

会 議 記 録

会議名称	杉並区行政評価検討委員会（第2回）
日 時	平成13年9月4日（火）午後2時00分～4時02分
場 所	西棟6階 第5・6会議室
出席者	委員 石谷、宇治川、北村、坪内、永久、藤原、古川、牧野、三輪、山本 事務局 政策経営部長、行政管理担当部長、財政課長、行政評価担当副参事、 定数・組織担当副参事、営繕課長、総務課長、計画推進担当副参事、 健康推進課長 野村総研、筑波大院生
配布資料	1 休会中の検討課題・回答 （長所、短所、身近な生活環境で重視する事項、理想とするキーワード） 2 杉並区版ベンチマークの性格 3 杉並区の特徴 4 第1回の提言等 5 行政実態調査速報 6 杉並区行政評価体系（政策 - 施策 - 事務事業）
会議次第	1 開会 2 送付資料等の確認 3 議事 （1）前回の復習 （2）杉並区ベンチマークの性格について （3）政策評価システムについて 4 次回以降のスケジュールについて 5 閉会

行政評価担当副参事 それでは、定刻の2時というお時間になりましたので、会長、開会をよろしく願いいたします。

会長 それでは、第2回の委員会を開会いたしますけれども、資料が配られておりますので、資料の確認などをしていただけませんか。

行政評価担当副参事 それでは、報告と本日の資料の確認をさせていただきます。

まず、前回の議事録でございますが、皆さんにご確認をいただいた上で、8月7日付で杉並区のホームページに掲載させていただいております。項目ですが、データライブラリーという中の会議録、その中の政策経営という項目の中に掲載させていただきました。

それから、本日の資料確認でございますが、これまで2回にわたって事前に資料を送付させていただいております。まず7月18日付、第1回が終わった後で資料を送付させていただいておりますが、その中では、第1回の検討委員会の議事録、それから検討のねらい（望まれる成果物）について、それから休会中の検討課題のメモという項目、それから、杉並区施策指標、それから評価体系の素案ということで、その中で、議事録以外の3点については本日お持ちいただいているということで、もし忘れて方がいらっしゃいましたならば、事務局の方にも予備がございますので、言っていただければお渡しできると思います。

それから、1週間前に8月28日付で送付させていただいた資料でございますが、それまでの間に各委員から出された「休会中の検討課題の回答メモ」ということでございますが、それが資料1となっております。なお、その28日までに間に合わなかったものについて、本日席上で4名様の手紙を席上配付させていただいております。あわせて資料1ということでごらんいただければと思います。

それから、資料2として「杉並区版ベンチマークの性格」ということでございます。資料3として「杉並区の特徴」、資料4として「第1回の提言等」、資料5といたしまして「行政実態調査の速報」、資料6といたしまして「杉並区の行政評価体系（政策 - 施策 - 事務事業）」というのを送りさせていただきました。

以上でございます。

会長 どうもありがとうございました。

それで、実は前回は7月初めでちょうど2カ月ぐらい前なんですけれども、今の確認がありましたように幾つか資料が途中で配られ、そして、本日配られたのも若干ありますので、復習も兼ねて、その説明をしていただきましょうか。

行政評価担当副参事 それでは、前回いただいたご論議を受けて少し資料をつくりましたので、その説明をさせていただきます。

まず、資料4をごらんください。前回の第1回の検討委員会の提言等ということでございますが、副会長からいただいたお話のポイントを、キーワードのような形で恐縮なんですけど整理させていただいております。また、そのほかの方からいただいた提言につきましても、例えば他の都市との比較等、そこに掲げさせていただきました。

それから次に、事前にお送りした資料のこの検討委員会のアウトプットは何かというような質問があったかと思うんですが、それについて資料をお配りしてございます。7月にお配りした「検討のねらいの補足説明」という資料でございます。端的に申し上げますと、区長が委嘱のごあいさつの中で申し上げましたように、政策評価、外部評価の基本的な仕組み、それと具体的なベンチマーク、政策指標を提言いただければというふうに考えてございます。その中で、杉並区が現在まで事務事業評価という形で進めてきた到達点などを踏まえまして、若干事務局から説明をさせていただきました。それとあわせて、休会中の検討課題ということで3点、杉並区の長所・短所、それから、身近な生活環境で重視する事項、それと杉並区について理想とするキーワードということで、3点について、もしあればお出しいただきたいということをお願いしてございます。

それからもう一点、前回の議論の中で、区の政策・施策・事務事業の具体的な体系が知りたいというようなお話がございました。前回以後まとまったものでございますが、資料6という形で政策・施策、事務事業の体系ですね、それと、7月に送りました186の施策指標でございますが、これにつきましてそれぞれ素案という形でお送りさせていただいております。この素案としてございますのは、この検討委員会での議論等も踏まえて確定していかうというような意味合いでございます。この素案につきましては、区役所各課と何回かやりとりしながらつくったものでございます。

前回に関連する資料等は以上でございます。

会長 どうもありがとうございました。

少し思い出していただきながら、私も全部頭に入っていないかもしれませんが、前回の議論との関係も思い出していただきながら、事務局の説明を簡便にさせていただきましたけれども何かご質問ございませんでしょうか。

委員 先ほどのウェブサイトをもう一回教えてください。どこに入っているんです

か、杉並区ウェブの……。

行政評価担当副参事 掲載されているウェブサイトでございますが、ホームページのデータライブラリーという項目、その中の会議録という項目、さらにその中の政策経営という項目の中に入っております。

委員 どうもすみません、ありがとうございました。

会長 ほかにありますか。

(な し)

会長 もしないようでしたらその次にいきますけれども……。どうぞ。

委員 ですけども、きょうお配りいただいたところの次のページに手書きで書いてあるんですが、その「休会中の検討メモ」の裏を見ていただけますか。その他ということで、第2回行政評価検討委員会に向けてということで、四つについて共通認識を持ちたいと。そして、4番目についてはできれば学識経験者の方に、共通認識を持つための行政評価制度の全体図、ベンチマーク、コストパフォーマンス、住民満足度の位置づけのようなことをちょっと、もう一度再度確認の意味でしていただけると、結構これから議論がうまくいくのではないかと。特に行政の役割については、今も行政改革と財政改革でいろいろ言われていますし、それから、評価というものを改めて、どういうふうに、だれがだれのために、何をというのはいこれからやっていきますし、どのように、それからどこまでというのもこの政策指標づくりにかかわることですけども、それからあと、たしか委員が前回おっしゃったことですが、アウトプットとアウトカムについての共通認識のあたりをちょっと、事務局でもそれから会長さんでも結構ですが、できたらお願いしたいなと思います。

会長 それは議事の3番目のところで取り上げればいいんじゃないかと思います。よろしゅうございますか。

委員 簡単に事務局の方からあったので、前回の復習としてはそのくらいを知って入ったら、かなり入りやすいのではないかというふうに感じたので発言いたしました。

会長 わかりました。その議事の項目で言うと、まず最初にベンチマークの性格の問題について議論をして、それから皆さんの検討メモについても議論をして、それから、今お話のあったシステムについて議論をするとちょうど時間が来るんじゃないかと思っておりますけれども、その中でいかがでしょうか。

それでは、議題の(2)の杉並区ベンチマークの性格についてというところに早速入りたいんですけども、休会中を利用して少し作業しようということで、皆さんからも資料を出していただき、それから事務局の方でも資料をつくっていただいております。それで、先ほどはもう簡単に資料の確認のようなことだったんですけども少し中身の話を事務局の方からまずしていただいて、その後に皆さんの検討メモについてご説明をいただき、あるいは若干議論したいと思います。

それでは、これ資料の2と3になるんじゃないかと思うんですけど、お願いします。

行政評価担当副参事 それでは、資料2と資料3を事務局の方から説明させていただきます。

まず、お手元の資料2でございますけれども、杉並区のベンチマークの性格づけを行って、その性格づけの範囲の中で具体的な指標を考えていこうということで、まず性格づけを考えていこうというような意味合いから、メモをつくらせていただきました。

その中で、でございますけれども、杉並区のベンチマークの考え方ということで、参考メモということで、これまでの議論とか一般に行われている議論の中で、杉並区に関係しそうなところを事務局の判断で少し参考に掲げさせていただいております。その中でちょっと恐縮なんですけど、メモに手違いがございます、(1)のベスト・バリューというところでございますけれども、そのうちの括弧書きの中で「払いがいのある税金の使い方」というふうに説明がございますけれども、ちょっとその括弧書きの中を訂正していただければと思いますけれども、「住民の意見を重視して、目標評価で行政の質を高めるシステム」。これはベスト・バリュー、2000年の4月からイギリスの地方自治体で一斉に導入されております考え方でございますけれども、そういった、言われている考え方も少し参考になるのかなということでございます。その次に(2)で、杉並区ベンチマークの具体的な基準、これも参考という意味でご提示させていただきますが、かなり具体的に絞っていかないと議論が拡散してしまうのかなというようなこともございまして、例えばその中で、区民にわかりやすくというと、ベンチマークあるいは政策指標の一番上の指標でございますけれども、数がそんなに多くない方がいいのではないかというようなことで、例えば真ん中ほどに、50以内ぐらいの少ない数ではどうかというようなことも少し参考に掲げさせていただきます。

それから、で、杉並区のベンチマーク、これも議論の素材としての試案ということで

掲げさせていただきました。その中では、まず位置づけとしては、やはり杉並区の基本構想・基本計画のビジョンの達成度を測定するというような位置づけを1番目に持ってきていたいというようなことをごさいます。それから(2)として、目標と到達度の明確化を図っていききたい。それから(3)といたしまして、区民にわかりやすさというものを、一般的にはなかなか区民の方が実際、区の業務、仕事をウオッチングといえますかモニタリングといえますか、そういったふうにはなかなかないということで、これからそういうふうな方向にだんだん入っていく中では、わかりやすさが何よりも重要であろうというような意味合いもごさいます。それから(4)といたしまして、顧客志向・顧客満足度の重視ということで、行政活動を顧客の視点、区民の視点から評価し、計量化して自治体経営の改善目標に変換していくというような考え方。それから(5)といたしまして、アウトカム指標の重視ということで、行政いろいろ生産的な活動を行っているわけでごさいます、その生産そのものではなくて、それらが区民に与える具体的な価値・効果というものを図っていききたいというような考え方。それから(6)といたしまして、コスト性の重視。この中では、杉並区ではバランスシートの作成にも取り組んでおりまして、バランスシートや行政コスト計算書など、これまでの単年度現金主義、単式の財務にさらにそれを加えて複層化した財政分析を行いながらまた行政評価も行っていききたいというようなことをごさいます。それから、(7)といたしまして比較・競争性の重視ということで、指標は数値でごさいますので、経年比較あるいは他都市との比較、そんな比較が意義を持つのではないかとということでこれを重視していききたいと。ただし、ある程度比較できるものを持っているかというようなことをごさいますけれども、前回の議論でも大分出ておりましたが、重視するというようなことをごさいます。それから(8)といたしましては、社会経済情勢等の変化への柔軟な対応性ということで、指標につきましては、区民に説明するという意味合いからすると、安易に変更していくことというのはよろしくないというふうに考えてごさいます、ベンチマークあるいは政策評価というものは、まだ導入期、国全体で言えば導入期だと思っております。そういう中では、一定期間を経て見直すことも場合によっては必要ではないかというようなことを掲げてごさいます。

資料2は以上でごさいます。

それから資料3をごらんください。資料3については杉並区の特徴ということで、これも事務局の方で集められるところで集めたメモでごさいます、参考の一端にさせていただ

ればというふうに考えてございますが、なるべく数値で数量化してわかるようにというようなことで、順位等、わかるものについて掲げてございます。

その中でちょっと目立ったところを拾って確認してまいりますと、人口でございますが、1点目で、人口規模が大きいということで、全国で政令指定都市も含めて28位の人口、50から51万人の人口を持っているということでございます。

それから、まちづくり分野をごらんいただきまして1点目でございますが、質の高い住宅都市ということで、平成13年のデータで、住宅地の最高地価が全国693都市の中の15位であるというようなこと。それから、杉並区はみどりということを非常に重視している区でございますけれども、中ほどで人口1人当たり公園面積、これにつきましては全国606の中では30位、それから23区の中で5位の、少ない方の都市でございます。

それから次に保健福祉分野でございますが、平均寿命が杉並区は長いということ。相対的なものでございますが、平成2年度のデータで23区の中では男性が2位、女性が1位ということで平均寿命が長いということになってございます。それから、次の点、生活保護率が低い。平成10年度のデータで、23区の中で人口当たりあるいは世帯当たりの保護率の低さは1位でございます。

それから次のページにまいりまして、教育分野でございますが、1点目で、区の歳出における教育費の構成比でございますが、伝統的に教育費の構成比が高いということで、最も高い方にあるということで、平成11年度で見た場合に23区の中では2位の順位であるということでございます。

それから、一つ飛ばしまして環境の分野の1点目でございますけれども、1人当たりのごみ収集量。これにつきましては23区の中では3位の少なさであるというようなことがございます。

それから、次のページにまいりまして区財政でございますけれども、区財政、相対的に小さな政府であるということで、区民1人当たりの普通会計予算、単純に予算と言ってもよろしいかと思いますが、これが26万7,000円で23区の中では一番少ないと。杉並区は公共事業が少ないというような形で、その要素の一端でこういう形も出てきているのかなというふうに思っております。先ほどの教育費の構成比が高いということも、公共事業が少ないということにも関連しているかなというふうに考えてございます。それから2点目で、歳入中立性が高いということで、23区平均では大体27.9%の区税収入になってござい

ますけれども、杉並区は41.9%の区税収入割合で4位でございます。

それから、その他ということで、e都市ランキングということで、ブロードバンド度とか行政の情報化度ということで、これはパソコン情報誌に載っていたものでございますが、全国691都市の中で4位でございます。それから2点目ですが、区民の平均収入が高いということで、全国693都市の中で11位の位置でございます。それから次の点で、刑法犯発生は少ないということで、人口当たりの発生件数の少なさが23区で2位でございます。

資料2と3につきましては以上でございます。

会長 どうもありがとうございました。

ご意見、ご質問があるかもしれませんが、ちょっと時間を節約するために、各委員から休会中の検討メモを出していただいておりますのでそれをそれぞれご説明していただいて、その上でちょっとまとめて議論をしたいと思います。これは順番はどうしましょうか。資料の順番でよろしいでしょうか。休会中の検討メモというのが、事前のものでお三方だったと思いますけれども、それで今日いただいたのもまた追加で幾つか来ておりますけれども。この順番でよろしゅうございますかしら。8月1日付の さんからよろしいですか。

皆さん事前に目を通していただいていると思うので、3分ぐらいでできますでしょうか。よろしく。

委員 それでは、 ですけども始めさせていただきます。

まだ、私は杉並区に来て日が浅いので、ほんとの雰囲気だけしかちょっとわからなかったんで、自分のほんとに身近なところで、思いつくことを書きました。

まず1番に杉並区の長所・短所というところで、まず長所は、住宅が1階建て・2階建てが多くて圧迫感がなく暮らしやすいなという感じがしたこと。あと、ごみの処理がちゃんと行われていて、カラスを余り見かけないというのが長所だと思いました。あと短所としては、道路の幅がすごく狭いという感じを受けました。あと、駅周辺は、杉並区に限ったことではないと思うんですけどたばこの吸い殻等いろいろ落ちてまして、ちょっと汚い感じがしました。

それから次に、身近な生活環境で重視する事項ですが、1番にいつも利用する駅周辺の美化ということと、あと防災対策。ちょっと私は細かく書きちゃったんですけども、地震を想定した防災対策というのはよく行われて、この間もそういうものがありましたけれども、もう少し別のことで、私はテロというのを書いたんですけど、オウム真理教とかがあり

まして、特に東京という土地柄を考えると、これは杉並区だけではなくて都の方で考えることなのかもしれませんが、少し考えてみてもいいのではと思ひまして、特に最前線で有事の際に活躍しなければならない方たちの教育やら訓練を日ごろから考えた方がいいのではと思って書きました。あと、細かいところは大体どこの行政でも考えているようなことが多いのでざっといきますが、福祉関連とあと行政の連携の促進、それから母親へのサポート。地場産業の掘り起こしで、アニメーションというのはたまたま杉並区に来てからいろんなものを見ていると、アニメがすごくこの中央線沿線で盛んだというように聞いたんで、日本のアニメはすごく世界で評価されているというのがあるので、そういうところに目をつけるのもおもしろいかなと思ひました。

裏にいきまして、子どもの規範意識とか偉そうなことを書いちゃったんですけども、これはたまたま自分の近くの高校の学生さんの態度を見ていてそう感じちゃったので少し書いてみました。あと、東京というところはほかのところと比べて外国人の方が多いということで、外国人に対するサービスを向上するということは、各その地域に住んでいる人たちのサービスの向上にもつながるんじゃないかと思ひて、外国人に対するサービスを向上しようというのを書きました。

あと、杉並区について理想とするキーワードはそこに五つ挙げてますが、すごくありきたりでちょっと創造性に欠けるんですが、ちょっと書いてみました。

以上です。

会長 どうもありがとうございました。

その次に さん。

委員 私の手書きの、汚いなぐり書きのような文字で申しわけございません。

まず私の言葉は、これはごくふだん着の言葉で書いたつもりなんです。いろんな資料をいただいたりしますと、官報のような、かたい言葉がとても多いので自分の言葉でしゃべりたいと思ひました。本当に感覚的な「一言フレーズ」で並べてあるだけのものです。私自身思うに、長所と短所というのは、万人に長所であるというものもないだろうし、万人に短所ということもないだろうから、すべてが両刃の剣的なものがあるんじゃないかと思ひがいつもあるんです。交通網が発達しているという長所は車を運転しない私にとってJRや私鉄、地下鉄とバスの4機関だけでも十分に恵まれていると実感しております。ところが、これが横の短所の1につながるわけで、今の杉並には大気汚染といひますか中継所

の問題もありますが、私個人としてはあれは何も中継所だけの問題じゃなくて、環八雲や環七雲などが渦を巻いてあそこによどんでいるんじゃないかなんてことを思ったりしているんですが。それから2)番、これは本当に誇ってもいいと思います。逸材の宝庫は、よく区長もおっしゃるんですが、ただその逸材が生かされてないなということ。ちまたの知恵袋的な人材は、世代を問わずかなり存在していることを実感しております。自分自身が地域活動にかかわり合って4年そこそこぐらいでも、知恵者というものはいるもんだなあ、これは杉並の土壌なんだなというのを実感しています。

それがその横の短所の2)番にいくんですよね。やる方はとことんやる、やらない方は無関心という、温度が極端に二極化しているなという、印象です。住民意識の温度差、落差大ということですよ。

長所の3)番も自分が女性だからというわけじゃないんですけど、杉並にはそういう歴史がありまして、戦後生まれの人間として、ウーマンリブの時代をくぐり抜けてきたけれども、ちょっと何とも言えない思いはあります。それにしても、男性たちがとても優し過ぎちゃって、それは杉並にも当てはまるような気がします。それは多分その隣の、「過度の戦後自由主義」ではないかと、これも両刃の剣だと思います。自由であることはいいかもしれない。ただ、自分自身の節度とか、けじめのつけ方に何かはき違えている人間が多すぎると思いますね。

それと4)番なんですが、理屈抜きにイメージがいいとか印象がいいというのは、結構貴重なんですね。これは私、区外へ出て、とっても感じているんです。とにかく「杉並。あ、いいわね」という言葉をよく聞くんですね。

私自身は中に住んでいる人間として、確かにいい面もあるけれども、暗部といいますか陰部みたいなものあるんだぞと言いたいんですが、でも褒められると単純にうれしいなと思う。これは大切な、感覚的なことです。行政の方たちも好印象・好イメージというのはどんどん誇りにしていいところです。これは理屈じゃないと思いますね、感覚の問題なんです。

それと、好対照の4番の見えざる“負の世界”ということなんですが、教育委員会の下の三角印のいろんなデータが上がってきますけれども、私自身、民間の一語学教師ということとさまざまな子供と接してきてますが、どうなんでしょうね、杉並区というのは、意識が高いと言われている住民には高学歴区民が多い。その為か、生活保護者世帯がかなり少ないということ。中産階級層が多いということではありますが、それだけにプライドの高い家

庭というのは、家庭の事情 - プライバシー - を見せたがらないような傾向があって、潜在的引きこもりが多いのではないかという、ある教育者の指摘もあるくらいです。だからといってほじくり返そうとは思いませんが、ただ表向きに余り出てこない杉並区というような気がします。それがこの「まじめ主義」過多症にも原因があるように思います。もっと遊べや遊べということで、私自身、冒険遊び場に関わっていることもあり、理屈ではない子供たちの遊び心ということで、後ろの方にもキーワードに書いてあるんです。委員がいみじくもいつかおっしゃったように、非常にやわらかさとか柔軟さを持った思考が大切なんではないかなということなんです。

は、1)番から6)番まではほとんど、最初にあげてあるように、防災と防犯の2点が生活のかなめだと思っております。結局6)番までが、安全とか安心ということで非常に気にかかる項目でありまして、ごらんになっていただければ、もうよく言われていることです。7)番から12)番というのは、これは環境問題です。現在、「ごみ会議」の企画運営委員として議論を重ねているのですが、ごみはもっと住民の責任も問われるべきというようなことがあるんですけれどね。それから、最後の13)番の「若者の居場所」という点ですが、今、「居場所」というものが一つのキーワードになっていますけれどもやっぱり必要なんです。これが教育方面での私の提言したいことなんです。

のキーワードですが、これもいろいろ思いつくままに並べました。逆転の発想だとか知恵の集積回路、言ってみれば杉並には大勢の、区民サイドであれ行政サイドであれ、すべてこういう10項目にあてはまる人材は豊富に存在していると思います。だからこそ、相互に理解し合える関係が実現できると信じています。そこら辺の柔軟性を持って、私が強調したいのは5)番と8)番と9)番です。“You can do it!”ということで。

まあ、そんなことで。まとまりませんでしたけれども。

会長 ありがとうございます。いや、だんだんイメージがわいてきました。

次に さん、お願いします。

委員 です。私は検討課題の理想とするキーワードからご説明します。

前回の7月2日以降行政評価の「行政」について考えてみました。前回の当委員会の提言等が資料4に「哲学を考える」とありますが、その共通認識を持ちたいと思います。それから先ほど さんが行政の役割についてと発言されましたが、後回しになったのは大変残念です。それらの思いから6項目を掲げました。それら6項目を2つづつくるとご理解し易

いと思います。

まず、3)で不作為の罪、4)で危機管理と書きました。いま杉並区が業務目標として掲げている項目が行政の全てかという、私は必ずしもそうではないと思います。つまりやってないことがあるのではないかと思うのが不作為の罪です。私の勤めていた会社ではこの不作為の罪を厳しく糾弾されました。それらのことを行政評価の中で取り上げておかないといけないと思います。それと関連して危機管理があります。危機管理というのは、例えば新宿の火災などあるとその直後に消防庁が4,000カ所の点検をしています。後追い行政ではダメだと思うのです。日常の忙しさにとらわれなくて、区民の財産・生命を守るため危機管理は行政の重要なキーワードだと思います。具体的になにかという、5)行政とは住民の生命・財産・権利を守ること、であり特に権利については、たとえば国選での杉並区民の1票は島根県とか鳥取県より非常に軽いと思っています。そういうことを区としての行政も区民もアピールしていいんじゃないかと思っています。6)番目は合理的合意形成システムのある行政・自治体であって欲しい、つまりいろんな意見を効率的に汲み上げて制度なりアピールなりにつなげていく行政であれば、私は杉並住民を大変誇りにしたいと思っています。

最後に1と2をご説明致します。

1)はこころ又は清明心又は言葉に責任をもつ、と書きました。いま教育を必要とする対象は子どもでも高齢者でもなく、政治家であり官僚であり経済人だと思っています。教育は単なるハウツーではなく区民全部のこころの教育が必要だと思っています。

2)番目では今の時代特に個の確立・自分を変える勇氣、が必要であり区の21世紀ビジョンではこの辺のニュアンスがみえてこなかったものです。次に の身近な生活環境で重視する事項について、私が考えたことは、将来時間と機会があったら世界中でどういうところに住みたいか、という観点から、1)物価が安い 2)交通の利便性と安全性 3)空気や環境が良い4)防災施設と防災意識が高い 5)税金が安い 6)福祉や医療の整備 7)幼児や高齢者や障害者や 8)外国人さらに 9)ペット 等に対する配慮がなされているまた10)区民交流の施設が充実している、等々が私の理想です。

最後に の長所は東京都の中心に位置し、鉄道や道路が整備されており、職住のバランスと住環境が良いこと、更に学校や企業の知的レベルが高く多いこと 加えて行政の革新意欲が高いこと、等です。

他方短所は幹線道路の大気汚染がひどく、タバコや自転車等のマナーが劣り尚且つ保育園や障害者の施設が不十分なこと、等々杉並が世界一良い都市にしていきたい観点から指摘させて頂きました。

会長 どうもありがとうございました。行政の本質の方はちょっと時間がかかりそうだったので後に回したので、またよろしくお願いします。

それでは、以上が事前に送っていただいたもので、次に本日配ったのもので、 さんから。

委員 すみません、 さんよりもさらに汚い字なんです。

長所・短所というのは、先ほどの さんがおっしゃったように、裏表の関係にあるということで、先ほど事務局の方からご説明あったのとちょっと重なる部分あるんですが、やっぱり21世紀ビジョン、基本計画、スマート計画というその改革姿勢が示され始めたということは長所であると。その一方で、具体的な杉並らしい公共性のあり方。先ほどおっしゃったその行政のあり方ですね。例えば日本でいうと、小泉改革とそれから石原改革と山田改革はどこが違うのか。そういうようなところも含めてなかなか見えてこない。言葉としてはあるけれどもそれが伝わってこない。それは広報下手ということもあると思います。それも短所の一つだと思います。

それから が、要するに住環境のよさですね。新宿・中野と、武蔵野・三鷹との、その間にある。その一方で、短所としては、やっぱり50万でしかもかなりの広さの杉並区ですから、コミュニティーレベルでかなりの差がある、それがきちんと見えてこない。これはやはり行政評価にもちゃんとコミュニティーレベルの評価というものは見ていくべきだと、そういうことも含めてみました。それから、横の交通網の充実（長所）。それは三つ線がありますが、それに比べて、短所としては、よく言われることですけれども縦の交通網がないということと、それから、すぎ丸君が走っていますが、あれも循環していませんね。武蔵野のようにコミュニティーバスのような形で循環して各施設で、重要な施設には、例えば児童青少年センター（ゆう杉並）とか郷土博物館とかそういうところはなかなかアクセスが悪いというようなことがあります。それからあと、中産階級、こちら辺は先ほど事務局が言ったことと重なりますので。あと 番目で、1小学校区に1児童館がほぼ達成されている。これは杉並の誇っていいところだと思います。学童クラブはそのほとんどは児童館にあるんですが、あと単独で2つあって、全部で46ある。しかし、その分教育委員会と区長部局との連携・協働の関係がなくて、いろんな部分で、これは児童館だけじゃなくて

先ほど出た冒険遊び場でもそうですし、いろんな部分で区長部局と教育委員会とがうまく連携がとれていないのがもったいないということがあります。

身近な問題でいいますと、時間がないので は省きまして、 のあたりは、行政そのものを身近な生活環境にしたいと、そういう思いで書きました。それで、区政運営全体が区民に開かれている、良好なコミュニケーションが保たれているということ自体が行政評価の大前提だろうというふうに思っています。それと、先ほどの区長部局と教育委員会との関係とか教育委員会そのものの問題。それから、最近のことで言いますと、教育委員の選出それから教科書選定における情報公開、透明性の確保と住民参画の向上ということですね。それからあと、よく区民の意識が問題だと言われるんですが、職員と区民が共同の研修の場を設けて情報と問題意識を共有していく必要があるんじゃないかと。そういう問題意識です。あと、ボランティア活動やNPO活動については、区民との参画・協働ということが21世紀ビジョンも含めて言われておりますので、このところに置きました。それからあと、企業・創業支援、NPO立ち上げ支援等による雇用創出。それから、いろんなセンターがあるんですが、その連携がとれてない。それぞれが別々の行動をしている。それから、既存施設。これは空き教室、空き店舗等も含めて有効活用すべきだろうというふうに思っております。

そしてキーワードなんですけど、今回の行政評価にもかかわりますが、当然そのための検討なんですけど、情報公開先進都市。アカウンタビリティを含める、と。それはこの間前回副会長さんがおっしゃったように、結果責任を含んだ説明責任というアカウンタビリティですね。それから地方分権先進都市。昨年4月から基礎的自治体になりましたが、これからどういう方向を目指していくのかと。それから、規制緩和のあり方について根本的に再考する。それは先ほど言ったことです。それから、自治体経営のあり方としての区民参画・区民との協働を軸としたパートナーシップ型行政運営、これはもう広報も通じて言っております。それから、ノーマライゼーションソサエティ。これはもうだれもが、障害者も普通の人も健常者も、それから老若男女も含めて、一定のことはだれでもできると。それからエコロジカルシティ。それは歴史と文化を重視して、なおかつ生態系も重視する。そういうシティですね。それから、声なき声を吸い上げる仕組みにする。なかなか声を上げられない人の声もどういうふうにして声を上げたらいいか。そういう仕組みにするということ。それから、教育については先ほどほかの方から出ていましたので、以上です。

会長 どうもありがとうございました。

続きまして、 さん、お願いします。

委員 21世紀ビジョンが大分批判を受けているわけでございますけれども、私、別に弁護人という立場ではなく、明るく対処してみたいなと思います。そうはいいましても、1年間かけてたくさんの委員がさまざまな長所・短所を挙げたり、それから区民集会、あるいは区長がダイレクトに語るというようなフォーラムも何度もやって、何万という市民を巻き込んでの21世紀ビジョンなので、私の方はそれを横に置いておいて、また一から私個人の思いをここにぶつけるのはどうかなと思います。それは置きまして21世紀ビジョンで大事だというふうに皆さんがまとめた価値軸をもう一度確認するというようなことをしてみます。

これ、5ページありますが、きょうは1ページ目だけ見ていただければ結構です。ほかは、どうせまた宿題が出るんだろうなということで、時間があるときに全部やっしまおう、次回の宿題はさぼろうということで、区の方から出していただいた186の指標について個別の検討を既に私は終えておりましてそれを後に書いているだけですので、きょうの宿題はこの1ページ目という感じでございます。

もう皆さん言わずもがなだと思いますが、この作業の(1)というふうに書かさせていただいたところをぱっと見ていただきましたら、杉並区の区民憲章6項目からキーワードを拾い、こういう言葉がその後の何度も出てくるわけです。そういう言葉の一つ一つに実は、この皆さんがきょう書かれた非常に具体的な長所・短所、例えば さんの書かれた防犯・防災という部分や、あるいは さんの(2)番で身近な生活環境で重視する事項として書かれた杉並病・ごみ対策・CO₂対策等々、介護保険等々、これも含まれて議論したということとをちらっとお話ししたいなど。

区民憲章6項目からこの真ん中辺になりますけれども、もう一度その杉並区民というのはどんな価値を大事にする人々なのかという、区民像で語るとこういう感じになるんだろうなど、恐らくここにいらっしゃる方々も同じじゃないかなと思いますけれども。

最後にちらっと触れますけれども、上のキーワードで20項目ぐらいありまして、その中で本当に大事なものを選べと、三つだけ選べというふうに言われまして何を選ぶかといえますと、当時の検討では「区民が創る」という、区民の参画、それからみどりのというこの「みどり」という言葉をどうしても入れたい、と。このみどりには、ただ単に緑化比

率、公園がすごくたくさんあるとか、そういうことではありません。杉並区が非常に弱い産業の分野でも、いわゆる最近言われておりますみどりの産業、低公害あるいはエコ、資源エネルギー関係のそういう産業、あるいはアニメのような、公害を出さない……、最近のアニメは全部パソコンでつくっちゃいますのでほとんど紙ごみも出さないという感じなんです、そういうみどりの産業を豊かにしていこうじゃないかということもすべて含まれて、あるいは防犯・防災というようなことも含みながら、「みどり」という言葉、そして最後に「都市」という言葉ですね。これもあえて選びました。都市機能ということですね。杉並が調布よりも西にあるところであれば、もうちょっと思い切って「みどり豊かな郊外」と言っちゃってもよかったかもしれないんですが、やはり都市機能・利便性というものが非常に大事と。今回の『週刊ダイヤモンド』の全国市町村のランキングではこの都市機能については非常に低い評価が与えられておりますけれども、その辺も捨てられないというこの三つを非常に重視して、それで「区民が創る『みどりの都市』杉並」というキャッチフレーズのようなものができたということを一応お話ししておきます。

最後に一言、この「区民が創る」というところが先ほどの行政の役割というようなところにも絡んでくると思うんですが、私は、杉並区が「区民が創る」ということを標榜してしまっただけで、小さな政府に移行するということをもう宣言したというふうに理解しています。大きな政府はあり得ない。つまり、何でも言ってください、何でもやりますということはない。できないということですね、財政上。したがって、そこはNPOなりなんなりを充実させていながら、区民とそれから行政サービスの間のサービスをものすごく大きくしていくということをせざるを得ないんじゃないかなというふうに理解しております。以上です。

会長 どうもありがとうございました。確かに後半の方を見ますと、細かい指標についてのコメントがありますので、これはまた次回以降ということになるかもしれません。

それでは さん、お願いします。

委員 ちょっと、実は時差ぼけで、きのう、夜中の3時ぐらいにメールで送ったもので多少ぼけて、あとでちょっとつけ加えようと思うところもあるんですが。

大体、今までのお話で出たと思うんですが、ちょっと繰り返しになりますけれども、やはり非常に都市性があるんだけど自然と緑地が目立つ、異質なものがこう共存する、と。

これは実は社会学会なんかに行きますと、杉並区と言うと、委員がおっしゃるように

すばらしいですねとよく言われるんです。なぜかといいますと、もちろん緑地があるというのも、都市で緑地があるという、社会学的環境のよさというのと、実はベスト4の神社がこの区には二つございます。もちろん1番は明治神宮、2番が靖国神社、3番が大宮八幡、4番が井草八幡。いわゆる日蓮宗の総本山の妙法寺とか、カトリックの光塩とか東京女子大もございますし、そういう宗教社会学的な環境をフィールドワークするにはすばらしいとこだとよく言われて、それが意外と杉並区民は自覚していない。そういうところが非常に逆に、やっぱり外から物を見ると非常に大切だと思うのはそういうことだと思いますね。それであと、これも出ましたけど、まさに世界に冠たる日本の、グローバルゼーションとか、最近はいコール、アメリカとなっていますが、アニメ等とかVHSとかそういうものは実は日本がグローバルゼーションの、スタンダードの中心になっておりまして、まさにその最先端が、しかも地場産業的に小さなところでしかも公害も出さず、先ほど委員がおっしゃったように、まさにエコ的にしかもアニメーションとはアニミズムですから、そういうスピリチュアル、精神的なそのレベルの高さということも非常にこう、しかも世界の子供たちが日本のアニメをみんな、ピカチュウとか、インターネットで直接、親子でとっているわけですから。しかも日本の言語でとろうと。そういうようなことはもうちょっと誇るべきことではないかと。最近の『リビング新聞』にアニメはまちを元気にするというのがあるんですけども、ここでまさに杉並、厳密に言うと中央線沿線なんですよ。でも、杉並区が他区に先駆けてアニメーション・フェスティバルというのをやったというのは、私は非常にすばらしい先見性のあることだなと思います。

そういうことを考えるにおいて、まさに、これも出た話なんですけど、そういうすばらしい人材が本当にこの区の中には、私もいろいろなところに出歩いているんで非常に、すごく多いんだけどやっぱり埋もれているな、できればそれをデータベース化して表に出して、そういうのをどんどん交流して情報交換するデータベースがほしいなと。これが私の一つの考えで、ちょっとこれは後の方に書いてあるんですけども、それを例えば学校とか地域の区民センターとかは一つの地域拠点というんでしょうか。そういう情報収集箇所というものに再編成・再構築しまして……、今、町内会ってございますね、自治会というんでしょうか。それは実際ほとんど何かこう機能していない、ある一部の人がやっているというのが、どうもこれ、私のイメージなんですけれどもね。私も新しく来たから……、それでも20年は住んでいますけれど。なんですけど、そういうより学校とか地域コ

コミュニティセンターみたいなところがそういう情報拠点として、あと、人が交わる交流の場所というんでしょうかね、そういうものに再構築していくような方針、哲学というんですかね。そういうのを持っていただけるとありがたい。

ちょっと戻りますけれども、結局、杉並の哲学というか理念というか、そうすると、結局、あと西欧の、名前を出すとあれですけども、ハイテクとか、ファイナンス関係の大きな本社も結構ございますし、ハイテクとハイタッチ、いわゆる理性と感性、これも共存してますね。外国人も非常に多いし、西洋と東洋も共存してますねと。お互いにそれがただ混在しているような状態で、これをお互いにある一定の場にのせて共存しながらお互い刺激し合えば、より一層総合的な発展が可能になるのではないかと。先ほどからこうナンバーワンと……、競争はもちろん私は否定しません、やっぱり競争あったからこそまで伸びたんですけど、これからはどちらかという追いつけ追い越せではなくて、オンリーワンというんでしょうか、杉並にしか存在しない、あるいは某何とか製作所みたいにもう日本の部品がなきゃ世界の飛行機は飛ばないんだと。液晶とか、青色発光ダイオードとか、もうちょっとオンリーワンの発想、ナンバーワンじゃなくてオンリーワン、それがまさに区政、区民と、「キラッと輝く」というあの文章に多分つながっていくのかなと。

もう一つ、ちょっとこれ21世紀ビジョンの問題で、某委員とやっぱり同じような意見で、確かに時間かけてよくできているんだけど、やっぱりそういうオンリーワンの……、ですからこれを例えば調布市とか渋谷区、中野区へ持ってっても同じじゃないかと。だったら、やっぱり杉並の哲学というか、杉並とは何ぞやというのをもう一步加えれば、さらにこれまでの努力がより一層実を結ぶのではないかと、そういう意見が出ました。

今度は短所になりますけれども、長所の裏返しですね、先ほど 委員がおっしゃられたように。結局そういう木造の密集地域が特に、高円寺、阿佐谷……、中央線沿線に多いんですけど、避難場所は遠くはなれている。なぜかという土地が安いからでしょうけど、区南部の高井戸方面（浜田山）や和田堀公園とか。阿佐谷あたりから和田堀公園へ逃げろっても、あれ青梅街道があってとても無理な話ですよ。そういうことを考えても、私がもし都知事か区長だったら、もう中央線を全部下に、それでもうあそこを全部防災緑地帯にしちゃうとかね、そのぐらいの発想の転換というんでしょうか、しないと、これはとても無理だなと。それで、後は 委員がおっしゃったように、確かに南北問題はやっぱり丸君でできたんですけど、アクセスが結局地域に、縦なんでサークルとしては回っ

てないわけですね。交通アクセスということから考えると、千代田区なんかは回してますし世田谷も回してますし、そこをもうちょっとやっぱり……、でもやったということは私はすばらしいと思うんです。

それをもう一步こう進めるということは、やっぱりそういう人材をいかに、特に意見のいいものはどんどん吸い上げるというシステムが必要じゃないかと。

先ほど、これも 委員だったと思いますけど、確かにこれ、いじめが少ないとたしか出てましたが、データの根拠が示されていません。やっぱり私も教育関係の人たちと話して、やっぱり殺伐として非常にやはり青少年、確かに杉並というのは本当にいわゆるエリートというんですかね、中産階級が多くてまじめで、だからこそ表に出せないという、いわゆるアダルトチルドレンじゃないですがあるでしょうけれど、そこら辺のもうちょっと、まさに声なき声をすくうというんですかね、逆に言えばえせ弱者みたいに声だけ大きくて、実は弱者じゃないと。外国人だから女性だから何だかんだということじゃない、それは逆に逆差別になってしまいますんで、もうちょっときめの細かい、それこそまさに行政の役割、公としての役割というのはそういう一步引いて全体を見るという、そのために地位が安定しているわけですからね。

ちょっと長くなって申しわけないんですが、それにはやっぱり、結局その短所というのは、これ杉並だけじゃなしに地域共同体が人を育てる。結局、家庭が崩壊しているというところにかかわって、当然母親も父親もという問題になってくると思うんですけどね。で、先ほど言ったように、やっぱり町内会の機能保全や住民自治意識の温度差が非常に、物すごい意識の高い人と全然無関心な人と、投票率を見てもわかりますけど、これが非常に現状としては難しい。総括しますと、山の手というのはよかれ悪しかれ流行に敏感で個性的なんですけど、いわゆる戦後民主主義的というんでしょうか、何かこう、責任意識を欠いた自由、勘違いした放縦というんでしょうかね、義務なき権利主張が下町なんかの人たちと比べると強くて、これはやはりもろ刃の剣だと。いいとこだけいかに生かして悪いとこをいかに減らすかという戦略をぜひ杉並区、私たちも加えて立てていこうと。

もう長くなっちゃうんで、身近な重視するとか項目とかもうあれなんで、防犯・防災とかバリアフリーなんていうのは、特にバリアフリーはこれ道路の問題だけじゃなくて実は組織とか集団の横並び、タコつぼですよ。いわゆる開発途上の理系・文系なんていうのに分けますが、筑波大学みたいに1群、2群とか、慶応の湘南藤沢みたいにどーんともう

大きく分けちゃって、理系・文系なんかつけない。そういう、いわゆるある意味での専門
ばかりですね。その意識を超えて、もうちょっと、それこそバリアフリーにいろんな人の知
恵を集める場所をつくる。そういうことは絶対必要だと思います。で、家庭環境を……、

特に自殺の多いのは父親ですから、これを何とか支援していかなければならない。ただ、
あと自然・伝統文化とか能力に応じたものというものに対する教育、または公のモラルと
いうものはありますね、自転車。特に医療機関、ここは実は評価で一番かかわるんですけ
れども、医療機関とか教師とか学校、弁護士とかそういうのは基本的な情報がないですよ
ね。だから本当はそこまで評価システムが確立できればもっといいなと。

もうだんだん長くなるんであれなんで、最後にキーワード、ちょっとこれありきたりな
のである程度考えたんですが、結局多様性のある統合というんでしょうか、あと、個性を
認めた調和、あと、違うものがこう一つになって、みんなが共存して発展していくという
イメージをぜひ加えていただきたいなと。最後になりましたけれども、「古代と未来が行
き交う街」と。ちょっとそういう感じがしました。

すみません、長くなりました。

会長 どうもありがとうございました。

さん、よろしいですか。

委員 でございます。私は相変わらず宿題はその日出すみたいなこと、きよ
う、今出して皆さんのお手元に配られたと思うんですけれども、杉並の長所／短所につい
ては、もう各委員から同じようなことが既に述べられてますんで、余りこれについては詳
しくお話ししてもしょうがないと思ってますんで、いいところ悪いところはどこでもあります
し、私、区民じゃありませんので、区民の意見として私の周りに区民の方がたくさんいら
っしゃいますので、その方から意見を聞いて書きました。

こういった中で、先ほど 委員が言われましたように、行政とは何か、行政評価委員
会って何ですか、と。私、民間の企業から出てきているんですけれども、私の上司は実は
アメリカ、カリフォルニアのパロアルト市の前の市長をやっていました。それでパロアル
トというのはそれほど田舎ではありませんで、皆さんご存じのように私どもヒューレット
パッカードの本社がありますし、有名なスタンフォード大学という学校がある土地で、人
口が大体九万幾らです。アメリカの場合は人口10万以下のところはほとんど選任の市長／
市議員を置いていません。彼に月に幾らもらっているんだと聞きましたら、実は600ドル

だと言うんですよね。6万円です、日本で言えば。それが市長なんですね。ちなみに市議員というのはいるのかどうかと聞いたら、一応いるというんです。ボードはいる。その人たちは幾らだと言ったら、300ドルだと言うんですよ。半分だと言うんです。で、議会は どうするんだと。私の上司ですから、当然会社勤めしているわけですよね。議会は夜やるんだと。夜やって、行政として本当に大丈夫かという心配もありますが、日本の土壌と違 いまして、日本の場合はご承知のようにお上という形で上から下に落としてくるという、これがもう古代からもうそういう歴史があるわけですけども、アメリカの場合には自分 たちが何とかその町を盛り上げていくんだと、造っていくんだという意識の違いがありま すので、非常にそういうことでお金のかからない、先ほどどなたかおっしゃっていただけ けれどもチープガバメントで、区もそうでしょうし、都もそうでしょうし、国もそうであ りたいという形に変えていかないと、なかなか日本で区も都も国も、これだけ大きな世帯を 背負ってやっていくのはもう企業も住民もとても耐えられないということで、その辺を杉 並がまずみずから、いろいろ過去のフレームワークがありますんで一挙に壊すというのは 非常に難しいと思いますけれども、そういう中で杉並がリーダーシップをとってやってい ければ非常に周りから評価されるし、住民も一番それを望んでいるんじゃないかな、各企 業もそれを望んでいるんじゃないかなという気がします。そういう中で、行政評価委員と して、これはちょっとやめた方がいいんじゃないですかと。もうすべてできないわけ ですから、お上意識ですと、もう要求は下から上にどんどん上がってくるわけですよね。これ をすべてかなえるというのはもう難しいわけですよ。これはもうあなたたちでやってくだ さいと、自助努力してくださいというのが欧米のスタイルでございますし、もう特に日本 もこれから変わらざるを得ないと思いますし、そうでないと、先ほどどなたかからお話の あったグローバルの中でとても打ち勝てないし、やっていけなくなるのはもう目に見えて いるわけですよね。そういう中で杉並としてどうやっていくかということをご検討した いということで、長所・短所はいろいろありますでしょう。これはどこのまちもそうです けれども、そういう、行政とは何なのかというところからぜひ議論していきたいというのが私の希望です。

ということで、簡単ですけど、ちょっとこれについてはあんまり触れなかったですけれども、そこが一番ちょっと気になっていますので、よろしく願いいたします。

会長 どうもありがとうございました。

メモは出ておりませんが、　　さん、どうぞ。

委員　そのパロアルトにしばらく住んでいたこともあります。宿題、やってきませんでした。わざとやってきていません。二つ理由があります。

一つには、私は杉並区の住民ではなくて、杉並区に来るのはこの会議があるときだけということにして、よくも知らないのにそんなこと言っちゃいかんだろうと。しかも、私、横浜市青葉区に住んでいますが、そっちの方が緑いっぱいあるし、道路も広いですし、地域住民も結構レベル高いなど、同じぐらいかなというような感じがしてまして、杉並区が長所として挙げるところを短所として書かなきゃいけないかもしれないなというふうに思ったからでございます。ですけど、これは冗談です。一番私が書かなかった理由は、21世紀ビジョンとどういう関係があるんだろうということ。長所・短所を探るといような作業は、21世紀ビジョンですとやってきて、それでこういうところをこういうふうに伸ばしていこうとか、将来こういうふうにしたいんだということを、先ほど　　さんもおっしゃっていましたが、1年間かけてまとめたものがあれです。ですから、同じ作業をここでやるべきなのか。私、委員じゃなくて私の上司が委員をやっておりましてずっと一緒に来ていたんですけれども、同じ作業をここでまたやる必要があるのか。それはもちろん、委員は違っていますからそこら辺の確認なり……、先ほど満足してないというお話もありましたけれども、確かに満足しない部分もあるでしょう。ですけども、それは何をやっても満足しない部分は出てくるはずですから、その21世紀ビジョンというものが何のためにつくられて、今、なぜこの作業をするのかというのが明確でなかった。そういうことで、二つの意味で、宿題は確信犯でやりませんでした。

それで、私のこの委員会がやるべき仕事というものを一つイメージしています。それは、確かに　　さんが最初におっしゃったように、行政は何をすべきか、どういうことを基本的にやるところなのかとか、そういう哲学的なこと等というのは非常に必要ですし、今

さんがおっしゃった話というのも非常に重要ですし、　　さんがおっしゃったそのパロアルトの実例なんかも非常に参考になるかと思うんですが、一つ考えなきゃいけないのは、私のイメージとしては、21世紀ビジョンをいかに具体化して行って、その目標として具体的な目標をいかにつくって、それをいかに測定される形に直して、それをどう評価していくかと、そういうプロセスづくりだろうと、そのスキームづくりだろうと理解しておりました。その中で、例えば21世紀ビジョンはいっぱい項目が出てますけれども、これは本来、

杉並区という行政自体がやるべきことなのかどうなのか。ちょっと細かくなりますけれども、そういう作業ができていくと。ですから　さんが最初に提起されたこともそのプロセスの中で多少なりとも出てくるんじゃないかなというふうに思います。ですから、そういう意味で宿題をしてきませんでしたけれども、まあ、私の理解が正しいかどうかわかりませんが、そういうふうに思っています。

以上です。

会長　どうもありがとうございました。

実は、今の話でその次の議題にもかかわってくる点があるんですけども、　さんは何かご意見ありますか。

副会長　若干、今お話を聞いていて、それぞれごもつともだと思うんですけど、このベンチマークとあと次の政策評価との絡みでやはり注意しなきゃいけないのは、その短所・長所というのはそれはそれで既に検討されてきたことなんだろうと思うんですけど、やはり、区が何をやるかとか行政が何やるかという話が出てましたが、いわゆるベンチマーキングで目標とするときに、やはり21世紀ビジョンをもとにしてもいいと思うんですが、要するにここではいろいろ短所・長所を書けと言われますが、かなりキーワードの中には普遍的なものもあるわけです。ですから、要するに自治体に住んでいる住民として、普遍的にやはりどの地区においても満たさなきゃいけない要件というのがあるわけです。それを標準的なレベルにまずなっているかどうかということは、当然洗い出しは終わっていると思いますが、それをまず明確にするということですね。それと、いわゆるそのオンリーワンであるとかナンバーワンという議論が出たんですが、いわゆるその杉並区としての特色を打ち出すというためのベンチマーキングと、やはりその二通りがどちらも必要だということ。そしてもう一点重要なことは、南北問題等々いろいろございましたが、このベンチマーキングをやる場合というのは平均値でやるわけですね。結局、もう一つ重要な問題というのは、行政の場合というか、公平というか公正の問題があるわけです。それは別に全部むだなことを公平にやれということじゃなくて、最低限の場合の公平という意味なんですけれども、ここの地区間のばらつきというのが平均してしまうともうわからなくなってしまっているんですね。これはもう結構数理的に危険なことで、その地区間のばらつきというのが数値化したときに消えてしまいますから、そこをどうやって普遍的な条件なり特徴的な条件というときににおいて加味していくかということが非常に重要だと思いますね。

それと、埋もれた資源を何とかしなきゃいけない。これはごもつともだと思います。ただ、杉並区民全員がその意識が高いというわけでは当然ないわけなんですけど、しかし、今一番重要なことは、最低限やってもらうということはまず重要です。そして、非常に卓越した人については選択的に関与していただくということで、これも無理やり……、なかなか、たたいてというわけにもいかないもんですから、選択的にやはり協力してもらうというのはこれはNPO的な役割になるわけですね。したがって、これらの資源を動員したのが当然、最大動員というのは非常にかっこいいことなんですけど、やはりここにおいても、政策評価なり行政評価の中で区民としてのオブリゲーション的な、あるいはまあ、権利と義務とセットになっていますが、区民としての、「義務」という言葉はあんまり僕は好きじゃないんですが、基本的な任務としてやっていただくことと、それと、いわゆるNPOの活用となれば、その中でこういう働きの人を、飛びついてこいというような感じでやるということが多分重要だろうというふうに思います。

したがって、いずれにしても私は、重要なことは、杉並区がすべてにわたって全部日本一になるとかいうことは非常に私はばかげていることだと思いますし、何を中心にやるかというのはもう21世紀ビジョンになっているわけですから、そこをベンチマークのときに頑張っってやっていくということと同時に若干私が心配しているのは、21世紀ビジョンのときに本当に杉並区が標準的な水準を全部クリアしているかどうかというのが、例えば別の資料だと安心あたりが非常にレベルが低いんです。僕のは東洋経済のやつですけども、都市データ的には非常に低い、安心のレベルが非常に低いということで、必ずしもここに言っているような強さ・弱さというの、いわゆる何を統計にとるかによって非常に違って来るわけですよ。したがって、その検討はされてたということも、それはある意味でどのデータをとってくるかとか、どういう前提を置くかによって、とってくるかによって違って来るので、それはそれで尊重することにして、この指標化というのはやはり数値化ですから、そのときにもう少しちょっとチェックという意味合いでやればいいのかと。もう一度議論するということは私もむだだとは思いますが、そこでもう少しチェックを入れる作業に協力させていただきたいと、こういうふうに思っております。

会長 どうもありがとうございました。大変示唆に富むお話をいただいてありがとうございました。

それで、実は先ほど さんがおっしゃったことなどもごもつともなところがあって、2

1世紀ビジョンがあるのに似たようなことを何でやるんだということと、そもそもこのベンチマークをなぜつくるかという話になって。私、ちょっと気になっていることを一つ申し上げると、この指標をつくるのは意味がないと思うんですよ。指標をつくって何をするかということに意味があるんであって、その何をするかということが決まらないのに指標をつくっても意味がない。例えば今、　　さんがおっしゃったように、ある行政の標準をクリアしているかどうかというのをチェックするためにまずつくるんだと、そういう観点からつくるんだと。それからその次には、ベストプラクティスか何か、オンリーワンか何かのそれを設定するためにつくるんだと、そして、行政をそういうふうに変えていくんだと。何かそういう目的なり志向なり何かあって、そのための道具として指標をつくるんだというふうにならないと、確かにどこに行こうとしているのかというのがよくわからないというご不満なりご意見が出てくるゆえんではないかと思うので、むしろ、その指標をつくること自体は目的に応じてつくればいいのではないかと、私は実は思っているんですけども。

そこで、最初に　　さんが問題提起をされて、そうだそうだというご意見がお三方ぐらいからあったんですけども、つまり、このシステムをどういうふうにつくればいいのかという点について、もし今までのところも踏まえてもうそちらの方に議論移した方がいいと思うんですけども、残り40分ぐらいしかないものですから。もしよろしければ問題提起のようなことをなさいました　　さんの方から少し敷衍（ふえん）していただけますでしょうか。何かここに4点、資料の中にメモが書いてありますが。

委員　じゃあ、行政の役割ということでちょっと私の意見を申し上げます。

「行政」って言ったときに、やっぱり今、行財政改革、前回も言いましたけれども、必ずしも財政が厳しいから行政評価をするのではなくて、それは一つのきっかけにすぎないというご回答がありました。であったら、行政評価は何のためにやるのかということであれば、やっぱり今回の21世紀ビジョンからの流れでいきますと、協働と参画によるパートナーシップ型行政を実現する、徹底させる、それが多分目的だというふうに思っています。

それで、そのためには、効率的かつ効果的な行政運営を実現するための仕組みとしてはどうするのか。そのために人材発掘する必要もあるだろう、と。それから、いろんな杉並のいいところを見つけ出す必要もあるし、悪いところは直していかなければいけないと、そういうふうに思います。

それで、「区民が創る『みどりの都市』杉並」、この緑の本ですね、こちらの20ページに、基本計画10カ条の戦略と重点目標というので、「すぎなみスタイル」というのがあります。ここに上にその21世紀ビジョンというのがあります。「すぎなみシップ」はパートナーシップ（協働）ですね。それから「すぎなみルール」それから「すぎなみモデル」、この形ですね。これを多分、この中ではまだ「すぎなみシップ」だけしか形にはなっていないのですが、こちらの行政評価検討委員会もそうですし、自治基本条例の懇談会も、それから地域活動支援条例の懇談会も、それからまちづくり条例の懇談会それから防災もめざしている。みんなこの立場に立って、ここの21ページにある、前期はビジョン達成のための財政再建を果たさなければならない。後期はその土台、仕組みの上で事業を推進するんだと思います。ですからその位置づけをやっぱりはっきりさせた上でやるべきだというふうに思います。

それであと、行政改革、財政改革のことでいいますと、私は、職員の方を10年間で1,000人切るという話が公約であるそうですけれども、給与に見合った仕事をしてくだされば別にそうじゃなくていいというのが区民の考えだと思うんですね。ですから、そのあたりも行政評価できちっとできるのかどうか。要するに事業評価を事務事業から今度施策評価ですね、それから政策評価、それだけにとどまらずに、予算との関係とそれから人事考課の方まで含めてきちっと行政評価システムをつくって、それで区民に納得できるそういう仕組みづくりをする。それが行政の役割だと、特に杉並でこれからモデルとして、しかも区の職員の方が創造的な施策をつくっていきこうというそういうすぎなみルール、すぎなみモデルですか、そういうふうになっているわけですから、そのあたりのことを共通認識として持った上で、具体的には先ほどおっしゃった、指標はあくまでも手段だと、何のために、どういう杉並をつくりたいのか。21世紀ビジョンはやっぱりまだスローガンですから、先ほど言ったように、どこに持っていても、ある程度みどりがあって……、いろんなところでも使えるものでもあるんですね。それは現実としてあると思うんです。それはやっぱりブレークダウンして、さらに一般の区民にはわかるようなそういう指標にしていく。で、政策にもきちっと参画して、それで次の企画とか政策に区民が一緒につくっていくんだと、そういうものの仕組みをつくるのが行政の役割と区民の役割じゃないかというふうに思っています。

以上です。

会長 どうもありがとうございました。

さん、途中で中座されなきゃいけないということなので、もしご意見がおありになりましたら今言っていたらいいんじゃないですか。

委員 そうですね。一番最初に さんの方からお話がありましたように、一番最初のこの委員会の中で、本当に財政が苦しいからこれをやるんですかという話をしたら、違うという話を、確固たる答えをいただきましたので。やっぱりそうじゃないような気がするんです、私は。やはりそういうところの意味も含んでやるんだということをお話したただかないと、何かどうも、私は一般企業なんで常にそういうことなんですけれども、我々の考えがそこに及んでいかないんじゃないかという気がしてしょうがないんです。これは住民の代表の方とまたちょっと意見が違うかもしれませんが。先ほど緑の本を見せていただきました。非常に立派なことも既に議論されておりますんで、それにのっかってやはり我々がどういう形で評価していけるのかということを具体的に考える場にしていればよろしいんじゃないかと思ってます。

大変申しわけないんですけれども、民間企業は、実は私どもヒューレットパカードも6,000人削減と。これは皆さん新聞紙上でいろいろ見られているように、もうきょうあすなんですね。アメリカは非常にひどくて、3日間でおまへの机を全部空にしると。メールも切られて、ちょっと法律がいろいろ日本と違いますからかなり極端なんですけれども、そういうことをやっています。

それから、私、きょうの昼間、ドーンというニュースで驚いたんですけれども、ヒューレットパカードがコンパックコンピューターを買収するというニュースが出ていまして。これは杉並が中野を買うようなもので、そうなると区長は1人でいいねとそういうことで、じゃあおれの仕事は何になるんだということを、みんなもうハチの巣をつついたような形で6,000人カットの中でそういうことも一方でやっているということで。やっぱり企業は常に動いて、もうあすをもわからないと、自分の命がわからないという中で生活していくということで、非常にその中で、先ほどもお話ししましたように、区があって都があって国があってということで、どこへ行ってももう……、きのうも私どもの人事担当の役員が腕が痛いんだと。どうしたんですかといったら、判こを押さなきゃいけないんでという話で、判こを一日押してたと。これは、実は都に出す資料の判こを押してたというような、ばかげたことを一日かけてやっているというのが一般企業でございまして。非常にそういうこ

とで、私が立場的にこういうことをやっているという話になると、非常に矢面が私のところへ来まして、非常に迷惑しているところもあるんですけどもね。

それはまあ冗談にしましても、そういう中で我々として、行政評価委員としてどういうことがやっぱり具体的にやっていけるかということをもう少し、行政とは何ぞやということころは入るかどうか、先ほど緑の本で立派なことをもう既に議論されておりますので、それにのっかってどういう形で受け継いでやれていくのかということをごひやりたいなと思ってます。そういう中で議論させていただければと思っているんですけども、会長、いかがでしょうか。

会長 具体的にはどんな仕組みを　さんは想定しているわけですか。

委員 やはり住民参加パートナーのパートナー参加型の行政というのがやっぱりこれからやらないといけないんじゃないかと。これは既にもう紙面に出ておりますので、ここをもう議論されているんでしたら、これをやっぱり推進して一体どうやってやっていくのかというのを、杉並の範を垂れるべきだと。そうしたら必然的に都も範を垂れて国も垂れて、今の話ですと、もう小泉さんが何かやってくれるのを待っているという感じなんですけれども、そうじゃないんで。我々自身がやっぱりどうやって変えていくかということをやらないと本当に、もうみんな痛みのある中でやっているところを実現できないんじゃないかという気がしますんで、ぜひ杉並はそういったことにして取り組んでいきたいなという気がします。

会長 ありがとうございます。

委員 一つ、いいですか。すみません。

私は小さな政府をしてはいけないと言っているわけではなくて、いろんな意見があると、その中でやっぱり小さな政府のあり方も含めて考えた方がいいという、そういう意見です。ですから、そういう意見もあるんじゃないかと。多くの区民とは言いましたけれども、必ずしもそうじゃないかもしれない。ただ、一方の方向だけで議論しちゃうのはちょっとまづいんじゃないかと。そういう問題提起です。

会長 どうもありがとうございました。どうぞ。

副会長 余り私が発言しない方がいいと思いますけれども、要するにパートナーシップで住民参画型の行政というので、実は評価で成功している自治体は一つもないんですよ。それはなぜかという、その指標がほとんどのところがその行政の責任、アカウントビリ

ティということになってしまっていて、結局その「パートナーシップ」という言葉は出てきているんですけども、じゃあ住民が何をやるのかというのはどこも書いてないんですね。ですから、もし本当に行政評価システムないし政策評価システムをパートナーシップでやるとすれば、この行政においては区民はこれだけやることにもう決まっていますよと、そして、それをやることによってコストはこれだけ違うんですよというところまでやらない限りにおいては、これは意味がないんですよ。ところが、今、全国の自治体は、僕はそういうことを昔から言ってるんですが、それをやらないんです。結局、受益者というのはみんなは区民一般であるとか県民一般であるということで逃げてしまうわけですよ。だからそれは非常に行政にとってもしんどいし、区民にとっても……、だからパートナーシップというのは非常にしんどい話なんですよ。決して楽なことじゃない。言葉は非常にきれいなんですけどね、パートナーシップをやるというのは。

だから、それで最初に言ったように、義務的なオブリゲーションベースとしての区民参加というのとオプションのレベルの2段階が必要だということなんですね。だからそれを本当にやるのかというのは僕はいまだにちょっと迷ってますね。これが50万のところでもしやるとしたらこれは非常に素晴らしいことで、私は協力はしますけれども、それと評価をつなげるというのはこれはかなり難しく、やはり試行的にやっていくほかない。一番弱者が出るようなやつからやっていくということなんですよ。それが当面無理だとしても、とりあえずそれぞれの評価のところで区民に期待するというか、区民がやるべき、やってもらわなきゃ困るというそういう、だから区民との共通の考え方を持ち込まないといけないわけですよ。それを、できたら町内会とか地区会ごとにタウンミーティングをやって納得していただくという作業が、ですからマネジメントとエバリュエーションをセットにしたような、そういうつらい作業を区の方がされるおつもりかどうかという、ほんとにそれを確認しておきたいんですね。もうそれをしないんだったら、幾らでも、先生がおっしゃったように指標をつくるのがベンチマーキングできるわけです。ただ、そういう場合に一番問題は、先ほど来言っているように、これは区の行政の責任なのか、都の行政なのか国の行政なのか、それがよくわからないという問題が残るんですがね。しかし、それはそうとして、それを本気でやるつもりであれば、そのマネジメントシステムを変えなきゃいけないわけなんです。ですから、それがパートナーシップというとすぐ、例えば民間活力の利用であるとか、そういうふうにもう逃げてしまうわけですよ。それは民

間活力の活用というのは非常に重要なことであって、そして行政改革とも財政改革とも、私は全くメインではないとは考えていません。多分、効率を上げれば当然それは財政再建にも寄与するわけですからね。おっしゃったように財政再建が目的でないというのは、これはうそだと思いますよ。それは、結果としては当然財政再建にもつながらないような評価システムなんて、意味ないですよ。これはもう当然のことだと思うんです。ただ、その場合にリンクさせるとすれば、これはやはりそれぞれの行政コストということをやはりもう一つのシステムでおやりになるわけですから、それはそれでやれば、人を切るかどうかという問題も、コストパフォーマンスの話ですから、それはどちらがいいかということが出てくるとは思いますが。ですから、そこら辺を少し議論していただくか、あるいはそういうぎりぎりしたようなパートナーシップは目指さなくても、よくはやりの言葉で言えば官民分担の基準ぐらいでこうとりあえず逃げておこうかというようなこともあり得るわけですよ。いや、本音の話としてですよ。だから、そこら辺は50万の区のレベルでそういうことが可能かどうかというのも、私は今のところ自信がないわけで、そこら辺はむしろ皆さんにご議論していただくなり、会長さんのご意見に私は従います。

会長 という、大変重い問いかけがございましたけれども、皆さんいかがでしょうか。

実際には、ちょっと思い出したので申し上げますと、人口100万人でこういう問題に取り組んでると言われているバーミンガムというまちがありますけれども、本当に取り組んでいるかどうかわかりませんが、選挙区ごとにそういう公聴会やそれからそれぞれのコミュニティごとにいろんな会を催して、意見を聞いたり、どういうふうに役割分担するかというのを何回も何回もやるんですね。もうそれを延々とやっているわけですね。それで成功しているかどうかわかりませんが、一応やっている、それぞれの伝統としてずっとやっている。そういうところだったらそういうパートナーシップというのも実態としてあるのかもしれませんが、そういうふうな土壌がないと、確かになかなか大変な作業かもしれませんね。

委員 すみません、パートナーシップというのはちょっとよく理解してないんですけども、そのコミュニティに何らかに関する権限委譲して説明責任を持たせるということでしょうか。そうですね。

副会長 いや、個々の区民レベルの話ですね。コミュニティレベルでやるとしても、今いわゆる福岡市のDNA運動というのが私は若干、法解釈としてですけども、あれは

言葉はきれいなんですけれども、あれは分権型行政という意味においては評価してますよ。ただ、それも確かに広い意味のパートナーシップなんです。ですからここでも地区別なものとしておろせるのもあるんですね、行政サービスのうち。ですから、それはかなりの、全国の市町村の場合でそういう分権化構想で仕事のいわゆる本部の方のやっている仕事をおろすという、住民との一番窓口サービスであるとか公民館とか、公民館単位ですね、それは可能ですね。だからそれもある意味においてはパートナーシップだという解釈もできますが、本当のパートナーシップというのは個々の区民レベルにおいて完成しない限りにおいては、先ほどおっしゃったような高井戸の問題であるとか、そういう問題は結局出てくるわけですね。それがまた下に移行するだけです。ただ、それも一つの段階としてはあることは、福岡市は多分人口でもうちょっと多いんでしょうけれども、

会長 100万以上ですね。

副会長 100万ですね。ただ、それと今おっしゃったようなことをやっていますね。

会長 ちょっと議論が拡散してますが.....。

副会長 余計なことだったかもわからない。

会長 どうぞ。

委員 いいですか。ちょっとこの委員会は何の委員会かということについてもう一回立ち戻って考えたいんですが、この委員会は政策委員会ではなくて、政策評価を検討する委員会だと思うんです。したがって、我々やるべきことは、政策がいいのか悪いのかについてはこれは議会が決定することで我々の役割じゃないと思うんですね。そういう意味では、ビジョンを掲げて政策がおりてきてる、それは議会が承認してる。そしたら、それをどういう優先順位で、例えば同じ「教育を充実する」ということであっても、例えば先生をもっと配置することでそれを図るのか、それとも1クラスの人数を20人以下に、例えばですが下げる。例えばクリントンがやった18人以下ということで、アメリカはそれでものすごい成果が出ているわけなんですけれども、そこをものすごく細かく詰めていく方がこの委員会の特色が出るというふうに僕は思うんですね。だから、これで大体コンセンサスがある程度とれたとすれば、あとは一気に各論をもっと、本当にこれでいいのかと詰めていく方が、そこに関連してすごくいろんな豊かな議論が出てくるんじゃないかなという気がしてるんですけど。

一番わかりやすいのは、前回配られました杉並区政策評価、この施策指標素案という186

指標、これを土台にして、もっとこういうのが図れないのかとか、これはもう収斂（しゅうれん）できるんじゃないかとか、これは意味ないんじゃないかとか、それをもし例えばこれ50にするということがもしあったとしたら結構それだけでも大変で、割と、ちょっといいなと思うのにマルをつけていきますと、これでも125ぐらいになっちゃいます。僕がやってみても。そういう意味ではこの辺を、本当はぐーっところ、紡ぎ出すだけでも大変な作業じゃないかなというふうに思うんですけど。もしこの委員会が政策委員会という、議事に附属した、もうちょっと別の視点から、その政策はちょっと違うんじゃないかということ言う委員会でしたら今のような議論で、実際、行政とは何か、あるいはコミュニティーとは何か、住民の参画とは何かというところから議論していかなきゃいけないと思うんですけども、それは多分この中に出てくる形で、例えば女性の参画と言ったときに、それをどういうふうにとるかですね。私は例えばこの委員会でこう検討して、審議会には2人の女性の委員がいるんですが、審議会はすべて半分以上を女性としようじゃないかと、あるいは、そこまでいったらもう議員だって半分女性じゃなきゃおかしいんじゃないかみたいなそういう議論の中で、そこをウオッチしていこうじゃないか女性の参画についてはということなのか、あるいはNPOのすべてのボランティアの人数で女性の人数が半分以上なのかを図ろうじゃないかと、そういうことを猛烈に議論した方が実があるんじゃないかというふうに思うんですけども。要は我々の役割は政策として出されたものをどうやって加速していくかという、どうやってウオッチしていくかということの方にあるというふうに僕は考えているんですが、違うでしょうか。

会長 さん、どうぞ。

委員 そうですね、大体、理念の、哲学の方向は大体共有されたととりあえずみなしましょう。というか、方向性はそれまさに根源論のは必要なんですけど、そればかりやっているとなまさに憲法の議論みたいに抽象的な話で終わって何の成果もないと。それよりは、先ほど出ましたけれども、例えば男女比の結果目標を50：50にするって、実はこれ憲法違反なんですよね。結果の平等はこの日本国憲法では保障してない。機会の均等しか保障してないし、むしろそれこそ国家社会主義にまた戻ることかと。むしろ、そういう能力のある人材をいかにこう引き上げるという情報のツールとシステムと評価システムをつくった方が、結果的に女性8割になってもいいわけですよ。結果的に3割でもいいわけ。それに目標を設けるのはこれ憲法違反です。それこそ、女だから出たんだらうと逆差別に

なってしまうわけで、そういう間違っただウーマンリブみたいなことはもうそろそろやめて、まさにそういう具体的な議論を今みたいに詰めていく。そういう……、ただ先ほどちらっと出たんですけど、地域の区民センターのトップの方とか、あとは学校既存の施設の活用ですよね。あとIT。せっかくこれだけITがこう、実は光ファイバーなんか先ほど委員とちょっと話が出たんですけども、CATVなんかの光ファイバーなんかも随分出ていることもあるし、役所の、これ国のレベルになっちゃいますけれども、光ファイバーはもう腐るほど引いてあるんですよね。それをどう規制緩和して我々の方向に持っていったうまく活用するかとか、そういうこう、何か一点突破主義というんですかね、より具体的な方をそろそろ、それこそ毎日議論しているんでしたらいいですけどね、この2カ月に一遍ということから戦略的に考えれば、そろそろ具体論で詰めていった方がいいんじゃないかと私は思います。

会長 ほかにご意見ありませんか。

副会長 いや……、具体論は私の一番得意とするところなんですけれども、事務局の資料でもありますように、ベンチマーキングというものと、要するに杉並ベンチマーキングというのと、政策評価なり行政評価の関係というのはいずれにしても整理する必要があるわけなんですよ。その場合に、それぞれの指標でどのような具体的な目標値の設定であるとかいうことは非常にいいことではあると思うんですが、最終的にその目指すものが、ベンチマーキングで掲げるような数値を高めることにあるとすれば、当然その個々の事務事業なり政策が非常に立派な結果になってる、それはもう既にオーソライズされたことであるからこれはもういいということで、政策がいいかどうか自身の判断は当然この委員会の指標ではないんですが、その政策が本当に最終的な目標に貢献してるかどうかというのはこれはまさしく政策評価の役割なんですよ。そうすると、いずれにいたしましても、ベンチマーキングのまずイメージを確定して、それに対して個々の指標なりが果たしてこの事務局案で言っているようなつながりがいいかどうかという議論をまず議論するということと、それと最終的な大目標と個々の施策・政策との絡みがこれを議論するという作業がいずれにしても必要になってくるわけですよ。そこで、僕はそんな詳しくないんですが、それで一番、基本理念が区民とのいわゆるパートナーシップという行政だというのが大事だと、こうおっしゃったものですから、そうするとそれが一番のかぎとなるとすると、そういうことの有効性ということを頭に入れてやはりやっていく必要があるだろうと

ということで申し上げたのでありますから、きょうのところはとりあえず、せっかく事務局がいろいろベンチマーキングの考え方を整理されたわけですから、ここの考え方でいいかどうかというのはやはりやるべきじゃないんですか。

会長 いやいやいや、これ自身をやるというのもそうなんですけれども、これも含めてですね。これも含めて評価のシステム全体をまず確定させて、その中で、ここでいうベンチマークのその位置づけをして、そして具体的にどんな、どの程度の指標をつくるかと。という作業をするというその三つを私、想定していたんです。ですから、おっしゃるように、その第一歩としてこの資料の2を少し議論するというのはいいかもしれません。ただ、きょうはそこまで全部できないと思うので、次回ももう一回使ってやらないといけないと思います。とりあえずきょうはそのシステム全体のちょっとご意見を聞いてと思ったんですけれども、もしよろしければこの中身に入ってもいいと……。

副会長 それはいろいろ意見が混線してますから、意思統一した方がいいんじゃないですか。おっしゃったように行政評価システムがどう位置づけるかということでしょう。

会長 全体でしょう。

副会長 ええ。それは何か、21世紀ビジョンを推進するものだというような感じのように、私、今受けたんですが。

会長 いや、それは流れとしてあれじゃないでしょうか、既存のものがあるわけですから、それと全く独立に進んでいるわけでも何でもないの、それを実行し推進する一つの仕組みとしての評価ということだと思いますけどね。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 4番目の「その他」のところで書いたところなんですけれども、要するにアウトプット、アウトカムについての共通認識、それから行政評価制度の全体図という、要するに、先ほど言いましたけど、必ずしも政策について批判するとかそういうことじゃないんですね。少なくともビジョンができてから基本計画の10カ年戦略の戦略と重点目標というところに書かれている図と、それからそのことを説明しただけであって、それについて自分の意見として、だからやっぱり雇用というのは大切だから、給与に見合った仕事さえちゃんと書ければ、それは行政だろうが企業だろうがNPOだろうが、やっぱりちゃんと保障されるべきだと思っているから、それは当たり前のことを言っただけなんです。

それで、そういうことでいいますと、例えば私が、手書きの汚い字で書きましたけれど、1番の長所・短所の6番目、1小学校区に1児童館があるというのは私は杉並の一番いいところだと。少なくともベスト5に入っているんです。だからそれをどういうふうに、例えばコミュニティーレベルの評価とかそういうところにつなげるか。現にあるわけですから、これから新しくつくるんじゃなくて、それをうまく活用する、それから区民センターとかいろんなセンターがありますから、そういうものをうまくこう有効活用して、先ほどおっしゃったそのパートナーシップ型はできてないのかもしれないんですが、私もその辺わからないけれども、ビジョンからこの流れ、スマート計画の流れを読めば、パートナーシップ型区政運営をするということが、なっているわけですよ。だからそうであれば、それについてやっぱりこの検討委員会でその仕組みづくり、それから事務事業評価を2年間内部評価でやってきたけれども今度は外部評価をつくろうと、そのために区民の公募が選ばれているわけですから、それであれば例えば事務事業評価、2年間は内部評価だけでやったけれども、それを例えばコンサルタント会社を含めてどんな評価が内部でなされたのか、そういうことも知った上で政策評価の方に行きたいし、それから、今新たにコンサルタント会社が指定されたのであれば、そのコンサルタント会社はどんなことを考えて今やっているのかということも一緒に考えていきたいわけですね。それが協働だと思うんですけど。そういう部分も含めてもうちょっと……、それはやっぱりすごく重要だと思うんですよ。そのあたりがあって、それから具体的なベンチマークの指標づくりに行っていけないんじゃないでしょうか。それこそ、ビジョンとか基本計画で、先ほど 委員がおっしゃったように186項目の指標で、しかもそれが大項目から中項目、小項目とありますよね。だから、大項目の中で、例えば少なくともこれとこれは……、試行的に13年度はこれとこれをやってみて、で、うまくいかなかったらまた変えよう、うまくいったらほかのにもやろう、と。

そういうのが、多分この今回の検討委員会のスケジュールだと思うんですよ。たしか、前回そういうスケジューリングをいただきましたので、そういう方向でぜひやっていただきたいというふうに思います。

委員 具体論というのは、具体論というのも実はすごい幅の広い話で、理念と具体論というのは実はすごいあいまいな、この前のインターネットができるという話と同じなんですけれど。やはり、もちろんこの細かいこの何百っていう話、まさに さんそこから辺すごくお得意なんで、これ見るだけですごくよくできてるなと思うんで。ある程度、そ

れは各委員、それぞれ個性を尊重して能力に応じてと憲法にありますけれど、それぞれの、多少ぶれがあったとしても、それぞれの得意なところを生かしていくという方がよろしいんじゃないでしょうかね。予定調和的にうまくいくのが一番いいんでしょうけれど、多少その揺らぎというか遊びというか……。

特に、先ほど 委員がおっしゃられたように、その評価が正しく業績、結局、簡単に言っちゃえば給料とか地位とかそういうものにちゃんとリンクするかどうか、それがあって初めて本当に区政というものが区民と協働していくと。要するに共通の基盤に立つと、区政だけ、役所だけが特別な、特権的な地位にいるというんじゃ、幾ら叫んでみてもやはり区民の方には落ちて、納得いかないだろうと。そこら辺のところも含めてやはり、これは私は具体論だと思うんですけどね。ベンチマークは道具で、それを何の目的で使うかというものを踏まえながら、その道具のいかに効率よく道具を使うか、できれば既存のものを、コストをかけずに。

だから私は、町内会では非常に、まさに先ほどパーミンガムとかお話が出ましたけれども、そういう自治の、ずーっと伝統というか、長くやっているところはいいんでしょうけど、特に戦後そういう自治体・共同体というのが壊れたに近いような状態なんで、でしたら学校というものとITインフラをうまく活用して、そこで意見や何かを吸い上げて、やっぱりどっか場所をつくらなきゃならないわけですよ。まさに働いている人でしたら昼間というのは非常に難しいわけで、ITを使えば昼でも夜でもいつでも掲示板に書き込める。そういうような、何か新しい飛び道具を使って、せっかく21世紀というんですから、今までの方法、もちろん伝統を重視しつつ新しいものを入れるというのが21世紀共存の発想だと思うんで、そこら辺をもう少しやって、単に指標だけをやるというのですとやはり物足りないなと。でも、それをいかに使って、この区の、区民と結局行政の意識改革という、行政改革、構造改革というのは多分そこだと思うんですよ、意識を変えていくんだと、単にお上にぶら下がっているんじゃなくて、我々も参加していくという権利と義務が一体した意識、その点、副会長が非常に本質を突かれて、そこは難しいんだとおっしゃるところは全くそのとおりなんですけども。それを少しずつ分かち合うということが必要なんではないかなと思います。

委員 私は今日のディスカッションの中で、最も重要なのは、事務局から提案のありました項目を50以下に絞り込むということに、大賛成です。いま 委員が言われたように、

いきなり細かく項目を作り上げていくよりもまず行政評価のシステムづくりが大切じゃないかと思います。そのシステムをブラッシュアップしていくことによって、より良い評価システムが出来てくるのではないかと考えます。

ではスタート時点で、区で用意した素案をベースにしたら良いのか、絞り込んだ上でそれに欠けているものはないかという議論が分かれるだろうと思います。私は素案に漏れが無いとの前提に立つと危険だと思います。いずれにしても杉並区21世紀ビジョンを無視して新たに政策を決めようなんて考えていません。項目を絞り込み、それに具体性をもたせようとするとそういう議論が出てくると思います。必要なことは数の大枠を決め、それに合わせた項目の絞り込みとウエイト付けを行ない、まず杉並としてシステムをスタートさせるのが必要だと感じました。

会長 ほかにいいですか。

委員 ちょっといいですか。私、とんちんかんだったらごめんなさい。

先ほど 委員が言われたようにもし仮に一つの方法として186指標を、これから私たちが、チェックするとか精査するというか、そこから言ってみれば、この間いただいたのをちょっと見てみますと、アンケート用で取得する指標なんて書いてありますね。結局186の中から40なり50なりに絞り込む、その、文言というのもこちらの方でつくるといことなんでしょうか。

委員 あ、ここにあるものも全部あるんですね。それから、これじゃだめなんじゃないの、もっとこういうのをはかれないか、というも言っているんだと思いますよ。

委員 そうですか。

委員 最後はちゃんとつくってくれますからね。

委員 わかりました。

委員 コンサルタントの方も雇っているようですので、こちらは恐らくそのコンサルタントに、ちょっと言葉は悪いですけど、命じる側だと思うので、この視点で説明してくださいと、この視点ではごまかされませんよと、こういう話だと思いますので、それを50個ぐらい立てるとい。で、足りなきゃ100立てるとい。

委員 そうですか。何かコンサルさんが出てらっしゃるというから、あれっと思って。

委員 あの辺にいらっしゃると思います。大丈夫ですよ。

委員 そうなんですか。じゃあ、よろしく願います。それをチェックするということですか、私たちは。

委員 そうです、そうです。

委員 わかりました。どうもすみません。

会長 どうぞ。

副会長 いや、僕は自分でも書いているから矛盾することを言うんですけども、今おっしゃったように、評価システム全体図、少なくともきょうはそこまでも皆さんの意見集約しなきゃいかんわけですよ。行政評価システムの全体像なり位置づけについて。それは私はそんなに異論はないと思うんですけども、ただ、いろいろ議論があったのは、人事管理への反映を行政評価システムと持たすかどうかとか、そこら辺は意見として出たんですかね。これは確認しておく必要がないんですか。

あと、結果的に財政、予算の改善につながれば区民参加になる。あるいは行政サービスの質の向上になる。したがって、それが当然21世紀ビジョンを推進なりサポートすることになって、場合によっては見直しに資する。こういうことは、これはもう皆さんご納得いただけるわけですよ。ただ問題は、推進になると言っても、なるというときに、会長おっしゃったように、じゃあベンチマーキングをどういうふうに改造するかという議論はきょうはできなかつたですよ。

会長 まあ。ちょっといいですか。ちょっとまとめますとね、いや、私はあんまり意見言わないことにしてるんですけど、三つあるんですよ、ポイントは。一つは、この評価のシステム全体をどういうふうに組み立てるか、2番目が、そこにいわゆる外部評価の様子をどういうふうに入れるか、3番目が非常に技術的に、指標をどうまとめるかということだと思っんです。それで、実はちょっとこれ理論的にまとめるのは簡単なんですけれども、ちょっと皆さんのご意見がいろいろなので、きょう承ってそれを踏まえてまとめて、もう一回やるということになると思うんですけども。その三つのポイントです。

それから、今の人事管理、給与などにリンクさせるというのはそれは議論してもいいんですけども、ここで議論しても余り意味がないと。

委員 それはむしろ議論すべきでないと思いますね。要するにここで評価すべきは、政策が進んでいるか進んでないか、それを、この視点で我々見てますよというそのアカウンタビリティの視点を全部提供すればいいだけなので、それによって政策が進んでいるか

進んでないかということをチェックするということですから、その結果を業績評価として、区が、人事部がそういう査定に反映するかどうかは区の行政の問題なので、これはマネジメントの問題なので、そこまで口を出すものすごい越権行為になってしまうと僕は思うんです。要は、そういうことを人事上取り入れるかどうか施策がきちっと進むかどうかにかかわってきますから、それを取り入れて進むと思えば多分取り入れるでしょうし、そういうこととは関係ないと思えば、そういうことと関係なく施策というのは進むと思うので。違いますか。

委員 いや、そのとおりだと思うんですけども、越権行為なのかそこら辺はちょっとどうなのかなって感じがして。つまり、職員の方も、何らかのアウトカムを出してインセンティブがないと一生懸命やらなくなるだろうと。そうすると、ベンチマークなりなんなりつくったとしても、それがはなから達成される可能性がそれだけで低くなる可能性が……。

委員 自己満足で終わってしまいますね。

委員 ええ。

委員 でも、事業評価でやっているんじゃないんですか、それは。

委員 いや、評価してもそれをやるというインセンティブがどこまで働くかというときに、競争とか報酬とかそういうものがそれに応じてないとなかなか難しいのかなと。会社の中でサラリーマンをやるとそうだなと……。

委員 みんな横並びというのが戦後民主主義の一番の悪癖ですから。

委員 ただ、さんがおっしゃるとおり、そこまでここがどうかどうかは別の問題ですから。

委員 ただ、提言はしてもいいと思うんですよね。最終決定はもちろん議会のコントロール下にあるわけで、参画を言う以上、そこまで自分で自分の足を縛る必要はないと。

委員 人事政策に提言をするというのはおかしいと思いますけどね、この委員会。

委員 私が先ほど言ったのは、先ほどもご説明しましたが、「その他」の四つの部分の最後の行政評価の全体図なんですね。全体図をやっぱり共有した上でそれでこの検討委員会で何をすべきか、全体図は全体図全部をやる必要はないわけですから、その部分でやっぱり人事考課のことも行政評価制度としてはやっぱあるんですねって、そこをやっぱりわかった上で、ただここではそこまではやらないということで結論が出れば、そ

それはそれで構わないんです。ただ、全体図がやっぱりある程度共有されないと、やっぱり本当にいい議論ができないんじゃないかという、そういう問題提起なんですよ。

委員 わかりました。

委員 あとは、お金とか報酬とかじゃないインセンティブということも……。

委員 そうそうそうそう。

委員 それがだから公共性というね、公共性のその例えばインセンティブって何なのかというところで、お金じゃないだろうそれから地位じゃないだろうというところは多分出てきてくれればそれが指標化される、そういうところまでできれば議論したいというふうに思ってますけど。

委員 それは結局、評価の多様性ということだと思うんですね。まさにそれが個性を輝かせるという21世紀ビジョンの趣旨にも合うし、それを最初から議論しちゃいけないというのはちょっとおかしいと。それが結論だと思います。

会長 どうもありがとうございました。

委員 今の議論している件なのですけれども、人事評価と業績評価というのは、もともとリンクしないものだという観点で申し上げたいと思います。行政でも会社でも部とか課が先あってそこに仕事があるんですね。特に日本は、昨年比どう効率を良くしよう、どう多くの仕事をしよう、どう予算をミニマイズしよう、となる。業務中心の組織として都度グループ化等を行いその業績毎に行政評価を実施できないかと考えています。その場合、組織は複合的なものとなり、直接的には人事評価と業績評価はリンクしないであろうと考えています。

会長 どうもありがとうございました。時間が来ましたので、先ほど言いました三つの点について次回に向けてちょっとまとめをして、第3回目で素案というかたたき台みたいなのをたたくというふうにしたいと思います、いかがでしょうか。

ちょっと皆さんの認識に大分隔たりがあるので、ちょっとご不満が出るかもしれませんが、ちょっと標準的な考え方を出してみたいと思っております。

それで、もう時間が来ましたので、次回以降のスケジュールを皆さん出していただいたと思いますけれども、ちょっとどんなぐあいでしょうか。

行政評価担当副参事 3回、4回、5回のスケジュールということで委員の予定を出していただきまして、かなり絞ってきているんですが、なかなか全員が出席できるという回がご

ございませんで、もしそのときに出席できないような委員がいらしたらご容赦いただきたいんですが、今のところ、10月の23日の10時から12時ということで第3回行いたいと。火曜日です。それから、第4回ですが12月の17日午後、今回と同じ2時から4時ということでお願いしたいと。それから、第5回、今年度の最後になりますが、2月の5日火曜日の午後2時から4時ということでお願いしたいということでございます。

以上でございます。

会長 皆さんお忙しいかと思えますけれども、お繰り合わせ願えればありがたいと思います。

それでは、第2回の委員会を閉会します。どうもありがとうございました。