

1. 平成28年度 外部評価 総評

1 外部評価の概要

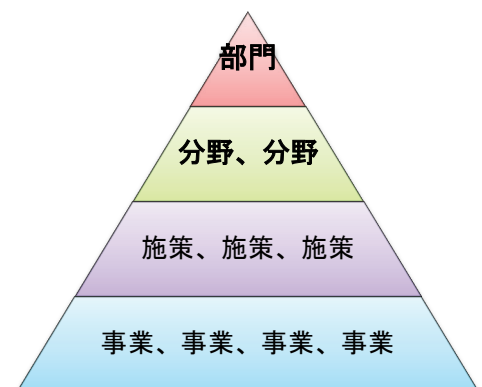
中野区の行政評価制度は、行政内部における自己評価、部間相互評価、さらに部長級職員で構成する内部評価委員会評価の3段階で行われる「内部評価」と、公募区民と学識経験者で構成される外部評価委員による「外部評価」によって構成されている。

今年度で14回目を迎えた外部評価は、「区民視点での評価」という理念に則り、公募区民委員8名と専門性及び中立性を確保するための学識経験者2名の計10名で実施した。

平成25年度に外部評価制度を新たなしくみに変更し、内部評価の結果と確定値が反映された決算資料を評価資料に加えるため、外部評価は決算調製後以降から実施することとなり、また外部評価の対象を全分野の3分の1程度として3年間で一巡させることとなった。平成25年度から平成27年度までで一巡目が終了し、新たに平成28年度から平成30年度までの3年間で一巡させることとなる。

二巡目にあたり、評価制度の一部見直しが行われた。より政策的な議論を活発に行うため、評価対象に新たに「部門」(※1)が加わり、外部評価においては「部門」の評価を中心とすること、そして職員の見直し・改善の視点を養うため、「分野」(※2)の評価基準がチェックシート方式になるなどの変更があった。これらの変更により、これまで「分野」単位の評価では難しかった、「分野」間の連携等に着目した幅広い政策的な議論ができることや、「分野」の評価の視点が明確に示され、より客観的な評価となることなどが期待された。

さて、本年度の外部評価は、平成28年9月から同年12月までの約4か月にわたり、4部(室・局)16分野を対象に実施した。外部評価委員会では、二つの小委員会を設置して、それぞれが異なる部を担当し、評価を行った。具体的には、初めに各小委員会において、提示された評価資料に基づき評価対象部・分野への質問票を事前に作成し、これに対して文書で回答をいただいた。



※1 部門：中野区組織条例に規定する室及び部をいう。 ※2 分野：部の目標・事務分掌を区分したものをいう。

そして、それらをもとに、評価対象分野の担当係長等による事業説明会を行い、さらに部長及び副参事による公開ヒアリングを実施するなど、各 3 回にわたる聞き取りを行った。その上で、各小委員会内部で審議を重ね、内定連絡会で評価対象分野へ評価結果を通知し、最終的に外部評価委員会の全体会で評価内容を確定したところである。

2 外部評価結果の講評

今回の外部評価は、政策室、区民サービス管理部、子ども教育部・教育委員会事務局、会計室の 4 部（室・局）16 分野を対象に実施した。

（1） 評価結果全般について

- 各部・分野の採点結果には大きな開きがあるものの、全般的には各部署において業務に真摯に取り組んでいるものと評価する。
- 分野の評価において、「目標達成度」に関する評価項目の配点が全体の半分を占めるため、また、部の評価においても、部内の分野の評価点の平均が配点の半分を占めるため、分野の指標の当該年度及び過去 3 年間の目標達成度が高かった分野及びそのような分野を含む部が、結果的に総合評価の点数が高くなった。
- 分野の評価では、あらかじめ定められた評価項目に該当するか否かを一つひとつチェックする方式であったが、該当事実の有無によって決せられる項目が多かったため、外部評価と内部評価における採点にあまり差異が生じない結果となった。
- 外部評価のこれまでの指摘については、部門により対応に濃淡があった点や、指摘内容の認識が不十分な職員が一部に見られた点は残念であった。外部評価を業務の改善につなげるためには、目標・指標の設定や検討、事業の評価、成果の認識についてより多くの職員の参画が必要である。
- 目標を達成できなかった、あるいは前年度実績よりも低い実績となった理由は何か、何が不足していたのか、目標を達成できた、あるいは順調に実績を向上させることができた要因は何か、どのような取組みが効果的だったのか等の要因分析が、不十分であると感じられた。

すべての要因を特定することは困難であるが、事実を評価・分析し、その要因を探ることが、PDCA サイクルによるマネジメントを行う上で重要である。

- 指標だけでは表しにくい成果もあるので、評価票に定性的な評価を記載したり、公開ヒアリングや事業説明会等の評価の各過程を通じて外部評価委員に伝えたりするなどを、工夫してほしい。目標を達成できなかった場合でも、目標の難易度はどうだったか、どのような努力や工夫をしたか、どのような改善を図ったか、取組みがコスト削減や区民サービスの向上につながったか等、プロセスと成果を具体的に記載することにより、区民に対しアピールするとともに、職員のやりがいにもつなげてもらいたい。
- 評価票では、重点的な取組みや成果に関して網羅的な表現が多く、メリハリが感じられなかった。当該年度の重点課題に対応するために、「新たな取組み」「拡大・強化する取組み」「維持する取組み」「縮小・廃止する取組み」という4つの視点を意識して、目標設定及び政策立案を行い、それらの成果の評価にあたっては、的を絞って記載してほしい。

(2) 指標及び目標値について

- 「部が目指すまちの将来像」や分野目標で掲げているキーワード、重点的に取り組む事項や課題として掲げた事項に対し、対応する指標が設定されていないものが散見された。目標や課題認識を反映し、より適切な指標を設定されたい。
- 分野や施策の目標・指標には、業務内容を反映させ、職員自身が当該年度に何に取り組むか、何を努力するのが具体的に見える指標を設定して、常に振り返りができることが重要である。業務上の統計データなどの中に、目標設定や事務改善に役立つ指標として活用できるものはないかどうかを再度確認してほしい。
- 複数の指標の達成度を単純に平均するような指標や、複数の回答肢を平均するような指標では、成果が適切に測れない。重点的に底上げが必要な項目の結果を見る、指標・回答肢ごとの結果の分布を見るなど、複数の視点から成果を把握する必要がある。
- 複数の部や分野に関わる課題・取組みについて、分野をまたがる指標や、全体を俯瞰（ふ

かん)して成果を測る指標が必要ではないか。

- 各分野で他の自治体を意識した指標が示されており、指標の設定に改善・工夫が見られた。引き続き他の自治体で使用している指標等を研究し、近隣区や都内の水準と比較できるような指標の設定に一層努めてもらいたい。
- 意欲的な目標値を掲げているのは良いが、当該年度に普段とは違う特別な取組みが見られないものが複数あった。目標値の設定には明確な根拠が必要であり、目標達成のための具体的な戦略と方策を示し、ヒト・モノ・カネの裏づけを確保した上で、当該年度の努力・工夫で達成できる、現実的な目標値を設定すべきではないか。最終的には100%、あるいは発生しない状態(0件)を目指す指標であっても、単年度の目標としては、前年度より何%上昇、あるいは減少させるという目標を設定しても良いのではないか。同一の部・分野内でも目標設定の考え方がずいぶん異なる指標が混在しており、現場での苦勞がうかがえる。この点につき、指標・目標の設定に関しての全庁的な基本方針を示しても良いのではないか。
- アンケート調査については、調査結果の類型・属性ごとの分析、クロス集計が重要であり、調査の実施・結果検証にあたっては、調査の母数や回収率だけでなく、回答者と区全体の属性の分布・構成との対比にも留意が必要である。また、満足度を使用した指標が多いが、不満の理由を分析し対策を検討することで、満足度向上につなげることが重要である。

(3) 事業・取組みの有効性・適正性について

- 財政の健全化に努力されていることを評価したい。引き続き経費節減に努め、節減により生み出された財源は新たな意欲的な事業の原資とするなど、区の施策の活性化に努めてもらいたい。
- 部独自の人材育成制度を設けるなど、各職場で人材育成に着実に取り組まれていた。部に対しては、職員個人のスキルアップと組織対応力の向上を図ることが求められるため、今後は、職員の成長や人材育成の成果を可視化し、自己評価することが必要ではないか。
- 人材育成や業務改善における研修の成果は、参加人数だけでは測れない。研修受講者が

現場に戻り、どう行動したか、どう業務の改善につながったのか、といったことが研修の成果であり、こうした活用成果を、指標・評価票に具体的に示してほしい。

- 新たな施策・制度の開始や大幅な法改正に際しては、事前に徹底的に検証し、各部署が連携して、円滑に区民サービスを提供し、かつ職員に過重な業務を生じさせない体制を整備する必要がある。
- 各業務において、他の自治体で手本となるところを探し、「良きライバル」を選定して研究し、情報交換も行って、事業・取組みの改善に生かしてほしい。また、中野区の良いところ、他の自治体に負けないところも意識し、強化していってほしい。
- これまでの監査指摘を踏まえ、各業務において、法令、条例・規則等に則した事務処理が行われているか、工夫の余地はないか、業務フローの再点検を行ってほしい。
- 事業や取組みの広報については、区報やホームページ、フェイスブック等を活用し、十分情報発信を行っている。ただし、それら発信した情報が区民に行き渡り、活用されているかという点ではまだまだ十分とは言えない。依然として掲示板などのアナログ的な手法も重要であり、対象により効果的な方法を考えて実施してほしい。また、それぞれの広報手段の連携も意識してほしい。

(4) 事業・取組みの効率性について

- 事業・取組みは概ね効率的に行われているが、効率性をさらに推進するために、サービスの質の維持・向上も念頭に置きつつ、事務上の無駄がないか絶えず検証し、アウトソーシング、ICTの活用、多能工化、チーム力の活用の可能性を検討してほしい。
- 委託や指定管理者の導入、民営化等が進むとともに、より区の責務は増すという認識を持って、指導検査体制を強化し、区民サービスの質の維持・向上に努めてほしい。
- アウトソーシングを拡大する中で、事業者の質を確保するためには、区職員の知識・ノウハウの継承、事業者の競争を担保するための業務の標準化、リスクヘッジとしての事業者の労働環境の整備（公契約条例の検討）が課題となる。また、現場対応を担う事業者が

らの、区民ニーズの吸収や業務フローの改善提案等の方策も必要となってくる。

(5) その他

- 同一施策に関して、事業設計を行う本庁舎の部署と、庁外の申請受付窓口とが別の部・分野と所管が分かれており、区民には役割分担がわかりづらい。また、施策の予算・人員配置も分散しているために、施策のコストが見えにくくなっている面もあるのではないか。

3 今後の課題等

以下に、参考意見として、外部評価の発展に向けた課題と方向性を3点だけ記しておきたい。

第1は、外部評価項目の再検討である。この点については、外部評価のサイクルが今年度から平成30年度までの3年間という新たなフェーズに入ったので、大きく変更することは難しいかもしれないが、内部評価の項目と外部評価のそれが基本的に同じことにやや無理があるようである。内部評価の項目は数も多く多岐にわたり、職員が自ら取組みを評価し改善を行うという視点に立って設定されたものである。また外部評価委員は、ふだん業務に従事している担当職員よりも、(質問や聞き取りによって努力を重ねてはいるが)行政の取組みに関する情報量はやはり限定的となる。中野区の外部評価が何を目指しているのか、また何を狙っているのかを明瞭にした上で、外部評価委員会で評価するのに相応しい項目を再度検討してみてはどうだろうか。

第2は、政策の論理構造(ロジック)の可視化である。この点については、昨年度も申し上げたことであるが、残された課題である。特に、何が目的であるのか、その目的を実現するためにどのような手段が妥当であるかなど、目的と手段の観点から行政活動を評価することが重要であるが、所管部局が作成した評価票や質疑応答などからそれらを読み取ることは困難であった。個々の施策や事業が全体の中でどのように位置付けられ、また関連し合っているのか、そしてそれらを将来目標の達成に向けてどのように展開していくのかといったダイナミズムは、文字情報だけではわかりにくいものである。行政資源のインプット(入力)からアウトプット(産出)、そしてアウトカム(成果)、インパクト(社会への影響)に至る一連の論理的流れをビジュアルに表現し

た「ロジックモデル」を取り入れるなどの工夫が求められる。

第3は、外部評価における指摘や意見の活用である。外部評価委員会で出された意見等については直ちにそのままだが反映されるものではないと承知しているが、それらの中には種々の示唆に富んだ指摘が含まれているものと推察される。内部評価と外部評価はマネジメントシステムにおける車の両輪のようなものである以上、外部評価での指摘等が行政内部においてどのように検討されたり、改善へと結びついたりしたのかを目に見えるような形で示されるようになれば、より多くの区民に、行政の取り組みやまちづくりに関心をもっていただく契機を提供できるものと思われる。是非とも検討をお願いしたい。

4 終わりに

中野区の外部評価委員会は、「区民視点での評価」という理念のもとに、そのほとんどがいずれも人生経験豊富な公募区民の方々であり、外部評価に熱心に取り組んでこられた。ハードなスケジュールにもかかわらず、短期間のうちに膨大な行政資料を読みこんだり、インターネット等で独自に調査したりして、期限までに質問書や外部評価票を作成し、質疑応答に臨んでこられた。

最後に、外部評価を遂行するにあたり、中野区を愛してやまない公募委員の皆さんのご助力とご協力を賜った。ここに記して感謝の意を表す次第である。

2. 評価の基準

外部評価委員会は、部と分野を単位として作成した内部評価結果票等を基に、小委員会での主管部署による事業説明会や公開ヒアリングにおける審査・検討を経て、次の評価基準に基づき、目標に向けた部の成果を中心に、前年度の内容について、分野と合わせて評価した。なお、部の採点結果の主な判断理由・根拠と、部と各分野に対して、特に指摘する事項を、外部評価結果票に併せて記載した。

1 部の評価基準

【評価項目】

① 部の取組みの成果

「部の経営戦略の政策目標における成果指標の目標達成度」「部の経営戦略の政策目標における実現のための取組みの実施状況と成果」について、次の表に基づき採点し、小委員会内の最高・最低点を除外して平均した（10点満点）。

基準	配点
大変成果が上がっている	10～9
成果が上がっている	8～7
おおむね成果が上がっている	6～5
必ずしも成果が上がっているとは言えない	4～3
見直し、改善すべき点が多い	2～1

② 部内の各分野の評価点の平均

分野の評価基準に基づき決定した、部内の各分野の総合評価点を平均して使用した（10点満点）。

【総合評価】

「部の取組みの成果」と「部内の各分野の評価点の平均」を平均し、部の総合評価点を算出した（10点満点）。

2 分野の評価基準

【評価項目】

① 目標達成度（5項目）

基準	
1	当該年度の分野指標の平均達成度が90%以上である。
2	当該年度の分野指標において、達成度が80%未満のものがない。
3	過去3年間、各年度の分野指標の平均達成度が全て90%以上である。
4	過去3年間の分野指標において、達成度が80%未満のものがない。
5	分野指標において、過去3年間の実績値が上昇傾向(減少目標では減少傾向、維持目標では維持傾向)にあるものが半数を超えている。

② 指標・目標値の妥当性、事業・取組みの有効性・適正性、事業・取組みの効率性 (20項目)

基準		要素	
指標・目標値の妥当性	1	社会経済状況をはじめ外部要因による影響のある指標については、その要因を的確に把握し、それが示されている。	指標の妥当性
	2	分野目標や重点的な取組みの成果が判断・測定できる指標である(定性的な指標については、目標達成に至るプロセスが明確に示されている)。	
	3	10か年計画や事業計画で示された目標値から見て、その達成に向けて適切な目標値が設定されている。	目標値の妥当性
	4	過去3年の実績値や他自治体の参考値等から見て、適切な目標値が設定されている。	
事業・取組みの有効性・適正性	5	部・分野の経営戦略に基づき、課題に対応した重点的な取組みを着実にやっている。	有効性
	6	事業や取組みについて、区の役割や関与は(官・民、自助・共助・公助等の視点からみて)適切であり、優先度や緊急性を適切に判断して行われている。	
	7	事業や取組みの実施結果(件数、利用者数、参加者数、利用者・参加者満足度等)は、前年度を上回る実績である(新規については、計画・予算等で想定した以上である)。	
	8	(前年度以前の)行政評価結果等に基づき、見直し・改善した事業・取組みがある。	
	9	中野区の特徴や強みあるいは弱み等を踏まえた、他自治体と比べて明らかに先進的といえる事業や取組みを行っている。	先進性
	10	事業や取組みは、予算や法令等に従い適切に行われている(各分野において、近5年の各種監査指摘事項や「リスク管理・危機管理情報連絡票」提出事案と同様の不適切な事務処理等は、当該年度に発生しなかった)。	法規性・安全性
	11	事業や取組みの実施において、区民の生命、身体及び財産に被害を生じさせることはなかった。また、区の行政運営、行政サービスに重大な支障を及ぼすことはなかった。	
	12	事業や取組みの実施において、環境負荷を増大することや、環境保全を損なうことはなかった(EMSで特定された著しい環境側面に係る事業・取組みについては、EMSの目標・実施計画を達成している)。	

	13	事業や取組みは、その内容に応じて、適時効果的な方法（通知文、区報、ホームページ、Facebook、区政情報ディスプレイ等）で区民等に周知している。	透明性 （広報）
事業・取組みの効率性	14	コスト（行政コストと人員）は、前年度と比べて改善している（事業実績を下げずにコストが減少、あるいはコストは増加しているが、コスト増を超える実績が上がっている）。	経済性
	15	経常的な事業・取組みについて、漫然と例年同様の内容で執行することなく、執行方法の見直しなど創意工夫を行い、効率的に成果を上げている（事業量を増やすことなく効果を高めている、あるいは事業量を減らしながら以前と同様の効果を得ている）。	能率性
	16	事業や取組みは、ステークホルダー（各種団体や他部署等）との連携・協力・調整が十分行われ、円滑に実施されている（遅延や不具合は生じていない）。	能率性 ・ 円滑性
	17	事業や取組みの実施方法の見直し（委託や指定管理者導入を含む）により、コストを下げる余地がない。	代替性 ・ 経済性
	18	収入について、情報収集・調査を十分に行い（補助金の適用、債権管理、使用料の徴収等）、可能な限りその確保に努めている（ほかに収入確保する余地がない）。	経済性
	19	前年度と比べて、分野職員1人あたりの平均超過勤務時間が減少している。著しく増加している場合は、その要因を明らかにし、同要因による超過勤務時間相当を除くと前年度より平均超過勤務時間が減少している。	能率性 ・ 円滑性
	20	分野における年次有給休暇を10日以上取得した職員の割合が90%以上であり、かつ、分野職員の評価対象年度の必修研修参加率が90%以上である。	

【総合評価】

「目標達成度」については該当項目数を評価点とし、「指標・目標値の妥当性、事業・取組みの有効性・適正性、事業・取組みの効率性」については、小委員会内の最高・最低を除外した該当項目数の平均を次の表により換算して評価点とし、各評価点の合計により総合評価点を算出した。目標に向けた成果を評価の中心とするため、配点は「目標達成度」5点、その他の項目5点とした（合計10点満点）。

< 「指標・目標値の妥当性、事業・取組みの有効性・適正性、事業・取組みの効率性」の評価点換算表 >

該当項目数	20	16.0 以上 20 未満	10.0 以上 16.0 未満	5.0 以上 10.0 未満	0.1 以上 5.0 未満	0
評価点	5	4	3	2	1	0

3. 平成 28 年度 評価結果一覧

【参考：内部評価】

平成27年度 部(室・局)名	部の取組みの成果	分野平均評価点	部総合評価	部総合評価
政策室	6.0	4.8	5.4	6.5

平成27年度 分野名	(1)該当数・評価点	(2)該当数	(2)評価点	分野総合評価	分野総合評価
01 企画分野	0	9.3	2	2	3
02 予算分野	4	12.3	3	7	7
03 広報分野	1	13.3	3	4	4
04 業務改善分野	3	10.7	3	6	6

平成27年度 部(室・局)名	部の取組みの成果	分野平均評価点	部総合評価	部総合評価
区民サービス管理部	8.0	8.0	8.0	8.1

平成27年度 分野名	(1)該当数・評価点	(2)該当数	(2)評価点	分野総合評価	分野総合評価
17 区民サービス分野	5	17.0	4	9	9
18 情報システム分野	2	16.7	4	6	6
19 戸籍住民分野	5	12.7	3	8	8
20 税務分野	5	16.7	4	9	9
21 保険医療分野	5	12.7	3	8	8
22 介護保険分野	5	15.0	3	8	9

平成27年度 部(室・局)名	部の取組みの成果	分野平均評価点	部総合評価	部総合評価
子ども教育部(教育委員会事務局)	5.3	5.6	5.5	6.0

平成27年度 分野名	(1)該当数・評価点	(2)該当数	(2)評価点	分野総合評価	分野総合評価
23 子ども教育経営分野	1	12.0	3	4	4
24 学校教育分野	1	12.0	3	4	4
25 子育て支援分野	2	15.3	3	5	6
26 保育園・幼稚園分野	4	14.0	3	7	8
27 子ども教育施設分野	5	14.3	3	8	8

平成27年度 部(室・局)名	部の取組みの成果	分野平均評価点	部総合評価	部総合評価
会計室	5.7	3.0	4.4	4.5

平成27年度 分野名	(1)該当数・評価点	(2)該当数	(2)評価点	分野総合評価	分野総合評価
50 会計室	0	10.3	3	3	3

※分野総合評価＝(1)「目標達成度(該当項目数が評価点)」＋(2)「指標・目標値の妥当性、事業・取組みの有効性・適正性、事業・取組みの効率性(該当項目数を評価点に換算)」