

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6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6年7月5日(金) 14時00分～15時30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)新計画における指標設定の方向性について
公開の 可否	会議	☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 一部非公開 非公開・一部非公開の場合は、その理由
	会議録	☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 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)、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	行政経営課長・長期計画担当課長

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)新計画における指標設定の方向性について

原田委員長： 新計画における指標設定の方向性について。現在、新しい基本構想・基本計画を含めた審議が3回終了した。これから夏秋にかけて個別の施策の中身についてご議論を賜るというフェーズになっていく。まだ施策そのものは決まっていないが、徐々に原案ができつつあるという状況。一旦事務局からの説明後、指標設定の方向性について皆様方から意見を賜りたい。

行政経営課長： （資料1について説明）

原田委員長： 説明された指標の設定方針について議論をしていきたい。この案件についてはもう何度もディスカッションし、同じ悩みをずっと考え、デジャブばかりではあるが、できる限り少しでも改善ができるのであれば、委員の方々から意見をいただき、少しずつ改善をしていきたい。完璧にすることは難しい。例えば【資料1】5ページのような各部局へのオーダーも、実は非常に要求水準が高いところ。最低限のものもなかなかできないという状況が恐らく出てきているのではないかと。今現在はこの資料のシートの状態だが、最終的にこの基本計画の冊子に持っていくために、まだかなり距離がある。お気付きの点について、ランダムに、特にあまりこれまで議論してないようなところがあれば、一つでも二つでもご指摘をいただきたい。

A 委員： 【資料1】11ページで、こうやったらよいのではないかとという例があるが、これは非常に良い。その他の区民意識調査については、抽象的に書くと具体性がないと言われるし、具体的に書きすぎてしまうと範囲が狭いと言われる。そこが難しい。その点、この例はよくまとめられていると感じる。ただ、全ての所管課の分を事務局で作るということはしてはいけないと思うし、仮に作ったとしてもそこまでうまく全ての指標をまとめることは難しいだろう。区民意識調査はそもそもどういった目的で実施しているのか？

行政経営課長： 年に一回無作為抽出で区民 5000 人にアンケートをとっている。設問内容にも書いてあるが、所管課の意見も聞きながら実施している。

A 委員： 政策評価の観点を入れるというのは適切ではないのか？

健康診査センタ 大変悩ましいところ。例えば【資料1】10ページ、区民意識調査を使用した成果指標の
一事務局長： 具体例が出ている。取組方針には「共助の精神を醸成する」とあるが、どうやったら

区民の意識が向上したかを数値で測ることは難しい。その時に、区民意識調査の回答を使用する。区民意識調査の文言を多少変えればこれを評価できるのではないかと、所管課の方であえて区民意識調査の文言を変えるということもある。適切な指標が出てくればよいが、それが出て来ない、または意識が醸成されているか、向上しているか、などということを調べる時には、区民意識調査を使うのが一番早い、ということで、区民意識調査の回答を使ってしまう。

A 委員： それは、やってはいけないことなのだろうか？ 区民意識調査の定義付けや、何のためにやるか、ということだと思う。

原田委員長： A 委員がおっしゃっているのは、この区民意識調査は「施策の効果が知りたいので調べます」という建付けにはあまりなっていない見出しになっている、ということ。本当はもっと違う観点で聞きたいことを何らかの特定の観点から聞こうとしているのか、その辺りがはっきりしないのではないか。区民意識調査が施策効果を図るための調査だというのであれば、それはそれでよいのではないか。その性格はどうなっているのか。

行政経営課長： 基本計画に策定する成果指標の確認、という目的を担ってはいる。加えて、意見や要望、ニーズを把握するという役割もある。行政サービスのより一層の向上のために使っていくということ。A 委員の疑問に対しては、成果指標の確認も一部担っているという回答になる。

政策経営部長： 区民意識調査の質問と回答は、施策とぴたり合わせようとしている。施策一つに対して一つ質問をする。計画を変えるときには、質問も変える。計画期間中は、その質問を調査し続けることによって、一つ一つの施策の達成度がどのくらいが上がったかということをチェックする位置づけではある。その中でやはり一番難しいのは、区の施策をやったから変化が起こったのか、社会状況の変化でそうなったのかという点。例えばコロナになって生活が苦しくなったというのは、区の政策でよくなったり悪くなったりするというよりは、社会状況による変化が大きいと思われる。それを本当に区の計画の指標に持って行ってよいのかというところが非常に難しい。だからなるべくあまり区民意識調査には頼らないでほしいと所管課には言っているが、結局は成果指標は区民意識調査しかないとなっている状況である。活動指標ではなく成果指標というと、区民意識調査回答に頼らざるを得ない部分がある。

A 委員： そうなってくると答えがなかなか難しい。外部環境はコントロールできないので、ある意味そこは無視してもよいのではないか。そこまで考えるとやりようがない、ということになる。その辺りの位置づけを整理するのが難しいのではないか。

原田委員長： 例えば 10 ページ、「共助の精神を醸成する」という取組方針。これは恐らく区民に働きかけて、区民の意識を A から B に変えるというもの。しかし意識が A から B に変わったかどうかは、区民に聞いてみないとわからない。それはそうなのだが、本当にそれだけかというところだけではない。例えば今日私は、ここに来る前に男性トイレに行って、男性トイレには「一歩前に近づいてトイレをしなさい」と書いてある。「一歩前に出てトイレする気になりましたか」という意識を聞くのではなく、「どれぐらい汚れているか」を聞くという方法もある。つまり意識がどういうふうに変ったかというのは、意識がどういうふうに変化したかというのを捕まえる外形的な指標があればデータ的に調べることができる。事務局としては「それを探してください」というこ

となのだろうが、所管課に「意識は意識じゃないとわからない」と言われてしまうと困ってしまう。このテーマでは、いつもこの手の議論になる。やるなという話には必ずなる。しかし「区民意識調査があるのに使ってはいけないのか」と言われると、最後はこれだろうとなる。もう一つ言うと、「区民意識調査がなかったら、施策効果を捉えられないのか、自分たちがやっていることがわからないと言うつもりなのか」ということは、行政経営課として所管課に1回問うてもよいのではないか。

行政経営課長： 施策をやるとなれば、所管課には必ず何か課題があるはず。その課題をあぶりだすためには、指標のようなものがないと課題があぶりだせないと思う。行政経営課としては、よい設定例や考え方を共有するなどして、区民意識調査だけに頼らないで、指標の質を高めていきたい。

A 委員： であれば、区民意識調査にはあまり頼らないのだったら、頼らないという方向性をしっかり示してあげたほうがよいのではないだろうか。結果的には区民意識調査の指標が出て仕方がないと思うが。

原田委員長： 所管課の肩を持つわけではないが、例えば、「財政がお金をつけてくれて、チラシを配るなど色々なことをやらせてくれればいいのに、これぐらいしかお金がつかないからやれることが限られているんだ。だから効果が出ないのは当たり前だ。もっとお金をつけてくれ」という話になることもあるのだろう。とにかくやるということが所管課の行動であるとも思う。だから効果を捉えていないじゃないかと指摘されると、「まだまだ我々はその活動そのものが足りない。原資が足りない。原資が足りないのは所管課のせいじゃない」という主張もあるのではないか。基本的には区民意識調査だけに頼らずに、肌感覚でもいいから施策の効果を捉えられるものを、特に定性的に書けるのであれば書いていくことが必要。それが出来ないと、所管課は仕事のPDCAなどの振り返りもできない。区民意識調査は年1回実施し、回収は施策を実施した年度とはずいぶんずれて、夏か秋ぐらいに出てくる。所管課はそれまでぼーっと待っているというわけではないだろう。

B 委員： 区民意識調査の質問の内容は施策に合わせて変えていくことができるということだった。どうしても区民意識調査が必要な分野であれば、質問の仕方を改善することによって効果的に実施していきたいということか。今までの評価の中でも、指標に区民意識調査の回答が多いことは気になっていた。また、今回指摘があった、本人の主観ではなくて周りがどう思っているかという質問。例えば高齢者や障害者に対しての施策を、高齢者でも障害者でもない人がどう思っているかという種類の質問は、前回、前々回も評価表を見て気になっていた。そこを指摘して事例として挙げたのはよかったと思う。例えば【資料1】15ページでは、問題として指摘された部分の下で指標が区民意識調査の回答を用いている。幼稚園・保育園について聞く質問だが、実際に幼稚園・保育園に通っている子がいる区民に聞いているとは限らない。現実には区民意識調査結果を施策評価に使おうとするなら、施策ごとにある程度対象を限定するなどの措置が必要だと思う。それを区民一般に投げている調査結果で活用するというのは、やはり無理があると感じる。

原田委員長： B委員がおっしゃるところ私も全く同感である。極論を言えば、47施策において施策のターゲットになっている人、例えば子どもを産んだ人に対して、「すいません今施策をやっているんですけどどう思いますか」という形で聞いて、その1年後にまた同じ

ことを聞いてみるなど。施策の対象者、施策モニターみたいなものに質問をした方が、より確度が高いのではないか。道路関係の施策であれば、ちょうど道路を敷いたところに住んでいる人など。やはり、「今一番それが本人にとって喫緊の課題になっている人」に聞くべきなのではないか。出産をしていない人、子育てをしていない人に、子育ての関係はどうですかと聞いてもほとんど無駄である。その施策に対し一番敏感な人は誰なのか、一番利害関係あるのは誰なのかという人を選んでやる。ただ施策によっては、それがなかなか見出し難いこともあるだろう。例えば温暖化は誰もが対象である。施策は、特定の層に刺さるようなものも、帯状に関連するものもあるので、その辺りの違いも考えないといけないだろうなと思うが。極論だが、区民意識調査を全部やめ、本当に施策に一番関わる人 47 人を選んで聞く、ということがあってもよいのでは。

B 委員： 22 ページの定性的評価の視点のところで、適切と不適切な抽出例があげられているが、この違いがよくわからない。例えば「〇〇の数や〇〇度」は数値化できるとの観点から不適切の項目にあるため、上部の「相互連携の促進度」は数値化できるのではないかという趣旨と理解したが、例えばこれが適切な抽出例にある体制整備の状況かと合わせて、「促進度の状況」と表現すれば適切になるものなのか。逆に言えば、適正な抽出例の下段にある「未然防止につながった子供の数」も、子供の安心感の部分で適切としているのかもしれないが、不適切な抽出例の「孤立化せず安定した生活を送れているひとり親家庭の数」と何が違うのかということがわからない。適切不適切の判断基準をもう少し説明いただきたい。

行政経営課長： まず、不適切な例は、相互理解の促進度は、数値で表現できるのではないかという観点から不適切とした。一方で、この例を挙げるにあたって、相互利用の促進度をどのようなターゲットに対してどういう手法を使って数値化するということまでは検討を深められていない。言葉の表面的なものとなってしまうが、促進度は定量の面が強いのではないかという観点から例として挙げた。委員がおっしゃるとおり、促進状況とした場合、これが本当に不適切かは考えなければならない。

C 委員： 行政経営課で指標のあるべき姿はよくわかっていて、それを担当者にぶつけてディスカッションして決めていくということなのだろうと思う。非常に個別具体的に問題を把握されているので、あとは担当課の業務の中で決めていくだけ。委員の方から一律こういう基準でと言う段階ではないと感じる。区民意識調査については、自分自身がアンケート調査を実施するときにどうしているかということ、それまでの色々な研究成果や経験的なところから最初に仮説を立てて質問を設定している。どのような仮説を立てて、このような質問内容を設定しているのかと疑問に思った。【資料 1】10 ページの「家庭、住民一人ひとりの防災意識や災害発生時の行動力が高まっていると思う区民の割合」について、自分が調査者だったらどのような仮説を立てているのかがわからなかった。逆に、区民意識調査の回答の中で、成果指標としてうまくいっているものはあるのか。うまくいっているものがあるのならうまくいっている例を示し、それ以外はうまくいかないから指標としては使わない方がよい、とアナウンスすることには意味があると思う。

原田委員長： 一つ目は、指標設定チェックシートはもう 8～9 割程度書けている、という指摘。私のような教師からすると、採点基準も評価結果もわかっていて、あとは本人呼び出して

君の成績悪いのはこうだよという段階なので、こんな風に作ったらどうかということ、もう少し寄り添ってやってあげるべきではないかということ。これも昔、長期計画担当課長には同じことを言ったが、結構しんどい作業だと。答案を見る側からするときちんとしたものが上がってくればよいが、みんな 30 点なので 47 件全部潰せるかと言ったら、結構大変だろう。こちらが、これを設定してくれということをもう少しきちっと伝えていくことがよいのでは。

C 委員： 仮説を立てられれば、誰を対象者としてどういう行動をとってほしいかということが浮かぶはず。高齢者ならこういう行動をとるだろうからこういうことを聞いてみよう、など。仮説が立っていないのに指標を設定しているから、ぼんやりとしてしまうのではないか。

原田委員長： 区民意識調査アンケートの項目を考える時、所管課はどんな答えが返ってくるつもりで聞いているのか。成果が 3 段階 4 段階想定出来て、過去云々でこうなるはずだからこの質問ではこれぐらいいこうだろうというストーリーがこの質問の裏にあれば、検証ができる。しかし恐らく、とにかく結果を知りたいというだけで聞いてみてそれでおしまいになっているという可能性は大いにありうる。もう少しロジカルに考えて、質問の意図を考えておいてくれということ。

C 委員： 回答を受け取った時に何を知らなかったのか本人たちがわかっていないと、回答する人の時間の無駄なので、やらない方がいい。

原田委員長： 回答が出てきて点数が良かった、悪かったではなくて、こうなるはずだったのにこういかなかったのはなぜかという原因分析に進めることが出来れば、区民意識調査アンケートの意味はあると思う。わくわくドキドキするためだけにやっても仕方ないだろう。

C 委員： 区民意識調査が行政の目的で実施されているのであれば、今言ったとおり。政治的な意味合いで、やっています感を出したいということであればまた別の目的。区民意識調査がどういう目的かによって使うべきでは。

行政経営課長： 今、所管課から意識調査の質問項目を含め案があがってきているが、施策の先にある効果のイメージを、各所管の担当者がとらえきれていないと感じる。言葉だけのニュアンスで質問をしてしまっているというのは最たる例。今の所管課のマンパワーもあるかもしれないが、施策を実行するところに重きが置かれていて、効果を捉える視点が不足していると感じている。担当者が毎日電話をして一回の電話で 30 分かかることもある。対話をすることで少しずつ理解も深まってきているが、それが全庁的に深く浸透していない部分はある。

C 委員： 30 分電話でやり取りをしているということは、すごく価値のあること。自分も行政官だったことがあるが、実施している方は、とにかく決めたことをやれるかどうかという意識。他の課から、振り返りの作業を声掛けられて、その時にやっと振り返りのマインドセットができる。今の話を聞いていると、きちんと健全な評価活動をされていると感じる。定性評価については、数値目標で基本的には測りたい。誰もがその数字を見れば想像がつくという意味では、みんなが別々のことを考えないでよいので、定量的な数値が一番わかりやすい。言葉の使い方で色々あるかもしれないが、やり取りする中で、なければならないでよいという使い方なのだろうと思う。ぎちぎちにやるとしんどくなってしまうので、定量的なものが中心というのは、今まで通りでよいの

では。

行政経営課長： 定性的評価は頭を悩ませている。今の指摘を参考にしながら、ブラッシュアップしていきたい。

政策経営部長： 前回話したように、現計画では成果指標を「成果を測る参考指標」としている。なぜ参考指標としたかという、やはり数字だけでは施策の効果は図れないから。事務事業評価のような個別の事業であれば、ある程度活動指標などでも効果を測れるが、施策は複数の事業が合わさっており、なかなか一つの数値だけで効果を測れるものではない。そこで、今回は成果指標の名称を「成果を測る参考資料」とした。また定性的な評価の視点も説明できるように整理しようとした。定性的評価の視点は、なければならない、あればあったで、指標を補完するという形で使われている。この制度をどうかするよりは、こういう視点もあるのではないかという積み重ねを、ここに書いていけばよいではと考えている。ご指摘の通り、できれば指標の精度を高めるという方向に力点を置いていきたい。

原田委員長： 施策評価は、総合計画の進捗状況を行うためにこういう評価をやりましょうということから始まり、長い時間を掛けて、毎回毎回行政経営課長も企画課長も政策経営部長も頭を悩ませている。その点で言うと、この仕事を3年後5年後もずっとこういう形でやり続けるということは、生産的なのか。今回は仕方ないが、もう考えなおしてもよいのではないかと思います。国の方でも施策評価は大きく見直しをしている。現場に使ってもらい、本当にやってよかったという施策評価の仕組みにしていこうという流れになっている。今は企画課、行政経営課が投げて回収して、駄目だったらやり取りを重ねて最終的に刈り取る、というやり取り。しかし、今回までの反省を受けて、そうでない仕組みももうそろそろ考えていくということを、新計画とは別に考えてもよいのではないかという気がする。冒頭にこれまでの計画の振り返りがあったが、歴代の担当者たちも真剣に考えてきた上でやってきている。解がないのなら、もう少し違う道で攻めてみるというのもよいのではないか。先ほど、B委員の意見に触発されて申し上げたが、政策ごとに1人モニターを決めて47人に聞く、その人がなぜ選ばれるべきなのかということを真面目にディスカッションして、その人に専門的に評価してもらい、ということでもよいと思う。それは、専門的な知見があるかないかではなく、まさに子供を育てている人に聞くなど。そういう人からの意見から引き算をしていき、一般人はこんな風に考えるんだ、と計算すればよい。20年以上やってきて、そろそろ我々もつらいなと感じる。毎回毎回駄目出しをして、駄目出しのデータに基づいて行政経営課を励ましながらやっていくという、それ以外の仕事のソリューションを考えるべき時期に来ているのではないか。事務局から何か連絡事項ございますか。

行政経営課長： 【資料2】今後の予定について。今年度の政策評価委員会第2回目は9月から10月に開催したい。第3回目は令和7年2月～3月頃に開催したい。

原田委員長： 以上をもって本年度第1回政策評価委員会を終了する。

会議の結果	(1)新計画における指標設定の方向性について
-------	------------------------

以 上

提出された資料等	資 料 【資料1】新基本計画における指標の設定方針について 【資料2】令和6年度政策評価委員会スケジュール(案) 【資料3】施策作成シート・指標設定チェックシート(6月末現在) 参考資料 【参考1】豊島区政策評価委員会委員名簿(令和6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
----------	--