

平成16年8月15日発行

## 農林水産政策情報センター

### トピックス

#### 農林水産省 15年度政策評価結果

農林水産省の政策評価体系は、大目標(5)、中目標(12)、政策分野(59で、目標値は142)、政策手段から構成されていますが、その結果が公表されました。政策分野別に設定されている目標値の達成状況は、達成度が90%以上でAランクと評価されたのは83、50%以上90%未満でBランクと評価されたのは22、50%未満でCランクと評価されたのは16となっています。13の指標については、150%を超える達成度となったので、現行基準による評価を行うことが適当でないと考えられたため、ランク分けは行われていません。また、8つの目標値については統計データの関係で公表時点では取りまとめられていません。

手段別評価は、2年連続してCランクとなった政策目標等に係る59の政策手段に対して行われ、廃止を前提に検討する必要があるもの18を含めて、57の政策手段について一定の改善・見直しの必要性が指摘されています。

<http://www.maff.go.jp/soshiki/kambou/kikaku/hyoka/15/15seikekka.htm>

#### 総務省 規制に関する政策評価の手法に関する調査研究報告書

総務省は、規制に関する政策評価の手法について、主に諸外国における実態を調査分析した報告書を取りまとめました。

同報告書は、健康、安全、環境等の各分野について分析していますが、このうち、費用・便益分析をみると、各国のガイドラインとも、「当該規制案及び代替案のそれぞれについて費用要素・便益要素の提示可能な限り、各要素を定量化・金銭価値化」という流れで費用・便益の分析の手順に関する説明が行われ、基本的な枠組みは共通しているとしています。また、コンサルテーションについて、米国、英国、カナダでは利害関係者・有識者との協議を行うこと、利害関係者・一般市民・有識者等がコメントすることが可能な

一定期間を設けることが定められているとしていす。また、米国やカナダでは、利害関係者から提供されるデータは規制影響分析を実施する上で重要となっているとしています。

<http://www.soumu.go.jp/hyouka/kisei040722.html>

#### 首相官邸 ミレニアム・ゲノム・プロジェクト15年度評価報告書

「ヒトゲノム解析を突破口とした5大疾患の克服」と「イネゲノムの解析による高機能作物及び低農薬作物の実現」の二つを実現目標に掲げて発足した「ミレニアム・ゲノム・プロジェクト」の15年度評価報告書が取りまとめられました。このうち、イネゲノムについては、「実施目標の達成度が優れている」とした上で、「形質の発現制御を最適化することで有用作物を開発する必要がある」など、いくつかの具体的改善点が述べられています。

<http://www.kantei.go.jp/jp/mille/genomu/report/15report.pdf>

#### 神奈川県 県の事業の評価を行うNPO等を募集

神奈川県では、中高年ホームファーマー事業など11の評価対象事業リストを示した上で、NPO法人等を対象に評価者を募集しました。16年度は試行として、全体で2事業について評価を行うとしています。

県では、この事業評価の目的として、「県の事業について、県民の視点を持った外部の第三者から県民ニーズに対する有効性や効率性等について評価を受ける」、「評価を通じて、県の事業を県民に周知し理解を深めてもらう」など4つの目的をあげています。また、県では、報告書の構成として、事業の意義・目的、事業の実施方法(事業内容・実施体制など)、成果・効果と課題、総合評価・提言、その他(試行に対する意見等)を示しています。

<http://www.pref.kanagawa.jp/gyoukaku/npo-boshu.htm>

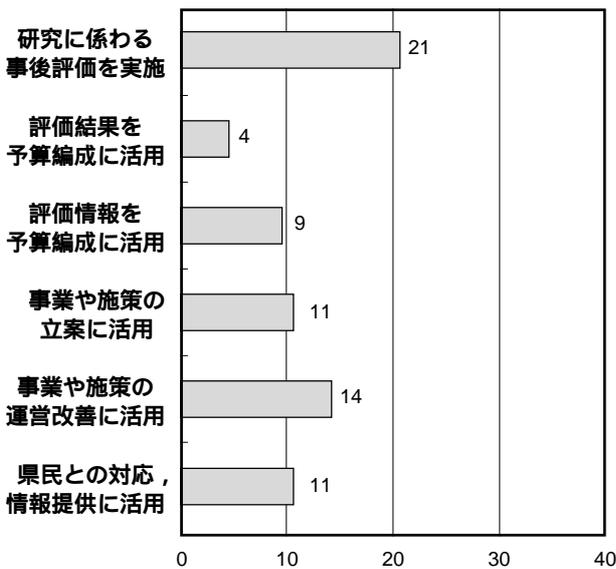
## 都道府県における政策評価の実施状況(下)

農林水産政策情報センターでは、平成16年3月に都道府県に対して、政策評価の実施状況と評価結果の活用状況について、アンケートを実施した。本号は、前月号で紹介した「事前評価」、「事務事業評価」、「公共事業評価」の実施と結果の活用に関するものである。

### 4. 研究に係わる事後評価

研究の成果を事後に評価しているのは21県である。このうち、ABCといった評価結果を直接予算編成に活用しているのは4県と少なく、また、評価結果に関する情報を予算編成に活用している県も9県にとどまっている。多いのは、研究の実施改善(設問は事業や施策の運営改善となっている)に活用している県が比較的多く(14県)、研究計画の立案や県民との対応、情報提供に活用しているのはともに11県である。

#### 研究に係わる事後評価の実施と結果の活用



### 5. 施策評価

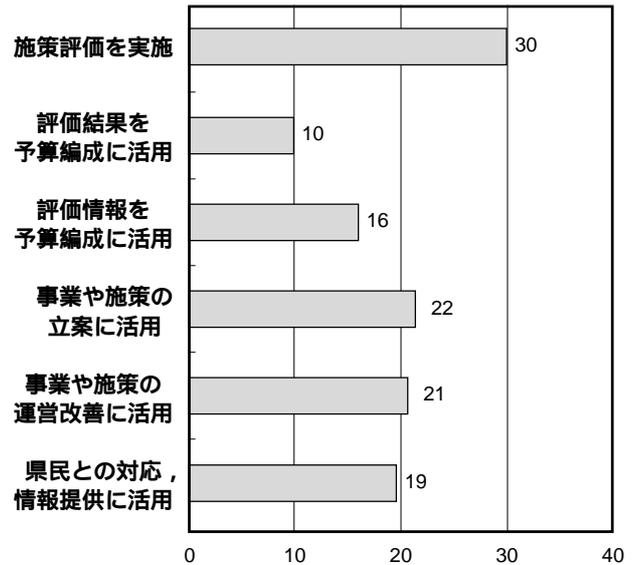
施策評価(事務事業よりも大きな単位の評価で、事前、事後を問わない)を実施しているのは30県に達している。わが国の地方公共団体の政策評価(行政評価)は、事務事業評価を出発点としているが、先月号で紹介したように事務事業評価も実施しながら、施策評価も実施するようになってきている。施策評価の場合もABCといった評価結果を直接、予算編成に活用する県は少なく(10県)、評価情報を予算編成に活用しているとする方が多い(16県)。

また、施策評価の結果の活用としては、「事業や施策の立案に活用」(22県)、「事業や施策の運営に活用」(21県)、「県民との対応や情報提供に活用」(19県)が

多くなっている。

これを事務事業評価の場合と比較すると、評価情報を予算情報として活用している県の割合は、ともに実施している県の半数であるが、ABCといった評価結果を予算に活用しているのは、事務事業では43%であるのに対して、施策評価では33%にとどまっている。これは、評価単位が大きくなっていることが関係しているものと考えられる。

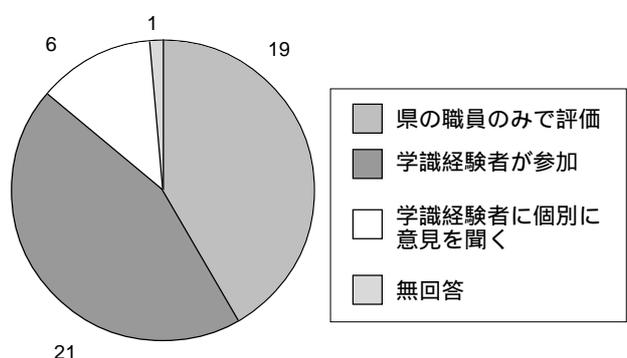
#### 施策評価の実施と結果の活用



### 6. 学識経験者の評価への参加

県職員のみで評価を実施しているのは19県で、ここでは、学識経験者に対して個別に意見を聞くことも行われていない。行政内部だけで評価を行うことに対する不信感が強いわが国の状況を考えると、県職員だけで実施している県が意外に多いように思われる。

#### 学識経験者の評価への参加状況



### 7. 基本計画・総合計画との結び付き

評価の単位(事務事業、施策)を都道府県の基本計画や総合計画と結び付けているのは32県である(当センターが15年3月に行ったアンケートでは30県)。施策評価を実施している30県のうち、基本計画と結び付けていないところは5県にとどまっている。

## 豪州のコールセンターの運営と評価

オーストラリアのクイーンズランド州第一次産業省 (Department of Primary Industries, DPI) では、DPI コールセンター (電話相談室) を設置している。オーストラリアに限らず、海外では政府機関が無料のコールセンターを設置して国民や州民からの問合せに答えるサービスを実施しているケースが少なくない。無料電話にしているのは、農業者が遠隔地にいることが多いことから、経済的に負担にならないようにすること、また州都近郊の生活者と比べ不利にならないようにするためである。

DPI コールセンターでは、オペレーターの8名の一人ひとりの電話対応を評価し、その結果を本人に伝え対応の質の向上に努めていることが特徴である。

まず、DPI コールセンターの体制と活動をみることにする。8名のオペレーター (ほかにマネージャーとチームリーダーがおり、総勢10名) が対応に当たり、問合せは、農業、畜産、食品、水産、林業、規制措置、助成制度など広範囲にわたっている。

コールセンターは、月曜日から金曜日までの8時から18時まで運営され、8名のオペレーターの勤務時間には、5つのシフトが取られている。オペレーターは、2週間の間に9日間出勤することになっている。

コールセンターでは、システムティックに最新の情報が入るようするため、「品質保証契約 (Service Level Agreement) を各局と結んでいる。コールセンターでは、問合せの総件数の7割について回答し、残り3割の専門性の高い質問は、直接の担当者に回している。問合せは、主婦からが39%と最も多く、次いで第一次産業従事者からが30%、企業18%となっている。問合せ内容は、作物に関するものが22%、農業者支援事業に関するものが18%、畜産に関するものが15%、漁業規則に関するもの12%となっている。

オペレーターの評価は、マネージャーとチームリーダーが行っている。二人は常にオペレーターをモニタリングしており、またすべての問合せのやりとりが録音され、その録音されたものの中からランダムに5%を抽出して評価を行っている。評価は、生産性 (時間当たりの対応者数) と品質に大きく分かれており、生産性については2週間に1回、品質については月1回行われる。評価は、評価項目に基づいてなされ、それぞれ点数が割り当てられており、2人が別々に8人を採点している。

品質に関する評価項目をみることにする。

1点目の評価項目は、コミュニケーションスキルで、正しい挨拶の言葉を使用したか、言葉の選択で肯定的な印象を与えたか、どのようなことが可能であるかを積極的に伝えたか、明瞭かつ効果的に伝えたか、声の大きさは適切であったか、会話の速度は適切であったか、会話を効果的に終了したか、など。

2点目は、態度、口調、礼儀で、相手の関心事、不満、ニーズや問題点に焦点を絞っていたか、相手が告げた問題すべてに対応したか、相手の丁寧さに感謝の意を表していたか、物事をよく知っており、自信を持っているように聞こえたか、相手に感情移入しながらも信頼感を損なっていなかったか、など。

3点目は、会話の管理で、「問題と相手のタイプに対して、通話時間は適切であったか、問題を解決するために的を射た質問を十分に行ったか、相手が理解したことを確認したか、など。

4点目は、会話の手順で、積極的に相手の発言に耳を傾けたか、相手が理解し、「ついていく」ことができるような形で解決策を説明したか、など。

5点目は、期待で、相手が期待している正確な情報を提供したか、相手の期待は満たされたか、など。

このように、オペレーターの評価に当たっては、評価項目がきめ細かく定められる。管理者とオペレーターとの間でこの評価点を基にミーティングが持たれているが、改善点を指摘しやすい評価方式になっている。これらの評価項目は、わが国において消費者や農業者等とのコミュニケーションをとる場合、どのように行えばいいかを考える上でも参考になろう。

コールセンターのマネージャーによると、DPI コールセンターのオペレーターとしての勤務は、3年間限りで、それ以上の勤務は、無理とのことである。無事コールセンターの勤務を終えた職員には他の部局からより高いポストでの誘いが多いという。厳しい勤務と評価に耐えた者にはそれなりの人事上の処遇が用意されているようである。

州政府の印刷物の多くにはコールセンターの案内が記載され、認知度を高める努力が行われている。第一次産業従事者はもちろん、主婦からの問合せが最も多いことに示されているように市民からも評価されているようである。また、大臣や次官も高く評価しているとのことであった。

隣国、ニュージーランドの食肉公社 (Meat New Zealand) でもコールセンターを5年前から設置しているが、農業者の評判はよく、同公社の評価を高める上で大きく貢献しているとのことである。(谷口)

## 用語解説

## 業績ベースプログラム予算

Performance-Based Program Budgeting(PB<sup>2</sup>)

事業や施策を実施した結果を評価した上で、予算を配分する取組みが米国の連邦政府や州政府をはじめいくつかの先進国で行われている。これらの取組みは、「予算と業績の統合」(Budget and Performance Integration)、「業績予算」(Performance Budgeting)などと呼ばれているが、「業績ベースプログラム予算」(Performance-Based Program Budgeting)もその一つで、PB<sup>2</sup>、又は(PB)<sup>2</sup>(ピ・ビ・スクウェア)と省略されている。

PB<sup>2</sup>は、プログラムと業績指標(performance measure)を合体させた予算とされ、各省庁が当該プログラムによって産出した財、サービス及び成果に対して、資金を割り当てる予算編成方式である。この方式では、省庁の予算要求時に、要求額のみならず、同予算額によって達成しようとするプログラムの業績、即ち具体的なアウトプット及びアウトカムを記載することが必要とされる。

米国では、アリゾナ州、フロリダ州、その他の州でPB<sup>2</sup>が採用されているが、ここでは、フロリダ州の取組みを紹介する。フロリダ州では、1994年に州法である「政府アカウントビリティ法」(Government Accountability Act)が施行され、これによって、州議会は、すべての省庁が州議会に予算要求するに当たっては、プログラムの業績に関する情報を提出するよう求めた。これが同州におけるPB<sup>2</sup>のはじまりである。業績情報には、アウトプットに関する指標、アウトカムに関する指標が含まれなければならないとされた。州議会は、各省庁による明確な目的・目標の設定、プログラム評価の実施などを求めた。しかし、2000年までは、PB<sup>2</sup>が、予算編成や行政運営に与えた影響は限られたものであった。このため、アウトカム指標をプログラムの各サービス単位で設定する方

式に変更、予算編成、歳出に関する州法を改正、各省庁に毎年度、長期計画を策定するよう義務付け、上院、下院のそれぞれ7名からなる予算委員会を設置、各省庁に達成状況の分析を義務付け、州の会計システム改善のため予算を配分、などの改善策が実施されている。単に予算と業績の統合というお題目が唱えられただけではないのである。

PB<sup>2</sup>の導入について、上山信一慶応大学教授は、「欧米では、(PB)<sup>2</sup>の考え方自体は、昔からあった。それが特に近年ニューパブリックマネジメント(成果志向、顧客志向の行政経営)や行政評価の浸透と共に、急速に実用化されつつある。これは、行政評価を財政改革につなぐための手法であり、またとなく政治問題化されやすい予算プロセスを極力、数字に基づいた科学的なものに変えようとする努力でもある」(日本の行政評価 - 総括と展望 - )と述べている。行政評価(政策評価)結果の活用について関心が高まっているわが国では、参考になる取組みであるといえよう。

ところで、米国では、「政府業績評価法」(GPRA)によって各省庁は、「戦略計画」の策定と、その戦略計画で明らかにした目的、目標の実現に向けた毎年度の計画である「年次業績計画」、毎年度の達成状況を明らかにした「年次業績報告書」を議会に提出しなければならない。GPRAでは、議会における活用を念頭に年次業績報告書の提出時期が定められていたが、大統領予算の取りまとめにも活用できるよう同報告書の提出期限は本年から11月15日に早められた。

なお、わが国に限らず、従来型の予算編成では、当該事業を実施するのに必要な経費を積み上げる積算方式が採られていることが多い。当該事業の目的、必要性を明らかにすることが求められ、財政当局との間で、議論が行われる。しかし、積算方式では、旅費や事務費、委託費等といった積算の妥当性の検討に多くの労力が割かれているほか、その事業を含めた施策(プログラム)が達成しようとするアウトカムについて議論が出来にくいシステムになっている、といえよう。

## 編集後記

先日、文部科学省のスポーツ公認指導者講習会に行ってきました。正しい技術をわかりやすく子供達に伝えたいという多くの人達の熱気につつまれた充実した時間の中で、思いがけなく昨年の出張調査でお会いした方と再会し、昼休みに、県庁職員になかなか政策評価の理解が広がらないという悩みを聞きました。講習では、レベルを高め、それを広めていく努力がなければ、楽しむ人がいなくなり、裾野は広がらない、という話もあり、政策評価のレベルを上げ、そして広めていくという当センターの使命が思い起こされて、改めて身の引き締まる思いをしました。

(伊藤)

## AFFPRI report

平成16年8月15日 No.46

(財)農林水産奨励会・

農林水産政策情報センター

〒107-0052 東京都港区赤坂1-9-13

三会堂ビル 9階

TEL 03-3568-2107

FAX 03-3568-2108

URL <http://www.affpri.or.jp/>