

地域デザインフォーラム・ブックレット No.13

政策評価制度（総集編）

大東文化大学・板橋区
地域デザインフォーラム

地域デザインフォーラム・ブックレット

- No. 1 コミュニティビジネスが地域を変える
- No. 2 板橋区民のコミュニティ意識調査
- No. 3 高齢者の社会参加の促進
- No. 4 産学公連携による学生ベンチャー支援
- No. 5 イノベティブな板橋をつくる—現代産業集積の研究—
- No. 6 コミュニティビジネスと地域の活性化
- No. 7 板橋区と大東文化大学の地域に開かれた「知の資源」
- No. 8 高齢者の社会参加の促進—総集編—
- No. 9 政策評価制度
- No.10 産業振興ビジョン策定に向けて
- No.11 住民参加
- No.12 新しい市民大学をめざして
- No.13 政策評価制度（総集編）
- No.14 地域の産業振興—ビジョン策定を受けて—
- No.15 協働社会の実現に向けて
- No.16 板橋コミュニティ・カレッジ構想

地域デザインフォーラム・ブックレットについて

大東文化大学と板橋区は 2000 年 5 月から地域連携研究「地域デザインフォーラム」を始めました。これは、大学と行政が連携して、地域の政策課題を共同研究するものです。

研究期間は 2 年を 1 期としていますが、まず 2003 年度までの 4 年間は、「まちづくりとコミュニティ」、「高齢者福祉」、「地域産業の活性化」の 3 つを課題として研究し、ブックレット No.1 から No.8 までの 8 冊の研究結果報告書などを発行しました。

2004 年度からは研究課題を新しく「政策評価制度」（第 1 分科会）、「産業振興ビジョン」（第 2 分科会）、「住民参加の促進」（第 3 分科会）、「コミュニティ・カレッジ」（第 4 分科会）の 4 課題とし、2004 年度末に中間報告として No.9 から No.12 までの 4 冊のブックレットを発行しました。今回発行する No.13 から No.16 までの 4 冊のブックレットは、その後の研究結果も含め、4 分科会の 2 年間の研究結果の全体をとりまとめたものです。

地域の課題に、行政だけでなく多くの方々が連携して取り組んでいくことの重要性はこれからも増していくと思いますが、私たちの地域デザインフォーラムの活動に関心を持たれる方々などに、このブックレットが利活用していただければ幸いです。

なお、地域デザインフォーラムの活動の詳細は、次の大東文化大学のホームページでご覧いただけます。

<http://www.daito.ac.jp/gakubu/hougaku/itabashi.html>

2006 年 3 月

地域デザインフォーラム第三期研究員一同

第 1 分科会	(大東大)	武田知己	東田親司	松尾敏充	山口由二
	(板橋区)	白石淳	杉谷明	安井賢光	
第 2 分科会	(大東大)	上遠野武司	土井幸平	中村昭雄	中村年春
	(板橋区)	相田治昭	小池喜美子	富澤賢一	横田昇
第 3 分科会	(大東大)	内藤二郎	花輪宗命	濱本知寿香	渡部茂
	(板橋区)	今福悠	山崎智通	渡邊茂	
第 4 分科会	(大東大)	浅野美代子	首藤禎史	土岐寛	和田守
	(板橋区)	杉山光治	真崎裕子	松田玲子	

目次

はじめに 一本テーマのねらいと内容	1
第1章 板橋区の評価制度の概要	5
1 板橋区における行政評価制度の概要	5
第2章 成果指標のあり方	23
1 成果指標の困難性について	23
2 板橋区の成果指標の現状と課題	26
3 他区の成果指標とその比較	45
第3章 外部評価と二次評価	54
1 外部評価	54
2 二次評価	59
第4章 行政評価結果の公表のあり方	61
1 板橋区における公表の現状	61
2 他都市における公表の仕方概観	61
3 板橋区への今後の参考点	63
第5章 他の地方公共団体での評価方式	68
1 東京都特別区の評価方式の概要	68
2 旭川市の評価制度について	110
3 北海道白老町の評価制度について	115
4 横須賀市・練馬区の評価制度 (2005年公開講座報告)	139
5 千代田区のBSCの意義と 他の地方公共団体への適用可能性	148

はじめに 一本テーマのねらいと内容

地域デザインフォーラムは平成 12 年度の発足以来 5 年がたとうとしているが、平成 16 年度から始まった第 3 期テーマとして第 1 分科会が政策評価制度を選定した理由は以下のとおりである。

政策評価制度の全国的な実施状況を見ると、国の段階では 2001 年の中央省庁再編と同時に全府省で実施され、地方では都道府県と政令市のほとんどと大きな市を中心に 4 分の 1 程度の基礎的自治体で政策評価制度（行政評価制度）が導入されている。

しかし、多くの自治体ではまだ試行錯誤の段階で、その有効な実施のあり方を検討中と思われる。主な検討課題を挙げれば、評価のしくみ（一次評価と二次評価、施策評価と事務事業評価など）、政策の体系（政策、施策、事務事業）のあり方、外部評価のあり方、評価指標（活動指標及び成果指標）や成果のとり方、費用のとり方、予算や人事との関係、公表の仕方、議会との関係などである。

板橋区では平成 14 年度から行政評価制度を運用しているが、同様に検討課題は多く、とくに施策評価のあり方、成果指標のとり方、人件費を含む費用の範囲、利用者等の負担のあり方、民間委託や民営化の余地などが主要な課題であるように見受けられた。この中には、すでに板橋区の内部検討で一定の改革方向が出た課題もあるが、残された課題も多いので、板橋区と大東文化大学との共同研究の場である地域デザインフォーラムにおいて取り上げ検討することとしたものである。

第 1 分科会の研究員の中には、板橋区において職務として政策評価制度の執行の責任を有している者や外部評価のしくみに参画している者もいるが、本研究においては一研究者としての立場から共同研究を行った。

本報告書の内容を要約すれば以下のとおりである。

2005 年 3 月には、それまでの 1 年間の研究結果を中間的に取りまとめて『政策評価制度』（地域デザインフォーラム・ブック

レット No.9)として公表しているが、その後、関係地方公共団体へのヒアリング結果や板橋区事務局との意見交換などの結果をふまえてさらに研究を深め、その成果を、『政策評価制度(総集編)』としてとりまとめている。

まず第1章では、本テーマの出発点である板橋区の行政評価制度について概況を説明している。具体例を提示してわかりやすくしているが、とくに年度別の実施結果については平成17年度まで説明をしている。

第2章では政策評価制度の最大の検討課題であると思われる成果指標のあり方について、的確な成果指標選定の困難性を説明したあと、板橋区の成果指標の実態と改善方向、抽出した他の5区の指標設定状況と板橋区との比較などを行って分析を深めている。

第3章では、板橋区の評価制度の大きな特徴となっている外部評価とそれを踏まえて区役所幹部で構成する経営刷新本部が行う二次評価のあり方を検討している。外部評価の対象数を拡大する方向で、双方のメンバーになっている研究員の経験などを基にして改善方策を検討している。

第4章では政策評価制度のもう一つの課題である評価結果の公表のあり方を取り上げている。住民が評価の結果を知り、区政がかかえる課題などを把握して積極的に行政に参画していただくため、他の区の実態から参考点を取り入れようとしている。

第5章では本報告書の最後として、今後の板橋区の評価に参考となるとと思われる他の自治体の事例を紹介している。

まず、類似の自治体である東京特別区の協力を得て実施したアンケート調査結果を紹介して、都内の全体的な実施状況を分析整理している。これにより東京都内全体の傾向のほか板橋区の位置づけや特徴がわかるはずである。

このほか、今回の出張調査で貴重な参考事例を把握させていただいた旭川市や白老町の事例、当分科会が開催した公開講座にお出でいただき説明してくださった横須賀市や練馬区の事例も簡潔にまとめている。また、評価方式は異なるが、バランスト・スコアカード(BSC)方式は、国内ではまだ珍しいが欧米では普及

しつつある評価方法であり千代田区の実例を中心に紹介している。

今回の研究報告は板橋区の行政評価制度が抱える多くの課題について、できる限りとりあげ改革改善の方向を提起したつもりであり、また、今後の運営に参考となると思われる他の自治体の状況も説明している。板橋区においてはこれらを参考にして今後実務の立場から改革改善の具体策を検討していただきたいと考える。

政策評価制度は今後ますます厳しくなると見込まれる財政事情のもとで、行政経営の責任者が政策の緊急性や効果の優劣を判断するための情報を提供する有力な手段である。

しかしながら板橋区に限らず国も他の自治体も多くの克服すべき課題を抱えているのが実情である。政策評価制度の目的や効用をとく書物は多いが、その抱える課題や問題点を分析し隘路を乗り越える方向・方策を提起しているものは少ない。

本報告書が政策評価制度に関心をもたれる方々、とくに多くの自治体実務担当者の参考になり、政策評価制度の定着と前進に寄与できれば幸いである。

最後に2年間の研究期間中、公務多忙な中を協力いただいた板橋区の政策企画課員をはじめとする多くの職員の方々に御礼申し上げるとともに当方の研究にご協力をいただいた次の自治体とその担当者にはとくに名前を記して感謝の意を表したい。

○当方の出張調査に協力いただいた自治体の方々

北海道旭川市 行財政改革推進課 石原主査

北海道白老町 三国谷助役 経営企画課辻参事 坂東主幹

大黒主査

杉並区企画課 日下部氏

千代田区政策経営部 企画総務課 橋場主事

○当方が主催する公開講座で講演いただいた自治体の方々

横須賀市企画調整課 井出之上課長 野間総括主幹

練馬区経営改革担当課 藤田主査 島添主任主事

○当方のアンケート調査にご協力をいただいた特別区

千代田区、中央区、新宿区、文京区、墨田区、江東区、

品川区、大田区、世田谷区、渋谷区、豊島区、北区、

荒川区、足立区、葛飾区、板橋区

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。

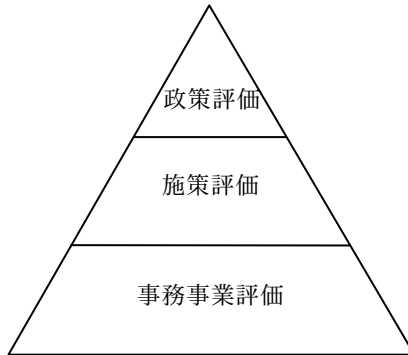
施策とは、「特定の行政課題に対応するために立案された基本的な方針である政策を実現するための具体的な方策」をいう。

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。

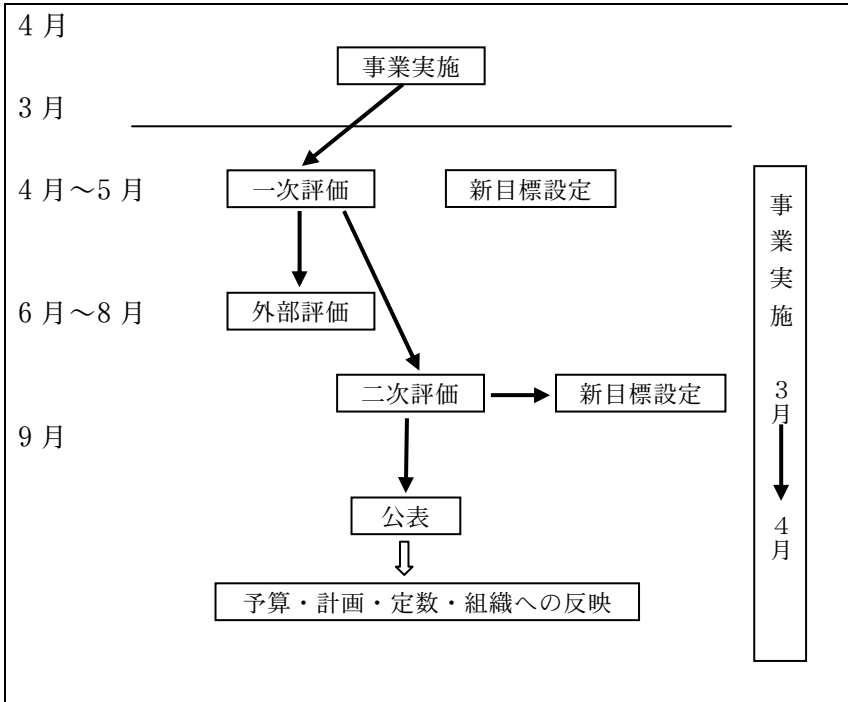
- ・ 議会費（区議会の活動はもともと行政評価の対象から除かれている。）
- ・ 人件費、委員会費用弁償、特別会計への繰出金など、事務事業と認められないもの。なお、各事業の人件費は別に算出し明記している。
- ・ 純粋に庶務的な経費
- ・ 税務事務、戸籍事務、選挙事務（啓発事務を除く）など直接、区が施策を展開する上で関係が希薄なもの。
- ・ 文書管理事務、会計事務、財産管理事務など内部管理的な事務。なお、施設維持管理経費は、当該施設のあり方を評価する観点から施策体系に組み込んでいる。

（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）

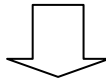
成果指標：歩行者の交通事故件数（件）

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。

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

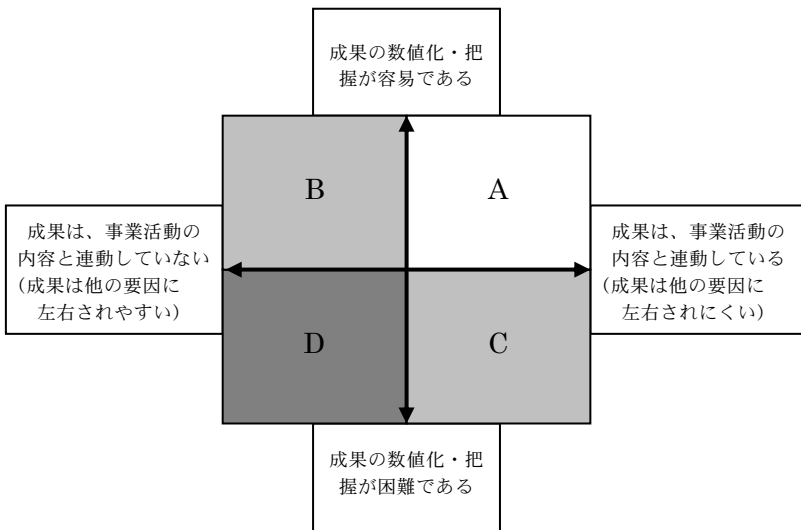
C…②に該当する施策・事業
 D…①及び②どちらにも該当する施策・事業
 に分類できる。
 従って、各施策・事業の分類は次のようになる。

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
		②	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）			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			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
所要経費			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	
			国支出金	66,120	75,303	0	0	0	
	特定財源（千円）			都支出金	0	0	0	0	
				その他	263,694	343,533	346,930	410,415	410,415
		差引一般財源（千円）	354,167	338,567	379,345	340,100	340,100		
4 単位あたりコスト（円）	単位名	① 自転車利用者（一人当たり）	22,744	25,954	24,609	26,217	26,217		
	単位名	② 放置自転車（1台当たり）	61,509	74,916	77,288	82,338	82,338		

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								
	↑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
	所 要 経 費	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 計画 実績		平成17年度 計画	平成17年度 目標値
		②	商店街	37	37	37	37	37	37
	(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	
			国支出金						
所要経費	3		特定財源(千円)						
			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	1,1985	1,1985		

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		
		非常勤職員等(延日数)	0	0		
	所要 経費	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) 対象者数						
				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、関係課への送付、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)						
・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。 ・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。				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。						
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						
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。 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。				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。						
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	
	2 (説明)	事務 量	正規職員(人)		0.2	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	
人件費を除く事業費(千円)			0	0	0	0	0			
総事業費(千円)			1,444	1,411	1,411	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					
					① 個人(限定はしないが、基本的には区民)					
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					
					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					
					① 展覧会入館者数					
図					② 教育普及事業(各種講座等)の実施回数					
					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			
		国支出金								
経費	特定財源(千円)		都支支出金							
			その他	27,587	14,138	14,488	19,663	19,663		
			差引一般財源(千円)	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)								
<input checked="" 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								
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	事業量	正規職員(人)		(2) 削減効果	3 改革に関する具体的手段、事業費の説明	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たためには、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)					
			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。

第3章 外部評価と二次評価

1 外部評価

(1) 外部評価の位置づけ

板橋区は平成14年度の行政評価制度の発足以来、区長委嘱の6人の外部委員からなる行政評価委員会を設置して住民や有識者等の外部の視点を導入した客観的な評価に努めている。

委員会は板橋区役所の各課単位で行った一次評価の中から抽出で対象を選んでヒアリングを行い、そのうえで6人の合議で評価するやり方である。この外部評価結果と一次評価結果とを基にして幹部クラスからなる板橋区経営刷新本部が二次評価を行い、最終的に板橋区としての評価結果が決定するしくみになっている。したがって、板橋区の外部評価は内部評価に対する牽制役と同時に最終評価の参考データ提供の役回りも果たしている。

(2) 外部評価委員会

外部評価委員会の委員数については6人が適当か否かの問題が存在する。これまでの6人による4年の経験では図表6に出てくるように30～60事務事業程度の対象選定でも、一定期間内（とくに6月から8月）の委員への拘束の限界に近い状況が見られた。委員会において対象数を増加できないか検討した際には複数の委員（とくに個人営業出身の委員）から、これ以上の日程を評価委員会に割けないことを理由に消極傾向がみられた。

したがって、これ以上の事務事業を対象にするのであれば外部評価委員数を増やすか、委員の下に専門委員を委嘱するか、あるいは住民団体やボランティアのような方々が何らかの前捌きをする役回りを演じて、その活動と外部評価委員会とが有機的に連携するようなしくみを考案するか、何らかの対応策を検討しなければ

ばならないであろう。

2005年10月29日に行政評価をテーマに開催されたボランティア団体（板橋フォーラム実行委員会）の会合『第4回いたばし協働・市民フォーラム』においては、外部評価の件数が少ないことや外部評価委員のうち、区民公募の人数が少ないことなどが批判されていた。また、同年12月16日に開催した地域デザインフォーラムの第1分科会の報告の際にも会場にいた一般区民から板橋区の外部評価委員会の公募区民が少なすぎるものが批判されていた。

公開講座において講演して下さった横須賀市と練馬区の場合を見ると、横須賀市では外部評価委員会（まちづくり評価委員会と呼称）の人数は全体で16名、内訳は公募市民6名、市民団体代表5名、学識経験者5名であり、練馬区では第三者評価委員会と通称する行政評価委員会が全体で13名、内訳は公募区民5名、学識経験者4名、実務経験者4名となっている。

とくに隣の練馬区では13人の委員を3つに分けて部会を設置し、合計で34回の部会を開催（初年度の平成16年度）しており、部会中心の外部評価活動になっているのが注目される。

今後板橋区において、外部評価の対象数を拡充していくとすれば練馬区の例などを参考にして、まず委員数を増員する方向で検討すべきかと考える。

また、広範な行政分野にいかに関民の評価を外部評価としてとり入れていくか、きわめて難しい課題であるが、例えばあらかじめ外部評価の対象にすべき事務事業の選定に対してボランティア団体等の区民の意見をきき、それを参考の一つにして外部評価委員会を対象選定を行うといった方法が考えられよう。

その点で参考になるのは講演いただいた横須賀市の例である。

同市では、前述した「まちづくり評価委員会」の16名の下に「まちづくり市民コメンテーター」を16名任命し、彼らがワークショップ方式で市民（障害者、子育て中の親など受益者を特定できるところを中心にヒアリングしているとのこと）の評価意見を聴取するしくみをとっている。そしてこれらコメンテーターが

将来は「まちづくり評価委員会」の公募市民6名に応募しており、公募市民委員の予備軍となっているしくみである。このせいもあって、同市では公募市民の応募はほぼ倍の応募があったといっている。

板橋区においては、外部評価機能を拡充するとすれば、委員数の増加方策と並んで、いや場合によっては委員数の増加よりも先にこうした前捌き機能を新設することも検討すべきかと思われる。

横須賀市の「まちづくり市民コメンテーター」のような制度を直ちに設置することが難しくても改善方向としては取り組むべきであり、例えば、既存の区政に関する住民モニター制度などの活用も含めて幅広く検討すべきかと思われる。

なお、委員構成については、現在、外部評価委員6名の内訳は大学教授2（法学部及び経済学部）、弁護士、公認会計士、区実務経験出身者、公募区民であるが、このうち公募区民についてはあまり応募がないことからその対応が課題となっている。

前述したように委員の前段階に横須賀市の「まちづくり市民コメンテーター」のような制度ができれば、そこから公募委員への応募が発生してくるであろうが、それまでの間の代替措置としては、住民団体、消費者団体等の役員やリーダーなどに委嘱することになってもらえないと思われる。旭川市の訪問結果ではやはり公募への応募が少ないとの説明があったが、代わりに各種の団体の役員で構成してもとくに問題はないとのことであった。考えようによっては、むしろ行政に対して全く無経験の区民よりは住民団体の役員等の行政との折衝経験の方が評価業務を円滑に進める観点からは望ましい面もあるのではと考えられる。

（3）外部評価の対象

板橋区ではこれまで4回の評価を行ってきたが、各年の一次評価・外部評価・二次評価における事務事業の対象件数、外部評価の対象選定状況、一次評価における現状維持以外の評価の割合および外部評価における現状維持以外の評価の割合などをまと

めると**図表 6**のとおりである（施策の対象件数は、平成 17 年度から施策を評価対象としなくなったので除外した）。

これを見るとまず一次、二次の内部評価に対して外部評価の対象件数の割合は、20～40％程度である。すべての事務事業を外部評価の対象にはできないにしてもできるだけ多く客観的に評価する観点から見れば現状はやや問題があろう。とくに、外部評価の対象とする割合が年々低下傾向を示していることは気になるところである。

図表 6 板橋区における行政評価実績

評価年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
A 一次評価件数	147	135	102	155
B 外部評価件数 (B/A)	56 38%	29 22%	35 34%	33 21%
C 二次評価件数	147	135	102	155
D 外部評価の対象選定状況	147 事務事業の上に位置する28施策の中心的な事務事業を選定	区立施設サービス及び中小企業対策	講座・教室・講習会等	15年度に現状維持以外の評価を受けたが検討中のもの29と16年度に外部評価と二次評価が異なった4
E 外部評価における現状維持以外の評価の割合	66%	76%	80%	70%
F 同一の事務事業に対する一次評価における現状維持以外の評価の割合	39%	41%	31%	49%

外部評価委員数を現状のままにして、外部評価の対象を増加することは、前述したように委員にとってヒアリングの負担とそれを踏まえた検討の負担などが増大することを意味しており、現状の委員数のままで対象数のみを増加することは適当でない。

そのため、前述のように委員数を増加することや評価委員の前に何らかの前捌き機能などが検討されるべきであろう。

次に対象となる事務事業の選定の仕方についてである。

これまでは、各年それぞれの理由で対象を絞ってきているが 4 年間の選定の視点には一貫性が無い。あえていえば区民への給付サービスや自己負担が付随する事務事業を対象にしてきた傾向は窺知できる。

今後の対象選定のあり方を考えた場合に参考になるのは、今回訪問した旭川市の方法である。同市も外部評価は一次評価の中から選定する方式をとっているが、行政評価委員会としての見識で成果の検証に値するとみられるものをピックアップするやり方をとっているのが注目される。同市の一次評価件数に対する外部評価件数の割合は、母数が変動しているためにバラツキがあるので、件数のみ見てみると平成 13 年 15 件、14 年 27 件、15 年 43 件、16 年 73 件と逐年増加している。逐年増加の背景事情には様々なものがあるだろうが、行政評価委員の方々が慣れてきているだけでなく、その意欲が向上してきていることも一要因であろうとの説明があった。

平成 18 年度以降の対象選定については板橋区において検討中と思われるが、これまでの 4 年の経験にかんがみて行政評価委員によるピックアップ方式を試行してみるのも検討の価値があろう。自分で検証が必要と見たものへの意欲は件数の増加への効果ももたらすのではなかろうか。

また、横須賀市の「まちづくり市民コメンテーター」のような前捌き機能が新設されれば、その機能発揮によって効果や成果の乏しい事務事業が選定されて外部評価委員会に上がってくるようになり、件数の問題も課題からは外れていくことになるのではと考える。

(4) 外部評価の結果

板橋区の外部評価制度の成果をみるために、行政評価委員会の評価結果を内部評価結果と比べてみた。この場合、二次評価は外部評価結果を踏まえて判定しているので、外部評価結果が出る前の一次評価と対比してみた。

図表6のE欄では外部評価で対象としたもののうち現状維持以外の評価、すなわち「縮小」「改善」などの所見を出したものの（一部拡大もある）の割合を記載した。他方、F欄では同じ対象のものに対する一次評価での「現状維持」以外の評価を出したものの割合を記載した。

両者を比べると、4年とも外部評価の方の割合がかなり高い。一次評価に比べて1.4倍から2.6倍であり、平均1.8倍になっている。つまり、一次評価でこのままでよいと判断したもののかなりのものに対して、外部評価では「そうではない、改善等の余地がある」と判断している。とくに、成果指標のとり方、人件費をはじめとする費用の縮小の余地、民間委託や民営化の余地などが中心であるが、内部評価では切り込めなかったものについて厳しい判断を示しており、外部評価制度の存在価値を明確に示している。

総務省の最新の調査では平成16年7月時点での行政評価制度を導入している地方公共団体における第三者機関の設置状況は都道府県では54%、政令市では39%、中核市・特例市では27%となっており、小さな自治体になるほど第三者機関の設置状況は低率になっている。政策評価制度の全国的な普及とともに第三者機関の導入を期待するし、また板橋区のような既導入自治体での有効活用を望むゆえんである。

2 二次評価

板橋区においては、一次評価結果と外部評価結果をふまえて一

次評価で対象とした事務事業のすべてに二次評価を実施している。平成 17 年度を例にとると、二次評価と外部評価の結果の判定はまったく一致しているが、一次評価と二次評価とを比べると、一次評価で継続以外の判定が 37%であったのに対して、二次評価では継続以外の判定は 51%となっており、二次評価が外部評価同様にかなり厳しく判断していることがわかる。

このため、現在時点で、板橋区の二次評価に問題があるわけではないが、今後のあり方の参考として、今回訪問調査した旭川市における二次評価の仕組みについて参考までに付言しておきたい。

同市は、既述のように、板橋区と同様に、外部評価を間に挟んだ二段階評価制度を採用しているが、二次評価は、政策所管部局は排除され、助役をトップに企画財政部長、行政改革担当部長などの 7 人で構成される行政評価検討会議が担当している。

そして、詳細は第 5 章で後述する旭川市の調査結果のとおり、二次評価では、一次評価で存続肯定したものの半分近くを否定的に評価している。板橋区では二次評価は、区長以下政策所管の各部の部長も含めた経営刷新本部の場で行っているが、旭川市の事例は全体的には同様なしくみであっても、評価総括部局の主導で二次評価が可能であることを示している。

板橋区の評価制度では、上述のように一次評価と二次評価の乖離がかなりあるので、二次評価が決して甘いものになっているわけではないが、評価の客観性をより高めていく観点からは旭川市の事例は示唆に富むものとする。

なお、**第 5 章 1** で詳述するが、今回の 23 区へのアンケート調査結果では、実績に関する回答のあった 15 区のうち、足立区、北区が主として施策評価の 2 次評価において政策所管部局をいれずに評価総括部局系統のみで実施している状況が見られた。

第4章 行政評価結果の公表のあり方

1 板橋区における公表の現状

行政評価の結果については、平成14年度から平成17年度まで、毎年度報告書にまとめ公表してきたところである。内容は、平成16年度までは、施策・事務事業についてそれぞれ個別にシートをつくり、「施策・事務事業の概要」を数行にまとめ、一次評価、外部評価、二次評価の結果を、「評語」、「今後の施策展開」としてまとめたスタイルであった。簡略に表記しているため、見やすいが、施策、事務事業についての記述が簡略化されているため、今後の施策展開についてのコメントもどういう意味で書かれているのかが、事業の内容を知っているものでないと理解できないという欠点があった。

そこで、平成17年度では、行政評価の対象を事務事業評価に絞ったこともあり、評価対象の事務事業の評価表そのものの個表を掲載することとしたところである（第2章2参照）。その結果、見開きの状態で事務事業の概要と行政評価とが一覧できるようになった。ただ反面、事務事業の数値等記載の欄が多くなったため、逆によくわからないとの反応もあるところであり、まだまだ改善の余地がありそうである。

2 他都市における公表の仕方概観

- | | |
|------|---|
| 千代田区 | 施策評価結果及び事務事業評価結果報告書、各部バランス・スコアカードによる目標設定も公表 |
| 中央区 | 施策評価（試行）・事務事業評価について施策体系ごとを一覧公開、個表は選定事業のみ公表 |
| 港区 | 行政評価の概要、一次・二次評価結果、事務事業評価の見方の紹介、評価結果のまとめ、行政評価報告書 |

の公表

- 新宿区 実施結果報告書、事業シート・補助金シート、総合評価一覧（方向性・改革方針）公表
- 文京区 施策評価・事務事業評価について総括結果のみ公表、ヒアリング対象事業公表
- 台東区 事務事業評価は全ての事業について総括表・一覧表で公表、個別シートは各課ごとに公表、施策評価は毎年実施せず
- 江東区 基本計画の進行管理として機能、施策・サブ施策・事務事業の三層評価、目的・手段の妥当性評価、シートの公表は目次のみ
- 品川区 事務事業評価報告書、新規事業評価、既存事業評価（サービス事業、定型事務、プロジェクト事務事業）に分けて公表
- 大田区 事務事業評価取り組み状況、事務事業評価表の読み方、事務事業評価一覧を公表、グラフを使い分かりやすい表現
- 世田谷区 政策評価委員会全事業点検報告書、点検結果の見方を公表、事業をイベント、補助金などグループ化して記載、個表はなし
- 中野区 行政評価報告、評価結果の概要、個表、結果概要の読み方を掲載、行政評価フォーラムの実施掲載
- 杉並区 行政評価ダイジェスト、行政評価報告書（杉並区政チェックリスト）を公開、貢献度等、分析結果をグラフで表示、資料編添付
- 豊島区 評価表個表、評価の概要を公表、事務事業評価レポートをグラフを取り入れて掲載
- 練馬区 行政評価・第三者評価制度概要、評価の概要、事務事業評価一覧を公表
- 足立区 行政評価レポートとして分野ごとに簡単なまとめを掲載
- 太田市 行政評価のしくみ、行政評価システムの流れなどを会

- 話形式で公表、太田市マネジメントシステム（概要書）、個表を掲載（参考資料3）
- 姫路市 行政評価システムの概要、行政評価システムモデル実施結果、個表、報告書を公表
- 横須賀市 まちづくり成績表を公開、問答形式を入れるなど、分かりやすい公表の仕方を採用

3 板橋区への今後の参考点

他都市の実施状況を調べて言えることは、公表の仕方は様々であり、市民へのお知らせのスタンスの違いのようなものが感じられる。太田市や横須賀市のように、会話形式や問答形式により、行政評価そのものがなんとなく理解できるような記述が市民にとっては分かりやすいと思われる。ただ、それだけ柔らかい記述するためには、かなりの経験と工夫が必要と思われる。

次に、評価のあり方、指標についても単に言葉で解説するだけでなく、事業の成果が納得しやすいよう、グラフなどを使い視覚に訴える方が理解されやすいということである。

こうして見ると、区民にとって分かりやすい公表をするためには、行政評価そのものが馴染みの薄いものであるだけに、かなりの広報技術が必要とされ、担当職員にとっては大きな負担が伴うものと思われる。

いずれにしても、他都市の例も参考にしながら、板橋区の土壌にあった方法の確立に向けて更なる研究・努力が必要である。

【参考資料 3】太田市の例（太田市ホームページより）

太田市 City of Ota

● [目的からさがす](#) ● [出来事からさがす](#) ● [行政部門からさがす](#) ● [サイトマップ](#)
[トップページ](#) | [企画部](#) | [行政経営課](#) | [行政評価のしくみ](#)

行政評価って何？



- たろう 「最近、行政評価って言葉を聞くけど、これって何だろう。」
- はなこ 「なんでも、市のサービスを市民の視点から、改めて考え直して改善する仕組みみたいよ。」
- たろう 「へー、よく知っているね。」
- はなこ 「実はわたしも全然知らなかったから、太田市のホームページを見たのよ。」
- たろう 「ふーん。でも、市民の視点からってどういうことなの？」
- はなこ 「平成12年の1月に、施策について市民満足度アンケートをしたんですって。知ってた？」
- たろう 「広報で見たよ。でも施策ってどんな意味なの？」
- はなこ 「市が行うサービス、例えば健康の増進や広域事業の推進みたいな、少し範囲の広いものみたいよ。」
- たろう 「ふーん。その施策についてのアンケートだったんだよね。」
- はなこ 「なんでも市民にとって直接関係が深い29個の施策について

て聞いたんですって。」

たろう 「具体的にはどんなアンケートだったのかな？」

はなこ 「施策についてどれくらい満足しているか、重要と
思っているかを聞いたんですって。」

たろう 「へー、そんな大雑把で大丈夫なのかな？」

はなこ 「全般的な傾向を掴むには良かったみたいよ。」

たろう 「でもその結果から、どう改善すればいいのか決めづら
そうだね。」

はなこ 「うん。わたしもそう思ったんだけど、その他に不満な理由
も聞いたんですって。」

たろう 「そうなんだ。」

はなこ 「その不満な理由を事務事業の部門ごと、例えばこどもを対
象にしたものとか公共施設の整備とかに分類して、今回のアン
ケートに該当していないサービスの改善にも使おうらわ。」

たろう 「ふーん。それならうまく活用できそうだね。で、アンケー
トをとって終わりなの？」

はなこ 「ここからが行政評価の始まりなのよ。」

たろう 「えっ、ここからが始まりなの？」

はなこ 「また難しい言葉なんだけれど、目的志向体系を作るんだっ
て。」

たろう 「目的志向体系か。何なのそれ」

はなこ 「最初に施策について、何でその施策をやるのか、そして対
象、お客様は誰なのかをはっきりさせるために作るらしいわ。」

たろう 「お客様か。民間企業みたいだね。」

はなこ 「うん。市役所はよく市民がお客様といっているけれども、
例えばこどもとか高齢者とかお客様を限定することができると思
うわ。」

たろう 「そういえば確かにそうだね。」

はなこ 「そのお客様にどんな目的で、どんなサービスをするかとい
うように分類すれば、なぜその施策をするのかははっきりしてく
ると思うの。例えば、健康の増進という施策なら、その使命は

市民の健康保持のためのサービスの提供なんだって。」

たろう 「ふーん。確かに分かりやすいね。これで終わりなの？」

はなこ 「まだまだ。市役所では、予算書や決算書には事業費しか載ってないけど、本当にそれだけでいいのかなって思ったことはない？」

たろう 「えっ、だめなの？」

はなこ 「事業費が少額で、人件費や減価償却費が大きいときはどうなのかな。自動車なんかも使うのにねえ。」

たろう 「人件費とか減価償却費ね。」

はなこ 「そう。事業費だけでなく、人件費なども一緒に考えた方が、より現状に近いコストが出ると思うの。」

たろう 「そうだね。これで終わりなんでしょう？」

はなこ 「あともう少し。ここまでだけじゃ、なんかやりっぱなしみたいじゃない？」

たろう 「そういえばそうだね。」

はなこ 「ちょっと整理するよ。市民満足度アンケートで施策に対する満足度、重要度が測れたよね。施策の目標や、事務事業を行う理由、目的もはっきりしたよね。人件費、減価償却費も含めたコストも測れたよね。あと足りないのは何かな。」

たろう 「1つ1つがはっきりしたのはいいけど、まとまっていない。」

はなこ 「そう。これを分かりやすくまとめる必要があるでしょう。なんでも施策評価表っていうらしいわ。」

たろう 「えらく硬い名前だね。」

はなこ 「本当にね。なんでもこれにまとめるんだって。まずは社会潮流って言葉知ってる？」

たろう 「千島海流なら知ってるけど。」

はなこ 「中途半端なボケありがとね。社会潮流は簡単にいえば、ニュースや新聞の記事みたいなものなんだって。例えば少子高齢化が進んでいるとかね。」

たろう 「介護保険制度の導入なんて事もかな？」

はなこ 「そうそう。ここから太田市だけでなく、もっと広い範囲の
トレンドが分かるでしょう。」

たろう 「まーた、無理して横文字使っちゃって。」

はなこ 「いいじゃない、たまには使ってみても。これと市民からの
問い合わせやクレームから、市民はどう考えているか、どう感
じているかが分かると思うんだけど。」

たろう 「確かにそうだね。」

はなこ 「後はさっき話に出た市民満足度アンケートの結果。それと
コスト。これだけあれば施策がいまどんな状態なのかが自ずか
ら出てくるんじゃないかな。」

たろう 「確かにそうだね。」

はなこ 「で、今度はその内容。さっき話した目的志向体系で、お客
様のはっきりしていると思うんだけど、この人たちにどんなサ
ービスを提供して、どういう成果を出したいのかがはっきりし
ている方がいいよね。」

たろう 「成果がはっきりしてくるのか。」

はなこ 「そう。そして太田市の今後の方向性を検討するんだって。」

たろう 「だからサービスの現状と改善方針をまとめた施策評価表を
公表しているんだね。これなら必要なことが書いてあってすっ
きりしているし分かりやすいね。」

はなこ 「これが市民の視点から施策について検討し改善する行政評
価なんだって。ちゃんと分かった？」

[前のページへ](#) [次のページへ](#)

| ページの先頭へ | [行政評価のしくみへもどる](#) | [トップページへ](#) |

太田市役所

〒373-8718 群馬県太田市浜町 2 番 35 号 電話 : 0276-47-1111

The Official Web Site of The City of Ota / All rights reserved. Copyright(c) City of Ota, Gunma

第5章 他の地方公共団体での評価方式

1 東京都特別区の評価方式の概要

はじめに

政策評価（行政評価）については、すでに全国の多くの都道府県や市町村で試験的な試行を含めて実施段階にある。各自治体は独自に政策評価方法を模索しながら、試行・改良を試み、政策評価をより意義のあるものに作り変えているものと思われる。本章では板橋区と財政規模や状況的に類似性の強い東京都 23 特別区の政策評価を主務とする担当者を対象に、その実施状況についてアンケート調査を行ない、その結果を集計した。その上でそれぞれの独自性を比較検討して、その方法の長所を明らかにして、今後の政策評価方法の改良の基礎的な資料となることを期待する。

(1) アンケートの実施方法の概要

アンケートは以下のように実施された。

ア 調査項目

昨年度までの研究では、政策評価システム調査票を作成し、この調査票を担当研究者自ら記入し、比較検討を行った。この時点での調査項目は、

- ①自治体の基本データ（対象自治体名、都道府県名、人口、面積、財政規模（一般会計歳入））
- ②政策・施策・事務事業数（総数、評価対象数）
- ③評価体系
- ④評価システム
- ⑤目標対実績、費用対効果について
- ⑥板橋への参考点

の6項目である。

今回の調査では、各自治体での評価総括業務の担当者を対象としたアンケート調査として、前回の調査票を改良し、項目の整理、新たな項目の追加を行い、記入者（記入日、記入者氏名、連絡先、電子メールアドレス）のほかに以下のような調査項目を設定した。

- ①自治体の基本データ（対象自治体名、都道府県名、人口、面積、財政規模（一般会計歳入））
- ②政策・施策・事務事業数（総数、政策評価対象数、コメント）
- ③評価システム（一次評価を行なう者、二次評価の有無、外部評価の有無、コメント）
- ④目標対実績、費用対効果について（費用対実績記載の有無、費用対効果記載の有無、コメント）
- ⑤公表方法
- ⑥行政評価方法の特徴
- ⑦今後の行政評価の利用、意見等

イ 対象

今回、アンケート調査の対象としたのは板橋区以外の東京都特別区（22区）である。これは、自治体として財政規模や行政システムなどに類似性が強く、今後板橋区の政策評価方式の改良にあたってもっとも参考になると考えられるからである。

ウ 調査方法

政策評価総括業務を主務とする担当者（主に企画財政部）に、本研究の目的・趣旨を電話で説明し理解いただいた上で、FAXまたは電子メールで政策評価システム調査票を送信し、回収した。

エ 調査期間

2005年10月14日および10月21日の両日に調査票の配布を実施した。回収は11月20日までとした。

(2) 回答数

板橋区を除く東京都 22 特別区のうち回答をいただいたのは、千代田区、中央区、新宿区、文京区、墨田区、江東区、品川区、大田区、世田谷区、渋谷区、豊島区、北区、荒川区、足立区、葛飾区の 15 特別区で、このうち渋谷区は行政評価を実施していないためアンケート記入不能との回答であった。

お忙しい中ご協力いただいた方々に御礼申し上げます。

(3) 結果の集計

アンケートの結果は「東京都特別区の政策評価の実態について政策評価主務担当者に対するアンケート調査の結果」(参考資料 4) の通りである。この結果を整理して集計すると図表 7、及び図表 8 のようになる。

ア 行政評価の実施状況 (実施数/総数)

政策・施策・事務事業総数に対する行政評価の実施割合をまず見ることとする。中央区、新宿区、世田谷の場合、政策という概念が存在せず、無回答であったのを除くと政策の評価を実施しているのは文京区、江東区、品川区の 3 区に限られ、そのいずれもが、すべての政策に対して実施している。施策段階での評価は板橋区、墨田区以外の 13 区で実施されており、行わない方が少数派といえる。事務事業の評価はご回答いただいた全区で行われており、やはり政策評価の主体はあくまで事務事業評価にあるといえる。そのうち、8 区では全事務事業で評価が行われており、世田谷区では 1,511 の事務事業すべてで政策評価を行なっている。板橋区のように事務事業の評価を選択的に行っている方が少数である。

図表 7 特別区の政策評価実態調査結果

第1表 調査票の集計結果(実施状況)

(著者作成)

		財政規模 億円	評価の実施状況 (実施数/総数)			1次評価の 担当者	2次 評価 の 実施	外部 評価 の 実施	目標 対実 績の 記載	費用 対効 果の 記載	公表 方法 ※2
			政策	施策	事務事業						
1	板橋区	1541	0/6	0/80	155/470	主管課長	有	有	有	有	H,D
2	千代田区	506	0/20	59/59	900/900	所管部長	無	無	有	有	H(予)
3	中央区	614	-	28/28	16/800	所管課長	有	無	有	有	H,J,D
4	新宿区	1067	-	45/50	204/204	主管部長	有	無	有	有	H,D
5	文京区	1025	21/21	100/100	1025/1282	所管部長	有	有	有	有	H,D
6	墨田区	939	0/26	0/108	1000/1000	主管課長	無	無	無	無	無
7	江東区	1273	34/34	114/114	700/700	部長・課長	有	無	有	有	H,J,D
8	品川区	1281	5/5	2/27	640/640	主管部長	有	有	有	有	H,D
9	大田区	2031	0/8	25/85	182/826	主管部長	無	無	有	有	H,D
10	世田谷区	2087	-	231/231	1511/1511	課長・部長	無	有	有	有	H,D
11	豊島区	865	0/24	12/84	803/1333	実務担当者	無	有	有	有	H,J,D
12	北区	1127	0/25	61/73	822/974	部長・課長	有※1	無	有	有	H,D
13	荒川区	801	0	10/-	67/-	部・課・係長	無	無	検討	検討	検討
14	足立区	2132	0/34	114/114	780/780	部・課長	有	有	有	有	H,D
15	葛飾区	1360	0/24	65/85	793/793	課長・部長	無	有	有	無	H,D
実施率								47%	87%	80%	

※1: 施策の二次評価はなし

※2: H:ホームページ、J:区報、D:報告書の公開

図表 8 特別区の政策評価実態調査結果の特徴と意見

第2表 調査票の集計結果(特徴と意見)

(著者作成)

	特徴	意見
板橋区	施策評価を実施計画の評価として実施	記述的評価が多く負担になる。今後計量的な評価の増加が必要
千代田区	PDCAサイクルとの統合	行政評価を次年度の事務事業に活かすことが最も大切
中央区	予算編成運動を重視	PDCAサイクルの機能改善を重ねる
新宿区	予算の編成時期に公開	課題は客観的な成果指標設定と区民に判り易い評価シート
文京区	政策は組織横断的評価、判り易い評価票を目指す	事務事業の改善、予算反映、意識改革に成果あり。今後区民に判り易い改善を図る
墨田区	現在事務事業のみ	新行政システムの構築
江東区	長期基本計画に行政評価を盛り込む、三層評価を行なっている。	
品川区	事務事業評価により改善見直し廃止を行なう。61のベンチマーク指標の設定	内部評価と外部評価の連携を深め、区民に判りやすく伝える
大田区	市民に判り易い指標の選定。進捗管理型を事務事業に使用	財務会計システムとの関連付け、評価のための評価と捉えられている面もまだある
世田谷区	事務事業は格付け方式(A-D)、中間実績の把握、外部評価の実施	格付け方式から実施計画に対象を絞り込んだ成果管理型へ
豊島区	外部評価委員会の設置	事務事業・施策の見直しのため、予算・長期計画への運動は正しい選択なのか疑問
北区	指定管理者制度見据えて、外部化対象に関して市民満足度の調査	客観性を持たせるために多くの指標を記載、公表方法の工夫が必要
荒川区	BSCの導入の検討	
足立区	基本計画の施策体系に基づいた評価	主管部での更なる活用、指標、評価票の改善
葛飾区	PDCAサイクルの円滑な運営	事務事業に優先順位を付け、新計画の進行管理

イ 一次評価の担当者（行う者）

一次評価の担当者（行う者）は主管（所管）の課長または部長、あるいは部長・課長両方記載という回答がほとんどである。千代田区の場合、「所管部長が事業評価する」との回答であるが、最終的な責任者が部長であるという意味と思われる。部長と回答した区は千代田区を含めて 5 区で見られた。それに対して、主管（所管）課長との回答は板橋区、中央区、墨田区の 3 区のみで、その他の 7 区では部・課長という回答であった。

ウ 二次評価の実施

二次評価の実施状況はそれぞれ 53%（15 区中 8 区）である。ただし、二次評価を行っていないとした 7 区のうち世田谷区は平成 18 年度から実施の予定である。二次評価の担当をまとめると、**図表 9** のようになる。

図表 9 二次評価の担当

		二次評価の担当
タイプ I	板橋区	行政評価推進検討会（各部庶務課長で構成）と経営刷新本部（区長、三及び部長級職員で構成）
	新宿区	各部経営会議からなる評価委員会と企画政策部
	江東区	所管課長、ただし、企画課において二次評価対象の事務事業を抽出
タイプ II	足立区	評価委員会（政策経営部長、総務部長、政策課長、財政課長、総務課長、人事課長で構成）
	北区	重点事業のみ政策経営部長が行う
その他	中央区	行政改革推進本部（区長がトップ）
	品川区	区首脳部
	世田谷区	18 年度実施から行政経営改革推進委員会（部長会）により行う。現在は行っていない
	文京区	政策・施策・行政評価部会（二次評価とは位置づけられていない）

（著者作成）

二次評価ではふたつのタイプが見られる。タイプⅠは板橋区の場合（行政評価推進検討会(各部庶務課長)と経営刷新本部）のように、各部の代表者と行革本部との合同で行なうタイプで、新宿区（各部経営会議と企画政策部）、世田谷区（行政改革推進委員会（：部長会））で見られる。また、江東区の場合、二次評価を行う事業の抽出は企画課が行うが評価は所管課長が行っている。

それに対して、タイプⅡは、足立区のように政策経営部長等を中心とする評価委員会が行うタイプである。

タイプⅠでは事務事業担当者の意向が、配慮されるであろうが、タイプⅡのように評価総括部局だけで二次評価を行う場合、思い切った評価を出せる反面、現場の意向がどの程度反映されるのか懸念される。

エ 外部評価の実施

外部評価は 47%（15 区中 7 区）で実施されている。7 特別区における外部評価委員の構成をまとめると**図表 10** のようになる。

図表 10 外部評価委員の構成

外部評価委員の構成	
板橋区	6名：学識経験者2名、実務経験者3名、公募市民1名
文京区	2名：学識・実務経験者から各政策に1名
品川区	11名：学識経験者5名、公募区民6名
世田谷区	5名：学識経験者2名、公募区民3名
豊島区	10名：学識経験者5名、公募区民5名
足立区	12名：学識経験者4名、区民代表8名（うち公募4名）
葛飾区	24名：学識経験者4名、公募区民8名、区内各種団体代表12名

（著者作成）

板橋区の場合、外部評価委員の構成は、公募市民1名、学識・実務経験者5名の計6名が当該年度において重点とする事務事業に対して、外部評価を行っている。他の特別区では文京区の2名(いずれも学識経験者)が最小、葛飾区の24名が最多となっている。文京区の場合、「政策評価は21政策の中から毎年、2政策ずつ行い、外部評価は1政策に1人学識・実務経験者をお願いしている、今年度は2人とも大学教授」とのことである(電話による聞き取り)。その一方で葛飾区の場合、24人の外部評価委員が6名ずつ3グループに分かれて87事務事業の評価を行なっている。そして1事務事業について40分の審議(資料は事前配布)で評価を行っている。

オ 目標対実績・費用対効果の記載

目標対実績を評価に導入している特別区は15区中13区(87%)にのぼり、どこの区でも定着してきている。導入していないのは政策評価を始めて間もない、あるいは試行段階である墨田区、荒川区の2区のみである。一般に目標値と実績値を、当該年度を含め3~4年分記載する区が多い。

費用対効果については、15区のうち12区(80%)が記載するようになっている。特に事務事業については総事業費(事業費、人件費、受益者負担費、職員数)などを経年別に記載する区(新宿区)やさらにこれに加えて減価償却費などの企業会計方式による費用算定と財源内訳(一般財源・特定財源)を示す区(品川区)も現れている。今後、PFIや外部委託を進める場合、企業会計による費用対効果の表記は重要性を増すものと考えられる。

カ 公表方法

公表方法はホームページによる公表と区役所・出張所・図書館での報告書の閲覧が一般化している。一部の区(中央区、江東区、豊島区)では、要約を区報に掲載して、政策評価を市民にアピールしている。

キ 特徴

アンケートでの特徴と意見のコメントをまとめると図表8のようになる。

特徴としてお書きいただいたもので、多くの区が政策評価をPDCA サイクルに利用するための工夫を挙げるものが多く見られた。新宿区では政策評価が予算編成に活用できるように予算編成時に公開していることを特徴に挙げている。同様な工夫は千代田区でも見られる。また、品川区では「事務事業評価で61のベンチマークを設定し、改善・見直し・廃止を行なう」としている。同様に、世田谷区では事務事業をA～Dに格付けを行っている。また先進的な取り組みとして荒川区ではBSC（バランス・スコアカード）の導入を検討している。また北区は指定管理者制度を見据えて、外部化の対象には外部化以前に市民満足度調査を行い、同制度導入による、住民サービスの低下のないように配慮しているものと思われる。大田区では、ディスクロージャーを考慮して、市民に判り易い指標を公開している。

ク 意見

特徴と同様、PDCA サイクルとの連動が大切という意見が多く見られた（千代田区・中央区）。また、ディスクロージャー面を考へて、市民に判り易い公表を意見として述べる区（新宿区・文京区・品川区・北区）も多かった。また、大田区のように、財務会計システムとの関連付けを意見として取り上げる区もある。

このように、政策評価が「評価のための評価」（大田区のアンケートより）になることなく「政策評価が行政改革の手段」と、「市民に対する行政のディスクロージャーの一環」という二面性を同時に実現していくことの難しさと必要性を、政策評価の担当者として自覚していることを示している。

（4）まとめ

区の政策評価担当者に直接インタビューすると、いずれの区で

も、試行段階であるということを強調される方がほとんどであった。このことから、政策評価がいまだ発展途上であり、今後とも、各区で創意工夫が行われ、特色のある政策評価が行われていくものと思われる。

政策評価はマネジメントツールであるとともに区民へのマネジメントツールであると品川区の担当者は意見の中で述べている。また行政改革の一環として、政策評価(行政評価)とともに導入された「企業会計」は、政策評価と同様、「費用意識の定着＝行革へ」と「市民へのディスクロージャー」が目標であり、この点で政策評価と企業会計の導入は目標・目的に極めて近い関係になる。しかし、企業会計の導入が総務省方式で形式が一般化していく傾向にある。これは自治体間の財政的な比較可能性を持たせることが必要であるという判断からである。その一方で、政策評価は、今後とも多様性を増していくのではないだろうか。これは、自治体間の比較可能性より、各自治体の特異性特色性を重視した結果と考えられる。

また、各区とも試行段階ということもあって、対象とする政策・施策・事務事業とも多く、総花的な評価となっている。板橋区と同様に、全体的な傾向として、今後評価対象とする政策・施策・事務事業を絞り込み、より綿密な評価を行おうとする傾向が見られる。また外部評価も制度的に発展途上で、どの区の担当者も苦勞が偲ばれる。特に、評価者の負担が極めて大きいことも問題である。

政策評価を事業の見直し・廃止・縮小に、政策評価を利用することを挙げる区の行革担当者も多いが、最も大きな意義は一次評価として目標対成果や費用対効果などを、セルフチェック(自己査定)することで培われる、行政担当者全体の意識改革なのではないだろうか。これまでの誤った成果主義や予算消化的な事業に陥らないために、担当者自身が政策評価を期に自己改革することこそが、政策評価の最も期待される効果ではないだろうか。

【参考資料4】

東京都特別区の政策評価の実態について

政策評価主務担当者に対するアンケート調査の結果
(※回答個表は次頁以降に掲載)

回答特別区一覧

- 1 板橋区
- 2 千代田区
- 3 中央区
- 4 新宿区
- 5 文京区
- 6 墨田区
- 7 江東区
- 8 品川区
- 9 大田区
- 10 世田谷区
- 11 豊島区
- 12 北区
- 13 荒川区
- 14 足立区
- 15 葛飾区

1. 板橋区

記入日：2005年9月1日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。(2005年4月1日現在)

対象自治体名：板橋区	都道府県名：東京都	
人口：524628人	面積：32.17k m ²	財政規模(一般会計予算)：1541億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	6	80	470
うち評価対象	対象外	対象外	155 うち外部評価(33)

コメント

政策・施策は、すべて除外。事務事業は470のうち、施策に対する重要度の高い122事務事業、H.15年度において行状維持以外の評価に対して、対応策が示されなかった29事務事業、H.16年度で外部評価と二次評価が異なった4事務事業について行なった。外部評価は33事務事業について行なった。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：主管課長
コメント： 1次評価は主管課長が行う
2次評価の有無：あり
コメント： 2次評価は行政評価推進検討会(各部庶務担当課長で構成)と経営刷新本部(区長及び3役、部長級職員で構成)で行う。
外部評価の有無：あり
コメント： 6人からなる行政評価委員が担当、委嘱は区内の有識者と一般公募により区長が委嘱

4. 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カ年について記載。

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。

5. 公表方法

コメント：

報告書を公表、事務事業評価表も公表、ホームページでも閲覧可能。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

16年度までは施策も評価を行なった。施策評価を実施計画の進行管理の評価として実施。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

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。

2. 千代田区

記入日：2005年10月26日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：千代田区	都道府県名：東京都
人口：42,968人	面積：11.64k m ²
	財政規模（一般会計歳入）：約506億円

※人口は平成17年1月1日現在、財政規模は平成15年決算の数値です

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	20	59	約900
うち評価対象	対象外	全て対象	全て対象
コメント： 17年度は、BSCによる組織目標管理と施策・事務事業評価を統合したPDCAサイクル型行政経営システムとして構築中。8月に各事業部及び課の組織目標を設定し、その進捗状況や施策・事務事業評価の結果をもとに、9月から始まる予算編成に合わせて次年度の組織目標の立案、事業改廃、新規事業立案等を行っている。また、年度末には組織目標の評価を行い、18年度の目標設定につなげていく。			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：各所管部長
コメント： 施策・事務事業評価は各所管部長が実施する。
2次評価の有無：なし
コメント： 2次評価は行っていない。
外部評価の有無：なし
コメント： 現在のところ考えていない。

4. 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：

事務事業については、性質上目標を設定できないもの（一般事務費等）以外の事業の目標と成果を記入している。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

財政課が行っているコスト状況調査の結果の一部を施策・事務事業評価一覧表に入れ、目標対実績と費用対効果が同時に見られるようにした。

5. 公表方法

コメント：

12月に施策評価と事務事業評価の結果を区ホームページにて公表予定。組織目標の評価結果は18年4月に区ホームページにて公表予定。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

昨年度までBSC、施策・事務事業評価を個別に行っていたが、評価結果が必ずしも次年度事業（予算計上）に反映できていなかった反省から、本年度は既存の行政評価を統合し、PDCAサイクル型行政経営システムとして再構築した。しかし試行中であるため、現場の負担が増大した、様式変更の頻度が高い、帳票作成の時期が確定しないなど課題も多く出てきている。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

行政評価は、結果を次年度の事務事業に生かすことが最も重要である。従って決算審議の時期に評価結果をとりまとめ、次年度の予算編成や組織目標設定に役立つ仕組みとして確立し、事業の継続的改善に役立てていきたいと考えている。

3. 中央区

記入日：2005年10月31日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：中央区	都道府県名：東京都	
人口：95,083人	面積：10.064k㎡	財政規模（一般会計歳入）：614億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数		28	
うち評価対象		28	16
コメント ・「政策」という概念で整理していない。 ・「事務事業総数」は定義により異なる（予算事業数は800超）			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：事業所管課長
コメント：
2次評価の有無：あり
コメント： ・評価者は、区長をトップとする「行政改革推進本部」
外部評価の有無：なし
コメント：

4. 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：

費用対効果記載の有無：あり	
---------------	--

コメント：

5. 公表方法

コメント：

ホームページ掲載、「区のおしらせ」掲載、情報公開コーナー・出張所等に設置

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

予算編成への連動を重視している。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

・行政評価を含むP D C Aサイクルがよりよく機能するように改善を重ねていく。

4. 新宿区

記入日：2005年11月2日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：新宿区	都道府県名：東京都	
人口：302,479人	面積：18.23k㎡	財政規模（一般会計歳入）：1,067億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数		50	204
うち評価対象		45	204
コメント： 新宿区後期基本計画の第三次実施計画における204実施系悪事業と45施策について実施。※事務事業数は、実施計画事業の総数です。			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：主管部長
コメント： 一次評価は、主管部長が行う。一次評価の前に主管課長の自己評価を行う。
2次評価の有無：あり
コメント： 二次評価は、各部経営会議からなる評価委員会と行政評価の担当部の企画政策部とで、評価を実施
外部評価の有無：なし
コメント：

4. 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：

事業成果指標を設定し、目標値をかかげ、各年度別に成果の達成状況を記載している。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

事務事業評価については、総事業費としての事業費・人件費・事務費・受益者負担、職員数(常勤・非常勤の区別あり)等を経年別に表記している。

5. 公表方法

コメント：

行政評価実施結果報告書により公表、公表後ホームページに掲載。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

今年度は、行政評価の再始動の年と位置づけ、新たに導入した行政評価システムを使って、従来、3月に取りまとめていたものを、予算の見積り及び予算の編成過程の公開時期に合わせ、決算時期に実施。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

[今後の活用]

PDCA サイクルの中で行政評価の定着と、予算と連動できる仕組みの構築や外部評価制度導入の検討など、より効果的な活用方法の検討。

[課題]

- ①客観的に評価できるような評価基準と成果指標の設定。
- ②情報提供のツールとして、より区民にわかりやすい評価シートとしての見直し。
- ③評価制度を高めるための評価マニュアルの作成や職員研修の実施。

5. 文京区

記入日：2005年10月17日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：文京区	都道府県名：東京都
人口：179,900 人 面積：11.31 k m ²	財政規模（一般会計予算）：604 億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	21	100	1,282 (h16)
うち評価対象	21	100	1,025 (h16)
コメント： 政策・施策については、H. 14～16で21政策について一通り評価を実施。H. 17からは時々の課題となる政策について評価することとし、H. 17は2政策（及び関連する施策）について評価を行う。事務事業については、庶務関係経費等を除く、すべての事務事業について実施。			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者： 政策・施策 政策担当部長 事務事業 所管部長
コメント： 政策・施策については、政策を所管する部横断的な分科会で検討、評価を行い、その結果を、行政評価部会（内部組織）で確定する。
2次評価の有無：あり
コメント：政策・施策 行政評価部会（明確に2次評価として位置づけではない）
外部評価の有無：あり
コメント 政策・施策については、学識経験者等による評価を行う他、区民意見の募集を行う。

4. 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：

平成17年度から目標達成度を設け、各事業で極力数値目標を掲げることとした。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

前年度の事業データの中で、費用単価を記載している。

5. 公表方法

コメント：

区HPに掲載する他、行政情報コーナーにて公表。ただし、事務事業評価のHP公表は総括表のみ。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

政策・施策 政策レベルまでの評価を対象としており、組織横断的な評価を実施している。

事務事業 区民にわかりやすい評価表を目指している。そのため、テクニカルな数値指標ではなく、直感的にとらえやすい「目標達成度」を設定することとした。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

事務事業の改善や予算への反映、職員の意識改革等については、大きな成果があったと認識するが、区民にとってわかりやすい評価、区民への説明を果たすとの観点からはさらに改善すべきと考える。

6. 墨田区

記入日：2005年10月21日

1. 自治体基本データ：自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：墨田区	都道府県名：東京都	
人口：220.487人	面積：13.75k㎡	財政規模（一般会計歳入）：939億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	26	108	約1000
うち評価対象	対象外	対象外	約1000
コメント： 現在、新基本構想、基本計画を策定中である。それに合わせて、新たな行政評価システムを構築していく。			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：主管課長
コメント：
2次評価の有無：なし
コメント： 現在検討中
外部評価の有無：なし
コメント： 現在検討中

4. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：なし	
コメント： 現在検討中	
費用対効果記載の有無：なし	
コメント： 総事業費を経年で記入し、「必要性」「今日性」「効率性」「公平性」を記入させており、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。	

5. 公表方法

コメント： 公表していない

6. 行政評価方法の特徴

コメント： 現在、事務事業評価のみ実施している。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント： 新行政評価システムの構築にあわせ、検討していく。

7. 江東区

記入日：2005年10月21日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：江東区	都道府県名：東京都
人口：428,952人	面積：39.48 k m ²
	財政規模（一般会計歳入）：1,272.7億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策（→施策）	施策（→サブ施策）	事務事業数
総数	34	114	約700
うち評価対象	34	114	約700

コメント：

本区の行政評価体系は、「施策」「サブ施策」「事務事業」の三層評価となっています。アンケート上の「政策」→「施策」、「施策」→「サブ施策」と読み替えて回答してあります。

施策、サブ施策、事務事業とすべて評価対象となっており、外部評価は行っていない。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：「施策評価」は所管部長、「サブ施策」は所管課長

コメント：

「施策評価」は所管部長、「サブ施策評価」及び「事務事業評価」は所管課長が行う。その評価結果を基に、企画課（行政評価担当）とヒアリングを行い、調整する。

2次評価の有無：あり

コメント：

所管課の行った一次評価について、企画課（行政評価担当）とのヒアリング後、抜本的な改革が必要と思われる「事務事業」を企画課において抽出し、第二次評価として「事務事業」の改善案まで含めた詳細評価を行う。評価は所管課長が行う。

外部評価の有無：なし

コメント：

現在、本区では外部評価を実施していない。

4. 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」「サブ施策」に設定した成果指標がある。これらの計画期間である21年度目標の数値と過去の実績数値を記載しており、成果指標の推移に対するコメントを記載。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

施策、サブ施策に対する目的―手段の関係から、事務事業評価の中で事業費、人件費のトータルコストを出した上で「上位貢献度」「成果向上余地」「コスト削減余地」の観点から評価する。サブ施策評価も施策に対する手段としてトータルコストを出した上で評価、コメントしている。

5. 公表方法

コメント：

評価結果をまとめた報告書を作成し公表。報告書は、図書館での閲覧、ホームページにも全ページ掲載している。

また、区報（区の広報紙）へも概要を掲載している。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

全国では先駆的に、江東区長期基本計画（H12～H21）を策定した際に、行政評価の視点を盛込んだ。

本区の行政評価は、「施策」―「サブ施策」―「事務事業」を「目的」―「手段」の関係で捉える『三層評価』で行っている。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

8. 品川区

記入日：2005年 11月 4日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：品川区	都道府県名：東京都
人口： 332,565人 面積： 22.72k m ²	財政規模（一般会計歳入）：1,281億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	5	27	640
うち評価対象	5(外部評価)	2(外部評価)	640
コメント： 政策評価は外部評価方式として実施、施策レベルでは2つの項目に絞って評価(外部評価)を行った。事務事業評価については全事業を評価(内部評価)			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：主管事業部長
コメント： 事務事業の自己評価は主管課長が行い、1次評価を主管事務部長が行う
2次評価の有無：あり
コメント： 2次評価は区首脳部が行う。
外部評価の有無：あり
コメント： 11人からなる外部評価委員(学識経験者5人、公募区民6人)が政策評価を行う。 現在政策評価の仕組みについて本委員会で検討を行っている。(試行中)

4. 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成果指標および活動指標がある。それぞれの目標値と実績値を該当年度を含め4年間記載している

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

トータルコストの把握のため、事業費・人件費・事務費・減価償却費・受益者負担、財源内訳(一般財源、特定財源)、事業に係る職員数(一般・非常勤の区別あり)を記載、費用対効果については自己評価、一次評価において経済性・効率性について記載する。また、必要性、有効性、代替性についても費用対効果を意識し記入している。

5. 公表方法

コメント：

事務事業評価報告書を公表している(区ホームページでも閲覧可能)
政策評価のしくみと試行結果についても公表している(区ホームページでも閲覧可能)

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

事務事業評価結果を用い、毎年、改善等の見直しや廃止、中止の判断を行っている。
第三次品川区長期基本計画に基づく5つの都市像毎に合計61のベンチマーク指標を設定し、区民満足度・重要度調査、コスト分析と合わせて政策評価を行った。(試行)

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

政策評価のしくみを早急に確立させ、マネジメントツールとしての内部評価と外部評価機能との連携を深め、コミュニケーションツールとして区の取り組みと現状を分かりやすく区民に伝えていく。

9. 大田区

記入日：2005年10月26日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：大田区	都道府県名：東京都
人口：67,808人	面積：56.46k㎡
	財政規模（一般会計歳入）：2,031億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	8	85	826
うち評価対象	対象外	25	182

コメント：

政策評価については、実施していない。施策評価については、施策分野ごとに、その分野を代表あるいは象徴する指標を選定し、その時々々の状況を検証することによって、施策の進捗状況を評価している。事務事業評価については、実施計画事業を中心とした、重要度の高い182事業について評価を行った。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：主管部長
コメント： 主管部長のリーダーシップの下に、主管課長が行政評価リーダーとして、具体的な自己評価作業を行う。
2次評価の有無：なし
コメント：
外部評価の有無：なし
コメント：

4. 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：

施策評価については、選定した 25 の指標につき、平成 18 年度時点での数値目標を設定した上で、当該年度の実績数値を平成 13 年度から、継続して記載している。

事務事業評価については、事務事業ごとに活動指標と成果指標を設定し、活動指標については当該年度の達成数値を記載する。また、成果指標については、現年度を含んだ過去 3 年分及び次年度の計画数値をグラフにより表記している。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

施策評価については、表記していない。

事務事業評価については、職員人件費を含む総事業費、国・都支出金、その他特定財源、成果指標に掲げる対象 1 件あたりに要する経費などを、年度別に表記している。

費用対効果については、「対象 1 件あたりに要する経費」を算出すること及び、事業の必要性・効率性・有効性・公平性・優先生について、4 段階の評価をすることによって、意識を持たせる記載内容となっている。

5. 公表方法

コメント：

報告書（施策評価票及び事務事業評価票をまとめたもの）を公表。区政情報コーナー、区内図書館、特別出張所及びホームページ等で閲覧可能。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

施策評価については、施策分野ごとに、その分野を代表あるいは象徴する指標を選定し、進捗状況を評価しているが、その指標を選定する際に、「区民にとってわかりやすい」という視点から、説明会を開き区民の意見を取り入れて指標を選定した。

事務事業評価については、平成 16 年度から事務事業評価票の様式を変更し、これまでの一般型に加え進捗管理型を定めた。進捗管理型は、計画の策定、施設・道路等の施設や、複数年にわたる調査事業等、進捗状況のみが評価指標として適切とされる事務事業に使用する。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

事務事業評価については、平成 18 年度から財務会計システムに組み込むことにより、予算との関連付けをより明確にし、予算査定資料として活用していく。

導入後 4 年目となり評価作業も職員の間浸透してきているが、「評価のための評価」と捉えられている面もまだ見られるので、評価を活かす仕組みづくりと、職員の更なる意識改革が必要である。

10. 世田谷区

記入日：2005年11月1日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：世田谷区	都道府県名：東京都
人口：804,730人	面積：58.084k㎡ 財政規模（一般会計歳入）：2,087億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	—	231	1,511
うち評価対象	—	231	1,511

コメント：

現行の政策評価では政策レベルでの評価は実施していない。

18年度から実施予定の新たな行政評価では、実施計画事業を対象に事務事業(165)・施策(63)・政策(20)の3層により評価し、残りの事務事業(約1300)については、実績・コスト管理を行う予定である。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：所管課課長、所管部部长、とりまとめ部部长

コメント：

現行の政策評価では、事務事業については所管課課長が、施策については属する事務事業の所管部部长と部をまたがる場合はさらにとりまとめ部の部長が評価している。

18年度から実施予定の新たな行政評価でも、政策評価が加わるほかは同様である。

2次評価の有無：なし

コメント：

現行の政策評価では2次評価は実施していない。ただし、実施計画事業に対する評価結果を決算付属資料に掲載しており、そこでは所管部等による1次評価に加えて、政策経営部によるコメントを付している。

18年度から実施予定の新たな行政評価では、所管部等による1次評価の結果を行政経営改革推進委員会（部長会）により全庁調整することで、2次評価の実施を予定している。

外部評価の有無：あり

コメント：

現行の政策評価では、15～16年度に外部評価のため、学識経験者委員と区民委員で構成する「政策評価委員会」を設置し、全事務事業の点検、外郭団体の運営の区の関与の見直し、行政評価の再構築等の課題について、指摘・提言を受けた。

18年度から実施予定の新たな行政評価では、学識経験者委員と区民公募委員で構成

する委員会を設置し、実施計画事業の内部評価（２次評価）に対する評価、評価の仕組み・進め方や区民公表に対する指摘・提言、行政経営・計画推進等に関する指摘・提言等を受ける予定である。

4. 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：

現行の政策評価では、評価シートに目標・実績の記入欄はあるものの、未記入のままとなっているものも多い。

18年度から実施予定の新たな行政評価では、実施計画事業については、事務事業・施策・政策の3層それぞれについて目標を設定しており、実績・目標達成度の記入を義務づけ、これに基づいて評価することを予定している。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

現行の政策評価では、事務事業ごとに「投入コスト」として事業費決算額＋人件費（事務分担割合×平均給与額）を、また、「実績単価」として「投入コスト」÷実績を、それぞれ算定し、評価シートに表示している

18年度から実施予定の新たな行政評価では、同様の数値を算定・表示するほか、「投入コスト」、「実績単価」を、実施計画事業に対する評価、実施計画以外の事務事業に対する実績・コスト管理の指標として活用する予定である。

5. 公表方法

コメント：

現行の政策評価では、施策・事務事業全件について、区ホームページで評価結果を公開している。また、実施計画分については、決算付属資料に評価結果を掲載している。

18年度から実施予定の新たな行政評価でも、政策・施策・事務事業について、区ホームページで評価結果（実施計画以外の事務事業については実績とコスト）を公開するとともに、決算付属資料に施策評価結果を掲載する予定である。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

現行の政策評価では、事務事業改廃による行財政改善に主眼を置いた、全事務事業を対象とした所管課による格付け方式（A～D）が特徴となっている。

18年度から実施予定の新たな行政評価では、実施計画に対象を絞り込み、中間実績の把握、外部評価の本格実施等とも連動した「区民に実感できる成果に基づく計画進行管理」が特徴であると考えている。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

従来の事務事業改廃による行財政改善に主眼を置いた、全事務事業を対象とした格付け方式から、実施計画に対象を絞込んだ成果管理へ、評価のあり方を転換することにより、計画・予算への反映を図り、区政マネジメントの仕組みの確立を目指す。

1 1. 豊島区

記入日：2005年11月2日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。(2005年4月1日現在)

対象自治体名：豊島区	都道府県名：東京都
人口：250,878人 面積：13.01 k㎡	財政規模(一般会計歳入)：※865億円

※17年度当初予算額

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	24	84	1,333
うち評価対象	対象外	12のうち外部評価 (12)	803

コメント

事務事業評価の評価単位数は483。これは予算単位の事務事業数のうち、一般事務経費、審議会等会議体を開催するための事業、災害罹災者への見舞金支給、戦没者遺族への弔慰金支給、新規の受付は停止しているが従前のサービス受給者のために継続している事業、既に整備段階に入っている施設建設・道路整備等の事業、事業の成果を示すような目標値の設定が困難な事業、計画策定のための事業、法律に義務付けられている事業で一般財源の占める割合の低い事業を除外し、性質の似ている事業を統合して1事務事業評価単位としたためである。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：実務担当者

コメント：

実務担当者が、決算関係書類と同時期に作成する。ただし、事務事業評価表のうち、1項目のみ管理職が評価している。

2次評価の有無：なし

コメント：

外部評価の有無：あり

コメント

施策評価を中心に評価する。このほか1公益法人の経営評価を評価する。
10人からなる外部評価委員が担当、委嘱は学識経験者(5人)と一般公募による区民(5人)。区長が委嘱。

4. 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。これらの目標の数値と過去5ヵ年の実績値について記載。

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単当たりコスト・必要性・達成度・効率性・協働可能性・長期目標への貢献度について評価している。

5. 公表方法

コメント

事務事業評価表を集計した結果を広報で公表。
事務事業評価表、事務事業評価レポート、施策評価表、外部評価委員会報告書についてはホームページで閲覧可能。

6. 行政評価方法の特徴

コメント

外部評価委員会を17年度から設置した。外部評価委員会は12施策と1公益法人の経営評価を実施した。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント

現行の行政評価制度の課題として、長期計画と予算への連動性が求められている。連動させることは可能であると思うが、行政評価の制度設計・導入の段階では、施策や事業の見直しのためのツールとすることを目的としており、行政評価と長期計画や予算への連動が果たして正しい選択なのか判断のむずかしいところである。

12. 北区

記入日：2005年10月25日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名： 北区	都道府県名： 東京都
人口： 329,947 人	面積： 20.59 k m ²
	財政規模（一般会計歳入）： 1,127 億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	25	73	974
うち評価対象	対象外	61	822

コメント：

施策評価は15年度から、基本計画第4分野を除く全施策を、基本計画、中期計画の見直しに合わせて実施しています。事務事業は、原則全事業を対象にし、裁量の余地の無い内部管理事業などを除いて、毎年実施しています。うち開始2年目事業を重点事業として、詳細な評価を加えています。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：

コメント：

施策評価は、事業担当部長が行います。

事務事業評価は、事業担当課長が行います。重点事業については、事業担当部長も1次評価を行います。

2次評価の有無：

コメント：

施策の2次評価はありません。

事務事業の重点事業について、政策経営部長が2次評価を行います。

外部評価の有無：

コメント：

施策、事務事業ともに、外部評価はありません。

4. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：

コメント

事務事業評価において、活動指標、成果指標、効率性指標を設定し、それぞれ過去3カ年の実績値、目標値を記載しています。

費用対効果記載の有無：

コメント

事務事業評価において、総事業費・コスト把握として事業費・職員数(正規・非常勤等の区別あり)・人件費、国・都支出金等を経年別に表記しています。また、重点評価において、事業の必要性・セオリーとプロセスの評価・有効性・妥当性について記述させています。

5. 公表方法

コメント：

評価概要の説明とともに全評価シートを公表しており、区ホームページで閲覧可能です。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

平成18年度から導入する「指定管理者制度」を見据え、外部化の対象とした一部の公の施設について、平成17年度重点評価として、区民満足度調査を実施しました。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

北区の事務事業評価は、次の4つの目的を定めています。

- ① アカウンタビリティと新たな協働関係の構築
- ② 成果志向による行政改革の推進
- ③ マネジメントサイクルの確立
- ④ 全庁的な意識改革、能力開発

できるだけ客観性を持たせるために数多い指標を記載し、また、公表方法の工夫で関心を高めるなど、行政評価を有効なものにするための取り組みが必要と感じています。

13. 荒川区

記入日：2005年11月1日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。

対象自治体名：荒川区	都道府県名：東京都
人口：188,781 人 面積：10.2 k m ²	財政規模（一般会計歳入）：800.9 億円

※ 人口：平成17年1月1日現在、財政規模：平成16年度決算見込

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	評価体系構築中	評価体系構築中	評価体系構築中
うち評価対象	0	10（試行実施）	67（試行実施）
コメント： 現在、新たな行政評価システムを構築中であり、試行実施した数値を記載した。 以下の質問も、構築中であるため想定として回答する。			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：検討中
コメント： 所管部（部長、課長、係長・担当者）を予定
2次評価の有無：検討中
コメント：
外部評価の有無：検討中
コメント：

4. 目標対実績、費用対効果について

目標対実績記載の有無：検討中

コメント：

成果指標、目標値の記載を予定

費用対効果記載の有無：検討中

コメント：

予算・決算額、人件費の記載を予定

5. 公表方法

コメント：

検討中（ホームページ等を活用する予定）

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

検討中（以下、想定）

- ・事務事業ごとの絶対評価を行うのではなく、各施策を構成する事務事業の中で、その施策目的を達成するための優先度を判断する。
- ・平成18年度に策定する、新たな「基本計画」は行政評価の視点から構築し、政策・施策の成果指標を記載する。
- ・BSC（バランス・スコアカード）の主旨を踏まえた目標管理等を行政評価システムに組み込むことを検討。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

14. 足立区

記入日：2005年10月25日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。(2005年10月1日。財政はH17当初予算)

対象自治体名：足立区	都道府県名：東京都
人口：645,990人	面積：53.2k㎡ 財政規模(一般会計歳入)：2,132億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	34 施策群	114	780
うち評価対象	対象外	114	780

コメント：

体系は分野－施策群－施策－事務事業の4階層。施策群は施策の類似性により束ねたもの。庁内各部において全施策、全事務事業について評価を実施した。また、施策評価については、庁内2次評価及び外部評価を実施した。

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次)評価を行なう者：主管課長・主管部長

コメント：

事務事業評価：担当者及び係長の評価を踏まえて、総合評価を課長が行う。

施策評価：主管部長が1次評価を行う

2次評価の有無：あり

コメント：

庁内評価委員会(政策経営部長、総務部長、政策課長、財政課長、総務課長、人事課長で構成)において施策評価の2次評価を行う。

※事務事業評価については、財政課を中心に担当課のヒアリングを実施。

外部評価の有無：あり

コメント

学識経験者4名、区民代表8名(うち4名は公募)の12名で構成される足立区区民評価委員会が区民等の視点による評価を行う。

4. 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：

事務事業に活動指標、施策評価に成果指標を設定。指標の実績値と目標値（活動指標は毎年、成果指標は平成 20 年度）に対する達成率を記載。

費用対効果記載の有無：あり

コメント：

事務事業評価：総事業費（事業費・人件費（常勤・非常勤職員数から計算）及び財源内訳（補助金・受益者負担・基金・起債等）を経年別に記載している。直接的な費用対効果項目はないが、有効性、効率性等のチェックにより、費用対効果の視点も盛り込んでいる。

施策評価：該当施策の総事業費（事業費・人件費）を経年別に記載する。直接的な費用対効果項目はないが、施策に配置される各事務事業の総事業費と貢献度評価を見比べることにより費用対効果についても検証される。

5. 公表方法

コメント：

事務事業評価調書、施策評価調書、区民評価委員会報告書を区政情報室、各図書館及びホームページで公表している。

また、区民評価委員会の資料及び議事録も区政情報室及びホームページで全面的に公表している。

6. 行政評価方法の特徴

コメント：

事務事業評価は平成 12 年度から実施した。また、平成 17 年度（平成 16 年度事業実施分）からは基本計画の施策体系に基づいた施策評価にも取り組んでいる。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント：

行政評価情報を予算の枠づくりや組織定数に活用しているが、主管部における更なる活用・定着化が必要である。また、指標や評価帳票、評価方法については、区民評価委員会の評価も反映しながら改善を進めていきたい。

15. 葛飾区

記入日：2005年10月24日

1. 自治体基本データ：

自治体の基本データについてお答えください。(2005年4月1日現在)

対象自治体名：葛飾区		都道府県名：東京都
人口：437,523人	面積：34.84 k m ²	財政規模（一般会計歳入）：1,360億円

2. 政策・施策・事務事業数

政策、施策、事務事業数とそのうち行政評価の対象とした数を記入してください。

	政策	施策	事務事業数
総数	24	85	793
うち評価対象	対象外	うち65施策対象	すべて対象
コメント： 政策は対象外。施策評価は試行として昨年度に引き続き実施しており、全85施策のうち内部的なものを除く65施策を対象とした。また、事務事業の外部評価は87事務事業について実施した。			

3. 評価システム

外部評価と2次評価の有無についてお答えください。また評価担当者もお答えください。

(1次) 評価を行なう者：事務事業評価－所管課長もしくは行政評価委員会 施策評価（試行）－施策評価担当部長
コメント： 行政評価委員会は学識経験者や公募を含む区民で構成され、外部評価を実施する。 施策評価担当部長は、施策ごとに取り決めた施策評価を担当する部長。
2次評価の有無：なし
コメント： 事務事業評価は、16年度までは1・2次評価を行っていたが、事務の効率化等を考慮して17年度より2次評価は廃止した。 昨年度に引き続き実施した施策評価（試行）についても、施策評価担当部長による評価に一元化した。
外部評価の有無：あり
コメント： 上述のとおり、学識経験者、公募を含む24人からなる行政評価委員会を設置し、事務事業について外部評価を実施している。17年度は、87事務事業について、4分科会（6人構成）に分かれ、1事務事業につき40分間目途（資料は事前に配布）で評価を行った。

4. 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：

事務事業評価では、活動指標及び成果指標の目標（見込）値・実績値を3ヵ年度分記載している。施策評価では、成果指標について最終目標値と各年度の実績値を3ヵ年度分記載している。

費用対効果記載の有無：なし

コメント：

事務事業評価・施策評価とも、事業費・人件費・職員数・特定財源等について3ヵ年度分記載した上、活動実績（活動指標）値で割り返し、単位あたりのコストを算出しているが、特に費用対効果についての記載はない。

5. 公表方法

コメント：

事務事業評価結果と改革方針及び取組結果をホームページ、区内図書館等にて公表している。施策評価（試行）についても、同様に評価結果を公表している。

6. 行政評価方法の特徴

コメント

現在、施策評価は試行の段階であるが、今後本格実施する予定でいる。

17年度には、その準備として、PDCAサイクルの円滑で効果的な運営及び18年度からの新基本計画・実施計画の進行管理を実施できるように、行政評価の施策体系を新基本計画の施策体系と一致させ、また、予算措置のある事務事業については、事業費と予算経費との対応付けを明確にした。

7. 今後の行政評価をどのように利用していきますか？またご意見等をお書きください。

コメント

施策評価によって、事務事業の優先順位をつけて改革・改善を行い、限られた経営資源のメリハリの効いた資源配置を実現することで、PDCAサイクルの円滑で効果的な運営及び新実施計画の進行管理を担っていく。

2 旭川市の評価制度について

旭川市は平成 12 年度に行政評価制度の試行を行い、13 年から本格実施しており、これまで本格実施は板橋区同様 4 年の蓄積を持っている。評価制度のしくみの基本は板橋区とかなり似ている。

すなわち、①事務事業を対象にしていること、②一次評価—外部評価—二次評価の手順で実施していることなどである。しかし、詳細を伺うと相違している面も多く、また、板橋区の評価制度の改善に参考になる点も少なくないと思われるので、以下個別に説明する。

(1) 評価の対象

ア 一次評価及び二次評価の対象

内部評価である一次評価及び二次評価では事務事業を対象にしているが、具体的な評価対象の選定は年によりかなり紆余曲折しているように見える。本格実施した 4 年間の実績を順に見ていくと、平成 13 年度は前年の試行結果をふまえ、事業開始から経過年数の長い予算事業（臨時費予算事業という名称）から 3 分の 1（194 件）を対象にしている。翌年の平成 14 年度は全庁一丸となって行財政構造改革を進めるとの目的の下で、全事務事業をゼロベースから見直すこととした。実際の件数は 1,040 件であり、議会費などは除外しているが、法定受託事務などは対象にしているとのことである。本格実施 3 年目の平成 15 年度は前年に全事務事業を点検したこととの関係で前年の行政評価の結果、中長期的課題の残った事業の中から 43 件に絞って取り上げている。4 年目の平成 16 年度の対象は、すべての補助金 229 件（企業会計の補助金は除く）である。

このように内部評価の対象件数をみると、194—1,040—43—229 とかなりのバラツキがみられるが、これはその年々の重点の置き方からくるものとの説明であった。なお、平成 17 年度は地域経済の活性化などの政策的な予算事業 32 件を対象にする予定

であるとのことであった。

イ 外部評価の対象

4年間を通じて、一次評価の中から行政評価委員会としての見識で、成果の検証が必要で評価に値すると見られるものをピックアップする方式で対象を選定しており、板橋区の今後の外部評価を検討するうえで興味深い。平成13年度は15件(8%)、平成14年度は27件(3%)、平成15年度は一次評価の対象全部である43件(100%)、平成16年度は73件(32%)であり、逐年増加している。

注：()内は一次評価の件数を分母とし、外部評価の件数を分子とした比率である。

比率で見るとかなりバラツキがみられるが、これは分母がばらついているためであり、外部評価の対象数はおおむね2ケタの数であり、板橋区の外部評価が2ケタの実績であるのと符合しているが、逐年増加しているのは委員の経験と意欲の現われかと思われる。

(2) 評価の結果

一次評価、外部評価、二次評価のそれぞれの評価の結果、事務事業の今後の在り方についての評語で整理すると図表11のとおりである。

これを見ると、次の2点に特徴が見られる。

- ①各評価で拡充、増額、計画通り、継続という肯定的な評価を受けた数の合計を分子にして合計を分母とした割合を仮に存続率と名付け、一次評価の存続率が二次評価ではどのように変化したかを各年比較してみると、

13年度=92%→55% 14年度=51%→31%

15年度=16%→2% 16年度=71%→39%

となっており、旭川市の二次評価は、一次評価で存続肯定したものの半分近くを否定的に評価している(ちなみに、平成16

年度の板橋区の事務事業評価で同様な計算をすると、77%→47%となっており、二次評価の厳しさは同程度かと考えられる)。

- ②外部評価結果の内訳が判明している平成 16 年度の外部評価結果とそれに対する二次評価結果の相違状況をみると、外部評価の全件数の 5%程度のものが、二次評価では、「減額」や「廃止」の判断から「継続」や「見直し」になっており、外部評価よりも二次評価の方がやや甘くなっている状況がみられる（ちなみに、平成 16 年度の板橋区において外部評価よりも二次評価が甘くなったものは、35 件中 3 件である）。

図表 11 旭川市の政策評価の結果

区分	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度				
一次評価結果	拡充	29	計画通り	529	拡充	1	継続	153
	継続	150	要改善	330	継続	6	増額	10
	見直し	3	見直し	94	見直し	32	減額	3
	要検討	5	廃止など	85	縮小	1	見直し	51
	統合	3	その他	2	統合	3	廃止	3
	縮小	3					終了	9
	廃止	1						
	合計	194	合計	1,040	合計	43	合計	229
	外部評価結果	15 (内訳不明)	27 (内訳不明)	43 (内訳不明)	73			
				継続	5 (8)			
				増額	1 (0)			
				減額	3 (0)			
				見直し	55 (57)			
			廃止	9 (8)				
二次評価結果	拡充	1	継続	321	継続	1	継続	89
	継続	106	見直し	544	見直し	35	減額	4
	見直し	75	統合	75	統合	6	見直し	113
	統合	10	縮小	10	廃止	1	廃止	11
	縮小	1	廃止	90		43	終了	12
	廃止	1						
	合計	194	合計	1,040	合計		合計	229

注：外部評価結果の平成 16 年度の欄の（ ）内の数字は、外部評価結果に対する二次評価結果である。

(3) 旭川市の行政評価の特徴と参考事項

以上は実施件数などから見た結果であるが、このほかに評価のしくみなどについて次のような特徴や参考事項がある。

- ①一次評価は事務事業所管の各部の評価であるが、二次評価は各部は排除され、助役をトップに、企画財政部長、行財政改革担当部長などの7人で構成される行政評価検討会議が行っている。各部と判断が食い違った場合についてたずねると、事前に各部からヒアリングは行うがそれ以上の調整は行わないということであった。板橋区の二次評価は区長以下政策所管の各部の部長も含めた経営刷新本部の場で行っているが、旭川市の例は政策企画部門主導で二次評価が成り立ちうることを示唆している。
- ②出張から戻ってきてインターネットで旭川市の行政評価の公表資料を見て気づいたことであるが、16年度の場合、一次評価は7月から8月に、外部評価は8月から2月に（9回開催）、二次評価は12月に実施している。このように約半年をかけて評価作業全体を実施して支障がないのであれば、板橋区の外部評価も量的にも質的にも拡充できる。

板橋区においても二次評価をギリギリどのくらいまで遅らせるかの検討も望まれる。
- ③旭川市の外部評価委員会の構成は各年とも、学識経験者2名、専門家2名、市民2名の計6名で構成されている。このうち専門家とは、評価の専門家ではなく消費者団体、農業者団体などの専門組織の代表である。板橋区のような大都会ではないので、弁護士等の人材も不十分なことを考えればやむをえないであろう。市民2名については16年度ではじめて公募を行って1名を任命したが、それ以外は市民団体などの役員への委嘱とのことであった。公募をしてもあまり応募がないということは板橋区とも共通しており、無理に公募を継続するよりは市民・住民団体の方に恒常的に委員になってもらうことも一案であろう。
- ④評価結果の外部への公表については、旭川市ではかなり簡潔な資料と、必要な人にはインターネットで詳細な資料を提供する

との二本立てで行っている。担当者はあまり分量の多いものはみてもらえない、といていたが、結論を簡潔に伝えることがわかりやすさにつながるとの考え方からきているものと見られ、板橋区の今後の公表のあり方を検討する際の参考になりうる。

- ⑤議会との関係については、配布はするが、特に説明の時間をとるようなことはしていないとのことである。また、監査委員は合規性の視点が中心であり、行政評価と機能的に重複するところはないが、中核市になると包括外部監査が義務付けられており、これでは効率性などの視点からのチェックがあるので似通ったものになる面があるとのことであった。
- ⑥最後に今回旭川市の対応者である石原主査が総括して次のように言っていたのが印象的であった。「旭川市では様々な角度から評価をやってきたが、評価とはお金を削る手法ではなく、職員の意識を改革し、市民への説明責任を果たす手段である、と思っている」。

3 北海道白老町の評価制度について

(1) はじめに

白老町の行政評価制度（白老町では「行政評価制度」と呼ばれているがここでは「政策評価制度」に統一）は、平成 16 年度第 3 回日本地域政策学会（大会テーマは「地域の自立と活性化」）の第一分科会「政策評価と市民参加」において、高橋裕明氏（北海道白老町企画課企画係長。当時）が詳細な報告をされており、また長谷部英司「機能的な参加型評価システムのあり方」（放送大学大学院文化科学研究科（政策経営プログラム）修士論文、2003 年 12 月）にその外部評価のあり方が紹介され、また見野全（元白老町長）「協働のまちづくりー北海道白老町の挑戦」（『PHP 政策研究レポート』No.82、2004 年 5 月）の「第 6 章 共通のことば、独自のものさし」に「市民参加型」のまちづくりの一つの手段として政策評価制度の紹介があるなど、先進事例として近年よく知られるものとなっている。

これらの先行研究に対し、本稿は、特に制度の技術的な面（及びその発展の足跡）に着目している点に第一の特徴がある。また、自治体の規模や制度導入の経緯の相違にかかわらず、板橋区をはじめ、政策評価制度の改善に鋭意取り組んでいる他の自治体に参考になる点を意識して内容を紹介している点に第二の特徴があるといえよう。

以下では、視察中に収集した資料、ヒアリングの成果及び前述の二論文を参照しつつ、白老町における行政評価システムの概要を当初からの経緯に沿って述べていきたい。現時点での制度の解説という形をとらないのは、前述の見野論文が簡潔な解説を提供しているということもあるが、何より白老町の政策評価制度が現在も変化の最中にあるからである。「白老方式」とでもいふべき特徴あるしくみは、不断の改善と工夫の上に成り立っているということ意識して、以下報告をはじめたい。

なお、それぞれの節は全て「ア」で簡単な年表を、「イ」以下

で論点を取り上げて解説を行うという構成となっている。

(2) 平成 10 年度から平成 12 年度まで⁽¹⁾

ア 年表

- 平成10年度 ・市町村政策評価システム研究会に参加。研究会で白老町が一つのモデルになる。
- 平成11年度 ・行政評価システム研究会発足。
- 平成12年度 ・事務事業評価試行（行政評価システムの最初の導入。企画課が担当。平成16年度に導入完了）。

イ 制度導入の初期環境

白老町の行政評価制度は、平成 10 年に市町村政策評価システム研究会へ参加したことによって導入方針が本格化したものである。ただし、白老町では、事業別予算・事業コードの導入や、まちづくり指標の作成など、行政評価に類することをそれ以前に既の実施していたという。この市町村政策評価システム研究会でも白老町の事例が先進的事例として取り上げられていることから言っても、白老町では政策評価制度導入の環境が当初から比較的整っていたと言える。もっとも、導入に際しては、他の先進自治体への視察や調査を行っており、周到な準備を行っていることも付言しておきたい。

さて、当初、白老町における制度導入の目的は、

- ① 公共部門の効率性向上と民間の自律性確保
- ② 市場に対する説明責任の貫徹
- ③ 民主主義に対する説明責任の徹底
- ④ 地方自治体の政策立案・企画能力の拡充強化

の 4 つであるとされた。特に住民との行政情報の共有と政策立案

⁽¹⁾ 以下の年表の記述は「資料 白老方式の行政評価システム（平成16年度）白老町経営企画課」所収の「白老町行政評価制度の取り組み経過」及びヒアリング調査より作成したものである。

能力の向上を目的とするとされた。そして、およそ2年の準備期間を経て、平成12年度より、企画課を担当課として制度の導入に踏み切っている⁽²⁾。

(3) 平成12年度

ア 年表

平成12年 7月 ・職員に対する合意形成アンケート実施。
11月 ・事務事業評価試行の実施（平成13年7月に町民に公表）。

イ 合意形成アンケート

平成12年度は、まず事務事業評価を試行的に導入することから始まった。

ここで注目すべき第一の点は、導入前の7月に、職員に対し「行政評価システム」導入の合意形成アンケートを実施していることである。その結果、例えば、

- ① 事務事業評価の対象として、評価しにくいものとして職員の側から幾つかの事例が挙げられていること
- ② 全事務事業（当時791事業）ではなく、総合計画の施策体系にかかわる事務事業（489）、または臨時事業（107）と政策的事務事業（約50）に限定すべきではないかという意見
- ③ 事務的に作業が追いつかないという不安
- ④ 外部評価制度の導入が必要である
- ⑤ 事業と予算と担当課の整合性が必要である

といった、行政評価制度の問題点がかなり早期に出されている⁽³⁾。制度導入に際して、既に制度の根幹にかかわる問題点を

⁽²⁾ 「平成12年度（2000）白老町行政評価制度（システム）取組資料」所収の「行政評価システム取組みに関する目的の整理について」。

⁽³⁾ 「平成12年度（2000）白老町行政評価制度（システム）取組資料」に「白老町行政評価に関するアンケート結果（総括）が掲載されている。

意識していたということは、その後の制度の改善・発展に大きく役立ったと思われる。

ウ 制度導入の5カ年計画

また、第二に注目すべき点は、この段階で、本格的な制度導入の具体的スケジュールが、平成16年度の「第四次白老町総合計画」の開始をにらんだ5カ年計画として策定されたことである（図表12参照）。それは、政策評価制度に完璧な「モデル」は存在しないという観点から、経験を蓄積しつつ、段階的、発展的導入を目指したからである。更に、制度導入によって完璧なまちづくりが出来る訳ではないといった意識を当初から持っていたことなども、政策評価制度の位置づけとして極めて印象的である⁽⁴⁾。また、試行の結果を町民に公表すべきことを早くから提唱していたことも指摘しておきたい⁽⁵⁾。

図表12 白老町の政策評価制度の概要と導入計画

【目的】 時代にあった自治体経営に変革～住民参加型・成果重視型行政をめざして～					
【経営】 最小の経費で最大の効果を発揮する経営志向を根付かせる手段として活用する。					
【手段】 成果と効率を重視（評価）するとともに住民ニーズを意思決定に反映する。					
【対象】 まちづくりの柱である白老町総合計画（政策体系）を対象とする。					
政策志向：政策の質（政策形成能力）向上を目指し、成果で計る行政の経営体制の充実を推進する。 住民志向：行政の透明性、説明責任の向上を目指し、住民主体の自治体運営の充実を推進する。					
導入計画	（平成12年度） 事務事業評価試行	（平成13年度） 事業評価実施 施策評価試行	（平成14年度） 事業評価実施 施策評価実施 政策評価試行	（平成15年度） 事業評価実施 施策評価実施 政策評価実施	（平成16年度） 新総合計画のスタートとともに評価システムの稼働

出典：見野全「協働のまちづくりー北海道白老町の挑戦」39頁より引用。

総じて、制度導入の準備は、慎重に且つ周到に進められた印象が強い。

(4) 「白老町行政評価制度の導入ポイント」同上。

(5) 「北海道白老町の行政評価制度の取り組み（H13）」。

(4) 平成13年度

(施策評価の試行と行政評価フォーラムの実施)

ア 年表

- 平成13年 6月 ・ 施策評価導入のため、施策と事務事業の実態調査の実施。総合計画にある施策（189項目）と事務事業を結びつけ、施策と事務事業を体系化し、評価対象を明確化する。
- 8月 ・ 事務事業評価実施。事務事業評価を、平成14年度の事業費予算と連動させ、総合計画施策点検と合わせて、事務事業評価を施策への貢献度という視点で評価することを決める。
- ・ 施策評価施行の説明会実施。
- 11月 ・ 第1回内部行政評価委員会開催（平成14年2月に第2回の実施）。
- ・ 翌年度の事業調整と合わせて理事者評価を実施。
- 平成14年 3月 ・ 行政評価フォーラムの開催（以後、毎年）、平成13年の事務事業評価の公表

イ 事務事業評価の点数化

制度導入2年目の平成13年度には、行政評価制度を「町政経営の基本システム」として位置づけた。具体的に平成13年度の方針は、

- ① 事務事業評価を本格化すること
- ② 事業評価と予算との連動性を確保すること
- ③ 施策評価を試行すること
- ④ 町民への公表を行うこと

とされた⁽⁶⁾。

⁽⁶⁾ 「平成13年度（2001）白老町行政評価制度（システム）取組資料」所収の「平成13年度白老町行政評価の実施方針（案）」より。

また、平成 13 年度には事務事業評価が本格的に開始されるが、そこで注目すべき第一の点は、継続的事業の事中・事後評価と新規事務事業の事前評価の 2 種類の事務事業評価が行われたことである（正確な数字は分からないが事中評価は 60 程度と推測される）。事中・事後評価は、後に述べる「施策評価」（施策評価というが、実態的には事務事業評価と考えられる）に引き継がれている。

また、事務事業評価の評価方法で第二に触れておくべきなのは、第一次評価における事務事業評価を「点数化」という手法である。この年には指数を 3 つ挙げ、

- ① 協働指数（35 点満点）
- ② 優先指数（30 点満点）
- ③ 財源指数（35 点満点）

の各指標ごとに、担当者が選択肢を選ぶ方式をとっている。そこで、50 点以上が推進する事業、30 点以上 50 点未満が見直し・工夫が必要な事業、30 点未満は廃止・中止を検討すべき事業と判断されることとなる⁽⁷⁾。評価を点数で表す手法は、板橋区でも行政改革のツールとして用いたことがある。ちなみに、この指数は後に修正され、現在でも継続している。平成 16 年度の具体例は参考資料 5 として頁末に掲げている。

ウ 事務事業評価と施策評価の関連性

また、この年には施策評価が試行的に導入されている。これは、「各係から提出された 63 事業について事務事業評価を行い、施策評価（執筆者注一政策目標の間違いか）に結びついているかどうかを評価する」⁽⁸⁾ ものである。施策評価のためには、予算を計上している事務事業ごとに担当課が「施策評価のための事務事

(7) 「事務事業評価の採点基準」。前掲注（6）の取組資料所収。

(8) 「北海道白老町の行政評価制度の取り組み（H13）」から引用しているが、「施策評価に結びついているかどうか」ではなく「施策目標に結びついているかどうか」ではないかと思われる。

業評価表（施策評価表）」を作成することとなった⁽⁹⁾。

施策評価と言っているが、この方式は、事務事業を個別に評価し、その上で施策（目標）にそれぞれの事業がどれだけ貢献しているかを判断するもので、事務事業評価の一形態であるとも考えられる。また、これは現在、継続事業に関しては事中評価、終了事業に関しては事後評価となる。この意味では、平成 12 年度に導入された 2 種類の事務事業評価の一類型とも考えられる。いずれにせよ、これは基礎的自治体においては実施の難しい「施策評価」を行う際の一つの工夫として特記すべき点であろう。

また、これは第 1 分科会の中間報告『政策評価制度』（ブックレット No.9）における第 5 章 2 節で、分科会として提案した「政策寄与度評価方式」と発想面で類似したものであることも指摘しておきたい。

エ 外部評価委員会の設置検討と行政評価フォーラム

また、この年には外部評価委員会の設置が検討されている。しかも、この段階で「同委員会が評価を行わないと決算が終了せず、かつ、予算がつかないシステム」とすることとされた。これは外部評価を相当に厳しく位置づけるものである⁽¹⁰⁾。

最後に、この年には、評価結果の公表にも力を入れる必要があるとされ、実際に結果が公表された。また、この年開催された行政評価フォーラムは、職員や町民更には他の自治体を対象としたもので、行政評価に関する関心と意識を高める手段であるとされた。

（5）平成 14 年度

ア 年表

⁽⁹⁾ 「平成13年度（2001）白老町行政評価制度（システム）取組資料」に原文が掲載されている。

⁽¹⁰⁾ 「北海道白老町の行政評価制度の取り組み（H13）」。前掲注（8）。

- 平成14年 4月 ・第3回内部行政評価委員会開催。14年度の方針決定。
- 6月 ・外部評価委員会設置要綱制定。
- 7月 ・2名の外部評価委員の公募。
・平成13年度決算分の施策評価（49件）を実施。
- 8月 ・町民5名による外部評価委員会を設置。
- 9月 ・外部評価委員会開催（10月まで4回。10月に答申。12月に担当課の検討を踏まえた報告書を作成）。
・翌年度要望事業の事務事業評価表（179件）を作成。
- 10月 ・係ごとに事業評価、施策評価に対するヒアリングを実施。
- 12月 ・外部評価制度と評価結果の公表。
- 平成15年 3月 ・事務事業評価の結果を公表（5月にホームページに掲載）。
・行政評価フォーラム開催。

イ 政策評価制度の原型の完成

平成14年度の最大の変化は、政策評価と外部評価が導入されたことである。また、この年から本格的に導入された施策評価に関しては、平成13年度実施の臨時事業費として計上された事業104件を対象とした施策49について、事業からみた施策に対する成果の度合いを決算後の6月に担当がおこなうこととなった。その結果が7月の外部評価に付される仕組みである。施策評価の評価表は前年度の施行期間のものと変わっていない⁽¹¹⁾。

これにより、「前年度決算」→「施策評価」→「外部評価」→「事業評価」→「予算編成」（次年度事業実施計画の策定）とい

⁽¹¹⁾ 「平成14年度（2002）白老町行政評価制度（システム）取組資料」所収の「施策評価制度について」より。

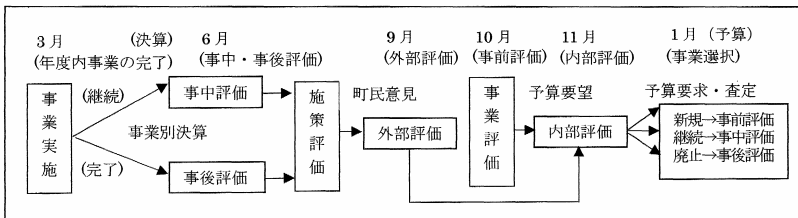
う現在実施されている政策評価のサイクルの原型が出来上がった（図表 13、図表 14 参照）。また、これにより、全体の実施方針である「政策体系を確立し、目的と手段という意識を定着させる」しくみがほぼ出来上がったといえる⁽¹²⁾。なお、「政策評価」は、毎年のデータを蓄積して、基本計画改訂に反映させるものであり、毎年度行われる政策評価制度のサイクルに直接には組み込まれていないが、総体的には重要なものである。

図表 13 白老町の政策評価制度の体系

	方針	内容	対象	時期
事務事業評価	事業効果指標(目的)による定数的な把握	採点方式(内部評価→外部評価の導入) ①協働指数:総合計画・町民ニーズ・公約などを点数化 ②優先指数:地区、人口、公共性、緊急性などを点数化 ③財源指数:補助金、交付金、歳出、歳入などを点数化	政策的事業→経常的事業へ拡大	9月頃に翌年度事業の事前評価として実施
施策評価	施策効果指標(座標)による有効度の把握	内部評価と外部評価 ①事務事業と施策の体系化 ②内部評価による施策評価表の作成 ③外部評価による座標軸評価の作成 ④まちづくり町民意識調査の定量的な把握	総合計画施策体系	6月に内部評価(決算)、8月に外部評価を実施
政策評価	政策目標の設定に基づく効果測定	総合計画基本計画の評価 ①施策と政策の体系化 ②施策効果判定による政策評価(効果測定) ③政策目標・指標による評価	総合計画基本計画の政策体系	毎年のデータを蓄積して、基本計画改訂時に現計画の検証と次期計画の目標設定を行う

出典:見野全「協働のまちづくりー北海道白老町の挑戦」39頁より引用。

図表 14 白老町の政策評価の流れ



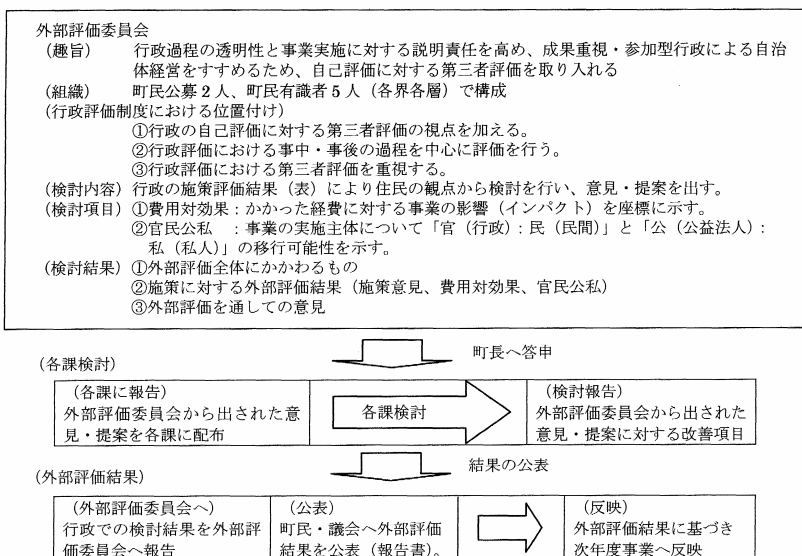
出典:見野全「協働のまちづくりー北海道白老町の挑戦」39頁より引用。

(12) 「平成14年度白老町行政評価の実施方針」より。同上。

ウ 町民による外部評価委員会と座標化

この年から導入された外部評価制度の目的は、生活者の視点、町民満足度向上の観点から、第三者の視点を行政活動に反映させることであり、また、事中・事後の過程を第三者の視点で評価することを意識したものである（図表 15 参照）。この年は、公募 2 名、有識者 5 名の構成をとった。その全員が町民であることが大きな特徴である。平成 14 年度は、総合計画における補助・大型事業・主要政策に関する事業などを施策単位で評価することとし、結果、49 施策 103 事業及び委員からの指摘事業を対象とした⁽¹³⁾。

図表 15 白老町の外部評価制度



出典：見野全「協働のまちづくり—北海道白老町の挑戦」40 頁より引用。

また、白老町の外部評価制度でユニークなのは、座標を使った

⁽¹³⁾ 「白老町行政評価制度外部評価要領」。同上。

評価表の記入方法である（図表 16 参照）。この座標は、委員の裁量によって作成される。また、外部評価の評価表はそのまま町民に公表されるものであるから、公表の際のわかりやすさを確保するための一つの工夫でもあらうと思われる⁽¹⁴⁾。更に「費用対効果」の検証、行政の改善実施状況の確認だけではなく、「官」（行政）と「民」（民間）、「公」（公益法人）と「私」（私人）への移行可能性を外部評価で検討するというのもユニークなものである。

図表 16 白老町の外部評価の座標例

分野	施策名	委員会における意見 (要旨)	費用対効果 縦：効果、横：費用	官民公私
健康福祉	町民の健康づくり推進体制の確立	○委託料が高いなど、もっと効率的な推進が必要ではないか。	<p style="text-align: center;">高</p> <p style="text-align: center;">低</p>	<p style="text-align: center;">公</p> <p style="text-align: center;">私</p>
産業振興	地域産業の高度化	○町内者への特産品販売が弱い（白老牛については「肉の日」があり、効果が大い） ○各企業が自主的に行っていくようにする（民間主導にする）必要があるのではないか	<p style="text-align: center;">高</p> <p style="text-align: center;">低</p>	<p style="text-align: center;">公</p> <p style="text-align: center;">私</p>

* 矢印の起点は現状を表し、今後に求められる移行の方向を示している。

出典：見野全「協働のまちづくり—北海道白老町の挑戦」40 頁より引用。

（6）平成 15 年度

ア 年表

⁽¹⁴⁾ 「白老町行政評価外部委員における意見・提案 平成 13 年度」。同上。

- 平成15年 6月 ・行政評価委員会の開催。15年度の方針を協議。
・平成14年度決算分の施策評価（臨時事業費132件による施策58件）の実施。
- 7月 ・行政評価制度検討グループ会議（管理4課の係長職8名）開催（以後、平成16年3月まで9回実施。経常費の目的別分類と指標の作成などを課題とする）。
・外部評価委員会を開催（以後、平成15年11月まで8回。12月に答申）。
- 9月 ・平成16年度臨時事業要望に関する事業評価の実施。
- 10月 ・二次評価（ヒアリング）の実施。
- 11月 ・理事者による事業計画調整会議の開催。
- 平成16年 3月 ・行政評価フォーラムの開催。

イ 評価表の再検討

平成15年度は前年度の形式をほとんど踏襲しているが、評価表の再検討をおこない、外部評価表、事務事業評価表を改訂した。外部評価表の改訂は、より分かりやすいものとするためであるが、事務事業評価表の改訂は、点数化する指数（選択肢）を大きく変えている（平成16年度の例を参考資料5に掲げてある）⁽¹⁵⁾。

また、事業評価に合わせて町民のニーズを計るべく「町民評価」が行われたが、これは主として第四次基本計画と連動させるべく行われたものである⁽¹⁶⁾。これは現在行われている「町民アンケート」として形を変えて継続しているものと思われる。

外部評価は43施策、98事業を対象とした。また、この年には、施策は事後評価ではなく、事前評価の方がよいとの意見が出され

⁽¹⁵⁾ 「平成15年度（2003）白老町行政評価制度（システム）取組資料」所収の「平成16年度事業要望について」参照。

⁽¹⁶⁾ 「調査による町民ニーズ順」参照。

ているのも目に付いた⁽¹⁷⁾。

(7) 平成 16 年度（役割分担 PT の開催）

ア 年表

- 平成16年 4月 ・行政評価委員会の開催。
6月 ・15年度執行の事務事業（事業別予算項目）について、施策に対する効果を評価（施策評価）
・役割分担 PT の開催（以後、平成17年1月まで9回実施）。
7月 ・外部評価委員会の開催（以後、平成16年12月まで9回実施。12月に答申）。
9月 ・平成17年度臨時事業要望に関する事業評価（157件）の実施。
10月 ・二次評価（ヒアリング）。
11月 ・理事者による事業計画調整会議の開催。
- 平成17年 2月 ・行政評価結果報告（冊子、ホームページ）。
3月 ・行政評価フォーラムの開催。

イ 制度導入の完了

平成 16 年度は、政策評価制度の導入が完了した年度である。この段階での政策評価制度の特徴と概要を図表 17、図表 18 に掲げておく。白老町における政策評価制度が「成果志向」であり「住民志向」であることが明確にされ、そのためのしくみと流れがかなり明確になっている。

外部評価は予算付けのある全事務事業としたため、総ての事業から外部評価委員がいくつかを抽出する方式を採用している。結果、49 施策、221 事業が抽出された。「今後の社会基盤整備の方

⁽¹⁷⁾ 「白老町行政評価が産委員における意見・提案 平成14年度」。

向性について」などは特定評価している⁽¹⁸⁾。更に町民アンケート調査が外部評価に付され、事務事業評価に反映されるしくみもとられている。

⁽¹⁸⁾ 「平成16年度（2004）白老町行政評価制度（システム）取組資料」所収の「白老町企画課企画係長 高橋裕明報告 白老方式の行政評価システム」より。

図表 17 白老町の政策評価制度の特徴と課題（平成 16 年度）

白老町行政評価制度の特徴と展望

時代にあった自治体経営に変革 ～評価を行政の基本システムに

<p>成果志向</p> <ul style="list-style-type: none"> ●評価により政策の質を高め、地域生活に対する町民の満足度や公共サービスの向上を図る。 ※地域政策に成果の視点(重点)をおく。 <p>①行政の政策能力向上 事後改善：有効性、効率性、経済性等の改善を反映する。 事前改善：費用対効果予測の充実や手法など工夫の改善を促進する。 ※検討機会の拡大による向上</p> <p>②成果志向の向上システム 政策の共有システム（総合計画） 費用対効果システム（予算連動） 改善システム（検討・評価体制） 成果検証システム（評価制度） ※システム設計による充実</p> <p>◆評価制度における必要点 ①評価対象の明確化：政策の体系化 ②計画と財務の整合：予算算の連動</p>	<p>住民志向</p> <ul style="list-style-type: none"> ●評価過程に町民意見を反映する点とは、町民の意思に基づきまちづくり(自治)を実現する。 ※町民満足や役割分担とともに主権者(住民自治)に視点をおく。 <ul style="list-style-type: none"> ・政策は町民に明らかでなくてはならない(情報) ・政策は町民意見の反映がなければならぬ(参加) ・政策は計画・目標が明確でなければならぬ(計画) <p>※評価は町民と行政のコミュニケーションツールである。</p> <p>◆評価制度の参加手法 ①ニーズと満足度を測るアンケート回答 ②意見交換できるフォーラム参加 ③意見・提案できる評価結果の公表 ④検討・答申する外部評価委員会</p>	<p>これまでの評価の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> ●既存行政システムの活用 <ul style="list-style-type: none"> ・総合計画のコード管理 ・総合計画のまちづくり指標 ・町民まちづくり意識調査 ・事業別予算、決算システム ・事業予算要望調整システム ・主要施策成果説明書 ・協働のまちづくりシステム ●評価結果の反映の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ・事前評価を予算と連動 ・事後評価を決算と連動 ・計画による指標の明確化 ・住民参加システムの明確化 <p>これまでの評価の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価分析の深化 ・町民との評価情報の共有 ・コスト評価の充実 ・業務、組織評価の明確化 <p>これからの評価の展望</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価制度のベータベータース化 ・評価制度の条例化
---	---	--

出典：白老町経営企画課「資料 白老方式の行政評価システム（平成16年度）」より引用。

図表 18 白老町の政策評価制度の概要（平成 16 年度）

事業評価

- (1) 方針
事業実施前(予算)の事業内容を評価し、事業効果指標による定量的(指数)な把握を行い、事業執行選択の検討材料とする。
- (2) 内容
<採点方式による優先度>
① 協働指教：総合計画・町民ニーズ・公約などを点数化
② 優先指教：地区・人口・公共性・緊急性などを点数化
③ 財源指教：補助金・交付金・歳入歳入などを点数化
④ まちづくり町民意識調査結果(ニーズ)を事業選択に反映
- (3) 対象
政策的臨時事業を対象(157件)
- (4) 時期
9月に予算要望(事業評価調査)
11月に事業調整(事業選択 98件)

外部評価

- (1) 方針
評価の透明性・客観性・参加性を向上させるため、町民の視点で評価し、施策目標達成のための手段として反映する。
- (2) 内容
<座標軸方式と改善提案>
① 費用対効果の座標軸(49件)
② 実施主体の移行可能性座標軸
③ 行政の改善実施状況の確認
- (3) 対象
施策評価の内部評価結果(557件)
行政提案による評価案件(2件)
- (4) 時期
7月から10月の期間で調査し
11月に行政から改善項目の回答
翌年度に改善状況の報告(32件)

施策評価

- (1) 方針
事業実施後(決算)の成果の達成度を評価し、施策効果指標による有効度(定性)を把握し、施策目標達成のための手段を改善する。
- (2) 内容
<内部評価と外部評価>
① 事業と施策の体系化(187件)
② 事業ごとに施策評価表を作成(内部評価)
③ 座標に位置づけを町民評価(外部評価)
- (3) 対象
総合計画施策体系を対象(557件)
- (4) 時期
6月に内部評価(決算)
7月から外部評価

出典：白老町経営企画課「資料 白老方式の行政評価システム（平成16年度）」より引用。

また、平成 16 年度に「第四次白老町総合計画」が策定されたが、計画策定の審議会において、施策目標の設定を白紙から積み上げてもらったが、その際に評価を意識して作成してもらったという。この実行計画は業務のほとんどを拾っており、その業務をどのように 4 カ年で実行していくかということが書かれた、かなり具体的なものである。

更に、民間への事業主体移行を念頭に「役割分担プロジェクトチーム」（役割分担 PT）を結成して検討を開始している。

（８）平成 17 年度の現状と課題

以上説明したように、平成 16 年度までに、白老町における政策評価制度導入の 5 年計画は一通り完成したことになる。

平成 17 年度の変化は、従来、行政評価の担当課は企画課であったものが、5 月より、企画課と財政課と行政改革推進室が統合され（母体は財政課）、経営企画課となり、その中の「行財政グループ」が行政評価を推進することとなったことである。これは、今後、民間への事業主体の移行が積極的に検討されることとも関係があろう。但し、事業評価は今後も旧企画課のグループが進めて行くということである。

事務事業評価は臨時事業費要望のあった 157 事業に関して行った⁽¹⁹⁾。施策評価は平成 15 年度執行の事務事業（事業別予算項目）557 件総てを対象とした施策 187 について行っている⁽²⁰⁾。

外部評価は平成 15 年度執行の事務事業（事業別予算項目）を施策単位で評価したものの中から外部評価委員が選定したもの 49 施策、及び町が提示した 2 項目について行っている。なお、委員は現在 9 名に増加されている⁽²¹⁾。

⁽¹⁹⁾ 「白老町 平成16年度行政評価結果報告書 事務事業評価編（公表版）」。

⁽²⁰⁾ 「白老町 平成16年度行政評価結果報告書 施策評価編（公表版）」。

⁽²¹⁾ 「白老町 平成16年度行政評価結果報告書 外部評価編（公表版）」。

(9) まとめ

ア 「白老方式」の特徴

白老町は、人口2万人規模の中小自治体であるが、以上述べてきたように、政策評価に関して先進的に取り組んできた。制度導入の際に5年のスパンで具体的に計画を立て、それを実行するだけでなく、毎年の経験を積み重ねて改善を怠っていない。

特に制度の技術的な側面に関しては、白老方式とってよい特徴を持っていると評価してよいだろう。技術面に限って言えば、

- ① 事務事業評価を予算付けのための事前評価として行い、施策評価を事務事業の事中・事後評価として行っていること
- ② 施策評価と事務事業評価を体系的に関連づけていること
- ③ 事務事業評価を点数化していること
- ④ 外部評価を2つの座標を用いて行っていること

などの諸点が指摘できる。

更に、役割分担PTの創設なども昨今の地方財政の状況から言って参考になる点であろう。また、制度の実践に関しても、例えば外部評価委員もすべて町民でまかなっているなど、中小規模の自治体の利点を活かして、町民との協働で制度運営を行おうとしているという印象を強く受けた（町民との協働という点については、他のしくみを含めて前掲見野論文が詳細に論じているので参照されたい）。

イ 担当者の意見

しかし、平成17年度の改善点について、以下のような担当者の意見も伺えた。

- ① 実際に役割分担がどの程度進むのか。
- ② 業績と予算を完全に連動させることが可能なかどうか、例えば、総合計画コードと予算コードを連動・調整することができるかどうか。
- ③ 外部評価の結果が実行されていない部分もあるが、これをどの程度実行できるのか。

- ④ 今後外部評価委員をどう確保していくべきか。できれば町の実態と制度運営に通じた熟練の人を継続して入れたいがうまく行くかどうか。

これらは、他のあらゆる自治体が試行錯誤で実現や改善を目指している点ばかりである。特に我々が関心を持っていた第一の点として、外部評価のあり方があるが、町民との協働を視野に入れた際の一つの問題点が指摘された形となった。また第二に、我々は、行政評価制度が行政のスリム化・予算の削減の手段になるかどうかにも関心があった。白老町では、議会に対しては必ずしも特別な公表をしていないようだが、議会では行政評価よりも行政改革ではないかという意見もあるようであった。また、システムを永続させていく点には、簡便なもの、分かりやすいものがよいが、そうであれば、それは参考資料・意識改革程度のものとなり、それを予算管理・財政削減の手段とすることは難しくなるという意見も聞かれた。これらの意見は、政策評価制度が行政改革の即効性あるツールとなりうるかどうかという問題点を考える際には傾聴すべき点であろう。特に、わかりやすさを追求すれば、予算に直接には連動してこなくなるというジレンマは、確かに政策評価制度の技術的改善においては最大の矛盾（公表の工夫との矛盾）になりうるように思われる。

もっとも、そのような改善点が意識されているとはいえ、白老町の政策評価制度は一つの参考例としての価値を失わない。本報告では触れなかったが、白老町では毎年様々な自治体からの視察を受け入れており、日本計画行政学会からは奨励賞を受け、東欧からの視察もあったという。以上のことは、「白老方式」の評価の高さを物語るものといえよう。

ウ 板橋区への参考となる点

では、「白老方式」から板橋区への参考となるのはどのような点であろうか。

一つ目は、評価表作成の工夫であろう。上に述べたように、事務事業評価は点数化し、外部評価は座標化しているのが「白老方

式」の特徴である。それが本当の意味で「客観的な評価」になりうるかどうかは別の問題であるが、わかりやすさ、評価の画一化という点では大いに参考になろう。

二つ目は、施策評価の工夫である。自治体によっては、施策評価を行っていないところも多いが、事務事業と施策目標との関連性を職員に意識させるという点で言えば、「白老方式」は一定の成果を挙げているように感じられた。また、総合計画の策定（事務事業・施策・政策の体系化）にも、この方式は有効であったとの意見も承った。

三つ目は、「白老方式」に限ったことではないが、行政評価を予算と直接連動させることが必ずしも容易ではないということである。これは、白老町の担当者に限らず、多くの自治体の担当者の抱える悩みでもあるが、このことは、行政評価を何のために行うのか、各自治体が試行錯誤している状況の表れとあってよいかもしれない。また、先に述べたように、評価を予算に連動させるにはより専門的に踏み込んだ評価システムの深化が必要であろうが、そうなると評価制度は余りにもわかりづらいものになってしまうというジレンマにも陥りかねない。

とまれ、その試行錯誤のプロセスこそ、21世紀の自治体経営に必要なことだという印象を、今回の白老町視察で強く持った。行政評価制度が当初期待されていたように行政改革のツールとなる日は直ぐにはやってこないかもしれないが、この試行錯誤のプロセスがなければその日は永遠にやってこないかもしれない。板橋区の政策評価制度もこれまでに幾つかなの変化を経験しているし、これからもそうだろうが、最後に四つ目の参考点として、制度の不断の改善の必要性、を挙げておきたいと思う。

【参考資料 5】 事務事業評価の指数について (平成 16 年度の例)

調書 2 (一般事業用)

1. 協働指数

合計点	
-----	--

(選択欄に○を記入する)

選択	(1) 協働に関する町民要望の状況 (まちづくり懇談会、各種団体・個人要望等) 【15点】
	A. 2年以上、懇談会や団体などから正式に要望があり、協働した取組みとなる事業 (15点)
	B. 2年以上、懇談会や団体などから口頭の要望があり、協働した取組みとなる事業 (10点)
	C. 2年未満であるが、懇談会や団体などから正式に要望があり、協働した取組みとなる事業 (13点)
	D. 2年未満であるが、懇談会や団体などから口頭の要望があり、協働した取組みとなる事業 (8点)
	E. 2年以上、個人などから正式に要望書の提出がある事業 (10点)
	F. 2年以上、個人などから口頭による要望がある事業 (8点)
	G. 2年未満であるが、個人などから正式に要望書の提出がある事業 (8点)
	H. 2年未満であるが、個人などから口頭による要望がある事業 (5点)
	I. 特に要望はない事業 (2点)

選択	(2) 協働による町民生活や地域環境の向上との関連 【10点】 ※維持補修事業は除く
	A. 協働による事業の模範となり、町民生活や地域環境の向上に効果が期待できる (10点)
	B. 創意工夫を行うことにより、協働で事業が実施できる (8点)
	C. 事業実施に町民参加の機会があり、町民生活や地域環境の向上に効果が期待できる (8点)
	D. 事業実施に町民参加の機会が用意されている (7点)
	E. 事業実施に町民参加の機会はないが、町民生活や地域環境の向上に効果が期待できる (5点)
	F. 事業実施に町民参加の機会はないが、町民サービスの向上が期待できる (5点)
	G. 町民や地域とは関係が薄い事業である (2点)

選択	(3) 協働による事業執行に係る役割分担の方向性 【10点】
	A. 行政が、設置・負担と運営・管理していった方がよい事業である (7点) (公益性・共同消費性が高く、必要性・行政関与が高い事業)
	B. 行政が、設置・負担を行うが、運営・管理は民間で行う事業である (10点) (私益性・個人消費性が高く、必要性・行政関与が高い事業)
	C. 民間が、設置・負担を行うが、運営・管理は行政が行う事業である (10点) (公益性・共同消費性が高く、選択性・民間関与が高い事業)
	D. 民間が、設置・負担と運営・管理していく事業である (5点) (私益性・個人消費性が高く、選択性・民間関与が高い事業)
	E. 民間でも行える事業である (3点) (競合性・利益性がある事業)
	F. 行政がやらなければならぬ事業である (8点) (競合性・利益性がない事業)
	G. 今後は行政から民間に移行できる事業である (7点) (手法によっては民間で執行できる事業)

2. 優先指数

合計点	
-----	--

選択	(1) 事業実施によるサービスの範囲 (2つまで選択) 【5+5=10点】 ※維持維持事業は除く
	A. 全地区 (7) が対象である (5点)
	B. 4地区以上が対象である (4点)
	C. 3地区以上が対象である (3点)
	D. 2地区以上が対象である (2点)
	E. 1地区または地区の1部分が対象である (1点)
	F. 全町民が対象である (5点)
	G. 7割以上の町民が対象である (4点)
	H. 5割以上の町民が対象である (3点)
	I. 3割以上の町民が対象である (2点)
	J. 1割以上の町民が対象である (1点)
	K. 地区や町民の範囲は特定できないが必要な行政サービスである (2+2=4点)

選択	(2) 重要性や他の事業との関連 (影響) 【10点】
	A. 個別計画などで重要な事業に位置付けられ、他の事業にも影響が大きい主要事業 (10点)
	B. 施策の推進に重要な事業として位置付けられ、他の事業にも影響がある事業 (8点)
	C. 他の事業と同時進行しており、当該事業が欠けると他の事業に影響がある事業 (6点)
	D. 計画等に位置付けられ、実施する必要がある事業 (5点)
	E. 他の事業とは関連があるが、期間や規模等を独自に推進できる事業 (4点)
	F. 他の事業とは関連がなく、期間や規模等を独自に推進できる事業 (2点)

選択	(3) 公共性の高さや法令等との関連 【10点】
	A. 事業の公共性が高く、法令等により早期実施が義務化されている (10点)
	B. 事業の公共性が高く、法令等により実施が位置付けられている (8点)
	C. 町条例や町計画に位置づけられ実施すべき事業 (7点)
	D. 道条例や道計画に位置付けられ実施すべき事業 (6点)
	E. 法律や国計画に位置付けられ実施すべき事業 (5点)
	F. 法令等に位置付けられ実施した方がよい事業 (4点)
	G. 法令等に位置付けられてはいないが、それに準ずるルールがある事業 (3点)
	H. 法令等に位置付けられてはいないが、実施した方がよい事業 (2点)

3. 財源指数

合計点	
-----	--

選択	(1) 事業費に占める一般財源の割合【15点】 ※維持修繕事業は除く
	A. 補助・負担事業であり、一般財源は、全く必要としない事業（15点）
	B. 補助・負担事業であり、一般財源が4分の1以下の事業（12点）
	C. 補助・負担事業であり、一般財源が3分の1以下の事業（10点）
	D. 補助・負担事業であり、一般財源が2分の1以下の事業（8点）
	E. 補助・負担事業であり、一般財源が3分の2以下の事業（6点）
	F. 起債事業であり、交付税措置のある事業（12点）
	G. 起債事業であり、一般財源が4分の1以下の事業（10点）
	H. 起債事業であり、一般財源が2分の1以下の事業（6点）
	I. 単独事業であるが、一般財源が100万円以下の事業（8点）
	J. 単独事業であるが、一般財源が300万円以下の事業（4点）
	K. 単独事業であり、一般財源が300万円を超える事業（1点）

選択	(2) 事業運営による収入との関連【10点】
	A. 収入等により黒字が見込める事業（10点）
	B. 義務的に実施しなければならず、収入事業にはなじまない事業（7点）
	C. 収入等により維持・管理が見込める事業（8点）
	D. 収入等により維持・管理の50%以上が見込める事業（7点）
	E. 収入等により維持・管理の25%以上が見込める事業（5点）
	F. 収入等の徴収は可能であるが、徴収していない事業（2点）
	G. 収入等の徴収は不可能であり、負担が必要な事業（0点）

選択	(3) 維持管理費の支出との関連【10点】
	A. 更新や変更がない限り、将来に向けて負担が発生しない事業（10点）
	B. 民間等で維持管理し、更新なども民間で行うもの（9点）
	C. 民間等で維持管理し、更新などは行政が行うもの（7点）
	D. 民間等で経費を負担するよう努めている事業（5点）
	E. 行政直営であるが、維持管理費はほとんどかからないもの（3点）
	F. 行政直営であり、維持管理費もかかるもの（1点）
	G. 事業を実施することにより、将来にわたり大きな負担がかかるもの（0点）

合計点	
-----	--

4 (維持修繕事業用) 追加項目

選択	(1) 耐用年数の経過【10点】
	A. 耐用年数を超え10年以上が経過している(10点)
	B. 耐用年数を超え5年以上が経過している(8点)
	C. 耐用年数を超えている(7点)
	D. 耐用年数を向かえる(5点)
	E. 耐用年数に関わらず老朽化している(3点)
	F. 耐用年数はまだ向かえていない(1点)
	G. 維持・管理上で必要である(4点)

選択	(2) 緊急度の視点【15点】
	A. 概ね1年以内に対処しなければ、町民に重大な影響を及ぼす(15点)
	B. 概ね1年以内に対処しなければ、施設に重大な影響を及ぼす(12点)
	C. 概ね1年以内に対処しなければ、町民や施設に何らかの影響を及ぼす(10点)
	D. 概ね1年以内の緊急性はないが、放置すると町民や施設に何らかの影響を及ぼす(6点)
	E. 概ね1年以内の緊急性はないが、早期に取り組んだほうが望ましい(3点)
	F. 特別な緊急性はない(0点)

選択	(3) 利用度による優先【10点】
	A. 利用実績200日以上、延べ5万人以上の施設(10点)
	B. 利用実績150日以上、延べ2万人以上の施設(8点)
	C. 利用実績150日以上、延べ1万人以上の施設(7点)
	D. 利用実績150日以上、延べ5千人以上の施設(6点)
	E. 利用実績150日以上、延べ1千人以上の施設(5点)
	F. 利用実績100日以上、延べ1千人以上の施設(4点)
	G. 特定の目的で使用する施設(3点)
	H. 利用頻度が少ない施設(2点)
	I. ほとんど使用されていない施設(1点)

5. 総合評価 (該当欄を○で囲む)

	5点	10点	15点	20点	25点	30点	35点
必要性	ほとんど必要ない	あまり必要ない	少し必要である	必要である	かなり必要である	大変必要である	絶対やる必要がある
緊急性	あまり緊急でない	少し緊急である	緊急である	かなり緊急である	大変緊急である	すぐやる必要がある	
効果性	ほとんど効果がない	あまり効果がない	少し効果がある	効果がある	かなり効果がある	大変効果がある	絶大な効果がある

6. 事業の総合的価値 (事業に求められる視点として該当するもの全てに○をつける)

総合的価値の視点							
	安全の視点		福祉の視点		文化の視点		
	安心の視点		健康の視点		人権の視点		
	安定の視点		環境の視点		平和の視点		
	活性化の視点		景観の視点		連携・交流の視点		

4 横須賀市・練馬区の評価制度（2005年公開講座報告）

（1）はじめに

第1分科会では、昨年度の中間報告（『政策評価制度』地域デザインフォーラム・ブックレット No.9）において、「政策評価システムの地方公共団体間の比較」（以下、「政策評価システム」という）と題する研究報告を提示した（『政策評価制度』第3章）。そこでは、杉並区、北区、練馬区、江東区、岩手県、尼崎市、横須賀市の政策評価制度（自治体によっては「行政評価制度」などと様々に呼称しているがここでは「政策評価制度」に統一している）を取り上げ、それぞれの団体について比較検討を行った。

この調査の結果、特に印象深く残ったのが横須賀市、練馬区の例であった。そこで、本年度の公開講座において、この二つの自治体の担当者に講演を依頼したところ、快くお引き受けいただいた。以下は、その記録である。

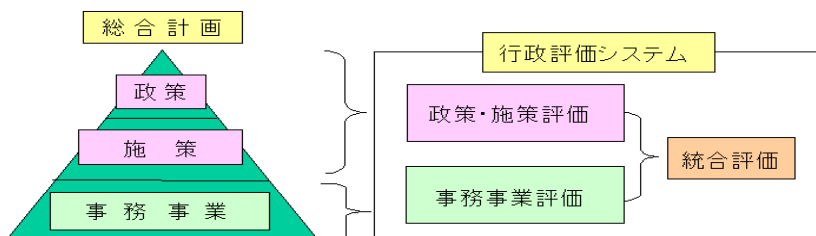
公開講座は、「行政評価制度の運営と実態」と題して、2005年11月4日（金）、板橋区職員研修センター（情報処理センター5階）を会場に開催された。東田親司研究員の挨拶のあと、武田知己研究員の進行で、午後3時より約2時間にわたって報告と質疑応答が行われた。会場には板橋区の担当者のほか、区民の参加も見られ、それぞれの報告後には短いながらも活発な意見交換も行われた。会場の準備にご尽力いただいた板橋区には心よりお礼申し上げます。

以下では、（2）（3）でそれぞれの報告の概要を、若干の参考資料を踏まえて、紹介している。更に（4）において板橋区への参考点として、市民コメンテーター制度（横須賀市）、ファシリテーター制度（練馬区）の2点を特に取り上げ、紹介したい。その際、前掲「政策評価システムの地方公共団体間の比較」に紹介のある場合は、「政策評価システム」○頁参照と参照ページを注記している。また以下の文責は、執筆者にあることをあらかじめお断りしておきたい。

(2) 横須賀市の報告概要

横須賀市では、平成 11 年度から外部評価と類似した取り組みをはじめており、平成 12 年度から本格的に行政評価を導入した。そして平成 14 年度には事務事業評価と政策・施策評価それぞれの結果を統合した「統合評価」制度を導入し、この 3 つの評価全体を「行政評価システム」と命名している（図表 19 参照）。

図表 19 横須賀市の政策評価制度の概念図

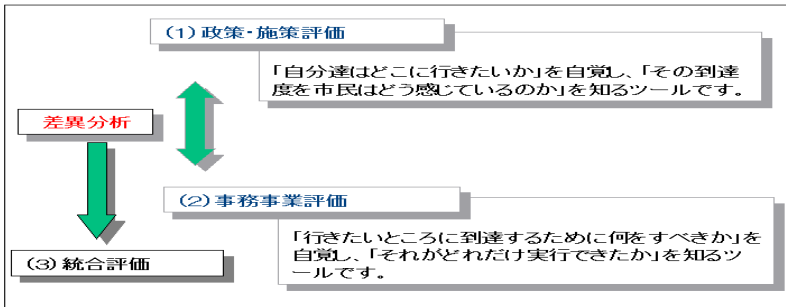


出典：横須賀市まちづくり成績表 (<http://www.yokosuka-seiseki.jp/>) より引用。

特にこの「統合評価制度」は横須賀市における独特な評価のしくみである。図表 20 でその概念を提示しているが、事務事業評価と施策・政策評価の体系性・関連性を確保するしくみのひとつであると考えてよい。また、横須賀市においては計算式を用いた評価方法を採用しているが（これについては「政策評価システム」23～25 頁を参照）、評価の流れのみを簡単に述べれば以下のようなになる。

まず、部局担当者による一次評価（事務事業評価）と全庁的な行政評価プロジェクトチームによる二次評価（政策施策評価）により内部評価を行う。その後、「まちづくり評価委員会」による外部評価（三次評価）を経て、評価結果が予算・人員計画などに反映される。つまり、横須賀市では政策評価制度を予算や人員計画などとも連携させているわけである。

図表 20 横須賀市の統合評価の概念図



横須賀方式の行政評価システムは、総合計画の体系に基づき、「事務事業評価システム」と「政策・施策評価システム」に分け、個々に評価した結果を統合評価するものです。

出典：横須賀市まちづくり成績表 (<http://www.yokosuka-seiseki.jp/>) より引用。

さて、横須賀市の評価制度の中で特に目を引いたのが外部評価のしくみである。外部評価委員は「まちづくり評価委員会」と称され、公募市民・学識経験者・市民団体代表により構成される（16名）。これによって、市民へのアンケートなどでは捉えきれない市民の意見や発想などを把握している。

興味深いのは、「まちづくり市民コメンテーター」というしくみである。これは中学生以上の16名で構成されているが（平成16年度）、直接には政策評価制度と関連がないものの、市民コメンテーターがまちづくり評価委員会委員の予備軍になっているという。実際まちづくり評価委員会委員の公募には、定数の倍近くの市民から応募があるというが、それを下支えするコメンテーターの存在は大きいと思われる。この点については後に触れることとしたい。

また、評価結果・データなどすべてをホームページ上に公開し、概要・詳細・原票の3種を閲覧できるようにしているほか、結果を色分けして一目でわかるような工夫をおこなっている。これについては、横須賀市のホームページを参照していただきたい（ま

た「政策評価システム」40頁も参照のこと)。

(3) 練馬区の報告

練馬区では、平成8年、区内有識者で構成する「行政改革推進懇談会」において、抜本的な区政改革について区民の立場からの検討が行われ、その中で「区政としてどれだけやったかではなく、区民にとってどれだけ成果があがったか把握すべきである」との提言がだされたという。これが政策評価制度の導入が検討されるきっかけとなった。この提言を踏まえ、施策等の費用対効果について区民に分かりやすく説明できる手法として、且つ区民に行政のあり方を検証・評価してもらう手法として、他の自治体における政策評価制度の事例調査や研究を行い、試行を重ね、平成14年度に「行政評価制度」の導入に至ったという。

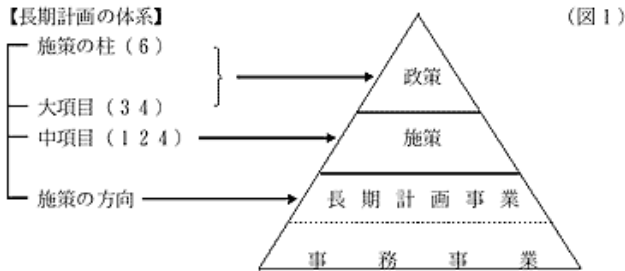
練馬区の政策評価制度は、明確に行政改革の一環という位置付けがなされているのが特徴である。平成14年度の制度導入までに、「第一次行政改革（計画期間：平成9年度～11年度）」「第二次行政改革（計画期間：平成12年度～14年度）」の二度の行革計画が策定されているが、これは制度導入のための施行期間でもある。また、政策評価制度導入の視点として、「職員が財源に配慮する意識や経営感覚の涵養など資質の水準を引き上げること」、「行政評価の導入を図り目標や成果をできるだけ分かりやすい指標で示すようにすること」など、行政運営の質的な改善を重視する計画が立てられている。

これらの点については、練馬区の行政評価制度に関する詳細な報告が掲載されているホームページもご参照いただきたい(<http://www.city.nerima.tokyo.jp/gyokaku/hyoka/>)。

また、練馬区の政策評価制度の体系は図表21のようになっている。この中で特徴的なのは、「長期計画事業」という項目である。練馬区では「事務事業のうち、長期総合計画に定める事業」を長期計画事業と定義している。事務事業と施策を評価対象にし、且つその評価結果をどのように実際の行政に反映させるのかとい

う問題を設定し、練馬区では「施策評価の結果は、事務事業の改善等についての方針として示される」と考えている。

図表 21 練馬区の政策評価制度の概念図



出典：練馬区ホームページより引用。

逆に言えば、事務事業の評価結果は、施策の方針にフィードバックするものと考えられているといえる。その例として、練馬区では、三重県における例（事務事業評価から始めて、施策との結合を図るために「基本事務事業」をつくる）、江東区の例（施策評価から始めて、事務事業との結合を図るために「サブ施策」を創設する）を取り上げている。練馬区ではこの2つの評価を結びつける「ユニット」として、長期計画事業を位置づけ、将来的には評価の対象としたいと考えているという。

具体的な評価のしくみについては、**図表 22** を参照していただきたい。また、平成 16 年度に、第三者評価委員会を設置し、これまでの合理性・納得性・容易性・安定性・普遍性という内部評価の視点に、重要性・代表制・特性反映という視点を追加した。これにより、区政の多面的な評価を可能にしている。しかし、評価表に記載する際にはできる限り指標をしばらく少なくさせないと、理解が難しくなるとの観点から、評価表を工夫しているとのことであった。

報告で興味深かったのは、施策評価による総合評価の推移をみると、平成 14 年度と平成 16 年度では「良好に進んでいない」の

割合が「良好に進んでいる」割合と逆転しているという点である。これは着実に評価の成果が上がっている現われともいえるが、どうしてこのような結果になったのか。それは一つには、施策が時代に合わなくなっている面が強いことが挙げられるという。今の時代、5年先を見て政策を企画することが如何に難しいかということをも痛感させる結果となっているように思われるとの意見は興味深かった。

また、新長期計画策定に行政評価を取り入れたことも報告があった。

図表 22 練馬区の政策評価制度のしくみ

名 称	対 象	評価の視点	評価者	実施時期	評価の活用
施策評価	施策	成果 有効性	1 次部長 2 次区長 3 次区民	隔年	施 策 の 決 定、改革改 善、事務事 業の決定
事務事業 評価	事務事業	必要性 効率性 有効性 成果	1 次課長 2 次部長	毎年	事務事業の 改革改善

さて、報告の中で最も興味を引かれたのは、評価制度を定着させるために、ファシリテーターという行政評価の推進・調整・問題解決を担う者を育成するところみをしていることである。これは若手職員を中心とした研修の一部でもあるという。また、横須賀市同様、第三者評価委員会は学識経験者・実務経験者・公募区民で構成し、各区分から4人ないし5人が選出されているという。これについては、既に「政策評価システム」23頁に紹介があるが、やや詳しい紹介を後述している。

また、パブリックコメントで、行政評価の指標や数値に関する意見が少なく、区民に行政評価が浸透していないのではないかという危惧は持っているとの意見も承った。

(4) 板橋区への参考点

大要、以上のような報告があったが、参考になる点が多い。前掲の「政策評価システム」でも、既に横須賀市の「政策評価までを含んだ総合評価の必要性」、「事務事業評価を施策評価に反映させるような階層連関性のある評価システムの導入例」、「公開方法の工夫によるアカウンタビリティの増進」などの点を指摘しておいた（「政策評価システム」27頁以下参照）。また、杉並区の例を取り上げ多元的評価制度の重要性を指摘しておいたが、練馬区の例もその一例として考慮すべきではないかと思われる（同上）。

ここでは、それらの点を繰り返すことを避け、特に外部評価委員制度とのかかわりにおいて横須賀市の市民コメンテーター制度を、また庁内における政策評価制度の補佐役として、練馬区の「政策評価調整員制度」（ファシリテーター制度）を取り上げたい。

ア 市民コメンテーター制度（外部評価とのかかわり）

横須賀市の市民コメンテーターは、ワークショップ（意見交換会）形式でまちづくりに関する提案をするほか、電話やはがきのアンケート調査に答えることを仕事とする。ワークショップは、主に土曜日に5回程度開催し、託児サービスも提供している。

対象は、市内在住・在勤・在学の中学生以上で、希望者は毎年6月末日の締切までに、関心のある分野（経済・福祉・環境・教育・文化など）と応募動機などを添えて応募する。任期は翌年の3月までである。

これは市民と行政の信頼関係・協働の実現の一手段であり、このほか横須賀市に存在する様々な市民参加のしくみと同様のものでもあるが、先に論じたように、市民コメンテーターはまちづくり評価委員会と連携し、且つ彼らが将来の外部評価委員の予備軍になっているという点は、外部評価制度の維持発展の上から大いに参考になるものと思われる。

第一に、政策評価制度ははじめはかなり取っつきにくいもので

ある。一定の社会経験があっても、制度を理解するまでには、1年程度の経験はどうしても必要である。その準備を市民コメントーター制度が代替してくれる、とは言わなくとも、ある程度の感覚はそこで醸成されるものと思われる。言ってみれば、将来の外部評価委員養成という面から、この制度を積極的に捉えることもできるのではないだろうか。

第二に、外部評価委員が気付かない諸点を市民コメントーターが提示してくれるという効果も期待できる。つまり、外部評価を補佐する役割りを期待するということである。

イ ファシリテーター制度（庁内での補佐役）

横須賀市の市民コメントーター制度が外部評価の予備軍あるいは補佐役であるとしたら、練馬区のファシリテーター制度は庁内の補佐役とでも言うべきものである。

ファシリテーターは、「問題解決や合意形成などのため、議論や話し合いのプロセスを設計し、運営する場合の促進役、調整役、まとめ役」のことである。具体的には「参加者一人一人が思っていることを引き出し、参加を手伝うこと」「参加者の合意を得ながら意見を整理すること」「整理した中から新たなアイデアを生み出せるように支援すること」が主な役割りであるとされている。

練馬区では「行政評価の推進、調整などの役割りを担い、評価を活用しながら問題解決を促進する者」と定義されている。評価の進行管理、取りまとめを行うことも期待されている。また、これは内部の「評価者」が監査役から問題解決の促進者になるべきだとの哲学がその根底にあるものでもある（以上、当日の配布資料より引用。また、前述の URL にある「練馬区行政評価制度の基本的考え方」の「用語解説」にも簡単な説明がある）。

また、ファシリテーターは「オフサイトミーティング」の開催を推奨されている。アメリカの企業では、社員が会社以外の場所（オフサイト）に集まって、違った気分でミーティングをしようとする趣向があるとされ、これにならば、「職員が仕事の場を離

れ、一箇所に集まって気楽に真面目な話をする場」と定義されている。

つまり、評価の際に行う「討議」を、評価者や関係者などによる、ざっくばらんな話し合い、互いに聞き合える場とする趣旨を持つものである。

この様な制度は、第一に、時として事務量の負担や指標の作成などに思い悩む政策評価制度の運営上、一定の効果を挙げるものだと考えられる。第二に、これは若手職員の研修の一環でもあるという点に特徴がある。庁内の意識改革の上でも効果を期待することができるのではないだろうか。

(5) おわりに

以上、公開講座の当日の概要に加え、2つの論点について考察を行った。

2年間にわたり、幾つかの自治体の政策評価制度の制度と実態を調査してきた結果、政策評価制度のしくみと位置づけの多様性が浮き彫りにされたことが何より印象的であった。今回公開講座をお願いした横須賀市と練馬区においても、多くの事例を参考に様々な工夫を凝らしていることに強い感銘を受けた。

政策評価制度の導入後、一度しくみが整っても、多くの自治体では、その運用を常に工夫している。これは政策評価制度における不断の改善の必要性を、何よりも雄弁に物語っているように思う。

5 千代田区の BSC の意義と他の地方公共団体への適用可能性

(1) はじめに

地方公共団体では、今後、税収の伸びがそれほど期待できず、財政収支が逼迫することが予測され、既存事業を前提とする従来型の行政のあり方では、多様化する地域住民のニーズに充分に対応することが困難となる事態が予想される。現在、財政収支がかなり悪化している地方公共団体では、既存のままに行政運営を続けていくと、今後、行政組織を維持していくことが困難になることも懸念されている。そこで、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の観点から、民間のさまざまな経営システムを導入し、住民の視点に立った行政運営を効率的に行うことが求められ、その一環として、地方公共団体では行政評価制度が取り入れられるようになってきた。しかしながら、既存の行政評価システムには、戦略的な観点から資源を効果的あるいは効率的に運用するには後述するように多くの課題もある。そこで、戦略的な支援のツールあるいはシステムが求められている。そのようなシステムとしてバランスド・スコアカード（BSC: Balanced Scorecard）が提唱されている。そこで、本稿では、戦略を実行するツールとして民間で注目されている BSC を取り上げ、その地方公共団体への適用可能性を検討してみることにする。地方公共団体では、今後、財政が制約される中で BSC を導入することによって、経営資源が戦略的に重点配分されるとともに、顧客である地域住民の視点に立った行政運営が可能になると思われるからである。

(2) 自治体への BSC 適用の意義—組織変革のツールとして

ア BSC の意義

BSC はキャプランとノートンが 1992 年に発表した論文の中で

最初に紹介されたといわれている⁽¹⁾。1980年代に米国の競争力が低下し、その原因のひとつとして業績評価に際して短期的な財務指標へ偏重したことへの反省から、長期と短期、内部と外部、過去・現在・将来の視点とをバランスよく配慮した多面的な評価指標を探求する過程で誕生したといわれている。現在では、多くの米国企業で活用されているとともに、日本でもその適用例が多く報告されている⁽²⁾。

BSCは、一般には、スコアカードと戦略マップから構成される⁽³⁾。スコアカードは、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という4つの視点から見た成績評価表のことであり、短期的な視点による財務偏重に陥らないように、バランスの取れた業績評価を行うために作成されるものである。このようなBSCをさらに有効とするツールが戦略マップである。戦略マップは、企業全体や管理階層ごとに作成されるもので、戦略やビジョンから各視点の指標間に縦と横の因果連鎖として1枚の紙あるいは1つの画面に表現したものである。これにより、トップの戦略と各組織成員の活動目標との関係が指標体系として可視化され、情報が共有化されるとともにコミュニケーションのツールともなる。

当初は、このBSCを利用することにより、革新的な業績評価システムの構築が志向されていたが、その後、戦略を明確にし、

(1) R.S.キャプラン/D.P.ノートン(本田桂子訳)「財務・オペレーション両面を4分野から見る新しい経営指標“バランスド・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(ダイヤモンド社)1992年5月号、81~91頁。

(2) モービル石油、AT&T カナダ、UPS、ブリティッシュ・テレコム、シアーズ・ローバックなどの成功例があり、わが国においても、東京三菱銀行、リコー、宝酒造、富士ゼロックスなどへの適用事例がある。下記の文献など参照。

・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランスド・スコアカード；理論と導入—事例に学ぶ実践手法』ダイヤモンド社、2001年。

・「BSC 成功企業10社の実践プロセス」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(ダイヤモンド社)2003年8月号、138~183頁。

(3) 森沢徹・宮田久也・黒崎浩『バランス・スコアカードの経営—戦略志向の組織づくり』日本経済新聞社、2005年、218~219頁。

組織成員とのコミュニケーションを図るツールとしての利用だけでなく、戦略志向のための組織作りを行うための有力なフレームワークを提供するようになった。すなわち、BSC は単なる業績測定ツールから戦略遂行のための支援システム、特にドラスティックな組織変革を志向する際に有効な支援システムへと発展してきたといえる⁽⁴⁾。

イ 地方公共団体への成功事例

BSC は企業ではすでに多くの適用事例があるが、最近では、営利企業以外の組織でもその適用可能性が論じられている⁽⁵⁾。地方公共団体への BSC の適用例として、文献上、最初に紹介されたのは、ノースカロライナ州シャーロット市の事例である⁽⁶⁾。人口約 50 万人（1998 年）、職員約 5,000 人を抱えるシャーロット市は、80 年代後半から財政危機による収入の減少と、人口増加にともなう基礎的な住民サービス（消防、警察、ごみ処理等）の拡大による経費が増大し、それにともない政策課題の多様化に直面していた。

同市では、1972 年に目標管理制度を導入して以来、20 年近く目標管理により業績評価を行ってきた。その経過の中で、800～900 に及ぶ膨大な業績評価尺度が設定され、限られた人しか目を

⁽⁴⁾ 伊藤嘉博・小林啓孝『ネオ・バランスト・スコアカード』中央経済社、2001年6月、16頁。

⁽⁵⁾ 石原俊彦編著『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2004年を参照のこと。

⁽⁶⁾ シャーロット市の事例に関しては、下記の文献を参照した。

- ・ R.S.キャプラン／D.P.ノートン（櫻井通晴監訳）『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年。
- ・ 松本有二「米国シャーロット市のプロジェクト管理会計」『企業会計』2004年7月号、57～64頁。
- ・ 櫻井通晴「行政評価へのバランスト・スコアカードの適用—シャーロット市へのバランスト・スコアカードの適用」『企業会計』2002年5月号、4～11頁。
- ・ 吉川武男『バランス・スコアカード構築—基礎から運用までのパーフェクトガイド』生産性出版、2003年6月、40～42頁。

通さない冗長なレポートが毎年報告され、目標管理制度は形骸化していた。その結果、従来の業績評価システムは、未来を志向する計画設定のツールではなく、過去の課題をチェックするための監査のツールとなっていた⁽⁷⁾。そこで、同市は、限られた税収の中で、住民の多様化するニーズに応えるために、短期的な成果にとらわれず市のミッションやビジョンに基づき中長期的な視点から優先すべき重点政策課題を設定し、それらに重点的に経営資源を投入することとした。そのための戦略（政策）支援のためのツールとして BSC が導入された。

シャーロット市では、BSC 導入の結果、戦略（政策）的な発想が組織内に浸透し、市議会では戦略的な優先課題が重点的に議論されることにより、市全体として次のような成果が報告された⁽⁸⁾。

- ・ 民間企業を抑え、汚水処理で全市、ごみ処理で市の 75% の入札に成功した。
- ・ 1 消防署当たりのコストは 507 ドルで、ノースカロライナ州平均コストである 1,449 ドルよりも 65% 低い。
- ・ 住民の 84% が地域の警察官を信用できると回答している。
- ・ 犯罪発生率は、人口 10 万都市の中で 97 年に比較して減少。
- ・ 税率は州の七大都市の中で最低を維持している。

このようにシャーロット市の成功の要因としては、同市が大きな環境の変化に直面し組織変革が求められており、そのための戦略支援のフレームワークとして BSC が有効であったといえよう。また、同市が以前から組織変革の基盤作りを行い、これらの戦略テーマが策定されていたことも BSC 導入を容易にした要因ともいえる。

このような海外での BSC の成功事例は、BSC そのもののツ

⁽⁷⁾ 櫻井通晴 [2002年] 「上掲論文」 5頁参照。

⁽⁸⁾ 吉川武男『前掲書』 40～42頁を参照。

ルの有効性を裏付けるものである。そこでこの事例を踏まえ、以下では、東京 23 区内で BSC を導入している千代田区のケースを取り上げることとする⁽⁹⁾。同区の BSC は、文献でもすでに紹介されており、ホームページにも 5 つの事業部のスコアカードや戦略マップが詳細に公開されており、同区への視察を行うことで導入の経緯やその課題にも言及できると思われたからである⁽¹⁰⁾。

(3) 千代田区での BSC の適用事例

千代田区は、職員数は 1,163 人（平成 17 年 4 月 1 日現在）と都内 23 区で最も少ないものの、多くの中央省庁や企業の本社が所在する日本の政治・経済の中心でもあり、財政基盤は比較的安定しているともいわれている。しかしながら、人口は 42,968 人（平成 17 年 1 月 1 日現在）と昭和 35 年のピーク時（12 万人）の約 3 分の 1 まで減少し、定住人口の回復や 19.9% という高い高齢化率への対策などが主な課題となっている。

ア 千代田区の事業部制の導入

千代田区では、平成 15 年 4 月に「事業部制」を導入した。「事業部制」の目的は、区民の目線に立った独自性・独創性のあふれる施策を展開し、自主自律した自治体となるために、区民に近い事業実施部門へ権限を委譲し、柔軟な行政運営ができるしくみをつくり、区民サービスの向上につなげることにある⁽¹¹⁾。すなわ

⁽⁹⁾ 千代田区の視察（平成17年12月1日）の際に、現在は、BSC を踏まえ、新たな目標管理制度を検討中とのことである。

⁽¹⁰⁾ 千代田区に関しては、以下の文献や資料を参考とした。

・日経情報ストラテジー編『バランス・スコアカード徹底活用』日経 BP 社、2005年、184～186頁。

・森沢徹・宮田久也・黒崎浩『バランス・スコアカードの経営一戦略志向の組織づくり』日本経済新聞社、2005年、266～271頁。

・千代田区の視察（平成17年12月1日）の際に配付された資料等。

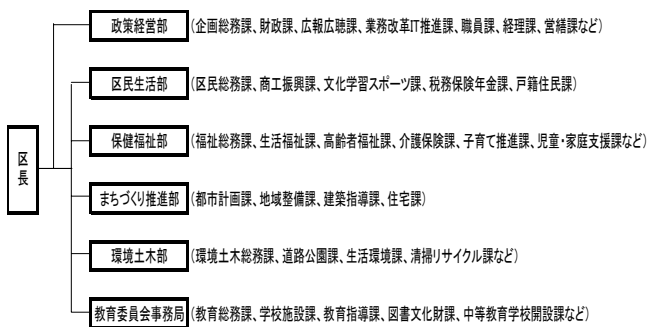
⁽¹¹⁾ 千代田区の視察の際の配付資料「平成15年度における事業部制の実施方針」による。

ち、区民にできるだけ近い部署へできるだけ権限（人事や予算など）を委譲し、多様化する区民サービスの要求に柔軟にかつ迅速に対応しようとするものといえよう。

一般に、事業部制は、顧客に近い事業部に権限が委譲されるため、顧客ニーズに応じた柔軟で迅速な対応ができ、自律型組織が形成されることで責任や権限が明確になり、事業部間に競争原理が働き、トップがルーティンワークから開放されることにより戦略面に集中できるなどのメリットがある。その反面、各事業部にそれぞれスタッフ部門をおくことにより経営資源の負担が過大となるとともに、競争意識が過剰となると事業部間での軋轢が生ずるというデメリットもある。「事業部制」は、東京 23 区内でも、品川区（平成 13 年度）、杉並区（平成 13 年度）、足立区（平成 15 年度）、中野区（平成 16 年度）、練馬区（平成 17 年度）の 5 区がすでに導入している。

千代田区の事業部制組織は図表 23 のように、「区民生活部、保健福祉部、まちづくり推進部、環境土木部を事業部制とし、教育委員会事務局を事業部制に準じた組織として位置づけ、政策経営部は事業部制とはならず、政策スタッフとして事業部を支援する⁽¹²⁾」組織形態となっている。

図表 23 千代田区の組織図⁽¹³⁾



(12) 千代田区「平成15年度における事業部制の実施方針」による。

(13) 千代田区の事業部制組織図は HP を参照し作成した。

千代田区では、このような事業部制の導入により、**図表 24** のように事業部への予算や組織・人事面で大幅に権限が委譲されたため、それらの権限に見合う責任を評価するために、事業部の業績評価システムのひとつとして BSC が採用されたとのことである。

図表 24 千代田区の実業部制による責任と権限の委譲

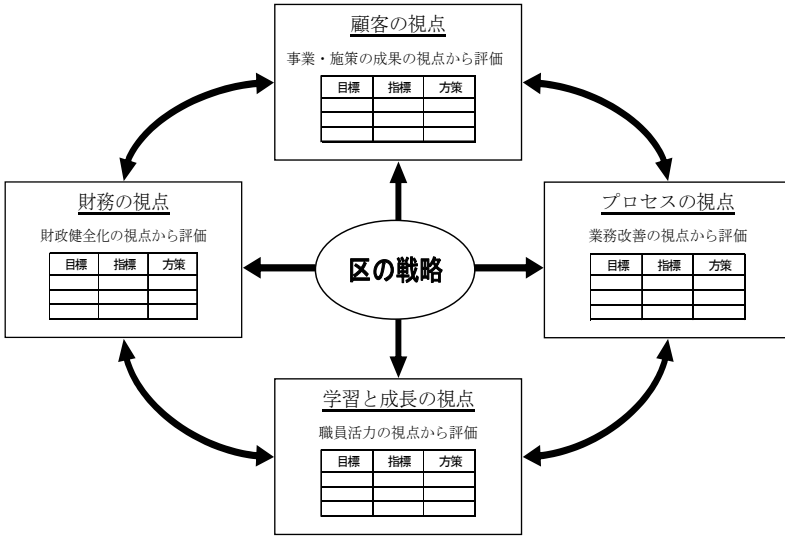
<p>◎事業部に移譲する主な権限 【予算関係】</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 事業部予算枠編成方式の導入 ② 執行時の節減努力などによる決算不用額は翌々年度の事業部枠に加算 ③ 「政策提案経費」を設け、各部のシーリング枠(一般財源の5%)も加算し、各事業部の独自性・独創性ある新規施策や施策のレベルアップ財源として活用 ④ 100万円以下の予算流用について、その権限を事業部長に委譲 <p>【組織・人事関係】</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 区の組織整備の方針にもとづく部内組織の整備 ② 課長補佐と称することができる職の指定 ③ 総括係長職までの部間及び部内における異動(定期異動) ④ 随時異動・応援派遣 など 	<p>◎執行責任・成果責任</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 予算編成時に各部予算編成方針の作成 → 目標の共有化・説明責任の明確化 ② 組織目標の設定及び共有化 バランス・スコアカード(BSC)導入による業績評価 ③ 事務事業評価結果の予算・組織・人事とのリンク ④ 運営体制の整備 事業部相互の総合調整、各事業部の目標管理・評価を行う場として、首脳会議の機能を充実する。 ⑤ 地域課題への総合的対応 出張所を助役の直轄組織とし、事業部とともに地域課題の解決を図る。
---	--

出典：千代田区からの配付資料による。

イ BSC の概要

千代田区の BSC は、「組織の目標管理制度であり、組織の戦略の実現に向けて『顧客』『財務』『業務プロセス』『学習と成長』の 4 つの視点から業績を評価するシステム」であるとし、BSC を目標管理制度としての業績評価システムと位置づけている。同区の BSC のイメージは**図表 25** のように表現されている。

図表 25 千代田区の BSC



出典：千代田区の配付資料にもとづき作成。

千代田区では、はじめに、平成 14 年度に BSC 導入のモデル部門として政策経営部とまちづくり推進部でのワークショップ形式の検討を行い、平成 15 年度から全ての事業部とスタッフ部門である政策経営部へ本格的に導入した⁽¹⁴⁾。

平成 15 年度は、4 月に BSC の実施方針が決定され、幹部職員研修や職員向けの説明会を経て、5 月から 6 月にかけてワークショップが開催された⁽¹⁵⁾。平成 15 年度、「まちづくり推進部」のワークショップでは、事業部長、事業部内の BSC エキスパート（課長 2 名）を含む 10 名程度と外部のコンサルタント（2～3 名）が参加し、BSC のワークショップが 2 回（1 回につき 3 時間程度）開催され、6 月に平成 15 年度下半期の戦略マップが作

⁽¹⁴⁾ 森沢徹・宮田久也・黒崎浩、『前掲書』、267頁。

⁽¹⁵⁾ 以下の説明は、千代田区から配付された資料『バランス・スコアカード（BSC）作成状況と今後の運用』などによる。

成された。ワークショップでは、スコアカードと戦略マップに課題の抽出カードや KPI (Key Performance Indicator: 重要業績指標) などを「重要性」や「戦略性」などといった観点から戦略目標を絞り込む作業が行われた。その際、事前に「課題及び方向性抽出シート」が事業部ごとに提出された。6月から8月にかけて、平成15年度下期のスコアカードと平成16年度の戦略マップとスコアカードが同時に作成された。

事業部で作成された BSC に関して、9月に目標設定会議(区長、助役、部長が参加する1時間程度の会議)が開催され、そこで事業部長により目標、指標、目標値の選定理由、戦略の関連性などの説明があり、区長などによるそれらの妥当性やチャレンジ度が確認された。その成果は、翌年の3月の組織経営評価会議で達成状況や最終評価が下された。

ウ BSC の作成

千代田区では、民間と同様の一般的な雛形で、事業部ごとに戦略マップとスコアカードが作成され、顧客、財務、業務プロセス、学習と成長の4つの視点に基づき、各視点5つ以内の目標が設定され、目標の達成度に応じて各事業部の業績評価が行われた。その雛形を示すと図表26のようになる⁽¹⁶⁾。

図表 26 千代田区のスコアカードの雛形

組織 ミッション							総合 得点	／500	総合 評価	
視点	目標	指標	現状値	目標値	視点 ウエイト	ウエイト 配分	実績値	評価	得点	達成状況・未 達成の理由
顧客										
財務						①		②	③	
業務 プロセス										
学習 と成長										

※指標ごとに③=①×②で得点が算定され、その合計が総合得点となる。

⁽¹⁶⁾ 千代田区では外部のコンサルタントの指導のもとに、各事業部レベルで BSC が作成された。

千代田区の BSC は以下のように作成される。最初に、長期計画や当該事業部門の課題などを参照して、事業部のミッションが策定され、与えられたミッションにもとづき、戦略性（中長期計画との整合性）や重要度などの観点から4つの視点ごとに目標が絞り込まれる。その際、1つの目標につき1つ（ないし2つ）の指標が抽出される。目標値の設定に際しては、「チャレンジ度」のある目標値が設定される。さらに、ミッションの達成の寄与度に応じて各視点にウエイトが付与され、各視点のウエイトが重要度に応じて各目標に割り振られる。

目標達成の評価点は、達成度にもとづいて1～5の得点が「評価」欄に記入される。各事業部の総合評価は、各目標の達成度に応じて、目標ごとに得点（＝ウエイト配分×評価）が算定され総合得点が集計される。事業部ごとに、算定された総合得点に応じて、下記（図表 27）のように AAA から C までの総合評価（ランク）が下される。

図表 27 総合評価と総合得点との関係―視察時の資料より⁽¹⁷⁾

得点	ランク	趣旨
440点以上	AAA	すべての目標がバランスよく達成された。
380点以上	AA	概ね目標が達成された。
300点以上	A	ある程度の目標が達成された。
220点以上	B	最低限の目標は達成した。
220点未満	C	目標を達成できなかった。

エ BSC の実際例

千代田区の1つの事業部である「まちづくり推進部」（平成16年度）のスコアカードは図表 28 のようになる。

⁽¹⁷⁾ 千代田区の HP では、総合評価は、400点以上を AAA、350点以上を AA、300点以上を A、250点以上を B、250点未満が C となっている。

図表 28 「まちづくり推進部」のスコアカード

平成16年度 バランス・スコアカード(まちづくり推進部)						総合 得点	340 / 500	総合 評価	A		
組織 ミッション						安全で安心できる、いつまでも住み続けられるまちづくり ～区民・企業等と協働して地域の魅力を高める				作成日:平成16年4月30日 作成者:まちづくり推進部長 廣岡 光 評価記入日:平成17年3月31日	
視点	目 標	指 標	現状値	目標値	視点 のウェイト	ウェイト 配分 ①	実績値	評価 (1-5) ②	得点 ①×②	達成状況・未達成の理由	
顧客	まちの将来像の共有に向けたまちづくりの展開を図る	地区整備プラン等の策定、区民等への公表	3地区	6地区	55	15	6地区	5	75	達成	
	住み働き続けられるまちのあり方を地区計画に定める	地区計画策定地区数	9地区	11地区			15	10地区	1	15	1地区達成済み、残り1地区については、地区全体の意向を確認している
	自律的発展のための基礎づくりを行う	駐車場案内誘導計画	—	3月			10	3月	5	50	達成
	多様な世代が住居できる住宅の供給を図る	ランゲージ及びコーポラティブ住宅の立ち上げ	3件	6件			15	4件	1	15	3月31日に1件合意済み、残り1件について合意に向け調整中。
財務	補助金等の拡大確保	新規事業の補助金等の拡大確保及び増額	—	1件	10	5	1件	5	25	達成	
	区営・区民住宅空室率を低減する	区営・区民住宅空室率	2.6%	2.0%			5	0.86%	5	25	達成
業務 プロセス	ファミリー向け住宅の供給誘導に取り組み会を開催する	取り組み件数	—	1件	20	5	1件	5	25	達成	
	地区計画地域の拡大に向け説明会を開催する	開催回数	7回	21回			5	30回	5	25	達成
	駐車場案内誘導のための仕組みを各関係団体との協力のもとに実現	駐車場案内誘導検討協議会の開催回数	—	4回			5	2回	1	5	駐車場案内誘導システムの方向性と基本方針の案を作成した。
	NPO・大学・企業・まちづくり組織との共同事業を増やす	増加件数	4件	8件			5	7件	3	15	大学等と共同事業を7件実施したが、目標未達成。
学習 と成長	職員のプレゼンテーション能力を高める	担当事業についての発表会開催回数	—	12回	15	5	10回	3	15	発表会を10回実施したが、目標未達成。	
	他機関の事例研究及び意見交換によりスキルアップを図る	意見交換の回数	7回	12回			5	13回	5	25	達成
	説明資料の作成、説明技術の向上	検討会の開催回数	—	7回			5	10回	5	25	達成

出典：千代田区の HP にもとづき作成。

「まちづくり推進部」では、「安全で安心できる、いつまでも住み働き続けられるまちづくり」を組織ミッションとしている。これは『第三次長期総合計画』における基本構想における4つの柱の1つであり、それには9つの課題があり、それぞれに課題目標あるいは施策目標が設けられている。また、それぞれの目標については、目標指標が設定されており、最終年度である2011年までの目標値が示されている。たとえば、58の施策目標の1つである「計画的にまちづくりを進める」ための施策指標（全部で80の指標）は「地区計画適用地域の割合」と「千代田区型地区計画区域内の建物建て替え等の件数」であり、図表29のように最終年度までの目標値が具体的な数値目標として設定されている。

図表 29 施策指標と長期総合計画との連動性

1 住と職の調和のとれたまち

施策の目標及び指標

1 計画的にまちづくりを進める

<p>●* 地区計画適用地域の割合</p> <p>15地区 (2000) → 100% (2011) (125.0ha)</p>	<p>まちづくりのルールである地区計画の適用地域の割合から、計画的なまちづくりの取り組み度合いをはかります</p> <p>※適用可能な地域全域での適用をめざします</p>
<p>●* 千代田区型地区計画区域内の建物建て替え等の件数</p> <p>27件 (2000) → 800件 (2011)</p>	<p>千代田区型地区計画が適用された区域における建物の建て替え等の件数から、地区計画に沿った建て替え等の進捗度合いをはかります</p>

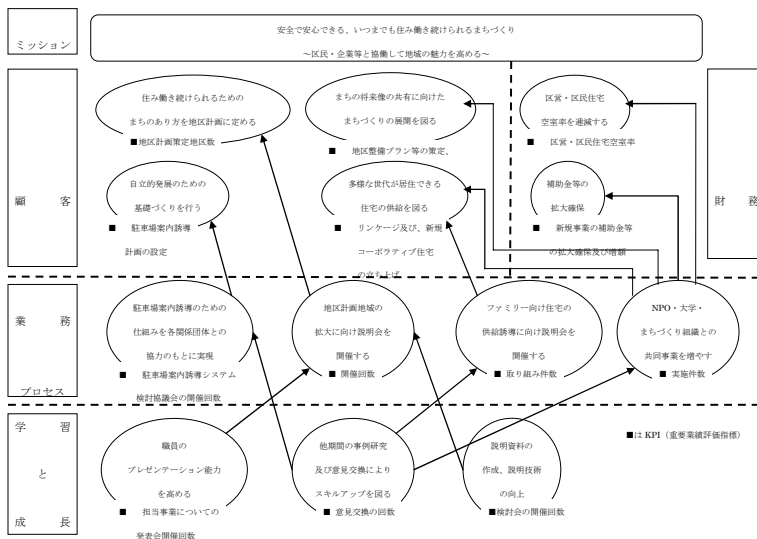
出典：『千代田区第三次長期総合計画』から一部転載。

同区のスコアカードでは、4つの視点のうち「顧客の視点」がもっとも重視されるため、50ポイント以上となるように作成されている。各視点のポイントが重要度に応じて、さらに各目標の指標に配分される（ウエイト配分①）。また、評価欄（②）は、目標の達成度に応じて、既述したように1～5点が配点される。各視点の得点を集計した総合点に応じて図表27のようなAAA～Cまでのランク付けがされる。「まちづくり推進部」のケースでは、各指標のウエイト配分（①）×評価（②）が340点であったためAランクとされた。

また、「まちづくり推進部」の戦略マップは図表30のように作成された。既述したように、一般に、戦略マップはミッションの達成のために重要と思われる指標（KPI）を4つの視点ごとに抽出し、視点および指標間を連鎖的に体系化し1枚の紙あるいは1つの画面上に描き出す。戦略マップによりトップや事業部長がミッションの達成のための活動状況が一覧できる効果があり、組織成員間にその状況が共有化され、コミュニケーションのツールと

もなる。

図表 30 「まちづくり推進部」の戦略マップ



出典：千代田区の HP にもとづき作成（平成 16 年度）。

行政の場合には、住民サービスが最優先されるために、通常は「顧客の視点」が最上位に位置されるが、同区のような地方公共団体のケースでは、顧客（区民）を経ずに「財務の視点」だけで終わるような事業があるので（保険の収納率のアップなど）「顧客の視点」と「財務の視点」が最上位にくるとのことである。

（4）千代田区の BSC の特徴と課題

ア 千代田区の BSC の特徴

■事業部制に伴う BSC の導入（トップ主導による BSC の導入）

一般には、BSC の採用に際しては、多くの組織においてかなり危機的な状況の中で導入されるケースが多い。たとえば、海外における BSC の導入成功事例として紹介されているモービ

ル⁽¹⁸⁾や既述したシャーロット市などでは、収益構造や財政状況がかなり悪化し、既存の組織に多くの直面する課題を抱えており、その中でトップが組織変革の必要性を十分に認識したうえで BSC が導入された。また、そのような状況の中で、トップだけではなく組織成員の一人ひとりが組織存続に関する危機意識を抱いていたという背景があったといえよう。一般的には、そのような危機的な状況の中で BSC の導入は一層効果的となるといわれている。

千代田区の BSC の導入ケースでは、それほど財政収支に問題がなく、当面、それほど切迫した課題に直面した状況にはなかった。同区では、事業部制組織の導入の過程で、権限の委譲に伴う組織評価の必要性から、その評価システムのひとつとして当初はコンサルタントによる外部主導のかたちで BSC が採用された。それほど危機的な状況にない中での BSC の導入には、区長を中心とする執行部が千代田区の現状の課題への懸念とその解決に向けての長期的な構想があったと推測される。

■業績評価システムとしての BSC

一般には、行政の場合には、住民に密接にかかわるサービスから中長期的な地域の重点課題にいたるまで行政サービスは多岐にわたり、基礎的な住民サービスの部分が多いため、企業のようにひとつの方向に向けた「ビジョン」や「戦略」を明確に設定することはそれほどたやすいことではない。そのような状況では、特定の事業部の BSC に関して、因果連鎖を伴う指標体系として作成することは比較的容易であるが、組織全体の戦略にもとづいた BSC を整合的に作成することは相対的に困難といえる。それゆえ、千代田区でも組織全体の BSC は作成されておらず、各事業部レベルでの BSC が作成されているだけである。その意味では、BSC に戦略の支援というよりも業績評価システムとしての役割を期待したものといえよう。

⁽¹⁸⁾ R.S.キャプラン／D.P.ノートン（櫻井通晴監訳）、『前掲書』、51～93頁。

シャーロット市のケースでは、市の課題が明確であったため、最初に市の課題として5つの戦略が設定され、市全体のレベルでのBSCが作成されており、その意味ではBSCに戦略遂行のためのマネジメントシステムの役割が期待されていたものといえる⁽¹⁹⁾。ただ、千代田区のケースで、強いて戦略的な支援ツールとしての役割を求めるならば、執行部が描いている組織全体の「ビジョン」や「戦略」と各事業部のBSCを結び付けているのが、いわばトップの強い関与や調整力にあるといえよう。これに関連して、事業部ごとのBSCが部分最適にならないような仕組みが組み込まれているとの指摘もある⁽²⁰⁾。

■コミュニケーションのツールとしてのBSC

BSCの一般的な特徴としては、トップのビジョンにもとづく戦略の遂行のためのツールとしてだけではなく、コミュニケーションのツールとしての役割も期待されている。千代田区の場合も、都職員という前歴を持つ石川雅巳区長が率先してBSCの作成に関与し、既述したような目標設定会議では事業部長との「激しいやり取り」があり、各事業部での目標が低い場合には「チャレンジ度」を考慮した目標設定を促すなど区長の強いコミットメントがあったといわれている⁽²¹⁾。このような機会を通じてトップの「ビジョン」が幹部職員に伝わるとともに、各事業部長は、戦略マップの作成を通じて重点目標を階層的にビジュアル化し、スコアカードにより達成目標が明確になる。これにより、トップと幹部職員だけでなく、一般職員にいたるまで事業部の重点課題が可視化されることによって、区全体の重点課題が浮き彫りにされ、情報が共有化されるとともに、職員レベルでの日々の行動の方向付けが明確になるという効果が期待される。また、その点に関し

⁽¹⁹⁾ R.S.キャプラン/D.P.ノートン（櫻井通晴監訳）、『上掲書』、179頁。

⁽²⁰⁾ 事業部長に対する目標再設定の指示や予算編成方針の指示によって、全体最適への調和的な達成が可能となるともいえよう（森沢徹・宮田久也・黒崎浩、『前掲書』、268頁）。

⁽²¹⁾ 日経情報ストラテジー編、『前掲書』、186頁。

て、ワークショップを通じて各事業部内での課長間の情報の共有化の機会が与えられたともいわれている⁽²²⁾。

■地域住民への情報開示

最近の地方公共団体における課題のひとつは、地域の住民の視線に立ったアカウンタビリティ（情報開示）をいかに積極的に展開するかにあるといえよう。千代田区でも、BSC の成果は年度末の「評価会議」で査定され、各事業部の戦略マップやスコアカードの結果がホームページでも詳細に公表されている。このような BSC に関する情報の開示をしている地方公共団体はほとんど例がなく、地域の住民にとっては極めて有用な情報であり、また、組織内では、各事業部間の競争意識が高まり組織内の活性化を促すことが意図されているものといえよう。いずれにせよ、住民への情報開示の視点からみると、千代田区のこのような情報の積極的な公開は画期的な試みであるといえよう。

イ 千代田区の BSC の問題点

上記のような特徴と多くのメリットを有する千代田区の BSC であるが、その反面、以下のようないくつかの問題あるいは課題も内包している。

- ・ 一般的には、BSC は、戦略支援のツールとして利用される場合により効果的であるといわれているが、千代田区のケースでは、事業部の業績評価システムとして限定的な役割にとどまっていた。そのため、同区ではその導入の経緯から事業部レベルでの BSC は作成されているが、組織全体の BSC は作成されておらず、事業部のミッションと組織全体の「戦略」（千代田区の組織全体の戦略にあたるもの）との関係性がそれほど明確ではなく、「戦略」そのものに関する記述もほとんどない。そのため、組織全体の「ビジョン」が不明確なままでの事業部

⁽²²⁾ 森沢徹・宮田久也・黒崎浩、『前掲書』、269頁。

ミッションの策定や指標の抽出は戦略目標の方向性が見えないだけに、極めて困難な作業であったと推察される。

- また、同区のように BSC を業績評価システムとして捉えた場合、BSC の報酬との連動性や事業部制間の比較可能性の観点からもいくつかの問題を指摘することができる。報酬に関しては、勤勉手当（ボーナスに相当）に限定して、前年度の業績を評価して管理職の目標管理制度の成果を反映する仕組みとなっているが、BSC のスコアカードの総合得点（500 点満点）による総合評価（AAA～C）と報酬とを直接結びつける業績評価システムではないとのことである⁽²³⁾。また、行政サービスには、住民のために必要な基礎的サービスの部分があり、それぞれの事業部では住民へのサービス内容も異なるため一元的な評価が難しいという指摘もある⁽²⁴⁾。そのため、BSC での総合評価をそのまま各事業部の評価にはあてはめにくい事情がある。それは、既述したように「戦略」という方向付けが明確でないこともその一因といえるが、民間におけるような難易度に応じた目標達成の設定方法を行政サービスの評価に適用することによって何らかの解決策が期待できよう⁽²⁵⁾。
- BSC 以外に、予算制度や全国的に推進されている「進行管理」など別の制度（マネジメント・システム）があるため、二度手間になるという指摘もある⁽²⁶⁾。実際に、BSC が既存の計画や評価システムと切り離して遂行されたため、事務作業が過重となる結果を招いたといわれている。BSC の導入にあたっ

⁽²³⁾ ただし、BSC の報酬との連動性に関しては、企業に関しても定まった見解はなく、「報酬制度を導入する際にはトップマネジメントは慎重に準備しなければならない」（R.S.キャプラン／D.P.ノートン（櫻井通晴監訳）、『前掲書』、343頁）との指摘もある。

⁽²⁴⁾ 石原俊彦編著、『前掲書』、271頁。

⁽²⁵⁾ モービルの北米部門（モービル NAM&R）では、外部ベンチマークを利用して目標達成の難易度を設定している（R.S.キャプラン／D.P.ノートン（櫻井通晴監訳）、『前掲書』、323頁）。

⁽²⁶⁾ 日経情報ストラテジー編、『前掲書』、186頁。

て、事務作業量が過大にならないようにするためには、既存の計画や評価システムと BSC とのリンケージをいかに図るかが重要であり、既存の計画や評価システム（長期総合計画、推進プログラム、行政評価システム、目標管理制度、予算制度など）とどのように整合的なシステムを構築するかが課題といえよう。

千代田区の BSC には上記のような問題点もあり、現在では、BSC の考え方を組み込んだ新目標管理制度により新たな取り組みを始めているとのことである。

（５）BSC の地方公共団体への適用可能性

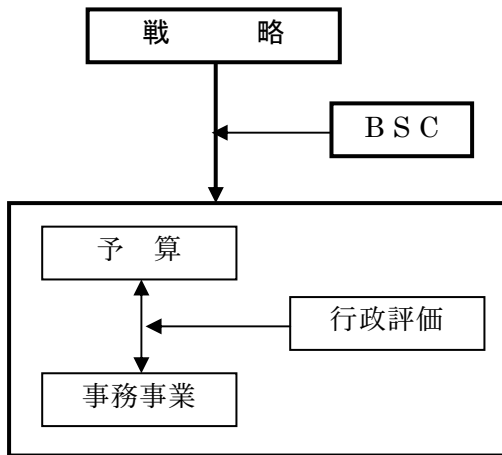
最後に、上記の千代田区の BSC から得られた知見にもとづき、地方公共団体などの BSC 導入のための可能性を探っていきたい。そこで、このブックレットのテーマである行政評価と BSC の関係をまず確認し、今後 BSC の導入がいかに重要な課題となるかを指摘し、地方公共団体での BSC 導入の可能性を探りたい。

ア 行政評価と BSC

従来、予算は、前年度の予算をベースに当年度予算が編成されていた。しかし、今後は税収の伸びが期待できない中で、「選択と集中」という戦略的な観点から行政資源を効果的かつに効率的に投入するためには、住民の要望に応じた成果（アウトカム）に基づくチェックが必要である。確かに、行政の活動には、基礎的サービスの部分がどうしても必要となるために、予算における経常的な部分の占める割合が大きくなる傾向にある。今後は、財政収入が制約される中で、顧客としての住民の視点から従来の事務事業を戦略的に見直すことが必要となっている。そのためのチェックシステムが行政評価といえよう。しかしながら、行政評価は、どうしても対象事業を短期的な視点からの見直しや改廃が行われる傾向にある。そこで、中長期的な「ビジョン」にもとづき「戦

略的な視点」からそれらの事業を見直し、経営資源を「選択と集中」の観点から投入するための戦略支援のためのツールが BSC といえよう。その関係を簡略化すると、**図表 31** のように示される。対比的に述べれば、行政評価は、経常的な PDCA サイクルの中での評価システムであり、BSC は戦略的な観点からの評価システムといえる。

図表 31 BSC と行政評価との関係



イ BSC の必要性

行政評価の本来の目的は、行政資源（ヒト、モノ、カネあるいは予算）が制約されている中で、必要な政策、施策、事務事業などに重点的に行政資源を配分するために、スクラップ・アンド・ビルドにより既存の事業を見直し、住民のニーズに効果的にかつ迅速に即応する行政システムを確立することにあるといえよう。ところが、行政評価では、企業でいう「ビジョン」や「戦略」と連動するような体系的なシステムが構築されていないため、個々の業務の効率性が求められる傾向にあり、成果としてアウトカムではなくアウトプット指標が重視され、業務改善も組織全体との整合的な視点に欠け、部分最適化に陥る傾向にあるといえよう。

すなわち、行政評価には、本来、既存業務の微増の改善効果はあるものの、ドラスティックな戦略的な組織変革の効果を望むことはできない。したがって、そのような組織変革の効果を求めるためには、それに相応しいシステムあるいはツールが求められる。それが BSC といえよう。

このように、BSC は行政評価ではどうしても長期的な、戦略的な、革新的な、地域課題に基づく重点的な視点からの組織変革ができていく。BSC はこのような行政評価のチェックシステムの問題点を戦略的な観点から支援するマネジメントシステムであり、税収の伸びが期待できない中で、地方公共団体が直面する重点課題に対処するうえで効果的なシステムあるいはツールであるといえよう。

ウ 地方公共団体への BSC 導入の可能性

一般に、地方公共団体などの公共部門に BSC が導入されるのは、次のような理由からである⁽²⁷⁾。

- ①評価指標を 4 つの視点に基づいて階層的に構造化することによって、少ない指標で効果的な評価が可能になる。
- ②地方公共団体などの公共部門の場合には、組織内で評価を担う部署が多く、しかもそれらに関する情報の共有化が進んでいない。BSC はそのような情報プラットフォームの機能が期待されている。
- ③BSC を通じて組織の PDCA サイクルを促進することが可能である。

このような理由もあり、ここで紹介した千代田区だけでなく、福岡市、札幌市、尼崎市、名古屋市、神戸市、八尾市、千葉県など文献では多くの関連事例が紹介されている⁽²⁸⁾。

⁽²⁷⁾ 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄『実践バランス・スコアカードケースでわかる日本企業の戦略推進ツール』日本経済新聞社、2001年、240～241頁を参照。

⁽²⁸⁾ 詳しくは、石原俊彦編著、『前掲書』および柴山等、『上掲書』を参照。

BSC は、基本的な考え方の上では、一般に適用される BSC と公共部門の BSC も何ら変わるところはない。しかしながら、既述したように企業とは異なる組織形態である地方公共団体などの公共部門に BSC を適用する際には、多くの課題があるといえよう。

BSC とは、制約された行政資源のもとで、各組織単位が戦略的な志向に基づいて多面的な視点から有効的で効率的な資源の配分を行うためのツールであるから、BSC が有効となるためには、組織が戦略を遂行する主体となっていることが前提となる。人事や予算の大幅な権限の委譲はその前提ではあるが、事業部が必ずしも戦略実行のための組織として形成されていない限りその効果は限定的となる。また、一般には、長期総合計画などが「戦略」の代替的な役割を果たしているものの、BSC を戦略志向の組織形成のツールと考えた場合には、トップの具体的な「ビジョン」や「戦略」を新たに策定することも必要となるといえよう。

BSC を効果的に導入するには、事務作業量が過大にならないように、既存の評価システムや計画（長期総合計画、推進プログラム、行政評価システム、目標管理制度、予算制度など）と BSC とのリンケージをいかに図り、どのように統合的なシステムを構築するかが課題といえる。すなわち、千代田区では、事業部制への移行の過程で BSC が採用されたという経緯があるが、むしろ、既存の計画や評価システムとのリンケージを図り、すべての計画やシステムのプラットフォーム、すなわちもっとも基盤となるシステムとして BSC が構築されなければその有効性は限定されたものとなるであろう。

また、企業と異なり多くの多様なサービスを提供する地方公共団体では、企業に適用されている BSC を何らかの形で組織に適應するような試みも必要である。たとえば、4 つの視点に関して、尼崎市では、「財務の視点」を「納税者の視点」、「顧客の視点」を「受益者の視点」、「学習と成長の視点」を「将来への投資の視点」、「業務プロセスの視点」を「内部管理の視点」としており、同市では財政危機を乗り越えることを最優先課題としていること

から「納税者の視点」を最上位の視点としている⁽²⁹⁾。特に、公共部門では住民のニーズが多様化し組織の課題も異なる中で、このように BSC の一般的な雛形を組織の重要課題に応じて弾力的に適用することが求められている。

いずれにせよ、多くの課題を抱えた組織に対しては戦略志向の組織への変革を導くためには、次のような5つの原則に集約される⁽³⁰⁾といえよう。

- ① 戦略を現場の言葉に置き換える
- ② 組織を戦略に方向づける
- ③ 戦略を全社員の日々の業務に落とし込む
- ④ 戦略を継続的なプロセスにする
- ⑤ エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す

現在は、BSC の導入は地方公共団体では試行段階にあるといえる。今後はこれらの導入事例を参考にしながら、組織に適合した BSC のあり方を模索する必要がある。いずれにせよ、地方公共団体では、制約された財政事情の下で、行政資源を有効に投入することが求められており、戦略支援のツールとしての BSC の有効性が失われることはないと思われるが、今後は、地方公共団体での BSC をどのように導入するかが問われることになるであろう。

⁽²⁹⁾ 石原俊彦編著、『前掲書』、108～109頁。

⁽³⁰⁾ R.S.キャプラン／D.P.ノートン（櫻井通晴監訳）、『前掲書』、93頁。

執筆者一覧

東田 親司（大東文化大学法学部教授）	はじめに
	第1章
安井 賢光（板橋区政策経営部長）	1
	第2章
東田 親司	1
杉谷 明（板橋区営繕課長）	2
白石 淳（板橋区契約管財課長）	3
	第3章
東田 親司	1
同上	2
	第4章
安井 賢光	1
同上	2
同上	3
	第5章
山口 由二（大東文化大学環境創造学部助教授）	1
東田 親司	2
武田 知己（大東文化大学法学部講師）	3
同上	4
松尾 敏充（大東文化大学経営学部教授）	5

地域デザインフォーラム・ブックレット No. 13

政策評価制度（総集編）

発行者／大東文化大学 国際比較政治研究所
地域連携研究班

〒175-8571 東京都板橋区高島平1-9-1

電 話 03-5399-7341 F A X 03-5399-7379

発 行 2006年3月31日

印刷・製本／株式会社 フジヤマ印刷