

## 評価手法について

# 評価をめぐる論点と提案

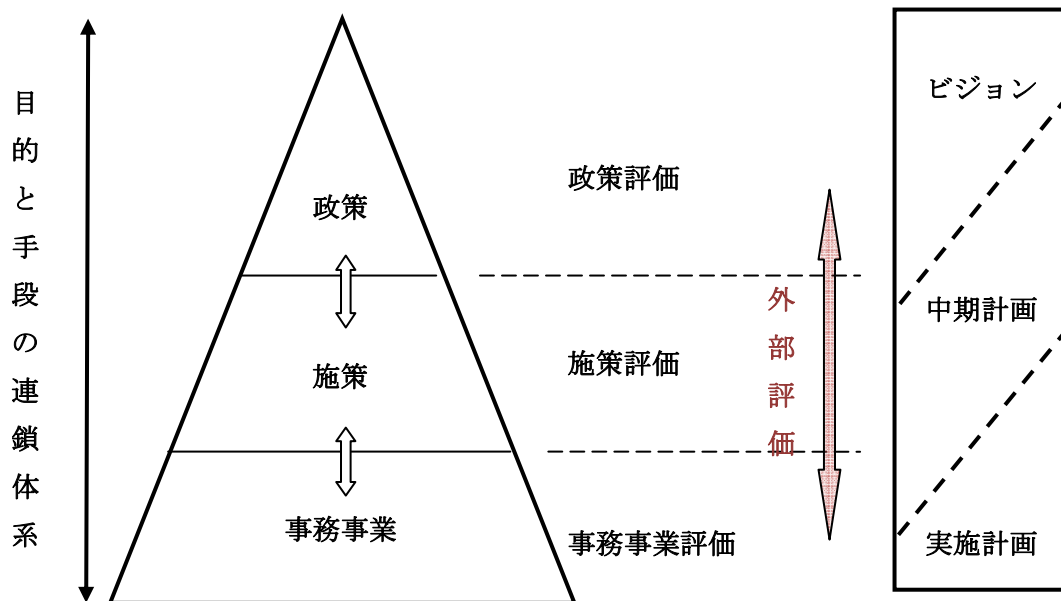
太田 正

第7回評価委員会における審議およびその後に寄せられたご意見をもとに論点を整理し、以下のとおり改善に向けた検討事項を提案します。□は議事録等からご意見を抜粋し要約したものです。

## 1 ビジョン・中期計画との関係

- ビジョンが不明確
- 中長期計画の進捗にどのように貢献したかが不明確
- 中期経営計画も3年目なので進捗評価と環境変化にもとづき見直しを検討してはどうか

## 評価システムと計画



## 各レベル評価の特徴

	ポイント	評価主体
<b>政策評価</b>	①ビジョン実現に向けた政策の重点化 ②政策実施によるアウトカムの明確化 ③手段である施策の手段適合度の確認	トップマネジメント
<b>施策評価</b>	①政策・事務事業との目的・手段適合度の確認 ②アウトプット・アウトカムの検証 ③経営資源の効果的な配分とその体制の確認	ミドルマネジメント
<b>事務事業評価</b>	①目的である施策との目的適合度の確認 ②アウトプット・アウトカムの検証 ③創意工夫による効率化の達成状況の検証	ローマネジメント

\* 政策評価における最終的な評価主体は利用者である。

(満足度調査の重要性を再確認し評価システムに明確に組み込む必要がある。)

## 2 内部評価と外部評価の関係

- 内部評価が対象にした事業を改めて外部の眼でチェックし、なぜそのような評価になったかを事業の中身に分け入って評価する。
- 外部評価で内部評価とは異なる評価測定をするわけではないので%評価はなじまない。

## 内部評価と外部評価の関係

	内部評価	外部評価
目的	PDCA の効果的推進	内部評価に対する検証と助言
対象	重点推進事業(52 事業)	左記に同じ
基準	① 目的適合度、② 達成状況 ③ 費用対効果、④ 今後の取組	左記に同じ
視点	信頼性、明瞭性、検証可能性	客観性、専門性、実効性
方法	実施機関による一次評価 政策調整会議による二次評価	第三者評価機関による 内部評価調書にもとづく評価
結果	基準①～④それぞれに関する 4段階評価	内部評価結果の妥当性に関する 3段階評価*

\* 基準①~③は主に実施結果に関するチェック (C) であるが、基準④は今後の改善策としてのアクション (A) の意味合いを有する。したがって、外部評価としては両者を区別し、それぞれに妥当性を評価することが望ましい。

- ①取組内容 (適切であるかどうか) → 目的適合度  
「適切」の意味が分かりにくいので目的との適合関係として位置づける
- ②達成状況 (達成度の測定と評価)  
アウトプット (結果) を執行量として測定しその進捗状況进行评估する
- ③効果 (効果が出ているかどうか) → 費用対効果  
アウトカム (効果) を直接・間接に測定しコストと対比させて評価する
- ④今後の取組 (拡大・継続・縮小・廃止)  
4つの方向性だけでなく拡大・継続・縮小における改善内容が問われる

### 3 目標指標と評価指標のあり方と優先順位付け

- 「計画目標と進行管理」+ 定量的な目標設定 (料金・サービスレベル・経営効率化等) → 予算制約下における施策 (実施計画) の優先順位が決定
- 各個別項目が多岐に亘り総花的→どの項目が重要なかがわかりにくい→項目ごとにランク付けをして重要度を示す
- 評価には定性的評価と定量的評価がある
- 各施策・事業の優先順位付けが必要であり経営判断や経営目標にかかわる
- 次期計画において優先順位付けをしていく
- 目標指標と評価指標をどのように設定するか→定性指標・定量指標を評価の視点から捉え直し位置づけを確認する
- 大分類別の総合評価を数値化し0~100点で示すとわかりやすい
- 「妥当である」との評価の中身について一定の基準を設ける必要がある→AとBの違いはどこにあるかと問われると答えに窮する

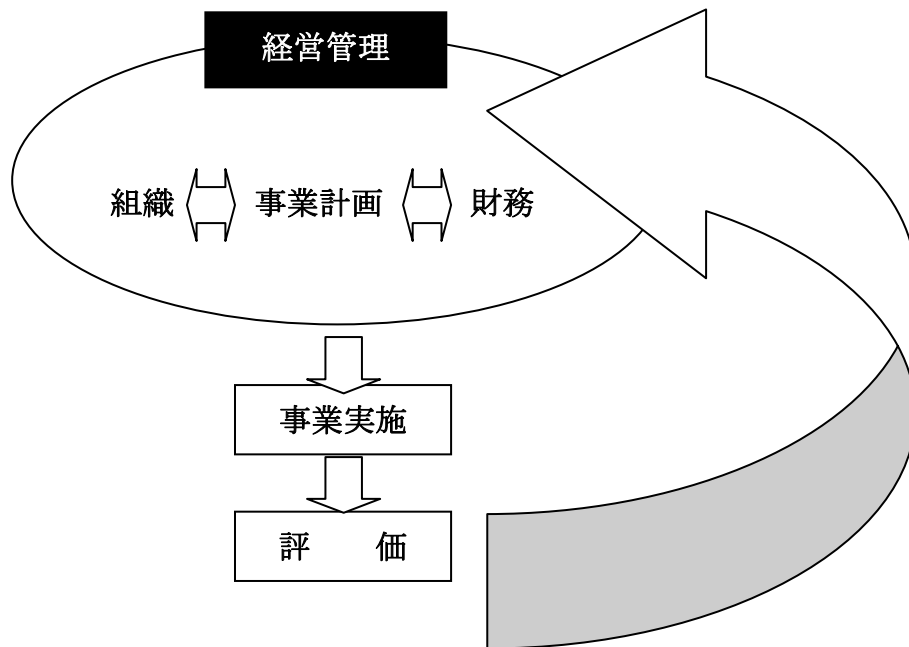
#### アウトプット指標とアウトカム指標 (例)

重点事業名	アウトプット指標	アウトカム指標	上位目的
栗山浄水場老朽化更新事業	工事進捗率 (事業量ベース) 事業予算執行率	耐震安全化率 (仮) 安定給水貢献度(仮)	安定給水の確保

## 経営評価の取り扱い

- 料金値上げに繋がらない経営計画が求められる。
- 中期計画には経営評価は無かったが意見交換はあってもいい。
- 経営分析資料が出ないと意見交換ができない。
- 評価結果は予算編成や計画見直しに活用されるが、確定数値にもとづく1年半の遅れとなる（決算認定は12月議会だが9月議会に提起される）。

## 評価と経営管理



## 評価スケジュール

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
内部評価		○										
外部評価			○	○								
(経営評価)												
予算編成												
決算調製												

## 評価手法等への委員意見一覧

委員名（五十音順）	委員意見
中島委員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に意見無し。</li> </ul>
羽生委員	<p>【現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・千葉県水道局中期経営計画進行管理方針〔外部評価〕に従い、『計画に基づき実施する施策・事業の実績を評価することにより、計画の適切な進行管理を行おうとするもの。』が評価の趣旨である。</li> <li>・評価区分は、単年度の『施策評価』5ヶ年の『総括評価』、20年度より『当局の経営状況について意見交換を行う。』が追加された。</li> <li>・評価視点は、『内部評価が適切に行われているか。』『目標に対しての総括的な達成状況はどうか。』である。</li> </ul> <p>【課題等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画には定性的な4つの基本目標が定められているが、将来どのような事業体になるのかというビジョンが明確になっておらず、設備投資中心の計画となっている。その結果、評価委員としての年度の実施計画レベルの施策評価が、予算内・期限内・仕様通り実行されたか否かという点での評価になりがちであり、中期経営計画の進捗にどの様に貢献したのかが不明確な状況である。</li> </ul> <p>【ご提案】</p> <p>⇒中期経営計画の現行の『計画目標と進行管理』に加え、<u>定量的な目標設定（料金・サービスレベル、経営効率化等）</u>がなされることにより、限定された予算の中で年度の実施計画レベルでの施策の優先順位が決定されると思います。</p> <p>中期経営計画通り（P59）の設備投資を予定通り実施すると、企業債残高が2400億円程度で変わらず、資金残高が30億円程度まで減少し、結果的に料金値上げに結びつく恐れがあるのではないかと懸念されます。</p> <p>⇒ただし、現実的な問題として中期経営計画も3年目に入ることから、<u>3年目の終了時点における全体的な『進捗評価』及び環境の変化を鑑み『中期経営計画の見直し』の必要性を検討したらいかがでしょうか。</u></p> <p>なお、環境の変化については、『これからの千葉県内水道について〔提言〕』（H19.2）を十分に考慮することが重要であると考えます。</p>
藤代委員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 評価項目は大分類されてはいるが、各個別項目が多岐に亘り総花的であり、どの項目が重要なのか判り難い嫌いがある。各項目毎にA,B,Cなり1～5なりのランク付をして、重要度を示すと判り易いのではないか。</li> <li>2. 大分類別の総合評価を数値化して、0～100点で示すと一般の人には判り易いのではないか。</li> </ol>
渡辺委員	<p>県民、消費者としては、人が生きていくうえで欠くことのできない水。</p> <p>安心、安全が一番大切であり、また、料金値上げにつながらない経営計画が一番と思っております。</p>