

結語 - 有効な評価に向けての留意点 -

本委員会が示した 14 の提言は、練馬区が行政評価を改善し、さらにはその結果を活用して具体的な成果を上げていくために、是非とも解決・実現してほしい課題ばかりである。

しかし、ここで強調したいのは、行政評価の形ばかりの洗練性や厳密性を追求するだけでは、「区民本位の効率的で質の高い行政」を実現することは決してできないということである。14 の提言を着実に実施していくことは重要なことであるが、そうして行政評価制度の仕組みや運用を改善していきさえすれば、自動的に区がよくなるというわけではない。

練馬区をはじめとして多くの自治体が、行政評価導入の成果として「職員の意識改革」を挙げている。しかし、行政評価を導入しないと意識が変わらないというあたりで、既に区民（市民）の感覚とのずれがある。むしろ行政評価とは、「意識を自己改革した職員」が使いこなして、はじめて有効な成果を発揮することができるものである。

その意味では、行政評価とは、行政活動の有効性や効率性を改善していくための「仕掛け」にすぎず、その成否は、むしろこれに取り組む行政の意識や姿勢にかかっている。本委員会としては、14 の提言の着実な実施を求める一方で、区に対しては、行政評価を有効なものとしていくための独自の自己改革や条件整備を引き続き進めていくよう、強く要望したい。

なお、その際には、以下に挙げる点について特に留意を求めたい。これらは、本委員会の諮問事項との関係上、提言として明示的に示すことができなかったが、練馬区が行政評価を実施して改革を進めていく上で、是非念頭に置いて欲しい点である。

1．行政評価を着実に改革につなげるためのルールづくり

行政評価を有効なものとするためには、行政評価の結果を具体的な改革につなげていくためのルール整備が必要であり、このことは提言 12 でも示したところである。本委員会においては、必要なルールの内容について結論を出すには至らなかったことから、その具体的な検討は区に委ねることになる。ただし、「評価の結果、廃止すべき施策や事務事業を特定し、廃止を実施していくべきである」という趣旨の意見を少なからぬ委員が共有していたことを特記しておきたい。

もちろん、評価とは施策や事務事業を「切る」ことを唯一の目的とするものではないし、実際に施策や事務事業を廃止するためには、現行の行政評価の精度を高めていくことも必要である。特に、現在の施策評価で使われている成果指標の全般的な質を大きく高めない限りは、指標の目標達成度等の計測結果を事務事業等の改廃に直接的につなげていくことは困難であろう。

しかし、行政評価が完全なものになるまで抜本的な改革を待つとすれば、改革を先延ばしするための隠れ蓑として行政評価が利用されてしまう恐れがある。残念ながら、現在は行政評価という手法自体がまだ未成熟なものであり、画期的な手法が開発されているわけでもない。であるとすれば、現在の行政評価の不完全性のある程度前提とした上で、少しでも具体的な成果を上げることができるような仕組みを早急に整備していくことが必要であろう。

本委員会では、第三者機関を継続して設置することを提言している（提言 14）ことから、具体的なルールづくりを第三者機関に諮問することもあり得ようが、むしろ区として自発的にこれに取り組み、早期に結論を出すことを期待したい。

2. 行政改革と行政評価の密接な連携

「区民本位の効率的で質の高い行政を推進」していく上で、行政改革と行政評価は「車の両輪」として機能するものと位置づけられている。しかし、施策評価や事務事業評価の結果をみる限りでは、個々の施策や事業が、それぞれの事情や論理だけで評価されており、区全体を貫く行政改革の方向性が反映された評価とはなっていない。その結果、戦略性のない現状追認型の評価結果が大半を占めるに至っている。また、事業部制の導入をはじめとする区の内部改革と行政評価との関連性がうまく整理されていない面もある。

このように、「車の両輪」とは言え、現在は行政改革の方向性が行政評価にうまく反映されておらず、両者の整合性も不十分であることから、今後は両者の関係をきちんと整理した上で、その連動性を高めていくことを求めたい。

一方、行政改革に注目すると、区では「新行政改革プラン」の各項目に目標値を設定し、取り組みの実施状況や結果を公表している。しかし、行政改革の方向性の妥当性や、より大きな視野に立った行政改革の成果については、その具体的な評価の方針が示されていない。行政改革のあり方は区政全体に影響を及ぼすという意味で重要であることから、行政改革を対象とする独自の評価の検討を望みたい。そのような評価を実施する場合には、問題の性格上、外部の有識者や第三者機関を活用することも検討すべきであろう。

行政評価は練馬区を映す鏡であり、そこに映った像は、紛れもなく区の実像である。その像が、多少ぼやけたり歪んだりしているからといって手をこまねいているのではなく、その像が示す意味やメッセージを何とか読み取る努力をしなければならない。そのためには、鏡を磨くことはもちろん必要であるが、それに限界があるとすれば、目を細めて見たり、首を傾げて見たりして、少しでも実像に近づく努力が必要である。

このように、鏡を磨いたりして実像を把握する努力も必要であるが、実はそれ以前に、鏡を見る者の心が研ぎ澄まされていなければならない。さらに、読み取ったことを行動に変えようとする強い気概も必要である。

今回、本委員会が関わったのは、鏡を磨く作業の支援が中心であった。しかし、それ以外の部分も鏡を磨く作業に劣らず重要であること、さらに、それは第三者から言われてするのではなく、自分自身(=練馬区)が変えていくべきものであることを最後に強調したい。