

平成 19 年度

練馬区施策評価結果に関する提言

(案)

平成 20 年 6 月

練馬区行政評価委員会

はじめに

目 次

1	検討の概要	
1. 1	練馬区行政評価委員会の概要	1
1. 2	平成19年度施策評価の概要	2
1. 3	第三者評価の概要	3
2	施策評価の妥当性評価	9
	第1 専門部会による評価	9
2. 1	区民生活分野	10
	(1) 施策を達成する手段について	11
	(2) 成果指標について	11
	(3) 評価について	12
	(4) 改革・改善案について	12
2. 2	環境まちづくり分野	13
	(1) 施策を達成する手段について	14
	(2) 成果指標について	14
	(3) 評価について	15
	(4) 改革・改善案について	15
	第2 専門部会による評価	16
2. 3	健康福祉分野	16
	(1) 施策を達成する手段について	16
	(2) 成果指標について	17
	(3) 評価について	17
	(4) 改革・改善案について	18
2. 4	教育分野	19
	(1) 施策を達成する手段について	19
	(2) 成果指標について	19
	(3) 評価について	19
	(4) 改革・改善案について	20
2. 5	行政分野	21
	(1) 施策を達成する手段について	21
	(2) 指標について	21
	(3) 評価について	21

(4) 改革・改善案について・・・・・・・・・・・・・・・・	21
3 提言・・・・・・・・・・・・・・・・	22
3. 1 施策評価結果の妥当性を高めるための提言・・・・・・・・	23
3. 2 施策評価の実施および体制の改善に向けた提言・・・・・・・・	25
3. 3 第三者評価の実施手法の改善に向けた提言・・・・・・・・	27

[資 料]

- 資料1 平成19年度練馬区行政評価委員会委員名簿
- 資料2 開催経過
- 資料3 施策評価表
- 資料4 施策評価表検討表

1 検討の概要

練馬区行政評価委員会（以下、本委員会）は、区が実施した行政評価結果の妥当性および行政評価制度のあり方について、第三者の視点から提言を行うために設置された機関である。

区は、平成14年度に行政評価制度を導入し、隔年で施策評価を実施している。第三者評価は、平成16年度に初めて実施し、今回が2度目の実施となる。

1.1 練馬区行政評価委員会の概要

(1) 目的など

●設置目的（練馬区行政評価委員会の設置に関する要綱 第1条）

練馬区が行う行政活動に対する評価について、区民等による第三者の視点を確保し、評価の客観性、信頼性および透明性を高めるとともに、施策や事務事業等にかかる改革・改善ならびに評価制度の発展および定着を促進し、区民の視点に立った成果重視の効率的で質の高い行政活動の実施および透明性の高い開かれた区政の推進を図るため、練馬区行政評価委員会を設置する。

●諮問された事項

- ・区が行った施策評価の結果の妥当性について
- ・区の行政評価制度のあり方について

●設置期間

平成20年2月8日～平成20年6月30日（提言を提出する日まで）

●委員会構成

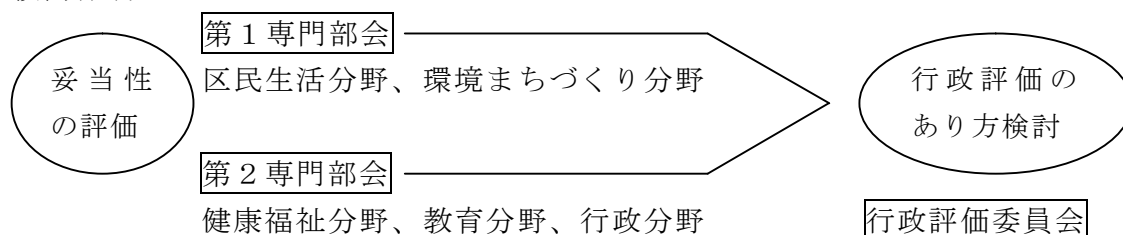
全11名	内訳	行政評価に関する豊かな経験と優れた識見を有する者	3名
		企業実務または評価実務に経験を有する区民	4名
		一般公募による区民	4名

(2) 検討の体制

本委員会では、諮問された2つの事項について、まず、「区が行った施策評価の結果の妥当性について」を、その後、妥当性評価の検討経過を踏まえ「区の行政評価制度のあり方について」を検討することとした。

また、施策評価の結果の妥当性評価にあたっては、練馬区行政評価委員会の設置に関する要綱第8条により、2つの専門部会を設置し、分野を定め検討を行うこととした。

※検討体制



(3) 活動経過

上記の理由から、前半は主に専門部会を、後半に委員会を開催した。

	委員会	第1専門部会	第2専門部会
平成20年2月	1回	2回	2回
3月	1回	3回	3回
4月	—	2回	2回
5月	3回	—	—
6月	1回	—	—

1. 2 平成19年度施策評価の概要

(1) 新長期計画と施策評価

区では、平成17年12月に、平成18年度から22年度の5年間を計画期間とする「練馬区新長期計画」(計画目標 うるおい・にぎわい・支えあい とともに築く わがまち練馬 ～ 豊かさとゆとりあるまちへ ～)を策定した。

これは、平成13年度から取り組んできた長期計画(平成13年度～22年度)を見直したものであるが、単なる見直しにとどまらず、協働と経営を理念とする行政改革の推進など、新たな区政経営の基本的な方向を加えるとともに、平成16年度に実施した行政評価委員会からの「施策の位置づけに関する提言」を踏まえ、計画全体の再構築を図ることを目的とした。(図1)

新長期計画では、施策体系を、計画目標—分野別目標—政策—施策—基本事務事業—事務事業の6段階とし、それぞれを目標—手段の関係で関連づけている。さらに、124あった施策を78に再構築し、各施策には目指す状態を明記するとともに、達成状況を分かりやすく示すための成果指標と数値目標を設定している。

この成果指標と数値目標は、施策評価において状況把握・公表していくこととしており、今回、区が実施した施策評価は、新長期計画と連動し、新長期計画の進捗状況を初めて検証するものである。

(2) 評価結果の概要

区では、施策と事務事業を行政評価の対象としている。施策と事務事業は、目標(施策)と手段(事務事業)として深く関連付けられ、施策は事務事業を束ねるものとされている。

また、評価は、区分を「A」「B」とし、各項目について行っている。

A → 目標とする成果が上がっている、効率性が高い、良好に進んでいるなど

B → 目標とする成果が上がっていない、効率性が低い、良好に進んでいないなど

(3) 平成19年度行政評価結果

●事務事業評価の概要

ア 評価の対象 平成18年度に実施した事務事業のうち、庶務事務、補助金交付事務等を除く全事務事業（902事務事業）

イ 評価者 部長

ウ 評価期間 平成19年5月14日～6月15日

エ 評価の方法 各事務事業について行政評価調整員の調整により、担当者、課長、部長等による討議を行い、事務事業評価表を作成

オ 評価結果

	A	B	C
成果評価	604 (67.0%)	298 (33.0%)	/
効率性評価	756 (83.8%)	146 (16.2%)	/
必要性評価	890 (98.7%)	12 (1.3%)	/
総合評価	544 (60.3%)	358 (39.7%)	/
改革改善案	373 (45.0%)	345 (41.6%)	111 (13.4%)

※ 改革改善案 : 「A」達成 「B」一部達成 「C」検討中

●施策評価の概要

ア 評価の対象 練馬区新長期計画に定める78の全施策

イ 評価者 副区長（事業本部に属さない部に係る施策）、教育長（教育委員会に係る施策）、事業本部長（事業本部に係る施策）

ウ 評価期間 平成19年6月16日～7月13日

エ 評価の方法 各施策について、評価者、関係部課長、担当者等からなる施策検討会議において討議を行い、施策評価表を作成

オ 評価結果

	A	B
成果指標	50 (64.1%)	28 (35.9%)
成果と経費の比較	68 (87.2%)	10 (12.8%)
総合評価	59 (75.6%)	19 (24.4%)

その他、評価表には、

- ① 上記「成果指標」「成果と経費の比較」の結果となった要因について、区の内
部要因と外部要因に分けて分析している。
- ② 評価結果を受けて、19年度～20年度の改革・改善案を策定している。

1.3 第三者評価の実施方法

(1) 施策の抽出

区が実施した施策評価の数は、前記のとおり78であり、本来であれば全ての施策について検討を行うことが望ましい形であった。しかしながら、時間的な制約もあり、

事務局とも協議の上、区の行政活動全体を網羅できる形で、第三者評価を行う施策を絞り込むこととした。

その方法として、まず、各政策（２３）から１施策を選出することを委員会として確認し、個別の選択は専門部会の判断に委ねることとした。施策の重要性、区民との関わり大きさ、委員の関心度、新長期計画の記載、施策が束ねる事務事業などについて議論し、その結果、図１（※印）のとおり、第１専門部会では１２施策、第２専門部会では１１施策を検討の対象とした。

（２）区が行った施策評価の結果の妥当性について

区が行った施策評価結果の妥当性評価は、16年度に実施した第三者評価にならない、資料〇〇に示す検討表（ワークシート）を用い実施することとした。それぞれの項目を、「○」（良い・妥当）、「△」（やや疑問・判断が困難）、「×」（問題あり・妥当性が欠く）の３段階で評価を行い、判断の理由、改善すべき点などはコメント欄に記載をした。

また、検討表（ワークシート）には、当初、「経費・財源欄」について評価する項目を設けていたが、①判断を行うには提供された情報が少ないこと ②そもそも区が評価していない項目であること、などの理由から妥当性評価は行わず、最終的に項目を削除した。

なお、専門部会における質問や疑問点に関する対応として、所管課職員にヒヤリングを実施することも検討したが、職員にかかる負担が大きいこと、また、区民目線での第三者評価という点からいえば、区民に与えられる情報は評価表のみであり、区民と同じ状況で検討を行うことも必要である、との考えもあったことから、所管課職員の同席は求めず、質問や疑問点については、事務局が所管課に取材を行い、回答するという形をとった。

（３）区の行政評価制度のあり方について

区の行政評価制度のあり方の検討にあたっては、現在、区が実施している行政評価の状況を十分に把握・検証することが重要である。

このため、区から提供された資料の検証はもちろんのこと、各専門部会の議論を踏まえた上で、検討を進めた。

※印は、第三者評価を行った施策

**I だれもが地域で生き生きと暮らすために
～ 区民生活分野～**

11 地域の活動が活発なまちをつくる

- ※ 111 地域活動を支援する
- 112 地域活動を支える情報・機会・場の提供を行う
- 113 区民の文化芸術活動を支援する
- 114 国際交流を進める

12 経済活動が活発なまちをつくる

- 121 中小企業の経営を支援する
- 122 中小企業の勤労者と就労を支援する
- ※ 123 消費者の自立を支援する
- 124 都市農業を支援する
- 125 快適な買い物環境を整備する
- 126 まち歩き観光を推進する

13 安心できるまちをつくる

- ※ 131 犯罪等に対する態勢を強化する
- 132 自然災害に対する態勢を強化する

14 平和と人権を尊重するまちをつくる

- 141 平和を尊ぶ心を育む
- ※ 142 人権の尊重と男女共同参画を進める

15 納得と信頼の身近な行政を行う

- ※ 151 便利で効率的な窓口サービスを行う
- 152 区税負担の公平性を確保する
- 153 国民健康保険および国民年金制度を適正に運営する

**II だれもが健やかに暮らすために
～ 健康福祉分野～**

21 地域で福祉を支える

- ※ 211 地域の福祉活動を支援する
- 212 保健福祉の総合支援体制を確立する
- 213 保健福祉サービスの利用を支援する
- 214 福祉のまちづくりの考え方を広める

22 健康に暮らせるまちをつくる

- ※ 221 健康づくりを支援する
- 222 健康づくりの条件整備を行う
- 223 健康に関する危機管理を行う
- 224 安全な衛生環境を確保する
- 225 地域における医療体制を確保する

23 子どもと子育て家庭を支援するまちをつくる

- ※ 231 地域で子育てを支える
- 232 保育サービスを充実する
- 233 子どもの放課後等の居場所を確保する
- 234 特に援助が必要な子どもと子育て家庭を支援する

24 高齢者が暮らしやすいまちをつくる

- 241 地域で高齢者を支える
- ※ 242 高齢者の多様な社会参加を支援する
- 243 特定(虚弱)高齢者の自立を支援する
- 244 要介護者高齢者の自立を支援する
- 245 高齢者の生活基盤づくりを支援する

25 障害者が自立して暮らせるまちをつくる

- 251 地域で障害者を支える基盤をつくる
- 252 障害者が必要とするサービスを提供する
- 253 障害者の生活の場づくりを支援する
- ※ 254 障害者の就労・社会参加を推進する
- 255 障害の早期発見や早期療育、自立訓練の体制を

26 生活の安定を図る

- ※ 261 生活の安定のための支援を行う

**III だれもがいつまでも学ぶことができるために
～ 教育分野～**

31 地域に関わられた教育を進める

- 311 教育施策への区民の参加を推進する
- ※ 312 地域とともに歩む学校づくりを推進する

32 楽しく学ぶことができる学校教育を進める

- 321 幼稚園教育を充実する
- ※ 322 小中学校の教育内容を充実する
- 323 教育環境を整備する

33 次世代を担う青少年を育てる

- 331 青少年の自主的な活動を支援する
- ※ 332 家庭・学校・地域の連携を支援する

34 ともに学びあえる生涯学習を進める

- ※ 341 生涯学習活動を支援する
- 342 読書活動を推進する
- 343 スポーツ活動を支援する
- 344 文化財と伝統文化を保存・活用・継承する

**IV だれもが快適に暮らすために
～ 環境まちづくり分野～**

41 みどり豊かなまちをつくる

- 411 ふるさとのみどりを守る
- ※ 412 未来を築くみどりをつくる
- 413 みどりを愛し育む活動を広げる

42 環境にやさしいまちをつくる

- ※ 421 足元からの行動を広げる
- 422 公害問題を解決する
- 423 まちづくりで環境に配慮する
- 424 まちの美化を進める
- 425 率先して区の取り組みを進める

43 循環型社会をつくる

- ※ 431 ごみの発生を抑制する
- 432 リサイクルを進める
- 433 ごみの適正処理を進める

44 地域特性に合ったまちづくりを進める

- ※ 441 区民・事業者とともにまちづくりを進める
- 442 土地利用を計画的に誘導する
- 443 調和のとれた都市景観を形成する

45 生活しやすいまちをつくる

- 451 良好な市街地を形成する
- 452 まちの拠点機能を向上させる
- 453 災害に強い都市をつくる
- ※ 454 利用しやすい都市をつくる

46 良好な交通環境をつくる

- ※ 461 公共交通を充実する
- 462 主要な道路を整備する
- 463 道路の利用環境を整備する

47 安心して生活できる住まいづくりを進める

- 471 公共賃貸住宅を適切に管理・運用する
- ※ 472 良質な住まいづくりを支援する
- 473 高齢者等が安心して暮らせる住まいづくりを支援する

V 確かなまちの未来を拓くために

51 区民本位の効率的で質の高い行政を行う

- ※ 511 参加と連携による開かれた行政を進める
- 512 持続可能な行政運営を行う

2. 施策評価の妥当性評価

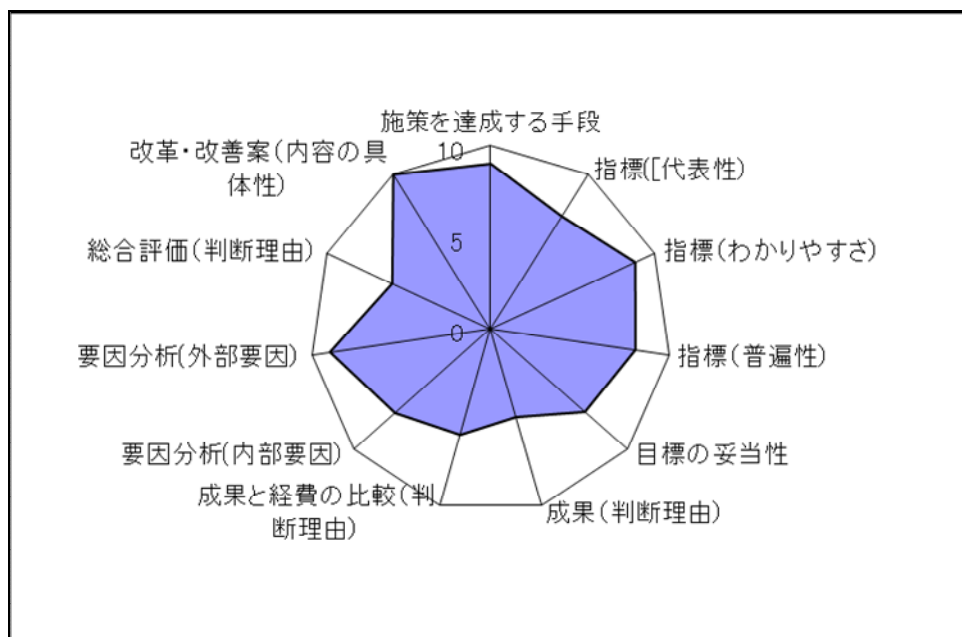
第1 専門部会による評価

(評価対象とした23 施策の概要)

第三者評価の対象とした区が行った23の施策評価について、第三者評価結果が良い(○)を2、やや疑問(△)を1、問題あり(×)を0にウェイト付けし、全体が10になるようにした。次のような結果(概要)になった。

- ・ 施策を構成する手段については8を超え、高い数値になっている。
- ・ 指標に関しては、「わかりやすさ」と「普遍性」は8を超え高い数値になっているが、「代表性」と「目標値」はやや低い数値になっている。
- ・ 「判断理由」に関しては、成果、成果と経費の比較、総合評価は、共にやや低い数値になっている。
- ・ 「要因分析」に関しては、「内部要因」、「外部要因」は共に8を超え高い数値になっている。
- ・ 改革・改善案(内容の具体性)は8を超え高い数値になっている。

図1 対象とした23 施策の評価結果



注: ○を2、△を1、×を0にウェイト付けし、全体が10になるようにしてグラフ化した。

2. 1 区民生活分野

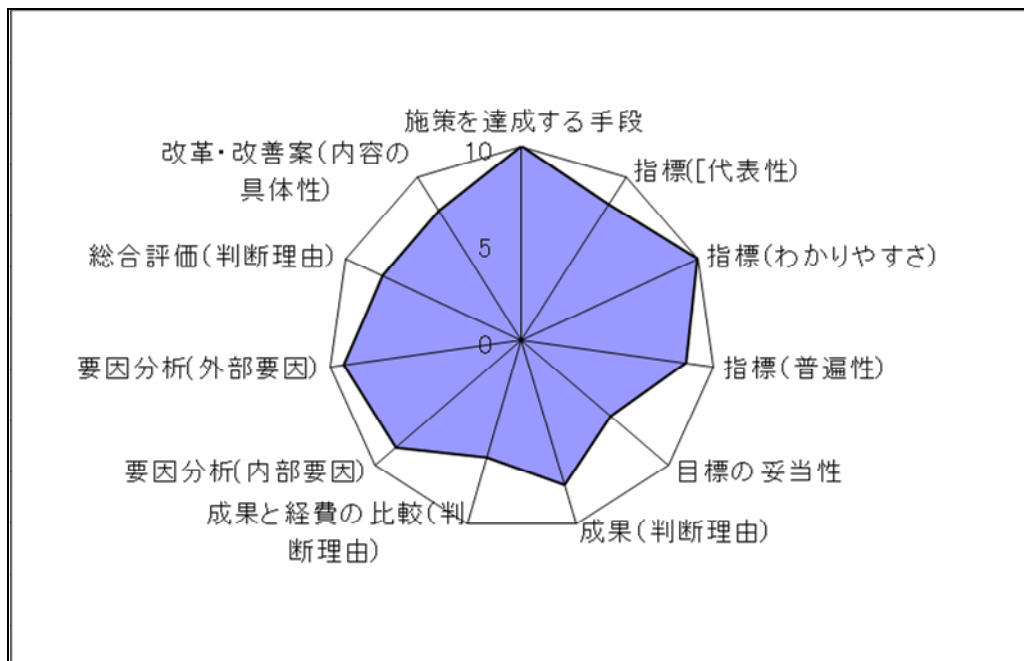
区民生活分野では、以下の施策が第三者評価の対象となった。

施策番号	施策名
1 1 1	地域活動を支援する
1 2 3	消費者の自立を支援する
1 3 1	犯罪等に対する態勢を強化する
1 4 2	人権の尊重と男女共同参画を進める
1 5 1	便利で効率的な窓口サービスを行う

区民生活分野の第三者評価結果は、次のとおりである。

- ・ 施策を構成する手段については9と、高い数値になっている。
- ・ 指標に関しては、「わかりやすさ」と「普遍性」は8を超え高い数値になっているが、「代表性」と「目標の妥当性」はやや低い数値になっている。
- ・ 「判断理由」に関しては、成果、成果と経費の比較、総合評価は共にやや低い数値になっている。
- ・ 「要因分析」に関しては、「外部要因」は9と高い数値になっているが、「内部要因」はやや低い数値になっている。
- ・ 改革・改善案（内容の具体性）は10と高い数値になっている。

図2 区民生活分野の5施策の評価結果



注：○を2、△を1×、×を0にウェイト付けし、全体が10になるようにしてグラフ化した。

(1) 施策を達成する手段(事務事業)について

施策を達成する手段については、取り上げた5つの施策のうち4つが良い(○)であった。やや疑問(△)とした施策(111)についても、施策目的についての見解の相違によると見ることができ、全体として「良い」と判断される。しかしながら、第三者評価委員会として、限られた情報の中で手段の適否を検討する作業は困難が伴ったことは事実である。

(2) 成果指標について

・指標の代表性については、5つの施策の13指標のうち、7指標で、やや疑問(△)であった。例えば、施策123の「消費者の自立を支援する」の指標①の「消費者講座の募集定員に占める参加者数の割合」は、定員数の設定によって大きく変わる数値であること、指標②の「消費生活相談で受けた相談のうち、クーリング・オフによって解決した件数」は、クーリング・オフによって解決した件数が下がることの良いという前提に立っているが、逆の解釈可能であること、指標③の「出張講座の回数」は、活動指標で、施策の成果を評価する指標としては不適切であることから、やや疑問とした。

・分かりやすさについては、123の「消費者の自立を支援する」を除いて良い(○)とした。

- ・普遍性については、指標の代表性とも密接に関連しており、代表性に関する疑問が普遍性でも見られた。
- ・目標については、全体的にみて、やや疑問（△）が多かった。例えば、施策 111 の「地域活動を支援する」の指標①「地域活動に参加している区民の割合」では、町会・自治会への参加率を取っているが、毎年度ほとんど変化しない数値が目標として設定されている、また、施策 123 の「消費者の自立を支援する」の指標②「消費生活相談で受け付けた相談のうち、クーリング・オフによって解決した件数」では、毎年度目標値が減少している（他の判断尺度を持ち込んでいる）こと、施策 151 の「便利で効率的な窓口サービスを行う」の指標①の「自動交付機の年間時間外延べ稼働時間」と指標②の「出張所職員 1 人当たりの年間届出事務処理件数」では、20 年度以降は同じ目標値が設定されている、などからやや疑問（△）とした。

（３）評価について

（成果）

- ・評価区分の妥当性については、5 つの施策のうち、3 つの施策で良い（○）とした。
- ・判断理由の妥当性については、5 つの施策のすべてについてやや疑問（△）とした。これは、指標の設定が適切でないことに起因すると考えられるもの、判断材料がないもの、事務事業で成果が上がっていないことが明らかになっているにも係わらず、施策では成果が出ていると判断しているものなどによるものである。

（成果と経費の比較）

- ・評価区分の妥当性については、5 つの施策のうち、3 つの施策で良い（○）とした。
- ・判断理由の妥当性については、5 つの施策のうち、4 つの施策についてやや疑問（△）とした。やや疑問としたのは、成果が上がっていない施策について経費が適切とみているもの、19 年度の見込みを判断材料に使っているものなどによるものである。

（要因分析）

- ・内部要因分析では、5 つの施策のうち、3 つの施策でやや疑問（△）とした。これに対して外部要因分析では、5 つの施策のうち、4 つ施策で良い（○）とした。

（総合評価）

- ・評価区分の妥当性については、5 つの施策のうち、3 つの施策で良い（○）としたが、判断理由の妥当性については、4 つの施策でやや疑問（△）とした。

（４）改革・改善案について

- ・評価結果との関連性及び内容の具体性において 5 つの施策のすべてで良い（○）と判断した。

2. 2 環境まちづくり分野

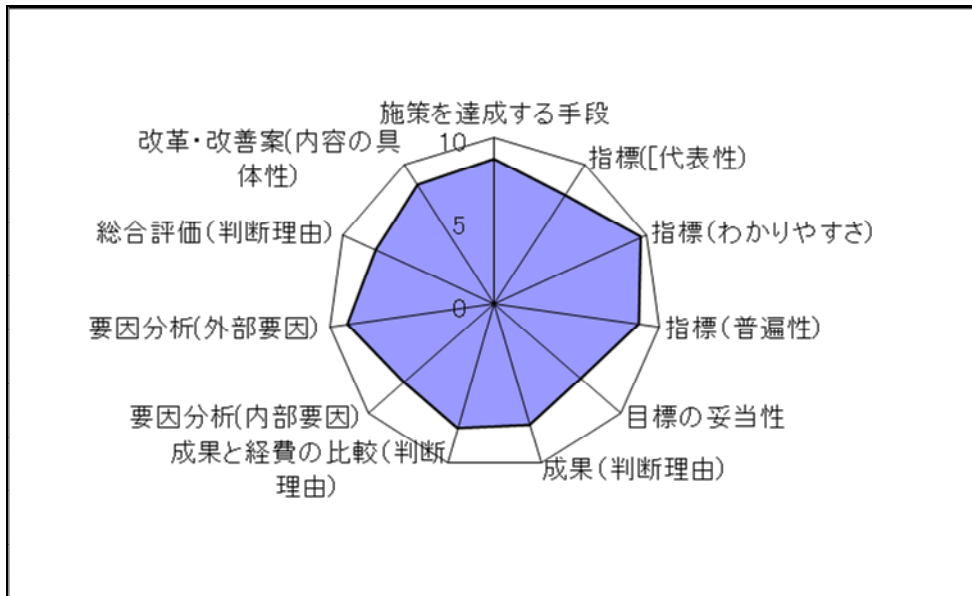
環境まちづくり分野では、以下の施策が第三者評価の対象となった。

施策番号	施策名
4 1 2	未来塾を築くみどりをつくる
4 2 1	足元からの行動を広げる
4 3 1	ごみの発生を抑制する
4 4 1	区民・事業者とともにまちづくりを進める
4 5 4	利用しやすい都市をつくる
4 6 1	公共交通を充実する
4 7 2	良質な住まい作りを支援する

環境まちづくり分野で対象とした7施策の評価結果は、次のとおりである。

- ・ 施策を構成する手段については10と、高い数値になっている。
- ・ 指標に関しては、「わかりやすさ」は10、「代表性」と「普遍性」も8を超え高い数値になっているが、「目標の妥当性」は低い数値になっている。
- ・ 「判断理由」に関しては、成果、成果と経費の比較、総合評価は共にやや低い数値になっている。
- ・ 「要因分析」に関しては、「外部要因」と「内部要因」は共に8を超え高い数値になっている。
- ・ 改革・改善案（内容の具体性）は、7.9となっている。

図3 環境まちづくり分野の7施策の評価結果



注：○を2、△を1×、×を0にウェイト付けし、全体が10になるようにしてグラフ化した。

(1) 施策を達成する手段(事務事業)について

施策を達成する手段については、取り上げた7つの施策すべてが良い(○)とした。このような結果ではあったが、第三者評価委員会として、限られた情報の中で手段の適否を検討する作業は困難が伴ったことは事実である。

(2) 成果指標について

- ・指標の代表性については、7施策の18指標のうち、11の指標で良い(○)としてが、6指標でやや問題がある(△)とした。

例えば、施策412の「未来を築くみどりをつくる」の指標①「公園の整備面積(累計)」は、単年度の業績を見るのには適しておらず、また他の区や都道府県、世界各国の都市との比較が困難な指標になっている。同施策の指標②の「公共施設における屋上緑化箇所数」についても公共施設に限っていること、箇所数を採用していることから実施面積からの評価ができないようになっている。一人当たり公園面積が増加しており、また公共と私設を合わせた緑化面積は伸びているので、成果を区民等に示すことができる機会を逸している例である。

- ・普遍性については、指標の代表性とも密接に関連しており、代表性における疑問が普遍性でも見られた。
- ・目標については、7施策の18指標のうち、4指標が良い(○)と判断されただけで、

残りの 14 指標についてはやや疑問 (△) と判断した。例えば、施策 472 の「良質な住まいづくりを支援する」の指標①の「耐震診断件数」と指標②の「未来塾 (マンションセミナー) 無料相談会開催数」は、18 年度 (現状) と 22 年度の目標値が共に同じ数値になっており、伸ばすことができると見受けられる。

(3) 評価について

(成果)

- ・評価区分の妥当性については、7つの施策のうち、5つの施策で良い (○) とした。
- ・判断理由の妥当性については、7つの施策のうち、3つについてやや疑問 (△) とした。やや疑問としたものには、指標の設定が適切でないことに起因すると考えられるもの、弁明的な記述になっているもの、事務事業から着実に進捗していると判断されないものがあった。

(成果と経費の比較)

- ・評価区分の妥当性については、7つの施策のうち、4つの施策で良い (○) とした。
- ・判断理由の妥当性については、7つの施策のうち、5つの施策についてやや疑問 (△) とした。これには、判断根拠が明確でないもの、分析が不十分なものなどが含まれる。

(要因分析)

- ・内部要因分析では、7つの施策のうち、5つの施策で良い (○) とした。これに対して外部要因分析では、7つの施策のうち、6つ施策で良い (○) とした。

(総合評価)

- ・評価区分の妥当性については、7つの施策のうち、5つの施策で良い (○) とした。判断理由の妥当性については、4つの施策で良い (○) とした。

(4) 改革・改善案について

- ・評価結果との関連性については、7つの施策のすべてで良い (○) と判断した。
- ・内容の具体性については、7つの施策のうち、4つの施策で良い (○) とした。

第2 専門部会による評価

〔第2 専門部会の進め方と全体的感想〕

第2 専門部会では、「健康福祉」、「教育」、「行政」の3つの分野を対象に11の施策について評価を行った。評価にあたっては、区が作成した平成19年度施策評価表に加え、質問や疑問点については、事務局を通じて所管課の回答や追加情報の提供を受けた。

第三者評価を実施するに際し、第2 専門部会が特に重視したのは、区が作成した施策評価表の「施策の目指す状態（どのような成果を得るのか）」の記載内容である。例えば、各施策で設定された成果指標の「代表性」を検討する際には、基本事務事業の内容からみて代表的な指標が設定されているかという点よりも、むしろ、施策の目指す状態をより具体的に示すための指標が設定されているかどうかを重要な判断基準としている。また、「成果（目標の達成度）」の妥当性を評価する際には、個々の指標の達成状況から客観的に判断したが、総合評価では、指標の達成状況に加え、「施策の目指す状態」に対してどのくらい近づいているかを重要な判断基準とした。

評価の判断理由や改革改善案等の記述部分については、多様な年齢層の区民が読むことを意識し、「施策評価表」は誰もが理解できる平易な文章で書き表されているか、評価結果に基づいた論旨で記述されているか等を主な基準とした。

これらを踏まえて実施された第三者評価の結果は以下に詳述したとおりであり、また、第3章ではこれらの結果を踏まえて区に対して様々な提言を行っている。区が区民のニーズにより的確に答えるべく、より適切な施策評価の実施に向けた区の取り組みが期待される。練馬区は他の自治体と比較してよくやっており、その状況を評価の実施を通じてよりうまく区民に伝えていって欲しいというのが第2 専門部会の全体的な感想であった。

2.3 健康福祉分野

健康福祉分野には24の施策があり、そのうち以下6つの施策が第三者評価の対象となった。

施策番号	施策名
211	地域の福祉活動を支援する
221	健康づくりを支援する
231	地域で子育てを支える

2 4 2	高齢者の多様な社会参加を支援する
2 5 4	障害者の就労・社会参加を推進する
2 6 1	生活の安定のための支援を行う

(1) 施策を達成する手段（事務事業）について

- 評価の対象となった6つの施策のうち3つが良い（○）、3つがやや疑問（△）であった。問題あり（×）と判断された施策はなかった。やや疑問（△）と判断された施策については、施策の目指す状態を実現するための手段としては事務事業の投入が不十分であるとの指摘がなされた。
- 具体的には、施策2 1 1については、「共助の視点」を、また、施策2 4 2については「多様な社会参加を受け入れる組織の視点」を追加することにより、より妥当性が高まると考えられる。

(2) 成果指標について

- 指標全体の評価で「指標の代表性」については、6つの施策のうち1つが良い（○）、5がやや疑問（△）という結果となった。問題あり（×）と判断された施策はなかったが、指標については、その妥当性を高めるべく、さらなる改善の余地がある。
- 具体的には、施策2 2 1の指標では、世代別に指標を立てているが、小学生の健康状態を見る指標が漏れている。また、施策2 3 1の指標についても、乳幼児を対象とした指標に偏っており、「子供の年齢別（乳幼児、小学生、中学生）」にみた保護者の満足度や、区民参加の視点が指標に追加されるべきとの指摘があった。
- 指標全体の評価で「目標の達成度」については、6つの施策のうち4つが良い（○）、2つがやや疑問（△）という結果になっており、概ね妥当と判断される。
- 「目標の妥当性」については、6つの施策で立てられた15の指標のうち、7つが良い（○）、8つがやや疑問（△）との結果となった。指摘・コメント事項としては、目標設定の根拠が明確でない、単なる希望値としてもとれる、目標を増加とするのみでは妥当性は測れないため過去の実績と現状からの目標の設定を試みるべきである等がある。

(3) 評価について

(成果)

- 成果の「評価区分妥当性」については、6つの施策のうち5つ施策で妥当／問題なし（○）、1つ施策のみやや疑問・情報不足等により判断が困難（△）、また「判断理由の妥当性」については、4つの施策で 妥当／問題なし（○）、2つ施策について

やや疑問・情報不足等により判断が困難（△）という結果となった。問題あり（×）と判断された施策はなかった。

- やや疑問・情報不足等により判断が困難（△）と判断された理由は、「パワーアップカレッジねりま」のように、事業開始から期間が経っておらず、実績がないため評価区分の妥当性を判断できない、また、成果の評価区分で「B目標とする成果が上がない」と判断されたにも関わらず、評価の判断理由において、その理由が記述されていない等である。

（成果と経費の比較）

- 「評価区分妥当性」および「判断理由の妥当性」については、いずれも6つの施策のうち3つの施策で 妥当／問題なし（○）、3つ施策でやや疑問・情報不足等により判断が困難（△）という結果となった。 問題あり（×）と判断された施策はなかった。
- やや疑問（△）と判断された施策では、判断の根拠が十分でない、成果と経費と関係のないことが理由として記述されている、事業が新しいため判断できない等のコメントがあった。

（要因分析）

- 内部要因については、6つの施策のうち1つがやや疑問（△）と判断されたが、残り5つの施策は妥当／問題なし（○）と判断された。 問題あり（×）と判断された施策はなかった。 やや疑問・情報不足等により判断が困難（△）と判断された施策については、記述が具体的でないため、区民がわかるような表現に書き直すことの必要性が指摘されている。
- 外部要因については、全ての施策が 妥当／問題なし（○）と判断された。

（総合評価）

- 総合評価では、全ての施策について妥当／問題なしという結果になった。
- したがって、健康福祉分野の総合評価結果は区の職員による内部評価と外部評価の結果とで一致している。

健康福祉分野の総合評価結果区分 ～内部評価と第三者評価での結果比較～

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	判断困難	合計
第三者評価	6件	0件	0件	6件
内部評価	6件	0件	0件	6件

(4) 改革・改善案について

- 評価結果との関連性については、6つの施策の全てについて妥当／問題なし（○）と判断された。
- 内容の具体性については、6つの施策のうち5つの施策が妥当／問題なし（○）、1つの施策のみやや疑問・情報不足等により判断が困難（△）という結果になった。やや疑問・情報不足等により判断が困難（△）と判断された施策については、より具体的な記述の必要性が指摘されている。具体的には、施策211において、地域福祉活動団体との協働事業数を増やすための改善案として、「講座参加者からできるだけ多くの住民が活動につながるような工夫をしていく」とあるが、どのようにすれば住民が活動につながっていくと考えるのか等、改善に向けたより踏み込んだ分析が十分でない点が指摘されている。

2.4 教育分野

教育分野には11の施策があり、そのうち以下4つの施策が第三者評価の対象となった。

施策番号	施策名
312	地域とともに歩む学校づくりを支援する
322	小中学校の教育内容を充実する
332	家庭・学校・地域の連携を支援する
341	生涯学習活動を支援する

(1) 施策を達成する手段（事務事業）について

- 評価の対象となった4つの施策のうち2つが良い（○）、2つがやや疑問（△）であった。問題あり（×）と判断された施策はなかった。やや疑問（△）と判断された施策については、施策の目指す状態を実現するための手段としては事務事業が足りない、目指す状態が明確でない等の課題が指摘された。

(2) 成果指標について

- 指標全体の評価で「指標の代表性」については、4つの施策のうち3つの施策について やや疑問(△)という結果となった。問題あり(×)と判断された施策はなかった。やや疑問(△)と判断された主な要因は、各施策で設定された指標の代表性となっている。
- 具体的には、「学校応援団構成員数」、「授業の充実感」、「青少年育成地区委員会事業に参加した青年の延べ人数」、「生涯学習施設の利用件数」の指標について施策の目指す状態に照らして代表性の面で改善の余地があるとの指摘がなされた。
- 指標全体の評価で「目標の達成度」については、4つの施策のうち3つが良い(○)、1つのみがやや疑問(△)という結果になっており、概ね妥当と判断される。
- 「目標の妥当性」についても全体的にみて、やや疑問(△)が多い結果となった。指摘・コメント事項としては、目標設定の根拠が明確でない、他の地域や国の比率との比較の観点を取り込む、人口増加率を基準とした目標値の設定見直しの必要性等が挙げられる。

(3) 評価について

(成果)

- 成果の「評価区分妥当性」および「判断理由の妥当性」については、4つの施策のうち3つの施策で 妥当/問題なし(○)、1つ施策のみやや疑問・情報不足等により判断が困難(△)という結果となった。問題あり(×)と判断された施策はなかった。
- やや疑問・情報不足等により判断が困難(△)と判断された施策は、内部評価において「目標とする成果が上がっていない」が「目標の方向に向かっている」という判断になっているものの、目標の方向に向かっていることを実績からは確認できなかった。

(成果と経費の比較)

- 「評価区分妥当性」および「判断理由の妥当性」については、4つの施策のうち3つの施策で=妥当/問題なし(○)、1つ施策のみやや疑問・情報不足等により判断が困難(△)という結果となった。問題あり(×)と判断された施策はなかった。
- やや疑問(△)と判断された施策は、内部評価で「予算を増やすことなく成果が上がっている」という記述に対し、既存のデータからはそれを確認できなかった。

(要因分析)

- 内部要因については、4つの施策のうち2つの施策が妥当/問題なし(○)、残り2

つがやや疑問（△）と判断された。問題あり（×）と判断された施策はなかった。やや疑問・情報不足等により判断が困難（△）と判断された施策については、成果と要因との関係についての分析が不十分であることが指摘されている。

- 外部要因についても、4つの施策のうち2つの施策が 妥当／問題なし（○）、残り2つがやや疑問・情報不足等により判断が困難（△）と判断された。問題あり（×）と判断された施策はなかった。やや疑問・情報不足等により判断が困難（△）と判断された施策については、論旨展開が不適切、外部要因として挙げられているべき事項が漏れてる、外部要因ではなく前提条件として捉えられるべき事項が外部要因に含まれている等の点が指摘された。

（総合評価）

- 総合評価は、4つの施策のうち3つが妥当／問題なし（○）、1つの施策がやや疑問・情報不足等により判断が困難（△）という結果になった。
- よって、内部評価では、総合評価において「良好に進んでいる」と判断された施策は3件、「良好に進んでいない」と判断された施策は1件であるのに対し、外部評価では、施策3 3 2の総合評価については、既存の情報からは「良好に進んでいる」と判断しかねたため、良好に進んでいると判断された施策は2件にとどまった。

教育分野の総合評価結果区分

～内部評価と第三者評価での結果比較～

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	判断困難	合計
第三者評価	2件	1件	1件	4件
内部評価	3件	1件	／	4件

（４）改革・改善案について

- 評価結果との関連性については、4つの施策の全てについて妥当／問題なし（○）と判断された。
- 内容の具体性については、4つの施策のうち1つの施策が妥当／問題なし（○）、3つの施策がやや疑問・情報不足等により判断が困難（△）という結果になった。その理由として、何をどのように改善するのかがわかりにくい、評価結果との関連性（どう理由でこのような改善案に至ったのか）、代表的な問題点は何か等に関する記載が不十分、等が指摘された。

2. 5 行政分野

行政分野には2の施策があり、そのうち以下1つの施策が第三者評価の対象となった。

施策番号	施策名
5 1 1	参加と連携による開かれた行政を進める

(1) 施策を達成する手段(事務事業)について

- 評価の対象となった施策の施策を達成する手段は良い(○)と判断された。

(2) 成果指標について

- 指標全体の評価は良い(○)と判断された。
- 設定された個別指標のうち、指標3「区民の件数」についてはやや疑問(△)という結果になった。同指標について、区民の声に加え、各事業に対する満足度や納得度などを把握する等の工夫を行うことが提案されている。
- 「目標の妥当性」については、良い(○)と判断された。

(3) 評価について

(成果)

- 成果の「評価区分妥当性」および「判断理由の妥当性」は、いずれも妥当/問題なしと判断された。

(成果と経費の比較)

- 「評価区分妥当性」および「判断理由の妥当性」は、いずれも妥当/問題なし(○)と判断された。

(要因分析)

- 内部要因および外部要因は、いずれも妥当/問題なし(○)と判断された。

(総合評価)

- 総合評価では、妥当/問題なしとの結果になった。したがって、行政分野の総合評価結果は、区の職員による内部評価と外部評価とで一致している。

行政分野の総合評価結果区分

～内部評価と第三者評価での結果比較～

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	判断困難	合計
第三者評価	1件	0件	0件	1件
内部評価	1件	0件	0件	1件

(4) 改革・改善案について

- 評価結果との関連性については、妥当／問題なし（○）と判断された。
- 内容の具体性については、改善案の内容は妥当であるが、評価結果との関連性が読みにくいという等の理由により、判断が困難（△）という結果になった。

3 提 言

3. 1 施策評価結果の妥当性を高めるための提言

提言 1. 施策対象者のさらなる特定を行う

提言 2. 施策の目指す状態を把握するための指標は何かを問い直し、より代表性の高い指標を設定する

提言 3. 事務事業の全体構成が施策の目指す状態に適したものとなるよう、区民と共に行う見直しを行う

提言 4. 指標の目標設定では、より積極的にベンチマーキングや区民へのアンケート結果を用いる

提言 5. 記述部分は、根拠に基づき客観的に分析した結果を、区民に伝えることを意識しながら具体的に記す

3. 2 施策評価の実施および体制の改善に向けた提言

提言 6. 平成 19 年度練馬区行政評価実施要領を周知・徹底する

提言 7. PDCA サイクルへの行政評価の位置づけを徹底する

提言 8. 施策の責任者の明確化を図り、評価結果の部内でのチェック体制を強化する

提言 9. 評価実施の意義を再確認する

提言 10. 施策評価表の見直しを検討する

提言 11. 区の組織文化を変革する

3. 3 第三者評価の実施手法の改善に向けた提言

提言 12. 評価基準について第三者評価者間で共通認識を図る作業を行う

提言 13. 現場担当者に評価検討部会へ参加する機会を与える

提言 14. 第三者評価結果の公表方法を工夫する

3. 1 施策評価結果の妥当性を高めるための提言

提言1. 施策対象者のさらなる特定を行う

施策評価表の対象を全練馬区民としているものが多くみられる。しかし、「施策が目指す状態に近づくことでその成果を享受するのは誰か」という観点から施策の対象を問い直してみると、施策の成果を直接的に受けると考えられる区民と間接的に受けると考えられる区民とに分けることができる施策もある。例えば、施策 312 「地域とともに歩む学校づくりを支援する」は、目指す状態を、「地域特性を生かして、特徴ある教育活動と子供たちの健全な成長を支援するため、区立の幼稚園、小中学校と地域社会の連携協力が進んでいる状態」とし、対象者は全区立小学校児童・周辺住民として、「区民」としている。しかしながら、本施策の直接的な対象者は小学校児童、学校関係者および地域住民であり、その他の区民は間接的な対象者と捉えるのが自然であると考え。対象者の特定は、成果指標の質の向上にもつながることから、全練馬区民が対象となっている施策については、対象者の見直しと重点化を行うことが望ましい。

提言2. 施策の目指す状態を把握するための指標は何かを問い直し、より代表性の高い指標を設定する

「施策の目指す状態」は、10年後（又は5年後）において実現しようとする状態を具体的に表したものであるが、ここで示された状態を具体的に示す成果指標には、区の行政活動の状態を示した指標や解釈が分かれる指標、毎年度の成果が分かりにくい累積値を採用しているものがある。具体的に表現された施策の目指す状態を基に、区民、NPO・民間企業等の参加を得て議論を深め、さらにその結果について専門家の意見を反映させる等によって、より代表性の高い指標の設定を行うことが求められる。

提言3. 事務事業の全体構成が施策の目指す状態に適したものとなるよう、区民と共に行う見直しを行う

行政経営の中心に施策評価を位置付けるためには、施策の目的および目指す状態を実現するために必要な事務事業とはどのようなものかを絶えず追い求めることが求められる。この場合、当該施策に通じている者、関係のある市民、NPO・民間企業等が参加したワークショップ、フォーカスグループ等を開催し、議論を深めることによって「施策の目指す状態」を実現するための最小限で、かつ脱落のない事務事業を編成することが求められる（市川委員意見「望ましい」）。

提言4. 指標の目標設定では、より積極的にベンチマーキングや区民へのアンケート結果を用いる

成果指標の目標設定に際しては、施策の結果および目指す目標の分かりやすさ、区民への説明のしやすさ等を考慮する必要がある。この点において、他の自治体や区との比較（先進事例との比較）を通して、「施策の目指す状態」へ近づくためのレベルアップを目的として設定する「ベンチマーキング」や利用者や受益者を対象とする顧客満足度等のアンケート結果などの活用は有用である。一方、ベンチマーキングの導入に際しては、地域特性や組織風土の違いを十分に考慮する必要があり、この条件により比較対象の設定が容易でないことや、新規アンケート調査の実施と取りまとめにはコストがかかるといった課題もある。このような観点から、指標の目標値全ての指標について対応する必要はないが、区民の関心度合いを考慮しつつ、より多くの指標でベンチマーキングやアンケート調査の結果を用いた目標設定が行われることが望まれる。

提言5. 記述部分は、根拠に基づき客観的に分析した結果を、区民に伝えることを意識しながら具体的に記す

要因分析および改革改善案の記述が曖昧で具体性に欠けるものが多く散見される。これらを記述欄には、誰が何をしてどうなったのか、またそれはなぜかを内部評価により得られた結果を踏まえ、根拠に基づき客観的に分析した結果が述べられることが望ましい。さらに、改革・改善案の欄は、区民に「活動を伝える好い機会」であることを意識し、具体的にまた、区民にわかりやすい表現で記述することが求められる。この他、施策によって内部要因、外部要因の記述が大きく異なっており、評価表記入者が内部要因・外部要因に何を記入すべきか十分に理解していないケースが多く見受けられ、読んだ時に何について分析しているのかが分かりにくい。職員に対してここで求めている記述の内容、方向を再度確認する、あるいは、内部要因と外部要因という分析の視点が分かりにくいのであれば、これらを促進要因と阻害要因に置き換える等についても検討する必要がある。

(参考)

5月17日、「練馬まちづくりセンター」主催の、30万円を限度に区から助成をうけたNPO法人・ボランティアグループによる「19年度まちづくり活動助成事業報告会」が開催された。活動の分析、成果の評価、次年度への改善点など、パワーポイントを使った報告は審査委員および聴衆に具体的でわかりやすく、各グループが互いに競争してアカウンタビリティを十分発揮していた。行政評価に必要な手法は、区民の中にすでにあるように思われた。

3. 2 施策評価の実施および体制の改善に向けた提言

提言 6. 平成 19 年度練馬区行政評価実施要領を周知・徹底する

平成 19 年度の行政評価の実施に当たって企画部経営改革担当課では、「練馬区行政評価実施要領」を作成している。本要領においては、平成 16 年度行政評価委員会の提言が随所で採用され、全国的に見ても水準の高い実施要領となっている。しかしながら、この実施要領が今回の施策評価および事務事業評価を実施するに当たって職員に周知されていたかについては、検証が必要である。特に、行政評価調整員（ファシリテータ）が機能したかについては検証が必要である。次回の行政評価の実施に当たっては、今回の提言を受けて平成 19 年度の実施要領に改善を加えるほか、職員研修の充実によって新しい要領の周知徹底を図ることが求められる。

提言 7. PDCA サイクルへの行政評価の位置づけを徹底する

練馬区では、これまでの PLAN—DO—SEE のマネジメントサイクルから、SEE を CHECK と ACTION に分けた PDCA サイクルを採用しており、この切り換えは、昨今行政評価の研究成果と経験を踏まえたものであると評価される。「練馬区行政評価制度の基本的考え方」では、3の（3）において、「行政評価制度は、評価すること自体をも目的とするのではなく、改革・改善を促し、よりよい行政活動を行うことに目的があります」としていることを踏まえ、評価を PDCA のサイクルの中に位置付けることを徹底するため、A（ACTION）を的確に行うための情報として位置付けることを再確認することが求められる（市川委員意見「望ましい」）。

提言 8. 施策の責任者の明確化を図り、評価結果の部内でのチェック体制を強化する

施策評価表の中には、記載内容や論旨あるいは形式などが不明瞭なものが散見される。現在の行政評価制度においては、施策評価について、「施策を所管する事業本部長（事業本部に属さない部においては副区長）」（実施要領Ⅲの4の（2））とされているだけであるが、原案が区民等にとって理解又は解釈が難しいとみられる場合、あるいは分析が不十分な場合等においては、上司がチェックし、必要に応じて、書き直しを命じるなどの措置が必要である。このため、施策の実施、施策評価の両面においての事業本部長の権限と責任をより明確にするとともに、評価結果の内部でのチェック体制を強化することが求められる。

提言 9. 評価実施の意義を再確認する

区職員により実施される施策評価は、自らの成果について、議会をはじめ、区民に示す絶好の機会であるが、評価を形式どおりに実施することに重点が置かれており、施策評価を実施する本来の目的や意義を達成しようとする区職員の意欲的な姿勢は施策検討表からは十分に読み取れない。評価は手段であって目的でなく、また、決して評価のための評価ではあってはならない。区の職員は、施策評価の実施意義を改めて確認する必要がある。

提言 10. 施策評価表の見直しを検討する

施策評価をより効果的なものにするために、施策評価表に関し以下の改訂点を提案する。施策評価表の見直しの際にはこれらの点についての改善を検討すること望ましい。

- ・**成果（目標の達成度）**について：複数の指標が設定されていて、指標毎に達成が異なる場合、A（成果が上がっている）かB（上がっていない）の二者択一で判断するのは難しい。Bの方にサブ項目があるように、Aの方にもサブ項目を設ける。
- ・**施策全体の評価結果**について：評価が成果指標の目標値の達成に引きずられている感がある。施策の目指す状態に対応した適切・妥当な成果指標が設定されていればそれで問題ないが、現状では指標の設定が十分できていないため、評価結果の信憑性が低くなっている。「総合評価」では、指標にとらわれることなく、「施策の目指す状態」から全体を評価することになっているが、ここが「成果」の評価区分の妥当性と同じとなっているものが多く見られた。「施策の目指す状態」に対してどうかという観点をより重視した評価にするのであれば、(4)評価についての「成果」の欄を削除し、「総合評価」を上にもってくるという方法も考えられる。
- ・**改革・改善案の記述欄**について：評価結果と次期業務の計画、実施につながる重要な部分であるため、評価指標のスペースを縮小、この部分のスペースを拡大する。
- ・評価表に記載された内容や論旨、形式のチェックを徹底するため、施策評価表の最後の部分に担当部署の長によるコメント欄を設ける。

提言 11. 区の組織文化を変革する

区の行政責任者（事業本部長・課長クラス）は施策評価および事務事業評価が職員の自からの仕事の成果を区長等の幹部、区議会、区民に示す良い機会であるとす

る意識を持つように、区の組織文化を変革する必要がある。行政責任者がそのような意識を持つと、行政評価の作業は、楽しく、かつ有意義なものになってくるはずである。

3. 3 第三者評価の実施手法の改善に向けた提言

提言 1 2. 評価基準について第三者評価者間で共通認識を図る作業を行う

施策評価表の妥当性を再評価するのが第三者評価の役割となっている。今回は、平成 16 年度に実施した時と同様、評価シートの項目に沿って「○△×ー」等で再評価することとしたが、個々の評価基準についての定義が明確ではなかったため、評価者によりバラツキが生じていた。第三者評価の結果を総合的に分析するのであれば、個々の評価基準の定義のさらなる明確化を図る、または、部会に分かれて検討を開始する前に、一つの施策について全員で評価し、第三者評価の方法について共通認識を図るというステップを踏む等の方法を検討する必要がある。さらに、将来的に第三者評価の結果を時系列に分析するのであれば、評価者を参議院方式で半数ずつ入れ替える等の方法を取り、各年度の第三者評価者間における評価の連続性を確保することが望ましい。

提言 1 3. 現場担当者に評価検討部会へ参加する機会を与える

評価委員会で各委員から質問や疑問点が出た際、今年度の第三者評価では、時間的な制約から、行政改革担当課職員にその都度あるいは事後に回答を依頼し、現場担当者への同席は特に求めなかった。しかしながら、現場の事情は、当該評価表を作成し、鋭意仕事をこなされている現場担当者から直接説明を受けた方が、第三者評価側も個々の施策の状況がよく掴めたであろうし、また、評価結果や指摘事項の現場へのフィードバックも迅速になされることが期待される。次回行われる第三者評価では、①評価委員会開催時に評価対象となる部署の担当者に出席してもらい、または、②評価委員会を平日に開催し、必要に応じて担当者が出席・意見（廣田委員意見「意見」）を述べるなどの工夫を行い、現場担当者の評価検討部会への参加を区に依頼することが望ましい。

「現場担当者」から連想されるのは、区役所本所の担当者のイメージが薄く、出先。「実務担当者」がいいのではないか。←谷口

提言14. 第三者評価結果の公表方法を工夫する

評価結果は、ホームページや区報で発表しているが、区民の関心は依然として低い。従来から作成している報告書に加え、挿絵を交えた3-6ページのパンフレットを作成する等して、より多くの区民が評価結果に関心を持てるようにする工夫することが求められる（市川委員意見「望ましい」）。

パンフレットは気がついて手に取り易い（例えば地下鉄の駅においてある長大型）
ものでしょう。←廣田委員