

平成 28 年度新宿区外部評価委員会 第 8 回会議要旨

<開催日>

平成 29 年 1 月 24 日（火）

<場所>

本庁舎 6 階 第 4 委員会室

<出席者>

外部評価委員（14 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、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】

ただいまより、第8回新宿区外部評価委員会を始めます。

本日は、前回に引き続き、行政評価の手法等の検証を行います。

前回は、検証の進め方について全体で合意形成を行った上で、これまでの行政評価の経緯を振り返り、課題の抽出を行いました。

今回は、抽出した課題に基づき、行政評価の方針案の検討を行います。本日中に決定まで至る必要はないのですが、方向性を次第に固めていくような合意形成を行っていければと思います。

方針案の検討に入る前に、前回の審議を簡単に振り返りたいと思います。前回はこれまでの行政評価の経緯を振り返り、その上で行政評価における課題について審議を行いました。どういった意見があったかということ、事務局から説明していただき、思い出していきたいと思えます。

【事務局】

では、説明させていただきます。

前回は、資料3「行政評価における課題」を基に、行政評価における課題についての審議が行われました。当資料の記載の内容に沿いながらも、評価作業を通じて得られた実感や、課題に対する具体的な提案などがありました。

まず、評価の内容に関することです。評価シートの構成等について、記載内容を理解するのが難しいという点に対する追加の意見として、現在の評価内容は過去1年間の事業報告になっ

てしまっているといったご意見がありました。加えて、本日欠席の委員からも、専門用語や難しい言葉が多い場合もあり、もう少し分かりやすいといいというご意見を追加でいただいています。

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点については、非常に多くのご意見をいただきました。現在の評価区分は2択になっているのですが、5択あるいは4択にするといったご提案がありました。評価シート全般については、合理的な評価項目があるので、現在のシートの長所をいかしながらも評価する者が十分に理解できるようにしておくことが必要というご意見がありました。

続いて、指標についてですが、指標の設定がしにくい事業があるという点については、多くの委員が認識を共有していました。妥当性のある客観的なアウトカム指標の設定が究極の目的としながらも、どういう指標が適切かということ、区と外部評価委員会とで一緒に考えていければよいといったご提案もありました。

続いて、評価の方法に関することです。まず、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点について、事務事業単位の評価だけでは施策の全体像が見えないので、施策単位での評価を行う必要があるという意見が上がっていました。それから、長期に渡る事業の場合、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点については、そういった事業を評価する作業量をほかに回したほうが区のためになるのではないかというご意見がありました。

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かかっているか、適宜見直していく必要があるという点、それから、評価作業の中で視察を行うという点に対して、多くの意見がありました。実際の現場を見た上で評価することが必要としつつも、簡易な形で視察の実施を望む声もありました。

続いて、評価の運営に関することです。行政評価の反映について、外部評価意見を踏まえた区の対応状況を明らかにする必要がある点に対しては、もう1歩踏み込んだ意見として、評価の反映状況のチェックなどを委員会のルーティンに組み込みたいというご意見がありました。

それから、評価の文化の定着、深化については、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点に関連して、外部評価を行う中で区の説明者の構える姿勢が気になるといったご意見もありました。

以上が、前回の審議の簡略な振り返りです。

【会長】

ありがとうございました。

何か補足しておきたいことや、ご意見などがありましたらお願いします。いかがでしょうか。では、本日は、課題を踏まえた方針の検討に入りたいと思います。

検討に当たっては、事務局が方針案を作成しているということですので、その説明を聞いた上で、全体での検討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、説明させていただきます。

資料4「行政評価における課題に対する方針案」をご覧ください。

こちらですが、先ほど説明した資料3の色分けをそのまま準用しています。上から、評価の内容に関すること、評価の方法に関すること、評価の運用に関することの順に項目分けされています。それぞれの項目の上半分に課題、下半分に方針が書かれています。課題については、資料3の内容が入っています。この課題の下に、それぞれの課題に対応した方針案を記載しています。こちらの方針案については、前回の審議の傾向を踏まえて、事務局で考えられるものを挙げさせていただきました。方針の右側には、吹き出しの形で、各方針をとった場合考えられる手段の概略を表示しています。その手段が内部評価において採るべきものか、外部評価において採るべきものかは、吹き出しの左上に内部、外部という丸囲みで示しています。内部評価において採るべき手段については、答申を受けた後に具体化をさせていただくものですが、大筋の手段の表記があったほうが方針の内容がイメージしやすいかと思い、あえて表示しています。

まず、評価の内容に関することです。課題としては、記載内容を理解するのが難しい。現在の評価区分が妥当か検討する必要がある。指標の設定が適切でない事業がある。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があります。

これらの課題に対する方針案としては、方針1「区民に分かりやすい評価」です。こちらの内容ですが、情報量を必要最小限にとどめ、評価の視点を整理するなど、評価内容を分かりやすくする。指標設定の基準を明確化し、統一的に改善を図るというものです。こちらの方針に基づいた手段の概略ですが、評価シートの見直し、指標設定の見直しが挙げられます。いずれも内部評価において採っていくべきものです。

続いて、評価の方法に関することです。課題としては、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。長期に渡る事業の場合、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。評価対象とする施策及び事業を整理する必要がある。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。

これらの課題に対する方針案としては、方針2「評価の質的向上」です。内容としては、事務事業単位の評価から、施策単位の評価へ重点を移し、より大きな視点で区政をとらえる。施策について集中的に審議した上で評価を行うというものです。こちらの方針に基づいた手段の概略ですが、施策評価への移行、評価作業の見直しが挙げられます。いずれも内部評価及び外部評価に係るものです。施策評価への移行という点については、後ほど詳しく説明させていただきます。評価作業の見直しですが、内部評価に関しては、評価シートの見直しなどを踏まえ、内部で評価作業の効率化を図るといったことが考えられるかと思えます。外部評価に関しては、現地視察や評価の反映状況のチェックを評価のスケジュールに組み込むといったことが考えられるかと思えます。

続いて、評価の運用に関することです。課題としては、外部評価意見を踏まえた区の対応状況を明らかにする必要がある。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ったことがあります。

これらの課題に対する方針案としては、方針3「職員意識の向上」です。内容としては、評価結果の反映状況を明らかにし、評価目的（計画の進行管理）の再認識と政策形成能力の向上を図る。行政評価を通じて、これまで以上に説明責任の意識づけを行う、というものです。こちらの方針に基づいた手段の概略ですが、行政評価の反映状況の明示。区民への説明責任の強化が挙げられます。いずれも内部評価に係るものです。

以上、三つの方針案を提示させていただきましたが、各方針案の中でも一番重要だと思われるものが、方針2「評価の質的向上」の、事務事業単位の評価から施策単位の評価へ重点を移し、より大きな視点で区政をとらえる。施策について集中的に審議した上で評価を行うという点です。こちらについての具体的なイメージ図が、資料5「平成30年度からの行政評価イメージ」です。まず、資料の構成を説明させていただきたいのですが、上半分が現行の行政評価、下半分が平成30年度以降の行政評価ということで、先ほどご説明させていただいた方針案に従うと、どういう行政評価になるかというものを図で示させていただきました。それぞれ、施策体系のピラミッドを表示しています。この施策の中のどの単位を、内部評価、外部評価していくかを図示しています。

まず、上半分の現行の行政評価ですが、一つ目の特徴として、事務事業単位中心の評価ということがあります。計画事業評価を毎年度実施し、第一次実行計画期間では補助事業評価、第二次実行計画期間では経常事業評価をそれぞれ実施しました。個別目標評価も、節目の年に実施していましたが、特に第二次実行計画期間においては、通常の計画事業評価と並行して経常事業評価を行うなど、事務事業を中心に評価を行ってきました。ですので、施策体系のピラミッドで言えば下の方の、計画事業や経常事業などの事務事業を中心に評価を実施していました。

二つ目の特徴として、多くの事業についての外部評価ということがあります。内部評価対象となった施策及び事業について外部評価を実施しました。また、会議の開催数等に応じて、できるだけ多くの施策及び事業の外部評価を実施しました。

以上が現行の行政評価の特徴ですが、これに対する、平成30年度以降の行政評価は、施策単位中心の評価、大局的な視点からの外部評価となります。

まず、施策単位中心の評価ですが、施策評価と計画事業評価を毎年度実施し、経常事業については進捗状況の管理を行うというものです。施策単位中心の評価を考えた際に、個別施策単体での評価の実施は当然必要となってきますが、施策評価の実施に当たって、その下に位置付けられている計画事業及び経常事業をどこまで評価をするかということを考えました。施策評価の実施に当たっては、計画事業や経常事業についての評価や進捗状況の把握が必要ですが、その全てについて評価を実施するというのは実質的には不可能ではないかと考えています。仮に行ったとしても大変な負担となり、効果性及び効率性を重視するというこれまでの議論と逆行する形になってしまいます。

そういったことを踏まえ、まず、計画事業ですが、事務事業の中でも優先度の高い事業であり、これまで継続的に評価を実施してきたという経緯もございますので、これまでどおり毎年度評価を実施することとし、経常事業については進捗状況を管理することとして、施策評価は計画事業評価結果及び経常事業の進捗状況を踏まえ、それらを総合的に勘案して評価を行うということを考えました。施策体系のピラミッドで言うと、真ん中の個別施策及び計画事業については毎年度内部評価を実施し、一番下の経常事業については進捗状況を管理します。

平成30年度以降の行政評価の二つ目の特徴として、大局的な視点からの外部評価があります。内部評価対象のうち、外部評価委員会が抽出した施策について外部評価を実施します。施策評価に当たっては、その施策を構成する計画事業の評価結果や経常事業の進捗状況を踏まえて評価を実施するというものです。

評価対象ですが、これまで、内部評価を行ってきたもの全てについて、できるだけ多く外部評価を実施していただいたのですが、平成30年度以降は、個別施策の内部評価を対象に外部評価を実施し、個別施策の外部評価に当たっては、計画事業の内部評価結果や経常事業の進捗状況を評価の参考としていただくというものです。今までのようにできるだけ多くの施策及び事業について外部評価するのではなく、抽出した施策について深掘りして、大局的な見地から外部評価をしていただくといったところが特徴になります。

以上が方針案の説明ですが、こちらを基に、本日皆様にご審議いただきまして、次回の方針決定につなげていただきたいと思います。

【会長】

ありがとうございました。

今、事務局から方針案についてご説明いただきました。この事務局案を基に審議したいと思います。

前回、たくさんの課題が出されましたが、それらを解決するためにどういう方針を採って臨むかということ審議します。課題を解決するためにどういったことが考えられるか、事前に各自でお考えいただいたことと思いますが、事務局が提示した案を基にそれぞれ意見を述べていただきながら、審議を深めていきたいと思えます。

また、平成30年度以降の行政評価についても、次回決める案に基づいて来年度試行することを予定しています。この点については、スケジュールとして既にご審議いただいたところですが、試行して初めて分かるということもあろうかと思えます。現時点における、課題に基づいた方針を定めたいと思えます。

まずは、ご自由に意見を言っていただくということにしたいと思えますが、いかがでしょうか。

【委員】

評価の作業についてですが、外部評価の視察については、部会ごとの評価作業の中で視察を行うという理解でよろしいのでしょうか。それから、部会ごとに視察を行うということになれば、事前に勉強を行うなど、現地視察にかなり深い認識が必要になると思うので、心して取り

組まなければならないと思いました。

【会長】

今の点は、ご関心の多いところだろうと思います。

資料4「行政評価における課題に対する方針案」を見ると、実際の評価の中で視察を行うということが課題として挙げられていますが、方針2のところでは、必ずしも視察について触れられていません。非常に関心の多いところかと思いますが、事務局から現時点でのお考えをご説明いただけますか。

【事務局】

現地視察については、前回も非常に多くのご意見をいただいております、実際の評価作業の中で視察を行って、現地を見た上で評価を行いたいというご意見は、事務局でも非常に重視しています。ですので、事務局として考えているのは、ヒアリングの際に合わせて現地視察を行って、そうしたことを踏まえて評価を行っていただくという形です。

今まではできるだけ多くの施策及び事業について評価を実施していたので、評価が一通り終わった上で視察を実施しており、評価作業の中に視察を組み込むのは日程的に非常に難しい部分がありました。しかし、一つ、二つの施策について集中的に審議するという事になれば、日程的にも余裕が生まれます。ですので、そういう方向になりますと、ヒアリングの日程の中に視察を組み込み、実際に現地を見た上で評価をしていただくということも可能になります。そうした面から、評価作業の見直しについて考えていきたいと思っています。

【会長】

ヒアリングと一体的に視察をすることについては、個別施策単位中心の評価、大局的な視点からの外部評価の面から可能になるのではないかと、事務局として考えているということ。ほかにいかがでしょうか。

【委員】

計画事業と経常事業は、どのような基準で分けられているのでしょうか。

【事務局】

計画事業ですが、区として計画的かつ優先的に実行する事業ということで、各年度の目標や実施内容をきちんと定めて、かつ区民の皆様にパブリック・コメントのような形で意見を募集するというような、きちんとした手続を踏まえて計画を策定し、実施しているものです。

経常事業ですが、計画事業以外の事業ということで、区が日常的、経常的に実施している事業であり、計画性や優先度といった面から計画事業のほうが一段高いような位置付けになっています。

計画事業について、例えば、この第三次実行計画が終われば、新しい総合計画の下、新しい実行計画が策定されます。その計画の中で再び計画事業として位置付けられるものもあれば、事業目的を遂げたということで終了する事業もあります。また、計画事業として実行した後も、日常的に必要な事業だと判断した場合は、経常事業として引き続き実施するような事業もあります。

【委員】

計画事業の中には、年度によって内容が変わっていて、一貫性に欠けているような気がする事業があるので、このような質問をさせていただきました。

【会長】

私から補足説明をさせていただきますが、一つには、計画事業には必ず期限があります。ただ、そうした中でも事業手段を変えながら計画事業として長く続けるのはよくあることであり、見る人によっては一貫性がないと感じることもあるかもしれません。そういう事業は確かにいくつか知っています。

それから、端的に言えば、実行計画の冊子に載っているものが計画事業で、載っていないものが経常事業です。

ほかにはいかがでしょうか。

【委員】

資料5によれば、現行の行政評価では「基本施策」となっていますが、平成30年度以降の行政評価では「個別施策」に変わっています。単位や定義づけが変わったのでしょうか。

【事務局】

第二次実行計画までの施策体系は、基本目標、個別目標、基本施策、計画事業、経常事業となっていました。第三次実行計画は次の総合計画へ向けての橋渡しの計画となっており、そういったこともあって、今までの施策体系と比べ少し体型が変わっています。第二次実行計画までは個別目標及び基本施策だったのが、第三次実行計画からは個別施策というものになっています。個別施策というものは、今までの個別目標と基本施策を合わせたものにご認識いただければ結構です。

【委員】

現在検討が進められている新しい総合計画以降は、このような施策体系となるのでしょうか。

【事務局】

恐らく、そうなってくるかとは思いますが、そういったことも含めて、基本構想審議会において新総合計画等に関しての審議が行われているところです。

【委員】

それから、内部評価の対象は施策及び事務事業、外部評価の対象は施策単位ということですが、新宿区行政評価制度に関する規則を変えていくことも含めての議論なのでしょうか。

【事務局】

今回の見直しに伴い、条例や規則を変えるということは考えていません。

【会長】

評価単位の見直しを行ったとしても、規則に沿った形になるという解釈をされたのですね。

【事務局】

はい。

【委員】

計画事業だけでなく、経常事業についても相当な知識を持っていないと評価しきれないと思うことが本当にたくさんありました。今回ご提案いただいた大局的な視点については、評価内容に深みを持たせられると個人的には思ったのですが、外部評価委員がきちんと理解して評価していくような方法が採れるのでしょうか。何かイメージしていることがあれば教えてください。

【事務局】

事務局でも色々と考えているのですが、まず、個別施策に関して、しっかりと説明することが必要だと思っています。こちらに関しては、全体会や部会で集まって勉強していただく、あるいは事務局からご説明させていただくような形で行っていくことが挙げられます。

外部評価に関しても、個別施策の内部評価を外部評価していくということにはなるのですが、計画事業の評価結果や経常事業の進捗状況も個別施策評価の材料とし、積極的に提供していくということが考えられます。評価対象は個別施策ということにはなりますが、計画事業や経常事業についても、できればヒアリングのような形で情報提供、意見交換ができればよいと思っています。

そうしていくためには、評価の日程にある程度余裕を持たせることが必要になってきます。そういった観点からも、施策単位での評価という方向性が導かれていくのではないかと思います。

【会長】

そうすると、個別施策について評価していくので、個別施策自体について十分にご説明いただくということなのですが、そのためにも、計画事業の内部評価や経常事業の進捗状況についても、文書や資料の形で、あるいはヒアリングにおける説明などにより、十分に情報提供していただくという方法を考えているということですね。

【委員】

実際に外部評価を行う際に、一番の参考材料となるのはやはり内部評価なのですが、内部評価を見ると、内部評価の理由が主であり、残りは現状の説明というような形になっています。

外部評価を行う際に現場を見るといったようなことをせず、評価を行う上での情報源が内部評価に限られているのですが、この内部評価の内容というのはどうなのでしょう。内部評価を見て思うのは、全て疑問点なのです。そのため、ヒアリングは、まずその疑問点を聞くということから始まるのですが、疑問点と問題点というのは異なると思うのです。我々委員が相当熟知しないまでも、自ら積極的に勉強をしなければ問題点は出てこないと思います。

外部評価委員としては、疑問点を出すと同時に、問題点を出すところまで高めていかないと、これ以上進まないのではないかと思います。事業の目標を自分なりにイメージしながら、現状に合わせてどこに問題があるのかを考える、要するに論点整理を部会ごとに行い、問題点を区の皆さんにぶつきたいと思うのです。

【会長】

ありがとうございました。

確かに、思い返してみると、ヒアリングは疑問に思ったことを聞く場になっています。それが、もう少し大局的な評価となると、疑問点や問題点という言い方をされましたが、前もってきちんと整理をして、我々なりに体系的な評価が個別施策ごとにできるというイメージが持てるのではないのでしょうか。

それで、内部評価として個別施策や計画事業単位で実施するということですが、経常事業の進捗状況管理も行うということです。こちらについては、どういう形で行うことをイメージされているのでしょうか。

【事務局】

経常事業ですが、500以上の事業がある中でこういった形でその進捗状況を管理していこうかということ、事務局でも考えているところです。年度ごとの取組状況を報告するような形で進捗状況管理を行おうかと、今のところは考えています。いずれにせよ、非常にたくさんある経常事業の進捗状況を管理するには、簡略な形でないと難しいと思っています。

【委員】

私は、大局的な視点で評価するということはとても厳しいのではないかと感じています。個別施策の中には多くの計画事業と経常事業が入っています。それを抽出して深掘りしていくことについて、私たちの知見、能力において、厳しいものが求められるのではないのでしょうか。

事業をきちんと知らなければ、ある意味評価ができないわけで、それは、現地視察を行ったからと言って分かるものでもないと思うのです。私たちがその事業に対して日常的にどこまで迫っているのか、生活を通して迫っているかということが求められるのではないかなと思うので、これは大変重いという印象を持ちました。

それで、深掘りしていく施策ですが、例えば、三つの部会の構成を基本的には変えないとすれば、各部会でどの程度の数の施策評価を事務局として想定していらっしゃるのでしょうか。

【会長】

ありがとうございます。

大局的というのは結構大変ではないかというのは、我々が漠然と感じているであろう疑問のような気がします。一つの施策にこんなにたくさん事業が含まれているのですから。

事務局でも色々と考えていらっしゃると思います。また、来年度の試行によって分かることもあるかと思いますが、もし今お答えがあればお願いします。

【事務局】

施策評価ですが、具体的なものは今現在模索しているところです。やはり、評価シートの構成をどのようにしていくかというのは大きな課題だと考えています。やはり、内部評価がしっかり行われないと外部評価ができないというのが原点でもあります。

来年度の試行ですが、通常の外部評価と合わせて試行も行いますので、皆様の作業量が増えます。そのため、各部会で1施策ほど抽出して、試行を行っていただきたいと考えています。

平成30年度以降の新しい手法による行政評価ですが、個別施策の評価を行うにしても、施策の下に位置付けられている事務事業の数が多いものもあれば、少ないものもあります。そうい

ったものを考えていただいて、各部会で評価する個別施策の数を決めていただければと考えています。やはり一つの施策だけでもかなりの量となることがあります。今のところ具体的な案というのは事務局からは出せませんが、来年度の試行に基づき、総合的に考えた上で、新しい手法を考えていきたいと思えます。

【委員】

いくつか伺いたい点があるのですが、1点目は、この外部評価委員会の究極の狙いというのは、条例にもあるように、区民の視点から見て内部評価が適切であるかどうかを区長に答申することにあると認識していますが、平成19年度から来年度で一つの大きい10年目の節目になるこの外部評価委員会の究極の終点目標は、やはり総合判断にあるのではないのでしょうか。内部評価だけを区が実施していたときから、平成19年度に外部評価委員会を立ち上げ、内部評価と外部評価の結果を踏まえて総合判断を行い区政に反映させるということが、区民にとっての行政サービスになると認識しています。

総合判断は、区長自身が内部評価と外部評価をそれぞれ判断して、行政委員会とともに意見調整をして行うものということですが、総合判断にあまり外部評価の意見がいかされていないと思うのです。ですので、総合判断というのはどのくらいの期間に、どういうメンバーで行われるのかを、詳しく教えていただきたいのですが。

2点目に、平成30年度の行政評価の中で、何か変わった方法を採用といったようなことは考えていらっしゃるのでしょうか。

3点目は、施策評価を行う場合、どういう評価が平成30年度以降の評価シートの中に盛り込めるのか、もし今の段階で何かお考えがあれば教えてください。

【事務局】

まず、区の総合判断ですが、流れとしては、外部評価結果を基に、外部評価意見を反映した事業ができるのかというような判断を、管理職の職員で構成された各部の経営会議において行います。

その判断の内容については、事務局においても、外部評価意見に対応したものになっているかどうかを確認し、内容の修正等を行っているところです。一定の内容にまとまった後、区長が内容を確認し、区の総合判断として出しています。間に合えば、翌年度の実行計画の内容の変更を行います。すぐにできないものであれば、更にその次の年度に計画の変更を行います。

次回、3月の全体会において、外部評価委員会から「適当でない」という評価をいただいたものに関しては、私から直接皆様にご説明をさせていただきます。それ以外については、報告書を発行しますので、そちらをお読みいただければと思います。

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については、課題として挙げられているところですが、そうした点を含め、新しい手法でどのように行っていけばいいのかということは今考えているところです。平成30年度以降の手法等に関しては、まだ具体的なものはお出しすることはできませんが、外部評価委員会から区長への答申をいただきますので、それを基にして新しい手法等を考えていきます。評価シートも同様です。皆様の意

見をいただいて、区で作成していきたいと考えています。

【委員】

各部において経営会議というものが開かれるのですね。

【事務局】

まず、皆様からいただいた意見を区長に報告して、区長に報告後、事務局から各部に外部評価結果及び意見を周知します。それを基に、各部の経営会議において方針や総合判断の内容を決定して、事務局で内容を精査した上で、区長が最終決定するという順番になります。

【委員】

総合判断は、区長が一人で行うものではないのでしょうか。

【事務局】

基本的には各部の経営会議において総合判断の内容を考えていますが、区長の意見等を反映させる場も設けています。その際に区長の意見等が入り、最終的な総合判断の結果になっています。

【委員】

総合判断の際には、行政管理課は関わりを持つわけですね。行政管理課以外に直接関わり合いを持つ部課はあるのですか。

【事務局】

直接関わり合いを持つ部課というものはありません。あとは、総合判断の結果を実行計画の変更等にかしますので、総合計画や実行計画の策定や変更を担当している企画政策課に情報提供をしています。

【委員】

施策の内容を深く知るにはヒアリングの場しかないと思います。ヒアリングをもっと有効に行うには、部会で集まって、一度協議をする場を設けるのはどうかと思いました。内部評価について、こちらの感覚と完全に合致しているのかどうかということを意見として述べる場を作ってください、内部評価ではこのように言っているが、実際にはこうである、区民目線からはこのように受け取られているということを意見として出して、委員の間で議論して、その結果としてヒアリングの場で各事業の所管課長に投げ掛けて、といった具合に、ヒアリング前に協議する場を一度設けていただきたいと思います。ただ、その場合非常に時間が掛かってしまいます。実際にできるかどうかは分かりませんが、そういう場があればいいと思います。

【会長】

この点について、今の時点で事務局から何か言えることがあればお願いします。

【事務局】

現在、ヒアリングだけでもかなりの日程と時間を割いています。そうした中で、今年度は評価が終わった後に全体で視察を行いました。評価作業の中で視察を行いたいというご意見もいただいているところです。

今、委員のおっしゃったご意見もありますので、やはり各部会においてヒアリングをはじめ

として評価作業に柔軟性をもたせていくような方針で進めるのはどうかと思っています。

【会長】

今後の検討課題ということですね。ほかにいかがでしょうか。

【委員】

内部評価されている職員の皆さんはどう考えているのかということが気になります。区の機関が実施する行政評価が内部評価ですから、外部評価の方に議論が集中していますが、やはり内部評価をどうするのかということが根幹にあるのではないのでしょうか。そうすると、職員の皆さんはどう考えていらっしゃるのかということに思い至ってしまうのです。色々とお出されている課題等に対して、職員の皆さんがどう考えて、それを受けてきちんとした評価が行われることが基本です。実際のところはどうかのでしょうか。

外部評価が非常にやりにくく、評価の品質管理も含めてなかなか厳しいということであれば、それを踏まえてどう改善するのかということになり、我々外部評価委員としてはその結果とどう絡んでいくのかという話になると思いますので、その辺りのことをお聞かせください。

【会長】

資料4で言えば、職員意識の向上という辺りの背景についてのお尋ねになるかと思います。

【委員】

外部評価委員として行政評価にどう関わっていくか、あるいは自分たちの勉強不足をどう補っていくのかという議論が主になっています。そうではなく、私の問題意識としては内部評価がきちんとできているかどうかであり、我々の負担についてはまた少し別の話ではないかと思っていますところがあります。外部評価委員を引き受けたということは、恐らくそれだけの覚悟をもって、勉強もして、しっかり取り組んでいくということだと思います。その辺り、内部評価のあり方と外部評価委員である我々の行政評価への関わり方が混成しているような感じがしたので、それを含めて、そもそも内部評価を行う当事者である職員の皆さんが、どこが問題だと考えているかということを知りたいのです。

【事務局】

やはり、より良い行政サービスを提供するためには、職員がコスト意識を身につけ、事業の進捗をしっかりと管理していくことが一番だと考えています。行政評価を行う前は、一つのシートで達成度等が分かるようなものではありませんでした。行政評価制度の導入により、その事業を行う目的や概要、手段、達成度といったものが全て一度に分かるようになっていきます。職員のその事業に対する取り組み方やコスト意識などを成熟させるための手法として、行政評価が一番のものだと考えています。

行政評価の導入当初は、評価シートを作成するのが作業的に大変だという声がありましたが、相当の年数を経過した現在では、行政評価が日々の仕事の一つとなっています。行政評価の目的の一つでもある行政運営のPDCAサイクルが本当にうまく回っているということを、事務局としては実感しているところです。

それから、自分が行っている事業についての区民への説明責任、また透明性も向上できるの

で、職員が責任感を持って仕事に取り組むという効果もあります。また、外部評価委員の皆様にも外部評価をしていただくということで、区としてしっかり取り組んでいるつもりでも、区民の目線から見ると違うこともあります。そうしたご意見をいただくことで区が認識を改めることができるので、そういった面からもかなりの効果を出しているところです。

【委員】

区の職員の方々にとって、今の行政評価の方法をそのまま継承して進めていくことに特に大きな問題意識などは持っていないという理解でよろしいでしょうか。

【事務局】

職員として問題意識は持っていますが、外部評価委員の皆様から毎回「適当でない」と評価をいただいているような事業について、担当課としても何とかこれを効果・効率的な事業として結果を出したいと取り組んでいるところです。中には、視点を変えて、また新たな手法でその事業を行っていくということ考えている事業もあります。そういったことで、いただいた意見を踏まえ、職員としても問題意識を持って取り組んでいます。

【委員】

議論の軸をもう一度確認したほうがいいのではないのでしょうか。

例えば、方針1の「情報量を必要最小限にとどめ、評価の視点を整理するなど、評価内容を分かりやすくする」というのは、区民に分かりやすい評価という点においてはそうなのですが、内部評価において情報量を必要最小限にとどめてしまっただけでは、支障がありませんか。

内部評価は、精密な情報も含めてきちんとデータ分析し、達成度や効率性、成果、妥当性等について検証、分析し、評価を出すべきです。そういう過程があるわけであり、その過程における情報量を少なくするのはどうなのでしょう。

「情報量を必要最小限にとどめる」ということは、誰に対して、どの過程で行うことかを、我々がよく理解し、考えておかないといけないと思います。

【委員】

私は、区の職員の方に、もっと事業の内容をよく知ってから外部評価をしてほしいということをおっしゃったことがあります。内部評価に書ききれないようなことがたくさんあって、そういうところまで理解した上で評価をしてほしいということでした。ですので、先ほども意見としてありましたが、ヒアリング前に協議する場があったほうが良いと、私も思います。

【委員】

一番の問題点は、外部評価する件数が非常に多過ぎて、上辺だけの評価になってしまっているのではないかとことです。もう少し件数を減らして、もっと深く掘り下げて評価をしたほうが、成果が上がるのではないかと思います。

【会長】

来年度の試行の際に、ヒアリング前に少し協議を行うというプロセスを導入してみたほうがいいかもしれませんね。

【委員】

区の職員が一生懸命やっているのに、そういったことを知らずに表面的に外部評価しているように感じる場合があります。実際の現場を見た上で評価をするということにはとても賛成しています。ただ、その手法には様々考えられると思います。今回、かなり厳しい評価があったようにも思いますが、区の職員やそれに準ずる人を優しく見守ってあげる気持ちをもう少し持ちたいし、持たねばやっていけないと思います。

【会長】

ありがとうございます。外部評価委員会と区との信頼関係が今後どう深まっていくかということで、過去10年間を振り返ると、その信頼はまだ完璧ではないと思いますが、次第に変わってきてはいると感じています。ですから、現状では色々出てくるのかもしれないのですが、我々と区の信頼関係が深まるということが、方針3の職員意識の向上のところに込められているのではないかと思います。

【委員】

評価シートの構成ですが、もうこれ以上の改訂は必要ないのではないかと思います。当を得た評価シートになっていると私は感じています。

問題は、指標についてです。もう少し客観的なアウトカム指標、区民に分かるような指標を設定していただきたいということがあります。外部評価委員会が、事業評価委員会になっているような傾向がなくはないという感じがします。あくまでも外部評価委員会というのは、区が行った内部評価が適当であるか、適当でないかという評価を行う機関です。これについて、評価区分を4択にする、5択にするというのは筋が違うのではないのでしょうか。内部評価が適当であるか、適当でないかということの評価に終始したいと思っています。

さらに、評価の作業に大変負担が掛かっていますが、行政評価には専門的な知識が必要であるし、行政の事業ですので負担が掛かるのは当然だと私は思います。我々外部評価委員も、行政に関しては素人ですから、かなりの時間や負担を掛けて、外部評価を行う上で勉強をしています。そして、外部評価の結果が、区政に相当反映されているということを改めて感じているところです。

【委員】

以前から、現場を見たいということを私は言ってきました。現場を見ないとその事業の規模や雰囲気などが、なかなか想像できないのです。今回の検証により、少しそちらの方面に門が開いたように感じていて、良かったと思っています。

それから、評価シートですが、とっつきにくさを非常に感じています。私は、企業に随分長くいて、企業の評価の仕方というものには熟知していますが、企業の評価の仕方は非常に読みやすく、入りやすかったです。現在の評価シートは、事業の内容や年間の計画といったことが主で、今の問題点や今後の課題といったものの分析が薄れています。事業というものは、脈々と続けていくものなのに、前回書かれていることが継承されていないように感じます。

設定した目標に向かって何をなすべき事業か。現在抱えている問題は何かということを中心に言ってくれるととても分かりやすくなるのではないのでしょうか。評価シートの読みにくさは、

守りに入っていることによるのではないかと感じます。何も言われぬように良いことしか書かない、そういうことで非常に硬い内容になっていると思います。そうした中で、最後に書かれた1年間の分析と方向性となると、そこにふと問題が出てきます。今後解決すべき問題は何か。この事業の良い面、悪い面が書ける。担当の方が本音を少しでも言えるようなものになればいいと思います。

【委員】

情報は量ではなく質や内容だと思います。方針1に「情報量を必要最小限にとどめ」とありますが、最小限度にしてしまうと、評価の視点が一つや二つになってしまったり、評価の見方が全然分からなくなってしまうのではないのでしょうか。少ない情報量では分かりにくくなってしまいます。情報の質に重きを置くようにしていただければ、我々も判断が付きやすいと思います。

【会長】

ありがとうございます。なかなか悩ましいですね。情報量が多いと読み込みが大変となる一方で、少なすぎると評価が難しくなってしまいますから。

【委員】

先ほど委員がおっしゃっていた、一度、疑問点と問題点を整理するために協議するというのは、私は賛成です。

また、評価の仕方ですが、経常事業についてもそれぞれ担当者がいて、それぞれ目標を設定していて、その達成に向けて取り組んでいるという感じなのではないでしょうか。

【事務局】

経常事業評価をしていたときには、皆様にも見えるような形で目標などを提示させていただきましたが、経常事業評価を行っていない今でも、各事業の担当者の中では、事業の課題や目標を設定して、それぞれ取り組んでいます。

【委員】

今回、外部評価を行ったところ、評価が目標の達成状況によるが多かったのですが、経常事業については今後評価しないとしても、目標の達成状況や課題などを一言添えていただければ、施策評価の際に分かりやすいと思いました。

また、評価の仕方についても、「適当である」「適当でない」という二択の評価を推す方もいらっしゃいますが、私は4択ぐらいがいいのではないかと考えています。「適当である」「適当でない」の間に、「やや適当である」「やや適当でない」という選択肢を用意して、その理由を書ければ、外部評価委員会と区との意思の疎通ができるのではないかと考えました。

【第2部会長】

問題意識を高めていく機会を設けるべきであり、今現在はそういったことを行うことが時間的に難しいというご指摘は大変もつともだと思いました。同時に、ヒアリングの後に部会ごとに評価の取りまとめの時間がありましたので、そちらも同じくらい力点を置いて実施するということも必要ではないかと思いました。取りまとめは時間に追われる形になってしまっていて、

課題が見えているのに深められないということがよくあったと記憶しています。

単年度ごとに考えていく現在の視点も当然重要ですが、同時並行的に、計画期間である複数年度を単位として施策及び事業をとらえていき、次の計画へ底上げを図っていくという視点があってもいいのではないかと思います。

【会長】

ありがとうございました。外部評価の進め方にも課題があって、時間までに評価結果を取りまとめなければならないというプレッシャーがあって、十分に深掘りできないまま終わっていたのかもしれませんが、しかし、大局的な個別施策ごとの評価になれば、また変わってくるかもしれませんね。

ほかにいかがでしょうか。

【副会長】

委員となった当初に伺ったことで非常に納得したのは、外部評価は、私たち外部評価委員が、事業がきちんと進められているかということ議論するだけではなく、行政の行っていることに対して関心を持つ、理解する機会だということです。そういったことを含めて、わざわざ区民が委員として関わることの意味合いも、来年度に向けて一層考えることができればよいと思いました。

特に、第1部会では、事業ごとに評価をするというのが理解しにくい部分がありますので、そういったことをどうやって補うのかということを考えていく必要があると思います。やはり事業について適切に理解をしないと、外部評価をすることができません。ヒアリングにしても所管課長から直接説明を聞くということは、区の人件費が使われているということですから、良い審議が進められるように、先ほどからの改善の提案がうまく整理できればいいと思いました。

【会長】

ありがとうございます。

そうすると、例えば第1部会の場合、きちんと地権者の合意を得て再開発事業を行っているものの、なぜ再開発を行っているのか。新宿区全体のまちづくりの基本的な方針からすれば、どういう意味を持つのだろうかといったことが、とりわけ気になりますよね。そうしたことが、今は事業ごとの評価だからできにくいと思います。今度、施策ごとの評価を行った際に、そういった点も少し補えるのではないかと思います。

ほかにいかがですか。

【委員】

施策単位の評価に重点を置くという議論になっていますが、内部評価をする側にとって非常に負担が掛かるような懸念を持ちます。私としては、区の機関が実施する行政評価、つまり内部評価を予見とした上で、我々外部評価のより適正な評価、品質向上をどう図っていけばいいのかということが重要なので、そのために内部評価を変えるというのは本意ではないという気がします。

一方で、より良い外部評価にしていくためには、こうやったらどうかというような色々な意見がありますが、そういったこととの線引き、内部評価に対する我々の向き合い方をどこまで進めるかという点が少し気になっているのです。

【委員】

今回、色々な意見が出ていますが、何か議論のポイントを設定できないのでしょうか。非常に難しいとは思いますが。

【会長】

議論のポイントというものはあって、それに基づいて今まで進めてきました。その結果、疑問だけでなく問題提起にまで深めて議論することが部会単位でできていないという課題に行き着いたのではないかと思っています。

では、そろそろよろしいでしょうか。

次回、また十分議論して、方針の決定にまで至りたいと思います。

本日、色々な意見が出ましたが、平成29年度は試行を行うということで進んでいます。試行では、新しい施策評価や従来の計画事業評価を行うのですが、その際に使用する評価シートについても、本日の議論を踏まえて事務局で案を作成していただき、次回、そちらを含めて審議を行いたいと思います。

では、本日はこれで閉会とします。

お疲れさまでした。

<閉会>