

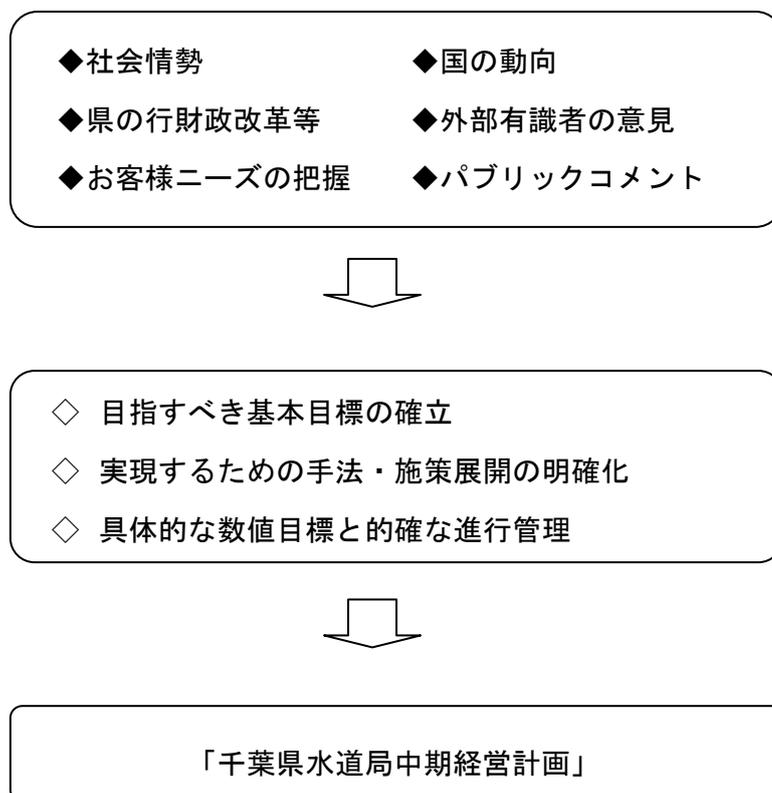
評価手法の改善に向けた検討について

平成20年10月17日

外部評価委員会からいただいた「評価をめぐる論点と提案」については、中期経営計画事業等の進展を踏まえた、より分かりやすい評価手法とするため、水道局側の視点からも論点を整理し、以下の3項目に集約させていただいた上で、考え方や改善策を取りまとめましたので、ご報告させていただきます。

1 中期経営計画における「ビジョン」の必要性について

中期経営計画の策定に至る過程をみると、



となっており、現計画は◆の6要素の状況把握のもと、◇の「基本目標の確立」→「手段・施策展開の明確化」→「数値目標と進行管理」という流れの中で体系化されていることが分かります。

本計画には、県営水道としての将来的な「構想」や「展望」であるところの独自のビジョンは特に示されていませんが、水道事業の使命という点に関しては、普遍の「理想」として4つの基本目標を掲げており、局としては、厚生労働省の求める「地域水

道ビジョン」の位置付けをしているところです。

しかし、県営水道事業として独自性のある「ビジョン」を持つことは、個別の施策・事業を的確に推進する上からも、また、それらに対する評価の視点を明確にする上からも必要であることから、次期中期経営計画においては、計画の最上位に位置するものとして「ビジョン」を明示することを検討していきます。

2 評価手法の改善について

現行の評価手法は、自己評価段階における評価項目を「達成状況」と「今後の取組」の2つで括っているため、個々の施策・事業に対する実施機関(担当課)の取組姿勢や評価の考え方が多角的に伝わりにくく、改善措置など外部評価委員会の持つ助言機能が有効に機能しない一面があるのではないかと考えられます。

そこで、外部評価委員会から提案された4つの評価項目に細分化することによって、まず、実施機関と内部評価機関による評価の視点をより多角的なものとし、特に、内部評価の主目的である PDCA の効果的な推進が図られるようにする必要があると考えます。

また、内部評価の結果を評価する外部評価委員会においては、客観性、専門性などといった、内部評価機関とは別角度の視点からの評価を行いながら、内部評価結果の妥当性を評価していただくことには変わりはありませんが、内部評価に対する助言機能の存在をはっきりさせるため、評価の大括りを「施策・事業の実施状況の部分（PDCに相当）」と「今後の取組（Aに相当）」に2分化し、後者の評価に際して、施策・事業の取組に対する改善方法等を助言していただくことが適切と考えます。

これらの考え方を整理し、現行の評価手法と対比すると別表のとおりとなります。

3 「経営評価」の取扱いについて

中期経営計画においては、評価対象を施策・事業のみとし、当該施策・事業を計画どおり執行した場合における「財政収支計画」については計画末尾に掲示されているが、これ自体は評価の対象になっていません。

この「財政収支計画」は、計画した施策・事業を予定事業費をもって全て執行した場合にはじきだされる「収支見通し」であって、施策・事業とはインプット・アウトプットの因果関係にあるものです。

このため、施策・事業に対する評価を実施することによって、投資の改善や見直しが行われれば、連動して財政見通しも当然に変化することから、この「財政収支計画」

をあえて評価対象とすることはしなかったものと考えられます。

しかし、財政収支の見通しや経営分析結果などの主要な経営事項は、本来、施策・事業に対するコントロール機能を有することからすれば、これらを抜きにした評価はあまり意味をなさないこととなります。

そこで、昨年度来の外部評価委員会の提案により、経営評価に代わるものとして委員会と局との「意見交換」の場を設けておりますが、意見交換の中身をいかに経営に反映していくかが課題となっているところです。

現時点においては、

- ① 重点事業の一つに位置付けられ、評価対象にもなっている「経営分析の活用」を推進し、分析指標に照らして経営の実態を客観的に把握しつつ、施策・事業の効果的、効率的執行及び予算編成に反映させる。(事業決算面からの反映)
- ② 主要施策の評価結果を予算編成に反映させる仕組みをつくる。(施策評価の面からの反映)
- ③ ①、②の取組を進めながら、次期中期経営計画においては、「財政収支計画」自体を評価の対象に組み込んでいく。

というようなイメージで検討していますが、現状では、決算の認定時期(秋の決算審査特別委員会を経て12月議会認定)や、予算の編成時期(11月～12月には大筋が固まる)との関係で、評価スケジュールがタイトになることから、評価作業などの進め方も含め、さらに検討させていただきたいと考えています。

現行の評価項目（区分）	改善後の評価項目(区分)と考え方	改善による効果
<p>○達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目 標 ; 計画目標値 ・ 評価指標 主として、事業進捗率などの達成指標 <p>注) 現行の評価手法では、「達成状況」を評価項目とする中で、施策・事業等への取組の妥当性や、効果・成果にも目を向けた評価を行おうとするため、施策評価調書に「評価結果の説明・分析」の欄、「課題等」の欄を設けている。</p> <p>しかし、「評価結果の説明・分析」にしても「課題等」の抽出にしても、施策・事業の進捗度(出来高)に関する補足的な説明が中心となる傾向がみられ、効果や成果の面からの評価が充分に行われていないのが現状である。</p>	<p>○取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価の視点 ; 上位目標への適合性(貢献度) ・ 視点の置き方 <ul style="list-style-type: none"> a 基本目標 1 の場合 →水需要、利用者ニーズ等の社会経済状況を反映した内容となっているか b 基本目標 2 の場合 →経営の安定や基盤強化に資する内容となっているか c 基本目標 3 の場合 →水道に対する利用者の満足や信頼を高める内容となっているか d 基本目標 4 の場合 →非常時において実際に生かされる内容となっているか <p>○達成状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目 標 ; 計画目標(値) ・ 評価指標 <ul style="list-style-type: none"> a 施設、設備の整備工事等の場合 → 工事進捗率、予算執行率 b 基本計画の策定、施策の検討、調査研究事業等の場合 → 進捗度(段階的到達度) c サービス提供事業等の場合 → 提供実績、受益者数 d 内部管理(定員管理、経営改善)事業等の場合 → 管理進捗率、経費削減率 <hr/> <p>○効果(成果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目 標 ; 施策・事業が発揮する効果(成果) ・ 評価指標 <ul style="list-style-type: none"> a 施設、設備の整備工事等の場合 → 安定給水貢献度、耐震安全化率、節電効率、環境保全対策貢献度 b 基本計画の策定、施策の検討、調査研究事業等の場合 → 基本計画策定、施策検討、調査研究等の成果を想定した上位目標への貢献度又は次期中期経営計画への反映度 c サービス提供事業等の場合 → 利用者満足度(ニーズ適合度) d 内部管理(定員管理、経営改善)事業等の場合 → 経常収支比率向上への貢献度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施機関においては、常に上位施策や基本目標を意識した取組が求められる。 ・ 評価機関においては、評価の着眼点が明確になり、一貫性のある評価がしやすい。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価指標を、進捗度のみで特化して設定でき、シンプルになる。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価指標を、施策や事業が発揮する効果(成果)を図る尺度として設定することにより、「効果(成果)」の面からの評価がしやすくなる。 ・ 「今後の取組」に対する評価の視点がより明確になる。
<p>○今後の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価の視点 ; 上位目標への適合性 ・ 視点の置き方 達成状況から見る、上位目標に対する貢献度 <p>注) 現行の評価手法では、「達成状況」評価が中心で、効果や成果の面からの評価が充分でないため、「今後の取組」に対する評価がPDCA サイクルにおける A(アクション)の位置付けとなっているかが不明確である。</p>	<p>○今後の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価の視点 ; 上位目標への適合性(貢献度) ・ 視点の置き方 <ul style="list-style-type: none"> a 基本目標 1 の場合 b 基本目標 2 の場合 c 基本目標 3 の場合 d 基本目標 4 の場合 <p>施策・事業の「取組内容」をベースに、「達成状況」及び「効果(成果)」をチェックした上で、「今後の取組」が上位目標に適合するものとなっているかを判定し、評価する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「取組内容」、「達成状況」「効果(成果)」をそれぞれPDC評価として行うことにより、「今後の取組」を A(アクション)として評価する仕組みが明確になる。