

平成18年5月15日発行

農林水産政策情報センター

トピックス

岩手県 県民参加型外部評価システム構築事業

岩手県では、県が実施する施策の評価に当たって、県民意識調査や第三者委員会の意見を反映させるなどを行っていますが、県が実施する内部評価だけでは、施策の効果を十分把握しきれない面があるとし、県民の視点からの外部評価と政策提言を求めるため、NPO等の民間団体を募集しています。

テーマは自由とされていますが、主な例として、ものづくり人材育成、農業の担い手育成、児童の学力向上、地域医療、子育て支援などが上げられています。経費は、原則として1テーマ当たり80万円(消費税を含む)とされ、テーマに関しては、県民や実際に活動している関係者の生の声や実感を反映した評価となるよう手法を工夫することとされています。

<http://www.pref.iwate.jp/hp0212/seisaku/>

福島県 17年度事業評価結果の反映状況

福島県は、平成17年度事業評価結果の反映状況を公表し、評価過程における検討課題、評価結果を踏まえ、18年度当初予算において、どのような改善がなされたかを説明しています。

重点推進分野の事業のうち継続実施している117事業については、事業の有効性、施策への寄与度、県関与の必要性、社会経済情勢の変化の4つの視点から評価していますが、反映結果は、拡充が2、現状維持が37、手法の改善が22、縮小が3、他事業に統合が9、終了が44となっています。また、27の施策の総合評価については、社会経済情勢の変化、目標の達成度、手段の妥当性の3つの視点から評価していますが、反映結果は、拡充2、現状継続15、組替え継続10となっています。個別事業評価では、重点推進分野の事業の評価と同じ4つの視点から182の事業について評価を行い、反映結果は、拡充が9、現状維持が102、手法の改善が36、縮小が13、他事業に統合が15、休止が3、終了が5となっています。

<http://www.pref.fukushima.jp/hyoka/17hyouka/hannei/hannei.htm>

長野県 17年度公共事業評価

長野県は、平成15年度から公共事業評価を実施していますが、評価の体系は、事業評価(実施する事業を評価し、事業ごとの予算配分に活用)、個別箇所評価(個別箇所を評価し、新規採択の優先順位や今後の取組方針を検討)、事後評価(事業完了後一定期間を経過した箇所を評価し、以降の同種事業の調査や計画のあり方等を検討)の3つからなっています。

事業評価の80の事業については、保安林整備など3事業は拡大、ため池等整備など66事業は継続、県営中山間地総合整備など8事業は縮小、県単河川環境改善など3事業は統合とされています。個別箇所事業評価については、例えば、四ヶ堰(農業水利改良)では、「5回にわたるワークショップの開催等により、地域住民の合意形成が図られている。また役割分担が整備されており、県の支援部分が明確になっている。基幹水利施設の更新であり、県営事業として実施することが適当」(部意見)とされ、また、政策評価課意見でも「必要性、重要性が認められ、計画熟度が高い」とされています。

http://www.pref.nagano.jp/kikaku/hyouka/top_koukyou.htm

総務省 行政評価等プログラム

総務省は、このほど「行政評価等プログラム」を公表しましたが、政策評価に関しては、RIAの実施状況の把握分析や知見・情報の提供、調査研究など評価法の枠組みの下で義務付けるために必要な取組を進める、評価結果の政策への反映の方向性や反映状況の説明責任の徹底を推進する、評価書及びその要旨を一層分かりやすいものとするよう改善する、などが織り込まれています。

<http://www.soumu.go.jp/hyouka/index.htm>

農林水産政策に関する提言

当センターでは、4月26日、平成17年度の調査研究の成果に基づき、大河原太郎代表から農林水産事務次官に対して、次のような「農林水産政策に関する提言」を行った。

1. 「新しい行財政手法」の導入について

(1) 行政改革について

行政改革は、「行政の効率を高める」ことを目的として「業務遂行体制を改革」していくことであり、組織、定員の削減だけが目的ではない。

「小さな政府」への動きは、国家財政が厳しい折からやむをえないところではあるが、その中において農林水産分野の行政改革を行うに際しては、「どこにどのような問題があるか」を明らかにし、その上で「行政の効率を高めるために何を改革するのか」を提示すること。

また、「小さな政府」に取り組むあまり、政策等の質を維持できない、ないし下降させる、というようなことがあってはならない。

(2) 市場原理の導入

今後わが国の公的な業務分野においては、「業務の民間への開放」が推進されていくものと考えられ、そのよさが強調されているが、民間に移管した業務をそれまで行ってきた公務員の活用、過度の価格競争によるサービスの低下、といった大きな問題点があることも十分考慮し、対応策の検討も行っておくこと。

また、農林水産行政分野において官が果たすべき役割を明確にしておくとともに、公的な業務を民に委ねた場合のモニタリング、リスクの管理（「セーフティネット」）等について、適切に対応できる体制を整備しておくこと。

(注) に関し英国では、官民を問わず、業務が移譲された場合の譲受機関は、譲渡機関で従来当該業務に従事していた従業員を、原則として同じ条件で雇用しなければならないとする職員の雇用確保に関する規則が確立されている。

また、に関しては、単に価格条件だけでなく、コストとその便益とを比較検討し、一番高い成果をもたらす者を落札者とする入札方式が採用されている。

2. 政策評価の円滑な実施及び結果の活用について

(1) 政策の体系化について

政策評価を体系的に的確に実施するためには、省としての使命、政策の目標を中心に、全ての政策を体系化し、あらかじめ明示しておくこと。

省の全政策の体系化により、ある施策等は、どういいう上位の政策のためにあるのか、そのためには

どのように実施すべきなのか、といったことを、関係者全てが認識することが、政策評価にとって不可欠である。

また、政策の体系を関係者全てが理解することは、効率的、効果的な業務の企画立案、実施につながり、より良い政策の遂行に資する。

(2) 事前評価の実施

施策等を新規に又はその拡充改善を立案する際には、全て事前評価を実施すること。

事前評価の実施により、新規の施策等に過去に実施された評価で得られた教訓を活かし、その目的や目標を明確にすることができるようにするとともに、どのような視点から事後評価等を行うべきかを明らかにすることができる。このように事前評価は、従前の政策評価の結果を活用し、新規施策等を的確に実施する上で不可欠なので、予算要求の際に財務省への提出が求められている政策評価調書の作成と併せて、実施すること。

3. 行政コミュニケーションについて

(1) 合意形成手法の検討

政府は、各種の施策等の推進に当たって、広く国民から意見を求めるパブリックコメントを実施しており、農林水産省の実施案件の中には、多くの意見が寄せられているものもある。しかし、意見提案者が施策や制度の決定に寄与できたと実感できるものは多くはないと懸念されるので、意見募集を二段階に分けるなり、審議会における議論と並行して行う等、意見提出者がパブリックコメントの過程を通じて、政策形成に関与又は寄与したと実感できるような制度の運用に努めること。

また、遺伝子組換え問題や公共事業における環境問題等、国民の意見が分かれる課題については、国民の信頼を得ながら合意形成を行うため、先進国で実施されている合意形成手法を参考に、意見公募の時期、取りまとめ方法、提出意見の公開方法や審議会の議論への反映方法、意見募集担当官の心構え等に関する指針をまとめること。

(2) コミュニケーション専門組織の設立

近年、行政を見る国民の目は厳しく、また、行政機関がすべてのコミュニケーション事案を担当することには限界がある。ひとたび緊急事態が発生した場合、関係する産業界は、消費の落込み等による経済的打撃は避けられないこと等から、農林水産団体においても、緊急事態の発生への対応や日常的なコミュニケーション活動が期待されている。このため、求められているコミュニケーション専門組織の機能、行政との連携のあり方等について調査し、その設立に向けて準備すること。

カナダの行財政改革手法（下）

今回は、前号に続きカナダの管理、諸資源及び成果の構造政策と管理説明責任の枠組について説明する。

3. 管理、諸資源及び成果の構造政策(Management, Resources and Results Structure Policy;MRRS)

(1) 目的

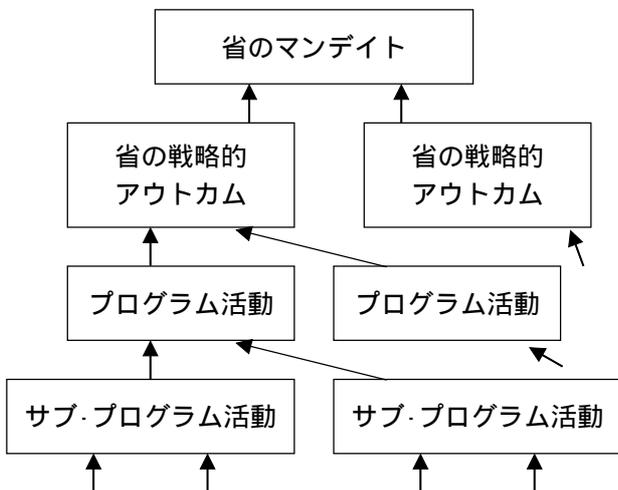
政策の目的は、各省におけるプログラムが、その省の戦略的アウトカム、マニフェストにどのように貢献するかを示し、国民や議会への政府の説明責任を果たそうとするものである。

(2) プログラム活動の構成

各省でプログラム活動の構成 (Program Activity Architecture ;PAA) という有機的な図を作り、各段階のプログラムが、どの上位のプログラムや省の戦略的アウトカム、マニフェストのためにあるのかをツリーの形で図示し、その全てのプログラムの所期及び実際の成果、予算と実際の支出を記入する。

省が戦略的なアウトカムに到達するためにプログラムがどのように貢献するかという、漠然とした「論理構造」を持たなくてはならない。

PAA の概念図



(3) DPR 及び RPP の作成

予算書の付属書類である DPR 及び RPP は、戦略的アウトカムのためのプログラムについての記載であり、この PAA の 2 段目の部分に当たり、MRRS を使用して DPR や RPP を作成することを、半数以上の省が検討しているとのことである。

4. 管理説明責任の枠組 (Management Accountability Framework ;MAF)

(1) 目的

この政策は、2003 年にカナダ国民のための成果

(Results for Canadians ;カナダ連邦政府の行政管理の近代化に関する公約)の実施のために制定されたもので、各省の次官が、その省の管理運営の状況を大臣、内閣、議会等に説明するための手段である。

(2) 内容

10の要素とその要素ごとに数個の指標、合計で41の指標があり、その指標ごとに適用できない、情報なし、卓越している、満足できる、改善の余地あり、注意が必要、の6等級に格付けする。

10の要素とは、以下のとおりである。

公務の価値 (Public Service Values)

統制及び戦略的指示

(Governance and Strategic Directions)

成果及び実績 (Results and Performance)

学習、革新及び管理の変革

(Learning, Innovation and Change Management)

政策及びプログラム (Policy and Programs)

リスク管理 (Risk Management)

人材 (People)

管理者意識 (Stewardship)

市民に焦点を当てた業務

(Citizen-focussed Service)

アカウントビリティ (Accountability)

これらの要素がよく管理されれば、省もよく管理され、与えられた目標を達成できるとしている。

(3) 手順

手順としては、各省の担当者 と TBS の担当者を決め、両者が話し合って各指標を格付けし、報告書を作る。

それが TBS 事務局長と公務人材管理庁 (Public Service Human Resources Management Agency Canada ;PSHRMAC) 長官の名で次官たちに送られ、事務局長と次官の間で会議が開かれる。その会議で、改善すべき優先事項が決められ、フォローアップレターで確認される。

そして、フォローアップレターのコピーは、枢密院の事務総長に送付され、財務委員会はその確認事項を監視する。フォローアップレターに対する答が今後提出され、それにより次官の勤務評価がなされることとなるであろうとのことであった。

最終的には、議会に報告されることとなるが、その詳細については、2005年11月時点では決まっていなかった。

(4) 今後の課題

次のステップとしては、各省が職員等を適切に使用していることについての証拠を集める能力を強化すること、指標についてその数を減らしたり、小規模な庁 (small agency) に適応させること、MAF 作成の効率化を高めることなどを挙げていた。

(永山)

出張報告

本年 2、3 月に九州及び東北地域において、県の農政担当者を集め、1 各県における農業分野の政策評価の活用状況、2 評価結果を行政改革に活用した事例、3 政策評価指標の作成手法、4 外部評価の活用、5 各県の政策評価の今後の展望をテーマとしてグループインタビューを行った。その際の意見概要を 3 回に分けて紹介する。

今回は、上記 1 及び 2 についての意見を紹介する。

1. 各県における農業分野の政策評価の活用状況

各部局の予算枠制にしたので、財政担当の査定がなくなった。企画担当で予算の調整までやっている。

予算枠を自由に使えるようになって 2 年であるが、政策評価を活用せざるを得ないということになってきている。全体として予算がないので、事業を合同して実施しなければとか、ある事業を落とさないと課全体の予算が回らなくなるとか、職員の間での意識が出てきた。予算が部局ごとの枠制になったことによって、ある程度予算と政策評価がリンクしてきたのかな、との認識を持っている。

総合政策の担当部局が、15 年度から評価を担当しており、財政課との合同ヒアリングをやって、かなり予算との連動が出来てきたと思っている。前年度の評価だけでなく、当年度実施している事業についても、7 月までではあるが、対象にして、できるだけ予算に反映している。評価の結果により、拡充、廃止という方向は出している。

17 年 3 月で終了する事業について、17 年 9 月までに評価し、10 月以降の 18 年度当初予算要求に反映させる（1 年のブランクができる）。

したがって 16 年度で終了する事業の後継事業を 17 年度に予算要求せざるをえない場合は、評価結果ではなく、別途の資料で財政当局に要求することとなる。16 年度の評価結果を、18 年事業として継続するかどうかの判断には、財政課も使っている。

18 年度の事業に評価結果を反映させる、という視点から考えた場合、16 年度の事業の評価結果と

17 年度に入って予算要求時点（9 月頃）までの事業の施行状況を評価して、18 年度の当初予算要求を行う、という形になり、評価シートもそのような様式になっている。1 年空く、という状況にはしない。

政策評価については、各事業担当部、総合政策担当部、財政担当部の 3 部局が集まって行っている。しかし、予算の段階になると財政担当がやっており、評価の結果を反映するような形をとってはいるが、結果として評価結果が反映されていない。県の予算は今一律カットされており、配分という概念も働かない。

予算査定資料と評価制度の資料を一体化しようということで、財政担当に話したが、断られたとのことである。その理由としては、評価制度は、アカウンタビリティのためなので、基本的に公表するが、予算査定資料は基本的に公表を前提としていないことがあるとのことである。予算査定を評価と一体化してしまうと、評価と予算が違う結果になっていることの説明ができなくなるので、話がつかなかったと聞いている。

財政担当課は、評価結果の悪いものにはすぐとびついて終了、廃止にするが、いいものについては何もしない。職員にしてみれば、せっかく苦勞して予算をとっても、事業を評価した結果がよくなければ、すぐ廃止される。

2. 評価結果を農業担当部局の行政改革に活用ないし参考とした事例など

政策の一番大きな単位である分野の中に施策評価があり、その中で各指標、県民満足度、点数化によって遅れている分野、注力すべき分野が抽出される。農業分野では、例えば「担い手の確保」、「認定農業者数」があり、このため、17 年 10 月から県庁内に「担い手育成チーム」が編成された。このチームは、18 年度には、正規に組織化されることとなっている。

評価の結果として、通常の政策の見直しや、重点目標の見直しにはなるが、行政改革まではいかない。課としての目標を作れば、行政改革につながると思うが。

（永山）

編集後記

早いもので、来月は、サッカー W 杯ドイツ大会です。機会があつて、私は 4 年前の W 杯の決勝戦を横浜の競技場で見ることができました。同行のドイツ人の女性（他にも同行者はいましたよ）が、この試合は、ドイツのゴールキーパー、カーン対ブラジルチームの戦いだということです。それを聞いたときはまさかと思いましたが、実際試合が始まってみると、そのとおりの展開になって驚いたことを覚えています。ご存知のとおり、衆寡敵せずでブラジルの勝利に終わりました。

やはり、組織におけるキープレイヤーは多くなければ、ということで、わが身がそのような存在であることを願っています。

（永山）

AFFPRI report

平成 18 年 5 月 15 日 No.67

（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/>