

## 第 3 章

# 行政評価

## 第3章 行政評価

### 1 行政評価制度とは

#### (1) 制度の概要

行政評価制度は、行政サービスの現状を認識し、行政課題を発見するための手法の一つです。

計画を立て（Plan）、事業を実施し（Do）、その行政活動に対する評価（Check）にもとづいて改善・見直し（Action）を行い、新たな計画に反映をしていくという、一連のサイクル（PDCAサイクル）を通じ、効率的・効果的な区政運営を確立し、区民サービスの向上を図ります。（右図参照）

評価にあたっては、区民本位の効率的で成果重視の区政への転換を図るため、「区民が必要としているか」「最も効果的にサービスが提供されているか」などの観点から指標を設定し、区民生活に与えた成果等を検証・評価します。

図3-1 PDCAマネジメントサイクル



また、評価結果を公表することで、区政の透明性を高め、区民への説明責任を果たします。

#### (2) 条例等の根拠

豊島区の行政評価は、平成12年度の試行に始まり、翌平成13年度から本格導入し、現在に至っています。当初は毎年実施要領を作成しそれに基づいて実施してきましたが、平成16年度に「豊島区行政活動の評価に関する要綱」を制定し、その後、平成18年4月に「豊島区自治の推進に関する基本条例」が施行されました。この条例（第43条）で、「効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表する」と定められています。

「豊島区自治の推進に関する基本条例」(平成18年条例第1号)より抜粋

(説明責任)

第16条 区長等は、政策の立案、実施及び評価のそれぞれの過程において、その経過、内容、効果等について、区民に分かりやすく説明しなければならない。

(基本構想及び計画行政)

第41条 区長は、この条例の理念にのっとり、地域の将来展望を示す基本構想及びこれを具体化するための基本計画等を策定し、総合的・計画的な行政運営を行わなければならない。

2 区長は、社会経済状況を踏まえ、重点的に展開すべき施策等を明らかにするとともに、計画から予算、執行及び決算を経て評価に至る行政運営の仕組みを構築しなければならない。

3 区長は、政策の立案に当たって地域の課題等を区民と共有するとともに、区民との協働による政策の立案及び実施に努めなければならない。

(行政評価)

第43条 区長等は、基本計画等に基づく政策等の成果及び達成度を明らかにし、効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表するものとする。

(3) これまでの実施状況

平成13年度から18年度までは、基本計画に沿った施策評価<sup>1)</sup>や事務事業評価<sup>2)</sup>を行い、平成19年度はこれまでの実績や課題を踏まえ、評価単位の大括り化や事業タイプ別評価様式の導入を試験的に実施しました。また、評価の透明性を向上するため、平成17年度から19年度までは外部評価<sup>3)</sup>を実施し、事業の見直しに役立てています。

平成19年度の試験的实施を踏まえ、平成21年度には組織目標や予算編成と連動させるなど、実効性のある制度を目指して改善を図っています。また、平成22年度以降は予算編成との連動を強化するため、一部の事業を除く全事務事業(主に予算事業単位)を評価対象とする「事務事業評価」を行っています。

平成29年度からは、基本計画の進捗管理を主な目的として、すべての施策を評価対象とする「施策評価」を導入しています。

1) 政策体系に基づいてその中核単位となる施策を対象とした評価(施策評価よりさらに包括的な活動単位を評価するものに政策評価があります。)

2) 個々の事務事業を対象とした評価

3) 外部の学識経験者と区民が客観的な視点や区民の視点から評価

## 2 令和2年度（令和3年度実施）の行政評価

### （1）事務事業評価（内部評価）

#### ① 評価対象

内部評価としての事務事業評価は、予算編成等に有効活用できるよう、一部の事業を除く全事務事業を評価対象としています。

※評価対象外とした事業

（法定の義務的事業、施設の維持管理事業、その他評価に馴染まないもの）

#### ② 評価の特徴

新基本計画や実施計画である未来戦略推進プランとの連動を図るため、基本計画における政策・施策体系との紐付けを明確化しました。未来戦略推進プランに規定する計画事業については、詳細な評価を3年に1度実施し、計画事業以外は、指標の把握を中心とした簡易的な評価にするなど、区民に分かりやすく、評価の質の向上を図るため、選択と集中を図りました。

#### ③ 評価方法

評価表	特徴	令和3年度		令和2年度	
		評価対象事業	事業数	評価対象事業	事業数
A表 （詳細版）	指標の整理、総合評価、適正性の観点等様々な観点から評価を行う。 （総合評価あり）	■ 計画事業の1/3 ※2	124	■ 計画事業の1/3 ※2	110
B表 （簡易版）	現状設定している指標や事業費の推移を継続評価する。 （総合評価なし）	■ 計画事業の2/3	219	■ 計画事業の2/3	240
C表 （公会計 分析付）	A表の視点のほか、公会計分析も加える。	■ 政策経営部選定事業	20 ※1	■ 政策経営部選定事業	20 ※1
計			363		370

※1 C表事業数は、財政課が実施した「事業別実績シート」の数

※2 計画事業：「豊島区未来戦略推進プラン」の掲載事業、一般事業：計画事業以外の事業

#### ア 現状の評価

- 現在実施している事業を、必要性（区が実施しなければならない事業であるか等）、有効性（目標達成の手段として有効に機能しているか、計画どおり進められているか等）、効率性（費用対効果を踏まえ適切な実施方法が講じられているか

等)、適正性(法令遵守や委託事業の履行確認が適正になされているか等)の観点から、事業所管課が評価しました。

#### イ 今後の方向性についての評価

- 今後の事業の方向性の評価は、A表、C表の144事業で実施しました。
- 現状の評価を踏まえ、今後の方向性について事業所管課が評価するとともに、政策経営部が点検・精査することで、区としての方向性を明らかにしました。
- 現状維持、改善・継続の評価が6割強を占める一方、改善・見直し、縮小、終了と判断した事業は約3割強ありました。今後は対象の事業について、改善・見直しに向けた取り組みを進めていきます。

表3-1 総合評価 今後の事業の方向性

評価結果	事業数	割合
S：拡充	5	3.5%
A：現状維持	22	15.3%
A'：改善・継続	68	47.2%
B：改善・見直し	37	25.7%
C：縮小	2	1.4%
D：終了	10	6.9%
計	144	100.0%

#### ④ PDCAサイクルのさらなる推進

PDCAサイクルによる行政経営を推進し、効率化に向けた見直しを継続するためには、評価(Check)を的確に改善(Action)へと結びつけることが重要となります。令和3年度には、「計画事業の改善アクションシート」により、全ての計画事業において、これまでの評価がどの程度改善につながっているかを確認しました。

今後も、様々な手法により、行政評価を踏まえた業務改善・業務効率化の取り組みを進めます。

## (2) 施策評価

### ① 評価対象

豊島区基本計画の政策体系に基づくすべての施策（72施策）を評価対象としています。

### ② 評価の特徴

施策評価は、「基本計画の進捗管理」を主な目的としています。併せて、施策を構成する事務事業の状況および施策貢献度の分析による「事務事業の相対評価」を行い、今後の施策の方針について評価しています。

### ③ 評価方法

基本計画の進捗管理については、豊島区基本計画の中で各施策に設定されている「施策の達成度をはかる指標」により測定をしています。「施策の達成度をはかる指標」を補完する指標や区民満足度調査の結果を進捗状況の把握に補助的に活用するために、別途「補助指標」や「区民満足度指標」を設定しているものもあります。

また、施策を構成する事務事業について、「施策目標の達成にどの程度貢献しているか（施策の目標値達成にどの程度効果がある「手段」なのか）という観点から、3段階の相対評価を行っています。

以上の分析を踏まえて、「来年度の方針」についての評価を行い、施策の成果の方向性や施策を構成する事務事業の展開を示しています。

表3-2 施策の達成状況

達成状況	施策数
S：目標超過達成（130%以上）	12
A：達成（100～130%未満）	21
B：相当程度達成（70～100%未満）	24
C：未達成（40～70%未満）	13
D：大きく未達成（0～40%未満）	1
その他	1

※全72施策について、設定した指標に基づき施策の進捗状況を測定した

### ④ 外部評価

施策評価では、外部評価（政策評価委員会における評価）を実施しています。この外部評価は、専門的知見から、区が実施した内部評価結果の妥当性等についてチェックすること、評価手法等について助言を行うことを目的として実施しています。

※詳細は、後述の「(3) 政策評価委員会による行政評価」の「③令和3年度の取り組み状況」で記載しています。

### (3) 政策評価委員会による行政評価

#### ① 政策評価委員会の設置

平成24年4月、外部委員6名と内部委員(区職員)2名の合計8名という委員構成で、豊島区政策評価委員会を設置しました。

区の外部と内部の双方から委員を選出し、「内部だけの評価」、「外部だけの評価」としないことで、実効性を担保した評価を練り上げていくことを目指しています。

#### ② これまでの取り組み

平成24～25年度は「公共施設の運営」をテーマに、区民アンケートをもとにして、平成24年度は10施設、平成25年度は5施設を選定し、評価を行いました。評価にあたっては、評価者に「区民評価人」を加え、かつ広く区民に公開された場で評価を行うことで、区民意見の反映と透明性の拡大を目的とした新しい取り組みとして「公開事業評価」という手法を取り入れています。この「公開事業評価」は時間の制約という大きな弱点を持つため、その場限りの結論とせず、そこで得られた評価や評価委員と区民評価人の意見も含めて政策評価委員会で検討を重ね、「総合評価」として意見や提案をとりまとめました。

平成24・25年度の政策評価委員会における事業評価結果は下表のとおりです。

表3-3 政策評価委員会事業評価結果

No	平成24年度評価対象施設	総合評価結果
1	図書館	A 妥当・おおむね妥当
2	保育園	A 妥当・おおむね妥当
3	舞台芸術交流センター	A 妥当・おおむね妥当
4	スポーツ施設	B 要改善
5	勤労福祉会館	C 抜本的見直し
6	公営住宅(区民住宅)	C 抜本的見直し
7	地域区民ひろば	B 要改善
8	公園	B 要改善
9	目白庭園	C 抜本的見直し
10	自転車駐車場	A 妥当・おおむね妥当

No	平成25年度評価対象施設	総合評価結果
1	区民センター	C 抜本的見直し
2	生活産業プラザ	B 要改善
3	区民集会室	C 抜本的見直し
4	男女平等推進センター	B 要改善
5	子ども家庭支援センター	A 妥当・おおむね妥当

平成26年度以降は、前基本計画の満了を前に、計画に掲げた政策の進捗状況の点検や評価を行うとともに、新基本計画における適切な評価指標の設定や進捗管理手法等、効果的な評価手法の構築に向けた検討を行なっています。

### ③ 令和3年度の取り組み状況

#### 政策評価委員会の実施経過

回	開催日	主な議事
第1回	令和3年11月2日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●令和2年度施策評価結果の総括について</li> <li>●後期基本計画案の進捗を測る指標および目標値の設定について</li> </ul>
第2回	令和4年1月17日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●後期基本計画における指標とその目標値の点検結果</li> <li>●基本計画の進捗管理方法（施策評価方法）について</li> </ul>

平成29年度から令和元年度にかけては、施策評価における外部評価を行っています。この外部評価は、区が実施した内部評価結果の妥当性等について専門的知見からチェックすることを目的として実施しています。令和2年度、令和3年度は基本計画の改定年にあたるため、外部評価は実施していません。これまでに外部評価を実施した対象施策は、表3-4のとおりです。

表3-4 外部評価実施施策

実施年度	施策No.	施策名	所管部局
28年度	3-3-1	がん・生活習慣病対策等の推進	池袋保健所
	7-2-3	来街者の受入環境の整備	文化商工部
29年度	1-2-2	地域における活動拠点の充実	区民部
	3-2-3	社会参加の促進	保健福祉部
	4-1-2	困難を有する子どもやその家族への支援	子ども家庭部
	6-5-1	治安対策の推進	総務部（危機管理）
30年度	2-3-1	あらゆる分野における男女共同参画の推進	総務部
	4-5-1	新しい時代を拓く教育の推進	教育部
	5-1-2	みどりのネットワークの形成	環境清掃部
	6-2-2	良質な住宅ストックの形成	都市整備部
令和 元年度	2-1-2	外国人住民とのコミュニティの形成・促進	政策経営部
	6-3-2	道路・橋梁の整備と維持保全	土木担当部

※28年度は試行実施



## 政策評価委員会名簿（令和3年4月1日現在）

職	氏名	区分	肩書き（活動分野、所属等）
委員長	原田 久	有識者	立教大学法学部教授
副委員長	奥島 正信	区職員	豊島区政策経営部長
委員	猪岐 幸一	有識者	公認会計士
委員	大崎 映二	有識者	行政アドバイザー
委員	藤田 由紀子	有識者	学習院大学法学部教授
委員	益田 直子	有識者	拓殖大学政経学部准教授
委員	藤田 力	区職員	豊島区総務部長

※委員長、副委員長以外の有識者委員は五十音順

## （４）評価結果の活用

内部評価としての事務事業評価は、すぐに対応できる事業については次年度予算に反映するほか、未来戦略推進プラン（年度ごとの実施計画）などの策定等に活用しています。

併せて、指標に基づく事業の達成状況を示すなど、説明責任を果たすシステムとして行政の透明性向上に寄与しています。

表3-5 令和元年度（令和2年度実施）事務事業評価結果別の令和3年度予算反映状況

令和3年度 予算の状況	S(拡充)		A(現状維持)		A'(改善・継続)		B(改善・見直し)		C(縮小)		D(休廃止・統合)		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
増額	7	50.0%	17	30.4%	14	35.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	39	30.0%
増減なし	0	0.0%	7	12.5%	4	10.0%	2	15.4%	0	0.0%	1	20.0%	14	10.8%
予算縮小	7	50.0%	30	53.6%	21	52.5%	11	84.6%	1	50.0%	0	0.0%	70	53.8%
事業休廃止/終了	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	3	60.0%	4	3.1%
事業費なし (人件費のみ)	0	0.0%	2	3.6%	1	2.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.3%
計	14	100%	56	100%	40	100%	13	100%	2	100%	5	100%	130	100%

※予算編成は、区の方針、関連団体との連携、義務費の位置付けなど、個々の事業により判断が異なります。行政評価は予算編成時の資料の1つとして活用しており、行政評価の結果のみが直接的に予算に反映されているわけではありません。（「S（拡充）」の評価に対して、予算の状況は「予算縮小」になっている事業もあります。）

### (5) 今後について

区が行っている事務事業が、区民に有効なものとなっているか、また、「最小の経費で最大の効果」という行政運営の基本に照らし適切であるかについては、定期的に点検・検証していくことが重要です。

その意味で、行政評価制度は区政にとって不可欠なマネジメントツールといえますが、行政評価制度の仕組みについては明確な正解というものはなく、各自治体がそれぞれの実情を踏まえ実施しているのが現状です。

本区においては、これまでさまざまな形で評価を行ってきました。今後も他自治体の先進事例等を含め研究を重ねるとともに、区民の皆様の意見を反映しながら、予算編成への活用方法の検討を進めるなど、制度をより実効性のあるものにしたいと考えています。

行政評価（事務事業評価及び政策評価委員会による事業評価）の結果については、豊島区ホームページにて公開しています。

(<http://www.city.toshima.lg.jp/>)

また、政策経営部行政経営課及び区役所行政情報コーナー、及び区立各図書館では、冊子を閲覧できます。