

平成 27 年度新宿区外部評価委員会 第 6 回会議要旨

<開催日>

平成 27 年 11 月 4 日（水）

<場所>

本庁舎 6 階 第 2 委員会室

<出席者>

外部評価委員（14 名）

名和田委員、加藤委員、荻野委員、金澤委員、小池委員、小菅委員、小山委員、斉藤委員、中原委員、野澤委員、福井委員、藤野委員、鱒沢委員、山田委員

事務局（5 名）

小泉行政管理課長、羽山主査、三枝主査、榎本主任、杉山主事

<開会>

【会長】

それでは、第6回新宿区外部評価委員会を始めます。

本日は、外部評価4年間の総括についてという議題であります。

では、次第の1に入りたいと思います。「外部評価4年間の総括」についてです。

前回までで評価に関する作業は終了しました。今年度の評価結果については、先ほど区長に報告したところであり、報告書としては12月に製本化されます。

例年の評価作業としては一段落したのですが、今年度は我々第二期の外部評価委員会の任期最後の一年です。次の委員の方々に、我々の思いを引き継いでいくためにも、評価結果の報告書とは別に、この4年間の活動を資料としてまとめていきたいと思います。

ですので、本日は、4年間の活動について審議を行います。

審議に当たって、事務局が活動報告書の素案を、審議のたたき台として作成したので、まず、それについて説明していただきましょう。

【事務局】

では、説明をさせていただきます。素案のほうをお手元にご用意ください。

こちらですが、先日の全体会での各委員のご意見や、これまでの4年間の外部評価意見を踏まえて、外部評価委員会4年間の総括の素案としてまとめたものです。この素案をたたき台として、4年間の活動について振り返りを行っていただきたいと思います。

素案の構成ですが、第1から第4までで構成されています。

まず、第1ですが、今後の行政評価に向けた課題と意見ということで、過去4年間で寄せられ

た、行政評価に向けての課題やご意見の主だったものをまとめています。

内容は箇条書きになっていますが、これは要旨ということで、報告書として完成する場合には、文章化した表現となります。

続いて、第2ですが、これは第三期委員に向けてということで、次期の委員に向けての申し送り事項となっています。こういうことがあるので、これに気をつけて、あるいは、こういうことを大事に評価して行ってほしいということがまとめられています。

続いて、第3ですが、新宿区外部評価委員会の概要ということで、外部評価委員会の役割や構成について記載しているものです。

最後に、第4ですが、第二期新宿区外部評価委員会の実績が記載されています。

これをたたき台として、本日は皆さまにご議論いただき、その意見を基に素案を加筆・修正し、それを来年2月の全体会において提示させていただきます。そこで最終調整して完成という運びです。

説明は以上です。

【会長】

この文書の性質ですが、4年間の活動の総括ということと同時に、次期に向けた引き継ぎ文書という感じでしょうか。

素案をお読みいただくと、大体我々が議論したことが要領よくまとめられています。こちらを基に、皆さまにご発言いただきたいと思います。

それでは、いかがでしょうか。

【委員】

課題や意見については、報告書の案に大体まとまっていると思います。

4年間に渡って指摘してきたのですが、やはり事業名と事業内容が一致しないということがあります。それは、区民に対する説明が不足していることによるものではないかと思います。

今後は、そういったことを改善していってもらえればよいと思います。

【委員】

最初は、ヒアリングで説明を行う所管課長がプレゼンテーションに慣れていないように感じましたが、この4年間で随分良くなってきたと思います。しかし、それでもなお、外部評価委員会として意見をしたことに対して、全く考えを異にするような回答が返ってくるものが何回もありました。そういうときに、一体私たちは何をしているのだろうか、外部評価に何の意味があるのかと思ってしまいました。

区と外部評価委員会の意見がすり合うよう、説明を尽くして、理解させてほしいと思います。

【会長】

内部評価と外部評価を踏まえた区の総合判断の内容に、言ったのに変わっていないという思いのするところがあるということですね。

石の上にぽたりぽたりと水滴が垂れて少しずつ石をうがっていくというような格言が、ドイツや中国、日本にありますが、その格言のように少しずつ変わっているのかもしれませんが、

区民目線から見るともどかしいということかと思います。

では、次の方、お願いします。

【委員】

部会についてですが、私は4年間、同じ部会でやってこれて良かったと思っています。前の評価を振り返ることができますし、行政評価は継続という視点が大事だと思うのです。

【委員】

私は、団体から推薦されて委員となっており、日頃の活動を通して感じたことを区政に反映できればと思って臨みました。ですが、自分の経験だけに頼るのではなく、内部評価に真摯に向き合う姿勢が大事であるということが分かりました。

それから、外部評価委員会は、任期が4年以内ということで、ほかの審議会と比べても非常に長いです。ですが、4年間を終えてみて、やはりその4年は必要だったと感じています。区民にとって行政文書は慣れないものですから、4年間でそれを読み取る力を養うことができたと思います。

また、私の所属する第2部会は、福祉、子育て、教育、くらしを担当していますが、教育の評価は最後までとても難しかったと感じています。それは、やはり、教育の効果はいつ分かるのかということです。教育の効果というのは、本当に長い期間を経ないと分からないのではないかとというのが実感で、だからこそ、そういう事業を評価する外部評価委員としての力も問われるのではないかと思います。私たちの生き方や人格も、評価にとっても大きな影響を与えるのではないかと思います。ですから、外部評価委員になるということは、ある意味とても厳しいことだと今改めて感じています。

ですから、次期委員になられる方も、自分の経験に基づいて、かつ、内部評価をきちんと読み取ってほしいと思います。自分の人格をかけて、様々な評価に当たっていくべきではないかと感じたところです。

【会長】

ありがとうございます。

教育というものが持っている特有な性格からして、なかなか評価するのが難しいということですね。だから評価から除いていいというわけではないのですが、それを外部評価委員であるこちらも勉強していくべきことだということで、第三期委員に向けて、メッセージを残してもいいのではないのでしょうか。

では、次の方、お願いします。

【委員】

私は、行政評価が、新宿区が好感度一番の区役所の実現を目指して実施されているものであり、そうした目標の下にこの委員会があるわけです。そうした中で、立派な実績を残され、区職員の方々の意識も充実しておられるということで敬意を表したいと思います。そういう目標を我々は達成したということ、まずはっきりさせておきたいと思います。

その上で、今後のことを考えますと、事業別行政コスト計算書の作成など、財政再建、財政

の充実という問題意識が強く反映されてきたように思います。この事業の位置付けが、少なくとも第二次実行計画までは好感度一番の区役所の実現という目標の下にあったのですが、第三次実行計画では健全な財政の確立という目標の下に位置付けられています。これは、相当な変化だと思います。

良いサービスを提供するという質の向上と、効率化というのは、言わば車の両輪ではあるわけですが、効率化の方を重視する方向に変わってきているとすれば、行政評価制度の完成間近のときに、健全な財政の確立という方向転換によって行政評価が埋没してしまうことがないように願います。

ただ、これは非常に重要な問題ですから、区として、そういう意識で進めていく必要があるということであれば、それは一つの方針であり、反対するものではありません。

【会長】

行政評価の方法論というよりは、行政評価の基本理念についてですね。恐らく、経常事業評価や事業別行政コスト計算書の取組が始まった頃から、行政評価の軸が健全財政や効率性の方向に振れたのではないかという認識でいらっしゃるのですね。

【委員】

はい。好感度一番の区役所の実現という目標の下で外部評価に取り組んできましたが、それと健全財政の確立とは、また別の問題ではないかと思うのですが。

【会長】

行政評価が、どうしても効率性や健全財政のほうに振れがちであることは事実だと思います。ですが、いくら第三次実行計画における事業の位置付けが多少変わったとしても、区民サービスの充実と健全財政は相反するものではなく、車の両輪であることは、今後も否定されるものではないと思います。その視点を堅持するように、次期の外部評価委員に引き継ぐことは、差し支えないのではないかと思います。非常に重要な点です。やはり、行財政改革も、究極的には区民サービスの充実のために行うということがありますから。

事業別行政コスト計算書は非常に重要な資料だと思いますが、委員会のサイクルでなかなか評価に使うことができませんでした。しかし、それを使うあまり評価の目が偏った方向に行くというのは本意ではありません。ですので、この事業別行政コスト計算書の扱いについて、心構えとして次期に申し送るという調子で書かせていただければと思います。

では、次の方、お願いします。

【委員】

内部評価ですが、事業の担当者がお一人で考えて評価されたのか、課の中で話し合っただけで評価されたのか、実際の現場を確認されながら書いたのか、その辺りが分からないですが、やり方によって大きく変わってくると思います。

内部評価シートの限られた面積の中で、これ以上多くの情報を載せるのは厳しいとは思いますが、内部評価がどういうプロセスでされたのかが一言でも表されていれば、内部評価される側の意識も変わってくるでしょうし、いいのではないかと感じました。

あと、内部評価を見て、その後にヒアリングしたときに、内部評価に書いておいてほしい内容が書いていないことが何回かありました。ですので、ヒアリングの後からでも、内部評価の内容を修正するプロセスが設けられればいいと思います。

内部評価も外部評価も、どうしてこう判断したのかというところを、やはりきちんと言葉にしてあらわすということがすごく大事だと思います。例えば、委託事業になっているから効率的というような説明をされても、それは説明不足で、こういうポイントがあるから委託してメリットがあるといった、もう一步踏み込んだ説明をしてほしいと思います。

逆に、外部評価する側の自分たちも、そこまで書けていたかなと反省します。こちらも同じように、そういう意識を持って書き表していくことが大事だと、改めて今感じています。

【会長】

行政組織の基本的なあり方として、課で意思が統一しているってことはやはり必要だと思いますが、外部に対して、このような議論を経てこうなったということは、普通は言わないものではあります。ただ、ヒアリングの際に、そういう経緯をお聞きしたことは過去にあったかと思います。内部評価シートそのものにそういうことを書くというよりも、ヒアリングのときに、課の中でどういう議論があったのかということをお聞きすると、より理解が進んだかと思えます。ですから、その話は、「相手に理解してもらおうという姿勢で説明を」という項目のところを書けばいいのではないかと思います。

それから、内部評価シートの書きぶりについては、「数字の上で未達成であっても「計画どおり」とする事業」の中などにまとめていけばいいのではないかと思います。

では、次の方、お願いします。

【委員】

私は、ヒアリングの時間について意見があります。

事業によって、やはりどうしてもこの事業のヒアリングはもう少し長くしてほしいというようなことが多々ありました。ここは大事だと思ったところは、もう少しヒアリングの時間をとっていいのではないかと思います。

あと、説明者である各担当課長は、よく人事異動ですぐ変わってしまいます。新しい課長だと、なかなか説明できないということもあるだろうから、係長や主査が代わりに説明してもいいのではないかと思います。我々は議会ではないのですから。

【会長】

説明が難しい事業とそうではない事業は、思い切ってヒアリング時間枠の差を設けてもいいのではないかという気はします。ただ、振り分ける基準が難しいとは思いますが。

あと、必ず課長が説明しなければいけないということでもなく、説明が上手な方にお話しただけでも十分ですね。

そういう意味で、ヒアリングのあり方をもう少し柔軟に工夫してもいいのではないかというご意見かと思えます。ありがとうございました。

では、次の方、お願いします。

【委員】

素案に、「部会のメンバーを固定したほうがよい」と記載されていますが、私の意見としては、部会のメンバーは固定しないほうがいいのではないかとことです。

私の場合、ほかの部会の事業について、たまたまよく知っていたということがありましたが、違う部会なので、あまり意見しませんでした。でも、そういう場合には、部会を超えて、もっとヒアリングなり意見ができるような制度にしたほうが、より有意義ではないかと思えます。

【会長】

たしかに、素案には「部会のメンバーを固定したほうがよい」と書かれていますが、それには「専門性が高い事業について勉強して外部評価に臨むためには」という限定がついています。ある観点からすると固定したほうがよいが、あまり固定しすぎてもいけないということでしょう。今のご意見をいかすとすれば、もう少し事例検討の場を設ける、といったことでしょうか。

しかし、難しいですね。オブザーバーとしてほかの部会の委員が来て質問ができるけれども、その評価を最後まで行う責任は当該部会が持っているわけです。とても工夫が必要だと思います。

【委員】

ヒアリングのときに意見を言いつ放しではいけないと思います。部会の評価に入っていくほど責任を持って臨めるのであれば、部会を飛び越えてもいいというような、何か制約をつけたほうがいいのではないかと思います。

【会長】

事例検討の場を設ける等の工夫ということになりましょうか。次期の委員会の工夫に委ねたいという趣旨だとすると、多様な意見について、なるべく記載するというのがよいかと思えます。

では、次の方、お願いします。

【委員】

平成24年度からの第二次実行計画として、「『新宿力』で創造する、やすらぎとにぎわいのまち」をどのように作っていくのだろうか、そういうことが事業にどのように反映されているのかと思ひながら、外部評価をしてきた4年間だったと実感しています。

行政評価の一番のポイントは、やはり内部評価だと思います。現場と現実をきちんと重視した内部評価になっているのかどうか。

特にこの4年間の中で一番私は個人的に感じたことは、前期のときに経常事業を試行的に評価して、それを報告したということがとてもいい参考になりました。計画事業評価と同じように4つの評価項目が明確にされたということは、経常事業評価に大変役立ったと思いました。

ただ、たくさんの内部評価を見させていただきましたが、内部評価には限界があると感じました。限界というのは、能力の問題ではなくて、内部評価することについての限界もあるということです。つまり、評価をする担当者が、必ずしも現場や現実を十分に知って評価しているわけではなく、そういう意味での限界があると思うのです。その辺りのことを考慮しなければ

ならないのではないかと感じました。

4年間の中でPDCAサイクルの下に評価を行ってきましたが、私が思ったのは、外部評価委員会には事業を変えていくという機能はなく、改善を区に提言する機能は持っているのですが、それがどうも4年間で機能しなかったように思います。4年間これだけ提言をしても、区の総合判断は変わらない、そういう点では落胆しました。

新宿力を創造する、安らぎと生きがいのまちをつくるために、区民が真に期待している事業、特に、子どもや高齢者について、もっと厚く事業改善をしなければならないと思います。

しかし、内部評価の質が大変に上がったというのは、これは全くそのとおりだと思います。以前に比べると非常に内部評価の質が上がって、きちんとした評価ができるようになりました。

期待と落胆を感じた4年間でした。

【会長】

「現場に通じた者が内部評価を行うのがよい」とまとめられている意見については、恐らくいくつか類型があるのかなという気がします。まず、所管課が出先と内部に分かれていて、現場における課題が評価に現れてこないということです。他方で、補助事業や委託事業の場合、補助金交付先・委託先が何をやっているかを所管課は十分に把握する必要があり、きちんと評価する必要があるということです。

この辺りのことをもう少し詳しく書いていこうかと思います。

では、次の方、お願いします。

【委員】

所管課が区民の立場になって考えることは限界があると思います。ですので、外部評価により、区民目線ではどう見えるのかを示すということは重要だと思います。

また、外部評価をしても、その提言どおりに区が方針を決定するということではなく、いわゆるキャッチボールを何回か繰り返し、その過程の中で方向性が明確になっていくのではないかと思います。

4年間の総括としては、本当にサービスを必要としている人に、そのサービスが届いているのだろうかという思いがあります。予算ありき、結論ありきになっていないかと思います。

事業を始めるのも大事ですが、どこで終わりにするのかということも大事だと思います。

【委員】

内部評価については、職員の方が非常に真摯に取り組んでくれたので、内部評価の質がとてもし上がったと思います。私は、区の事業を違う角度から、区が見ることのできない角度から見るのが外部評価だと思っていますが、そのことを区に感じ取っていただけたと思います。

それから、協働についてですが、やはり協働の視点にもう少し目を向けるべきだったと思います。協働の視点というのは、どういう形でもって適切に評価したほうがいいのか、少し分からなかったのです。

それから、部会についてですが、今のような部会分けも一つの方法かと思いますが、1人が二つの部会に所属してもいいことにしてはどうかと思います。部会のあり方については、これ

から模索していただきたいと思っています。

最後に、我々が外部評価したことで、区の事業にどのような変化があったのか、つまり外部評価の成果が明確になればいいと思います。その成果を、区民の方に見ていただければ、評価の文化がもっと分かりやすくなるのではないかと思います。

【会長】

ありがとうございました。

今、協働についてご意見をいただきましたが、確かに今年はあまり話題に上ることが少なかったですね。

それから、部会のあり方についても工夫の余地があるのではないかとすることは、申し送ったほうがいいのかと思います。

それから、内部評価の質が上がったということですが、内部評価を行う側と、それを取りまとめる側と、両方の質が上がったということがあると思います。そのことが伝わるような書きぶりにしたいと思います。

では、次の方、お願いします。

【委員】

4年間を振り返って、外部評価は内部評価を評価するのであって、事業の有無を論じているのではないということが、難しく、ストレスに感じました。

それから、ヒアリングですが、ヒアリング時間の短さなどにストレスを感じました。第1部会の担当するまちづくりは、少しの資料では理解できるものではなく、我々としてもきちんと理解しないと質問もできません。そのことを毎年言い続けてきたのですが、3年目ぐらいからヒアリングの際の資料提供などが充実してきたように思います。その点については、皆さまの努力を感じました。

それから、先ほどもお話に出ましたが、終わりの重要性というのはあると思います。ただ、いろいろ話し合っ、本当にその事業が必要かどうかとどう私たちが変えていけるのかという部分が非常に難しいストレスになりました。

私の反省としては、現場に行っ、もっと質問して聞き出す力を自分自身が養わなければいけないと思いました。

もう一つは、まちづくりというのはすごく長く、そういう事業については何か口をつぐんでしまう感じがします。一体どう評価したらいいか難しく、一度立ち戻っ、外部評価の評価の仕方というものを考えていかなければならないのではないかと思います。

【会長】

その事業がなぜ行われているのかということは、区民としては当然抱える問いなのではないでしょうか。事業の必要性という根本的なところを問い直して評価をしてほしいというのが、恐らく区長の内部評価に対する期待であったと思います。ですから、そこは、なぜこの事業を何十年もやり続けているのかということを中心に説明してほしいと求めることは、この制度の趣旨に合致すると思うので、この問いかけはむしろ重要であろうと思います。

法律があるから事業を行っているのではなく、それを根拠に区として事業を行うこととした判断があるわけですから、事業の必要性を常に意識することは、外部評価としても重要であると思います。

では、副会長、お願いします。

【副会長】

実は私も、1年目は、外部評価は内部評価の評価ということの意味に戸惑っていました。

ただ、一期の最後に前区長にお会いしたときに、事業の必要性についての説明責任が区職員にはあるのだということを前区長がおっしゃっていて、そのことに非常に納得するとともに、この評価の意味が少し分かってきたというのがありました。

分かりやすい説明ということについては、先ほどほかの委員がおっしゃられていたので省略しますが、私が最後まで気になっていたのは、個別の事業の施策体系上の位置付けということです。

ヒアリングの前に、所管課長なり事務局なりに説明をしていただいたのですが、定型的な説明であり、もっと踏み込んだ説明がほしかったのです。区の中でも類似の事業がたくさんありますが、その中で、この事業は一体何なのかという位置付けをもっと説明してほしかったと思います。

それから、まちづくりの事業というのは事業の期間が本当に長く、事業を粛々と進めるのが当然行政の方のお仕事だし、内部評価についても当然粛々と進めているからいいという内容になるのですが、事業としてどうなのかということを実感的に感じていました。ですので、時間軸が長い事業についても、区民目線できちんと発言していくことが非常に重要だと思います。

最後に、この委員会の軸をやはりきちんとしておかないといけないなと思いました。そういう意味では、今後の行政評価に向けた課題と意見については、毎回きちんと議論していくべきだと思います。

【会長】

どうもありがとうございます。

効率性や健全財政という軸と、区民サービスの充実と住みよい新宿という軸とが、究極的には一致しなければいけないと思うのですが、時として相反することもあると思います。少なくとも、こういった二つの座標軸が含まれるということは意識してもいいのではないかと思います。区民目線ということで仕組みの上ではありますが、そういう二つの軸足があると思います。

あと、都市計画は教育と同じようにすごく時間がかかります。都市計画決定して50年経ってもまだ事業化しないということも結構あるようです。

それから、体系説明の問題ですが、少なくとも今年度の説明方法が一つの完成形ではないかと思っています。定型的な説明ではありましたが、事務局のほうで言葉を足して、分かりやすく説明していただいたと思います。

それほかに、実は類似の事業がほかにもあるといったことや、あるいは、経常事業評価は予算措置されている事業を評価しているのですが、予算措置されていない重要な事業というのは

あり、そのことが見えにくいということがあります。

しかし、そこはまさに対話、キャッチボールが必要で、こういうことは評価するまで分かりませんでしたから、これからキャッチボールが進んでいくと思います。

第3部会では、衛生課の所管の事業を評価した際、ヒアリングで組織体系やそれぞれの所掌事務を説明していただきました。それが非常に分かりやすかったので、どんな場合でもその説明をしていただければ、それが理想ですね。

そこは、もう少し粘り強いキャッチボールが必要なのかなと思います。

ほかにご意見はありますか。

【委員】

協働についてですが、やはり民間の方の力をどんどん取り入れていったほうがいいと思います。様々な意見を取り入れないと発展がないので、いろいろな方が参加しやすいように工夫して行ってほしいと思いました。

【委員】

協働については、最初の頃はいろいろな可能性でもって提言していたのですが、評価における協働の概念が明確になってきて、その枠の中で議論する方向に変わっていったように思います。

【会長】

今、委員がおっしゃった協働の概念というのは、評価において協働の概念がやや不明確であり、それをきちんと確定させてほしいということを強く要求し、その結果、今のようなスタイルになりました。技術的に確定してしまうと、逆に意見が言いにくくなってしまうということは事実だとは思いますが、その要因を今にして振り返ると、協働の概念が確定したことにより、協働は実施済と内部評価があれば、それで安心してしまいうような態度があったかと思います。

大事なことは、協働を実施したことによって、区政の質がどう上がったかということです。そのことを、あまり問わなかったという反省があります。その点については、ぜひ次期に申し送りたいと思います。

【委員】

協働ですが、いろいろな人たちも交えるということだけでなく、そこから更に、その人たちに主役になってもらうということも方法の一つだと思います。

【会長】

協働については、何かいきいきとした事例といったものがなかったように思います。我々としても、最後は、観点としてやや薄かったかという反省があります。ぜひ次期委員会で頑張ってもらいたいですね。

ほかにかがですか。

【委員】

今回、第3部会では、ヒアリングの際に、事前に質問を出していました。それはほかの委員が出してくれたのですが、すごく助かりました。

次期に申し送りたいのは、負担はとて掛かりますが、事前質問をした上でヒアリングを行うということは非常に有効だということです。また、その部会だけでなく、ほかの部会の委員からも質問をいただければ、こういう視点もあるのだと気付くこともできます。今後、事前質問の制度は、もっと活用されればいいと思いました。

逆に、評価シートに書いてある内容をそのまま読み上げるような説明は要らないと思います。事前の質問に丁寧に答えていただくような時間の使い方ができるといいと思います。

【会長】

事前に勉強した上で、なおかつ質問を考えるのですから、なかなか大変なことなのですが、これが普通に行われるようになると、ヒアリングのあり方は大きく変わってくると思います。

今後の発展を期待したいところです。

ありがとうございます。重要なことが議論することができました。

本日の意見を基に、報告書案を修正します。修正に当たっては、部会長と事務局とで調整した上で、次回の委員会で再度提示をさせていただきます。

それでは、本日はこれで閉会とします。お疲れさまでした。

<閉会>