

## 平成22年度第6回海老名市外部評価委員会 結果報告

日 時 平成23年 2月22日 (火) 10:00 ~ 11:30

場 所 3F 政策審議室

出席者 (外部評価委員会) 委員12名  
(海老名市) 事務局5名

【市長室長、市長室次長、市長室参事兼政策経営課長、主査、主事】  
傍聴人なし

### 委員会概要

#### 1 開 会

司会：柳田参事兼課長

#### 2 海老名市外部評価委員会委員長あいさつ

- お忙しいなか、お集まりいただきまして、大変ご苦労様です。
- 本日は2つの議題を予定しております。一つ目の議題は「平成23年度 海老名市行政評価実施方針について」、二つ目の議題は、その実施方針に基づいて作成された「新行政評価シートの様式について」ということになっております。
- これらの議題について、事務局からの資料及び説明等に基づき、皆さんと積極的に議論していきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

#### 3 議 題 (議長：海老名市外部評価委員会委員長)

(1) 平成23年度 海老名市行政評価実施方針について

##### 【審議結果】

- 「平成23年度行政評価の実施方針」の基本的な考え方について了承
- 内部評価と外部評価の行政評価における位置づけについて、担当部課や内部評価を行う機関、外部評価を行う機関の皆が一致した認識を持って行政評価が行われることが非常に重要であることから、その点は徹底していく。

- 外部評価の対象事業の基本は、事務局案の24事業に確定して、その他で追加する事業については、内部評価対象事業との重複の有無に関係なく、外部評価委員会として評価するという考えであれば、24事業に追加していくこととする。また、基本の24事業に対し、過去に外部評価を実施した事業や、指定管理者制度や業務委託によって実施している維持管理事業も念頭に置きながら、平成23年度第1回の外部評価委員会において対象事業の追加等について協議し、最終的な外部評価対象事業数を確定する。

【資料説明】 柳田参事兼課長（概要）、島津主事（詳細）

< 資料1 「平成23年度 海老名市行政評価実施方針」 >

【委員による質問・意見】

Q1 外部評価対象事業を除く実施計画事業の中で、維持管理等の事業ではない予算措置のされた事業を内部評価の対象とするとのことだが、これらを全て内部評価の対象とするのではなく、外部評価と同様、対象となる事業をいくつか抽出して内部評価を実施するという事なのか。

⇒ そのとおりである。内部評価も外部評価も各実施機関で決定した選定基準に基づいて事業を抽出し、各評価を実施する。

Q2 内部評価と外部評価の対象が、なぜ全事業とされないのか。また、内部評価と外部評価は、どういう目的で実施されているものなのか。

⇒ 内部評価も外部評価も、全事業を対象に評価できるのが一番理想的であると事務局も認識している。

ただ、実際には時間的制約もあり、それは困難であるので、全事業から内部評価対象事業と外部評価事業をそれぞれいくつか事業を抽出し、各評価をするというスタンスを取っている。

担当部課評価は全実施計画事業を対象としているが、これはあくまで担当課の自己点検（主観的評価）であり、そこに第三者の客観的視点を加える目的で、内部評価と外部評価を実施している。

Q3 内部評価と外部評価では評価の視点が異なると思うので、外部評価と違って、内部評価は主観的な評価になってしまっているのではないか。

⇒ 事業内容をどれほど熟知されているかで、事業に対する市民の見識と職員の見識は違い、内部評価を行う各部等の次長は事業内容をある程度は把握されているので、その評価の視点は市民の方の視点と違うのは確かである。ただし、視点は違えども、評価としては、内部評価も外部評価も同じ評価要素で客観的に評価結果を導き出している。

**Q 4** 評価スケジュールの短縮化を図るため、内部評価と外部評価の対象事業を別々にするというのも一つの方法だと思う。ただ、内部評価は担当部課の自己点検に対する市としての全体の考え方であり、外部評価はその市の考え方に対して第三者的な評価をするものであると認識している。したがって、外部評価対象事業と内部評価対象事業を最初から分けることとしないで、内部評価と外部評価の対象が重なる重ならない関係なしに、それぞれの観点で対象事業を抽出し、内部評価及び外部評価を実施して良いのではないか。

⇒ 外部評価の対象事業を内部評価の対象事業にすることを完全に否定しているわけではない。事務局としても、内部評価と外部評価の対象が重なるのは構わないと思っている。ただ、平成 23 年度は強固な評価スケジュールになっており、内部評価を経て外部評価という作業が日程的に厳しいという現状を勘案して、内部評価と外部評価の対象事業を分けて、同時並行で行うというスケジュールを提案させていただいた経緯がある。

また、担当部課評価、内部評価、外部評価の各結果が必ずしも一致するものではなく、一つの事業に対し、3つの評価結果が出るケースもある。この場合、担当課としてどの評価に従うのか戸惑いもあり、内部評価と外部評価のどちらを優先させるのかという議論にもなる。内部評価と外部評価を独立的なものとして捉えることで（資料1の4頁参照）、担当部課としても考え方の整理がしやすく、主観的評価と客観的評価の結果を踏まえたアクションが起こしやすいという利点も考慮し、内部評価と外部評価の対象事業を分けるという方法を提案している。

**意 1** 行政評価において、まずは担当部課評価を重視すべきである。担当部課が徹底した評価をすることがポイントであり、いかにそうさせるかが重要なことである。

そのための方法として、客観的な視点で内部評価と外部評価を加えることで、各評価結果から、担当部課として取り入れられる要素を取り入れるという仕組み仕組みについては、行政評価において意義があると思う。

内部評価及び外部評価に強制力が有るか無いかではなく、担当部課がPDCAサイクルをどれだけ意識して評価を行うのか、また、内部評価と外部評価の結果等も踏まえ、行政評価の結果をどの程度反映できるのかが重要であると考えている。

**意 2** 平成 23 年度行政評価の大きなポイントは、評価結果をいかに効率よく次年度へ反映させるかであり、そのために外部評価委員会の意見等を取り入れた中で今回のような事務スケジュールを事務局は提示されたものと理解している。

したがって、まずは、この実施方針に基づいて、平成 23 年度行政評価を行い、その中で課題等が生じれば、それを外部評価委員会等で精査して、次年度の行政評価に反映させていけば良いと思う。

**Q 5** 当年度計画に対する「進捗評価」は、これまでにない新たな試みでとても重要な評価だと思うが、この「進捗評価」がどのように機能するのか、また、どこが「進捗評価」を行うのか。

- ⇒ これまでは、前年度の実績が出てから行政評価を行うというスタンスだった。そのスタンスを少しでも改善し、前年度実績だけでなく、当年度に進行している計画も対象に評価を行うという観点で導入したのが「進捗評価」である。
- この「進捗評価」に対しては、様々な意見があると思うが、初めての試みでもあるので、まずは、平成 23 年度の行政評価において「進捗評価」をやらせていただき、その実施結果も踏まえた中で、そこから更に議論を深めて、次年度の行政評価へ結び付けていきたいというのが事務局の考えである。
- また、「進捗評価」は担当部課評価と同様で事業を所管する各課等の長が行う。

### 【委員長まとめ意見】

**意 1** 内部評価と外部評価は、現場の独善をチェックするために、もう一つの視点で評価するというものである。各評価に強制力はなく、担当部課にとって参考意見という位置付けであり、取り入れられるものは取り入れるというものであって、内部評価と外部評価は同等の位置付けである。

外部評価と内部評価において、内部評価は行政の経験者が行うので、行政内部の視点になる評価で、外部評価は行政の経験はないものの、行政内部と別の視点で行う評価であり、その点でクロスするというのには確かにある。しかし、各評価のフォーマットや評価基準そのものは同じである。

各年度内において、内部評価・外部評価で全実施計画事業をカバーすることはまず不可能である。したがって、何年も何年もかけ、事業を変えながら評価することで、ある程度の実施計画事業をカバーしていくという長期的な見方をすべきである。単年度で完璧にするという捉え方だと、行政評価は成り立たなくなる。

**意 2** これまでの外部評価委員会が出された意見等も取り入れつつ、行政評価シートの見直しも含め、一生懸命に行った評価の結果を次年度の行政運営へより効率的に反映させるために策定されたのが、今回の「平成 23 年度行政評価の実施方針」であると理解している。外部評価委員会として「平成 23 年度行政評価の実施方針」の基本的な考え方について了承したい。(全委員了承)

ただ、内部評価と外部評価の行政評価における位置づけについて、担当部課や内部評価を行う機関、外部評価を行う機関の皆が一致した認識を持って行政評価が行われることが非常に重要であることから、その点は徹底していくべきである。

### 【補足説明】 二見市長室次長、柳田参事兼課長

< 資料 「海老名市第四次総合計画実施計画書（平成 22 年度版）」 >

< 資料 1 - 補足資料 「平成 22 年度 事務局選定実施計画事業案 部局別一覧表」 >

○ 実施計画において「5つの主要プロジェクト」を設定している。

○ 事務局が抽出した実施計画事業（24 事業）の案について

① 各主要プロジェクトに位置づけられた「主な事業」から抽出（64 事業）

- ② ①のうち、平成 22 年度外部評価で評価を実施した 55 事業と重複しない、維持管理等の事業ではない予算措置のされた事業を最終的に抽出 (24 事業)
- 前回の外部評価は、平成 21 年度の当初予算上で主要な事業に位置付けられた実施計画事業 (55 事業) を対象とした。しかし、行政評価の対象が「実施計画事業」であることを勘案すると、実施計画において何を重点的に行っているのかを把握する意味で、行政評価の対象事業を選定する際も「実施計画上の観点」で選定するのが適切であると考え、今回の外部評価では「実施計画上」の主要プロジェクトに位置づけられた事業を選定の対象とした。

#### 【委員による質問・意見】

**Q 1** 内部評価の対象事業数はいくつ位を予定しているのか。

⇒ 外部評価と同様、行財政改革推進委員会による内部評価の際も 3 グループに分けて評価作業を行うことを考えているので、1 グループ当たりの評価事業数を 10~15 事業とし、全体で 30~45 事業を予定している。

**意 1** 平成 22 年度に外部評価を行った事業のうち、その後の経過を見る意味で、外部評価委員会の意見が特に多かった一部の事業についても、今回の外部評価の対象事業に追加しても良いと思う。(採用)

**意 2** 維持管理事業はどの自治体でも負担事業で課題等も多いので、指定管理者制度を導入している、または団体に業務委託している維持管理事業、さらに、コミュニティセンターや自治会等の団体へ補助金等を支出している事業について、現状の運営のままで良いのかという視点で、どこかの時点でまとめて評価するということは必要だと思う。(採用)

**Q 2** 平成 17 年度から実施する外部評価は、対象事業を選定して評価を行っているが、実施計画の主要プロジェクトに位置付けられた実施計画事業について、外部評価としての拾い上げが実際的にできるのか。

⇒ 平成 22 年度は予算の視点で主要事業を選定していたが、平成 23 年度は実施計画の主要プロジェクトに位置づけられる主な事業 (64 事業) を対象とした。

この 64 事業から、平成 22 年度の外部評価を実施した事業と重複する事業等を除いて、平成 23 年度外部評価の対象事業案として 24 事業を抽出している。

主要プロジェクトに位置づけられる 64 事業のうち、外部評価の対象となった事業を除いて、次年度の外部評価の対象事業を抽出するという方法を継続していけば、主要プロジェクトに位置づけられた 64 事業については、何年かで外部評価としての拾い上げができると考えている。

#### 【委員長まとめ意見】

**意 1** 外部評価の対象事業の基本はこの 24 事業に確定して、その他で追加する事業については、内部評価対象事業との重複の有無に関係なく、外部評価委員会として評価するという考えであれば、24 事業に追加していくこととする。

また、基本の 24 事業に対して、指定管理者制度や業務委託により実施している維持管理事業も念頭に置きながら、平成 23 年度第 1 回の外部評価委員会において、対象事業の追加等について協議して、最終的な外部評価対象事業数を確定する。  
(全委員了承)

## (2) 新行政評価シート様式について

### 【審議結果】

- 新行政評価シート様式、また、平成 23 年度からこの新たな評価シートによる行政評価をスタートさせることについて、外部評価委員会として了承
- ⇒ 今回の外部評価委員会が出された意見等を踏まえつつ、様式を微修正の上で最終確定し、この新行政評価シートによる行政評価を平成 23 年度から開始する。

#### <修正内容>

- ・ 実施計画調書(資料 2 の 1 頁目)と行政評価調書(資料 2 の 2 頁目)の上半分で共通している項目をカットして、空いた部分を具体的活動(「計画」「実績」)、「事業の実施における課題・問題点」、「指標(数値)化できない成果」を十分に記載できる欄を確保する。
- ・ 「活動指標(アウトプット)」「成果指標(アウトカム)」(資料 2 の 2 頁目)の表現について、各指標がどういう項目なのかが市民にわかるような表現にする。
- 行政評価を実施していく中で、シート等について新たな課題が生じた場合には、外部評価委員会等で論議をして、見直し・改善を図っていくようにする。

### 【資料説明】 島津主事

#### <資料 2-①、②「新行政評価シート様式案」>

- 前回の委員会において、「新行政評価シート様式」(原案)を提案させていただき、委員会終了後、当該評価シート様式(原案)について、2月7日を期限に委員各位へご意見を求めた。その結果、いくつかのご意見をいただき、その意見内容を基に、新行政評価シート様式を修正した。
- この「新行政評価シート様式」(修正案)について、第 4 回行財政改革推進委員会(2月16日開催)で審議した。

#### <審議結果>

- ① 新行政評価シート様式の 2 頁目の「進捗評価」について、一年間を通じて進捗状況を判断でき、また、年度後半からと年度を開始する事業にも対応できる評価項目に修正する。
- ② 定性分析項目については、統一的な基準の無い中で実施しても、評価の意味を成さない。定性分析というのは、主観的な要素が強くなる傾向にあり、評価結果にも担当部課によってバラつきが生じることが考えられる。したがって、課題等

も多いことから、定性分析項目は今回の評価シートから除き、定性分析については今後の研究課題とする。

- 計画の作成・見直しの段階で、評価結果との照合が可能となるよう、また、担当部課による調書の作成事務の負担が軽減できるよう、実施計画調書とのデータ共有を可能とした。
- 前回の外部評価委員会及び行財政改革推進委員会の審議結果等を踏まえて再構成したのが、今回再提案する「新行政評価シート様式」（再修正案）である。

**【補足説明】 柳田参事兼課長**

＜ 次回の委員会の開催時期について ＞

- 4月下旬あたりに、第1回の外部評価委員会を開催させていただき、そこで追加事業やグループ分け作業について日程調整も含めて審議する。そして、5月の連休明けあたりから具体的なグループ別の評価作業に入っていきたいと考えている。

**【委員による質問・意見】**

- 意1** 事業を実施した過程において何か課題・問題点が新たに生じたか、それを解決できる見通しがあるのか、解決ができないのであればどのように対応するのか、そういったことを検証するために、具体的活動の「実績」（資料2の2頁目）とは別に、解決すべき課題・問題点等があれば、それを書き出せる欄があっても良いのではないかと。（採用）
- 意2** 調書を3枚一体で考えるのなら、具体的活動（「計画」「実績」）の欄や「課題・問題点」を記載する欄を十分に確保できるよう、実施計画調書（資料2の1頁目）と行政評価調書（資料2の2頁目）の上半分で共通している項目を省略して良いのではないかと。（採用）
- 意3** 指標化された「成果指標」というのはそれほど出てこないと思うので、今回、成果指標を重視する意味で新たに導入された「指標（数値）化できない成果」の記載欄はとても意義のあるものだと思うので、もう少しその欄を拡大して、記載できる枠を広げるべきではないかと。（採用）  
⇒ 今まで、担当部課が別々に作成していた実施計画調書と行政評価調書について、作成事務の負担軽減、計画を作成・見直しする段階で評価結果を照合するという主旨から、今回計画調書と評価調書を一体化させた。調書を3枚一体として考えれば、1頁目と2頁目で重なる部分はカットし、空いた部分を具体的活動（「計画」「実績」）、「事業の実施における課題・問題点」、「指標（数値）化できない成果」を十分に記載できる欄を設定する方向で検討する。（清水市長室長）
- 意4** 「活動指標（アウトプット）」「成果指標（アウトカム）」（資料2の2頁目）の表現について、各指標が一体どういう項目なのかが、多くの市民の方にもわかるような表現に工夫する必要があるのではないかと。（採用）

**【委員長まとめ意見】**

**意1** 新行政評価シート様式、また、この新たな評価シートによる行政評価を平成23年度からスタートさせることについて、外部評価委員会として了承外部評価委員会としては了承したい。(全委員了承)

また、平成23年度から、この新たな評価シートによる行政評価を実施していく中で、シート等について新たな課題が生じた場合には、外部評価委員会等で論議をして、見直し・改善を図っていくようにすべきである。

⇒ 今回の外部評価委員会が出された意見等を踏まえながら、様式を微修正の上で最終確定し、この新行政評価シートによる行政評価を平成23年度から開始する。

**4 閉 会 (柳田参事兼課長)**