

おわりに

(外部評価委員会を振り返って)

遊佐町において毎夏の定例行事となっている外部評価委員会も無事に終了した。町民にとっても、職員にとっても、いまや当たり前の年中行事のひとつとなっている。評価活動の一部に関わりを持った立場から、以下に示す4点について意見を述べたい。

### 1. 委員会のあり方への対応

外部評価委員会が導入されてからの数年間は、同じ人の委員の継続化についてはある程度「やむなし」といった感があった。しかし、どうしても評価活動にマンネリ化する傾向を払拭できなかった。そこで、一昨年以來、若手や女性の参加など大幅な入れ替えを意図的に試行してきている。

こうした取り組み自体は、職場内における職員の評価活動の活性化や外部評価委員による多面的な評価視点の導入といった点においては、ある程度の成果を挙げているものと推察される。職員側については、事業概要を説明する担当者の委員に対する説明に、委員からの不満がなくなってきた点を挙げることができる。むろん、若手職員研修の実施により評価のポイントや制度が浸透してきていること、次年度の予算編成に評価シートを活用することによって制度が浸透していることも、評価活動の定着を促している事実である。一方、委員による多面的な評価視点の導入については、若手や女性の参加と大幅な委員の入れ替えによって、行政側の考え方や外部評価委員会の指摘内容にも率直な再検討が加えられていることを挙げるができる。

今年度確認できるこうした点は、職員側に影響を与えると同時に、委員会自体にも二つの点で影響を与えているように思われる。一つは、マンネリ化を防止するといっても、大幅な委員の入れ替えにおいては、すべての委員の入れ替えには慎重を期すべきであるということである。評価に際しては、現在のところ一つの班が幾つかの課の業務をまとめて評価する方式を採用しているが、その際司会と評価コメントの集約は班長の役割となっている。班長の役割が非常に大きいのが特徴である。このため、経験のない委員がこれを担うことになれば外部評価委員の参加を確保すること、多面的な視点を導入することが難しくなる恐れがあるからである。もう一つが、今回に限ったことではないが、各班

の最終的な「方向性」に対する評価判定に対する考え方が区々であることである。大幅な委員の入れ替えは、場合によっては、経験者と未経験者とのバランスを欠く班を生み出しやすくなる。未経験者だけの班となれば、「方向性」判定において、意識では「改善」だが、コメント欄の内容からすると「統合」といったように、意識と制度との間に隔たりが起こりやすくなる可能性が高い。今後はこのような問題を解決する方策を検討することが重要である。

## 2. 委員と行政のコミュニケーション

本町の行政評価制度の狙いの一つに町民参加が挙げられているが、一般に「情報無くして参加なし」と言われるように、あらかじめ情報が提示され、その情報をもとに事業の良し悪しを検討する。当然のことと言えばそれまでだが、委員の事前の事業内容の把握と職員の説明に対する準備によって、概ね当初の計画通り効率的なヒアリングが行われた。これは好ましい参加の内実が伴っていると評価すべきであろう。大幅な委員の入れ替えの下で、昨年よりも今回の評価対象事業が増えたにもかかわらず、混乱もなく終了したことは、両者の評価に対する前向きな姿勢による所が大きいと言えるだろう。

コミュニケーションは対話である。どちらか一方が話すことをもう一方が聞くだけならば対話にはならない。なんらかの反応が必要である。この点からすると、評価シート欄の下段には、「担当課年度評価」「外部評価」「町としての考え方」の三つの欄が用意されている。評価シート自体にあらかじめ対話となるような構造が採られている。これを見れば、担当課の考え、それに対する外部評価委員の考え、さらにその外部評価委員の考えに対する町としての考えが、会話的に流れるように記されている。しかし、翌年度実際に担当課がどのようなことを取り組んだのか、その結果はどのようなものだったのかを、これまでは外部評価委員が知る術はヒアリングの際に確認することであった。場合によっては確認することを失念するケースも有りうる。そこで、外部評価委員が指摘した事項について、翌年度何をどのように実施し、どのような結果であったのかを確認するために、評価シートに新たに欄を設けた。その結果、外部評価委員の評価活動がスムーズに行われると共に外部評価委員の行政に対する信頼も高まったように推察される。

両者は敵対関係にあるのではなく、事業の有効性や効率性をめざす上で、目的は共通した補完関係にある。違いは評価のアプローチにあるに過ぎない。前

向きな姿勢の創出は、それぞれのアプローチの違いを前提に、事業を介して町民側と行政側との評価のコミュニケーション（参加の内実）が正常に営まれたことと評価されるだろう。

### 3. 「方向性」判定の統一

1で課題に挙げた点についての改善方法について、若干の方向性を示しておきたい。

従来、外部評価委員の方々には、町の評価制度の概要と評価の仕組みを評価活動に入る前に1時間程度の説明を行ってきた。また、委員の自由な視点や発想による評価活動を阻害しないよう、あらかじめ制約を設けることを回避してきた。町民目線で自由に評価してもらおうと配慮したからである。しかし、このことが一方では、「方向性」判定に意識と制度との溝を生むこととなった。そこで、これを解消し、外部評価委員の評価活動をより効率的にするために、評価の際に「方向性」を導くための考え方を整理したフローチャートを作成することを提案したい。

評価シートは目的、対象、主体、手段、実施結果が示されている。このうち、目的では、妥当ならば継続、妥当しないのであれば廃止ないしは統合（一部に他の事業と一緒にすることで有効な事業になりうる場合）、対象では、適切か不適切かでまず判断し、適切でも十分か不十分かでさらに判断し、十分ならば適切、不十分ならば改善、一方で不適切ならば改善というように、文章ではなく図で意思決定フローをわかりやすくすることが望ましいだろう。

### 4. 外部評価方法の検討

現在のように毎年継続して、事務事業を評価する方法はある程度庁内に浸透し、定型業務の一つに位置付けられている。しかし、やらされ感が職員から薄らいだとして、定型業務となればそれはそれで、継続の判断や同一の判断となればカーボンコピー的な処理が一般化することは免れない。庁内の評価は毎年続けるとしても、外部評価は今少し多様な方法を導入することも検討していただきたい。その理由は、職員側のマンネリ化の防止に加えてより外部評価委員の評価能力を反映させ、事業の有効性を高めることが重要だと考えるからである。

その改善の方向には二通り考えられる。第一が、現在の対象事業を一斉に評

価する方式ではなく、幾つかの課をひとまとまりにして、3年程度で全ての課の事業を評価する方法である。この方式はより突っ込んだ評価をめざしている。グループ化においては、関連する課をひとまとめにする。例えば、産業課、農業委員会事務局、地域生活課で一つ、議会事務局、総務課、出納室、町民課で一つ、企画課、健康福祉課で一つに区分することが考えられる。

第二が、課単位を離れて、事業類型で評価する方法である。この方式の狙いは類似事業の整理や事業の性格を見極めることやこれまで対象外の事業をも評価しようということにある。例えば、①ソフト事業（建設・整備事業は除く自主事業）、②経常的事務事業（法により実施が義務付けられている事業、電算保守等の定期的業務）、③施設建設、④整備事業、⑤施設の管理運営の五つに区分し、毎年1テーマを評価していく方法である。むろん、これは例示なので、庁内で利用されている分類を含めて検討することが必要である。なによりも、分類から外そうとする目に見えない力を排除しなければ、嘗てのように評価対象事業が減少してしまうからである。

（埼玉大学大学院人文社会科学研究所教授 斎藤友之）

平成27年9月 報告  
遊佐町行政評価推進委員会  
遊佐町行政評価外部評価委員会  
(事務局：遊佐町 企画課内／山形県飽海郡遊佐町遊佐字舞鶴 211)  
(電話番号：0234-72-4523)