

## 平成 22 年度第 11 回新宿区外部評価委員会会議要旨

### <出席者>

外部評価委員（13 名）

卯月会長、名和田副会長（第 3 部会長）、岡本委員（第 2 部会長）、入江委員、大塚委員、小菅委員、須貝委員、富井委員、中原委員、鍋島委員、芳賀委員、山村委員、渡辺委員

事務局（4 名）

猿橋総合政策部長、木内行政管理課長、大竹主査、担当 1 名

### <開催日>

平成 22 年 11 月 2 日（火）

### <場所>

区役所本庁舎 6 階 第 3 委員会室

### <開会>

#### 1 経常事業評価手法の検討について

##### 【会長】

第11回の新宿区外部評価委員会を開会したいと思います。

今日は1番目の議題として、経常事業評価手法の検討についてという、今年新たな課題として提出されたものについての議論をしたいと思います。

事務局からおおよその骨子、たたき台が出ています。これをご説明いただきながら、これまでの外部評価の経験、知見を生かして構成について議論することをまずメインにしたいと思います。まず事務局よりご説明をお願いいたします。

##### 【事務局】

資料 1 に沿ってご説明をさせていただきます。

経常事業の評価手法について諮問させていただいて、何度か経常事業とはどういうものか、どういう特性があるかということで、資料をご用意してご説明してきたところです。そういう中でご意見もいただいているところもございますので、本日は最終的にこの外部評価委員会として答申文、報告書としておまとめいただくに当たって、まず全体像の構成がどうなるかということの頭の中に置いていただいて、ご議論いただくことがよろしいだろうということで、一般的に答申文をつくるとなると、構成がどうなるかということのたたき台として本日お示ししているのが、答申の骨子構成案ということで、いわば目次になるようなイメージとしてお考えいただければと思っております。

まず一番最初に結論ということで答申の内容、経常事業の評価はこうあるべきではないかと

というような外部評価委員会の結論の文を頭に用意させていただいて、2の経常事業とはという部分でございますけれども、まず外部評価委員会として経常事業をどう定義づけたかというものを整理していく必要があります。その中で(1)の経常費の定義、それと経常事業の現状、そして経常事業をどう分類しているかと、大きく分けてこの3つの部分を書き込んでいく必要があるだろうと思います。

これにつきましては今まで説明させていただいた資料をもとに整理ができると考えています。この(2)の経常事業の現状にふれるという部分は、事業の数え方として、施策の体系に沿ってまとめられた事業、「第一次実行計画」の巻末に白抜きであるものが経常事業であるのご案内しましたが、それが約450ほどございます。また、予算事業が予算書に載っている事業数としては約1,400あるというご説明を以前にしたかと思えます。外部評価委員会としてまとめる前提として、経常事業の現状がこういう状態であったということを説明していく。また経常事業については、法定受託事務や都の委任事務のように区としてはほとんど裁量の余地がない事業や、自治事務などがあり、それによっても評価の対象とすべきもの、あるいは評価の視点というものが変わってくるだろうということで、そういう中で分類をどうしたかということをもまず明確にしておくということで2番の項目を設けています。

3の答申に当たっての基本的な考え方という部分については、具体的にこう評価すべきであるという前に一つはやはり効果的な評価をしていく必要があるだろうと。例えば予算事業全部ということですと1,400になりますが、その中で効果的な評価をしていく必要がある。また、その評価対象を抽出に当たって優先する考え方のようなものがあれば、そういうものも基本的な考え方として整理しておく。また、評価期間、評価サイクルという部分をまず基本的な考え方として整理をした後、4として具体的な評価手法についての考え方、あるいはその評価対象事業をどう抽出していくか。予算事業1,400を個々に評価していくのが困難であるとする、ある程度グループ化する、ユニット化していく必要があると思います。これまでも議論の中では基本施策単位でやったらどうかとか、個別目標単位でやったらどうかというご意見もございました。そういう部分も含めて評価対象事業の抽出の考え方を整理していく。計画事業は4つの視点で評価をし、外部評価についてプラス協働の視点で評価するということになっていますけれども、経常事業については評価の視点をどうすべきかということを書く。

そして、6番目として、これまで計画事業と個別目標と補助事業を評価していますが、新たに経常事業の評価を加えることによって、これまで行ってきたこうした評価との調整が必要なものもあるのではないかとということで、それぞれについてその部分を整理して書き込んでいく必要がございます。

7番目に、最後にということで、外部評価委員会としてもしまとめる部分があれば書き込んでいき、全体のイメージとしてはこういう形で答申文は流れていこうというところで目次の部分をたたき台ということで作成させていただきました。

これまで資料を説明する中でいただいているご意見等を踏まえて、具体的にはどの部分がある程度明確になっているかということ整理させていただいたものが2枚目、3枚目ということ

になります。

1の結論はまだこれからということになりますけれども、概ねこれまでいただいているご意見の部分を箇条書きで整理できていけばよりわかりやすくなるかと考えてございます。

2の経常事業とはという部分は、諮問の内容を検討するに当たって、外部評価委員会として前提とした定義や現状認識をこのところで明らかにしていく必要があります。

3の答申に当たっての基本的な考え方、(1)の効果的な評価という部分については、行政評価の各年度の評価期間に制約がある。決算が確定する5月末以降でないと決算数字が確定しておりません。一方、予算に反映させるとなると、概ね10月末あるいは11月上旬までに外部評価までの評価結果が出ていないと翌年の予算に反映できないということで、一定の評価期間の制約がある。また、一方で、評価対象事業が増えることによる制約もあるということで、そういう中でどう効果的な評価をしていくかという視点が必要であるということ。これについては、下線を引いてある部分については、これまで協議いただいている中でいただいているご意見かと思っております。(2)の評価期間の部分については、特にこれまでご議論が出ておりませんので、考え方として二次実行計画終了までにひととおり終わらせる、あるいは3年程度集中して一たん終わらせた後、その後は5年ごとに回すというような考え方等、いろいろあるかと思しますので、一つの案として①②のような考え方を示しております。

4の評価手法の部分ですけれども、(1)の評価手法の考え方で、先ほどご説明しましたように、すべての予算事業を単純にそのまま評価できないということで、ある程度ユニット化していく必要があるだろうと考えております。その場合、基本施策単位でまとめると事業はわかりやすくなるのではないかというご意見がございました。また、そうしたほうが個別目標を踏まえた評価がしやすいというご意見もあったかと思えます。評価対象事業の抽出の考え方については、①にありますように、法定受託事務、都の委任事務については、区の裁量の余地がほとんどないということで、評価の効果を反映することが限定される。効率的に事務が行われているかどうかという部分は評価できますけれども、事業の目的の妥当性について評価してもあまり意味がないのではないかということになっています。

②として特定財源による事業、これは区の自主財源以外に用途が特定されている形で入ってくる財源があるものですが、これは自主財源による事業に比べると、評価を反映しても財政的な効果は低いだろうという特性があるということをご説明しているところです。そうした中で、区の自主財源による負担がない事業、100%国や都から交付金、負担金等が入ってくる事業については、評価対象にしなくてもいいのではないかということも一つの考え方として出てくるのではないかと。その次の網かけの部分は、そうではないという場合になったときに区の自主財源による負担割合、あるいは負担額によって一定の部分、評価対象からとりあえず外してもいいのではないかとという考え方ができるかどうかという部分はあろうかと思えます。

③で、他に外部の視点で評価対象となった事業の評価内容は評価対象としてもバッティングするのではないかとご協議いただいているところです。具体的な部分でいきますと、これは必ずしも経常事業というわけではありませんけれども、協働提案事業については事後評

価もしている。あるいは、福祉第三者サービス評価について、補助事業としてはこれを評価していますけれども、その評価の内容と同じ内容の評価というのはしていません。あるいは、指定管理者の事業評価、教育委員会が始めた評価等については、その評価内容とダブるものを評価対象にしても効果がないのではないかとすることは、ご議論いただいているところです。

④の事業規模による選択は可能かという部分で、これは先ほどの自主財源との関係がございませぬけれども、例えばユニット化した後の経常事業の予算額が一定額以下、100万円以下のときには、とりあえず評価対象から外すということも効率的な評価をする上で一つの考え方として取れるかどうかという部分はあるかということで、④について挙げさせていただきました。

5の評価の視点、これについては4つの視点と協働の視点、これを統一的に使った評価は困難ではないかということで、繰り返しになりますけれども、法定受託事務、都の委任事務、あるいは義務的自治事務、法定受託や都の委任事務以外で、法令で区市町村が行う事務となっているものについて、目的の妥当性については評価をしてもそれを反映させることはできないだろう。あるいは、その事業の内容によってはサービスの負担と担い手、あるいは協働の視点という評価も困難な場合も多いのではないかと。また、目的の達成度という部分で、アウトプット指標の部分については、当然予算を見積もり積算しているわけですから、その根拠になる数値が達成できているかどうかという部分の活用は比較的簡単にしやすいんですけども、アウトカム指標を設定して、それで達成度がどうかという部分は難しい事業が多いのではないかと。ことが考えられるということで整理させていただいております。

そういう部分を踏まえていくと、効率的・効果的な視点というのは、あらゆる事業についても評価できるだろうというものがあるかと思ひます。もう一つは、手段の妥当性といひますか、代替手段、他に手段がないのかという部分については、比較的どの事業よりも評価しやすいのではないかと。自治事務に関してはそういうことが言えるのではないかと。ことで整理させていただいております。

また、6のこれまでの行政評価作業等との調整の部分について、計画事業評価については内部評価は毎年行うべきであるというご意見をいただいておりますので、この部分はそういうような形になろうかと思ひます。また、今回もお願いしてありますように、計画時の最終年の振り返りには、全事務振り返り評価をして、次の実行計画に反映させたいと私どもは考えておりますので、この部分も計画事業の評価との関係で入ってくるだろうと考えてござひます。

また、(2)の個別目標評価について、少なくとも各実行計画期間を終了した翌年度には評価する必要があるということは、特にご異論はなからうかと思ひますけれども、その10年計画の毎年評価をしていく必要があるのかどうか、それは個別目標のところまでこれまでご議論いただいた中では経常事業を見ないと個別目標についてはなかなか全部がわからないというご意見のある中で、個別目標の評価を、内部評価、外部評価でいろいろ苦勞しているという面もござひますので、そうであれば経常事業抽出方法を工夫する中で、経常事業と計画事業を同時に見るときに個別目標も評価する。あるいは実行計画期間終了ごとにその時点でどうかという形で見えていくことも可能ではないかということで挙げさせていただいております。

(3) の補助事業評価については、一つの考え方としては今回のように3年ごとに全事業の振り返り評価を行って、外部評価委員会が評価を行っていくという方法。それと、計画事業、経常事業を評価する際に、先ほど経常事業について予算事業をグループ化してというお話がございましたので、その中で各予算事業の施行実績等を明確にした資料を、経常事業評価シートの附属資料という形で作成させて、その中で補助事業を見ていくということも一つの手法としてとれるのではないかとということで挙げさせていただいております。

(4) のその他、あるいは7の最後においては特にこういうものが必要ではないかという部分はありませんでしたので、項目だけを挙げさせていただいております。

これまで、資料説明、その際のご質問あるいはそれにお答えする中でいただいている意見を踏まえて、全体としてこういう形で答申文をつくっていくのではないかとということで整理しています。その中で網をかけた部分については、まだ方向性というものが、特にこの外部評価委員会の中で話し合われていませんので、今日はこの部分を中心にご協議をいただければと考えています。

#### 【会長】

個別の議論に入る前に、全体を把握するために、そもそも何で経常事業の評価になるのか、あるいは何を外部評価委員会に期待しているのか、総括的な話をいただければ。

#### 【事務局】

これまで計画事業について、毎年達成目標が明確になっているということ、また一定の期間があるということ、その進行管理を図るといふ部分できちんと評価する必要があるだろうということで、内部評価、外部評価を実施してきたところです。そうした中で、計画事業は、ご存知のとおり事業数としては130から150という限られた範囲にすぎない。一方、経常事業は事業数も非常に多い。また、予算規模からしても計画事業よりは経常事業の方がはるかに多いという状況がございます。それで、計画事業の評価についてはある程度定着しつつあるという部分がございます。一方で財政状況が近年非常に厳しくなっている。今後もさらに厳しくなることが予想される中で、経常事業についてもきちんと評価して見直すという仕組みをつくっていく必要があるだろうということで、区としては経常事業を評価していきたいと考えています。その際に、外部評価委員会という評価を専門にいただいている機関がございますので、そういうところから経常事業の評価の仕方についてご意見を伺った上で区としての経常事業の評価の仕方を決めて進めていったほうがいいだろうということで、諮問させていただいたところです。

#### 【会長】

全体的な話で何かご質問はありますか。

#### 【委員】

計画事業が300億でトータルが一般会計が1,380億だから、1,080億ぐらいの経常事業の予算があると考えられるべきですか。

その約1,080億の予算の中のさっきおっしゃった法定とか都、特定財源の分も入っているか

ら、どのぐらいの金額のものを除くのかとか議論するのであれば、お金の割り振りを教えていただきたいと思うんです。それと、例えば100万円以下の額にすると、実際にそういう事業がどのぐらいあるのか、1億以上というのはどのぐらいあるのかとか、その辺の重みづけに対するインフォメーションを教えていただきたい。

**【事務局】**

まず、最初にご質問のございました1,300億、一般会計の中で計画事業に相当するものが200億強。残りの部分が、その他の事業、計画事業以外ということになりますので、これが経常事業の予算額ということになります。その中で、法定受託事務に相当する事業費がいくらかというのは、実はまだ具体的に積算はできておりません。経常事業を含めて約400億ぐらい特定財源がございますので、特定財源の分を除いた部分の予算規模としては900億ぐらいということになります。実際には1,000億の経常事業の中で、例えば人件費が約300億、予算全体の24%ほどございます。この人件費そのものについてはそれぞれ事業を実行する中で出てくるもので、この部分が直接評価作業で金額に影響するということはあまりないかと思われま。それと、扶助費がやはり約300億、この扶助費というものは生活保護費とかそういうものが多くなりますので、そういう部分についてもあまり評価をストレートにしづらい。その事業運営自体については評価できますけれども、保護の内容がいいかどうかというところは評価にはなじみませんので、そういう部分を除きますと、差し引き400億から500億ぐらいが多分評価対象になる経常事業の予算規模ではないかと考えております。

**【委員】**

経常事業をなくせば、そこにかかっている人件費はゼロになりますが、すぐに人を減らせるかという問題は当然あるんですけれども、そういう部分でカットしていかないと緊縮財政になかなかついていけないということも出てくるんです。だから、人件費、これでいくと300億あるわけですよ。それを入れると700億ぐらいというのが対象になるかと思えます。

**【委員】**

計画事業の人件費も入っているんですか。

**【事務局】**

経常事業も計画事業同様の形で、事業の運営費と人件費を、割り振るとこのぐらいになるだろうということは資料としてお渡しできますので、事業全体を見て、例えばもう社会的使命を終えたのではないか、あるいは直接やるのではなくて委託化したほうがいいのではないかということで、そこに直接かかる職員が必要なくなれば、最終的にはその分は削れていくということになります。

**【委員】**

今予算規模の話があったんですけれども、予算事業数は1,400の中で受託事務なんかを除いてという、いくつか選択肢のあったそれを削っていくと、事業数としてはどのぐらいになるのかというのを目安として知りたい。それから理想を言えばもちろんすべてをやるにこしたことはないんですが、時間的、それからその外部評価委員会を開催するという予算も限りがあると思

うんです。

以前、外部評価委員を常駐で置いたほうが良いという意見を持っている議員もいらっしゃるという話もありました。もちろん内部評価が出てからの期間がありますから、一年中活動しているわけにはいきません。毎日常駐でいけば、すべてを網羅することはもちろん可能すけれども、予算の限界というのもあると思うんです。何回開催できるか、何人の方をどれぐらいの時間お願いできるのかといった部分もあると思うんです。そういった、区としての外部評価委員の活動の規模というものもある程度私たちが見えていないと、いくらこれが理想ですと言ったところで開催できないということもあるわけですから、法定受託などを削っていくところで、全部やるにこしたことはないけれども、落としどころというか、予算との兼ね合いがあると思うので、その目安を考慮する上で必要かと思いました。

もう一点、今回の経常事業についてもやはり内部評価があつてそれをもとにということになると思うんですけれども、事業数が多くてどんなタイミングで経常事業を網羅するか、何を上げるかという上で、内部評価の負担は全く考慮しなくてもいいのかということです。

#### 【事務局】

まず、2つの質問のうちの後半の部分を先にご説明します。

計画事業については毎年内部評価をすることになっておりますので、その内部評価を踏まえて内部評価でどれを取り上げるかは外部評価委員会の判断に委ねられておりますので、120の事業があったとして、毎年40ずつやって、第一次実行計画間で全部やる。そのやり方がいろいろあるかと思えます。外部評価委員会でも、一通り目を通す必要があるということで、昨年全部ご覧いただいたかと思えます。

経常事業評価は、事業本数が多いですから、内部評価を毎年全事業やって、その中で外部評価委員会に選んでいただくというシステムはとれないだろうと思えます。内部評価もある程度数を絞ってやっていくとなると、一度評価したものをまた翌年評価していくと全部の事業に広げられませんので、内部評価で評価した経常事業については今回の補助事業のように外部評価で一通り見ていただく必要が出てくるわけです。そうすると経常事業全体のボリュームから1年間の内部評価で評価できる事業数、グループ化したとしてもその事業数に限定があると思えますので、その事業数に見合ったものを内部評価で毎年出していくという形になっていくと考えています。

次に、前段の法定受託事務の本数がどのぐらいの目安かということについて、ご説明します。

まず現段階で、経常事業数がまちづくり編で416事業、区政運営編で35事業です。

法定受託事務または都委任事務を含んでいた場合を除くと、まちづくり編は366事業、区政運営編は29事業になります。

今の数ですけれども、「第一次実行計画」に載っている経常事業についてご説明しておりますので、法定受託事務あるいは都委任事務については、それが含まれている事業を除くとしたときの数です。

この経常事業の中で予算事業を複数持っている事業というのがいくつかございます。例えば

18事業のうちの1つでも法定受託事務の予算事業だった場合、それを外すとすると残りの17本の区の自主財源に基づく事業の評価対象から外れてしまうということにもなりかねませんので、その部分を考えて、評価対象とすべき数は増えていくだろうということは考えられます。その部分だけのご理解いただければと思います。

**【委員】**

外部評価委員会をこれまでどおりの回数でやると相当限られるんじゃないかという心配があります。常設委員会というのがあり得るのかどうかわかりませんが……

**【事務局】**

外務評価委員会の開催の回数自体については条例上別に制限があるわけではございませんので、どんどん回数を増やしてお願いしようと思えば、制度上はできないわけではありません。

ただ、現実問題として、今年も補助事業と計画事業両方で150の事業を評価していただくのにハードなスケジュールでしたので、それが1年続くというのは厳しいと思います。今年の日程というのは多分異例の日程だろうと思います。そういう中で、その本数がどうしても追いつかない場合については、ユニット化する単位を工夫するという形で、もうちょっと大きくりな形で見えていくというようなことも一つの手法かと思えます。

**【委員】**

全体的な視点で考えますと、予算事業で1,400、計画事業で130、経常事業で430あまりですね。どっちにしても経常事業の430あまりの事業を全体的に評価するという必要性は感じますけれども、なかなか時間的にも能力からいっても、困難性があるんじゃないかと思えます。

先ほど課題として提示された評価対象事業の絞り込み、優先度をどうするかということについては、予算規模を対象にした優先度というよりもむしろ事業の分類の性格から経常事業の優先順位を決めていったほうがいいのではないかと思うんです。その性格上、特に臨時的経費、一時的な行政需要に対応して支出される経費という説明を受けましたけれども、今回の経済事情、特に一昨年の派遣村から始まりました経済事情がまだ好転しない中で臨時的な行政需要に対して区はどのような事業を展開してきたか。もちろん中に予算も入りますけれども、そういう性格的なことを先に絞って事業の優先順位を決めたらどうか。これが私は区民に目線を合わせた外部評価の大切なことではなかろうかと思えます。

**【委員】**

経常事業の予算はどの資料を見ればいいのか。それと、経常事業を見るときに資料をいただけるのかというのをまず教えてほしいんです。

それから、どの視点というのでしたら、今まで計画事業、補助事業を見てまいりまして、やはり既存のものでも長年やっているので切ったほうがいいんじゃないかなというようなものがぶら下がっている経常事業、古い事業というのは、私は見たいと思います。

それから生活の部分 genuinely 大変ですから、その部分に関したものはどういうふうな経常事業でなっているのかというのを希望します。

**【事務局】**

まず1点目の部分で、「第一次実行計画」と予算書を見比べても、どれが経常事業の予算というのは実はわからないのです。「第一次実行計画」の経常事業の中に経常事業として予算事業が1つしかない、要するに1対1の関係と、その中に予算事業としていっぱい持っている事業というのがございますので、予算書のほうを見たときに、これがどこの事業にぶら下がっていくのかというのは、ストレートにわかる資料というのは実はありません。

これは経常事業だけではなく計画事業自体も、この計画事業は予算事業のどれかというときに1対1のものはリンクさせられますけれども、計画事業の複数の予算事業があること、これとこれとこれの積み上げがこれになってきたので、これの計画事業の枠になっていないというのは、積算していかないと出てこないという部分があって、その部分は現時点の不明確な点ということとは否定できないものです。

今後どうなるかということは、まだ確定的なことはご説明できないんですけれども、今後、新公会計システムを取り入れて区でも財務諸表をつくる必要があります、民間企業と同じ複式簿記と同じような扱いにして、財務諸表をつくらうというシステム開発を進めております。そうした中で、個々の事業別の細かい執行データ等が関連で出せるようになった際には、それをうまくリンクできればと考えているところです。

#### 【委員】

経常事業の評価の仕方ということなんですけれども、もう少し広い観点から考えていく必要があるのではないかと。要するに、総合計画に基づきいろいろな事業があるわけなんですけれども、それが10年とかそういうタームの中でどういう成果を上げてきたのかということの評価するのが究極の目的ではないのかと思うんですよね。そうしたときに、節目節目ごとに実行計画という形で4年という単位でつくっていますよね。一つの節目、区切りということで、それぞれまとめた評価をしていく。それが個別目標という観点からでしょうか、そういう流れになっているわけです。

そういうことで、区のほうで施策の評価をロングターム的にどういう評価の仕方を考えていこうとしているのか。そういう中で、個別の計画事業とか、経常事業の評価をどこまでやるべきなのかということがおのずと導き出されてくるのかなという感じがするんです。そういうことで中期的な評価の方針みたいなものをお聞かせいただけるとありがたいんですけれども。

#### 【事務局】

中期的な評価の部分ということで、計画事業、あるいは個別目標については、総合計画の目標を達成するために一定の期間を区切って目標値を立てて設定している。それは進行管理をするためにきちんと評価をしていくということで始まっています。

今回お願いした経常事業については、そういう部分がなくて、過去からずっと続いている事業、あるいは臨時的に入っている事業です。計画事業として位置づけていないさまざまなものがある中で、中長期的にどこまで評価していこうかというのは、実は具体的なものは持ってございません。それは先ほどご議論いただきたいというところでお話したように、評価サイクルをどうするかという部分で、経常事業が効率的に行われているかどうか、そういう部分を含

めて一たん評価する必要があるという認識は持っています。その評価を終わったときに、当然評価をした後、それを見直しして、次の事業執行に生かしていくということが必要です。

そういう間に社会情勢も変わっていく中で、また新たな事業が始まってくる。あるいはその時点で社会的な使命はもう終えたのではないかという事業があるかもしれません。どの期間でやるかというのはありますけれども、見直しをしていく必要があるだろうと思います。経常事業についても当初は一たん全部の事業を棚卸しする覚悟で評価した上で、今度はそれを一定のサイクルで見直ししていく必要はあるだろうと考えています。それが、すべての総合計画のところに位置づけた形で評価を繰り返していけるかどうかというのは今のところはまだ明確に認識できないというところがございます。

そういう部分から具体的に中長期的に総合計画としてどうしていこうかというところまでは現在持っていないということで、評価サイクルの部分をご意見いただければと思います。

#### 【委員】

そうしますと、棚卸的に経常事業について評価していくというようなことであれば、政策評価というような、上位の施策の評価ではなくて、事業単独のそのものの評価といえますか、言うなれば本当の事業評価といえますか、そういうことになっていくんですか。要するに補助事業みたいな評価という形で単発的にやっていくという感じなんですか。

#### 【事務局】

その部分は若干矛盾するようではございますけれども、事務事業評価に特化してしまうと、極端に言うと予算事業ごとに必要か必要ではないかというような議論に陥りやすくなりますので、やはり基本的には区の総合計画があつて、それを踏まえて個別目標を設定して、そこに経常事業も体系立てておりますので、評価いただくときにはその個別目標、総合計画の視点からこの事業はどうかという部分を評価していかないと、細かい予算事業だけで見るとあまり効果がないのではないかと思います。ある部分だけ見ると重要だからということで、それについてオーケーが出るけれども、施策単位で見えていったときに、他の事業で代替ができるのではないかと思います。評価が起きてしまいますので、評価の基本的なスタンスとしては個別目標を意識して、その施策体系の中でどうかという評価をしていただきたいと思いますと考えております。内部評価もそういう形でできればと考えております。

#### 【会長】

今の議論はとても重要で、僕の意見ですが、経常事業とはいえ、総合計画あるいは実行計画にのっとなっていくことは事実ですから、総合計画の10年、実行計画の4年の一つのサイクルの中で経常事業、計画事業、補助事業もそうだと思いますが、評価を出したほうがきっとわかりやすいと思うんです。我々の今までの経験から言うと、毎年計画事業を評価していますけれども、正直に申し上げて毎年満足のある回答ができていたとは限らないわけでありまして、ただ、今回はその実行計画が2011年度でお終いで、2012年度から全く新たな10年間でスタートするというので、今までの経験を踏まえてここでは振り返りというのはちょっと違うような気がするんだけれども、一番重要な段階を迎えていると思います。4年目の前、3年目のときこそが

一番重要で、そこで補助事業と計画事業と経常事業3点セットで個別目標なり基本施策に立ち返って評価すべきというのが一番外から見る場合は見やすいんじゃないですか。

#### 【委員】

そういう意味ではその計画事業と重要な経常事業をあわせて評価するみたいな、そういう感じになっていくような気がしますけれども、どうしても。

今回は会長の考えもあって、計画事業と関連して、関連するような経常事業もヒアリングの俎上にのせたんです。でも、今会長からお話があったように、なかなか十分な回答が得られないですね。本当に真剣にやろうとしたら、時間をかけないといけませんよね。ですから、おのずと事業数も限られると思います。限らなければ効果的な外部評価はできないと思います。

#### 【会長】

今の話の繰り返しですが、とにかく実際は4年タームで新宿区役所は動いているわけでしょう。4年毎に大きな見直しがある。その大きな見直しのために、見直しの1年前、2年前、3年前、少し計画的に、すべての事業を一遍にできないから、3年かけて3種類の事業をうまく小さな評価をして、4年目の改定に向けて大きな評価をどんと出すというサイクルというかタームを考えるほうがはまるような気がするんです。

結局、何のためにやっているかといったら、生かされなければ意味がないわけで、どの時点で何が欲しいのか、どの時点でどんなものが出てくれば生かせるのかということももうかなり明確になっているわけですよ。最初にやったときはあまり明確じゃなかったんだけど、今の時点ではかなり見えてきたと思うので、具体的に言えば来年度が重要なわけなんですよ。それは2011年度までしかなくて、2012年度の検討を来年するという事なので。

#### 【委員】

外部評価報告書の冒頭のところで委員会の設置の経過と役割というのを検討しているわけです。そこで、この委員会の役割については新宿区基本構想審議会でそのコンセンサスを得て行われている。しかし、議会とかそういうところを含めてもう少し大きいところでどこまでコンセンサスがあるのかという点で考えると、ちょっと心もとない部分がある。

私としてはもし、今までやってきたことの集大成というか仕上げとして、経常事業についても個別目標単位でとらえながらやる必要があるとすれば、区民目線にかかわりがあるようなところでいくということしかないのではないかと。要は財政の面から手が打てるような大きなものを目指してやるには、ちょっと体制なり時間なりに不足があるのではないかと思います。

#### 【事務局】

区長の総合判断の部分はわかりづらいという部分について、外部評価委員会から指摘されたことをそのままストレートに反映できないときに、なかなかそれはできませんよと書き切れない部分があって、わかりづらい表現になっているという部分はありますので、逆に、例えば今回の外部評価の報告の中で、新しい計画評価の文化の共有というところで、真剣に意見をやりとりしてお互い気づいていいものにしていくのが評価の文化で、それが新宿区として根づいてほしいという、たしかこのサブテーマを加えたときがありました。そういう部分で外部評価の

ほうから遠慮せずに、違っているなら違っているということを意見としてきちんと示して、それをもとに次の議論をしましょうみたいな形を入れていただけると、わかりにくい表現は多分なくなってくると考えています。

【会長】

区長のあの回答だけではないと僕も思っていますし、委員のみなさんもそう思っているのではと思うんです。両部会長はどうですか。

【第2部会長】

新宿区で1,400の事業をやっているんですけども、そういう事業の一覧表があって、その事業の予算がいくらついていて、それがどの課に所属するかというような一目瞭然でわかる資料というのはないということですか。つまり、これを見ても全部はわからないし、予算とつき合わせてもわからないというお話だったと思うんですけども。

【事務局】

皆さんのお手元にお配りしている予算案の概要のところではわかりませんが、当然予算書は科目別でその事業がいくらというのは全部載っておりますので、それを数えていくと約1,400事業あります。ただ、そこには担当課が明確にはありませんので、我々職員の内部では、その事業名を見ると、これはこの課ではないかという部分の特定はできますけれども、区民の皆さんから見たときに、自分が直接関係している事業だけはわかりますけれども、そうじゃないところはどこの窓口かはわからないというのは確かにございます。

【第2部会長】

その事業は必ずどこかの課でやっているわけですよね。

【事務局】

ええ。単独の課でやっていたり、複数の課でやっています。

【第2部会長】

例えば1,400の事業の予算はともかくとして、一覧表でここはこの課とこの課がやっていますというのは、これではないんですか。

【事務局】

ええ。そこにはないです。

【第2部会長】

ないですね。細かいところまではない。

先ほどその予算が100万円以下のものは対象外としてはどうかというようなお話もあったんですが、その100万円以下の事業もすぐにはわからないということですよ。

【事務局】

予算のシステム上のデータがございまして、それをもとに課別に並べかえることによって、資料を作成することはできると思います。

【第2部会長】

例えば先ほどの説明に、経常事業や予算事業は新規があったり廃止があつて変わるとありま

した。では、誰がどこで廃止というのを決めているんですか。

**【事務局】**

経常事業を構成している予算事業については、現実的には予算の査定の中で消えたり、追加されたりしていきます。それは予算事業として、当然決算も予算審議に対応した形で事業別の決算状況、その資料もありますので、そういうものを見て、執行状況が悪いので他の事業に切りかえるとか、社会的な使命が終わったのでこれは事業をやめますという中で、予算で整理しているという形です。

**【第2部会長】**

それは各担当課でやるわけですか。

**【事務局】**

各担当課で予算要求を出して、それを財政課で査定作業をしていきます。計画事業は、企画政策課という実行計画を担当しているところでまず計画の見直しがいいかどうかということ判断した上で、それに合わせて予算措置をどうしていくかということになりますけれども。

**【第2部会長】**

そうすると、廃止というのもある種の担当課の考え方によって廃止になったり新しく予算化されたりくっついたりとかというようなことが行われているということで、事業評価という視点に言葉が合うかどうかわからないんですけども、一応各担当課で経常事業に関しては必要かどうかをやっていると考えるとよろしいですか。

**【事務局】**

毎年各事業課では、決算を出した段階で、その事業が効果的かどうかというのは内部的には確認しており、それで次の予算見積りに反映していきます。その中で、単純にどんどん増やしていくとか、どんどん削っていくということではなくて、その予算事業の執行状況を見た上で判断しています。あるいは先ほどの政策推進経費ではないですけども、社会的に緊急の要請や新たな需要があって、行政として手をつけていく必要があるだろうという事業については新たに立ち上げていく。その中で場合によっては、新規事業を立ち上げるときに既存事業の中で見直して、予算の総額はその枠内であるということも入ってまいりますし、重要性によっては純増していくというときも当然出てくるかと思えます。

**【第2部会長】**

では、私どもがその上に、今回輪をかけたと言うと変ですけども、きちんともう一回見ようということの趣旨は、先ほどもありましたように効率的かどうか、効果的かどうかという視点でやるわけですね。そうすると、各担当課が毎年やっている予算決算、決算予算と言ったほうがいいのかもかもしれませんけれども、それは見過ごしている部分があるじゃないですかということの指摘ですか。それとも、基本計画なり総合計画の視点でいくと、その経常事業のやり方は不適切ですとか、もっと充実させるべきというようなことを指摘するということですか。

**【事務局】**

その総合計画を踏まえて、その経常事業がどうかという部分で評価いただく形になろうかと

思います。その中で、例えば今内部でやっているのは執行率がどうかという部分がかなり重要な位置を占めますので、執行率が90%あるからこれは効果があるんだというのは比較的考えやすいんですけども、総合計画から見たときに執行率が高いからいいんですかという部分は、内部評価の部分がどうしても弱いという部分がございます。そういうものをきちんと俎上にのせて、外部評価の目で見ていただければ本当に効果的な事業かどうかというのは評価できるだろうと考えています。

#### 【委員】

我々の所管事務のところにその他行政評価に関し、必要な事項について答申するというのも入っているから、経常事業評価ができるようにするにはどうしたらいいかと思います。区民目線で行政評価の客観性、透明性を高めるとともに、区民の行政評価に参画する機会を確保していくという趣旨にのっとって、行政評価なり内部評価なりが行われていないと、我々は区民目線では評価しようもないじゃないのということをはっきりとこの際今年度の中でメッセージしておくということなんじゃないですか。

#### 【第3部会】

いくつか今後この外部評価委員会を意義あるものとして続けていくために考えておくべきこととして、思いついたのは、一つは会長がまとめられた個別目標を軸にしながら、計画事業と経常事業も、個別目標を構成している計画事業と経常事業の総体を区民目線で評価していく、そういうところに我々の仕事の主眼を置くというのと割と考えやすいという気がいたします。

それから、これは非常に議論になりました、委員会にとって無理のないペースと仕事スタイルでやっていくという。それでなおかつ区民目線の味を出すということですね。これは工夫を今後もしていくべきではないかと思います。

それから、区長の総合判断において、外部評価に対し、それは基本的に制度の理解がないんだとか、間違っているとか、こういうふうに言われたほうが気が軽いですよね。その間違いを踏まえて次の外部評価では気をつけてやっていけばいい。それを間違っているとも言われず、従いますとも言われず、何か婉曲な表現で書いてあると、我々として正しい評価をしたのかどうかがよくわからなくなるということがあるので、効果的に評価をしていくということであれば、率直なやりとりを区長との間でできるという文化が必要ではないかと感じました。

#### 【会長】

今までの議論を確認します。

答申に当たっての基本的な考え方からだと思うんですけども、評価期間、評価サイクルという言葉があります。経常事業評価を来年やるとしたら試行ですね。だから、外部評価委員かとしては試行と第二次実行計画終了までに終わらせるという確認でいいですか。

資料1の3番(2)は①という話にとりあえずしておきます。

4番目、評価手法についてということで、ここは文章の下線が引いてあるところは今までの議論でありました。ただ、これも事業の性格、そういうものもあるのではないかというのが出されました。

さらに、単独事業でもプラスして都や国から補助金をもらっているなんていうようなものもあるので、単独と言わないんですけれども、単独だけというのでもちょっと足りない、いわゆる上乘せ、横出しと書いてある、それも含むというようなこともあるのかもしれない。このことについてはちょっと議論が足りないんですが、いかがですか。

**【委員】**

個別目標単位を軸にして適宜選ぶということじゃないのかな。例えば、法定受託事務にしても、新宿という地域特性を勘案しながら、この法律の趣旨を解釈するとやっぱり新宿区としての権利だし義務だと思うんですね。もちろんそういう裁量の余地が全くないようなものもあるとは思いますが、それは実際に事業の性格とか法律の内容とかを見てみないとわからないので、一般原則的なことだけここで話しておいて、個別目標に当たりながら、これはこの個別目標の中の事業について詳しく検討していこう、そういう作業をイメージしているんです。

**【委員】**

区でまとめた分類は、個別目標単位なんですか、それとも基本政策単位なんですか。

**【事務局】**

計画事業については総合計画を実現するために重点的位置づけられて、比較的体系は整理がしやすい。その時点で経常的な事業がありますので、それを現実的には新しくつくった総合計画、個別目標、施策の中にどう位置づけていくのかという作業をしております。

実際にもし経常事業をより正確にしようと思うと、計画事業でもあると思うんですけれども、再掲、要するに同じ事業が他の体系のときには再掲で事業名だけ表していく。経常事業はもっとそれを増やしていかないと一つのところにおさまりがつかない微妙なものが多いだろうということは考えられますので、経常事業がびったり個別目標等に合っているかどうかというのがあるのは事実かと思えます。

**【委員】**

再掲は別にしても、基本施策単位なのか、個別目標単位なのか、両方とも言えるのではないかという気もするわけです。さかのぼれば、個別目標単位に整理してもらおうかとも思えるわけで、基本的には個別目標を軸に柔軟に抽出していくというようなことになるのではないかと思ったりするんですけれども。

**【委員】**

基本構想、基本計画上は、基本目標の次に個別目標があって、それぞれの事業があって、基本施策というのはより個別目標と計画事業、経常事業をつなぐ意味でつけられたと聞いているので、基本計画上でいえば個別目標に照らし合わせて判断するというのは、ここも原則的にしている。緊急のものについては、多分次年度、まだ決まっていますが、経常事業の試行をやるとすれば、そういう一つの視点は重要かもしれない。ただ、その後の4年間それだけというわけにもきつといかないでしょうから、そのときのためには個別目標単位で、その中で事業の計画に合わせてある種の選択を、4年かかっているものを3年だか、それをどのように振り分けるかもそのときに議論するしかないというのが現実的ではあるんですよね。そう考えると、個

別目標単位ということになるんですかね、これは。

それから、優先度でいうと、一定期間に全部やると言い切れない計画ですね。ただ、国や都の受託事業を外しちゃうと、国と都の事業を知らながら区の事業を評価するというのも必要だから、国と都の評価ということはしないかもしれないけれども、情報を得て区の事業の評価をするというスタンスは必要ですね。だから、緩やかな評価が国と都のほうにちょっと絡む、言葉はうまく言えないけれども、そういうニュアンスだとすれば、Bに近いけどAも全くノーにしたわけじゃないというニュアンスのような気がしました。

資料1の評価の視点の5番。この辺は、事務局の案はいかがでしょうね。④の効率的・効果的な視点と加えて、手段の妥当性という話を評価の基準の視点を書いてあるんですけれども、これについてご意見のある方はいらっしゃいませんか。

経常事業を見ていて個人的に興味があるのは、施設の管理というのがたくさんありますよね。かなり予算を使っているのではないかと思うんですが。協働という視点はとても重要な視点であると思うんです。ただ、協働提案事業、あるいは指定管理者事業評価というのは別途されているので、今回評価対象となってしまいますと、指定管理者の施設の管理について評価がなかなかできなくなってしまうので、ここは他で評価しているから最初から外してしまうというのはいかがなものかなとちょっと気にはなっただけなんですけれども。

【委員】

このところは私も気になりましたけれども、まさに我々は指定管理者制度がその計画事業の目的に即しているかという点で相当見ましたから。そういった点では、それぞれの指定管理者事業評価のところでどういうふうにされているかはともかくとして、こちらとしては全体的な視点で見させていただいた。

【会長】

すべての事業が協働という視点だとは思わないんですけれども、内容によっては必要かと思いました。

【委員】

事務の性格によって、例えば法定受託事務のような場合には国が目的を定めていますので、それはなかなかそこまで立ち入った評価は難しいということは、そのとおりだと思いますけれども、それ以外のものについては当然その目的の妥当性などは評価できるでしょうし、経常経費を評価する場合の視点として、資料1の5に掲げられている5つを一応目安にして、あとはその当該事業の性格に応じて取捨選択してやっていくということだろうと思うんです。

【委員】

目的にしても、都から指定されているものがあるわけなんですけれども、新宿区の実態の中でどういうふうにしていく必要があるのか、その実態に合っていないのではないか、あるいはインフルエンザの問題等でも、地域特性ゆえに緊急の対策が増えているのではないかという視点を含めて、経常事業的な視点のほうからもあわせて発言していきたいと思います。

【会長】

全部一応やりたいんですけども、では6番目、これは他の行政評価の作業との調整なのでそれほど大きな問題はないとは思いますが、計画事業は毎年40事業程度がいいのではないかと。それから、最終年に振り返りとして次期の執行計画にきちんと反映しようということが書かれております。

個別目標評価、毎年の評価は行わない。これも先ほどの話でいえば、かなり惜しいという感じもします。それから補助事業評価についてどうするかということです。

この6番について何かご質問等、ご意見はございますか。

**【第3部会】**

補助事業は計画事業と経常事業と両方あるわけですよね。これだけ取り出してやるというのは、何か非常におかしなことだなと思いました。

**【会長】**

補助事業の部分を再度ご説明をお願いします。

**【事務局】**

補助事業については、区の考え方として3年サンセットを原則で立ち上げるということになっています。17年に補助金等審査委員会で答申をいただいて、それを踏まえて見直しをし、その後継続して内部評価していくことになったんですけれども、昨年度行政監査の指摘を受けて見直しが不十分だという指摘がありました。そこで今回外部評価をお願いしたという経緯がございます。内部評価、外部評価というルートで評価するかどうかという部分を切り離すことができるのであれば、補助事業も予算事業という形で出てくるわけですので、経常事業もしくは計画事業の中のそれをユニット化して見る前に当然各予算事業がどうなっているかということは資料として必要になってきて、その執行状況も見ていきますので、そういう部分を他の予算事業評価と同じように評価の中でしていけば、とりあえず評価ができるのではないかと思います。その中で、やはり補助事業を取り上げて評価すべきだということになれば、逆に外部評価委員会ほうで今年の重点評価事項として、補助事業をぜひやるべきだというご意見をいただければ、今年のように補助事業だけを抜き出して特別な行政評価といいますか、そういうルートで評価をさせることができるかと考えておりました。毎年3年ごとの補助事業を80、100というのが、計画事業、経常事業全体の中でそこにどんと入ってくると、片や実行計画期間が4年、4年、2年といく中で、どうしてもそのような集中する期間が出てくるだろうということがありましたので、補助事業についても評価のサイクルを変えていく必要があるのかということを出させていただいたものです。

**【会長】**

わかりました。

では、一応4年、4年、2年に沿って我々の活動をしようということは先ほど申し上げた。ただ、毎年作業を平準化しなければいけないという必要もあるので、そうしないとすべて最終年度で多くになってしまうので、前年度、前々年度に何をするかということは次回までに考えていただいて、どうすると作業が平準化するかということをお次回出していいただければありがたい

と思っております。

その他確認事項の内容について簡単をお願いします。

**【事務局】**

まず計画事業評価に関して、「内部評価に対する評価」というところが、今まで「適」・「不適」という表現だったんですけれども、そこを「適当である」・「適当でない」という表現に改めさせていただければと思ひまして、ご提案させていただきます。

**【会長】**

よろしいですね。

今後の行政評価についてということで、今日の経常事業評価の議論の中でも、第一次実行計画は次年度でおしまいになる、次年度1年間かけて第二次実行計画の検討が区役所の中で始まる。したがって、今までの我々の毎回の外部評価の積み重ねたものを第二次実行計画に向けて改めて全部書き直すという意味ではありませんが、今までの集大成のようなもので何か出す必要があるのではないかということ事務局とお話ししてまいりました。

そこで、今年度の作業はあと1回で終了いたしますが、今我々が担っている任期というのは来年の7月までということで、来年の4、5、6、7月にかけて第二次実行計画に向けての振り返り評価をする。

では本日の外部評価委員会を終了いたします。

<閉会>