

1. 平成29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。

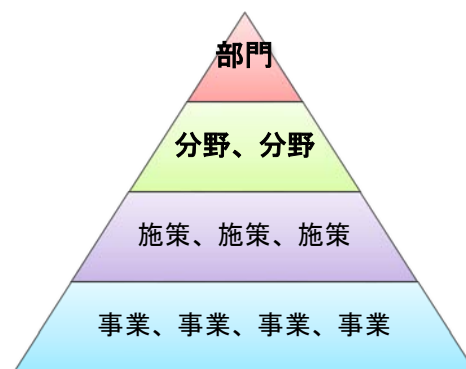
今年度で15回目を迎えた外部評価は、「区民視点での評価」という理念に則り、公募区民委員8名と専門性及び中立性を確保するための学識経験者2名の計10名で実施した。

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、平成25年度以降、外部評価は決算調製後以降から実施している。また毎年度の外部評価の対象を全分野の3分の1程度として、3年間で全体を一巡させている。平成25年度から平成27年度までで一巡目がすでに終了し、新たに平成28年度から平成30年度までの二巡目に入っている。

二巡目にあたり、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これまでの「分野」(※2)を中心とした評価から「部門」の評価を中心とすることになった。

さて、本年度の外部評価は、平成29年8月末から同年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、本年度から新たな試みとして、最初に各部長が政策課題や区政目標体系を踏まえた施策、取組みの位置づけをプレゼンした。その後、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得た。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、参事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、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。



※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。

2 外部評価結果の講評

今回の外部評価は、経営室、都市政策推進室、地域支えあい推進室、教育委員会事務局の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

- 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。
- 外部評価における評価点において、全般的に各分野の評価点は内部評価結果を下回ったが、部の取組みの成果の評価点が内部評価結果を上回ったため、総合評価点では内部評価結果とほぼ同程度になった。
- 分野の取組みの成果については、昨年度に内部評価と同様のチェックシート方式に変更されたが、実際に評価してみたところ、外部評価の項目としては細か過ぎるという意見が多く出された。そこで、今年度はチェックシート方式から5段階評価に評価方法が改められた。しかし、逆に大まかになり過ぎて評価しづらいように感じられた。
- 部や分野の目標は、外部要因の影響を受けることは当然のことなので、絡み合う内部要因と外部要因を紐解き、目標を達成できなかった要因分析をしっかりと行ってほしい。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。
- 行政評価は活動や成果を数値化し、目標に基づく成果を達成度によって客観的に評価する。そのため、目標については、進捗状況を文言で表すのではなく、できる限り数値化する必要がある。例えば、ハード面については、定量的指標によるプロジェクトの進捗率、ソフト面については、毎年度モニタリングできるような指標設定が望ましい。
- 外部評価結果（途中経過での指摘・提案等を含む）を業務改善や次年度以降の予算編成等に首尾よくつなげられるような評価制度になっているかという観点から、その仕組みを多角的に再検討することが必要である。また、より多くの職員が行政評価にかかわり事業の評価、成果の認識について深める必要がある。

- 重点的な取組みとしているにも関わらず、評価票にその成果を測る指標や取組みの成果の記載がなく、評価に困るケースも多く見られた。事業実績を網羅的に記載するのではなく、目標実現のための取組みの成果を重点的に記載し、今年度は特に何に取り組んだかを明らかにされたい、また、その成果を測定できるような評価票の作成に取り組んでもらいたい。

(2) 指標及び目標値について

- 「部がめざすまちの将来像」や「分野目標」の達成度合いを測るには妥当とは言えない指標が見られた。また、国の調査等で毎年度のデータが収集されないものを指標としているため単年度の成果を測ることができないものも多く見受けられた。国の調査等に基づくだけでなく、必要であれば区独自の調査を実施するなど、今後の対応策の検討が必要である。さらに、長期プロジェクトであっても、単年度の成果が測れるよう指標や目標値設定の工夫が必要である。
- 部の成果を測るにあたって、アンケート結果の一項目だけでは説得力に欠ける。多角的に複数の指標を設定し、総合的に判断すべきではないか。
- 評価票における指標の設定数に限りがあるため、包括的な指標にならざるを得ず、目標実現のための指標設定となっていない。目標実現のために業務上把握している統計データなどを評価票に記載することで、より適切な評価につながるのではないか。
- 区民にはわかりにくい指標の設定も見受けられた。また、区の職員の自己点検結果によるものであるため、信頼性に疑問が残るものもあった。区民目線に立った指標の設定や評価票の記載の仕方も工夫する必要がある。
- 指標における目標値の設定においても、設定の根拠が明確でないものも見受けられた。過去の実績に基づく場合でも、目標達成のためにあまり無理をせずとも届く数値なのか、かなり努力をしなければ届かない数値なのかといった、目標値の挑戦度合いや困難度の説明が必要となる。他の自治体の実績や昨年度までの実績も考慮しながら、目標値設定について、改めて検討する必要がある。

- 目標値の設定が現実的に達成不可能である数値の設定が見られた。最終的には100%、あるいは発生しない状態(0%)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すべきではないか。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・目標の設定に関する全庁的な基本方針を示したほうが良い。
- 行政評価については、現在、人事異動により配置された職員が担当する仕組みとなっているが、政策評価(行政評価を含む)の意義・手法・評価結果の活用等についての造詣が深いエキスパート人材の養成や配置を検討してはどうか。また、さまざまなアンケート調査についても、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、データの分析や解釈ができる専門家の配置も検討すべきではないか。

(3) 事業・取組みの有効性・適正性について

- 若手職員と管理職により職員実務基本書を作成したことについては評価できる。今後は実務基本書を活用した若手職員の育成強化に期待するとともに、その上に立つ管理職などについての高度な職員育成プログラムも必要である。
- 専門性の高い部署においては、職員のスキルアップやモチベーション維持に取り組んでほしい。
- 各部署における戦略やその実現に向けた取組みについては、より区民に浸透し、共感や協力を得ながら進められるよう、ストーリーを可視化して示すなど、情報発信を工夫してほしい。
- 行政による地域のフォロー体制の確立をお願いしたい。自治活動の担い手の高齢化等により、地域を支える体制がないと継続性の点から見ても不安が残る。
- 新たな取組みを始めている部署があったが、職員が兼務という体制で行われているため本来業務が手薄になっている印象を受ける。必要な人材の確保をお願いしたい。
- 改めて区の事業や取組みについて、アウトソーシングすべきものと区で担うべきものを

検証し、工夫の余地はないか再点検を行ってほしい。

(4) 事業・取組みの効率性について

- 行政としてどこまで関与すべきかを常に意識し、区が直接関与するだけでなく、NPO法人等といった、中間組織を前面に立てての利活用を検討してほしい。
- 委託や指定管理者の導入、民営化等が進むことにより、活動やサービスの質に差異が生じないように、今後も区としてサービスの品質が維持できているかなど、しっかりとモニタリングする必要がある。
- 職員の年次有給休暇取得の促進や超過勤務時間削減に向けて、業務の効率化の取組みとセットで早急に具体的な対策を取ることが必要となる。

(5) その他

- 「中野区の強みを踏まえつつ、他の自治体と比べて明らかに先進的といえる取組みや挑戦的な目標を掲げ、困難な解決に向けた取組みを行っている」とした分野が少なかった。先進事例等も調査研究し、中野区の核になるものや強みを見つけ、それらを強化してほしい。
- 今年度の外部評価の評価対象のうち、教育委員会事務局については、「部門」としての評価をすることができなかった。これは、中野区では区長部局の子ども教育部と教育委員会事務局を一体的な組織（以下「子ども教育部・教育委員会事務局」という）として運営しているため、行政評価の内部評価も子ども教育部・教育委員会事務局を対象に実施されており、教育委員会事務局に限定した内部評価は行われていなかったことによる（子ども教育部・教育委員会事務局に対する外部評価については、他の部門同様に3年に一度実施することとしており、昨年度に実施している）。教育委員会の権限に属する事務の管理及び執行の状況については、地方教育行政の組織及び運営に関する法律の規定により、毎年度、点検及び評価を実施することとされている。この、教育委員会の評価を今後どのように実施していくか

検討する必要がある。

3 今後の課題等

外部評価の発展に向けた課題と方向性を2点記しておきたい。

第1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、一昨年度、昨年度とも申し上げたことであるが、依然として残された課題である。目指すべき状態がどのような状態なのか、そしてそれを実現するためにどのような手段を用いるのか、つまり目的と手段の観点から行政活動を評価することが必要不可欠であるが、所管部局が作成した評価票や質疑応答、プレゼンテーションなどからそれらを読み取ることが困難であった。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」を構築することによって、政策又は施策（成果）を測定するのにふさわしい評価指標を設定するためことが遠回りのようで近道である。

第2は、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、外部評価における指摘や意見を踏まえて、「何を変え、何を変えなかったのか」を明瞭化することである。この点については、昨年度も申し上げた点であるが、具体的な改善が見られなかった。外部評価委員会が出された意見等についてはその性質上区民の多数の声を代弁するものとは限らず直ちにそのままだが反映されるものではないが、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。「言いつばなし、聞きつばなし」にならぬようにするためにも、次年度の第1回外部評価委員会の開催までには、「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」を本外部評価結果報告書への回答として区のホームページへ掲載するなど目に見えるような形で示されることが必要である。そうすることにより、外部評価が真に意義あるものとして認知され、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。

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、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。本年度も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資料を読みこんだり、質問書や外部評価票を作成したりして、質疑応答に積極的に臨んでこられた。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プレゼンや事業説明会、公開ヒアリングでの審査・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、分野と併せて評価した。なお、部の取り組みの成果の判断理由・根拠と部と各分野に対して、特に指摘すべきとした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

区政目標の実現に向けた部の取り組みの成果を、「部の指標の目標達成度」「部の経営戦略実現のための取り組みの実施状況と成果」「部内の各分野の評価点の平均」の三要素で評価した。

【評価項目】

① 部の指標の目標達成度

部の各指標の当該年度の目標値と実績値を比較し、部の指標の平均達成率で下表の基準により採点した（5点満点）。

基準	採点
部の指標の平均達成率 90%以上	5
部の指標の平均達成率 80%以上	4
部の指標の平均達成率 70%以上	3
部の指標の平均達成率 60%以上	2
部の指標の平均達成率 60%未満	1

② 部の経営戦略実現のための取り組みの実施状況と成果

下表の基準により採点した（5点満点）。

基準	採点
大変良好である	5
良好である	4
おおむね良好である	3
必ずしも良好とは言えない	2
見直し、改善すべき点が多い	1

※各委員の評価結果の最高点・最低点を除外して平均した。

③ 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た（11点満点）。

【総合評価】

評価項目の（①+②）と③の平均で、部の総合評価点を決定した。

2 分野の評価基準

【評価項目】

① 目標達成度

ア 分野の指標の平均達成率

分野の各指標の当該年度の目標値と実績値を比較し、分野の指標の平均達成率により、下記の基準で採点した。

基準(概ね平均)	採点
分野の指標の平均達成率 90%以上	7
分野の指標の平均達成率 85%以上	6
分野の指標の平均達成率 80%以上	5
分野の指標の平均達成率 75%以上	4
分野の指標の平均達成率 70%以上	3
分野の指標の平均達成率 65%以上	2
分野の指標の平均達成率 65%未満	1

イ 分野の指標の実績値の推移

当該年度の分野指標について、評価対象年度を含む過去3年間の実績値の推移が上昇傾向（減少目標では減少傾向、維持目標では維持傾向）であるか。

基準	採点
分野の指標のうち半数以上の指標の実績値の推移が上昇傾向（減少目標では減少傾向、維持目標では維持傾向）である	1
分野の指標のうち半数以上の指標の実績値の推移が上昇傾向（減少目標では減少傾向、維持目標では維持傾向）でない	0

ウ 指標の妥当性

分野目標の達成状況を判断・測定できる指標であるか。

基準	採点
分野の指標のうち半数以上の指標が適切である	1
分野の指標のうち半数以上の指標が適切でない	0

エ 目標値の妥当性

過去の実績値、他自治体の参考値等から見て、適切な目標値であるか。

基準	採点
分野の指標のうち半数以上の目標値が適切である	1
分野の指標のうち半数以上の目標値が適切でない	0

※ (ア+イ+ウ+エ) / 2 により、分野の目標達成度の評価点を決定した (5点満点)。

② 事業・取組みの有効性・適正性、効率性

次の評価の視点から下表の評価基準により採点した。

(評価の視点)

ア 事業・取組みの有効性・適正性

目標達成に向け、課題に対応した取組みを着実にを行い、良好な実績をあげているか。区民の生命・身体・財産への大きな被害や、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か。行政評価結果等を踏まえ、目標と達成手段の見直し・改善に取り組んでいるか。事業や取組みは、適時効果的な方法で区民等に周知しているか。

イ 事業・取組みの効率性

事業実績と比べ、コスト（行政コストと人員）は適切か。執行方法の見直し（委託や指定管理者導入を含む）や収入の確保（補助金、債権管理）など、効率化のための具体的な工夫があったか。ステークホルダー（各種団体や他部署等）との連携・協力・調整が十分行われているか。研修等により組織力を向上させ、また、職員の超過勤務時間の減少や年次有給休暇の取得等、効率的な組織運営を行っているか。

※ 評価の視点アとイをあわせて評価点を決定した (5点満点)。

基準	採点
大変良好である	5
良好である	4
おおむね良好である	3
必ずしも良好とは言えない	2
見直し、改善すべき点が多い	1

※各委員の評価結果の最高点・最低点を除外して平均した。

③ 先進性・困難度

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か。または、挑戦的な目標を掲げ、困難な課題の解決に向け着実に取り組んでいるか。

基準	採点
先進性・困難度がある	1
先進性・困難度がない	0

【総合評価】

評価項目の（①＋②＋③）により、分野の総合評価点を決定した（合計11点満点）。

3. 平成 29 年度 評価結果一覧

【参考：内部評価】

平成28年度 部(室・局)名	目標達成度	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
経営室	5.0	3.3	7.8	8.1	8.1

平成28年度 分野名	目標達成度	分野の取組みの成果	先進性・困難度	分野総合評価	分野総合評価
05 経営分野	4.0	3.3	0.2	7.5	8.5
06 人事分野	4.3	3.7	0.6	8.6	8.5
07 施設分野	4.7	3.3	0.2	8.2	9.0
08 行政監理分野	2.7	3.3	0.2	6.2	7.0
09 経理分野	4.2	4.0	0.2	8.4	8.0

平成28年度 部(室・局)名	目標達成度	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
都市政策推進室	5.0	3.7	8.0	8.4	8.3

平成28年度 分野名	目標達成度	分野の取組みの成果	先進性・困難度	分野総合評価	分野総合評価
10 産業振興分野	1.3	3.7	0.4	5.4	6.0
11 都市観光・地域活性化分野	4.3	3.7	0.6	8.6	9.0
12 中野駅周辺まちづくり分野	4.4	4.0	0.8	9.2	10.0
13 西武新宿線沿線まちづくり分野	4.7	3.3	0.6	8.6	9.0

平成28年度 部(室・局)名	目標達成度	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
地域支えあい推進室	5.0	3.3	7.8	8.1	8.2

平成28年度 分野名	目標達成度	分野の取組みの成果	先進性・困難度	分野総合評価	分野総合評価
14 地域活動推進分野	4.0	3.0	0.4	7.4	8.5
15 地域包括ケア推進分野	4.2	3.7	0.8	8.7	9.0
16 地域ケア分野	4.3	3.3	0.6	8.2	7.5
17 地域支援分野	3.7	2.7	0.4	6.8	8.5

平成28年度 部(室・局)名	内部評価では、子ども教育部と教育委員会事務局を一体的な組織として評価対象とし、教育委員会事務局に限定した評価を行わなかったため、外部評価では、部(教育委員会事務局)としての評価は実施せず、下記分野の評価のみ実施した。
教育委員会事務局	

平成28年度 分野名	目標達成度	分野の取組みの成果	先進性・困難度	分野総合評価	分野総合評価
24 子ども教育経営分野	3.3	3.0	0.6	6.9	8.5
25 学校教育分野	2.0	4.0	0.6	6.6	6.0
28 子ども教育施設分野	4.8	4.0	0.8	9.6	9.0