

# 会 議 録

◇詳細—行政評価グループ 電話 03-3981-4970

附属機関又は 会議体の名称		豊島区政策評価委員会(令和5年度第1回)
事務局(担当課)		政策経営部企画課・行政経営課
開催日時		令和5年12月20日(水) 13時30分～15時00分
開催場所		庁議室(庁舎5階)
会議次第		1. 開 会 2. 委員長選任 3. 副委員長指名 4. 会議録等の取り扱い 5. 議事 (1) 令和5年度政策評価委員会の開催スケジュール案について (2) 令和4年度(令和5年度実施) 事務事業評価及び施策評価結果について(概要) (3) 豊島区基本構想及び基本計画の策定について (4) 令和5年度政策評価委員会の課題について
公開の 可否	会議	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部非公開 非公開・一部非公開の場合は、その理由
		<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部非公開 非公開・一部非公開の場合は、その理由
	会議録	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部非公開 非公開・一部非公開の場合は、その理由
		<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部非公開 非公開・一部非公開の場合は、その理由
出席者	委員	[対面] 猪岐幸一(公認会計士)、大崎映二(行政アドバイザー)、原田久(立教大学法学部教授)、藤田由紀子(学習院大学法学部教授)、益田直子(拓殖大学政経学部教授)、山野邊暢(豊島区政策経営部長)、佐々木美津子(医療法人財団豊島健康診査センター事務局長)
	事務局	企画課長・行政経営課長

## 審議経過

### 1. 開 会

### 2. 委員長選任

原田委員を全員一致で委員長として承認

### 3. 副委員長指名

政策経営部の山野邊部長を指名

### 4. 会議録等の取り扱い

行政経営課長： 会議録はホームページに公開し、要点のみとしたい。

原田委員長： 意見はあるか。

一同： 異議なし（承認）

### 5. 議 事

#### (1) 令和5年度政策評価委員会の開催スケジュール案について

行政経営課長： 今年度は2回開催を予定している。第2回は本日の意見を踏まえ、来年度の行政評価と次期豊島区基本構想及び基本計画についてご意見をいただきたい。

原田委員長： おそらく次回の政策評価委員会が開催される頃には、豊島区基本計画が動き出しており、それについて話を伺えることになるだろう。何か意見はあるか。

一同： なし

#### (2) 令和4年度事務事業評価及び施策評価(令和5年度実施)結果について

行政経営課長： (資料2～4について説明)

原田委員長： どのようなサイクルで、ターゲットの焦点を絞っていくのかということについて、従来は3年に1回実施していて、今後の方向性もそこできちんと記載されていたが、実際にその後どうなったかは3年後しかわからないということになってしまう。今回は、対象を絞ってそこについてはしっかり見ていった結果ということ。その結果、41事業については、結構細かく見て再考の見解を導くことができた。意見、質問はあるか？

A 委員： 事務事業評価で41事業中、B：改善・見直しになったものが22事業ある。その22事業はまた次年度詳細を見る対象になるが、継続性はどうか。

行政経営課長： 改善・見直しとなった事業については、所管課長としては改善するまで、少なくとも来年度は追いかけていきたい。

原田委員長： A委員は、評価する対象がだんだん雪だるま式に増えていき、最後はたくさんの事業評価をやらないといけなくなることを懸念しているのではないかと推察する。その点はどうか？

行政経営課長： この22事業は理想的には来年度0になっていると良いが、それも現実的に難しいと思っている。その実効性をどう担保するか、皆様に後ほどご意見いただきたい。

B 委員： 3ページ、「A<sup>〃</sup>：改善・継続」が黒塗りの意味合いと、改善・継続の意味合いは？

行政経営課長： 「A：現状維持」と「A<sup>〃</sup>：改善・継続」の違いは、実はあまり明確ではない。A<sup>〃</sup>は「予算額の変更はなくても見直していく」というものだったが、実際にはほとんど見直しが行われてなかった。そのため、令和4年度はA<sup>〃</sup>をなくし、現状維持なのか改善・見直しを行うのか、わかりやすくこの二つにした。

B 委員： 令和3年度の数字と令和4年度の数字では、「B：改善・見直し」の割合がぐっと上が

ったが、必ずしも本当に上がっているかどうか分からないということか。

行政経営課長： その通り。

原田委員長： 白黒つけるレーティングにしたということ。改善・見直らしくないものも入っているというようにも思う。

C委員： 改善や縮小という事務事業レベルの評価の情報は、財政課では予算編成の時、査定での議論に反映したり、活用されているのか。

行政経営課長： 従前からそこが大きな課題で、事務事業評価での改善・見直し、縮小終了となったものも、予算編成のときには減っていないということがあった。今回は、41事業に絞ったものに関して、まずは事務局でしっかり所管課と詳しく話をして評価をしていく、査定で活用することを見据えている。事務事業評価はこれまで前年度の情報しかなかったが、今回はなるべく最新の情報を入れて、予算編成にも使えるようにと評価表の改正も行った。

政策経営部長： 今回は政経部の方で「減らせよ、変えろよ、やめろよ」という対象を選んでいる。新規拡充事業については、3年程度、予算は枠外の扱いで対応しているが、今回我々が評価対象とした事業については、今まで枠内にあったものを、今年度は枠外に持ち出して集中的に予算を見るということにした。今回は初めて予算に紐づいてきたという状況になっている。

原田委員長： 評価の仕組みにある種の政治が入っている感じ。新区長の方針と行政評価をどのように結び付けていくのか。対象の選定も評価の仕方も、今後の課題という気がする。

D委員： A<sup>+</sup>が令和4年で消えたということは、ほぼBの方に移ったという理解でよろしいのか？

行政経営課長： 令和3年度のA<sup>+</sup>は、実際はほぼ「A：現状維持」という認識。

D委員： 令和4年が令和3年と比べてだいぶBが増えているのは、A<sup>+</sup>のせいではないわけなので、どういう理由でBが増えたのか。

行政経営課長： まず、改善・見直しの余地が大きいものをそもそも選んでいる。また、41事業に絞ったことで事務局と所管課のディスカッションができて、事務局としても所管課にしっかり検討するように言えた。その結果、所管課が「B：改善・見直し」として評価した。

D委員： 改善すべきところを最初から選んでいるというのが、令和3年と令和4年の差ということか。

行政経営課長： 政策経営部選定事業については、政策経営部がここは改善した方が良く、という視点で選んでいる。

政策経営部長： 41事業のうちの14事業を政策経営部が選定している。「B：改善・見直し」の率が新規拡充に比べても高くなっている、結果に表れていると分析している。

原田委員長： おそらく新規拡充事業については、まだ叩きやすい性格を持っているので、改善・見直しが出やすい。何年も継続してきた事業は、もうやめている、終わっている、うまくいっているということもあり、なかなか比べられない。だから我々としてはその基準が適切なのかということにも、評価の結果も含めて関心がある。評価の結果はどのような手続きによるのかということにかなりの部分依存するため、そこで結果が違ったのだったらどうやって選定したのか、それがいいのか悪いのかという関心を、我々としては持っている。

D委員： AとBの差が天と地ぐらいあるので、その基準は説明できるようにしないとイケない

と思う。

原田委員長： いずれも委員からは適切なお意見をいただいたかと思う。ではその点を意識してまた来年度の作業を進めていただきたい。

### (3) 豊島区基本構想及び基本計画の策定について

企画課長： (資料5について説明)

原田委員長： 基本構想というのは先生方ご存知のまちの基本的な方向性を示すもので、従来は10年に1回ぐらい作ってきたが、今回はこれも含めて基本構想と基本計画を前倒しでやりたいということ。基本計画は前期後期5年ずつで回していたが、6年になっているのは、コロナの影響で策定の後期計画のタイミングが1年ずれて令和4年からスタートしており、まだ後期がスタートしたばかりという状況ではあるが、コロナの影響でだいたいまちの方向性も変えるタイミングに来ているだろうということのよう。政策評価委員会が関わるのは、この基本構想の基本計画の中に進捗を管理するような指標を仮に設けた場合に、設け方、設けた中身について意見を賜るものだろう。このたてつけそのものもしっかり議論してほしいと個人的には思っている。基本構想のスパンである10年単位というのは昭和の時代からやってきたが、10年後にはChatGPTはもっと進化している。国の方でもよく2040を見てという話がある。できるだけ幅広く先々を見ながらも、どこまでそのタイムスパンを考えるのかということはずいぶん考えていただきたい。

C委員： 豊島区では基本構想は議決事項か？

企画課長： 構想は議決である。

C委員： 自治法が改正されており、自治法で議決要件がなくなった後も議決事件にしたという経過をおそらく区役所の方にほとんど伝わっていないのでは。基本構想は令和8年3月までなので、本当に議決要件にしておく必要があるのかもあわせて考えられると良いのではと思う。時代は予測できないぐらいにどんどん変わっている。基本構想は具体的なものが書かれるわけではないので、議決してまで定めるものかどうか。

政策経営部長： 自治基本条例の中で基本構想は議決と定めているので、条例を変えないといけない。ただ、基本計画は10年で策定しても5年ごとに見直しているもので、初めから期間5年で良いのではという話もある。期間についても今回は議論したいと思っている。

C委員： どんな仕組みも、意味の分からないことはやめるのが筋だろう、という趣旨の発言である。参考までに。

原田委員長： 議会対応や住民の参画の手法を減らすのかという議論になってしまって難しいというのであれば、基本構想が目指すタイムスパンをもう少し短くする等、色々なやり方がある。一言一句変えてはならない、変えるために議会にかけねばならぬ、という話になってくると、審議会の中でも議会に対して説明するようなことをあらかじめ組み込んでおかないといけない。議員も審議会の委員として入るはずなので一緒にやっていく必要があると、前回経験して思ったところ。

企画課長： 委員として区議会議員が5名おり、その中で各党派からお意見をいただいている。区によっては、区議会議員の委員はなしで最後の承認のときに議会で報告するなど、自治体によってやり方は様々ある。

### (4) 令和5年度政策評価委員会の課題について

行政経営課長： (資料6-1~3について説明)

- 原田委員長：** 課題は3点。1点目は定性的評価を実施したところ、なかなか期待した回答が得られなかったということ。2点目は、指標の数字が上がった方がいいのか下がった方がいいのか。現場の意見もあり、現場の意見が変わるときもある、ということ。3点目は、事務事業評価をどうやって改善に繋げていくかということ。今回は、長年みんなが問題だと思ってきたような案件を吐き出したが、そうではない普通の案件について、どうやってPDCAサイクルのC（チェック）からのA（アクション）に変えていくか。
- C委員：** 資料6-1について。定性的評価の書きぶりは、繰り返し指導をし続けてもらうという形しかないと思う。端的に過不足ない文章を書けというのは慣れていないところもあるだろう。例えば、目指すまちの姿では一番最後に書いてある部分が目的だから、それが達成しているか、それに向かってどうかという観点で考えると、余分なことを書かなくなるはず。その辺りもまだわかってない人がいるということだろう。
- 原田委員長：** 全く同感で、私のような教師からすると、模範解答例を出す。埋めていくと完成できる、ある程度のフォーマットを3パターンか4パターン示しておいて、何かもう少し加えたいなと思ったら加筆してもらおうなど。よくできた例に二重丸つけてよくできましたというのを各部にお示しする。できればひどい例も紹介する。やはりレッスンが必要なのでは。
- A委員：** 私も全く同感で、資料6-1の最初の二つ、×がついている事例を読んで、ここの項目が評価だという認識がそもそもなかったのではないかと思った。その辺りの周知もやはり不十分だったかもしれない。今回、その具体的事例も事務局案ということで改善の方向を明確に示しているというのは、とても良いと思う。もう少し周知の仕方などを工夫し、各部局には理解していただくようにした方がよいと思う。
- 原田委員長：** やはり1回ではなかなか良くならない。少し早めに持ってこさせて添削して、返しがあっても良いのではないかなど。先ほどのA委員のソリューションを事務局が受けると、マニュアルを分厚くするということになり、より回答するのが難しくなってしまう可能性もあるので、一度書かせて駄目だったらもう1回持ってこさせて、というやり取りが必要なのではないか。
- A委員：** やはり何回かコミュニケーションをとった方が、マニュアルを充実させるよりも、効くと思います。6-1の赤い部分は、一旦回答を受け取った後で、また事務局がお示しをしたということか？
- 行政経営課長：** これは今回我々課題を出す時に「やはりこういうところをもっとこうしないといけない」ということで作った事務局案であり、所管にフィードバックはされていない。今回、スケジュール的に事務局の作業時間がかなり短くなってしまったため、丁寧に所管にフィードバックするまで至っていない。来年度に向けては、今年度年明けから時間をしっかり設けることで、委員からいただいた部分を担保していきたいと思う。
- A委員：** 行政経営課の意見と具体的事例の事務局案を作成するのはとても大変だったと思うが、これを所管の方にフィードバックするだけでもかなり効果があると思う。
- 行政経営課長：** 残り64施策ほど、頑張ります。
- B委員：** 資料6-1について2点。1点目は、大体70弱程度の政策の中で×が2件、△が1件というのはとてもいい出来だったのではないか。
- 行政経営課長：** これはあくまで今回皆様にお示しするために作った、わかりやすい×と、わかりやすい△、わかりやすい○なので、全てに○×を付けたわけではない。

**B 委員：** だとしても、及第点を取れているものが多かったのではないかと。そうした意味では、良かったのではないかと思う。ただ、それはもしかしたら、行政経営課と所管課とのディスカッションが作用した結果かもしれないと想像した。この×のものが、ディスカッションを挟んでいるにもかかわらずどうしてこのような書き方になったのか。もしかしたら、評価結果を重々自分たちで理解をしておき、あえてこのように書いたのではないか。3-1-3 は成果が良くなかったのかと思えば、成果指標は 76.7、「B：相当程度達成」。ところが、3-1-3 よりも成果指標達成率が低いにもかかわらず、期待した通りのものを書いているものもある。例えば 8-1-1 は成果指標達成率 68.0%。施策の性質が違うので何とも言えないが、結果はまあまあだったが、自分たちの想定通りいかなかったことについてきちんと分析して書いているものがあるならば、それを見せた方がいいと思った。評価の最終的な目標が最終的に予算編成への活用も見据えて、とあるので、ディスカッションで色々言われたとしても、これを書いてしまうと、という懸念があったのかもしれない。正直に他の部署と同じように書いて大丈夫だ、というベストプラクティスを見せる方が良いのでは。

2 点目は、このシートは区民に見せるという理解でよろしかったか。

**行政経営課長：** その通り。

**B 委員：** そうならば、わからない言葉がいくつかある。「イケサークル」「ジモトシマ」「サンクンガーデン」。少し言葉を足していただくと、これだけを見てもわかると思う。また、「イケサークル」「ジモトシマ」について、「イケサークル」は「ジモトシマ」のウェブサイトの中の一つの場所ではないか。ということは、アクセス先は「ジモトシマ」ではないか？並列に表記されているが、よくわからない。

**行政経営課長：** 1 点目については、事務局の意図が所管課にうまく伝わってないのだろうと思っている。理解度についてはやはり所管課、担当者によって差がある。8-1-1 については、期待する効果が得られなかった場合の原因の分析などを行っているので、これはこれで良いと我々も認識をしている。「イケサークル」「ジモトシマ」「インスタグラム」をどのように並列で書くべきかどうや、こういったものが何なのかよくわからないというところをご指摘の通り。来年度は事務局の方でしっかり所管とディスカッションをして、どのように書くべきか話をしていきたい。

**D 委員：** 所管課とキャッチボールされた方が良いというのは皆様と全く同じ意見。指標については、所管課で業務をやっている方でないと思いつかないところもあると思う。指標は所管課に任せて、適さないように見えるものが出てきた場合には、こちらで調整して、ある程度任せないと。わかっているのは現場の人たちだろうと思う。

**原田委員長：** 猪股委員がおっしゃっていたところは、全くその通りと思っている。自治体の行政評価は、「どういう観点で評価した方がいいのかを一番わかっているのは現場だ」という深い信頼のもとに成り立っている。適当に上げてくる可能性もあるが、考えた上でベターなものが選ばれているということはあるだろう。ぱっと見何か変だが、聞いてみるとなるほどということもあるかもしれない。指標は、設定したものというよりは、設定するまでのプロセスがすごく大事だという気がしている。それが読み手、指標を見る側に少しでも伝わると良い。

事務事業評価の選定方法について。区長がやってほしい事業や施策があれば投票してほしいという話があった。これに関しては、追いかける意味があるのではないかと。

のシートは本来は区民にも見てほしいものだが、区民が見ることはほとんどない。関心を持ってもらうために、区民が提案した事業について、区がフォローできるような仕掛けを作っておけると良いのではないかと。

**企画課長：** 区民による事業提案制度は233の提案があり、その中から10件を選定、区民投票を行って6件選定された。今予算化をしており、年内には固める予定。具体的な内容は2月の予算発表の時に公表するが、今後、どのようにフォローしていくか、評価するかということになっていくかと思う。

**原田委員長：** ぜひお願いしたい。

**B委員：** 資料6-1と資料6-2について。資料6-2、3-1-2「地域福祉の推進」と、4-5-1「生きる力の土台となる就学前教育の充実」。ネットワーク系の指標の設定が難しいのかもしれない。他にネットワーク関係の施策があれば、それを参考になさると良いのでは。4-4-1の「家庭教育の支援」は、効果発現までのストーリーが全く見えないので、ストーリーを考えると指標が何か出て来るのではないかと。DVの件では、DV相談件数というアウトプット、活動量を以て正解だと言って良いのか。活動の結果救済された数などのアウトカムを見るのは次なのか。施策の成熟度がよくわからない。それを踏まえた上で、これで良ければ良いし、もう少し先に行った方が良いのであればそれで良いのでは。

**A委員：** ②の政経部の選定事業について、「政経部の意図的な選定である」と書かれており、やはりここに政治的な考慮が入ってくるのかと思う。それを折り込んだ上で、ある程度客観的な選定基準のようなものを示した方が良いのではないかと。

**健康診査センター  
一事務局長：** 先に、6-2のDVの成果指標について。所管課長だったが、DVの相談場所が認知度が上がってくれば当然相談件数も増えてくるだろうというストーリーで設定されている。DVを受けた人、あるいは受けているであろう人を知ったときにどこに相談すればいいのかということは、まだまだ認知度が大変低いので、このような成果指標と活動指標を選定したところ。

**行政経営課長：** 成熟度がもっと上がっていけば、指標は下がった方がよいという、どこが分水嶺なのか、今後もっと施策の成熟度が高まっていった場合には考えないといけない。

**原田委員長：** グラフで言うとどんな軌跡をたどるのか、というイメージがなかなか現場以外にはわからない。上向きなのか下向きなのか、上がって下がってということもあるのか。

**B委員：** 資料6-3(3)②について、中野区の行政評価の例を出したのにお考えがあるのか。今政策経営部で選定しているが、各部・所管課でも選定すると、ということか。どのようにお考えなのか。

**行政経営課長：** 資料6-3(3)②、他区の例を出した意図は、今回見直しをするにあたって中野区を参考にしたため。政策経営部の意図がある以上、政治的な部分を全く排除はできないが、今回政策経営部選定したのは効率性や効果の部分。我々の中では、どこに課題があるかというのを明示して選定している。ここが課題だから選んだという客観的に説明できるものがある。ただ、政策経営部の選定は、区民ひろばのようにずっと課題があると共通認識があるようなものに関しては良いが、政策経営部と所管課ではやはり思いが違ってくることもある。そういう意味で、意図的な設定が果たしていいのかという迷いはある。政策経営部選定事業は政策経営部の理屈としては良いとは思っているが、客観的に説明するのも難しいところがある。中野区はそれをずっと各部の選定事業と上か

ら選定する事業の2通りでやっているの、参考にしたい。

B委員： 中野区さんは何年ぐらいやっているのか？

行政経営課長： 今すぐには出てこないが、何年かはやられている。

B委員： こちらは新しいので、最初は政策経営部さんがきちんと見られた方がよい。ばらつきが出てしまうと思うので。

原田委員長： 選定した理由は一件一件個別に見ていくと理解できるものはある。ただ、A委員がおっしゃるのは、一件一件は良いが、比べたときに一件の説明があるからといって、正当化できるわけではないのではないかと、ということだろう。だから難しい。何らかの形で、選定してこういう形でやった、ということを入内外も含めて示していけるとするのが理想。引き続き来年度も検討してほしい。肌感覚では、これはそろそろ見直した方がよいという入内の感覚で支えられていけば、意図的にやったということよりはよいという気がする。

行政経営課： 次回の政策評価委員会は3月を予定。日程については後ほど調整。内容としましては本日いただいた意見を踏まえながら、来年度の行政評価、事務事業評価をどうしていくか。また、基本計画基本構想の動きに合わせた施策の指標の設定についてになると思われる。

会議の結果	(1)令和5年度政策評価委員会の開催スケジュール案について (2)令和4年度(令和5年度実施)事務事業評価及び施策評価結果について(概要) (3)豊島区基本構想及び基本計画の策定について (4)令和5年度政策評価委員会の課題について
-------	---

以上

提出された資料等	<b>資料</b> 【資料1】令和5年度政策評価委員会の開催スケジュール案 【資料2】令和4年度(令和5年度実施)行政評価の実施結果(概要) 【資料3】令和4年度(令和5年度実施)施策別評価結果一覧 【資料4】令和4年度(令和5年度実施)事業別評価結果一覧 【資料5】豊島区基本構想及び基本計画の策定について 【資料6】令和5年度政策評価委員会の課題について 【資料6-1】施策評価表の具体的事例がよかった例、よくなかった例 【資料6-2】指標の設定について課題があるものの例 【資料6-3】事務事業評価の課題について <b>参考資料</b> 【参考1】豊島区政策評価委員会委員名簿(令和5年度) 【参考2】政策評価委員会に関する条例の抜粋 【参考3】豊島区政策評価委員会運営要綱 【参考4】豊島区審議会等の会議の公開に関する要綱 【参考5】豊島区審議会等の会議の公開に関する要綱運用方針
----------	---