

**平成 23 年度新宿区外部評価委員会第 3 部会  
第 3 回会議要旨**

**<開催日>**

平成 23 年 7 月 1 日（金）

**<場所>**

区役所本庁舎 6 階 第 4 委員会室

**<出席者>**

外部評価委員（2 名）

名和田部会長、中原委員

事務局（2 名）

山崎行政管理課長、担当 1 名

説明者（3 名）

計画事業 92「行政評価制度の確立」、

95「人材育成センターの開設による分権時代にふさわしい職員の育成」、

96「新宿自治創造研究所の設置による政策形成能力の向上」

人材育成等担当課長、新宿自治創造研究所担当課長、行政管理課長

**<開会>**

**1 ヒアリングの実施**

**【部会長】**

本日はヒアリングです。今回は人材育成等担当課とそれから新宿自治創造研究所担当課に来ていただきました。お忙しいところ恐縮ですけれども、ご協力をお願いします。

**<委員紹介>**

先日こちらから出した質問については既に文書で回答をいただいているところですが、改めて簡略に説明をしていただいて、それに対して不明なところを質問させていただくということによろしいでしょうか。

では最初に事業番号 95「人材育成センターの開設による分権時代にふさわしい職員の育成」について。人材育成等担当課長にお願いしたいと思います。

**<説明者紹介>**

**【説明者】**

95 番「人材育成センターの開設による分権時代にふさわしい職員の育成」について、ヒアリング項目に従いましてご説明いたします。

まず 1 点目、人材育成センターについての全般的な説明と職員の資質の測り方ということで

ご質問をいただいております。現在の新宿区人材育成基本方針は、新しい総合計画とともに平成20年3月に策定をいたしました。この人材育成基本方針の具体化、具現化といたしまして、民間の専門機関から人材育成に関する経験豊かな方を人材育成アドバイザーとして今年度は年間40回来ていただくことになっています。その人材育成アドバイザーが行う研修を、特に自考・自律型職員研修ということで、いわゆるキャリアデザイン研修ですけれども、自考・自律型職員研修を初めとした新しい研修体系で実施をしております。

人材育成センターは、区役所の第1分庁舎の6階、7階、2つのフロアを使いまして、研修室が2つ、少人数での演習室が1つ、人材育成アドバイザー室が1つ、それから今年度整備をして稼働しています専任講師室が1つです。それらを総称して人材育成センターと言っております。民間のノウハウを生かした人材育成アドバイザーを迎えての研修と、自己啓発の支援も人材育成センターの役割として行っております。

後段の「職員の資質は測りがたいが、どのように捉えているか」という質問の部分ですけれども、職員の資質の向上はなかなか把握が難しいことでありますけれども、政策形成能力の向上という目的に照らしますと、自己啓発講座の受講申し込みの件数が増えてきている、区政モニターアンケートでの職員の窓口対応の総合評価がアップしてきている、といったものも人材育成センターでのさまざまな取り組みの成果なのかと考えています。

現在の指標は研修実施計画に基づく研修実施率ということで、100%という数字が出ておりますが、計画に対してどれだけ実行できたかというのは、基本的には100%あるいはそれを超えるのは当たり前と捉えています。いわゆるアウトプット指標しか今は立てておりませんが、次の実行計画期間には、どのような形で人材育成センターの成果を測っていこうかということをお考えしているところです。

②の分権時代にふさわしい職員とはどのような職員か、どのように育成しているのか、そのような職員が育成されると行政サービスの機能や量が充実するのかというご質問ですが、新しい人材育成基本方針では、目指す職員像として3つを掲げています。

1つ目は、「区民視点で考え、区民と協働する職員」。2つ目は、「変化に柔軟に対応し、自ら政策を立案する職員」。3つ目は、「プロ意識を持ち、職場や仕事を改善する職員」。人材育成というのは、目指す職員像を実現するためのプログラムと考えておりますので、こういった資格、能力、姿勢を持った職員が分権時代にふさわしい職員と考えています。

このような職員の育成に向けまして、人材育成アドバイザーによる自考・自律型職員研修という、いわゆるキャリアデザイン研修を新たに実施しています。

こういった取り組みを通じまして、政策形成能力や説明能力の向上を図り、区民の視点に立って区政運営に反映させていくということが、間接的ですが区民の信頼を確かなものとし、行政サービスの充実につながっていくものと考えています。

③指導を行う人材育成アドバイザーの選び方というご質問ですが、実際は人材育成アドバイザーを人材派遣で受け入れているわけではありません。新しい人材育成基本方針を策定した中で、人材育成の基本方針を具体化するプログラムをプロポーザルにより提案を受けまして、業

務委託契約をしています。現在の契約先は、株式会社ビジネスコンサルタントで、公務専用の人材育成のコンサルタントではありませんが、行政に対するアドバイスが的確な方を選んでお送りいただいております。年間40日の範囲で、人材育成基本方針及びその具体的なプログラムを実現していただける方をアドバイザーとして派遣いただいております。

人材育成アドバイザーの仕事は、キャリアデザイン研修としての自考・自律型職員研修、係長マネジメント力向上研修が具体的な研修のプログラムとなっています。その他に、人材育成に関する相談、コンサルティング、これは私どもに対してもコンサルティングをいただいております。それから、職員一人一人の能力向上という意味でのスキルアップ個別相談というものも実施しています。

なお、22年度は配置されておりましたので、ここには書いてございませんが、人材育成アドバイザーは民間のノウハウを持った方を研修のアドバイザーとしてお迎えをしておりますが、今年度からはさらに行政経験の豊かな方を専任講師としてお迎えをしております。これは非常勤職員ですけれども、いわゆるメンター制度（組織に属する人の業務遂行能力の向上やキャリアアップのサポートを、直属の上司以外の支援者が行う制度）的な機能を持った方ということで、専任講師室を設けまして、今年度専任講師を配置しています。

【部会長】

前提的なことの確認ですけれども、区の職員研修というのは、特にこの計画事業以外にも経常事業としていろいろとやっておられると思います。研修所は新宿区としてお持ちでしたか。

【説明者】

今までも研修室というものがありました。庁舎の一部だったものが2つになって、さらに討議ができるような部屋やアドバイザー室を整備したということです。

【部会長】

23区の共同の研修所みたいなものがありますよね。

【説明者】

特別区人事・厚生事務組合が設置している研修所があります。

【部会長】

その他東京都がおやりになっているものもある。新宿区職員の研修体系が人材育成センターだけで完結しているというわけではない。これは評価の前提だと思います。

【説明者】

現在の事業から言いますと、人材育成センターを中心にした研修の他に、区研修というものは別に予算が計上されています。それから、特別区で行っている研修についても別の予算が計上されています。

【部会長】

あくまでも分権時代にふさわしい職員の育成という計画事業についてヒアリングをさせていただくということですね。

【委員】

まず1点目は、「分権時代にふさわしい職員」というのはどういう職員を育成することがその目的になるのか、区はどんな人材を育成して、どういうことをやろうとしているのか、明確になりにくいような気がする。

例えば、日本の農業は随分曲がり角にあり、今回の津波や原子力の問題でますます混迷してきている。あなたは、それに対して、日本の農業の持続的な発展というものについてどういうふうに思いますか、ということを含めてディスカッションするなど、現場の視点に立って考える研修を行うことが必要なのではないかと思っている。そういうことに近いようなことをやっているのか、やっていないのかというのが質問の趣旨です。

2点目にいきますと、「アドバイザー」というふうに書くと、何か特定の人間に丸投げしているような感じがする。ただ、今の説明では、これからの分権時代にふさわしい職員を育成していきたい。そのためにまずプロポーザルを行い、新宿区の人材育成にふさわしい事業者を選定し、事業者と新宿区で合意した内容に従って研修をするとのことでした。それであれば問題ないと思います。そのように書き表されていればよかったのですが、内部評価の表現はさっきのご説明と比べると、人材育成アドバイザーを活用した人材育成となっている。この目的に沿った受け皿になるような事業者の知恵とか、人材とかというものを使ってやろうとしているのだ、と記載していただくと、より明確になるのではないかと感じました。説明を聞いて、両方ともおおむね納得しました。

**【部会長】**

今の委員からのご発言についてなにかご意見や補足などございますか。

**【説明者】**

まさしく、ご発言のあったとおりのものを目指しています。

旧来型の研修というのはどちらかというと知識を教え込むというようなものがメインだったわけです。例えば、旧来型の職員でよく仕事ができると見られるためには、法律の分野であれば、法律、判例、条例等といったものの知識があるというようなものが求められてきたと思われます。今は、やはり区民の視点に立っていろいろと政策形成ができるという前提に立つと、法律の分野でいえば政策法務的なものが重視されてきているものと思っています。いろいろな政策の実現の手段として、法制を使う、予算を使う、個別の行政計画を使う、あるいは地域と協定を結んでいただくというようないろいろな手法が考えられます。いろいろな手段の中から、地域とともに何を選択していくのが一番望ましいかというようなものを地域と一緒に考えていける職員がこれからは必要になってくると考えています。そういったことで「分権時代にふさわしい職員」として、特に、教える形の研修から考えさせる研修へとということにシフトして、次の実行計画からは本格的な実施期間と考えています。

アドバイザーに関しましては、人材育成アドバイザーを活用したということですので、見かけ上、特定の非常に区を理解している方に来ていただいているという、派遣のイメージがどうしても出てしまいます。しかし、区の人材育成基本方針を理解して、それぞれの目的に一番ふさわしい人材をアドバイザーとして送るという観点で、人材育成のコンサルティング会社と業務委

託という形で年間約40回来ていただいている状況です。それらのことも踏まえて、次の行政評価では表現のしかたを考えていきたいと思います。

【委員】

実りある事業を行っている、区民に理解してもらえるように評価することが大事だと思います。

【部会長】

計画事業97「目標管理型人事考課制度の推進」という、人事考課制度に関する事業がありますから、そこで取り上げて質問したほうがいいのかもしれませんが、今、自治体職員全般について若干危惧しているのは、一生懸命やるけれども、出世しつながらない職員が結構多いのではないかと、ということです。新宿区はいかがでしょうか。自ら考え行動する、区民起点で考えるということの延長上には、やはりそれなりに出世して、もう少し区民のために大きな仕事ができるようなポジションにつく、自分の能力が向上するに応じてそういうポジションについていくという流れがあるのが自然なことで、それは組織が健全に回っていくための原動力でもあると思います。

出世しつながらない職員の多い傾向が新宿区においてもあるのであれば、人材育成の担当としてはどのように対応しようと考えているかを聞きしたい。客観的にはそういう事実は認められないということであれば、それは結構なのですが、いかがでしょうか。

【説明者】

新宿区においても、やはり昇任選考の受験率は危機的だという意識を持っています。主任主事までは比較的皆受験して昇任もするのですが、係長級以上についてはなかなか受けないという現象は、新宿区においても起こっています。これは23区とも同様の傾向があると聞いています。いわゆる団塊の世代の退職で係長級以上の職員がどんどん抜けていくと、少なくとも必要なポストは補充していかなければいけませんし、補充する場合は、よりポストにふさわしい職員をとることがありますから、どういうふうに工夫していけるのか、人事課と私どもで悩んでいるところです。

【部会長】

自考・自律型という場合に、少なくとも自考・自律である程度力量がついてくれば、昇任試験を受けるのが自然だと人材育成センターとしても考えるわけですね。そういう自考・自律の一つの中身として、しかるべきポストについて大きく動かしていくような自然の動機づけができていくということが、この「自考・自律」という言葉の中に含まれているとすると、それを達成されたかどうかの評価というのはどういう指標でやればいいのか、お考えがありますか。

【説明者】

重点研修というものがあまして、33歳、43歳、53歳の方の自考・自律型職員研修では、キャリアビジョンというものを立てることになっています。自分の職務の目標を立て、人材育成アドバイザーと上司から面談やコメントする。人事考課の面談の際にもそれを使ってというお願いはしています。その中で、自分のキャリアビジョンの一つとして将来どのような仕事をし

たいかという部分で、例えば、専門職ではないのですけれども、ある特定の分野で活躍したいという「エキスパート職員制度」というものも出来ています。そういったものもキャリアビジョンの中の一つに描く、将来は部長級になって区政のトップマネジメントの補佐をしていきたいというのもキャリアビジョンの一つだと考えています。そういった中でうまく意識づけができる仕組みがとれれば理想なのかなと思っていますが、なかなかそれが浸透しているとは言いがたい状況かと思います。

【部会長】

キャリアプランニングというような言葉が出てきましたので、そういう形で動機づけをする。

あるいは人事方針の中で、比較的特定の分野を重点的にこの人は回っている、そういう了解ができる。そういうことも重要なかもしれませんが、それは指標としては持ちにくいですね。

【説明者】

区政を総合的に見た場合に区民の人が窓口でどのような満足度が得られたかというのは、区政モニターアンケートで行政に対する満足度というものを毎年測っておりますので、研修の成果だけではないのですけれども、そういったものを挙げていくというのもアウトカム指標の一つとして考えています。

【委員】

民間は、エキスパート領域というのも10年ぐらいたったところでつくっています。エキスパート領域というのも3つぐらい用意してやっていますけれども、悩みは似たようなことです。

【説明者】

人事考課は人事課の事業ですが、人事考課というものを人材育成の面でどういうふうに活用していくかということを考えれば、やはり人材育成という面もあります。

【委員】

個々人の意識がこういうレベルであるという現状だとすると、それは考課の問題だけではなく解決しないと思う。考課の仕組みがうまくいっていないというか、実効が上がっていない。考課というのは単に人間に差をつけるだけでなく、動機づけをしなきゃいけないわけで、動機づけに役に立っていくように頑張ってもらいたい。

【部会長】

95についてはこれくらいでよろしいかと思います。ありがとうございました。

次に96「新宿自治創造研究所の設置による政策形成能力の向上」について、新宿自治創造研究所担当課長からお話を聞きたいと思います。

自治創造研究所担当課からも、まず説明を簡略にいただいてから質問させていただきます。

<説明者紹介>

【説明者】

ヒアリング項目のNo.15の①です。どのようなことを研究して、どのように有効に活用していくのか、22年度の実績なども踏まえながら説明をしてほしいということでございます。

自治創造研究所を平成20年に設置をいたしまして、1つの研究テーマを2年間かけて研究を

しています。今年、2つ目の研究クールに入っておりまして、22年度には、研究成果がまとまっていないため、回答をしづらいところです。

去年の研究クールから取り組んでいる研究のテーマとして、1つには「人口」という切り口で取り組んでいます。人口は、区のあらゆる施策の基礎データになると考えられます。幼児、児童生徒、高齢者の数が今後どうなっていくのか、それぞれの年代の人口の見通し、あるいは地区別の人口の見通し等といった形で、区が行う事業の基礎データになると考えられます。人口に関しては、来年度以降も新宿区自治創造研究所の通しのテーマとして取り扱っていくことを現在考えています。新宿区の人口に関していろいろなところが数字は出しているのですけれども、細かい数字というところまではありませんので、そういうデータを各課に提供するというのは意味があると思います。

2つ目の研究テーマは「外国人」、3つ目は「集合住宅」でございます。これらにつきましては、新宿区の特徴であるということです。23区でご承知のとおり外国人が一番多いというのが新宿区の特徴の一つ。それから、8割の方が集合住宅に住んでいらっしゃるということも特徴でございます。

こういう区の実態をまずつまびらかにするということは重要なことなので、テーマとして掲げています。こういったものが政策形成のあらゆる基礎となって、課題の発見につながっていくのではないかと考えています。

質問の後段、自治体としての政策形成能力の向上とは具体的にどのようなものかという部分ですが、1点は、研究所に学識の方々にお入りをいただいています。その方々の力を借りながら政策形成能力を上げていくということ。もう1つは、職員の政策形成能力の向上にも研究所として貢献していきたいと考えています。

質問の②、成果指標として「自主研究グループ数」が設定されているが、自主研究グループへの支援は研究所の役割なのかという質問ですが、職員が自主研究グループを作りいろいろな勉強をしていくというのは、政策形成能力向上等々職員の人材育成という意味で非常に意味があると思います。支援する仕組みは、人材育成等担当課が事業を持っています。研究所としてもその一部を担うという意味ですけれども、自主勉強会に取り組み、SHIP Sサロンと称しまして、勉強会の活性化等々に寄与しています。

質問の③、内部評価するときの指標のことでありますが、第一次実行計画の内部評価で使いました指標につきましては今までも議論がありました。しかし、アウトカム指標は難しいと考えています。それで、研修への参加等の関わりがあると思われるアウトプット指標を一次実行計画では設定をさせていただいております。確かにこれでぴったりどうなのかなという部分もございますので、第二次実行計画では、アウトカム指標に近いものと考えていきたいと思っています。

【部会長】

ありがとうございます。

【委員】

質問の①に関しては研究所レポートもいただいまして、拝見しました。

人口というものがすべての基礎である。今、区が抱えている基本的な問題の底流にある人口の問題を検討し、冷静に基礎データとしてこういうものなのだと助言をしていくというような意味で、研究所がこれらを整理されることは役に立つと思います。

そういう研究の内容や成果を区民が理解するためにも、内部評価はもう一工夫した表現を入れて書いていただきたい。最終的には皆さんが自分で反省するだけではなくて、それを区民が読んで、頼りになる区だと思えることに意義があるわけです。

外国人の問題も、外国人の居住者が多い地域がある。その地域を区の特色ある地域として生かしていくということが大事なのだと思う。今、集合住宅がらみで災害の問題、古い住宅の建て直し問題、高齢化の問題等がある。あるいは町会との関わりについて問題提起をするような研究でないと、区がおやりになる研究機関としてはちょっと物足りないのではないかと思います、こういう質問をしました

②についてはメインの研究があって、それを中のメンバーがさらに具体性のあるものとして振り分けて、おもしろい部分ができれば、その部分だけ取り出し本にする。そのようなことが出来るようにならないと、本人も意欲が上がらないし、評価も定まらないように思う。

【説明者】

自治体のシンクタンクの特徴だと思いますが、現場に近いということで、2年間の研究、1年目は数量的なものを特にレポートでまとめ、2年目は現場に入り、ヒアリングをし、いろいろな外国人の方、関係者の方等にいろいろ聞いて、最終的な研究の成果としてまとめていきたいと思っています。

自治体のシンクタンクにとって、どうやって成果を見せていくのかは共通の悩みです。人口というものが、いろいろな政策の基礎になる。直接的に各所管課ではなかなか人口問題というのは研究できませんので、研究所の成果が役所の施策に直接的に役に立つという意味で人口というのは非常に意味がある。今後も続けていこうではないかと考えているところです。

【部会長】

自主研究グループみたいものを支援する仕組みは、いろいろな自治体が持っているのではありませんか。

【説明者】

人材育成等担当課で自主研究グループの活動助成団体として助成をしているのが23年度も7グループあります。ただ、助成を嫌うような団体ももしかするとあるかもしれませんし、実際には他区の方といろいろと勉強しているというのもあるようですので、職員の中に実際はもっと勉強会をやっているグループがあるのではないかと思います。

【部会長】

例えば、ある自治体の、最近の自主勉強会は昇任試験の勉強会みたいになっているのが多いと一時期聞いたことがありますが。

【説明者】

区政に関する研究というものが対象ですので、自主研究グループのうち昇任選考のための勉

強会というのはあるのですが、そういったものは活動助成の対象にはならないです。

【説明者】

SHIPSサロン自体は時間外にやっておりますので、誰でもどうぞという感じで、サロンの雰囲気です。

【部会長】

23区で庁内シンクタンクのようなものを持っているのは、何割ぐらいなのか。

【説明者】

5区です。中野区が撤退をしております。

【委員】

SHIPS通信というのは、一つ一つの研究所のテーマとともに、個人が持っている資質等に絡めて、その得意な分野というものを生かして発言していくような場になるのですか。

【説明者】

自分の研究とか、知らせたいことを伝えるためにSHIPS通信は使えます。

【委員】

こういうことをやっていて、組織としても生き生きとしているし、個々の政策にも結びつくようなバックグラウンドのサポートもしているということを、区民にわかってもらうために内部評価をしているという視点で、もう少し文章をうまく書くようにすることが大切ではないか。

【委員】

人口のことなら人口に詳しくて、良いも悪いも、すべて人口に関することは知っているというような、人口の大家、エキスパート職員育成の仕組みがあってもいいのではないか。

【部会長】

自治体の人事制度からすると、ずっとというのは難しいようにも思えますね。

自治創造研究所についてはよろしいでしょうか。ありがとうございました。

では次は92「行政評価制度の確立」です。行政管理課長、宜しくお願いします。

【委員】

これについて整理だけはしておいたほうがいいなと思った点があります。

3点に分けてそれを言いますと、1つには、計画事業についてはそれを取り出して、区の取組も出していき、年ごとに区長さんからの総合評価に基づくご意見もいただいて、そして第二次実行計画へも反映させていくというようにほぼ軌道に乗ってきたと思います。

2点目は、経常事業や補助事業についてです。本格的に評価していくのであればどうすればいいのか。また、経常事業、補助事業、計画事業もそうなのですが、相互に関係ある事業について、どう扱うかも考えていかなければならない。これからどうしていくのかという課題が残っているということをはっきりさせておく必要があると思いました。

3番目ですが、新宿区は他区に先駆けて外部評価を取り入れた行政評価のシステムができ上がってきていると思います。その整理がもう少し要るのではないかと思います。

【説明者】

今後外部評価を、さらには行政評価を通して、区民の皆さんに新宿区はこういうことをやっているのですよということをもっとアピールしなきゃいけないですね。

現在策定作業を行っている第二次実行計画にも、行政評価の結果は当然反映されてまいります。策定が終わった後に、行政評価の関わり方について、これでよかったかどうかをしっかりと検証する必要があると感じています。

それから、経常事業があり、補助事業があり、計画事業があり、全体像が見えないとのご指摘がございました。計画事業と経常事業と補助事業と予算事業を全部見てくださいというのが最終的な目的の一つではありますが、よりマクロな、またはよりミクロな視点で区政を区民の方にお見せしていく手段を考えていかなければいけないと考えています。

#### 【委員】

評価をすること自体が目的になるとおかしくなる。内部評価をされる場合、区民の皆さんにやっていることを理解してもらうということを意識して評価するというようなことが、もう少しできてくればいいのではないかと思います。

経常事業、補助事業は、全部やっていたらきりがないので、重点分野を決めるということもあり得るわけです。

#### 【説明者】

例えば少子化に関係する施策をテーマにして、評価するとか、高齢化に対するところをターゲットとするとか、テーマ別という考え方も出てくると思いますが、これをやると今までのような評価の継続性、これまでの流れが見える、見せるという部分が見えづらくなってしまいます。兼ね合いが難しいと考えています。

#### 【委員】

新宿区の行政評価制度は相当有効なレベルに達していると思っている。特に内部評価については、それなりのレベルに達しているので、次はこれをもう少しわかりやすくする努力が今後必要になっていくだろう。区民が読んでわかる評価をしていくという視点が必要になる。

それから、評価の書き方についてですが、例えば加入率が35%だからここは低いと書いて終わらず、それ以外のことはちゃんと価値あることをおやりになったのだから、低いながらも一歩でも前進したということであれば、一歩前進したという書き方もできるのではないかと。

#### 【部会長】

それは難しいですね。所管課と我々との間でそういう問題を率直に議論しづらいのです。課としては、弱体化しているとか、低いとか、そういうことは言わないと思うので、そこからしてもう議論に入れないですね。

それから、部会の中でも立場が異なるので、所管課が目指している方向性はいいという人と、全然だめだという人がいるわけです。だから、ある意味原理主義的な対立を抱えているようなテーマがいくつかあると思う。外部評価委員会に、区民の目線で行政のやっていること、行政が評価したことを見てくださいといっても、いろいろな区民目線があるから、そこは悩みながら何とかまとめましょうということになって、多くのものはまとまるけれど、いくつかまとま

らないテーマがある。だから共通の価値観として、事業を測る指標の設定方法については、ずっと工夫していったほしい。

**【説明者】**

内部評価の内容について、ちゃんとやっていますと評価したのであれば、外部評価から見て、本当にちゃんとやってきたのという面で見えていただく。そういう部分として外部評価を行うことはすごく意味がある。ですから、内部評価としてやったことに対して、それは本当に適当であればそうだと認めていただき、そうでなければ、いや、これは違うよと言ってもらえることが大切であると考えます。

**【部会長】**

ヒアリングとしてはよろしいでしょうか。ありがとうございました。

以上で本日のヒアリングは終了となります。

次回は本日の内容も参考に、第3部会の外部評価をとりまとめます。

どうもご苦労さまでした。

＜閉会＞