

政策評価に関する統一研修（地方研修）さいたま会場講演概要

平成 29 年 2 月 24 日開催

講義名：改めて考える「行政評価・政策評価」の必要性

講師：EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社 マネージャー
小島 卓弥

講義時間：15 時 15 分～16 時 45 分

- 日本における行政評価・政策評価の歴史を振り返る前に
行政評価・政策評価制度の導入前の日本の政府・自治体は、「成果や効果」という概念が非常に薄い時代だった。それに先立ち、アメリカやイギリスでは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法としてNPM（New Public Management）改革が導入され、日本では中曽根元首相の時に第 2 次臨調改革があり、3 公社の改革等が行われた。
- 日本における行政評価・政策評価の歴史
これらの流れの中で、日本では、平成 8 年に三重県で行政評価がスタートした。その後、複数の自治体で導入され、様々な観点・目的に即した行政評価へ発展していった。政府では、行政改革会議の最終報告の中で、評価の機能が軽視されてきたとされ、プラン偏重の行政からの脱却を目指し、平成 13 年に国の政策評価制度が導入された。
- 日本における行政評価・政策評価の歴史のまとめ
自治体では、行政評価が発展していった結果、評価に様々な機能が期待され、それに伴い記載項目なども増えていったが、一方で期待された機能全てが十全に発揮されたわけではなく、評価の現場での負担が増え、結果的に評価疲れや評価不要論へつながる要因になってしまった。政府では、評価法があるので、否が応でもやらなければいけないのは自治体と決定的に違うが、目標管理型の政策評価を実施し、現場の負担軽減にも一定の効果があった。
- 自治体における行政評価の現状
評価制度の充実に向けて見直しをしている前向きな自治体もあるが、事務量に対して効果が少ない、職員の事務負担が大きい、評価の有効性・妥当性に疑問があることから、評価そのものに対しての有効性や費用対効果を見出せず行政評価が廃止されたケースも少なくない。しかし、ここでいう効果とは、端的には予算あるいは職員定数の削減にあたるが、行政評価導入の目的の中には予算削減はなく、目的がずれてきている。
- 行政評価と予算の関係
マイナスの要素に対しては評価結果が反映されることが多いのが現状。そもそも、評価と予算のスケジュールが連動できていないという構造的な問題もある。ある年度の評価結果はその翌年の予算要求に反映され、その予算が執行されるのはさらに次の年とな

る。この 2 年のタイムラグが発生してしまい、完全な意味で評価結果が予算に反映されるというのは難しい。また連動性を確保するには部局に流用権限を与える枠予算的な仕組みが有効との調査結果もあるが、枠予算制度自体も権限の委譲などが不十分なケースも多い。

○ 行政評価は予算削減ツールなのか

そもそも、行政評価の草分けである三重県での事務事業評価の導入目的は職場職員の意識改革と政策形成能力の向上であったとされ、予算削減ではなかった。

少ない予算で今まで以上のパフォーマンスが出せたことが本当に評価されるような組織体系が理想だが、予算を維持・確保する方が、予算削減に貢献するよりも総合的に評価が高いのが実態。

また、予算獲得に有利な方向に行政評価が働くのであれば、形式上は行政評価が活用されるようになるが、形骸化をもたらすだけであり、いずれにしても単純な予算削減ツールとして機能させるのは難しい。

○ マネジメントツールとしての行政評価の可能性

一方で、進捗確認や目標管理とそれに連動させる形で予算、人の最適化を図るためのマネジメントツールとしては、評価は有用である。行政評価を生き残らせて、機能させるためにはいくつかの前提条件があり、そのために、トップである課長・部局長・首長、政府の場合は大臣の立場できちんと行政評価を使ってもらい、評価結果に対して議論をする場を必ず設けることが重要。自分が所管している事務事業、施策の成り立ち、最終的に期待されている成果をどこまでどういうふう目標値を達成していくのか、どういうふうに進捗するのかをきちんとチェックする PDC のマネジメントサイクルを回すことが必要で、適切に運営されれば、自ずと予算や定数の最適化が 図られるはずである。

○ まとめ

行政評価の導入の目的は予算削減ツールではない。ただ、予算と行政評価は無関係に存在するわけではない。評価した結果何らかの形で予算に跳ね返ってくる部分はある。

行政評価はマネジメントツールであり、限られた予算の中で成果を重視した行政経営、プラン偏重の行政からの脱却を目指すもの。

政府・地方自治体と民間企業の違いはあるが、成果と効果を把握することはなんら不思議なことではなく、成果・効果の概念が定着したという意味では、行政評価を導入して良かったと言える。導入されてから 20 年が経ち、行政評価や政策評価は未成熟の部分もあるが、これからは、改めて行政評価自体への P D C A サイクルを回していく必要がある。