

NPM(New Public Management)について

1. NPM(New Public Management)とは
2. NPMの基本コンセプト
3. NPM導入により期待される効果
4. NPMの導入事例(海外事例)
5. NPMの導入事例(国内事例)

1.NPM(New Public Management)とは

- NPMとは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法

– 1970年代以降、行政実務の現場主導で形成されたマネジメント論

- NPM論の背景

– 財政赤字の増大と公的部門のパフォーマンス低下

		'80	'85	'90	'95	'00	
米国	社会経済の動き	地方自治体の財政危機(1970年代後半)					
	地方の動き	サニーバール市PAMS導入(70年代)			オレゴン州ベンチマーキング導入 テキサス州戦略予算制度導入 オレゴン州MULTI郡ベンチマーキング導入		
	中央の動き	GPRA法成立					
英国	社会経済の動き	新保守主義の台頭(80年代)「小さな政府」「よりよい政府」の追求					
	中央の動き	強制競争入札制度導入 自治体監査委員会発足			市民憲章制度開始 業績情報公開制度開始		

GPRA法 : Government Performance and Results Act(政府のパフォーマンスと成果に関する法律)

PAMS: Planning and Management System(計画と運営システム)

2.NPMの基本コンセプト:プロセス管理から目標管理型の経営へ

1.定量的な目標の設定と成果主義に基づく経営

ex. ある時点の成果の確約(コミットメント)と業績による評価

2.競争原理の導入による効率化

ex. 指標による他組織との比較による自己の位置の確認と、よりすぐれた業務の進め方に関する情報の共有(ベンチマーキング)

3.顧客主義

ex. 顧客満足度(CS)調査の実施とCSを尺度とした目標設定/成果の公表

4.現場主義

ex. カンパニーごとの独立採算制の導入(カンパニー制)

上記事例は、民間における手法例

3. NPM導入により期待される効果

コンセプト

期待される効果

1. 成果主義

2. 競争原理

3. 顧客主義

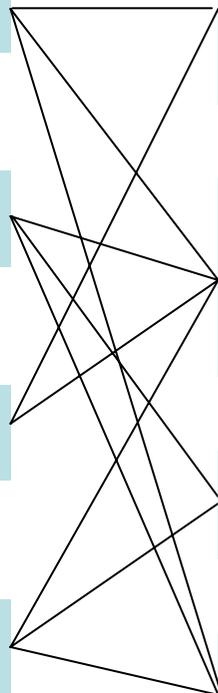
4. 現場主義

1. 国民・利用者に向けたアカウント
タビリティの向上

2. 現場の創意工夫による業務の
効率化・サービスの質の向上

3. 現場の“やる気”の向上

4. 組織の自律的進化



4.NPMの導入事例(海外事例)

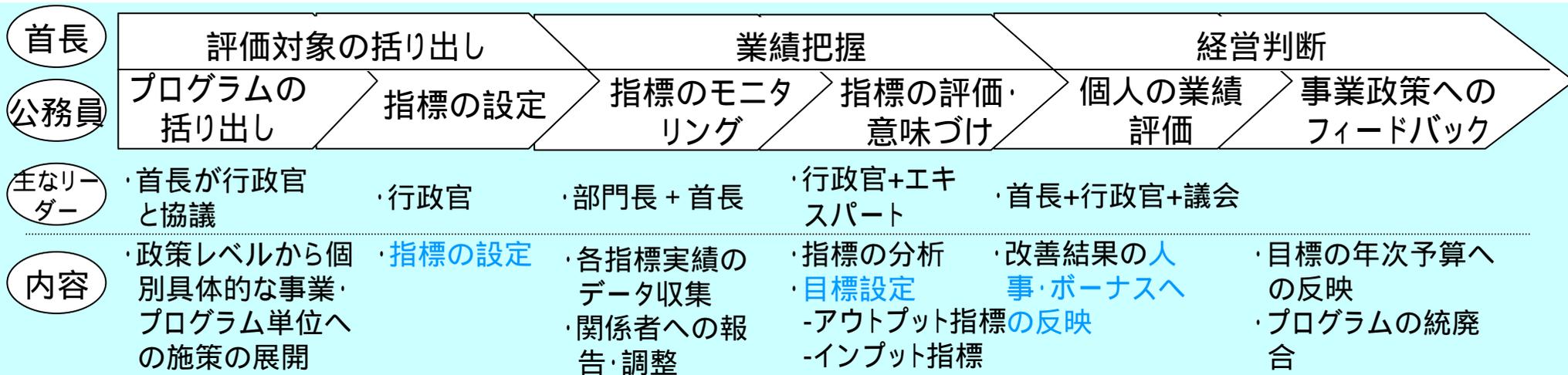
機関	サニーベール市 (カリフォルニア州)	オレゴン州	英国自治体	バルセロナ港 ポートオーソリティ
時代	1970年代～	1987年～	1980年代～	1993年～
背景	・連邦政府からパイロット自治体に指定された	・行政計画の未達事例の増加 ・林業・農業の低迷 ・財政危機	英国病 ・行政の肥大化 ・高福祉・高負担 ・経済の低生産性	・顧客ニーズの顕在化 ・責任を持つ主体の不在 ・港湾の状況に関する情報不足
手法	目標設定と成果主義	・成果目標の設定と指標による業績評価 ・成果の事業計画への反映	・92の成果指標を用いて州の現状と将来像を提示 ・成果の評価結果を政策に反映	・指標を設定し、成果を確認
	競争原理	・成果と人事・報酬制度のリンク		・自治体監査委員会による全自治体の監査 ・行政情報公開制度の導入 (全自治体の業績を毎年公表)
	顧客主義		・成果を毎年評価して公表	・市民憲章の制定と遵守 ・行政機関による市民への便益の説明
	現場主義	・マネージャークラスによる自らの業務の見直し		・民間の徹底的な活用
成果	・行政の労働生産性が44%増加(88～97年) ・市政サービスコストが33%低下 ・行政官のやりがい・充実感が増大	改善目標の達成 ・人件費の削減: 全米8位から34位に ・失業保険のコスト: 全米4位から最下位に (産業発展分野の例)	・他の自治体との比較で自分の自治体の位置付けが分かり現場の士気が上がる	・貨物量の増大 ・港湾収入・利益の拡大

注) 各種関連資料などをもとに港湾局作成

NPM導入の海外事例-1

米国カリフォルニア州・サニーベール市

(1970年代から導入)



テーマ別の指標例

出所)上山信一「行政評価の時代」

	インプット	アウトプット指標	アウトカム指標
渋滞解消	<ul style="list-style-type: none"> 道路拡張への投入予算 乗入れ規制、専用車線整備への投入マンパワー 	<ul style="list-style-type: none"> 道路拡張状況 乗入れ規制の実施頻度 専用レーンの整備量・専用レーン通行台数 	<ul style="list-style-type: none"> 通勤時間帯の市内中心部から10km以内の通勤車両の平均走行時間が45分以内
ボランティアの促進	<ul style="list-style-type: none"> ボランティア講習の開催への投入マンパワー 	<ul style="list-style-type: none"> 講習会の開催頻度 受講者の人数 	<ul style="list-style-type: none"> 講習会受講後に実際にボランティア活動に参加した人数・割合

出所)上山信一「行政評価の時代」

導入の効果

- ・行政の労働生産性が44%増加(88年～97年)
- ・市政サービスコストが33%低下 減税へ
- ・行政官のやりがい・充実感が増大

NPM導入の海外事例-2

英国

英国における主な改革(1980年代より導入)

- 民間に任せられることは極力民間に任せる
 - 強制競争入札(官が独占的に行なってきた事業も民間を交え強制的に入札にかける)
 - エージェンシー制(現業部門に国から独立した法人格を持たせ、企業会計方式などを導入し、効率的で質の高いサービス供給を目指す)
- 国・地方双方のレベルでの監査機能の大幅な強化
 - 会計検査院機能の抜本強化(国)
 - 自治体監査委員会設置(民間人スタッフ / 会計検査機能+効率検査機能)(国が設置し地方を監査)
- 市民憲章の制定(市民に対する宣言)
 - 国が市民憲章の基本行動指針を制定し、国の機関・自治体はこれに沿って具体的な憲章を定める。憲章に沿って成果を上げた機関を表彰することにより、実行を担保する。
- 行政機関による市民への便益の説明の義務化
 - 業績情報公開制度(全ての自治体の業績を毎年公開)

導入の効果

- 自治体監査委員会の業績公表により、競争環境、総合学習環境、自治体毎の自発的な改革などが可能に。
- 行政部門の効率化 など

(参考) 英国における市民憲章の基本行動指針

1 サービス基準

個人が合理的に期待しうるサービスの明確な基準を設定し、モニターし、公表するとともに、これらの基準に対する実際の成果を公表する。

2 情報公開原則

公共サービスがどのように行われ、費用がどれほどかかり、どの程度適切に実施しているか、責任者は誰であるかということについて、完全、正確な情報が平易な言葉で書かれ、容易に入手できなければならない。

3 選択と協議

公共機関は、可能であればいつでも選択の機会を提供しなければならない。さらに、サービスを利用する者と定期的な協議を行わなければならない。基準の最終決定においてはサービスに関するユーザーの意見を考慮に入れなければならない。

4 礼儀正しさと有用性

礼儀正しく行き届いたサービスが、通常、名札をつけた公務員から平等に提供されること。

5 物事の是正

物事が間違っていれば、謝罪、完全なる説明、速やかで実効的な救済がなされなければならない。また、利用しやすく、十分に周知された苦情処理手続きが保証される。

6 効率的運営

資源の許す限り効率的かつ経済的な公的サービスの提供が行なわれる。また、基準に照らしたパフォーマンスについての、独立した実証調査が行なわれる。

(参考) 英国における特許庁(The Patent Office)の市民憲章(抜粋)

1 サービス標準の設定

ユーザーが期待し得る明確なサービス標準を設定し、パフォーマンスをモニターし、またレビューし、そして、独立した機関による承認の後、可能な限りその結果を公表する。

2 開かれた組織とし、全ての情報を提供する

開かれた組織とし、人々が公的サービスを利用することを助けるために、分かりやすい言葉で、明快かつ効率的に会話をする。そして、サービスとそのコスト、それがどのように実施されるのか、に関する全ての情報を提供する。

3 相談と参加

業務に直接携わっている者だけでなく、現在と将来の公的サービスのユーザーにも相談し、参加を求める；そして彼らの意見を供給されるサービスの改良に活かす。

4 利用と選択の強化

サービスを必要としている全ての人のために利用しやすくする。そしてそれは、提供される選択肢を可能な限り提供するための技術の活用を含む。

5 公平な扱い

全ての人々を公平に扱う、彼らのプライバシーと尊厳を尊重する、親切で礼儀正しく行動する、そしてそれらの実行にあたっては特別なニーズをもって、格別の注意を払う。

6 必要があれば正す

すばやく効果的に正す、苦情から学ぶ、そして公正でよく知られ、使いやすい苦情受付システムとし、できる限り独立した機関による承認を得る。

...

10 ユーザーに満足を提供する

ユーザーに満足のいくサービスを提供する。

スペイン・バルセロナ港 (1993年から導入)

- 1993年バルセロナ港の物流に関する公・民の全ての主体が協定を結び、Quality Systemの運用を開始
- これはバルセロナ港における物流の効率を、迅速性、安全性、コストなどの指標で測定し、月次で公表するものである。

採用指標例

- 実施された検査の回数
 - 国境チェックポイントにおける検査時間
 - コンテナの留置時間の長さ
 - 苦情件数
- 等

導入の効果

- 港湾のサービスを“トータルなシステム”として捉え、利用者の満足度を向上させる取り組みを多くの官庁や民間の港湾事業者が一丸となって提供し、精力的に展開したことにより、貨物量の拡大、港湾収入・利益の拡大をもたらしている。

5.NPMの導入事例(国内事例)

機関	三重県	静岡県	国土交通省道路局
時代	1995年～	1997年～	2003年～
背景	・新たな知事の就任に伴う、職員の意識改革職場の文化・組織風土改革	・地方分権型社会に適応した行政運営システムの必要性が高まってきている	・国民の期待と道路整備効果との間にギャップが生じる等の課題があり、成果重視の行政への転換が求められてきている。
手法	目標設定と成果主義	・業務棚卸表により目標を管理	・毎年の成果目標の設定と一部成果買取型予算の導入
	競争原理	・業務棚卸表の公表による組織間競争の導入	・都道府県ごとの目標と達成率を公表
	顧客主義	・評価結果の公表により県民への説明責任を全うする	・業績評価結果の公表
	現場主義	・静岡県独自の規制緩和 ・市町村への権限委譲	・「地方道路整備臨時交付金制度への成果主義」の導入
成果	・数値目標を設定し、成果を確認することによる行政の効率性の向上 ・評価結果の公表による行政の透明性の向上	・「業務棚卸表」の活用による行政の効率性の向上 ・徹底した予算のスクラップ＆ビルド ・職員の能力開発と人材活用等を図る勤務成績評価の推進 ・目標達成への職員の参加意識の高まり	・職員の意識改革 ・道路行政の透明性の向上

注) 各種関連資料などをもとに港湾局作成

NPM導入の国内事例-1

三重県

(1995年度から導入)

みえ政策評価システム

～ 施策・事業ごとに目標を設定

導入の目的

- I 政策や行政活動の質を向上させる
 - (1) 評価の結果を次の意思決定に反映する
 - (2) マネジメントツールとして活用する
 - (3) 意識改革、政策形成能力の向上につなげる
- II 行政の説明責任(アカウンタビリティ)を果たす

評価指標の考え方

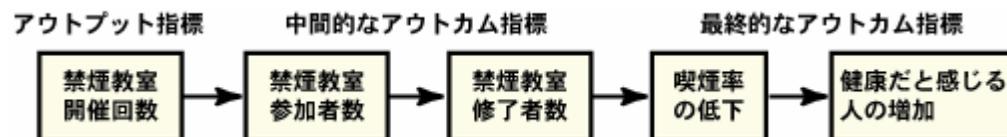
- (1) 施策の評価指標
施策とアウトカム指標は一対一の対応とする
対応するアウトカム指標は県民にとっての最終的な成果をあらわす指標とする
- (2) 基本事業の評価指標
基本事業とアウトカム指標は一対一の対応とする
指標は中間的なアウトカム指標、またはアウトプット指標となる
- (3) 事務事業の評価
アウトプットまたはインプットを指標とする



評価の体系

- 政策全体を「政策」「施策」「基本事業」「事務事業」の4段階で体系化。
- このうち「施策」以下を全て評価。

アウトカム指標、アウトプット指標の例示



導入の効果

- ・ ひとつひとつの施策と基本事業に対応した数値目標を設定し、施策・事業実施の成果を確認することによる行政の効率性の向上
- ・ 評価結果の公表による行政の透明性の向上

政策の構造

(参考) みえ政策評価システムにおける採用指標例(港湾関連)

政策課題の基本方向： 人と地域の絆づくりと魅力あふれるふるさと創造

政策： 5. 交流・連携を広げ社会を支える基盤の整備

港湾関連指標

	施策・基本事業	成果指標	2003年度 実績値	2004年度 目標値
施策	554 港湾の整備	入港船舶総トン数(5万トン以上の船舶)(万t)	7,960	8,000
基本事業	55401 人の交流を支える港湾ネットワークの形成	接岸可能旅客船舶トン数(t)	1,936	2,236
	55402 物流機能の充実・強化	接岸可能貨物船舶トン数(t)	521,200	526,200
	55403 快適な水辺空間の整備	港湾緑地の整備面積(ha)	21.1	27.0

道路関連指標(参考)

	施策・基本事業	成果指標	2003年度 実績値	2004年度 目標値
施策	552 道路網の整備	幹線道路における移動時間数(平均移動距離40kmあたり)(分)	56.5	56.4
基本事業	55201 道路ネットワークの形成	県管理道路改良率(%)	69.0	69.3
	55202 渋滞対策・総合交通対策の推進	県管理道路整備率(%)	48.0	48.2
	55203 安全・快適で情報化に対応したみちづくり	道路情報提供装置設置台数(台)	223	231
	55204 適切な道路資本の維持管理	舗装の維持管理指数	5.3	5.0

NPM導入の国内事例-2

静岡県

(2002年度から導入) 目的指向型行政運営システム(トップシステム)

静岡県の目的指向型行政運営システム(トップシステム)

～ 部局ごとに目標を設定

全庁的な方針管理を確立し、明確な成果目標のもとで、計画 - 実施 - 評価・改善を的確、着実に繰り返す行政運営の体系を構築

主な構成要素		
計画	新しい総合計画「2010年戦略プラン」	長期数値目標と基本方向を明確化
	戦略展開システム	トップダウンの基本方針を指示予算編成に反映
	業務棚卸表	数値目標と当該年度の施策の実施方向を明確化
実施	フラットな組織	目的指向型組織で効率的実践
	電子県庁	高度情報化による業務支援
	ひとり1改革	職員一人ひとりが自ら改革・改善を実施
評価・改善	戦略プラン進行管理	分野ごとの数値目標を基準に評価
	業務棚卸表の活用	成果に基づく施策・事務事業の評価と改善

成果の主な現れ	
予算改革	徹底したスクラップ&ビルド (注)
人事改革	能力開発と人材活用等を図る勤務成績評価
意識改革	目的達成への参加意識 (ひとり1改革 8,000件超)

(注) 平成10～14年度当初予算 見直し計 約1,900億円

成果主義: 業務棚卸表による
目標管理

競争原理: 業務棚卸表の公表
による組織間競争の
導入

顧客主義: 業務棚卸表の公表

権限委譲: 静岡県独自の規制
緩和

市町村への権限委譲

導入の効果

- ・「業務棚卸表」を活用して「2010年戦略プラン」の進行を管理し、施策・事業実施の成果を確認することによる行政の効率性の向上
- ・徹底した予算のスクラップ&ビルド
- ・職員の能力開発と人材活用等を図る勤務成績評価の推進
- ・目標達成への職員の参加意識の高まり

(参考) 静岡県トップシステムにおける採用指標例(港湾関連)

組織	目的(最終的に実現しようとする状態)	総合計画指標 / 管理指標
港湾総室港湾企画室	県民経済の健全な発達と県民生活の向上に寄与するため、快適に人やものが行き交い、個性豊かな地域が結び合う海上交通の発達をめざします。	県内発着貨物に対する県内港湾の輸出取扱シェア (%)
		県内発着貨物に対する県内港湾の輸入取扱シェア (%)
		港湾施設使用料収入額 (百万円)
		コンテナ貨物取扱量 (千トン)
		コンテナ定期航路数 (航路)
港湾総室港湾整備室	県民経済の健全な発達と県民生活の向上に寄与するため、快適に人やものが行き交い、個性豊かな地域が結び合う海上交通の発達をめざします。	放置プレジャーボート隻数
		県内発着貨物に対する県内港湾の輸出取扱シェア (%)
		県内発着貨物に対する県内港湾の輸入取扱シェア (%)
		東海地震の死者数 (定性的目標)
		コンテナ定期航路数 (航路)
	大規模な地震による災害から県民の生命、身体及び財産を保護するため、被害をできる限り軽減する「減災」をめざします。	大型岸壁の整備数 (対象船舶5,000トﾝ以上)
		耐震強化岸壁の整備数 (バース)
		係船岸充足率(下田港) (%)
		泊地静穏度(熱海港) (%)
		県民の健康を保護するとともに生活環境を保全するため、ダイオキシン類等の化学物質による環境の汚染の防止等をめざします。
河川砂防総室河川海岸整備室	台風、洪水、高潮等による風水害を防除し、その被害を軽減することをめざします。	臨港地区面積に占める緑地面積率累計 (%)
		環境汚染防止未達成港 (港)
		緑地面積累計 (千m ²)
		港湾における底質ダイオキシン類対策土量 (万m ³)
		海岸整備率 (%)

出所) 静岡県庁ホームページより作成

NPM導入の国内事例-3

国土交通省道路局

(2003年度から導入)

道路局の成果指標と現況・目標値

		基準実績(H14)	H15目標	H15実績	H16目標
渋滞を減らす～道路交通の円滑化～					
道路渋滞による損失時間		6.1億人時間/年	約5.9億人時間/年	約5.9億人時間/年	約5.7億人時間/年
路上工事時間		201時間/km年	193時間/km年	186時間/km年	185時間/km年
ETC利用率		5%	約15%	16%	30%
地域を結ぶ～地域間の連携～					
規格の高い道路を使う割合		13%	13% (210万台キ口)	13% (- 20万台キ口)	13% (290万台キ口)
拠点的な空港・港湾への道路アクセス率		59%	61% (青森港へのアクセス)	61%	61% (中部国際空港へのアクセス)
隣接する地域の中心の都市間が改良済みの国道で連結されている割合		72%	73%	73%	74%
日常生活の中心となる都市まで、30分以内で安全かつ快適に走行できる人の割合		63%	約64%(約80万人増加)	約64%(約64万人増加)	65%
道路を守る～道路の維持管理～					
道路構造物保全率	橋梁	86%	約87%	87%	89%
	舗装	91%	現状の水準を維持	93%	現状の水準を維持
災害時に広域的な救援ルートが確保されている都市の割合		66%	68%	68%	70%
環境を改善する～環境の保全～					
NO2環境目標達成率		64%	約67%	67%(新指標:53%)	(新指標:77%)
SPM環境目標達成率		-	約1割	9%(新指標:78%)	(新指標:現在の水準を維持)
夜間騒音養成限度達成率		61%	約63%	64%	65%
CO2排出削減量		261百万t-CO2	における二酸化炭素排出量を約250百万t-CO2まで削減		
交通事故を減らす～安心・安全な道づくり～					
道路交通における死傷事故率		118.4件/億台キ口	約116件/億台キ口	119.9件/億台キ口	約114件/億台キ口
1日あたりの平均利用車数が5,000人以上の旅客施設の周辺等の主な道路のバリアフリー化の割合		約17%	約21%	約25%	約30%
電柱・伝染をなくす～美しい景観の創造～					
市街地等の幹線道路の無電柱化率		約7%	約8%	約9%	約10%
道路行政の改革～アカウントビリティの向上～					
道路利用者満足度		2.6点	約2.7点	2.6点	約2.8点
ホームページアクセス数		1,546万アクセス/年	約2,600万アクセス/年	約2,350万アクセス/年	約4,300万アクセス/年
新しい成果指標(H16年度新指標)					
路線番号の認識できる交差点の割合		-	-	-	-
踏切遮断による損失時間		-	-	-	-
「防災上課題のある市街地」の割合		-	-	-	-

