

# 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3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7年3月24日(月) 13時30分～15時00分
開催場所		庁議室(庁舎5階)
会議次第		1. 議事 (1)新基本計画の指標設定について (2)令和5年度行政評価の実施結果(令和6年度実施)の報告
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)、大崎映二(行政アドバイザー)、原田久(立教大学法学部教授)、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・長期計画担当課長・行政経営課長

## 審議経過

### 1. 議事

#### (1)新基本計画(2025-2029)のご報告

行政経営課長：（【資料1】【資料2】【資料3】【参考資料】について説明）

原田委員長：最初は新基本計画について。皆様のご尽力のおかげで何とか完成にたどり着いた。

長期計画担当課長：お陰様で、2月の総務委員会でも全会一致で可決の採択をいただいております、明後日の本会議でも問題なく議決いただけるものと思っている。今回の基本構想・基本計画ではできるだけ多くの区民の声を聞いて作ってきた。最後のパブリックコメントの件数は424件。今まで基本構想・基本計画という、過去のパブリックコメントの件数を見ても100件程度。4倍以上の意見を最後にいただいて、それを踏まえて策定できたというところに大きな意義があると思っている。130ページ程度の分厚い資料になっているが、後ほど、概要版としてミニブックを皆様にもお配りしたい。ミニブックは30ページ程度でイラストをふんだんに使い、できるだけ親しみやすいように工夫している。区民の皆様は4月以降周知を頑張っていきたい。これまでご協力いただきまして誠にありがとうございます。

A委員：参考までに、パブリックコメント424件の内容はやはり具体的な事務事業レベルの要望みたいなのが圧倒的に多かったか？

長期計画担当課長：おっしゃる通りで、424件のうち半分ぐらいは基本構想・基本計画に書く抽象的な方向性というよりは、具体的な内容のものが多かった。その趣旨をできるだけ大きく捉えて計画に反映した。424件のうち59件は、内容を踏まえて計画を修正した。しかし、それだけでは吸収しきれっていない部分があるので、今後実施計画や個別具体的な事業を設計する際に参考にしていきたいと思っている。

A委員：せめて、ここで議論されている施策レベルの意見があればよいが、やはり区民参加という形になると、どうしても身近な意見が出てくるのは自然だろう。民間の計画作りは、例えば企業でもそうだと思うが、目標があってそれを達成するための大きな課題や具体的な課題、という風に細分化していく。しかし、区の場合、基本的にはそういう考え方ではない。骨格は作っても、最後の要望からまた逆に、今話があったようなひと手間、ふた手間かけていくということがないと、区民に説明がしにくい、区民の思いと乖離するような計画になってしまうだろうと思った。

原田委員長：私も基本構想審議会の中では、「遠くを見る」とか「上を見る」とずっと委員の方々に言ってきたが、どうしても委員の方々は事務事業レベルについて質問が出てしまう。ただ、施策を見る時に事務事業から見ていく議論も悪いとも言えない。個別の施策になると細かい質問になってしまうのは、区民感覚からして間違っていないと思うが、なかなかその辺が難しい。

B委員：匿名の件数が増えた理由というのは、流行りのSNS等で特定の議員等の影響が何かあったのか。そうではなくて全体的に皆さんの興味があったのか。

長期計画担当課長：今回、初めてSNSを使った。パブリックコメントの開始期間だけではなく、一か月間の初めと真ん中と締め切り間際というように断続的にSNSで周知をした。それにより件数が増えたという感覚を持っている。加えて、基本構想・基本計画のパブリックコメントはこれまでは企画課だけが発信していたが、今回は区の各部局から各関係団体

へ周知していくように指示を出した。その結果、各部局の関係団体もかなり意見を出してくれた。それもまた件数が増えた要因だと思っている。

**B 委員：** 最近の傾向として、特定の方の意見に偏ることがあるのではないかと心配したが、区が頑張られたということで安心した。

**行政経営課長：** 【資料1】説明

**原田委員長：** 今年度、一昨年度について評価した内容について。

**C 委員：** 2点ほど。7ページの達成状況分析で、発達相談の年齢層が低く専門相談に繋げるには早い年齢が多かったことが要因で、それが一過性の状況だと所管課が分析しているという説明だった。年齢層が低い方は、その後どのような支援に繋がったのかというところが疑問として残る。支援から漏れた子どもたちはその後どうなるのか。専門相談の適用対象年齢を下げなければならないというアラートが鳴っている、ということなのか。ただ、その意味でも、活動指標と成果指標の乖離が意味のあるものではないかと感じた。2点目は8ページの自転車利用環境の充実について。活動指標と成果を測る参考指標の達成状況分析を読むと、所管課は活動指標も成果を測る参考資料も同じ価値のものとしてお考えなのかなと感じる。区内の自転車走行環境整備済路線や駐車場における子供乗せ大型自転車等スペース確保等の自転車利用環境の充実が着実に図られていると、まるで活動指標が二つ並列しているようだ。おそらく所管課は、活動指標と成果を測る参考指標について、なぜこの活動をするとこの成果に結びつくのか、そのプロセスへの理解が追いついていないのでは。その混乱が達成状況分析の文面にも表れているという印象を受ける。

**行政経営課長：** まず4-1-2の発達相談について、専門相談に繋がらなかった子どもをその後どのようにケアしたかまでは、詳しく記載はしていなかった。

**C 委員：** 適用対象年齢を下げるには、合意が難しい場合もあると思われる。発達相談に繋がらなかった子どもについてデータとして持っていて、あともう2年ぐらいしたら専門相談に繋げることができるから追跡調査していきましょう、という対応を取ることにしたのか、など。その辺りの対応までわかるとなるとよい。数値が乖離していることについて、そのままにはしていない、ということがわかるとよい。

**原田委員長：** 大変適切なお質問。例えば、昨日と比べて体重が増えた。なぜかと考えた時、昨日飲み過ぎ食べ過ぎた、ということを書いているだけだったら反省はない。翌日歩くとか走るとか何かしなさいよ、ということに繋がっている情報なのか、それとも飲み過ぎてしまった、という事実を述べるだけなのか。これはずいぶん違うこと。自転車の方は、現場がどう考えているかわからないが、活動指標はどちらかという小さい像に当てはまるアウトカム指標みたいなもので、成果指標はそれよりも上回る、というように成果指標と活動指標の整理ができていなかったのではないかと。また、我々が考えている成果指標と活動指標みたいなものと違うものと考えていたのではないかと。ということが言える。本当は今の議論を蓄積して行って、基本計画に繋げていけるとよい。お宅はいつも食べ過ぎたら全然反省が足りないとか、領域が狭いところだけで活動しようと考えてないか、というやり取りをし、活動指標と成果指標をしっかりと結び付けられるような努力を部局ごとにしてもらう。基本計画の策定の前には、新たにピックアップしないといけないことばかりを聞きがちだが、今回の計画についても本当はそういう議論を積み重ねてもらい、我々もその議論を反映させていくことが必要だ

ったと思う。

**A 委員：** 私は土木都市計画部門におおむね十年近く在籍していたが、ハード部門では丁寧に理解させていかないと成果指標と活動指標の混同が起りがちである。例えば、「自転車走行環境整備済路線」が増えるとどうなるのか。あるいは大型自転車の駐車スペースが増えていくと区民の方の生活はどうなるのか。そこが成果になるはずだ。そこを担当者によく理解してもらわないと、結果的に予算増やしてくれという話で終わってしまうと思う。

**B 委員：** 例えば、13 ページの「防災協定締結自治体・民間団体等との協定見直し件数」は目標値が 5 件や 10 件と大きくないので、達成率のぶれが大きいだろうと感じた。関連して 12 ページの「不燃化特区・都市防災不燃化促進事業助成金件数」は件数ベースとなっている。助成金額が定額だったらよいのだが、金額ベースで伸ばすことが重要な指標であるなら、件数に金額等を掛けて算定する等の方がよかったのではないか。

**政策経営部長：** 議会では、「成果指標と活動指標の結果がある程度同じ方向を向いていれば理屈はわかるが、成果指標は目標値を達成しているのに活動指標は目標値を達成していない場合どう理解すればよいのか」という質問があった。その辺りの説明が難しかった。活動指標については、成果指標に一番影響するようなものを選べればよいのだが、そこまで精査できていなかった。施策が走り出す前からある程度結果がわかっていたのではないかというものもあり、実際やってみて結果的にこうした乖離が発生してしまったのは、反省点と認識している。

**原田委員長：** 施策評価は何のためにやるかという、やろうと思った施策の目的を実現するためである。施策評価そのものが目的ではなく、ある出発点からある目標地点に船出し、たどり着くということが施策の目的である。1 年、2 年と事業を進めてみた時、今どこにいて、どこに進もうとしているのか、それを評価するのが施策評価。活動が成果にまっすぐに出るといって一番理想的だが、道のりがジグザグしているものもあるだろう。評価結果を見たとき、もしかすると評価結果そのものが正しいかもしれない、誤っている可能性もあるかもしれない。結果的に何ができるかという、評価をやってみた結果がノイズなのか、妥当なのかということも含めて、悩むということしかできない。活動通りにまっすぐ成果が出ていないじゃないかというのはおっしゃる通りだが、もし活動指標と成果指標の相関関係を出そうと試みたとしても、恐らくは出ないだろう。議員さんが納得してくださるかどうかはわからないが、行政評価は毎年定期的にとどの方向に行ったらよいのか悩むためにやるもの。いずれにしても、自分たちが進むときに参照すべき情報はノイズ付きの情報である。

**A 委員：** 基本計画そのものは、一つは経営管理ツールとしてあると思う。計画があつて実際に事業をやっていく。そのために、原田委員長がおっしゃったように参照情報として、評価を見ながら判断していく。もう一つは、特に実務担当レベルの話だが、説明のツール。経営管理の点では、この先計画を進めていくにあたっては財政担当者も評価を活用しながら回していく必要があるのではないか。

**豊島健康診査センター事務局長：** 現場で目標を立てる際、期待値のように、順調に伸びていったらいいという思いで目標設定してしまう場合がある。例えば、活動指標の目標値は毎年数字を伸ばしているが、実績はそこまで達していない。このような場合、普通は目標値を控えめに抑えるべきだったが、期待値が入ってしまい、目標が高く設定され、実績との乖離が生じる

ことがある。そのため、どこかの時点で振り返りが必要であると思う。また、分析についての話があった。例えば、7ページの発達障害に関する相談件数が低い年齢であることが記載されている。この現象は年齢的な理由か、社会的現象によるものかもしれない。相談を早める重要性を伝えることで低年齢での相談件数が増えたのかもしれない。その辺りの分析がもう少しあれば、翌年度につなげられるのではないか。専門相談に関しては医師が担当であり、医師に相談するほどの状況ではない対象者が多かったのかもしれない。子どもの状況を心配することは親にとって当然であり、小さなことでも相談してくださいというメッセージを強調することで件数が増加することもある。所管課で一步踏み込んでこのような分析ができれば、よりよい指標やツールになるのではないか。

**原田委員長：** 所管課には恐らく何か思い当たる節があったはず。飲んだときの比喻について、苦しかったと思っただけで2日過ぎたらすっかり忘れるのではなく、その日の夜ぐらゐまで考えると、その日は飲まないようにする。このタイミングなのだからもう少し立ち入って考えましょう、ということをする。説明がしやすいように最後に数字を改変するものではなく、評価は説明のためのツール、あるいは次の手段を考えるために活用する、ということをよく理解しておいてもらいたい。

## **(2)令和5年度施策評価(令和6年度実施)結果の課題分析と対応**

**行政経営課長：** 【資料1】説明

**原田委員長：** 定性的評価の記載について、ご意見ご質問はあるか。

**B委員：** 例えば、24ページ、現実的に数値化できない視点を挙げているのが定性的評価としては駄目ということだったが、その点がよくわからない。

**行政経営課長：** 現実問題として捉えることができない視点では、評価に繋がらない。それを、現実的には数値化できないから定性的視点だろう、という安易な考え方で記載されたものがある。

**原田委員長：** 数値化しても捉えられないようなものは駄目ということ。

**行政経営課長：** この辺りは所管課に意見してもなかなか理解されない。あくまで最終的には評価に繋がる視点でないと意味がない。

**B委員：** 21ページで、「促進度」と書かれたものを「促進度の状況」と表現すれば定性的視点になるのか、という点については、個人的にはあまりそうは思わない。

**原田委員長：** B委員がおっしゃったところは、こういう試験問題を出したのだけどういう回答がありました。今は60点だけど、状況という言葉が入ってさえすれば100点になったのか、ということ。もっと違うものを書かないと、逆転にはならないのではないか、ということ。

**B委員：** 定量的に把握できるものは、定量的評価をするのが原則だろう。促進度というものを定量的に把握できるのなら、状況とつけずそのまま使用すればよいのではないか。

**A委員：** 例えば、60点しか取れませんでしたという定量的な結果があったとする。40点はどういう間違え方をしたのか、何が足らなかったのかを言葉で説明し、カバーできれば、それが定性的評価となりえるのだらうと思う。

**原田委員長：** 模範回答を事務局として用意ができるのかということだろう。この欄には一体どういう意味で何を書かせているのか、という出題の意図が、所管課には完全に伝わってないのかもしれない。ここに書ける視点は、恐らく二つしかない。一つは、定量的情報

を補完する情報。要するに、その数値だけではわからないというものについて、これを見ることによって、なるほどというふうに数字が解釈できるのか、となる情報。もう一つは、数字を全く捉えられない、独立性が高い情報。ただ、こちらは区の場合には一応ないことになっている。バランスはあるだろう。この欄に何を書かせたいのかということについては、やはり正確にメッセージを出していくしかない。例えば、数字の解釈がしやすくなるようなものを書け、など。所管課は体感の情報でよい。体感で良いから、所管課として専門的にその仕事をして、これはうまくいったな、効果が出たな、と思うようなエピソードを一つ書け、と言った方が補充情報になるかもしれない。健康食品のレビューのようにたった1人の感想だけを取り上げるような状況はやりすぎだが、こういう典型例がある、ということが言えると、すごく説得力が生まれる。補充的な情報として、ここを解釈するための例やエピソードがあるとわかりやすい、というものを書けということではないか。

**C 委員：** 原田委員長のご意見とほぼ同じ話だが、なぜ定性的な情報を載せる必要があるのか。定量的であれ定性的であれ、ある効果が現れたかどうかを観察するという点では同じ。数値で観察する場合もあれば、数値ではないもので観察する場合もあるという違い。数値であれば完全なのか、確実なのかというとそうでもなく、数値であっても不確実性は常に残る。だから数値がない形で観察できるのなら、それで数字を補完しましょう、という話。もう一つは、完全に数字が取れるようなものではなく、常に色々な場面で観察することが難しいものがあるならば、それを所管課で観察しましょうという話。観察するにしても主語がはっきりしていなかったら、何を最初に観察したらいいかわからない、だから主語を明確にしてください、というようなことを事務局は指摘している。その観察の対象が数値でなかったとしても、施策の効果を最も発現していると思われる対象を特定し、代表的な事象として捉えることができる、または何回も確認しうるのであれば、よいのではないか。一番よいのは、効果発現に関係している主体が、成果として観察し得るものとして妥当と言えるもので、定性的な評価というものを行う、ということなのだろう。観察しているという点では、数値でもそれ以外のものでも同じ。関係者誰もが、そうだね、それは確かに効果を観察しているね、と言える対象であればよいということ。

**原田委員長：** あなたは所管課の業務に着任して3年目のプロです、あなたがこれこそ施策の効果だと思うエピソードを書いてください、というと、恐らく区の職員であれば了解できるのではないか。これはこの彼しかわからない、彼女しかわからない、というものもあるだろう。そういうものがここに書かれていればいい気はする。

**行政経営課長：** 担当者だからこそつかめる情報はあるだろう。

**原田委員長：** そうのことだろう。担当者が、行政のサポート担当として掴んだ情報をうまく表現できるとよい。それが今、委員の先生方からいただいた、補完という要素に少し繋がってくる。やはり、所管課には出題者の意図をしっかりと伝えるということが重要だろう。そうなると事務局の仕事は増える。勝手に書いてくれという自由記述ではなく、どういうスペックでどういう意図でこういうふう書いてくれ、と言わないといけない。本当は、所管課はその答えを持っているはずで、それでPDCAを回しているのだと私は信じている。無理に作文されてしまうと逆によくないので、書かせ方は難しいが。

**A 委員：** それぞれの職場で想像力を働かせてほしい。表現が妥当かどうかかわからないが、例え

ば、「風が吹けば桶屋が儲かる」のような話には何段階か途中がある。担当が3人で30分ほど話していると、「これはこういうことだよ」といった瞬間が出てくるのではないかと思う。議論を進めてもらうことが大切だ。

**原田委員長：** A委員の発言は、雑談をしっかりとした形で言語化することが重要ということだと思う。おっしゃる通り。

**C委員：** 確認だが、必ず定性的指標を書かなければならないわけではないということではなかったか。数値で十分に観察できる場合はそれで問題ない。施策の効果をしっかり見ることが大切であり、所管課が負担に思わないようにするために、定性指標を補完的に設定しているということ。

**A委員：** 仕事をしていると、たまたまうまくいったということも結構ある。係長時代、高齢者のアパートの1人住まいを移転させるのが最も大変だった。実際、進捗率を数値化するには契約件数を話にするが、偶然契約できたケースもある。信頼関係を築くことが前提であり、杓子定規に進めてはうまくいかないことも多い。それを言語化して整理できれば、仕事の幅が広がるだろう。

**原田委員長：** プロの技を見せることが重要だ。それがしっかり書かれていれば、後の人も参考にできる。継承することは難しいが、文字に表すことが大切。

### (3) 令和6年度(令和7年度実施)行政評価について

**行政経営課長：** 【資料1】について説明

**B委員：** 予算に反映する際、うまくいったから予算を増やすのか、うまくいかないから予算を増やすのか、どちらなのか疑問に思う。

**政策経営部長：** 両方あると思う。行政評価に携わり25年になるが、最終的には予算をどうPDCAサイクルで回すかが行政の一番大きな課題である。今回、令和6年度には事業見直しを実施した。全体で3億3000万円程度の見直し効果を試算として出しているため、その該当事業の進捗は見なくてはならないと思っている。令和7年度に結果が出るもの、もう少し時間がかかるものがあるので、いずれにしてもやはりPDCAを回すことによって、必要であれば予算をつけ、必要でなければ予算を削るように、両方やりたい。新規拡充事業を見直し、予算編成も今までの枠配分予算から全件査定に戻す方向に舵を切っている。政策経営部の力量が試されるようになってきたので、その中で行政評価を使わない手はない。どう使うかも含め、チャレンジしたいと考えている。

**行政経営課長：** 事務事業評価の結果で、予算の拡充・現状維持あるいは予算縮減となったものについて、実際に予算がどう処理されたかを確認したところ、約6割が評価と同じ方向性で予算がついた。一方で、評価結果としては予算の拡充が望ましいとされたが、最終的には予算が縮小された事例もある。他の手法による予算査定や事業見直しを併用し、評価から改善へと効果的につなげる実効性を担保していきたい。今後、詳細な制度設計や仕組みについては整備を進めていく方針。

**A委員：** 予算枠を以前の査定方式に戻すのは非常に良いことである。20年ほど前、財政規模を圧縮せざるを得ない状況にあり、無理に施策別財源配分の方式を採用したことがある。一般財源を配分するため、必然的に事業の整理を進めることができた。財政課従来の査定方式では事業削減の可否を所管課以外に委ねることは難しく、所管課の工夫を引き出すための方法として、枠配分が導入された。ところが、一定の段階に達すると、業務が存在する以上、財源が必要となる。制度を改善するために全件査定方式に戻る

ことは自然である。したがって、評価結果を査定や予算要求に反映させる工夫が必要であり、この点において妥当な方向に進んでいると考える。また、区民提案事業について注意が必要。評価とは無関係に、単年度事業として始まったものが実際には継続事業になることがある。補助制度においては継続の条件を設定することが重要。例えば、効果のある事業については基準を設定したり、原則として3年終了とするルールを設けるなど。必要か必要でないかという漠然とした議論はすべきでない。必要でない事業をやらせてくれという所管課はないのだから。限りある資源の中で相対的な優先度について討議しなければ、事業が無節操に拡大してしまう恐れがある。この点はあくまで参考として考えていただきたい。

**政策経営部長：** 区民提案制度で失敗したのは、開始時に目標数値を設定しなかったことである。そのため、単年度事業が複数年度となることが多くなった。今回、行政評価を入れて考えようと思っている。

**原田委員長：** 一点だけ、計画期間の最終年度の政策評価について。一見するとどうでもよさそうにも見え、何のためにやるのかというのが難しい問題だが、やはり計画期間の終期までの内容を評価して、次の政策運営に生かしていく必要はある。計画が終わっているのだから適当でいいじゃないかという議論もあると思うが。これまでこうやりました、ということをしっかり区民に説明する、というスタンスは明確にしてほしい。我々がいつもなぜ評価するかというと、基本計画の進捗管理をするためである。進捗管理するものがなくなり、恐らく事務局の関心は次の計画に移っていると思うが、締めとしてこういう計画が計画期間を経てこうなりました、ということを区民向けにしっかり説明してほしい。

(4)その他

**行政経営課長：** 今年度は、基本構想・基本計画の策定年度ということで年3回開催した。ご協力をいただき、感謝を申し上げます。令和7年度も本日いただいたご意見を踏まえ、行政評価制度の更なる充実を目指して検討を進めていく。

- 会議の結果
- (1)新基本計画(2025-2029)のご報告
  - (2)令和5年度施策評価(令和6年度実施)結果の課題分析と対応
  - (3)令和6年度(令和7年度実施)行政評価について
  - (4)その他

以上

提出された資料等	<p><b>資料</b></p> <p>【資料1】令和6年度第3回政策評価委員会資料</p> <p>【資料2】豊島区基本構想・基本計画(案)</p> <p>【資料3】基本計画(2025-2029)の指標一覧</p> <p>【資料4】基本計画(2025-2029)定性的評価の視点一覧</p> <p>【資料5】令和6年度(令和7年度実施)施策評価表(簡易版案)</p> <p>【参考資料】指標設定チェックシート</p>
----------	--