

## 委員意見一覧

提言の視点	委員意見
1 行政評価制度導入の目的について	<p>a 区が前1年間に実施した事業及び前2年間の施策の達成状況・結果を把握すること。</p> <p>b 事務事業や施策の達成状況・結果を区民と議会に分かりやすい形で提供すること。</p> <p>c 行政評価の実施によって、より少ないコストで、施策の目標(目指す状態)を達成するため、手段(事務事業)が適切であるかどうかを議論できる素材を提供すること。</p> <p>d 行政活動の成功要因や問題点を把握し、課題や改善策を提案することにより区民に理解され評価される行政のあり方を目指すことを目的とする。</p> <p>e 「練馬区行政評価制度の基本的考え方」にも記載されているとおりであり、目的自体は大きな意義があると思う。引き続き目的を達成するために実効性のある行政評価を実施していただきたい。</p> <p>f 区の評価制度は、多様化する社会変化の中で、区民のニーズに応える行政運営を効果的に進めるために導入されていると思う。その目的とすべき 効果的、効率的に行政サービスの展開 区民への説明責任 職員の意識改革などについては、ある程度目的に沿うように努めているように思えるが、その取り組みや、評価のやり方などを見ると、ややアリバイ工事的になっているきらいがある。</p> <p>g 区民の立場からみて、複雑且つ数多い施策の実態を担当部署に確認し意見できることは大変意義深いと思われる。</p> <p>h 行政評価を行う目的は、説明責任を果たすため、そして、よりよい区政を行うために教訓を得るためであることが、十分に理解されていないように思えます。つまり、説明責任を果たすには評価表だけでは区民側に理解が難しい状況にあり、またよりよい区政を行うための教訓を得るための評価に区民の声が反映されていません。今一度、行政評価の目的を理解していただく機会を設けた方がいいように思えます。</p> <p>i 時の移り変わる中、社会的背景等も変化している。その中で、昨今の厳しい財政事情をかんがみると、平成23年から26年の計画期間における目的、行政評価の視点についての認識は間違っていないと思われる。</p> <p>j 長期計画を実行している状況を定期的にチェックする仕組みとしては必要な制度であり、導入したことで区にとっても良い効果を上げていると思う。幾度かの第三者評価に携わらせて頂いたが、回を重ねる毎に成熟度レベルが上がってきていると思う。</p> <p>k 行政評価制度導入の目的については、健全で開かれた区政を目指す上で非常に重要であると思われます。</p>
2 区の内部評価の考え方について	<p>a 現在採用されている業績測定手法が適切に設計されておれば、区の内部評価で十分評価ができるものとする。</p> <p>b 区の内部で、評価の段階だけでなく計画立案の段階で、事務事業では事業所管課のほかの者を入った検討の場を、また施策の場合では当該施策を担当する部局以外の担当者も入った検討の場を設けることによって効果的に機能させることができると考える。なお、米国では、OMB(行政管理予算局)が戦略計画と年次計画の立案段階でチェックしているが、結果は報告書の発行によって行われ、チェックは大学等の有志によって行われている。また、フランスでは、成果指標の設定に当たって文部省系の省と農業省系の省が協議し、共通の指標を一部設定し、結果を比較できるようにしていた。</p> <p>c 事務事業を担当する現場の職員がコンプライアンスを守り区の行政活動を効率的かつ効果的に行なえるように内部評価により軌道修正や新たな改善策を提供する。</p> <p>d 「練馬区行政評価制度の基本的考え方」にも記載されているとおり、内部評価制度は必要なものである。</p>

提言の視点	委員意見
	<p>e 内部評価に対する区職員の理解も概ね進んでいるように見受けられる。しかしながら、内部評価のプロセスにおいて、その趣旨を正確に理解して担当部署内で評価に関して情報を共有して、区民の分かるような形で評価をしたのかどうかについて疑問に感じられる評価も散見された。内部における成果の把握のみならず、区民への説明責任を果たすという観点から、より区民にわかりやすい内部評価の公表の方法を検討すべきである。</p> <p>f 内部評価については、効果測定を行なうためにも必要な作業である。しかし、その「やり方」について、次のような点が行われているかどうか、判然としない。 内部評価が、次のステップアップに繋がっているように窺えないので、成果または貢献度などを計数化し繋がるようにすべきである。 内部評価のやり方がラインチェックなのか、クロスチェックなのか不明である。また、その評価時期についても、手間がかかっても少なくとも上・下半期毎で行なうべきである。 事業の「改善の見込み」については、十分検討されている姿勢がみえず、漫然と「継続または現状維持」になっているらしいがある。</p> <p>g 何によって評価をうけるかという評価の対象に対する目標数値の設定が比較的甘い印象。 容易に達成できる目標をたてて評価をしても意味はない。 評価にあたいする変化や効果をはっきりと示そうという積極的な取り組み姿勢が必要である。</p> <p>h 本来業務もあって大変とは思いますが、内部評価について、指標設定から評価まで、机上で行われている作業のように思えます。関係者で区民や外部有識者の意見を聞いたり、目標値の達成状況や阻害要因などを関係者と話し合ったりと、様々な学びを得るよい機会になると思いますが。</p> <p>i 評価主体の選定基準として、施策及び事業を熟知している担当者が評価者となることを基本とする考えは間違っていないと思う。ただしそれだけでは客観性に欠くため外部評価を必要とし、それに対する措置も講じてあるため、それについては妥当と判断している。</p> <p>j 区民目線での評価が未だ不十分なところが見受けられる。事務事業も施策も職員が自分の仕事を実施していると考えている様などが見受けられるが、職員は区民のために働いていると考えれば、自分たちのやった仕事が区民から見るとどう評価されていると内部評価するはずである。（「公僕」の考えをもっと徹底して欲しい）</p> <p>k 同じ事を、実績で見ると、自分たちの活動の結果を記述しているところが殆どで、区民の意見を聞いたり、アンケートを取ったりしているケースは僅かであった。</p> <p>l 施策評価表の記述も同様で、自分たちの目線で成果や効率性を記述しているケースが多い(全てAとするなど)ので、第三者から見た「妥当性の評価」も低い結果が多かったと思う。</p> <p>m 区内の内部評価の考え方については、基本的な考え方はあったのだと思われますが、印象として、事務局と所管課との間にも差があり、また、所管課によってもばらつきがあったように思われます。</p>
<p>3 施策と事務事業の体系について</p>	<p>a 施策と事務事業を体系化しようとするとしても現在実施している事務事業を積み上げて、きれいな(説明しやすい)形に仕上げようという気持が働きがちである。</p> <p>b 施策やその上の政策レベルで目的のほか、どのような状態を目指すのかについて十分検討し、練馬区として出来るだけ合意を形成することが重要であって、体系化を目的に作業したてはならないと考える。 これがなされていれば、それらを達成するための実施に必要な事務事業、その内容は、部や課の段階で明らかにしていくことができるものとする。</p> <p>c 1つの施策に多数の事務事業がある場合には評価作業を効率的に実施する上で分割・整理することが望ましい。</p> <p>d 施策に必要な事務事業であるか、あるいは、この施策に関する事務事業であるか、という点で疑問が残るものもある。また、異なる施策にまたがり、関連する事務事業も存在する。政策を達成するための施策、施策を実現するための事務事業という上位・下位の位置づけを常に意識して、一旦決めたから当面変えられないということではなく、柔軟に、効率的かつ合理的な体系を模索し続けていく必要がある。</p> <p>e 長期計画が決まってしまうと当該期間は施策等が固定化せざるを得ない面もあるようなので、長期計画を作成する際は、特に柔軟な発想で、各事務事業の有機的関連性を考慮しつつ、施策・事務事業を大胆に組み直す必要がある。</p>

提言の視点	委員意見
	f 当該事務事業が、当該施策に位置する理由について、説得的に説明できない箇所もあったので、特に、担当部署におかれては、当該施策に当該事務事業が配置されている意義や位置づけについて説得的に説明できるようにしていただきたい。
	g 両者の係わりは、施策の戦略と事務事業の戦術の関係にある。従って、両者は具体的取り組みがリンクしていることにある。特に、目標とすべき指標の達成度、成果が相互に関連性をもっているかにあるが、その点が分かりにくいものが見られる。
	h 両者は、事業内容によって係わる部署が複数にまたがり、それが事業の進捗を阻み、非効率な事業と見られるものもあるのでは是正すべきである。
	i 両者の始期と終期が曖昧で、しかも現在どこまで進捗しているのか不明なものが見られるので、分りやすい体系にすべきである
	j 事務事業担当は、他の領域を侵さないかのような担当分けをしているかの印象を強くもった。事務事業ほど他と柔軟に連携し、全役所内の無駄を省くよう取り組んでほしいと感じた。
	k 前回と同様、施策に対する事務事業のくくりについて、しかたないから一つの施策に含められ、施策目標達成の手段として必要十分な事務事業の構成になっていないケースが多いと思われます。つまり、各事務事業を達成したからと言って施策目標を達成するとは限らず、施策評価を行うには無理があるケースもあります。また、施策名が欲張りすぎて、事務事業で行っていることと乖離があるケースもありました。今一度、施策と事務事業の体系に見直しが必要と思われます。
	l 残念ながらこれについてはまだ改善の余地がある。というのは、どうしても施策によっては、事務事業をあてはめられる場合と、当てはまらない場合があるからである。事実、無理にあてはめようとして、結果としておかしな施策へのあてはめになってしまっている場合が間々あった。このような場合には、あえて無理にあてはめずにすることが正しいと思うし、当てはまらない事業はその意義があればよいのだから問題ないと思う。
	m 今回、「施策評価の第三者評価 対象施策一覧表」や「施策・事務事業の体系図」を作成して頂いた。そのお陰で施策と事務事業の関係が明確になり、施策評価、事務事業評価が円滑に行われたケースがあった。本来このような表は施策実行を始める前(年度初め等)に全ての施策を対象に作成しておき、関連部署で討議して、関連の好ましくない事務事業は他の施策に組み替えるとか、他の施策との関係を確認・調整などをすべきと思う。そうすれば、区内の内部評価や区民の疑問に明確に答える準備が出来ると思う。
	n 更に、施策にそぐわない事務事業が多数内在して、内部・施策評価や指標設定の邪魔をしているケースが見受けられたが、これなどは「付帯事務事業」などとして、分離・独立させ、実行管理は、費用の消費率の管理のみとする等が良いと思う。(例:区長の乗用車の管理等)
	o 施策と事務事業の体系について、施策と事務事業が結び付きにくいものがあったが、仕方がないと思われるものと、検討の余地があるのではないと思われるものがあったように思われます。
4 施策の目指す状態について	<p>a これまでの施策の第三者評価作業を通してのみ限り、一定期間後における施策が達成しようとする「目指す状態」が具体的にイメージすることができるものが少なかった。(例えば、施策321「練馬区の特徴的な産業を支援する」の「施策の目指す状態」は、「区内の特徴的な産業の事業活動が拡大するとともに、事業者の集積が強化・進展した状態」とされている。ここで記された「目指す状態」からアニメ産業、漬物産業、伝統工芸の5年なり10年後の状態を描くことは、困難と言わざるを得ない。)</p> <p>b 施策においてどのような状態を目指すのかは、施策の立案において最も力を入れて検討して検討しておかなければならないことである。長期計画の策定段階で行うことになっているので、評価の実施をも意識して行うべきものとする。</p> <p>c 施策の目指す状態が曖昧になったり、文書表現にこだわったりすると、次の段階である一定期間後に達成を目指すべき目標値の設定に繋がっていくことはできない。</p> <p>d なお、「目指す状態」を明らかにするためには、解決すべき現状の課題が明確にされることが必要であることは言うまでもない。</p> <p>e 上流の基本計画に合致したものであると同時に下流の事務事業を束ねてその目的を反映するものと捉え、両者の媒体としての機能を果たしていく必要がある。</p>

提言の視点	委員意見
	<p>f 施策の目指す状態に関する記載について、具体的な状態を盛り込む方がイメージしやすいというメリットもあるが、他方で、盛りだくさんに記載してしまった場合で成果として取りこぼしがある場合に「達成できていない」という評価材料となりうるのでデメリットとなりうる。具体的な記載は必要ではあるが、あれもこれも盛り込むという発想ではなく、端的に記載するほうがよいと感じる。 また、どうしても複数の内容を記載する必要がある場合も、優先順位がわかるように記載し、成果との対応関係がわかるようにした方がよい場合もある。</p> <p>g 施策は、今区に課せられている課題は何か、それに取り組まなければ区民にどのような影響が生じるのか、取り組むことによって区民はどのような利益が得られるのか、などに立って策定されていると思う。しかし、その視点がややボケているものが見られる。</p> <p>h 主眼が施策の推進に置かれ、費用対効果を置き去りにしているものが見られるので、十分検証すべきである。</p> <p>i 区民の生活をよりよく改善するために掲げられる施策の内容を定期的に振り返り、検証することが必要と考える。施策の意味を常に問いかける姿勢を求める。</p> <p>j 評価表に書かれた施策の目的や目指す状況は、抽象的かつ概念的、理想的なことがたくさん書かれており、具体的に何を指すかがわかりにくい。このため、施策目標や、成果指標との関連性は、さらにわかりにくくなっています。より具体的に書くこと、目的は1つか多くとも2つとすることなど、ある程度、ルールを決めた方がいいのではないだろうか。</p> <p>k 施策の目指す状態がしっかりしていないと、結果として施策評価が正しい方向にむかっていなくなってしまう。事実、評価の中で施策の目指す状態が正確でないため、評価が正しい方向に向かっていかないケースが見られた。目指す状態については、今一度精査して、区の横断的な視点でのチェックを経て決めてほしい。非常に重要なことです。</p> <p>l 長期計画で決められたままで評価が進められているが、実施してみると表現が大まかすぎるとか、理想的すぎて実施困難となっているケースが散見された。思い切って時代に沿うように変更する勇断も必要と思う。(勿論、区長の承認を得てのことだが)</p> <p>m 施策の目指す状態について、漠然とした表現になりがちであることから、具体的な表現を心掛けるべきではないかと思われます。</p>
5 成果指標と目標値について	<p>a 目指す状態を明らかにできれば、成果指標は、その目指す状態を表す言葉(用語)であり、難しいものではないと考える。他の自治体の担当者に成果指標という用語に惑わされている、戸惑っている人がいるように思われ、残念である。</p> <p>b 目標値は、一定期間ごとに定められることは言うまでもないが、より長期の期間を想定する場合、目標の内容も変わる(成果指標が変わる)ことが多いことに留意する必要がある。例えば、教育分野を考えれば、在学時、卒業時、卒業1年後、10年後では、成果指標そのものを変えないと意味のないものになる。</p> <p>c 成果指標の分類は現状でよいが目標値はその妥当性を説明するために2つ以上の目標値を取るのが望ましい。又、取りにくい目標値についても理由を付して可能な限り1つは入れて欲しい。</p> <p>d 範囲の広い施策評価の成果指標は設定自体が困難な例が多く、苦勞の末に設定された成果指標であっても、それが適切に成果を図りうる指標になっていない場合が多い。また、施策独自の成果指標の設定を断念して、代表的な事務事業の成果指標をそのまま持ってきているものも散見される。これらの状況を踏まえると、施策評価においては、独自の成果指標を設定するのではなく、むしろ、当該施策を構成する事務事業をつぶさに評価して、これらの当該事務事業の達成度合いを総合的に勘案して、施策の達成度合いを評価する方が合理的かつ簡便である。</p> <p>e 両者は、どのような視点で関連しているのか統一性が保たれていないので、分かりにくい。特に施策と事務事業の成果指標と目標値の不透明、施策評価の長期と短期の不明瞭さ、事務事業では事業毎の不統一などがあり、もっと分かり易くすべきである。</p> <p>f 目標値を自ら設定しその達成度を成果として自己評価するシステムのため、達成可能な目標値を掲げているのではないかと疑問に思うケースが見られた。目標値を第三者が設定する仕組みを検討してほしい。</p>

提言の視点	委員意見
	<p>g 区民の満足度も含め、質的な達成度を成果指標に含めることが依然として必要です。また、実態がわかりにくい延人数を指標にしたり、受講することが義務の研修の出席率を指標にしたり、明らかにおかしな指標が散見されました。目標値については、見直しが制度化されていないため、すでに数年前に100%達成した目標値を使い続けているケースが複数ありました。また、大部分の施策において、サービスを必要とする全体数がわからないなど、目標値設定の根拠が不明でした。全体的に指標の設定は難しいと思いますが、以上のことは、前回は提言したように思いますが、指標設定の全体研修を行うとか、或いは、達成してしまった目標値は、見直しを行うことを求めるなどの対応が必要と思われる。</p> <p>h これは前回も書きましたが、例えば、事務事業については、あまり無理をせず、アウトプット(何人研修したとか)レベルの目標達成度とし、施策については、アウトプットの指標はなくして、もともとある施策目標の達成度と区民側の満足度・変化の2本立てとすることが望まれます。また、数値指標だけでは難しいのであれば、観察や一部区民からのインタビューで得られた情報として、「数値化できない成果の欄」を設けて、定性的な達成状況を書くこともいいのかもしれない。</p> <p>i 成果指標と目標値については、以前から毎回毎回、評価委員会でやり玉にあげられる問題であるが、これについては100%の答えはないと思っている。ただし、十分に目標値をクリアしているのに放置している場合モチベーションを上げるにふさわしくない目標値の設定 複雑な目標値の設定 については、今回も改善の必要性を感じます</p> <p>j 「成果」なる言葉の理解を徹底すべきと思う。ここで言う「成果」は「アウトカム」の意味であり、辞書に単純に出ている活動の「結果」ではなく、複数の活動が有機的に組み合わさってもたらされる「複合結果」のことである。(2005年頃から旧厚生労働省等でも使用されている)。「成果指標」は今後、始めから「アウトカム指標」と言い換えた方が良いかもしれない。「アウトカム」は、内部のみでは無く、外部(アウト)特に地域社会(区内)にどのような効果を生み出したかを考えることから始まる。</p> <p>k 成果指標の解釈が不十分なままで内部施策評価が行われているケースが目立った。例えば、介護保険施設の整備率や選定された事業者数などのような、実行・活動結果を成果指標としていた。(施策244等)実行指標を「アウトカム」指標と勘違いしているケースである。</p> <p>l 成果指標の解釈が、不十分な為に、その目標値の設定も外的外れであり、殆どの施策で、第三者による「目標値の妥当性の評価」が低かった。</p> <p>m 「アウトカム」の目標設定が理解されていないために苦勞して居られるケースが多かった。例えば、「施策125:児童・生徒の健やかな体の成長を促す」に於いて、「朝食に主食やおかずをそろえて食べた生徒の割合」や「就学時健康診断受診率」を成果指標にしていたが、同じ政策内の他の施策(123)にある「児童・生徒の健康と体力の現状の測定結果」が立派なこの「アウトカム」指標であり、部内で協議し、指標を共有すれば区民から見ても判り易く、良い評価になったはずである。</p> <p>n 目標値の設定についても、もっと工夫が必要であろう。例えば、都が決めてきた全国共通数値を疑い無く練馬区に適用するとか、目標を達成しているのにも関わらず、毎年同じ数値を採用し続けるなどがあった。進行状況をチェックし、改善を進める基準として結果数値を出しているのだから「ストレッチ目標」の考えが必要と思う。</p> <p>o 成果指標と目標値の設定は、非常に難しいものではあると思うが、目標値と成果指標がかけ離れている場合や行政の怠慢ではないかと思うものもあったように思われるため、日々の業務の成果が正しく反映されるような指標について、所管課内はもちろん、所管課の枠を超えて検討し合うような機会があっても良いのではないかと思います。</p>
6 施策・事務事業評価表(形式・項目・記載内容)について	<p>a 評価表の中で「効率性」を評価することになっているが、評価できるか疑問に思っている。効率性は、当然、費用効果分析のほか他の方法によって求めることになるが、提示されたデータからは、感じ(フィーリング)の域にとどまり、できたとしても経費節減の結果から判断することになるように思う。(そもそも施策・事務事業の効果を定量的に把握するためには、膨大な分析が必要である。)</p> <p>b 施策・事務事業評価表は、簡素にし、見やすいものにすることが求められる。</p> <p>c 評価表を作成する担当者向けに記入上の留意事項と、良い記載例、悪い記載例を明らかにして配布してはどうか(マニュアル化)。</p>

提言の視点	委員意見
	d 要因分析は内部・外部・複合を一本化し替わりにプラスの要因分析とマイナスの要因分析を設ける方が分かり易い。
	e 「その他」の内容を明確にする。「特記事項」としても良い。
	f 記載の仕方については、読者である区民に理解してもらおうという視点が欠如しているものも多い。「評価理由」や「要因」など、具体的な記載が求められる箇所は、説明責任を果たすためにも、区民が一読して納得できる内容になっているか見直すべきである。おざなりの記載はまったく無意味であることを肝に銘じるべきである。
	g A4両面1枚という分量でなされる事務事業評価又は施策評価の各評価表について、当該紙面だけから一読して具体的かつ説得的に理解するのはやはり難しいと言わざるを得ず、担当部署からの口頭での説明及び質疑応答を踏まえてようやく理解できる点も少なくない。特に、「当該施策が目指す状態」をそのように記載した理由、その「当該施策が目指す状態」を実現すべく、どうして当該事務事業が設けられているのか、そのための「成果指標」については、どのように検討して設定したのか、成果指標の「目標値」についてどのような理由から設定したのか、成果の評価理由、効率性の評価理由、総合評価の評価理由、取り組み内容 については、もっと詳細な説明の記載が必要であり、記載欄のスペースや記載すべき内容については大幅に見直すことが必要である。
	h 評価表のみを読んだ時点の評価が、例えば「2」であったが、当日の担当部署の補足説明を聞いて「3」にするような場合、評価を「3」として公表すると、当日の補足説明を聞かず評価表のみを見た区民の判断とは温度差が生じることが懸念される。かかる点からも、補足説明なくとも各評価表を読むのみで外部評価が可能となるよう、十分説得的な内容となるようさらに工夫をしていただきたい。
	i 現在のものがどのような経過で作成されたのかよくわからないが、区民から見れば決して分かり易い形態となっていない。学術的に構成するより区民意識に応える形で作った方がよい。
	j 数多ある施策・事務事業を画一的に比較し、視覚的にも理解しやすい方式としては、現在の形式・項目については致し方ないと思われる。ただし、使われている人件費等の数字が大変わかりにくくその推移がみえないところの改善を求めたい。参考となる他区市町村の件数なども併記するなど練馬区の実態を説明できるようにしてほしい。
	k 上述の通り、施策・事務事業の目的と指標の関係がわかりにくく、かつ目標値設定の根拠もわかりにくい。小さな欄に細切れ情報を記載するのではなく、もう少し項目を整理してまとめて説明してもらおうようにしてもいいのかもしれない。
	l 内部要因や外部要因は、評価結果を踏まえて、達成できた、あるいは達成できなかった要因を分析して、次の改善策につなげるべきところですが、一般論が述べてあったり、空欄のままであるなど、理解されていないように思えます。
	m 総合評価の欄は、評価結果などを繰り返して書かれていることが多く、もう一度、何を書いていただくことを狙っているか、確認した方がいいかもしれません。
	n これについては、私個人として、一貫して簡素化を持論として持ち続けている。評価のための評価であってはならないというスタンスを崩していないからだ。以前に比べると若干簡素化している気もするが、まだ細かいというのが印象として残る。
	o さらに今回の23年から26年の計画期間における重点的・目的すなわち経済的な観点からより効率的な自治を目指すという趣旨が生かしているかどうか。効率性を表の中で意識して設けてはいるが、実際の運用が正しかったかどうか。疑問が残りました。
	p 「効率性」の評価が、経費や予算の評価に偏りすぎている(コスト・パフォーマンスのみ)。「効率」とは、出力/入力であり、お金の問題だけでは無い。同じ努力をしても効率よく行えば、「アウトカム」が大きくなる。どうすれば「無駄なく効率よく行われるか」を考えるのが効率性であり、結果として使用予算も少なくなることを目指すべきである。
	q 同じ事だが、国からの補助金を多く取ることが効率性向上と考えている施策があったが、国の補助金も同じ国民の税金であり、極めて初歩的な理解であった。
	r 要因分析や総合評価の記述も内部の目線から脱却し、広い視点からの記述にレベルアップして頂くことが望ましい。

提言の視点	委員意見
	<p>s 様々な項目を限られたスペースに盛り込むことになるため、仕方がないと思われませんが、改めて、各項目の記載スペース等について検討の余地もあるのではないかと思います。また、当初は項目によっては、わかりづらいものもあった。記載内容については、所管課によっても理解や認識に差があったことが反映されていたように思われます。</p>
<p>7 評価の仕分け (5段階評価の 基準等)</p>	<p>a 5段階で評価したが、5の評点も1の評点を付ける評価者は、ほとんどいなかったことを考えると、細かい評価区分に意味があるようには思えない。3段階評価でいいように思う。</p> <p>b 評価区分の妥当性については、「妥当」「妥当でない」以外はないように思うがどうか。</p> <p>c 第三者評価は、評点付けに力を入れてはならないと思う。</p> <p>d 現状の5段階でよいが、「3」が大半を占めると、理由説明に苦勞することがある。(4や2は理由が分かり易い)</p> <p>e 評価の書き振りは統一した方がよい。「良いが、しかし改善」「悪いが、しかし評価できる」</p> <p>f 評価においては「1」「5」はなく、結局のところ「2」「3」「4」のみであった、だからといって「1」「2」「3」とする必要もないので、現状のままでよい。</p> <p>g 区民に分かり易くするために「成果」「効率性」「必要性」などを軸に評価しているが、区民に良くやっていると認識してもらうために区民の満足度を取り入れてはどうか。</p> <p>h 事務事業評価の区分については、概ね妥当であるが、施策事業評価では、1未着手、2着手、3一部成果または目標達成中、4実現の方向、5実現不可などに変更した方が分かり易い。</p> <p>i 資料の内容を各担当部署では、どう評価しているか、その評価につながる内容が資料から十分読み取れるかを基準に、まず2～3とし、実際に説明を受けたのち、最終的な判断を行った。 5段階が妥当ではないかと思う。</p> <p>j 今回は5段階としましたが、「まあ説明を聞いたところでは、努力していただいているから」ということで、どうしても、問題はあれど「概ね妥当」をつけてしまうケースが多かったようです。「概ね妥当」が大部分ですが、だからといって決してポジティブな第三者評価結果であるわけではないことは理解していただく必要があると思います。</p> <p>k 現実的には、中位を残すと結果としてはほとんどが中位になる。これを是とする考えとそうでない考えがある。自治体の多くは中位を残していると思う。ただそれをすると、本来の行政評価の目的が果たせるかどうかは疑問が残るとするのが個人的考えである。</p> <p>l 5段階評価をすることは今後も続けるべきである。 ただ、評価の説明の3:概ね妥当、4:妥当性が高い5:妥当性が非常に高い等の表現は判りにくいし、誤解しやすいので見直した方が様と思う。 例えば、3:平均的レベル 4:平均より優れている 5:特に優れており、他者の目標になる水準(ベンチチマーキングの対象) 2:平均に達していない 1:不合格等とするともっと簡潔・明快に判り易くなる。要は成熟していく様子が表現できるのが良い。</p>
<p>8 評価システム について</p>	<p>a 評価システムの基本は内部評価であると考え。</p> <p>b 施策の責任者が施策の立案と評価の各ステージにこれまで以上に参加することが求められる。</p> <p>c 外部専門家のヒアリングを一度入れてみたらよい。(試行錯誤の視点から)</p> <p>d 評価結果のフィードバックの状況を評価者も知りたい。(教訓を次回に活用)</p> <p>e 区が取り入れているシステム = P・D・C・Aは、行政運営の効率化を実現させようとする上から見ると評価される。しかし、例えばCheekを見ると成果や効率性にウエイトを置き、目標達成のための軌道修正の面については、過小評価してしまっている。</p> <p>f 施策内容を職員がどう業務として行い、どういう結果をもたらしたのかを報告することは必要事項であり、業務内容を区民に知らしめるためにも重要なシステムである。あまりにも膨大な数のため一部のみの検証になってしまうのは残念である。</p>

提言の視点	委員意見
	<p>g 事務事業も施策評価も自分たちの内部評価だけで、5を付けているケースが多く見受けられた。事業の恩恵を受ける区民に意見を聞くとか、アンケートを適宜取る等をすればもっと客観的な評価結果が得られ、区民の納得性、理解も高まると思う。</p> <p>h こういった評価の場合、中心化傾向は避けられないと思われるが、委員である私たち自身も意識をしつつ、委員が評価を行うタイミングや方法を検討する必要があると思われます。</p>
9 評価結果の主な活用について	<p>a 現行の評価表は、区民(中でも地域活動をしている者)が使いやすいものになっているか、また区議会議員が使いやすいかが問われている。このため、関係者からヒヤリングしてはどうか。</p> <p>b 紙媒体による説明だけではなく、必要に応じて説明会を行う。短期や中期の活用を仕分けし、戦略的に活用したら事例を取り上げて公表する。経営戦略の4P(評価の成果、評価の価値、評価結果の公表対象、評価結果を活用する場所)のPolicy Mixを考えても良い。</p> <p>c 行政評価の意義の一つとして「マネジメントサイクル(PCDAサイクル)の確立」があげられているが、例えば、成果指標の目標値の設定について検討されることなく何年も似たような数字を計上しているように、PDCAが全職員に浸透し改善にむけて活用されるかについては疑問も残る。多大なる時間と費用をかけて行う評価であるから、十二分に次年度からの改善に生かしていかなければならない。評価のための評価ではなく、次年度に生かすための評価であることを周知すべきである。</p> <p>d 第三者評価においては、対象とする施策や事務事業を、前回の第三者評価のときと重ならないように配慮して選別している。しかし、これでは、前回の評価結果がどのように生かされたかについては検証ができない。したがって、前回評価した施策や事務事業のうち1部については、次回の評価年度においても継続して外部評価する手法も検討に値する。</p> <p>e 評価結果の活用策については、「予算・定員の要求や査定」、「次年度の重点施策の策定や事務事業の見直し」に反映、又は参考に資されていると思うが、評価が確実に反映されている姿が見られない。</p> <p>f 事務事業の中で業務委託している事案については、その評価を検証して生かすべきでないか。</p> <p>g 各部署の自主的な評価結果に納得いかない場合や資料作成の改善点の指摘があった場合、その後の改善策がいかになされているのか確認する機会がほしい。</p> <p>h 具体的に記述はできませんが、評価結果を活用されて、実際の現場に生かされているという実感はあります。ただ、たとえば今回要支援・要介護高齢者を支援するという施策を例にとれば、いろいろ担当者がさまざまな事業を推進していても、受け止める区民の側に十分な情報が行き届いておらず、結果として生かされていない事実があり、残念な場合もあります。活用については、やはり結果として区民の側に反映されているかどうかのチェックをしないと本当の成果は図れない。それは重要です。</p> <p>i 評価結果をどう活用するかは、職員の意識で決まる。区民目線を理解する職員が多い部署はどんどん改善が進み、評価レベル(成熟度)を上げて行くであろう。担当部署の上司(部長、課長などの管理職)の配慮に期待する。</p>
10 第三者評価の進め方(方法・流れ)について	<p>a 事務事業については、次年度の立案に反映されていくことが望ましいことであるが、年度ごとに予算編成をしていることから年間のフローからみて難しい面がある。いつでも事務事業の在り方についての検討に資することができるようになってきているという仕組み、流れであっていいという姿勢は取れないか。</p> <p>b 施策の場合は、緩やかな流れの進め方を採用することができる。現行の方式で大きな問題はないのではないか。</p> <p>c シートAの5段階表は不要。質問に特化する方がよい。</p> <p>d 各課の担当者は問題点や課題を中心に説明した方が評価者としては論点を整理し易い。</p> <p>e 第三者評価が「内部評価の外部評価」である、という概念は慣れるまで苦労する。少なくとも、未経験の委員に対しては、第1回委員会の開催前に、第三者評価の意義や評価シートへの記入実例等を示すガイダンスの機会を設ける等して、ある程度、知識を得た上で、委員会に参加することが望ましい。</p>

提言の視点	委員意見
	<p>f 事務事業の外部評価は、原則として、当該事務事業のみを検討すればよいが、施策の評価は複数の事務事業も踏まえなければ外部評価ができない。しかし、限られた時間で全ての事務事業について正確な理解をした上で妥当な施策評価を行うことは困難である。他方で、事務事業の評価についても、実は、施策(さらには政策)との関連性は無視できない。したがって、外部評価の対象については、任意に選ぶ事務事業及び任意に選ぶ施策ではなく、「ある施策及び同施策下の全ての事務事業」とすることを提案したい。有機的な関連性の中で評価することで、効率よく、かつ、適正な評価が可能になる。</p>
	<p>g 進め方のシステムには異論はないが、開催方法(日時等)については一考を要する。また、専門委員を少数にしているため、委員の都合からシステムが有効に機能していないように思える。委員全員の出席がなくても制度が機能する方法を模索すべきでないか。</p>
	<p>h 資料を確認しながら自己評価の結果を客観的に検証する作業のため、これまでの進め方には問題はないと思う。</p>
	<p>i 以下も、前回も書いた意見なのですが、第三者評価の方法について、事業評価を行って、施策評価を行うと、時間的に間が空いて、事業と施策の関連性等から視点が遠のいてしまいます。 また、同じ担当者にも何度もお会いして、同じ内容を繰り返してお聞きするのは、あまり効率的とは思えません。 事業と施策に対する第三者評価を段階的に別々に行うのではなく、施策とその下にある事業に対する第三者評価は、パッケージとしてまとめて行った方がいいのではないのでしょうか。</p>
	<p>j とにかく委員を引き受けると、いつもながら膨大な資料と格闘する時間が課せられます。本業でかなりタイトな毎日を送っている身としては、時間的余裕がなく、厳しいです。なので、私個人としてはもう少し絞ってほしい。あくまで個人の置かれた状況からの意見です。</p>
	<p>k 第三者評価の結果は、5人の評価員の評価を集計し、平均点で部会の評価結果としているが、各人の評価・コメント・改善点は、各人の評点のままで作成し、提言版はこれを合成している。従って、最終評価とレベルの合わないコメントが多数残ってしまう。 丁寧に行うとすれば、評価を集計する段階で評価員同士の意見交換に時間をかけ、合議した結果を部会の評価結果とし、それに合ったコメント・改善点を提出させ、合成すると良いのかもしれない。 今回は、そうならないので、最終コメント・改善点の補足として、概要版のコメント・改善点を参考に担当部署に提示し、改善提案の趣旨を良く理解して頂くのが良いと思う。 評価点がどうあっても、第三者評価のコメントは区民を代表するコメントであるので、担当部署の改善に必ず役に立つと思う。</p>
	<p>l 初めての参加で、1回の部会についてボリュームがあると感じたこともありましたが、とても丁寧に準備をしていただいた上での参加であったため、概ね滞りなく参加することができたと思っています。ただ、会社員等の就業時間の拘束がある職業を持った区民が参加をされる場合は、少し開始時間等を再度ご検討いただけると良いのではないかと思います。</p>
11 その他	<p>a 「練馬区区民との協働指針」について区役所の担当者レベルに浸透させることにより、施策・事務事業の立案にも、また事務事業の実施にも活かしていくことが求められる。</p> <p>b 委員の発言・コメントや質疑応答は、原則として、第三者評価に必要な視点からなされる必要がある。単なる個人的希望や主観的な発言や区に対する要望事項を申し述べることはなるべく避けるべきことを委員内で確認すべきである。</p> <p>c 行政評価の着眼点の中には、成果重視、効率性があげられている。しかし、必ずしも「費用対効果」という意味での「効果」が実感できないものもある。たとえばアニメに関する施策においては、区に対する経済的な効果の還元は算定が困難であるとしつつも、区の看板産業として推進していきたいというものもある。純粋に「費用対効果」で測れるものと、必ずしも「費用対効果」では測れない(図るべきではない)施策・事務事業も存在するので、これらについては、無理に定型の評価に落とし込もうとするのではなく、その旨を区民に説明できる記載方法を検討すべきである。</p> <p>d 評価対象事業が多岐にわたり、しかも多くの事業件数に及んでいる中で、限られた委員でその僅かな事業を抽出して評価しただけで、全体を評価していると云えるのか疑問である。</p> <p>e 第三者委員が評価する視点は、内部評価の正当性、妥当性に置かれ、事業の無駄の有無や評価をどう予算に反映させるかなどに結び付けて評価されていない。</p>

提言の視点	委員意見
	f 施策評価の対象事案の選考に当たって、一件1億以上としているが、予算規模で絞るのではなく行政需要の頻度で選定すべきである。
	g 区の行政サービスの「効率性」をどう評価するのか。外部委託をすれば効率性が高いとするのか、また地域住民の支援が得られて費用が抑えられたら効率性が高いとするのか。区の行政サービスの評価で「効率性」をみる目的に再考が必要ではないでしょうか。
	h 評価のための評価であってはならない。これを主張し続けています。なので、委員としては評価結果が現実にとどのように生かされているのか。これをフォローする機会を設けてほしいと思います。
	i 協働の考え方を見直しておいた方が良いと思う。例えば、施策232健康福祉体制の所だが、民間事業者やNPO等が同じ事業を行っている場合、区の実行だけを取り上げるだけでなく、民間との棲み分けを考慮した全体で事業をどう進めていくかを配慮して頂きたい。
	j 同じことだが、民間に資金援助をしている場合も、民間を下請的に扱うのではなく、協働して区民のために事業を進める様な配慮をして頂くと、区民も安心して利用すると思う。
	k 事務事業評価でも、当初半数以上の事業で協働が「非」とあるとの評価であったが、第三者から質問され変更したケースが多かった。ITシステムなどは殆どが外部の協力を得て成り立っている事業なのに「非」であったが、区政の効率化を考えると当然協働して外部の日進月歩の最新ノウハウを活用する必要がある。