

平成 20 年 5 月 8 日（木）練馬区行政評価委員会（第 4 回）

平成 19 年度 第 4 回 練馬区行政評価委員会 要点記録

日 時	平成 20 年 5 月 8 日（木）18 時 30 分～21 時 00 分	
場 所	区役所本庁舎 5 階 庁議室	
出席者	(委員) 委員長 廣野 良吉 副委員長 シーク 美実 副委員長 谷口 敏彦 委員 新木 繁男 市川 庄司 加藤 うたみ 末田 正幸 橋本 満洲雄 廣田 政一 宮崎 健二 (敬称略)	(事務局) 企画部長 中村 経営改革担当課長 藤田 経営改革主査 本山 経営改革担当 四本
議事次第	1. 施策評価結果に関する提言の検討 (1) 目次 (案) (2) 評価結果 (案) (3) 提言 (案) 2. その他	
配布資料	資料 1 練馬区施策評価結果に関する提言～目次～ (案) 資料 2 - 1 評価結果について (第 1 専門部会案) 資料 2 - 2 評価結果について (第 2 専門部会案) 資料 3 提言について (案)	

開会

○ 委員長

定刻になりましたので、第 4 回の練馬区行政評価委員会を開催いたします。

○ 事務局

本日は、関口委員が欠席のため、10 名です。また、傍聴はありません。

★ 議題 1 施策評価結果に関する提言の検討

(1) 目次 (案)

○ 委員長

まず資料 1 です。5 月 1 日の第 3 回委員会では、提言の骨子案を提示して、委員の皆さんにご意見いただきました。本日は、この骨子案に肉づけしたものについて検討していただきたいと思えます。資料 2 については両副委員長から説明をお願いいたします。

★ 議題 1 施策評価結果に関する提言の検討

（2）評価結果（案）

○ 副委員長

資料 2-1 評価結果について（第 1 専門部会案）説明

資料 2-2 評価結果について（第 2 専門部会案）説明

○ 委員長

この 2 つの評価結果について、ご意見・ご質問をお願いします。第 2 部会の健康福祉のところは、これから案を作成するというので、書き方についてご意見をということです。

○ 副委員長

ひとつ懸念があったのは、分野別に分けてみたところ、3 つ目の行政の分野のところは、施策が 1 つしかないの、バランス的にどうかと思います。

○ 委員長

第 1 部会、第 2 部会とも、ほぼ同じような形となっています。わかりやすいのですけども、報告書ということでは、こういう書き方でいいのかどうかという点があります。

○ 副委員長

正直言って、ここでどういうことを、何を訴えていくのかがイメージできてないのです。何をメッセージとして、自分が出そうとしているのかが明確になっていないので、それで皆さんに、伺いたいと思います。

○ 委員

事務局に質問ですけども、レポートに、この○△の一覧表は付くのですか。

○ 事務局

添付するかどうかは、委員会で議論いただければと思います。構成の問題になるかと思いますが、最初に一覧表をつけると、これしか見ないということを委員長も前回の委員会で懸念されていました。参考資料として、全体を補完する意味で付けるというような取り扱いも考えられると思います。

○ 委員

一覧表を付けると後は見ないのではないかとありますが、逆に文章で書かれると、かえって見ないと思います。人間は文を読むより視覚に訴えた方がいいと思います。

○ 委員

評価結果についてという部分と提言のところと見比べてみたときに、この 2 つの紙が並べられていけば、この提言の方は非常に面白く読める気はしますが、このデータについては、提言に比べると無機質な感じがします。どういう書き方にして後につないで読んでもらえるか、あるいは、○×△の一覧表だけにしてさらっと流してしまうのか、分かれ目になってくるような気もします。

○ 委員

意見が非常に似ているのですが、提言の方に非常に重きを置いて、むしろ評価結果というのはアペンディクス（付録）的な要素にするのかどうか。これを見ると、単なる「現状はこうでしたよ」というような感じなので、これはこれでいいと思うのですね。ただ、これにもう 1 つプラス何か前に来て、そして提言があって、このアペンディクスが出るという形だったら、これは使えるなという感じがしました。

○ 委員長

今の趣旨は、評価結果についてアペンディクスにするということですか。

○ 委員

そうです。

○ 委員長

練馬区の施策評価の結果に関する報告書ですので、報告書である限りは、基本的には提言ということの前に、必ず分析があって、その分析に基づいて評価になる。ただし、これもあれもという書き方ではなく工夫が必要です。それから、全体を一覧表にすると、確かに明快です。ただ、問題は、表を見て簡単に判断してしまう。言ってみれば落とし穴といいますか、そういうものがありますので、何かの分析の成果を書かなければいけない。表は表として、何らかの格好で使うことはできると思いますけれども、それを使うとしたら、最初に持ってくるのではなくて、分析の結果はちゃんと書きたい。それを書いた上で、そういう現状認識をした上で、一覧表を見るという格好にするわけですね。

○ 委員

この行政評価委員会に何を求められているのか。行政評価をされたものが妥当であったかどうかというのか、施策自体の妥当性まで見るのか。その点が報告書を書くときに両方とも書くのか。どちらか片一方書くのか。

○ 委員長

我々は、あくまでも施策評価結果に対する話ですから、評価そのものが果たしてどうなのかと見るわけであって、施策そのものを評価するものではないのです。ただ、評価そのものが妥当だったかどうかと見ると、どうしても施策の問題に入ってしまうのです。だから、そこをどの程度、我々が気をつけて進めていくかというのが重要だと思います。

つまり、内部評価したものを我々が評価委員会として見るわけです。評価の結果に対する我々自身の見方を書けばいいのであって、施策そのものの妥当性になると、これは、また違った議論になります。委員会の趣旨とは違いますので、そこは本当に触れざるを得ないところに触れるけれども、最小限にしてもらおうと。そういうことです。

分析の成果を書くときの書き方としては、例えば縦軸と横軸のような格好で何かを書いておいて、要は 1 ページでありましたけれども、もうちょっと縦軸・横軸的に書いて、それで並べていくことによって読みやすくなるかなという感じはします。例えば施策を達成する手段、事務事業について、あるいは成果指標についてという、例えば横軸のところそういうのを書いて、縦軸の方に、成果とか、成果と経費の比較であるとか、要因分析とか、総合評価、それを縦に書けるような、そういう格好で、横軸と縦軸にやった方が読みやすいかなという感じはするのですが。でも、それも果たしてできるかどうかという感じもする。

○ 事務局

幾つか視点があると思います。一覧表はわかりやすいけれども中身には全然触れていない。個表を見ると分析がある。例えば○、あるいは△になった部分についての分析。また、全体としての視点というのが 1 つ考えられる。各部会で、「部会としてはこういうふうな見方をしましたよ」というような頭書きみたいなものがあると、そこが 1 つの軸になって、それに沿って見ていったらこういう結果になりましたという、それぞれの項目がもう一つの軸というふうな形で何か考えられるのではないかなという気がします。

○ 委員長

その場合の「頭書き」というのは、どういう意味ですか。

○ 事務局

妥当性の評価をしていくに当たっての、各専門部会のスタンス、「こういう共通項で見いきましょうね」というようなもの。各専門部会の進め方みたいな部分です。何の考えもなしに、単に見ていったという話では全くないので、その部分の何か 1 つ頭のところがあると、それに沿って見ていくと、こういう結果になりましたというような中身が出していきける。あとは書き方とか、構成の問題になるかと思います。

○ 副委員長

分野ごとに出すというのは、うまくいくかなというのがあります。区民生活と環境は、まとめて書ける感じはいたします。

○ 事務局

第 1 専門部会ではこういう形でやりました、その上で、「区民生活の部分ではこういうふうになりました」、「環境まちづくりはこういうふうになりました」という形。

○ 副委員長

先ほどのご意見ですが、おそらく今、評価結果のところを分野で分けていますけれども、そうしますと第 1 部会、第 2 部会という形で、もう一つ大きくくりにしてその下に分野を置くという話ですね。

あとは、単調で読みづらいなというように私も思いますので、例えば施策評価一覧表を、文章で書いている下に、施策番号を載せずにグラフに落とし、少しビジュアル化するということが可能かと思うのです。あと提言とのつながりを見せるために、例えば課題を指摘した場合には、アンダーラインを引いて、矢印で提言 5 とか、提言 6 とか、読みやすいように矢印を引っ張って、提言のどこにつながるのかというところを指し示すというのも 1 つの案かと思います。

○ 委員長

内閣府で行った例ですが、評価をするときに提言を先に書いたのです。その次に、「なぜこういう提言を出したか」ということを書くことによって、皆さん方にわかりやすく見せることができました。

案外、提言については、ある程度関心を持って区民の方も読んでくれます。ところが分析のところは、なかなか専門家以外読んでくれません。だから、そういうことを考えて、提言を先に出し、その次に、その提言が出てきた背景や分析結果を載せれば、読みやすいと思います。

○ 委員

副委員長と同じく、何か分析したことによって提言が生まれるわけですから、提言に行きつくまでの過程というのは大事だなというふうに思います。

ただ、今、委員長が言われたように、提言を見せる対象者を誰にするかによって、例えば、分析結果を概略にするのか、細かくするのか形を分けてもいいのかと思います。

○ 委員

要するに最終報告を誰にするのかを決めたほうがいいと思います。これは多分、区長並びに職員の皆さんに、我々が第三者で、職員が内部でやったのを拝見して「こうだったよ」「ここを直せばもっとレベルが上がるよ」と評価することだと思います。そうすれば、職員も成果を見てくれる人がいるなと気づき、更に改善が進むと思います。それで区民はそういったことを見ている。ま

たは、その結果を受け取るのだと思います。

あと、このグラフ化については、例えば○を 3 にして△を 2 にして、×を 1 にして、表現することもできると思います。

○ 委員長

それでは、方向性として星型のグラフにし比較することができるようにしたいと思います。

★ 議題 1 施策評価結果に関する提言の検討

(3) 提言（案）

○ 委員長

これから提言の検討に入りたいと思います。提言というのは、まさに報告書の要になります。それでは、資料 3 として、両副委員長から案が出ていますので、議論したいと思います。

提言 1 について。

○ 委員

第 2 部会の方から出てきた副委員長が取りまとめられた部分の、この対象者を一義的・二義的というところは、施策の対象者を二段に分けて評価をするということではなかったですか。

○ 副委員長

対象者の多くは「区民」というふうになっている。対象者によって指標というのは組み立てられます。指標の対象者を明確にするため、一義的な対象者と二義的な対象者を分ける。そうすると、指標の設定にしても、一義的な対象者を中心とした指標を選び、必要があれば二義的な対象者についても選ぶという、その重点化を考えた方がいいのではないかということです。

○ 委員長

評価を 2 つやるのではなくて、あくまでも成果指標の質の向上のために一義的、二義的にやるわけですね。

○ 委員

例を挙げた方がいいかもしれませんね。例えば、福祉のところなんかですと、福祉の対象者はどんな人とか、生活が困窮しているというのはどんな方とか。そういう特定をするのだということ。一義的、二義的という初めて見た人はわからないかもしれないです。

○ 委員長

そうですね。もう一つの言葉で、直接的な、あるいは間接的なということになります。その方がわかりやすいです。提言案について事前に出された意見が、皆さん方のお手元にあります。では、市川さんの方から、どうぞ。

○ 委員

提言 2 は、非常に大きな提言ですけれども、実は提言 4 の方と、端的に言うと同じ、かち合っているのではないかという印象を持ちました。

具体的に説明しますと、提言 2 は「施策の目指す方向」ということを区民等の参加によって検討するというふうに最後に書いてありますが、これは今回の委員会では、そこまでは言わないで、いざれやっただくということにする。第 2 部会では、目指す状態の表現そのものは、余り問題がないというふうに言っています。目指す状態をもとにすると、指標がよくないというふうになりました。ですから、その結論は提言 4 になるのです。参考ということで、例を挙げると、123 の「安心

できている状態」とは、どんな状態か不明ということをおられるのですけれども、これは、消費生活が安心できているか、できてないかという感覚的なものです。これを、どんな数値で代用するのかということを見ると、消費に関する食品事故の発生件数とか、発生率とか、または消費金額に変える比率とか、そういうことを指標にして、それが下がっていけば安心だなという、そういうことなのかなと。

次の221の「いきいきと生活できる状態」ということも、これは普通に生活できている状態が3だとすると、いきいき生活できている状態は良い方、例えば4。その上の、もっとすばらしい状態というのが5だと。状態指標はシンプルあるいは感覚的な表現でいいのではないかと思います。それをどんな指標で表すかということをもっと議論してくださいということ提言すればいいのではないのかと思うのです。参考2に挙げられている問題を言うと、根本問題まで行きますので、指標の決め方を見直すという程度でいいのではないかなと。

#### ○ 委員

第一部会では、指標が適切でなかったという実感がある。特に代表性がない。次の改善をするときに、もう少し代表性のある指標をつくるという意味で、提言の中で書く意味は十分あるだろうと。

それでは、ここの提言でどう書くかということですが、施策の目指す状態、どういう状態をつくり出すことをこの施策はしているのか。その中から指標が出てくる。この状態を分析して、例えば「私は幸せだね」という場合、幸せの中身は一体何なのか。どういうので表せるかという表現の問題にもなる。やはり幸せというものを分析しなければいけない。どういう要素で成り立っているかを分析してしっかりした指標をつくらないと、いつまでたってもしっかりした評価に近づいていかないだろうということで、こういう意見を書かせていただきました。

#### ○ 副委員長

施策の目指す状態に、必ずしも数値を書けと言っているわけではないのです。数値であることが非常に望ましいとは思っていますけれども、ここからどういう指標が得られるのか、どんなことを区民が求めているか、あるいは区がやろうとしている、あるいはNPOが期待しているというのはどんな状態なのかというのを明確にしてもらおう。成果指標は何だということ非常に難しいのですが、その設定には「どんな状態がいいと思うのですか」ということがどうしても必要だろうと。政策評価、あるいは事務事業評価はパフォーマンスメジャーメントの一つで、目標設定が決定的な意味を持ちます。22年に改定されるころまで私は言及するつもりは全くないのですけれども、この部分が16年の提言でもいわれている、要領でも書かれている。でも、議論不足だなという感じがしたので、議論を深めてもらおうと思って入れています。ここのところが明確でないと、NPOとかを含めた、あるいは民間の会社をも含めて協力を得るということは、なかなか難しいのではなかろうかと思っています。

#### ○ 委員長

ほかに何かご意見がありますでしょうか。

#### ○ 委員

施策の目指すところですが、これについては目標値が別途設定してありますから、区民がこういう表現を理解ができればそれでいいかなと思うのです。ですから、それは特に問題ないかなと思います。次に、いい悪いというと、それは分析の延長になる。ですから、「こうあってほしい」という思いを込めて提言するとすれば、不十分だった指標をどう十分にするのかということを書けばよいと思うのです。ですから、評価のときだけ第三者委員会というのではなくて、指標をつく

るときにも、こういった委員会が必要だったのではないかと思います。

○ 委員長

第三者委員会として何をやるのかということ考えたときに、ある評価のマニュアルに従ってこれをやるわけです。それによってやった場合でも、なおかつ、どうもこの点が少し不十分だなということがあったら、それは言うてよろしいと思います。いわゆる基本計画そのものを見直せとか、施策そのものを見直せと言っているのではなくて、あくまでも評価のあり方について、改善すべき点があれば、大いに言うていく。区民参加の議論において、施策の目指す状態に関する定義を明確化するのではなくて、施策の目指す状態をよりの確にあらわす指標、それを明確化するという、そういう方向でよろしいかと思います。要は指標の明確化ということを書きいただければよろしいのではないかと思います。

○ 副委員長

「案外」の記載は削除します。くどいようですけれども、実施要領に、この目指す状態について言及されています。議論はそこからした方がよいと思いい作成したものです。

○ 委員

提言 2 は 3 つの文章に分かれています。2 つ目の「また区や区民」から始まる文章ともう一つ後の 3 つ目「このため区民等の参加によって」という 2 つの文章は、よく読むと主語がわからない、という印象があります。

○ 委員長

基本的には 3 つの文章ともに、説明するものとして、よりわかりやすく書いていただく。そういうことをお願いします。次の提言 3 です。

○ 委員

これを見ると、「区民参加で事務事業の全体構想の見直しを行う」と書いてあるのですが、これは今すぐにやるというわけにはいかないと思うのです。逆に言うと職員の立場から見ると、今やっていることを全部否定するのかなというふうに取れるような表現だと思うのです。

ですから、施策の目指す状態に伴って、事務事業を再度見直して、改善するとか、足りないものは追加するという提案ぐらいでいいのかなと。そういう意見です。

○ 委員

この施策を構成する事務事業をどう編成し直すかということは、相当専門知識が必要なんじゃないか。専門家と、区民一般を分けて考えて、区民一般は評価の結果、あるいは施策を実施した成果については、大いなる関心があります。しかし、それをどう処理するのか。あるいは、どういう手法で評価するかというのは、これはまさに専門家のノウハウが必要になってくることです。したがって、2 つを分けて考える必要があるのではないかと書くさせていただきました。

○ 副委員長

施策というのは 1 つの目的を持っているはずですが。どこの自治体でもそうですけれども、複数の事務事業を束ねて、どういうことをするかということが行われていました。行政評価が行われて長い年月がたってきますと、最初は一端束ねたわけですがけれども、施策の目的に照らして、そして何度も往復をして、そして事務事業はこういうのがあったほうが良いということで定める。でも、なかなかそれではうまくいかない。そこで、「こういう状態にするのに必要なのは何だ」ということを問いかける。そういう作業を、もうそろそろする段階に来ている。目指す状態、目的に戻って、一つ一つ上から見ることが必要と思う。

○ 委員

おおむねそのとおりだと思うのですが、いろいろな方をここで巻き込んで論議をしないというような提言になっていると思うのですが、いろいろな方を巻き込むと、利害関係が相反する人が出てくる。そうすると、いろいろな案が出てくるのじゃないかと思うのです。

ですから、そのところは重点思考で、よくよくコストパフォーマンスを考えて選ばないと、むだにお金を使うことになると思います。

○ 委員長

この提言 3 のところでは、施策の目指す状態に照らしてということにも限定していますから、ほかの施策をやれとかということではなく、その指定された施策、それを目指す状態に照らしてということになりますので、その点は大抵担保されていると思います。けれども、コストパフォーマンスの問題も当然重要になってきます。

そういう意味では、区民参加と書いてありますけれども、区民参加そのものは非常に重要ですが、どういう格好で実際に行われるかとなってくると、これはまた、複雑な問題が出てまいります。でするので、この書き方を、「施策の目指す状態に適した」とかそういう形で、「照らして」というと非常に弱い言葉ですから、書き直しが必要かなと思います。

では、そういうことで次の提言の 4 です。

○ 事務局

最初の文章で、「施策の中には幾つかの事務事業を束ねてつくられているものが見受けられる」というのがあるのですけれども、私どもの認識としては、すべてのサービス自体が事務事業を束ねてつくってあるものですので、その文章はどういう意味かというのが疑問です。

○ 副委員長

現行がそうだということです。ここでは、目的とか状態から、上から見なさいということが言いたいのです。「束ねる」ということは、それは修飾語に近いので落としてもいいと思います。

○ 委員長

提言としては、太い字（見出し）で書いたことを実現するためのものという説明になります。上のところで、記載していないものを説明すると困る。少なくとも、従来は事務事業が先にあって、それを事務事業に合うように施策をこうやるという、そういう意味では本当に束ねてやっているわけです。だから、そういうもの見直しが必要だというような段階に来ていることは事実です。ただ、その言い方を上の提言に沿った格好でやっていただくとわかりやすくなります。提言 4 です。

○ 委員

この点は、提言 2 と深く関係がしているのですが、指標をどうやってつくるかということが、現在は目指すべき状態と関係なく、何か指標だけが 1 人歩きして、どこからこれが導き出されたのかよくわからない。したがって、最初の定義から導き出してきた指標、こういうのをつくっていくべきだということを申し上げております。もう一つ、こういう指標をつくるというのは、大衆討論で出てくるものでなくて、やはり学識経験豊富な方の、あるいは第三者評価委員会がタッチすべき事柄であろうという、2 つのことをここは書かせていただいております。

○ 副委員長

目指す状態がはっきり具体的であれば、指標とか、目標値とかは自ずと出てくるものです。こんな状態がいいですねという状態、数字が出てくれば、その数字を表しているものが指標です。施策の目的があって、目指す状態があるのですから、議論していけば、「こんな状態」というのが出て



くる。それが指標になるのです。そうすると、専門家というよりは、いろいろな人と議論すればできる。区民の感覚に合うものができる、それが指標じゃないかと思っています。

○ 委員

例を挙げて私がここに書いた根拠を示したいと思います。現在、西武線の連続立体交差が、巨大な費用を使って行われているのです。これの評価の指標として、踏切がなくなることが挙げられているのです。これは、確かにそういう区民の立場から見ると「踏切がなくなって待ち時間がなくなるね」ということですが、非常に一面的なものでしかない。連続立体交差をやるための費用はほとんど国、都、あるいは区が負担しているのです。利益は相当、鉄道事業者に渡っていくのに、なぜ、公共の投資で行われるのかということは、それだけのメリットがある。踏切を自由に渡れるということだけでは、待ち時間の解消という時間価値でしか測れない。それだと本当に微々たる効果しか出てこない。ところが、まちづくりであるという面から見ると、連続立体交差により確実に地価が上がります。それから商店街がいろいろできるとか、あるいはまちづくりが大きく変わってくる。これが30年とか40年たつと、巨大な公共投資が回り回って循環してくるので連続立体交差というのは行われているわけです。やはりそういう分析は一般大衆討論では出てこない。鉄道工学とか都市工学の専門家が分析して、指標をつくらざるを得ないわけです。そういった意味で専門家でないとの確な指標はつくれないということを書きました。

○ 委員長

重要なのは、施策の目指す状態を把握するための指標というものをきちんと作るということだと思います。きちんと作るには、専門家の知識が必要である、そういうご意見です。ここで書いているのは、それが必要だけでも、何を区民とかNPOとか民間企業というのが求めているか、意見を聞くことは非常に大切である。区民の参加を得た上で、専門家が今まで培った知識とかノウハウを大いに利用して作る。そういうことではないでしょうか。

○ 委員

仮に代表性の高い指標というものが見当たらないというような場合は、無理してでも探して入れるものなのか。それとも指標がないということで、なしで、代わりのもので代表していくのかということですか。その辺はどのようにお考えですか。

○ 副委員長

私は代表性はともかくとして関係する指標は必ずあると思います。より代表性があるかないかということになると思うのですけれども、そこが何もでないようなものは、それは施策として失格です。目的も目指す状態も失格という感じに私は思いますけれども。

○ 委員長

ここで書いてあるのは「より代表性の高い」ということです。代表性がやや低くても、より高ければいいわけです。必ずしも代表性が高いということを否定しているのではなくて、あるいは代表性の高いということだけを要求しているのではなくて、より代表性の高い指標を使いなさい、ということですね。

○ 委員

先ほど市川委員もおっしゃったのですけれども、提言2と提言4の関連が、はっきりしていないと感じています。2はこのようなことでいくのでしょうか。それとも指標の方を見直すというような感じで、4により近い方向になるのでしょうか。

○ 副委員長

提言の太字のところも少し変更しなければならないとは思っております。けれども、施策の目的、それから目指す状態、これは 1 項目あっていいと思っています。

この目指す状態、目的についての議論は徹底的にやってもらいたいと思っています。

○ 副委員長

提言 2 と 4 は一緒にしてもいいと思います。指標の代表性の観点から指標を見直すということがメインであって、そもそもの施策の目指す状態というのを見直すところを我々が提言するのかが引っかけかかります。

○ 委員

いつやるのかということが疑問です。次に新長期計画を見直すときに、この提言を踏まえるということなのか、提言を出したすぐ後にやってねということなのか。時間軸をはっきりさせないと、何かかなり難しいことを言っている提言になってしまう。

○ 副委員長

P l a n D o S e e の考え方で、S e e のところをやっていると思っています。次に P l a n n に入ってくるわけです。P l a n のところで今、同時に並行して動いているように私は受け取っています。そういうところにも反映できるものは反映してくださいという感じですけども。

○ 副委員長

S e e の部分で、またプランに返すという意味では、現在、施策の中でも成果が上がっていないものについて限定して、見直しというような提言の仕方はあるかと思いますが、たくさんある施策を全部 N P O や区民を入れてやるというのは非現実的かというように思うのですけれども。

○ 副委員長

施策の数が多いという感じは、あると思います。

ただ、今、練馬区が区民を交えて懇談会をやっておりますけれども、あれは物すごい大々的なものです。同時に並行して動いているわけです。そういう意味で、いきなり指標について書くということには少し違和感があります。

○ 委員長

先ほどの議論の中で、提言 2 のところは「区民参加の議論で施策の目指す状態に関する定義を明確にする」ということに対して、いわゆる基本計画などをつくるときには当然こういうことが必要ですので、そのとおりです。ただ、今回、私たちは、内部でやった評価を、第三者の評価にすることです。計画そのものを見直すということはないわけです。あくまでも内部でやった評価に対して我々第三者としてどう評価するかという、こういうことです。長期計画の見直しとかいうことの重要性はよくわかりますけれども、それに触れるような格好で議論すると、何がこの評価委員会の目的かということになりますので、そこは避けた方がいい。できるだけ第三者委員会の本来の目的に従って行くことが重要です。計画の見直しはよくわかります。ですが、それが我々の仕事ではないので、文章で書くというのは、我々第三者委員会の方向とは違うかと思っています。

○ 副委員長

そういう形で、実施要領の確認なども踏まえたもの書き直します。

○ 委員長

ありがとうございます。ただ、区民の皆さん方が何らかの形で参加しているというのは重要ですので、そういうイメージをお願いします。

○ 事務局

ここで、書いていただいた部分につきましては、前回でいうと提言の 1 の部分のところになります。前回は、もともと施策体系を全部見直しますということがあったものですから、委員会に諮問をし、提言をいただいています。施策評価については、新長期計画の期間内は、計画に記載の成果指標を反映させていきます。今回の評価については所与のものということでお願いしたいということをお話してあります。

事務事業評価については修正が可能であり、常に見直して明確にする作業が必要です、という内容で実施要領を作成しています。

○ 委員長

あくまでも施策というものがあって、我々が見たところの指標というものが果たして妥当かどうかというところに絞ってやっていくということで、提言 2 と提言 4 を、うまく結びつけてもらうという形がいいと思います。次の提言 5 です。

○ 委員

ベンチマーキングという言葉の定義は、要は、あるべき姿とか、より高いレベルを目指すときに参考にするという、普通そういうことで、民間の会社では使われています。他社との比較のためのことをベンチマーキングとは言わないですね。ですから、練馬区の行政への評価がある程度までいったら、より高いレベルの目標を設定するときにベンチマーキングをして高い指標を持つてくるという意味に使った方がいいということです。

○ 委員

私は、指標の設定の問題と、設定された指標によって評価をすることと、この 2 つを分けて考えた方がいいのではあると思います。当面している問題は、指標の設定の問題、これをどうやってやるかということ。非常にアドホック（便宜的）に指標が設定されているように見えます。社会的に認められた概念とか、指標というのが研究の結果出てきているわけです。行政学でもそうで、経済学、例えば GDP というのは、これは 1 つの指標です。経済学者であるとか、行政学者であるとか、あるいは会計学者、経営学者なんかで、そういう分野の研究成果を利用して指標を設定していくべきである、ということを書きました。

○ 委員長

関口さんからもコメントが出ております。いわゆる利害関係者の方々は自分たちの便というのは大きい方がいいわけですから、当然いろいろな文句も言うし、反対もするし、あるいは賛成もするわけですが、その利害関係者でない方も当然区民にいますから、例えば小学校の問題なんていったら老人の方々はもう小学校は関係ないですからね。そういう方にとっても、いろいろな意味で小学校教育をどう考えるかというのは、いろいろな自分の経験からいろいろ言うべきことがある。

そうすると、利害関係者から聞くだけではなくて、それ以外の方から意見を聞く、そういう意味では区民のアンケートを取るなんていうのは 1 つの方法ですので、この関口さんのご意見、ぜひ入れていただくとありがたいなと思っております。

○ 委員

昨年度の行政改革推進会議のときに、区民の意見を幅広く取るということを提言しています。要は、例えば図書館の利用のアンケートを取るという場合には、実際に利用している人から直接アンケートを取るということで一次的な層で結果が得られるということです。ですから、なるべくたくさん取った方がいいですよということを言っている。それプラスもっと広い層のアンケートも年に

1 回ぐらいは取るということにしたらいいのではないかといいことを言っています。

○ 副委員長

先ほどの提言 5 ですけれども、これは指標の設定というよりは、指標の目標設定のところに関する提言かなと思いました。提言 5 は、指標の目標設定の部分で、区民が見たときにこの目標はどんなのというところを、より高い目標を目指す意味でベンチマーキングですとか、アンケートを取った方がいいという議論になっているかと思しますので、この部分はその趣旨にあわせて書き換えたいと思います。

○ 委員

先ほどのベンチマークの話ですけれども、これ我々の部会でも幾つか議論が出てきて、要するに、目標が、それがどうなのかというのは、ほかの場所とかはどうなのかというのを非常に参考にしつつ設定することが重要だということです。それから、最後のところの「アンケート調査の結果を積極的に盛り込んでいく」ということですが、アンケート結果を盛り込むのではなくて、アンケート結果を参考にして、活用してということではないかと思ひます。

○ 委員長

提言の 6 に入りたいと思ひます。

○ 委員

これは部会の中でも、よく出た部分ですけれども、記述が具体的ではないという意見が多くありました。もうちょっと簡潔に、わかりやすく多くを述べて、最後を閉める、ということをお心がけていただければと思ひます。

○ 委員長

提言 6 のところで、重要な点は、「根拠に基づき客観的に分析する」ということと、もう一つは「具体的に」ですよね。具体的に区民にわかりやすい表現で記述することが求められる。ここが重要です。

○ 委員長

では、次の提言 7 に入りたいと思ひます。

○ 副委員長

7 については、実施に当たって、要領などはよくできていると思ひます。ただ、職員にうまく徹底してないのかなと、そういう印象が強く持ちました。特に、行政評価調整員というのが置かれているのですけれども、もう少し、本当に機能したかということをお検証したらどうか。次のときは当然新しい実施要領というのが改定されると思ひのですが、その際は、職員研修を実施したりして徹底を図る必要があるのではないかなと、こういうことです。

○ 事務局

説明会から研修に変えたり、大講堂での説明会から事業本部ごとの少人数の説明会に変えたり、あるいはポイントを絞って、書き方のマニュアルをつくったりと、工夫はしているところですが、「徹底していない」ということでのご意見は、我々事務局も認識をしておりますので、頑張りたいと思ひます。

○ 委員長

では、提言 8 でございます。

○ 副委員長

この「的確に行うための情報の 1 つとして」ということで、ここが意識的に書いたところですよ。

○ 委員長

では、提言 9 に入りたいと思います。

○ 委員

ここではアカウントビリティーのことを書いたのですけれども、行政評価をするということは、行政マンにとっては自分のアカウントビリティーを果たすということだろうと思うのです。練馬区の一番大きな行政改革というのは事業本部長制を取ったことだと思います。本部長に独自の権限を与えて、事務事業の再編成なんかできるように改革した。それをどう説明するかという説明責任、これをもっとしっかりやらなきゃいけないということをここは書きました。ここにある提言案を変えてくださいということではなくて、これは大切ですよということを申し上げただけです。

○ 副委員長

提言の趣旨ですけれども、何か施策評価結果を見ていて、事業本部長なり、あるいは課長なりが、本当によく見ているのかなという感じが率直にいたしました。もし見ていて意見を言えば、もうちょっと、特に解説とか、要因分析とか違うのではないかという意味で書いたのです。ざっと書いて第三者評価に来ているという感じが、すべてとは言いませんけれども、強く受けたものですから、こういうことを書いています。

○ 委員

「事業本部長の権限と責任を明確するとともに」における「権限と責任」とは、第三者評価に対する責任を明確にするという意味です。提言 11 の最後にある「施策評価表の最後の部分に担当部署長によるコメント欄を設ける」というあたりに関係してくるのかもわかりませんが、この「責任を明確にする」という、このことの意味を、もう少し具体的に何か示しておくべきではないかという印象があります。

○ 副委員長

具体的に、どういうふうに事業本部長が、チェックしているのでしょうか。

○ 事務局

まず権限については、事案決定規定でどういう事案についてはだれが決定するかを定めています。施策評価については事業本部長が決定をしますということです。各施策の中身につきましては、各事業本部で経営会議というのがあります。その前段階で各施策をたたきますが、最終的には、経営会議を経て決定します。事業本部長がそれを使ってマネジメントをするというような制度的な仕組みにはなっています。今回の中期計画の改定とか、あるいは今年度予算については、この事務事業評価なり施策評価を活用したということで各事業本部の経営課からは聞いております。

○ 委員長

その問題で権限と責任を明確にする、というより、評価結果の内部でのチェック体制を強化するという、これが重要です。では、提言 10 に入りたいと思います。

よろしいですか。では、提言 11。

○ 委員

ここは非常に大切なところですが、「経費・財源」について、これを削除することには、私ははっきり反対です。むしろ、「経費・財源」をどううまく表現をするか。今のままでいいということは、これは全く考えられないのですけれども、行政評価をやる、あるいは行政改革をやるという、もともと評価の出発点がコストコンシャス（コスト重視の）な行政をやるということなのに、ここは削除したらどうなるのか全く見当がつかなくなる。ましてや、PDCA サイクルが一番典型

的なのは予算です。予算・決算が確立してサイクルになっているわけです。ですから、予算と行政評価が、リンクしなくなったら、これは効果のない評価になっていってしまう。ここはどういう表にするか、ひとつ専門的な知識で、再構築する必要があるということです。

○ 副委員長

こちらについては、読み違えたと思います。この部分は削除させていただきたいと思います。失礼いたしました。

○ 委員長

「データが不足しており」という、この点について何も提言はないのですか。データの不足をどう解消するかということで。

○ 副委員長

この「経費・財源」のところは、確かに、そういった評価をするのが難しかったというふうに記憶しています。経年のデータが載っていないということで、その部分については何らか落とすのではなくて、もう少し情報を載せるとか、そういう形で提言に入れたらよいかと思います。

○ 委員長

何かデータが不足しているということが事実であれば、データをどうやって構築したらいいかということなどは、まさに入れておくべきと考えます。

○ 委員

その件については、第 2 部会でも議論しました。これを確認していくと、かなりの仕事量になってしまうという話です。1つの施策を理解するために資料が膨大になってしまう。ですので、こちらの委員会で、それを分析していくことはできるかと思うのですが、一区民がそれを並べられたときに、果たして見るのかなという点で、こういった話も出たという気がしています。

○ 委員長

行政評価を何のためにするかということになると、アウトカムというのが1つ、もう一つはコストパフォーマンスです。そういう点からすると、もし仮にデータが不足しているということであつたら、データの不足をどうやって改善すればいいかということは入れておいた方がいい。

○ 委員

これは、本部の方で、施策ごとの予算を総合的に管理して、この施策でこれだけ使っているのだけれども、ということのみせる。自分たちでもチェックをし、それをこの委員会に出して「それでいいですか」というくらいの気概がないと、委員会に出てきて初めて全体を見て、それで急に評価しろと言われてもなかなかできない。そういった点を直してもらおうという提言でよろしいのではないかと思います。

○ 委員長

では、次の提言12です。

○ 委員

部会の方では申し上げたのですが、行政評価は区の職員の負担になっているところが、あります。この毎年出ている区勢概要、これが実は白書みたいになっているのです。評価がついていないだけで、時系列的にずっと続いているのです。大きなマクロの予算も出ている。ですから、これをもう少し利用する、評価の報告として利用する方法があるのではないかということを書いています。

○ 委員長

では、次に提言12でございます。基本的に第1部会、第2部会で、それぞれ議論していく中で、もし最初にもうちょっと、それぞれの施策について全員で評価するチャンスがあったならば、第1、第2部会でそれぞれ議論するとき議論しやすかったかなということです。それぞれの部会で行うのですが、全体を通じて皆さん方がどんなふうに施策について考えているのか、評価について考えているのかなということがあった方がよかったかなというそういうことです。

提言13です。

○ 委員

単純に表現上の問題ですけれども、ここで「事務局が余り働いてなかった」という、こういう表現をするのはどうかと思います。

○ 事務局

表現ということでは、専門部会の第1回、第2回までは「所管のヒアリングどうしますか」という問いかけはさせていただいたので、事務局がそういうふうな形で仕切ったという記載については、誤解を招かないようにしていただければということでお願いしたいと思います。

○ 委員

事務局が決してそのように誤解されることのないような文章にしたいと思います。

○ 委員長

「必要に応じて担当者が出席・意見を述べる方法などが考えられる」とありますが、実際にはあったのですか。

○ 事務局

基本的には、担当職員が所管課と調整をして、資料を集めるなり、回答をつくってお渡ししたという形です。現実には所管の職員が出てきて直接お話をする機会というのは今回ございませんでした。16年度のときは若干ありました。

○ 委員長

では、その次の提言です。

○ 副委員長

追加を入れさせてもらいました。「行政評価というのは楽しいよね」という感じを持つようにするということです。いっぱい作業をさせられてという感じではなくて、自分たちのやったことを宣伝するという形で、みんなに示していく。そういった意識を持つようにもっていくということが必要ではないかと思うのです。

○ 委員長

文章の点で1つだけ気になったのは「行政担当責任者がそのような意識を持つと、行政評価の作業は、楽しく、かつ有意義なものになってくるはずである」という、こういう書き方です。「行政担当責任者がこのような意識を持ってない」ということを裏では言っているわけですね。「持つ」ということで言ったら、今持ってないから持つという感じになるものだから、この言い方は極端な表現かなと思います。以上が提言13プラス1つということで、14になりました。いかがでしょうか。

委員から追加の提言が出ております。

○ 委員

評価結果の発表の仕方についてです。なんらかの工夫をしないと区民は読んでくれないということです。ボンと評価を「こうやりましたよ」と言っても、「ああそうか」と。例えばねりま区報に

出しても、ホームページに出しても反応は余りないだろうと思います。どうやったら行政評価を見てくれるかということは、施策の成果という区民が大切と思っている価値の方向から発表していけば、これは区民に関係ある「みどり30」にしても、あるいはNPOをどうするかとか、あるいはごみの問題とか、区民に直接関係するようなことがいっぱいあるわけです。教育でも福祉でも。そういう方向で発表の仕方を考えると、行政評価がもう少し生きてくるのかなということで、この追加の提言をさせていただきました。

○ 委員長

前の評価委員会をした際も、練馬区のホームページや区報で発表しました。区報も、非常にわかりやすく出したはずだったのですが、実際にどの程度読んだかという、検証されていないと思います。先ほども申し上げたのですが、この報告書以外に、できれば3ページから6ページぐらいの、皆さん方にわかりやすい書き方で、小さなパンフレットの的なものを1つ出していただければ、良いのではないかと思います。もしできたら漫画を入れていただく。ちょっとしたものを入れていただいて、区民の皆さん方にとって目を引くようなものが入って、かつ報告書をうまく代表しているような、そんなものがあるといいなと思いますけれども。そういうことで、最後の橋本委員の意見も加えるということにします。全体の提言の構成から見て、こんな点が欠けているかなということがありますでしょうか。

いずれにしても、先ほど申しましたように、今日の話合いがすべてのことではありませんので、発言し得なかった点、あるいは、もっとこういう点があった、というものは、5月14日までに副委員長さんおよび事務局の方にメールをお寄せいただくということをお願いいたします。

次にスケジュールの確認です。第5回目は皆さん方既にご存じのように5月21日水曜日です。ここで全体の取りまとめをします。

そして第6回、6月12日でございますけれども、木曜日ですが、このときにできたものをこれは最終確認と、この段階では特に修正するのではなくて最終確認をし、区長へ提言を手渡すという形にしたいと思います。

これをもちまして本日の会議は終了します。