

第一章

千代田区の行政評価制度の概要

1 千代田区の行政評価制度の沿革

(1) 第3次基本計画の策定と行政評価制度の導入（平成14～24年度）

行政評価制度とは、一般的に行政が行う施策や事務事業（以下「施策等」という。）を一定の目的、基準、視点に沿って客観的に評価・検証し、その結果を行政活動の改善に結び付けるとともに、区民に広く公表することで、行政活動の透明性を高める仕組みのことである。

区では、区民に最も身近な基礎的自治体として、地域の特性や実情を踏まえた行財政運営を実施していくため、平成30年度の区の将来像を描いた「千代田区第3次基本構想～千代田新世紀構想～」(以下「基本構想」という。)を平成13年10月に策定した。

また、基本構想に示された将来像の実現のため、施策のみちすじを示す区政運営の総合的かつ基本となる最上位計画である「千代田区第3次基本計画」を策定した。

この「千代田区第3次基本計画」では、計画期間を10年（平成14年～平成23年）と定め、施策の目標や意図、目的を数値により示した「施策の指標」を設定した。これにより、「区民生活にどれだけ寄与したか」といった成果で捉える成果型の計画として、基本計画を行政評価制度と連動するものとして位置づけた。

そして、施策目標の具体化に向けて、将来の5年間を見据えて総合的に取り組むための事業計画である「推進プログラム」を平成14年度から導入し、重点事項に掲げる事務事業の評価を実施した。

以降、推進プログラムに定めた5年間の年度別計画と指標により、行政内部の自己評価として、進捗管理を継続的に実施していたが、社会経済情勢の急激な変化に柔軟に対応するため、従来の「千代田区第3次基本計画」の計画期間を5年間に短縮し、「(改定)千代田区第3次基本計画」を平成22年9月に策定した。それに伴い、短期的な事業計画として位置づけていた推進プログラムは廃止するとともに、予算編成時に主要事業の単年度目標を設定し、決算時にはその成果等を把握することで評価を行い、施策等の改善を図る手法を採用することとなった。

こうした計画体系等の再編に伴い、区民サービスのさらなる向上を図るため、区政の各分野について広く、区民や有識者の視点から評価を行う「外部からの事務事業評価」を平成23年度に導入した。

「外部からの事務事業評価」の実施にあたり、区は、学識経験者等で構成される千代田区外部評価委員会（以下「外部評価委員会」という。）を設置した。

外部評価委員会では、一般区民に身近で議論が深まりやすい事務事業を評価の対象として選定するため、世論調査により把握した区民の関心が高い施策の関連事務

事業で、より独自性が高いものを平成 22 年度「主要施策の成果¹」掲載事業のうちから抽出した。さらにその中から、すでに独自に第三者評価が行われていると考えられるものなど一定の要件に該当するものを除いた 10 事業を対象を絞って評価を実施した。一方で、この手法では、評価対象が事務事業であるために、関連事業を含めた政策・施策目的に対する位置付けが見えず、評価しにくいという課題が提言として挙げられた。

そのため、平成 24 年度の外部評価においては、平成 23 年度の実施結果から把握した課題や外部評価委員会からの提言を受け、施策単位で評価する手法を導入した。施策の選定にあたっては、在住区民や昼間区民の関心を幅広く喚起することのできることを基準として、2つのテーマを選定した。この手法は、施策（および関連する事務事業）を評価することで、より大きな視点での評価を得られたものの、当時の基本計画に中長期的な数値目標が示されておらず、将来像に対する達成状況の把握が困難であることや、評価対象事業が固定化され、行政評価に期待される効果が限定的になってしまうことが課題として残った。

(2)「千代田区の行政評価制度」に関する外部評価（平成 25 年度）

平成 25 年度の外部評価委員会では、平成 26 年度を最終年度とする区の基本計画の改定と併せて、行政評価制度が新しい基本計画の進捗管理のツールとして有効に機能するよう、当時の区の行政評価制度に関する評価を行った。結果として主に以下の提言があり、以降の評価制度再構築にあたって参考となる方向性が示された。

①区民意識を踏まえた見直し

施策や事務事業の評価においては、区民の視点を踏まえて行うことは当然のことであり、評価の結果を改善に結び付けることが重要である。このため、アンケート調査等の様々な手段を活用し、区民の意見を踏まえた見直しに努める必要がある。

②職員参加による見直し

職員がやりがいをもって施策や事務事業の評価に取り組める制度とするため、職員からの意見やアイデアを募るとともに評価実施後も改善に向けて意見交換を実施するなど、職員参加による見直しに努める必要がある。

③施策の指標・目標値と事務事業の体系化

評価の結果を通じて、施策や事務事業の課題を顕在化し、区民サービスの向上

¹ 主要施策の成果

地方自治法第 233 条第 5 項の規定に基づき、前年度決算における主要な事務事業に要した経費や成果のデータを示すとともに、それに対する評価と今後の方向性を示した冊子である。

につなげていくため、区民からもわかりやすい施策の目標を数値で示し、その達成状況の明確化を図る必要がある。

図表1-1 行政評価制度導入後の経緯

平成 14 年度	<ul style="list-style-type: none"> 109 事業の事務事業評価を試行 (所管課による一次評価と政策担当部による二次評価を実施)
平成 15 年度	<ul style="list-style-type: none"> 事業部制度導入に合わせ、バランススコアカード²を組織経営評価として導入(平成 15 年度は下半期分のみ実施)
平成 16 年度	<ul style="list-style-type: none"> 推進プログラムの改定時期であったことから、第3次基本計画の「施策評価」及び推進プログラムの「事務事業評価」を実施
平成 17 年度	<ul style="list-style-type: none"> バランススコアカードを発展させた「組織目標管理」を試行
平成 18 年度	<ul style="list-style-type: none"> 「事務事業評価」を「主要施策の成果」に統合 事業部ごとに「組織目標管理」を実施
平成 22 年度	<ul style="list-style-type: none"> 「千代田区第3次基本計画」を改定し、「(改定)千代田区第3次基本計画」を策定
平成 23 年度	<ul style="list-style-type: none"> 「外部からの事務事業評価」導入 (平成 22 年度「主要施策の成果」に掲載されている区の主要事務事業の中から外部評価委員会が選定した 10 事業の事務事業評価を実施)
平成 24 年度	<ul style="list-style-type: none"> 施策単位で外部評価を実施 (1.地域力の向上と地域コミュニティ、2.昼間区民と地域コミュニティの2つのテーマを採用)
平成 25 年度	<ul style="list-style-type: none"> (改定)第3次基本計画の改定に向け、行政評価制度について外部評価を実施
平成 26 年度	<ul style="list-style-type: none"> 平成 25 年度の外部評価の結果も踏まえ、「ちよだみらいプロジェクト-千代田区第3次基本計画 2015-」を策定
平成 27 年度	<ul style="list-style-type: none"> 「施策評価」及び「事務事業評価」の仕組みを再構築

² バランススコアカード

組織の目標管理の方法であり、組織の戦略目標の達成に向けて「顧客」「財務」「業務プロセス」「学習と成長」の4つの視点から業績評価する。

2 行政評価制度の再構築

(1)「ちよだみらいプロジェクト-千代田区第3次基本計画 2015-」の策定と行政評価制度の再構築

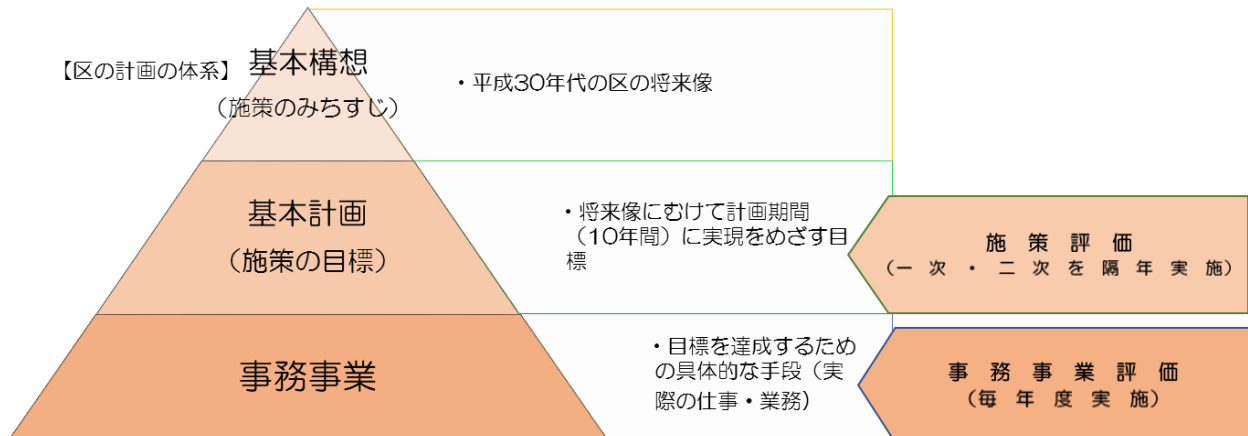
区は、平成 26 年度末で計画期間が満了する「(改定) 千代田区第3次基本計画」を改定し、「ちよだみらいプロジェクト-千代田区第3次基本計画 2015-」(以下「ちよだみらいプロジェクト」という。)を平成 27 年3月に策定した。

策定にあたっては、区民からもわかりやすい施策の目標を数値で示し、その達成状況の明確化を図ることをめざし、目標管理型の計画として、「施策の目標」(以下「施策」という。)ごとに「めざすべき 10 年後の姿」を明記し、目標にどの程度近づいたかを把握する目安として「施策の目標の実現に関する指標」(以下「指標」という。)を設定した。

一方で、行政評価制度については、平成 23、24 年度に実施した外部評価において、個別の事務事業や一部の施策のみの評価に留まり、全体の基本計画に関する評価には至っていないという課題があった。また、平成 25 年度の外部評価の中で実施した職員アンケートにおいて、内部評価・外部評価の課題を問う、それぞれの設問に対し、「(従来)の制度では) 評価結果がどのように活かされているのかわかりにくい」という回答が多くを占めており、結果が実際の施策等に結びついていないのではないかという懸念もあった。

そのため、計画の改定に合わせ、平成 25 年度外部評価結果などを踏まえ、めざすべき 10 年後の姿や、施策や事務事業の課題や進捗状況、成果等について、区民への説明責任を果たせるよう、行政評価制度の再構築を行った。

図表 1-2 計画の体系と行政評価の構成



(2)再構築した行政評価制度の概要

再構築した評価制度では、評価の種類として事務事業評価と施策評価を定め、短期的な評価(事務事業評価)と中長期的な評価(施策評価)を並行して実施するこ

とした。

事務事業評価については、各年度の予算・決算と連動させることが出来るよう「主要施策の成果」において、主な事務事業の事務実績や予算執行率等から事業所管部・課が課題の分析（評価）を行い、次年度予算への対応を明示し、その内容を基に予算の編成を行うこととした。

施策評価については、事務事業評価の結果も踏まえながら、ちよだみらいプロジェクトで掲げる37の施策が、めざすべき10年後の姿に向けてどの程度進んでいるか、2カ年を1サイクルとして平成31年度以降のちよだみらいプロジェクトの見直しまでに2サイクル実施することとした（図表1-3のとおり。）。

また、2カ年のうち、区の自己評価としての一次評価を1年目、外部の視点を交えた二次評価を2年目に実施することとしている。

図表1-3 再構築した施策評価のスケジュール

平成28年度	・一次評価（平成27、28年度の進捗状況の把握）
平成29年度	・二次評価（平成28年度の一次評価を踏まえた評価）
平成30年度	・一次評価（平成29、30年度の進捗状況及びちよだみらいプロジェクトの見直しに向けた振り返り）
平成31年度	・二次評価（平成30年度の一次評価を踏まえた評価） （・ちよだみらいプロジェクトの見直し）
平成32年度	・必要に応じ、新たな評価制度の構築

(3) 施策評価（平成28、29年度）の概要

今回の施策評価は、ちよだみらいプロジェクトの進捗管理と連動させ、評価を通じ、施策の実効性を高め、より効果的・効率的な行政運営をめざすため、37の施策全てを評価対象として設定した。一次評価については、各施策を所管する部長等が当該施策の進捗状況について、内部評価を実施した。

二次評価については、所管部長等が実施した施策の一次評価に加え、他者（学識経験者、所管外部長等）の視点から改めて評価・検証を行うことで、今後の施策等の展開につなげることを目的として実施した。

平成25年度外部評価委員会の提言も踏まえ、評価の際には区民の視点や意識を把握するため、区民アンケートを実施するとともに、ちよだみらいプロジェクトで設定した指標の現状値を把握し、その目標値への達成状況をわかりやすく示すことと

した。また、各施策の所管部・課や部長が一次評価や二次評価に参加することで施策評価に対する意識付けを図った。

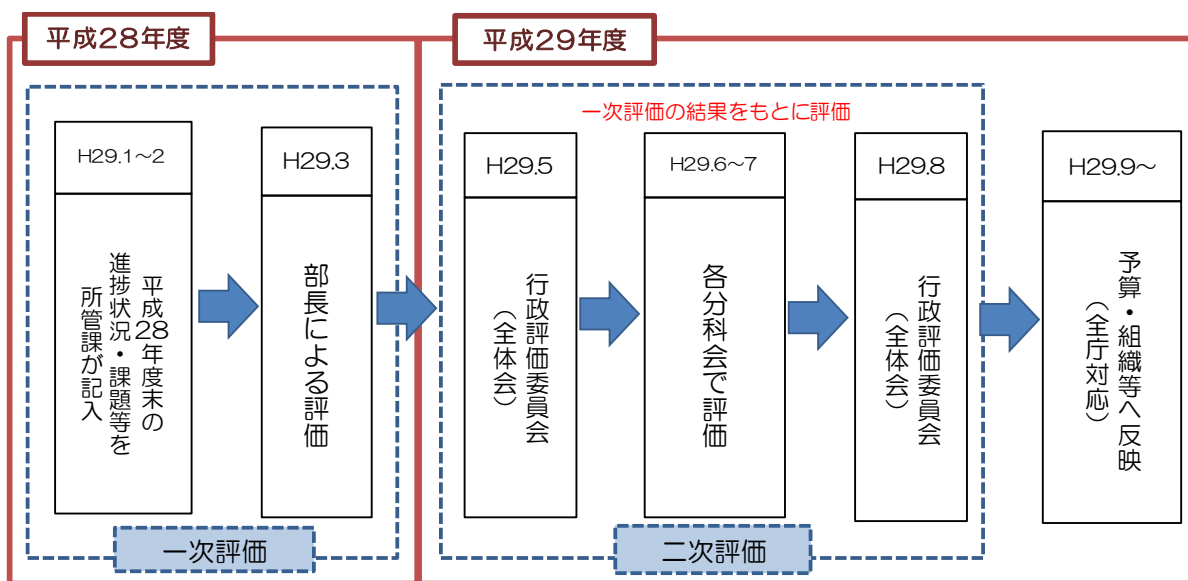
特に二次評価においては、「評価を今後の行政運営につなげる」という行政評価の趣旨をより明確化させるため、従来の外部評価委員会に代わって、学識経験者だけでなく、区の職員も評価者として加えた行政評価委員会を設置し、評価を実施した。

上記の一次評価、二次評価を経た結果については、施策等の進捗を促すため、次年度以降の予算等への活用に努めることとした（図表1-4、1-5のとおり。）。

図表1-4 施策評価の実施概要（平成28、29年度）

評価方法	対象施策	評価内容	評価者	実施時期
一次評価	「ちよだみらいプロジェクト」に記載されている全37施策	所管課が施策（指標）の進捗状況及び区民アンケート結果を参考に、施策の「現状と課題」を洗い出し、「今後の方向性・課題」を記載。その内容に基づき、施策全体を評価する。	施策の所管部長、所管外（政策経営部）部長	H29.1～3 (28年度)
二次評価		28年度に実施した一次評価の結果を踏まえ、施策の進捗・方向性について評価する。	行政評価委員会 (学識経験者、区長等)	H29.5～8 (29年度)

図表1-5 施策評価のスケジュール（平成28、29年度）



3 一次評価の実施（平成 28 年度）

(1) 在住・昼間区民アンケート調査

施策評価の実施にあたって、評価結果に区民世論を的確に反映させるため、区民（昼間区民を含む。）を対象とし、各施策の重要度及び満足度について、下表のとおりアンケートを実施した（結果概要は巻末参考資料参照。）。

図表 1-6 在住区民アンケート実施概要

調査項目	・回答者属性 ・区政に対する満足度、重要度
調査方法	・郵送配布、郵送回収法
抽出条件	・千代田区在住の満 18 歳以上の日本人男女。平成 28 年 10 月 26 日現在の住民基本台帳から、居住地区、年齢に基づいて層化したのち無作為抽出。
調査時期	・平成 28 年 11 月 16 日（水）～平成 28 年 12 月 4 日（日）
回収状況	・標本数：4,000 有効回答数：1,390（有効回収率：34.8%）

図表 1-7 昼間区民アンケート実施概要

調査項目	・回答者属性 ・区政に対する満足度、重要度 ※ちよだみらいプロジェクトに掲げる 37 の「施策の目標」のうち、昼間区民に関わる「施策の目標」のみを対象
調査方法	・WEB 調査
抽出条件	・回答者 1,000 名 ・千代田区在勤・在学者のインターネットアンケートモニター
調査時期	・平成 28 年 12 月 3 日（土）～平成 28 年 12 月 4 日（日）

(2) 所管部等における評価

各施策を所管する部・課において、ちよだみらいプロジェクトに掲げる指標の現状値を取得し、主な取組みの成果や課題、指標の現状値の達成状況を分析した。

そのうえで、上記の区民アンケートの結果を含めて、所管する部長と所管外（政策経営部）の部長が施策の進捗状況について、それぞれの視点で A～C の判定評価を行った（図表 1-4、1-8 のとおり。）。

所管内外の部長それぞれが評価を別々に行うことで、一次評価を区の自己評価と

して位置づけるとともに多角的な視点を持たせた。

図表1-8 一次評価の評価基準

A	施策の目標達成に向け、計画以上に進捗
B	施策の目標達成に向け、概ね順調に進捗
C	施策の目標達成に向け、改善・検討が必要

4 二次評価の実施（平成 29 年度）

(1) 行政評価委員会の構成

平成 29 年度は、一次評価の結果を踏まえ、施策の進捗や方向性について、外部の視点を交えた行政評価委員会による二次評価を実施した。

区は、今回の施策評価の実施にあたり、行政評価実施要綱（以下「要綱」という。）の改正及び行政評価委員会設置要綱（以下「設置要綱」という。）を制定した（巻末参考資料参照）。当委員会は設置要綱第 3 条の規定に基づき、区長をはじめとする内部委員 20 名と下表の学識経験者による学識委員 7 名で構成されている（学識委員は図表 1-9 のとおり。）。

委員長は設置要綱第 5 条第 2 項のとおり、区長が務め、副委員長は第 1 回行政評価委員会全体会（平成 29 年 5 月 22 日開催）において設置要綱同条第 3 項に基づき、委員長（区長）により、委員会の委員のうちから副区長及び教育長が選出された。

また、設置要綱第 7 条に基づいて分科会を設置することとし、分科会長についても委員長により、学識委員のうちから 3 名が選出された。

なお、学識委員の任期については、設置要綱第 4 条において「当該委嘱の日から当該日が属する年度の末日」と定めており、今年度は平成 29 年度末日までとなる。

図表 1-9 学識委員一覧（50 音順）

氏 名	職 名
あさひ 朝日 ちさと	首都大学東京都市教養学部都市政策コース教授
いずも 出雲 あきこ 明子	東海大学政治経済学部政治学科准教授
すすき 鈴木 きよし 潔	専修大学法学部准教授
たにもと 谷本 ゆみこ 有美子	公益社団法人神奈川県地方自治研究センター研究員
まつい 松井 のぞみ 望	首都大学東京都市教養学部都市政策コース教授
むとう 武藤 ひろみ 博己	法政大学大学院公共政策研究科教授
むらかみ 村上 ゆうすけ 祐介	東京大学大学院教育学研究科准教授

(2) 分科会における評価

当委員会は 37 の施策全てを評価するため、所管する部や施策の内容に応じ、① 子ども・保健福祉分科会、② 地域振興分科会、③ 環境まちづくり・政策経営分科会

を設置し、議論を深めながら、評価を実施することとした（各分科会の委員については巻末参考資料参照。）。


二次評価においては、進捗状況を把握しながら、一定の視点に基づいて議論を深め、評価内容が取組みの実効性をさらに高めるものとなるよう、「主な取組み」、「指標」、「今後の方針」の項目ごとに評価視点を設けた（図表1-10のとおり。）。

分科会では、学識委員3名と各施策の一次評価を担当していない区の部長級職員である内部委員1～2名が評価者として、評価視点に沿って事前に個別に採点し、A～Dの判定評価を行うとともに、当日の議論により各点数を修正のうえ確定させ、その合計得点の割合に応じて出された判定を分科会の評価とした（図表1-10、1-11のとおり。）。また、判定及び点数のみの評価では、各委員の意見が反映されにくいため、判定に加え、当日議論された内容（主な意見）についても評価の中に示すこととした。

分科会が評価した内容は第2回行政評価委員会全体会（平成29年8月29日開催）において各分科会長から報告され、委員全員の総意により、評価が確定した。

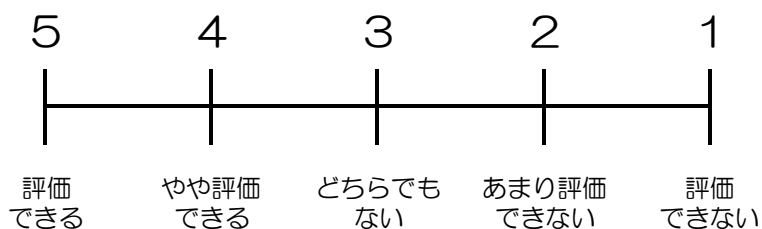
図表1-10 二次評価の採点・判定基準等

【評価の項目・視点】

①「主な取組み」 (5点満点)	<input type="radio"/> 個別の取組みについて適切に実施されているか。 <input type="radio"/> 個別の取組みについて成果が上がっているか。	平成28年度末時点の成果として下記採点基準に沿って採点。 (合計15点満点※)  分科会では施策毎の評価者全ての点数を足し合わせ、下記基準で判定。
②「指標」 (5点満点※)	<input type="radio"/> 計画通りに指標が達成・進捗しているか。 (指標の達成分析も含めた評価)	
③「今後の方針」 (5点満点)	<input type="radio"/> 一次評価全体を通じて施策の目標(めざすべき10年後の姿)達成に向けた今後の方針は適切か。 <input type="radio"/> 現在の人口規模を踏まえた今後の方針としても妥当であるか。 <input type="radio"/> (区民アンケートにおける)満足度・重要度を踏まえた方針を示しているか。	

※指標が未調査や今回は取得できない等の理由により採点できない場合は一人あたり10点満点となる。

【採点基準】



【判定基準】

評価	上記項目による 点数の割合 (合計点数/満点)	点数例	
		指標採点あり(15点満点)	指標採点なし(10点満点)
A	83%以上	13~15点	9~10点
B	64%以上83%未満	10~12点	7~8点
C	37%以上64%未満	6~9点	4~6点
D	37%未満	3~5点	2~3点

図表1-11 二次評価の評価基準

A	施策の目標達成に向け、順調に進捗している
B	施策の目標達成に向け、概ね順調だが、一部課題・懸案事項がある
C	施策の目標達成に向け、進捗がやや遅れており、改善を要する
D	施策の目標達成に向け、進捗が遅れており、全体的に改善を要する

※一次評価の結果をより詳細に分析するため、評価を細分化し、4段階とした。

(3)行政評価委員会の開催状況

今年度の当委員会の開催状況は下表のとおりである。

図表1-12 行政評価委員会開催状況

開催日時	議 題
5月22日(月) 午後1時半～	【第1回全体会】 1 学識委員の委嘱、副委員長、分科会長の選出について 2 一次評価の概要説明 3 二次評価の概要、評価方法について
6月19日(月) 午後1時半～	【第1回子ども・保健福祉分科会】 1 施策評価(施策の目標14～16、23、24)
6月26日(月) 午後1時半～	【第1回地域振興分科会】 1 施策評価(施策の目標4、9～11、30、31)
7月3日(月) 午後1時半～	【第2回地域振興分科会】 1 施策評価(施策の目標28、29、32、33、35)
7月7日(金) 午前9時～	【第1回環境まちづくり・政策経営分科会】 1 施策評価(施策の目標2、5、36、37)
7月10日(月) 午後1時半～	【第2回子ども・保健福祉分科会】 1 施策評価(施策の目標22、25～27)
7月21日(金) 午前9時～	【第2回環境まちづくり・政策経営分科会】 1 施策評価(施策の目標1、6、8)
7月26日(水) 午前9時～	【第3回環境まちづくり・政策経営分科会】 1 施策評価(施策の目標3、7、12、13)
7月28日(金) 午前9時～	【第3回子ども・保健福祉分科会】 1 施策評価(施策の目標17～21)
8月29日(火) 午後1時半～	【第2回全体会】 1 各分科会の施策評価報告(全体会としての評価確定) 2 区の行政評価制度等に関する意見交換 3 施策評価の今後の流れについて