

平成 23 年度第 9 回新宿区外部評価委員会会議要旨

<開催日>

平成 23 年 1 月 25 日（水）

<場所>

本庁舎 5 階大会議室

<出席者>

外部評価委員（12 名）

名和田会長、岡本副会長、加藤委員（第 1 部会長）、入江委員、大塚委員、小菅委員、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）

寺田総合政策部長、山崎行政管理課長、大竹主査、担当 2 名

<開会>

【会長】

本日で今年度の外部評価委員会の議論は最後となります。

経常事業評価の取りまとめと外部評価委員会5年間の総括をまとめていきますのでよろしくお願いします。

本日は委員皆さんからご意見をいただきたいと思います。時間の都合もございますので一人2分から3分程度でお願いします。

最初は経常事業評価についてお伺いしたいと思います。では順番にどうぞ。

【委員】

まず報告書案については、扱いの大小はあるものの一通り委員会の意見は出ていると思います。引き続き取りまとめをお願いします。

経常事業評価については、ずっと言い続けていることですが、長年何の疑問もなく継続されている事業について、こういう機会に立ちどまって、何のためにやるのか、今でも必要なのかしっかり見直してほしいと思います。

【会長】

ありがとうございます。

今おっしゃった、経常事業について一度立ちどまってしっかり考えてほしいという考えは、我々みんな一緒だと思います。

では続いてどうぞ。

【委員】

今年度は経常事業評価の試行ということで、チェックシートを中心に協議してきましたが、

私は、4つの視点と総合評価が究極の項目だと思いました。各項目の内部評価の記載を逐次検証しましたが、記載した担当部課の大変な苦勞を読み取ることができました。

経常事業評価のための指標の設定については今後の課題かなと思いますが、4つの視点について内部評価にしっかり記載がされていれば、外部評価の視点で評価はできると思います。

私自身も、もう少し評価の視点などを勉強しておけばよかったなと思います。

【会長】

ありがとうございます。内部評価も経常事業評価については習熟しきれていないというのは、我々委員皆が感じたところだろうと思います。

では次の人どうぞ。

【委員】

報告書案は前回と比べ大分読みやすくなっていると思います。

経常事業評価の外部評価については、社会情勢や財政などいろんな面から必要であるとは思っていますが、対象が非常に膨大であることから、しっかりと事業を理解しながらやっていくことができるのか、若干の不安があります。

5年間の外部評価委員としての経験は、とても良い勉強になったし、区の事業の仕組みや、どう動いているのかが大分理解出来ました。

それでも計画事業、補助事業、加えて経常事業という膨大な案件を評価していくことは難しいと思います。外部評価の質を維持できるように持って行ってほしいと思います。

【会長】

ありがとうございます。

膨大な行政システムをしっかり理解したうえで評価できるのかという不安は、我々の共通認識だと思います。それを可能にする第一歩が内部評価のわかりやすい記載だと思うので、そこは強く主張していく必要があるでしょう。

では次の方よろしくお願いします。

【委員】

報告書のまとめについて、全体には大変結構だと思っておりますが、一部「アウトカム」などの文言について説明が必要ではないかということと、同じような文言が繰り返し出てきている部分は整理が必要ではないかと思いました。

【会長】

ありがとうございます。

「アウトカム」は確かに一般的な単語とは言いかねますね。説明が必要かと思います。

文体がくどいのは、今後私と事務局で吟味いたします。

では次の委員、お願いできますでしょうか。

【委員】

私は、いろんな形で二十何年か区に関わる間に、有能で意欲満々な職員の方をたくさん見えました。けれども、経常事業評価をしていると、何か与えられた予算で、自分の目の前の仕

事だけに十年一日のごとく取り組んでいる、そういう姿が浮かんできます。もっと、今、自分の行っている仕事が、新宿区の施策の中でどういう意味を持つのか、そういう視点を職員の方に持ってほしい。全く関心がないということはないのですが、この事業がどうして今まで続いてきたのかを考えてほしいと思います。

それから、例えば同じような活動を他の自治体はどのように行っているのか、自分たちの課題を解決しているところがあるのか、そういう広い視野で勉強をしていただきたい。

それから、マニュアルにないことや、緊急の事態にもしっかりと判断のできる職員になるよう、職員の育成と啓発を行っていただきたいと思います。

それから、行政サービスを「官から民へ」という流れがあります。それは、コスト削減の上でも、また行政でできないきめ細かなサービスを提供するという意味でも必要だと思いますが、民間は営利を目的とするわけですから、コストを削減していくなかで、サービスが低下してしまうことがないように、監視機能はしっかり行政に持ち続けていただきたい。

それに際しては、財政状況や従業員の数、資格などの書面上の数字でわかるものだけでなく、利用者の声など現場を知るように心がけてほしいと思います。

【会長】

ありがとうございます。

今のご意見は、なかなか重要なご指摘だったかと思います。

加えて私たちも、現場の職員の方などを知りながら見ていくことも、特に経常事業評価では必要ではないかと思いますね。

それでは、次の方どうぞ。

【委員】

報告書の「外部評価委員会として内部評価を行うにあたっての意見を以下に述べる」という記述について、私たちは内部評価は行政が行うものだということがわかりますが、一般の区民がこの文章を読んだときに誤解が生じるのではないかと、少し気になりました。

区民がどういうふうを読むか、常に念頭に置きながら文章をつくることが大事ではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

恐らく同じように舌足らずなところもあるかと思います。私も最後の確認のときに気をつけたいと思います。

では次の委員をお願いします。

【委員】

まず、財政状況が厳しいことから、計画事業だけでなく経常事業を評価することになったと把握しておりますが、どのぐらい厳しいのか、どのぐらい切り込んだらいいのか、どのぐらい踏み込んだらいいのかというところがどうも不明確だと思います。

それから、職員の方にとって日常業務に評価作業が追加されているのですから、当然負担に

なりますよね。実際にどのぐらい負担になっているのかを考える必要があると思います。

例えば、適切な目標設定を考えると、ヒアリングやアンケートなど、いろんな調査を実施することは可能であっても、それに対する負荷が非常に大きかった場合、それをやる価値が本当にあるのかといったところです。

また、指標の立たない事業はやる価値がないのかというと、そういうわけでもない。指標を頑張って立ててもらってもそれで事業を切るとかそういうことには必ずしも繋がらない。

根拠のある目標を設定しなさいとあまり追い込んでも、そっちにばかり力がかかってもいけないと感じました。

【会長】

どうもありがとうございます。

内部評価に係る所管課の労力は無視し得ないということは、我々委員会としても留意してきたと思います。それは重要な視点だと思いますね。

では次の委員どうぞ。

【委員】

報告書案はきちんとまとまっていると思いますが幾つか申し上げます。

1つには主語が外部評価委員会のものと区のものについて、もう少し整理が必要ではないかということ。

それから、今回の「試行」というものについて、主旨ですとか、内部評価と外部評価の試行の位置づけの違いなどを説明するべきではないかと思います。

それから、今回の試行の主旨は、外部委員会として、内部評価を行った行政に対してご意見を以下申し述べるということだと思います。その場合、「重要である」、あるいは「必要である」という結びではなく、「してほしい」、「されたい」、そういうトーンの方がふさわしいのではないかと思います。

それから、「内部評価の作成における留意点」という文言がございますが、留意点というと、自分が留意する場合に使うように思いますので、「留意していただきたい点」が正確ではないかと思います。気をつけてほしいということだと思います。

それから、我々として強く意見を打ち出したいところについては、埋没しないよう気を使っていたらと思います。

それから、「評価書フォーマット」という文言がございますが、区民の方々がごらんになったときおわかりになるか、言葉を添えたほうがよいのではないかと感じました。

【会長】

細かくご意見をいただいてありがとうございます。

繰り返しになりますが、文章の整理は今後私と事務局で行っていきますので、その際の参考と致します。

では次の委員、いいですか。

【委員】

報告書案はしっかりまとめられていると思います。ありがとうございます。

皆様のご指摘と同じようなことですが、「応能負担」という表現はわかり難いと思うので「各自の能力に応じた負担になっているかなど」などに直していただければと思います。

それから、経常事業評価を行って、改めて事業のマンネリな状況がわかったように思います。2年先3年先までこれまでと同じように事業を続けていく予定だというお考えで事業が行われている節がありますので、区民が望む、今のニーズに合った事業になっているのか常にチェックしていくことが必要だと感じました。

それから、経常事業について協働の考え方をお聞きすると、営利の事業者を第一に考えることが多いように見受けられました。民間の知恵というのは何も事業者だけでなく、区民団体などと協働することも選択肢としてしっかり考えていただきたい。経費削減という意味ではむしろそちらの方が効率的だと考えます。

また、そういったものがしっかり出来ているかチェックが出来るようになれば、我々外部評価委員会のテーマでもある「評価の文化の定着」が達成できると思います。

【会長】

ありがとうございました。

評価の文化の定着、我々みんなが望んでいることだと思いますが、これは必ずしも行政、役所の内部だけのことでなく、例えば公共的な仕事をしている民間機関にも広く、そういう思考が喚起され、かつ手法についても生かされとなれば、まさに評価の文化の定着といえると思います。

だから役所だけでなく、よく新しい公共とよく言われますが、公共的な分野すべてに評価の文化が伝播していくということを望みたいと私も思います。

【委員】

そうですね。評価の文化が広まれば、区や民間団体で重複している部分なども見えてくると思います。それは事業の削減や縮小にも寄与するものと考えます。

【会長】

では次の委員お願いします。

【委員】

まず、文章については必要な部分は記載されていると思います。

それから、経常事業評価シートに「類似・重複している事業」、「協働の視点による分析」を入れていこうという結論を出せたことは、当委員会の大きな成果だと考えております。

それから、「経常事業評価を一体何のためにやるのか」というのは非常に重要だと思います。まず、区の職員の方々は各々所属部署の役割に充てられるわけですが、評価を行うことで「自分が今やっている事業はどのような位置づけにあるのか」をきちんと認識していただく、職員の意識を開いていくというのが、何よりも最初の入り口かなと思います。

その辺りは、しっかりと主張していかないといけないと思います。

【会長】

ありがとうございます。

では次の委員、お願いします。

【委員】

まず報告書案は、前回いただいた案と比べて非常にまとまりがよくなったなと思います。

経常事業評価を実施、公表していく中で、難しいなと思う点が1点ございます。

非効率であっても、効果が上がらなくても、行政としてやらなければいけない事業があると思います。それを外部評価委員会の価値観だけで評価できるのだろうかという点です。例えば目標設定を見て、これは時代にそぐわないとか、外部でやったほうがいいと思っても、区が自らの責任として、対象がわずかであったとしても、やらなければいけない事業が多分あるのではないのでしょうか。

ただ、それを外部評価委員会の考え方として出してしまうと、多分どの事業もこれはそうですという回答を出してきてしまうでしょうから、なかなか言いにくい部分ではあります。

そうならないためには、やはり職員が行政評価の目的をしっかりと意識して評価してくれるように我々が持っていくことが必要ではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

私もその辺はいろいろ考えるところで、1つは、我々が確立してきた「内部評価を区民目線で外部評価」する手法に基づいて外部評価を行うことが、外部評価委員会が果たすべき役割ですが、他にもいろいろな評価手法が存在するわけで、そういったもので判断すべきものもあるのではないかと考えております。例えばパブリックコメントもその一つですよ。

それから、効率的でなくても行政が行わなければならない事業という、多くは基本的人権に関わることだと思います。たった1人であっても、その人的人権は保障されねばならない。99%の人がだめだと言っても、たった1人的人権を守らなければならない。そういうことは我々もよく理解しているし、法務で今確立している考え方なので、そのことをいつも大事にしてこの仕事に当たる必要がある。ただ、それを実践することは時として難しいので、特に社会福祉の分野からそういうことを言うていただくことが重要だろうと思います。

一通り皆さんから経常事業についてご意見をお伺いしたところですが、何か他に経常事業についてございますか。

【委員】

経常事業評価の試行は一年かけて行ったわけではなく、10月からの限られた期間だったことをどこかに記載できないでしょうか。

【会長】

事務局と検討します。

他にもどうぞ。

【委員】

各項目の順番や文章の締め方をもう一度見直して、我々だけでなく区民にとって読みやすい

文書に整理していただければと思います。

【会長】

ありがとうございます。

時間の都合もございますので次に進みたいと思います。

新宿区外部評価委員会の5年間の活動の総括について、こちらも皆さんお一人お一人にご意見をうかがっていかうと思います。では先ほどと同様によりしくお願いします。

【委員】

本委員会が始まるまで、区長に対して区政への意見をいうことが出来る機会は本当に限られていて、時間も掛かっていました。区民の意見を区政へ直接反映できるこの仕組みは素晴らしいと思いますので、今後も継続して行ってほしいと思います。

区長の総合判断が出るようになったことは特に大きな成果だと考えております。

【会長】

ありがとうございます。

では次の委員どうぞ。

【委員】

行政評価が実際に区の行政サービスの改善等に生かされるようになってきたことは非常に良かったと思っております。

それから、内部評価があつてこそその外部評価で、職員の方々のご労苦も大変だと思っておりますので、「職員全体の行政評価の必要性や意義が十分理解されているとは言い難く」という表現はきつ過ぎる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「内部評価の記載内容やヒアリングにおいても担当課の温度差を感じる場面があつた」と、ちょっと厳しいことを書いていますが、会長としてはこういうふうに書いておきたいと思っています。というのは、この5年間を振り返ると、開始当初の役所の中の覚悟って、それほどはっきりしたものではなかったと思うのです。それが、事務局のご努力と区長の絶大なバックアップもあつて、次第に役所の中で浸透してきた。我々も習熟してきましたが、事務局や区全体も同様に成長してきていると感じております。

今、新宿区全体として評価の文化が定着しつつある。一方でもっとすそ野が広がっていかねばならないという強い思いも持っています。それに向かつて、こういうガツンとした文章があつたほうが今後のためにもいいと思っております。

では次の委員、よろしいでしょうか。

【委員】

「「評価」という概念を「批判すること」ではなく、「将来に向けた創造」ととらえ」という文言については、これはまさに盛り込んでほしかった内容なので満足しております。

それから、ヒアリングについて、個別目標にまで遡ると、課長レベルでは捉え切れない部分

になってきて、そのときに部長レベルまでヒアリングできるのか、それともそこまではする必要がないのか、といったところを課題として感じております。

それから、5年間通して傍聴席にはほとんど人がいなくて、議事録なども事務局が作成してくれていますが、もう少し多くの人に来てもらえるよう、もう少し入りやすい委員会にしていくことも必要ではないのかと思います。

それから、外部評価委員会は、内部評価を評価するわけですが、逆に職員の方や事務方から、「もっとこうあってほしい」とか、「こういう点が理解してもらっていない」といったフィードバックも受け入れて、一緒に変わっていく、新宿区の将来のためにそういった流れがあってもいいのかなと思いました。

【会長】

ありがとうございました。

次期の委員会でもそれは留意すべきことではないかなと思います。

では次の委員をお願いします。

【委員】

5年間の活動の間、自分のモチベーションを維持するのが非常に難しかったことは、率直にお伝えしたいと思います。特に後半は、大分作業量が膨大になり、範囲が広いことですごく負担感が多かったというのが率直な気持ちです。

「評価」という概念を「批判すること」ではなく、「将来に向けた創造」と捉えて」というところは私もとても良いと思います。評価というのはすごく厳しい目でももちろん行う必要がありますが、決して相手を傷つけるために行っているのではなく、一緒に学び考えていくという姿勢を持ち続けようという呼びかけであると思います。

【会長】

ありがとうございます。

では次の委員どうぞ。

【委員】

評価する場合に大事なものは、適切な指標の設定だと思いますが、一方で数字では表れない、表せないものがあってそういったものへの評価は非常に難しいものがあると思います。

また、指標の設定方法についても、適切なものを探すのが第一だろうと思います。

それから、啓発事業を強化するなどして、区民自身の自覚とか意識を高めることも非常に大事だと思いました。

【会長】

ありがとうございます。

では次の委員どうぞ。

【委員】

私は防災や環境の施策にも区と連携して長い間関わってきておりますが、区民へ浸透するには非常に長い、それこそ何十年という時間が掛かります。協働の視点も大切な視点ですので、

そういった長い時間で見なければいけないと思います。東日本大震災などの大きな出来事をきっかけに一気に進行することもあります、長い目をもった評価も必要ではないかと思っています。

【会長】

今のご意見は、評価手法の上でも非常に苦勞するところですね。協働という仕組みを区では展開しているので、それを踏まえての達成度をどのように測っていくのか。行政が一人で頑張っただけということではないので、そういう点についてもかなり苦勞したかなと思います。その点も、次期以降、留意していかなければいけないと思います。

では次の委員、お願いします。

【委員】

皆さん、外部評価の実績がかなり見えたという表現をされていましたが、私個人としては、5年間の結果が行政にどれだけ反映されたのか十分見えていない、わからないという印象です。PDCAのサイクルの中で、我々はチェック機能をしています、実際にチェックしたことがどれだけアクションに繋がったのかが見える仕組みがあっているのではないのでしょうか。それは先ほど他の方もおっしゃられていたように、我々の行っている評価そのものが有効なものかどうかも含めて、どのぐらい区民のためになったのかが見えないといけません。

それから、このチェックという仕組みの意義を考えると、行政が一方的にならないように歯止めをかける、サービスの一方的な押しつけを止める、そういうことではないかと思います。そう考えると、「批判ではなく創造」というのは非常にいい文言ですが、この5年間でそれが出来たか振り返ると、実際にはまだまだだったなというのが実感です。

それから、現地視察が少なかったなと思います。

【会長】

ありがとうございます。

私も共感を持ちながら聞いた点がたくさんありました。

今期は「評価の文化の定着」を重要なテーマに掲げてきましたが、来期からは、「評価が生かされることの定着」が重要になってくるかもしれませんね。ただ、もちろん今期だって実質上の効果はいくつもあったはずですよ。

現地視察が少なかったというのは、だんだん少なくなったような気が私もしております。現場を見て知ることをもう少し重視したいなと思っております。

では次の委員、お願いできますか。

【委員】

私は区民の目線から5年間終始して勉強させていただいたつもりですが、そういう意味で、行政サービスの区民の志向というのはどこにあるのだろうと随分悩んだところでございます。実際にもっと大事なものがあるのではないかと感じることもありました。

区民の行政サービスの志向について、私自身は不勉強だったなという感じがいたします。現地視察がやや不足していたということについては共鳴するし、各部課長の協力を得たヒアリン

グももう少し時間が欲しかったと感じます。

次に、子どもは補助事業の評価もしたわけですが、これにはかなり大きい課題があったと思っています。評価を通して見えた問題の解決には至らなかったと感じています。本文中に「補助事業評価を行うなど大きな成果があった」という表現がございますが、これは補助事業を評価することができたのが成果であって、評価の結果成果が出たわけではない。その辺りがしっかり読めるようにしてほしいと思います。

それから、アウトカム指標を設定してほしい旨は書かれていいますが、それにあたっての課題とか、なぜ今アウトカム指標が設定されていないのかが記載されていないので、それを追加してほしいと思います。

【会長】

ありがとうございます。

ご指摘の点は十分に留意したいと思います。

では次の委員よろしいでしょうか。

【委員】

私は初めのうち、自分たちが評価した内容について常にじくじたる思いが残っていました。行政の立場から見れば、私たちは所詮素人であり、外部評価委員という名前でいろいろと主張しても、素人が何を言っていると受け取られまいかという気後れがついて回りました。

行政評価をするには、最低限度、こういうことは覚えておきましょうという学びの場を、次期の委員はより持てるといいのではないかと思います。

それと、評価対象の事業が非常に膨大になっており、それを平均月1回程の会議の中で、どれだけ詳しく評価できるか、根本的な限界を抱えていると思います。もっと工夫をこらす余地があると思います。現場視察もそうですし、ヒアリングにしても、もっともっとその事業そのものを理解する時間を持たないと、相手が納得するような評価はなかなかできないのではないかと思います。

一つの策として、内部評価が出てくるまでの時間を上手に使って、私たちが行政についての理解をもっと深めるという努力、工夫をすることが出来ると思います。

それと最後に、区長の総合判断は、確かに区としての返答だと思いますが、我々と現場とがやり取りをした結果のものですよね。現場の人たちは、与えられた設定に沿って最善を尽くしているかたで、与えられたものが必要かどうかを実際には判断する立場にはないと思います。それを誰が判断するかというと、現場の上の人たち、つまり部長クラスの方だと思います。その方たちが外部評価の結果を受けて真剣に取り組んでくれることが、今後必要になってくるのではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

評価の勉強ということ、確かにそうですね。現場へ行ったりとかヒアリングをしたりとか、多分そういうのが主たる勉強ではないと思いますが、来期に向けてそこは工夫していく必要

があるとは思いますが。

では次の委員をお願いします。

【委員】

一体この外部評価とは何なのか、経常評価とは何なのかを考えるのに一生懸命でした。

先ほど会長が、「評価する文化」から「評価が生かされる文化」にしたいとおっしゃいましたが、都市計画などの自治体の計画に関わると、計画と実行がどうもつながってなくて、がつくり来ることが大半です。この行政評価というのも多分一緒に、つながって実行していくことが必要であると感じます。

縦割りでやっていたことを横つなぎにして職員同士がつながっていく。それから、外部評価委員会をもっとオープンにして、区民と繋がり、行政ともつながっていく。時期尚早なのかもしれませんが、形式的なだけでなく、行政と第三者機関がきちんとつながって、実効性の高い計画にしながら、地域の区民ともつながっていく、その手がかりをこの評価委員会でも探っていかなければいけないということをすごく感じました。

全部つながっていけば、計画したことがきちんと実現していくと思います。

【会長】

ありがとうございます。

では最後をお願いします。

【部会長】

私たちの活動は昨年度の結果を来年度に反映させるために行うので、2年またぎですね。その辺りの整理を図にさせていただきたいと思います。例えば今年度評価した結果を見ることが出来るのは2年後の評価の時ですね。それがわかるようにしないと全然変わってないとなってしまう。

それから、第二次実行計画には我々の意見を反映していただきましたが、第一次実行計画は既に出来上がっていたので策定には携わっていない。この辺りの整理も必要だと思います。

【会長】

ありがとうございます。

今、いただいたご意見を参考に、今後我々と事務局で最終的な文書の整理をしていきたいと思えます。それについてご一任をいただいてよろしいでしょうか。

ありがとうございます。

事務局から何かありますか。

【事務局】

経常事業評価について改めて御礼を申し上げたいと思います。

経常事業というのは、価値判断をしないという形で、2000年の地方自治法改正までは議会すらタッチできない、それはもう価値判断なんかしない、いいも悪いもない、とにかくこれを目の前の仕事としてやりなさいという形でスタートしてきています。計画事業というのは、区長がこれをやりましょうということで、こういう組み立てをしないとイケないと、職員もそう思

うわけですが、機関委任事務などからスタートしていると、マンネリ以外の何物でもないわけです。

また、一つ一つの仕事は、区民の一人一人にとって全く無駄なものはないと考えています。ただ、広く見たときに、効果的、効率的という側面と、それから、とりわけ財政が厳しくなってきたときに、プライオリティーといいますか、優先度をどう見きわめていったら、その住民サービス、大きな意味での公共の福祉の向上につながるかという訓練が、この評価委員会が立ち上がってから新宿区は始めて身についてきたというようなところがございます。そういう芽を植えつけていただいたこの5年間の皆様方のご努力だったと思います。

私どもは、今、本当に諸についたばかりでございますので、まだまだ訓練が足りていない。つまり、「評価が創造」であるというようなことではなくて、批判だと受けとめるというのがスタートでございまして、それは厳しいお言葉として先ほど気にされていた部分もございますが、私は、あれはあれでよろしいのかなと受けとめさせていただいております。

また来期、新たなといいますか、この轍を残した形でステップアップできていければ、新宿区も、さらに皆様方区民にとってふさわしい行政になっていけると想着、自分も頑張りたいと思っております。

本当にありがとうございました。

【会長】

ありがとうございます。

ではこれで終了します。

お疲れ様でした。

<閉会>