

「令和6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。(P32～34)
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）
○活動指標や成果指標に係る目標の達成状況については、杉並区特有の事情や状況変化の有無も踏まえた要因分析と考察を行うことにより、さらなる取組みの改善と拡充につなげていくことが求められます。 ○その際、施策目標に照らして、施策を構成する事務事業の展開によって施策全体がどの程度の進捗を見せているのかを評価するにあたっては、定性的もしくは感覚的な記述にとどまらず、可能な限り定量的に把握して、その結果とその意味するところを区民と共有していくことが必要です。 ○定性的な取組みを羅列するだけでなく、政策ならびに施策の目標や使命の達成に向けた歩みについて、出来る限り定量的に、分かりやすく示していくことが肝要です。	○施策目標等の達成状況の評価にあたっては、「施策を構成する事務事業」の取組状況や施策の進捗を可能な限り定量的に把握するとともに、杉並区特有の事情や状況変化の有無も踏まえた分析と考察を行い、その結果と意味を区民に示すように、研修等を通じて周知徹底してまいります。
概ね、目標に沿った進捗が認められます。ただし、目標そのものの妥当性については、外部者の視点で見える限り、一部の事業等においては再吟味する必要があると思われる。	○施策を構成する事務事業の目標については、毎年度、上位の施策目標と関連のある内容となっているかを確認し、相違がある場合は見直すよう、周知徹底してまいります。
相当難しいことを提言しますが、外部評価に際して、どの委員がやっても同じような評価ができるような視点ができるだけ具体的にある方が、担当部署、委員共に評価がし易いと思います。視点の柱として、公共性、成長性、効率性。	○外部評価の視点や施策に関するご説明の機会や方法等、次年度以降の委員会の進め方につきましては、外部評価委員の皆様のご意見を踏まえながら、検討してまいります。
評価対象施策について、事前質問と同時くらいにまずは、施策の内容を十分に理解するため、担当部署と委員との会議の場をもう1ステップ入れた方が、良いと思います。	
今年度外部評価の対象とされている施策において、指標の設定に偏りがあり、施策全体を評価できない施策がありました。また、現状の指標には、適切性・妥当性に欠けるものも見受けられました。これは、施策と施策を構成する事務事業が体系的に整理されていないことによるものであり、ロジック・モデルの活用等により施策・事業の体系を整理し、指標の設定・評価・分析の精度を上げることが必要です。 施策・事務事業の体系化による指標の見直しについては、外部評価において、これまでも継続して指摘されており、実効性のある対応が求められます。	○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など、これまで、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。評価の際には、施策と「施策を構成する事務事業」を体系的に整理することも含め、これまで頂いてきたご指摘を職員に周知徹底するための研修を実施するとともに、令和7年度の評価に向けて、マニュアルを見直してまいります。 ○「今後の施策（事務事業）の方向性」において、予算を拡充する場合は、スクラップ＆ビルドを意識した評価を行うことや拡充の根拠をできるだけ丁寧に記載することを、研修等の機会を捉えて、周知徹底してまいります。
「今後の施策（事務事業）の方向性」について、自己評価で「拡充」とする施策・事務事業が多数ありました。 財源は限られており、予算を拡充するには他の予算を削減する必要があります。拡充とする施策・事務事業においては、その根拠について、納得が得られるよう明確に示すことが必要です。	○「指標の適切性・妥当性」や「評価の前提となる情報の記載」等のように、これまで継続してご指摘頂いている内容については、改善の必要性を強く認識しております。今後、改めて現行の評価制度の課題整理や要因分析を行い、外部評価委員の皆様のご意見を頂きながら、具体的な対策を検討してまいります。
年を追うごとに、提出いただく資料が具体的詳細になってきているのは、大変ありがたいです。一方、質疑応答によって新たに判明することも多くあります。これは、外部評価の一つの効果ともいえます。さらに、ここで明らかになったことについては、区民にとっても理解しにくいことであるのではないかと考えます。外部評価を契機に、区のホームページ等で説明・公開することについて、検討していただければと思います。同時に可能な限り、あらかじめ評価票に記載することを望みます。	
毎回の質疑応答で話題になりましたが、現行の評価票の肝であるといえる指標が、的確に事業内容・部署での取り組み内容およびその効果を表していない点は課題であるといえます。さらに検討されることを期待いたします。	

(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）
杉並区では、令和5年度に、行政評価の目的を明確化するとともに、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ました。ただ、残念ながら、今のところ、従来の行政評価制度からの大きな変化は感じられません。特にEBPMを意識した行政評価という観点からは、明確なもしくは説得力のある根拠を示し得ているか、読み手（区民）を意識した客観的で分かりやすい評価結果が示されているか、評価を踏まえていかなる改善や次なる展開につなげようとしているかが明確であるかといった点において、まだまだ改善の余地がありそうです。今後の展開に期待をしています。	○区では、令和5年度から新たな行政評価制度の運用を開始し、行政評価の目的を明確化するとともに、行政評価の方針として「全体最適を推進する評価」や「エビデンスに基づく評価」等を掲げています。しかしながら、委員ご指摘のとおり、行政評価制度についてはまだまだ改善の余地があると認識しております。 この方針に基づき行政評価が適切に実施されるように、評価に当たっては、説得力のある証拠・根拠を評価シートで示すとともに、証拠・根拠に基づいて、課題の要因分析や改善策の立案を行うこと等を、研修等を通じて繰り返し周知徹底し、新たな行政評価制度の定着を図ってまいります。
評価というと問題点指摘のように捉えがちですが、施策は良いものが多々あり、これらをもっとアピールできるように成果指標を工夫するとともにこれに対しての簡潔明瞭な記述をするようにして、杉並区の良さを内外に知らせてください。	○施策の推進による成果についても区民に分かりやすく示せるよう、成果指標の設定や取組成果の記述を工夫することをマニュアルに記載してまいります。
成果指標は、多いと何が良くて悪いのか判然としなくなるので、現状のように端的な指標を作成することで、いいと思います。	
杉並区の行政評価制度は、あらかじめ目標を表す数値指標および目標となる具体の数値を設定し、そしてその達成度を基準に効果を検討する仕組みになっています。このようなスタイルはもちろん日本の評価制度の主流ではありますが。他方、一部の政策・施策・事業によっては、指標や目標数値の設定になじまないものがあります。今後においては、それらを見極め、各政策、事業等の適応性に応じて、評価システムを運用することが良いと思われます。単なる形式的なシステム運用では、事業部門の職員心理にネガティブな影響を及ぼす恐れも考えられます。	○ご指摘のとおり、一部の事業については、事業の性質的に指標や目標数値の設定になじまないものもあると認識しております。現状、内部管理や施設維持管理等の一般評価になじまない予算事務事業については、指標の設定等を不要とする簡易評価の対象としています。 今後は、外部評価委員のご意見を踏まえながら、簡易評価の対象事業以外に、指標設定になじまない施策・事務事業を選別する基準や評価方法を検討する等、引き続き評価制度の見直しを行ってまいります。
施策の推進における行政の役割は、求められた課題について量的な拡大を目指すのみではなく、新たな取り組みそして多様な取り組みを行うことがあるといえます。前者については、現行の活動指標と成果指標による評価表が有効ですが、後者に対しては、これらの指標に反映させることが難しく、自由記載欄に記載することが求められているところであると考えます。このような点を踏まえて、活動指標・成果指標への反映が困難な多様な取組に関して、自由記載欄への記載の標準化（最低限記載する内容）を進めていただければと考えます。	
評価対象の事務事業について、現状では、管理事務等、事務事業評価になじまない案件も施策を構成する事務事業として評価対象となっており、評価対象とする妥当性についてチェックが必要と考えます。 また、「今後の施策の方向性」等、評価シートの各項目について、定義を明確にした上で、全庁で共有することが必要です。	○現状、外部評価で評価頂く「施策を構成する事務事業」の中には、内部管理事務や施設維持管理業務等、一般評価になじまない案件も含まれております。今後、施策と「施策を構成する事務事業」を体系的に整理することを検討してまいります。 ○今年度の外部評価委員会において、評価シートの「今後の施策の方向性」に記載する選択肢の定義が明確ではなく、所管課との認識にずれが生じていることが明らかになりました。この点については令和7年度の評価に向けて、マニュアルの見直しを行います。また、その他の評価シートの項目についても、より具体的な定義となるように改善を図ってまいります。
杉並区の行政評価の目的は、「施策・事務事業の不断の見直し・改善を図るとともに、最適な財源配分へつなげることによって、政策効果を持続的に高める」こととされています。税収の大幅な増加が見込めない中、限られた財源の最適配分を実現するには、政策を構成する施策、施策を構成する事務事業のスクラップ&ビルドが可能となる仕組みが必要ですが、現行の杉並区の行政評価は、施策及び施策を構成する事務事業の貢献度合いが評価されていないため、財源の最適配分に資する仕組みとはいえません。最適な財源配分に対応するためには、スクラップ&ビルドの仕組み、評価の質の向上は必須であり、仕組みの検討、職員への研修等対応が求められます。	○ご指摘の通り、財源に限りがある中で、その最適配分を実現していくためには、スクラップ&ビルドを意識して、施策及び「施策を構成する事務事業」を評価することが必要であると認識しています。外部評価委員のご意見を踏まえながら、スクラップ&ビルド機能の強化に向けて評価制度の見直しを検討するとともに、研修等を通じて意識啓発を図る等、ソフト・ハード両面に対応してまいります。

(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）
前年度の不調案件処理経過において、「次年度発注」や「今後の発注は未定」との記載がある案件については、次年度に入って以降の状況が確認できるような記載の工夫をしていただきたいと思います。	○次年度以降、直近の状況を記載いたします。
今年度の審議では、関連する複数の工事案件をひとつの審議案件としてまとめて審議する方法を採用しました。このことにより、類似案件の傾向や全体的な落札状況等を把握することが可能になると思われます。今後もこのやり方を必要に応じて採用していくことが望まれます。	○審議案件とその審議方法については、今後も各委員のご意見をお伺いし、会長と協議の上決定するよう進めてまいります。
従来は異なる業務として別個に発注していた戸籍証明書と住民票の写し等それぞれの発行業務を、令和5年度からは一つの業務として一般競争入札に付したとのことでした。一般論でいえば、規模のメリットによる業務の効率化やそれにもなる経費削減が見込めると思いますが、実際にそうした効果を期待して一本化したのか、期待どおりの効果の出現がみられるのかといった検証が必要でしょう。そして、検証から得られた知見を、当該業務にとどまらず、他の業務委託においても活かしていっていただくことが重要であると考えます。	○現在、区では、委託導入や更新・拡大の判断をする際の留意事項をまとめた「委託導入の指針」の策定を検討しており、指針策定後、各主管課へ周知を予定しています。指針の中で、委託の新規導入や更新、拡大を行うにあたって、本当にその方法が最も適切なものか確認を行うこととする予定です。
大規模案件については、RFPのために事前見積もりをどこに依頼するかが、最も重要であると思います。後の3社見積もりは、実務的には、形式的になる可能性があるのは否めないことと思います。これを厳しく実行するとなれば、RFP自体を区の職員が作成するしかなく、これは全く現実的ではありません。実際、区の想定した常識の範囲内で入札されていると考えます。こうした見積もりをとる手続きを監視することに重点を置くより、「性善説」に立って受託業者の体制（長期の場合、従事者のローテーション、教育研修等）業者と区とのWIN, WINの関係等を議論した方が、外部評価としては建設的であると思います。	○入札を実施する契約には、RFPを実施する案件はありませんが、主管課において、適切に履行評価を行い、より良い区民サービスが提供されるよう、必要に応じて事業者との協議を行っています、
従前からの意見にあるように膨大な入札案件をサンプル評価するだけでなく、データ分析の手法も取り入れ異常値のある入札を摘出し、これら进行评估するということは、有意義だと考えます。	○契約に係る事務は、都内の市区町村が共同で利用する電子入札システムと契約の状況を管理する杉並区独自のシステム双方を使用し行っており、データの抽出が難しい部分もありますが、良い審議が行われるよう、データの抽出方法や情報提供の手法について研究を行ってまいります。
システムに則って事務処理がなされていると思われます。他方、今後、一層の一社応札数等の削減を目指してゆくのなら、参考見積書の入手のあり方等も含め、システムそのもののチューンナップが必要と思われます。	
入札及び契約に関して、効率性の観点と併せて、質の確保も担保されることは極めて重要です。総合評価方式や格付けの活用等、質の確保に係る取り組みについてもさらに検討していく必要があるのではないのでしょうか。また、競争性・公平性の確保についても、参考見積の活用方法や精度を上げる工夫を検討していく必要があると考えます。	
格付及び参考見積の情報、辞退/不参加の理由、継続案件に係るこれまでのデータ等について、可能な範囲で事前に提供されることが、円滑な審議に有効と考えます。	○入札状況の変化に応じて、手続きの見直しを行っていくことは重要と考えております。一方で、様々な業種の事業者と契約を行う中で、個々の状況に応じて適切に対応していくことの難しさもあります。これまでも、社会情勢等の変化に応じて、契約制度の見直しを進めてきたところですが、今後も、他自治体での取組状況等も見ながら、適宜対応を研究してまいります。
入札・契約に関する会議においては、質問される事項が定まってきたように思います。これらについては、項目化し事前に情報として提示するなど、工夫することで議論がさらに深まることが期待できます。来年度に向けて、この点について検討が必要であると考えます。	