

世田谷区外部評価委員会  
報告書

平成 23 年 3 月

世田谷区外部評価委員会

## <目 次>

はじめに.....	1
1 委員会の活動実績.....	2
2 本委員会の活動の特徴（機能と役割）.....	3
(1) 議論の成果と行政の実務への反映.....	3
(2) 本委員会活動を踏まえた今後の行政評価委員会の展望.....	4
3 議論の経過.....	7
(1) 第1回委員会の議論.....	7
①協働の概念について.....	7
②自治体に対するイメージ.....	7
③今後の委員会の進め方について.....	8
(2) 第2回委員会の議論.....	9
①事業点検の全体的な視点.....	9
②個別の実施計画事業の見直しの視点.....	9
(3) 第3回及び第4回委員会の議論.....	11
①行財政改善全体に関する視点.....	11
②類似事業の統合の視点.....	11
③協働事業の拡大・促進の視点.....	12
④区の役割の見直しと民間事業者活用の拡大の視点.....	12
⑤区からの補助金制度の見直しの視点.....	13
⑥公有財産の有効活用の視点.....	13
⑦その他の視点等.....	14
(4) 第4回委員会の議論.....	15
①外部監査制度等のあり方について.....	15
(5) 第5回委員会の議論.....	16
①補助金のあり方をめぐる論点.....	16
②交付対象と公共政策のあり方をめぐる論点.....	16
③政策手段としての補助金機能をめぐる論点.....	17
(6) 第6回及び第7回委員会の議論.....	18
①公共政策における外郭団体の位置づけをめぐる論点.....	18
②外郭団体の経営のあり方をめぐる論点.....	18
③外郭団体のコーポレートガバナンス（企業統治）をめぐる論点.....	19
④外郭団体に対する区の関与のあり方をめぐる論点.....	19
(7) 第7回委員会の議論.....	20
①「事業仕分け」の実施主体・実施方法.....	20
②「事業仕分け」の効果や留意点.....	20
(8) 第8回委員会の議論.....	21

①補助金の性質と運用をめぐる論点 .....	21
②補助金の活用方法をめぐる論点 .....	21
(9) 第8回及び第9回委員会の議論 .....	22
①指定管理者制度全体をめぐる論点 .....	22
②指定管理者制度の選定基準をめぐる論点 .....	22
③指定管理者の評価をめぐる論点 .....	23
(10) 第9回及び第10回委員会の議論 .....	24
①政策検証委員会のあり方をめぐる論点 .....	24
②政策検証委員会の進め方をめぐる論点 .....	24
③政策検証委員会のテーマ設定をめぐる論点 .....	25
④政策検証委員会の構成等をめぐる論点 .....	25
⑤外部評価委員会との役割分担等 .....	25
(11) 第11回委員会の議論 .....	26
①政策検証委員会の提言等を踏まえた評価 .....	26
②政策点検方針の実施に関する論点 .....	26
(12) 第12回委員会の議論 .....	27
①外郭団体の見直しの視点 .....	27
②外部評価委員会としてのとりまとめ方 .....	28
(13) 第13回委員会の議論 .....	29
①受益者負担のあり方をめぐる論点 .....	29
②サービスの類型をめぐる論点 .....	29
③事業のマネジメントをめぐる論点 .....	30
(14) 第13回及び第14回委員会の議論 .....	31
①区民参加型政策評価の必要性をめぐる論点 .....	31
②評価結果を反映する仕組みのあり方をめぐる論点 .....	31
(15) 第15回委員会の議論 .....	33
①報告書案の体裁について .....	33
②外部評価委員会の活動成果について .....	33
③区民参加型評価活動のあり方について .....	34
④事業見直しの方向性について .....	34
<b>4 世田谷区に対する期待 .....</b>	<b>35</b>
<b>5 参考資料 .....</b>	<b>36</b>
(1) 委員会設置要綱 .....	36
(2) 委員名簿 .....	38

資料編	39
資料1 世田谷区の行政評価について	41
資料2 「協働」等について	46
資料3 財政改善（見直し）の視点について	56
資料4 世田谷市民大学・世田谷区生涯大学比較表	57
資料5 行財政改善の視点に即した追加意見等の整理表	58
資料6 外部監査制度等について	60
資料7 補助金にかかる議論の視点	62
資料8 世田谷区における補助金事業の分析について	63
資料9 外郭団体等の定義	69
資料10 世田谷区における外郭団体の改善に向けた取り組みの経緯	72
資料11 外郭団体にかかる論点について	73
資料12 世田谷区外郭団体の概要	74
資料13 事業仕分けについて	99
資料14 世田谷区政策検証委員会提言について	105
資料15 政策点検方針の流れについて	129

## はじめに

世田谷区外部評価委員会（以下、本委員会という。）は、世田谷区が行う行政評価の一環として、外部の視点から区の事業を評価するため、平成 21 年度に設置されました。この時期は、100 年に一度とも言われる経済情勢の悪化により、世田谷区においても税収の落ち込み等が予想され、より効率的な事業推進が求められていました。

そこで本委員会では、事業コストの低減や、限られた資源の効果的な配分に留意しながら、限られた時間の中でこれまで 15 回にわたり、議論を精力的に進めてまいりました。

まず平成 21 年度においては、「区の主要な事業の点検」をテーマとして、実施計画を中心とした区の主要な事業について、行財政改善の推進に資する視点の提示に向けて議論を行いました。

また、平成 22 年度においては、本委員会においてもそのあり方について意見を提示した「世田谷区政策検証委員会」の活動成果も含めて、リアルタイムに実施された「政策点検」に資する議論を行うと同時に、区民が参加する行政評価委員会の展望について提言をまとめることといたしました。

本委員会では、課題に思うこと、疑問に感じることなどを率直に話し合い、民間企業の手法や他自治体の事例などを参考としながら意見交換を行ってまいりました。本委員会は、個別の事業を特定して見直しを実施することが目的ではなく、各委員の経験や知見などをもとにしつつ、区民の目線など様々な角度から意見を述べ、多岐にわたる区の施策に共通した行財政改善の視点の提案を目指すことといたしました。したがって内容によっては意見が分かれたものもありますが、あえて両論を併記しております。

区では、限られた資源を有効に活用し、サービスをより充実させていくための手段として、民間のノウハウを活用するなど様々な試みが導入されておりますが、これらについても一度振り返り外部の客観的な視点から評価を行うことは非常に有意義であると考えております。同時にそのためには、参加している委員各自が行政の活動を学び多角的な視点から柔軟に議論を行うセンスを磨いていくことが重要となります。馴れ合ったり反目したりするのではなく、つとに区民生活と正面から向き合い理性的な議論を行い、行政や議会と協働して新たな取り組みを見出していく「共創型」の政策評価を目指すことが重要になるものと考えます。

区の各所管部におかれましては、是非とも真摯に受けとめ、政策立案能力の向上に資することを企図して、今後の取り組みにあたり、大いにご参考とさせていただくことを切にお願いする次第です。

世田谷区外部評価委員会  
委員長 白井 達郎

## 1 委員会の活動実績

世田谷区外部評価委員会は、世田谷区の行政評価の取組み「区の主要な事業の点検」等を行うため、以下のとおり15回の委員会を開催した。

中間のとりまとめとして、平成21年12月に、それまでに開催された本委員会の議論の成果を整理した報告書を作成した。

その後、指定管理者制度など事業実施にあたっての制度や手法、世田谷区における事業仕分けについて議論を行い、平成22年5月～7月に「世田谷区政策検証委員会」が実施された。

その提言を踏まえつつ、区民参加型政策評価のあり方について意見を整理し、平成21年12月の報告書を合わせて、本報告書の取りまとめを行った。

	日 程	主な議題
第1回	平成21年5月18日(月) 午後2時30分～4時30分	協働等について
第2回	平成21年6月22日(月) 午後5時～7時	実施計画等について
第3回	平成21年7月13日(月) 午後2時30分～4時30分	行財政改善の視点について
第4回	平成21年7月27日(月) 午前10時～正午	これまでの議論の経過について
第5回	平成21年9月4日(金) 午後5時～7時	補助金のあり方等について
第6回	平成21年10月5日(月) 午後2時30分～4時30分	外郭団体のあり方等について
第7回	平成21年11月6日(金) 午後3時30分～5時30分	外郭団体のあり方、事業仕分け等について
第8回	平成21年12月9日(水) 午後2時30分～4時30分	補助金のあり方、指定管理者制度について
第9回	平成22年1月13日(水) 午前10時～正午	指定管理者制度について
第10回	平成22年2月1日(月) 午前10時30分～12時30分	平成21年度外部評価委員会の成果 政策検証委員会について
第11回	平成22年9月2日(木) 午後5時30分～7時30分	平成22年度外部評価委員会の目的 等、政策検証委員会について
第12回	平成22年11月12日(金) 午前10時～正午	サービス提供体制のあり方につ いて(外郭団体との連携)
第13回	平成22年12月9日(木) 午後3時～5時	受益者負担のあり方について
第14回	平成22年12月17日(金) 午前10時～正午	区民参加型政策評価のあり方につ いて
第15回	平成23年1月20日(木) 午後3時～5時	成果報告書の取りまとめについて

## 2 本委員会の活動の特徴（機能と役割）

### （1）議論の成果と行政の実務への反映

世田谷区では、これまで、平成15年度の世田谷区政策評価委員会による「全事業点検」をはじめ、「世田谷区行政経営改革計画」に基づく取組みなどにより、区民の目線に立ち、徹底した行財政改善を進め、区民生活の安全・安心の確保とともに、財政の健全化に努めてきた。

しかしながら、今般の急激な景気の悪化による区財政への影響は、予想をはるかに超えており、さらなる行財政改善の取組みが必要となってきた。このため、今一度、外部の視点から区の事業を評価するため、平成21年度より、区の内部で行う行政評価のほかに、本委員会である「世田谷区外部評価委員会」を設置した。

本委員会では、区で「区の主要な事業の点検」を行うとの立場から、現在課題となっていることを「特定課題」として取り上げ、実施計画事業を中心とした事業について、行財政改善の推進に資する視点で議論を進めた。

本委員会は、以下に述べるように、実際の予算編成の作業と並行して、施策や事業の見直しや検証の視点等に関する議論が進められた結果、その活動の成果を適宜、政策実務に反映するといった機動的な役割を果たし得たところに大きな特徴があったといえる。

#### 1) 「実施計画・行政経営改革計画等の緊急見直し方針」について

「実施計画・行政経営改革計画等の緊急見直し方針」に関する議論が、主として第2回、第3回委員会を通じて行われた。

区は、そこで提示された意見等を踏まえ、平成22年度予算編成にあたり、「実施計画・行政経営改革計画等の緊急見直し方針」を庁内に示し、本委員会の議論も踏まえながら、施策の優先順位を明確にし、実施計画事業や公共施設整備等の年次計画を見直したほか、各種事務経費等について徹底した見直しが図られた。

#### 2) 「世田谷区政策検証委員会」について

平成23年度予算編成及び今後の区政運営にあたっては、引き続き厳しい財政状況のもとで、今後拡大が想定される行政需要に対応し、中長期にわたって区民に公共サービスを提供しつづけられるよう、より効率的、効果的な行政運営を行い、持続可能で、強固な区政の基盤構築を目指す必要がある。

この時期、国や他の自治体においては、行政とは独立した立場の仕分け人が各事業を評価し、そのあり方の判断結果を翌年度の予算に反映させる「事業仕

分け」が行われる中、本委員会では、主として第7回、第10回委員会において、世田谷区における「事業仕分け」をテーマとして取り上げ、議論がなされた。

その結果、区では、設置や点検項目、検証の視点について、本委員会での議論を参考とし、国等で実施されている「事業仕分け」とは異なった、区独自の「世田谷区政策検証委員会」として結実した。

「世田谷区政策検証委員会」からは、区に対し、施策事業の必要性や有効性を再検証し、必要に応じて大幅な見直しや廃止・縮小も検討すべきこと、サービス提供のコストと質の両立を図るべきこと、幅広い施策実施方法を選択すべきこと、住民等との関係の再構築を図るべきことなどの提言が示された。

### 3) 「政策点検方針」とそれに基づく点検作業について

「世田谷区政策検証委員会」の提言を受けて、区長は、聖域なき点検を行っていくための「政策点検方針」を策定し、全庁各部においてすべての施策事業について点検が行われた。

区は、1,057の予算事業に連なる1,745の事務事業等を施策事業の必要性、有効性、優先度、民間でできることの民間への移行、施策事業の効率化と質の向上、適正な利用者負担等の導入、外郭団体の見直しという5つの点検項目に基づき、点検を行い、あわせて、その点検結果に基づいて平成23年度の取組みと平成24年度以降の中長期の取組みに整理した。

区が「政策点検方針」に基づく点検作業を実施するにあたって、2年間にわたる本委員会における様々な議論・意見を踏まえたことで、短期間で点検方針の具体化と実施が可能となった。

## (2) 本委員会活動を踏まえた今後の行政評価委員会の展望

地方自治体が実施する事業を評価する仕組みは、一般的には、議会、議会の百条委員会、監査委員による監査、外部監査制度、市民オンブズマン、公的オンブズマン、行政評価委員会、そして事業仕分けなど多数存在している。参加と協働が重視されている今日、いずれも市民が関与する余地は多くなっているが、その中でも行政評価委員会については、内部的に実施する行政評価活動とは別に、個別の設置要綱を設け、外部の委員で構成される委員会の形式で実施されることが多い。この委員会は、大きく分けて有識者や専門家等が中心となる学識型と区民が中心となる市民参加型がある。

本委員会の場合は、学識型と市民型の混合によるタイプであるが、一般にこうした委員会にあっては、評価に参加する委員の技量と知見が一定レベルに達していないと、限られた時間内での有効な評価活動が行うことが難しくなる。

2年間にわたる本委員会の活動を通じて、そのあり方を振り返り、今後より行政の政策実務に資する成果を上げていく広義の行政評価委員会とするために、



以下の点についての取組みの必要性が提示された。

### 1) 委員構成や取りまとめ方に関する工夫について

適切な事業評価を行っていくためには、複数の目で、多角的かつ継続的な視点から点検、検討を行うとともに、区民の意見を収集し、かつ反映するに当たっては、バランスのとれた委員構成や任期のあり方、意見の取りまとめ方法の工夫等の検討が必要である。

区内のさまざまな地域の声を適切に拾い上げることができる体制づくりを行うことはもちろん、区外からも評価に関する意見等を得ることができるような工夫も検討に値する。

また、本委員会に限らず、行政評価委員会は、その性質上、時限措置で設けられていることが多い。そのため、委員の学習期間も踏まえた任期の設定についての検討を行うことも重要となる。

さらに、委員会の評価結果について客観性を確保するためにも、広く区民の意見を反映させることが望ましい。そのためには、区民に対するモニタリングや、意識調査の結果も踏まえた総合的意見といった形での取りまとめという方法についても検討が必要である。

### 2) 委員会の運営方法に関する工夫について

行政評価委員会が、その果たすべき役割と機能に即した成果を上げつつ、継続性のある活動を担保していくためには、委員間の引継ぎ（知識や経験の継承）や、できるだけ大局的な観点から検討を行うための運営方法の工夫が必要である。

一般的に、各種委員会委員は、一定の時期をもって変更・交代をすべきものであり、交代時には、新旧委員の引き継ぎが必要であり、特に、区民委員が培った知識や経験を効率的に継承できる手法の検討が求められる。

しかし委員間の知識や経験の継承が円滑に行われたとしても、一定数の委員では、広範な区民の考えや課題を把握、あるいは斟酌することは極めて困難である。地域の実情を把握している行政や区民の代表として選出される区議会との積極的な連携のあり方も模索しつつ、区民意識調査等のさまざまなニーズや情報の発生源を活用し、できるだけ大局的な観点から検討を行うといった運営方法が望ましい。

### 3) 持続的な取組みの重要性について

行政は、絶え間なく点検、検討等を行うと同時に、一度点検した事業についても、その後の取組み状況について状況を把握し、適宜見直しを行うことが必要である。

それにより、政策目的の達成に寄与しなくなっている施策や重複する施策、区

民ニーズと合致していない施策についての見直しが可能になる。

持続的な点検や検討を行うことは、政策を設計図どおり実施するために重要な機能であり、こうした機能を制度的に担保することが考えられる。

行政評価委員会も、このような行政の取組みにあわせて、点検や検討、提言等が行われた後、実際の行政の実務にどのように生かされたかをモニタリングしていくことも重要であり、そのためには、各事業の執行に対する委員側の情報収集や状況認識等と、積極的な関与の姿勢が重要となってくる。

このように、本委員会の2年間の活動を通じて、専門的知見や経験に基づく事業評価を行うことはもちろんのこと、行政の実務がまさに生き物であることを認識し、絶え間なく変化する区民のニーズや社会情勢、地域環境を適切に踏まえつつ、行政や議会との積極的な連携を図り、つねに見直しや点検の視点を持ち、限られた資源の選択と集中をもって効率的かつ効果的な評価が実施できるよう取り組むことの重要性が示されている。

### 3 議論の経過

#### (1) 第1回委員会の議論

##### ①協働の概念について

世田谷区では早い時期から「協働」を取り入れているが、協働のあり方には様々な意見がある。区としては協働を進めているが、区民等に受け入れられているかを確認していきたいこと、第2期の「民間事業者による公共サービス提供の成果と評価」も含めて今後の議論の中でも必ず出てくる視点であることなどから、協働をテーマに議論することとした。

##### <主な意見>

- ・ 行政、区民、事業者との協働について、行政と協働するのは個々の区民ではなく NPO や大学など公共的な団体ではないかと考えているが、協働の主体が誰なのかが曖昧になっていることが多い。

##### ②自治体に対するイメージ

議論を進める上での参考として、自治体に対するイメージについて、各委員から以下のように意見を出し合った。

##### <主な意見>

- ・ 普段生活していると区を意識することはないが、年を重ねてこのまま住み続けられるのかと考えると、介護・福祉への関心が高まってくる。
- ・ 世田谷区には東京都や国からの制約があり、本質的な部分で区が変えることは難しいのではないかと行き詰まりを感じている側面もある。
- ・ 区と協議する場に参加しても、結論が先にあってそれに向かって議論しているという印象がぬぐえないケースがある。この委員会では協働に限らずに幅広いテーマで意見を出せればと思う。
- ・ 自立した市民こそが地域の政策を担うと考えており、その意味でサービス提供だけではなく市民が政策立案に関わるなど自治体には幅広い可能性がある。
- ・ 地域経済活性化を図るためにどうしたらよいかと考えた場合、行きたいまち、住みたいまちといったことがキーワードとなる。世田谷区は大学などの地域資源に恵まれた自治体であり、自分たちの地域資源を他の自治体に提供することも今後は必要になるだろう。
- ・ 協働について、具体的にどのような事業があり、区がどの程度関わっているのかが分かるリストがあるとよいのではないかと。
- ・ 事業者への「委託」の定義も踏まえて協働事業の整理を知りたい。

### ③今後の委員会の進め方について

今後の具体的な進め方については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 本委員会では行政や区民の間に隔てなく同じ目線で事業を見ていきたく、また、事業を実施している事業者に対しても同じ目線を持ちたい。
- ・ 本委員会では必ずしも経費削減等の観点で評価するのではなく、また、具体的な数値目標も持たないが、これまでにない斬新な視点からの評価の切り口を期待したい。

## (2) 第2回委員会の議論

### ①事業点検の全体的な視点

第2回委員会では、第1回委員会が出された主な意見を踏まえた論点整理を行い、具体的な議論を進めるため、実施計画事業の補足説明を行った。その上でまず、事業全体にわたって共通する点検の視点について意見交換を行った。

全体的な視点については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・「世田谷区民意調査 2008」の結果から、区民は便利で安らげる環境を強く望んでいることがわかるので、この点を踏まえつつ事業を見直すとよい。
- ・実施計画事業のみならず、義務的支出についても見直していきたい。
- ・世田谷区の政策全体の中で、実施計画事業がどのように位置づけられているのかを理解した上で検討を進めるべきだ。
- ・実施計画事業については既に見直されているものもあり、検討を進めていく上では、その経緯について把握する必要がある。

### ②個別の実施計画事業の見直しの視点

実施計画事業の見直しにあたっての全体的な視点に関する意見交換に続き、行政が一般的に行財政改善を行う際に取り組み視点の例を確認した上で、今後の検討のポイントとして整理するため、個別の実施計画事業の見直しの視点について議論を進めた。

#### <主な意見>

- ・「みどり 33」も大切だが、現状では喫緊の課題である福祉・介護などの緊急性が要求される事業に計画的に重点配分をしたほうがよい。
- ・新たに土地を購入するのではなく、統合した学校の跡地などを活用することにより、公園の整備、大学や企業の誘致なども視野に入れて検討するべきである。
- ・「ユニバーサルデザインのまちづくり」や「協働のまちづくりの推進」はすべての事業に対して当てはまる内容ではないか。
- ・「行き止まり路の解消」や「地先道路の整備」など道路整備に関する事業費が大きくなっているが、事業評価がどうなっているのか、また、モデル事業の内容について本当に必要なものかどうかなど精査と優先順位付けが必要ではないか。
- ・区内の中学生の相当数が私立中学に通っている現状を考えると、「世田谷 9年教育」ではなく、魅力ある中学校づくりや中高一貫の方向で考えた方がよいのではないか。

- ・ 「都市型産業の育成」では外部から企業を誘致するというだけでなくむしろ内発的な動きが重要ではないか。
- ・ 後継者や若者の問題は日本中のどこでも悩んでいるが、世田谷区には高校や大学が数多くあり、他自治体から若者が集まっていることを踏まえれば、これらの人材を活かすことを考えつつまちづくりを行うべきではないか。
- ・ 「働く・学ぶ・つながる」というキーワードがまちづくりの基本であり、これらが一つとなって事業系 NPO 等の活動が展開しているが、このような動きに何か地域の役に立ちたいと考えている個人をどう取り込むかを考える必要があるのではないか。
- ・ 「市民活動の促進」では協働件数を掲載しているが、単純に件数が多いことだけをもってよしとするのではなく、その内容について検証することはできないか。

### (3) 第3回及び第4回委員会の議論

#### ①行財政改善全体に関する視点

第3回及び第4回委員会では、第2回委員会および各委員から個別に提出された意見を整理した資料をもとに、「行財政改善の視点」として盛り込むべき視点について議論を深めた。

まず、行財政改善全体に関わる視点については以下のような意見等があった。

##### <主な意見>

- ・ 必要な人に対して、本当に必要なサポートが実施されているのか。区民満足度などの数字を把握して必要な部分に重点的に投資をしていくべきだ。
- ・ 例えば世田谷区独自の課税をし、それを「世田谷のにぎわいアップ」につなげるなどの政策的取り組みがあってもよいのではないか。

#### ②類似事業の統合の視点

類似事業の統合の視点については、以下のような意見等があった。

##### <主な意見>

- ・ 課題に対して部課が縦割りでそれぞれ対応するために、類似事業が発生している。プロジェクト制にして各課で役割分担をして事業をまとめていくことが行財政改革につながるのではないか。
- ・ 「区民生活を支え、高める生活支援拠点づくり」や「地域街づくりと協働した商店街の振興」は、「世田谷のにぎわいアップ」や「地域産業の活性化」と結びついているので、統合してもよいのではないか。
- ・ 総合支所の生涯学習の講座で満足している人もいるのに、生涯大学と市民大学は、敢えて「大学」と謳って多くの予算をかけて2つの事業を実施することに疑問がある。限られた人数に対して、かけている経費としては手厚すぎるのではないか。
- ・ 自治体がこのような「大学」を運営する目的のひとつに自治の担い手を育てることがある。もっと幅広い区民の参加を得て、区の中で活躍してもらえる人材の育成につなげていかないと、個人的な知的好奇心を満たすためだけではもったいない。
- ・ 商店街に関しては、買い物や食事、散歩といったように区民が集えるようなまちづくりのプロジェクトが必要ではないか。
- ・ 世田谷区では緑道を整備するなどのすばらしい取り組みをしているので、内容をもっとPRして欲しい。
- ・ 教育に関する事業の数が多いので統合すべきだが、子ども部と教育委員会に所管が分かれていることに課題を感じるので、これを整理すべきではないか。

### ③協働事業の拡大・促進の視点

事業の実施方法についても議論を進めた。中でも第1回委員会で議論を行った、協働事業の拡大・促進の観点から議論を深め、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 財政が逼迫する中、あれもこれもと行政が担うのではなく、必要ないものは思い切って止めるなどのリーダーシップが必要である。本当に行政がやらなければならないことを見極め、必要なことには予算を割いて実行すべきだ。
- ・ 世田谷区には大学等の教育機関が多く、大学も地域貢献を打ち出しているので、生涯大学も含め、生涯学習の推進には地域の大学と協働して進めていくことが必要ではないか。
- ・ 子育て関連事業では、地元の経験豊富な高齢者の力を借りてはどうか。

### ④区の役割の見直しと民間事業者活用の拡大の視点

協働事業の拡大・促進の観点からの議論を深め、さらに協働事業を促進する上での前提となる区の役割の見直しと、協働の具体的な相手としての民間事業者活用の拡大について議論を進め、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 区の役割として重要なことは、区民の要求があるごとにそれを満たすことではなく、「何のために取り組むのか」というサービス提供の理念を示すことではないか。理念を明確にした上で、その内容から区の役割を見直すようにするとよい。
- ・ 「子どもの安全を守る取組み」は警察も実施している。そちらに任せてはどうか。
- ・ 区の職員は異動があり、特定分野に詳しい職員は少なくなる。そうした意味からも、大学を含めた民間の専門人材の活用を検討していくべきだ。
- ・ 図書館の運営では、大学の中の人材などで司書の資格を有している人を活用してはどうか。
- ・ 行政にしかできない領域を明らかにし、インターネットが発達した時代においては後追いになりがちな観光事業などは見直しをするべきである。
- ・ 観光分野については、他自治体との連携や民間の活用を検討してはどうか。
- ・ 「国分寺崖線など私有地のみどりの保全」とあるが、区が予算を計上して保全するのではなく、条例等の規制により宅地になるのを防ぐ、あるいは観光事業と結びつけるなど工夫してはどうか。
- ・ 指定管理は大きな課題である。一長一短があり、民間活用をしたから課題が解決するわけではないという事例が増えている。第2期で詳しく議論していきたい。



### ⑤区からの補助金制度の見直しの視点

区からの補助金制度の見直しについては、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 補助金制度の中には、区民にとって切迫感がなく、なかなか進まないものもある。優先度を考え、他の課題に予算を使ってはどうか。

### ⑥公有財産の有効活用の視点

事業を実施するために活用できる財産（公有財産）の有効活用については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 公共施設については、施設運営（ハード）と事業実施（ソフト）の主体について別々に考える必要がある。
- ・ 緑化の推進には公園用地を新たに取得するのではなく、ビルの屋上や小中学校の校庭を緑化するなど、できるだけ費用をかけない方法を検討するべきではないか。
- ・ 一方で、トラスト事業など、誰かが持っている緑の多い土地を開発から守るために区が購入しているという認識もあるのではないか。
- ・ 学校の空きスペースについては、保育園をつくる、公民館として活用するなど、すでにある施設の活用を検討する必要があるのではないか。
- ・ 統合で空いた学校施設については、売却、貸付などの話が出るが、手放さずに活用を検討すべきではないか。
- ・ 区営住宅の整備については、PFI<sup>\*</sup>や長期借地権などの手法を活用して予算削減を検討してはどうか。

※Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）の略で、民間の資金、経営能力及び技術能力を活用して公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う公共事業を実施するための手法を指す。

### ⑦その他の視点等

以上の視点に関連して、情報の集約化や情報発信のあり方について、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 区の仕事として情報の集約化が最も不足している。縦割りではなく目的や内容別の情報集約・発信が必要である。
- ・ 市民情報室、市民広報室といった、情報を一括して扱う機能を整備し、そこが発信する情報を見れば区に関係する情報の全てが分かるようにしてはどうか。特に生涯学習、協働、市民自治など、区民と区との情報共有が必要な場面では有効である。
- ・ 区の広報紙は、本来全ての区民を対象としたものだが、よく見ているのは高齢者が多いことを踏まえれば、ある程度ターゲットを絞って内容を決定してもよいのではないか。
- ・ 新聞を購読している世帯が減っており、逆に家庭でもインターネットの普及が進んできている今、情報発信を広報紙にのみ頼るのはふさわしくないの、もう少しホームページを活用し、情報を集約して発信してはどうか。

なお、補助金制度と指定管理者制度の点検等については、取り扱う事業の範囲とボリュームが大きいため、第5回以降に改めて時間を設けて検討することを合意した。

#### (4) 第4回委員会の議論

##### ①外部監査制度等のあり方について

第4回委員会では、世田谷区で取り組んでいる外部監査制度等について意見交換を行い、以下のような意見等があった。

###### <主な意見>

- ・ 外部からの視点は必要であるが、外部監査で指摘のあった事項を全庁で活用していること、監査を受けるための書類作成等の作業の負荷が高いこと、かなりの経費がかかっていることなどを考えると、毎年ではなく何年かに一度の実施でよいのではないかと。
- ・ 外部監査があることに忙殺され本来の仕事が滞ることはよいことではなく、失敗を恐れずダイナミックに仕事を行うことこそが、よい成果を生むのではないかと。
- ・ 各審議会等に区民の意見を反映するようにはどうか、あるいは各所管の取り組みをよく把握している審議会等自体が監査を実施してもよいのではないかと。

## (5) 第5回委員会の議論

### ①補助金のあり方をめぐる論点

第5回委員会では、補助金のあり方等について意見交換を行い、全体的な視点からみた論点の整理を行った。

まず、補助金のあり方については以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 補助が本当にその活動・団体に不可欠なものか、補助がなくては公共的な目的を達成することができないか、すでに補助金支給の目的を達しているにもかかわらず継続しているものはないかをチェックするべきではないか。
- ・ 民間でできる事業や区として取り組む必要性がない事業などについては補助金のあり方を見直すべきではないか。
- ・ 「自助・共助」「協働」を進めていく観点から、区民団体の活動を活性化するために、どのような補助のあり方が適切かを考える必要がある。(区民個人に対する補助金の割合が相当程度あることから、生ごみリサイクル、太陽光発電設備など個人を対象にするものも含む)
- ・ 「補助金見直し等に係るガイドライン」自体を3年に1度は見直し、きちんとチェック機能が果たせるようにするべきではないか。
- ・ 見直しにあたって、区民の声を反映させる仕組みがあってもよいのではないか。
- ・ 透明性を高めること、納得できる説明をもって広く周知することが重要である。

### ②交付対象と公共政策のあり方をめぐる論点

補助金の交付対象と公共政策のあり方をめぐる論点については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 外郭団体の財政的な自立に向けて、具体的な対策を取るべきではないか。
- ・ とりわけ法人に対する補助については、すでに多くが事業費にシフトしていると考えられるが、実質的に運営費との差異がない可能性があるため、個別に精査する必要があるのではないか。
- ・ 活動団体（特に事業系 NPO など）が、行政からの補助を受けることを前提とした活動計画を立てたりしていないか（チェックをしているか）。
- ・ 民間団体の育成にあたっては、補助金がないと成り立たない団体が存在することにも留意しつつ、財政的な面だけではなく補助金以外の政策的な支援も考える必要があるのではないか。

- ・ NPO 等の企画提案能力を高め、そうした団体に対して効率的に補助金を提供することで区の財政的な負担が軽減されるような仕組みを考えるべきではないか。
- ・ 補助する対象を新規に選ぶ際には、審査を行う者と対象の見直しを行う者とを区分した制度設計とするべきではないか。
- ・ 本当に必要な事業を見極め、必要なものに対しては補助金ではなく委託方式を採用するべきではないか。
- ・ 行政需要が増加している分野などには重点的に補助金を配分していく必要性があるため、類似の区分や用途の整理など金額や交付対象等の見直し（公募など）を行うべきではないか。
- ・ 個人に対する給付については、対象の実態を踏まえ、公平性の観点から適切な所得制限を設けるなどの仕組みが必要ではないか。

### ③政策手段としての補助金機能をめぐる論点

政策手段としての補助金をめぐる論点については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 補助金の目的が交付対象となる団体等の自立を促進することにあるのであれば、支給の年限を区切る（サンセット方式）、段階的に減額するなどのメリハリのある仕組みが必要ではないか。
- ・ 一度ゼロベースで見直す必要があるのではないか。
- ・ NPO や町会・自治会などが実施している行政を補完している活動に対して（補助も含めて）行政としてどう関わるのが適切か。（資金のみでなく情報提供、活動の場の提供など他の支援のあり方で代替効果は得られないか。）
- ・ 審査、チェック、効果の報告など、補助金のライフサイクルが適切に運用されているか。
- ・ 区では「補助金の見直し等に係るガイドライン」に基づき、一定のサイクルで見直しを行っているが、「見直し」は厳格に行われているか。また、ガイドラインに不足している観点はないか。

## (6) 第6回及び第7回委員会の議論

### ① 公共政策における外郭団体の位置づけをめぐる論点

第6回及び第7回委員会では、外郭団体のあり方等について意見交換を行い、概括的な視点からみた論点の整理を行うと同時に、さらに個別的な課題について議論を深めた。

まず、外郭団体の公益性や公共性など外郭団体の位置づけについては以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 公益性の実現にはそもそもコストがかかるのであり、外郭団体が収入を得るために事業を展開するのは、民間の事業領域を侵していることにならないか。
- ・ 官と民、その間にある外郭団体の役割分担が不明確なままになっているので、その役割分担を明確化する必要がある。
- ・ 外郭団体が展開する事業の趣旨には賛同できるものが多いが、その実施主体として外郭団体がふさわしいのかどうかについては、目的と照らし合わせての検討が必要である。

### ② 外郭団体の経営のあり方をめぐる論点

経営の自主性や自立性、効率性や具体的な成果など経営のあり方については以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 自主事業に取り組みねばならないと考えるあまり、必要のない事業まで実施している傾向があるのではないか。
- ・ 所管課が異なるためにそれぞれの団体が似たような事業を実施している例が見られるので、類似事業は統合していく必要があるのではないか。
- ・ バックオフィスのコスト削減につながると考えられるため、似たような活動をしている団体を統合し、経費や人員削減等につなげることを検討してもよいのではないか。
- ・ (人材の有効活用の視点から) 役員については定年制度や給与の一定減の制度を設けてはどうか。
- ・ 独立採算での運営を追求するのであれば、職員のモチベーション向上が求められることに留意すべきである。
- ・ 無報酬の役員もいるが、インセンティブを与えてしっかりと仕事をしてもらう仕組みにする方がよいのではないか。
- ・ 団体や事業を見直す際には、数字だけで判断するのではなく、その事業の必要性や意義を改めて精査し、重要なサービスがストップすることがないように配慮していくことが重要である。
- ・ 人件費を含めたコストについては、単純に削減するという方向で考えるのではなく、区として方針を定めて、必要なものを見極めて踏み込んで議論を進めないとサービスの質の低下につながるのではないか。

### ③外郭団体のコーポレートガバナンス（企業統治）をめぐる論点

区民に分かりやすい積極的な情報公開やコンプライアンス（法令遵守）などの社会的責任といったコーポレートガバナンス（企業統治）については以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 情報公開が公共性の確保につながることに配慮すべきである。
- ・ 外郭団体が受託した事業をさらにアウトソーシングしている場合に、いつも同じ企業等に発注していないかどうかのチェックが必要である。
- ・ 効率的な運営につなげるためには、新たに予算を割いてでも区民や外部の中立的な立場の人が参加した外部からの監視の仕組みが必要ではないか。

### ④外郭団体に対する区の関与のあり方をめぐる論点

外郭団体の自主性と区の必要かつ十分な助言とのバランス、補助金と委託料の区分の明確化、区からの適切な人材配置など区の関与のあり方については以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 団体への補助金が区からの派遣職員の人件費を含む運営費となっていることが、補助金を削除できない原因のひとつとなっているのではないか。
- ・ 区からの派遣職員数が論点となることもあるが、問題は職員の質をどのように確保し高めていくかということにある。
- ・ 区から職員を派遣する際には、人材の選定方法について明確にするべきである。

## (7) 第7回委員会の議論

### ①「事業仕分け」の実施主体・実施方法

第7回委員会ではいわゆる「事業仕分け」について議論を行い、その実施主体や実施方法について以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 例えば区長など権限と責任のある実施主体が、事業仕分けの結果についての実効性を担保することが重要ではないか。
- ・ 具体的な数値等の目標を設定した上で実施する必要があるのではないか。
- ・ 対象となる事業の内容や背景をよく理解した人が仕分けを行うことが必要ではないか。
- ・ 区民の視点からの評価という「素人」の視点と、事業や制度を変えたり廃止したりする時に起こる影響を全体的な視点で考えることのできる「玄人」の視点の両方に配慮する必要がある。
- ・ 仮に実施するのであれば、区民参加を重視し、参加する場合に必要な勉強内容等も事前に示し、例えば年に1つくらいテーマを決めて公開で行うなど、世田谷区らしい方法を探ることが必要ではないか。
- ・ 行政職員も仕分けを行う人も、事業を見極める「目利き」の能力を身に付ける必要がある。

### ②「事業仕分け」の効果や留意点

さらに「事業仕分け」の効果や留意点について以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 事業説明等を通じた行政職員のスキルアップや意識変革という点で有効性があると思われる。
- ・ 最も住民に近い基礎的自治体で行う場合には、一つ一つの事業が住民生活に直結していることや、その地域での事業の大切さなどを意識し、事業が脈絡なく廃止されることがないように慎重に考えることも必要ではないか。
- ・ 事業仕分けの目指すところは外部評価委員会と同じなので、事業仕分けの実施がコストなどの負担増加とならないように配慮すべきである。



## (8) 第8回委員会の議論

### ①補助金の性質と運用をめぐる論点

第8回委員会では第5回で議論をした補助金について、補助金の基本的な理念を踏まえつつ、具体的な運用等についてさらに議論を深め、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 基本計画で「協働」を掲げているにしては、区民団体運営費に充てられている分が少ないようにも見える。見直しに当たっては、補助金の支給先の分析も必要ではないか。
- ・ 補助金支給の決定時の査定や配分だけでなく、結果も含めた評価が必要ではないか、また、支給を受ける側に活動目標や数値目標を立ててもらうことも必要ではないか。
- ・ 国や都の補助金に区が独自に上乘せしているものについては、区の裁量も働いていると言ってよいし、そのことをもっとPR（周知）をしてはどうか。
- ・ 補助金を経年で削減する方法は理解できるが、福祉分野の施設などは補助金無しでの運営は難しいので、単に削減するだけではなくそこで請ける事業（仕事）の紹介なども組み合わせないと、団体の自立にはつながらない。

### ②補助金の活用方法をめぐる論点

さらに補助金の活用をめぐるのは、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 3年間などの期限が来て補助金がなくなると、創立時のリーダーが疲れてしまい、団体として何もできなくなってしまうケースがある。補助金は例えばその3年間で「人を育てる」ことに使われるべきであり、また、リーダーを育てることで、仕事を自力で持ってくる力も養われるのではないか。
- ・ NPO は基本的には、ボランティア活動の場にも、公共事業を展開する場にもなりうる。NPO が委託を受けて運営することによって、お金が集まらなくても人が集まり、活動が活性化していく。
- ・ NPO への補助については、団体を育てることと事業を推進することを分けて考える必要がある。また、地域の事情に合わせたより良い補助のあり方を考え、「世田谷モデル」とでも言うべきものを作る必要がある。

## (9) 第8回及び第9回委員会の議論

### ①指定管理者制度全体をめぐる論点

第8回及び第9回委員会では、指定管理者制度等について多角的な視点から議論を行い、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 補助金と同様に、透明性や効果の観点から区民の前に情報を開示して適切な評価をすることが必要である。
- ・ 指定管理者が良いのか、あるいは直営、委託が良いのかなどについては、地域の独自性を踏まえて考えることが必要である。
- ・ 指定管理者に応募するのであれば、いかなる団体であれ、事業計画を自ら立案し、目標や収益の見通しなどをきちんと説明できる能力が必要である。
- ・ 指定管理者は区と契約を結び、区に言われたことだけをやるのではなく、創意工夫が可能な体制とすべきである。
- ・ 地域の団体がその地域の施設を管理すると同時に、活動の拠点としていけるような指定管理のあり方、協働のあり方を今後は考えていくことになるのではないかと。
- ・ 区営住宅などごく限られた区民に対するサービスと、スポーツ・文化施設など幅広い区民に対するサービスでは指定管理者に適する事業者は異なるものと考えられるため、今後は地域性のある施設、公共性の強い施設といったように分けた上で制度を考えていくべきではないかと。
- ・ 長期的な視点に立ち、いかにサービスを安定させるかという視点でもって制度について議論すべきである。
- ・ 一度業務委託にしたらそのままということではなく、社会情勢は流動しており、新たに事業者が育ってくる可能性もあることを前提に、柔軟に考えたほうが良いのではないかと。

### ②指定管理者制度の選定基準をめぐる論点

指定管理者制度における選定基準については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 事業者の選定にあたっては、もっと区民の視点に立ち、利用料が安価であるなどの観点も大切である。・ 運営協議会が管理者に選定されている施設があるが、地域と縁が深く、新しい団体が施設を借りにくいように感じる。
- ・ 地域の施設であることから、その地域住民の生活を向上させることを重要視するようになるため「指定管理者制度運用に係る指針」の「特別な事情」により指定せざるを得ないが、そうした事情の中で、今後の選定の仕方などが課題になるのではないかと。
- ・ コスト意識を高く持った民間団体のノウハウをもっと生かせるような方策を考えるべきではないかと。

### ③指定管理者の評価をめぐる論点

指定管理者の評価のあり方については、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 運営協議会が管理者に選定されている施設があるが、地域と縁が深く、新しい団体が施設を借りにくいように感じる。選定時には厳しいチェックがなされるが、指定されて運営が始まった後のチェック、選定後の評価も重要と考える。
- ・ 区民も区もチェックや評価をしていくことが必要ではないか。定期的に、収支報告や事業改善に向けて取り組んだことなどの発表会などを開催してもよいのではないか。

## (10) 第9回及び第10回委員会の議論

### ①政策検証委員会のあり方をめぐる論点

第9回及び第10回委員会では、いわゆる「事業仕分け」を世田谷区で実施すると仮定した場合、どういった点に留意すべきかについて議論が行われ、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 予算削減か、事業の必要性を見極めるために実施するのか、仕分けの目的によって分けて考えるべきではないか。合わせて、テーマに沿った評価者の選定が重要である。
- ・ 事業仕分けはミクロな視点になりがちであるが、どのような方向に進むのかを踏まえ、国とは違った仕分けの手法が必要である。
- ・ 事業仕分けを行ったとしても、その結果が反映されなければ意味がないのではないか。
- ・ 単に事業を廃止するだけでなく、類似のものを一つにまとめるという視点も必要である。
- ・ 実施する場合には、区民に区政について知ってもらうためのある種のパフォーマンスという位置づけもあり得るのではないか。
- ・ (利害関係が顕在化する) 個別の事業について議論する際には、非公開で実施するのがよいのではないか。

### ②政策検証委員会の進め方をめぐる論点

政策検証委員会を実施するに当たり、その具体的な進め方について議論が行われ、以下のような意見があった。

#### <主な意見>

- ・ 検証結果を踏まえた対応策について、実施の有無を含めて区長によって最終判断がなされると想定しているが、結果だけではなくなぜそうなったのかという説明が重要である。
- ・ 政策検証委員会の各作業部会で委員と区職員とが意見交換、議論を行う場合に、区民と区(行政)との対立構造にならないような工夫が必要である。
- ・ 区の事業内容等を説明する際には、わかりやすく伝えるプレゼンテーションが重要である。
- ・ 区の資料などには「区民」、「区民サービス」という表現がよく出るが、政策検証委員会の作業にあたる際に、具体的な対象を明らかにすべきである。

### ③政策検証委員会のテーマ設定をめぐる論点

政策検証委員会における検討すべきテーマの設定については、以下のような意見があった。

#### <主な意見>

- ・ 一般の区民が委員として参加するのであれば、意見を出しやすいよう、選定するテーマは、区民生活に近い、より具体的なものとする方がよいのではないかと。
- ・ 予算の削減だけでなく、経営の改革につなげていくという考え方が大切である。

### ④政策検証委員会の構成等をめぐる論点

政策検証委員会をどのように構成すべきかについて議論が行われ、以下のような意見があった。

#### <主な意見>

- ・ 作業部会が政策検証委員会の根幹になると考えられる。開催回数やメンバーの構成等についてはよく検討する必要がある。
- ・ 政策検証委員会の運営にあたって、ファシリテーター（方向付けをする人）役は重要な要素であるので、慎重に検討する必要があるのではないかと。
- ・ 委員となる人は（プレゼンテーションをする区の）話をしっかりと聞くことができる姿勢を持つ人材でなければならない。
- ・ 「問題」というよりも「課題」として捉え、その解決に向けて何をすべきかなど、前向きに提言できる人が委員として参加するとよい。
- ・ 市民一般の感覚も大切であり、区民の委員も学識経験者と一緒に積極的に発言できることが重要である。

### ⑤外部評価委員会との役割分担等

本委員会と政策検証委員会との役割分担等のあり方について、以下のような意見があった。

#### <主な意見>

- ・ 区民の声を直接活かす議論を政策検証委員会で行うのだとすれば、その意見や提案をまとめた上で、外部評価委員会が（政策評価委員会について）評価していくという仕組みにしてはどうか。
- ・ 外部評価委員会で課題のある事業などを洗い出し、政策検証委員会で検証してもらうなどの役割分担も考えられる。
- ・ 政策検証委員会における検討内容を精査するためには、各作業部会の段階から具体的に内容を見ていく必要があるのではないかと。

## (11) 第11回委員会の議論

### ①政策検証委員会の提言等を踏まえた評価

第11回委員会では、平成22年度外部評価委員会の活動目的等を確認した上で、政策検証委員会の検討経過とその成果を踏まえた評価を行い、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 外部評価委員会での実績に加え、短期間で政策検証委員会に区民等の目線も入って検討できたことは評価できるのではないかと。
- ・ 一方で、時間的な制限から事前の勉強等が十分にできず、議論が深まっていない点は否めない。
- ・ こうした委員会等での議論を機会に、行政側だけでなく、区民側も節度ある公共サービスに対するニーズを示すなど、受益と負担については正しく理解することが大切ではないかと。
- ・ 様々な委員会等での議論の成果は評価できるが、それらが具体的にどう生かされているのか、きちんとした把握が必要である。
- ・ 次年度以降の予算編成時の見直しに繋げるために、何度も輪のように見直しを続けることが体質化していければ、政策検証委員会の成果は意義があるものといえるのではないかと。
- ・ 外郭団体の利益を区に還元していくことも一つ新しい歳入の方法として考えながら、委託事業を立ち上げるなど、削減だけではない別の方法も検討すべきである。

### ②政策点検方針の実施に関する論点

政策検証委員会の提言を受けて実施されている政策点検をめぐって議論が行われ、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 予算編成等を行うにあたっては、具体的な数値目標の設定がなされた方が正確な効果の把握になるのではないかと。
- ・ 点検にあたっては短期的な取り組みも大切だが、中長期的な視点での見直しも行っていくべきだ。
- ・ 事業の点検にあたっては、もっと民間の手法を取り入れるべきで、原価管理からコストを把握して無駄を省くといったような既往の行政の発想では生まれないような仕組みの検討も必要ではないかと。
- ・ 事業の成果をきちんと把握するためには予算編成時のみでなく、決算時も同様に検討する視点が大切である。

## (12) 第12回委員会の議論

### ①外郭団体の見直しの視点

第12回委員会では、サービス提供体制のあり方における外郭団体との連携をめぐって議論が行われ、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 昨年度来の議論の成果も含め、外郭団体の見直しに対してどのような活用がなされているか、その経緯をどのような形でも良いので示す方が、区民から見て分かりやすい。
- ・ 方針を示した上で、一つ一つの団体や事業について、丁寧に評価していく組織が必要と考えられる。
- ・ 具体的な見直しを進めるにあたり、区としての考え方や方針を確認しておく必要があるのではないか。
- ・ 全体を簡単に説明することが難しい場合は、無理に情報を割愛するのではなく、その背景も含めてそのまま説明することも必要なのではないか。
- ・ サービスは区民目線から見れば、その内容や質が大切であってどこが提供元かは直接的には関係がないため、切り口を少し変えて「区民サービスの質を上げるためにはどうしたら良いか」といった視点を持つべきだ。
- ・ 経営の自主性をもって常に見直しを行う一方で、外郭団体にはこれまでの経緯もあり関係者もいるので慎重に対応すべきだが、周囲の環境が変わっていく中で、コミュニティビジネスの牽引役となるなど、新たな役割も展望できるのではないか。
- ・ 行政や外郭団体の内部的な評価軸だけではなく、地域社会に必要なサービス等の視点から、新たな評価軸を検討してもよい。
- ・ 総じて本委員会等で提示された意見がどのように政策設計に反映され、もしくは生かされなかったのか、情報を整理して分かりやすく区民に伝えることが大切ではないか。

## ②外部評価委員会としてのとりまとめ方

外郭団体との連携をめぐる議論を取りまとめるにあたり、以下のような意見等があった。

### <主な意見>

- ・ これまでに各団体で改善してきた結果、新たな展開を図る時期に来ていると認識し、団体の見直しを含め新しい外郭団体のモデルを一つでも良いから作ることにチャレンジするような議論をしてはどうか。
- ・ 例えば障害者雇用の確保や、NPO等他団体の育成といった外郭団体の意義、外郭団体でないとできない事業をていねいに検証する必要があるのではないか。
- ・ 昨年度来の議論で、外郭団体の意義は認めつつも、事業等に重複があることは明らかであり、思い切った対応をすることも考えるべきだ。
- ・ 何ごとも縦割りではなくむしろそうした既往の組織構造に抛らず、新しいプロジェクトを立ち上げ、関係者間では横割りの取り組みを進めていくなどの試みにもチャレンジするべきではないか。
- ・ これまでの集大成として政策検証委員会も含めた外部評価委員会のあり方と政策評価の方向性について、意見を集約し整理することに収斂するべきだ。



### (13) 第13回委員会の議論

#### ①受益者負担のあり方をめぐる論点

第13回委員会では、区財政収入の側面から見た受益者負担をめぐって議論が行われ、以下のような意見等があった。

##### <主な意見>

- ・ 公平性の観点に立てば、基本的には受益者負担が原則であるということを確認に示すべきだ。利用料が増えても利用者から見て納得のいく理由があれば、むしろ費用負担をしている以上、有意義に使おうという意識が高まる場合もある。
- ・ 民間に類似のサービスがある場合でも、公益性の高いサービスは受益者負担を低くすることがあっても良いのではないかと。
- ・ 区民が税金を払っている以上、区外利用者との間に料金の差をつけても良いと思うが、一方でNPOなど地域活性化のためにがんばっている活動については負担を軽くするといった一定の配慮も必要ではないかと。
- ・ 受益者負担において、収入や所得に対する制限の配慮は必ず実施すべきだ。所得等の制限も必要だが、高所得者ばかりに負担を求めることは公平を欠くのではないかと。
- ・ 高所得者にさらに一律に寄付など負担を求めることは難しく、むしろ緑化を進めて環境を良くするといったように、間接的に街全体の豊かさを高めることに参加してもらうような工夫が必要ではないかと。
- ・ 受益者負担を導入した場合に、様々な観点を踏まえて、どのような影響があるかについてのシミュレーションが重要である。

#### ②サービスの類型をめぐる論点

受益者負担を設計するにあたって、どのようなサービスに適合的となるのかその類型をめぐって議論が行われ、以下のような意見等があった。

##### <主な意見>

- ・ 区民は一般的には必需的なものと選択的なものを区別できないため、安価な利用者負担が当然であるという常識を変えていく必要がある。
- ・ サービスを類型化する際に、市民生活上必需なものかそうでないのか、市民のほぼ全員に必要なものかそうでないのか、弱者救済のためのものなのか、といった視点を漏らさないように設定することが望ましい。
- ・ 民間との競合性の高い行政サービスについては、民間に移してもよりよいサービスが得られるならば、利用者は一定程度までは負担できるのではないかと。
- ・ 選択の自由の保障が行政の役割であり、民間ではなかなか出来ないサービスであれば、それは区が実施すべきではないかと。
- ・ 新しい課題の解決に対し、採算性が確保されるまでは行政が実施し、採算が取れてきたら手を離す、という機動的な関わり方も考えられる。

### ③事業のマネジメントをめぐる論点

具体的な受益者負担等を組み込んだ政策を実施するためには事業を適切に運営していくことが重要となるが、それらに関して議論が行われ、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 受益者負担の原則に立てば、経費の精査と一人当たりの費用などを公表することが非常に大事になる。
- ・ 最終的には、まとめて論じられるものではないため、事業を一つ一つ見直していかないといけない。
- ・ どのようなサービスも「区民のため」と方便で成り立ってしまうことに注意してサービスのあり方を見直すべきだ。事業数が多く担当者が縦割りであることも、事業の見直しが進まない一因ではないか。
- ・ 事業の目的が変われば手段も変わるので、担当する所管課が替わるかもしれないが、区民のために担当者も勇気を持って見直すべきだ。

## (14) 第13回及び第14回委員会の議論

### ①区民参加型政策評価の必要性をめぐる論点

第13回及び第14回委員会では、政策評価の過程を中心とした区民参加による政策評価をめぐる議論が行われ、以下のような意見等があった。

#### <主な意見>

- ・ 区の各種審議会の答申は委員の言い放しになっているので、意見が反映されるようチェックする仕組みが必要ではないか。
- ・ 他の自治体では審議会委員が有志でその後の実施状況のチェックをする動きもあることに鑑みれば、委員が自ら進んで汗をかくことも必要ではないか。
- ・ 区民から見たら同じような政策が重複して行われていることに対し、外部評価委員会のような利害関係のない立場から意見を言う仕組みや組織が必要である。
- ・ 評価することばかりにとらわれてもよくないため、外部評価委員会では、区の政策の方向性が時流に合っているのかどうかを、大きな立場で議論することが大切だ。
- ・ これまでは「民にできることは何か」だったが、これからは「区でなくてはできないことは何か」という発想での検討も必要である。
- ・ 区の政策に対する委員の理解を進めるためには、あらゆる政策を網羅できるような体系的な評価システムがあると分かりやすく、また、議論のスタートにあたっては行政職員に引っ張ってってもらうと効率的となるなど、委員会の進め方にもさらなる工夫が必要ではないか。
- ・ 外部評価委員には、審議会委員などで区と何らかの接点を持ち、区の政策を理解した人材を入れないと容易に理解が進まないのではないか。
- ・ 地域の中で地域の課題を解決しようとする地域委員会という発想もあるが、例えば、小さい地域に分けて小さな声を拾いつつ政策に反映していく組織が必要ではないか。

### ②評価結果を反映する仕組みのあり方をめぐる論点

本委員会等が行った評価結果について、それらをどのように政策設計や実施の場面で反映したのかを担保する仕組みについて議論が行われ、以下のような意見等があった。

<主な意見>

- ・ 委員会については継続性が必要であり、答申を出したきりにならず、意見が反映されているかどうかなどその後の展開についても委員が意見を言える場や機会があるとよい。
- ・ 委員会等が出した評価結果を反映するシステムが不十分と感ずるので、評価結果を徹底するためには、例えば二次評価を行うなどの方法があるのではないか。区の事業の全体像をつかむために、全体的な視点から評価結果の反映の有無などにチェックをするシステムや組織が必要ではないか。
- ・ 評価結果を活かすためにも、民間企業等の組織設計を参考に企画担当の部署がある程度の権限を持ち、区長と一緒に改革を進めることが必要ではないか。
- ・ 外部評価委員会はいくまで客観的かつ公正な第三者であることが必須であるが、区の政策立案機能が高まるよう、ある局面ではサポーターの役割も果たすべきではないか。
- ・ 審議会や協議会とは別に、意見を自由に言えるような委員会の場を設定し、そこで質の高い意見交換を行い、さらに具体的な政策の点検や実施につながるような方法もあるのではないか。
- ・ 成果を出すためには多少の偏りあるとしても、クリアで分かりやすい数値目標を持ち、そこに向かって進めることが大事ではないか。
- ・ 委員会の答申が反映されているかどうかのチェックについては、区と別に進めていく必要があり、区民が行政から少し距離を置き協働関係を作りつつ独自の取り組みを行い、相当汗をかかないと「評論家」になってしまう。
- ・ 政策の質を高めるためには、有権者である区民が議員と直接話をしたり質問書を出したりなど、自ら区議会、議員にも働きかけることが必要ではないか。

## (15) 第15回委員会の議論

第15回委員会では、政策検証委員会も含めた政策サイクルに対するモニタリングないしはチェックの機能を果たし、かつ継続的な改善を可能とする区民参加型の政策評価とそのあり方について意見交換が行われ、以下のような意見等を踏まえ、成果報告書案の取りまとめを行った。

### ①報告書案の体裁について

#### <主な意見>

- ・ 外部評価委員会の活動とその特徴を端的かつ明確に伝えるためにも、メリハリのあるレイアウトを採用したい。
- ・ 今まで以上に、事業の実施や見直しには関係者が増え、彼らも行動的になっているので、新たに報告書を手にした方たちが理解しやすいような工夫をしておくことも必要だ。
- ・ あまり書きすぎると主張すべきことや論旨があいまいとなるので、原案程度にコンパクトにまとめ、目次とのリンクをしっかりとしておくことが望ましい。

### ②外部評価委員会の活動成果について

#### <主な意見>

- ・ 1,700の事業を見直しするとその作業だけで終わってしまう恐れがあり、それを最終的に誰がチェックするのかという点に留意することが重要となるので、本委員会の発展的解消を見通した継続的な仕組みも検討すべきではないか。
- ・ 政策や事業の体系を見直すことになると、いろいろと影響が出るため、柔軟性を持った検討と対応が必要となるので、より一層の慎重さを期待したい。
- ・ 外部評価委員会の副次的な効果として、区民が区政に関心をもったり、住んでいる地域の環境に興味を持ったりするような社会教育の側面も重要となる。
- ・ 一般的に個人はばらばらに行動しがちとなるが、政策立案力やマネジメント力を持った個人をどう育てるかということが自治には重要となるため、外部評価委員会などを、区と一緒に勉強する場となるような意味合いで使っていくことも必要ではないか。

### ③区民参加型評価活動のあり方について

#### <主な意見>

- ・ 以前よりもはるかに政策や事業に関わる関係者が増え、行政が果たす彼らとの調整は重要な機能であり、その際には何らかの理念や哲学が必要であつて、行政も区民にもより一層の研鑽が求められているのではないか。
- ・ 区民の参画を意味のあるものとするためには、お互いに理解し合うための努力が必要であり、そうした協働関係が基本にあつて初めて区民参加型評価も可能となるのではないか。
- ・ 区民には参画したいという気持ちがあつても、具体的にコンタクトする窓口があまりなく、一人でもやりたい、何か力になりたい、というような区民の思いを上手く生かすようなシステムを整えることが望ましい。

### ④事業見直しの方向性について

#### <主な意見>

- ・ これまでの行政の行う事業については、「民」にできることは何かということが議論の前提であつたが、今後は「公」（区）にしかできないことはどうということかといった視点を大切にしながら、見直しを行うことを考えていくべきではないか。
- ・ 評価を行うにあたり、例えばある事業を廃止するとして、事業の成立経緯や関係者の存在等から当事者はなかなか決断することが難しくなるため、民間などの第三者のチェックの仕組みが必要ではないか。

## 4 世田谷区に対する期待

従来の行政は、「大きな政府」といった表現に見られるように、あらゆるニーズを捉えて様々なサービスを提供してきた。しかし、今般、2年間にわたる外部評価委員会の設置の目的にもあるように、厳しい経済情勢を踏まえれば、限られた行財政の資源の中、ありとあらゆるニーズを満たす政策を設計することは極めて困難なこととなっている。そこで、政策に優先順位をつけ、資源の選択と集中をもって機動的に対応することの重要性が指摘されている。特に、民間でできることは民間へ移し、市場競争の論理によって効率的に資源の配分を目指す「小さな政府」のあり方が様々に模索されている。本委員会の検討過程においても、そうした視点での議論も行われ、「小さな政府」のメリットも大いにあるものと考えられる。

しかし、世田谷区は基礎的自治体であり、国や都道府県などの広域自治体とは異なり、行政として向き合う相手は地域に住む区民そのものであり「現場」にある。一つの政策や施策に対する評価の結果が、直ちに区民生活へ影響を与える可能性が極めて高く、そのため客観的に評価を行う本委員会といえども、慎重かつ公明正大な姿勢での議論が重要となってくる。

一方で、区民全体の資源が限られている今日、区民生活の一部を盾として評価を拒むといった聖域を設けてはならず、区民全体に向けて明確に政策の実態を明らかにし、評価する機会を今後も継続的に作り出していく工夫が必要となる。

そのためには、行政や議会に対して要望を行うだけではなく、外部評価委員会をはじめ、協働と参加のための機会が世田谷区には相当数設けられていることも生かして、今後は単に参加するだけではなく、多様な計画づくりなどに積極的に関与していく「参画」の機会も増えてくることが想定される。

世田谷区は、まちづくりなどにおいて、区民がイニシアティブを執るなどの活動実績が豊富な自治体である。区民が主体となることを前提に、プロ集団として政策を立案、執行する行政と、幅広く区民の意見を集約し、多角的な視点から政策立案とチェックを担う議会との連携を積極的に進めて、課題ごとに関係者が集い、適切な解決のモデルを作り出すといった、新たな仕組みの構築が重要となるものと思われる。仮に、こうした自治体経営のあり方を、大きくも小さくもない「節度ある政府」と定義するのであれば、世田谷区に対してはすべてを行政が担うのではなく、また、議会とかけ離れた区民参加を無秩序に生み出すのではなく、持てる人材とノウハウ、その利活用を巧みに行う、新しい自治体の経営のあり方を確立していくことが希求されるべきである。

世田谷区におかれては、外部評価委員会もまさにこのような流れの中で、区民参加型の政策評価のモデルとして有効に利活用されることを期待するものである。

## 5 参考資料

### (1) 委員会設置要綱

1

#### 世田谷区外部評価委員会設置要綱

平成17年11月1日

17世行第36号

#### (目的及び設置)

第1条 区が実施する行政評価について、区民及び学識経験者等による意見、提案等を取り入れることにより、評価の客観性・信頼性を確保するとともに、区民との協働と行政経営の改革・改善を推進するため、世田谷区外部評価委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

#### (所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 特定課題に係る事業について評価を行うこと。
- (2) 行政評価の仕組み・手法の改善に関すること。
- (3) 行政経営及び計画推進の改善に関すること。

#### (組織)

第3条 委員会は、次に掲げる者のうちから、区長が委嘱する8名以内をもって組織する。

- (1) 学識経験者 4名以内。
- (2) 区民 4名以内。

2 委員の任期は2年（年度単位）とする。

3 任期途中で委員が退任した場合は、新たな委員を補充するものとし、その委員の任期は、前任者の残任期期間とする。

#### (委員)

第4条 委員会に委員長1名、副委員長1名を置き、それぞれ委員の互選によりこれを定める。

2 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

4 委員は、職務上知り得た情報を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も同様とする。

#### (委員会)



第5条 委員会は、委員長が招集する。

2 委員長は、必要があると認めるときは、委員会以外の者の出席を求めて、意見若しくは説明を聴き、又は、これらの者から必要な資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第6条 委員会の事務局は、政策経営部政策企画課におき、委員会の庶務等を処理する。

(補則)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し、必要な事項は、委員会が別に定める。

附 則

この要綱は、平成17年11月1日より施行する。

附 則

この要綱は、平成20年4月1日より施行する。

附 則

この要綱は、平成21年2月15日より施行する。

(2) 委員名簿

区分	委員氏名 (ふりがな)	①現職 ②専門分野・活動歴等
学識 経験 者 委員	白井達郎 ※1 (しらい たつろう)	①株式会社産学協同システム研究所代表取締役、東京農工大学 MOT 専門職大学院客員教授 ②地域経済活性化のための産学官連携促進分野、地球環境問題における循環型社会構築分野
	末廣啓子 (すえひろ けいこ)	①宇都宮大学キャリア教育・就職支援センター教授 ②雇用政策、キャリア教育
	江尻京子 ※2 (えじり きょうこ)	①多摩ニュータウン環境組合リサイクルセンター長 ②家庭系廃棄物・市民活動、総務省地域力創造有識者会議委員、恵泉女学園大学非常勤講師、多摩市自治推進委員会委員
区民 公募 委員	森本仁 (もりもと ひとし)	①建築コンサルタント ②世田谷区地域保健福祉審議会高齢者福祉・介護保険部会委員
	須藤満寿代 (すどう ますよ)	①法律事務所非常勤職員 ②地域活動 (青少年育成)、都立高校での PTA 活動
	小山京子 (こやま きょうこ)	①医療法人理事、医師 ②世田谷区子ども・青少年問題協議会委員、成城警察署協議会委員

※1 委員長 ※2 副委員長

以上

# 資料編



## 資料 1 世田谷区の行政評価について











## 資料2 「協働」等について





















### 資料3 財政改善（見直し）の視点について

資料4 世田谷市民大学・世田谷区生涯大学比較表

資料5 行財政改善の視点に即した追加意見等の整理表



## 資料6 外部監査制度等について





## 資料7 補助金にかかる議論の視点

資料 8 世田谷区における補助金事業の分析について













## 資料 9 外郭団体等の定義





資料 10 世田谷区における外郭団体の改善に向けた取り組みの経緯

資料 1 1 外郭団体にかかる論点について

## 資料 1 2 世田谷区外郭団体の概要























































### 資料 1 3 事業仕分けについて













資料 1 4 世田谷区政策検証委員会提言について





















































## 資料 15 政策点検方針の流れについて