

**「新宿区外部評価委員会 2年間の活動を終えて」**

**（第3期 平成28年度～平成29年度）**

**（平成30年3月）**

**新宿区外部評価委員会**



## 「2年間の活動を終えて」の報告にあたって

第1期は5年間、第2期は4年間という、行政が設置する委員会や審議会の中でも異例に長い任期であったが、第3期はごく普通の長さの2年間であった。

第2期の報告書では長くて大変だったというようなことを書いたが、しかし、今期のように2年間でも、今度は短くて大変だった。

期の始まりにおいて、新宿区の行政評価の大要について事務局から説明してもらい、私からも行政活動とはどういうものか、行政評価というのはどういうものか、といったことについて話をさせていただくことから始まった。基本の「き」から始まったのである。そしてもう夏にはいきなり本番のヒアリングが始まった。また、通常の評価作業のほかに区長から「行政評価の手法等の検証について」の諮問を受けて、検証作業を行った。

2年目はだいぶ慣れてきたものの、検証作業の一環として、今度は「施策単位の評価」という新しい手法の試行を行うという新たな任務に取り組んだ。

しかし、委員の皆さんは、驚嘆すべき勉強意欲と理解力でもって内部評価文書をはじめとする行政文書を読み込み、それぞれの目線からの率直な評価を形成していかれた。そしてその多様な、時として相互にぶつかり合う結論を突き合わせ、限られた時間の中で丹念に、部会としての、そして全体会としての結論を導いていった。

2年間の委員会活動をそれぞれの委員がどのように振り返られているかは、本報告書の中の「V 第3期委員の感想（2年間の活動を終えて）」のページをご覧ください。委員会全体としては、2年という短い期間のうちに、新宿区流の評価の仕方に習熟し、これまでの蓄積の上に更に評価の文化を築いていくことができたと思う。

私自身は、第1期から11年間にわたって外部評価委員を務めさせていただいた。振り返ると、内部評価の質が大きく向上し、しかも、内部評価と外部評価のセットによる行政活動の質の一層の向上については外部評価委員会としても様々な注文があるものの、評価を行政活動の次のステップにいかしていくという行政スタイルがかなり定着したことは疑いない。また、今期において、外部評価委員の皆さんが2年という短い任期でも、十分な質の外部評価を行うことができ、しかも10年以上にわたる新宿区の「評価の文化」の発展に応分の寄与を成し得たという事実は、行政のみならず新宿区民においても評価の文化が根付いてきたことを示すものと言えるのではなかろうか。

この報告書は、こうした2年間の振り返り、委員会活動の中で感じてきた評価の問題点や課題などを整理し、次期に引き継ぐために作成したものである。次期の委員会や事務局のほか、新宿区行政に関わる多様な方々におかれては、これからの新宿の「評価の文化」の一層の発展のために御一読いただくことを希望する。

新宿区外部評価委員会  
会長 名和田是彦



## 目 次

---

### I 行政評価における課題と意見

- 1 内部評価について . . . . . 1
  - (1) 区民への説明責任の強化について
  - (2) 指標の設定について
  - (3) 壮大な事業名で、具体的な事業のイメージが湧きにくいものの評価について
  - (4) 複数の性質の違う枝事業をまとめて、一つの計画事業としている場合の評価について
  - (5) 外部への業務委託や指定管理者制度により、事業を行っている場合の評価について
  
- 2 外部評価について . . . . . 3
  - (1) ヒアリングの方法について
  - (2) 全体会でヒアリングと評価を行うことの必要性について
  - (3) 部会の枠組みについて
  - (4) 現地視察の活用について
  - (5) 事業そのものに関する評価について
  - (6) 「協働」という視点について
  
- 3 区の総合判断について . . . . . 5
  - (1) 行政評価の反映状況の明示について
  
- 4 今後の行政評価の手法等について . . . . . 5
  - (1) 平成 30 年度以降の手法について
  - (2) 評価の対象について
  - (3) 評価シートの改善について
  - (4) 今後の運用について
  
- 5 その他 . . . . . 7
  - (1) 本委員会の各期当初のオリエンテーションについて
  - (2) 政策理念の視点について

### II 第 4 期委員に向けて . . . . . 8

### III 新宿区外部評価委員会の概要

- 1 新宿区外部評価委員会の役割・構成 . . . . . 10

IV 第3期新宿区外部評価委員会の実績	・・・	11
---------------------	-----	----

V 第3期委員の感想（2年間の活動を終えて）	・・・	13
------------------------	-----	----

<資料>

1 新宿区外部評価委員会委員名簿	・・・	25
2 新宿区外部評価委員会条例	・・・	26
3 新宿区行政評価制度に関する規則	・・・	28

# I 行政評価における課題と意見

新宿区外部評価委員会（以下、「本委員会」という。）は平成19年9月、区長の附属機関として設置された。

これまで10年余りの間、区の内部評価と本委員会の外部評価において、区民に分かりやすい説明、区民への説明責任を果たすことを目指して、評価の文化の定着に向けて、お互いに努力してきた。

本委員会第3期（平成28年4月から平成30年3月）の委員として、私たちは、計画事業評価を中心に、2年間にわたって区の事業を広く評価してきた。

また、通常の評価作業のほかに、平成28年12月に区長から「行政評価の手法等の検証について」の諮問を受け、2年間をかけて検証作業を行い、平成30年1月に区長へ答申した。

任期を終えるに当たって、評価作業と検証作業を通して明らかとなった課題等を述べたい。

## 1 内部評価について

行政評価は、まず、区が実施する施策及び事業について自己評価を行う「内部評価」、内部評価結果を踏まえ、区民の視点から評価する「外部評価」、内部評価と外部評価を踏まえた「区の総合判断」という過程で実施される。

つまり、行政評価の基礎は内部評価にある。内部評価が適切に実施されることにより、行政の自浄機能が働くとともに、行政としての説明責任が果たされることとなる。そして、外部評価や区の総合判断をしっかりと行うことが可能になる。

### (1) 区民への説明責任の強化について

区の内部評価の質が年々高くなっており、説明も丁寧になっている印象を受ける。

しかし、内部評価シートやヒアリングでの説明がまだ不十分な事業も見受けられるため、区民への説明責任をより意識した評価姿勢を更に発展させてほしい。

一例として、内部評価シートに記載されている評価理由だけでは、指標を達成することがどの程度困難であるかが分からない場合もあり、より丁寧な説明が必要である。引き続き、区民により分かりやすい説明に努めることを望む。

あわせて、区としての説明責任を果たし、区政の透明性を向上させるとともに、評価の過程を通じて職員の更なる意識改革を図っていくことを望む。

## (2) 指標の設定について

指標の設定に当たっては、事業名や事業目的に対して具体的に設定されている目標や指標が十分に理解しやすいものであるかどうかを検証する必要がある。

最近、区においてもアウトカム指標を工夫する気風が定着したと感じている。まだ課題のある事業も見受けられる中で、性質上なかなか事業目的に沿ったアウトカム指標を作りにくい事業もあるが、更なる工夫をしてほしい。

また、協働によって事業を遂行していることの独自の価値を見失わず、本委員会委員や区民の共感が得られるように、「協働」の視点による指標の立て方も工夫してほしい。

## (3) 壮大な事業名で、具体的な事業のイメージが湧きにくいものの評価について

計画事業などの事業名に対して、実際に行われている事業は比較的小規模な内容である場合、設定された目的、目標に対して、指標の設定が適切なのか、本委員会で疑問に感じることがある。

目標と比較的地道な手段、取組との間の関連性について、所管課が十分に考え、分かりやすい説明を行うように努めることを望む。

## (4) 複数の性質の違う枝事業をまとめて、一つの計画事業としている場合の評価について

計画事業の中には、複数の枝事業をまとめて、一つの計画事業としているものがある。

それらの事業の評価において、各々の枝事業の評価が相互に異なる場合、本委員会で当惑することが多い。

一例として、枝事業の一つは達成度が高く、もう一つは達成度が低いという場合、総合的に見て「適当である」又は「適当でない」を選んで、「評価の理由」欄に具体的な問題点を指摘するなど、外部評価に当たって本委員会を悩ませている。

今後、この点についても留意して、丁寧な説明に努めることを望む。

## (5) 外部への業務委託や指定管理者制度により、事業を行っている場合の評価について

事業の「業務委託」や施設の管理運営のための「指定管理者の指定」そのものを事業内容とし、説明しているような場合がある。

それらの事業の評価に当たっては、区としても、協働の精神で共に考え、より良い事業にしていくプロセスがどのように行われているかが分かるような観点で内部評価シートを記載する必要がある。



所管課と受託者・指定管理者との責任分担のあり方、業者選定の際の区のチェック体制、その適切性について、区民目線の評価が行えるように今後も工夫してほしい。

## 2 外部評価について

外部評価において、区民の視点、区民の目線をいかしながら、評価を行うことで行政評価の客観性及び透明性を高めていくとともに、区民の行政評価への参画の機会を確保している。

今後も、本委員会の役割、機能をより発展させていくことを、次期本委員会で十分に検討、工夫してほしい。

### (1) ヒアリングの方法について

本委員会におけるヒアリングの方法について、部会の開催回数や、事業によってはヒアリングの時間配分を変えるなどの工夫が必要である。

これまでは、原則、所管課とヒアリングを行ってきたが、業務委託や指定管理者制度による事業については、所管課だけではなく、受託者や指定管理者にも同席してもらい、一緒に説明と質疑を行いたいという本委員会委員の意見がある。今後、区において十分に検討してほしい。

また、限られた時間をより有効に活用するため、事前に、部会ごとに施策体系などの理解や論点整理、事前質問を含めたヒアリング事項の確認、調整などを行い、それらを踏まえて所管課とのヒアリングを行うことが必要と考える。

あわせて、事前質問や事後質問に対する回答方法を工夫して、より生き生きとしたヒアリングとすることを望む。

効果的・効率的な運用をしていくために、次期本委員会での工夫に委ねたい。

### (2) 全体会でヒアリングと評価を行うことの必要性について

区政の根幹に関わる事業や、特に重点的に取り組んでいる事業については、本委員会の全体会において、ヒアリングや評価の取りまとめを行う必要があるという本委員会委員の意見がある。今後、次期本委員会で十分に検討してほしい。

### (3) 部会の枠組みについて

本委員会は、発足当初から3つの部会を設置して、それぞれの担当分野別に具体的な評価活動を行っている。これまでに相当数の事業を外部評価しており、妥当なやり方である。

一方で、他の部会の活動の様子を知りたいという本委員会委員の意見がある。他の部会の活動の様子を知って、自分の評価活動にいかしたい、あるいは自分の興味のある事業の評価に全体会の場以外でも、積極的に関わりたいなどいろいろな思いがある。

その場合、他の部会を傍聴するほかに、その部会の評価対象事業に文書質問を出すことができる仕組みとすべきである。今後、次期本委員会で十分に検討してほしい。

#### (4) 現地視察の活用について

本委員会による現地視察は、これまでも適宜、実施している。内部評価シートの書面だけでは分からない部分が実際に現場を見てみると分かることが多くあり、評価に当たって、とても有益な活動である。

今後も引き続き、現地視察の実施に取り組んでいくことが必要である。

現地視察に当たっては、ヒアリングや評価の取りまとめなどの適切な時期に実施し、十分な時間を確保するなど現場の実態把握の機会をより充実していく必要があるため、次期本委員会で更に工夫をしてほしい。

#### (5) 事業そのものに関する評価について

内部評価を通して、施策や事業を外部評価するという仕組みは、行政評価全体の効率性から考えれば妥当なものである。

外部評価においては、区の内部評価で示された、施策や事業の実施状況を分析、検証することが適切であると考ええる。

その中で、内部評価シートの記載内容で明確に判断できない場合等、事業そのものに関する意見を述べることもある。

現在、本委員会として、事業そのものに関する意見を述べる場合は「その他意見」としている。今後は、事業そのものに関する意見について、外部評価としての理由や意見を明確に説明した上で、しかるべき位置付けとなるような工夫をすべきと考える。

あわせて、事業の方向性についても、事業そのものに関係してくることが多いため、本委員会での外部評価において、どのようにいかしていけるかの工夫も必要である。

今後、次期本委員会で十分に検討してほしい。

#### (6) 「協働」という視点について

本委員会においては「協働」という理念を保持しつつ、区でも事業の企画・立案・遂行において、常に「協働」の視点について留意すべきである。

### 3 区の総合判断について

#### (1) 行政評価の反映状況の明示について

外部評価結果を受けて、「内部評価と外部評価結果を踏まえた区の実施について」で、区の実施を示しているが、その後がどうなったかがいまだ見えにくいという本委員会委員の意見がある。

外部評価結果が、どのように反映され、それを受けてどのように事業等が改善されたかが、より明確に分かるように、今後は、内部評価シートなどでそれらの改善の成果を明らかにしてほしい。

さらには、評価結果を踏まえて、事業の見直しや予算編成作業への連動などPDCAサイクルをより一層強化、徹底し、区民の視点に立った分析及び検証が実現できる行政評価制度となるように引き続き取り組んでいくことを期待する。

また、外部評価委員会での質疑や意見が、何らかの形で実質的に区に伝わっているという実感が得られるような機会をより一層充実してほしい。

### 4 今後の行政評価の手法等について

#### (1) 平成30年度以降の手法について

平成30年1月の答申の中でも、述べているが、これまでに区と本委員会との「内部評価と外部評価とのキャッチボール」により、「評価の文化の深化と定着」が図られてきた。

その反面、計画事業や経常事業などの事業単位の評価では、区政全体の流れが見えにくく、その事業がどこに位置付けられているのかが分かりにくいという本委員会委員の意見がある。

今後は、より大きな視点で区政を捉えるため、事業単位の評価に加えて、施策単位の評価へ重点を移して実施すべきと考える。

行政評価制度の運営において、過度な負担が掛かっているか、制度の確認や見直しを適宜行い、健全な制度運営に努めてほしい。

#### (2) 評価の対象について

施策単位の評価に当たっては、新宿区総合計画における個別施策の単位として、当該個別施策を構成する計画事業、経常事業を含めて評価の対象の範囲とする。

その上で、計画事業については、評価扱いとすることに問題はないが、経常事業については、評価扱いとするか、あるいは参考情報に留めるかについて、施策の中での位置付け、重要性等から適宜、判断すべきである。あわせて、所管課が行っている事

務などの基礎情報や所掌事務全体の情報を本委員会に提供するなど、効果的・効率的な観点からも評価の位置付け、視点の置き方を明確にしておく必要がある。

### (3) 評価シートの改善について

内部評価シートについて、評価手法の見直しにあわせて改善を図る必要があると考える。

施策評価シートにおいては、情報の質と量の適正化を図り、評価や分析の視点、評価の選択肢の区分や数などを整理し、評価内容がより分かりやすいものとなるように工夫をする必要がある。

特に、施策自体がなかなか数値で達成状況を測ることが難しい面があるため、目標設定の項目は参考情報とすることが適当であると考ええる。

また、評価結果の選択肢は二択から五択といろいろと設定できるが、その場合、普通や適切など差し障りのない評価に寄ってしまう傾向があると思われる。そのため、施策の実施状況を総合的に表すものとなるように工夫すべきと考える。

今後、区や次期本委員会において、実際の運用を踏まえて、適宜、改善を図っていくことを望む。

あわせて計画事業評価シートについても、同じような観点から更なる改善を望む。

一つの例として、事業経費について、何に使われているかが分かるように主な使途の内訳を表記するなどの工夫を望む。

### (4) 今後の運用について

新たな手法においても、運用面でまだまだ課題等があると思われる。

本委員会での外部評価に当たっては、区の計画の体系的な位置付け、当該事業と関連する事業、類似の事業との関係、所管課の所掌事務の中での位置付けなどを理解し、幅広い視点を持って評価する必要がある。

また、新宿区外部評価委員会条例第2条に鑑み、内部評価の結果を踏まえ、当該内部評価の対象となった施策及び事業について、その達成度、効率性、成果、妥当性等を区民の視点に立って分析し、及び検証する。

その手順として、事業単位の評価を積み上げていくことにより、それらを踏まえて施策単位の評価をすることが有効と考える。

その場合、外部評価実施結果として、事業単位の評価結果をどのように示すかについては検討が必要と思われる。

内部評価シートの項目や記載内容、外部評価のヒアリング方法等は、今後、区や次期本委員会において、実際の運用を踏まえて、適宜、検討、工夫して、より良いものへ改善を図っていくことを望む。

## 5 その他

### (1) 本委員会の各期当初のオリエンテーションについて

これまでも本委員会の各期の始まりには、外部評価を行うに当たり、区から、区の計画の体系、行政評価の目的、方法や進め方などについての説明がある。これらの説明は、各委員が外部評価を行う上で、とても大切な基礎となる。

一つの例として、計画事業と経常事業の違いについて、特に「経常事業化」の持つ意味について本委員会委員の中で戸惑いがあるため、説明すべき項目と考える。

引き続き、各期の始まりのオリエンテーションでは、より分かりやすい丁寧な説明となるように工夫をしてほしい。

### (2) 政策理念の視点について

「協働」に限らず、大切な政策理念の視点が個別の評価作業の中で埋もれてしまわないように、区においても、本委員会においても引き続き留意してほしい。

## Ⅱ 第4期委員に向けて

第3期委員会として感じている課題と意見は前章「Ⅰ 行政評価における課題と意見」の中でまとめた。私たちの考えは基本的にはその中で尽きているのだが、次期の委員会を展望した時に今期の委員会として考えていることを若干まとめておきたい。内容の上では前章Ⅰの記述と重複する部分もあるが、第4期委員会に向けた意見ないし感想としてお読みいただきたい。

### 1 施策単位の評価への移行

次期からは、事業単位ではなく施策単位（新宿区総合計画における「個別施策」の単位）での評価に移行する。今期の委員会では施策単位の評価の試行を行ったことに基づいて、区長にも答申をし、本報告書でも要点を記述している。基本的には、個別の計画事業の評価を積み上げることによって個別施策単位の評価ができるものと考えたが、次期委員会で実際に作業してみると様々な課題が出てくることになるであろう。創意工夫を発揮するとともに、区民の目線で評価することを基本とし、また「協働」や行政の「説明責任」、行政施策の公平さ、適切性、効率性などの政策理念についての区民としての理解に基づいた大局的見地からものを見ることが、ますます重要になるのではないだろうか。全く言わずもがなのことではあるが、新しいことにチャレンジする第4期委員会へのエールとして記しておきたい。

### 2 委員会の適切な運営と委員の評価能力の担保

今期の委員会は2年という短い任期の間に新宿区の外部評価のあり方に急速に習熟して任務を果たしたのであるが、それには多くの努力と苦勞が伴った。外部評価で最も大切なことは「区民目線」であり、専門的な知識がなくても区民なら誰でも取り組めるはずのものではあるが、その「区民目線」を発揮するには、やはり新たに勉強し習得していただかなければならないことがたくさんある。その経験に基づき、区民委員からは、評価作業についてのより丁寧なレクチャーを望む声が多かった。また、多様な委員の多様な意見を受け止めて部会ないし委員会の意見として取りまとめる学識委員に適切な人材を得ることができるように、事務局には引き続き尽力していただきたい。

### 3 事業ないし施策そのものへの意見のあり方

今期の委員会は、それまでと同様、外部評価をする時に、「内部評価を評価する」というやり方を基本としてきた。各所管課が作成した事業ごとの内部評価シートを区民目線で検討することが、外部評価の最も効率的なやり方だと考えられるからである。もちろん、内部評価シートだけでは合点がいかないことについては、所管課にヒアリ

ングで質問をしたり追加の資料を求めたりしたが、基本的な評価対象は内部評価であった。そして、内部評価を超えて当該事業そのものの良し悪しや改善点などを提言することは、通常はかなり多くのデータと材料がなければできないことであろうから、基本的には抑制し、区民としてどうしても言っておきたいという点は、外部評価シート「その他意見」の欄に記述するようにした。

ただ、新宿区外部評価委員会条例第2条第2号では、「外部評価」の定義として、「区の機関(議会を除く。)が実施した行政評価の結果を踏まえ、当該行政評価の対象となった施策及び事業について、その達成度、効率性、成果、妥当性等を区民の視点に立って分析し、及び検証することをいう」として、所管課の行った内部評価の「結果を踏まえ」とだけ言っているので、内部評価シートだけが外部評価の対象だというわけでもない。外部評価作業の中で内部評価シートの重みをどのように定めるかには、微妙なさじ加減がありそうである。今期の委員会はこのさじ加減を上記のように定めて評価を行ったのであるが、第4期の委員会におかれては、条例の規定を踏まえた上で、施策単位の評価という新しい任務の下で、独自のさじ加減を定めていかれるように期待する。

### Ⅲ 新宿区外部評価委員会の概要

#### 1 新宿区外部評価委員会の役割・構成

##### (1) 委員会設置の経緯と役割

本委員会は、平成19年2月の新宿区基本構想審議会答申における「区民と専門家等によるチェックのしくみの早期創設の提案」を受け、平成19年9月、区長の附属機関として新たに設置された。

本委員会の役割は、新宿区基本構想（以下、「基本構想」という。）の「めざすまちの姿」の実現に向けて策定された、平成20年度からの総合計画及び実行計画の進行管理を行うこと、並びに区民の行政評価に対する参画の機会を確保することにより、行政評価の客観性及び透明性を高めることである。

##### (2) 所掌事務

外部評価を実施し、その評価の結果を区長に報告すること。

その他行政評価に関し必要な事項について、区長の諮問に応じて調査し、審議し、答申すること。

##### (3) 委員会の構成

委員会は、次の15名で構成されている。

◇学識経験者3名

◇公募による区民6名

◇区内各種団体の構成員6名

##### (4) 部会の設置

調査及び審議の効率的な運営を図るため、次の3つの部会を置いた。

第1部会：まちづくり・環境・みどり

第2部会：福祉・子育て・教育・暮らし

第3部会：自治・コミュニティ・文化・観光・産業



## IV 第3期新宿区外部評価委員会の実績 (平成28年4月～平成30年3月)

### 【平成28年度】

《評価対象》 新宿区第二次実行計画

《評価実績》 計画事業（まちづくり編） 79 事業

計画事業（区政運営編） 5 事業

《現地視察》 4 か所

（四谷駅前地区再開発事業現場、三栄通り、女性の健康支援センター、  
男女共同参画推進センター）

《行政評価の手法等の検証》

平成28年度は、第二次実行計画最終年度の評価を行った。また、平成24年度から平成27年度までの第二次実行計画期間における総合評価を実施した。このため、平成27年度内部評価における計画事業（まちづくり編）の全事業だけでなく、計画事業（区政運営編）も評価し、第二次実行計画の振り返りを行った。

本委員会委員が改選された初年度であるため、評価に当たっては、これまで本委員会で積み上げてきた外部評価手法を踏まえ、以下のような手法で評価を行った。

計画事業の評価は、事業内容の理解を深めるため、ヒアリングの日程を十分に確保し、事業の目的、主な実施内容、内部評価の理由などについて確認した。ヒアリングに当たっては、各所管課から事業に関する資料の事前提出を求めるとともに、必要に応じて、ヒアリング前の事前質問やヒアリング後の事後質問を行った。

評価結果は、部会ごとに取りまとめた後、本委員会として全体のまとめを行った。

また、区長より「行政評価の手法等の検証について」諮問を受けた。

平成30年度から始まる新総合計画期間において、施策・事業の進行管理をより適切に行っていくために、平成28・29年度の2年間をかけて、これまでの行政評価制度を振り返り、新たな手法について検証を行った。

### 【平成29年度】

《評価対象》 新宿区第三次実行計画

《評価実績》 計画事業 99 事業

《行政評価の手法等の検証》 施策評価（試行） 3 個別施策

平成29年度は、第三次実行計画の初年度の評価であり、また、第一次実行計画（平成30（2018）年度～平成32（2020）年度）の策定の年にあたるため、計画事業のほぼ

全ての事業について評価を行った。評価作業に当たっては、効率化を図るため、内部評価シートのほか、事業に関連する資料やヒアリングの事前質問や事後質問を活用するとともに、書面評価も実施した。

評価結果は、部会ごとに取りまとめた後、本委員会として全体のまとめを行った。

また、平成 28 年度に引き続き、行政評価の手法等の検証を行った。

検証にあたっては、個別施策単位による施策評価の試行を実施した。2 年間の検証結果を意見として取りまとめて、区長へ「行政評価の手法等の検証について」答申した。

## V 第3期委員の感想（2年間の活動を終えて）

### ○青野 敏子 委員

この2年間で、主に、事業を計画どおりに推進するには、たくさんの労力と時間がかかることが分かりました。特に第1部会では、各事業が施策や担当部署を越えて、社会情勢などとも密接に関わっており、情勢の変化によって事業が終了、大幅に変更することもありました。一有権者として政治にもっと目を向けなくてはいけないと思いました。

また、個人としては、全体会でもっと発言するべきでした。会議では、年齢層やキャリアが違い、専門性の高い人が集まり、毎回、内容を理解することで精一杯になってしまいました。

当初、『財政の使用用途を知る』ために応募しましたが、財政の内容だけではなく、安心な暮らしのために様々な事業が展開され、職員はじめ関係者が一生懸命取り組まれていることを知ることができ、新宿区民で良かったと思いました。

最後に、諸事情により、数少ない参加になったことを心よりお詫び申し上げます。そして、欠席した際も丁寧に対応して下さった職員の皆様に心から感謝いたします。

### ○犬塚 裕雅 委員

『自身の「区民性」を問いかけながら』

他の自治体で有識者として長く関わっている外部評価に区民の立場で参加したのは、区民目線で新宿を見る貴重な経験となった。

その外部評価で自身に問うたのは、自分の「区民性」であった。自分の住む神楽坂が好きで、もっと良い街にしたいとの思い。それを新宿全体に広げるのが公募区民の視座の置き方だと思いながら、資料及びデータを読み、職員のヒアリングを聴き、審議に臨んだ。

外部評価では、多くの事業ヒアリングや委員同士の議論、自分の専門外の分野に関する勉強など、相当な時間を要し、大変なことであったが、区役所の仕事を区民目線で理解する好機となった。そして、区職員はいろいろな制約条件の下、使命をもって事業遂行に汗かいていると実感し、誇りに思った。

最後に外部評価が円滑に行えるように支えて下さった事務局に心より感謝する。

○荻野 善昭 委員

私は、行政経験が無いので、区政の概要は大体理解できるが、個々の計画事業の細部までは理解できないので、内部評価を外部評価する際に最も重視したのは、ヒアリングで事業全体を把握したいと思っていました。

ヒアリングに臨む前に事前準備として、平成 26 年、平成 27 年度『外部評価実施結果報告書 ～「評価の文化」の深化に向けて～』及び『内部評価と外部評価結果を踏まえた区の実践について』の 2 冊ずつと平成 29 年度内部評価シートを見比べ、ヒアリングにおいての質問を検討していった。しかし事前質問に対する区側の回答は、ヒアリング当日の為、重ねての質問は的確にできなかった。更にヒアリングにおいても 1 計画事業 30 分間で担当課長の事業説明及び質疑応答では、長年区政に携わっておられる課長の説明に対し前向きな質問よりも字面上のアラを探すような質問しかできなかったように思い反省している。

事業を分かりやすく説明するには施策体系別に、内容を十分理解している人が説明し、それを基に部会で検討した後にヒアリングに臨むしかないと思う。

ただし外部評価を充実させるために、日々より良い新宿区を作るため奮闘している区職員に更なる多大な負担を強いるのは、本末転倒ではないのかという懸念も残る。

## ○小池 玲子 委員

2年間の活動を終えてまず感じたことは、満足感とか達成感ではなく、「正直疲れたな」であった。疲れるような仕事ではないと、また言われそうだが、正直な感想だ。私自身の性格にも起因しているかもしれないが、疲れた理由を考えてみた。

私のような一般区民がこれからも参加すると思うので、そのための参考の一つになればと思う。

### (1) 区民の立場に立った行政事業の説明

自分の生活に縁がない行政事業の内容説明は分かりにくい。その事業の目的、なぜその事業が必要なのかを直接の担当者から、行政の立場と区民のニーズの両方について説明してほしい。歴史的な推移があればそれも。文章でなく口頭で分かりやすく説明して欲しい。

### (2) 会議の進め方

会議に参加する委員の半分は、外部団体の関係者である。団体関係者は自己の団体の利益代表の立場での発言が多い。日常の仕事の上での問題などや知識があるからそうになってしまうのかもしれないがその場合、素人の区民代表になぜそのような発言になるかの説明をすべきだと思う。また、強引に議論の流れを作るようなことは良くない。

### (3) 内部評価を読み解く難しさ

内部評価のコメントは、評価する人を意識するあまり、あれもこれもやりまじった事が列挙されている場合が多く、何が言いたいのか読み取りにくい。まず内部評価を書く前に、この事業の大切な部分はここなのでそこにポイントを置いて評価したという説明がなされるべきだ。またこのことは内部評価を書く前に内部で確認すべきであると思う。どこにポイントを置いて評価したかを明確にすればおのずと評価の文章もシンプルになると思う。こうなれば一字一句にコメントをつけるような姑息な評価の仕方がなくなると感じる。

### (4) 評価するために何が必要か

私の考えでは、評価するにはその事業、その事業が対面している問題などを私なりにしっかりと理解した上で評価すべきと思っているが、時間をかけて勉強することがなかなかできなかった。そのところが私の力不足であったと思う。ここが一番疲れたところかもしれない。

日本人は評価の文化、歴史が短い。評価すること、されることについてかなり臆病であると思う。新宿区がこの取組を続けていくことは素晴らしいことであると感じる。これからも形を修正しつつ続けられていくことを願う。

## ○小菅 知三 委員

平成 28 年 4 月 25 日に新宿区長吉住健一様より外部評価委員の委嘱状が手渡され、緊張と不安の中で受理しましたが、区長の挨拶で、「外部評価委員の皆様には事前に資料をお渡しして、丹念に読み込んでいただき、その上で外部評価をして頂いております。大変なお手間と時間を頂戴して・・・」と頂きましたが、今、2年間を振り返るとき、新宿区各部の行政プロの管理職の方々が施策と事業の自己評価を行い作成した「内部評価シート」を手間と時間を費やして丹念に読み込んだか、自責の念に駆られ、一つひとつの事業を思うにつけ区長の挨拶がこの小さな胸を痛めます。

また、会長・部会長は各委員の異質の意見を統合し三つの部会をまとめ、同時に行政管理課の資料提示と集約活動、区の各部課の懇切丁寧なヒアリング対応等と、合わせ「新宿力」で創造する、やすらぎとにぎわいのまちづくりのたくさんの事業を理解することができましたことを深く感謝します。ありがとうございました。

2018（平成30）年3月で、2年間の委員の任期が満了となるころまで来たが、振り返ってみれば、無我夢中で駆け抜けてきた2年間という想いである。1年目は、内部評価や外部評価という概念が曖昧模糊とした感じで、内部評価されたものを更に外部評価するという形あるものに辿り着けたと感じられたのは、1年目が終わろうとする頃からだろうと思う。

事前に所管課で作成した内部評価シートをいろいろな資料やこれまでの自分の経験や、実践に基づく体験を評価の拠り所にしていくわけであるが、これがなかなか難しく大変な作業であり、時には自己流で日和見的な判断になってはいないだろうか等、アレコレ考えてしまうとまとまるものもまとまらなくなってしまったことは、一度や二度ではなかった。特に、私の所属した第2部会が所管する分野は、福祉・子育て・教育・くらし等のいわゆる生活に密着した計画事業であり、およそ36近くの事業を決められたスケジュールの中で、「読み込み」→「参考資料と突き合わせして」→「内部評価シートを項目ごとにチェックして」→「外部評価シートを作成」→「エクセルに書き込み」→「事務局宛にメール送信する」という一連の流れになるのだが、1年目は総じて肩に力が入り過ぎたせいか、書き過ぎという反省が生じた。

この反省に立ち、2年目からは比較的スムーズに進めていけたのも、前年の反省がいかせたからで、区の事業に対してここまで細かく分け入って見る事はほとんどなかったが、今回こうして外部評価委員に関われたことは、大変有意義なことであるばかりか、行政サービスを見る目が変わってきたように思う。つまり、行政は単独で動くことよりも、委託事業者や事業に関わる企業、そして区民が一体となって相互理解に基づいた「協働の視点」が働くことになり、そこから事業の成果が醸成され、結果として区民に成果が還っていくという『連環の輪』が産まれることになることに気付けたことは、外部評価委員として真面目に取り組んだからだと思う。

さらに言えば、事業の成り立ちから始まり、それが本当に区民のために役立っているのか、必要とされるものなのかどうか等、真摯に考えて見なければならないということである。それは結果として、行政の事業から産み出される果実は、区民が挙って享受することになるわけで、本来の行政サービスのあり方がここに見えてくることになる。

最後に当たり、本委員会での2年間の活動は、自分を大きく鍛えてくれたことは間違いない。いまだ区の事業の全体像を掴み切れていない状況にいるが、ひとまずありがとうと言いたい。

## ○鶴巻 祐子 委員

今回初めて外部評価委員を引き受けさせていただきました。恥ずかしながら右も左も分からない状態からのスタートだったので、とても難しかったというのが正直な感想です。

外部評価委員側も勉強が必要であることは前提の上で、内部評価の文章など素人には理解が難しい箇所も多く、もう少し区民が理解しやすい表記を心掛けることも必要なのではないかと感じます。また外部評価をしてみてヒアリングの重要性を強く感じました。今後もヒアリングには重点をぜひ置いてほしいと思います。

今回、区が本当にたくさんの事業を行っていることを知りました。そのことに無関心にならず、区民一人ひとりが関心を持つことが区をより良くしていくことにつながることも実感しました。

今後も区民の一人として、しっかり関心を持っていきたいと思います。2年間、大変お世話になり、ありがとうございました。

## ○名和田 是彦 会長（第3部会長）

第1期から第3部会の部会長を務め、11年になる。

もともと評価というような作業が苦手であったし、自分の研究分野もコミュニティ政策という限局されたものであったので、お引き受けするときには勇気を要した。当時、勤務している法政大学で政策系の大学院の新設の構想があり、そのためにも自分のカバーできる政策分野を広げる勉強の意味で、行政評価の仕事をやっておいたほうが良いという判断から、柄にもなくやらせていただいた。

多くの文科系の研究者と同様、夜型で朝寝坊の私が、朝9時半に区役所に行くというのなかなかの鍛錬であった。

それでも、区民の委員、ヒアリング対象の所管課の方々、行政管理課の方々など、多くの魅力的な方々との出会いがあり、助けていただいて、なんとか大任を果たすことができたと思う。

内部評価も外部評価も新宿における評価の文化は、全国的にも胸を張ってよい水準に達したと思う。

これからも新しい人たちの力で一層の発展を祈念している。



## ○野澤 秀雄 委員

『「内部評価」の熟成と“ヒアリング”の対応に期待』

これまでの事業別評価に加え新しい手法として施策単位で外部評価する試みが行われた。個別施策の事業全体を俯瞰して見られるので、今までの事業単位では得られない施策の全体像が把握できそうです。ただ評価する施策選定次第では従来の個別事業が見落とされてしまいそうな気がします。事業によっては併用してもと思います。

外部評価は、担当部署が自己評価を行う「内部評価」を踏まえて、外部の区民目線で評価を行うわけです。この「内部評価」は、明確な事業目的の下、事業の成果、達成状況等を検証し、さらに事業の担い手や目標の設定が適切だったのか、その内容が効果的・効率的、また、その達成は計画どおりに行われたのか等を客観的に自己評価する事が求められます。現在それが確実に成長を遂げてきています。

今後も評価の文化の信頼のためにも、担当部署は「内部評価」の的確な評価と、各事業のヒアリングの場においても積極的に自信を持って対応してもらいたいと思います。

## ○林 直樹 委員

外部評価委員は初めての経験であったので、慣れるまでに時間を要しました。

特に私が戸惑ったことは、行政固有の言葉や単語です。これは、重要な事を検討している会議が十分理解できないままに進行してしまうことです。

配付された資料を会議の事前準備として読み、疑問をきちんと整理して会議に出席すべきでありましたが、初めての経験という事もあり、多くの資料を熟読するのは困難でした。

今後、行政評価の手法も新しくなりますが、どの事業をどのような方法で評価するのか、そして私が最優先に考えることは、何を目的として評価するのかを明確にすることです。

新しく行政評価を実施する各位が、経験をいかし、対象となった事業を深く、広く検討され、より良い事業にしていってほしいということが私の感想です。

## ○藤岡 聡子 委員

新宿区男女協働参画誌編集委員を経て、外部評価委員となりました。子育て世代として、また老人福祉事業を行っている一事業者として、2年間担当した第2部会（福祉・子育て・教育・くらし）の外部評価委員として二つの視点から感想を寄せたいと思います。

現役の子育て世代としては最年少で臨んだ本委員会では、生活の当事者として現実感を持って外部評価に取り組むことができました。どうしても世代に偏りが出るこのような委員会において、直接行政の方に対して意見を届ける経験ができたことは、ぜひ他の若手・子育て世代にも経験していただきたいと思います。また老人福祉事業の一事業者としては、特に「指標設定の仕方」「業務委託先に対する評価の仕組みづくり」「外部評価委員と向き合う所管課の姿勢」について意見を述べる機会が多くありました。

委員も所管課も区をより良くしていく点では共同体であると思うので、互いに理解しより深みのある意見のキャッチボールを続けていただくことを今後に期待し、結びます。

## ○星 卓志 第1部会長

私は、2013（平成25）年まで札幌市の職員でしたので、事務事業の外部評価を受ける立場でした。これは、職員にとっては決して楽しいものではなく、つい「余計な対応をさせられている」と感じてしまうものです。

評価の対象となる事業等について最も深く理解しているのは、言うまでもなく担当の職員であって、外部評価委員がいくら努力しても、そこまで深く理解することは不可能です。外部評価というものは、「分かっていない人が評価する」という性格のものにならざるを得ません。

しかし、ここがとても重要なことだと思います。行政の仕事は、「公共の福祉」が最も重要な目的なので、個別事業がこのことに叶っているかを常に問われなければなりません。このため、事務事業のチェックというのは「誰の目にも明らかに叶っているか」という視点から行う必要があるでしょう。したがって、外部評価委員は、「分かっていない人」として率直に評価することが、実は重要なのだらうと思いました。

## ○鱒沢 信子 委員

区長より諮問を受けた「行政評価の手法等の検証について」も含む今期2年間の活動を終えて、緊張感から解放された日々を送っております。

内部評価シートを読み取る、ヒアリング、外部評価チェックシートの作成、部会での議論、全体会での取りまとめ……。ハードルの高い作業ではありましたが、報告書を読みながら、充実感も覚えております。

区民目線での委員の意見を、学識経験者としての見解を踏まえて丁寧にまとめて下さった、名和田会長と各部会長に改めて感謝申し上げます。

また、新宿区が、内部評価に止まらず、外部評価とのキャッチボールを通して、『評価の文化の深化と定着』を図ってきたことに、敬意を表するとともに、より良い区政のために区民が果たすべき役割についても、改めて考えることとなりました。

ありがとうございました。

## ○安井 潤一郎 委員

一昨年、新宿区商店会連合会からの推薦により外部評価委員の委嘱を受けました。

私自身、2005（平成17）年から3年10ヶ月、衆議院議員を務めさせていただき、経済産業委員会、憲法調査特別委員会に所属していましたが在任中、常に所属していた委員会は決算行政監視委員会でした。

外部評価のお話を頂いたときも「似たようなお役だ」と思っていたのですが、もっとも現場に近い基礎的自治体、新宿区の事業を内部評価シートを通して見させていただき、今後の地域活動に大変有意義だったと感じています。

行政は縦割りですが、まちは縦には割れていません。

一つの事業を行うのに複数の担当部署が必要になる点に関して、事業ごとの内部評価シートが作られる次期の外部評価に期待します。

また、今後、区と議会との間で審議される決算特別委員会の審議内容等についても外部評価委員会に情報提供するような仕組みづくりが必要ではないか。直接選挙で選ばれた区議会議員の皆さんの意見や意向が内部評価シートと併せて外部評価委員会に参考資料として出されても良いのではと思います。

○山本 卓 副会長（第2部会長）

私は今期、学識委員として第2部会に加わった。本委員会及び部会では、2年間にわたり、微力ながら最善を尽くしたつもりである。評価対象の事業数は部会単位でも相当規模であったことから、率直にいて外部評価にはかなりのエネルギーを要した。

本委員会における外部評価の中心は、団体代表を含む区民委員であると認識していたので、特に部会での自分の基本的な役割は、事業を所掌する課の担当者と委員との意思疎通の円滑化と議論の整序にあると考えていた。

しかし、部会で御一緒した委員の方々の見識は深く、私が介在的な役割を果たす必要性は実際のところたいへん限られていた。委員から出される実経験に根ざした、それでいて区の政策的文脈や経緯をも踏まえた、誠意ある質問や意見に感服することはしばしばあり、多くを学んだ。

そこに区の外部評価制度の真価を見て、自らの果たすべき役割について思案することもあった。評価等をまとめる過程で委員から出された意見をどこまで十分いかせたのか心許ない部分もあるが、そうした思いを抱えるほど、本委員会は叡智と活力の場であった。

私が本委員会で感じた熱量と智力は、次期以降の本委員会ひいては区民生活の更なる発展につながっていくと確信している。

<資料>



1 新宿区外部評価委員会委員名簿

	氏名			備考
第1部会 まちづくり 環境 みどり	星 卓志	工学院大学建築学部まちづくり学科 教授	部会長	H29.4.1 就任
	薬袋 奈美子	日本女子大学家政学部住居学科 教授	前副会長・ 部会長	H29.3.31 退任
	青野 敏子	公募区民		
	犬塚 裕雅	公募区民		
	荻野 善昭	新宿区エコライフ推進協議会		
	野澤 秀雄	新宿区防災サポーター連絡協議会		
第2部会 福祉 子育て 教育 暮らし	山本 卓	法政大学法学部政治学科 教授	副会長 部会長	
	小林 浩司	公募区民		
	藤岡 聡子	公募区民		
	鶴巻 祐子	新宿子育てメッセ実行委員会		
	鱒沢 信子	民生委員・児童委員協議会		
第3部会 自治 コミュニティ 文化 観光 産業	名和田 是彦	法政大学法学部政治学科 教授	会長 部会長	
	小池 玲子	公募区民		
	小菅 知三	公募区民		
	林 直樹	新宿区町会連合会		
	安井 潤一郎	新宿区商店会連合会		

## 2 新宿区外部評価委員会条例

平成 19 年 6 月 21 日

条例第 45 号

改正 平成 20 年 3 月 19 日条例第 1 号

(目的及び設置)

第 1 条 行政評価の客観性及び透明性を高めるとともに、区民の行政評価に対する参画の機会を確保するため、区長の附属機関として、新宿区外部評価委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(定義)

第 2 条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- (1) 行政評価 新宿区(以下「区」という。)が実施する施策及び事業について、区長が別に定める成果指標等を用いることにより、その達成度、効率性、成果、妥当性等を分析し、及び検証することをいう。
- (2) 外部評価 区の機関(議会を除く。)が実施した行政評価の結果を踏まえ、当該行政評価の対象となった施策及び事業について、その達成度、効率性、成果、妥当性等を区民の視点に立って分析し、及び検証することをいう。

(委員会の所掌事務)

第 3 条 委員会は、次に掲げる事務を所掌する。

- (1) 外部評価を実施し、その結果を区長に報告すること。
- (2) その他行政評価に関し必要な事項について、区長の諮問に応じて調査し、審議し、答申すること。

(組織)

第 4 条 委員会は、次に掲げる者につき、区長が委嘱する委員 15 人以内をもって組織する。

- (1) 学識経験を有する者 3 人以内
- (2) 区民 6 人以内
- (3) 区内各種団体の構成員 6 人以内

(委員の任期等)

第 5 条 委員の任期は 4 年以内とする。

2 委員に欠員が生じた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員は、再任されることができる。

(委員の解職)

第 6 条 委員が次の各号のいずれかに該当する場合には、区長は、その職を解くことができる。

- (1) 心身の故障のため職務の遂行に堪えないと認められるとき。
- (2) 委員としてふさわしくない行為があると認められるとき。



(会長及び副会長)

第7条 委員会に会長及び副会長を置く。

- 2 会長及び副会長は、委員の互選により定める。
- 3 会長は、委員会を代表し、会務を総理する。
- 4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第8条 委員会は、会長が招集する。

- 2 委員会は、委員の半数以上の出席がなければ会議を開くことができない。
- 3 委員会の議事は、出席委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、会長が決するところによる。

(部会)

第9条 委員会は、調査及び審議の効率的な運営を図るため、部会を置くことができる。

- 2 部会は、会長の指名する委員をもって組織する。
- 3 部会に部会長を置き、当該部会に属すべき委員のうちから会長がこれを指名する。
- 4 部会長は、部会を招集し、部会の事務を総括し、並びに部会の調査及び審議の経過並びに結果を委員会に報告する。

(委員以外の者の出席等)

第10条 委員会及び部会は、必要があると認めるときは、委員以外の者の出席を求め、その意見若しくは説明を聴き、又は委員以外の者に必要な書類の提出を求めることができる。

(庶務)

第11条 委員会の庶務は、総合政策部行政管理課が担当する。

(平成20年条例第1号・一部改正)

(公表)

第12条 区長は、第3条第1号の規定による報告を受けた外部評価の結果を公表するものとする。

(委任)

第13条 この条例に定めるもののほか、この条例の施行に関し必要な事項は、区長が別に定める。

(平成20年条例第1号・一部改正)

附 則

[以下 略]

### 3 新宿区行政評価制度に関する規則

平成 26 年 3 月 31 日  
新宿区規則第 26 号

(目的)

第 1 条 この規則は、新宿区（以下「区」という。）の行政評価制度に関し必要な事項を定めることにより、区が実施する施策及び事業の適切な進行管理を図り、効果的かつ効率的な区政運営に資するとともに、区政運営について区民への説明責任を果たすことを目的とする。

(定義)

第 2 条 この規則において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

(1) 行政評価制度 次に掲げる一連の手続をいう。

ア 第 3 条から第 5 条までの規定による内部評価の実施及びその結果の公表

イ 第 6 条の規定による外部評価の実施及びその結果の公表

ウ 第 7 条の規定による総合的判断及びその結果の公表

(2) 行政評価 区が実施する施策及び事業について、区長が別に定める成果指標等を用いることにより、その達成度、効率性、成果、妥当性等を分析し、及び検証することをいう。

(3) 内部評価 区の機関（議会を除く。）が実施する行政評価をいう。

(4) 外部評価 内部評価の結果を踏まえ、当該内部評価の対象となった施策及び事業について、その達成度、効率性、成果、妥当性等を区民の視点に立って分析し、及び検証することをいう。

(5) 部等 新宿区組織条例（昭和 49 年新宿区条例第 3 号）第 1 条に規定する部、会計室、教育委員会事務局、選挙管理委員会事務局及び監査事務局をいう。

(6) 部長等 部等の長（会計室にあつては会計管理者、教育委員会事務局にあつては教育委員会事務局次長）をいう。

(内部評価の実施の時期及び対象)

第 3 条 内部評価は、毎年度実施するものとし、その時期並びに対象とする施策及び事業は、年度ごとに区長が別に定める。

(内部評価委員会の設置)

第 4 条 内部評価を適正に実施するため、部等ごとに、内部評価委員会を置く。

2 内部評価委員会は、部長等及び課長（これらに相当する職にある者を含む。）その他部長等が指定する職員をもって構成し、部長等が主宰する。

(内部評価の実施及びその結果の公表)

第 5 条 内部評価委員会は、第 3 条の規定により内部評価の対象とされた施策及び事業（以下「評価対象施策・事業」という。）のうち当該部等に係るもの（教育委員会事務局に置かれる内部評価委員会にあつては、中央図書館に係るものを含む。）について、総合

政策部長と協議の上、内部評価を実施するものとする。

2 部長等は、前項の規定により実施した内部評価の結果を区長に提出するものとする。

3 区長は、内部評価の結果を決定したときは、これを速やかに公表するものとする。

(外部評価の実施及びその結果の公表)

第6条 外部評価の実施及びその結果の公表については、別に定めるところによる。

(総合的判断及びその結果の公表)

第7条 部長等は、内部評価及び外部評価の結果を踏まえ、評価対象施策・事業のうち当該部等に係るもの(教育委員会事務局次長にあっては、中央図書館に係るものを含む。)について、総合政策部長と協議の上、その方向性を検討し、その結果を区長に提出するものとする。

2 区長は、前項の規定により提出された同項の結果に基づき、評価対象施策・事業について、その方向性を総合的に判断し、その結果を速やかに公表するものとする。

(補則)

第8条 この規則に定めるもののほか、この規則の施行に関し必要な事項は、総合政策部長が別に定める。

## 附 則

この規則は、公布の日から施行する。