

行政評価担当副参事 それでは定刻でございますので、会長、開会の方をよろしく願  
いいたします。

会長 これは始まったのがたしか昨年の暑いころで、7月だったと思いますけれど、  
きょう8回目ということでもう取りまとめの段階に入りました。

最初に、この修正に当たって皆様からご意見を種々いただいて、特に さんの方  
からは構成のみならず文体も含めてご意見をいただきまして大分整ってきたと思いま  
すけれども、それぞれのご意見がちゃんと反映されているかどうか、あるいはストレートに反映  
されていなくても所要の修正が加えられているかどうかというようなことも含めて確認をし  
ていただきたいと思っております。

主なところはアンダーラインが引かれているようなんですが、それを中心に事務局の方  
から簡単にご説明を願えればありがたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

行政評価担当副参事 それでは、事務局から修正点等、簡単に報告させていただきます。

まず、きょうの資料の確認ですが、事前にお配りした資料、報告、行政評価システム提  
言についてという資料1、それから、委員より資料2という意見が出されておりました、そ  
れをつけております。それから、前回の主な発言ということで資料3としてつけてござい  
ます。あわせて今回席上配付ということで、委員から1枚、提言に対する指摘事項とい  
うことでいただいております。それから新聞記事の抜き書きということで、これは委員の  
方からいただいております。

資料については以上でございます。

それでは修正点の確認でございますが、前回議論いただいた後で委員の方から、文章を  
読みやすくするというので全般にわたって筆を入れていただいた形で提案をいただい  
ておりました、それについて会長とも相談して非常に読みやすくなっているということで、  
それをベースの部分に使わせていただいております。基本的には趣旨を変えないで文章  
を読みやすくしたということで受けとめてございます。それがアンダーラインを引いてい  
ない部分で、全体でございます。それをベースといたしまして、前回の議論で修正を加え  
るべき点について、アンダーラインを引いた形で修正を図ったという形になってござい  
ます。

以上が修正の概略でございますが、あわせて、この間、区議会の本会議でこの委員会に  
かかる質問がございまして、その質問について議員さんの方から検討委員会、会長の方に  
報告してくれと、区の方からも報告すると答えていますので、若干報告させていただけれ

ばというふうに思います。

区議会6月20日の本会議で、一人会派、平成維新の議員さんから、この委員会にかかる質問が10項目ほどございました。簡単に説明させていただきます。

まず、中間報告が提出されないままできたのはどういうことか、審議が停滞しているのかという質問がございました。これについて区の方では、これまで委員会7回、小委員会3回の検討を行っております、また本年2月には中間的にアンケート調査等を行ってございます、と。委員会では現在検討内容がまとまりつつあるところでございますというふうに答えてございます。

それから、杉並区独自方式の外部監査について区民による行政評価を踏まえて行うのはどのような形態を想定・検討しているかという質問がございまして、これについては、区による評価を再評価する形で外部評価委員会は行いまして、外部監査の対象をその中で提案していただくことが現在考えられる形でございます、というふうに答えてございます。

それから、検討委員会では行政評価全体について検討しているのか、政策評価に偏った検討や報告をしようとしているのはなぜかという質問がございました。検討委員会の検討、依頼の中では他都市に先駆けて進んでいる事務事業評価を踏まえまして、検討委員会には今後実施する政策や施策レベルの評価、政策指標ベンチマークそれから外部評価について検討をお願いするという項目を明確にしておりますが、行政評価全体についても意見をいただいております、というふうに答えてございます。

それから、事務事業評価の対象も恣意的なものになっているのではないかと、事務事業評価の指標の検討についても検討委員会会長に要請すべきだと思いが区の見解は、というようなことで質問がございました。これに対しましては、区は平成11年度からすべての事務事業を対象にするということで進めているということで答えてございます。また、事務事業評価の指標は約1,000事業に対してそれぞれ四つの指標を表示することになっておりますので、すべて表示されれば4,000指標ということになります。このため量が多く煩雑で、検討委員会での検討には不向きであると考えております、と。なお、評価結果を公表して、区民の皆様から具体的な指標への意見があれば参考にしていきたいと考えております、というふうに答えてございます。

それから、政策指標を限定した数にするのはなぜか、正しい区政理解のためにも検討委員会では豊かな指標を検討すべきではないかという質問がございました。これについては、政策指標数についての質問につきましては、政策指標は覚えやすく多くの区民に関心を持

ってもらったため限定した数にする方向で検討されております、と。ただし、これまでのところ1分野は10項目以上候補として検討しまして、区民アンケートを行いまして項目数を絞ってきたところです、それから指標の変更については柔軟な取り扱いを行うことも議論されております、というふうに答えてございます。

それから、定量評価を重視しているようだが定性評価をどう考えているかという質問がございました。これにつきましては、行政評価では定量評価、定性評価をともに用いることとなります、と。より客観的なデータとして定量評価が重視されますが、定性評価も事業のランクづけなど有効性や効率性の判断を行う行政評価に欠かせないものと考えております、というふうに答えてございます。

それから、区で現在やっている指標に、仕事に限定せず犯罪発生率や大気汚染の度合いなど指標を広く考えて取り入れるべきではないかというような質問がございまして、これにつきましてはそういった考えで犯罪発生率や大気汚染の状況等も指標を政策指標とする予定でございまして、というふうに答えてございます。

それから中間報告を出して、区民や議会の意見を聴取して試行の上、最終報告を出すべきではないか、委員の任期は来年までではないのかというような質問がございまして、これにつきましては、行政評価は検討委員会の報告をいただきましたら、それを尊重しながら試行的に実施し、段階的に進める予定です、と。整備・定着するまでまだ何年もかかるもので、その過程で内外からさまざまな意見をいただき改善を図る必要があると考えております、委員の中からも、まず試行をし実施しながら改善を積み重ねていくべきとのご意見をいただいております、と。また、委員の任期につきましては設置要綱で報告の日までとしております、というふうに答えてございます。

それから、外部評価委員会の構成はどう考えているか、外部評価委員会はオンブズマン的な性格を有すると考えるかどうか、また議会や監査との関係性はどうかという質問がございまして、これにつきましては、外部評価にかかる第三組織につきましては現在検討委員会で報告が取りまとめられつつありますが、委員については専門性・公正性などの要素が重要との意見がございまして、と。この外部評価委員会は一般的に苦情処理機能などを持つオンブズマンとは性格を異にしております、また議会、監査委員とは独立して、区が実施した行政評価について再評価していただき、その結果については情報提供し、外部監査などを活用いただけるものと考えてございまして、というふうに答えてございます。

それから、10問目で最後でございますが、委員の藤原氏は杉並区の参与という扱いになったが委員会での立場はどうなっているか、また職員がメンバーとなったことをどう判断しているかというような質問がございました。これにつきましては、委員会の途中から区の嘱託員となったわけでございますが、検討報告のまとめの段階にあるため引き続き委員をお願いしている、委員会の検討の上では特に支障がないものと判断していると、そういうふうに答えてございます。

以上がこの間本会議であった質疑のやりとりでございます。よろしく申し上げます。

会長 どうもありがとうございました。それで、どこにアンダーラインが引っ張っているかというのは、それぞれ見ていただいたでしょうから、ここに説明をいただかなくても皆さんごらんになったということでもいいですね。早速何かご意見があれば、それから書面でいただいている方もいらっしゃるので、少しご意見をいただいて、修正すべきところがあればいたしたいと思えますけれども、いかがでしょう。何か出しておられますか。

委員 よろしいですか。

会長 どうぞ。

委員 逐次言うというのはまた後回しにして、私の一番大きいのは、非常によくまとまっているなという印象を受けました。さん、どうもありがとうございました。

ただ5番目に指摘させていただいています概要図が、前回添付されていて議論されたんですけども、結果としては今回最終案から抜けている。やはりいろいろ説明してきたけれども、最後の「おわりに」の後にでも入れていただくと非常にわかりやすいので、何か工夫を凝らしても入れてほしいなというのが私の意見です。それで、前回のどういうのがあったかというのは、その裏側にコピーしてお配りさせていただいておるんですけども。

委員 よろしいですか、今の。私、資料2のところ2番目のところで全体図についてということで、概要図に最低限地域コミュニティと、このNPOというのはNPO等がいいと思うんですけども、この二つは追加するということをちょっと提案させていただいていますけれども。私も送っていただいたときに全体図が、概要図がなくなっているのがちょっと腑に落ちなかったというか。全体のシステムを検討するということであれば、不十分であっても検討の段階としてやはりそういうものを提示する必要があるんじゃないかというのを、前々回と前回も含めてそういう話にたしかになっていたと思うので、ぜひそれを復活する方向で議論をできたらと……。

会長 これ、非常に難しいんですね。実は皆さんのご意見を聞いたときにちょっと幾つ

かの対立した意見があって、それを完璧な形で調整してきれいな図にかくという、例えばここに監査委員がないじゃないかと、あるいは区長がないじゃないかと。あるいは都議会はどうなんだとか、まあ、都庁はどうなっているかとか……。これ、ずーっと入れていくと膨大な図になるんですね。それから、今、地域コミュニティとNPOとおっしゃいましたけれど、地域コミュニティというのは区民ではないのか。NPOは区民の中にあるのか、外にあるのか。そうすると、区民を含まないNPOがあったとしたらそれはどう扱うのかと、こういう問題が実はあるわけですね。私はとても絵をかけません。

委員 私は、前回の さんのこの図で、区民のところは何もないので、そこにたしか、前々回かな、地域コミュニティとNPOとが最低入っていればわかりやすいんじゃないかなということで申し上げて、確かに今おっしゃったようにNPOというのは区民だけではないので、例えばNPO等というのは区民からちょっと出るような形になるのかもしれませんが、地域コミュニティは一応普通に考えたら区民のところの中にも入れちゃっていいのかなとは思いますが。

会長 その、地域コミュニティはない区民というのはあるのか。あるいは、区民と地域コミュニティとは違うのかと。子どもはどうなるかという。

委員 いや、ですけど……。

会長 私はちょっともう、とてもそういう難しい哲学的なことはうまくできないんじゃないかと思うんですが、どなたかかいていただければ大変ありがたいです。

委員 ですから、検討委員会ですので、何度も多分いろんな方もおっしゃっていると思うんですけども、決してそれで全部網羅されているということではなくて、今回一定の期間で最終提言案を出すということであれば、今の段階で確かに……。

会長 ですから、全員が一致しなければいけないということであれば、私はかけません。あるいは参考にとということをつけていただいてもいいと思いますけれども。

副会長 まあ、強いて、こうやって切り離すんですね、この本文とは。それで考え方もイメージ……、「想定される」ね。

委員 イメージ図。

会長 これ、システム概要というと……。

副会長 システムというのはまずいですよね。

会長 システムというのは非常にかっちりした、制度的な、そしてプロセスも含めたものでなければいけないんですね。それから情報の伝達の方向性、そういったものがすべて

網羅されていなければシステムではないんですね。それが特定されなければ。だから、それはとても書けないんですよ、実は。概念図だったらいいんですけど。システムの概要図でしょう、これ。

委員 会長のおっしゃるとおりだと思うんですけども、僕……。

副会長 イメージなんですよ。イメージで書けば……。

委員 イメージ図にしたらどうでしょうか。

副会長 イメージ図にすればいいので。概念というと、これはまた問題になるんだよね。

会長 システムがちゃんと制度的にあって、それを要約してかくのはいいが、この場合は至難のわざなんですよ。

委員 そうです。

会長 実定法上、例えば税制なら税制という形でかっちりかいてあって、それを図にかくのは、これは簡単なんですよ。決まっているから、もう。

副会長 だから、「システム」という言葉をまずやめるわけですよ。システムじゃないですから。

委員 概念図。イメージ図。

委員 具体例。

副会長 概念でもないんですね。

委員 イメージ。

副会長 イメージでね。参考なんですよ。

委員 参考でもいいと思うんですよ。

委員 多分そういうイメージ図があった方が、正確ではないにしても理解しやすくなるんじゃないかなという意味で。

委員 文章はすごくきれいになって読みやすくなっているから。

副会長 ただ、これは本文とは切り離した方がいいんでしょう。それは座長がおっしゃるように。

委員 切り離した上で、やはりつかみとして一般区民、我々はわかっているんですけどね。一般区民でわかりやすいのは、やはり図から入ると思うんですよ。ただ、会長が心配しているように入られ過ぎると困るという。

委員 会長のおっしゃるとおりなんですけれども。

委員 わかるんですけど、ただ、文章だけ見ても多分どうなのかなという、その心配

もある。やはり区民に広めるというのも大きな趣旨なので。そこをどこで折り合いをつけるか。そうすると、やはりイメージ図という。

副会長 ただ、これでも行政評価推進会議とは何ぞやとか、いろいろ問題もあるわけですね。外部評価委員会にしても。だから、それは座長がおっしゃるとおりではあるんだけども。外部評価委員会という名称は出てきましたかね。

会長 何かあるんですね。

委員 出ていますね。9ページです、4番の外部評価の。

委員 「外部評価委員会」。

委員 ここの位置づけて大事ですよ、きっと。

委員 そうですね、すごく重要な。

委員 どこに位置しているのかというのは。

副会長 ただ、上の方の行政評価推進会議とか出てこないんですね。

委員 推進会議が回ったという。

委員 そうですね。これ……。

委員 とった方がいいんじゃないか。

委員 これは初めてここだけに出た。

委員 そう。初めて出た概念なんですね。

委員 だから、私がイメージしているのは、ずーっと文章で「おわりに」まで決めると、この案ですと、12ページを一目で見るとどういう位置関係にあるのかと。そこをやってほしいと。だから、もちろん概要図じゃなくて、イメージ図で私も大賛成ですけども。読んだ人が頭の中で全部こういうふうにイメージして読んでいただけない人が大部分だと思いますので、出てきた言葉は全部この中に入れていただくような、何かそういうものが欲しいなど。

副会長 これも難しいところなんですね。区民が下なのか、議会が上なのかというのも。だから……。

委員 そんな、それは関係ないようにも思えますが・・・。

副会長 いや、これは結構重要な問題ではあるんです。ですから、イメージ図ですよ。

委員 イメージで結構です。

委員 あと、そのパブリックコメント等とか、わざとでも入れてもらおうと、いろんな...

....

副会長 パブリックコメントというのもやめた方がいいんでしょうけれどね、この言葉も。

委員 カケンだから、これもちょっとまずいですよね。

委員 そうそう、イメージ図だから、地域コミュニティとNPOぐらいちょっと入れておいてもらうと、区民だけが何かこう交換とか何か浮いているようなことじゃなくて、というのを書いていただければ少しはわかりやすくなるかなと。

委員 最低、地域は欲しいですね、何か。

委員 それと、21世紀ビジョンでNPO・ボランティアというのはさんざん出ているので、そのあたりはどう理解するかは、それぞれまだこれからの話なんでしょうけど、あってもいいのかなとは思って。それと前回でしたか、前々回かな、さんがNPOとかNGOとか入れてもいいんじゃないですか、なんていうようなことをおっしゃってくださったので、そのときも私はNPOというのは、自分がかかわっていたんですけど、そういう言葉は全然出していなかったんですけど、さんの方からその言葉が出てきたので、できれば入れてもらえたらと。

委員 現実に事務事業をするのは、地域とか現場におりてくるわけですから、ある程度そこから吸い上げるというイメージですね。地域とかいうのは資質じゃないかなという気はしますが。安全に書ければ。

委員 いずれにしても、こういう行政評価をした後、どういう仕組みでそれを反映するのかというのは非常に重要なことですし、あんまり厳密に考え過ぎちゃって何もできないんじゃない困っちゃうので、そういう言葉を少し変えて表現できるなら、した方がいいでしょうね。多分、たしか、これ横須賀市のパンフレットで見たことがある。ほかの市でもこういったものは公表していましたので、書き方はちょっと忘れてしまいましたけれど、やはりそこでも重要だったのは、この外部評価委員会というのはどういう位置づけにしているのかということを中心にかなり丁寧に説明していましたね。

会長 あそこは、まちづくりという名前なんですよ。

委員 ぜひ復活する方向でお願いして。私は、そう……。たしか前々回かな、最初の案のときにも同じようなちょっと図は違いますけれど出ていて、その場所としては「おわりに」のところでしたっけ。ですから、さんがおっしゃったように「おわりに」のところについてもいいのかもしれない。イメージ図としては。

会長 経営システムというか、その制度的なものを全部織り込んだのは、僕は書いたこ

とがあって、講義でも使って本にも書いているんです。改訂版はまた今度つくったんですけど、それはかけるんですよ。議会と執行部、都道府県・中央政府との関係、住民関係。それから、組織の中での計画、予算、評価、人事、組織、定義といったのは全部これはもう制度化されているのできれいにかけるんですけれども。

副会長 評価だと、確かに区民から議会に行くというのは選出ではないんですね。評価のイメージにしても、それは、言葉が悪ければ陳情であったり請願であったり、あるいは監査請求であったり、議会に対する……。そういうものをかかないと、評価システムにならない。だから、それは座長がおっしゃるように、このまま出せば、とても、自分や私も困るかもしれないので、例えば恥だというのはごもっともなこととして、本当の参考ですよ。それにしても、ちょっとこのまさしく全体のマネジメントシステムであれば、まだ選出でもいいのかもしれないんですけど、ちょっとそこら辺はあれですよ、会長。

会長 だから、もし、イメージはイメージでもいいんですけども、フィードバックのところをもうちょっと非常にわかりやすく書くということであれば、行政のところをもうちょっと細かく書いていましてね、その執行部門のところだけ、ここ、こうやって、あとずーっと島をつくって、そしてつなげているような図をかいたことはあるんですよ。

副会長 それは座長に一任でもいいですよ。座長にお任せして、座長案として参考としてお示しいただいても、異存は私はないですけども。皆さんがそれでよければ。

委員 異存ありません。

会長 皆さん、ではちょっと後でご相談します。参考ということで、だから杉並区行政評価イメージ図というような名前で。

副会長 そうですね。

会長 わかりました。ありがとうございました。

さん、何か残りの。

委員 次に、まず最初に目次をみんな見ると思うんですけども、そこに指摘させていただいているのが2点あります。資料3の4に会長のまとめというところにも言及されているんですけども、今後の課題というふうにまとめておりますけれども、私が目次を見た限りでは4から7までがだらっと平板に羅列されているので、ちょっと締まりがないなど。これを会長ご提案のように今後の課題とすると非常にわかりやすいですね。「おわりに」を5にすると、必要性、仕組み、それから政策・施策指標、今後の課題、「おわりに」ということで、非常にイメージとしてはわかりやすいと思っています。

会長 「おわりに」というのはいいですか。

委員 ええ、「おわりに」は今後の課題じゃないですから「おわりに」と。だから、4から7までを大きな項目にしちゃって、その……。

会長 これを(1)(2)(3)と。

委員 そうです。そして、今後の課題として外部評価あり、議会等による評価があり、開かれた行政評価あり、評価結果の活用がある、と。

委員 でも、4から7って、今後の課題なんですか、これ。

副会長 課題じゃまずいんじゃないですかね。

委員 課題じゃまずいですか。

委員 これはもう体系化されたシステムですよ。

副会長 もう既にされていることもあるし、一部動いているところもあるわけだから、それが動いていないということは認めないと……。

委員 まとめるのには異存ないんですが。課題というのではないだろうと。

委員 言葉は、ではお任せします。何かあるだろうと。

委員 評価の運用みたいな感じになっていると思うんですけど。

会長 運用ですね。評価システムの運用。

委員 今後の課題というか、項目としてではなくて、四角で「おわりに」のところの最後に四角に三つにしてあるところが課題も含めたものというふうになるんですね。

副会長 課題とか微妙なところは枠組みの中に、これ、全部押し込めるということですよ。合意がならなかったところは。しかし、各人どうしても言いたいところもあるだろうから。そこで、悪く言えば我慢していただくということなんでしょうね、多分。

会長 そのほかにございますか。

委員 それからもう一つ、目次のところでは3番目の杉並区の政策・施策指標というふうになっていると、これを見ただけではここに何か指標の一覧が出てくるのかとか、そういうイメージありますので、例えばねらいとか、それから政策・施策指標とはとか、何か指標そのものをここで出しているんじゃないよと、そういうイメージで目次をつくっていただくとかわりやすいと。

会長 「……のねらい」と。

委員 ねらいになると……。

委員 会長指摘になるのがねらいになっていますね。

会長 それは、ちょっと。

委員 「……とは」とかですね。

委員 背景みたいなものね。

委員 背景。内容というとまたちょっと誤解を招くかもしれませんが、何か補足して言葉を。

会長 中身などは何かその前にもう少し触れているんですね。6ページから7ページあたりにも少し指標の説明があるんですね。さらにここに3番、8ページ以下で何か説明をしているんですけれども、どうも、構成がちょっとわかりにくいのかな。

委員 僕、これ、この間いただいたやつを、構成を変えずに同じ趣旨のものを違う表現にしたらどうなのかという観点からリライトしたんですけれども、書いていて、構成全体に重複があったりとか、同じことを何回も繰り返して違う角度から見たようなものが結構あるんですよ。ですから、もうちょっと構成自体を簡略化するという可能性はあるのかなと思いつつも、早く出さなきゃいけなかったし、そこまではやらなかったんですけれども。

会長 だから、六、七ページの一部と八、九ページが内容的にダブっているところが出てくるんでしょうかね。

副会長 これは、8ページ以降は具体的なことを本当は書くことなんですよ。だから、付属資料4とかいうのが出てくるんですけれども。具体的にこの施策・施策指標を決めた過程が書いてあるわけですよ。その前に概念とか、仕組みと進め方が書いてあって、じゃあそれをどうやって政策指標なりを、杉並区としては、この検討委員会としては検討して決定したかと、こういうことなんですよ。多分、ここに書いてある内容は。

会長 6ページ、7ページはやや一般論的で、8ページ、9ページは杉並区について今回どのような取り組みと……。

副会長 結局決めていったかと。

会長 ええ、経過ですね。それから、その結果。

副会長 決定の経過なんですよ。ここの結論になった。

委員 わかりました。

会長 政策・施策指標を検討、経過か……。

委員 杉並区における。

会長 ただ、今後のことも書いているんですよ。検討経過だけではないんですよ。

副会長 いや、3では、それだけでしょう。そこまでで。

委員 杉並区の場合の特異性を出しているんですよね、ここは。

委員 杉並区の。

委員 「の」って、だから、この表現はそのまま割といいのかなという感じで。

委員 でいいんじゃないんですか。

副会長 だから、書き込むとすればここが売りで、ほかの既存の自治体とか東京都にあったものは違うんだということをもっと自慢してもいいのかもしれない。何か同じようなことをやっているんじゃないかと、要するに行政評価委員会でコピーじゃないかと言われるとおもしろくないから、これはそうではないんだと。実は何か包括的にいっぱいやっているけれどもそうじゃないんだということを、もうちょっと頑張って書いてもいいのかもしれない。そういうことだったですね。

委員 特色とかね。

副会長 そうです。そういうことでしょう。

委員 そうですね。

会長 これは副会長が中心になって。

副会長 いやいや、私は作文はだめだから、もうそれは、そういうことをちょっと自信を持って事務局でもお書きいただければいいんじゃないんでしょうかね。それが藤原さんも、きょうはちょっと事情もあってご欠席ですけども、そういう思いが入ったと思いますよ。

委員 このように目次を書いていただくと、よし、中を読んでやろうという気になっていくので。

会長 なるほど。

副会長 杉並の……。

会長 特色ですか。特色という……。

副会長 ああ、そうですね。杉並区の施策指標の特色ですね。

会長 特色ですね。

委員 「の」が二つ続くんですよね。

副会長 それはよくないですね。

委員 特色ある政策・施策指標。

委員 杉並区の特色ある……。

委員 最初の「の」をとっちゃってもいいしね。

委員 「杉並区における政策・施策指標の特色です」でいいんじゃないですか。

会長 とりあえず、そうしておきましょう。

委員 それから、次に8ページ目がちょっと私がイメージしたのと違いましたので、ご指摘させていただきます。検討していただきたいと思います。

会長 8ページですか。

委員 8ページの括弧の中の で、この間の議事録のときは、括弧内をとるとというのが、「目標が達成されたら」と限定を絞ってここで表現しちゃっているんですけども、必ずしも目標が達成されなくても、その政策指標がプライオリティーが低くなったりなんかした場合には差しかえるということで前も言ったが、指標は状況に応じて柔軟に他の指標を目標に変更し得るものとするというのが、私の提案させていただきたい趣旨です。

副会長 いいんじゃないのかな。

会長 「目標が達成されたら」を削って……。

副会長 達成されなくたって当然変えることもあるんですから、と。

委員 そうなんです。

会長 状況に応じて柔軟に。

委員 いい面と悪い面があるんだらうなと思うんですけどね。意図的に外しちゃうとかという可能性を阻害してはいないですよ。そしたら、それを外部地域にこれはおかしいというふうに評価をすればいいんですね。

副会長 ただ、変えた場合はやはり変えない場合との比較というのは5年間ぐらい継続しておかないと、本当に、指標がころころ変わることによって、議会にも業績がよくなったとすることができるんですね。

委員 恣意的にできますからね。

副会長 だから、そのブレーキもかけなきゃいけないというのもごもっともなところでした。

委員 ですから、外部評価の組織が大事になってくるのかなと。

副会長 そうですね。

委員 最終的にはそこで……。

委員 承認を得た上で変えるとか。実際、運用ではそうするという……。

委員 勝手に変えちゃいかんという。

委員 ベンチマーク自体も、やる気指数だとか定義があいまいなところがあるので、そういうのも歯どめをかけておかないと、危ないような気がするんですね。文化的時間とか、どこに何が、本を読んだり絵をかいたり、初もうでも文化的時間ですからね。

会長 さん、あと最後の……。

委員 では、ついでに細かい点ですけれども、3番目に書かせていただいたのが、前回は企業用語を入れても注釈を加えたらいいんじゃないかと。7ページ目の最後のところですね。インターネットというのはこんにち、一般語として使っていますけれども、イントラネットというのがちょっと抵抗があるので、私は素人ですけれど「メモ」でお示した語を括弧内で補ったらいいんじゃないかという提案です。ご専門家がいらっしゃるので意見を聞きたいんですけれども。

委員 さっき、始まる前に話をしていたんですけれども。イントラネットの注釈としては書いていただいているやつで正しいんですけれども、ここでインターネットとイントラネットを併記するということがちょっと違和感があるんですね、我々からすると。インターネットというのはネットワークの一つのテクノロジーのことを言っていて、それをどこで使うか。内部で使うのはイントラネット。外部の例えば区民との世界で使うのはエクストラネットというんですけれども、そういう、違うレベルのものを並べちゃうとちょっと違和感があります。ですから、もし書くんだったら「イントラネットなど」だけにしようか、もしくはインターネットや何か各種コンピューターシステムとか、そういうふうな表現の方がいいかもしれません。「イントラネット」というと、ほんとに何か、区役所の中だけで使うんですというふうなことだから、変に強調されちゃうんですね。かえって、「など」で、単純でいいと思うんですよ。

会長 「インターネットなど」。

委員 「など」でいいと思いますね。

委員 インターネットもイントラネットもとっちゃって、「ITの活用」でも十分ですね。

委員 それでも構いません。でも、インターネットって、今はいいかもしれませんね、使っても。

副会長 ITはこのままでいいんですか。

委員 ITは、最近ICTとかいろんな言い方があるんですけれども、Cというのはコミュニケーションです。海外ではICTというのが今標準になってきているんですけれども、

日本ではITの方がある意味では広がっているし、日本のITって全部包含しているという理解もできますので、これはそれでいいかなという気がするんですけど。

委員 今の表現だったら、今、内部と外部というお話がありましたけれど、たしかITの活用のときに、アンケートや何かで外部評価検討委員会の対比の部分もあるんですけど、住民からの意見を吸い上げる、そういうのにITを使った方がいいんじゃないかという意見があって。でしたら、今の表現だと内部にも外部にも使えるということになるんですか。「インターネットなど」。

委員 インターネットにすれば大丈夫です。これはもう全部。インフラのテクノロジーですから。

委員 「インターネットなど」で。

委員 はい。

会長 どうぞ。

委員 それから最後に、細かい言葉の修正を指摘したい点はたくさんありますが、その中でも1つだけ是非言いたいことがあります。13ページに政策指標（ベンチマーク）に関する基本的意見と書いてあって、せっかく1行目に「ベンチマークという呼称は、最善の目標という意味もあり、わかりやすい呼称とはいえない」といって、したがってこの表題で「政策指標」としていっていると思うのですね。それなのに3行目以下の2項目以下でも依然「ベンチマーク」になっていて、確かに討議の時はこういうふうにいっていたのですが、上のように定義したのであれば、以下では全部「政策指標」と表現した方が区民は読みやすいのではないかと思います。

会長 3行目以下ですね。

委員 3行目以下です。そうです。

会長 わかりました。ほかにございますか。

副会長 さんがあるんじゃないですか。

委員 資料2の、順番でいってもいいと思うんですけども、「はじめに」というところでちょっと簡略化し過ぎてということを書いたんですけど、必要であれば案を用意しますというふうに、ちょっと書いてこなかったんですけども、でも読みますと、最初のところに二つの文章ぐらいをつけ加えたらいいかなと思っていまして、「はじめに」のところで「杉並区は、」というふうに始まって、「平成11年」というその前のところですね。「2000年9月の『21世紀ビジョン』策定を機会に、杉並区は本格的な行財政改

革に着手し始めました。これからの自治体運営にとって、行政評価システムの導入は、財政状態のよしあしにかかわらず、継続的に行われる必要があると考えます」。その2文を入れていただいて、それで「既に、杉並区では」、要するに21世紀ビジョンの前から、「平成11年から、すべての事務事業を対象とした評価制度を導入し、」というふうにつなげてもらえると、一応今までの経過もちょっと入って、それでその重要性を、最初のときにたしかもちろん財政をよくするためもあるんだけれども、それだけじゃなくてということで財政状態がよくなってもやはり行政評価というのは大切だということを最初に入れたいと思うんですね。

それで、その文章の続きでいきますと……。

政策経営部長 ちょっと今のお話でよろしいですか。基本構想の21世紀ビジョン策定後に行財政改革に取り組んだということではなくて、行財政改革はその前から進めていますので、今の話ですとちょっと事実と違ってきますね。

委員 事実と合ったものでいいですけど、何かそういう文章をぜひ入れていただいてということが1点と。ここ「はじめに」のところで言いますと、あと3行目なんですけれども、「政策や施策のレベルを含む区政全体の評価システムとはなっておらず」を、「なっていないだけでなく、また3年間にわたって行ってきた事務事業評価も、行政による自己評価（内部評価）で行ってきたため」というふうにしたらどうかなと考えてきたんですが。

それとあと、2行下で、「現在の事務事業評価に加え、政策評価、施策評価のあり方なども含めた総合的な行政評価システムの構築」、括弧づけというのはあんまりよくないというふうに　さんから言われるかもしれないんですが、その総合的な行政評価システムの構築というところの後の括弧づけで（政策指標、費用対効果、住民満足度及び外部評価の仕組みなど）というふうに具体的に列挙しておく、導入としてわかりやすいんじゃないかというふうに考えてきたんですが。もし問題なければ、それでお願いしたいなと。

たしか、前々回に委員の方から公募のときのあれでたしかそういうようなことが書いてあったので、それをきちっと最初に書いていることで、仮にその以降で書かれてなかったとしても、当初はそういう目的で始めたんだなというのがわかりますので、それでお願いしたいなと思います。

政策経営部長 ちょっと今の点でよろしいでしょうか。

事務事業評価について内部評価だけで行ってきたというお話なんですが、1,000とか

1,500とかに及ぶ事務事業評価というのを外部評価で行う場合というのはどういう効果があるのでしょうか。私どもは事務事業評価の評価表というのはすべて公開をしてくれていますので、そういう意味では外部の評価にもさらしているというふうに思っています、これをまた、例えばコンサルだとか、そういうところに委託をして評価をするというようなことはおよそ現実的ではなからうというふうに思っています。

委員 そこが中心となっているためというふうになっているということによろしいのでしょうか、区としては。

政策経営部長 したがって、事務事業評価の外部評価というのはどういう形が一番望ましいのかというのは……。 さんがおっしゃるのはどのような考え方の……。

副会長 完璧にやるということは言えるでしょうけれどね。ことしはこれをさいころを振ってこういうふうにするとか、この分野ならリスクが高いから嫌だとか。ないことはないと思いますけど、包括的に全部やるということはないですね、いずれにしても。

委員 私もそれは全然思いません。

副会長 だから、それはやるとすれば、要するに緊張感を与えるということで、区民の目に触れているからそれでいいという判断も一面においては成り立つし、それだけ金をかけてどうかという判断もあるし。そこら辺は評価が分かれるところです。

委員 私、今の委員の発言は、事務事業評価は内部評価である、そしてそれをやるとここに表現している自己評価が中心になっちゃう、と。したがって、外部評価である政策評価とか施策評価をやるんですよというのが行政評価システムの根幹ですということで、委員が今言われていたのは事務事業評価を外部ですという意味じゃないというふうに私は理解していますけれども。

政策経営部長 事務事業評価と施策評価なり政策評価なりをどう結びつけていくか。これは外部評価も取り入れるための一つの課題ではあると思うんです。今回の報告の中でもその辺のご指摘はいただいていると思うんですね。それはシステムとして考えていく必要があると思っています。

委員 直接は事務事業によって私たち区民が区と接触するわけですから、やはりそれに対して外部評価がどれだけリンクして、評価が是正されていくかというのは一番注目のポイントだと思うので、そこら辺はぜひ……。

会長 いや、事務事業評価って、もともと内部管理のものなんですよ。だから、外部の人がそれに対してどうこうというのを想定していないんですよ、もともと。というのは、

では企業経営を外部評価するかというわけですね。外部評価をするのは公認会計士であったり……。

委員 株主総会ですね。

会長 ええ、株主総会であったり利害関係者であって、それはもう、ちゃんと決まっているんですけども。もともと、事務事業評価というのは内部管理志向だから、それを外部評価するということ、それから内部評価だからだめなんだというのはおかしいですよ。そうすると、企業のいろんな管理業務を内部で勝手に社長以下でやっているからだめなんだというふうな、そうじゃなくて結果を見てくれということだから。役割が違うんですよ。

委員 基本的には私は会長が今おっしゃったとおりで、内部評価であるという。ただ全体の中で、この表にもありますとおり、4ページにもあるとおり、こういう関連づけがありますよということが位置づけられたんで、区民としてもはっきりわかるだろうと、そういうふうに思っております。結構です。

委員 よろしいですか。今のことにつながるかどうかわからないんですが、事務事業のこと、たしか前回ですか、前々回に部長さんの方から1時間ぐらいになってはわからないという話があって、そうであればもちろん内部評価なんですけれども、実際に区民とか現場の職員が対峙するのは具体的な事務事業であって、その中でやりとりをする余地というか、全くもう内部評価だけでいいんだというのがちょっとよくわからなかったんですね。

それで、企業のことを今おっしゃっていましたが、やはり公共性ということであれば、さらに21世紀ビジョンで区民が創るというふうに言っているときに、今回は主として政策評価システムということですけども、全体の行政評価システムの検討委員会ということになったときにそういうところまで、できるかできないかは別なんです、そういうことが検討されたということがとても重要じゃないかなと思うんですよ。それこそ、会長さんがおっしゃっていることはもう確かにそのとおりなんですけれども、それだけで終わらない何かきっかけに今回の検討委員会がなったというふうに、それは私の思い過ごしなのかもしれませんが、そういうふうに思いたいということなんですけれども。

副会長 評価のペーススの中に住民参加するか、どこかに書いていましたよね。だから、そこで読んでいただくということと同時に、事務事業レベルでも実は区民が、そういうことでは満足度評価を通じて、間接的に区民は関与しているわけですよ。だから、そこら辺はたしかどこかに書いてあったので、そこら辺で読み込んでいただけないかということ

为什么呢、強いて言えば。だから、全くそういう意味でそれを外部と考えれば、それはもうそういう要素もあるということではある。

委員 今のは14ページの外部評価のあり方の二つ目ですか。「政策、施策、事務事業の全ての段階で、外部評価が必要である」というのは、間接的にということ……。

副会長 それを読んで合意にさらず。その文章の読み方までは難しいかもしれませんが。

委員 そういうふうに書いてあるので。ここに。

委員 書いてあります。

委員 基本的意見で、堂々と。

副会長 えっ。

委員 外部評価のあり方に関する……。14ページの。

副会長 これは一つの意見でしょう。

委員 一つの意見です。

委員 「基本的に」とあるので。

副会長 それは、この検討委員会の総意ではなくて、そういう意見もあったということをとどめておくということですから。

委員 ただ並べてある。

委員 だから、付随的、基本的となっているから。基本法みたいな。

副会長 それはそういう考え方もあるからここへ書いてあるので。基本的意見というのはちょっとよくないですね、確かに。主要なその他の何か……。基本的というかどうか、わかりません。基本的というのはよくないね。何か参考だな。参考というのはよくないので。基本的かどうかわからないんですね。

会長 基本的をとりますかね。

副会長 ええ。

委員 関する意見。

委員 意見ですな。主な意見ぐらいかな。

副会長 主かどうか、価値判断が入るから。

委員 先ほどのところで、私は、「地区評価（内部評価）で行ってきた」というところがちょっと言い過ぎであれば、もとの文章、「内部評価が中心となっているため」でも、もちろん構わないです。ニュアンス的にちょっと行き過ぎだという表現であれば、その表現でいいと思っていますけれど。

副会長 だから、従来は事務事業レベルだったからおのずと内部評価にならざるを得なかったんだと。そういうトーンで書けばいいということでしょう、おっしゃっているのは。だから、これからはもう少し大きな施策とか政策レベルで考えるとどうしてもこれは外部の目も必要になってくるだろうと、こういうことでしょう。

委員 その関連性で事務事業にも内部評価の可能性もないとは言えないということですよ。やれるかやれないかは……。

委員 事務事業というのは、決まった事業がちゃんと遂行されているかということですよ。我々がやったのはこの事業そのものが本当にあったのかということを見るわけですよ。そういう意味での事務事業評価ですよ。全然違いますよね、同じ言葉を使っている、中身は。進捗管理は内部でやればいいと思うんですよ、決まったことがきちっとやられているかどうかという意味で。ただ、その事業が本当に必要なのか、本当にこの適正なコストを使っているのかという評価は、もっと上のレベルでやる。そういう意味でも事務事業評価というのは上でやるわけですよ。だから、今の間接的にというのはそういうことだと思っんです。同じ言葉なんですけど、違うんですね。

委員 そうですよ。だから、さっき言った総合的な行政評価システムの構築のところ、費用対効果というか、コストパフォーマンスというのをやはりちゃんと入れておけば、そこら辺がある程度読む人にとっては読みこなしてくれるかもしれないということも含めているんですけども。

委員 その点に関して。先刻、委員も言われたことですが、まとめの中に「構造改革」に関する語彙、そういう文言が1つもでてこない。

本日は最終回ですが、改めて第1回目の検討委員会で配付された冊子や、それ以降の資料、報告書、その際の説明を思い出したのです。

杉並区の「構造改革」は小泉首相以前に区長が「聖域なき構造改革」と所信表明の中で明言されている訳です。この表現は区長のボキャブラリーでしょう。そして、「行財政改革」が出てきた。更に次に「21世紀ビジョン」とくる。私自身、「行政評価」といった時に、「行財政改革大綱」の方が先ず頭に浮かんでくるのです。

ところが、この検討委員会の場では、別に委員を名指して批判する訳ではないのですが、「21世紀ビジョン」の協働と参画とか、開かれた行政とか、ビジョンの理念ばかりが先行しているような気がしてなりません。

私としては、「行財政改革大綱」とその後の「21世紀ビジョン」は構造改革の両輪だ

と考えているんですね。ましてや、「行政評価制度」というのは、ビジョン推進サイドの仕掛けではなくて、本来は行財政改革サイドのエンジンというか、スクリューみたいなもの。その手段だと思っているんです。何かにつけ、「21世紀ビジョン」の名が挙がるのだけれど、これでは片手落ちと言わざるを得ない。

ビジョンには夢を掲げた将来像ですから、それはそれでいいのですが、私としては現実問題として、むしろ「構造改革」と言われた方が納得のいくものだし、はるかに関心が高い。これは、人それぞれの好み、感覚の問題なのかもしれませんが。

とにかく、「行財政改革大綱」の文言や構造改革という表現が1度も出てこないというのは、この検討委員会の席に座っていて、ずっと腑に落ちないままでした。非常に物足りなさを感じてきた次第です。

今さらこんなことを申し上げるのはどうかとも思いましたが、今日までずっと感じて来たことですので。

委員 そのこのところは、順番としてここが適切かどうかわからないんですが、私の資料2の2番目の「副会長からの3つの課題について」の3番目で、政策評価と事務事業評価との関係についての「行政評価＝三層構造の21Cビジョン・基本計画・スマートすぎなみ計画との関係（位置づけの明確化、現状の記述）」というふうに一応書いているので、ですから、そこであれば、だったら、むしろ基本計画・スマートすぎなみ計画まで21世紀ビジョンだけじゃなくて、そこまで書いてもいいと思います。

委員 昨今、「構造改革」という言葉は、区民にとって余り心地のよい響きじゃないかもしれませんが……。

委員 そうですね、ビジョンだけだと、実際の計画がちゃんとできているんだよということを行っています。

委員 だけど、区民にしてみたってコスト意識というものがある。一人当たりの行政コストというのがトップに上がっているくらいだし。区民の関心が、きれいな、いわゆる絵にかいた、すばらしい夢物語の21世紀ビジョンの実現だけだという訳でもない。本当に区政に興味を持つとしたら、これだけの施策にどれだけのお金がかかっているのかと。アンケートにもありましたよね、自転車に1億円のコストがかかっているということがなおざりにされている、と。従来のような要求型の参加の仕方ではない、本当に区政の台所事情をよく考えるというステップアップした区民の参画意識という観点に立つべきではないかと思うんです。

委員 ですから、具体的には今の一つの案として出しているんですけども、この資料2の「はじめに」のところを読んでもらったらわかるんですが、「当委員会設置に至る経過の説明（特に21Cビジョン策定以降の動向との関係）が簡略化しすぎてい」ということで、そこは……。

委員 私の言いたいことは何も経過説明が足りないとか、そういうことではないんですよ。

委員 ですから、今言った21世紀ビジョンだけではなくて、基本計画だとかスマートすぎなみ計画まで入れれば、行財政改革大綱の具体的な中身になるわけですよ。それを入れてもいいんじゃないですか。

委員 やはり21世紀ビジョンが余りにも出過ぎちゃって……。

委員 両輪だと思っているの。少なくとも検討委員会としては、そういうふうな意識を持たないと、幾らきれいな、区民が創るみどりの何とかといったところで、やっぱり私は物足りません。

委員 作文なんですよ。

委員 私はそれは入れていいと思うんです。

委員 やはりそうするとこの2ページの3番の背景というものが先に出て、特に1、2、3、4、5と、ちょっとこれ、テクニカルでつまらない話ですけど、と というのが重なっちゃっているの、イロハにするとか、iにするか。

委員 基本計画の前文（区長の言葉）に書いてありますものね。ちゃんと行財政改革を進めるということが。

委員 あと背景の中で、やはり行政が直接に評価を受けてこなかったという歴史、それはぜひ触れてほしいんですよ。NPOシステム、例えば医者にしる学者にしる弁護士にしる、公的な評価は……。

会長 すみませんけれども、それは行政批判の歴史的体系的叙述になっちゃうんですよ。行政は批判されるためにあるわけだし、選挙によって洗礼を受けるわけだから。

委員 直接的には……。

会長 では、それをここに書いて何の意味がありますか。行政はけしからんと、行政は批判を受けてこなかったんじゃないかと。

委員 私はそういうことを言っているのではありません。

会長 NPOによって批判するのがいいんじゃないかというのを書き込めということで

すけれども、もしそうであれば、2ページのところを具体的にご提案ください。

委員 (5)のところ。3の に基本計画、直接的には評価されなかったという、単に1文なんですね。3ページになっちゃうんですか。要するに公の、民間というのはそれこそ厳しい批判にさらされて生き延びてきた。ですけれども、行政は、それは議会という間接的な評価を受けていますけれど、どうしても包括的、予算的な……。

会長 いや、それは取り上げません。私はそう思わない。企業が批判にさらされて良好な経営をもたらして、行政は全くそういう経験がなかったか。そんなことはありません。僕は、ないと思う。そうであれば、すべての企業は栄えて、倒産も何も無い。不正も何も無いはずですね。僕はこう思うんですよ。行政だからだめだ、企業だからいいという、そういうイデオロギーや価値観は、僕は反対です。

委員 そういう話じゃないんですけれどね。

会長 いや、それが評価になっているのかな、よくわからないけど。いや、今、皆さんが議論しているのは、あんまり本質的なところじゃないんですよ、実は。

委員 ないですね。

委員 背景ですから。

会長 背景とかそういうことだから、ここは作文なんですね。むしろ、具体的な組み立てのところで言っていた方がいいんじゃないでしょうかね。というのは、その考えの違いがちょっと際立ってくるようなところは、ちょっと今の時点では入れようと思ってもあんまり入らないというか意味がないというか。もう一回やりますか、では。延々と。お任せしますから。

委員 ちょっと意味がよく理解できないところがあるんですけど。

会長 どうぞ。

委員 11ページ、7の評価の活用。ここ、随分追加していただいて非常によくなったところだなと思っているんですけど。この最後の5のところの、前言ったのが反映されていて、「組織の改革」という言葉が入ったのでここはすごくいいんですが、このもとの人事の調整というのが残っていて、これが逆に今度意味がわからなくなってしまう。

会長 これは、人事の評価かな。

委員 人事制度とか人事評価の制度とか、そういうのはわかるのです。人事の調整というのはもともとちょっと組織をいじくろうというレベルで言っていた言葉だけが残っちゃっているんで、逆にちょっと意味がわからなくなっちゃったなと。よく、民間企業の話

行政の方にすると、頭からそれはできませんというのが多いものの一つにインセンティブ制度なんていうのが例えばあるんですね。インセンティブって我々が口にした途端に、行政の方はできませんと言っちゃうんです。法律の問題とか、いろんな問題が我々あるのかもしれないが、やはり人に何かさせるときにはインセンティブというのは非常に実は重要でして、なぜこういう、民間で成功している制度を取り組まないのかと、僕なんかは思っちゃうんですけれど。そういう意味では、ここで人事制度とか人事の評価の制度と調整とか、そういったところへぜひ向けてもらうのもいいんじゃないのかと。頭からそんなことはできませんと言わないで。

副会長 これは人事管理でいいんじゃないんですか。

会長 いいんでしょうね、これ。

委員 人事管理がちょうど。

副会長 反映だから、反映のやり方はいろいろ話はあるのだが……。

委員 そうですね。ぜひ。

副会長 調整と書きたいんでしょうけれど、人事管理でいいんじゃないんですか。

委員 そこがちょっと気になったところです。

副会長 ちょっと、一般区民にはわからない言葉でしょうね、調整というのは。

委員 順番でいいですか。

会長 どうぞ。

委員 2ページ目のところで1の(1)のところで、ここは と書いたんですけど、先ほど言ったように背景を順番はどうでもいいんですけども、ここ、 じゃなくて一つの文章として段落を変えるのでいいんじゃないかなと。そうすると、例えば2のところに の次にまた 、 とか、本来はちょっと違う方法にしなくちゃいけないというのもありますし、あえてこれを とか括弧とかそういうふうにしなくとも、一文で段落を変えてする文章でいいんじゃないかなと思うんですが。それがちょっと気になった。

委員 私はむしろこっちの方がはっきりしていいです。

会長 何かほかのが、(1)、……。そこをだから、何か変えたいですね。

副会長 重複しているから。これは使い分けなきゃいけない。これは使い分ければいいでしょう。

委員 あと、外部評価のことを、後でまた出ると思うんですけども、ここでいう のところに3行目の、ということが外部評価を含め総合的かつ体系的に評価されなければい

けません、と。外部評価を含むといったのか。違うかな。要するに外部評価のことも含めてというのはさっきのところに入れば、ここはあえて言わなくてもいいんですが、どちらかとにかく外部評価というのが重要性を喚起したい言葉をちょっと入れたいというのが一つあります。

会長 すみません、何ページでしょう。

委員 2ページ目の1の(1)の ですが、「ということが、外部評価を含めたシステムとして総合的かつ体系的に評価をされ」と。

委員 それって、「総合的かつ体系的」の中に含むんじゃないですか。

委員 いいですかね。

委員 ええ。ですから、それだけ個別に出す必要はここで必要あるのかどうかと思うんですけど。なければ、要するに外部的な評価をすることも総合的に体系的なはずなので、あえて強調しなくてもいいという。いや、強調される理由はわかりますけれども。

会長 それで、ちょっといいですか。きょうまとめてくれと言われたのであれですけども。外部評価についてなんですけれど、6月17日付の日経新聞の朝刊にもちょこっと出ているんですけど、それは日経地域情報という中にもこの外部評価について全国調査をしたのがありまして、いろいろ実は発展途上で問題点があるんですね。それで、僕はある人から反市民主義者、反民主主義者だと言われるんですけども、市民が評価というのはできない、一般的・抽象的市民は評価できないと、僕は思っているんですよ。それから、外部評価は基本的には首長と議会が民主主義国家でやるべきであって、外部の専門家だけでそんなのやれるはずがない。なぜならば、外部の専門家は選挙で選ばれていないんですよ。責任がとれないんです。

委員 正当性がない。

会長 正当性がないから。だから、専門家としてアドバイスはできるけれども、そういう人にすべてをゆだねてやるというのはおかしいというのが僕の持論で、ちょっとそういうことも出て報道されているんです。ですから、外部評価に依存するような、市町村長や知事は一体何なんだと僕は言いたいわけですよ。だって、自分のところの仕事でしょう。自分が評価ができないから外部にやってくれ、と。これは職務を放棄しているのと同じなんですよ、僕に言わせたら。まず内部的にきちんとやる。その上で外部にもやる。それは議会もあり、監査委員もあり、市民の目もあるというのが正しい民主的な国家のあり方であると……。

副会長 それはちょっと違うと思うんですけどね。要するに首長が自分のやっている業務をより正当で、要するに正しいということを第三者にチェックしてもらうことによってみずからの行為の正当性をより担保しようという意味合いで外部評価システムがあるんだと思いますよ。そういう要素がかなり強いんだと思いますよ。

会長 だけど、その外部評価、既にその委員会をつくらなければ、あるいはそういう仕組みがなければ。

副会長 その方が外観性がいいわけですよ。客観性を担保しているという。

会長 うん。

副会長 だから、それは国だって、何ですぐ第三者評価機関をつくるかというのは、実はそんなところでなかなかできっこないというのもあるにしても。それはやはり、余りこいうことは言えないけれど、政治的な意味があるんですよ。

会長 いや、それは意味があると思うけれども、いろいろあると思うけれども、そもそも、僕は非常に懐疑的なんですよ。

副会長 ああ、それはおっしゃるとおりだと思いますよ、理論的には。

会長 というのは、実際に自分が事務局をやったときに、マニピュレーションは幾らでもできますよ。これ、できます。これは、フルタイムで自分はその仕事をやっているわけだから、絶対に負けないわけですよ。そして、時間と資源があるわけですよ。そうすると、第三者の名をかりてごまかすことが実は幾らでもできるんですよ。これが一番危険なんですよ。だから、外部評価をするということが100%正しいということはありません。ということなので、僕は今も皆さんが非常に外部評価、外部評価とおっしゃって、内部評価はだめだ、外部評価はいいという、そういうのは、前提の組み立て方でこれをやろうとするのは、僕はちょっとおかしいような気がするんです。

副会長 ただ、外部評価で大きな改革はできないんだけど、中的な改革って、割合できるんですよ。みずからは言わないけれども、外部機関を使って言ってもらおうという。しかし、本当の大きなことはなかなかできないんだけれども。最後は選挙とか別のやつになるんですけど。そういう意味で、あってもいいかなというのが私の感じで。

会長 そう。

委員 要はバランスをとるといふ。

副会長 そうそう。

委員 今まで余りにも内部しかなかったんで、外部がなかったのどと。

委員 そう、それなんですよ。

委員 少し外部の要素を入れて、バランスをとりましょうと。

委員 内部だけだというよりはちょっとあった方がいい、と。外部だけに頼ったらだめというのは、これは当たり前ですよ。

委員 完璧なものってなくて、アメリカもあれほど外部取締役だとか入れて、外部活動を言っている、エンロンが起こるわけですよ。

副会長 外部取締役を……。

委員 しかし、だからといって、外部はむだだとかだめだとか言っているんじゃないで、どうすれば正しい外部の人間が入るかということは努力しているわけですね。そういう努力の始まりだと思うんですよ。

委員 外部を使うというのは、基本的には使っている人のモラルの問題なので、どう使うかというのはマニピュレートできるのは当たり前の話ですよ。ですから、外部評価をする主体が複数できる可能性になっているわけですよ、ここでも。議会もあるし、市民もできると言っているし、あるいは行政が第三者機関に頼む場合もあるんですから、もうそれで十分じゃないかという。それぞれ正当性があるわけですから、それでもう十分だし、外部がそんなに重要なものではあるけれども、とりたてて何かスポットライトを当てるほど特に強調する必要もなく、全体の中で重要な位置を占めているんだというような解釈をした方がいいんじゃないかなと思うんですけど。

委員 そうなると、外部評価の9ページのところの表現とかのあたりの話になるのかもしれないのですが、今おっしゃった最後から2行目ですか、「外部評価委員会は、『第三者性』『専門性』『公正性』『中立性』を最大限重視し、外部の専門家を中心とした組織であることが望まれます」ということだったんですが、前々回か何か、たしか一つじゃなくて複数の外部評価が、今おっしゃったことも含めてですけどそれが前提じゃないと、逆に言うと先ほどおっしゃったように専門家を使ってという……。

委員 いや、これは行政が依頼するものですよ、この外部評価委員会というのは。それはそれであって構わないと思うんですよ。行政がやるものに対して、自分から、みずから客観性を求めているという行為ですから。

副会長 そうです。

委員 ですよ。議会は議会で、もしやるんだったら議会がやればいいんですよ。別にここで定める必要はない。市民がやるんだったら、NPOなりなんなりつくって、やれば

いいんですよ。でも、ここに書く必要はないですよ。だったら、そうしなきゃいけないわっちゃうわけですから。少なくとも、行政の立場としてこういう客観性は保ちますよという宣言ですよ、これは。そうすべきだという。だから、外部評価はほかのところでいっばいできるかもしれないけれども、それをどう議論していくかはいろんなところでやればいいし、議会でやるかもしれないし、議会として行政に圧力をかけてくる、いろんなことを言うてくるかもしれないしということじゃないかなと思うんですけど。チャンネルを絞る必要はないと思います。

委員 今回のその話で、前々回の資料のところ、きょうもちょっと書いたんですけど、2の副会長からの3つの課題についての(2)、外部評価システムについて、「外部評価委員会のあり方（既述3つの形態の検討を含む）」と書いてあるんですが、それは前々回の資料で、簡単に言いますと今回のようなもの、行政を除いた住民、NPO、企業、学識経験者を含めることの可否を含むという、そういう一つの考え方ですね。それから行政も含めたプラットフォーム型の外部評価委員会、それから、今回出てきている外部評価委員会は住民を除いた学識経験者、専門委員によるものということで、今回条例で行政評価のことが取り上げられているんですが、私はできればそこに外部評価委員会のことも複数必要だというようなことを入れてもらえたらいいなと思うんですね。例えば、今の話でいうと、専門家だけだとやはり独善性になる可能性も、先ほど会長さんがおっしゃったような部分もあると思うので、それであれば、あと専門委員じゃない、もう一つの外部評価委員会みたいなものの可能性をちょっと、ここに書いたからってやらなくちゃいけないということではないというのはもうずーっと出ていましたよね。そういうことであれば、余計書いておくことに何ら問題はないし、私、できれば専門委員じゃない者もここに書かれてもいいんじゃないかなと。

副会長 だから、これはよく読むと「最大限重視し、外部の専門家を中心とした」となっていますから、すべて外部の専門家で構成されている文章にはなっていないんですね。ですから、当然、通常の区民が入る余地は、別にこれは……。

委員 この間は、入れちゃうとそれを排除できないからということで。

副会長 排除は別にしてないですね、この文章は。ですから、最終的には区長がお考えになって決めればいいことで。そういう意味では玉虫色は玉虫色なんだけれども。ただ、トーンとしてはやはりこれは専門的知識がある方がやってもらった方がいいだろうと。しかし、全くの一般的な区民の参加を拒んでいるわけじゃないわけですね、決して。

委員 専門委員じゃない人でできちゃったときに、そうじゃない者の可能性もちゃんと政策的に……。

副会長 だから、中心ですから。専門家で独占する、とは書いていないんですから。中心だという以上は、当然そういうことです。

委員 複数ということはどうですか。先ほども……。

副会長 複数かどうかわからないけれど、それは……。

委員 外部評価委員会が複数できるかということですか。

副会長 それは……。

委員 それは必要ないでしょう。だって、これは行政がつくる、依頼する外部評価委員会でしょ。

委員 余りにも煩雑だという。

委員 それでまた複数つくるって、意味がないことじゃないでしょうか。

委員 どちらの外部委員会にも。

委員 でも、ほかのところで多様に。

委員 ええ、ほかのところは勝手にやればいいですよ。表現は悪いですが。

副会長 それはだから、外部評価委員会を公開にするとか、いろいろな手続があるわけで、そこに傍聴されたり、あるいはそここのところを見れば。

委員 ただ、さんNPOとかNGOとかというのを盛んに入れようとされている。

委員 ある中立の立場ではわかるんで、今そういう動きがありますし、行政もそれを活用しようとしていますので。ただここから一言もそれが全部削除されてしまっているというのもちょうとこう、僕は逆に違和感を覚えてしまっていて。せめて、さっきの話じゃないですけど、主な意見とか、ここではそういうNPOとかNGOの活用もこれから図っていきいたいとか、そういうことがあったことぐらい、どこかにあってほしいなど。ちょっと見たとき、ない……。

副会長 後ろの方に。ですから、なるべく本文に書き込めなければ さんの言いたいのは、12ページから14ページの中にこれは入れた方がいいんじゃないですか。

委員 そうですね。せめてNPOとかNGOという言葉はないんです。

副会長 それは当然そういう意見があるわけですから。 さんの意見というのはこの「おわりに」の後に、特にそれは入れる。排除するのは逆におかしいわけで、そういう意見があったことは事実なんだから。それはきちんと書くことがこの検討委員会の客観性

にもつながるわけで。

委員 そうですね、ある面、行政の肩がわりをしてくれる部分もあるわけですから。

副会長 それは、もう書きたいことが。

委員 ぜひ、どこかへこう。

委員 あと、今おっしゃった、公開ということ、もしここで必要であれば「外部評価委員会は公開を前提として、第三者性……」とか。それも言い過ぎですか。

副会長 基本的に公開でしょう、何でも。今の世の中は。

委員 公開を前提にというのは、何を公開。

委員 委員会を。

委員 議論とか、そういうプロセスとかも全部ということですか。別にいいんじゃないんですか。というか、当たり前というか。

委員 当たり前だけど書いているのというのは。

委員 いいんじゃないですか。と思いますけど。

委員 じゃあ、「公開性を前提として、『第三者性』『専門性』『公正性』『中立性』を最大限重視し、」ということ。

副会長 じゃあ、この「中立性」の後に「公開性」と入れればいいじゃないですか。

委員 ここに。

副会長 一番安心でしょう。

委員 それでは、そうしてください。

副会長 オープンにやるんだという。「公開性」と書けば。それはどっちでも使えるんだけど、実は。それがもろさもあれになったけど。「公開性」と言ったときに。

委員 ああいうことが。

副会長 それが一番いいんじゃないですか。

委員 はい。

あと、また2ページに戻っちゃってもよろしいですか。(1)の なんですけれど、これはここと書いてあるんですけれど、これだけではないので、行政評価が必要とされる主たる背景として以下の点が指摘できます、ということで、「主たる」というのを入れてもらえれば、ここだけじゃないよという。

委員 同じことなんですけれども、「主たる」を入れても同じですよ。 「も」と書いてあるので。これだけじゃないよというのは、この「も」であるんですよ。

委員 「も」でね。そうか。これは僕があれでしたけれど。そういう意味で。わかりました。

あと、3ページの(2)の、説明責任のところ、これはたしか何度も副会長さんがおっしゃった、説明責任という言葉自体は結果責任が伴わないのでアカウンタビリティという言葉を使った方がいいんだよというお話があって、もし日本語を使うのであればそういう趣旨で結果的には伴う説明責任の徹底とか、そういう言葉にしてもらおうといいかなと思うんですが。

会長 結果責任ですか。

委員 はい。「結果責任を伴う説明責任の徹底」。日本語でするのであれば。そういうたしか言葉が何度か出ていたような気がするんですよ。アカウンタビリティとはそういう意味だよという。それと……、これはいいのかな。次の2番のところ、行政評価の基本的な仕組みと書いてあるので、ここの表題もそうなんですけれど、行政評価システムということになっていて、あんまり本文のあとにシステムという言葉が出てこないの、ここの2番のところ、行政評価システムの基本的な仕組みというふうにしちゃうと、難しいんですよ。言葉だけの話なんですけれど。

副会長 システムという中に仕組みという概念が入ってくるから。

委員 ああ、そうか。だから、じゃあ入れないで。

副会長 そういう意味で入れていないという概念が。

委員 確認です。それだけです。

それであと、6ページの方で(2)の政策評価、施策評価、事務事業評価というのがあるんですが、それも……。

会長 ちょっとすみません。横山さん、やはり終わりませんね。

行政評価担当副参事 まとめるということで協力していただいて、絞っていただければと思います。

副会長 いや、まとまるでしょう。だって、さんの意見は後ろにかなり入っていない部分を入れればいいわけですから、本文としては……。

会長 いや、まとまらない。あと3分ではまとまらないという意味。

政策経営部長 できたら、意見をメモでいただいて。

副会長 最後はもう会長一任ですよ。

政策経営部長 これ、逐条的にやっていると……。

会長 僕は一任されても困るから。

政策経営部長 時間いっぱいには……。

会長 また、ちょっとやりとりしましょう。仕方ない。

政策経営部長 できたら、意見をメモでいただいて、それを会長と事務局にご一任いただければ。

会長 いや、一任はあんまりよくないと思う、僕は。それは皆さんの責任放棄だから。

政策経営部長 まとめることに協力いただきたいんですよね。何か延々と……。

会長 それと、いや、一任していただいてもいいけれども、僕はイデオロギー的にちょっと違うところがあるから反駁しますよ。それから、修正上の問題でしたらやりますけれども、しかし修正以前のイデオロギーの問題であればこれは修復不可能だから、両論併記か参考意見か、何かそういう形でまとめるということになると思います。

副会長 まあ、そうですね。いずれにしても、直したやつで納得していただかないというのは困りますね。それは非常に。 で……。

行政評価担当副参事 ちょっと事務局からよろしいでしょうか。

会長 どうぞ。

行政評価担当副参事 今、後でメモをいただくという前回も前々回もメモをいただいているんですが、まとめるということで協力いただいたメモをいただいて、それで表現を会長と相談しながら直して皆さんのところにお送りして、確認した上で区長に答申として渡すということではいかがですか。そうでないと、 さんを中心に幾らでも出てくるような気もするので……。

委員 私は異議ないです。

委員 私も異議ないです。基本的にはこれでいいと思っているんです。

政策経営部長 きょう、最終回ということでこれから区長がこちらに参りまして、皆さんにお礼のごあいさつをする予定でありまして、今、事務局から申し上げたようなことで後々報告書をまとめていただけるということであれば、報告書自体は後でまた会長にお願いをいただいて区長にお渡しいただくということで、きょうの段階でこの検討委員会としては最終回ということで、区長にお礼のごあいさつをさせていただきたいと思いますが、そういうことでいかがでしょうか、会長。

会長 いや、いいんですけれども、僕はちょっと釈然としないのは、外部評価システムを含めて基本的な意見というのがあるんじゃないかなと、ちょっと思うわけですね。

副会長 あるでしょうね。あるから、この文章でそれをカバーしているわけですよ、ここは。

会長 それで、それをもう一回基本的なところにさかのぼってやると、これは……。

副会長 大変ですよ、それは。会長、それは大変だ。それはけんかになるでしょう。

政策経営部長 先ほど来の議論を聞いておりました、会長と副会長との間でも若干ニュアンスの違いがあったりして、実は私も議論をお聞きしていて、いわゆる政策レベル、それもその政策が必要であるか必要でないかとか、それから、政策を達成するための手段としての事業の執行の仕方といたしまして、そういったレベルでの評価の問題と二つあるのかなと。政策が是が非かという部分での評価というのは、これは最終的には政治的責任を負える人間でなければ、この評価に責任は持てないだろうと。この政策を実行することが是か非かというようなことについては、だから、それを実行するための手段として、どういう執行方法がベターなのかと。これはいろんな評価があるんだと思うんですね。それは我々が内部的に考えた達成手段だけが決してベターなわけではないと思いますので、外部の評価に当然さらされてしかるべきだというふうに思っています。そういった部分が、少しく、議論の中でも入りまじっていた部分があるのかなというふうに思っています。

副会長 だから、これぐらいにわからないようなトーンで書いておけばいいと。それをあんまりじりじりすると、対立が見えてくるので。

政策経営部長 その辺はあんまり。そうなんですネ。

副会長 そうということですよ。

会長 実は、僕は全国的な調査で、それから各自治体のいろんな事例を相当細かく調べているんですよ。レポートも書いたことがある、論文も書いたことがあるので。本も書きましたけれども、やはり生々発展しているんですよ。いい言葉でいうと進化しているわけですよ。だから、ベストというのはなかなかないから、検討していただいて、その結果としてまずワンステップ上がって、それをさらに、近い将来にまたワンステップ上げる。数年かけて少し高みの方に行くという、全国的なレベルでいうと、上の方を目指すというのがいいんじゃないかと思うんですね。

副会長 それは、12ページにそういうことが入っていますが。

会長 そういう意味のことを書いているわけですけどね。

副会長 いいんじゃないんでしょうかね、そういうことで。これで終わりじゃないんだという。

会長 いわゆる先進地と言われている三重県とかももう2回ぐらい手直しをして、静岡県も2回ぐらいだったか、大体3年に1回ぐらいは手直ししているんですね。いろいろやってみて。だから、この12ページの1行目、2行目の付近のところは第一パラグラフ、第二パラグラフのところは、そういうところを一つ念頭に置いて、十分細かいところまで詰められないんですけど。それはシステムの性質上やむを得ないということで、ちょっとご納得いただければ大変ありがたいと思います。

副会長 ですから、この文章で書いていますから、この以下を「基本的になっていない」を除いてこの意見の中に若干これと違うトーンの方のご意見も書き加えておけば、本文としては「おわりに」までで完結するわけですから、それでいいんじゃないんでしょうかね。と私は思いますけれども。

会長 と山本さんからの話をいただいたので、山田区長、お見えでございますけれども、何かごあいさつをいただけますでしょうか。

区長 まだ続いている感じも……。

会長 いや、もう大分議論沸騰しまして、大体まとめる方向でやっております。

区長 それでは、一言ごあいさつさせていただきます。

本日まで、本当に皆様方には、とらえどころのない、または、ある面では未知の領域の、または確立されていない分野の議論を本当にしていただきながら、大きな委員会で8回、小委員会3回とお聞きしておりますが、11回にわたる熱心なご審議をいただきまして、本当にありがとうございました。

これから地方自治の時代で、特に住民から一番身近な自治体がどのように透明度を増し、またはその中で、自治に住民が参加をしていくということがどれぐらい達成できるかによって、恐らく各自治体のサービスの質、または住みやすさというものが変わってくるだろうというふうに考えております。日本にとってもまさに一番最先端の分野であり、またテーマとして皆さんにお願いしました今回の行政評価も、まさにそういった最先端の自治体を経営する上で不可欠のテーマでございました。長い期間にわたりまして、本当にありがとうございました。

会長、副会長、大変いろいろと、ご専門の点でいろいろとご指導をいただきまして、また委員の皆様にはそれぞれの立場で熱心なご議論をいただきましたが、今後この報告書を、……まとまるんですね。まとめていただいて、まとめていただいた暁には本当に今年度にまずできることをしっかりと実行して、施行をして、そして杉並モデルをつくっていき

たいと思います。

生んでいただいた皆様方ですから、どうぞその子どもが育つ過程も見ていただきたいと思いますし、私どもからも皆さんの方にその経過をまたご報告をさせていただきたいと考えております。

本日は、本当に最終回になりました。長い期間、ありがとうございました。心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。

会長 どうもありがとうございました。お忙しいところ、区長においでいただきまして、大変ありがとうございました。まだ具体的にちょっと残った、修文の必要が数点あると思いますけれども、きょう出たご意見である程度結論が出たところがあります。ちょっと技術的なところもありますので、それをまとめてもう一回、追加あるいは修文をさせていただきまして、それから、先ほどご提案がありましたいわゆるイメージ図をつけまして、それを私の案では、本文のところで軽く言及いたしまして、今まで述べたようなこういうのはこんなイメージになるんだよということを示すような形で入れまして、あと幾つかのご意見で12ページから14ページの中に盛り込むべきものは入れさせていただきます。きょうのまたご意見の分もこっちに入れまして、そしてやるとちょうど25ページぐらいになるんじゃないかと思うので、そんな構想で今考えておりますけれども、できるだけ早くまとめまして皆様にご連絡できるようにしたいと思っております。

ほぼ丸1年検討いたしまして、私、昨今の動きを見ておりますと、大変、皆さんと議論をさせていただきましたが、本当にこんなに熱心にやるような委員会あるいは審議会はそんなになくて、通常はおぜん立てをして、何か粛々と、清々と、という政治家の好きそうな言葉で運ぶようなのが多いのでございますけれども、本当にご熱心なご議論をいただきましてありがとうございました。

これを踏まえて実行していく中でまた問題点がいろいろ出るとは思いますけれども、それは別にシステム自体の問題というより、あるいは政策全体の、行政全体の問題がそこでむしろクリアになるという意味でかえっていいのではないかと。がんが進行していてもなかなかわからないである日突然倒れるよりは、コレステロールが少し高いというぐらいのときにわかった方が生活習慣病は治るということでございますので、そういった形で、区政全般についてこの評価システムがうまく機能すれば大変ありがたいと思っております。

どうも、本当に長期間、皆さんありがとうございました。私が至らなくて紛糾いたしまして、副会長初め皆さんに大変ご迷惑をおかけしましたことをおわび申し上げまして、ご

あいさつにかえさせていただきます。どうもありがとうございました。

それでは、第8回の委員会を終わりにいたしたいと思います。どうもありがとうございました。