

平成 23 年度 第 3 回練馬区行政評価委員会 要点記録

日 時	平成 23 年 12 月 20 日 (火) : 午後 6 時 30 分～午後 8 時 30 分	
場 所	区役所本庁舎 19 階 1905 室	
出席者	(委員) 委員長 廣野 良吉 副委員長 谷口 敏彦 副委員長 石田 洋子 相澤 愛 市川 庄司 桐岡 博道 鈴木 洋子 武富 寿絵子 萩野 うたみ 廣田 政 一 藤田 尚 松本 寛 (敬称略)	(事務局) 企画部長 中村 経営改革担当課長 田邊 経営改革担当係長 三浦 経営改革担当係 山井
<p>(次第)</p> <p>1 開会</p> <p>2 企画部長あいさつ</p> <p>3 案件</p> <p>(1) 施策評価結果の妥当性評価の結果について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 1 専門部会 施策評価検討シート</li> <li>・ 第 2 専門部会 施策評価検討シート</li> </ul> <p>(2) 提言の視点 (案) について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各委員の意見記入票</li> <li>・ 提言の構成見本</li> </ul> <p>(3) 次回開催日について</p> <p>(4) その他</p> <p>4 閉会</p>		

○委員長 では、ただいまから第 3 回行政評価委員会を開催します。

今日は、寒いところ、皆様方も大変ありがとうございました。行政評価を実施するにあたり、皆様のご協力をいただきありがとうございました。

それぞれ 4 回、相当遅くまで審議したようで、皆様方のご努力に感謝いたします。それでは、企画部長よろしく申し上げます。

(企画部長あいさつ)

○委員長 ありがとうございました。それでは、案件 1、施策評価の妥当性評価の結果についてということで、本日の案件に入ります。

施策評価結果の妥当性評価の結果について、概要を事務局から報告していただいて、続

いて、各副委員長長から報告をお願いするという予定になっております。各委員からのご意見は、報告後に一括して伺いたいと思います。

では、事務局から、よろしく申し上げます。

**○事務局** では、お手元にお配りさせていただきました資料1-1、資料1-2、資料1-3でご案内させていただきます。

今、委員長からございましたように、事務局からは、概要と資料の見方をお話しさせていただきまして、細かな報告は、それぞれの部会からお願いしたいと思います。

まず、資料1-1でございます。

施策評価の第三者評価につきましては、評価実施日でございますように、各専門部会とも、4回にわたり各12施策を評価していただいております。

次に、評価結果でございます。

総括の話でございますが、今回の施策評価につきましては4段階で評価していただきました。評価の結果でございますが、24施策のうち、区の評価の結果が「概ね妥当」とされたのは18施策、「あまり妥当でない」とされたものが6施策でございます。

なお、◎の「妥当」、×の「妥当でない」と評価された項目はございませんでした。

資料の見方をご案内させていただきます。おめくりいただきまして、2ページをごらんください。

②の評価一覧でございますが、今申し上げました4段階の評価結果が各分野ごとに一覧でまとめてございます。○が先ほど申し上げましたように「概ね妥当」、△が「あまり妥当ではない」というところでございます。

3ページのレーダーチャート、こちらが分野ごとの評価結果の傾向を示すものとしてつくって、お示ししているものでございます。

続きまして、④の内部評価と第三者評価での総合評価の結果比較でございますが、こちらは、2ページの②評価一覧の総合評価、そのうちの評価区分の妥当性について、区の内部評価と、委員の皆様からいただいた第三者評価を比較したものでございます。

例えば、総合評価の評価区分の妥当性は、全部○という評価をいただいております。「概ね妥当」。内部評価が良好に進んでいる5件に対して、「概ね妥当」と評価いただいたのが5件と、そういった見方でございます。

どこの部分かというのが、この表だとわかりづらいですので、今後提言に掲載する際は、この見せ方というのでしょうか、もう少し工夫した形にしていきたいと考えてございます。

続きまして、資料1-2、1-3、共通した部分でございますが、まず1-2をおめくりいただきたいと思っております。

こちらの各部会でおまとめいただきました評価検討シートを掲載してございます。これは見開きでございまして、左側が部会の評価結果と、それに基づくコメント・改善点を掲載してございます。

右側のコメントは何かと申しますと、例えば2ページでいきますと、一番上の「施策を達成する手段として適当か」ということで、部会では「概ね妥当」と評価していただいております。その評価に沿うコメントが掲載してございまして、右側は、並行に見ていただくこととなりますが、○以外の評価をされた委員のコメントを掲載してございます。さまざまなご意見をいただいておりますので、各所管にフィードバックする際は、こういった

ご意見もございましたという形でかえさせていただきたいと思います。

ただ、公表するものは左側のページということで、公表させていただきたいと考えてございます。

事務局からの概要説明は、以上でございます。

○委員長 ありがとうございます。皆さん方のご質問は、報告後に一括して行います。

次に、第1専門部会の報告をよろしくお願ひします。

○副委員長 それでは、私の方からご説明します。

全体の概要は、先ほど事務局から説明があったことですが、まず、「施策を達成するための手段」です。これを見ると、私どもでは、すべて施策が○になっています。

これは、すべていいというわけではないというか、判断がなかなかできないのです。これは正直なところですが。このあたりは、また、全体で議論させていただければと思っております。すべて○になっています。

それから、成果指標でございますが、成果指標の一つは代表性ですが、見ていただきたいのは、施策311というのがございます。

コメントが、△で書いてあります。この施策の目指す状態に対して、この代表性とか、あるいはこの問題について、地域コミュニティについてやっているのですが、そういったものについての評価が、説明が少し適切ではないのではないのか、こういうような気がしております。

それから、もう一つは、施策の「わかりやすさ」ということです。これについては施策442をあけていただきたいと思います。この中の「わかりやすさ」を見ていただきたいと思います。わかりやすさで△がついております。

○委員長 土地利用の計画的な誘導ですか。

○副委員長 そうです。「土地利用を計画的に誘導する」ということです。

わかりにくいなど。成果指標の2についても、1についてもそうですが、特に、「建築基準法に基づいて建築確認を行う」ということが、安全で住みよい生活環境にどのように結びつけていくかという部分で、説明等を聞いていてもわかりにくいという感じがいたしました。

それから「目標値の妥当性」ですが、これは戻っていただきまして、342を見ていただきたいのです。

○委員長 自然災害ですね。

○副委員長 自然災害のところで、これも△がついているところです。

成果指標の妥当性、達成率が40.05%というのは、少し低いというのがあります。

それから、大きな成果指標で、「参加者増」という形になっているのです。具体的な目標値を掲げるべきではないかと、こういう議論がございました。

それから、成果指標の「評価区分の妥当性」です。これについては2つの指標、施策を除いて、これは○でございます。

それから、もう一つは「判断理由の妥当性」でございます。これについては411を見ていただきたいと思います。

非常によくやっておられるということですが、記述のところからすると、わかりにくいということですが。どうなれば、自分がどれだけやって、それから22年はどれが入ったのか。

そういったことをきちんと書いてもらいたい。それから、もう一つは、災害に強いまちづくりが最終目的ということを表してもらいたいと、こういうことでございます。

それから、成果欄の「成果と経費の比較」でございます。これについて、特に判断区分については、2つの評価の政策を述べて○でございます。

「判断理由の妥当性」です。これについては463を見てください。

**○委員長** 463、快適な道路環境ですね。

**○副委員長** この判断の妥当性ですが、記述のところがわかりづらいということと、それから、マイナス面の記述に終始していて、成果が上がっていない。

これは非常に難しいと思うのですが、「内部要因」の記述というのが、どういうふうに記述していくのか、全体的に徹底されているかどうか、あるいは同じ表現が区内の各部署において徹底されているかどうか、わかりにくいということです。

463は、予算の執行を、区の取り組みとか、そういったことが評価されるような記述が求められるということ。それから人件費の増ということがあるものですから、効率的とは言えないのではないかとということです。

次の総合評価のところですが、「評価の妥当性」について、これは2つの施策において○になっております。それから「判断理由」、全体的に判断理由については問題が出てくると思います。これについては、431を見ていただきたいと思います。少しきつめの評価が出ております。

それから、改善・改革案については、大体いいのではないかと感じがしております。

その他の意見として、これは最後のページを見ていただきたいと思うのですが、全体的に、区の取り組みは非常によくやっている、非常によくやっているということは伝わってくるのですが、こういうふうに長く付き合っているとわかるのですが、それが評価表とか記述のところに現れていないという感じがいたしております。

それから、472の「良質な住まいづくりを支援する」ということで、議論の中で入れております。こんなに職員の方たちの努力がきちんと伝わっていない、そういう内容になっているのではないかと。あるいは、「住宅政策ガイド」を書いても、低い。そういったことがあるのですが、その理由もよくわかりにくいということでございました。

そういったことを、施策評価を通じて、自分たちがこんなことを努力して、あるいはこんなことを達成しているということを伝えていく、そういう表現といいますか、そういう活動というのか、そういったものが必要ではないかということをおもいました。

私からは以上です。

**○委員長** ありがとうございます。第2専門部会の報告をお願いします。

**○副委員長** それでは、私から第2部会の説明をさせていただきます。

第2部会は、大きく分けて子ども分野と、健康と福祉分野、それから行政運営分野において施策を見ました。

子ども分野や健康福祉など、指標で測りにくい分野が多いので、まず事前に自分たちでチェックしていると、指標にあげられている数字が必ずしも適切でないため評価は厳しいものになりがちなのですが、ご説明を聞くと、当日、すごく皆さんが真摯に頑張っている話や話を直接聞くと、評価が「これはもしかして△ではなくて○でもいいかな」と、つい変更してしまうケースもありました。というのは、もちろんご説明によって流される

というよりは、評価シートから事務事業内容や評価の根拠などが読み取りにくい。苦勞されて書かれていて、省かれてしまっているところがこのシートから読み取れないところがあって、ご説明を聞くと、「なるほど、それでこういう評価になっていたのか」というところがわかり、点数が変わったというところはありますが、どうしても成果指標を見てしまいます。

しかし、子どもですとか福祉という部分は非常に指標がとりにくいところなのです。この結果を取りまとめたいただいた資料1-1を見ていただくと、第1部会の評価結果では2ページの△の少ないところ、4ページも比較的少ないのに比べてみると、第2部会の評価結果が示される6ページを見ると半分以上に△があって、7ページのレーダーチャートも小さい。しかも、8ページも比較的多くて、9ページのレーダーチャートが小さ目で、やっと次の運営分野のところを取り戻している。全体に、指標のところ、皆さん苦勞してとっていらっしゃるのですが、どうしても、多くの指標が、何人研修しましたとか、何人にこのサービスを提供しましたとか、アウトプットに留まっており、対象グループの満足度とか、質のレベルに依っている評価に立っていないのが現状です。苦勞して出口調査とかをされているケースはあるのですが、我々第三者評価としては、客観的な評価がされているとは言えないのではないかとこのところで、この成果指標のところの評価が、子ども分野には厳しく、健康と福祉分野はもっと厳しくなっております。

もう一つ気がつきましたのは、事業評価のときは比較的具体的な活動内容がみえますが、施策評価の場合は幾つかの事業が含まれているわけです。施策によりましては、含まれる事業の対象グループが一つでないケースもありました。同じ施策に含まれる一つの事業の対象グループは、ある地域の、ある年齢層だけけれども、もう一つはもっと広い年齢層を対象とした事業も含まれていて、要は寄せ集めとなっている。もともとプログラムとして組まれていないので、施策の目標を達成するような形で事業が組まれていない。しかし、施策の達成度を測る成果目標を決めなくてはならないから、例えば、金を一番使っている事業の指標が代表にされているケースがある。我々としては、つい指標に目がいってしまう。この指標の選び方にご苦勞されていますが、我々の点数が黄色、△系が増え、最初は×もあったかと思うのですが、こうした背景から、そういう結果となってしまったという状況です。

アンケート調査等、票数を集めて行うのは難しいと思われるのですが、施策の場合も2つとるようにされているので、一つは何か一般的なことで、もう一つは、ほかの子どもと福祉の何かを組み合わせるなどして、ある程度、簡略化したアンケート調査を幾つかの施策でまとめてされるとか、満足度をとられるとかされた方がいいのではないのでしょうか。2つの指標を、一つは量でもいいのですが、もう一つは質を深く見るようなことをされるとわかりやすくなるのではないかというお話を、みんなですておりました。

要は、施策評価の1ページ目はいろいろ書かれているのですが、目標値と、その横にある、この指標を選んだ理由とか定義とかのあたりが、それぞれの言葉の定義が明確でない。ご説明を聞くとわかるのですが、その指標だけを見たときになかなか気持ちが伝わってこない。結局、指標の数値を見て、「あれ、全体を代表していないな」となる。評価表の裏面を見ると、基本的にその指標に沿った評価が行われているので、「この指標を達成しているから、私たちは順調に進捗しています」と書かれても、それは認められないなど

なってしまいます。

指標がしっかりしておらず、明確でないと、次は外部要因だとか内部要因のところ、何となく全体を取りまとめたような文章になってしまいます。きちんとした問題がつかめていないために、何が問題だったかという要因分析になっていなくて、結局、改善策も網羅的になってしまっているケースが散見されます。出だしの目標とか指標のところを、もう少し改善されていくと、裏面の進捗状況を報告したり、それから要因分析をされて、改善点を絞り込んで、もっとポイントを絞り込んでいくところに役立つのではないかと思います。

それから、第1部会でもおっしゃっていたのですが、効率性の費用対効果のところについて。例えば、私たちで言いますと、242の「特定高齢者等を支援する」とか、その前の施策241「高齢者の多様な社会参加を促進する」など、「区民一人当たり1,000円が妥当であるかどうか不明」と書いてあります。「こうこうこうであるから、1,000円ぐらいだから妥当」とあるのですが、果たして1,000円の判断基準は何なのかというところは書いてありません。肝心の判断基準が不明確であるために、我々としては第三者的には納得がいかないところがあります。

最後になりますが、最後の行政のところ、私たちの3番目ですが、「健全な財政運営を行う」。これに対する評価はパーフェクトですが、なぜパーフェクトなのかというと、つらつら考えるに、要は、ここはデータを集めやすい部署である。財政についてはきちんとデータが上がってくる。しかし、健全な財政運営を行ったのは、この対象事業だけではなく、区役所全体が係ったことです。ここで、財政運営だけを切り取って、よい評価を与えることがいいのかどうかふと疑問に思いました。また、こうした通常業務を無理して評価する必要があるのかなという気持ちもあります。ご説明も明快だったので、何となく流れで○をしたなという気がします。

一方、「区民本位の効率的で質の高い区政経営」についても△が多いのですが、では、よくなかったのかというと、そういうわけでもありません。こちらは、余りにも幅の広い通常業務を束ねている。果たして、ここを評価対象にすべきなのかという疑問が残りました。全体は非常にご苦労してやっていらっしゃるのですが、もう少し見せ方とか、ご説明をいただく部分、ポイントを絞る改善点があるのではないかと思います。以上です。

**○委員長** ありがとうございます。今お二人の説明がありましたが見ていて、第1専門分科会と第2専門分科会は、分野がもちろん違いますが、第2は結構△が多いです。果たして本当に厳しいから△が多いのか、それとも、そういうことに関係なく、施策そのものの内容にそういうものがあるのか、皆さん方から、ぜひコメントなり、ご質問なり、どうぞよろしくお願いします。いかがでしょうか。

私の方からよろしいですか。聞いていて2〜3、気になった点があるので、その点だけ申し上げさせていただきます。

まず第1は、第1分科会、第2分科会ともに見た上ですが、基本的に、成果指標について、この指標のつくり方が妥当かどうか。皆さん方も、幾つかの施策の方で疑問を呈したのです。健康と福祉が顕著になっていますが、成果指標というもののつくり方自身に、もう少し工夫が必要かなという感じ。

事務事業の場合には、かなり簡単に、はっきりわかってくるのですが施策になってくる

と一緒に書かれてあるものですから、成果指標のあり方というものが、事務事業の成果指標のあり方とはかなり違うかなという点もありますので、その点でお考えになっていただくといいかなという点が、これが第一点目です。

それから、第2点目ですが、先ほどの2人のご説明でありましたが、「判断理由の妥当性」ということについて、これは、どの分野もかなり大きな△がたくさんついておりまして、なかなか難しいということです。成果指標だけを見ているとこうなっているが、実際に話を聞いているとこうだという話もあったりして、「判断理由の妥当性」ということについてかなり難しいかなと、そんなようなご指摘もありました。

それから、最後に、第3点目ですが、最後に「改革・改善案」というところがあるのですが、その中の「内容の具体性」という点です。こういう点で、例えば第2分科会の子ども分野、それから健康福祉分野、それから第1分科会の点については、特に、内容の問題提起はしていないのですが、第2分科会はこの内容の精査について、かなり厳しい評価をしておりました。そこらあたりについて、もし追加的なご説明とか、何かありましたらよろしく願いいたします。

**○副委員長** 成果指標という考え方が、なかなか難しいと思うのです。指標となっているものですから。その上に成果となっていて。

これは行政評価が導入されたときからいつも出ているのですが、基本的に、これは目標なのです。目標の達成度。「目標」というのは何かと。例えば、「いい学校教育をしようね」というのは目標になりませんので、具体的な数値の目標を挙げていく。それは何で設定したいのかということをしつくり返し聞いていけば、大体目標が出てきます。それを、具体的な数値の説明をしていく過程で成果指標というのは出てくると思うのです、

もう一つは、これは役人の非常に悪いところですが、悪い達成度は困るものですから、それを避けるために、無意識に働いてしまう。それを避ける。

具体的に言うと、累計値というのがありますが、これは絶対下がりませんから、それを基準にすると必ず98とか、そういう数字になってしまうのです。それは、役人の本能的なものだと思っていますが、そうではなくて、人に訴えるものだという、そういう目標を設定しようということです。官民あわせてやっていくということ、力を合わせて、その目標の達成にいくのですよという、そういう指標だということを説明し直さないと、なかなかいけないのかなと思っています。

それから、もう一つは判断の妥当性の話です。これは、恐らく行政評価を実施する際には、これは、こういうふう書きなさいよ、こういうことですよということ、それをだれに言うか。区民に対して、あるいは議会に対して言う、あるいは区長に対して言うということを、必ず明確に、政策担当の部長とか事業本部長に植えつける。そういうことにかかわるものではないかと思うのです。

だから、振れが大きくて、非常にきちっと書いてあるところと、説明が分かりにくいところがございました。もう施策評価も6年が経ってきているわけですから、そのあたりのところで、基本論を少し議論されてやった方が、次のときもあるとすれば、基本論を、少し青臭い議論をした方がいいのではないかなという気がしているのです。

**○委員長** ありがとうございます。ほかにいかがですか。実際に携わって評価されて。

**○委員** 今のお話と関連するのです。

行政評価というのは、イエス、ノーで評価するののかという感じもあるのです。実は、今回これを見て資料1-1の「良好に進んでいる」、「進んでいない」って、内部評価は2段階でやっているのです。

これを見ると、内部評価を2段階でやっていて、我々は4段階でやっているのとれるのだけれども、その辺がどうだったのですか。「良好に進んでいる」、「進んでいない」というのが内部評価だったのですか。

**○事務局** 施策評価表の裏面の総合評価欄に、今、委員がおっしゃるように、「良好に進んでいる」と「進んでいない」という、2段階評価というか、2つの選択肢しかございません。

**○委員** ですから、この評価というのが、イエス、ノーというのはISO的なのです。私は経営品質をやっているが、そこでの段階は成熟度評価に近いのです。

だから、まずその辺で、根本的に評価の仕方が内部評価と第三者評価で違っているのだなという、そういうことは、これからも議論になると思うのです。だから、見直すといっても、その辺のところがあるのです。内部では2段階でやっていて、我々は4段階でやるということ自体に矛盾があり、どこかで統一しなければいけないのかなという気がしないでもないです。これが一つです。

それから、先ほどから成果指標のことが出ていますが、これは、我々のところでも随分議論になったのですが、長期計画で決めている指標がありますよね。これで決めている指標が書いてあって、もう一つ別な指標があって、それが中期指標、または短期指標というふうにつながっている場合はいいのですが、とんでもなく違う指標が出ていて統一されていないところがあります。ですから、もともと指標というのは、こっちに全部リンクしているのかなと思ったのですが、そうでもないのです。

それで、この件は、最後の提言にいくと思うのですが、もともと指標を決めながら矛盾があったという気もしないでもないです。

ですから、あれを見ていて、長期の指標だと無理だから短期でこうやったらどうかと思ったら、それがまた評価しにくい指標が出ていたり、ということがありました。その辺が、我々も非常に苦労したのですが、やっている方も大変だったという気がします。

あともう一つ、成果指標というのは成果で、アウトカムですからそれを構成するプロセスが幾つかあるわけです。プロセスを構成している活動というのがああるわけです。それぞれに対して指標をつけていけば全部つながるのですが、今の事務事業というのは、昔から、何かやっていたなというのがあって、それがこの指標の下にくっついてきたから、わけのわからない、全体と関連があるような、ないようなものが寄せ集まってきているというのが下につながってしまっています。全体を集めて成果指標と言われると、成果指標はどうやって決めるのだろうかというところがありまして、これを全部ご破算にしまって成果指標がこうだから、順番に、プロセスに指標があって、そのように決めていけば問題ないのでしょうか、事務事業はいろいろあって、過去のつながりでやってきているものを、特に行政分野、5の行政のところですか、あそこは物すごい数の事務量がつながっていて、成果指標って何なのだというような、そういう感じで来ているのが多いのです。

だから、本当の事務事業というのはプロセスまたは活動であって、その指標はそれぞれ別にあって、それが総合したらまた全然違う指標になるのではないかと思うのです。その



辺の整理がされていないから、やっている方も大変なのだと思うのですが、我々評価する方も大変なのです。だから、その辺をこれからは整理しないと、みんな苦しんでいる。今までは何とか進んではいるのですが、でも大筋のところは今回いろいろと明らかになってきたなというふうな感じはしています。

**○委員長** ありがとうございます。ほかに何かありますでしょうか。

**○副委員長** 今の委員に関連して、子ども分野の施策の112番「就学前の子どもの成長を支える」の、この成果指標は比較的効果的な指標が設定されていると思います。保育所の入所希望者受入率という指標と、それから、もう一つが利用者の満足度という指標がとってあります。利用者数や利用率、受入率に加えて実際に使っている人の満足度と、2つをとっていらっしゃるところで、わかりやすい形になっていました。

あと、評価がある程度わかりやすい、つまり、比較的△が少ないのは、就学前の子ども、保育所、特定高齢者、あるいは障害者など、ターゲットがある程度絞られている場合、ターゲットをどのように変えていくことがいいのか、成果指標も絞られていくというところがあると思うのです。

それから、また子ども分野に戻るのですが、この評価結果をまとめていただいたものの7ページですが、最後の④良好に進んでいると内部評価されたのが3件、それに対して、第三者評価は、その評価はあまり妥当ではないと3件答えていまして、「良好に進んでいない」という1件に対しては、その評価は妥当であると答えています。

根っこは指標のところにあるのかなとは思いますが、第三者評価から見たときの、上のレーダーチャートを見ていただくと、子ども分野もそれから健康のところも、行政評価も成果も、成果の判断区分というところは高くなっています。一方、判断基準だとか要因分析は低い評価になっているので、その辺のいいところをとっていけば改善点が見えてくるのではないかと思います。

**○委員** 成果指標のことなのですが、第1部会で気になったのは、成果目標をとりにくいというのが幾つかありまして、何でとりにくいのかと。もうこれしかないの、逆立ちしてもこれだけしかない。私たちはもう一度考え直して、それをやってくださいとは申し上げたのですが、とりにくいものというのは、どんなものがあるかというのをグルーピングしておいて、それを、どういう指摘をとったらいいかというのを、もう一度議論をする必要があるなど、そういうふうに思います。

これは事務当局が幾ら考えても、妥当なものはなかなか出てこないのですから、我々もいろいろアイデアを出して考えていく必要があると思いました。

**○委員長** とりにくいものについて、グルーピングをやってみて。

**○委員** 幾つかあります。第2でも、とりにくいがあると思います。そして、成果目標そのものは、目標値そのものと、それから目標値の内容が妥当かどうかというのをちゃんと議論しておかないと全体が崩れてしまう。

例えば我々が、給与成果主義をどんどん上げていますが、どのくらい成績を上げるかというのを、申告性で上げているわけです。そのときに低く見積もれば達成度は高いし、ある程度頑張ろうと言えば高く上げていく。そのかわり数値は低くなるということで、その辺が恣意的になるので、その辺の設定値というのを、だれが見ても、これは妥当だなというのをちゃんと決めておかないと、これは中身を恣意的にやってしまって、本当に評価で

きるかというのが心配だというふうに思いました。

それから、あと2つ目は、内部要因と外部要因ですが、これもグレーゾーンが結構あって、どっちに入れたらいいかというのですが、事務当局で見ると、都合が悪そうなのは外部要因に入れてしまえとか、よさそうなのは内部要因にしておこうかと。どのプロジェクトだとは言いませんが、そんなようなので大変困っているような判断が幾つか散見されたと、こういうことです。

以上です。

**○委員長** ありがとうございます。今の外部要因と内部要因については、結構分野で違う判断が出ていますね。ありがとうございます。ほかに何かありますでしょうか。

別に、これは後から、今後どうするかということも議論しますので、そのときにまた議論すればいいのですが、ただ、今議論された中で3点だけ申し上げさせていただきます。

1点目は、評価基準の妥当性という問題、これはどうしても残ってしまいます。あらゆる問題について、評価基準の妥当性という問題について、私たちは今ここでいろいろ書いてあるのですが、分野が全然違うものについて同じような評価基準でやると、何となく評価したということになるのですが、だけれども本当にそれでいいのかどうかという。そこらあたりで、評価基準について、余り細かな評価基準をつくってやると、先ほどおっしゃったような難しい、どこに入れていいのかわからないようなものが出てくるし、今度は逆に、余り広くしてしまうと、これまた非常に難しいということなんです。

それから2点目が、今、議論に出てきた中で、もともと私たちはこの成果を非常に大切にしているのだから、そう思うと、何らかの形で施策のベネフィシャリーの満足度を聞くような、そういうものがあつた方がいいのではないかと。あるものについては聞いているのですが、あるものについては聞いていないという、そういうことで、あらゆる施策のベネフィシャリーから何らかの満足度を聞けるような、そういう調査があつた方がいいのではないかと。その場合も、ただ限定的にやらないと、また余りにも大ざっぱなものが出てくるということになります。

それから3点目です。これが、どうも第1、第2部会ともにそうですが、我々の施策範囲が絞られていると非常に評価しやすい。だけれども、施策の範囲が非常に広いと、なかなか評価をしにくいという、こういうことを言われましたよね。その問題は大変重要な課題です。ただ、問題は、そのときに余り施策の範囲をすぼめてしまえば、単なる事務事業の上に乗ったものになってしまうのです。

これは問題提起ですが、事務事業評価の前には何か評価基準がもちろんあるわけです。効率性の問題とか、妥当性の問題とかいろいろあるわけですが、施策の場合の評価基準で考えた場合に、当然、施策の評価基準というのは事務事業との関係ではなくて、政策です。区としてどういう政策を持っているか。その政策に対して施策が、果たして妥当だったかどうかと、こういうことになるのです。

そうなってくると、実は、評価基準も含めて施策の妥当性云々の問題、これは民主党内閣でやっているような政策の仕分けのような、こういうことも実際にいくわけです。だから、そういう意味で、いわゆる施策の妥当性、評価しなければいけない妥当性もあるわけですが、このことについて、我々が、その上にある上位目標であるところの政策との関連においてこれを見るということが物すごく重要。そういう点で、もう少し、練馬区として

も考える必要があるかと。

いずれにしても、はっきりそれだけ申し上げることができることは、外部の方に、一生懸命自分たちがやっている事柄について、ここではこういう評価の体制ができ上がっていて、その評価の体制に基づいて内部の方々は、その訓練があつて、この内部評価をしているわけです。それはそれで非常にいいことで、大いに今後も進めてもらいたいのですが、ただ第三者評価ということになると、どうしてもこれは、評価者そのものの問題が出てくるのです。

それはどういうことかという、第三者評価と言った途端に、自分たちは第三者評価である、第三者評価だから我々はできるだけ内部評価を厳密にやらなければいけないと考える。「厳密にやる」となるとどういうことになってくるか、「妥当」ということも言えないし、「妥当でない」ということも言えない。どうしても中間になってしまうのです。ある程度妥当であるとか、云々だという覚悟で。先ほどからありましたように、四つのことがありますので、それでは、「妥当」か、あるいは、「ほぼ妥当」かとか、あるいは、その次の「あまり妥当でない」、最後に「妥当でない」ということになると、「概ね妥当」、「あまり妥当」というところに全部集中してしまいます。

第三者評価というものは、果たしてこういう形でいいのかなど。第三者評価というものは、本当に内部評価を一生懸命やった結果について、また評価するわけですが、その場合に、第三者評価という理由、第三者評価という立場上、どうしても第2、第3のグループに集中してしまうという、こういう習性は評価にあるのです。その習性でいいのかどうか。これは、今すぐここで結論が出る問題ではありませんが、いつも考えますよね。我々、第三者評価をやっていると。どうしてもそうなってしまうということ。

その辺で、何らかの形で、もう少しまい手だてができれば、もう少しばらついた形の第三者評価というのは存在するのです。そこらあたりは、これから大いに考えていかななくてはいけないと思っています。

以上でございますが、皆様方から、どうもいろいろありがとうございました。

次に、提言の視点（案）について、事務局からの説明をよろしく申し上げます。

**○事務局** 続きまして資料2-1、資料2-2、資料2-3、ご用意してございます。

まず資料2-1をごらんいただきたいと思えます。

事務局から提案させていただいております「提言の視点（案）」でございます。

まず、この「提言の視点（案）」、これが成果物として今後どういうものになるかというところは、参考資料としてお配りしております参考1をごらんいただいてよろしいでしょうか。1枚おめくりいただきまして、3ページでございます。

「行政評価に関する提言」ということで、こちらは平成21年度の提言の概要でございますが、黒マルが3ページから4ページにかけまして3つございます。こちらは提言の大項目と申しますか、見出しになってございます。この見出しにぶら下がるような形で、提言が12個ございます。

平成21年度提言を作成するプロセスといたしましては、各委員の皆様方からご意見をいただきまして、事務局でそういった意見を集約した形で提言を作成して、その提言に沿うような大項目をつくっていくというような、積み上げの形で提言を作成したという経緯がございます。

今年度におきましても、資料2-1にございますように、各委員の皆様方からご意見をいただいて提言を組み立てていきたいと考えてございます。

ただ、ご意見をいただくに当たりましては、どういった視点でご意見をいただくのかといったところで、視点という形で①から、その他を含めまして⑩まで、事務局から提案させていただきますのでございます。

事務局の提案でございますので、この視点でいいのかどうかというところも含めて、こういった視点もあるのではないかというようなご意見をいただきながら、本日視点を確定させていただきまして、今後委員の皆様方からご意見をいただく。どういった形でいただくかというのは、資料2にございますが、そういった書式をご用意させていただいておりますので、こちらを事務局にご提出いただくという方法をとらせていただきたいと思います。

申しわけございません。提言の視点で1点訂正でございますが、⑨評価の仕分け（○△×）とございますが、これは◎もございますので、訂正していただきますようお願いいたします。「(◎○△×の基準等について)」が視点でございます。この視点でご意見をいただいた後、先ほど申し上げましたように提言の見出し、大項目を検討するということになってございます。

参考までに、2の参考をごらんいただきたいのですが、平成21年度提言の見出しといたしましては先ほど申しましたように3つございます。

1つ目は、区民に読みやすくわかりやすい施策事務事業評価を目指して。2つ目が区の行政経営に生かされる施策事務事業評価を目指して、3つ目が、より良い行政評価委員会の運営を目指してといった見出しでございます。

事務局からの説明は以上でございます。この視点について、いろいろご意見をちょうだいできればと思います。よろしく申し上げます。

**○委員長** どうもありがとうございました。ということで、今ありましたとおり、資料2-1のところに提言の視点というのがありまして、その提言の視点というのは事務局の方で用意してくれましたが、これは今年の提言の主立ったものを、こんなところにまとめました。

それで、大きな項目として、最終的には資料2-3の、1の前のところで目次というところがあって、「区民にとって読みやすくわかりやすい施策評価を目指して」、それから、「区の行政経営に生かされる施策・事務事業評価を目指して」、「より良い行政評価委員会の運営を目指して」、これは我々自身のことです。こんなところが提言の方向としては必要だというふうに理解しております。

まず事務局から提言の構成について、まずご意見がありましたらお願いします。

**○事務局** 資料2-3を簡単にご説明させていただきます。資料2-3をごらんいただきたいと思っております。

提言の構成については、サンプルをご提示させていただきました。おめくりいただきまして、目次のところをごらんいただきたいと存じます。

目次をごらんいただきますと、構成のところ、ご理解いただけるかと思うのです。まず1点目として検討の概要、続きまして2点目に、今年度から行政評価委員会の担っていく役割として、事務事業評価の妥当性評価をお願いしてございますので、今までの提言にな

い部分としましては、2番の事務事業評価の妥当性評価の結果を掲載するといったところでございます。

まず、具体的なイメージというところは、おめくりいただきまして2ページでございます。こちらに事務事業評価の妥当性評価の結果ということで、第2回の本委員会にお示しさせていただいたものが2-1評価結果の概要、(1)から(5)まで、各分野に応じた結果でございます。

2-2の評価結果一覧につきましては、各委員の皆様方からいただきましたコメントを載せてございます。こちらのコメントについては各所管には既にフィードバックしているものですが、改めて提言の内容として掲載を提案させていただくものでございます。

続きまして、おめくりいただきまして4ページでございますが、今回評価していただきました施策評価の妥当性評価の結果を掲載するといったところでございます。今回資料でお示ししております各分野ごとでございます。こちらの提言には評価をしていただきたい24施策全体のものと、先ほど資料で提示しました各分野ごとのものを掲載したいというふうに考えてございます。

ただ、掲載につきましては、全体のものがあって、その次に部会ごとでございます。前回の例でいきますと、5ページにございますが、第1専門部会の進め方と討議の要約というものがございます。こちらにつきましては、事務局と両副委員長とご相談させていただきながら、案の作成を進めていきたいというふうに考えてございます。

続きまして、8ページでございます。こちらは今後、検討作業を進めていただきますが、提言の内容を掲載するものでございます。

最後に10ページをごらんいただきたいのですが、本章とは別に資料編というものを作成したいと考えてございます。資料編の内容につきましては、1の行政評価委員会の名簿から6番の規則まで、そういったものを掲載したいと考えてございます。

概要については以上でございます。

**○委員長** ということですが、まず順序よくやりたいと思いますが、お手元の資料2-1の提言の視点(案)が出ておりますので、この提言の視点について、今回いろいろお願いした結果をご自分で判断されて、その結果、果たしてこういうような視点でいいのか、それともほかにあるのか、あるいは変えた方がいいのか、そこだけを議論させていただきたいと思います。いかがでしょうか。

**○副委員長** 今回、何回かやってみて、よく感じるのは、私どもは、一次評価の結果を二次評価して、そして意見を言っているわけですが、その前の段階のところ、計画とか、そういうところが本当にきちんできているのかどうか。

あるいは、この施策の目指す状態があるのです。その目指す状態に向かって、いろんな事務事業があるわけです。そういうふうな議論が、本当に内部でできているのかどうか。この間伺った、ある施策では、「それは企画の方でそうしたから」という説明があって、それは、事業本部長や部長に言って、こういう案をこういうふうにしてくださいというのが、課長の立場として必要じゃないですかと。要するに、事務事業の束ね方も含めて主管課が受け身になっているのです。それでは、全部言われるままいたしますよとなって、主体性が出てこない。

その中で、課長には頑張ってもらわないと、部とか、あるいは事業本部がまとまってい

かないです。私は今まで来ていて、練馬の行政評価はすばらしいですよといろいろなところで言うのですが、次のステップを言うときには、本当にそういう構成とかが内部で議論されているかどうか、そこが問われる段階に来ているのではないか。それは、今回の施策評価をやってみて、私どもも少し、その前のところも意見を言った方がいいのかなという感じが強くしているのです。

それで伺ったのです。この提言は大きな時間軸の中で、24年2月に出ると。議会とかあるいは区長とかを含めて、それからもう一つ内部の流れを深める、2極あるのですが、どういうふうにこの提言が2月以降に使われるのか、あるいは反映されるのか、最初に伺いたいと思います。

**○委員長** 先ほど事務の方にそのことをお聞きしたのですよね。事務の方は、この経過を必ず議会に提出して、議会からそれについてのコメントをいただく。そういった流れを説明してください。

**○事務局** 提言につきましては、2月末を目途に本会で作成していただきまして、2月末に、区長に提言という形で渡していただくというところが、行政評価委員会の最後のところでございます。

その後どのように、その提言が生かされていくのかというところですが、3月上旬の議会に、行政評価委員会から提言を受けましたというような報告をさせていただいて、その中で議会からご意見をいただく。

庁内におきましては、まずは、提言を全庁的に周知いたします。実際の活用といたしましては、来年度の行政評価をする際に、今回いただいた提言に基づいて、ファシリテーターの説明会の中で、こういった点に注意をして行政評価を進めていただきたいという内部的な研修もします。

また、あわせて、全体的な行政改革推進本部会議というようなものもございますので、その中で各事業本部に、こういった取り組みをしてもらいたいというような提言の趣旨を踏まえた説明をさせていただこうかというふうに考えてございます。

ですから、具体的には提言に基づく内容につきましては、今年度末の中で提言をいただきましたという周知を図って、実際の活用については、来年度以降、研修も含めて提言が有効に活用されるような形で、行政評価を生かしていくということでございます。

**○事務局** 今回の提言によっては、来年は事務事業評価、成果指標、もしかすると、大きく見直す必要も出てくるのかなというふうにも考えております。ただ、いただく提言は提言なのですが、実際にやる側にとってはすごく厳しいことにもなるのかなと思います。

というのは、本当の成果を示すための指標を設定して、その数値を把握するのに、もしかしたら物すごく膨大なエネルギーを使わなくてはいけないかもしれない。これを毎年毎年できるのかというのが実際的な問題としてはございます。そういう意味で私たちは、これはアウトカムになっていないなというのがあっても、しかたなく目をつぶっているという部分もあるのですが、今回評価をしていただいて、その辺について極めて厳しいご指摘をいただいていますから、いつまでもこれではいけないと考えています。それは来年に向けて取り組んでいただかなくてはいけないだろうということで、覚悟はしております。

それから、あわせて、ご提言はホームページでも公開して、区民の皆様にも議論していただくようにしてございます。

○委員長 ホームページというのは、見る人は見るますが、見ない人は全然見ないですから。いつも言うのですが、ホームページは必要ですが、見る人は見るけれども、見ない人は見ないです。大半は見ないのです。

だから、そういう意味からいうと、ホームページ以外の手段も使わないと、なかなか難しい。例えば、区報があります、区民に対する。ああいうのも大いに使って、例えば、一体我々のこの経過はどの程度区報に出ていますかという、1回だけです。1回出るだけ。2回、3回は区報の中には出ないです。何月何日こういうことをやった、こういうことをやったという、こういうものがあっても、結果そのものについて、できるだけ区報を通じて何回も区民にそれを伝えるという、そういう努力があっていいです。

それから、今副委員長がおっしゃったのは非常に重要な点で、こういう問題がこの中に入っているのです。

主管課が受け身であるということはどういうことかという、企画がつくってくれたから、これに従ってやっていけばいいのだという、そのように感じられるところもあったという。すべてではないでしょうが、そのときに受け身でないようにするためには、本来ならば施策の決定とか、そこまで主管課の方も参加していると、違ってくると思います。

どの程度、主管課の方が、こういう計画の決定とか、あるいは施策の中での政策、施策の決定に参加なさっているのでしょうか。

○企画部長 基本的には、計画づくりは、それぞれ主管課が、どこだということを明示していますので、そこが原案をつくっているのです。そういう中から、どういうふうに全体の調整をしていくのかというのが我々の役目ということなのです。

先ほど副委員長がおっしゃられたようなことは、考えられないような話です。例えば、計画づくりのときの目標値の設定も、これは基本的に全部主管課から上がってくるべきものです。主管課の中で検討しながら、それは幾つかの候補の中から選んで出しています。課長は異動がありますので、その当時とは違う者かもしれませんが、またどのようなやりとりでの話かわかりませんが、もしもそのようなことを、こういった評価委員会の中で発言しているとすれば、これは重大な問題だと思います。

○委員長 官僚制というのは連続性ですから。だから、だれが課長になろうと、それで連携してはなくてはいけない。

○企画部長 そう思っていますので、それは庁内的に、特に部課長には十分注意を喚起しなければいけないというふうに思っております。

○委員長 そうですね。わかりました。この点は、これでよろしいですか。

ほかに、副委員長ありますか。

○副委員長 この資料2-1の視点のところについて、区民にわかりやすくというのは重要で、大項目の3つはよくわかるのですが、視点のところを確認させていただいてよろしいですか。

○委員長 どうぞ。

○副委員長 施策・事務事業評価表についてというところが、これは中身の読みやすさのところにつながっていくのだと思います。②の第一次評価も、そのやり方について何かわかったことがあれば、提言があればということだと思っております。評価結果の活用について、私たちは、今の段階ではわかりませんが、こういうふうに使うべきであるというよ

うな提言をすればいいのですか。

○事務局 はい。

○副委員長 施策と事務事業の体系については、これは評価をした上で、例えば今、副委員長がおっしゃったように、計画段階に我々が入っていないわけです。この評価表を見た範囲でわかるところで、網羅的であるとか、寄せ集めであるとか、そんなところが問題だと思いますが。

⑦と⑧が評価の目的についてというのは、これは第一次評価、要は行政評価をやっている方たちの目的意識みたいなことについて何か問題、提言があればということでしょうか。

○事務局 おっしゃるとおりです。

○副委員長 第三者評価ではなくてですか。

○事務局 何のためにその評価をやっているのですかという、そもそもの目的のところ職員、行政側の意識です。

○副委員長 改善が必要なので、今の話みたいなことも含めて。

○事務局 そうです。おっしゃるとおりです。

○副委員長 では、システムもそのような感じなのですか。

○事務局 そうですね。評価システムとして、先ほどいろいろお話がございましたが、評価表のつくりとオーバーラップする部分があるのです。システムの二者択一的な評価がいいのかとか、そういった部分のご提言、ご意見をいただければといったものをイメージしています。

○副委員長 わかりました。では、評価表の裏面、例えば効率性の話だとか要因分析の話だとか、あるいは総合判断、さっき委員がおっしゃった、2つで判断するというようなところのところも、本当は①に入るのでしょうか。あるいは⑧に入るのでしょうか。

○事務局 システムという、厳密にどちらかと。

○副委員長 広くとらえてですか。

○事務局 はい。結構です。①についてはフォーマットのなところを意図してございますので、今回は、評価表の中で経費のコスト指標を新たにフォーマットの中に入れていますが、これも前回平成21年度の提言をもとにフォーマットを見直しておりますので、①の意図するところは、フォーマットのなところのご意見ということですよ。

○副委員長 わかりました。また、評価の仕分けの、我々が4段階で評価するところですが、例えば、評価の結果が「あまり良好に進んでいない」という評価の結果が出ていて、私たちは、「そのとおり良好に進んでいないよね、だからこの回答は妥当だよ」としたときは、結構、見た目にはいい評価が、第三者評価はよかったよと言うじゃないですか。それは、いいのですが、評価は妥当であった、あなたたちがした「うまく進まなかった」という評価は妥当だよという評価をすることはいいのですが、何かその次のステップがあってもいいような気がします。

それで満足されては困るなという。何かがあってもいいかなと思います。その辺は書けばいいと思うのですが、今これを見てふと思いました。

では、戻りますが、判断基準というのは、例えば評価システムの中に広くとらえているのですか



○事務局 そうです。広くとらえていただいて結構です。

○副委員長 わかりました。ありがとうございます。

○委員長 ほかにありますか。

○委員 今のことに関連するのですが、この視点（案）、資料2-1の説明を聞いて、わかった人もいると思うのですが、これがちゃんと理解できるようにしないと、これから出てくる提言案が判らなくなってしまうのです。

質問したいのは、2番の「第一次評価」。この言葉の使い方ですが、一次というのがあれば二次があるわけですが、この表現はおかしいと思うのです。二次は第三者評価ですよ。

○事務局 はい。

○委員 この「一次」というのは、前は区の内部評価だったと思うのですが。

○事務局 わかりました。おっしゃるとおり、第一次というのは内部評価のことを指していますので。

○委員 だから、逆に、「区による内部評価」とした方が、この中ではわかりやすいと思うのです。

○事務局 わかりました。

○委員 それで、あと評価なのか、実施体制のところを、またこれを追加していますよね。括弧の中で。この2番は、実施体制のことを聞いているのか、それとも今、それ以外のこともかかってくるのか、それがはっきりしない、曖昧模糊としているところがあるのです。

区による内部評価の体制のことを書きなさいと言っているのか、それがはっきりしないのですが。

○事務局 体制とか、やり方とかということですか。

○事務局 そうですね。区の内部の評価の方法については一度ご案内させていただいたことがあるかと思いますが、例えば、事務事業評価であれば実際の事務事業を担当している者がファシリテータとなって評価表の作成をしております。

施策評価については、ファシリテータと関係各課の関係者が集まって会議を開いて、評価を進めていく。そんなやり方をとっておりますというのは、以前ご案内させていただいたことがありますし、お渡しした資料にも書いてあったかと思うのです。そういった区の内部評価のやり方について、ご意見をいただきたいという意味で、そのまま実施体制というような表現になっております。

○委員 実施体制について、でいいですね。

○事務局 はい。

○事務局 ご質問は、内部評価の結果について、何らかの提言はするのかという、そういうことがあるのかということでしょうか。

○委員 いや、そういうことではないのですね。

○事務局 そうではなくて。区の内部でのやり方、これでいいのだろうか。

○委員 やり方です。そういうふう書いてもらえれば、みんなすっとわかるのですけれども、これだともっと広いことを書けということなのかと、とらえてしまうのです。行政評価と言われてしまうから。その単純なことなのです。

○事務局 もう少しわかりやすいように表現を改めます。

○委員 今、副委員長が質問したように、7番、8番も、もう少し意味をわかりやすく表現してもらった方がデータを出しやすと思うということです。

○事務局 わかりました。今ご指摘いただいた部分と、⑦⑧についても、もう少しかみ砕いた表現を、よりわかりやすい形に改めます。

○事務局 判断基準というのは、項目として起こした方がよろしいですか。

○副委員長 あまりここで、これを詰めない方がいいと思います。皆さんから意見が出てきますよね。それを見てもう一回やった方がいいと思います。この部分はこれだといって、なかなか難しく、評価の目的とか、評価のシステムとか、それからもう一つは上の方の施策と事務事業の体系についてとか、容易に動いてきますので、余りここを詰めてもと思うのです。

むしろ、こんなことが気になったなという点を出した方が、今までの感じで私はわかりやすいかなという気がします、

○事務局 資料2-2で、これから皆様にご意見を出していただこうと考えておまして、とりあえず今回、今日お出ししているのは、一番上のところに視点①から⑩の区分を入れてあるのです。それについて皆様が意見を、これ全部について網羅的に書いてくれというふうには申し上げませんが、おっしゃりたい部分の項目を選んで、それについてこういうご提言をいただければという形をとっています。

今日、視点を確定していただきたいというのは、これからお配りする提言の用紙の、ここにそれを今日のご意見を踏まえて書き込んでお渡ししたい、お送りしたいというふうに考えているからです。

○副委員長 それはわかるのです。言っている意味はよくわかりますが、施策の目指す状態に5があります。それから6があります。指標と目標値。それと指標からの目的というのは並んでいるものですから、むしろ、気がついたことをいっぱい書いてもらって、こんなことも頭に置きながら、「この項について言いますよというのではなくて、こんなことも言います」と、もう少し参考のものを入れてもらった方が、いいと思うのです。評価をやってきた立場からすると、この評価は、わかりやすいし書きやすいのですが、練馬区の行政評価の大きな中で、どうやって改善していくのかと言ったときには、さて、この区分で書くというのは適切かどうかという感じがして、むしろ、いろいろと自由に意見を言ってもらって、ある程度関連するところは①ですよ、⑤ですよというふうに書いておいてもらった方がいい。その程度にしてもらった方が書きやすいのではないかと思います。

○委員長 こんなことでどうでしょうか、両方の意見があるわけですが。基本的に、実際に評価してきたわけですから、その評価をしてきた中で、やってみた結果、こんな点が疑問があるということで、いろいろ疑問点が出てきているでしょうから、その疑問点はどんどん出してもらう。出してもらうについて、それを整理してみると、どういう形になるかなということです。

これは、大抵整理したときの形を、こんな形になるかなということで書いてあると思うのです。ただ、こちらの評価委員の皆さん方から、自由に問題を出してもらって、それを今度ちゃんと事務局の方で整理してもらうという、それが重要かなと思うのですが。

そこで、整理の仕方に、実は問題点があって申し上げたいと思うんですが、いいですか。これを見ていて、この整理の仕方というのは、わかりにくいなと思います。

なぜかという、まず、私たちは何のために提言をするかということです。提言するのは、練馬区の評価体制をしっかりとやってもらうということを通じて、練馬区の行政をよくしたいと、そういうことです。最終的には練馬区の行政をよくしたい。

行政評価をちゃんとやった結果、行政をよくしたい。それは区民の立場に立って行おうと、こういうことです。

そうであるならば、順序が余りにも事務的な順序になっているのです。事務的な順序を、がらっと変えた方がいいと思う。あくまでも案ということで出します、いいですか。

まず、1点目は評価の目的です。何のためにこの評価をやるのか。これは第1に掲げてもらわなくては困る。何ととっても、これは重要ですから、何のために評価するかということ。

それから2点目は、そういうようなことを、何のためにやるかとなると、具体的には、では、区によるところの内部評価が必要になってくるということで、2点目は、ここで言うところの第一次評価、これを直していただいて、区によるところの内部評価。これが2。

それから3点目は、これとは違って、そういうことをやる時には、当然施策・事務事業評価表というものをつくらなくてはいけないから、これを3でやってもらう。

それから、4点目は、そういうことに基づいて、私たちが施策の目指す状態ということ、を、まず考えなくてはいけない。これが4。

それから、5点目として、それに基づいて施策、事務事業の体系ということが出てくるであろうということです。

それから、6点目として、その結果、成果指標と目標値ということは当然言わなくてはいけない。そのときにどうしたって、我々としては評価の仕分けをしなくてはいけないから、その次に評価の仕分けが出てくる。

その次に、そういうことをすべてやるということが評価のシステムにつながることで、こういう形で評価のシステムをやるのが重要だということが出てくる。

その次に出てくるのは、では、その評価した結果をどう活用するかという、評価の結果の活用というのが最後に出てくる。そして、それを私たちが今度、第三者評価としてどう進めていくかということを考える。

そういう順序の方が、評価面から見るとずっと論理的です。皆さん方が個別にいろいろなものを出していったときに、こんな形で整理する。そんなような順序でもって、整理をしていただくと、わかりやすいなと、そういう感じがしますので、あくまでも一つの案ですが、事務局で考えていただきたいと思います。

それで、その他とあるのですが、特にその他の必要はないと思いますが。

○事務局 簡単にもう一度説明させていただくと、今、各委員からお話がありましたように、自由にご意見をいただく。まさに、この視点というのは事務局側の整理のためのインデックスでございますので、自由にお書きいただきます。

○委員長 わかりました。どこにも入らないようなのは、ここに入れてしまうということですね。

○事務局 はい。

○委員長 わかりました。

○委員 この中で、口頭では説明があったのですが、私も長らく携わってきたのです。

評価結果の活用について、多分長い間に変わってきている部分があると思うのです。その活用の仕方が、最初はこうだったのですが、こういうふうになっているというような、直近の状態を簡単にまとめていただいて、皆さんに配っていただくというのが大事だと思うのです。そこはちゃんとわかっていないと、活用について意見というのが言えない。自分たちがいろいろ携わってきたものがどう活用されているかというのは、とても大事なことだと思っています。

○事務局 では、ご用意させていただきます。

○委員 ぜひお願いします。

○事務局 流れ方をもう少し工夫します。

○委員 そうですね。

○委員長 そうですね。それについて、また皆さんの考え方があるでしょうから。

先ほど副委員長がおっしゃったように、できるだけ自由に評価をした方自身が、やってみた結果、こんなふうに考えると、自由に書いてもらうということが重要ですので。評価結果の活用についても、自由に書いてもらうということ。

○企画部長 目安ということで、便宜上、こういうことも、とりあえずやりますが、それはどんどん書いていただいたものを、また改めて分類整理させていただきます。

○委員長 そうです。

○副委員長 評価の活用というのは、これで予算を切るとか、当初そんな話が強くあったものですから、今は、もうそんなことを言う人はいないと思うのです。そのあたりをしてもらった方がいいかもわかりませんね。要するに、意見を出してもらうところを、こんな感じというのは、いいという気がします。評価結果の活用、予算に活用など、今は求めているですよ。

○事務局 でも、予算の見積もりには行政評価の結果、良好に進んでいないものについては、その旨ちゃんと明記するようにしています。

○副委員長 そんなに怖いものだとすることを、事業本部長並びに部長は考えるべきだと思うのです。

○委員長 区民としては、区の行政が、区民のためにちゃんと行われているかどうかというのは、物すごく重要な視点で、当然やっている事柄について何もかも全部知っているわけではありませんので、自分の最も関心のあることについて、例えば学校の先生は教育というのに物すごく熱心です。それから、公共事業をやっている事業者は、一体どの程度公共事業をやっているか熱心ですね。

だからどうしても、「区民」といった場合に、区民の関心の分野というのは、区民によってそれぞれ違いますよね。最終的には、それは行政の責任者として区長がどう考えるかということでございますので、余り私たちから、これについて言う立場にないと思います。

○事務局 各委員の皆さんに書いていただく意見の記入表ですが、委員長がまとめてくださったまとめを踏まえまして、ここを整理し直した上で、意見の区分欄という、この番号を振るのをやめてしまいますから、ご自由に書いていただくという形にします。これを一つの考える上でのガイドにさせていただいて、それで自由に意見を書いていただきます。箇条書きにさせていただければ、後は、どの項目に対する意見だなというのは表示して下さらなくても、こちら側で判断して整理する。そのような形にさせていただければと思いま

す。

○委員長 それから、書くについて、私の方からのお願いです。区民の立場に立って書いてもらう。それが重要です。

○委員 最後に質問です。最後に、大項目が3項目になるのですよね。

○委員長 そうですね。

○事務局 一つ、こちらの提案として、3つぐらいにまとめたらどうかという。

○委員 なるのですよね。だから、10項目が3項目になるのですよね。という意味ではないのですか。

○企画部長 10項目のうち、グルーピングして、それが一つの見出しの中に、2つぐらいの視点がついてくる、そういう感じです。

○委員 逆に、委員の方は、大きな3つの項目を頭に入れて書かないと、余り細かいことを書いてもしょうがないということですよ。

○委員長 当然、我々の行政評価に関する提言というのが最終的に出るわけですから、それは、提言の中身が3項目ぐらい。大体わかりやすく云々と出てくるでしょう。ああいう形でありますので、当然そんなことも頭に置きながら、自由に書いてもらう。

○委員 そうですよ。そうしないと、細かく書いてもしょうがない。

○委員長 いや、細かなことを書いても構わないのです。向こうが整理して取ってしまいますから。

○委員 だから逆に書いてもしょうがないということなのです。

○委員長 自由に書いてください。

○企画部長 極力すべての意見を反映できるようにいたします。

○委員長 できるだけ自由に書いてもらうこと、これが重要ですので。

○企画部長 そういう前提です。

○委員長 ほかに何かありますでしょうか。この提言を、我々としてはこんなところでやりたいと思うということで、事務局の方から出てきた案について、今までいろんな議論をしましたが、そんな形で進めたいということです。

特になければ、よろしいでしょうか。

○委員 内部評価についてもう一回教えていただきたいのですが。

まず、施策の主管部があって、そこを中心に計画が立てられるということですが、いろいろと施策を見てみると、施策の中で出てくる成果指標というのは、施策の代表的な事務事業の成果指標をそのまま持ってきているケースと、そうではないケースがあります。これらの違いが生じるのは、区の内部ではどういうふうな方向でやろうという、示し合わせみたいなのがあるのですか。

例えば、代表的な事務事業の成果指標を持ってくることでいいということなのか、あるいは、施策の全体の各事務事業に通じるような抽象的な成果指標を想定すべきなのか、そういうあたりの申し合わせがあるのかどうか、区内部ではどのように考えられているのか、という点を補足していただければと思います。

○事務局 施策評価表に記載の成果指標①については、長期計画に掲載しております指標をそのまま持ってきてございます。これは、平成21年度に内部で検討して、本委員会でも妥当性を評価していただいたことです。それを使っております。

したがいまして、流れとしては、事務事業評価表に、確かに施策評価表と同じ成果指標があるものがございますが、それは逆に事務事業評価表をつくる段階で、施策の成果指標を持ってきてしまったというところでは。

私も事務局としては、同じものは絶対だめということではなくて、それが本当にふさわしいのであれば使ってもいいということです。ただ、今回の議論になっている施策評価表の中で、これ一つだけでは施策全体をはかる指標になっていないのではないかというご意見を多くいただいております。事務局といたしましても、そう考えられるものについては、第2、第3の成果指標を設定して、全体の施策が図れるような工夫をしてもらいたいというところを各所管には説明しているわけです。またそこはジレンマがございまして、逆立ちしても云々という、先ほどの話がありましたように、何としても成果指標を設定するのに非常に苦勞しておりますので、やむを得ず成果指標1個だけで施策評価をしているというようなことは事実としてございます。

**○企画部長** 基本的には、事務事業は事務事業を代表する成果指標がほしい、施策については施策を代表する成果指標がほしいということで指示しているのですが、何が代表するのだろうかということの設定が非常に難しいということがあるものですから、特に施策については事務事業の中で、最もその施策の効果を現すものがあるなら、それを使っても構わないと、こういうことで設定したということです。

ここで、5か年はこれでいきますと宣言してしまっていますので、これは何としても使っていたくしかないというのがあるのです。

ただ、今回は、次回の見直しにつながっていく話になりますので、そういう設定の仕方はおかしいのではないかとということであれば、ぜひいただきたいということ。できることなら、具体的に、こんな話だったらわかりやすいとかと言っていただければ、なお、いいとは思いますが、それは我々も考えなければいけない話だと思います。

この成果指標というのは、本当に先生方も皆さん、ずっとご議論いただいているのですが、我々にとっても極めて難しい話です。では、何が成果なのかというときに、それは、どうやって測ればいいのかと、こういう話になるものですから、指標の中身は決められますが、物差しとしてきちんと把握できるかという、そこも見ないと、成果指標にならないというのものもあるものですから。

例えば、道路をつくるというときに、よく言われる話です。これまでは、「この5か年間で1,000メートルの道路を切り開きます」と、それはアウトプットでしようという話になるわけです。では、道路は何のためにつくるのか。これは、歩車道を分離して交通事故を減らすためだと。そうすると、道路をつくる成果指標は何かというと、交通事故の件数だとなってしまうわけです。それが、わかりいいかとなると、違うのではないかと議論も一方では出てくるわけです。

我々の仕事は何のためにやっているのだろうと、そこを最もわかりやすくやれというものを見つけようという、そういう試行錯誤することが必要だと思うのです。

**○委員長** さっき私も申しましたが、国の計画も全く同じなのです。昔、私も経済企画庁でやっていましたが、基本的には、基本計画というか、練馬区の場合もちろんあるわけです。長期計画があって、その基本計画に従う。その中には、練馬区が目指す重要な面があるわけです。練馬区として、こういうことをやっていくのだという。ここら辺は政策の

体系です。

その政策の体系に基づいて、おのおの施策があるわけです。だから、政策の体系にちゃんと合致しないと、その施策は意味がないのです。たとえそこで、素晴らしい成果指標があったって、やっていることが意味がないのです。だから、そういう意味で意味のあることをやらなくてはいけないということです。

だから、おっしゃるように難しい問題があって、例えば、よく出てくるのが、施策の中で我々は何を代表とするかということ、お金をたくさん使っているところだと重要な事業だろうかという、実際に今までは、そういう形で出すところもあります。

**○企画部長** そういう意味では切り口をどう見るかという話ですので、それはいろんなバリエーションがあっていいだろうと思っていまして、余り固定的に、また、逆に理想的にがっちり固めていくという話でやると、続かなくなってしまうのです。行政の側も。

**○委員長** おっしゃるとおりです。

**○企画部長** その辺のところを、緩やかな形の中で、我々は余り細やかにやらないでいいと言っているのです。行き詰まってしまうので。大きなところで、いい方向に向かうのだったら、それを後押しできるような仕組みでいいのだからということ、私は思っているのです。。

**○副委員長** 私は指標というのをおろそかにしてはいけないなと思っているのは、私はフランスに調査に行ったことがあって、何を見てきたかということ、私は農業教育を見たのです。農業後継者です。パリでも物すごい自慢しているわけです。「文部省よりもずっと成功率が上だ」と言っているわけです。そして、農業高校へ行くと生き生きしているのです。何でこんなにと。何か物すごく生き生きしているのです。そして県の方へ行っても同じなのです。

なぜそういうことを言うかということ、7か月後の就職率を取ったのです。卒業後7か月。それは、政府全体で統一しているのです。そうしたら、日本で言う普通高校は7割、6割ぐらい。農業高校は95%。要するに技術があるからです。それで、みんな物すごく生き生きしているわけです。

あまり指標を軽んじてはいけないし、少し柔軟に考えるべきですが、その人たちを鼓舞すると少し上がっていく。我々でも、例えば中学校で70点取っていて、「あなた75点取りなさいよ」と言われたら、取ったときに喜びますよね。「今度は90点を取れ」と言われたら、とても無理だということになります。少しやってあげる。

そういう指標をきちっと見つけて、これを探すのは評価の担当のプロだと思うのですが、サゼッションしながらこれをやって、そして区民にあるいは区長に、区議会に自慢しなさいと。達成しましたよと。それを達成したことを言えるような指標、そういったものを、多少はデータを集めなければいけないし、データを集めるのは大変かと思いますが、恐らくサンプル数が500幾つで70万ですから、かなり高いデータでとれる。アウトカムでやればとれると思いますので。かなりの項目ができると思います。

そのために、こういう評価をやっていて動くのです。

**○委員** よろしいですか。この提言のところで、最終的に、この3点の、これは昨年、ですか、一昨年ですか。

**○事務局** 前回のご提言は、一昨年作ったということです。

○委員 わかりました。それで、委員長も言われているのですが、結局、その評価が生かされていって、練馬区がよくなっていくというのが最終的な目標ですから、そうすると、結構いろんな評価の指標とか、成果、要因分析とかあるのですが、最後に書いてある、その他の総合的なコメント欄というところに、結構いいこととか、各委員のいろんな知恵とかが書かれていると思うのですが、こういったことはこれに盛り込んでいるとか、書き込んでも全く問題ないという。

○事務局 ご意見としていただきます。

○企画部長 これは、これで提言の、調査表の中で全部出てくる意見ということでお願いします。

○委員 だから、この中で、例えば、もっと箇条書きがいいとおっしゃったのですが。

○事務局 まとめる上でです。

○委員 まとめる上で、そうですね。

今、非常に急いで取り組まなければいけないような問題というのが幾つかあるのではないかと思います。例えば、具体的な例で言うと、医療の確立の問題とか、子育てとか教育の問題というのは喫緊の課題で、今から取り組まない間に合わなくなるのではないかなど、私自身の個人の考えですが。

だから、そういうことを少し提言の中に盛り込んでいくということは、これは可能でしょうか。それとも、そういう形ではないのですか。

○事務局 今のご質問は、行政評価の枠を超えて、区の施策・政策について提言したいという、そういうご趣旨ですか。

○委員 評価をした上で、こういうことが必要ではないかということも出てくるわけですよ。

○委員長 これは、私たちの評価報告書になるものですから、評価した結果について、もちろん多様な意見があるわけですが、多様な意見も含めて評価した結果を、できるだけ区民にわかりやすく報告するのが我々の仕事であって、それに基づいて政策・施策をどう変えなくてはいけないかというのは、これは区の行政がやる仕事です。これは行政にやってもらいたい。

当然、今度は区の議会で、評価に基づいて、行政がやっているのはおかしいではないかということで、区の議会から、行政に対して何か意見が出されるかもしれません。ただ、それは私たちの仕事ではなくて、あくまでも区の議会の仕事であると、そういうふうと考えています。

だから、あくまでも我々は、この評価報告をきちんとやるのが重要である。その評価方法に従って、行政は施策をどう変えなくてはいけないかということをやるとし、また、区の議会は、それに対して行政にこうやれ、さまざまな意見を出してくると、そういうことです。それでいいわけです。

我々は、区の行政の評定についての報告という形で、より区民に役立つような政策・施策の評価をしたらよろしいかと、こういうことです。

我々は、計画委員会ではありませんで、あくまでも評価の委員会ですから。そういう形で評価した結果を、ぜひ区の行政に反映してほしい、あるいはまた区の議会が、それに従って大いに行政に対するご意見等を言ってほしい、そういうことです。それはあくまで向



このやることであって、私たちがやることではないと考えております。ということでございます。

では、皆さん方で、もしよろしければ、今日の最後、次の会合をいつやるかという。これを見ると次回の全体会の開催、これは事務局の方でお願いします。

**○事務局** これから、事務局から全体会開催に当たっての調整表をお配りさせていただきます。事務局から用紙をお配りさせていただきます。

ただいまお配りいたしました日程調整表に基づきまして、第4回、第5回、第6回の全体会開催日程を調整させていただきたいと考えてございます。各皆様のお名前が入ったものをお配りさせていただいております。

本日お帰りになるまでに、このカレンダー形式のマスのところに、都合の悪い日に×印をご記入いただければと思います。

お帰りの際に事務局にご提出ください。その結果に基づきまして、委員長、副委員長と日程調整させていただきまして開催日を確定し、皆様方にメールもしくはF a x、郵送等でお知らせをさせていただきたいと考えてございます。

**○委員長** これから残る3回の全体会合ですが、それについて、第1回目は1月上旬・中旬・下旬あたりにやるということですか。

**○事務局** 1月から2月末までに十分議論いただく時間ですとか資料の作成の期間がありますので、4回目と5回目につきましては間をあげさせてやりたいと思います。

もう一つ、今回、×印をいただいた中で、皆さんがそろそろ日にちをバランスよく開催日を調整させていただきたいと思います。

なお、第6回が、今申し上げましたように最終回となりますが、委員長から区長へ提言書をお渡しいただくセレモニー的な要素もございますので、実質、提言についてご検討いただくのは次回の第4回と第5回の都合2回ということでございます。

**○委員長** 時間は大体、晩方6時ですか。

**○事務局** 時間につきましては6時半から8時半、この庁舎内の、庁議室で開催を考えてございます。

あと、補足でございますが、資料2-2の各委員の意見記入表につきましては、提出期限が今回は入ってございません。皆様方のご都合を伺って、第4回の開催日程にあわせた形でご提出いただくように調整したいと思いますので、改めて日程確定後に、こちらの記入表につきましても正式にメール、F a x等でご依頼させていただきたいと思います。

**○副委員長** 過去2回やった感じでは、かなり意見を早目にとって、みんなで共有していました。多分2回しかありませんので、これは前倒し的な方が私はいいいと思います。

そうでないと、4回目は区長提言の前に、いっぱいそこで直さなければいけなくなってしまうので、できるだけ3回目に終わるような形でお願いします。

**○委員長** そうですね。

**○事務局** その辺は十分に配慮して、前倒しというご意見ですので、なるべく早目、早目に開催できるようにいたします。

**○委員長** 何か皆さん方でご質問はございますか、もし皆さんからご意見がありましたら。よろしいでしょうか。今日はどうもありがとうございました。