

7. 提言

以上の検討を踏まえて、本委員会の結論として、練馬区行政評価制度に関して以下の点を提言する。具体的には、これまでの検討内容から導き出される提案や助言のうち、特に重要度の高いものを厳選し、14の提言として整理した。14の提言のうち、提言11と提言14以外は施策評価に関するものである。ただし、それらの提言の多くは、事務事業評価についても適用可能なものである。

(評価の対象について)

提言1：施策評価の対象となる施策の体系について不断の見直しを行い、その質を向上させる

- ・現在進行中の長期計画の改定はその一步に過ぎない。長期計画自体のあり方も含めて十分な検討を行った上で、施策体系を継続的に見直していくことが必要であり、この見直し自体が施策評価の重要な成果と認識すべきである。
- ・特に、現行の施策の体系は、長期計画上では最下位に位置づけられる基本事務事業の位置づけが明確でなく、施策と事務事業の間に存在しながら、結果的に施策と事務事業のつながりを見えにくくしていることも大きな問題である。基本事務事業の位置づけを明確にするか、施策と事務事業の関係が見えるくらいまで簡素化するかといった方法が考えられるが、いずれにせよ改善が必要である。
- ・また、長期計画と個別計画の関係を整理し、個別計画の体系を長期計画に組み入れていくことも必要である。
- ・なお、施策評価の有効性を重視した場合、施策評価の対象を「全施策」とするのではなく、「対象施策を絞り込む」という対応もありうることを指摘しておきたい。

提言2：施策評価の際には、施策の枠組みをあまり固定的に考えすぎずに、むしろ施策の実態を反映したものに変更することも必要

- ・所与の施策の枠組みが、施策の実態を適切に反映していない場合には、施策の枠組みを見直した上で、施策評価の対象とすることが望ましい。
- ・施策の枠組みを見直した結果は、長期計画や個別計画の見直しに積極的にフィードバックしていくべきである。このようにして施策評価を通じて施策の枠組みを見直していくことは、施策体系全体の質の向上に寄与する。

(成果指標について)

提言3：成果指標を重視しつつも、多様な性格の指標（投入指標、活動指標、効率性指標など）を計測し、それらを総合的に検討して施策を評価すべき

- ・現状では成果指標の質が十分ではないこと、評価にあたっては、成果以外の側面も把握すべきことから、成果指標だけでなく、投入指標、活動指標、効率性指標など多様な性格の指標を活用することが必要である。
- ・ただし、施策の成果が何であるかを意識することは依然として重要である。ある指標が成果指標なのか、あるいは活動指標やその他の指標なのかはできるだけ区別すべきである。（ただし、成果指標と活動指標を明確に区別することが困難な場合もある）
- ・成果指標か活動指標かという区別以上に、「役に立つ指標か」という視点が重要である。

提言4：施策評価に用いる指標を3つ以内に限定しない

- ・指標の数を3つ以内に限定する合理的な根拠はないことから、評価者が必要性を感じる場合には、3つを超える指標を記載することを許容すべきである。
- ・提言3を踏まえ、記載する指標は成果指標に限定しない。ただし、指標の性格（成果指標か活動指標か、等）の違いをできるだけ明確にする。

(評価の方法について)

提言5：「指標の変化」と「施策に関わる指標以外の定性的・定量的な情報」とを総合的に勘案して施策の成果を評価すべきことを徹底する

- ・同様の方針は、練馬区の施策評価実施要領にも記載されているが、その説明は明快ではなく、実践面でも徹底されていないことから、提言として強調する。

提言6：「指標の変化」を判断する場合には、目標値に到達したかどうかだけでなく、指標の変化の方向性や速度・強度にも着目する

- ・指標の目標設定には恣意性が入るため、目標到達度だけで評価することには慎重であるべきである。

提言7：成果と経費の比較の評価にあたっては、施策ごとの特殊性を考慮するなど、評価方法の見直しを行う

- ・いかなる施策においても、経費面からみた事業の効率化の追求を不断に行うことは当然である。
- ・しかし、現行の評価方法では、緊急度や重要度の異なる多様な施策について、効率性を適切に評価するのが難しい。
- ・よって、施策別の特性を踏まえて成果と経費の評価を行うよう、評価の方法や方針を見直すべきである。
- ・なお、このことは、施策の担当者に対して、施策に適切な効率化の戦略を意識するように促すことにつながる。

提言 8：オフサイトミーティングの実施を徹底すると共にその内容を向上させる

- ・施策には複数の部課が関与している場合が少なくなく、それらの担当者が一同に会するオフサイトミーティングは極めて重要である。
- ・事業部制に移行後は、施策の評価者が助役・事業本部長（併せて4名）に変更となり、1人の評価者が対応すべき施策数が飛躍的に増加する。このため、施策評価の実効性を維持するために、オフサイトミーティングの重要性が一層高まる。
- ・以上から、オフサイトミーティングを着実に実施するとともに、そこにおける議論や検討の質を向上させることが必要である。
- ・また、オフサイトミーティングに限らず、評価表に記入する以外の評価活動を充実させていくことが重要である。

（改革・改善案）

提言 9：改革・改善案の内容およびチェック機能を拡充する

- ・別シート化も含めて、改革・改善案の記載スペースの拡大を検討するとともに、戦略的・具体的な内容が記載されるような指導や研修を行う。
- ・過去の改革・改善案の進捗状況を施策評価表上に自己申告させるだけでなく、担当者以外の庁内の第三者によるチェック機能の導入を検討する。

（評価の周期・対象施策の範囲）

提言 10：「隔年」で「全対象施策」について着実に施策評価を実施する

- ・事務事業評価と同様、施策評価も本来は毎年実施することを目指すべきである。ただし、現状では施策評価の質が十分でないことや、毎年施策評価を実施することの費用対効果などを勘案し、当面は隔年の実施を着実にやっていくものとする。
- ・隔年で施策評価を実施する中で、施策評価の質を高め、実質的な成果を上げることを目指していく。
- ・隔年実施であっても、中間年においては、指標の計測や改革・改善案の進捗状況のチェックなど、進行管理的な作業を実施すべき。

注：「全対象施策」とは、「評価対象として規定されているうちの『全ての施策』」を意味する。したがって、提言1の最後のコメントのように、評価対象を絞り込む場合には、絞り込んだ後の施策のうち、全てを対象として評価を実施するという意味である。

（評価の取組み体制）

提言 11：行政評価を実施・活用していくための研修活動を一層充実させる

- ・評価の質を高めることや評価結果の利用を促進することに主眼を置いた総合的な研修プログラムを構築し、職員の評価に関する意識・スキル・ノウハウを計画的に向上させていくことが必要である。
- ・研修プログラムの内容は、評価のハウツーの習得に留まるのではなく、職員の総合的な行政マネジメント能力の向上を目指したものとすべきである。

(結果の利用)

提言 1 2 : 施策評価結果の「利用者」と、その「利用方法・手順」を明確に規定する

- ・ 施策評価を有効なものとするためには、評価結果を利用するための具体的な方法や手順をあらかじめ明らかにしておく必要がある。
- ・ そこで、実施要領等において「評価者」と「評価方法」が明確に規定されているのを評価結果の利用面にも適用し、「利用者」と「利用方法・手順」の標準的な方式を規定する。
- ・ 利用者は単独ではなく、むしろ組織のさまざまな階層が、評価結果をそれぞれの必要性に応じて利用していくことを前提として、規定を検討すべきである。

(結果の公表)

提言 1 3 : 施策評価結果を要約して毎年 1 回「まちづくりの成績表」を作成し、区民に対して公表すべき

- ・ 提言 1 0 において施策評価の隔年実施を許容していることを踏まえ、「まちづくりの成績表」(注)の内容は、指標の変化や改革・改善案の進捗状況などを整理したものとする。
- ・ レポートは一般区民にもわかりやすく、かつ関心の持てる内容となるよう工夫する。

注 : 「まちづくりの成績表」はここでの仮の呼び名である。「年次業績レポート」「区政報告書」等さまざまなタイトルが考えられる。

(第三者評価のあり方)

提言 1 4 : 第三者評価機関は継続して設置すべき。設置方法には工夫を要する

- ・ 施策評価を改善していくために、引き続き第三者評価機関を設置し、施策評価のあり方や内容について助言や提案を受けることが望ましい。
- ・ 施策評価の質を向上させることが当面の課題であることから、基本的には専門家や有識者からなる「常設の第三者評価機関」を設置し、専門的な立場から行政評価制度の仕組みと運用に特化した助言・提案を得る。行政評価の条例化についても、その是非も含めて第三者評価機関の助言を受けるものとする。
- ・ 一方、施策評価は施策の現状を把握し、そのあり方を見直す上での格好の材料である。審議会とは全く別の市民参加による政策形成の試みとして、一般区民・NPO や特定分野の専門家からなる諮問機関(「特定分野検討組織」のような機関)を設置し、特定分野における施策のあり方について、改廃をも含む施策・事務事業の検討を行う場とする。
- ・ この組織には区の職員も参加し、区民から「意見を頂く」のではなく、区民とともに「施策を変えていく」原動力とする。また、区民・NPO・区が共に参画することにより、協働の具体的な方法を検討する場ともなりうる。
- ・ 福祉、教育、環境、産業など重要な分野から 1 つを選んで検討組織を設置するが、一時期に設置するのは 1 つの分科会程度とすることが現実的である。(なお、分野の選択や委員の選定にあたっては、慎重な配慮が必要である)