

# 地方自治体の行政評価の本質と課題

## －2つの評価の交錯－

同志社大学政策学部 教授  
山谷 yamaya 清志

# 2つの評価文化

政策官庁型、○○政策課もあるが...

## 1. 官房・総務型 (ジェネラリスト) ⇒ マネジメント

目標管理型パフォーマンス測定、独立行政法人評価  
PDCAの活用、上からの管理  
公会計制度を前提とする行政評価も地方公共団体にある

## 2. 原課型 (スペシャリスト) ⇒ プログラム評価、事業 (プロジェクト) 評価 目立たないがちゃんとやっている

# 日本評価研究

Japanese Journal of  
Evaluation Studies

Vol. 16, No. 1, August 2016

## 特集：自治体評価の20年

- |  |       |
|--|-------|
| 巻頭言 自治体改革と評価                                       | 山谷 清志 |
| 自治体における業績測定型評価の現状と課題<br>—20年を経過した都道府県の取り組みの点検結果から— | 小野 達也 |
| 自治体評価を振り返る<br>—「活かさず殺さず」の20年                       | 西出 順郎 |
| 地方分権改革と財政危機の自治体評価<br>—20年のレビューから—                  | 山谷 清志 |

## 研究ノート

- |   |            |
|---|------------|
| ネットワークによる公共サービスのマネジメント・ガバナンスと業績評価<br>—欧米の先行研究に見る動向と今後の研究課題— | 荒川 潤 玉村 雅敏 |
|---|------------|

春季第12回全国大会開催報告

第16回全国大会開催報告

第17回全国大会のご案内

委員会活動報告

日本評価学会  
Japan Evaluation Society

本日の参考文献

山谷清志「**地方分権改革と財政危機の自治体評価**—20年のレビューから」、日本評価研究、2016年8月号。

# 地方自治体の評価 歴史

1. 地方分権改革と「カイゼン」
2. 政策評価の登場
3. 行政評価としての普及
4. 評価の氾濫
5. 新たな評価 地方創生、国土強靱化
6. PDCA 短期間に収斂、「ガラパゴス化」

# 1. 地方分権改革と「カイゼン」

- マクロの地方分権改革と、経営の能率を追及するミクロの改善が混在
- 行政経営品質向上運動、国際標準化機構ISO9001(品質改善)と14001(環境保全)
- 「経営カイゼンがイノベーション」ムード

- 2001年4月に就任した小泉純一郎首相
- 経済財政諮問会議の「今後の経済財政運営および経済社会の構造改革に関する基本方針」(骨太方針2001)
- 地方財政計画の歳出の見直しを求め、地方財政の健全化をすすめる、地方交付税を見直し(実際は減額)
- 「三位一体の改革」が市民の意識を自治体改革や業務「カイゼン」に誘導
- 市民は「削減・カット＝カイゼン」の雰囲気にならされた

## 2. 政策評価の登場

- **北海道**（**政策**評価条例・2002年3月29日）第2条(2)「実施機関が、その所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために企画立案し、又は実施する行政上の一連の活動をいう。」
- **秋田県**（**政策**等の評価に関する条例・2002年3月29日）第2条2項「この条例において「**政策**」とは、実施機関が、その所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために行う行政活動についての基本的な方針をいう。」
- **岩手県**（**政策**等の評価に関する条例・2003年10月9日）第2条「この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。**政策**、特定の行政目的を実現するための行政活動の基本的な方針をいう。」

1道3県が政策評価として検討

Prefecture began evaluations

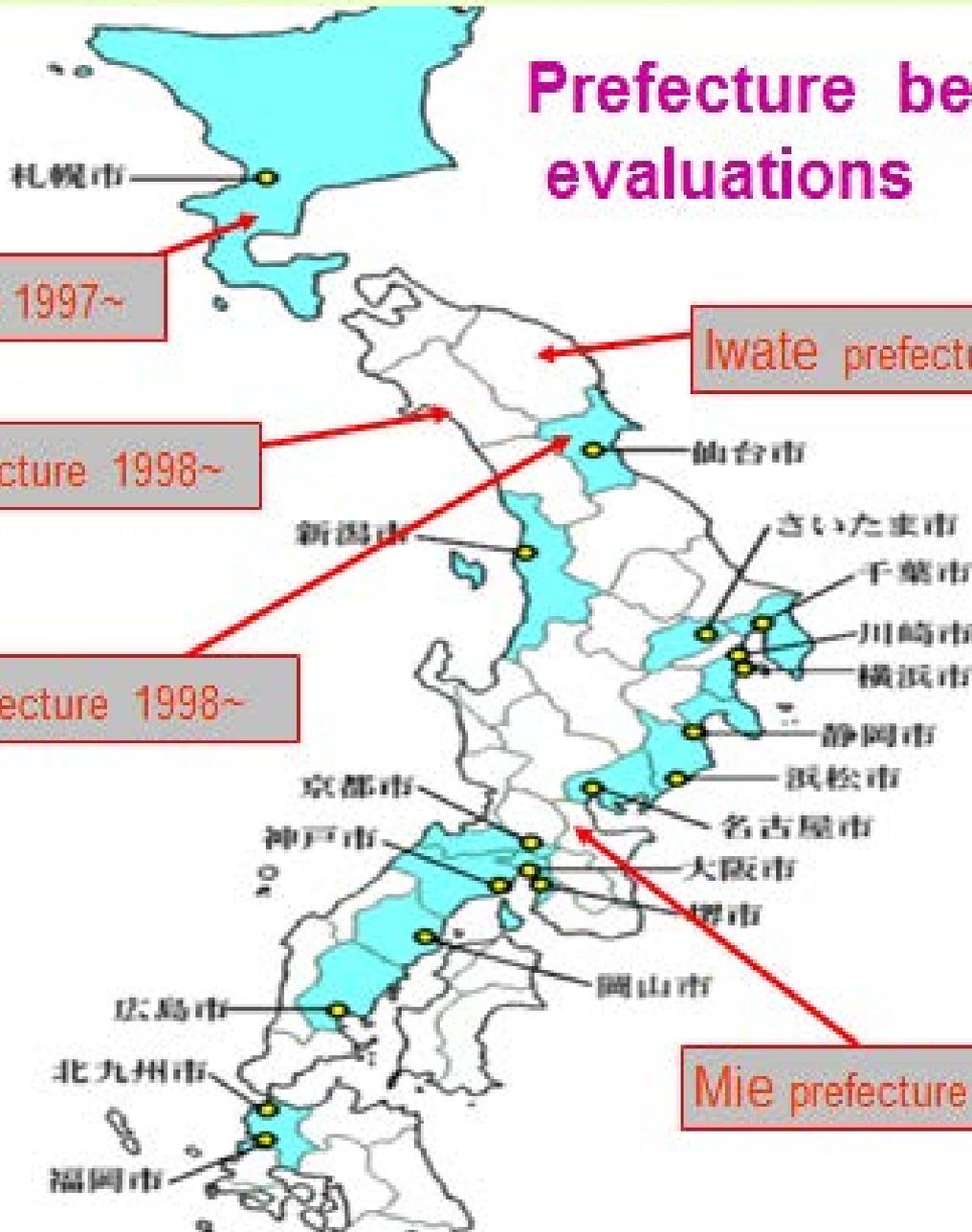
Hokkai-do 1997~

Iwate prefecture 1998~

Akita prefecture 1998~

Miyagi prefecture 1998~

Mie prefecture 1995~



# 他方 三重県 「事務事業評価」

- ①公共関与の妥当性
- ②県関与の妥当性
- ③対象の妥当性
- ④意図の妥当性
- ⑤手段の妥当性
- ⑥出先機関の意見の検討、本庁と出先機関の役割変更余地
- ⑦他部門・他事務事業との機能重複、関連性
- ⑧成果向上余地・成果向上のための問題点
- ⑨コスト(予算・所要時間)の節約余地、その問題点
- ⑩事務事業のポジショニング(予算を更に投入してもこれ以上成果は出ない)。

実は行革

# 総合計画 政策評価

- **1969年の地方自治法改正**、市町村に策定義務づけ
- **地方自治法第2条第4項** 「市町村は、その事務を処理するに当たっては、議会の議決を経てその地域における総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想を定め、これに即して行うようにしなければならない。」 **2011年この条項削除。**
- **10年間**の地域づくりの方針を示す「**基本構想**」を受けて、5年程度の行政計画を示す「**基本計画**」、3年間程度の具体的施策を示す「**実施計画**」の3つを合わせて**総合計画**という。
- 分野別に目標数値を設定。**地震**で想定される死者数5900人を半減以下に。年間**有効求人倍率**は、1.2倍以上(昨年12月0.53倍)、**合計特殊出生率**2.00(09年1.43)、刑法犯**認知件数**を3万件以下(09年4万1069件)

# 総合計画の例 第2編「人間性豊かで平和な社会をめざして」

⇒ 第3章「男女共同参画社会の促進」

⇒ 第1節「男女共同参画社会の促進」と具体化

総合計画の**基本施策**を以下の i ~ vii 施策にした X市

- i 政策・方針決定過程への女性の参画
- ii 教育・学習の推進
- iii 女性への暴力の根絶
- iv 支援相談体制の整備・充実
- v 女性の就労等の環境整備
- vi 行動計画と推進体制の整備
- vii 拠点施設の整備

- 主要指標、男女共同参画支援センター**利用者数**(45000人を52000人に)
- 各種審議会等における**女性委員の登用率**(26.4%実績を30%目標に)を設定。
- したがって、総合計画の策定と進捗管理を担当する企画課がこの施策の評価を考える時には、**実績測定方式**を使って、それも**アウトフット指標**の測定によって判断するしかない。

# 国の府省の「大綱」と同じ扱い

- 総合計画の評価は必要だと思うが、なかなか評価を次期総合計画に反映できない
- 理由 ①総合計画自体に問題 ②評価の方法が分からない ③総合計画の「政策手段」が明確ではない
- そうしているうちに義務づけがなくなったので市町村は総合計画を作らない
- 作っても、将来やる評価を前提にしない

### 3. 行政評価としての普及

- 財政赤字 ⇒ 財政課の出番
- 総務部系統での普及
- 事務事業評価としてなじむ
- 行政評価 → 経営カイゼン、経営評価

# 行政評価 導入時の状況

調査時点	2003年7 月末	2004年7 月末	2005年1 月1日	2006年10 月1日	2007年10 月1日	2008年10 月1日	2009年10 月1日
都道府県 市区町村	3,254	3,169	2,122	1,887	1,870	1,857	1,843
導入団体数	465	573	599	641	764	846	932
都道府県	46	46	46	45	46	47	46
政令市	13	13	14	15	17	17	18
市区町村	406	514	539	581	701	782	868
導入率	14.3%	18.1%	28.2%	34.0%	40.9%	45.6%	50.6%

# 行政評価導入目的

(出典)「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」の概要

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
行政運営の効率化	87.2	84.2	93.4	92.9
行政活動の成果向上	97.9	84.2	81.3	82.7
予算圧縮・財政再建	38.3	47.4	55.0	54.2
企画立案過程の改善	59.6	47.4	37.9	39.1
PDCAサイクルの確立	89.4	89.5	75.7	76.5
顧客志向への転換	31.9	26.3	23.9	24.3
住民サービスの向上	48.9	73.7	67.0	66.3
アカウンタビリティ	85.1	100.0	66.4	67.8
職員の意識改革	66.0	78.9	82.0	81.2

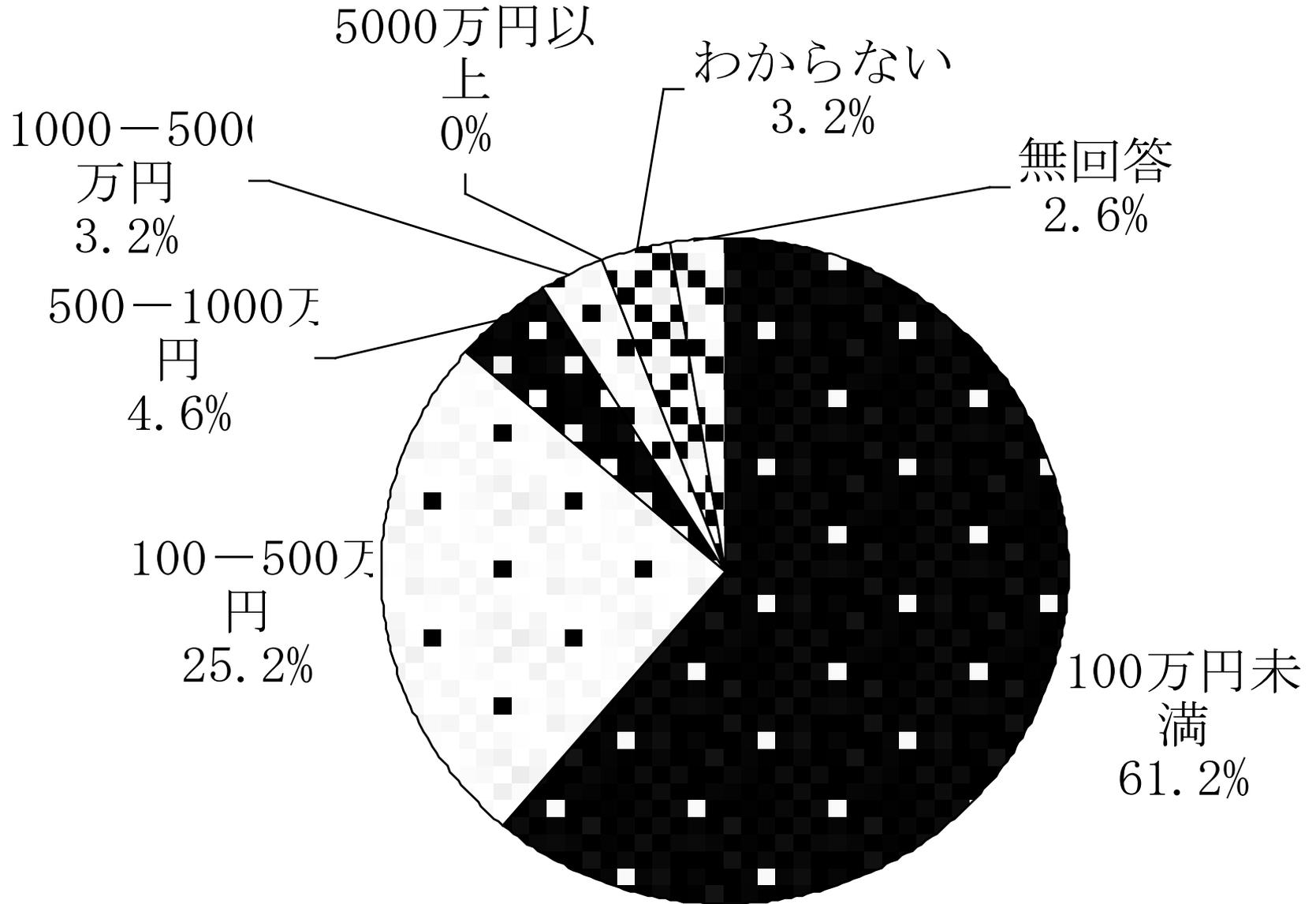
# 行政評価の活用状況

(総務省HPで2010年3月16日発表)

	都道府県	政令市	中核市	特例市	市区	町村
予算要求や査定	96%	100%	100%	100%	93%	96%
定員管理要求や査定	61%	50%	54%	56%	47%	51%
次年度重点施策・方針の策定	94%	78%	82%	74%	75%	78%
事務事業の見直し	89%	94%	95%	90%	91%	90%
総合計画の進行管理	76%	56%	56%	80%	62%	54%
トップの政策方針の達成状況を図るツール	35%	28%	13%	15%	20%	22%

# 評価予算の現状(2006)

職員の人件費は除く



# 「行政評価」の実際

- **内部管理事務**も対象。行政評価は、政策の内容の見直しではなく**経費削減策**が中心
- **経常経費も対象**の結果、補助金、普及啓発、施設の維持管理、税務・都市計画窓口などのサービスの向上、研修、旅費、施設運営管理委託事業、公債管理事務など**雑多な活動・業務の経費が対象**
- **膨大な数**、府県レベルでは少なくて**1,000件**前後、多いと**3,000件以上**。人口20万人程度の市でも**700～800件**を毎年評価対象にする。
- 評価自体に金をかけない

# 行政評価の結果

- 制度疲労
- 経年劣化
- 簡素化の要請
- 「ガラパゴス化」

# そこで愛知県 行政評価

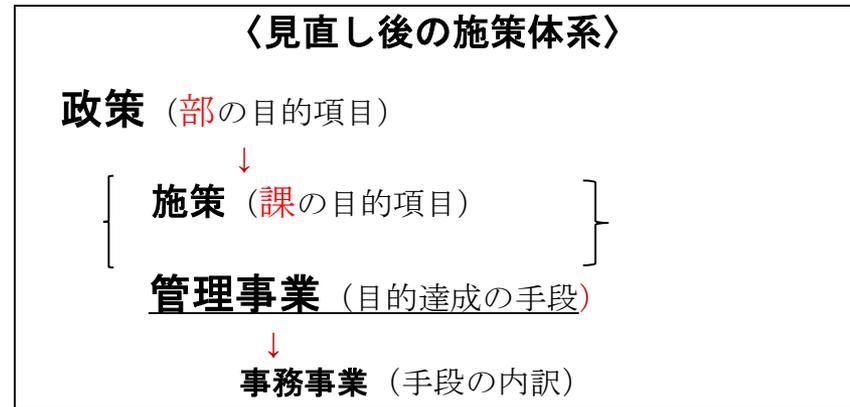
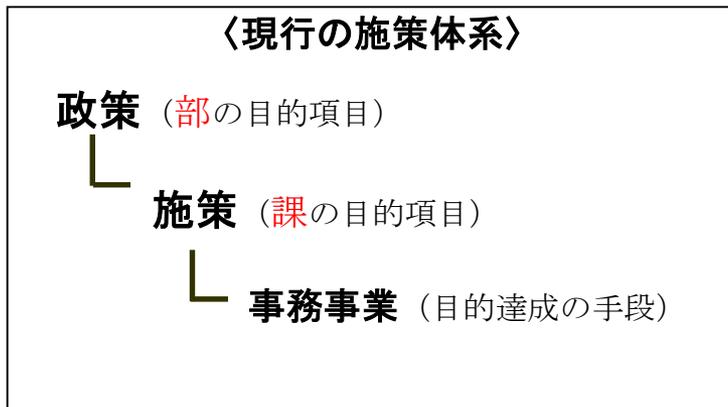
- 2002年から行政活動評価として**事務事業**で試行
- 2004年に施策評価を導入（外部有識者委員会設置） 300の施策を3年で回す **山谷**
- 2008年に**施策評価重点化**
- 2012年から**公会計制度**導入準備
- 2014年度、**管理事業**を対象に公会計制度

# 「管理事業」のイメージ

これまで

これから

政策（部の目的項目）	施策（課の目的項目）	事務事業	管理事業
簡素で効率的な行政運営の実現	効率的な文書処理体制の推進	総合文書管理システム推進費	法務文書事務事業
職員の公務遂行能力の確保	歴史的価値のある公文書等の保存の拡大	公文書館費	
県行政の円滑な運営	文書処理の適正の維持	法務文書費（文書管理費）	
	法規事務の適正の維持	法務文書費（法規審査費）	
		県公報発行費	



## 《管理事業設定の基本的な考え方》

- ① 責任者や事業目的を一にするマネジメントに適した単位とする。  
同一の課・室・グループ、同一の事業目的、施設などの単位をできるだけまたがない。
- ② 予算・決算の関連付けがしやすい事業構成とする。  
予算・決算の関連付けがしやすいよう、できるだけ歳出目をまたがない。
- ③ 適切な事業規模とする  
細かすぎると事務が煩雑となり、大きすぎても活用性が低下する恐れがある。
- ④ 第五次行革大綱に掲げた個別取組項目に効果的な設定とする。  
使用料等の適正化、民間委託・市場化テストの推進、公の施設の見直し、試験研究機関の見直し、業務の効率化等
- ⑤ 上記①～④の考え方にに基づき必要に応じて既存の枠組みの見直しを検討する。  
目の統廃合や目間の事業の入れ替え、所属間での所管事務の見直し

## 《平成23年度施策体系における施策等の数》

部局	政策	施策	事務事業	内評価対象	部局	政策	施策	事務事業	内評価対象
知事政策局	3	7	18	16	建設部	20	48	359	155
総務部	5	21	102	55	出納事務局	1	4	19	8
地域振興部	6	15	85	82	教育委員会事務局	7	49	196	147
県民生活部	7	17	108	93	選挙管理委員会	1	4	29	27
防災局	2	6	50	47	監査委員事務局	1	2	4	2
環境部	6	26	92	87	人事委員会事務局	3	4	6	4
健康福祉部	8	49	492	400	労働委員会事務局	3	4	5	3
産業労働部	6	21	185	160	収用委員会事務局	1	1	2	1
農林水産部	4	74	386	290	計	84	352	2,138	1,577

200程度の管理事業に整理2

# ○ 会計基準比較

(参考資料)

個別的事項	愛知県財務諸表作成基準(案)	大阪府財務諸表作成基準	東京都会計基準	国際公会計基準(IPSAS)	総務省基準モデル
財務諸表の体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸借対照表</li> <li>・行政コスト計算書</li> <li>・純資産変動計算書</li> <li>・キャッシュ・フロー計算書</li> <li>・附属明細表</li> <li>・注記</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸借対照表</li> <li>・行政コスト計算書</li> <li>・純資産変動計算書</li> <li>・キャッシュ・フロー計算書</li> <li>・附属明細表</li> <li>・注記</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸借対照表</li> <li>・行政コスト計算書</li> <li>・正味財産増減計算書</li> <li>・キャッシュ・フロー計算書</li> <li>・附属明細書</li> <li>・注記</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政状態計算書</li> <li>・財務業績計算書</li> <li>・純資産・持分変動計算書</li> <li>・キャッシュ・フロー計算書</li> <li>・注記 (予測実績比較表が作成される場合もある)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸借対照表</li> <li>・行政コスト計算書</li> <li>・純資産変動計算書</li> <li>・資金収支計算書</li> <li>・附属明細表</li> <li>・注記</li> </ul>
複式簿記(日々記帳)	官庁会計の処理に連動し、日々の会計処理の段階から自動的に複式簿記・発生主義会計のデータを蓄積し、財務諸表を作成	官庁会計の処理に連動し、日々の会計処理の段階から自動的に複式簿記・発生主義会計のデータを蓄積し、財務諸表を作成	官庁会計の処理に連動し、日々の会計処理の段階から自動的に複式簿記・発生主義会計のデータを蓄積し、財務諸表を作成	複式簿記のデータから作成	歳入歳出データから複式仕訳の会計処理を発生の日度又は年度末に一括して行い、財務諸表を作成
財務諸表の作成単位	普通会計、県全体、連結事業別、組織(部局)別、会計別	一般会計等、府全体、連結事業別、組織(部局・課)別、会計別	都全体会計別、局別、局別会計別、目別管理事業別(任意作成)	個別、連結	普通会計、県全体、連結
有形固定資産の評価基準	原則として取得原価で評価  開始時簿価の算定においては、原則として公正価値による評価を取得原価とみなす  売却可能な資産については附属明細表で時価情報を表示	取得原価で評価  売却可能な資産については附属明細表で時価情報を表示	取得原価で評価	固定資産の種類毎に原価モデルと再評価モデルの選択適用可能	原則として公正価値評価を採用 ○インフラ資産 底地:取得価額(不明な場合は再調達価額) 建物等:再調達価額(減価償却後) ○事業用資産 土地:固定資産税評価額等を基礎とした評価(3年ごとに再評価) 建物等:再調達価額(減価償却後)
インフラ資産の範囲	道路、橋りょう、河川、砂防、下水道、海岸保全、港湾、漁港、空港、信号等、ため池等  県所有資産のほか、土地や建物の取得から維持管理までを県が一体的に行う国有資産を計上	道路、河川、下水道、港湾、漁港、農道、ため池  府所有資産のほか、国有資産のうち国道、河川を計上(土地は除く)	道路、橋梁、港湾、漁港、空港、鉄道(上下水道は公営企業会計のため対象外)  国有資産は計上しない	一般的に下記の特徴の一部又は全てを有している資産 システム又はネットワークの一部、性質が特殊で代替利用ができない、移動させることができない、処分に関して制約を受ける  国有資産は計上しない	清掃施設、農林水産施設、道路、港湾施設、河川、公園、防災施設、上下水道施設  国有資産は計上しない
税収の取扱い	行政コスト計算書に計上	行政コスト計算書に計上	行政コスト計算書に計上	財務業績計算書に計上	純資産変動計算書に計上
補助金収入の取扱い	行政コスト計算書に計上	行政コスト計算書に計上	固定資産取得のための補助金は正味財産に直入、他は行政コスト計算書に計上	返還義務がある場合は負債計上し、義務を満了した時に財務業績計算書に計上 返還義務がない場合は受領時に財務業績計算書に計上	純資産変動計算書に計上
減価償却の取扱い	行政コスト計算書に計上  定額法による	行政コスト計算書に計上  定額法による	行政コスト計算書に計上 ただし道路は取替法(更新会計)を採用  定額法による	財務業績計算書に計上  定額法、定率法又は生産高比例法による	事業用資産:行政コスト計算書に計上 インフラ資産:直接資本減耗として純資産変動計算書に計上  定額法による

# 平成28年度 管理事業評価調書(28年度対象)

# 管理事業評価調書 1

事業コード	3025	事業名	生活困窮者対策事業			
所属名	地域福祉課	評価責任者	地域福祉課長 川合 秀一			
		作成責任者	人木 真吏	ダイヤルイン	052-954-6263	
政策名	地域で安心して暮らせる福祉社会の実現		施策名	低所得者に対する支援		
事業目的	生活に困窮する者に対し、相談支援等により自立を図るとともに、住宅費相当額の給付、生活資金の貸付、矯正施設退所者等への支援を行う。					
根拠法令・計画等	生活困窮者自立支援法 生活困窮者就労準備支援事業費等補助金交付要綱					
従事人員・経費等	区 分		予算額		決算額(C/F)	
	従事人員	正規職員(うち地方機関)	28年度(当初)	27年度(当初)	27年度	26年度
		非常勤職員(うち地方機関)	3,60人( 0.29人)	4人( 0.50人)	4人( 0.50人)	8,40人( 1.40人)
	経費	人件費(a)	51,673千円	62,256千円	36,888千円	83,937千円
		事業費(b)	100,727千円	265,389千円	911,225千円	1,832,537千円
		公債費(c)	0千円	0千円	0千円	0千円
		計(a)+(b)+(c)	152,400千円	327,645千円	948,112千円	1,916,474千円
収入のうち受益者負担額 (分限金・負担金、使用料・手数料)		0千円	0千円	0千円	0千円	
経費のうち、一般財源等		73,443千円	76,785千円	51,481千円	78,722千円	
事業計画の内容及び事業費の内訳	<p>生活に困窮する者に対し、相談支援等により自立を図るとともに、住宅費相当額の給付、生活資金の貸付、矯正施設退所者等への支援を行う。</p> <p>1 自立支援事業費 31,885千円          (1) 自立相談支援事業費 21,854千円 (2) 住居確保給付金支給費 7,305千円          (3) 一時生活支援事業費 1,754千円 (4) 生活困窮者法律相談事業費 972千円</p> <p>2 低所得者対策費 51,483千円          (1) 生活福祉資金貸付事業費補助金 47,156千円          (2) 行旅病人及び死亡人取扱費 4,327千円</p> <p>3 ホームレス自立支援対策費 10,344千円          4 地域生活定着支援センター事業費 23,000千円</p>					
指標/目標値等	指標(指標によっては計算式/解説)		目標年度	目標値	実績値-見込	
	1	県内のホームレス数	最終目標	前年実績より1人でも減少させる		
			28年度	314人	314人 (見込)	
	27年度	366人	315人 (実績)			
	2	自立相談支援 事業新規相談受付数	最終目標	前年実績より向上させる		
			28年度	217件	217件 (見込)	
	27年度	624件	216件 (実績)			
	3	県民あたりコスト(PL 経常費用/本県人口)	最終目標	-		
			28年度	-	- (見込)	
	27年度	-	125円 (実績)			
4	生活福祉資金貸付件数	最終目標	300件/1年			
		28年度	300件以下	300件以下 (見込)		
27年度	300件以下	293件以下 (実績)				
5	刑務所出所者の受入先調整件数	最終目標	36件/1年			
		28年度	36件	36件 (見込)		
27年度	36件	105件 (実績)				
外部要因等	経済雇用情勢によって、対象者の増減に影響する。					
目的の達成に関する評価	<p>C:相当程度進展あり (判断の理由)</p> <p>◎主要な指標:1(理由:最も大きな予算を占めるため)</p> <p>一部目標が達成できていない事業もあったが、管理事業全体としては、相当程度達成できた。</p> <p>・県内のホームレス数は、目標値の366人を大きく下回る、315人となった。</p> <p>・自立相談支援事業新規相談受付数については、新規相談者数が見込みほど伸びず、目標達成に至ることができなかった。</p> <p>・生活福祉資金貸付件数は、26年度に比べ21件増加したが、300件以下という目標は達成できた。</p> <p>・刑務所出所者の受付先調整件数については、目標の36件を大きく超える105件の調整を行った。</p>					
コスト指標の増減分析	27年度の県民あたりコストは事業内容の変更に伴い、26年度202円に比べ、77円減少した。					
課題	複合的な課題を抱えるホームレスについては、居宅等による生活以降後も定着して生活ができるよう支援をつづける必要がある。					
今後の方向性	生活困窮者自立支援制度の中で、困難な課題を抱えるホームレスへの対応を図るとともに、再路上化防止のためのアフタフォローについて充実強化する。					

\*「決算額」については、表示単位未満の金額を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合があります。

# 平成28年度 管理事業評価調書(28年度対象)

# 管理事業評価調書 2

事業コード	4640	事業名	下水道事業			
所属名	建設部下水道課	評価責任者	下水道課長 水野 正幸			
		作成責任者	市宮 光孝	ダイヤルイン	052-954-6530	
政策名	快適な都市基盤整備の実現		施策名	生活排水及び事業者排水の浄化		
事業目的	生活排水等の下水を適正に処理し、下水道施設(管きよ・処理場)の整備を行い、水環境の保全に努める。					
根拠法令・計画等	下水道法第25条の10					
従事人員・経費等	区 分		予算額		決算額(C/F)	
	従事人員	正規職員(うち地方機関)	28年度(当初)	27年度(当初)	27年度	26年度
		非常勤職員(うち地方機関)	11.90人( 0人)	11.90人( 0人)	11.90人( 0人)	11.90人( 0人)
	経費	人件費(a)	0人( 0人)	0人( 0人)	0人( 0人)	0人( 0人)
		事業費(b)	117,967千円	116,269千円	199,967千円	218,304千円
		公債費(c)	7,012,909千円	7,093,609千円	7,080,053千円	7,197,966千円
		計(a)+(b)+(c)	561,767千円	551,903千円	552,305千円	568,889千円
		収入のうち受益者負担額(分賦金・負担金、使用料・手数料)	7,692,643千円	7,761,781千円	7,832,325千円	7,985,159千円
	収入のうち受益者負担額	11,000千円	0千円	0千円	0千円	
	経費のうち、一般財源等	7,601,810千円	7,275,254千円	7,345,798千円	7,598,260千円	
事業計画の内容及び事業費の内訳	下水道事業に充てるため、一般会計から流域下水道事業特別会計へ繰出を行う。また、市町村の下水道事業に対し補助を行う。 1 下水道計画基礎調査費 7,541千円 2 過疎地域代行下水道事業費 41,000千円 3 市町村下水道事業費補助金 2,685千円 4 流域下水道事業特別会計繰出金 6,961,683千円					
評価	指標／目標値等	指標(指標によっては計算式/解説)		目標年度	目標値	実績値・見込
		1	代表的放流水質項目(BOD、COD)の基準達成率	最終目標		100%
				28年度	100%	100% (見込)
				27年度	100%	100% (実績)
		2	流域関連公共下水道の処理人口普及率(処理区域下水道普及率/処理区域全人口)	最終目標		—
				28年度	67.2%	67.2% (見込)
				27年度	66.0%	66.0% (実績)
		3	処理区域内人口あたりのインフラ資産額(0.5インフラ資産/処理区域下水道普及率/人口)	最終目標		—
				28年度	161,000円	161,000円 (見込)
				27年度	161,000円	161,000円 (実績)
	4	立米あたりコスト(管理運営経費/年間流入水量)	最終目標		—	
			28年度	—	— (見込)	
			27年度	—	41円 (実績)	
			最終目標		— (見込)	
					— (実績)	
外部要因等	なし					
目的の達成に関する評価	B:目標達成 ◎主要な指標:2(普及率向上が水環境の保全に直接関連するため) ・管理事業全体としては、目標に近い実績を示すことができた。 ・流域下水道事業(建設事業)については、処理場工事・管きよ工事の実施により、目標どおり普及率が向上した。 ・流域下水道事業(管理事業)については、流入水量に応じた必要最低限の予算内で、水質基準を維持し続け、目標を達成した。					
コスト指標の増減分析	27年度の立米あたりコストは、電気料金の単価が安くなったこと等により、26年度44円に比べ3円減少した。					
課題	・電気料金の値上げ、施設の老朽化、資材単価の急激な上昇等により、流域下水道事業全体においてコストアップが課題となっている。					
今後の方向性	・事業進捗の再精査やコスト削減を行うことにより、引き続き普及率の向上及び水質基準の維持を目指して事業を実施する。					

\*「決算額」については、表示単位未満の金額を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合があります。

## 4. 評価の氾濫

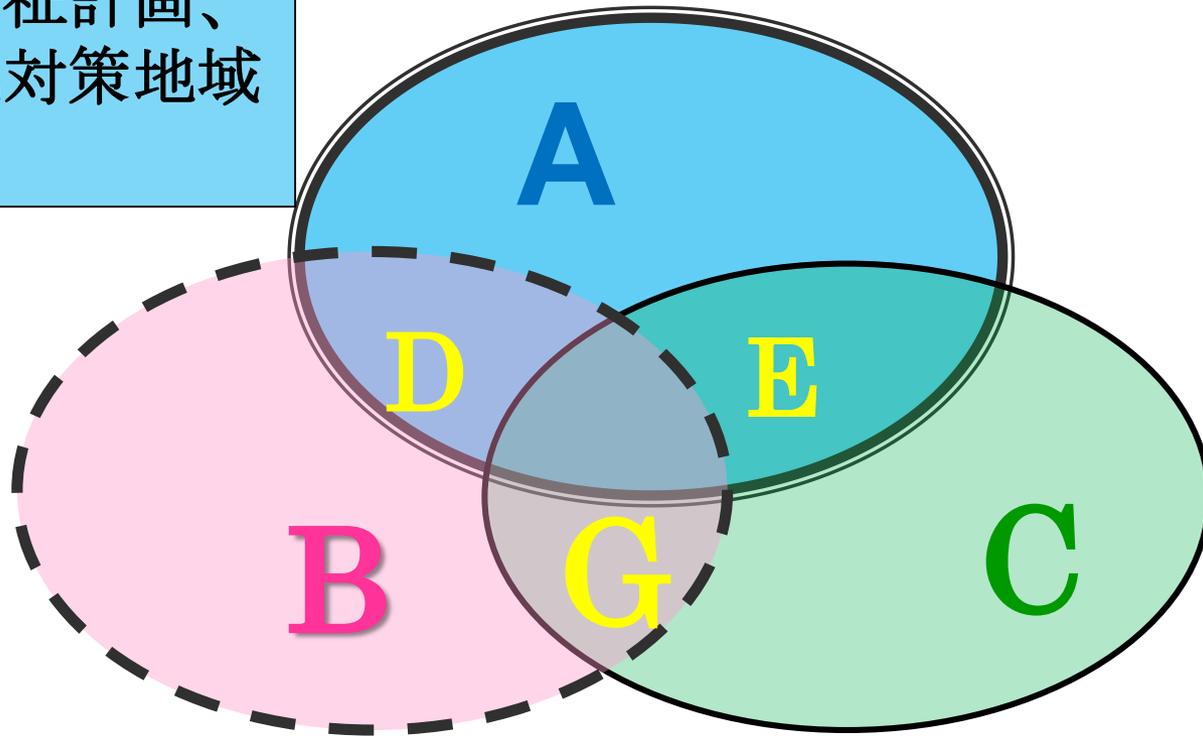
- 地方独立行政法人制度
- 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律(2006年)。市場化テスト、官民競争入札、民間競争入札。
- 指定管理者制度(2003)
- 学校評価(1998年9月)
- 介護保健とそれに関わる評価
- 「健康日本21」
- 自治体の総合計画の改定

概念を整理する必要 あり

# 氾濫の結果

基本は三つの柱  
の総合評価、実績評価、事業評価  
の府省3方式とは微妙に違う

政策評価：国土強靱化、地域福祉計画、地球温暖化対策地域計画



専門分野：重点化プログラム評価、保健師、社会福祉士、児童福祉司、研究開発

マネジメント評価：重点化プログラム工程表、地域計画策定支援、事業仕分け、独法

## 死亡率5%減へ数値目標

### 脳卒中・循環器病 5カ年計画

■5カ年計画の主な目標

全体	脳卒中と循環器病の年齢調整死亡率を5%減、健康寿命を延伸
生活習慣や危険因子の管理	喫煙率を19%（昨年）から15%へ2割減
	1日の食塩摂取を2g減
	多量飲酒者（アルコール換算1日60g）の割合を10%減
	運動習慣がある人の割合を倍増、1日の平均歩数を1千歩増
	収縮期血圧（上の血圧）を2mmHg下げる
	糖尿病患者数を減少へ
	脂質異常症の有病率を10%減
BMI（体格指数）30以上の人の割合を10%減	

関連学会が策定

# 独立行政法人京都市民病院の業務実績報告

## 平成25年度業務実績評価 大項目小項目評価結果一覧

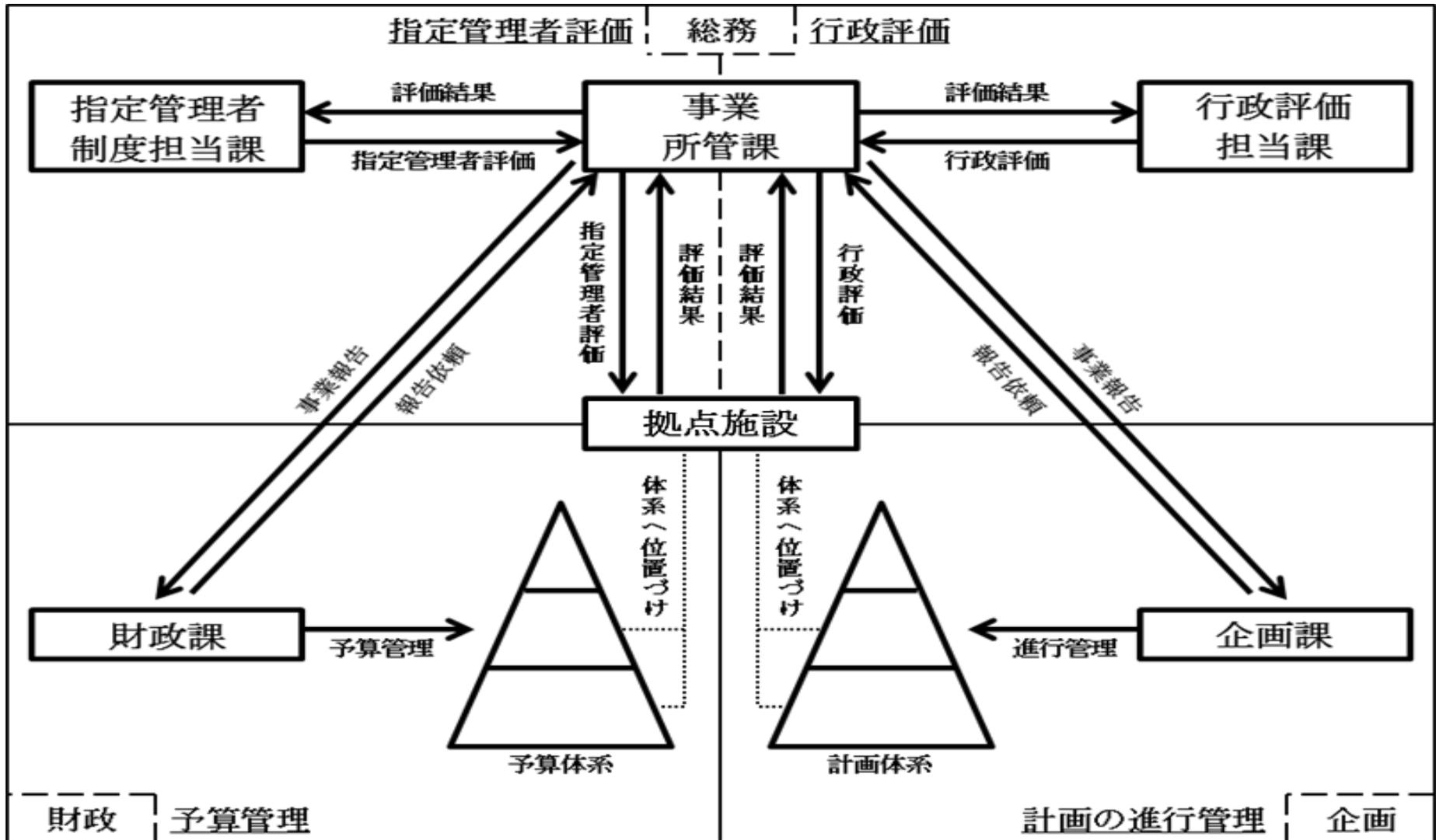
大項目	小項目	25年度評価結果	【参考】24年度 評価結果	大項目評価集計 (自己評価)
第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置				
大項目 評価4  計画どおり 進んでいる  項目数19 (内訳) A:10 B:15  全ての項目 がA又はB	1 市立病院が提供するサービス			評価 4  項目数19 ウェイト数25 (内訳) A:10 B:15
	(1) 感染症医療	A	B	
	(2) 大規模災害・事故対策	B	B	
	(3) 救急医療	B	B	
	(4) 周産期医療	B	B	
	(5) 高度専門医療	B	B	
	(6) 看護師養成事業への協力	A	B	
	(7) 保健福祉行政への協力	B	B	
	(8) 疾病予防の取組	A	A	
	2 京北病院が提供するサービス			
	(1) へき地医療	B	B	
	(2) 救急医療	B	B	
	(3) 介護サービスの提供	A	A	
	(4) 医療・保健・福祉のネットワークの構築	A	B	
	3 地域の医療・保健・福祉サービスの提供機関との連携の推進	B	B	
	4 医療の質及びサービスの質の向上に関する事項			
	(1) 患者の視点, 患者の利益の優先	A	B	
	(2) 医療の質の向上に関する事	B	B	
	(3) 安全で安心できる医療の提供に関する事	B	B	
(4) 患者サービスの向上に関する事	A	B		
(5) 情報通信技術の活用	B	B		
5 適切な患者負担についての配慮	B	B		

# 地方独立行政法人京都市民病院

## 第2期計画(2015～2018) 数値目標

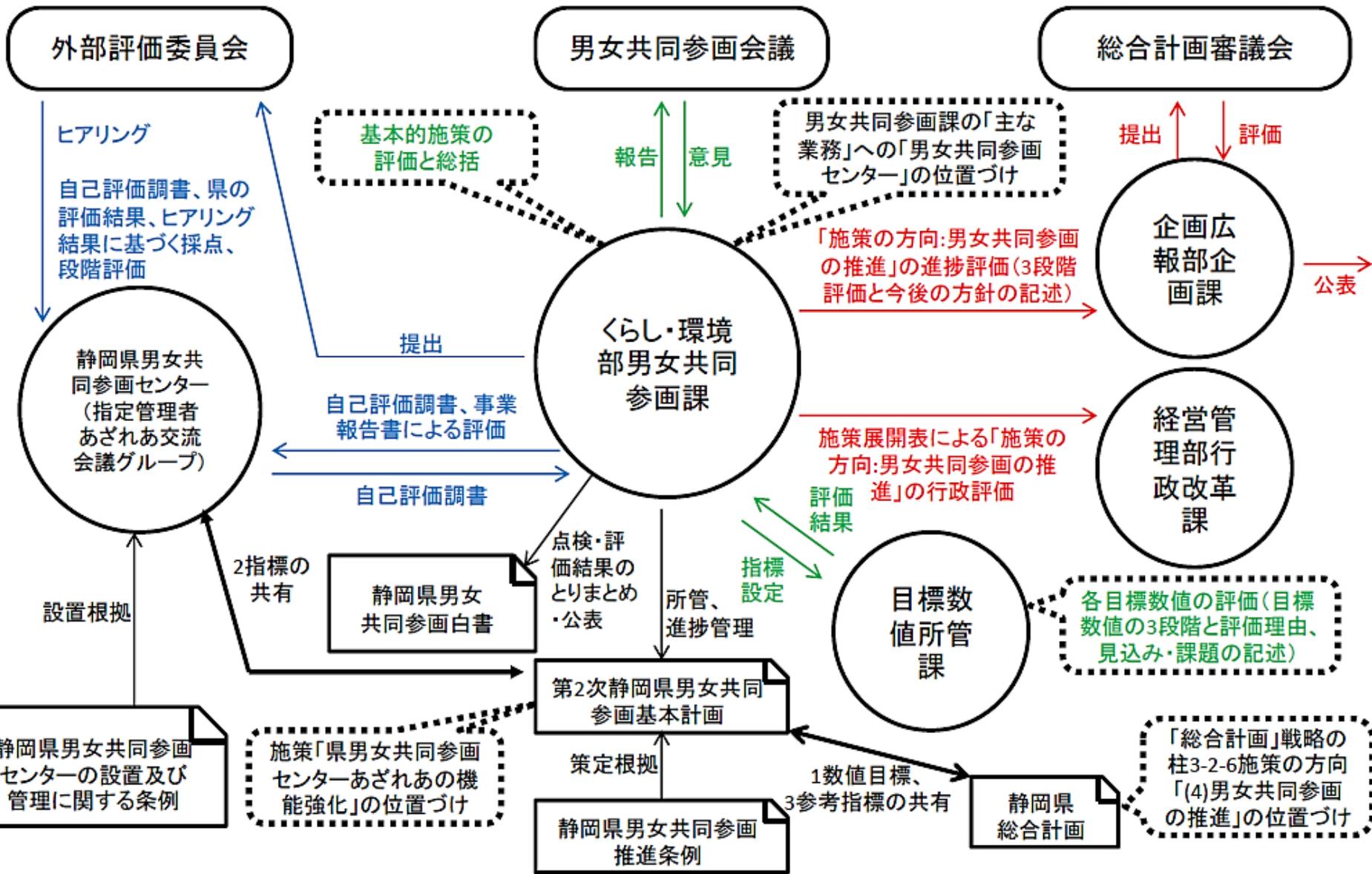
計画区分			第2期計画目標指標	実績			26年度 目標	第1期計画 目標	第2期計画 目標(案)
大分類	中分類	小分類		23年度実績	24年度実績	25年度実績			
市民に対して提供するサービス	1 市立病院 が提供する サービス	(3)救急医療	救急車搬送受入患者数	4,777人	4,622人	5,949人	6,400人	4,000人	7,000人
		(5)高度専門医療	紹介率	48.7%	48.7%	52.9%	新基準 55.0%	60.0%	新基準 80.0%
			逆紹介率	84.4%	85.2%	88.3%	新基準 105.0%	80.0%	新基準 60.0%
			手術件数	4,207件	4,356件	5,017件	5,250件	4,800件	6,000件
			新規がん患者数	1,269人	1,216人	1,308人	1,300人	1,200人	2,000人
			がんに係る化学療法件数	2,641人	2,922人	2,647人	—	—	3,900件
			がん治療延べ件数	12,709件	10,430件	10,488件	—	—	16,000件
	2 京北病院 が提供する サービス	(3)へき地医療	訪問診療件数	646件	991件	931件	960件	960件	1,440件
			訪問看護件数	4,932件	5,743件	5,775件	5,800件	5,600件	5,700件

# 指定管理者と行政評価



# 静岡県の評価マップ

【拠点施設の機能の評価】 【男女共同参画計画の進捗管理における評価】 【総合計画の進捗管理における評価】



# 理論上の「行政評価」5つ

1. プロセス評価
2. 活動評価
3. パフォーマンス評価
4. 効率性評価
5. 有効性評価

このどれかを行政評価と呼ぶ ≠ 政策評価

# プロセス評価⇒プロセス・チェック

- 対象は**組織の活動ルールや作業手順**で、これがスムーズに進んだかどうかに関心事
- **活動ルールや作業手順に従ってプロセスをたどれば仕事がうまく行くとの仮説。**
- プロセス＝「生産工程」、**生産工程が効果的に機能しているかどうかをチェックしたい**
- PDCA の C
- 本当は



# 活動(effort)評価

- **インプット**の量、たとえば投入する人員・資材、施設・建物など **金銭表示**できるもの
- 教員1人あたりの受け持ち児童数、人口1万人あたりの警察官や医師の数などがその典型
- **アウトプット量とを関連づけて行うアウトプット測定**と密接な関係
- **評価**(測定)を**予算編成**に使いたい場合に有効
- インプットを削りたい **節約・経済性**

# パフォーマンス評価

- プログラムの**アウトプット**に関心。インプットではない。
- アウトプットの測定で **パフォーマンス** (**出来高・実績・仕事ぶり・手際**) 情報を。
- 小学校クラス数・教員受け持ち児童数や病院のベッド数はインプット指標。医師が診た患者数、教師が教えた生徒数がアウトプット指標であろう。
- 期待したほどアウトプットが出ない時、「**パフォーマンスが低い**」という言い方になる。

# 効率性評価

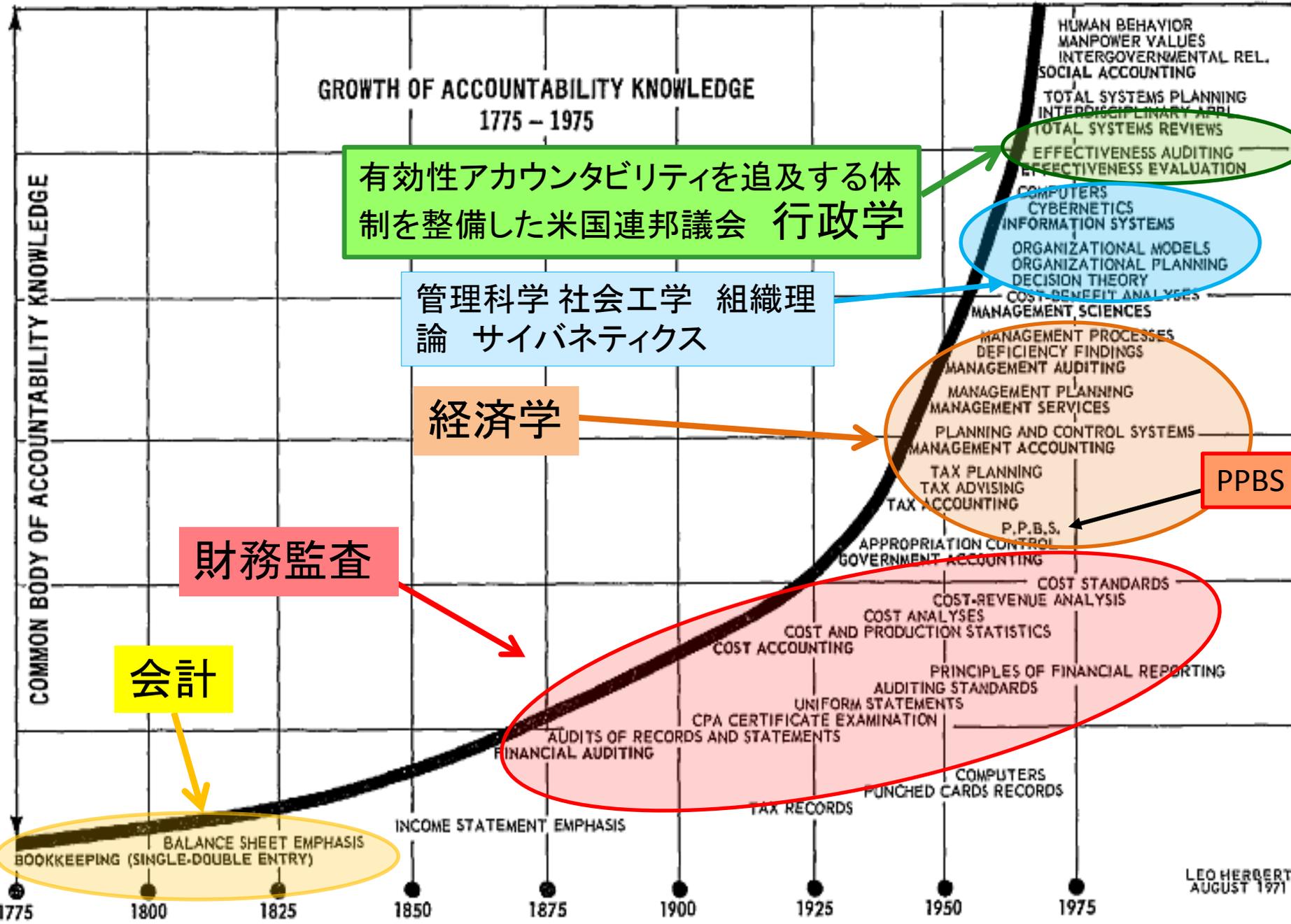
- 活動に使った**コスト**を測定して、生産された**アウトプット**の質や量が**もっと低コスト**で可能でなかったのか、**同じコスト負担でより多くの結果**(result、直接生産物)を生産できたのではないかとの視点
- **効果や成果を対象にする有効性の評価が難しい時の「次善の策」として行う。**

# 有効性 評価

**政策の効果**(effect) **成果**(outcome) **影響**(impact)

要注意4点

1. 効果や成果が 外部環境や時代情勢、自然環境に左右されることがあるため、**行政のコントロールが効かない**
2. 政策を企画立案した部門と、実施を任された地方自治体や独立行政法人、民間企業との間に**意思疎通が無い、資金不足**などの問題
3. 「**時間**」の問題。どれほどの時間で効果、成果が出るのか。1年なのか、5年なのか。とくに人を対象にするサービスは、非常に難しい
4. **データ** 治癒した患者数、きちんと出席して卒業し進学した生徒数 成果指標



LEO HERBERT  
AUGUST 1971

1950s/60s

1970s

1980s

1990s

2000~

Policy sciences

システム工学

社会工学 PPS  
行動科学 管理科学

Systems analysis

program

From analysis to evaluation

Project analysis

cost-benefit analysis  
micro-economics 政策工学

事業評価

Policy Analysis

政策アセスメント

政治学・行政学



GAO → accountability / Plan Do See

Policy evaluation

system, process, program,  
accountability

総合評価

Evaluation research

実践課題としてのプログラム改善  
ex. 福祉 医療 教育

政策レビュー

Program evaluation

プログラム要素, エビデンス  
Program theory

Monitor & Evaluation

Management

Review UK 1970s

Thatcherism

NPM

Performance measurement  
Output 測定

GPRA 1992 → outcome 測定

performance Management

performance budgeting 業績予算

実績評価

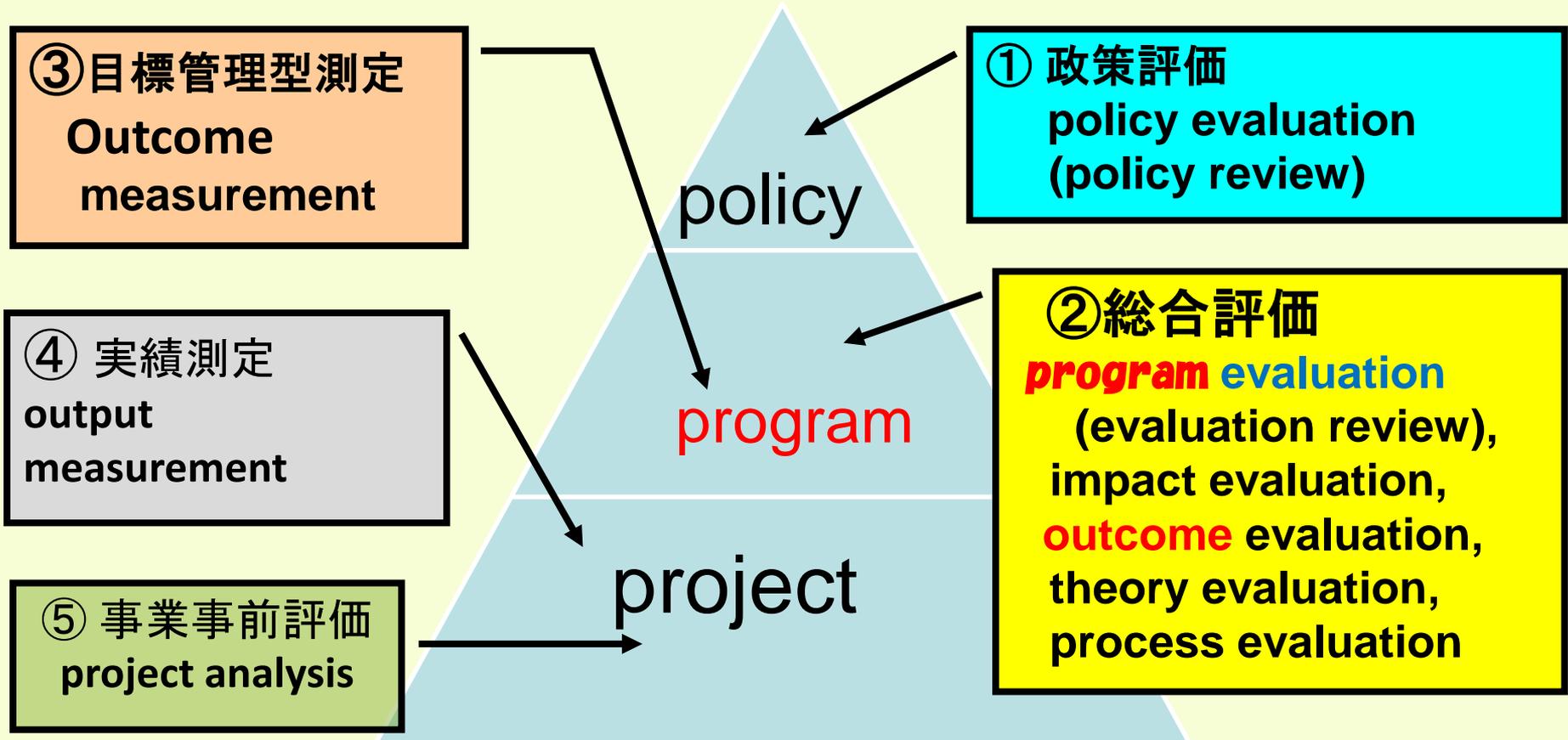
Reinventing  
government 1992

MbyO / TQC

PDCA

目標管理型実績測定 政策チェックアップ

# 「評価」の対象と方法



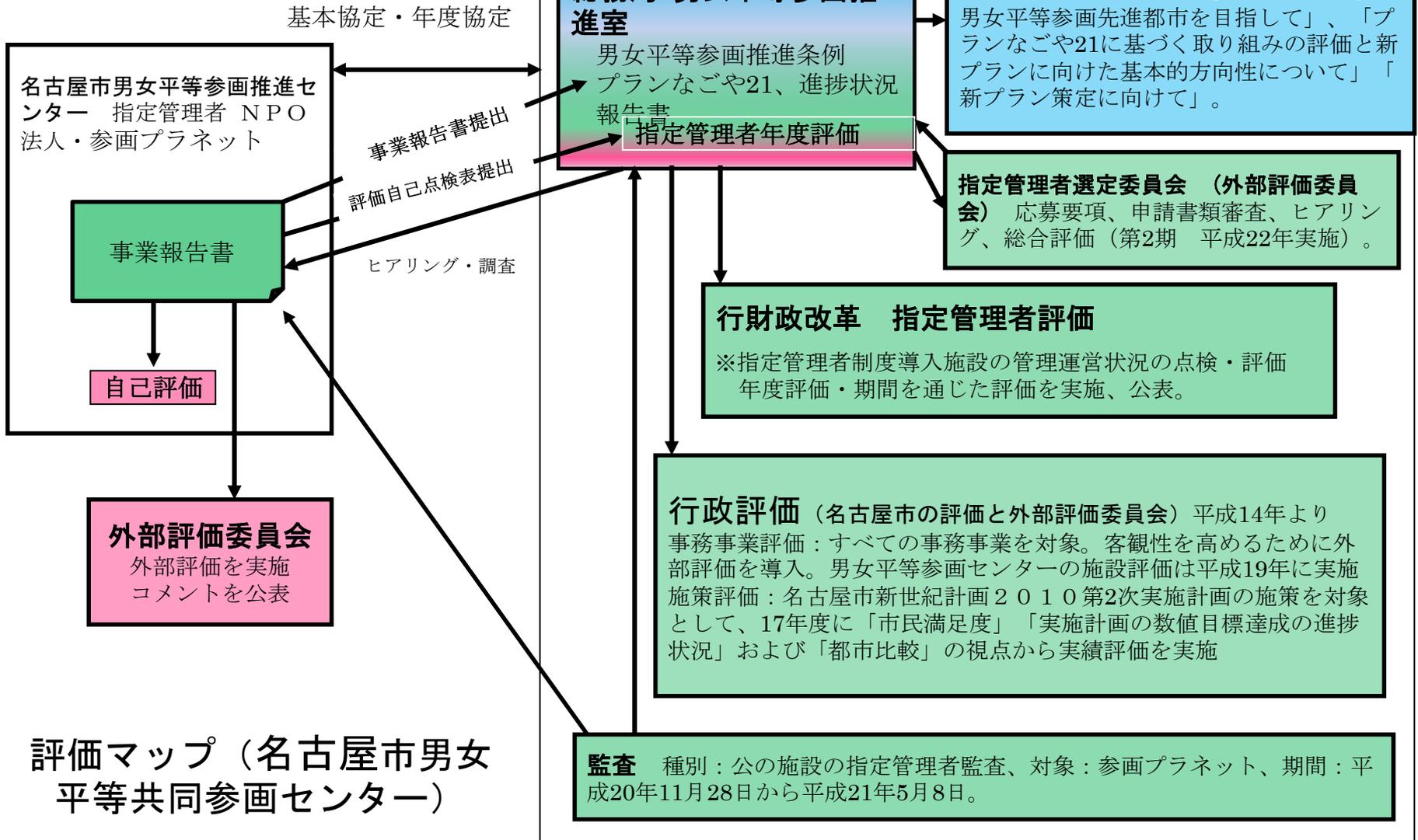
⑥ 行政評価 administrative evaluation (review) :  
performance management, management by objective,  
total quality management ⇒ PDCA

# 事例で整理 各種の評価

(X県の県立病院を独立行政法人にしたときの評価)

評価の視点	問 い
県の医療 政策の評価	国全体が予防医学、生活習慣病の予防に政策転換しているのに、県が行った高度医療に重点化する政策判断は適切か。地域の民間病院との役割分担・連携（「紹介」）。過疎地医療。
事業の評価	新しい病院棟を建設し（建設事業）、リハビリテーション医療と女性専用外来設置に取り組んだが、どの程度の事業実績があるか。
経営診断	現業事務委託の割合。不良債務（事業年度末日における短期資金不足）の削減率。職務給・能率給にもとづく給与制度は確立しているか。複数年契約・複合契約をしているか。
顧客満足	①診察までの待ち時間の削減。 ②NPOとボランティアの活用によるサービス向上への取り組み率。 ③患者・家族への情報公開はどの程度進んでいるか。 ④インフォームド・コンセントの徹底。 ⑤セカンド・オピニオンの実施率。 ⑥プライバシー配慮はどの程度進んでいるか。
医療の質	クリニカルパスの適用率。医療過誤の発生率。
専門家の質	発表する学術論文の数。医療従事者全員の資格取得を含む研修システム整備率。臨床研修医・レジデントの受け入れ実績。
法令順守	医療法や関係法令の順守。行動規範と倫理の確立。個人情報保護と適切な情報公開などコンプライアンス活動は適切に行われているか。

# 過剰なマネジメント



## 評価マップ（名古屋市男女平等共同参画センター）

# 5. 新たな評価

官房・総務型(ジェネラリスト)、  
原課型(スペシャリスト) に加わった

- 地方創生、国土強靱化
- トップダウンはトップダウンでも、政府中枢(無いアクティブラーニング府)からの。
- アクションプラン
- プログラムごとの工程表
- 一覧票でまとめて公表すると、膨大な量

# 評価の文化が影響

## 目的

- 評価**目的**、**予算**

## 対象

- 評価**対象** 政策、プログラム、プロジェクトより **組織活動に**

## 規準

- 成果目標、効率性、節約、**実はコンプライアンス**

## 期間

- **年度**、中期目標期間

## 評価者

- 自己評価、評価担当機関、外部コンサルタント、**客観性**

## 評価手法

- **定量分析⇒指標**、手法偏重、ロジックの確認

## 報告書

- **シート様式⇒公表**、フィードバック方法、書くべき事柄が**指定される**

おわりに

「ガラパゴス化」を超えて

1. 評価の本質 透明性と voice
2. 評価目的 確認しないと混乱
3. 評価文化の理解
4. **評価は民主主義のリテラシー**

18才選挙権

? ⇒ !