

1. 新たな行政マネジメントをめぐる状況

平成15年3月28日

国土交通省 道路局

「今、転換のとき」～よりよい暮らし・経済・環境のために～より

第4章 道路行政の改革の基本的方向

4-3 行政システムの改革

(1) 基本的視点

- 道路が提供するサービスにより実現される**成果(アウトカム)を重視した道路行政に転換**することが重要

(2) 改革の方向

- 道路ユーザーのニーズを的確に把握し、**最も成果のある新規投資を厳格に峻別し集中的に実施**することが重要
- **政策目標を明確に表すアウトカム指標を導入した評価システムを確立**することが必要

第6章 行政システムの改革

6-1 評価システムによる峻別

(1) 峻別のための評価システムの導入

- 施策・事業の**成果を反映する指標(アウトカム指標)による評価システムを行政運営へ組み込み(ビルトイン)**、効率的かつ効果的な事業執行に努めなければならない

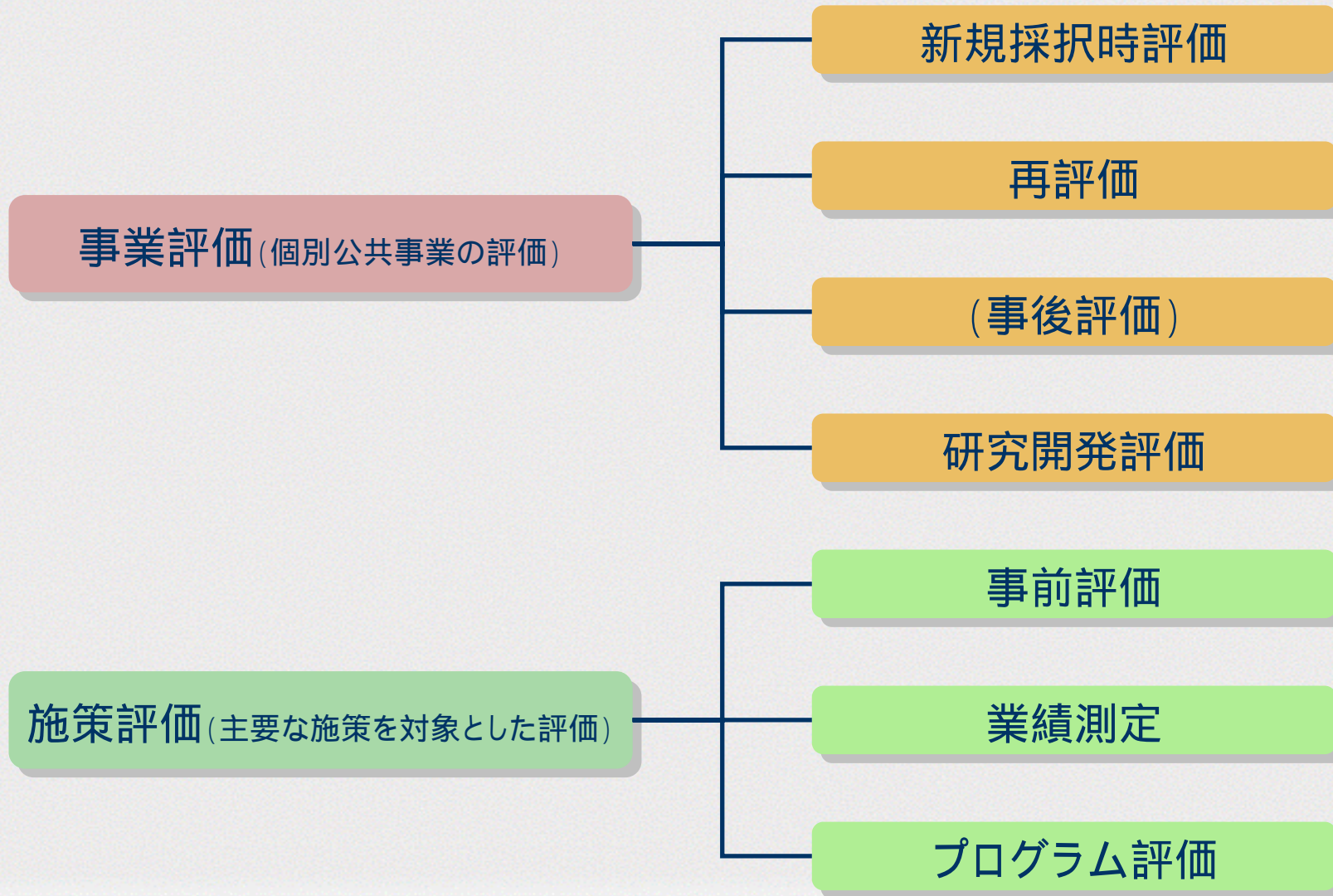
(2) 事業評価の充実

- 一貫した事業評価を引き続き実施

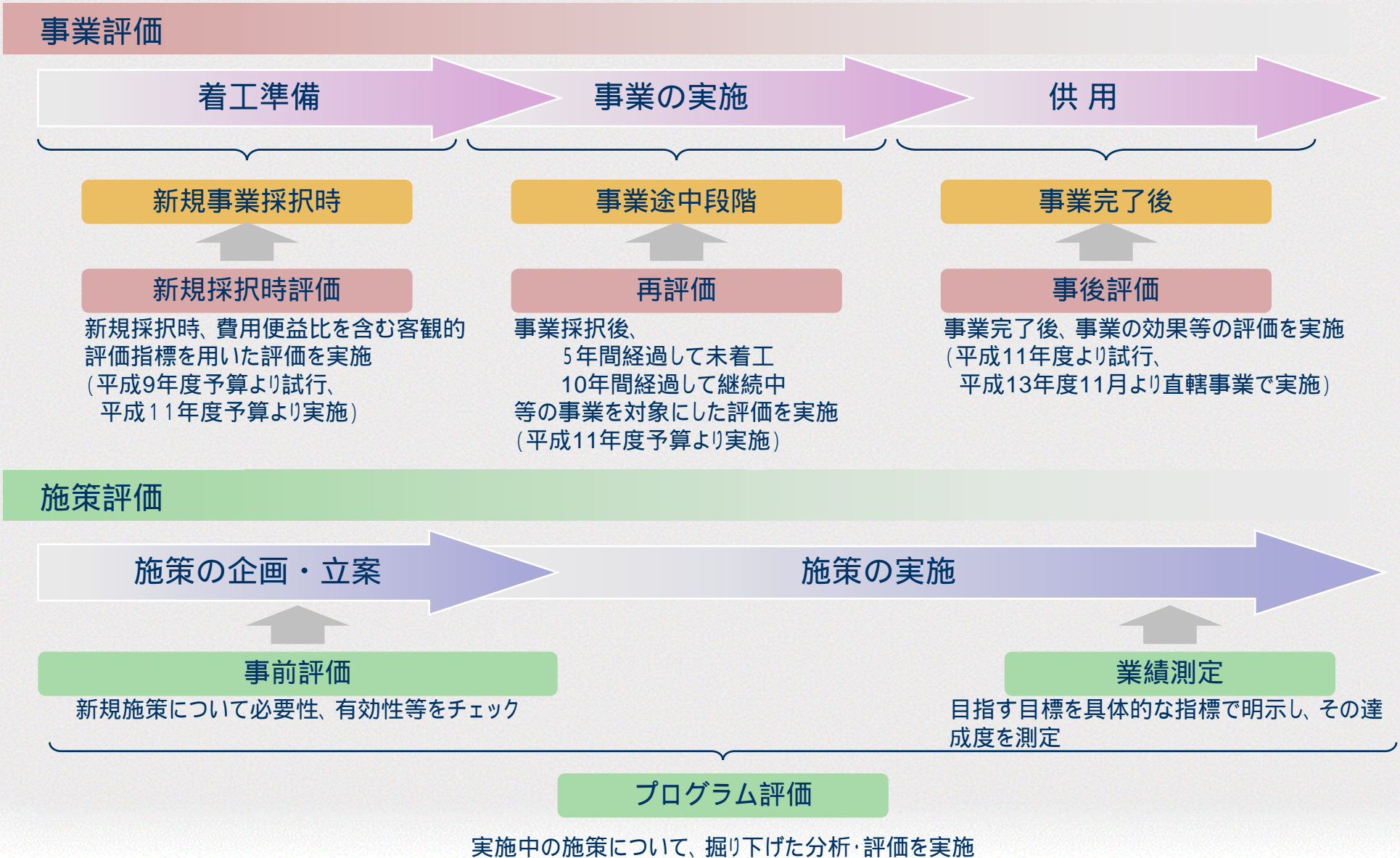
(3) 施策評価の充実

- **道路行政を、アウトカム指標に基づき運営を行う方式に転換**
- 毎年度、**指標に基づき業績の分析、評価**
- **結果を予算編成等に適切に反映**

「国土交通省政策評価基本計画」(H14.4策定)における「評価」の体系



国土交通省における「評価」の流れ





事業評価と施策評価 (1 / 2)

科学的な将来予測
による事前評価

民間の経営手法を
取り入れた事後評価

事業評価 (個別事業のミクロな評価)




【費用便益分析】

- 19世紀 デュピユイ (仏) 
- 1960年代 キャンベル (米)
(Donald T. Campbell) 
- 1998年 NATA (英)
(New Approach To Appraisal) 



施策評価 (政策全体のマクロな評価)

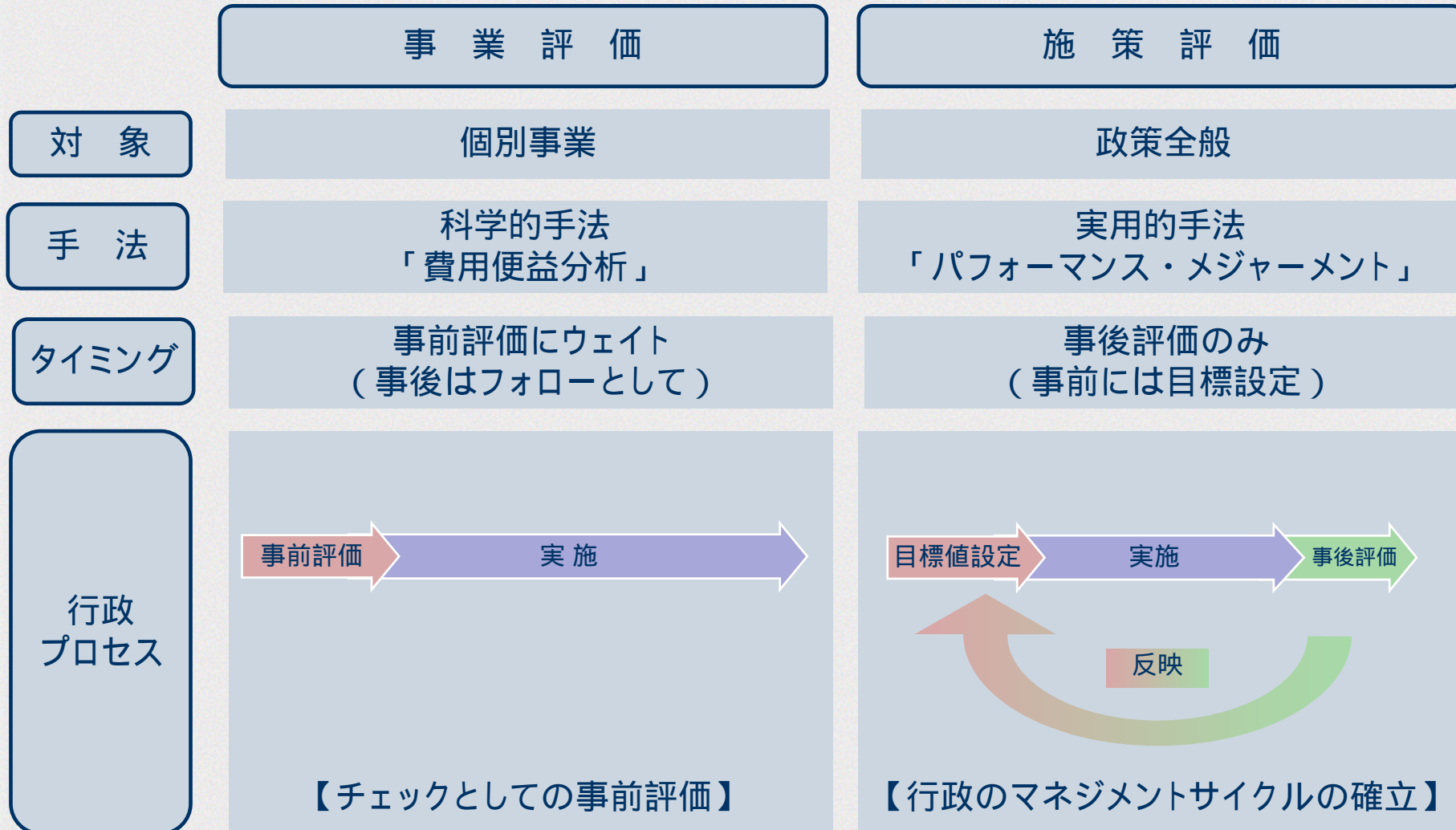
【科学的評価手法】

- 1961 ~ 71年 PPBS (米) 【ジョンソン大統領】 
(Planning, Programming, Budgeting System)
- 1973 ~ 74年 MBO (米) 【ニクソン大統領】 
(Management By Objectives)
- 1977 ~ 81年 ZBB (米) 【カーター大統領】 

【パフォーマンス・マネジメント】 【目標管理型マネジメント】 【ニュー・パブリック・マネジメント(NPM)】

- 1982年 FMI(英) 【サッチャー首相】 
(Financial Management Initiative)
- 1993年 GPRA(政府業績成果法)(米) 【クリントン大統領】 
- 1998年 行政サービス協約(英) 【ブレア首相】 

事業評価と施策評価 (2 / 2)

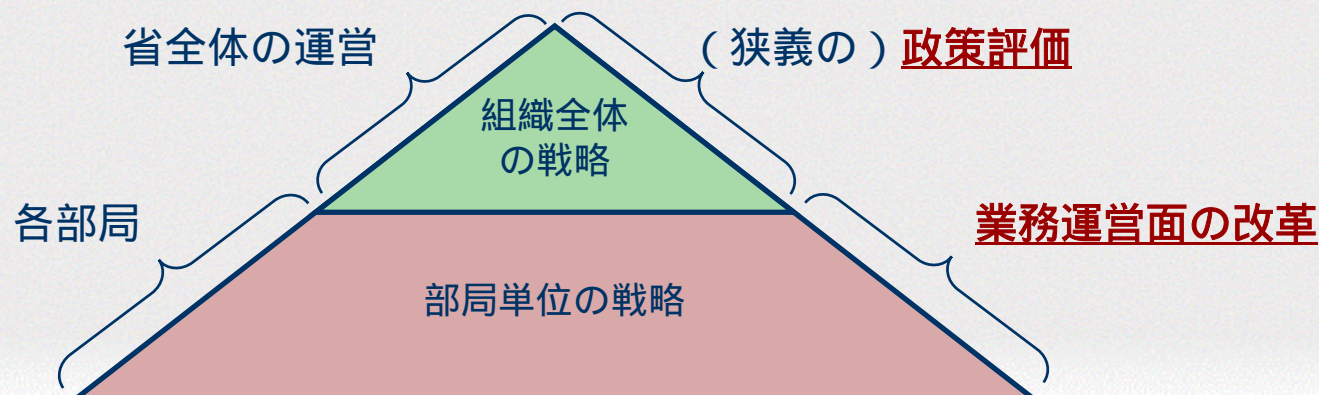


第1章 政策評価の考え方

- 成果主義への転換を進めること
- 政策評価を積極的に取り入れることにより、政策の企画立案 実施 評価 政策の改善という「政策のマネジメントサイクル」を確立することができる

第6章 真のマネジメント改革を目指して

- 部局単位の戦略策定とその充実は重要な課題である
- 省全体の運営に加えて各部局ごとに業務運営方針(ビジネスプラン)を策定するという双方向の展開が重要である
- 政策評価だけでは、どうしても限界があり、...(中略)...業務運営面の改革と「車の両輪」で推進していく必要がある



政府における最近の議論

今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」(骨太の方針) [H13.6.26]

《第5章 4(2) 新しい行政手法》

(1) ニューパブリックマネジメント

(前略) **行政は顧客である国民の満足度の最大化を追求する必要がある。**

そのための新たな行政手法として、**ニューパブリックマネジメントが世界的に大きな流れ**となっている。これは、公共部門においても企業経営的な手法を導入し、**効率的で質の高い行政サービスの提供を目指す**という革新的な行政運営の考え方である。その理論は、**徹底した競争原理の導入、業績/成果による評価、**政策の企画立案と実施執行の分離 **という概念に基づいている。**

経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002」(骨太の方針 2) [H14.6.25]

《第4部 1(2) 公共投資の実行ある重点化、効率化》

(実行ある効率化の実現)

(前略) 事業評価に同種事業の**事後評価の結果を確実に反映する仕組み**を構築する。また、**第三者による評価内容のチェック機能の強化、関連情報を含めた情報公開の徹底、**国民に対する**説明責任の明確化**を実現する。(後略)

国家予算
事後評価、成果を重視
経財諮問会議の翌年度分に反映
民間議員提言へ

経財諮問会議が「新制度改革」に賛する国民、明らかにした。財相から議論を始める「予」問議員の提言の内容が「務者主計局による事前査」

定が軸となってきた予算
相成を、事後評価を重視
する手法に転換すること
をうたっている。改革派
知事らに広がる「マニフ
エスト」を意識し、各府
省が政策目標を具体的な
数値で示すことも盛った。
歳出のムダをなくす
ことが狙いだ。

提言は、奥田碩・日本
経団連会長ら民間議員が
10日の会議に提出する。
このなかで「改革」原則
として、①政策目標を明
確に示す②予算の弾力活
用のための仕組みを確立
③目標達成度を厳しく評
価して、翌年度の予算に
反映する―を挙げた。

具体的には、まず各府
省が政策目標の数値を明
記した「政策成果目標」
を作成。道路の渋滞緩和
など国民に分かりやすい
目標を示すもので、こわ

ばマニフェストを国の予
算に採り入れる形だ。各
府省の目標は「諮問会議
の場で審議する」とし
た。

政策成果目標を達成す
るため、各府省には使い
残した予算を翌年度に繰
り越すなど、弾力的な運
用も認める。現行制度で
は繰越の繰り越しは例外
的にしか認められな
い。年度末に出席や公共
工事が集中するなどの弊
害が指摘されてきた。

各府省の歳入を厳密に
認める代わりに、事後評
価を厳しくする。提言は
事後評価を財務省の新た
な役割に位置づけ、目標
を達成できなかった事業
に対しては、翌年度以降、
予算削減などの厳しい措
置をとりようとしている。

H15.3.8 朝日新聞 (朝刊)

* この記事は朝日新聞社の許諾を得て転載しています。無断で転載、送信するなど、朝日新聞社の権利を侵害する一切の行為を禁止します

～ 成果に基づく行政マネジメントサイクルの確立～

成果に基づく行政マネジメントを導入する目的

1. 行政の効率化
2. アカウンタビリティの向上

成果に基づく行政マネジメントに必要な4つの要素

1. **成果によるマネジメントのための枠組み**
 - ・ ミッションの設定及びそれに基づく政策目標の策定
 - ・ アウトカム指標の選定及び目標値の設定
2. **目標管理型の組織体系**
 - ・ 目標による実施部局の管理
 - ・ 評価担当部局による業績の評価
3. **内部マネジメント改革**
 - ・ 目標値設定、実施、事後評価、反映の行政プロセスを構築
4. **外部マネジメント改革**
 - ・ アウトカム指標を用いた目標及び業績の公表
 - ・ 意志決定過程への関係者の参加