

平成21年度

行政評価に関する提言 (本編)

平成22年(2010年)2月

練馬区行政評価委員会

練馬区行政評価に関する提言（答申）

平成21年6月16日付21練企企第10015号により、貴職から、

- 1 次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について
- 2 区が行った施策評価の結果の妥当性について
- 3 区の行政評価制度のあり方について

それぞれ意見を求められました。

これまで、慎重に審議を重ね、1の次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性については、平成21年9月16日付で意見として提出いたしました。改めて本提案に盛り込み、このたび本書のとおり結論を得ましたので、ここに提言として答申いたします。

平成22年2月25日

練馬区長 志村 豊志郎 様

練馬区行政評価委員会

委員長	廣野	良吉
副委員長	谷口	敏彦
副委員長	佐久間	美穂
委員	浅見	博一
委員	市川	庄司
委員	加藤	うたみ
委員	坂田	直哉
委員	末田	正幸
委員	廣田	政一
委員	藤沢	豊
委員	宮原	周
委員	山中	康弘

はじめに

練馬区では、平成14年度に行政評価制度を導入し、隔年で施策評価をしてきたが、平成16年度に第1次練馬区行政評価委員会が設置され、区が実施した行政評価結果の妥当性のみならず、施策体系、施策と事務事業との一貫性、評価基準の設定等、行政評価制度のあり方全般、および評価結果の公表のあり方等について、第三者の視点から提言を行った。

平成20年2月には、第2次練馬区行政評価委員会が発足し、評価の客観性、信頼性および透明性を高め、区民の視点に立った成果重視の効率の高い行政活動の推進のために、第1に、区が行った施策に関する内部評価の妥当性、第2に区の行政評価制度のあり方について検討し、平成20年6月にその報告書と提言を区長へ提出した。

今般、平成21年6月には、第3次練馬区行政評価委員会（委員については資料編「平成21年度練馬区行政評価委員会委員名簿」参照）が設置された。区長の諮問事項は、次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性、区が行った施策評価の結果の妥当性、区の行政評価制度のあり方であった。これらの諮問事項について昨年6月から本年2月にかけて本委員会は全体会6回、第1専門部会と第2専門部会はそれぞれ10回にわたり精力的かつ慎重に検討し、諮問事項については、次期長期計画の策定スケジュールに配慮して、昨年9月に検討結果をまとめ、委員会意見として区長へ提出した。

なお、各専門部会の施策内部評価の妥当性に関する評価結果とそれに基づく提言は、区の施策評価制度のあり方に関する提言と共に、全体会で再度慎重に検討され、本日、区長への最終提言として纏めることができた。

諮問事項の「次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性」についての評価結果は、本報告書にみるように、「代表性」、「わかりやすさ」に対比して、妥当性評価はかなり厳しいものとなったが、多くの場合「活動（アウトプット）指標」を使用しており、それらの活動によって、区民の生活がどの程度改善されたかを示す「成果（アウトカム）指標」がすくなくかったことによる。なお、「代表性」や「わかりやすさ」でも改善の要が多々指摘された。

諮問事項の「区が行った施策評価の結果の妥当性」については、本委員会では、練馬区が実施している新長期計画（平成18～22年度）の「区民生活分野」、「健康福祉分野」、「教育分野」、「環境まちづくり分野」、「行政分野」の5分野の78件に及ぶ膨大な施策体系から、区民にとって最も関心が高い32の施策を抽出した。委員会全体会では各専門部会で検討すべき妥当性評価の視点（施策が目指す状態、設定された成果指標、数値目標）、評価基準・方法に関する評価論点を整理し、各専門部会はその論点整理に基づき、それぞれが担当した施策の内部評価の妥当性を慎重に検討した。しかし、「4. 提言」の12項目に見るように、評価基準・方法については専門部会間での意見調整が必要と

なり、全体会での適宜処理が必要であった。「行政分野」では、2つの施策のうち、「持続可能な行政運営を行う」を対象としたが、いずれの成果指標の妥当性についても、今後の改善が期待された。

諮問事項の「区の行政評価制度のあり方」について特記すべきことは、特に各専門部会での検討で、区幹部職員等の協力の下に企画部経営改革担当課職員のみならず、所管課の課長との直接的な意思疎通により、評価委員の行政課題に対する理解が深まり、今回の行政評価の質的向上に貢献したことである。

従来と同様に全体会と専門部会では、各委員による積極的かつ自由な発言により、単に個々の施策の内部評価の妥当性についての評価のみならず、長期計画の諸施策についての総合的理解に基づく成果指標について、また練馬区に於ける施策の内部評価体制のあり方、さらに行政評価委員会の改善点についても、有意義な提言がなされた。本評価報告書の作成は、評価委員会全委員の献身的な協力によるところが大であったが、特に2人の専門部会長による専門的分析と経営改革担当課職員の適切な助力を多としたい。

本評価報告書が今後の区職員による施策に関する内部評価の改善に役立てばと期待すると同時に、区民の区行政に対する関心と理解を高めることに貢献できれば幸いである。

平成22年2月25日

練馬区行政評価委員会委員長
成蹊大学名誉教授 廣野良吉

目 次

1	検討の概要	1
1.1	練馬区行政評価委員会の概要	1
1.2	区が行った行政評価の概要	2
1.3	第三者評価の実施方法	3
2	長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性評価	5
2.1	評価結果	5
2.2	特記事項	5
2.3	評価結果一覧	7
2.4	評価の内容	8
3	施策評価の妥当性評価	19
3.1	評価結果の概要	19
3.2	第1専門部会による評価	21
(1)	区民生活分野	22
(2)	環境まちづくり分野	26
3.3	第2専門部会による評価	29
(1)	健康福祉分野	30
(2)	教育分野	34
(3)	行政分野	38
4	提 言	42
4.1	区民にとって読みやすく分かりやすい施策評価を目指して	43
4.2	区の行政経営に生かされる施策・事務事業評価を目指して	44
4.3	より良い行政評価委員会の運営のために	48
4.4	(参考)各委員からの意見	49

資 料 編 (別冊)

- 1 平成21年度練馬区行政評価委員会委員名簿
- 2 開催経過
- 3 成果指標検討シート
- 4 行政評価委員会からの意見(成果指標の妥当性)に対する区の対応について
- 5 施策評価検討シート
- 6 施策評価表
- 7 練馬区行政評価委員会の設置に関する要綱

1 検討の概要

練馬区行政評価委員会（以下、本委員会）は、区が行った施策評価の結果の妥当性等について、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、平成19年度に実施しており、今回が3度目となる。

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

- ・次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について
- ・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21年6月16日～平成22年3月31日

委員会構成

全12名

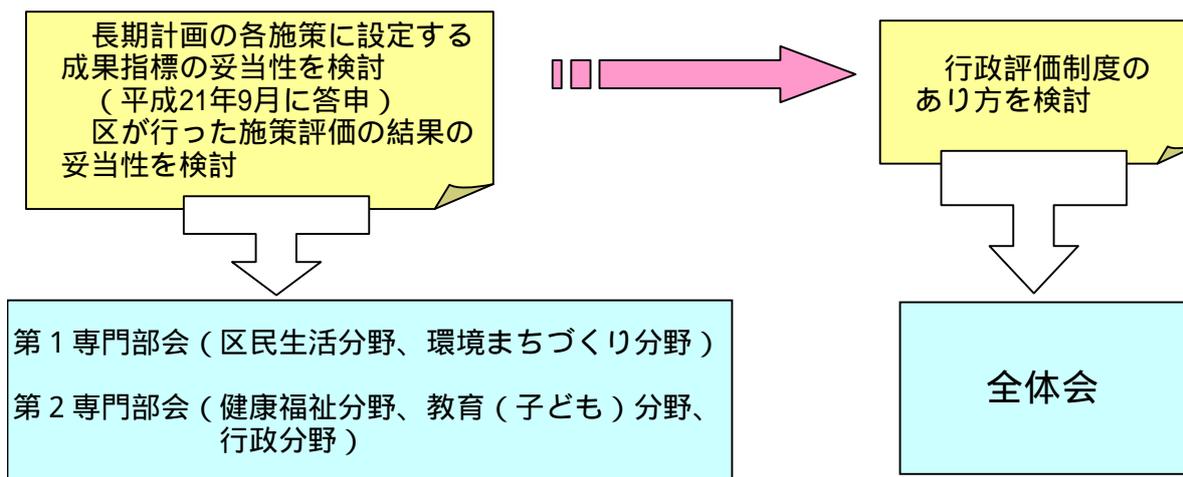
内訳	行政評価に関する豊かな経験と優れた識見を有する者	3名
	企業実務または評価実務に経験を有する区民	4名
	一般公募による区民	5名

(2) 検討の体制

本委員会では、諮問された「次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について」をまず検討し、次に「区が行った施策評価の結果の妥当性について」を検討した。両者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」を検討した。

また、「区の行政評価制度のあり方について」を除き、練馬区行政評価委員会の設置に関する要綱第8条に基づき、2つの専門部会を設置し、分野を定めて検討を行うこととした。

なお、「次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について」は、次期長期計画の策定スケジュールを考慮し、平成21年9月に検討結果をまとめ、区へ意見として提出した。



(3) 活動経過

	委員会	第 1 専門部会	第 2 専門部会
平成 21 年 6 月	1 回	1 回	1 回
7 月		2 回	2 回
8 月		2 回	2 回
9 月	1 回	2 回	2 回
10 月		2 回	3 回
11 月		1 回	
12 月	1 回		
平成 22 年 1 月	1 回		
2 月	2 回		

1.2 区が行った行政評価の概要

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、次のような区分で示している。

- 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

(1) 事務事業評価の概要

- ア 評価の対象 平成20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（890事業）
- イ 評価者 部長
- ウ 評価期間 平成21年5月21日～6月26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	646 (72.6%)	244 (27.4%)	
効率性評価	775 (87.1%)	115 (12.9%)	
必要性評価	882 (99.1%)	8 (0.9%)	
総合評価	607 (68.2%)	283 (31.8%)	
改革改善案	399 (47.3%)	352 (41.8%)	92 (10.9%)

改革改善案 : A 達成 B 一部達成 C 検討中

(2) 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)、事業本部長(事業本部に係る施策)、教育長(教育委員会に係る施策)
- ウ 評価期間 平成21年5月21日～7月10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
成果評価	52 (66.7%)	26 (33.3%)
成果と経費の比較	73 (93.6%)	5 (6.4%)
総合評価	56 (71.8%)	22 (28.2%)

1.3 第三者評価の実施方法

(1) 長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について

長期計画に掲載する成果指標に加え、長期計画には掲載されないが各施策に掲げられた成果指標について、成果指標検討シート（別冊資料3）を用いて評価を行った。

評価は成果指標ごとに、代表性・わかりやすさ・目標値の妥当性について、それぞれを良い()・疑問()・問題有(×)・判断できない(-)の4区分で行い、その理由を記載するとともに、施策全体を通して指標の総合評価を行った。

第1専門部会：施策数41 指標数76

第2専門部会：施策数36 指標数65

(2) 区が行った施策評価の結果の妥当性について

施策の抽出

区が行っ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ることから、19年度と同様に各政策から1施策を選出することを基本に、各専門部会とも16施策を検討することとした。その際、19年度に第三者評価を行った施策は選出しないこととした。

評価の方法

19年度に実施した第三者評価にならい、検討シート(別冊資料5)を用い実施した。それぞれの項目を、良い()・疑問()・問題有(×)の3段階で評価を行い、判断の理由・改善すべき点などをコメント欄に記載した。

所管課長へのヒヤリング

19年度の提言を踏まえ、専門部会での検討の際には施策を所管する課長に出席を依頼した。委員からの疑問点や施策評価表の中に書ききれない点等について説明を受けながら検討を進めた。

(3) 区の行政評価制度のあり方について

現在、区が実施している行政評価の状況を十分に把握し、各専門部会における「次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性」「区が行った施策評価の結果の妥当性」についての議論を踏まえ、検討を進めた。

2 長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性評価

2.1 評価結果

長期計画に掲載する成果指標の妥当性評価は下記のとおりとなった。

	良い ()	疑問 ()	問題有 (×)
代表性	5 7	1 4	6
わかりやすさ	5 9	1 6	2
妥当性	4 4	2 6	7

判断できない (-) と評価された指標は、主に情報不足が原因であったため、所管課等に質疑を行った後、再度評価を行っている。

長期計画に掲載されない成果指標の評価は、成果指標検討シート（別冊資料3）に掲載している。

2.2 特記事項

今回の検討のまとめにあたり、特に留意を要する事項について本欄に記載する。

(1) 長期計画（素案）の記載内容について

各施策のページは、区が区民に訴え、理解と共感を求めるものとするが、今回の成果指標の検討では、成果指標とめざす状態の関連性、成果指標の必要性や重要性等について長期計画からは十分に読み取ることができず、各課に追加質問を行い判断した施策が少なからずあった。長期計画の記載は一般の区民がそれだけで理解できるよう、十分な討議を行い、熱意を込めて策定すべきである。

(2) 成果指標について

成果指標の評価が疑問 () や問題有 (×) とされた理由の多くは、「活動指標(アウトプット)」を設定していたことによるものである。活動を行ったことにより区民の生活がどれだけ良くなったかを測定する「成果指標(アウトカム)」について、職員の理解をより高める努力が必要である。

(3) 個別の施策内容について

施策名と施策内容に疑問があるもの、施策のめざす状態に疑問があるものについて意見を行う。

施策112 就学前の子どもの成長を支える

施策名は「就学前の子どもの成長を支える」であるが、施策の目標は「保育サービスが充実し、子どもが健やかに成長できる状態」で、長期計画の内容は保育に限られたものとなっている。就学前の子ども施策には幼稚園も含まれることから、施策内容または施策名を再検討するべきである。

施策471 公共賃貸住宅を管理・運用する

施策の目標を、「居住者が快適に生活している状態」としているが、公共住宅の本来の目的は、低廉な家賃で住宅を供給することにある。住宅申し込み抽選倍率は非常に高く、支援の必要な区民は多いと推測される。公共住宅の本来の目的をふまえ、施策の目標と成果指標を設定するべきである。

2.3 評価結果一覧

子ども分野				健康と福祉分野				区民生活と産業分野				環境とまちづくり分野				
施策	代表性	わかりやすさ	妥当性	施策	代表性	わかりやすさ	妥当性	施策	代表性	わかりやすさ	妥当性	施策	代表性	わかりやすさ	妥当性	
111				211				311				411				
112				212				312				412				
113				213				321				421				
114				214				322				422	×	×	×	
121				221				323				423				
122				231				324				424				
123				232	×			325				425				
124				233				326				426				
125				234				327				431				
131				241				331				432				
132				242				332				441			×	
行政運営分野				243				333				442				
施策	代表性	わかりやすさ	妥当性	244				334			×	443	×	×	×	
511				245	×		×	335				451			×	
512				251				341				452				
513				252				342				453				
514				253				351	×		×	454				
515				254				352				461				
516				261								462				
												463				
												471	×			
												472				
												473				

評価の種別

○ : 良い △ : 疑問 × : 問題有

(1)子ども分野

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
111 地域で子育てを支える	子育てのひろば利用者数	100,775人	200,000人				・利用者数が単年度の延べ人数であること、子供と保護者の総数であること、を明記しておくことが望ましい。
112 就学前の子どもの成長を支える	保育所入所希望者受入率	96.9%	100%				・施策構成を変更することが可能であれば、保育所と幼稚園をまとめて就学前の子ども対策として欲しい。 ・施策構成を変更しないのであれば、指標に保育所だけでなく幼稚園も含めるべき。
113 学齢期の子どもの成長を支える	学童クラブ入会希望者受入率	95.0%	100%				・学童クラブ、児童館、学校応援団の違いが長期計画の見開き2ページでは十分説明されていない。少なくとも設定理由では、学童クラブについては、保護者が子供の入会を希望している（児童館、学校応援団は違う）という背景を示したうえで、だから代表指標として選んだということが分かるようになっていることが必要。
114 特に援助が必要な子どもと子育て家庭を支援する	子ども家庭相談の対応件数	1,318件	1,866件				・相談件数の増減は、肯定的にも否定的にも捉え得る。施策の目指す状態からすると、相談への対応件数が増えることよりも、相談体制の充実度（体制や制度の整備、マンパワーの充実等）を測定するほうが適切ではないか。 ・アンケート調査結果や家庭訪問の実績等を含め、他に適切な指標を設定できないかどうか、是非再検討してほしい。
121 地域の特色を活かした教育を推進する	学校応援団構成員数	2,131人	3,250人				学校応援団の構成員は、ほとんどがPTAなどであり、施策121が期待しているような一般の地域社会構成員は非常に少ないのではないかと。そこで、指標は、人数ではなく「学校応援団設置校数」としてどうか。

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表 性	わか りやす さ	妥 当性	
122 幼稚園教育を充実する	区立幼稚園における幼少連携の実施率	100%	100%				<ul style="list-style-type: none"> ・施策構成を再考することができるのであれば、幼稚園と保育所を就学前の子どもとして一括して扱えるようにすべきである。 ・どうしても現在の施策構成を維持するというのであれば、区立幼稚園だけでなく、私立幼稚園も指標の対象に加えるべきである。 ・実施率は既に100%に達しているのだから、量的・質的な拡充の内容のほうを指標としたほうが、代表指標としては適切である。現在の指標を使うということであれば、少なくとも、なぜ幼少連携が実施されると幼稚園教育が充実したことになるのか、より多様な「連携事業」とは具体的に何を示しているのかなど、質的・量的な連携の拡充の中身を設定理由で説明する必要がある。
123 小中学校の教育内容を充実する	授業に対する理解の程度	小学生82.3% 中学生68.3%	100%				<ul style="list-style-type: none"> ・設定理由に、数字の出所を明記すべき。 ・アンケートが5段階評価であれば、「内容がよく分かる」と回答した生徒の割合を測定する」ということを明示しておくべき。
124 教育環境を充実する	小中学校校舎・体育館の耐震性能を確保した棟数の割合	71.5%	100%				
125 児童・生徒の健やかな体の成長を促す	朝食に主食とおかず等をそろえて食べた児童・生徒の割合	4.7%	10%				
131 青少年の自主的な活動を支援する	企画・運営のスタッフとして青少年が参加している子ども会事業の割合	50.6%	100%				<ul style="list-style-type: none"> ・データがあれば、指標は、「青少年全体に占める子供会事業に参加している青少年の割合」とするほうが望ましい。 ・青少年とは誰のことか（小学生から20歳未満？）定義を明示しないと、区民には分かりにくい。
132 家庭・学校・地域で連携して青少年の健全育成を推進する	青少年育成地区委員会事業に参加した青少年の延べ人数	80,505人 85,000人					<ul style="list-style-type: none"> ・事業への参加と目標である「青少年が健やかに成長している状態」との関連が不明瞭である。事業への参加者が減少したからといって、一概に「不健全」な方向に向かっているとは言えない。 ・青少年育成地区委員会事業の内容が本文中で十分に説明されていないので、具体的なイメージが伝わりにくい。 ・設定理由のところ、どのようにして増加させるか（周知するだけで4,500人増える見込みか）、もう少し説明が必要である。また、参加者が増えることによって、なぜ目標に近づくのか論理的な説明が必要。 ・代表指標として他により適切なものがないかどうか再検討して欲しい。

(2)健康と福祉分野

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
211 健康づくりを支援する	40～74歳までの国保加入者におけるメタボリックシンドローム該当者および予備群の減少	4,803人	20年度比10%減少(24年度)				<ul style="list-style-type: none"> ・40～74歳までの国保加入者だけが対象となる背景をどこかに明記すべき。今のままだと、一般区民からは、会社員等はどうなるのか、40歳以下・75歳以上はどうなるのかという疑問が当然出る。 ・現状も目標も、人数より全体に対する比率で表示したほうがよいのではないか。あまりにも割合が低い場合には、代表性も低くなる。
212 健康づくりの条件整備を行う	食育に関心を持っている区民の割合	75%	85%				<ul style="list-style-type: none"> ・区民意識・意向調査結果を利用するのであれば、それを区民に分かるよう明記すべき。併せて、質問項目を明記すべき。 ・「関心をもつ」だけでなく、「実践している」ことのほうが重要ではないか。「実践している」区民の数を測定し、指標として使うことを提言する。
213 健康に関する危機管理を行う	麻しん風しん混合ワクチンの接種率	98.7%	99.0%				<ul style="list-style-type: none"> ・98.7%から99.0%では、代表指標の目標としては、伸び率が小さすぎるのではないかと。0.3%の違いが重要なのであれば(99%水準を毎年保ち続けないと、次の大流行につながるなど)、設定理由にその重要性が分かるような説明をする。 ・「感染症一般に対する予防・恒常的な備え・体制作り」の成果を測れるような指標を代表指標として設定したほうが区民の納得度が高まる。
214 安全な衛生環境を確保する	食品衛生苦情処理に対する区民の満足度	99.2%	100%				<ul style="list-style-type: none"> ・苦情に対応すれば安全な衛生環境が確保されるわけではない。苦情対策よりも重要な事務事業(環境関係営業施設の監視指導等)を行っているはず。そちらを代表指標とした方がよいのではないかと。
221 地域における医療体制を確立する	練馬区内の一般・療養病床数	1,912床	2,612床				<ul style="list-style-type: none"> ・医療従事者と病床の不足については、他区との比較にこだわることなく、絶対数の引き上げが必要と思われる。
231 地域福祉活動との協働を進める	人材育成事業で養成した人数	174人	200人				

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
232 保健福祉の総合支援体制を確立する	公的な窓口に寄せられる相談件数	79,421件	92,000件	×			<ul style="list-style-type: none"> ・施策114、施策243、施策251の代表指標に、それぞれの相談窓口の相談件数が挙げられている。本施策では、これらを総計しただけであり、ダブリ感がある。 ・指標で「適切に相談できたか」を測るのであれば、指標としてアンケート調査等に基づき「相談することによって適切なサービスを受けられたか」も測るのが望ましい。相談数が増えるのと必要とするサービスが受けられるというのは別のことであり、相談が増えればよいという考え方は必ずしも一般の区民にとって分かりやすいとはいえない。
233 保健福祉サービスの利用を支援する	成年後見制度区長申立件数	26件	35件				実績に基づいて5年後までに年間9件程度増やしたいということなのかもしれませんが、目標値の根拠が明示されていないので、この数値目標が適切かどうか判断できない。
234 福祉のまちづくりの考え方を広める	福祉のまちづくりの推進に関する計画の基本方針等実現のため、区民が行政をパートナーとして開始した活動の合計数	32件	50件				
241 高齢者の多様な社会参加を促進する	高齢者センターと敬老館の延べ利用者数	353,543人	412,000人				<ul style="list-style-type: none"> ・長期計画の見開き2ページでは、高齢者センターと敬老館についての説明が少ない。それぞれ何力所あるのか、どのような活動をしているのかなど、説明が欲しい。 ・高齢者の中で社会参加を実現させている人の比率を増加させる指標・目標を立てるべきではないか。
242 特定高齢者等を支援する	特定高齢者介護予防事業参加者数	291人	960人				<ul style="list-style-type: none"> ・参加しただけでは、心身が改善された状況を測定することにはならない。設定理由の書き方に工夫が必要。
243 要支援・要介護高齢者を支援する	高齢者相談センター（本所・支所）の相談件数	98,061件	118,000件				<ul style="list-style-type: none"> ・施策、施策の目標から考えると、相談件数ではなく、相談の結果がより重要と考えられる。従って、相談者の満足度や、要支援・要介護高齢者へのサービス充足度を測れるような指標を設置するほうが適切ではないか。 ・既に相談件数は98,061件に達しているので、設定理由では、センターの周知や親しまれる窓口になることよりも、相談を必要なサービス提供に確実に結びつけることを目指すといった内容を記述するなど、もう少し工夫すべき（例：施策232）。
244 高齢者の生活基盤づくりを支援する	介護保険施設の整備率	1.70%	2.30%				

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
245 地域で高齢者を支える	ひとりぐらし高齢者等実態把握件数	22,970人 26,576人		x		x	<ul style="list-style-type: none"> ・「住民票に基づいて一人暮らし高齢者を全数把握している現状を維持する」というだけでは、代表指標としての意味はない。 ・「把握する」だけでなく「適切な支援をしている」、或いは「住民票では分からない一人暮らし高齢者も把握して、適切に支援している」とはいえないか。 ・施策245の事務事業全体を総括するような指標を設定することが必要。ひとりぐらし高齢者等実態調査を4年ごとに実施しているとのことなので、高齢者の一人暮らしが支えられていると、本人が感じているかどうかを問う質問などを加えて指標としてはどうか。
251 総合相談体制を構築する	障害者地域生活支援センターの相談件数	9,673件 22,000件					<ul style="list-style-type: none"> ・相談することが重要との考えは分かる。しかしながら、「相談する」ことが、即「安心して地域で生活できる」ことではない。相談によって利用者が満足しているかを測る指標の追加を検討して欲しい。
252 サービス提供体制を拡充する	障害福祉サービス利用者全体にしめる日中活動系サービスの利用者の割合	30.6% 43.6%					<ul style="list-style-type: none"> ・数に加えて、質的な面も測れれば、尚よい。
253 障害者の就労を支援する	福祉施設等から一般就労した障害者数	84人 113人					<ul style="list-style-type: none"> ・実績に基づいて毎年5名程度増やしたいという目標は理解できるが、就労希望者のうち何割くらいが実際に就職しているのかが不明なので、この数字が妥当なのかどうか判断ができない。
254 障害者の社会生活を支援する	グループホームやケアホームの利用者数	185人 360人					<ul style="list-style-type: none"> ・簡単でよいので、両者の区分が分かるよう、グループホーム（介護なし）、ケアホーム（介護あり）の定義を長期計画に記載すべき。
261 生活の安定に向けた自立支援を行う	自立支援プログラムに基づき支援をした者の人数	1,072人 1,700人					

(3) 区民生活と産業分野

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
311 地域コミュニティを活性化し、協働を推進する	新たに協働を開始(拡充)した事業数	25事業					・これまでの実績(20年度の状況)がないため目標の妥当性に疑問が残る。目標の妥当性を判断するためには、過去の実績が必要。新規事業であればその旨説明すること。町会・自治会、NPO等が集まって、地域コミュニティや協働について議論した回数などはないのか。
312 地域活動を支える情報・機会・場の提供を行う	地域住民からなる運営組織と協働で運営されている地区区民館の数	8施設 22施設					・これまでの状況から達成可能なの見えない。また、全施設を協働で実施する必要があるのか。機会・場の提供はこの指標で測れるが、情報の提供についての指標がほしい。地域活動コーディネーターなどのソフト面での指標もほしい。
321 練馬区の特徴的な産業を支援する	アニメ関連企業の従業者数	1,980名 2,500名					
322 中小企業の経営を支援する	都の倒産件数に占める練馬区の倒産件数の割合	2.28% 2.16%					・区が支援した結果が倒産割合が減少することだけでは弱い。支援をしている指標を掲げるべきで、例えば、産業融資件数、経営相談件数など。また、そういった支援の結果の成果として、事業税(個人・法人)の伸び率が、常に23区の平均値を上方に推移している指標があると良い。
323 中小企業の勤労者と就労を支援する	区内中小事業所の従業員数	159,909人(18年度) 161,830人					・1.2%増に設定した理由が足りないので説明が必要。
324 消費者の自立を支援する	消費者講座等の参加者数	823人 1,030人					・募集定員を満たすことが可能なのか疑問が残り、達成できない目標値は好ましくない。また、この指標では自立していると判断できかねる。そこで指標は、参加した人のうち自立した人の割合を設定すると良い。他には、消費者相談の件数も考えられるが、増減の波があるので、23区に占める割合を設定すると良い。
325 都市農地を保全し都市農業を支援する	農業体験農園の数	14園 20園					
326 魅力的な商店街づくりを進める	商店街におけるイベント事業の実施数	163事業 178事業					
327 まち歩き観光を推進する	まち歩き観光スポットの来場者数	約91万人 102万人					・観光スポットがどこなのか不明であることや、観光スポットが増減した場合に目標にブレが生じることから疑問が残る。にぎわいの相乗効果を測るための、リピーターの割合や満足度を設定すると良い。

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
331 区民の文化芸術・生涯学習活動を支援する	文化芸術・生涯学習施設利用者数および同事業参加者数	1,437,094人	1,800,000人				
332 読書活動を支援する	区立図書館の区民1人当たりの蔵書冊数	2.05冊	2.35冊				
333 スポーツ活動を支援する	週1回以上スポーツを行う成人の割合	46.2% (18年度)	60% (25年度)				・目標が意欲的すぎないか(努力しても達成できない目標を設定すべきではない。)
334 文化財と伝統文化を保存・活用・継承する	指定・登録文化財の件数	183件 (累計)	220件 (累計)			×	・累計値は、毎年度の成果を見るのには適していない。区民に文化財および埋蔵文化財の重要性を理解してもらうための取組を指標に設定できないか。
335 多様な文化・社会への理解を進める	交流会等参加者数	865人	920人				・目標が区内外国人登録者数の1割にも満たない状態で、国際交流が活発に行われている状態になるのか疑問が残る。
341 犯罪等に対する態勢を強化する	「防犯・防火・防災」に関する区民の満足度	54.1%	60%				・10年間超えていない数値をさらに10%上昇させる目標値。努力しても達成できない目標を設定すべきではない。
342 自然災害に対する態勢を強化する	防災リーダーの育成講習修了者	81人	400人				
351 平和を尊ぶ心を育む	平和祈念コンサート参加人数	1,222人	1,486人	×		×	・施策のめざす状態は精神的な要素が強く、その達成指標を一つの事業に絞るのは無理がある。また、区民の数から余りにもかけ離れた低い数字である。よって指標は再考すべき。たとえ事務事業が1つであっても、区が働きかけることができる事柄(事務事業に相当するもの)があれば、実施中の事務事業だけにとらわれるべきではない。コンサートだけでなく、平和へのPR活動や講演会等の平和推進事業を取組んでいないのか。また、それを指標に設定できないか。
352 人権の尊重と男女共同参画を進める	区民の人権に対する意識の高さ	65.9%	70% (25年度)				

(4)環境とまちづくり分野

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
411 ふるさとのみどりを保全し、新たなみどりをつくる	市民緑地（憩いの森・街かどの森）の年間新規開設面積	2,728㎡	3,700㎡				
412 みどりを愛しはぐくむ活動を広げる	みどりのボランティア活動がされている公園等の数	40か所	58か所				
421 区民・事業者による身近なところからの地球温暖化防止を促進する	練馬区の温室効果ガスの年間総排出量（CO換算）	202万4千t（17年度）	185万7千t（24年度）				
422 まちづくりで環境に配慮する	環境影響評価手続における区民周知の実施度合	100%	100%	×	×	×	・区民周知は行政活動であって、その成果を指標に設定すべき。何をもって、区民周知としているか記載がない。行政活動の達成状況が、区民への周知として十分かは明らかでないのだから、適当ではない。当然に100%行うべきで、また、すでに目標を達成しているので、別の指標・目標を設定すべき。（関係者が努力して達成を目指すものを指標とすべき。）また、施策のめざす状態は適切か疑問が残る。
423 区が率先して地球温暖化防止に取り組む	区の事務事業に伴う温室効果ガス排出量（CO）	37,889t（19年度）	37,591t（22年度）				・長期計画は22年度～26年度までなので、目標値・目標年度が途中で変更するのは好ましくない。
424 ごみの発生を抑制する	区民一人1日あたりのごみの排出量	582g	530g				
425 リサイクルを進める	集団回収登録団体数の増	346団体	490団体				
426 ごみの適正処理を進める	可燃ごみの中に可燃ごみ以外のものが混入している割合	28%	20%				
431 公害問題の解決を図り、地域環境の保全・改善を推進する	二酸化窒素および浮遊粒子状物質が環境基準に適合している測定か所数	13か所	13か所				

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
432 まちの美化を進める	環境美化推進地区および環境美化活動団体の登録世帯数	106,513世帯	160,000世帯				
441 区民・事業者とともにまちづくりを進める	練馬区まちづくり条例における開発調整の手続が順調に進められた件数の割合	96%	96%			×	・指標は、施策の目標（成果）を測るために設定するが、この指標がそれをよく反映しているか疑問が残る。目標に変化がないため、十分達成している指標なのか、現状と同じ活動しかならない指標なのか疑問が残るが、いずれの場合も指標にはふさわしくない。施策のめざす状態は、何をもちってそういえるのか。抽象的過ぎるので、区民にわかりやすく説明するつもりで、記載内容を検討してほしい。
442 土地利用を計画的に誘導する	地区まちづくり計画に基づき用途地域等を変更した地区（累計）	1か所	7か所				・目標が増加することは行政の上で評価されることなのか疑問が残る。
443 調和のとれた都市景観を形成する	景観に関する計画および条例の策定	着手 施行		×	×	×	・条例の制定は、施策のめざす状態の前提条件なので、その成果を指標に設定すべき。
451 良好な市街地を形成する	まちづくり計画を策定した区域の面積	220.5ha 拡大				×	・まちづくり計画の策定では、認可や決定時に面積が増減することもあるが、指標として設定する以上は、具体的な目標値を示し、取り組むことが必要。
452 まちの拠点機能を向上させる	計画的なまちづくりを進めている駅周辺地区数	10地区 15地区					
453 災害に強いまちをつくる	密集住宅市街地整備促進事業による道路・公園等の整備面積（累計）	29,118㎡ 51,730㎡					
454 だれもが利用しやすいまちをつくる	民間施設への改修助成執行率	44% 100%					・改修助成執行率は、行政活動に関する指標であって行政の成果指標としては適切ではない。区民にとって、執行率はわかりにくい。予算を使い切ることが目標ではなく、執行率が悪ければ事業を見直すべき。
461 公共交通を充実する	区が関与して運行しているバスの乗車人数（1便当たり平均）	18人 24人					

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
462 道路交通ネットワークを整備する	区内の都市計画道路の完成率	48%	54%				
463 快適な道路環境を整備する	区道歩道延長距離	121.9km	129.1km				
471 公共賃貸住宅を管理・運用する	区営住宅居住者の居住満足度	78.5%	90%	×			・ 施策名から居住者満足度は想像できず代表性に欠ける。現在の入居者が入居基準内に入居している割合など、施策を代表する指標を設定すべき。
472 良質な住まいづくりを支援する	住宅修築資金融資あっせん件数	5件	10件				・ 件数が少なく代表性に欠け、評価が困難になる可能性がある。また、施策の目指す状態を測るのに、1年間で10件融資できれば達成したと考えられるのか疑問。成果指標が立てられなければ、活動指標でもいいので、施策の目指す状態を測れる指標を設定すべき。
473 誰もが安心して暮らせる住まいづくりを促進する	高齢者のための設備がある住宅の割合	31.0% (15年度)	50.0%				

(5)行政運営分野

施策名	成果指標	目標値		指標の評価			行政評価委員会からの意見
		平成20年度	平成26年度	代表性	わかりやすさ	妥当性	
5.1.1 参加と連携による開かれた行政を進める	情報の入手しやすさ、意見の言いやすさに満足している区民の割合	42.0%	60%				<ul style="list-style-type: none"> ・「区民意識意向調査」結果のみから数値を取るのであれば、区政モニター等については記載する必要はない。 ・区民の中でも情報を必要としている人が、現在の状況に満足しているかどうかを測るべきではないか。
5.1.2 健全な財政運営を行う	経常収支比率	79.2%	80%以内				
5.1.3 区民本位の効率的で質の高い区政経営を行う	目標が達成された施策の率	67.9%	100%				<ul style="list-style-type: none"> ・代表指標の対案として、「区民意識意向調査」の満足度に関する結果の活用を提案する。
5.1.4 区税負担の公平性を確保する	特別区民税現年課税分収納率	97%	97%				<ul style="list-style-type: none"> ・設定理由の文章が論理的な構成になっていない。 ・「現年」をもう少し一般区民にも分かりやすい表現にするか設定理由で簡単に説明するなどの工夫が必要。 ・現況も目標も同じ数値だと、現状維持と受け取られかねない。97%というのが非常に高い数値であり、努力の結果だということをもう少しきちんと説明すべき。
5.1.5 基礎的な住民サービスを効率的に提供する	区民アンケートの区民満足度	73.5%	82%				<ul style="list-style-type: none"> ・区では多種多様なアンケート調査を実施しているため、アンケートの正式名称を記載したほうがよい。
5.1.6 医療保険等制度運営を行う	国民健康保険料の収納率（現年分・滞納繰越分合計収納率）	71.5%	74.0%				

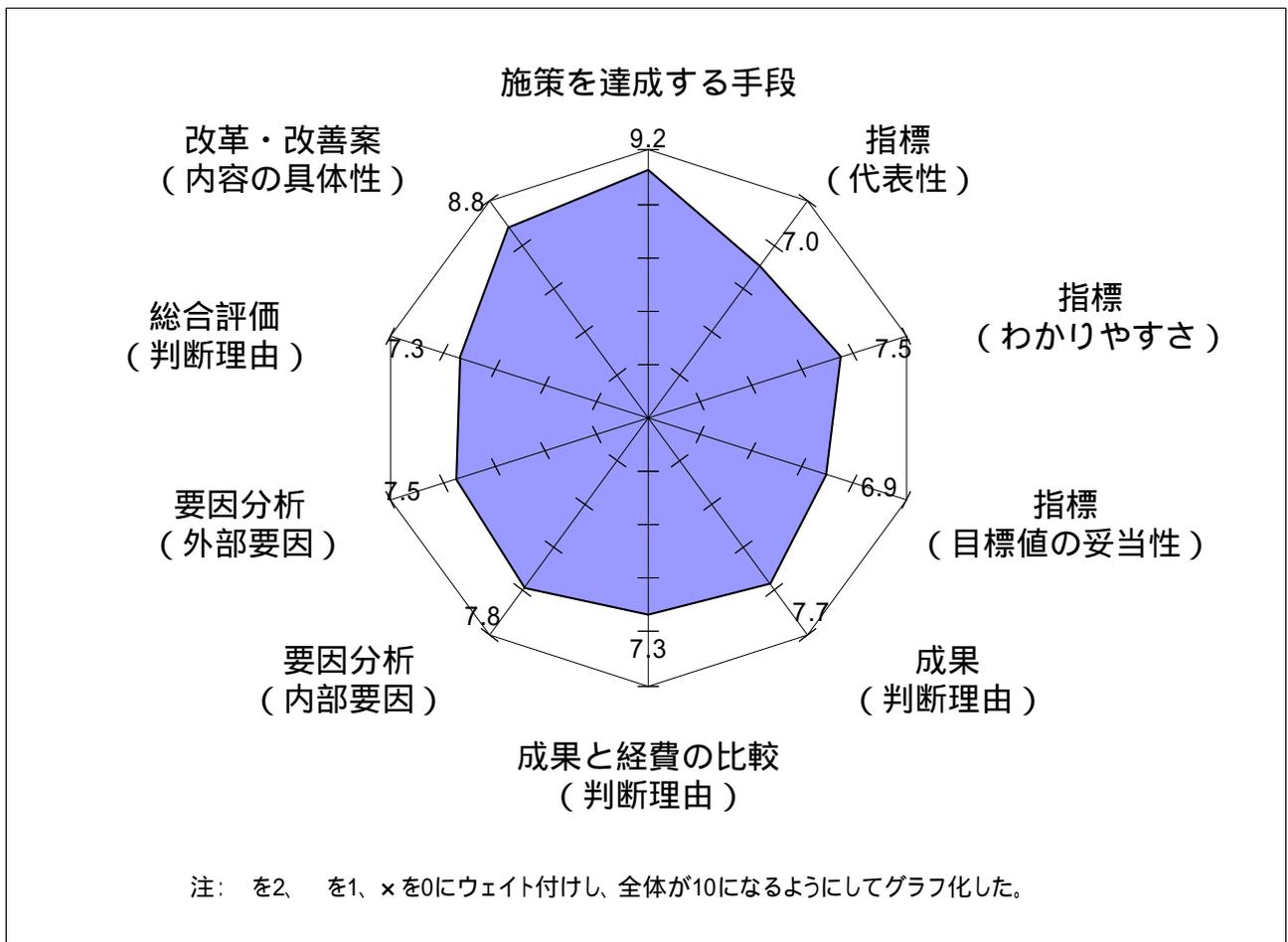
3 施策評価の妥当性評価

まず、今回の第三者評価の専門部会の進め方として、施策・事務事業の担当課長からの追加説明や質疑応答があったことは非常に有意義であった。追加説明や質疑応答の結果、明らかになった点が少なくなく高く評価していることを述べておきたい。

3.1 評価結果の概要

本委員会では、32施策を第三者評価の対象とし、区が行ったそれぞれの項目の評価について再評価した(別冊資料5)。その結果を、検討シートの項目ごとに良い()を2、疑問()を1、問題有(x)を0にウェイト付けし、全体が10になるようにグラフ化したものが下図である。

施策全体の第三者評価結果



・施策を達成する手段や改革・改善案は、それぞれ 9.2 ポイント、8.8 ポイントと相対的に高い評価となっている。しかし、区が実施すべき事業や民間の活気に期待する内容も時代の要請によって変わってくることについては留意しておく必要がある。

・指標の代表性は、その施策の成果の達成度をみる上で重要であり、議論を重ねたが、図で示されたように 7.0 ポイントと相対的にやや低い評価結果になっている。議論の中心となったのは、施策が達成しようとする事と指標によって測られるものとの間にずれがあるのではないかという点であった。

・目標値の妥当性については、6.9 ポイントと相対的に低い評価となった。主な理由としては、目標値として毎年度の累計値が採用されているものがあり、このような目標設定の仕方では当該年度の成果を評価しにくいこと、目標値が 100%あるいは 0（ゼロ）とされている場合、施策の成果が上がっているにもかかわらず、未達成とせざるを得ないものも見受けられたことの二点が挙げられる。施策を適格に運営管理していく上で、目標値を適切に設定することは不可欠であり、早急に改善に取り組むことが求められる。

・指標の分かりやすさ、成果（判断理由）、成果と経費の比較（判断理由）、要因分析（内部要因・外部要因）、総合結果（判断理由）は、7 ポイント台となっている。

3.2 第1専門部会による評価

[第1専門部会の進め方と討議の要約]

第1専門部会では、「区民生活」及び「環境まちづくり」の2つの分野16の施策について第三者評価を行った。

第1専門部会で最も議論になったのは、設定された成果指標が当該施策の成果を見る上で適切かどうかということ、また、目標値が練馬区で民間団体・区民を巻き込んで施策を推進していく上で、関係者を鼓舞するとともに、達成可能なものとなっているかという2点であった。

確かに成果指標や目標値は、既に設定されているものであり、期の途中において変えることが出来ないこと、また現在の事務事業等の担当課長の責任とすることができないということは理解するが、このまま放置すれば、次回の評価においても今回と同様のことが起こり得ないことではないと考えられるので、指摘しておきたい。

また、成果指標と目標値は、達成度を測るためのモノサシであるとの理解が練馬区だけでなく、他の基礎自治体においても浸透しているように思われる。確かにそのような解説をしている行政評価の解説書があるが、目標値は、あくまでも当該施策によって実現・達成しようとする状態を表すものでなければならぬものである。そのような状態を表すものが数値という形にすることによって、目標が明確になり、関係機関・組織や区民がそれぞれ、持つ力を持ちより取り組む運動のスタートラインとなり得るものとする。

なお、この第三者評価作業を進めていく中で、当該施策について区民、議会等に計画や評価結果をどのようにプレゼンテーションすれば、より理解が深まるかということについて真剣に取り組めば、目標、あるいは目標値の設定の仕方についても変わってくるのではないかという意見が出された。

(1) 区民生活分野

区民生活分野には17の施策があり、そのうち以下の8つの施策を第三者評価の対象とした。

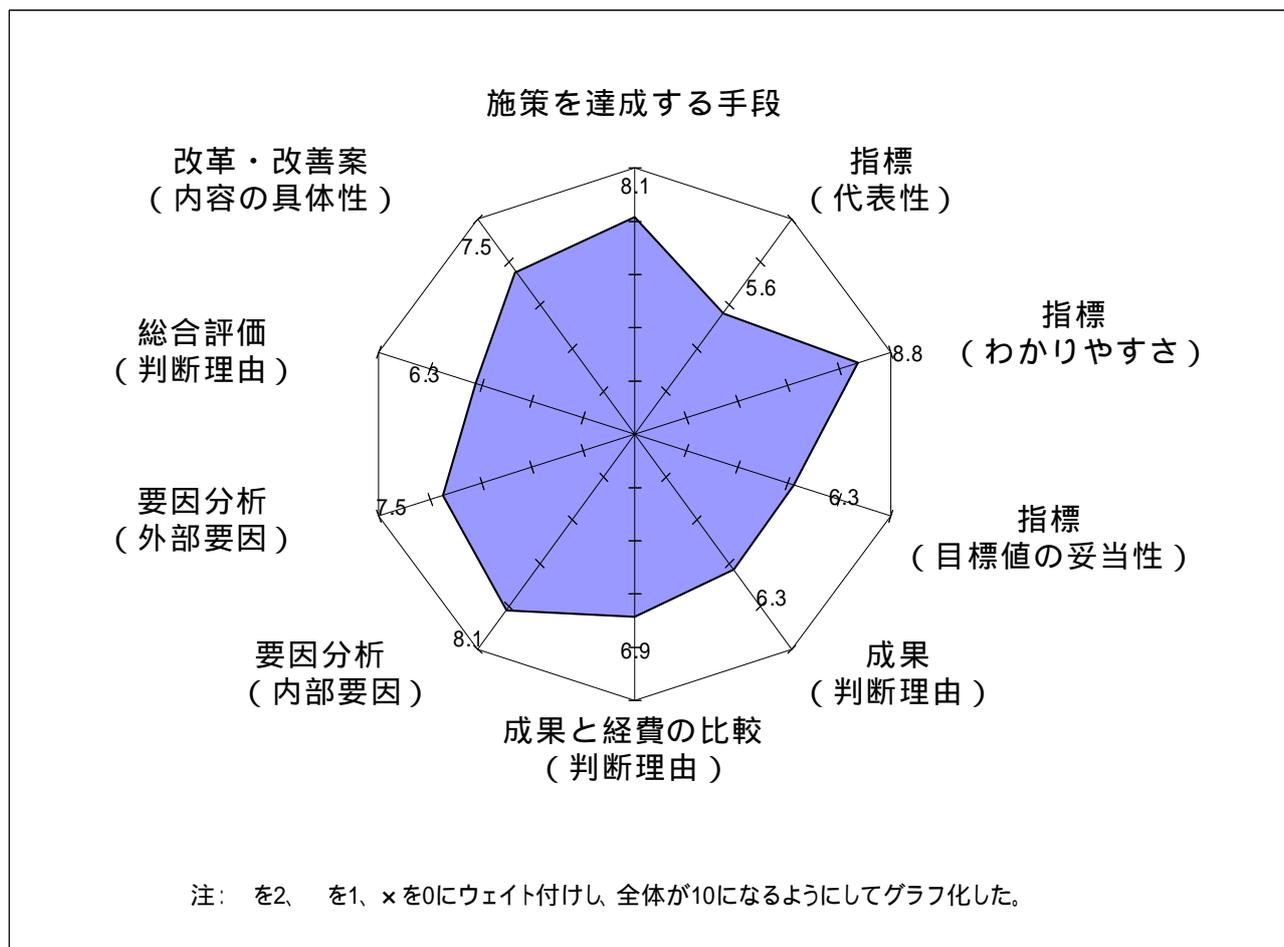
施策一覧

施策番号	施策名
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
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
125	快適な買い物環境を整備する
132	自然災害に対する態勢を強化する
141	平和を尊ぶ心を育む
152	区税負担の公平性を確保する

評価結果一覧

施策番号	手段	成果指標			評価								改革・改善案	
	施策を達成する手段	全体			成果		成果と経費の比較		要因分析		総合評価		評価結果との関連性	内容の具体性
		代表性	わかりやすさ	目標値の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	内部要因	外部要因	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性		
112														
113												×		
121														
122														
125														
132														
141														
152														

評価結果の傾向



内部評価（庁内）と第三者評価（行政評価委員会）での結果比較

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	合計
内部評価	7件	1件	8件
第三者評価	妥当 7件	妥当 1件	8件

第三者評価の内容

ア 施策を達成する手段について

達成する手段については、総じて相対的に高いポイントとなっている。ただこのような高いポイントになっていることについて、一つひとつの事務事業を詳細に検討したわけではなく、また事務事業相互の関係について検討する時間が限られていたことが評価結果に影響しているのではないかという指摘が出ると思われる。そのような指摘が出れば、甘受しなければならないと思う。

なお、施策141「平和を尊ぶ心を育む」に関しては、この施策を構成する事務事業が一つであるということもあるが、この施策は何を目的としているのか、もう少し明らかにする必要があるという意見が出た。それによって達成するための手段も成果指標も、従って目標値も変わってくると考える。

イ 成果指標について

主な評価項目では、「指標の代表性」が6.0ポイントを切っている。施策の成果を見るための指標として代表性が（疑問）になっているものが8施策中7施策である。もちろん、第三者評価委員は施策に関するプロではない。言い換えれば、一般の区民とはそれほど変わらない。そこでの意見として代表性に問題があるのではないかということが出されたことは、区民を巻き込んで施策を展開しようとする場合、考慮しておかなければならないことであろうと考える。

目標値の妥当性についても8施策中6施策について疑問であるとなった。区民を巻き込んで施策を展開しようとするのであれば、区民をはじめ、民間組織等のステークホルダー（利害関係者）の納得が得られる目標値の設定が求められる。

ウ 評価について

評価の欄では、成果の判断理由の妥当性以外の項目について、比較的高いポイントとなっている。

ただ、施策113「区民の文化芸術活動を支援する」の総合評価の判断理由を×（問題有り）とした。これは、施策評価表に「条例や基本方針に沿って事業が展開された」と書かれ、区としては当然すべきことを書いたまでのことで、評価結果の判断理由にはならないということから「問題有り」とした。

エ 改革・改善案について

このうち評価結果の関連性については、すべて（良い）とした。「内容の具体性」については、8つの施策の内訳は、4対4に分かれた。

(2) 環境まちづくり分野

環境まちづくり分野には24の施策があり、そのうち以下の8つの施策を第三者評価の対象とした。

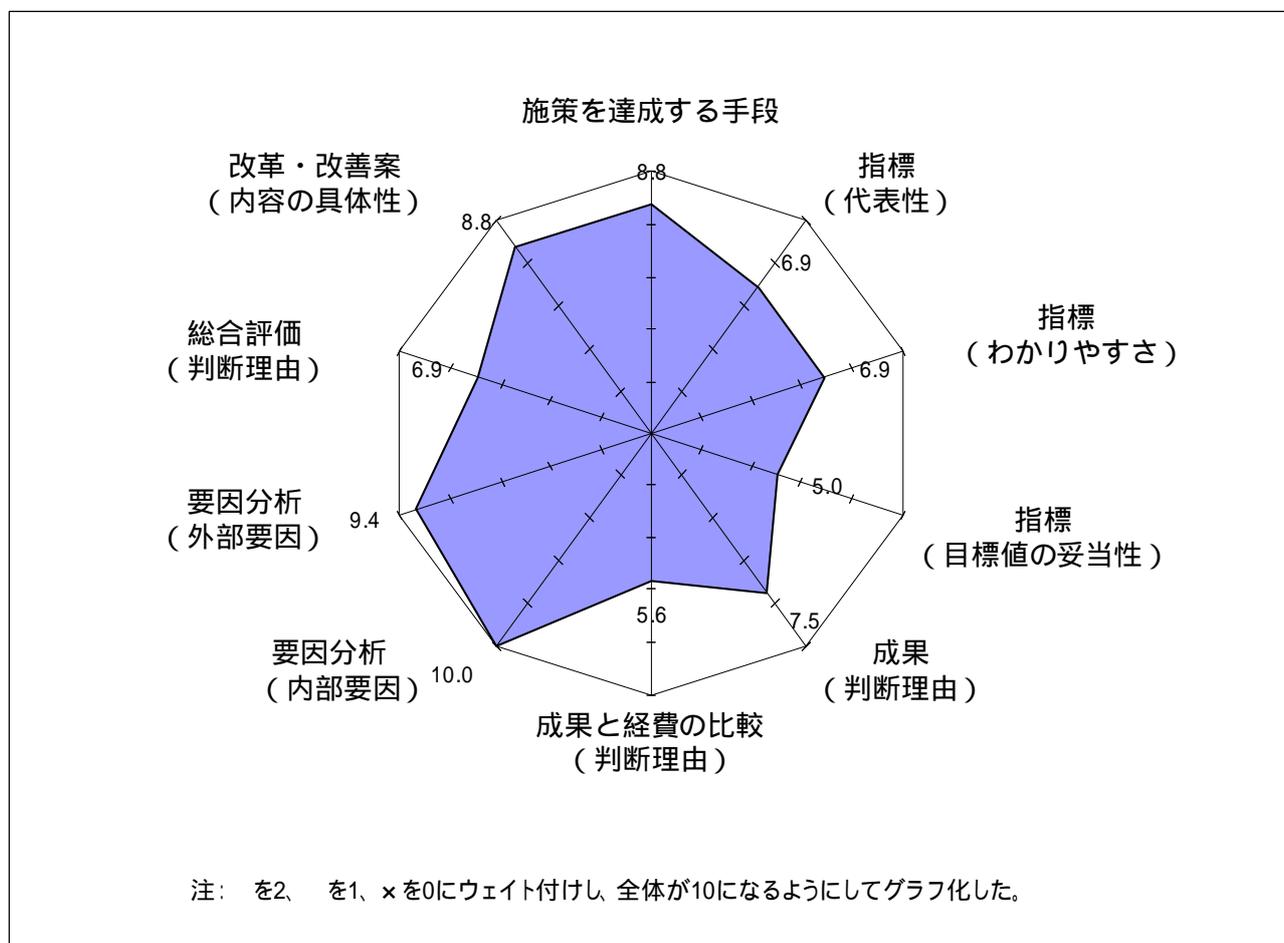
施策一覧

施策番号	施策名
411	ふるさとのみどりを守る
422	公害問題を解決する
433	ごみの適正処理を進める
442	土地利用を計画的に誘導する
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
463	道路の利用環境を整備する
471	公共賃貸住宅を適切に管理・運用する

評価結果一覧

施策番号	手段	成果指標			評価								改革・改善案	
	施策を達成する手段	全体			成果		成果と経費の比較		要因分析		総合評価		評価結果との関連性	内容の具体性
		代表性	わかりやすさ	目標値の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	内部要因	外部要因	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性		
411														
422														
433														
442														
452														
453														
463														
471														

評価結果の傾向



内部評価（庁内）と第三者評価（行政評価委員会）での結果比較

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	合計
内部評価	6件	2件	8件
第三者評価	妥当 6件	妥当 2件	8件

第三者評価の内容

ア 施策を達成する手段について

達成する手段については、相対的に高い評価となった。しかし、「区民生活分野」で述べたような問題は、ここでも同じである。

イ 成果指標について

成果指標の代表性に関して、例えば、施策4-1-1「ふるさとのみどりを守る」は、「みどり30」に基づいて実施されている施策であるが、この施策の成果指標と「みどり30」の指標が対応していないという問題がある。区が策定している各種計画と施策評価の成果指標は、対応するようにしていくことが、施策の推進、更に各種計画の推進に繋がっていくものと考えられる。

「目標値の妥当性」については、すべての施策において（疑問）とした。また、目標値が「 」と設定されていないもの（施策4-4-2「土地利用を計画的に誘導する」）、累計値が採用されているもの（施策4-5-2「まちの拠点機能を向上させる」及び施策4-6-3「道路の利用環境を整備する」）がある。施策4-4-2については、目標を設定しようとするれば、行政評価の最終年度の設定ができないことはない。また、施策4-5-2と4-6-3については、累計値を採用するのであれば、説得力のある理由が求められる。

ウ 評価について

評価の欄については、総じて相対的に高いポイントとなっている。しかし、その中で、「判断理由の妥当性」については、相対的にポイントは低く、中でも、「成果と経費の比較」の「判断理由の妥当性」は、8施策中7施策で（疑問）となっている。このように が多くなった理由として記述スペースが少ないということも関連しているのではないかという意見が出された。記述スペースが一因となっているのであれば、改善することが求められる。

エ 改革・改善案について

改革・改善案の欄については、相対的に高いポイントとなっている。

3.3 第2専門部会による評価

[第2専門部会の進め方と討議の要約]

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16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21年度施策評価表をベースとし、不明な点については、事務局を通じて担当課からの回答や追加情報の提供を受けた。また、今年度は、事務局の配慮により、各施策の担当課長を専門部会に招き、委員からの質問や疑問に直接ご回答頂く機会が設けられた。施策・事務事業の担当課長との質疑応答により明らかになった事柄は多く、非常に有意義であった。

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、施策の目指す状態に照らして、区民の目から見て納得できる成果指標が設定されているかどうか、評価内容は、区民が読んで理解できる平易かつ論理的な書きぶりになっているかどうか、という二点であった。

成果指標の設定については、各施策が設定した「施策の目指す状態」の多くが、区民が十分な行政サービスを受けられる状態を想定していることから、事業成果を数値で測るような指標のほかに、区民の満足度やサービスの受け手側の評価が測れるような指標が組み合わされているかどうかを判断基準とした。

評価内容の書きぶりについては、多様な年齢層の区民が読むことを意識し、限られた紙面ながら、施策の背景や現状を理解するのに十分な基礎情報が提供されているかどうか、成果指標の達成状況や評価の判断理由が、一般読者にも分かりやすく読みやすい文章で簡潔かつ論理的に記述されているかどうかを判断基準とした。

こうした方針に基づき実施された第三者評価の結果は以下に詳述するとおりである。

各施策の担当課長との質疑応答を通じ、練馬区が真摯に施策・事業に取り組んでいることは理解できたが、その取り組みの中身を、本評価を通じてよりよく区民に伝えていって欲しい、また、評価のための評価で終わらせるのではなく、評価結果を行政サービス向上のために活用して欲しい、というのが第2専門部会の希望である。

(1) 健康福祉分野

健康福祉分野には24の施策があり、そのうち以下の10の施策を第三者評価の対象とした。

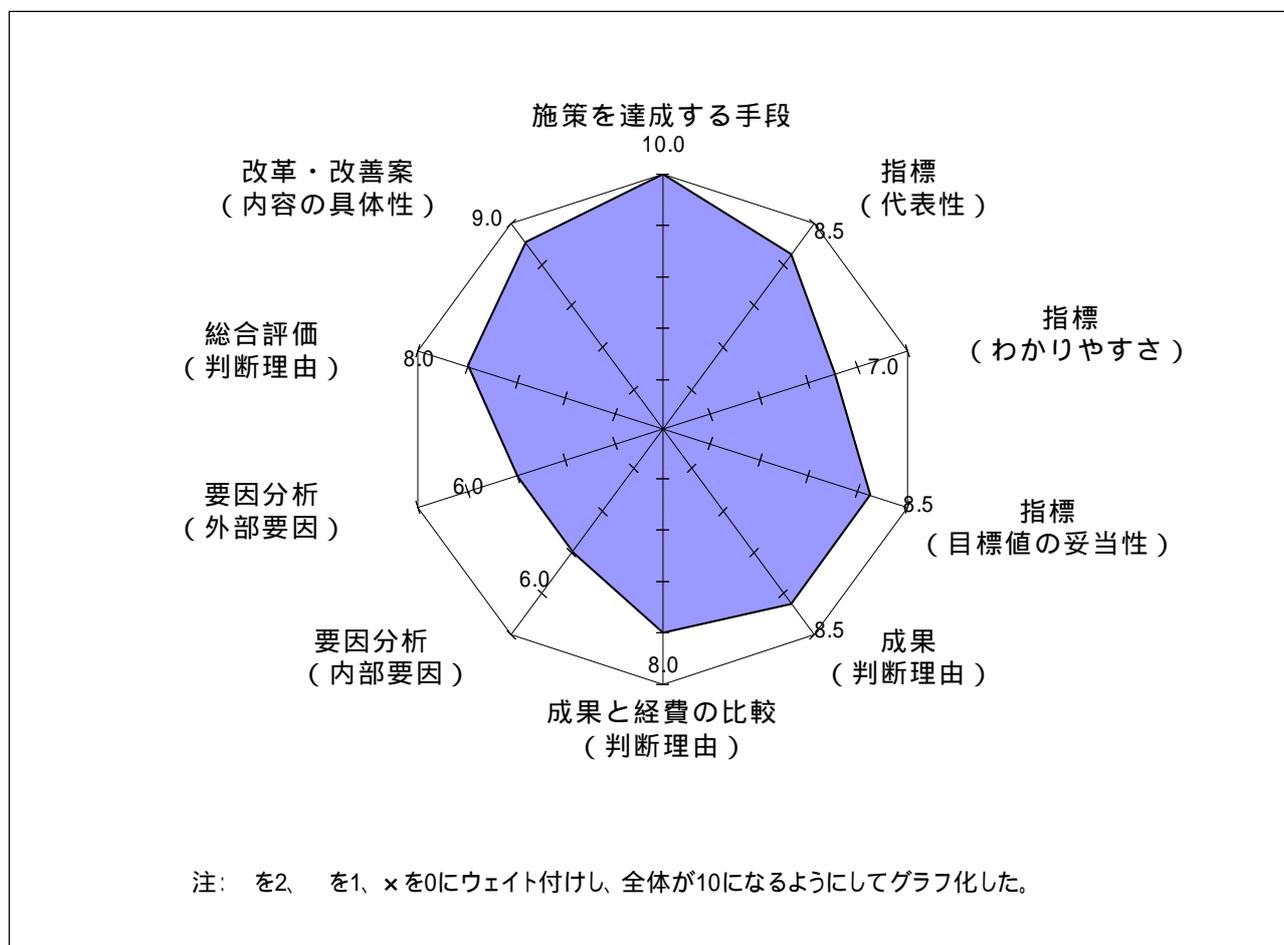
施策一覧

施策番号	施策名
212	保健福祉の総合支援体制を確立する
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
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
243	特定(虚弱)高齢者の自立を支援する
244	要介護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
255	障害の早期発見や早期療育、自立訓練の体制を整える
261	生活の安定のための支援を行う

評価結果一覧

施策番号	手段	成果指標			評価								改革・改善案	
	施策を達成する手段	全体			成果		成果と経費の比較		要因分析		総合評価		評価結果との関連性	内容の具体性
		代表性	わかりやすさ	目標値の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	内部要因	外部要因	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性		
212														
224														
225														
232														
233														
243														
244			×											
245														
255														
261														

評価結果の傾向



内部評価（庁内）と第三者評価（行政評価委員会）での結果比較

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	合計
内部評価	2件	8件	10件
第三者評価	妥当 1件 妥当性に疑問 1件	妥当 7件 妥当性に疑問 1件	10件

第三者評価の内容

ア 施策を達成する手段について

評価の対象となった10の施策すべてが良い()であった。施策を構成する事務事業については、次年度以降の5カ年計画で既に見直されているため、議論の焦点にはならなかった。施策212については、良い()としたが、他の施策に比べて事務事業数が極端に少ないことが総合的な成果指標設定の難しさにつながっていると推察されるので、今後、施策を構成する事務事業数を増やすことを検討してはどうかとのコメントを提起した。

イ 成果指標について

「指標の代表性」については3つの施策がやや疑問()となった。いずれも、サービスの受け手側の視点が欠けていることが評価の決め手となった。数値指標だけでは施策の目指す状態に近付いているか否か測りきれない場合には、質的な達成度を測る指標(区民の満足度など)との組み合わせが必要である。

「指標のわかりやすさ」については4つの施策がやや疑問()、1つの施策が問題あり(×)となった。やや疑問()となった指標は、いずれも説明が不足しており、区民の納得・理解が得られにくいと考えられる。記述スペースに制限はあるが、区民が一読して意味を理解できるだけの情報提供と説明が必要である。施策244の成果指標は、定義が非常に分かりにくく、担当課との質疑応答でも十分な説明が得られなかったことから問題あり(×)とした。数式を使った計算が必要な数値指標は事務事業の評価指標とし、施策評価では施策全体の成果を測定するに適した指標を別途設定するなどの工夫が肝要である。

ウ 評価について

「成果(目標とする成果が上がっているかどうか)」と「総合評価(良好に進んでいるかどうか)」については、各担当課が数値目標等の達成度を非常に厳格に自己評価しているのに対し、委員会側では数値目標を100%達成していなくとも、右肩上がりに順調に成果が上がっている場合、「成果が上がっている」「良好に進んでいる」と判断していいのではないかとの意見が大勢を占めた。しかし、各担当課が同じ判断基準に従って評価していたことから、これを尊重した。総合評価の「判断理由の妥当性」がやや疑問()となった施策が4つあるが、これは、事実のみ記載されていて判断理由が示されていないというのが主な原因である。

「成果と経費の比較」は、委員会にとって判断の難しい項目であった。経費が成果に見合ったものであったかどうかを数字だけで判断することは

困難であるため、各担当課による評価の判断理由の記載が不十分なものについて、やや疑問（ ）とした。

「要因分析（内部要因・外部要因）」は、各担当課の記述の仕方に最もばらつきがみられた項目であった。内部要因・外部要因のいずれも8つの施策でやや疑問（ ）となった。要因分析は、目標とする成果がなぜ上がったのか、或いは上がらなかったのかを分析し、今後の改善につなげていくための重要な評価項目であるが、事実の記述にとどまり価値判断が行われていなかったり、内部と外部を取り違えていたり、一読しただけでは促進要因なのか阻害要因なのか判然としない記述も見られ、これらが の判断につながった。

エ 改革・改善案について

「評価結果との関連性」では、4つの施策でやや疑問（ ）となった。この理由としては、何らかの形で区民の意見を取り入れることが望ましい（施策212）評価結果との関連性が分かりにくいのもう少し詳しく説明すべき（施策224、244、245）といった点が指摘された。

(2) 教育分野

教育分野には11の施策があり、そのうち以下の5つの施策を第三者評価の対象とした。

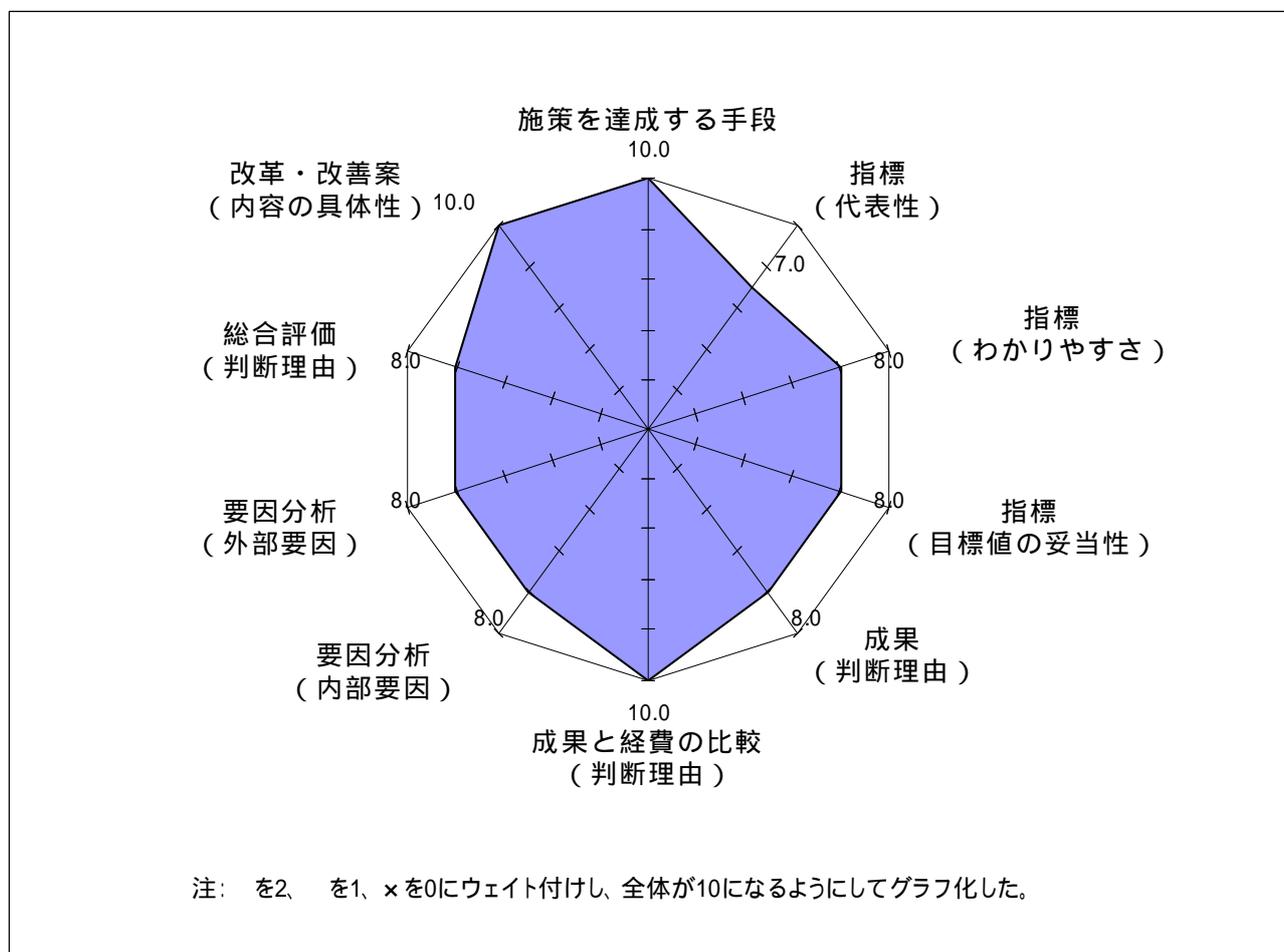
施策一覧

施策番号	施策名
311	教育施策への区民の参加を推進する
321	幼稚園教育を充実する
331	青少年の自主的な活動を支援する
342	読書活動を推進する
343	スポーツ活動を支援する

評価結果一覧

施策番号	手段	成果指標			評価								改革・改善案	
	施策を達成する手段	全体			成果		成果と経費の比較		要因分析		総合評価		評価結果との関連性	内容の具体性
		代表性	わかりやすさ	目標値の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	内部要因	外部要因	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性		
311														
321														
331														
342														
343														

評価結果の傾向



内部評価（庁内）と第三者評価（行政評価委員会）での結果比較

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	合計
内部評価	3件	2件	5件
第三者評価	妥当 3件	妥当 2件	5件

第三者評価の内容

ア 施策を達成する手段について

評価対象となった5つの施策はいずれも良い()の評価であった。

イ 成果指標について

「代表性」については、3つの施策でやや疑問()となった。いずれも、単純な数値目標のみの設定では施策の達成度を図る上で不十分であるというのが理由である。例えば、施策3 1 1では、「区民が教育に関心を持ち、区民の声が施策に十分反映され、学ぶ意欲を持てる状態」を目指しているのに対して、これを測る指標は「出前教育委員会の実施校数」と「教育委員会ホームページアクセス数」という2つの数値目標のみであり、これらの指標だけで施策の目指す状態に近付いたかどうかを測るのは難しいとの意見が委員会の総意となった。施策目標によっては、数値目標だけでなく、受益者側の満足度やニーズとの合致を測れるような質的な指標との組み合わせが望まれる。

「わかりやすさ」に関しては、2つの施策でやや疑問()となった。いずれも、区民が一読して全体像を把握できるかどうか、施策の目指す状況を測るのに適切と区民が納得できるだけの説明がなされているかどうかを判断基準とした。

ウ 評価について

「成果」および「総合評価」の判断理由の妥当性については、2つの施策でやや疑問()となった。単純な数値目標を達成しただけ(委員会の開催回数やウェブサイトへのアクセス数)では内容が伴っていると判断できない、事実の記述のみで理由の説明が不十分である、という点が指摘された結果である。

「要因分析」では、内部要因の分析において受益者のニーズに合致しているかという視点からの分析が欠けているとのコメントが2つの施策についてなされた。また、外部要因については、分析が不十分な施策が1つ、外部要因が何に影響を与えたのか(成果を阻害したのか、経費を増大させたのか)明示されていない施策が1つ、それぞれ指摘された。

エ 改革・改善案について

改革・改善案については、5つの施策のいずれも説明が適切になされていると判断し、良い()とした。

オ 施策評価表全般について

施策 3 4 2（読書活動を推進する）、3 4 3（スポーツ活動を支援する）の施策評価表については、全般的にが多かった。いずれも簡潔ながら十分な情報を提供し、事業の成果と課題を分かりやすく記述している。これは、両施策が図書館やスポーツセンターなど、区民にとってなじみのある事業を実施しているため、委員会の側からも評価表を読んでイメージがわかりやすかったのと同時に、両担当課が区民に分かりやすい評価表の記述を目指して努力したことが功を奏したものと評価できる。

(3) 行政分野

行政分野には2つの施策があり、そのうち以下の1つの施策を第三者評価の対象とした。

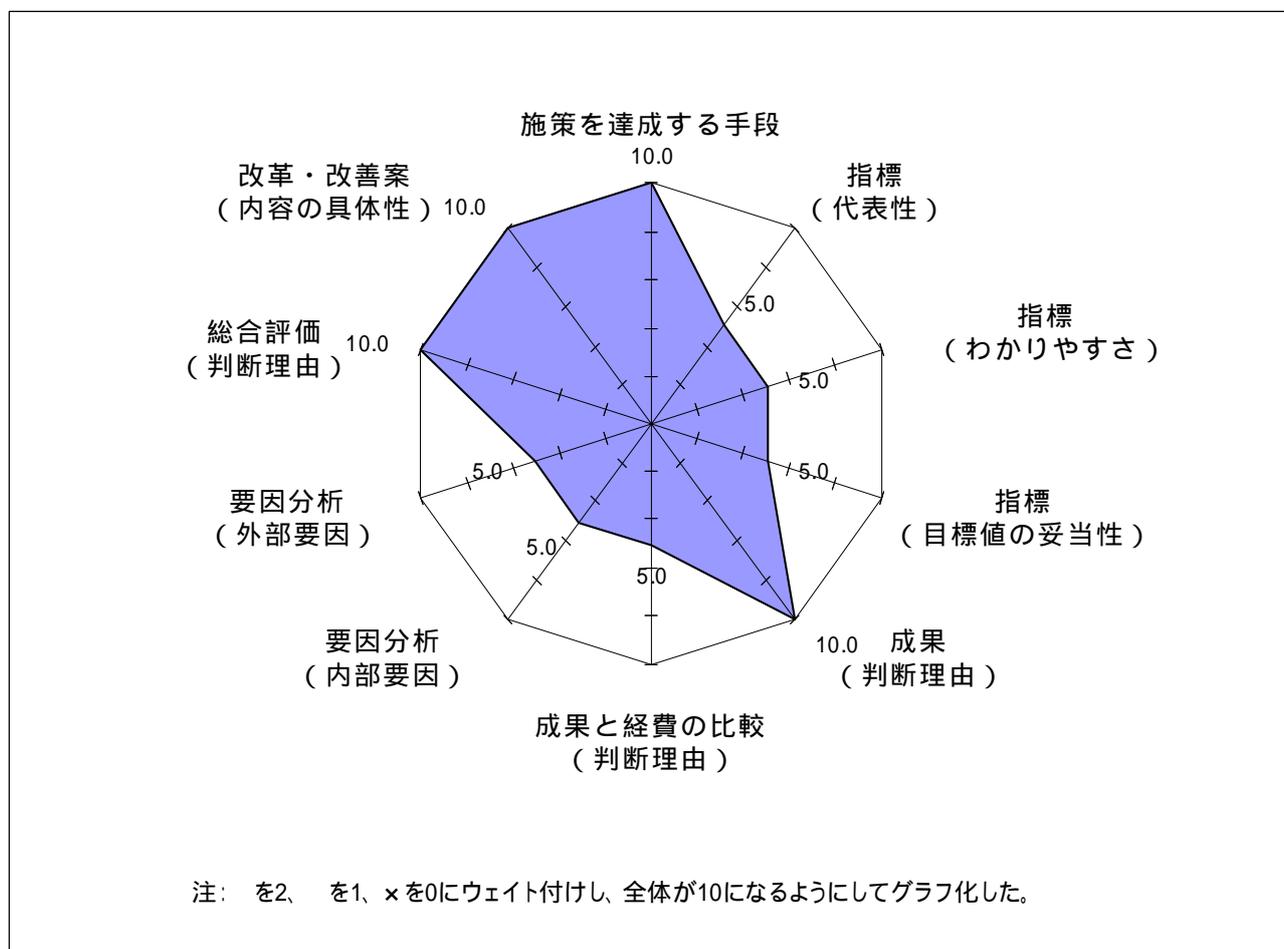
施策一覧

施策番号	施策名
512	持続可能な行政運営を行う

評価結果一覧

施策番号	手段	成果指標			評価						改革・改善案			
	施策を達成する手段	全体			成果		成果と経費の比較		要因分析		総合評価		評価結果との関連性	内容の具体性
		代表性	わかりやすさ	目標値の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	内部要因	外部要因	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性		
512														

評価結果の傾向



内部評価（庁内）と第三者評価（行政評価委員会）での結果比較

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	合計
内部評価	1件		1件
第三者評価	妥当 1件		1件

第三者評価の内容

ア 施策を達成する手段について

施策512を構成する事務事業は非常に多様かつ多岐に及んでおり、これ分かりやすく高い代表性を持った指標の設定を困難にしていると思われる。しかし、行政運営一般にかかる事業を本施策に集約したとの説明を担当課長から受け、委員会としては納得できたので良い()とした。施策評価表にも、構成事務事業が多岐にわたる背景を明記することで、区民の理解が高まると思われる。

イ 成果指標について

「代表性」「わかりやすさ」「目標値の妥当性」のいずれも、やや疑問()となった。

「代表性」については、質の高い行政サービスの提供を目指しているのであれば、区民側の見方を区民アンケート結果等を利用して示すべきではないか、また、職員数の削減が即ち効率化につながるかどうか疑問をもつ区民も多いと考えられることから、議論を経て策定された「サービスの質と量は維持しつつ、職員数を減らす計画」に基づいてスリム化を実施しているとの説明が必要ではないか、との意見が提起された。

「わかりやすさ」に関しては、区の意図を区民に分かるように丁寧に説明すべきとのコメントが出された。具体的には、「区民一人当たりの区債残高」が成果指標の一つに設定されているが、残高の減少を示すことにより、区の収支バランス改善を目指しているという説明がなされておらず、施策の目指す状態と指標との関連性が不明瞭である点が指摘された。

「目標値の妥当性」では、「全施策(78)の目標が達成されることを目指す」とあるが、もし重点施策等があるのであれば、それを明記した上で重点施策の達成度のみを測る方が、当該施策の指標として適切ではないかとの意見が出された。

ウ 評価について

「成果」と「総合評価」の判断理由の妥当性は良い()としたが、施策512が多様な事務事業で構成されていることから、施策指標の達成度のみに基づいて評価しているのか、それとも成果指標以外の事業成果も含めて判断しているのか明記すべきであるとのコメントが出された。

また、「要因分析」については、内部要因・外部要因ともに、一読して区民が何について分析しているのか分かるような書きぶりになっていないとの判断から、やや疑問()とした。

エ 改革・改善案について

評価結果との関連性、内容の具体性とも、良い()とした。

なお、この施策512は事務事業が非常に多様かつ多岐に及んでおり、分かりやすく高い代表性を持った指標の設定を困難にしているが、新たな長期計画においては、施策を細分化し、施策の目的をより明確にする 事務事業を適切に体系化する 施策ごとに分かりやすい指標を設定する、等の対応を図ることとしている、との説明が担当課からあった。今後、区民のニーズにより的確に応えるべく、より適切な施策評価の実施に向けた区の実践が期待される。

4 提言

今回の提言を行うに際して、まず、前回（平成 19 年度）の提言を区がどのように生かしているかを検証した。

区は、平成 20 年度以降、練馬区行政評価実施要領（内部向け）に実施要点として「平成 19 年度練馬区行政評価委員会からの提言を反映する」と明記し、評価結果を区政経営に活用していく方針である旨、庶務担当課長会、庶務担当係長会、行政評価調整員（ファシリテータ）説明会等で周知している。また、次期長期計画（平成 22 年度～26 年度）策定に際して本委員会に意見を求め、施策対象者の特定（施策の成果を享受するのは誰か）、より代表性の高い指標設定（明確で分かりやすい指標設定、区民アンケート結果等の活用）、事務事業構成の見直し（「子ども分野」の新設）など、平成 19 年度提言の指摘事項を踏まえた対応をしてきた。

しかしながら、平成 21 年度行政評価委員からは、49 ページ以降の「各委員からの意見」のとおり 54 件に上る改善案が出されている。委員意見と平成 19 年度提言を比べてみると、ほとんどの項目が重なっていることに気づかされる。とりわけ、「区民に分かりやすい評価」、「評価担当者および関係者に行政評価の目的を周知・徹底する」、「評価結果を区政経営に生かす」ことに関して重複が多い。これは、まだ区民にとって分かりやすい評価となっていないのではないか、区の評価担当者・関係者の評価に対する理解はまだ十分とはいえず、評価結果が区政経営に活用されていないのではないか、という平成 21 年度行政評価委員会の問題意識の表れであると言える。

平成 21 年度行政評価委員会としては特に、「評価の分かりやすさ」と「評価結果の活用」、「行政評価委員会の運営」について改善の余地があると考え、これらの課題に関し、より具体的かつ実現可能性が高いと思われる事項について以下に提言する。

4.1 区民にとって読みやすく分かりやすい施策評価を目指して

提言1:

区が行う施策評価の結果（施策評価表の作成）について、区民に読んでもらえるよう、読みやすく、分かりやすいものとするのが求められる。

このため、次の事項について検討すること。

- (1) 「経費/財源」の欄は、個々の施策の中だけで、現状と前年度、次年度を比較しており、また、経費も多額なため、費用と効果が適切であるかどうか、一般の区民には分かりづらい。区全体の予算の中で、どの施策にどれ位の予算が使われているのか、区民一人あたりの経費はどのくらいか等の比較ができれば、区民にとってわかりやすい。また、評価の「成果と経費の比較」の記述についても、より具体的に、経費が増減傾向にある場合にはその理由を説明する、突出して経費が増減した年度があればその原因を説明する、効率化等により経費の削減を実現できた場合にはその経緯を説明する等の工夫が必要である。
- (2) 改革・改善案の欄の「前回の改革・改善案の進捗状況」では、評価の欄に「総合評価」を記すことになっており、重複が起こりかねないので、整理すること。
- (3) 施策の方向性の「3年間の達成状況」については、改革・改善案の欄の「前回の改革・改善の進捗状況」で記述を求めていることの違いを明確にすること。
- (4) 評価の欄の記載に当たっては、区民に分かってもらうという視点を入れるとともに、論理的で説得力のある記述をするよう指導すること。

4.2 区の行政経営に生かされる施策・事務事業評価を目指して

提言2:

区が行う施策・事務事業評価を評価のための評価に終わらず、区政経営に生かしていくことが必要である。施策・事務事業評価を PDCA サイクルの一環として組み入れるだけでなく、意識的にこのサイクルを生かしていくことが求められる。

区の各種計画、施策、事務事業、更にはイベント等の業務といった階層ごとに PDCA サイクルがあることに留意することが必要である。

PDCA { Plan (計画する) Do (実施する) Check (点検・評価する) Act (改革・改善する) } の手法は、組織や業務の改革・改善を進めるために提案され、企業だけでなく、多くの行政組織においても採用されている。

このサイクルは、区の各種計画、施策、事務事業、更にはイベント等の業務といった階層ごとに存在する。つまり、事務事業は、予算の成立・執行と密接につながっていることから予算年度という1年間を想定したサイクルとなるのに対して、区の施策評価は2年間のサイクル、各種の計画は5年間のサイクル、また、事務事業の中で実施する研修会やイベントの実施といったものは、より短期間のサイクルといったようにサイクルは重層構造になっている。

いまや PDCA の手法は、行政経営の上で欠かせないものとなっていることから前回の提言でも指摘したように行政経営の中に行政評価（事務事業評価及び施策評価は Check に該当する）を更に位置付けていくことが求められる。

提言3:

事務事業評価と施策評価の実施において、区は両者を、より有機的に連動させる努力が求められる。仮に事務事業評価の結果が良くて施策評価の結果が好ましくなかった場合は、その原因を事務事業の評価結果から突き止められることが求められ、また事務事業評価はそれに耐えられるものでなければならない。

区政経営の中心に施策評価を位置づけるためには、施策の目的および目指す状態を実現するためにどのような事務事業が必要かを常に考える必要がある。同時に、事務事業を行うに当たっては、当該事業が施策の目的および目指す状態を実現するためにどのように貢献するのかを常に問い続ける必要がある。こうした、施策と事務事業を有機的に関連付ける視点は、評価を行う際にも忘れられてはならない。

提言4:

一次評価を実施する所管課長や所管部長に対して、施策評価の目的、評価表の記載方法、評価の実施が組織・業務の改革・改善につながるものであることを更に周知することが求められる。また、同様に、施策ごとの評価にあたっては、関係者が評価に対する認識を共有することが求められる。

現在の施策評価表は、区民にとって十分に読みやすく分かりやすいものになっているとは言い難い。これは、施策評価表が区民へのアカウントビリティ（説明責任）を果たすためのものであり、また区民とのコミュニケーション・ツールの一つであるという認識が区側担当者（実務担当者、所管課長、所管部長）に十分に浸透していないことを意味する。具体的な改善案としては、評価に関する研修等では、評価の実施方法を説明するだけでなく、前年度の評価表の中で良く書いているものを事例に使ったり、他の部課の評価表を互いに読み合う機会を設けたりすることが、分かりやすい報告書作りに役立つと思われる。

また、施策評価表の作成過程（原案作成 関係者間討議 副区長などの評価 第三者評価）において、関係者が評価の目的と意義を共有し、より上位の政策決定者が各施策・事務事業の現状と問題点を把握することによって評価結果が区行政経営の改善に活用されることが望まれる。

提言5:

区が行った評価結果および第三者評価結果については、課、部、事業本部ごとにミーティングを行って共有するよう努め、そのことを通じて、職員意識の向上と施策や事務事業の改革・改善につなげることが求められる。

評価は、実施すること自体が目的ではなく、その結果を活用することが重要である。また、区が作成した評価表に対する第三者評価結果も、区行政経営を客観的にみる上で参考になると考えられる。

提言2において、区の各種計画、施策、事務事業、更にはイベント等の業務といった階層ごとにPDCAサイクルが存在すると述べたが、同様に、行政評価もPDCAサイクルに則って行われる必要がある。つまり、評価を計画し、実施するにとどまらず、その結果を関係者間で共有し、現状把握（成果と課題）と要因分析（内部要因、外部要因）から改善案を導きだすプロセスへと意識的につなげていく努力が求められる。

提言6:

長期計画に定める各施策については、社会経済環境が急速に変化していることから、計画期間中であっても必要に応じて見直すことが求められる。

現行の新長期計画は、平成18年度～22年度という5年間の期間を設置し、計画に基づいて目標を掲げ、行政経営を行ってきたことは、貴重なものとする。次の長期計画（平成22年度～26年度）においても、5年間の長期に亘る行政経営を行っていくこととなるが、実施する施策・事業は、社会経済情勢の変化に対応し見直していくことが求められる。

提言7:

施策の目的（一体何のためなのか）、目標（施策の目指す状態は何か）、手段（事務事業の選択は適切か）について相互にフィードバックさせながら一体のものとして策定していくことが求められる。

多くの基礎自治体や国の機関、都道府県において、施策の体系化（いわゆる政策又は施策ツリー）が行われている。しかし、事務事業を積み上げ施策とし、その施策を積み上げ、政策としているものが少なくない。

分かりやすく区民や都道府県民に対して行政施策の全体像を提示する上でこのような積み上げ方式はやむを得なかった面があるが、新しい行政経営においては、事務事業の積み上げによって施策を作るのではなく、あくまでも「一体何のためなのか」という施策の目的、それによって「どのような状態を目指すのか」という目標、その目標を実現するための手段としての事務事業は何か、必要にして十分なものかという検討の過程を踏みながら施策を作り上げていくことが求められる。また同時に検討している手段が目標を実現するのに適しているか、より上位の目的を実現するものとなっているか、という過程をフィードバックさせながら、これらを一体のものとして検討していくことが求められる。

目的、目標、手段の3つを一体的に考えることを提言するが、このうち手段については、事務事業評価及び施策評価によって把握する達成状況によって、年度ごとに入れ替えることはもちろん、一つの事務事業が一つの施策に属している必要がないことは言うまでもない。

提言8:

施策評価システムにおける目標値は、あくまでも施策の目的を達成するためのもので、しかも区と区民（民間団体）が協働して取り組むための目標となり得ることが求められる。

また、目標値は、具体的である、測定可能である、意欲的である、現実的である、期間が定められている、ことが求められる。

行政に求められる役割は、時代とともに変化してきており、現在では、公的分野の活動に市民や民間団体に参加・分担を求めるようになっている。

わが国では、行政評価は、行政経営の視点のみからデザインされる傾向があり、成果指標や目標値の設定においても、市民や民間団体の参加・分担を促すものとなっているものはそれほど多くない。

今回の第三者評価において問題となったのは、目標値が100%又は0（ゼロ）に設定されているため、折角の区の努力を適切に評価できないというケースがしばしば見られた。

到底達成できないような目標値は、真の目標値にはなり得ないことは言うまでもない。米国行政学会では、目標値は、SMART（スマート）でなければならぬとしている。ちなみにSはSpecific（特定のな）、MはMeasurable（測定可能な）、AはAmbitious（意欲的な）、RはRealistic（実現可能な）、TはTime bound（期間を限った）である。

提言9:

区は、各種の計画を策定して推進している。各種計画推進の面からも、また行政評価の実効性を高めていくためにも両者を積極的に連動させて運営していくべきである。

練馬区は、各種の素晴らしい計画を策定し、推進しているが、これらの計画と施策評価システムは、必ずしも連動されているとはいえない。

例えば、施策411「ふるさとのみどりを守る」では、「みどり30推進計画」との関連性は述べられているが、成果指標は、事務事業の成果を測るものとなっており、「みどり30推進計画」を測る指標（緑被率など）とはなっていない。各種計画の推進の面からも、施策評価との連動は、積極的に行うべきであると考えられる。

4.3 より良い行政評価委員会の運営のために

提言10:

第三者評価における評価の仕分けは、現行では3段階で行っているが、4段階評価にすることを検討すること。

第三者評価における評価の仕分けは、良い()、疑問()、問題有り(x)の3段階で行っているが、に仕分けしたケースでは、に近いものからxに近いものまで、幅広く含まれることから第三者評価者の意図が伝わりにくいことがあった。

このため、評価の仕分けを例えば、優()、良()、可()、不可(x)といった区分にした方が第三者評価者の意図が伝わりやすいと考えられる。

提言11:

第三者評価において所管課の課長等から説明があり、第三者評価委員の理解が深まったことから次回の第三者評価においても継続されたい。

前回の提言によって今回実現したもので、第三者委員会としては、これを高く評価するとともに、引き続いて実施するよう求めたい。

提言12:

第三者評価委員会の初期の段階に、二つの専門部会の間で、第三者評価の実施に当たっての共通の認識を図り、評価基準を合わせるよう、機会を作るべきである。

第三者評価委員会は、二つの専門部会に分かれた評価作業を行っているが、専門部会の間や評価委員によって評価に当たっての認識の共有化や評価基準の整合性がなされないまま、第三者評価作業を行った結果、評価の仕分けに差異が生じているのではないかと考えられる。

評価基準について委員間で共通認識を図る作業を行うことについては、前回の提言でも述べたが、実施するよう求めたい。

4.4 (参考)各委員からの意見

各委員からの意見を、下記の項目に分類し、提言を作成する際に活用した。

なお、提言に反映できなかった意見も、今後の区の行政評価には有用であることから、参考として掲載する。

項目	提言の分類	意見数(54件)
施策評価表	4.1 区民にとって読みやすく分かりやすい施策評価を目指して	10件
第一次評価	4.2 区の行政経営に生かされる施策・事務事業評価を目指して	7件
評価結果の活用		10件
施策体系の見直し		1件
施策の目指す状態		1件
事務事業の重複計上		2件
成果指標と目標値		6件
施策評価の目的		2件
施策評価体系と区の各種計画		1件
評価システム		2件
評価の仕分け		4.3 より良い行政評価委員会の運営のために
第三者評価の進め方	7件	

施策評価表

施策評価表は、行政評価に関する提言(資料編)に掲載しています。

(1) 施策の目的に対する成果指標の組み合わせと書式のスペースの問題

施策の目的が単純で指標が一つの場合は問題ないようだが、例えば施策 224「安全な衛生環境を確保する」のように目的が複雑な場合、指標は 3 つになる。この際の評価は当然それぞれの指標について記述して頂きたい。スペースが無いためかも知れないが、簡単な記述に終わっており、外部の者が見ると分かりにくい。表の形式の問題としてはそのスペースを確保してあげた方が良いのではないか。又は、現在の表のスペースを維持するなら、施策を分割して目的を単純化するなどの配慮がいろいろと思う。

(2) 19 年の形式と変更されたのが、改革・改善案の欄であったが、ここに一番問題があるように思う。改革改善案というタイトルに対し、内容は前回の内容と進捗状況である。内容を示すタイトルなら、何年度の内容と進捗状況と書くべき。施策の方向性のタイトルのところであるが、そもそも施策評価とは何のためだったのかを忘れてしまいそうなフォームである。その目的は施策の成果をきちんと把握し取り組みの方向性を示すことや施策の目的を達成するための事務事業の最適化であったと思う。ならば、すでに評価のところでは総合評価をしているのだから、その評価を受けて、方向性を示してから(「特に拡充」、「拡充」、「維持」、「縮小」、「特に縮小」など)具体的にどうすべきか、新事務事業を提案したり、主な事務事業の内容変更などを記述するようにすべきではないだろうか。

(3) 評価指標が複数ある場合に、評価表裏面(評価、改革改善案、施策の方向性)がそれぞれの評価指標ごとに書けると分かりやすい。特に「成果(目標の達成度)」の A B 判定については現在の評価表全体の他に、評価指標ごとの A B 判定が欲しい。

(4) 担当部署で評価・記載した「施策評価表」に関し、表(おもて)面の形式・項目については特段の不都合はないが、裏面については、しっかりとした論旨展開により担当部署の意図が十分行政評価委員に伝わるよう、もっとスペースを確保して欲しい。

必ずしもスペースのせいだけとは言えないまでも、スペースの確保は、後述の担当部署からのヒヤリングと併せて、両者(担当部署と委員)間での齟齬や認識のズレを少なくすることにつながると思う。

(5)「経費/財源」の表の形式については工夫する必要がある。総経費の数値は、誤解を与えかねないもの(数値)になっているということがしばしば見られた。

欄の右側の 2 つのマス目が空欄になっているので、そのマス目の活用を含めて検討することができないか。

(6) 前回に引き続き指摘される場所であるが、成果と経費の比較の方法である。正直言って非常に評価しづらいところである。なぜなら、単純に総経費が格段に変化していても、その理由がわからないまま評価はできないからだ。今回も、担当の方に説明をしていただかないとわからないことだらけであった。とすれば、これを区民が見ても到底理解できないということになる。大きな数字の変化については、簡単に説明書きを入れていただくなど、何らかの工夫が必要と思う。

(7) 評価の判断理由に書かれている 等の数字が指標の を表すかどうかが曖昧で読みづらいため、指標の番号を示していることが明確になるような区別があると良い。

(8) 区民の視点に立った成果重視の行政活動推進するための行政評価制度であると考えれば、平成 19 年度の提言 13 項目について、内部評価表に記載する時、実施部門で、提言をどのように活用したかを併記していただき、一步でも区民の視点で事業実施に取り組んだかをアピールしていただきたい。制度的な施策成果を測るためのものから官民連携を効果的に進める上での拠り所にそだっていく起点になると思うからである。(わかりやすいプレゼンのためにも)

(9) 評価委員会議前半で、来年度以降の評価を先に行ったが、その内容に一部変更点があったと認識している。

変わった、もしくは、変えた理由はこういう理由であり、削減した内容や増加させた理由を明記し、変えることでの整合性はこのようにしていますとわかるような、改変ポイントを記載すべき。そうやってはじめて、改善を継続して実施している(PDCA サイクル)と表現できるものと思う。

(10) 「評価」の欄の「総合評価」では、どのような判断を求めているのか、また「評価の判断理由等」ではどのような記述を求めているのかが第一次評価者が分るように伝えることが必要である。

また、内部要因と外部要因の記述で求めている記載内容/事柄を明らかにすることが求められる。

第一次評価

(11) 評価表の書式等に関する検討会(プロジェクト)を持ち、担当部署が十分に事業内容を表現、説明できるシステム、スタイルを構築して欲しい。現状では担当部署、評価委員会、区民が納得できる数字や、文章には成っていないように思う。

(12) 要因分析の内部要因と外部要因が混同しているところもあることから相違や定義を明確化する必要がある。

(13) 成果や要因に関しても区民に説明する表現の仕方が、条例や予算とのしがらみを表す内容になっていると受け取れるものがある。表現方法(プレゼンテーション)を改善し、区民が十分把握、納得する記載内容にまとめる事が望ましい。

(14) 評価を最初に行う担当者に各用語の意味(外部・内部要因、成果の評価など)を含む研修を実施して、記述のレベルを上げる努力をした方が良い。

(15) 「官民協働」という美名のもとに、委託事業というような言葉がひとり歩きしていないか。ただの委託であれば、利益を求める一般企業となんら代わりが無いと思う。区が実施する協働というのであれば、経費削減だけの部分最適ではなく、区民全体の親のような立場となって、区民一人ひとりや事業などを含めて最適化することがあるべき姿であると思う。事業全体の委託や、経費削減ができたといって喜ぶことではないと思う。

(16) 評価を記載する役職の方により、書き振りがまちまちとなっているように受け止めた。例えば、評価について、目標に達していないのに「A」となっていたりして、評価基準が整理されていないのではと感じられた。「A」なら「A」の明確な基準を設定した上で、「このような理由により、訂正してあります」と記載すべき。

(17) 委員会に上げる評価表としては担当課での内容の吟味や推敲が不十分なままに提出されているケースが散見される。担当課がとりおこなう作業は、純粋な内部作業とは異なり、最終的に対外的に公表され、区民の評価を仰ぐことになるので、各部署においては、区の行政評価の本旨、及び定められた評価手続きに沿って厳格に作業を行っていただきたい。とりわけ、各部署の責任者におかれては、提出前に自分が評価委員になったつもりで十分に吟味し、適切に記載されている評価表に仕上げよう担当者への指示・指導・統括をお願いします。

それでも各課から提出される評価表の記載内容が不適切な場合は、評価手法等に関する各課の解釈にバラツキを生ずることのないよう、経営改革担当課から適宜ガイダンス(説明)をお願いします。

評価結果の活用

(18) 内部評価の実施体制については、意見を述べるだけの知見を持っていない。

内部評価と第三者評価者との関係を第一次評価者にも分るように整理することが求められていると思う。

(19) 評価結果は次回に役立つための重要なモノサシとして欲しい。そのためには各部署で抱える問題を共有し「横との串ざし」を十分図る。修正ややり直しを恐れず履行することで部署のスキーム(企画力)、部員のスキル(技量)アップがなされ庁内全体での区民対応が出来るし、事務事業に対する職員認識も高まると思う。

(20) 今回の外部評価の結果は、各課、部、事業部毎にミーティングなどを行い、是非共有して頂きたい。各委員は、区民に代わって評価させて頂いているので、区民からの第1次の直接的なフィードバックと考えられるからである。

更に、実行結果を見直し、ミクロ的(微視的)には実行計画とその進め方を、マクロ的(巨視的)には施策体系と関連する評価指標体系を見直す際の参考にして頂きたい。

その中心にある経営改革担当課は、もっと大局的に改革を推進して頂きたい。

(21) 評価の活用方法として、担当課ではたとえば次期予算策定の時に、評価結果を受けて、若手のアイデアをどんどん取り入れるような仕組みはあるのだろうか? 商店街活性化などでは、かえって新しい視点で見たほうがアイデアの浮かぶ可能性があると考えます。

(22) 行政評価制度を通じてなされる提言は、区民のみならず、区の職員におかれても一読されることを願います。日ごろ他の部署との連携を念頭に置いて仕事をされていることは十分承知しているが、他の部署のパフォーマンスや抱える問題点、あるいは改革・改善案、施策の方向性などを知ることにより、適宜、自らの立ち位置や役割を見直すことが出来る。

評価制度による提言が、各部署からの新しい提言や新機軸の創出につながり、存在感、安定感、躍動感のある区政につながると思う。

(23) 評価結果が十分に活用されているかフィードバックする。

(24) 練馬区はパブリシティー(広報活動)効果の使い方があまり得意ではないようで、専門家を交えてでも効果を十分に利用する勉強会を早急に対応して欲しい。

(25) 前回の行政評価のパンフレットの反響はどうであったか知りたい。

(26) 行政サービスの向上のため、色々制約があろうと思うが制度の継続をお願いしたい。

施策体系の見直し

(27) 現在は外部環境が激変している時代である。その変化に対応していかなければ、生き残ることはできない。施策体系の見直しも、5年毎では長すぎるかも知れない。3年ぐらいにして、もっときめ細かく施策体系の見直し、庁内組織の見直しを行う時期に来ていると思う。

今回話題になった、保育園と幼稚園の施策上の合体の問題も、保育課と学務課の組織の壁を取り払う組織変革無くしては実現できない例と思う。

施策の目指す状態

(28) 区役所内部で「施策の目指す状態」について議論がなされていないのではないかと危惧している。関係のありそうな幾つかの事務事業を束ねて一つの施策としているケースが少なくないことが原因ではないかと考える。すべてはどのように「施策の目指す状態」を描くかにかかっているとあってよい。青臭いように思われるかもしれないが、ここからスタートして欲しい。

事務事業の重複計上

(29) 一つの事務事業が二つ以上の施策に関係することは、何ら不思議なことではない。米国農務省の例では、いくつもの指標に関連するプログラム(施策又は事業)があることは珍しいことではなかったことを報告しておきたい。

(30) 施策を構成する事務事業が適切であるかどうかは、正直なところ判断できなかった。官から民へという行政経営の流れからすると、その線引きは固定的なものではないと考えるべきであろう。行政、専門家が区民を交えて議論し、最適な解を求めていく以外にはない。その場合、事業(施策)分析は不可欠であると考え。(事業仕分けの二の舞を演じてはならない。)

成果指標と目標値

(31) 目標値の数は現在の3つ程度でよいが、区民からみた満足度は出来るだけいれて欲しい。

(32) 成果指標の目標、実績、達成の数値で、一部古いデータがあったり、「-」になっているのは単に行政の満足、納得だけで区民への説明内容にはならないと思う。

(33) 成果指標についての理解がまだ不十分の部署が多く見受けられた。区民から見た視点での成果指標を主にしている部署もあったが、職員の行動指標を成果指標にしている部署もあった。

指標見直しの対策としては、全庁で評価指標についての研修を再度行ってこのプログラム(計画)を実行することが望ましいと思う。その際のケーススタディ(事例研究)のサンプル(見本)としては、この委員会で長時間の審議を要した施策を少し修正して使用すると実感がわくと思う。

(34) 目標値の設定が既に大きく達成しており、なおかつ先々達成することが明らかなのに、目標値をそのままにしている状況が多く見受けられる。これでは区民にアピールするどころか、かえって悪印象を与えてしまう。反面、とても成果を上げているにもかかわらず成果をあげたことをアピールしていない印象を受けるような記述が多くあった。もったいないと思う。

(35) 活動指標のように、目標がないままに更新されているような施策があるが、評価するのであれば毎年は無理でも、2～3年の間では内部において見直し、評価を行って、変更点は、「このような理由により変更しました」という追記をして、より改善を則していくべきである。

(36) 成果指標という語感から、難しいという印象をもってしまい、それ以上に思考が進展しないことが起こっているのではないかと思う。「施策の目指す状態」が具体的に明らかにされておれば、そこから目標(値)を導き出すのはそれほど難しいことではない。その目標(値)を表わす事象が成果指標であるということを具体の例をあげながら職員に説明してはどうか。

なお、米国評価学会では、指標や目標は SMART(スマート)でなければならないとしている。すなわち S(特定のな) M(測定可能な) A(意欲的な) R(実現可能な) T(期間を限った)ということである。区の指標/目標では、0(ゼロ)、100%というのがあったが、AとRの両面からみて問題があるといえる。

施策評価の目的

(37) 施策評価は、施策の達成度を見るためのものではあるが、区、NPO等が施策について意見を交換し、一定期間後における目標値を定め、関係者が持てる力を出し合い、成果を上げていくためのものであり、単に成果を測定(評価)するためのものではないと考える。(私が調査した米国やフランスでは、計画の策定や目標値の設定に多くのエネルギーを割いていた。)

なお、練馬区で実施している施策評価の目的を文書化することが必要と考える。その上で、その文書が幹部、議会、オピニオンリーダー(意見の形成に影響のある人)等に共有されている状態を作り出すことが求められる。

(38) 行政の質を向上するためこの行政評価を行っているわけだが、単に評価の記述を上手くするだけではなく、目的と指標の意味を良く理解して実際の業務を行い、結果について更に内部、外部の評価を受けて実施していることを見直し、更にスパイラル(らせん)状に向上していくことが必要だから、研修も繰り返し実施するのがよいと思う。

施策評価体系と区の各種計画

(39) 練馬区は、各種の素晴らしい計画を策定し、推進しているが、これらの計画と施策評価体系は、連携されているとは思えない。例えば、「みどり30推進計画」と施策411「ふるさとのみどりを守る」の関連性は述べられているが、施策411の成果指標や目標値には、反映されていない。各種計画の推進の面からも、施策評価との連動は、積極的に行うべきであると考えます。

評価システム

(40) 「成果(目標の達成度)」については、評価表のA B判定に対する評価を行っているが、同時に第三者評価委員としての成果判定を行えると良いと思う。「担当課の評価Aは妥当でない」と「担当課の評価Bは妥当でない」を明確に区別したい。

(41) 担当原課による自己評価を委員会評価が上回った場合(例: 評価欄の成果につき、原課の評価B。委員の評価A)、現状では、「評価区分の妥当性」「判断理由の妥当性」ともに または×をつけざるを得ない。つまり、原課の自己評価が厳し過ぎた故に、(その限りにおいては確かに原課の判断ミスだが)委員からの評価も下がってしまうことになる。原課の判断が甘過ぎて委員からの評価が下がることはあっても、辛すぎて評価が下がるのは忍びない。これを回避するなんらかの対応が必要ではないか。

評価の仕分け

(42) 、×、 の評価方法にも納得できない状態が多いため が多くなっているのではないだろうか? 納得できない疑問の状態を放置しないためにも評価における判断方法に工夫が有っても良いのではないか。

(43) 指標名や定義などの文言が区民に理解しやすいかの評価も行えると良い。

(44) 総合評価区分の妥当性について とした場合の評価価値は、前段評価の施策達成手段が とした場合と 又は×とした場合では 同じ土俵で論じられないので、手段評価 、 、×別で評価一覧とすべきではないか。

(45) 評価の仕方が 、 、×だけでよいか。 の内容や定義が微妙。優、良、可、不可のように4つとする考え方もある。(例えば 、○、 、×)

(46) 分科会によって評価の ×基準が違っているという点。施策評価表の目標や書きぶりが違っていると読みづらいのと同様、分科会の評価基準や書きぶりも揃っているべきと考える。

改善案としては、早い段階で合同で評価を行い、お互いに評価基準や書きぶりを調整する。また、評価委員が交代した際には、前年度との基準に差異がないよう、最初に前年度までの評価基準について調整できる資料などを用意していく。

第三者評価の進め方

(47)「成果と経費の比較」については、正直全くといって良いほど判断が出来なかった。大部分は理由が分かりやすいかどうかの判断で終わったように思う。そういう点で、A判定に対して をつけたからと言って、本当に適切な経費かの判別は誰も行っていないように思い、少々無責任な評価になっていると考える。第三者評価では経費の妥当性は除いていることを明確にするか、もしくは分かりやすく「予算と経費の比較」に対する評価とする。

(48) 評価検討会の後半で担当課の課長(係長)と1回だけ質疑応答の時間を持ったが、出来れば後1~2回の機会を設けた方が良いと思う。お互いの意思疎通ができ、評価表に効果が出るのではないだろうか。また出来れば多くの区民の声を聞くためにも公募の人数を1~2名増やすことを検討して欲しい。

(49) 今回の専門部会には担当部署の課長に来て頂いたので、評価表を見ただけでは委員が理解できなかった内容について理解出来たことは画期的な進歩と思う。

しかし、これだけで第一線の職員に現在の外部評価の重みが伝わるかは疑問である。

(50) 各担当部署から質問の応対に来てもらったことは大変良かった。特に行政に対する知識が少ない私にとっては、誤解が解け、理解が深まることでよりよい評価が出来るようになったと考える。次回も継続していくべき。

(51) 毎回の会合に関係部署の者が回答して頂いているが、事前に評価シートのポイントの簡単な説明があれば委員からの重複質問がなくなると同時に重要な箇所について集中的に討議できる。

(52) 評価検討時には関係部門が同席したり、質疑ができる機会が多いほど掘り下げた評価やヒントを得る会議となり、同時に相互啓発にもなると思う。

(53) 次期長期計画の評価の時にも、各担当部署から説明に来ていただけたら、もう少し良い評価が出来たと考える。

(54) 評価表への記載だけでは十分に意を表せないのであれば、委員会の場に積極的に出て、委員との対話をお願いしたい。今回も、担当課長さんに出席頂いたことで、多くの疑問点や齟齬がその場で解消しており、直接対話は大変有効である。