

第3章 政策評価システムの地方公共団体間の比較

はじめに

NPM (New Public Management) の一環として、企業会計方式の一部導入と同様に、政策評価¹が地方公共団体で行われるようになったのは、1995年に三重県の導入がきっかけといわれている。以後多くの地方公共団体で見られるようになってきた。2002年4月より国の政策評価を行うために、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が施行されて以降、地方公共団体での導入もより活発化した。

しかし、ほとんどの地方公共団体では、ここ数年のことで、いまだに試用段階である地方公共団体が多い。そのため、各地方公共団体で工夫を凝らした政策評価システムが試行されている。本章では、そのような評価システムを比較検討してみたい。

1. 企業会計方式の導入経緯との比較

NPMの手法として、政策評価は費用対効果による業務の見直しであり、一方、企業会計方式は経費（費用）の明確化による経営合理化の手法であり、両者の関係は車の両輪的な働きを担っている。ここでは、政策評価とともにNPMのもう一つの手法である企業会計の導入について、まずみていくこととする。

なお、現在日本で行われている企業会計の導入は、イギリス・ニュージーランド・オーストラリアで行われているような、全面的な企業会計システムの導入とは全く違い、あくまで副次的に、企業会計システムを導入しているのであり、地方公共団体の会計システムは現在も収支計算に基づく予算決算会計で行われていることをことわっておく。

企業会計の導入の経緯² 近年の地方公共団体における企業会計方式の導入は1997年に社会生産性本部が中心になって取り組んだ試み（事例：藤沢市）がさきがけである。この改革はしばしば地方公共団体のバランスシートの導入といわれることが多い。これは、これまで地方公共団体において資産と負債を詳らかにする財産目録的な存在がなかったことが、バランスシートの導入という最もインパクトの強い表現として用いられたためなのではないかと思う。しかしながら、企業会計方式の導入で地方公共団体にとって最もインパクトの大きい事象は減価償却や退職給付引当金として現れる発生主義会計の導入である。減価償却を例とすれば、建設された施設は、資産として減価（目減り）していくという認識は自治体会計の中ではこれまでなかった。まして減価した金額を費用計上するというはなかったのである。このことは地方公共団体が、施設建設を一時的な出費と捉える一方で、その後の施設建設利用時における施設の老朽化の費用認識を会計的にまったくやっておらず、当然意識的にも鈍らせる結果となっていたと考えられる。

総務省方式による統一化 バブル崩壊後の地方税収の伸び悩み、財政状況の悪化という中で、急速に企業会計方式の導入、つまりバランスシートの作成は地方公共団体間で広まりを見せた。それに呼応して、自治省（現在の総務省）は比較可能性の立場から2000年3月には『地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会報告書』でその作成要領を提示し、これがいわゆる「ガイドライン」となっている。以後、地方公共団体の多くがこの総務省方式（自治省方式）と呼ばれる開示方式にほぼ統一化されており、独自方式を採用したところも、独自方式と総務省方式を併用するケースが多くなっている。

政策評価導入の経緯の比較 それに対して、地方公共団体における政策評価の導入は、企業会計の導入のように、総務省がその形式についてイニシアティブを取ることもなく、現在まできている。そのため、各地方公共団体による政策評価の対応はかなりバラエティの富んだものとなっている。

2. 行政評価システムの地方公共団体間比較

政策評価システムは各地方公共団体で全体的なアウトラインは似かよっている一方で、評価体系や評価システム、各指標など細かなところで、異なった導入がされている。本章では、板橋区のほかに、杉並区（東京都）、北区（東京都）、練馬区（東京都）、江東区（東京都）、岩手県、尼崎市（兵庫県）、横須賀市（神奈川県）の7地方公共団体を対象として、（1）評価体系、（2）評価システム、（3）目標対実績、（4）費用対効果、（5）総合評価の5項目に分け、比較検討していくこととする（資料1参照）。

（1）評価体系

政策－施策－事務事業という体系の中で、実際に政策段階から評価している地方公共団体は東京都の杉並区と神奈川県横須賀市のみであった。

ここではまず、杉並区の評価体系について実際に見ていこう。
（杉並区の例³⁾ 杉並区では政策評価の目的を

- ①成果重視の行政への転換
- ②効率的で質の高い行政の実現
- ③説明責任の徹底

として、取り組んでいる。このうち①「成果重視の行政への転換」は費用対効果の意識を持たせることが目的であり、②「効率的で質の高い行政の実現」は評価の予算編成へのフィードバックを意味し、③「説明責任の徹底」は区民へのアカウンタビリティを示している。そのような3つの目的のために、分野・政策・施策・事務事業の評価の4階層で政策評価を行っている。

分野の評価は以下の6分野

- ①安全・安心分野
- ②みどり・環境分野
- ③健康・福祉分野
- ④産業経済・区民生活分野
- ⑤自律・教育分野

⑥区政経営分野

をそれぞれチェックリストによって評価している（資料2参照）。たとえば「健康・福祉分野」では、①国民健康保険一人当たり医療費、②公共施設バリアフリー化、③特別養護老人ホーム入所者平均待機期間、④高齢者で生きがいを感じている人の割合、⑤保育園待機児童数の5項目をチェック項目（指標）として取上げ、これらの指標の経年変化からこの分野の充実度を測定している。

23の政策と78の施策の評価は、まず目標を設定し、その達成度と、費用対効果の評価を行っている。この結果を基に政策達成のための下位の施策・事務事業の見直しを行うことを行政評価の基本的仕組みとしている。

そのため889の事務事業の評価はそれ自体の効率性だけでなく、政策・施策の成果向上に貢献しているかを評価のポイントとしている。

6分野の評価はチェックリストにより客観的・概観的に評価しようというものである。そのため事務事業・施策・政策の評価システムとは直接的に関連性はない。その一方で事務事業・施策・政策が目的と手段という密接な関係にあり、同報告書の中でも「関係重視」が書かれている。そのため政策・施策・事務事業は入れ子状態であると考え、各レベルを常に体系的かつ継続的に見直すとしている。

（2）評価システム

2次評価・外部評価 評価システムにおいても、各地方公共団体が多様な形式が見られる。1次評価に続く、2次評価の存在は付属の8地方公共団体で調査を行った行政評価システム調査票で見てわかる通り、ほとんどの地方公共団体に存在している。ただし、杉並区のように事務事業については、行わない地方公共団体や岩手県や東京都北区のように重点的な事務事業については行っている場合もある。それに対して外部評価は江東区と北区では無い。また、杉並区でも外部評価委員は設けられているが、政策評価全

体を評価する立場として、個別具体的な評価について、評価するシステムとはなっていない地方公共団体もある。

行政評価調整員 練馬区ではファシリテーター(行政評価調整員)を置き、これを部課内の評価の取りまとめ役として機能させている。このファシリテーターが「仕掛け役」となってオフサイトミーティング(討議・施策経営会議)の設定・運営を行い、さらに改善案の「呼掛け役」として機能させようとしている。今後政策評価を続けていくとするなら、練馬区の行政評価調整員のような要員を置く必要があるとも考えられる。

事務事業・施策・政策の評価関連性 横須賀市では事務事業と政策・施策との評価に、計量的な関連性を持たせて下位評価を上位の評価に反映させるシステムを構築している。

(横須賀市の例) 政策に相当する8つの大柱(大目標)の基に、44の中柱(中目標)、さらにその下に95の小柱(小目標)が階層的に存在する。大柱は

1. いきいきとした交流が広がるまち
2. 海と緑を生かした活気あふれるまち
3. 個性豊かな人と文化が育つまち
4. 健康でやさしい心のふれあうまち
5. 安全で快適に暮らせるまち
6. 市民協働によるまちづくりの推進
7. 効率的な都市経営の推進
8. 地方分権と広域連携の推進

の8項目であるがこれは、いずれも平成9年3月に議決された『横須賀市基本構想』の4章「まちづくり政策目標」、および5章「まちづくりの推進姿勢」の項目に対応するものである。このうち大柱「海と緑を生かした活気あふれるまち」には、「市街地のにぎわいづくり」をはじめとする9つの中柱があり、さらにこの中柱の下には「中心市街地の都市機能高度化」をはじめとする小柱が存在する。

その評価も階層化されている。図表3をご覧ください。「市街地のにぎわいづくり」の評価はその下の4つの小柱によって決まる。

たとえば「市民満足度」で「以前と比べて」という項目は適当にウェイト付けされた4小柱の加重平均として求められる。つまり

$$0.31 \times (+16) + 0.27 \times (-10) + 0.27 \times (+1) + 0.15 \times (+3) = 2.98$$

これが中柱「市街地のにぎわいづくり」の判定の+3という算出根拠となっている。「市民満足度現在の状況」も同様である。

さらに、大柱の評価も同様に大柱を構成する中柱の評価で決まる。このように評価システム自体が階層化されたバランスト・スコアシートと同様なシートで構成されている。

また、評価の市民への公表もビジュアル的な表を利用して、極めてわかりやすいものとなっていることも特記すべきことである。

図表3 横須賀市の政策・施策評価表

(※横須賀市のまちづくり成績表'04.9より)

(大柱「海と緑を生かした活気あふれるまち」の下の中柱「市街地のにぎわいづくり」の評価表)

大柱	中柱	小柱	政策・施策名	ウエイト	市民満足度						内部評価		外部評価
					以前と比べて		現在の状況		まちづくり指標				
					スコア	区分	スコア	区分	前年度比(+/-)	区分	自動判定	2次評価	
2	8		市街地のにぎわいづくり	1.00	+3 単独判定	○	-12 単独判定	▲	0%	○	A	B	-
		1	中心市街地の都市機能高度化	0.31	+16	○	-1	▲	+2%	○	A	A	-
		2	地域拠点の形成	0.27	-10	▲	-25	▲	-	-	B	B	-
		3	商店街の振興	0.27	+1	○	-11	▲	-2%	▲	B	B	-
		4	市街地高度利用の誘導	0.15	+3	○	-12	▲	-	-	A	A	-

(3) 目標対実績について

目標と実績の比較検証は政策評価における計量的評価資料として、もっとも重要な指標であり、スタンダード化しているとみられる。今回調査した板橋を含む8地方公共団体ではいずれも活動指標と実績指標を定め、それについて目標値と実績値を比較して達成度(率)を検証している。ここで重要になるのは、どのような指標を採用するのかということである。

杉並区⁴では先に述べたように政策を6分野に分類、それぞれの分野について5項目程度、計30のチェックポイントを設け、これを一つの表にまとめ(チェックシート)、その経年変化を検証している。チェックシート(資料2)を見れば、区政全体の状況が把握できるという仕組みであり、興味深い試みである。

(4) 費用対効果について

費用対効果については、政策評価の効率性の重要なポイントであり、今回調査した8地方公共団体すべてでこれを検証している。そのために、いずれの地方公共団体も事務事業ごとの事業費、職員数、人件費、国庫・都支出金、受益者負担金を経年的に記しているが、企業経営で言う生産性指標(付加価値/生産費)のような明確な効率性の指標を作って分析している例は見られなかった。

事務事業の費用明記については、北区が企業会計に基づく減価償却費と退職給与引当金繰入額を明記しており、これは新たな試みである。特に減価償却費の費用計上はこれまで建物や各種施設のような有形固定資産の利用において、人件費等、経費のみの計上だったものが資産そのものの陳腐化、老朽化のコストを含めて考えることとなる。このような政策評価の企業会計方式の反映はNPMの中では当然なされるべきことである。今後板橋も検討すべきではなかろうか。

(5) 総合評価

一元評価(評語) 多くの地方公共団体で板橋区が行っているような、総合評価(評語: 拡充・現状維持・統合・改善・縮小・廃止)を行っている。ただし、今後、政策評価の結果を明確にフィードバックさせることを考えるならば、このような一元的な総合評価は極めて大きな影響力を持つだけに、慎重に行うべきことである。4章で述べる、バランスト・スコアシートの導入も一元評価という意味では同様の影響性を持っており同様である。

多元評価 無理に一元化せず、多元的に評価する手法として、杉並区では公社などの経営評価⁵において、レーダーチャートが利用

されている。資料3の杉並区文化・交流協会の経営評価表をご覧頂きたい。ここでは計画性、目的適合性、健全性、効率性、経済性の5項目に定量的な指標を集約化して、それぞれを100点満点で評価し定性評価レーダーチャートを作成している。この団体が計画性目的適合性には優れているが、効率性に劣っているということがレーダーチャートにより視覚的に把握できる。このような経営評価は、公社等の外郭団体であるから可能ではないかという意見もあるかもしれないが、今後PFI (Private Finance Initiative)を進めていくのであれば、行政、公社、民間団体の垣根は低くなり、民間の比較対象としての評価が必要になるはずである。

3. 一板橋区への参考点

前節で見てきたように、各地方公共団体でそれぞれ工夫を凝らした特徴のある政策評価システムが導入されていることがわかる。ここでは、板橋区の政策評価の改善点について、改めて論議したい。

(1) チェックシートの導入

現在、板橋区では政策評価は行われていないが、やはり総合的な区政評価を行う必要があると考える。杉並区で取り入れられている30項目のチェックシートは政策評価に代わる指標調査として、板橋区でも取り入れてみることを提案する。

(2) 階層連関のある評価システム

横須賀市のような小柱（事務事業）の評価結果を中柱（施策）へ反映させるいわば階層連関性のある評価システムは極めて整理されていてクリアでわかりやすい。このシステムでは施策の評価を上げるにはその下の事務事業の評価を向上させることが重要である。事務事業と施策との関連性が明確になることは担当者の責任感をより向上させることになると考えられる。

(3) 政策評価調整員の創設

政策評価を行うことがその担当者にとってかなりの負担になっていることが考えられる。その補助役として練馬区の採用しているファシリテーター（評価調整員）を板橋区でも採り入れることを提案する。また、政策評価を課長や部長がひとりで行うのではなく、部課内のメンバー全体で討議しながら行うことは、職員すべてに意識改革にもなるものと考えられる。

(4) 多元的評価の重要性

杉並区の公社の経営評価と同様に計画性、目的適合性、健全性、効率性、経済性のような5、6の評価指標にまとめ、多元的に評価することは、それぞれの事務事業の欠点を定性的に明確に判断する材料として優れており、このような多元的評価システムの導入とその表示を提案する（資料2参照）。

(5) 企業会計方式導入

板橋区も企業会計方式（バランスシート）の導入を行っている以上、北区で行っているような事務事業の経営状況において「減価償却費」や「退職給与引当金繰り入れ」のような勘定科目を評価表に取り入れ、よりコスト意識を高める試みを行うことを提案する。

(6) アカウンタビリティの改善

板橋区の行政評価結果にも掲げられているように「情報公開による透明性・信頼性の確保」が政策評価の目標の1つである。そのためには単なる公表ではなく、市民にとってわかりやすい公表のしかた、つまりアカウンタビリティの改善に配慮しなければならない。資料4は、「横須賀市のまちづくり成績表」の1ページであるが、ビジュアル重視のわかりやすい表示となっている。また、インターネット上ではより詳しい評価内容を調べることも可能となっている。これは改善案の一例であるが、現在の公表の仕方では市民に受け入れられるものではないと思える。

(7) 独自性・独創性

8 地方公共団体という極めて少数ではあるが、地方公共団体の政策評価システムを検証してきた。地方公共団体によって完成度の違いもあるが、そのタイプが多岐にわたっている。今後とも政策評価については、さまざまなシステムが登場してくることが考えられる。それは、地方分権の時代にあつて、各地方公共団体の独自性が発揮されてきている1つのあらわれといえる。板橋区も他の地方公共団体の良い方式は積極的に取り入れることが必要であるが、試行段階である以上、失敗を恐れず、板橋区にあった、板橋区独自の、独創的な評価システムをめざすことも必要といえる。

注

- 1 国の各省庁の事業評価を政策評価というのに対して、地方公共団体では行政評価といわれることが一般に多いが、本冊子の他章との統一性から、ここでは政策評価と呼ぶこととする。
- 2 山口由二、「自治体のバランスシート導入について」、『環境創造第2号』、大東文化大学環境創造学会、2002年4月参照
- 3 平成15年度杉並区行政評価報告書参照
- 4 『平成15年度杉並行政評価報告書』、平成16年1月、杉並区参照
- 5 『杉並区公社経営評価2003』(2004年1月)参照

参考文献・資料

- 1) 山口由二、「自治体のバランスシート導入について」、『環境創造第2号』、大東文化大学環境創造学会、2002年4月。
- 2) 『平成16年度板橋区行政評価結果』、板橋区、2004年9月。
- 3) 『平成15年度杉並区行政評価報告書』、杉並区、2004年1月。
- 4) 『横須賀市のまちづくり成績表』、横須賀市、2004年3月。
- 5) 『平成16年度練馬区行政評価実施要領～行政経営に磨きをかける「変革の遺伝子」～』、練馬区、2004年5月
- 6) 『杉並区公社等経営評価2003』、杉並区、2004年1月
- 7) 『事務事業評価制度マニュアル(平成16年度)』、北区企画部企画課、2004年4月

資料 行政評価システム調査票

資料1 (行政評価システム調査票)

行政評価システム調査票

1. 自治体名：板橋区

対象自治体名：板橋区		都道府県名：東京都	記入者：山口由二
人口： 522,067人	面積： 32.17km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,546億円	

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	6	80	470
評価の対象	対象外	すべて	102 (実際は99)

3. 評価体系

コメント

政策は除外、施策はすべてについて評価する。事務事業は470のうち施策において中心になる64事務事業および特定課題（H.16は講座、教室、講習会等）38事務事業の計102（重複を除くと99）を評価対象とした。外部評価は13施策35事務事業について行った。

4. 評価システム

外部評価の有無：あり	2次評価の有無：あり
コメント 1次評価は主管課長と施策担当課長で、外部評価は6人からなる板橋区行政評価委員会、そのあと2次評価は行政評価推進検討会と経営刷新本部で行う。結果についてはホームページに公表。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：あり	
コメント 事務事業ごとに設定した活動指標および成果指標がある。これらの計画と目標の数値比較を過去3ヵ年について記載。	
費用対効果記載の有無：あり	
コメント 総事業費・コスト把握として事業費・職員数（正規・非常勤の区別あり）・人件費、国・都支出金等を経年別に表記している。費用対効果については直接言及していないが目的妥当性・有効性・効率性・代替性について記述させており、記入者は費用対効果の意識を持たざるを得ない記入内容となっている。	

6. 板橋へのコメント

コメント

他の自治体に比べて、論述的な記入の割合が多く、記入者にはかなり負担になるとともに評価全体で記入者の主観的な判断が織り込まれる可能性が大きい。このことは一概に悪いことではないが、成果指標や活動指標をそれぞれ複数の指標を取るようになるとか、計量的な分量を増やすのも客観性を持たせる上で必要なのではないか。

行政評価システム調査票

1. 自治体名：杉並区

対象自治体名：杉並区	都道府県名：東京都	記入者：山口由二
人口： 510,796人	面積： 34.02km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,372億円

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	23	78	889 (H15年度)
評価の対象	すべて	すべて	すべて

3. 評価体系

コメント
事務事業評価については所管の部課が担当、政策・施策については所管部課が1つとは限らないため政策・施策担当部課を指定して行う。

4. 評価システム

外部評価の有無：あり	2次評価の有無：政策・施策のみあり
コメント	
外部評価委員会は専門家5人の委員により行い、公表、年次報告を作成。 2次評価は事務事業評価については行わないが、外部評価委員より指摘のあった事業はワーキングチームによる再点検をおこなっている。政策・施策についてはワーキングチームと企画課が2次評価に取り組む。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：あり	
コメント	
各事務事業ごとに設定した活動指標および成果指標がある。これらの計画と目標の数値比較と、その達成率を表示している。	
費用対効果記載の有無：あり	
コメント	
総事業費・コスト把握として事業費・職員数・人件費・国庫・都支出金・受益者負担金等を経年別に表記している。直接的な費用対効果の比較は行っていない。	

6. 板橋への参考点

コメント
成果重視の行政への転換、効率的で質の高い行政の実現、説明責任の徹底を政策評価の目標としている。外部評価は、総括的な評価であり、原則各事務事業評価は行っていないが、一部で問題が指摘された事務事業については、ワーキングチームによる2次評価を行うシステムとなっている。

行政評価システム調査票

1. 自治体名：練馬区

対象自治体名：練馬区		都道府県名：東京都	記入者：山口由二
人口： 684,365人	面積： 48.16km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,865億円	

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	34	124	基本事務事業574事務 事業約1200
評価の対象	対象外	すべて但し隔年実施	898事務事業

3. 評価体系

コメント

政策評価は政治判断の対象として除外、施策評価は隔年ですべてをおこなう。基本事務事業は574の下にさらに約1200の事務事業評価に分類している。この事務事業のうち庶務事業と補助金交付事業等を除く898事務事業を行政評価の対象とする。

4. 評価システム

外部評価の有無：あり	2次評価の有無：あり
コメント 第三者評価委員（行政評価委員）として有識者、専門家、公募により13人を区長が委嘱して、施策の評価に当たる。事務事業に関しては課長が、施策評価は部長と第三者が行う。事務事業は、課長の1次評価を部長が2次評価を行う。評価に当たっては討議（オフサイトミーティング）を実施する。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：あり	
コメント 事務事業ごとに設定した活動指標および成果指標がある。これらの計画と目標の数値比較と、その達成率を表示している。	
費用対効果記載の有無：あり	
コメント 総事業費・コスト把握として事業費・職員数・人件費・総経費・利用者負担金、国・都支出金等を経年別に表記している。直接的な費用対効果の比較は行っていない。	

6. 板橋への参考点

コメント

ISO14000を取り入れているので、評価表に環境配慮という項目がある。事務事業には上位施策があり、階層化がなされている。施策評価は隔年ごとに一度に全施策を行っている。成果・効率性・必要性および総合評価をA、Bの二段階、改革・改善案として、進捗状況をA、B、Cの三段階、方向性としてA拡充・B継続・C縮小・D廃止・E休止・F完了の6つで評価している。また、ファシリテーター（行政評価調整員）をおいていることも練馬区の特徴である。

行政評価システム調査票

1. 自治体名：北区

対象自治体名：北区		都道府県名：東京都	記入者：山口由二
人口： 315,594人	面積： 20.59km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,195億円	

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	22	61	991
評価の対象	対象外	すべて但し隔年実施	簡易評価825 重点評価63

3. 評価体系

コメント

政策評価は除外、施策評価は61施策すべてについておこなう。事務事業は825事業は一次評価のみの簡易評価を行う。2年目の事業22、特定テーマ事業（H.16は団体・地域・産業への助成）41の計63事務事業は2次評価も行う重点評価とする。

4. 評価システム

外部評価の有無：なし	2次評価の有無：一部あり
コメント 外部評価はなし、事務事業のうち63事業は2次評価もおこなう。2次評価は事務部長、企画部長によって行われる。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：あり	
コメント アウトプット・アウトカムパフォーマンスとして、活動指標、成果指標、効率性指標がある。それぞれ実績値、目標値が記載されている。	
費用対効果記載の有無：あり	
コメント 発生主義にも基づく行政コスト計算がなされているのが、北区の特徴。その違いはその他の考慮すべきコストの中に減価償却費と退職給与引当金繰入額がある。事業費・一般財源特定財源、人件費がそれぞれ記載されている。	

6. 板橋への参考点

コメント

発生主義に基づく行政コストを出していることが、北区の一番の特徴である。また、次年度方針という欄に「事業内容」という項目で維持・推進、拡充、縮減、再開、休止、終了、その他のいずれかの方向付けがなされている。また事業費という項目で増額、減額、維持等に分けて評価してあるのも特徴。また各事務事業に対して、「翌年度の方針の一覧」を設けており、事業評価が翌年の事業方針に生かされていることがわかる。

行政評価システム調査票

1. 自治体名：江東区

対象自治体名：江東区	都道府県名：東京都	記入者：東田親司
人口： 412,496人	面積： 39.48km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,315億円

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数		34施策 (118サブ施策)	1120
評価の対象		同上	同上

3. 評価体系

コメント
<ul style="list-style-type: none">・事務事業評価については、11200の事務事業すべてを簡易評価し抜本的対策が必要なものについて詳細評価を実施。・施策評価については、34施策を104の成果指標の達成度で評価。成果指標は隔年の区民満足度調査から選定。

4. 評価システム

外部評価の有無：無	2次評価の有無：（事務事業評価を2段階で実施）
コメント： <ul style="list-style-type: none">・行政計画が基本構想—長期基本計画—総合実施計画の3層構造で存在し、うち、長期基本計画は34施策と118サブ施策で構成されている。長期基本計画について、施策評価システムを活用して進行管理しているのが実態に近い。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：有	
コメント	<ul style="list-style-type: none">・施策評価において、104の成果指標で評価。
費用対効果記載の有無：有	
コメント	<ul style="list-style-type: none">・費用については、人件費、事務費に分けているが、受益者負担、国や都からの補助などの詳細内訳がないので板橋区よりはラフと思われる。

6. 板橋への参考点

コメント
<ul style="list-style-type: none">・行政計画と評価のリンクの仕方が単純で分かりやすい。・事務事業評価を簡易と詳細の2段階で実施するのも一つのわりきり方と思われる。

行政評価システム調査票

1. 自治体名：横須賀市

対象自治体名：横須賀市	都道府県名：神奈川県	記入者：東田親司
人口： 428,588人	面積： 10.062km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,351億円

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	8	44中柱95小柱	135
評価の対象	同数か？	同数か？	同数か？

3. 評価体系

政策・施策評価：まちづくり目標の目標達成度 市民アンケート（市民満足度調査）で評価
事務事業評価：事務結果量の目標達成率 実施率（予算執行率） 事務効率 事業効果量の目標達成率

4. 評価システム

外部評価の有無：あり	2次評価の有無：あり
コメント： 部門ごとに一次評価し、庁内横断組織の「行政評価チーム」が二次評価し、さらに外部評価委員会が三次評価している。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：あり	
コメント 施策評価、事務事業評価において目標達成率を評価。	
費用対効果記載の有無：あり	
コメント 事務事業評価において事業効率を見ている。国や都からの補助などの欄があり、詳細である。効果は金額換算されていない。	

6. 板橋への参考点

コメント HPが極めてわかりやすかつ詳細である。個表も公開し見方や読み方も付けている。各ページにお問い合わせやよくある質問のクリック欄を設けている。評価のメリットは未来の展望、市民の声を生かす、市民とのパートナーシップを設けるの3つを挙げているのはよい。施策評価と事務事業評価の統合の先進事例かと思われる。
--

行政評価システム調査票

1. 自治体名：尼崎市

対象自治体名：尼崎市		都道府県名：兵庫県	記入者：白石 淳
人口： 462,052人	面積： 49.77km ²	財政規模（一般会計歳入）：1,810億円	

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	6	83	966 (H14年度)
評価の対象	評価対象とせず	評価対象とせず	同数

3. 評価体系

コメント
コスト機能の強化、行政の体質改善・職員の意識改革、行政経営システムの改革を目的として、基本計画の施策体系別に全事業を棚卸し、整理・分類している。事業別のトータルコストを把握し、事業ごとに活動指標を設定することで、コスト・活動量等の目標達成状況で評価を行う。

4. 評価システム

外部評価の有無：あり	2次評価の有無：あり
コメント	
事務事業評価結果に基づいて事業所管部局が事務事業再構築案と新規事業構築案を検討（一次評価）し、施策評価委員会による施策単位の外部評価を受け、この評価を参考に二次評価を実施する。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：あり
コメント
各事務事業ごとに設定した活動指標の目標とその達成状況を表示。
費用対効果記載の有無：あり
コメント
行政サービス1単位あたりのコストを表示し、経年変化を表示することで事業を評価しようとしている。直接的な費用対効果の比較は行っていない。

6. 板橋への参考点

コメント
事務事業評価の基礎となる、事業ごとのコスト分析が詳細である。また、そのコスト分析を内部管理的事務も含めて全事業を対象に行っている。
事務事業評価をベースに一部を外部評価するとともに、評価結果を公表し、次年度の予算編成に反映させるという取組みを行っている。

行政評価システム調査票

1. 自治体名：岩手県

対象自治体名：岩手県	都道府県名：岩手県	記入者：杉谷 明
人口：約1,400千人	面積：14,960km ²	財政規模(一般会計歳入)：約9,470億円

2. 政策・施策・事務事業数

	政策	施策	事務事業数
総数	目標1、社会5、施策17、分野78、主要な事業343、全事業2,217		
評価の対象	政策評価：施策17、分野78、主要な事業343、		事業評価：全事業2,217

3. 評価体系

○政策評価：総合計画に掲げる「主要な指標(221)」の達成状況を基本とし、「県民意識調査(無作為抽出調査)」や「県民生活指標」等の統計資料や社会経済情勢等をもとに、総合的に評価を行う。
○事業評価：①事務事業評価…目標達成率、「有効性」「効率性」「必要性」から評価 ②公共事業評価…「必要性」「重要性」「緊急性」「効率性」(費用便益比を含む。),「熟度」から評価。事前・継続・再評価。 ③大規模事業評価…「公共事業」(事前・継続・再)「施設整備事業」(再)。

4. 評価システム

外部評価の有無：あり	2次評価の有無：一部あり
外部評価は、専門委員会制(3部門)。個別評価は一部。 政策評価は、各部署が「分野」を評価、総合政策室が「施策」を評価、知事等三役と部署長で組織する「政策評価・推進会議」が取りまとめる。事務事業評価は、各部署が「事務事業」を自己評価し、前年度の重要事業は総合政策室長が二次評価を行う。	

5. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：一部あり
政策評価：「主要な指標」は、目標対実績の指標。 事業評価：①事務事業⇒年度別の目標値に対する到達度。 ②公共事業評価⇒明確な指標は無いが進捗状況の把握あり。 ③大規模事業評価⇒明確な指標は無いが進捗状況の把握あり。
費用対効果記載の有無：一部あり
政策評価：なし。 事業評価：①事務事業⇒コスト(事業費、人件費)の算出はある。 ②公共事業評価、大規模事業評価⇒事業の効果を金額に換算して費用対効果を求める費用便益比(B/C)を評価に取り入れている。

6. 板橋への参考点

評価対象は細分化され、それぞれの評価に応じた評価システムが構築されている。公共事業を中心に、効果を金額に換算する費用便益比が取り入れられ、費用対効果結果は明確になっている。県民意識調査結果が評価内容に明確に反映されている。(政策評価の施策・分野評価)

資料2 杉並区のチェックシート

杉並区政チェックリスト一覧

分野	杉並区政チェックリスト	単位	指 標 値			目 標 値	目標年度	指標の変化の状況(分析)
			12年度	13年度	14年度			
安全・安心	犯罪発生率	件/万人	175.4	208.8	218.5	毎年減	17	犯罪発生率は全国の傾向と同様に増加しており、杉並区が安全・安心なまちと思う区民の割合も若干減少しているが、安全パトロール隊の設立や防犯カメラの設置及び利用基準に関する条例の制定に向けた検討などにより、安全・安心なまちづくりに向けた対応を進めている。
	駅前放置自転車の台数	台	9,189	9,023	8,485	4,512	17	駅前放置自転車の台数は、13年度の50%減を目標としているが、自転車駐車場の整備等に伴い放置台数は減少傾向にある。
	狭あい道路を整備した率	%	14.0	15.2	16.3	20.0	17	
	杉並区が安全・安心なまちと思う区民の割合	%	—	<58.4>	57.7	毎年増	17	
	交通事故死傷者数比率	件/万人	83	79	77	毎年5%減	17	
みどり・環境	杉並区の大気状況(窒素酸化物の濃度)	ppm	0.038	0.042	0.042	0.03	22	14年度に改定した環境基本計画の中では、環境先進都市の創成に向けて区民・事業者・行政の協働により実行する取組みとして「4つの挑戦」及び「5つの基本目標」を掲げている。ここでは、1人1日あたりのごみ量の13年度比40%削減などの数値目標を目標達成年次を定めている。
	区民1人あたりのごみ排出量	g/日	734	715	699	429g	24	杉並区が美しいと思う区民の割合は目標を前倒して達成できた。今後も高水準の維持に努めていく。
	リサイクル率	%	18.5	19.6	18.8	43.0	24	
	公共施設の緑化面積	ha	—	—	26.16	増大させる	—	
	杉並区が美しいと思う区民の割合	%	—	<29.1>	63.6	60.0	22	
健康・福祉	国民健康保険一人当たり医療費	円	159,330	161,496	159,555	減少させる	19	特養ホームには過去最高の420名が入所したが、介護保険開始後の入所希望者の急増により、平時機能期間は延伸した。必要性の高い要介護高齢者が優先的に入所できる仕組みを導入するとともに、他の入所型介護施設を含め施設整備を総合的に推進している。
	公共施設バリアフリー度	%	—	36.3	36.9	上昇させる	19	14年度中に入所定員数を14年度中に大幅に拡大したものの、対象者増及び保育需要の増加の影響を受けて増となった。今後も多様な子育て保育サービスを拡充する。
	特別養護老人ホーム入所者平均待機期間	月	—	1年4か月	1年8か月	1年以内	19	
	高齢者で生きがいを感じている人の割合	%	—	<70.4>	77.5	80%以上	19	
	保育園待機児童数	人	125	120	178	低くする	19	
産業経済・区民生活	高齢者の就労率	%	(31.3)	34.3	(34.3)	—	—	商店街の活性化度は、前年調査を実施した11年度と比べ、雇用環境の悪化による従業員数の減少により、総売上げの減少にもかかわらず、相対的に1人あたり売上高が増加傾向にある。
	商店街の活性化度(従業員一人あたりの売上高)	百万円	(31.8)	(31.8)	32.3	増加させる	19	元氣・活力の創出に向け、新しい産業の育成・支援やNPO・ボランティアが活動しやすい環境整備などを進めているが、直接的には指標の大幅な改善に結びついていない。
	みどりの産業事業所数(農業を含む)	所	(22,043)	(22,040)	22,383	増加させる	19	
	若者に対するまちの魅力度	%	—	<81.3>	81.4	上昇させる	19	
	課税所得の平均値	千円	4,598	4,801	4,813	増加させる	19	
自律・教育	児童生徒の学力レベル(学習定着度)	%	—	—	81.7	83	18	児童生徒の学習定着度は81.7%であるが、今後は、学習指導方法の創意工夫により、基礎的・基本的な学力の定着に向けて取り組み、目標を目指す。不登校児童生徒数は、学校での取組みに加えて、スクールカウンセラー、ふれあいフレンズ等の不登校対策事業などにより、昨年度に設定した200人という目標を1年で達成することができた。
	ボランティアに参加したことのあつる区民の割合	%	—	24	22	高くする	18	
	不登校児童生徒数	人	250	241	200	163	18	
	いじめや仲間はずれがなく生活していると感じている子どもの割合	%	—	—	73	高くする	18	
	区民一人あたりの文化的生活時間(上段:平日、下段:休日)	時間	—	<2時間19分> <3時間41分>	1時間31分 1時間58分	長くする	18	
区政経営	区民1人あたりの行政コスト	円	290,143	269,577	258,530	—	—	区民1人あたりの行政コストは、区内人口が概ね横ばい傾向にある中で、歳出を抑制した予算編成が続いていることを反映して減少傾向にある。
	区民の区政満足度	%	—	<41.6>	67.6	75.0	17	区民1人あたりの区の負債額は、区債発行額の削減に努めた結果、12年度に比較して約15%減少している。歳出削減やその他財源の確保により区債の発行を計画的に抑制した効果が表れているものである。
	杉並区を住みよいと感じている区民の割合	%	—	<92.8>	92.2	95.0	17	
	職員のやる気指数	%	—	80.4	84.6	90.0	17	
	区民1人あたりの区の負債額	円	178,203	162,482	150,720	低くする	17	

※1 指標値で、<>書きのものは、区民意向調査の設問内容に変更があり、参考数値として掲載

※2 指標値で、()書きのものは、当該年度の数値ではなく、前の数値で直近のものを掲載

資料3 杉並区の公社評価

平成15年度杉並区公社等経営評価表

団体概要	名称	杉並区文化・交流協会		代表者	大東 百合子		所管部課	文化・交流課		
	基本財産	—		設立年月日	平成12年4月1日		電話	(5311)7035 (5378)8833		
事業目的	杉並区における文化・芸術活動及び国内・国際交流の振興を図ることに伴い、活力ある開かれた地域社会の発展と心豊かな区民生活の形成に寄与することを目的とする。			顧客(サービス対象)	全区民(在勤・在学を含む)		事業内容 ○文化・芸術に関する鑑賞事業 ○文化・芸術活動の育成・振興事業 ○友好都市等交流事業 ○外国都市交流事業 ○地域国際交流事業 ○交流団体連絡事業 ○広報・情報提供事業			
経営分析(定性評価)	団体による自己評価結果					定性評価レーダーチャート				
		配点	得点	比率%	評価					
	計画的性	400	380	95.0	A					
	目的適合性	400	340	85.0	A					
	健全性	900	760	84.4	A					
	効率性	500	340	68.0	B					
	経済性	500	400	80.0	A					
	総合	2700	2220	82.2	A					
経営分析(定量評価)	財務	主要指標		単位	平成12年度					
		総収入		千円	82,270	83,740	96,082			
		総支出		千円	80,570	80,020	96,082			
		資産		千円	21,703	17,474	11,159			
		補助金収入依存度		%	61.0	67.6	52.9			
		受益者負担		千円	21,538	21,851	36,412			
		事業費比率		%	78.9	76.7	79.1			
		管理費比率		%	21.1	23.3	20.9			
		職員一人当たり事業収入		千円	1,826	1,859	3,106			
		経常収支		千円	1,700	3,720	0			
	経常支出人件費比率		%	13.8	14.1	14.6				
	損益分岐点		千円	74,788	69,799	96,082				
	組織	総職員数		人	29	29	29			
		常勤役員比率		%	7.7	7.7	7.7			
事業分析	指標名		算式		単位	平成12年度	平成13年度	平成14年度		
	活動指標	文化・芸術鑑賞・育成振興事業実施回数			回	36	41	53		
		国内・国際交流事業実施回数			回	20	26	19		
	成果指標	文化・交流協会登録会員数			人	1,321	1,325	1,289		
文化・芸術鑑賞・育成振興事業入場者数				人	17,161	17,280	19,433			
国内・国際交流事業参加者数					人	1,494	2,027	1,467		
					人	1,494	2,027	1,467		
経営実績	○文化・芸術鑑賞・育成振興事業の開催		53回	延べ参加者数	19,433人					
	○文化芸術の共催・後援承認件数		28件	延べ参加者数	115,065人					
	○国内・国際交流事業の開催		19回							
	○文化・交流協会登録会員		1,289人							
○協会広報紙「コミュかる」の発行		42,000部×4回								

資料4 横須賀市のまちづくり成績表

公認します!

横須賀市の
まちづくり

成績表

健康福祉部
子育て支援課

子育てネットワーク推進事業

【事業内容】


子育て支援を推進するために、子育て支援施設の充実を図る事業です。

事務事業評価



適正

▶ 評価結果の詳細へ

何をしたか	いくら使ったか	効率的にできたか
子育て支援施設(3施設)の整備を100%行い、完了しました。	26,011,102円使いました。	計算できません。
 ▶ 別の内容あり	