

1. 平成30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。

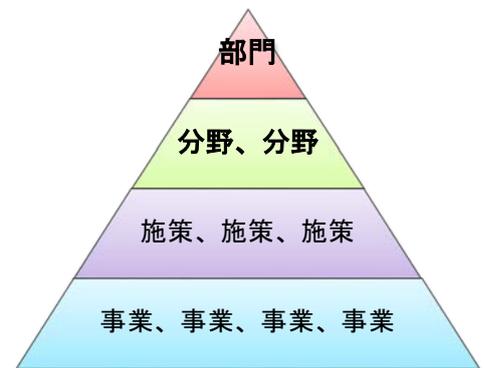
今年度で16回目を迎えた外部評価は、「区民視点での評価」という理念に則り、公募区民委員9名と専門性及び中立性を確保するための学識経験者2名の計11名で実施した。

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。

二巡目にあたっては、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とした。

さて、本年度の外部評価は、平成30年8月末から同年12月までの約4か月にわたり、4部(局)17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、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、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、健康福祉部、環境部、都市基盤部、選挙管理委員会事務局の4部(局)17分野を対象に実施した。

(1) 評価結果全般について

- 外部評価における評価点は、一般的に内部評価結果を下回った。各部においては、この差がなぜ生じたのかを改めて分析し、今後の業務に生かすとともに、外部評価への対応も検討すべきである。
- 「文化」や「防災」を所管する部署が果たして、現在の「健康福祉部」や「都市基盤部」で妥当なのか疑問な点がある。他部署との連携も含め、適切な組織体となるよう検討すべきである。
- 多くの予算を投入しているにも関わらず、重点的に取り組むべき事項あるいは指標として取り上げられていないケースが見られた。予算の投入額や配置人員数が大きな取組みについては、その成果を明確に記載し、コストと実績の評価ができるようにすべきである。
- 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。また、外部評価では、各部のマネジメントの部分を重点的に評価すべきであると思うが、部や分野として、どこに注力したのかが評価票からは見えてこない。部としての取組みの優先順位付けが、一目でわかるような評価票となるよう様式を見直すとともに、外部評価委員会の説明の場でも、積極的にアピールする姿勢を持つべきである。
- 行政による取組みは、全体として成果との関連性が間接的である領域が多く、行政の取組みにより成果が上がったのかを判断できない取組みが多かった。また、その取組みが実際の成果を求める実効的事業なのか、それとも啓発的事業なのか等、コスト面も勘案し、類型化した体系づくりが不可欠である。
- 外部評価結果に対する対応状況を示してもらいたい。外部評価で指摘・提案した事項を組織内でどのように検討し、どのように改善に結びつけているかが、現状では見えてこない。

目に見える形でのフィードバックをお願いしたい。また、自己評価を踏まえ、見直し・改善の方向性に記載した事項については、次年度以降の指標に取り上げるなど、成果を実証する必要がある。

(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多く見られた。指標の設定においては、外部評価での指摘も踏まえ、改めて自らの目標の達成状況を測るために、どのような指標が適切なのかを検証すべきである。
- 指標における目標値の設定においても、長期計画における年次目標値の積み上げに過ぎず、設定の根拠が明確でないものも見受けられた。また、自らの業務の根拠について、長期計画等の存在だけに求めているところがあった。長期計画等で設定した数値が、どういう根拠で形成されているかを踏まえつつ、指標の目標値を設定する際には、常に検証していく姿勢が必要である。
- 行政評価における目標値は、前年度から当該年度の数値差を目標とすべきであり、計画当初からの実績の積み上げで達成率を測るのでは、単なる進行管理に過ぎない。行政評価の趣旨に合うように、達成率を一年度の実績に限るよう、目標値の設定について見直すべきである。また、目標値の挑戦度合いの判断と指標から見える成果について、関連性を明確にする必要がある。
- 当初から計画されている事業の進捗度を目標とし、その事業の成果を 100%、あるいは 0% だけで測るのでは、取組みに対する努力の成果が見えてこない。業務の性質上、定性的な指標設定も必要であるが、その場合でも目標に対し、単年度でどれだけ接近したかを提示することで、自らの努力が明示できるように取り組むべきである。
- 評価制度全体の問題ではあるが、比率 (%) で実績を表す指標については、実数を併記することなどにより、説明力が高まると考える。また、小数点以下の比率の向上を目標値として設定するなど、区民に対する説明責任を果たすものとしては、不適切である指標も多かつ

た。特に専門性の高い分野では、比率で示すために加工した数字は、逆に説明力が低下しやすいことに留意すべきである。

- 統一的なルールとして、部の庶務を担当する部署に「部内の施策指標が向上した割合」を指標として設定しているが、設定している部署の成果になり得るか疑問であり、意味がないと判断できるため見直すべきである。
- 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す必要がある。
- 設定している指標の成果が外部要因に依拠するところが大きく、実績値の上昇が区の努力の成果となっていない。他の自治体とも比較調査し、自らの取組みの成果を表す事項の把握が必要である。
- 指標にベンチマークを使用しているが、データの記載が全くないものであったり、単純に規模も人口も違う 23 区の平均値と比較していたりと、評価に使用できるか疑問の残るデータの記載が多い。本来であれば、比較対象となる自治体の規模や取組み内容を考慮し、適切な比較対象を設定するべきである。23 区での比較が必要なのであれば、23 区で共同研究していくなどの議論や取組みも必要となる。

(3) 事業・取組みの有効性・適正性について

- アンケート調査については、回答者の主観によるところが多い。アンケート結果に客観性を持たせるためにも、多様な解釈を回避するための定義づけが重要となる。内容によっては、満足度を上げるだけでなく、不満足と回答したものの理由を分析し、具体的な改善策につなげ、不満足とする要因を解消することが求められるケースもある。
- 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する必要がある。また、機械化すべきところと人の手で行うべきところの必然性を区別し、さらなるコスト削減や精度の向上に取り組むことが

不可欠である。

- 分野の評価結果票では、事業・取組みの有効性・適正性、効率性を15項目のチェックシートにより「○」が付くかどうかにより判断しているが、その項目になぜ「○」が付いたのか、付かなかったのかが、評価票からは読み取れない箇所も見られた。どういう基準でチェックしたのかが、評価票から読み取れるような記載にする必要がある。

(4) 事業・取組みの効率性について

- 費用対効果の低い事業が見受けられた。なぜ、投入した経費に対する事業実績が当初の見込みとの間で乖離が生じたのか、低迷した要因を分析すべきである。要因を分析したうえで、規模を縮小するなどの対策を検討すべきである。
- 他の機関との連携や外部委託などにより事業を実施する際には、連携先や委託先に運営を任せっきりにするのではなく、定期的にモニタリングし、外部連携機関の運営状況等を把握する必要がある。
- 民間企業では、働き方改革としてコスト管理を徹底しており、行政コストについても改めて検証が必要である。目に見えるコストだけでなく、内部会議におけるコスト等も検証すべきである。例えば、会議の時間を区切ることや資料を事前に送付することで効率的に会議を行い、会議時間を短縮するといった取組みを徹底することが指摘できる。

(5) その他

- 「中野区の特徴や強みあるいは弱みを踏まえた、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、どうすれば先進的な取組みが実現可能かについて、斬新的なアイデアで取り組む姿勢が必要である。

3 今後の課題等

外部評価の基本的課題と改善に関する指摘を3点記しておきたい。

第1は、外部評価委員会（以下「評価委員会」）の指摘事項に対して、如何に改善の取組みを行ったか区民及び評価委員会が確認可能な運用体制を早急に構築することである。平成29年度外部評価報告書「3 今後の課題等」でも『「言いつばなし、聞きつばなし」にならないよう』との言葉ですでに繰り返し指摘されている事項であり、行政評価の質と信頼性の向上、そして、政策と事業の質の向上のために不可欠な課題である。外部評価を受けた翌年度には指摘事項に対して何をどう見直したか、見直しをしない場合はその明確な理由を区民及び評価委員会に報告する体系的な運営プロセスの構築を強く求める。

第2は、外部評価の根幹にかかわる指標設定が極めて不十分な点である。指標は、行政自らの内部統制（PDCA 及びリスク管理）の手段であると同時に、自らの成果を区民に伝える役割を果たす重要な存在である。指標内容を行政の視点と都合で正当化するのではなく、常に客観性（他との比較）を担保しつつ、区民や外部の視点に対して説明責任を果たす内容となっているか検証する姿勢が必要である。また、評価票における「指標の妥当性」の評価の選択肢が限定的であり、評価委員会が自律的に評価を行える柔軟な仕組みとすることが重要となる。なお、「%」表示だけでなく、説明責任の視点から必要に応じて「実数」を明示すること、先進性・困難性判断と所管部局の目標の関連性等指標と目的・目標の体系化に努めることが必要である。

第3は、外部評価が行政と評価委員会の協働により、一歩でも良い政策や事業を生み出すための取組みである点を改めて認識することである。所管部局、評価委員会の両者にとって現在の外部評価の運営は、政策や事業の改善に対して空疎な存在となりかねない実態にある。こうした実態は、速やかに改善することが必要であり、早急にその取組みの検討をスタートさせることを求めたい。

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・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

部の評価にあたっては、「目標達成度」「部の取り組みの成果」「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 目標達成度

ア. 部の指標の平均達成率

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を下表の基準により採点した。

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

イ. 指標の妥当性

部の各指標及び目標値が適切なものであるかを下表の基準により採点した。

基準	係数
適切である	1.0
半数以上が適切である	0.8
過半数が適切でない	0.7

※（ア×イ）により、部の目標達成度を評価した（5点満点）。

② 部の取組みの成果

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を下表の基準により採点した。

基準	採点
分野の指標の平均達成率 90%以上	8
分野の指標の平均達成率 85%以上	7
分野の指標の平均達成率 80%以上	6
分野の指標の平均達成率 75%以上	5
分野の指標の平均達成率 70%以上	4
分野の指標の平均達成率 65%以上	3
分野の指標の平均達成率 60%以上	2
分野の指標の平均達成率 60%未満	1

イ 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を下表の基準により採点した。

基準	係数
全てが適切である	1.0
半数以上が適切である	0.8
過半数が適切でない	0.7

ウ 目標値の挑戦度

過去の実績値、他自治体の参考値等から見て、挑戦的な目標値であるかを下表の基準により採点した。

基準	採点
半数以上が挑戦的である	1
過半数が挑戦的でない	0

エ 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）であるかを下表の基準により採点した。

基準	採点
半数以上が上昇傾向である	1
過半数が上昇傾向でない	0

※ $((ア \times イ) + ウ + エ) / 2$ 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を下表の基準により採点した。

※ 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を下表の基準により採点した。

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30年度 評価結果一覧

【参考：内部評価】

平成29年度 部(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
健康福祉部	4.0	4.0	7.8	7.9	8.4

平成29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
31 福祉推進分野	3.9	3.7	0.0	7.6	8.5
32 健康推進分野	3.7	3.7	0.0	7.4	8.0
33 保健予防分野	4.2	3.7	0.2	8.1	8.5
34 文化・スポーツ分野	3.8	3.3	0.6	7.7	8.5
35 障害福祉分野	4.0	3.7	0.0	7.7	6.7
36 生活援護分野	4.1	3.7	0.2	8.0	6.7

平成29年度 部(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
環境部	3.9	3.0	7.1	7.0	8.2

平成29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
37 地球温暖化対策分野	3.5	2.5	0.3	6.3	8.5
38 ごみゼロ推進分野	4.2	3.3	0.5	8.0	9.2
39 生活環境分野	3.9	3.0	0.0	6.9	7.5

平成29年度 部(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
都市基盤部	3.8	2.8	6.7	6.7	7.7

平成29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
40 都市計画分野	3.5	2.3	0.2	6.0	8.7
41 地域まちづくり分野	4.3	3.8	0.5	8.6	9.2
42 道路分野	3.9	3.0	0.2	7.1	8.5
43 公園分野	3.7	3.0	0.2	6.9	8.7
44 建築分野	3.6	2.8	0.2	6.6	8.7
45 住宅政策分野	2.9	2.0	0.0	4.9	7.2
46 防災分野	3.9	2.8	0.0	6.7	7.7

平成29年度 部(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
選挙管理委員会事務局	2.4	3.7	6.4	6.3	7.0

平成29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
60 選挙管理委員会事務局	2.4	4.0	0.0	6.4	7.0