

自治体財政 改善のヒント 第108回

次の一手を意識した事務事業評価のあり方 事実・評価・方向性の一貫通貫がポイント

大和総研政策調査部 主任研究員 鈴木 文彦

事務事業評価は、事実をベースに自治体の仕事（事務事業）を評価し、今後の方向性を検討する一連のプロセスである。まず、事実にはinput、output、outcomeの3要素があり、投入、結果、成果のような用語が充てられるが、語感に引っ張られoutput、outcomeの混同を誘うため、本稿ではinput、output、outcomeのまま表記する。

評価の着眼点

評価の着眼点はその頭文字から3Eと呼ばれる。すなわち経済性（Economy）、効率性（Efficiency）、有効性（Effectiveness）である。

経済性はoutputに対するinputの概念で、高いときに問題ありとなる。節約を旨とするため、inputの焦点は主にコストだが、人員も重要な投入物であり、実務的には工数（人工）の形式で把握される。また、労働装備率の違いによって1人当たりoutputが異なることを考えれば、広義にはオフィス環境やデジタル環境も含まれる。要するにinputはリソース、俗に言うヒトモノカネだ。

outputは評価対象となる業務そのもの、自治体を提供するサービスであり、業務完了要件と活動指標で定義される。このoutputに比べたinputの「割高感」が経済性の着眼点だ。トップランナー、近隣団体平均あるいは過去の自己ベストを踏まえた高い低い「相場観」が課題ではある。また、

外部評価の視点に立てば予算縮減、定員削減の余地を検証するような見方となる。

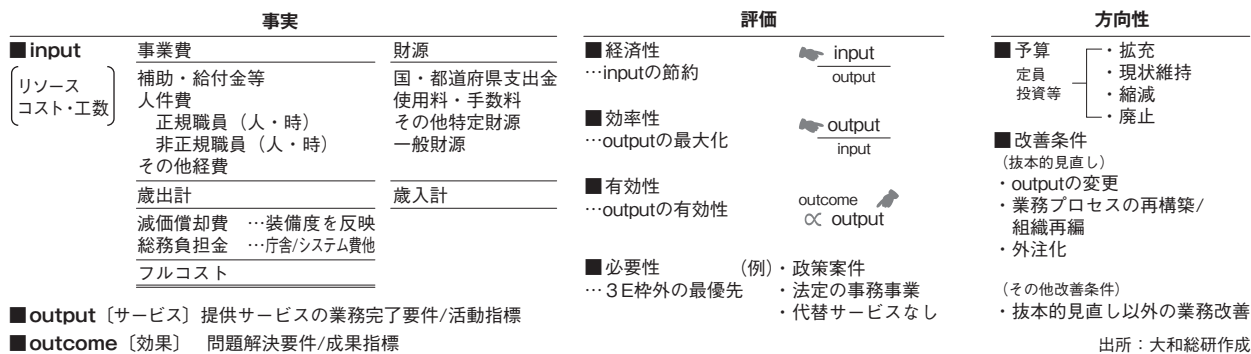
なお、自治体の場合、inputは使用料・手数料などの受益者負担、国や都道府県からの補助金・負担金で減らせる点に留意されたい。特定財源の確保に力を尽くし、税収を主とする一般財源をできるだけ節約するのは自治体財政の実務では常識だ。

次に効率性はinputに対するoutputの概念で、大きいほど良い。改善の文脈で「効率化」と言うとコストカットを連想しがちだが、同じ予算、人員でより多くの活動実績を上げることを良しとするのが3Eの「効率性」である。3つ目の着眼点が有効性である。これは対象業務であるoutputのoutcomeに対する反応具合と言い換えられる。そもそも自治体の事務事業は何らかの「問題解決」のためにある。何をもって問題解決したのかを定量的に定義したのが成果指標で、有効性はこれと活動指標の関係の強さをもって評価される。

活動指標と成果指標の違いがわからないという声を聞くが、目安としては自分でコントロールできるものがoutput、できないものがoutcomeである。例えば西東京市「ひきこもり・ニート対策事業」（平成28年度評価）では、自宅訪問・面接回数が活動指標（の1つ）で、当事業によって就労・進学などの状況変化に至った人数が成果指標だった。活動指標に迷った場合、店舗に例えれば何が商品か、どれほど作るのかを考えるとよい。成果指標は商品がもたらすプライスレスの価値を念頭に、根拠法令の趣旨、職務分掌、上位計画の文言から解決要件を仮置きし、実務に合わせて具

すずき・ふみひこ 1993年立命館大学卒、七十七銀行入行。財務省出向（東北財務局上席専門調査員、2004-06年）等を経て08年に大和総研。単著に「自治体の財政診断入門」、「公民連携パークマネジメント」（いずれも学芸出版社）。中小企業診断士

図 事務事業評価の基本構成（事実・評価・方向性）



体化しつつ指標に落とし込むのがコツだ。

方向性を意識した事務事業評価の様式

事務事業評価の目的は対象業務を継続するか廃止するかを決めることである。一段細かく言えば
拡充や縮減、条件付き継続などもある。変えられるのはinputとoutputなので、ヒトモノカネの増減、outputの増減ないし変更、input-outputにかかる業務プロセスの変更も選択肢となる。

事務事業評価の手順やシート様式を講じるにあたって重要なのがユーザー目線、すなわち誰が、何の意思決定のために使うかの論点だ。住民への説明、事業見直し、業務改善など様々あるが、予算や定員の論点と切り離すことはできない。評価の実効性を考えても次年度予算・定員要求への反映が重要だ。予算であれば今後拡充するのか、現状維持か、縮減かそれとも廃止かの方向性を決めることである。ここで注意したいのは、支出に費用と投資の区別があることだ。経済性や効率性に問題ありとはいえ予算縮減の方向性となるわけではない。装備度の低さが要因の場合は、デジタル化に関する予算拡充が必要なケースもある。

誰が何の意思決定に使うかが明らかになることで、目的から逆算して評価項目や評価に必要な事実データを考えられるようになる。図は、事務事業評価の基本構成を整理したものだ。評価の着眼点として3Eに「必要性」を加えた。首長の公約に掲げた政策案件である、法令で定められているなど、3Eにかかわらず予算査定でゼロ査定にしないための着眼点である。自治体以外の代替サー

ビスがなく、当該業務を廃止すると死活問題となるケースもこれに含まれる。

事実データをみると、事業費のうち歳出は、補助・給付金等を配るのにどれだけの人件費その他経費を要しているのかわかる区分になっている。減価償却費は効率化投資の要否の評価が念頭にある。これに総務負担金を含めたフルコストを算出する様式になっているのは、当該業務の外注を検討する場合、公民のコスト比較をするために総務負担金を含めたフルコストの把握が必要だからだ。

3Eに問題がある場合は改善条件が付く。例えば例年になく経費がかさんだケース、当初目標に対し活動実績が及ばないケースだ。実務としては経済性、効率性に属する複数のチェック項目の加重平均をもって問題の有無が判定されることになるが、^{しきいち}閾値を超える超えないで機械的に評価してよいわけではない。一過性要因や特殊要因を考慮する必要があるのは言うまでもない。

outcomeに対するoutputの有効性が疑われるケースでは、そのoutput自体が問題解決に適しているのかを検討することになる。他の業務との再編やoutput（活動内容）の変更も選択肢の1つだろう。経済性、効率性に課題が残る場合、outputに関する業務改善が求められることもある。事務事業評価のゴールの1つである改善要請のうち、それが抜本的見直しに区分されるものかは、それがoutputそのものの変更、あるいはそれに至る業務プロセスの再構築、組織再編を伴うか否かによって区別されよう。自治体から民間等に提供主体が変わる外注化の検討も同様である。