

# 第 1 章 板橋区の評価制度の概要

## 1 板橋区における行政評価制度の概要

### (1) 行政評価の導入経緯

板橋区では、平成 13 年 3 月に策定した「再生経営改革推進計画」の中で、区政経営の新たな視点として「情報公開による透明性・信頼性の確保」、「行政の客観的評価の確立」、「区民参加と新たな公私の役割分担の確立」を掲げた。

この視点に基づき、平成 13 年 9 月に行政評価システムを構築し、区民の視点にたつて行政活動を評価するとともに、その結果を行政活動に反映させることとした。

### (2) 行政評価の定義・目的

行政評価は、計画（PLAN）、実施（DO）、評価（SEE）、計画（PLAN）……と循環するいわゆる「PDS サイクル」による経営の評価の部分に位置付けられる。

行政活動の結果「どのような成果があったか」に着目し、これを客観的な数値で表して評価し、次の行政活動の改善につなげることが行政評価の大きな要素であると考えられる。

そこで板橋区では行政評価を、次のように定義した。

#### 行政評価とは

施策や事務事業の目標や成果を数値など区民にわかりやすい形で示し、達成状況を行政及び外部評価機関が評価・検証し、評価結果を区民に公表するとともに、予算執行や計画策定、事務事業の見直し等に反映させていくこと。

また、板橋区において行政評価を導入する目的は次のとおりである。

#### 行政評価の目的

- 1 施策・事務事業の情報を詳細に公表することにより、区民の行政参加を促進する。
- 2 成果重視の評価を行うことにより、行政サービスの質の向上を図る。
- 3 職員の経営意識、改革意識を向上させる。

### (3) 行政評価の対象

板橋区の行政評価の対象は、施策及び事務事業である。

ここでいう施策、事務事業は概ね次のように整理される。

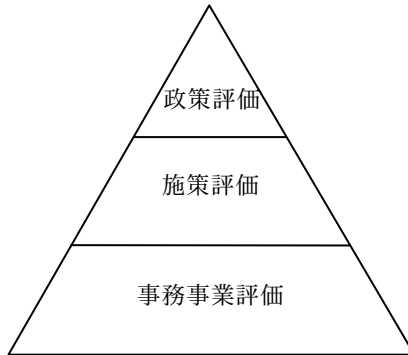
施策とは、「特定の行政課題に対応するために立案された基本的な方針である政策を実現するための具体的な方策」をいう。

施策には、板橋区の行政活動により達成される部分と、国や都の活動、民間の活動等により達成される部分とが混在している。施策評価は、行政活動以外の面にも焦点をあてるが、その目的は、施策の方向、具体的方策が施策目的に合致しているかどうかという施策の改善とともに、区民に対し区の目指すところを説明し、区民参加につなげることにある。

事務事業は、上記のような施策目的を実現するために、区が直接行う行政活動である。事務事業評価の結果に基づき、当該事務事業の存廃も含め、改善につなげていく。

一般に行政評価は対象によって次のようなピラミッド型に類型化される。

図表 1 政策評価の類型



**政策評価**：政策を実現するための戦略に沿って社会的指標を設定し、評価すること。

**施策評価**：政策を実現させるための施策体系に沿って、各々の施策について成果指標を用いて評価すること。

**事務事業評価**：施策目的を達成させるための個々の事務事業について、コストや活動指標、成果指標等を用いて評価すること。

なお、政策評価の実施については、事務事業評価の状況をみながら今後検討する。

#### (4) 評価のための施策体系及び評価対象事務事業

##### ア 評価のための施策体系

行政評価は、施策評価及び事務事業評価を行う。施策項目は、「板橋区中期総合計画」の小項目に基づき作成し、この施策体系に沿って施策評価を実施している。当初、平成 14 年度に実施した際は、中期総合計画の中項目を対象としていたが、平成 15 年度からは、事務事業との関連が密接な小項目を対象とするよう変更している。

評価対象施策数は、80 施策である（参考資料 1 行政評価の

ための施策体系、14 頁以下参照)。

## イ 評価対象事務事業

事務事業は、施策体系に分類された 470 事務事業であるが、そのすべてを評価するのではなく、一定の視点から、評価する事務事業を選定するものとしている。

なお、事務事業は、予算の事業コードを基本単位として捉え、いくつかの項目を除外し、施策の意図を達成する手段として施策の下に分類・整理している（参考資料 2 評価事務事業の例、37 頁以下参照）。

除外した項目には次のものがある。

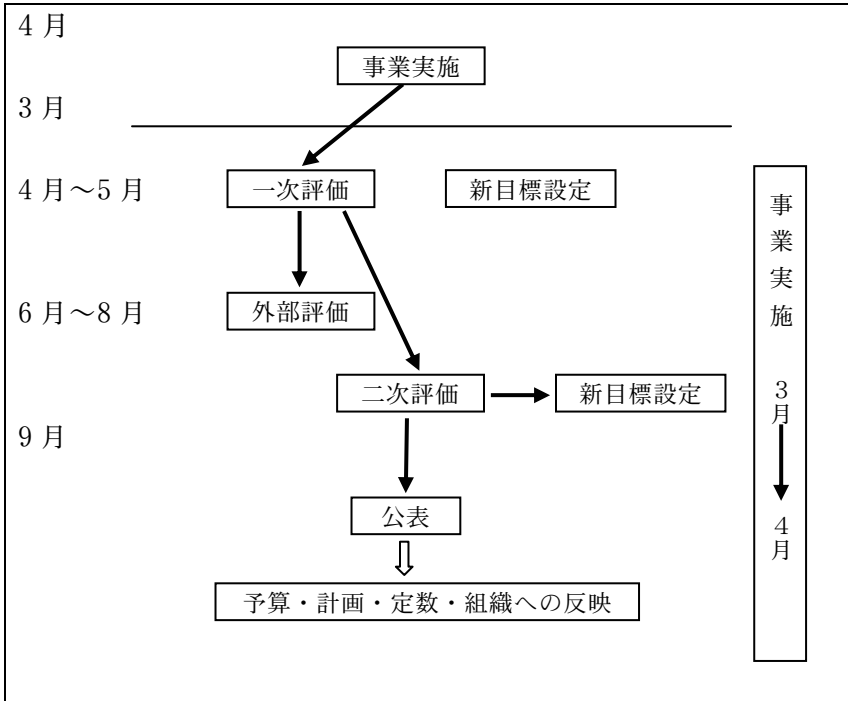
- ・ 議会費（区議会の活動はもともと行政評価の対象から除かれている。）
- ・ 人件費、委員会費用弁償、特別会計への繰出金など、事務事業と認められないもの。なお、各事業の人件費は別に算出し明記している。
- ・ 純粋に庶務的な経費
- ・ 税務事務、戸籍事務、選挙事務（啓発事務を除く）など直接、区が施策を展開する上で関係が希薄なもの。
- ・ 文書管理事務、会計事務、財産管理事務など内部管理的な事務。なお、施設維持管理経費は、当該施設のあり方を評価する観点から施策体系に組み込んでいる。

### （5）行政評価の手順

- ①事務事業実施期間終了後、各主管課において施策、事務事業ともに**一次評価**を行う。施策については、施策担当課長を中心に一次評価のとりまとめを行う。なお、板橋区においては、事前評価は行っていない。
- ②一次評価結果を**外部評価**に付す。
- ③一次評価と外部評価の結果を踏まえ、板橋区経営刷新本部で**二次評価**を決定する。

- ④評価結果は、区民に公表し意見や要望を受け付け、新たな目標の設定や事務改善に結びつける。
- ⑤事業の存廃も含め事業執行に反映させるとともに、計画策定、予算編成、定数管理、組織管理等に活用する。

図表2 評価の簡単な流れ



### (6) 外部評価の導入

評価の主体が行政内部だけの行政評価は、評価のための評価に陥りやすい。行政活動の目的やプロセス、成果等を公開し区民に説明することによって、住民の行政活動に対する理解を深め、行政への区民参加を促進し、また、行政活動の改革につなげていくことが重要である。したがって、行政評価にいかに関与するかが行政評価の成功の鍵といえる。

このような観点から、区の職員以外の第三者による評価を採り入れることにより、客観的かつ公正な評価を確保し、区民の立場に立った評価とするために、板橋区行政評価委員会が設置されている。

#### 板橋区行政評価委員会の概要

- 構成 成：学識経験者 5 名、一般公募区民 1 名の計 6 名
- 職務 務：1. 板橋区行政評価システムそのものの評価  
2. 一次評価結果を専門家、区民の立場で評価
- 評価時期：一次評価と二次評価の間（6 月～8 月頃）に行う
- 任期 期：2 年

なお、外部評価の実施に際しては、特定課題を選定するなど、対象を絞って実施し、評価のための時間の確保など外部評価の効果的な運営に努力している。

### （7）評価の方法

評価は、「施策評価表」、「事務事業評価表」により、一次評価（所管部による評価）→外部評価→二次評価（区経営刷新本部による評価）の順で行われる。

#### ア 施策評価

- ・ 施策の目的を明らかにするため、「対象」及び「意図」を明確に記入する。
- ・ 施策の意図に対し、どれだけの成果が挙げたかを明らかにするために、「成果指標」を設定し、その指標が現在どのような数値で、将来どうなることが望ましいのかを数値で示す。
- ・ 施策目的は、区の活動だけでは達成されないものも多いため、国や都などそれぞれの主体の寄与度を分析する。
- ・ 現状の水準、背景、課題等を明らかにする。

- ・施策目的達成のための手段としての事務事業を、それにかかるコストとともに明示する。これにより、施策全体のコストを算出する。

以上の項目を事前公表の際に明らかにし、評価の段階で、次の項目を記入する。

- ・指標の年度末における実績数値を記入し、計画数値に対し、達成か未達成なのかを表示する。
- ・施策の今後のあり方について、展開方針を「拡充」、「維持」、「縮小」のいずれかを選択し、説明を付す。なお、「拡充」「縮小」のいずれでもないが、改善すべき場合は、「維持」を選択の上、改善にかかる展開方針を記載する。

## イ 事務事業評価

- ・基本的には施策評価と同様であるが、実際に何を行ったかを明らかにする「活動指標」や事務事業の「対象数」を記入する。
- ・事務事業にかかる人件費や事業費等を細かく表示することにより、コスト分析を行う。
- ・当該年度の評価を、指標の達成度により明らかにするとともに、目的妥当性、有効性、効率性、代替性などの観点から評価する。
- ・今後の事業のあり方を、現状維持、拡充、縮小、改善、廃止、統合により表示し、改革の方向を明らかにする。

### (8) 指標について

#### ア 評価指標の意義

行政活動を評価するための指標には、成果指標と活動指標の2種類がある。

従来は、行政活動を、どれだけの経費をかけて、どれだけのサービスを提供し、あるいはどれだけの施設をつくったかという、活動指標により評価してきた。しかし、これらは行政が行った活動の量を示すものであり、区民にとってどのような成果が挙げられたかを把握するものではなかった。

行政評価は、行政活動を区民にとっての成果（アウトカム）に着目して行政活動を見直すものである。これを客観的な数値で表したものが成果指標である。これは、施策や事務事業が何を目的として実施しているかという「意図」に対応して設定されるもので、その実現の度合いを表すものでなければならない。

また、成果指標を設定することにより、行政評価を行うに際し、次のような効果が見込まれる。

- ・ 区民にわかりやすい評価となる。
- ・ 客観的な評価となる。
- ・ 成果を指標として数値化することにより、成果重視の行政経営に取り組むことができる。

## イ 指標の事例

### 指標の事例…その1

事業名：歩道の設置

活動指標：歩道の設置・延長（m）

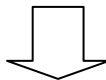
成果指標：歩行者の交通事故件数（件）

### 指標の事例…その2

施策の意図：商店街の活性化

事業名：空き店舗活用事業（空き店舗入居者助成制度を実施）

事業の意図：空き店舗の解消



施策の成果指標：「商店街の売上」や「商店街への来客数」

事業の活動指標：「助成件数」

事業の成果指標：「空き店舗数（目標は減少）」「空き店舗活用度（空き店舗活用件数÷空き店舗数）」



## ウ 成果指標設定の留意事項

### ・ 目的を明確にし、成果を表すものであること

施策・事業の目的（誰・何を対象に、どうしたいのか）に着目し、これを端的に表すことのできる指標を設定すること。また、住民にとってどれだけの効果が上がったのかという「成果」を表すものであること。

### ・ 区民や事業対象者の意見を参考にすること

区民の意見や満足度を参考にすることが重要である。アンケートやインタビューなど、いろいろな方法を用い、行政の独善とならないようにすること。

施策評価においては、区民意識意向調査結果を参考にすること。

### ・ 数値化すること

データが取りやすいか、毎年取れるか、指標は単純なものか、正確な測定ができるか、経年変化が把握可能か等に留意し、指標を客観的な数値で表すこと。

### ・ 区民にわかりやすいものであること

誤解を生むことなく、明快であること。

### ・ 常に改良を重ねること

### ・ データ収集に費用があまりかからないこと

### ・ 行政活動以外の外部要因が、数値の変動に大きく影響しないこと

## エ 数値設定の留意事項

### ・ 根拠を明らかにすること

数値の算出方法を明確にすること。調査の方法、算出式等、どのように指標数値を出したかを明らかにすること。特に、割合で示す場合は分母と分子が何であることを明確にすること。

また、目標数値を設定した根拠を明確にすること。

### ・ 数値で表すこと

目標は数値で示すこと。「結果により評価する」という目標の立て方は好ましくない。

また、目標数値は、極力数値が増加するものを選択することが望ましいが、削減効果を成果とする指標、現状維持を相当とする事務事業にあってはこの限りではない。

・ **実現可能な数値であること**

達成が不可能なほど高い数値や、簡単に達成できてしまうような低い数値ではなく、行政の努力の結果として達成が可能なレベルの数値を設定すること。

・ **目標年度を明確にすること**

いつまでに達成するのかという期限を明確にする。

**【参考資料 1】 行政評価のための施策体系**

	施策 No.	施 策 名	事務事業数
政策 1	資源循環型社会の形成と環境問題への対応		
	1～1	環境に配慮した意識の醸成	9
	1～2	適正な清掃事業の執行	13
	1～3	リサイクルの推進	8
	1～4	大気汚染対策	3
	1～5	水の保全	3
	1～6	その他の公害対策	2
	1～7	魅力ある公園の整備	4
	1～8	緑化の推進	10
	8	小 計	52

政策 2	生涯を通じた健康・福祉と少子化対策	
2～1	健康づくりの推進	14
2～2	地域医療の確保	3
2～3	成人保健の充実	10
2～4	母子保健の充実	9
2～5	精神保健の充実	9
2～6	食品衛生の確保・向上	1
2～7	環境衛生の確保・向上	1
2～8	医事・薬事の充実	1
2～9	動物・ペットの保護管理	1
2～10	感染症の予防	7
2～11	公害保健福祉の充実	8
2～12	介護予防の推進	3
2～13	介護保険事業の充実	4
2～14	福祉のまちづくり	1
2～15	福祉を支える人づくり	4
2～16	社会参加の促進	13
2～17	高齢者福祉の充実	6
2～18	高齢者在宅介護の支援	19
2～19	高齢者通所施設の整備	1
2～20	障害者福祉の充実	14
2～21	障害者在宅介護の支援	14
2～22	児童福祉の充実	13
2～23	子育て支援の推進	7
2～24	青少年の健全育成	2
2～25	生活基盤の安定	16
2～26	苦情・相談への対応	4
2 6	小 計	185

政策 3	地域経済の活性化・中小企業の振興		
	3～1	産業環境の整備	11
	3～2	生産環境の向上	1
	3～3	新しいリーディング産業の育成	4
	3～4	商業の活性化の促進	11
	3～5	個性ある商店街づくり	2
	3～6	都市型農業の振興	3
	3～7	農地の保全と活用	3
	3～8	勤労者福利の充実	3
	3～9	自立する消費者の育成	4
	9	小 計	42

政策 4	教育文化の充実と青少年の健全育成		
	4～1	教育内容の充実	10
	4～2	教育施設の整備	4
	4～3	教職員研修の充実	1
	4～4	地域との連携の推進	1
	4～5	教育相談・不登校対策の充実	4
	4～6	教育環境の整備	11
	4～7	幼児教育の推進	5
	4～8	障害児教育の充実	3
	4～9	生涯学習の機会の拡充	3
	4～10	生涯学習の場の確保	5
	4～11	生涯スポーツの振興	12
	4～12	コミュニティ活動の活性化と支援	6
	4～13	コミュニティ活動の場の確保	6
	4～14	観光・自治体交流の推進	3

	4～15	国際交流の推進	1
	4～16	平和意識の啓発	2
	4～17	文化事業・施設の充実	7
	4～18	文化財の保護	3
	4～19	男女平等意識の啓発	5
	4～20	男女平等参画の推進	2
	20	小計	94

政策5	開かれた区政とIT（情報技術）革命への対応		
	5～1	区民参加のまちづくり	4
	5～2	開かれた行政の推進	9
	5～3	自治権の拡充	3
	5～4	総合的・効率的行政の推進	11
	4	小計	27

政策 6	防災まちづくりの推進		
6～1	災害に強い都市の形成	6	
6～2	治水対策の推進	2	
6～3	総合的防災対策の確立	8	
6～4	交通安全対策の推進	4	
6～5	放置自転車対策の推進	2	
6～6	防犯意識の醸成	3	
6～7	地域特性に応じた市街地整備	15	
6～8	道路の維持管理	10	
6～9	道路の新設	2	
6～10	河川・橋りょうの維持管理	3	
6～11	公共交通網の整備	2	
6～12	公共住宅の供給	6	
6～13	豊かな住まいへの支援	7	
13	小 計	70	

80	合 計	470
----	-----	-----

## (9) これまでの行政評価実施結果の概要

### ア 平成 14 年度

平成 14 年度は、中期総合計画の施策体系に基づき、28 の施策と、それぞれの施策について主要な 147 の事務事業を選定して評価を行った。

施策評価の結果を見ると、現行の評語と若干異なっているが、「達成・拡充」とした施策はなく、「順調・要努力」としたもの 12 施策、「不十分・要改善」としたもの 16 施策であった。「順調・要努力」を現状でよいと分類すれば、半分以上の施策について現状では課題があるという結果である。

また、指標の達成度に対する評価では、「達成」が 8 施策、「未達成」が 8 施策で同数となっている。一方、「その他」と判断されたものが実に 13 施策であったことは、施策評価における課題が浮き彫りにされたといえる。「その他」とされた要因は、評価指標が設定されているものの実績をはじめとする数値が記載されていないことや、設定された指標が成果を表すものとなっていないこと、施策目的の達成度を表す指標となっていないこと等が挙げられる。いずれも成果指標の設定に課題があるといえる。

行政評価は、区民にとっての成果を指標という形で数値化し、目標値と実績値を比較した達成度で評価することが基本である。このことは、外部評価機関である板橋区行政評価委員会からも、区民にとっての成果とは何か、それはどのような指標を用いて測定すればよいのかを考慮する必要がある旨、指摘されたところである。

次に、事務事業評価の結果であるが、評価の対象は中期総合計画の計画事業をはじめとする主要な 147 の事務事業である。ただし、実際の評価の際に、一つの事務事業を項目を分けて評価した事業が複数あったため、評価事業数は 153 となった。

評価の結果、「現状維持」と評価されたものが 78 事務事業、何らかの「改善」の方向が出されたものが 75 事務事業であった。半数に近い事務事業（49.0％）について、現状では課題ありとされた。「廃止」とされたものが 2 事業あったが、これは当初からサンセットであった事業、計画終了の事業であった。

## イ 平成 15 年度

平成 15 年度は、中期総合計画に基づく施策体系をさらに細分化した 80 項目の施策と、その施策に係る主要な 135 項目の事務事業を新たに選定し評価を行った。

80 施策の評価の結果は、「拡充」が 14 施策、「現状維持」が 45 施策、「改善」が 19 施策、「縮小」が 2 施策であった。「改善」、「縮小」を合わせると 21 施策（26.3％）であり、前年度よりも改善されたといえる。

また、指標の達成度に対する評価では、「達成」が 42 施策、「未達成」、「一部未達成」が 35 施策となっている。一方、「判断不能」が 2 施策あり、設定された指標が、成果を表すものとなっていないこと、施策目的の達成度を表すものとなっていないことが指摘された。

事務事業評価については、対象は 135 事務事業であったが、分割された項目があり結果としては 138 事業となった。この内、「現状維持」が 41 事務事業、「改善」が 85 事務事業であり、半数以上の事務事業（63%）が現状では課題ありとされた。一方、「廃止」「縮小」「統合」と評価されたものは 12 事務事業であった。

## ウ 平成 16 年度

平成 16 年度は、中期総合計画の小項目に基づき、施策体系に沿って、80 の施策と、中期総合計画の計画事業に基づく主要な 102 の事務事業を対象とした。

80 施策の総合評価の結果は、「拡充」とされたもの 4 施策、「現状維持」とされたもの 47 施策、「改善」とされたもの 28 施策であった。「縮小」とされたものはなく、「改善・縮小」二つの評語で評価されたものが 1 施策であった。

この評価結果では、「現状維持」以外と判断された施策は 33 施策で、全体の約 41%の施策について、今後の施策展開にあたり何らかの課題があるという結果となった。

また、指標達成度に対する評価では、「達成」が 24 施策、「一部未達成」が 31 施策、「未達成」が 25 施策であった。

行政評価は、区民にとっての成果を指標という形で数値化し、計画値等と実績値とを比較した達成度で評価することが基本であり、今後も、この基本を遵守し、成果指標の設定については十分注意する必要があることが指摘された。

次に、事務事業評価結果であるが、102 の対象事務事業のうち、施策の中心となる 64 事務事業と特定課題（講座、教室、講習会等）をテーマとした 38 の事務事業の 2 つに大きく分類し評価し



た。ただし、重複する事業があったため、実際の評価は 99 事務事業となった。

この内、「現状維持」とされたものが 39 事務事業、「拡充」が 7 事務事業、「改善」が 47 事務事業、「縮小」が 3 事務事業、「廃止」が 3 事務事業であった。「改善」「縮小」「廃止」を合わせると 53 事務事業となり、半数以上の事務事業において、今後、事務事業を展開していく上で課題があるという結果であった。これは「経営刷新計画」による行財政改革を行っていることも影響していると思われる。

## エ 平成 17 年度

平成 17 年度は、前年度までの行政評価と異なり、施策評価をとりやめた点に特色がある。施策の目標達成は、国や都の取り組み、区民・事業者の合意や努力といった外部環境に大きく左右され、区の努力のみで実現できないものが多く、区が実施した事務事業が施策の目標達成にどれだけ貢献したかを判断することが困難であること、また、施策については、数年の事務事業の積み重ねの中で評価した方がわかりやすいのではないかということもあり、平成 17 年度は施策評価をはずしたところである。

ちょうど基本計画、実施計画の改訂の時期とも重なり、施策評価については、むしろ、計画の評価・見直しの中で実施した方がやりやすいのではという考えもあり、行政評価については、事務事業のみを多数取り上げ経年的に評価し、PDS サイクルを確立する方法に切り替えたところである。

対象とした事務事業は、予算規模の大きさや計画事業であるなどの観点から、施策に対する重要度の割合が高いと判断される 122 事務事業と平成 15 年度の行政評価において「現状維持」以外の評価を受け、まだ対応策が示されていなかった 29 事務事業、さらには平成 16 年度の行政評価において、外部評価と二次評価が異なった 4 事務事業を加えた合計 155 事務事業である。このうち外部評価の対象にしたのは 33 事務事業である。

もう一点、平成 17 年度で変更した点は、評価標語である。最

終の二次評価の段階で、これまでの評語、「現状維持」、「拡充」、「縮小」、「改善」、「廃止」、「統合」を「継続」、「改善」、「拡大」、「縮小」、「統合」、「休廃止」に変更したものである。

評価の結果であるが、「継続」76 事務事業、「改善」69 事務事業、「拡大」10 事務事業であった。「縮小」「統合」「休廃止」はゼロであった。なお、外部評価対象の 33 事務事業については、「継続」が 10 事務事業、「改善」が 23 事務事業であり、二次評価との齟齬は生じなかった。