

## 提言について（案）

### 3. 提言

#### 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

施策評価表の対象を全練馬区民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。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、施策対象者を一義的な対象者と二義的な対象者に分ける等して対象者の見直しと重点化を行うことが望ましい。

##### 提言 2. 区民参加の議論により施策の目指す状態に関する定義を明確化する

「施策の目指す状態」は、10年後（又は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なければならない。また、区や区民、NPO・民間企業等を結集して目指す状態を実現することに寄与するものでなければならない。このため、区民等の参加によって議論を行い、成果指標の設定、目標の設定、事務事業の検討にも役立つよう、数値目標を含め明確なものにすることが求められる。

##### 案外参考 1.

平成 16 年度の練馬区行政評価委員会は、提案 3 で、「目指す状態の表現が的確・適切なるよう心を配る」こと、提案第 4 で「目指す状態の「範囲」を適切に設定する」とされ、平成 19 年度練馬区行政評価実施要領でも、事務事業評価表及び施策評価表の作成要領においても上記の 2 つの提案が紹介されている。しかしながら、これらの記述は、今回の施策評価においては活かされていない。

## 案外参考 2.

具体的でない「施策の目指す状態」の例

111 区民の地域活動への参加が拡大している状態

\*「参加が拡大している状態」とは、どの程度の拡大を想定しているのか不明

123 消費者が適切な情報を得て、消費者被害を未然に防ぐなど、多様な消費活動を地域社会で安心してできている状態

\*「安心してできている」とは、どのようなことが不明。

221 区民が主体的に健康づくりに取り組み、いきいきと生活できる状態

\*「いきいきと生活できる状態」とは、どのような状態か不明。

261 生活に困窮した世帯が自立し安定した生活が出来ている状態

\*「安定した生活が出来ている状態」とは、どのような所得水準を想定しているのか不明。

332 社会全体で次代を担う青少年を健全に育成している状態

\*「健全に育成している状態」とはどのような内容か不明。

341 区民が生涯各期に「ともに学びあう活動」を活発に行っている状態

\*「ともに学びあう活動」の意味・目的が明確でない。

441 区民や事業者が、暮らしやすい、魅力あるまちの実現に取り組んでいる状態

\*見方によっては、現在も取り組んでいる。

454 誰もが快適に公共的建築物や駅施設などを利用している状態

\*誰もがとは、区民の100%というように受け取られかねない。

511 区民が必要な区政情報を容易に入手でき、また容易に意見を表明できることにより、区政への参加・参画が進んでいる状態を目指します。

\*2カ所の「容易に」の意味が曖昧、「区政への参加・参画が進んでいる状態」も具体的でない。

## 提言 3. 施策の目指す状態に照らし、区民参加で事務事業の全体構成の見直しを行う

施策の中には、いくつかの事務事業を束ねて作られているものが見受けられる。施策評価を導入した経緯からすると事務事業を積み上げて一つの施策とする時期があることはやむを得ないが、行政経営の中心に施策評価を位置付けるためには、施策の目的及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を絶えず追い求めることが求められる。この場合、

当該施策に通じている者、関係のある市民、NPO・民間企業等が参加したワークショップ、フォーカスグループ等を開催し、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できると思う。

#### **提言4. 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**

現在設定されている指標には、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難い累積値を採用しているものがある。このため、具体的に表現された施策の目指す状態を基に、区民、NPO・民間企業等の参加を得て議論を深め、代表性の高い指標と目標値を設定することが求められる。

#### **提言5. 指標の設定ではベンチマーキングや区民へのアンケート結果などをより積極的に取り込んでいく**

成果指標の設定に際しては、施策の結果および目指す目標の分かりやすさ、住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、区との比較（先進事例との比較）を通して、自己の水準を把握する「ベンチマーキング」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される必要があり、これ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、指標の目標値全ての指標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積極的に盛り込んでいくことが望まれる。

#### **提言6. 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多く散見される。これらを記述欄には、誰が何をしてどうなったのか、またそれはなぜかを内部評価により得られた結果を踏まえ、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・改善案は、今後の区の取り組みを区民に「伝える好機会」の場であることを意識し、具体的にま

た、区民にわかりやすい表現で記述することが求められる。この他、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おり、評価表記入者が内部要因・外部要因に何を記入すべきか十分に理解していないケースが多いように見られ、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 施策評価の実施及び体制の改善に向けた提言

#### 提言7. 平成19年度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及び事務事業評価を実施するに当たって職員に周知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平成19年度の実施要領に改善を加えるほか、職員研修の実施等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8. 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、3の(3)において、「行政評価制度は、評価すること自体をも目的とするのではなく、改革・改善を促し、よりより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の一つ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 9. 施策の責任者の明確化を図り、評価結果の部内でのチェック体制を強化する**

現在の行政評価制度においては、施策評価について、「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）」（実施要領Ⅲの4の（2））とされているだけである。施策の実施、施策評価の両面においての事業本部長の権限と責任を明確にするとともに、評価結果の内部でのチェック体制を強化することが求められる。

## **提言 10. 評価実施の意義を再確認する**

区職員により実施される施策評価は、自らの成果について、議会をはじめ、区民に示す絶好の機会であるが、評価を型値どおりに実施することに重点が置かれており、施策評価を実施する本来の目的や意義を達成しようとする区職員の意欲的な姿勢は施策検討表からは十分に読み取れない。評価は手段であって目的でなく、また、評価のための評価では決してあってはならない。区の職員は、施策評価の実施意義を改めて確認する必要がある。

## **提言 11. 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参考とされたい。

- ・「経費・財源」について：データが不足しており区民からは理解しにくい項目であるため削除する。
- ・成果（目標の達成度）について：複数の指標が設定されていて、指標毎に達成が異なる場合、A（成果が上がっている）かB（あがっていない）の二者択一で判断するのは難しい。Bの方にサブ項目があるように、Aの方にもサブ項目を設ける。
- ・施策全体の評価結果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。施策の目指す姿に対応した適切・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、施策の目指す姿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。施策の目指す姿に対して、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、（4）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め、この部分のスペースを増やす。
- ・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 1 2. 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『〇△×-』で再評価するのが第三者評価の役割となっているが、個々の評価基準について明確な定義がないため評価者によりバラツキが生じている。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、2つの部会に分かれて作業を開始する前に、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の評価基準を統一しておくと思われる。

#### 提言 1 3. 評価担当者の評価検討部会への参加を求める

評価委員会で各委員から質問や疑問点が出た際、現行では、経営改革担当課職員がその都度あるいは事後に回答する方法がとられているが、ときに隔靴搔痒の感がするのを否めない。その理由のひとつは、当該評価表を作成した現場の担当者及び一次あるいは二次評価者（多くの場合、担当者の上司と思われる）の事情が行革担当部署を通して解説されるので、鋭意仕事をこなされている現場の雰囲気や臨場感をもって伝わってこないことにある。この課題に対しては、①評価委員会開催時に評価対象となる部署の担当者に出席してもらい、または、②評価委員会を平日に開催し、必要に応じて担当者が出席・意見を述べる方法などが考えられる。こうすることで、第三者評価側も状況がよく掴めるようになり、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。

### **提言（追加）**

区の行政担当責任者（事業本部長・課長クラス）が施策評価及び事務事業評価を自からの仕事の成果を区長等の幹部、区議会、区民に示す良い機会であるとする意識を持つよう、区の組織文化を変革する必要がある。

行政担当責任者がそのような意識が持つと、行政評価の作業は、楽しく、かつ有意義なものになってくるはずである。