

会 議 記 録

会議名称	杉並区行政評価検討委員会（第3回）
日 時	平成13年10月23日（火）午前10時03分～午後12時03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 行政管理担当部長、企画課長、財政課長、営繕課長、健康推進課長、 行政評価担当副参事、行政改革担当副参事、計画推進担当副参事、定 数・組織担当副参事 筑波大院生
配布資料	1 第2回杉並区行政評価検討委員会の主な意見等 2 地方自治体の行政評価 3 政策評価システムの検討について 4 ベンチマーク検討小委員会の設置について 5 古川会長提示資料 6 ボランティア・NPO活動の推進をめざして - 概要 - （参考）
会議次第	1 開会 2 送付資料等の確認 3 議事 (1)政策評価システムの検討について (2)ベンチマーク検討小委員会の設置について 4 閉会

行政評価担当副参事 それでは、定刻でございますので、会の開会の方、会長、よろしくお願いたします。

会長 せんだって、資料が事前にお手元に送付されたと思いますけれども、本日新しく配られた資料もございますので、送付資料の、あるいは本日配付資料の確認を、まずしていただきたいと思います。

行政評価担当副参事 それでは、資料の確認をさせていただきます。お手元の次第の中、下の段でございますけれどもそこをごらんください。

まず(1)として、前回、第2回の主な意見ということで、資料1として事前送付させていただいてございます。それから(2)として、地方自治体の行政評価ということで、会長の著作につきまして、資料2としてこれも事前送付させていただいてございます。それから、本日、席上配付ということで資料3といたしまして、政策評価システムの検討について。それから、(4)といたしましてベンチマーク検討小委員会の設置について。それから、(5)といたしまして資料5でございますけれども、会長のごく最近でき上がった近著ということで提示がございます。それから、最後に6として、委員の方から、区の現在並行して進められているボランティア・NPO活動の推進について何かまとまった資料があったらということで、参考ということで、「ボランティア・NPO活動の推進をめざして」という、中間報告のものをお手元に配付してございます。

何か足りないものがございましたら言っていただければと思います。

会長 よろしいようであれば、早速、議事に入りたいと思いますけれども、本日は二つございまして、一つは政策評価システムの検討についてということで、本格的にそのシステムの検討をしようかということと、もう一つは、ベンチマーク検討小委員会の設置をしたらどうだろうかという案があるので、それについて議論をしたいと思います。

まず最初に、「政策評価システムの検討について」というメモが資料3で出ておりますけれども、それについてご説明をお願いしたいと思います。

行政評価担当副参事 それでは、資料3について説明させていただきます。

政策評価システムの検討についてということで、今後どういうふうに検討を進めるかということもございます。1として、まず委員会の基本的なスケジュールでございますが、(1)として今年度、13年度でございますが、13年度は、14年度の政策評価の試行に向けて政策評価を14年度に試行したいというのが区の方の方針として持ってございまして、その施行

に向けて基本的枠組みの確認を行うとともに、ベンチマークを設定すると。

なお、当面の進め方について、また別添ベンチマーク小委員会の提案の項で説明させていただきます。

それから(2)といたしまして、来年度、14年度でございますが、14年度は実践の検証とそれからフィードバックを行いながら、最終報告書に向けた具体的肉づけの議論を進める。こういうことでいかがかということでございます。

それから2として、本日、政策評価システムを検討しようということで、事務局の方で考えた政策評価システムの基本的な検討ポイントというようなことを、またここでもいろいろ議論があると思いますけれども、とりあえず掲げさせてもらっております。

政策評価システムについては、区民意見も踏まえた多角的な議論を継続して進めることとし、当面次の基本的事項を検討する。(1)といたしまして、政策評価システムの主な目的でございます。一つ目といたしまして、政策評価は、行政の成果あるいは業績のアカウンタビリティ(説明責任)を目的とすると言われるが、杉並区ではどうか。また、なぜそれが必要なのか。それから2点目として、杉並区の基本構想の「21世紀ビジョン」と、その具体化である基本計画の実施状況を確認するシステムが必要があるかないか。また、それはどういう方法で可能であるか。三つ目として、政策評価により各政策・施策の効率性と有効性を高めることが必要であるか。また、その必要性と可能性はどうか。4点目として、予算の編成や人員の配置などに民間企業の経営の要素を取り入れた新たな行政経営の視点が必要な時代だと言われておりますが、杉並区においてはどうか。(2)といたしまして、政策評価におけるベンチマークの位置づけ。仮にベンチマークを基本構想・基本計画の遂行状況の評価のために用いるとして、基本構想・基本計画、その目標、それからそれに対して指標というような基本的関係が考えられるかどうか。また、そういった関係設定が必要か。

裏面にまいりまして、(3)といたしまして政策評価の対象整理ということで、政策評価においては、評価対象の整理はどうするか。分野別に評価することがよいか。杉並区は、現在、事業本部型組織形態をとっているが、それとの関係をどうするか。(4)といたしまして、政策評価の要素について。政策評価について、評価要素、構成要素として、どういう点が重要か。特に行政コストの明確化についてはその重要要素となり得るか。5点目といたしまして、継続性、反復性。政策評価は、1年だけ、1回だけの評価ではないが、その継続性、

反復性についてはどう考えればよいか。また、段階的発展性とも言うべきことを見込んだ方がよいか。(6)といたしまして外部評価。行政評価には、外部からの評価を組み入れる必然性があるのかどうか。杉並区としてはどうあるべきなのか。(7)といたしまして外部評価の対象。外部評価は、政策評価、事務事業評価のこういったところを対象とするべきか。すべてを対象とするのか。(8)として外部評価組織。外部評価が必要な場合、それはどんな方法がよいか。専門知識を有する人、民間企業の経験を有する人、あるいは区民の代表者等どんな人がどういう参加の形をとったらよいか。何らかの組織が必要か。(9)といたしまして外部評価の公表について。仮に外部評価を行うとして、その結果をどう扱うか。行政で活用するとして、区民には公表するべきかどうか。(10)といたしまして評価結果への区民の意見表明について。行政評価の結果について区民の意見表明の場の確保が必要か。寄せられた意見はどうするか。

こういった点が検討ポイントとしてあるのではないかというようなことで、事務局としても考えてございます。

それから、あわせて資料4の説明をさせていただいてよろしいでしょうか。

会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 資料4といたしまして、ベンチマーク検討小委員会の設置についてということでございます。

杉並区のベンチマークを検討するに当たって、委員会の検討の時間を有効に使い、効率よく検討を進めるために、行政評価検討委員会に小委員会を設置し、具体的な杉並区のベンチマーク候補をリストアップする。小委員会に検討をゆだねるに際し、次のような基本的な枠組みを全体委員会において確認し、その後の検討を見ながらさらに議論を深めていく。また、ベンチマーク候補リストについては、区民に公表し区民の意見をくんだ上で杉並区のベンチマークをまとめる。

(1)といたしまして指標の対象でございます。基本計画の達成度確認の指標とするため、基本計画の体系に基づき、80の施策項目の成果には186の施策指標が対応してございますが、22の政策項目に対応した達成度を確認するものとして、政策指標（ベンチマーク）を設定する。こういったことでよいかどうかですね。それから指標数、政策指標は、特に区民にわかりのよい指標とするため、できる限りその数を少なくし、50以下ほどを目安とする。(3)指標の性格、政策指標（ベンチマーク）は、成果指標（アウトカム指標）として、「客観

性」と「わかりやすさ」を兼ね備えたものとする。それから4点として指標の構成。政策指標（ベンチマーク）は、指標群の構成の中で、他都市との比較性のすぐれたもの、それから杉並区独自の個性を追求するもの。オンリーワンとかナンバーワンというようなお話がございましたけれども、そういったことで、双方のバランスがとれたものとするというようなことでございます。

裏面をごらんいただきまして、考えられる概略の流れでございますけれども、今後、今年度では第3回、4回、5回があるわけでございますが、今回、きょうご議論いただいた上で仮に小委員会を設置するというのであれば、そのベンチマーク検討小委員会が下にまいりまして、11月から12月半ば、第4回までのこれから1カ月半ほどがある程度のまとまった期間としてございます。

その右の方にまいりまして広報特集号の区民アンケートというところがございますが、1月21日号ということでございますけれども、この枠は区の方でほかのところへなかなか動かさなくて、ここでは区報を一つセットしてございますので、できればこの枠を有効に使って、皆さんに検討いただいたのをまた区民の方にお諮（はか）りしたいというような感じで考えてございます。検討小委員会で検討したものを、12月17日に予定されている第4回に戻しまして、ある程度議論をいただくということで、それを受けて区民アンケート広報特集号に結びつけていくというような考え方ではいかがかということでございます。

それから、さらに、今回からかなり本格的な議論が始まる政策評価システムでございますが、できれば14年度に施行したいということございまして、3回、4回、5回で最終的なものでなくても概略のものでも、それで試して、またそれを受けて修正してもいいかと思うんですが、そういった概略の基本的なところをまとめることができるかどうか。できればそういったことでお願いできればと、そういうふうと考えてございます。

資料3、4の説明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。二つ議題があると冒頭に申し上げましたけれども、したがって、どちらかという少し順序立てて議論した方がいいと思うんで、一番最初の資料3に扱われました政策評価システムについて、基本的なスケジュールの問題、それから検討ポイントが10にまとめられておりますけれども、まずこれについてご意見を承りたいと思います。そして、そちらの議論がある程度出てきた段階で、その2番目の議題に入りたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

(了承)

会長 もしご異議なければ、どなたからでも結構ですけれども、政策評価システムの、これはいわゆる制度設計についての観点だと思いますけれども、これについてのご意見をいただきたいと思います。

どうぞ、 委員。

委員 おはようございます。ちょっと後ろの仕事が入っちゃったもので、11時半に失礼させていただきますので早目に話させていただければと思ったんですが。前回と比較して物すごくクリアになって、やるべきことがわかったという感じがして、ありがたく思います。

それであと、これは意見じゃなくて質問なんです、「21世紀ビジョンとその具体化である基本計画」ってあるんですが、この基本計画そのものが全体のビジョンに対してオリジナルでつくられたものなのかどうか。ビジョンを達成するために合理性とか整合性とかを吟味されてつくられたものかどうか。それとも、あるいはビジョンの前に何かがあって、それと当てはめたのかどうか、そこら辺はどうなっているかということをお伺いしたいんです。つまり、ビジョンがあって、そのためにつくった基本計画で、それが合理的なものでなかったならば、そうでない限り、それを幾ら政策評価の枠組みの中に入れていっても見当違いのことをする可能性もあるというようなことで、そこら辺の質問を最初にさせていただければと思ったんですが。

会長 いかがでしょうか、どなたがお答えになりますか。小林さんの方で。

行政管理担当部長 昨年の9月に21世紀ビジョンを制定いたしました。それと並行してビジョンに基づく、ビジョンを実現するための基本計画をつくる必要があるということで、並行して6月ぐらいから各所管において作業を進めまして、10月に基本計画をつくりました。ですから、不十分かもしれませんが新しいビジョンを実現していくために、新たにつくったという性格のものでございます。

会長 よろしいですか。どうぞ。

委員 それで、これは非常にプロの仕事だと思うんですね、やはり。そのビジョンを達成するための計画というものは、それは内部でももちろん評価されて、吟味、検討されて、これはもう間違いのないものだ、評価にさらされたものだということで、もういいわけですね。ここでやるべきことは、その後のことだということですよ。

行政管理担当部長 基本計画自体は行政の計画ということで、内部の力でつくりました。必ずしも十分じゃないところがあるかとは思いますが、それについては行政の責任でつくったものですので、それをさらに評価するということをご検討いただければというふうに思います。その実行状況をチェックする、そのためのシステムをご検討いただきたいというふうに思います。

会長 よろしいですか、ご質問の方。どうぞ。

委員 すみません、質問。

政策評価の対象整理のところ、「現在、事業本部型組織形態をとっているが、」となっているんですが、その事業本部型組織形態というのはどういうものなのか、ちょっと説明していただけませんか。

会長 では、どなたか。組織形態のことですけれど。

行政管理担当部長 ことしの4月にこれまで12部あった部を五つの部に整理・統合いたしました。もう一つ教育委員会というのがございます。そして、部の組織を大きくりにするということとあわせて、予算でありますとか契約の権限などについて各部長に、民間の事業部というところまではとてもいかないんですけれども、そういう各部長が民間の事業部長のような経営感覚を持って引っ張っていく、そういう組織にしるという、そういう趣旨で、事業部制的な運営をこれからはしていこうと、そういう意味でこれは使っていると思いますけれども。そういうことでございます。

ですから、民間の事業と同じかということ、そうではありません。政策経営部がかなり総合調整をするとか、そういう要素がたくさんございます。

会長 よろしいですか。

委員 はい。

会長 そのほかにご質問などありますか、議論に入る前に。どうぞ。

委員 おはようございます。 でございます。

先ほど 委員との引き続いているところなんですけれども、基本計画というのは、これは何かもう既にもうつくられて所内で何か承認を得られているということなんです。何かこれは公開されているんですか。

行政管理担当部長 昨年11月につくりまして、議会にも説明し、区民にもその概要は広報等でお知らせをしまして、区の資料室等でも頒布をしております。この冊子にまとめて

あります。

会長 たしか、それは以前に配付されましたね。

行政管理担当部長 そのようです。

会長 よろしいですか。

委員 　　です。　委員のところとつながるんですが、3番のところでは分野別に評価することでよいかという、それと事業本部型組織形態を今とっているというこの流れでいきますと、以前の組織は分野別で12というのができていたのか、それと今、体系を前回示していただきましたけれども、その施策の186というのは以前の分野別、12あった分野のときにしたものであって、先ほどの委員にもつながることなんですが、5部制になってからの体系になっているのかどうか。そのあたりの整合性をもう一度、再度確認させていただきたいと思うんですけれども。

会長 どなたか、いいでしょうか。

行政評価担当副参事 この分野というのは、ビジョンがございまして、ビジョンである程度区分けというか、項目分けがあります。それにある程度、それに対応した形、完全な対応ではございませんが大体対応させた形で、基本計画にもある程度一定の区分けがあると。例えば教育分野とか区民生活の分野とか、それから都市計画というか都市整備の分野とか、そういったような分野分けみたいなものはございます。

行政管理担当部長 ちょっと補足させていただいてよろしいでしょうか。

会長 どうぞ、小林さん。

行政管理担当部長 五つの部に大きくくくったということなんですが、それとビジョン等の政策分野が完全に一致しているわけでは必ずしもないわけですね。例えば環境の問題一つとりましてもいろんな部が当然関与するわけですので、完全にすっきりしているわけではありませんが、大まかに言えばかなり対応しておりますので、私どもが資料を出して恐縮ですが、この後段の事業本部型組織形態との関係をどうするかというのは、私ども行政内部が整理していけばいいことだというふうに思います。

会長 ありがとうございます。そのほかにございますか。

もしなければ……、どうぞ。

委員 ちょっと、質問じゃないんですが、3と4と全部含めてですか。

会長 どちらかという、資料の3をまず議論していただいた方がいいかと思いますが、

もし関連してあればおっしゃっていただいてもいいと思いますけれども、まず3の方をある程度議論したいと思います。よろしくお願いします。

委員 わかりました。

昨日、区の方からのご案内で「自治体の政策と経営」というシンポジウムに出させていただきましたが、その時に星野芳昭さんが基調講演をされまして、施策評価の導入段階での留意点として五つの項目にまとめています。大変良い留意点だと思いますので、ご参考にしていただけたらと申し上げます。1として、単なる指標羅列ではなく、政策体系や目的を併記した指標体系とすること。それから2番目として、政策体系は事務事業の積み上げではなくて、政策・施策からデザインすること。3番目に、住民満足度調査、住民要望調査ではなく、施策の成果測定に注意を払うこと。4番目に、まちづくりの達成度目標と行政サービス成果目標とを明確に分けること。5番目に、業績評価としての施策評価だけでなく、政策体系に沿った優先度評価を指向することということで、これはそれぞれ非常に重要なことだと思いますので、そういうふうに検討していただければと思います。

会長 どうもありがとうございました。

それでは、 さん。

委員 実は、何人かの政治学者さんや議員さんとちょっとお話をする会があって、21世紀ビジョンのレビューをしてみたんですけども、これはたしか四半世紀ということを一応目標にしていたと。それは、まず間違いありませんよね。いわゆる21世紀全部じゃなくて。それで、結局、一番最初の話にあったように、本来やるべきことがやっていなかったんだと、当然、参画というのが入るべきものがなかったんだと。いろいろその中で出たのは、むしろ21世紀ビジョンというよりは20世紀の決算書なんだと。本来なすべきことをこの21世紀という形で確認したんだという意見が大勢を占めました。

その中でもう一つは、参画といいながら、非常に公募の委員が少なかったり、21世紀を担う若者の出席が少ないとか、本質的に参画といいながら参画の本質がなされていないんじゃないかと。でも、いや、それは20世紀の決算だから私から見ればこれはやむを得ないと、そういうふうに言いわけをしたんですけども。その点も、もう最初から21世紀ビジョン原理主義みたいな形で、そういう考えではなくて、当然参画というのは今までなかったから持ちつつも、例えば以前あった「みどり豊かな文化都市」というのがたしか杉並区のテーマだったと思うんですけど、例えば高円寺とか阿佐谷、ミュージシャンの方とか、こ

の前出たアニメの話だとか、そういう文化施設が多い。そういうものは参画というのが入ったかわりに抜けてしまったわけですね。そういう面は21世紀ビジョンを尊重しつつもその後の基準づくりのところに何かこれを入れないと、実際に現場の話を聞いてみると非常に反発が多いんですね。そういうことを考えますと、少し……、もちろんこれは尊重すべき、せっかくこれだけのことをなされたわけですから尊重すべきだと思いますけど、原理主義でいっては困ると。なぜかという、実際に現場におりるわけですから。現場におりたとき、そういう反発が、ほんの何人かなんですけれど、例えば「みどり」といいながら何でこんなきれいな印刷物を使うんだとか、これは作文じゃないかというような批判を受けちゃうと、こっちも何の反論もできない。そういう現場の意見というものをちょっと、何かこう、非常に論理的な整合性はあるんですけど、現実的な整合性がないもので、これがリアリティーを持たせるときには私たちがそれなりの工夫をしていかないと、これは多分、区民の、やっぱり参画ですから、参画には納得ということが必要なんで、そういうことを我々は絶対やっていかなきゃならないんじゃないかなという気がいたします。

以上です。

会長 ほかにありませんか。

大変申し上げにくいんですけども、ここはビジョン自体について議論をしているのではないので、この議題に沿ってご意見をいただけませんかでしょうか。

委員 いや、ビジョン自体を議論しているんじゃなくて、そういう、ここに、2の(1)の2番目に必要であるか否かということがありましたので、必要だけど不足があるという端的な議論を、皆さんの意見を反映させたと、そういうことです。ですから、肯定を、とりあえず肯定をした話なんです。

会長 ありがとうございます。どうぞ。

委員 きょう、今、資料3をいただきましたよね。これ、きょうもう既に30分たっちゃっていますので、2番目のそれぞれの箇条書きですか、これを皆さんと一緒に話し合っちゃった方がいいと。そういうことで、すぐにお話に入っていただきたいと思いますが。今、ビジョンの検討というふうに会長さんが言われたんですが、きょうの課題はこの2番目に当たるようなことをどうすればいいかと考えてよろしいんですか。資料3……。

会長 ちょっとご質問の趣旨がよくわからないんですけども……。

委員 いや、今、ビジョンの話……。

会長 2番というのはどこの2番ですか。

委員 資料3の太文字の2番です。

会長 ええ、そうですね。1番も含めてもいいんですけど。

委員 そうですか。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ、 さん。

委員 多分、 さんが今おっしゃったことは、多分、前回の会議録を見て感じたことをおっしゃったんだと思うんですね。21世紀ビジョン自体はいろいろな人がかかわった。ただ、足りないこともあるよというお話も、前回たしか何人かの方から出たんで、それを踏まえて、やっぱり21世紀ビジョンも変わりつつあるんだと。せっかくこれから参画と協働でいくんだから、それも見直していくということも含めて、それを最初から振りかざしてではなくて、そのところを片隅に置きながら尊重していこうと。そういう趣旨だと私は受けていますので、この資料3から資料4の方向に持って行っていただいてもいいと思います。

それであと私が感じたのは、資料3の方でいきますと、13年度、14年度なんですけど、13年度の方で試行に向けてということで、それでは実際の試行は13年度はやらないということでもよろしいでしょうか、14年度に試行する。要するに、それで14年度は全部じゃなくて一部分だけ、例えば先進的なことをやっている、それから過去からの継続的にやってきて、これからさらに継続しなければいけないものをその進行状態をちゃんとチェックしながらやりたい。例えば分野であるとか、政策とか施策とか、そのあたりを幾つかここの検討委員会で合意したものを試行していく、全部ではないと、そういうことでよろしいでしょうか。

会長 横山さん、お答えになれますか。

行政評価担当副参事 全部でやるか一部でやるか、できれば政策という項目数がぐっと絞られてくるんで、一応、例外で外すというよりは全体をにらんでもいいんじゃないかなと思っておりますが、最終的にはこの委員会で議論いただければと思っております。

委員 じゃあ、ちょっと一言。

会長 どうぞ。

委員 21世紀ビジョンについての議論がちょっと出ているので、一つだけ私申し上

げたいんですけども、これは非常に多くの市民を巻き込んで作り上げたもので、もちろん足りないところはいっぱいあると思います。運用レベルで、それは日本国憲法がそうであるように、解釈とか、あるいは条例をつくったりとか、そういうことでいろいろやわらかく試行していけばいいんじゃないかと思うんですね。ただ、基本のところ、これは違うというふうに言われますと、今の区長がやっている政策全体を否定することになりますので、もしそれ全体を否定するのであれば、解任するということになると思いますし、それはこの間、この政策を掲げた、21世紀ビジョンを掲げた区長が再任されたわけですから、議会がそれを承認しているわけなんで、杉並区民の代表者がそれを承認しているわけですから、いろんな文句を言う人はいると思います。私自身も100%なんてことはありませんし、ビジョンって100%なんてないと思いますので……。

(「あり得ない」の声あり)

委員 ええ。そういう意味では、僕は基本のところであれが違うというふうに言われますと、この議論総体が進まなくなってしまうと思うんですよ。憲法ですから解釈はしていいと思うんですけども。

委員 それ、私も全く実は同感で、それで、だから言いわけをしたということをやったわけですよ。ただ残念なのは、要するに原理主義的なとらえ方を私も さんも多分しないようにという。

委員 すみません、余り「原理主義」というようなキーワードを使わない方がいいと思うんですよ……。

委員 どちらにしても、柔軟に解釈していくということをしていかないと、やっぱり、当然、時代は変わっていくということであるんで、そこだけは留意点として持っていないと、これは困るなど。これは前に 委員からもご指摘があったと思うんですけど。

委員 結構ですけども……。

委員 当然、否定はしていませんから。

委員 区長が、この政策を掲げて、要するに市民の代表者である議会が承認しているということは、我々尊重しないとまずいと思いますよ。

会長 私、ちょっと申し上げたいんですが、行政というか今の法体系はこういう体系になっているんですね。すなわち、地方自治法の第2条で、市町村は基本構想を定めることになっているわけですね。これが杉並区の現在ある21世紀ビジョンであって、そして、それ

を具体化する手だてはそれぞれ任されているわけですが、通常は基本計画をつくったり実施計画をつくったり、そして、それを具体的に毎年度の予算の中であるいは政策の中で実行していく。したがって、今、憲法というお話がありましたけれど、もしビジョンが憲法であるとするならば基本計画というのが法律というようなものであって、そして、そのもとに他の法形式があるということですから、憲法そのものがすぐには変えないにしても、基本計画以下のところは、これは極端に言ったらいついかにでも当事者の意思によってこれは変更することが可能なわけですね。

したがって、私が申し上げたいのはビジョンがどうだこうだということを、ここで議論していても余り意味がないと。我々はそれを前提にして、その具体化の法律以下のレベルのことを言っているの、あるいは条例とか政令の話をしているので、そっちの方の議論をしていただきたいと、私は切にお願いをするものでございます。

委員 わかりました。先ほど 委員がちょっと発言したのに私も同感なんですけれども、今までの議論はこの資料3のシステム検討についての総論的な質問とか解釈とかだったと思います。 委員が質問したのは、この1はいいんでしょうけれども、2について10項目出ていますけれども、これの(1)から(10)までがどうかという各論をやっていただければありがたいなと。総論じゃなくて。というご提案だったんですけど、その辺はいかがでございますか。

会長 いや、まさにそうで、これ要するに先ほどの体系論で言いますと、評価のシステムの制度設計なので、制度設計の論点をこうやって資料として原案をまとめてみたわけですが、それについて皆さんのお考えをいただけたら、これを踏まえてもう少し詳細な制度設計といえますか、言うならば法律ではなくて、さらに政省令であるとか条例をつくるような、非常に具体的なレベルの話になるということです。具体的なレベルの話にならないと、実際にシステムをつくれないうわけですね。そういう意味でお願いしているわけでございます。

副会長 ですから、会長がおっしゃいましたけれど、きょう、要するにベンチマークの検討委員会設置という議論に入るためには、少なくとも2の(1)と(2)については事務局案は別にこれでやるとは書いていないんですが、これについてとりあえず皆さんのご同意というか、共通認識を確保しないと、これ資料4に入れられないんですね。ですから、私はちょっとまだ議論は言いませんが、それを(1)の、順番に4項目あるわけですからこれでいいかど

うかということをご議論をされたらどうでしょうかね。

今、議論が出ていましたけれど、要するに指標づくりであるとかシステムをつくる段階においては、当然定量的なことになりますから、ビジョンとか計画があったとしても、結局実務面からかなり拘束されるわけですよ。だから、理念的なことは余りぎりぎりしても、私のようなテクニカルなことをやっている人間から言えば、余りぎりぎりしてもそんな指標は見つかりっこないんですから、余りビジョンとか高邁なことを言っても、しょせん測定で制約を受けるわけですから。逆に言うと、測定の方からビジョンの方でいろいろあとはフィードバックとか、いろいろ議論があったそうで、有効性というのは決して価値自身がいいか悪いかということ判断するわけじゃないですから、その目的なりが達成されたかどうかというふうに限定された意味合いで多分「有効性」という言葉をお使いになっているわけですから、基本構想が正しいとか間違っているとか、基本計画が正しいとか間違っているとかという議論は入らなくても、評価をやっていいわけです。そして、その評価によって達成度が悪ければ計画そのものがおかしかったということもあり得るでしょうし、あるいはそれを見直すということもあるでしょうけれど、それはあくまでも情報の提供にとどまるわけですね、評価は。だからそれはいろいろ議論があったように、議会であるとか首長さんをご判断されて見直されればいいわけであって、評価というのはその資料を提供し、そしてあるいは住民の参画であれば、住民がそれをもとにして議論を高めていただくということでもいいわけです。あとは人事評価とか、もし結びつけるのであれば、これは内部的な評価に結びつけるということであれば(3)に入っていくって、そのときに責任者がだれかとか人事の問題においてその組織構造をどうするかということと、その評価の生かし方というのがリンクしてくると、こういうことだろうと思うんです。だから、とりあえず、当面はちょっと(1)と(2)に限定されて議論をしていただきたいと思います。

会長 どうもありがとうございました。

さん。

委員 では(1)について、内容的にはいいと思います。ただし、私の意見としては、これ、項目が四つ羅列してありますけれども、この順番を変えた方がわかりやすいんじゃないかという提案です。3番目の有効性を高めるというのが一番の問題だと私は思っています。それから2番目にこの21世紀ビジョン、ここが来るんじゃないかと。そしてアカウントビリティの問題は3番目であり、なおかつ、予算とか人員とかというのは4番目の問題

でよろしかろうと。そういうことであれすると、読んでいって非常に頭に入りやすいというところをご提案いたします。

会長 ありがとうございます。

そのほかにございますか。

委員 そうですね、私も大体、今のと同感ですね。やはり有効性と、結局、基準をつくってもきのうの議論じゃないですけれども、目的がはっきりしない限りはただ基準づくりで自己満足で終わってしまう。それだけは絶対やめていただきたいという話でしたので、1番がやっぱり効率性と有効性、あとはきのう出た話ですけれども、結局納税者の納得ということですね。納得と自信。「満足度」という言い方ではなくて「納得と自信」だということに落ちつくんだと思うんです。

それで、先ほどの副会長の話ですけれども、やはり検討小委員会、どう見ても、2カ月に1回2時間というこのシステムから見て、これ絶対現実的に落ちないと思うわけですよ。この前もちらっと言ったと思うんですけど、具体的に何か基準をつくるプログラムというかプロジェクトというかつくっていかない限りは、それこそ、せっかく理念にこれだけ時間をかけてつくったものをビジョンが全く生きない。そういうことになりますんで。ただ、そのときにどういうふうな委員とか時間とか構成ですね、もう私はやるべきだと思いますけれども、その内容のところに入った方が、もし反対の方がいらっしゃれば別ですけど、そういう方向へもう進めていかないと時間が間に合わないんじゃないかなという気がしますが、いかがなものでしょうか。

会長 どうもありがとうございました。ちょっと順不同なんですけれども、資料5を見ていただきますと、これ、ちょっと切り張りになっていない部分があって非常に見にくいんですけども、資料5の23ページを見ていただきますと、ここに投入・産出モデルという……、資料5というのは何か2分冊になっていて、文章が入っていくのがずっと続くんですけど、これは本当は図表だけでいいんですけども、番号が乱れているのでページ数で見ていただきたいんですけど、23ページですね。

23ページは投入・産出モデル、図7というのがあって、今おっしゃった、ある組織がある仕事をする場合に、なぜその仕事をするのか。その仕事をする場合に効率とか有効性と言われているものはどういうところでとらえられるのかというのを図示した。これは政策科学や社会科学の教科書に出ているようなのをつくって見たんですけども、つまり、ある

問題があってニーズが発生すると。そのニーズに対して行政組織、政府はその目標を立てるわけですが、それはニーズに関連をしたフィットしたものでなければならないわけです。それが一応フィットしたものであるとして、これが計画かビジョンになるのかもしれませんが、それに対して、実際にはある資源を投入して、人や物や金を投入しまして仕事をするわけですね。その仕事は活動という形に具体的になるわけですが、その結果、あるサービスなりある施設ができると。効率性というようなものは投入と産出のところを比べるということになりますし、有効性というのはその後、そういう組織が仕事をして、それによって生じる社会的な変化、結果や影響というものについて、目標との関連において果たして当初の目標・目的というのが達成されたかどうかということをも成果との関連においてはかる。これが有効性ということになるわけです。

先ほど来いろいろご議論が出ているんですけど、その次のページの24ページですね、マネジメントシステムと評価というので、これはよくある図というか、私なりにちょっと考えてみたんですけども、日本の自治体の場合には、なかなか単独では決まらないことがある。それは中央政府、あるいは府県による財源や権限の供与や制約があるわけです。そういう枠の中で、評価システムというのは計画とも関連をしますし、予算とも関連する。先ほどお話が出ておりました組織にも反映をされている。組織というのが意味では評価の単位になっていく。もちろんのことですけれども、行政の仕事の中身というのは議会の活動も含めて、住民へ広報・広聴がなされていくということでもありますし、議会ももちろんのこと、行政の活動に密接にかかわるというのを図示したものです。そして25ページの図11というのは、これ、受け売りなんですけれども、外国の自治体の事例を調査をした大規模なプロジェクトだったんですけども、そこで三つの要素、四つの接点というのをピックアップしました。それは第1番目の要素は政策と実施というところなんです。これは先ほどの行政の仕事、活動であり政策の実行ですけれども、これに2番目の、市民が関与するという要素と、それからその政策の業績を測定する。これは、今ここで言う評価になるんですけども、この要素が絡んでこない自治体の状況はうまく改善されない。したがって、この1、2、3、4と、四つの接点が出てくるわけですね。一番いいのは4のところ、この三つが非常にうまくかみ合うといったときに、非常にモデルになるような自治体の経営ができると、こういうことをまとめたものであります。

先ほど(1)についてのご提言がありましたので、大体そういうことを前提にしながら、(2)

以下についてはいかがでしょうか。ベンチマークの位置づけから始まって非常に具体的個別の問題、あるいは外部評価の問題などについてございます。これが今さっきの図で見ていただきました市民の関与というところにかかわってくる問題なんですね。

どうぞ。

委員 ちょっと質問なんですけど、今、23ページの表は非常によくわかるんです。ただ、ベンチマークというのは効率性のところの指標になるんでしょうか。それとも、有効性のところ、多分いろんなものがあると思うんですけども、それとレベルがあるとすれば、効率性の評価と有効性の評価の2種類が必要になるんだろうと思うんですけども、そう考えてよろしいんでしょうか。

会長 それを目的というわけですけど、効率性と有効性というのは両方にらんでいかないと、有効性だけではえらく金がかかっちゃったということもあり得ますから。

委員 というか、要は目的に沿った……、効率性というのは要するに生産性が高いというだけですけども、それが本来の目的に全然マッチしていなかったら、全然関係ないものを生産的につくってしまったということになってしまうんですね。ですから、二つのレベルの評価が必要だということですよ。つまり、それが政策自体が効率的にやられたか、その政策自体が目的に非常に合致していたかどうかという、その二つの評価が必要だということですよ。

会長 一般論としては必要だと思いますけれども、議論はあると思います。

委員 この効率性だけをここで評価するわけではないんですよ、というか、そのスキームをつくるだけではないんですよ。有効性のスキームをつくるわけですよ。

副会長 それは非常に重要なことでして、ベンチマーキングの設計をどうするかということと非常に密接な関係があるわけですね。ですから、ベンチマークの機能として、要するにもっとこの分野は効率化できるかどうかという要素も入れるべきかどうか。あるいは、ほかの区とか、ほかの関係自治体に比べて、うちはここがすぐれている、ここが劣っているという優先順位なり、あるいは政策の方向性を見出すためのベンチマーキングとすべきか、あるいは今、非常に限定的な意味の、基本構想なりビジョンが達成されているかどうかだけをやる、と。基本構想とかビジョンというのは、「効率性」という言葉は書いてあったとしても、余りコストとの明確な関係はないでしょうから、要するにそのビジョンが達成されたかどうかというふうに限定して見るかどうか。これによって、非常にベンチマ

ーキングの設計が変わってくるわけですね。だから、今は確定していただかないと、多分作業ができないと思うんです。だから、それは非常に重要なことだと思います。ただ、今、多分お手元に、会長の主張も載っていますが朝日新聞のちょっと古いやつ、これ等をごらんいただくとわかりますが、現状における日本で使われているベンチマーキングというのは非常に限定された意味合いで使われているわけですね。これは本当の意味からいうとおかしいんですけれども、要するにせいぜい水準ですね。前回申し上げた暮らしやすさの水準であるとか、あるいは政策目標が達成されているかどうかと。こういうレベルなんですよ、ほとんどの場合は。だから、それでいいかどうかも東京都のあれもそうですよね。だから、それはどれがいいかというのは皆さんお考えがあるでしょうから、議論された方がいいと思います。

会長 ありがとうございます。どうぞ。

委員 いいですか。今の さんのポイントは、僕にもすごく大事なところだと思っ
ていまして、もし有効性というところをきっちりやるのであれば、先ほどの議論へ戻っ
ちゃうんですけれども、ビジョン、つまりどこに向かっていくのかというのはもう外せな
いんですね。それが所与のものであれば、そこからスタートをすることになると思うん
です。それをもう無視して、今もう施策で落ちているものの有効性だけを検証するん
であれば、事務事業評価は今もうやっていますけれども、この事務事業評価がどれくらい有効性
があるのかということを中心に煮詰めていくというような態度になると思うので、大分こ
れは違うぞという話。

それと、先ほど副会長から、ビジョンを掲げてはどうせはかれないというお言葉があっ
たんですが、これはちょっと、僕、失言じゃないかと思うんですけれども。もともと、評
価を定めるという場合には、きのう私のところにも配られた論文の中でも会長が触れてい
らっしゃいましたように、評価をする時点で多分に政治的なものだと思うんですよ。当然
だと思うんですね、意図があって当然だと思うので。その意図はどこから来るかと言えば、
ビジョンから来ざるを得ないと僕は思いますし、そこからこれをはかってほしいといっ
たときに、はかる方法があるかどうかというのは、後から一生懸命考える話なんで、今は要
するにはかりようがない、こういうものでしかはかりようがないということでやれば、多
分ほとんど事務事業評価の少しグループ分けしたものになってしまうんじゃないでしょ
うか。そこはすごく大事じゃないかなと。同じように、この23ページのこのモデルは非常に

わかりやすいんですけども、私がちょっと不満なのは、この24、25ページに会長が示されているものが、なぜかここにビジョンとか目標というものがなくて、いきなり評価システムがあったり、いきなり業績測定があったりというふうになっているんですね。そうですよね。

会長 それはベースに、もう既に前提としてあるわけですね。

委員 どこにあるということになりますか。この評価システムの背後にとか。あるいは、総合計画の……。

会長 計画のところにあるんですね。そうです。

委員 ですよ。すべての出発点はそこからではないんでしょうか。そして、それとの整合性並びに有効性というものはかかっていくのが、今回の政策評価じゃないんでしょうか。

会長 皆さんがそういうふうにおっしゃれば、そういうふうに進めるということですね。

委員 会長のお話と さんのお話なんですが、例えば先ほど出た憲法は、憲法というのは9条だけじゃないですけどね。具体的に法案とかビジョンは幾らそうあっても、具体的に担保しない限りは、それは落ちないという話を多分会長はおっしゃっているんじゃないかと。ビジョンは、だからこそ議会が承認、むしろ、議会が参画を承認したわけですよ。参画を承認したということは、いろいろこういうほかの多元的な意見もいろいろ導入するというのを、むしろ議会自体が承認したわけですよ。ですから、そういうことも含めた上で、ただ、「参画」といった場合にある特定のいわゆる利益団体とか特定のイデオロギー団体みたいな乗っ取りを防ぐというような例えばベンチマークというんですかね、そういうリスクマネジメントを考えると、そういうような方向へ落としていけばビジョンもすばらしいものになるし、逆にただ言葉だけで言ったら、絵にかいたもちになってしまう。そこら辺と、あとは 委員のおっしゃったように、単に効率性だけでいくのか、大きな目標の……、どちらにしてもそれなりの杉並の理念というか哲学というか、それを会長が長所短所ということで出されたわけですから、やはり参画ですよ、これは明らかに。参画というものをむしろ現実化したのが会長なわけで、そこら辺を考えると両方尊重してもいいのかなと。もう少し、できればスピードアップしないか、いつも言いますけれどスピードアップしないと、これ小委員会を早くつくっていかないと、何か看板だおれに終わってしまうおそれがあるんで、そっちの方がちょっと心配なんです。

委員 今のことがクリアになれば、小委員会ですらできると思います。

会長 どうぞ。

委員 多少繰り返しになっちゃいますけれども、結局、有効性のところをちゃんと評価しないと意味がないというか、ビジョンが目標でそれに対してどのような効果をもたらしているのかということの評価しない限り、杉並区は何やっているかということの評価できないと思うんですね。その途中の効率性というものは、その目標達成のためのプロセスで、何を産出するかというだけの話であって、その産出されたものが実際的に効果があったかどうかということには関係ない話ですよ。ですから、もちろん効率的によくするというのは、もちろん大事なことです。コストパフォーマンスがよければいいにこしたことはありませんから、そういうことはここではかるべきだろうけれども、それが実際に目標に対して効果があるかどうかに関しては、別というか、こっちの方がなければ余り意味のないことだろうかと思うんです。

あと、もう少し言うと、できたものに関してエクスターナリティーというか、外部効果ですか、そういうものがありますから、それはまた別に住民が判断するようなことなんでしょうというふうに思います。すみません。

副会長 ちょっと冷や水をかけるようで失礼なことを若干申し上げるかもしれないんですが、現在のところ、ただ因果関係を含めた、こういうことをやったからこういう効果があったというレベルまでベンチマーキングでやることは、世界的にも行われていませんし、学術的にもこれはまだできないんですよ。だから、それを目指すということは、理想としては私も賛同しますが、非常に現実的じゃない。

委員 いや、だから、そういう意味で言えば、アウトプット・イコール・アウトカムだということで仮定してしまうということでしょう。

副会長 いや、ですから、現在における、要するに三重県でもいろいろ実態調査をしてようやくわかってきたんですけれども、結果的にベンチマーキングをどう使うかという、要するに方向性ですよ。

委員 だから、ベンチマーキングというのは、その効率性のところのものだと思うんですよ。さらに外にある独立変数がいっぱいあって、その結果、効果が出てくるわけですよ。それもやる必要があるだろうと、僕は言っているんですよ。ベンチマーキングだけで言えば限界があると思いますよ。

副会長 いや、だからそれは志向していますよ、個人的には。ただ、そこまでやっているところはないから今回つくるといのは、これは非常に私も賛同しますけれども、これはやっぱりトライ・アンド・エラーで、そう簡単にはできないですよ。これは、だから私も積極的に参画はしますけれども。ですから、あと、ただ言えることは、少しオレゴンとか何かと違った意味合いでやっている、世界的なところは、今おっしゃったようなことで外部的な要因というのがありますから、これは行政によってどれくらいコントロールできるのか、外部的な影響がどれくらいあるかというのを区分しまして、これは非常に不可抗力的な要素が高いとか、あるいはこれは行政が頑張れば何とかできるような、アウトカムではあるんだけどもできるとか、そういうことをやって住民に対して公開しているところはあるんですよ。ただ、それもきちんとした理論的なバックであるわけではないというのが現状なんですね。だから、おっしゃるとおり、私はそこが今の政策評価論のブームの非常に危険なところだと思っているんですけどもね。全く同じ意見なんです。ただ、ここで多分……。

委員 だとすれば、テクニカルに限界があるならば、純粹にこの効率性のところだけしかできないということですか。

副会長 いや、ただ、ベンチマーキングの意味が全くないわけじゃないんです。というのは、区民がどこに向かっているのかとかね。

委員 事務事業評価と、おっしゃっているベンチマークと、どこが違うんですか。

副会長 違います。事務事業というのは個々の事務です。ところが、ここで言っているベンチマークというのは、ここにも資料4でやろうとされていますけれども、もう少し大きな固まりですね。政策でももっと集約したようなブロックとして考えておられて、この政策分野が目標に比べてうまくいっているかどうかとか、ほかの自治体に比べてうちはこの分野がおくれているとか進んでいるとか、そういうことを判断するぐらいのレベルなんです。現状は。

委員 じゃあ、要するに事務事業のグループ化にすぎないじゃないですか、それだと。

副会長 いや、ですから、それは星野さんが言っておられるように事務事業を集約したもののじゃなくて政策レベルからまず考えようと。

委員 政策レベルから考えるということは目標から考えるということですね。

副会長 そうです、当然そうです。

委員 評価は、目標に対してどうか、ビジョンに対してどうかを考えるとということじゃないでしょうか、星野さんが言ったことは。僕はそのようにとらえたんですけれど。

副会長 それはちょっと、直接聞いていませんけれどね。

委員 つまり、要するに行政のセクショナリズムとカリビジョナリズムに陥りがちですよ。これはしょうがないと思うんです、官僚組織というのは自然にそうなる、と。それを防ぐ脱セクショナリズムとして、官僚化防止として、そのセクションをまたいだテーマ、例えば星野さんは子育て支援ということを非常に見事にとらえられていましたけれども、そういうビジョンに沿ったところで評価をしていくということが、セクションでの事務事業評価というものを超えて必要があるんじゃないかということだと思っんですよ。だとしたら、目標から落としていくこと以外に僕はあり得ないと思いますし、さらに、もちろん下の方から、それだったらこの指標を使いますねと、まとめればという、これはあると思うんですけれど、どうでしょうか。

副会長 ですから、ボトムアップでいくということは、僕も何も言っていないですね。ですから、まとまりがあるでしょうと。まとまりは、多分もう少し高邁（こうまい）なビジョンなり目標があるんでしょから、それを踏まえた指標づくりをやるほかないでしょうかと。でも、それはあくまでも、幾らやっても、ある政策なり施策によってその目標が達成されたかどうかというのは、依然として言えないわけですよ。

委員 それなんですけど、結局、科学のやり方というのは、演繹と帰納と両方あるわけですよ。まず目標があって、まず具体的なものを定める。具体的なものをやったら、やっぱり理論自体に問題があるから、これはちょっとおかしいから足りない、と。その繰り返しがまさにブラッシュアップというんですか、そのために反復性、継続性、これ2年で絶対終わらないと私は思っているんで、とりあえず私らはきっかけづくり、そのフレームワークをまずつくっておいて、それで……、それこそ参画という以上はどんどん後に区民の参加という場を設けなかったら、これフィードバックしないわけで。幾ら……、だから、その意味で原理主義はいけないと言ったわけですよ。要するに上からただ落とすだけ、それはまず上があって当然具体的なものがある。でも、それからもう一回フィードバックしていくという作業をしない限りは、まず悪い意味での原理主義になっていく。そういう気がします。

会長 すみません、ちょっと発言を求められているので。横山さん、どうぞ。

行政評価担当副参事 きのうの評価学会の関係で 委員からの話もあったんですが、ちょっと1点だけよろしいですか。

星野さんが言われていたのは、ある程度ビジョンから来るということでベンチマークをやっているところがあるけれども、もうつくっただけになっちゃっていることも多い、と。事務事業評価と対応しないと、生きたものにならない。だから、ビジョンだけから来たらまたまずい、十分事務事業評価と対応させろということ、あそこではかなり強調されていたように思いますんで、ちょっと言わせていただきます。

会長 ありがとうございます。

どうぞ、 さん、途中退席されるでしょうか。

委員 余り長居できないもので。

さっき、副会長からのお話で、有効性を最終的に評価できないというお話だったんですが、これは多分数学的なやり方では無理なことはあると思うんですよね。やっぱり限界はあると思う。ただ、例えば逆にプリミティブなやり方で、こういうことができた。住民がそれに対してどう評価するかだけでも十分評価になると思うんですよね。ですから、数学的にはできないのは、私も同じような手法を使う人間としては非常にじくじたるものを感じますが、そういうような別の評価の方法というか、はかる方法というのはあるんじゃないかなと思います。ですから、あきらめない方がいいと思うんです。

副会長 いえ、だからあきらめていなくて、代理的な測定方法というのは幾らか考えている面もあって、試行的にはやっているんですけれどね。余り期待されても困るということを行っているだけで。

会長 では、 さん、どうぞ。

委員 先ほど星野さんが言われた留意すべき5点の中で、5番目に申し上げたんですけれども、そのことが今回の中で多少解決の糸口になるんじゃないかと思って、もう一回発言します。

というのは、行政評価としての施策評価だけでなく政策体系に沿った優先度評価を志向すること、と。それでいろんな政策というのは、年度年度によって政策同士のウエートは変わってくるし、同じ政策でもその内容が変わってくる。それを、現在、一律にベンチマークシステムをつくるに当たって論じちゃうと魂が入らないものになるんで、その問題は

優先度を常に留意していくということで、よろしいんじゃないかと思っています。

会長 さん、どうぞ。

委員 よろしいですか。前に、第2回のときの検討委員会に向けてと書いたところにまた戻っちゃうんですが、やっぱりアウトカムとアウトプットの例えば定義とか、それからあとベンチマークの位置、それからコストパフォーマンスの位置、それから住民満足はどう考えるのか。きょうのお話だと、住民満足じゃなくて、公共性というのは満足じゃなくて納得なんだと。それが多分 さんのおっしゃった住民が納得すればそれは公共性の有効性になるんだという話だと思うんですね。

それで、具体的にこれからどう進めていくかということで、前回もちょっと表の話をちょっとしたんですが、この緑の本の21ページのところ、基本計画10カ年の戦略と重点目標、と。前は表のお話をしたんですが、実は四つの緊急プランと六つの推進プランというのが基本計画で重点目標としてあるので、そのあたりから、要するに、きょう最初にビジョンの話があって、ビジョンはとりあえず置いておいても何とかなるんじゃないかということと、それから、上からもやらなきゃいけないし、下からもやらなきゃいけないというお話があったですね。では実際にどこからやっていくかということ、具体的にはやっぱりこの四つの緊急プランというのと六つの推進プラン、これでいいのかどうか、悪いのかどうかということと、それで、一番具体的になるんじゃないかなということと、それから設計というお話があったのでそのことで言いますと、前回の話も踏まえて言いますと、全体の行政評価というのを、私は政策評価は……、政策評価というのは政策と施策と事務事業、それから事業ですね、その体系。それから予算、要するに財務評価、それとのリンク。それから、最終的には人事評価。その職員がやる気がある、それからやる気がある人がちゃんと評価される、そういうインセンティブも含めて、要するに、それがちゃんと全体ができて初めて行政評価だというふうに思っているんですね。

それで、ここでできるのは、一番下の、仮に難易度ということ言えば人事評価が多分一番難しいだろうから、最初の政策評価のところの、昨年、一昨年ですか、2年間、内部評価で事務事業をやったので、今度は施策と政策についてのその部分をきちんと仕組みをつくりましょうと。それで、できれば予算とか人事の方にリンクさせた方が、より区民からもわかりやすいし、それが多分杉並らしい、第1回のときに会長がおっしゃった都市型のベストプラクティスですか、そういうものができるんじゃないかと。私、すごい理想に燃

えて出てきたんですね。ですから、そのあたりをできればベンチマークの小委員会も必要なんですけれど、実は仕組みづくりの小委員会というのがもっと大切なのかもしれないですね。先ほど さんもおっしゃったんですが、2年で終わる話ではないので。そうすると大きな枠組みとか、そういう仕組みづくりの方のものも実は、それを小委員会にするか、それとも、こちらの本体は仕組みづくりでやって、ベンチマークの方はある程度権限委譲してしまって、確認のレベルにしましょうとか、そういう形で進めていくしかないんじゃないかなというふうに思うんですけれど、いかがでしょうか。

会長 ちょっと私も困っております。というのは、皆さんの言葉の使い方がちょっと違うので、同じことを言っているようでもあるし、別のことを言っているようでもあるし、ちょっとよくわからないんですけれども。

先ほどの図に戻っていただきますと、24ページ、ここの図の10のマネジメントシステムという、この壮大な体系は、実はどこも実現していないんですね。実は外国のどこも完全には実現していないと思うんですね、実は。これは一種の理想形であって、それで、今、我々がやろうとしているのは枠の中のまた下の方と左の方を少しやる、と。予算に反映するという方は、多分この委員会そのもので検討すべきことではなくて、その次のステップの問題ではないかと思っているわけですね。ですから、非常に技術的にとらえていただいた方が私はいいと思うので、大変申しわけないんですが、これからちょっと逐条審議みたいにして皆さんのご意見を聞いて、もしご異論がなければその場で確定をさせて進みたいと思うわけなんですけれども。

(1)は大体議論がされたということで、(2)のベンチマークの位置づけということなんです。そこで先ほど来お話を聞いていると、ベンチマーク、ベンチマーキングあるいは政策指標、指標、有効性指標、効率性指標というような言葉が出てくるわけなんですけれども、この「ベンチマーク」という言葉が非常に、何だか誤解を招くような言葉なので、別の言葉にした方がいいような感じを受けたんですけれど。皆さんのご議論を聞いていまして、いかがでしょうか。今、ちょうど2の(2)の付近を見ているわけです。

委員 政策指標を50、とりあえずつくってみちゃったらどうですかね、たたき台を。それを議論した方が早いんじゃないですか。

会長 今のは「政策指標」という名前にしたらどうかというご提案でしょうか。

委員 これ、実際に「政策指標（ベンチマーク）」となっているので。

会長 ええ……。

委員 政策指標というのは、恐らく目標もそうですけれど、施策の部分ですか、これ。施策ですよ。

副会長 いや、もっと上ではないですかね。施策……。

委員 の上。

副会長 上ですと、既に186あるわけですから、もう少し上だと思いますね。

委員 なるほど。ビジョンを具体化したのが施策だとすれば、その間のところでやるということですか。

副会長 これはちょっと、事務局案が後でご説明いただいた方が誤解がないと思いますけれども。

会長 この(2)ですね。いかがでしょうか。

行政評価担当副参事 区としては、今、政策評価の整理の考え方で、仮に整理したものと考えていただいても結構なんですけど、ビジョンを具体化するのが基本計画ということで先ほど少し議論がございましたけれども、その基本計画は政策と施策、それとある一定程度の事業が入っているというような形になってございます。政策、施策の両方あるということでございます。

会長 この(2)は、先ほどの(1)の2番目の項目と同様に、これはいわゆる計画の進行管理というような要素ですね。

副会長 だから、それを確定した方がいいんですね。効率性とか有効性というのは直接、要するに当面の目的にするものじゃないということですね、たたき台は。僕はそればかりでないと現実的には思いますけれど、ただそれだとちょっとおもしろくないというご意見もかなりあったやに聞きますから、それは意思統一しないと、小委員会の進捗が、進みませんから。

会長 今のご意見は、進行管理に限るとすれば、有効性、効率性を無視してもいいということではなくて……。

副会長 いやいや、基本的に有効性指標なんですけれども、それが現実にも有効であったかどうかということまでは確実にしないにしても、要するにその政策目標の進捗度合いがどれくらいでありましょうかということですね、ビジョンの達成状況がどうありましょうかと。それは行政がかなり頑張ったんだと思いますけれども、それ以外の要素もあるか

もしれないと。しかし、ほかの自治体と比べたらこれぐらいのレベルだ、あるいはここは緊急的に非常に優先度が高いからもっとやった方が若干基本計画なり修正した方がいいんじゃないかと、そういう使い方はできるわけですよ。決して役に立たないわけではない。だから、そういうレベルにむしろ限定した方が、ここで言っているベンチマーキングはそういう位置づけであって、当然その政策の活動と効果との関係を見出す評価システムを当然これからどんどんやっていくわけですね。政策評価であるとか、そういう体系です。ですから、これは一つの切り方だと思うんですが、それでご同意いただけるかどうかはちょっと、まだ余り……。

会長 実は、今の副会長の発言にちょっと補足しますと、評価そのものではこういった形での評価そのものでは因果関係の厳密な特定というのはできないんですね。ただ、因果関係の蓋然性というか可能性を前提にして測って見たらこうだと。だから、多分こうだろうと。だから、多分とか恐らくという、そういう世界なんですね。そこを科学的に真理探求でやるとなると実験をしないといけないんですね。ところが、物理科学と違って簡単に実験ができないものですから、因果関係の特定というのはどうしても蓋然性のレベルにとどまらざるを得ないというのが今の学説なんじゃないでしょうか。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 学説とか、ちょっとそれはよくわからないんですが、まちづくりというのはやっぱり人がかかわっている部分ですよ。人間というのは、それで、しかも画一的じゃなくてこれからは複雑で、しかも多様化で多元的な価値があるという前提ですから、もう蓋然性でいいんだと思うんですが。要するにまちづくりそのものがもう蓋然性だと、そんなはっきりしたものはないと。

ただ、やっぱりきのうのお話で一番腑に落ちたのは、満足を追求しちゃうとコストがどんどんかかるんでという話は、ここで何度か出ていますよね。そうすると、やっぱり住民が納得する仕組みをどうつくるか。そこで今まで言っている参画とか協働というのが21世紀ビジョンのところ、高らかにうたわれたわけですから、その仕組みをどうつくっていくか。それを、できれば今回の2年間のときにはできなくても、次のときにはそういう参画の指標とか、私は協働指標とか参画指標というのをぜひつくりたいと思っているんですけども、間に合わなければ次回でもいいです。ただ、そういう考え方はやっぱり持っても

らいたいというふうに思うんですね。そうじゃないと、21世紀ビジョンからの流れの行政評価検討委員会の意味がない。極端に言ってしまうと、そういうふうに思います。

委員 今の委員のつなぎなんですが、やはりこの委員会の位置づけですよ、この委員会自体の位置づけということをちょっと考えなければならぬと思うんですね。

2年間で2カ月に1回というこのシステムを現実的に考えた以上、やはり下から具体的な基準を定めて、早目にそれを上げていくと。それでできればそれが目的とビジョンと合ったものであればよりいいんだけど、一番私の思うのは、やっぱりアカウンタビリティというんですか、今まで行政というのはあいまいもことしてわからなかったと。少なくとも、基準を明確に設けることに、ベンチマークを設けることによって、人々が、ああ、行政の状態はこういうもんなんだと、まず納得させるだけの具体的な指標をつくるだけでも、かなりの成果になると私は思うんです。その上で、できれば、今、さんおっしゃったように次の段階に、次のステップにバージョンアップしていく。そういうような位置づけで考えてはいかなものかなと。これ以上、神学論争みたいなことをやってもあんまり意味がないと、私はそう思います。

会長 ありがとうございます。

それでは、2ページ目の(3)の対象のところなんですけれど、先ほど政策か施策か事務事業かというような議論がありましたけれども、22の政策項目に対応した達成度を確認するものとして設定する。50以下ほどを目安とするということなので、これは分野別に評価するというところでよろしいでしょうか。

委員 いいですか。一つの案なんですけれども、先ほども言いましたけれど、ビジョンも十分尊重するわけですから、ビジョンに掲げている……、何項目でしたか、最初に6ですか、六つか何かありますよね。それと、基本計画の21ページ以下のこの10個ですか、四つの緊急プランと六つの推進プラン、これをどういうふうにつなげるか。それと22の政策ですか、それをどういうふうを考えるか。それから186の施策をどういうふうにつなげていくかという、先ほど委員がおっしゃった、上からの部分ですよ。それから事務事業の今まで2年間内部評価でやってきたことの成果、それをどういうふうにしてつなげていくか。それと外部評価について、先ほど言った協働とか参画というものをどういうふうにつなげていくか。そういう形でやっていただいたらいいんじゃないかというふうに思います。ですから、その中で私が最初にご質問した4月以前の組織と、それから4月以降に組織

が変わったんですが、そのときにその話がもし出てきて、ちょっとここは違うんじゃないですかというような話を具体的に行政の方に投げかければ、それなりの回答が多分得られるんじゃないかというふうに思いますけれども、どうでしょうか。

委員 基本的に分野別に評価せざるを得ないと思っていますんで、分野別でいいと思っていますんですけども、事務局の方でつくっていただいた、このたたき台の杉並区は現在事業本部型組織形態をとる、それとの関係をどうするかというのは、具体的にこの意味が、我々委員に対する投げかけとして何があるのかというのがちょっとよくわからないんですけど、何か意図はあるんですか。事業本部というのは分野別にはなっていないくて全然関係ない、先ほど関係あるとおっしゃっていましたが、何かやっぱり難しい分野があるんでしょうか。

会長 では、横山さん。

行政評価担当副参事 政策評価ですね……、これは内部的な問題、一面は内部的な問題なのかもしれないんですが、政策評価というとまとめる人が必要なんですね。そのまとめる人というのをある程度組織の中でどういうふうにまとめるかということ、それぞれ区の庁内全体の組織の中で「事業本部的」といって、「的」がつくと思うんですが、その部ごとにまとめるぐらいが分野と対応してまとめる人になるんじゃないかみたいなのが、ちょっと内部的なものも含めてちょっとイメージがあるものですから。

委員 なるほど。

会長 これはちょっと将来の課題じゃないかと思うんですけども。といいますのは、評価をした結果、今の組織形態が余り適合しないということであれば組織を変えるというのは古今東西あるので、評価の結果、ある政策の推進のために別の形態がいいということであれば、そういうふうに変えるということなんじゃないでしょうか。そうすると、評価の体系もそうだし、計画も予算の体系も組織も、完全に一致しないけれども大体平仄（ひょうそく）が合ってくるというのが理想だと言われているんですけどもね。

それで、次に4番目の政策評価の要素についてという、これは先ほどのコストの明確化についてということで、既に副会長からも、あるいは さんからもご意見がありましたけれども、いかがですか。

副会長 それは、なることは……。

会長 当然、なる、と。有効性もやるし、効率もするということですよ。

それから、5番目の継続性、反復性……、1年だけ、1回だけの評価ではないがその件をどう考えればいいのか云々ということで、これも先ほどいろいろご議論がございましたけれども、もちろん1年だけ1回だけではなくて、あるインターバルを置いて定期的にやっていく一種のモニタリングでしょうから、これもそういうことでしょうね。問題はむしろ6番以下の外部とのかかわりなので、この点について、ちょっと皆様から幾つかご意見をいただきたいと思うんですけれども。6番から10番まで、できれば一括してご意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。皆様が一番ご関心の深いところかと思います。

委員 いいですか。先ほど言ったことと重なってしまうのであれなんですけど、6番の方でいきますと、今までは計画から含めるとたしか三つのこちらからの提言の内容で、外部評価の仕組みというのもあったと思いますし、当然必然性があると。なぜ必要かということ、
さんもおっしゃっていましたが、なぜ私が行政評価を今さらということ、例えば財政状態がよくても悪くても続けるべきじゃないかというお話を最初にしましたけれども、そういうことで、要するに外部評価というものは民主主義が成熟すれば当たり前のことだと思っんですね。それから、内部で評価しているということは手前みそになってしまうという可能性があるということとか、そういうものというのはすべての自治体に、行政組織の今までの悪かった部分であると思いますので、それはもう必然性は当然あるだろうと。それでベストプラクティスということ言えば、杉並区はそれを率先してつくるべきだと。それと協働と参画というパートナーシップ型の行政運営ということが掲げられている以上、外部評価を積極的につくっていく必要がある、と。

それから、7番の外部評価の対象については、事務事業評価が内部評価で2年間されてきて、それでその上の施策と政策の評価システムをつくるということですがけれども、2年間の事務事業評価について、それでは外部評価は要らないのかということは当然あり得ないわけ。そうすると、間がなくなっちゃうわけですからね。当然、事務事業評価のところにも外部評価はするし、政策評価、要するにビジョン、政策、施策、事務事業評価ですか、事業評価、そういうすべてのところに外部評価をしなくちゃいけないだろうと。ただ、この検討委員会でどこまでできるかというのは、また議論していただければいいと。それと、外部評価組織についてはどんな方法がよいか。ですから、これはできれば行政の人たちが今回の行政評価検討委員会のように行政の方が見守って、住民の多様な人たちが議論するものを、そういう組織をつくった方がいいのではないかと。それともオブザーバー的

に行政の人の中に入った方がいいのか、そういうことはちょっと皆さんの意見を聞いたらいいと思いますが、できれば外部評価である以上は行政の人たちはなるべく意見を聞くという立場がいいのではないかなというふうに思います。

あと、評価ではなくて公募なんですけれども、最初の方に　さんがおっしゃったことは多分そこにつながるのかなと思うんですが、やはり公募の基準ですか、私たちも選ばれているんですが、実際選ばれたんだけど、何が基準で、どうして選ばれて、ほかの人はどういう人で、どうして落ちたのかというのがよくわからないんですね。そのあたりのことが多分外部評価組織の人選をするときに、専門知識を有している人、学識経験者もなぜこの人が選ばれたんだろうというのが実はよくわからないし、基準がよくわからないというのがありますし、すべての面で基準をはっきりさせるということは多分重要なんじゃないかなと。それで第三者評価機関ですね。それがだから、当然8番として必要だと。

それから公表ということですが、これはもうきのうの議論でもさんざん、もう公表が前提の行政評価システムなんで、そんなのがなかったら、全然行政評価システムでもなければ、それこそ手前みその話になってしまうということだと思います。行政評価の外部評価は……、ですから内部でやったものもどんどん情報公開をして、透明性を高めてもらわなければいけないけれども、新たに外部評価制度をつくったら、それこそ外部評価制度をつくる検討委員会自体が問われるわけで、どういう形でより広い、そして深くきちんと正確にその内容を公表できるかという、そういう仕組みをちゃんとつくらなきゃいけないだろうというふうに思います。

それと、評価結果への区民の意見表明ですけれども、これは当然、いつでも開かれている。ただ、そのときにやっぱりコストの関係があるでしょうから、どういう方法、ITを使ったりとか、一括の窓口がつかれるのかどうかとか、そういうことをちょっと考える。それから、タウンミーティングというお話がこの間ありましたけれども、実際にどこまでできるのか、ビジョンの場合もたしか七つの場所で、間で意見を聞いたりとかしましたよね。行政評価のこのシステムについて区民の意見を表明をする場をどの程度確保するのがいいのかというのは、全体で議論した方がいいんじゃないかなというふうに思います。私はなるべく、やっぱり新たにつくるものですから、余計皆さんの、私も含めてですけど、区民の納得がいく、そういう意見の表明の場がたくさん、ただコスト面もありますので、そこら辺を考慮しながらいい仕組みができたらいいなというふうに思います。

会長 どうぞ。

委員 私もこの外部評価に関して非常に興味があります。私自身も区民の一人として、いろんなところに発言したり書いたりしてきた一人なものですから。ただ、今、私、素朴に思うのは、確かにモニターですとか、今度から何かインターネットモニターが開始されますね。私は、インターネットモニターと言うからには、小泉さんの百何十万人のらいいおんは一とじゃないけれど、あそこまでの声が収集できる、そこまでは望まないけれど、でも、たった50人枠というのは少ないなという印象があります。この委員会で話すべき外部評価のあり方って、従来ある形のスケールをもっと大きくする。だから、インターネットモニターというんだったら、すぐにでもアクセスして声が出せるような、いわゆる目安箱的な存在としたほうがいいと思います。従来の50人のアナログ的区政モニター会議があってアンケートをとったりという、そういうことがずっと伝統的になされてきていると思うんですが、ちょっとその枠自体ももうちょっと小刻みな意見を聴取できるような機会を考えた方がいい。そんな難しいことじゃないと思うんですよ。回数を多くするとか、それぞれの課が請け負っている事務事業評価にしても、モニターなりインターネットモニターなりにばんばん投げつけていけば、返ってくる反応というのはそれなりに多いと思うんですね。声を収集させるために、今までのモニターをさらにバージョン・アップさせたのがインターネットモニターかなと思うんです。だけど50人枠というのはちょっと少な過ぎるなど。さらに声の収集といえば、対話集会。恐らくあれは、先の委員のビジョンのときから区民フォーラムって立ち上がって、私も何回か足を運んでいました。それから分科会も、個々の分科会フォーラムの委員の方たちが行政マンと同じように前に並んで、区民を前にして説明するという、あれは物すごい一つのチャレンジングな新しい実験だったと思う。ああいう機会をどんどん増やしていくこと。しかも、それぞれの5部署、5セクションなりに広げていったら、どれだけ新しい区民たちが顔を出してくるか。

それから、学校も、今、総合学習のカリキュラムがありますよね。委員のこの間の資料にあった学校の授業に政治がないというのは、私もまさに同感でありまして、環境ばかりじゃなくて行政や政治の勉強。アメリカなんかは何かトレーディングの勉強なんかもさせているなんていう、その彼我の違いはありますが、そこまでしなくても、日本の戦後50年間の教育では、本格的な意味で、政治に関心がなかったらここまで来ちゃったなという部分もあるんで、ぜひともそういった意味で、学校の教育現場でも、区報とか様々な

ものを、教材に使ったっていいんじゃないんですか。今、N I E 運動という、ニュース・イン・エデュケーションという活動があるくらいです。いろんな広報資料を学校の授業で学ぶことの大切さがあると思います。教育にも区政や政治を生活環境と並行して盛り込む。そうすることによって、子どもたちの声もだんだん区政に届くようになる、そういった外部評価なども重要な要求として考慮していったらいいんじゃないかと思います。

以上です。

会長 さん、どうぞ。

委員 私は外部評価というのは、区民が評価するのの一つだと思うんですけど、やっぱりある程度そこに住んでいるというだけでかなりバイアスがかかってくると思うので、全く関係のない別の団体とか研究機関とか、そういうところに政策指標を、掲げた幾つかの指標に対して具体的な数字が出てくるわけだから、それを客観的に、それこそ統計学的にやるというのも一つの評価の方法かなと思いますので、住民の人たちの納得と、それとは別個に、本当にシビアに住民の人たちがどう思おうと数字ではこうだということも見えていって、両方を確認しながら次のステップに進んでいくような評価の仕方が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。

さん、どうぞ。

委員 外部評価というのは、当然、今おっしゃったように、本当の外部に評価してもらうのと、内部の住民の皆さんの納得いただいているかどうかという評価がある。これは予算的な問題だとか、いろんなコストの問題がありますんで、それは可能であれば両方やるのが一番正しいのかなという感じはするんですけど。ちょっと、私、勉強不足で大変申しわけないんですが、杉並区で何か50人というさっき制限があるというお話は、何か評価、そういう方は何か行政のモニター的な形でやられているわけですか。50人というのは何か特別の……、インターネットモニターというのが今50人というお話がありましたよね。それは、50人という制限がある理由は何かあるんですか。

行政評価担当副参事 インターネットモニターは、まだ初めてというか新しい試みなんです、インターネットというツールは若干いろいろ、場合によっては問題が生じるかもしれないということで、とりあえず少ない人数でやってみて、みたいなことだと思います。

委員 試行ということでやられているわけですね。

行政評価担当副参事 まだ、僕はちょっと違う部署なんであれなんですけれど、将来的には広げていきたいという考えも、まだ視野の中にはあるようです。

委員 限定せずに、役所の方から一発でどーんと全員に、登録している人に流れるようなシステムもありますんで、これは多分、滝田部長のところの担当になるんじゃないかと思うんですけども、そういう形で何かもっと積極的に数を広げて、特に杉並の場合、もう皆さんご承知だと思うけれど、e - シティーだとかいろいろ、ITに特化していこうという政策もありますんで、この辺のところはあんまり限定しないでもっと皆さんに、参加していただける皆さんは200万人いるかどうかわかりませんが、住民50万近くの人の中でIT、PCでインターネットを使われている方にはどんどん入っていただくというようなことを、もっと門戸を広げていけば、別の面でも効果があるんじゃないかと。これについては我々も側面的にいろんな形で協力をさせていただきたいと思っていますし、そういうところでも参加させていただいていますので、ぜひ、これはもっともっとうまく活用していった方がいいんじゃないかなという気がします。それだけ、民間でいいますと、我々でよくやっているんですけど、お客様・ユーザーの声調査というか満足度調査、納得度調査じゃないんですけど満足度調査というのは年に1回必ずやっています、お客様に対してきちっと、これは外部の業者を使ってやっているんですけども、そういうことがインターネットの中でも十分できると思いますので、ぜひご検討いただければと思っています。よろしくお願いします。

会長 よろしければ、実はあと20分しかないもんですから、この資料4のところを、もう既に幾つかご意見が出ておりますけれども、確認の意味でもご意見をいただきたいと思いますが、先ほどの資料4の中では、指標の対象をどうするかという話、数をどうするか、性格をどうするか。特に最初の三つの点、それからもう一つは裏のこのスケジュール、この四つがポイントになると思いますけれども、これについて若干ご意見をいただいて、もしよろしいということであれば、小委員会を来月早々にでも立ち上げて、1カ月ないし1カ月半ぐらい作業するというのをいたしたいと思うんですが、いかがでしょうか。

委員 いいんじゃないですか。先ほど さんが前半でおっしゃられた手順が非常に現実的だと思うので、ないものからあるものをつくり出すというよりは、あるものがもうありますので、六つのビジョンからその政策の課題のところを出ているもの、それから一番下の事務事業ですか、そこから煮詰めていってということは、多分、その手順は皆さ

ん問題ないんじゃないかと思うんで。いいですよ、あとはだれが小委員会でやるのかみたいな話で。

それとあと、やっぱりベンチマークというのが、両先生の間でさえも解釈が違うんですから、これは使わない方がいいと思うんですよ。はっきり言いまして企業で使うベンチマークはもっと激しいですから。違いますので、政策評価指標なんでしょうけれども、「政策指標」と呼んでもいいでしょうし、あるいは、むしろ会長の方からこう呼ぼうよということで、もっと易しい言い方があれば、その方がいいんじゃないでしょうか。誤解を与えないために。またさらに、これ外に出ていきますので、外に出ていったら、これはおばあちゃんなんかベンチマークなんていうと、どこへ座らせてくれるの、という話になる。この発言はカットでお願いしますね。

会長 おやしギャグが出てまいりましたけれども。おあとがよろしいようで。ここですと会議を終わると、みんなハッピーなんですけれども、そういうわけにはいきませんで。

ほかに。

副会長 目標値を設定するということも含むかどうかというのは、ちょっと決めておかないとだめなんですよ。

委員 どれぐらいの数ですか。

副会長 ですから、ここで言う政策指標というのは、あくまでもこういう尺度ではかりますよということだけです。それに対応して目標値も多分設定するんだと思うんですけれども、ここには何も書いていないものですから。

それと、お手元の新聞にもありますように、現実的にはアウトカム指標というのはそんなに多くないんですよ、ここに書いていますように、これは下水道普及率を見るというのは全然、全部違いますから。だから、そこら辺もあくまでもアウトカム指標で頑張っていくのかどうかということも、多分、意思統一されていた方が.....。

会長 そうですね。つまり、ちょっと補足して言いますと、下水道の普及率というのが指標だとして.....、この朝日新聞の記事ですけれども、それを指標にとるのはいいんですけども、例えば2010年に、杉並の場合は該当しませんけれど、例えばある地方都市で今80%なんだと。これを20年以内に、あるいは10年以内に90%、95%、あるいは100%に持っていくんだというのが目標値です。ですから、両方とも設定するかどうかという問題提起だったと思います。

委員 ちょっとプロフェッショナルな質問なんですけれども、具体的にこの工程表……、工程表ですよ。今後の委員会の進め方。このレベルで目標値と具体的なところまで、どのぐらいまでできるというふうな目算はどこら辺、相当頑張っってやってどのぐらいまでいけるかというのをちょっとお伺いしたいんですが。具体的にできないものをこっちが望んでもしょうがないんで。

会長 目標値はその計画の中にある程度盛り込まれているんですか。

行政評価担当副参事 基本計画は目標値というか、ある程度割と近い目標というのを、大体こういう事業を進めるということでは持っています。ただ、指標の目標値というのはまた違うと思いますんで、これを決定するとなると、かなりちょっと、これも仮にこういうふうにしたらどうかというのがもしあれば、そういうふうにするということもあると思うんですが、かなり厳しいなど、行政の内部とのやりとりも場合によっては必要になるかなというふうなところもあります。

委員 よろしいですか。横山さんがきのうもおっしゃっていたんですが、今までの行政は無謬性（むびゅうせい）に固執していたけれども、これからはそうもいなくなってくる。それで住民参画とか協働というの、だからこそ、また可能になってくるということが多分あると思うんですよ。だから、そういうことでいえば、数値目標自体先ほども言っていましたけれども、やはり蓋然性でいいと思うんですよ。だからうまくいなくても、やっぱり掲げる必要はあるんじゃないですか。掲げてみて、だけどうまくいかないことも、それも含めて公表することで、やっぱり今の行政なり区民のレベルも含めて明らかになってきて、自分たちの問題としてどこまでできるのか、行政がやらなくちゃいけないのがここなんだね、一緒にやるのはこれだねという話が普通の会話の中に出てくれば、それはそれでいいんじゃないかなと思うんですが。

委員 今の話のつなぎで、委員からの話もちょうどIT、あと委員のIT、結局、21世紀って、ITと文化多元主義、その二つの時代だと思うんですよ。やっぱり、少なくともITを使えばリアルタイムで、例えばこういう委員会にしても基準にしても、こういう基準が出ましたけれどもいかがですかと。それこそ、山田区政メールマガジンでもつくって、こんなことをやっていますよと。そういうことをやって意見をそういうところで集約して、こちらで、ああ、こういう意見が出ているというのを集めてもいいと思うんですよ。そういう、せっかく今、そういうIT時代に入って、情報が、例えば委

員もこの時間には来れないと、この前も 委員が帰られてしまうというような、時間・空間を制約されないような方法論というのが、少しこの改革工程表の中で使ってもいいんじゃないかなと。

もう一つ、先ほどの多元という意味では、結局、委員も余り固定されない方が私はいいかなと。それは多様性というものを担保するのが参画というのが本質だと思うんで、そこをその二つ、情報のツールということと多様性ということを、しかもITを使えば安く済むわけですから今までみたいな予算措置を余り伴わないで済むわけですよ。要は頭とそのポイントさえ見ればいいという、その内容になってきますんで、情報収集の手段が根本的に変わってきている。それをうまくぜひ使っていただきたいなと。それが組み入れられれば多分相当のことが、かなりチャレンジな無謬性、行政というのは間違っちゃいけないという縛りがあったと思うんですけど、それが協働参画とかITによって、そうじゃなくなってくる。という、いい意味での積極性が発生できるのかなと。そうすれば、プロフェSSIONALの方々も相当冒険できるかなと。そういう希望を持ちますが、いかがでしょうか。

会長 今のご提言はベンチマークの検討小委員会については、今は、もう来月の話をしているんで、また小委員会の委員を募集して、多元的かというとこれは私にはできないと思えますけれども。

委員 後の話で言っていらっしゃるんでしょう。

副会長 だから、目標値はこの期間内に設定できれば努力目標にしておいて、当面、事務局案が現実的だとすれば、政策指標の50項目前後の設定をするということでもいいんじゃないですかね。

それで確定版じゃなくて住民参画ということであれば、若干、選択の余地を残しておいてご意見を聞くという方式で、どうですかね。

委員 目標値は.....、これ結構大変な話ですよ。政治の話なんで、僕はむしろ目標値は、じゃあ、政治家が50つくってくれたらこの指標でここまで、これについてはこれとか、ことしはこれとか、そういうふうに多分重点配分で、全部50上げていくって、ないと思うんですよ。下がるものもあるし。それと、指標によっては、例えば先ほどから出ていますけれど、仮に例えば交通事故を減らそうみたいのがあったときに、杉並の環八、環七で事故がふえた原因が政策にあるのか、それとも車両がふえたことにあるのか、コンビ

二がふえたことにあるのか、非常にわかりにくいですから。僕はこの指標というのはそんなに普遍性のあるものではないと思っていますので、さんと同じでこれは目安だと思う。その目安の一番視線というか視座というか、それを50なら50、僕はちょっと50は多いんじゃないかと思っていますが、まず50設定してみるという、それだけでも結構大変な仕事なので、目標設定そのものは政治家に任せていいんじゃないかと思えますけれど。

会長 目標のはちょっとペンディングにしておいていいと思うんですけども、つまり政策評価、この14年度に施行をしていくので、その中でまた修正していけばいいんじゃないかというふうに思います。

もう一つ皆さんにお諮りしたいのは、(3)の成果指標、アウトカム指標として客観性とわかりやすさを兼ね備えたものにする、と。これは先ほどコストはどうするんだと、効率性はどうするんだと、こういう議論がありましたけれども、これはいかがでしょうか。つまり、アウトカム指標のみかと、コストや効率性については出さなくてもいいのかと、こういう議論があり得ると思うんですけども、いかがでしょうか。どうぞ。

委員 指標については、最終的なアウトカムな指標と、それとは別に、アウトカムに持っていくためのプロセスにおいて幾つかのプロセスをはかるための指標を幾つかつくって、最終的な目標に達するまでのアプローチの仕方というのは幾つかあると思うので、そのアプローチそれぞれをはかる指標をそれぞれにつくって、最終的にアウトカムな指標をつくるという、2種類のちょっとタイプの違うものをつくってもいいのではないかと私は思います。

会長 というご意見もございましたけれども、いかがでしょうか。

委員 よろしいでしょうか。

会長 どうぞ。

委員 最初に言ったんですが、要するに企業の、第1回のときに言ったんですが、企業のマーケティング手法、要するに経営管理の手法を導入しようという流れですよ、それが一つ。ただ、公共性といったときに、杉並らしさということで杉並21世紀ビジョンが出てきましたね。だから、それについてはいろんな議論があるとしても、出てきて、それで、今、基本計画があり、そして実施計画があり、条例づくりも始まって行政評価検討委員会もできているという、こういう流れでいけば、当然有効性のところが特性と、それから先ほどおっしゃった第三者機関の住民じゃない部分の評価委員会も含めて、そういう、

外部評価ですよ、外部評価の部分も当然入ってくる。それから参画指標、それから協働指標というものも試行的に何かつくってほしいというふうに思うんですね。間違ってもいいじゃないですか、先ほど言ったように。これからは行政も間違ってもいいんだと、とにかくチャレンジブルにやって、それも全部やって、杉並は失敗したけどまた新たなものを作るよと。そうすれば住民も納得してくれるという、そういう杉並になりたいと思うんですね。そういうことで言うと、公共性ということと、それから効率をなるべく重視する、そういういい意味の経済的な指標、効率性と有効性のバランスをうまく取り入れてつくりたいなというふうに思います。

会長 コスト面はいいというご意見と、両方あったような気がしますけれど。

委員 やはりコストは、当然、前提として、私は意識しなければならないものだと思いますけれど。全く意識しないでいいかと言えば、それはやっぱりちょっと、そうなる大きな政府の方向へ行きかねないんで、やはり一応、先ほどの言えばアウトカムに対するプロセス、やっぱりその中でプロセスで当然いろんな、例えば人々にある情報を知らせるのに掲示板がいいのかインターネットがいいのか、それこそゴシックなお知らせがいいのかと、どれが効率がいいのかということも、やっぱりどこかで考えて、そのプロセスというのが私は非常に、結果も大切ですけれどプロセスも大事だなということが思うんで、やっぱりそこを全く無策に、ただやればいい、チャレンジすればいいかという、それは違うと思うんですね。

委員 同じく、やはりコストというのは最優先で考えないと、ここで政策と成果だけだと、非常に片手落ちのような気がしますんで、お金は幾ら使ってもいいことをやろうと思ったらお金さえあれば幾らでもできるわけで、その辺のところの兼ね合わせをぜひ評価として入れていただきたいなというような感じがします。

委員 私、何か違うようにまたとられたような発言をしたのかもしれないので、ちょっと改めて言いますと、やっぱり、今、行政自体は人間で言えば肥満状態ですよ。だから、健全化というのがどういう健全化かという形もみんなで考えなきゃいけないけれども、とにかく健全化しなきゃいけない。要するに、できれば筋肉質にしたいですけど、とりあえずむだを省いていく、そういうところは当たり前のこととして、多分私も1回から3回を通じて言いたいことは同じなんです。その上で、どういう形をつくっていくかというのをみんなで考えていきましょう。失敗も含めて執行していきましょうと、そういうこ

とです。

副会長 いろいろ難しいですね。確かに特色だとすれば、今の参画のレベルのやつもこの政策上に織り込み、効率、財政的なやつも入れ込むとなると、これは少なくとも世界的にもほとんどない事態ですから。そういう意味では特色は出せますけれども、この作業は大変ですよ。というのは、基本的にそういう方向でやらないものが、今、世間で流布されている問題があるんですけれども、ここで言っているベンチマークとかベンチマーキングとか言っているやつなんですけれども、ただそれは検討するのが皆さんのご意見であれば、それはそれで従います。

会長 いや、非常に包括的になればなるほど、技術的には難しい面があると思いますけれども。ちょっとそれは検討項目にさせていただいて、それで、あと5分ぐらいになっているんですけれども、具体的に小委員会を立ち上げて作業をするということになるので、これはどうでしょうか。事務局の方からご連絡いただいて、手を挙げてもらいますか。どうでしょうか。

委員 予定のところにコンサルタントという名目が入っているんですけれど、これどういうことを考えられているのか、ちょっと。

会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 コンサルタントについてまず説明しますと、現在この委員会を支援するためにコンサルタントに委託をしております。野村総研が入っております、かなり資料提供とか資料収集とかを含めて、データ提供、そういったものをコンサルタントを中心に精力的に作業をやらせてもらおうかなというふうに考えてございます。

それから、小委員会の事務局での考えはちょっとあれですけれども、できれば副会長を委員長をお願いして、副会長を含めて委員会からあわせて四、五人というような形で、それと事務局とコンサルタントで作業をやるというようなことでいかがかというふうに事務局では思っておりますが。

最後に、きょうの最後にこの中で小委員会に参加してもいいという方がいらっしゃれば、大まかな11月から12月にかけてのスケジュール、この日は都合が悪いとかというのを最後に事務局の方に伝えていただければと思います。

最終的な人選は会長の方に相談して、会長一任というようなことでいただければというふうなことで思っております。

会長 時間が限られているので、多分小委員会の開催の頻度というのが多くなると思うものですから、大変ご負担をかけて恐縮なんでしょうけれども、たたき台があるという前提でそれに対する価値判断なりご意見をいただいて、それに基づいて作業をするということを何回か繰り返すと原案ができるのではないかと、私は楽観的に考えているのでございますけれども、ご希望を言っていただきまして、早急に、今週、来週中にももう決めて立ち上げたいというふうに思っております。もしご異論がなければ、ちょうど今1分ぐらい前なんでしょうけれども。何かご意見があれば承りますけれども、もしなければ...
...

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 今、会長一任で小委員会のメンバーは決められるということでございますけれども、お願いとしまして、私は11月は期の初めで期初なもんですから、非常に多忙でございますまして、できたら外していただければと思っていますんで、ひとつよろしくどうぞお願いします。

会長 どうもありがとうございました。

それでは、大変活発なご議論をいただきましてありがとうございました。私はもう本当にふなれでご迷惑をおかけしておりますけれど、12月に向けましてさらにまとめていきたいと思えます。

どうも、本日はありがとうございました。

委員 すみません、最後に参考でお渡しした、仮称ですけど地域活動支援条例に向けての中間報告が今月の30日に最後の集いを阿佐谷地域区民センターで7時からありますので、よければ参考に。これは協働のことを一生懸命話し合いましたので、一度聞いていただけたらと思えます。よろしくをお願いします。

行政評価担当副参事 それから、資料で、今、お手元に「評価をめぐる10の論争的仮説と組織理論的接近」について、かなり整理というか、わかりやすいなというような感じもございますので、お手元に会長の了解をいただいてお配りさせていただいております。

会長 すみません、ちょっと今まで出ているいろんな質問や疑問というのは、私にも寄せられているんで、それに対して学問的粉飾をしまして、まとめたというだけなので、きょうお話が出た論点などに一部答えるものになっているかと期待をいたします。どうぞよ

ろしくお願いします。

失礼しました。

行政評価担当副参事 それともう一点、これは会長から紹介いただいたんですが、副会長もできたばかりの本が出されておりますんで、これも……。

副会長 これは余り関係ないです。

行政評価担当副参事 そうですか。『政府会計』と書いていますが、行政評価も大分入っておりますんで。

委員 すみません、最後に。「ベンチマーク」というワードは、このままいくんでしょうか。どうされるんですか。

会長 先ほどの議論では、別の名称にしようかという方向になったと思いますけれども。

委員 小委員会の名称が……。

会長 ごめんなさい。そうしますと、小委員会の名称がこのままではちょっとぐあい悪いんじゃないかというご議論になるかもしれませんですね。副会長、いかがですか。小委員会の名前ですけど、「政策指標小委員会」ですか。

副会長 基本的に各委員は参加してもよろしい形になるわけですね。

会長 はい。

委員 違うんじゃないですか。この委員の中から少人数なんですか、二、三人。四、五人と書いてあるんで。

委員 コンサルタントの方等を含めて四、五人ですから。

委員 委員だけで四、五人と。

委員 多いんじゃないの。

会長 かなりの確率で当たりますね。

委員 さんと、あと女性が1人入るという感じで。 さんの手法が非常にはつきりしているから。

委員 21世紀ビジョンの人も入ってもらわないと……。

委員 僕は案を最初に出していますので。私は10個案なもんですから。適宜、采配は……。

会長 ちょっと番外編かなということで。どうもありがとうございました。