

平成 28 年度新宿区外部評価委員会 第 7 回会議要旨

<開催日>

平成 28 年 12 月 19 日（月）

<場所>

本庁舎 6 階 第 3 委員会室

<出席者>

外部評価委員（15 名）

名和田是彦、葉袋奈美子、山本卓、青野敏子、犬塚裕雅、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、藤岡聡子、鱒沢信子、安井潤一郎
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】

おはようございます。ただいまより平成28年度第7回新宿区外部評価委員会を開催します。
本日は、吉住区長にご出席いただいています。ありがとうございます。
まず初めに、区長からご挨拶があります。

【区長】

おはようございます。区長の吉住です。

外部評価委員の皆様におかれましては、本年4月より精力的かつ熱心にご議論いただきまし
て、先月には外部結果報告を頂戴いたしました。区民視点での評価をいただき、また、貴重な
意見を賜りまして、誠にありがとうございました。

新宿区では現在の総合計画期間におきまして、行政評価に外部評価を導入するため、平成19
年9月に外部評価委員会を設置いたしました。これまでの間、外部評価を実施し、意見を反映
することにより、行政評価の客観性や透明性をより一層高めるとともに、施策や事務事業の見
直しを図ってきました。皆様のご協力によりまして、評価の変化を深く変化させる、つまり深
化させるということができました。今後、第三次実行計画の2か年におきましては、今までの
行政評価の取組自体を検証していただき、平成30年度から始まる新たな総合計画をどのように
評価をしていくか、その手法についてご検討いただければありがたいと考えています。

この度、行政評価の手法について、外部評価委員の皆様方に諮問させていただきますが、今
後とも新宿区の施策や事務事業の改善のためにお力を貸していただければと思います。

どうぞよろしく申し上げます。

【会長】

ありがとうございました。

今、ご挨拶にあったとおり、区長より諮問があるということです。

それでは、区長から諮問書をいただければと思います。

【区長】

新宿区外部評価委員会会長、名和田是彦様。

新宿区外部評価委員会への諮問について

新宿区外部評価委員会条例第3条に基づき、下記の事項について諮問します。

記

行政評価の手法等の検証について

平成28年12月19日 新宿区長 吉住健一。よろしく申し上げます。

【会長】

ただ今諮問書をいただきました。皆様お聞きになったとおりの諮問内容です。

これから審議してまいります。公務のご都合によりまして、区長と総合政策部長はここで退席されます。

<区長・総合政策部長 退席>

【会長】

それでは、議事に入ります。行政評価の手法等の検証についてです。

ただ今、区長から諮問とあいさつをいただきましたが、これから、外部評価委員会として「行政評価の手法等の検証」を行っていきます。

我々の任期は平成29年度までの2か年です。その期間の中で通常の外部評価と合わせて「行政評価の手法等の検証」を行うこととなりますので、効率的に検証を進めていく必要があります。

そのため、まず初めに、検証の進め方について全体で合意を形成し、その後、実際の検証の作業に入っていきたいと思います。

検証の進め方については、事務局がスケジュール案を作成しているということですので、まず、その提示を受けたいと思います。

では、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

先ほど会長からお話ししていただきましたが、これから行政評価の手法等の検証に入っていきますが、まず、そのスケジュール案を事務局からご提示をさせていただきます。

資料1「行政評価の手法等の検証スケジュール案」ですが、平成28年度12月から平成29年度3月までのスケジュールとなっています。上段が行政評価の手法等の検証、下段が通常の外部評価です。平成28年度から29年度は、各年度において前半で通常の外部評価、後半で行政評価の手法等の検証を行っていくということを、年度当初にご説明をさせていただきました。今から

行う説明が、これから先のスケジュールの具体的な説明になります。

平成28年度12月ですが、第7回全体会を開催し、諮問及び課題の抽出を行います。検証を行うに当たっては、行政評価制度においてどういった課題があるかということ踏まえて検証を行う必要があると考えているため、今回の全体会で行政評価制度の振り返り、課題の抽出を行っていききたいと思います。

抽出した課題に基づき、1月の第8回全体会で、課題に対する方針案の検討を行います。それを踏まえ、3月の第9回全体会で、大まかな方針を決定します。その決定した方針に基づいて、平成29年度、更に具体的な検証に入っていきます。

平成29年度ですが、4月から10月までは通常の外部評価を行います。

まず、4月に評価方針の決定を行い、その後、各部会においてヒアリングや取りまとめを行います。10月に全体会において取りまとめを行い、外部評価実施結果が確定します。そこで通常の外部評価は完了します。そこから再び行政評価の手法の検証を行います。まず、11月に試行方法の決定ということで、平成28年度中に決定した方針に基づき、新しい行政評価の手法の試行を行います。この試行ですが、現行の手法を大きく変更することも考えて、試行という工程をスケジュールの中に組み込んでいるものです。

試行に当たっては、全体会において試行の方法を決定した後、後日部会に分かれて試行します。その後、12月に再び全体会に戻り、試行結果の検証を行います。そして、答申の修正など、具体化を行っていき、諮問に対する答申内容を平成30年1月頃に決定したいと考えています。

行政評価の手法をこの2か年で検証していくに当たり、事前に事務局において手順を考えさせていただき、このように案としてご提示させていただきます。

【会長】

ありがとうございました。年度の前半で通常の外部評価を実施し、後半で検証を実施するということについては、年度当初に説明がありました。今回は、その具体的な進め方についての提案でした。

基本的にはこのような進め方として、実際の検証の状況に応じて、適宜進め方を修正していけばよいと思いますが、何かご意見はありますか。

<異議なし>

【会長】

ありがとうございます。

それでは、実際の検証に入っていきます。

今回は、これまでの行政評価の経緯を振り返った上で、課題の抽出を行いたいと思います。

行政評価制度導入からの経過については、年度当初に簡略な説明がありましたが、今回、課題の抽出を行うに当たって、今一度、新宿区の行政評価の経緯やこれまでの課題を振り返りたいと思います。

振り返りに当たっては、事務局が経緯や課題をまとめているということですので、その説明を聞いた上で、課題の抽出に入りたいと思います。

では、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

ではご説明をさせていただきます。

皆様に課題の抽出を行っていただくに当たり、まず事務局でこれまでの行政評価の経緯をご説明させていただきます。その上で、行政評価における課題についても、事務局で抽出したものを案としてご提示させていただき、それを基にご審議いただきたいと思います。

資料2「行政評価制度の経緯」をご覧ください。

まず、この表の構成ですが、一番左の列が行政評価制度を開始した平成11年度で、右に進むにつれて年度が進んでいき、一番右の列が平成28年度になっています。上から、施策体系、評価手法、評価対象、主な課題と並んでいます。この表の内容ですが、表の右下にも記載しているとおり、各年度の内部評価実施結果報告書や外部評価実施結果報告書などを基に、事務局で作成しました。

特に、主な課題に関しては、報告書などにおいて挙げられている課題のうち、今現在においてもなお引き続いているような課題を載せています。課題によっては、何年か連続して挙げられているものもあります。表の下半分が主な課題となっていますが、大きく六つの項目に分類して記載しています。赤と黄色と緑の矢印、それぞれ2本ずつ伸びているのですが、それらが分類した六つの項目であり、その矢印の下に各年度における具体的な課題を記載しています。

では、まず評価の手法から説明させていただきたいと思います。上から2段目が評価手法となっていますが、平成11年度から12年度にかけて「試行」という黄色の点線の矢印が伸びています。こちらは、行政評価制度の導入の試行段階、初期段階であり、一部の施策及び事務事業について、試行的に評価を実施していました。評価の流れとしては、平成13年度以降の本格実施の際の評価の流れと同様になります。

平成13年度から18年度にかけて「内部評価のみ」という黄色の矢印が伸びているのですが、平成13年度から本格的に行政評価が実施しました。評価の流れですが、各年度において若干の違いはあるものの、おおむね次のような流れとなっています。まず、①一次評価として、各部において評価シートを作成して一次評価を行い、評価シートを評価委員会に提出するというところを行っており、今現在でいうところの内部評価に当たります。それを受けて、②確認として、評価委員会（内部組織）が、各部の行った現在の内部評価を確認して、その内容を直接調整をしています。このように評価委員会が別途確認を行って、評価の内容を修正することで、評価の精度を高めています。最後に、③公表として、評価結果を公表し、計画や予算編成に反映しています。

平成19年度に外部評価委員会が設置されたのですが、そのことによって、評価手法も変わっています。青の矢印が平成19年度から28年度まで伸びているのですが、これまで内部評価のみだったのが、内部評価、外部評価、総合判断という流れに変わりました。こちらの評価の流れについては皆様よくご存じだと思いますので、説明は省略します。

次に、主な課題についてご説明をさせていただきたいと思います。

主な課題は、この資料の下半分に記載しています。

まず、平成11年度から平成12年度の試行段階からご説明をさせていただきます。赤の矢印、「評価シートの構成等について」というところをご覧ください。平成11年度のところには、「評価シートの改良（より分かりやすい評価シートにする）」とあります。平成12年度のところには、「評価対象施策・事業を拡大する際に簡素化をしていく必要がある」、「現在のシートでは区民にとって分かりにくい」といったことが挙げられています。当時は、現在よりも評価シートの枚数がかかなり多くなっていて、それに伴い、そのシートに落とし込む情報の量もかなり多くなっていました。当時は試行段階でしたが、本格実施に向けて、やはりその点精査していく必要があるということで、課題として挙げられていたものです。

続いて、黄色の矢印、「評価の対象について」をご覧ください。「評価対象とする事務事業の単位・範囲を整理する」、「成果があがるまでに長期間を要する事業等を評価する手法を検討する必要がある」ということで、本格実施を見据えた課題として挙げられているものです。

その下の緑の矢印、「評価の文化の定着、深化について」をご覧ください。「庁内における行政評価制度の浸透を図る」、「職員への一層の浸透」ということで、現在においても引き続きの課題ではあるのですが、制度開始直後については、制度の定着ということも特に課題として挙げられていました。

次に、平成13年度から18年度の、内部評価のみを行っていた期間についてです。まず、赤の矢印、「評価シートの構成等について」をご覧ください。平成13年度のところに、「評価シートの更なる簡素化」という課題が挙げられています。区民にとって分かりやすく、事務の効率化を図れるものとするということですが、平成16年度から18年度においても、同じ課題が挙げられています。毎年度、評価シートの改善については取り組んできているところですが、より一層の分かりやすさが求められるところです。

また、赤の矢印、「指標について」をご覧ください。平成16年度のところに、「指標の設定の妥当性（測定そのものが困難なものや指標として十分でないものが見受けられる）」とあります。平成17年度のところには、「指標の設定の妥当性（計画策定段階から最適な指標について検討することが必要）」といった課題が挙げられています。

続いて、黄色の矢印、「評価の作業について」をご覧ください。平成14年度のところに、「評価作業の効率化（評価の規模の拡大に伴い、作業内容を精査することが必要）」とあります。試行段階においては、一部の施策や事務事業について行政評価を実施していましたが、平成13年度以降の本格実施により、評価の対象を拡大していくこととなりました。それに当たっては、やはり作業内容を精査して、評価自体の効果・効率性を高める必要があるということで、課題として挙げられているものです。

緑の矢印、「評価の文化の定着、深化について」をご覧ください。まず、平成13年度のところですが、「行政運営のサイクルに行政評価を組み込む」とあります。翌年度のところには、「評価の結果を予算編成の参考として反映する」とあり、その先にも「PDCAサイクルの中

での行政評価の位置付けを明確にする」ということが挙げられています。平成13年度からの本格実施後、行政運営のサイクルに行政評価を位置付けるところから始まり、そこから、そのサイクルの中での位置付けの明確化といったことに変遷してきていることが分かります。

平成19年度以降、外部評価が導入してから、また新たな課題が生まれています。

まず、赤い矢印、「評価シートの構成等について」をご覧ください。平成19年度のところに、「評価シートの見直し」、「行政評価が専門的かつ難解」といったことが挙げられています。こちらについては、今までも課題として挙げられていたのですが、外部評価委員会の設置により、区の内部評価がより区民の方の目に触れられる機会が増えた結果、浮かび上がってきた課題です。

その下の赤の矢印、「指標について」をご覧ください。平成19年度のところに、「指標の設定の妥当性（全体像が把握できるような指標の設定が必要）」とあります。その先にも、「指標設定の妥当性（事業の本質を捉えていない指標が見受けられる）」、「指標設定の妥当性（客観的なアウトカム指標を見出す必要がある）」といったことが挙げられています。当初は、事業の全体像が把握できるような指標の設定から始まり、アウトカム指標の必要性といったことも挙げられました。平成24年度から第二次実行計画が始まるのですが、その策定の際に、各事業においてできるだけアウトカム指標を設定しようということで、内部でも取組を行いました。その結果、アウトカム指標が増えてきたのですが、そこから更に新たな課題が生まれています。平成27年度のところで、「指標の設定について工夫（事業と指標との間に明確な因果関係が必要）」とあります。やはり、アウトカム指標だけではなく、一番に必要なのが事業と指標との明確な因果関係ということで、指標についての優先順位、定義が変遷してきています。

また、平成25年度、26年度のところには、指標以外の効果についても記載することが必要という課題がありますが、指標設定だけでなく、シートの構成にも関わる課題です。

赤の矢印、「評価シートの構成等について」に戻りますが、先ほど、平成19年度のところで「行政評価が専門的かつ難解」という課題が挙げられており、その後、シートの分かりやすさについては毎年度、改善に向けて取り組んでいるところです。

平成21年度のところには、「表記のルールを検討（全体の達成度をどのように評価するか、達成度が低いのであれば計画以下とするのが妥当）」とあります。また、平成23年度のところには、「分かりやすい記載と説明（指標の達成水準を踏まえ、事業目的等に対する達成度を評価し、その評価の理由を明確に説明する）」とあります。

平成28年度のところには、「評価区分の検討（二択方式の再考）」ということで、こちらは特に今年度挙げられた課題です。例えば、目的（目標水準の達成度）は、「達成度が高い」と「達成度が低い」の二択になっているのですが、そもそもこの二択は果たして適切なのかということがあり、この二択に違和感を持つ方は、評価の理由についても理解しにくいところがあるようで、このような課題が挙げられているところです。

続いて、黄色の矢印、「評価の対象について」をご覧ください。平成24年度のところから、

課題がいくつか挙げられています。平成24年度から27年度までの4年間において、経常事業評価を実施しており、施策評価よりも事務事業評価のほうに大分比重をおいて評価を実施していました。平成24年度のところに、「複数の事業が一つの施策として構成されていることを評価の上で意識することが必要」とあります。やはり、事務事業評価のほうに比重がかなり置かれているため、その事務事業が集まった一つの施策としての捉え方が少し薄れてきたことを問題視する声がありました。今回の外部評価実施結果報告書にも、「今後に向けて」のところで「木を見て森を見ず」ということが書かれています。その言葉に象徴されるような課題です。

それから、平成26年度のところに、「区の裁量の働く余地のない事業については外部評価の対象外とすることを検討する」とあります。やはり、経常事業評価と計画事業評価を合わせて行っていたために、評価対象がかなり多くなってしまったため、今一度精査していく必要があるのではないかということで挙げられているものです。

黄色の矢印、「評価の作業について」をご覧ください。平成23年度のところに、「現地視察を行うことは重要であり、日程の確保について今後工夫する必要がある」とあります。こちらは、今年度もご意見としていただいているところです。日程の都合上難しい部分があり、今年度はヒアリングの段階に視察を組み込むことができませんでした。評価の作業量などとも関連した課題として考えていく必要があると思います。

そこから、平成27年度のところに、「行政評価の運営上、過度な負担が掛かっていないか制度運営の見直し等を適宜行うことが必要」とあります。平成28年度のところにも、「評価を実施する上でも効果性・効率性を重視する必要がある」といった課題が挙げられています。第二次実行計画における行政評価は、非常に作業量が多かったので、こういった課題が挙げられていると考えています。

緑の矢印、「評価の文化no定着、深化について」をご覧ください。平成27年度のところに、「行政評価の基礎は内部評価にあることを認識し、内部評価をより適切に行うことが必要」と挙げられています。こちらは第二期の外部評価委員会の4年間の総括の報告書の中で書かれていた課題です。行政評価の基礎は内部評価ということで、内部評価が十分に機能してこそ外部評価を適切に行うことができる。また、内部評価が適切に行われることで、行政の自浄機能がより適切に機能するというので、こうした課題が挙げられているところです。

行政評価制度開始期の、職員への一層の浸透という課題から、大分変遷をして、行政評価の重要性を職員が認識するということが、今現在として課題として挙げられています。

緑の矢印、「行政評価の反映について」をご覧ください。外部評価の導入により、平成19年度から評価の流れが固まっているのですが、その結果、区の取組がどのように改善していったのかというところを明確にする必要があるということが、課題として挙げられています。平成22年度のところに、「外部評価意見に対して、どのように改善に取り組んだか明確にすることが必要」とあります。また、平成27年度のところに「総合判断の後の取組状況を明らかにする必要がある」といったことも課題として挙げられています。

このように、評価手法や主な課題について、一覧にまとめさせていただきました。

主な課題を更に整理したものが、資料3「行政評価における課題」です。

まず、「評価の内容に関すること」の「評価シートの構成等について」ですが、「記載内容を理解するのが難しい」ということがあります。こちらは、制度開始当初からの課題です。現在に至るまで、評価シートの改善については継続して取り組んできたところであり、また、評価シートの記載内容についても各部とも調整を行っています。しかし、区民の方にとって分かりやすいということがどういうものかと考えたときに、「内容が専門的かつ難解」、「記載項目が多く読みにくい」といったことがあると思います。それから、「現在の評価区分が妥当か検討する必要がある」というところです。こちらは、特に今年度多くの委員からご指摘があった部分です。

続いて、「指標について」です。「指標の設定が適切でない事業がある」という課題があります。「事業と指標との間に明確な因果関係があるか」、「アウトカム指標となっているか」、「数的指標であるか」といったところがあります。適切な指標という概念には、これまで様々な変遷があったということは先ほどご説明したとおりです。現在においては、事業と指標との明確な因果関係が第一義的に優先されてきているところです。「指標以外の効果についての説明が不十分な事業がある」といったこともあります。こちらは、ほかの課題とも関連しているものです。その指標の設定というものが適切であれば、その指標が達成しているかどうかで事業の達成が図れるということになりますが、必ずしも全ての事業においてそういう指標が設定できるものではありません。また、現在の評価区分にも関連している課題です。

続いて、「評価の方法に関すること」です。「評価の対象について」ですが、「評価対象である事業の、施策体系における位置付けが分かりにくい」ということがあります。事務事業評価に比重を置いて行政評価を実施しているところであり、一つひとつの事業も大事ですが、やはり一つのまとまりある施策として捉えていくことの必要性といったことがあります。「長期に渡る事務事業の場合、年度間における実施内容や評価内容に差がなく、単年度の評価が難しい」というものです。こちらについては、都市計画系の事業等を評価した委員の皆様は、そのような実感をお持ちかと思います。そして、「評価対象とする施策及び事業を整理する必要がある」ということで、こちらは先ほどの二つの課題にも関連するところですが、何を評価するのかということ、今一度改めて考える必要があるということです。

「評価の作業について」ですが、「行政評価を実施する上で過度な負担が掛かっていないか、適宜見直していく必要がある（評価を実施する上でも効果性・効率性を重視する）」、「実際の評価の中で視察を行う」といったことがあります。

最後に、「評価の運用に関すること」です。「行政評価の反映について」ですが、「外部評価意見を踏まえた区の対応状況（総合判断が出た後の実際の取組状況）を明らかにする必要がある」ということです。

「評価の文化の定着、深化について」ですが、「職員が行政評価の意義をより一層理解し、内部評価の充実を図る必要がある」ということで、こちらは特に職員向けの課題になるのですが、先ほど申し上げたような行政評価より一番大事なものは、内部評価であるということの意

識付けを行う必要があるということです。

皆様に行っていただく行政評価の課題の抽出に当たり、事務局としてこのような資料をご用意をさせていただきました。こちらを基に、行政評価の課題について皆様にご審議をいただき、今年度の評価作業を通じて得られた実感等を踏まえて、どういったところが課題なのかというご意見をいただき、次回行う方針の検討に役立てていきたいと考えています。説明は以上です。

【会長】

ありがとうございました。

今ご説明いただいた内容を基に、これから審議を進めたいと思います。これからの審議が本日の主要な事項であり、活発なご議論をお願いしたいと思います。

私は、外部評価委員会の設立当初から委員として関わっていますが、これまでの経緯を振り返って、このような資料の形にまとめていただきました。さらに、それを整理して、課題と思しきところをまとめていただいたのが資料3という関係です。ですから、資料3を主としてご覧になり、適宜資料2を見るという形で、審議の際の参考にしていただけるといいと思います。

こうやって課題を抽出していただき、様々な角度からご議論いただいて、事務局に整理してもらい、次回また議論を深めていくという流れになるかと思います。

議論のポイントですが、事務局が提示した課題について何か補足があるかどうか。事務局が見落としている、自分としては評価の過程で大きく関心を持ったようなことがあるかどうか。それから、たくさんある課題の中でも、何を重点的に今後検討していけばいいのか。そういった観点から審議を行い、全体としての認識の共有を図っていききたいと思います。

これまでの評価作業の中でお感じになったことを踏まえて、活発なご議論をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

【委員】

やはり、外部評価委員としての最大の反省は、指標についてではないかと思っています。

私が評価に関わった中で、例えば、教育関係の事業については指標が設定しにくかったように思います。事業によっては設定できないようなものがあるのではないかとも思いました。片や、福祉関係の事業の場合には、ある程度指標は設定できるだろうと思います。

結論としては、指標については、妥当性のある客観的なアウトカムの指標を見出すことが一番必要ではないかと思っています。今後、試行するとすれば、このアウトカム指標をどうやって設定すればいいのかということの一つの課題にしたいと思います。

それから、評価の作業における負担ですが、通常の仕事と並行して、職員がこれだけの内部評価をするというのは大変な負担ではないかと思っています。さらに、それを私たちが読解するので、そこでも相当な負担が掛かっているわけです。そういう負担の軽減をするためにも、分かりやすい指標を何とか設定できないかと思っています。

最後に、私を含めて何人かの委員が、せつかく外部評価したのに、本当に区の事業の今後に反映されているのだろうかという思いを持っています。内部評価と外部評価を踏まえた区の総合判断の結果、区の事業がどう変革したのかということは、一番区民が求めているところだと

思うのです。会議をもう1回か2回増やして、そういったところを確認できないでしょうか。評価の文化を更に高めるためにも、今後そういったことをしていく必要があると思います。

【会長】

ありがとうございます。

指標や総合判断のことについてのご意見でした。前年度に評価したものについて、その後どう改善したのかということ、次年度の委員会の作業のルーティンに入れる必要があるのではないかという問題提起だと理解しました。非常に重要な論点だと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

【委員】

例えば、「地域商業の活性化」を考えた場合、ここ十数年の間で八百屋や肉屋、魚屋などの店舗数は3分の1になってしまいましたが、区民からすればスーパーやコンビニがあるので特に不便を感じることはありません。そうした中で、店舗数を維持するための取組というのは、果たして区が行うべきことなのかどうかということがあります。

「地域商業の活性化」について区民がどのようなことを望んでいるのかを含めて考えると、店舗数が少ないということが、区が仕事をしていないということには必ずしもなりません。評価の上で区内の店舗数などを採用していれば、達成度は低くなり、評価も悪くなってしまいます。こうしたことで、区はきちんと仕事をしているのかと言われてしまうのはどうかと思います。現実問題として、全体の方向性も踏まえた上で評価をしなければならないのではないかと思います。

地域商業の衰退に伴い、治安の悪化や高齢化の問題等が出てきますが、そうなると産業振興課の領域を超えてしまいます。しかし、縦割りの評価だけで考えれば、産業振興課の事業の評価が低くなってしまわないでしょうか。

【会長】

ありがとうございます。今のご意見は非常になるほどというご指摘です。

まず、適切な指標を設定するということは、やはり区民ニーズを踏まえてのものであるはずだという点です。それから、商店街の存在と地域の安全ということの因果関係についてのお話がありましたが、評価の単位が事務事業でいいのか、施策単位など、もう少し大きなくくりで区民ニーズにあった行政が行われているかということを見る視点も重要ではないかということでした。

ほかにはいかがですか。

【委員】

まず、質問になってしまうのですが、評価の手法には、どういうものがあるのでしょうか。

それから、事業によって内容が違いますから、それら事業全てを同じ視点で一律に見てしまうのはどうなのかと思います。この事業が100%達成すべきではないか、これは50%だという具合で、事業一つひとつに応じて設定して評価するということもできるのではないかと思います。

次に、組織のスリム化ということです。組織のスリム化をすることで、税金の無駄遣いを防ぐことにもなっていくと思いますので、私としてはやはりこの事業が本当に必要なかどうかというところについても今後立ち入っていく必要があるのではないかと思います。様々な手法が考えられると思いますが、とにかく、行政評価をする以上は、そういったことにも立ち入らなければならないのではないかと思います。

最後に、視察についてですが、視察の対象はどういう形で決められているのか、委員の声が反映されているのかということを感じました。もっとほかにも見たいところがたくさんあるので、そうした声が今後反映されるのかどうかということを考えました。

【会長】

ありがとうございます。

評価の手法にどのようなものがあるかというご質問がありました。外部評価導入以後の評価手法については知っていますが、それ以前のことは詳しくは分かりませんが、新宿区では歴史的に内部評価のみを実施していた時期と、内部評価を外部評価して、それらを踏まえて総合判断を行っている時期との二つに分かれるということは、事務局からの説明で分かりました。

【行政管理課長】

今お話にあった一次評価ですが、こちらは外部評価を導入する前の手法であり、各部において今回と同じように内部評価を行うものです。内部組織である評価委員会が、その評価内容の確認を行っていました。平成19年度の外部評価委員会設置後は、現在の手法で行っているものです。

また、視察ですが、今回は10月の全体会において、皆様のご意見をお聞きし、各部会長と事務局で案を練って皆様にご提示するというご承認をいただいた上で視察を行いました。

なお、過去の視察では部会単位で行っていましたが、各部会の委員に候補地をご提案いただき、時間内に回れるようなところを事務局で選定して、視察を行っていました。今後も、視察先については、委員の皆様の意見を十分に反映させていきたいと考えています。

【会長】

視察の件ですが、ヒアリング期間中に視察に行っていたことも過去にはあります。そういったことができなくなったのは、外部評価の作業自体が非常に増えてしまったことにあります。第2期の委員会では経常事業評価を行っていましたので、そうした過程の中で現地視察の比重が段々後退していき、評価作業中には現地視察ができず、評価作業が終わった後に来年度の評価のために行うといったことになっていたかと思います。

ですから、外部評価の負担の大きさということも、今回の件に非常に関係していると思います。

【委員】

確認ですが、この外部評価制度の主たる目的は何なのでしょう。自分なりに考えると、現在非常に多くの事業があり、今後も増えていくということになると、スリム化ということが

目的なのではないかと思うのです。

【行政管理課長】

行政評価制度ですが、こちらは区が実施する施策や事業の適切な進行管理のため、区民の方々の目から見て、その事業が適切に行われているか。また、そうした評価結果を明らかにしていくことで、区民への説明責任を果たすことを目的として実施しているものです。

それで、組織のスリム化というご意見がありました。行政評価を実施する上で過度な負担が掛かっていないかということが課題として挙げられているところです。

計画事業についてですが、事業によって終了するものもあれば、拡大や継続するものもあります。また、経常事業になる事業もあります。しかし、評価対象としている事業数がかかりありますので、行政評価自体をスリム化できれば、視察についても重点的に行っていくのではないかと考えています。

そういったところで、行政評価の手法を皆様に検討していただいた結果を踏まえ、区でも考えていきたいと思っています。

【委員】

実際の評価の中で視察を行うという件ですが、先日の視察の際、受け入れる側は非常に大変だったのではないかと感じました。我々のために時間を割いていただき有り難いのですが、もう少し簡素にできないかと思いました。それから、やはり実際の評価の中で視察を行うということは、とても意義があるだろうと思うのです。

例えば、女性の健康支援センターや男女共同参画センターを事前に見ていけば、評価の仕方が変わってくるのではないのでしょうか。部会ごとに、もっと負担の掛からないような形で視察が実施できないかと思います。

【委員】

今回の評価では、全事業の全ての評価の視点について意見を書きました。そうした中で、評価区分は2段階ではなく、5段階ぐらい必要ではないかと感じました。その辺りの検討が必要だと思います。

それから、事業経費についての議論が少なかったように思います。区民の税金がそこに投入されているわけですから、事業経費についても委員としては関心を持つべきではないかと思います。

また、自分ができる範囲で動き回って、次年度の評価に結びつけようと心掛けています。実態はどうなっているのか、どこに問題があるのかを、実際に現場を見て考える必要があるということ、今回の評価作業を通じて感じました。

【会長】

重要なことをおっしゃっていただいたと思います。

一つは、二択方式が適切なのかということですが、この種の評価の場合、三択にすると、ほとんど真ん中の選択肢に集中してしまうということがあります。そのため、二択にしてきたかと思うのですが、それでもやはり評価しにくいということです。5段階評価ということについて

ては、私としても少し頭をよぎっていて、真ん中に集中する傾向を否定しようがないとは思いますが、ある程度分散していくのではないかとも思います。

もう一つは、事業経費についてです。たしかに、評価の過程において、予算額を見て議論しているわけですが、どちらかという予算を使い切ったかどうかということへの関心が自分としては大きかったかと思っています。それで、以前、事業別行政コスト計算書が作成されていたのですが、事業別行政コスト計算書を作成するサイクルと行政評価のサイクルが合わないものですから、この計算書を使った行政評価は難しく、うまく活用できなかったということがあります。この取組の結果を、もう少しいかすことができないかと、私としては感じた次第です。

では、引き続きご議論いただきたいと思いますが、長期に渡る事業を単年度ごとに評価して意味があるのかということをお考えになった方がいらっしゃるのではないのでしょうか。そうした事業は、第1部会に多かったかと思いますが、このことについて何かご発言がありましたらお願いします。

【委員】

ほかの自治体の行う外部評価に携わった経験があるのですが、そちらでは、スパンの長い事業については、3年から4年の間隔で評価をしていました。それは、課題として挙げられている行政評価の反映といったところにも関係してくる話かと思いますが、経験上、1回評価を行ったものを翌年も続けて実施して、その後3年か4年ぐらい時間を置いてから再び評価するといったような取組をしているところでは、恐らく、ほかの委員からもご意見なり、ご感想があるかと思いますが、本日出た議題に対する私の意見、感想を述べたいと思います。

私は一貫して、内部評価が合理的になされてきたのか、なされているのかという目線で内部評価というものを外部の目線で評価する姿勢で臨んできました。このことは、新宿区行政評価制度に関する規則にもあるとおりです。そちらを改めてお読みいただければ、外部評価の立ち位置が改めて確認できるのではないかと思います。そういった、内部評価がきちんと合理的な評価となっているかどうかという目線で外部評価をしてきましたが、時々、その事業なり施策そのものがどうかという、監査的な目線で評価するような議論がありました。そのことが良いか悪いかについては、私は分かりません。そういった観点からの改善が必要になってきている事業もあるのかもしれませんが、その点については、この委員会の中で認識を整理して、それが我々の仕事の一部であるということであれば、そのように臨んでいくことが必要ですし、それが私たちの仕事の範疇外であれば、そのような目線で改めて確認していく必要があるのではないかと思います。

それから、今回の議題として挙がっている「検証」という言葉ですが、「検証」の着地点をどこに求めるのかということの認識についても、全体で共有できればと思います。内部評価、外部評価、総合判断という仕組みになっていますが、それを前提として、それがより良い形になるように改善していくことを目的とした検証と見るのか。あるいは、制度を再設計していく

という目線で検証していくのかによって、議論の範囲などが変わってくる可能性があります。

あわせて、内部評価、外部評価、総合判断という目で見たとときに、検証すべきものは外部評価に係るものが結構あるのではないかと思います。例えば、資料3の中で挙げられている課題ですが、それぞれ内部評価に係るもの、外部評価に係るもの、と整理することができると思います。

ほかにもご意見もあるかと思いますが、いずれにしても限られた時間の中で重点的に課題を特定化し、そして外部評価委員の目線として行政評価をうまく進めていくためにどうすればいいかという目線で、この後の議論を進めればいいのかではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。総括的にご発言いただきました。

今のご発言の中で、この議論の着地点というお話がありました。要するに、制度の改善なのか、再設計なのかということです。事務局から何かお答えがありましたらお願いします。

【行政管理課長】

行政評価については、条例や規則で規定しているところであり、現在の制度のまま引き続き続けていきたいと考えています。また、事業が必要か不要かというようなご議論もあるかと思いますが、こちらについては行政評価というよりも、事業仕分けというような内容に入ってくるかと思っています。例えば、平成の大合併において合併した自治体で、合併の結果かなりの事業数になってしまったということがあったため、外部委員を募り、行政評価とは別に事業仕分けを行っているという事例があります。

新宿区でも、これまで行財政改革を不断なく行ってきたところです。この行政評価も、その中の一つということで実施しています。

今後、そうした事業の要不要を判断する際には、それを専門に審議する場を設ける必要があるかと思いますが、行政評価制度としては、現在の制度設計のまま引き続き行っていく、その中で手法の改善を実施していきたいと考えています。

【会長】

いろいろたくさん論点を出していただいています。差し当たり、長期に渡る事業の評価について、更にご発言がありましたらお願いします。

【副会長】

第1部会では、長期に渡る事業について評価をすることが多く、それらは、内部評価の内容が昨年度と変わっていたらむしろおかしいようなもので、それでもヒアリングで所管課長から事業の説明をしていただきました。その方々が別の仕事ができるかもしれない時間を押さえて、この外部評価委員会のために準備して出席していただいたのですが、そのことが本当に新宿区のためになるだろうかといったことも含めて考えると、毎年評価する必要のない事業というものも大いにあるのではないかという気がします。

また、公共事業などについては、市民目線で感じることと、土木工学的な視点から見て可能なこととの間に相当なギャップがあるので、評価を行うに当たっては十分な勉強も必要であり、

いくつかの事業については丁寧に勉強した上で評価をしないと誤解してしまうという側面もあるのではないかと思います。

この行政評価において大事だと思うのは、やはり区民が行政に関心を持ち、区政を良くしていく、区政を開いていく場の一つが行政評価であるということです。ある意味、委員の皆様が区政の応援団に既になっているのではないかと考えていて、そういう意味合いも大切にすれば、評価を行う事業については深く理解するということが必要であり、それが新宿区の将来のためになるのではないかと考えました。

【会長】

ありがとうございます。
ほかにいかがでしょうか。

【委員】

今のお話のように、我々自身も相当勉強して、実際の現場を見た上で、根拠のある意見を出さなければならないと思いますが、やはり事業仕分けのように、事業そのものをより良い事業にしていくというような目線で評価する方向に進んでいくのではないかと考えます。

【会長】

事業自体の是非の問題は行政評価の領域ではないということは、事務局から説明がありましたが、ただ、本当になぜ今でも継続しているのかという事業がもしあるのであれば、やはり意見を言うことは必要であるが、制度上、そこまででとどめたほうが良いと思います。

【副会長】

追加で申し上げたいのですが、施策単位での評価という方法もあるのではないかとのお話がありましたが、第1部会では強くそれを感じる事が何回かありました。例えば、トイレのバリアフリー化という事業がありましたが、そうした事業に関して、委員が気になっているのはトイレの清掃や設置状況といったことでした。要は、事業が非常に細かく分かれている中で、しかし区民目線からはもっと全体的な視点で見たいと思うことがありました。施策単位でじっくり勉強して評価をするということもあっていいのではないかとお話を、評価する中で感じていました。

【会長】

ありがとうございます。

私自身、第2期の経常事業評価などは、今振り返ると割と楽しんで取り組んでいたのですが、木を見て森を見ない体質が身につけてしまっているのかもしれないかもしれません。まさに副会長が例に出していただいたように、もう少し全体として区民目線の日常感覚からみて評価したいという思いを、ほかの委員もお持ちになっているのではないのでしょうか。いかがでしょうか。

【委員】

行政評価に関わる上で思うことは、一つひとつの事業が余りにも細分化されていて全体が見られないということです。例えば、1本筋が通っている中に、どういう事業があつて、それらの事業はどのような問題を解決するためにあるというような、明瞭な説明の図式が可能であれば

いいと思います。そうでないと、内部評価が過去1年間の結果報告になってしまうのではないかと思います。どういう問題があって、その問題を解決するためにどういう行動をしなければいけないから、この事業があるという、その根本的な部分の説明がなく、それがあれば非常に分かりやすいと思います。

それから、評価区分を二択にするとしても、条件付の二択とすればいいのではないかと思います。例えば、「良い」「悪い」という二択でも、「良い」としつつもこういうところが悪いというようなことをしっかりと書いたほうが、より解決につながるのではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

今のご発言は、どういうニーズがあるからこの事業ができているのかということの、分かりやすい説明を聞きたいということです。どんなニーズ、どんな問題があるから、それに対応するためにこういう事業を考えているのだということ、施策単位であれば説明してもらいやすいのではないのでしょうか。そのことによって、評価の文化の定着、深化も進んでいくのではないのでしょうか。

【委員】

補足ですが、評価を行う上で、突き詰めて考えていくと、この事業が良いのか悪いのかということに行き当たります。現在、世の中が目まぐるしく動いていて、区民の生活や意識も変わってきていると思いますので、本当にこの事業はこれでいいのかという意見を書く欄があってもいいのではないかと思います。

【会長】

ほかにいかがですか。

【委員】

評価作業を通じて強く感じたことがいくつかあるのですが、そもそも、ヒアリングの際に非常に緊張されている説明者の方がいて、確かに緊張感が必要だと思うのですが、いわゆる対立関係のようなものを感じたことがありました。本来、区と区民とでパートナーシップを持って進んでいくはずなのに、なぜこのような対立が生まれてしまうのだらうかと思いました。

例えば、外部評価委員の一人が、課の方の打ち合わせなどに入って皆様の提案などを行うような役割までを担うことができればと思います。

【会長】

そのことについては、私もそのように感じる場合があります。つまり、説明者の説明や回答が議会答弁に近いのです。

【委員】

パートナーシップということですが、やはりそれは甘いのではないかと思います。こういう評価の場面において、笑顔で話しながら、手を取りながら、ということとはできないような仕組みになっているのではないのでしょうか。

懇談会や親睦会を行っているのではないのですから、認識を新たにしたいほうがいいのではな

いかと思います。

【会長】

先ほど委員の意見にあったパートナーシップというのは、緊張感がないという意味ではないと思うのですが。

【委員】

はい、そうした意味での発言ではありません。

【行政管理課長】

区が内部評価を行って、区民の目からその内部評価を外部評価してご意見をいただいて、区政をより良くするということが、行政評価の一つの目標です。そうした中で、しっかりと事業の意義から結果までを説明させていただくのですが、実際に、そういうようになってしまっている場面を目にすることもありました。

行政評価の課題の中で、職員が行政評価の意義をより一層理解し、内部評価の充実を図ることが挙げられています。区としても行政評価を通じてしっかりと責任を持って説明を行い、皆様と一緒に行政評価を進めていくという姿勢を持っていきたいと考えています。

【会長】

ほかにご意見はありますか。

【委員】

恐らく、今の内部評価を事業単位で進めているのは、それなりの理由があつてのことだと思います。そのことも十分に理解した上でどうするのかという課題認識が必要だと思います。

それから、先ほどお話があつた、区民ニーズに関することですが、総合計画の中に、どういう課題があつて、そのためどういう事業を行うのかということが整理、分析されているはずで、ですので、この総合計画を読んで、施策や事業がどういう位置付けになっているかを理解するのが重要だと思いますし、また、この事業が何のために行うのかということを改めて内部評価シートに書くということもできるかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

ほかにかがですか。

【委員】

先ほどご意見にあつた、なぜその事業を行うのかということについては、施策の全体像が見えないということとして、第二期の外部評価委員会において課題となっていました。また、総合計画を読めば、そこに全てがあるということも確かに認識してしまして、外部評価を行うに当たって、全体でそういったことをもう一度読み返してみる機会を設ければ、より評価がしやすくなるのではないかと思います。

それから、私たちは何のために外部評価委員を引き受けているかということ、やはり、行政が、区民へのサービスを適切かつ効果的に行ってほしいということがあります。行政評価を通して、区民の利益に結びつけることを目指しているのではないかと、私自身は考えています。

ですから、事業の要不要をここで論ずるのではなく、区の事業が適切に行われているのかどうかということ、内部評価を通して私たちが評価するのが外部評価の仕事ではないかと感じました。手段や手法、指標を改善することによって、事業がもっと効果的かつ効率的になるのではないかと、ところが評価できればいいと思います。区民の目線で行政評価に関わっている立場からすれば、そこが限界ではないかということを感じています。

ですから、例えば、この予算に対してどういう効果があるかを見ろと言われても、区民の目線からはなかなか分からないわけですから、そういったところは、それを専門的に見る方ができる方が見ればいいことであって、私たちは自分ができる範囲で、区民感覚をいかして評価すればいいということであり、そのことが次の評価作業にもつながっていくのではないかと思います。

それから、評価区分について、私は四択がいいのではないかと思います。というのも、五択の場合、どうしても真ん中に集中してしまうのですが、四択だと真ん中ができません。四択についても検討していただければいいと思います。

それから、現地視察ですが、職員の方々が働いている現場そのものを見られるという場面に遭遇できますし、また、日常生活の中で様々な施設をチェックするということも、区民目線ならではの良さがあります。そういったことを今後いかしていければよいと感じています。

【会長】

ありがとうございます。

ほかにご意見はありますか。

【第2部会長】

今までの議論を聞いていた中で、一つなかった視点としては、今の枠組みの長所をよりいかにすることも同時に必要であろうということです。例えば、サービスの負担と担い手ですが、この意味について十分に理解して評価できているのかということがあります。そういったこと等について、もっと詳細な説明を聞く機会を設けるとか、総合計画の趣旨をしっかりと説明してもらい機会を設けてもいいのではないかと思います。そういった形で、現在の枠組みをよりいかにしていくという視点もあってもいいのではないかと感じたので申し上げたところです。

【会長】

ありがとうございます。

現在の内部評価シートは複雑になってきてはいますが、それなりによくできてはいるので、それは大きな財産ではないかと思っています。

先ほど、施策単位で評価するとなった場合にはどうなるのかというご意見がありましたが、事務局のほうで何かお考えがあればお願いします。

【行政管理課長】

評価シートについては、毎年度、様々なご指摘、ご要望等をいただいているところで、適宜構成の変更を行っています。やはり、区民にとって見やすい、理解しやすいシートにしていきたいと考えており、皆様の意見を基に、より簡略化はしますが、必要なものを盛り込んだもの

にしていきたいと考えています。皆様には色々なご意見等をいただきたいと思っています。

【会長】

経常事業評価の場合、経常事業を構成する予算事業単位で分析を行いました。施策評価の場合、施策の評価シートの後に、その施策を構成している各計画事業の評価シートがついてくるというイメージでしょうか。今の段階でそこまで決める必要はなく、皆様のご意見を伺って決めていくことですが。

【委員】

施策ごとの評価ということに関連してですが、例えば、商店街の空き店舗対策で一番望まれていることは、子ども食堂や高齢者のお休み処などの設置であり、産業振興課の所掌事務とは全く違うのです。また、健康長寿の延伸という点について言えば、食べるものに関する注意喚起をしないと難しいというのはご存じのところ。しかし、健康長寿の延伸は健康部の所管するところであり、産業振興部門とは違います。施策単位で評価をする際には、何が今望まれているかという点が大事になってくるのではないかと思います。

【委員】

職員の方の内部評価の単位自体が変わるのか、それとも、外部評価としての資料として整理されるのか。その辺りの方向性を全体で共有させたいと思っています。私は、事業単位で評価することには、それなりの合理的な理由があると思っています。我々の評価を軽くするためだけに、そのように変えていくのは少し違うのではないのでしょうか。

それから、先ほど委員がおっしゃった点はとても重要であり、今回の評価の過程においても、この事業とこの事業がこうやって連携するともっと良くなるといった議論があったと思います。そういった問題提起を外部評価として行っていくこともあるのではないかと思います。

【会長】

ありがとうございます。

事務局から、今のご意見を受けて何かあればお願いします。

【行政管理課長】

今の時点では、評価シートの様式等は考えていませんが、現時点においても、評価シートが見にくいというような意見があります。文字数等情報量が多すぎるということで、ただ、必要な情報については表示していく必要があると考えています。いかにして見やすいシートとするかを考えています。それは、事務事業ごとの評価でも、施策ごとの評価でも同様のことであり、いずれにしろ、この評価シートの変更については考えていきたいと思っています。

【会長】

そろそろお時間となりました。ほかにご意見はありますか。

では、本日は各論点について満遍なくご意見が出ました。十分な議論ができたかと思います。

特にまとめませんが、次回の審議の際には、課題に対する方針案を事務局に提示していただき、それに基づいて課題をどう処理していくかということについての外部評価委員会としての検討を行いたいと思います。

皆様におかれましても、本日出された様々な課題について、ぜひお考えいただきたいと思
います。

それでは、本日はこれで閉会とします。

お疲れ様でした。

<閉会>