

鳥取県版事業仕分け（事業棚卸し）の 意義と今後の展開

ディレクター 千葉雄二

要 旨

本論は、鳥取県が2010年10月に実施した鳥取県事業棚卸し（鳥取県版事業仕分け）の、主な論議を検証し、県版事業仕分けの狙い、特徴、意義および課題を踏まえ、今後の展開可能性を論じたものである。県版事業仕分けは、行政事業の要否等を巡った対立的議論ではなく、方向性を一緒に考えていくことを狙いとし、評価者は地域事情に通じた県内者で構成され、仕分け区分、評価方式も他自治体と異なった。今回事業仕分けの成果は、多くの行政事業で実質成果が計測されていないことを明らかにしたことにある。意思決定論では事業決定は、目標や解決すべき課題と現状のギャップを明確にし複数の対応手段を創造し最適手段を選択する経過を求めるが、成果計測がなければ手段の適性や目標達成度が確認できない。事業判断以前に成果の把握が必要となるが、このほか受益者の適正な負担が可能な事業や、少額の変動費削減によって大きな資産活用の可能性を閉ざしてしまう事業もある。これらの指摘や対応示唆は、事業要否や実施主体の適否を単に多数決で判断するためのものではなく、課題の存在と改善の方向や可能性を指摘したものであり、方向性を一緒に考えていくとする県版事業仕分けの狙いに沿ったものである。今後は、事業成果計測を充実し県版事業仕分けを改善しつつ継続し、行政事業の成果達成や効率性向上に寄与するよう展開することが必要である。

1. はじめに

本論は、鳥取県最初の事業仕分けといえる2010年10月に実施された鳥取県版事業仕分け（以下「県版事業仕分け」と表示）の経緯を各テーマの主な論議とともに辿り、今回事業の特徴、意義および課題を踏まえより高い事業仕分けの形成と効果的な行政事業への展開可能性を論じたものである。今回2010年の県版事業仕分けに先立ち、2009年に県庁職員による事業棚卸しが実施されているが、2010年事業仕分けは県庁外部の評価者とコーディネーターによって実施され、同時に議論の全過程を県民、メディアに公開し事業仕分け一般の形態に沿って行われた最初の事業である。

本論の目的の第一は、県担当部局が行政事業を進める際の目的、手段、成果の把握方法に対し、県庁外の評価者、コーディネーターがこれらの何に注目

し評価、判断したのか、その差異を明らかにし、今後の事業仕分けと行政事業の展開方法を考える手段を提供することにある。この点では意思決定論や費用対効果、投資効果計算の考え方を視点に各議論を検討した。

第二の目的は鳥取県版事業仕分けは一般の事業仕分けと異り評価者やコーディネーターが県内者によって占められ、評価・判断手法も異なるものであったが、その意義と課題を明らかにすることにある。

第三は、県版事業仕分けの実施経緯、議論の背景を、筆者がコーディネーターとして参加した立場から整理し、事業仕分けの実施資料として記録し、今後の事業仕分け実施や行政事業の決定・実行の一助とするためである。なお、本論は経済産業等分野の事業仕分けテーマを対象とする。

2. 事業仕分けとは何か

2.1 事業仕分けの沿革および意義

事業仕分けの手法確立や行政の現場での適用を主導してきた「構想日本」によれば、事業仕分けの原点は、地方分権を考える基本として国と地方の役割分担を明確にすることおよび国の地方に対するコントロールを洗い出すこと、にあったという¹。

最初の事業となったのは岐阜県での事業仕分けであり、「構想日本」と「国と地方の税制を考える会」の自治体職員によって、岐阜県の一般会計のすべての予算項目を上記二つの視点から区分していったことに始まる。その後仕分けが、自治体の行財政改革に有効であることが明らかになるにつれ、行財政改革の手段としてむしろ注目されるようになり、国を含め広く活用されている事業仕分けとして定着した。

事業仕分けは国や地方が政策目標を、具体的事業によって効率的に実現していくうえで重要な手段となる。例えば、自治体の「人口を増大させる」、「雇用を増やす」、「産業を誘致する」などは政策目標だが、これを政策として具体化していくのは行政の各部局であり、そこには多様な手段、選択肢がある。この手段の中には、変化した環境にそぐわなくなったものや、より効果的な方法もあるかもしれない。また、行政に比べ民間がより効率的に実施できる場合があるかもしれない。事業仕分けはこうした課題に対し、既存事業の目的・必要性、実施主体、手段、効果の妥当性を外部視点と客観性、論理性から見直しするものである。行政事業を、投資収益性、リスク計算手法など社会に認められた判断基準に従って、仕分けを実施し見直しをするものである。

事業仕分けは単に厳しさを増す財政事情のもとで、事業予算を削減することを目的としているのではなく、行政事業を効果的に実施していくことに基本がある。

2.2 事業仕分けの制度的位置づけ

事業仕分けに対しては、その位置づけや仕分け人

の権限について法的な根拠がないことをもって、批判的な意見もある。実際事業仕分けには国会や地方議会の持つ法的根拠はない。議会は社会の異なった価値観を、議論によって調整するが最終的には多数決によって決定しこれに法的強制力を持たせる。行政はその決定に従って事業を実施するものである。事業仕分けは、あくまで行政内部の客観的、論理的な自己評価システムと位置付けられる。国の事業仕分けは内閣のもとで実施され、地方では知事、市町村長のもとで実施される。

一方行政が既存の判断基準や意思決定システムのもとで継続してきた事業は、それ自体に妥当性、いわば一種の公定力²があり、行政が自ら実施している事業の成果を判断し、廃止や統合をしていくことは難しさを伴う。前例踏襲は安定的意思決定システムである。こうした状況で、専門知識を持つ外部者が社会一般の判断基準から行政事業を評価することで、行政内部から事業の見直しや効率性向上を実現できる可能性が高まる。

さらに市民が行政事業の効果判断に参加することで、これまで首長や議員を選ぶことで包括的かつ間接的にのみ政治、行政に関与してきた市民が、個別の行政事業に直接コンタクトする手段が開かれ、住民自治の強化につながる。

行政自らが自己の事業を客観的に評価する仕組みを維持し、この結果を予算策定や事業改善・形成に活用する仕組みが定着すれば、行政効率向上や社会基準との一体性がより高まる。事業仕分けは、単なるパフォーマンスや流行ではなく、多様な可能性を持っているといえる。

2.3 事業仕分けの基本形式

実施プロセスは図-1にあるように、特定の行政事業を対象として、担当部局の事業説明後、5～6名の仕分け人（評価者）とコーディネーターによって、質疑応答、議論を行い ①事業の要否判断 ②実施主体判断（行政と民間） ③実施行政主体判断

1 構想日本編著「行政の事業仕分け」より。

2 行政行為が法律に違反する場合や公益に合致しない場合の取り消しは、行政の職権による取消し（職権取消し）または関係者の申立てに基づく争訟手続による取消し（争訟取消し）が必要であり、外部からチェックすることは難しい。

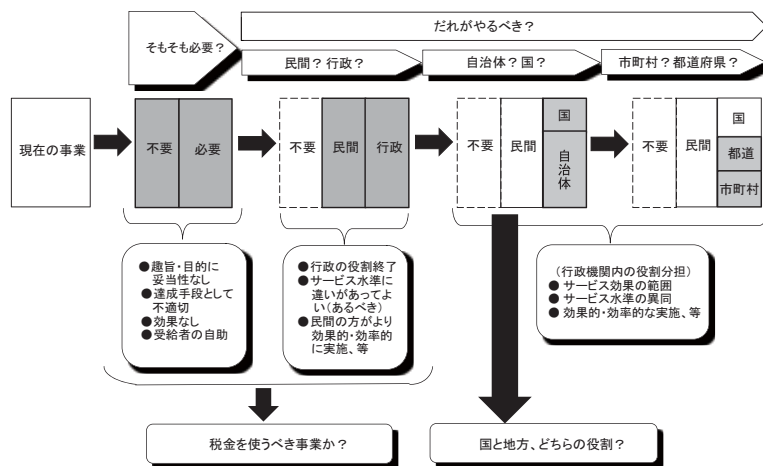


図1 「事業仕分け」とは

出所：構想日本資料より

(国と自治体) ④実施自治体主体判断 (県と市町村)
 ⑤当該自治体事業の改善要否判断、の五つの選択肢を多数決で判断する。運営は、公開を原則として、コーディネーター・評価者に外部者(当該行政組織外の市民、当該地域外の行政職員等)を含める。これは客観性と論理性を維持するための条件である。

3. 鳥取県版事業仕分けの特徴

3.1 2009年度実の主要事業評価・事業棚卸し

鳥取県は、21年度に各部署の翌年度事業予算概算(サマレビュー)と複数年にわたる事業計画(工程表)をベースに、県庁職員が主体となって250事業について事業のあり方や改革の方向性を検討した。

結果として「抜本の見直し又は実施主体の変更を検討する事業」として62事業(重複を除くと56事業)を提案し、22年度予算を約4億3千万円削減した³。行政内部の見直しによって効果を確保したことは評価される成果だが、事業仕分けとしてみた場合、外部者の参加という重要な要素が欠けていたことや、公開効果が不十分といった課題があった。

3.2 2010年度の「事業棚卸し(鳥取県版事業仕分け)」の特徴

鳥取県版事業仕分けでは、前年度の課題であった

「外部の視点」を取り入れ、「公開の場において」、「評価者と事業担当職員が事業のあり方などを議論して」、「今後の方向性を一緒に考えていく」という視点が加わった。本事業で特徴的なのは最後の二点であり、事業要否等を巡った対立的議論ではなく、方向性を一緒に考えていくことが期待された。

表1 「事業棚卸し(鳥取県版事業仕分け)」とは

【ポイント①】 外部の視点	○評価者は、幅広い分野の有識者、公募により選任した県民委員県職員により構成
【ポイント②】 公開の場で実施	○誰でも傍聴可能 ○インターネットでも同時配信
【ポイント③】 十分な議論	○1事業70分程度 ○事業の要・不要だけでなく、事業の見直しの方向性、改善の方向性も含めて提案・提言
【ポイント④】 評価の方法	○3つの視点(軸)を組み合わせて評価

出所：「事業棚卸し(鳥取県版事業仕分け)」評価結果報告書 平成22年10月27日

「外部の視点」では、他自治体の多くが構想日本をはじめとした県外からのコーディネーター、仕分け人(評価者)を加えているのに対して、県版事業仕分けでは全員県内者が占めた。事業仕分けの構成は、A班が経済・産業等分野、B班は福祉・生活等分野の2班であり、評価者(事業仕分けでは一般に仕分け人の呼称だが、事業の名称に従い以下「評価者」と表記)は1班8名で、有識者4人、県民委員

3 事業棚卸し「第1回評価者会議」資料より。

(公募選任) 2人、市町村職員1人、県職員1人それぞれとコーディネーター1人である。

県外のコーディネーター、仕分け人は、地域内の事情や行政からの影響を受けず、事実に基づき客観的な判断を行うための仕組みだが、今回県版事業仕分けがすべて県内者で実施されたのは「今後の方向性を一緒に考えていく」という点、すなわち、地域事情に通じた評価者による建設的議論を重視したためと理解できよう。ただし、評価者が議論によって、職務等で何らかのマイナス影響が生じないよう十分な仕組みが求められる。

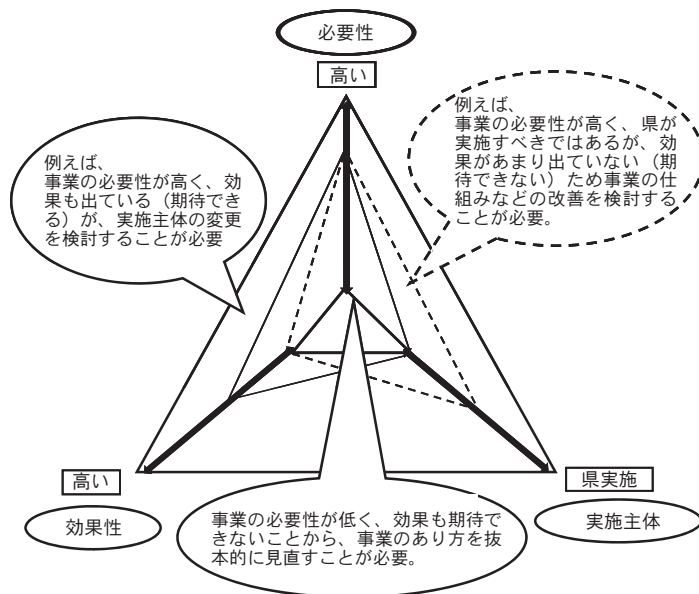
評価結果は、事業要否等の選択肢のなかから多数

決によって結果を判断するのではなく、評価者が必要性、効果性、実施主体の三点を1～3点で評価しコメントと共に評価シートに記入し、コーディネーターが総括する方式である。質問、議論を評価者が行い、コーディネーターが事業判断を決定する方式であり、この点では国の仕分けに近いが、県版事業仕分けは、事業仕分けで通常採用されている五つの選択肢を選ばず、総括する方式であった。他県の事業仕分けで、五つの選択肢を多数決で決める際、過半数を超える多数決とならないケースが生じることが分かった。これに対処し同時に「今後の方向性を一緒に考えていく」ために、五つの選択肢に拘泥し

表2 評価の視点

評価の視点	チェック項目
必要性 (事業に必要性はあるか)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の目的に妥当性はあるか ・目的に妥当性はあっても手段として適当か ・サービス受給者の自助努力・自己負担により実施することは出来ないか ・ニーズや時代変化により、事業の役割が小さくなってはいないか
効果性 (現行どおりの手法で効果がでているか)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業規模(サービス受給者/内容など)を見直す必要はないか ・目標や期限の設定や見直しが必要ではないか ・他の事業への統合・一体化は検討できないか ・事務の効率化や、やり方を見直す必要がないか ・事業の一部(全部)について民間委託などの実施手法の見直しは必要ないか
実施主体 (最適な実施主体はどこか)	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村や民間等と役割整理は必要ないか ・県以外でも行われている事例はないか ・効果が国全体に波及又は特定の地域に限定されていないか ・国・市町村又は民間で実施する方が効果的・効率的に対応できないか

出所：「事業棚卸し(鳥取県版事業仕分け)」評価結果報告書 平成22年10月27日



※評価結果は、コーディネーターが口頭で説明します。 挙手による評決は行いません。
 ※評価結果のとりまとめ、公表は後日行います。

図2 評価結果のイメージ

出所：「事業棚卸し(鳥取県版事業仕分け)」評価結果報告書 平成22年10月27日

ない総括コメント方式を採用したといえよう。ただし、事業仕分け当日にメディアより結果が分かりにくいという指摘があり、総括コメントに加え「抜本の見直し（廃止を含む）を検討する事業」、「引き続き県で実施するが改善等を要する事業」、「現状どおり（拡充を含む）実施する事業」の仕分け結果を公表することになった。

4. 県版事業仕分けの実施経過

4.1 事前準備

10月14日～16日の三日間の事業仕分けに先立ち、8月末から人選を進め、9月17日に第1回評価者会議で実施部局である県行財政改革局業務効率推進課から全体の実施要領案の説明と意見交換を行い、10月1日に第2回評価者会議で1回目の会議での意見やコーディネーターとの打ち合わせを踏まえ実施要領を確定し、10月13日に第3回の打ち合わせを行った。第3回は事業実態把握の複雑さもあり評価者間での予備知識の事前確認を企図したものであったが、評価者からは不要との意見が多く、仕分けプロセスの確認にとどまった。

評価者等はそれぞれが事前準備を行ったと思われるが、論者は過年度の予算書や事前の事業シートから事業実態把握や課題整理、数値分析に相当の時間を要した。特に、具体的な事業内容が必ずしも明確でないものがあり、これらは別途調査を実施した。

4.2 仕分け当日のプロセス

① 担当部局からの事業説明

事業説明シートに即して事業の説明が行われるが、シートには事業目的、事業内容（手段・手法）、予算額、決算額、事業実績（活動実績・成果実績）が、A4 1～2枚の資料にまとめてあり、これは他自治体の事業仕分け資料とほぼ同体裁である。このほか事業ごとに関連資料が添付されている。説明時間は限られており、シートをそのまま読み上げるのではなく、目的、手段、成果数値を関連付け説明し、事業実態を明らかにすることが求められるが、この資料と説明だけから事業実態を理解することは容易ではない。事業実態は、添付資料、予算説明資料や県

ホームページの予算関係資料、各部局の事業紹介を併用し、説明とあわせて把握する必要がある。

事業シートは、担当部局が認識している事業の目的と成果を把握し、評価者の判断基準との差異を明らかにし、質問・議論すべき部分を明瞭にしていくための資料といえる。県版事業仕分けでは今後の方向性をともに考えていくことが重要であり、まず事業を評価者に理解させることが第一の目的といえる。

② 論点整理

事業説明の後、本事業の実施部局である総務部から当該事業の論点説明がある。これは当該事業の課題を指摘し、議論をある程度方向付けるものである。予算査定部門からの論点提示は、事業仕分けでしばしば批判される財務当局のシナリオと受け取られかねない懸念がある。実際複数のメディアからこの点の質問があった。国の仕分けでは財務省からの論点整理があるが、自治体の事業仕分けでは事業説明後即議論に入るケースも多い。

表3 評価のプロセス

1事業当たり所要時間は、70分程度を目安として進めます。

①事業概要説明	・担当者が事業の概要を説明
②論点整理	・事務局が当該事業を評価対象とした論点を説明
③質疑・議論	・評価者が質問し、担当課と議論 ・必要に応じて、評価者同士でも議論
④評価	・各評価者が「評価シート」に記入
⑤結果発表	・コーディネーターが評価結果をまとめ

出所：「事業棚卸し（鳥取県版事業仕分け）」評価結果報告書 平成22年10月27日

事業仕分けの位置づけは、既述のように行政部門内部の自己評価と位置づけられ、テーマ選択を含めて行政内部で行われていると整理できる。政府の事業仕分けは行政府である内閣の下で行われ、自治体の事業仕分けも知事、市町村長の下で実施され、これが予算編成に反映されることを目的とすれば、従来から問題を把握している予算部門からの論点、課題提示は意味があるといえる。むしろより重要なことは論点を含め、事業の必要性や効率性における問題に焦点を当て浮きあがらせることにあり、事業仕

分けの水準が深まれば、自律的論点形成も可能となる。

③ 質問・議論

事業仕分けの議論で最も重要なことは、先入観や主観による議論ではなく、選択された事業の事実に基づき客観的、論理的な議論を進めることにある。外部評価者やコーディネーターが多様な基準をもって事業を判断することは重要であるが、これは感覚・感情による判断を意味するものではなく、事実から各分野の経営者・管理者・専門職、行政職員、学術専門職、市民の自治意識などから社会的に妥当と認められる基準に基づく判断を意味する。行政の説明者は、当然ながら担当部門の問題を十分認識したうえで対応策を検討しているのであり、これを判断する評価者は事業に関し事前に事業内容を把握、解析し、自らの専門に基づく判断基準から質問、議論を準備することが求められる。これは事業仕分け本来の機能から求められることである。複数の価値観の選択決定は、政治判断の対象であることは先に述べたが、事業仕分けは政治判断によって執行される行政事業の手段や効果をいわば技術的かつ客観的に議論、検証するものである。

質問は事業シートや説明で不明な部分を明らかにし、議論は明らかになった事業を基に社会で確立された計測、判断基準を適用することで、行政事業効率向上の改善方向を客観的に導出していくことに目的がある。いわば議論や質問は、行政視点と民間等の視点等との差異を浮きあがらせる場といえる。

④ 総括とコメント

質問や議論を経たところで評価者は評価シートに必要性、効果性、実施主体の三つの判断基準を3～1点で評価し、同時に事業全般のコメントを記す。三つの判断基準は評価者の平均値を提示し、コーディネーターが評価者全員の点数と平均値を提示し、評価者のコメントと議論経緯から総括コメントを作成、公表する。同時に三つの選択肢、「抜本的（廃止を含む）見直し」、「要改善」、「現状（強化を含む）どおり」を評価者の総意を確認しコーディネーターが選択する。

5. 事業仕分けの論議および分析に際しての視点

以下では筆者がコーディネーターとして参加した「A班経済・産業等分野」での各事業での論議のポイントをふり返りつつ事後的分析を含めて論じる。分析に際しての理論枠組みは、主に意思決定論に依拠した。

5.1 事業仕分けの分析枠組み

事業仕分けの判断および本論の分析で使用した論理は、意思決定論、組織経済論である。意思決定は選択問題とされ、大体以下の要素に分けられる。「問題（解決すべき課題・達成すべき目標）」、「問題定義（問題・課題のとらえ方、目標と現状のギャップ把握等を明確なものとする）」、「選択機会（意思決定が必要とされる状況）」、「意思決定参加者（選択肢・解決手段を論議・決定・実行する主体）」、「選択肢（問題定義に応じ複数の解決手段・方針の創造）」、「解（選択された手段・方針）」である。区分は論者によって差異はあるが、ほぼ上記内容を含む。今回事業仕分けの対象となった事業の目的・目標はほぼ是認されたが、問題定義（目的）と選択肢（手段）とのギャップが目立った。意思決定の背景となる重要な理論に「限定合理性」という考え方がある。この限定合理性に対置する考え方は「完全合理性」で、これは選択にあたって「すべての選択肢が既知」、「選択肢の成功・失敗確率が既知」、「選択結果の効用序列が既知」とする。限定合理性は、現実の人間や集団は完全合理性の世界での選択はありえず既知の経験をもとに「2～3の限られた選択肢」を案出し、同様に確率、効用を経験的に順序付けし、いわば限られた合理性のもとで判断を行っているとする。その選択肢創造や効用序列は、集団、組織、民族、国家によって異なるとともに、組織に方向付けられていると考える。組織は固有の選択肢群や効用序列を有しているといえよう。

こうした視点からすれば、行政一般や鳥取県の意思決定と企業等の民間組織の判断基準は異なってくる。ただし、経済効果や付加価値の測定は世界的な

基準があり、こうした視点から組織の課題を指摘することは可能である。特に政策のなかで経済効果を目的とし同時にその効果を把握できるものは、こうした視点から議論ができる。ここに外部評価の意味があり、事業仕分けの客観的論議、妥当性を導くことができる。

道路などの公共施設は、利用者のみにかかわらず広く経済的効用をもたらすが、効用を受ける全員から費用・コストを徴収することは困難であるとして公的に整備されるが、一方で組織経済論の所有権理論では所有権を明確にすることで、最も高い効用と費用負担を関係づけられるとする。県事業の中には、費用徴収が困難で公的役割が必要としてきた政策・制度でも、外部からみると利益享受者が明確で費用負担を課することが妥当かつ可能な事業が存在する。こうした視点から、効率性と実施主体の問題を整理できる。

会計論からみれば、費用支払支払い済であるが償却が済んでいない設備を廃却する場合、企業会計では特別損失を計上する必要があるが、現金収支を基本とする行政の場合、不要かもしれない。過去投資と事業の得失を企業会計視点から考えるとわずかな現金支出の削減にとらわれず、資産を有効に活用する判断もできる。資産（建物等）と資本（税収等による現金）・負債（借金）とフローの建物償却費を織り込むことで、事業の真の合理性を判断できる。

事業仕分けでは上記の考え方等を基準に議論に臨んだが、本論分析でも同様な視点、概念を適用し分析を行った。

6. 対象事業の主な論議

6.1 A1鳥取県移住サポートセンター運営費（「鳥取県来県促進事業」の細事業）

（事業概要および論点）

説明シートによれば、「鳥取県移住サポートセンター」は、移住定住に関する「全県相談窓口」としての入り口機能であり、その事業内容は、①移住定住の相談窓口 ②ポータルサイトの運営など情報発信 ③県外での移住相談会の開催、である。22年度事業予算は507.7万円で、そのほとんどは非常勤

職員の人件費であり、仕分けの対象は主にこの人件費である。

論点は、「市町村や団体との負担・連携の在り方」である。

（委員意見）

- 事業（移住定住促進）の必要性は認めるが、実施主体、効果性の改善が必要である。
- 実施主体は、市町村、県各部署・組織との統合・一体化を含め機能分担の見直しが必要である。
- 効果を発揮させるためには、移住・定住者のニーズに対応したワンストップ・サービスの形成が必要である。

（評価結果）

「引き続き県で実施するが改善等を提案」となった。本事業を含め今回事業仕分け対象事業には、商工部門、農林水産部門、県内市町村など複数の実施主体による移住定住事業があり、本来入り口機能はこれらとの密接な連携が必要となる。こうした体制が整えられていないと評価委員が判断したといえる。

（事業の課題）

本事業は細事業との表現にあるように、移住定住による人口増大を基本目標（戦略）とする一手段（戦術）である。手段は他手段と有機的に連携して基本目標である有効な人口増加政策の一環として機能する。評価委員は、手段の連携の有効性が不十分とし、非常勤職員を不要としたのではなく、活用法を改善すべきことを求めたといえる。

事業シート上の目的が、予算根拠として「相談体制強化のために2名の非常勤職員を配置」であり、事業成果が相談件数やポータルサイトのアクセス件数と限定的で基本目的との関係が明瞭ではない。付属の参考資料では最終成果として、各年の移住定住人口を掲げているが、これは本対象事業のみの成果ではなく、県、市町村、諸部門協働の成果である。これが県の基本目標であり、本事業はこの成果に対する寄与度における費用対効果が本来問われる。

現状では移住定住説明会の成果として実施回数が増え、予算根拠は一回あたり開催費用に開催回数を掛け算出されている。しかし、説明会は基本目標確保のために行われる準備事業であり、単なる回

数実施は本来的成果と直接結びつかない。実質効果は、紹介イベント1回あたりの平均参加者数を把握し、これが問い合わせに結びつく件数(率)を計測し、さらに結果としての移住定住実現数まで順次効果を測定することではじめて各事業の成果を把握できる。各段階の費用を最終目標との関係で把握、計測することで、省略可能事業や効果的手法の探索に結びつけることができる。なお、移住定住数の政策効果測定は、平均的労働人口やその生産寄与を把握することで、地域経済効果が測定でき、移住定住人口の増大という基本目標自体の妥当性、他方策や手段と比べた費用対効果の判断も可能となる。

6.2 A2(1)公共交通利用促進事業

(事業概要)

事業の基本目標は、公共交通機関を維持し、併せて交通弱者の生活手段確保に寄与することにあるとしている。その手段として過度な乗用車依存を改め公共交通機関利用を促し、その維持を図るための意識の醸成が必要であり、そのための事業費用が求められている。

事業内容は、県民気運醸成の費用273.3万円での細目は ①エコ通勤日の設定、②利用促進PRとしてイモトアヤコ(県内出身芸能人)をモデルとしたポスター作製(約160万円)と利用促進呼びかけ、キャラクター作成、メディア宣伝である。

また、国補助金を活用した利用誘導策として、エコ通勤日の割引回数券発行、バスマイレージ実験による利用促進策等の検討を実施するとしている。県職員の人件費を含めたトータルコストは918.7万円である。

(論点)

- 普及啓発手段と利用者増の関連性(効果不明)
- 対象者のニーズに沿った効果的な手法
(委員意見、評価結果)
- 公共交通機関利用促進という目的に即した事業となっていない。このため、必要性、効果性とも不十分である。
- 公共交通機関が利用されていない原因、ニーズ等を把握したうえで事業の抜本的見直しを行うこと

が必要である。

(本事業の課題)

公共交通機関の維持・利用増大を基本目標としながら、問題定義(なぜ利用されない、縮小が続いているか)を県民意識の低さと定義づけ、そこから利用拡大機運醸成の選択肢が選ばれている。効果に疑問のある迂遠な手段を、選択したところに本事業の根本問題がある。先験的にも認めにくい問題定義に対して、さらに手段において費用が高い芸能人を起用した合理的根拠・判断の必然性が説明されていない。

本件では、価格変化による利用動向の変動を探る実験的試みが国資金で企画されているが、データによって因果関係を客観的に把握し対応を探るこちらの事業は、論理的実施根拠があるといえよう。

6.3 A2(2)総合交通対策費

(事業概要)

公共交通機関の維持という基本目標のなかで、県内交通機関の使い勝手向上を目的とし、手段として勉強会、検討会等を開催する事業である。事業内容は、①交通事業者、県、市町村による勉強会の実施、②県庁ノーマイカー運動の推進、③公共交通機関利用推進企業認定制度運用、④久松公園周辺駐車場対策である。事業費は会議費用285.2万円、職員の参加等による総コストは1495.4万円である。

(論点)

- 「認定制度」の事業効果、制度見直しの必要性
- 事業全体の成果測定及び事業継続の必要性
(委員意見、評価結果)
- 総合交通対策の本来目的に沿った必要性が不明であり、ニーズ把握、現行事業成果の検証を踏まえ、抜本的見直しが必要である。県が実施する事業内容としては、大幅な改善が必要である。
- 効果性では、鉄道と路線バスの利便性向上勉強会、県庁ノーマイカーデー、環境にやさしい公共交通機関利用推進企業認定制度はいずれも成果を確認したうえで、目的に沿った抜本見直しが必要である。
評価結果は抜本見直しとなった。評価点数ははず

れも低いですが、抜本改善事業の中でも、必要性、実施主体の点数が抜本見直し事業平均を下回った。

(課題)

本件は、基本目標である公共交通機関の維持と、その手段(選択肢)である会議、運動、認定制度相互間の効果が問題となった。目的・目標、問題定義、実施主体、選択肢に一貫した関係、因果性を認めがたいことで必要性、効果性、実施主体いずれも低い評価になった。総合という事業名のもとに複数事業を入れ込んだことが原因であり、目的に対応した手段を再考し、その実態的效果を確認できる事業形態を再構築するため解体、再構成する必要があるとの判断結果である

論点との関係で見れば、交通機関の維持と当事業の実施の間の成果測定はなされていない。あえて手法を探れば、4件の事業費を説明変数として全公共交通機関利用者増減数との間の相関係数等を使って分析する手法もあるが、説明変数としての妥当性や期間等の技術的課題もある。

6.4 A3 とつとりの民工芸振興事業

(事業概要)

基本目標は、観光客の誘客と民工芸品の販売促進および民工芸品の振興・継承であり、手段は民工芸品の国内外への情報発信である。手段となる事業内容は、インターネット情報による製品・店舗紹介、都市圏での観光・民工芸品PRおよび販売、県職員の土産・記念品への活用のための情報整備、県内での展示事業、技術・マーケティング研修実施、デジタルアーカイブ作成、民工芸マスコミ誘致(専門誌・生活情報誌)であり、情報発信のための事業費556.6万円、職員人件費を含めたトータルコストは1775.0万円である。

(論点)

- 事業実施と観光誘客増との関連性
- 民工芸の振興に向けた県の体制

(委員意見)

- 民工芸振興における本事業の必要性は高く、既存枠組みのなかで効果をあげている。
- 実施主体に関し、限定された組織で事業が実施さ

れているため、効果が十分発揮できない面がある。

- 効果性では、民工芸事業の文化的側面の取り込み、事業の継続性確保のための商工業・観光との連携によって、さらに効果を高める必要がある。
- 必要性、効果性が相対的に高い事業だが、現状の組織体制にとどまらず他組織・活動との連携等の改善を提案することを求める。

(評価結果)

本事業は要改善評価となったが、総括後に「現状通り」への修正意見もあった。しかし委員コメントを整理すると上記総括となり、他部門との協力を求める意見も強く原案どおり要改善事業となった。A班の事業の効果性は一般に低いですが、当事業は効果性の評価が最も高い事業の一つである。

(課題・評価の考え方)

県内の民工芸品の技術維持・継承という目的と、その手段としての情報発信、研修、アーカイブ作成等の手段の妥当性が各委員から認知された。効果性の論証で、専門誌・生活情報誌によるPRによって直接生産者を訪れる県外者の増加が明確に確認されたことが、手段・選択肢の妥当性を認識させるうえで重要な論拠となった。今回事業の中で効果性は高く評価されたが、広範な事業を扱っている点で、事業目標に応じた生産基盤や承継枠組みが確保できるか、懸念が委員から表明された。この点で実施主体の点が低いものとなったが、これは商工部門を含め県実施の下での取り組み検討を促したものと見える。最終的には指摘された問題を現担当部署で改善を求める結果となった。

当事業の総括終了後に複数の評価委員から、現状通り(体制強化)とすべきとの意見があった。結果は既述のように要改善としたが、本案以後総括時に異論がみられるケースでは、評価委員の意思を明示的に確認することにした。

6.5 A4(1)外国人観光客向け資料・ポスターの作成

(事業概要)

諸外国から鳥取県を訪問する観光客を増やすことが基本目標であり、その一手段である観光ポスター

リニューアル、観光マップのリニューアル、観光パンフレット増刷が事業内容である。事業費は1171.9万円、トータルコスト1485.8万円である。

(論点)

- 費用対効果（増加につながっているか）
- 民間のノウハウ、ネットワーク等の活用
(委員意見、総括コメント)
- 海外旅行者向けパンフレット等の必要性は認めるが、効果性、実施主体は必ずしも十分ではない。
- 効果性は、海外観光客の評価、ポスター等の誘客効果が不明であり、検証が必要である。またネットの有効活用など海外旅行者のニーズ・傾向の反映も必要である。
- 実施主体は、県単独ではなく市町村、観光関係の企業・組織を加えた連携体制で行う必要がある。費用負担等の分担により、各種ニーズ、評価を把握しやすくなる。
- 県の主体的活動は必要だが、連携体制に基づいた実施主体の形成、効果性ある事業実施に向け、改善提案が必要である。

(評価結果)

県が引き続き実施するが要改善事業である。県内観光にとって観光客向けパンフレット等は重要な手段として認識され、必要性は2.9点である。一方で効果性は1.8点で要改善事業の中では最低である。これはポスター、マップ、パンフレットの効果の有効性、ニーズとの関連が不十分ということと、実施主体が県単独で企画し費用を負担していることに問題があると認識されたことによる。

(課題)

観光事業の一次的受益者は観光事業者であり、ポスター企画時に事業者の意見を取り込み、宣伝費用を負担させることで、本来の効果は高まる可能性がある⁴。県作成のポスター見本では、観光団体、観光地への連絡先ではなくイメージ的ポスターであり、魅力喚起をしても地域へのコンタクト手段は不十分である。実施の企図や目標は是としても行政事業の制約が有効性を低下させている。費用対効果と

実施主体に問題ありとされたケースである。本事業は要改善事業でも厳しい評価結果である。こうした事業は直接的影響を受ける観光事業者が効果を図りながら、コストを含めて改善を実施していくことで効果が高まる。

なお、本事業ではポスター発行・リニューアルと観光客増減との成果測定はされていない。アンケート等によって海外からの県内訪問者へポスターによる認知、訪問への結びつきを調査する手法がある。また、海外からの訪問者の増減を他の事業とともに回帰分析しその影響度を測る手法もある。

6.6 A 4 (2) 諸外国での観光情報発信

(事業概要・目的)

本事業は海外観光客の鳥取県訪問を増やすことを基本目的とするが、米子・ソウル便、DBSクルーズの維持・発展に寄与することも目的としている。手段としての事業内容は海外メディアや旅行会社への宣伝活動であり、海外の新聞社・TVを通じた広告事業、メディア、旅行会社、ブロガー（海外のネット活用の旅行情報発信者）などの県内観光地への招請事業である。本事業の事業費は2763万円、トータルコスト4483.7万円である。論点はA 4 (1)と同様である。

(委員意見、総括コメント、評価結果)

- 国別の情報発信機能や韓国など重点国対策を強化する必要がある。
- 県内の受け入れ企業の体制強化と一体となった情報提供が必要。

本事業の判断結果は要改善となったが、効果性、実施主体とも要改善事業の平均を下回り、相対的に厳しい判断である。

(課題)

メディア・旅行業者の招請や現地でのPRによる効果は把握されていない。観光関連の海外団体・人の招請件数や人数等による県内への海外旅行者の増減効果が把握されてはじめて効果は判断できる。ポスター等に比べ、効果との関係性が高いと思われる

4 事業者は事業上の効果があると判断すれば、自らの費用で案内書を作ることは合理的な行動となる。効果の帰属と費用負担は、所有権理論（コースの定理）として集約されている。

が、まずPRや招請実施前と後の訪問者のデータチェックが求められる。また、招請事業では他県や広域連合との連携実施が多く、鳥取県への帰属効果は、他地域と比べた地域の魅力、収容力、交通手段の利便性に依存する。他地域との共同の場合の効果は⁵自地域と他地域の効果を計測・把握することが求められる。

本事業は海外観光客増加という目的の妥当性は認知されたが、目的に対する手段・選択肢の効果が問われている。海外観光者の鳥取県への訪問増加との目的に対して、何が障害なり促進要因になるかを明確にし（問題定義）、効果の高い手段から実施に移すことが求められる。これが把握しにくいケースでは、一次的に利益を享受できる観光業者が有効性であると判断するPR手段を選択し、事業者が許容できる費用を負担し、これから地域全体へのメリットを行政が負担するといった考え方がある。意思決定の遂行者を事業者とし、効用を受ける範囲に応じ事業者と行政が費用を分担するという考え方である。意思決定においては事業者が決定主体となり、費用分担は所有権理論を適用し、各組織の効用に基づき費用を分担する方式である。その前提として統計とアンケートに基づき計測を行い、産業連関表による主体別の帰属効果計算を技術的手段として用いることができる。問題・目標と手段の効果が直結し関係性がより明確な事業に重点を移すことと、その前提として計測体制を整備することが求められる。

6.7 A5ふるさと定住促進事業

（事業概要・目的）

本事業の目的は、若年者層のUターン就職（県外大学への進学者の県内就職等）促進であり、その手段として大学への訪問や希望者への対応を行うために非常勤職員2名を配置することにある。主な事業費はこの賃金部分の736.1万円で、県職員を含むトータルコストは1946.3万円である。本事業の基本目標は県内人口の増大であり、その一手段と位置付けられる。

（論点）

本議論では、論点（問題提示）が議論を左右した。その論点は、①「定住促進コーディネーター」と「(財)ふるさと鳥取県定住機構」との連携強化、②県庁内関係部局、市町村等との役割分担の整理、である。

定住促進コーディネーターとは本事業の非常勤職員であり、(財)ふるさと鳥取県定住促進機構とは、IUJ就職を促進するとともに、「とっとり若者仕事ぷらざ」、「くらし若者仕事ぷらざ」、「よなご若者仕事ぷらざ」において、若年者の就職促進や職場定着を支援している。なお、財団役員には、商工部、企画部が加わっている。

（委員意見、総括コメント）

- 移住・定住を促進するために就職支援機能を強化する必要性は高い。しかし実施主体が担当課の非常勤職員2名では効果が不十分である。
- 実施主体は(財)ふるさと定住機構とし本事業も移管し、機能を強化する必要がある。
- 本事業は抜本の見直しが必要である。
- なお、移住・定住機能・就職支援機能は、市町村、関係団体、県関係部局の機能を見直し、統合・一体化を含めて抜本の見直しを検討する必要がある。

（評価）

本事業の必要性は2.8点と高いが、効果性1.9点、実施主体1.4点で後二者がいずれも2点を下回ったのはA事業分野では2ケースのみである。本事業の問題を分析すると、まず非常勤職員のUターン就職における具体的成果、効果が検証されていないことがある。本事業で指摘されたより大きな問題は、企画部、商工労働部に移住定住や就職支援窓口が複数あり、移住・定住機能が細分化されていることにある。これら事業は重要な戦略目標の手段であるにも関わらず、本事業と並行する鳥取県移住定住サポートセンターの名称が近似し、県内部の組織役割の分担はされているが外部者からみれば錯綜した仕組みとなっている。いわば縦割り行政の弊害が表れ、こうした現行の実施枠組みでは効果を上げることは困

5 広島県の事業仕分では、広域観光連携事業の負担に関し、効果を疑問とする指摘があった。

難と判断されたといえる。また、本事業では実行活動を非常勤職員が担い毎年予算の確保が必要であるなど、効率性の確認や事業継続に不安定がある。これらを踏まえ評価結果は、非常勤職員を（財）ふるさと鳥取県定住促進機構の職員として活動を担わせることを指摘し、抜本改善となった。

（課題）

本事業仕分けでは、企画部、商工部、農林水産部門にそれぞれ県外等からの移住、定住、就業にかかわる事業がテーマとして取り上げられているが、移住の希望者や部外者にとってアクセスしやすい支援・相談の全県の仕組みが必要とされることを強く認識させる。この問題は長めの課題として取り組むべきだが、一方で事業仕分けはあくまで翌年度予算のためとの主張も強い。総括では適切な活動主体の仕組みが必要との文言をいれたが、県版事業仕分けの本旨である「今後の方針を一体となって考える」を考慮すれば、行政の部門間権限を越え利用側視点に立った仕組みを形成すれば、効率性の高い実施主体が形成できる。実施主体間の権限という問題への認識（問題定義）を強めることも求められる。

6.8 A6 関西圏販路開拓推進事業

（事業概要）

事業目的は、食のみやこのPRと県内事業者の関西圏での販路拡大支援である。販路拡大の主事業は非常勤職員2名による県内事業者の相談対応と実行支援（商談会・フェア開催、個別企業との商談実施・支援・ニーズ把握）であり、情報発信・収集などが加わる。事業費は1494.4万円、トータルコストは4318.2万円である

（論点）

- 販路開拓マネージャー配置効果
- 現状より有効な事業展開・実施方法
（委員意見、総括コメント）
- 事業の重要性・必要性は高いが、実施主体、効果性の改善余地が大きい。
- 効果把握は、品目数だけではなく売上高や継続性の把握を行う必要がある。
- 実施主体に関し、県単体での費用負担ではなく受

益者となる事業者の費用負担を含めた再検討が必要である。費用負担を求めることで、売上等情報の把握が可能となる。

- 物産協会の機能強化を県は検討する必要がある。
（課題）

本事業は、県内中小事業者のマーケティング力の弱さを、県のネームバリューを活用し支援するものであり、その狙いは委員も評価した。一方成果は、商談会の実施回数や関西の店舗等への納入達成件数である。事業予算は当然年額であり、その成果は本来当該年に新規に獲得された商品納入・販売額となる。この指摘に対しては、金額成果把握の難しさを理由として挙げたが、商談会参加企業や職員がコンタクト・同行・支援を行った商談で納入・販売に結びついたものを把握することは可能である。本事業は、県内小企業が共同して二人のマーケティング担当者を大阪に常駐させていると理解すれば、少なくとも自社に成果があれば通常の営業費用程度の負担をすることは可能である。財務諸表上からみて適正な受益者負担を課すことで評価は明確になり、事業者にとっても自社の営業費用と利用成果を金額的に判断でき効果を検証できる。企業が負担できないのであれば、効果はなく本事業は不要となる。所有権理論や企業会計の仕組みから成果把握やより効率的な負担の在り方が考えられる。

また、営業業務は人脈を形成し商ルールに通暁することで機能は向上するが、こうした人材が単年度の事業予算獲得で不安定な状況にあるのは問題との指摘もあった。こうした指摘、質問から上記の総括コメントが導かれた。

本事業の評価は、必要性が要改善事業の中でも特に低く、実施主体も抜本見直しを含めた全事業平均以下だが、効果性は平均以上と他の事業とは傾向が異なる。成果は評価されているが、本事業は企業の営業活動そのものであり企業の営業機能を県が無料で代替していることと、非常勤ではない安定的実施主体を求める意見が比較的厳しい評価点数へ結びついたといえる。

6.9 A7 鳥取県建設業新分野進出支援事業

(事業概要)

基本目標は建設業の維持（維持理由は災害等対応と雇用維持）であり、その手段として新分野進出を採用し、これへの政策支援を行うものである。政策支援（事業）内容は新分野進出アドバイザーを4名配置（雇用費用1377.8万円）し、新分野進出の総合相談、意識啓発事業、事業支援を行うとともに、新分野進出補助3200万円、（1件補助上限100万円（進出検討）と300万円（事業補助））、情報発信事業35.1万円、新分野進出塾開催297.5万円を行うもので、事業費5822.2万円、総コスト7919.9万円である。成果目標は1件でも多くの成功事例形成にある。その先には、成功事例を模範とした波及成果を狙っているとみられる。

(委員意見、総括コメント)

- 事業の必要性、県主体の実施の必要もある。ただし、建設業の雇用確保と新分野進出の必然性への疑問がある。
- 実施主体は、建設事業・雇用の維持、公共機能から県、国の役割が必要である。
- 効果性は、事業者数に比べ成功数が少なく、雇用への効果が小さい。アドバイザー機能などの複数の改善が必要である。
- 本事業は、抜本的見直しが必要である。

(論点)

- スキームの実効性
- 事業実施に当たっての建設事業者への配慮

(評価、課題)

本事業の基本目標は、地域のインフラ維持を担う建設業の維持と雇用先としての建設業の維持であり、この点は一応認知されたが、その手段として新分野進出を選択したことに疑問が提示され、事業の必要性が2.5点と低いものとなった。効果性は、費用に比べ成果が小さいことや利用事業者が少ないこと、アドバイザー事業の有効性への疑問などが指摘された。実施主体は2.5点であり、県事業としては認知されたが、目標に対する手段、選択肢に問題があり、

抜本見直しが必要とされた。本事業の説明では、自らの目標である「一件でも多くの成功事例」を達成したことの説明に終始し、建設業全般への波及効果など評価委員の質問・指摘に必ずしも的確に答えられなかった。議論がかみ合わず評価委員の効果性への疑問を氷解できなかったことが評価を厳しいものとした。抜本見直しの中では点数は最も高く、総括段階では、当初要改善との判断に傾いたが、複数委員の主張により抜本改善となった。

このほか、新規事業の成果を確保する事業期間が24か月と短い、セミナー情報発信等の有効性、アドバイザーの支援力など複数の疑問が提起された。

6.10 A8 まちなかビジネス創出支援事業

(事業概要)

本事業は、事業実態の把握・理解に、テーマ上のポイントがあった。実際のところ事前の事業調査を実施していなければ実質的論議は難しかったといえる⁶。本事業の中心となっているのは、米子市の中心市街地でデザイン性・歴史性のあるビルを再生し、ビル内で店舗経営者に場所を貸すものである。同時にビル再生者はビル内の店舗経営者を指導育成する機能を担う。ビル再生と店舗の場所貸しと経営支援がセットになったビジネスインキュベータ（まちなかでの新店舗の生み出し（＝孵化）と活動継続）機能を担う事業への補助である。補助対象者はビル再生者であり、ビルの改装費と店舗経営支援機能に補助金が支出される。一般的に表現すればビルオーナーもしくはディベロッパーへの投資補助金ということになる。3年間の事業費は3644.0万円、トータルコスト3966.7万円である。

(委員意見、総括コメント、評価)

- 本事業の必要性（市街地の資産活用と店舗形成機能）は認めるが、必ずしも目的（まちなかビジネス創出モデル事業）に即した事業となっていない。実施主体、効果性も十分ではない。
- 効果性は、モデル事業としての評価・検証システムがなく、低い。

6 本事業では事前に事業実態（実施所在地、活動現況）を実地に把握し、説明側にこれをもとに必要情報を論議の場で開示するよう促すことで、課題をクリアした。

- 実施主体は、市町村、商工会議所、地元組織と連携して行う必要がある。
- 事業はスタートしており廃止等の抜本見直しは困難であるが、早急に評価システムを整備、検証し改善をすべき点の提案を行う必要がある。

評価点数は、必要性がA分野事業のなかでも低く下から2番目で、効果性と実施主体はいずれも1.9点で両者が2点未満となったのは、A班事業評価では2事業だけである。本事業の評価は抜本見直し相当だが、3年継続を約し廃止は困難であることを考慮し「引き続き県が実施するが至急改善を提案する」とした。

(課題)

本事業の評価結果は厳しいものとなったが、県事業としては実践的かつ独創的取り組みといえる。この事業枠組みのなかでビル内の各店舗やビル全体の事業性、資金回収状況を計測し、持続的経営のできる原型形成によって、他のまちなか再生に応用できるプロセスとすることができれば意義ある事業となる。そのためにはマーケティング、経営チェックなどの専門家を含む実施主体の支援力を拡充し、計測・検証プロセスを形成し可能性ある取組として再構築していくことが求められる。

6.11 A 9 中小企業の環境にやさしい取り組み推進事業

(事業概要)

事業目的は中小企業の環境投資（設備更新・新設）補助であり、CO2削減と競争力確保を狙っている。手段は新エネルギー設備導入補助、競争力強化のための省エネルギー設備導入、執務環境整備のための省エネルギー設備導入で、省エネルギーはCO2削減10%以上を目標とし、事業費1億円、トータルコスト1億403.4万円である。

(論点)

- 目的達成の手段としての有効性
- 実績・成果の評価
- 事業の必要性を含めた県の関与のありかた
(委員意見、総括コメント)
- 県独自の環境エネルギー対策を県が主体となって

実施することは必要。

- 効果性では、新エネルギー事業は社会趨勢を踏まえ、県の政策、中小企業特性を含め戦略的に取り組む必要がある。省エネルギーは、旧式設備の単なる更新補助とならないよう補助対象、補助率を見直す必要がある。

(評価、課題)

本事業の必要性は2.4点とA事業平均を下回り、有効性、実施主体も平均並みである。点数から見る限り評価は高くない。補助金使途の約7割が省エネルギーであり、既存の旧式設備等の更新にすぎないのでは、との指摘が複数あり新エネルギーなどの発展的投資へ重点を置くべきとの意見が強い。またCO2削減効果も年1000トン程度であり、2010年3月の取引価格で換算すると総価値は約150万円程度であり、CO2削減投資効果はきわめて低い。CO2削減効果と通常型の投資更新を分明し実施することが求められよう。競争力強化は省エネによるコスト削減費用を計算することで把握できる 目的と手段、成果の間に関連性が薄く、必要性にも影響しているといえる。

6.12 A 10 植栽管理費

(事業概要)

基本目的は県道の植栽管理であり、管理内容は良好な道路都市空間等の確保、交通分離、視線誘導などの道路機能確保、道路標識などの視認性確保である。実施手段は造園業者への外注による管理で22年度予算では3億2149.9万円、ボランティアへの支援費用317万円、総コストは3億3827.3万円である。

(論点)

- 住民参加型管理の仕組み、
- 集約・効率化による経費削減
(委員意見、総括コメント)
- 本事業の必要性は高く、県が主体となって実施していく必要がある。
- 効果性では、観光地、市街地、中山間地域など実施個所に応じ管理水準を変えることで一層の費用削減が必要である。

- 実施主体は、広い意味でのボランティアの活用が必要である。
- なお、本事業では経費削減が積極的に進められているが、来年度予算で一層効果的な具体策の提案を期待する。

(評価、課題)

県道に付随する植栽管理は、県行政の基本業務の一つとして必要性、実施主体への評価は高く、それぞれ3点、2.9点とA事業分野では最も高い。効果性は2.6点だがこれも最高点である。本事業の論点は、住民参加型管理の仕組み、集約・効率化による費用削減を求められたことがある。これは事業費が3億2149.9万円と高額であることによる。

集約・効率化の方向についての委員の質問に対して、担当部門からは織り込んでいるとの回答がほとんどであり、結果としてこれを追認することになった。ただし改良実績の写真等の提示はあるが、今後の実行計画については必ずしも明確ではない。この点に関して傍聴者アンケートでは、担当課が論点や議論の方式を織り込んで、対応してしまうケースがあるとの指摘があったが、当評価はこれに該当するケースと考えられる。

住民参加型の概念では、労力を提供してもらい少額の謝礼を支払う仕組みが住民参加と認識されている。自ら住む地域の優れた景観、これによる効用を確保するため自ら費用を負担し外注等によって管理するといった方式⁷の指摘に対しては、あくまで、労力を提供してもらっている仕組みがあり対応しているとの答えに終始し、議論は擦れ違いであった。論点にあった住民参加型の景観整備などは今後検討を深めるべきといえる。2007年度以降のトータルコストは着実に減少がみられ、評価に値するが、事業の質的成果の低下で実現されている可能性もあり、今後は質を含めたブレークスルー的な費用削減が求められる。住民参加による費用削減を目的とすれば、対応策・選択肢は決して十分ではないといえる。

6.13 A11共通、鳥取暮らし農林水産就業サポート

事業

(各事業概要)

本事業は2008年末以来の不況において、従来人材を維持することが困難であった農林水産業で人材を確保し同時にIJUターンを促進するために、手段として研修費や雇用費用を県が補助するものである。

(各事業共通の論点、委員意見、総括コメント)

論点は、「費用対効果、手段としての有効性」である。

- 農林水産業の就業確保・定着の必要性は高く、事業の必要性は高い。県が主体となって実施する必要性も高い。ただし効果性では定着率を重視すべきであり、改善余地が大きい。
- 本事業は、雇用先確保や他県から就業者を集める緊急段階から、定着率向上を図る段階にある。定着率向上と効率性確保のための改善、制度変更が必要である。
- 定着率向上のため離職等の原因把握と分析が必要である。
- 事業実施では費用対効果を明らかにする必要がある。

(評価)

本事業の評価は引き続き県が実施するが改善を提案するとなった。必要性和県が実施主体となることへの評価は2.8点以上であり、事業の重要性は認識されている。効果性に関しては1.9～2点で、A分野全事業の中では平均を若干上回るが、A分野の要改善事業の中では平均を下回る。

本事業の成果は採用、雇用した人数だが、継続に関しての対処は検討されていない。A11-②-(2)の木材産業の県内総雇用者数は350名程度であるが、2009、2010年度の雇用目標が67名であり、吸収力があるのか問われる。また、魚業では最低賃金での雇用であり、仕事の厳しさとの比較では継続は容易ではない。本事業の事業費合計は3億8734.4万円であり、今後は定着を考慮した取り組みが必要との意見が多い。こうした点で効果性がやや低い評価にとどまった。定着率向上のためには、個人の研修費

7 本方式も平均的行政サービス以上の付加的効用を受ける地域、居住者がその範囲で費用を負担するという意味で、所有権理論から理解できる。

用補助から雇用側の農業法人等への補助、支援へのシフトという手段への展開も期待されている。本事業は目的、手段（選択肢）の転換・ステップアップが求められているといえよう。

（課題）

本事業の目標は、IJUターンと農林水産業就業・技能研修を一体としたものである。上位の戦略目標は人口と特に産業労働力の増大、経済拡大・維持があり、いわば本事業は、県の戦略目標の手段・方策となる。一方事業実施側である担当部局はそれぞれ異なる事業と認識していても、一般の農業等への就業希望者にとって差異は明確ではなく、評価委員の中でも行政部門以外の委員にとっては目的や研修コースが一目瞭然という状態には程遠い。こうした仕組みの巧拙は実施効果を大きく左右するといえる。

本事業の費用対効果は、各産業分野での就業者1名が増加した場合の生産額の増減、他産業への波及効果となるが、これらは統計と産業連関表を使用することで金額的に把握される。事業の費用対効果は、こうした手法を応用することで説明力が高まる。

6.13.1 A11-①鳥取県版「農」の雇用緊急支援事業

（事業概要）

農業等の活性化を図るため（基本目標）、中間目標として県内外からの農業就業者増大を目的とし、担い手育成の研修事業実施（育成機関への資金支援）、農業の担い手確保（研修手当・住居費支給）、加工事業者の雇用支援を県事業とし実施する。22年度事業予算は2億2982.9万円で、事業費は主に就業希望者の研修期間中の生活費支援である。論点、総括コメントは共通である。本事業のコメントは以下のとおりである。

- アグリスタート事業（A11-④ 農業研修事業）との整合性を図る（農に限定）。

6.13.2 A11-②(1)鳥取暮らし農林水産就業サポート事業（鳥取県版「緑」の雇用対策緊急支援事業）

事業概要は農業と同様で、林業就業希望者への研修費用支援である。事業費は7174万円である。

（委員意見、総括コメント）

- 基本コメントは6.13と同様
- 林業は（治山治水対策として）森林荒廃を防ぎ、森林資源を守るためにも必要であり、県が実施主体となる必要がある。
- 林業の特性に応じた定着率向上のための改善を行う。

6.13.3 A11-②(2)鳥取暮らし農林水産就業サポート事業（鳥取県木材産業雇用対策緊急支援事業）

事業概要は農業と同様で、林業就業希望者への研修費用支援である。事業費は2632.5万円である。

（委員意見、総括コメント）

- 事業構造、総括コメントは前記6.13と同様である。
- 木材産業は県産の森林資源を有効活用する手段であり、必要性も高く林業と一体として県が実施主体となる必要がある。
- 木材産業の特性に応じた定着率向上のための改善を行う。

6.13.4 A11-③鳥取暮らし農林水産就業サポート事業

（漁業雇用促進緊急対策事業）

事業概要は農業と同様で、漁業就業希望者への研修費用支援である。事業費は5945万円である。

（委員意見、総括コメント）

- 事業構造、総括コメントは6.13と同様
- 定着率が農林業・木材産業に比べ低く、定着率向上に向けたより強力な改善策が必要である。

6.13.5 A11-④鳥取へIJUアグリスタート研修事業

事業概要は農業と同様だが、より初期的研修を県の財団が実施する。事業費は3908.3万円である。

（委員意見、総括コメント）

- 事業構造、総括コメントは6.13と同様
- 県外者の農業就業研修実施を目的とする本事業は、定着率向上を目的とする鳥取県版「農」の雇用緊急支援事業と同一の目的を持ち必要性は高い。効果性向上のためには同事業と整合性を確保する必要がある。
- 本事業では定着率確保のための分析に早急に取り組み事業に活用することが必要である。

6. 13. 6 A 11-5（農業改良資金助成事業特別会計）農業改良資金貸付事業

（事業概要）

新規の就業希望者に、研修費用、就農準備費用を無利子で貸し付ける事業だが、貸付件数が近時低水準で推移していた。至近で農業就業サポート事業によって貸付件数が増えてきた状況にある。本事業の論点は、貸付減少に伴い増加する繰越金のあり方である。

（委員意見、総括コメント）

- 貸付件数・額とも低迷していたが、「農」の雇用緊急支援事業の実施により、必要性は高まっているため、県が実施主体となる必要は高い。
- 定着率向上への寄与と、資金ニーズへの対応と繰越金最少を実現するための改善が必要である。

6. 14 A 12チャレンジプラン支援事業

（事業概要）

本事業の目標は、農業者や営農集団の生産量・販売額を拡大することである。達成手段に何らかの新規性（チャレンジ要素）を含むことを要件とし、具体的には新たな生産方式採用、加工分野への進出、直売場形成など新規販路拡大等の取り組みに補助金を交付する事業である。補助対象は、研修や市場調査の実施と田植え機、コンバイン、ビニールハウス等の新增設投資である。2010年度事業費は1億6764.2万円、トータルコストは2億5480.6万円である。従来の事業成果はプランを達成したか否か新生産方式の採用、加工分野への進出等であり、事業実績は支援件数である。2010年度から販売額等を最終目標として把握するとしている。

（論点）

- 事業成果が検証できる仕組みづくり
- 新規事業の採択の妥当性

（委員意見、総括コメント）

- 本事業は農業者の意欲を高めるうえで必要性は高く、県全体での実施が必要であり実施主体は県が妥当である。
- 効果性は、成果の測定法が不明確であり、適正な評価が困難である。早急に適正な成果測定・評価

システムを作成することが必要である。

- 本事業は予算額も大きいため県、市町村、事業者が投資収益性を念頭に適正な施策展開を図る必要がある。そのためにも成果測定、評価システムは不可欠である。

（評価、課題）

本事業では、プランが認められれば、通常の農業設備投資を本事業で代替できる可能性がある。採択基準が真に革新的、チャレンジ的なものであるかが問われる。議論によってこの点が十分実態解明できたとは言えない。効果に関しても、これまで販売額が把握されていないことや、さらに本事業による革新的な手法実施と販売増加額（収量あるいは高品質高価格実現）との関係が把握されていないことがある。本事業の各評価点は要改善事業の平均を上回るが、効果性、必要性は実態を見極める必要がある。

6. 15 A 13鳥獣被害総合対策事業

（事業概要）

本事業の目的は、農林生産物の生産を維持するために、鳥獣被害を縮減することにある。県域における現在の鳥獣被害対策の政策実施主体（個人を除いた資金負担者）は、国、県、市町村、農協、地域協議会がある。国の事業は市町村と地域協議会への補助金交付であり、県は市町村や農協が実施する事業への補助金交付を主体（事業費の95.8%）として実施するほか自ら事業（事業費の4.2%）を行っている。国と県の事業は、市町村や農協、地域協議会などの現場の対策実施者に補助金を交付することが中心である。

（論点）

- 市町村支援の考え方
- 制度全体の見直しの必要性

（委員意見、総括コメント）

- 鳥獣被害対策の必要性は高い。ただし実施主体、効果性は改善が必要である。
- 実施主体は県と市町村の役割を再検討すべきである。地域ごとの対策実施は市町村が行い、県は広域的な対応・調整に特化していくべきである。財源に関しては中長期的視点から検討することが必

要である。

- 効果性は、広域性と個別地域対策を組み合わせ、費用対効果の高い仕組みとすることが必要である。(評価、課題)

本事業で質問、議論が集中したのは、2010年度から国の補助が急増したのに対し、県の補助も同様に増加したことにある。事業シートによれば2007年度から2009年度までの県の事業費は4440～5166万円であり、2009年度に国庫支出金が810万円上乗せされ事業費は約6000万円となった。これが2010年度予算では国庫支出金が6500万円に増えるとともに、県の事業費も7633万円と増加し、国と県合計の事業費は1億4133万円と過去数年に比べ大幅に増加した。質問が集中したのは国の支出増加とこれに対する県の補助金のあり方である。国や県の補助金と市町村等の事業のいずれかが増えた場合、各事業者の事業費が自動的に増える構造が推測される。

また、議論の初めに指摘されたが、2010年度事業費は2009年度の鳥獣被害総額を上回っている事実がある。しかも過去数年被害額の増加は認められるが、2008年度と2009年度の被害増加額に比べ2010年度の国・県合計の事業費が約2倍となる必然性や相応する効果があるかは疑問である。獣害対策は事業費を前提とするのではなく被害や防止策の必要性を前提とすることが求められる。

鳥獣対策は各地域の現場で行われる必要があり、実施主体は市町村とならざるを得ない。一方で県の役割はより広域的な対策に本来求められるとする意見が委員から提出され、中長期的に費用負担、財源を見直していくべきとの意見が提起された。

鳥獣被害額は担当課の説明でもあるように2004年度から急速に減少してきたが、減少要因に関しては市町村を含めた被害対策費用、具体的手段と被害額の因果関係をまず明確にし、県と市町村の役割分担を明確にすることで、県の合理的事業額が算出される。個人は個人の獣害被害額と防止対策額を比較して実施するが、個人のカバー範囲を超える広域的な対策を行政の役割とすることが求められる。ただし、これは定常的枠組みであり、クマの出没など緊

急事態対処は、行政の役割となる。

本事業の評価は、効果がほぼ平均の2.1点、事業実施主体は2.3点と平均を下回ったが、必要性は全員が3点評価となった。効果性、実施主体の評価は厳しく、本事業は要改善事業だが改善度が高いといえる。

6.16 A14鳥取県次世代鳥取梨産地育成事業

(事業概要)

「梨産業活性化事業ビジョン」の実現手段として、高価格の梨への作付け転換推進と、ブランド確立のために宣伝活動を県が費用を負担して行うものである。作付け目標面積は2015年度200ha、単価は現状370円/kgに対し560～540円/kgの価格を目標とする。事業年度は2008～2010年度で、事業費は3年度合計で1億852万円である。2010年度の総コストは約7000万円である。主な事業費用は新種導入やそのための機械設備導入のための補助金交付、奨励金として転作時の収入減少の補填（5年分先渡し）等がある。170～190円/kgの単価引き上げのための投資支援と位置付けられる。

(論点)

- より効果的な実施手法
 - これまでのPR効果の検証
- (委員意見、総括コメント)
- 本事業の必要性、県実施の必要は認める。
 - 効果は、果樹育成事業の特性上、資金投入の内容・方法、資金回収見込み、後継者育成など長期的視点からの検討、改善が必要である。
 - PRに関しては、県庁組織内、JA、メディア・県外組織と協力した効果の高い手法が必要である。なお、PR効果を生かすためには早期の供給体制確保が必要である。

(評価、課題)

農業の高付加価値対策の必要性は認知されたが、効果や持続性確保の仕組みは、必ずしも肯首されなかった。本事業では、200ha作付け時の年間収入と県の補助金総額と梨生産者の必要投資額（収入減少額を含め）、投資利益性の計画値もしくは想定値が計画として求められるが、200ha時の年間収入

も事前に計算されていなかった。新品種導入累積面積は2009年度65.9haに達しているが、出荷量に対する収入推計額は2750万円程度（550円/kg×50トンにより推計）である。当然想定通りの実になるまで時間はかかるが、経年的な立ち上げ期間を含めた収量・資金回収を含めて提示して、はじめて生産者の的確な判断が可能となる。200ha時の収入の質問に対しては、「計算すればわかる」との回答であり、産業における当然の前提となる投資・収益概念が欠落していたケースといえる。

また、果樹育成という長期的な事業で、転作時の収入補填等を公的に行う事業では、投資回収の意味で事業継承の仕組みが重要となってくる。これに対する対応は検討していないとのことだが、他の事業でも指摘されたが農林業などでは支援を行うとともに継承の仕組みを整えていくことも重要である。

本事業では、宣伝活動を県が直接活発に行っている。これは意義あることだが、委員からは他の関係者と共同して行うことでより効果が高まるとの指摘があった。また、出荷が本格していない現状での、宣伝活動は販売増大という直接的効果に結びつかない可能性もあり、これも今後の課題として指摘された。

本事業の点数評価は、要改善事業の平均値をいずれも上回るが、上記の挙げた事業計画における課題があり、効果がその中でも低いものとなった。

6. 17 A 15鳥取港海友会館等維持管理費

（事業概要）

県の鳥取港港湾事務所の1階が海友会館として、港の機能紹介や入出港シミュレーション機械の展示などを含め県民に開放され、年間4000人程度の来館者がある。

事業の目的は、県民の港湾に対する理解促進と鳥取港来訪者の憩い・活動の場を提供することにある。本事業の運営のために特別な人員配置はなく、港湾事務所職員が必要に応じ来訪者に対応し、事業費は光熱費・清掃費である。

（論点、委員意見、総括コメント）

論点は「存続の必要性を含めた、施設の在り方」である。

- 一定の利用者があり、港湾事務所の職員が海友会館運営に努力したことは認めるが、施設の必要性、県実施の根拠は失われている。
- ただし、建設費用がサンクコストとなっており、NPO・住民団体が主体となり、運営費用を含め港湾を中心とした地域活性化やスペース活用をしていくことは必要である。
- 公的資金で整備されたこともあり、これまでの事務所職員の努力を今後に生かすために、港湾事務所が主体となって活用案を作成することが求められる。

（評価、課題）

本事業では、各委員から厳しい意見が出た。「過去の国の箱モノ行政の結果その後も維持費用が支出され続けている」、「維持費に対して入館者が少ない」、「港湾機能の紹介の必要性は小さい」、「民間への賃貸」といった指摘があった。

結果として評価は廃止を含む抜本改善となった。点数評価も必要性1.8点、効果性1.4点、実施主体2点と特に他のテーマに比べ必要性が突出して低かった。港湾機能紹介や過去の箱モノ行政へのつけという視点から、厳しい判定になったといえる。

港湾事務所は、小学生等が港を訪れる際立ち寄れる場所がほかにないことや、海友会館の展示物やシミュレーション機械の維持・修理、小学生の団体訪問の説明などは、時間をみて県職員が自ら行なっていることから、特別な事業費用は無く引き続き運営していきたいとの意向である。

本事業を解析してみると、鳥取港において港湾事務所の設置は不可欠であり、海友会館を閉鎖しても2階の港湾事務所は必要であり、1階の一定部分の光熱費・清掃費は必要となる。もう一つは、建設費用の償却コストがある。行政の会計処理にはこのような概念はないと思われるが、当建物の建設費用を60年で均等償却すると年間1000万円程度⁸である。海友会館分は500万円/年程度となるが、この埋没

8 今回事業仕分の過程で把握した本建物の建設費用は6億3300万円である。現在の建設単価からすると約2倍であり、数値の確度はやや低い。現在の単価3億円、30年償却であれば、1000万円/年となる。

コストを考慮に入れるとこの施設の在り方はやや異なってくる。埋没コストは、現金支出はないが使用している期間は建設費等を使用期間に分割し費用として割り付けるもので会計上は減価償却費となる。いったん資金を投入し固定資産が存在する場合、有効活用していくことは重要である。国や地域が資金を負担し建設しなお有効活用可能な建物・機器をわずかな資金負担を理由に価値なしとすることは、国民の負担を無駄にすることである。賃貸での回収ができれば有効な活用法だが、場所、市場相場からすると安くはないようであり、公的資金が源泉であれば公的に還元方策を探る選択もある。本事業では、港湾事務所は港湾PRや民間開放可能な拠点として

運営を希望しているが、港湾事務所の本来業務にとって、海友会館の運営事務は引き受けなくてもよく、廃止となれば事務負担は減少する。また、県職員が自ら県民と接する場で事業を行っていることは一定の意義ある活動といえよう。ただし今後、館の運営にかかわる実質負担97万円と港湾事務所職員の対応費用分77万円の負担について継続していくことは、難しくなると予想される。今後の方向としては会館機能の維持と管理・運営そのための資金負担を事務所からNPO等に移管し、館のコンセプトを維持・改善していくことが望まれるが、過渡期間の現実的対処も必要となる。

表3-1 評価結果 「抜本的見直し（廃止を含む）を検討する事業」

課名	事業名	2010年度事業費(トータルコスト) 千円	評価点数(1~3点評価)			総括コメント
			必要性	効果性	実施	
企画部地域づくり支援局交通政策課	A2(1) 公共交通利用促進事業	2,733 (3,187)	2.3	1.3	2.3	○現状の内容では、必要性・効果性とも検証が不十分で、公共交通機関利用促進という目的に即した事業となっていない。 ○公共交通機関を利用されていない原因、ニーズ等を把握した上で、事業の抜本的見直しを行うことが必要。
	A2(2) 総合交通対策費	2,852 (14,954)	2.3	1.4	2.0	○現状では、総合交通対策という目的に即した事業となっていない。 ○公共交通機関を利用されていない原因、ニーズを把握した上で、現行事業成果の検証を踏まえ、抜本的見直しが必要。 ○効果面では、鉄道と路線バスの利便性向上勉強会、県庁ノーマイカーデー、環境にやさしい公共交通機関利用推進企業認定制度については成果を確認し、目的に沿った抜本見直しが必要。
商工労働部経済通商総室	A7 鳥取県建設業新分野進出支援事業	58,222 (79,199)	2.5	1.4	2.5	○雇用の確保や建設業の公共的機能を考慮すると、県が建設事業者を支援することは理解できる。 ○しかし、建設事業者数に比べ成功数が少なく、雇用への効果は、疑問であり、アドバイザー機能の改善など抜本的見直しが、必要。 ○建設業支援策について、県庁内の連携を十分に図る事が必用。
商工労働部雇用人材総室	A5 ふるさと定住促進事業	7,361 (19,463)	2.8	1.9	1.4	○移住・定住を促進するために就職支援機能を強化する必要性は高い。 ○非常勤職員2名体制では効果が不十分であり、本事業の実施主体は、(財)ふるさと鳥取県定住機構とし、機能を強化することによる抜本的見直しが必要。 ○なお、移住・定住機能・就職支援機能は、市町村、関係団体、県関係部局の機能を見直し、統合・一体化を含めて抜本的見直しを検討することが必要。
県土整備部空港港湾課	A15 鳥取港海友館等維持管理費	4,060 (7,287)	1.8	1.4	2.0	○一定の利用者があり、鳥取港湾事務所の職員が鳥取港海友館運営に努力したことは認めるが、施設の必要性、県実施の根拠は失われている。 ○公的資金で整備されたこともあり、NPO・住民団体が主体となり、港湾を中心とした地域活性化やスペース活用をしていくなどの活用案を作成することが求められる。

表3-2 評価結果 「引き続き県で実施するが改善等を提案する事業」

課名	事業名	2010年度 事業費 (トータル コスト) 千円	評価点数(1~3点評価)			総括コメント
			必要性	効果性	窒篠	
総務部関西本部	A6 関西圏販路開拓 推進事業	14,944 (43,182)	2.4	2.4	2.3	<ul style="list-style-type: none"> ○事業の重要性・必要性は高いが、効果把握については、品目数だけではなく売上高や継続性の把握を行うことが必要。 ○実施に当たっては、県単体での費用負担ではなく、受益者となる事業者の費用負担を含めた再検討が必要。(費用負担を求めることで、売上等情報の把握が可能となる。) ○物産協会の機能強化を検討することが必要。
企画部地域づくり支援局移住定住促進課	A1 鳥取県移住定住サポートセンター運営費(鳥取来県暮促進事業の細事業)	5,077 (9,313)	2.8	2.0	1.9	<ul style="list-style-type: none"> ○事業の必要性は認めるが、実施の当たっては、市町村、県各部局・組織との統合・一体化を含め機能分担・費用分担の見直しが必要。 ○また、移住・定住者のニーズに対応したワンストップ・サービスの形成が必要。
文化観光局観光政策課	A3 とっどりの民芸振興事業	5,556 (17,750)	2.9	2.5	2.3	<ul style="list-style-type: none"> ○民芸振興における本事業の必要性は高く、既存枠組みのなかで効果をあげているが、現状の組織体制にとどまらず他の組織・活動との連携等を行うことが必要。 ○民芸事業の文化的側面の取り込み、事業の継続性確保のための商工業・観光との連携によって、さらに効果を高めることが必要。
文化観光局国際観光推進課	A4(1) 外国人観光客向け資料・ポスターの作成(世界に開かれた“とっどり”国際観光推進事業(外国人観光客受入向上推進事業)の細事業)	11,719 (14,858)	2.9	1.8	2.3	<p>【共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○海外からの観光客向けパンフレット等の必要性は認めるが、海外からの観光客の評価、ポスター等の誘客効果が不明であり、数値的データを基に検証が必要。また、ネットの有効活用など海外からの観光客のニーズ・傾向の反映も必要。 ○実施主体は、県単独ではなく市町村、観光関係の企業・組織を加えた連携体制で行うことが必要。(費用負担等の分担により、各種ニーズ、評価を把握しやすくなる。) <p>【諸外国での観光情報発信】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○効果性に関し、国別の情報発信機能や韓国など重点国対策を強化することが必要。受け入れ企業の体制強化を含めた情報提供が必要。
	A4(2) 諸外国での観光情報発信(世界へ打って出る“とっどり”国際観光推進事業(外国人観光客誘致推進事業)の細事業)	27,630 (44,837)	2.9	2.0	2.1	
商工労働部経済通商総室	A8 まちなかビジネス創出支援事業	36,440 (39,667)	2.1	1.9	1.9	<ul style="list-style-type: none"> ○本事業の必要性は認めるが、必ずしも目的(まちなかビジネスのモデル創出)に即した事業となっておらず、また、有効性を実証するためのモデル事業としての評価・検証システムがなく、効果性は低い。 ○実施に当たっては、市町村、商工会議所、地元組織と連携して行うことが必要。 ○事業はスタートしており廃止等の抜本見直しは困難であるが、早急に評価システムを整備、検証し、「改善をすべき点」の改善を行うことが必要。
商工労働部産業振興総室	A9 中小企業の環境にやさしい取組推進事業	100,000 (104,034)	2.4	2.0	2.4	<ul style="list-style-type: none"> ○県独自の環境エネルギー対策を県が主体となって実施することは必要。 ○効果性については、新エネルギー事業は社会趨勢を踏まえ、県の政策、中小企業特性を含め戦略的に取り組む必要がある。省エネルギーは、旧式設備の単なる更新補助とならないよう補助対象、補助率を見なおすことが必要。

農林水産部農政課	A12 チャレンジプラン支援事業	167,642 (254,806)	2.8	2.1	2.6	<ul style="list-style-type: none"> ○本事業は農業者の意欲を高めるうえで必要性は高く、実施主体は県が妥当。 ○効果性については、成果の測定法が不明確なため、適正な評価が困難であり、早急に適正な成果測定・評価システムを作成することが必要。 ○本事業は予算額も大きいため県、市町村、事業者が投資収益性を念頭に適切な施策展開を図ることが必要。そのためにも成果測定、評価システムは不可欠。
農林水産部経営支援課	A11-① 鳥取暮らしの農林水産就業サポート事業（鳥取県版「農」の雇用緊急支援事業）	229,829 (248,385)	2.9	1.9	2.8	<p>【共通：鳥取暮らし農林水産就業サポート事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○農林水産業の就業確保・定着の必要性は高く、事業の必要性は高い。県が主体となって実施する必要性も高い。ただし効果性では定着率を重視すべきであり、改善余地が大きい。 ○本事業は、雇用先確保や他県から就業者を集める緊急段階から、定着率向上を図る段階にある。定着率向上のための改善、制度変更が必要。
農林水産部森林・林業総室	A11-②-(1) 鳥取暮らし農林水産就業サポート事業（鳥取県版緑の雇用対策緊急支援事業）	71,740 (79,001)	3.0	2.0	3.0	<ul style="list-style-type: none"> ○定着率向上のため、数値的データを基に、離職等の原因把握と分析を行うことが必要。また、費用対効果を明らかにすることも必要。 <p>【鳥取県版「農」の雇用緊急支援事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○鳥取へI J U! アグリスタート研修事業との制度間の整合性を図ること。 <p>【鳥取県版緑の雇用対策緊急支援事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○林業は（治山治水対策として）森林荒廃を防ぎ、森林資源を守るためにも必要であり、県が実施主体となる必要がある。
	A11-②-(2) 鳥取暮らし農林水産就業サポート事業（鳥取県木材産業雇用緊急支援事業）	26,325 (46,005)	2.8	2.0	3.0	<p>【鳥取県木材雇用対策緊急支援事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○木材産業は県産の森林資源を有効活用する手段であり、必要性も高く林業と一体として県が実施主体となる必要がある。
農林水産部水産振興局水産課	A11-③ 鳥取暮らし農林水産就業サポート事業（漁業雇用促進緊急対策事業）	59,450 (62,677)	2.9	2.0	2.8	<p>【漁業雇用促進緊急対策事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○定着率が農林業・木材産業に比べ低く、定着率向上に向けたより強力な改善策を検討することが必要。
農林水産部経営支援課	A11-④ 鳥取へI J U! アグリスタート研修事業	39,083 (47,958)	2.8	2.0	2.8	<ul style="list-style-type: none"> ○県外からの農業就業研修を目的とする本事業は、定着率向上を目的とする鳥取県版「農」の雇用緊急支援事業と同一の目的を持ち必要性は高い。効果性向上のためには同事業との整合性を確保することが必要。 ○本事業では定着率の数値データが把握しやすいため、定着率確保のための分析に早急に取り組み、事業に活用することが必要。 ○定着率を高めるため、定員の見直しや研修期間の延長などの検討が必要。
農林水産部経営支援課	A11-5 【特別会計】 （農業改良資金助成事業特別会計） 農業改良資金等貸付事業	235,923 (243,184)	2.6	2.0	2.6	<ul style="list-style-type: none"> ○農業における雇用の拡大のため必要。県が実施主体となるべき。 ○定着率向上への寄与と、資金ニーズへの確に対応し、繰越金最少を実現することが必要。
農林水産部生産振興課	A13 鳥獣被害総合対策事業	14,1334 (179,254)	3.0	2.1	2.3	<ul style="list-style-type: none"> ○鳥獣被害対策の必要性は高いが、実施主体については県と市町村の役割を再検討すべき。 ○地域ごとの対策実施は市町村が行い、県は広域的な対応・調整に特化していくべきであり、財源についても検討することが必要。 ○広域的な対策と個別地域対策を組み合わせ、費用対効果が高く、効果的な仕組みとすることが必要。

農林水産部生産振興課	A14 次世帯鳥取梨産地育成事業	55,827 (59,643)	2.9	2.3	2.8	<ul style="list-style-type: none"> ○本事業の必要性、県実施の必要性は認めるが、果樹育成は長期に渡るものであり、投資資金の回収や、後継者育成など長期的視点から補助のあり方についての検討が必要。 ○PRに関しては、県庁組織内、JA、メディア・県外の組織と協力した効果の高い手法が必要。(なお、PR効果を生かすためには早期の供給体制確保が必要である。)
県土整備部道路企画課	A10 植栽管理費	321,499 (338,273)	3.0	2.6	2.9	<ul style="list-style-type: none"> ○本事業の必要性は高く、県が主体となって実施していくことが必要。 ○観光地、市街地、中山間地域など実施箇所に応じ管理水準をかえることで一層の費用削減が必要 ○実施主体については、さらなるボランティア活用の検討も必要。 ○なお、本事業では経費削減が積極的に進められているが、来年度予算で一層効果的な具体策の提案を期待する。

注) () 内は県職員の人件費等の費用を含めた総コスト。

出所:「事業棚卸し(鳥取県版事業仕分け)」評価結果報告書 平成22年10月27日

6.18 評価結果の総括

6.18.1 点数評価の傾向

本事業仕分けでは、点数による定量的判断が提示された。その区分は、必要性、効果性、実施主体を点数評価するものである。他方式のように5択で明確なものとは異なり、3区分の意味にあいまい性があり、全体の評価傾向が収束しない恐れがあった。

必要性では、社会、経済や産業にとって有効な目的であれば、必要性を認めがちとなるが、手段(効果)が見当違いで効果がないケースや実施主体が明らかに異なる場合も必要性は無い。実際の評価では行政的ニーズが認められれば、認知される傾向にある。3区分の平均点でも必要性はもっとも高い点数となった。経済産業分野では実質22件の評価を実施したが、必要性で2点以下はわずか1件で、2.5点未満も6件にとどまった。要改善事業の平均点は2.77点、抜本改善でも2.34点である。両事業の差はあるが、事業名目から判断された目的・ニーズは委員からは一般に必要が認められている。

効果性は手段・成果判断で今回議論が集中したところであり、3区分の中では点数が厳しく、最終的判定結果に最も大きな影響を与えた。要改善事業平均は2.09点、抜本改善事業平均は1.48点で、必要性、実施主体の平均に比べ一段低い。実施主体は、要改善事業と抜本改善事業との平均では2.52点と2.04点と差があるが両者の個別事業比較では、抜本改善事業でも要改善事業を上回る点数となった事業がある。

効果性に比べ平均点は相対的に高い。実施主体は主に県とそれ以外の市町村、民間となるが、他部門との協力強化といった目的指向型の連携的实施を求められるケースで厳しい点数となった。

6.18.2 事業の判断傾向

今回事業では点数評価に加え、抜本見直し、要改善、現状通りの3区分の判断を行っている。点数評価と事業判断は以下のような関係がある。

効果性の点数評価の影響が最も強い。要改善事業の効果性の点数は2.0点以上が17件中15件、残りは1.8点と1.9点である。抜本改善事業の5件のうち4件が1.4点以下であり、要改善と抜本改善を画したのはこの効果性といえる。

事業別でみると2項目で評価点数が2点以下であればほぼ抜本改善となっている。3項目の平均点では2点が抜本改善と要改善のボーダー線だが、逆転した例で2.13点と1.97点があるが、1.97点は政策上廃止困難な事情によって抜本見直しを回避したが、実質的には抜本見直し事業といえる。2.13点のケースは微妙であったが、説明側の情報と評価者の質問がかみ合わず必要性、効果性に関し評価者の納得が得られず、複数の評価者の意見表明で抜本見直しとなった。

本事業の点数評価と事業判断を議論の場で短時間に総括する場合、結果がばらつきくことが懸念されたが、全事業の結果を集約すると一定の関係が観察され、この方式を熟成させていけば単純な多数決判

表4-1 抜本改善事業の評価点数（抜本の見直し（廃止を含む）を検討する事業）

事業名	必要性	効果性	実施主体	行平均
公共交通利用促進事業	2.3	1.3	2.3	1.97
総合交通対策費	2.3	1.4	2.0	1.90
鳥取県建設業新分野進出支援事業	2.5	1.4	2.5	2.13
ふるさと定住促進事業	2.8	1.9	1.4	2.03
鳥取県海友館等維持管理費	1.8	1.4	2.0	1.73
列平均点	2.3	1.5	2.0	1.95
要改善事業の平均点	2.8	2.1	2.5	2.46

出所：鳥取県版事業仕分け評価結果報告書より作成

表4-2 要改善事業の評価点数（引き続き県で実施するが改善等を提案する事業）

事業名	必要性	効果性	実施主体	行平均
関西圏販路開拓事業	2.4	2.4	2.3	2.37
鳥取県移住サポートセンター運営費	2.8	2.0	1.9	2.23
鳥取の民工業振興事業	2.9	2.5	2.3	2.57
外国人観光客向け資料・ポスターの作成	2.9	1.8	2.3	2.33
諸外国での観光情報発信	2.9	2.0	2.1	2.33
まちなかビジネス創出支援事業	2.1	1.9	1.9	1.97
中小企業の環境にやさしい取り組み推進事業	2.4	2.0	2.4	2.27
チャレンジプラン支援事業	2.8	2.1	2.6	2.50
鳥取暮らし農林水産就業事業（農の雇用緊急支援事業）	2.9	1.9	2.8	2.53
鳥取暮らし農林水産就業事業（緑の雇用緊急支援事業）	3.0	2.0	3.0	2.67
鳥取暮らし農林水産就業事業（木材産業雇用対策緊急支援事業）	2.8	2.0	3.0	2.60
鳥取暮らし農林水産就業事業（漁業雇用対策緊急支援事業）	2.9	2.0	2.8	2.57
鳥取へIJUアグリスタート研修事業	2.8	2.0	2.8	2.53
農業改良資金助成事業特別会計・農業改良資金貸付事業	2.6	2.0	2.6	2.40
鳥獣被害総合対策事業	3.0	2.1	2.3	2.47
次世代鳥取梨産地育成事業	2.9	2.3	2.8	2.67
植栽管理事業	3.0	2.6	2.9	2.83
要改善事業の平均	2.8	2.1	2.5	2.46

出所：鳥取県版事業仕分け評価結果報告書より作成

断より説明理由を明示的に示せる可能性がある。

7. 本事業を通じた課題

7.1 事業テーマの選択

本事業で扱ったテーマは、県総務部行財政改革局業務効率推進課によって選択されたものである。選択基準は、除外条件「①トータルコスト100万円未満、②平成22年度新規事業、③他の方法で外部基評価を受けている事業」以外のテーマを選ぶことが

できるようになっている⁹。ただし、行政が対象を抽出するうえでは、選択委員会的な活動によって、全事業から対象を選択することができれば制度的にはより完成される¹⁰。

ただし、実際の事業棚卸しを進めていく際、目的と成果を判断するうえでテーマの切り出し方やくくり方に技術的な課題があったことも指摘できる。今回対象事業に大きな事業の中での「細事業」というものがある。全体事業の中での一小事業を取出し評

9 事業棚卸し（鳥取県版事業仕分け）「評価結果報告書」平成22年10月27日。

10 事業仕分けを最初に実施した岐阜県では、国と地方いずれかの実施が妥当かという視点で、県のすべての事業を区分した。これを発展させた形態も有効性がある。

表 5 - 1 評価対象事業選定の考え方について（原則として、事業棚卸しの対象から除くもの）

① 予算額が比較的少額の事業（トータルコストが100万円未満）
② 平成22年度の新規事業
③ 他の方法で外部の評価を受けている事業

表 5 - 2 評価対象事業の選定の視点

区 分	選 定 の 視 点
1 必 要 性	① 事業の実施等が低調であり、事業継続の検証が必要なもの ② 事業開始後一定期間経過し、事業効果の検証が必要なもの
2 有 効 性	① 県関与のあり方や範囲の検証が必要なもの ② 目的を達成する手段として有効か検証が必要なもの
3 効 率 性	① 県と市町村・団体との役割分担等の検証が必要なもの ② 費用対効果の検証が必要なもの

出所：「事業棚卸し（鳥取県版事業仕分け）」評価結果報告書 平成22年10月27日

価するものだが、部分的事業で役割、機能、成果を正確に評価することは難しい。例えば A 1 「鳥取県移住定住サポートセンター運営費（鳥取来楽暮促進事業の細事業）」で触れたが、細事業には上位の戦略（方策）目標とこれを実現するための複数の戦術（手段）がある。当該事業は、人口を増加させる戦略のなかで移住・定住による手段を採用しさらにその細手段として情報受信・受付機能を強化するものである。しかしこの中で非常勤職員 2 名の雇用（予算提示）と目標件数だけを取り出して、必要性、効果性、実施主体を判断することは的確性に欠けると考えられる。戦略的位置づけから議論できる方向も長期的には必要となる。

7. 2 事業説明シートと論点整理

担当部局からの説明は、事業シートに沿って行われるが、これによって事業の実態や必要データが必ずしも明確にならないことがある。評価者やコーディネーターは仕分け実施前に事業シートを解析し、論議に臨む。行政事業は多様な経緯・背景のもとで実施されているのであり、適正な議論を実施するうえで事業シートは補足資料を含めてきわめて重要な情報伝達手段である。今回事業シートは 他自治体の事業仕分けシートと大差はないが、「まちなかビジネス創出支援事業」のように、シートのみでは事業実態が把握できなかったものもあり、事業実態を十分理解させる事業シート、補足資料を用意することが求められる。

論点整理は、事業仕分け実施部門が当該事業を選択した理由であり、事業が抱えている問題を指摘したのもであり、事業を理解し論議の方向性のある程度決める。また、評価が進むにつれ論点の具体的内容も充実していった。今回事業仕分けの結果を見ると、論点整理を軸に議論が展開されたといえる。そのなかで、新たな事実や課題が発見されていったこともあり、行政の意事業内容に普段接することが少ない評価者にとっては議論の糸口を与える重要な手段と位置付けられる。

7. 3 議論の参加者の役割

7. 3. 1 県版事業仕分けの構成と特徴

事業仕分けの実施者は、客観性と論理性および行政以外の視点による議論と判断が要請される。他自治体の事業仕分けではコーディネーターと評価者の一部は構想日本での事業仕分け経験者が参加し、県内評価者も各分野の専門家て行政からの影響を受けにくい参加者を選ぶケースが多いようである。これは地域のしがらみに縛られず、また経験豊かな人間によって客観的な議論を確保する仕組みといえる。県版事業の A 班の所属団体別の評価者構成は、鳥取県と町の行政職員 4 名（うち一人公募）、団体職員 2 名（うち旧県職員 1 名）、公募民間人 1 名、経済団体（企業人） 1 名、大学教員 1 名、コーディネーターは県内財団職員である。県内者でしかも行政関係者が多いことに特徴があり、メディアから一般的事業仕分けと異なるこの点を指摘する意見もあった。

しかし、議論自体は論理性、客観性をもって進められ評価結果も両極端に分かれるなどばらつきがあり、議論成果が冷静に反映されていたといえる。今後の方向性を考えていくうえでは、建設的なコメントが得られたといえる。

また、今回の評価判断では、挙手等の明示的判断を避けたことで、県内者や所属によって影響されない仕組みが確保され、影響があったケースはほとんど認められなかったといえる。しかし、説明側の県職員が町職員の評価者の質問に対して、「町はこれをどう評価しているのか」との逆質問があり、県の事業への質問に対し県権限を意識させる恐れのある反論があった。県説明側、運営実施者、コーディネーターも客観的議論をするうえでこうしたケースが生じないよう十分気を付ける必要がある。

質問では、仕分け事業経験者や当該事業の実情を知り、専門知識がある評価者が主導することになるが、評価者の事業に関する情報レベルのギャップはどうしても存在し、質問等の頻度の差が生じる。各評価者が十分議論に参加できるようにするためには、事前に事業実態の理解、準備をする必要があるといえる。今回、事業実態や情報の平準化のために事業の勉強会開催を提案したが、複数の委員から不要との意見があり取りやめたが、やはり事前の勉強会・実地調査は実施したほうが議論は充実すると考えられる^{11,12}。

7.3.2 コーディネーターの課題

今回事業仕分けは鳥取県にとって初めての本格的な事業仕分けとなり、実施に際して事業仕分け当日の議論を総括していただくにとどまらなかった。当初の構想と実施の間に、担当課との調整を行いつつ独自の県版事業仕分けとした。

事前の懸念で大きかったのは、通常の五つの選択肢を9人が判断した場合、過半数未満の多数決で結論が決まってしまう可能性があったことである。実際県版事業仕分け直前にあった広島県の事業仕分けでは、判断が分かれコーディネーターの判断で決ま

るケースが少なくなかった。また、選択結果のみが目され、事業の方向性が注目されないこともあり、こうしたことも再検討すべきとなった。今後事業仕分けを効果あるものとしていくためには、準備段階から事業仕分けに関与していくことは重要になるかもしれない。

そのほか評価の場において、評価者がそれぞれの専門性に依拠して自律的に問題を指摘し議論を深めていけば、方向性のずれや議論が錯綜した場合の整理を行えば済む。しかし、既述のように評価シートや説明資料からは事業内容を理解できないケースでは事前調査を行い、議論に際し重要な事実への注意喚起（例えば鳥取港海友館等維持管理費：廃止にともなう埋没コストの存在、獣害対策予算と獣害費用のバランス）など、情報の開示を、事業説明者に促すことも必要である。また、事業仕分けの場だけではなく、事業仕分けの間中は事業実態等の情報共有に努める必要がある。各テーマの議論が精粗なく一定の深まりを確保するために、各テーマの実態、数値等が示す課題等を事前に把握し、質問すべき点等を明確にしておく準備も必要である。

7.4 議論により提起された課題

今回、事業仕分けで最も議論が集中したのは事業の成果把握の有無、その手法であった。A班経済・産業等分野は、経営情報の分析手法や投資効果分析がある程度応用できるものであり、こうした視点からの評価者の質問・指摘によって行政の成果把握の考え方との差異が相当明白に出てきた。

企業の投資収益は、投入費用に対する利益であり、財務指標上明確に定義される。政策による投資効果と企業の投資効果の計測は異なるが、地域や国の経済効果はGDP等における付加価値金額としてとらえられる、企業等の利益に賃金や減価償却費が含まれるものであり、企業利益に比べ範囲が広がるが考え方は同様である。政府等が政策目的とする労働人口増加に資金を投入するのであれば、その経済効

11 他県の例で複数回の仕分けをすでに経験し、評価者の構成も専門性の高い人がそろっている場合、自律的な展開が進むケースがみられる。

12 国の事業仕分けでは、実施数か月前から現地視察や事業ヒヤリング調査を繰り返し実施し、仕分け者は事前準備に大きな負荷のもとで取り組んでいる。枝野幸男「事業仕分けの力」集英社新書。

果は一人当たりの生涯生産額による付加価値増分によって把握される。このほか賑わいや文化施設など非生産的金額効果は、アンケート等によって効用を金額換算する手法がある¹³。

今回議論の中で質問が集中したのは、研究会や説明会の実施件数や問い合わせ回数などの中間的事業実績ではなく、公共交通維持の具体的成果や産業の労働人口増加やその持続性等への実質寄与効果である。そのための計測をまず実施しているか、という点である。説明側はイベント開催件数やポスター印刷枚数とその費用根拠説明に終わるケースが多い。実質的成果の計測は無いとの回答がきわめて多かった。実質成果計測が不可欠ではなかった行政事業にとって、これら質問や指摘は、本事業仕分けに対する不満を高めたかもしれない。

成果把握は計測コストが高く、簡単に把握できないケースも多い。しかし、特定企業にメリットが発生するケースでは、これを把握することで企業効果、地域経済効果が把握できる。また、農産物振興で単価目標と作付け目標があるにもかかわらず、目標販売総額をまったく意識せず、長期の投資回収見通し等の質問に対し意味が理解されていないケースがあった。典型的な投資計算が可能な状況でも成果計測が十分なされていなかった。実験事業では、広域的に事業を広げていく原型を形成するためのもので、特に計測を重視しなくてはならないが、計測体制がほとんど整備されていなかったケースがある。

今回事業仕分けでの大きな成果は、計測の不備を浮き上がらせたことにあり、行政と外部の意識のギャップを認識する契機となったと思われる。

7.5 評価の特徴

7.5.1 点数評価と多数決評価

今回事業仕分けの評価方法は、評価者が3視点からの点数評価とコメントを記述し、議論と評価シートをコーディネーターが総括するとともに、評価結果として「抜本的見直し（廃止を含む）を検討する事業」、「引き続き県で実施するが改善等を提案する

事業」、「現状通り（拡充を含む）実施する事業」を確定する方式である。評価者の多数決による意思表示は行なわれないが結果は評価者に確認したうえで、議論を総括する。一部評価結果確認で、異論が提起されたケースがあり、その際は評価者全員の意思確認を行った。

他自治体の評価決定は、多数決によって行われている。構想日本の選択肢は5つあるが、5択を一括で行うケースでも逐次選択の場合でも多数決が必ずしも過半数とはならず、相対的多数で仕分けが決まる可能性がでる。また、逐次的決定で各選択に全員が参加するケースでは結果は安定性を欠く。特に本事業仕分けが、評価者と行政が共同して今後の事業の方向を考えることを目的としているため、過半数以下の多数による決定は適正とはいえない。また、今回評価者は、県内在住者であり行政関係者も多く明示的決定の場合、関係性による決定への影響も無視できないことが指摘できる。

7.5.2 コメントの意義

事業仕分けでは、各事業の要否や実施主体を文字通り仕分けていくことが、目的である。本事業仕分けでは、抜本見直し事業も要改善事業もコメントが付され、今後の取り組み方がむしろ問われ、事業実施者が既存手段等の廃止、より効果的手法への転換を検討することがより重要となる。

例えば海友館事業は、過去の箱もの事業の結果として維持管理費が積み込まれている点に評価者の批判が集まったが、一方で依然利用者があり同時に建物が現存し他事業との共用がなされ、運営も建物内の別事業担当者が付随的に管理し、一定の維持管理費とそれ以上の建物償却コストが事業の有無に関わらず発生している。こうした構図では、ボランティア等の運営主体によって既存効果を強化することや活用法を管理者が検討していくことがむしろ重要である。コメントではこうした点を指摘し、抜本見直しを提案している。単なる切り捨てではなく有効性を高める視点がある。「まちなかビジネス創出支援事業」は、厳しいコメントとなったが、事業成果を

13 博物館やホール、楽団の維持費用負担に関し、市民一人の効用を負担許容額としてアンケートによって把握する文化経済学的手法がある。

正確に反映し事業の狙いを確実に確保することを求めたものであり、単に廃止を求めたものではない。県版事業仕分けを特徴づけるうえでコメントは重要である。

今後の展開可能性

本事業仕分けの意義や今後の展開は本論各所で触れてきたとおりであるが、今後の展開を考えるうえで、最も重要なことは行政と外部視点の乖離を認識することにある。行政事業の予算は、経費内容の説明に重点がある。事業の新規着手あるいは継続のための人件費や会議費などの必要金額の説明である。一方でこの事業がもたらす実質効果の説明はきわめて少ないか無い。行政では課題に対する問題定義において、実効性の計測は困難という認識があり、すでに確立された手段、選択肢の中から選ばれたことで、実施根拠の正当性が付与されてきたとの推測が成り立つ。限定合理性による意思決定では、その組織が認知してきた選択肢から手段を選ぶことに、合理性の根拠があるとする。外部視点は、こうした組織固有の限定合理性を揺らがすものである。外部視点は成果計測手段が不十分であること、行政と外部者の合理性、判断基準の違いを浮き上がらせたといえる。判断の差は組織文化の差異としてある程度背首できる部分もあるが、社会全体からすれば行政と民間の判断基準を調和させていくことが求められる。今回県版事業仕分けでは、行政の不満も強かったと思われるが、社会的分析手法を活用する必要性は認識されたと推測される。今後、投資収益計算や企業会計理論、計量経済、統計理論を導入し計測手法を作成していく重要な契機となる可能性がある。外部視点が行政事業の効率性を高めていく可能性を示したといえる。ここに今回事業の最も大きな意義があったといえよう

今回事業仕分けの最中、実施部署には、少からず不満も寄せられたと思われる。コーディネーター等の発言や運営の仕方の不手際もあるが、これまで当然とされてきた手法への批判に対する反発もあったといえる。メディアからも行政事業擁護の意見もあった。多様な批判は当然であるが、県版事業仕分けは

改善すべき点を改善しつつ、単発の事業に終わらず継続していくことがその発展可能性をより高めていくといえよう。

《参考文献》

- 枝野幸男 (2010) 『『事業仕分け』の力』、集英社。
- 構想日本編著 (2007) 『入門行政の「事業仕分け」―「現場」発！行財政改革の切り札』、ぎょうせい。
- 桑島健一、高橋伸夫 (2001) 『組織と意思決定』、朝倉書店。
- 長瀬勝彦 (1999) 『意思決定のストラテジー』、中央経済社。
- Coase, Ronald H (1988) *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: University of Chicago Press. = (1992) 宮沢健一ほか訳 『企業・市場・法』、東洋経済新報社。