

平成 25 年度 第 3 回練馬区行政評価委員会 要点記録

日 時	平成 26 年 1 月 28 日 ( 火 ) : 午後 6 時 30 分 ~ 午後 8 時 30 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 委員 相澤 愛 市川 庄司 柴田 信之 田中 博 萩野 うたみ 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	委員 馬場 さやか ( 敬称略 )		
( 次第 )	1 開会 2 案件 (1) 施策評価の第三者評価の結果について (2) 今後の進め方について (3) 提言について 3 その他 4 閉会		

委員長 それでは、これから第 3 回練馬区行政評価委員会の会合を開催します。  
まず、企画部長さんからご挨拶を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。

今お話がありましたとおり、10月4日から1月17日にかけて、第一、第二専門部会の皆様方には、それぞれ5回の会合をお持ちになり、毎回約二時間余り検討していただきまして、ありがとうございました。

第一専門部会、第二専門部会の評価結果についてご報告いただくという議題が、第一でございます。

本日は、その他に議題が二、三ありますので、一応8時半ぐらいまでに終わりたいと考えております。できるだけ効率的、かつ十分な議論をしていただければと思います

まず最初に、事務局のほうから配付資料の説明をよろしくお願いします。

事務局 それでは、事務局から配付資料の説明をいたします。

まず、資料1、施策評価表検討シートB。こちらについてでございます。

今お配りしているのは、皆様が所属されている専門部会とは逆の部会のものをつけてございます。

第一部会の方には第二部会のものを、第二部会には第一部会のものをつけてございます。既に皆様お持ちですので、それで、一式揃うものと考えてございます。

もし、お持ちでないようであれば、まだ、残部がございましたので、おっしゃっていただけたらと思います。

こちらの評価シートBにつきましては、各部会員の方からの「コメント・改善点」の意見をもとに、提言に記載する内容を検討してまいりました。おのあの、赤字、青字等をつけられていますが、右側の「コメント・改善点（提言版）」が、現在の到達点ということになってございます。

今日の審議を踏まえまして、実際に提言に掲載する案を、次回の全体会にお示しできればと考えております。

また、その際に、現在も第一、第二専門部会の表記がまだ統一が十分でない部分もございますので、それに合わせて、事務局で表記の統一を行っていきたいと考えております。

次に、資料2 評価結果一覧。こちらにつきましては、両専門部会の評点の結果を一覧表にしたものでございます。

今回、全体のレーダーチャートを裏面につけてございますが、実際の提言では、分野ごとにレーダーチャートも含めて示すことになっていきます。

続きまして、資料3、資料4に移らせていただきます。

こちらにつきましては、各専門部会長に起草をお願いいたしまして、専門部会ごとの講評となっております。なかなか時間がない中につくっていただきまして、ありがとうございます。

特に、第一専門部会は、最終日が1月17日と、一週間程度で、極めて時間のない中でつくっていただいたということで、ありがとうございます。

以上が、資料の説明になります。

委員長 どうもありがとうございました。

では、事務局からのご説明について何かご質問はありますか。

(なし)

委員長 では、これから第一専門部会からのご報告を、部会長さん、よろしく願いいたします。

部会長 それでは、第一専門部会について報告します。メモを手元に配付しております。それを読み上げるような形に近いのですが、させていただきます。

私どもが選んだ12施策は、産業、環境、都市、地域文化など、広範な部局の施策に及んでいます。

施策評価シートにまとめられている評価・コメント・改善点のとおりでございますが、評点としては「概ね妥当」という形になっております。

コメントや改善点についても委員から多くの意見が出されております。

第一専門部会の全ての委員が合意したものでございませぬけれども、今後の施策のあり方の検討に参考になればと思ひまして、シートに書いてございます。

まず、「施策を達成する手段（事務事業）について」でございます。専門部会として、手段、つまり事務事業の一つ一つが施策の「目指す状態」を実現していくために、必要かつ適切なものであるかどうか、さらに施策を構成している事務事業に過不足がないかとい

う観点から、検討してまいりました。

これは、何もなしで検討するということはできないものですから、「目指す状態」が書かれておりますので、それをよりどころにして判断していくことにしました。

ただ、この記載された「目指す状態」が明確か、区民にとって実現しなければならないものか、あるいは、事務事業の要否を判断する上で、耐えられるかどうかといったことについては議論いたしました。

現在書かれている「目指す状態」は、事務事業の構成を検討する上で、耐えられるものには至っていないものが、残念ながらあるということでございます。

今後は、事務事業の適否を判断する上で、施策の目的とか、あるいは、施策の目指す状態が、よりどころになるかどうかといったことを含めて検討し、充実させ、その上で、それを出発点として、実現の手段としての事務事業を検討していく必要があると思っています。

第三者評価では、事務事業の構成について幾つか意見が出されましたが、結論としては「概ね妥当」という結果になっております。

もとより、既存の事業を組み合わせ、説明しやすい形に組み立てて施策を策定していくということはあるとは思いますが、施策の目的なり、目指す状態から事務事業を考えていくようにしていただきたいです。

事務事業の実施中や実施後において、事務事業の実施が施策の目的に貢献しているかどうかを繰り返し行うことによって事務事業の質を高め、結果として質の高い行政マネジメントを行っていくことになろうというふうに考えています。

次に、「成果指標」でございます。

指標について、長期計画に掲載されたものは、それを採用する。

長期計画に掲げられていないものにあっては、施策の実施結果を見る上で、必要かつ適切なものを、成果指標の欄を活用して取り入れていくことが求められているということです。

ただ、指標の選定も目標値の設定も、非常に大きな問題をはらんでおります。

アメリカもイギリスも「具体的である」スペシフィック、それからメジャラブルということで、「測定可能である」。目標値は「意欲的である」と、これは、アンビシャス(A)で、かつ「現実的である」リアリスティック。「期間が限定」されているということで、タイムバウンドということになっています。

目標については、意欲的であり、かつ現実的であるということで、なかなか難しいことではありますが、AとRを両立させるということは、私どもの言葉で直せば、「少し背伸びした目標値を設定する」ということではないかと思っております。

成果指標の選定に当たっては、データがあるものを選ぶということが、起こりがちなのです。

データの収集については、統計的なことを踏まえて設計すれば、低コストで可能ではないかということでございます。

第三者評価の過程で多くの時間を費やして議論したのは、成果指標の選定と目標値の設定が妥当かどうかでございます。

業績測定手法という目標を定め達成度をみる方式は、どうしても難しい問題が起こりま

す。このSMARTという原則に基づいて、繰り返し、検討することによって質を高めていくしかないと思っています。

3点目、「評価について」ですが、評価区分の妥当性については、委員の間で意見がそれほど分かれなかったと思っています。

問題があったのは、「評価理由の妥当性」についての評価でございます。

内部評価でA、B、Cといった自己評価をしたものですから、その判断理由を区民や区議会にわかるように記述すれば足りるということでございます。言い逃れとか、言い回しで過ごそうというのではなく、誰に向かって書くのか、区長ということも当然あるのですが、区長は、この行政機関のトップでございますので、区民とか区議会にわかるように記述するということが必要と思っています。

「改革・改善案について」は、施策について、改革・改善の方向が明らかになっているものもありましたが、その方向をイメージすることが難しいものもあったと思います。

行政分野においても、品質管理の手法であるPDCAサイクルが言われるようになって久しいのですが、PDCAのAのACTは、提案者の意図は、「措置する・改善する」です。それに相当するのが評価表の「改革・改善案」ですので、明確に位置づけた上で、部課レベルで知恵を出し合って取り組めば、次のサイクルの段階であるP（計画する）にスムーズに繋げていくことができるものと思っています。

この「改革・改善案」のとり方が、人によって、少しニュアンスが違う感じがしたものですから、このような評価になっています。

「その他」につきましては、いろいろな意見の交換の中で出てきたものを、幅広に取り上げたということでございます。

以上でございます。

委員長 どうもありがとうございました。

では、次に第二専門部会の方、よろしくお願いします。

部会長 では、第二専門部会の、資料4と書いてあるものが講評になります。

講評の最初、1ページ目、2ページ目が全体を書いております。3ページ目の子ども分野から分野別になりますので、若干、分野別を述べてから、もとの1ページ目に戻りたいと思います。

それから、資料2に、評価結果一覧でレーティングの結果がざっと載っていますので、それも一緒に見たいと思います。一番最初の113から132までの四つが教育・子ども分野で、211から261までが健康と福祉で、一番下の511と515が行政運営で、この三つが、我々、第二専門部会の担当でした。

子ども分野の一番上の四つですが、全体をざっと見ていただいて、3がとても多いというのにお気づきだと思います。今回は、5段階評価でしたので、全体が「概ね妥当」であるという3以上の評価にはなっておりますが、その中で、あれっというくらい2が多いのが125番です。これは、目標値の設定ですとか、何でその目標にしたのかという、根拠が不明確なところが多く、なかなか対象グループである子どもですとか、区民の方たちの変化とか、どのような満足度を持っているかということについて確認が行われていないケースが多かったように思います。

評価の方は、概ね良いというふうに書いておりますが、そもそも成果指標の設定が十分

ではなく、それに沿って総合評価の結果を、達成されたとか、達成されていないとか判断されているわけで、成果指標に照らせば評価結果は妥当であると言わざるを得ません。成果指標について、もともと決められた目標値について妥当性が認められない場合、それに基づいて導き出された評価結果を、どう判断するのかというところが難しいところでした。

特に、今回125番は効率性で2がついております。効率性の評価というのは非常に難しく、考え方がいろいろあります。区側の評価では、給食などを外に委託しているから、つまりは、委託しているから効率性が高いという考え方をされていたり、あるいは、地域の人たちが支援してくれているから、区にはお金がかかっておらず効率性が高いとされていて、それをもって本当に効率性が高いとしていいのかどうかという議論がありました。

4ページ目に行きまして、改革・改善点。全体的に目標値の設定とか、評価のところは割と一生懸命書いていただいております、一方、改善点のところもいっぱい盛りだくさんに書いていただいておりますが、評価の学びがどう改善点に生かされているか、これらの関連性がなかなか読み取りにくいと思いました

次、健康と福祉分野になります。表の方では211から261番になります。

全体に3以上の数字が目立ちます。多くは、施策の名前から、この施策は何を目指しているとか、この事務事業は何を目指しているかが、ここで書いてありますが「保健福祉の総合支援体制を確立する」とか、「保健福祉サービスの利用を支援する」とか、何を目指しているのかがわかりにくい。

実は、これはハード分野だけを担当する事務事業であったとか、施策のくくりと、個々の事務事業の担当しているところが、名称からも目標を読んだだけでもわからない。さらに、無理をしてなんとか指標を設定してくださっているもので、果たして、この事務事業を達成することによって、この指標を設定することで妥当かどうか、疑問に思われるものもありました。

ただ、その中で、261番は自立支援の指標で、難しい中を、どれくらい就職できたかというようなインパクトのところまで見ようとトライされていたことを評価して、4が幾つか多目についております。

最後、511、515の行政運営ですが、こちらはどちらも名称が大変大きく、漠然とした内容となっています。「参加と連携による開かれた行政を進める」が511。515は「基礎的な住民サービスを効率的に提供する」という、両方とも、かなり盛りだくさんな名称になっています。しかし、中身は、自衛隊の応募ですとか、選挙管理委員会の話とか、そういう一見関係なさそうなものが盛り込まれています。評価では、こうしたバラバラな事務事業を一生懸命に、目標値ですごく丁寧に取られているので、その意気を買って4と評価しております。ただ、行政サービスの改善という意味では、区民からの満足度評価を、例えば、区役所に来たときに、何かボタンでも押して投票してもらおうとか、区側のサービスについて、区民の声を集める方がいいのではないかという、我々の意見になりました。

以上のように、一生懸命、評価というものに対して工夫を凝らしていただいているというようなことが、評価結果に出ております。

1ページ目に戻ります。

全体的に成果指標や目標値が基本ですので、そのところでの議論が一番多かったです。指標のほとんどが、施策であっても、どれぐらいの予算を費やしたとか、どれぐらいの

要請案件を受託したかとか、投入、せいぜいアウトプットぐらいのものが指標になっていることが多いです。さらに、施策に含まれている一事務事業の指標が代表性を持っているとして施策の指標としても選ばれているケースがあります。それでも可能な場合もあるのですが、でも、施策というものは、複数の事務事業が合わさって成果を生み出すことが期待され、もっと複合的なものですから、施策のインパクトをどのように見るのかということとは十分に検討されていませんでした。

特に、我々としては、子どもの声とか、区民の声を聞いていただきたいところ、ほとんどが、区側のインプット、投入あるいはアウトプット、何人参加したかというような話になっていました。それは、いろいろ区側の方とも議論したのですが、子どもに話を聞いてもしようがないとか、何も得るものはないというようなお答えをいただいでしまうこともありました。子どもや区民の皆さんの意見から何かを学び取るのが重要なことだと我々は思います。自分たちは全てを知っているという態度ではなく、受益者から何かを得よう、学ぼうという姿勢で調査だとかインタビューされれば、何か得るものがあるのではないかと思います。

目標値につきましては、必要な人たちがこれだけいて、現在はそのどれぐらいがカバーされていて、だから、2年後の目標値にしたのですよというような説明が書いてありません。このため、一体、この目標値の意味は何なのだろうという疑問が湧いてくることが多かったです。さらに、「これはもう随分前に施策で決定した目標値なので、このままいきます」と言われるケースもありました。現在は、もう既に200%ぐらい達成した目標値なのに、見直しはせず、今後も続けていくというような回答もあったので、指標の見直しについては、何らか、こちらからの基準を設けてもいいのかなと思いました。

あとは、判断の妥当性につきましては、まず、指標に問題があるのも一つですが、根拠が明確でないケースが多かったように思います。

改善策につながるどころの、内部要因とか外部要因の意味が十分に理解されておらず、そのために、改善策へのシナリオが繋がっていないことが散見されました。

ただ、前回に比べて、指標というのを、何とか苦労してでもやろうという、苦労や工夫を感じさせていただけのような評価がかなりあったように思います。

以上です。

委員長 それぞれ第一専門部会、第二専門部会ともに、ありがとうございました。

皆様方のお手元に資料1と資料2がありますが、2は数値をずっと並べてあるものです。

3、4については、もちろん主な論点について議論をしていただきましたけれども、資料1の「コメント・改善点」について何か、皆様方のコメントはありますか。

よくまとめてありまして、読めば大体わかるというような形ですが、今ご説明であったとおり、内容的にはかなり突っ込んだ議論が両専門部会からなされておりました。これについて、コメント並びに改善点としてご意見があるようでしたらどうぞ。

委員 1か所、気づいたのですけれども、327番のまち歩き観光です。その中の要因分析ですけれども、内部、外部、複合要因、そのコメントが全部同じ書きぶりで、ほとんど同じです。

だから、もうちょっとわかりやすく、あるいは、上と同じだったら「同上」とするとか。読んでみると、かなりダブっているの、工夫がいると感じました。

委員長 今のご質問について何かご意見がありますか。

事務局 ご指摘いただいた要因分析のところで、「・」の内容が、同じ内容が書いてございますので、ここはわかりやすく「同上」、あるいは、セル同士をドッキングして、両方にかかわるような、そういう工夫を考えてみたいと思っております。

委員長 よろしいでしょうか。

もし、ほかに無いようでしたら、私からコメントさせていただきます。

今回、第一、第二それぞれの専門部会が、相当の時間を費やして、かなり微細にわたって、いろいろとよく調べていただきました。

各部署の施策の内部評価についての第三者評価ですので、内部の方々のご意見を聞きながらまとめたということで、これは私は大変重要な点だと思っております。

内部評価というものは結果しか出ないものですが、結果に至る過程がすごく重要です。内部で実際に評価をされた方々の集約的なご意見というものは非常に重要だと思っておりますので、そういう機会があったということは、大変うれしく思っております。

二番目は、それぞれの皆さん方のコメントの中にも共通しているものがあつたわけですが、特に、第一専門部会、第二専門部会ともに共通していたのは、施策の目指す状態ということです。資料2を見ていただくとわかるのですが、これについても、もうちょっと工夫が必要だったかなと思いました。

ただ、これは非常に難しい問題があつて、施策の目指す状態というのは、実際に施策を実施しているの方々にとって重要な方向、位置づけなのではございますが、これを内部評価するとなると、従来のいろいろな施策の変化、そういうものを十分に勘案した上で、では現時点でどうなっているかということを見なくてはいけないということで、過去のいきさつなどを、どうしても引きずってまいります。第三者評価する立場から見ると、若干、過去に縛られている点があるかなと思えます。

評価というのは、この次にどうしたらよろしいかということを見るためのものがございますので、先ほどご説明があつたとおり、より明確な格好でやるのが重要かなと、こんなふうに考えました。

それから、第三番目ですけれども、これは、資料2の方で見ていただきたいのですが、5段階評価ですから、3に比べると、2というのはそれより下という、そういう評価になっていると思えます。

この2が非常に集中しているのが、成果指標の目標値の妥当性という項目です。先ほどから議論に出ているように、目標値の妥当性というものが、どうしても施策の目指す状態というものとかなりつながってくる問題であつて、それに対して、どういう成果があつたかという見方ですので、厳しく見るのは当たり前であつて、この2が出てきたということは、決して不自然ではなくて、まさに第三者評価の厳しさをあらわしているということで、妥当なものであると考えております。

それから、先ほどから何回も議論で出ている、評価理由の妥当性という問題です。ここにも若干2が存在します。

内部評価をされた方々と、それから第一専門部会、第二専門部会の評価委員の皆さん方の間で、かなり議論をされたわけですが、それでもなおかつ、どうも評価理由の妥当性で、わかりにくいなという、こういうご意見がありました。

これは、先ほど第二専門部会のほうから、特に言及がありましたけれども、言い訳のようなところが出てくるというのは、ある程度わかる気もするのです。ただ、評価する人間としては、もう少し明確な評価理由の妥当性ということについて出てこないと困るなということがございますから、ここでまた2という第三者評価が出てくるのも、ある意味では当然です。ここで、もし3がずっと出ていたら、逆におかしいかもしれません。

第三者評価する方々が、評価の客観性という点を重視していますので、そういう意味では、評価理由の妥当性に2の評価点があったということは、私は当然と考えております。

最後に、改革・改善案ですが、これを見ると、一つか二つだけ4がありますけれども、全部3という評点になっていますね。改革とか改善案ということについて、3という評点が出てきたということについて、特に部会長さんにお聞きしたいのですが、何か強調したかったような点がもしありましたらお願いします。

部会長 4をつけているところは、説明できる、説得力があるということでございます。3のところは、正直言って各評価委員の評価が2だ、3だ、あるいは4だと分かれて、どうしても足すような感じになっています。

それは、それぞれの委員の拠って立つところが、専門的なところか、あるいは区民の立場かで違いますので、結果として3になったということであると思います。

部会長 113番の「改革・改善案」の内容の具体性が4となっているのですが、この施策は、手段のところも4になっていて、目標と事務事業の関連性というのがわりとわかりやすい事業でした。このため、施策を達成する手段そのものも流れがわかりやすいものであったことから、総合評価や内部要因とか外部要因のところから、評価結果を踏まえて具体的なことを書いていただいていたということで、評価を踏まえて、かつ具体的なことを書いていただいたということで4になっています。

一方、健康分野というのは、ほとんどが3になっているのですが、これは評価の学びと余り関連性がなさそうだなというのと、もう一つは、区民目線からの改善点みたいなものが余り見えてこないなところから、3が多くなっていました。

委員長 第一専門部会に、もう一つお聞きしたいのですが、今の113もそうですが、ともに手段のところ、かなり明確であるというものが改革・改善案のところでも4となっていて、何らか関連していますよね。

そのあたりをご説明願います。

部会長 これは、都市農地を保全し、都市農業を支援するという施策です。練馬区は、23区の中で農地が多いところです。

それからもう一つ、随分といろんなことをされています。これだけの事務事業といいますが、手段を用いて農地を生かしていこう、あるいは農業を育てていこうということでございますので、施策の仕組みがしっかりして、練られています。そのことが改革・改善案のところにも引き継がれて、そこを担当者が明確にイメージし、書きやすかったのだろうと思っております。

委員長 わかりました。

これは、皆さん方のご意見を聞かなくてはわかりませんが、例えば施策を達成する手段というものが非常に明確である場合、あるいは、これについて、かなりポジティブな評価をした場合には、最終的な改革・改善案のところにも出てくるということであれば、あらゆ

る施策について、施策を達成する手段というものをより明確化することが必要だというふうにお考えでしょうか。

部会長 それは、委員長がおっしゃるような形になっていると思います。

施策の目指す状態も、例えば都市農業の場合は、「区内農業者の創意・工夫を活かした農業が推進されることにより、農業経営が安定するとともに、区民が気軽に農とふれあい、都市農業・農地の魅力を体験する機会が確保されている状態」となっておりますので、担当者も、どういう形で持っていくのかという、単に農業経営だけをやるのではなくて、子どもとか、区民、勤労者とか、あるいは自営業者、そういったものも頭に描きながら施策を進めているというイメージができていますのだと思います。

委員長 どうもありがとうございました。

皆さん方から、非常に懇切丁寧なご説明をありがとうございました。

最後にもう一つだけお願いします。各専門部会内の議論に参加しませんでしたので、こういう点をお伺いしておきたいのですが、施策を達成する手段ということ考えた場合、当然いろいろな手段があるわけですが、評価者の間で議論する中でよく出てくるのは、施策を達成する手段を議論する場合、そこにどの程度、いろいろな方々が参加したかどうかという、いわゆる参加性という視点を注意して見えています。施策を実際に実行するための手段を確立するときに、いろいろなステークホルダーの意見を、どの程度参考にしたかどうかという、そこらあたりは今回の議論の中で何か出てきたでしょうか。

部会長 残念ながら、議論の中で、施策・手段が、これがいいとか、そういう形では議論が出てこなかったと思うのです。

多分、実態としては、幾つかの事務事業をやっていて、それを束ねるという感じにまだとどまっているのではないかと思うのです。

実は、私も行政をやっていたものですから、大体、係長クラス的时候は、当然、事務事業を担当していて、その域から出ないのです。それで、新しく施策と言われると、いくつかの事務事業を束ねる作業をどうしてもするという事になっています。

私はアメリカなどの調査にも行ったのですけれども、そこで強く言われたのは「どういう状態に」という目的が大事ということでした。それを達成するためにどうするのかから入っていくことにすべきですが、アメリカの農務省を見ていても、事業をやっているものですから、担当者はどうしても事業から入っているのです。学会などは、そうではない、上位の目的があって、それからこうやってやるのですよということをしつこく言っているのですが、ということだったと思うのです。

国内でも、静岡県は、事務事業の棚卸しをしました。事務事業からスタートしたのです。担当者から上の施策を置かないとどうにもならないということで、何度も上から下へ、下から上へを繰り返しその内容を詰めていたと聞きました。

実際問題としては、事務事業から入るとしても、それが施策にどういうふうに関与するのかという議論をして、今度は、それから施策の大きな姿が見えてきたときに事務事業を考えていくのが実際的な感じがしております。

委員長 その点で、第二専門部会の方から何かありますか。

部会長 施策そのものに関して、達成する手段を決める際に参加があったかどうかという議論はしていないのですが、公開の事務事業の評価のときに、協働ですとか参加

ということについての定義は、いろいろと議論になりました。区政における協働とは一体何だということ、例えば、外部に委託していたり、あるいは、農家の人たちから野菜をもらっていたりとか、そういうものは協働なのかどうか議論になりました。

委託先であっても、何らかの情報を得たり、学ぶ相手ではあるので、それは協働の対象になるのではないかというような話ではあったのですが、委託先とは協働ではないとか、そういうものが区側の決め方であったので。

サービスの受益者に一番近い一番前線で仕事をしているのはそうした委託先の人たちなので、その人たちからの参加を得る、あるいは末端受益者の参加を得るという視点がもう少しあっていいのではないかということについて、事務事業レベルで意見交換をしました。

委員長 ありがとうございます。

では、そういうことで、第一専門部会ならびに第二専門部会の方から報告がありましたので、議題2の今後の進め方について、行政評価委員会による提言の検討を進めていくこととなります。事務局の方から、先ず最初ご説明をいただいて、それについてまた皆さん方で討議したいと思っています。

どうぞ、事務局の方で、お願いします。

事務局 それでは、今後の進め方についてご説明いたします。

資料は、資料5、それと、その後に参考資料というものを付けてございます。

まず、こちらの参考資料からご説明したいと思います。

今後、提言の内容について検討していただくのですが、では、提言というのはどういう構造になっているのか、まず確認の意味でお話しします。

今おつけしているのは23年度、前回の提言書の抜粋になります。太いグレーの枠で囲ってある三つの場所があると思います。

まず一番上、「4.1 行政評価制度の一層の向上を目指して」。こちらが提言の柱と呼んでいるものでございます。いわゆる章立てのようなものです。

その下に幾つかの提言がぶら下がっていくという構造になっていきます。こちらですと、四角囲いの中にゴシックで書かれているものがあります。こちらが提言文です。

そして、その下に明朝体で書かれている部分。これにつきましては、その提言文を説明する内容、提言の説明ということになります。

この三つの構造で提言をつくっていくと、そういう形になっていきます。

では、資料5の方に移っていただきまして、今後の進め方です。

まず、本日、1月28日、第3回になるのですが、第三者評価のまとめのご報告をいただきまして、提言の検討の第1回目ということになります。

今日は、提言の柱を検討していただくと考えております。そのための資料としまして、意見を事前に皆さんからいただきましたので、それをまとめたものを用意してございます。これは後ほどご案内いたします。それをもとに提言の柱を検討していただきます。

2月17日、これは第4回ですが、今度は提言の柱が決まりましたので、それにぶら下がる意見分類をした資料をつくりまして、それをもとに、どういう提言の項目を立てていこうかということを検討していただくと考えております。

3月17日、第5回目になりますが、提言の項目が決まりますので、それをもとに事務局

で、提言文と提言の説明を案としてつくらせていただいて、それと委員の意見が対比できるような資料、そういうものをご用意して、提言文を検討していただこうと考えております。

3月26日、第6回ですが、今度は提言書の（案）という形で、実際の提言書のような形でお示しし、それをもとに検討をしていただく。

4月になりましたら第7回ということで、今度は提言書の最後の確認をいただきまして、完成ということを考えてございます。

そして、5月になりましたら、第8回としまして、区長への提言の答申という、そういう流れを考えてございます。

5月までの流れ、今後の進め方につきましては、以上ようになります。

委員長 どうもありがとうございました。

事務局から、たたき台的に、こんなふうになるのではないかということが出ましたけれども、何かこれについて、ご質問なり意見はありますでしょうか。どうぞ、どなたでも結構です。

既に、前の委員会でこういう提言を出しましたので、過去の提言のやり方との比較で、もし何かご意見あるようでしたらどうぞ。

部会長 実は、この意見記入票の作成作業を通じて感じたことなのですけれども、かなりのところで問題を抱えているなという感じがしたのです。

一つは、効率性というものを評価できるのだろうかという感じがしております。

問われているから、これは答えないといけないという形で答えていて、結果として、そこに出てきているのは、経費の節減の結果だけを見て、どうもフィーリングみたいになってしまうのです。こういうことがありますので、提言を考えるときに、評価の内容、何を求められているのか、もともとから考えてみて、できることをきちんと書いていくという姿をイメージしながら、どういう姿にこの評価のシステムを持っていこうとするかという議論があって、提言になると思うのです。

指標の話も全部そこに集中してしまって、それから目標値で、これは、必ずしも区の中で全部浸透しているのではなくて、私が2をつけたところは、目標値が増加となっているものですから、実績は当然、数字を把握しているのです。

そういったことを考えると、増加になっていて、そして、下の達成率は「達成」と書いてあって、これは幾ら何でもという感じがあって、基本的には、これから少し見直す必要があるのではないかなという感じがしております。

委員長 ありがとうございました。

ほかにどなたでも結構です。何かご意見がありますか。

本日は、骨格的なものを考えていきたいと思っております。

個々の問題は、次回の会合で検討しますので、今日は全般的な骨格のことについて何かありますでしょうか。よろしいですか。

では、皆さんのお手元にあります資料を見ていただきます。行政評価に関する提言の骨格が出ておりますけれども、行政評価制度の一層の向上を目指してという格好で、提言1があります。すなわち、「行政評価と練馬区行政改革推進プランは、練馬区長期計画に掲げた施策・事業の成果を確実にあげていくための両輪であることから、この二つの整合性

を不断に確認しながら取り組むことが必要である。」これは、ある意味では当たり前のことで、これについては、いや、そうでないという意見はないと思いますが、そういう考えで進めたいと思います。

行政評価制度の一層の向上という場合に、先ほど議論が出ましたけれども、成果指標に関する提言の徹底であるとか、資料8の方にそういうことに触れております。

これについて、事務局から説明があるということでございます。

では、事務局の方から説明をよろしく願います。

事務局 案件3の提言についてということで、まず、事務局の方で資料を幾つか用意しましたので、そちらをご案内したいと思います。

まず資料6、委員意見一覧というものをつけてございます。

こちらの方は、委員の皆様からいただきました委員意見記入票、その意見をそのまま一覧表として表示しているものになってございます。

表示するに当たって、意見の前にa、b、c、d、e、f、gと付番してありますが、こちらが、各意見の記号番号になってございます。

同じような資料で資料7というものがございます。こちらは委員意見一覧【分類別】ということになってございます。

先ほどの資料6は、いただいた順番にそのまま表示しているものですが、内容を読みますと、いろいろな分野に議論が及んでいる意見がたくさんございます。そこで、そういうものについては、その部分を再掲するような形でまとめていくことを考えてございます。

まず、こちらの方を見ますと、意見の前に1aとか1bと書いてございますが、これにつきましては、資料6の方で付番した記号になってございます。1aと書いてございます背景がグレーで表示されているもの、こちらが、ほかのところに再掲があるということです。

ちなみに、一番下の1hを見ますと、その背景がグレーになっていますので、どちらかにあるということで、7ページをごらんいただきますと、下から五つ目に1hがございました。

この意見の中で「区民の声が反映されていません」というようなご意見がございましたので、7ページの下の方に「区民目線の評価」という項目を設けていまして、そこに、区民目線のお話を書いてあったものをまとめてございます。

こういう形で、内容によって、いろいろなところに再掲し、まとめていっているという形で表示してございます。

それから、文章を読んでいきますと、基本的に明朝体なのですが、ゴシック体が部分、部分に出てきてございます。本来であれば、この資料を事前に配付して、ごらんいただいておりますべきものであったのですが、時間的にそれが許されない状況でございましたので、今回ご説明するに当たって、ポイントとなる部分をゴシック体で表示させていただいております。

では、中身につきましてご説明いたします。

事務局 今日初めてご覧いただくので、ざっとでございますけれども、資料7に基づいてどんなことが書かれているのかというのをご説明したいと思います。

資料6が皆様に出していただいた視点別に整理したものですけれども、資料7は各視点

の中でもいろいろな内容がございますので、その内容に沿って分類し直すところいう形になるというふうに、整理し直したものが資料7です。

資料7をもとに簡単にご説明をしたいと思えます。ごらんいただきながら、お聞きいただければと思えます。

まず、1ページの1の導入目的に関連するものといたしましては、目的自体は大きな意義があるとか、認識が間違っていないというご意見がある一方、目的に沿うよう努めているように思えるけれども、取り組みや評価のやり方を見ると、ややアライバイづくり的になっているきらいがあるですとか、目的が職員に十分理解されていないように思えるといったような厳しいご指摘がございました。

次、2ページになりますけれども、評価システムでございます。

成果や効率にウエイトが置かれ、目標達成のための軌道修正面について重きが置かれていない。あるいは一部の事業や施策しか検証できないのが残念であるとか、いつでも事務事業の在り方についての検討ができるような仕組みにこれを持っていけないだろうか、といったことが主なところでございます。

続いて、3ページですけれども、内部評価の考え方についてです。

評価の主体を、それらの施策や事業を熟知している担当者として、それを基本にしていることは間違っていないだろう。ただ、指標の設定から評価まで、単に机上で行われている作業のように思える。関係者や区民が外部の有識者の意見を聞いたり、目標値の達成状況ですとか、阻害要因を関係者と話し合ったりする機会を持ってはどうだろうかというご提案もございました。

それから、内部評価の考え方に、事務局と所管課との間に差があり、また、所管課によってもばらつきがあったですとか、評価の段階だけではなくて計画立案の段階で、当事者以外の部署が入った検討の場を設けることで、効果的に機能させることは可能だろうというご指摘もございました。

それから内部評価が、次のステップアップに繋がっているように窺えない。事業の「改善の見込み」について、十分検討されている姿勢がみえない。漫然と「継続あるいは現状維持」になっているきらいがあるという、厳しいご指摘がございました。

続いて4ページ。

施策と事務事業の体系でございますけれども、どのような状態を目指すのかについて十分検討して、体系化を目的に作業してはならない。区として出来るだけ合意を形成することが重要であって、体系化そのものが目的なのではない、ここを注意しなさいと。

それから、当該事業が当該施策に位置する理由について、私ども区側が十分に説明できないものがあつた。しっかり説明できるようにすべきである。

それから、目標とすべき指標の達成度と成果の関連性が分かりにくいものがあつた。

今回、「施策・事務事業の体系図」が提供されたけれども、本来こういったものは施策の実行を始める前に全ての施策について作成して、関連部署内で十分討議して、適切でない事務事業の他施策への組み替えですとか、そういったことを確認・調整すべきだというご意見がございました。

それから、この体系そのものは、まだまだ改善の余地がある。施策によっては、事務事業をあてはめられないものがあつて、結果としておかしな施策へぶら下がっているものが

間々ありました。あえて無理に全部あてはめる必要はないのではないかとということです。

施策にそぐわない事務事業が多数内在して、評価や指標設定の邪魔をしているケースが見受けられた。そういったものは、例えば「付帯事業」などというように、分離・独立させて、実行管理は費用の消費率の管理のみにすると良いだろうとか、そういうことです。

次の5ページでございますけれども、ここでは、施策でどのような状態を目指すのかというのは、立案時点で力を入れるべきである。長期計画の策定時には、評価の実施を考えて策定すべきでしょうということです。

6ページに移ります。

5の評価表、ここは極めていろいろ具体的なご提案をいただいています。

事務事業については、あまり無理をせずに、アウトプットレベルの目標達成度として、施策については、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、あるいは区民側の満足度・変化の2本立てとすることが望ましいですとか、一部区民からのインタビューで得られた情報として、「数値化できない成果の欄」を設けて定性的な達成状態を書くといいかもしれない。

評価表は、もっと簡潔にして、見やすいものにすることが求められている。

A4判の両面1枚という分量でなされる評価ですと、一読して具体的に説得的に理解するのは難しいと言わざるを得ません。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大幅に見直すことが必要である。

このように、もっと簡潔にすべきであるという意見と、もっとしっかりと細かく、詳細に書けるようにすべきであるというご意見が、それぞれ出ています。記載のスペースについては検討の余地もあるのではないかとということ。

区民から見れば、決して分かり易い形態に、今の評価表はなっていない。

使われているデータとしての人件費の数字が大変わかりにくいし、その推移が見えないので改善を求めたい。

あるいは、施策・事務事業の目的と指標の関係がわかりにくい。目標値設定の根拠もわかりにくい。先ほど部会長からご指摘がございましたけれども、その根拠がわからない。もう少し項目を整理して説明してもらえるといいかもしれない。

もっと簡素化すべきだという考えを、常にこれまで持ってきた。今までよりはよくなっているけれども、まだまだ細かいという印象がある。

「費用対効果」で測れるものと、必ずしも「費用対効果」で測れない、あるいは図るべきではない施策・事務事業も存在するので、無理に定型的に評価表に落とし込もうとするのではなくて、その旨を区民に説明できる記載方法を検討したほうがよい。

「成果」「効率性」「必要性」などを軸に評価しているけれども、区民の満足度を取り入れてはどうだろうか。

次の7ページ、評価表の記載内容の分かりやすさですが、内部評価のプロセスで、その趣旨を正確に理解して担当部署内で評価に関して情報を共有し、区民が分かるような形で評価をしたのかどうか、そういった点について疑問に感じられる評価が散見された。わかりやすく公表する方法を検討すべきだ。

施策と事務事業の成果指標の目標値の不透明さ、施策評価の長期・短期の不明瞭さ、事務事業では事業毎の不統一などがあって、全体としてもっと分かり易くすべきだというご

意見もありました。

区民に理解してもらおうという視点が欠如しているものも多い。おざなりの記載は無意味だ。

効率性などを表の中で意識して設けてはいるけれども、実際の運用がこれで正しかったのかどうか、疑問が残るものもあった。

現行の評価表は、区民が使いやすいものになっているかどうか、あるいは区議会議員が使いやすいものになっているかどうか、それが問われている。関係者からヒヤリングをしてはどうか。

区民目線での評価はまだ不十分なところが見受けられる。「公僕」としての考えをもっと徹底して欲しい。

自分たちの目線で成果や効率性を記述しているケースが多い。例えば全部Aにしてしまっているとか、自分たちの目線だけになっている。

事業の恩恵を受ける区民の意見を聞くとか、アンケートを適宜取る等をすれば客観的な評価が得られて、納得性、理解も高まるだろう。

続いて、8ページですけれども、成果指標と目標値。

これは、「成果」という言葉の理解をもっと徹底すべきだとか、成果指標の解釈が不十分なまま内部評価が行われている。そのために、目標値の設定も的外れになっている。

「アウトカム」の目標設定が理解されていないために苦労しているケースが多かった。

それから、目標値と成果指標がかけ離れている場合や行政の怠慢ではないかと思われるものもあった。

目標値の設定は比較的甘いという印象を受けたとか、この辺、目標値については厳しいご意見が続いています。

施策の目指す状態が曖昧になったり、文書表現にこだわったりすると、次の段階である一定期間後に達成を目指すべき目標値の設定に繋げていくことはできない。

それから、成果指標の分類は現状でよいけれども目標値はその妥当性を説明するために2つ以上の目標値を取るのが望ましい。又、取りにくい目標値についても理由を付して可能な限り1つは設定して欲しい。

成果指標が適切に成果を図りうる指標になっていない場合が多かった。施策評価においては、独自の成果指標を設定するのではなく、むしろ、その施策を構成する事務事業をつぶさに評価して、これらの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で簡便だ。

目標値そのものを第三者が設定する仕組みを検討したらどうかという意見もありました。9ページに移ります。

区民の満足度も含め、質的な達成度を成果指標に含めることが依然として必要である。実態がわかりにくい延人数を指標にしたり、受講することが義務づけられている研修の出席者を指標にしたり、明らかにおかしな指標が散見された。

すでに、もうとっくの昔に100%達成された目標値を使い続けているケースが複数あった。大部分の施策において、サービスを必要とする全体像がわからないなど、目標値設定の根拠が不明。指標設定の全体研修を行うとか、或いは、達成済みの目標値は、見直しを行うことを求めるなどの対応が必要である。

十分に目標値をクリアしているのに放置している場合や、モチベーションを上げるにふさわしくない目標値の設定、複雑な目標値の設定については、今回も改善の必要性を感じる。

それから、「ストレッチ目標」の考えが必要であろうということです。

10ページに移りますと、これは効率性とか要因分析・総合評価、あるいは協働についてです。

「効率性」を評価することになっているが、評価できるか疑問である。先ほど、副委員長からお話がありましたけれども、評価できるか疑問だと。

提示されたデータからは、フィーリングの域にとどまっていて、評価できたとしても経費節減の結果から判断することになってしまう。

「効率性」の評価が、経費や予算の評価に偏りすぎている。「効率」とは、出力を入力で割ったものであって、お金の問題だけでは無かろう。

外部委託をすれば効率性が高いとするのか、あるいは地域住民の支援が得られて費用が抑えられたら効率性が高いとするのか。区の行政サービスの評価で「効率性」をみる目的に再考が必要ではないか。

次に、要因分析については内部・外部・複合要因を一本化して、代わりに、プラスの要因分析とマイナスの要因分析を設ける方が分かり易いのではないだろうかということです。

それから、総合評価の欄は、評価結果を繰り返して書かれていることがとても多くて、何を書くべきなのか再確認すべきだ。

「区民との協働指針」について区役所の担当者レベルに浸透させることが必要だ。

協働の考え方を見直しておいた方が良い。

11ページの施策の目指す状態でございますけれども、これは評価表に書かれた施策の目的あるいは目指す状況は、抽象的かつ概念的、理想的なことがたくさん書かれていて、具体的に何を目指すかがわかりにくい。より具体的に書くこと、あるいは目的は1つか多くとも2つとすることなど、ある程度、ルールを決めた方がいいのではないか。

施策の目指す状態に関する記載について、具体的な記載は必要であるけれども、あれもこれも盛り込むという発想ではなくて、端的に記載するほうがよい。優先順位がわかるように記載したり、成果との対応関係がわかるようにした方がよい場合もある。

評価の中で施策の目指す状態が正確でないので、評価が正しい方向に向かっていかないケースが見られた。

12ページ。

今度は活用についてですけれども、紙媒体による説明だけではなくて、必要に応じて説明会を行うとか、短期や中期の活用を仕分けして戦略的に活用したら事例を取り上げて公表するなど、そういった工夫も必要ではないだろうか。

P D C A が全職員に浸透し、改善に向けて活用されているかは疑問も残る。評価のための評価ではなくて、次年度に生かすための評価であることを周知すべきだ。

評価が確実に反映されているという姿が見られない。

業務委託している事案については、その評価を検証して活かすべきではないか。

受け止める区民の側に十分な情報が行き届いていない。活用については、結果として区民の側に反映されているかどうかのチェックをしないと本当の成果は測れない。

評価結果をどう活用するかは、職員の意識で決まる。区民目線を理解する職員が多い部署はどんどん改善が進むだろう。担当部署の上司の配慮に期待する。

13ページ。

今度は職員の行政評価制度の理解ですけれども、ここは大部分が他のテーマで出ている意見の再掲になっています。

独自のものとしては、14ページの一番上になりますけれども、評価表を作成する担当者向けに記入上の留意事項、あるいは良い記載例、悪い記載例を明らかにしたマニュアルを配布してはどうだろうかということです。

15ページ、第三者評価について。

現行の方式で大きな問題はないのではないだろうか。これまでの進め方に問題はないと思う。

一方、各課の担当者は問題点や課題を中心に説明した方が、評価する側としては論点を整理し易い。

第三者評価が「内部評価の外部評価」である、という概念は慣れるまで苦労する、時間がかかる。この辺をしっかりと踏まえるべきだということです。

それから、進め方のシステムに異論はないけれども、開催方法（日時等）については一考を要するのではないか。委員全員の出席ができなくても制度が機能する方法を模索すべきではないか。

就業時間の拘束がある職業を持った区民が参加される場合には、少し時間等を再考していただけると助かる。

丁寧に行うとすれば、評価を集計する段階で評価員同士の意見交換に十分時間をかけて、合議した結果を部会の評価結果とし、それに合ったコメント・改善点を提出させて、合成するという方が良いかもしれない。

限られた時間で全ての事務事業について正確な理解をした上で妥当な施策評価を行うことは困難です。

一方、事務事業の評価についても、施策との関連性は無視できない。したがって、外部評価の対象については、今回のように、任意に選ぶ事務事業評価とか、任意に選ぶ施策ではなくて、「ある施策及びその施策の下全ての事務事業」というふうにすることを提案したい、というご意見です。

もう一つ、第三者評価の方法については、事務事業評価を行ってから、施策評価を行うと、時間的に間が空いてしまって、その関連性から視点が遠のいてしまう。

同じ内容を繰り返して聞くのは、あまり効率的とは言えないから、事業と施策に対する第三者評価を段階的に別々に行うのではなく、施策とその下にある事業に対する第三者評価は、一つのパッケージとしてまとめて行った方がいいというご提案もございました。

16ページに移りますと、限られた委員でその僅かな事業を抽出して評価しただけで、全体を評価していると云えるのか疑問である。

対象事案の選考に当たっては、予算規模で絞るのではなくて行政需要の頻度で選定すべきだ。

その後は評価区分についてですけれども、5段階で評価したけれども、5の評点も1の評点も付ける評価者はいなかったことを考えると、細かい評価区分に意味があるようには

思えないから、3段階でいいように思う。

評価区分の妥当性については、「妥当」か「妥当でない」の2択しかないのではないか。

一方、現状の5段階でよいけれども、「3」が大半を占めると、理由の説明に苦勞することがある。

評価においては「1」と「5」はなくて、結局のところ「2」「3」「4」のみであったけれども、だからといって「1」「2」「3」の3段階にする必要も認められないので、現状のまま5段階でよかろうという、こういうご意見もありました。

今回は5段階としたけれども、「説明を聞いたところでは、努力していただいている」というところを考えると、問題はあっても「概ね妥当」をつけてしまうケースが多かった。

「概ね妥当」が大部分になっているけれども、だからといって決してポジティブな「概ね妥当」ではないということに注意をしてもらいたい。

5段階評価をすることは今後もぜひ続けるべきだ。ただ、評価の説明の「概ね妥当」だとか、「妥当性が高い」とか、「妥当性が非常に高い」とか、そういった表現はとても判りにくいし、誤解しやすいので、これは見直した方がよいだらうというご意見です。

現実的には、真ん中の値を残すと結果としてはほとんどが中位になってしまうと。これを是とする考えと、そうでない考えがある。自治体の多くは中位を残していると思う。ただ、それをすると、本来の行政評価の目的が果たせるかどうかは疑問が残るというのが個人的な意見だということでございます。

以上、全てのページにわたって、雑駁ですけれども、ずらっと並べて主立ったところをご説明させていただきました。

長くなってしまいましたが、以上です。

委員長 どうもありがとうございました。

資料6の皆さん方から出てきたものを、今、資料7としてまとめてみたというのが、事務局の方のご説明です。

おわかりなられたように、かなり違った視点が各部署で見受けられるし、また、共通した意見も相当あります。そういう意味では、共通したところは、我々が確認しながら進めていくことができます。どうもありがとうございました。

さて、そういう形で、資料6と7と、事務局の方から出たものと、皆さん方から出たものを比べてみて、何か特にご質問はありますでしょうか。

今の、資料7の説明については、資料6の方に基づいて分類の仕方を若干まとめたということですが。

何かありますでしょうか。

委員 この第三者評価の結果反映の検証というところが、今まで私も長くやってきたのですけれども、それを知る機会がほとんどなかったということがあるので、何のための評価かと言ったら、究極の目的は、これを生かして改善につなげるということが本来の目的なので、行政評価で、そこをちゃんとフォローすることをしないと、中途半端という印象が否めないというのが私の意見です。

部会長 第三者評価の評価というと、どうしても点数づけになっているのです。これはどこでも大体同じなのです。

本当は、こういう行政評価は点数づけになじむのかどうかというのが1点です。

2点目は、3という評価を与えることは、「概ね良し」となって、このことが与えるインパクトは無視できないと思っています。こういう評点をつけてゴーサインを区の担当に出してしまうということが心配です。第三者評価のエネルギーがそちらに割かれているということがないか、どうかと思うのです。

むしろ、この施策が本当にいいのか、本当に機能しているのか、達成しているのかというところや、どこが悪いのか、予算が落ちているのかとか、何かいろんなところがあると思うのです。

今回は、提言の項目を検討ということになっておりますが、私は長くこの評価にかかわっていて、非常に点数のところに力が行ってしまっているという感じがしたものですから、ちょっと発言させてもらいました。

委員長 今お二人の意見を聞いていて、私も全く同感ですが、先ほど、私から最後の段階で申し上げましたように、基本的には、区が実施しているたくさんの事務事業は、何らかの施策の目標を達成するための事業です。

そういう意味では、皆さん方のご意見の中に、施策がその目標を達成しているかどうかということを見るときに、事務事業との関連でものを見るときになると、先ほどお話があったとおり、こんな事務事業は要らないのではないかとか、施策の達成に何も役立っていないのではないかとということもあり得ます。

我々の受けた諮問は、あくまで内部評価に対する第三者評価ということになっていますが、何のために外部評価をするかということになると、先ほどもおっしゃった、次の施策形成へのフィードバックが重要です。出てきた評価に基づいて、次の事務事業あるいは施策についての目標達成度を見ながら、新しい枠組みを考えていくということになるわけです。

そういうようなことになると、今の我々の行政評価委員会に与えられた役割の枠から外れるともいえますが、外れるからといって問題外にするのではなくて、先ほどから議論になっているように、施策について我々が考えていくときに、事務事業とのパッケージでやることによって、よりはっきりわかってくるかなと思います。

区役所のいろいろな部署の方々から見ると、事務事業を今後どの程度効率にやるのかという効率性の問題とか、あるいはまた、ある事務事業とほかの事務事業とオーバーラップがあるかどうか、タイムリーであるかどうかという適時性というような観点から見てしまうわけで、本当にその事務事業が必要かどうかというところまで入れないわけですね。特に、従来から個別事務事業をやっている方は、上から代々つながって実施しているものですから、特別のクエスチョンマークがない限り、この事務事業は要らないよと言うようなことはいけません。ただ、我々第三者的に行政評価をする立場からすると、区民の視線に立ってということがございますから、区役所が実施している事務事業が、区民のためになっているかどうかということの評価していかなければなりません。今後、果たして事務事業をつづけていくべきかどうかというようなことについても、我々として何か疑問を持たざるを得ないということになってしまいます。

ですから、皆さん方のご意見をもっと聞きながら、また同時に、事務局の話聞きながら、これから何らかの提言をしなくてはいけないのですが、どこまで踏み込むかということにもつながってくるかと思えます。

何か、ご意見がもしあるようでしたらどうぞ。どなたでも結構です。

委員 諮問されていることは、施策にしろ、事務事業についてでも、出されたものに対して評価するという形になってしまって、本当に必要かどうかというものについては踏み込めないというような形になっています。そのところを、区民の方は逆に知りたいのです。

できれば、今後の一つの参考ですけれども、施策にしても、事務事業にしても、いわゆる優先度があるかと思うのです。その優先度は、これは何番に入っているものなのだと、それを教えて頂き、その内部評価されたものについて第三者評価するというようにしてはどうかと思うのです。その優先度を教えていただくと、わかりやすい気がしているのです。

そこら辺が全然、資料や説明等でなされていないので、そのところは、踏み込んでみてもよろしいのではないかと考えているのです。

委員長 ありがとうございます。

ほかに何かありますか。あるいは、その他の点でも結構です。

委員 今回、施策評価のシートの中に、施策を達成する手段として適当か、ということという項目が一つ入っていて、これは、たしか前回なかったのではないかとと思うのですが。

事務局 前回もございました。

委員 ございましたか、失礼しました。

そうしますと、施策評価をするにしても、達成する手段として、そこに含まれる事務事業が適切かどうかを判断するに当たっては、大きなところの理解がないと、いい評価ができないと思っています。このA4の紙だけを見ると、本当に細かいところ、例えば表現がどうであろうとか、そういうところしかわからないという、限界を感じるのです。

まさに、大きなところをまず知りたいというのがあって、どんな状態で、そのために、こういうふうな手段がある、必要だというふうに考えて、それで、こういう成果指標があるというところからお話しいただくと、すごく理解もできますし、それが、今の表の形式だと読み取れないのです。

ですから、当日の質疑応答でかいつまんでところどころ聞くことで、何とか自分たちの想像力を働かせて、こういうことを言わんとしているのかなという想像に基づいて評価せざるを得ないというところがあります。

もちろん、どこまでやれるかというものは、限界はあるのですけれども、やはり大きなところ、前提のところというものを、まず我々が理解できないと評価もできないのかなというのは、すごく感じたところです。

委員 我々がこの委員会を始めるときに、事務事業が幾つかあって、この中から選んでくださいとか、施策を選んでくださいと言われて、ぱぱっと短時間で選んで、始めましたよね。あれは、やっぱり無理があると思うのです。

ですから、提言の中に出ていきますように、事務事業の関連性の表がもともとあって、その関連の中でこれをやろうというふうを選んでいけると、効率が悪い。今後、そこは改善点だと思うのです。

それから、事務事業の方も、例えば、区長の公用車の管理とかがありましたね。ああいうものを指標の中に入れて考えても、どうしようもないわけですから。

私の提言の中では、付帯事務事業というのは別にしてしまって、それは単純に目標管理だけでやることにして、あとはみんな関連があるのだと。そんなふうにしてやった方が内部評価をやる人も楽でしょうし、外部評価をやる人も体系がわかっていますから、いいのではないかと。そういうことを提言したいと思っているのですけれども。

委員 委員長がおっしゃったように、我々の仕事は内部評価の評価でして、これ自体は非常に意味もあることで、私も勉強しながらやっているのですけれども、私が、一区民、一納税者として、どうして直接事業や施策を評価できないのかという強い疑問と、ぜひ、そういうことをやってこそ、区民参加の評価や、区民参加の行政になっていくのではないかと、強い気持ちを持つのです。

当然、評価の評価を否定するわけではないのですけれども、柱3の第三者評価のさらなる発展を目指すというと、いつかの時点で、区民が直接事業や施策を評価できる、それに参加するというものを目指していくのがいいのではないかと感じました。

委員 私は、評価の考え方というのは、区民から見てわかりやすい評価をして、かつ区民に理解してもらい、そして満足してもらいたいということと、区の現場の事務方で、できるだけ良い仕事をしてもらうことです。

その結果が好循環を生んで、区民から非常にこれは良い仕事だということに満足して、理解してもらえ。その間に立って、より良い評価を目指してやっていきたいと考えているつもりです。

もう一つ、先ほど評価の点の話がありまして、5段階表となっているのですけれども、その中でレーダーチャートが出てきますね。

多分、区民は、それしか見ないと思うのです。そこに書いてある理由を読む人はほとんどいないということなので、この評価の段階のとり方というのは、慎重、かついろいろと検討していく必要があると思うのです。

3が多いと、非常に甘くてサボっていると捉えるし、辛い点もつけたいけれども、余り辛いと何だろうとなりますね。大変難しいところなのですけれども、そこも今回また提言の中で十分検討していきたいと思っています。

委員 今の議論で、区民に評価をやらせたらどうだという意見がありますがけれども、一般民間企業でこういう評価をやっているところは、内部監査というのは、自分で自分のやっていることを評価するというのが原則ですよ。

第三者評価というのは、外部の人がやるのですが、この目線は、お客さんの目線とか、ステークホルダーの目線でやっているわけです。だから、第三者というのは、そういう意味なのです。

区民だったら、受益者ですから。区民がやったら、てんでばらばらになってしまうので、それはあり得ないと思うのです。その辺も含めて、今後また提案の中で議論した方がいいと思います。

委員長 ほかにありますか。

今、私たちが議論しているのは、議題3の提言についてということ。お手元の資料8を見ていただくと、柱1、行政評価制度の一層の向上を目指してということで、いろいろと書いてあります。

それから、2、区民に分かりやすい行政評価を目指してということで、また幾つか書い

である。

第三者評価のさらなる発展を目指してということを書いてあります。

今、皆さん方が議論をなされているものは全て、こういう柱1、2、3にかかわる問題ですから、当然、我々の今回の行政評価に関する提言を考える場合に、こういうたたき台的なものが有用と思います。

事務局 こちらの趣旨をご説明します。本日は、提言の柱の部分を決定していただくということを考えておりまして、本日お出しした行政評価に関する提言、骨格（たたき台）というものは、それを議論するためのきっかけになるものということで用意させていただきました。

こちらにつきましては、委員からいただいたご意見をもとに、大体三つの柱で分類していくことができるのではないかと考えました。

まず、大きくは外部評価と内部評価、さらに内部評価については、次の二つの視点で分けることができるのかなと。

一つは、評価表のつくり、施策・事務事業の体系、あるいはその記載方法、そういった、いわゆる技術的な視点、そういうものが一つ。

もう一つは、成果指標の捉え方が不十分ですとか、職員の理解が問題です、あるいは、行政評価の結果が改革・改善へつながっていないのではないかと、そういった行政評価制度そのもののあり方、そういう問題の視点がもう一つ。

その二つに分けることができるかなと。

外部評価も合わせまして、三つの柱を考えております。

柱の下に項目がいろいろと載っていますが、これは提言の項目をイメージしているのですが、あくまで仮置きです。これは、事務局がご提案すべきものではないので、提言の柱を考えるに当たって、大体こういうものがぶら下がっていくのかなというイメージとして仮置きをしております。

まず一つ目の柱を見ますと、行政評価制度の一層の向上を目指してということで、先ほど申し上げました職員の理解度であるとか、改革・改善への反映、そういった行政評価制度のあり方をまとめるものと考えております。

柱の二つ目、区民に分かりやすい行政評価を目指してとして、評価表のつくり方であるとか、事務事業の体系であるとか、そういった技術的なもの。

そして3番目、第三者評価のさらなる発展を目指してということで、第三者評価の実施方法とか、対象とする事務事業の選定方法。あるいは、先ほど委員の発言もありましたが、第三者評価後どのような反映状況になっているのかを確認したい、そういった話。そういうものを載せるのを三つ目の柱と考えております。

それでは、先ほど資料7で、委員意見一覧（分類別）という資料をお見せしましたが、この柱との関連はどうなっているのかというものをご説明します。

まず、一つ目の柱、行政評価制度の一層の向上を目指してというものにつきましては、8ページ、9ページに、7番、成果指標と目標値についてというものがございます。

また、11ページを開いていただきますと、今度は、施策の目指す状況について。こちらも柱の1番に入っていくのかなと。

12ページ、評価結果の活用について。13ページ、14ページの職員の行政評価制度の理解

について。こちらが入っていくのかなと考えております。

続きまして、柱の2番、区民に分かりやすい行政評価を目指してという部分については、1ページ目の導入目的、2ページの評価システム、3、4ページの内部評価の考え方、4ページの施策、事務事業の体系について。6ページの評価表について、7ページの評価表の記載内容の分かりやすさについて、あたりが入っていくのかなと。

最後、柱の3番目は、15ページ、16ページの第三者評価について、こちらがぶら下がっていきのかなと思います。

大体こういうイメージで、柱は組み立てさせていただいております。

資料8の最後に書いてありますが、今回は、柱を検討するために、提言項目を暫定的に置いてございます。提言項目については、次回、2月17日の全体会において検討することとなっております。

今日は柱の3本を決定していただけたらと考えています。

以上です。

委員長 ご説明、どうもありがとうございました。

先ほど、皆さん方の議論を聞いていると、柱1、2、3にまたがるような議論が出ておりましたから、我々評価委員の頭の整理に役立つという意味で、どうもありがとうございました。

これらの提言について議論する時に、先ほどから議論になっているような重要な点を、この中にどう取り入れてくかということになってくるかと思えます。

柱1、2、3ということで、もちろん三つとも重要ですがけれども、評価専門家の方々は、どうしても、柱1についてもものすごく関心があります。自分が専門家ですから、こういう評価1にあるような事が非常に重要な課題と見がちです。

ところが、区民から見ると、わかりやすいということはものすごく重要です。ご存じのように、我々は、今までに何回かこういう提言書を出したのですが、どの程度、区民が読んでいたかという調査はしていません。区民がどの程度これを読んだかというような調査も、サンプル調査でもいいから、やってみることも必要です。

その結果、難しいから読まないよという区民もたくさんいるでしょうし、それから、こんなに料理してくれたら、もうちょっとわかりやすいから読みたいなという人もいるでしょうし、あるいは、ここに並んでいる皆さんと同じように、結構評価に関心のある方は、もう少し細かに見るということもあるかもしれません。

ただ、我々としては、できるだけ区民にわかりやすいということがものすごく重要です。何のために私たちは評価するかというと、最終的には区民のためにやっているわけです。区役所のためにやっているということもありますけれども、あくまでも中間段階としての区役所の役割であって、最終的には、区役所は何のためにあるかということ、区民のためにあるわけです。そういう意味で、最終的には区民のためということを考えて評価をしているわけです。区民にとってわかりやすい、あるいは、区民にとって納得がいくというようなことはものすごく重要なことだと思います。

この柱2というのは、ここに非常に短い文章で幾つかの区分がしてありますけれども、これ以外に、もう少しわかりやすくするためにはこんなことが必要なのではないかということで、先ほど申しましたように、例えば、どの程度区民がこういう提言書を読んでいる

かどうかとかいう調査も重要かなと思っております。

それから、柱3の第三者評価のさらなる発展を目指して。これは、当然、私たち評価委員会としては、考えなくてはいけないし、また同時に、区役所の皆さん方にとっても、第三者評価ということがせつかくあるのだから、さらなる発展を目指して、自分たちとしてのこれからのやり方に対する、ある程度の確信、確認をしたいという面もあると思いますので、これはこれで大変重要だと思っております。

そういうことで、専門家としては、柱1はものすごく重要ですが、区民の立場から見ると、やはり柱2が非常に重要であり、区役所の立場から見ると柱3が非常に重要だということのように整理できると思いますけれども、皆さん方からご意見がありましたら、どうぞお願いいたします。

委員 今日いただいたもので見てみますと、「一層の向上」ということは何なのだろうということ、区民にわかりやすいというのが、最終目的じゃないかという感じがするのです。そうすると、1と2が一緒になってしまうのではないか。「区民にわかりやすい行政評価制度の一層の向上を目指して」というと、一緒になってしまうのです。そういう議論があった方がいいのではないかと思います。

委員長 柱2の方は、最近の言葉では「見える化」と言いますよね。

1の方は、内容的にきちんとした評価をするということだと思います。同時に、区民の立場からすると、やっぱり見える化が必要ですので、我々は区民の立場に立って、当然、柱2というのも重要ですね。

委員 私も委員と一緒に、柱1と2の区別がわかるような、わからないような気もしています。それから、連想したことなのですからけれども、評価というものをなぜ行うのか、目的は二つあると言われていて、一つが改善するために教訓を得る、学ぶということと、もう一つが、いろいろな利害関係者に説明責任をするということ、二つだったなと思います。

そうすると、柱1が、いわゆる改善のため教訓を学ぶで、柱2が説明責任の方に近いのかなと思うのだけれども、まだしっかり見ていないから確信は持てないのですけれども、そういう感じでの柱の分け方もある。評価の目的に合わせての柱の分け方もあるのではないかなという感想、意見を持ちました。

委員長 ありがとうございます。全くそのとおりだと私も思います。

柱1は区のマネジメントのためです。柱2は区役所の区民に対するアカウンタビリティのためです。評価においてはこの二つが大目的と言われるので、この二つが我々の提言の中に反映されなくてはいけないことは当然ですね。

ただ、柱3が非常に重要だと思うのは、先ほどの発言の中にありましたけれども、我々評価委員会というのは、区民と区役所の間立っており、その意味で、我々は区民の方も見ながら、同時に区役所のことを見ながら、両方を見ながら評価活動をしているわけで、1はマネジメントの問題で、2はアカウンタビリティの問題で、両方を見ながら、私たちは柱3として今後どう発展したらよいかということだと考えます。

だから、1と2というものを十分に議論した中で3が出てくるということが必要だと思います。

そのときに、もう一度繰り返すようではありますが、我々が施策を評価しているときに、事務事業とのパッケージでものを考えないと、本来の意味の施策の評価はできないという

ことです。

そうすると、区民の目線から見て、本当にこういう事務事業が必要かどうかということも踏み込みたいぐらいの気持ちです。

ただ、そのときに注意しなくてはいけないのは、区の立場からすると、区長や区議会の承認の基に事務事業は与えられているものであって、それをやることになっており、やるときに、よりよくやるかどうかの問題であって、区役所の立場からすると事務事業そのものをやめるといようなことは、一切ないわけです。

そういう点からすると、我々は、区役所の目線と、それから区民の目線というものを考えて、両者を見ながら評価していくわけです。我々は、施策や事務事業を内部評価したものを我々が外部評価をしているわけですから、施策と事務事業をパッケージとして見るような視点を入れることによって、区の行政がより区民に近づいてくるかなと思います。

行政評価委員会は一種独立的な提言グループでありますので、諮問の範囲内という前提で、その提言が受け入れられるかどうかは別として、こういう意見もあるということぐらいは言ってもいいのかなという思いがありますが、これについては、皆さん方のご意見、それから事務局の見解も、再度お聞きしたいと思います。

事務局の方から何かありますでしょうか。

企画部長 今ここでいろいろと聞かせていただいているお話というのは、常につきまわっているテーマでもあろうかというふうには思っております。

私どもが行政評価委員会にお願いしているのは、いろいろな仕事をやっていますけれども、それを自分たちでまずどう考えたいかということと区民に説明したいというのが、まず基本にあります。

私ども行政の判断が、本当にそれは区民の目線から見て理にかなっている話なのかということの評価いただくというのが、この行政評価委員会にお願いしていることであるというのが、まずベースです。

こんな仕事は要らないとか、あんな仕事をやれとか、これも要らないよとかというお話を評価委員会に求めているかというのと、それは、はっきり申し上げて、求めておりません。

では、事務事業というのは誰が組み立てているのか、それを誰が廃止するのだということになると、基本は、いろいろな仕事の組み立てというのは、これは端的に言うと、区長です。行政の責任者が決めているのです。

行政の責任者が、それを説得するというか、アカウンタビリティのために、こういう基本計画というのをつくるわけなのです。こういう体系のもとで、私はこれをやっていきますよ。それにぶら下がるさまざまな手段はこうなのですということについての評価をお願いしようということでございます。

では、ここに何を載せるか、載せないかというのは、誰が決めているのだと。これは、大きな意味では区民ですけれども、区民の負託を受けた行政というものが、議会の意見を聞きながら、これが最も、今この区政の中では大事なのではないかということで、まさに柱を立てて、政策があって、施策があって、事務事業があってという、そういう優先順位というものを組み立てて、つくり上げているという形になっています。

それが最終的にどう評価されているかということ、選挙です。それが民主主義というか、地方自治のありようだと思っています。

そういう意味では、区民がどんどん意見を言うべきだろうというの、もちろんあるとは思いますが、構造的には、そういう仕組みになっているという前提の中で、それをよりよく、もっと区民に近づけるためにどうしていけばいいのだろうか、という提案をお願いしたいとか、そういう意味での行政の高度化を図っていききたいというのが、もともとのお願いでございます。

かつて、事業仕分けではございませんけれども、こういうものは要らないとか、ああいうものは必要であるとか、そういう部分があってもいいとは思いますが、それを当行政評価委員会の役割にするかしないかというのは、別の問題だと思っています。

一つの組織をつくって、議会等のまさに調整も含めて、その組織が権限を持ってやってきますよという話であれば、それは大いにありうる形かもしれませんが、私どもが委員の皆様をお願いしているのは、我々の仕事ぶりをさらにブラッシュアップしていきたいという、そういう思いの中でお願いしているというところがございます。

ですから、今日のご議論の中でいろいろと、「そうは言っても」という部分の踏み込みは、あろうかと思っています。

それは、おっしゃる分には結構なのですが、行政評価は誰がやっているのかということについて、それは議会が決めているのだろうというご意見もあります。いいか悪いか、という究極の話を、常に我々は一方から聞かされていますので、そういう中で、どのように考えればいいのかというのは、これからまた議論を深めていただければと思っています。

委員長 ありがとうございます。非常にわかりやすい説明でした。

委員 もちろん、この委員会の位置づけは理解しております。

私は、受益者参加の評価を研究していて、個人的意見を言っただけです。

今日は柱の議論で、文言をわかりやすく変えたらどうかと思ひまして、柱2の「区民に分かりやすい行政評価を目指して」は、すごくわかりやすいのですが、柱1がわかりにくいなと思ひました。例えば、「よりよい区政を実現する行政評価を目指して」とかに変えると、1と2の違いがよくわかると思うのですが、いかがでしょうか。

部会長 今の意見と同じような感じで、1と2がわかりやすくなるようにするためには、区民目線とか区民の声の反映というものは1に入っていくのではないかと、それをもって行政評価制度をよくしていくということだと思ひます。

2の「区民に分かりやすい行政評価を目指して」というのは、これは評価結果をわかりやすく発信するという方に特化してしまった方がよい。評価表の記載方法もそうですが、オープンにして、みんなに来ていただく場がありますよね。あれも、第三者評価って、まさか評価の評価だと思ひて来られていない方が多い、何をやっているのかわからないまま帰られている方も多いのではないかとと思ひます。

第三者評価とは何をやっているのかということのをわかってもらえるような形で来ていただくのがいいのか、区民の方にオープンにする場合もあわせて、区民に、せつかく幾つもやられた行政評価の結果を理解していただくにはどうしたらいいかというようなことでもいいのかなと思ひます。

1と2は「区民の声を評価に反映させる」となると、やっぱり1が非常に重要なポイントになってくるような気がします。2は、その結果、こういう結果が出ましたというのをわかりやすくするには、どうしたらいいかぐらいの感じでもいいのかなと思ひました。

3番は、時間配分とか、選定方法とか、具体的になり過ぎていて、それも重要ですけども、第三者評価とは何なのかというか、もう少し役割とか、求められているところとか、あるいは人員構成とか、有識者との議論をもっと広く求めるのかとか、そういうところも入っての、第三者評価のさらなる発展なのか、もっと貢献できるように強化するのか、言葉はわかりませんが、上の二つに貢献するための第三者評価みたいなことでいいのではないかと考えます。

委員長 ありがとうございます。

ほかに何かご意見ありましたら、どうぞ。

部長 長期計画でこの目標値になっているから、これを変えられないと言って最後まで主張した部署が大部分ですけども、一つの部署だけですが、長期計画と違う数字を上げたところがありました。結構だと思いました。長期計画を立ててからもう何年も経つと世の中が大きく変わっている、目標値が変わってきてしまっている、世の中が変わっているのに長期計画の目標値を評価表でそのまま用いるのかどうかによって随分違ってくるのですね。

長期計画は既に達成している数値であって、目標値を十分にクリアしていて、そして毎年それを全部クリアしていると言って評価すると、評価点は当然よくなる。これは何となくしっくりしないなと思っております。

委員長 今日、もう8時半になりましたので、終わりにしたいと思うのですけれども。

先ほど、企画部長からのお話にありましたが、先ほど私が申しましたように、もっともであって、何のために私たちの行政評価委員会ができたかという経緯を知ってしておりますので、それはそのとおりで結構です。

ただ、事務局の方々と、この前、うちに見えたときにお話をしたのですが、今まさにそういう点で、どういうことかと言うと、長期計画というのは、あくまでも、これは5年とか10年というものを考えた長期計画です。

長期計画に基づいて実施計画をつくりますが、長期計画そのものが5年、10年のですから、実施計画の中でだんだん変えていくわけですが、最終的に出てきたものは、必ずしも長期計画の中にそのままあるのではなくて、ある程度変わったもの、時代を反映したもので、当然それは、私は正しい道だと思って。そういう意味では、ローリングプラン的なものが最もいいわけです。

そういうことを考えると、本当は、長期計画を作成する方と、我々評価委員の方がお互いに交流する場があった方がいいかなと思います。そういう交流する場があることによって、長期計画をやられた方々、それから評価をやっている方々、それぞれの立場も違いますので、そういう方の交流の場を一度でも設けてくださいということを申しています。

だから、ぜひそういう場も、何らかの格好で、何らかの段階で設けてもらいたいなと思っております。

最後に、今日は行政評価に関する提言の骨格、柱を討議してきたのですが、念のために申しますけれども、柱1も柱2も柱3も、全て、私たちは区民のための提言であり、そこでは、よい政策を実行していくためマネジメントの改善が常に求められています。マネジメントの改善・改革というものは我々評価者の一つの大きな目標ですので、これは当然1のところにしっかり入れていきたいです。

それから、2番目のところは、区役所の区民に対するアカウンタビリティですから、評価結果ができるだけ区民にとってわかりやすいということを重視しています。先ほど、「見える化」という言葉を私は使いましたが、この点も、ものすごく重要です。

それから、3については、我々は区役所も見ているし、同時に区民の方も見て評価していますから、将来どんな方向に持っていったらよいかという提言をするのは当然です。

これらの点については、皆さん方も特に異議はないと思いますので、どういう言葉遣いにするかは、いろいろ考えたいと思いますけれども、少なくともマネジメント、アカウンタビリティ、その両方を見た上で、評価委員会のあり方のことも含めて、評価委員会としてこんなことを考えているという形で提言をまとめたいと思いますので、皆さん方のご協力をよろしくお願いします。

今日は大変長時間にわたりまして、どうもありがとうございました。