

# 平成 15 年度第 1 回杉並区外部評価委員会次第

平成 15 年 5 月 20 日午後 3 時

中棟 4 階第 1 委員会室

1 開 会

2 議 事

( 1 ) 個別外部監査のテーマ候補の推薦について

( 2 ) 外部評価意見に対する所管課対処方針について

( 3 ) 今後のスケジュール等について

3 閉 会

## 本日配布資料

- ・ 杉並区保育サービス提供のあり方検討会報告書……………資料 4
- ・ 図書館運営のあり方検討会報告書……………資料 5
- ・ 平成 15 年度 行政評価の取組みについて……………資料 6

## 事前配布資料 ( 送付済み )

- ・ 平成 15 年度 杉並区外部監査のテーマ候補の推薦について…資料 1
- ・ 外部監査テーマに係る各委員の意見……………資料 2
- ・ 平成 14 年度 外部評価意見に対する所管課対処方針……………資料 3

平成 15 年 5 月 20 日

杉並区外部評価委員会  
会長 山 本 清

## 平成 15 年度杉並区個別外部監査のテーマ候補の推薦について

### 第一 選定の経過と結論

杉並区外部評価委員会は、平成 14 年 9 月に設置されたが、「個別外部監査のテーマの選定に関すること」がその所掌事務の一つとされている。そこで、当委員会は平成 14 年度の「行政評価報告書」「ざいせい 2 0 0 2」等の資料を参考に検討し、次のように 3 つのテーマ候補を推薦することとした。

- 1 保育事業
- 2 図書館事業
- 3 内部事務の効率的執行

なお、対象範囲については、やや幅広いかたちで取りまとめたが、推薦を受けた後の手続きの中で、更に対象や監査ポイントの絞込みや精査があることを前提にしていることを付記する。

### 第二 テーマ候補

各テーマ候補の選定理由は以下のとおり。

#### 1 保育事業

保育事業は、多額の事業費と大量の人員を必要とする基礎的自治体の基本的な事業の一つであるが、各自治体においては高コストによる供給不足が深刻になっている。

一方、女性の社会進出の増加や世帯人数の減少による子育て機能の低下などを背景に、保育サービスに対する区民ニーズは増大しており、質的にも長時間保育や一時保育など多様化してきている。

こうした状況に対応するため、杉並区でも基本計画の中で、空き施設を活用した保育園の整備や都の基準による認証保育所の拡充を図ることとしている。

杉並区の現在の保育事業は、概ね次のような状況に置かれている。

漸減傾向にあった入所実施率（在籍児童数÷申請者数）は平成13年度には持ち直した（71.5%→80.8%）ものの、同時に待機率（待機児童数÷在籍児童数）も上昇している（2.60%→2.79%）。これは一律的な保育サービスではなく、区民の保育事業に対する多様なニーズを反映しているものと推測される。

延長保育の利用率は延長保育指定園数の増設により上昇しているが、施設の整備及びパートも含めた保育士に係る人件費の増加が見込まれている。

一般保育運営事業における受益者負担比率は13年度には若干持ち直しているものの、一時保育の開始や延長保育の拡大等により保育関連経費は増加している。

認可保育所に対する民間企業の参入が認められたことから、今後は自治体が保育園の運営を民間企業に委託するケースが増加することも想定される。自治体、社会福祉法人、民間企業、NPO、地域による支援など様々な主体による保育サービスがある中で、保育園運営主体の多様化は避けられない状況にあり、各自治体においても保育園のあり方の多様化が進んでいる。

公民のコスト・サービス構造の比較、適切な受益者負担の検討、待機児童対策への対応等を検証し、役割分担も含めた今後の公立保育のあり方や事業全体の効率性や有効性を検討するため、その経営状況を明らかにする個別外部監査の意義は大きいものと考えられる。

## 2 図書館事業

図書館は、生涯学習の中核的教育施設であると同時に資料提供を通じて住民の自主的な学習の場を保障する社会教育機関でもあり、広く一般区民に利用されるサービスを提供する基礎的自治体の基本的な事業の一つである。

杉並区の現在の図書館事業は、概ね次のような状況に置かれている。

13年度の1日あたり入館者数は前年度に比較してほぼ横ばいであったものの漸減傾向にあり、1日あたり年間貸出件数は12年度に比較して約6.2%減少している。

これは、インターネットの普及などによる区民の情報収集手段の多様化などが影響していることも一因と推測される。

地域の情報拠点としての機能を強化するため、平成13年度に図書館ホームページを開設し、インターネットによる書誌情報の検索及び予約サービスを開始したほか、都内公立図書館の横断検索システムにも参加するなど、積極的な情報化を推進している。

今後も調査相談（レファレンス）の受付や、「杉並区情報化基本方針」のもとに、杉並資料のデジタル化及び電子図書の導入に向けた検討等を予定している。

現行の基本計画、図書館の建設・整備については図書館を身近な地域に配置するため、7つのコミュニティ地域に2館の設置を目標に進めることとし、今後3館の建設整備が予定されているほか、老朽化した図書館を合わせて改修することとしている。

利用時間の延長や図書収集点数の充実など、図書館に対して寄せられる区民からの要望は依然として多く、区としてもこうした区民の声に応え、より利便性を高めていくため、開館日及び開館時間の拡大の検討等を進めている。

図書館法によれば、公立図書館は入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価をも徴収してはならないこととされており、実費徴収以外の特定の収入の確保はそもそも予定されていないものである。したがって、基本的に目指すべき方向性としては業務の効率化による支出削減又はサービス効果の追及等による区民満足度の向上といったことなどが考えられる。

また、同法では公立図書館の主たる役割を図書その他必要な資料を収集・整理・保存し、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資することを目的とする施設と定義しているが、出版点数の増加や情報収集手段の多様化など、法の制定時と比較して図書館を取り巻く社会状況が大きく変化している。

こうした中で、図書館の役割もまた時代に合わせて見直しを図っていかなければならないものであり、民間との役割分担、業務の効率化、必要で適度なサービス水準の検証など、幅広く経営的な視点にたつて、個別外部監査する意義は大きいものと考えられる。

### 3 内部事務の効率的執行

従来、文書・経理・人事管理事務などの内部管理的事務は、あまり個別監査の対象には馴染まないものと捉えられてきた。実際にこれらのテーマを外部監査の対象として採り上げようとした場合、当該事務による行政効果が判然としないことや監査による軋轢が大きいこと、費用削減への寄与度が少ないことなどから、他都市においても実施した例は極めて限られるのではないだろうか。

しかしながら、内部事務は行政の執り行う全ての事務事業に関連することから、長期的視点から考えても行政の効率性、有効性等に大きな影響をもたらすものである。

杉並区の内部事務に関連する指標を採り上げると概ね次のような状況にある。

普通会計決算における人件費総額は平成12年度に都から清掃事業の移管を受けたことに伴い一時的に増加したものの、13年度は「スマートすぎなみ計画」に基づき職員数を削減した結果、人件費・職員数ともに減少している。ただし、歳出に占める人件費の割合は歳出総額の抑制に伴い増加している。

職員の年齢構成については、新規採用の抑制や退職不補充等の影響で高齢化が進展し

ており、平成 12 年末で 41.95 歳と前年に比較して 0.20 歳、昭和 60 年からでは 1.69 歳高くなっている。年齢分布でも 40 代、50 代の占める割合が増加しており、1 人あたり人件費の上昇や組織活力の停滞化などが懸念される。

民間企業の損益計算書に該当する行政コスト計算書によると、庁舎等の維持管理や管理部門の運営費などの内部管理に係る経費が大半を占める総務費は、前年度に比較して 46 億円減少している。これは主に普通財産の 3 年に一度の評価換えによる評価減が行政コストとして反映されたことによるものであり、この影響を除外すると（退職手当支給対象職員の減少による退職給与引当の減等による）1 億円弱の減少となる。

外部監査とは直接的に関連しない事柄ではあるが、効率化を阻害する大きな要因として、身分保障などの職業的安定性に依存した職員の危機意識の欠如が挙げられる。競合相手が存在しないことがいい意味での競争心を排除し、横並び主義の蔓延に繋がっている。まずはこうした意識を払拭するための意識改革が必要である。

また、区民ニーズの多様化による行政サ - ビスの質的变化に伴い、今後はより高度な適応能力が職員一人ひとりにも求められる。単に人員削減を進めるだけでは職員への負荷が増大し、かえって生産性を低下させることにもなりかねない。

少数精鋭主義に基づく生産性の高い職場を目指すためには、必然的に内部事務の効率化が求められるものであり、事務事業の流れや組織編成等を見直すことで迅速に区民ニ - ズに対応し質的に高い住民サ - ビスを達成する可能性を探ることを外部監査の対象とすることの意義は大きいものとする。

## 外部監査テーマに係る各委員の意見

氏名	テマ
委員	<p><b>小中学校運営</b></p> <p>杉並区21世紀ビジョンを実現する担い手は現在の小中学生であること。実現のポイントはそれを担う人材にある。</p> <p>教育改革アクションプランは杉並区区政改革の柱であり、その中核にあるのが小中学校であること。</p> <p>杉並区の特区要望の目玉が教育特区であること。</p> <p>以上を踏まえて、小中学校の教育環境の実情を調査し、今後どのような施策を講じていくことが望ましいのかについて検討していくことが必要であると考えた次第です。</p>
委員	<p><b>公園づくり</b></p> <p>公園は全区民が使用対象の施設の一つであり、その環境や施設が十分利用者のニーズに応えているものであるか、運営が適切であるかなど把握することが重要と思われる。</p> <p>また、災害時の広域避難場所としての公園利用など、緊急時において重要な役割を果たすことができる機能を有しているのかもみる必要がある。</p> <p><b>介護保険サービスの基盤整備</b></p> <p>高齢化の傾向の社会において、介護を必要とする人も増え続けている。介護保険制度が適切に機能し、運用されているか。利用者にとって効果・効率の良いサービスが十分に提供されているかなどの現状を見る必要がある。</p> <p><b>子どもの育成環境の整備</b></p> <p>将来の社会を担う子どもたちの、育成環境の整備は重要な施策の一つと思われる。家庭、学校、社会がきちんと連携をとりながら、より良い環境と機会を子どもに提供し、育成していくことが望ましい。区が提供している、様々な育成環境の場が十分に子どもの育成に寄与しているか、問題はないかを見ることは重要と思われる。</p>
委員	<p><b>一般保育運営</b></p> <p>財政負担を分野別に見ると、一般会計に占める割合で一番高いのは福祉費（平成13年度で40.3%、金額にして589億円）。</p> <p>その福祉費の中で多額なのが保育事業で平成14年度施策評価表A施策名「保育の充実」の施策コスト総事業費は123億円余りである。</p> <p>人数についても、第2次行財政改革実施プラン「年度別定数削減計画表」によると平成14年4月1日現在4491名中保健福祉部の保育課保育園で、保育士738人、(准)看護師31人、調理113人、用務38人、合計920名と多い。この施策の中で総事業費の半分以上を占めているのが、事務事業の「一般保育運営」である。</p> <p>保育は少子化の一方、女性の社会進出の増加、世帯人数の減少による子育て機能の低下により需要は増大している。ニ - ズは量的なものだけでなく、質的にも長時間保育や、一時保育等多様化している。区の財政負担には限りがあり、その限られた資源で増大するニ - ズに応えるためには、受益者負担を含めて外部監査を通じて分析検討する事が必要と考える。</p>
委員	<p><b>ごみ収集事業</b></p> <p><b>図書館事業</b></p> <p>金額的にまた区民の関心も高いと思いますので、ゴミ収集業務と図書館についてどうかと思います。</p>
委員	<p><b>まちづくり施策の総合的推進</b></p> <p>まちづくり施策にとって、今日の最大の課題は、まちづくりの協議の場、意志決定の場において合意形成プロセスがきちんと機能しているかどうかである。そこには、行政担当部門のマンネリ化、議会の関与における個別性、専門家の無関心などが指摘されている。そこで、合意形成ができる仕組みとしてどうやって機能させるかという観点から個別監査を行うことに意味がある。</p> <p><b>保育事業の充実</b></p> <p>保育事業は、昨年来たびたび外部評価の俎上に上っていたものであるが、その監査の必要性は今後しばらく減るものではない。公設民営など新しい経営形態も登場しているところであるが、伝統的な保育事業（行政が一定の基準に沿って低廉な価格で公正に福祉サービスを提供する）という部分がいまでも大半を占めるわけであるから、ここに対して個別監査を目を向ける必要がある。</p> <p><b>内部事務の効率的執行</b></p> <p>文書事務、経理事務、人事管理事務など、内部事務は、あまり個別監査の対象にはならない。なぜかという、行政効果ははっきりしないということ、監査による軋轢がおおきいこと、費用削減にはあまり貢献しないことなどによるものである。しかし、内部事務の善し悪しは、長い目で見て行政の効率性、有効性如何に大きな影響をもたらす。とくに組織の高齢化の影響が内部事務の停滞に出てくるのが今後強く予想されるので、いまから内部監査の対象として警鐘をならしたい。</p>

# 平成14年度外部評価意見に対する所管課対応方針

資料3

## 1 政策評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見		主管課の処理方針	
			今後のあり方	評価意見		データ等への意見
1	安全・安心分野	都市整備部 都市計画課	拡充	<p>政策の目的は区民の生活に密着しているため、多くの区民の関心事であると思う。8つの施策が同時進行で進み早期に実現、目標の指標に達することをが望ましいと感じる。今後の政策戦略計画等をみると放置自転車の対策については具体的な数値などがでているが、他の施策についても具体的に何をどうするのかわかるような内容になると良いと思う。</p>	<p>本政策の13年度総事業費のうち約47%を占める道路交通体系の整備施策については、特に政策の評価や指標など詳しく説明があると良いと思う。</p>	<p>政策戦略計画では、各施策の目標数値をいれながら記述していく。 「道路交通体系の整備」施策については、施策評価表の中で説明をしているところであるが、政策評価表においても本施策の部分について記述していきたい。</p>
5	自立・教育分野	教育委員会事務局 庶務課	拡充	<p>教育改革アクションプランにしたがって、区をあげて教育の改善に取り組んでいる姿勢は高く評価できる。とくに学校サポーター制度、フレッシュ補助教員等の新たな施策については今後さらに拡充していくことにより、より一層大きな効果を発揮することを大いに期待したい。</p> <p>ただ、こうした新たな施策に加え、学校教育のベースとなる部分についてはもう一段改善のための施策を講じる必要があるように思われる。</p> <p>具体的には、学校経営を改善するために必要な校長・教頭の指導力の強化やそのための制度改革（具体的には、教員の人事考課の充実など）、学校教育の成果を客観的にチェックするための指標の充実化（たとえば、児童や保護者による学校評価アンケートの実施など）といった施策を導入することが考えられる。</p> <p>こうした施策の導入により、学校教育の中味に対する関心が広く関係者間で共有されるほか、そのための改善策のアイデアが保護者や地域住民の側から自発的に提案されることが期待できる。</p>	<p>米国では教育に関する評価指標が充実している。そのすべてが日本に適用できるとは思われないが、部分的には参考になると考えられる。</p>	<p>校長、教頭の指導力の強化等に関わる点については、ライフステージに応じた研修、人事考課との連動した研修など研修の基本方針の基に、新たな研修体系を策定したので、これをもとに実施していく。また、教員の人事考課についても自己申告を導入するなどその充実を図っている。</p> <p>平成14年11月に保護者、児童・生徒、教員が行う学校評価指標を作成し、それらを学校に提示した。これを受けほとんどの学校で、外部評価である学校評価アンケートが実施されている。</p>
6	区政経営分野	政策経営部企画課	拡充	<p>経済不況、少子高齢化により今後も歳入減少は避けられないので、平成22年度までの経常収支比率80%目標を達成するよう、行政評価等の手法を用い経営努力をして欲しい。</p> <p>行政評価を通して区民の行政への関心と参加意識の向上を図り、区民全員が区行政に対する問題意識、目標を共有するよう、区民等に分かりやすく説明する責任を果たすよう努めて欲しい。</p>	<p>区民に対する情報提供の手段、方法、回数等のデータ及び区民の区情報の理解度に関するデータが欲しい。</p>	<p><b>【評価意見】</b> 経常収支比率目標の達成については、行政評価の手法も活用できるよう最大限努力する。 行政評価を通して、区政への関心が高まるよう、分かりやすく説明責任を果たすよう務める。</p> <p><b>【データ等への意見】</b> 情報提供のデータは、施策指標に、情報公開、ホームページ掲載等データがあるが、区情報の理解度は、情報浸透度等として区民アンケート指標の施策指標として入れるよう検討したい。</p>

## 2 施策評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見		主管課の処理方針	
			今後のあり方	評価意見		データ等への意見
4	都市機能の充実	都市整備部 拠点整備担当課	現状維持	<p>活性化や利便性の向上を図るならば、駅周辺の利用者属性を分析して利用者階層に応じた対策をたて、評価することが重要である。歩行者、バス利用者、鉄道利用者及び自転車利用者などに区分して評価してはどうか。</p> <p>また、ルートとして考えることも有用である。この点で安全性と利便性及び活力の3つのバランスをとること、時間帯と区域別の管理からすると久我山駅周辺は立体交差化が肝要。</p> <p>目標値の設定の根拠があいまいである。エレベータなどにつき目標を設定できないとするのは疑問である。責任と目標は区分すべきであり、国土交通省でもバリアフリ 関係でエレベータ及びエスカレタ設置率を目標として提示している。同様に目標年次がない施策は行政として問題ではないか。</p>	<p>時間帯別の管理からバス乗降客数も混雑時間帯で測定したり、歩行者の安全・利便性も混雑時間帯に必要な面積または混雑度を設定したほうがよい。</p>	<p><b>【評価意見】</b> バス乗降客数は、駅周辺の賑わい(活性化)の指標として設定したものである。しかし、乗降客数には、通過利用者も相当数含まれると考えられる。平日、昼間の特定時間帯での駅前広場利用者数やバス降車客数など、より適切な活性化の指標を検討する。</p> <p>エレベーター又はエスカレーターのある駅の数は、誰でも安心して暮らせるまちづくりの指標として設定したものである。現在、検討を進めている交通バリアフリー法に基づく基本構想(平成15年7月策定予定)や、杉並区実施計画(平成15年2月)との整合を図りながら目標値及び目標年次について再設定する。</p> <p>駅前区域の歩行者等専用面積については、歩道面積だけでなく、民間再開発事業等による公開空地を含むものである。安全性・快適性を示す指標として今後も活用していく。</p> <p>なお、民間事業と合わせて進めるまちづくりのため、目標年次を区が単独で設定することには馴染まないものとする。</p> <p><b>【データ等への意見】</b> バス乗降客数については活性化の視点から新しい指標を検討する。</p> <p>目標とする歩行者等専用面積は、現在計画中や事業中のものを対象に、交通量調査を実施し混雑のピークを基に算出している。</p>

## 2 施策評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見		主管課の処理方針	
			今後のあり方	評価意見		データ等への意見
26	地域子育て支援の充実	保健福祉部 児童青少年センター	現状維持	<p>施策の対象は法律上の定義をもってきているが、育児期、児童期、中学・高校生期と子供の成長に応じた子育てがある。その意味で達成目標も子育て等相談件数と一括するのではなく、育児相談、不登校等の成長期児童相談などに区分すべき。家庭や地域、行政及び学校での分担体制を明示するべき。</p>	<p>施策指標1では相談による成果、たとえば、不登校からの脱却数とかを採用できないか。</p> <p>施策指標2では参加者数を採用するならば、参加により得られる効果を明示しておかないと、施策なり事業の拡充などの判断はできない。</p>	<p>外部評価意見をふまえ再検討し、施策の達成目標を次のとおり具体的に修正、変更したい。</p> <p><b>【達成目標】</b> 子どもと家庭のことで困ったときに、すぐに相談でき、必要な支援を受けられることで、子育ての不安を軽減する。</p> <p>関係機関が連携することで、養育困難ケースに早めに対応し、虐待等の予防につなげる。</p> <p><b>【評価意見】</b> 評価意見のとおり、施策指標を「乳幼児期の育児相談」と「不登校等の成長期児童相談」に変更する。</p> <p><b>【データ等への意見】</b> 施策指標1については、乳幼児期の子育て不安に悩む母親が急増していることから、これらに可能な限り即応していくことが必要であり、相談件数により、その需要に応えられているか成果をみていく。</p> <p>施策指標2については、利用者から見て、ゆうラインの電話相談のメリットは匿名で相談できることにあり、保護者も子どもはじめは名乗らないことが多い。このため不登校の相談すべての経過、結果、不登校からの脱却数を把握することは不可能である。しかし、相談を続ける中で、親との信頼関係ができ、具体的な対応策と一緒に考えることで不登校の辛さを乗り越えて、解決につながるケースも出てきている。関係機関との連携も含め、相談による成果をみていく。</p> <p>施策指標3については指摘はなかったが、変更したい。養育困難家庭ケース、児童虐待ケースで関係機関が連携し、早期に対応することで、必要な子育て支援を受け、未然に虐待を防ぐことも可能になっている。</p> <p>調整会議（ケース会議）で、関係機関の役割を明確にした連携を進め、子育てを地域で支え、児童虐待予防という成果につなげる。</p>
45	魅力ある商店街づくり	区民生活部 経済勤労課	効率化	<p>商店街の活性化はイベント事業でなく、むしろ区などの公共施設などを立地することで消費者を呼び戻す積極的な介入施策も必要である。</p> <p>個々の商店に焦点をあて、その中で伸びているもの及び衰退しているものを比較することで原因と対策を明確化して商店街に対する経営指導の支援することも重要でないか。</p>	<p>施策指標3の区内小売売上高でなく、大型小売店舗を除いた売上を把握すべき。施策指標1ではイベント事業の数でなく、イベントによる集客数を採用すべき。施策単位でも活動と成果に指標も区分してはどうか。</p>	<p>公共施設などの立地による商店街活性化策は、一部空き店舗対策などで考えられないことはないが、厳しい財政状況を考慮すると困難である。しかし、個々の商店に焦点をあて支援をし、特色ある個店を増やしていくことは、商店街の魅力や集客力を高めていく上でも必要であり、15年度より個店対策に施策の方向性を切り替えているところである。</p> <p>商店街の活性化については、新たに作成した産業振興計画に基づき、今後、装飾灯、カラー舗装などの基盤整備を図るとともに、地域の個性や魅力を活かした事業への支援策を実施するなど、強力に進めていく予定である。</p> <p>施策指標の大型小売店舗を除いた売上高の把握及びイベントの集客数については、現状では集計が困難なため、今後の検討課題としていきたい。</p>

## 2 施策評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見		主管課の処理方針	
			今後のあり方	評価意見		データ等への意見
45	魅力ある商店街づくり	区民生活部 経済動労課	効率化	商店街の活性化を支援する施策は必要と考えるが、施策の達成目標としている個店数の増加（新規開業店舗数 > 廃業店舗数）は、施策の結果との関連性が希薄と思われる。	施策指標名3 区内小売売上高現状値の表記が判読不能である。平成12年度及び13年度は数値を取得できないので空欄にする。	区内商店街の魅力を高めるため、特色のある個店の増加を目指すことを施策の達成目標としているが、個店数の把握が困難なことから、間接的ではあるが、新規開業店舗数に置き換えているところである。 売上高現状値の表記が判読不能とのことなので、単位を変更し、金額を12,939億円に書き換える。あわせて、平成12年度、13年度については空欄とする。
52	教育施策の総合的推進	教育委員会事務局	効率化	施策の指標を設定できないとしているが、新たな行動計画の実施・進捗度や教職員の認知度など考えられる指標はある。なるだけ指標化・定量化する努力が必要である。庶務課の業務は何かを明確化することが重要。	現段階の情報では達成度を含めて判断できないし、区民に対するアカウンタビリティを果たしているとはいえない。	教育委員会の運営については、傍聴者数、教育報の認知度、教育委員との懇談会参加者数、委員の活動状況などの指標をもとに進めていく。 教育改革の行動計画については、それぞれの所管が施策評価を行うことはもとより、庶務課は事業の進行管理、施策の検証がその役割であると考えている。現在、進捗状況管理表を基に現在の状況、実績、評価の視点、事業に対する区民等の意見、今後の方向性などについて把握を行っている。なお、15年度は行動計画の見直しを行う予定である。
53	豊かな学校教育づくり	教育委員会事務局 指導室	拡充	杉並区は教育改革アクションプランを大方針として掲げて、全国に先駆けて教育改革を強力に推進しようとしている姿勢はきわめて高く評価できる。 ただ、現状の施策をみると、教育委員会主導で企画・実施されている施策が大半を占めており、各学校の教職員自身、児童・生徒の保護者、地域住民等による自発的な積極参画の動きはまだ十分根付いていないように見える。 しかし教育改革アクションプランで掲げている目標は、各校の自発的な創意工夫に基づく地域との連携の重要性である。その方針に照らしてみれば豊かな学校づくりの施策は現時点ではまだ十分な成果を挙げているようには思われない。教育改革アクションプランの趣旨が区内の各校およびそのPTAにまで深く浸透し、自立的な創意工夫がどんどん出てくるような仕組みを構築することが必要である。	上記のような取り組みの成果を評価するための指標を早期に充実させることが必要である。各校の教職員や保護者が自分自身の置かれている状況を明確に認識しない限り、自助努力を積極化させることを期待するのは難しいと思われる。	○教育改革アクションプランの各事業は平成14年度から始まったものであり、また、教育報等にて積極的にPRを展開している。今後徐々に根付き、成果が上がってくると思われる。 ○指標に関しては、平成14年11月に保護者、児童・生徒、教員が行う学校評価指標を作成し、学校に提示した。これを受けほとんどの学校で、外部評価である学校評価アンケートが実施されている。今後その項目を充実させ指標化する考えである。
75	創造的な政策形成と行政改革の推進	政策経営部企画課	拡充	杉並区は杉並区21世紀ビジョンを掲げ、その大方針の下で住民本位の行政を実現するために非常に真摯に取り組んできている点は高く評価できる。今後さらにその政策を充実させるためには、より一層住民自身が積極的に区政に参画してくることが望まれる。それにはより多くの区民が区役所に対して意見を寄せるだけでなく、自らが区をより良い街にするための実践活動に参加するようになることが望まれる。 そうした実践活動の中から、区政への参画意識がさらに強まり、住民自身が自らの力で街をよくすることが大切であるという責任感が醸成されることが期待できる。そのためには、区全体という大きな単位ではなく、たとえば区立小中学校の学区を単位とした身近な親しみやすいコミュニティーの構築を促進することも有効であると考えられる。	上記の問題意識に基づいて、杉並区をより良い街にするための活動に参画したと感じている区民の割合を施策指標として追加してはどうか。	小中学校の学区を単位としたコミュニティの形成という考え方は、学校防災連絡会など多くの施策に生かされており、今後もこうした視点が必要と考える。 ご指摘の指標については、今回試行対象外の部分、施策19「区民と行政の協働」の施策指標として、「区民の区事業への参加率」を既に設定している。

### 3 事務事業評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見			主管課の処理方針
			今後のあり方	評価意見	データ等への意見	
139	住民基本台帳事務	区民生活部 区民課	効率化	<p>住民基本台帳事務を電算化し、自動交付機の導入などで夜間や休日についても区民へのサービスを提供していることは評価できる。電算化への移行当初は様々な業務があり煩雑にはなるが、将来的には実務も効率化されるので、効率化された業務を適正の人員で運営していくことを望みたい。</p> <p>また、事務の電算化や住民基本台帳ネットワークシステム導入にともない、個人情報のセキュリティに関する対応策は不可欠と思われる。今後の改革案など具体的な内容を盛り込む必要があると思う。</p>	<p>活動指標について 住民票の写し等の交付件数、閲覧件数、住民移動処理件数を取り上げているが、この件数は区民のニーズによっても件数が増減すると思われるので、単に取り扱いの件数が多くなる方が良いとも言えない。区民へのサービスという視点での指標、例えば、区民が窓口に来てから書類を受領するなど目的を果たすまでの“時間の短縮”“手続きの簡略化”“満足度”などを指標を加えても良いのではないかと考える。</p>	<p>「効率化された業務を適正の人員で望みたい」とのことについては、自動交付機による交付状況、各係の取り扱い件数等の推移をみて適正化を図る。 住基ネットについては確固たる個人情報保護制度が確立されていないので接続していないが、区独自で進めているSMS導入等を通じて個人情報の保護に努める。 「時間の短縮」「手続きの簡略化」「満足度」の指標については、パターン化できる申請等は同一指標で計れるが、お客さまの個々の条件により、その取り扱いが異なるものも多く一概に指標化することは困難である。</p>
359	保育園維持運営	保健福祉部 保育課	現状維持	<p>評価指標がアウトカム指標ではないので評価しようがない。</p>	<p>修理件数ではなく、修理済み率がよい。 研修参加率ではなく、保育所職員の満足度や父母の満足度をサーベイする必要がある。</p>	<p>成果指標を「施設修理件数」から「保育所職員満足度」に変更する（保育園あて満足度調査を実施する）。 保育園職員の満足度を調査する必要性もあるが、それのみで研修の成果を図ることはできない。ただし、数値の把握は可能なため今後検討していきたい。 父母の満足度については、研修に限定した調査が困難なため成果指標とすることはできないが、平成15年度から「保育サービス第三者評価事業」を本格実施し、総合的な父母の満足度を調査することで、保育サービスの向上を図ることとしたい。</p>
361	一般保育運営	保健福祉部 保育課	効率化	<p>女性の就労機会の確保及び少子高齢化対策としても保育事業は大切であるが、14年度計画でみると区職員688.44人の人件費 6,247,593千円が総事業費のほとんどを占め、また、受益者負担比率が11.4%と低いため、一般財源からの支出が 4,952,969千円となり負担が重い。 今後の受益者負担の適正化及び民営化の手法を取り入れることが急がれる。</p>	<p>職員分の人件費単価がどの事業も同一であるが、保育事業は保育士という職種、年齢構成の違いがあるので実際の人件費を表示することが好ましい。</p>	<p>区として統一単価を使用しているため、実際の人件費での表示は、区全体での調整が必要となる。</p>
523	都市計画審議会の運営	都市整備部 都市計画課	拡充	<p>都市計画審議会の問題は、ここでまちづくりの長期的な合意が形成されているかどうか、というところにある。住民はもとより、行政や議会からも信頼感が失われている審議会の機能そのものの改革を課題としなければならない。この点で、使命、目的の設定からやりなおす必要がある。</p>	<p>「住民サーベイ」を定期的に行い、計画や審議会への満足度がどの程度あるのかという成果指標でみる必要がある。街づくりが行政の先見性や先導性によって行われる時代ではなくなったので、住民はもとより議会や行政からも信頼が失われかかっている審議会や計画そのもののプロセスを改善することが、目標とされなければならない。</p>	<p>「事務事業の概要」の中で、まちづくりを進めていく上での合意形成に審議会が果たす役割について記述する。 「成果指標」について、「アンケート調査」による数値取得を検討する。「満足度」を成果指標とした場合、「結果評価の見直しを行う」。 「改革案の概要」について、地域のまちづくりを協働してすすめていくための手法について検討し記述する。</p>

### 3 事務事業評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見			主管課の処理方針
			今後のあり方	評価意見	データ等への意見	
542	市街地の再開発促進事業	都市整備部 拠点整備担当課	現状維持	再開発事業のような長期にわたる事業は、単年度で評価する場合には注意が必要である。例えば長期目標と短期目標の両方を定めて、それぞれをにらみながら評価する必要がある。	再開発準備組織設立数では成果は測れない。数が少なすぎて特殊要因が影響しやすい。 「市民サーベイ」のように、計画や事業への信頼度を測る評価指標が必要である。	<p><b>【評価意見】</b> 当事業は、地域住民が主体となって進めるまちづくりを、側面から誘導・支援するものである。個人の財産や生活に大きく関わる民間再開発事業に、行政の目標を設定することはできない。しかし、この再開発事業は都市の再生に大きく貢献する事業であることから、この事業の成果を、誘導・支援による行政の成果と捉え、再開発準備組織数を短期の指標、民間再開発等事業完了地区数を長期の指標としている。</p> <p><b>【データ等への意見】</b> 再開発では、発意の少数グループから地元権利者ほぼ全員の同意による準備組織を結成することが第一の目標になる。拠点整備担当では、この準備組織の結成を目指して誘導・指導していくことに多くの時間と技術を要している。また、費用やコンサルタントの派遣などの支援もこの段階で大きな役割を果たしている。短期的な成果として、再開発準備組織設立数を指標とすることは適当と考えている。</p> <p>計画や事業への信頼度を測る指標については、アンケート調査の実施などが考えられるが、民間が行う事業であるため、アンケートの方法や実施主体などの検討が必要と考える。</p>
559	区営住宅等維持管理	都市整備部 住宅課	効率化	修繕を成果にするなら、目標値を立てないと意味がない。修繕目標に政策の意味が持たされるはずである。H13年度に突然修繕件数が増えたことも説明できないので、評価もできない。	「市民サーベイ」のように、計画や事業への信頼度を測る評価指標が必要である。	<p>修繕件数の目標値は、毎年度立てている計画値などを勘案して適切な目標値を立てる方向で検討する。 平成13年度の修繕件数が突然増えたのは、数値の誤記入のためであり、正しくは166件であるため訂正する。 指標については、区営住宅事業の効果度等を客観的に測ることできるように、より適切なものに見直す方向で検討する。</p>
646	清掃車両の運行及び維持管理	環境清掃部 清掃事業所	効率化	平成12年度実績に対して13年度の事業費が削減されているのは清掃車更新期限の延長等の努力が反映されたものと思われるが、人件費が12年度実績及び13年度計画より増大している。このため、単位あたりコストは増大しており平成14年度計画で人件費を抑制しても増加傾向は継続する見込みとなっている。 ゴミ量の減少が予定通り進むとするならば、配車計画や保有台数とならんだ人員計画の見直しが必要と思われる。	故障の件数を少なくする意図に関する成果指標が設定されていない。直営車と雇上車別の経営指標が有用と思われる。収集サービスに関する質の指標、時間帯の確実性や住民側の満足度、反対に収集対象でないものを拒否したり適正化指導等も盛り込んでどうか。 <b>【特記事項】</b> 委託の検討も必要。	15年度は、減車に伴う職員3名を削減。日常の点検作業をより以上徹底することにより、高額修理を未然に防止する。故障の件数を少なくする成果指標としては、清掃車一般修理費の予算額と執行額を指標とする。

### 3 事務事業評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見		主管課の処理方針	
			今後のあり方	評価意見		データ等への意見
649	ごみの収集・運搬	環境清掃部 清掃管理課	拡充	<p>事業開始後日が浅いので、即断はできないが、区への事業定着による効率化効果（収集経路の効率化、コミュニティ住民の協力など）が現れるはずである。むしろこのような効果が出ないと、清掃事業の区移管の意味が減殺されるのではない。</p>	<p>減量率は、前年度比ではなく他の区などクロスセクション比較することにより評価すべきである。 作業日あたりの収集量は、増えることもプラス評価（作業能率）され、減ることもプラス評価（住民のごみ減量）されるので、もうひとつ評価指標を加えないとバランスに欠ける。</p>	<p>「杉並区一般廃棄物処理基本計画」を平成15年3月に改定した。 計画の重点目標は「杉並中継所を不要なものにしていくための取組み」で、重点事項は 目標達成のための各指標の把握・管理 区民発意事業の創設と支援のための仕組みづくり リサイクル・適正処理のための基盤整備 経費の最小化と区民満足度を高める仕組みづくりとしている。 これらを基本に、数値目標と具体化のための個別計画を策定した。この計画を着実に実現していくことで、評価意見に対する回答を得られるものと考えている。 データ等への意見の は、同規模で同様な区があれば比較することも考えられるが、各区の地域特性により資源物やごみの排出量への影響、リサイクルへの取組み状況などに違いがでるため、他区との比較は一概に取扱うのは難しい。 ただし、意見の については、基本計画の重点事項として「目標達成のための各指標の把握・管理」を掲げているので、今後の取組みのなかで構築する。</p>
687	有料制駐車場運営	都市整備部 交通対策課	効率化	<p>自転車駐車場使用料を値下げして利用率を向上させているが、受益者負担比率は大幅な減少計画である。放置自転車がなく安全で快適なまちにするためには、駐車場の受益者負担を減らすことによる自転車利用コストの負担と、放置自転車を随時取り締まり原因者負担のさらなる引き上げにより、不要不急な過度の自転車利用を抑制することが必要と思われる。</p>	<p>有料制自転車駐車場のうち利用率が極端に低い場所の廃止等についての検討データが欲しい。</p>	<p>14年度の自転車駐車場全体の利用率は67.9%であった（13年度は62.2%）。最も利用率が低かった自転車駐車場は方南町東自転車駐車場であり、20.6%であった（13年度は15.3%）。 方南町東自転車駐車場は、駅からの距離は約70mである。33箇所ある自転車駐車場の中では、4番目に近い自転車駐車場である（最長距離は浜田山北第二で約300m、利用率は35.9%）。利用率の低さは、駅からの距離に比例するものではない。 杉並区の立地特性として、西から東へと通勤等の人の流れがある。そのため、駅の東西に自転車駐車場がある場合、西にある駐車場は満車、東の駐車場は利用率が低くなっているが、利用率が低い自転車駐車場を廃止することは考えていない。利用者は少ないが、その利用者から駐車する場所を奪うことは、放置を助長することになる。また、自転車駐車場の周辺には、放置自転車が相当数存在している現実もあり、潜在的な需要はある。 今後はより一層、放置自転車を自転車駐車場に誘導することにより、利用率を向上させる。誘導サインを増やすことや、撤去の強化、街頭啓発を行うことにより、利用率を向上させることを第一に考える。 また、駅周辺への乗入れ台数より、収容台数が多い自転車駐車場については、自転車集積所等への転用を検討していく。 自転車駐車場利用者の負担額が高額になると、自転車駐車場を利用せず、放置につながると思う。現在の使用料が妥当である。 原因者負担を徹底し、撤去手数料を高額にすると、昨今の安価な新車より高くなり返還率が低下する。このため自転車集積所の収容能力が低下し、結果的に放置自転車の取締り（撤去）ができないことになる。</p>

### 3 事務事業評価

No	施策等名称	主管課	外部評価意見		主管課の処理方針	
			今後のあり方	評価意見		データ等への意見
803	教職員研修	教育委員会事務局 指導室	効率化	<p>教育改革アクションプランの推進を教育現場の第一線で担うのは教職員である。したがってその教職員を教育し、アクションプランを強力に推進してもらわなければ教育改革は進まない。そうした認識に立って考えれば、教職員研修を実施したことによる成果を図る指標が必要である。</p> <p>ひとつは校長・教頭が授業内容をチェックし、どのような改善が見られたかについて報告する方法が考えられる。</p> <p>もうひとつは児童や保護者がどのように評価しているかについてアンケート調査を実施してその変化を分析する方法が考えられる。現状の評価内容では、本事務事業の評価を判断することは不可能である。</p> <p>したがって、拡充すべきか、縮小すべきかについて意見を述べることができない。当面はまず現状の予算内で、研修内容を最大限改善できるところまで改善し、その成果を踏まえて拡充すべきか効率化すべきかを考えるべきである。</p>	<p>上記で指摘した研修の成果を評価するためのデータを拡充することが喫緊の課題である。また研修の内容をどのように改善したのかがわかる定性的なデータも必要である。</p>	<p>学校毎に年度の校内研修計画を策定させる。校長・教頭から校内研修の実施による結果（改善が見られた部分）の報告を実施。</p> <p>アンケート調査の実施に関しては、平成14年11月に保護者、児童・生徒、教員が行う学校評価指標を作成し、学校に提示した。これを受け、現在ほとんどの学校で「学校評価アンケート」が実施されている。この中には、児童・生徒に対しては「授業内容がわかりやすいか」、保護者に対しては「授業は子ども達にとってわかるように指導されていますか」等の設問があり、本年度からこれにより評価を実施する。</p> <p>研修内容の改善については、平成15年度より研修体系の見直しを図られたところである。</p>
832	「総合的な学習の時間」の充実	教育委員会事務局 指導室	拡充	<p>総合的な学習は平成14年度から実施された新しい学習指導要領に基づいてスタートした重要な施策である。とくに杉並区は「教育改革アクションプラン」の中で「地域が創り、地域が支える、学びの場」という方針を大きく掲げ、全国に先駆けて教育内容の刷新を図ろうとしている。そうした方針に照らして考えれば、総合的な学習の時間は教育改革推進のためにきわめて有効なツールであると考えられる。</p> <p>ところが現状を見ると、各校における総合的な学習への取り組みは地域を巻き込む形で活性化しているようには見受けられない。今後教育改革をより積極的に推進して行くためには、地域と学校双方の意識改革を促し、学校間で競争してよりよい企画を実施して行く雰囲気作りが不可欠である。そのための経費を考えれば現行予算で十分であるとは考えにくい。</p> <p>各校に独自の施策を提案させ、必要な経費と認められれば各校別に申請してきた通りの予算を認めて行くといった大胆な予算配分が必要であると考えられる。</p>	<p>総合的な学習の導入によって生み出される成果に対する評価指標が必要である。各校の児童・生徒、その保護者、校長・教頭・教員等へのアンケート調査を実施し、そのデータの時系列の変化を分析することなどにより、成果を評価することが可能となると考えられる。</p>	<p>各学校より「総合的な学習の時間」に係る実施計画書及び予算要求額の提出を求め、予算要求前に査定を実施し、各校への予算配当に差をつける方を検討する。</p> <p>（総合的な学習の時間に係る経費について、予算枠の拡大が望めない現段階では、どこかの学校に厚く配分すればどこかの学校分を削減しなければならず、結果、削減された学校では事業自体が実施できなくなる可能性がある。この問題について、担当課だけでなく、教育委員会事務局全体の予算のあり方を教育委員会事務局で検討することや、事業総体の予算枠の拡大について財政当局との協議が必要がある。）</p> <p>校長、教頭、教員に対するアンケート調査を実施するとともに、児童・生徒及びその保護者に対するアンケート調査の方法を検討する。</p> <p>学校サポーター制度や学生ボランティア制度をさらに有効活用するための方を検討する。</p>

#### 4 公社等経営評価

団体名			主管課の処理方針
	評価意見	データ等への意見	
(財)杉並区勤労者福祉協会	<p>会員企業数の減少に対する対策が急務であり、そのための努力が必要と思われる。会員にとって魅力ある事業は何かを考え、抜本的に変革することが必要なのではないか。バスツアーや指定宿泊施設の保養所などは、価値観多様化の時代に一部の対象者の志向に合わせたものになりがちである。多岐にわたる分野やサービスが利用したい時に利用できることが望ましいのではないか。カフェテリアプラン等の導入など、会員のニーズを把握して抜本的な事業改革の努力が必要と思われる。</p>	<p>会員のニーズ把握のためのアンケートも重要であるが、会員外の中小企業及び退会した企業向けにアンケートなどをとり、“なぜ会員にならないのか” “どのようなメリットやサービスがあれば会員になりたいか”などを把握する必要もあるのではないか。</p> <p>成果指数：事業所加入率について 社会経済状況が不透明であることは理解できるが、目標値（目標年度18）が&lt;10.6%&gt;はやや低いのではないか。（事業所加入率を平成11年当時の11.0%に回復させると考え方にも明記があるが…）</p>	<p>会員、企業会員のニーズを把握し、今後の事業を改革するとともに、会員を増加させるため、以下の事業を実施する。 会員500名、会員外の事業所500を対象として、勤労者福利厚生意向調査を実施する。 企業会員約30社を対象として、意見交換会を年1回行う。 会員のうちから20名程度を募集し、出来高払い制度の会員勧誘制度導入する。 以上を踏まえて、抜本的な改革について見当を進める。</p>
(財)杉並区さんあい公社	<p>補助金収入依存度が低下していることは効率化の現れともいえるが、公社自身が介護保険事業に平成12年度から参入しており、区政全体としての介護サービスに対する財政支援がどの程度になっているかの情報が政策評価において別途必要と思われる。</p>	<p>収支は公社全体でなく活動別のセグメント報告が有用である。補助金がどこにいくら充当されているかの情報が明らかになるからである。</p> <p>また、平成13年度に受益者負担が減少した原因も記述すること、職員と協力員及び公社利用会員の相互関係が明確化されることが受益と負担及びコストの関係から重要である。</p> <p>さらに、公社経営に関して外部監査が実施されていればその結果も経営評価に盛り込むのがよい。他市区町村との活動別のベンチマキングで効率化や財務構造の分析を行うことも有用である。</p>	<p><b>【評価意見】</b> ○さんあい公社は平成15年3月31日付で解散し、同年4月1日より杉並区社会福祉協議会と統合し、従来さんあい公社で行っていた主要事業である協力員ホームヘルプサービスと介護保険サービスを、同協議会が引き継ぐこととなった。従って、外部評価意見の指摘事項全般については、今後、社会福祉協議会側の財務会計システムの運営方針と経営評価方針の中で、検討を委ねていきたいと考えている。</p> <p><b>【データ等への意見】</b> 平成13年度に受益者負担が減少した原因については、介護保険事業開始に伴い協力員ホームヘルプサービス総派遣時間数が減少したためである等、事業ごとの減少の説明を、団体1次評価欄の事業分析欄に記載している。また、協力員、公社利用会員との相互関係も、関連資料中、事業分析の事業概要でも明確に記載している。 いずれにせよ今後も、指摘の点については、その旨、社会福祉協議会に引き継いでいきたい。</p>

#### 4 公社等経営評価

団体名	評価意見	データ等への意見	主管課の処理方針
(社)杉並区シルバー人材センター	<p>会員は今後とも増えるであろう。仕事をどうやって作るかが課題である。仕事の開拓ということ（企業で言えば研究開発投資）に力を注ぐべき 人件費が増え、固定費圧力にならないように注意すべき</p>	<p>定性指標は基準が不明確で、どれだけ利用価値があるのか疑問。点数の幅（例えば20点幅）にその意味合いを持たせるべきではないか。</p> <p><b>【総括意見】</b> 全体としては、経営としてうまくいっていると思う。</p>	<p><b>【評価意見】</b> 就業開拓への対応方針 ア 民間の仕事の開拓 既に実施している職種に関連性のある就業分野への取り組みを行う。 例1：パソコン教室からパソコン操作や環境設定の出張サービスへの展開 例2：壁掛けエアコンクリーニングから天井付けエアコンクリーニングへの展開 仕事の発注から完了までの仕組みを見直し、効率化とスピード化を図る。 家事や子育ての仕事を希望する未就業会員を対象に会合を開き、終了後に就業に結びつく講習を実施する。 お客様満足度調査を実施し、お客様の声から改善点を探り就業の拡大につなげる。 就業会員によるPRチラシのポスティング及び請求時にPRチラシを同封する。 ケアマネージャに関係職種の資料を配布し、介護保険制度の隙間の仕事をPRする。 イ 公共の仕事の開拓 行政との情報交換会を開催し、既存の仕事の継続発注と新規発注を依頼する。 受託している業務の施設利用者に対し、利用者アンケート調査を実施し業務の改善に努める。 接客研修を実施しサービス向上に努め、発注の継続に努める。</p> <p>人件費への対応方針 就業会員との合意形成の基に就業範囲を見直し、会員の自主運営による就業を推進して事務量の軽減を図る。 現在、調査事務を会員へ委託しているが、その他についても検討する。 臨時職員対応業務の一部を委託に切り替える方法が考えられるが、対象者が会員であり同一人への委託の場合、道義的問題（労災等）が残る。一方、資産面（所有車両等）での調整を図るなかで、業者委託の可能性を探る。</p> <p><b>【データ等への意見】</b> 評価表全体に係る内容のため事務局で回答より分かりやすい基準での評価となるように定性指標を変更する。</p>

#### 4 公社等経営評価

団体名	評価意見	データ等への意見	主管課の処理方針
(財)杉並区スポーツ振興財団	<p>経費構造の見直しの具体的取組み・目標の中の、体育施設利用料金について、近隣区市とのバランスの観点から適正化を要請するとあるが、適正化の判断基準として横並び的な観点は適当ではないと思われる。むしろ杉並区として何を重視するのかという基本理念に基づいて、住民のニーズに合った料金水準に設定するべきである。</p> <p>また、事業分析の目標設定の考え方の活動指標をみると、目標値として「全ての区民が月1回施設利用する」ことを掲げているが、そうした目標設定が望ましいと判断した根拠の合理性が不明である。さらにはその目標値を前提に、施設の増改築・新築は必要不可欠であると結論づけている。</p> <p>しかし、そもそも十分な合理性をもっていないと思われる目標値を設定してその達成を目指して経営努力をしても、それが区民の満足度の向上につながる可能性は低い。目標値の設定については、もっと合理性を追求すべきである。</p> <p>このほか、事業の推移の組織の中に、「施設の増減がないため、人員の大幅な増減はない」とあるが、合理化努力や民間委託等の対策を講じれば、ある程度の人員の削減は可能であると考えられる。</p>	<p>損益分岐点の数値が総収入・総支出の数値と殆ど同じように変動しており、客観的な経営指標として機能していないように見受けられる。</p> <p>また、事業分析の指標からみると、平成13年度は全ての指標が前年度に比べて減少しており、平成13年度の総収入・総支出が前年度に比べて増加している要因がわからない。</p> <p>また、改善計画の中で示されている組織・人事管理の見直しや事業の見直しに関する具体的な取組み・目標の内容が具体性を欠いている。</p>	<p>「近隣区市とのバランスの観点から体育施設利用料金の適正化について区に要請する」ことについて</p> <p>体育施設について財団は区民参加組織の一形態である施設運営協議会と協議しながら運営を進めているが、施設運営協議会から体育施設の利用料について近隣区市と比較し低額であり是正すべきとの意見が度々出されている。体育施設の利用に当たり、登録団体の利用を除く利用について、杉並区民の利用と他区市からの利用に特段の制限を設けていないことから、近隣区市とのバランスも考慮すべきであるとの考えで区に適正化を要請することとしたものである。</p> <p>「活動指標 施設利用者数」について</p> <p>活動指標の 施設利用者数については、目標年度である平成18年度に130万人を想定し、「すべての区民が月1回施設を利用する」ことを目標値とはしていない。</p> <p>施設の職員数について</p> <p>平成13年度末現在の施設職員数は122名（事務職員52名、事務補助員70名）であるが、配置数を見直し、7名（事務職員1名・事務補助員6名）の削減（削減率5.7%）を平成14年4月1日に実施している。</p> <p>また、本部事務局職員についても常務理事と非常勤職員各1名を除く平成13年度末現在職員数14名のうち1名の削減（削減率7.1%）を平成14年4月1日に実現している。</p> <p>平成13年度の総収入・総支出の増加要因</p> <p>平成13年度の総収入・総支出が前年度に対比して増加している要因は、杉並区の行財政改革大綱である「スマートすぎなみ計画」に基づき、平成13年度から利用料金制度が導入されたことによる。</p> <p>利用料金制度は施設の利用料を施設の受託団体の収入とする制度であるがこの制度の導入の際、財団の管理する体育施設の利用料を財団の収入とする一方、財団の管理する体育施設の光熱水費は財団が負担することとされたものである。</p> <p>改善計画の具体化</p> <p>改善計画については、平成14年度を初年度とする財団の3か年計画の中で具体化を図っている。</p>

#### 4 公社等経営評価

団体名	評価意見	データ等への意見	主管課の処理方針
(財)杉並区スポーツ振興財団	<p>区民のスポ - ツ活動の活性化を推進し、健康で潤いのある豊かな暮らしの実現のために区民皆スポ - ツを促進するという目的には、区の限られた施設でのスポ - ツ活動は容量的に無理があり、スポ - ツ活動へのきっかけづくりとして、主として初心者を対象にした各種教室での活動を考えていくべきであると思われるが、活動指標の教室、イベントの参加人数及び実施回数は減少している。</p> <p>補助金の絶対額が他の公社に比べ424,492千円と多額教室、イベント以外の貸し切り利用あるいは一般利用は受益者負担を図り補助金の軽減を検討する必要がある。</p>	<p>施設利用率は87%と高率でありながら、施設利用者数は116万人で区民一人あたりで計算すると年間2回の利用でしかない。区内の民間施設を含めた施設利用者数の推移データがあるとよいと思う。</p> <p><b>【総括意見】</b> 公社等の財政支援団体の運営については、その経営内容が区民にわかりづらい面があるが、公社等経営評価制度の導入により、区民への説明責任が果たしていると思う。</p> <p>また、公社等の評価を通じてコスト意識を持ち効率的な運営が行われるようになってきている。区の各公社に対する補助金の絶対額は重要な資料であるが、評価表には補助金収入依存度(%)の表示しかなく、読みにくいものになっている。</p>	<p>活動指標である教室、イベントの参加人数及び実施回数の減少について</p> <p>教室、イベントの参加人数及び実施回数の減少は区からの補助金減少に伴い教室の見直しを行ったことに伴うものである。参加人員の減少率は平成12年度7.2%、平成13年度3.5%であり、実施回数については平成12年度6.6%、平成13年度9.6%となっている。</p> <p>補助金の絶対額が他の公社と比べ424,493千円と多額であることについて</p> <p>財団は区から17体育施設の管理運営を受託しているが、区からの受託金は施設の維持管理に必要な費用のうち物件費のみで、施設の維持管理に必要な人件費は受託金に含まれていない。</p> <p>施設の維持管理に必要な職員の人件費は補助金として算定され、補助金の大部分を占めているが、先ほど財団について実施された「個別外部監査結果報告書」では受託金として算定すべきとの意見を述べている。</p> <p>体育施設の貸切使用及び一般使用(個人利用)については区の条例に基づき利用料金を徴収している。なお、春のイベント及び秋の体育の日イベントについてはスポーツ振興の観点から施設の無料開放や無料体験教室を実施している。また、初心者を対象とした区民スポーツ教室は、障害者・高齢者を対象にした教室や導入後3年以内のニュースポーツ教室を除く教室については、平成9年度から有料化を実施し、さらにその後見直しを行い、平成12年度からは高齢者対象の教室は他の教室の半額程度の参加料を徴収している。なお、参加料は、施設利用料・保険料・消耗品代の合計を募集人員で除した数を算定の基礎においている。</p>

5 総括意見

No	外部評価意見		処理方針
	総括意見	制度に関する意見	
1	<p>事務事業を中心に見させていただいたが、量が多すぎて深く検討することができなかった。外部評価の重要性は、内部職員や議員とは違って、直接の利害関係のないもので、専門分野からの視角を持つものが評価することにあるのだが、それを機能させるには何らかの工夫が必要である。（長年やっていれば全体がつかみやすくなるということもあるでしょう）</p> <p>これだけ詳細な行政評価表をつくるのが、担当現場の職員には負担感はないであろうか。予算査定と連動してくれば職員の理解もすすむ、また議会がこの行政評価を用いて審議に役立てるということが浸透してくれば、職員の理解は進むと思われる。</p>	<p>全体としていえることは、事務事業の評価がアウトプットに終わっていて、アウトカムになっていないものが多い。これをカバーするには、「市民サーベイ」のような独自の調査をおこなう必要がある。</p> <p>アウトカムが1つないし2つに絞ることは、問題が比較的単純な場合はよいが、多くの場合、3つくらいの成果指標で判断されるような複合的な目的を持った事業が行政の事業である。成果指標をもうすこし増やすべきである。</p> <p>目標設定は、行政部局だけでなく、議会の審議のなかでも行われるべきである。つまり、行政評価を議会の責任のなかで展開することが重要である。</p> <p>目標は、短期と長期と両方持つべきである。街づくりや環境など事業によっては長期にわたって成果をモニターしなければならないものがある。こういった長期的視点で議会や行政が事業や施策を検討することが重要である。</p> <p>「市民サーベイ」を行う場合、それぞれの政策目標、施策目標にたいして、市民、企業、NPOなど行政以外の利害関係者がどのように関与するかという視点の調査を継続することが重要である。</p>	<p>【総括意見】 時間的な制約条件を考慮し、より効率的に外部評価が実施できるよう検討する。 事務事業評価の活用を明確にしていく。予算査定及び議会審議における活用手法等を検討することで事務事業評価に対するより積極的な動機付けを図る。</p> <p>【制度に関する意見】 評価指標については継続性を前提としつつ、より事業の成果を的確に評価できるように適宜見直しを図る。 政策・施策評価については試行段階ということもあり、議会の審議過程における目標設定の可能性について検討する。 長期的な目標の設定に際しては、事業量に対応した財政的な裏付けも必要であり、どの程度の目標期間の設定が可能か検討する。 直接の利害関係者に限らず、区民意識調査等も活用してより広く区民の声を把握できる仕組みづくりを検討する。</p>
2	<p>区における行政評価制度を第三者の立場から充実させ、その客観性を高めるための外部評価委員会の設置は、区行政の透明性を確保し、区民の行政への十分な理解を得るためにも大変意義のある制度と感じる。詳細にわたる各評価結果を拝見すると、現状分析と評価及び今後の目標が検討されているので、区の行政の細部にわたり現状を区職員がきちんと把握されているものと思う。</p> <p>今後、現状把握・分析に留まらず、評価制度を活かして、さらに行政が良くなるよう、区職員の一人ひとりが確実に改革していくこと（行動すること）が重要と思われる。それぞれの今後の目標などを拝見し大いに期待をしたい。委員としては大変微力ではありますが、外部評価委員会が確実にその機能を果たすことで、区行政がより充実していくための一助になればと思っております。</p>	<p>本年度の評価制度実施した結果内容の全てを外部評価することは、外部評価委員の人数からも不可能であると思う。外部評価の実施については、年度の対象を絞り込むとか委員のなかで分担するなどの方針を事前に出していたと良かっただと思う。特に事務事業評価に関しては数も多く内容も多岐にわたるため、外部評価が可能なのはそのうちの数パーセントに過ぎない。今後の外部評価を充実させるためにも、外部評価委員会の運営実施方法について要検討と思われる。</p>	<p>【総括意見】 職員への更なる意識の浸透を図るため、行政評価の有用性についてアナウンスを徹底するとともに、各職場において職員一人ひとりが改善に向けて自発的に行動できる環境を整備する。</p> <p>【制度に関する意見】 外部評価委員会の運営方法については対象事業の絞り込みや委員間での分担の割り当てなど、より効率的・効果的な運営が可能となるよう見直しを図る方向で検討し、お諮りする。</p>
3	<p>施策・政策段階の評価は始まったばかりで試行錯誤及び学習段階にある。それを考えると各部署は真摯に取り組んでおられると思われる。ただし、今後の施策の方向などの将来に向けた取組み・活用では、なぜ重点事項や費用対効果の高い事業とされたかに関する説明が不足している。</p>	<p>予算や人事・組織管理への反映はこれからの課題であるが、拡充であれば将来の総事業費をどの程度を想定しているのかを明らかにすべきであり、その額と施策目標値との整合性もチェックすることがマネジメントサイクルの点から重要である。また、難易度や成果の管理可能性、協働策なら行政以外の区民などの前提としている活動水準を明示し実績も報告することにより、区民との協働企画・執行・責任体制を強化していくことが望まれる。</p>	<p>【総括意見】 事業の選定にあたっては、区民の分かりやすさを考慮して、選定過程における選定基準等の基本的情報を記述する方向で検討する。</p> <p>【制度に関する意見】 評価結果に関する説明責任を徹底して区政に対する区民の信頼度を高めるため、基本計画・実施計画に取り上げられている事業と行政評価における目標値との整合性に配慮しつつ、想定される総事業費や事業の難易度、区民との協働体制等について、時間はかかるが検討していく。</p>

## 5 総括意見

No	外部評価意見		処理方針
	総括意見	制度に関する意見	
4	<p>行政経営分野および教育分野を中心に外部評価を行ったが、全体として区政の改善に向けて積極的な対応が採られていると判断できる。区政に関する情報を積極的に公開し区民に対して情報提供しようとしている姿勢はさまざまな策によって実現されている。</p> <p>また将来に向けてさらなる改善を重ねていく姿勢も感じられる。区政に対する区民の満足度を向上させるには、こうした区民との情報共有をさらに充実させていくことがきわめて重要な条件である。各分野においてこうした施策が引き続き強力に推進されていくことを期待したい。</p> <p>さらに一歩踏み込めば、新しい時代に対応した政策創造には区民自身の積極的な区政への参加が重要である。現在はまだ情報の共有を進める段階にあり、区民自身が区政に参加することが大切であるとの意識はまだ希薄であるように感じられる。この区民自身の当事者意識をいかにして高めていくかが今後の大きな課題である。区民の参加意欲を高めるためには、区民が意見を述べるだけでなく直接参画することによって区政が改善されたという成功事例が区民の間に広く共有されることが必要である。</p> <p>また、区民全体が区政の各分野の問題についてどのように感じているのかを区民自身が認識していることも重要である。以上の2点、すなわち区政への直接参画と住民意識に関する認識の共有が今後の課題であると考えられる。</p> <p>なお、個別の策の推進や組織経営に際しては、住民のニーズを十分把握した上で目標を設定することが必要である。残念ながら学校、公社等の一部の分野では、住民ニーズの把握を十分行わないまま職員思い込みで目標を設定したり、ニーズの把握の方法が十分でなかったりする事例が見受けられる。</p> <p>こうした点については、顧客である区民の視点に立って区民との協働で新しい行政スタイルを創造するという意識が職員ひとりひとりに浸透するよう徹底することが望まれる。</p>	<p>新しい時代にふさわしい自由な創意工夫に基づいて創造的な行政運営を行っていくには、人事（主に教育分野）および配分に関する権限が区に委譲されていることが重要な条件である。この点の制約が現時点では非常に大きく、区政改革を大胆に推進する上で大きな障害となっている。もちろんそうした制約の下でも最大限の努力により区政を改善していく努力を続けていかなければならないが、そうした努力と併行して、人事面、予算面等具体的な分野において地方分権を推進し、区政の自由度を大幅に向上させる制度改革が早期に実現されることが強く望まれる。</p>	<p><b>【総括意見】</b> 区民参画の促進及び区民意識に関する認識の共有のためには、まず区民に関心を持ってもらうことが重要であり、区政への注意を喚起できるような広報手段について検討する。</p> <p>また、目標設定に際して区民ニーズをよりの確に反映させるためにパブリックコメント等を活用し、区民による活発な政策論議を呼び起こすための方策を検討する。</p> <p><b>【制度に関する意見】</b> 財源も含めた権限委譲について、引き続き積極的に国や都に働きかけを行うとともに、現状で可能な改革については先行して取り組んでいく。</p>
5	<p>事務事業の全てを対象とした評価制度が導入され、施策、政策を含めた行政評価の体系が出来上がり、行政による自己評価の体制が整った。一人一人が自己評価を通じてコスト意識を持ち、目的達成のための最善手法を考え、行政の生産性向上を図り、区財政の改善を図るよう努力して欲しい。</p>	<p>行政評価システムの自己評価制度は充実した内容のものが出来上がったが、行政評価は区民に対する説明責任を果たす役割と、区民の行政への関心と参加意識の向上を図り、問題意識を共有し、全員参加の区行政を目指すという目的がある。今後は単なる情報の公開にとどまらず区民への情報提供をあらゆる角度から検討し、区民全員が行政評価システムに関心を持つような施策を行って欲しい。</p>	<p><b>【総括意見】</b> 事業の成果を検証して目的達成のための最善手法を考えることによりコスト意識も醸成される。そのために行政評価は有効なツールであり、より理解を促進できるよう、更に職員への意識啓発を図る。</p> <p><b>【制度に関する意見】</b> 行政評価の結果は、区がその活動内容を区民に説明し、理解を得るための手段として活用するとともに、区民による政策論議を高め、区政への参画意欲を促進させるような仕組みづくりを検討する。</p>

## 5 総括意見

No	外部評価意見		処理方針
	総括意見	制度に関する意見	
6	<p>1. 行政評価による効果は何かを記載して、その内容につきレビューすることが、区民及び職員に対して必要である。</p> <p>2. 平成14年度杉並区行政評価報告書p8でコストを下げる余地がないとするのが、53.9%は高い。義務的事業だからできないとするのは安易でないか。全て一定割合は可能なはずである。コスト分析が不足していないか。</p> <p>3. 政策評価のチェックリストでは他の特別区と比較可能なものは対比したほうがよい。また、この指標で政策効果を判断することは困難であるが、重点領域や政策変更の決定の参考にはなる。その点で犯罪発生率や窒素酸化物濃度、保育園待機児童数の悪化につき、そのような対応がされたのかされようとしているのかの補足説明が必要である。</p> <p>また、区政満足度の目標値の50%は低すぎないか？ 目標値は区が独自で達成できるものでないことを示して、目標値を設定するよう努力することが重要である。</p>	-	<p>1. これまでも区の広報紙や説明会等により、行政評価の効用に関する普及啓発に取り組んできたところであるが、区民や職員に対するより効果的な説明方法について更に検討する。</p> <p>2. コスト削減余地がない事業の比率は年々低下してきているものの、義務的事業も聖域化せずに、更なるコストの削減に向けて分析精度の向上に取り組む。</p> <p>3. 現在の杉並区が他の自治体と比較してどの程度の位置にあるかを知ることはサービス水準を客観的に測る有用な指標ともなり、比較可能なものから順次対象を掲げる方向で検討する。</p> <p>目標値については外部委員からの意見を参考にしつつ、より適切な値を設定できるよう適宜見直しを図る。</p>