

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）広島会場講演概要

平成 28 年 12 月 7 日開催

講義名：自治体の P D C A

講師：京都大学公共政策大学院特別教授 小西 敦

講義時間：14 時 40 分～16 時 10 分

自治体・国の P D C A にしてもいろいろなレベルでの回し方があるが実際、自分の機関で回っていくかどうかが 1 つの論点。

### ○ P-D-C-A の関係

Action は 2 つの要素がある。1 つは Do を変えるやり方。これはプロセスに問題がある場合に有効。もう 1 つは Plan を変えるやり方。これはプロセスに問題はないが、結果に問題がある場合に有効。Check した結果、結果に問題があるかないかを判断。結果に問題がなければ Do を続ける。結果に問題がある場合、Process に問題があるか検討。Process に問題があれば Do を変え、Process にも問題がない場合そもそも計画通り実行して結果が出ないので Plan を変える。

### ○ P D C A の浸透度（2007 年）

10 年前、各自治体の HP から P D C A の言葉が載っているか検索したデータ。地方分権は 200 件以上掲載されているが、P D C A は都道府県で 10.7 件、指定都市で 13.8 件であり、あまり浸透していなかった。「P D C A」+「自治体」論文検索結果（CiNii）は、2016 年では右肩上がりになった。理由の 1 つとして、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が考えられる。

### ○ Plan

まち・ひと・しごと創生に向けた政策の 5 原則の「5. 結果重視」では、P D C A の重要性が強調されている。アウトカムベースの K P I を設定、検証等を条件に、交付金による総合戦略の早期策定の誘導策があり、都道府県は誘導されたところが多く、議会との関係も何らかについて示しているところが多い。

### ○ Do

行政・地方自治体がどれだけの活動量を世の中に示しているかを統計データで示した冊子はなく、Do にエビデンスを持たせて示すことが難しいので地方財政白書に基づく議論が中心となる。

### ○ Check

大事なことは、評価法上の政策はある一定の範囲に限られているということ。

評価法 2 条 2 項において、日本で初めて政策を定義し、評価する政策を一定の範囲に限っている。また、評価法 3 条 1 項において、政策評価は、適時に、必要な観点（必要性、有効性、効率性）から政策効果の把握のために行い、評価結果を政策に反映させ、自己評価を原則とすることとしている。政策評価の観点のうち、有効性と効率性は難し

い。目的に照らして効果が出ているかの説明が評価書を見ても十分でない。目標段階で数値化できていると書きやすいが数値化しにくい政策が多い。多くの府省で一般的な目標管理型評価、実績評価の場合は効率性が出しにくい。あまりにも評価の単位が大きいため難しい。

また、自治体における行政評価の成果としては、成果の視点で検討することになったのは大きな成果。事務事業評価で無駄を省いていくことができるようになった。しかし、予算削減や効率性向上だけを評価の目標・目的としているといずれ限界に達し、評価そのものへの懐疑が生じてしまう。評価は、根拠やデータ・エビデンスに基づいて行政をやっていく意識改革の要素が大きいが、評価法が施行されてエビデンスに基づいた合理的な政策意思決定過程に一変したとは言い切れない。

#### ○ Action

##### \* インセンティブ改革を通じた歳出効率化

国の財政は肥大化傾向であるため、無駄を排除し、公共サービスへの過度の依存を緩和する方向でインセンティブを与えるという有識者の発想である。

##### \* トップランナー方式

地方交付税をはじめとした地方財政制度改革であり、自治体が行っている歳出効率化を含む先進的な取組を横展開しようとするもの。先進的自治体の経費水準の基準財政需要額算定への反映（いわゆるトップランナー方式）の導入をした。

##### \* 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について

公表・見える化しようという発想。取組み姿勢、進捗の進んでいるところと進んでいないところを明らかにする。自らの自治体が進捗していないことを指摘する住民などからの意見に対して、なぜ現状が良いのか、例えば民間委託せず直営のまままでいく理由の説明責任を負わせる。

##### \* 行政改革の取組事例

自治体クラウドの導入（富山県）、ICTの活用（千葉市）、アウトソーシングの推進（鴨川市）、業務の標準化による改善（埼玉県）、他自治体との連携による行政改革（京都府和束町・笠置町・南山城村）、公共施設の効果的活用（新潟県、新潟市）等を行っている。都市の改善運動に取り組む自治体の事例を発表する全国都市改善改革実践事例発表会は、今年度で11回目となり、広島県福山市で開催予定。

P D C Aが回っている限り回していく癖、回していく面白さや回していくことで自分の業務を改善していく実感・体感が必要。従来から取り組んでいると K P I や地方創生といわれても自分たちの県の体力に基づいて取り組める。

以上