

平成19年度  
豊島区外部評価委員会報告書  
(概要版)

この冊子は、豊島区外部評価委員会が作成した報告書の内容を、豊島区政策経営部が要約したものです。

平成 19年8月

豊島区政策経営部

# 目 次

外部評価委員会の評価結果 .....	1
1 . 外部評価委員会の評価結果一覧 .....	1
2 . 豊島区の行政評価制度全般についての意見 .....	5
3 . 一般事業の評価結果（抜粋） .....	8
4 . 公社等外郭団体の経営評価の結果 .....	19
5 . 評価に対する改善の取り組みについての意見 .....	24
資料1 豊島区外部評価委員会委員名簿.....	26
資料2 豊島区区外部評価委員会委員名簿(部会別).....	27

## 外部評価委員会の評価結果

### 1. 外部評価委員会の評価結果一覧

#### < 一般事業 >

事業名	担当課	総合評価 1	掲載 ページ
地区計画などの各種街づくり計画の策定	都市計画課	-	-
街づくり団体への支援、PR事業及び電話・窓口相談の実施	都市計画課	C	11
建築計画などに対する助言、指導及び協議	都市計画課	B	-
市街地再開発事業	都市開発課	A	-
街区再編街づくり推進事業	都市開発課	A	-
都市交通システム整備事業（都市再生交通拠点整備事業）	都市開発課	A	-
区営・福祉住宅事業	住宅課	B	-
高齢者・障害者等の入居・支援事業	住宅課	B	-
区民住宅事業	住宅課	D	18
住宅相談事業、アドバイザー派遣事業	住宅課	B	-
耐震改修	建築指導課	A	-
建築指導	建築指導課	B	-
狭あい道路拡幅整備事業	建築指導課	A	8
建築確認審査業務	建築審査課	B	-
既存建築物等指導業務	建築審査課	B	-
適切な道路の維持管理	道路整備課	B	-
歩行者優先の道路整備	道路整備課	B	-
都市計画道路の整備	道路整備課	B	-
交通安全施設の整備	道路整備課	A	-
交通安全の普及・啓発・指導	交通安全課	A	-
自転車利用環境の整備	交通安全課	A	-
放置自転車の抑制	交通安全課	A	9
自動車・バイク駐車対策の推進	交通安全課	A	-
公園やみどりの増加	公園緑地課	B	-
目白ブランド関連事業	公園緑地課	C	12
公園・みどりの維持管理	公園緑地課	B	-

本概要版  
掲載ページ

事業名	担当課	総合評価 1	掲載 ページ
街路灯・防犯灯の設置管理	公園緑地課	B	-
環境・3Rに関する情報の提供	エコライフ課	A	-
再利用品・再生品の入手機会の充実	エコライフ課	C	13
路上分煙対策の実施	エコライフ課	A	-
環境美化活動の実施	エコライフ課	A	-
温室効果ガス対策	環境課	A	-
ヒートアイランド対策	環境課	A	-
環境学習の充実	環境課	A	-
未来戦略推進プラン策定事務	企画課	C	14
自治・協働推進事務	企画課	C	15
非核平和及び人権啓発事業	総務課	B	-
区民活動への支援	区民活動推進課	A	-
町会等自治組織との連携	区民活動推進課 東部区民事務所 西部区民事務所	C	16
地域区民ひろばの運営	地域区民ひろば課	A	10
区民事務所窓口事務	東部区民事務所 西部区民事務所	B	-
地域活動の支援	東部区民事務所 西部区民事務所	B	-
施設活用事業	西部区民事務所	-	-
地域の初動体制の強化	防災課	B	-
食料・生活用品備蓄の推進	防災課	B	-
戸別受信機の更新	防災課	B	-
公共施設の整備	住環境整備課	B	-
老朽木造住宅の除却と建替え更新支援	住環境整備課	B	-
まちづくりへの活動支援と意識啓発	住環境整備課	B	-
危機管理対策	危機管理担当課	C	17
地域防犯対策	治安対策担当課	B	-

< 内部管理・施設 >

事業名	担当課
開発許可事務	都市開発課
道路境界等の明確化	道路管理課
道路使用等に対する適正な届出促進	道路管理課
清潔で快適な道路空間の創出	道路管理課
自転車駐車場	交通安全課
豊島リサイクルセンター	エコライフ課
大気汚染監視事務	環境課
土壌・地下水監視事務	環境課
騒音・振動監視事務	環境課
公害の未然防止（パトロールの実施）	環境課
文書管理事務	総務課
法務関係事務	総務課
行政情報公開・個人情報保護制度の運営	総務課
庁舎維持管理事務	総務課
区営斎場	区民活動推進課
東部区民事務所	東部区民事務所
西部区民事務所	西部区民事務所
地域防災計画の策定	防災課
アゼリア東池袋（従前居住者住宅）	住環境整備課
まちづくりセンター	住環境整備課

本概要版  
掲載ページ

< 外郭団体経営評価 >

法人名	総合評価	掲載ページ
社団法人 豊島区シルバー人材センター	B	19
財団法人 としま未来文化財団	C	21

## 総合評価（A・B・C・D）の見方

### ※1 一般事業の総合評価について

- A：さらに力をいれるべき
- B：現状維持
- C：継続するが実施方法等見直しは必要
- D：縮小

### ※2 外郭団体経営評価の総合評価について

- A：適切に経営されている、さらに事業の推進を図るべきである。
- B：経営について一部改善点はあるが、事業は継続すべきである。
- C：経営改善、または事業の見直しが必要である。
- D：設立目的・事業内容等法人のあり方を含めて抜本的に見直す必要がある。

## 2 . 豊島区の行政評価制度全般についての意見

新たな行政評価制度(以下「新制度」という。)のもとで実施した今回の外部評価を踏まえ、本委員会は、豊島区の行政評価制度について次のように考える。

### 1 新制度について

#### (1) 評価様式

全ての事務事業を同一様式(同一の視点)で評価することを改め、一般事業評価、内部管理事務評価、施設管理評価の3つの様式(3つの視点)で評価したことは、画一的な視点では評価は困難であるといった過去の経験から生まれたものであろうその考え方は理解できる。

しかし、一般事業評価と内部管理事務評価の関係では、「開発許可事務」が内部管理事務となる一方、「建築確認審査事務」が一般事業となっているなど、各課の中核的事業の見せ方に違いが見られる。考え方には整理が必要のようだ。

また、施設管理評価表は、単なるコスト情報が記載されているに過ぎず、その施設で行われている事業は、他の評価表で評価されることになる。修繕費や起債に係る公債償還の状況など区民に提供すべき情報として事業評価の際の参照情報とすれば足りるのではないかと考える。

#### (2) 評価対象

新制度では、課の組織目標と連動して、課単位に事業を括り評価対象とする仕組みとなった。昨年度までは組織目標と行政評価に掲げる目標が全く連動していなかったが、課の組織目標は、政策・施策の目標に連なるものであることから、連動させることは妥当であったと考える。

ただし、特命事項を担当している課など、目標が抽象的で評価が困難なものもあった。また、課をまたがる取組みを一括して評価する手法の構築も望まれる。

#### (3) 指標・目標値

基本計画には始点と終点があり、基本計画の施策体系ごとに評価を行う従前の方法では、すべての評価対象が原則として同一年度にベースライン、到達ラインが置かれていた。しかし、新制度では、基本計画の施策体系から一端離れて、課の組織目標(当然に基本計画を踏まえたものではあるが)を単位に評価対象を括ることにしたため、同一のベースライン、到達ライ

ンといった目標、指標の取り方に統一を欠くことになった。基本計画との関係で政策・施策の方向を見るには、ある程度の中期の傾向を見ることも必要であることから、実績値の取り方そのものについての説明が必要であろう。

#### (4) 評価結果

一般事業評価では、「A：さらに力をいれるべき」、「B：現状維持」、「C：継続するが実施方法等見直しは必要」、「D：縮小」の区分で評価結果を付することとしているが、それぞれが多面的な意味合いを持つことがある。Cの「見直し」には、「さらに推進していくための見直し」と「廃止に向かっている見直し」の2つの方向がある。また、AあるいはBも、全て推進、単なる現状維持でよいというものでもない。今回の評価では、文章でそれぞれの意味合いを補足説明したつもりである。アカウントビリティの視点を忘れずに、それぞれの意味合いや評価の理由をきちんと区民に説明していく必要を感じた。

なお、今回の評価では、過去にD評価が付された施策、法人について、評価結果がどのように反映されたかフォローアップを試みた。広く浅く行う一般的な行政評価に対し、このフォローアップは狭く深く評価を行ったといえる。新制度においても、このような二段階の仕組みも取り入れて、さらに精度を高めてほしい。

## 2 今後の行政評価制度のあり方について

豊島区の行政評価制度が、より機能するものとなるよう、評価手法の改良に加え、次のような点に留意した制度の運用が必要と考える。

#### (1) 行政経営システムの構築

「行政評価を実施すること」のみに価値を見出し、行政評価を活用することまでにはいたっていない自治体が多くある。すなわち、行政評価結果報告を公表すること「書類作り」が行政評価の終着点となっていて、行政評価が政策決定に何ら役立たない。残念ながら、豊島区の過去の行政評価にも同様の状況が見受けられる。行政評価はPDCAのマネジメントサイクルのC(チェック)として機能することで価値をもつ。行政評価の結果が、重点的に取り組むべき施策の方向性や有効な事業の選択あるいは効果的な行政資源の配分につながる仕組み(行政経営システム)の構築が何よりも重要かつ必要と考える。

## ( 2 ) 説明責任の強化

行政評価には、アカウンタビリティ(説明責任)の強化や自治体の政策の質向上に資するといったねらいがある。しかし、現状では、評価表に対する区民からの反応は少なく、また、評価表によって行政と区民、行政と議会において議論が活発に行われるといった状況にあるともみえない。いままでの行政評価が、行政内部だけの「予算削減ツール」としての機能に重きが置かれてきたと推測されるが、今後は、住民参画や協働にもつながるよう評価表記載内容や公表方法に改良を加えていくなど制度の改善を図ってほしい。

## ( 3 ) 人材育成ツールとしての活用

今後の自治体にとって、何を任務(ミッション)とし、何を目標とすることを定めることが求められる。このことから組織目標の「使命 - 目的 - 目標(手段)」の体系を行政評価(自らの仕事の評価)の基礎としたことには意味がある。また行政評価制度を人材育成のツールとしても活用できるよう評価手法の開発をすすめるとともに、政策形成能力を高めるための基礎的スキルと位置付け、職員の能力開発に役立ててもらいたい。

## ( 4 ) 外部評価委員会の役割

豊島区の外部評価委員会は行政内部の評価が「ひとりよがり」にならないための第三者性を備え、サービスの受け手である区民の参加に道を拓いたところに大きな意味がある。行政の活動をよりよくするために、ある意味建設的な「緊張感」を持つこの仕組みは21世紀の自治の発展にますます効果を発揮することと期待する。

### 3. 一般事業の評価結果(抜粋)

(A評価18事業のうち3事業を掲載。C評価7事業・D評価1事業については全て掲載)

			所管課
			建築指導課
			総合評価
13	事業名	狭あい道路拡幅整備事業	A
<b>(1)評価表についての評価</b>			
<p>評価表の書き方について、指標、目標とも適切であり、目標と今後の取組みとの整合性も概ねとれている。</p>			
<b>(2)事業についての評価</b>			
<p>細街路の多い豊島区の地域特性を考えると大事な取組みであり継続的努力が期待される。人員配置の最適化など効率的な運営を前提に、さらに力を注いで欲しい。</p> <p>なお、汚水枡の経費負担の交渉を下水道局と行い、5,160万円の歳入を生み出したことは賞賛に値する。他部署においてもこのような既成概念に囚われない柔軟な取組みが望まれる。</p>			

			所管課
			交通安全課
			総合評価
22	事業名	放置自転車の抑制	A
(1)評価表についての評価			
<p>「指標と目標値の設定」および「目標と今後の取り組みの整合性」について、概ね適切とする意見が大勢を占めたが、指標については、効果を示す指標の工夫が必要ではないかという指摘があった。また、「自転車利用環境の整備」と「放置自転車の抑制」の2つの評価事業は密接不可分であり、統合して「自転車駐輪の利便性の向上」という1つの評価事業にすべきではないか、という意見もあった。</p>			
(2)事業についての評価			
<p>放置自転車の抑制は、さらに力を入れるべき事業と判断し、総合評価を「A」とした。</p> <p>駐輪場の収容能力の絶対数が不足している現状をふまえると、駐輪場（収容能力）を増やすことはもちろんとして、さらに現在の利用法に工夫を加えるなどして既存施設の利用率向上を図ること、駐輪コストの低く済むレンタサイクルの事業化を検討すること、あるいは、駅まで徒歩圏内の人には（健康のためにもなるので）歩いて通学・通勤するよう呼びかけること、などの取り組みも必要ではないか。</p>			

			所管課
			地域区民ひろば課
40	事業名	地域区民ひろばの運営	総合評価
			A
<b>(1) 評価表の作成内容等についての評価</b>			
<p>利用者アンケートの結果や、町会や各団体の参加状況を指標に加えるべきである。また、一例だが、アンケート採取時に「自分が地域コミュニティの一員であると感じる」という質問項目を設け、その割合を指標にするなど、今後も工夫が必要である。</p>			
<b>(2) 事業全般についての評価</b>			
<p>区民ひろば構想は、区の財政危機とも相まって浮上したものと思われるが、現在はその本来的な目的である、既存の施設を地域コミュニティの観点から見直し、広がりのあるコミュニティの活性化を図るという理念に近づき、軌道に乗りにつつあることがわかる。</p> <p>最終的に運営協議会には区民ひろばの運営そのものを担ってもらうことを目指している。それは「区民ひろばの事業運営と施設運営」だけなのか。それとも町会を含んだ新たな地域自治組織の連合体であり、地域自治の要として考えているのか。区民ひろばの運営協議会に、より積極的な視点を加え、「地域コミュニティの核」として政策を組み立てることが必要であろう。行政として最終形をどう想定しているのかを明確にすべきである。地域区民ひろばが、旧来からの地縁団体と、NPOなど新たな区民活動団体などを含めた、新たな地域自治組織あるいはより活力のある組織へと発展するきっかけになることで、コミュニティの再生につなげてもらいたい。</p>			

		所管課
		都市計画課
2	事業名	街づくり団体への支援、PR事業及び電話・ 窓口相談の実施
		総合評価  C
(1)評価表についての評価		
<p>目標が「協働意識を高める」では、具体性がなく到達点が見えてこない。</p> <p>達成度を測る指標については、「相談件数」「アクセス件数」とも、事業に対する需要値ではあるが、事業の達成を示す指標としては適当ではない。それぞれの効果を図る指標の工夫が望まれる。さらに、行政としての努力が反映できる指標、街づくり団体への支援に関する指標などの開発も必要であると考え。</p>		
(2)事業についての評価		
<p>事業の重点が助成事業に集中しており、協働意識を高めるための体系的な仕組みが見当たらない。「街並みづくり大賞」などは意識啓発のうえで有効な手段と思うが、街づくりへの区民協働を目指すのであれば、多くの効果的な取組みが考えられるはずであり、構成事業、業務の進め方など事業全般について、さらなる工夫が必要である。</p>		

			所管課
			公園緑地課
			総合評価
25	事業名	目白ブランド関連事業	C
<b>(1)評価表についての評価</b>			
<p>評価表からは「目白ブランド」と目白庭園の活用の関係が読み取れない。ブランド周知にどのような効果があるのか示す指標の工夫が必要である。</p> <p>また、目的に「みどりの増加」と「目白ブランド」を併記しているが、違和感がある。目白ブランドには、公園緑地課以外の課の事業もあるはずであり、それらをまとめて目白ブランドとして評価するべきであろう。公園緑地課としては、公園の管理運営に係る事業の一部として目白ブランド関連事業を位置付けてもよいのではないか。</p>			
<b>(2)事業についての評価</b>			
<p>地域ブランドの形成は、行政より民間や区民を担い手として進めるのが望ましく、行政が無理をして創り上げるものではない。地域の資産である「目白庭園」や「目白の森」を活かしていこうという方向性はよいが、地域ブランドとして全国的に売り出す必要がどれほどあるか。また、ホテルのイベントは、本来そこに生息できない生き物を連れてきて放すだけで、客集めの道具でしかない。</p> <p>総合評価は「C」としたが、当該事業は、抜本的に内容を改める必要があり、それができなければ廃止するべきである。</p>			

			所管課
			エコライフ課
			総合評価
29	事業名	再利用品・再生品の入手機会の充実	C
(1)評価表についての評価			
<p>達成度を測る指標が「再利用・再生品の提供機会の数」だけであり、この事業がどのような効果を生んでいるかがわからない。効果を示す指標を工夫していく必要がある。また、目標値を「57回」としているが、なぜ、この回数を目標値としたのかはわからない。</p> <p>さらに、再利用・再生品の取り組みは民間でも行っており、この事業を評価するには、それをふまえた指標も必要と考える。</p>			
(2)事業についての評価			
<p>当該事業自体の必要性は理解できるが、実施方法等の見直しが必要である。</p> <p>この事業については、民間でも同様な取り組みを行っている。委託等の民営化や市民活動の活用により事業主体を民間に移行し、行政はコーディネートあるいはバックアップにまわるなど、役割を見直す必要がある。</p> <p>なお、区の姿勢を区民にアピールする象徴的存在として「環境・3R関連の拠点」が必要との意見があった。</p>			

			所管課
			企画課
			総合評価
35	事業名	未来戦略推進プラン策定事務	C
<b>(1) 評価表の作成内容等についての評価</b>			
<p>「持続可能な行財政システム」というのは昨今の自治体経営のキーワードではあるが、一般論である。豊島区の現状はどうか、そして豊島区としてはどうしたいのかがわかりにくい。また指標はこの事業の成果を端的に表せるものを引続き検討すべきである。目標値も単に「増加」とするのではなく、数値にして掲げるべきではないか。</p>			
<b>(2) 事業全般についての評価</b>			
<p>基本計画の実施計画を、豪華な冊子の形で毎年作成する必要があるのか。また計画策定事業にしては、多くの職員が充当されている。「作成すること」自体が目的と化しているのではないか。実際は、基本計画に描いたまちの姿を実現することが期待されているにもかかわらず、その評価と評価を踏まえた計画化の仕組みが見えない。戦略プロジェクトの選定基準、新規事業採択の基準の明確化を重点事項に取り上げていることは目標とそれに対応する取り組みとして妥当ではあるが、財政に余裕の出た豊島区にあって、単に新規事業を増やすだけに終わることのないよう、行政評価とそれにもとづく資源配分のシステムを合わせて組み込むよう検討が必要である。</p> <p>また、「基本計画に基づく戦略的な施策（プロジェクト）」と基本計画体系上の施策の関係が見えない。今後施策の再編にこの戦略プロジェクトを活用するということなのか。「持続可能な都市経営のための戦略的なプロジェクト」という発想は理解できるが、基本計画に基づく施策の重点化を図るためのものであるとしても、よりシンプルに、区民にも職員にも基本計画の成果・達成度を分かりやすくしていく必要がある。</p> <p>各部局からあがってくるものを集約し、「予算の範囲内で」採択するのが実際の業務内容であったとしても、事業を評価する視点や、調整機能を担う知識の獲得に努められたい。</p>			

			所管課
			企画課
36	事業名	自治・協働推進事務	総合評価
			C

(1) 評価表の作成内容等についての評価

「参加と協働の仕組みづくり」に取り掛かったばかりであったとしても、現時点で主管課として現状をどう評価しているか考えを示すべきである。

指標については、モデル事業を20年度に実施するのであれば、自治推進委員会の答申ではなくモデル事業数にすべきではないか。

また、「参加と協働の仕組み」とは、既存の制度化されたルート(議会)ではなく、それを補完するものとしての区民の区政への直接参加を念頭においていると考えられるが、全く既存のルートによる参加を無視することもできない。むしろ直接参加の仕組みが整うにつれ、自らの自治体の首長や議員の選出に高い関心が示され、既存ルートの活性化につながるのではないかと考えられることから、個人の参加を表す指標として「区長選・区議選の投票率」を採用することも検討すべきではないか。

(2) 事業全般についての評価

自治基本条例の存在は、現在区民にどの程度知られているのか。また、「参加」の現状をどう考えるのか。豊島区における「参加と協働」の現状分析を課としてどのように認識しているのかが見えない。「新たな公共」「多様な主体による地域自治」といったことは参加と協働に関する一般論であって、それを踏まえて豊島区の現状はどうなのか、その上で豊島区における「参加と協働の仕組みづくり」をどう行なうか、具体的に示す必要がある。自治推進委員会が発足したばかりであっても、現段階で課としてはどうしたいのか、将来的なイメージをどう描いているのかが不明のため、この「自治・協働推進事務」という事業が見えにくい。

「公益的な活動団体との協働事業数」については、現在67でありその内容を分析中とのことだったが、分析後にはきちんと数値目標を上げたほうがよい。また、団体だけではなく個人の参加の状況をどう捉えるかについても検討すべきである。

制度化に向けた検討は重要であるが、その前提となる自治基本条例の理念を区民に広く周知することにも一層力を注いでいただきたい。そのための具体策も検討する必要がある。

			所管課
			区民活動推進課 東部区民事務所 西部区民事務所
39	事業名	町会等自治組織との連携	総合評価
			C
<b>(1) 評価表の作成内容等についての評価</b>			
<p>指標からは、区政連絡会が「行政 町会の双方向の情報交換の場」であることはわかる。だが、「町会 地域」の情報の流れはここからはわからない。行政・町会の活動が、多くの区民に周知されているだろうか。一つの目安として町会の加入率や町会のイベントへの参加人数など、地域全体との関係を表す指標があってもいいのではないか。</p> <p>また、「区政情報発信数」「町会からの要望数」の目標値は（おそらく予測値であろうが）根拠が不明確である。</p>			
<b>(2) 事業全般についての評価</b>			
<p>区政連絡会を行政からの一方的な情報提供や協力依頼の場としてではなく、区民からの要望・意見をより積極的に区政に反映させる「広聴」の機能も強化しようとしていることは評価できる。しかしながら、一般の区民には区政連絡会が「行政と自治組織の双方向の意見交換の場」であるとは捉えられていないのではないか。区政連絡会での意見交換の内容が、一般の区民まで伝わっているだろうか。その役割、活動内容等については、地域に積極的にPRしていく必要があるだろう。</p> <p>町会は従来からの自治組織として今後も区と連携・協働する重要なパートナーではあるが、都市部での町会の加入率を考えた時に、果たして今後も町会だけを頼りにして地域コミュニティの活性化を図れるのかという問題がある。評価表からも、地域力の低下を危機として感じていることが伝わってくるが、従来どおりのやり方で「行政 町会 地域」のルートが確保できるか疑問である。今後は町会以外の地域の様々な活動団体やNPOも視野に入れ、地域コミュニティの活性化をはかるべく、例えば、NPOやPTAなどを縦軸にし、町会のような地縁団体が横軸としてそれらの団体を串刺しするような体制も検討すべきである。（例えば“地域区民ひろば”のような。実際に地域区民ひろばでは町会とそれ以外の団体による運営協議会の設立が少しずつ始まっている。）</p>			

			所管課
			危機管理担当課
50	事業名	危機管理対策	総合評価
			C
(1)評価表の作成内容等についての評価			
<p>危機は管理できない。管理できれば危機とは言わない。対応するものである。対処療法的な業務から、その存在理由を明確にすることは容易ではない。</p>			
(2)事業全般についての評価			
<p>防災課・治安対策担当課・総務課、あるいは広報・広聴等を含めた仕事の見直し、組織再編が必要である。コンプライアンスは総務課が担当すべきではないか。必要ならば、事故・不祥事勃発の際対応する専門の職員を非常勤で雇用する等検討すべきである。突発的な事件・事故等への対応のほかに、毎年テーマが変わる、課のベースになる仕事があるとのことだが、例えばA E Dの講習についても、どうしてもこの課でやらなくてはならないというものでは無いように思われる。危機事象発生時に情報伝達経路を整備しトップマネジメントが機能するためには、それぞれ関連する部署の役割を見直し、組織体制をシンプルにすることも検討すべきだろう。「今後の改革方針」には、課設置当初は全庁的な危機管理体制が整えば解散も視野に入っていた、それが守備範囲が広がってきたとの記載である。各部署にとっては、自分のところのトラブルに共に対処してくれる大変ありがたい課であろうが、その分各部署の危機管理体制・意識はどうなのだろうか。危機管理担当課に頼ってしまうという傾向がないだろうか。</p> <p>何をすれば、危機管理の強化につながったと言えるものがないだけに、この課の業務を評価することは困難であり試行錯誤がつづくことになるのか。</p>			

			所管課
			住宅課
9	事業名	区民住宅事業	総合評価
			D
(1)評価表についての評価			
<p>事業を行なうという前提からすると、目標、指標の整合はとれるものの、目的(事業そのもの)の妥当性は疑問である。また、「ファミリー世帯等のニーズに応える」という目標も適切かどうか疑問である。無制限にニーズに応えることはもともと無理であり、それを目指すことも正当とは思えない。</p> <p>目的、目標の再検討が必要ではないか。</p>			
(2)事業についての評価			
<p>住宅施策は、社会的目的を達成するために財政負担により実行している事業であり、その費用と効果を分かりやすく数値化し、併せて他自治体との比較や民間との代替性を整理し、常に評価を受けるべきものである。</p> <p>たとえ区内にファミリー世帯が増加することが好ましいことであり、区民住宅事業がファミリー世帯を区に誘導する施策としては有効であるとしても、教育、福祉、環境など他の諸施策との整合性を考慮しないわけにはいかない。行政が中堅所得層に対する支援を行う必要性は、社会的弱者に対する配慮等と比較すれば、明らかに劣後する。さらに、民間との代替性や入居率の悪化といった実情をふまえると、将来に向けて抜本的に見直すことを避けてはならない。</p>			

#### 4. 公社等外郭団体の経営評価の結果

1	法人名	社団法人豊島区シルバー人材センター	総合評価
			B
<b>(1) 設立目的・事業内容についての評価</b>			
<p>設立当時の時代背景からすると設立目的と、それを果すための事業内容は妥当なものであったと考える。しかし、人材派遣業へ民間が進出し、公益法人制度改革により法人のあり方が問われている現在の社会状況からすると、同様なサービスの側面をもつ事業内容は必ずしも妥当なものといいきれない部分があるように思われる。社団法人の構成員である会員に対するサービス（就業と分配金の供与）が、公益法人としていま求められている「公益」といえるかは疑問であり、公益性と営利性のバランスに欠ける面があるといわざるを得ない。目的・事業内容について、民間にはできない、会員の枠を超えた社会貢献の視点から、検討することが必要である。</p>			
<b>(2) 「分析表Ⅰ（組織分析）」についての評価</b>			
<p>平成17、18年度の経営評価表を比較すると、改善に向けての努力の跡が読み取れ、概ね適切に運営していると評価できる。</p> <p>ただし、事業内容に照らして、常勤職員の人件費など管理費はいまだ高い水準にあることから、さらなる効率化への取組みが望まれる。</p>			
<b>(3) 「分析表Ⅱ（事業分析）」についての評価</b>			
<p>会員への就労あっせん事業については、会員（＝高齢者）に対する生きがいづくりといった面から一定の成果をあげている。また、会員数の減少や会員平均年齢の高止まりなど危惧すべき点はあるもののおおむね順調に運営されている。今後は、会員数の増加を図るとともに、「会員の若返り」「研修の強化」などが必要と思われる。</p> <p>ただし、この事業については、「一般雇用になじまない」という制約のもと公益性の範囲内で行うべきであり、むやみに事業対象・内容を拡大していくべきではない。</p> <p>なお、公益法人の役割として、既存事業に加えて、会員の枠を超えた社会貢献等の営利企業では難しい「公益活動」をより積極的に行うべきものとする。</p>			

#### (4)「分析表Ⅲ(財務分析)」についての評価

財務分析においては、一部に改善点は見受けられるが、概ね妥当と考える。

今後も、区の委託事業が減少し補助金も厳しい状況にあることから、より自立性を高めていかざるを得ないと思われる。安定して「公益性」の高い事業を行うためには、堅実な資産形成と人件費を含む管理費のさらなる削減を行う必要がある。事業収入の減少が管理経費比率の上昇を招き、会員の手取り減少が会員離れを起すといった悪循環を来たさぬよう一層の効率的な経営を望むところである。

#### (5)法人についての評価

高齢者が「自分は社会の一員として役立っている」という実感を持ちながら暮らせるという意味では「シルバー人材センター」の存在は、今後ますます意義あるものとなっていくと思われる。一般雇用になじまない、就業意欲のある健康な高齢者に対する就労機会の確保という観点からすれば、民間市場を圧迫しない範囲において積極的に取り組むべきと考えられる。

一方、現在進められつつある公益法人制度改革において、公益法人たる社団法人に対してより「公益性」が強く求められる見通しであることを考慮すると、さらに「公益性」に重点を置いて事業を転換させることが必要である。すなわち、会員の枠を超えた対象について、他のシルバー人材センターと横並びではなく独自に積極的な「公益事業」を展開するなど、より「公益性」を高めていく努力が求められる。そのためには、公益事業を支える観点から、収益事業の拡大や管理費等の削減など収益性の高い経営体質に改善していかなければならない。「公益性」を確保するために、収益事業に積極的な意義を見いだす必要がある。

2	法人名	財団法人としま未来文化財団	総合評価
			C
<b>(1) 設立目的・事業内容についての評価</b>			
<p>財団の設立目的には「共に責任を担う協働と共創の文化都市を実現するため」とあるが、コミュニティの醸成とまちづくり活動の促進による区民の参加協働意識の高揚と区民活動のネットワーク化による地域全体の活性化が目指されているといえる。旧豊島区街づくり公社の事業を引き継いだとはいえ、「区有施設の管理、運営及び保全の事業」や「まちづくり用地・建築物の取得、管理、処分の事業」については本来目的からは異質な事業とも見える。これら施設のハード管理に係る事業は収益事業として財団の文化事業の収支改善に寄与することが期待されているとすればその実績を示す必要がある。旧池袋保健所跡地の所有権移転の経緯などを考慮しても、本来事業に係る財団独自の経営理念、経営方針がみえにくい。総じていえば、財団の運営資金として区から委託金・補助金などの公金が流入する現状からは、財団の設立目的に沿った事業毎の活動の成果を示す指標を設定しかつ説明しないかぎり「目的に沿った事業」であるかどうかの判断はつかない。</p>			
<b>(2) 「分析表 I (組織分析)」についての評価</b>			
<p>外部人材の登用などにより財団経営に係るコーポレート・ガバナンスが確保されているのであれば、理事会構成は評議員数との関係からもっと少数であってもよい。なお、理事会には公共的サービスのマーケティングや施設及び財産の有効活用に係る専門家や経営の経験ある者を極力採用すべきである。</p> <p>事務局の職員構成について</p> <p>まず、フルタイムの職員が多いかどうかはにわかに判断がつかない。非常勤職員の多さから人件費抑制の努力は窺えるが、なおITの活用や臨時職員など多様な形態での雇用を導入することが検討されてもよい。</p> <p>次に、事務局幹部職員（区OB）の給与等については抑制の努力が行われているようにも見えるが、その他については不明である。常勤の管理職や監督職（係長級）の人件費が適切であるかどうか、具体的には、利用者の増加、利用料等収入の増加など経営状況との関連で成果給となっているかどうか、など一切不明である。</p> <p>さらに、経営の改善のためには、経営改革を断行できるノウハウを持った外部の人材を公募等により積極的に登用すべきである。区からの派遣、区OBの採用に依存することなく、厳しい経営環境を切り拓く能力のある固有のマネージャーを雇用することが必要である。そのためには、しかるべき報酬を惜しむべきではない。</p>			

<p>(3)「分析表Ⅱ(事業分析)」についての評価</p>
<p>二財団の統合による特徴を生かした事業になりえているかなお分析を要する。上記(1)の目的と事業の関係でも述べたが、財団固有の事務が不明である。文化や教育、街づくりや建物管理などについても行政の役割、純民間企業、市民団体さらには市民との役割分担をよくよく見定めたいうえで、公益法人として成すべき事業の本筋を見定める必要がある。その意味では、文化事業を担う団体として注力化し、固有の能力を形成しながらその実績を伸ばしていくことが望まれる。そのうえで、まちづくり事業を文化事業との関連で再整理・再編することが必要ではないか。旧池袋保健所跡地の売却など区との関係で生じた事業については、区とともにその事業の来歴と将来展望を明らかにする必要がある。</p> <p>地域コミュニティ共生・協働事業については、行政で展開されている区民ひろば事業や区民活動支援事業、町会等自治組織との連携事業など区と財団が二元的に活動するも活動によっては二重行政、二重サービスとなっていないか事業の成果についてさらなる精密な評価が実施されるべきである。</p>
<p>(4)「分析表Ⅲ(財務分析)」についての評価</p>
<p>人件費を含め自立できる財務体質にしていくことが必要である。そのためにも本来事業の充実を図り多くの区民その他の利用を増やし、経費を上回る収入(利益)を上げていく取り組みを抜本的に見直して欲しい。そのうえで区からの補助金に依存しない経営に引き続き取り組んで欲しい。</p> <p>なお、基本財産の運用益による収支の改善は望めないにしても、引き続き基本財産の充実とその運用改善に努めて欲しい。また、「あうるすぽっと」の運営が財団の財務運営上よい影響がでるのかどうかかわからないが、指定管理者による経営(管理代行)がきちっと成果を挙げ、財団本体の財務体質を悪化させないようにその経理は厳格にかつ公明に行ってもらいたい。</p>
<p>(5)法人についての評価</p>
<p>22年余の歴史をもつ財団として区民にも馴染みが深まりつつある反面、財団として独自の経営責任をもち、独自の事業を運営する公益法人であることを多くの区民が知りえているかは疑問である。区の職員やOBを派遣し、かつ区の施設の運営を委託するだけの外郭団体であるとの観は依然として拭いがたい。</p> <p>財政面を中心に更なる改善が必要であるが、民間との生き残りを懸けた競争環境にあるという経営改革の方向性や熱意が感じられない。</p> <p>ハコモノ行政を補完する外郭団体としての時代は終わりつつあることを踏まえれば、財団は独自の価値を創出し、区民にその価値を認めてもらえるような活動と成果を証明しない限り、税金を引き続き投入するに足る経営であるかどうかは判断できない。</p> <p>今後、指定管理者など規制緩和により多くの能力をもつ民間団体との競争に伍してい</p>

けるだけの経営能力（独自の価値と経営手腕など）を構築し、そのことを区民に説明しないかぎり財団への経営支援は縮小すべきである。

以上のように、経営改善及び事業の見直しが本格的に求められていると考えられることからとする。

## 5. 評価に対する改善の取組みについての意見

外部評価を実効あるものとするためには、「単に評価を実施した」ことにとどまることなく、改善計画の内容やその進捗状況など評価への対応について、フォローアップすることが重要であり、そういった評価サイクル・システムを構築していくことが必要である。

改善すべきことは「改善せよ」と言い続けていくことが外部評価委員会あるいは政策経営部（行政経営課）の役割ではないかと考える。

このようなことから、本委員会は、過去の外部評価委員会においてD評価が付された1団体、1施策について、所管課から改善の取組み状況などの説明を受けて議論を行った結果、次のように指摘する。

		評価年度
		平成17年度
1	団体名	財団法人豊島区勤労者福祉サービスセンター
		所管課 生活産業課
<b>指摘事項</b>		
<p>中小企業の勤労者という一部対象者に限って福利厚生事業を行う事業形態は、民間の会員制スポーツクラブと何ら変わらず、平成20年度実施を目途に現在進められつつある公益法人制度改革の後には、公益法人としての存続は危ぶまれるものである。所管課としては、一般法人への移行も検討しているとのことだが、そうであるならば、早急に収益事業の展開など収益性を高め自立した経営体質に改善しなければならない。</p> <p>しかしながら、改善計画の事業内容などからは、会員のニーズ、関心を把握し、収益を高めたいといった姿勢が見て取れない。改善計画は、単なる現状維持のレベルに立った小手先の見直しにすぎず、これでは会員数の増を期待することはおろか、サービスの多様な供給方法との連携や財団の自立化を促進する収益事業の新たな展望は望むべくもない。</p> <p>国の補助金打ち切りや公益法人制度改革が迫っているいま、2年前の外部評価委員会の評価を真摯に受け止め、早急に、自立化に向けた抜本的な事業、体制の見直しを図るべきであり、それが不可能であれば、事業目的に応じた中間法人への移行など現行組織そのものの廃止を前提とした改革が問われることとなる。</p>		

			評価年度
			平成18年度
2	施策名	学校と家庭、地域の連携	所管課
			学習・スポーツ課
指摘事項			
<p>この施策については、改善計画の進捗状況を見る限りにおいて、昨年度の評価に対し適切な対応が行われていると判断できる。</p> <p>「学校と家庭、地域の連携」は重要であり、子ども施策関連の他の課や200ある事業との連携を図りながら積極的に推進するべきである。「行政にとっては家庭教育推進員を設置することだけに意味がある」との意見もあり、家庭教育推進員活動が在任中の活動で終わることなく、人材として地域に根付くまでアフターケアするなど、この施策の効果が次に繋がるような努力をしてほしい。</p>			

## 資料1

## 豊島区外部評価委員会委員名簿

(敬称略、五十音順)

	氏 名		備 考
公 募 区 民	阿部 等	区 民	
	村上 政美	区 民	
	森 清	区 民	
	矢口 節子	区 民	
学 識 経 験 者	岡田 彰	拓殖大学政経学部教授	副委員長
	申 龍徹	財)地方自治総合研究所特別研究員 法政大学法学部兼任講師	
	原田 久	立教大学法学部准教授	
	宮崎 伸光	法政大学法学部教授	委員長
	山村 正二郎	公認会計士	

## 資料2

## 豊島区外部評価委員会委員名簿(部会別)

( は部会長、50音順、敬称略)

## 部会A

氏名	担当する政策等
阿部 等(区民)	1. みどりの創造と保全 2. 環境の保全 3. 魅力あるまちづくりの推進 4. 魅力ある都心居住の場づくり 5. 交通体系の整備 6. (経営評価) 社団法人豊島区シルバー人材センター
申 龍徹(学識)	
宮崎 伸光(◎学識)	
村上 政美(区民)	
山村 正二郎(学識)	

## ●部会B

氏名	担当する政策等
岡田 彰(◎学識)	1. 心ふれあうコミュニティの形成 2. 平和と人権の尊重 3. 災害に強いまちづくりの推進 4. 身近な安心と安全の確保 5. (経営評価) 財団法人としま未来文化財団
原田 久(学識)	
森 清(区民)	
矢口 節子(区民)	
山村 正二郎(学識)	

区民活動推進課・東部区民事務所・西部区民事務所の事業のうち複数課で行なっているものは一括して評価した。