

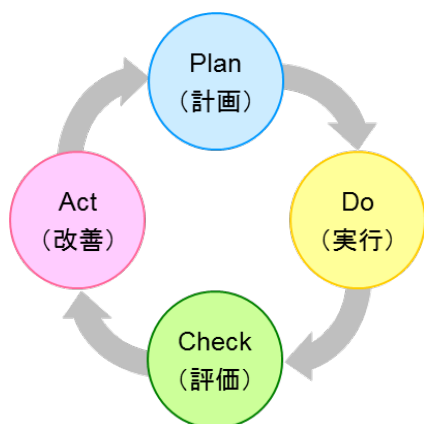
I. 概要

アンケート調査とは、調査対象の意見や行動を把握するため、特定の期間内に様々な調査方法で様式化した質問で回答を求め、データを集める調査方法である。

アンケート調査は調査対象に回答を求めなければ得られないデータを収集することが主な特徴であり、サービスに対する顧客の満足度や、性別・年齢別の消費者の生活様式の把握が例としてあげられる。

II. 目的（必要性）

アンケート調査の目的はそのアンケート調査の位置づけにより異なり、計画を策定していくうえで目的を明確化する必要がある。事業活動を継続的に改善する手法としてPDCAサイクル（Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Act：改善）があるが、アンケート調査がPDCAサイクルのどの段階に位置づけられるかを照らし合わせることで、アンケート調査の目的が定まる。



● Plan（計画）

問題の把握や仮説の設定を目的とした調査があてはまる。

（例）生活時間調査、家計調査

● Do（実行）

実態を詳細に把握することを目的とした調査があてはまる。

（例）サービスの利用状況調査、商品の利用実態調査

● Check（評価）

課題の原因分析や、事業効果の測定を目的とした調査があてはまる。

（例）サービスの満足度調査、商品への要望調査

● Act（改善）

改善案を実施した場合の効果の検証や、事業の継続・改善案の実施を判断することを目的とした調査があてはまる。

（例）改善後サービスを例にとった要望調査、市場性調査

III. 実施方法

アンケート調査の実施では、アンケート調査の計画を立て、計画通りに実施し、収集したデータを分析し、分析結果を報告するという進め方となる。

① 計画

アンケート調査の計画では、次の項目を明確化することにより、実施方法を選択・決定する。

- ・ 何のために調査をするか（調査目的）
- ・ 何を収集するか（調査項目）
- ・ 誰に聞くか（調査対象）
- ・ 何人に調査するか（調査規模）
- ・ いつ調査するか（調査時期）
- ・ どのように調査するか（調査方法）
- ・ どのように分析するか（分析方法）
- ・ どのように報告するか（報告方法）
- ・ 予算はいくらか（予算計画）
- ・ いつまでに報告するか（スケジュール）

② 実施

アンケート調査の実施では、計画に基づいてアンケート調査票を作成し、調査票を配布・回収をする。

a) 調査票の構成

調査票の主な構成は以下の通り。

- ・ 依頼文
- ・ 質問・回答
- ・ 回答者情報

b) 質問・回答の作成手順

質問・回答の作成手順は以下の通り。

(1) 質問の順序の決定

全体の質問から個別の質問、答えやすい質問から答えにくい質問等、計画した質問項目をもとに質問の順序を決定する。

(2) 質問方法・回答方法の決定

各質問を自由回答方式、選択的回答方式の

どちらにするかを決定する。なお、選択的
回答方式の種類として単一回答、複数回答、順
位回答がある。

(3) 質問文・回答の作成

簡潔な表現で、1つの質問で複数の情報を
聞いていないかを留意し、質問文を作成する。

回答の選択肢はレベルを合わせ、網羅的な
選択肢を作成する。また、質問方式に合わせて
指示文を作成する（自由に記載ください、
1つ選んでください等）。

(4) レイアウトの作成

調査票のフォント種類・サイズ、罫線、設
問間のスペース等、回答のしやすさに配慮し
たレイアウトとする。

③ 分析

アンケート調査で収集した回答を分析するた
めの手順は以下の通り。

a) 調査票の確認

回答漏れ、記入ミス、回答間の整合性チェッ
ク等を実施し、無効となる調査票を除外する。

b) データ作成

表を作成し、収集した回答をデータとして
一覧化する。

c) 集計

データを単純集計、クロス集計等で集計し、
集計表やグラフを作成する。

d) 解釈

作成した調査結果（集計表、グラフ）に対す
る解釈を検討する。

④ 報告

アンケート調査の報告書の構成は以下の通り。

a) 調査概要

調査計画時に決定した調査目的、調査対象、
調査期間等を記載する。

b) 調査結果

調査結果のグラフや表、結果に対する見解
等を記載する

c) 参考資料

使用した調査票や、調査結果に掲載しなか
ったグラフ、表等を記載する。

IV. 活用方法

窓口業務の民間委託におけるアンケート調査の活
用方法の一例を以下に示す。

● 民間委託導入前（検討時）

民間委託の導入検討時に市民向けアンケート
を実施し、現状のサービスに対する市民の満足度、
課題と感じている点、市民が要望するサービスの
把握を行う方法がある。アンケート結果分析をも
とに情報管理やサービス品質の観点で委託の必
要性や委託範囲の検討が可能である。

● 民間委託導入後（評価）

民間委託の導入後（一定期間経過後）に市民向
けアンケートを実施し、委託によるサービス品質
の評価や、改善点の把握を行う方法がある。また、
「市民満足度 (%)」等のサービスレベル (SLA)
の指標としても活用可能である。

● 職員向けアンケート

職員の民間委託に対するモチベーションや、ワ
ークライフバランスの把握のために実施する方
法がある。

民間委託導入後であれば受託事業者が実施す
る業務への評価や、委託後の定性的な業務負荷に
ついて測定する方法がある。

V. 活用の留意点

市民向けアンケート調査はサービスを楽しむ市
民の満足度や、市民が考える課題の明確化におい
て有用である。

また、受託事業者のノウハウが活かされる接客
対応の評価をするにあたり、市民アンケートを導
入することにより客観的データを得ることができる。

しかし、委託をした場合に低減される業務量の
把握や、委託効果が見込める業務範囲の検討に
必要となる量的データをアンケート調査で収集す
ることは難しいため、委託導入の検討時や、委
託後の評価時にはABC や VFM 等の定量的な
分析手法と併用することが望ましい。

《参考文献》

酒井隆『アンケート調査と統計解析がわかる本
【新版】』日本能率協会マネジメントセンター2003

年

内田治、醍醐朝美『成功するアンケート調査入門』日本経済新聞社 1992 年

I. 概要

業務量調査とは、対象の業務ごとに処理時間、処理件数、人員数等から組織の業務量を把握する調査である。

対象の業務を実施している人員数から業務量を把握する簡易な調査や、作業単位に細分化し、各作業にかかっている処理時間から業務量を把握する詳細な調査がある。

II. 目的（必要性）

業務量調査は組織における何らかの改変前後の現状把握を目的として実施される。

● 改変前

人員適正配置、制度改正、業務改善の実施前において、改変方法・対象を検討するための参考情報収集を目的として実施される。

● 改変後

改変後の効果の検証をするための参考情報の収集を目的として実施される。

III. 実施方法

業務量調査では、業務量調査計画を立て、業務体系を整理し、業務量調査を実施し、調査結果を分析し、分析結果を報告するという進め方となる。

① 計画

目的に合わせて次の項目を明確化し、計画を策定する。

- ・ どの業務、または組織を調査するか（調査対象範囲）
- ・ 現在どのような情報を保持しているか（インプット資料）
- ・ どこまで業務を細分化するか（調査粒度）
- ・ どのような情報が必要か（必要情報）
- ・ いつ調査をするか（調査期間）
- ・ どのように調査をするか（調査方法）

② 業務体系の整理

業務量の調査の実施前に、作業の網羅的な把握や粒度の調整を目的として、対象組織に対して業務体系調査を実施する。業務体系調査の手順は以下のとおり。

a) 調査票の作成

業務に関する既存資料をもとに、対象組織

の業務・作業を整理するための調査票を作成する。調査票の例として、業務一覧や機能分析表（DMM）がある。

b) 業務体系調査の実施

作成した資料を対象組織へ配布し、調査票に記載されている内容の確認、修正、補記等をしてもらう。

c) 業務体系のチェック・修正

収集した調査票を確認し、回答粒度の整合性、文言の統一、重複業務の調整等の観点で業務体系をまとめる。

③ 業務量調査の実施

作成した業務体系をもとに業務量調査票を作成し、対象組織へ配布をする。手順は以下のとおり。

a) 調査票の作成

業務体系調査で明らかにした業務単位ごとに処理時間、処理件数が記入できる調査票と、調査票への記入方法を解説した記入要領を作成する。処理時間は下記の調査方法があるので、調査計画時に決定した調査方法を選択し、記入要領に記載する。

階層1	階層2	階層3	プロセス	4月	5月	6月	7月
子育て支援	1-1 手当給付	1-1-1 新規認定	1-1-1-1 認定請求受付	220.0%	220.0%	220.0%	220.0%
			1-1-1-2 認定審査	99.0%	95.0%	95.0%	99.0%
			1-1-1-3 認定	56.0%	42.0%	52.0%	56.0%
			1-1-1-4 認定チェック	55.0%	41.0%	51.0%	55.0%

図：調査票例

(1) 実測法

業務にかかる時間をストップウォッチ等で測定した数値を記入する方法。数値の信頼性は高いが、イレギュラー対応等の時間も含まれ、実測の負担も大きい。

(2) 実績記入法

日報等の処理時間の実績記録をもとに数値を記入する方法。数値の信頼性は高いが、実績の記録がない業務がある場合が多く、他の方法との併用が必要となる。

(3) 推定積み上げ方式

推定の処理時間を積み上げた数値を記入する方法。時間算定について対象者の感覚に近い数値が得られるが、積み上げとなるため調査結果（総合的な業務量）が組織人数以上になる場合が多い。

(4) 比率算出法

組織が実施している業務の総合的な時間を各業務に割り当てた数値を記入する方法。組織人数を母数とするため調査結果（総合的な業務量）と組織人数の乖離は発生しないが、業務ごとの時間算定が定性的な判断となる。

b) 業務量調査の実施

作成した調査票、記入要領を対象組織へ配布し、記入を依頼する。調査への理解・協力を得るために、調査実施前の説明会開催が有用である。

④ 分析

調査結果を分析するための手順は以下のとおり。

a) 調査票の確認

調査票を確認し、記入漏れ、異常値の検出を実施する。

b) 集計

集計表やグラフを作成し、業務量と勤務実績、また組織間での対比をし、調査結果の信頼性を確認する。

c) 分析

調査の目的に応じて、業務量が多い組織、業務量が多い業務等を抽出し、業務改善策を検討する。

⑤ 報告

業務量調査の報告書の構成は以下の通り。

a) 調査概要

調査計画時に決定した調査目的、調査対象、調査期間等を記載する。

b) 調査結果

調査結果のグラフや表、結果に対する見解、業務改善策等を記載する

c) 参考資料

使用した調査票や、調査結果に掲載しなかったグラフ、表等を記載する。

IV. 活用方法

窓口業務の民間委託における業務量調査の活用方法の一例を以下に示す。

● 民間委託導入前（検討時）

民間委託の導入検討時に担当部署の業務を業務プロセス単位（作業単位）で処理時間、処理件数、業務特性（定型／非定型、コア／ノンコア等）等について調査することにより、委託範囲の検討や、削減が見込まれる人員数の検証が可能である。

● 民間委託導入後（評価）

民間委託の導入後（一定期間経過後）に業務量調査を実施することにより、職員の業務量の削減効果、企画・政策的業務の割合の変化を検証することができる。

V. 活用の留意点

業務量調査は、民間委託導入前において削減が見込まれる人員数の算出や、業務特性調査を併せて実施することによる委託範囲の検討ができるため、民間委託を導入した場合のコスト面（業務量）での効果測定や、民間委託導入後の業務量削減効果の検証においては有用である。

しかし、民間委託を導入した場合、受託事業者に対する管理業務が新たに追加されることになるため、委託した業務量と、削減された業務量が同等としない可能性がある点に留意が必要となる。

《参考文献》

陳豊隆『ABC・ABMの基礎テキスト』日本能率協会マネジメントセンター 1997年

松川孝一『図解ABC/ABM 第2版』東洋経済新報社 2004年

Ⅰ コスト分析

I. 概要

コスト分析は事業等の効果が費用を上回っていることが明らかな場合において、実施することにより発生する直接的費用を推計し、分析する手法。費用の側面のみに着目した手法であるため、効果の推計等が必要となる費用効果分析や費用便益分析等よりも比較的容易である。

II. 目的（必要性）

事業等の効果が費用を上回っていることが明らかな場合や、実施することが既に決まっている事業について、全体的な費用規模の把握や、手段間の費用の比較等を行うことを目的としている。

また、事業等を実施することにより発生する費用を明らかにするため、事業の透明性を高めることや、分析を通じて事業のあり方を見直す等の効果が期待できる。

III. 実施方法

コスト分析では、以下の費用項目ごとに費用を推計し、各政策手段間での費用の比較をする。なお、費用は年度ごとに現在価値化した数値で分析をする。また、手段間での費用の比較した場合には、費用が最小となる手段が採用されることが多い。

① 機会費用

ある生産要素をある特定の用途に利用することと比較して、その生産要素を別の用途に利用した場合に得られるはずの費用

② 私的費用

事業主が生産や販売活動等の活動を行ったとき、事業主自らが負担する費用

③ 遵守費用

新たな規制等による義務を遵守するために企業、世帯等に追加的に発生する費用

IV. 活用方法

窓口業務の民間委託におけるコスト分析の活用方法の一例を以下に示す。

● 民間委託導入前（検討時）

民間委託の導入検討時に委託対象業務の組み合わせのパターンごとに試算した委託費用の比較によって委託範囲を検討することができる。

また、民間委託を導入せず自治体職員が継続して窓口業務を実施した場合に必要な費用との比較をすることにより、費用面での民間委託の効果を測定することができる。

● 民間委託導入後（評価）

民間委託の導入後に実際にかかった委託費用と、民間委託を導入せず自治体職員が継続して窓口業務を実施していた場合に必要となった費用を比較することにより、費用面での民間委託の効果を検証することができる。

V. 活用の留意点

コスト分析は事業の実施を社会的便益の側面で評価するものではないため、事業の実施の検討にあたりコスト分析のみを十分な判断材料とすることは難しい。

また、客観性の高い分析手法ではあるが、仮定の置き方や使用するデータにより分析結果が変動する可能性があるため、対象とした費用の種類、前提条件、貨幣価値で表示されない費用の有無等についても記述することが望ましい。

Ⅱ 費用効果分析

I. 概要

事業等の実施により発生する社会的効果や社会的費用を必ずしも全て貨幣価値に置き換えることなく比較する分析手法。

事業等の実施により発生する社会的効果と社会的費用を費用便益比（便益／費用）という形で表現することができ、費用便益比により複数の事業等の手段間の効率性について相対比較が可能である。

II. 目的（必要性）

測定された社会的効果の数値を基本的にそのまま分析に使用するため、社会的便益を貨幣価値換算する費用便益分析より比較的容易に実施でき、かつ適用可能な分野がより広い。

III. 実施方法

費用効果分析では費用及び効果の項目をそれぞれ設定し、各項目に対して重み付け等を実施することにより総費用指数と総効果指数を算出し比較をする。

① 項目の設定及び項目ごとの推計

費用項目は上記「コスト分析」Ⅲ．実施方法に記載の費用項目と同一である。効果項目は以下の観点で設定する。

- a) 直接的効果
ある事業等を実施した場合に、直接的にもたらされる効果
 - b) 間接的効果
直接的な効果によって財政的な変化やサービス需要の変化等が生じることにより発生する効果
- ② 各項目の重み付けによる指数の算出

項目設定後は、費用及び効果を比較するための総費用指数と総効果指数の算出をする。

各項目はそれぞれ異なる単位（金額、人数、時間等）で表現されているが、一定の方式で単一の指数とし、加減乗除する等により各項目の指数を算出する。指数の算出後は、事業の手段に応じて各項目の指数を合算し、総費用指数と総効果指数を算出する。

IV. 活用方法

窓口業務の民間委託における費用効果分析の活用方法の一例を以下に示す。

- 民間委託導入前（検討時）
民間委託の導入検討時に委託対象業務の組み合わせのパターンごとや、委託内容ごとに費用項目を設定し、民間委託によって期待できる自治体職員の超過勤務時間の減少、市民の窓口での待ち時間の減少等を効果項目として設定し、比較する。
- 民間委託導入後（評価）
民間委託の導入後に実際にかかった委託費用や削減された職員の人件費を費用項目に設定し、民間委託によって実際に創出された市民の窓口での待ち時間の減少や職員の政策的業務への比重の増加を効果項目として設定し、評価する。

V. 活用の留意点

費用効果項目は単一の指数に置き換え比較することになるため、指数が正であった場合にあっては当該事業の純利益が正であるとは判断できない。そのため、費用効果分析は基本的に効果が費用を上回っていることが明らかな場合に事業

の手段間の効率性の相対比較を行う場合等に活用される。

また、手段間の比較は可能であるが、類似の目的をもつ手段間の比較が原則であり、目的が全く異なる手段（例：市民向けコールセンターの民間委託と保険年金窓口の民間委託）の比較は難しい。

／ VFM

I. 概要

VFMとは、支払いに対して最も価値の高いサービス (Value) を供給するという考え方であり、PFI導入検討時の判断基準として用いられる。対象となる事業について、公共が実施した場合と民間事業者で行った場合で、サービスの価値と費用を比較し、公共が実施した場合よりも、民間事業者が費用に対して価値の高いサービスが提供される場合は「VFMがある」と表現し、費用に対するサービスの価値が下回れば「VFMがない」と表現される。

II. 目的（必要性）

事業の民間委託について、公共が実施するより民間事業者が実施する方が費用が低く、かつ価値の高いサービスが提供されることを確認するためにVFMが指標として用いられる。

なお、VFMの算定では民間委託を導入するか否かを検討する際の想定VFMと民間事業者決定後の確定した条件等を元に算出するVFMがある。

III. 実施方法

VFMは“ $VFM = PSC - PFI - LCC$ ”という計算式で求められる。VFM算定の実施手順を以下に示す。

① PSCの算出

PSC (Public Sector Comparator) とは、当該事業を従来どおり公共が実施する場合の事業期間全体を通じた公共の財政負担の見込額の現在価値を指す。

企画、投資、維持管理、運営それぞれの段階に要する費用を積み上げ、公共の負担額を算出する。

② PFI-LCCの算出

LCC (Life Cycle Cost) とは、当該事業を

民間事業者で実施する場合の事業期間全体を通じた公共の財政負担の見込額の現在価値を指す。

民間事業LCCの算出では、類似事業の調査、市長調査等で得られた情報を基に、企画、投資、維持管理、運営それぞれの段階に要する費用を積み上げ、公共の負担額を算出する。

③ VFMの算出

①と②で算出した数値を“ $VFM = PSC - PFI - LCC$ ”の計算式にあてはめ、VFMを算出する。

IV. 活用方法

窓口業務の民間委託におけるVFMの活用方法の一例を以下に示す。

● 民間委託導入前（検討時）

民間委託の導入検討時に、委託対象業務を職員で実施した場合の費用と民間委託した場合の費用を算出し、比較する。費用の項目として職員で実施した場合においては、職員の採用準備、研修等にかかる費用、対象業務を実施する職員の人件費、物件費等があり、委託した場合には、民間委託の企画、事業者調達、移行等にかかる費用、対象業務の運営に対する費用、物件費等がある。

● 民間委託導入後（評価）

民間委託の導入後に、委託対象業務を職員で実施していた場合の費用と民間委託にあたって実際にかかった費用を算出し、比較する。

V. 活用の留意点

VFMは前述の通り、ある事業を公共が実施した場合と、民間事業者が実施した場合で、それぞれの提供するサービスの価値と費用を比較するものであるが、サービスの価値を計ることは難しいため、一般的には同じサービスを維持することを前提にVFMの算出がされる。

また、数値で示されるため客観性の高い分析手法ではあるが、算出する側の意図が介入されていないことを明らかにするためにも、報告書等の作成時にはPSC及びLCCの算出根拠を記述することが望ましい。

《参考文献》

伊多波良雄『公共政策のための政策評価手法』中央経済社 2009年

龍慶昭／佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版 2000年

政策評価研究会『政策評価の現状と課題～新たな行政システムを目指して～』通商産業省 1999年

総務省行政評価局政策評価官室『諸外国における政策効果等の定量的把握に方法等に関する調査研究結果報告書』総務省 2005年

PFI推進室『VFM (Value For Money) に関するガイドライン』内閣府 2015年

三井真『行政マンのための自治体PFI相談室』東洋経済新報社 2004年

日本経営システム株式会社『PFI・PPP実践マニュアル～ここが知りたかった事業実施手順』ぎょうせい 2004年