

平成 19 年度 練馬区行政評価委員会（第 2 回） 要点記録

日 時	平成 20 年 3 月 26 日（金）18 時 30 分～20 時 45 分	
場 所	本庁舎 5 階 庁議室	
出席者	（委員） 委員長代行・副委員長 谷口敏彦 副委員長 シーク美実 廣田政一 末田正幸 市川庄司 新木繁男 宮崎健二 関口陽一 橋本満洲雄 （敬称略）	（事務局） 村松企画部長 藤田経営改革担当課長 本山経営改革担当主査 窪田経営改革担当主査
議事次第	1. 開会 2. 各専門部会中間報告 3. 専門部会のまとめ方について 4. 今後の会議スケジュールについて 5. その他 6. 閉会	

1. 開会	
事務局	開会にあたりまして、本日廣野委員長が欠席のため、委員会設置要綱の規定に従いまして谷口副委員長に代行を務めていただきますが、よろしいでしょうか。
委員	異議なし。
事務局	では、谷口副委員長に、本日の委員長代行をお願いします。なお、本日加藤委員がご欠席です。 本委員会の開催につきましては、あらかじめ公表しておりましたが、傍聴の希望者はございませんでした。 また、本委員会の第 1 回議事録につきましては、区ホームページに掲載を予定しております。
2. 各専門部会中間報告	
委員長代行	第 2 回練馬区行政評価委員会を開始します。 はじめに、2 つの各専門部会に検討をお願いしていた件につきまして、中間報告をお願いします。
第 1 専門部会長	第 1 専門部会（区民生活・環境まちづくり分野）の報告をいたします。 1. 施策を達成する手段（事務事業）について すべての施策について「適当である（○）」としました。しかし、施策を達成する手段が適切かどうかの判断は難しいです。今後、どのように進めていくのかは、この全体委員会で検討すべき話となるのですが、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、とコメントさせていただきました。 2. 成果指標について （1）指標の性質

「1 1 1 地域活動を支援する」は、指標①②に加えて、指標③としてボランティア団体に関する指標を加えれば代表性は高くなるのではないかと思います。

「1 2 3 消費者の自立を支援する」は、指標が3つありますが指標①については割合ではなく参加者数で十分です。指標②は、解決した件数の数値の上下は解釈が分かれる指標であり、適当でないと判断します。相談を受けた人の満足度を見るべきではないでしょうか。指標③は、成果ではなく活動の指標になっているので不適切です。

「1 3 1 犯罪等に対する態勢を強化する」は、指標の全てが長期アウトカム指標（成果が発現するまでに時間を要する）です。結果が比較的早く現れやすい指標を検討する必要があります。

「1 4 2 人権の尊重と男女共同参画を進める」では、指標全てに代表性は認められるが、採用データに問題があります。採用するデータが、5年間隔でしか得られないというのは、時期が開きすぎています。

「1 5 1 便利で効率的な窓口サービスを行う」について。指標①の自動交付機の台数が増えれば、連動して稼働時間も増えるので、成果指標としては不適切です。指標②は、届出業務のみならず、窓口事務全般を評価すべきで適切ではありません。行政サービスに対する満足度（顧客満足度）を見る指標を追加すべきです。

「4 1 2 未来を築くみどりをつくる」について。指標2つとも、データの取り方に問題があります。指標①は、累計値であり、決して数字が落ちることがない指標ですので、評価では採用するべきではありません。指標②についても、公共施設のみが対象なのは不十分で、住宅・民間施設を含めた面積を指標とすべきです。

「4 2 1 足元からの行動を広げる」について。指標①は、代表性に問題があります。個々の家庭での取り組みや、エコカー、太陽光発電などの取り組みを評価するべきではないでしょうか。

「4 3 1 ごみの発生を抑制する」について。特に指標③が不適切です。事務事業の実施状況を確認するための活動指標で、施策評価として不適切です。

「4 4 1 区民・事業者とともにまちづくりを進める」について。指標②については、解決が図られた件数を含めるべきです。紛争処理等は、解決した具体的数字を入れるべきではないでしょうか。

(2) 目標の妥当性

・数値目標が設定されておらず、「減少」「増加」などと設定されているものがあるが、毎年度の達成のためには数値目標を設定するべきではないと思います。

・目標値が傾向値から出されているものがあります。区の取り組みを意欲的に示すためには、意欲的な目標を設定すべきです。

・積算値が使用されている場合がありますが、毎年度の達成状況を評価するのに積算値は不適切です。

・平成18年度時点で平成22年度の目標を達成しているものもありますので、この場合は目標値を見直すべきでしょう。

3. 経費・財源について

現在示されている資料からはコメント・改善点を述べることは難しいです。このため、当項目は評価していません。

4. 評価について

(1) 成果

・指標が3つ設定されていて、たとえばその3つのうち1つが未達成である場合、評価の区分は、2つが達成されていればよいとするのかを議論しておく必要があります。第1部会では、1つでも未達成の場合、意見を書いてきました。

・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ます。あくまでも指標に関する数値について記述すべきです。また、言い逃れのように受け取られる記述は避けるべきだと思います。

(2) 成果と経費の比較

・事務事業評価表を見ながら判断することとなりますが、現在の資料からは定性的又は直感的な判断にならざるを得ません。

(3) 要因分析

・施策によって内部要因、外部要因の記述がかなり異なっています。評価表を作成する職員に対して、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ます。

(4) 総合評価

総合評価は、上記の成果、成果と経費の比較及び要因分析を踏まえて、総合評価を行うこととなっております。しかし、指標の選定や目標値の設定に問題がある場合、事務事業評価やその他の資料を基にして、当該施策を総合的に評価することができる項目としたほうがよいのではないのでしょうか。

5. 改革・改善案について

改善・改革案については、ねらいで、A（成果の向上）、B（効率化）のいずれかを選択するように求めています。しかし、この二つは対立概念になるのかという疑問があります。効率化、効率性は、いつ、どのような場合であっても求めなくてはならないもので、また、成果、有効性の向上は、成果をアウトプットでなくアウトカムに限ると、発現にかなりの時間を要し、また成果の把握が困難な場合が多いのですが、それでも求めていかなければなりません。結局、両方とも求めなければいけないものではないのかと思います。

効率性と有効性については、私も評価を実施しているなかで混乱しますし、またみなさんも混乱している部分があるのではないかと思いますので、以下に資料としてお示ししております。

(資料内容)

- ・施設の建設費、運営費の節約・・・効率性
- ・施設の利用によって発現した効果（例えば、リサイクル率の向上、区民の〇〇意識の向上、など）・・・有効性

また、成果とアウトプット・アウトカムの関係についても、お示ししております。

- ・海外では、行政活動の結果生じたアウトプット（output、産出量。例えば、受講した人数、パンフレット部数など）も成果（result）としており、アウトカム（outcome、結果）に限定しているわけではない。

リザルト（result）には、アウトプットとアウトカムが入ります。アウトカムは、成果というよりも結果ということです。

6. その他

	<p>その他ですが、1つに、施策評価においては、指標の選定が重要な意味を持ちます。選定された指標が悪いために、区の努力、取り組みによる成果が見えなくなっている例があります。特に、4 1 2「未来を築くみどりをつくる」については、それが強く表れています。</p> <p>2つに、施策評価においては、施策の目的である何のために、が明確に記されていることが重要です。4 1 2「未来を築くみどりをつくる」では、「新たな公園等を整備し、みどりを積極的に増やすことで、多様なニーズに応えられるみどりの環境を整備するため」とされていますが、この記述が明確なメッセージとなっているか議論が必要です。これまで検討した施策の中では、目的欄で施策によって実現しようとするヴィジョンを明確にしたものは見当たりませんでした。何をどのようにしたいのかをはっきりさせないと、指標にも混乱が生じます。明確なメッセージを発するべきです。</p> <p>3つ目に、区の行政担当責任者（部長・課長クラス）が施策評価（事務事業も含めてよいと思うが）において、自分たちの仕事の成果を区長等の幹部、区議会、区民に示す良い機会であるとする意識を持つように仕向けることが必要です。そのような意識を持つと、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と思います。部長・課長クラスがアカウンタビリティを果たすという意識を持つことが必要です。現実には、「評価される」という意識が強いのではないのでしょうか。アカウンタビリティとは、これだけの経費を使って、これだけの成果をあげたということの説明する責任のことで、堂々と説明しきれるかどうかが、ということです。</p> <p>4つ目に、施策評価表の主な読者層を明確にすることが必要です。区長等の幹部、区議会議員、区民（区民一般か、リーダー的な役割の方かの問題はあります）でしょうか。また、事務事業評価表は、区の行政のマネジメントツールとなり得るかどうかも、検討する必要があります。</p> <p>この施策評価表は、行政担当者のマネジメントツールではなく、区長や区議会議員の人たちが使える、あるいは区民が使えるものとするべきではないでしょうかという点を指摘させていただきました。</p>
委員長代行	引き続き、第2部会の報告をお願いします。
第2専門部会長	<p>第2部会（健康福祉・教育・行政分野）の報告をいたします。</p> <p>まず、個別の施策評価検討表にしたがいまして評価を述べ、それから共通事項について述べさせていただきます。</p> <p>「2 1 1 地域の福祉活動を支援する」について。施策の対象は、区民となっており、事業の内容が地域福祉活動団体、移動サービス団体の支援となっています。施策の目指す状態は、地域で多くの人が福祉活動に参加して活発な地域福祉活動が行われているという状態としているにもかかわらず、目標に照らすと、投入（事務事業数）が不十分ではないかと考えます。評価結果は全体的に、△が多くなっています。また、指標3つとも、説得力に欠けています。施策名が「地域の福祉活動を支援している」とあるにもかかわらず、指標自体は地域福祉団体との連携が中心になっているという点で疑問です。市民の声が反映される指標を組み込むことが必要と考えます。成果について、既存の指標の推移から見て評価区分は妥当ですが、指標そのものの選択が不十分ですので、△としました。内部要因は、施策の成果が上がることとの因果関係に疑問があり、△としています。</p> <p>「2 2 1 健康づくりを支援する」について。対象は、区民全員です。基本事</p>

務事業は、乳幼児、親、児童生徒、成人、高齢者の健康づくりとなっています。評価の結果、3つの指標について、指標の代表性について△をつけています。指標①、②は判りやすい指標ですが、施策の指標としての代表性としては疑問が残ります。指標③について、アンケートをどこで、どのようにとるかによって指標の代表性や普遍性は大きく左右されるという理由から全て△としました。成果の判断理由の妥当性ですが、「成果が上がっていない」ことについての判断理由が記述されていません、また説明も具体性に欠けていたので△としました。総合評価の判断理由の妥当性については、世代別の各種検診の受診率により妥当性を議論するのではなく、小中学生など対象世代からもれている人もいるので、年間医療費の推移から議論がされていくべきではないのかということによって△にしています。

「231 地域で子供を支える」について。対象は区民全員で、基本事業は子育て支援情報提供、相談機能の充実、子育て家庭の交流促進で、目指す状態は安心して子育てができ子供が健やかに成長することができる状態というものです。指標全体の代表性に、△をつけています。個々の代表性は妥当と判断していますが、乳幼児を対象にした指標に偏っていて、小中学生の指標がないという理由です。子どもの年齢別に、保護者に対する満足度を測る、区民参加の視点を入れる等、指標を追加するべきです。成果と経費の比較については、判断の根拠がなく、△にしています。

「242 高齢者の多様な社会参加を支援する」について。対象は60歳以上の区民です。基本事務事業は、スポーツの充実、世代間交流の促進、老人クラブへの支援となっています。施策の目指す状態は、社会参加を通じ高齢者が社会を担う一員として活躍している状態というものです。指標①について、パワーアップカレッジは事業が開始されたばかりであり、区民からあまり認知されていない中で評価指標にあげるのがどうか、という点で疑問があります。指標②についても、アクティブシニア支援室の実績が、一つの指標となることは理解できますが、下位の高齢者センター・敬老館の運営、シルバー人材センターの活動等、「高齢者の多様な社会参加」の状況を見る視点としては、代表性が低いという判断になりました。評価についての中、成果の評価区分の妥当性は、パワーアップカレッジの実績はまだ出ていないため、施策の成果として評価区分の妥当性を判断することは出来ないため△としています。その他として、区における高齢者の存在が大きくなっているなかで、早い時点で高齢者のニーズであるとか、ニーズに対する社会情勢を細かく把握することが重要との意見があります。

「254 障害者の就労・社会参加を支援する」について。対象は、就労を希望し、またそのための支援が必要な障害者です。基本事務事業は、就労、就労継続支援、支援が必要な障害者の雇用、学習・スポーツの機会の充実となっています。目指す状態は、障害者の就労支援や、社会参加のためのネットワーク構築ができている状態です。評価としては、全体によく記述されています。指標①の、目標の妥当性について、目標設定の根拠が明確でないとして、△としています。そのほかは全て○としました。

「261 生活の安定のための支援を行う」について。対象は生活に困窮した区民です。基本事務事業は、生活保護制度の充実、自立援助、各種資金貸付制度の運営。目指す状態は、生活に困窮した世帯が自立し安定した生活が出来る状態です。評価結果は、全体的には適切、妥当としています。指標の代表性で△としています。指標はどちらも人数が指標となっている点です。地区担当員などが自立したい人の数を把握し、その中の何%を支援したかというよ

	<p>うに、客観的数字で結果を示したほうがよいのではないかという意見が出ました。また、目標値については、対象人数が特定されていないので、ただ「増加」と書かれても、何をもって達成といえるのか判断が難しいです。過去の実績等から目標値を設定する努力をするべきです。</p> <p>「312 地域とともに歩む学校づくりを推進する」について。対象は、全区立小学校とその周辺地域。基本事務事業は、地域社会と学校の交流、学校評議委員制度の推進。目指す状態は、地域特性を生かして特色ある教育活動と、子供たちの健全な成長の支援をするため幼稚園、学校地域社会の連携が進んでいる状態というものです。指標①について、人数だけ取るのは施策として代表性にかけるので△としました。例えば、校数と各校当たりの応援団の人数をとるなどしたほうがよいとの意見を頂いています。要因分析については、何をどのように見直し検討した結果なのか、成果と要因の関係についてより詳しい記載が欲しいです。改善案についても、同様の指摘です。</p> <p>次に全体に共通する事項について、報告します。</p> <p>1. 施策を達成する手段（事務事業）について 各施策であげられている事務事業について、それぞれについては問題ないが、施策名、施策が目指す状態に照らし合わせると、全てが網羅されていないものがあります。具体的には、211、242、231が該当します。</p> <p>2. 成果指標について 人数等の活動指標や、事務事業の指標をそのまま、施策の成果指標にしているものがあり、指標としての代表性に欠けるものがあります。 また、目標値の根拠が明確でないものが多いです。後ほど区より追加説明を受け、理解できたものも多かったのですが、この評価表の中で区民にもわかるように根拠を説明することが望ましいという意見がありました。</p> <p>4. 評価について 目標の達成度についてですが、複数の指標が設定されていて、指標ごとに達成が異なる場合はA・Bの二者択一の判断は難しいという、第一部会と同様の意見があります。 成果と経費の比較は、成果の指標の目標値が「増加」とされているような場合は、成果と経費の比較は、事務事業評価表を見ながら判断してはいるものの困難です。 要因分析については、記述があいまいなものが多かったです。</p> <p>5. 改革・改善案について 要因分析同様、改革改正案についても、記述があいまいで説明が不十分なものが多かったです。区民が読むことを考えると、誰が、何をして、どうなったのか、具体的に記述することが望ましいです。改革・改善案も、どのような点に対して、どのような改善を行なうのか、掘り下げて記述してほしいとの意見がありました。 報告は、以上です。</p>
委員長代行	ただ今の報告について、ご質問はありませんか。
委員	<p>第1、第2部会に共通しますが、成果指標について、数で目標設定しているものと、割合(%)で目標設定しているものが混在してあります。その辺りの基準やガイドラインづくりが可能でしたら、設定する必要があります。</p> <p>また、区民サービスの基本はホスピタリティ(接遇)にあるのではないのでしょうか。機械を導入して、効率化を追求するよりも、窓口で接遇して良いサービ</p>

	<p>スを提供する部分も残しておくべきではないでしょうか。</p>
委員	<p>第一部会配布資料「検討結果報告（メモ）」の3ページ下段以降に、②成果とアウトプット・アウトカムの関係について、という説明が入っている理由について教えていただきたい。</p>
委員長代行	<p>まず、施策評価表の（4）評価について、のなかに成果と書いてあります。これが何を指しているのかが、非常に判りにくいです。成果というときは、アウトプット、産出量というのも成果になります。それから、アウトカムという結果も、一般的には成果と訳されておりまして、ここで言っている成果は、どちらの方を指しているのかという疑問がありまして、このような資料を提示しました。</p> <p>実際は、成果であれば、アウトプットも、アウトカムも両方だと割り切って、アウトカムばかりでなく、アウトプットも入ると考えれば、私は良いのではないかと考えます。</p> <p>ただ、海外の話しとしては、アウトプットとは役人が走り回れば、あるいはお金を投入すれば、どんどんあがっていく指標ですので、評価には適切ではないのではとされています。世の中は、だんだんとアウトカムの方に動いていることは承知しています。</p>
委員	<p>アウトプット、アウトカムともに、この「成果」に含めてもよいのではないかとということでしょうか。</p>
委員長代行	<p>そのとおりです。</p>
委員	<p>今のご意見に対して、異議があります。</p> <p>私は、日本経営品質賞を担当しております。経営品質賞は、日本に限らず、世界でも実施しています。そこでは、経営全般の評価をしていますが、アウトプットとアウトカムは、完全に区分けされています。この委員会で使えという意味ではないですが、参考までに申しあげると、経営品質賞で言っているアウトカムとは、個々の活動のアウトプットではなく、総合されたものという意味です。ですから、会社の経営で言えば、ものづくりとか、営業とか、情報活動とか、それぞれのアウトプットの指標はあるが、そういったものを総合したものをアウトカムと呼ぶということです。アウトカムは、コントロールできないもので、結果として、自然に出てくるものです。ですから、一般的によく言われているアウトカムの指標とは、財務の指標であり、お客様満足度であり、従業員満足度です。この3つの指標は、代表的なアウトカムです。日本経営品質賞の方では、日本語でアウトカムを「成果指標」という漢字をあてています。成果指標というものは、こうしたらすぐに出るというものではなく、いろいろなものが総合された結果で出てくるものと定義していますので、result とは違います。</p> <p>ここにあてはめて考えてみますと、いろいろな事務事業が、各施策の下にたくさんあり、その事務事業を総合したものがアウトカムで、そのアウトカムを測るための指標をここでは成果指標と言っています。成果指標は、ひとつひとつの下部の事務事業の成果を直接結びつけるものではなくて、総合されたものがアウトカムですから、それをこの成果指標として測っていると私は解釈しています。この使い方そのものは、間違いではないと思っていますが、ただその成果指標の定義の方法にはいろいろと問題があります。言葉の使い方はこれでよいのではないかと思います。ここで谷口委員が、result とアウトカムと2つの言葉を定義されているのは良いと思いますが、アウトカムの関係について、その説明が弱いと思います。</p>

委員長代行	私が、わざわざ海外ではと申しましたのは、海外とはアメリカのことで、アメリカのパフォーマンス・メンジャーメントを念頭に置いて書いたものです。言いたかったことは、ここでは活動指標であるのに成果指標としていることが多い点で、活動指標を成果指標として採用していることについては、完全に除くべきではと思っています。
委員	行動（活動）指標と成果指標があります。例えば、ゴルフの練習場に行った回数は、行動指標です。腕が上がったというのは、成果結果指標です。そのように使い分けています。多少違いはありますが、ここでの使い方はそれほど大きく違ってはいないと見えています。
委員長代行	定義の問題については、議論があればまた後ほど行います。検討を先に進めます。ご意見をどうぞ。
委員	先ほどシーク第二部会長のご説明のなかで、あるべき状態を意識されて指標の設定について評価をされていました。第二部会では、あるべき状態を意識して、下部の事務事業がよくなったのか、その成果を測る指標が設定されているのかという点で見えてきました。その点から見ると、成果指標の設定が不十分です。また、3つ設定できる指標に、2つしかあげていなかったり、施策の評価指標が、ほとんどのところで不十分です。
委員長代行	第1部会も同様に、指標の選定があいまいである点は指摘しています。すぐに結果が予測できる指標を取り上げる傾向にあります。累計値をとるのも、明らかに下がらないという点でその表れです。その点では、第二部会と同様の課題をあげています。今の指標では、区が実施していることの成果が見られません。このような施策評価では、達成されたかどうかが見えませんが、指標の選定が非常に重要です。
副委員長	指標の設定が、事務事業にとらわれすぎているのではないのでしょうか。施策の目指す状態に照らし合わせて指標が設定され、評価されるべきです。事務事業を中心に施策の指標を設定すると、施策全体としてどのような事務事業が足りないのかが見えなくなります。
事務局	指標についてご議論をいただいております。 先ほど、指標として数量と割合（％）とが混在して設定されているというご指摘がありました。この件につきましては、平成16年度の行政評価委員会でもご検討いただき、数量として示した方がわかりやすいものと、割合として示した方がわかりやすいものがあるという意見をいただきました。従いまして、区として統一する指示は出していません。割合で設定しますと、総体が見えてこないこともあります。わかりやすさから見れば両方あったほうがよいものもあると思います。 2点目に、事務事業評価指標をそのまま施策評価の指標として設定しているというご指摘につきましては、施策と事務事業は階層化されており、レベルが異なる中で指標はそれぞれ設定するべきであろうというご指摘と思います。とはいえ、理屈どおりにいかない点として、施策の範囲が広い中で、何が代表的指標になるのかは、なかなか難しいところではあります。あるべき姿から、指標を設定するというご指摘は、そのとおりと認識しております。今設定している指標が最善とは思っておりません。目指す状態から、あるいはいくつもの事務事業を包含している施策の中で、どのような指標があればよいかを、専門部会でもお知恵を拝借したい点でございます。16年度の委員会でも、ご指摘をいただいていた点がありますが、ご意見を現場に戻しますと、実際にはさまざまな理由

	<p>があり、実際には使えないとか、データが取りきれないとか、費用がかかるとかの指摘を受けることが多いです。</p> <p>3点目に、ホスピタリティの件でご意見をいただきました。接遇の問題です。区民サービスの向上という視点からのご意見で、いつでもどこでもという区役所のコンビニ化という方向もあります。住民票の自動交付機設置のような自動化によるサービス時間の拡大によるサービス向上の要求に対応する一方、窓口でのサービス向上も重要なキーワードです。顧客満足度を把握する必要があるという点もご指摘のとおりと認識しております。</p> <p>そこで、1,500名ほどの区民の意識調査のなかで、区役所の印象をお伺いしている質問項目もあります。この項目と、どのような要件で区役所に来ましたかという質問とのクロス集計により窓口に対する区民のご評価も得られる可能性があり、検討材料かと考えております。</p>
委員長代行	<p>指標については、議論しても空しくなり、前に進まない印象です。その原因は、目的とか目指す状態がきちんとした文章として示されていないことにあります。区民や区長、あるいは課長に対して、施策の内容を説明できる指標を設定するべきで、実際に実施したことをその施策の目的と照らし合わせた指標を設定することにより、説得力を持って説明できると思います。</p> <p>たとえば412 未来を築くみどりをつくる、の指標①については、みどりの総面積でなく、区民一人当たりの緑の面積で計るべきです。そうすれば、これだけ区民の人口が増加している中で、信じられないことですが、一人当たり面積が増えているということがわかります。このような明確な成果が主張できるのですが、残念ながらそのような説明をしていません。事務事業評価では、把握されているのですが、施策評価で採用していないのは、何か心理的な問題でもあるのでしょうか。</p>
委員	<p>目的はよく書かれていると思います。シートは係の人が書いているのですが、この評価表が上司の確認を得るに従ってのチェックが働いていないように見えます。</p> <p>この委員会で交わされた意見は、部や係の現場にフィードバックされるのでしょうか。</p>
事務局	<p>評価表の作り方について、ご説明します。</p> <p>事務事業評価については、各係で担当している最小単位であり、各係のファシリテータが作成し、皆で検討しながら作成しています。</p> <p>施策となりますと、課レベルでまとめています。幾つかの課にまたがる施策については、施策経営会議という施策の評価を行う会議で、主に担当する課が作成した内容を関連各課で検討をするというシステムになっています。課長、部長も評価表の内容を見ているので、上司の指摘を受けたとの理由で、内容の修正はよくあります。</p> <p>実際に提出された資料については、具体性がないもの、記述が少ないものもあることは確かです。</p> <p>評価の内容については、課や係に戻しており、今回は予算編成前に評価結果を戻し参考しているほか、中期実施計画の見直しに評価結果を活かしております。</p> <p>今回の評価については、第三者委員会の皆様に評価いただくということを説明しております。評価を実施している部署によって温度差があることも否定できませんので、委員会では多くのご意見を頂ければと存じます。</p>
委員長代行	他に質問事項はありますか。

行	
委員	この評価表が各部署から提出され、経営改革担当課長の目にふれたときに、バラつきがあるのは承知されると思います。そのようなバラツキを承知したうえで、現場に差し戻すことはないのですか。
事務局	900ほどの事務事業があります。事務事業評価については、経営改革担当課と企画課の各本部担当ラインで全て見えています。施策評価については、経営改革担当課で見えています。 明らかな記載ミスや、記載ルールに従っていない内容のものについては、差し戻しをしています。 しかし、評価の内容については、各事業本部長、部長が確認している内容ですので、スタッフ部門から評価内容に対して意見を加えることは原則としてありません。明らかな論理矛盾については指摘しますが、記載不足等の点については指摘することはしていません。記載内容のレベルを設定すると、所管課とかなり綿密なやり取りが必要ですし、また企画部門が全ての事業内容を把握しているものでもありませんので、一定程度の記載があり、項目に矛盾がなければよしとしているのが現状となっています。
委員	施策のさらに上の政策については、区長の公約から発しているのでしょうか。あるべき姿はよくできていて、上の方の考えかたはよくできていますが、それを担っている職員がその内容をよく理解していないのではないのでしょうか。職員からだけでは出てこない区民の意見を入れて、事務事業の内容を考えるべきでしょう。区民の目線を入れ、区民満足度で評価するべきです。 評価指標の議論で、絶対値か割合(%)かという検討は、他の自治体との相对比较で目標を設定するために必要な検討事項です。 生活困窮者の中で就労する人数については、他の自治体との相对比较で見るとさまざまな問題が見えてきます。 よいトライをしていると、評価はしております。
事務局	ご指摘のベンチマーク的な考え方ですが、統一的な統計がとられているものについては比較できますし、また既にある程度は取り入れてもいます。他の自治体で把握していない情報については、調査の考え方を統一して取り、比較することが重要です。全て対応することは無理ですが、比較する必要性は認めています。
委員	この評価表についても、区民への説明を重視するのであれば、もっとよい指標が出てきそうな気がします。予算の査定に使おうとするのであれば、これだけのデータでは不足すると思います。また、これを人事考課に使うとなれば、さらに違う視点が必要になります。意欲的ではあるが、何を狙っているのかを明確にする必要があります。 指標については、長期計画で示される指標もあり、変えるのが困難なものもあるのではないかと理解しています。
委員長代行	この評価結果は、予算編成にどの程度の重さで使っているのですか。
事務局	予算査定の情報の一つとして、参考資料として使っています。 今年度より、予算の見積書に評価結果を入れることにしています。経年で評価を見ることにより、予算を増加させるかどうかの判断をつけやすくしようというねらいです。 施策評価では、事務事業のプライオリティをつける話がありますが、現状ではそこまでにはいたっていません。
委員	評価結果と、人事考課の関連はどうでしょうか。

事務局	人事考課には、使ってはいません。施策によっては比較的簡単なものもあれば、難しいものもあります。施策の評価結果だけでは、人事考課とは結びつきにくいと考えています。 職員配置については、参考の一つとして活用しています。
委員長代行	指標について、長期計画との関係はいかがでしょう。
事務局	長期計画は、議会にも報告し、区民に公表しているものなので、長期計画で指定した指標については継続してとっています。頂いたコメントを踏まえて新しく指標を加えていく、という対応は今後していきたいと思います。 とはいえ、何がよい指標であるのかはさまざまなお意見のあるところでもあり、2年後の長期計画の改訂の際にはご意見をいただき、よりよい指標を設定するということはしていきたいと考えておりますので、指標は変えられないというものではありません。
委員長代行	評価の結果で、複数の指標で、例えば2つが達成、1つが未達成という評価結果となった場合、職員に対してはどのように指導していますか。
事務局	事務事業と施策評価の違いがあります。事務事業評価については、指標の達成度が90%以上でないと、成果評価にAはつけられないとしています。 施策評価については、そのような線引きは設定していません。指標の代表性の問題もあり、評価の中では定性評価を含め評価し、総合評価ではさらに総合的な判断をするようにしています。
委員長代行	総合評価は、3つの指標の結果から機械的に見るのではなく、広い視点から評価してもよいということでしょうか。
事務局	そのとおりのご理解をお願いします。 成果評価と総合評価の関係が不明のときは、指標の設定等にさかのぼってのご指摘をお願いします。
委員長代行	要因分析については、納得できない点が多いのですが、職員に対してどのようなご指導をされているのでしょうか。
事務局	要因分析については、平成19年度練馬区行政評価実施要領の中に、書き方が示されています。 「内部要因」については、施策自体のありかた、事務事業の有効性やあり方、組織のあり方など、区がコントロールできる要因について分析し、記入します。 「外部要因」については、社会経済の動向、民間による取り組み、国の取り組みなど、区がコントロールできない要因について分析し、記入します。 以上の内容しか指定しておりません。記入内容は、職員のスキルに依存する部分があり、また分析方法についての研修を実施しておりませんので、差がでてくる原因と思います。
副委員長	内部要因、外部要因という項目の設定がわかりにくいです。 私が一般的に評価する場合は、促進要因と阻害要因と、内部・外部要因とにわけて分析しており、この方が読み手にもわかりやすいのではないかと思います。また、説明に主語が抜けている点もわかりにくい要因となっています。 この施策の成果を達成した要因、または未達成の要因が、内部にあったのか、外部にあったのかということがより詳細に分析される必要があります。
委員長代行	この評価表を公開することを考えると、書き方によっては説得力が薄くなります。区民に説明する、という姿勢が大切でしょう。 特に外部要因の書き方を間違えますと、未達成の責任逃れのような言い訳ばかりになってしまいます。説得力のある外部要因として説明する必要があります。

委員	実施要綱の12ページに、「トヨタ生産方式について、「原因」ではなく「真因」を追究することにより、業務を改善し、同じ問題を繰り返さないとされています。」の記述があります。このような解説がありながら、評価表に書かれている改善案の内容には違和感があります。職員教育は、実施されているのでしょうか。
事務局	一昨年は、職員のスキルアップ研修として、仮想シートを作成し、検証する研修を実施しました。今年度は、少人数単位での説明会を実施しております。また、書き方のチェックポイントをまとめた資料の配布もしています。
委員	内部要因については、書きたくないものですので、外部要因ばかり一生懸命記載する傾向にあります。本来は、内部要因を正確に分析し、記載するべきではないでしょうか。
事務局	ご指摘のとおり、内部要因は外部要因と比べ、記載が少ない傾向があります。事務事業評価全体の傾向を見ますと、導入当初はうまくいっているという評価が7割程度であったが、次第に下降線をたどり、昨年度はまた上昇したという経緯があります。これは、評価の精度が上がってきたことと、本来の改善効果が出てきたことを示しているのではと考えています。
委員	(3) 経費・財源については、第一部会、第二部会ともコメントはしなくてよいとしています。経費の面について委員会では、何も触れないということではないのでしょうか。
事務局	経費の関連で、(3) 経費・財源については、事務事業評価の積み上げの検算をしていただいても意味がありませんので、最終的には評価欄から削除する予定であります。 ただし、(4) 評価についての中の、「成果と経費の比較」については、投入した経費と成果との妥当性についてコメントを頂きたいと考えています。
委員	経費とアウトカムの問題については、東京都行政評価で複式簿記を導入しようとしています。都では、事業をユニット単位に分け、経費と成果を比較して見えています。このような取り組みについて、何か特定の問題に限って実施することも検討するべきではないでしょうか。全事業について実施するのは難しいと思いますが。
事務局	コスト把握の面、費用対効果の面も重要と考えております。財政白書を作成した際は、自転車撤去費用については、ABC分析を実施した結果で手数料を見直しております。この取り組みについては、財政課で取り組みを継続しており、2年間で20事業程度コスト分析を実施し、さらにその方法を汎用的に使用できるように検討しております。この結果を行政評価にも取り入れられないかと、期待しておりますが、実施にはもう少々時間を要します。
委員長代行	まだ議論も残るところですが、今後も委員会は継続しますので、次回の課題といたします。
3. 専門部会のまとめ方について	
委員長代行	では、専門部会のまとめ方につきまして、事務局よりご説明ください。
事務局	参考資料として、前回平成16年度にいただきました提言の総論の資料を配布しております。これはあくまでも参考資料です。 今後、委員会としてどのように取りまとめるかにつきまして、委員会でご検討いただければと存じます。
委員長代行	検討の進め方としては、専門部会でそれぞれ検討してから、その後全体としてまとめるのでしょうか。
事務局	当面は各施策の評価シートを全てご検討いただき、その後全体の検討というこ

	とになります。 各部会での評価結果のまとめについて、部会長間でご検討をいただき、検討すべき課題を調整されたうえで、改めて各部会で議論いただければと存じます。
委員長代行	今後の進め方については、了解しました。 各委員の皆様もよろしいでしょうか。
委員	異議なし。
4. 今後のスケジュールについて	
委員長代行	では、今後のスケジュールについて、検討いたします。 事務局より、原案を提示ください。
事務局	今後の予定として、第3回の行政評価委員会全体会を4月下旬から5月上旬に、また第4回を5月12日の週、第5回を5月19日の週、第6回を5月下旬に開催する予定であります。委員長及び委員の皆様のご都合をお伺いしたうえで、改めてご連絡いたします。場合によっては、6月に入りましてからの開催も検討させていただきます。
5. その他	
委員長代行	その他、事務局より連絡事項をお願いします。
事務局	担当職員の異動について報告。
委員長代行	本日は、これにて終了といたします。

以上