

平成 25 年度 第 5 回練馬区行政評価委員会 要点記録

日 時	平成 26 年 3 月 17 日 ( 月 ) : 午後 6 時 30 分 ~ 午後 8 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 谷口 敏彦 委員 相澤 愛 市川 庄司 柴田 信之 田中 博 萩野 うたみ 馬場 さやか 廣田 政一 吉田 美穂子 ( 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 斧田 経営改革担当係 遠藤
欠席者	副委員長 石田 洋子 ( 敬称略 )	
( 次第 ) 1 開会 2 案件 (1) 提言について 3 その他 4 閉会		

委員長 まず最初に、事務局の方からよろしくお願いします。

事務局 出欠についてご案内いたします。本日は、石田副委員長が欠席ということでご連絡が入っております。

委員長 では、第 5 回練馬区行政評価委員会を開催したいと思います。  
最初に、企画部長さんからよろしくお願いします。

( 企画部長あいさつ ( 省略 ) )

委員長 どうもありがとうございました。

では、案件でございますが、まず資料の説明をお願いします。

事務局 それでは、事務局から、資料についてご説明いたします。

前回の全体会では、委員の皆様からいただいたご意見を、提言に入れるもの、あるいは、事務局が今後参考にすべきものの二つに分けていただきました。

提言に入れるものについて、事務局で、提言文および提言説明をたたき台として作成させていただきました。

それにつきましては、資料 1、資料 2 として、事前に郵送で、皆さんにお配りしたところです。

その後、再度、事務局で文言の整理を行いました。それが今日お配りしている、資料 3、資料 4、資料 5 です。

今回見直した文言整理は、提言のつくりそのものを大幅に変えているものではございま

せん。あくまで文言整理のレベルで行わせていただいています。

資料3を見ていただきますと、右に提言文、提言説明とありますが、そこに赤字が書いてあると思います。その部分が今回、修正した部分になります。

資料4は、提言に載せるバージョンですが、こちらは見え消しバージョンになっています。ですから、どういうものを削って、どういうものを加えたのか、こちらを見ていただけたら全てがわかるようになっていきます。

資料5は見え消しを除いたもの、提言に載せたときにどういう見え方をするのかのイメージがつくように、つけさせていただいています。

それでは、資料3が議論の中心になっていこうかと思っておりますので、見方をご説明いたします。

1ページ目、提言1を書いてございまして、左手に、委員意見として、皆さんからいただいたご意見をそのまま載せてございます。

右手は提言のたたき台としまして、上のゴシックが提言文、下が提言説明という形になってございます。

一番左に、小項目という区分がございまして、これは前回、皆さんにお示しした小区分の項目になっています。

1ページ目の上を見ますと、凡例が書いてございます。小項目の前に と記載があるものは「採否が保留された項目」と書いてございます。

前回、幾つかの項目について、載せるのかどうかの結論をいただいていないものもございましたので、小項目名の前に 印をつけています。

具体的には、2ページ目の一番上をごらんください。

番号が振ってありまして21、22となっている部分ですが、そこに、小項目の前に がついてございます。この二つの項目が、まだ、載せるのかどうか結論をいただいてございません。

それと、6ページ目をお開きください。

6ページ目の上、「記載スペースの拡大」。番号で言いますと、1番と2番。そちらも提言に載せるのかどうかの結論は、まだいただいていないところです。

7ページをごらんください。

真ん中に提言10「段階評価の見直し」ということで、「3段階・2段階への見直し」というところに、「5段階の継続」にも。「表現の見直し」にも。こちら、5段階のままいくのか、3段階あるいは2段階にするのかの決定を、まだいただいていないところです。

主に、このあたりが議論の中心になってくるものと考えているところでございます。

資料の説明につきましては以上です。

委員長 ありがとうございます。

今ご説明がありましたけれども、ご質問があるようでしたらどうぞ。

先ほどのお話にあったとおり、この提言のページの右側で、提言説明というものが何もないところは、私たちで入れるかどうかということを考えるために、空白になっていますので、そういうことで考えていただきたいと思います。

先ほど最後のところでおっしゃった、段階評価は3でいくのか、5でいくのかというこ

ともあります。皆様方のご意見を十分に聞きながら、最終的には決めたいと考えていますので、よろしくお願いいたします。

今日の進め方について、事務局からご提案はありますでしょうか。

事務局 今日進め方ですが、先ほど資料3の見方をご案内したところですが、その中で印、提言に盛り込むかがまだ決定していないところをご指摘したのですが、その部分について先にご議論いただいて、決定し、その後、提言1から順に見ていくという流れでいかがでしょうか。

委員長 では、まず最初に、我々が整理していくものを整理して、その後いろいろと細かなことに入るといふことで、よろしいでしょうか。

(はい)

では、そういう形で、よろしいですね。

まず最初に、先ほどもご説明がありましたけれども、2ページの「21」と「22」、これを入れるかどうかということですね。

特に「21」については、アウトプットの目標達成度ということですが、このアウトプットの指標をなくして、もともとある施策目標の達成度と区民側の満足度・変化という2本立てとすることが望ましいというご意見がありました。

「22」も、太い文字で書いてある「施策を構成する事務事業をつぶさに評価して、これらの当該事務事業の達成度合いを総合的に勘案して、施策の達成度合いを評価する方が合理的かつ簡便である」というご意見もありました。

これを入れるかどうかということが課題です。

一つずつやった方がいいと思いますので、まずこれについてご意見を聞いて、それからその次の6ページについて検討するということにしたいと思います。

まず、2ページのところについて、入れるのか、入れないのか、あるいは、入れる場合にはどのように入れるのか、皆さん方から活発なご意見をいただきたいと思います。具体的な文言については、皆さん方がよろしければ、事務局と委員長にお任せいただければと思います。今日はあくまでも入れるか入れないかということで、ご検討をお願いします。

まず第一の「アウトプットの指標はなくして、もともとある施策目標の達成度と区民側の満足度・変化の2本立てとする」ということですが、アウトプットの指標というのは、ちゃんとするのが重要だと、我々専門家としては考えています。

もしよろしければ、この「21」は、入れないということはどうでしょうか。

(はい)

委員長 よろしいですか、ありがとうございました。

では、次の「22」です。これも同じくマークがありますけれども、太い文字で書いてあるところが最も重要です。これについて、この前もご議論がありましたけれども、今日ここで決めたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

委員 事務事業をつぶさに評価するということは大事ですが、施策評価に当たっては、施策に適切な事務事業が確実に盛り込まれているかが、施策の達成度をかなり左右するところがあるので、少なくとも事務事業が全て完璧に達成されたとしても、残念ながら施策の目標を達成していないケースもままあるということが事実で、事務事業の達成度合いを総合的に勘案して、施策の達成度度合いを評価するというのが、果たして

合理的なのかという疑問があります。

委員長 他に何かご意見はありますか。

副委員長 この意見については否定的です。事務事業を評価するときには、施策を見なければ、なかなか評価できない。

こうやってここにたくさんのエネルギーを使っても、施策の評価ということにはなっていないのではないのかなと思います。

委員 私もこれには否定的ですけれども、上流からこういうものを見ていかに、下流から見ていくと、発散してなかなか結論が得られないというのが、一般的な審査と評価の段階です。施策をしっかりと見るために事務事業を見ていく、または、施策のアウトカムを達成するために事務事業がどうなっているかという見方をするとということが必要ではないかと思います。これは他の意見とも大分食い違っていきますので、外した方がいいのではないかと思います。

委員長 では、こんなふうにしたらどうでしょうか。

基本的には、事務事業というのは、本来、ある施策を達成するためにつくられているわけですが、一般的には必ずしもそうになっていません。過去にしてきたから、継続するというつながりがあります。そういう事務事業を一生懸命つぶさに評価して、それが施策の評価になるかということ、ならないですよ。ですからこれも入れないということによろしいでしょうか。

(はい)

どうもありがとうございました。

次に6ページを見てください。「記載スペースの拡大」という問題です。スペースの拡大を提言事項にするかどうか、その点で皆さん方は、どう考えていますでしょうか。

「もっと詳細な説明の記載が必要であり、記載欄のスペースや記載すべき内容については大幅に見直すことが必要である」と書いてあります。

委員 説明が詳細で豊富なことが、必ずしも、要領を得た、良い説明だとは思えません。それから、スペースのことばかりが書いてあって、しかも大幅に見直すというのは、これは、その意図がよくわかりません。

どうしても必要性があるのだったら別ですけれども、限られたスペースの中で要領よく丁寧に書けば、これで済むのではないのかと私は思います。

委員 今、お話がありましたけれども、丁寧に要領よくというのは、これを書く職員に対する教育が必要だと思うのです。全貌を簡潔に、決められたスペース内に表現するという訓練をされる方が先であって、いたずらに紙のスペースを増やすことが結論ではないと思います。

委員長 もちろん、この意見を出された方は、いたずらにとは考えてないでしょうけれども。ただ、確かにお二人のおっしゃったとおり、要領よく書くということは必ずしもスペースの問題とか、大きくすればできるという問題ではないですね。短いスペースでも、要領よく書くということです。

では、これは入れないということによろしくお願いします。

2のところ、各項目の記載スペース等について検討の余地もあるのではないかとありますけれども、今お話があったとおり、要領よく書いていただくということにすれば、そ

のために一つの提言項目を設けるということは必要ないと思います。

事務局 事務局から確認ですが、6ページの右側、たたき台の、提言文の下に書いてある提言説明がございます。こののところ、「詳細な記載ができるように記載欄を拡大する必要はある」の部分を、今のご結論を得た上で、カットしたいということによろしいですね。

委員長 そうですね、それで結構です。

その次に6ページの8番です。評価区分の見直しというのは、3段階で見るのか、5段階で見るのかによって決まってくるので、この件については、7ページに「段階評価の見直し」がありますから、それとの関連で、一緒に議論していただくということでしょうか。

では、これを頭に置いた上で7ページにいていただきますが、前回は事務局からこの点で説明がありました。いろいろと議論した結果、5段階の方が妥当ではないかということで、内部評価も5段階としていただき、行政評価委員会で内部評価の妥当性を評価してきたわけです。

しかし、今回評価している中で、こういうご意見もありましたので、この点について我々としては方向性を決めたいと思います。皆さん方はどうお考えなのか、よろしくお願いたします。

「3段階・2段階への見直し」ということと、「5段階の継続」ということで、何かご意見ありますでしょうか。

副委員長 前の委員会でも随分言ったのですけれども、5段階にする意味が本当にあったのかという感じが強くして、私どもの第三者評価の場合は、内部評価が本当に妥当なのかどうかということに力点を置いて、むしろ、下の部分にいっぱい書いてありますので、そこに力点を置いた方が、改革・改善に生きていくのではないかと感じているのです。

3段階の場合も、これは書き方が非常に難しいと思うのですが、大部分は、内部評価が妥当だという話になると思うのですけれども、妥当ではないというものが多少出ると思うのです。

むしろエネルギーをその記述部分のところに移していったらどうだろうかという気持ちが強いのです。ですから3段階でいいという意見です。

それから評価区分については、内部評価の結果が妥当か、妥当でないか、その二つしかないという感じが強くしております。今回、評点づけをしてみて、特に評価区分に関しては、非常にいいとか、非常に悪いとかは、まず100パーセントないと思っています。

委員 今のご意見は、あまりにも区の職員に同情しておられるというご意見だと思うのです。

私は、第三者評価というのは、区民の目線で行うということで前からやってきているわけですから、内部評価を完璧なものとは思っていないのです。

ですから、見方を変えて区民の目線で見上げてあげるという点から言うと、今はまだ、3が多いけれども、これからは4や5が出てきてくれることを期待しているからやっているわけです。

幾つかが絡み合っていますけれども、とにかく内部評価が完璧である、またそれでいい

ということには、全く私は賛成できません。

第三者評価というのは、区民の目線で内部評価を見てあげて、区民の目線でいったらこうの方がいいのではないかと、いろいろと助言するということが一つ。

それから、今は3が多いですけれども、4や5がもっと出てくるように第三者がリードしていくというのが、世間一般に行われている外部評価のスタンスだと思います。

委員 3段階に変えた方がいいというご意見の場合、具体的に3段階はどのようになるのでしょうか。「妥当である」とか、そういう文言で言いますと。

副委員長 まず一番上が、区の行った評価。各項目についてですが、「妥当である」です。その妥当の基準は決めないといけないのです。95パーセントぐらいあれば妥当ですというのか、100パーセント以上であるのかというものがありますけれども、まず妥当である。次は「改善の余地がある」、その次は「だめ」になると思います。

委員 私は、3段階評価というよりは、現状の5の方にやや賛成ですけれども、3段階にすると、より3段階の真ん中に集中する傾向が強くなるということです。

そして、そのかわり、5段階にした場合に、全員が3だったらこれはいいですけれども、2とか4というのが出てきた場合には、総合的に判断してという条件をつけて、2や4が、例えば二人ぐらいいた場合には、その2や4を尊重していくというような感じで、総合的に、いろいろな観点から見てあげる。

単に数字だけ、3が多かったから3にするということではないということであれば、5段階というのは、私はいいと思います。

というのは、3段階で3は相当いい、1はもうほとんどだめだとなって、余りにも極端ですよね。それだと、区民の人から見て「え、本当？」となりますし、行政の側も、例えば3段階で1がついた場合にはやる気がどの程度出てくるのかという、モチベーションの話も出てくるというような感じがするので、私は現状でいいと思います。

委員 3や5ではなくて、4段階というのはだめなのでしょうか。「非常に妥当である」「妥当である」「妥当でない」「非常に妥当でない」。「概ね妥当」であるというのが真ん中にあると、日本人はここに集中してしまうので。

実は、評価学会の講義に出たときに、先生から質問用紙の作り方のノウハウとして教えていただいたのです。真ん中を入れると、そこに集中してしまうので、あえて入れない方法もありますよと、そういうご意見をいただいたので、後出しじゃんけんみたいで恐縮ですけれども、皆様のご意見はどうかと思って話しました。

副委員長 むしろ、その方がすっきりするかもしれません。ただそれは、1回前に戻すということになるのです。4段階評価の方が、レーダーチャートをつくと、これがいいとか、これが悪いという形で、はっきり違いが出ます。

委員 では以前は4段階だったのですね。

事務局 以前は4段階でやっていました。それが一旦3段階になって、これではだめだということで、また4か5ということになって、5になった。常にこの辺をぐるぐるまわっているような状況です。

委員長 ぐるぐる回っているのではなくて、いろいろなことをやってみたわけです。

試行錯誤の過程です。試行錯誤の過程だから、必ずしもこれではなくてはいけないということはないのです。

ただ、皆さん方のご意見を聞きながら、より適切な方法で決めたいと思っております。

委員 評価されたものを、また私たちが評価するということで、基準というのが、まずどこかなというふうに非常に悩んだのは確かです。

ただ、まず真ん中に持ってきて、それを自分なりに、いろいろな記述内容から判断して、3かな4かと、大体いい方にいくことが多かったのですが、実際にお話を伺ってみて4から3に戻ったケースもありましたし、あとは記述の内容が余りにもわかりにくかったので2だったものが3に移ったりということがあったので、5段階ぐらいあった方が動かしやすさみたいなものは感じたのです。三つだと、余りそれができないのかなという気はいたしました。

委員長 5段階ぐらいあった方が、実際にいろいろな議論をする中で、こういう方向、ああいう方向と、多様な意見が出てくるのではないかと、その中で最終的に決めればよいという意見ですね。それも確かに一つの論理ですね。

委員 今、4、5、6をやっていますが、8にも実は関係するのですよね。

「概ね妥当」とか、「妥当性が高い」という表現は、前は余り議論しなかったのです。

要は、1、2、3、4、5という評価をしていて、今年になって初めて具体的に使ったのですが、「概ね妥当」という3の表現が、非常にお役所的に、みんな丸くなるような表現なのです。

私は、下に書いていますように、もっとずばり、3は平均的であるという表現をもう少しうまくやればどうかと思うのです。それで、5は特にすぐれている、4は平均よりすぐれている。この辺の表現をもう少しうまくできるとすれば、5段階でやらないと、外部の人は全くわからないというふうになると思うのです。

委員 私も、長らくここに携わってきている身としては、本当に毎年悩むところですが、ただ、今回の結果を見る限り、「概ね妥当」にどうしても人間の心理が集まるところが見えてしまったので、結果としては、どうかなというところがあります。

なので、今日、私としては、4段階というものに心ひかれているところがあります。今年の結果を見た限りでは。

委員 私も、研究などで5段階評価にするときに、5段階の真ん中の表現というのは、アンケート調査によってかなり変わってくると思うのですが、特に、「概ね妥当」と言われたときに、どの辺までが「概ね妥当」になるのか、逆に言うと「概ね妥当ではない」というのはどの辺なのか、聞きながらいつも悩んでいました。あと、心情的なところですが、担当者の方が目の前にいるときに、例えば「概ね妥当ではない」かなと思ったときに、これは下げていいのかどうかというのをすごく悩んでしまって、時間的な関係で判断できないから「概ね妥当」でいいか、みたいなところで日々評価していたところがあったので、先ほどの3段階で、改善の余地があると言われると選びやすいかなというのは感じたところです。

委員 非常に悩むところではあるのです。

先ほどご意見が出たように、確かに、「概ね妥当」と言われると、「概ね妥当」なので、この辺に入れられるかなという心理が働くということは確かです。

かといって、4段階になったときに、真ん中の二つで、多分、上か下かという判断になるだろうと思うのです。そのときに、結局何を基準にどう評価するかというところが一番

問題なのだと思います。

5段階か4段階かというのはあるのですが、どこまでできたらよしとするかについて、恐らくコンセンサスがとれていないので悩んでしまうのかなということを感じました。

ですので、私は4でも5でもいいと思うし、5でも真ん中にする基準がどの程度だということがわかれば、それはそれでいいのかなと思います。

ただ、3とか2だと、なかなか振り分けるのが難しいのかなという気はいたしております。

委員 私は、区民サイドの感覚から申し上げますと、先ほど来、前回はこの段階だった、その前はこの段階だったと、毎回こころと変わっている。

この状態を、区民のよく読んでおられる方は、どういう評価をされているのだと思う。行政がつくったものを第三者という形で評価している、その評価のやり方は一貫していないのかということになるかと思うのです。

確かに専門家的な観点からいくと、より妥当性を認めるという意味からすれば、そのところは問い詰めて、このようにしたのだという形があれば、それはそれでよろしいかと思うのですけれども、一般の区民から見れば、この第三者評価のやり方というのは、5段階にしたのだったら、その5段階を4、5年続けた上で、どうしてもこれは問題点があると言ったときに、こういう問題点があるが故に、これはこのように変えたというような形にすべきではないだろうかと思います。

故に、私は5段階でやっているのであれば、5段階をしばらく続けた方がよろしいと思います。

委員長 ありがとうございます。

いろんなご意見がありましたけれども、私も一人の委員として発言いたします。

結局、5段階のいいところは、両側に4と2があるわけです。

大学の学生の論文などの審査のときの、AとA-、BとB-。Cというつけ方です。段階が余り多くては困るけれども、少なくとも5段階で2と4があると、3をつけた場合でも、これは2の方に近いかな、あるいは、これは4の方に近いかなとやっていきますので、そういう選択肢が多い方がいいものですから、今度また5段階でやってみていただいて、先ほどご意見があったように、どうしてもこれではおかしいということがあれば変えるということで、いかがでしょうか。

(はい)

ではそういうことで。

委員 今の3段階と5段階のことはそれでよろしいかと思うのですけれども、6ページの「評価区分の見直し」。先ほど、意見もありましたが、7ページの8「表現の見直し」と同じようなことになろうかと思いますが、私は、6ページを書いた者ですから、この表現の関係で、いわゆる事務事業の評価の表現と、施策の評価の表現というのは、違うのではないだろうかと思うのです、区民から見れば。同じになっているというのは違うのではないのか。

そういう意味からすると、過去に論議されたこともあろうかと思うのですけれども、その内容も教えていただきながら、いわゆる施策評価の文言について是か非かということをご意見いただければありがたいと思っています。



委員長 6ページの最後のところで8「評価区分の見直し」と書いてあります。そこでよろしいですね。

委員 はい。それと、今の7ページの8と一緒にして論議していただいて結構です。

委員 進行度合いの評価ということになるわけですから、事務事業の評価の表現を変えることはあり得ると思うのですが、施策は未着手とか実現不可というのはないし、できれば、アウトカムに沿ったような指標にしてもらったらいいと思います。

委員 私は、施策でも未着手もあると思うし、それから、これはもうだめだというものもあるのではないかと思うのです。あくまでも計画で出ているわけですからね。いかがなものですか。

委員 これは結局、内部評価に対する評価ですので、内部評価に対する評価が未着手という評価の表現になるのは、どうなのかなという気はいたします。

委員 施策で掲げたもので、まだ着手に至っていないというような施策はあるのですか。あれば、そういう回答を出してもいいのではないかと思うのです。

ところが、せっかく出したのだけれども、世の中の状況の変化で、また行政需要等の変化で、最初に計画を出したときにはあったのだけれども、実際に進める段階においては、緊急度が急になくなってしまったというような変化で着手しないというもの。それから、これは断念したというようなものも中にあるのではないかと思って、そういう表現にしたらどうですかということを行っています。

委員長 私たちが今、第三者評価をやっているのは、内部評価をやったものについての評価です。

ですから、内部評価をやったということは、現に施策が行われているということであって、行われていないものはないのです。全て行われているものについて、私たちは第三者評価をしているわけです。

そういう意味では、委員のおっしゃったような事は、初めてやる場合にはあり得ると思いますけれども、既に内部評価が行われているわけですから、未着手というものはあり得ないです。

委員 今の表現は、1ページの提言の一番最後のところに、「長期計画では、現段階では、現計画の成果指標を除き、本委員会が関与すべきではないが、策定の段階、評価の実施を前提にして検討する」とあって、これは、やっているうちに変更する必要があった場合には、何か考えてもらうようにしたらいかがですかというような表現ですね。

委員長 そうということですね。では、そういうことで、7ページにつきましては、段階評価というのは、先ほどの皆さん方のご意見に従いまして、5段階評価を継続するというようにしていただきたいと思います。

そういうわけで、事務局からご説明があったものに従って我々が審議した結果、以上の結論が出たということで、これについては進めたいと思います。

事務局 確認をお願いします。

7ページの一番下、「5段階評価を続けるけれども、その表現を考えた方がいい」というのは、これは、あえて提言には入れないで、次回やるときに考えればよいということでもよろしいでしょうか。8「表現の見直し」ということで、5段階でいくということは今、確認されましたけれども、5段階の表現は、先ほどご指摘がありましたとおり、5段階と

いうことであれば、私どもは、現状どおりですので、あえて提言には入れないように考えていたのですけれども、次回やるときに考えるということで、あえて提言に入れたいということでもよろしいですか。

委員長 これは入れなくていいということですか。

事務局 わかりました。

委員長 では、資料4でございますけれども、文書をよりの確に示すために赤い字を入れたということで、先ほどご説明がありましたけれども、よろしいでしょうか。

事務局 基本的には文言を読みやすくということで、個別に説明するような内容ではないかと思っています。

委員長 例えば、この4-1、「成果指標の意義を踏まえて、より適切な指標を設定」と書いてあるのです。以前は若干ちがっていましたが、文章としてはこの方が適切ですね。

では、この赤字のところを中心にみていただいて、それぞれ、ご意見があればご意見を言っていたら、ご意見がなければ、これでよろしいということで、一つずつ、提言1から始めたいと思います。

では提言1から。

副委員長 「不断に見直す必要がある」と、最後の行に書いてありますけれども、長期計画との関係を整理していただきたいのです。後にも出てきますが、長期計画掲載の数値をそのまま用いている指標というのは、難しいと思います。長期指標に載っていないもので、追加した成果指標2、3は問題ないと思うのですけれども、そのあたりを整理していただけないか。

事務局 施策につきましては、成果指標1で設定されているものは、区の長期計画に掲載されているものです。

これらは行政評価委員会の提言で、すぐに直しなさいということにはなっていないのかなと思います。

ただ、2番目、3番目と成果指標を設定できますので、1で設定した成果指標が不十分であれば、それを補完するような第2、第3の施策成果指標を設定することは可能です。

それから、施策を目指す状態が不明確なものが幾つかあったというようなご指摘がありました。こちらにつきましては長期計画の中で決まっている文言でございますので、今の段階で修正というのは難しいところです。

ただ、一番最後のなお書き以降に書いてございますが、次期長期計画を考える際には、評価に使うことを前提に検討することが望ましいというような表現にしています。

行政評価委員会は、直接、長期計画をどうすべきだという立場にはないのかと考えていますが、参考のご意見のような形で掲載しています。

委員長 今おっしゃった中には二つの重要な点があります。一つは、私たちは行政評価委員会であって、長期計画の策定に関する委員会ではないという意味で、長期計画にあるものに沿って評価するのが当然です。その結果としての成果が正しく評価をされることが重要ですので、第1点はそのとおりで結構です。

それから、第2点は、ここに適切に書いてありますように、私たち評価を行う人間は、いつも強調する点ですが、評価の実施を前提にしてあらゆる施策や事務事業を検討するということです。評価を前提にしていけないと、好ましくないような施策や事務事業が出て

くるということですので、ここに書いてあるように「評価の実施を前提にして検討することが望まれる」、これは非常に重要な点として強調したいと思います。

では、提言2の方はいかがでしょうか。

副委員長 一番最後のところですが、「数値化にとらわれず」というものがあります。この問題は、パフォーマンス・メジャメントの先進国などを見ると、アメリカが多分、非常に経験を積んでいるのですが、G P R A（「政府業績評価法」）で、クリントンの第1期の政権のときからやっています。そのときから同じようなことを繰り返してやっているのですね。

今どうなっているのかというと、これが農務省の2010年から2015年の間の戦略計画で、これが2012年の年次報告書です。一時、ジョージ・W・ブッシュの政権のときには文章を入れたことがあったのですが、今回の戦略計画でも年次報告書でも、農務省に関しては文章が一つもないです。全部数値になっていて、その数値の説明を、欄外で書いてあるのです。できるだけ数値に置きかえてやっているということです。

むしろ、後段のところは、やるとすると文章で書きたいという気持ちが相当働くのではないかと思います。その方が行政担当者にとっては楽ですから。ただ、そういうことは世界の動きと違うように思います。アメリカのほかには、フランスの例も見たことがあるのですけれども、全部数値化されていますね。そうしないと、アカウントビリティの面もそうですけれども、マネジメントの面もなかなか生きてこないと思います。

委員長 数値化というのは、客観的に物事を見る上で重要だということで1980年代ごろから行われるようになってきました。

それが90年代になって、数値化に対する疑問が出てまいりました。それは、数値化にふさわしくないようなものまで数値化するのは、なぜだという議論でした。

特に人権の擁護というような点について、どの程度数値化できるのかということで、いろいろな議論がありましたことを覚えています。

私は、基本的に数値化することで客観性を担保するということが重要ですので、この数値化というのはできるだけ進めてもらいたいと思います。ところが、数値化をすることによるデメリットというものも考えなくてはいけないので、そのデメリットがある程度わかっているにもかかわらず数値化しようとする、無理が出てくるということになります。言葉の点ですけれども、「数値にとらわれすぎず」という部分ですけれども、その前に、「数値化になじまない施策、事務事業の場合には」となっています。

数値化になじまないということがあれば、もっと簡単に「数値化になじまない施策、事務事業の場合には、定性的な達成状況を記載する」といった工夫も求められる」。これでいいのではないのでしょうか。

事務局 一番最後の赤字、下から2行目、「数値にとらわれすぎず」、この文言をとるということですね。

委員長 これを入れますと、何か数値化を否定するようなことになってしまいます。そうではなくて、数値化は必要だけれども、数値化になじまない施策ではこうすると、きちんと書いてあるわけですから、逆に、誤解をもたらすようなことを言わない方がいいですね。

事務局 とります。

副委員長 私どものところでは、大泉学園の再開発はなじまないかもしれないですけども、あの場合でも、事業の進捗度という形で定義を設ければ数値化できると思うのです。

具体的にどういうケースとして発生するのか。これは、数値化もかなり試行錯誤をしている段階でこのメッセージを出すと、多分定性的な文章の表現にかなり流れてしまうのではないかと思うのです。もう少し、具体的にどういうことをイメージされているのか教えていただけますか。

委員長 数値化というのは、できるだけ、我々が客観的に評価するために必要なのです。

ですから、指標は重要なので、数値化になじまない施策・事務事業の場合には、ということだけに前提しているわけです。具体的に何だろうかということは、これは、そのとき、その事業によって、対象によって変わってくるでしょうから、今、我々が、どういう場合にはなじまない、どういう場合にはなじむということを議論する必要はないと思います。あくまでも、そういう場合には定性的に、となる。

委員 「数値化になじまない」というところの言葉を変えたらどうですか。

最初から、数値化はなじまないということになってしまうと、なじまないということでごまかされてしまいます。これは委員長もおっしゃるように、基本的には数値化が望ましいのだけれども、中には困難なものもあるということであれば、「なじまない」ではなくて、数値化は難しいものについては、定性的な表現をしたらどうかというような表現にしたらいかがですか。

委員長 一番上のところを見てください。「行政評価に当たって、目標値に対する成果の達成度測定が適切な評価を行う基礎となる」と書いてあるでしょう。そこに「数値化」を入れたらどうですか。前に入れば全部にかかります。後の方に入れていきますと、そこだけにしかかからない。

上の方で数値化の必要性ということをはきちんと言っておけば、あとは、ずっとそれがあって、しかし、最後に、数値化になじまない場合にはこうだと、非常にはっきりしてきますね、そういう意味で、「目標値に対する成果の達成度測定が」を「数値化による達成度測定が」と、「数値化による」と入れておけばうまく全て処理できると思いますけれども、いかがでしょうか。そういう言葉にするということ、よろしいでしょうか。

そういう意味で、「目標値に対する成果の達成度測定が」を「数値化による達成度測定が」と、「数値化による」と入れておけばうまく全て処理できると思いますけれども、いかがでしょうか。そういう言葉にするということ、よろしいでしょうか。

(はい)

委員長 では、上の方に入れていただく。下に「数値にとらわれすぎず」を入れると、数値化を否定しているようになりますから、これは入れないということ、よろしいでしょうか。

(はい)

委員長 ありがとうございます。

では、その次のページ、提言3でございます。

「といえる」という言葉を入れて「達成することができるものであるといえる」。「できるものである」ではなくて、「できるものであるといえる」。このように変えたことの意味はどういうことですか。

事務局 断定的な物言いを避けています。

目的と手段の関係にあって、事務事業を実施することにより施策の目指す状態を達成することができる。完璧な体系になっていればそうでしょうけれども、先ほど委員が言われたように、そうではない場合もあるでしょうから、断定的な物言いを避けています。

委員長 逆に、施策と事務事業はそういう断定的な方がいいと思いますよ。

すなわち、これは目的と手段の関係にあるということをはっきり言っておいた方がいいのではないですか。「といえる」を入れると、目的と手段の関係が非常に弱くなってしまいます。

施策を達成するために事務事業があるのだという、これをはっきりさせておいた方がいいのではないですか。

事務局 承知しました。そのようにさせていただきます。

委員長 では、この「といえる」は外させていただきます。

ほかにありますでしょうか。もしなければ、その次にいきたいと思いますが、提言4は赤字はないですね。

では、提言5。

この提言5「効率的・効果的に区民サービスを提供していくためには、区民と区との協働の取り組みを一層進めていくことが求められる」と。これは、どこに力点があるのでしょうか。「一層」ということですか。

事務局 協働の取り組みを進めていくのですけれども、全然やっていないわけではなく、現にやっているの、さらに一歩進めるという意味で、一層を入れてあります。

委員長 「一層」に力を入れているのですね。

副委員長 評価をやってみて、この文言にも書いてあるとはいえ、「協働の指針」でやろうという気があるのかなという感じがしています。担当者から積極的に協働しようという感じを受けなかったのです。

一層というと、ある程度、進んでいるところがあるのが前提になると思いますね。

本当に、どうにもならないのが二つほどあったと思うのです。一つは補助金、もう一つはみどりバスです。

もう一回考え直してほしいという感じがします。

事務局 約600の事務事業の中で、今ご指摘された二つの事業の協働ができていないから、練馬区の協働が全然できてないというような評価を受けるのは、私どもとしては納得できないところがあります。

現にやっているのだから、それを、さらに進めようという意味で、「一層」を入れさせていただいたというのが趣旨でございます。

副委員長 おっしゃることはよくわかります。

委員長 言葉の点で申し上げたいのですけれども、先週、国連大学で会議がありまして、その会議のテーマが「パートナーシップとは何か」でした。パートナーシップというのは、日本語でいうと協働です。

会議でいろいろなご意見をいただいたのですけれども、協働、パートナーシップという言葉が、必ずしも十分理解されていないのです。

例えば、連携とか、協力とか、非常に軽い意味で協働を使う。ところが、協働、パート

ナーシップのパートナーというのは、実は無限責任なのです。有限責任ではないのです。

ですから、無限責任であるということを本当に理解しないと、「区民と区の協働の取り組みを」という、この協働を入れることは、非常に厳しい問題なのです。

ただ、言葉の使い方が、私たち日本人の場合には、協働という言葉、パートナーシップというものを連携という意味で使っているものですから、非常に軽く使ってしまうのですが、本来の協働というのは、これはまさに無限責任です。

一番わかりやすいのは夫婦ですよ。パートナーというでしょう。夫婦のパートナーは、無限責任です。

そういう意味で、この協働という言葉を厳密に使うと、なかなかこれは難しい問題です。しかし、日本で一般に言われている「協働」は、連携とか協力とか、お互いによく話し合うとか、協議とかいう意味で使われているように思います。

協働の指針を区でつくっていますが、読んでみると不十分で、できるだけ的確な言葉を使う方がいいなと思います。曖昧な言葉を使いますと、人によっていろいろな解釈が生まれてきます。

また逆に、例えばこの協働をかぎ括弧に入れて、区民と区との「協働」の取り組みを、ということにすると、言葉の意味をより厳密に使っていることになって、区民の皆さん方から難しいご質問が出るかもしれません。

ですからこの点は、私はこだわりません。一般に、日本人は「協働」という言葉をかなり緩やかに使っておりますので、いろいろな解釈が出てくるということで、その解釈について、前提として余り強く要求しないことが必要だと思います。

委員 私は、この協働という漢字の英語訳は「コ・オペレーション」だと思っているのです。

「コ・オペレーション」とパートナーシップとは違いますよね。先ほど、無限責任とおっしゃいましたけれども、区のやる仕事は、区に責任があるわけですよ、厳密には。それを、区民が参加して一緒になってやる。ですから、そういう点では参加する区民も責任は生じますけれども、無限責任ではないと思うのです。

パートナーシップ法というのはアメリカにもありますから、それはたくさん使われているのですけれども、そこまで行かないコ・オペレーションという感じで、定義を日本的にしっかり見直して、区民がやりやすいような整備をした方がいいと思うのです。

そういう点で、私は、この文言は、「一層進めていくことが求められる」ではなくて、「より一層進めていく」というぐらいにした方がいいのではないかと思います。

委員 少し視点が違うのですが、前半の文章の文言、「効率的・効果的に」というところです。

協働となるときに、どうしても効率的、経費削減というところがクローズアップされてしまうくらいがあるのですが、その質の担保はどうなのだということが心配なのです。

「効率的」が経費削減のような意味を表すとして、「効果的に」が、質の維持だったり、質の向上だったり、あるいは適正にということであればいいのですけれども、「効率的・効果的に区民サービスを提供していくために」と、提言の中で言い切っているのかなと、少し躊躇を覚えます。

むしろ、なぜその協働を進めていくのかというところが、きちんと確認されるべきでは

ないのかなと思っております。

委員長 もろもろの意見が出ましたので、もし、よろしければ、皆さん方のご意見を頭に置きながら、事務局と私が話し合っ、ここをより適切な表現にできるか考えてみたいと思います。よろしいでしょうか。

(はい)

委員長 ありがとうございます。では、そういう形にします。

その次の提言6、お願いいたします。

委員 これは、私は非常にいい表現だと思います。

区役所のつくる原案としては、ここまで書くのは大変だったのではないかと考えています。ご苦労さまでした。

委員長 皆さん方のご意見を引き出す意味でお伺いしたいのですが、「評価結果を改革・改善に結びつけ、区民サービスの向上につなげることに意義がある」。しかし、「次年度以降」と入れる必要があるのでしょうか。

すなわち、評価結果を改革・改善に結びつけることは重要ですので、その結果、区民サービスの向上につながることに意義がある。ですから、そこに「次年度以降」ということを入れる必要があるのか。これは、ないではありませんか。

事務局 確かにありません。削除いたします。

委員長 では、その次の提言7をお願いします。いかがでしょうか。

副委員長 アカウンタビリティは、区民とか区議会の納得を得る責任ということだと思うのです。

訳語として、説明責任という言葉になっているのですが、これだけのお金を使って、これだけの成果を上げましたということ、担当部長なり課長なり、担当する者がわかれば、こういう問題は解決できていくと思います。

納得という言葉が7の中に出ていますね。「納得できるもの」と、納得という言葉を使っている、本来の意味が少し出るようになる。そういう納得を得るというのは、あなた方の責任ですよということですね。そういう意味で資料をつくりなさいということになるといいなと思います。

委員長 私も、今のお話は全く同感で、このアカウンタビリティを説明責任と、日本のあるところで訳したものを、日本政府はそのまま使っているのが現状です。

しかし、アカウンタビリティとは、本当の意味は「説明責任」ではありません。

私自身の論文では絶対書きません。説明責任ではなく、「負託責任」としています。

ただ、新聞でも説明責任と書いてあるし、それから日本の政府の文書全部に、説明責任ということが書いてありまして、これを変えるということは、なかなか難しいことです。そうかといって、説明責任という言葉そのまま使うと、私自身は抵抗を感ずるということはあるのです。もう少しいい言葉を使って、ここで言わんとする事柄を表せる方法があればいいと思います。

では、この点も後から事務局と調整させていただくということによろしいでしょうか。

(はい)

事務局 結構です。

つまり、説明責任という言葉は、ほかの言葉と置きかえようということですね。

委員長 そうですね。より適切な言葉で。

次に、提言8、お願いいたします。

ここは「工夫・改善」という、工夫という言葉を入れてあります。

では、次の4.3で、提言9です。

「第三者評価のさらなる発展のために」。これは、私たち行政評価委員会に与えられた一つの職務で、第三者評価のさらなる発展のためにという提言も必要ですので、ご審議をよろしくお願いいたします。

よろしいでしょうか。

(はい)

皆さん方のご協力によりまして、ここまでいろいろと議論できました。

資料5ですけれども、資料5は赤字がない形で作ってあるだけですので、今、議論した中で直すところは、この資料5でも当然、直すこととなります。

以上で、この提言に関する議論は終わりにしますが、事務局から、何かそれ以外にありますでしょうか。

事務局 今後の日程等ですが、次回は3月26日になります。6時半から庁議室で開催いたします。

今回ご議論いただきました提言について、直しを入れたうえで、見え消しの形でお示ししたいと思っています。

それから、実際に区長にお渡しいただく提言書の形でまとめたものを、今週半ばにはお送りしたいと考えております。

それとともに、資料編という評価表等が載っているもの、こちらにつきましても、提言と一緒に送りさせていただこうと思っています。

今回お送りさせていただくものを、次回は、こういう形でよろしいのかどうか検討していただきたいと考えてございます。

既にご案内いたしました、5月13日火曜日に、最後の評価委員会がございます。次回、提言書がこれでいいという結論になりましたら、4月は開催せずに、5月に区長への答申ということで考えております。

事務局からは以上となります。

委員長 では、そういうことで、3月26日に提言書(案)を再検討して、結論に達しましたら、4月の会合はなくて、5月13日ということになります。

他になければ、本日はこれで閉会したいと思います。ご協力ありがとうございました。