

## 今後のあり方について

### 1. 次年度の委員会運営等への意見・要望

区民行政評価委員会においては、事務事業についての改善意見のみならず、委員会自体の運営のあり方や評価制度の運用についても、積極的に議論を行った。今後の区民評価委員会の運営や行政評価システムの運用に当たっては、以下の委員会意見に基づき改革・改善を期待する。

#### (1) 委員会運営について

##### 分科会形式の導入について

分科会を作ったのは適切であったが、それでも1人の委員が合計12事業を見るのは負担が多く、時間が足りないように思われる。ただし、少数事業に限って詳しく討論するのはまた別の委員会でやれば良いと思われるので、今の方式を微調整してすべての主管課について一通りやり抜いてみてはどうか。

分科会では、担当部局が1回目の議論を持ち帰り、2回目で疑問点などに答えてくれたことも多かったが、1回で議論が完結した事業もあった。形式にとらわれず、議長がこれで議論が完結したと思えば、その分を別のところに充てるなどして柔軟に議論すれば良い。

分科会方式は基本的に良かったと思うが、1回目と2回目のインターバルがあいてしまうと内容を忘れてしまう可能性もある。現在1回で各分野6事業を扱っているところ、これを3事業/1回に減らし、1日で完結させるようにしても良いのでは。もしくは、1回目の課題や次回への回答持越しなどを記録し、委員で共有できるような仕組みが欲しい。

自分が参加していない分科会の意見も聞いてみたかった。各分野の内容を多少なりとも理解したその上で、担当分野の選択ができれば良いのかなと思った。

##### 委員会運営事務・日程設定について

最初の説明会は行政評価に対する理解を深める意味で良かったと思う。次年度もぜひやるべきである。

委員会の開催日について、土日開催も検討してほしい。土日なら分科会2日分を1日でできる。

開始時間が18時半では主婦としては厳しい。19時くらいに開始して頂けるとありがたい。

1回目・2回目の分科会は日程を近くした方が良い。前回の議論を忘れずより連続的な議論ができる。

運営全体、概ね妥当であり、今回からの分科会方式も事業数や討議内容からいって適切であったと思われる。委員の構成も全体で見れば、年代層、性別などバランスが取れていたため、次年度も委員構成のバランスを考慮して欲しい。

## (2) 事務事業に関するもの

委員会での評価対象事業の選定および基準

1事業15分では窮屈に思われる。事業数を少し絞ると議論が深まる。15分の時間内では、ほとんどの意見が単発のまま終わり「議論」にならない。

事前に区側から委員会で議論して欲しいポイント(この事業をどういった方向に持っていきたいのか等)の「論点整理」のようなものがあると、ポイントを絞った、より効率的な議論ができたのではないか。

対象事業の選定基準について、事業開始から3～5年程度経過したものとしているが、逆に30年など長期間経過したものについて、どうしてそれだけ継続しているかといった点に評価の焦点を当てる必要性もあると思うので、「3～5年『以上』経過しているもの」としたらどうか。

次回は区が選定した事業の選定経緯や選定理由をきちんと説明したほうが良い。

代替可能な事業(選定した事業と目的が同じ事業)については、選定した事業と合わせて対象にし、評価時に全体像が分かるようにした方が良い。

次年度は都市計画、まちづくり、建設関係などの分野だが、どちらかと言えば観光分野などの税金の使い方についても議論したい。

分野に関連するコメント

個別事業のみではどうしても部分最適になるため、最初に時間を取って分野全体の概要や課題、その分野における対象事業の位置づけなどを説明する方が良い。

分野を超えて目的・手段が重複する事業(例えば、放課後子ども教室と学童クラブ事業)がある。間接的にこうした問題を一体的に検証するため、事業の重複性が予め区内でも認められるものであれば、区民行政評価委員会の議論の俎上に乗せても良いのではないか。

事業の分野をもう少し細かく分けるべきではないか(例:高齢者と障害者など)。

## (3) 資料や各種シートについて

事務事業評価シート等の記載についての全般的事項

利用者推移などについては、グラフを用いるなどして傾向を見やすくするなどの工夫をしても良いのではないか。事業概要の説明についてはパンフレット等を利用し、写真や図で分かりやすく説明したほうが良い。

事務事業評価シートについて、どこを論点にすれば良いのか見えない。予め評価シートで論点とすべき点などの説明・勉強会があっても良い。

資料、シート類はよく工夫され、見やすく討議の際の参考資料、事前準備用シートとしては十分に有効であった。ただ、事前準備シートに記載したメモが、そのまま「報告書」に使用されるのであれば、討議終了後、各自が意見としてまとめる時間をとったほうが良い。

#### 事務事業評価シートの記載における要望：対象・目的・手段

評価の上で事業の「対象・目的・手段」が最も重要であるが、ただ単に現状報告が書いてあるだけということもあったので、そのあたりの意識を高めて頂きたい。また具体的な数値をもっと入れて頂きたい。評価システム自体は良いので、目標や手段をもっとしっかり考えて頂くことが、「評価」をより良いものにすることに繋がる。

事業の「目的」「手段」(シートの表面)と 事業の進捗分析(シート裏面)との因果関係が曖昧な事業が多かった。 、 が曖昧(どちらか、もしくは両方の指標が設定されていない。あるいは、設定されていても互いに全く無関係)なケースがある。これを改善するには、今一度、 検証可能な「手段」を設定する。 手段と整合性のある「進捗」指標を設定する、 そもそも「手段」「進捗」と因果関係のある「目標」を設定する、という重要性を職員が再認識する必要がある。前記、 、 、 のいずれかの1つでも曖昧な場合、それは正当性(存在意義)が危うい事業と言え、事業のスクラップアンドビルドの対象とすべきである。

サービスを必要とする対象人数と、そのうち実際にサービスを受けた人数の比率を見ないと評価できないものもあるため、実績数以外にも需要数も明記すべきである。

#### 事務事業評価シートの記載における要望：指標

指標の質を高めるべき。利用者数だけでは評価できない。対象者の総数、希望者数、受け入れの可否実績などニーズや必要性に加え、効果を表す内容にして欲しい。アウトプットではなくアウトカムの把握を徹底して欲しい。

指標の取り方が問題で、定性的なものや定量的なものがあり、その良し悪しの判断基準がよくわからない。他の自治体の数字など比較・参考となる数値を用意して欲しい。

#### 事務事業評価シートの記載における要望：コスト

評価におけるコストの考え方がまだ区役所内で一致していない向きがあり、記載すべきコストの内容に関して、研修等で職員の理解を今一度深める必要がある。(「受益者負担」の「負担内容」に関して、当該事業の一部収入しか記載されていない場合が散見された)。

施設の維持管理費用も評価対象とし、箱もの以外の事業と横並びの比較ができるようにすべき。

#### 事務事業評価シートへの追加情報

評価対象事業に契約が伴う場合、随意契約なのか競争入札なのか、それらの契約金額の変化なども明記すべきである。

事務事業評価シートや事業概要の説明に「関連事業」の記載がほしい。

予算は分野全体の何%を占めるのかといった情報も分かると良い。

「5.視点別評価」について、チェックマークを付けるだけでなく、なぜそこにチェックしたのか、その理由を記入できるようにすべきである。

今年度の予算(要求ベースだけで可)の記載もどこかにあった方が望ましい。

#### (4) 区が実施する行政評価制度全体について

##### 庁内における優良事例の活用

良い内部評価をして、分かりやすい記入をしている部局もあったので、例えば「よくできましたシート賞」のようなものを創設し、そのベストプラクティスを模範にして頂くようなことも良いのではないかと。

##### 評価結果の活用・反映

委員会の意見が反映されるような、制度的な仕組みを作って欲しい。

評価結果がどのように活用されたかについては、無理がない範囲でシートを作成し、報告して欲しい。

##### 職員の認識・意識、庁内の周知

区の職員は「数字」に対してもっと敏感になってほしい。

計算間違いで人件費が何十倍、何百倍になっていたことがあった。間違いも見つけれないというのは、自分の事業の人件費がいくらかという意識がないからだと思う。

1つ1つの記入項目の意味など、職員に対して研修等で周知徹底して頂きたい。

##### 指標開発における外部支援・協働の導入

指標はほとんどが「成果」ではなく、「投入」あるいはそれにも満たないものになっている。「成果」を表す指標を作ることが難しく、かなり専門的になるので、指標の開発を大学と連携してプロジェクトチームを作って行えばどうか。そうすればあまり予算も要らず、かつ学生・院生さんたちの勉強にもなる。

##### 評価委員会のあり方について

指摘された対象事業の改革・改善のみに留まらず、他の事業の担当者も自分の事業への指摘と受け止め、改革・改善に励んでいただきたい。

区民評価委員会は、行政評価の枠組みの中で議論を行う専門的な委員会である。「どんな事業をやって欲しいか」「どの事業を止めるべきか」という、事業仕分けをやるのであれば、評価委員会とは別に区民の声を聴く仕組みが必要である。

職員が自分の仕事の説明(もしくは弁護)をするのみではなく、自分の抱えているアイデアを区民委員に投げかけてみる(そのためには職員自身が投げかける内容を持たねばならないが)機会を持つことも大変重要だと思われる。

事業を説明する部課長は、事前に同じ部局の、関連する他事業も勉強しておく程度の準備はして頂きたい。

## 2. 各委員の感想 ～委員会に参加して～

岸本 哲也

区民委員が入った行政評価委員会に、これまで「外部評価委員会」という名がついていましたのを、今回は「区民評価委員会」に改めました。区民を行政の外部におくという意識から抜け出る第一歩が踏み出せました。

さらにこれからは、行政に対して区民が意見を出すという一方通行にとどまらず、区民と職員が双方向に対話して区政を考える場としての「区民職員評価委員会」に向かうことができれば何よりです。

鏡 諭

区職員の考えと区民の思いは、それほど大きな差がないと感じた。その点では、区行政は墨田区民に信頼されていると言って良いのではないかと。行政は不断の改革が求められていることから、引き続き区民との有益な議論ができる場を設けていただくようお願いしたい。大変実のある委員会であった。

佐々木 陽一

区民委員と一緒に取り組んだ行政評価の結果がまとまった。その成果を行政評価システムへ適切に反映すれば、より効果的に事業を行なえるはずだ。ただし、課題がある。最も気懸かりなのは、公募委員から評価する以前に、「何が問題で、何をチェックすれば良いのか困惑した」という指摘が多くなされたことだ。

この原因としては、評価シートの記載内容が難解であること、不要な文章・数字や的外れな目標・手段・実績値が掲げられていることを指摘したい。

これらの問題を解消するには、まず、区職員（内部評価者）は、評価シートに評価事項を「簡潔（ムダなく）」「明瞭」に記すことを徹底して欲しい。事業の「目標」「手段」「実績」の中味を十分吟味せねばならなくなるので、そもそも曖昧な評価項目も設定しづらくなるはずだ。些細なことだが、「簡潔」「明瞭」な内部評価を励行するだけでも相当、「区民に分かりやすい評価シート」へ進化できると思う。

前田 泰宏

日頃は主に公的機関の会計・組織再編関連のコンサルティングを行っています。

一昨年から委員を担当させて頂いておりますが、行政評価シートを拝見し、ご担当者様からのヒアリングを行っていて、寂しいのはコスト意識があまりに薄いということです。同じ目的の事業でも実施方法はいくつかあるはずですが、最初の事業実施時の方法をそのまま続けている事務事業が多く見受けられます。経済環境等に合わせて年々見直しを図り、どの方法を選択すると効果が高いのかを試行錯誤しながら実施方法を考え実行に移していくということにもっと取り組んで欲しいと思います。

## 岩崎 隆一

今回、応募した動機としましては、行政の日常区民の目に見えない所で行われている実務的な活動の内容を知る一つの機会と捉え、且つ、自身の暮らす地域の行政が行っている施策と言うものの、仕組み、取り組みと言ったものを見つめ、意見すべき所は意見したいと言う想いがあり、志願した次第です。

そして、この活動に参画して思ったのは、行政の施策の根幹には、法律で雁字搦めに遭い、同じ分野の施策であっても、俗に言われる「縦割りの弊害」と言うものに阻まれ、部署間の協力関係のみでは解消・解決できない問題があり、行政サービスの改善の妨げとなっているものが多々ある事を実感しつつ、そうした施策に優劣を付け、改善を求めるのに数値を元に篩にかける方法だけでは困難な事が数多くある様に思えた事です。

それは、現場で働く職員の方々の施策に対する説明を聞くに付け、並々ならぬ苦労がある事と、少し創意工夫すれば解消できそうな事柄であっても、都度、法律や条令、規約や先例を参照して事細かに下準備をしないと前進できない施策もあり、私の様な素人が質問するのがおこがましくなる事もあれば、十分な質問をするに足る時間と資料、説明を得られないで議題に挑まなくてはならない範囲の広いものもあり、複雑な思いでした。

また、この委員会の状況を鑑みると、まだまだ、一般区民が課題を理解しながら取り組める環境作りが至っていないと言う印象は拭えません。

金銭的数値、断片的な事柄を簡潔に記載したワークシートと、担当部署からの僅かな資料から情報を汲み取るという状況では、議題となる施策について担当部署の職員の方々の説明が無ければ、理解するのも難しい内容もあります。

ただ、こうした委員会が設けられ、区民が行政の行う施策に直接関わる機会を得られるのは有意義な事であり、まだ緒に着いたばかりの活動であるとは思いますが、住民の行政に対する理解を深め、適正な施策を実現させて行かねばならない事を考えると、今後は更に委員の理解を得やすい資料と会合の機会を準備して頂きたいと思えます。

今後、またこの様な機会に恵まれることがあるのであれば、自身ももっと行政の施策に付いて見識を深める努力をして、参画させて頂きたいと思えます。

## 大垣 昌之

昨年に続き、区民代表として参加できたことは、うれしい限りです。継続的に参加できたことによってこの委員会の全体の流れがわかるかとおもいます。来年も区民代表として参加できればと考えております。全体の説明会があり、初めて参加した方が、全体の流れを把握できたかと思えます。単年度で区民評価委員を全て入れ替えるのではなく、少し定員を増やして半分ずつ入れ替えなどすれば議論の内容がより密になったと思えます。

委員会の雰囲気としては、対立的な立場というよりも協働していく認識を強く感じ、いい雰囲気の前向きな意見が交わせたと思えます。

内容に関して、指標のとらえ方に問題があり、今後の課題となるでしょう。定性的な公共サービスと定量的な公共サービスにおける指標とに分けられますが、定性的な指標をいかに定量的な指標に置き換えるかが問題であり、一方定性的な指標として入場数などの現象のみの数字では、事業目標の指標だと考えにくいものもあるので、事業目標の指標は再度見直す必要があります。

## 佐野 まさ子

墨田区で生まれ、育ち、「墨田を終の棲」と決め「少しでも住みやすいところに！」との自分勝手な思いで応募しました。何と60年も住んでいるのに、「行政に関心を持っていなかった！」今までは人にお任せで来ていた自分を、「あ～～」ため息と「場違いだったのでは」との思いの委員会の出席でした。

宿題（議題）も沢山で、調べれば調べる程、分からなくなる事の方が多くなりました。内容的に同じ様なのに部署が違う？一か所でまとめられないのか？協力し合ってできるのでは等々。委員会の趣旨は仕分けではないので、どの何の部分の評価をすれば良いのか何を持って『成果』とするのが事前には墨田区の数字的な部分（予算）を理解していない私にとっては予算が適切なのか判断するのが難しかったです。区議の方々が議会で話し合っている予算等を私が評価する事には、個人的には違和感を感じた部分も有りました。

墨田の目指すものは何か。今年の3/11の地震で世の中も変わったし、変わっていく必要があると思う。もっと分かりやすい区民サービスの向上の為には、何が必要なのか。良くも悪くも『慣れ』に慣れて、中にいると見えない部分も出ているのではないのでしょうか。その点においては「評価委員会」も、今現在は必要なのかな？と感じました。国、都からの押しつけで無駄？無理だと思われる、行わなければならない、職員さんのジレンマも垣間見た思いがしました。

お世話になりました。ありがとうございます。色々な分野の方々とお話しする機会を与えて頂き、新鮮であり、勉強になり、楽しい時間でした。

## 長瀬 純治

私にとって、墨田区区民行政評価委員会への参加は、区の事業を深く知る良いきっかけとなりました。また評価を通じて、区民の目線で区の事業を見つめ直すことの重要性を感じました。そもそも、正しい評価を行うためには、各事業の内容をよく知る必要がありますが、それに気付いたのは実際に委員となってからでした。区民からの要望や社会的な必要性など、その事業の存在意義について、行政と区民の意識は本来、共通のものであるはずですが実際は違います。区民評価委員は、区の事業をただ批判するのではなく、このような意識のズレを確認し、良質な事業の実現のため、区民としての意見を発信することに、大きな役割を持っているのだと感じています。

この評価委員会を通してお世話になりました、岸本会長をはじめとする委員の皆さま、墨田区役所の職員の皆さまに、心からお礼を申し上げます。

## 山里 景哲

### 《事後雑感》

#### [ ] 少々感じた事

##### (1) 効率性について

効率性を評価する事は重要だが難しい。例えば「経費が増加しているにもかかわらず、効率性 A」と自己評価したケースが散見された。理由は、

イ) 指標実績が、それ以上に向上していて「総体としてのコスト・パフォーマンス」は向上。

ロ) 指標は横這いだが、受益者の満足度など「定性的要素を勘案して行政として判断」。

ハ) 数字の読み間違いやケアレスミス。 等々

イ)、ロ)は当然あり得るもっともな見解で、それをどの様に評価して反映するか庁内で調整し、認識を共有すれば、より客観的、一義的な評価システムとなるものと期待される。

##### (2) 数字(経費、コストに限らない)に対する感応度(Sensibility)

イ) 当該事業の基本的な数字が出て来ない。

ロ) 回答数字が後日大きく訂正される。

ハ) 上記(1)のハ)のケース。 など(稀にはあるが)見られたのは少々残念。

行政は、数字がすべてではないが、市民への説明性、説得性、信頼性を担保する上でも重要な要素ではなからうか。

#### [ ] 改めて感じた事

福祉保健の部で、改めて特に感じた事だが、「受益者が特定の個々人であり、それが社会的弱者の側である事」で、その「施策」は都や国の行政、区財政とのバランス等、総合的に極めて慎重に判断裁量されなければならない。

一方、福祉の手厚さやムラのないきめの細かさは、その共同体の成熟度や民度の高さを表すものであろう。従って、その共同体の一員(受益者、その家族、事業関係者の場合もあり得る)としての視点と、ニーズから施策実施の手段への助言と評価(事務評価)に軸足を置くとした当委員会の位置づけ、性格づけは、それ自体、適切・妥当・且つ有意義なものであると改めて認識。

#### [ ] 総じて感じた事

テーマの選定、委員会メンバーの構成バランス、諸資料の様式や内容、出席区職員の説明や応答、日程や運営など、総じて手際よく適切であり、終始興味深く参加させて戴いた。

事務局や関係者の皆様の御苦勞に感謝すると共に、来年度のこの委員会が更に充実し、有意義な成果を挙げられむ事をお祈りする次第です。

## 泉 和典

委員長を始め、委員の皆様お疲れ様でした。私にとりましては、参加させていただきました委員会は勉強の場でもありました。ご指導ありがとうございました。

区民行政評価委員会に委員として参加させていただき、多くの事業が行われている事を実感すると共に、行政の難しさに直面させていただきました。また、より良い行政のために多くの方々のお力があり、私たちの活動も円滑に行うことができていることも実感させていただきました。

今後の活動に、この経験を生かしていければと考えております。半年間ありがとうございました。

## 鎌形 由美子

委員会に参加し、「事務事業評価シート」を見るという日常ではなかなかできない経験をし、大変ではありましたが楽しいときでもありました。日頃、区民として何気なく参加していた行事でも区独自のものが多いなか、国や都の方針に沿い設定されているものもあり、そういう訳だったんだと、合点がいく事業もありました。

また、民生委員としてかかわっている事業ではつい、質問や意見を言うことに熱中し、事業としては評価しているという肝心のことを伝えられなかったなと反省もしました。

この委員会のむずかしさは評価と批判が混ぜこぜになってしまい委員自身も、聞かれている行政側も判然としないところにあると思います。

また、自分自身は宿題もあまりきちんとしない委員でしたが、資料をていねいに読み込み会議に出席している委員に感心致しました。

## 鈴木 和美

子育て中のご家庭との接点が多いということからか、子育て分野の担当として主任児童委員の立場で本委員会への参加を（区より）依頼され行政評価をすることとなったが、担当する分野だけでもその事業数の多さに驚き、其々の事業が多くの人の手を通り精査された上で区民の手に渡っていたという事を認識した。只一方で、それだけの数の精査された事業が本来利用してもらいたいと思う各家庭にはそれほど浸透していないようにも思えた。今後、主任児童委員は『行政』と子育て家庭を結ぶパイプ役として、それらの事業（子育てサービス等）が子育てに悩む家庭に役立つように、利用する事で保育者が抱える負担が削減できるように、活用を働きかける必要があるだろう。そして、いずれそれが『少子化の歯止め』や『青少年の健全な育成』に繋がる事を切に望む。

### 3. 傍聴者アンケートから

委員会は一般の方の傍聴も可能となっており、各回数名から十数名程度の傍聴者があった。傍聴者には委員会終了後に感想のアンケートをお願いしている。回答の主なものを紹介する。

#### 委員会の内容等についての感想

区の職員も、区民委員の方も大変熱心に議論されているのが良くわかった。子育てと高齢者の類似した事業を取り上げて評価していたが、課を超えた議論は区役所の中では難しいと思われるので、このように区民委員会でそれをやることは、大変有意義であると感じた。今後も課を越えた類似・関連する事業を並列して取り上げて議論して欲しい。

委員から「なぜこの事業を実施するのか」という質問が出ていたが、本来は評価シートの中で明確に語られているべきである。

評価する委員は他の自治体の同様の事業などを調べて、比較して議論することも必要である。

成果の指標化についてよく議論されているが、数値化が難しいことは理解できる。しかし、区民と行政が成果について議論を交わすには、必ず何らかの効果測定が必要であり、数値化が難しいのであれば、例えば利用者の生の声をシートに挙げれば効果を推定することもできる。

#### 委員会の運営や傍聴の方法について

分科会形式は合理的・効率的に議論ができるので良い。ただし、傍聴者にとってはどちらも興味のあるテーマの場合、同時に聞けないので不便である。

同じテーマで2度分科会を開き議論しているが、段々深い議論となっていくのがわかったので、この方式は良いと思う。

傍聴の案内（区のお知らせ）に、終わる時間も記載して欲しかった。

傍聴者にも委員と同じ資料を配布していただいたので、議論の中身が分かりやすく大変良かった。

傍聴者のためにも、マイクを使って発言して欲しい。委員の顔が見えないので傍聴席の配置に工夫が欲しい。

#### その他の意見

区の職員の傍聴が少ない。区民の視線を本当に聞きたいと思っているのなら、区の職員こそ率先して傍聴しているはずでは？

傍聴して初めて良い事業があることが分かった。認知度が低いのは大変もったいないので、効果を上げるためにもぜひPRの努力をして欲しい。