

「令和5年度外部評価委員会報告書」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。(P32～35)
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（施策を構成する事務事業評価を含む）・ 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（3～5年を目途に対応）
<p>施策評価は計画・目標の達成度評価という観点からは、設定された成果に照らして判断することになります。しかし、かなりの施策の成果目標は区の行政のみの結果とはいええないもの（社会指標など）が少なくなく、内容を充実し改善につなげようと努力するほど施策を構成する事務事業の評価になっていく傾向にあります。区からのヒアリングや評価結果に対する討議によって外部評価委員会と担当部門との認識の差は縮小し、予算や人事に直結しないまでも一定の学習効果は得られていると感じます。外部評価結果を活かして施策の改善や見直しを図っていき、事例を積み上げていくことが施策評価において重要と思います。</p>	<p>○今年度から成果指標を性質別に「行政サービス成果指標」「社会成果（課題）指標」「区民満足度指標」に3分類し、施策や事務事業の目的に応じて最適な指標を設定する運用といたしました。</p> <p>委員ご指摘のとおり、社会成果（課題）指標は、外的要因の影響が大きく、区の取組の成果を適切に評価することが難しいとの課題があることから、今後、指標の位置づけや活用方法について検討していくとともに、令和6年度の評価に向け、職員向けの行政評価マニュアル（以下「マニュアル」という。）の、各成果指標の説明の記載などを工夫してまいります。</p>
<p>成果指標として社会指標が設定されている施策・事務事業が見受けられました。ひとつの施策・ひとつの事務事業だけで社会指標の目標が達成されることはなく、外的要因が大きすぎることから、社会指標は施策・事務事業の成果指標としては適切とはいえません。</p> <p>社会指標の取扱いに関して、外部評価委員会に報告された際のコメントをガイドラインに反映いただかず、ガイドラインの内容と外部評価としての対処方針への指摘に齟齬があったことから、原課で混乱が生じていたのではないかと思料いたします。</p> <p>社会指標に関して、区として、位置づけや活用方法等整理し直す必要があります。政策・施策・事務事業を体系的に整理し、まずは目的と手段・成果の因果関係を明確にし、政策・施策・事務事業のレベルに合った指標をもって評価を実施することで、成果が段階を追って把握でき、改善につなげることが可能になります。</p> <p>社会指標は、政策レベルの指標としての活用が有効です。</p>	<p>※成果指標の分類</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政サービス成果指標 区の取組と成果の因果関係が比較的確な指標（例：保育所入所待機児童数） ・社会成果（課題）指標 区の取組と成果の因果関係が必ずしも明確でない指標（例：合計特殊出生率） ・区民満足度指標 成果を区民の視点で捉えた指標。主観的な指標（例：保育所利用者の満足度） <p>○施策評価の説明が十分になされていないものや指標設定が適切でないもの、活動評価に留まり施策全体の評価に至っていないものなど、この間、繰り返しご指摘をいただいているものと認識しています。行政評価の意義や目的を改めて、職員に周知徹底するための研修を継続するとともに、これまでいただいていたご指摘を踏まえて、令和6年度の評価に向けて、マニュアルを見直してまいります。また、職員が評価しやすいシートとなるよう、行政評価システムの更新等の機会を捉えて検討してまいります。</p>
<p>改善を要する点として以下のことが挙げられます。</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、何故にその方向性が選択されたのかが分かるような説明が十分になされていない場合が依然としてあります。</p> <p>○施策の評価としては、施策目標に照らした全体的な評価内容が示されるべきですが、施策を構成する事業ごとの評価にとどまっている場合があります。</p> <p>○施策目標が複数掲げられているにも関わらず、一部の目標に係る指標を欠いていた、目標間の関係性・関連性（並列的なのか、上下関係にあるのかなど）を意識した整理がなされていない場合があります。</p> <p>○施策目標と指標との関連性、活動指標と成果指標との連動性が判然としないケースが散見されます。</p> <p>○中長期目標（見直しの方向性）は3～5年先を見据えた内容を記述するというものになっているにもかかわらず、そのことが必ずしもすべての所管課で十分に共有されておらず、1～2年の直近で実施する内容を記述しているケースが見受けられます。</p>	
<p>会議では、外部評価の素材である文書が、同時に、インターネットにて公開されることから、区民に対して理解しやすいものとする必要性が、たびたび話題になりました。この点は、説明責任の観点から、重要であるといえます。今後も、このことを念頭に必要十分な記載がされることを願っております。</p>	
<p>依然として全体的に活動の評価にとどまり、施策及び各事務事業全体に係る評価がなされておらず、外部評価として、施策全体及び施策を構成する事務事業の妥当性について評価が困難な状況となっています。</p> <p>現状の評価シートでは、全体評価が実施しづらい設計となっていることから、本格稼働に向けて、評価シートの見直しを検討することも必要と考えます。</p>	

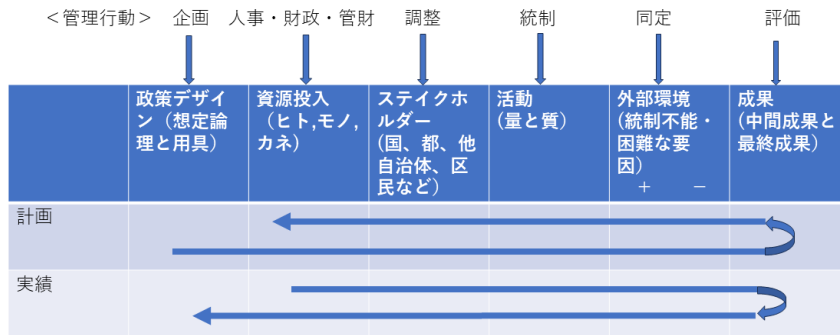
<p>行政評価の見直しが今年度実施されましたが、外部評価のあり方についても見直しを検討されるとよいと思われます。例えば、行政評価自体の仕組みに関するPDCAの評価も外部評価の範囲に取り入れる、また、外部評価の対象について、リスクアプローチ的な考えも取り入れ、目標に対する実績が低い事業領域に対して重点的に対象とするなどのやり方も検討すべきと思われます。</p>	<p>○外部評価の対象の施策につきましては、区から、過去数年の対象施策をお示しし、外部評価委員会で選定いただいていたところですが、5年度は、区として委員会に評価いただきたい施策をお伝えした上で、対象の施策を選定いただきました。ご指摘を踏まえ、6年度の対象施策の選定については、検討してまいります。</p> <p>なお、当「総括意見に対する区の対応方針」につきましては、ご指摘を踏まえ、表内の中長期的な対応方針に「3～5年を目途に対応」と追記するとともに、早期に実施できる対応については、その年度を表記するように改善いたしました。</p>
<p>外部評価結果の区民に対する開示については、パワーポイントを利用した結果のサマリーなどわかりやすい開示方法も検討すべきと思われます。また、外部評価の総括意見に対する杉並区の今後の対処方針の開示について、翌年度より先での対処事項については、検討する時期がより明確に示されるようにすべきと思われます。</p>	<p>○外部評価委員会での検討内容や評価結果については、区民にも分かりやすい形で公表する必要があると認識しています。今年度から、外部評価の流れを分かりやすく示すため、外部評価と、それに対する区の対処方針と取組結果を一表にした資料を作成し、区ホームページに掲載いたしました。今後も外部評価委員のご意見を踏まえながら、外部評価における対象施策の選定方法や評価結果等の公表方法について、工夫してまいります。</p>
<p>以前との比較において、評価に必要な資料（規定やアンケート結果等）があらかじめ添付されるようになってきていること、事前に質問票を作成することなどがなされてきていると感じております。これらを前提に議論を進めているにもかかわらず、サイトにはその資料が掲載されていないため、内容が十分に伝わっていないのではないかと感じる場合があります。掲載についてご検討ください。</p>	<p>○「事前の質問及び所管課の回答」の資料は、区ホームページに掲載しておりますが、その他、評価に必要な資料は、これまで掲載しておりませんでした。区ホームページをご覧になる区民等に議論の内容がより明確に伝わるよう、ご指摘を踏まえ、令和6年度からは、資料のリンク先を明示するなどの工夫をいたします。</p>
<p>杉並区ホームページの外部評価のサイトの体裁について、資料番号とタイトルをサイトに直接表記する等、よりわかりやすいものになるよう、ご検討いただければと思います。</p> <p>URL. https://www.city.suginami.tokyo.jp/kusei/kaigiroku/seiakukeiei/gaibuhyoka/1085624.html</p>	<p>○ご指摘のページについては、「第〇回外部評価委員会会議録」「委員会資料」の表記に加え、資料のタイトルや次第を表記するなど、さらにわかりやすく、区民等に閲覧いただけるページとなるよう令和6年度から取り組んでまいります。</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（3～5年を目途に対応）

区の行政評価制度は導入時は全国的にも画期的なものでしたが、次第に形式化している印象を受けます。予算・計画・人事などの所管課の業務に付加されたものでなく、課の業務を改善した区民へのアカウントビリティの向上につながることを認識できるようにする必要があります。評価と予算・計画は思考やデザインの順序を逆にすることで行政のバージョンアップになるということを理解して運用していただきたいと思ます。具体的には以下の図を参照し、現在の評価シートの見直しや代替を検討するのも一案です。つまり、評価は業務過程を構成する要素であり、予算・計画や執行管理と連動します。

行政評価のイメージ 所管課と企画財政などの担当双方が関与



計画と実績を上枠組みに沿って管理行動し、目標達成に向け修正あるいは目標を見直すのが行政の全体過程である。計画と実績の差がどこから生じているかを明らかにしないと予算への反映・修正行動や政策能力の向上・学習にならない。

(1)の事項は、これまでの外部評価においても繰り返し指摘し、改善を求めてきたものです。杉並区では、令和5年度から、行政評価の目的の明確化とともに、全体最適の推進やEBPM（根拠に基づく政策形成）などを可能とする行政評価とすべく、新たな制度を再スタートさせたところです。今般の制度見直しは、(1)に挙げた課題解決につながるか否かは、多分に杉並区職員の意識にかかっており、外部評価での指摘も参考にしつつ、行政評価の結果を効果的・効率的な政策展開にぜひとも結び付けていただきたいと思います。

過去から外部評価の対象となった事業について、継続的に活動指標と成果指標が適切に設定されていないという指摘がなされており、それに対する改善があまり進んでいないように思われます。引き続き研修を通して各部署に周知徹底することに加えて、設定された指標が適切なものか等、指標の適切性を企画課等担当部署以外でチェックを行う体制をさらに強化すべきと思われる。

行政評価の制度設計・評価シートの設計・ガイドラインの策定について、現状では外部評価委員会は直接的には関与できないこととなっています。今年度試行的に新制度の運用が開始されましたが、令和7年度の本格稼働に向けて、制度設計等に関する外部評価委員会の意見の反映や、外部評価委員会に対する職員の声の把握等、外部評価委員会のあり方についても見直しを検討されることが、杉並区の行政評価のさらなるレベルアップにつながると考えます。

杉並区の行政評価のレベルアップを図るには、若手や中堅職員を対象とした、より実践的な研修やヘルプデスク等評価スキル向上に資する取組が必要不可欠であり、早急に取り組む必要があります。新制度の本格稼働に向けて実効性のある対応を期待します。

○令和5年度から新たな行政評価制度に基づく行政評価を実施しており、「事務事業の不断の見直し・改善を図り、最適な財源配分につなげることで政策効果を持続的に高めること」という評価の目的を改めて明確にするとともに、評価と予算の連動性を強化するための2段階評価の導入などに取り組み、評価の実効性を高めたところです。

一方で、ご指摘のとおり、行政評価については、依然として課題が残っているものと認識しております。今年度から、評価に際して、マニュアルとは別に外部評価委員会のご指摘をまとめた資料を配付したところですが、令和6年度の評価に向けては、委員会のご指摘を踏まえた、評価の際に留意する点等を追記するなど、よりわかりやすいマニュアルとなるよう見直しを図ります。なお、行政評価制度の充実には、外部評価委員会が重要な役割を担っていると認識しており、ご指摘を踏まえ、委員会のあり方について必要に応じて見直すことも視野に入れながら、今後とも、より実効性の高い行政評価となるよう努めてまいります。

○評価前の研修に加え、主任や係長級への昇任時などの機会を捉えて、行政評価の意義や目的、行政評価が区民への説明責任にもつながる旨の周知徹底を継続するほか、行政評価の実効性を高めるための取組を検討してまいります。

<p>財団等経営評価については区の政策・施策を前提にして経営に関する評価が中心になります。その際、団体に対する区の方針や関与のあり方について明確でないと経営改善は細かな内容になる可能性があり、その特性を踏まえる必要があります。</p>	<p>○単一の部署や行政のみでは完結しない課題を取り上げている施策や財団等の評価を行う際は、関連部署との役割分担やその中で杉並区が行うべき内容をできるだけ丁寧に評価シートに記載するよう、令和6年度の評価に向け、マニュアル等の見直しを検討します。</p>
<p>令和5年度の会議では、単一の部署や行政のみでは完結しない課題を取り上げている施策において、評価の前提としての、関連部署との役割の分担やその中で杉並区が行うべき内容が質問され、話題ともなっておりました。よりの確な行政評価のために、この点を可視化することが求められていると考えます。</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（3～5年を目途に対応）
<p>個別案件の審査を通じて契約の適正化を監視する意義はあります。もともと、材料費・人件費の上昇や労働力不足で入札不調が発生する一方、予定価格・基準価格より相当程度低い金額で落札する契約もあります。他の区などとの契約情報の共有化や長期にわたる同一業者による委託契約の制限なども検討してよいかもしれません。また、談合抑止という観点から契約後の審査でなく、委員会による入札業務の抜き打ち的な臨検的な調査も今後考える余地もあると思われます。</p>	<p>○入札により受託者となっている事業者を、長期間受託している事を事由として入札参加を制限することは難しいですが、他の自治体の入札実施状況等も注視し、今後も適正な入札が行われるよう努めてまいります。</p> <p>○談合抑止については、現在実施している電子入札は、入札実施中は他の参加者を認識できないシステムとなっており、一定の談合防止策は取られています。また、区では「杉並区談合情報取扱規定」を定めており、談合の疑いのある情報があれば、適正に対応してまいります。</p>
<p>毎年、事業者の方々との意見交換会を開催しているとのことですが、どのような業種からどの程度参加しているのかといった傾向を把握・分析した上で、十分に区が周知したい情報が事業者の方々へ届いているのかどうか、届いていないようであれば、周知方法に工夫の余地がないのかなどを検討する必要があるのではないのでしょうか。合わせて、入札辞退／不参加に至る要因や事業者の方々へ直面している課題の掘り起こしにつなげる機会にできれば良いのではないのでしょうか。</p>	<p>○事業者意見交換会は、事業者の声を直接聞くことができる貴重な機会であると考えており、今年度の意見交換会では紙の資料に加えて動画を用いて説明するなど、わかりやすい説明を心がけています。しかし、意見交換会を行う業種及び出席者は限られているため、事業者へ広く周知したい情報については、これまでも、区ホームページや入札指名時等に必要な資料を添付するなど、周知方法の工夫を行ってきたところです。今後も区が周知したい情報になるべく多くの事業者へ届くよう、創意工夫に一層努めてまいります。</p>
<p>現在膨大な入札案件のうちサンプルで7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>○審議において、より効果的に入札監視機能を発揮していただけるよう、データの抽出方法や情報提供の手法について検討を行ってまいります。</p> <p>○事業者からの事前見積については、適切な見積を徴取できるよう、案件ごとに必要に応じて事業者の追加や入替を行うなど、主管課と協議して対応に努めます。</p>
<p>評価対象となった入札案件サンプルについては、直近の年度における当該案件の入札状況に関する資料も併せて外部評価委員に事前に配布されるとより効率的な評価ができると思われます。</p>	
<p>入札において、さまざまな取り組みがなされていることは、資料から理解できます。一方で、経年的な観点、他の入札との関連に関わる観点など、さまざまな観点からの情報の分析、比較検討が必要である点が、会議では指摘されました。外部評価の方法そのものについて、さらに検討を行っていただきたいと考えます。</p>	
<p>継続案件の事前見積りに関して、公平性・効率性・新規性の観点から、新たに1～2者程度追加して見積りを取得すべきと考えます。</p>	
<p>審議を有効かつ円滑に進めるために、以下の対応を提案いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・複数エリア等関連する案件がある場合の関連案件に係る情報提供 ・応札業者の格付けに係る情報の事前提供 	