

## 資料5 事務事業の改革・改善につながりうるかの検証

### 資料の位置づけ

本委員会では、施策評価の妥当性の評価に加え、現状の施策評価が事務事業の改革・改善につながりうるものとなっているかについて、「深掘り」と称した追加的検証を行った。検証の方法は各部会の裁量にゆだね、それぞれが担当の施策について自由に掘り下げた検討を行った。なお、これら資料には、役割2の作業を通じて得られた施策評価のあり方に関する知見も含めている。

### 資料の内容

- 資料5 - 1 第1部会：深掘り検討結果
- 資料5 - 2 第1部会：論理的フレームワーク
- 資料5 - 3 第2部会：施策評価に関する第三者視点での評価・考察
- 資料5 - 4 第2部会：深掘り検討結果
- 資料5 - 5 第3部会：深掘り検討結果

## 第1部会 深掘り検討結果（施策123）

<b>施策名</b>	No.123 在宅支援サービスの充実	<b>担当部</b>	保健福祉部
<b>目指す状態</b>	高齢者がいつまでも身近な地域で適切な援助を受けながら、自らサービスを選択し、自分らしく生活を送れる状態		
<b>1. 検討の概要</b>			
<p>本施策には34の事務事業が関連しており、極めて複雑な施策の実施体制となっている。施策の実施状況や成果について一定の判断を下すためには、これらの事務事業間の連関や各事務事業と施策の目指す状態との関係を整理する必要があるとの認識に至った。そこで、施策の目指す状態と本施策の関連事務事業との関連を分析し、その結果を簡易的な図（論理的フレームワーク）として表した。</p> <p>作成した論理的フレームワークを利用して、担当部による施策評価の内容との整合性をチェックした。さらに、本施策の構造面から読み取れる課題や問題点について検討を行った。</p>			
<b>2. 施策の現状について（検討結果）</b>			
<p>本施策は大きく分けると3つの要素（サービス提供、ネットワーク機能、その他の機能）から成り立っている。</p> <p>3つの要素のうち「サービス機能」については、必要なサービスのメニューはある程度用意されていると言える。ただし提供されているサービスが利用者のニーズに合ったものであるかについては、判断する情報が存在しない。</p> <p>「ネットワーク機能」については、現段階はネットワーク「構築」の段階にあり、行政として実施すべきことをやっていると言える。</p> <p>「その他の機能」の中で重要な機能は、高齢者を適切なサービスに結びつけるための相談機能やコーディネート機能であるが、現状ではこれらの機能の発揮に向けた活動（事業）が手薄である。（提供するサービスが効果を上げるためには、相談機能やコーディネート機能が決定的に重要である）</p> <p>全体として本施策は初期の段階、つまり体制・基盤整備の段階にある。このことを踏まえると、練馬区は現時点でなすべきことをある程度しっかりやっているかと判断できるのではないかと。また、施策の目指している方向性や基本的な論理構造にも大きな問題はない。</p>			
<b>3. 本施策の評価結果や施策自体についての意見・提案等</b>			
<p><b>【施策評価結果について】</b></p> <p>施策評価においては、成果指標の不備を理由として、本施策の「成果を把握できていない」としている。しかし、本施策の構造や個々の事務事業の現状からみる限り、1)本施策の論理的構造や目指す方向性に大きな問題はない、2)十分とは言えないが、現時点において本施策は目指す状態の達成に向けて成果を上げつつある、ということが言えるのではないかと。</p> <p>ただし、本施策が提供するサービスや機能についての利用者のニーズや意識が依然として不明である。したがって「高齢者実態調査」等を実施して、早急に実態を把握する必要がある。</p> <p><b>【本施策について】</b></p> <p>現時点では、本施策の目指す方向性や構造に大きな問題はない。ただし、行政に期待される機能が相談・コーディネート機能であるのに対し、現状ではこれへの対策が手薄である。今後は提供するサービスを充実させるというよりは、むしろ相談・コーディネート機能の充実に重点を置いていくべきである。</p> <p>一方、高齢者の「心のケア」も重要な要素である。現状ではこの点への対策が含まれていないが、その必要性も含めて担当部において議論を期待したい。</p> <p>本施策において費用と成果の対比を行うことは難しい。ただし、この点に関連して次の2点を指摘しておきたい。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 本施策は短期的な費用対効果にとらわれるのではなく、長期的な視野で効率性を追求していくべき施策である。</li> <li>2) 行政が直接サービスを提供するのではなく、サービス提供を民間の主体に任せ、行政は情報、相談・コーディネート機能の提供に特化していくという方向性も考慮すべきである。</li> </ol>			
<b>4. その他</b>			
費用対効果は、各施策を一律に評価することになじまない。また、評価の基準が存在しないので、評価自			

体が困難である。施策評価においては、経費の増減や効率化に向けた努力の有無等を判断材料として評価するようにしてはどうか。

## 5．施策評価制度へのインプリケーション

施策評価を実施するにあたっては、施策 123 に対して行ったように、施策の論理的フレームワークを図示することにより、施策の全体的な構造を整理することが有用である。論理的フレームワークを作成する際には、現状の施策の枠組みにとらわれ過ぎずに、必要であれば、施策外の事業等も取り込んでいくべきである。

論理的フレームワークを作成すると、施策の構成要素をいくつかのまとまりに分けることができる。また、個別の事務事業と施策の目指す成果との間の関係もある程度把握することができる。

施策評価にあたっては、施策を構成する大きなまとまりを単位として、それぞれのまとまりを評価していくと、全体の評価につなげやすい。また、個々のまとまりを施策として独立させることが望ましい場合もありうる。施策 123 の場合では、高齢者に対するサービス提供と高齢者を見守る地域のネットワーク形成をそれぞれ単独の施策として独立させることが可能である。

成果指標に不備があるために指標から目標達成度の評価ができない場合でも、論理的フレームワークを作成し、個々の要素の現状を吟味していくことにより、施策のパフォーマンスを評価することはある程度可能である。逆に、成果指標に特に問題がない場合であっても、成果指標だけによって施策の成果を評価するのではなく、施策 123 に対して行ったような分析作業を行うことが望ましい。

第1部会 深掘り検討結果（施策214）

<b>施策名</b>	<b>No.214 子育ての場と機会の提供</b>	<b>担当部</b>	児童青少年部
<b>目指す状態</b>	子どもが児童館等の施設の利用ができるとともに、各種事業への参加・参画を通じて、健やかに育っていく状態		
<b>1. 検討の概要</b>			
<p>本施策は「子どもに『居場所』を提供する」という明確な目的を持っている。しかし、小学生から高校生までの幅広い年代を対象としているにもかかわらず、年代別の対応が明確に区別されていない。また施策評価の内容は、幼児・小学生（特に低学年）を対象とする居場所づくりに偏っており、中学生以上の居場所づくりの実態が施策評価の内容だけではわからない。</p> <p>一方、本施策に含まれてる施設や場以外にも、子どもにとって「居場所」の役割を果たすものが存在するのではないかと考えられた。</p> <p>以上から、居場所となりうる施設や場を総ざらいした上で、それらがどの年代の子どもにとって適した居場所であるかを検討するために、論理的フレームワークを作成した。</p>			
<b>2. 施策の現状について（検討結果）</b>			
<p>本施策は、区内のさまざまな施設・場所を「居場所」として様々な年代の子どもに対して提供するものである。個々の施設・場所に注目すると、「施設や場所を整備・確保する機能」と「施設や場所を利用して事業を実施する機能」に分けることができる。</p> <p>本施策では保育園、学童クラブ、児童館・児童室が主な居場所として扱われているが、これらは幼児・小学生向けのものであり、中学生以上向けの居場所が含まれていない。</p> <p>「居場所を提供する」という機能以外では、「企画・提案力の向上」「指導者・講師等の発掘・育成」「情報提供」「その他（学校や家庭との連携など）」等も重要な活動であるが、現在の施策においては組織的な対応がなされていない。</p> <p>全体としてみると、本施策は幅広い年代層を対象として「居場所」の提供を目指しているにもかかわらず、目指す状態に見合った内容をそなえていないと考えられる。</p> <p>なお、単なる「場」と「居場所」とは異なり、区が提供する施設や場所が、子どもにとって「居場所」となるよう工夫することが重要である。施設や場所を「居場所」とするためには、利用する子どもの年代別の特性を踏まえて、それにあった「仕掛け」を工夫していく必要がある。現状の施策においては、「場」と「居場所」の区別がほとんどなされていないようである。</p>			
<b>3. 本施策の評価結果や施策自体についての意見・提案等</b>			
<p><b>【施策評価結果について】</b></p> <p>施策評価は、幼児・小学生向けの施設や場所（保育園、児童館、学童クラブ）に注目した記述内容となっており、施策の対応すべき領域に対して、そのごく一部を取り出して評価しているに過ぎない。記載されている幼児・小学生向けの施設や場所については、受け入れ体制の拡充と委託化という方向性が示されている。この方向性に大きな間違いはないとしても、個々の施設や場所を子どもにとって真の「居場所」とするための対策が打ち出されていない。</p> <p><b>【本施策について】</b></p> <p>本施策の問題点は次の3点である。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 幅広い年代層を対象としており、年代別の対策が切り分けられていない。</li> <li>2) 「居場所」という概念とは異質な就学前の幼児が本施策の対象となっている。</li> <li>3) 居場所となりうる施設や場所を包括的に扱う内容になっていない。（多くの施設や場所は他の施策の対象となっている）</li> <li>4) 子どもにとって「居場所」とはどのようなものなのか、既存の施設や場所をどのようにすれば「居場所」に変えることができるのか、という子どもの立場に立った視点が不足している。</li> </ol> <p>上記の問題点を踏まえて、次の点を提案する。</p> <p>）本施策の対象から就学前の幼児を除いた上で、小学生向けの対応と中学生以上向けの対応とを明確に区</p>			

別して施策を再構築する。

)小学生以上の子どもにとって居場所となりうる施設や場所を全て本施策の手段として位置づける。

)個々の施設・場所の分布状況、特徴、性格などを踏まえた上で、それぞれの「居場所」としてのあり方を再検討する。その際には、既存の用途に固執せず、新たな用途に転用することも考慮する。

#### 4. その他

子どもに「居場所」を提供するという施策は、ある意味では対症的療法である。問題を根本的に解決するためには、学校や家庭とも連携して、具体的な対策を講じていく必要がある。これについては、本施策とは別に、長期的かつ総合的に対応していくべきである。

#### 5. 施策評価制度へのインプリケーション

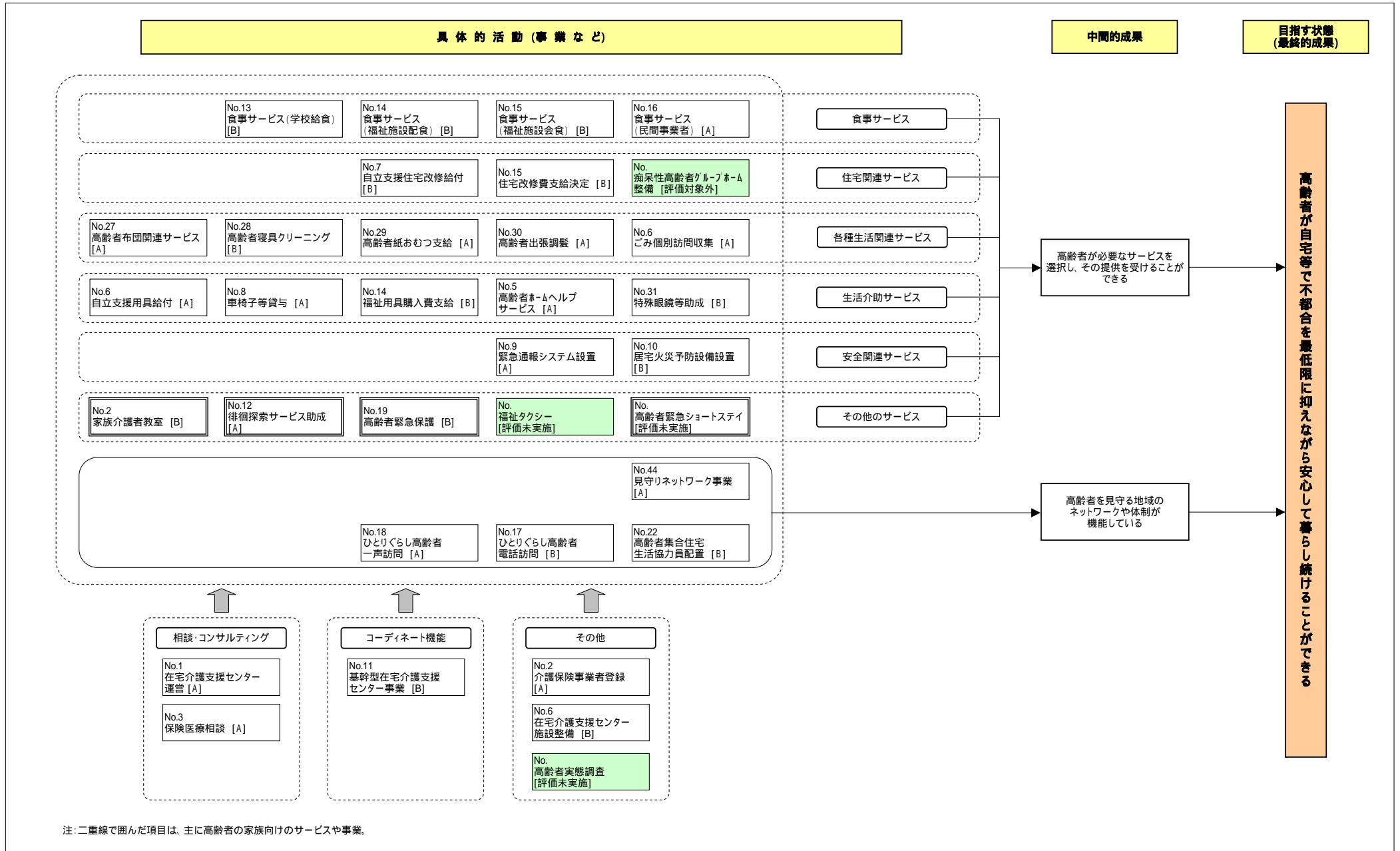
施策 123 の場合と同様、施策の論理的フレームワークを図示することが、施策評価を実施する上で有益である。

論理的フレームワークを作成した結果、施策の構成要素をいくつかのまとまりに分けることができること、個別の事務事業と施策の目指す成果との間の関係を把握することができることも、施策 123 の場合と同様。施策 214 のように施策の対象層が幅広い（児童～高校生）場合には、対象層別に施策を切り分けることが必要である。（広範な対象層に対して、画一的な対応でよい事態はほとんど存在しない）

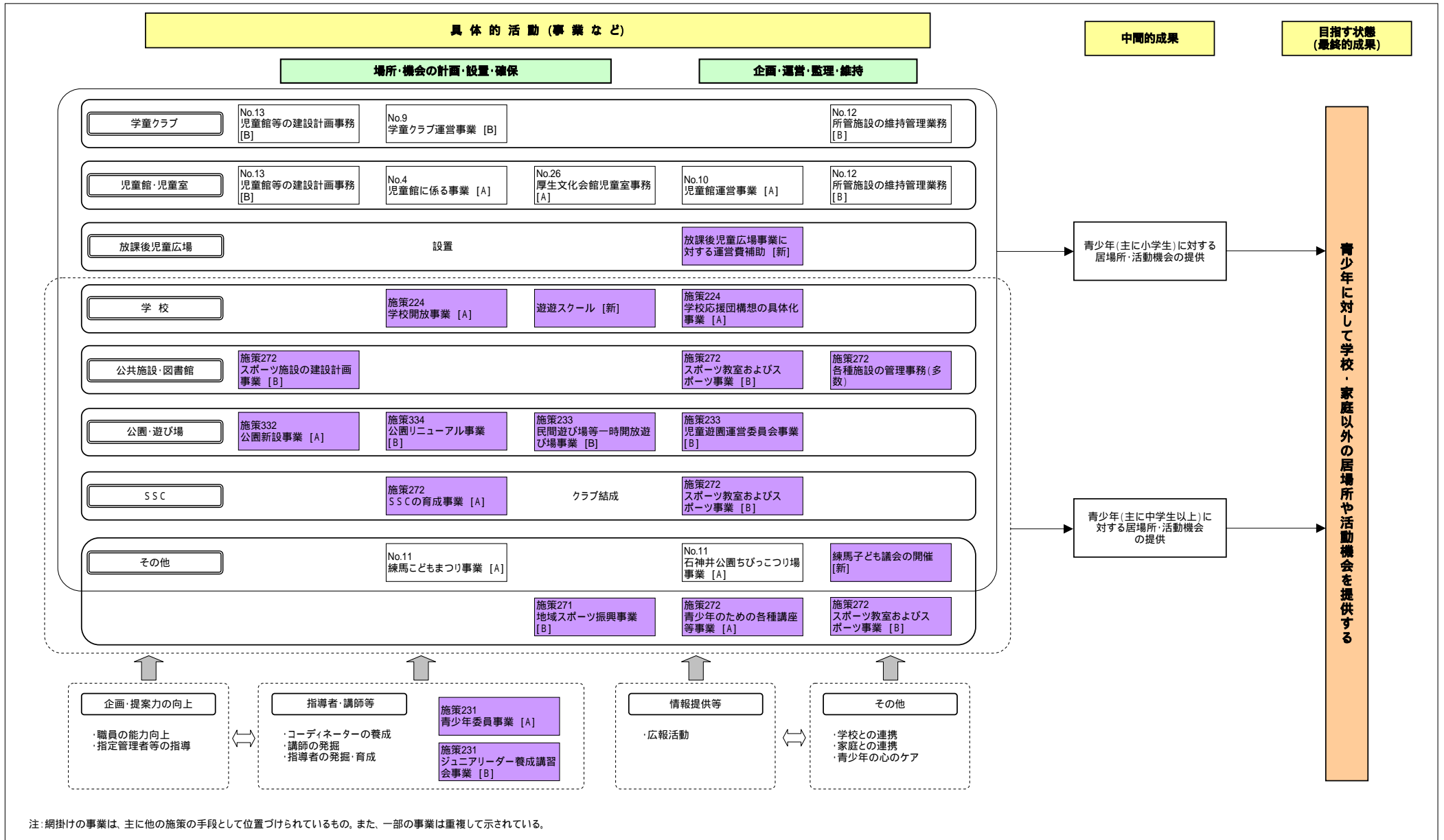
施策 123 においては、施策を細分化してそれぞれを施策として独立させる方向性がありうるが、施策 214 の場合には、むしろ他の施策の内容を本施策に取り込んで、より大きなまとまりとして本施策をとらえることが望ましいと考えられる。論理的フレームワークを作成して分析を行った結果、施策を細分化すべきか逆に他の施策と統合すべきかは、ケース・バイ・ケースである。

施策評価においては、施策の成果を「判定する」という意味での summative（総括的）な評価結果を出すことよりも、「いかにすれば施策を改善することができるか」という formative（形成的）な評価結果、すなわち改革・改善案につなげることを重視すべきである。そのためには、施策評価を行う場合には、施策の枠組みを固定的にとらえるのではなく、むしろ枠組みを柔軟に組み替えていく発想が必要である。（これは施策 123 にも共通して言えることである）

施策123 在宅支援サービスの充実(論理的フレームワーク)



施策214 子育ての場と機会の提供 (論理的フレームワーク)



## 第 2 部会

## 役割 2（深掘り）： 施策評価に関する第三者視点での評価・考察

## 1. 成果指標の目標の決め方について

本年度の評価委員会としては、適切な成果指標を設定できない場合において、活動指標を代替的に使用することを認めてきた。

しかし、区の事業量そのものを示す活動指標の場合、目標の設定方法によって評価結果が大きく異なる場合がある。代表的なケースを例に問題点を指摘したい。

以下の「施策 NO.333 ふるさとのみどりの継承」のケースでは、「成果指標」として「市民緑地の造成数」を用いており、市民緑地を年間 4 か所、22 年度までに 107 か所整備することを目標としている。この場合、目標の置き方としては、

年 4 か所造成するとした場合

目標を区内の累積数で定めた場合（財政面を加味して年度ごとに目標値を上昇させる）

将来目標である 107 か所とした場合

の 3 パターンがあり、同じ事業量であるにも関わらず、評価結果は大きく異なることが指摘できる。（15 年度評価では が採用されている。）

表 施策 NO.333 ふるさとのみどりの継承 成果指標 市民緑地造成か所数の評価パターン

	方 法	12 年度	13 年度	15 年度	22 年度
指標値の達成状況の表現方法と目標	2 カ年の造成か所数	?	1	3	
	累積か所数	65	66	69	
	累積目標数	67	71	79	107
達成率の計算方法と結果（%）	目標を年 4 か所とした場合		25.0	37.5	
	目標を累積数で定めた場合	97.0	93.0	87.3	
	22 年度目標を採用	60.7	61.7	64.5	

行政評価制度の趣旨から考えると、当該施策において 2 カ年度の成果を評価するものであり、上記のケースでは パターンの「2 カ年で 8 か所整備するという目標に対する評価」が望ましいと考える。ただし、ケースバイケースで のように、ストック（累積）の方が望ましいと思われるものもあるので、その際には累積値が望ましい理由を設定理由のなかで明確に記載すべきと考える。

また、ケース のように、年間の事業量に関係なく、望ましい水準として将来目標値（絶対水準）を目標としている施策もある（財政面を考慮せずに、目指す状態を目標化している施策）。この場合は当該施策の到達点に対してどの程度前進しているかという、進捗管理とみることができる。目標の設定方法として否定するものではないが、 の当該年度の事業量に対する達成度を参考値として併記することを求めたい。



## 2. 成果の評価について

「施策 NO.333 ふるさとのみどりの継承 成果」のケースでは、「成果指標からみると目標は達成していないが、市民緑地の造成により緑地が増加したこと（すなわち事業を実施したことそのもの）が成果であるため、成果は上がっている」という評価結果であった。

成果指標として活動指標を採用とした場合、年度目標の事業に対して見込み通りの予算がつけば、目標は達成されることになる。すなわち、事業をしたこと自体が成果であるという結論になり、事業実施＝成果というのは行政評価制度における指標の意味をなさない。活動指標の採用を否定するものではないが、活用方法には注意が必要であることを指摘したい。

## 3. 施策の成果と経費の比較について

当該事業・施策の経費が適切であったかどうかのチェック機能は議会であり、行政評価制度では評価できない。評価委員会としても、当該施策の成果を上げるためにかかった経費は施策評価表に示されている経費を受容する以外にない。施策評価制度ではあくまで、経費の推移と成果（目標の達成度）の推移から施策が効率的に執行されているかどうかを推測していくことになる。

したがって、当該項目において、「事業費は（多額であるが）必要経費である」という趣旨を判断理由とすることは不適切であると考え（施策 NO.422 区民の防災行動力の向上と連携の強化）。

加えて「経費はかかり、目標とする成果は上がっていないが職員は努力しているので、一定の評価とする」というような、庁内の人事考課・職員の業績評価的なコメントも不適切であることを指摘したい。

## 4. 要因分析について

評価における要因分析は、成果、成果と経費の比較について、なぜそう評価したのかを分析して記載するものである。成果、成果と経費の比較における判断理由は、A または B と評価した理由を明確にするものである。内容的に重複することはやむをえないが、書かれるべきコメントがかかれていないことが散見されたため、課題として指摘したい（例として、No.321 環境監視体制の質的充実 成果と経費の比較の判断理由に経費に関するコメントがないなど）。

## 5. 総合評価について

成果、経費と成果の比較ともに A であれば、通常は総合評価も A と評価してよいと判断されるが、外部要因などによって B 評価となっている場合がある。「施策 NO.333 ふるさとのみどりの継承 総合評価」のケースでは、そもそも、予算的な制約や、都・国との関係など、区民の協力などを考慮すると、施策自体（現事業）だけでは十分でなく、目指す状

態には到達できないことも理由としてあげられている。こうした場合、行政評価制度のなかでどのように評価していくかという点で課題が残った。成果指標が当該施策を代表していない、説明していないという懸念は払拭できないので、指標の妥当性を十分確認する必要がある。

制度の改善方策として、総合評価の判断理由において、

- 1) 目標が間違っていた(計画が大きすぎた)
- 2) 目標は正しいけれども、プロセスに問題がある
- 3) 外的要因により困難(区民・事業者、都・国、環境の変化など)
- 4) 成果指標に問題がある(施策を代表していないなど)

などの理由を明確に記載することを求めたい。(選択肢を設けるのも一案)

## 6. 改革・改善案について

### (1) 評価結果を活用するための改革・改善案にする

施策評価を「評価のための評価」で終わらせず、改善のために評価結果を活用すること、つまり、施策評価を単なる実績の測定で終わらせず、次年度以降の事業改善に繋げようとすることは重要であり、これは練馬区の行政評価の特長の一つでもある。この Plan Do Check Action (PDCA) のサイクルの中で、Check の結果を Action に繋ぐ役割を果たすのが「改革・改善案」である。

しかしながら、「改革・改善案」の内容が不十分な策施策評価表が少なくない。評価結果を生かす「改革・改善案」とするために、以下の2点を提言したい。

#### 1) 具体的で的確な表現を使う

一般的な表現や曖昧な表現が使われると、評価結果の読み手が内容を性格に判断できず、その結果として、具体的な対応策を講じることは難しい。具体的にどの事業をどのように改善すべきかを具体的に考えられるように、具体的で的確な表現・内容とすることが必要である。

#### 2) 評価結果に基づいて「改革・改善案」を導き出す

どの施策に対しても言えるような一般的な教訓や、根拠が明確でない提言が書かれているのでは、評価結果の読み手が具体的な対応策を講じることができないだけでなく、折角の評価の作業結果を無駄にしてしまうことになる。

評価では「成果」と「成果と経費の比較」について適否の判断がされており、その「要因分析」が行われている。これらの結果を解釈することにより、進捗が滞っている箇所やその原因を特定し、それらを改善するための提案として「改革・改善案」が作られることが必要である。

## (2) 評価結果を活用しているかを評価する

上述のとおり、評価結果を改善のためのアクションにつなげる「改革・改善案」は重要であるが、さらに、この「改革・改善案」を実行したかどうかもまた重要である。つまり、前回の「改革・改善案」を新たな事業計画に取り込み、実践したか（学習する組織であったか）をチェックすることである。この視点はすでに施策評価に組み入れられており、練馬区の真摯な姿勢が伺える。この視点は引き続き、評価に含めることが望まれる。

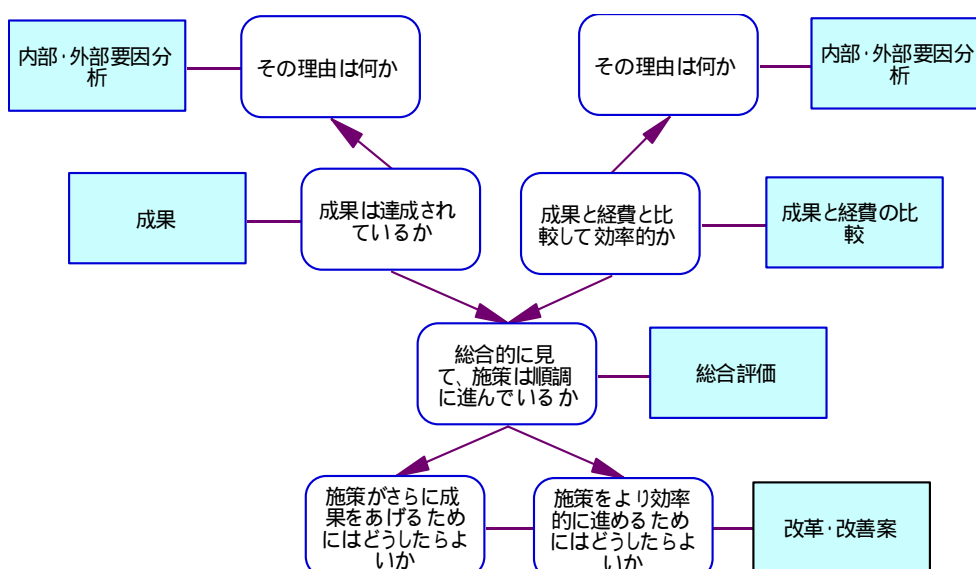
なお、前回の「改革・改善案」が達成されなかった箇所は、当該評価時においても「改革・改善案」として盛り込み、フォローアップが続けられるよう留意すべきである。

### 7. その他： 評価の判断理由と要因分析を混同させない

多くの施策評価表で「成果」または「成果と経費の比較」の判断理由と要因分析が混同しているのが散見されるので、書式に統一して沿うことが必要である。

判断理由とは、「成果」が達成されているかどうか、「成果と経費の比較」は適切かどうかを判断するために評価者は何を根拠としたかということである。評価実施要領にあるように、年度の目標数値を超えたからなのか、そうでない場合は、前年度より改善されたからなのか、何をもちて判断を行ったかを記せばよい。一方、要因分析とは、成果が達成した/しなかった原因、成果が経費に比べて効率的だった/でなかった原因は何なのかについて、内部と外部の要因を探ることである。

<参考> 成果、成果と経費の比較、内部・外部要因分析、総合評価、改革・改善案の連関



## 第 2 部会 深掘り検討結果 柱 3 にかかわる検討

### 柱 3 施策 314 「地球環境保全のための足下からの行動」

#### < 事務事業 >

- (仮称) 練馬区環境行動方針の策定事業
- 環境カレンダーの作成事務
- ねりまエコ・アドバイザー事業
- 環境学習室事業

#### 1. 施策の体系について

- 循環型社会と地球温暖化問題は、環境問題ではそれぞれ大きな柱である。特に、京都議定書の発効もあり、地球温暖化への対応は重要な施策であることから、柱として別立てにすることが望ましい。  
長期計画の見直しでは別体系になるとのこと。
- 地球温暖化という大きな問題に取り組むのに対して、区の事務事業が、練馬区民環境行動方針の策定、環境カレンダーの作成、エコ・アドバイザーの派遣、環境学習室の設置・運営だけでは、十分とはいえない。二酸化炭素の排出削減において、区民の役割が大きいのは理解できるが、もう少し、区として積極的に取り組んでいることがアピールできるような戦略的な事業があるとよい。
- 運輸部門は二酸化炭素の排出量が大きく、交通関係の事業を同一施策内位置づけるなど、他の施策に位置づけられている事務事業も含めて、体系の見直しが必要。

#### 2. 施策の目指す状態について

- 区として、「京都議定書」の二酸化炭素排出量の削減を目指すことを明確にするためにも、京都議定書に関する記述を入れた方がよい。

#### 3. 成果指標と目標について

(指標 「電気使用に伴う区民 1 人当たり二酸化炭素排出量」)

- 達成率の定義がわかりにくい。22 年度の目標値 972kg / 人・年に対して、どの程度削減が必要なのか (目標削減量に対する到達度) という単純な計算方法の方がよいのではないか。
- 年度途中の数値目標が設定されていない。国にも削減目標がないなかで、目標が立てにくいのは理解できるが、区としての数値目標を持つべきである。
- 目標水準について、電気分だけで、国の水準である、90 年値の 6 % 削減という目

標を達成できるか、という点では疑問が残る（運輸部門を含めずに達成できるのか）。

（指標 区内住宅用太陽光発電装置設置件数）

- 新エネルギー財団の補助事業が17年度に廃止される可能性があるなかで、指標として適切かという点で問題が残る。
- また、補助事業を使わずに、設置しているケースもあると思われるため、新規事業のフロー部分でなく、ストック部分（区内の住宅に普及している件数、戸数など）を把握すべきではないかという議論があった。しかし、これからストック部分を把握していくのは困難なため、現行指標を採用することとした。
- 補助制度が廃止された場合、実績値が把握できるような手段を考える必要がある。把握できない場合は、別途指標を再考しなくてはならない。
- また、廃止された場合、明らかに減少すると思われ、区としてどのような対策に取り組むべきか検討していく必要がある。

（指標 区の業務により発生する温室効果ガスの総排出量）

- 上位計画である練馬区環境配慮実行計画の目標値が採用されているが、目標水準の根拠が分かりにくい。説明が必要。
- 区の業務により発生する温室効果ガスの総排出量を抑制する事務事業が位置づけられておらず、施策の成果を反映しているとは言い難い。関連する事務事業を位置づける必要がある。
- 12～15年度までの目標値が設定されていないにもかかわらず、達成率が記載されており、わかりにくい。

### 3. 評価について

（成果について）

- 二酸化炭素排出量は全国的にも増加傾向であり、目標とする成果が上がっていないというB評価はやむを得ない。
- 評価の判断理由に、「電気使用に伴う二酸化炭素排出量が1990年度比38%増」と記載されており、指標と異なる基準で評価されている。目標の設定・達成率の定義を変更して単純に排出量の増減でみるのか、指標に基づく適切なコメントに修正する必要がある。

（成果と経費について）

- 地球温暖化問題に取り組む職員が0.3人で、経費も330万円程度となっているが、問題が大きい割に、取り組み体制として十分か疑問がある。今後は、重点的に人員配置し、事業規模も大きくしていく必要があるのではないかと。

### 4. 改革・改善案について

- 16年度に環境行動方針が策定され、今後は具体的に取り組みを展開していく段階にある。本年度、どのように、区民、事業者を支援するのか、明確にする必要がある。「区民・事業者の取り組みを支援する」では、記述が不十分である。

## 第 3 部会 深掘り検討結果

### 1. 柱 5 にかかわる検討

#### 検討の経過

- ・委員の関心と施策の重要性を考慮し、検討対象として施策 5 2 2 「各種団体の育成と活動への支援」と施策 5 2 3 「地域産業の振興」を選択した。当初の方針では各柱から 1 施策とのことであったが、これら 2 施策は事務事業に類似性が高く、また事務事業数も少ないことから、合わせて議論することとした。
- ・主管課のヒアリングを行ったのち、施策関係者から直接事情を聞く必要性を感じたため、産業関係 2 団体（東京商工会議所練馬支部、産業連合会）のヒアリングを実施した。

#### 施策 5 2 2 「各種団体の育成と活動の支援」

##### 施策の方向性に対する疑問

- ・各種団体の組織率は、趨勢的に低下している = 団体に加盟しなくてもよいと考える企業が増えている。
- ・主管課は、団体が施策の受け皿として重要だと考えているが、団体を経由しない施策（施策 5 2 3 など）もある。
- ・事業者や団体の側にも、ニーズがあるのか疑問。  
施策の方向性自体を再検討する必要がある。方向性に問題があるとすれば、施策評価を行うことに意味がなくなってしまう。

##### 指標についての疑問

- ・加盟率、イベント参加率の向上を区として支援する必要があるのか、また団体の側がそれを望んでいるのか疑問。
- ・現在の状態は、各種団体の組織率を上げるために、毎年 6 千万円近い税金を投入していることになる。

##### 事務事業見直しの必要性

###### 【現行事務事業】

家屋修繕等あっせん事業（昭和 61 年度）	A
伝統工芸展事業（平成元年度）	A
漬物物産展事業（昭和 63 年度）	B
生鮮食料品共同販売事業（平成元年度）	B
産業アドバイザー派遣事業（平成 14 年度）	B

- ・施策の方向性が現状のままでよいとしても、現行事務事業は抜本的に見直す必要がある。対象となっている業種が限られ、団体活動全体の活性化につながるか疑問。

#### 区の評価の問題点

- ・成果の評価、総合評価ともBと評価しており、評価区分自体は妥当である。しかし、判断理由、分析内容には以下のような問題がある。
- ・指標の代表性が低いにもかかわらず、指標中心に評価を行っている。
- ・要因分析ができていない。「現行の支援策が各団体の自主的活動の促進まで波及するものとなっていない」とあるが、なぜ波及していないのかを分析すべき。
- ・前回の改革改善案が実施されていない。
- ・今年度の改革改善案が具体性に欠ける。

#### **施策5 2 3 「地域産業の振興」**

##### 事務事業見直しの必要性

###### **【現行事務事業】**

産業フェア事業（平成7年度）	B
漬物物産展事業（昭和63年度）	B
産業に係る情報および場の提供事務（平成14年度）	B
アニメフェスティバル事業（平成13年度）	A
起業家セミナー事業（平成11年度）	A
企業交流会事業（平成9年度）	B
コミュニティビジネス調査研究事業（平成15年度）	A

- ・起業支援を本気で行うならば、もっと事務事業の選択肢はあるはず。
- ・新産業として何を伸ばすか、分析と集中ができていない。

有望な業種：アニメ、観光、コミュニティビジネス、漬物

#### 区の評価の問題点

- ・起業支援策中心の記述になっており、施策全体を評価していない。施策の目的には企業間交流の促進、新産業の育成もうたわれている。3指標中、2指標が起業の指標で、成果の評価、要因分析、改革改善案、すべてにおいて起業支援策の記述のみ。
- ・起業支援策については、分析が足りず、改革改善案に具体性がない。
- ・前回の改革改善案が実施されていない。「創業支援策の充実」など。

#### **両施策の方向性についての委員の意見**

- ・現状は総花的で戦略が感じられない。メリハリ、選択と集中が必要。
- ・区としての戦略を明示する必要がある。産業政策は、他の分野と比較して自治体の裁量



の余地が大きいはず。

- ・ 現行の施策と事務事業は、いったん白紙に戻して根本的に考え直すべき。
- ・ 他自治体と共通の事業（国や都の補助にもとづく事業など）以外のものについては、一定期間成果がなければ廃止する原則にしてはどうか。
- ・ 区として伸ばす部分については、施策対象者の意見を聞いて、新規事業に組替える必要がある。
- ・ 都、国なども各種支援策を打ち出している中で、区が行うべき施策を再検討する必要がある。区ができるのは、コーディネイトや場の提供、インフラ整備などではないか。
- ・ やる気のある団体を応援することが大切。公募制、提案型の補助事業を検討してほしい。
- ・ 他の自治体が行っている事業を練馬区だけ行わないと区内事業所が不利になるため、そうした事業は行っていくべき。
- ・ 産業政策全体の方向性は、産業振興条例で定める方向へシフトさせるべき。「地域社会に貢献する」、「区民の生活環境と調和した産業」などの表現がある。
- ・ 主管課によれば、区として特定事業者を支援するのは難しいとのことだが、モデル事業として実施して、成功例を広げていくという手法は可能である。

## 2．柱6にかかわる議論

### 検討の経過

- ・ 委員の関心と施策の性格を考慮し、施策636「職員の能力開発と意識改革」を検討対象に選択した。
- ・ 主管課のヒアリングをもとに、事務事業の内容と施策評価表の記載について議論を行った。その後、浅掘り用のワークシートに沿って施策評価表の妥当性を評価した。

### 施策636「職員の能力開発と意識改革」

#### 事務事業の切り分けの問題

##### 【現行事務事業】

人事事務	A
人材育成事業	A
職員報の編集および発行事業	A

- ・ 人事事務と人材育成事業は、抽象的であり、くくりが大きすぎる。研修ひとつとっても、様々な研修が実施されているはず。これではどこに問題があるのかわからない。もう一つの職員報の事業と、あまりに大きさが違いすぎる。
- ・ 事務事業は固定せず、毎年見直しを行っているとのこと。適正な規模になるよう、事務局が指導する必要がある。評価結果をどう使うか（予算への反映、人事配置への反映など）によっても、適切な事務事業の大きさは変わってくる。

- ・長期計画を受けて策定した人材育成計画は「職員の参画」を掲げているが、長期計画には位置づけられていない。

#### 区の評価の問題点

- ・現在は、人材育成ビジョンを策定し、それに基づいた取組みを行っていく過渡期にあり、いまだ成果が上がっていない状況にある。それを受けて、B「目標とする成果が上がっていない」と評価しているのは理解できる。
- ・ただし、主管課の説明を聞くとそうした状況は理解できるが、判断理由や改革改善案には説明が不十分な点があり、わかりにくい。
- ・個々の事務事業の評価が高いのに、施策の評価が低くなっているのは不自然。施策評価が正しいのであれば、事務事業のどこかに問題が出てくるはずではないか。もしくは、必要な事務事業が足りていないということか。

### 3. 評価のあり方について

#### **役割2の評価にかかわる問題点**

##### 指標について

- ・外部要因の影響が大きすぎる指標は、採用しないなどの判断が必要ではないか。

##### 目標水準について

- ・目標値が、年を経るに連れて尻上がりに向上しているケースがある。向上するにつれて、さらなる向上は一層難しくなるはずであり、現実的ではない。

##### 成果の評価について

- ・指標が適切な場合は指標を中心とした評価でもよいが、指標の代表性が低い場合は、他の要素を考慮に入れて評価すべき。
- ・指標が新規で、目標設定がされていない場合の評価区分については、再検討すべきではないか。AとBに加えてC「どちらにも該当しない」を加えるなど。
- ・ただし、目標設定がない場合も、過去の実績値があればそれと比較したり、現行水準の高低について評価したりすることは可能。

##### 成果と経費の比較について

- ・成果と経費の関係を厳密に評価するのは難しいが、成果と経費の増減を比較した分析は可能なはず。記述が不十分な施策が多い。
- ・「一団体あたりの経費」などのような単位あたり経費を計算し、その妥当性を評価することも可能ではないか。

- ・何らかの理由で経費が大きく変動した場合は、理由を説明すべき。
- ・経費の中に、年度末に返済される貸付が含まれている例があった。正確な経費を把握するためには、除くべきではないか。
- ・事務局は、算定方式が変わっても、一度出した数値を変えない方針とのこと。そのために過去の経費との比較ができない例があった。比較のためには、遡って変更してもよいのではないか。(その場合も、理由は明記すべき)

### 改革改善案について

- ・未達成の改革改善案については、実現するまで継続して書くべき。実施要領では継続を求めているにもかかわらず、守られていないケースが見受けられる。
- ・いつまでに達成するか期限を書くべき。

### 評価者、運用の問題

- ・事務局によれば、評価の負担が大きいため、職員の認識にバラツキが出ているとのこと。
- ・初年度は管理職に3日間の研修を義務づけ、指導も丁寧に行った。それに比較すると2年目、3年目は説明会レベルとなっており、研修の見直しが必要。
- ・評価の過程でオフサイト・ミーティングを実施するとしているが、「今年は行わなかった課があると聞いた」との声があった。
- ・評価表の作成は、ファシリテーターが中心となってい、評価を部会長が行う。実際には誰が評価を行っているのか、どれだけの職員が関わっているのか、検証する必要がある。
- ・ベスト・プラクティスとして良い評価表の例を示したり、評価が活用された事例を教えたりすると、モチベーションが上がるのではないか。

### 事務事業評価表について

- ・手段の欄の記述がわかりにくい。5W1Hの基本的情報を含めてほしい。
- ・類似事業でも、「対象」の書き方にブレが見られる。潜在的に事業の対象となる層全体としている場合と、実際に対象となった事業者数や人数としている場合があり、統一が必要。
- ・「主な意見・要望」は、誰の意見なのか(差し障りのない範囲で)書いてほしい。

### その他

- ・総合評価がBの場合、「まだやっていない」、「間違った方向に進んでいる」など、いくつかのパターンが考えられる。また、同じB評価でも、事務事業の抜本的な見直しが必要な場合と、微修正でよい場合とがある。どれに該当するか、わかるようにしてはどうか。

### **評価制度にかかわる問題点**

#### 施策の体系について

- ・現行の長期計画は、体系の見直しが必要であり、評価の対象とするには問題がある。ただし、長期計画に基づいて進捗管理を行っている自治体は増えている。
- ・長期計画を時代にあったものにすべき。自治体によっては、長期計画が固定化されている問題に対応するため、計画期間を短くしたり、途中で変更したりしている例がある。
- ・長期計画とその後にした個別計画にズレがある。個別計画のほうが新しい事情を反映し、方向性が納得できる場合が多いにもかかわらず、長期計画で評価することに疑問を感じる。
- ・現行の体系は、長期計画に既存の事務事業をつなげてつくったもの。施策と目指す状態が先にあって、そのために必要な事務事業を行う、という構造になっていない。
- ・長期計画で示す施策の目的や基本的な方向性は短期では変化しないことが多いが、具体的な活動（事務事業）については、その内容や重点を柔軟に見直すべき。
- ・評価対象を絞ることを検討してはどうか。 施策をベースにマネジメントしていくのであれば、全施策を対象とすべき。
- ・指標の対象に入っていない事務事業がある。例えば、補助金交付事務は別体系のチェックリストによるとのこと。関係団体ヒアリングの中で、成果をあげているように見える補助金が判明したが、評価対象になっていないので成果として把握されていない。その他の事務事業でも、事務事業評価表に出てきていないものがある。
- ・施策体系につなげられない事務事業は、無理につなげなくてもよいのではないか。

#### その他

- ・事務事業のランク付けを行って、低いものをやめるような仕組みを作るべき。それがないと、重要性の低い事務事業が継続するという実態が改善されない。
- ・保健福祉部で、グリーンペーパー（問題提起資料）を作成して、区民に将来の財政状況を示した上で高齢者福祉を縮小し、その財源を需要の多い保育に当てるなどの改革を行った例があるとのこと（意外に高齢者にも受け入れられた）。行政評価は区民が見てもわかりにくいいため、グリーンペーパーとの併用や統合を検討すべきではないか。