ 1,215 (△ 1,215)

(出典) 岩手県

9.まとめ

- 行政評価制度を導入しただけでは成果志向の行政運営は実現しない。包括的な観点からのマネジメント枠組みの見直しが必要。また、多くの団体で試行錯誤が重ねられており、解決までの道のりは長い。（継続的に新たな取組への挑戦と学習が必要）
- 少なくとも、トップの関与、格付け評価の実施、政策の体系化、財政部門の役割の見直し、といった要素が必要。また、これらは成果重視の行政経営への転換のための取組であるとの認識が不可欠。
- より優先度が高い重点課題、目標を中心に予算への反映を全庁的に検討することも一案。
- 評価結果を予算に反映することも重要であるが、予算以外にも成果を高める方法や工夫があることを全庁的に認識。資源配分を大幅に見直すことは、自治体の役割や行政運営の継続性の観点から一定の限界があることを認識。

10.自治体経営改革モデル

弊法人が提案する新たな自治体改革モデル

(方向性)

- ・ 評価制度単体の導入、見直しではなく **組織全体のマネジメントを見直す** ことが必要。
- ・ 具体的には、**計画、評価、予算、会計制度、ITシステム**を包括的に一体化した新たなマネジメントシステムを導入した抜本的な改革が求められる。

(必要となる要素)

- ・ 戦略的な総合計画（体系化重視の計画）
- ・ 計画、評価、予算の単位の整合
- ・ 財政部門の役割の見直しと評価手法の改革
- ・ 現場への権限移譲と裁量性の付与（部長権限の見直し、予算・定員）
- ・ 会計基準、会計システムの見直しによる正確なコストの把握
- ・ ITシステムの再構築（予算システムと計画、評価システムとの連動）
- ・ より分かりやすい予算書への移行

セクションI： プログラムの目的とデザイン

- ・ 1.1プログラムの目的は明確か。
- ・ 1.2プログラムは現存する問題・利害・ニーズに対応するものか。
- ・ 1.3プログラムは連邦、州、地方政府や民間における他の取組と重複しないようデザインされているか。
- ・ 1.4プログラムのデザインにおいて、プログラムの効果や効率性を損なうような欠点はないか。
- ・ 1.5 プログラムにはその資源が意図した受益者に到達するように、若しくはプログラムの目的に直接的に対応するように、効果的な目標が設定されているか。

セクションII： 戦略計画

- ・ 2.1プログラムには限られた数の具体的な長期業績目標が設定されているか。
- ・ 2.2プログラムには長期の業績目標の達成に向けて野心的な目標やタイムフレームはあるか。
- ・ 2.3プログラムには限られた数の具体的な年次業績目標が設定されているか。
- ・ 2.4プログラムには年次の業績達成に向けてベースラインが設定されているか。
- ・ 2.5すべてのパートナーはプログラムの長期及び年次目標達成に向けて業務に合意しているか。
- ・ 2.6適切な範囲、質を有する独立した評価が定期的若しくは必要に応じて、当該プログラムの改善や有効性、問題・利害・ニーズに照らした妥当性等の評価のために実施される予定か。
- ・ 2.7予算要求はプログラムの長期及び年次の業績目標の達成に応じたものになっているか。プログラムに必要な資源はその予算において完全かつ透明性のある形で提示されているか。
- ・ 2.8プログラムはその戦略計画における課題に対して意義ある対策を講じるものか。

セクションIII： プログラム・マネジメント

- ・ 3.1省庁は時宜を得たかつ信頼性のある業績情報を定期的に収集しているか。また、省庁はこれらの情報をプログラムの管理、業績改善に活用しているか。
- ・ 3.2連邦政府のマネージャーやプログラム実施のパートナーは、プログラムの費用、スケジュール、業績等に関して責任を果たしているか。
- ・ 3.3資金は時宜を得て支出されたか。また、意図された目的のために支出されたか。
- ・ 3.4プログラムはその実施に際して効率性を測定しかつ実現するための手続き（例:市場化テスト、コスト比較、ITの改善、その他適切な効率化インセンティブ）を有しているか。
- ・ 3.5プログラムは関連する他のプログラムの調整・協力が効果的になされているか。
- ・ 3.6プログラムは財政面での効率的なマネジメントを実施しているか。
- ・ 3.7プログラムはマネジメント上の欠陥に対して意義ある対策を講じたか。

セクションIV： プログラムの成果とアカウンタビリティ

- ・ 4.1プログラムは長期の業績目標の達成に向けて適切な進展を示しているか。
- ・ 4.2プログラムは年次の業績目標を達成したか。
- ・ 4.3プログラム実施の効率性は毎年の業績目標の達成に対して改善しているといえるか。
- ・ 4.4プログラムの業績は政府及び民間等による他の同様な目的を持つプログラムと比べて好ましい状況であるか。
- ・ 4.5適切な範囲、質を有する独立した評価は、当該プログラムが有効であり、その目的を達成していると評価しているか。