

「令和7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(p.30～32)。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）
○施策目標が複数掲げられているにも関わらず、その一部のみに対応する「施策の成果」と「今後の進め方」しか示されていないという状況が見受けられます。施策評価にあたっては、施策を構成する事務事業ごとの評価の羅列ではなく、施策目標全体に照らした網羅的かつ総合的な評価がなされることが望まれます。一方で、施策目標の達成がひとつの施策のみで実現できるわけではなく、他の関連施策と相まって実現され得るものであるということも理解できます。その場合は、関連施策に関する簡潔な言及がなされると、評価対象となっている施策の位置づけや役割が明確になると思われます。	○施策評価にあたっては、一部の施策目標に対する評価や、個々の事務事業の評価にとどまっており、施策目標全体との関係性や、複数の施策にまたがる取組との関係について、十分に整理されていない面があると認識しています。このため、関連施策との関係性を明示しつつ、施策目標全体に即した総合的な評価となるよう、「行政評価マニュアル」（以下「マニュアル」という）の見直しを行うとともに、研修等を通じて所管課への周知を図り、評価の質の向上につなげてまいります。
○成果指標に係る実績値が示されていますが、単に数値による目標達成状況の把握にとどまらず、その数値の背景や要因を分析したうえで、事務事業ならびに施策の改善につなげていく必要があります。たとえば、「普段利用する駅周辺の満足度」や「自宅周辺のまちづくりに満足する区民の割合」として出てくる数値の背景には、満足／不満足の原因や条件があるはずで、要因分析を踏まえて施策の改善につなげるという、EBPM（根拠に基づく政策形成）の実践がなされることを期待します。	○行政評価においては、EBPMを実践することにより評価の実効性を高めることが重要です。ご指摘のとおり、行政評価が単なる数値や実績の管理にとどまらず、客観的な根拠に基づいて施策の見直しや改善につなげる仕組みとして機能するよう、EBPMの意義や考え方を職員に周知することで、評価の実効性の向上を図ってまいります。
○財団等経営評価については、経営状況の健全性および目標・指標設定の考え方・方針に関する丁寧かつ分かりやすい説明がなされることが求められます。たとえば、目標について、経年的な変化を見ながら年度毎に数値を設定していくことを基本とするのであれば、そうした考え方と理由を明確にされると良いでしょう。	○財団等経営評価においては、区民への説明責任や評価の透明性を確保する観点から、経営状況の健全性や目標・指標設定の考え方を明確に示すことが必要であると考えます。このため、これらが適切に伝わるよう、記載要領の見直しを図るとともに、所管課等への周知を徹底してまいります。
○各委員は、専門的知識・経験を有していると思うが、施策評価については担当委員の意見でほぼ決定していると思います。委員会の統一意見を出すためには、全委員が同じ施策について検討するのが、いいと思います。そのためには、以下のことを実施することを提言します。今一度、量より質の評価に戻ってみることも必要かと思います。 1. 評価のための基軸を明確にする。前回も提言しましたが、公益性、成長性、収益性といった評価の柱を決める。また、評価は必ず定量的に行い、最大3指標くらいにとどめて、施策を評価するものとする。定性的な要素を認めるときりがないので、定量的評価と割り切る。 2. 全委員が同じ施策を同時に評価し、議論を深める。そのため、施策評価数は少なくとも3を確保し、量よりも質に重きを置く。 3. これらをもとに施策担当とインターラクティブに議論する。そのため、事前に施策について担当から説明を受ける。	○外部評価の方法や運営につきましては、今後、外部評価委員のご意見も踏まえながら、研究してまいります。
○評価書を拝見する限り、目標に沿った進捗が見られると思います。他方、成果指標と事業の関係性が不鮮明なものも散見されます。外部から見て違和感のある指標というのは、成果指標の特定が難しいものを無理やり設定したように見受けられます。形式にこだわらず、指標化の良し悪しを今一度検討する必要があると思われます。	○成果指標と事業の関係性が不明確なものがあることについては、課題として認識しております。成果指標や活動指標の設定にあたっては、形式的な設定にとどまることなく、施策・事務事業の体系との整合や多様な実施主体の中で区が果たす役割も踏まえながら、事業の成果を的確に反映する指標となっているかという観点から確認を行うよう、取り組んでまいります。
○今年度においても、外部評価対象施策の指標について、施策・事務事業のレベルに合っていない、成果指標と活動指標が連動していない等、指標の設定について再検討する必要があるとの指摘が多々ありました。政策体系を可視化する等施策・事務事業を体系的に整理した上で、指標について見直しが必要です。	○評価に関する資料のあり方については、今後、検討してまいります。
○区の「施策目標」の達成は、行政のみによって行われるのではなく、地域の様々な機関が活動主体となって取り組んでいるものが多くあります。そのような施策については、多様な実施主体が関与するなかでの行政（区役所）が担う具体的な役割を明確にいただき、その上で、その役割に関する活動指標を策定することによって、より具体的な評価が可能になると考えます。来年度以降、関連する関連機関とその中での行政の役割を明示したものを資料として添付していただけることを期待いたします。	

○外部評価対象施策においては、概ね計画通りの対応がなされていると判断いたします。外部評価に対する所管の対処方針についても、概ね前向きな方針の提示が認められます。関連施策との連携強化、区民本位の新たな視点の導入等、更なる改善に向けた取組の推進を期待します。また、区民の納得が得られる記載内容等により、区民への説明責任を果たす取組の推進にさらに活かしていただくことを期待します。	○行政評価制度については、ご指摘の視点を踏まえ、区民にとって分かりやすい評価とすることが重要であると考えます。引き続き、制度の実効性の向上に向けた見直しや改善を進めるとともに、記載内容の充実等により説明責任を果たす評価となるよう、取組を推進してまいります。
○令和8年4月以降、行政評価制度の見直しが具体的に始まる旨、説明がありました。この新たな業務についての評価も、令和9年度以降の外部評価に含めることが必要であると考えます。令和8年度外部評価委員会において、この点についての具体的検討について、議案に加えていただきたいと考えます。	○令和8年度から、予算の執行率が低い事務事業等を対象に、企画・財政部門が所管課にヒアリングを行い、事業の見直し等を促す取組を新たに開始します。この取組については、外部評価における扱いも含め、今後、外部評価委員のご意見をいただきながら進めてまいります。

(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）
○杉並区の行政評価制度は、全体最適の推進やEBPMを可能とするためのツールといえます。特にEBPMを推進する観点からは、説得力のある客観的な根拠を示したうえで、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に示されることが必要です。加えて、区の説明責任を十分に果たすという意味において、それらの内容が読み手（特に区民）に理解されるよう、丁寧で分かりやすい記述であるかを意識することも重要であると考えます。	○行政評価制度については、客観的な根拠に基づき、施策や事務事業の見直し・改善につなげる仕組みとして、その実効性を高めていくことが重要であると考えます。制度の実効性の向上については、外部評価委員からもご指摘をいただいているところであり、令和8年度からの制度見直しにおいては、事務事業の見直し等の促進に向けた所管課へのヒアリングを新たに実施するなど、より効果的・効率的な制度運用に努めてまいります。また、区民への説明責任を果たす観点から、評価内容が分かりやすく伝わる記載となるよう取り組んでまいります。
○今年度において制度の見直しが行われ、次年度からは改訂された制度の下での運用が開始されると聞き及んでいます。次年度においては、その運用の中で、PDCAを回し、無駄を省きしきし重要事項を掘り下げられるような、内実のある制度を作り上げていただきたいと思います。	
○ここ2～3年、行政評価の負担感について話題となっております。その一方で、質疑応答の場では、事業に関する調査や分析を行っていること、また、調査・分析に基づいて事業を進めようと考えている旨の発言が多くされています。評価の機会があることによって、事業への取組みが可視化され、根拠に基づいたものとなり、同時に事業の視点・観点が明確化されているといえます。	
○施策評価基軸が、区として統一的なものがないため、施策の成果指標は、施策担当に委ねられているといっても過言ではなく、毎年、試行錯誤を繰り返されているように思います。評価のための作業も相当されているように感じられます。区として、評価基軸を明確にして、施策を策定・実施すれば、この結果が自ずと反映される成果指標になるようにすべきと思います。	○成果指標等の設定にあたっては、施策と事務事業の関係性や、事務事業の施策への寄与の観点も踏まえながら、より適切な評価が行われるよう、マニュアルの記載の充実を図るとともに、研修等を通じて所管課への周知徹底を図ってまいります。また、定量的な指標のみでは評価が困難な事業がある場合は、定性的な記載によって補完する際の観点や記載すべき内容を整理するなど、記載方法の工夫等を進めてまいります。
○限られた資源の最適配分を図ることを目途に、今年度、事務事業の見直し等の促進に向けたヒアリングを実施する等制度が見直され、令和8年度からの実施が示されました。選定基準等は必要に応じて見直しは図るとされていますが、336事務事業の多くを占める施策を構成する事務事業においては、施策への寄与の度合いを踏まえることなく事務事業を個々にチェックしても、資源の最適配分にはつなげられません。施策を構成する事務事業の妥当性・適切性をチェックするには、当該施策への寄与の状況が重要なポイントです。今回の制度見直しを活かすには、施策評価において、構成する事務事業の寄与度を評価する視点を取り入れることが必要です。	
○杉並区の行政評価制度は、定量的評価を中心に据えていますが、新たな取組み・多様な取組みが求められる事業については、定量的評価にはなじまない点があります。これらの事業については、現状、自由記載欄に記載がされていますが、その際、組み込むべき内容（要素）について、明示されていることが必要であると考えます。	
○外部評価委員会のあり方について、一昨年度、システム改善への委員の意見の反映等、見直しの検討を提言いたしましたが、今回の制度見直しにおいても、対応がなされませんでした。これまでも申し上げている通り、外部評価委員会のあり方について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思料いたします。	○行政評価制度のさらなる充実を図るためには、外部評価委員会の役割が重要であると認識しており、制度設計や見直しの検討にあたっては、外部評価委員からの意見も踏まえながら進めていく必要があると考えます。今後の委員会のあり方については、こうした視点も踏まえながら、必要な整理・研究を進めてまいります。
○研修について、今後実施が予定されていますが、今年度も外部評価の意見で指標の見直しが必要とされていることから、これまでと同様の研修ではなく、評価の更なるスキルアップに資する取組が不可欠と考えます。より実効性のある取組を期待します。	○職員の評価能力の向上を図るためには、指標設定やEBPMの考え方などに関する理解を深めることが重要であると考えます。この間のご指摘を踏まえ、実務上の課題に即した、より実効性の高い研修となるよう検討してまいります。

(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）
○過去に入札が不調となった案件について、その後の経過がわかるよう資料に漏れなく情報を記載してください。併せて、適正な価格の見極めにあたっては、物価や人件費等の社会経済状況をめぐる情報収集に努めていただければと思います。	○入札が不調となった案件については、これまでもその後の経過も含め資料の作成を行って参りましたが、適正な審議をしていただくために、引き続き正確な資料作成に努めてまいります。また、審議案件について過去に不調となった経緯があれば、より詳細な情報提供に努めてまいります。
○外部評価にあたり、対象案件に係る予定価格の算定方法、手順、妥当性について、詳細かつ正確な説明が求められます。	○積算について、区による積算か事業者の見積りか、事業者の見積りであれば見積徴収の経緯等、主管課に事前聞き取りを充分に行い、委員会において正確な情報をお伝えできるよう努めてまいります。
○大型案件については、RFPのための事前見積もりをしてもらうことが、必要にならざるを得ないのは事実です。この事前見積もり業者を選定する過程をもっと可視化して、それに続く入札過程を評価するという一連の流れを検証することで、毎回、もやもやとしている入札辞退、不調等が理解できるように思います。区内業者を優遇するのか、否かについての説明も明確にするべきかと思えます。また、新たな業者を発掘してあげるためにも、金額の大小に関係なく、せめてプレゼンテーションの機会を与えてあげることも十分に考慮すべき点かと思えます。	○契約の透明性・公正性・競争性の観点から、事業者の選定や入札の経緯を確認する事は重要と考えています。区では杉並区競争入札実施要綱により区内を優先とした発注を行う事としていますが、競争性の確保が前提となっています。見積書の徴取方法や、プロポーザルなどの業者選定方法又は契約締結に至るまでの手続きについては、各案件ごとに適正な方法により進めていくよう努めてまいります。
○札に係る基本的な問題は事前を含む見積書の入手方法と仕様書の作成方法にあります。この2つにおいて、透明性と公正性を確保できる仕組みづくりが必要です。発注する側、受注する側それぞれに独自の論理はあるでしょうが、市民目線での運用が第一です。次年度においては、両方法に係る経緯を交えての議論が重要になると思われます。	
○選定された8件の審議案件について、その選定の根拠を明示することは、説明責任の観点からも公正性が担保され、審議の論点が明確になることによりさらに審議が深まると考えます。	
○予定価格及び積算の根拠、下見積り、継続案件における前回情報を、事前に提示いただくことで、審議の円滑化が図られると考えます。	
○近年、経年での落札社資料等が予めご提示くださり、より広い視野から、入札及び契約について、見ることができるようになりました。今後も継続していただきたいと思います。	
○会議では、辞退理由、参考（事前）見積り取り方について、たびたび質問がありました。これらの情報は、事前資料として、予めお示しいただけるようにしていただきたいと思います。	○審議に際して、審議案件の選定の根拠や発注準備から契約に至るまでの経緯を事前に提示することは、審議の論点の明確化や、多角的な視点からのご意見を得ることにつながるものと認識しています。このため、引き続き、事前提示の充実を図り、審議の質の向上に取り組んでまいります。