

第2章 成果指標のあり方

1 成果指標の困難性について

本項目では政策の成果の補足が困難なため政策評価制度が所期の目的を達成していないと見られる点について考察する。

そもそも政策評価制度は、どういふねらいで発足し、またそのねらいは達成されているのであろうか。ここでは板橋区に限らず、全国的な状況を踏まえ考察してみる。

まず、導入のねらいについては、二つに大別できると考える。

一つ目は何と言っても国も地方も財政事情が厳しいため政策の全面的な見直しをしなければならない事情にあることである。

これからの超高齢社会や人口減少社会での財政事情を考えれば行政の受持ち範囲の見直しや政策の抜本的な取捨選択は避けられず、効果の大きい政策に重点化しなければならない。その判断の物差し、いわば外科手術のメスとして政策評価制度に目をつけられたと思われる。

二つ目のねらいは、国や地方公共団体を通じてわが国の行政の体質改善の手段として政策評価制度が使われている点である。

わが国の行政は、伝統的にこれまで企画しっぱなし、実施しっぱなしの傾向が強く、この評価軽視という体質を直すために政策評価制度を導入したと思われる。効果を十分点検して次の企画に反映させていく、そうした PLAN—DO—SEE—PLAN という管理サイクルを健全にまわしていくことを重視した点である。いわば体質改善のための漢方薬の役割とでもいえよう。

こうした外科手術のメスや漢方薬の役割は果たされつつあるのであろうか。まず二つ目の漢方薬の役割、いいかえれば PLAN—DO—SEE—PLAN の視点から仕事をすすめていくとの考え方、換言すれば評価マインドを持って仕事を進めていくことは、かなりの公務員や自治体経営者に浸透してきていると思われる。

国では4年にわたり、毎年1万件以上の評価活動を行ってきて

いるし、地方では政策評価制度を主要なテコとして経営改革に取り組んでいる自治体が増えているからである。そして経営者や公務員が評価マインドを持つことは住民の視点から政策の効果を吟味することを意味するので、地方行政を真の地方自治に近づける効果をももたらす可能性がある。

問題は一つ目の外科手術のメスの役割である。こちらはまだ試行錯誤が続き、確たる成果が出ていないと思われる。その理由は二つあるように思われる。一つは、多くの自治体における評価の方式が政策の見直しに結びつくようなものになっていない場合が多いことである。地方公共団体で一番多く採用されている評価の方式は目標対実績の評価であるが、このやり方では、仮に実績が低い場合に、低いから効果が乏しいので政策を見直そうとはならず、どうしても来年はもっとがんばって目標を達成しようという方向に進んでしまいがちで、政策の必要性の点検が二の次になってしまうわけである。例えば、行政が担わなくてもいいのではないか、経費の縮小の余地はないか、利用者の自己負担を導入する余地はないか、というような納税者の視点からの評価が弱くなるわけである。

今後は目標対実績以外の要素も入れた評価表を工夫すること、評価を行政内部だけでなく外部の方々も参加して客観的に評価するしくみをとること、評価結果を国民に判りやすく説明し批判を仰ぐことなどが大事だろうと思われる。

政策評価制度が政策の見直しに貢献していないと判断する第二の理由は、こちらの方が深刻かもしれないが、実はやってみたら政策の効果や成果の把握は簡単にはできないものが多く、そのために政策の優劣を判断できないでいるという事実である。例えばある町が地域おこしのために観光客を呼ぼうとして、誘致活動を行っている団体へ補助金を交付するとする。この政策の効果はやはり観光客数を成果指標にして測定するのが通例であろうが、しかし、実際の観光客数は、天候、他の観光地の状況、景気動向な

どによって左右されるので補助金の効果だけを切り離してみることができないわけである。

行政にはこのように特定の政策の効果だけを取り出して測定しづらい分野があったり、あるいは文化の振興、青少年の健全育成などのように精神的な価値観を追求する分野では何が成果を表す指標とすべきか、難しいものがある。

こうした事情が効果や成果の測定をためらわせ、政策の見直しに結びついていない最大の要因だと思われる。板橋区をはじめ多くの自治体でこの壁に突き当たっているようにみられ、一部には政策評価制度への徒労感を訴える声も聞かれる。

板橋区の評価表をみても、成果指標として掲げられている指標が、活動指標ではないかと思われるもののがかなり見られるが、この原因は成果指標が思い当たらないのではなく、政策の効果を表す成果指標と思われるものが実は他の影響による成果も混在しているため、これを避けたいために活動指標を採用しているのではないかと思われる。一つの成果の中に、自分の政策による成果と自分の責任ではない要因による影響を分離できない場合には、その成果を避けようとするのは自然な行動であろう。

ではこのような場合にはどのすべきであろうか。妙案はないが、例えば、先ほどの観光客誘致の補助金の例で言えば、直接の効果や成果は明確でなくても、過去の観光客数の動向とその変化の原因分析を行ったり、同様な補助金を交付している他の自治体の状況と対比したり、地域の観光業者の補助金や補助団体への批判の声を直接把握するなどして、政策の見直しに有益な様々な情報を収集する努力をすることが必要だろうと思われる。

以上述べたように、政策評価制度は行政の体質改善を進める漢方薬としての役割は果たしつつあるが、政策を取捨選択する外科手術のメスとしての役割を果たすためには、まだ多くの努力と工夫を必要とする状況にある。とくに成果に多くの要因が混在する場合や精神的な価値観や抽象的な意義を追及する政策での成果の把握は今後の大きな課題であろう。いずれは外科手術のメスの役

割を発揮できることを期待して、当面は、多くの地方公共団体での知識や経験の蓄積に努力すべきだろうと思われる。

2 板橋区の成果指標の現状と課題

(1) 板橋区の成果指標の現状

成果指標の選択・設定が困難な状況は、板橋区の行政評価制度も例外ではない。板橋区の行政評価については、板橋区の外部評価委員会である「板橋区行政評価委員会」の平成 16 年度の報告書の中で、各施策・事業の「成果指標」が適切に定められていないと指摘されている。

これに対して、板橋区では平成 17 年度の成果指標が適切に行われるよう「評価のためのマニュアル」に標準的な成果指標を参考事例として紹介するなどの対応をしている。また、事業所管者が個々の事業を評価する際にも成果指標の見直しが行われている。その結果、平成 16 年度及び平成 17 年度の両年度ともに評価対象となっている 55 事務事業のうち、その約 3 割に当たる 16 事業について成果指標が変更されている。

しかし、同委員会の平成 17 年度の報告書でも、成果指標について平成 16 年度と同様の成果指標に関する指摘がされている。このように、板橋区でも成果指標の適切な設定が大きな課題となっている。

その原因としては、確かに一部には成果指標を設定する第一次評価者（事業所管者）の成果指標に対する認識不足や理解不足もあるかもしれない。しかし、多くの場合は、所管している事業が「活動の効果だけを取り出して成果を測定することが困難な事業（成果が他の要因によって左右されやすい事業）」や「成果を測定する具体的な方法・手段が見当たらない事業（成果の数値化、把握が困難な事業）」であることが原因となっているのではないだろうか。第一次評価者も設定したその指標が適切・最良な成果

指標ではないとわかっていても、その指標を成果指標とせざるを得ない状況になっている。

(2) 成果指標の困難性から見た施策・事業の分類

ア 分類の必要性

前述のように施策や事業によっては、成果指標の設定が困難なものがある。適切な成果指標を設定するためには、評価しようとしている施策や事業がどのような理由からどの程度成果指標の設定が困難なのかをまず把握する必要がある。今後、各施策・事業についての成果指標をどのように設定していくべきかを検討する際には、評価に携わる関係者がまず各事業の成果指標設定の困難性の性質やその度合いを認識することが大切になるのではないだろうか。

イ 分類パターン

そこで、ここでは先ず、施策や事業を成果指標の困難性の種類から分類を試みることにする。

施策や事業は様々な目的をもって行っているが目的が異なればその成果も異なる。このため、その成果は数値で明確に表せるものもあれば表しにくいものもある。また、同じ目的を持った施策・事業が複数ある場合など成果に及ぼす他の要因が多い場合などには、その施策・事業だけの成果を測定することは困難である。

そこで施策・事業を

- ①「活動の効果だけを取り出して成果を測定することが困難な施策・事業（成果が他の要因によって左右されやすい施策・事業）」
- ②「成果を測定する具体的な方法・手段が見当たらない施策・事業（成果の数値化、把握が困難な事業）」

の2つの視点から分類を試みると、

A…①及び②のどちらにも該当しない施策・事業

B…①に該当する施策・事業

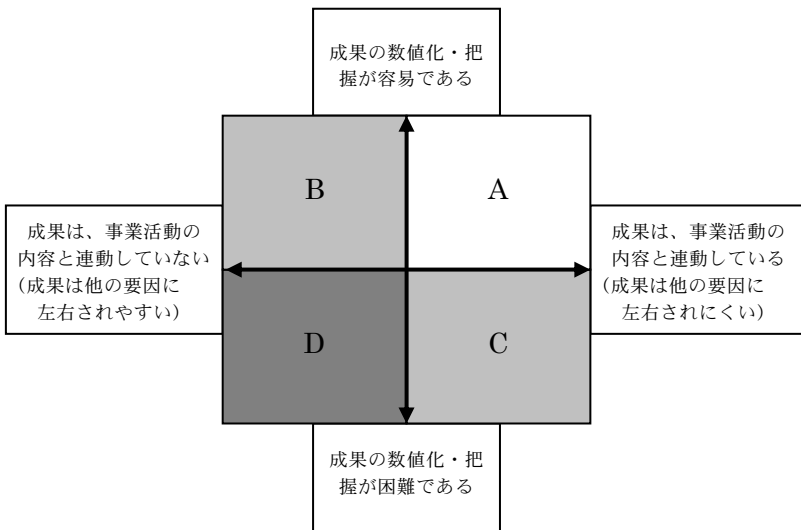
C…②に該当する施策・事業
 D…①及び②どちらにも該当する施策・事業
 に分類できる。
 従って、各施策・事業の分類は次のようになる。

図表 3 施策・事業の困難度

種 別	困 難 度
別表 A の施策・事業	成果指標が設定しやすい。
別表 B、C の施策・事業	成果指標が設定しにくい。
別表 D の施策・事業	成果指標が極めて設定しにくい。

これを、図式的に表したものが次の図表 4 である。A のエリア内の施策・事業は適切な成果指標の設定が容易となるが、対角に位置する D に該当する施策・事業については適正な成果指標の設定は極めて困難となる。

図表 4 成果指標の困難性についての施策・事業分類表



ウ 分類の例示

施策・事業は前述の A、B、C、D のどれかに該当する。平成 17 年度の板橋区の行政評価対象となった事務事業の中からその例示を試みる。

■ A の事例

A に該当する事業は、「成果の数値化・把握が容易で、成果が事業活動に連動している」ものである。これに該当する事業としては、例えば「自転車駐車対策」などが該当するのではないだろうか。

この事業は「自転車の利用者に対して放置することへの問題意識を深めてもらうとともに、自転車利用の抑制、自転車駐車場の利用の拡大を図り、放置台数の減少を図る」ことを事業意図（目的）としている。つまり、「駐輪場の整備、啓発活動など、様々な放置自転車対策活動を行い」、その成果として「放置自転車を減らす」ことである。

これを

- ①「活動の効果だけを取り出して成果を測定することが困難な事業（成果が他の要因によって左右されやすい事業）」
- ②「成果を測定する具体的な方法・手段が見当たらない事業（成果の数値化、把握が困難な事業）」

の視点からみると、成果は「放置自転車台数を減らすこと」であり、その成果指標は「放置自転車台数」となるが、放置自転車対策活動の結果が成果指標の「放置自転車台数」に連動しており、①のような問題は生じない。また、成果指標である「放置自転車台数」は実際にその台数を数えることで容易に把握することが可能であり、②のような問題も生じない。従って、A エリアの事業であるといえる。

なお、この事業の「事務事業評価表」（参考資料 2）は節末に添付する。

■ B の事例

B に該当する事業は、「成果の数値化・把握は容易であるが、成果が事業活動に連動していない」ものである。これに該当する事業としては、例えば「にぎわいのあるまちづくり事業」などが該当するのではないだろうか。

この事業は「商店街の街路灯や放送設備に補助を行い、街路灯などを整備することで賑わいのある商店街を推進する」ことを事業意図（目的）としている。その成果目標は「商店街への来街者の増加」にあると考えられる。

これを

- ①「活動の効果だけを取り出して成果を測定することが困難な事業（成果が他の要因によって左右されやすい事業）」
- ②「成果を測定する具体的な方法・手段が見当たらない事業（成果の数値化、把握が困難な事業）」

の視点からみると、成果は「商店街への来街者の増加」であるが、来街者は「街路灯や放送設備の充実」によってだけで左右されるものではなく、商店自体の魅力や景気の動向あるいは天候などによっても大きく左右されるものであり、成果に影響する他の要因が多いといえる。このため、①の問題が生じている。一方で、成果の「商店街への来街者の増加」の成果指標は「商店街への来街者数」となるが、その数の把握は可能であり数値化は比較的容易である。このため、②の問題は生じていない。従って、B エリアの事業であるといえる。

なお、この事業の「事務事業評価表」（参考資料2）は節末に添付する。

■ C の事例

C に該当する事業は、「成果の数値化・把握は困難であるが、成果が事業活動に連動している」ものである。これに該当する事業としては、例えば「自治権の拡充」などが該当するのではないだろうか。

この事業は「国、都への要望や、特区・地域再生計画の申請・

提案など」を行いその成果として「自治権の拡充を図る」ことを事業意図（目的）としている。

これを

- ①「活動の効果だけを取り出して成果を測定することが困難な事業（成果が他の要因によって左右されやすい事業）」
- ②「成果を測定する具体的な方法・手段が見当たらない事業（成果の数値化、把握が困難な事業）」

の視点からみると、成果は「自治権の拡充を図ること」であるが、自治権拡充はその活動がその成果と連動していると考えられるので、①の問題は生じない。一方で、成果の「自治権の拡充を図ること」を数値化することは困難である。自治権の拡充の度合いを測定する適切な物差しは見当たらない。このため、②の問題が生じている。従って、Cエリアの事業であるといえる。

なお、この事業の「事務事業評価表」（参考資料2）は節末に添付する。

■Dの事例

Dに該当する事業は、「成果の数値化・把握が困難であり、かつ、成果が事業活動に連動していない」ものである。これに該当する事業としては、例えば「美術館管理運営」などが該当するのではないだろうか。

この事業は「美術館における美術作品の鑑賞・製作や活動の場の提供などの美術館の管理運営を行い」その最終的な成果として「区民の教養を高め、区民の心を豊かにしていく」ことを事業意図（目的）としている。

これを

- ①「活動の効果だけを取り出して成果を測定することが困難な事業（成果が他の要因によって左右されやすい事業）」
- ②「成果を測定する具体的な方法・手段が見当たらない事業（成果の数値化、把握が困難な事業）」

の視点からみると、成果は「区民の教養を高め、区民の心を豊かにしていく」ことであるが、「美術作品の鑑賞・製作や活動の場

の提供など」だけで、「区民の教養が高まり、区民の心が豊かになる」ものではなく、区民が普段生活する中でも美術に接する機会は多々あり、成果に影響する他の要因が多い。このため、①の問題が生じている。また、成果の「区民の教養や心の豊かさ」を測定・数値化することは困難である。このため、②の問題が生じている。従って、Dエリアの事業であるといえる。

なお、この事業の「事務事業評価表」(参考資料2)は節末に添付する。

エ 分類の活用

■分類の認識に基づく活用

このように各事務事業はその成果指標の設定の困難性の性質によって分類することができ、その困難の度合いも事業によって異なる。事業によって成果指標の設定の困難さが異なることを認識したうえで、今後の成果指標の設定の仕組みづくりを検討する必要があるのではないだろうか。

なお、成果指標の困難性の有無を判断する際の参考資料としては、総務省自治行政局行政体制整備室による『行政評価指標設定の課題と考え方—平成13年度地方公共団体における行政評価についての研究報告—』(平成14年3月)がある。例えばこの報告書では、地方公共団体が指標化・目標設定が困難と考えている主なものとして次のようなものがあるとしている。

- ①事業効果が外存的な要因、個人的な要因が絡み指標設定が困難と考えている主なもの

「内部管理事務」、「普及啓発事業」、「長期間の公共事業」、
「防災関係事業」、「芸術文化活動事業」、「個人相談業務」、
「人権擁護関係事務」

- ②達成度合を数値目標により設定することが困難と考えている主なもの

「講演会による住民意識啓発」、「各種相談業務」、
「地域文化振興や芸術活動」、「行政内部管理事務」

また、この報告書には参考資料として「指標化及び目標値設定が困難な事案」の一覧表も添付されており、各事務事業の成果指標の設定の困難性やその性質を分類する際の参考になるのではないだろうか。

■成果指標の設定の仕組みづくり

事業ごとに成果指標の設定の困難さに違いがあることを認識したうえで新たな設定の方法としては、現行のように所管部署だけで成果指標を決定するのではなく、成果指標の設定難易度に応じて設定する部署等を変える仕組みづくりが考えられる。つまり、成果指標の設定を所管部署だけに任せるのではなく「二次評価機関」や「外部評価機関」などと協議しながら設定する仕組みづくりである。

例えば、設定が容易な A エリアの事業については、第一次評価者である所管部署が設定するが、設定が困難な B、C 及び D エリアの事業については所管部署だけで決定せずに、「二次評価機関」や「外部評価機関」などと成果指標に関する検討会や協議の場を設けたうえで決定するなどである。

その際、各事務事業が4つのエリアのどれに該当するかについては事前に分類しておく必要がある。これについては、原則として所管部署などが中心となって検討し明確にしておく必要があるが、この分類についても他部署等との協議による方法も考えられる。

また、行政評価そのものが住民（区民）の視点重視を目的の一つとしていることから、成果指標を決定する際に区民に意見を求める仕組みも一つの方策になるかもしれない。

■練馬区方式の活用

事前に第三者と協議したとしても成果指標の設定の困難性が解消されるわけではない。このため、成果指標設定の妥協点を見出す方法も検討しておかなければならない。

その方法の一つとして、練馬区が実施している「ロジック・モ

デル（評価の土台）」の活用がある。これは、成果にも段階があり、必ずしも最終的な成果だけを事業の成果とするのではなく、活動指標に近いものも成果の一部とするものである。いかえれば、活動と成果は全く別なものとはせず、「活動」⇒「結果」⇒「直接的な成果」⇒「間接的な成果」⇒「最終的な成果」などのように段階的に変化するものであるとする考え方である。従って、「最終的な成果」の指標だけを成果指標とはせず、各段階ごとの成果にそれぞれ指標を設定し、段階別の成果指標の達成度により総合的に事業を評価するものである。

例えば、練馬区では、「職業訓練事業の例」として「ロジック・モデル作成例（職業訓練事業の例）」を作成している（図表5）。この指標をみると、①活動指標は「回数・種類」⇒②結果指標は「修了者数」⇒③直接的な成果指標は「修得率」⇒④間接的な成果指標は「就職率」⇒⑤最終的な成果は「失業率の低下」としている。

⑤の最終的な成果である「失業率の低下」は「職業訓練事業」の活動だけで左右されるものではないが、それを認識したうえで最終的な成果指標としている。また、事業目的からは成果といえるか疑問であるが、事業活動と連動している③の直接的な成果として「修得率」を設定している。また、それぞれの成果指標に目標値を設定して成果ごとの達成度を確認するようになっている。適切な成果指標を一つ選ぶことが困難な場合は、このように、成果を段階別に捕らえて評価することも一つの方法ではないだろうか。

ただし、この「ロジック・モデル」を作成する場合に注意しなければならないのは、この「ロジック・モデル表」を誰がどのように作成するかを十分研究・検討したうえで作成する必要があるということである。

図表5 ロジック・モデル作成例（職業訓練事業の例）

	記 述	指 標	収集方法	目標数値	外部要因
目 的	職業訓練により就業を実現し、失業率の低下を図る				
投 入	学校運営	コスト	決算	1人当たり 100万円	補助金の 廃止
活 動	訓練事業	回数・種類	カリキュ ラム	1人当たり 30回	学級閉鎖
結 果	訓練終了	修了者数	卒業証書	100%	事故等
直接的 な成果	技能の修得	修得率	テスト	90%	事故等
間接的 な成果	技能に応 じて就職	就職率	聞き取り	80%	新規採用 の枠
最終的 な成果	失業率の 低下	失業率	地域統計	4%	経済状況

《ロジック・モデル補足説明》

- ・このロジック・モデルは、職業訓練学校を運営し、そこで訓練事業を行うことにより、就職を実現する事業を例に作成しました。
- ・このロジック・モデルを作成することで、仕事の内容や指標を整理することができます。また、成果には段階があることが分かります。
- ・他の例として例えば「保育事業」では、（直接）子どもの安全・安心の保育→（間接）待機児の解消→（最終）合計特殊出生率の向上、などです。
- ・特に、区の事務事業評価表に当てはまる内容は、「目的」「コスト指標」「活動指標」「直接的な成果指標」になります。
- ・「結果指標」については、活動指標に入れる場合や「直接的な成果指標」の代替として活用する場合があります。
- ・なお、事務事業の成果指標はできる限り「直接的な成果指標を活用し、間接的な成果指標や最終的な成果指標は、施策や政策の指標として活用します。

出典：「平成17年度 練馬区行政評価実施要領」より抜粋。

（3）今後の成果指標設定のあり方

成果指標の適切な設定という課題に対する明確な解決策はない。

しかし、成果指標が適切に設定されなければ適切な行政評価が行えないのもまた事実である。様々な課題はあるが、成果指標について今後も研究・検討が必要である。その際、成果指標の設定そのものが困難な事業があることを関係者が共に認識することがまず必要である。そのうえで、現在のように所管部署だけで成果指標を決定するのではなく、何らかの形で他の部署がかかわり、より適切な成果指標を設定していく仕組みづくりを検討・構築していかなければならないのではないだろうか。

【参考資料2】 事務事業評価表

■ Aの事例

板橋区事務事業評価表（平成17年度）

No.	142	事務事業名	自転車駐車対策		事業コード	7-1-2-3-				
担当課係	交通対策課自転車係		電話番号	2510						
基本計画での位置	政策名	防災まちづくりの推進		施策名	放置自転車対策の推進					
I 事務事業の概要（開始年度：昭和52年度）										
対象	1（事業の対象となるヒト・モノ） 自転車利用者及び放置自転車				(1) 対象数					
					① 自転車利用者人数					
					② 放置自転車の台数					
手段	2（事業の概要） 駅周辺および道路上における歩行者や自動車の安全かつ円滑な交通を確保するため、放置自転車に対する撤去活動や警備員による自転車駐車場への誘導案内や放置防止啓発活動、看板等による周知PRを行う。				(2) 活動指標					
					① 放置自転車の撤去台数					
図	3（この事業によって対象をどのようにしたいか） 自転車利用者に対し、放置に対する問題意識を深めてもらい、自転車利用の抑制、自転車駐車場の利用拡大を図り、放置台数の減少を図る。				(3) 成果指標					
					① 自転車駐車場の利用台数					
				② 放置自転車の台数						
II 事務事業を取り巻く環境										
1 事業に影響を及ぼす環境の変化（どう変わったか） 自転車の利便性及び低価格化により、身近な移動手段として、利用者が増加する傾向にある。区の財政状況より、駅周辺における駐車場用地の取得が困難な状況である。					3 区民意見等の状況（アンケート調査や個別要望等） 駅周辺に多くの自転車が放置され、交通の障害や景観の悪化を招いている。撤去回数を増やして欲しいとの要望がある。					
2 今後の予測（どうなるか） 用地取得の困難と建設費の負担等から、駅周辺における自転車駐車場の整備は、依然として難しい状況が続くが、自転車の利便性及び低価格化にともない、利用者は増加すると予想される。					4 国・他自治体・民間等における同一（類似）事業との比較 放置自転車対策として、他の自治体においても状況に応じて、対策事業を行なっている。					
III 事務事業の目標と実績										
対象と指標数値	(1) 対象数	①	人	平成11年度 過去の実績値	平成15年度 実績	平成16年度 計画	平成16年度 実績	平成17年度 計画	平成17年度 目標値	
			台	35,022	30,073	29,183	29,513	28,627	28,627	
		(2) 活動指標	①	台	14,478	11,120	10,110	9,397	9,115	9,115
			②	延人日	30,036	26,164	26,137	24,976	25,000	25,000
		(3) 成果指標	①	台	4,398	9,524	10,026	9,902	8,510	8,510
			②	台	20,544	18,953	19,522	20,116	20,770	20,770
		2（説明）	3	所 要 経 費	正規職員（人）	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
					再雇用・再任用職員（人）	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0
3	所 要 経 費	3	非常勤職員等（延日数）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
			人件費換算額（千円）	32,957	32,345	30,835	30,159	30,159		
4	単 位 あ た り コ ス ト （ 円）	3	人件費を除く事業費（千円）	651,024	725,058	695,440	720,356	720,356		
			総事業費（千円）	683,981	757,403	726,275	750,515	750,515		
4	単 位 あ た り コ ス ト （ 円）	3	国支出金	66,120	75,303	0	0	0		
			特定財源（千円）	0	0	0	0	0		
4	単 位 あ た り コ ス ト （ 円）	3	都支出金	263,694	343,533	346,930	410,415	410,415		
			その他	354,167	338,567	379,345	340,100	340,100		
4	単 位 あ た り コ ス ト （ 円）	3	差引一般財源（千円）	22,744	25,954	24,609	26,217	26,217		
			① 自転車利用者（一人当たり）	61,509	74,916	77,288	82,338	82,338		
4	単 位 あ た り コ ス ト （ 円）	3	② 放置自転車（1台当たり）							

No.	142	事務事業名	自転車駐車対策						
IV	対象と指標の達成状況と評価		(1) 対象数		(2) 活動指標		(3) 成果指標		
			(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	
1	目標値からみた達成率(%)		103.1	103.1	99.9	116.4	96.9	97.0	
2	計画値からみた達成率(%)		101.1	92.9	95.6	98.8	103.0	107.6	
3	指標の達成度に対する評価 (未達成の場合は、その理由)		放置自転車の台数は、計画値を超えた(△713台)。自転車の価格の低下等により、利用者数は計画値を上回った(330台)。						
V 目的妥当性・有効性・効率性・代替性評価									
1 施策の目的に合致し、区が行う妥当性はあるか			○ある ・ ない						
<理由> 「自転車等の駐車場の整備及び放置の防止に関する条例」に基づき実施する放置自転車対策は、区にとって、駅周辺の良好な交通環境の確保及び維持する為の重要な施策であり、責務であると考える。									
2 事業成果を向上させる可能性はあるか			○ある ・ ない						
<理由> 自転車利用者に見合う、十分な自転車駐車場の整備、効果的な啓発活動の実施により、向上の可能性が見込まれる。									
3 コストの縮減・受益者負担を見直し可能性はあるか			○ある ・ ない						
<理由> 平成17年1月に、板橋区経営刷新計画に基づき、受益者負担の見地から、自転車駐車場の使用料及び撤去手数料の改定を行った。今後は、駐車場の維持管理経費等も含め、コストの削減について検討を行う。									
4 事業形式を変更できる可能性はあるか			ある ・ ○ない						
<理由>(外部委託・補助事業化・NPOとの協働等) 事業の外部委託については、すでに行っている。									
VI 今後の事業のあり方(一次評価)									
<input type="checkbox"/> 拡大 <input checked="" type="checkbox"/> 継続 <input type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止									
1 上記を選択した理由、今後の展開方針									
放置自転車対策は、他の自治体においても、効果的な手段が見出せず、苦慮している状況である。現状の自転車駐車場の整備・啓発活動・撤去活動について、より有効な方法がとれるよう、今後も研究・検討を続けて行く。									
2 改革後の 事業費	(1) 必要経費等			(2) 削減効果					3改革に関する具体的手段、事業費の説明
	事業量	正規職員(人)							
		再雇用・再任用(人)							
		非常勤職員等(延日数)							
		人件費換算額(千円)							
		人件費を除く事業費(千円)							
		総事業費(千円)							
経費増となる場合は数字の前に▲を記入									
VII 外部評価									
【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止									
所見及び点検・改善点等									
VIII 二次評価(最終評価)									
【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input checked="" type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止									
(1) 指標の達成度に対する評価									
成果指標②放置自転車の台数については計画値を達成し、実績も減となっており、順調に推移していると評価できる。									
(2) 総合評価・今後の展開方針									
自転車駐車場の使用料及び撤去手数料の見直しを行った点は評価できる。今後は、駐車場の維持管理経費等のコスト削減を検討されたい。その際、各自転車駐車場における利用率を検証し改善策を整理されたい。また、放置自転車の問題は、自転車利用者に対する各種の啓発が必要である。駅までの歩行の奨励策についても検討されたい。									

■Bの事例

板橋区事務事業評価表（平成17年度）

No.	089	事務事業名	にぎわいのあるまちづくり事業				事業コード	106-01-02-004-02	
担当課係	産業振興課 商工振興係		電話番号	2171					
基本計画での位置	政策名	地域経済の活性化・中小企業の振興		施策名	個性ある商店街づくり				
I 事務事業の概要（開始年度：昭和63年度）									
対象	1	(事業の対象となるヒト・モノ) 設置後15年以上経過した装飾街路灯を有する商店街			(1) 対象数値				
					① 15年以上経過した街路灯を有する商店街				
					②				
手段	2	(事業の概要) 商店街がコミュニティ機能を高めるため、装飾街路灯や放送設備等の施設整備事業に対して補助する			(2) 活動指標名				
					① 補助金を交付する商店街数				
留意点	3	(この事業によって対象をどのようにしたいか) 老朽化した街路灯の建替え等の施設整備することにより、安心してショッピングが楽しめる賑わいのある商店街づくりを推進する。			(3) 成果指標名				
					① 街路灯建替えを完了した商店街数				
図					② 来街者数				
	II 事務事業を取り巻く環境								
1 事業に影響を及ぼす環境の変化(どう変わったか)				3 区民意見等の状況(アンケート調査や個別要望等)					
商店街施設の老朽化により、商店街の安全性、快適性が低下している。				商店街からは、地域のイメージアップが図られ、区民から好評を得ているとの意見が寄せられている。					
2 今後の予測(どうなるか)				4 国・他自治体・民間等における同一(類似)事業との比較					
従来、商店街近代化ということで、商店街の施設整備事業を中心に行ってきた。しかし、景気低迷の長期化に伴い、ハード面の整備からソフト事業の充実等と要望が多岐にわたり、施策の転換が求められている				都及び国の補助事業であり、他の自治体でも同様の制度がある。					
III 事務事業の目標と実績									
対象と指標数値	(1) 対象数	①	単位	平成14年度 過去の実績値	平成15年度 実績	平成16年度		平成17年度	平成17年度
		②	商店街	37	37	計画	実績	計画	目標値
	(2) 活動指標	①	商店街	6	6	2	2	1	1
		②							
	(3) 成果指標	①	商店街	24	30	32	32	35	35
		②							
事務量	2(説明)		正規職員(人)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
			再雇用・再任用職員(人)						
			非常勤職員等(延日数)						
			人件費換算額(千円)	3,610	3,526	3,526	3,585	3,585	
			人件費を除く事業費(千円)	38,640	16,520	16,520	8,400	8,400	
			総事業費(千円)	42,250	20,046	20,046	11,985	11,985	
所要経費			特定財源(千円)	国支出金					
				都支出金	19,320	8,260	8,260	4,200	4,200
				その他					
			差引一般財源(千円)	22,930	11,786	11,786	7,785	7,785	
4 単位コストあたり	単位名	15年以上経過商店街(千円)	1,141	541	541	324	324		
	単位名	実施商店街(千円)	7,041	10,023	10,023	11,985	11,985		

No.	089	事務事業名	にぎわいのあるまちづくり事業			
IV	対象と指標の達成状況と評価		(1) 対象数	(2) 活動指標	(3) 成果指標	
			(1)	(2)	(1)	(2)
1	目標値からみた達成率(%)		100.0	50.0	91.4	
2	計画値からみた達成率(%)		100.0	100.0	100.0	
3	指標の達成度に対する評価 (未達成の場合は、その理由)					
V	目的妥当性・有効性・効率性・代替性評価					
1	施策の目的に合致し、区が行う妥当性はあるか		ある			
	＜理由＞ 商店街のみの負担では実現不可能であり、街路灯は活性化だけでなく、防犯灯としても地域住民の生活に多大な貢献をしている。区としても補助する必要がある。					
2	事業成果を向上させる可能性はあるか		ある			
	＜理由＞ 施設整備だけではなく、併せてイベント等のソフト面からの個性化も図っていくことで、にぎわいのある商店街づくりを推進していくことができる。					
3	コストの縮減・受益者負担を見直す可能性はあるか		ない			
	＜理由＞					
4	事業形式を変更できる可能性はあるか		ない			
	＜理由＞(外部委託・補助事業化・NPOとの協働等)					
VI	今後の事業のあり方(一次評価)					
	<input type="checkbox"/> 拡大 <input checked="" type="checkbox"/> 継続 <input type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止					
1	上記を選択した理由、今後の展開方針					
	老朽化した街路灯の建替え需要は、定期的なサイクルで発生するため、計画的に実施していく必要がある。今後は、施設整備にソフト事業を絡めて総合的な活性化施策を図る必要がある。					
2 改革後の 事業費	(1) 必要経費等		(2) 削減効果		3改革に関する具体的手段、事業費の説明	
	事業量	正規職員(人)	0.5	0	街路灯建替えを計画している商店街数の減少に伴う削減効果	
		再雇用・再任用(人)	0	0		
	所要 経費	非常勤職員等(延日数)	0	0		
		人件費換算額(千円)	3,585	▲59		
		人件費を除く事業費(千円)	8,400	8,120		
		総事業費(千円)	11,985	8,061		
経費増となる場合は数字の前に▲を記入						
VII	外部評価					
	【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止					
	所見及び点検・改善点等					
VIII	二次評価(最終評価)					
	【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input checked="" type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止					
(1)	指標の達成度に対する評価					
	成果指標①街路灯建替えを完了した商店街数については計画値を達成しており評価できる。また、成果指標②の未街数についてはデータが整理される次年度より実績を評価表に反映されたい。					
(2)	総合評価・今後の展開方針					
	商店街の活性化に必要なものは何か検証し、単なる施設整備にとどまらずハード・ソフトの両面から総合的な事業展開について検討されたい。また、その際、国が推進している地域再生事業の取り組みについても参考とされたい。					

■ C の事例

板橋区事務事業評価表（平成17年度）

No.	132	事務事業名	自治権の拡充		事業コード	- - - -			
担当課係	政策企画課		電話番号	2013					
基本計画での位置	政策名	開かれた区政とIT(情報技術)革命への対応		施策名	自治権の拡充				
I 事務事業の概要（開始年度：22年度）									
対象	1 (事業の対象となるヒト・モノ) 板橋区及び板橋区民			(1) 対象数					
				① 板橋区					
				② 区民					
手段	2 (事業の概要) ・国、都からの情報の整理、関係への送付、情報の把握 ・国、都への要望 ・特区、地域再生計画の申請、提案			(2) 活動指標名					
				① 特別区長会施策及び予算要望事項(国・都)					
留意点	3 (この事業によって対象をどのようにしたいか) ・財源の移譲も含め、自治権を拡充する。 ・区民にとってより身近で区民が誇れる自治体となる。 ・特区等を活用した地域経済の活性化			(3) 成果指標名					
				① 予算要望により一定程度措置された事項数					
図				② 構造改革特区、及び地域再生計画申請、提案件数					
				② 構造改革特区、及び地域再生計画認定、提案反映件数					
II 事務事業を取り巻く環境									
1 事業に影響を及ぼす環境の変化(どう変わったか)				3 区民意見等の状況(アンケート調査や個別要望等)					
<p>・平成12年に地方分権一括法が施行され、以降、各種事務事業が移管された。区の重要な財源である財政調整交付金の配分については都区間において協議中である。</p> <p>・国は経済活性化のため規制については全国一律から、地域特性に応じた規制を認めるという考え方に展開を図るとしている。</p>				<p>区民満足度調査(平成15年度実施)によれば、区政が身近であると感じる区民は22.0%、区への誇りがあると感じる区民は35.4%である。</p>					
2 今後の予測(どうなるか)				4 国・他自治体・民間等における同一(類似)事業との比較					
<p>財源の移譲について国は税制、補助金、地方交付税を三位一体で改革するとしているが、改革が一時的な削減にならないよう、特別区長会等との連携により国に対し要望、提言を行う。</p> <p>また、規制緩和については徐々にではあるが進むものと予想される。</p>				<p>国の三位一体改革、都の財政再建推進プラン等は地方に対する影響が大であることは共通である。自治体への一方的な負担転嫁とならないよう各自治体と連携を強める必要がある。</p>					
III 事務事業の目標と実績									
対象と指標数値	(1) 対象数	①	自治体	平成14年度 過去の実績値	平成15年度 実績	平成16年度 計画	平成17年度 実績	平成17年度 計画	平成17年度 目標値
		②	人	1	1	1	1	1	1
	(2) 活動指標	①	件	30(国16・都14)	21(国10・都11)	30	21(国10・都11)	30	30
		②	件	4(提案)	4(提案)	4	1(認定)	4	4
	(3) 成果指標	①	件	10(国6・都4)	1(国0・都1)	10	1(国1・都0)	10	10
		②	件	0	0	4	1(認定)	4	4
	事務量	2(説明)	正規職員(人)		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
再雇用・再任用職員(人)			0	0	0	0	0	0	
非常勤職員等(延日数)			0	0	0	0	0	0	
人件費換算額(千円)			1,444	1,411	1,411	1,434	1,434	1,434	
人件費を除く事業費(千円)			0	0	0	0	0	0	
総事業費(千円)			1,444	1,411	1,411	1,434	1,434	1,434	
差引一般財源(千円)			1,444	1,411	1,411	1,434	1,434	1,434	
所要経費	特定財源(千円)	国支出金		0	0	0	0	0	
		都支出金		0	0	0	0	0	
		その他		0	0	0	0	0	
		差引一般財源(千円)		1,444	1,411	1,411	1,434	1,434	
4 単位あたりコスト(円)	単位名	区	1,444,000	1,411,000	1,411,000	1,434,000	1,434,000		
	単位名	区民	3	3	3	3	3		

No.	132	事務事業名	自治権の拡充					
IV	対象と指標の達成状況と評価		(1) 対象数		(2) 活動指標		(3) 成果指標	
			①	②	①	②	①	②
1	目標値からみた達成率(%)	100.0	98.0	70.0	25.0	10.0	25.0	
2	計画値からみた達成率(%)	100.0	100.0	70.0	25.0	10.0	25.0	
3	指標の達成度に対する評価 (未達成の場合は、その理由)	国や都に対する要望については継続的・長期的な課題もあり、未達成の割合が多い。特区の認定については、区として初めて申請を行い、特区として認定された。(板橋福祉輸送特区)						
V 目的妥当性・有効性・効率性・代替性評価								
1	施策の目的に合致し、区が行う妥当性はあるか	ある・ない						
<理由>自治権の拡充に向けた取り組みは、基礎的自治体である区の課題であり、区が行う必要がある。								
2	事業成果を向上させる可能性はあるか	ある・ない						
<理由>①社会経済情勢、及び国・都の動向を把握し 要望活動を行うことは自治権拡充のための基盤を固める上で必要な活動である。 ②特区の提案、認定数が全国的に増加していくことが地域の自主裁量の拡大、国の規制改革となり自治権の拡充につながる。								
3	コストの縮減・受益者負担を見直す可能性はあるか	ある・ない						
<理由>コストは事務に携わる人件費の一部である。また、特定の区民に受益的なサービスを行うものではない。								
4	事業形式を変更できる可能性はあるか	ある・なし						
<理由>(外部委託・補助事業化・NPOとの協働等) 行政の問題であり、区が取り組む必要がある。								
VI 今後の事業のあり方(一次評価)								
<input type="checkbox"/> 拡 大 <input checked="" type="checkbox"/> 継 続 <input type="checkbox"/> 改 善 <input type="checkbox"/> 縮 小 <input type="checkbox"/> 統 合 <input type="checkbox"/> 休 廃 止								
1 上記を選択した理由、今後の展開方針 国・都の動向を注視すると共に、必要に応じて要望、提案等を行っていく。								
2 改革後の 事業費	(1) 必要経費等		(2) 削減効果		3 改革に関する具体的手段、事業費の説明			
	事務量	正 規 職 員 (人)						
		再雇用・再任用(人)						
		非常勤職員等(延日数)						
	所 要 費	人件費換算額(千円)						
		人件費を除く事業費(千円)						
		総 事 業 費 (千円)						
経費増となる場合は数字の前に▲を記入								
VII 外部評価								
【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡 大 <input checked="" type="checkbox"/> 継 続 <input type="checkbox"/> 改 善 <input type="checkbox"/> 縮 小 <input type="checkbox"/> 統 合 <input type="checkbox"/> 休 廃 止								
所見及び点検・改善点等								
VIII 二次評価(最終評価)								
【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡 大 <input checked="" type="checkbox"/> 継 続 <input type="checkbox"/> 改 善 <input type="checkbox"/> 縮 小 <input type="checkbox"/> 統 合 <input type="checkbox"/> 休 廃 止								
(1) 指標の達成度に対する評価 成果指標②の構造改革特区、及び地域再生計画認定、提案反映件数については、認定1件となっているが、今後は提案についての実績も増となるよう努力されたい。								
(2) 総合評価・今後の展開方針 自治権の拡充は国・都に対する意見・提言、要望活動等が主体となるが、今後の国・都の動向を注視しつつ、特別区長会等との連携を強化し、活動されたい。特に、地方の主体的な取り組みを促す財源の確保という点においては積極的に取り組まされたい。								

■ Dの事例

板橋区事務事業評価表(平成17年度)

No.	122	事務事業名	美術館管理運営				事業コード	8-5-2-2-			
担当課係	生涯学習課美術館		電話番号	3979-3251							
基本計画での位置	政策名	教育文化の充実と青少年の健全育成			施策名	文化事業・施設の充実					
I 事務事業の概要(開始年度:54年度)											
対象	1 (事業の対象となるヒト・モノ) 個人、学校、各種団体等				(1) 対象数名						
					① 個人(限定はしないが、基本的には区民)						
					②						
手段	2 (事業の概要) 美術資料の調査・研究、展示、作品の収集・保管・修復・貸出。美術講座、各種イベント等の教育普及事業。実施展覧会関係の刊行物の発行と販売。				(2) 活動指標名						
					① 展覧会実施回数						
意図	3 (この事業によって対象をどのようにしたいか) 美術作品の鑑賞・制作を通し、区民が個人として心を豊かに育む文化活動を支援するために、収集資料等の展示事業や教育普及事業を実施する場を提供する。				(3) 成果指標名						
					① 展覧会入館者数						
図					② 教育普及事業(各種講座等)の参加者数						
	II 事務事業を取り巻く環境										
1 事業に影響を及ぼす環境の変化(どう変わったか)					3 区民意見等の状況(アンケート調査や個別要望等)						
① 少子高齢化の進展 ② 学校教育における週5日制の実施及び教育課程への総合的学習の時間の導入					各展覧会・講座ごとにアンケート調査を行っており、意見・要望をきいているが、結果としては概ね内容については満足との解答が得られている。						
2 今後の予測(どうなるか)					4 国・他自治体・民間等における同一(類似)事業との比較						
団塊の世代が退職期を迎える5年後から、この世代に経済的、時間的余裕が生まれるため、美術愛好家を中心とした文化活動が活発になると思われる。					都内には公立・私立の美術館が多数ある。その中で、23区で初めて造られた美術館として、企画の独自性・先進性を保ってきている。						
III 事務事業の目標と実績											
対象と指標数値	(1) 対象数	①	人	平成11年度 過去の実績値	平成15年度 実績	平成16年度 計画		平成17年度 計画		平成17年度 目標値	
		②		508,245	521,615	522,583	522,583	533,000	533,000		
	(2) 活動指標	①	回	8	8	8	8	9	9		
		②	回	12	10	9	13	10	10		
	(3) 成果指標	①	人	53,406	92,617	52,000	48,369	52,000	52,000		
		②	人	1,516	1,234	1,000	1,510	1,000	1,000		
	業務量	2 (説明)		正規職員(人)	7	7	7	7	7		
維持管理経費 54,406千円		再雇用・再任用職員(人)	0	0	0	1	1				
資料収集経費 1,048千円		非常勤職員等(延日数)	732	576	576	576	576				
教育普及経費 3,381千円		人件費換算額(千円)	62,108	57,666	57,330	61,561	61,561				
各種展示経費 39,354千円		人件費を除く事業費(千円)	106,453	100,288	98,189	111,736	111,736				
		総事業費(千円)	168,561	157,954	155,519	173,297	173,297				
経費			特定財源(千円)		国支出金						
					都支出金						
			差引一般財源(千円)		その他		27,587	14,138	14,488	19,663	19,663
							140,974	143,816	141,031	153,634	153,634
4 単位あたりコスト(円)	単位名	人口1人あたり	323	302	298	325	325				
	単位名	入館者及び講座等参加者	1,502	2,980	3,120	3,270	3,270				

No.	122	事務事業名	美術館管理運営					
IV	対象と指標の達成状況と評価		(1) 対象数		(2) 活動指標		(3) 成果指標	
			①	②	①	②	①	②
	1	目標値からみた達成率(%)	-	-	88.9	130.0	93.0	151.0
2	計画値からみた達成率(%)	-	-	100.0	144.4	93.0	151.0	
3	指標の達成度に対する評価 (未達成の場合は、その理由)		展覧会や講座の実施にあたり企画内容については毎年、一層の工夫を凝らすことにより、観覧者の増を目指している。16年度は猛暑と秋の大風等、季節的要因が影響して予定より観覧者減となった。講座については、展覧会のイベントとして講座を実施したため回数・人数増となった。					
V 目的妥当性・有効性・効率性・代替性評価								
1 施策の目的に合致し、区が行う妥当性はあるか			ある・ない					
<理由> 展覧会や各種講座、児童に対する美術鑑賞教室の実施を通して、区民の芸術・文化活動を活性化させ、区民文化の向上に寄与している。								
2 事業成果を向上させる可能性はあるか			ある・ない					
<理由> 学校教育の場において、地域の美術館を活用する方が望まれており、今後、児童を対象とした美術鑑賞教室の拡充が求められている。また、段階の世代の定年退職により、美術館活用のニーズが増大すると思われる。美術館事業は、広く区民の生涯学習の場として機能している必要がある。								
3 コストの縮減・受益者負担を見直す可能性はあるか			ある・なし					
<理由> 建物管理経費及び展示経費については、毎年、見直しを行い、経費の縮小を図っている。受益者負担については、16年度に見直しをし、17年度からアトリエ・講義室の有料化、講座受講料の適正化を図った。								
4 事業形式を変更できる可能性はあるか			ある・ない					
<理由> (外部委託・補助事業化・NPOとの協働等) 展示及び資料収集方針、区民要望に即した展示の企画等、館の運営の基本にかかると業務以外の業務について、事業の効率性及び経済性等の観点から、委託化について研究・検討していく。								
VI 今後の事業のあり方(一次評価)								
■ 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止								
1 上記を選択した理由、今後の展開方針								
学校教育との連携強化及び区民の文化活動需要の増加に対応するため、区として今後、展覧会の実施や各種教育活動等を充実拡大していく必要がある。具体的には、施設の改修や資料収集等事業環境を整備する必要がある。								
2 改革後の 事業費	(1) 必要経費等			(2) 削減効果		3 改革に関する具体的手段、事業費の説明		
	事業量	正規職員(人)		▲1		美術館の学芸員は、平成13年度に1名減になり、現在に至るまで減の状況にある。展覧会事業を円滑に遂行していくためには、正規の学芸員1名の増が望まれる。		
		再雇用・再任用(人)						
		非常勤職員等(延日数)						
		人件費換算額(千円)		▲7,170				
		人件費を除く事業費(千円)						
	所要 経費	総事業費(千円)						
経費増となる場合は数字の前に▲を記入								
VII 外部評価								
【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input checked="" type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止								
所見及び点検・改善点等								
【成果】 成果指標となっている展覧会入館者数の計画値の妥当性を検証すること。【目的妥当性】 ①美術館における教育普及事業のうち、講習会・アトリエ使用等の内容については、地域センターや成増・大原社会教育会館での同好会活動や講習会も考慮して計画すること。②成増アートギャラリーについては、美術館運営との関係において事業内容を明確にすること。③アンケートにより展覧会、講習会についての満足度を確認しているとのことであるが、特別な企画や新規企画のものについては結果を分析し、要約すること。【効率性】 正規職員7名について、郷土資料館とのポストの兼務、庶務事務の共同化および委託範囲の見直し等による人件費の削減を検討しているようであるが、早期に実施すること。【その他】 ①今後の事業のあり方を「拡大」としているが、板橋区行政の長期的視点から美術館の運営方針や美術教育の普及に対する方針などを確認して、事業の位置付けを明確にすること。②展覧会や講習会の内容やイベント別の参加者数等、また、毎年同イベントがあれば経年変化のデータ等美術館運営の事業内容を明確にすること。								
VIII 二次評価(最終評価)								
【今後の方向性】 <input type="checkbox"/> 拡大 <input type="checkbox"/> 継続 <input checked="" type="checkbox"/> 改善 <input type="checkbox"/> 縮小 <input type="checkbox"/> 統合 <input type="checkbox"/> 休廃止								
(1) 指標の達成度に対する評価								
成果指標②教育普及事業(各種講座等)の参加者数については、目標値を大きく上回っており、目標設定を高めることを検討されたい。								
(2) 総合評価・今後の展開方針								
文化・芸術施策における美術館の担う役割、位置づけを検証した上で、効率性の視点から指定管理者制度の導入可能性や委託業務の拡大を検討されたい。あわせて、職員配置についても郷土資料館との兼務、事務の共有化など見直しを図られたい。受益者負担については、共通入館券を発券するなどの工夫により、導入可能性について検討されたい。								

3 他区の成果指標とその比較

成果指標は、自治体が行った事務事業がどのような効果（アウトカム）をもたらしたかを誰にでも分かりやすい客観的な目安として設定することが求められている。

しかしながら、現実には自治体はその事務事業をどのように実施したかという活動結果（アウトプット）と類似のものが設定されていたり、その事務事業の実施の結果との因果関係が明確ではない指標が設定されているなどの状況が見受けられる。

適切な成果指標の設定については、行政評価を実施する際の大きな課題であるが、その設定の現状について、板橋区と他の 22 区の成果指標の設定状況を比較してみた。

（１）比較の方法

事務事業の分類は、各区で必ずしも一致していないため、板橋区と人口規模が近い練馬区を含む 5 区程度で比較を行った。

比較の事業については、各区で比較的共通しているもの、また、区で実施している事業をその性質で分類し、代表的なものの活動指標と成果指標の比較を行った。

（２）比較した分野

ア 施設の管理運営事業

■学童クラブの運営

「児童館・学童クラブの管理運営」（板橋区）

活動指標：①児童館利用者数、②学童クラブ申請者数

成果指標：①児童館幼児利用者数、②学童クラブ入会承認者数

これに対して、「学童クラブ運営事業」（練馬区）では、

活動指標：①学童クラブの入会児童数、②待機児童数

成果指標：学童クラブの入会児童数入会率（入会児童数÷

(入会児童数＋待機児童数)

という設定をしている。「学童クラブ運営」(杉並区)においても、入会希望者の入会率(入会児童数÷入会児童申請数)を設定している。

また、施策評価を実施している区においても、待機児童を成果目標においている事例がみられる。

「のびのびと遊び交流するこどもたち」(中野区)、「待機児童の解消」(江東区)においても、それぞれ、「定員超過により希望する学童クラブを利用できずに困っている児童の割合」、「希望しても学童クラブに入れない児童数」の減少を成果指標に設定している。「入会承認者数」(板橋区)の設定よりは、何らかの形で待機児童の減少を捉えた指標の方が成果指標にふさわしいのではないかと考える。

施設の管理運営事業のうち、特に福祉目的の施設の管理運営事業においては、施設の設置目的、目指すべき成果が明確であることから、前述の2(2)の成果指標の困難性から見た施策・事業で、成果指標が設定しやすい施策・事業としてAに分類した事例といえよう。

イ 助成事業

■乳幼児医療費助成事業

「乳幼児医療費助成」(板橋区)

活動指標：①乳幼児医療費助成費、②乳幼児医療証交付者数

成果指標：乳幼児医療証交付率(交付者数÷対象乳幼児数)

これに対して「乳幼児医療費助成事務」(練馬区)では、

活動指標：乳幼児医療費助成児童数

成果指標：乳幼児医療証交付児童数と乳幼児医療認定児童数の割合(医療証交付児童数÷認定児童数)

という設定をしている。「乳幼児医療費助成」(杉並区)においては、適当な指標が無い場合の代替指標として、①年間受診件数、②医療費助成利用率(医療費助成対象人数÷対象年齢人口)を設定している。

「乳幼児医療費助成事業」（大田区）では、①乳幼児医療費助成受給資格認定者数、②乳幼児医療費1件あたりの平均単価、中野区においても、乳幼児一人当たり医療費助成件数を成果指標としている。

乳幼児医療費助成事業においては、乳幼児の疾病率の減少あるいは、死亡率の低下といった成果指標が設定されるべきと考えるが、活動と成果との因果関係がどの程度あるのか、また、成果指標としての疾病率の減少といった統計数値が区単位で把握できるかなどの理由で、活動指標に類似した成果指標を設定しているものと思われる。

この事例は、前述の2（2）の分類では、Bに該当すると思われる。

当該事務事業は、成果の数値化は比較的容易であるが、その成果が事業活動と連動性が比較的低い事務事業であるといえる。ただし、その数値化した指標を把握することは、現実的には困難があるので、その意味では、Dに分類することも考えられる。

ウ 社会資本整備

■道路整備事業

「道路舗装整備」（板橋区）

活動指標：①補修要望面積、②補修実施面積

成果指標：①補修要望面積に対する実施率、②区道面積に対する実施率

これに対して街路新設改良事業（練馬区）では、

活動指標：①長期総合計画で事業化が予定されている路線・区間、②事業実施路線・区間

成果指標：①事業実施路線・区間数割合（事業実施路線・区間数÷長期総合計画事業予定路線・区間数）を設定している。「道路の路面改良」（杉並区）では、①年度毎の路面改良整備実績÷実施計画量（単年度）、②路面改良整備累計面積（平成6年～）÷平成19年度までの累計面積、を設定している。

いずれも、目標量に対する実施率を成果指標としているものの、板橋区は区道面積という絶対量に対する達成率としているのに対し、練馬・杉並両区は計画量に対する率としている点で相違がある。いずれも活動指標類似の成果指標であるものの、計画量に対する実施率のほうが、目標を自立的に設定するという意味で、より成果を意識しているといえる。

「快適に整備された道路・河川」（中野区）では、①毎年度改良が必要とされる面積 28,000 m²に対し当該年度に実施した改良面積の割合と、②生活道路拡幅整備の整備率（対象総延長に対する整備率）及び整備件数を設定し、目標量と絶対量の両方を設定している。

また、「道路の整備・維持管理」（江東区）では、施策評価ではあるが、成果指標を、①歩道の歩きやすさ、②道路施設等の苦情・要望件数としている。その他、大田区においては、事務事業評価票を一般型と進捗管理型に分け、施設・道路等の建設や複数年にわたる調査事業などの事務事業は進捗状況のみが評価指標として適切であるという考え方をとり、活動指標、成果指標を設定せず、計画に対する進捗状況のみで評価を実施している。

この事例は、前述の2（2）の分類では、Cに該当すると思われる。

道路の整備事業は、その成果が事業活動に比して大きくなることは明らかであるが、事業の目的をどこに求めるかで、成果の把握が困難となる。例えば、当該事業の目的を「交通機能を十分に確保しながら歩行者の安全を図り、併せて良好な住環境の形成をめざした街路整備を行うため」（練馬区）とすると、「歩行者の安全を図」ることができたかどうかの数値は、「交通事故者数の減少率」という数値設定はできても、実際の把握が困難な指標となる。また、「良好な住環境の形成をめざした街路整備」については、成果の数値化そのものが非常に困難となる。従って、実際の成果指標も活動指標類似のものとなっている。

■小中学校改修

「小学校施設改修」（板橋区）

活動指標：工事件数

成果指標：学習環境向上工事件数

これに対して、「校舎の改築事業」（練馬区）では、

活動指標：改築実施校数

成果指標：学校利用者の満足度（満足と回答した利用者÷アンケート回答者数）

を設定している。「高井戸校舎改築」（杉並区）では、活動指標に「改築検討協議会開催回数」を設定しているものの、成果指標は設定していない。「教育環境の充実」（江東区）では、小中学校の増改修事業を含む施策の成果指標として「バリアフリー化をしている学校数」「耐震性が確保されている学校数」を設定している。また、「充実した教育環境の創出」（中野区）では、その施策評価の成果指標のひとつに「学校が学校施設の整備や維持補修を適切に行っていると評価している保護者の割合」を設定している。

学校施設の整備については、実績を成果指標としている区と、区民の評価を成果指標にしている区の2つに大別される。

この事例も、道路整備事業と同様、前述の2（2）の分類は、Cに該当すると思われる。この事務事業も成果の数値化・把握が困難と思われるが、道路整備事業と比べてその対象者が比較的限定されているため、その成果の把握については、「学校利用者の満足度」といった指標設定も可能であり、前者に比して困難度が低いと思われる。

エ まつり・イベント

・「区民まつり」（板橋区）

活動指標：①従事職員数、②人件費（時間外相当）

成果指標：①区民の満足度（アンケートにおける好評意見の割合）

これに対して「OTA ふれあいフェスタの開催」（大田区）では、

活動指標：①延べ入場者数、②出展及び参加団体数

成果指標：①区の人口に対する入場者数の割合（％）、②1
出展者当りの誘致者数（延べ入場者数÷出展者
数）

を設定している。「商業まつり事業」（練馬区）では、「商業まつり参加商店会数」を活動指標に、「商業まつりに参加する商店会の割合（商業まつりに参加する商店会数÷区内商店会数）を成果指標に設定している。杉並区では、「産業・観光振興」として阿佐谷七夕まつりと東京高円寺阿波おどりに対して事業経費の一部補助を実施しており、その成果指標にそれぞれのイベントの観客動員数を設定している。板橋区が、成果指標を区民の満足度としているのに対し、いずれの区も参加する区民の数を基本に成果指標を設定している。

この事例は、前述の2（2）の分類のDに該当すると思われる。大田区の場合は、事業目的を「・・・『ふるさと大田』への愛着を深める」としており、事業活動と成果に関して、その連動性、成果の数値化・把握はきわめて困難である。その結果、現実の成果指標も活動指標に類似のものとなっている。板橋区は区民満足度を指標としているが、アンケートをとったとしてもそれが事業目的の達成を確実に裏付けるものかどうか検討の余地がある。

オ ソフト事業

・「男女平等参画推進啓発・普及」（板橋区）

活動指標：受講者数

成果指標：受講率

これに対して、「男女共同参画に係る啓発事業」（練馬区）では、

活動指標：①啓発誌等の発行部数、②ねりまフォーラム等の啓発事業への参加者数

成果指標：①ねりまフォーラムの満足度（ねりまフォーラム来場者アンケートで「満足」「やや満足」と回答した率

を設定している。「男女共同参画推進のための啓発・調査研究」（杉並区）では啓発誌・推進誌の作成部数を活動指標とし、その

配布率を成果指標に設定している。また、「男女が対等に協力しあう社会」（中野区）では、施策の成果指標として、①審議会等の委員に占める女性の割合、②性別役割分業の意識を持たない人の割合、③区の女性管理職、係長の割合、を設定している。同じく施策評価において「男女平等意識の確立・男女共同参画の促進」（江東区）では、①夫婦間の家事の役割分担（時間比較 男性：女性）、②男女が平等だと思える区民の割合、③区の審議会等への女性の参画率、を設定している。

具体的な事務事業評価においては、活動の結果、または活動結果に対する区民の評価を成果指標に設定しているのに対し、施策評価における成果指標には、具体的な数値を的確に把握することは困難であるが、施策目的の直接の達成度を測る成果指標はそれなりに設定されているといえる。

この事例も、「まつり・イベント」と同様、前述の2（2）の分類では、D に該当すると思われる。この事業は、事業の目的が、「男女平等・男女共同参画についての理解を深める」という理念的なものであるため、成果と事業活動の連動性、成果数値の把握が困難となっている。

（3）成果指標設定への影響要因

ア 事務事業の規模

評価を行おうとする事務事業の対象者、対象地域、対象期間などが拡大すればするほどその成果を評価する成果指標の設定は困難になるとと思われる。対象者等の拡大により事業活動との連動性が明確でなくなり、その成果指標の数値把握も困難性が增大するからである。

前出の例示においても「道路事業」と「小中学校改修」を比較すると、その事業対象者が格段に多い「道路事業」がより指標設定が困難であると思われる。また、道路事業については、後述のように、その事業の目的をどこに規定するかによって、成果指標の設定の困難度が高まる。

イ 直接実施と間接実施

助成事業など、間接的に事業実施しているものは成果との因果関係が捉えにくく、その成果指標の設定が困難になると思われる。助成事業の多くは、金銭補助の形で実施されており、最終的な事業実施による目的・効果と助成による当初の目的が必ずしも一致するとは限らないからである。

「区民まつり」においても、杉並区は助成事業として実施しており、イベント全体への関与度も低いため、的確な成果指標を設定するに至っていない。

ウ 事務事業の目的

事務事業の目的をどのように規定するかで、成果指標が変化する。事務事業の目的が抽象化・包括化するほど、その成果指標の設定は困難になると思われる。

事務事業の目的を「区への愛着を深める」といった抽象的なものとする、その成果を具体的にどのように測るかが困難になる。一方、その目的を「破損の著しい区道の補修をより多く計画的に実施する」（板橋区）といった、本来、事業の実施により達成しようとする姿に相応しくないものを規定した場合も、その成果指標を適切に設定することは困難となる。前述の事例では、事業目的そのものが、行政の活動結果と同様になっているため、その成果指標も必然的に活動指標類似のものとなっている。

また、事務事業目的が包括的になると、その成果指標の数値の把握が困難になると思われる。これは、施策評価の成果指標の設定に現れている。施策の目的が「男女の固定的な役割分業意識が薄まり、父親も積極的に家事や育児を担っている」（中野区）という理念的・包括的なものになると、施策と成果との連動性が不明確になる。同時に、成果指標の数値は、例えば、「性別役割分業意識を持たない人の割合」といった、比較的具体的なものになってくる。しかし、この数値の変化を実際に把握するためには、定期的な調査を実施しなければならず、この点で数値の把握が事実上困難になってくる傾向がある。

(4) 板橋区への参考点

事務事業の成果指標を適切に設定するためには、その事務事業の規模・対象・実施内容に対して適切な目的となっているかどうかをチェックする必要がある。事務事業の実施効果に対して適切な事業目的を規定することで、成果指標が抽象的なものになったり、逆に活動指標と類似のものになることを避けることができると考える。

また、事務事業の分野・性質においても、成果指標の設定のしやすさ、指標の傾向があるので、それを整理して指標設定を行うことが有効である。例えば、杉並区のように適切な成果指標が設定できない場合は、代替指標を設定したり、大田区のように、思い切って成果指標を設定しない事務事業の分野を設けたり、という柔軟な対応も考えられる。

事務事業、施策の各レベルにおいて、一律に処理するのではなく、それぞれの施策・事業の本質を理解することで適切な成果指標の設定が可能となると考える。