

財政学I

第9回

佐藤主光 (もとひろ)

政策評価とは？

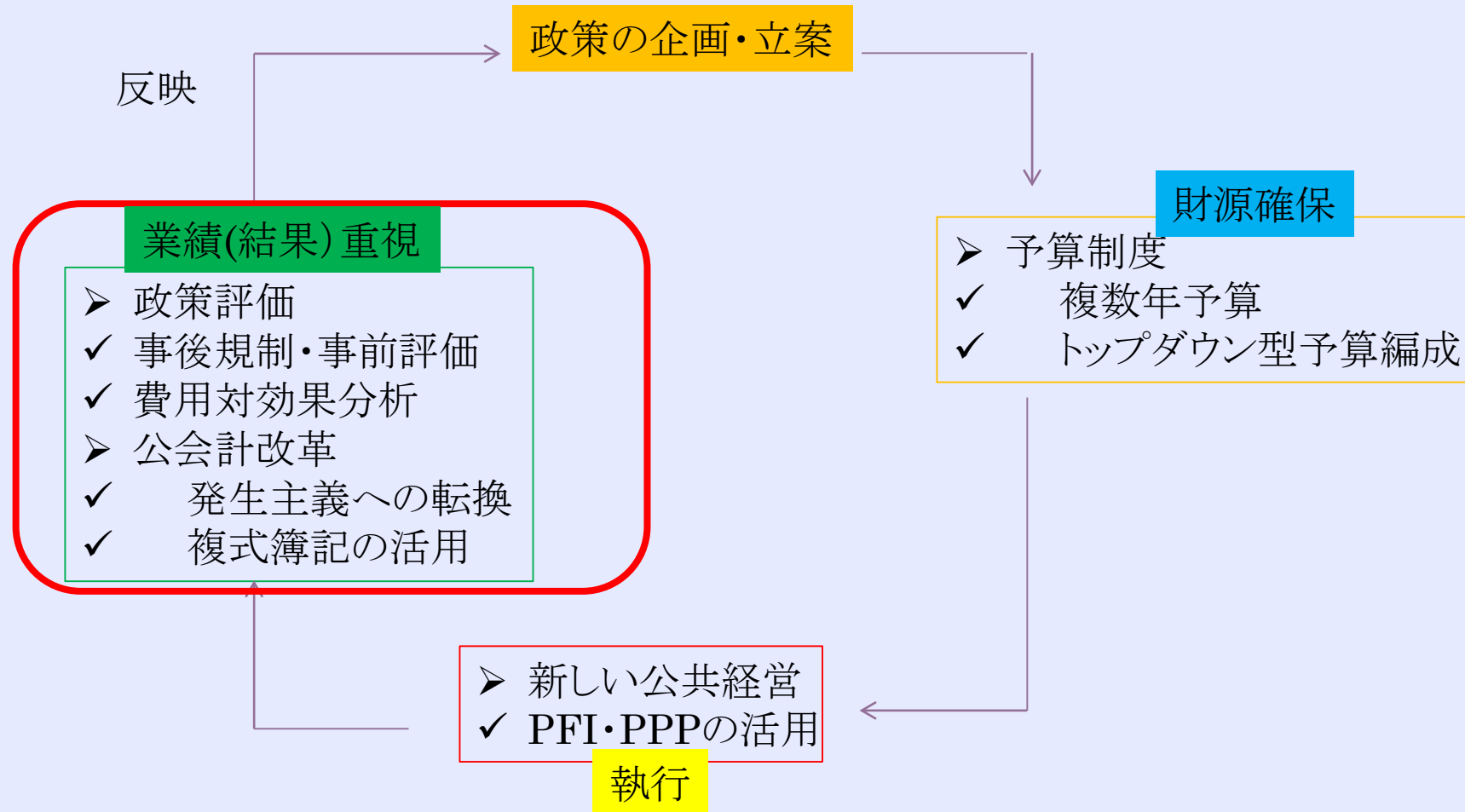
政策評価の狙い

- ◆ 政策の取捨選択
 - 政策の優先順位づけ⇒費用対効果(便益)分析
 - 政策手段の選択
 - ✓ 政策目的は手段を正当化しない⇒効率益な手段の選択

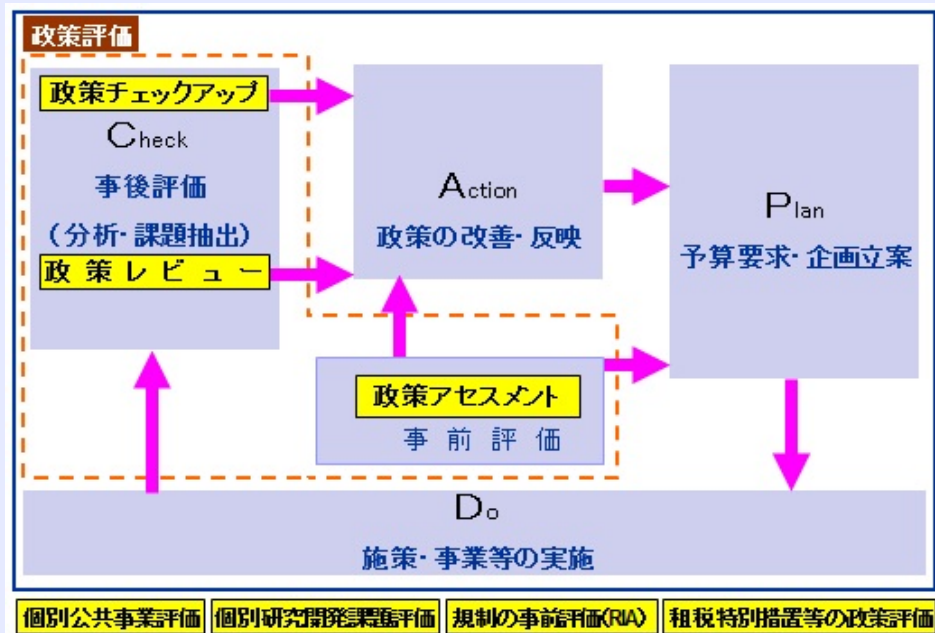
 - ◆ 政策の見直し
 - マネジメントサイクル＝政策評価の結果を予算編成に反映

 - ◆ 公共部門の文化の転換
 - 予算偏重(予算消化主義)から成果重視へ
 - 手続き重視から結果責任へ
- ⇒公共部門に民間の経営感覚を

政策評価の位置づけ

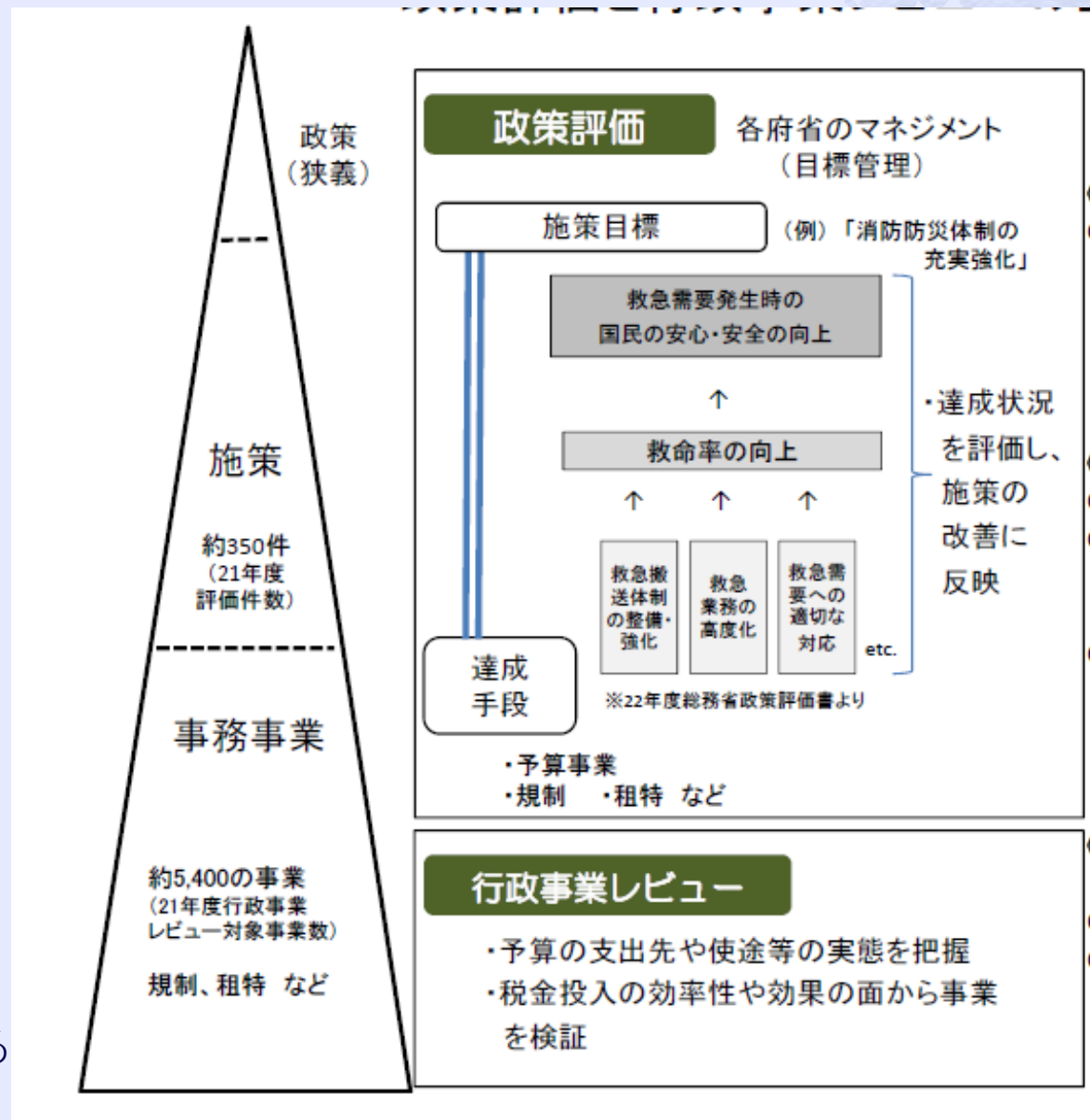


参考：政策評価体系とPDCA



国土交通省：政策評価の仕組み

- 政策評価のポイント
- 成果＝結果で評価する
- 政策・事業を適宜見直す⇒政策の誤り・試行錯誤を認める
- 進捗管理＝フォローアップする

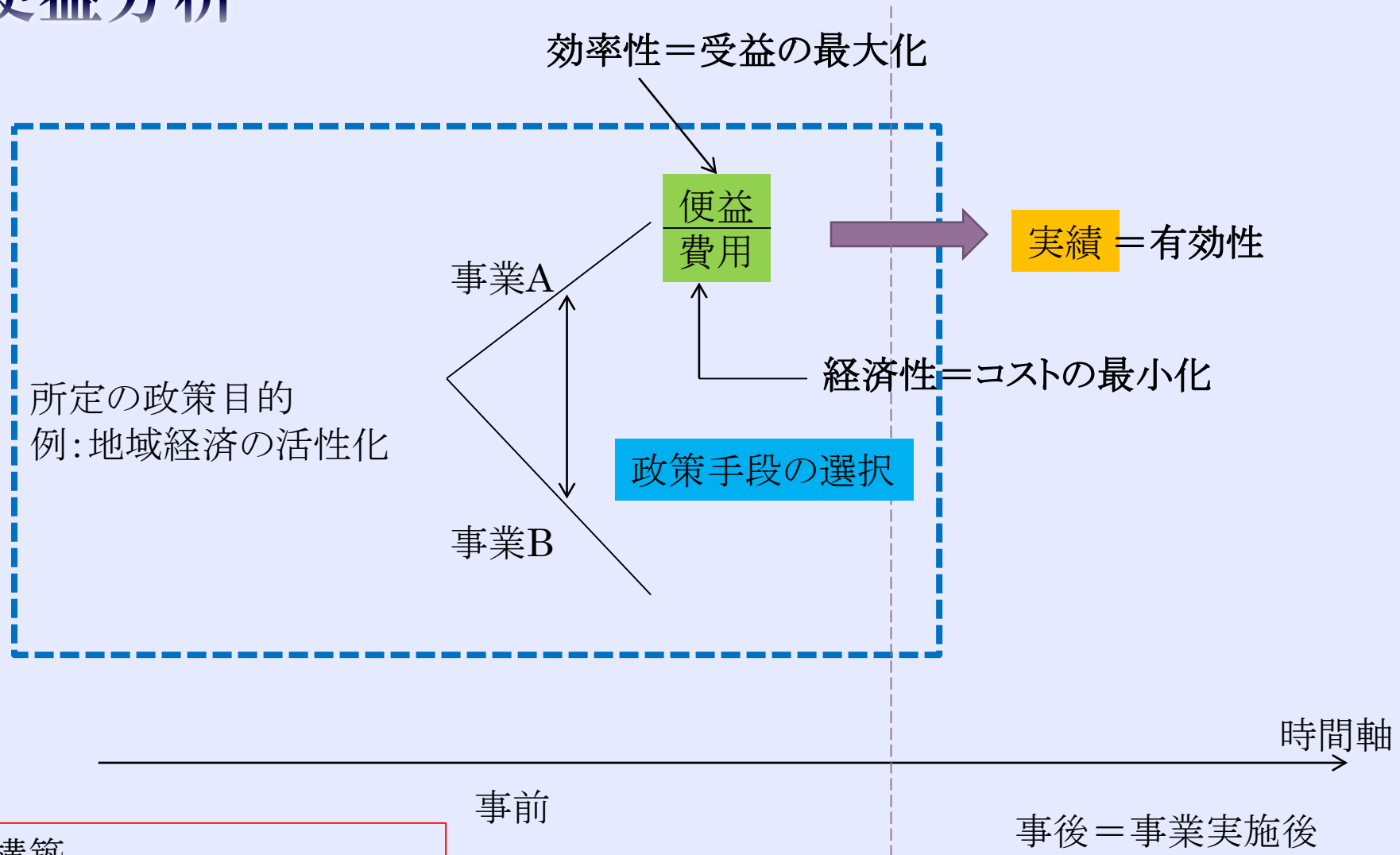


出所：総務省資料

会計検査院の基準



費用便益分析

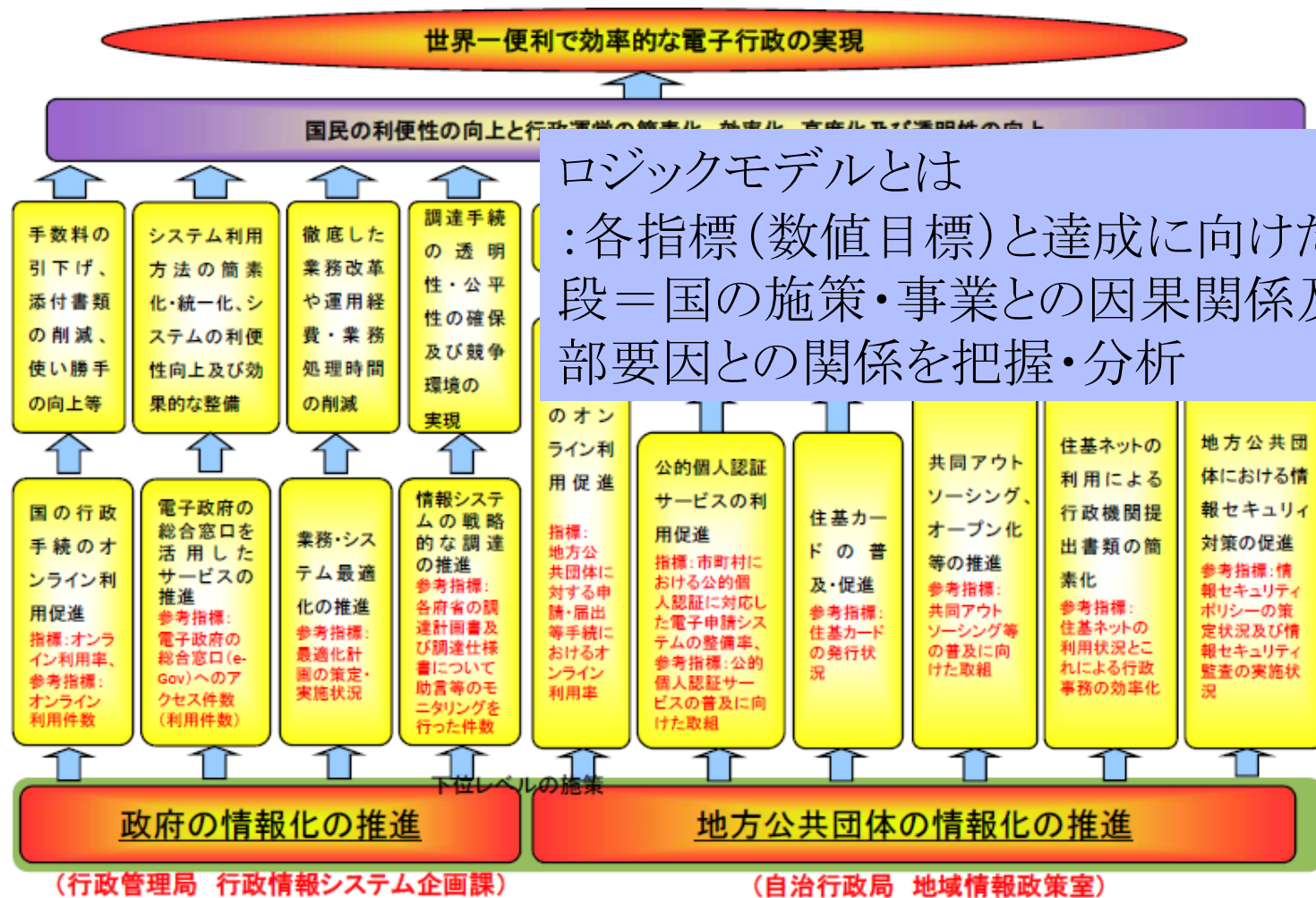


ロジックモデルの構築
= 手段と成果の関係を「理論的」に構築
⇔ 願望・理念

ロジックモデル：総務書

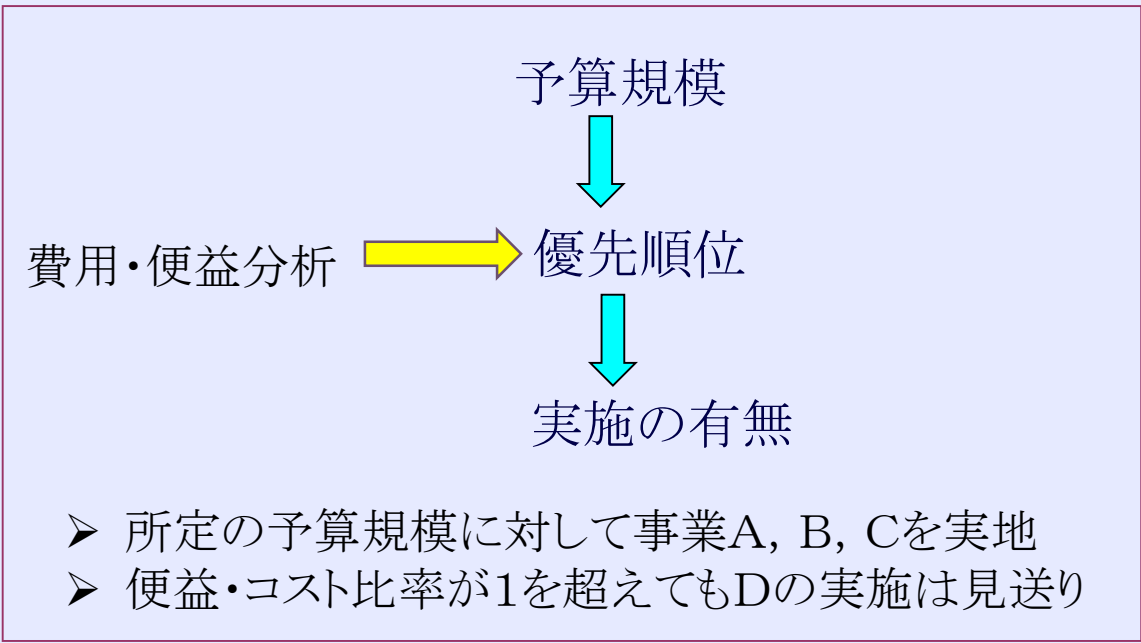
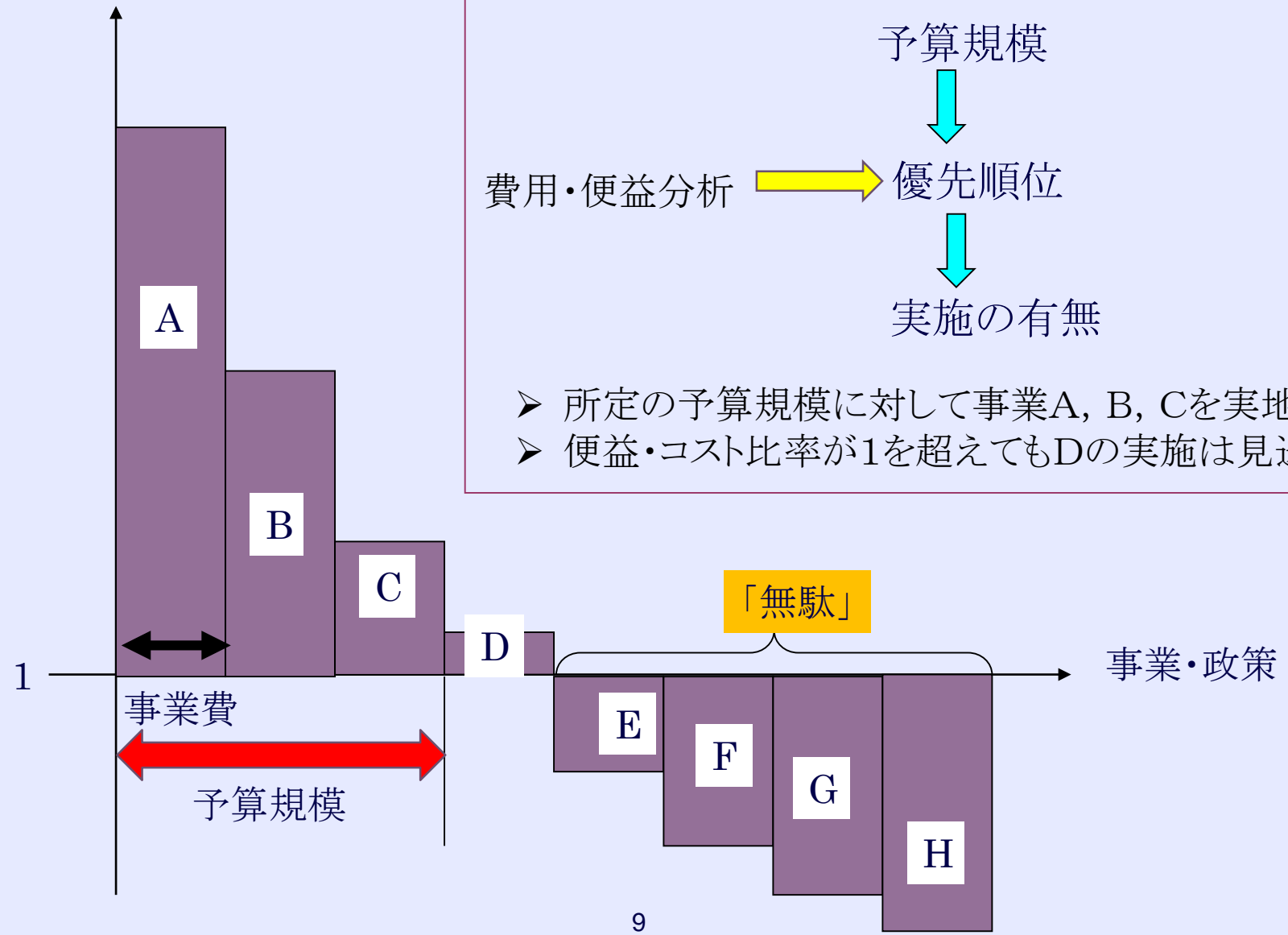
政策9 電子政府・電子自治体の推進

基本目標 行政分野へのITの活用により、国民の利便性の向上と行政運営の簡素化、効率化、高度化及び透明性の向上を図り、世界一便利で効率的な電子行政の実現を目指す。



無駄と優先順位

便益÷コスト



無駄の基準？

政策目的の無駄？		均衡ある国土の発展？
政策手段の無駄		他に有効な代替手段？ ➤ 公共事業VSセーフティーネット 他の政策との組み合わせ ➤ 若年者雇用支援(例:ジョブカフェ)・雇用規制
政策の水準		➤ 費用対効果(便益) ✓ 過ぎたるは及ばざるが如し
執行	主体	国以外が執行主体 地方＝分権化 民間＝民間委託・民営化
	水準	予算の使い方の無駄 一人件費・随意契約

立川市:

- ◆ 政策評価の結果を予算編成に反映させることを制度的に担保
- ◆ 決算⇒評価⇒予算編成の時期の協調
- ◆ 実際のところ、政策評価と予算編成の間で一貫性がない
- マネジメントサイクルのActionの欠如

決算、予算編成と行政評価の連動

	決算	行政評価	予算編成	(参考)	資料3
				重要事業	(参考) 指定管理者評価
4月				重要事業指定 【23年度83事業】	モニタリング、業務調整会議の開催(随時)
5月	出納整理期間・決算額確定	評価作業(各課)		当初ヒアリング	年次報告書提出
6月	決算調書・主要な成果の説明書等作成	担当者ヒアリング(行政経営課)			指定管理者による自己評価 主管課1次評価
7月		理事者ヒアリング			業務調整会議の開催(指定管理者、主管課、行政経営課)
8月	監査委員からの決算等審査意見書	経営方針の策定			評価委員会2次評価
9月	議会決算認定		予算編成方針		議会報告
			各部運営方針		評価表公開
10月			各課編成作業(予算見積もり)	中間ヒアリング(必要に応じ)	
11月			担当者聞き取り(財政課)		
12月		評価表公開	理事者ヒアリング 財政課査定		
1月			内示		
2月					
3月			議会予算議決	最終まとめ提出	

公共部門の文化の転換

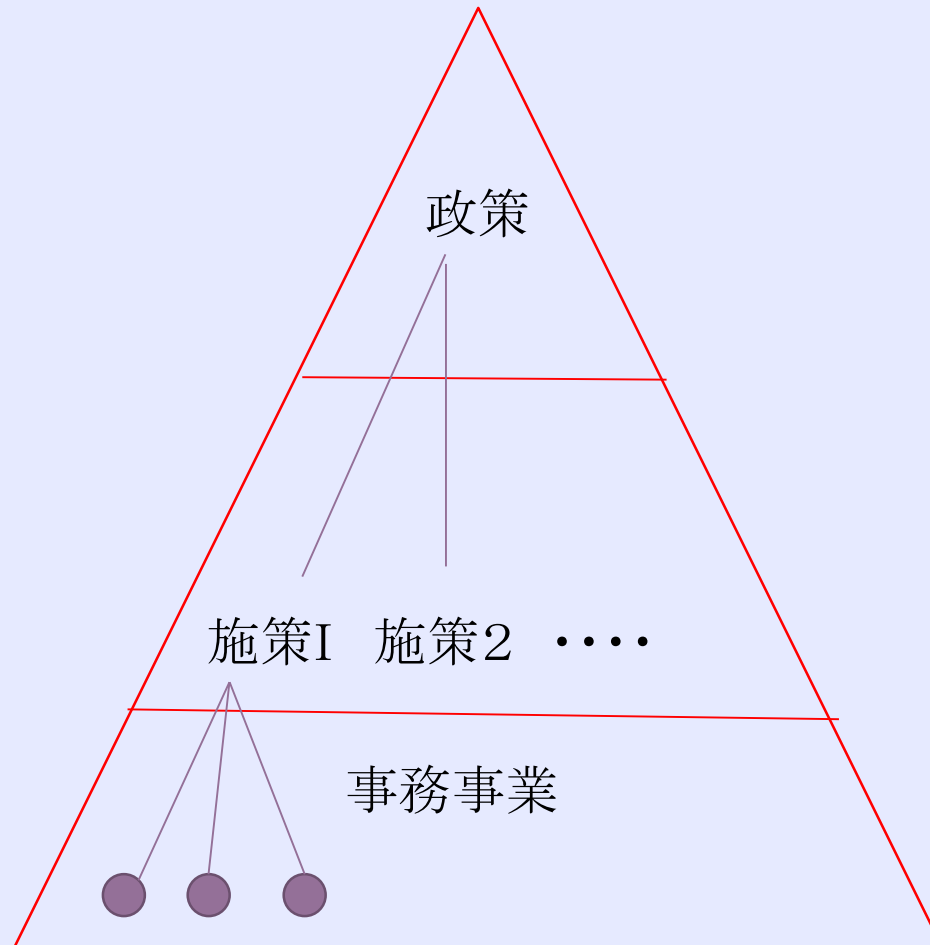
	従来	政策評価
力点	予算獲得(予算偏重)	成果の追求
視点	手続きの妥当性・合規性	成果主義(結果責任)
他の政策との関係	考慮しない＝縦割り行政	考慮する
結果の予測	希望的観測(そうあって欲しいことが起きることが前提)	ロジックに基づく(費用対効果等モデル分析)
政策の見直し	見直さない(誤りはないことが前提)	適宜、(撤回を含めて)見直す
政策継続の 挙証責任	当事者にはない(政策を批判する側に課せられる)	当事者にある⇒有効性を挙証できない政策・事業は廃止する
国民との関係	知らしむべからず	説明責任を果たす

政策の体系化

政策評価の軸

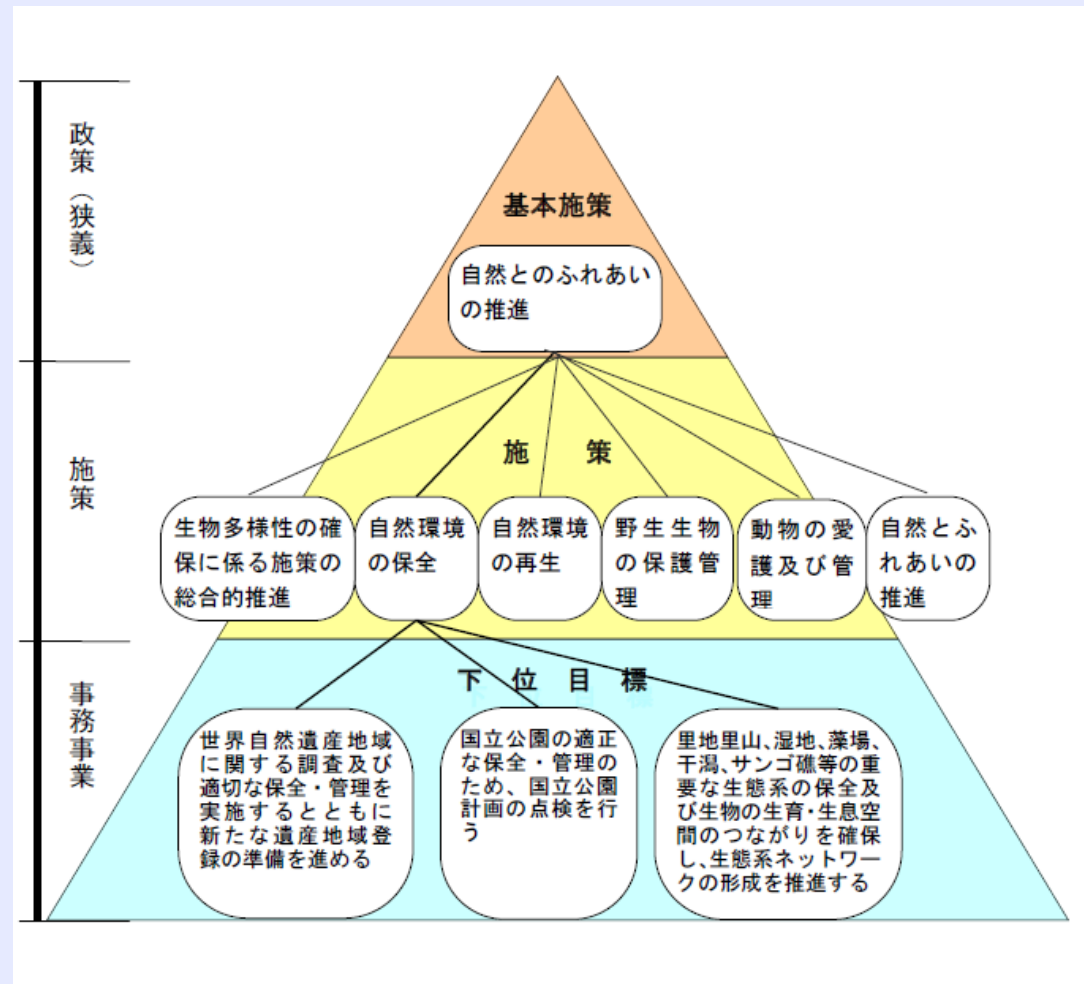
政策評価の軸	概要
垂直的＝政策(広義)の「階層化」	政策(狭義)－施策－事務事業 ✓ 政策(広義)間の関連付け
時間＝事前と事後の区別	事前＝政策実施前 事後＝政策実施後
水平的＝他の政策との比較	類似・関連事業とのパフォーマンス比較 ⇒政策手段の精査・効率的な手段の選択

図表1:



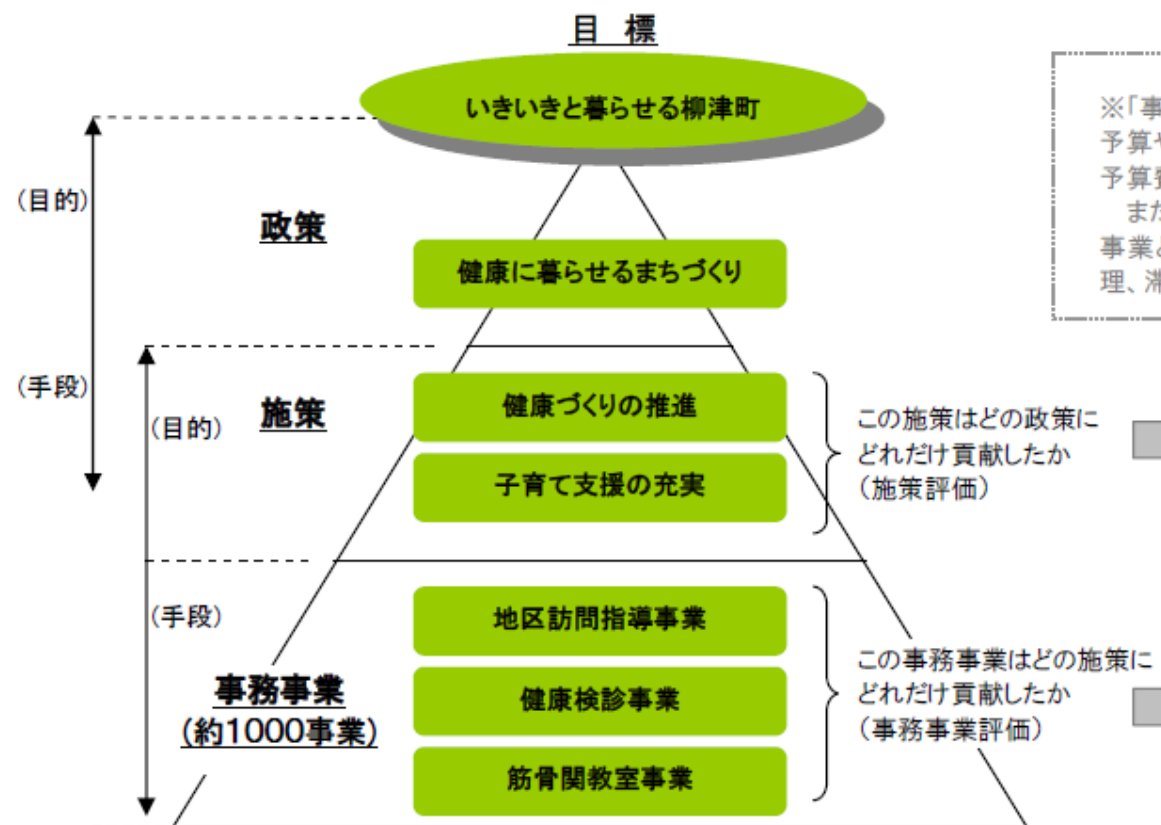
政策の「垂直的軸」

- ◆ 環境省の政策体系
 - ◆ 政策目的の設定
 - ✓ 上位目標
 - ✓ 下位目標
 - ◆ 目的と手段の関連付け
 - 施策＝政策(狭義)の手段
 - 事務事業＝施策の手段
 - ◆ 階層別に政策評価
 - ✓ 施策(業績)評価
 - ✓ 事務事業評価



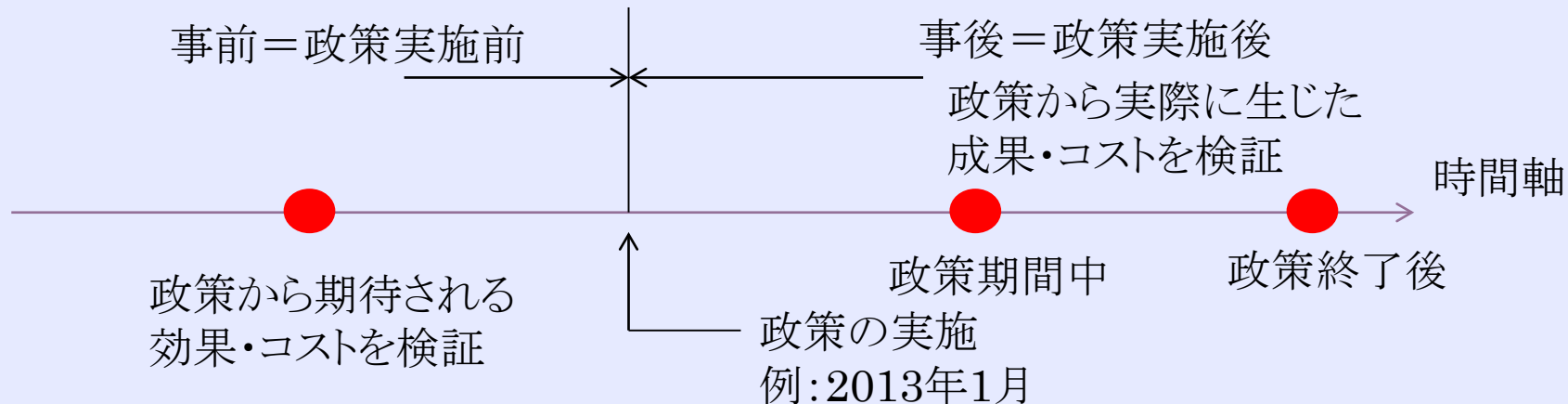
参考：自治体の政策体系

◎政策体系の構成イメージ(例) ～「施策」と「事務事業」が評価の対象



政策の時間軸

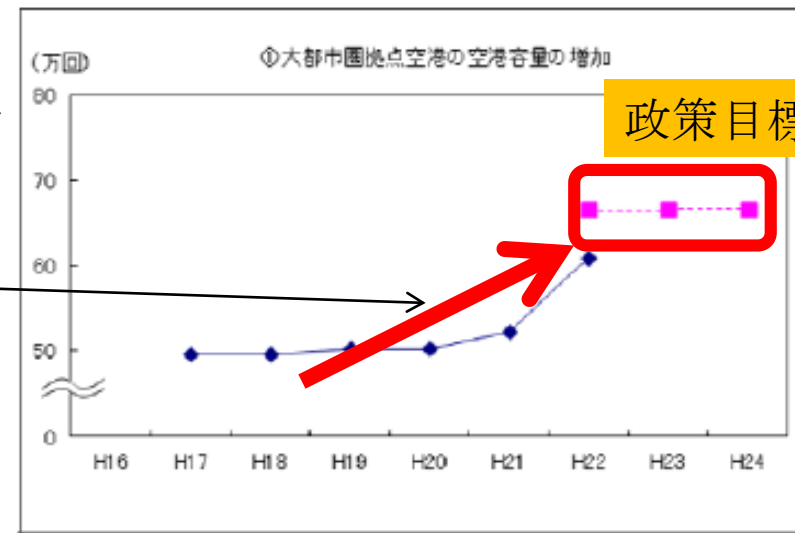
- ◆ 政策(政策・施策・事務事業)の実施に当たっては、その効果を「予め」見積もる(=費用・便益の数値化)事前評価と効果の実際(=成果)を検証する事後評価を一貫性・継続性のある形で実施
 - 一貫性=事前評価の数値目標(例:健診の普及率)に従って事後評価を実施⇒評価の基準を事前と事後で変えない
 - 継続性=政策を定期的に評価⇒成果(=効果の実際)・コスト(=予算)の推移を把握



施策目標個票

(国土交通省22-⑤)

施策目標	航空交通ネットワークを強化する							
施策目標の概要及び達成すべき目標	国際競争力の強化、地域活力の向上などの推進等に向けて、国際拠点空港の整備、既存ストックを活用した空港の高質化、航空交通容量の拡大等を推進し、航空交通ネットワークの強化を図る。							
	初期値	実績値					評価	目標値
144-① 国内航空ネットワークの強化割合(①都市圏拠点空港の空港容量の増加)	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		17年度比約17万回増(首都圏)(平成22年度以降、安全性を確保した上で段階的に)
	49.6万回	49.6万回	50.3万回	50.3万回	52.3万回	61万回		



実績が目標値に近づいている

国土交通省政策評価

政策目的の提示

平成24年度実施施策に係る事前分析表

(〇〇省24-①)

資料1-2

(記入イメージ)		政策名		担当部署名		作成責任者名 (※記入は任意)					
		□□な△△の向上		〇〇局〇〇課		〇〇課長 〇〇 〇〇					
		政策の概要		政策体系上の位置付け		〇〇の形成を通じ△△の構築					
		達成すべき目標		目標設定の考え方・数値		政策評価実施予定時期					
		すべての〇〇が……な程度に……できるように△△を実現		……との考えにしたがって、〇〇計画(閣議決定)において、「〇〇〇」と規定されている		平成〇年〇月					
測定指標	測定指標	年度ごとの目標値								測定指標の選定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠	
		基準年度	目標年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度			
1	〇〇の積算における△△率 (※4か年計画の場合の記入例)	50%	平成22年度	70%	平成26年度	〇%	〇%	70%	-	-	本施策における重点事項を定めている〇〇計画(閣議決定)において、〇〇積算における△△率については、××年までに□□%に引き上げることを定めているため
2	□□適合基準率 (※4か年計画の場合の記入例)	75%	平成23年度	90%	平成33年度	-	-	-	-	83%	〇〇基本計画(閣議決定)の成果指標として□□適合基準率が、75%□(23)→83%□(28)→90%□(33)と規定されているため
測定指標	測定指標	施策の進捗状況(目標)								測定指標の選定理由及び目標(水準・目標年度)の設定の根拠	
		基準年度	目標年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度			
3	〇〇〇〇事業計画の推進 (※9か年計画の場合の記入例)	計画対象事業の制度の拡充	平成22年度	〇〇事業計画の完了	平成27年度	対象事業選定の洗い出し	事業の進捗管理のための計画の策定	〇〇事業計画の実施促進	〇〇事業計画の完了	-	□□における第〇次△△計画(閣議決定)において、「平成〇年度までに……〇〇事業を完了する。」と規定されているため
測定指標	測定指標	測定指標の選定理由及び目標(水準・目標年度)の設定の根拠									
		目標	目標年度								
4	〇〇〇〇法の改正作業 (※単年度の目標設定の場合の記入例)	改正法案を次期通常国会に提出	平成24年度	〇〇大綱(閣議決定)……							
達成手段 (開始年度)		達成手段		24年度当初予算額	関連する指標						
(1) 〇〇事業 (平成〇年度)(関連:24-①)		一億円	一億円	一億円	1	……において、〇〇を整備 ……〇〇を整備することは、△△現在……人いる……に対し、〇〇を提供、促進することとなるため、測定指標の〇〇率を……%押し上げる効果があると思込んでいる ……〇〇整備率:〇%(〇〇の満足度:〇%)					
(2) 〇〇事業 (平成〇年度)		……において、〇〇を実施することにより、主要な〇〇などを中心に連続した△△化を行う地区の範囲が拡大し、一層の……の促進を図ることができると思込んでいる ……〇〇の利用者:〇人)									
(3) 〇〇に関する租税特別措置 (平成〇年度)		……									
(4) ××規制の適切な運用 (平成〇年度)		……									

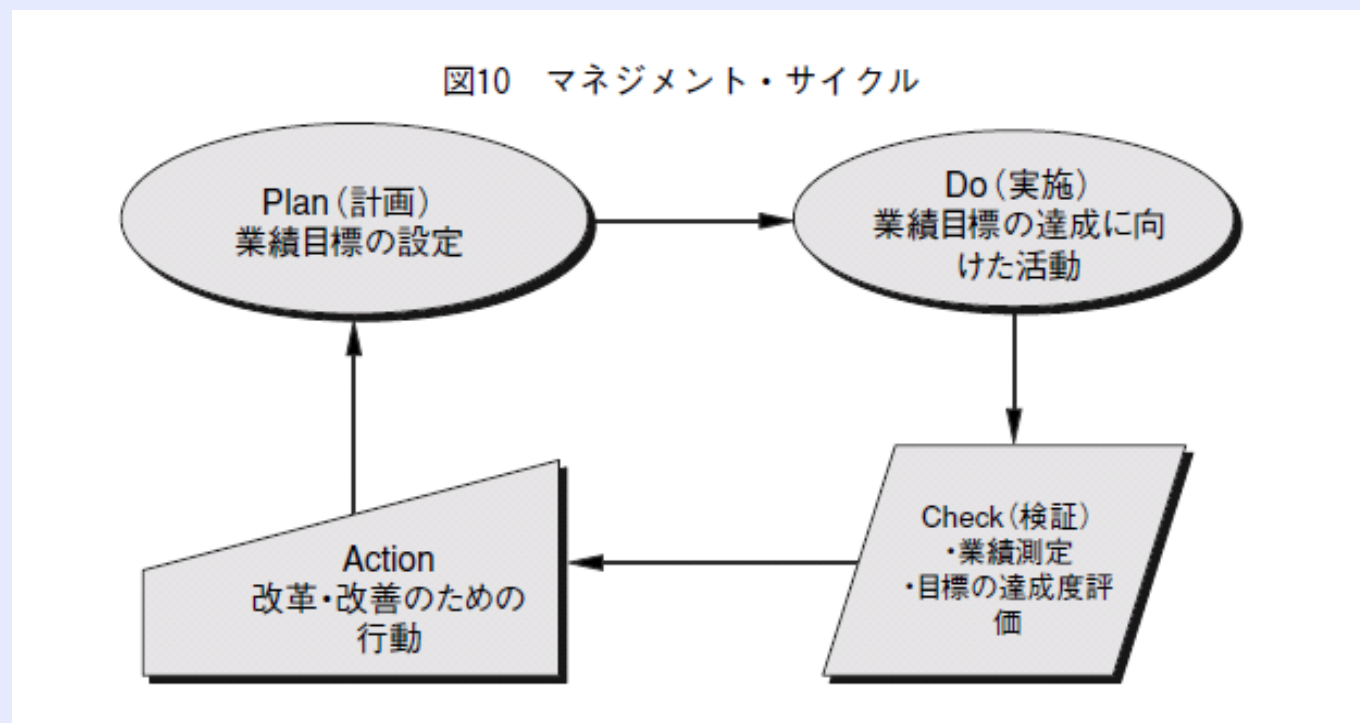
数値目標の設定
⇒事後評価で活用

目的に対する手段
の関連付け(階層化)

何故、事後評価か？

- ◆ 従来の政策(広義)は事前の「予算獲得」に偏重
- ◆ 予算獲得に向けた文章作り
 - 定性的・理念的目標設定
- ◆ 決算軽視＝Check機能の欠如
 - 一旦実施してしまえば、成果は問わない
 - 「後ろは振り返らない」＝教訓を得ない同じ失敗の繰り返し
- ◆ 事後的評価
 - Check＝事前評価の妥当性を検証⇒政策の「通信簿」
 - Action＝当該政策の見直し・将来の政策形成・立案に反映

マネジメント・サイクル



水平的評価

- ◆ 関連する他の政策(手段)との比較＝ヤードスティック(パフォーマンス比較)

- ◆ 評価の統一化＝省庁・自治体横断型

⇔ガラパゴス的評価＝省庁・自治体ごとに評価の基準(例:成果目標の定義等)が異なる

⇒業績の比較が検証困難

- ◆ 関連事項
 - 企業会計の標準化＝企業間での業績を比較可能にする

資料1-3
(〇〇省23-①)

目標管理型の政策評価に係る評価書の標準様式

施策名											
施策の概要	評価の様式の統一										
達成すべき目標											
施策の予算額・執行額等 (千円)	区分	21年度	22年度	23年度	24年度						
	当初予算(a)										
	補正予算(b)										
	繰越し等(c)					(※記入は任意)					
	合計(a+b+c)					(※記入は任意)					
執行額(千円)					(※記入は任意)						
施策に関する内閣の重要政策(施政方針演説等のうち主なもの)											
測定指標	指標A	基準	実績値				目標値				
		○年度	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度				
	年度ごとの目標値		施策の進捗状況(実績)				目標				
							○年度	○年度			
指標C					目標						
					○年度						
施策に関する評価結果	目標の達成状況										
	目標期間終了時点の総括										
学識経験を有する者の知見の活用											
政策評価を行う過程において使用した資料その他の情報											
担当部署名	作成責任者名 (※記入は任意)					政策評価実施時期					

政策評価の活用

- ◆ 政策実績(=測定指標の推移)の「データベース化」

⇒政策の効果・決定要因の検証

- 類似政策間・類似団体間でのクロス分析＝政策実績の比較

- ◆ 比較可能な形で測定基準の標準化

- ◆ 政策評価の開放＝政策の見直し・立案への外部(有識者)の知見の蓄積
⇔省庁・自治体内に閉じた政策評価(=ガラパゴス化)

⇒政策の現場と研究の相乗効果

政策評価ポータルサイトについて

別紙4

- 「政策評価の総合窓口」を改良し、新たに「政策評価ポータルサイト」としてリニューアル。
- 各府省の「政策体系」、「評価情報」、「概算要求への反映状況」を1か所で把握できる。

トップページ

政策評価ポータルサイト

[最新情報・トピックス](#)
[政策評価制度について](#)
[その他情報](#)

各府省は、自らが行っている政策について、「政策評価」を行っており、その結果については、各府省ホームページに公表されています。
 各府省の政策、政策目標、評価結果を知りたい方は、「政策体系一覧」をクリックしてください。目標管理型の政策評価に関連する各種の情報を確認できます。
 各府省者（インボルク等）をクリックすると、各府省の政策評価のトップページにジャンプできます。

キーワード検索

総務省
MIC

各府省の政策評価
トップページへ

公正取引委員会
公正取引委員会

政策体系一覧へ

消費者庁
消費者庁

政策体系一覧へ

復興庁
復興庁

政策体系一覧へ

総務省
MIC

政策体系一覧へ

公害等調整委員会
公害等調整委員会

政策体系一覧へ

法務省
法務省

政策体系一覧へ

外務省
外務省

政策体系一覧へ

財務省
財務省

政策体系一覧へ

事前分析表

行政分野	主要な政策	事前分析表	評価書	政策評価調査書
行政分野1：行政改革・行政運営	主要な政策1 国家公務員の人事管理の推進 主要な政策2 適正な行政管理の実施 主要な政策3 行政評価等による行政改革・運営の改善	24年度評価書 24年度評価書 24年度評価書	23年度評価書 23年度評価書 23年度評価書	25年度要求書 24年度要求書 25年度要求書

各府省の行政事業レピュートップページへ

政策体系一覧

総務省 政策体系一覧

行政事業レピュートップページへ

政策 → 政策目標 → 評価結果 → 概算要求反映状況

行政分野	主要な政策	事前分析表	評価書	政策評価調査書
行政分野1：行政改革・行政運営	主要な政策1 国家公務員の人事管理の推進 主要な政策2 適正な行政管理の実施 主要な政策3 行政評価等による行政改革・運営の改善	24年度評価書 24年度評価書 24年度評価書	23年度評価書 23年度評価書 23年度評価書	25年度要求書 24年度要求書 25年度要求書

評価書

年度	24年度	23年度	22年度	21年度	20年度
行政分野1：行政改革・行政運営					

政策評価調査書

年度	24年度	23年度	22年度	21年度	20年度
行政分野1：行政改革・行政運営					

我が国の政策評価

我が国の政策評価の特徴

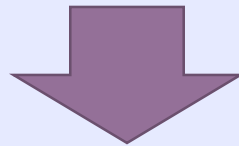
- ◆ 政策評価の分散＝多様な評価の主体:財務省、総務省、会計検査院、行政刷新会議(民主党政権)等
- ◆ 評価する側と評価される側の対立⇒責任追及(官僚弾劾)の手段としての政策評価(?)＝事業仕分け
- ◆ 政策評価の課題
 - 政策評価の「ガラパゴス化」＝政策評価の「水平的軸」(横串)の欠如
 - 「数値」による評価の欠如
⇒定性分析に偏重＝数値化困難なことが前提
 - 「後だしジャンケン型」の評価＝事後的に目標の定義を変更

我が国の政策評価

主体		備考
財務省(主計局)	予算査定	事前評価・事務事業レベル
総務省	政策評価(省庁横断型)	事前・事後評価 施策評価(例:ワーキングバランスの政策評価)
会計検査院	会計検査	事後評価 査察 国会からの要請ベース
各省庁	自己評価(政策レビュー) 行政事業レビュー	定期的・事後評価

何のための評価か？

	狙い	例
外部評価	国民・納税者に対する政策の説明責任を果たす	事業仕分け
内部評価	政策の「健康診断」 ✓ 政策の見直しの機会とする(=予算マネジメント)	政策レビュー



「戦犯探し」(責任追及)のためではなく、政策に対する国民の関心喚起、政策見直し・選別の機会とする

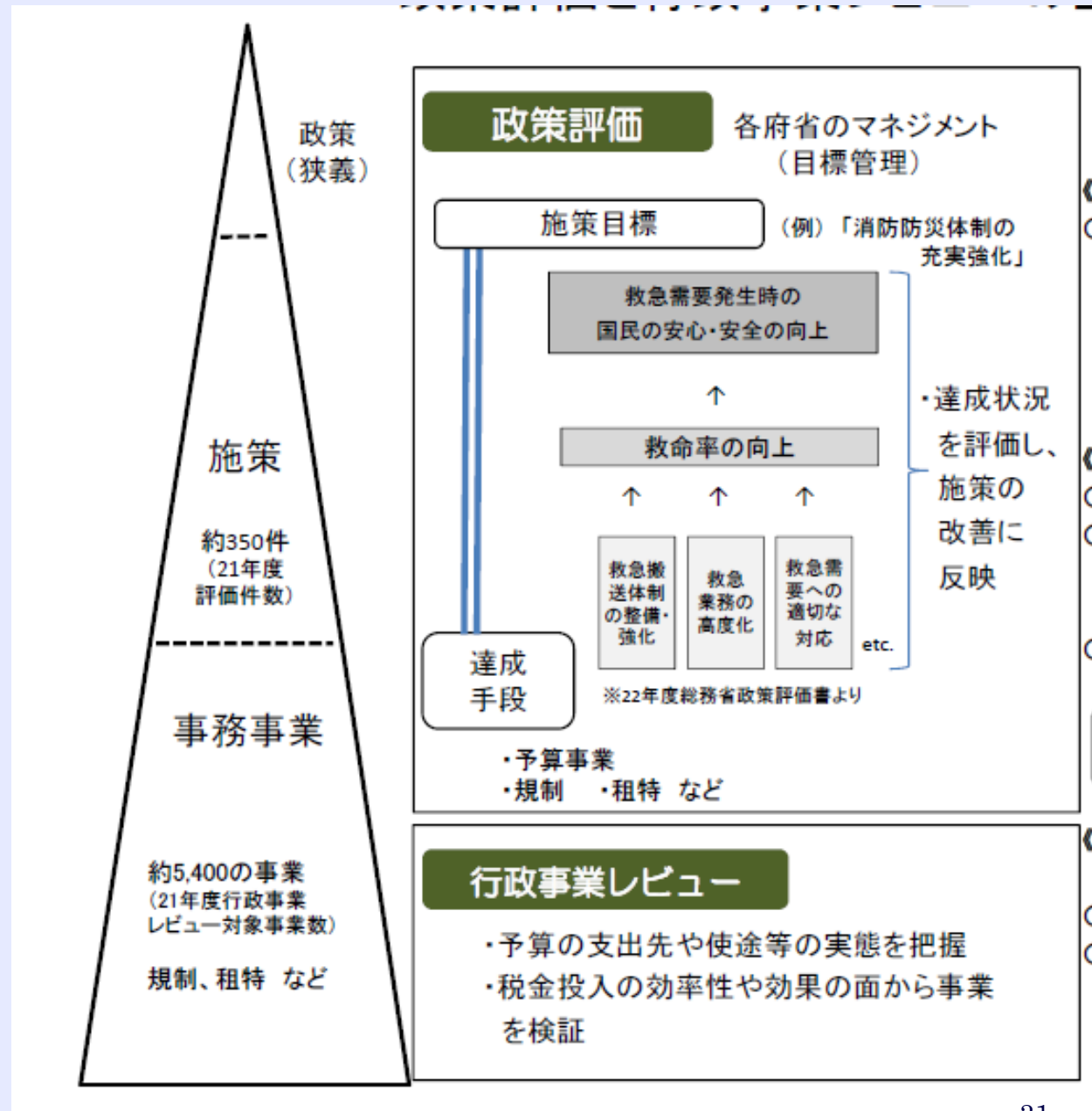
行政事業レビュー



秋の行政事業レビュー

政策評価と 行政事業レビュー

- ◆ 上位政策の評価としての(総務省)政策評価と下位政策(事務事業)の評価としての行政事業レビュー
- ◆ 政策評価の棲み分けと連携



数値による評価(事前)

【費用(遵守費用)について金銭価値化している例】

〔ライターの消費生活用製品安全法における特定製品及び特別特定製品への追加に係る規制〕(経済産業省)

《規制の内容》ディスポーザブル(使い捨て式)などのライターを規制対象製品(特定製品、特別特定製品)に加え、製造・輸入事業者に対し、ライターの基本規格に整合すること及び幼児対策を施すことを義務化する。

遵守費用として、製造・輸入事業者の義務履行費用を概算。

- ⇒ 開発費、検査費等でおおよそ10億円の費用が必要と推計し、今後3年間でその経費回収を図ると仮定して、業界全体の年間費用を約3.3億円/年と試算。

【便益について金銭価値化している例】

〔ライターの消費生活用製品安全法における特定製品及び特別特定製品への追加に係る規制〕(経済産業省)

《規制の内容》ディスポーザブル(使い捨て式)などのライターを規制対象製品(特定製品、特別特定製品)に加え、製造・輸入事業者に対し、ライターの基本規格に整合すること及び幼児対策を施すことを義務化する。

①ライター技術基準への適合による便益、②チャイルドレジスタンス機能の追加による便益を概算。

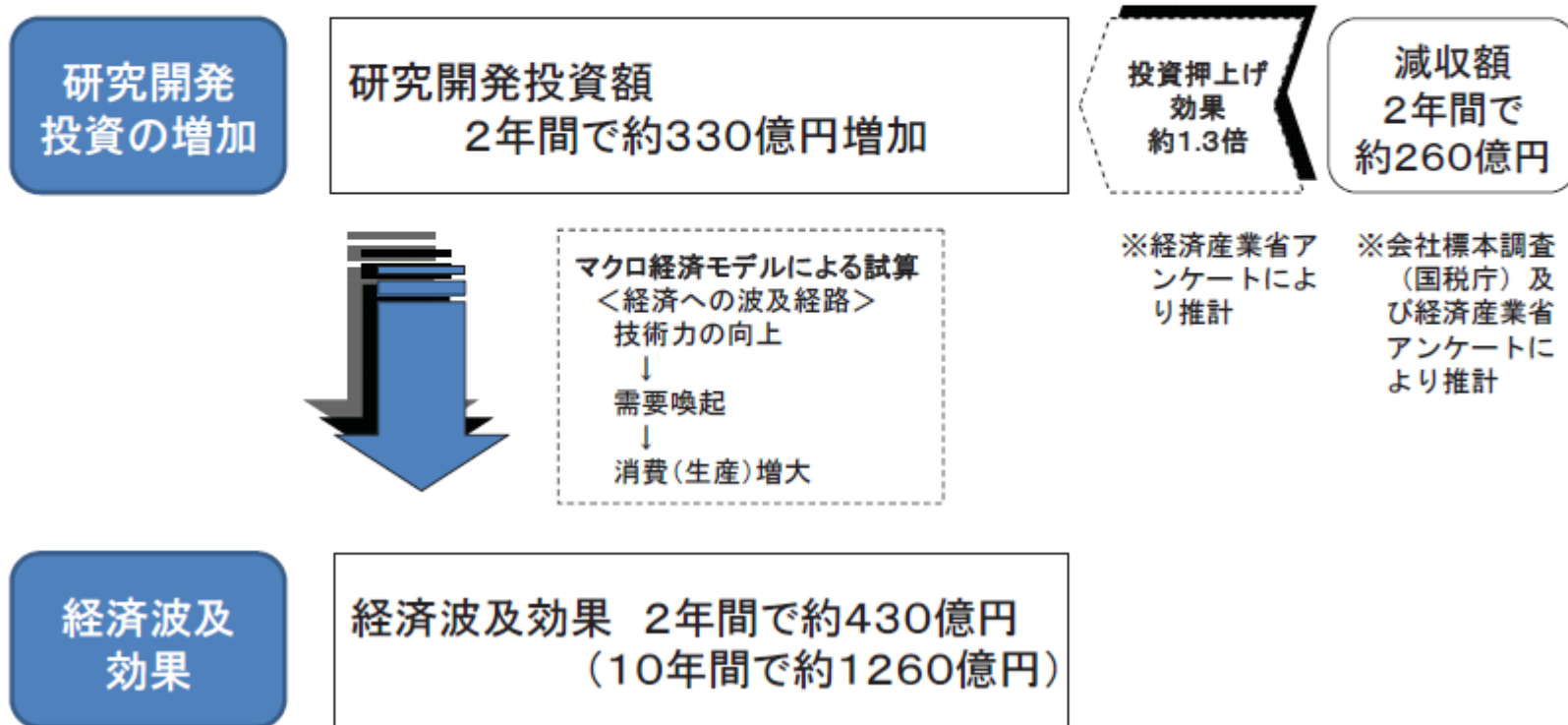
- ⇒ 製品に起因する事故の割合が63%との調査結果を前提とすると、ISO基準を満たすことによりライターを出火原因とする建物損害額が1.2億円/年だけ減少する便益があると試算。
- ⇒ 5歳未満の子供のライター火遊びによる火災が85%減少するものと仮定し、建物損害額が0.7億円/年から0.1億円/年に減少、死亡損害額が7.8億円/年から1.2億円/年に減少し、便益は7.2億円/年と試算。

規制の事前評価の点検結果(概要)

数値による評価(事後)

経済産業省作成

研究開発税制の上乗せ特例(増加型・高水準型)による経済効果について



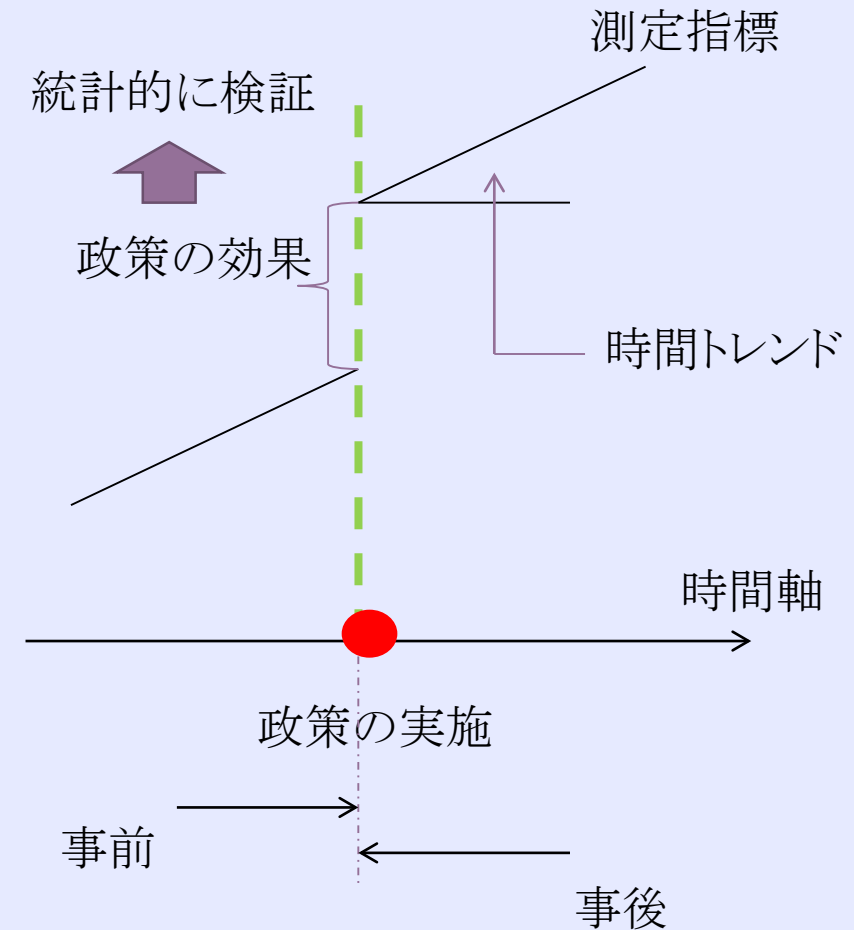
平成24年度予算編成等における
政策評価の活用状況

「数値目標」への誤解

誤解	実際
厳密な数値目標を立てることは困難	政策が発現する効果に「関連する」指標(複数でも可)があれば良い
数値目標＝アウトカム(最終成果)指標	アウトカムの測定が困難(例:健康増進)であれば、アウトプット(例:健診率)やプロセス(例:定期的な健診の実施体制)指標でも良い
数値目標は達成すればよい	✓達成しても当初の目標が「甘かった」可能性もある ✓達成できなくても外部要因等達成できない「理由」が示せば良い
目標を達成できなければ「怒られる」?	✓数値目標の達成は通信簿ではない ✓政策の「健康診断」＝政策の見直しの契機にする

今後の課題

- ◆ 政策の効果を計量的に測定
 - 当該政策の効果と他の政策(外部要因)等の峻別
- ◆ 政策評価の結果を予算編成に反映することを制度的に担保
- ◆ 政策評価のデータベース化
- ◆ 政策評価を住民の意識改革に活用
 - 「住民自治の学校」としての政策評価



ワークライフバランスの推進に関する政策評価

○ メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合

「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」の実現に向けた指標(数値目標)として、メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合を設定

【施策・事業名】

メンタルヘルス対策支援センター事業(厚生労働省)(以下「センター事業」)

【施策・事業の概要】

職場のメンタルヘルス対策の促進を図るため、各都道府県にメンタルヘルス対策支援センター(以下「センター」)を設置し、事業者、産業医等からの相談への対応、専門家による個別事業場への訪問支援等を実施

センターは、労働局から連絡された個別事業場に訪問支援する等、労働局と連携して事業を実施

【施策・事業の選定理由】

本施策・事業は、メンタルヘルス対策の専門家による相談対応、個別事業場に対する訪問支援を実施し、職場のメンタルヘルス対策の促進を図ることを目的としているため

【指標の有効性】

- ① メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合は増加。しかし、例えば、仕事のストレスによる精神障害と労災認定された件数は、毎年増加(平成23年度脳・心疾患と精神障害の労災補償状況)
- ② 過去1年間にメンタルヘルス上の理由により連続1か月以上休業又は退職した労働者がいる事業所の割合を把握(平成19年度労働者健康状況調査)しているものあり

【施策・事業の有効性】

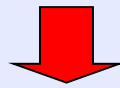
- ① ロジック・モデルの作成結果
本施策・事業は、本指標に対し影響あり
- ② 統計分析結果
メンタルヘルスケアに関する措置の有無に対し、センター事業利用の有無は有意な正の影響あり(事業所アンケート調査結果の回帰分析)
- ③ 事例分析結果
メンタルヘルスケアに関する措置を行っている事業所において、センターの説明会等に参加したことが当該措置を行った契機の一つとなっている例あり
(なお、個別事業場への訪問支援は平成23年度に25,715件)

【その他の事例等】

- 労働局とセンターの連携等が図られていない例あり
- 中小企業におけるセンター事業の認知度が低い。

計量分析:

$$y_i = \alpha + \beta x_i + \gamma z_i + \varepsilon_i$$



パラメータ(= α β γ)の推定

かく乱項



統計的に処理=計量経済学のテクニック(不均一分散、同時性、系列相関等)

○ メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合
【施策・事業】
メンタルヘルス対策支援センター事業(厚生労働省)

【施策・事業の概要】
各都道府県にメンタルヘルス対策支援センターを設置し、事業者、産業医等からの相談への対応、専門家による個別事業場への訪問支援等を実施

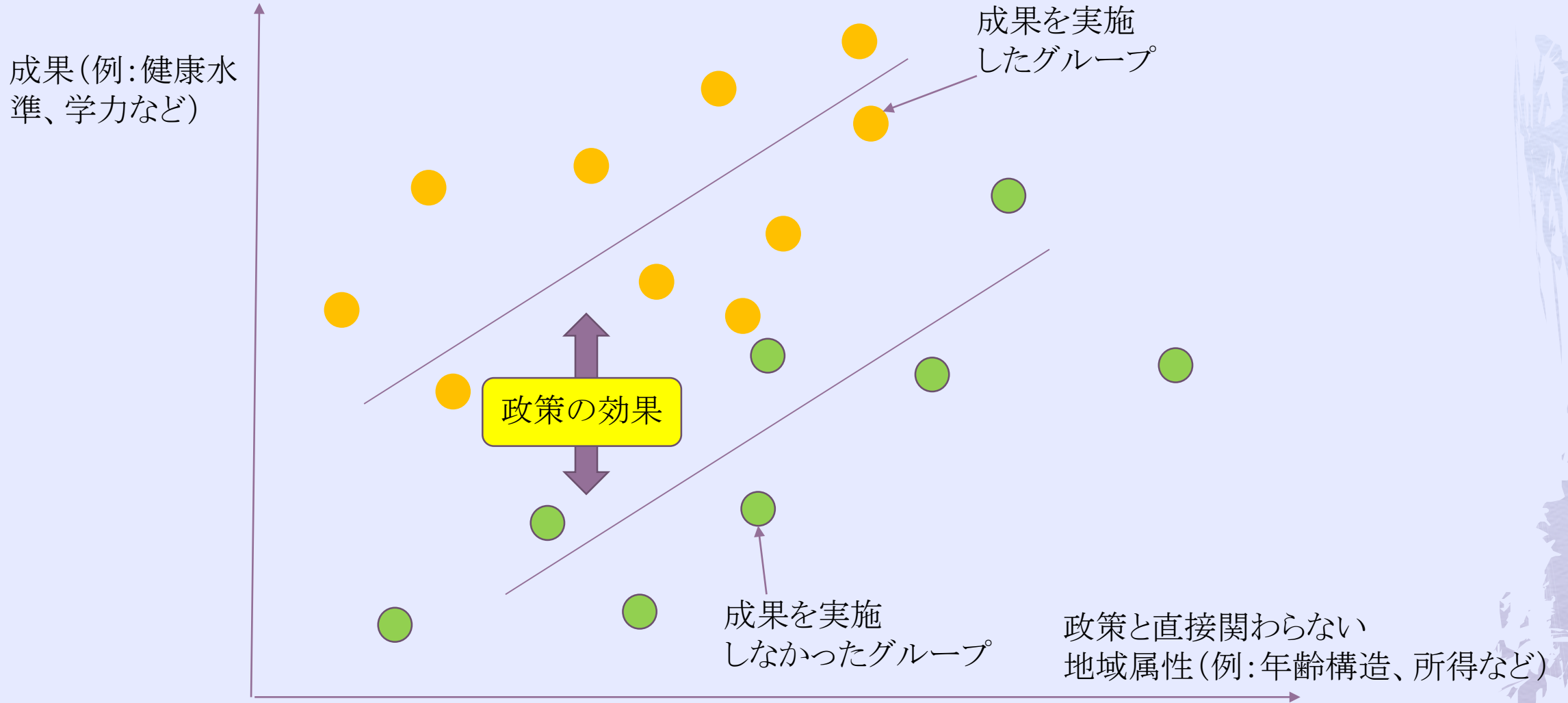
○ 事業所アンケート調査結果を基に、メンタルヘルスケアに関する措置に対して、メンタルヘルス対策支援センター事業の利用、メンタルヘルス不調による休職者の割合等の影響を把握するため、ロジスティック回帰分析を実施
メンタルヘルスケアに関する措置に対し、メンタルヘルス対策支援センター事業の利用は有意な正の影響あり
この結果から、メンタルヘルス対策支援センター事業を行うことは、メンタルヘルスケアに関する措置を行う事業所の割合を向上させることにつながるものと推察

図表4 メンタルヘルスケアに関する措置に関するロジスティック回帰分析結果 (N=1,555)

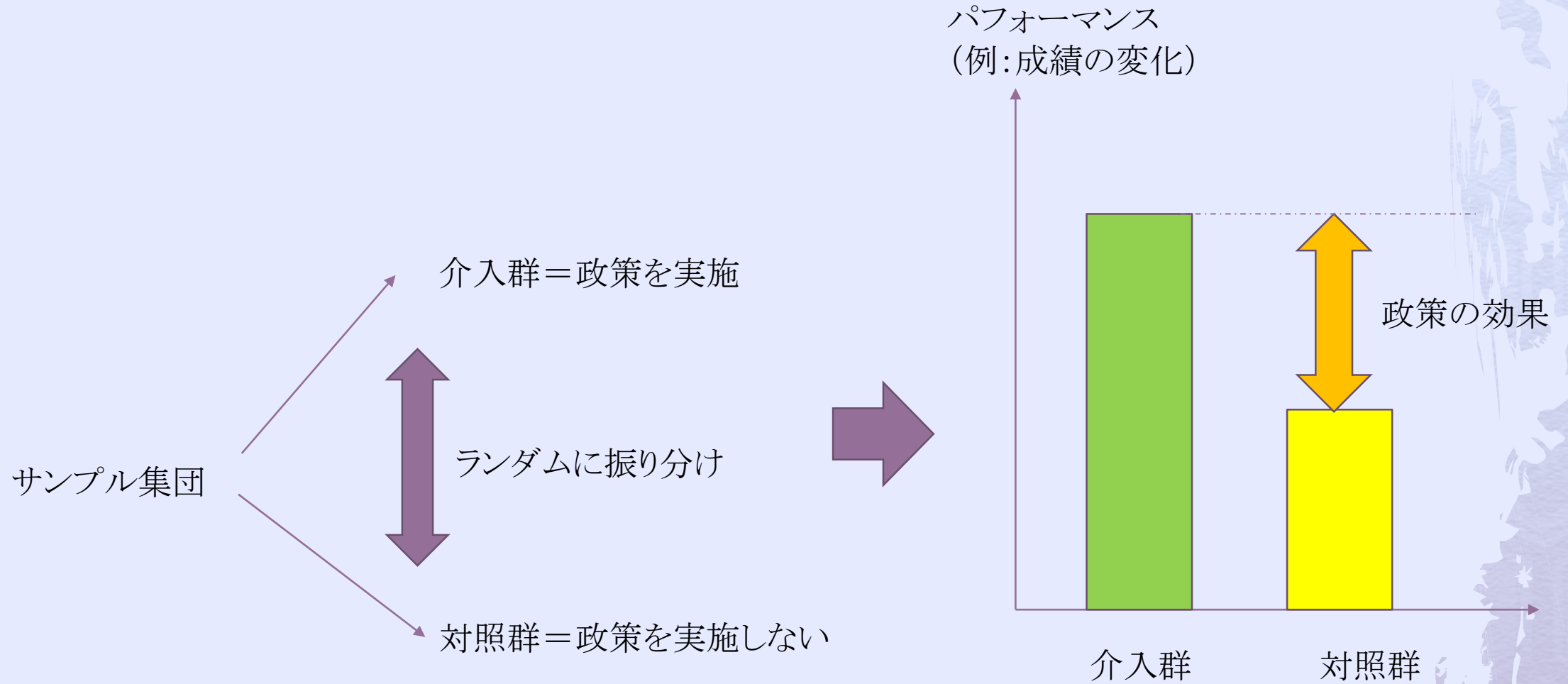
説明変数	標準回帰係数
メンタルヘルス対策支援センター事業の利用	0.30708**
ポータルサイト「こころの耳」の利用	1.27148
企業全体の従業員数	3.62480***
所定外労働時間数	0.04933
労働組合組織率	0.16254**
メンタルヘルス不調による休職者の割合	0.21720*

(注) 1 当省の事業所アンケート調査結果による。
2 目的変数は、メンタルヘルスケアに関する措置(措置している場合は1、措置していない場合は0)とした。
3 「*」の多さは、統計的な確からしさの度合いを示す。
***: 0.1%有意、**: 1%有意、*: 5%有意

図表3:政策効果の実証

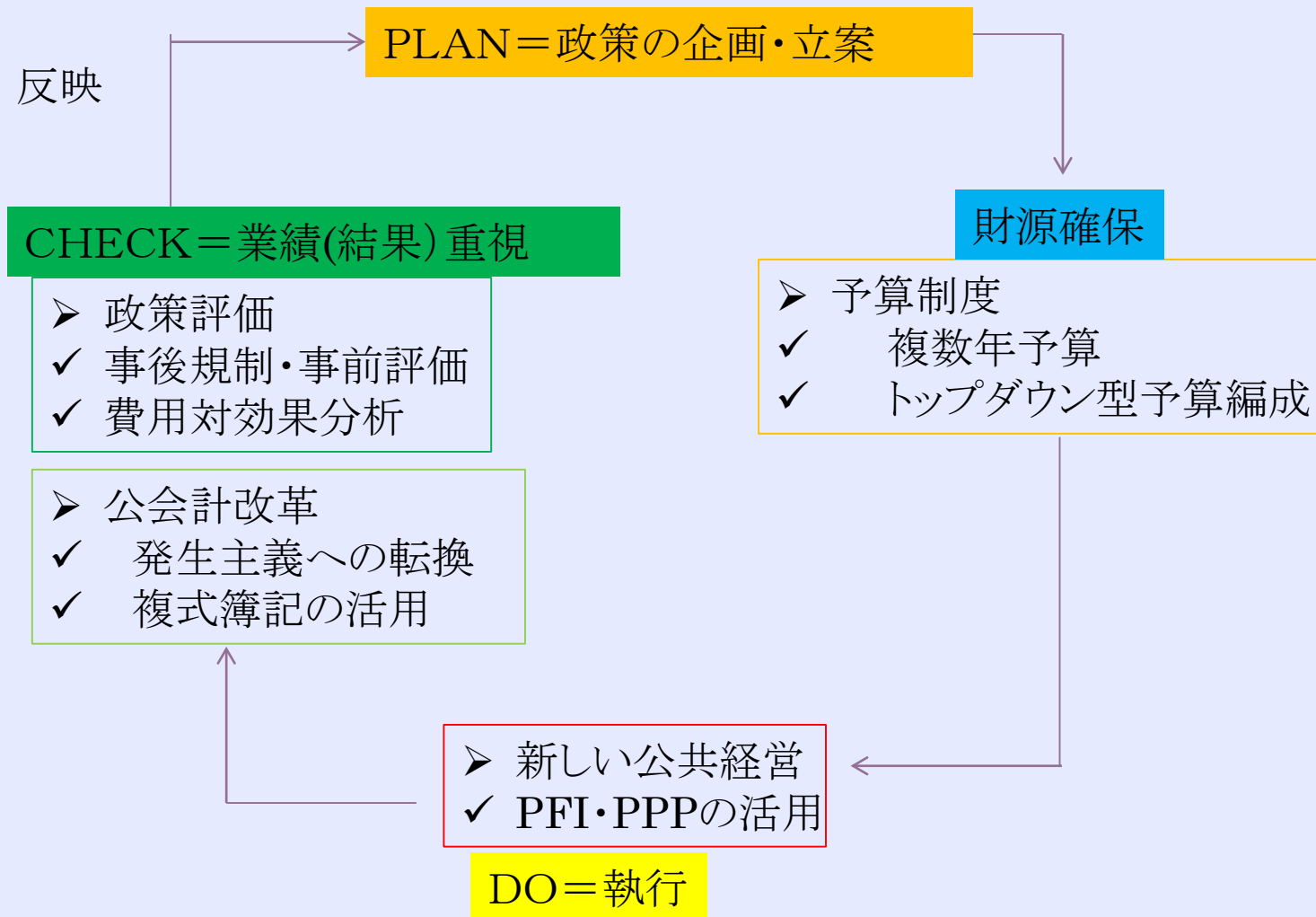


図表4:ランダム化比較実験



公会計の課題

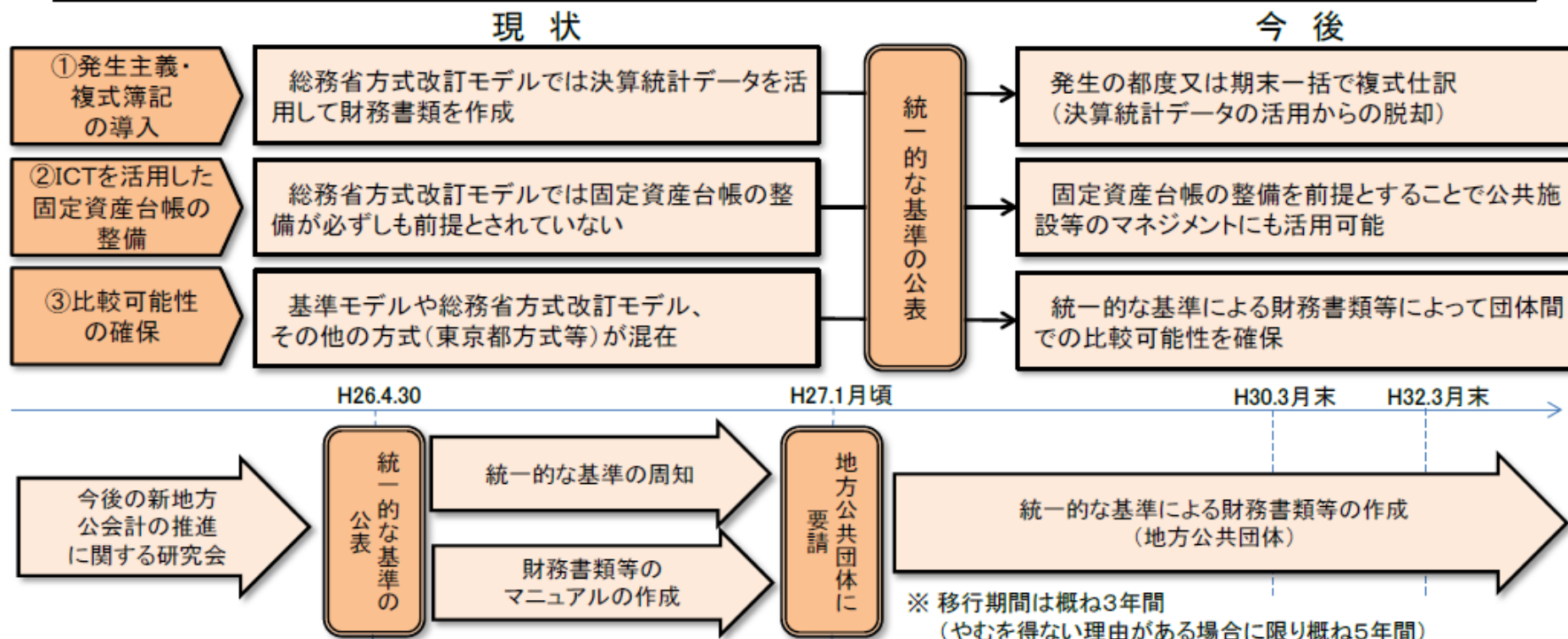
政策と予算の好循環＝PDCAサイクル



コストの見える化：公的サービスのイノベーション

今後の地方公会計の整備促進

地方公共団体における財務書類等の作成に係る統一的な基準を設定することで、①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保を促進する。



(3) 総務省方式改訂モデル (B市の平成19年度普通会計財務書類)

固定性配列法を採用

貸借対照表
(平成20年3月31日現在)

法的に確定した支払額のうち翌々年度以降の支払予定額

有形固定資産を行政目的別に分類

売却可能資産を計上

連結対象団体への投資等に係る実質価格が著しく低下した場合に計上

債権に係る回収不能見込額を明示

将来、職員が退職する際に支給される退職手当の負担を計上

履行額が確定していない損失補償債務のうち、財政健全化法上、将来負担比率の算定に含めた将来負担額を計上

NWMから

臨時財政対策債の発行など、資産形成を伴わずに将来負担が発生している状況を表す

借		貸	
【資産の部】		【負債の部】	
1 公共資産		1 固定負債	
(1) 有形固定資産		(1) 地方債	267,238,185
①生活インフラ・国土保全	900,704,243	(2) 長期未払金	
②教育	278,883,946	①物件の購入等	4,482,293
③福祉	20,038,154	②債務保証又は損失補償	37,920
④環境衛生	75,340,363	③その他	0
⑤産業振興	86,063,845	長期未払金計	4,520,213
⑥消防	15,878,981	(3) 退職手当引当金	48,647,948
⑦総務	48,068,131	(4) 損失補償等引当金	578,916
有形固定資産合計	1,424,977,663	固定負債合計	320,985,262
(2) 売却可能資産	24,803,543		
公共資産合計	1,449,781,206	2 流動負債	
2 投資等		(1) 翌年度償還予定地方債	30,668,008
(1) 投資及び出資金		(2) 短期借入金(翌年度繰上充用金)	0
①投資及び出資金	23,164,747	(3) 未払金	3,967,034
②投資損失引当金	△41,000	(4) 翌年度支払予定退職手当	4,669,042
投資及び出資金計	23,123,747	(5) 賞与引当金	2,895,993
(2) 貸付金	5,305,258	流動負債合計	42,200,077
(3) 基金等		負債合計	363,185,339
①退職手当目的基金	1,075,033		
②その他特定目的基金	8,387,036	【純資産の部】	
③土地開発基金	989,573	1 公共資産等整備国庫補助金等	216,496,342
④その他定額運用基金	70,000	2 公共資産等整備一般財源等	1,061,858,645
⑤退職手当組合積立金	0	3 その他一般財源等	△131,765,603
基金等計	10,521,642	4 資産評価差額	12,003,140
(4) 長期延滞債権	5,630,161	純資産合計	1,158,592,524
(5) その他	578,916		
(6) 回収不能見込額	△669,671	負債・純資産合計	1,521,777,863
投資等合計	44,490,053		
3 流動資産			
(1) 現金預金			
①財政調整基金	14,694,238		
②減価基金	719,198		
③歳計剰金	9,729,250		
現金預金計	25,142,686		
(2) 未収金			
①地方税	2,570,027		
②その他	104,448		
③回収不能見込額	△310,557		
未収金計	2,363,918		
流動資産合計	27,506,604		
資産合計	1,521,777,863		

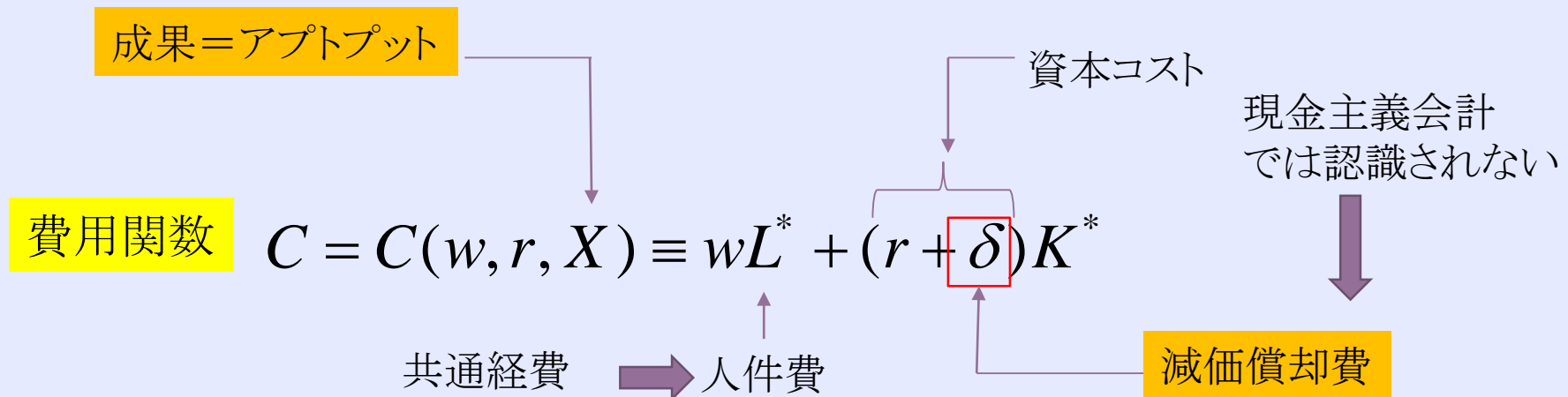
C/Fから

企業会計と官庁会計

企業会計	官庁会計
複式簿記＝取引ごとにその原因と結果を二面的に記録(資産と負債の関係が明らかに)	単式簿記＝取引にかかる現金の収支のみを記録
発生主義＝収益・費用の発生事実に基づく記録	現金主義＝現金の収支を記録
損益計算書の作成 －会計訊かんにおける利益・損失、費用・収益(フロー)の状況を表す財務諸表の一つ	損益計算書を作成しない 減価償却費・引当金等、非現金情報が把握されない
貸借対照表の作成 －ある期日における負債・資産、純資産(ストック)を表す財務諸表	貸借対照表を作成しない 資産・負債の情報が蓄積されない

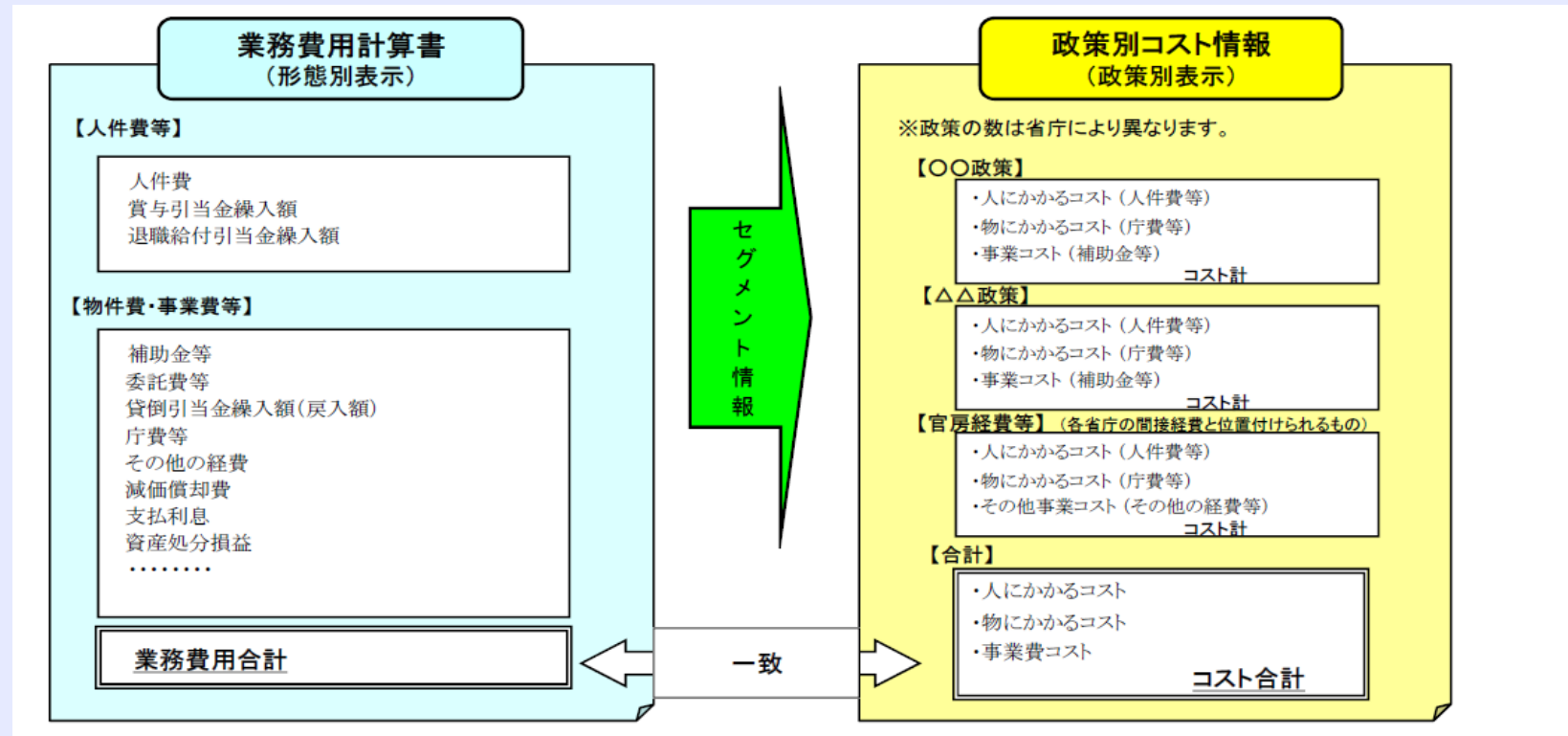
何が問題か？

- ◆ 経済的にみて正しい経営状況が把握できない
 - 補助金による施設の建設⇒将来の更新投資の費用の財源は？
 - 人員雇用⇒将来の退職金の支払いは？
- ◆ 投資・雇用計画、公共料金に決定において経済合理的な根拠の欠如⇒住民等に説明責任を果たせない

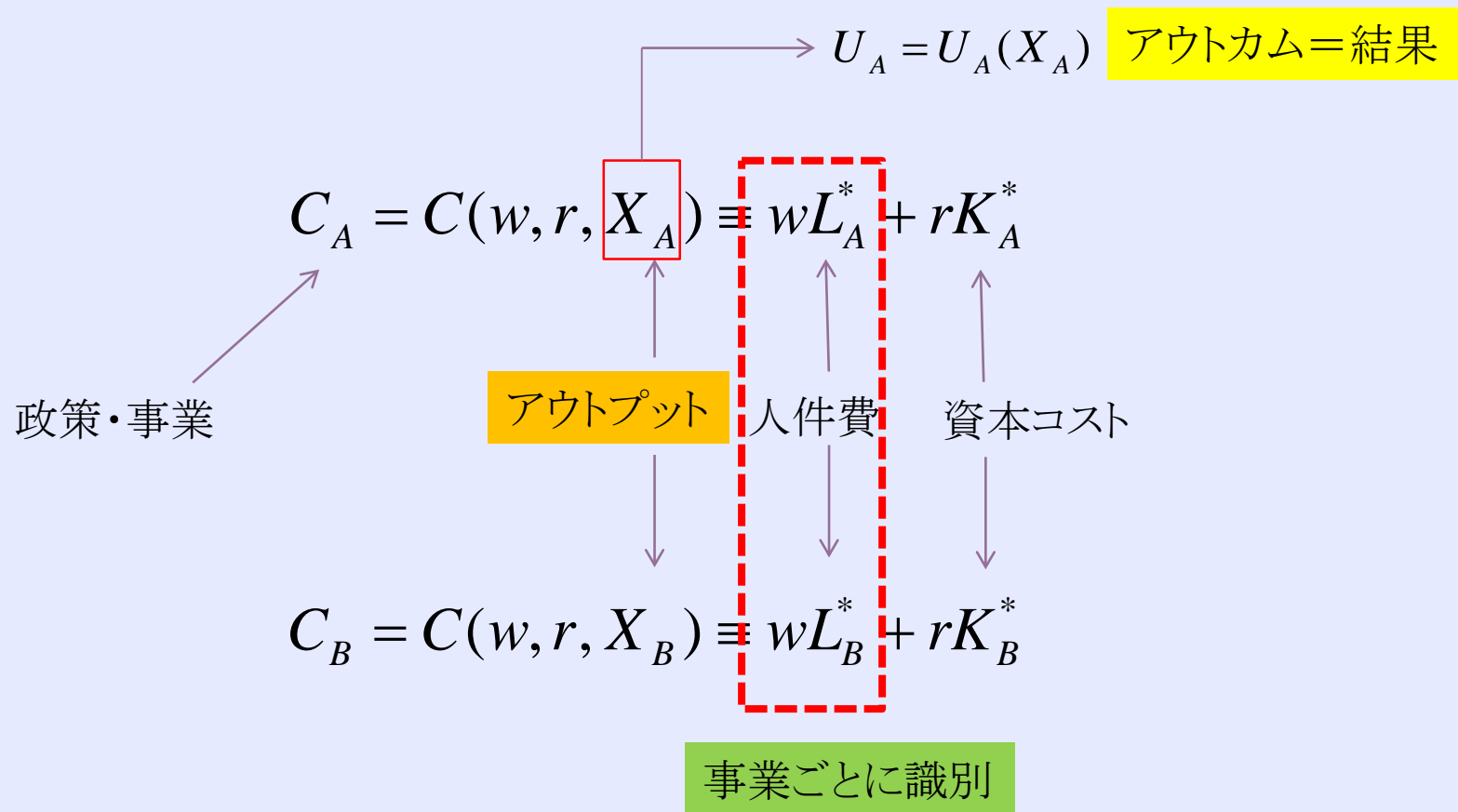


公会計と政策コスト

- ◆ 従前の官庁会計では事務事業＝政策手段別に原価＝政策別コストを算出できない
- 資本コスト＝事業に係る減価償却費用(施設の更新費用)は無視
⇒施設整備の費用が正しく認識されない・整備計画が作成できない
- 人件費＝共通経費で、事業ごとの人件費は計上されない
- ✓ 人件費(公務員給与)を削減するとしても、どの事業に影響するかが定かではない



参考：費用関数



参考：公会計と財政再建

- ◆ 従前の官庁会計では事務事業＝政策手段別に原価＝政策別コストを算出できない
- 資本コスト＝事業に係る減価償却費用(施設の更新費用)は無視
- ✓ 固定資産台帳の欠如

⇒施設整備の機会費用が正しく認識されない・整備計画が作成できない

- 人件費＝共通経費で、事業ごとの人件費は計上されない

	人件費	施設整備の見直し
マクロ	公務員人件費の削減	更新投資・施設整備費の削減
ミクロ	どの事業に係る人件費を優先的に削るか？	<ul style="list-style-type: none"> ● どの施設を廃止するか？ ● 整備費全般をどのように見直すか？
	□ 政策評価＝費用対効果の低い事業の算定	
	□ 新しい公会計＝当該事業に係る人件費の算定	□ 公会計＝更新費用に係るコストの算定⇒長寿命化等、施設整備・更新費用の平準化＝施設マネジメント

町田市の財務諸表

13年度 財務部 納税課の財務諸表

A 組織の概要

B 前年度末の課題

C 事業の成果

D 財務情報 (行政コスト計算書)

E 財務情報 (貸借対照表)

F 財務構造分析

G 個別分析

H 総括

13年度 町田市の財務諸表

1. 組織概要

2. 事業の成果

3. 財務情報

4. 貸借対照表

5. 財務構造分析

6. 個別分析

7. 総括

8. 2013年度末の成果

9. 2013年度の課題

10. 2014年度の目標

11. 2014年度の施策

12. 2014年度の成果

13. 2014年度の課題

14. 2014年度の目標

15. 2014年度の施策

16. 2014年度の成果

17. 2014年度の課題

18. 2014年度の目標

19. 2014年度の施策

20. 2014年度の成果

21. 2014年度の課題

22. 2014年度の目標

23. 2014年度の施策

24. 2014年度の成果

25. 2014年度の課題

26. 2014年度の目標

27. 2014年度の施策

28. 2014年度の成果

29. 2014年度の課題

30. 2014年度の目標

31. 2014年度の施策

32. 2014年度の成果

33. 2014年度の課題

34. 2014年度の目標

35. 2014年度の施策

36. 2014年度の成果

37. 2014年度の課題

38. 2014年度の目標

39. 2014年度の施策

40. 2014年度の成果

41. 2014年度の課題

42. 2014年度の目標

43. 2014年度の施策

44. 2014年度の成果

45. 2014年度の課題

46. 2014年度の目標

47. 2014年度の施策

48. 2014年度の成果

49. 2014年度の課題

50. 2014年度の目標

51. 2014年度の施策

52. 2014年度の成果

53. 2014年度の課題

54. 2014年度の目標

55. 2014年度の施策

56. 2014年度の成果

57. 2014年度の課題

58. 2014年度の目標

59. 2014年度の施策

60. 2014年度の成果

61. 2014年度の課題

62. 2014年度の目標

63. 2014年度の施策

64. 2014年度の成果

65. 2014年度の課題

66. 2014年度の目標

67. 2014年度の施策

68. 2014年度の成果

69. 2014年度の課題

70. 2014年度の目標

71. 2014年度の施策

72. 2014年度の成果

73. 2014年度の課題

74. 2014年度の目標

75. 2014年度の施策

76. 2014年度の成果

77. 2014年度の課題

78. 2014年度の目標

79. 2014年度の施策

80. 2014年度の成果

81. 2014年度の課題

82. 2014年度の目標

83. 2014年度の施策

84. 2014年度の成果

85. 2014年度の課題

86. 2014年度の目標

87. 2014年度の施策

88. 2014年度の成果

89. 2014年度の課題

90. 2014年度の目標

91. 2014年度の施策

92. 2014年度の成果

93. 2014年度の課題

94. 2014年度の目標

95. 2014年度の施策

96. 2014年度の成果

97. 2014年度の課題

98. 2014年度の目標

99. 2014年度の施策

100. 2014年度の成果

行政改革から業務改革へ

財政再建のマクロとミクロ：再論

- ◆ マクロ(国・地方全体)の財政再建＝基礎的財政収支の黒字化等
⇒ミクロ(個別政策・自治体)の効率化＝事務事業の見直し・コストの適正化
⇒超ミクロ＝事務事業の進め方(働き方)の見直し
- ◆ マクロの財政健全化計画に実効性を持たせるには超ミクロ＝業務の改革が必須
- 業務改革＝現場にも財政健全化に当事者意識⇒押しつけではなく現場の創意工夫による財政健全化・効率化

		対象
国	マクロ	基礎的収支(PB)
自治体		政策・基本計画の見直し
	ミクロ	事務事業・コストの適正化
	超ミクロ	業務・働き方

日常業務との関連づけ

- ◆ 「見える化」+「政策評価」⇒現行の政策・事務事業の見直しの契機
- ◆ 具体的にどのように見直すのか・・・
- ◆ 例:人件費等が非効率(割高)として具体的にどこに課題があるのか?
⇒仕事の仕方の問題?
 - ✓ 解決方法の見えない政策評価は「評価疲れ」を招くだけ
- ◆ ミクロ＝事務事業から超ミクロ＝日常業務へ
 - ✓ 業務改革による事務事業の見直し
 - ✓ 業務改革(広義)には民間委託の他、ICT化を含む

施策
例:健康増進



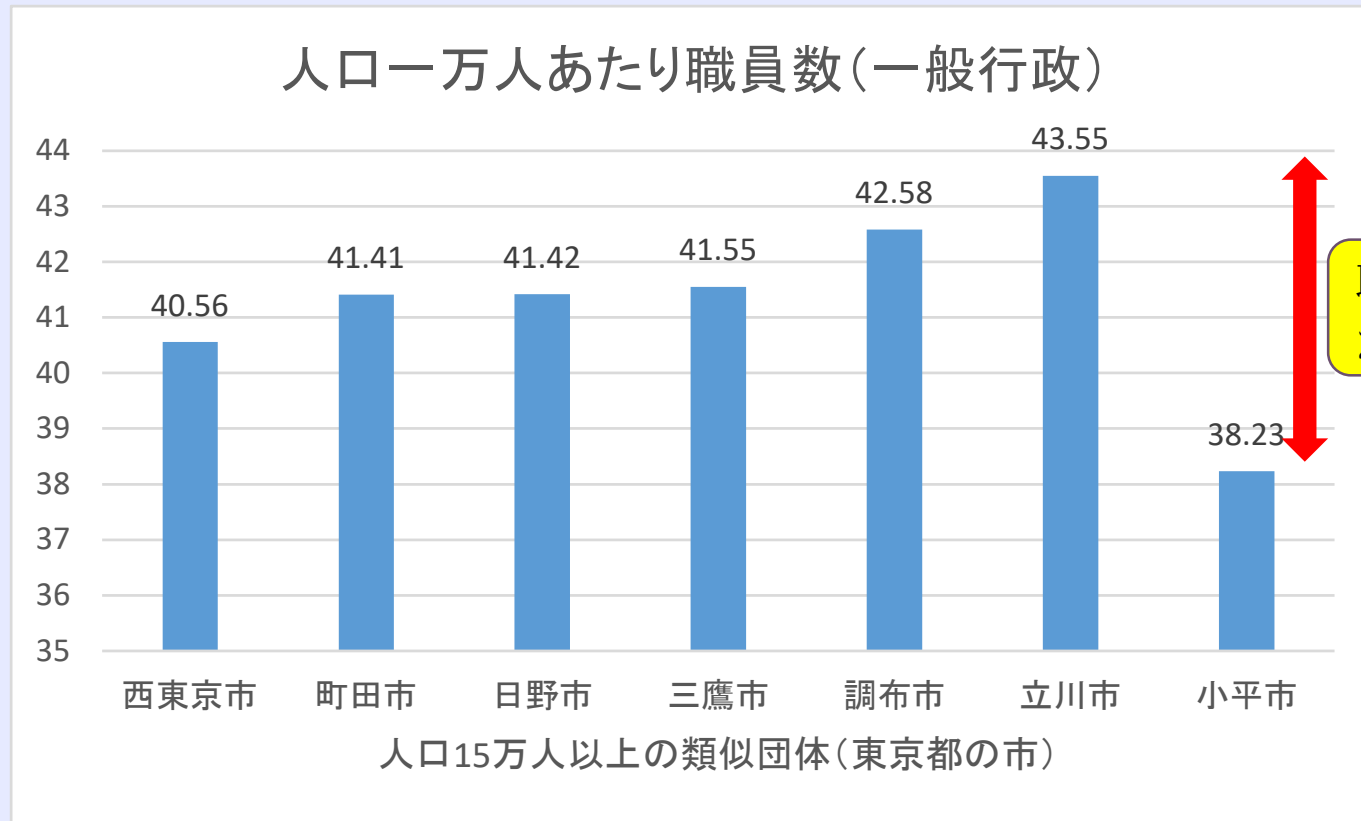
事務事業
例:健診



個別の日常業務
➤ 公共施設の運営
➤ 広報等

職員数の比較

- ◆ 職員数の多寡だけでは良し悪しは判断できない・・・
- ◆ 他の類似団体に職員を抑えるにもどのように抑えるのか定かではない・・・



地方公共団体におけるクラウド化の積極的展開について（平成28年度の取組）

1. 地方公共団体におけるクラウド化の推進のための主な取組

- (1) 「自治体クラウドの現状分析とその導入に当たっての手順とポイント」を全団体に提示の上、助言。
- (2) 政府CIO等による地方公共団体の長に対する直接要請を実施。
- (3) 全国知事会、全国市長会、全国町村会、指定都市市長会等における取組支援。
- (4) 具体的なクラウド導入の検討が進む地方公共団体に対する継続的な支援。
- (5) パッケージソフトのカスタマイズを抑制することについて地方公共団体に助言。

2. 取組の成果

(1) クラウド導入市区町村数の推移

		クラウド導入市区町村数	
		自治体クラウド	単独クラウド
H27	728	293	435
H28	842	328	514
H29	948	356	592

※ いずれも4月1日時点の数値

(2) 自治体クラウド導入に向けた動き(予定)

	新グループの 発足	既存グループ への加入	計
H29	3グループ 6団体	(7グループ) 16団体	22団体
H30	6グループ 42団体	(7グループ) 11団体	53団体

基礎情報

【データシート：レコード項番】167、168

【住民基本台帳人口】626,809人（H28.1.1現在）【人口密度】7320.8人/km²

【委託対象施設】本庁

【委託対象部課（委託業務）】国民健康保険課（国民健康保険関係）、児童家庭課（児童手当等の各種請求書・届出書の入力等事務処理）

業務の標準化

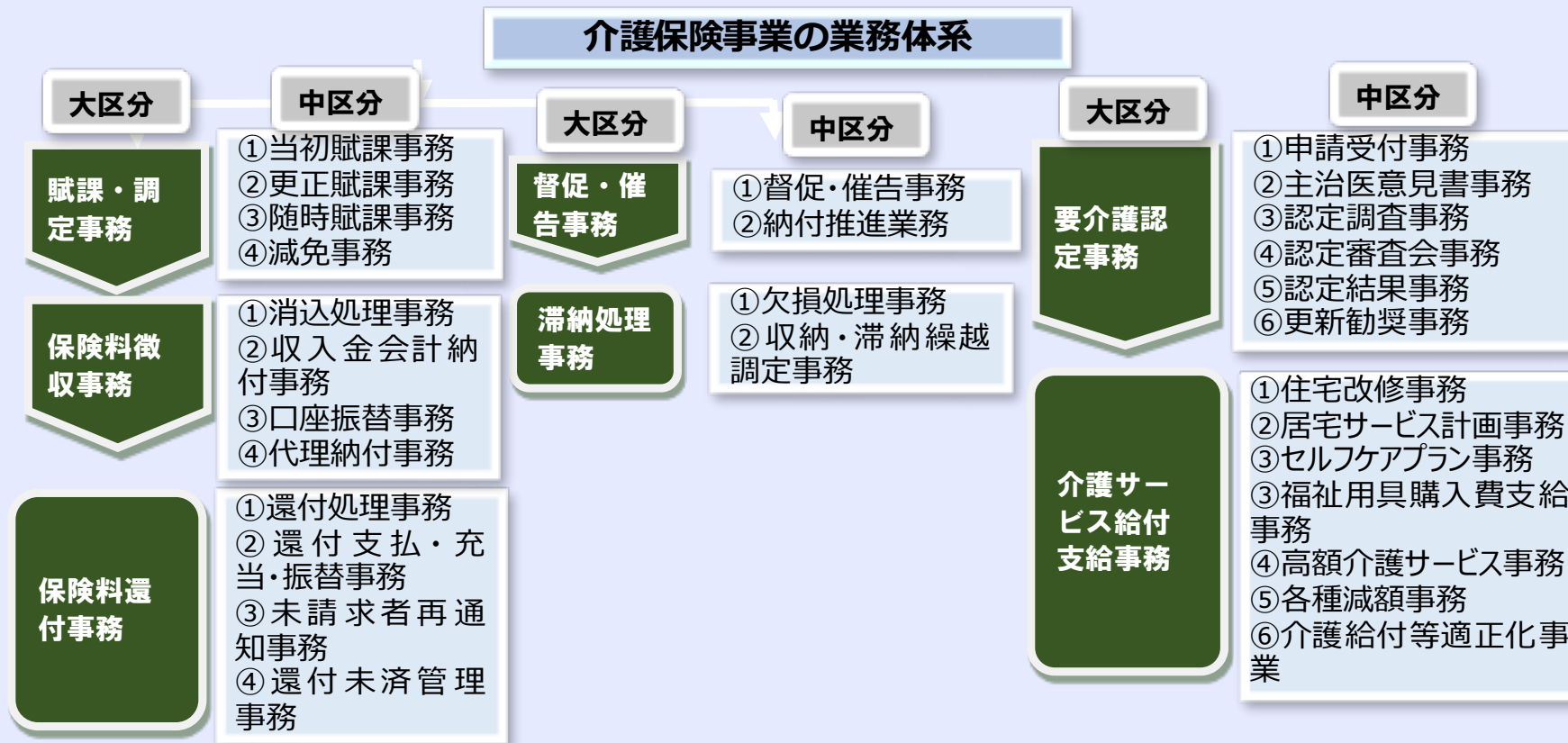
窓口業務のノウハウが個人に蓄積され、組織的・体系的に共有されていない状況を改善することが窓口業務の委託時の課題のひとつとして挙げられる。国民健康保険課では窓口業務の民間委託導入にあたり、以下の取り組みをした。

- 委託前は個人ごとに業務手順がやや異なるものもあったが、委託に伴い業務マニュアルを整理し課内の全員が共有できるようにすることにより、統一した手順で業務が実施できるようにした
- 委託前に業務分担を明確化することを目的として業務フローを作成した



5 行政サービス水準他市比較調査 (4) 比較調査の実施

【①事務の流れを「業務体系」として整理】



業務改革のメッセージ

対象	メッセージ
国・都道府県	効率化によるコストの是正・適正化
地域住民	手続きの簡素化、待ち時間の縮小など行政サービスの「質」に改善
自治体職員	残業等労働時間の縮減⇒現場の負担の軽減

□ パラダイムシフト＝発想の転換

- ・業務(仕事)を増やして予算・人員を確保⇒利用可能な予算・人員の枠内に業務を抑制
- ・業務(「手続き」)に地域の独自性を主張⇒「成果」に独自性
- ・業務を「丸抱え」⇒公共はコア・ビジネス(政策の企画立案)に特化
- ✓ 政策への信頼は「誰がやるか」(業務の担い手が民間か公共か)ではなく、「何ができたか」(結果)による