

「令和3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。(P36～38)
 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>評価を踏まえた今後の方向性については、外部評価と区の評価に大きな差がなく、その意味では施策・事業の展開への反映は妥当なものと思われる。問題は、活動あるいは成果に関する分析が、現状の記述に留まるものが多く、目標の未達成や単位費用の大きな計画との差異がどうして生じているかの検討がないことである。特に、令和2年度はコロナの影響がどの程度であったかを検討しないと、単年度の目標や到達度による評価によることは不適切である。今回のような計画で想定していない事態が発生したり条件が異なる時に、どのように業績を管理するか、執行をしていくかの基準がリスク管理以外に必要なと思われる。</p>	<p>○指標の考え方を始めとする外部評価委員会の指摘事項については、改めて整理し、職員へのフィードバックの内容を充実していくことが必要です。 具体的には、行政評価制度に係る職員研修を実施するほか、庁内掲示板における過去の指摘事項の全庁共有を行うことなどにより、職員の評価能力の向上を図ります。また、こうした研修等に加えて、行政評価実施マニュアルの配布の機会も捉えて、行政評価制度の目的や意義に関する管理職及び職員の理解を促進していきます。</p>
<p>施策評価については、施策目標に照らしてその達成に向けての進捗状況を測るうえで適切な成果指標が設定され、さらに、成果指標につながる適切な活動指標が設定されている必要があるが、これらが連動性と有機的なつながりをもって設定されているとは必ずしもいえない状況が依然としてみられる。施策目標に照らして成果指標や活動指標が極めて限定的であったり、施策を構成する事務事業の中には、成果指標と活動指標がまったく同じものが設定されていたり、指標の意味するところ（構成要素や把握方法など）が自明ではなかったりする例が散見される。こうした指標のあり様については、適切かつ実効性のある評価につなげていくためにも確実な改善をお願いしたい。</p>	<p>○新しい総合計画等においては、社会情勢の変化を捉えた指標の見直し等を行えるような仕組みとしたため、よりの確かな指標設定となるよう、適時点検を行っていきます。施策及び事務事業の体系的な整理に当たっては、ロジックモデル等の活用についても研究していきます。</p>
<p>成果指標・活動指標の適切性について、外部評価が実施された施策すべてにおいて、見直しが指摘されている。ロジックモデル等を活用し、施策・事務事業を体系的に整理することで、指標の改善につなげられたい。</p>	
<p>事務事業評価については、実績のみが記載され、計画値の記載がなく、評価表からは計画と実績との乖離の有無が判断できないケースがあった。計画値と併せて実績を記載するとともに、両者に乖離がある場合には、その要因を把握・分析したうえで、改善策を検討して、着実な改善につなげていただきたい。</p>	
<p>外部評価に際し、評価表への記載がなく所管課へのヒアリングで初めて得られた情報もあるなど、説明が不十分な施策・事務事業が散見された。行政評価の目的である説明責任を果たす観点から、区民への丁寧な説明、わかりやすい情報提供を心がけたい。</p>	<p>○行政評価制度の見直しに当たっては、区民への説明責任等にも留意しながら進めていきます。また、効果的に外部評価を受けられるよう、アンケート調査結果や関連ホームページによる情報提供等についても、引き続き工夫していきます。</p>
<p>昨年指摘したアンケート調査結果の共有については、今年度確実に行っており、コメントがその後に反映されていた。今年度は、さらに、評価の資料として、ホームページ該当ページの確認の重要性を認識した。今後は、評価資料とともに、該当ページの提供（URLの提示）を予め行っていただくことで、よりよい評価につながると考える。</p>	
<p>外部評価のインタビュー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るが、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る。</p>	<p>○行政評価制度全体に関するPDCAを機能させることも重要です。そのため、今年度から「外部評価委員報告書」にて、中長期的な対応方針を記載することとしました。</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るが、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る。</p>	<p>○その他のご指摘についても、区の行政評価の充実に向けて、研究を進めていきます。</p>
<p>本年度は、コロナ禍にあって大きな影響を受けた施策もあったが、ICT等を活用し、概ね対応しうる範囲での対策がなされたと判断できる。</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>区の行政評価の結果の主たる利用者は、区民とその代表である議会及び区役所である。区民への説明責任として活動や成果について報告する行政評価は財務に関する決算や財務書類とともに重要である。他方、区政の改善や区の職員の学習にも資することが期待されている。区内部でのアンケート調査では、行政評価の活用度が低く負担が多いという意見が少なくない。これは、説明責任の意義は理解しているものの、日常業務に付加される仕事で具体的な活用方策が見当たらないか、検討が不足していることを意味する。活用には、負担感で義務的にやる意識から脱却し、どうやれば改善や学習に活かせるか、計画にフィードバックできるかの事例や研修あるいは自主的な研究の時間が必要である。活動を増やしても成果が向上しなかったらば、施策や事業の内容を見直す必要があるのか、活動の質が悪かったのか、目標とした成果が高すぎたのかを明らかにしなければ、行政の改善は不可能である。活動の量と質、コスト、そして成果を定義し追跡できることが、計画の実施及び改善並びに予算編成や人員計画に前提になる。デジタル化の時代である。行政評価の表作成に時間を要するということは行政の情報化と連携が遅れている何よりの証拠であり、少なくとも作業自体は効率化できないか検討する必要がある。そのうえで、行政評価の目的を説明責任以外に何を重視するか、計画の進捗管理なのか、予算・人事への反映か、業務の見直し・学習か、明確化して新たな視点で全国のフロントランナーになることを目指してほしい。なお、区民への説明責任には行政評価や外部評価報告書の公表だけでは不足であり、区民への出前説明あるいは区内大学のゼミでの自主研究への活用も検討されてよいのではないかと。</p>	<p>○令和4年度からスタートする新たな基本構想の実現に向け、新総合計画等に基づく取組のPDCAサイクルを各部署において一層機能させることが重要であるとの認識に立ち、行政評価制度の見直しを進めていきます。</p> <p>○行政評価制度の見直しに当たっては、現行制度の成果と課題を整理した上での見直しが必要と認識しています。そのため、現在の行政評価と予算編成の連動性を高めることや、予算・決算事務を含めた職員の作業の効率化を図ることに留意しながら、関係部署と課題を整理し、制度の実効性を高める見直しとなるよう取り組んでいきます。</p> <p>○また、単なる制度変更にとどまることなく、見直し後に職員が制度の意義を理解して行政評価に取り組みめるよう、環境整備も併せて進めていくことが不可欠です。そのため、区における行政評価制度の意義や目的を再設定するとともに、職員研修も併せて実施し、制度の目的や意義に関する職員の理解を促進していきます。</p>
<p>令和4年度から新たな基本構想に基づき、新総合計画もスタートする期を捉えて、行政評価制度についてもこれまでの成果と課題を改めて整理したうえで、そのあり方を見直す時期に来ている。効率的・効果的な仕組みを追求しつつ、その意義と成果が区の職員はもとより区民にも十分に理解されるものとなるよう、さらなる進化が期待される。</p>	
<p>現在の事務事業評価の最小単位が細かすぎて、現場における各評価の作業に時間がかかり、現場での不満につながっていると思われるため、事務事業の最小単位をもう少し括った単位での事務事業評価表の作成を検討すべきと思われる。また、評価対象事業も重要なものに絞るといったアプローチも検討すべきと思われる。</p>	
<p>これまでの杉並区の行政評価制度は、総合計画の進行管理を目的に実施されていたことから、政策・施策・事務事業の構成や指標の見直しをフレキシブルに行える設計ではなかった。次期総合計画の策定にあわせた行政評価制度の再構築にあたっては、行政を取り巻く環境の変化に柔軟に対応できるよう、総合計画の進行管理にとどまらず、戦略性のあるフレキシブルな制度設計が必要と考える。</p>	
<p>区では現行の行政評価制度について職員へのアンケート調査を実施し、さまざまな声が寄せられている。行政評価制度の見直し・再構築にあたっては、その声を活かし、区全体で評価に取り組むことが重要である。そのためには、各部署の職員から成るタスクフォースを作り、タスクフォース主導で制度を設計し、メンバーがファシリテーターとなって評価に取り組むことも有効ではないかと。</p>	
<p>各事務事業評価表で活動指標、成果指標が2つまでと限定されているため、事業目的・目標のKPIが十分カバーされていない場合が見受けられるため、指標数については、より柔軟な方針を設けるべきと思われる。また、成果指標を区民へのアンケートの1質問項目の回答数値にしているケースもあるが、副数のアンケート項目を複合した数値の方が実態を表しているケースも見受けられるため、より適切な指標(複数の数値を合わせた指標値等)の採用を検討すべきと思われる。</p>	<p>○その他のご指摘についても、評価指標や評価項目の精査など、区の行政評価が効果的かつ効率的に実施されるよう、研究を進めていきます。</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る。

事務事業評価表の単位当たりのコスト欄の改善
事務事業評価表の「単位当たりのコスト」欄の数値は、事業費から投資的経費等を引いた金額を活動指標（1）で割った数値であるが、活動指標が2つある場合でも、1つの活動指標のみでの数値で示しており、また、当該数値が必ずしも有用とは思われないケースも見受けられる。区全体で「単位当たりのコスト」欄の数値がどの程度有用なものになっているかを再評価し、必要な改善を行うべきと思われる。また、区職員による行政評価の見直しに関するアンケート結果にあるように、人員面での効率性、適正配置に関する見直しにつながるよう評価の仕組み、評価表にすべきと思われる。

評価指標の指標の設定については、会議においてたびたび指摘されていることであったが、今後とも検討を重ねていただきたい。

現行の指標による評価は、過去年度との比較検討が必要であるため、一定期間同じものを使用することが必要である。一方、近年の現場は動きが早く、指標に収まらない新たな取り組みが行われており、これらの取り組みについては、自由記載欄に記載することで対応している。また、萌芽的な取り組みも重要であるにもかかわらず、評価指標による評価には反映されにくい。評価指標による評価の強み・限界を評価し、評価方法について再検討することが必要な時期ではないかと考える。

(3) その他 (入札及び契約に関する外部評価について)

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るが、評価する対象が極めて限定的なものとなっている。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る。

中長期的な対応方針

○これまで、委員の専門的な視点により案件を抽出していただいていたところですが、より効果的に入札監視機能を発揮いただけるような方法について、検討を行ってまいります。