

## 平成 28 年度新宿区外部評価委員会 第 2 回会議要旨

### <開催日>

平成 28 年 5 月 16 日（月）

### <場所>

本庁舎 6 階 第 3 委員会室

### <出席者>

外部評価委員（14 名）

名和田会長、葉袋副会長、山本部会長、青野委員、犬塚委員、荻野委員、小菅委員、  
小林委員、鶴巻委員、野澤委員、林委員、藤岡委員、鱒沢委員、安井委員

事務局（5 名）

小泉行政管理課長、池田主査、三枝主査、榎本主任、杉山主任

### <開会>

#### 【会長】

それでは、第2回新宿区外部評価委員会を開催します。

本日は、まず、部会の編成について確認をした後、部会に分かれて日程調整を行います。それから、行政評価の進め方として、行政評価制度における外部評価の役割や行政評価の流れとポイントについて事務局から説明があります。その後、学識委員による講義ということで、私から行政評価についてお話をしたいと思います。

それでは、次第1「部会の編成について」に入りたいと思います。

前回の会議後、委員から部会の希望をお伺いし、それを参考に、資料9「新宿区外部評価委員会委員名簿（部会別）」のとおり部会を編成しました。第1希望でない方も若干いらっしゃいますが、おおむねご希望に沿う形で編成しました。今期はこの編成で進めていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひします。

それでは、今から各部会に分かれて、6月から8月の日程調整を行いましょう。

（部会に分かれて日程調整）

#### 【会長】

それでは、次第2「行政評価の進め方について」に入りたいと思います。

ここでは、事務局からの説明を聞きます。

前回、新宿区の行政評価制度について、事務局から概要をご説明いただきました。今回はもう少し具体的に、行政評価の進め方と題して、行政評価制度における外部評価の役割や、行政評価の流れとポイントについてご説明いただきます。我々がどういう仕事をするのかというこ

とについての説明ですので、よく聞いていただきたいと思います。

では、事務局から説明をお願いします。

#### 【事務局】

では、事務局から説明をさせていただきます。

今回は、行政評価制度の総論部分についてお話をさせていただきました。今回は、行政評価制度の各論についてのお話になります。

資料5「新宿区の行政評価について」の7ページをお開きください。行政評価制度における外部評価の役割についてです。前回、少しお話をさせていただいたのですが、平成19年9月、区長の附属機関として新宿区外部評価委員会が新たに設置されました。

外部評価委員会の役割ですが、一つ目に、新宿区基本構想の「めざすまちの姿」の実現に向けて策定された新宿区総合計画及び実行計画の進行管理を行うということです。こちらについては、内部評価も同様の役割を担っています。二つ目に、外部評価委員会独自の役割ということで、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す。外部評価委員会条例の第1条にも同様の規定があります。

次に、所掌事務についてです。こちらも二つございまして、まず、外部評価を実施し、評価の結果を区長に報告することです。もう一つは、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、答申することです。所掌事務については、外部評価委員会条例の第3条に規定があります。

皆様には、年度の前半で評価を行っていただきます。これが一つ目の事務です。二つ目の事務は年度の後半に行っていただくもので、区長の諮問に応じて調査し、審議し、答申をしていただきます。平成28、29年度は新総合計画の策定の年に当たります。現在の行政評価制度が新しい総合計画においても十分に機能するように、行政評価制度の手法の検証を行っていきたいと考えています。それに当たっては、区長から皆様に諮問をさせていただいて、2か年で調査・検証をしていただきたいと思います。これが年度の後半の作業の内容です。

続いて、委員会の構成です。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名の計15名で構成されています。外部評価委員会条例には第4条に規定があります。条例上は、それぞれ学識経験を有する者3名以内、区民6名以内、区内各種団体の構成員6名以内と規定されており、現状は条例の最大人数で構成しています。

部会の設置についてです。こちらについては前回ご説明したので省略します。

続いて、委員会の設置根拠についてです。資料2「新宿区外部評価委員会条例」をご用意ください。

新宿区外部評価委員会条例は、平成19年度に制定されました。まず、第1条、目的及び設置ですが、「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を設置する。」と規定されています。こちらは、先ほどお話しさせていただいた目的の部分になります。

第2条の定義ですが、こちらは後ほどお読みいただければと思います。

第3条の委員会の所掌事務と第4条の組織ですが、先ほど説明させていただきましたので、省略します。

第5条の委員の任期等ですが、委員の任期は4年以内となっています。皆様の任期は2年となっており、第三次実行計画の計画期間に合わせて2年とさせていただきます。

第6条の委員の解職です。「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。」としています。

第7条の会長及び副会長については、前回の委員会で決定した事項であり、その際にご説明していますので省略します。

第8条の会議です。「1 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。」というものです。会議にはできる限り出席していただきたいと思います。また、評価に当たってご意見が分かれることがあると思いますが、最終的には会長の下で委員同士まとまっていただいて、決められた時間内に委員会としての一つの結論を出していただきたいと思います。

第9条の部会です。こちらについては、前回ご説明させていただきましたので、省略します。

第10条の委員以外の者の出席等です。「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。」とあります。こちらの規定に基づいてヒアリングを行っているところです。ヒアリングだけでなく、関係資料の提出を求めることもできます。

第11条以降は事務的な規定になっていますので、省略します。

次に、資料3「新宿区行政評価制度に関する規則」についてご説明します。こちらは、平成25年度に制定しました。この規則が制定される前は、毎年度、行政評価の実施について区長決定を受けた上で実施していました。

まず、第1条の目的です。「この規則は、新宿区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。」としています。

第2条の定義は、後ほどご確認ください。

第3条から第5条は、内部評価に関する規定になっています。簡略に説明させていただきますと、内部評価委員会を部等ごとに設置しており、その中で内部評価を実施しています。内部評価の実施に当たっては、総合政策部長と協議の上、実施しているところであり、行政管理課が調整を行っています。実施した内部評価の結果については、区長に提出し、区長は内部評価の結果を決定して、速やかに公表しています。

第6条は、外部評価の実施及びその結果の公表です。こちらについては、別に定めるところによるということで、先ほどの外部評価委員会条例で定められています。

第7条は、総合的判断及びその結果の公表です。こちらにも内部評価と同様で、部ごとで行っています。こちらについても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します。区長は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しています。

続いて、資料4「新宿区外部評価委員会の会議の公開に関する要領」についてご説明します。

こちらは、先ほどの行政評価制度に関する規則と同じ時期に策定したもので、会議の運営に関わることを規定しています。

第1条の趣旨です。「この要領は、新宿区外部評価委員会条例に規定する新宿区外部評価委員会の会議の公開に関し必要な事項を定めるものとする。」とあります。

第2条の公開の原則です。前回説明しましたが、委員会は原則公開しています。ただし、新宿区情報公開条例第7条各号に掲げる情報のいずれかが含まれる事項を扱う場合はその限りではないとしています。ただ、そういうものは扱ってはいませんので、今までの会議は全て公開してきました。ですので、委員の皆様におかれては、個人情報を含むような発言についてはご配慮をお願いします。

第3条の傍聴の取扱です。「会議は、前条第1項ただし書又は同条第2項の規定により公開しない場合を除き、何人も傍聴することができるものとする」とされており、毎回、会場の後ろに傍聴席を用意しています。傍聴に当たっては、新宿区外部評価委員会傍聴申込書をご提出いただければ、どなたでも傍聴することができます。ただし、守っていただくルールがあります。第3条第3項の(1)から(9)に記載の行為をする方に関しては傍聴を拒否することができます。ですので、一定のルールを守っていただければ、どなたでも傍聴することが可能です。

第4条の非公開の会議の取扱です。公開しないこととした会議については傍聴手続は行わないものとします。また、会議の途中で当該会議を公開しないと決定したときは、傍聴者に退出を求め、それ以降の傍聴を認めないものとしていますが、現在まで前例はございません。

第5条の開催の周知です。会議を開催する場合には、会議を開催する日の7日前までに新宿区の公式ホームページに掲載することとしています。具体的には、新宿区公式ホームページのイベントカレンダーや、各種審議会情報の外部評価委員会のページに掲載しています。時間的に余裕があれば、広報しんじゅくにも掲載しています。

第6条の資料の閲覧です。皆様にお配りしている会議資料ですが、同じ資料を傍聴者の閲覧に供しています。また、会議の概要とともにホームページや区役所本庁舎1階の区政情報センターで公開しています。

第7条は部会への準用等ということで、今までの規定を委員会だけではなく部会にも準用すると規定しています。

第8条、9条は事務的な規定ですので、省略させていただきます。

以上が、行政評価制度における外部評価委員会の役割、行政評価制度の根拠・関係法令についての説明です。

続きまして、評価の流れとポイントについてご説明します。資料10「評価の流れとポイントについて」をご用意ください。

こちらですが、紹介事例として二つの事業を用意させていただきました。一つ目が計画事業4「生涯学習・地域人材交流ネットワーク制度の整備」です。二つ目が計画事業87「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」です。事務局で主に説明させていただくのは、計画事業4「生涯学習・地域人材交流ネットワーク制度の整備」です。こちらは、平成26年度に評価を実施した事業であり、年度によってシートの様式が少し異なっていますが、基本的にはほぼ同じです。

それでは、資料10の1ページ、2ページをお開きください。

こちらは、平成26年度内部評価実施結果報告書に記載の、計画事業4「生涯学習・地域人材交流ネットワーク制度の整備」の内部評価シートです。

まず、事業目的ですが、目的欄に記載のとおりです。

この目的を実現するための4年間の手段ですが、手段欄に記載があるaからdまでの四つです。そして、4年間の中でも、平成25年度に主に実施した内容というのは、その右隣の、25年度の主な実施内容等欄に記載があります。平成26年度の行政評価ですので、前年度である平成25年度の実施内容を分析して、評価を行います。そのため、平成25年度の主な実施内容を記載しているところです。手段の記載内容に対比して、それぞれaからdまで記載しています。

事業の達成状況を測るために、指標を設定しています。目標設定の欄です。この事業では、人材バンク制度の活用促進という指標を設定しており、人材バンクを活かして地域活動に参加した日数を平成27年度までに3,200日にするという目標を設定していますが、平成24年度に4,253日、平成25年度に4,491日の実績をあげており、計画の初年度で最終年度目標値を達成しています。

2ページに移りまして、評価についてです。四つの視点による評価と、四つの視点を基に総合評価を行っており、評価区分については、四つの視点による評価は「適切」、「適切」、「効果的・効率的」、「達成度が高い」、総合評価は「計画どおり」と評価しています。

評価の理由ですが、サービスの負担と担い手については、「本事業は新宿未来創造財団への補助金により実施しています。」とあります。先ほどご説明した手段や実施内容については、財団への補助金交付という形で実施しているところです。そして、総合評価ですが、「新宿シティーフマラソン等、区や新宿未来創造財団が実施している幅広い分野に渡る事業で登録者の活用が進んでいます。」、「制度が広く周知され、効果的にシステムが運用されることにより、新たな仕組みによる人材の活用促進が期待できることから、計画どおり進捗しています。」としています。このため、「計画どおり」と評価をしているところです。平成26年度に向けての方向性について「継続」としており、このまま引き続き事業を継続して実施していくとしています。

委員の皆様には、事前にこの内部評価シートをお読みいただき、ヒアリングを行っていただきました。ヒアリングのやり取りの中では、実際に地域人材ネットを見た方から、通訳・翻訳

ボランティアの活用が区と財団の事業に限定されているということが問題としてあがりました。

それを受けて、資料10の3ページをご覧ください。こちらは、計画事業の外部評価事業別チェックシートで、ヒアリングが終わった後に各委員から評価及び意見を出していただきます。それらを統合したものになります。内部評価を踏まえた外部評価ということですので、内部評価に対して「適当である」、「適当でない」の評価をしています。適当でない場合には必ず理由を書いています。

取りまとめ前の段階では、目的（目標水準）の達成度と総合評価について評価が分かれました。主な意見をご紹介しますと、適切な目標設定のところで、目標値の設定の理由を明確してほしいという意見があります。こちらについては、ほかの委員も共通した意見をお持ちでした。やはり、最終年度目標値の3,200日を、平成24年分の段階で既に大きく達成しており、さらに、目標値を変更する動きというのもないようで、そもそも目標設定自体が妥当なのかというご意見も出ました。

また、効果的・効率的な視点では、「財団の活動のみのボランティア登録では狭義すぎる」という意見の記載があります。同様の意見が総合評価の中でも出ており、「ヒアリングを通して、人材バンクは新宿未来創造財団の仕事の枠内だけで運用されていると理解できた。これでは、財団が請け負っていない分野で活躍を希望する人が切り捨てられる可能性が高く、区が公に行う事業とは言えない。」とあります。また、ほかの委員から、「どのような利用実態であるか、現場の把握が必ずしも十分ではない。」、「新宿地域人材ネットが区民に広く周知されているとは思われない。」などの意見が出ました。このような論調で、それぞれの委員の意見が部会の中でまとまって、最終的に委員会で取りまとまった形が、資料10の4ページの外部評価実施結果報告書になります。

取りまとめの前段階では、目的（目標水準）の達成度と総合評価について評価が分かっていたのですが、部会での話し合いの結果、適切な目標設定と総合評価について「適当でない」とすることでまとまりました。そちらについては委員会に諮って、委員会としての評価にすることで決定しました。その結果が、この外部評価実施結果報告書です。

まず、適切な目標設定ですが、「いまだ目標値の変更がなされないのは適当ではない。目標そのものの吟味のほか、目標値の上方修正や指標の変更など、何らかの措置を講じられたい。」としています。

また、総合評価ですが、「新宿未来創造財団の事業においてのみ地域人材の活用が図られる仕組みとのことであり、地域社会における人材交流という意味では不十分ではないか。新宿地域人材ネットが区民に広く周知されているとも思えず、地域人材の活用が限定的に行われているという印象がぬぐえない。実際の現場において地域人材がどのように活躍しているかなどについての把握・分析が必ずしも十分でない。補助金を交付する主体として、その効果を十分に把握すべきである。」としています。

資料10の3ページの外部評価事業別チェックシートと4ページの外部評価実施計画報告書を見比べていただければお分かりいただけると思いますが、必ずしもチェックシートにある全ての

意見が外部評価実施結果報告書の中に還元されているということではなく、部会や委員会での取りまとめの作業でどの意見を部会の意見あるいは委員会の意見として採用するかということ、話し合っていていただいています。ただ、取りまとめに当たっては、このようにほかの委員の意見を書面でご覧いただき、その上で意見交換を行いますので、評価に当たっては、ご自分の意見を明確に書いていただく必要があります。

資料10の5ページ、6ページ目が、区の総合判断の報告書「内部評価と外部評価結果を踏まえた区の実績について」の抜粋になります。左の枠に、内部評価を「適当でない」と外部評価委員会が評価した理由が書かれており、それに対する区の対応が右枠に記載されています。

適切な目標設定ですが、「目標値の上方修正や指標の変更など、何らかの措置を講じられたい。」という外部評価意見に対して、区の対応として「これまでの実績を踏まえて目標値の上方修正を行い、取組の更なる強化を図ります。」としています。実際に、計画の見直しを行い、目標値を3,200日から4,500日まで引き上げています。

総合評価ですが、「新宿地域人材ネットが区民に広く周知されているとも思えず、地域人材の活用が限定的に行われているという印象がぬぐえない。実際の現場において地域人材がどのように活躍しているかなどについての把握・分析が必ずしも十分でない。」という外部評価意見に対して、区の対応として「通訳・翻訳ボランティアについては、平成27年度から区内の町会・自治会等も活用できるように制度を見直します。合わせて、平成27年度からパンフレットの見直し等により周知活動を強化し、地域団体等により登録人材の更なる活用が図られるように取り組みます。」としており、「更に詳細に活動状況を把握できるよう調査方法を検討します。」としています。実際に、制度の見直し後、町会・自治会からごみ出しのルールや災害対策の啓発誌を外国語へ翻訳してほしいという依頼があったようで、地域で活用が図られています。

以上のような形で評価が進んでいます。委員の皆様におかれましては、まず、内部評価シートを事前によくお読みいただいた上でヒアリングに臨んでいただきたいと思います。そして、ヒアリングの際に、評価を行う上での疑問を十分に解消していただいて、外部評価事業別チェックシートで各委員の評価及び意見を出していただきます。

一番重要になってくるのが内部評価シートの見方になりますが、そちらについては次回、1項目ずつ詳細に説明をさせていただきますと思います。

説明は以上です。

#### 【会長】

ありがとうございます。今回、具体的な内容が説明されて、また次回、特に内部評価シートについて更に詳しく説明していただけるということです。今の段階でもご質問があるかと思いますが、この後、私の講義がありますので、それが終わった後、まとめて質問をお受けすることによってさせていただきますと思います。

それから、各部会の委員が内部評価を自分で見て、ヒアリングで説明を聞いて、質問をして、外部評価事業別チェックシートを書いて、それを事務局で集約して、という流れをご説明いた

できました。部会長としては、チェックシートに記載の意見が分かれていると、非常に憂鬱な気分になるのですが、実際に話し合ってみると、最終的には結論を出さなければならないわけですから、それぞれが意見をきちんと述べて、相手の意見をよく聞いて、理解するというプロセスを経て、決められた時間内に部会としての評価がまとまります。それを全体会でまた議論して、委員会としての最終的な評価がまとまり、外部評価実施結果報告書が完成します。

我々が評価を出せばそれで終わりではなく、その後、区の総合判断が出され、その中で対応できるものは対応していただくということが今までなされてきています。内部評価、外部評価、区の総合判断という流れを経て、だんだん区政がよくなっていくという希望と期待を持って、我々は一生懸命取り組んでいくということです。

さて、それでは私の講義に入りたいと思います。

どういったことをお話ししたらいいかと悩みましたが、まず、大きな枠組みについてお話ししたいと思います。その大きな枠の中で、自分の関わる取組がどういう位置付けにあるのかが分かれば、理解が進むのではないかと思います。

まず、行政というものを考えるときに、最初に思い浮かぶのは「法律による行政」の原理という言葉です。これは、行政は法律に基づいて行わなければならないという大原則のことです。

私は、横浜市で活動したり調査研究をしたりしています。横浜市は政令指定都市ですので、新宿区とはまた違いますが、横浜市内のある区で、その区が行っている業務とそれに基づく法律の根拠について調べたことがあります。そのときに、一定の課の行う業務については法律の根拠がないということを知って驚きました。実は、現代の行政は、基本原則として法律による行政があるものの、場合によっては法律の根拠がないようなことを幅広く行っているということが現実でもあります。そういったところから、今度は計画というものを立てて、行政を合理的にしていくという試みが行われてきました。そういう流れを最初にご説明したいと思います。

まず、大原則である「法律による行政」ですが、例えば、先ほどの行政評価の流れとポイントのところで、説明のあった事業とは別に、もう一つ事例として用意してある事業がありまして、それは計画事業87「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」という事業です。この事業の内部評価シートをご覧いただいて、資料10の7ページの右上に関係法令等の欄があります。そこには、新宿区人材育成基本方針と記載されています。これは法律ではありませんし、規則でも条例でもありませんが、公式な方針であり、これを根拠としてこの業務を行っているということを所管課としても意識されているのです。

さて、「法律による行政」という原則がどうしてできたのかというと、歴史の授業で市民革命などについて学ばれたと思うのですが、全国民の意思に従って行政運営が行われなければならないということで、その全国民の意思を法律として、法律に基づいて行政運営を行うということが近代法治国家の大原則となりました。

この原則は、国民の自由を制約したり、権利をはく奪したりするような行政作用、いわゆる権力行政や侵害行政と言われる分野で特にこの原則に従うことが強く求められます。刑罰を科したり、税金を課したり、土地を収用したりといった行政作用については、必ず法律の根拠が

あります。ですから、第1部会の担当する都市計画の分野では、法律がかなり関係してくるかと思えます。

それに対して第2部会は、もちろん保健行政など、国民の安全にかかわることについて規制的な行政を行うという分野もありますが、福祉的なサービスを供給するといった、プラスの財を国民に提供していくといったような場面では、必ずしも法律の根拠を求めないということがあります。そうやって、国民に対するサービスという側面が国家作用の中で大きくなっていきますと、「法律による行政」という原則が相対化されていくということがあります。それが、現代福祉国家における行政機能の拡大であり、現代福祉国家においては、行政機能を拡大して、国民の健康で文化的な最低限度の生活を保障するために、行政が様々な給付をする、サービスを提供するといったことが行政機能の前面に出てきます。もちろん、そういうサービスを給付するという行政活動にも「法律による行政」の権利は妥当するのですが、こういう場合は、特に法律を執行しているというよりは、法律がある枠を与えていて、例えば介護保険制度であれば介護保険制度という枠を与えていて、それをその枠の中で最大限の効率と最大限の区民の幸福を達成するために行政が工夫を講じていくという裁量的・政策的な判断を行政が行うということが多くなります。

それは、区民の多数の最大幸福を目指して裁量的・政策的に行われるということになるのですが、しかし、そうした中でも行政が間違えることはあるわけで、現に「適当でない」という評価を我々も過去してきたわけです。やはり、行政の提供するサービスなどについて、不公平あるいは不効率ではないかという指摘はあり得るわけで、20世紀の後半ぐらいから行政活動が肥大化してきますと、別の形で行政統制を行うということが盛んになってきました。

もちろん、「法律による行政」という原則は機能しているのですが、それに加えて、我々が普段目にしているような様々なサービスを給付するといった行政活動においては、策定した計画に従って進めていき、その中で行政統制を行うことで、適切かつ効率的な行政運営を担保するということが始まります。こういう傾向が出てきたのは70年代ぐらいからではないかと思えます。計画行政論というものが先進諸国全体で流行しました。もちろん、日本でも盛んになりました。

恐らく、80年代にはほとんどの自治体において総合計画を策定し、それに基づいて行政を行っていくというスタイルが定着したと思えます。新宿区にも総合計画があり、まさに我々が評価しようとしているのは、その総合計画に基づいて立てられた計画事業です。現在のスタイルになったのは割と最近だということを知っていただきたいと思えます。

前回ご説明がありましたが、計画を立て、実行し、それをチェックして、改善すべき点があれば改善を図り、再び実行するというサイクル、つまりPDCAサイクルを回していくというスタイルに現代行政はなっています。このPDCAサイクルのチェックの部分ですが、行政内部だけで行うのではなく、もちろん議会が担う部分もあるわけですが、外部評価委員会のような委員会において区民目線でチェックを行うということに新宿区ではなっていて、今、我々が取り組んでいるような外部評価の仕組みが稼働しています。

新宿区の行政評価ですが、当初は計画事業だけを評価の対象にしていたのですが、だんだんと評価対象が広がっていきました。

まず、補助事業評価ということで、新宿区においては、委員会を立ち上げて補助事業の見直しについて一定の検討を行ったということがあります。その後の見直し状況について、行政評価を通じて確認を行いました。

さらに、経常事業についても評価を行いました。経常事業というのは、計画事業以外の、区が経常的に行っている事業です。経常事業の中には、法律に規定されているとおりに実施しているものもあれば、中には、根拠としている法律があるものの、その法律には非常に抽象的な目的規定しかなく、それを新宿区として積極的に解釈して、自主的に施策を立てたというものもあります。そういった、裁量的かつ政策的な事業もありました。そういうものを延々と続けていくというのではなく、やはり一度きちんと見直しをするということで、行政評価を行いました。

このように、評価の対象が単に計画事業だけではなく、新宿区が行っている行政活動全体に広がっていくということは、それはそれで望ましいことであつたのではないかと思います。

今期は、計画事業について評価を行うということですが、この委員会でよく「評価の文化」ということを申し上げているように、行政活動全体について本当にそれが必要なのかということや、区が自主的に見直していくということを担保するために、区民の目線で外部から点検するという点に意義があると思います。

続いて、新宿区の外部評価の特徴についてお話しします。

まず、新宿区の外部評価の特徴として最初に挙げるべきは、区民委員を中心とする委員構成であるという点です。ほかの自治体の外部評価の仕組みをよく知っているというわけではないのですが、いくつかの他自治体と比べてみると、新宿区が行っていることは非常に特異であると言ってもいいと思います。まず、区民委員を中心とする委員構成であり、区民の目線から評価を行うというところに特徴があるのです。ほかの自治体の場合、我々のような学識者だけで行っているところもあるようです。新宿区の場合、先ほど条例の説明がありましたが、条例上、学識委員は3名までしか置かず、ほかは区民委員等で構成されています。

2番目に、全ての計画事業を評価対象としているという点があります。抽出したいくつかの事業ではなく、全ての計画事業を評価対象にしているという点です。第二期ではそれに加えて全ての経常事業も評価対象にしており、非常に大変な作業でした。今回は、全ての計画事業を評価対象にしていますので、なかなか大変だとは思いますが、全体像を見られるというメリットもありますので、ぜひ頑張ってやっていきましょう。

3番目に、内部評価を評価するという点です。評価には様々な方法があると思います。新宿区の場合、内部評価の仕組みが確立しており、きちんと評価されているのですが、この内部評価を我々が評価します。評価に当たっては、区民としてお持ちの知見や、学識者として持っている知見を発揮していくわけなのですが、基本的には、内部評価が本当に行政活動を適切に評価しているものになっているのかということや、外部評価が導入

されてから今日に至るまで、その点が定着してきたと思います。それでもまだ十分でないところもあるかと思いますが、外部評価に当たっては、きちんと内部評価を読みこんで、よく考えて、評価をしていただければと思います。

内部評価を評価するに当たって、部会長である我々学識者は、区民の目線をいかすという形で議事進行するということが大事なことではないかと思っています。区民の目線ということの本質的な要素として新宿区の評価の文化の中に組み込んでいくということが、新宿区の外部評価の特徴ではないかと思っています。

4番目に、「協働の視点」の重視という点です。次回、ご説明があるかと思いますが、外部評価を行う際に使用する外部評価事業別チェックシートの中の項目の一つに「協働の視点による評価」があります。新宿区の評価では、協働という点が重視されていて、評価だけでなく、行政全般において協働という理念が重視されています。外部評価においてもその視点を大事にしていこうということで、わざわざその欄を設けています。

協働ということですが、まず、区政の区が行う意思決定に一定の影響力を持って参加するのは「参加」です。一方、「協働」は、決定や参加などの執行に関わっている公共サービスの提供活動において、行政だけでなく、民間の諸主体、地域組織、NPO、企業なども協力して、サービスの質と量を適切に保っていくという政策方向を意味しています。

ただ、評価の場面では、何をすれば協働なのかということは結構問題になりました。そのため、第二期において、協働の定義の明確化が図られました。例えば、経常事業評価の場合、内部評価において協働を「実施済」と分析している事業が多く見受けられました。しかし、割と安易に分析しているケースもあって、そういうところに区民目線で切り込んで、こういう方法もあるのではないかという提言をすることができます。そういったことを区民目線で考えていただきたいと思います。

さて、続いて、新宿区の内部評価、外部評価の課題と心構えについてお話しします。

内容としては、第二期の活動の総括の報告書である「新宿区外部評価委員会 4年間の活動を終えて」に記載の内容と重複する部分があるかと思っています。

まず、行政文書における専門性と厳密性は区民にとっての分かりやすさと両立すべきであるということです。特に、ここで行政文書と言っているのは、とりわけ内部評価シートのことです。これは、行政としての専門性があって、それに基づいて厳密に書かなければならないものですが、そのことと、区民にとっての分かりやすさとは両立しなければならないと思います。もちろん、我々も必要な勉強しなければなりません。しかし、区民にとって分かりづらいということは委員として言うべきで、専門性と分かりやすさが両立するという心構えによって、段々と内部評価が改善されてきたかと思っています。

次に、事業編成と評価指標についてです。特に計画事業の場合、共通の政策目的を持った複数の事業が一つの事業としてまとめられていることが多いのですが、評価の目で見ると、事業ごとに内容がかなり異なっていて、かつ、評価指標なども、事業によって達成度に差がでます。そうした場合、一つの計画事業として評価を行うのが難しくなります。この点について、今後

改善できないかということは、総括の報告書の中にも書いています。

ほかにも、第二期の間に特に感じたのは、事業名がやや大き過ぎるような事業があるということです。計画事業はやはり区民に対するアピールという意味もありますので、やむを得ないのかもしれませんが、何か工夫を講じる必要があるように思います。このことについては、実際の評価の作業の中で考えていただきたいと思います。

それから、事業別行政コスト計算書についてです。これは非常に有用な資料だと思うのですが、外部評価の中でこれを参照しながら評価するということができませんでした。というのも、事業別行政コスト計算書の作成スケジュールと評価のスケジュールがうまくかみ合わないのです。しかし、こういった事業にこれほどのコストが掛かっているということがわかるので、評価に当たって事業別行政コスト計算書を参照できるようにするということがよいと思います。

それから、ヒアリング前の事前質問の仕組みを活用するという事です。これは、なかなか難しいことではあるのですが、内部評価シートや参考資料を読んで、個人としての評価を行うという作業の中で、ヒアリング前に質問項目を洗い出すと、ヒアリングの際に事業説明を行う所管課長にとってどこにポイントに置けばいいのかが分かるので、非常に有用です。ぜひこの仕組みを活用していただきたいと思います。

それから、評価の審議は徹底して意見を述べた上で譲り合いの精神で結論を導くということです。これは、部会長としては非常に強調したいところです。部会における評価の取りまとめの際、多くの項目で評価が分かれることがあります。そうした場合、どう折り合いつけていくか部会長としてはいつも悩ましいのですが、どうしてそのように評価したのか、特に「適当でない」と評価した場合には、必ず理由を記述するという事になっていますので、それを踏まえて、部会の審議の中できちんと主張してもらおうということが大事です。そして、皆が自分の意見を言って、部会長が整理をして、部会としての結論を得ていくということが必要だと思います。ですから、徹底して意見を言うということぜひお願いしたいと思います。

そして、この委員会は合議体なので、合議体としての結論を得ていくことが我々に課せられている使命であり、全体としてのまとまりをつけていくということにご協力いただくことが必要です。条例には多数決という原理があるということをご説明いただきましたが、私の記憶では多数決を行ったことはないと思うのです。委員どうしで意見を闘わせながら、最終的には全員が合意した一つの結論を出してきました。率直に意見を言うということと併せて、全体の合意形成に協力をしていくということ、適切なバランスで行っていただくようお願いいたします。

それではここで、実際の内部評価シートを見て、評価の流れを振り返ってみたいと思います。

計画事業87「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」を例にしてご説明します。

資料10「評価の流れとポイントについて」の7ページをお開きください。まず、内部評価シートですが、目標設定の欄を見ますと、指標が二つあります。「職員の対応満足度」と「職場研修実施率」という指標です。

ここで、アウトプット指標とアウトカム指標についてお話ししたいと思います。アウトプッ

ト指標というのは、実施の結果として出てきたもの、そのものです。研修を実施した回数などは、アウトプット指標に当たります。これに対して、研修を行う目的、つまり、事業名にあるような、区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成をどれほど達成したかということを表す指標がアウトカム指標です。例えば、「職員の対応満足度の向上」は、実際にそういう職員を育成されたかどうかに着眼した指標ですので、アウトカム指標と言えらると思います。ただ、ここで設定されているアウトカム指標は、因果関係がやや遠いように思います。これで適切な評価ができるのかという疑問を多少持つわけです。

しかも、実績が低く、内部評価においても「達成度が低い」としているのです。それにも関わらず、総合評価では「計画どおり」としています。その理由としては、達成度は低いものの、良い講師による研修を実施した、研修実施計画どおりに実施した、事例編の原稿を作成したといった成果を挙げて、全体としてこれらを総合すると「計画どおり」とすると内部評価しています。

しかし、そうであればアウトカム指標は何だったのかという疑問も湧くわけです。そこで、各委員の意見をご覧いただきたいのですが、指標について問題提起した意見が非常に多かったです。特に、適切な目標設定の項目で「適当でない」とした委員が複数います。

そこで、部会の中で議論して、最終的に、適切な目標設定を「適当でない」とすることにまとめました。

それに対する区の対応ですが、平成28年度からの第三次実行計画においては、新たな指標として、専門機関による接遇対応調査の判定結果を設定し、活用していくこととしました。また、研修の効果がどうだったのかを評価すべきではないかという意見に対し、研修受講後に結果報告書の提出を受けており、意欲の変化などを確認しているということであり、そうしたことについても内部評価に記載していくということでした。ですので、意見を投げ掛ければ、可能なものは対応していただけるということで、こういう形でいわゆるキャッチボールが行われています。

以上が私の講義ですが、第1回全体会での新宿区の施策体系の説明に始まり、今回の、個別具体的な評価の説明まで行いました。ご質問があると思いますので、ここから先は質疑応答の時間とします。いかがでしょうか。

#### 【委員】

確認ですが、資料6「平成28・29年度評価対象 計画事業一覧」に記載の全ての事業について、外部評価を行うのでしょうか。

#### 【行政管理課長】

今年度は第三次実行計画の初年度ということで、第二次実行計画の振り返りの評価を行う年に当たります。そのため、皆様にも一通り事業をご評価いただき、ご意見を出していただければと思っています。

#### 【委員】

行政が法律に基づいて事業を実施することは当たり前だと思います。当たり前のことを論じ

でも仕方がないと思っているので、方法論として、この方法が本当に正しいのかどうかということの見直しを行うのが評価だと思いますが、前期までの委員が何年間にも渡って非常に苦労されて評価してきたものを、我々はどのように評価していけばいいのかが分かりません。

今までの評価を踏まえて再び評価を行うのでしょうか。それとも、全く新しい発想で評価を行うのでしょうか。

また、内部評価の総合評価は誰がどういう形で行っているのでしょうか。

#### 【会長】

総合評価というのは、各事業についての総合的な評価を行うもので、内部評価の場合は各部が実施しているものです。そして、外部評価の場合は、我々が実施しているものです。区の総合判断の場合は、責任の所在を言えば、区長が実施しているのです。このような流れになっています。

それで、方法論というお話がありましたが、法律に従って事業が行われるのは当然であって、この委員会は行政が法律を守っているかどうかを点検する委員会ではございません。むしろ、計画行政という時代の中で、計画を立てて行政を合理的に進めるということが、区民の利益にかなっていて、しっかりと事業を行っているか、内部評価を主たる対象にして点検をするということが、この委員会の役割です。

#### 【行政管理課長】

計画事業評価については、毎年度、評価を行っています。PDCAサイクルを回すことによって、同じ事業でも、評価結果に応じて計画の見直しなどを行っていますので、毎年度全く同じ事業を評価しているということではございません。

#### 【会長】

第二期の場合、4年間の任期の中で、同じ事業について何回か評価を通じて意見のキャッチボールを行ってきました。

また、過去の評価や意見と矛盾しないように、委員として気を付けるのはもちろん、事務局にも確認をしていただきました。我々のキャパシティーも限られているので、なかなか難しい部分もあるかと思いますが、様々な場面で留意してきました。今期も、そういったことが起きないように留意していくということは重要だと思います。

#### 【委員】

この委員を務めることによって、委員と区長がどのようなやり取りができるのでしょうか。

また、行政評価を通じた具体的な行政側の変化というものがあれば教えてください。特に、子育ての分野において、そうした変化はあったのでしょうか。

#### 【行政管理課長】

まず、委員と区長とのやり取りですが、第1回全体会の際に行った委員の委嘱、外部評価結果の区長への提出、そして、直接の機会ではありませんが、内部評価と外部評価結果を踏まえた区の取組の公表ということがございます。

また、子育ての分野における行政評価を通じた具体的な変化ということですが、この分野に

おける課題は年々変化してきています。社会的・経済的な状況の変化もあれば、区民の方々からの要望ということもあります。そうしたものを踏まえて、実行計画の策定を行っており、計画の策定に当たっては行政評価結果も踏まえているところです。平成28・29年度の第三次実行計画は、10年間の総合計画を締めくくりの計画であり、次期総合計画の橋渡しの計画でもあります。その計画を策定するに当たって、皆様の評価を踏まえたいと思っていますので、ご協力をお願いしたいと思います。

**【会長】**

委員の質問の中に、具体的な変化ということがありました。

私個人としては、ヒアリングの説明は良くなったと思います。評価を行うということが事業実施の前提になってきたのではないかと考えています。

**【委員】**

具体的な変化ということですが、前期も委員であった立場から申し上げれば、いくつかそのような事業があります。

例えば、計画事業28「女性の健康支援」ですが、当初は内部評価が非常に甘かったように思います。特に、新宿区では女性のがんの死亡率が非常に高いということに危機感を持ち、多くの委員からも同じような意見が出ました。そのまま放置していいのかということが部会の中で多くの委員の意見から出ました。その後、事業や内部評価も相当変容したように思います。

また、計画事業14「学校の教育力の向上」ですが、こちらについても内部評価に対して厳しく外部評価を行いました。区民の視点で見て、学校の教育力の向上ということを具体的に示してほしいという指摘を行い、少しずつ改善していっているように思います。

**【委員】**

内部評価をどういう視点で私どもが見るかということが大きいポイントだと思います。事業そのものについてとやかく言う立場ではありませんから、内部評価をどう見るか、見えない部分はヒアリングで明らかにした上で評価するということを行えば、方法としてかなり効果があると思います。

**【会長】**

ありがとうございます。

私自身もそうなのですが、特に区民の立場からすると、この事業自体がおかしいのではないかと言いたくなることもあるかと思います。しかし、計画自体、議決を受けていて、新宿区の民主的な意思としてその計画が承認されているのです。それに対して、事業を廃止しろというようなことは簡単には言えるわけではありません。やはり、今、委員がおっしゃったように、内部評価をきちんと読んで、区民の目線から指摘をするというのが、我々として最も影響力のあり得るやり方だと思います。

**【委員】**

ヒアリングの前に内部評価を読んで、各自勉強が必要な部分もあるかと思います。自分で読んで調べたりして分からない部分は、事前に事務局に問い合わせて質問してもよろしいのでし

ようか。

**【会長】**

原則としては、ヒアリングで聞いていただくということになるかと思いますが、それよりもっと手前の段階で、例えば、この行政用語が分からないといったようなことであれば、事務局にお問い合わせいただければと思います。

**【委員】**

今回、外部評価委員を区長のほうから委嘱されたということに、非常に責任を感じています。

区の各部各課で練られた内部評価を、委員の立場で読んで評価し、それが今後の取組にいかされていくことと思いますので、とにかく事業の改善のきっかけを作り出すことに徹していきたいと思っています。

**【委員】**

先ほどの会長の講義の中で、合議体としての結論を得なければいけないというお話が、前期も委員だった者として、とても心に響きました。ヒアリングや取りまとめの時間も無限にあるわけではなく、その中で委員がお互いに意見を述べ合うわけです。分からないことがあれば、事務局や所管課に質問し、さらに、事前質問を有効活用するなどして、私たちが合議体であるということを非常に大事にしなければ評価の作業は乗り切れないということを、前期の経験で学びました。

また、自分の意見は意見と言うが、相手の意見もきちんと聞くということが、その合議体の中での約束事としてはとても大事です。お互いの意見を聞き合いながら部会としての結論を出していくという作業が続いていきますが、学識委員もついていらっしゃいますので、そこまで身構えなくても大丈夫だと思います。皆様と仲良く一緒にやっていきたいと思っていますので、どうぞよろしくをお願いします。

**【会長】**

条例設置の委員会ですから、ある種の権限があるのと同時に、責任もあります。そういうことを考えながらも、審議の場では率直に意見を言っていただき、かつ達に交わすことができるような雰囲気づくりに努めていただきたいと思います。

ほかにご質問はありますか。

では、本日はこれで閉会とします。お疲れさまでした。

<閉会>