

札幌市事業評価システムの取り組み

——公共施設評価を新たに導入——

札幌市総務局都市経営室 調査担当係長

すがわら さちお
菅原 祐雄



はじめに

本市では、平成10年度に策定された行財政改革推進計画に基づき、平成11年度、施策や事業を成果重視の観点から評価し、市民にとって分かりやすい形で説明していく「事業評価システム」を導入した。

平成14年5月、これまでの行財政改革に替わり、“都市の構成員みんなが公共を担い合う協働都市の実現”を柱とする「都市経営基本方針」が策定された。この方針に基づき、平成14年度事業評価システムでは、従来行ってきた事業評価システムを再構築し、公民の事業領域の見直しなど都市経営的な観点から、新たに「公共施設評価」を実施するとともに、政策・施策評価の本格的導入に向けた試行的な取り組みを実施した。本稿では公共施設評価を中心にその取り組みを紹介する。



事業評価システムの全体構成

平成14年度事業評価システムは、それまでのシステムを三つの要素から整理し、全体像を再構築した。

(1) 事務事業評価

目的

事業の必要性、効率性、目指す成果等の検証

による見直し。

対象事業

政策的経費事業および財政局指定の一般行政経費事業

事業数

646事業（政策636事業、一般行政10事業）

評価方法

事業を所管する局による自己評価。

14年度改善ポイント

事業の性格を踏まえた性格別事業評価シートを導入した（一般用シート，調査・計画・建設用シート）。

データベース化によるホームページの充実などを行い、より市民に分かりやすい情報提供を行った。

(2) 政策・施策評価（試行的取り組み）

目的

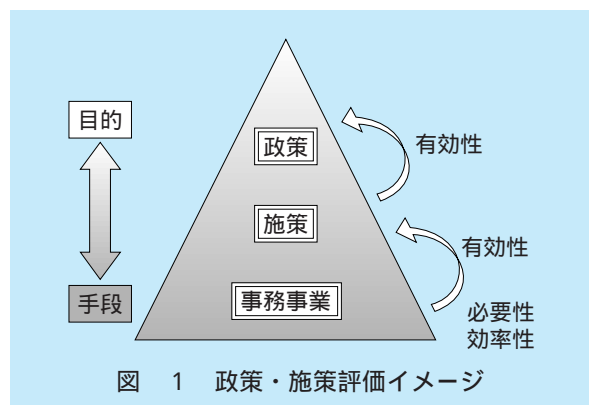
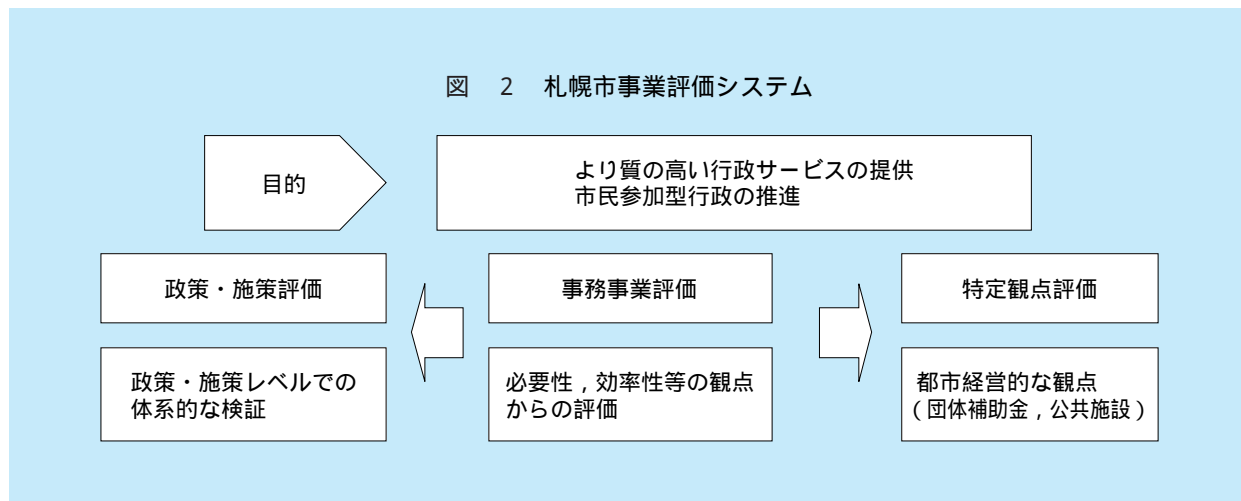


図 2 札幌市事業評価システム



政策・施策という事務事業レベルよりも比較的大きな単位で、施策・事務事業の有効性などを評価し、体系的な検証を行う仕組み（政策・施策評価）を検討するため、試行的に実施対象分野

重点政策課題

- 経済の活性化
- 少子・高齢社会に対応した地域福祉の推進
- 環境と調和したゆたかな暮らしの実現
- 総合交通対策の推進
- 市民文化の創造とスポーツの振興
- 企業・行政のパートナーシップの推進
- IT 経営戦略の推進

ポイント

重点政策課題の体系を利用し、他都市との比較などにより本市の現状を分析

(3) 特定観点評価（団体補助金、公共施設）

団体補助金評価

目的

これからの行政の事業領域を踏まえ、過去の慣例にとらわれることなく、事業開始時からの社会情勢の変化および団体の財政状況に応じた見直し

対象事業

団体に対する補助金事業49事業

評価方法

事業を所管する局による自己評価

ポイント

社会情勢の変化、団体の財政状況等について、事業評価シートに加え、付属説明書を作成し、より掘り下げた評価を実施した。

公共施設評価

目的

行政の経営改革に取り組むため、公共施設に関する客観的なデータの把握や数値目標の設定により評価を行い、市民満足度の向上、行政の事業領域の見直し、効率的な施設運営、受益者負担の適正化を図ることを目的とする。

対象事業

市民利用施設63施設（コミュニティ、文化、スポーツ、健康、福祉、教育施設等）

評価方法

所管している局が評価し、都市経営プロジェクト（総務、企画、財政の課長プロジェクト）が調整、経営改革会議（市長、助役、総務・企画・財政局長）にて決定

3 公共施設評価の詳細

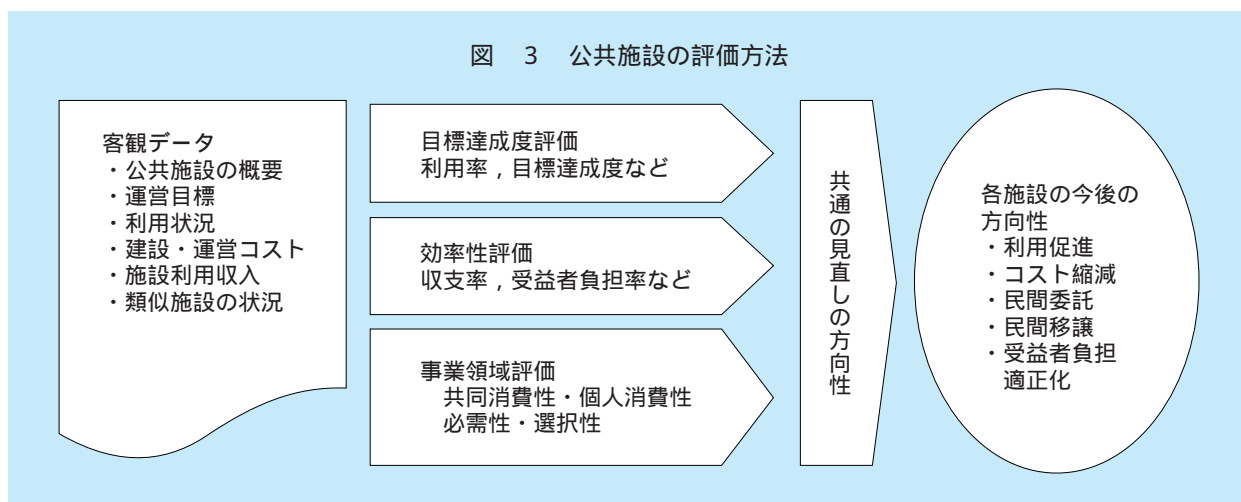
(1) 評価方法

公共施設の概要、運営目標、利用状況、建設・運営コスト、施設利用収入、類似施設の状況を基に、目標達成度評価、効率性評価（受益者負担評価）、事業領域評価を行い、今後の施設運営のあり方を検討する。

目標達成度評価

施設がどれくらい効果的に活用されているか

図 3 公共施設の評価方法



を評価する。具体的には、施設利用者数のほか、各施設の目的・性質に応じて政策目標の達成度を表す成果指標（目標値）を設定し、実績値と比較して、目標達成度を評価する。

利用率 = 実利用件数 ÷ 最大利用件数

目標達成度 = 実利用件数 ÷ 目標利用件数

効率性評価（受益者負担評価）

施設がどれくらい効率的に運営されているか、受益者負担が適切かどうかを評価する。具体的には、資本経費や運営経費、最大利用年間収入、実収入を基に、受益者負担率、収支率、利用1件当たりの市負担額を算出し、施設運営の効率性および受益者負担の適正化について評価する。

収支率 = 実収入 ÷ 経常（資本）経費

受益者負担率

= 最大利用年間収入 ÷ 経常（資本）経費
利用1件当たり市負担額

= (総経費 - 実収入) ÷ 利用件数

事業領域評価

公共の関与のあり方という観点から、行政の事業領域として適当かどうかを評価する。具体的には、施設の設置目的や利用実態、類似サービスの状況等から施設サービスを共同消費性・個人消費性と必要性・選択性の二つの軸で表される四つの領域に分類し、行政の事業領域を評価する。

共同消費性・個人消費性

⇒利益を受ける人が多数か、少数か。

必要性・選択性

⇒行政がサービスを提供する必要性（公共性、民間サービス提供可能性等）が高い

図 4 評価結果を踏まえた具体的な改善・見直し方策の検討

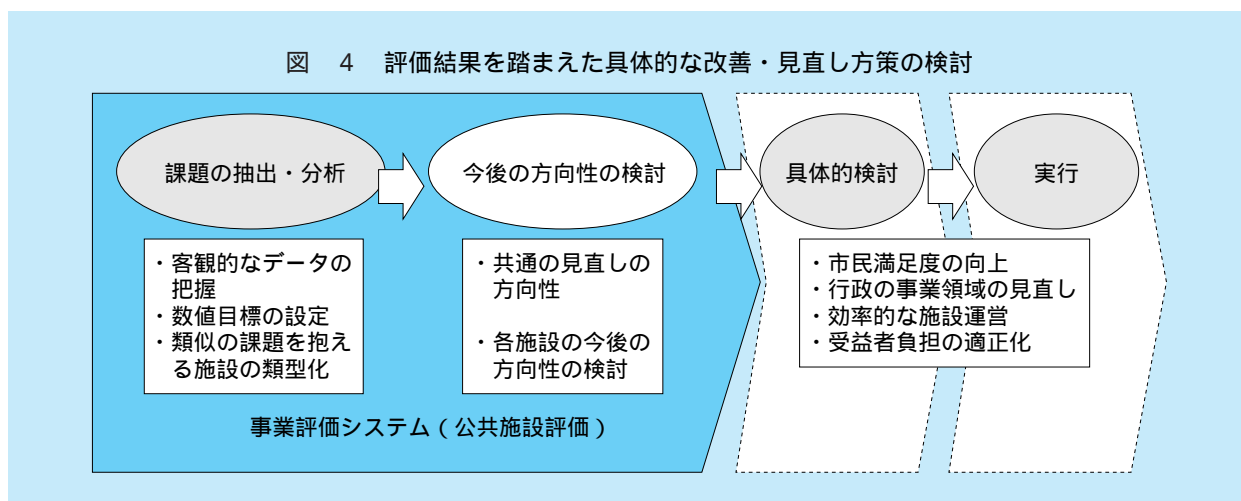
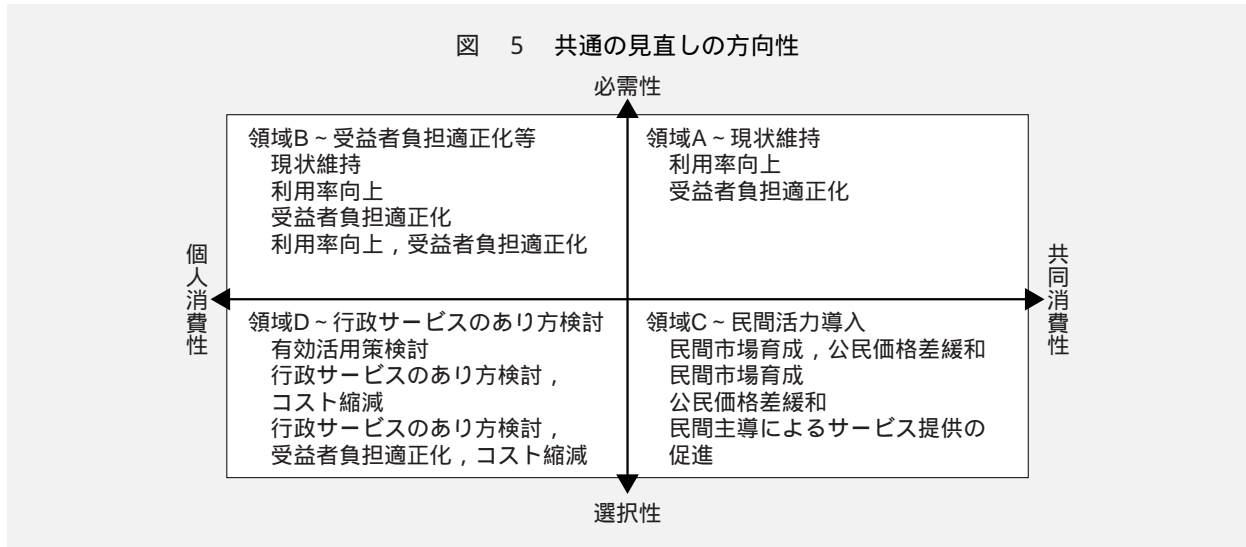


図 5 共通の見直しの方向性



か、低いか。

(2) 評価結果と共通の見直しの方向性

評価結果等を踏まえて、「都市経営基本方針」の理念に基づき、今後の公共施設のあり方について、客観的なデータを基に特定の観点から類似の課題を抱える施設を類型化のうえ「共通の見直しの方向性」をまとめ、これを踏まえて各施設の今後の方向性を検討した。

共通の見直しの方向性

事業領域評価において分類した四つの領域をさらに目標達成度評価、効率性評価等の客観的な指標を基に、特定の観点から一定のルールにより13の類型に細分類し、各類型ごとに共通の見直しの方向性をまとめた。

領域 A：現状維持

多くの市民が日常的に利益を受け、市民生活の質を維持するにあたり、行政としてのサービス提供の必要性が高いものが含まれている領域

見直しの方向性

当面、現状のサービス水準の維持を基本としながら、利用率の向上策や受益者負担の適正化について検討すべき施設

細分類の指標：利用率，目標達成度，受益者負担率

細分類	見直しの方向性
①利用率や目標達成度が低い施設	利用率や目標達成度の向上策を検討する
②受益者負担率の低い施設	受益者負担の適正化について検討する

領域 B：受益者負担適正化等

利益を受ける人が少数で、市民生活の質を維持するには欠くことのできないサービスや、特定の政策目的から行政が担うサービスが含まれている領域

見直しの方向性

施設運営の効率化を図るとともに、特定の市民の利用に供しているため、公平性を維持する観点から、受益者負担の適正化や利用率の向上策について検討すべき施設

細分類の指標：利用率，目標達成度，受益者負担率

細分類	見直しの方向性
①受益者負担率も利用率も高い施設	当面、現状のサービス水準を維持しつつ、さらなる運営の効率化を図る

②受益者負担率は高いが、利用率は低い施設	利用率の向上策や、需要に対する適正な施設規模について検討する
③利用率は高いが、受益者負担率は低い施設	受益者負担の適正化について検討する
④受益者負担率も利用率も低い施設	受益者負担の適正化や需要に対する適正な施設規模など、施設のあり方について検討する

領域 C：行政サービスのあり方検討

多くの市民が日常的に利益を受けるが、民間でも類似サービスが提供されている領域
見直しの方向性

民間でも類似のサービスが提供されているが、低料金でのサービス提供などにより多数の利用があるため、今後は、当該サービスの市場の動向を視野に入れながら、民間市場の育成や民間の自立支援策を検討するなど、必要に応じて行政の支援のもとで民間主導によるサービスの提供について検討すべき施設。しかし、地域間の公平性等の観点から行政が担う施設として妥当と考えられる場合もある。

細分類の指標：類似サービスの量、公民価格差

細分類	見直しの方向性
①類似サービスが少なく、公民価格差が大きい施設	施設機能の維持を前提に、公民価格差の緩和措置など民間の自立支援策を検討し、市場の成熟に合わせて、行政の支援のもとで民間主導によるサービスの提供を検討する
②類似サービスは少ないが、公民価格差が小さい施設	施設機能の維持を前提に、今後の行政の役割は民間市場の育成に転換し、民間への施設貸付など民間主導によるサービスの提供を検討する
③類似サービスは多いが、公民価格差は大きい施設	公民価格差の緩和措置など民間の自立支援策を検討し、行政の支援のもとで民間主導によるサービスの提供を検討する

④類似サービスが多く、公民価格差が小さい施設	現在の社会背景や今後の市場の動向、市民ニーズ等を視野に入れながら、民間主導によるサービスの提供を検討する
------------------------	--

領域 D：民間活力導入

利益を受ける人が少数で、民間でも類似のサービスが提供されている領域

見直しの方向性
民間でも類似のサービスが提供されており、利用者も特定の市民であるため、現在の社会背景や今後の市場の動向、市民ニーズ等を視野に入れながら、公民の役割分担の視点から、行政サービスの必要性について検討すべき施設
細分類の指標：施設余命、受益者負担率

細分類	見直しの方向性
①施設余命が長い	一定の目標時期を設定し、施設の有効活用の観点から、他用途への転用や質的転換、民間への譲渡や貸付による活用など、施設運営のあり方について検討する
②施設余命が短く、受益者負担率が高い施設	当面、運営経費の縮減に努めつつ、公民の役割分担の視点から、行政サービスの必要性について検討する
③施設余命が短く、受益者負担率が低い施設	当面、受益者負担の適正化と運営経費の縮減に努めつつ、公民の役割分担の視点から、行政サービスの必要性について検討する

4 おわりに

今後は、平成16年度までの集中取り組み期間内において、各局が主体的に各施設ごとの課題解決に向けた具体的な改善・見直しの方策の検討を進めることとなる。

個別施設の評価結果は、札幌市事業評価システムのホームページをご覧ください。
<http://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/>