

専門部会において 抽出された課題など

第1専門部会

第1 専門部会における検討・指摘事項について（メモ）

平成20年5月1日

1. 行政評価を有効活用にするために

- 平成19年度練馬区行政評価実施要領（平成19年4月、企画部経営改革担当課）は、評価を実施するに当たっての基本事項が整理され、施策評価、事務事業評価、第三者評価の目的も明らかにされている。

今回の専門部会における一連の作業を行ったところ、この実施要領が周知徹底されていない（十分理解されていない）ことがあるのではないかと印象がある。

要領には、行政評価調整員（ファシリテータ）の役割について記載されているが、真の意味でファシリテータが評価の実施において機能したのかを検証することが求められる。

専門部会の委員から次のような意見が出されている。

- 行政評価の目的は、新長期計画を実施する過程で、PDCAサイクルの中で、区の行政について適切な評価を行い、改革・改善につなげていくことと理解している。言い換えると、「評価から改革・改善へ」ということだと理解している。新長期計画は、区民や事業者との「協働」を、区の行政の原点としているので、「どうしたら区民や事業者から積極的な協力が獲られるか」という視点を検討の前提にしたい。一言で言えば、評価担当者が進んで自己評価を行うことによって、予算査定、人事考課あるいは組織管理などの内部統制のためのツールではなく、区民や事業者への説明責任（アカウンタビリティ）を果たすためのツールとなり、また協働の基軸になるよう、制度設計をし、運営していくべきであると考えます。

- PDCAという行政サイクルの中に行政評価を位置づけ、施策や事務事業の再編など計画の改訂につながるようにしなければならない。「評価から改革・改善へ」を実現するために、区民や事業者あるいは行政の実態に精通した有識者と行政の責任者が、例えば「みどり30の推進」、「3Rとごみ問題」、「協働の推進のための町内会やNPOの活動発表会」など関心の高いテーマに特定してワークショップを開催すれば、発表・討論の過程で行政評価は区民の中に定着し有効なものに成長することができると思う。このようなワークショップを通して、行政の組織内だけの統制管理のための行政評価でなく、区民の参加をえた区民との協働という自治の原点に立った評価も達成することができるのではないだろうか。

行政全体に投網をかけるような行政評価は、労多くして本来の目的である成果の少ない結果になるように思う。

- 区の行政担当責任者（部長・課長クラス）が施策評価（事務事業評価も含めてよい）において、自分たちの仕事の成果を区長等の幹部、区議会、区民（特にリーダー）に示す良い機会であるという意識を持つように仕向けることが必要である。そのような意識を

持てるようになると、選定する指標も異なってくるであろうし、説明の仕方も異なってくる。また、部長・課長クラスがアカウントビリティ（これだけの経費を使ってこれだけの成果をあげたことを説明する責任）を果たすという意識を持つことが求められる。このような意識を持つと施策評価や事務事業評価をすることは、楽しくなるはずであり、業務の仕方も異なってくるはずである。管理者は、資源（人、予算）以外に自分持てるコミュニケーション能力を最大限に発揮し、アウトカムの達成に努力することになると考える。現実には、「評価される」という意識が強いと見受けられる。

- ・評価は手段であって目的でない。評価のための評価では決してあってはならない。今の状況は評価に時間と労力を費やし過ぎてはしないか。極論からすると、評価に100点を求める必要などなく、60点でいい。また、今の評価方法だと、指標の選び方を間違えると、指標からは是という結論が出るが、総合評価が否としてもそれが是正されることは難しいし、ましてやよりよい改革改善案は出てこない。先ず評価表の簡略化。施策の目指す状態までは今のままでよいが、次の成果指標は一つ。経費欄も総事業費のみ。評価については、目標とする成果が上がっているかいないかを理由とともに書かせ、理由も成果を左右した最大要因のみ。それならばかえって間違った成果指標を記載していたら、その間違いに気づくだろう。総合評価欄はなくし、目標とする成果が上がっているか否かで記載すれば十分。改革改善案に最大のエネルギーを割くようにする。成果が上がっていない場合には、特に事務事業の抜本的な見直しが必要な場合も想定に入れて、根本的などころで区の事業が必要なかどうか検討し、必要な理由が明確ならばどうしたら成果があげられるかを具体的に記載する（事務事業の改廃も含め）ようにしてはどうか。そしてその改革改善が、次のステップで着実に取り上げられ、それが評価した当人にきちんとフィードバックされる体制をつくることだ。
- ・職員にやる気が出るような、やりがいのある評価方式が導入されなければならない。そのためには、改革改善に一番のエネルギーを注げるような、そしてそれによって皆が達成感を持って仕事ができるような仕組みを作るべきだと思う。

2. 第三者評価のあり方に関して

（これまでの専門部会と全体会を通じた感想など）

- ・第三者委員会は、評価手法の検討や「評価から改革・改善へ」のつなぎ方など専門技術的な諮問に答える事項に特化すべきではないか。

3. 施策・事務事業の実施について

（1）施策内容について

- ・対象（誰を）の記載欄は多くが区民となっているので、特に重点を置くべき対象を書くことも考えるべき。
- ・基本事務事業（どのよう）の位置づけが明確でない。基本事務事業の管理責任者の明

確化が求められる。この概念を最初に採用した三重県では、基本事務事業の責任者を明らかにしているのので、この概念を引き続き用いるのであれば、参考にした方が良いと考える。

- ・施策評価表及び事務事業評価表から施策を達成する手段が適切かどうかを判断することは難しい。施策及び事務事業に熟知している者が区民とのワークショップ等を通じて行うのが適当ではないかと考える。

(2) 施策の目指す状態について

- ・施策の目指す状態は、計画(Plan)の成果 (Objective) そのものであり、厳密な分析・評価に耐える正確な記述が求められる。多くの場合、記述が明確でないために、成果指標の設定を困難にしている。
- ・「目指す状態」は、区（行政）が団体や区民から具体的な協力が得られるように記述したものでなければならない。ここで求められているのは、区や団体、区民が持てる力、知見を出し合うことによって「目指す状態」にするためのものである。このため、「目指す状態」は、数値化することが求められる。数値化することによって官民連携によって取り組もうとする目標が明確になる。現在の指標に対する違和感や5年後の目標値に対する議論は、「目指す状態」に関する定義（実施要領における定義）や議論の不足が原因となっていると考える。

(3) 成果指標について

- ・職員の中に「成果指標を設定しなければならない」という強迫観念があるのではないかとと思われる。10年後にどのような状態にするのかを数値で明らかにするという作業を行っていけば、現在の成果指標が抱える違和感はなくなるし、職員はもう少し楽になれるのではないかと考える。
- ・平成16年度の提言の作成でも一番問題になったが、今回も代表性のある成果指標を掲げる難しさが目立った。しかし、成果指標は原則として1つを基準とすべきと思う。基準を原則一つにすることで、より目標が明確になるのではないかと。
- ・施策の目指す状態（成果）を包括的に分析・評価できるような指標は少なかった。例えば、福祉コミュニティーバスの成果指標として1便当たりの乗客数が設定されているが、繁忙時間帯の便だけを残し閑散時間帯の便を削減すれば1便当たりの乗客数は増加するが、目指す成果は縮小することになる。
- ・指標を設定する目的は何かを問い直す必要がある。区民の満足度と職員の仕事の達成度を測るとすれば両者が読み取れるような指標を設定すべき。更に指標は多くの選択肢から適切に選択できる区民の目線に立った分かりやすいものとし、単に統計が取りやすいとか職員がどの程度汗をかいたのかを見るだけの尺度ではない。

(4) 評価について

(成果、成果と経費の比較、要因分析及び総合評価の区分と評価の判断理由等について)

- ・「成果が上がっていない」と記載した後で、成果と経費の比較を記述する今の形式は無理がある。むしろ、成果の記載のところの評価の判断理由等のところを書くほうがよい。例えば、目標とする成果が上がっている一方で経費が同じ事業規模なのに増加した場合には、その事実を記載する。そうしておいて改革改善案のところ、成果は上がったが、より効率を目指すような内容を記載する。
- ・成果と経費の比較について、効率指標として使うのであれば、業務量と経費の比較が必要である。また予算管理指標であれば、財源と経費の差額の表示が必要である。経年比較だけでは、評価は困難ではないか。成果は成果指標の内容と数値により左右されるので慎重に吟味し成果が本当にその指標から得られた果実なのかフィードバックして検証しないと誤った成果と捉えることがある。また、成果と経費の比較については、事務事業評価表を見ながら判断することになるが、現在の資料からは直感的な判断にならざるを得ない。
- ・内部要因と外部要因がバランスよく記述されることが求められる。自己アピールのため内部要因に傾斜しているため、外部要因の分析・記述を充実させる必要がある。評価表記入者が内部要因・外部要因に何を記入すべきか理解していないケースが多いように見られる。施策によって内部要因、外部要因の記述が大きく異なっている。職員に対してここで求めている記述の内容もしくは方向を示すことが求められる。
- ・判断理由の妥当性については、設定された指標と密接に結びついている。あくまでも指標に関する数値に基づいて記述すべき。また、言い逃れのように受け取られる記述は避けなければならない。

(5) 改革・改善案について

- ・改革・改善案の記載こそが、施策評価の一番の目的であるはずなのだが、正直言って今の記載方法だと、もし自分が担当者だと仮定したら、やる気がおきない。なぜならここまで書くのに手間がかかりすぎる。それから、改革・改善案の提起が当人にどのようにフィードバックするのか疑問。
- ・ねらいの欄は不要と思う。成果の向上と効率化は別個のものではない。むしろもっとも重点を置く改善点を書くならよいかと思う。
- ・本来であれば、成果の評価や要因分析から、改革・改善案が導き出されることが期待されているが、十分な分析・評価がなされていないので、改革・改善案の内容が満足できるものになっていないものが多い。「評価から改革・改善へ」という行政評価の本来の目的を達成するためにも工夫が求められていると思う。
- ・区民の最大満足化と行政サービスの効率化は最大の課題であるので改革や改善にIT化を一層推進すべき。

- ねらいで、A 成果の向上と B 効率化のいずれかを選択するよう求めているが、果たしてこの二つは対立概念であるかどうか疑問。効率化（効率性）は、いつ、どのような場合であっても求めなければならないものである。また、成果（有効性）の向上は、成果をアウトカムに限ると、発現に時間を要し、また把握が困難な場合が多いが、それでも求めていかなければならない。