


平成 21 年度
墨田区外部評価専門家委員会 

提 言 書

～ 行政評価で いきいきと暮らせる すみだの実現 ～

平成 2 2 年 3 月

提 言 に あ た り

墨田区では、平成18年の成果指標を組み込んだ基本計画策定を契機に、それまでの「事務事業の見直し」から、「行政評価」へと転換することになりました。一見これは、大した変化には見えませんが、大きな転換です。一つ一つ事務事業の無駄なコストを省くという、地道な作業を、基本構想の達成（区民生活の向上）に向けて、最も効果的な手段を選択し続けるという、前向きでダイナミックなものに変換させたのです。

しかしながら、この行政評価制度の導入から3年が経ちましたが、まだまだその目的が区役所全体に行きわたり、大きな効果が現れたとまでは言えません。そこで、墨田区では行政評価が区民生活向上のエンジンとしての機能をよりよく発揮するように、これまでの実績を踏まえ、改めて改善策を検討することにしました。また、行政評価の精度をあげるとともに、住民本位の施策運営を図るためには、「評価への区民参加が必要である」という問題意識を持ち、その区民参加のあり方もあわせて検討していくこととしました。以上の目的で本委員会が設置されることになりました。

私たち専門家委員は、平成21年8月5日から、これまで合計8回の委員会を開催し、区が実施してきた行政評価の仕組みや区民の視点を交えた外部評価のあり方などについて、各委員のそれぞれの専門的見地から多角的な議論を行ってまいりました。委員会において、「フルコストの把握」や「インセンティブ予算」などの新たな課題についても活発な意見が交わされ、今般、その結果を「墨田区外部評価専門家委員会提言書」としてまとめたところです。

「行政評価」は、区民の視点に立って施策の重点的かつ効率的な推進を図るためのツールとして、今後ますます重要となってくることは間違いありません。そのためにも評価制度の充実と有効活用が強く求められるところです。

墨田区においては、この提言で示した課題解決の方向性に沿って、行政評価制度の充実に努めていただき、区民がいきいきと暮らせるすみだを築いて頂きたいと思います。

墨田区外部評価専門家委員会

会長 岸本 哲也

目次

専門家委員会の設置について・・・・・・・・・・・・・・・・	2
1．委員会設置の趣旨と本年度の目的-----	2
2．委員構成-----	2
3．委員会開催実績-----	3
墨田区における現在の行政評価システム・・・・・・・・	4
1．墨田区の予算編成過程における行政評価の位置づけ-----	4
2．行政評価システムの概要-----	5
評価制度の充実・見直しについての提言・・・・・・・・	8
1．充実・見直しのための基本理念-----	8
2．充実・見直しのための重点項目-----	10
3．評価制度の個別課題と解決の方向性-----	12
今後の外部評価の運営のあり方についての提言・・・・・・・・	22
1．外部評価として審議すべき内容-----	22
2．審議の方法-----	23
3．委員選出・区民参加のあり方-----	24
【参考】用語解説-----	26
【別紙】評価シート・各部の経営戦略シートの見方-----	29

専門家委員会の設置について

1. 委員会設置の趣旨と本年度の目的

墨田区外部評価委員会は、区が実施する行政評価について、有識者による意見、提案を取り入れることにより、評価の客観性や信頼性を確保するとともに、区民との協働や行政経営の改革・改善を推進することを趣旨として、平成 21 年 7 月に設置されたものである。

初年度となる平成 21 年度は、区民を交えた本格的な外部評価の実施に向けた準備・検討の期間と位置づけ、主に以下の点について提言を行うことを目的とした。

より良い行政評価システムへ向けての、P D C A サイクルの点検(4 ~ 5 ページ参照)
外部による検証・議論を効率的に行うための、評価項目や帳票の見直し
墨田区の実情にあった外部評価の仕組み(組織や運営方法)

本年度の外部評価委員会は、委嘱された有識者委員のみで構成されている。そのため、本報告書の記述においては、本年度の委員会を、特に「外部評価専門家委員会」あるいは「専門家委員会」と呼ぶこととし、平成 22 年度以降における外部評価委員会と区別する。

2. 委員構成

本委員会の委員構成は、以下のとおりである。なお、委員長ならびに副委員長は、第 1 回委員会において、委員の互選により選出された。

会長	岸本 哲也	早稲田大学政治経済学術院公共経営研究科教授 (公共経済学)
副会長	大串 正樹	西武文理大学サービス経営学部准教授 (知識科学、政策過程論ほか)
委員	佐々木 陽一	PHP 総合研究所主任研究員 (都市計画、まちづくり、地方自治)
委員	前田 泰宏	新日本有限責任監査法人 公認会計士

順不同

3. 委員会開催実績

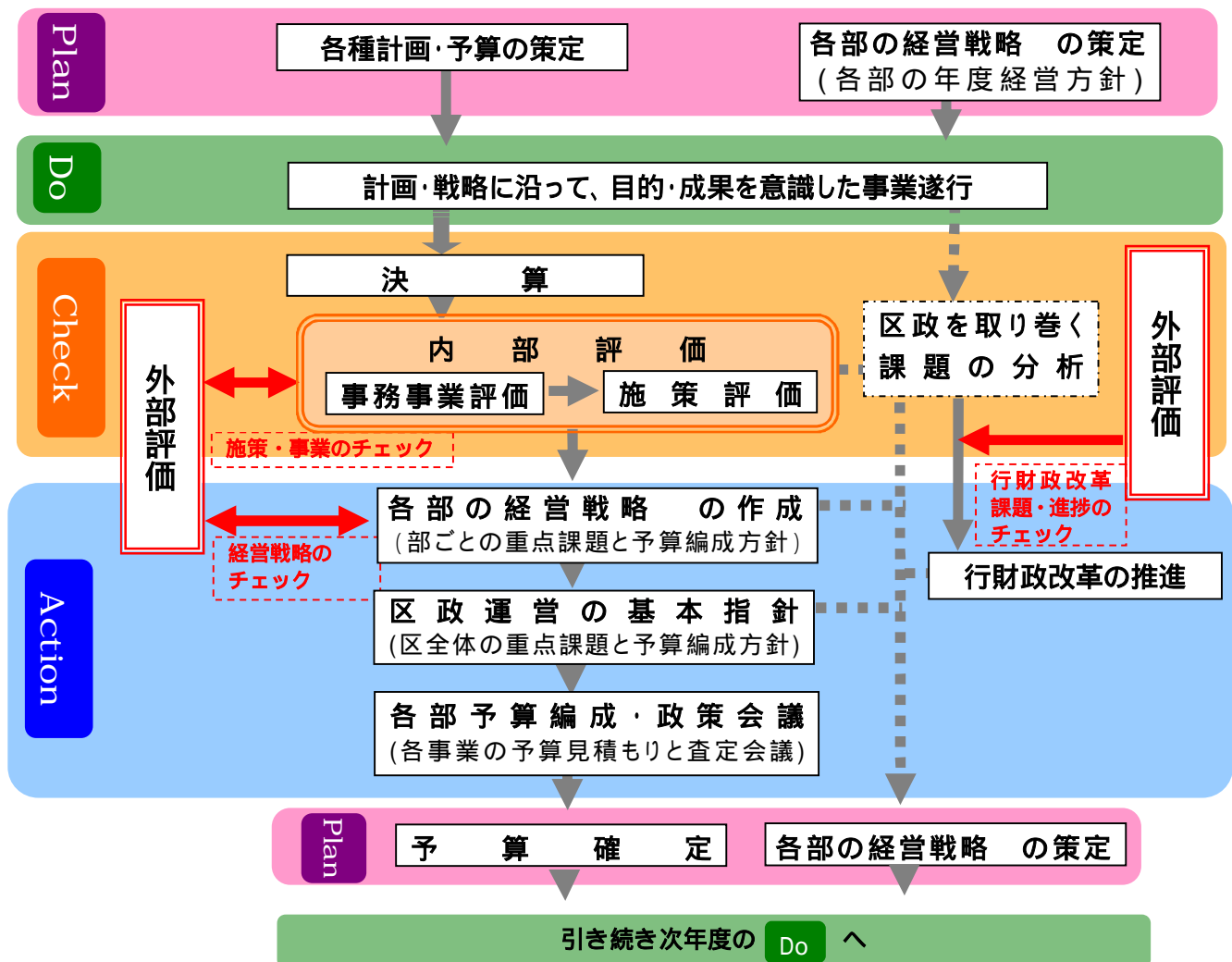
【第1回】	開催日：平成21年8月5日（水） 議 題：（1）会長及び副会長の選任 （2）墨田区行政評価システムの概要と運営状況 今後の検討テーマ及び審議スケジュール
【第2回】	開催日：平成21年8月18日（火） 議 題：（1）行政評価の活用（経営戦略）に関する点検 （2）行政評価制度全体に関する意見・提言
【第3回】	開催日：平成21年9月28日（月） 議 題：（1）行政評価制度における「施策評価」の点検
【第4回】	開催日：平成21年11月16日（月） 議 題：（1）事務事業評価の点検 （2）区民委員を交えた外部評価委員会の在り方について
【第5回】	開催日：平成21年12月21日（月） 議 題：（1）区の評価制度に関する意見・提言のとりまとめ （2）外部評価への区民参加の方法
【第6回】	開催日：平成22年1月25日（月） 議 題：（1）外部評価専門家委員会としての提言のとりまとめ
【第7回】	開催日：平成22年2月10日（水） 議 題：（1）外部評価専門家委員会としての提言のとりまとめ
【第8回】	開催日：平成22年3月9日（火） 議 題：（1）外部評価専門家委員会としての提言のとりまとめ （2）補助金の点検について

墨田区における現在の行政評価システム

1. 墨田区の予算編成過程(PDCA サイクル)における行政評価の位置づけ

行政はこれまで、「計画」をしっかりと策定し、あとは計画どおりに事業を遂行すればよいとされていた。右肩上がりの経済発展と画一的な社会価値のなかでは、計画さえ守っていれば、大きな問題を生じることなく事業を行うことができたからである。しかし、現在の多様化・複雑化した社会では、短時間で社会状況は変化する。そこで、変化し続ける行政需要に柔軟に対応するために、事業が終わった後に、成果を確認し、改革・改善し続ける必要に迫られた。この計画(PLAN)・実施(DO)の後に、評価(CHECK)を行い、改革・改善(ACTION)し、それを計画に反映させていくという、不断の改善サイクルを、頭文字をとってPDCAマネジメントサイクルと呼ぶ。下図は墨田区における、PDCAマネジメントサイクルを示したものである。

墨田区のPDCA マネジメントサイクル

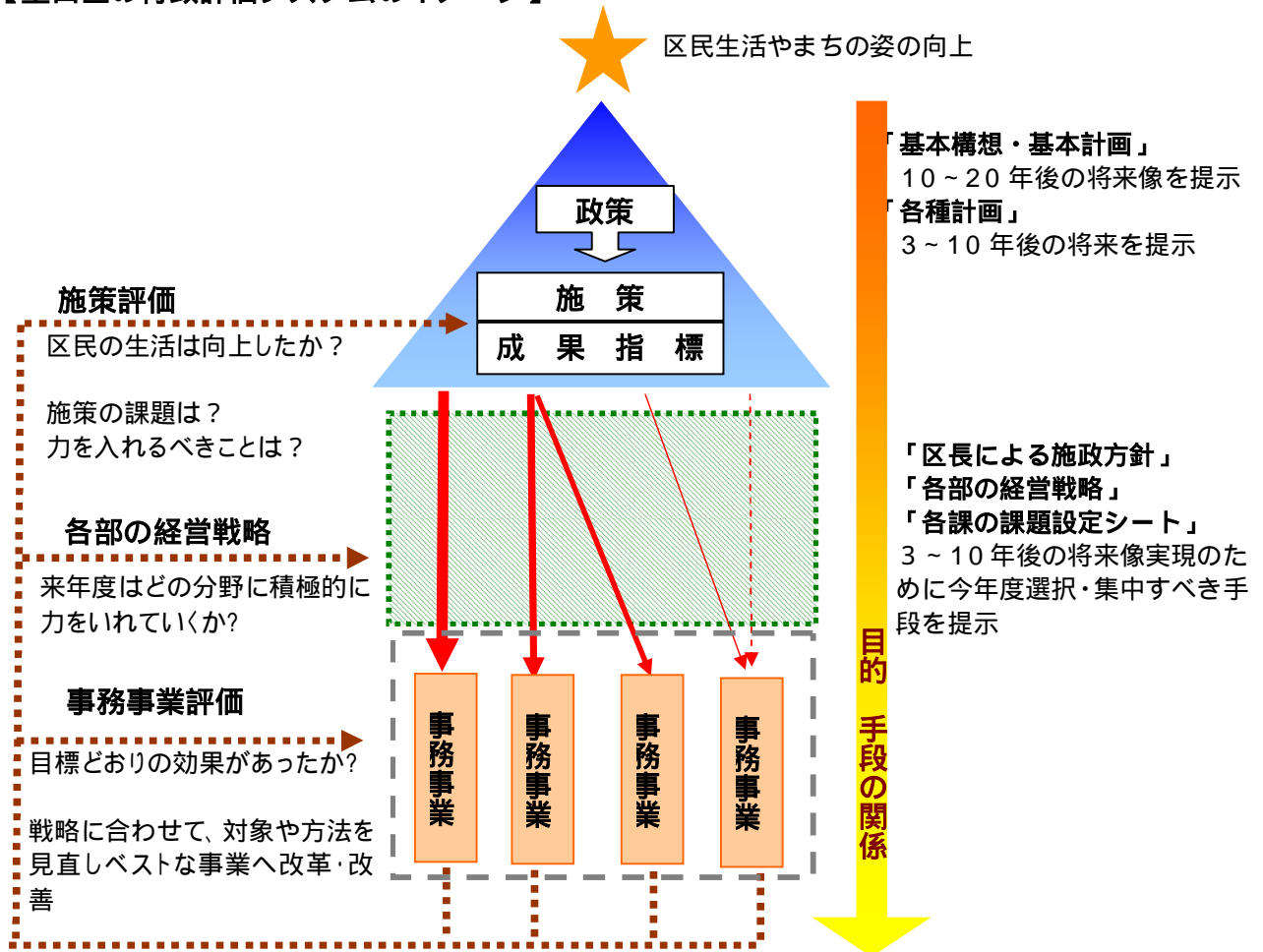


2. 行政評価システムの概要

(1) 全体像

墨田区の行政評価システムは大きく分けて、各課で行う「事務事業評価」と、部長のリーダーシップのもとに部単位で行う「施策評価」に分かれる。また、それら行政評価の結果をもとに、次年度の重点課題等を示すとともに、施策・事務事業の運営方針を示す「各部の経営戦略」が作成される。

【墨田区の行政評価システムのイメージ】



* 行政評価により、目的 手段の一連の流れを改革・改善することができる。

(2) 事務事業評価・施策評価のあらまし

墨田区が行う業務は「政策」「施策」「事務事業」の3層から成り、定型事務など一部の事務事業を除き、すべての事務事業は墨田区基本計画における何らかの施策に基づいて実施されている。(これを「上位施策」と言う。)

事務事業評価で個別に有効性や効率性のチェックを行うとともに、その目的である施策の成果が上がっているかをチェックすることで、目的(施策)の達成度をはかりながら、一連の手段(事務事業)を総合的に見直すことが可能になる。

【政策】墨田区基本構想の実現という大局的見地から墨田区が目指すべき方向や目的を示すもの。墨田区基本計画においては21の政策が策定されている。

例：人々が交流できる、利便性が高いまちをつくる

【施策】政策という上位目的を達成するための個々の方策。墨田区基本計画においては55の施策が策定されている。

例：主要駅周辺を中心に広域拠点を形成する

【事務事業】施策の目的を達成するための具体的手段。

例：押上・業平橋駅周辺地区整備事業

区分	事務事業評価	施策評価
評価の内容・視点	<ul style="list-style-type: none"> 何のために、どれくらい、いくらかけて実施したか 事務事業は、有効だったか・効率的だったか。見直しの方向性をどのように考えるか 	<ul style="list-style-type: none"> 施策の成果は、どれくらいあがったか 成果の達成に向けて、どのような手段(事務事業)をこれまで採用してきたか 今後どのような手段に力を入れていくか
作成帳票	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業評価シート(事業ごとに1枚) *29ページ参照 	<ul style="list-style-type: none"> 施策評価シート(施策ごとに1枚) *30ページ参照
指標	<ul style="list-style-type: none"> アウトプット指標(事務事業の活動量やその結果など) 外部要因の影響が小さい 指標の変更・追加は、企画・行革担当と調整の上で確定 	<ul style="list-style-type: none"> アウトカム指標(区民生活や区民意識・行動の変化などを測るもの) 外部要因の影響が大きい 指標の変更・追加は、企画・行革担当と調整の上で確定
結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> 施策評価への基礎情報 各部の次年度予算検討に際しての参照情報 各課による事務事業のあり方見直し作業の基礎情報 	<ul style="list-style-type: none"> 部の経営戦略(次年度予算の方針)作成のための基礎情報 政策会議資料

(3) 各部の経営戦略のあらまし

各部の経営戦略とは

各部の経営戦略は、各部が社会情勢や区民意識などの環境変化に対応し、基本構想・基本計画の達成や区長の示すビジョンの実現にむかって、3～5年間の視点で重点的な方針を、中・長期的プランとしてまとめたものである。

経営戦略の構成

経営戦略は、以下の5つの要素から成り立っている。

- ・組織の理念
- ・現状の位置づけ
- ・これまでに行ってきた行動
- ・将来に向けてとるべき行動の指針
- ・(自治体間・地域間)競争を勝ち抜くための具体的な取組み

策定の時期

経営戦略は、活用用途に対応して、経営戦略シート と経営戦略シート の2部構成になっており、経営戦略シート は年度当初に、経営戦略シート については行政評価終了後に作成する。

経営戦略シート ……部の基本戦略を記載するもの

部の戦略を明確にすることで課の運営に方針を与え、課の目標設定シート作成の際の基本情報となり、各職員の職務目標設定の根拠として活用される。

経営戦略シート ……経営戦略シート に施策評価の結果を反映させた上で、次年度予算編成における戦略的重点領域を記載するもので、施策評価実施後(8月ごろ)に策定する。区長への説明および区政運営の基本指針(予算編成方針)策定等、次年度予算編成に向けた基本情報として活用される。

* 各様式は31～32ページを参照

評価制度の充実・見直しについての提言

墨田区の現在の行政評価は、翌年度の予算編成過程において、主に事務事業のムダを削るための資料として活用する性格のものとなっており、区内部で作られ、区の内部で利用されるに留まっていると言える。そのため、専門用語や役所の内部のみで使われる言葉が多く使用され、各事業の内容や現状分析などについても説明・解説がないため非常に難解である。また、区民とともに限られた資源の効率的な配分を考え、最小のコストで最大の効果を得るための議論をするためには、現在の情報の質・量では不十分である。

したがって、外部評価の円滑な実施に向けては、まず評価結果を見るのは区民であることを再認識し、その前提に基づき区民にも分かりやすい評価制度に改めるとともに、経営資料として活用するため、内容の一層の充実を図ることが必要である。そこで、充実・見直しのための基本理念を定め、現在の評価制度の課題を明らかにするとともに、解決の方向性について提言を行うものである。

1. 充実・見直しのための基本理念

(1) 行政評価は、区民を含むすべての関係者が、区役所の仕事を共通の言葉で議論をするためのコミュニケーションツールである。

事業の目的やその達成のビジョンが、職員同士や経営層との間で明確な文章や客観的な数字で共有化されると、目的達成のため、事業のどこを直せばよいか、足りない事業は何か、といった議論が具体的・客観的に行えます。また、区民にとっても、その事業を行う（行った）ことで区民生活や街の様子が現状からどのように変わる（変わった）のか、という具体的で客観的な目的（成果）と、それにかかるコストが客観的に示されます。その結果、区の限られた資源の効率的な資源配分（優先分野・縮小分野など）について、区民が区とともに責任を持って考えることができます。

(2) 行政評価は、基本計画に基づく体系的で戦略的な行政経営と、区民生活の目線に立ち、目的や成果、そしてコストを意識した事業遂行を図るためのツールである。

施策-事務事業という目的-手段の関係におけるそれぞれの段階での評価が可能となるだけでなく、「上位目的（施策）から見て、どの手段（事務事業）を優先して行うことが成果向上につながるか」などの優先度をつける評価が可能となり、限られた資源を効率的に配分でき、体系的な行政経営を行うことができます。また、区民の生活向上という目的や成果と、フルコスト()（事業費に人件費や間接的にかかる経費を足したもの）を対比して考えることで、より少ないコストで、より良いサービスの提供が可能になります。

(3) 行政評価は、職員、さらには区民の行政改革への関心とモチベーションを高め、改革に向けての努力を引き出すツールである。

優れた成果や改革への努力が形として目に見えることで、区民や経営層から評価されるとともに、人員や予算の配分といった形で報いられることで、さらなる成果や改革へのチャレンジにつながっていきます。区民も、区役所の仕事や改革への取り組みを「知る」ことで、区政への興味や参加の動機が生まれ、さらに仕事の目的や成果・コストが「わかる」ことで、計画段階からの「参画・役割分担」についての議論を行うことができ、行政とともに公共を担う責任ある主体として活躍することができます。

()フルコスト：用語解説 26 ページ参照

2. 充実・見直しのための重点項目

基本理念を踏まえ、墨田区の行政評価制度（事務事業評価・施策評価・経営戦略）の充実・見直しは、以下の重点項目に沿って実施するべきである。

（１）誰にでもわかりやすい評価

外部評価者・区民にとって見やすく、理解しやすい帳票を作る。そのためには視覚的な見やすさ・わかりやすさを心がけることはもちろん、専門用語や区役所特有の会計制度を知らなくても、事業内容やコストなどの状況が把握できるようにすること。

重要度やニーズに応じた情報提供
区民が理解しやすい情報の提示
企業会計の考え方に基づくフルコスト情報や住民・利用者による負担額の提示
経営資源の全体的な把握
目的・手段・期日が誰にでも検証できるよう、端的に4W1H（誰が、何を、なぜ、いつ、どうやる（手段））で明確化

（２）評価結果を行政経営に活かし、組織の問題解決能力を高めるための情報充実

評価結果を、戦略的な経営や体系的な意思決定など多角的に活用していくため、評価シートに記載される基礎情報の充実を図る。

行政の守備範囲の明確化
短期目標と中長期目標を峻別し、戦略(目的)と戦術(手段)の明確化
コストと成果の対比による、経営資源の有効配分
事業縮小・廃止の影響の説明
外部効果()・部門間の相乗効果の把握
担当部局における日常業務を通じたデータの集積
公益法人・第3セクターなどの外郭団体による事業、補助金事業、内部管理業務()等についての評価

(3) 区民・職員のモチベーションを高める仕組みづくり

P D C A サイクルによる行政運営が定着し、事業のスクラップ&ビルドが絶えず実施されるよう、評価への取組に対するモチベーション向上のための仕組みづくりを検討する。

部別枠配分制度()の拡充、繰越金の有効利用等のインセンティブ予算()の検討
制度的にスクラップ&ビルド()が行えるよう、新規事業と廃止事業を対比できる
帳票・資料の作成

予算編成で事業の必要性が効果的にアピールできるよう、帳票の見直し
持続的な制度活用のため、既存データの活用や帳票の簡素化による評価実施に
かかる負担(時間と労力)の軽減

3. 評価制度の個別課題と解決の方向性

(1) 事務事業評価

記入者への注意喚起やマニュアルに係る課題

【課題】

評価結果や各チェック項目は、どのような議論や判断を経てそのような結果になったのか、理由がわからない。例えば「拡充」に分類された事業も、ただ単に実績が良かったからなのか、事業の重要度・優先度を総合的に判断した結果なのかがわからない。

直接的な実績値には現れない、波及効果などの「外部効果」が把握できない。

全体的な傾向として、評価結果に「見直し」がみられない（前例踏襲）。

【解決の方向性】

総合評価の補足説明として、判断に至った経緯や、記入者や評価に関わった職員の意見を書き添える。特に「拡充」の場合は、区民にもその理由がわかるように説明を付け加えさせること。また、上位目的である施策評価の内容も考慮し、施策の方向性と相反しない評価にすること。

外部効果等について、数値で客観的に把握することに努める。

事業数の一定の割合を「見直し」に分類することを義務付けるなど、見直しに結びつく仕組みの検討も必要である。

帳票に係る課題

【課題】

評価対象事業が多く、また事業の形態（直接実施・委託など）や性質（義務的・投資的（ ）など）も様々であり、単年度と複数年度の事業も混在しているが、説明がないためわからない。

チェック項目や総合評価尺度も多く、事業内容や評価の流れが一目で把握できない。

人件費等の間接コストの情報が無く、区民の税負担の視点に立った費用対効果の議論ができない。

評価の根拠である成果指標について、記されている数値が良い結果なのか悪い結果なのか、さらにはどこが適正値なのかの判断が示されていないため、第三者による検証が難しい。

【解決の方向性】

開始の経緯・終了見込み年度といった継続性や、直接実施・委託といった事業形態、義務的・投資的といった性質などの基礎情報も掲載し、予備知識がない人でも評価シートの情報だけで全貌が把握できるようにすること。

拡充から見直しまで細かく分かれている評価尺度（選択肢）を簡素化・分類化すること。ただし、紙面に情報があふれ複雑になることで、かえって内容把握が難しくなることも考えられるので、視覚的な見易さと、情報の整理についても同時に考慮すること。

より精緻な議論のために人件費などの間接費や将来負担が予想されるコスト、指標ごとの目標値などについて、企業会計の考え方も取り入れつつ、検討していく必要がある。

成果指標などの数値は、その数値が持つ意味を、過去からの推移や目標値との乖離などに基づき分析するとともに、その解説を付け加える必要がある。

制度全体に係る課題

【課題】

評価のチェックリストは、客観性を重視し、全事業に対して一律に機械的に当てはめられている。その結果、評価にメリハリがなくなり、何を重視して評価したか、何に重きを置いて事業の改善を行いたいかが見えない。

行政評価の活用が、事業のコストカットといったミクロな議論に偏っているようである。区民生活の向上を見据えた体系的なスクラップ&ビルドに活用されていない。

事業ひとつひとつがばらばらに評価され、複数の事業を見て、類似事業を統合したり、協力体制を築いたりするなどの議論ができていない。

【解決の方向性】

内部管理業務なら効率性を重視、事業系なら民間活用の可能性を重視するなど、事業の性質や特徴により重視するチェック項目を変えるなど、評価にメリハリがつくようにすべきである。

多角的な議論のため、複数の事業を同時に比較・評価できる様式や、住民・利用者の満足度を測れる指標についても研究を行うこと

担当部局においても事業の成果を客観的に数値化できる指標設定について創意工夫し、そのための経年データ取得やアンケートによる満足度の把握などについても努力すること。

(2) 施策評価

記入者への注意喚起やマニュアルに係る課題

【課題】

1つの施策が複数の部に関わる場合、評価が組織ごと別々に記載されているためわかりにくい。また、互いの相乗効果も議論できていない。

事業が構築段階である施策についての評価がされておらず、今後の方向性について議論がなされていない。

事務事業評価と同様に、施策評価全般に「見直し」の評価が少ない。

【解決の方向性】

評価を通して部間の相乗効果を高めるための議論を行うこと。そのために複数部にまたがる施策について、評価段階で関係部間のコミュニケーションを行い、相乗効果や協力し合える内容を記入させること。

事業未実施の施策についても、現在の検討状況を明らかにし、今後の方向性を示すこと。

評価結果が「拡充」に偏らないよう、あらためて施策の目的や外部環境を踏まえた資源の重点配分、メリハリのある経営について、考え方を徹底させるとともに、一定の割合を「見直し」としなければならないといったルールを導入すること。

帳票に係る課題

【課題】

内部での活用を前提としているため、文章や用語が難しい。また財政状況や担当職員数など施策に関する基礎情報も、読み手が知っていることを前提として省かれている。

成果指標と現状をどのように分析し、どのような議論・判断を経て最終評価結果にたどり着いたかがわからないため、外部の人間が検証を行うことが難しい。

施策の議論は目先の費用対効果だけではなく、将来に向けての投資といった中長期的で戦略的な視点でも議論しなければならないが、その議論のための情報が少ない。

【解決の方向性】

評価結果を説明すべき相手は本来的に区民であるということを再認識すること。そのために、区民にもわかりやすくするため、組織による分類だけでなく、区民生活への関わり方で分類したり、グラフ・記号を用いて、施策の成果・コストをわかりやすく説明したりするなど、見せ方に更なる工夫が必要である。また、施策ごとの財務情報やフルコストなどの基礎情報、評価に至るまでの経緯や成果指標をどのように分析したかなどの補足説明なども掲載し、帳票の情報だけで施策の全体像が誰にでも把握できるようにすること。ただし、情報過多・複雑化により内容把握がかえって困難にならないよう全体のバランスについても考慮すること。

成果指標の現状値は目標値に対して達成度としてどれくらいに位置するかを分析し、記載すること。さらには、目標値自体がそもそも妥当かどうか、設定した成果指標が施策の現状を的確に把握できる指標であるかどうかについても検証をすること。

中長期的な戦略についても議論できるよう、義務的経費事業や投資的経費事業等、事業の重要度の質や区民ニーズ、施策の需要予測なども掲載を検討すること。

制度全体に係る課題

【課題】

アウトカム指標の妥当性()等の検証は専門的な知識が要求されるため難しい。

多くの施策が5年に1度の基本計画社会調査の項目を成果指標に引用しているため、調査未実施の年には検証ができない。

評価結果全体について、「見直し」とされた施策がほとんど見られず、改革・改善のために積極的に行政評価を活用したいという意識が感じられない。

改革・改善が、担当者や組織の「努力」と「負担」という痛みを伴って成し遂げる制度の中で、改革疲れや評価疲れが現れてきているのではないかと思われる。

【解決の方向性】

外部の視点で内部評価結果の検証を行う場合、区民・専門家でそれぞれの役割を分担するなど、専門的な知識が無くても検証に参加できるようにすること。

* 一般の委員は、施策の効果が生活に肌感覚として感じ取られているか、複数の施策のなかで区民生活に一番重要と思われるものは何か、といった意見などにおいて検証への参加が可能である。

成果指標を5年に1度の社会調査だけに頼っている施策は、それを補完する指標を必ず設定すること。そのためにも、日常の業務遂行においてもできる限り経年データの取得やアンケートによるサービスの受け手の声を集める努力を行うこと。

枠配分予算やインセンティブ予算など、制度的に担当部局が改革・改善のメリットを感じることができる仕組みを検討し、自発的に改革・改善に取り組む組織風土を醸成すること。

行政評価をトップダウンで行うのと同時に、担当者が自らの意思で改革・改善のツールとして積極的に活用するような仕組みについても検討し、「やらされ感」による評価への反発が生じないようにすること。

()アウトカム指標の妥当性：用語解説 28ページ参照

(3) 各部の経営戦略

記入者への注意喚起やマニュアルに係る課題

【課題】

経営戦略の目的は、3～5年間の中長期的な「戦略目標」を掲げ、その実現手段として次年度の「戦術目標」を内外に示すことである。しかし、基礎となる中長期的な戦略が語られないまま、次年度の方針という枝葉の戦術に話が及んでいる傾向がみられる。

抽象的な表現が多く、結局何をするのが良くわからない記述が多い。また、手段が目的化した記述や、事実を述べなければならない部分に「こうありたい」という意思が語られている記述も見受けられる。

他部門の職員が読むことを想定していないため、相乗効果創出や役割分担を他の部とともに議論することが難しい。当然、一般の区民にはさらにわかりにくい。

【解決の方向性】

経営戦略を策定する必要性をしっかりと議論し、策定の目的を共有することで、中長期的な戦略としての位置づけを再度確認すべきである。

短期の戦術目標と中長期の戦略目標をはっきり区別し、何を実現するのか、何を目指すのか、どのように実現するのか、目的と手段を端的に4W1H(誰が、何を、なぜ、いつ、どうやる(手段))で明確に記述すること。図る・努めるといった曖昧な表現は止め、「対象をどのような状態にする」など、数値目標も含めた具体的・客観的な表現とするよう徹底し、外部の人がその目標が適切かどうかを客観的に議論できるようにすること。また、読み手を意識しアピール性を重視した内容にすること。

区長と部長、部長と部内職員といった上下のコミュニケーションに活用するだけでなく、部間の相乗効果や役割分担を議論できるようにすること。他の部門の職員も読み手として意識した記述も心がけ、他部門との連携による相乗効果創出の指針としても活用できるように検討すること。さらには区民も読み手として意識し、区民とともに区政運営を行い、「協治(ガバナンス)」を推進するための指針としての活用も検討すること。

帳票に係る課題

【課題】

重点分野は総花的な記述が多く、特に何を実現したいのかが語られていないため、作成者の意図がアピールできていない。

前年度の実績・反省を踏まえ、重点課題を設定するという書式であるため、過去の課題を解決するためだけの重点課題となっている。そのため新たに生じた課題や、成功事例を伸ばすといった前向きな重点課題の抽出ができていない。

限られた経営資源のなかで重点分野を伸ばすためには、縮小する分野についてもあわせて検討しなければならないが、縮小・撤退する分野についての記述欄が無い。そのため、スクラップ&ビルドの視点が欠けた戦略となっている。

【解決の方向性】

重点課題が総花的にならないよう、優先分野が自然に抽出できるような質問構成や、記入欄の数を制限し物理的に課題を絞らせるなどの帳票上の工夫を行うこと。また、「経営者」として、将来に対する意思を内外にアピールすることを重視した帳票のつくりにすること。併せて各部の意思・アピールに対応した予算審議方法も考慮し、各部の積極性を高める仕組みづくりについても検討すること。

新たに対応しなければいけない課題など、幅広い視点から重点分野が導き出されるような帳票にすること。

重点分野と同時に、縮小・撤退する分野について記述できる欄を設け、帳票からもスクラップ&ビルドの方針が導き出されるようにすること。併せて、予算編成においても、スクラップ&ビルドの方針が具体的に活かせるような仕組みについても検討すること。

制度全体に係る課題

【課題】

戦略を達成するため各部が使える人・物・金などの「経営資源」の情報が無い。また、区役所内部でも経営資源の議論があまりないため、その定義が曖昧である。

重要と位置づけた分野も、将来のための投資的な対策として重要であったり、直近の問題を解決するために重要であったりと、同じ「重要」でもその理由や性質が異なるが、重要とする理由が示されていないため、外部の人間が検証することが難しい。

行政評価を行う担当部局、それを点検する事務局、検証する区民にとって、決して負担は軽いものではない。押し付けによる「やらされ感」のなかで実施しても、実施すること自体が目的化してしまい、決して良い結果を生み出すことはない。

【解決の方向性】

部の予算には現れない、人・備品・施設なども、部が目標を達成するために使い得る経営資源であるので、区役所内部で経営資源の定義を議論すること。そのうえで、記入欄を設け、記入者が自分の部の経営資源を再確認できるようにすること。

重要施策や重点分野が「なぜ重要か」をわかりやすくするため、内容・度合いによって「重要」を分類して議論するなどの工夫も検討すべきである。

それぞれが高いモチベーションを持ち、評価制度の目的を自覚して主体的に運営していくためにも、区としても評価を積極的に活用していくという意思を明確に示すとともに、帳票や会議発表の仕方をさらに工夫し、競争性やゲーム性、各組織の個性や遊び心が表現できるような仕組みについても検討し、制度もモチベーションも疲労せず永続的に実施できるように最大限心がけていくべきである。

(4)その他の見直し意見

区役所としては自らの財布である「区一般財源()」がいくら使われたかを重視しているが、区民にとっては、区費・都費に関わらず、すべてが自らの負担する「税金」である。従って、区民の租税負担の観点からコストを論じるべきである。

外郭団体への委託事業や内部管理業務は、定量的な評価がむずかしいが、区役所全体に占めるコストからしても議論を避けることはできない。従って、内部管理業務や外郭団体委託事業についても、目的・手段・コストを明確にしたうえで、成果の定量的な把握に努め、コストの適否や有効性・その業務の社会的便益の議論を行うべきである。

定量的な評価が難しい場合でも、重要か否か、区民満足は得られているか否か、といった単純化した尺度や、定性的な評価コメントでもかまわないので、「まずは評価をしてみる」という努力を行うべきである。

各種補助金についても、有効性・効率性の検証が必要であり、行政評価システムに乗せるべきである。

外郭団体や指定管理者制度導入施設などで実施されている第三者評価と内部評価を客観的に比較できるよう検討するべきである。

()区一般財源：用語解説 28 ページ参照

今後の外部評価の運営のあり方についての提言

1. 外部評価として審議すべき内容

次年度における外部評価委員会において、区役所内部で実施した行政評価に対する外部評価として点検・審議を行うべき内容を、その手順に従って整理すると以下ようになる。

区のビジョンや各部の経営戦略の確認

事業選択に必要な情報として、区の経営方針としての経営戦略を、外部者としての専門的・客観的視点から確認する。

施策評価の検証

区の経営方針や社会状況を加味しながら、外部者としての専門的・客観的視点から、区役所内部による施策評価の結果を検証し、さらには施策に属する事務事業の成果を確認することで、今後の施策運営に対する助言や意見を述べる。

事務事業評価の検証その1： 評価対象事務事業の選択

事務事業の重要性等に基づいて、外部評価の対象となる事業を選択する。

事務事業評価の検証その2： 事務事業の目的・方法の確認

選択された事務事業について、事業の目的が施策の方向性と整合しているか、事業の目的と手段とが適切かについて、検証する。

事務事業評価の検証その3： 事務事業評価と改善点の抽出

事務事業評価における評価結果を含め、今後の事務事業の改善の方向性について意見・コメントを付す。

必要に応じて、所管課を交えてヒアリングを行い、所管課との意思疎通を図る。

全ての事業の評価を行うことは、目的や効率性から考えても難しい。トータルコスト高（事業費だけでなく、人件費や補助金も含めて）や区役所内部による評価結果を参考に事業を絞り込む必要がある。

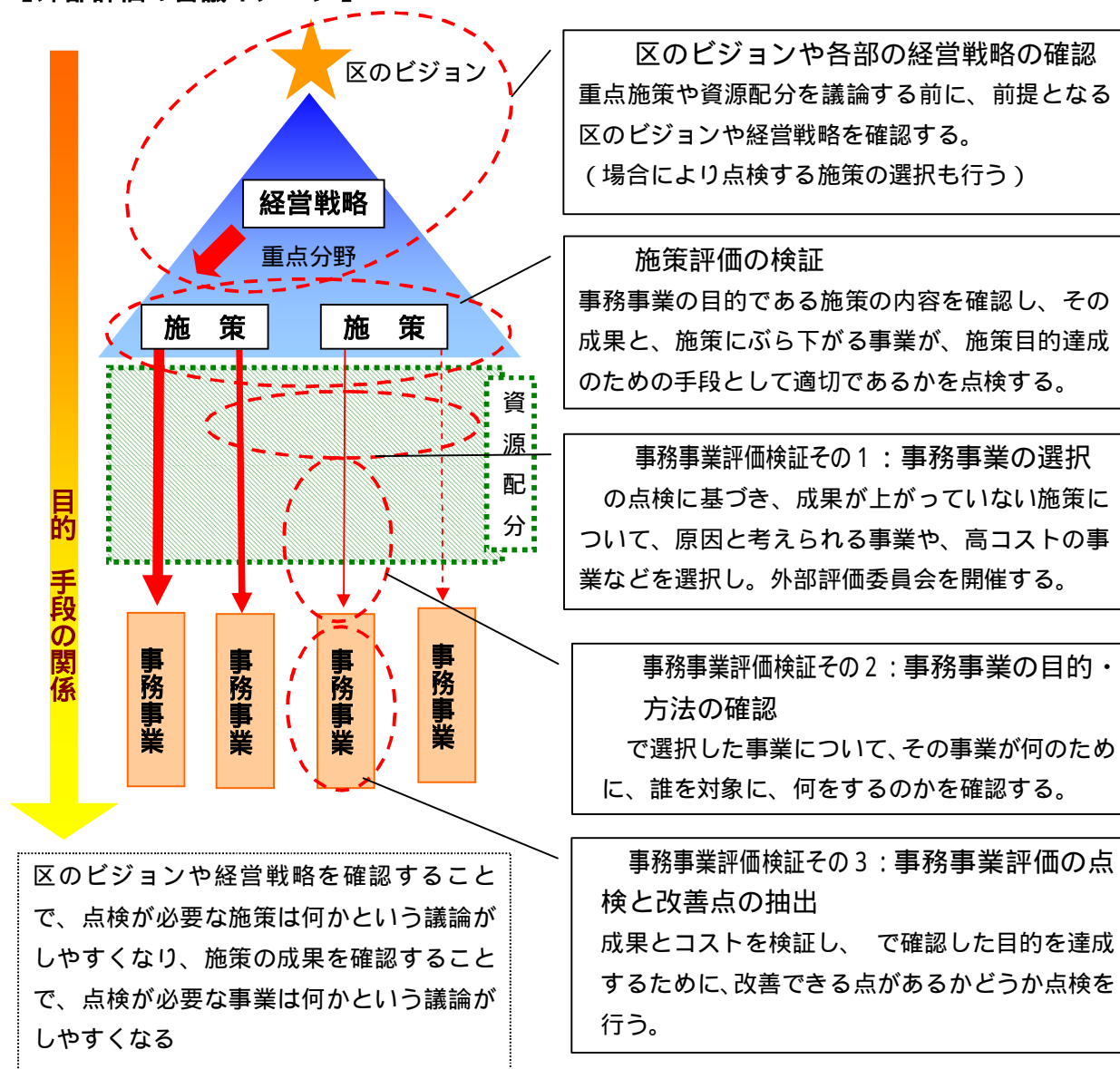
報告・とりまとめ

審議の結果をとりまとめるとともに、全般的な制度の構造および運用について、改善の方向性を示す。

なお、～ に際して、特に集中して審議を行うべき検討テーマが設定され、複数の年度にわたって審議を進める必要がある場合には、検討のスケジュールをあらかじめ明確に示す必要がある。

また、将来的な課題として、各部の経営戦略などの中長期的な施策方針や施策レベルでの相対的な優先順位などについて、大局的な視点で議論をおこない、基本計画や行財政改革実施計画などの行政計画策定に際しても、多角的な提言ができるような運営方法も検討すべきである。

【外部評価の審議イメージ】



2. 審議の方法

外部評価委員会は、原則として、全委員が参加・出席する全体会によって、審議を進めることとする。

ただし、前頁の「事務事業の評価結果の検証その3」において、所管課からのヒアリングを実施する場合、審議に時間を要することが想定されるので、必要に応じて分科会を設置し、効率的に審議を進めることとする。

なお、審議に際しては、特に区民や団体の特定の権利・利益に関わる事業などは、「陳情合戦」にならないよう、行政評価の目的・意義を十分に説明し、開催に際しては、テーマや議論の目的をあらかじめ明確に定めておくことが望まれる。

3. 委員選出・区民参加のあり方

行政評価は、区民生活の向上が目的であり、区民の参加による評価の検証は必要不可欠である。そこで、区民の外部評価に対する参加のあり方を総合的に議論した結果、以下の3つの要件に基づいてあり方を整理することとした。

1. 建設的な議論をおこなうため区民委員にも一定の知識が必要
2. 公平性を考えると一定割合の公募委員も必要
3. 開かれた行政評価のためにより広い意見の聴取が必要

(1) 外部評価委員会の構成および区民委員の選出について

外部評価委員会は、有識者（専門家委員）及び区民（区民委員）から構成されるものとする。全体の委員数については、全体会において効率的な議論を行うため、10名から20名程度が適切である。

委員会では、区政についての立ち入った議論が行われるので、区民委員については、区政への関心が高く、行政評価やその前提となる基本計画等に一定の知識を持った人が望ましい。また、その一定割合は、基本構想・基本計画ワークショップの参加者、区の各分野の審議会委員、各種団体の代表者から適任者を人選し委嘱することが適切である。併せて、委員選出における公平性を確保するとともに、活発な議論を促進するため区民委員の一定割合については、公募による委員とすることが望ましい。

なお、公募に際しては、論文の提出により、区政への関心や知識を有する人を選出するなどの方法を考慮するとともに、年齢や性別などについて偏りのない選出を心がけることが望ましい。

(2) 委員以外の区民から広く意見を聴取するための方法

委員会として、効率的に議論するためには、委員数に一定の制限を設けざるを得ない。しかし、より区民本位の外部評価を行うためには、なるべく多くの区民の声も必要である。そこで、以下に示す3つの意見聴取の方法を、それぞれの特徴を考慮し適宜組み合わせながら実施することが望ましい。

委員以外の区民から広く意見を聴取するための方法

形 態		進め方	長 所	注 意 点
1	・外部評価委員会の公開、及び傍聴者からの意見聴取。	・外部評価委員会を公開し傍聴者から質問や意見を受け付ける。	・参加の機会が公平 ・多くの意見を聴取できる。	・委員会開催に一定の配慮が必要(広報・平日夜間や休日開催)。 ・聴取した意見が漠然としたものになる可能性がある。
2	・フォーラムやタウンミーティングの開催、及び参加者からの意見聴取。	・内部評価に関するフォーラムやタウンミーティングを開催し、出席者から質疑応答やアンケートで意見を募る。	・参加の機会が公平。 ・多くの意見を聴取できる。	・フォーラム等の開催にあたり労力、資源投入が必要(資料作成・フォーラム運営)。 ・聴取した意見が漠然としたものになる可能性がある。
3	・区報やインターネットでの意見公募(パブリックコメント)。	・内部評価結果を区報やネットで説明・公表し、アンケート用紙等で意見を募る。	・時間的、人数的な制約がない。 ・多数の意見が取れる。	・資料の作成やアンケートの設計において工夫が必要(分かりやすい説明など)。 ・意見整理の工夫が必要。

【参考】用語解説

()フルコスト

事業費などの「事業の実施にかかるコスト」に、人件費などの「人にかかるコスト」や公債利子などの「費用調達にかかるコスト」といった間接的なコストを加え、事業の実施にかかるすべての負担を示すものです。

民間企業における会計は、負債や利益、株主持分などを明確化するために行われますが、自治体における「会計」の目的は、歳入・歳出を定めた予算どおり執行したことを説明するためです。そのため現金の出入りの観点で区分されおり、減価償却費や退職給付費用は認識されず、人件費についても、事業とは分けて別に計上されています。

その結果、区役所では「事業コスト＝事業費」という考え方で議論され続けてきたため、人件費やその他の間接経費が事業にかかる「コスト」であるという認識がありませんでした。

()外部効果

区役所が実施する事業が直接的に相手方に与える影響以外に、付随的に与える影響のことです。

たとえば、区が歴史的な建造物の保存・修築工事を行うことで、まちの人たちがシンボルとして誇りに感じて、積極的にまちの掃除をするようになったり、街の歴史を調べて観光客を案内したりする効果が現れることです。また、歴史的建造物保存・修築工事のために、騒音や振動が生じて周囲の住民の生活に支障が出てしまうといった負の効果も「外部効果」と言うことができます。区がこの事業の評価を行う場合、修築工事を何箇所行ったか、費用がどれだけかかったか以外にも、どのような外部効果があったかを数値で把握していくことが大切といえます。

()内部管理業務

区民へのサービス提供事業や施設工事など、直接的に区民生活に関係する事業以外の業務。事業計画の作成や資料作成、さらには職員の勤怠管理や給与支払いなど間接的に区民へのサービス提供事業を補佐する業務のことです。

区役所の業務全体に占める内部管理業務の割合は決して低いものではなく、また企画・総務部門などでは、多くの事業が事業費を持たず、職員の人件費のみで実施されています。従って、この内部管理業務の効率化は、区役所にとって大変重要であると言えます。しかし、その成果は上述の外部効果と同じく数値での把握が難しいため、行政評価の課題の一つとなっています。

() 枠配分制度

これまでの予算編成は、財政部局が各部局からの予算要求を審査する査定方式で編成されてきました。これに対して枠配分制度は、その年度に見込まれる一般財源の予算枠をあらかじめ各部局に配分し、その一般財源の予算枠の範囲内で各部局が歳入歳出の予算編成をする手法です。

枠配分方式が注目を浴びているもっとも大きな理由は、地方自治体の厳しい財政状況にあります。従来の予算査定では、事業部局からの要求を財政部局が一件ずつ審査して、採否を決定していました。それにあたって行政サービスが多様化する中、現場からの要求は膨大で、厳しい財政状況の中では、財源に限りがあり必然的に削減を主にした取舍選択をしなければなりません。しかしながら、財政部局が、各部門のどの予算を削減すればよいのか適切な判断をするには、限界があります。

そこで、事業の優先順位をよりよく理解している事業部局へあらかじめ予算枠を配分し、その枠内で事業部局が予算編成する方が効率的な予算編成が可能となります。

() インセンティブ予算

事務事業の執行方法などを各課で自発的に見直し、経費の節減が図れた場合、その節減された経費の一部を当該担当に再配分する予算制度です。予算編成における歳出削減だけではなく、予算の執行段階でも職員の創意工夫による経費節減や収入の増加を図るための仕組みで、予算は「使い切るもの」から、「限度額を示すもの」という意識の転換を促します。

【インセンティブ】広義には人や組織に特定の行動を促す動機づけ、誘因のことを意味します。

() スクラップ&ビルド

組織や予算は、新たに生じた新規課題に対応して追加していただくだけでは、膨張し続けることとなります。そこで、新規の事業や組織を立ち上げる(ビルド)場合、相応規模の旧事業・旧組織を廃止(スクラップ)し、予算・人員を増やすことなく新たな課題に対応できるようにしていかなければなりません。

そのためにも、施策-事務事業という目的・手段の関係で評価を行い、今の手段より目的をより達成するための手段はないか？目的達成のためにもう改善することはないか？を自らに問い続けていくことが重要であるといえます。

() 義務的・投資的(経費・事業)

義務的経費とは区の歳出のうち、その支出が義務付けられ、任意には削減できない経費のことで、具体的には、人件費、扶助費、公債費です。

投資的経費とは、経費支出の効果が、施設等のストックとして後年度に及ぶ性質の経費で、普通建設事業費などがあり、この割合が高いほど財政構造に弾力性があるといわれています。

()アウトカム指標の妥当性

区で実施している事業により、区民の生活やまちの様子がどこからどこまで変わったかという成果を数値で示す指標です。

たとえば、道路整備事業の場合、「10箇所・20km 施行」という数字は事業の作業量や活動量を示す指標であり「アウトプット指標」と呼ばれ、「所要時間が10分短縮し、事故が5件減少した」という成果を示す指標がアウトカム指標となります。

ただし、アウトカム指標の設定で注意しなければいけないことは、事業実施と指標の数値の変化に相応の因果関係が説明でき、かつ外部要因の影響が小さくなければならないということです。道路整備の場合、バイパス道路の整備によりA地区からB地区までの移動時間という指標はバイパスによる距離短縮という因果関係が説明でき、かつ自動車の性能向上などの外部要因は大きなものではないため妥当性があるといえます。しかし、事故数という指標の場合、高架化により交差点での事故は減少するであろうという因果関係はある程度推察できますが、警察がこの地域を重点地域として指定し、取り締まりを強化した場合、例えば事故が減少しても、警察の施策・区の施策どちらの効果なのかがわからないため、この場合は妥当性に疑問が生じることになります。(警察や他の交通安全施策に今後も変化が無いことが明らかな場合は指標としての妥当性は高まります)

()区一般財源

区の歳入のうち用途が特定されず、どのような経費にも使用することができる資金のことをいいます。逆に、道路整備事業等の国・都補助金などの用途が特定される資金のことを特定財源といいます。

区役所でコスト削減を考える場合、特定財源のみで実施する事業よりは、自らの持ち出し分である一般財源のみの事業を優先的に扱うこととなります。国・都の補助金の財源は区民も一部負担する税金なので、補助金は節約をしなければいけないことは確かです。しかし、たとえ墨田区が受け取る補助金を減らしたとしても、その分が他の区市町村に流れてしまうので、負担者である墨田区民のためにもがんばって獲得しなければならないという行動原理が働いてしまうのです。

【参考】 評価シート・各部の経営戦略シートの見方

事務事業評価（課長が実施）シートの見方

【表】

平成20年度 事務事業評価シート						
(単位:千円)	番号	1 事務事業名	行政評価事務			
	543	公正で効率的な行政運営を進める	所管課			
			企画・行政改革担当			
	決算額	11,111	予算書名称			
			行政評価推進経費 科目(款)総務費 (項)総務管理費 (目)企画調整費			
			作成年月日: 連絡先 3714			
1. 事業の目的・手段(具体的、限定的に記入してください)						
対象(誰・何に対して)	事務事業の担当職員・区民					
目標(対象をどのような状態にすれば、施策目標を達成できるか)	職員・幹部職員ともに成果を重視した事務事業の運営を行い、常に事務事業の改革・改善に取り組んでいる。区民に対して、区の業務の目的・手段・成果について、情報共有が図られており、区政への参画に際して行政評価により区の業務の目的・手段・コストを把握し、区民に対してもわかりやすく公表する。					
手段(どのような方法で目標を実現するか)	新基本計画に定める施策の成果指標の進捗管理の必要性から、平成19年度区長決定に基づき実施している。					
実施根拠および事業開始の経緯						
2. 事業の実績とあらわす指標(※注1)						
指標名	単位	経年変化				
		年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度
評価に基づき何らかの見直しの図られた事務事業数	事業	実績値	29	48	32	35
		単位コスト	1.86	1.15	1.72	1.49
		実績値				
		単位コスト	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		実績値				
		単位コスト	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		事業費	54	55	55	52
3. 進捗分析						
①指標から読み取れる目標達成度およびその分析						
見直しの図られた事業数は、年によって変動が大きいが、昨年度の実績はその前年と同じ水準の結果だった。						
②指標には表れない事業の効果・実績等						
職員・区民問わず、区のサービスについてのコストや成果を意識した発言が多く見受けられ、評価の趣旨は徐々に浸透しつつあるものと						
③事業費と単位コストの経年変化とその要因						
事業費が縮小傾向にある中、一定の実績水準を維持しているため、単位コストは低減傾向にある。						
4. 視点別のチェック						
1) 必要性のチェック	評価結果	<input checked="" type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C				
①事務事業へのニーズはどうか変化しているか	<input checked="" type="checkbox"/> 増大 <input type="checkbox"/> 横ばい <input type="checkbox"/> 減少					
②区が事業を実施すべき強い理由があるか	<input checked="" type="checkbox"/> 強い理由 <input type="checkbox"/> 理由あり <input type="checkbox"/> 検討の余地あり					
③事業休止・中止の影響はどうか	<input type="checkbox"/> 大きい <input type="checkbox"/> 中程度 <input type="checkbox"/> 小さい					
2) 有効性のチェック	評価結果	<input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C				
①指標の実績値は向上しているか	<input type="checkbox"/> 向上 <input checked="" type="checkbox"/> 横ばい <input type="checkbox"/> 減少					
②施策目標を達成するための最も効果的な手段であるか	<input type="checkbox"/> 最も効果的 <input checked="" type="checkbox"/> 概ね適切 <input type="checkbox"/> 適切とはいえない					
3) 効率性のチェック	評価結果	<input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C				
①関連・類似事務事業との統合は可能か	<input type="checkbox"/> できない <input checked="" type="checkbox"/> 検討可能					
②コストは低減しているか	<input type="checkbox"/> 低減 <input checked="" type="checkbox"/> 横ばい <input type="checkbox"/> 増大					
③受益者負担は適正か	<input type="checkbox"/> 負担増限額 <input type="checkbox"/> 妥当 <input type="checkbox"/> 要検討 <input checked="" type="checkbox"/> 非該当					
4) 協働のチェック	評価結果	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C				
①区民との協働実施を進めることが可能か	<input type="checkbox"/> 実施済み <input type="checkbox"/> 実施困難 <input checked="" type="checkbox"/> 検討可 <input type="checkbox"/> 実施可能					
②民間への外部化(委託等)は可能か	<input type="checkbox"/> 実施済み <input type="checkbox"/> 実施困難 <input checked="" type="checkbox"/> 検討可 <input type="checkbox"/> 実施可能					
5) 施策への貢献度チェック	評価結果	<input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C				
①裏面の寄与プロセスにおける、実施から成果実現までの時間差	<input type="checkbox"/> 数年で成果向上 <input checked="" type="checkbox"/> 5年程度の時間 <input type="checkbox"/> 長期・説明不可					
②裏面の寄与プロセスにおける、実施から成果実現までの因果関係	<input type="checkbox"/> 強い因果関係 <input type="checkbox"/> 推測に基づく因果関係 <input type="checkbox"/> 説明できない					
③成果指標を達成するための理由(偶然や偶発変動など)	<input type="checkbox"/> 効果的でない <input type="checkbox"/> 効果的だが影響は小さい <input type="checkbox"/> 外部要因の影響が大きい					
5. 総合評価(課長評価)						
<input type="checkbox"/> 現状で効果が高く、かつ拡充による効果拡大も期待できる。(拡充)						
<input type="checkbox"/> 現状で効果は高いが、拡充しても効果拡大までは期待できない。(現状維持)						
<input type="checkbox"/> 現状で効果は高いが、手段の見直しでさらに効果拡大が期待できる。(改善)						
<input type="checkbox"/> 現状で効果は高いが、コスト削減等効率化の余地がある。(効率化)						
<input type="checkbox"/> 現状で効果は高くないが、継続する理由がある。(縮小)						
<input type="checkbox"/> 現状で効果は高くない、継続する合理的な理由に乏しい。(見直し)						
【補足説明】 効率的な事業の実施は一定程度達成されているが、実績値の改善が今後の課題になっている。 ポランティアの活用を含め区民等との協働を通じた事業の改革の可能性について、検討が必要である。						

* サンプルのため内容は実際のものとは異なります。

事務事業の基礎情報

事業が属する施策 = 事業の目的
施策体系における事業の位置づけや、
決算額・予算科目等。

目的と手段の確認

施策目標を達成するために、誰を、どのような状態にするために、何をすることを具体的に掲げ、根拠となる法令も示している。

指標の設定と経年変化の分析

上の目標の達成状況を数値ではかるモノサシとして、成果指標を設定している。また、その数値の変化から読み取れる状況を解説している。

評価の前提となるチェック項目

必要性・有効性などのチェック項目について A・B・C の3段階で評価を行っている。

総合評価(課長評価)

上記のチェック項目に基づき、6段階で総合評価を行っている。また、評価には現れない、特殊な事情等がある場合は補足説明を行っている。

施策評価（事務事業評価の結果を受けて部長が実施）シートの方

【表】

平成20年度 施策評価シート（企画経営室）		(様式3)			
基本目標	V 区民と区が協働で「すみだ」をつくる				
政策	540 多様な公共の担い手が協働できるしくみをつくる				
施策	543 公正で効率的な行財営を政運進める				
施策の目標	区民福祉の一層の向上を図るため、財政基盤の強化や職員定数の適正化に取り組むなど、不断に行財政改革を推進するとともに、職員のコスト意識や政策提案能力の向上を図るほか、行政評価を適切に行い、区民満足度の高い成果重視の区政が実現しています。				
1. 基本計画における成果指標					
指標名	単位	目標値	17年度	18年度	19年度
区政全般に対する区民満足度の点数	点	80.0	56.7	—	—
経常収支比率の数値	%	80.0	85.0	82.3	81.0
2. 「1成果指標」以外に施策の進捗状況を示す指標					
指標名	単位	16年度	17年度	18年度	19年度
改革・改善により成果が向上した事業数	事業	18	11	20	20
職員削減数	人	45	32	52	12
3. 目標と現状(実績)についての分析					
指標の推移・施策の課題や問題点について記述					
財政指標から、財政健全化の取り組みの成果は着実に現れている。ただし、事務事業の改善数は横ばいであり、成果の向上があるとはいえない。					
事業の改革・改善は、成果やコストを常に意識する組織風土から生まれるので、行政評価の実施2年目にあたり、評価の円滑な実施はもちろん、職員が常に成果やコストを意識して日々行政運営に当たるといった意識の啓発が課題である。					
4. 今後の施策の運営方針					
施策の戦略的方向性（選択肢に○をつける）					
1. 優先的に資源投入を図る。					
2. 現状維持					
③ 現状維持だが、より効率的な運営を図る。					
4. 資源投入の縮小を図る。					
【補足説明】					
行政評価のあり方について、これまでの手段の特徴や弱点を分析、把握した上で、前例にとらわれず、より効果的な方法を開発していく。					
また、成果を意識した事業の選択と集中を実施していく。					

施策の基本情報

施策の目標 = 区民とともに目指す平成27年度の姿を示している。

基本計画に示されている成果指標

基本計画に掲げられている施策の成果指標とその現状値を示している。

追加の成果指標

上の成果指標の補足として、さらに指標を設定している。

指標の経年変化から読み取れる現状

指標の数値から読み取れる進捗状況について分析し、今後の課題や問題点を記述している。

今後の施策運営方針(部長評価)

上記の現状や課題を踏まえ、今後この施策をどのように運営していくべきかという施策の戦略的方向性を示している。

また、当該施策に属する事業の見直し方針や課題・問題点に対する対処方針についても記述することとなっている。

*** 各部の所管する施策の運営方針を集約したものが「経営戦略」となり、区長プレゼンを経て予算編成方針や各部での事業見直し方針として活用される。**

【裏】

5. 部内各課で実施しているこの施策に係る事務事業					(単位:千円)	
番号	事務事業名	課名	19年度 決算額	評価 結果	部長コメント	
01	〇〇事務	企画・行政改革担当	111,111	イ(拡充)		
02	××事務	企画・行政改革担当	22,222	イ(拡充)		
03	△△事業	企画・行政改革担当	333	ロ(維持)		
04	**事業	企画・行政改革担当	44,444	ホ(縮小)	地元町会からの強い要望がある	
【評価結果】						
イ：現状で効果が高く、かつ拡充による効果拡大も期待できる。(拡充)						
ロ：現状で効果は高いが、拡充しても効果拡大までは期待できない。(現状維持)						
ハ：現状で効果は高いが、手段の見直しでさらに効果拡大が期待できる。(改善)						
ニ：現状で効果は高いが、コスト削減等効率化の余地がある。(効率化)						
ホ：現状で効果は高くないが、継続する理由がある。(縮小)						
ヘ：現状で効果は高くなく、継続する客観的な理由に乏しい。(見直し)						

施策の手段の確認

裏面には当該施策の目標を達成するための「手段」として、当該施策に属する事務事業とその評価結果が記載されている。

経営戦略シートの見方

経営戦略シート（年度当初に経営方針を示すもの）

部名	部	部長名
部の目標 外部環境からのマイナス影響を最小限化し、最適かつ柔軟な区政運営を進める		
1. 部に関連する上位方針 (施政方針等で部の戦略に関連する内容)		2. 部の使命や役割
(1) 景気後退のなかでの強固な財政基盤の確立 (2) 基本計画の中間年を見据えた事業の的確な遂行 (3) 行財政改革実施計画の総括と今後の取組み		(1) タワーを核として区民、事業者、地域が活性化する地域経営をめざす。 (2) 厳しい財政状況のなかで選択と集中を強めた事業執行を進める。 (3) 人、財、情報をもつ能力・資源を最大化していく。
3. 環境分析による戦略目標の設定		
外部環境分析 (経済社会動向の変化)	A: やってくる好機 ○ 区民人口の増加（納税義務者の増、若年世代の増加による活性化） ○ タワーによる経済活性化、全国的着目度の上昇、まちなみ整備、「区民」という意識の向上と広がり	B: やってくる脅威 ○ 財政状況の急速な悪化 ○ 社会施設・公共施設の整備経費の増大 ○ 多数の来街者や人口流入、大型資本の参入による地域文化や既存住民・商店との軋轢
内部環境分析 (資源・力量の変化)	C: 「すみだ」の強み ○ 行政と地域・地縁団体の関係の近さ ○ NPO等新たな機運の盛り上がりと開拓市場の広さ ○ 歴史と伝統が息づく D: 「すみだ」の弱み ○ 高齢化、後継者不足、行政依存の体質が懸念。 ○ 協治・協働意識の未成熟 ○ 住宅、道路、公園等の社会資本整備の長期化	
3-E 戦略目標 厳しい財政状況は来年度本格化し、さらに以降数年間は継続すると予測される。タワー関連事業をはじめとする大規模計画事業の経費負担のピークは22、23年度にかかる。こうした推移を見据え、財政状況に応じて優先事業の指定を行う一方、見直し・見送り事業の選択を全庁的な取組みをもつて行う。 さらには、外部からのリスクを最小限に止め、組織的経営資源を最大限発揮できるような環境づくりを進める。		
4. 昨年度の反省		
(1) 公共施設の耐震化等について、庁内外の調整の不備から計画変更をせざるを得ない事例が生じた。 (2) 契約の総合評価も基準策定が遅れ、試行ができなかった。 (3) 生活習慣病やメンタルヘルスを損なう職員が多発しており、健康管理面での問題が残った。		
5. 部の経営戦略		
(1) 区民・利用者のために		
① 情報公開による開かれた区政の推進とともに、個人情報保護を通したガバナンスの実現によって信頼される区政を目指す。		
② 人権の尊重とともに男女共同参画社会の実現を目指す。		
③ 公共施設の適正な維持・保全とともに耐震化計画に基づき、公共施設の耐震化の着実な執行を行う。		
(2) 区財政のために		
民間活力の一層の推進や職員の職務遂行能力（コンピテンシー）の向上を図り、職員定数の削減を図る。		
(3) 人材育成のために		
① ヒューマンリソースマネジメントを推進して、職員の職務執行能力を向上させるとともに、エンパワーメントを図り、適材適所の配置を行う。		
② メンタルヘルスを含めた職員の健康面での管理を徹底する。		
6. 今年度の課題		
(1) エシックス（倫理観）、コンプライアンス（法令遵守）を基本として、各部課の事業が円滑に推進できるよう専門的・技術的観点から支援する。		
(2) 業務応答（FAQ）システムが円滑に運用できるように、メンテナンスを徹底する。		
(3) 職員が健康で快適にはたかすることができるような職場環境の整備や人材育成を含む人的資源を活用した経営を行う。		
(4) 総合評価制度を試行し、可能なものを実施していく。		
7. コンプライアンス・リスクマネジメント（危機事象発生時の抑制）についての方針		
(1) コンプライアンスについて		
① エシックス、公務員倫理を前提として、法令遵守、法令解釈についてしっかりとしたスタンスを確立する。		
② 政策法務、ビジネス法務の基礎知識の普及を図る。		

ミッションステートメント

部名・部長名とともに、部の存在する理由・使命を「部の目標」として掲げ、区民・職員と共有を図っている。

上位方針の確認

経営戦略を策定する前に、部の上位方針や、部の本来的使命を確認するために示している。

部をとりまく環境の分析と目標の設定

経営戦略の前提情報となる、部を取り巻く環境についてSWOT分析を行っている。

部の経営を左右する外部要因と内部要因を確認し、将来の経営環境を予測した上で、脅威・弱みを克服し、好機・強みを活かしていくための3～5年先を見据えた戦略目標を設定している。

上位方針の確認

昨年度の出来なかったことをその要因とともに整理している。

経営戦略の策定

SWOT から得られた、戦略目標を達成するために、部の上位方針や、昨年度の反省を踏まえ、3～5年のスパンで実行していこう考える方針や方策について、顧客（区民・利用者）、財政、人材育成の3つの視点に分けて記述してある。

今年度の組織運営方針

経営戦略(3～5年)をもとに今年度の組織運営方針として、今年1年間の到達目標を示すとともに、コンプライアンス・リスクマネジメントの方針も示している。

リスクマネジメントはリスク発生の抑制と発生した場合の影響最小化について、情報セキュリティ・災害・職員の健康等についての方針を定めてる。

経営戦略シート（施策評価実施後に次年度の予算編成方針を示すもの）

昨年度までの業績分析（施策評価からの教訓）

- ・政策 110 「歴史ある文化を伝えつつ、新たな文化を創造する」
「東京スカイツリー」の建設地としての「先進性」と江戸の時代の香りと庶民性を継いだまちをつくるためには、より幅広い民間との協働による取組みや観光施策との関連づけが必要であった。
- ・政策 540 「多様な公共の担い手が協働できるしくみをつくる」
(施策 541) 「開かれた区政をめざし積極的な情報提供を行い、区民、地域、NPO、企業と情報を共有する」
 - ・区民を対象とした広報活動は充実してきている。一方「区民声の発掘事業」「区施設めぐり事業」等の対象者限定事業は、内容検討が求められる。
- (施策 543) 「公正で効率的な行政運営を進める」
 - ・情報処理システムの改善は順次進行しているが、今後とも効率化・質の向上に向う機器類・システム等の進展を採り入れていく必要がある。
 - ・効率的安定的な行政運営を確保し、区民への説明責任を果たすため公開・公表を行っていくべきである。

来年度の重点分野

- ・政策 110
リーディング事業として両国会堂の活用策、施設誘致の計画を進めるが、常に観光・文化等の関連に留意しつつ政策目標の視点に沿った展開をしていく。
- ・政策 540
今年度、事務事業評価、経営戦略と計画事業並びに予算を関連づけたスキームをつくった。来年度以降もこの仕組みの庁内定着化を図り、予算に具体的結果が表現できるようにしていく。
また、区民への公表を行うことにより、説明責任とともに協治社会づくりに寄与するものとして、区民との間に財政面、区の行政運営方針等に関する情報の共有化を進めていく。

施策の手段(事務事業)の確認

行政評価で判明した、弱い分野・強い分野、(出来たこと・できなかったこと) 弱い分野を克服するのか、強い分野を伸ばすのか(行政評価だけでなく区長の施政方針や部の経営戦略などを総合的に判断してください) するためには誰を(何を) どのような状態にすればよいか、などについて具体的に記入し、どのような理由で「重点課題」を設定したかを、論理的に説明している。

施策の手段(事務事業)の確認

各部の経営戦略(戦略シート)に記載された内容や今年度の施策評価の結果を踏まえ 次年度力を入れていくべき施策(施策名・番号を明らかにして) それら施策を展開する上で、誰を(何を)を対象に どのような事業展開を図っていきたいか、を具体的に示している。

なお、予算編成の方向性を明確にするためにも、「来年度の重点分野」については、部内各課の課題を満遍なく総花的に記述するようなことは避けることとしている。