

# 構成見本

平成23年度

# 行政評価に関する提言 (本 編)

平成 24 年 (2012 年) 2 月

練馬区行政評価委員会



# 練馬区行政評価に関する提言（答申）

平成 23 年 6 月 30 日付け 23 練企企第 10025 号により、貴職から、

- 1 区が行った事務事業評価の結果の妥当性について
- 2 区が行った施策評価の結果の妥当性について
- 3 区の行政評価制度のあり方について

それぞれ意見を求められました。

これまで、慎重に審議を重ね、このたび本書のとおり結論を得ましたので、ここに提言として答申いたします。

平成 24 年 2 月〇〇日

練馬区長 志 村 豊 志 郎 様

## 練馬区行政評価委員会

委員長	廣 野	良 吉
副委員長	谷 口	敏 彦
副委員長	石 田	洋 子
委員	萩 野	うたみ
委員	市 川	庄 司
委員	廣 田	政 一
委員	相 澤	愛 道
委員	桐 岡	博 子
委員	鈴 木	洋 子
委員	武 富	寿 絵子
委員	藤 田	尚 寛
委員	松 本	寛

## はじめに

練馬区では、平成14年度に行政評価制度を導入し、隔年で施策評価をしてきたが、平成16年度に第1次練馬区行政評価委員会が設置され、区が実施した行政評価結果の妥当性のみならず、施策体系、施策と事務事業との一貫性、評価基準の設定等、行政評価制度のあり方全般、および評価結果の公表のあり方等について、第三者の視点から提言を行った。平成20年2月には、第2次練馬区行政評価委員会が発足し、評価の客観性、信頼性および透明性を高め、区民の視点に立った成果重視の効率の高い行政活動の推進のために、第1に、区が行った施策に関する内部評価の妥当性、第2に区の行政評価制度のあり方について検討し、21年2月にその報告書と提言を区長へ提出した。さらに、平成21年5月には、第3次練馬区行政評価委員会（委員については評価報告書末尾参照）が設置された。区長の諮問事項は、①次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性、②区が行った施策評価の結果についての妥当性、③区の行政評価制度のあり方であった。これらの諮問事項について昨年6月から本年2月にかけて本委員会は全体会合と第1専門部会と第2専門部会はそれぞれ10回にわたり精力的かつ、①の諮問事項については、次期長期計画の策定スケジュールは、11月に検討結果をまとめ、委員

旧

会意見として区へ提出した。と③については、本年2月25日に委員会報告書と提言を区長へ提出した。①についての評価結果は、実施状況に、「代表性」、「わかりやすさ」に対比して、妥当性評価は、実施状況のようになったが、多くの場合活動（アウトプット）指標を使用しており、実施状況によって、区民の生活がどの程度改善されたかを示す成果（アウトカム）指標がすくなくかったことによる。なお、「代表性」や「わかりやすさ」でも改善の要が多々指摘された。

②については、本行政評価委員会では、練馬区が実施している新長期計画（平成18～22年度）の78件に及ぶ膨大な施策体系から、「子ども分野」、「健康と福祉分野」、「区民生活と産業分野」、「環境まちづくり分野」という区民にとって最も関心が高い4分野から23の施策を抽出した。委員会全体会合では各専門部会で検討すべき妥当性評価の視点（施策が目指す状態、設定された成果指標、数値目標）、評価基準・方法に関する評価論点を整理し、各専門部会はその論点整理に基づき、それぞれが担当した施策の内部評価の妥当性を慎重に検討した。しかし、4. 提言の第12項目に見るように、評価基準・方法については専門部会間での意見調整が必要となり、全体会合での適宜処理が必要であった。「行政分野」では、2つの施策のうち、「持続可能な行政運営を行う」を対象としたが、いずれの成果指標の妥当性についても、今後の改善が期待された。

③について特記すべきことは、特に各専門部会での検討で、区幹部職員等の協力の下に練馬区企画部経営改革課職員のみならず、所管課の課長との直接的

な意思疎通により、評価委員の行政課題に対する理解が深まり、今回の行政評価の質的向上に貢献したことである。

従来と同様に全体会議と専門部会では、各委員による積極的かつ自由な発言により、単に個々の施策の内部評価だけでなく、長期計画の諸施策についての総合的理  
指標について、また練馬区に於ける施策の内部評価体制のあり方について、行政評価委員会の改善点についても、有意義な提言がなされ、報告書の作成は、評価委員会全委員の献身的な協力によるところが大きい。特に2人の専門部会長による専門的分析と経営改革課職員の適切な協力を期待したい。本評価報告書が今後の区職員による施策に関する内部評価を促進し、立てばと期待すると同時に、区民の区行政に対する関心と理解を高めることに貢献できれば幸いである。

なお、各専門部会の施策内部評価の妥当性に関する評価結果とそれに基づく提言は、区の施策評価制度のあり方に関する提言と共に、全体会議で再度慎重に検討され、本日、区長への最終提言として纏めることができた。

平成 24 年 2 月〇〇日

練馬区行政評価委員会委員長  
成蹊大学名誉教授 廣野良吉

## 目 次

1	検討の概要	1
1. 1	練馬区行政評価委員会の概要	1
1. 2	区が行った行政評価の概要	2
1. 3	第三者評価の実施方法	3
2	事務事業評価の妥当性評価（第三者評価）	
2. 1	評価結果の概要	
2. 2	評価結果一覧	
3	施策評価の妥当性評価（第三者評価）	
3. 1	評価結果の概要	
3. 2	第1専門部会による評価	
(1)	区民生活分野	
(2)	環境まちづくり分野	
3. 3	第2専門部会による評価	
(1)	健康福祉分野	
(2)	教育分野	
(3)	行政分野	
4	提 言	
4. 1	区民にとって読みやすく分かりやすい施策評価を目指して	
4. 2	区の行政経営に活かされる施策・事務事業評価を目指して	
4. 3	より良い行政評価委員会の運営のために	
4. 4	(参考) 各委員からの意見	

### 資 料 編 （別冊）

- 1 平成23年度練馬区行政評価委員会委員名簿
- 2 開催経過
- 3 事務事業評価表
- 4 施策評価検討シート
- 5 施策評価表
- 6 練馬区行政評価に関する規則

# 1 検討の概要

練馬区行政評価委員会（以下、本委員会）は、区が行った施策評価の結果の妥当性等について、第三者の視点から提言を行うために設置された機関である。

区は平成14年度に行政評価を導入し、隔年で施策評価を実施している。第三者評価は、平成16年度、平成19年度に実施しており、今回が3度目となる。

## 1. 1 練馬区行政評価委員会の概要

### (1) 目的など

- 設置目的（練馬区行政評価委員会の設置に関する要綱 第1条）

練馬区が行う行政活動に対する評価について、区民等による第三者の視点を確保し、評価の客観性、信頼性および透明性を高めるとともに、施策や事務事業等にかかる改革・改善ならびに評価制度の発展および定着を促進し、区民の視点に立った成果重視の効率的で質の高い行政活動の実施および透明性の高い開かれた区政の推進を図るため、練馬区行政評価委員会を設置する。

- 諮問された事項

- ・次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について
- ・区が行った施策評価の結果の妥当性について
- ・区の行政評価制度のあり方について

- 設置期間

平成21年6月16日～平成21年9月1日

- 委員会構成

全12名

内訳	行政評価に関する豊かな経験と優れた識見を有する者	3名
	企業実務または評価実務に経験を有する区民	4名
	一般公募による区民	5名

### (2) 検討の体制

本委員会では、諮問された「次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について」をまず検討し、次に「区が行った施策評価の結果の妥当性について」を検討した。両者の検討経過を踏まえ、「区の行政評価制度のあり方について」を検討した。

また、「区の行政評価制度のあり方について」を除き、練馬区行政評価委員会の設置に関する要綱第8条に基づき、2つの専門部会を設置し、分野を定めて検討を行うこととした。

なお、「次期長期計画の各施策に設定する成果指標の妥当性について」は、次期長期計画の策定スケジュールを考慮し、平成21年9月に検討結果をまとめ、区へ意見として提出した。

## 2 事務事業評価の妥当性評価

### 2.1 評価結果の概要

行政評価委員会の下に設置した二つの専門部会が、それぞれ、担当する長期計画の分野に応じて、区が実施した事務事業評価の結果の妥当性について評価を行った。

なお、評価対象の事務事業は行政評価委員会が選定した12事務事業、妥当性の評価を行った項目は各事務事業4項目とした。

#### (1) 子ども分野（対象事務事業数2）

(事務事業数)

評価項目	評価結果		
	妥当	疑問	妥当性を欠く
成果指標		2	
総合評価	1	1	
委託化等の方向性または協働の可能性	2		
事業の方向性	2		

#### (2) 健康と福祉分野（対象事務事業数3）

(事務事業数)

評価項目	評価結果		
	妥当	疑問	妥当性を欠く
成果指標	1	2	
総合評価	1	2	
委託化等の方向性または協働の可能性	3		
事業の方向性	2	1	

#### (3) 区民生活と産業分野（対象事務事業数3）

(事務事業数)

評価項目	評価結果		
	妥当	疑問	妥当性を欠く
成果指標		3	
総合評価	1	2	
委託化等の方向性または協働の可能性	3		
事業の方向性	3		

#### (4) 環境とまちづくり分野（対象事務事業数3）

(事務事業数)

評価項目	評価結果		
	妥当	疑問	妥当性を欠く
成果指標	1	2	
総合評価	2	1	
委託化等の方向性または協働の可能性	3		
事業の方向性	3		



(5) 行政運営分野（対象事務事業数1）

(事務事業数)

評価項目	評価結果		
	妥当	疑問	妥当性を欠く
成果指標		1	
総合評価	1		
委託化等の方向性または協働の可能性	1		
事業の方向性	1		

2.2 評価結果一覧

○:妥当(問題なし) △:疑問(判断が困難な場合を含む) ×:妥当性を欠く(問題あり)

分野		委員の主な意見
施策No. 事務事業名	評価結果	
評価項目	内部評価の内容	
<b>子ども分野</b>		
<b>112 私立保育所運営事務</b>		
成果指標	△	待機児童数が多いため、在籍児童が減少することはない。保育所の質（運営費投入効果、保護者の満足度）のわかる指標にすべき目的である安定した運営、保育内容充実等の達成状況が在籍率で測れるか疑問
在籍率（延べ在籍児童／延べ児童定員）		
総合評価	○	保育所のモニタリングも必要。私立が効率的であることで、「質」はどうかになっているのかの検証が必要
良好に進んでいる		
委託化等の方向性または協働の可能性	○	利用者のニーズを考えるとそのニーズを実現してくれる委託先を優先的に予算付けするなどの方法が必要
私立保育所への扶助・補助事務であり、委託化は不可		
事業の方向性	○	費用助成はインプットでありアウトプットは保育の質である。他区とも比較し、質向上の余地を把握してほしい ただし、練馬区の保育所運営にかかる方針を明確にして、各事務事業が有機的に機能し補完し合うことが必要である 延長保育を是非やってほしい（希望者が少ないとの事だが本当に必要な子供が保育所に入れているのかの検証も必要）
拡大		
<b>123 学力向上維持事務（教育計画）</b>		
成果指標	△	全ての児童（6年生）の成績で成果を測ることは難しいのではないか。もう少し具体的で内容に近い指標にすべき もったものを絞った事業とし、その目標の達成を目指し、PDCAを廻すべきである 国語のみ85%という根拠が不明。目的を「学力向上」とするなら、学力テスト結果を指標とすることが望ましい 指標が国語のみの教科で、評価を行う判断は公平性・納得性に欠く。別の切り口が必要
「国語の授業の内容は分かりますか」肯定群の割合(全国学力・学習状況調査小学校児童質問紙回答から)		
総合評価	△	この事業の内容をもっと反映して、人を増やすことでいいのか。増やした事がどういう変化をもたらしたかが不明で効率性、必要性の評価がわかりにくい ②「効率性」に関する記述がわかりにくい。「学力向上」という目標に向けて具体的な成果が実感できるよう工夫すべき 質的研究法によって科学的評価方法を導入すべき
良好に進んでいない		
委託化等の方向性または協働の可能性	○	ただし、委託する範囲、委託後の成果の把握は不可欠である 教員免許にこだわる必要のない取り組みもある。区民の識者なども利用したらどうか
読書活動支援事業、武道技術指導支援事業は委託化済。学力調査についても委託化の予定		
事業の方向性	○	これしか学力向上がないのであれば、区として中身を再度レビューしていただくということで「継続」でいいと思う。ただし、目的を具体的に明確に示すこと。そのための手段であることを明確に示すことが必要である 本当に効果があるなら拡大すべき（専任教員の研修も重要） 大事な事業だが、クリアカットさが足りない。校長による正規教員とのコーディネーターが重要
継続		

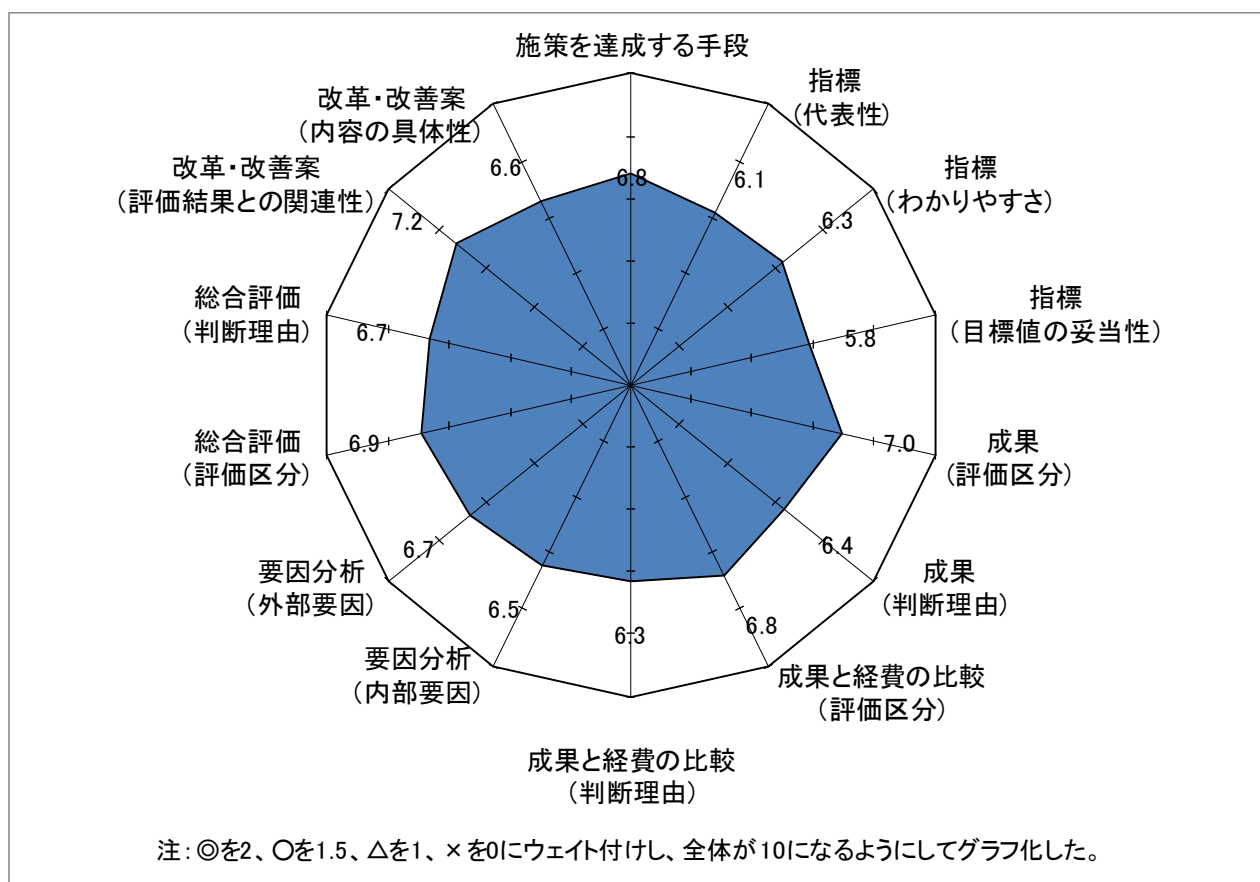
以下、全分野を記載

### 3 施策評価の妥当性評価

まず、第三者評価の専門部会の進め方として、前回の平成21年度と同様に施策の担当課長からの追加説明や質疑応答があったことは非常に有意義であった。追加説明や質疑応答の結果、明らかになった点が少なくなく、今後も継続されることを要望する。

#### 3.1 評価結果の概要

本委員会では、24施策を第三者評価の対象とし、区が行ったそれぞれの項目の評価について再評価した（別冊資料4）。その結果を、検討シートの項目ごとに妥当（◎）を2、概ね妥当（○）を1.5、あまり妥当でない（△）を1、妥当でない（×）を0にウェイト付けし、全体が10になるようにグラフ化したものが下図である。



### 3.2 第1専門部会による評価

[第1専門部会の進め方と討議の要約]

第1専門部会では、「区民生活」及び「環境まちづくり」の2つの分野16の施策について第三者評価を行った。

第1専門部会で最も議論になったのは、設定された成果指標が当該施策の成果を見る上で適切かどうかということ、また、目標値が練馬区で民間団体・区民を巻き込んで施策を推進していく上で、関係者を鼓舞するとともに、達成可能なものとなっているかという2点であった。

確かに成果指標や目標値は、既に設定されているものであり、期の途中において変えることが出来ないこと、また現在の事務事業等の担当課長の責任とすることができないということは理解するが、このまま放置すれば、次回の評価においても今回と同様のことが起こり得ないことではないと考えられるので、指摘しておきたい。

また、成果指標と目標値は、ためのモノサシであるとの理解が練馬区だけでなく、他の基も浸透しているように思われる。確かにそのような解説を解説書があるが、目標値は、あくまでも当該施策によってとする状態を表すものでなければならぬものである。そのすものが数値という形にすることによって、目標が明確になる組織や区民がそれぞれ、持つ力を持ちより取り組む運動のインとなり得るものとする。

なお、この第三者評価作業を進めていく中で、当該施策について区民、議会等に計画や評価結果をどのようにプレゼンテーションすれば、より理解が深まるかということについて真剣に取り組めば、目標、あるいは目標値の設定の仕方についても変わってくるのではないかという意見が出された。

(1) 区民生活分野

区民生活と産業分野には18の施策があり、そのうち以下の5つの施策を第三評価の対象とした。

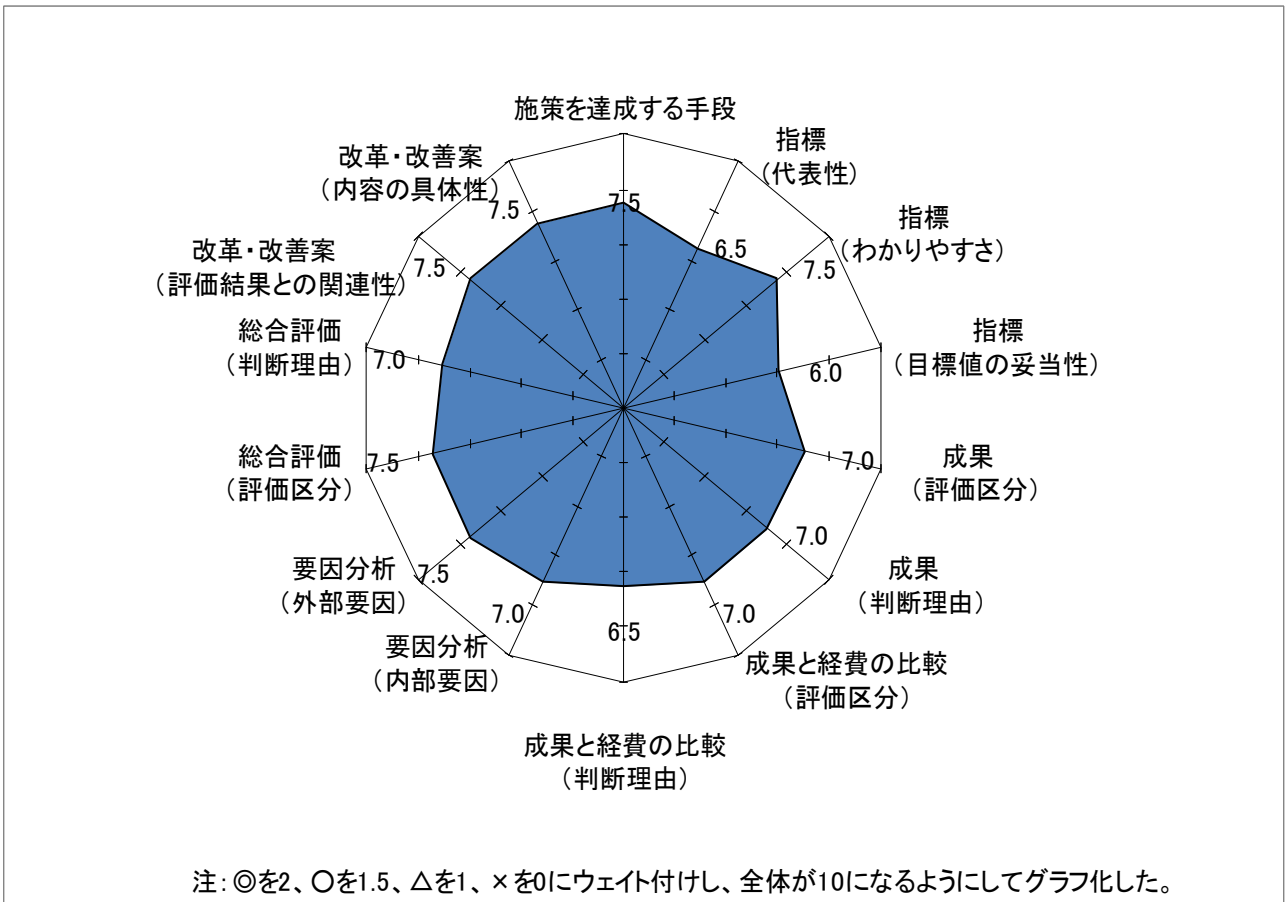
① 施策一覧

施策番号	施策名
311	地域コミュニティを活性化し、協働を推進する
322	中小企業の経営を支援する
331	区民の文化芸術・生涯学習活動を支援する
342	自然災害に対する態勢を強化する
352	人権の尊重と男女共同参画を進める

② 評価一覧

施策番号	手段 施策を達成する手段	成果指標			評価								改革・改善案	
		全体			成果		成果と経費の比較		要因分析		総合評価		評価結果との関連性	内容の具体性
		代表性	わかりやすさ	目標値の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性	内部要因	外部要因	評価区分の妥当性	判断理由の妥当性		
311	○	△	○	△	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○
322	○	○	○	○	○	○	△	△	○	○	○	○	○	○
331	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
342	○	○	○	△	△	△	○	○	△	○	○	△	○	○
352	○	△	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

③ 評価結果の傾向



④ 内部評価(庁内)と第三者評価(行政評価委員会)での総合評価の結果比較

	良好に進んでいる	良好に進んでいない	合計
内部評価	5件	0件	5件
第三者評価	概ね妥当 5件	—	5件

⑤ 第三者評価の内容

以下、全分野を記載

## 4 提言

今回の提言を行うに際して、まず、前回（平成 19 年度）の提言を区がどのように生かしているかを検証した。

区は、平成 20 年度以降、練馬区行政評価実施要領（内部向け）に実施要点として「平成 19 年度練馬区行政評価委員会からの提言を反映する」と明記し、評価結果を区政経営に活用していく方針である旨、庶務担当課長会、庶務担当係長会、行政評価調整員（ファシリテータ）説明会等で周知している。また、次期長期計画（平成 22 年度～26 年度）策定に際して本委員会に意見を求め、施策対象者の特定（施策の成果を享受するのは誰か）、より代表性の高い指標設定（明確で分かりやすい指標設定、区民アンケート結果等の活用）、事務事業構成の見直し（「子ども分野」の新設）など、平成 19 年度提言の指摘事項を踏まえた対応をしてきた。

しかしながら、平成 21 年度行政評価委員からは、49 ページ以降の「各委員からの意見」のとおり 54 件に上る改善案が出されている。委員意見と平成 19 年度提言を比べてみると、ほとんどの項目が重なっていることに気づかされる。とりわけ、「区民に分かりやすい評価」、「評価担当者および関係者に行政評価の目的を周知・徹底する」「評価結果を積極的に生かす」ことに関して重複が多い。これは、まだ区民にとって分かりやすくなっていないのではないか、区の評価担当者・関係者の評価に対する認識が十分とはいえず、評価結果が区政経営に活用されていないのでは、平成 21 年度行政評価委員会の問題意識の表れであると言える。

平成 21 年度行政評価委員会からは、「評価の分かりやすさ」と「評価結果の活用」、「行政評価委員会の運営」の改善の余地があると考え、これらの課題に関し、より具体的かつ実現性が高いと思われる事項について以下に提言する。

#### 4.1 区民にとって読みやすく分かりやすい施策評価を目指して

##### 提言1:

区が行う施策評価の結果（施策評価表の作成）について、区民に読んでもらえるよう、読みやすく、分かりやすいものとするのが求められる。

このため、次の事項について検討すること。

- (1) 「経費／財源」の欄は、個々の施策の中だけで、現状と前年度、次年度を比較しており、また、経費も多額なため、費用と効果が適切であるかどうか、一般の区民には分かりづらい。区全体の予算の中で、どの施策にどれ位の予算が使われているのか、区民一人あたりの経費はどのくらいか等の比較ができれば、区民にとってわかりやすい。また、評価の「成果と経費の比較」の記述についても、より具体的に、経費が増減傾向にある場合にはその理由を説明する、突出して経費が増減した年度があればその原因を説明する、効率化等により経費の削減を実現できた場合にはその経緯を説明する等の工夫が必要である。
- (2) 改革・改善案の欄の「前回の改革・改善案の進捗状況」では、評価の欄に「総合評価」を記すことになっており、重複が起こりかねないので、整理すること。
- (3) 施策の方向性の「3年間の達成状況」については、改革・改善案の欄の「前回の改革・改善の進捗状況」で記載していることの違いを明確にすること。
- (4) 評価の欄の記載に当たっては、区民の視点から見てもらうという視点を入れるとともに、論理的で説得力のある内容で指導すること。

旧

# 資料編

- 1 平成 23 年度練馬区行政評価委員会委員名簿
- 2 開催経過
- 3 事務事業評価表
- 4 施策評価表検討シート
- 5 施策評価表
- 6 練馬区行政評価に関する規則