

「令和4年度外部評価報告書」において、杉並区外部評価委員会委員より、杉並区の行政評価等について総括的な意見を頂きました。(P36～39)
 本資料は外部評価委員会に意見頂いた課題に対して、区が中長期的に対応していくための方針を示すものです。

(1) 施策評価・事務事業評価・財団等経営評価に対する外部評価について	中長期的な対応方針
<p>外部評価の対象は一部であるが、担当課などとのヒアリングや現地調査を通じて施策や事業の内容を理解することにより、的確な評価が実施されるようになってきていると判断します。その際、業務内容や活動と評価表とのギャップを強く感じる場合があります。評価表では業務のうち特定の項目や内容に焦点をおくため、最も重要な活動や成果であっても定量的な表現ができなかったり、定性的でも表現が難しい項目があると記載漏れになります。福祉分野に多いものです。しかし、こうした内容は外部評価のコメント欄を通じて明らかにすることで、結果的に区の評価の補完を外部評価が担うこととなります。本来的な外部評価の機能ではないかもしれませんが、こうした機能を区民や区議会にも理解していただくことが重要と思います。</p>	<p>○外部評価におけるコメントは、ご指摘のとおり、区の記載を補完することにもつながっているものと考えます。今後は、機会を捉えて、外部評価にはそうした副次的な効果もあることを区民や区議会にご理解いただくよう努めていきます。</p>
<p>外部評価に対する所管の対処方針は、外部評価委員とのやり取りを踏まえて、概ね妥当な方針が示されたと思われます。 ただ、外部評価では、本年度も依然として、指標の見直し、わかりやすい記載や未達の要因分析の徹底等の指摘がなされており、これまでの外部評価における指摘について全庁で共有できているとはいえない状況です。外部評価の結果について、しっかりと横展開を図り、実効性のある評価となるよう活用していただきたいと思います。</p>	<p>○指標の考え方や目標未達に対する要因分析の徹底等を始めとする外部評価委員会の指摘事項については、評価対象の所管のみならず、全職員に周知・徹底していくことが重要と考えていることから、これまで行政評価制度に係る職員研修の実施とともに、庁内掲示板における過去の指摘事項の全庁共有を行ってまいりました。 こうした取組に加え、今後は、行政評価マニュアルを常に見直していくほか、令和5年度からは、外部評価委員の指摘内容をわかりやすくまとめた資料を作成し、職員に周知していきます。また、職員のほか、管理職を対象とした研修を実施し、行政評価の目的や意義、活用方法等について改めて周知・徹底を図り、行政評価に対する職員の理解を促進することで、評価能力の向上につなげていきます。</p>
<p>今後の施策の方向として「拡充」、「サービス増」、「現状維持」、「効率化」、「縮小・統廃合」からひとつを選択することになっていますが、所管による自己評価の記述からは何故にその方向性が選択されたのかが分からない場合があります。また、総事業費や単位当たりコストが大幅に変化した理由、計画値を見直した理由、計画値と実績値が乖離している理由、活動指標と成果指標の設定根拠や連動性などの説明を欠いており、それらの妥当性が判断できない場合があります。施策、事務事業、改善・見直しの方向の妥当性を判断するうえで必要な情報が、十分かつ分かりやすく記載されていることが重要であり、そのことを意識した記載が求められます。</p>	
<p>区長から独立した組織の事務事業で、活動指標は当該組織の取組であるにも関わらず、成果指標には区長部局の取組が大きく影響する指標を設定しており、活動指標と成果指標の関連が薄いと思われる事務事業がありました。また、当該事務事業においては、計画値と実績値が乖離しているにもかかわらず、その原因分析や対処方針が記載されていませんでした。取組の成果を適切に測ることのできる指標を設定すること、その上で、目標未達の場合にはその原因を分析し、その結果と対処方針を記載することが重要だと思われます。</p>	
<p>事業は、関係機関、関連部門と連携しながら行っていくものが多くみられますが、この連携の部分、さらには、区役所の担うべき役割について、明示されることを期待いたします。評価の内容が区民に理解されるような資料とすることを考慮すると、特に必要なことであると考えます。</p>	
<p>レベルにあった指標が設定されていないことにより、適切な評価が実施されていない施策・事務事業が散見されました。政策・施策・事務事業の体系を可視化し、指標を政策体系にプロットすることにより、指標のレベルの妥当性が判断できることから、政策体系の明示を指標の改善につなげていただきたいと思います。</p>	

<p>目標値の設定について、最終的に区が目指す姿を毎年度の目標値に設定している事務事業がありましたが、当該年度での達成は、現実的ではないと見受けられました。計画値と実績値の差異からの有意な分析ができないため、前年までの実績値などを参考に今年度の計画値を設定し、計画値と実績値の差異からより有意な課題等の抽出が得られるよう検討すべきと思われます。また、具体的な数値目標を設定せず、増加または減少させるといった方向性のみを設定し、実績値がその方向性に向かっているかを評価するといった方法も考えられます。</p>	<p>○令和5年度からの行政評価において、指標の性質によって適切な数値目標の設定が困難な場合には、上昇・下降等の目指すべき方向性のみを設定することも可能としました。こうした行政評価制度の見直し内容のほか、外部評価委員のご指摘を職員に周知し、評価・分析に当たって、より適切な目標値が設定されるよう取り組みます。</p>
<p>今まで、外部評価の対象は、ローテーションベースとなっていますが、リスクアップローチ的な考えも取り入れ、目標に対する実績が低い事業領域に対して重点的に対象とするなどのやり方も検討すべきと思われます。</p>	<p>○区の行政評価の充実を図るため、外部評価における対象施策の選定方法や所管課ヒアリングの実施方法等についても、外部評価委員のご意見を踏まえながら検討していきます。</p>
<p>外部評価の所管課へのヒアリング時間等の制約があり、評価表の文書上の不備等に対する評価に重きが置かれていますが、より、行政評価自体の仕組みに関するPDCAの評価も外部評価のスコープに取り入れていくとよいと思われます。</p>	
<p>事務事業の外部評価結果の記載内容とそれに対する区の対処方針の記載について、施策評価と同様に、外部評価委員による区の担当者へのヒアリングの時間を短くても確保すべきものと思われます。また、施策評価の外部評価における外部評価結果の記載内容とそれに対する区の対処方針の記載に関する外部評価委員と区の担当者とのヒアリング時間について、協議する時間が短すぎたため、来年度は、時間割についても直されるべきものと思われます。</p>	

(2) 杉並区の行政評価制度について	中長期的な対応方針
<p>区の行政評価制度は現在移行時にあり、総合計画の見直しに合わせて評価制度がより有効で職員にも利用されやすいものになることを期待します。特に、職員にとっては負担感が強く、区政や業務改善につながっていないという実態のようですので、評価制度の理解を初心に戻って再認識することが必要です。職員の仕事量や負荷が増えているようですので、評価を通じて働き方改革を通じた業務の見直しを図ること、区民や議会に対しては業務につき説明責任を負っていますのでわかりやすい結果の報告と計画や予算への反映が求められています。すぐ業務の改善にならなくても、原課の仕事や区民に理解してもらった資料として認識し、区民モニターらにランダムに担当して事務事業を観察してもらったことを通じて理解者と監視者の役割を担ってもらったことも検討してよいかもしれません。毎年度の周期と数年の周期でPDCAを廻していくことが肝要です。</p>	<p>○令和5年度から、見直し後の新たな行政評価制度に基づく行政評価を実施することとなります。新たな行政評価には、評価と予算の連動性を強化し、評価の実効性を高めることや、成果指標を性質別に分類し、区の取組や成果を適切に分析・評価できるようにすること、評価作業を効率化し、職員の負担軽減を図ることなどを盛り込みました。行政評価制度については、今後も、必要に応じて改善をしていきます。</p> <p>○今後は、今回の評価制度の見直しが有効に機能し、区の行政評価が一層充実したものとなるよう、職員研修や行政評価マニュアルの配布等を通して、新たな評価制度についての職員の理解を促進します。</p>
<p>杉並区では、令和5年度に新制度の運用をスタートさせ、令和7年度に新システム稼働が予定されています。令和5年度・6年度は実質的に本格稼働に向けた試行期間との位置づけになると思いますが、制度を運用するのは職員であることから、試行期間においては、評価の実施のタイミングや評価シートの使いやすさ、サポート体制等職員の声に耳を傾け、新制度が、職員が納得して評価に取り組める制度となるよう期待します。</p>	
<p>これまでの杉並区の行政評価制度においては、職員のアンケート調査等により、課題として評価結果の活用が挙げられており、評価の目的を最適な財源配分につなげることとする新制度においても大きな課題です。評価結果を活用するには、予算や区民への説明責任の仕組み等環境整備とあわせて、評価の質・妥当性が担保される必要があります。そのためには、職員の評価のスキルアップは必須となります。全庁レベルで、評価への理解・評価スキルの向上を図るさらなる取り組みが必要と考えます。</p>	
<p>評価指標が的確に設定されていないという課題は、毎回話題となっています。今回、改定が行われますが、この点に関する具体的な検討がなされることを期待します。</p>	
<p>年単位の経過を通じて、アンケートを参考資料としてあらかじめ提出される等、変化してきている点について、評価します。今年度の会議では、外部評価の内容を、区民に理解できるよう、記述の際に留意するべきということが、たびたび話題になりましたが、この点については、早急に達成すべき課題として、取り組みを進めることを期待します。</p>	
<p>行政評価の目的、活動指標と成果指標が連動する関係にあるよう適切に設定すべきこと等を研修を通して各部署に周知徹底するとともに、設定された指標が適切なものか等、評価の適切性を企画課等でチェックを行う体制をさらに強化すべきと思われます。</p>	

<p>令和4年度は旧基本構想・総合計画の最終年度にあたる令和3年度の目標・実績を踏まえた評価を行ったところですが、新総合計画に切り替わる計画期間の狭間に当たるとの理由で、目標値も実績値も示されていない（「0」となっていた）事務事業がありました。行政評価は、新旧計画期間を跨いで、むしろ連続的で効果的な行政運営がなされることを確保するための手段としても機能すべきものであると考えます。そうすると、計画期間の狭間であったとしても、次期計画へのスムーズな移行と新たな計画のもとでの取組みの効果的な実施を念頭に置いて、行政評価制度を活用していくという意識が重要であると思われま。</p>	<p>○ご指摘のとおり、行政評価を通して旧計画の進捗状況や達成度を把握するとともに、その評価・検証を行うことにより、新たな総合計画等に基づく取組の着実な推進へとつなげることは重要であると考えます。令和5年度に予定している総合計画等の改定においては、こうした視点を持って取り組んでいきます。</p>
<p>PDCAサイクルの点検、予算策定の資料とする等の観点から、評価シートの様式が決められていますが、即座に対応すべき内容の適格性について評価することが、上記とともに必要であると考えられます。この点は、現段階では自由記述欄の活用により補っていますが、今後、より積極的に位置付けることについて、検討していただきたいと考えます。</p>	<p>○現行の行政評価システムにおいて評価シートの様式の変更には限りがありますが、ご指摘を踏まえ、行政評価システムの更新等の機会を捉えて、より充実した行政評価となるよう工夫していきます。</p>

(3) 入札及び契約に関する外部評価について	中長期的な対応方針
<p>毎年度の入札で議論になるのは、地元業者における1社入札や継続的に同一業者との契約になっている案件です。地域振興の観点から公契約において理解できる点ですが、地元業者の公契約への過度の依存や固定的な関係はかえって契約の透明性や効率性を阻害する危険性もあり、モニタリングが必要です。また、業務内容によっては企画や品質を重視するものもあり、総合評価方式の積極的な採用とその後の追跡調査が必要だと思います。施設などの完成後の維持管理や補修あるいは耐用年に総合評価方式の方が有利であれば、初期費用だけの競争入札ではかえって不経済になります。</p>	<p>○入札にあたっては、区内中小事業者の振興・育成という観点から区内事業者優先としつつも、競争性・公平性の観点から、1者応札となった場合に入札辞退の理由を把握することや、必要に応じて区外事業者の指名を行うなど、適切な入札制度の運営に努めてまいります。合わせて、契約の効果検証の観点から業務の履行評価結果の把握等にも意を用いてまいります。</p> <p>○総合評価制度については、令和3年度に評価点の見直しを行ったところですが、評価方法などについては、引き続き今後の課題として、検討してまいります。また、企画や品質を重視するものについては、総合評価方式のほか、プロポーザル方式による事業者選定を行うなど、より適正な事業者選定に努めてまいります。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・総合評価や指名競争入札を採用している場合であっても、結果的に一者応札となり、こうした方式のメリットが活かせず、競争性が働いていない事例があります。 ・指名競争の場合は、区内事業者を育成・支援するという政策的な意図があることは理解できますが、登録のある区内事業者に限定することによって、辞退者が多く競争性が働かないといったことや、事業者の固定化が生じているといった状況があります。 ・見積もり競争の場合、複数事業者から見積もりを徴取することになりますが、事業者間に見積算定額の差を十分に検証できるような内訳まで確認できる状況になく、予定価格の算定にあたっての見積徴取の意義が十分に発揮できていないと思われる。複数事業者という場合、最低でも三者以上から徴取すべきです。また、見積を踏まえた予定価格の算定方法にも改善の余地があります。 <p>以上の問題点を確認したため、改善策の検討と実施を期待します。</p>	<p>○主管課が徴取した下見積による予定価格の算定方法については、実態を把握し、5年度中に考え方を整理してまいります。</p>
<p>総合評価方式を採用する際は、技術点の利点を活かせるよう、価格設定の適正化を図るべきと考えます。また、予定価格の設定において、下見積りの扱いに際して適正な取扱いがなされるよう、対応が必要です。</p>	
<p>契約の対象区域が地域ブロック毎に分かれている案件に関しては、1ブロックのみ抽出し審議案件とするのではなく、全ブロックを審議対象とするか、それが困難な場合は全ブロックに係る情報も把握した上で当該案件について審議することが妥当と考えます。</p>	<p>○いただいたご意見を踏まえ、今後は、より効果的に入札監視機能を発揮していただけるよう、案件の抽出方法や、提供するデータ等について、検討を行ってまいります。</p>
<p>現在膨大な入札案件のうちサンプルで8件程度を評価対象としていますが、評価する対象が極めて限定的なものとなっています。データ分析の手法も取り入れ、2、3年の落札率等の比較などを行って、認識された異常値のある入札領域を対象に外部評価を行うなどのアプローチの改善を検討すべきと思われます。</p>	
<p>入札、契約については、説明からは、制度そのものの改革が進んでいることが理解されます。一方で、現実的な対処を行う必要があるためか、説明責任の点で難があり、恣意的と取られかねないものがあることも今回は課題となりました。より、公平で的確な処理ができるよう、さらに検討を重ねることが求められていると考えます。外部評価としては、配布資料に基づく1件ごとの検討のみならず、経年での比較検討、入札対象の会社・団体ごとの落札状況等、さらに深い検討を行っていきたいと考えます。</p>	