

平成 29 年度新宿区外部評価委員会 第 6 回会議概要

<開催日>

平成 29 年 12 月 18 日（月）

<場所>

本庁舎 6 階 第 3 委員会室

<出席者>

外部評価委員（12 名）

名和田是彦、山本卓、星卓志、荻野善昭、小池玲子、小菅知三、小林浩司、鶴巻祐子、
野澤秀雄、林直樹、鱒沢信子、安井潤一郎

事務局（5 名）

宮端行政管理課長、池田主査、三枝主査、杉山主任、原田主任

【会長】

皆さん、こんにちは。

ただ今から平成29年度第6回新宿区外部評価委員会を開催いたします。

本日は、前回に引き続き、行政評価の手法等の検証についての答申（案）の検討及び取りまとめを行います。平成30年1月の区長への答申に向けて、答申内容をまとめていきたいと思ひますので、皆さんでご議論いただきます。

では、次第1「答申内容の検討及び取りまとめについて」です。

前回の全体会で答申内容について、皆さんからいろいろと頂いたご意見を踏まえて、私と事務局で答申内容を修正して、答申（案）としてまとめています。

資料1「「行政評価の手法等の検証について」答申（案）」について、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

資料1については、前回の全体会で頂いたご意見を踏まえ、作成しています。主に修正した点を中心に説明します。また、前は箇条書きで内容をお示ししていましたが、今回は修正点も踏まえ、文章化しています。

まず、「本答申の主旨」についてです。これまでに区と新宿区外部評価委員会（以下「本委員会」という。）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である。また、区の施策及び事業の適切な進行管理と事業の見直しや次年度予算編成への反映などPDCAサイクルの運用に引き続き取り組んでいくことを望む。なお、行政評価のうち、外部評価の手法については本委員会の運営事項として、自ら検討、判断すべきものなので、本答申は特に断りのない限り、内部評価における手法をまとめたものである。

次に、「評価の対象について」です。1つ目に、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。2つ目に、評価の対象とする個別施策は、本委員会において選定する。3つ目に、施策単位の評価に当たっては、計画事業については、評価扱いに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、参考情報にした場合は、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。4つ目に、外部評価に当たっては、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。

次に、「評価の内容に関することについて」です。

1つ目に「指標の設定について」です。今後、施策単位の評価の仕組みにおいては、新宿区総合計画の個別施策ごとの成果指標を参考情報として取り扱うことが適当であると考え。こちらの部分を修正しています。

2つ目に「評価シートの改善について」です。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。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、検討すべき課題である。こちらの部分を修正しています。

3つ目に「「協働」という視点について」です。こちらは、特に修正等はありません。

4つ目に「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」です。こちらも、修正等はありません。

5つ目の「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」、6つ目の「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」です。こちらも、修正等はありません。

次に、「評価の方法に関することについて」です。

1つ目に「内部評価シートやヒアリングでの説明について」です。施策単位の評価の仕組みにおいて、内部評価シートの他に、当該施策の体系や取組、各所管課が行っている事務などの補足資料を活用することで、施策の全体像や計画事業、経常事業との関連性がより分かりやすくなると思われる。今後の説明方法の工夫を望む。こちらの部分を修正しています。

2つ目に「ヒアリングの方法について」です。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。こちらの部分を修正しています。

3つ目に「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」です。こちらは、修正等はありません。

4つ目に「部会の枠組みについて」です。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と考える。今後、検討すべき課題である。こちらの部分を修正しています。

5つ目に「現地視察の活用について」です。こちらは、修正等はありません。

6つ目に「外部評価における評価の手順について」です。こちらは、項目として新たに記載しています。施策単位の評価の仕組みにおいて、本委員会での外部評価の手順として、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、今後、検討すべき課題である。

7つ目に「個々の事業が全体の中でどういう位置付けであるかについて」です。こちらは、修正等はありません。

8つ目に「事業そのものに関する評価について」です。今後は、事業そのものに関する意見について、もう少し正面から意見としての位置付けをしてもいいのではないかと考える。外部評価においては、区の内部評価を判断材料として、施策や事業の実施状況の評価することが妥当であるとする。こちらの部分を修正しています。

9つ目に「事業の方向性について」です。こちらは、修正等はありません。

最後に、「評価の運用に関することについて」です。

1つ目の「行政評価の反映状況の明示について」、2つ目の「区民への説明責任の強化について」です。こちらは、修正等はありません。

【会長】

ありがとうございます。

では、事務局から説明のあった答申（案）について、取りまとめをしていきたいとします。何かご質問や意見等がありますか。発言のある方はお願いします。

【委員】

内容についてはおおむね良いと思いますが、事前質問をした場合に、全て文書で回答していただけるようお願いしたいと思います。

【会長】

ありがとうございます。

今日いただいたご意見は、私と各部会長、事務局で受けとめて、最終的な答申を作りたいと

思います。本日は、その都度、この場で意見をどう取り扱うかということについて、了解を求めながら進めたいと思いますが、最終的には、私にお任せいただくということにならざるを得ないかと思います。よろしくお願いいたします。

今のご意見は、ヒアリングのやり方についてです。具体的な方法については、次期の外部評価委員会が決めていくことになるのですが、優先事項として、答申に書き込めれば良いのではないかと感じました。

では、どの委員からでも、ご自由にご発言いただきたいと思います。

【委員】

事前質問で、その回答に対して質問がある場合はどのようにしたら良いでしょうか。

【会長】

外部評価委員としてヒアリングを何度も行い、かなり具体的なイメージを持っていますので、いろいろなところに懸念があるかと思います。

他方で、今後の手法については次期の外部評価委員会が決めていくという面もあります。そのため、答申の書き方を工夫しなければいけないのですが、今ご意見をいただいた論点についても示唆するような形で書き込めるのではないかと思います。

具体的には、ちょっとした工夫で、非常に生き生きとしたやりとりができる。ヒアリングは、所管課と外部評価委員会が相対して実施していますので、その場では生き生きとしたやりとりができるような方向が望ましいと思います。

【委員】

意見ではなく質問ですが、2点教えていただければと思います。

1点目に、平成30年度から施策評価になるとのことですが、個別施策、計画事業、経常事業という体系があまり理解できていないので、もう一度ご説明をお願いします。

2点目に、新宿区外部評価委員会条例第2条にある「区長が別に定める成果指標等」というのは、内部評価における指標とは別のものなのでしょうか。

【事務局】

1点目の施策や事業の体系についてです。区は現在、平成30年度からの新しい総合計画を策定しています。それと同時に、第一次実行計画も策定しているところです。

総合計画の中には、個別施策という単位、より大きな単位として5つの基本政策という単位があります。大きな目標があり、その中で細かく個別施策という単位でくくっています。個別施策の中に計画事業や経常事業という個々の事業が位置付けられているという構成になっています。

これまでの行政評価では、個別の事業単位で内部評価、外部評価を実施していましたが、個別の事業の単体で見るのではなく、ある程度のまとまりとして、事業の関連性や区政全体の中での位置付けが分かるような形で行政評価していくべきという意見がありました。そのため、個別施策という単位で、内部評価、外部評価するという検証をさせていただいているところです。

2点目の条例上の成果指標についてです。区で総合計画、実行計画を策定する際に、あらか

じめ成果指標を、それぞれの事業ごと、施策ごとに設定します。

その成果指標を行政評価においても活用して、達成度、あるいは指標の設定自体が適切であるかということも含めて、外部評価委員会の皆様からご意見をいただいているという形です。指標については、行政評価のために設定しているものではなく、事業を策定するときにあらかじめ設定しているもので、その指標を行政評価でも活用しているという仕組みです。

【委員】

「事業そのものに関する評価について」という項目があります。今後の外部評価委員会の役割として、事業そのものについての適否みたいなことが、多少なりとも触れるようなことが考えられるのでしょうか。

【事務局】

外部評価委員会として、事業の適否や事業自体の是非について議論していただくというのは、なかなか難しい部分があります。しかし、事業がきちんと取り組まれているか、きちんと実施されているか、ということについてのチェックはしていただかないといけないと思いますので、その取組状況や成果については、きちんと見ていただいて、その上でご指摘いただいて、区としても、改善するところは改善していく必要があると考えています。

外部評価の際に、区の内部評価を通じて評価をするという形については、外部評価委員の皆様は区の事業の取組状況を分かりやすく理解していただくための手段として捉えています。区が行っている内部評価を参考にさせていただき、区の事業に対する取組状況が適切であるかどうかを見ていただくという考え方ですので、外部評価が事業そのものについて全く触れてはいけないという考えではありません。今後も、内部評価を判断材料として有効に使っていただいた上で、事業の実施状況について区民の視点で見ていただければと考えています。

【委員】

「評価シートの改善について」という項目についてです。前回は議論になりましたが、評価に選択肢を設けた場合に、差し障りのない範囲内に偏ってしまうことがあります。前回の全体会では、グラフで表すことができないかという意見もありました。答申としては、検討すべき課題だということは理解できますが、もう一步踏み込んだ意見を書き込む必要があるのではないのでしょうか。

【会長】

選択肢の数をどうするかという議論以外にも、選択肢の表現を「大変良い」「良い」「やや問題がある」「悪い」にする、あるいは、これを「大変良い」ではなく「予定どおり進んでいる」という表現にするということでも違うのではないかと思います。

選択肢の数だけでなく、それぞれの選択肢の表現の仕方も「工夫の余地があり得るが」という表現として、区長や次期外部評価委員会に受けとめていただくことで、シートを改善していくときの大きな手がかりになるのではないかと考えています。

【委員】

ほかの政府機関や他自治体の評価方法についても参考としているのですか。

【事務局】

他自治体の行政評価のやり方は様々ですが、区としても参考にはしています。内部評価だけ実施している自治体もあれば、外部評価も実施している自治体もあります。さらに、事業単位で評価している場合や施策単位で評価している場合など、様々な手法があります。

その中で、区としては、いろいろな自治体の実施状況等を参考にしながら、最適と思われる制度や手法で行政評価を実施しているところです。

【会長】

行政評価については、新宿区は内部評価と外部評価を総括的に実施しており、むしろ一番先端をいっているような気がします。他自治体は、評価疲れなどの理由で評価自体を廃止してしまうような傾向が見られると思います。事務局としては、他自治体や国の行政評価の動向についても気にしていただいているということですね。

【委員】

事業がきちんと取り組まれているかどうかの評価についてですが、例えば、パーセンテージなどで細かく示すようにすることも一つの手段ではないかと思います。

【第1部会長】

「評価シートの改善について」の項目についてです。

前回の全体会で議論になったのは、施策評価において数値目標が立てられるかどうか、選択肢についても、複数の事業が含まれている施策をきちんと評価できるかという内容だったと思います。私は、意味のあるものを設定すること自体かなり難しいと思うので、なくても良いのではないかということを上げたのですが、その際の議論としては、個別事業については、それぞれ数値目標の評価も含めてあるので、それを一覧にできるような表現をしたらいいのではないかという方向であったと思います。

私の意見としては、「評価シートの改善について」の文章はこのとおりで良いと思いますが、施策評価シートの中に計画事業の評価結果を一覧にできるように記載すべきというようなことを書き込めば良いのではないかと思います。

【会長】

数値目標については、いろいろなご意見があったので、それを勘案した表現となっているところではあります。

【委員】

今の意見に私も賛成します。次期外部評価委員会に答申として申し送りする場合に、計画事業や経常事業については、個々の数値を見て評価することは可能ですが、個別施策については、評価の視点というのを検討すべきであるという表現は、やや不親切な答申ではないかと思います。こういう点で工夫すべきであるということを、一歩踏み込んで表現できないかなと思います。

【委員】

関連ですが、「評価シートの改善について」の項目は、今後、誰が検討すべきであるという

ことを入れておく方が良いのではないかと思います。

【会長】

区長に対する答申ですので、直接には区長に対してということになりますが、次期外部評価委員会においても検討していただきたいという気持ちはあります。

「評価シートの改善について」の項目は、主として内部評価シートについての文章なのですが、ご意見の中には外部評価チェックシートのことも少し入り混じっていますので、答申を加筆する際に整理したいと思います。

【委員】

評価シートについては、施策評価シートは、結局は個別施策を構成する計画事業の評価を羅列した評価になってしまうと思います。施策評価をすることで施策の全体像は見えますが、施策評価シートのみをもって評価するということは、やはり厳しいのではないかと感じます。

個別施策の施策評価シートというのは、あくまでも参考資料にしかないのではないかなというような思いを持って見ていますが、どうなのでしょう。

【会長】

その点については、前回の議論において、各計画事業、経常事業のそれぞれの評価を積み上げていくことでしか、個別施策の評価はできないという結論となり、その点についても答申の中で触れています。個々の事業の評価を積み上げていくことで、個別施策単位の評価ができるということで、外部評価委員会の中で共通認識になったと思います。

【委員】

外部評価チェックシートについても、内部評価シートを基に書くことになると思います。試行においては、個別施策に関しての外部評価チェックシートしかありませんでしたので、計画事業の評価の書きようがなかったように思います。今後、どのような外部評価チェックシートが出てくるのでしょうか。やはり同じように、計画事業ごとに外部評価チェックシートを作成し、さらに個別施策の外部評価チェックシートを作成するということになるのでしょうか。

【会長】

その点についての事務局の見通しはどうでしょうか。

【事務局】

計画事業ごとの評価があり、その上で施策全体の評価を行うということになった場合に、外部評価のプロセスとしては大変望ましいと思いますが、事業ごとの評価を、成果物としてどこまできちんと形にするかということについては、外部評価委員会の作業量や負担が増えてしまうという問題もあります。そのため、今後の具体的な検討の中で、事務効率や事務作業量等も考慮しながら、どのような形が一番良いのかということを探求していきたいと考えています。

この場で具体的な内容まで決めるということは、なかなか難しいと思いますので、先程のご意見でもあったように、施策評価シートの中に計画事業の評価を一覧で載せるなど、表記を分かりやすくするような工夫は、委員の皆様とご相談しながら詰めていきたいと考えています。

【委員】

内部評価シートに基づいて外部評価チェックシートを作成していかないと評価の書きようがないのではないかという思いもありましたので、ただ今のお答えで、方向としては大体理解できたと思います。

【委員】

現行の内部評価シートに「適切」「改善が必要」という表現があります。この表現について腑に落ちない点があり、「改善が必要」とはどの程度の改善が必要なのかということが分かりません。この点について、先程、他の委員の意見にもありましたが、評価をパーセント表示で示すということで非常に明確になるのではないかと思います。

また、試行で使用した計画事業評価シートでは分析の視点による設問が細かく設定されていますが、新宿区外部評価委員会条例上にある「達成度」「効率性」「成果」「妥当性」の4つの大きなくくりでの評価にした方が良いのではないかと思います。

【会長】

4項目について、それぞれパーセンテージを示すということですね。アンケートの手法でも、擬似的に10段階で評価するならば何点をつけますかというものもありますね。

【委員】

「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」の項目についてです。外部評価を行ってきた中で、業務委託や指定管理者の行き詰まりやもう少し何とかしなければいけないというところが随所に見えてきました。指定管理者や業務委託先を変えることもあり得るのではないかという話も出たぐらいです。指定管理者や業務委託先は非常に専門性が高いので、区の職員はなかなか意見できないというようなこともあるのではないのでしょうか。

【第2部会長】

確かに重要な論点の1つだと思います。

答申（案）では、所管課と受託者・指定管理者との責任分担のあり方、その適切性についてなど、そのようなところに留意してというような書き方になっていますが、今のご指摘を重く受けとめるのであれば、委託するときや指定管理に委ねるときの区側のチェック能力の保持というような点がこの文章に含まれるのかどうか、検討する余地があるのではないかと感じました。

【会長】

指定管理者の良し悪しについての議論となることはありますが、外部評価として、そこまではなかなか言及できないということもあります。外部評価として言える言い方ということになると、内部評価シートが、事業の中で指定管理者を指定すること自体が事業であるかのような書き方になっているということです。指定管理者を指定したところまでが、区側の責任で、あとは知りませんということでは、外部評価としては何を評価すればいいのか分からなくなってしまいます。

第2部会長にご指摘いただいたように、「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」の項目の文章については、もう少し言葉を足し、「区側のチェック体制」という文言を入れるような形で良いのではないかと思います。

【委員】

その場合、指定管理者の事業そのものが非常に高度な場合に、チェックのしようがないということになるのではないのでしょうか。その表現が難しいのではないですか。

【会長】

専門的なチェックはなかなか難しいと思います。チェックというのは、それだけではないので、この答申の文言として区側のチェック体制と書くことは、問題ないのではないかと思います。

【委員】

いろいろな意見が出ていますが、「事業そのものに関する評価について」という項目が、今後、一番重要になってくるのではないのでしょうか。

【会長】

答申は全て大事だと思いますが、「事業そのものに関する評価について」という項目は、確かに、前回の全体会でも大いに議論になったところですので、このように変えたら良いという意見がありましたら、お願いします。

また、指定管理者や業務委託の問題については、更に意見はないのでしょうか。

【第2部会長】

一番初めの論点の「評価シートの改善について」の項目についてです。各委員のいろいろな意見が出ていますが、平成30年度以降、実際に本格的に運用する中で、施策や事業の情報提供のあり方というのは、やはり重要であると感じます。「今後、検討すべき課題である」という文章を、問題を放置しているようなニュアンスで取られない形で示すのであれば、「実際の運用を踏まえて」などの文言を入れてはどうかと思います。今、具体的にこうすべきだと示してしまうと、むしろそれが次期の外部評価委員会にとって障害になるという可能性もあります。実際に運用していく中で上がってきたものを、系統的にフィードバックしていくということ意識する形で、答申においては提言する、そのような表現でも良いのではないかと議論を聴いていて思いました。

あと、個人的な感想になりますが、先程、委員から「施策評価シートの内容が計画事業評価シートの羅列になっているのではないか」という意見がありました。この点については、ある程度までは評価シートの問題で、ある程度までは書き方の問題だと思います。例えば、計画事業評価シートの文言を切り貼りするような形で施策評価シートの評価に羅列する、それでは全体を見渡せないということを外部評価で所管課に対して指摘していく。指摘を踏まえて、次年度以降は、施策評価シートの内容を、もう少し総合的な視点から書くように改めていくという、そういうプロセスを有効に機能させていくという方向さえ道筋としてつけることができれば良いのではないかと思います。今期の外部評価委員会として提言するのであれば、先程述べたように、実際の運営を踏まえて検討を重ねていき、評価システムとして組み入れていくという方

向性を示すという形で表現できれば、答申において問題だけ提示して放置しているという誤解は生じないのではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

確かに、「今後、検討すべき」という表現は、やや簡略に感じます。今後の課題として、区長及び次期外部評価委員会におかれて十分検討してほしい、あるいは、実際の評価作業を通じて、更に検討を深めてほしいという表現のほうが良いですね。その点については、精査していきたいと思います。

【委員】

評価シートについては、「達成度」「効率性」「成果」「妥当性」という視点での評価が一番分かりやすいのではないかと思います。条例との連動性もあるのではないのでしょうか。

【事務局】

確かに、「達成度」「効率性」「成果」「妥当性」という言葉は新宿区外部評価委員会条例に規定されています。しかし、行政評価における内部評価、外部評価のシートは、毎年度、いろいろな意見等を踏まえて見直しをしていますので、条例上の文言に縛られるものではないと考えています。

【会長】

ほかに、いかがでしょうか。

よろしいでしょうか。

それでは、今ご議論いただいた内容を踏まえて、私と事務局とで答申を作成させていただきます。記載内容については、私にご一任くださいますようお願いいたします。

では、事務局から連絡があります。

【事務局】

第3期の外部評価委員会の活動が平成29年度で終わります。毎回、委員任期の終わりに、活動報告書を作成しています。内容は、今後の行政評価に向けた課題や意見、次期委員に向けて、委員会の活動実績等を掲載しています。事務局からの提案ですが、今回から、活動報告書の中に各委員の感想を載せたいと思います。文量は、一人当たりA4の紙の半分程度を想定しています。皆様のご了承をいただければと思います。

【会長】

今、事務局から提案のあった活動報告書に委員の皆さんの感想を載せることについて、ご了承いただけることでよろしいでしょうか。

<異議なし>

【会長】

ありがとうございます。

では、今回から活動報告書の中に皆さんの感想を載せることにしましょう。

本日はここで閉会とします。お疲れさまでした。

<閉会>