

## 会 議 記 録

会議名称	杉並区行政評価検討委員会（第5回）
日 時	平成14年2月5日（火）午後4時02分～6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、瓜谷、北村、永久、藤原、古川、牧野、三輪、山本 事務局 庶務課長、営繕課長、健康推進課長、行政評価担当副参事、計画推進 担当副参事、定数・組織担当副参事、企画調整主査 野村総合研究所
配布資料	1 山本副会長説明資料（当日配付） 1-2 古川会長補足説明資料（当日配付） 2 政策評価システム検討事例～秋田県の例より～ 3 政策評価システム検討の今後の進め方等 4 第4回杉並区行政評価検討委員会の主な発言 参考資料 平成13年度杉並区事務事業評価のまとめ 参考資料 杉並区公社等経営評価 2001
会議次第	1 開会 2 議事 (1)今後の検討の進め方 (2)政策評価システムについて 山本副会長 古川会長 横山副参事 (3)質疑及び具体的検討 (4)その他 広報すぎなみ「政策指標アンケート特集号」について 次回の日程について 4 閉会

行政評価担当副参事 すみません。それでは定刻です。

実はきょう、これまではマイクを二つ使っておりました。会場用とそれから記録用のマイクを使っておりましたけれども、会場用のマイクがあると記録用のマイクが少し入りにくいということで、手で持っていたマイクがあったと思うのですが、手で持っているマイクはなしでということで少し大きめの声でということでよろしくお願ひしたいと思ひます。

それでは、会長、定刻ですので、開会をよろしくお願ひします。

古川会長 まだ、全員おそろいではないんですけども、次の予定のある方もいらっしゃるようなので早速始めたいと思ひます。

議事次第がございますが、1番目が今後の検討の進め方で、2番が政策評価システムについて、3番が質疑及び具体的検討、その他となっておりますけれども、まず最初に「今後の検討の進め方」というのをご説明いただけますか。

僕はちょっと、実はこれに異論があるのです。先にこういうことを申し上げて大変恐縮なんですけれども、全然予期していなかったのがちょっと困ったなと思っているんですけども、実は、もしご説明されるのであればしていただきたいと思ひますけれども、ちょっとよく意味がわからなかった。

行政評価担当副参事 はい。それでは、配付資料の確認と、それから今後の進め方ということでちょっと説明させていただければと思ひます。

配付資料ですけれども、お手元の次第でございますように、本日、これから席上配付ということで山本副会長の方から説明をいただく資料。今コピーして準備しておりますのでこれを配付させていただきます。1枚事前に配らせていただいたもの、一番最初に資料を送って、後で追加資料ということで送らせていただいたものがございます。それから、資料の1-2ということで、古川会長の方から補足的に説明するということで一枚の資料がお手元にあるかと思ひます。それから、3として、資料2としておりますけれども、秋田県の事例ということで、資料がお手元にあるかと思ひます。それから、資料3、政策評価システム検討の今後の進め方等と書いてございます。それから、資料4として、前回杉並区行政評価検討委員会の主な発言等ということで書いてございます。それから、事前に送った資料で平成13年度今年度の事務事業評価のまとめという資料を、これは杉並区がどんなふうに行っているかという参考の意味も含めまして送らせていただいております。それから、公社等外郭団体の経営評価ということで、事務事業評価の評点も一部公表しな

がらやっているものもございまして、これも事前にお配りさせていただいております。

今お話しいただいた今後の検討の進め方というところでございますけれども、これにつきまして、事前にお送りした資料の3にもございますけれども、行政政策評価システムをまとめて実施していくということに当たって、第5回、前回ベンチマーク政策指標の議論が中心で政策評価システムの議論が余りできませんでしたので、今回第5回と第6回で政策評価システムの議論をまとめるということで、今回議論をいただいて第5回から第6回にかけて間で皆さんに意見をいただきまして、第6回にたたき台を提示させていただきまして、たたき台に意見をいただいてまとめると。それで、来年度実施をするというようなことで考えておるところでございますけれども、そういったことでいかがでございますでしょうか。

古川会長 私がこの発言をするのはちょっと問題があるんですけども、私は5回で、もうきょうで終わりだと思っていたので、今まで何を議論したんだろう、もうまとめてもいいんじゃないか、もう議論は出尽くしたんじゃないかと思っているわけですよ、実は。大体最初の予定がそういうふうであったので、そういう予定で進めていただいた方がいいんじゃないかと。遊びでここに集まってきているのではないので、別に予定どおり運ばないから悪いということはないんですけども、我々はまじめに取り組んで意見を出しているんだから、その意見を集約しまして、それでそれをまとめるということをしていただかないと、1回おくれ、1回おくれでどんどんどんどん先延ばしになって予定がおくれるわけですよ。それで、何回も同じようなことをやっているような印象が僕にはあるんですよ。ということは、来年度になってもああでもない、こうでもない、議すれども決せず、決せれども行われずという、どこかの役所のようなことになっちゃうわけですよ。だから、最初からどんどんどん後送りしてやるというのはどういうことかなと。つまり、杉並区の事情であればその事情でこうなったというふうに言っていただきたいので、何か我々のせいで検討が延びているんだというふうな印象を与えられるのは、僕は非常に心外ですね。

行政評価担当副参事 事務局からよろしいですか。

古川会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 この行政評価検討委員会は確かに当初、第5回に中間報告を出す、年度末に中間報告を出したいということで進めてきていたわけでございますけれども、1回分、何回も何回もというよりも1回分だと思んですが、どうしてもこれまでの議論を

踏まえてきたところ、もう少し時間をいただきたいと。大変事務局の十分に行き届かない点であると思っておりますが、何とか第6回でたたき台を示してまとめるということで進めさせていただきたいと考えております。

古川会長 いや、あとたたき台を示すのが第6回で、またさらに議論を重ねて決めるというわけでしょう。それは春になっちゃうわけですよ。春から夏になるわけですね。それから、やるというと秋になるわけですね。秋からやっても遅いんですね。もう春には中間的な結論か何かが出ていないと、年度直ちに始められないんですね。いや、それはできるんだということであればいいけれども、何か当初予定を立て、それに向かってやるということなから、そういうふうに努力されるのが筋ではないでしょうか。

行政評価担当副参事 事務局からよろしいでしょうか。

古川会長 はい。

行政評価担当副参事 最終的には先ほど委員の皆さんで決せられることだと思いますけれども、できれば事務事業評価というのを大体春先に提示して、夏には事務事業評価表をまとめて出していただくということでやってございまして、政策評価もこれとあわせて一緒にやるということで、第6回でまとめていただいて、ちょっと1回2時間の議論でいろいろ議論、厳しいところもあるかもしれませんが、そこでまとめていただいて、6回の一応の区切りをもって実施できるようにしていただければというふうに考えてございます。

古川会長 いや、その「実施できれば」というのが、僕はそういうのがおかしいと思うんですよ。というのは、ここではもうたたき台をつくる、と。つくってそれをやるかどうかはあなた方の問題であって、それは我々の責任でもないし、関知するところではないんですよ。我々はそういうアイデアを出すという立場にあるので実行する立場ではないわけですからね。だから、アイデアを出すんだから、それをまとめるからそれを踏まえてやってくださいということを私は言いたい。そうでなければ進みません。僕はほかのもやっているけれども、こんなにおくれるのは珍しい。では、何のために小委員会までつくって関係の方がご苦労願ってやったかということになりませんかでしょうか。

だから、それも入れれば1回じゃなくて、2回か3回もおくれているということじゃないんですか。別にこれはオーソライズするとかなんとか、そういう権力的な権限を付与されているわけでも何でもないし、条例で設置されているわけでもないし、アイデアを取りま

とめてそちらに提供すると、こういうことですから。こちらの体制がもう整っているという事であればですよ。いや、そうじゃないんだと、こういうふうに思っているのかもしれないけれども。

山本副会長 ちょっといいですか。僕はちょっと誤解があるかもしれないんですが、多分、いわゆる通称ベンチマーキングと言っているやつはほとんどできていて、多分やろうと思えばできる段階にあると思うんですね。多分きょう事務局がこれから議論していただきたいとおっしゃっているのは、よそで言えば、事務事業より上のランクの評価システムをどうするかということの議論じゃないんですかね。も含めたシステム。あっちは大体小委員会をつくってやったわけで、もう、だから区の広報でアンケートを調査される段階なわけですよ。ちょっと部内調整で延びている。それは確かに我々の責任じゃなくて事務局の責任だと思いますけれども。だから、それは今また議論するという事は多分ないと思うんですね。

多分、きょうやるというのは、私が聞いた範囲では委員の方々に若干もう少し行政評価システム全般についてのお話を聞きたいというご意見があったということと、評価システムを具体的な一番上のやつ以外のやつについて、システムをどういうふうにやるかについてご議論をいただきたいということで、まあそれは1回おくれるというのは私も何でかなと思いましたが、まあ事務局がそう言うならそれでしょうがないという話は承っていますけれどもね。それは会長がおっしゃるとおりだとは思いますが、そこら辺は私は何とも言えないですけれども。

ということじゃないんですか。

行政評価担当副参事 そうです。

山本副会長 ですよ。

行政評価担当副参事 はい。

古川会長 いや、だけど、政策評価のシステム検討をするといったら、もう検討したんじゃないかというのが僕の考えなんです。政策評価のシステムを検討するというわけでしょう、これ、きょうの議題は。だから、もうそれで完了しちゃうんじゃないかと。

山本副会長 まあ、多分たたき台ができていんだけど、たたき台は出せる段階なんだろうけれども……、要するによそで言っている政策段階のやつですね、事務事業を含めた。それをぽっと出して議論をもうやってもらえる体制にあるらしいんですけれども、

もう一度やるというので1回分おくれるということはたしかですね。おっしゃるとおり。それはまあ何とも言えないんですけども。内部事情があるんでしょうね。そこら辺は情報提供ですけども。

古川会長 いや、私は区長ではないので別にどうこう言う立場ではないんですけども、ちょっとよくわからないところがあるので申し上げたわけです。ですから、皆さんでいやいやまあそうだということであればそういうふうにしていただいて、ただ、私はちょっとそれを取りまとめるということ私の責任において、あるいは皆さんと一緒にすることについては大変ちゅうちょを感ずますし、それをするということについて責任をとるということはいたしかねるということをおし上げておきたいと思っております。と言うと身もふたもないので、とりあえずきょうはやりますけれども。

それで、これに関連して何かご説明をされるのでしょうか。

行政評価担当副参事 はい。では会長、よろしいですか。

古川会長 はい。

行政評価担当副参事 それでは、政策評価システムについて、今回と次回でできれば議論をして大体のたたき台を議論をまたいただいて、ある程度形をつくるということをお願いしたいということでございますけれども、その中でも、今回はB委員の方から政策評価システムの検討に当たって、会長あるいは副会長の方から一般的な考えをお聞かせ願えれば議論が進めやすいということで意見をいただきまして、お伺いしましたところ一応説明いただけるということでございますので、それらの説明を基調に議論していただければというふうに存じます。よろしくお願いたします。

山本副会長 ただ、確かに会長がおっしゃるように、もしたたき台が出ていれば最終バージョンじゃないという格好できょうの最後ぐらいにお配りいただいて、各委員にご検討をお願いしておけばどうですかね。そうしたら確かにずれる方は、ずれるけど、早いんじゃないですか、その場でさっと見るよりは。どうなんですか。私はよくわかりませんが、内部事情は。

古川会長 私もちょっとよくわからない。それで、すみません、今岩手県のが配られたんですけども、これと何か秋田県のも配られているわけですけども、これと……、これをたたき台にしてやるということですか。

山本副会長 いや、岩手のやつは別にたたき台ということではなくて、要するにほかの

自治体はどうやっているかという情報を提供しようということだけなんですよ、私は。

古川会長 ちょっと前後しますけれども、私は山本さんのお話をまず聞いた方がいいと思うので……、まだ資料が届いていませんか。配られてないんですか。山本さんの資料がまだないわけですね。

山本副会長 いや、ありますよ。これですから。

D委員 資料2のやつ。きょうの。

古川会長 まだ配られてないわけですね。イメージで来ているから……。僕にはプリントアウトして来ましたが、Hさんのところには行っているんですか、資料1というのは。

H委員 はい、来ています。

B委員 ちょっと、よろしいですか。今の進行、よくわからなかったんですが、当初1月21日……。

古川会長 僕は資料1のことだったと思ったんですけども。資料1がまだ手元になかったから配られてないのかなと思ってちょっと……。

B委員 その前の議論で、当初1月21日号でアンケートをするというのが一月延びましたよね。その関係で事務局の方に、2月21日に載るものがもう恐らく決まっているであろうからそれを事前に今回は配付していただけないかと。そうすると、次回までにもちろん21日号を私たちが見ればいいんですけれども、こちらは一応区民の方以外に検討委員会をしているわけですから、それについても事前にも見れるし、それから次回の第6回にそれをまたさらに最終案として、ベンチマークをつくるわけですよね。だから、そのためにも1カ月ずれたというこのご説明も含めてちょっと簡単にしていただけたらなど。そうすると、多分会長さんも次の政策評価システムの方に自然にいけるのかなと。

古川会長 いや、政策評価システムというのがそのベンチマークのようなことであるとすれば、既に検討は終わったというのが……。

山本副会長 それは終わった。

古川会長 私の認識なんですよ。ですから、何を今さらという気がしているので。

山本副会長 だから、それについては多分事務局ももうアンケートの結果の微調整だという段階であると私は認識しているんですね。多分そうだと思うんですね。そうですね。だから、これから議論するというのは通称ベンチマークと言われている以外のことでよ

ね。

行政評価担当副参事 ちょっと、では若干、政策指標の……。

山本副会長 ちょっと混線があるようですからよく説明して。

行政評価担当副参事 政策指標の話が出ましたので。実は政策指標につきましては、1月21日号の杉並区の広報でアンケートをとりたいということで考えておったわけですが、数値の取得の可能性等も含めましてぎりぎり内部で、行政としても十分とことん詰めてあるかということも含めてもう少し時間をいただく必要があるということで、2月21日号、1カ月繰り延べさせていただきまして現在詰めているところでございます。で、できたかというようなお話でございますけれども、正確に言うとまだぎりぎり詰めているということで、詰め切っていないものをお出ししてもということもございまして、詰め切り次第アンケート調査をやる前に委員の方にお届けできるように諮っていきたくと考えてございます。

古川会長 いや、それで僕の理解はもう事務事業評価をやったと、政策指標の原案もつくったと。だから、それを包括する全体のシステムの設計をここで議論してまとめようと。こういうふうに思っているんだけど、何かそれをまたもう一回やると言うから、じゃあきょうの会議は何のためにやるのかというのが私の趣旨なんですよ。そういうことでは責任を持ってお引き受けできないと言っているわけです。

山本副会長 だから、事務局がやるのは一番上位の政策事業と事務事業評価以外にもう一つその中間段階の、よく言われている施策段階のことを行政評価システムと多分おっしゃっているんでしょうけれども、それをやるということじゃないんですか、たしか。そうですね。それで、職員アンケートもそういうふうにとらえているんじゃないですか。

行政評価担当副参事 政策指標も政策評価システムの一部になるんじゃないかというふうに考えてございますが、率直に言って、たたき台はまだつくってございません。ぎりぎり皆さんの意見を最後までできるだけ聞いてつくっていきたくということで、これまで積み重ねられてきた議論はそれを前提にある程度踏まえております。例えば外部評価委員会をつくろうとか、そういった議論をもう一度いただくということでは考えてございません。政策評価の中の仕組み、肉づけの点をもう少しできれば議論いただければなということで、これまでの話は骨格として、肉づけの議論をいただければというふうな考え方でございます。

古川会長 いや、ちょっと私、言葉じりをとらえて大変申しわけないんですけども、

資料の3を見てください。ここに「行政評価システム構築に向け、具体的な内容を議論する」というのがきょうのあれだを書いてあるわけですよ。ところが、第6回では「……事務局で政策評価システムに関する案（たたき台）を提示し、更に議論を重ねてシステムを完成させる」。どっちのことを言っているのか、実はよくわからないわけですよ。僕の理解は先ほど申し上げたとおりなんだけれども、だからもう政策評価のさんざん議論したんだからやらなくていいじゃないか、全体を包括するようなことについてきょう議論をすればいいじゃないか。その前提として山本さんの方から基本的な考え方、枠組みについての留意点などについてお聞きする。それを踏まえて議論をして、それをまとめればいいじゃないかというのが私の考えなんです。この資料を拝見して思ったことが。

ところが、その資料の3を何か行きつ戻りつということなので、じゃあこれまで何を議論したことになっているんだと、小委員会は何だったのかと、こう言いたくなるわけですよ。この資料の1に非常に明確に設計の枠組みに関する留意点が記されているので、私は別に秋田県や岩手県がベストプラクティスでこれを範とすべきであるかどうかちょっとよくわからないので、これの説明を聞く前にまず山本さんのお話を聞いた方がはるかに費用便益が高いんじゃないかと思うんだけれども。

山本副会長 私のも説明しますけれども、ちょっと事務局の説明も僕はまずいと思うんですけれども、事務事業評価のまとめというのがありますよね。これの18ページを読むと、「杉並区では現在『事務事業評価』のさらなる充実と『政策評価（事務事業の上位にある施策と政策を対象にした評価）』導入に向けて『行政評価検討委員会』が設置され、……」、こう書いてあるわけですから、これについて議論するわけでしょう。ですから……、僕はそう思っているんです。だから、この政策評価の確かに1要素は政策指標の設定も入るかもしれないけれども、その上位の政策指標と事務事業をつなげるかどうかという議論と、つなげないならつなげないでいいんですけれども、それについての制度設計を議論するということがないんですか。だから、僕はよくわからないんですけれども秋田県の指標とか、それで僕は岩手県の別に古川先生がおっしゃるように別にいいとも思ってないけれども、こういうことをやってこういう問題点があるということを説明しようと思って、きょう来たんですけれどもね。

古川会長 あ、これは資料1の資料ですか。

山本副会長 ええ、そうです。だからこれはいいとも何とも思っていなくて、こういう

ことをやっているところで、どういう問題点があるかということを一応ほかの……。

古川会長 それで今配られたんですか。

山本副会長 ええ、ほかのバージョンを知っておいた方がいいでしょうから、なるべく。

古川会長 なるほど。どうしますかね……。

山本副会長 私は請負人なもんですから、言われたとおりやっているだけですから。

古川会長 だから、いかがですか……。

山本副会長 では、説明しましょうか。時間のむだですから。

古川会長 ええ、僕はそういうふう理解しているので、いや、そうじゃないということであればまた反論していただいても結構なんですけど、何かこれ水かけ論みたいになっちゃって。要するにどこかの国の外務省じゃないんですよ。ここに活字で明確に書いているわけだから。役所は文書主義で仕事すべきなんだから、そしてみんなそう思っていたんだから、それをベースにしてやったらいいんじゃないですか。ということで、反論はありますか。

行政評価担当副参事 資料3でございますか。

古川会長 いやいや、だから、要するに先ほど山本さんがおっしゃったことと僕の言っていることは大体同じようなことを言っていると思うんですけども、そういう認識を踏まえてその資料の1の説明をお聞きするというようなことでいいですか。

行政評価担当副参事 結構です。

古川会長 はい。それでは山本さん、お願いします。すみません、お時間をとりまして。

山本副会長 まとめられるかわからないんですが、どうも今の話を聞いて余計混線してまいりましたが。

よく言われている評価システムのどの次元の話かを私に求められているのかいまだに、ちょっと今の話を聞いていてわからないんですが、まあどういう事務事業レベルであろうが、一番上位の政策と言われているレベルのものであろうがその中間の施策段階の評価であろうが、まず第一点としては、そういう制度を設計する場合に目的の明確化が私は必要であろうというふうに思います。それで要するに住民に対する、例えばこの杉並であれば杉並区民に対して行政が何をやっているのかということを知りやすく説明するという目的であればそれに応じたシステムをつくらなきゃいけない。それは逆に言うと、要するに外向けで理解を可能性といいますか、理解が容易であるということ優先する必要があるわけ

です。

しかし、問題はそれではなくて、主たる目的が例えば政策効果を改善させるということであれば、これは幾ら協働概念とはいっても、要するに政策の主たる責任者はそれぞれの主管課なり部であるわけですから、その部の、あるいは課の職員がどこをどう直せばその政策がよくなるかについての着眼点なり、あるいは取っかかりを要するに見出す必要があるわけですね。そうすると、それは単なる成果指標、成果指標と言ってそれだけを着目してモニタリングしておいても、じゃあその成果はどういうメカニズムでよくなったか悪くなったかということがわからなければ、これは要するに職員のモチベーションにならないわけですね。お前の課はだめだったと言っているだけであっては、じゃあ何をすればいいのかというのはそれは管理職が考えてくれればいいんですけども、それを考えてもらうためのヒントにならなきゃいけないというのが2番目の問題であります。この場合は余り欲張って、逆に言って住民サイドのことばかり考えて、アウトカム指標で、ある意味で頑張るのもいいんですけども、それだけをやっていると何を改善したらいいかというのはわからなくなってまいります。したがって、主たる目的を2番目に置けば、おのずとそのプロセスについても着目する必要があるだろうということでもあります。

それで、次に財政の効率化ということを考えるとすれば、これは古川先生も後ほどのメモにお書きになっていますように、それぞれのどの段階の活動であろうがやはりコストとということに対応づけないと、これはどうにもしようがないわけであります。成果を上げるだけではいけない。すなわちコストとの対応関係をつけるような指標の設定が重要になってまいります。一方、職員の政策形成能力の改善なり、あるいはコスト意識を持たせるであるとか、あるいはサービス精神を向上させるということであれば、これはむしろ職員に考えてもらって、余り企画課とか行革の本部が号令をかけてやるというよりも、それぞれの職員の自発的なグループ活動によって問題を見出すということで、ボトムアップ的なアプローチがいいわけであります。ただ、これをすると、各課によって精粗が出てまいたり、いろいろな問題が同時に出てまいります、そこをどうするかということでもあります。

しかし、その意識改革をショック療法でやるということから言えば、これはもうかなり外部評価という以外に二次的な評価で、企画課なり財政の方で各原課から出てきたやつをチェックする体制を同時にやらないといけないだろうというふうに思いますし、あるいはこういった外部の委員会等における最終的なチェックが同時に必要になってくるだろうと

いうふうに思います。したがって、こういうことが言えます。

よく静岡県の棚卸方式というのが、これは北大路先生がよくされているわけですが、これはこの今までの目的からすれば基本的にはいろいろな同時のほかの要素の目的もあるんですが基本的には内部管理の改善で、基本点には内向きの志向が一番のメリットとして挙げられるというふうに思います。したがって、この静岡県の棚卸方式というのも非常によくできた手法ではあるんですが、それで公開しているからこれは説明責任の向上になっているんじゃないかという意見もあるんですが、ややあれをよくごらんいただきますと、あれは相当内部的な志向が強いわけでありまして。したがって、これはどういうふうに杉並区の全体の政策評価なり、行政評価システムをどこを目指すかということに帰着するわけでありまして。

ちなみに我々が小委員会でやった政策指標なり、すぎまるマークとかいろんな案があるようですが、それは私はせいぜいのところ説明責任の改善ぐらいが主たるやつで、どう考えても政策効果の向上であるとか財政の効率化にはストレートには結びつかないのではないかとこのように思っております。役に立たないということではなくて、主たる目的がそうであるということでありまして。

指標の設定はここに書いてあるとおりでテクニカルな話ですから、こういう条件でやらないといけないと。ロバストというのは日本であれば頑健性ということで、別の言い方をすれば信頼できるということで考えていただければいいと思います。

その政策指標以外の、例えば事務事業でもそうなんですが、行政指標でもそうなんですが、やはり目標値というのを時系列でやるということが多いのでございますけれども、それ以外にできたら期待水準というのと標準水準と最低水準。最低というのはやはり法的な面をクリアしなければいけないとか、これより下がったらこういう場合にはむしろペナルティー的な要素で少し人事考課にも結びつけようとかということでありまして。そういう水準が、これは公開しなくても内部管理としてはこういうことをやっておかないといろいろなトラブルのもとになってしまうのではないかとこのように思っております。

運用上の課題というのは、よく言われるように予算とどうやって結びつけるかとか、あるいは人事考課とどうするかということでありまして、成果指標ということダイレクトに人事管理に結びつけるというのは少し問題でありますので、この内部管理の手法を使うということが非常に重要であろうと思っております。

それと、住民への協働とか参加ということで各自治体とも住民意識調査等をおやりになっているんですが、きょうお配りした2番目の資料で明確にあらわれているわけなんです、これは岩手県の事例で県民意識調査というやつですね。これはいわゆる県のモニターですから、意識が高いとか県の意向を呈した人なんです、その調査結果と少し指標は違うんですが、改善評価というのはどれくらい改善しているかということですから、下の欄から言えば、どれくらい満足しているかということともつながってくるわけでありまして、それを見ていただくと微妙にこの軸が、例えばこの優先度のところは、下だと優先度は1で切っていて満足度はゼロくらいで見えていただきますと、この分布が違っております。

きょうはお配りしなかったんですが、指標のうちの3分の1は県民全体ですが、一般住民に対する調査結果と県政モニターの値は約3分の1で全く方向性が逆になっています。だから、それくらいばらつくものだということですね、意識調査というのは、それはどっちがいいかというのは今度どっちがいいかというのは今度はハードが大体それくらいですね。例えばごみの処理量がどれだけ減っているかどうかということに対して、モニター側の評価がいいのか住民意識側のデータがいいのかというのはこれもまたばらばらです。だから、そういう意味で住民満足度調査とか、住民意識調査というのはかなり慎重に扱わないといけません。しかし、同時に住民を評価に参加させることによってその政策なり、施策なり、事務事業に関心を持っていただいてモニタリングしていただくという効果はあるわけですね。あるんですけれども、それによって政策の資源配分をストレートに変えるというのはこれは非常に危険であるということでもあります。

また話が、余り時間がございませんが、一番冒頭の「『夢県土いわて』の成績」というのはその政策指標で住民にわかりやすく説明するという事で、F委員等のいろいろなお考えもあるんですが、これも一つの……、これは別にいいとも思わないんですが、この場合も岩手県の場合でも通称言われているベンチマーキングというような指標はたくさんあるんですが、住民に知らせるときにはそれぞれの大きな大政策といいますか、重点項目のうちわかりやすい指標を二つとか、この場合は三つに限定してその指標を、これは恣意的かどうかわからないんですが出して、トレンドと水準を3区分で分けてやっているということで、ある意味ではF案の別なバージョンであるというふうな感じもいたすわけでありまして。

一番最後の資料、きょうお配りした3枚目のは、これは事務事業と施策との関連性を一まとめにしているわけです。ここですと施策名が「参加と協働による環境にやさしい地域社会の実現」という施策のもとに、例えば事業が主として分野ごとに三つあるわけです。三つの分野があってそれぞれ事業費がどれくらい過去3年間年度として事業費がかかっているか。そして、それに対してどれくらい進捗しているのか、さらにその施策単位の指標について到達度と改善度がどれくらいのポジションにそれぞれ指標別にあるのかということとを右側の方で見まして、それでさらにその下に県民意識調査のうちのモニター調査を置いて、それで全体的な評価をしていこうということでもあります。ですから、これを全部見ていくというのは非常にしんどい話で、住民にとって、関心がある人にとってはわかりやすいんですが、これくらいの細かいレベルにするかどうかというのは議論があるところがありますし、これで施策の改善があり得るかどうかというのは若干その施策と事務事業との関連性は出ていますので使い方によってはできないことはないんですが、もう一工夫くらいはないとちょっとしんどいのではないかと、こういうことでもあります。一応、かなり煩雑ではあるんですが、いろいろなことをやっているという事例であります。

主要なところは以上でございまして、また後ほどご質問等があれば対応するというところで、時間もあれですから、以上です。

古川会長 どうもありがとうございました。10分ぐらいでやっていただいたので大変恐縮です。

私はちょっと補足的にということでお配りしているのは、何か新聞記事の書き方みたいなことで大変恐縮なんですけれども、制度設計の前提は先ほど山本さんが目的とおっしゃったんですが、一言で言うと目的に帰着するんですけれども、だれが、だれに、何を、なぜやるのかということが決まらないとどういうふうに行うのかというようなことが決まらないということをちょっと因数分解して述べただけです。

評価と名前のつくものはたくさんあるんですけれども、組織のパフォーマンスに着目するというのであればあるレベルの目標達成を評価するという業績測定の考え方、あるいはその手法を主として使う。そうでなくてある特定の大規模事業などをつかまえてやるとか、問題になっているのをつかまえてやるというのはそれは個別の分析であったり、プログラム評価であろうというふうにとりあえず整理をしているわけなんですけれども。しばしば、ほかの区などの調べたんですけれども、評価している。評価しているんだけどセレ

クトされた40とか50とか、それについてやっている。それはどういう基準で選んだかというのとは何かよくわからない。よくわからないけどその評価表を公開しているから説明責任だ、アカウントビリティーだと、こう言っている区が23区内でほかにあるんですけども。ちょっとそういうのは先ほどの目的の観点から言うと、何が目的になっているのかよくわからない。組織の経営という観点からは疑問があるんじゃないかというようなコメントであります。

私自身は全体の評価のシステムを機能させていくには経営システムという形で進化させる、そういう志向がないと結局のところばらばらの仕事になって、なかなか所期の目的を達成できないということでありまして、2の から あたりは補足的に述べているものです。

それから、3番目に「区民参加のありかた」。市民参加のあり方で外部評価が大事だとか、あるいは外部の意見を聞くべきだ、市民参加で評価すべきだとよく言われるわけですが、先ほど静岡県の例を山本さんが取り上げてお話ししたように、そもそも内部管理的な目的がある表を出して、これで要するに二兎を追ったというようなのは余り望ましくないということで、区民中心だから何でもかんでも公表して、生の資料を公表してそれで終わりというのは至って不親切なのでありまして、内部管理志向であればその目的で評価表なり、あるいはシステムをつくるべきだと思います。もし公開してもいいんですけども、公開するものはきちんと情報を加工して行うというようなことじゃないとまずいいじゃないかというのが、「参加の誤謬」というのはちょっと不適切かもしれませんが、公開すればいい、参加させればいい、そういうことではないということでありまして、ちょっと舌足らずなんですけれども補足的に述べさせていただきました。

以上、二つのことについて皆さんから若干ご質問なりなんなりがあれば承りたいと思いますが、いかがでしょうか。

つまり、私の言いたいのは事務事業評価というこの資料の参考資料で配られているものはどちらかというと内部管理的なものであり、今つくりつつある政策評価システムと呼ばれているものはどちらかというと内部管理的というよりも外部的な志向を持ったものだ。じゃあ、それを組み合わせて全体としてどういうふうなシステムにするのかというのがポイントではないかと思うわけなんですけれども。これは目的の設定の仕方などによるということでありまして。

E委員 すみません。1回休んだんじゃないかと思うぐらい何をしていたのかわからないので、ちょっと議論を整理したいというか会長がおっしゃったことと同じことなのかもわかりませんが。

この間の議論のお話の中では政策指標という名前でしたか、ベンチマークをある程度こうしようということで終わりましたよね。それで、きょうの話というのはそれとどう続くんでしょうか。つまり、それをやるというのは決めたと。具体的にどうするかはアンケートか何かで最終的に決まるんでしょうが、それをつくった後にそれをどう使うのかとか、そういう話をする事なんですよ。簡単な表現をしちゃうと。そうですね。

D委員 そのつもり。

E委員 そうですね。

D委員 たたき台が全部、とりあえずあるんだなと思って来たんですけども。

F委員 みんなそうなんだよね。

D委員 なのがない、ブツがない、と。これじゃ議論にならない。

E委員 例えば、そのベンチマークで数値が出ますよね。それはそれで数字で見れるわけだけれども、それをどう評価して、それをどうフィードバックしていくとか、内部管理とかに使うかというような話なんですよ。

古川会長 だから、それが使いにくいんじゃないか……。

E委員 使えるかどうかは別にして。

古川会長 というご説明だったと思うんですけども。

E委員 わかりました。

D委員 仮にそのベンチマークが一応出たとして考えて、それをどう現実において動かしていくか。その仕組みづくり。だから、このシステムという意味を狭い意味ですとそのベンチマークになるでしょうし、広い意味でいえばそれを現実にいかにうまく参加してそれをよりよく経営をアップしていくようなシステムにしていくかという。仕組みづくりに私は移っていくのかなと。

E委員 そういうことなんですよ。

D委員 と思っているんですけど、違うんですか。

E委員 ちょっと混乱しましたもので。

D委員 ちょっと。

B委員 要するに10人の委員の共通理解をどこに置くかというのを、ちょっともう一度確認しないとまずいかなと。

先ほど言いましたように多分1月21日のが2月21日になったので、それで私がなぜ会長、副会長にもしてできるものならそういう案を出してくださいと言ったのは、やはり会長、副会長さんは学識経験者ですからその今までの経験を踏まえて自分たちの自由な意見がこう出せるようなそういうふうにした方が、今まで会をファシリテーター的にはやってくださったんですがもったいなさ過ぎるのでそれでぜひやっていただきたいという趣旨でお願いしたんです。

ですから、前日も言いましたけれどもベンチマーク自体は数値化できるものに限られていますし、経年度で毎年とれるものというふうに限られているので、行政評価システム全体からすれば効果が出るのも、それから効率という点からいっても、ごくごく一部だということを前回申し上げました。ですから、ここは「ベンチマーク検討委員会」ではなくて「行政評価検討委員会」という名前ですから、全体のこと、要するに国の方もいろいろ大変ですけども、その流れも含めてもっとざっくりばらんに全体として行政をどう評価していくかというのは、今まで事務事業評価については内部でやってきたけれども、それだけだったら手前みそになってしまうからということで外部評価がどうしても必要だと。

それから、アカウントビリティということ言えば、やはり主役は住民であって自治基本条例というのも今度できるわけですよ、来年に。そういう幾つかの条例の流れとか、それから21世紀ビジョンの流れで、F委員はその委員をやられて、たしか最初か2回目のときに「区民が創る『みどりの都市』杉並」ですか、その「区民」というところと「創る」ということと「みどりの都市」というその三つの大きなものがあると。それを踏まえて全体として行政をどういうふうに評価していくのが杉並らしさにつながるのかを本当に自分たちで一緒につくっていく、それこそ区民がつくるということですから、区民が自分たちとして実感ができる「『みどりの都市』杉並」、それを行政評価というそういう自覚ですよ。それから、どうやって全体の姿をつくったらいいかというのを考えるのがこの会だろうと。ぜひそういうことをやりたいということで最初から、できないかもしれないというお話もあったんですけども理想に燃えて来ていますよという話をしたので、ぜひそのたたき台として出していただけたらと思ってお願いしたんです。

古川会長 ほかに何かございますか。

山本副会長 まあ、その、物が無いというのは事実なんですけれども、事務局のこの資料というのが多分こういうことを言いたいんだろうなということは薄々は僕にはわかりますけれども、一般の方にはわからないでしょうね。だから、これは僕にもいまだによくわからないのは、ここの資料2のあとで取り組みになるのは、政策レベルの評価というのと施策レベルの評価と、こう二つあるわけですよ。だから、杉並区の行政評価システムというのはその施策レベルの評価をやるのかどうかというのを議論せよと言うのならそれはそれで議論ができますし、政策指標において、あと事務事業と何かを強引に結びつけたらいいんだと、それで全体を回していくようなシステムを構築するということであればそれでもいいんでしょうけれども、それについての、ただこの資料2は秋田県はだれがつくったかわからないんですが、一応比較検討がしてあるので、この資料2ですね。これはそれなりに考え方としては整理はしてあるので、じゃあ杉並区がこのうちのどのタイプをとるのかというのは見えてこないんですが、とりあえず説明していただいたらどうですか。

古川会長 いや、僕はこの資料2の位置づけがよくわからない。

山本副会長 僕もわからないけれども、多分そういうことが言いたいんでしょうなと思って僕は読んでたんですけどね、事前に。

古川会長 いかがですか。

行政評価担当副参事 では、資料2の説明をさせていただきます。

資料2については政策評価システムを検討するに当たって実例をいろいろ見た方がいいのではないかという意味もございまして、資料として出させていただきました。秋田県のもを模範としてつくろうという意味ではございません。事例研究だというふうに考えていただければというふうに考えてございます。

事前にお配りしておりますので手短かに説明させていただきますけれども、政策評価システムの中でも評価自体と申しますか、そういったものには政策レベルの評価あるいは施策レベルの評価、杉並区としてもこれまで漠然とでございますけれども、事務事業評価、それから施策評価、政策評価という三層構造で評価しようというふうに、漠然とではあります。が考えてございます。

その中でも政策レベルの評価、これは先ほど会長も外部的な要素が大分強いのではないかとというようなこともございますけれども、評価の方法としてそこに記載がございまして、三つのタイプがあると。住民意識の重視タイプ、それから政策目標の設定タイプ、

あるいは施策評価の総括をしたタイプと、このようなタイプが三通りございまして、それぞれ特質があるということで表の形にまとめられているわけでございます。簡単に縮めて言えば、住民意識重視タイプについては住民の意見を反映した評価というものができやすいけれども、そのもととなるデータ等については若干不安定な要素が残るというようなこと、それから、政策目標設定、ベンチマーク等、政策目標あるいは指標等で上から決めていくというものについては、これが若干ニュアンス的には一番いいんではないかみたいなニュアンスもにじませておりますけれども、そういったやり方があると。それから、施策評価の総括タイプ。施策評価を行ってそれらをまとめ上げて施策評価とするものについては、割合、客観性というか、データが整っているので客観的な要素はあるけれども区民の意見を取り入れるという要素が少なくなるというような三つのタイプに分類しているわけでございます。一定の考え方の整理がなされていると思っておりますが、これが二律背反、三律背反になるのかどうか、これらの要素を組み合わせでつくることもできるのではないかとというようなことも考えてございます。

それから、評価の基準としてはそこにございますように、例えばですけれども、重要度、あるいはその政策の緊急度、あるいは効率性というような項目ごとに三段階から五段階ぐらゐの段階的な評価づけ、評定を行って評価していくというような形をとっておりますが、まずそういった形が一つのやり方としてあるというようなことで、評価の基準としてございます。

それから、次に施策レベルの評価。施策レベルの評価にまいりますと、先ほどの政策評価で出たような三つのタイプというようなことが出てまいりませんで、割合(1)の評価の単位というところで書いてございますように「政策目標を達成するために必要とされる施策毎に、県民にわかりやすい客観的な施策目標の設定などによる目標管理型の評価を行う」、あるいはまた、「個々の事業が各施策体系の中でどのような評価がなされているのか、また、各施策に対してどのような影響を与えているかについても検証する」ということで、事務事業評価といったような事業とそれから政策を結ぶところのものみたいな形で施策評価については体系が非常に重い意味を持ってくるというような形で施策評価の体系化する働きといたしますか、こういったものが非常に働いてくるのかなというふうに思っております。

それから、そのこの評価の基準につきましても政策評価のところでもやったと同じようにそ

れぞれ緊急度、達成度、重要度といったような項目で三段階ないし五段階ぐらいの段階の評価づけ、評定を行うというような形で進めてございます。

それから、最後の貢献度というところで数値化するといいますか、点数配分を行ってやるといような試みもやってございますけれども、かなり相対的な意味合いになってきて、実際のところかなり疑問が残るといような面もございます。

非常に簡単ではございますが、秋田県の事例紹介については以上でございます。

古川会長 ありがとうございます。

行政評価担当副参事 なお、これにつきましては秋田県の了解を得まして、ホームページからの資料でございますけれども、秋田県の上承を得まして資料として提供させていただいておまして、秋田県もそんなにうまくいっていないというようなことを言っておりまして、政策評価システムという狭い意味での政策評価はなかなかうまくいったという事例もまだなかなか見受けられないところでございますが、こういった意味で参考にしていただければと思っております。

F委員 ちょっとすみません、質問、いいですか。

古川会長 どうぞ。

F委員 横山さんに質問したいんですが、なぜ突然、政策評価ということが出てきたんでしょうか。この委員会は行政評価システムの委員会だと思っていたのですが。事務事業の評価は既に行われており、それは内部管理に使われていますよね。それは恐らくコストパフォーマンスを上げたり、予算の効率を上げたりするということに多分役に立っていると思うんですけれども。その上位に施策の評価という、要するに行政の評価ですね。行政効率の評価をするということに多分我々が検討したのはそれだったと思うんですけれども、突然政策レベルの評価というのが……、つまりこれが出てきたのは何ですか。例えば我々が出したものが幼稚過ぎるんじゃないかとか、あるいはあるレベルしかこれじゃ評価できないんじゃないかという批判があったんですか。例えば区長からとか、あるいは議会からとか。わかりませんが。なぜここに帰るんですか、政策評価という。私自身の考えでは政策というのは区長の権限で議会と一緒に決めるもので、政策の評価というのは議会がするものだと思うので。なぜここに政策評価というのがあるのかを説明してください。

古川会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 この話については第1回するときにも若干触れておりますが、杉並区の行政評価システム、総合的な評価システムを考えるに当たって、事務事業評価システムはこれまでやってきていると……。

F委員 それはオーケーです。

行政評価担当副参事 ある程度やってきていると。その上に施策評価及び……、及びといいですか、狭い意味での政策評価というのを組み合わせて三つあわせて、三層の評価というようなことで全体を行政評価と見てやっていきたいんだというようなところでございます。これまで政策評価という議論はいただいておりまして、システムというたとえば外部評価委員会をつくって外部の人がチェックをするシステムをつくっていこうとか、それから21世紀ビジョン行政計画を、目標を管理するためにやっていこうというような議論はこれまである程度なされてきたわけでございますから、さらにそこを突っ込んでいって、突っ込んでいったところだという考え方でございますけれども、政策評価をどういった仕組みでやるのがいいのか、それから政策評価といっても内部管理的な要素ももちろん残りますし、現在の事務事業評価ももちろん説明責任的な要素で外へ出している要素もありますし、それぞれ完全に切り分けられない部分もございますので、そういった意味でさらに突っ込んだ議論をしていただければというふうに、たたき台が作りやすいというふうに考えてございます。

F委員 わかりません、全く。多分、そのことを古川会長が最初におっしゃった……。

古川会長 これは政策体系のわなと言うんですよ。わなが二つになるとわなわなと震えるんですが。こういうつまらん冗談は別にしまして、これはよく陥るんですよ。つまり、政策、施策、事務事業、すべて評価しないと評価ではない、と。そんなことないんですね。事務事業のレベルの評価をしていない自治体は世界にたくさんあるわけですね。ベンチマーク程度でやっているのもある。逆に非常に細かく計画と予算とつなげて、何十どころか、何百という事業単位で予測を立て、コストを計算し、という例もあるんですね。それは目的によるわけですよ、目的に。だから、すべての目的を満足させようと思ったらそれぞれ独立にまず走り、そしてそれらを組み合わせてそれぞれの目的を達成するというふうにはないといけないので、これは一括してここでまたやろうとするとちょっと混乱するんじゃないでしょうか。それがFさんのちょっとよくわからないということの原因ではないかと思えますけれども。

F委員 そうです。

古川会長 つまり、付随的な目的も含めて全部達成しよう、と。これは無理なんですね。そしてそれを全体も含めての政策評価システムとここで言うから、それでまたわからなくなっちゃっているということではないでしょうか。だから、施策なら施策のレベルでやってもいいんですけども、じゃあ、それは何のためにやるのかと、あるいはやる価値があるのかということを議論した方がいいんじゃないでしょうか。

F委員 いや、政策というのは、要するにビジョンの方向性としてはもう21世紀ビジョンが定めているわけですね、さんざん議論して。そこから区長も議員の方々も逃れられないはずなんですよ、あのビジョンから。それをまた評価しようということですか、もしかしたら。

山本副会長 言葉に、確かに誤解というか定義がみんなばらばらでやっていますから、その評価がまさしくF委員がおっしゃるように、価値判断とか、いい、是非というのを含めた評価というのであれば、確かにF委員がおっしゃるとおりなんですね。ところが、事務担当者がお使いになっているのは「評価」というのは非常に幅広くお考えになって、例えば政策指標がよくなったとか悪くなかったかというのはこれは別にいい悪いの判断……、モニタリングしているだけなんですね、方向性を。それも含めて評価と、こういうふうに多分理解されているんですよ。だからコミュニケーションがうまくいってないんですけども、そういうことですね。ですから、僕は大体言わんとすることはわかりますがそこでつまらんとところで混乱が起こってもしようがないんですけども。だから、「評価」という言葉は最大限の広い意味合いで使われているから混乱が起こっているんですね。まさしくおっしゃるように政策の価値というものについてはこれは判断できないですよ。おっしゃるとおりだと思いますね。ただ、それをここで言っているわけではなくて、その政策指標が何かをつくってそれでどういうふうに動いているかについて区民に情報提供をして、場合によっては全体的な関心を持っていただいたり、場合によっては重点領域の見直しの素材にしたいというのが我々が検討した仮称ベンチマーク挙げた議題の方向だったと思いますね。その辺の使い方についてはもう既に議論はもう終わったんですよ、確かに。

F委員 うん、終わっているんですよ。

山本副会長 だから、もし今議論するとすれば、事務局から出たようにこの杉並の行政評価システムとしてそういう施策段階の評価システムが必要かどうか。必要でなければ、

例えば事務事業と仮称ベンチマーキングのやつをどういうふうに有効的に結びつけて古川先生の言葉では経営システムに含み入れていくのかと、こういう議論だろうと思うんですね。

F委員 これ、前回の議論の最後に、ちゃんと資料を読んで、前回のをまとめてあったんですね。例えば一番最初の小委員会の方の3番目にありますけれども、小委員会で整理しましたけれども、この間検討もしましたけれども、間違いなく指標の数値が毎年度とれるかという作業。事務局のところで残っていると、これは確かにそうだったと思うんですね。もう一度確認しますけれども、したがって、その住民からとったアンケートがどうであったとしてももちろんそこで大きく狂っていればおかしいですけれども、細かいところで全然新しいものが入ってくるということはきっとないであろうというふうに私は予測していたんですけれども。

それから、この裏にありますように名称については候補が幾つかありましたと。それを杉並区の方で整理して出しますよという話だったし、最終的な整理については会長一任という話も出ていた記憶も、私、ちゃんとございますので。それともう一つ言えば、まだ名称が定まっていないので何と書いていいかあれですが、この間お預けしているそのたたき台としての指標については幾つかのカテゴリーに分かれていて、そのカテゴリーの分かれ方自体が政策指標的な意味合いも含まれていると思うんですね。ビジョンからもきているわけですし、そこについてはもう相当意識して議論していたと思うので、いきなりあれはあれとして政策指標をまたどうしましょうかというのは非常に、やはりわからないという。

行政評価担当副参事 ちょっと補足させていただいていいですか。

F委員 はい。

行政評価担当副参事 政策指標はどうしようかということではございませんで、ちょっと若干資料3の参考というところがベンチマークという議論も出ていますので、位置づけみたいに出ているので、これはちょっと再確認という意味で野村総研の方が用意してくれて、確かに資料確認という意味の、確認したいという意味でこれから議論しようとか、そういうことではございませんで。ベンチマークはベンチマークでいただいてこれから区民の意見もいただいて最終詰め段階に入りますが、ベンチマークだけで政策評価の部分が成り立っているという、例えばほかの自治体の事例でもベンチマークも政策評価、例えば評価表の中の一角にベンチマークはありますけれども、それだけじゃなくて、政策全体の予

算とか効果がどのくらいあったかとかというような指標を持ちながら政策評価を行うという事で、それからまた政策評価は杉並区においては若干ベンチマークというか、政策指標の要素が強まってきておりますので、その分行政計画の目標管理という考え方からすれば、施策指標が先ほど体系的な整理をする意味合いを施策評価の中に持たせてあるというようなことも言いましたけれども、施策指標がより重要になってくるというふうな考え方もあるのかなというふうに思っておりますが。

古川会長 この資料3の言葉遣いは非常に不適切なんです。私は法制局にもおりましたけれども、こういうのは法制局審査でまず第一次審査ではねられるわけですね。同じ言葉を同じ意味で使っていない。同じ言葉は同じ意味で使わなきゃいけないんですね、基本的に公文書は。先ほど山本さんが的確に整理されたようなことではないかと思うんですけども。つまり、政策評価はもう指標はつくったと、事務事業評価も既に行っていると。さらにそれに加えて施策レベルの何か評価を導入する必要があるのか。あるとすればどんな形に全体として組み入れて行うのかということに絞って議論をした方が生産的ではないかと思うんですけども。

ここで「政策評価」という言葉が全体を包括しているような場合と、それから指標というような意味で使われている場合と、同じ言葉が別な意味で使われているんですね、どうも資料を見ると、非常にわかりにくくなっているということでありまして。政策・施策・事務事業というふうに三段階に行政の活動が分かれているからそれを全部評価しなければいけないということではないんですよ。政策は、それ自体はなかなか評価できないんですよ。だから、施策レベルでやるかもしれないし、限りなく政策に近い施策レベルでやることもあるだろうし、それは目的によるんですよ。どういう効果を主にねらってフィードバックさせていくかということによって組み立てが異なってくるということなんだと思うんですけどね。

F委員 あ、ごめんなさい、そうですか。我々がつくってきたあのたたき台は政策評価だったんですか。その下をさらにつくろうということをはなしているの。僕が勘違いしているのかな、そうしたら。

B委員 違うと思いますよ。

F委員 この文書、改めて資料3を読むと……。

C委員 「政策評価」と書いてありますね、先ほどの……。

F委員 そうですね。ちょっとすみません、横山さん、もう一度聞きますけれども、我々が今までやってきたやつはどれですか。何ですか。何と呼んでいるんですか、この文書では。「行政評価」と呼んでいるのでしょうか、それとも「政策評価」と呼んでいるのでしょうか。

行政評価担当副参事 ちょっとよろしいでしょうか。

古川会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 今まで「政策評価システム」ということでやってきたんですが、ちょっと先ほどの繰り返しになっちゃうかもしれませんが、事務事業もあわせてすべてをひっくるめたものを「行政評価」と、ちょっと杉並区の言葉遣い、最初の言葉遣いとして、させていただいております。その中でも事務事業評価は一応あるんでその上の層、施策と政策を評価する部分のシステムを検討してほしいということをお願いして、あわせて事務事業評価もにらみながら総合的なシステムとしていただきたいというような考え方で思っておったところでございます。

F委員 なるほど。行政評価の下に政策評価、施策評価、事務事業評価と、こうあるわけですか。

C委員 包括全体。

F委員 包括というのは要するに上位概念ということでしょうか、行政評価が。

C委員 そうです、そうです。

E委員 三位一体なんでしょう。それを全部あわせて評価システム……。

D委員 みっしり。政策、施策、事務事業といいながら、やはり結構シームレスな部分もあるんですよね。

F委員 ちょっとすみません。それで、我々がたたき台をつくったものはどれなんですか。

行政評価担当副参事 政策指標ですか。

F委員 あ、それは政策評価なんですか。

D委員 ベンチマーク。いわゆるベンチマーク。

F委員 いや、もうずーっとベンチマークと呼ばれてきたものでしょうか。

行政評価担当副参事 そうです。

F委員 それは何ですか。

行政評価担当副参事 政策指標です。

F委員 政策評価ですか。

行政評価担当副参事 政策指標……。

E委員 指標というのは評価じゃなくて、測定された結果ということでしょう。測定された数値ということでしょう。

行政評価担当副参事 いや、指標。

E委員 評価というのはいいとか悪いとかいう話で。

山本副会長 だから、この文章上は「政策評価」と書いているんですよ。

E委員 ああ、そうなんですか。

F委員 そうなんですよ。

山本副会長 だから、その言葉の使い方が皆さん定義せずに使っているから混乱が起きているんですけども、わかる人はわかる。

F委員 そうしたら、何をすればいいんですかね。これでもとに戻った。

古川会長 それで、お尋ねの件は、施策評価というちょっと中身はよくわからないんですけども、それを新たにつくる必要があるのかどうかということを議論してほしいというようなことでしょう。というふうに私は理解したんですけども。

F委員 そうなりますよね。

山本副会長 ただ、それを議論をする場合に事務局から、できたら、例えば現行の事務事業評価システムだとなかなか予算に結びつけることはたとえできたとしても、例えば予算の大きな枠の変更ができないとか、そういう事態が既に生じているとか、そういう何らかの問題意識が当然必要ですよ。だから、古川先生もおっしゃったように事務事業だけで頑張っている自治体もあることはあるんですけど、ただそれも当然、限界というのは幾らでも理論的には指摘できて。今の体系でも結果的に我々がやった一番上位の指標と事務事業との間をどういうふうに結びつけるかという線はいずれにしてもまだ残っているんですよ。それだけやれば、全体としての経営システムとしてうまく回っていくかどうかという課題があるわけですね。それと現行の事務事業のデータなり評価結果というのは現状においてどういうふうに利用されていて、どこに問題点があるのかということをも分承知されているんでしょうから、それを聞かない限りは、例えば当面はまず事務事業でもきちんと定着を図る方が効率がいいのかもしれないわけですね。だから、そこら辺は我々と

ってはわからないわけだから、できたらそういう情報提供があると皆さんの議論はもう少し出てくるかもしれないとは思いますがね。

行政評価担当副参事 それに関して……。

F委員 ただ、たたき台の指標、ちょっと40だったか50だったか忘れちゃったけど、その下には施策というのは一応、こう……。

山本副会長 ある。あることはある。

F委員 あったんですね。しかし、厳密にやるわけには実際はいかないわけで、三つの施策が一つの指標にきいてくることもありますから、あるいはクロスしていくこともあるわけでしょう。だから、それを分けることは余り意味がないわけですね。一応、こう……。

D委員 一応はある。

F委員 一応はある、と。

D委員 つながっている。

F委員 うん。

山本副会長 ただ、それにもかかわらず、何ゆえにたくさんの自治体が施策評価までやろうとしているかというのはまた別の理由があるんでしょう、現実には。それは、事務事業で回していくだけでは結局予算を削るというのは微々たるものなんじゃないかな。

F委員 まあ、要するにリストラしたいということですね。

山本副会長 事業単位で、もぐらたたきになっちゃうわけですね。だから、もうちょっと塊で見ていくとか、あるいは大きな変更を伴う場合は、ということなんですね。ただ、それは多くの場合、事務事業が回って、これで改善が大体もう頭打ちになっているというぐらいで次のステップにバージョンアップするという場合が多いわけですね、三重の場合でも。だから、古川先生がおっしゃるようにそれはいろいろな考え方があって。私は何も言えないんですけども。

古川会長 ちょっと固有名詞を出すと迷惑がかかるので言いませんけれども、ある県は6種類の評価を同時並行的にやっているわけですよ。私はこんなのできないだろうと言ったら、某コンサルタント会社がそういう報告書を書いたからそれをやっているんだと。多いのを減らすのは職員は抵抗が少ない、それで三つを四つにすると怒る、と。これはどこかの猿の話と同じなんですよ。朝三暮四なんですよ。三つだけ食べ物を与えておいて、後

で四つやれば喜ぶ、四つを三つに減らすと怒るという、その逆なんですけれども。

実際には、当該自治体は条例をつくったりして、日本では最初だと言っておりますけれども、私は実態は余り定着していないと思う。なぜならば、その最初の目的設定のところは非常に薄弱だから、とにかく百貨店をつくれればいいというので百貨店を最初につくっちゃったわけですよ。ところが、百貨店をつくるには、三越のようにじゃないけれど、長い呉服屋の伝統があってその延長で商売をやっているわけですね。だから、その切実な必要性なり明確な目標があってそれで制度設計をした方が、僕は職員の方の抵抗も少ないし、より効果の上がるような評価の体系になっていくと思いますけれどね。

ですから、現状としての問題点なり相違点なりというのがある程度明らかになって総括されて、その上でこういうのをやる。恐らく、事務事業評価をしていく中でこれだけで1,000もの事業区分に分かれておって、区の行政全体の姿というのははっきりわからない。計画ベースでは姿は明らかになっているんだけど、実際にそれがどのように実現されているか、どのように進行しているのかわからない。したがって、数十の指標という形に置きかえてみて状況を把握するということになったんだと思うので、それは非常に論理的でいいと思うんですけれども、施策の場合はどうするかというのはちょっと直ちに結論が出るものではないんじゃないかという気がいたします。逆に言うと、ある程度塊でやっておいてあとは細かいのは予算のところで勝負するというやり方もあるんですよ。組み合わせの仕方なんです。組み合わせの仕方というのは目的のように……。どうぞ。

行政評価担当副参事 その辺に関して、今年度の事務事業評価のまとめでも少し総括してございますが、なぜ杉並区において政策評価をやるかという、必然性というか理由でございまして、先ほど山本副会長からも少し説明がございましたけれども、3年目でやって最初は事務事業の総点検という形で事務事業評価をやってきたということで、事務事業評価は3年目になると毎年、削れ、削れで、当初は大きく削りますけれども、徐々に削れなくなってくるというようなこともございます。その中で事務事業の範囲の中だけで見ると、ほかとの施策を比べてみると相対性をつけなきゃいけない。しかし、事務事業の範囲で見ちゃう。どうしても事務事業は必要なんです、相対性で見たときの必要性を比べるという意味で相対的な評価がどうしても必要になってきたと。個々の事務事業だけを見つめてその中で削るということではいなくなってきたと。やはり相対的に全部を比べてその中で重要度で削る必要があるというような形になってきたというよう

な形で政策評価が必要であるというふうに考えております。

古川会長 実はちょっとまた別の事例を申し上げたいわけですが、そういうふうな隘路にやはり陥った自治体がありまして。ということは、事務の事業のくくりの仕方が悪いんじゃないかと。これをまずくくり直した。そして、その今までの事務事業よりももう少し束ねを大きくして、だけど、もちろん政策までいかないんですけども、まず作業をしてからその評価をする。そうすると、今の削るだけではないけれども、予算編成と連動するような形をしたという例もあるんですね。だから、事務評価が限界があるので施策評価という、じゃあその場合の施策というのは一体何かということになるわけですね。逆に言うと、予算上の事務事業のとらえ方というか、単位の設定の仕方が適当じゃないのかもしれないんですね。

山本副会長 だから、それは地方分権をどういうふうに認識するかということですよ。国の制度とか都の制度との、連動性をどこまで、自分らで頑張ってしまうと確かに先生がおっしゃるような割り切り方もできるんですが、それぞれひもつきの融資があったり、枠があるから……。

古川会長 補助金の単位でしょう。

山本副会長 ええ、補助金とか、別の。だから、そこでやるとどうしても事務事業というのはやはり決まってしまうわけですね。だから、それはもう踏み越えればいいということは確かにおっしゃるとおりだと思いますけれども、そこら辺は考え方の違いですね。

F委員 だけど、これは施策を絞って、がっつとタイトにする、シンプルにするというのは普通の私企業の感覚でいけば事業部長の権限ですけどね。そんなもの、評価を外部につくられたら事業部長は手出しできなくなっちゃって、一々……、どうなんだろうかと……。

古川会長 いや、その単位を外部でつくるということではなくて。

F委員 いや、施策評価をまた別に細かくつくるみたいな話というのはそう अच्छいませんか。事業部長の権限じゃないんですか、そこは。それでいいんじゃないですか。

山本副会長 北海道あたりはそれに近い格好でやろうとしているんですけども、結果的には余りうまくいってないんですよ。

F委員 だめ。そうですか。

山本副会長 まさしくおっしゃるとおりですね。だから、それぞれの施策単位の責任者を置いてそこでやりなさいと。要するにそこでその目標は与えていると。だから、その中

で最大限するように、人も何もやれと言うんですけれども、やはりうまくいかない。

F委員 できない。そこに例えば指標を入れるとうまくいくというのはどうしてですか。

山本副会長 指標を入れたって、うまくいかんですよ。

F委員 そうですよ。

山本副会長 だから、システムを変えないと。おっしゃるように。

E委員 評価されて、それが自分の出世とか給料にはね返って……。

古川会長 インセンティブのメカニズムが違うんですよ、基本的に。

E委員 ええ。

古川会長 だから、それをインセンティブに働くように変えなければいけないんです。

だから、それは事務事業とか、施策の問題の前の話なんですよ。

E委員 そうですね。

F委員 それは、要するに区長が人事するという以上のもはあるんですかね。あと、議会が突き上げるといふこと以外。

山本副会長 唯一だめなのは、企業でされているような事業部的な報酬を変えるとか、そういうことですよ。

E委員 そうです。

山本副会長 少しボーナスの率を、ここですと部単位で変えていくということですね。

E委員 でも、それは変わらないんですよ。

山本副会長 それは公務員の制度で。いや、できないことはないけれども、そういうことをやるのがいいかどうかという議論は別途またありましてね、なかなか……。方策としてはあるわけですよ。

B委員 よろしいですか。

古川会長 どうぞ。

B委員 事務事業のこの問題点それから現状というのはやはりちゃんと総括したものを、もうちょっとわかりやすいものを出してもらいたいというのは私も大賛成で、それはぜひ次回までに出してもらいたいというのがあるのと。

それからあと、前回、全体像、私の考え方だけちょっと言いましたけど、結局、財政と、要するに予算ですよ、それから人事、それもやはり公共性というか公務員の制限がありますからその範囲内でどこまでできるのか。基礎的自治体として、条例とか規則でどこま

で変えられるのかというのもよくわからないわけですよ。先ほど副会長さん、会長さんがおっしゃったように、国と都との役割分担とか、補助金交付税の関係とかいろいろありますよね。そのあたりでやはり杉並らしさと言ったときに、杉並区だけでできるものの姿と、それから都と国と連携しなかったらできない部分というものをちゃんと分けてつくっていかない、ちゃんとしたものはできないと思うんです。

それと人事のことですけれども、私はやはり公共性ですから身分保障がある程度されていて、今、不補充という形で人員削減していっていますよね。だから、なかなか民間とは同じようにはいかないけれども、例えば効果があるものがあれば、やはり大きな組織ですから、その中で自分が本当にやりたい仕事じゃない部署にいたら自分の希望がかなえらるるか。要するに先ほどおっしゃったインセンティブというものも公共性に見合ったそういうインセンティブというものが多分考えられるんじゃないかと思うんですよね。給与にすぐに反映しないという形でも、仮に給与に反映しても、それが条例でできるのかどうか、そのあたりもちゃんと資料を出していただいて、ここまでならできんだと。例えば東京都だったら職員の給料を4%下げたとか、人事院勧告がまた出たからもとに戻さなきゃいけないとか、私も本当のところはよくわからないけれども、新聞やなんかに出ていることがありますよね。だから、区の内部でどこまでできるのか。予算も、先ほどおっしゃったように事務事業で積み上げ方式じゃなくて、前回か前々回に12部制から5部制になったと。民間の事業本部制に近い形で、予算をある程度多分責任を任せてやる方式に、類似だけでも決して民間とは同じにはならないけれども、そういう方向を今目指しているんだというお話がありましたよね。だから、そういうことを言うと、今、現状ですよ。現状どういう仕組みでそれから基礎的自治体でできるところとできないところ、そういうところをみんなちょっと、出せる範囲でいいですからちゃんと判断材料というか、議論する材料を出してほしいですね。そうすると、ベンチマークというのはやはり指標ですからシステムの中からすれば一部分なんで、その全体像をやはり次回に議論できるような、そういう材料をぜひ出していただけたらなと思うんですけれども。

F委員 だけど、今おっしゃったことは僕らの仕事なんですかね。

B委員 そこをだから……。

F委員 要するに資料を出せと言えば、何ぼでも出る、永遠に出てくると思うんですけれども。

何を検討するのかなんですが、施策の有効性というところを言うのであれば、今おっしゃったように杉並区は5事業部門ですか。部門長がいるわけですよ。部門長が責任を持ってやる以外にないと思うんですよ。それをもし評価するとしたら、これは区長と人事で評価するわけでしょうから、じゃあそのインセンティブをどういうふうにしたらいかなんてことは、これは全く越権行為だと思うんですね、この委員会。区の人事の問題でしょう、だって。行政の人事の問題になぜこういう委員会が何か言うかという……。

僕はだから、そこで例えば横山さんに聞きたいんだけど、その事業部門長が機能していないということですか。機能していないからここで何らかの評価システムをつくってほしいみたいな話が新たに起こっているのでしょうか。そうでなければ、全然議論する必要はないと思うんだけど。

古川会長 いかがでしょうか。どうぞ。

F委員 僕は機能しているように聞いているので。

行政評価担当副参事 今年度からそれに入って、今までのくくってやるということで、行政と民間と全然違う部分はやはりいろいろ身分保障があるということも含めて非常に違いますので、なるべく部門長が現場で判断できるようにということを考えてやっているんですが、まだ1年目ですのでこれから検証するところです。機能しているとも、していないとも、ちょっと今の段階ではなかなか言いにくいところですね。

F委員 それがもし機能しないということでそこに横から評価しないと事業部門長も切りにくいんだとかそういうのがあったら、その目的でもう一度、別に委員会を組んでやったらいいんじゃないですかね。違うのかな。どうなんですかね。

行政評価担当副参事 それはおっしゃるとおりです。

B委員 私が思ったのは、先ほど会長さんかな、アイデアを出すんだと、決めるのは行政ですよというお話であれば、どこまでというのを決めないでそれこそ行政評価検討委員会だから行政評価というものを広くとらえて全体のことをここでどんどんアイデアを出してこういうふうにとまとめましたと、それをどういうふうに判断してくださいと、それこそ区長に出して、あとはやるという方法もあながち間違っていないのかなという気が一つ……。

F委員 いや、Bさん、何を議論するんですか。要するにインセンティブの与え方を議論するんですか。

B委員 ですから、前回も言いましたように、政策、施策、事務事業というものの部分と、それから予算と人事というのはマネジメントサイクルの中で言えばやはり全部トータルですよ。それ全体がやはり行政を評価するということになるんじゃないかと。それが私は区民にとってわかりやすい……、わかりやすいというのはたしか三つの指標の考え方の中でありましたよね。私は区民からすればそれがちゃんと連動されているのがやはりわかりやすいし、それでそのときに、例えばインターネットモニターでたくさんの人をやった方がいいというお話がありましたけど、そのときにもそういうところまでちゃんとしたものが提供されていれば本当に建設的な意見が出しやすいんじゃないかなと。できるかできないかはわかりませんよ。ただ、そこまで……。

F委員 だって、最初の議論が、区民に1,000の事務事業の評価なんて無理ですよ。そんなの、見れないじゃないですか。本当に細かい……。それをもっとすごく絞って、それから他県がやっているものも多過ぎるんじゃないかということ絞ってきて、40から50の、さらにそれを各五つぐらいのテーマで二つずつぐらいにしましょうよというところまで絞ってきたわけですよ。今また広げようとする議論をなぜするのか。

B委員 それはだから、私の理解では今までは指標の議論で、これからは、前も言いましたけれども、できれば指標のベンチマークの小委員会以上に本当はこの全体の行政評価システムの検討に対する小委員会の方がもっと必要じゃないですかと言ったのは、そういうことなんですけどね。

古川会長 ちょっと山本さんが所用で中座されますけれども。その行政全体についてのシステムをここで提案しようというのではなくて、その評価の公共部門というか、あるいは行政における評価のシステムを議論しようということなので、それに必要な限りでないと実は議論が発散しまして、公務員制度とはいかにあるべきかと、行政制度とはいかにあるべきか、組織形態はどうあるべきかと、こういう話になっちゃって、收拾がつかないわけですね。必要な限りで議論するのはいいんですけども。

それで、ちょっと資料の1-2に戻っていただきたいんですけど、その2の 組織全体の目標達成の評価が業績測定だと。これは先ほどのFさんのお話とも関連するんですけども、業績を測定するということはその業績の前提になっている政策体系なりなんなりは所与のものなんです。それが所与のものなんだけれども、じゃあ実際どんなになっているのかと。全く進展していないのか、いや遅々たる歩みだけれども若干改善しているのか、

相当改善して目標に達成しつつあるのかというようなことを測定する。これは「業績測定」と私は訳していますが、一時はモニタリングというふうな言葉で名づけている、あるいはそういうふうな実際の用語の使われ方もあります。監視するわけですね、定期的に監視をする、進捗度合いを監視するということなんですね。

ところが、今度は1番に戻りますけれども、じゃあどの単位で何を、Whatなんですね、1の なんです。何をするかというのは の「いかに」というのと実は連動しているのですけれども。例えばそこに数理科学的とか経営診断的と書いていますけれども、これ別途評価の方式、方法として、あるんですよ。お隣の三鷹が生産性本部の評価を受けた。あの評価は外部からで、だから の「誰が」というのは外部の人がどうしたかという経営診断的にしたと。これはまたねらいが違うんですね。その経営診断でAがついた、BがついたトリプルAがついたのでその予算をどうこうというのは、それとは全然違うんですよ。三鷹市のは三鷹市全体の、言うならば格付みたいなものを外部の方からしてもらったということでした。

それで、私は杉並区で今議論しているのは、言うならば業績測定のタイプのものをどうやってこう組み込んでいって、それが全体の行政のシステムの中に組み入れられて、ある目的はあるわけですがけれども、その目的を達成するように、なるべくそういう方向で組み立てるということを議論する。そうすると、例えば計画を踏まえるわけですがけれども、ああいう数十の指標がいいかどうかとか、あるいは現在の事務事業の評価のあり方がいいかどうかということ議論すればいいと。事務事業評価のことについてはほとんど議論は実していないわけです。何かそういうふうな形で問題を絞って、部分品をある程度組み立てた上で全体をアSEMBLするというのがいいんじゃないかと思うんですけれども。

E委員 あの目的というのはもう決まっているんですよ、21世紀ビジョンと基本計画を推進していく……。

古川会長 まあ、そういうことでしょうね。

E委員 それがいかに達成されているかどうかを測定して評価するということですよ。そのためにベンチマークをつくったんですよ。

古川会長 そうそうそうそう。

E委員 そうですよ。

古川会長 それはだから、評価のある非常に重要な一部分ですね。

E委員 そうですね。

古川会長 それ全体では必ずしもないと。

E委員 あ、そうなんですか。

F委員 そうみたいね。僕もちょっと勘違いかもしれないんだけど。あれが要するに非常にフォーカスされてあれを押さえればいいということでやってきたじゃないですか。あれは一部だというふうに突然なっているんですよ。

古川会長 いや、突然というか。

F委員 突然、上位概念がいきなり、またはもう一度クローズアップされて……。

E委員 しかし、しかしここに書いてありますよ、資料3のところに。後ろの方かな。四角に入っているところに。

F委員 僕はそうだと思ったんですけどね。

古川会長 いや、それで、そうであればもうきょうで終わっていいんですよ。

E委員 ええ、だから、何を話すのかなと会長が最初におっしゃったことが。

F委員 そうなんだよね、古川さんが最初に言ったことなんだよね、結局。

古川会長 ところが、どうもこれを見ると、そのほかのも入れて「政策評価」と言っているところがあるわけですね。

F委員 うん、ほかのも入れて「行政評価」と言っているんですね。

E委員 事務事業評価というのはそれを出したことがいかにコストパフォーマンスをよくされているかどうかを評価する部分ですか。

F委員 事務事業。

E委員 うん、事務事業評価というのは。

古川会長 事務事業評価はまたこれの……。議論していないわけですよ。

E委員 はい、議論していないですよ。

F委員 事務事業の中には要するに補助金がおりちゃって、3年とか5年というのもあるわけですよ。

E委員 ええ、ありますよね。

F委員 だから、それはそれであると。

E委員 それはそれであるんですよ。

F委員 それを全体で、ばさっと、こう、どれが大事だというのは、我々はそれをつく

ったつもりだったんだけど、その間のものが必要だというようになっていないの、  
どうも。

古川会長 だから、それは必要かどうかというのは……。

F委員 そうですね。

古川会長 どういう目的を達成するかということによって決まってくるということ。

F委員 そうということですね。

D委員 どこまで求められているかという、問題のところですか。

E委員 施策評価というのはあるけれども、それは前にいただいたベンチマークのところの表の中の小目標とか、そういうところを評価しろという話ですか。

F委員 そうなりますよね。

E委員 この前もらった資料1の目標、杉並区施策指標とかありますけれども、そこを評価するシステムをつくるという話なんですかね。

F委員 そうなっちゃわざるを得ないですね。

E委員 ですね。そうすると、これ、どう前の中指標とか大指標と関連しているかという関数をつくったら、とんでもない関数になりますよね。

F委員 いや、関数をつくとむだになってしまう……。

E委員 なりますよね。

F委員 それは意味がないんですよ。

E委員 だから、できないですね。

F委員 そうそう。関数をつくってはいけないというサジェスションも野村総研の方からあったわけです。

E委員 そうでしょうね、多分。数学的にできにくいでしょうし。

F委員 あいまいになっちゃうし。

E委員 でしょうね。

F委員 住民がわからなくなっちゃうし。関数にしちゃうと。

B委員 私の感想で言うと、ベンチマークはその方向づけだけだと。方向づけだけであれば、それは当然全体じゃないですね。

F委員 方向づけ……。

B委員 副会長がそういうふうにおっしゃったんですよ、たしか。方向づけをというこ

とを。要するに私はベンチマークはいろんなものが盛り込めるんだと思ったんだけど、実はそうじゃないという話だったから私はそれじゃ全体のところでもっといろんなところで議論ができて、それでそれを補完するなり、できるんだと。それで、そういう議論にこれからいくのかなというふうに思っていたんですけども。

古川会長 いや、どっちの方向を向いているかという、それはプラスの方向にいつているのか、まだ停滞しているのか、むしろ悪くなっているのか、それを見るというだけですよ。

B委員 ええ。であれば、事務事業評価はたしか内部評価だけだったですよ。それで今度施策、政策評価のこの間まではベンチマークだったんですけど、それをするときには外部評価も含めて検討しようというのがこの検討委員会です。私はただ事務事業評価までどうせなら本当にわかりやすいんだったら事務事業評価まで外部評価を入れた方がわかりやすいんじゃないかと。ただそんなことできないよという話もあったので、そのあたりの部分の話を多分これからしていくのかなと。要するに内部評価と外部評価の関係と、外部評価をどうつくっていくか。それとあと、最初から何度も言っていますが、「協働と参画」というのが21世紀ビジョンの中で大きくうたわれているので、それを外部評価なり内部評価なりにどうやって位置づけていくかというのをこれからやっていかなければいけないんじゃないかなと思うので……。

E委員 内部評価というのは物すごく難しく、多分こういうところに指標で出てきたことがその評価につながるかもしれないけれども、会社の中でもそうですけれども、営業成績がいいからといってそのまま評価につながらないですよ。そのほかのその人の能力とか貢献とかというものがありますから、外から見えないものもいっぱいありますよね。ですから、それをつくるとしても非常に難しいのかなという感覚は、ちょっと直観でしましたけれども。

B委員 だから、アイデアだけ出すしかないんですけど。それも多分今までは行政というものはそういうアイデアすらも出ていなくて、内部でやってきたんじゃないかと。施策とか政策という大きな部分、それで数が少なくなるわけですからその分区民の人もわかりやすいだろうということで数を減らして、そこに対して外部評価を入れることでさらに、客観性までいかなくても今まで閉じていた行政がより身近に、私はだから行政評価検討委員会で一番やってほしいのは、とにかく基礎的自治体である杉並が区民により身近な存

在であってほしいと。そのためのシステムをつくるんだと、そういうふうに思っているんですね。そのために……。

G委員 システムとして、という意味ね。

B委員 そうそう。だから、指標はその中のシステムの一つだと。そういう位置づけを。

G委員 この間の事前配付資料でとてもおもしろかった……、おもしろいというのは私の、いい意味でいつも申し上げているんですが、事業評価をまとめていただきましたが、これは非常におもしろくて最後のあとにこれを広報すぎなみの今度一緒になる21日号に掲載しますと書いてありますよね。ということは、これの事務事業のこの結果のまとめと私たちがこの間まで何か練り上げたといいますが、ベンチマークのですか、あれを同時掲載する形になるということなんですか、一つは。そうですか。

古川会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 今度の2月21日特集号で少し大きめの紙面、4ページ分もらっていますので、アンケート調査のほかにやはり政策評価の説明をしなければいけないとか、それから事務事業評価、今年度まとまったものもそこで少し解説をしていこうと、なるべく全体の行政評価の説明を区民にしていこうと思っております。

G委員 私たちは何か先ほどからいろいろなご意見が出ていて、私なんか頭の中がパニックになっちゃってるんですけども。結局、私たちに期待されていることというのは、いろいろ初めての行政評価ということを見切り発車的に、その都度その都度問題をこややって付託されてといいますが、ここでもって俎上にのせて、こんなアイデアがあるよということで、その都度その都度いろいろ議論してほしいという期待が企画課なり庁内的なことでもって期待されているのかなと、こういう理解でよろしいわけですか。わかりますか、言っていることが。

C委員 ごめんなさい、質問、いいですか。

G委員 どうぞ。

C委員 今話題になったこの参考資料の8ページ目なんですけれども、ここに真ん中よりちょっと上のあたりに があって、「より幅広い視点からの」というくだりに、「現在検討中の政策評価について、事務事業評価も含めた総合的なものとしていく必要がある」とあるんですよ。ここの意図はということを見ると、この事務事業評価は、実際には先ほど横山さんのお話にもありましたようにいろいろ限界がきているのでやめてしまって、

我々がやっているベンチマーキングで置きかえようというふうな意思があるということですか。

G委員 やめろじゃなくて、永遠に続くものです。

C委員 そんなことではない。

行政評価担当副参事 ここに書いているのは今検討している政策評価のシステムと事務事業評価システムを全く別個の切り離したものとするんじゃなくて、これと連結して関連して機能していくという意味でつくっていく必要があるという意味を述べているわけです。

C委員 そうすると、その関連性は実際に具体的にどうとらえているかということをおかのようにしておかないといけませんね。

行政評価担当副参事 それをなるべく、こちらの整理した資料の出し方がちょっとよくないのかもしれないんですが、区の考えを出せということであれば出せるんですが、なるべく幅広く、前提なしに議論していただこうと思ひまして、まず皆さんの意見をいただいってからそれも参考にしつつ、つくっていきこうという考えでございます。

古川会長 いや、僕は、山本さんもそうなんだけれども、頭があるんですよ、もう。既にもう言ったつもりなんですね。それをまとめないのは事務局の怠慢だと僕は言いたい。

C委員 あるんだったら出してもらった方がいいですね。

D委員 そろそろ……。

C委員 そろそろ出していただいて。

行政評価担当副参事 次回に、ですからこれからまとめて、少し時間をいただいてまとめて……。

古川会長 議論はもうあるわけよ。実例もあるんだよね。だから、それをまとめるべきなんですよ。いや、書けと言われなかったから書かなかったけれども。ほかの委員会などでは委員みずから起草して、それをたたき台にしてやっていますよ。きのうもやったんですよ、総務省で。

B委員 私は多分「協働」と言ったときに行政と協働というときにはやはりもしあるのであれば出してもらって、それでそれは所与のものでなくて幾らでも変更可能だという形で出してもらうというのがいいんじゃないかと。今、会長さんがおっしゃったように自分たちでつくれば本当につくった方がよりいいわけですから。ただ、それも今ちょっとこちらで話をしていましたけれども、仕事がふえますねという話になるかもしれないので…

…。

古川会長 いや、仕事は、僕は総務省のは何十ページも書いた。今まで何ページも書いていますよ。それは全く原稿料はないんだから。これはオフレコか。公共財ですけれども。

行政評価担当副参事 事務局としましては、これから今いただいた意見等も踏まえまして早くまとめろということでございますので、まとめるという作業に先生のお力もおかりしながらまとめていくと。ただ、できるだけやはりこの場で出た意見を尊重したいという意図がございまして、この場で出ていない意見でどんどんまとめるということではなく、ここで議論していただければということでのこの委員会をつくっているわけですので、なるべく議論はここでいただきたいなということで、すみません。それがちょっと不十分だったわけでございますが、次回にはたたき台を出していくと考えてございます。

D委員 一般的な話なんですけど、できるだけ資料は早めに1週間前ではなくて、もうちょっと早めに、インターネットのメールの事故もありますので、そうじゃないと、検討してある程度自分で理解して調べた上でないとせっかくこれだけ2時間皆さんが時間を割いて来ているのに、こうやって定義の問題、ディフィニティーの問題で時間を食っちゃったりとか、非常にもったいない気がするんで……。

E委員 今回は資料をいただいても何のことなのかよくわからなかったということがあって、何を議論するんだらうというのがちょっときれいに見えなかったですね。

D委員 動機づけがはっきりしないと、人間ってうまく動きませんので、ぜひよろしく。

行政評価担当副参事 なるべく事務局主導を出さないようにというような感じも、余り前提条件でどんどんどん事務局でつくったものをよしというふうな形でないような形というのを……。

G委員 今B委員ができ上がった行政サイドの案を早くいただいてそれをたたき台にしたいという考え方をおっしゃられたんだけど、結局、行政とか何か、区民はほとんどが素人なもので、いろいろな行政用語もわからないし、特別な言い回しの公文書みたいなものもつくれるのは本当にほとんど、大部分の人がそういうことを、私も知らない。でも、それでも区民の協働と参画でもってやろうじゃないかという言っている区民がいるわけでしょう。そうすると、その区民の中でもお仕着せの与えられた文章で最初から与えられたものを一にするのは嫌だという声をよく聞く。となると、Bさんのいつもよく言っていられる主張とちょっと反するようなせりふを今聞いちゃったかなと……。

B委員 私は両方あっていいと思うんですよ。区民が出すものと行政が出すものを同じテーブルに出す。ただ、今の話でいくと、私の考えているのというのは要するに仕事が多くなっちゃうような話だから、それに対する資料を出してくださいと言ったらたくさんになっちゃって大変になっちゃうかもしれないけれども、私は私として、だからあります。それこそコミュニティレベルでそういう外部評価システムをつくってほしいとか、そういうものがあります。だから、そういうものはありますけど、だけど、そういう議論をする前提のものがやはり中途半端にしか出ていないというのもあるし。先ほど副会長さんもおっしゃっていた事務事業についての総括も、私は1回目か2回目にもそういうことを言っているはずなんですね。ただ、それもやはり多分ここでは必要ないというふうにこちらが思ったのか事務局が思ったのかわかりませんが出ていないし、だから、そういうことだと思っただけなんですよ。だから、私は本当は、本来、自治ですから、自分たちのここの検討委員会で自分たちの案を出してやるというのがベストだけど、それがそこそこ出なかったり.....。

G委員 だから、行政にしてみればやりにくいと思うんですよ。最初に資料を渡しちゃうとまたでき合いのお仕着せの資料になってやっているという.....。

B委員 やりにくいのはしょうがないですよ。

G委員 最初からできたものを.....。

B委員 だから、それは修正できるという前提で.....。

古川会長 ちょっと待ってください。私はこういうことを言いたい。あの原案をつくってそれを事前に相談して、その上である程度集約した形で出せば問題ないんじゃないかと。それを私はほかの委員会ではやっております。そうしなければ、年に五、六回とか七、八回ぐらいで膨大なものをまとめることはできない。いや、杉並区ではそうしないんだということであればそれで結構。それでおやりになったらいい。ということです。

F委員 それで、ちょっともう一個だけはっきりさせたいんですけど、Bさんがこだわっていらっしゃる施策の部分なんですけど.....。

B委員 施策は別に.....。

F委員 いやいや、本当にやるなら、事務事業を全部見せてもらってそれを評価すべきなんですよ、この場で。本当にそんなことをやりますかという話なんです。もしそうだとしたら、補助金の知識から全部.....。

B委員 だから、そこは事務局の方の評価でいいからそれをこちらがどう判断するか。それでそれをたたき台にして……。

古川会長 ちょっとよろしいですか。

F委員 どうしてそれで判断できますか、知識が……。

古川会長 そういうことをやる委員会じゃないんです、これは。

F委員 僕はそう思うんです。

古川会長 そういう役割は与えられてないんですよ。それで、ないものねだりをするのはよしてほしいんですよ。権限が与えられて初めて権限を行使でき、そこに責任が生じるわけですから。そんな事務事業評価のあれをオーソライズするような権限はないんですよ。そうであれば、これは明確な外部の委員会として設立されて、そしてこの問題に意見を入れるようなステータスでなければならぬわけよ。だけど、そういうふうに規定されていないと思いますよ、僕の理解では。したがって、この問題に限定してやろうと私は思っているんだけど、なかなかそういう共通理解に立ってないので、座長である私の非力のいたすところではあるんですけども。

ですから、事務事業の評価の中身のあれじゃなくて、その評価の結果が持っている課題なり問題点を踏まえてどうするかと、今後どうするかというのを必要な限りで議論すればいいということなんですね。

B委員 だと思えます。

F委員 そうすると、次回出てくるたたき台とおっしゃいましたけれども、前までベンチマークと呼ばれ、僕は杉マル星取表でいいじゃないかと言っていたもののたたき台というのは僕はイメージがわくんですが、それ以外に行政評価システムもしくは行政評価制度の全体の何かたたき台みたいなものが示されるということですか。先ほどのBさんに答えられて、そういうことなんですか。

行政評価担当副参事 はい。

F委員 つまり、指標とそれから全体の、例えば……。

行政評価担当副参事 指標もその一部の重要な要素になると思うんですが、政策評価システムとしてのたたき台を次回にご提示して……。

古川会長 いやいや、それは政策評価ではないんですよ。あなたが言っているのは行政評価でしょう。政策評価の方はもうあるわけですよ。ただ、それをどう運用するかという

問題はありますよ。けども、それは自明のことではないですか。今まで議論してきたことで。それは内部管理にはもちろん使えない。計画をベースにした行政活動の測定をするということです。それ以上でもそれ以下でもないということなので、僕は議論の余地がないと思う。僕はそういう説明もしたつもりなんですけれども。

そして、新たに出てきた問題として事務事業評価の平成13年度分の結果が出てきたので、これを踏まえて何か全体の組み立ての中でどういうふうな観点が必要かということを経験すればいいのではないのでしょうか。それには幾つかご議論があるから、まとまるかどうか分からないけれどもそれぞれ考えていただいて、ベターな組み立てにすればいいんじゃないということですね。山本さんが何か途中でおっしゃったことの繰り返しになるんですけれども。

それで、実は今時間が6時ちょっと前になったのでまとめを。まとめはそういうことで、あとは何か事務局の方からお知らせ等があれば、もう既にお話の中で出ているかと思うんですけれども、その他で広報すぎなみ「政策指標アンケート特集号」についてというのは、これも何か先ほどお話があったような気はするんですけれども、いかがでしょうか。

行政評価担当副参事 では、ちょっと。

古川会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 政策指標区民アンケートの予定等は先ほど報告したとおりでございます。

もう一点、次回の日程ということでございますけれども、年度をまたぐというようなこともございますので、新年度に第6回ということになればと思います。たたき台を考えなきゃいけないということ、かといって、それで実施にも入っていくわけで、現在の段階ではなかなか言い切れないのですが、決まり次第また連絡することになるかと思っておりますけど、ゴールデンウィーク後ぐらいかなというようなことを何となく考えてございます。

F委員 5月ということですか。

行政評価担当副参事 はい、5月ですね。

E委員 何か忘れちゃいそうですね。

H委員 具体的には決まってないんですか。

行政評価担当副参事 まだちょっと、具体的に何日かというのは今の段階では……。

B委員 第6回でやるのはアンケートで出た結果を踏まえた議論と、それから全体のシ

ステムづくりということですか。

行政評価担当副参事 第6回にはアンケートの結果も出ているかと思えます。

B委員 そうすると、それまで、きょう余り議論できてなかった例えば個人的な意見とかそういうものを事務局にいつまでに出してくださいとか、そういうことはしなくてよろしいんですか。

行政評価担当副参事 はい。きょう十分に意見を言えなかったという部分もあるかと思えます。政策評価システムをこういうふうにしてくれということがございましたら、大体一月ぐらいで意見をいただければまたそれも参考にさせていただきますので、一月ぐらいでたたき台をちょっと参考にしてくれというようなことがございましたら、意見をいただければと考えてございます。

古川会長 特にほかになければきょうは閉じたいと思いますけれども、よろしいですか。どうも、大変ありがとうございました。

行政評価担当副参事 どうもありがとうございました。