

# 千代田区の行政評価制度に対する評価 編



## **6．千代田区の行政評価制度に対する評価**

### **6．1 内部評価（「主要施策の成果」掲載の事務事業評価）に対する評価**

#### **6．1．1 評価対象及び選定基準について**

現在、区は特に重要と考える約 80 の事務事業について『主要施策の成果』の中で内部評価を行っているが、当委員会は、一般事務や法令上区に実施が義務付けられている事務など、評価になじまない一部の事業を除き、効率的な行政運営を推進する観点から、基本的には全事業を内部評価の対象とすることが望ましいと考える。

しかしながら、現在『主要施策の成果』で行っている評価内容・レベルで全事務事業の評価を行えば、それ自体が多大な事務負担・コスト負担を区に強いこととなるため、全事務事業評価を行う場合には、極端な作業量の増大を伴わぬよう、毎年の予算編成作業と連動した「簡易評価」の方法を検討すべきである。

その際、これまで区が実施してきた約 80 の事務事業評価については、対象事業の選定基準が曖昧であったため、まずは事業の選定基準（6．2．5で後述。）を明確化した上で、区が重要と考えるかどうかでなく、区民や区議会の関心が高い事務事業に特化して選定すべきであろう。

さらに今後は、区の基本計画に基づく施策体系に沿って「政策」「施策」と「事務事業」をあらためて整理し、行政評価上の評価単位としてだけでなく、予算編成や組織目標管理上の単位との整合も図ること（施策名や事務事業名をそれぞれの場面で一致させること）が重要である。これにより、従来の事務事業評価に加え、区の施策体系に基づき重要施策を評価する「施策評価」が可能になると当委員会は考える。

#### **6．1．2 評価結果の公表等の手法について**

区は『主要施策の成果』掲載事業を区の主要施策（事業）と位置づけ、内部評価を行っているが、ここで、評価結果提示の目的・手法についてあらためて整理する必要がある。

そもそも、行政評価結果をわかりやすいかたちで区民に公表する趣旨は、区の説明責任を果たすところにある。また、議会に対しては、これに加え、決算認定に必要な情報をあわせて提供することにより、議会への説明責任を果たすためである。

千代田区においては、決算資料である『主要施策の成果』（地方自治法第 233 条第 5 項の規定に基づく決算認定審査のための決算書類の添付資料）に内部評価結果を掲載しており、決算認定に必要なコスト分析などの記載はあるものの、事業効果や効率性を判断するための基本的な情報が網羅されているとは言い難い。

こうした現行の評価結果の公表等の状況を鑑みれば、今後は、議会への情報提供として費用対効果分析等を一層充実させることはもちろんであるが、区民への説明責任を果たす観点からは、当該事業に従事している人数や、成果指標や目標値の設定に関する理由も記載するなど、必要な情報をわかりやすく提示する手法を検討していく必要がある。

(参考) 地方自治法第 233 条第 5 項

#### 第五節 決算

(決算)

第二百三十三条 会計管理者は、毎会計年度、政令の定めるところにより、決算を調製し、出納の閉鎖後三箇月以内に、証書類その他政令で定める書類とあわせて、普通地方公共団体の長に提出しなければならない。

2 普通地方公共団体の長は、決算及び前項の書類を監査委員の審査に付さなければならない。

3 普通地方公共団体の長は、前項の規定により監査委員の審査に付した決算を監査委員の意見を付けて次の通常予算を議する会議までに議会の認定に付さなければならない。

4 前項の規定による意見の決定は、監査委員の合議によるものとする。

5 普通地方公共団体の長は、第三項の規定により決算を議会の認定に付するに当たっては、当該決算に係る会計年度における主要な施策の成果を説明する書類その他政令で定める書類をあわせて提出しなければならない。

6 普通地方公共団体の長は、第三項の規定により議会の認定に付した決算の要領を住民に公表しなければならない。

### 6.1.3 指標及び目標値設定について

今回の外部評価に当たり、当委員会は、各事業部から詳細な資料提供と事業内容の説明を受けた。しかしながら、次の3点において必ずしも明確な説明が得られなかった。

#### (1) 何を目的とした事業か

千代田区の内部評価シート(『主要施策の成果』の事務事業評価欄)には、目的なのか目標なのかわからないもの(例:「各種健診・がん検診」の目的は「健診の受診率向上に向けた仕組みをつくる」)や、複数の事業が混在しているもの(例:「ヒートアイランド対策の推進」)が多数あった。

まず、「何を目的とした事業なのか」が明示されなければ、以下の「どの程度まで行う事業か」「実施前と比較してどうなったか」を決定することはできない。

#### (2) どの程度まで行う事業か(目標)

「どのような状態をめざすのか」が決定されてはじめて、「いつまでに行うのか」、「規模はどの程度で行うのか」、「誰が行うのか」、「どのようにして行うのか」、「財源

は「どうするのか」などが具体的に決められる。この最初の「めざすべき状態」が明らかにされていない事業（例：「地域コミュニティ活性化事業」「新・消費生活支援事業」など）が多数あった。

### （３）事業を実施した結果、実施前と比較して何がどのように変化したか

上記２点が明らかになれば、事業効果の検証の際に「実施前と比較してどうなったか」が判定できるが、現行の千代田区内部評価では、多くの事業において「いくら予算を使ったか」、「事業に区民が何人参加したか」という、本来の検証目的ではないアウトプット視点で内部評価されているため、事業効果がわかりづらくなっている。政策の質的評価である「アウトカム」の視点の導入が望ましい。

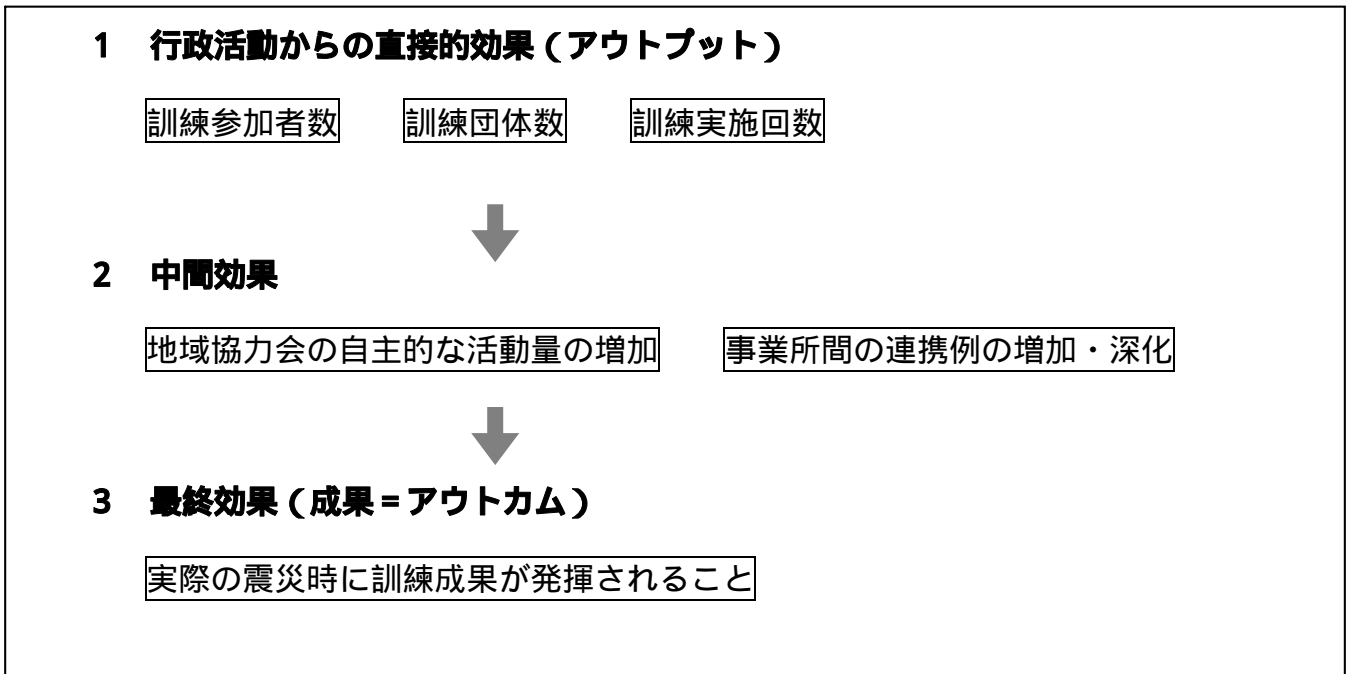
実際、アウトプット指標（活動指標 128 頁参照）が採用されている例が多く、有効性や費用対効果の評価を難しくしており、適切に事業の改善が図られていない状況がある。まずは、上記（１）（２）の再整理をした上で、アウトカム指標（成果指標 128 頁参照）の導入を検討すべきである。

確かに、予防的事業のように効果の確認そのものが困難であったり、効果のデータを得るのにコストがかかったりする事業も少なくないと考えられ、効果を特定することのみにコストをかけることは非現実的である場合もある。

しかしながら、少なくとも、期待される効果に対して、設定した指標がどのような関連を持つのかに関して、論理的な説明が必要である。

その前提として、所管事業部は、行政活動の結果生じた直接的な効果（例えば「帰宅困難者防災訓練」における「訓練参加者数の増加」）から、その後の最終的な成果（例えば、「震災時に訓練成果が発揮されること」）に至るまで、その効果の流れ・道筋を整理し、十分に把握しておく必要がある。

図表3 - 1 事業効果のプロセス（帰宅困難者防災訓練の例）



なお、アウトカム指標（成果指標）の設定が困難な事業もあるため、アウトプット指標（活動指標）との混在は仕方ないが、現状では、有効性や効率性が判断できない指標が多く、改善すべきであるというのが委員共通の認識である。

目標値の設定については、設定の合理的根拠が示されていないものが多い。期待される事業効果の観点から、前年度実績、ニーズの充足度、23区平均との比較等の客観的な根拠が示されるべきある。

### 1 アウトプット指標（活動指標）

事業を実施することによって直接発生した成果物・活動量（アウトプット）を表す指標のこと。例えば、「交通安全の推進」という施策を構成する「信号機の設置」という事業があるとすれば、信号機を期間内に目標とする数だけ設置するのがアウトプット。これ（信号機の設置機数）を目標に掲げるのがアウトプット指標。

### 2 アウトカム指標（成果指標）

施策・事業を実施することによって発生した効果・成果（アウトカム）を表す指標のこと。上の例でいうと、アウトプットの結果、交通事故件数が減少したという成果がアウトカム。これ（交通事故件数の減少数又は減少率）を目標に掲げるのがアウトカム指標。

#### 6.1.4 評価シートについて

事務事業レベルの内部評価については、目標設定に対し、実施手法、実施手段の選択や費用負担のあり方なども含めて、事務事業のあり方を検証するという視点が不可欠となる。

しかし、現行の評価シートでは、投じた費用に対する実績しか読み取ることができず「実績報告」にとどまっているので、施策目的に対応する事務事業の目標を明確にした上で、個別の事務事業がどれくらい施策目的の実現に寄与したのかを自己評価（点検）する書式に変更することが望ましい。

また、具体的に何人でその事業に取り組んでいるのかなど、事業の執行体制に係る情報が含まれていないため、現行の評価シートでは、人員と組織を含めた事務事業の効率性について判断することが難しい。

さらに、評価シートの取りまとめを実施する担当部署の労力は大変なものであると推察するが、これだけのマンパワーと財源をかけて行う以上、可能な限り次年度事業へ反映できるシートにしなければならない。

しかしながら、現行の評価シートでは本来の活きた検証ができないため、単に取りまとめて冊子にするのが精一杯になっているのではないか。政策評価担当の本来の職務は各事業のPDCAサイクルをチェックし、どの点を改善する必要があるかチェックすることであるが、現行ではそこまでに至っていない。本来の職務を果たすためには、まずは現行の約80事業を対象とした『主要施策の成果』の中で行う内部評価シートについて、基本計画や予算編成と連動性を高めた経年評価の方式を確立し、PDCAサイクルが確認できるかたちにするのが先決である。

## 6.2 外部評価（外部からの事務事業評価）に対する評価

### 6.2.1 区民アンケートについて

今回のアンケート調査では、調査期間がおおむね2週間程度であったが、アンケート調査については、区民に十分な回答期間を確保し、回答率の向上を図るため、3～4週間程度の調査期間を確保することが望ましい。

### 6.2.2 区民参加会議について

区民参加会議の回数・日程については、今後も今回の区民参加会議と同様の事業数、進行方法等で運用すると仮定すれば、おおむね妥当であると思われる。

ただし、一般傍聴については、本会議は、区民に対する事業説明の一環とも位置づけられるため、事前申し込み制ではなく、原則公開とするのが望ましい。

### 6.2.3 参加区民の範囲及び募集・選定方法について

今回は、夜間区民を対象としたアンケート調査及び参加者募集であり、昼間区民は対象となっていなかった。昼間区民は納税者ではないが受益者であるため、利害関係者の一部ではある。千代田区の地域特性は昼間区民が多いことであるため、昼間区民の参加を検討することが必要である。今回の外部評価対象となった事業の中でも、「帰宅困難者防災訓練」や「新・消費生活支援事業」などは、事業の対象となる昼間区民にも意見を求める必要があったといえよう。このため次回以降は、参加の対象とするのが望ましい。

また、今回は、無作為に抽出した夜間区民を対象にしたにアンケートを実施し、その回答者の中で区民参加会議に参加を希望した「意欲の高い人」が参加する仕組みを採用している。これにより、参加者から質の高い意見・提言が期待できる一方、得られる情報に偏りがある可能性もある。この点、区は、意見の賛否比率が可能な限り区民アンケート調査結果に近くなるよう、会議の構成バランスを調整することで対応している。

こうした無作為抽出による参加者募集・選定・調整方法は評価できるものの、次回以降は、すべての区民に発言できる場を確保するという観点から、公募による参加区民の募集もあわせて実施し、無作為抽出方式と公募方式を併用した募集方法も検討すべきである。

### 6.2.4 アンケート・議論・評価の対象事業数について

今回の区民アンケートは、調査期間の割にボリュームのある内容だった。行政の専門家ではない一般区民が貴重な時間を使って回答してくれていることを考慮すると、分量に改善の余地はあるものの、アンケート対象事業数としてはおおむね適切であったといえよう。

また、議論・評価対象事業についても、評価内容について審議を尽くす観点から最終的にアンケート対象事業と同じ10事業まで絞ったが、今回の評価スキーム・実施体制を前提とすれば、適切な事業数だったと思われる。



ただし、これは現行制度を前提に、「事務事業」を評価対象とした場合の当委員会の見解であり、外部評価の評価対象レベルとして事務事業が適切か否かについては、後述の「6.2.6 評価対象レベル（政策・施策・事務事業）について」で詳しく述べる。

### 6.2.5 評価対象事業の選定基準について

今回の事業選定については、基本的には、区民世論調査で関心が高い事業を抽出し、その中から特に区民に身近な行政サービス等を選定していった。区民にとって身近で関心のあるテーマについて説明責任を果たし、区民に十分に事業内容や実施目的を知ってもらった上で、区民自身に、どこに課題があるか、推進すべきかといった意見を述べてもらうためである。

ただし、他の事業との関係で成り立っているため、個別の事務事業としては成果がはっきり見えないもの（ヒートアイランド対策）や、予防的事業であって、見直しよりもむしろ強化が重視されるもの（帰宅困難者防災訓練）など、区民の関心は高くても区民意見を反映しづらい事業については、区民参加会議の対象からは外すことも検討すべきではないか。今後事務事業単位で外部評価を実施する場合、区民意見を聞く対象として当該事業が妥当か否かといった視点も必要である。

### 6.2.6 評価対象レベル（政策・施策・事務事業）について

議論・評価対象事業数については、区全体で数百事業あるうちの10事業では、外部評価の実施効果が現れにくいということも考慮すべきである。

こうしたことから、有識者委員による外部評価の対象事業は、施策レベルを単位に複数の事務事業を取り上げた方がよい（外部有識者による外部評価は政策・施策目的に対する事業の効果を検証することに絞り込むという考え方）。

その場合、審議を尽くす観点からは、必ずしもすべての施策を一度に評価対象とするのではなく、当該年度に重点的に取り上げる施策分野を決めて、限定して外部評価を行えばいいのではないか。

一方、施策レベルの評価は、一般区民にとっては事務事業が入り組んでいる印象を与え、かえってわかりにくくなるため、区民参加に関しては、個別の事務事業に対する要望等が示しやすい事務事業レベルで行う今年度のやり方を継続し、事務事業改善に幅広く区民の意見を取り入れるという趣旨で行うべきと考える。

ただし、区民から意見を求めるに当たっては、関連事業も含めた施策全体について区民が把握できるように区は努めるべきであり、その上で区民から出された施策レベルの意見については、評価の一環として受け止め、除外すべきではない。

### 6.2.7 参加区民及び外部有識者の役割について

外部有識者の役割が比較的明確であるのに対し（客観性、専門性による補完、評価手法の蓄積等であると思われる）参加区民の役割が必ずしも明確になっていないと考えられる。

区民の役割としては、区が説明責任を果たすための区民の代表、区民満足度に関する情報提供者、行政と区民の協働の担い手、などが考えられる。

今回の区民参加会議方式は、「区民意見の聴取の場」だけではなく、区民参画を促す契機としても捉えているようであるが、当委員会が行う外部評価が事後評価であることや、参加者を利用者や費用負担者などの利害関係で設定しているわけではないため、動機づけとしてはいまひとつ弱い。

また、事前勉強会を経ての参加であったが、事業によっては理解が困難であったように見受けられた。「参加・協働」が目的であれば、例えば、事業説明を受けた参加区民も事業の目的や成果を評価し、事業部とそれらについて議論する機会を設けて、事業の改善の可能性を実感できるようにするなど、外部評価への参加による事業の理解と改善の実効性が高まるようなやり方を探り入れる方が効果的ではないか。

さらに、「説明責任」や「事業改善のための情報収集」が目的であれば、すでに述べたとおり、納税者である夜間区民のみならず、受益者や費用負担者になり得る昼間区民も対象にすべきであろう。

### 6.2.8 評価タイミングと区民参加のインセンティブについて

千代田区が今回実施した外部評価は「事後評価」であるため、区民にとっては「説明責任の受け手」として以外の参加のインセンティブが働きにくいと思われる。そこで、事業改善に向けた提言ができ、その後も継続的に、区と情報共有や意見交換をすることができる「参加型評価」の導入など、外部評価という行政活動に関与する利点を一層強化することで、区民参画へのインセンティブを高めることも検討すべきではないか。

## 6.3 行政評価制度改善の視点について

### 6.3.1 千代田区の地域特性について

当委員会が「外部からの事務事業評価」を実施してきた過程で、夜間区民と昼間区民の人口ギャップや、それに基づくコミュニティ形成の難しさなど、あらためて千代田区の地域特性に基づく課題が浮かび上がってきた。今回評価対象となった事業には、こうした地域特有の課題が通底している。

今後、千代田区の行政評価制度を改善していくに当たっては、昼間人口が夜間人口の20倍にも達するという他に例を見ない地域特性を十分に踏まえ、制度構築を行っていく必要がある。

具体的には、町会などの従来からの地域コミュニティによる助け合いのほか、昼間区民である企業や大学、NPOとの連携など、区内すべての人々が支えあう「協働」の基本理念による地域の連携・協力を実現すべく、行政評価を通じて区の事業を見直していく必要があるということである。

そのためには、まず、現行の行政評価制度実施の目的を再整理し、その上で制度改善の具体的な視点を明らかにしていかなばならない。

### 6.3.2 行政評価制度の目的の整理と改善の視点について

現行の評価制度の目的について、要綱では「区民との信頼関係構築」「簡素で効率的な行政運営の実現」「区民の視点に立った成果志向の行政改革」「職員のコスト意識の徹底、政策立案能力の向上」などが挙げられているが、実際に区側の説明を聞き、区の行政評価制度の仕組みや運用を見る限り、区としては、行政評価を通じて、むしろ下記の目的を達成しようとしているように当委員会には思われる。

- (1) 事業成果の明確化
- (2) 資源配分の効率化
- (3) 説明責任の強化

現行の行政評価制度の要綱上の目的と、当委員会がここに挙げた運用実態を踏まえた目的では重なる要素も多いが、制度改善の具体的視点を示すため、現行評価制度のより直接的な目的として再整理した。

それでは、この目的を達成するため、現行の行政評価制度は効果的な仕組みとなっているであろうか。当委員会は、上記目的に対応する改善の視点について次のように考える。

#### (1) 事業成果の明確化について

現行の事務事業評価制度（内部評価）においては、そもそも成果把握の段階でその情報に客観的な根拠が不足しているため、評価結果が有効な情報となっていない。

評価の客観性を担保するため、成果指標設定の客観的かつ合理的な基準やガイドラインを設け、組織内で統一的な運用を図るなど、各事業の内部評価の段階から、できる限り客観性を確保するような視点が必要である。

## **(2) 資源配分の効率化について**

事務事業評価（内部評価）を外部評価にかけるだけでは、事業の改廃や施策レベルの予算配分の根本的な見直しにはつながりにくく、小さな手直しにとどまりやすい。

また、評価手法も、目標管理による実績評価となっているため、事務事業レベルでのプロセス改善には有用であるが資源配分の変更には適していない。

この点を改善するには、行政評価結果と予算編成作業との連動性を高める視点や、個別の事務事業が施策目的の達成にどれだけ寄与したかといった視点が重要となる。

なお、事務事業の評価結果を予算編成に反映させる場合、予算概要に掲載されている主要事業（予算段階）と、主要施策の成果に掲載されている事業（決算段階）を対比しつつ、施策体系を常に意識して、複数年度を見据えながら充足率等を検証していくような工夫が必要ではないか。

この点、区は、基本計画で示した目標の実現に向け、毎年度継続的に事業の見直し・再構築を行う（PDCAスパイラルアップ）としているが、具体的な手法を検討すべきである。

例えば、『主要施策の成果』に、過去5年間くらいの決算及び成果と、当該年度の予算及び目標値を掲載することを検討してはどうか。実際、現行の『主要施策の成果』では単年度の実績しか見えず、複数年度にまたがる取組みにより効果を期待すべき事業の全体像がわかりにくい（例：地域コミュニティの活性化事業、ヒートアイランド対策など）。

また、それが難しい場合は、各部の予算編成に反映させる段階で、評価担当部署が同様の情報を各部に示し、複数年度を見据えた充足率等の進捗管理を行っていくことを検討すべきではないか。

## **(3) 説明責任の強化**

まず、上記(1)(2)が達成されていることが区民に対する説明責任を果たすための前提条件である。事業成果が不明確で資源配分が非効率なままでは、いくら説明しても、区として十分に説明責任を果たしたとはいえないからである。

その上で、現行の行政評価制度を改善していくには、評価自体の透明性を一層確保していくことが重要である。

内部評価の結果を広報紙やホームページなどで迅速かつ継続的に公表し、区民からの意見を募る機会を設けるとともに、今後は、例えば、インターネット上で区民が意見表明や成果検証を行えるようなシステムの導入も検討し、いつでも・どこでも・誰もが自由に区の施策・事務事業評価に参加できる環境を整備していくことが望ましい。

## 6.4 今後の行政評価制度の方向性について

「6.3 行政評価制度改善の視点について」では、現行の行政評価制度を前提にした改善の視点を述べた。ここでは、今後中長期的に、今後千代田区の行政評価制度が向かうべき方向についての提言を行う。

### 6.4.1 行政評価における区民参画

千代田区が今後も区民参加型の外部評価を実施し、区民参画を促していくためには、これまで以上に区民の区政への関心を喚起し、従来区政参画の機会があまりなかった比較的若い世代やサラリーマンなど、多様な区民を評価に巻き込んでいくことが重要となる。

この点、今回のように、参加区民を募集するに当たって、アンケートによる呼びかけ型の無作為抽出方式を採用したことは、積極的に区民意見を区政に取り入れていく姿勢の現れと見られ、当委員会としても評価できる点である。

ただ、こうした区民参画の裾野を拡げていく取組みも重要であるが、当委員会としては、今後は、「関心のある区民は誰でも参加できる」という公募による参加区民の募集もあわせて実施すべきではないかと考える。区政参画の意思を有する区民は誰でも参加できる実施形態が望ましいからである。

なお、参加区民の募集方法に、無作為抽出方式と公募方式を併用する場合、当該事業に対する区民の関心度や保有する情報量等に差があることも考えられる。そのため、併用案を検討するに当たっては、事前学習会の拡充や会議参加者の構成・配置の工夫など、運用上の配慮がなされることが前提となる。

### 6.4.2 行政評価制度の体系化

#### (1) 組織目標管理と行政評価制度

組織の活性化手法として行政評価を用いるに当たり、施策と組織（部局単位）が一致する場合には、施策の目標が組織の目標となり、施策目標の達成が組織の成果となり、組織が活性化する。一方、一致しない場合には、組織の目標と施策の目標にズレが生じ、組織活性化の手法としては有効に機能しなくなる。

したがって、組織目標管理と行政評価制度は棲み分けるのではなく、例えば組織目標管理の中でも組織内で優先すべき主要事業を組織の上位課題と位置づけるなど、むしろリンクするような体系に組み替えていくべきである。

本来似通った制度をバラバラに運用するのは、手続きが煩雑であり運用しづらいのはもちろん、効果が把握しにくくなるため、シンプルな制度体系を検討すべきである。

#### (2) 内部評価と外部評価の効果的な連携

施策評価における連携と事務事業評価における連携のあり方は異なる。

施策レベルの外部評価においては、内部評価の段階で施策目標に対する複数の事務事業を

視野に入れた効果測定が行われていないと、判断材料に乏しく、適切な評価が難しい。よって、施策レベルで内部評価と外部評価が効果的な連携を図るためには、内部評価の段階で施策評価が行われていることが前提となる。

事務事業レベルの外部評価においては、特に区民目線で見た場合、事業の効果よりも事業の実施方法や経費の算定が適切に行われているかどうかという点に目が向きがちなので、区の事務事業改善に当たり、内部評価としての事務事業評価に加え、そうした外部の利用者の視点を活用したい場合に効果的な連携となると思われる。

### (3) 外部評価の評価対象レベル

千代田区の事務事業評価の欠点は、関連事業を含めた全体像が見えないことである。

具体的には、事務事業の上位にある政策・施策目的といった事業がめざすべき最終的な目的を見失いがちになること、個別の事務事業が掲げる目標とコストに議論が集中してしまいがちになること、といった欠点がある。

こうした事務事業評価の欠点をカバーするためには、その事業が政策・施策目的に対してどのような位置づけにあるのかについてもあわせて見ていく必要があり、それが施策レベルの評価ということになる。

当委員会は、外部評価に関わる区民が評価する対象としては、基本的には事務事業レベルとしつつ、施策レベルの可能性も排除すべきではないとの見解に立つものであるが(「6.2.6 評価対象レベル(政策・施策・事務事業)について」参照)、外部有識者等から構成される外部評価委員会が評価する対象としては、施策レベルとするべきとの見解で一致している。

今後は昼間区民など、多様な主体を巻き込んだ政策・施策評価として外部評価を実施していくべきである。

## 6.4.3 基本計画・政策体系と執行体制

『(改定)千代田区第3次基本計画』(平成22年9月策定)では、千代田区がめざす2015(平成27)年の区の将来像を「都心の魅力にあふれ、文化と伝統が息づくまち千代田」と定めている。一方、石川区長が3期目に挑む際に作成したマニフェストには、千代田区の将来像を「安心と生きがいを持てるまち」(平成21年2月)と示されている。

基本計画は、区長マニフェストに示されている区の将来像を反映し、作成されたものであると考えられるため、区が取り組む日常業務は、基本計画に示している区の将来像に向かうための業務であることを前提としている。とりわけ、区長が選挙の際に示している将来像へ向かう政策は優先度の高いものとなる。

今回検証を行った事業には、コミュニティ活性化事業や次世代育成支援住宅、ヒートアイランド対策の推進など、縦割りとなって組織横断的な連携が十分に図られていないと思われる事業が見受けられたが、これはこうした将来像が事務事業全体の根底をなしているという

前提が、必ずしも組織的な共通認識となっていないためではないか。

本来は、「区の将来像 政策 施策 事務事業」という順に政策が体系立てられ、日常業務へとつながっていなければならない。「なんのために、誰のために実施するのか」という前提を常に確認しつつ政策立案し、以後の事務事業の決定に至る過程に統一性がみられるような行政運営が必要とされている。

将来像が明確になり、それを実現するための工程表が示されると、次に政策を効果的に実現するための組織体制づくりが必要となる。

その過程の一つである「区の政策についての評価検証」については、PDCAサイクルのCの部分に該当するが、チェック（check：評価検証）を行うのは、当委員会が行う外部評価のみならず、区職員自らが行う内部検証、監査委員が行う監査、議会が行う審査がある。将来的には、こうした機能を補佐する監査事務局や議会事務局等の体制の充実も必要となる。