

### 3 提 言

第1 専門部会および第2 専門部会における検討結果を踏まえ、本委員会の結論として、施策評価の改善のために以下を提言する。この13 項目にわたる提言は、これまでの検討内容から導きだ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た。また、改善の具体的な目的に合わせ、「施策評価結果の妥当性を高めるための提言」、「施策評価の実施および体制の改善に向けた提言」、「第三者評価の実施手法の改善に向けた提言」の大きく3 つに分けて整理されている。

#### 3. 1 施策評価結果の妥当性を高めるための提言

提言1. 施策対象者のさらなる特定を行う

提言2. 施策の目指す状態を把握するための指標は何かを問い直し、より代表性の高い指標を設定する

提言3. 事務事業の全体構成が施策の目指す状態に適したものとなるよう、区民と共に見直しを行う

提言4. 指標の目標設定では、より積極的にベンチマーキングや区民へのアンケート結果を用いる

提言5. 記述部分は、根拠に基づき客観的に分析した結果を、区民に伝えることを意識しながら具体的に記す

#### 3. 2 施策評価の実施および体制の改善に向けた提言

提言6. 練馬区行政評価実施要領を周知・徹底する

提言7. PDCA サイクルへの行政評価の位置づけを徹底する

提言8. 施策評価者・評価関与者の役割を徹底し、評価体制を強化する

提言9. 評価実施の意義を再確認し、区の組織文化を変革する

提言10. 施策評価表の見直しを検討する

#### 3. 3 第三者評価の実施手法の改善に向けた提言

提言11. 評価基準について第三者評価者間で共通認識を図る作業を行う

提言12. 実務・評価担当者に評価専門部会へ参加する機会を与える

提言13. 第三者評価結果の公表方法を工夫する

### 3. 1 施策評価結果の妥当性を高めるための提言

#### 提言1. 施策対象者のさらなる特定を行う

施策評価表では施策の対象を全練馬区民（69万人）としているものが多くみられる。しかし、「施策が目指す状態に近づくことでその成果を享受するのは誰か」という観点から施策の対象を問い直してみると、「施策の成果を直接的に受けると考えられる区民」と「間接的に受けると考えられる区民」とに分けることができる施策もある。例えば、施策312「地域とともに歩む学校づくりを推進する」は、目指す状態を、「地域特性を生かして、特色ある教育活動と子どもたちの健全な成長の支援をするために、区立の幼稚園、小中学校と地域社会の連携協力が進んでいる状態」とし、対象者は全区立小学校児童・周辺住民として、対象者数を69万人（全区民）としている。しかしながら、本施策の直接的な対象者は小学校児童、学校関係者等の学校づくりに関わりのある地域住民であり、その他の区民は間接的な対象者と捉えるのが自然であると考えられる。対象者の特定は、成果指標の質の向上にもつながることから、全練馬区民が対象となっている施策については、対象者の見直しと重点化を行うことが望ましい。

#### 提言2. 施策の目指す状態を把握するための指標は何かを問い直し、より代表性の高い指標を設定する

「施策の目指す状態」は、主として5年後において実現しようとする状態を具体的に表したものであるが、それを測る成果指標には、区の行政活動の状態を示した指標や、解釈が分かれる指標、毎年度の成果が分かりにくい累積値を採用しているものがある。具体的に表現された施策の目指す状態を基に、区民、地域団体、民間企業等の参加を得て議論を深め、さらにその結果について専門家の意見を反映させる等によって、より代表性の高い指標の設定を行うことが求められる。

#### 提言3. 事務事業の全体構成が施策の目指す状態に適したものとなるよう、区民と共に見直しを行う

行政経営の中心に施策評価を位置付けるためには、施策の目的および目指す状態を実現するために必要な事務事業とはどのようなものかを絶えず追い求めることが必要である。この場合、当該施策に通じている者、関係のある区民、地域団体、民間企業等が参加したワークショップ※1、フォーカス・グループ※2等を開催し、議論を深めることによって、「施策の目指す状態」を実現するための最小限で、か

つ脱落のない事務事業を編成することが求められる。

※<sub>1</sub>ワークショップ：ある課題について、住民と行政、専門家等が一緒になって議論を行う集会のこと。

※<sub>2</sub>フォーカス・グループ：特に傾向を把握したい特定の集団・階層を集め、討議により意見や情報を収集する方法。マーケティング手法の一つであり、近年では行政分野でも採用されている。

**提言 4. 指標の目標設定では、より積極的にベンチマーキングや区民へのアンケート結果を用いる**

成果指標の目標設定に際しては、施策の結果および目指す目標の分かりやすさ、区民への説明のしやすさ等を考慮する必要がある。この点において、他の自治体や区との比較（先進事例との比較）を通して、「施策の目指す状態」へ近づくためのレベルアップを目的として設定する「ベンチマーキング」※<sub>3</sub>や、利用者や受益者を対象とする顧客満足度等のアンケート結果などの活用は有用である。一方、ベンチマーキングの導入に際しては、地域特性や組織風土の違いを十分に考慮する必要があり、その条件により比較対象の設定が容易でないことや、新規アンケート調査の実施と取りまとめにはコストがかかるといった課題もある。このような観点から、指標の目標値全てについて対応する必要はないが、区民の関心度合いを考慮しつつ、より多くの指標でベンチマーキングやアンケート調査の結果を用いた目標設定が望まれる。

※<sub>3</sub>ベンチマーキング：他の自治体などの達成状況、優良事例、数値を比較分析し、取り入れる手法。

**提言 5. 記述部分は、根拠に基づき客観的に分析した結果を、区民に伝えることを意識しながら具体的に記す**

要因分析および改革改善案の記述が曖昧で具体性に欠けるものが散見される。これらを記述する欄には、誰が何をしてどうなったのか、またそれはなぜかを、根拠に基づき客観的に分析した結果が述べられることが望ましい。さらに、改革・改善案の欄は、区民に「活動を伝える好い機会」であることを意識し、具体的にまた、区民に分かりやすい表現で記述することが求められる。この他、内部要因・外部要因に何を記入すべきか十分に理解されていないケースが多く見受けられ、施策によっては内部要因と外部要因の記述形式に大きなバラつきが生じ、読んだ時に何について分析しているのかが分かりにくい。職員に対して、ここで求めている記述の内

容、方向を再度確認する、あるいは、内部要因と外部要因という分析の視点が分かりにくいのであれば、これらを促進要因と阻害要因に置き換える等についても検討する必要がある。

### 3. 2 施策評価の実施および体制の改善に向けた提言

#### 提言 6. 練馬区行政評価実施要領を周知・徹底する

平成 19 年度の行政評価の実施に当たって企画部経営改革担当課では、「練馬区行政評価実施要領」を作成している。本要領においては、平成 16 年度行政評価委員会の提言が随所で採用され、全国的に見ても水準の高い実施要領となっている。しかしながら、この実施要領が今回の施策評価および事務事業評価を実施するに当たって職員に理解されていたかについては、検証が必要である。特に、行政評価調整員（ファシリテータ）が機能したかについては検証が必要である。次回の行政評価の実施に当たっては、今回の提言を受けて実施要領に改善を加えるほか、職員研修の充実によって新しい要領の周知徹底を図ることが求められる。

#### 提言 7. PDCA サイクルへの行政評価の位置づけを徹底する

練馬区では、これまでの PLAN—DO—SEE のマネジメントサイクルから、SEE を CHECK と ACTION に分けた PDCA サイクルを採用しており、この切り換えは、昨今の行政評価の研究成果と経験を踏まえたものであると評価される。「練馬区行政評価制度の基本的考え方」では、I の 3 の (3) において、「行政評価制度は、評価すること自体を目的とするのではなく、改革・改善を促し、より良い行政活動を行うことに目的があります」としていることを踏まえ、評価を PDCA のサイクルの中に位置付けることを徹底するため、A (ACTION) を的確に行うための情報として位置付けることを再確認することが求められる。

#### 提言 8. 施策評価者・評価関与者の役割を徹底し、評価体制を強化する

施策評価表の中には、記載内容や論旨あるいは形式などが不明瞭なものが散見される。現在の行政評価制度では、施策評価の評価者は、「施策を所管する事業本部長（事業本部に属さない部においては副区長）」（練馬区行政評価制度の基本的考え方Ⅲの 4 の (2)）とされ、評価にあたっては、施策ごとに経営会議を開催し、十分な討議を行うこととなっている。評価表の記載内容が区民等にとって理解又は解

積が難しいとみられる場合、あるいは分析が不十分な場合等においては、再討議・修正を行うなどの措置が必要である。こうしたことを徹底するため、施策評価における事業本部長の役割・経営会議の役割などをより明確にし、評価プロセスを一層強化することが求められる。

#### **提言 9. 評価実施の意義を再確認し、区の組織文化を変革する**

区が実施する施策評価は、自らの仕事の成果を、区民・議会に示す絶好の機会であると考えられる。しかしながら、日頃から意欲的に仕事に取り組んでいる区職員の現状や継続的に業務を改善している状況について、施策評価表の内容からは十分に読み取ることができない。評価は手段であって目的ではなく、また、決して評価のための評価ではあってはならない。事業本部長・部長等の幹部職員をはじめ、実務・現場担当職員等、区職員全体が行政評価の実施意義を再度確認し、「行政評価は仕事の成果を示す絶好の機会である」との意識を持って、評価作業を進められるよう、区の組織文化を変革していく必要がある。

#### **提言 10. 施策評価表の見直しを検討する**

施策評価をより効果的なものにするために、施策評価表に関し以下の改訂点を提案する。施策評価表の見直しの際には、これらの点について改善を検討することが望ましい。

- 成果（目標の達成度）について**：施策に複数の指標が設定され、一つの指標は達成、もう一つの指標は未達成である場合でも、区ではA（成果が上がっている）かB（上がっていない）の二者択一で評価をすることとしている。区の判断理由は説明欄に詳細に記述することとなっているが、記述が不十分なため、判断理由が解明できない施策もあった。説明欄の詳細な記述をさらに徹底していくため、評価表上にも工夫が必要である。
- 施策全体の評価結果について**：評価が成果指標の目標値の達成に引きずられている感がある。施策の目指す状態に対応した適切・妥当な成果指標が設定されていればそれで問題はないが、現状では指標の設定が十分できていないため、評価結果の信憑性が低くなっている。「総合評価」では、指標にとらわれることなく、「施策の目指す状態」から全体を評価することになっているが、ここが「成果」の評価区分の妥当性と同じとなっているものが多く見られた。「施策の目指す状態」に対してどうか、という観点をより重視した評価にするのであれば、評価についての「成果」の欄を削除し、「総合評価」を上にもってくるという方

法も考えられる。

- 改革・改善案の記述欄について**：評価結果と次期業務の計画、実施につながる重要な部分であるため、評価指標のスペースを縮小、この部分のスペースを拡大する。
- 評価表に記載された内容や論旨、形式のチェックを徹底するため、施策評価表の最後の部分に担当部署の長によるコメント欄を設ける。

### 3. 3 第三者評価の実施手法の改善に向けた提言

#### **提言 11. 評価基準について第三者評価者間で共通認識を図る作業を行う**

施策評価表の妥当性を再評価するのが第三者評価の役割となっている。今回は、平成 16 年度に実施した時と同様、評価シートの項目に沿って「○△×ー」等で再評価することとしたが、個々の評価基準についての定義が必ずしも明確ではなかったため、評価者によりバラツキが生じていた。第三者評価の結果を総合的に分析するのであれば、個々の評価基準の定義のさらなる明確化を図る、または、部会に分かれて検討を開始する前に、一つの施策について全員で評価し、第三者評価の方法について共通認識を図るというステップを踏む等の方法を検討する必要がある。さらに、将来的に第三者評価の結果を時系列に分析するのであれば、評価者を参議院方式で半数ずつ入れ替える等の方法を取り、各年度の第三者評価者間における評価の連続性を確保することが望ましい。

#### **提言 12. 実務・評価担当者に評価専門部会へ参加する機会を与える**

評価委員会で各委員から質問や疑問点が出た際、今年度の第三者評価では、時間的な制約から、経営改革担当課職員にその都度あるいは事後に回答を依頼し、実務・評価担当者への同席は特に求めなかった。しかしながら、現場の事情は、当該評価表を作成し、鋭意仕事をこなされている担当者から直接説明を受けた方が、第三者評価側も個々の施策の状況がよりよく掴めたであろうし、また、評価結果や指摘事項の現場へのフィードバックも迅速になされることが期待される。次回行われる第三者評価では、評価対象となる部署の担当者が出席して意見を述べる機会を設ける工夫をすることが望ましい。

### **提言 13. 第三者評価結果の公表方法を工夫する**

評価結果は、ホームページや区報で公表しているが、その他にも、挿絵を交えた分かりやすいパンフレットを作成する等して、より多くの区民が手に取り、評価結果に関心を持てるように工夫することが求められる。