

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4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4年12月15日(木) 15時00分~16時10分
開催場所		庁議室(庁舎5階)
会議次第		<ol style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> (1) 令和3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3年度(令和4年度実施)事務事業評価及び施策評価結果について (3) 令和5年度以降の基本計画進捗管理の方向性について (4) その他
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
	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
出席者	委員	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(拓殖大学政経学部准教授)、奥島正信(豊島区政策経営部長)、佐々木美津子(豊島区立男女平等推進センター 所長)
	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

政策経営部の奥島部長を指名

4. 会議録等の取り扱い

企画課長： 会議録はホームページに公開。

一同： 意義なし（承認）

5. 議 事

(1)令和4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： 資料1説明

原田委員長： 今回含めて2回開催、次回に案が出てくる。意見はあるか。

一同： 意見なし

(2)令和3年度(令和4年度実施)事務事業評価及び施策評価結果について

行政経営課長： 資料2-1、2-2、2-3説明（省略）

原田委員長： 政策評価の「何年度評価」は評価すべき施策や事業の年度を指すのか、評価を行なった年度を指すのか。今年度評価をした際の振り返りということでしょうか。

行政経営課長： そのとおりである。

原田委員長： 評価表、シートの工夫がなされているということだった。資料2-1のP5とP7の比較が大きな変更点は、コロナの影響緩和の部分とのことだが、どう変更したのか。

行政経営課長： 指標に表れない成果を記載する項目を設けたが、所管課の多くが「DO」、何をやったかを記載し、その成果を本来評価はBであるが所管課はAと評価し、行政経営課の最終チェックでこの内容ではAではないと、引き下げる作業が生じた。

原田委員長： 成果を書いているはずがそうになっていない。評価を下げたくないの、指標に表れない成果ではなく、こんな苦労があったということを書くのではないかと想像する。他にご意見、質問等は。

B委員： 成果を書けというと、「DO」、活動そのものを書いてしまうというのはよくある。「DO」をしたことによる効果を書けと説明していくしかないのではないかと。効果は昨年と変わっていないが、コスパはずいぶん努力しているという点は評価しないといけない。場合によっては、今まで「成果指標」と言ってきたものを「効果指標」と名前を変えて誤解のない工夫も考えないと。どうしたら書きやすくなるか、考えてやっていけば良い。

行政経営課長： 以前は所管課と行政経営課の2段階の評価を行なっていたが、3年ほど前から、「PDCA」は所管課が自分自身で気づき、チェックしていくものと全て記載してもらっている。政策経営部にやっているアピールをしないと事業がなくなってしまうのではという

意識があり、ひたすら書き連ねてくる。

B委員： 一番大事なのは評価の情報が課や係内で共有されていること。一年間の中の半日で良いので、議論してもらうことが大事であり、共有されたことが各課の予算要求に生かされなければならない。この結果を予算編成に生かすよう、財政サイドと協議も必要である。また、事業の優先度については、同一施策内の相対的な優先度を理解するよう、働きかけが必要ではないか。

原田委員長： 評価表は埋めていくことがミニマムな要求レベル。次にそれを情報共有していくというのはその通り。評価表の効用は「型」を覚えること。埋めていくのが「PDCA」のひとつの「型」だということを知る。思考の一つのプロセスをインストールするという点で大事だと思う。細かくなりがちだが、「PDCA」本来の型に沿っているかのチェックも大事である。

A委員： P6で予算執行率が出ているが、予算要求につながるということで、執行率が高ければしっかりやったのか、逆にコスパを評価するのか、区としてどういう考えがあるのか。

行政経営課長： 執行率をどう評価するかは事業のタイプにもよる。量をこなす事業ならその執行率が低ければやるべきことができていないことが端的に表れているが、逆に質的な事業ならうまくやることによって予算を使わなくて済み、その場合は執行率がある程度抑えられている結果になる。所管課だけでは判断できないと考え、行政経営課でも分析するために今回、執行率を評価表に入れた。

また、予算査定側としてこの情報を使ってみたいというのものもある。活動指標と執行率の関係、事業の性格との関係を分析すると、頑張ったと言いながらそうでない事業があぶりだされており、そのような事業についてこれ以上やるか、例えば会議を何回開くという指標も物理的に不可能な回数予算を取っているのも見えてきた。この知見を所管課にフィードバックできればと考えている。

原田委員長： 財務省主計局の主な仕事は来年度の予算を査定することだが、予算執行調査というのをよくやっており、今話されたようなチェックをしている。本当に行政経営課がやるべき仕事かどうかは不明だが、その情報は活用してもらうべきであると思う。

C委員： 資料を拝見し、それぞれの現状の評価と総合評価の成果指標の達成状況の関連性を明確にしようとしたことを感じた。細かなルートを辿れば答えに辿り着く点は、すごく工夫していたと思う。もう一つ、P6はほとんど変化がないとのことだが、下から事業費の推移インプット、事業の取組実績アウトプット、その上に成果指標アウトカムということで順に並ぶように工夫されている。P7で質問が4つある。

一点目に「指標に表れない成果」とはどのようなものか。コロナで研修などアクティビティをするのが難しいこともあるため記載してもらうとのことだが、私がもし所管課だったら当然たくさん書くし、大変だったことを書く。予算のことにリンクさせて考えたということはどういう感じか、絶対書くぞと意欲満々になる。それはそれで良い。これは自己評価シートということだが、むしろ、コロナという非常事態において現場はどのような活動を行ったのかを、読み取る場所なのだと思う。その意味では非常に有益

な情報がたくさん載っている。非常事態に何ができて何ができないのか、そこを分析するには十分有効な場所なのだと思う。そうすると次の疑問は、①の指標に表れない成果は時限的臨時的なものなのか。

行政経営課長： コロナの影響がなくなれば、次の提示の仕方があると考えている。議会からも質問があったが、コロナを踏まえてこの事業自体が変容していくということもあるのではないかと。このまま置いておき、これを足掛かりとして事業自体の行く末をもう一度再検討していくことが必要ではないかという意見もあり、その通りだとも思っている。シートの具体的アイデアはないが、次のステップとしてこの情報を生かして、所管への動機づけ、方向付けが可能なのではないか。

C委員： 二点目、資料2-1の行政評価結果のP2.3(1)の中身を見るとA表詳細版令和元年度2年度3年度とあり、一般事業を1/3評価対象に加えたと記載されているが、計画事業というのは区が計画的に優先的に推進していく事業ということではよろしいか。

行政経営課長： 施策の下に事務事業が紐づいており、その中で、基本計画の下に未来戦略推進プランという、3年間の計画で1年ごとにローリングしていく実施計画を作っている。その実施計画に載っている事業を計画事業と呼んでいる。全てがそうではないが、施策との紐づけを考えたときに、重要な位置づけにあるような事業を計画事業と考えている。

C委員： 重要な事業優先度の高い事業が計画事業で、それ以外が一般事業ということではよいか。

行政経営課長： そのとおり。

C委員： そうすると、P7のシート(3)必要性/優先度の項目①区の「他の事業より注力すべき事業」というのは、ほぼ「計画事業」となるのではないか。

行政経営課長： 計画事業だけでも300事業程度あり、我々はこの計画事業が区にとって全て優先度が高い重要な計画だと言いつつ、その中でも強弱があるので、その点も念頭においている。

C委員： 今の質問、回答と関係して三点目、国の政策評価制度の知見から質問をさせていただきたい。国も政策評価を見直して近年大きな変更があった。政策評価審議会の提言(令和3年3月)に次のようにある『実務では、政策の企画・立案、実行等の各段階で、その段階の活動と一体的に、当該政策の効果等の把握・分析等の取組が行われ、その結果を踏まえて、政策の立案や、見直し・改善の検討が行われている(例えば、一定の範囲の所掌事務を網羅するような基本計画や大綱などを策定し、定期的にその取組状況の点検や評価を行う事例などは典型であろう。)。つまり、政策評価の実質のある活動が、現に行われている。』

日常的な業務の中に実は、政策評価的な活動が行われていて、その中でこれが優先だという共有されているところを、P7(3)の「区のほかの事業より注力すべき事業である」に反映させようという考えか。実は、数年前に話した時に、「ツートラックで動いていて、もう一つのトラックでどんな情報が飛び交っているのか知りたい」というようなことを言ったような気がするのだが、もしツートラックで同じように動いているのであれば、どの程度このシートが一致するのか、各所管課での議論をここに反映させたいとい

うことなのかということを知りたい。

行政経営課長： 部の主要課題を記載しているが、毎年各部局は一年の事業スケジュールを立てる時、若しくは翌年度の予算要求をする時に、基本計画に立ち返って考えるということはまずしていない。それぞれの年度、目標による管理、これを主要課題と言うが、今年一年の課題をあげて、直接区長副区長とやり取りする中で、一年の短期間の事業スケジュールを別途立てており、正直そちらの方がより重要になっているので、これを踏まえて、その視点を反映しようというのが趣旨。

C委員： (質問が4つあるといったが) これで(この3つで) けっこうです。

原田委員長： C委員がおっしゃった一点目、「指標に表れない成果」という欄をどう考えるかだが、大原則として、指標に表れない成果があるなら、本当は指標を変えるべき。だがイレギュラーな状況が続いているということなので、指標の正当性を維持したままでやるということだと思う。いずれは欄をなくすことを考えておかなければならない。他方で、指標が陳腐化した時にも指標に現れない効果はあるので、難しい。計画がどんどん古くなれば、指標に表れない成果を捉えた方がよいとか、それでは捉えられないという話になると、これが実は生きてくるのではとの考えもあるのではないか。

行政経営課長： 今回コロナをメインターゲットにして書かせてみたが、例えば庁内のCO₂排出量を削減していこうという事業があり、その主力の取組は、ISOではなくもう少し簡易な認証でチェックしながら、毎年紙使用量削減や、電気を消すと等行っているというのが、当初計画していた主な取り組みだが、実際のところは電力を省エネ電力に変えることのほうが、よほど効果が高く、それは当初指標に入ってなかった。それを今後どういう風に事業の中で扱っていくのかということも考えなければならぬ。

C委員： それは外部要因ではないか。事業ではコントロールできないが、他の要素が関係する政策効果に対してということではどうか。担当課は事業の中でコントロールできないが、外部要因変化によって期待している政策効果にプラスの影響が起これるというような。

行政経営課長： どうでしょうか。より省エネ効果が高い電力会社と契約することとか。

C委員： それは施策、事務事業の中に入っているか。

行政経営課長： 今のところ入っていない。おっしゃるとおり当初は考えていなかった要因。

原田委員長： 政策効果を意図するため特定の事業をやっていたが、その事業をやめてしまって、全く違うアプローチをしたほうがより簡単にいけるというバイパスを発見したということであろう。外部効果というと、その年は景気がこうだったので、のような気もする。

C委員： コントロールできないが変えることはできる、そのオプション、外部要因とも言い切れないか。

原田委員長： そこも含めて、どれだけ指標にこだわるかということだと思う。外部要因がたくさん出て、指標で成果を図れないのであれば、あまり意味はないということになる。悩みは尽きないということはおそらくわかった。

次のところにもつながるので、今の議論を踏まえて(3)の次の議案に。

(3) 令和5年度以降の基本計画進捗管理の方向性について

- 原田委員長： 令和5年度以降の基本計画進捗管理の方向性について。本日はこれがメインだと思う。
- 行政経営課長： 資料3説明（省略）
- 原田委員長： 課題1～4までであるので、1.2と3.4に分けてご意見を頂戴したい。まずは、施策と事務事業のつながりの見える化と、定性評価を加えるという点。
- B委員： この結果を見て、次のアクションが重要だと思う。庁内の理解度は課、係、人によって、相当なばらつきがあるので、委員長がおっしゃった「型」を覚えると一定レベルまで行くという効用がある。定性面の要素も入れつつ、良いバランスで事業の実態が見えるのが理想だが、トライ&エラー、やりながら見ていく。他の自治体でやっていない形を作ろうとしているので、プライドを持ってやっていただければいいと思う。
- A委員： 議会から、コロナで事業の変容があるかもしれないという話があったが、町会の位置づけ等、参加人数が多ければ成果が上がっているというのはわかり易いが、流れから考えると少し難しい部分もある。そういう視点も見直す時期もあるということも感じていた。
- 原田委員長： 確かにコロナで、意味がなくなってしまったものや、変容してしまったもののチェックは、施策評価や事務事業評価でやるのか。肌感覚でいうと、「もうこれはいいのでは？」というのがおそらく、A委員のご指摘かなという気がする。大変難しい問題である。
- C委員： 前提条件が変わったり、技術革新が起こったりすると評価の骨組みであるロジックモデルが変わってしまい、ロジックモデルの意味がなくなる。ロジックモデル的なものは非常に大事で、その前提にどんな仮説があるのかを常に認識しておくことが必要。変わったとなったらロジックモデルそのものを変えてしまえばいいわけで、そういう意味では今やっていることはとても大事だということを感じた。
- 定性面の要素をどこに載せるのか。それにより評価書が親しみやすくなる、色が付くと受け取った。まちの様子が見える。
- 行政経営課長： 評価表は2ページで、これを3ページにはしたくない。限られた情報の中で何が書けるか、無理のない流れ、書きやすい流れを考えていきたい。ガチガチの評価というより、所管課しか持っていなかった情報を、共有のために提供してもらおうというイメージ。所管課は肌感覚でうまくいっている、うまくいっていないということを感じる根拠があるはずなので、共有するシートにしたいと考えている。
- A委員： 肌感覚ということであれば、単年度で区長と話されて、やったことが進捗になるはずだが、基本計画とずれるということになるので、そこは書き出してもらわないと。
- 行政経営課長： 所管課も、これはこれ、それはそれで作ってしまっている。
- A委員： 情報をとるのであれば、どういう話になっているのか実務を知りたいと感じる。
- 原田委員長： 政府が行っている景気判断の中に、内閣府の景気ウォッチャー調査というのがある。これは肌感覚調査のようなもので、運転手さんが感じる景気みたいなもの、数値になかなか現れないもの、これを集積していけばいいよね、というようなもの。ある意味世の中

の方法とは真逆で、エピソードベースである。肌感覚はエピソードで、人によって違う。聞くと面白いがたった一人じゃないかと言うのがあり、塩梅が難しい。例えば、池袋東西を結ぶウイロードの通行の仕方が以前とガラッと変わっている。変な落書きがなくなってかなり良くなったなという感じがあるが、それを数値で捉えられないので、どうやって捉えていったら良いのかと感じたところである。

A委員： 今の話だとタクシーの運転手は飲み屋とか旅館とは違う話を乗客がするためによくわかっている。すごく同意した。ただそれをどう統計で出すのか。

原田委員長： 企業が出すIR、圧倒的に非財務事項の記載の方に完全に振れている。書くべき事項が、企業にとってはESDやその他について書くということが増えているので、財務事項だけで捉えられないという傾向はある。財務事項は量的なことで、年度単位の報告書等は定性的な方向に完全にシフトしている。そうすると、好き勝手あれこれ書いてくる連中にそれを許容することになるので歯がゆい。傾向的には定性的なのではないか。もうひとつは、非財務事項について書かせることになっているが、財務事項でもう少し（A委員が専門だが）IRで書いてほしいというのはあるのではないか。両方やらないといけないという気がする。

C委員： 定性的データで何でもござれだと困ってしまうので、目指すまちの姿とリンクしていると言えるものしか記載しないようにしてもらわないと。政策経営部の作業は大変だがなるべく定性的データの妥当性を高めていくこと。

原田委員長： 適切にご指摘である。取り組み方針とは何か。二つの可能性があり、目指すまちの姿と違う。何が違うかという時間軸で、目指すまちの姿はファイナルなものだが、もう少し期間が短いもの、中期的なアウトカムではないか。もうひとつの考え方は、目指すまちの姿の取り組み方針でいうと、抽象度のレベルが、上の方は高く、下の方が低いということと思うが、両方さすのか、時間軸の問題なのか抽象度の問題なのか、両方なのか。

行政経営課長： それは基本計画の中では明確に示しておらず、両方の性格を持っていると思っている。

原田委員長： 総合計画を作るときもそうだが、抽象度のチェックというのは全然できていないので、すごく細かく書いている。福祉などかなり細かく書いているところもあれば、ぼやかし書いているところもある。ただ、施策をカバーする期間というのは施策によって違い、長くなればなるほど抽象的になる。その凸凹感が、統一的な評価シートに落とすときに、そのまま出てしまうのでコントロールする努力が必要だと思うが、どうやったらいいのか。取組方針は英語で言うと何か。

C委員： 何でしょう。

原田委員長： プログラムなのかプロジェクトなのか。方針だが、具体的なのでTO DOリストみたいなものなのか。プロジェクトそのものか、でもそのものではないのですよね。

企画課長： 主な事業がプロジェクト。（後期基本計画）P56-57を抜き出している。目指すべきまちの姿というのは目的を意味している。取り組み方針は基本的に目指すべきまちの姿を実現するための手法の方向性。手段としての方向性が、ここでいうと「多様な言語による

情報の発信」と「日本語教育の推進」。それぞれ多様な言語による情報発信の具体的なプロジェクトは主な事業。これを具体化したのが多文化共生推進事業、豊島区ホームページ制作等で、これがより具体的なプロジェクトを示しているという構成になっている。都市整備のような長いスパンのものについては、取り組み方針の黒文字ゴシックの部分がだいぶ抽象的になっている。施策が狭い範囲で議論されるものについてはある程度具体的になっている。凸凹感はあるが建付けとしては、目的と手法の方向性と実際の手法の中身の作成を所管に依頼しているが、これが全庁的にどれほど統一できているか。前回よりは絶対によくになっているが。

原田委員長： 今話を聞いていると、やはり取り組み方針は英語で言うとプロジェクトと聞こえる。ただ、プログラムといっても抽象度やタイムスパンに違いがある。それはやっている以上仕方がない。全体を読んで凸凹感をどれだけ均していくべきか考えていないわけだが、まずはこのフォーマットに落として計画を作ったわけだが。

企画課長： 今回の計画は2025年までの計画で、2024、2023年頃より、基本計画の一つ上の基本構想から見直すことになるため、大きく変わっていくチャンスである。凸凹感を区切りで、テリトリーで変えるのか、スパンで変えるのかというのは大きな判断になる。それによって指標も次の新たな計画の時に変わってくるので、これからは次の新しい基本計画につながる大事な期間になる。基本計画もイメージしながら、指標のあり方、行政評価のあり方をどうしていくか、議論しなければならない時期に来ている。

原田委員長： 評価だけ切り離しての議論はできない。常に施策、取り組み方針との見合いで議論をせざるを得ないということに必ずなる。計画はやはりちゃんと作らないといけないと、自戒を込めて申し上げたい。区のお二人（政策経営部長、男女平等推進センター 所長）何かコメントを。

男女平等推進センター 所長： 私が携わっていたのは15年ほど前。その時は予算削減、人員削減に力を入れていた時期で、すごく活用されていた。それをメインにして、民間に委託できるかとかという視点があった。評価についても先ほど皆さんおっしゃったようにどうしても「DO」を書きたがるのは、そこの関連があるからだと思うが、予算と直結していると言いつつ、新しい事業や拡充する事業以外は、自分のところの判断である程度できるにもかかわらず、できなかった情報を載せることができないということは、職員の認識が切り替わっていない部分があるのではないかと感じる。

原田委員長： 興味深いご説明。職員のDNAは変えられないということ。ひと世代入れ替わらないと、というのもあるし、幹部になればなるほどあのころの記憶が、というような話で、課長時代にあそこからやられて、というような話はある。

男女平等推進センター 所長： 外部評価の最終年度、外部評価で厳しい意見をいただき、この事業は廃止したほうが良いという意見が出て、区ではそれに対して反発した。外部評価は区の意向はわからず評価しており、試行的なものなのでその年度で廃止になったという経緯がある。

C委員： 取り組み方針は課題をどのように現状認識としてとらえているかと、それに対するアプ

ローチなので、ロジックモデルを作るときに前提となる課題。先に、現状、課題を想定して、最終的にその課題を解決するのがインパクトになる。何を課題にして何を解決したいのかということと、それに対してどうアプローチするか、インプットアウトプットアウトカム的前提となる一連の概要。現状何が課題か、それに対してどうアプローチするかというのをこの取り組み方針に書いている。アプローチは仮説。交流事業を通じたら共生意識が醸成されるという仮説。それが取り組み方針のようだ。ロジックモデルの前提となる、全体を貫くアプローチの方向性を書いているように読み取れる。

原田委員長： それはコンセプトというべきか。

C委員： どちらかというとならアプローチ

企画課長： 一行目が課題。その課題を解決するためのアプローチが次の段落に来ているという作りで統一している。

原田委員長： 目的と手段を結びつける補助線のようなもの。結び付けるもの、それが仮説。別の言い方をするとアプローチ。

原田委員長： では、3番P D C A、4番施策評価結果の活用のところはいかがか。

原田委員長： C委員のご指摘は、行政経営測定をしても問題解決情報が出てくるわけではないので、別途、その情報を得るための努力や仕掛けが必要ではないかということだと思う。

P D C Aは大きく変わることをあまり想定していない仕掛け。B委員の発言にもあったが、大きな転換の時には全くとんちんかんになってしまうということだと思う。大きなイノベーションは、P D C Aサイクルの中では絶対生まれえない。他の仕掛けが必要。おかしなということがあれば、別途それだけを掘り下げて調べて、やっぱりこんな風に変わっているというのをつかまえて、それに基づいて何かをやってみようとなれば、イノベティブな何かが出てくるだろう。だから、定期的に点検しているものだけでは、大きく変わらない。他方で役所の仕事はそんなにイノベティブなものであるべきものかというところではない。P D C Aという発想があわないわけではない。そこまで革新的なことをやる分野ではないし、そんな余地もないのではないか。

C委員： 委員長のP D C Aの考え方はその通りだと思う。成績点検はまさに点検しているだけなので。その先の問題解決情報を生み出すためには、別途別な評価手法で、社会科学でやっているような原因と結果を明確にする別の調査を入れていかなければならないが、そこまでの負荷をかけるのか。やれることは事業や施策の前提となっているアプローチの仕方。うまくいっていないという感覚が出てきたら前提となっているところ、問題認識とアプローチが違ってきているのではないかというのをまずは議論してみることはないか。それを踏まえてさらに調査を入れる、かなり人命にかかわるものや多額の予算をつけている、かつ区で資源や運用をコントロールする可能性が高いものなら資源を投入して調査を入れる。そこまでやるのがいいのかはわからない。因果関係をなるべくはっきりさせるためにプログラム評価をやってみたらどうかということはあるが。

B委員： P D C AはCからAに展開していくときに、現年度が挟まっている。現年度も本来、総

合計画に基づく評価をやっていくことにより、現年度のAにつながるような動きあるいは予算が作られているはず。例えばPDCAは工場の生産現場だと、今日の不都合は明日の朝には直してしまおうというパターンはピタツとはまる。行政特有の実務上のパターンを踏まえうえで評価情報と活用を考えていくということを担当課がきちんと理解していれば、委員長が発言した「型」にはまり、習熟度が増していけばそれなりの形はできてくるのかなと楽観的に見ている。元担当職員からすると、どうしても行政評価になじまない職員はいる。あの係あの課はだめだと思われていた職場が、人事異動によってよくなるケース。逆に、よく書けていたところにダメな人が行って、質が落ちるということはあまりない。それは委員長が発言したように、「型」に沿ってやっているから。実務的なところは担当の職員がよくわかっている。その辺を踏まえながら形を進化させてきたので、これからもやっていただければよい。色々な自治体で話しているが、財政課自身が評価を意識しないと。都市部の自治体はいろいろな経験を積んでいるが、地方は財政で予算作っちゃうみたいなのところがある。それは通用しないことを話さないといけないケースもある。私が自治体の係長だった時代は、予算の時期になると課長からの指示は、「来年度必要なものは要求し忘れるな」だけ。この時代は財政的にも右肩上がりの時期で、来年忘れるなというのは今年やっているものをすべてやることを前提としたうえで必要なものを上乗せして要求しろということ。これが2000年迎えるまで当たり前前にやってきた。その時の考えのまま変わっていない人たちも区の今の係長課長の中にはいるかもしれないので、周りになじんでもらうことをしてもらうしか仕方がない。

A委員： 指標設定に向けたチェックシートの指標②のところ、講座を開催した回数とあるが、皆さんのお話を聞いていると、これは成果ではなくてやったこと、DOではないか。執行率にもかかわってくるが、やれば成果という考え方もあるのだが、定義があいまい。

行政経営課長： チェックシートは一年前で、その時考えていたのはもう少し単純で、目指すべきまちの姿には成果の指標、取り組み方針のレベルでは活動指標がペアになるという前提での考えだった。一年たって少し議論を深めていくと、それは違うのではないかと、整理したのが今回の資料。我々のほうでも指標、成果のとらえ方が若干変わってきていると思う。

A委員： 必要に応じて事業の件数を成果と見ないと明示をしてしまうか、あるいは執行率もデータを取るだけならいいが、執行率と成果というのは直接リンクするものではないというのを、必要なら明示しておかないと誤解を生むのかなという気はする。

行政経営課長： 執行率を直接の成果に結びつけて評価しているわけではなく、あくまで一つのデータとしているだけなので、そこは今後も成果に結びつけようとは考えてはいないが、今回事務事業評価でも執行率に対しての認識を問うところもあった。なぜ余ってしまったか、それに対してどのように考えているかを探りたい。

A委員： そこを明記しないと間違いが出てきてしまう気はする。

B委員： 費用対効果といったときに、分母に活動量を置くのはダメ。だが使う職員がいる。事業

の結果、効果、効果を上げるために使った予算をきちんと見ていかないと。これが委託事業等に展開した時には、これだけ活動しているので委託費を増やしてくれとか補助事業であれば補助金増やしてくれということになるが、どれくらいの効果が出ているのかを関連してみていかないと、どんどん事業数が増えてしまう結果になってしまう。

C委員： 指標②は異文化理解を促す活動量と書いてあるから、これが成果指標というのは少し違和感がある。

A委員： 進捗ならいいが、成果と明記してあるので、そこはどのような定義かわからない。

C委員： 担当課が不満に思わないか。手の込んだイベントも、簡素なイベントも、同じ一回。手の込んだイベントの場合は、その時はアンケートをまいていると思う。それを使えばよいと思っている。担当課が困ってしまっていないのか。

行政経営課長： チェックシート自体を担当課が作っていて、こちらは、回数でいいですかという投げかけをしていたが、これしかないという答えが返ってきてしまう。アンケートは、その反応を数として捉えられないので件数でという答えになる。アンケートの内容を工夫すれば満足度の割合等を数として取れるはずだが、その方向に意識が向いてくれない。

C委員： どうにもならないということ。

B委員： 担当課としてはC委員の発言のようにすれば庁内的にもアピールでき、アンケート結果がこれだけ年々上がってきているのもっと力を入れたいという要求もできるはず。

C委員： 仕事への喜びにつながらない指標だ。

行政経営課長： 今のご指摘ご議論は次の計画を作るときに大変参考になる。B委員が発言したとおり、次の予算要求時に査定をする立場からは、効果が見えないのにお金をつけますということにはならないので、そういったメリットが所管課にもあるということを確認いただくとまた変わる。次回に向けて考えていきたい。

原田委員長： たくさんいろんなことを申したが、評価システムとかシートに落とせるのはそのうちのいくつかになると思うが、できるだけ今日の議論を少しでも反映したものにしてほしい。

行政経営課長： 次回スケジュールについて。本日の議論を咀嚼してシートに落としたいと考えている。少し時間をいただいて3月中旬頃もう一度日程調整させていただく。

会議の結果	(1) 令和3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3年度(令和4年度実施)事務事業放火及び施策評価結果について (3) 令和5年度以降の基本計画進捗管理の方向性について (4) その他
-------	---

提出された資料等	【資料】 資料1 令和4年度政策評価委員会の開催スケジュール案 資料2-1 令和3年度行政評価の実施結果(令和4年度実施) 資料2-2 令和3年度施策別評価結果一覧 資料2-3 令和3年度事業別評価結果一覧 資料3 令和5年度以降の基本計画進捗管理の方向性について 参考1 豊島区政策評価委員会名簿(令和4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営方針
----------	---