

インタビュー・制新政意

杉本達治県財政課長に聞く

「評価システム」導入でどう変わる、県行政

山形県は「行財政改革大綱」を改定（平成十年十二月）し、「評価」「分権」「参加」の三つを基本理念とする新しい行財政システムを構築することになった。そして、「評価」は「政策評価システム」と「執行評価システム」の二本立てとなり、従来の行財政システムは大きく様変わりしようとしている。県民の暮らしと深くかかわる県の体制がどう変わるうとしているのか。「大綱」が目指すシステムについて杉本達治県財政課長に聞いた。



県は平成十年度予算案をつくる際に「事業の必要性」「手法の効率性」「官民の役割分担」など六項目の指標を使って担当者が予算要求する手法を導入した。そして、「行財政改革大綱」では平成十一年度の作業として二本立ての新しい評価のシステムを構築するとしている。なぜ今「評価」なのか、そして、そのシステムとはどのようなものか。

杉本 評価が必要な最も大きな理由は、自治の基本である「住民のための行政」を貫徹することにある。行政任せになっている地域づくりを住民参加型へ一歩進めるためには、事業を評価することが必要だ。評価の判断材料となる行政情報を分かりやすく開示することが前提になる。第二に、社会が成熟し右肩上がりの経済成長は望めない時代になった。人口増加が頭打ちになり、道路や施設をどんどんつくればよい時代でもない。行政は何をやればよいのか、限られた財源の中で必要性の高い行政課題は何かを客観的に見極めてい

く必要がある。第三に、住民が行政を評価する今のシステムは受動的で部分的なものになっている。首長や議員を任期ごとに選び、事前に公約をチェックしたり事後に実績をチェックするシステムが基本で受動的だし、なにより選挙システムでは候補者ごとに総合的に政策や事業の評価を行うことになりがちだが、個別の政策の是非や効果について評価できるようにするには政策単位に評価できるようにするシステムが必要だ。第四に、景観や環境など事前に事後の姿を見通して評価することが必要な行政課題が増えてきた。事前の評価は一見すると柔軟性に欠けコスト増になる気がするが、評価の整理がついた分野が増えていくと根本からやり直さずリスクが減り、トータルとしてみれば行政コストが下がるはずだ。事後の結果を評価するだけでなく、事前に評価することのメリットは大きい。

平成十年度の予算編成へ向けて初めて導入された評価システムは十一年度の予算編成作業でどうレベルアップし、今後ど

う進化していくのか。執行評価システムと政策評価システムはどう違うのか。

杉本 予算編成に評価のシステムを導入して二回目になる。行政の事務事業を評価することで最も難しいことは、何がより大切なことであるかを認識することだろう。そして、なぜA案ではなくてB案になったのかとか、政策決定の過程を分かりやすく県民に示す必要もある。十一年度予算の編成では前年度に導入した評価手法を継続する一方で、そういった点の精度を高めてシステムとして前進させることに努めた。第一に、できるだけ客観的に評価ができるようにするため予算要求担当者が提出する「事務事業評価調書」に書き込む数値化の指標を増やした。事業を行う場合、コスト削減、費用対効果（バリュー・フォー・マネー）を向上させることが最も重要な課題となる。このため「調書」では、事業にかかる費用と事業実施に要する人件費の指標を設け、それに対して事業を行った際の受益者数がどれだけになるか、前年度と比べてコスト

評価のシステム

「山形県行財政改革大綱」より抜粋

評価

業務執行量を基準に仕事をどれだけ実施したかということ
を評価するのではなく、目標を県民の前に明らかにし、コスト意識をもって事業に取り組み、当該事業の推進が目標の実現に向け、どれだけ効率的に寄与したかについて絶えず評価を行うなど、成果重視の行政を実現していくための目標管理システムを構築していく。また、プロジェクト等の施策の決定にあたっては、県民の意向等を十分に反映させながら、地域における経済効果、景観や環境への影響などについて事前に評価するとともに、限られた財源の中で優先順位を設定し、施策を重点的、効果的に展開していく政策の立案、調整、決定システムを構築する。

政策評価システム

県の主要施策は、一般に各種事業を組み合わせて目的の実現を目指している。これらの主要施策について、客観的な評価を加え、優先すべきものを明確にして重点化を図り、県政施策全体の効率性の向上と高い成果を上げていく必要がある。このため県民の意見を反映しつつ、できるだけ数値化するなどの具体的かつ客観的な目標を設定し、その目標の達成状況や関連施策・事業の進捗状況などによって客観的に評価するとともに、すべての主要施策の評価を同じテーブルに乗せ、県民の意向などを加えつつ、全体的な相対評価を行い、優先すべき施策課題の明確化、重視すべき施策の方向を明らかにする。

執行評価システム

個々の事務事業について、事業の達成目標をできる限り数値化するなど、客観的な達成目標を設定して、成果が上がっているか、投入予算は適正かなど個別の評価を予算編成などを通じて行い、優先順位の明確化を図り、最小の経費で最大の効果を上げることを基本に徹底した見直しを実施する。

がどう改善されているかを比較する欄を設けた。第二に、前年度には予算要求担当者が予算確保の必要性を強く意識するあまり、事業の必要性、手法の効率性、官民の役割分担など六つの指標の平均点が高くなり、数値化効果を十分に発揮できなかった。このため二回目では、行政経験が豊かで幅広い分野の仕事をしてきた課長が予算要求者である立場を離れ、県民により近い立場に立つてこれまでの経験全体の中で必要性をランクづけする総合評価の欄を設けた。第三に、事業の目標値を

記入する欄を設けた。その事業は何に向かつてやる事業なのか、サービスの水準とか、事業の在るべき姿とかを明らかにするための指標という意味があるが、現状を数値で把握し、目標を達成させるために必要な年数、事業実施による目標達成度を記入するようにした。第四に、数値化する作業に人手や時間がかかり過ぎ、コストが増大するシステムにならないように配慮した。さらに、政策評価とリンクさせることも試みている。一つひとつの事業評価の精度をいくらか高めても、必ずしも行

政全体の評価を高めることにつながらない面がある。例えば、幼稚園の設置について公立と私立で担当するセクションが違っていて、それぞれが設置計画をつくることになれば幼稚園教育全体のバランスに欠けてしまったりすることになる。つまり、個別の事業について、事前に、しかも体系的に評価し、施策にすることが必要になるわけで、そのため違った分野を含めて一つの視点から評価しようとして、主要な六つの政策課題について、キャッチとなる担当次長を決め、各部の課の事業を横断的に調整する手法を採用している。次のステップとしては、多面的な指標で評価することがある。ハードウェアの事業は評価の基準を指標化することも評価結果を数値化することも比較的やりやすい。しかし、ソフトウェアに関する分野は価値観が多様であり客観的に数値化することが難しい。ソフトウェア分野の評価の精度が高まれば、評価システム全体の精度も高まるだろう。また、県内部の評価だけでなく外部の評価を受けることも客観的な評価には重要であり、公共事業については「再評価監視委員会」を設置し意見を頂いている。

評価システムの精度を上げることは県だけでなく市町村にとっても必要であろうと思うが。

杉本 住民により近いところに位置している市町村は県以上にしっかりした評価のシステムが必要だろう。介護の問題は民間とのサービス競争の最初のケースになるだけでなく、行政の介護体制全般について住民に直接評価されるようになる機会と言えよう。