

4 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、本委員会は、区の行政評価制度のあり方について、以下を提言する。この10項目にわたる提言は、これまでの検討内容から得られた提案や助言のうち、行政評価制度の運用改善に向けて、特に区において留意していただきたいものである。提言にあたっては、改善の具体的な目的に合わせ、「成果重視の行政経営を一層推進するために」、「区民に分かりやすい行政評価のために」、「第三者評価のさらなる発展のために」の3つの視点から整理した。

4.1 成果重視の行政経営を一層推進するために

提言 1

行政評価制度は、行政活動によって区民の生活がどう変わり向上したのかを成果の視点から評価する手法であり、成果の達成状況を測定する成果指標をより適切に設定することが求められる。しかし、成果指標の意義を職員が十分理解していないことや施策の目指す状態が庁内で十分に共有化されていないことにより、施策の達成状況を十分に確認できないような成果指標を設定している事例が見受けられる。

行政評価の目的を達成するためには、成果指標の意義を踏まえて、より適切な指標を設定するよう、不断に見直す必要がある。

成果指標の「成果」とは、複数の活動が有機的に組み合わせさせてもたらされるもので、行政活動によって区民生活にどのような効果を生み出したかを示す。

しかし、職員が成果指標の意義を十分には理解していないために、施設の整備率や研修の参加率など、行政活動そのものを成果指標としている事例が散見された。区民の満足度や質的な達成度を成果指標に含めるなど、より適切な成果指標を設定するよう不断に見直す必要がある。そのためには、職員の理解度をさらに高めるよう、内部の全体研修を行ったり、所管部署の枠を超えて検討したりすることが求められる。

また、施策評価における成果指標は、その施策の目指す状態を端的に表現するものであり、目指す状態が明らかであれば比較的容易に導き出せると考えられる。目指す状態のイメージを、評価担当部署のみならず関係各部署で、具体的かつ明確に共有化することが求められる。

さらに、施策の中には、成果指標を一つだけ設定し、その指標だけでは全体の成果を測るのが困難な事例が見受けられた。そうした場合には、必要に応じ第二・第三の成果指標を設定し、施策全体の成果を測れるようにすべきである。

なお、評価を進める中で、長期計画に規定されている「施策の目指す状態」についての表現は明確にイメージしづらいものがあるという感を抱いた。長期計画については、現計画の成果指標を除き、本委員会が直接的に関与すべき事項ではないが、策定の段階から評価の実施を前提にして検討することが望まれる。

提言 2

行政評価における成果指標の目標値の重要性をあらためて認識し、目標値の柔軟な見直しをすることが必要である。

行政評価に当たって、目標値に対する成果の達成度測定が適切な評価を行う基礎となる。このため、目標値の設定にあたっては、妥当かつ明確な根拠に基づいて行うべきである。

しかしながら、目標値の設定において適切とはいえない例が散見された。

目標値をすでに達成したにもかかわらず見直していない。

容易に達成できる目標値としている。

区民から見て、達成（進捗）状況が容易に理解できない。

すでに達成している目標値や容易に達成できる目標値は、一層のサービス向上に向けた目標値に見直す必要があると考える。長期計画に規定されている目標値であっても、計画に齟齬（そご）をきたさない範囲で、新たにストレッチ目標（努力することにより一定期間後に実現可能な目標）を設定することが求められる。

また、行政評価には区民への説明責任を果たす目的もあることをあらためて認識し、区民から見て理解が難しい目標値の場合には、区民が理解できるように、設定した理由や数値の意味などを分かりやすく説明することが重要である。数値化になじまない施策・事務事業の場合には数値にとらわれすぎず、定性的な達成状況を記載するといった工夫も求められる。

提言 3

施策と事務事業は、目的と手段の関係にあり、事務事業を実施することにより施策の目指す状態を達成することができるものであるといえる。しかし、施策目標達成の手段として必要十分な事務事業の構成となっていない事例が多く見られる。

施策目標の達成のために、長期計画の枠組みの中で、柔軟に、効率的かつ合理的な体系を模索する必要がある。

区が行うすべての事務事業を長期計画に規定する施策のいずれかに関連づけようとした結果、施策と事務事業が目的と手段の関係となっていない事例が見られた。この場合、事務事業の成果と施策目標の達成とが連動するものではないことから、施策評価を行うには無理が生じる。

適切な施策評価のためには、長期計画における施策と事務事業の体系のあり方と事務事業評価の関係を再整理する必要がある。

提言 4

効率性を評価するにあたり、経費や予算等のコスト面を過大に重視する傾向が見られる。効率性は、投入したコストとその結果得られた成果という二つの要素を基に評価する必要がある。

国・東京都の補助金が交付されることや外部委託していることを理由に効率的であるとの評価を行っている事例があった。

いうまでもなく、国等の補助金も国民の税金が原資であり、外部委託もその結果、経費の節減のほかに、サービスの質や量の維持・向上が求められるものである。

最少の経費で最大の効果を挙げるようにすることは自治体の責務である。どのように事務事業を執行すれば、無駄なく効率よく、目標とする成果を達成するのかについて不断に評価・検証し、改革・改善につなげていくことが必要である。

提言 5

効率的・効果的に区民サービスを提供していくためには、区民と区との協働の取り組みを一層進めていくことが求められる。

事務事業評価において、「練馬区区民との協働指針」(平成 22 年 3 月。以下、「協働指針」という。)の考え方が職員全体には理解が浸透していないことから、

協働への取り組みが十分検討されていない例が見られた。

協働については、「練馬区基本構想」(平成 21 年 12 月)において区政経営の基本姿勢の一つとして規定されており、協働指針に基づいて、区民やさまざまな団体、事業者と区が、それぞれの持ち味を十分発揮しながら、地域の多様な課題の解決に取り組んでいくこととされている。

そのためには、協働指針を全職員に浸透させることにより、なお一層、施策・事務事業の立案や実施に協働の考え方を生かしていくことが必要である。

また、協働指針に規定する協働の定義に該当しない事務事業についても、効率的・効果的に執行するためには、区民やさまざまな団体、事業者がもつ多様なノウハウを積極的に活用することが一層求められる。

提言 6

行政評価は、評価結果を改革・改善に結びつけ、次年度以降の区民サービスの向上につなげることに意義がある。評価のための評価ではないことを職員に徹底すべきである。

今回、各部で行われた行政評価に対する取り組みや評価のやり方をみると、やや形式的となっているきらいがある。例えば、事務事業によっては、改革改善案が十分検討されていなかったり、事業の方向性について漫然と「拡大」「継続」が選択されていたりする印象を受けた。

行政評価は、評価結果を改革・改善に結びつけ、次年度以降の区民サービスの向上につなげることに意義がある。その意義を職員に浸透させるためには、例えば、職員に対して成果指標設定に関する研修を行ったり、良い記載例と悪い記載例を全庁的に共有したりするなど、区職員一人ひとりの理解度を高めていくことが重要である。

また、所管部署により行政評価への取り組みにばらつきが見られる。評価結果を改革・改善に有効に活用できるかどうかは職員一人ひとりの意識で決まるといって過言ではない。職員の意識の向上に向けて所管部署の長のリーダーシップが求められる。

4.2 区民に分かりやすい行政評価のために

提言 7

いまだに区内部の視点からの評価にとどまっている事例が多く、区民に対する説明責任の観点からは十分とはいえない評価といわざるをえない。区民目線からの評価を徹底するとともに、評価表は区民が一読して理解できる内容とする必要がある。

区の行政活動は区民のために実施されるものであり、区民目線に留意して評価を行うとともに、その結果は区民への説明責任の観点から分かりやすく提供される必要がある。評価に際し、区内部の判断だけではなく、区民目線を意識した広い視野をもって評価しなければならない。例えば、区民の意見を聴取したり、満足度を調査したりすることで、区民にとってより納得できるものとなる。成果指標の設定や評価理由に区民満足度などを積極的に取り入れることも望まれる。

また、評価表は、区内部の視点で記載され、第三者評価の際に補足説明があっても初めて理解できるものが多くあった。職員にとっては当たり前のことであっても、区民が平易に理解できるとは限らない。区内部で行政評価を行う目的を再度徹底し、説明責任を果たすために区民に分かりやすい記載を心がけるべきである。

提言 8

評価に説得力を持たせるとともに、区民にとってより一層分かりやすいものとなるよう、評価表はさらなる工夫・改善が必要である。

これまでも評価表の改善に向けた提言を行ってきたが、次の点についてさらなる改善が必要である。

評価表は、いろいろな事項を細分化して記載することとなっているが、区民から見た場合に必ずしも分かりやすいものではない。項目を整理し、まとめて記載した方が分かりやすくなる。

《提言採否保留項目》

成果や総合評価の評価理由や改革・改善案に対する取組内容など、評価の道筋や根拠を区民に理解してもらうためには、さらに詳細な記載が不可欠な項目もある。それらについては、詳細な記載ができるように記載欄を拡大する必要がある。

要因分析の欄は、記載すべき内容が職員に十分理解されておらず、記

載が不足していたり、論点がずれたりしているものが見られた。そこで、内部・外部・複合としている要因分析の分類を、プラス要因・マイナス要因とすることを提案する。

4.3 第三者評価のさらなる発展のために

提言 9

事務事業評価と施策評価をそれぞれ独立して第三者評価を行っているが、事務事業と施策を一体的に評価することにより、より効率的かつ適正な第三者評価が可能となる。

第三者評価では、対象とする事務事業と施策を別々に選定し、区政を幅広く見られるよう評価を行っている。しかし、事務事業評価の第三者評価を行うためには、施策や政策との関連性までも考慮することが必要である。また、施策を評価するためには、政策はもとより、その施策を構成する事務事業を正確に理解する必要がある。より効率的かつ適正な評価を行うためには、まず評価する施策を選定し、その上で当該施策を構成する事務事業の中から主だったものを選んで、両者を一体的に評価することを検討すべきである。

なお、この場合においては、第三者評価の日程、プロセス等の設定をあらためて検討する必要がある。

提言 10 《3段階評価を提言事項とした場合。5段階評価を採用する場合には現状と同様のため提言項目は不要》

第三者評価は、評点付けではなく、内部評価に対する改善点の指摘などに重点を置くべきである。評点区分は詳細な5段階評価から3段階評価に見直す必要がある。

第三者評価では、専門部会ごとに各委員の評点を集計して評点付けを行ったが、結果として中位の「3：概ね妥当」に集中する傾向となり、細かい評価区分を生かして評価するという目的は達成できなかった。

第三者評価は、内部評価に対する改善点の指摘などにより多くの活動と時間を費やすべきであり、ともすれば点数重視に偏りがちな5段階評価から3段階評価に見直すことが必要である。