

# 第7回杉並区行政評価検討委員会 次第

平成14年6月4日

午後4時 / 西棟6階第5・6会議室

1 開 会

2 議 事

(1) 杉並区の政策評価システムについて  
検討委員会報告書の内容検討

(2) その他

3 閉 会

## 配布資料一覧

- |   |                        |     |
|---|------------------------|-----|
| 1 | 杉並区の政策評価システムについての提言(案) | 資料1 |
| 2 | 委員意見                   | 資料2 |
| 3 | 委員意見                   | 資料3 |
| 4 | 第6回行政評価検討委員会の主な発言      | 資料4 |

# 杉並区政策評価システム についての提言（案）

---

平成 14 年 6 月

杉並区行政評価検討委員会

## 杉並区行政評価システムについての提言（案）

はじめに

杉並区は平成11年から全事務事業を対象とした評価制度を導入し、区の経営改善に努め、これまで一定の成果をあげてきたといえます。しかし、現在の評価は、個別の事務事業を単位として行政が自ら評価する自己評価が中心で、施策や政策のレベルを含む区政全体の評価システムまでは至っていないため、更に発展した評価制度の構築が課題とされてきました。

そのため、私たちは、平成13年7月に、杉並区行政評価検討委員会委員の委嘱を受け、事務事業評価に政策評価、外部評価などを加えた総合的な行政評価システムとする検討をしてきました。

検討委員会では、杉並区の(1)行政評価、外部評価の仕組みのあり方、(2)政策指標(ベンチマーク)を創ることを検討し、その結果、行政評価システムの設計と運用に関する基本的な事項について以下のように提言することとしました。

### 1. 行政評価の必要性

#### (1) 行政評価はなぜ必要か

行政評価が必要とされるようになった背景には、国や地方自治体などの財政が悪化してその改善が必要になってきたこと、戦後50年余を経てこれまでの行政組織や諸制度の限界が露呈したこと、バブル崩壊後の一連の不祥事の多発などから、政治・行政への信頼が揺らぎ、透明性を高め説明責任を果たしていくことが求められていること、行政の経営に民間企業の経営の手法を生かし効果をあげてきた国際的な行政改革の流れがあることなどがあげられます。

杉並区が平成12年度に策定した基本構想「21世紀ビジョン」と基本計画を効果的に推進していくためには、その体系によって進められる区政全体の働きが的確に評価されなければなりません。たとえば評価の対象となる政策がどのような目的の下に、どのような手段を用いて実施されるかという位置付け

を明らかにし、どのような結果が生み出されたかを明確にすることが必要です。

そのため、これまで実施してきた事務事業の効率性や効果を点検する事務事業評価と合わせて、よりまとまりのある単位としての施策・政策の効果をみる総合的、体系的な行政評価の仕組みをつくるが必要になっています。

また、行政評価の実施を通じて、職員の政策形成能力やコスト意識を高め、行政のプロとしての職員の能力向上を図ること、分かりやすいデータに基づいた区政経営情報を提供することにより、区民の行政への関心と区政参加意識の向上に役立てていくことなども期待されます。

## (2) 行政評価の目的

行政評価を行う目的は、次のとおりと考えます。

### 成果重視の行政への転換

行政評価は、一定の基準や指標により、政策や施策、事務事業の妥当性、その達成度や成果を判断する手法として活用されるべきものです。

中でも政策評価は、主として杉並区の基本構想である「21世紀ビジョン」及び「基本計画」の達成度を測定し、成果を確認することにより、その着実な推進のために生かされる必要があります。

### 効率的で質の高い行政の実現

行政評価は、区が政策や施策、事務事業の選択を行う際に活用され、予算の編成や組織・人員の配置を検討する際にも活用すべきものです。

また、杉並区は、企業会計方式のバランスシートなどの財務諸表を作成していますが、評価の中でもコスト面からの評価は重要であるため、発生主義の考え方や政策・施策レベルのコスト計算など財務諸表の内容も積極的に取り入れ、より効率的な行政運営、予算配分に生かしていく必要があります。

### 説明責任(アカウンタビリティ)の徹底

行政評価は、行政がその活動内容(経営状況)を区民に説明する責任を果たし、納税者の納得を得るために行われるとともに、区民による政策の議論、区民参加のために行うものであり、分かりやすさ、利用しやすさが求められます。

## 2. 行政評価の基本的な仕組み

### (1) 行政評価の対象

#### 評価対象の構成

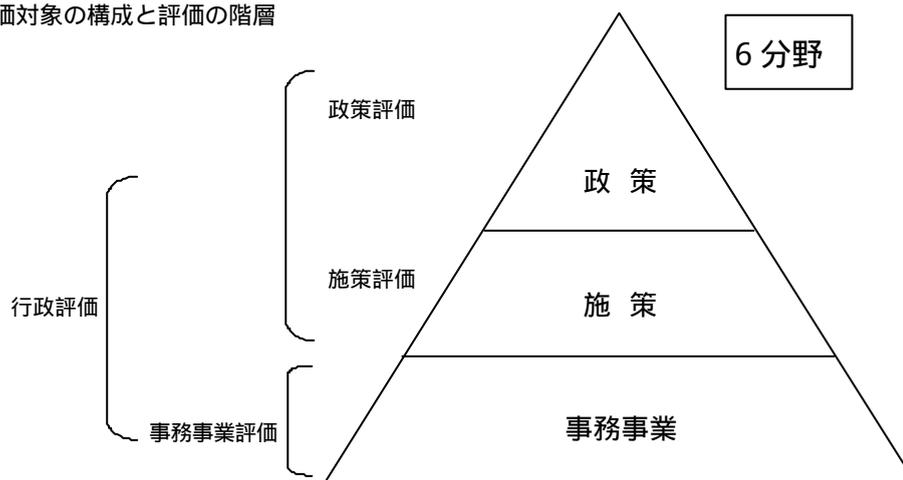
杉並区は、平成12年に基本構想である「21世紀ビジョン」とその具体化である基本計画を決定しています。杉並区の行政評価の対象は、「21世紀ビジョン」、「基本計画」を骨組みとした下の図のような、政策、施策、事務事業の3階層の構成で、その中で、政策は施策を束ね行政の包括的な活動単位として、施策は事務事業を束ねた基本的な行政活動の単位として階層づけられています。

例えば、基本計画のまちづくりの分野の中に、1つの政策として「良好な住環境と都市機能が調和したまちをつくる」があり、その下に、「適正な土地利用と住環境の整備」、「交通安全の推進」などの施策があります。

さらに、「適正な土地利用と住環境の整備」の下には、「用途地域等指定制度」、「建築確認」、「日照等調整事務」などの事務事業があり、図にすると次頁のようになります。

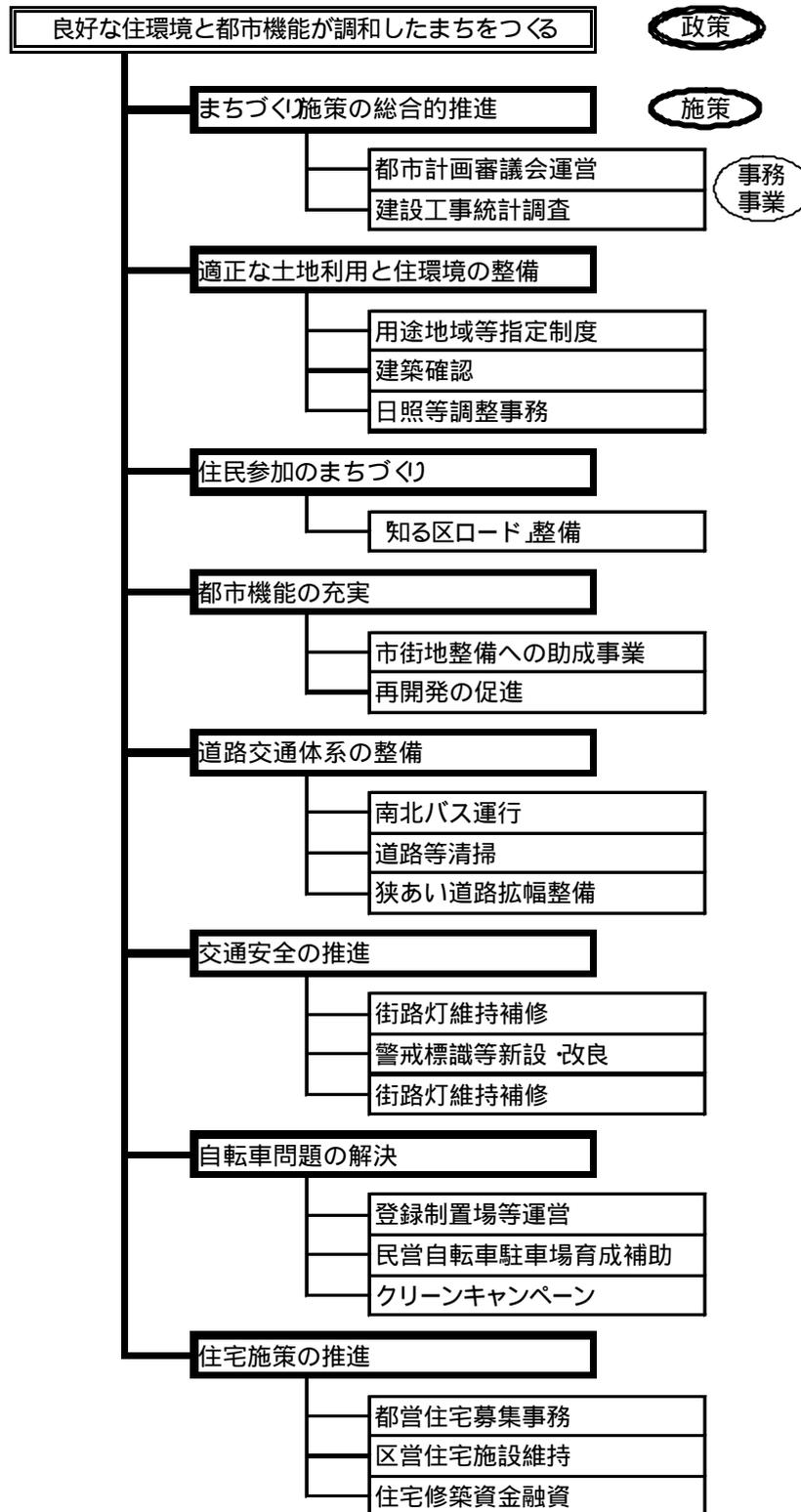
また、それらを「21世紀ビジョン」の分野区分におおむね対応させて、6つの分野に分けることができます。(参照 【付属資料 3】)

評価対象の構成と評価の階層



行政評価	行政活動の成果を数値目標や進捗度などにより示す評価
政策評価	包括的な活動単位である政策を対象とした評価
施策評価	政策を実現する手段である施策を対象とした評価
事務事業評価	個々の事務事業を対象とした評価

杉並区基本計画における政策・施策・事務事業の関係の具体例



各施策のもとの、事務事業はその一部であり、ほかにも多くの事業がある。

## (2) 政策評価の構成と事務事業評価の関係

杉並区は事務事業を対象とした事務事業評価を既の実施していますが、区政の経営状況を全体的に判断するためには、事務事業評価に加えて、政策を対象とする政策評価と施策を対象とする施策評価を行う体系的な評価のシステムを整備し、総合的な行政評価を行うべきです。

### 政策評価

政策評価は、政策を対象としてその効果を評価するものですが、検討委員会では、「3. 杉並区の政策指標」で述べるように、区民の関心の高い点について政策指標として掲げ、指標の変化を読み取りながら、改善すべき課題やあるいは優れた点として伸ばすべき課題などを、評価する仕組みを提案しています。

実施にあたっては、政策目標の設定とその達成度、及ぼす効果の測定、それにかかる経費等を評価したうえで、政策を構成する施策の重点化や見直しなどを行い、政策・施策の改善や区民参加に結びつけていくことが大切です。

### 施策評価

施策評価は、施策を対象としてその効果を評価するものですが、それを主として施策指標の変化から読み取ることになります。施策目標の設定とその達成度、及ぼす効果の測定、それにかかる経費等を評価したうえで、施策を構成する事務事業の重点化や見直しなどを行い、施策・事務事業の改善などに結びつけていくべきです。

### 事務事業評価

事務事業評価は、現在行われている個々の事務事業を対象とした評価ですが、事務事業の効率性等の評価だけでなく、行政評価システムの導入の中で、施策を形成する各事務事業のうち、どの事務事業がどの程度政策・施策の成果向上に貢献しているかなど、関連付けた評価も行う必要があります。

### 3層の評価の関係

政策、施策、事務事業は、それぞれが目的と手段の関係という密接な結びつきがあります。評価の上でも、相互に欠かせない関係があり、施策評価は、各事務事業評価があって、それを踏まえることによって適切な評価ができ、また、施策評価の結果によっては、実施する事務事業の構成選択が変化します。政策評価と施策評価の関係もまた同様の関係があるといえます。

従って、区政の全体的な経営状況を知るためには、これまでの事務事業評価に政策、施策評価を加えて体系的に構成し、総合的な評価を行う必要があります。

### (3) 政策・施策評価の仕組みと進め方

#### 評価の仕組み

行政評価は、計画、実施、評価を循環させる経営サイクルの一環で行い、評価の結果は次の計画づくりに反映させていくこととなります。中でも、政策評価は、目標を明確にし、目標達成の手段である施策や事務事業を編成する戦略計画を策定し、その実現度合いを測定することで戦略計画の見直しにつなげて行く必要があります。

#### 政策指標・施策指標の役割

行政評価には、政策指標、施策指標が大きな役割を果たします。政策指標は、「駅前放置自転車の台数」や「不登校児童生徒数」などのように、主として区民が行政に関心をもち、行政活動等による杉並区の状況や方向を知るための指標とし、施策指標は、例えば「自転車駐車場利用率」や「小・中学校の学習内容を理解している児童・生徒の割合」などのように、政策と事務事業を調整し、施策効果を測ることに用います。

#### 目標値の設定

政策・施策の指標にはできる限り数値目標を設定し、達成度の判断など評価に生かしていくことが必要です。例えば、政策指標「区民1人当たりのごみ処理量」で、現在300kgのものを、今後5年間で1割削減し270kgまで削減する、施策指標「南北バス(すぎ丸)の利用者数」で、現在年間4万人を4万5千人に増やすなど目標設定し、毎年どのくらい目標に近づいたかみていきます。

しかし、指標によっては、法律で決められた届出の処理件数など、目標値が決められないものもあり、また、データの蓄積や傾向の把握があつて初めて目標値の設定ができるものもあります。こうした事情を十分踏まえ、行政が経験を重ねることを待つ必要もあります。

#### (4) 評価の主体

##### 全庁的な体制と評価の責任者の明確化

評価を行う上では、誰がどういう立場で行っているか明確にする必要があります。一次的な評価は、現在進めている事務事業評価のように、職員の意識改革のためにも全庁的な体制で評価し、さらに、行政内部の管理部門などで更に精査分析を行うなど、それぞれの段階で責任を明確にしながら評価し、最終的に区民に対して区政経営者の責任として評価結果を公表することが必要です。そのためには、民間企業のような評価を総括する会議体で評価結果を確認することも必要であると考えます。

### 3. 杉並区の政策・施策指標

#### 政策指標の検討

杉並区の政策指標については、杉並区の状況や行政の活動結果が窺い知れるものとして、杉並区の長所・短所、身近な生活環境で重視される事項等を議論の上検討しました。その上で、各分野で知りたい具体的な指標として、次のような基本的な視点により、6つの行政分野ごとに10～14の候補をまとめました。

#### 杉並区政策指標の基本的な視点

区民に分かりやすく関心をもってもらうため変化する指標とする

杉並らしさができる指標とする

統計的に毎年取れる指標とする

政策指標は限定した数にする (区民がそらんじられる程度)

比較可能な指標 (経年比較、他の自治体との比較)とする

政策指標は、完全性・包括性を追求せず、これらは施策・事務事業の指標で対応する

指標は、状況に応じて柔軟に変化するものとする (中短期の目標設定に用い、目標が達成されたら他の指標に替わる)

### 政策指標のアンケート調査

委員会で検討した政策指標やその名称について、杉並区の広報で区民に知らせアンケート調査を実施しました。

政策指標の名称については、「すぎなみ政策チェックリスト」という名称に最も区民の支持が集まったことを踏まえ再度検討した結果、「杉並区政チェックリスト」という名称を推奨することとしました。

また、政策指標候補については、アンケート調査結果から、区民の支持の高い順に各分野5つの指標(一部年齢階層による違いの補正を行う)、全体で30の指標として整理し、区の政策指標として推奨することとしました。(参照 【付属資料 4】)

### 政策指標の変更

政策指標は、実際の評価での検証を経たものではなく、検討委員会で望ましい指標として掲げるものです。これらの指標は、今後の政策評価の実施の中で検証されることが必要です。数値データの得にくい指標や、目標値の決めにくい指標もあると考えられます。このため政策指標は、行政の実践の中での変更や柔軟な取り扱いを前提とします。

### 施策指標

施策指標は、それぞれの施策に則して行政の効果を数値で確認し、評価の客観性を高めて、共通理解を深める役割をもち、また政策指標を補完する役割をもっています。

政策指標が分かりやすくその数を絞っているのにたいし、政策を裏付けるためにも施策指標は行政サービス全体にわたっている必要があります。

施策指標は、事務事業評価と政策評価をつなぐものとして、行政が実務レベルで十分整理していく必要があります。

### 区民評価調査

政策・施策指標には、区民の評価によりその効果が伺われる指標もあります。これらは、そのデータを区民満足度調査のように区民へのアンケート調査によって得る必要があります。

## 4. 外部評価

行政が自らを評価するだけでは、多くの区民の共感は得られません。第三者によるチェックを行うことで行政評価の客観性を高めることが必要です。そのため、「外部評価委員会」による評価を行うことが重要となります。

外部評価委員会は、区による評価結果を、第三者として再評価し意見をまとめ公表するとともに、行政評価システムの改善等についても、意見を述べることができる組織である必要があります。

行政評価結果の客観的な検証のため、外部評価委員会は、「第三者性」「専門性」「公正性」「中立性」を最大限重視し、外部の専門家を中心とした組織であることが望まれます。

## 5. 議会による評価

議会は行政の執行機関をチェックする働きをすることから、本質的に評価を行う機関であるといえます。これまでも決算や予算の審議の中で、意見をまとめるため必要な資料やデータを執行機関に求め一定の評価により意見表明がなされてきたといえます。行政評価の中の情報は、いわば体系化され、整理された情報・データで、議会は必要なチェックや評価をするにあたって、行政評価の結果を活用することがより有効になります。その結果、政策や施策の選択など、行政資源配分の見直しのチェックがより深まることとなります。執行機関から独立した立場で行う客観的な外部評価の一形態ともいえますので、検討委員会では、議会への情報提供を強化し、評価結果の提出を制度化することが妥当と考えます。

## 6. 区民への公表

### 年次報告

行政評価の区民への公表については、評価表をそのまま公表するだけでなく、区民により分かりやすい、まとめのような形で整理し、公表する必要があります。

### 意見表明の場の整備

公表した評価結果への区民の意見表明について、パブリックコメント(行政機関の意思決定過程において市民に計画等を公表し、それに対して出された意見・情報を考慮して意思決定する制度)等の場を整備して、政策・施策等の改善に反映させていく仕組みが必要です。

## 7. 評価結果の活用

### 政策等選択への活用

行政評価は、より重点化すべき政策等、役割の薄れた政策等を洗い出し、政策等の選択に活用されることが必要です。

### 予算編成等への活用

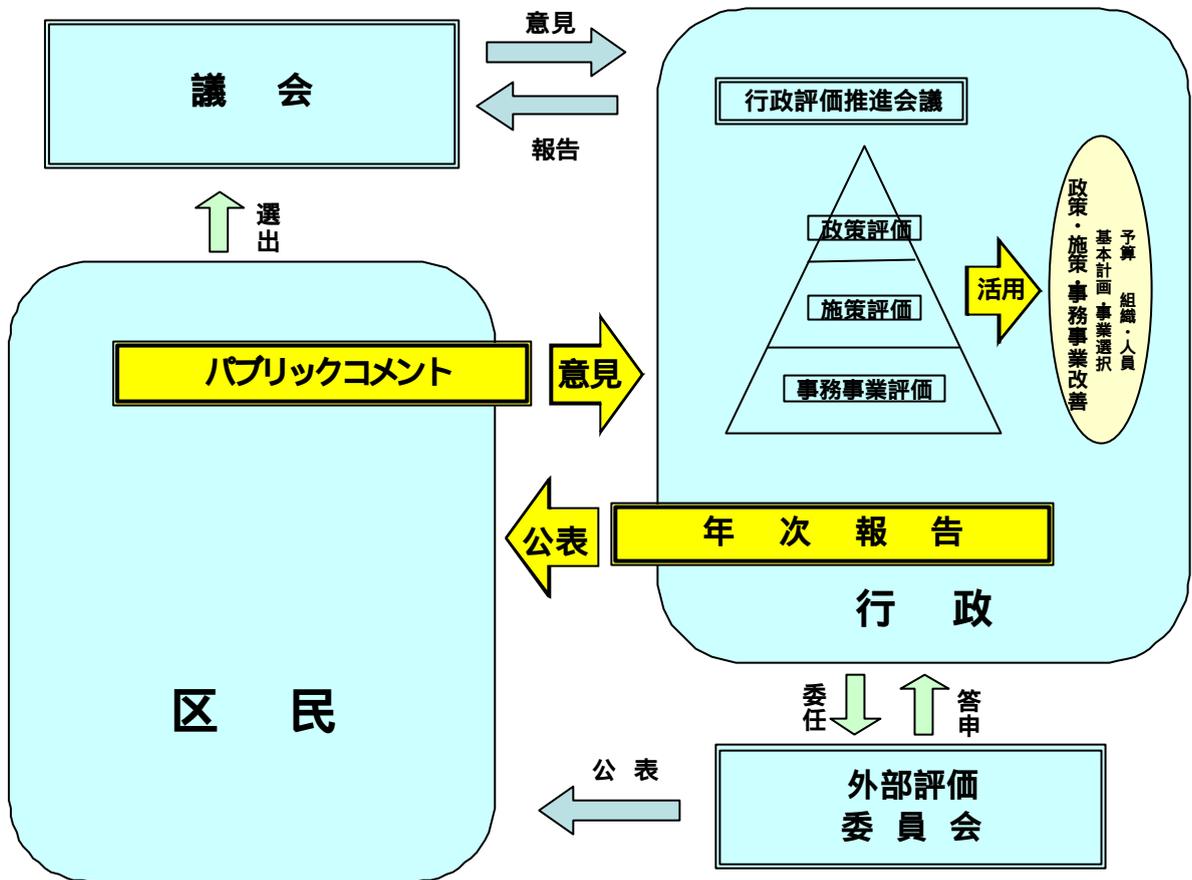
行政評価は、予算編成、決算の認定、組織の調整や新たな基本計画の策定などに反映させる必要があります。そのため、活用手順の作成など反映方式を明確化しておくことも必要です。

## 8. おわりに

この報告は、検討委員会での議論の最大公約数として、基本的な内容を記載しました。検討の中では、行政評価について、ここで記載した以外にも貴重な意見が多くありました。制度設計と具体的な実施にあたっては、当委員会が出された意見も参考に進められることを望みます。

行政評価は行財政改革の一つの手法であることは言うまでもなく、さらに、職員のプロ意識と政策形成能力の向上や区民の区政への関心と協働・参画意識の向上とを大きな目的として導入するものであることを付言しておきます。

杉並区行政評価システム概要図



【付属資料 1】

行政評価検討委員会 委員名簿

区 分	氏 名	所 属
学 経 験 識 者	ふる かわ しげん いち 古 川 俊 一	筑波大学社会工学系教授 総務省「地方公共団体における行政評価についての研究会」座長
	やま もと きよし 山 本 清	国立学校財務センター研究部教授 (前岡山大学経済学部教授) 総務省「政策評価・独立行政法人評価委員会」委員
	なが ひさ とし お夫 永 久 寿 夫	PHP 総合研究所国家経営研究部研究部長 (政治学博士)
経 営 関 係 者	つぼ うち かず ひこ 坪 内 和 彦	日本ヒューレット・パカード社渉外部 部長 (平成 13 年 7 月 2 日～平成 13 年 12 月 17 日)
	うら たに てる ぬき 瓜 谷 輝 之	日本ヒューレット・パカード社渉外部 部長 (平成 13 年 12 月 17 日～)
区 民 代 表	まき の ゆりこ 牧 野 百合子	元区政モニター(平成 11 年度)
	ふじ はら かず ひろ 藤 原 和 博	元 21 世紀ビジョン審議会委員
	いし たに せい こ 石 谷 誓 子	公募委員
	うじがわ とし 夫 宇治川 敏 夫	公募委員
	きた むら ひで 穂 北 村 秀 穂	公募委員
	み お かつ ひさ 三 輪 勝 久	公募委員

## 【付属資料 2】

### 杉並区行政評価検討委員会検討経過

回	年月日	検討内容	
第1回	平成13年7月2日(月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 委員委嘱</li> <li>◆ 会長・副会長選出</li> <li>◆ 委員会の役割について検討</li> <li>◆ 杉並区の行政評価の取組状況について確認</li> </ul>	
第2回	平成13年9月4日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 杉並区のベンチマークの性格について検討</li> <li>◆ 政策評価システムのあり方について検討</li> </ul>	
第3回	平成13年10月23日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 政策評価システムに関する基本事項の検討</li> <li>◆ 外部評価のあり方について検討</li> <li>◆ 政策指標検討小委員会の設置について検討</li> </ul>	
政策指標検討小委員会	第1回	平成13年11月7日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 他自治体のベンチマーク事例について研究</li> <li>➤ 指標の作成方法・設置数について検討</li> </ul>
	第2回	平成13年11月27日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 分野の設定について検討</li> <li>➤ 政策指標案について検討</li> </ul>
	第3回	平成13年12月5日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 代表指標・大指標・中指標の設定等の検討及び指標案の検討</li> </ul>
第4回	平成13年12月17日(月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 政策指標検討小委員会の検討報告</li> <li>◆ 区民アンケート調査掲載指標についての検討</li> </ul>	
第5回	平成14年2月5日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 政策評価システムについての検討</li> </ul>	
第6回	平成14年5月14日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 区民アンケートの結果について検討</li> <li>◆ 行政評価システムの報告案について検討</li> </ul>	
第7回	平成14年6月4日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 行政評価システムの報告案について検討</li> <li>◆ 答申(予定)</li> </ul>	

【付属資料 3】

行政評価体系 (政策-施策)

分野	政策	政策番号	施策	施策番号
<b>安全 安心分野</b> 1 水辺をよみがえらせみどりのまちをつくらう～くらしと環境が調和するまち	(1) 良好な住環境と都市機能が調和したまちをつくるために	1	まちづくり施策の総合的推進	1
			適正な土地利用と住環境の整備	2
			住民参加のまちづくり	3
			都市機能の充実	4
			道路交通体系の整備	5
			交通安全の推進	6
			自転車問題の解決	7
			住宅施策の推進	8
	(2) 安全で災害に強いまちをつくるために	2	災害に強い都市の形成	9
			水害対策の推進	10
			防災力の向上	11
<b>みどり 環境分野</b> 1 水辺をよみがえらせみどりのまちをつくらう～くらしと環境が調和するまち	(3) うるおいのある美しいまちをつくるために	3	水辺とみどりの保全創出	12
			公園づくり	13
			まちの景観づくり	14
			環境美化の推進	15
	(4) 環境に負荷を与えない持続的な成長が可能なまちをつくるために	4	環境施策の総合的推進	16
			ごみの発生抑制及びリサイクルの推進	17
			環境配慮行動の推進	18
			公害の防止	19
			ごみ排出の適正化及び収集サービスの向上	20
<b>健康 福祉分野</b> 2 やさしさを忘れず共に生きるまちをつくらう～安心して健やかにくらしを営むまち	(1) 健康を支えるまちづくりのために	5	保健福祉施策の総合的推進	21
			健康なまちづくりの推進	22
			生涯を通じた健康づくりの支援	23
	(2) 子育てを社会で支え、子どもが健やかに育つために	6	保育の充実	24
			多様な保育ニーズへの対応	25
			地域子育て支援の充実	26
			障害児の援護の充実	27
			子どもの育成環境の整備	28
			子育て家庭の生活支援	29
	(3) 共に生きるまちをつくるために	7	高齢者の社会参加と交流の拡大	30
			高齢者の地域社会での介護予防と自立支援	31
			介護保険サービスの基盤整備	32
			障害者の社会参加や就労機会の拡大	33
			障害者の地域社会での自立支援	34
			地域福祉の基盤整備	35
			生活の安定と自立への支援	36
			国民健康保険の運営	37
	国民年金制度の運営	38		
	(4) 安心してくらしを営むために	8	地域医療体制の整備	39
			健康を支える仕組みづくり	40
安全で明るく健康的なまちづくり			41	

<b>産業経済・区民生活分野</b> 3 みどりの産業で元気の でのる都市をつくろう～ 活力とにぎわいのある まち	(1) 環境と共生する産業の育成のために	9	産業施策の総合的推進	42	
			産業振興の基盤整備	43	
			新しい産業の育成・支援	44	
	(2) 商店街の活性化のために	10	魅力ある商店街づくり	45	
			商店街の情報化	46	
	(3) 都市農業の育成のために	11	新しい都市農業の推進	47	
	(4) 多様な働き手、組織が活躍する社会の形成のために	12	働くひとびとの条件整備	48	
			男女が対等に働ける職場環境づくり	49	
			高齢者、障害者の就労機会の拡大	50	
			NPO・ボランティアなどが活動しやすい環境整備	51	
	<b>自律・教育分野</b> 4 未来を拓く人をつくら う～生涯にわたって学 びあう	(1) 魅力ある学校教育のために	13	教育施策の総合的推進	52
				豊かな学校教育づくり	53
児童 生徒の健康維持及び安全の確保				54	
教育施設の整備・充実				55	
学校教育の環境整備				56	
多様な教育機会の提供				57	
就学のための経済的支援				58	
学校運営への参画				59	
(2) 地域に開かれ、支えられた教育のために		14	地域への学校開放	60	
			家庭における教育力の向上	61	
(3) 生涯学習の推進のために		15	生涯学習環境の整備・充実	62	
			図書館サービスの充実	63	
			消費者行政の充実	64	
(4) 地域文化の創造のために		16	文化 芸術活動の推進	65	
			文化 芸術活動の基盤整備	66	
(5) ふれあいと参加の地域社会をつくるために		17	地域活動の推進	67	
			交流と平和の推進	68	
			男女共同参画社会に向けた環境整備	69	
<b>区政経営分野</b> 21世紀ビジョンの実現 に向けて		(1) 区政の総合的推進	18	内部事務等の適正かつ効率的な執行	70
				窓口業務等サービスの向上	71
	行政財産の適切な取得 運営及び維持管理			72	
	政治意識の高揚と政治参加の促進			73	
	(2) 区民と行政の協働	19	区民と行政の協働	74	
	(3) 創造的で開かれた自治体経営	20	創造的な政策形成と行政改革の推進	75	
			財政の健全化と財政基盤の強化	76	
			区民に身近で開かれた行政運営	77	
			効率的で効果的な組織 体制づくり	78	
	(4) 地域と行政の情報化	21	地域と行政の情報化	79	
	(5) 自治権の拡充と広域的な連携 協力	22	自治権の拡充と広域的な連携・協力	80	

【付属資料 4】

杉並区政チェックリスト

安全・安心分野	
1	犯罪発生率
2	駅前放置自転車の台数
3	狭あい道路を整備した率
4	杉並区が安全・安心なまちと思う区民の割合
5	交通事故死傷者数
みどり・環境分野	
1	杉並区の大気の状態（窒素酸化物の濃度）
2	区民1人あたりのごみ処理量
3	リサイクル率
4	公共施設の緑化面積
5	杉並区が美しいと思う人の割合
健康・福祉分野	
1	区民1人あたり医療費
2	公共施設のバリアフリー度
3	特別養護老人ホームの入所待機期間
4	高齢者で生きがいを感じている人の割合
5	保育園、学童クラブ待機児童数
産業経済・区民生活分野	
1	高齢者の就労率
2	商店街の活性化度（改修店舗数）
3	みどりの産業事業所数（農業を含む）
4	若者に対するまちの魅力度
5	課税所得の平均値
自律・教育分野	
1	児童生徒の学力レベル
2	ボランティアに参加したことがある区民の割合
3	不登校児童生徒数
4	いじめられている子の味方になったことがある子どもの割合
5	区民1人あたりの文化的な生活時間
区政経営分野	
1	区民1人あたりの行政コスト
2	区民の区政満足度
3	杉並区を住みよいと感じている区民の割合
4	職員のやる気指数
5	区民1人あたりの区の負債額

(第6回行政評価検討委員会の議事内容に準拠して)

2002.5.21

(1) 指標候補アンケート結果について

指標の名称(愛称)について

・得票数の多かった(1)に決定するとしても異論はないが、少々長すぎるのではないかと  
との印象あり。

・区民の提案した中にも好感のもてる名称がいくつかあった。

例「杉並(すぎなみ)未来(みらい)指標」・・・「進路」より「未来」の方が適当か。

「杉並政策指標」・・・「すぎなみ～」としても良いのでは？

指標候補について

・全体的に見て「区民の最大関心事・望むもの」と「行政の目指す(したい)もの」とが  
離れている分野。両者の思いが必ずしも一致しない分野が少なからず見受けられた。

以下、各分野についての私見

<安全・安心分野>

・全世代を通じて「犯罪発生率」がトップとはどうしたことか。やはり区民には区の守備  
範囲がどこまでなのか理解されていないようだ。

<みどり・環境分野>

・<安全・安心分野>同様、やはり杉並区単独では対処できない指標がトップ。他方、  
区民の環境意識が強く求められる(B-2区民一人あたりの電力消費量)が看過されてい  
る結果に愕然とするばかりである。

<健康・福祉分野>

・まず注目すべきは、他5分野に比べ、この分野の延べ集票数が極端に少ないという結果  
についてである。常々、「福祉、福祉」と声高に叫ばれている(あたかも高齢者福祉対策が  
最重要施策であるかのような)にも拘らず、である。

・また若年世代の生活習慣病に対する関心の低さを今回の結果で知るにつけ、区民の健  
康・福祉感覚・認識の本質は何なのか理解に苦しむ点である。

<産業経済・区民生活分野>

・全6分野のうち、最も期待される指標の最下位となったこの分野については、やはり区  
民の行政に対する理解度が低いと言うべきか。

・何故、全世代が(D-4高齢者の就労率)をトップに選ぶのか。

・「今、なぜアニメ振興なのか？」を、行政はもっと具体的・現実的な財政の現状説明、新  
規企業誘致のもつ意義などをわかりやすく説明する必要があるのではないか。(おカタ  
イ区民には“アニメなんかふざけるな！”みたいな感覚があるのかも知れない。アニメ  
に対する“偏見”からくる拒絶反応なのか・・・)

<自律・教育分野>

・この分野にしても、国・都・区いずれかのレベルでも強力に推進すべきIT関連施策が

後退している。だが、区民には(高齢者を除く)すでに家庭で使用するなど、かなりITが浸透しているという背景もあろう。

< 区政経営分野 >

- ・ 最後の、< 区政経営 > が< 健康・福祉 > よりもかなり注目されている結果に着目すべきであろう。
- ・ 全世代を通じて(F - 1 区民一人あたりの行政コスト)がトップにあげられている結果にようやく救われる思いがする。
- ・ この分野はやはり「3 本柱」として、F - 1 , F - 2 , F - 3 は必須指標であることは自明の理であろう。

( 2 ) 杉並区の政策評価システムについて

- ・ 骨子案の検討

( 尚、骨子案の削除、加筆修正部分については、他の原稿添付にて提出 )

- ・ 特に「 4 . 外部評価 」について

添付原稿にも指摘したことだが、「第三者性」「専門性」「公正性」そして「中立性」を徹底すべき(と思うと同時に、かくありたいと望む)。

< 最後に >

今回の「行政評価検討委員会」に参加して改めて痛感した点が多くあります。まず、「区民公募」は、より慎重に人選を行う必要があるということ。私なりの傍聴体験からしても、「全ての会議に区民参加を！」とうたうほど、現実はその甘いものではないという光景をいやというほど垣間見てきた上での感想。だからといって、“これは区民排除・無視だ！”という理屈にはならないと思います。区民の参加(参画・共同)の仕方には多種多様な方法が考えられると思いますし、年間を通じて個人でも提言・提案できるシステム(今回紹介された“パブリックコメント”はその最良の方法か)は、より幅の広い、特定の人物・世代に偏らない意見聴取が可能となるでしょう。

行政も何が何でも区民委員というのではなく、その会議の性質・目的を熟慮した上で、「どういう区民が最適か」を必ずポイントとし、小論文なり簡単な職歴なりを考慮し人選をする必要があると思います。この意味においては、古川先生の著書にある「12のコンサルテーション原則」は非常に示唆に富む12カ条と思います。これは参加区民にとっても心得るべき事柄だと共感を覚えるものです。

以上、第一回から第六回まで、ひたすら“検討委員会のお荷物”であり続けた自分自身の知識不足、発言力不足を痛感するとともに、他の委員の方々にもご迷惑をおかけしましたこと、遅ればせながらお詫び申し上げます。

これからは、今までと変わらず“傍聴者として行政を応援し続ける”をモットーに、私なりに区民参加していきたいと意を新たにしております。感謝。

## 杉並区の政策評価システムについての提言（骨子案）

### 1（1）

- 戦後50年余の行政組織・諸制度の限界、あるいはバブル崩壊後の一連の不祥事の多発などから…イキ…透明性を高めていく責任があること …民間企業の経営の手法…

原文削除ののち… 杉並区は行政評価のシステム構築を計ると同時に、職員のプロ意識の醸成と、区民の行政への関心と区政参加意識を促す必要があります。

### （2）

政策評価は行政が…イキ…果たすために（…この部分削除）行うものであり、わかりやすさ、利用しやすさが求められます。

など…\*これは曖昧だと思います。

政策評価…ため、外部評価委員会は「第三者性」「専門性」「公正性」「中立性」を最大限重視します。（また同会には各界各年代層などのバランスを考慮した上での区民の参加も含みます）

注：但し、区民の公募に関しては永久委員のご指摘どおりだと、私自身同感するものですが、あくまでカッコ4つが重要ポイントであることを強調したいと思います。

### 5 \*パブリックコメント等（語彙説明文を要付記）

### 7 おわりに

（政策評価…イキ）杉並区でもシステム導入後は、言わば試行錯誤的プロセスの中でその仕組みを継続的に見直し、充実させることが重要と考えます。 加筆修正  
政策評価は行財政改革のひとつの手法であることは言うまでもなく、一つは職員のプロ意識と政策経営能力の向上、一つは区民の区政への関心と協働、参画意識の向上とを最大の目的として導入するものであることを付言する必要があります。 加筆

## 行政評価検討委員会による提言（案）について

～ 提言の構成を含めての提案～

2002.5.22

標記の件につき、以下のとおり提案いたします。

区民提案をしないでまとめる場合、より内容を濃くし、かつ、わかりやすい記述が求められると思いますので、よろしく願いいたします。

### 1. はじめに

(1) 当委員会が設置された目的と経緯

(2) 21世紀ビジョン策定後の主たる動向と当委員会の位置付け

～特に4条例制定（もちろん他の条例含む）と当委員会の関係が重要～

(私見) 条例で定められた内容を担保する受け皿として住民自治の実質化を図ること

・自治基本条例～5/21付広報すぎなみで中間のまとめを発表

・NPO・ボランティア活動の推進及び共同の推進に関する条例

・防災対策条例

・まちづくり条例～検討中

} 成立・施行

(3) 当委員会の共通認識

上記1(2)の私見

財政状態の良し悪しにかかわらず、行政評価制度導入の意義・重要性は多大であること

当委員会の目的に「開かれた行政の必要性」をつけくわえ、第6回委員会資料3として提出した「行政評価システム構築に向けて」の1(6)の前提の部分を記述し、その重要性を喚起すること

### 2. 本文

(1) 社会的背景

少子高齢社会の進展

バブル崩壊など経済情勢の変化への対応不足

価値観の多様化（成熟化）に伴う多元化社会の到来

自治の実質化の必要性など

(2) 一般的骨子（第5回委員会に提案された部分）

・基本的な考え方として提案されたものについて原則として次回までに本文を提示してもらい検討する。（前提条件として）

第6回委員会提出の資料3の1.マクロ的とらえ方をなるべく検討してもらい、本文につけくわえていく(全体図にアンケート等をつけくわえることを含む)

民間経営手法の導入(リストラクチャリング～事業構造の再構築/リエンジニアリング～経営の根本的革新など)と杉並行政の果たすべき公共性(区民が創る=参画と協働のつみ重ねで決定)

骨子案の中に全体図(検討前提)にベンチマーク(政策指標)、コストパフォーマンス(費用対効果を含んだ実績)、住民満足度(納得度)、アカウントビリティ(結果責任を含んだ説明責任)、アウトプットとアウトカム、外部評価制度(委員会)などの定義を明らかにした上で明確に位置づける必要がある。

## 外部評価委員会（第三者機関）の設置の必要性

### （3つの形態の可能性あり）

- ・行政を除いた住民・NPO・企業（学識経験者と含めることの可否）によるもの
  - ～行政との（信頼）関係構築のためのしくみと分力不可欠
- ・住民・NPO・企業・学識経験者・行政によるもの
  - ～区民参画と協働によるパートナーシップ型行政経営深める第一歩になりうる（21世紀ビジョンの趣旨に合致する）
- ・住民を除いた学識経験者（専門委員）によるもの
  - ～客観性を担保できるか不明な部分が残る
  - 公開性、プロセスの明確化等の資料3.1（6）の前提の実現と他の区民参加・参画の仕組みが不可欠

狭義の政策評価（当委員会では現在、政策指標（数値に現れるベンチマーク）中心で策定された）と事務事業評価との関係について

- ・外部評価の内容である政策指標にプラスして具体的施策評価システムをつくり（内部評価として行ってきた事務事業評価については評価表を複数つくり〔少なくとも人的関係部分がない教育、福祉分野（時には環境分野その他にも波及する部分あり）〕について参加人数以外の項目必要〕その一貫性を保つ努力をすること。

### （3）具体的に現物（区民と職員）に落とし込める議論を記述する

コミュニティレベルへの権限委譲の必要性和本庁（区）との関係など

（第6回資料3、1．マクロ的とらえ方参照）

納税者、受益者、利害関係者としての区民と行政との関係と位置付けを明確にして記述する。

## 3．今後に向けた課題・実現に向けた提言

- （1）行政評価制度は長期的かつ継続的に検討することの不可避性の記述（委員をかえての検討委員会再開の可能性含む）
- （2）行政評価制度を自治基本条例に盛り込むこと（中間のまとめに記述があるがどういう形が望ましいか検討する）
- （3）議会との関係について
  - 常設の行政評価委員会（常任委員会）
  - 行政評価特別委員会の設置提言の可否
- （4）区民に向けた広報の重要性と参加をうながす記述
  - 広報の仕方の検討
  - 公募の仕方の検討

## 4．資料

- （1）設置要綱
- （2）委員会委員名簿
- （3）委員会の経過と内容
- （4）アンケート結果の添付
- （5）各委員からの感想意見

最後にこれだけの内容をあと1回か2回で検討できるものかわかりませんが、最終期限

がまだ延ばせるのであれば、より中身の濃い議論が可能であると考えます。(ちなみに公募のお知らせでは15年3月までが任期となっています。)最近、一生懸命働いている職員から「疲れた」という声を聞きました。定量評価中心の評価では仕事が評価されないらしく、なんとか定量評価(政策指標が典型)にて定性評価を組み入れたバランスのとれた、区民と職員双方が納得のいくシステムを作りたいと考えています。

## 第 6 回行政評価検討委員会の主な発言

## 1. 指標候補アンケート結果について

## (1) 指標の名称

- ・ 「政策」をとった簡単なもの、あるいは、「区政」をいれたもの
- ・ サブタイトルがなくても分かるような名称を希望する
- ・ この場でどうしても決める必要はない

## (2) 指標の選定

- ・ 21 世紀ビジョンの「水辺をよみがえらせ」の分野が、政策評価では「安全・安心分野」と「みどり環境分野」の 2 分野となっている。工夫して表現しないと誤解を生む
- ・ 全体の順位は低くても年代別でベスト 3 に入っているものは、政策指標として考慮しても良いのではないか
- ・ 「大気汚染の状況」等指標として優れていても、改善の見込みのないものは指標としないのか

## 2. 政策評価システムについて

## (1) 評価システム及び骨子案について

- ・ 報告書は委員会の提案であり、委員会が決定するものではない。ここでの議論を踏まえた記述をすればよいが、すべてを盛り込めるわけではない
- ・ 「評価の目的」の標記の順を変えて欲しい  
(以前の資料では説明責任は 4 番目だったが、今回は 1 番目にきている。重要度の考え方が変わったのか?)
- ・ 行政評価を三層構造(政策 施策 事務事業)で言うならば、はじめの方で定義・説明しなければならない
- ・ 政策評価・施策評価と事務事業評価の関連についても説明する必要がある
- ・ 政策評価をどう進めていくかは何も議論していない

(2) 外部評価委員会について

- ・ 独立した組織としてチェック役として機能させる
- ・ 行政の立場と区民の立場を客観的に評価するためには、外部評価委員会には区民の参加がなくても良いのではないかと
- ・ 県単位では、県民ではない専門家の依頼は難しい。しかし、市町村単位では住民でない専門家も可能ではないかと

(3) 概要図について

- ・ 図では、年次報告がないと政策・施策の改善はできないようになっているが、改善は別途行われるものである
- ・ 概要図の中に議会（国・都）との関係や役割を表示すべきである

3. 本日の宿題

- (1) 評価システム全体について
- (2) 外部評価のあり方について
- (3) 概要図について
- (4) 事務事業評価と政策評価の関係について

考え方や表記について提案や修正があれば、文書で提出してください

## ⚡ 企業評価カテゴリ ⚡

管理会計

業務評価

<課題>

- ・バランス
- ・どのように改革・改善に反映させるか

<ポイント>

- ・ITの活用
- ・リーダーシップ(CEO、CFO、CIO、CPO)
- ・プロジェクトチーム(組織、横断、中立性、柔軟な発想  
各分野のエキスパートの英知)

顧客満足度調査

従業員サーベイ

- C E O [chief executive officer] 経営最高責任者：アメリカの企業組織において、通常の呼称とは別に、実質的な最高実力者
- C F O [chief financial officer] 最高財務責任者
- C I O [chief information officer] 情報統括役員：情報資源管理に責任を負う最高位の経営者
- C P O [chief privacy officer] 社内外の個人情報管理を統括する責任者
- C O O [chief operating officer] 最高（業務）執行責任者、社長

「市民が創る『おもしろい町』」を目指して

空き室利用の可能性とまちづくり

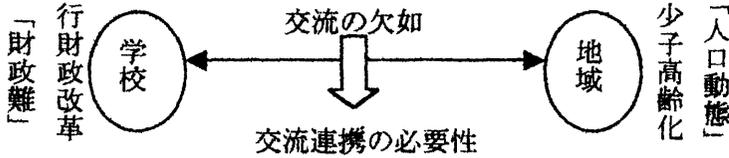
(既存施設の活用・活用方法の多岐)

新たなパートナーシップの展開

(行政・市民・NPO・企業・地域)

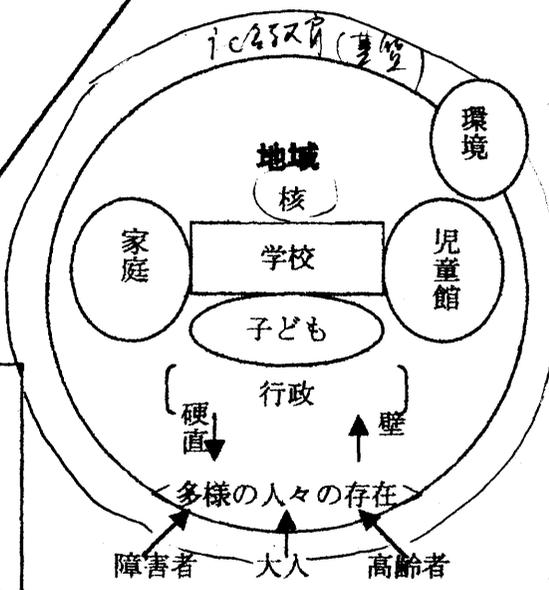
行政 ← 質が問われる時代に → 市民

<山積する課題>



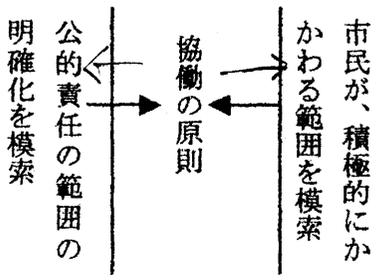
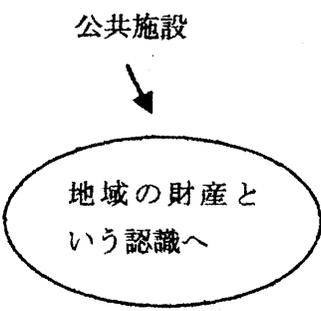
- ・ 学下
- ・ 施設活用
- ・ 412F
- ・ 空き室の活用
- ・ 地域・学校連携
- ・ 心の教育

- 学校開放
- 余裕教室の活用基準
- 総合的な学習



学校  
向けた  
施設  
活用

空き室利用は  
これからの公共施設利用  
の象徴



〔真の住民自治の実現へ〕

団体自治

