

## 会 議 記 録

会議名称	杉並区行政評価検討委員会（第7回）
日 時	平成14年6月4日（火）午後4時00分～午後6時06分
場 所	西棟6階 第5・第6会議室
出席者	委員 宇治川、瓜谷、北村、永久、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、庶務課長、総務課長、営繕課長、保健福祉部管理課長、定数・組織担当副参事、計画推進担当副参事、行政評価担当副参事、企画調整主査
配布資料	1 杉並区の政策評価システムについての提言（案） 2 委員意見 3 委員意見 4 第6回行政評価検討委員会の主な発言
会議次第	1 開会 2 議事 (1)杉並区の政策評価システムについて 検討委員会報告書の内容検討 (2)その他 3 閉会

会長 それでは、お手元に議事次第がありますが、きょうは報告書の内容検討が主な議題なので、それについて先週配られたんだと思うんですけども、皆さんからそれぞれご意見をいただいてまとめをしたいと思いますが、いかがでしょうか。特にご説明をいただくことはないと思うんです。それぞれ皆さんご意見を開陳していただいたらいいのではないかと思います。また別途、資料2や3というのをいただいておりますけれども、それを踏まえてお話をしていただいてもいいんですが、この2や3というのはある程度取り入れているわけでしょうから。

行政評価担当副参事 ちょっとその辺の修正点を説明させていただきます。

報告書を事前に送付させていただいておりますが、これまでいろんな意見をいただきまして、基本的にはそれらを盛り込むように努めてきたところでございます。事前にお送りした報告書で事前に目をお通しされているという前提で考えますので、前回から見直した点だけを簡単に確認させていただきたいと思います。

ちょっと順不同になりますけれども、まず委員、委員から意見をいただきまして、それらを踏まえて修正を図ってございます。委員からは、職員のプロ意識の醸成、あるいは区民の協働・参画意識の向上に行政評価を使うものだという意見が出されておまして、なぜ必要かということと最後の「おわりに」というところでこれらの意見を入れさせていただいております。それから、そのほか、具体的な文章、具体的な箇所に基づいた文章の訂正、意見がございましたので、おおむねそれらを入れた形にしております。

それから委員からは、「はじめに」というところで当委員会が設置された目的と経緯を入れてほしいということで意見をいただきまして、それらを入れた形にしております。また付属資料をつけてほしいということで、委員の名簿とそれから経過を入れてほしいというような意見が出されておまして、それらを入れた形にしております。

それから、前回の議論の中で、委員ほか皆さんから、「すぎなみ政策チェックリスト」という政策のところにつきましては政策だけをチェックするものかというような意見が出されておまして、それより「区政」という方がいいんじゃないかというようなことで、区政チェックリストというようなことで整理してございます。あわせて委員の方から、議会の位置づけを位置づけておいた方がいいんじゃないかということで、中ほど5というところで議会の位置づけ、及び概要図のところでは議会の位置づけを書いてございます。

それから次に、やはりこれも委員から、世代ごとに順位は違うものについて補正を図った方がいいのではないかというような意見が出されておまして、健康・福祉分野におき

まして5番目の健康寿命の指標を差しかえて、30代で1位の保育園、学童クラブ待機児童数というところを5番目の資料として補正を図ってございます。

それから、委員の方から、政策評価に限定した言い方になっているのではないかというようなことで、行政評価という広い立場で議論してきたはずだというような意見、あるいは事務事業評価と政策評価の関係性を明確にしてほしいということで、それらを修正した形にしております。それから、やはり委員から、目的のところ、目的の順番が違うのではないかと。成果重視を第1番に持ってきて説明責任というのは3番目でいいのではないかとというような意見を前回いただきまして、それらをそういった形の順番に整理しております。

以上、確認させていただきます。

会長 どうもありがとうございました。

今のご説明を含めて、これをごらんになってまたご意見等があれば承りたいと思いますが、いかがでしょうか。

委員 後でお話しする時間があればしたいと思っているんですが、私が資料3で、資料2で さんの方で資料が出ていて、多分、前回アンケートについて余りしゃべる機会がなかったということで書かれたと思うんですけども、この説明を簡単にしてもらいたいかなと思うんですけど。 さんの資料2のアンケートについての、これ最終版でやったらこのアンケートのこともせっかく書いてくれたので、どういう趣旨でというのを簡単に説明してくれたらと。

委員 すみません。私自身、前回、発言の機会があまり持てませんでしたので、前回6回目の進行に従ってアンケートの結果について、個人的な所感として列挙したまでです。それで、その後の2枚目は、骨子案に従って削除なり加筆・修正部分として提出したものです。ですから、前半の1枚は当日発言の機会を逸したからこういうふうにしたというまでのこと。

ただ、ちょっとそこで一つだけ気になりましたのは、2枚目なんですが、(2)のちょうど中間あたり、<最後に>というところのちょっと上に括弧づけでもって「第三者性」「専門性」、その次ですがここに「公平性」としてありますが、私の原稿ではあくまで「公正性」として書いたんですから、これだけちょっと単なるちょっとしたミスだなと。イコールじゃないという「公平性」ではなくフェアであることということの方の「公正性」。でき上がったものにはちゃんと「公正性」と入っておりますので、別にそれは大し

たことではないと思いつつ、一応そういうことですから。

会長 それは何ページになるんですか。

委員 最後の外部評価のところ。ここにはちゃんと「公正性」と入っておりますので...  
...。何ページだろう。

会長 9ページの上から5行目ですか。

委員 そうですね。公平というか、こちらの方は公平というふうに、私は「公正」ということで申し上げたということです。ちゃんとこちらには載っていたからよろしいので、協働という言葉も、共同プロジェクトの共同ではなくて、あくまで参画と協働の協働というところで、やはりちょっと気になっちゃったものですから。

それだけです。ほかはありません。

会長 そのほかにありますか。

委員 よろしいですか。

会長 はい、どうぞ。

委員 これが最終案であれば特に会長が執筆されるとか、そういうことはない。

会長 いえいえ、ないと思いますけれども。

委員 ないので。これが最終的な答申案というふうに理解して。

会長 いや、これをたたくということですね。これをたたき台。

委員 そうすると、これはたたき台で、またきょうの意見でいろいろ修正していくとか  
.....。

会長 ええ、もちろん。

委員 そして、これができた後、何かこのいわゆる区民に対する公表とか、これについてのシンポジウムとか、そういう機会というのはもうなしで、これで区長に報告して終わりという形になるのでしょうか。それとも、例えば区長と交えて、きょうが最後かどうかわかりませんが、最初に出ていただいたので、区長が我々を任命した、それがイメージどおりの骨子案になっているのか。もしくはこれを区長に報告して、もしくは区民に報告して、そのとおりにするのか。これで出しっ放しで終わっちゃうのか。その辺の、ちょっと先行きが見えないものですから、これがどういう位置づけで提言という形になるのかなと。

会長 横山さん。

行政評価担当副参事 この最終的な提言、答申ということでいただきましたら、ある程

度の公的な性格を持った機関で検討していただいたということで、これは区民に、当然、公表することになります。

委員 いえ、公表はいいんですけど、そのリアクションは区民という形での、例えば今私が申し上げたのはシンポジウムでまたそこで意見を言っていたとか、もしくは区サイドで、区長の方から何か我々と意見を交換する場があるのか。

行政評価担当副参事 公表というか提言をまとめていただいて、それができ上がった時点で一応の使命というか、それを終えるということになりますので、それをいただきまして区民に公表するとともに、今度は区の内部、区長の方でこれを受けまして実際に政策評価、あるいはそれを含めた行政評価をどういった形で実施するか。この提言の内容を尊重した形で実施する具体策を検討し、実際にも実施に入っていくというようなことになろうかと思えます。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 資料の2の方は さんが言ってくくださったので、私の資料3の方で、私は気持ちとしてはぜひ前回も言いましたけれど、最初の13年度の工程表では公表して、それでさらあと年間5回かな、そういう形で、要するにシステムの話がきちっとできるということ想定して、勉強も含めてしてきたつもりだったのであれなんですけれども。

今回の資料3の方でいきますと、前回の提言（案）は先ほど横山さんの方から話がありましたけれども、「はじめに」というところにつけ加えていただいたんですけれども、私の資料3を見ていただくとわかるんですが、（2）の方で21世紀ビジョン策定後の主たる動向と当委員会の位置づけ。特に4条例制定、もちろん他の条例も今見直しが入っていると思うんですけれども、それと当委員会の関係が重要で、それをぜひ盛り込んでほしいということで、私見としてはその受け皿として住民自治の実質化を図ることが今回の検討委員会の意義だということを書いてほしいということを書いたんですね。

その次に 印で、きょうも持ってきていますけれども、自治基本条例の中間のまとめが広報すぎなみの方に出ています、ほかのところでもちょっと、私、NPOの方で条例づくりにかかわっていたんですけれども、ほかの条例もそうらしいんですが、中間のまとめを出して、区民とのフォーラムをして、それで再度最終案をまとめるという形になっているので、せっかく21世紀ビジョン以降のやり方として、先ほど委員もおっしゃいましたけれども、公表だけでいいのかな。やはりきちっとした、行政評価のことは全然知られてな

くて初めてやることですのでなるべく多くの人たちに知ってもらう、そういう仕組みは最低何か、　　さんが先ほどおっしゃったようなことも含めて、何かやっていただいた方がいいんじゃないかなというふうに思うことが一つあります。それがまず1点なんです、そこは先ほどのご説明以上のことは出てこないのでしょうか。

会長　どうぞ。

行政評価担当副参事　4条例というようなことで意見をいただいているんですが、基本的にはこの4条例とその行政評価のシステムを直接結びつけるというようなことでは考えてございませんけれども、お話のように自治基本条例、5月21日号でその中で行政評価につきましては、自治基本条例のこれは中間のまとめという形になっておりますが、行政評価を自治基本条例の中で根拠を与えるということで位置づけると、そういう取り扱いになってございます。シンポジウム等については、むしろこの後、これを踏まえた実施報告ということで、よりテクニカルな検討の方に入るということで、特に現段階で考えてはございます。

委員　今のことにちょっとつけ加えますと、私のでいきますと行政評価のことというと、自治基本条例の1枚の裏の3の今後に向けた課題・実現に向けた提言ということの(2)のところなんですけれども、「行政評価制度を自治基本条例に盛り込むこと」(中間のまとめに記述が……)とあるので、ここがその行政評価について本格的に検討している委員会ですので、区民の意見としてではなくて、ここの検討委員会としてどういう、例えば文言まではなかなか難しいでしょうけれども、どのような記述、内容を自治基本条例の方に盛り込んだ方がいいんじゃないかということを提言(案)の中に入れた方がいい、入れるべきじゃないかと思うんですね、検討委員会というものを立ち上げている以上は。そういう趣旨でここに書かせていただいたんですが、そういうことも今回の最終提言の中身の議論の中にぜひ入れていただきたい。そうすることできちり、要するにベンチマーク中心のことじゃなくて、政策評価システム、行政評価システムのことをここで検討して、しかも区民に投げかけているフォーラム以外の形でこちらからも意見が出たという、非常にわかりやすくなるんじゃないかなと思うんですが。私の意見についてどうお考えでしょうか。

会長　今、　　さんからご意見が出たんですが、いかがですか。自治基本条例のこと、私、よく存じませんが、今、検討が進んでいて、その中に盛り込むことを、内容をここで提言することを……。

副会長 条例化せよということですね。要するに法制化せよということですね。イギリスかどこかでやっているように。

委員 そこに入っているのです、その内容をこちらで少なくとも何らかのアクションをしないと、同時並行に動いているところで、行政評価が自治基本条例の方では項目として挙がっているのに検討委員会では全然そういう提言が上がってこないのかというのはちょっと違うんじゃないかなと思ったんですけども。そういう趣旨ですけども。

委員 あとは仕組みの、21世紀ビジョン後で並行的に条例が進んできているわけですね。その中でやはり一応中間のまとめという形であとはフォーラムをやって、もう一度最終的にまとめるというのが一つのひな形のような形になっているというふうに私は理解しています。条例化までできればあれなんですけれども。まず、仕組みの方法として……。

会長 ちょっとすみません、フォーラムというのはどういう意味でしょうか。

委員 ここにあるような、説明会プラス懇談会という、この内容を区の皆さんに公表して、例えば6月13日、26日、29日に、3回、会場をつくって、ここまでやるかどうかは別として……。

会長 それを行政評価についてやれということですか。

委員 どこまでやるかは別として、中間のまとめか、何らかの形をとった方がいいんじゃないかということです。

会長 わかりました。

副会長 こちら辺は「おわりに」とか、いろいろ、手はあるとは思いますがね。そんなに、最初に さんがおっしゃった開かれた行政云々というのは、これは私の全くの考え方ですけれど、2ページ目の の説明責任の徹底の後ぐらいに、これは行政側に立った視点で言うておりますから、それが区民にとっても、結局、行政が何をやっているかが要するにある意味で定量化されるわけですから、いわば区民参画とか協働化で、あるいは監視的な意味合いからするとそれがよく明示化されるということだから、例えば「また、区民にとっても行政活動の目的・性格がより明確化されることから、開かれた行政にも資するものと期待されます」とか、そういう文言を入れればいいわけでしょう。作文によって、それは。もし入れるとしてもいいよということであれば、ただ、それより前に、まだ政策評価という言葉が残っているところがありますね。

委員 そうです。

副会長 だから、資料1のトップは杉並区の行政評価システムについての提言で、それ

で5ページ目の(2)も行政評価の構成と事務事業評価の関係。こういうことですね。

会長 そういうことですね。

委員 わかりました。次のページのところが違っちゃったということですね。多分最初の表紙が行政評価システムなんだと思うんですけど、どっちか入れる。全体の話ということだから、多分、ここは行政評価でよろしいんですよね、表題のところは。そういう、今、副会長がおっしゃったようなことでも結構なんですけど、何らかのアクションが。

副会長 いや、入れるとすればですよ。入れるかどうかは皆さんで……。

会長 あるいは6番ですね。6番か7番ですね。

委員 だから、別々にやっているんじゃなくて、やはり同時代性というか、リンクしているというのはやはり、それこそ開かれたというか、連携しているというものが多分協働とか参画という言葉のキーワードなのかもしれないので、ぜひそういう形で何らかの形で先ほど横山さんの方からありましたけれど、議会に対する評価が前回 さんの方から出ましたので、ぜひ自治基本条例に対してこういう意見というか、そういうものも1項目あってもいいんじゃないかなと思うんですけど。

会長 どうぞ。

委員 よろしいですか。自治基本条例に入れるかどうかに対してこちらの方から何かコメントするというのはあっても構わないとは思いますが、それを条例の法規をつくっている人たちというか、それに携わっている人たちが基本的には考えればいいことなのではないかなというふうに思います。今、一緒にもちろん進めばいいんですけども、知らないでやっているわけですし、そのうち基本条例の中でというのはその専門家でやっているわけですし、コミットメントしていないわけですよね、こちらとしては。ですから、どういふふうにかこうしたらいいとかと言えるような情報もなければ立場でもないの、条例化したらどうですかというようなことは言えたとしても、それ以上のことは……。

委員 いろいろと、望みますとか、私はぜひ入れてほしいという立場なので、そういうのは1項目あったらいいかなと思うのと、あと……。

委員 そのくらいだと思うんですよ、できたとしても。

委員 そうですね。あと区民の立場から言うと、例えばこちらの提言書が6月に出るとしたら、フォーラムの前に出るんですよね。フォーラムの途中かな。フォーラムと同じか。そういう前後でもいいんですけど、こっち見たら行政評価で自治基本条例のことが出て、と。それで自治基本条例のものが出たら見てみようとか、そういうきっかけになる

ような項目があったらいいんじゃないかと思うんですよ。

委員 よろしいですか。加えてほしいなという項目が最後の方の7番のところで、政策等選択への活用とありますね、それから予算編成等への活用。もう一つ、人事への反映への活用というのを、多少議論があったように思うんですけども、それをどのレベルでやるかは別にして、やはりそれもかなりトップの方にはそれを反映させるということを加えた方がいいんじゃないかと私は思います。

委員 よろしいですか。11ページの行政評価システム概要図の右上のところに基本計画・事業選択、それから予算、それから組織・人員と書いてあるんですね。ですから、組織・人員という項目が多分ここに入った方がいいんじゃないかなという、少なくとも人事という言い方をしなくても、そうすると整合性が出てくるんじゃないかなと思うんですけど。組織・人事がいいのか、それとも人事考課とか、私は何度か言っていますけれども、やはり一生懸命やっている人たちが自分の望むところに行けて、しかも区民と一生懸命やっていたときに単なるローテーションで異動しないで、あと1年ぐらいは頑張ってもいいというぐらいの主体性が、職員の人たちにもあるぐらいのものが、この行政評価で反映させていくことが望ましいぐらいのことが検討されたというのを入れてほしいと思うんですね。それは降格とかそういうことじゃなくて、より積極的な職員の能力を開発して、人事制度に反映させる目標管理制度が何か検討されているらしいんですけども、その中でそういうことも多分もう議論は嫌になっていると思うんですけど、そういうことが一言二言ここでも、検討ですからいろんなことを盛り込んでおいて、あとは会長さんが何度かおっしゃっていましたが、ここはアイデアを出してそれを取捨選択して、やるかやらないかは行政が決めることなんだからということであれば、余り小ぢんまりとまとめないで、こんな意見もあった、こんな意見もあったということもあっていいんじゃないかな。そのぐらいのことは、とりあえず、回数は少なかったですけどもいろんな意見が出たことは確かだと思うので、そういうやり方でやってもらえたらいいと思うんですけども、それが全体の感想ですね。

委員 さんのご意見に私も非常に賛同するところで、この7番のところに予算編成等への活用ということが書かれていて、この中に部分的に組織の調整と書いてあるんですけども、組織というのはもっと上のレベルに持っていた方がいいんじゃないのかと。予算よりも。多分、行政というのは予算制度で動いていますから予算というのが頭にまずあると思うんですけども、もっと重要なものは施策を実行するには組織というのは非常に

大きくて、組織がまず決まってから予算を割り振っていくというやり方を民間ではやっていますし、あとはどういうふうに事業をやるかというか、事業にまた予算がつくという面もあるんですけども、まず組織というのは非常に大きいし、調整というような軽いレベルじゃなくて、大きな改革をするぐらいの意識で組織に対して取り組んでもらいたい。民間企業でもそうなんですけれど、組織を守ろうとする力がどうしても強く働きますから、それは外部から強く圧力をかける必要があると思うんですね。その一つの圧力形態がこういった評価にもなっていくと思いますので、組織をもう少し上に持っていったらどうかという気がします。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 私も全く、今、皆さんの意見と全く同感で、日本の組織というか、大体、ゼネラリストを育てる、と。確かにローテーションをすることによって汚職とか腐敗とかを防止する。それなりの目的は達成したと思うんですけど、いわゆるプロフェッショナルを育てるということにおいてはちょっと、全部回してしまうというのは果たしてどうなのかと。

例えば、杉並区の社会人大学というんでしょうか、非常に杉並区はレベルが高くて、私、高く評価しているんですけども、その中でせっかくある担当者がいい講師を呼んでくる。呼んできて、2年間ぐらいすると次のところへ行っちゃって、全然なれない人が来て、突然わけのわからないというか、せっかく、ある意味ではすごくいいことをやっても、実はあれは2年制でやっていたものを1年で終わらせてしまって、実はパレスチナの問題をやっていたのでことしもやればすごくテーマとしてよかったのが、1年で終わってしまったと。片や、メディアリテラシーという形で、今度は特定のイデオロギーの、左のイデオロギーの人たちだけを呼んでくるような、そういうようなことをしてしまう。そういう場合、ちょっと話題が違うかもしれませんが、そういうある意味コミュニティレベルというか、講座レベルでもう一度アンケートとか、しっかりレビューをして評価をして、そこですごい高い評価はこの講座は出席率が高い、と。悪い講座だったらどんどん減っていくわけですよ。いい講座というのは減らないというのは基本的にありますので、講座が減らないようなことをした主事というかその人は高く評価して、ある程度長くやっていただくとか、そういうような、悪い、そういうイデオロギーの偏ったような人がいたらすぐ外すとか、そういうようなやはり評価を具体的にやっていかないと、せっかくこれだけつくって30項目挙げて、ただやるというだけではやはりもったいないなと。

その一番の目的は、組織の構造改革。組織に、いい、外の風を当てるということをすることによって、やる気のある、能力のあるプロフェッショナルを育てる。ゼネラリストとスペシャリスト、両方をこれから育てていくんだという、そういう組織改革にこれがもし使えたらすごくいいことではないかなと思います。

会長 ほかにございますか。

委員 別の観点でよろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 せっかくなつくっていただいたので、これがかなり私の前回の意見も入れていただいたんですけども、まず、1ページのなぜ必要かということで三つの項目で分けて書いていただいているんですけども、どうもひっかかります。

1番目はやはり「21世紀ビジョン」で必要性の第1じゃなかろうかと。そういうふうに思っています。それから2番目には、最後に書いてある職員の件と区政の区民参画の話が出ているんですけども、この区民の区政への参画、つまり開かれた区政ということが2番目に必要性になるんじゃないかと。3番目に、職員のモラル向上、質的レベル向上ということで、3番目に書かれているのを二つに分けて持ってくる。冒頭に書いております背景というのは、例えば委員が メモの中で強調されているのでやはりこれは必要ですけども、なぜ必要かと言ったときにいきなり社会的な背景で最近こんなことが起きているんだよと。では、最近こういうことが起きていなかったら杉並区は行政評価の必要性がなかったのかというふうに考える区民もいらっしゃるんじゃないかと。したがって、まず21世紀のビジョンを決めてこれをやっていくんだよと、そのために区民参加だよ、それから職員のモラル向上、レベルアップだよ、と。しかし、社会的な背景はこういうことがあるのでということで4番目に持っていく組みかえをしていただいたらいいんじゃないかと。それが私の感想です。

会長 今の意見について特にご意見ありますか。

委員 一般的な書き方とすれば背景があって、それで具体的というのがよくあるパターンかなと思いますが、委員の意見もなるほどなど。構造的な改革だということがやはりあって、それで杉並区はさらにやるんだよというふうにとればこの並びでもいいですし、委員おっしゃるようにそれをあえて前に出すのも一つの手かなと。私はどちらでもいいような気がするんですが。

委員 その件に関して、僕も さんと同じ意見で、マクロからミクロに書かれている

んですよね、これ。普通はそういう書き方をするんですけども、　　さんがおっしゃったようにもっと強調する意味があるんであるならば、　　さんの順番でされるのもまたユニークなんだろうなどは、そういうふうに思いますね。

委員　杉並らしさを先に出して、その趣旨というか背景は説明程度におさめるというやり方は、強調する、逆にするというのは私もおもしろいと思うので。

委員　倒置法みたいな。

委員　それで、あと私の提案したところには書いていないんですけども、やはり構造改革という言葉は何か一言どこかに、最初のところに入った方が確かにどーんとくるのかなというのは思います。それと私のメモでいきますと、1枚目の一番「はじめに」の(3)なんですけれども、そののところで「当委員会の目的に『開かれた行政の必要性』を加え、第6回」云々というのは、きょう皆さんお持ちではないかもしれませんが、前回の資料の開かれた行政、区民の参画と協働に向けての仕組みづくりについてというところの前提で、　　として情報公開、行政プロセスの明確化、3番目として基準・ルールの明確化、それから4番目として透明性の確保ということを書いて、それを情報共有することが開かれた行政、区民参画・協働の仕組みづくりに進展する前提になるだろうという考え方なんです。そういうことをやはりきちっと書いていただくということでいえば、先ほど委員がおっしゃった2番目に、そういう言葉はここにはないんですけども、開かれた行政ということで、区民参画のことを2番目に入れるというのを、私も順番としてはいいんじゃないかなというふうに思います。

会長　そのほかにありますか。

委員　この行政評価の必要性のところにも書かれていますが、4番に民間企業の経営手法というのがあります。これが具体的にどういうことを想定して書かれているのかというのも一つありますし、今、民間企業ではよくBRPとかBPRとかいろいろ言い方するんですけども、BRPというのはビジネス・リソース・プランニングということで、リソースというのは人・金・物、最近では情報という要素が入ってくるんですけども、こういったものをどういうふうに配分して、どうならしていくのが一番効率がいいかということで、リストラクチャリング、もう一回構造改革を民間企業がやったんですね。最近、行政機関の方でよく聞かれる言葉でSRPという、ビジネスではなくてサービス・リソース・プランニングという人もいるんですけども、民間とそこがちょっと違うんだよということを言っているんですが、いずれにしてもこういう業務改革というものをやはりもっ

と推進するという方へ反映していきたいですね。

ですから、最後の7番のところの先ほど組織というのもあったんですが、それよりももっと前にそういう業務改革というところへ、そこへ生かしていくということ。言葉はいろいろ、BPRだ、BRPだ、SRPだと言われてはいますが、そういったところへもぜひ活用していただきたいと思いますと思うんですね。そうしないと、小手先の改善にしかつながらぬようなイメージを受けています。

委員 そうですね。多分、今の民間企業の経営の手法というのは私のところで1ページの2.本文の(2)の ですか、そこに民間経営手法の導入と杉並行政の果たすべき公共性とのバランス、ここちょっと欠けているんですけども、そのバランスが大切だということを書いたんですね。それで、そのときにリストラクチャリングとリエンジニアリング。リエンジニアリングは、これは業務プロセスの根本的革新なのかな、ちょっと経営全体ではないかもしれないですけども、そういうふうなことを想定されてここに加えていただくのかというふうにもちょっと思ったんですけども。それは事務局の方に聞いてみないとわからないんですが。

今、 さんがおっしゃった、本当に民間で積極的にやっていていいところはどんどん行政が取り入れて、だけど公共性で最低限度守らなきゃいけないところとか、ベンチマークのときにも話が出て、後で多分その話になったらお話ししたいと思っていますけれども、政策指標の基本的な視点のところ、最低限度、これ以上はもう我慢できないという受忍限度のところと標準をクリアしているかどうか。それからベストプラクティスを目指してどの程度できているかという心象の部分、全体の心象をやるということがやはりせっかくベンチマークで、言ってみればシステム全体の話よりもベンチマークの方がかなり回数をやってきたんですから、そのあたりのことを、せっかく委員がいるんですから、前回お話を伺えなかったことから、もし時間があったら、簡単で結構ですのでお話を伺って、それを盛り込めたらなと思うんですけども。

会長 何かお話になりますか。

委員 一応、もし時間があるようでしたら。では、ちょっとお渡ししてある資料をお配りいただけますか。

( 追加資料配付 )

委員 何か、すごく簡単に書いたイメージ図のようですね。本当はもっと丁寧に説明文を書くべきだったんですけども。

カラーで印刷されたものと、あともう一枚の方はこの中に出てくる用語の説明をしていますので、主にカラーの方でやればいいんですが。BPRとかBRPとかいろいろ、そういう流れはちょっと別にしまして、企業でいろんな企業の活動評価をしているわけですが、民間企業である意味、我々も民間企業の一つとして、自社でこういったそういったシステムを持っているのかというのを説明するための資料です。今回のこういった行政の評価システムというのは、民間のものでありますので大きな違いはあるんですけど、でも非常に有用なところもあるかと思ひまして、資料をつくらせていただいたんです。

弊社では、評価というのは大きく四つのカテゴリーに分かれています。緑のところの管理会計。これはあえて経理とか会計という言葉を使わなかったんですけども、管理会計という要素が非常に重要です。今回のこのつくられた文書の方にも財務諸表とかという言葉が出ていますが、こういったものは年に1回決算とか、最近は細かくやっていきますけれども、結果をあらわすだけなんです。管理会計というのは全くレベルが違ひまして、非常に厳密に、経理で業務そのもの、組織そのものを評価するような仕組みをあらわしています。結構日本の企業というのはまだまだどんぶり勘定という世界が多くて、弊社は外資系なものですので、その辺非常に厳格にやっておるんですが、こういう管理会計がきちっとできている企業というのは、実は民間でもまだまだ少ないという状態ではあります。ただ公共関係でも最近こういう管理会計というものに包括していろいろ仕組みをつくっておられるところも出てきてはおります。これは大変な仕組みになりますので、そう簡単に実現できるものでもないとも思っています。

もう一つは業務評価。今回のも非常に近いと思うんですけども、例えば何か新しいビジネスをプランニングしたときの、その実際に実行化されている進捗ぐあいはどうかとか結果はどうだったという、これはよく理解しやすいと思うんですけどもそういったもの。今回弊社は合併するわけですが、そうやって合併業務がカウントできているか、予定どおりいっているか、コスト内でできているかというのを評価するものですね。

それから、黄色のところは顧客満足度調査。これはお客様にアンケートをしたりとか、あとは民間の調査会社がいろんなサービスがどうだとか、価格に対してどうだとか、いろいろあるんですが、そういったデータを有効活用しています。

それからもう一つ、これは従業員サーベイというものです。これは一応ちょっと外部に出せない資料ですので持ってきています。もし、行政側の方でご担当の方で参考にといいれば見ていただくことができますので。結構、厳密にやっています。マネジメント

というのは非常に恐ろしいアンケートです。自分の課単位で非常に細かい単位でコミュニケーションがきちっとできているか。会社の上位方針はちゃんと伝えられていますかとか、いろんなことが聞かれています。これの評価が悪いとそのマネジメントの評価に直結しますので、非常に厳しいアンケート、マネジメントは非常に厳しいです。これで悪い点数をとるとマネジャーはかなり影響を受けてきます。会社全体として国際間でも評価比較していますので、どこかの国だけが極端に悪いと経営者そのものが壊れるというくらい厳しいものです。

今回のアンケートでも一部、軽く1行ぐらい何か従業員のやる気度調査とか1行で書いているんですが、実際には、これだけでは例えばどの単位でやる気を全部評価しているのかと。ある部は評価が高いけれど、ある部は評価が悪いとか、どういう単位で見るのかというの、これから実際にやる時には考えていかないといけないことでしょうし、これもやはりどんぶりであってはいけません。大きな部単位でいいと言ったって、本当はあんまり意味がないかもしれない。さっきの経理のシステムもそうです。あるところの予算はちゃんとやっているけれどというだけではだめかもしれませんね。

というのは、四つの評価をやっています。重要なのは課題と書いていますが、これらのバランスをとるということが重要です。これ非常に重要なポイントでしてこの管理会計なんかで言いますと、我々はスペースまで全部課単位でチャージされています、コストを。どれだけのスペースを使ってその業務を行っているかということ。電話代から、電気代から、すべてが細かく、全部に割り振られています。ですから、マネジャーはコストを下げするためにできるだけ省スペースでするんですね。ところが、余り省スペースでやり過ぎますと、例えば在庫を削減すれば非常にいいというのは単純なんですけど、余り削減し過ぎて結局納期が悪くなると顧客満足度調査でやられます。それからスペースを詰めようとして従業員に対して非常に狭い空間でやると、今度は従業員サーベイでひっかかってきます。ですから、ただ管理会計から見てこいつは効率よくやっているというだけでは評価されないんですね。こういった関連が大事です。例えば行政で住民に対するサービスをするときもサービス窓口を減らせばそれは人件費も減るし、確かにいいんですけど、今度は市民からのアンケート調査でそれはまずいということになるわけですね。だから、こういうバランスを考えるとということがすごくすごく大事なことです。そして次に大事なものは、それをどういうふう実際に改革・改善に反映させていくかというところは、もう一つ重要なポイントだと思います。

それからさっき言いましたが、こういったものを支えるものとして何が大事かということなんですが、やはりITというのはこれから無視できないでしょうね。管理会計なんかをやろうとすると、こんなの手手でやっていたんじゃ、人が何人いてもできるものじゃありません。こういったのがITの活用。それから、こういった満足度調査とか従業員サーベイなんていうものもコンピューター情報システムを使わないと非常に効率の悪い、何のためにやっているのかわからないようなものになってしまいますし、情報の公開という意味でも、インターネットを使った公開に代表されるような形で、ITの活用というのをもっと積極的に考えていく必要があるでしょう。

それからもう一つ、組織の方ですけれども、これはリーダーシップと書かれていますけれども、民間企業では今、CEOとかCFO、CIO、CPOというふうに言われている役割を担ったトップマネジメントが非常に重要視されています。

CEOというのは経営最高責任者ということで、一般の日本の企業では会長とか社長がこの役割を担っておりますが、多分、区でいえば区長さんになるでしょう。彼がすべての責任を負います。住民に対する責任、行政内部に対する責任、すべての責任を負います。予算すべてですね。

それからCFO、これは最高財務責任者。これが、要は管理会計の総責任者になります。これは非常に高いレベルで権限を持っています。幾らビジネスをやっているマネジャーがこれだけ投資したら成功しますと言っても、CFOが認めなければそれは却下されてしまうぐらい、権限を持っています。

それからCIO、これも非常に重要です。日本はここが非常に弱いと言われているんですが、情報処理を統括する役員です。日本の場合は単に経理の一部分にぼんと入っていたりとか、何か管理の中にぼこんと入っていたりするんですが、米国ではCIOというのはCFOと並んで非常に大きな権限を持っています。

それからCPO。これは最近アメリカでもかなり出てきていますけれども、チーフ・プライバシー・オフィサーということで、社内外の個人情報管理の総責任者です。個人情報保護法案でいろいろもめていますけれども、当然これから行政がインターネットにのっかってきてああいう形で管理していこうとすると、そういう個人情報をどう扱うかということ。これも単に担当課長とかそんなレベルじゃなくて、担当役員レベルでそれに対して責任を持つというふうなことが、今、米国の方では起こってきています。このCPOというのは米国でも新しい動きですけれども、多分、行政の方でもこれからこういった役割

をする人たちの権限、地位というのはかなり重視されているというふうに思ったりするんです。

いずれにしても、そういったリーダーシップを持ってこれを改革に反映させないと、ただ結果はこうでしたと言っているだけで終わっちゃいますし、相互のバランスをとるなんていう機能は、こういったCEOとか、もう一つCOOなんて、日本でいえば社長ですね、執行役員と言っている人たち。そういった人たちの評価と実際の実行にリンクしていかない。かなり強大な権限を持ったそういったリーダーシップというのがないと生かされないということです。

それからプロジェクトチームというもの。これも組織にとらわれておったんでは、なかなかこういう会合では進みません。こういったプロジェクトチームをつくって各分野から集まった人たちが柔軟に組織の枠を超えて、どういうふうに改善したらいいか、これがさっき言いましたBPRとかSRPとかにつながっていくというふうに思います。

長くなってすみません。一応、民間企業ではこういった形で行政評価というものを行っており、実際の業務改善につなげていっているというふうな紹介です。

会長 どうもありがとうございます。

委員 すみません、長くなって申しわけないです。

会長 いえいえ。

委員 民間企業と言ってもヒューレット・パッカートの、最高の先端のところだと思うんですけど、普通の民間企業はここまではいってなくて、日本の企業はここまではいっていないでしょうね。ですから、これを行政にといたらもっと大変なことだと思うんですけど。ただ、おっしゃったとおり先ほどから議論がある7のところ、こうした大がかりな構造的な改革とか組織・体制、システム自体もそうなんでしょうか、そこら辺への反映というみたいなものは絶対入れる必要があるし、ここまではいけないにしてもそうした方向に進むようサジェスチョンする体制があればと、改めて思いました。

委員 要素、要素は出ているんですよ。

委員 そうですよ。

委員 だから、その深みが問題なんだと思うんですよ。ただ、やたら深みを深めればいかということ、それもいろいろさっきのお話がありますから、どこまでやるかということを決めていく必要はあるでしょうね。

副会長 7は、結局、マネジメントへの活用ということですよ。あるいはマネジメン

トへの位置づけの問題で、その要素が幾つかここで挙がってきているんですが、ずっとこの前も議論があったんですけど、例のここで言っている行政評価というのと区政の経営との関係ですね。区政への経営についての議論もされた委員が多かったようなんですけど、そこは非常にこの、もともとの課題じゃないので7ぐらいに来ているんですが。今おっしゃった、業務革新とか業務フローですか、そういうのは別に盛り込んでもいいんですかね。

会長 ええ。

委員 たしか、最初の1回目のときに区長さんがP D Cという話をされて、それはもうそのまま経営システムの話だと思うんですね。その中の行政評価をやってほしいんだということであれば、やはり経営システムの中の行政評価の位置づけということで、そういう1項目があって今話をどの程度先端的なものが組み込めるかどうかわかりませんが、少なくとも検討ですから、こういうことも検討したと、要するにこの委員会自体のこれだけやったよということを見せるということも必要だと思うので、ぜひ……。

副会長 だから、反映と同時に、この評価だけでひとり相撲はできないわけで、それもまさしく、プラン・ドゥー・シー・チェックというのは僕は余り好きな言葉じゃないんですけど、それを入れるとすればプランにも追いついてこなきゃいかんわけですよ、この行政評価システムの同等レベルに。だから、評価だけ幾ら数値化してひとり相撲をとったってできないわけで、それはもう、まさしく民間の方が詳しいと思いますけれど。そういう要望を書くかどうかですよ。ここでは活用ということで非常に禁欲的に書いているわけですけど。まあ、そういうことですね。活用ですから活用できたらやってくださいよということなんですけれど。

委員 フィードバックシステムの重要性みたいなことなんですかね。

副会長 フィードバックもそうだけれども、プランニングもだからこれと同じぐらいの制度なり発想に立って成果重視とかにならない限りにおいては、評価だけ一生懸命頑張ったって。

委員 よかったねで終わっちゃうと。

委員 なれ合って終わってしまうという最悪のパターン。

委員 あとは今の さんのお話でそうだと改めて思ったのは、C E OとかC F Oというのは別にしましても、要するに用語の説明ですよ。きょうの宿題として出たのは全体図と行政評価システムと政策評価と事務事業のつながりが3点出ていたと思うんですけ

れど、全体図、今の さんの四つのバランスとかそういう形でさらに用語説明を入れてくださったんですけれども、例えば今回の提言（案）でいうと、ここの表が概要図だけでもいいんですけれども、少なくとも概要図の例えば議会の役割であるとか、あと議会の役割ということ置いておいても、この全体に出てくる言葉が、前回までもずーっと行政評価、政策評価のことですったもんだがあったんですけれども、それをこういうふうに少なくとも、こういうふうに読めばとりあえずは筋が通るという用語の説明がちょっとないと、私、ちょっと構成を含めての提案にはそれは入れていないんですけれども、それをぜひ入れてもらえるとかかなりわかりやすく、次につなげる、ここにも書きましたし何度も言っていますけれども、ここだけ終わる話ではなくて、ずーっと続けていく上では最低の基礎用語じゃないけれども、そういうものをちゃんと用語の説明で入れてもらえたらなと思うんですけれども。

副会長 だから、今の話をね、いや、これは私の全く個人的な私案ですよ。ここから例えば11ページの行政評価推進会議から政策なんとか改善とこの楕円形に活用と来ていますね。これはやはりまずいので両者が連携とか何かに変えて相互作用的にするというのはいいいんですけれども、ただそういうことはここでは検討していないので、そういうことは越権だと言われ……。要するに、これは一方的にそうだからあとはそっちで使ってくれということですよ。でもそうではなくて、予算システムの評価というのは、実は余り持論を言ってもいけないから言いませんが……。

委員 いやいや、言っていた方がいいでしょう。

副会長 いやいや、立場がありますから。こういうふうにやっているかどうかという、これでもいいとは思いますがね。

委員 今のことで言いますと、私、何度も言っているんですけれども、協働・参画ってちょっと抜けちゃっているんですけれども、協働・参画って言葉がよくないけれど、21世紀ビジョンに出てくるから何度も言っていたんですけれども、今おっしゃった連携という言葉で、前回のことでちょっと書いているところでいえば、「連携と共有による参画・協働の実行化」というのを、私、ちょっとキーワード的には書いたんですね。

副会長 連携というのは際どい言葉だから、余り使いたくないんです。英語のままでもいいんだけど。

委員 ああ、そうなんですか。とにかく、協働とか参画という言葉を使わないのであれば、何かそれにかわる言葉は使わないと……。

副会長 まあ、ないから。

委員 ほんとなのかなという。もし協働・参画を使うのであれば、やはりそれちょっと定義をある程度して。私なりにはあるんですけども、例えば協働というのは違う人たちが一緒にテーブルに立ってやっていくことが協働だなということとか、参画と言ったときに50万全部の声を聞くんじゃないというんな立場の人たち、ちょっときょう手書きでちょっと書いた、区民が創る「みどりの都市」杉並、教室、空き室利用の可能性とまちづくり（既存施設の有効活用の観点から）というのを出したんですけども、そういう、全部じゃないんですね。「多様な人々の存在」って、真ん中のところに書いてありますけれども、そういう人たちの意見を酌み取るという姿勢と、それからエゴで自分の意見を本当に1人の意見なのに、50万区民からすればどうでもいいような意見までちゃんと酌み取ってやるのがコスト的にもすごい問題になっているというのは、もう良識派の区民からもよく言われているわけです。だからそういうことを、そんなことは聞かなくてもいいよという区民を育てたりとか、そういうエゴ的なところの人たちの断った職員をこちらから励ましてあげるようなそういう区民をつくっていくのも、本当の行政評価が行き渡って、私はあとこの提言（案）の方に入っていないコミュニティレベルという話をかなりページ数を割いて書いているんですけど、そういうコミュニティレベルの自律と責任でやれることはやる。やれないこととか共通の課題は行政がやる。それで、それをやりながら、公的なものは一たん協働でやったけれどもやはり公的にやるべきものだねというものはちゃんとまた公的なものに返していったり、協働もしなくても自分たちでできるんじゃないかというんだったら、協働でやったけれども自分たちでできるというそういう先ほど副会長がおっしゃった連携の相互作用ですね。最初から結論があったりするんじゃないくて、プロセスを重要視することで次から次へと新しいものが生まれてくるという、それが「区民が創る」ということなんじゃないかなと私は思っているんですね。そういう、結構、やはり21世紀ビジョンを踏まえていながら、先ほど さんがおっしゃったように深みがちょっと感じられないような表現になっているのが、すごいもったいないと思うんですね。

委員 ちょっといいですか。結局、今の話についてはまず「区民が創る」というやはり自助が大切で、その次は共助、パブリックで、それでその次は公助、そういう順番をまず区民も認識するということと、あとは先ほどのコミュニティレベルの話でちょっと仕組みの問題になってくるんですけども、例えばアンケートを、この前のときに言いましたけれども、アンケートをばっと全部配っちゃうというやり方だけじゃなくて、例えば地域区

民センターをうまく利用して、その地域なりの課題というのは結構あると思うんですね。例えば善福寺地区と西荻地区、中央線沿線とやはり井荻の方でやはり大分カラーが違うというんですかね、そういう、ある程度コミュニティレベルの意見というものを全般のアンケートというだけじゃなくって、このシステムはこれからの課題になると思うんですけれど重要な。それぞれのコミュニティレベルのアンケートの意見のとり方、それがなかったら杉並区民と言っても本当に夜帰るだけという人も中にはいるわけで。そういうコミュニティレベルの、これからやはり近所づき合いみたいな形の、特に防災なんかそうですね。いざというとき役に立つというのはやはり近隣の助け合いみたいなものを、できればこの

さんの学校と児童館と家庭って、私はこれは子どもだけの施設じゃ実はなくて、これ地域住民の施設ではないかなと、これを全部発想を変えて……。

会長 すみませんが、それは何ページのどこに関連した……。

委員 委員の。

会長 いやいや、何ページのどこに関連したのでしょうか。

委員 今度、仕組みの話なんです。

会長 ですから、何ページのどこをどう変えればいいのかという提言をしてください、何か。ここはまちづくり基本条例を審議している場所ではないし、コミュニティづくりについての議論をしているところでもないで、ちょっと今の議論は関係がないような気がするんですけれども。どうでしょうか。

委員 ただ……、これは希望なんですけれども、全区的な……。

会長 いや、ですから明確に、これは最後のあれなので、明確に何ページの何行目のどこをどういうふうにするべきだというような意見にさせていただきたいのです。

委員 よろしいですか。今の参画とそれから協働というのは一つは方法論という観点にとらえられるかもしれませんが、仕組みととられるかもしれないですけれども。私は目的の一つになるんじゃないかなというふうに思っています。それで、前は並べかえで横山さんに今度並べかえていただいたんですけれども、私の意見としましては成果重視というのを、1番目を大変ありがたいと思っています。2番目が効率、費用対効果。3番目に区民が創る参画と協働というのをに入れて、4番目が説明責任ということで、つまり今考えていただいているのは三つは全部、区サイドの話ですけれども、この行政評価というのを通じて区民参画と協働というのを図っていかうじゃないかという思想があると思いますので、3番目に入れさせていただいたらというのが私の提案であります。

委員 11ページの図の中にも何かNPOとかNGOというのを入れてもいいのかもしれませんがね。この仕組みの中に入れるのがいいのか。外部評価はどうなのでしょう。ややこしい。

会長 そうですね、ちょっといいですか。11ページについての解説・引用というのはどこにあるのでしょうか。

委員 ないです。

会長 これ、独立しているんですね。ほかは付属資料の何番というふうに参照の箇所があるんですけども、11ページは独立しているんですね、これ。

委員 参考ぐらいからの説明を図に書くとかこういうふうになるのかなという感じではありますよね。

委員 多分、そうですね。

会長 このまま、実はこの11ページはちょっと抜けているんですね。行政評価推進会議というのが最高決定機関のようになっているんですよ。それが行政を代表して評価を行うようになっていて、ところが評価というものは行政の一部であって、本当は右の政策の改善というか、何かこれ自身が行政そのものなんですね。いやいや、要するに、もしこれを残すんだったら解説をどこかでしなきゃいけないし、どこかで引用しなきゃいけないと思うんですけども。

委員 そうですね。

会長 ええ。もし、これを書き直さなくていいといたら、なかなか……。

委員 これは難しいですよ。

委員 だから、解説は要と思いますね。

委員 そうですよ、解説は必要です。

委員 それと、先ほど委員がせっかく言ってくださったので、私が2回目ぐらいからずっと協働・参画、協働・参画としつこく言って、おまえうるさいという感じになっているのかもしれませんが、やはり入れていただきたいんですね。21世紀ビジョンというものを本当に踏まえるんであったら、それだけ言っているのが一言も出てこないというのがいいのかどうか。それで、私がさっき言った、決して参画とか協働というのを全部を言っているわけではないんですね。本当に選択的に副会長が言ったことを何度か私も引用させていただきましたけれど、選択的に関与してくれる人たちをどういうふうにつくっていくとか、そういうことを含めたことを言っているの、そういう建設的な意味の参画・協働

というものをぜひ入れていただきたい。それで、コミュニティレベルというのも決してまちづくりとかそういうことではなくて、やはり現場に落ちるということは内部でいえばやはり現場の職員の人、一番、きょう事前配付のところに書きましたけれども、「最近、一生懸命働いている職員から『疲れた』という声を聞きました。定量評価中心の評価では仕事が評価されないらしく、なんとか定量評価（政策指標が典型）にて定性評価を組み入れたバランスのとれた……」、きょうはバランスというお話が委員の方からもありましたけれども、やはり定性評価と定量評価のバランスがとれた、それと区民と区役所の職員が両方が納得、満足……、満足はちょっとなかなか限りがありますので、納得がいくシステムをつくりたいと。そういうことが提言（案）の中にきちっと盛り込まれていないと、一体何を検討してきたんだろうという、やはり意思というか、これは一本、筋の通ったものが何かあってほしいなと思うんですね。

委員 今、満足と納得という話をされましたけれども、先ほど さんの方は企業の顧客相手に満足度調査をやる。区が区民のためにやるのは満足なのか納得か。満足というのは費用対効果というのは考えない場合で、そうすると、区の場合はここでも前に議論があったと思いますけれども、納得度に変えておいた方がいいんじゃないかという気がしています。そして、この中には2カ所、満足度というのが出てきていますので、皆さんで議論していただいて、私は満足度じゃなくて納得度と費用対効果ということで。

委員 定義をしっかりすれば。

委員 提言させていただきたいと思っています。

会長 ありがとうございます。

委員 それからちょっと細かい点で、入ってもよろしいですか。

会長 どうぞどうぞ、ちょっと細かい点に入っていた方がいいと思いますけれども。

委員 細かくてといっても中くらいのところなんですけれども、6ページ目ですね。ここで政策指標とそれから目標値の設定とそれぞれ具体例を挙げています。最初の方は不登校児童生徒数、今回チェックリストの項目に区民のアンケートの結果が入っていますので、それ自体は入れることはいいんですけれども、具体例としてあえてここで入れるのは私は反対です。というのは、不登校児というのは教育が問題だよという側面と、行かない子どもそのものが問題児だよという側面があると思うんですね。そして、前者だけでとってこれればいいと思いますが、後者は行かない子どもが悪いとか家庭が悪いというふうを受け

取られがちなので、チェックリストは区民の賛成をとったんですから入れてもいいと思いますけれども、具体例としてここには出さない方がいいだろうというのが私の意見です。ほかの例を挙げていただきたい。

それから、その次の南北バスは実はこの項目のどこにも出てこないんですね。すると、これを見た人が一体どこの項目にこんなのあるんだろうと探しますので、具体的に出てくる、つまり、最後に添付されています30項目の中から具体例を選んでやっていただきたいなというふうに思っています。

委員 それに関連して。

会長 どうぞ。

委員 政策指標というのと施策指標というのと、2種類あるんですね。16ページにある付属資料というのは区政チェックリストと挙がっているのは政策指標ですよね。そういうふうにされていますよね。それで施策評価は……、その位置づけが実は僕は混乱してしまして、政策指標が出ていて施策指標が出ていて、この区政チェックリストはどっちなんだというのは、よく読めばこれは政策チェックリストで、じゃあ施策のリストはどこへ行っちゃったのかなと。施策のリストとチェックリストと政策のチェックリストとの関係が書いてあるんですけども、この表がぼっと出てくるとまたよくわからなくなってしまって、その前の付属資料3、これがまたどういう関係になっているのかが関係がよくわからない。この文章を読んでいたらわかるんです。だけど、このリストが出てくるとどういう関係になっているのかよくわからなくなってしまう。そういう混乱を僕はしていました。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 だんだん細くなるんですけども、7ページ目の評価の主体というところで、我々区民からすると使いなれていない言葉が2カ所出てくるんです。「全庁的な」というのは、これは確かに私の理解では区役所全体の体制づくりというふうに理解していますけれども、例えば「庁」とつくると東京都庁なのか自治庁なのかとか、誤解を招くので、そのように変えた方がわかりやすいだろうと。それから、その文章の最後の方に「会議体」とありますね。これも役所の中では使われていると思いますが、私は会議形式で評価結果を確認するという理解をしているんですけども、もしそれでよろしければそういうふうに直しておいていただいた方がわかりやすいと、そういうふうに思っています。

会長 どうぞ。

委員 同じページなんですけれども、四角の中です、基本的な視点。 と の違いがよくわからないんですけれど。

会長 そうだね。「変化する」。「変化しうる……」。

委員 ええ、「区民に分かりやすく、関心を持ってもらうために変化する指標とする」というのはどういう意味なのかもよくわからないんですが。 は何となくわかるんですけど。

委員 それで私は、 が言わんとしているのは達成したらほかの差しかえでいこうということ。

委員 そうそう、そうですね。

委員 ところが、もう一つこれに加えてハードルを高くするという選択肢もあると思っています。つまり、目標が達成されたら、他の指標に変わる、もしくはハードルを高くするというふうな表現の方がよろしかろうと思っています。

委員 そうですね。

委員 やはり優先度の問題ですね。やはり行政と、生命、財産を守るとか、あと杉並らしさとか、そういう全部フラットなんじゃなくて、それぞれ項目によってやはり温度差があると。そこはやはり考慮しておいた方がいいんじゃないかなと思います。

副会長 では、その括弧書きだけにすればいいんじゃないですか。これを、 というのは要するにほとんど毎年変化しないやつだと市民が関心を持ってもらえないだろう、あるいは行政側にとっても管理の仕様がないうだろうということをしているわけですね。 というのはそうではなくて、よりチャレンジングな目標に変えるとか、いろいろ条件が変わってはということですから。それぞれこれは意味はあったなと記憶していますけれど。ちょっと言葉足らずだといえば言葉足らずで。

委員 が、僕、ちょっとわからないんですけれど。 がちょっと……。

副会長 はそういうことなんです。要するに、ほとんどもう頑張っても頑張らなくても変わらんとかということで、毎年、経年変化を見ていくということですね。そうするとほとんど変わっていないのは何だということで、鋭敏に上昇していくように行政が頑張ればよくなったり悪くなったりというのが出てくるようなのが一番いいわけですね。

委員 ああ、なるほど。変化がわかりやすいというんでしょうか。

副会長 変化をつかみやすいというか、指標の変化としてあらわれやすいということになるんでしょうかね。言葉足らずだといえば言葉足らずなんじゃないかな。

委員 もう一つ、私もこの なんですね。確かに、これ、全文は限定した数ということ  
はわかる。いつも、私ひっかかるんですが、「そらんじられる」というこの表現なんです  
けれど。ですから、これはうがった表現だなど。わかりやすいということを比喻してこう  
いうふうに。ただ、実際これをそらんじられるかなと、私はちょっとそらんじられないな  
という。実感として。

委員 個人差があり過ぎる。

委員 言葉がイメージとして、確かに言わんとされる、この言葉を出した方の気持ちは  
わかるんですよ。だけど、どうかなあという。ただ限定したなら数でいいという……。

委員 できれば、括弧で説明しなくていいように書いたらいかがかなとも思いますね。

委員 ええ。

委員 本当にそらんじられるといっても六つぐらいですよ。

委員 ええ、そうです。と思いました。私の……。

委員 ちょっと余りに禁欲的過ぎる。

委員 でも、これ、気持ちはわかるんですね、このそらんじられるという部分。

副会長 藤原さんがそういうトーンでおっしゃったんですよ。

委員 そうなんです。 さんのご提案だったということは覚えているんですが。

副会長 数が多くなればとてもだめだろうという。

委員 もうちょっと細かい話になってよろしいでしょうか。

会長 どうぞ。

委員 先ほど委員からちょろっと出たんですけれども、16ページに「職員のやる気指  
数」とあるんですけれど、これ、具体的にどのようなにはかるんでしょうか。

会長 何でしたっけね。

行政評価担当副参事 やる気指数という、区役所の職員が少し活気があるかないかとい  
う簡単に見ると、はかり方はシンプルなほどいいというので、例えばアンケート調査で職  
員にやる気がある人、それを、「普通である」「ちょっとやる気がない」とかいうのを聞  
いたりして、そのパーセンテージ等でやるという。

委員 主観。あくまで主観。

行政評価担当副参事 主観なんだけど結構それではかれるというような、コンサルタン  
トのアドバイス等もあったんですけれど。

委員 それは全庁的にある程度……。

行政評価担当副参事 まあ、全庁、全部というわけにはいかないと思いますね。

委員 難しいですね。

行政評価担当副参事 やはりサンプリング調査というか、ある程度限定した範囲になると思いますね。

委員 何か、それ1行だけアンケートをかけても変ですね。

会長 どうぞ。

委員 まず、これを書かれたのは非常にご苦勞なお仕事だと思うんです。ですけれども、どこことというんじゃないんですが、わかりにくいです、正直申し上げて。区長に対する答申であれば、区長は頭がいいですから理解してもらえと思うんですが、これは区民にも読まれるわけですよ。だとすると、正直言って、僕、一生懸命読みながら理解しようと思って、理解していました。けども、こう言ってはあれですけども、僕、文章をいっぱい読んでいて書いてもいる人間でそういう努力をしなければいけないということは、多分そういうトレーニングを積んだことがない人間にとっては非常に読みづらいものだと思います。特に1個1個の文章が長い。主語と述語の関係が、一つの主語に複数の述語が来たり、途中の文章の中で主語が明らかに変わっているものがあるとか、受動態になったり他動態になったり、そういう複雑な構造になっている。そうしたものは極力避けて、回りくどい表現はやめて、簡潔な文章にされた方がいかがかなと。役所の文章って、別に自治体に限らず国のあれでもそうですけれども、本当によくわからない。多分そういう作法があるのかもしれませんが、杉並区なんですから、違う書き方にしませんか、もうちょっと。それがどうこうもしろというんなら、時間をいただければ私自身が書きますけれども、そういう一つの案を書かせていただけてもいいんですけども。それはやめておいて、そういう努力をされたらどうかなというふうの一つ思いました。細かいことは、実は本当にいっぱいあるんです。けど、一々やったらちょっとあれなので、そういう表現でまとめさせていただければなと思いました。

あと、その中でもやはり一つくらい指摘させていただきたいと思うのは、3ページの上の方ですね。最初の「杉並区は、」から始まる場所なんですけれども、これ全体、2行目からずーっと5行ぐらいにわたる文章があるんですけども、「政策は施策を束ね...」、「施策は事務事業を束ね.....」とあるんですね。この表現というのは、もとにあるのが事務事業で、その上にそれを束ねて施策ができて、それを束ねて政策ができたという、発想として逆なんですよ、順番が。ビジョンがあって、政策があって、施策があって、事

業があるという、そういうような順番でできるはずなんです、本来は。だけでも、一番最初の細かな部分があって、それを束ねたものが施策なんですよという発想になっているわけですね。ですから、この表現を見ても、いや、そうなのかもしれませんけれどもね、実際は。だけでも、建て前としては逆の発想ですよ。ビジョンがあってそのために何をするかと。そうした意味でもその細かいところなんです、一々気になって仕方ありません、正直申し上げまして。

あと、もう一つだけでやめておきます。同じページの図の解説のところでは行政評価というのがありますが、行政評価・政策評価・施策評価とありますね。その中で、その行政評価というのはこれ全部の総称を行政評価というふうに私は理解していたんですが、これだとそうとはとれなくて、また、図の説明にはなり切れてないんじゃないかなと思って。もうちょっと明確にお書きになられた方がいいのかなというふうに思いました。

会長 何ページですか。

委員 同じページです。3ページです。図の行政評価とあって、それが……。

副会長 もう、図をやめてしまえばいいんだね。図は概念図だけでいいんですよ。

委員 今のは私も大賛成で、よく会社なんかでは、まず英語でつくって、それから日本語に直すと非常にシンプルになると言われるわけですね。多分、さんも……、私も全く同感ですけども、私が具体的に指摘したい「てにをは」は、実は1ページにありますので、そこだけを指摘させていただきたいと思います。

1ページの「はじめに」というのは非常に貴重なので、読み出しのところなので、最初に4行目、「評価システムまでは至っていないため」というのは、「評価システムまでには至っていないため」と、「に」を加入したいと思います。それから、その下の行は、「構築が課題とされてきました」じゃなくて「……います」という現在形ですね。それから、その下のフレーズの最後のところは「検討をしてきました」というんじゃなくて「検討をすることにしました」。最後が逆に、「提言することにしました」じゃなくて「提言いたします」というふうにすると、この三つのフレーズが読みやすいんじゃないかと。

委員 随分違いますよね。

委員 はい。

それから、ついでに、実は枠組みで、なるべく、字が大きくなったら3ページも字を大きくしてほしいんですけども、ちょっと具体的に指摘したいのはこの15ページです。15ページは、我々ほとんど読めません。もし字が、許されるならもうちょっと大きくしてほ

しい。そして、この表が2ページにわたるのであれば、つまり14ページと15ページにわたるのであれば15ページの上に目次を持ってきてほしいと思います。

それから、15ページの区政経営分野がなぜここだけが上とブランクを置いているのか。これがほかの右のチェックリストではずーっと30項目並べていますけれど、ここだけブランクにしているのは、意味があるのかないのか。なければ同じようなスタイルで書いていただいた方が理解しやすいだろうと。

ちょっと形式の問題になりましたけれど。

会長 どうぞ。

委員 よろしいですか。16ページの区政経営分野でアンケートのところなんですけれども、前回世代別でベスト3ぐらいに入ったものは繰り上げた方がいいんじゃないかという

さんのご意見があって幾つか変わったんですけれども、区政経営分野で何を落としたらいいかというのはちょっと考えていただければいいんですが、情報公開というのが私ももう前提ということでも何度も言っていますけれども、透明性とかそういうこともあるんですけれども、情報公開ということがやはりチェックリストの中で最初に出てくるチェックリストの象徴的なものとはまでは言いませんけれども、やはりすごい重要なものとしてぜひ復活させていただきたいということが1点。

それからあと、きょうの課題の中のまだ全体図で、あとは行政評価システムと政策評価と事務事業の関係というのはまだ言っていないんですけれども、行政評価システムの方で言いますと、これでいくと8ページの行政評価ですけれども、私の資料3の方を見ていただくとわかるんですけれども、その1枚目の裏に外部評価委員会（第三者機関）の設置の必要性ということで、三つの形態の可能性があるだろうと。それで1番目は検討委員会と同じなんですけれども、行政を除いた、今、行政が事務局をやっていただいているんですが、メンバー的には住民とかNPOとか企業、学識経験者を含めることの可否も含めて、要するに行政じゃない人たちですね。ただ、今回の検討委員会自体もかなり混乱したところもありますけれども、そのこともちょっと意識して書いているんです。行政との信頼関係、構築のための仕組みと、これ、分力じゃなくて努力なんですけれども、努力が不可欠だろうということ。

それからもう一つの形態としては、これプラットフォーム型なんですけれども、21世紀ビジョンの趣旨に合致するだろうということで、住民・NPO・企業・学識経験者、さらに行政も含める。それで、21世紀ビジョンが目指しているものの第一歩となり得るのではな

いか。それから、今回の提言書の方で提案されているものですが、それが3番目で住民を除いた学識経験者、専門委員によるもの。これは必ずしも専門家でやったからといって、内容にもよりますけれども客観性が担保できるかというのはわからない部分もあるというふうにも思いますので。公開性、プロセスの明確化が前提ですけれども、さらに他の区民参加・参画の仕組みが不可欠だろうと。要するに今回の外部評価の委員会のことが書かれていて、その関連もあって、今回か次回になるのかわかりませんが、早めに終わろうということにつながっているんですけれども、その際に外部評価の仕組み自体が一つでいいのかというのを私はすごい違うんじゃないかと思うんですね。やはり二つ外部評価があって、それでチェック・アンド・バランスじゃないですけれどもしていくということ。それから、内部評価をきちっとやっていただくことを本当に公表してやっていくことはもう当たり前のことなんですけれども、外部評価についても例えば専門家のそれはもう当然のこととして書かれていないのかもしれないけれども、専門家のものについても傍聴するなり、意見をきちっと言えるような仕組みがここに書かれるということが必要ではないかというふうに思います。

とりあえず、外部評価のことも宿題の一つになっていましたので、自分の意見として一応言わせていただきました。

会長 ありがとうございます。

ほかにありますか。

委員 要するに外部評価委員会のこの提言書の中でいえば、要するにこれを書いた検討委員会自体の評価も含めて住民のことを除いているというふうにとられかねない部分はあるのではないかとこのもちよっと危惧するところがあるというのと。それからあと、外部評価というのが住民を除いたものだけでいいのかということですね。その必要性をすごい、前回は皆さんがおっしゃっていたので、独立して住民を除いた専門委員でいいんじゃないかという意見でこういうふうになったんですけれども、それだけだとやはりちょっと参加の仕組みがもう一つあってもいいんじゃないかなということなんですけれども。

会長 どうぞ。

委員 それはそれで、区民がやればいいんじゃないんでしょうか。つまり、区民のところになんかスペースがあって、パブリックコメントとかってありますけれども、区民の中でNPOなり何か勝手に組織をつくって、どんどんどんどん言えばいいんですよ。ここに出ている外部評価委員会というのはそうじゃなくて、正式な組織として設置する。

設置するといってもあれでしょうけれど、行政が設置するわけですから、そういう意味では完全な独立性ではありませんけれども、なるべくフェアにやろうという立場ですよ。だから、別にこれ一つだけではなくて、区民もやるし、議会もやるし、多分マスコミなんかもやるでしょう。ですから、一つだけの評価でされるということではないというふうに私は理解していましたけれども。

委員 先ほどの私のあれですと、区民の中にNPOとか学校とか地域のコミュニティとかそういうのがあって、パブリックコメントだけじゃなくそこからアンケートを広く吸い上げるということにすればいいんじゃないですかね、そのシステムの中に。

委員 そうですよ。ここの中にNPOとか書きちゃったらいかがですか、区民の中に。

委員 地域区民センターとか。

委員 それぐらい入れてもらっても、別に問題はないんじゃないかなと思います。

委員 これは重要な仕組みだと思いますよ。それ抜きであり得ないですよ。

委員 それが私は、決して学校と児童館を宣伝するわけではないんです。ただ、他区と比べたときに、ベンチマーク的にいうとほかではないので。それから既存の施設の有効活用ということからいっても、それを連携させて、それから今ある既存の、ほかの施設と...  
...

委員 既存の施設をいかに流用するかというのは重要ですよ。

委員 うまく活用しながら区民が話し合いの場なんかもつくるということがすごく重要で、それをやることで行政の人たちが本来注力しなければいけない仕事に注力できるようになるんじゃないかという建設的に言っているつもりなんです。それが伝わらなかったら私の表現の仕方が悪いので、あれなんですけれども。

委員 大切な部分ですよ。この1ページ目の行政評価はなぜ必要かのこの一番最初のところの　　までありますけれど、5番目に民間のそういったNPOとかNGOの活用というところも、流れとしてあるということをごここで触れておいてもいいのかもしれない。重要なポイントだと思うんですよ、今の。行政が上意下達で区民を指導するんじゃないで、今は逆転してきているということ。

委員 地域とかNPOとかNGOから学校等に上げていくと。

委員 本来、行政がやるべきことをしてもらいたいということは重要だと思うんですね。

委員 自助を。

委員 そうです、そうです。先ほども　　さんおっしゃいました、順番が逆じゃないか

という話もありましたよね。これ、すごく大事ですよ。ということは、上から見ると要らない事業があるんじゃないかとかなるんです。下から言っちゃうと、今やっているやつはいいんだ、もう予算ついているからやめないんだというところで積み上げていっちゃうとおかしくなるし、もっと言うと、各事務事業の評価が100点だったとしたら、上に全部100点に自動的につながるのかというイメージにもつながる。

委員 そうそう。

委員 僕もそれは混乱してたんですよ。駅前の放置自転車の話でやっと、あ、違う意味があるんだなと。放置自転車が減ったって、逆にまた利用率の施設が使われていない、これはまた別の問題かなというのがやっとわかったわけです。そういうことは、100点全部足したら自動的に合計が合えばいいんだなということになるということが……。

副会長 ですからこそ、その政策評価をやらないと。

委員 そうですよ。だって、基本的なところ。

委員 ええ。

副会長 やはりさっき、そっちは鶏と卵で、いや、一応、多分行政側から言わせれば、それは施策ビジョンに従ってつくって、その結果を頼んだのがあれだという理屈だと思うんですね。だから、ちゃんとビジョンから来ているものと……。

委員 でも、その要因はこういう文章のところにちょろっと本音が出たという……。

副会長 それだったらだめだと。

委員 合成の誤謬ですよ。

副会長 いやいや、これはちょっと一番気になっているのはわかりにくいということは、この全体はテクニカルではなくて非常に理念とか制度のことが多いんです。具体的にこの施策評価とか政策評価をするとどういういいことが出てくるかというのが若干足りないんですよ。それは5ページに書いてあるんですが、確かに　　さん言われたように、専門家が読めば、うん、まあそうかなというところで、私はまあいいかなというふうにも思っているんですが、一般の区民が読むとすると、今まさしくおっしゃったように、ああ、施策評価はこういう役割が別途期待されているんだな、政策評価だと、ここに具体事例を入れるとこれで区として取り組まなければ、こういう課題がこれによって変化が、例えば具体的に後ろの事例で出てくるんだとか、そういう事例はむしろ仕組みと進め方というよりも、この政策評価と施策評価のところを書いた方が、新たに今回行政評価システムとして上乘せしたというんですか、確立したというので、わかりやすいかなという気はしてい

ますけれども。あえて固執はしませんけれども、書けるならばそこら辺を、書いておられることはこのとおりだから、ここにもう少し例示を入れるぐらいですかね。それが一番重要だと思うんですね。あとは非常に理念とテクニカルなことが多いので関心がない人は余り読まないですね。短いけれども。

委員 でも、関心のない人にいかに読ませるかという……。

副会長 それが重要なんですけれどね。

委員 例えばこの顧客のところってヒューレット・パカードさんが出ているけれども、うちなんかでも売っているのは本ですけど、同じようなことをやるわけですけども。いかに、本来、興味を持たないような人に興味を持ってもらうとか、満足を味わってもらうとか、そういう努力をやはりこういうところにもしなきゃいけないと思うんですよ。それこそがまさに区民を考えている表現なんだということがあらわれると思うんですよ。そういう努力をされていると思うんですよ。確かにこの具体例とか出したりなんかしているのは、多分イメージがわかりやすくなっているだろうというふうなことで入れてもらっていると思うんですけども、もう一工夫も二工夫もしていただければなというのが希望です。

会長 もっと短くしたらどうでしょうか。

委員 うん。

会長 割と重なっているんですよ。

委員 あと、またちょっとテクニカルな話になってしまいますけれども、5ページの(2)から丸が幾つかありますけれども、例えば1行目ですね。「杉並区は、事務事業を対象とした事務事業評価を既に実施していますが、」の「が」とか、次の政策評価のところの「評価するものですが、」とか、またその次の「評価するものですが、」のところの「が」というのは、僕らが文章を書くときに絶対なるべく避けるようにすべき「が」として、習っている「が」なんですよ。

会長 清水幾太郎が岩波新書『論文の書き方』で1950年代に既に指摘をして、人口に膾炙(かいしゃ)しておるものです。

委員 特に今のところで最後が「行うべきです」とはいうのはちょっと強過ぎて、せいぜい、言うんだったら「必要がある」とかいう方がいいんじゃないかと思っていますね。

委員 先ほど7ページの杉並区政策指標の基本的な視点で、さっき、前に言ったことなんですけれども、もうちょっと繰り返しになるんですけども最低限度のところと、それ

から標準のところと最高という、そういう7番でもいいんですけども。そういうもう少しわかりやすい3段階ぐらいでやるとか、そういう、何かメルクマールになるものがあるといいかなというのがあります。

それと、三つ目の宿題で、今いみじくも副会長がおっしゃったんですけども、政策評価と事務事業をどうつなげるかというのはもう一つの宿題だったと思うんですね。それで、たしか前回副会長が、もう一度議事録を見たら改めて確認したのでそうおっしゃったと思うんですけども、実は私は施策評価主義者ですとおっしゃっていただいている、そのことは今お話の中に出たと思うんですね。本当に重要で、この全体図にしても、行政評価システムにしても、それから政策評価と事務事業をどうつなげるか。たしか、2回目か3回目のときに、さんかな、質問をされて、ビジョンと今までの事務事業というのはつながっているんですかと。基本計画というのはビジョンとつながっているんですかというお話があって、いや、一生懸命つなげる努力はしているけれどもまだ完全ではありませんという話が多分あったと思うんですね。そのあたりのこともやはりどういうふうに表現したらいいかというのものもあるし。それは、今すぐ解決できるものではないけれども、課題としてちゃんと書いといていいと思うんですね、検討して。これが課題だから、これからはまたこの検討委員会の委員以外のまた委員の方を含めて、さらに検討して、それから外部評価委員会の中でもそういう議論をして、少しでも一貫性のあるシステムをつくっていきましてみたいな、そういうことがあっていいと思うんですね。それをぜひつけ加えてもらえたらというふうに思います。

会長 それはどこに書くんですか。

委員 それは「おわりに」というか、ただ、それは私の資料の方でいうと、結局「はじめに」というのと本文という、ここに当たるものと、あと要するに項目を立てないといけないと思うんですね。今後に向けた課題・実現に向けた提言……、今後に向けた課題でもいいんですけど、そういうようなところにやはり書くべきじゃないかなと思うんですね。私の資料の3番目、要するに1枚目の裏のところに書きましたけれども、それから何度もここで言っていることをもう一度書いたんですけども、「行政評価制度は長期的かつ継続的に検討することの不可避性の記述」。この検討委員会自体が混乱しちゃったということもあるかもしれませんが、混乱したから要らないんじゃないかと、委員をかえてでも、また、ずーっと引き続きやっていく必要があるんじゃないかということをやはりきちっと入れるべきだと思うんですね。

それと、先ほどの自治基本条例に盛り込むことと、議会との関係についてはどこまで言えるかわかりませんが、検討ですから、言うことは言って、やるかやらないかはそれこそ議会の問題であったり、行政の問題であるかもしれませんが、これだけ重要なものを、例えば行政評価委員会の常任委員会とか特別委員会を設置するというようなことも提言の中に入れるか入れないかをちょっと検討してもいいんじゃないかということも、私は率直な意見としてあったんです。

それと4番目として、今までさんざん中間のまとめとか、それからシンポジウムという話がありましたけれども、それから区民に向けてということという広報の仕方というのが、さんの方から、広報のことはCEOとかそういうところにはないですけども、多分情報のところに入って来るんだと思うんですけど。やはり広報の仕方とか、アンケートとかグループインタビューだとかいろんなやり方もあると思うんですけど。あと公募の仕方。たしかさんも公募について書かれていると思うんですけど、やはりどういう基準で公募を採用しているのかとか、そういうものも含めてやはり公募のあり方も行政評価の中できちっと提言するなり仕組みのものをやっていくということが検討されたというぐらい、私は入れてほしいと思います。

それとあと、資料の方でいきましたけれども、各委員からの感想・意見みたいなものも、10人足らずの人数ですので、字数はそんなに多くなくてもいいと思うんですが、そういうものも添付資料の中に入っているとかなり違うんじゃないかなと。ほかの、本文は読まないけれど意見だけを読むというような人もいかもしれませんが。だけど、それでも読んでこんなことを考えている委員がやったんだというのでまた本文の方に戻ってもらう。私は本を読むときにあとがきから読む方ですので、そんな人も中にはいるかもしれないので、そういう動機づけにはなるのかなと、単純に思っております。

あと、今回でもし終わるということであるとちょっと腑に落ちないところがあるのは、きょう、かなり意見が出ましたよね。それで、それをまたきちとした本文でなったものをこれでいいというふうにここで納得しないと、プロセスとして最低限それをやらないと責任を果たせないということと、やはりやりとりが欲しいんですね。中間のまとめというのはもう、多分難しいのかもしれないけれども、それも検討していただければ一番いいんですけども。

会長 中間のまとめ。

委員 中間のまとめで、また返してという、要するにほかの条例がやっているようなも

のが本来のプロセスとしては一番望ましい形だとは思うんですけども……。

会長 いや、これは条例じゃないですよ。

委員 条例じゃなくても、新しいやり方としては。ただ、それが難しいにしても、最初の方に さんがおっしゃいましたけれどもシンポジウムであるとか、何か区長とのやりとりだとか、そういうものを最後のフィナーレじゃないですけども、きちっとこういうものをつくって、ただ置いておくということではなくて区民の人たちにも手にとってもらって、委員がこんなことを実は話をしていたんですとか、そういうことが言える場がぜひ欲しいなというふうに思います。

副会長 私は文章能力がないからあれなんですけれど、多分、区役所の方もそんなに自信がないと思うから、何か流してもらってというものじゃなくて、指摘、こういうふうなのがいいということは事務局におっしゃった方が直しやすいんじゃないんですかねという気がしますけれども。いや、論理的に整合性であるとか、確かにそれはあるんだけど、それを短期間にマスターしようというトレーニングを、今の公務員は多分受けていないんですよ、現実的に。僕がやっていたときも3行以上の文章は書くなとか、主語・述語というのはやっていますけど、どこがわかりいいかどうかということ自身も多分そんなに明確にわからないので、全部直すのはばかばかしいから、気づかれた点はもしおっしゃった方が作業の修正は……。会長がどう思われるかわかりませんが、その方がいいと思いますけれども。

副会長 あとは例えば細かいところだと、バランスシートとかといったのが一気に出てくるから、これは注意書きで書くのかとか、切りがないわけですよ。

会長 そうそう。

副会長 だから、そこら辺はもう……。

会長 余り議論していないのが入っているんですよ。

副会長 だから、これはむしろ、我々はある程度、ほかの方も勉強されているからすーっと読めても、一般の区民が読めるかどうかというのはまた別ですよ。だから、そういうのは特に事務局にとっては余計、ずーっと作文している状態で、どこがわからないんだということになるから、これはなかなか……。

委員 結局、初めてできた行政評価検討委員会と行政評価というものをどう位置づけて、本当に区民までこれを知らしめて行政評価のことを一緒に考えましょうというふうに、先ほど さんがおっしゃった部分なんですけれども。区長に出すにはいいかもしれないけ

ど、区民にはもう少しわかりやすい表現があっても……。

副会長 これは難しいというか、我々はよくわかればいいと思うんですけど、予算とかアンケートをとっても、実際に市民とか区民とかはほとんど読んでいないんですよ。広報にしても。それはだからおっしゃるように、それはやり方がだめなんだというのは、もうそのとおりだと思いますけれどね。

委員 おっしゃるとおりなんです。多分、来ても読まないし……、読まないというか、私自身、横浜のこういうのが来てもなかなか読みづらいというのものもあるんですけども、でも、努力はやはりしなきゃいけないと思うんです。

副会長 それはそうです。

委員 先ほど細かいところを1個1個指摘していけばいいというお話があったんですけども、一つ一つあるんです、文章の中に。ですから、それはそれぞれ趣味とかあれとかありますから、完璧にこうでなきゃいけないというのはありませんけれども。ですから、やるとすればものすごく手間暇のかかることをもう一回やらなきゃいけないということがあります。

副会長 どうなんですか。

会長 実はものすごく修正点があるんですよ。数十箇所あるんですよ。だからちょっときょうまとめられないですね、結論的には。議論していないことも入っていると。だから、きょう出たご意見を踏まえてちょっと簡略化して、あと必要なものは図表に落としてもいいんですけども、あるいは付属に落としてもいいんですけども、非常に端的に必要性和目的と体系とねらいと今後の課題と、いや、その前に進め方ですか、仕組みと進め方。そういう全部で五つの項目に分ければいい。それで具体的には付属資料で見ればわかるというふうにしたらいんじゃないかと思っております。そうしたら十数ページになると思いますけれども、先ほどの、ちょっと抜けているとか不要じゃないかというのを出し入れすると、大体同じようなページになるんじゃないかなと思います。

それから区民にわかるようにというのはそうなんですけれども、完全にわかるように書けないんですね。だから、15ページを2~3ページぐらいに要約したのを別途つくるというふうな形にならざるを得ないと思いますけれどもね、もしそういう必要があれば。ですから、きょういただいたのを踏まえて、ちょっと直してみまじょうかね。あと、実は僕の意見があるんですけど、ちょっと話しまじょうかね。

1ページの1の(1)の行政評価はなぜ必要かと。先ほど さんがおっしゃったのはも

っともございまして、これがあるからやっているわけじゃなくて、これはよくよく見たらこうなっているということなので、これはなくてもいいと、あるいは後ろに持ってきてもいいということで、杉並区の置かれている状況をまず記述した方がいいということですね。

それから2ページの目的なんですけれど、この目的と必要性というのはどうも裏腹になっているので、うまくまとめた方が非常に問題意識がクリアになるんじゃないかと思うわけなんですけれども、そうするとバランスシート云々というのは、これは余り議論していないので、言及するのはいいんだけど、ここに持ってくるのはちょっと場所が違うんじゃないかと思ったんですね。それから、3ページのところは さんがおっしゃったように、ちょっと政策と施策と事務事業との関係についてやや誤解を招くような表現があるので、このところは修正をしてさらっと書けばいいと思いますね。

大事なのは5ページの、これは行政評価の構成でいいと思うんですけれども、先ほどのねらいですか、効果ですか、これが非常にクリアにわかるように書くと、何でこういう3種類の評価が必要かとか、あるいは意義があるのかというのがわかるんじゃないかと。具体的にその次に仕組みなり進め方を書く。ただ、先ほど例示のところが適切じゃないんじゃないかというご指摘もあったので、そこは入れかえてわかりやすくする。

それで、6ページの(3)の最初の丸のところに戦略計画というのが出てくるわけなんですけれど、この戦略計画は21世紀ビジョンであれば21世紀ビジョンというふうに置きかえたらいいんじゃないかと思ったんですね。

それから、7ページの評価の主体なんですけれど、これはどうも区役所のサイドから見たような感じなんですけれども、僕はちょっとよく意味がわからなかったんですね。今でも全庁的にやっているんじゃないかと思うんですけれども、なぜここに出てくるのかなというのがわからないのと、民間企業のような評価を総括する会議体というのは民間企業のような評価を総括するのか、民間企業のような会議体で確認するのかというのがちょっとよくわからなかったんですね。

それから、先ほどのITの活用というのは多分この7ページあたりに入るんじゃないかと思ったんです。

それから、杉並区の政策・施策指標の枠の中はいろいろご意見をいただいたので、これはちょっと変えるということですね。それから、それに合わせて8ページの記述も若干変わってくるだろうと思います。これはやや解説的なので、外部評価についてはいろいろご

意見が出たので若干見直しをする、と。

5番の議会については余りご意見が具体的になかったような気がするんですけども、一つちょっと思い出したので、監査委員の役割というのをどういうふうに位置づけるかという議論が何か前にあったような気もするんですけど、どうだったかな。

副会長 前回ちょっとしたんじゃないですか。

会長 前回したんじゃないですかね。ここに載せるかどうかというのがあるんですけども。ちょっと入れるか入れないかも含めて皆さんにちょっと考えていただきたい。

それから、6番が区民への公表とこういうふうになっているんですけども、先ほど来のお話を聞いていると、何か参画と協働ですか、そういう意味合いをにじませた書き方にした方がいいんじゃないかという気がいたしましたけれど。

それから、7番の評価結果の活用のところは、どなたでしたっけ、これは経営の活用なんだということなのでそれを明確に書いて、業務の改革を志向するものにするとか、民間の動きも参考にしながら進めるだとか書く。それから、予算編成等となっていますけれども、これは組織や計画やそういうのを、あるいは人事ですか、これを何か独立させた項目で書く。

「おわりに」というのは今後の課題にして、幾つかご指摘のあったような課題を少し整理して、二つ三つあったと思います。それを書く。

11ページの図は、これはどういうふうにするかなかなか難しいのでちょっと考えてみたいと思いますけれども、いずれにしても、これをもし載せるのであれば、この解説なりなんなりを本文中にリンクさせないと、何か位置づけがよくわからなくなるんじゃないかということです。

あと付属資料の3なんですけれども、これは行政評価の体系（政策 - 施策）となっているんだけど、これは評価の体系なのか計画の体系なんじゃないかと思うんですけどね。

副会長 そう。

会長 ちょっとよくわからないので、どなたか区政チェックリストは出てくるんですけども、区政チェックリストの次の施策指標というのが出てこないんじゃないかということなので、もしそうであれば、それをこの資料につけ加える必要があるだろう。あと、16ページの区政経営分野について幾つかご意見が出たので、これは差しかえかなんかをしましよつかね。

委員 情報公開のですか。

会長 いや、あるいは満足度は納得度じゃないかというご意見もあったんですけど。こここのところの表現あるいは中身の問題があるというのが、ちょっとまとめと私の意見を少し入れたことなのでございますけれども。そういうふうに入れて、どうでしょうか。監査委員のことはどうするかという、ちょっとこの16ページのリストのところをどうするかというのがあるんですけど。あえて触れなくてもいいかもしれません。

委員 チェックリストの件で、先ほどそらんじられる程度というのがそらんじられないという話があったんですけど。本当に重要なものであれば、ここへ5というふうにしていきますけれども。例えば区政経営で、5をどれかと情報公開を変えてほしいと言ってもなかなかかもしれないので、そうであれば、本当にもう一つつけ加えることも含めてもうちょっとフレキシブルにしてもいいのかなというのも、ちょっと今のお話を伺って感じたということ。それと、先ほど さんが一生懸命言ってくださったITの活用というのはやはりどこかに、今、会長さんがおっしゃった7ページのところでもいいんですけども、どこかでちゃんと入れておかなくちゃいけないなというのを改めて感じました。

それと、議会との関係でいうと、先ほどちょっと言いましたけど、やはりここを提言したからやる、やらないということではなくて、行政評価がそれだけ大事だということで、特別委員会とか委員会制度も考慮する必要があるんじゃないかというぐらいのことがあってもいいんじゃないかなと。条例のことも含めて、条例とそれから議会にそういうものが少なくとも検討する必要があるんじゃないかということをごひ入れていただきたいと思えます。

委員 評価結果の活用のところでBPRという言葉を使うのはまだ抵抗がありますかね。さっきもちょっと言ったんですけど、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングという言葉がよく使われていまして、最近、行政機関のセミナーなんかに出ても、みんな平気で使っているんですね。だからBPR、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングへの活用というか、何かこういう言葉を使うのは抵抗がありますかね。もし、逆にこれを使うことで勉強につながるんだったら、逆の効果もあるかもしれないけれど。どうでしょうね、難しいですか、まだ。

副会長 いやいや、使ってもいいと思いますが……。

委員 非常に便利なんですよ。総合的に言いますから。組織から流れから全部入っているので、我々は便利で使っちゃうんですけど。BPRとか、さっきのSPR、サービス・プロセス・リエンジニアリングという言葉で言いましたけれど、BPRとかSPRと

かという言葉は最近よく行政でも使われていますし、なじみが大分変わってきたんじゃないかなと思いますけれど。

委員 大分変わってきているような気がしますね。P F Iだとかいろんな言葉が3文字で流れてきているのは時代の流れだと思って。確かにそれを使って文句を言う区民は必ずいるんですよ。いるからといっても、でも仕方がない、だから使いませんというそういうことにはならないので、やはりそういう語彙は非常に……。

委員 便利なんです。

委員 ええ、区政への関心ということと絡めてやはり知っておかなくちゃいけない基礎知識的なものかと思って。それに関しては さんがこの間言われたようにどんどん使っちゃってもいい、I S Oを使っちゃってもいいという。

委員 N P Oとか使った方がいいんじゃないかという。

委員 電子政府という言葉だって使われていますでしょう。

委員 あれは、私は……。

委員 I Tという表現がいいのか、電子行政、電子政府と言ったらいいのか。e - ガバメントとか、いろいろ言いますがどれもね。そういう言葉もちょっと入れておいてもいいのかもしれない。流行に乗るわけじゃないんですけれど、新しい言葉というのは便利なんですよ、一つのことを概念であらわすのに。

委員 あと先ほど言いましたけれど、リストラというと何か首切りみたいなんですが、実際は……。

委員 リストラクチャリングなんですね。

委員 リストラクチャリングで事業構造の再構築なので、そういう、当たり前の、本来の姿のことをちゃんと書いておくというのがすごく重要で、そのために行政評価があるんだと、決して首切りのためにあれをやっているんじゃないというのをやっても問題がない。書いた方がいいんじゃないかなと思うんです。

委員 かえってB P Rとかそういう難しい、あえて難しい言葉を使った方がいいです。やはりリストラとかセクハラって、非常に間違った誤用をされますよね。それをあえてB P Rなんかだと、これはみんなが必死にならないと、このショック療法が。正確に見るということはやはり僕は非常に重要じゃないかなと。あえて入れてもおもしろいかなと。

委員 それは確かに抵抗はあるかもしれないけれど、それはしょうがないです。はっきり言って、言葉は悪いけれど悪あがきのなことになっていて。実は6月1日の広報の「情報

技術で杉並が変わる」というところで、新しい、いわゆる業界用語的な、私が初めて目にするような、何かいろんな情報……、リテラシーはそれを知っている人は知っている。ナレッジマネジメントですか統合行政マネジメントですか、それから、地域ポータルサイトですか。非常に新しい、私は逆に興味を持って、この表現は何だというふうに、ポジティブに、ああ、こういうふうなことなんだと考えればいいと思うので。

委員 一般紙に使われているような言葉だったら、まず問題はないと思うし。一般紙でも解説つきの言葉がまだあつたりしますから、その辺の感覚ですよな。

委員 だから、それぞれ解説……。

委員 しかも、定義が明確だということは、私はすごくいいなと思いますね。下手すると、よく行政が何でも横文字でよくないと言われますよな。

委員 そういうふうに言われているとね。

委員 これはそれじゃないと思うんですよ。

委員 違うと思う。

副会長 そこに行き着く前をもう少しわかりやすくするのが先決ですわな。

委員 決まってしまった。

委員 体系ということでいうと、もう一度繰り返しますけれど、やはり政策評価と事務事業のつながり方、そのところをちゃんと議論しないと本当に提言の内容になるのかなというのが、何か さんもずっとそのところを多分何度もおっしゃっていたんですよ。そのところがやはりまだできていないから。

会長 具体的にはどういうふうなイメージですか。

委員 だから、政策評価と施策評価と事務事業評価がそれぞれありますけれども、それぞれの指標もあるわけですよな。それがどういうふうにしてかかわり合っているのかって、何となくイメージができるんですけども、何となくわからないという、それだけの話なんですけれども。

委員 概念図のところの隅というのが非常に周りが何もなくて、本当に区民が創られているのかなという、何か先ほどコミュニティのところもありましたが、NPOだとか、何かこの概念図にもうちょっと区民のところに。

委員 アシストとかサポートとか。

委員 そういうのを。それをぜひ。再度言うようですよな。

委員 指標なんですけど、公共施設の緑化面積、たしか結構少ないんですよな。それだ

ったら、ちょっと航空写真等で全地区の中の緑化面積とかはしてもいいんじゃないですかね。

副会長 それは何かとれないという話……。

委員 とれないですか。

副会長 いや、そういうふうに議論しましたよね。ワーキンググループで議論したんですよ。

委員 赤外線でもやってもだめなんですか。

副会長 いやいや、それは恐らくできるだろうけれど、なかなか。

委員 あれ、安いんですかね。

委員 今、イコノスなので安いですよ。

委員 これ安いですよ。すぐ使えますよ。

委員 衛星でとったやつ。安く使えますよね。コンピューターを使えば、しゃしゃっと面積が出ますから。

委員 そんな難しいことではないと思いますね。

委員 ITの活用で。

行政評価担当副参事 5年に1回の調査でやっていますね。

政策経営部長 会長、ちょっとよろしいでしょうか。きょうのこともそうなんです、今後のことも含めてなんです。

きょう、かなりいろいろご意見が出ましたので、出たご意見で私どもの方でもできる限りそれに沿って直したいと思いますが、特にわかりやすさという点では、実は当初事務局で書き上がったものを私の方も見まして、この委員会の立場で報告を出すというスタンスにどうもなっていないということで再三言って、大分書き直しはしてきてはいるんですけども。やはり長年の役人の習性で、その辺は非常に、直し切れていない部分をご指摘のとおりにかなりあると思います。

これはお願いなんです、メモでも結構ですので気がついたところを出していただければできる限りそれを生かして、今までお聞きしている中でも、多少、一つ一つの意見を入れると相互に矛盾するようなものもないとも言えませんので、それはそれで最終的には整合性を図る必要あると思いますけれども。とにかく構成についても、それから表現についてもご意見をいただいて、それをできる限り生かす形で修正を加えた上で、もう一回最終回ということで、その前に会長、副会長に見ていただいて、それで最終報告という形にし

ていただければと思いますがいかがでしょうか。

副会長 やはり、私もそうなんですけれど、企業一般というか、特に公募委員の方がおっしゃった方がいいと思いますよ。わかりにくいというところは。先生は柔軟かもしれないけれども、僕らあたりはベストなんかにはやっているものだから、どうしても役所言葉で行政的な仕事を結構やっているものですから、なりますので、むしろそれは委員の責務だとお考えいただいた方が、多分、事務局は助かると思いますけれども。

委員 私、変えた方がいい、変えた方がいいと言ってばかりじゃ申しわけないので……。

( 拍手 )

委員 いやいや、全部じゃないですよ。

副会長 1ページで。

委員 いえいえ、そんなの出しませんけれども。こうしたらいいんじゃないかという案の案みたいなものは。言いつ放しじゃ、無責任だと感じますので。

委員 それとあと、最終回という話が今部長さんの方からあったんですけど、再三言っている、区民にどう返す、最終回のところは区長に渡して終わりじゃない、何か仕組みをぜひしてもらえると、私も公募委員になった責任が果たせるかなというふうに思うんですけれども。

政策経営部長 その部分については、先ほど来お話もしていますけれども、この検討委員会からいただいた報告をもとに、私どもとしては実施案といいたいでしょうか、こういうものをこういう形で生かして実施案を実施しますという実施案をつくって、それを当然こういう形で評価をやります、と。事務事業評価は現在もやっているわけですが、政策・施策についての評価をやっていきますということをももちろん報告をし、それから実際に実施をしてみないと、どうもこれはやり方をただここで議論をしているだけでは、私どもも見えないんですね。区民にとっては、もっとそうだと思うんですね。この報告を見ただけで、具体的にどのようなことが行われて、これがどんなメリットがあるのかということとはなかなか見えないんじゃないかと思うんですね。ですから、実施していく中で、この報告の中でも触れられていますけれども、改善を加えていくしかないんじゃないのかなと思っています。その辺の説明は、もちろん、区民に対しても、議会に対しても、十分していくつもりであります。

会長 時間がちょっと過ぎましたので、よろしければ本日はこれで終わりにしますか。

行政評価担当副参事 ちょっと確認をよろしいですか。

会長 はい。

行政評価担当副参事 次回もう一回やるということですので、きょう大分意見をいただきましたので、次回の日程なんですが、6月25日火曜日、3週間後ということで、やはり午後4時から6時ということでお願いできればと思います。

あわせて、きょうメモでいただくということで、具体的に意見をいただくということの話で、できれば、恐縮なんですけど前回と同じように3週間あって、できるだけ1週間前には送って読んでいただくということもありますので、来週の火曜日、1週間で意見をいただければというふうに思います。

そういうことで、よろしくお願ひしたいと思います。

会長 よろしいでしょうか。

それでは、本日の委員会を終わりたいと思います。どうもありがとうございました。