

平成 23 年度 第 5 回練馬区行政評価委員会 要点記録

日 時	平成 24 年 2 月 28 日 (火) :午後 6 時 30 分～午後 9 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 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 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) 平成 23 年度行政評価に関する提言の検討について</p> <p>【資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政評価に関する提言 (案) ・ 提言 (案) の修正案一覧 <p>【参考資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 練馬区の公共経営システム ・ 練馬区公式アニメキャラクター ねり丸 <p>(2) その他</p> <p>4 閉会</p>		

○委員長 では、ただいまから第 5 回行政評価委員会を開催いたします。
事務局の方、どうぞ。

○事務局 本日、全委員出席でございますが、藤田委員につきましては、一身上の都合により、2月11日をもって退任されましたので、ご報告いたします。以上でございます。
(企画部長あいさつ (省略))

○委員長 ありがとうございます。

では、案件の 1 でございます。平成 23 年度行政評価に関する提言でございます。皆様方、お手元に行政評価に関する提言というのものが、それから、もう一つは資料が入っておりますので、これにつきまして、事務局の方から説明をよろしくお願ひします。

○事務局 今、委員長からお話ありましたように、資料といたしましては、資料 1、行政

評価に関する提言（本編）（案）でございます。資料2といたしましては、私どもの方から各委員の方に、17個の提言についてお知らせをいたしましたところ、ご意見をちょうだいしておりますので、そのご意見に基づいて提言（案）の修正案一覧を作成いたしました。こちらが資料2でございます。

参考資料でございますが、参考1といたしまして、練馬区の公共経営システム（区民サービスの改善サイクル）というものがございます。こちらは後ほど提言のご検討の中で出てまいります。練馬区では、行政改革推進プラン、平成23年度から26年度のものを昨年12月に策定いたしました。そこに掲載されている練馬区の公共経営システムを参考としてお示ししてございます。

続きまして、参考の2でございます。ねり丸大辞典というチラシでございます。こちらにつきましては、提言の本編、資料1の表紙と裏表紙に、ねり丸をつけてございます。かたい印象の提言を少し親しみやすくさせていただきたいという思いでございます。それで、ねり丸とは何者かというものが、参考2でございます。練馬区の公式アニメキャラクターということで、練馬区の魅力をPRする役割がございまして、平成23年3月に正式に区の公式アニメキャラクターとして誕生したというものでございます。後ほどお目通しいただければと思います。

では、早速でございますが、まず、資料1の構成につきまして、簡単にではございますがご説明させていただきます。構成につきましては、第三回委員会でご確認いただいておりますので、その内容に基づいて事務局でまとめさせていただいております。

まず、2枚ほどおめくりいただきますと、巻頭言というところがございます。これは廣野委員長に作成をお願いしてございます。

続きまして、巻頭言の裏面でございます。目次がでございます。先ほど申し上げましたように、第三回でご確認いただいた流れになってございます。資料編の4番のところが見え消しになってございます。こちらの第三回では、施策評価検討シートにつきましては資料編に繰り入れるというお話をさせていただいたのですが、資料を作成するに当たりまして、検討シートの中には各委員からの貴重なご意見を多数記載させていただいておりますので、これ資料編というよりも、やはり本編に繰り入れた方が適切ではないかということで、本編の方に入れさせていただいております。その分、本編が少し厚くなっているものでございます。

流れ的には、今申し上げました目次に沿った形の構成になってございます。

掲載している資料、17の提言以外の部分につきましては、これまでの委員会の中で、基本的にはご確認いただいておりますが、2点ほど補足してお話させていただきますと、まず、16ページお開きをいただきますと、専門部会のコメントというのがございます。こちらについては部会長に作成をお願いしているところでございます。

あと、変更点といたしましては、17ページの評価一覧、真ん中ほどの表なのです。総合評価、ここは網かけになっておりますが、それと下の③、内部評価と第三者評価での総合評価の結果比較、この関係がよくわからないということで、第三回の委員会でお話がありましたので、わかりやすく内部評価の結果を添えて、それに対する第三者評価の結果はどうだったのか。また下の方の表では、良好に進んでいる、良好に進んでいないという二つに分けて、結果比較ができるような形で整理をさせていただいたものでございます。こ

ちらが前回から変更した点でございます。

あと、資料の構成といたしましては、63ページをお開きいただきたいと思いますが、こちらにつきまして、前回、各委員の皆様方から、90件を超えるご意見をいただいているというご報告をさせていただきました。そちらの90件につきまして、提言を三つに分類させていただいております。意見の視点ということが11件ございますので、それぞれの意見数を掲載させていただくとともに、今後、行政評価制度の検討するに当たって、貴重なご意見たくさんお寄せいただいておりますので、64ページ以降につきましては、すべての意見を掲載させていただいているというところでございます。構成については以上でございます。

続きまして、資料2をごらんいただきたいと思います。本日ご議論いただきたい中心の資料が、こちらの資料2でございます。先ほど申し上げましたように、事務局として17の提言にまとめたものに対して、各委員の皆様方から、このような視点で直した方がいいのではないかとということでご意見をいただいております。修正案という形でお示しをしておりますので、今日はこの順番にご検討をお願いするものでございます。

この流れでございますが、今日ご議論をいただいた修正内容、提言に反映した後は、正副委員長にご確認いただいた上で、提言という形で確定したいというふうに考えてございます。

事務局からは、説明は以上でございます。

○委員長 ありがとうございます。では、資料2の内容を順番に検討したいと思いますが、個々の資料のこの提言について、できるだけ確に判断するためには、やはり提言ごとに議論したほうが良いと思います。事務局の方から提言ごとに説明をお願いいたします。

○事務局 では、資料2の1ページ目をごらんいただきたいと思います。提言1ということで、提言（案）が左側でございます。右側が修正案でございます。修正案についてご説明いたします。

左側の提言（案）のところですが、アンダーラインを引いているところにつきまして、右側の修正案について、ここを入れかえた方がいいのではないかとご意見がございました。「内部評価実施前におけるその導入の目的や成果について、説明・意見交換を行うことが望まれる」、ここがポイントだということで一番上に持ってきた方がいいのではないかとご意見です。

ここの文章につきましては、提言（案）、左側の列の点線の下のところでございます。提言本編でいきますと、提言に対する説明文のところに記載してあったものが、修正案では提言の本文の方に入るという構成でございます。したがって、提言の解説、内容のところにつきましては、修正案のところで行きますと、提言（案）を本文の方に繰り入れたところで抜けているというところでございます。そこが1点。

あと、提言（案）をごらんいただきますと、中段より下のところでございます。「アカウントビリティ」という言葉がございます。非常に区民の方にとってわかりづらいのではないかとご意見もございましたので、修正案では、「説明責任（アカウントビリティ）」という形で表現をさせていただいております。

あとは、提言（案）の下の方でございますが、「また」以下でございます。こちらが、少し読み上げさせていただきますと、「練馬区行政改革推進プランの「練馬区の公共経営

システム」)、こちらの部分ですが、こちらがその「各事業本部等が担当する分野毎の行政サービスと4つの柱に基づく事業を評価し」ということで、事務局でまとめさせていただいたのですが、少し正確性に欠けるのではないかというご意見がございまして、右側をごらんいただきますと、「4つの基幹プロセスとそれを支援する4つの支援プロセスに沿って評価すること」ということで、修正をさせていただいております。

またご意見といたしまして、練馬区の公共経営システム図を参考に付した方がいいのではないかということで、この資料上は小さくなっておりますが、本編の方に入れるときには、もう少し大きな形でお示しするような形にしたいというふうに考えてございます。提言1の説明については、以上でございます。

○委員長 ありがとうございます。右側の方が事務局の方で整理した案ということでしょうか。

○事務局 提言(案)が、ちょっと説明が足りなくて申しわけございません。本編の方に記載されている内容で、基本的にはこの本編を皆様方にご確認いただく上で、メールもしくは郵送でお送りしたものでございます。

この本編記載の提言に対して、またさらにご意見として、修正した方がいいだろうというご意見を右側にまとめさせていただいているというものでございます。

○委員長 ありがとうございます。ということで、右側にまとめたのは皆様方の方から出てきた意見です。それを書いた表になっているのですが、皆様方の方からいろいろなご意見があると思います。どうでしょうか。この言葉の問題、その他、提案はもうこれは結構ですが、基本的な方向性として、あるいは、基本的な原則といいますか、そういう点で特に問題があればご発言していただければありがたいです。細かな自動詞とか多動詞とか、そういうことは必要ありませんので、ぜひ、皆様方がわかればいいわけですから、よろしくをお願いします。

○委員 全体としてこの提言を見たときに思ったのですが、その書き振りが、「望まれる」という整理と「必要である」という整理がされておるのです。ここの区分は、基本的にはどういうふうに整理されているのか、ちょっとお聞きしておいた方がいいのかと思って、最初にお聞きしたいのですが。

○委員長 今までもこの行政評価に関する提言というのは出しているのです。そういう中で、必要というのは当然必要というので、まさに言葉どおり必要だということ。非常にはっきりしているのです。

一般的な我々の印象では、望まれるというのは、基本的には、こういうことが行われているけれども、こういうふうにして改善するということが望まれるということですから、かなり「必要」に比べると弱いですね。

だけれども、区民の方がこれを見たときに、取り込むことが必要となっていれば、「ああ、わかった、必要だ」と。望まれるというと、「ううん」という感じになるでしょうね。そこらあたり、もしいい言葉があればもちろん、この言葉でないでいい言葉があれば、考えていただいて結構だと思います。必要の方ははっきりしていると思います。

ほかにいかがでしょうか。

○事務局 委員の先生方に提言の(案)についてお返しいただいた分をそのまま右側に載せてございます。例えば、この点線の下の部分、左側のアンダーラインの部分削除した

ことによりまして、その文章がどうも意味がとりにくくなっているのかなという気がいたします。「行政評価が本来の目的を離れてルーティンとなり」以下のところが、これがちょっとカットし過ぎて意味がとりにくくなっているのではないかという気がいたしましたので、念のためにご検討いただければと思います。

○委員長 今おっしゃった点は、提言1ですね。提言1のその行政評価云々という点で、今、指摘したのはどこですか。

○事務局 上から3分の1のところ、点線が引いてある箇所です、点線以下に、「内部評価実施前には事業本部ごとに導入の目的や成果等について、説明・意見交換を行うことが望まれる。このことにより」という、そこはカットしたことにより、「行政評価が本来の目的を離れてルーティンとなり、これをこなすことが目的化していないかを各職員が自問する機会となる」と、いきなり入ってしまっている、これについて、意味がとりにくくなっているのではないかと思います、いかがでしょうか。

○委員長 ということで、今、事務局の方からそういうご指摘ありましたが、いかがでしょうか。

○副委員長 ここは提言本体ではなくて説明なので、恐らく、わかりにくければ後の段階でつけ加えていってもいいと思うのです。私は、だから提言の本体をきちっと詰めることが先ではないかなと、会議の時間が2時間なので、

確かに、文言を3行ちょっと削除したので、ちょっと何か抜けている、落ちつきが悪くなっていますが、恐らくちょっとした文言を入れれば納まってくると思います。この機会ではなくて、もし時間があれば確認に入ってもいいと思います、まず最初に提言を一度確認してみたらどうでしょうか。

○委員長 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

後から全体を見た後、文章的にいろいろ整合性を見るのは、重要ですので当然必要ですが、この段階でも一つずつ確認していかないと、後から整合性ということでもっとまた問題になりますので、今お話のあった点について、我々のこの評価委員会の方できちんと確認していくことが必要かなと思います。

それで、今、事務局の方からありました点ですが、二つ、ちょっと私から。いつもこういう問題で、今まで何回もお話ししているのですが、一つは、できるだけ日本語を使うということです。やっぱり外国語を使うというのは、どうも日本語化した外国語といえますか、非常にわかりにくい表現になりますので、やっぱり日本語を使えるところは日本語を使ってもらおうという形で、できるだけ、そういう外来語的なものは削除する方がいいです。

ただし、そうは言うものの、物によってはかなり外来的な言葉がもう日本の国語の一部になっている場合、これは構いませんが、そうでない場合には、できるだけ、例えば、ルーティン化なんていうのは、これかなり日本語になってしまっています。だから、こういうのはあっても構わないですが、その次のアカウンタビリティというのはこれはいつも問題になる点で、私自身、実はこの説明責任というのは否定しているものですから、こういう言い方はおかしいということで。それを使いながら、日本の政府は必ず説明責任という言葉を使っていますが、私はそれはかなり、まさにあやふやな説明だと思しますので、よりいい言葉があればよりいい言葉を使うと。何も説明と言わなくても、区民に対する責

任とかという形でとることができるのに、何で説明と言うのか、そこらあたりが何かちょっと非常に大きな疑問なものですから、その2点だけちょっと申し上げました。

ほかに意見はありますでしょうか。

○事務局 提言の本文なのですが、このように修正をされたわけです。この趣旨は、事業本部ごとに、内部で目的とか成果等について説明と意見交換を行ってください、そういうご趣旨と思ってよろしいですか。だれかが事業本部のメンバーに対して説明してくださいという、こういうご趣旨でしょうか。

○副委員長 私が提案したものですから。もとの文章がのように、職員は真摯かつ誠実に業務に取り組んできたという実感を盛り込むより、むしろ下にあった文章を上を上げたらどうでしょうか。ここで評価をやって、私どもが区の行政評価に対して何か言いたいときには、実施前の覚悟というか、何の成果をこれで得るのかというのが見えてこなかったのです。

それで、褒めるのもいいのですが、行政評価を何回もやってきて、もう大分積み重なってきたわけですから、もう一回そこで確認してからスタートしよう。その行政評価の内部評価を実施したときに第三者評価が入るのですが、その内部評価のときによく意見を聞いて、この意義を確認したらどうかという意味で、後ろにあった、説明のあった文章を前に持ってきた方がいいのではないかと思い、提案させていただきました。

○委員 それでは、この下の方は私が提案したので、皆さんからいろいろ厳しい質問がたくさん来るのではないかと思ったのですが、余り来ないので、ご理解いただいたのかなと思ってちょっと心配なのです。ここに「4つの基幹プロセスと、それを支援する支援プロセス」と書いてあるのですが、このプロセスの話をする、一般の人はわからないと思うのです。我々はそれを日常やっていますから別に普通なのですが、ここで提案は、上の方の「4つの基幹プロセス」を「基幹サービス」、この各4つの事業部のサービスというのが、この練馬区の行政経営の一番の肝なのです。だから、これを「基幹サービス」というふうにして、それから、「それを支援する4つの支援事業」。この支援事業とするのは、実はこれが下の方の行政改革のときに、4本の柱にしてあるもので、これは行政改革の場合には柱だったのですが、全体で見るとこれは支援業務なのです。だから、そういうふう書きかえておいた方が、もう少しわかりやすいのかなと思うのですが、いかがでしょうか。

○事務局 支援プロセスの部分を事業という言葉で置きかえると、いわゆる事務事業評価の事業というふうにとらえる人が大部分です。むしろ、わかりにくくなるのではないかなと感じます。

○委員 実は、この行政改革の場合に4つの柱にしてあったのです。これはメインの方のサービスをうまくやるための柱なものですから、支援なのです、全体で言うと。ですから、支援サービスでわかればそれでいいと思います。

○事務局 一つの案ですが、「それを支援する行政改革の4つの柱に沿って」ではだめですか。

○委員 それでもいいです。

○委員 せっかくこの下に図があるので、まず基幹サービスですが、だれが見てもちゃんとサービスという言葉があってわかりやすいし、それで、今、これは支援する4つの柱

というのが、この①から④がその柱ということを知りやすくすれば、だれが見ても理解できるのではないのでしょうか。

やっぱりわかりやすいというのが一番大もとですので、この下の図を出して、各々4つの基幹サービスのところでこの図がありますし、支援したというところは、柱のどれに当たるのか、①から④がどれに当たるのかというのをコメントしてあげれば、この図との連動でわかりやすくなると思います。

○副委員長 この提案は一番最初に記載される提言1ですよね。なので、やはり行政評価制度の一層の向上を目指してと、それで提言1は何だろうと見るような流れがあっているのではないのでしょうか。あの書きかえられた修正案でいいとは思いますが、中身が二つのことが書かれているので、このままの案であれば、本文や説明をつなげるようにした方がいいのではないかなと思います。

それと、やはり、だれがという、内部評価実施前には、事業本部ごとに導入の目的や評価について説明・意見交換を行うことが望まれます。事業本部ごとにするので、何か提言1に来るには、いきなり内部評価実施前にはという、何かこう。前のは何となく褒めてある感じなので、それはそれでいいのですが、何か区の職員とか、提言1だから、大きいものにして、そして内部評価実施前には、何か主語があってもいいかなということ、ここは説明責任、ちゃんと目的を確認して説明・意見交換が必要であるというのは、後半の説明のこの行政評価が以下のところに、何をするか、主語で目的格がないと、確かに文章の意味は通じないのです。それはそれで必要なのですが、それと、その次の二つの整合性を確認することというのは、この目的のことを言っているのか、その説明・意見交換を行う上で必要なことを言っているのか、この「また」というのが、両方二つしなさいよという提言なのですか、これは。そこの辺がわかりにくい文章になってしまっているように思います。

○事務局 事務局で取りまとめさせていただき中で、もともとこの幾つもあるものを、文章上くっつけた表現になっておりますので、副委員長おっしゃるように、二つのことが含まれるというのをご指摘のとおりです。

起草する中で、私どもの方で意識したのが、行政評価と練馬区の行政改革推進プラン、これは別の委員がおっしゃるように、別々のものではなくて、練馬区の長期計画を実現するための手段であると、実現するための両輪であるという意識で私どもも取り組んでおりますので、それを表現するために、行政評価と行政改革推進プラン、二つのものを両方意識しながら取り組んでいくことが大事なのだということ表現したいがために、この二つのものをくっつけたという意図がございます。

○委員長 ほかにございますか。よろしいでしょうか。

実は提言というのはまさに提言なので、例えば区の職員のことなどは書く必要は何もないことで、その提言がだれから見てもわかりやすい提言になるというようなことが重要です。

そうすると、基本的にこの内部評価実施前に云々というのは、これは手続的なことなのです。手続的なことを先にやるのはおかしいです。そうではなくて、今お話あったとおり、例えば、行政評価と練馬区行政改革推進プランは両輪であるという形で、両輪だから当然その整合性を確認することが必要だという、まずそういうことを書いた上で、我々と

して、こういうことをやる上においては当然内部評価しなくてはなりませんから、だから内部評価について書くという、評価についてはこういうことです。そうしないと、この内部評価という手続的なことを先に書くというのは、何か非常におかしいかなと思います。だからそういう意味で、行政評価と練馬区行政改革推進プランというものの性格づけをきちんとちゃんとした上で、そういうことをやる上においてはという形にしたらどうでしょうか。

もう一つはこの下の方にあるのですが、これも例えば行政というのは基本的にはサービスですよ。行政サービス、公共行政サービス、パブリックサービスですから。パブリックサービスについてこの4つあると、これはもう非常にはっきりわかっていると。

ただ、そのときに、この①、②、③、④というのがいろいろ書いてあります。それはやっぱりちゃんと言葉であらわした方がわかりやすいですね。ここで基幹云々とか、支援云々と言う必要はないので。やっぱり言葉できちんとあらわすということが重要です。そうすると区民の方もよくわかります。だから、ぜひ言葉できちんとあらわすということをやっていたきたいと思います。

そうした上で、最後に、内部評価実施前には云々が重要だという形でやっていただいた方が、非常にはっきりするかなと思いますので、書く順序を変えていただくということでどうかと思いますが、いかがでしょうか。よろしいですか。では、そういうことでお願いいたします。

それから、先ほどの「望まれる」ということと「必要」ということなのですが、「望まれる」というのは、余り提言の中でそういうことは言わない方がいいです。何々が基本であるとか、そういう言い方がずっといいので。あるいは、何々が基本であるとかという形できちんと言っていた方がいい。何か望まれるということは、提言そのものが実は望みなのです。だから、提言の中まで望まれるというのだから非常に二重的な言い方で、そういうことはやめた方がいいです。これはやはり日本語のあいまいさから来ている言葉になっています。以上です。

では、次の提言2をお願いいたします。

○事務局 おめくりをいただきまして、2ページでございます。提言2の部分につきましては、文言の整理でございます。1段落目の下の部分、「回すヒントが得られる」というその漢字を、修正案の方の「廻す」に統一してございます。

あと、点線以下でございます。これについてのご意見がございまして、レベル評価を導入することについては、施策・事務事業はまちまちであるので難しいのではないかと、改めて意見交換をした上でというようなご意見をいただいております。以上でございます。

○委員長 ありがとうございます。提言2について何かご意見がありましたら、どうぞ。

○副委員長 これを言ったのは私なのですが、施策がまちまちなものですから、本当にレベル評価がうまく機能するかなと思ひまして書いたのです。

例えばODAなんか、私はインドネシアの4件しかやっていないのですが、こういうのがひよっとしたらできるかなという感じがするのですが、この施策、この施策、この施策、全く違うものがうまくいくのかなと思って、ちょっと基本的にはそんな感じがしております。うまくいけばいいのですがということで、しめしめとやられたのでは、これはかなわないなというのが、取り越し苦労であればいいのですが。特に行政の場合は本当に苦

しんでやっぱり目標を定めてやっていって、どうにもならなかったときにアウトプットでもいいかなとかいう感じで、それが基本ではないかなという感じで書きました。答えを持っているわけではありません。

○委員長 はい、どうぞ、ほかにありますか。いかがでしょうか。

○委員 ご意見も多分出るだろうと思っていたのですが、今までの、「進んでいますか」「イエス」「ノー」の評価でいいのかと。それでは、自分たちで改善しようというサイクルは回らなくて、進捗管理になってしまうのです。それでいいのであればそれでいいのです。ですから、この前面には、そのレベル評価をするための質問方法も十分検討するようにということが長々つついているのです。だから、この設問も、今、内部でやっているような進捗管理みたいな質問ではなくて、我々第三者がやったみたいな、いろいろな状況を聞きながら、ちゃんとやられていますか、やられていませんかとか、そういう質問も含めて改革するという前提で言っていますので、それを除かれてしまうと、ちょっとレベル評価は難しいのではないかとと言われてしまうと思うのですが、これはかなり大変なことだと思います。

だから、いずれにしても、段階的でもいいから、区の職員が自分たちのやっていることを、これだめだね、もっと改善しようというときにヒントを与えられるような、そういう評価にしてもらいたいと思っているのです。一挙には無理かもしれないです。ですから、ここにもともと書いてあったのは、経営品質とか、評価学会の何か資料とかいただいて、質問方法もいろいろ変えていって、レベル評価になるようにしたらいいのではないかという提言をしたのです。その分はカットされているので、ちょっとあいまいだったのですけど。本当にやる場合はそこが大事だと思うのです。

○事務局 56ページ、本編を見ると、日本経営品質賞においては云々という説明書きも一応載ってはいますので、こちらをあわせてごらんになりながらご検討をいただければと思います。こちらの資料2の方は省略してありますが、本編の方は説明は一応載ってございます。

それから、恐らく難しいというお話なのですが、この場合、ここもまた検討が望まれるなっていますが、難しくても、この望まれるもやはり必要という形に直した方がよろしいですか。

○委員 これはできないことを提案しても意味がないので、やはりできることを提言するのが本当は提言なのですが、ただ段階を経ないという場合もあり得ると思います。その辺が練馬区のご覚悟の次第に応じて、必要であると言い切るか、望ましいというか、それは変わってくると思うのですが。

実際にはこの下に書いてありますように、三重県とか岩手県滝沢村の方などでも、そういう基準で行政を評価しているのです。もちろん他の自治体も今相当な勉強をしてやっています。

ですから、今日の段階は望まれるで、少しずつ実施していただいて、良好にいきそうだったら必要であるという方がいいのですか。その辺、覚悟次第だとだと思ふのです。

○委員長 ほかの方のご意見もありましたらお聞きしたいのですが。

○委員 そもそも論というところなのですが、レベル評価というのが多分、区民の方にちゃんと伝わるかどうか、まず疑問と思います。私自身もちょっとよく理解できていないの

で、もう一回ちょっとレベル評価というのは、具体的に「はい」「いいえ」がどう変わることが想定されるのか教えていただけますか。

○委員 どこかの例がいいと思うのです。今回のレポートの中で、例えば、地域で子育てを支援するという施策ですか、提言案39ページです。

これを内部評価でやった場合の資料というのは、ちょっと今持っていないのですが、いろいろな事業について、うまくいっている、いっていないという評価はしていると思うのです。それだったら、ではどう改善するのかとか、改善せずに回すのかというのはなかなか出てこないのです。

ところが、我々がやってみたいにこういうふうに評価をしていますと、では、どこが悪かったのかなど、どこをどうすべきかということがわかると思うのです。だから、レベル評価というのは質問と組み合わせて考えるものです。ちょっとイメージがわからないと思いますが、例えばこういう質問をしていくと、では、ここはレベルが低いからここを改善しようとなっていくのではないかと思います。

非常に簡単な説明ですが、本当はこの質問の方法ももっと改善していく必要があるということを含めて言っているわけなのです。

○事務局 事務局です。追加で質問をさせていただきます。例えば、では今はゼロか1かの評価なのです。効率性が高いか低い。では、これを効率性を問うのであれば、この1、2、3、4のどこかに○をつけると、こういうふうに評価するというのがレベル評価だというふうに思っているのでしょうか。

○委員 そうです。つまり、次に上げるにはどうするのかということが考えられるようになるわけです。それが改善なのです。改善サイクルを廻したいと皆さん感じています。改善サイクルを廻すためには、やっぱりそういう評価をしていないと廻ってこないのです。だから結構難しいのですが、そういうふうにした方がいいのではないかとということです。

○委員 大体皆さんの意見と同じなのですが、落としどころは恐らくここだと思います。レベル評価を4段階に分けて、「改善サイクルを廻すヒントが得られる」、これです。だから、こういうのを4レベルでやるのだと。4でも3でもいいですけど、やるのだと。その過程で出てくるということで、さまざまな評価、先ほどODAもありましたが、ODAも「はい」「いいえ」ではなくて、やっぱり「A」「B」「C」とか、そういう幾つかの区分を分けてやっている。だから、それも趣旨は今のように、改善のためのどこか芽とかヒントを見つけたいということで、これでいいのではないかと思います。

○副委員長 レベル評価をするときに、今、提言案39ページがあいているのですが、この中で具体的評価のところ、例えば評価(3)がありますが、評価区分の妥当性は、これはよろしいと思います。これは妥当かどうかということだけなのですが、イ)のところ、判断理由の妥当性というのが出てきます。それから、次の判断理由のところの成果では、この部分が1、2、3、4になってくるのです。そうすると、それについて、それを判断する基準というのが要りますよね。多分、文言ではできると思うのです。それとこの地域で子育てを支援するという評価と、次のページのところの小・中学校の教育内容を充実するというものを、これをぱっと合わすことはできるのですかということなのです。

○委員長 よろしいですか。先ほどからいろんな皆様方のご議論があるのですが、最初にちょっと私が申し上げましたとおり、できるだけ、この提言というのは、わかりやすいと

ということが重要ですよ。この提言がわかりやすいというのは、もちろん内部評価をやっている方が、皆さん職員の方にとってもわかりやすいということは重要ですが、同時に、区民にとってもわかりやすいというのが重要だということで、そうすると、その区民にとってもわかりやすいということになってくると、余り細かな説明をしますと、区民の方はわかりません。

そういうわけで、どこに我々は焦点を合わせるかということになるのです。私は、例えばこうやって見ると、この最初の2行のこういう言い方は必要ないです。

やはり、提言というのは直接わかりやすく言った方がいいので、これに対してこう書いたのですが、第三者評価云々と書いてあります。これが重要なのです。だから、いわゆる内部評価は評価の一環でやるわけですし、当然これは必要なのですが、そういう内部評価で云々という、そういう議論の仕方ではなくて、第三者評価は3段階または4段階のレベル評価で細かく評価されるので、改善サイクルを廻すヒントが得られるというのは、もう簡単に内部評価においては、この第三者評価はこういうことだから、改善サイクルを廻すヒントが得られるという形でしてしまった方が、細かなこの「はい」とか「いいえ」とか何も言う必要がないと思います。

それから、同時にそれらのことを言うておけば、内部評価において、こうこういうことだということ言うておりますので、そうすると、例えば、では、こういう場合どうだろうかとか、ああいう場合どうだろうかという、そういう細かなことになってきたときには、まさに、そのときのその内容によって、こうもあり得る、ああもあり得るということですから、そういうこうもあり得る、ああもあり得ることに一々ここの提言の中に入れる必要はないので、だから、提言というのはすっきりした形で整理することが必要かなと思います。

だから、そういう意味では、区の内部評価はという形で、ここにいろいろ細かな「はい」「いいえ」といろいろと書いてありますが、ここは省いてもらっていいのではないかなと思っています。いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

では、そういう形をお願いいたします。

○事務局 では、この委員会としては、練馬区に対してのレベル評価の検討を提言するという、そういうことですか。

○委員長 はい。これはもうこの前もそういう議論をしましたよね。

では、その次の、提言3をお願いいたします。

○事務局 提言3におきましては、左側の案のところにつきましては、管理職は提言の内容について云々ということを書かせていただいております。

ご意見といたしましては、提言の多くは行政評価担当組織、すなわち経営改革担当課が検討を進めるべきものが多いのではないかとのご意見をいただきました。

確かに、私どもが行政評価をする際に、実施要領を庁内で周知をしているわけなのです。その中で行政評価担当組織の役割ということで、制度の設計ですとか、職員の周知ですとか、そういったところを記載しておりますので、現在、私どもが担っている役割を、もっと積極的に周知を図る必要があると。また、行政評価調整員との役割を果たしていただくための意思疎通を十分に図ることが望まれるというような形で修正をさせていただいたものでございます。

点線の下の説明書きにつきましても、その内容に沿うような形で修正をいたしました。以上でございます。

○委員長 いかがでしょうか。

もしなければ結構ですが、上の方は非常にいい文章ですよ、わかりやすい。ところが下の方、これはどうするのですか、これを入れるのですか。

上の方は、いわゆる行政評価というのは、経営改革担当課がやっていて云々だということが書いてあって、周知する必要があるということで、同時に、それをやるためには、ファシリテータとの意思疎通が必要だということを行っているわけですね。

その下の方に何か書いてある、反映されているとは言い難くとか、いろいろ細かなことが書いています。あるいは、理解が十分とは言えない。これはどういう形になるのですか。これは提言に入るわけですか。

○事務局 提言案56ページをお開きいただきたいのですが、56ページの真ん中ほどに提言3というものがございまして、四角で囲っている部分が提言本文でございますので、そこが点線の上の部分を入れ込むところでございます。

その下の枠外といいますか、それが提言の説明というか、内容を解説している文章ですので、今、委員長がおっしゃいました、反映されているとは言い難いとか、理解が十分とは言えないといったところが、その説明のところに記載されるということで考えております。

○委員長 ということは、基本的には提言というのは、この括弧の太い字で書いてあるところが提言であって、これをなぜ提言にしたかということを手相に説明するためには、その下の括弧の外にあるこの文章があるということで、括弧の外にある文章というのは、提言そのものではないですよ。あくまでも提言を説明するためのものという、そういうふうに位置づけてよろしいですか。

もしそうでありましたら、特にご意見なければ、これは非常に当然のことだと思いますが、いかがでしょうか。特に何か議論はありますか。

○委員 提言の心というのは何なのですか。

○事務局 こちらの各委員の皆様からご意見をいただいた中で、非常にいいフレーズだなということでちょっと活用させていただいたのですが、提言の表面的なことではなくて、ちゃんと本質を理解しているのかという意味合いだというふうに、事務局では理解しております。

○委員 今回の修正案ですと、当たり前のことを言ってるだけで、我々がこれを取り上げたのは、経営改革担当課はそれなりに役割を果たしてちゃんとやっているのですが、それぞれの組織の長の皆さんはそういう認識が薄いのではないかということからこの提言が出てきたのだと思うのです。少なくとも私はそういうふうにとらえていまして、ですから、そういうことをもっとちゃんと認識してくださいというつもりでこれを出したつもりなのです。これを今回やると、今までとずっと同じことではないということになりませんか。それがちょっと疑問に思います。

○委員長 事務局から何かありますか。

○事務局 私どもも、今、委員がおっしゃった意味で初めはいたわけなのです。今回、委員の先生方から、修正案として出てきたご意見がこうなっていましたので、今日はとりあ

えずその修正案をここにご提示いたしました。ですから、その辺がご議論をいただきたいと存じます。本来どちらなのかと。提言の根幹にかかわることですので。

○委員長 提言4というのがありますよね。実効性のある内部評価をするためには、現状を容認するための云々といろいろ書いてあるのですが、何か提言4の内容と提言の3というのは、ちょっと離れた形になってしまっています。だから、やっぱり整合性を保つためには、提言3のところを、今委員のおっしゃったような形で、何のための提言なのか、評価なのかということは、やっぱりこれは非常に重要なことで、先ほどから内部評価の問題でレベル評価の問題も出ていますし。だから、ちょっとそこは書き直しておいた方がよろしいのではないですか。単なるファシリテータと、それから経営改革担当課との間の関係だけではないです。

いや、もちろんファシリテータとの間の関係は重要なのです。これは決して重要ではないと言っているのではなくて、ただ、そのファシリテータとの関係のことが簡単に入ってしまうのではなくて、やっぱり行政評価が何のための行われているのかということを見ると、経営改革担当課が徹底的に、職員に対して、行政評価の必要性をもっと徹底してほしいという、基本的にはこういうことです。

そういうものを書いた上で、なおかつ経営改革担当課が、そのためにもファシリテータとの十分な意思疎通を図る必要があると、こういうことです。

○事務局 確認させてください。この提言は、経営改革担当課に対してこうせよという提言にするのか、本来、もともとの原案にあったように、各管理職でしっかりせよという、どっちのスタンスに立つのでしょうか。

○委員長 何のために内部評価をするかということです。これは何のために内部評価をするかという上には二つの目的があるわけであって、一つは、第三者評価をする場合に内部評価に基づいてやった方が、これは当然のことです、これが一つ。それから、もう一つは、内部評価をやることによって、職員そのものが評価意識を持つということ、これが重要です。やっぱりそれは二つの行政評価の目的ですので、そういう意味では、ぜひおっしゃったように、何のためのということになると、当然、行政評価の目的ということをしっかり考えた上で言うと、当然、経営改革担当課というものは、職員の評価意識を高めるということが重要で、そういう中で当然ファシリテータが必要になりますので、ファシリテータと十分に意思疎通を図ってくれと、こういうことです。

○委員 ちょっと疑問なのですが、こういう提言をされるようなレベルの低いことを行政改革担当課はやっているというふうに、逆にこの提言を見せられるとってしまうのですが、そんなことはないと思うのです。ちゃんとやっているのです。

ですから、多分、何かちょっと余計なことを、こんなことを言わなくてはいけないというのではなくて、変わった方がちょっと何か、これをもらおうと、行政改革担当課に対する提言だよととられてしまうのですよね。私はそうではないと思うのです。

だから、行政評価を意義あるものにするためには、管理職もやってもらいたいし、ファシリテータともちゃんと意思疎通してもらいたいということのほかにも、本当は私は裏としては、行政改革担当課にもっと権限を持たせた方がいいのではないかという気はするのですが、どうでしょうか。

単に同じことを回している役割ではないのでしょうか。もっと権限を持ってどんどん

進めるという、そういう気持ちが必要ではないかなという感じがしているのですが、どうでしょうか。

○事務局 権限ということになりますと、なかなか難しいものはあると思います。区役所の組織の体系の中に私たちは組み込まれています。決して他の部に対して上に立っているものではありませんから。スタッフではありますが。ですから、権限をもっと強くするというのは事実上難しいと思います。

○委員 ちょっとダイレクトかもしれないのですが、やっぱり、多分、この委員の方々も、今回、はっきりと管理職の方の理解のレベルとかをお感じになったと思うのです。それはもうあっさりとして、管理職の方の全体のレベルの向上をさらに高める必要があるという書き方をしてしまった方がいいと思います。

それと、あと、逆にこの下の説明がぼやける原因になっていると思うのです。例えば21年度の提言の内容は言い難く残念ながら、平成21年度でも指摘したことではあるが、そのレベルにまだ達していないというのが実情であったという意見が多かったという、そういう書き方をしてはどうでしょうか。

○副委員長 全然強過ぎないと思います。ただ、行政を長くやってきた人間からすると、意識論ではなかなか改革できなくて、システムみたいなところを改革しないと難しいと思います。行政評価が非常に評価されるというのは、やっぱり区長や事業本部長などが読んで、聞けば、一発でぴっと来るわけです。あるいは、議会が使いやすいような形にすると、がらりと変わります。

私は都道府県を見ていると、そのように改革したところは、本当に行政評価は生きていました。あんた頑張れよと、意識の低い課長さんに向かって一生懸命言ったって、半分ぐらいはなかなか難しいと思います。それよりも何か使えるようにして働きかけて、あるいは、事業本部長、局長、部長が、そういうシステムになると、みんないや応なく動くなと思うのです。

だから、そういう意味では、管理職というものではなくて、差し支えなければですが、もう少し特定して言った方が、行政評価担当課の負担も軽くて、そして自然と物が動いてくる。そういう感じがします。

○委員長 こんなことはもう言わずもがなですが、やっぱり何のために我々は行政評価をするのかということと、先ほどからも議論しているように、そういう形で、やっぱりもともと行政というのは区民に対するサービスを提供しているわけですから、だから、当然、サービスを提供される区民から見ると、そういうサービスがちゃんと行われることが重要ですので、そのために評価するという、そういうことです。

だから、ある意味ではサービス効率を高めるというか、そのための評価ですので、当然、そういうことをやるときに、必ず内部評価というものを私たちはお願いしているわけであって、ただ、そういう内部評価においては、きちんとそういうサービス効率を高めるためにやるのだということ、そういう評価の意味というものを皆さん方にちゃんとわかってもらおうと。わかった上でやるわけですが、そのわからせるかどうかというのは、経営改革担当課がかなり、今までやっていることもそうです。きちんとそういうことをやってもらうことが重要ですから、当然、経営改革担当課についてここで触れることは重要です。

ところが、ここに書いてあることは、単にファシリテータとの十分な意思表示とい

うことだけ書いてあるものだから、これは何を言っているのと。もともとファシリテータというのは、そういう評価の重要性について十分にわかってもらうためにファシリテータがいるわけで、やり方についてわかってもらうためにファシリテータがいるわけですから、そのことをぼんと出してしまっているものですから、皆様方から見てもわかりにくいなど。だから、本来の行政評価、経営改革担当課のやる仕事というのは、基本的にはいわゆる行政サービスを改善するための仕事ですので、そういうことを職員に徹底させるということが重要で、その一環として、ファシリテータとの意思疎通をしっかりとやってもらうということが必要だというふうに私は理解しているのです。そういう形でやった方が本末転倒になりませんよね。急にファシリテータをぼんとそこだけ、彼らとの関係をよくすればいいという問題ではないと思います。

○企画部長 今、ご議論の中で、管理職の自覚というのでしょうか、そういうことも極めて重要だろうというご指摘をいただいています、私も何度かこの場でもお話をしてはいましたが、議会の場で、今日、実は予算特別委員会でも、教育委員会はみずからの行政評価をどう考えているのだと、こういうご質問も議員さんから出てきているのです。

そういう意味では、答える部課長が評価という部分、みずからの評価でも当然なのですが、区民から見られている評価だとか、議員から問われる評価といったものに対する意識というものが、次第に当たり前のように意識し始めているというのでしょうか、そういう環境にやっとなりつつあるというレベルなのです。

それは、いつもそういうふうに事を指摘されないと、常にそういうことを意識しながら仕事を進めるという形になりませんので、そういう意味ではまだまだ発展途上ではあるのですが、やはり議会であるとか住民の方、もちろんこの行政評価委員会からも、やっぱり常にそういうことは着目されているのだぞということ、それで、あなたたちもきちんとそれを説明していきなさいねという、そういうことを、やはりコモンセンスというのか、ある意味、行政を進める上ではそれは常識なのだというようなレベルに持っていきたいのです。我々もそのために今努力をして、それはしなくてはいけないという、その牽引役が経営改革担当課であり、ファシリテータでもあるのかなと、こんなふうに思っています。

○委員長 では、こんなふうに変えたらどうでしょうか。具体的に申し上げます。「行政評価を意義あるものにするためには、管理職は提言の内容について理解を深めると同時に、職員に対するこの評価の意義を徹底する必要がある」と書いておいて、そして加えて、そのためにはということでも結構ですが、「経営改革担当課はファシリテータと十分に意思疎通を図る必要がある」と、こういう形でやっていただくと、本来の目的がはっきりしていて、なお、今おっしゃったような、まさにそれを表現していると思いますので。ちょっと言葉はちゃんと考えてもらって、方向としてはそういうことで書いていきたい。ありがとうございました。

では、提言4をお願いいたします。

○事務局 おめくりいただきまして、3ページでございます。提言4につきましては、左側の案の部分です。現状を容認するための自己評価、この表現が若干わかりにくいのではないかというようなご指摘がございましたので、事務局では、右側をごらんいただきますと、現状を是とするだけの自己評価、ちょっとなかなかいい言葉が思いつかなかったのですが、修正案としてお示ししておりますので、この意味するところを、わかりやすい言葉

でまたご教授いただければというふうに思っております。以上でございます。

○委員長 ご意見がありましたら。

○委員 個人的にはこの提言4はとても大事だと考えておりました、それで、この56ページの枠の下なのですが、事務事業については、次の視点などからも検討を加えることが望まれるというよりは、事務事業については下記の視点からの検討が必要であるというふうに、もう望まれるどころではなくて、これをやらないと本当の意味での事務事業のよいものが選ばれて、ブラッシュアップできるということにならないと私は考えるので、もうちょっと強い書き方を望みます。

○委員長 まさにおっしゃるとおりでよろしいと思います。その括弧の中のもの、という視点を持ち続けることが望まれるではなくて、やっぱり必要であるという形でちゃんと書いて、やはり望まれるという言い方はやめた方がいいです、これは。

○事務局 「必要である」に直します。

○委員 今、委員がおっしゃった、この事務事業の検討のことは、提言5の方にあるのです。だから、今は4の議論をしていますので。

○委員長 ちょっと違うと思います。提言4の方は、やっぱり基本的に、包括的に問題をとらえている形で、提言5の方は、もう少し手続と申しますか、そういうシステムと申しますか、そういう形でやるということが重要であるということであって、ですから、4の方はもうちょっと全般的に大きくとらえるというか、基本的には常に現状をよりよく改善する余地という、これが非常に重要になっているわけで、ちゃんとそういう視点を持ってやるべきだということですね。5の方は、もっと細かな点で、施策の問題とかということ、事務事業と施策との関係とかということになりますので、提言5は、これはそういう点で、提言4と5は、これはやっぱり分けてやった方がいいです。

○委員 そう言いますと、提言4は提言2のこのPDCAサイクルを廻すということと同じ意味なのです、これは大きく言っているだけで。そうすると、何か大きく言ったことを別項目で提言するのが本当にいいのかなと、ちょっとその辺は疑問なのですが。

○事務局 提言2はレベル評価という言葉が出てくるように、技術的な問題を表現して、提言4は、これは区の行政評価に対する姿勢そのものを言っているのだろうなというふうに私ども判断いたしました。その評価そのものが自己目的化しがちだから、それではいけないという提言なのだろうなというふうに解釈してございます。

○委員 もし、そういうことであれば、提言4の方を提言2の前に持ってくるということもありますね。

○委員長 そうですね、それは前の方がいい。そういう本来のことというのは、できるだけ前の方に持ってきて、細かな手続の問題とかシステムの問題というのは後に持ってきた方がわかりやすいです。そういう意味では、提言4を前に持ってきた方がずっとわかりやすいです。

では、もし、そういうことでよろしければ、終わりにしたいと思います。

では、提言5の方をお願いします。

○事務局 3ページの提言5でございます。こちらの事務局のまとめとしましての、左側1行目ですが、「施策と事務事業を体系図にし」という簡単な表現でございましたが、体系図化するだけでは不十分だというご指摘がございましたので、右側修正案では、「体系

図等」ということで、「等」ということで括弧書きで「(ロジックモデルや他の手法を用いて施策、事務事業を活動、活動量(アウトプット)、成果(アウトカム)を一覧表にする」という、その「体系図等」という意味合いときちんと理解していただくような形に補足を加えたということでございます。以上でございます。

○委員長 ありがとうございます。この点について、もし何かコメントがありましたらお願いします。

○事務局 修正案をこのよういただきましたが、果たしてこのロジックモデルというのが、一般にわかるのかどうかというのはちょっと不安でございます。

○副委員長 提案した者から言わせていただきます。ロジックモデルは随分と難しい言葉になっているのですが、そんなに難しい話ではなくて、今まで体系図というのがあって、それはずっと関連なく並べてあるだけで、金額が書いてあるだけなのです。それではほとんど議論ができない。これを何か評価の中に入れようというのではなくて、検討会議とか何かでやってもらいたいということでございます。

そうすると、施策ごとに何を目的にしている、現状はどうで、そして、アウトカムがどういうふうになっていくのかという、これはアメリカのケロッグが資金を出してこのようなものが出ているのです。一つの手法として確立したというか、確立途上だと思うのですが、実施している例があります。

それから、名古屋の市民フォーラム21、NPOセンターが、興味があるということで実施した例があって、ロジックモデルという大変難しい言葉を使っているのが戸惑うことがあると思うのですが、その説明として、事務事業、活動量、アウトプットです、活動量というよりは、そういうものを一覧表にしてみんな議論しましょうと。議論したら問題もどこが落ちているかというのがわかるので、そういうことをやってみたらどうかということでございます。

こういう提案をしながら、ロジックモデルという言葉が難しいので、きついというか、「何それ」という感じになると思い、実際これを普及させたいなと思って、名古屋のこのNPOにも、どんなものかということで提示したことがあるのです。長野県の旧四賀村のクラインガルテンを例として提示したことがあります。

今は、例えば事務事業の構成などを見ても全然わかりません。これを評価するとき、適当かどうかと言われてもわかりません。だから、それを表面的にはなくて、突き詰めて議論をしていくという手法が、このロジックモデルの一つだろうと思っています。そんな意味で提案させていただきました。

○委員 修正案のところの文章に、「区民の誰もが関係が確認でき」ということですが、本当にこの体系図を区民が確認できるかどうかというのは、ちょっとわかりませんね。

したがって、ロジックモデルはいいのですが、ロジックモデル、例えば何々とか、何かもう少しわかりやすく説明を加える必要があるのと、それから、この一覧表ですから、一覧表というのはさっきの公共経営システムのときに、何かそういう表がつけられるのだったら、そういう表も載せてあげるといって、区民の理解が必要だというふうに考えます。

○委員 さっきから言われたように、この外来語を使うからわかりにくいので、もっとこれを私なりに解釈すると、今ある事務事業のこの評価表がありましたね。あの中に書いて

ある言葉を使うと、体系図です。だから、その体系図の中身は、施策、事務事業、それから、活動というのはやること。それから、活動量（アウトプット）と言っていますが、これが結果とか、それから、成果（アウトカム）と書いていますが、これは成果指標、事務事業でもつくっていますよね。

だから、今あるものを一覧表にして、今ここにロジックモデルでほしいといっているものを入れたような一覧表を、まずはつくってみたらどうでしょうか。今あるものでやってみると。それから、それらの相互関係をいろいろチェックするのは、ロジックモデルの勉強をしてあげて、さらに進んでいくということで、一挙にやるというのは、ちょっと負担が大きくて、逆に区民にわかりにくいので、今あるものを使って全体の体系をわかるようにしていただければ、我々も助かるのです。評価のときに、皆さん本当に苦労したのです。事務事業と施策との関係がわからなくて。まずそういったもので、今あるものできちっとわかるようにする、それだけでも矛盾点がたくさん出てくると思うのです。その辺の整理ももっと急ぐと思うのです。

○委員長 ほかに何かありますか。どうぞ。

○副委員長 私も、ロジックモデルを使うことには疑問があります。このアウトプット、アウトカムという言葉自体もなかなか難しいし、定義もさまざまだと思うので、ここに書いてしまうのではなく、もし提言に載せるなら欄外だと思います。ただし、おっしゃるとおり、施策と事務事業の関連性について、どうやったらその目標につながるのかのかについて何かわかりやすい図に示すべきだということをごに示すのが必要だと思います。ただ、こういうことは、本当は計画をするときに必要なわけなのです。それを評価の段階でここは実施するという定義をするのであれば、計画自体が妥当であったかということをごに確認して、それを、もともと妥当性がどうであったのかということをごに確認することにつながっていくかなと思います。この部分は、ここで体系図を示すことによって、この事業評価とか施策の内部評価および第三者評価をやりやすくするきっかけとするということなのですか。

○副委員長 提言の10のところとあわせて意見を言わせてもらったつもりなのですが、もう一つは、我々は評価のところなのですが、事業構成について妥当かというのが評価項目になったものですから、これが非常に分かれています。

そんなことはできないよというのが第一部会の意見でした。こんな資料をもらって、次のページを見て理解することは難しい。それは当然、施策を立てたときに検討されていてしかるべきものです。それは当然、目指す状態を達成するために検討はされたのでしょうか。検討されたならその結果を報告してくださいということなのです。

ただ、これは行政をやったものであればわかると思うのですが、どのところも、そんなものは予算項目にもありませんし、適当に合わせてあるだけなのです。本当にでたらめと言ったら悪いのですが、適当に合わせてくくってあると。そして説明しやすいようにしてあるだけなので、そうではなくて、今はそういう施策を達成するために、本当にこれが必要なかどうか、お金がないときに必要なかどうかなど議論した方がいいです。多分、そうすると理解していくのがわかるわけです。そういう一覧表をつくって検討したらどうでしょうか。そういう意味では提言10のところかもわかりません。あるいは、事業構成というのではなくて、計画段階かもしれません。

○委員長 今、皆さんがおっしゃっているのはもっともなことであって、ただ、もっともなことをこの提言の中に書くというのは何となく違う気がしますので、やはりもっともなことができていないところが問題だと。基本的にはそうですね。

それはそのとおりです。どういうことかと言うと、やはり先ほどから議論になっているように、まずロジックモデルについては、評価をやっている方はみんなわかっていますが、職員の中でも必ずしもわかっていないという点もあるし、ましてや区民の方は、ロジックモデルなんていう言葉を使ったら一体何ですかという意見が出ます。だから、やっぱりそういう外来語的なことは使わない方がいいです。かえって区民の方を混乱させますので、そういうことで、今までに使われている言葉を使うということです。

それから、基本的なことはここです。これちょっと余分なことを申し上げます。私が経験したことで、前にもちょっとそのお話ししたと思いますが、経済審議会の方で審議委員をやっているときに、やっぱりいろいろな我が国の雇用をどうしたらよろしいかという議論があったのです。そのときに、予算の問題になったときに、私はやはり、基本的には事務事業というのはある政策を実行するための必要なものであるというふうにとらえて、それについてどう予算をつけるかといったら、大蔵省の人間は何を言ったかという、先生、それは本来そうあるべきことを言っているだけです。実際どうであるかという、事務事業というのは、これやってくれ、あそこに橋をつくってくれ、あそこに何々やってくれという要求に応える事務事業があって、事務事業をいろいろまとめて施策の方へ持っていくのだと。もとは本来、施策なんかなくて、事務事業が先にある、それに合わせる形で施策をつくったというのが、これ予算の作成過程ですよ。そういう過去を私たちは反省して、それではいけないというのが今の時代ですね。

そうすると、やはり事務事業というのは、基本的には施策を、施策というのは明らかに何らかの目的があつてのその施策なわけですから、施策の目的を達成するために必要であるということです。そういうものに限定してやるということが重要ですので、そういう意味で、事務事業と施策との関係、この体系をはっきりと認識することが重要であるということで、これはここに書いてあるとおり、「区民のだれもが施策と事務事業の関係が確認でき」とありますが、やっぱりそういう形で書くことが重要だということで、これは全くそのとおりです。ですから、ここでは余り難しい言葉は使わずに、少なくとも施策と事務事業との関係、この体系的な関係をはっきりさせておくことが重要で、それが理解できることが重要だということです。

それから、その次の2番目に、「また」と書いてありますが、やっぱりそこに書いてあるところ、内部評価を実施する上での云々とありますが、これは当然のことであって、結局、私はここに書いてあることでもって、これでいいのではないかなと思っているのです。すなわち、これ以上を事を複雑にする必要はないので、提言5は5として、仮に提言10との関係で何か問題があつても、10の方を改善するという形で、提言5の方はこういう形で、かなり原理・原則的なことを書いてありますので、ぜひ、これはやってほしいと思います。よろしいでしょうか。

では、そういうことでお願いします。

では、提言6の方をお願いいたします。

○事務局 提言6でございます。こちらの左側の案のところでは、アンダーラインを引い

ているところですが、ガイドラインを作成したうえで議論するというような表現になっているのですが、作成してから議論はおかしいでしょうと、作成するに際して議論をするという表現にした方がというご指摘もございましたので、あわせてガイドラインを指針という日本語にも改めて、右側のように「指針の作成に際し、その目指す姿、設定の視点について、どうあるべきかを議論し」という表現に改めたものでございます。点線以下も「ガイドライン」を「指針」に文言整理しております。以上です。

○委員長 何かご意見がありましたら、どうぞ。

ここでも「望まれる」がたくさん書いてあります。これ全部、何々することが「必要である」とかという形にして、「望まれる」という言葉を取った方がいいです。

それから、第2番目の上のパラグラフなのですが、どうもちょっと書いてある内容を見ると、もう少し端的に書いた方がいいです。例えばどういうふうに書いてあるかというのと、「加えて、目標値に対する達成率が低くても」、「低くても」と書いてあって、「精力的に取り組んでいる」と、何か精神論が書いてあるのです。あんまり精神論はやらない方がいいですよ。評価ですから、やはり余り精神論にいくのではなくて、はっきりとこうあるべきだということを書くことが重要ですので、ちょっとそこら辺の精神論的な文言を省いていきたいと思えます。

もしよろしければ、次の提言7に行きたいと思えます。では、お願いします。

○事務局 おめくりいただきまして、4ページ、提言7でございます。提言7の最後の方、「状態目標」が設定できるように、十分な研究を行うことが望まれる」と。ご指摘といたしましては、研究する暇はないのではないかとこのところで、少し表現を改めて、「検討」ということでご提案いただいておりますので、修正したものです。

また、ご意見といたしまして、研究結果の答えは想定できますかというようなご意見をいただいております。事務局といたしましても、まだその状態目標の研究・検討について、出口が見えている状況ではないことを申し添えます。以上です。

○事務局 加えまして、「望まれる」は「必要である」と直しますので、以下、全部そのように。

○委員長 ほかに何かありますでしょうか。

○委員 ここのところは非常に興味があるのですが、その評価は、数量的な評価をするか、あるいは、質的な評価ということでないかと、私は基本的に思っているのです。

今回の事務事業の評価で、救急体制のところ非常に具体で出たのですが、目標値というか、それから、成果指標の中で、救急患者の数を今年5,000人とか、来年1万人とかという数値目標なり指標が出た。これは適切でないと思ったのです。というのが、救急患者はできるだけ少ない方がいいわけですが、それは。区民にとっても少ない方がいいのだし、それから、今の健保から見ても少ない方がいいのであって、ここで大事なのは、区民がもし救急病人になったらどういうふうに安心しておられるかということ、あるいは救急の治療を受けた人が満足したかとか、救急にかかる時間はどれぐらいあるかとか、そういうその質的なものを評価したらどうかという気がしました。

そういう意味で、それが状態なのかもわかりませんが、評価としたら、そういうものの評価の仕方があるのではないかと、数値的な評価なり、あるいは、その質的目標、施策の質的レベルです。それを達成しているかどうか、あるいは、すぐれているか、すぐ

れていないかだということだと思っております。

だから、その場合には、質的レベルというものをきちんと示さないといけないと思っています。実際、我々はそういう評価をしてきて、そう思いました。

○委員長 ありがとうございます。ほかにいかがですか。

○委員 先ほどの提言6と提言7の関係がちょっとわからないのですが、提言6の成果指標と目標値の設定については、ガイドラインを作成していろいろ議論していく、共通理解を得まじょうと、その延長として提言7がくるということなののでしょうか。

○事務局 おっしゃるように、提言6と提言7は関係が深いところなのですが、前回の委員会の議論の中で、提言7の部分については、平たく言えば助け舟を出していただいたということで、数値目標が設定しづらい部分、設定していない、事実していない部分もありますので、そういったものについては状態目標が設定できるように、ただ、客観的な定義が必要なもので、それは十分に研究する必要があるというようなご意見をいただきましたので、提言7はちょっと独立させた形にしております。以上です。

○委員長 先ほど、より高次なものは前において、非常に手続的なものは、システム的なものを後にしますと、高次の目標なり、高次の事業目標を達成するためにシステムがあるわけですので、そういうことで言うと、何か提言6と提言7を見ると、どうなののでしょうか。逆のような感じがします。何か提言7が先にきて提言6が下がるというか、そういうことの方がわかりやすいというという感じですか。

目標値や数値が云々と書いてありますが、その後、状態目標が設定できるように云々ということが書いてある、これが重要で、そういうことをやる上においてはガイドラインを作成していくというような形で、何か逆にした方がずっとわかりやすいなと思います。

○副委員長 提言7のところは、前の検討のところに入っているのです、ずっと前に。項を起こすという必要があるのでしょうか。そういう状態評価を検討するというので、もうその結論の中に入れてとか、そこで処理するという方法はどうでしょうか。

○委員長 そうですね。私もちょっと考えて、提言7というのを提言6の方に入れてしまえばいいと思います。だから、提言6の中に入れていただいた形で、状態目標のことを設定云々という形にさせていただくということで、提言6の方に入れた方がいい。実際においては、ガイドラインを作成するときには議論するという形で、かなり具体的に書いてありますので、あんまり抽象的なものばかりで提言になっても困りますから、そういう具体性を持った形でお願いします。

基本的には、提言というのはそういう方向性を出すのと、もう一つは、やはりその方向性を実施するためのシステムづくりです。そういうものが提言として必要ですので、そういう意味では、この7のところは6の方の中に一番トップの方に入れてしまってもやることができます。文章は若干変わると思います。

ありがとうございます。では、提言8の方をお願いいたします。

○事務局 提言8でございます。前回の委員会の中で、第三者評価は、◎、○、△の3段階評価で今後検討するようというご意見をいただいておりますので、それに基づく提言です。

ただ、文章の下の方にあります「3段階のレーティング」、これも非常にわかりづら

いというご指摘がございましたので、右側をごらんいただきますと、「段階毎の基準を協議し」という表現に改めさせていただいております。

また、ご意見といたしましては、今後その3段階評価になると、真ん中の○の評価が多くなるのが想定されると。見せ方として、レーダーチャートを作成できるのだろうかというようなご意見をいただいております。

事務局としましては、確定的な話ではないですが、見せ方のレーダーチャート以外の部分についても、研究・検討していきたいというふうに考えております。以上です。

○副委員長 前回の委員長から、◎、○、△というような3段階評価の書き方をご提案いただいて、そのときはそうかなと思って、褒めるというのは必要かなと思ったのですが、何回か評価をやってみて、なかなか◎をつけるのは難しいなど。私自身は評価の段階で◎をつけたのは何回かあるのですが、それを5人の委員の中で多数決でやると、◎は難しいかなと思います。いろいろなところ文章も出てきて、そうすると、○が入るかなと。そうすると、何かえらく評価が低くなってしまったものですから、見たときに、レーダーチャートにすると、非常に委縮した表になってしまって、どんな表であっても大体同じような感じになると思うのですが、大丈夫かなと思って出させてもらいました。ありがとうございました。

○委員長 ありがとうございます。ほかに何かないですか、この点については。

○委員 やはり、◎と○の仕分けはかなり難しいのではないかとということで、やはり、良いということで○、疑問ということで△、やっぱり問題があり×、×ということも私は必要ではないかと思えます。

○委員長 ありがとうございました。後半の方はこれはいいと思います。当然、第1専門部会と第2専門部会、3段階のレーティングのところ、3段階とするかどうかの話があるのですが、要はレーティングの基準も協議してやっていく、これは当然重要です。それを統一する必要があると、これは全く賛成です。

先ほどのいわゆる◎、○、△の3段階評価、これは前は4段階評価だったものですから、やはり4段階評価というのはなかなか難しいなということで、3段階評価の提案があったと思います。

そのときに、◎はなかなかつけにくいなど。どうしても○か△かという形になるかなということですが、もし仮に3段階ということであるとすると、○か△か×になってしまう。どうも、その○か△か×というのは、×というのは、やはりよっぽどひどい場合に×と書きますが、そうでない場合には大抵○か△になってしまうのです。だから、○か△か×にすると、結局、○か△にいつてしまうと、あんまり×がないと。それから、これ◎にしていくと、それと○と△にすると、◎というのは非常に少ないだろうなど。だから最終的には結局、○か△になってしまうのです。

ただ、その場合に私が思うのは、これはこの前の議論にもあったように、私たちが行政のサービスを評価するときに、厳しく評価するのはいいのですが、やはり担当するいろいろな方々からすると、一生懸命やってきたと。一生懸命やってきたにもかかわらずという形で見ると、もちろん×がつけられるとショックなのですが、逆にこの◎がありますと、ああ、そこを見てくれたのだなという形になるのです。要は奨励的な意味があって、私はやはり、内部の職員からした場合に、◎をつけられることは大変うれしいことである。

×はもう困ると。そうすると○か△なのですが、○か△だけですと、何だこれ、一般的なつけ方などとなります。やはり◎があった方が、何か本人に対するとおの激励の意味といえますか、ああ、なかなかいいなど。私はそういう意味では、この◎があった方がいいかなと思います。

特に私が今の日本の政府の方の仕事の中で一番苦勞したのは何かといえますと、我が国の霞が関はすべて減点主義なのです。何か悪いことをやると減点されてしまいますから、結局やらなくなってしまうのです。やろうと思うと減点されるからやっぱり嫌だと。ところが、加点主義にしてくれると、いいことをやったら加点する。そのかわり、悪いことをやっても別に減点しないという、何かそのことの方がずっと、行政やっている人たちに対するところや官僚に対する刺激になるのです。

だから、○で言うと◎をつけた方が刺激になるので、余りその減点主義をとるよりは、加点主義でやった方がいいという考え方を持っているものですから、私はやはり、この◎、○、△当たりがいいかなと、これはあくまでも、職員に対して加点主義的な方向に行く方が好ましいなという、そういうような考え方が頭にあって、そのためにはやはりできるだけ奨励する、奨励したものについて○がついているという形になりますので、職員から見ても、ある意味で希望があるなという感じで、そんなことでこの◎をあげた方がいいかなと。○、△、×よりも、あるいは○、△だけよりも、こういう形で、◎、○、△の方が、職員にとって、より言ってみれば未来志向的といえますか、より改善しようという意欲を持つ、そういうことになっていいのではないかと思います。

だから、改善しようとする意欲を高めるということは、評価の一つの大きな目的といえますか、そういう効果があると思います。やはり、そういう形で評価することによって、◎がつくということは、自分なりにやったことがよかったと評価されているなということで、もっと頑張ろうという方向に行くかなと思いますので、私は皆様方に、よろしければ◎、○、△というのはどうでしょうか。

○事務局 素朴な質問です。前回のご検討の中で、4段階はやっぱりやりにくいから3段階にしようとなったところなのですが、これを逆に5段階にして数字であらわすということとは全然考えられないことなんでしょうか。

つまり、◎は満点だという意味でなかなかつけづらい。×のように全部否定のようなこともなかなかやりにくい。そうすると、途中の○、真ん中になってしまうというのが今回のご指摘かと思うのです。であれば、満点ではないが、いいなとなったら4にするとかということは、こういう評価の世界では考えられないことなんでしょうか。

○委員長 どうぞ、何か。

○委員 確かに、レベル評価というものを投入するという考えでいきますと、やっぱり5段階なのです。だから、委員長のお話もよくわかるのですが、5段階でも◎をとるのはかなり大変なことなのです。

5段階で言うと、3段階目は普通なのです。4段階目はすぐれている。5段階目はすばらしいというか、他も参考にするぐらいすばらしい、ベストプラクティスのレベルということです。5段階目というのはそういう意味があります。下の方になってくると、2以下はちょっと努力くださいねという、一番下は、何もやっていないではないかという評価になるのですね。そういう意味で、レベル評価にふさわしいのは実は5段階なのです。ち

よっと検討した方がいいと思うのです。

○委員長 今の小学校の成績の評価というのはどうなっているのですか。私は小学生がいないからわかりませんが。

○副委員長 全体が何点か知りませんが、小学校1年、2年、3年までは3段階、2段階でしょうか、2段階か3段階で、もう一つ上の方はきちっと評価しています。5段階です。私の孫が八王子にいて、そんな評価表を1年生は本当に簡単な、○と△ですね。上の方はきちっと評価していました。

○委員長 では、5段階なんですね。

私らのときは、昔は甲乙丙で、甲乙丙から丁が加わって、甲乙丙丁になったのですが、それから、甲乙丙でいいのではないのということになって、それから今後逆に、いや、待てよ、秀、優、良、可、不可と、秀を入れて、秀、優、良、可、不可と5段階になったのです。それは私の学校へ行っていた時代の評価の変化でしたが、これ秀をもらうというのはなかなか大変ですよ。

○副委員長 そうですよ。

○委員長 だけど、確におっしゃるように、秀をもらったらすごいです、本当にこれは。そういう意味では、今おっしゃった5段階評価というのは、何か意味があるような感じですか。どうでしょうか。

○委員 私は、去年の4段階を3段階にするということは、もう一つ理由があると思うのですが、それはどういうふうな記号であらわすかというところで、◎、○、△とすると、区民の方から見ると×を抜いたという評価を甘くするのではないかという懸念も逆にあるのかなと思います。

それと、記号が与える印象は、結構、人によってとらえ方がさまざまだったりするので、本当はそのただし書き以下のそのレーティングの基準というのですか、どういう状態を何で評価しようというところを統一することが本当は大事なのだと思うのですが、今のその5段階というところは、もう少し抽象的に評価ができるのではないかなと思います。今は5段階評価に傾いています。

○委員 私らが今までやった大学の評価は5段階でやっているのです。それは一番上がすぐれている、2番目がややすぐれている、その次が、水準に達している、その次が、やや劣っている、劣っているという、ということで大学委員長会でも評価しているのです。ちょっと参考までに。

○委員長 もし、皆様方で特にご異論がなければ、いや、実は私も今の外務省の仕事をやっている中で、5段階評価をやっているのです。これが外務省の職員の評価なのです。実はそれをやっているのですが、やっぱりそういう形で、5段階というのは結構、非常に私が見ると、評価するとききちんと評価するという気持ちは確かに与えます。3段階ですと、やっぱりまあという感じになってしまって、だから、そういう意味でこの5段階評価というのはかなりいいかなと思います。

ただ、問題は5段階評価というのは、基準についてはっきりさせておかないとかなり違った評価をされたり、皆さんどこに行くかという、先ほどおっしゃったように、いわゆる英語で言うGOOD、すなわち第4番目という形か、平均的な3にするか、あるいは、ちょっと劣っているということで2にってしまう。そうすると、4、3、2にしか評価しな

いという、5はなかなか出てこないし、1も出てこないという。評価する方たちがもっと自分に対して厳しく評価するというのであれば、5、4、3、2、1がいいかなという感じも、私もそのように考えております。

どうでしょうか。これは5段階評価にしましょうか。事務局から何かありますか。

○事務局 いやいや、私どもの純粋な疑問ただけです。4がだめで3にするというその流れが、では逆に5にする方はどうなのだろうと思ったものですから、ご意見をお聞きしたかったのです。

○委員長 皆様方で、もう5段階評価でいいのではないですかという話になりました。

○委員 わかりやすいです。

○委員長 では、それでいきましょう。では、そういうことでいきます。ありがとうございました。

では、その次の提言の第10をお願いいたします。

○事務局 提言10でございます。先ほどの4ページでございます。提言10につきましては、先ほどご意見いただきました提言5と関連するところがございますので、文言はあわせて整理をさせていただいています。

こちらは、アウトプットとアウトカムの日本語併記で、活動量とか初期効果という表現で適切なのかというところでご意見いただければと思います。

○副委員長 少なくとも、アウトプットは活動量ではありませんので、これは事業実施量、あるいは産出量ですね。それを書くかどうかということですが、初期効果というのは確かにアウトカムですが、何かこういう前の言葉を入れれば、アウトカムもアウトプットも何となくわかるのではないかと思うのですが、併記という意味で大部分はわかりだしてきていると思うのです。ただ、区民のだれもがわかるということになると、日本語表記を入れた方がいいと思います。

○委員長 ほかに何かご意見はありますか。

○委員 私のやっている仕事では、このアウトカムというのはもうしょっちゅう議論されているところでして、普通に日本語で一般的に出版されているものでは、成果、または総合成果というふうに言っています。それから、アウトプットというのは、プロセスのアウトプットということで、単純に言っています。それがいいかどうかはちょっと皆様の判断を仰ぎます。我々の間ではそういう用語を使っています。

○委員長 ここは皆さんよろしければ、アウトプットというのとアウトカムというのは、評価する方々の間でも一応分けて考えていくというのは事実です。ただ、一般の区民の方々の理解からすると、アウトプット、アウトカムだけを書いたのではわかりにくいから、この言葉のところに日本語をちゃんと書いてもらって、括弧して、例えば、(アウトカム)、括弧して(アウトプット)という、何かそういう形で、括弧の方を、英語の表記は括弧の中に入れていくのであって、日本語の表記は括弧の外に出してもらった方がいいです。そういう形でやることによって、区民の方から見ても、ああ、なるほど、専門家はこのことをアウトプットと言っているのだなど、あるいは、このことをアウトカムと言っているのだなどということがわかりますし、勉強になりますので、そういう形で、日本語をまず表記して、括弧して(アウトプット)、括弧して(アウトカム)とした方が良く思います。決して、このアウトプットとかアウトカムという言葉を使っ

て、これはかなり一般的に使われておりますので、ぜひそういう形で括弧の中に入れていただくということでどうでしょうか。

ありがとうございます。では、そういうことでお願いいたします。

では、その次お願いします。

○事務局 提言11でございます。左側の方ですが、「さらに区民にわかりやすい評価表とするために、評価表と記述内容」ということで、もう評価表がダブっておりましたので、文言整理として右側で、「評価表の様式と記述内容」という形でまとめさせていただきました。以上です。

○委員長 ありがとうございます。これは特に問題ないですね。ありがとうございます。それでは、提言11はそれで結構です。

次は、提言12をお願いします。

○事務局 おめくりいただきまして、5ページの提言12でございます。こちらのご意見といたしましては、ファシリテータの役割と、ここに書いております「ファシリテータは区民の立場に徹し、よりわかりやすい「内部評価の見せ方」が」云々という表記がございますが、これがファシリテータの役割なのかというようなご指摘ございましたので、修正案の下の方、備考という形で、区で考えております行政評価調整員（ファシリテータ）の役割を解説をしたものでございます。

備考がこの位置にございますが、提言にまとめさせていただくときは、ファシリテータという言葉が最初に出てくるところに納めるような形で考えてございます。備考欄に書いておりますが、現在、区で考えているファシリテータの役割ということでございます。以上でございます。

○委員長 いかがでしょうか。

○委員 この下の方、「加えて」以下のところがちょっとよくわからないのです。「区民等からの意見を反映させるために、記載内容や」というところがちょっとよくわからないです。また「名称に対する意見と併せて、区民の声を捉える工夫が望まれる」という、どういうことなのですか。評価のどの段階において、どういうことをするということなのでしょうか。

○事務局 「加えて」以下のところですが、評価表の中に区民の要望等という意見を記入する欄がございますが、具体的なお意見としましては、そもそもそこにきちんと適切に区民の要望、ニーズを記入していないのではないかと、そもそも的確に把握しているのかというようなご指摘ございました。

また、記載内容、施策、事務事業の名称についても、前回の議論の中では、内部の評価する側の意見だけではなくて、内部のほかの職員、もしくは区民などの意見を参考までに聞くことも考えられるのではないかとというようなご意見もございましたので、そういった表現を散りばめたということでございます。

○委員長 ほかに何かご意見ありますか。

もし、なければ、ちょっと私もこの点でこんなことかなと思うのです。提言12の下の方、今おっしゃった「加えて」のところ、下の方なのですが、これをよく読むと、実はその前のところの提言11の評価表の様式の中にこういうことを書き込みをしていけばいいという、こういうことです。

だから、そうするとその評価様式のところで、もうここへ入れていけばいいのではないかと、そうすると、提言12の下の方は提言11の方に入れていただければ非常にわかりやすいなという感じがするのですが、いかがでしょうか、そこは。よろしいですか。

○事務局 はい。

○委員長 はい、ありがとうございました。

では、その次、提言13をお願いします。

○事務局 提言13でございます。提言13の左側の方は、「「施策の目指す状態」は、区民ニーズを反映し、かつ、区民が具体的にイメージできるものとする必要がある」という案でございますが、そもそもその長期計画に基づく施策の目指す状態ということは、区民のニーズ、意向を調査して、区が決定して、区民の皆様に公表しているものでございますので、この案の内容ですと、そもそも公表した内容、長期計画の内容が変更されるのかというようなイメージが描かれてしまうのではないかとということで、右側でございますが、「「施策の目指す状態」に向けて、改革・改善を進めるためには、区民ニーズを的確に把握する必要がある」ということに改めさせていただきまして、点線以下の説明の部分も同様の修正を加えたというところでございます。以上です。

○副委員長 提言13のところですが、確かにもう目指す状態に向けて決まっているわけです。でも、やっぱりそれは変えられないということだと思っておりますが、それを具体的に書く必要があると思っております。それは次の段階かどうかは知りません。この目指す状態を徹底的に議論しないと、この次が定まらないのです。これは評価にもかかわってくるものですから、目指す状態とは何を求めているのだと、そのときの首長が何を求めているのか。もちろん区民のニーズが全体としてあるとしても、こういう状態に持っていきたいのだという議論をしっかりすれば、いろんなことがきちっと構築できると思います。

○委員長 何かありますでしょうか。

私も、実はこのほかのところでもちょっと先ほど申し上げたのです。我々はこの提言を何のためにやっているかということはおもう合意されたわけですが、区民のニーズを云々というのは、これは当たり前のことなのです。どこかでそれを書いていないと、区民のニーズのこと考えていないようなことで、とんでもない。すべて区民のニーズというものを、我々はできるだけ正確に把握してやっていくことが評価の第一歩でございますので、その区民のニーズということを入れる必要があるかということなのです。区民のニーズを的確に把握するのは当たり前のことであって、それがなかったら我々としては評価できないわけですから、あんまりそういう言葉を入れない方がいいのではないかと。区民のニーズを把握しているのは、これは当たり前のことですから、だから、そういうのをわざわざ入れる必要はない。

それよりも、今、副委員長がおっしゃったように、施策の目指す状態を徹底的に議論したいです。これに基づいて私たちは評価できるわけですから、それがなかったら評価できないわけですから、やはりそこを重要と考えなくてはいけないかなと思います。

ただ、そうであるとする、提言13というのは別個にそういうものが必要なのか、それとも、ほかのところへそれをくっつけてやることができるかどうかということが出てきます。急に提言13という形でそういうことをやるよりも、前の方で施策の目指す状態についていろいろ議論しましたので、そこらあたりにそれを入れてくれれば済むことかなとい

うような感じもします。わざわざ別項目を設ける必要はないのではないかと。まさに、我々は施策の目指す状態を徹底的にしっかり考えるということが重要だということを、どこかに入れていただければいいのではないかと思います。

よろしければ、では、その次の提言16をお願いいたします。

○事務局 最後のページ、6ページでございます。提言16でございます。

ここの左側をごらんいただきますと、「専門分野に長けた人を充てることにより」ということで、ちょっと私の言葉が足りなくて、前回の議論の中では、必要に応じて入れることも考えられるというようなご議論でしたので、そういった内容に修正するようというご指摘がございました。したがって、「専門分野に長けた人を必要に応じて充てる」という文言に改めたものでございます。以上です。

○委員長 はい、どうぞ。何かたくさんコメントあるようです、これは。どうぞ、何でも結構です。

○副委員長 先ほどの39ページに書いてあるのは、こういうイメージなのですか。この施策111「地域で子育てを支える」を検討するときに、追加的に必要に応じて呼んでということなのですか。それとも、そんなことは考えていないのですか。もっと基本的なこのラウンドテーブルのところから書いて、この提言16の必要に応じてという言葉を入れるとどうなるのでしょうか。

○事務局 前回の議論の中では、専門性を持つ委員の増員ということはなかなか難しいけれども、専門部会の人数構成を変えるだとか、区が重点的な課題だと考えているものについての専門家を委員として入れるということについては、ご賛同というか、ご意見としていただいているところですので、最後のまとめの中で、専門性を持った方を必要に応じて充てるということですので、流れ的には、今、スポット的に入れられるのかというようなご指摘かと思いますが、そうではなくて、区がこの課題について重点的に第三者評価をしてもらいたいというものがあれば、それに長けた方を当初から委員に入れるというイメージで考えておりました。

○委員 ビジネス界で、例えばISOの評価をする場合に、審査員は普通に人数なのですが、ある特定の分野について、その審査員が経験が不足しているなどと思われるときには、技術専門家という人を呼んできて、審査員をサポートする。判定は全部審査員がやるのですが、何か専門的にわからないときには、その技術専門家の意見を伺うことができると、そういう仕組みがあるのです。

だから、多分、いろんな部会に、そんな委員を全部呼んできたら大変だろうと思うのです。だから、必要に応じて、今いる委員でできる場合には要らない。どうしてもこの分野は要るかなというときには、そういうサポーターとしての専門家を入れるという方法は考えられると思うのです。

○委員長 いろんな意見があると思いますが、特に重要な点だけ簡単に申し上げます。

仮に、練馬区で原発を今度やると。練馬区の中に原子力発電所をということが例えば出たとします。原発の問題というのは、物すごく専門性が必要ですね。そういうことが例えばあったときに、評価の委員としてその人を入れるのがいいのか。そういうようなことが練馬区の方からそれが出てきたときに、では、それについて、そういう形で専門家を呼んで、その方の意見を聞きながら評価するというのも重要なかなということを見ると、

今、日本の政府のやっていることがどういうことであるかという、例えば、原子力安全委員会のようなところでは、かなり原子力の専門家だけが集まって原子力安全をやっています。ところが、原子力安全委員会というのは、あくまでも原子力についての技術的の専門家が集まっているだけであって、原子力を入れるかどうかという、もっと広義の政策の問題としては、これは主に政治家がやっているわけです。そういうことであるとする、この委員会の役割というのは何であるかということを見ると、私はやはり、技術的な問題について長けた人をこの委員の中に入れるということよりも、そういう方の意見を聞くということが物すごく重要なと思います。

なぜ、そんなことを言うかという、実は今度は評価の問題にかかわってくるわけで、すなわち、評価というのは、何らかの専門的なものについて、その実態がどうなっている評価とか、あるいはそれをどう改善したらいいかのかという評価をやるわけです、そういうときに、いわゆる余り専門的なことの中で評価をしますと何が起こってくるかという、縦割り社会と同じことが起こってくるのです。縦割り社会の評価と同じことが起こってくる。

私はやっぱり、評価をやる方々というのは、縦割りをできるだけやめようではないかというところに意味があって、特に区民の代表を入れた場合には、まさにそういうことを考えているわけであって、非常に専門的なことを、区民の方を選んでその方をお願いするのではなくて、一区民として自分たちはどうこれをとらえるかということの方が重要です。そういう意味で、評価委員会の評価委員というのは、そういう立場から評価できる人が必要なわけであって、決して専門性を持って、この人がすばらしい人だからこの人を評価委員にするということではないと思うのです。

だから、そういう意味で先ほどから議論になっているように、我々はどうしてもいろんな課題でもって、私はこれは、あくまでもそのときに応じて、人を呼んで、その方の意見を聞くということがすごく重要で、そういう技術者あるいは、技術的な専門性を持った方の意見を大いに聞く、そういう場を設けることは大賛成です。

だから、評価委員というのは違った立場から物を見る方ですので、評価委員にするということは、必ずしも私は妥当でないと思います。

それから、もう一つ具体的に申しますと、専門性を持った方を評価委員にする何が起こってくるかという、物すごく分野がたくさんです。例えば、幼稚園の問題、それから、初等教育の問題、中等教育の問題、高等教育の問題、それから防災の問題から、もうあらゆる専門性があるわけですから、ご存じのように労働省がつくっている専門職業の分類はすごい数ですね。確か私の記憶では八百何十の専門家があったと思いますが、八百何十の方をやはり評価委員にするなんてことは到底できません。だから、当然そういう意味で、必要に応じてそういう方の意見を聞く場を設けるということで、これは重要ですので、大いにやっていただきたいなと思います。

そんな考え方でよろしいでしょうか。

はい、ありがとうございます。それでは、そういうことでお願いいたします。

○事務局 16の方は残されますか。

○委員長 書き方をちょっとかえて、そういう方を呼んでやる場を設けるという形で、場を設けるという形でやるのだったらいいのではないのでしょうか。そういうことです。

○事務局 委員に入れるというふうに書かずに、そういった専門家の方の意見を聞く場を

設ける体制をつくるとかいう表現にして、提言の16番としては残すのだということでもよろしいですか。

○委員 あるいは、これ行政評価委員会という形にして、何らかの専門分野に長けた人を必要に応じて呼びとか、あるいは、呼びかけたりなどとしたらどうでしょうか。

○委員長 そうということです。そんな形でまとめてください。

皆様に私の方からお願いしたいのは、これはあくまでもこの資料第2というのは、事務局で考えたこういうような点がどうかということでございます。まだ今のこれ以外に、皆様方でこんな提言を入れた方がいいということがもし何かあるようでしたら、ちょうど今日はもう最後でございますので、なかなか次に入れることはできませんので、もし何かあるようでしたら、この場でお願いいたします。

○委員 本委員会に参加させていただきありがとうございました。最後なので一言お礼と感謝を申し上げたいと思います。今回の提言の目的として「1 行政評価制度の一層の向上を目指して」、「2 区民に分かりやすい行政評価を目指して」、「3 行政評価委員会のさらなる発展を目指して」と三つの項目に分け討議を重ねてきました。そして、本委員会は、第三者評価〇△×等の評価方法の問題点や施策、事務事業についての説明や表現等々が不十分だと指摘し、今回の提言としてあげました。しかし、この様な指摘は、過年度の委員会でもされてきたのではないかと思います。この様に同じようなことが再度討議され、提言として採択されることに対して大変残念に思います。民間企業では指摘されたことには当然のことですが、即、改善・改革しなければ企業として生き残ることができません。

関係部課の職員の皆様のご苦労は大変だと思いますが、これら1、2、3の実現のために、今回指摘されたことはぜひ改善し、提言は次回・次年度の施策、事務事業にぜひ役立てていただきたいと思います。

○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。

私の方から、これは提言ではないのですが、こちらの行政評価に関する提言というこちらの本編の方、そこに非常に私から見ると不適切な文句が入っているのです。それをやめてほしい。それは、ページで言いますと65ページ。これが我々の提言ですよ。だから、この中に入っている文句は全部、最終的に今度出てくるわけです。だから、そういう意味で、適切でない言葉が入っておりますので、ちょっとそれを提案していきます。

65ページの(5)というのがあります。何て書いてあるかというのと、「行政評価は内部評価が基本であり、第三者評価が大きな位置を占めていると考えてはならない」と、こういう言葉があったのです。この最初のところは全くそのとおりです。何々の基本であるということ、これはそのとおりです。ところが、基本であるから第三者評価が大きな位置を占めていると考えてはならないという、これは余りにも第三者評価というものの重要性を無視した意見です。だから、これを私は基本的にどういうふうにしてほしいかというのと、「行政評価は内部評価が基本であり」、その後は、「第三者評価が大きな位置を占めていると考えてはならない」と、否定的な言葉ではなくて、よりポジティブな言葉で第三者評価について書いてもらいたいと思います。だから、何々と考えてはならないという否定的な表現ではなくて、第三者評価の持つ意味をしっかりと、この行政評価は内部評価が基本であり、「第三者評価が」の後のところを、第三者評価の持つ基本的なポジティブな面を

書いていただきたいなど。そういう意味では、こういう否定的な言葉は使わない方がいいなと思います。

○副委員長 これ64ページから、こういう形で入れる必要がありますか。これは各個人の意見を網羅的に入れただけですよね。だから、これ後ろに提言があつて、この後ろの各委員からの個別意見というものが出てきていて、そして、その個別意見を区の方でまとめたのです。それはみんなの中で議論をしているわけでも何でもないので、これは要りますか。要らないのではないかと思うのですが。

○事務局 最初のこの資料の説明で、ここまで説明が行っていなかったのも、なかなかわかりづらかったと思いますが、この64ページからは、各委員の個別意見（参考）として載せてございます。これまでご提出いただいた、90を超える意見が出されましたので、基本的にはこの提言の検討に、これらのご意見を活用させていただいたわけです。この個別意見についても行政評価制度の検討に当たって有用だろうということで、参考としてこれを分類して載せたのが、この64ページ以下でございます。

さっき委員長ご指摘の、この65ページの（5）番も、これも内部評価をしっかりとやれよという、そういう叱咤激励という解釈を私たちはしていたのですが、ご指摘のとおりと思います。

一つ提案ですが、また、この本編とは別につくる資料編の方に載せるとかというのも一つの手だと思いますが。それとも、副委員長がおっしゃるように全く削除してしまうのか、それはご検討をいただければと思います。

○委員長 各委員がどういう意見を持っているかというのは、もちろんこれは重要です。だけど、これは行政評価委員会の報告書になるわけです。そうすると、各個人がいろんな意見を持っているのは当然なのですが、その各個人の持っている意見すべてをここに入れるということは、これは正直、実際に大変失礼な言い方ですが、私はこういう意見を持っているのですが言わなかったという人がいるかもしれません。そういうのを無視することになるわけです。言った人だけの意見が出てくると、こういう形になるのです。ちょっと問題ですね、これは。評価委員会としての意見として出すことが問題で、各個人が意見を持つということは十分尊重しなくてはいけないのですが、評価委員会として出すことは問題があると、そういうことです。どうでしょうか、そこらあたり、皆さん、どう考えますか。

○副委員長 恐らくこれを各人が書いたときには、皆で議論する意見として作成したのであつて、報告書にそのまま載ることは考えていませんでした。もしこういう形で別添にでも記載するのであれば、もう一回書き直したいとおっしゃる方も多いと思います。この状態であれば、出されない方が無難ではないかなと思います。

○委員長 いかがでしょうか、事務局の方。

○事務局 それが委員会のご意思であればカットします。

○委員長 これが委員会の意思だということよろしいでしょうか。

（はい）

○委員長 それが委員会の意思でございますので、削除してください。ということでお願いします。

○委員 最後ですので、すみません、大変申しわけないのですが、お話をさせていただきます

す。提言15のところでございます。私は公募による者でこんなことを言って本当に大変申し訳ないのですが、「特に」という言葉は、ちょっと言葉として、疑問に思うのですが。

○委員長 何ページですか。

○委員 61ページの提言15でございますが、こちらの方で勉強することは、知識を習得するというはとてもすばらしいことでございますが、頭の方に、「特に」という言葉がちょっとひっかかるのでございます。

それで、私は知識がなくて恥ずかしい限りでございますが、でも、公募委員の方は一生懸命に考慮し議論を行っていらっしゃるし、行政評価の知識が少ないとか、文言はちょっと如何かと思って、今、お話をさせていただきました。

○事務局 大変失礼いたしました。おっしゃるとおりでございます。

○副委員長 ちょっと、そもそもの議論です。これを提言に載せる必要がありますか。

○委員 そうなのです。私もそう思ったのです。提言に載せる必要性があるのかと思っていました。私は公募委員の立場なので、そこまでちょっと申し上げられなかったのですが。

○副委員長 それはみんな同じですよ。区の側と、皆と意思疎通するのは当然です。

○委員長 これ委員会の報告であり、なおかつ提言というのは委員会の提言ですから、提言15は要らないですね、これ全然要らないです。

○委員長 こういうことは我々内部の中において話し合うことは事実ですが、これを提言として出す必要は全然ないです。提言の体をなしていませんから。

○事務局 では、削除させていただきます。

○委員長 ほかに何かありますでしょうか。

○委員 提言の中身ではなくてよろしいでしょうか。もうお話しする機会ないと思うので、話させていただきます。

全体の評価に参加して思ったことなのですが、この内部の評価体制、これは私が言っているかどうかわからないのですが、ちょっともし失礼があったらお許しいただきたいのですが、そのファシリテータですか、それから、その評価についての課長なり、部長なりが決裁をして出ていくというふうなことなのですが、組織として、きちんとそのみずからが評価をして外に出していくのは大事ではないでしょうか。部長や課長などが、区のその全体の行政についての評価を、自分たちで委員会をつくってやるべきではないかという気がしたのです。そういう体制をきちっととって、そのことによって、さっき言った管理職が評価に対する認識を深めてくるということもあって、区の職員全員がその評価に対する認識を深めてやっていくということになってくるのではないかと思って、恐らくどの組織でも、評価というのはそういう形になっているのではないかと私はちょっと思って。もう、これは提言とか、あるいは、もしこの言っていることが越権であれば、それは許していただきたいと思うのですが、そんな感じがしました。

○委員長 ありがとうございます。ご意見は全くそのとおりで、提言の中で何回もいろいろな議論をしている中で、やっぱり評価意識をちゃんと持って、職員が持ってもらうということが物すごく重要だと思うことが何回もありました。

それにしても、今のお話というのは、評価委員の意識を持つためにも、評価するためにも、内部評価委員会的な、そういうものを本当につくった方がいいのではないかとこのところまで踏み込んだような今のご発言です。そこら辺りはどう考えますか。内部でもっ

て、現在、経営改革担当課はあるわけです。今現在やっている課はあるわけですが、内部評価委員会というのは、現に存在するのか存在しないのか、もし存在しないのだったら、つくった方がいいのかどうか、そこらあたりちょっと、事務局の方はちょっと、すみません、どのようにお考えか、一言お願いします。

○事務局 決算議会のときに、主要事業の成果報告書というのを、また法定調書として出させていただきます。実は、私ども、この行政評価の評価表を使って、その法定調書たる主要事業の議会への報告に、発展的に活用できないか、考えていきたいと思っているのです。まだそこまで至らないのですが、そういう中でこれを外に出すことによって、それ自体、内部的にも、また外部からも改めて評価を受けたいと、こういうふうを考えてございます。

○企画部長 ちょっと補足させていただきますと、とにかく今は外との接点は実はこの評価委員会だけなのです。基本的に私ども、この内部評価をやったものをインターネットにも載せていますし、どうぞごらんくださいということで図書館にも置いているのですが、なかなかそれを研究されるという方はそんなに多くないものですから、はっきり言うと、非常に閉じた体系の中で内部評価を自己満足的にとっては何ですが、やっているにすぎないというレベルなのです、まだ。

今、経営改革担当課長が申しましたとおり、この結果というものをやっぱり世にさらけ出していくというのでしょうか、そういうものがないと批判もいただけないですし、逆に、自分たちの評価する側も、ある意味、緊張感がなくなるという部分も当然ありますので、こんな評価を自分たちでみずからやっているのは恥ずかしくないのかと言われるぐらいに持っていききたいというのが気持ちとしてはあるのですが、まだそこまで至っていないというのが現実です。いただいた意見というのは、まさにそういう意味で、我々自身も緊張感を高めるために、そのためにはどういうところにある意味晒していくかという、そういうことを考えていきたいとは思っています。

そのようにしないと意味がない。本当に先ほど言った「評価のころ」ではないですが、そういうものというのはしっかりと持ちたいなと思います。

○委員長 それから、ちょっと申し上げますが、行政評価委員会の仕事として、この練馬区の行政組織のあり方ということまで踏み込む必要があるかどうかという、これは非常に重要な課題ですよね。私たちは行政組織自身をどう変えたらいいかということは、ちょっと行政評価委員会の仕事ではないですね。だから、これはやっぱり何らかの形でほかに任せて、そういうところに例えば行政改革委員会か何かつくっていただいて、そこでやるのは構わないですが、行政評価委員会の仕事ではありませんので、余りそれを行政組織の改善について、我々が何か提言するということはやらない方がいいと私は考えております。

よろしいでしょうか。

○委員 だから、提言ではないと私も申し上げました。

○委員長 はい。いいですね。ありがとうございます。

では、そういうことで、我々としまして今日のこの提言につきましては、今、まとめていただいたような形で、今度、行政評価に対する提言というのは、次の会合のときに出てまいります。

○事務局 今日ご議論いただきました結果を、私ども本文をすべて改めまして、まず正副の委員長さんに見ていただきます。それで、ご確認いただいた後、全委員の皆様へ改めて

お送りしますので、そこでまた改めてご確認いただきたいと思います。

それをご返事をいただいた後、3月の末に予定しております最終日に答申をしていただくようにしたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

○委員長 ありがとうございます。

事務局の方から、ほかに何か我々の方に伝えておくべきことはありますか。

○事務局 次回開催日と内容について、ここで説明させていただきます。

次第の一番下でございますが、次回、最終回でございます。3月28日、水曜日、午後6時半から、会場はこちらの庁議室でございます。

最終回でございますので、委員長から提言を区長にお渡しいただくという、セレモニーといったらあれですが、そういう儀式が中心でございますので、所要時間は、委員長、区長のごあいさつ、また、各委員の皆様からコメントをちょうだいする30分程度を予定しております。

○委員長 では、皆さん方、今日は本当に非常に非常に実質的な議論ができて、ありがとうございます。先ほどおっしゃったような手続でもって最終的な案が出てまいります。その案は、この次のところで採択されるという形で出てまいりますので、よろしくお願いいたします。

大変どうも長時間にわたり、ありがとうございました。