

会 議 録

◇詳細—企画調整グループ 電話03-4566-2511

附属機関又は 会議体の名称	豊島区政策評価委員会(平成30年度第4回)	
事務局(担当課)	政策経営部企画課・行政経営課	
開催日時	平成30年11月9日(金) 18時00分～19時分	
開催場所	庁議室(庁舎5階)	
会議次第	1. 開 会 2. 議 事 1.外部評価での意見・指摘事項の整理と基本計画の改定に向けての検討 2.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
		<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	原田 久(立教大学法学部教授)・外山公美(立教大学コミュニティ福祉学部教授)・益田直子(拓殖大学政経学部准教授)・猪岐幸一(公認会計士)・大崎映二(行政アドバイザー)・金子智雄(豊島区政策経営部長)
	事務局	企画課長・行政経営課長

審議経過

1. 開 会

原田委員長： 委員会を開会いたします。
今日は、案件といたしましては、これまで分かれてご審議をいただいた外部評価委員会の指摘事項の整理というのがメインということです。

今日の議事進行について、事務局から説明をお願いします。

企画課長： 議事進行について、ご説明させていただきます。

今年度の委員会では、施策評価についての外部評価を2回実施していただきまして、区の内部評価の妥当性、評価指標などについて、ご指導いただいたところです。

本日は、これまでいただきましたご意見、ご指摘のうち、全庁的にフィードバックが必要と考えられる課題への対応方針案について、ご説明をさせていただきたいと思えます。

また基本計画の改定に向けて、検討が必要と考えられるものについても、あわせてご議論いただきたいと存じます。どうぞよろしく願いいたします。

2. 議 事

(1)外部評価での意見・指摘事項の整理と基本計画の改定に向けての検討

原田委員長： それでは、早速、議論してまいりたいと思います。まずは事務局から資料の説明をお願いいたします。

行政経営課長： A3の一番大きいものから、説明させていただきます。

今回、2回行いました施策評価表の議論について、ご説明をさせていただきます。

まず4-1①、第2回の10月1日に、第一分科会で議論をしていただきました「みどりのネットワークを形成する環境のまち」です。施策のみどりのネットワークの形成というところで、委員から「ネットワークの形成」というのは、どのような状態になればよいのかというところで、定義がよくわからないという意見がありました。

その下、共通する内容を赤字で書いているところだけ、簡単に説明をさせていただきます。黒字のところは、個別の内容になりますので、赤字を中心に説明させていただきます。

真ん中の街路樹の設置割合のところでは、新しい道路をつくる際に植樹をしており、分母が変わることもあり、率に変動があるのではないかとというところから共通の内容になっておりますが、分母は区の努力が及ぶ所、及ばない所がはっきりわかるように表現すべきではないかという意見がありました。

その下、植樹本数、苗木配付本数を含むという補助指標のところですが、それについての共通の意見として、施策評価の指標というよりも、これは事務事業レベルの指標ではないかという意見もありました。

一番下の指標の推移のところでは、それぞれの率の測定に当たっては、調査コストを抑えて、測定できる方法はないかという中で、指標の測定については、「標本主義」でもよく、「悉皆主義」である必要はないという意見がありました。

ページをおめくりいただきまして、別紙4-1の②でございます。

「多様性を尊重し合えるまち」、こちらは第2回の第二分科会で議論をいただいたものです。このうちの指標の「今の世の中は男女平等になっている」の指標ですが、共通の意見といたしまして、5年に1回の数値を基本計画の指標にすることは望ましくない

のではないかという意見がありました。

また、左に行きまして、13の施策の達成度を測る指標の推移では、そもそも指標に区民意識調査を使用することはどうなのかという議論がありました。

区や都、民間企業がそれぞれ啓発を行っている場合には、指標がどれに影響されたのかわからないというようなこと、そして、成果指標をアンケートではかる方法も考えられる。二つの意見になっているところですが、アンケートではかる方法も考えられるけれども、事業の対象がどう動くか、調査して行動しないと目標の達成は難しいのではないかという意見がありました。

また、補助指標で使っている指標3「性別にかかわらず」というところの部分についての共通のご意見として、既に調査済みの数値が目標値になっているので、実測値と完全一致しており、事務の進捗状況を管理できていないのではないかという意見がありました。

ページをおめくりいただきまして、こちらは裏面もございます。共通の意見でございます。15番、施策を構成する事務事業評価を踏まえた分析の中で、施策評価と事務事業評価に書かれている内容の整合性がとれていないのではないか。事務事業評価の内容をもっと施策評価にうまく反映できると良いというご意見がありました。

ページを、次は別紙4-1-③でございます。こちらは第3回の委員会で行いました10月15日の第一分科会のものです。地域づくりの方向性「子供を共に育むまち」、こちらの施策についてです。

大きなところで、二つご意見がございました。施策が組織をまたがることによる評価の難しさはあるが、施策を組織ごとにそろえることは政策体系等の観点から難しいのではないかという意見、そして、総合計画と部門別の計画の目標や内容にズレがあるなど、基本計画の体系と整合性がとれないものが存在する。このズレをどのように取り扱うべきかという問題はあるという意見がありました。

それから、右側の下のほうに行きまして、こちら指標の関係です。指標の測定方法として、既存実績から何%アップという指標もあってもいいのではないかという意見がありました。

ページをおめくりいただきまして、別紙4-1-④でございます。地域づくりの方向、「人間優先の基盤が整備された安全・安心のまち」というもの、こちらは第二分科会で議論いただいたものです。

施策の良質な住宅のストックの形成ということで、「良質な住宅」の明確な定義がないということなので、定義も含めて検討していただきたいという意見がありました。

また、中ほどにいきまして、指標1の目標値のところですが。社会情勢などにより、施策の目標が変わっているものもある中で、10年後を見据えた場合の適切な目標の設定になっているのかという、指標の関係の意見がありました。

また、一番左の指標の関係ですが、区民アンケートを指標にしてもよいのではないか。セミナー等の参加者にアンケート調査を行うことで満足度などの指標をとることができるのではないかという意見がありました。

裏面の施策を構成する計画事業ということでは、事務事業評価表で対象指標の数値を空欄にすることを認めているのは見直すべきではないかという意見がありました。

これらを踏まえまして、資料の4-1をご用意させていただきました。

外部評価での意見・指摘事項と対応方針という資料でございます。まず1番、指標に関する意見・指摘事項です。まず、指標が空欄になっているものの是正ということで右側に対応方針を記入しています。来年度以降ですが、対象指標の数値が空欄であったものにつきましては、所管部局と協議しながら、今後、指標の設定をしていければと考えています。

2つ目、指標の測定方法です。こちらも悉皆主義ではなくて、標本主義でもよいという意見ですとか、区民アンケートを指標としてもいいのではないかという意見がありました。こちらの対応方針として、他自治体等で採用しているデータ等をマニュアルに例示するとともに、所管部局と協議しながら有効なデータを効率的に収集できる方法を今後検討していければと考えています。

続きまして、指標の分析方法です。こちらも二つございました。区の努力が及ぶ範囲を分母にしたほうがよいという意見と、実績から何%アップという指標でもいいのではないかという意見につきましては、こちらも、マニュアルに例示をしながら所管部局と協議して、適切な方法を検討していきたいと考えています。

ページをおめくりいただきまして、指標の目標の設定です。こちらもまとめると意見が二つありました。調査済みの数値を目標値としているので、実績値と完全に一致しており、進捗管理にほとんど役立たない情報になっているという意見と、社会情勢などの進捗が早くて、施策の目標が変わっているものもあるのではないかという意見です。

こちらにつきましては、施策評価では基本計画の指標に基づいて、進捗をはかることとしていますが、今後、社会情勢等の変化により、成果指標にできなくなった指標の取り扱いというの、基本計画の見直しの中で検討していければと考えています。

続きまして、施策評価表の指標の設定です。こちらも2点の意見がありました。施策評価で事務事業レベルの指標は不要という意見、そして、5年に1回しか測れないものを基本計画の指標にすることは適切ではないという意見です。

こちらにつきましては、基本計画の施策の指標が事務事業レベルの指標になっている場合は、補助指標で施策レベルの指標を設定できるように所管部局と協議をしながら、今後、基本計画の見直しの際には取り扱いを検討していければと思っています。

また、基本計画の指標が毎年測定できる指標になっていない場合ですが、こちらは補助指標によって補完しながら、毎年測定ができるものを設定するよう検討していければと考えています。

続きまして、啓発型施策・事業の指標です。こちらも2点のご意見がありました。事業の対象がどのように動くか調査して行動しないと難しいという。だから、成果指標はアンケートで測るしかないという意見、そして、指標に区民意識調査を使用することはどうなのかという二つに意見が分かれているところですが、こちらにつきましては、区民意識調査はそもそも基本計画の指標として活用する目的で、毎年調査しているものですので、施策評価では、今後の進捗を測る指標として採用していければと考えています。

ただ、区の啓発事業が区民の意識にどの程度影響しているかという観点から、事務事業レベルの指標については、セミナーのアンケート等によって、個別データを活用して

いくのがいいのではないかと考えています。

3 ページ目です。2 の基本計画の体系に関する意見・指摘事項です。こちらは施策が組織をまたがっていることによる評価の難しさというのがあります。ただ、施策を組織ごとにそろえるのは政策体系等の観点から難しいのではないかということについては、評価が難しいという意見が部局内でもあります。ただ一方で、組織とそろえることも難しく、考え方も縦割りになる懸念もあります。今回、基本計画、次期計画の見直しに当たっては、施策評価の実施により判明した課題と政策体系のあるべき考え方を勘案しながら、最適なものを検討していければと考えています。

次が施策と事務事業の関係です。施策評価と事務事業評価に書かれている内容に整合性がとれていないということについては、今後、マニュアルでよりわかりやすい記載をしながら整合性の観点を重視して、所管部局と協議しながら、評価表を作成していくことを対応方針としています。

最後に、その他です。基本計画と各部局の計画との整合性について、これは教育の部分であったものですが、総合計画と部門別の計画の内容に齟齬があるものがあるという指摘があります。部門別の計画は、より現実的で、迅速に対応できるけれども、総合計画は全体を見渡す点ではよいが、施策を変更するときは長期間守るべきものかという問題もあります。

こちらについては、今後、基本計画と部門別計画の関係について、基本的な考え方を今後検討していかなければいけないと考えています。

続きまして、資料4-2、基本計画の改定に向けてという資料です。

施策評価の目的は、3点考えています。基本計画の進捗管理、区政運営の透明性向上、そして事務事業の相対評価です。

この中で外部評価というのは、目的に照らした内容になっているか等、区が行った施策評価の妥当性を現在評価していただいているというところです。

次期改定に向けてですが、施策評価における指標を改善していく。今回も、指標のことがかなり出ていますので、事務事業レベルの指標が設定されている施策については、施策レベルの指標を今後検討しながら、可能な限り、補助指標も設定していくというのも一つ改善点としてあります。

その次、2番です。施策の定義・目標の改善、こちらは2点あります。(1) が施策名と目標について、施策名と目標を見ても、目指していく形がわかりにくい。これは定義が少しわかりづらいということがありましたので、今後はわかりやすさという観点から、見直しを検討していく必要があるのではないかと考えています。

(2) が状況の変化に対応した目標の設定、社会情勢の変化により、目標の重点が変化しているものや目標そのものがそもそも変わってしまっているものも、もう既にございます。こちらについては、状況の変化にあわせた目標の見直しも検討していく必要があるというところです。

事務局が考えたのは以上の点ですが、そのほか、その他というところで、本日も議論いただいて、意見をいただければと考えています。

説明は以上になります。

原田委員長： ありがとうございます。

それでは、皆様方からご意見をいただこうと思います。まずは別紙の4-1のA3の資料及び資料4-1の内容について、ご議論を賜りたいと思います。

この政策評価委員会が、どこを最終的なゴールにするのか。今年度という点で申しますと、もともと政策評価委員会の目的とは、基本的には、基本計画の進捗管理として、目標を大きく達成している、または大きく下回っているものは、見ていく必要がある。そういう意味では重点施策を取り上げ、また、うまく行っていないもの、あるいは、うまく行き過ぎているものを取り上げて、どうしてそうなったのだろうということを深掘りするというのが、当該年度の目標です。

それから、もう少し先のこの委員会の最終的なアウトカムとして考えるべきことは、次期計画を策定するに当たって、総合計画とこの政策評価の仕組みをよりリンクさせた形で、より進捗管理をしやすい仕組みとして構築していく必要があるだろうと思っています。それが4-2の内容になります。

総合計画は、28年度を初年度として、平成37年度までの10年計画です。社会経済状況を踏まえ、33年度から始まる後期計画に向けて、今後、見直しを行うこととなります。

そういう意味では、当該年度の評価ということだけにとどまらず、後期計画を策定する際に、施策評価の仕組みを有効に組み込んでいくためには、どうしたらいいのかというところも少し念頭に置きながら、皆様方にはご意見、ご質問をいただきたいというのが、私からのお願いです。

ご意見をお聞かせいただきたいと思います。

D委員、いかがでしょうか。

D委員： まず、施策と事務事業という二つの体系があるわけですが。施策と事務事業の関係について、評価結果が次の改善や改革に、事務事業レベルで結びついていて、各現場で活用してもらおうということです。施策評価の目標達成に向けて、具体的な手段である事務事業を改善していきましょうということが、管理職できちんと機能し、認識されて、共有されているのか。ここがされていないと、事務事業評価表作成事務、あるいは施策評価表作成事務で、現場の職員が作成したときに管理職がチェックできないという話になってしまうだろうと思います。

だから、例えば今回の話で言えば、今日の説明でもあったとおり、例えば活動指標が全く空欄でも放置をされてきたとか、成果指標そのものの妥当性がどうなのかということが出てきて、さりとて、現場では、本当にそのこと自体、問題意識を持っていたのかというと、どうもそういうようには感じられない。その辺もチェックをかけておく必要があると思いました。

原田委員長： 今のD委員のご意見は、総合計画の施策と事業の体系が、一度策定したらそれで動かさないということに起因するのか、それとも、管理職の方々に対する啓蒙、啓発が足りなかったのか、あるいは両方なのかという可能性がありますけど、どうですか。

D委員： 施策は総合計画に掲げられている対応すべき課題で、事務事業はその解決手段という関係で見えていました。だから施策も総合計画に基づいて進行管理をしていく必要がある。施策の目標をよりよく達成し課題を解決していくために、そこにある複数の事務事業を相対的な比較をしながらよりよい解決手段にしていく。こういう事務事業レベルのマネジメント、相対的なマネジメント、さらに個別の事務事業をよりよくしていく改善

のマネジメントという説明の仕方だと、活用までイメージできるのではないのかなと思っています。

いきなり事務事業評価で指標を設定し、施策評価が進行管理ですと言われて、何となくやろうとしていることは漠然とはわかるけれど、その時期にならないと取り組まないみたいな仕事になりがちかなと、現場の実感としてはそんな感じがします。

原田委員長： 今、D委員がおっしゃったことは、実は、今日この場で初めて披露されたというわけではなくて、随分前から多くの自治体で共通して垣間見られる課題です。

次に、B委員いかがでしょうか。どんなところでも結構です。

B委員： D委員の発言は、実は私も強く感じました。それは、この評価表を書くことで精一杯になっていて、実際には使っていないということを今回、初めて感じました。

原田委員長： 使っていないでしょうね。

B委員： つまり、使うための数値になっていない、情報になっていないということがよくわかりました。それが端的にあらわれているのが、私たちが担当させていただいた「多様性を尊重し合えるまち」、男女共同参画社会の実現の指標3「性別にかかわらず、あらゆる場面において、個性と能力が発揮できる」と思う区民の割合のところ、100%達成で少し不思議な数字と感じて尋ねたところ、実績値にあわせて目標値を設定したと。

それから、「良質な住宅ストックの形成」のところも、D委員もご指摘のとおり、事務事業評価のところ、数字が空欄で驚いてしまい、どうやって施策評価したのだろうか。

組織の中に、評価のアイデアをきちんと持っていて、経験値でもいいし、知識でもいいし、それをほかの部門に普及させることができる部署がどこなのかなということを考えたときに、やはり、今ご担当の政策経営部だと思う。政策経営部で、その蓄積をしていく必要がある。知識の継続がこの組織の中で場所を設けないといけなくて、それを通じて、管理職間の共通理解を働きかけるとかしないと人が変わるたびに、それまで培ってきたものが、振り出しに戻るみたいになってしまうと、とてももったいないと思います。そこが一番気になったところでした。

目的の部分管理職クラスがやるなり、政策経営部さんのほうが主導するなり、問いかけていかないと、現場ではなかなか難しいかなという印象を受けました。

原田委員長： そうですね。多分、現場でその事業を回して、その後、誰かが施策評価表を書く段になって、ばたばた書くという感じがすごくあるのだろうなという気はします。

でも、今日いただいた幾つかの宿題の多くは、初めて聞く話ではなくて、もう10年も、20年も、30年も言われていることなので、そもそも無理なことをお願いしているという可能性をそろそろ我々研究者は疑わないといけな。

毎回同じことが課題に上がるのは、人が入れかわっているせいなのか、管理職がきちんと仕事をしていないせいなのか、施策をマネジメントしていないせいなのか、どうですか。

B委員： 最初のほうでお話したように、評価の知識や経験がずっと蓄積される場所がその組織にあれば、多少の、その新しい人が入ってきたりしても、ある程度のレベルでとどまり続けることができる。だけれども、蓄積がなければ、常に、その外部の委員の人が同じことを言い続ける。

原田委員長： 政策経営部そのものもそうですけど、通常のルーティンの人事異動で移動しているので、ここだけに特定の政策情報が、特定のメンバーにストックされることも限らない。組織のメモリーがききにくい仕事の仕方をする日本の行政の中で、そうした啓蒙的な仕事をする部局をどうやってつくっていくのか、非常に難しいところです。

B委員： それか、もう管理部門の会議のときにデータで議論させる。どこかで必ずデータを出させる。それはもうアメリカの連邦政府がやっていますけど、ダッシュボードといって、目標値、それから、それに対する指標、常に議論の中で関連するものは全部出させて、そして、それを関連づけながら議論していく。

原田委員長： ある種の情報のコントロールみたいなものを特定の場でやっていく必要があるという気がします。

B委員： 多分、管理職がそれぞれの現場に問いかけをし続けて、今度の管理部門の会議では、こういう議論になるから、練っていく。

原田委員長： それは何というか、やはり現場の問題じゃなくて、システムを構築する行政経営課と企画課の問題かなという気がします。だから、どうやって、これに基づいたエビデンスに基づいて議論を意図的にさせるのかと。これではできないというのなら、これ自体をよくしていけばいい。そのような議論はしていかないといけないでしょうね。

例えば、男女共同参画は、タイトルが大き過ぎて、区がやれることは本当に限られているけど掲げざるを得ないという中で、啓発事業をどうやって、施策単位でマネジメントしていくのかというのは、非常に難しいなという気がしました。

その啓発事業をどうするか。私は、区の寄与度みたいなものは考えてもよいのではないかと。区はこれぐらいしかできませんと。区は全部責任を持てるわけではなくて、例えば、医療は典型的ですけど、基本的に国民健康保険しか、区はやっていないわけですよ。しかし、がんの撲滅と言ったりしています。

だから、こう掲げるけれども、一体区はどれくらい、それに貢献できるのかということ、100でなくてもいいから、これぐらいしかできないよということを出してもいいかなと思います。

少し話が余談になりましたけれども、そういう気がいたしました。全部、行政が責任をとるような時代では、もう完全になくなっているんで、そういう意味では、言いやすいタイミングかなと。できないものはできない。これぐらいしか貢献できていないと。この中で、我々がどうしていくのかみたいな議論をしていくと、これを使える話になるのかなという気がします。

A委員： 今、原田委員長もおっしゃっていましたが、外部委員はかなり勝手なことを言いますから、ぜひ、こういう場でそれはごもっともだけど、こういう理由でこうできないということも、もう少し議論があってもいいのかなと思います。

特に、5年に1度やる指標は云々というのは、何年かやらせてもらいましたけど、毎年出てきていることなので、何かそれが無理ならば、無理な理由を教えてもらいたいなというのと、それから、やはりB委員がおっしゃっていますが、目標値と実績値がびたりと合うと、違和感があります。

原田委員長： 例えばインフラ系の、みどりのネットワークでいうと、目標値を掲げるときに、例えば85にしようとか、90にしようということは、もう最初から無理だということがわかっ

ている。例えば、どれぐらい緑を増やすことができるかという余地みたいなものは、この担当課は、多分、全部知っていて、あとこれだけいけるという感じがまずある。予算は、毎年これぐらいだろうというところがある。それが目標値になると、これぐらいだとなってくる。目標値と実績値がかなり近似していくということは容易にあり得ることです。現場感覚からすると、植えられる場所と与えられる予算が限られている以上、こうなるのは当たり前みたいなことになる。それなら何のためにやっているのかという議論になるわけです。

ただ、先ほどの啓発型の施策とインフラ系では、何ができるかというところの評価の仕方は、違うところがあるという気がします。目標値は、非常に、現実的に置かざるを得ないところと、あとは、例えば男女が平等であるべきだということも、25%でいいというわけにはいかない。そこは掲げざるを得ないような施策もあれば、掲げても絶対に100にはできないものもあると思います。本当は、そういう施策の性格を踏まえて、予算で仕事をしているところと、人の心を右に動かし、左に動かせようとしているような施策は、違う形で目標値を設定し、その意味合いみたいなものも違う意味づけをしているということが、本当はできればよかったというのが、総合計画策定の際の座長としての私の反省点です。

そこまでいかないと、多分、今のご指摘に答えられない。現場との意思疎通が十分にできないということがずっと続いているというのはむなしいところです。そういう感じがいたしました。

ですから、目標値と実績値が近似するというのは、ある種、妙なことはしていない。要するに、植えられないところに植えるというような無理な想定もしていなければ、幾らでも予算はとれるということを想定しているわけでもない。非常に、堅実な区の職員の仕事のあらわれであると、私は善意的に解釈しますが、多分それでは区民は納得されないだろうなという気がします。

C委員、いかがでしょうか。

C委員： 目標値の話が出ていまして、このアンケートを目標に使うには、その因果関係がわからないというご意見がありました。それはそれでもっともだなと。かつ、何かをやったからアンケートの評価がすぐによくなるということもないだろうと思っています。

その一方で、みどりのネットワークのところで、緑被率、緑視率が最終的なアウトカムではないということも話し合いでありましたが、最後に委員長が、最終的には、区民の方が、緑が増えたと思うかですよねとおっしゃって、そのとき、はっとしまして、やはり最終的には、区民の方がどう考えているか、どう思われているかということが、すごく大事ななと気づきました。アンケートを使えば、評価の難しい防犯カメラも、防犯カメラが増えて安心感が増したという区民の意見というのは取り出せる。今の目標の設定の仕方が何をしたかということと、区民がどう思ったかという二本柱をそれぞれが選んでいる気がして、この辺をどう使っていくのかというのを、もう少し方針として決めていくと、もしかしたら、すっきりしていくのではと思っています。どちらが正しいかわからないですが、ただ実際、最後の目標は区民がどう思うかということのような気がしています。

だから、その因果関係とかが効果が出るまでのスピード感があるので、その調整が

できたら、少しよくなるというように、話を伺っていて思いました。

原田委員長： 今のC委員の意見についてですけれども、指標として、区民アンケートをどういう場合にチョイスするかみたいなものをマトリックスで、こういう場合には区民アンケートでいくしかないみたいな整理も、昔にした記憶もぼんやりあります。ですから、どうしてもオペレーショナルなレベルで施策がどう動いたかというのを捕まえられるものも当然あるので、その場合には補助的、代替的な手段として、区民アンケートが選ばれるということもあるでしょうけれども、本当にそうなっているかどうかは、やはり指標の設定をチェックする側として、考えていかないといけないという気がします。

それと、いつもロジカルに書いてほしいと。各部局に書いてもらおうと行政経営課が頼んでくれましたが、結局、現場が書けずに行政経営課が書いてしまう。やはりロジカルに、どうしてこうなったらこうなるのかというところは、次の施策を構築するに当たって、また指標を設定するのに当たって、こうだから、この指標ですみたいな、そういうロジックを詰めていく必要があると思います。あとは、そうしたものを総合計画策定委員会で決めてしまうということが、時間的にも能力的にもできるのかというところは、引き続き、大きな課題という気がします。

いずれも難しい問題かなという気がします。区長がいつもグリーンの服を着ると、もしかしたら印象は変わってくるのかもしれないという話になると、なかなか難しい問題です。いろんなものを着る区長だから、いつも緑の服を着させるというわけにもいかならないかなと個人的に思います。

では、E委員はいかがでしょうか。

E委員： 毎年行っていることがあります。4月、5月期、結構な時間をかけて、各部の1年間の目標、数字も入れて、基本計画の位置づけもして資料を作成します。当然、異動は前提で、課長は移動してきたけど、部長は前からいるという状況で、いや、そこは違う、そこはこうじゃないかということを行いながら、部としてまとめ、別に課でもまとめまるとうことを行っています。そこで、このレベルのことをなぜ施策評価の中でやれないのか。後で課長に聞いてみますけど、それはそれ、これはこれみたいになっている感があって、もしかしたら、これがもったいないのかなというのが1点です。

それから、これは前年度に評価を受けた側からの経験で言いますと、物によるかもしれませんが、施策レベルの対応は課長では無理だなと思いました。課長はあまりにも事業レベルにシフトしているので、それが本当に大きな目的に対して言っているかは、どうでしょうか。

今年度もそうしていた部長もいるし、課長に遠慮していた部長もいるという感じですね。もう少しいいますと、異動したばかりの課長だと、やはりよくわかっていないのかな、そういうリアルの部分もありまして、それでも、部長が変わっていないのであれば、施策に当たる大きな部分については、わかっているはずなので、その辺は準備不足というのもあったのかなと感じました。ただ準備不足といっても仕方がないので、先ほどの話に戻りますが、もっと時間をかけてやれば、もう少し結びつけられると思った次第です。この点、行政経営課長と相談したいと思います。

それから、もう一点だけ。毎年、状況が変わったり、あるいは法律自体が変わったりします。かなり根本的に変わったりします。そうすると、基本計画のときに決めた、そ

の背景、あるいは見方とのギャップといたしますか、変化の大きさは非常に感じます。

原田委員長：　そうですね。

E委員：　議会に対して、評価自体は出しているものですから、かなりリアルなその時の旬なものを入れざるを得ないという現実があります。そうすると、どうしても乖離してしまうというジレンマを非常に持っています。

原田委員長：　おっしゃるとおり。

やはりそういう意味では、10年間というのは長い。

E委員：　ええ、とっっても長いと思います。

原田委員長：　10年で前期後期に分けたりしますけど、後期だから前期を含めた総合計画全体をドラスティックに変えられるかということ、それはなかなか難しいところです。多分、個別の分野の計画とこの総合計画との関係でもそうですけど、個別の計画は数年前につくって、総合計画は翌年つくる。それなら個別の計画に矛盾したことをつくれるかということ、やはり前の計画、部門別の計画に引っ張られてしまう。そこで、既に時間的なラグが発生していて、E委員がおっしゃるように新しい問題が入ってくると、その旬なほうも織りまぜざるを得ない。みんな現場はそこにフォーカスしていく。そうすると、やはり施策レベルが非常に陳腐化していったりするという可能性がある。しかし、計画だから臨機応変に変えて構わないとなると、計画の意味がなくなってしまふ。

だから、毎回、これは計画の準備をしているんですということを、部長にも課長にも言わざるを得ない。

ですから、そういう何か即時性とまでは言わないけれども、ある程度、可変的に社会経済の変化だとか、部門別の計画の変更に伴う総合計画への反映みたいなものを何らかの形で組み込んでいくようなことができる本当はいいのでしょうけれど、それは両方も難しい作業だという気がします。

こんなことを言っていくと、多分、総合計画はますます作れなくなって、指標に割く時間がなくなり、自分で首を絞めているという可能性もあります。ですが、やはり計画そのものを非常に長く捉えること、それと部門別の総合としての性格から、いかに現実的に使ってもらえる計画、リアルに動いている計画にしていくのかということところは、随分前から大きな課題だという気が、今、E委員がおっしゃっていたことを聞きながら思っております。

今4-1までの資料を前提に議論をいただきましたけれども、私は4-2に関心がございます。4-2の今後、基本計画を改定していくに当たって、何か気になるところ、実際に、その改定に当たって、先ほど、私も申し上げましたように、政策評価委員会が何らかのメッセージを出していく、それを前提に次期計画をつくったほうがよいではないかと、個人的には思っています。そうしたところを含めて、何かご意見がありましたら、いかがでしょうか。

D委員、何かご発言になりたいところ。

D委員：　先ほどの議論の延長にもなりますが、区でどこまでできるか、ここまでしかできないという限界があるという話を原田委員長がされていましたが、これ以上やっても指標は伸びない、成果は出ない、これ以上成果を実際に上げていくためには、ほかの主体が頑張らなければだめだということところは、はっきり言っていけないと、努力が足りない

誤解を受けることになる。

何年か前に、男女共同参画がテーマとなったときに発言した記憶がありますが、最初の段階は普及をさせていく、そのために占有施設が必要だった。でも、啓蒙の段階が終わると、今度は、それぞれの企業とか組織で実際にどうやっていくかというところに役割が移っていくわけで、区の役割はそこで縮小するはずです。ただ、施策として男女共同参画は残っているので、説明はしないとイケないとなって、やはり無理はあるのかもしれない。施策レベルの男女共同参画社会の実現も、LGBTからすると、男女共同参画という表現の仕方でも問題になるかもしれないような時代の移り変わりがある。けれども、そういう観点でいうと、実は現場サイドも旬なことに対応していくことに力を注ぐけれど、実はもっと旬に飛びついていくのは、政治のレベルです。

だから、そういう難しさはずっと抱えていき、その中でいかに、総合計画を中心としたマネジメントを成立させていくかを考えていかないと、なかなかいい形はできていかないと思います。

原田委員長：　そうですね。ありがとうございました。

B委員：　評価表を見ていると、政策が前提としている状況が変わったので、先ほど言いました、女性だけでなく、LGBTにも配慮しなければならなくなった。そのことを明記した上で、政策そのものを変えていく。または、一つで見るのではなくて、二つで見ていく。状況が変化していく中で、一つの軸で、比較軸みたいになっていくので、そういう意味では、無駄ではないと思いました。

原田委員長：　施策レベルで、ズレや旬のものを取り入れる仕組みがいるのでしょうか。ズレがあっても総合計画は総合計画だというような感じになっている気がします。

E委員：　委員長は、基本計画や総合計画を、常に念頭に置いていると思いますが、我々はどちらかというと、政策評価委員会だと政策評価のほうにシフトして、時としてそのリンクを忘れてしまって、評価するところがあります。やはり、基本計画にリンクしなければいけないということであれば、その辺をもっと意識できるようなことを、常に念頭に置きながら、やっていく必要があると感じました。

原田委員長：　ありがとうございました。

総合計画の進捗やチェックの状況を、区民に情報として伝えられるのは、多分、政策評価委員会をおいてほかにはないだろうという発言をしました。それで、政策評価委員会では、総合計画の進捗管理として使っていくのがいいだろうと思っています。どの政策をチョイスして、評価するのかということについて、総合計画とは別に政策評価を議論するというのも多分あり得ると思います。むしろそちらのほうがおもしろい結果が出るのではと個人的には思わなくもない。例えば、小中学校のクラスサイズを変えた場合にどんな教育効果が出るかみたいなものを、1個1個、毎年、トピックを捕まえていって議論をする。多分これは、いわゆるプログラム評価みたいな議論だと思いますけれども、そういう議論も非常にエビデンス・ベースドで、今はやりの議論かなという気がします。

けれども、計画はどこかで進捗管理をしないとイケないということが、現場感覚としてあって、どうやっていくかという、やはりそれは、何らかの指標を使ってみていくしかないという気がします。そこが非常に難しいところだと。計画を作る以上、その計

画の進捗管理は、やはりやらざるを得ないというのが現場の感覚と思います。

そうすると、この委員会でやるのか、ほかの委員会でやるのかはありますけれども、そこは難しいところです。

C委員、いかがですか。

C委員： 状況の変化ということもありますが、もう一つは、豊島区の特徴的なところを見ていくのもおもしろいのかなと思っていまして、典型的なのは、大分前ですけど、放置自転車、また、最近でいうと、老朽化したマンションの管理が行き届いていないとか、区でどこまでできるかという話もあります。

原田委員長： どういう施策を捕まえて、その指標を見ながら評価をしていくかという点でいうと、総合計画の進捗管理と、もう一つは、まち・ひと・しごとですね。まち・ひと・しごとの計画のほうが、すごく戦略的で人口をどうやって維持していくのかという目玉があって、それに対して、施策はどうつながっていくかというものを出した。だから、区政の施策の大半はそこにあるけれども、全部ではない。しかし、人口減少ということに、特に本区はその問題を真剣に受けとめざるを得なかった事情もあった。まち・ひと・しごとのほうが、非常に進捗管理しやすい計画になっているところもあると思います。

しかし、本当に計画という意味で言うと、戦略性をきちんと入れていったほうが、実は区民にとってもわかりやすい。総合計画のいいところは全部入っているということだけですよ。だから、もっと戦略性を強調して、その進捗管理そのものの対象を取捨選択していくというチョイスもあるかなと。これは本当に大きな議論ですけど、総合計画そのものを、一体何のために、部門別計画をとにかく、合体したようなものにするのか。それとも、もう少し本気で使ってもらえるようなものにするのか。そういうチョイスも計画のあり方としてはあるかなという気がします。

それは区として、どう考えていくのか。前回はアートカルチャーもあったけれども、アートカルチャーそのものが課題というよりは、人口減少というものをどうやって乗り切っていくかということが、根底的にはありました。そこを踏まえて総合計画を考えていくということもあるかなというのが今、お話を伺いながら思ったところです。

今日、いただいたご意見は、最終的に今、4-2を充実させていき、当該年度の施策評価については、既に各分科会でご議論をいただいたので、それは現場に伝えていただくことはもちろんですけども、最終的には、4-2を充実させたものにしていくということ。基本計画の改定作業は企画課を中心に恐らくなさると思いますけれども、それと並行して、このペーパーを充実させていくということ、我々としては考えていければと思っています。

以上が、今日、皆様方にお示しをして、議論をいただいたところです。各部局や課には、今日の情報を伝えていただくということは、最低限、お願いしたいと思います。

また次回の会議はどうするか。来年度どうするかということについては、また、ご相談をしながら進めてまいりたいと思います。

何か事務局、ほかにございますか。

3. 議事 (3)その他

企画課長： 本日、ご指導いただいた内容を踏まえまして、施策評価の内容につきましては、所管部局とまた調整をさせていただきながら、改善をしまして、基本計画の見直しに向けて、

我々としても検討は進めさせていただきたいと思います。

今、委員長からお話のありました、今後の委員会につきましても、また相談させていただいて、ご案内させていただきますので、よろしくお願いいたします。

原田委員長： あるとしても、恐らく1回ぐらいかなという感じですよ。

では、皆様よろしいですか。以上をもちまして、本日、閉会といたします。

もし次回、開催の場合には、また改めて、日程調整いたします。ありがとうございました。

会議の結果	(1)外部評価での意見・指摘事項の整理と基本計画の改定に向けての検討
-------	------------------------------------

提出された資料等	【資料】 資料4-1 外部評価での意見・指摘事項と対応方針 資料4-2 基本計画の改定に向けて 別紙4-1 平成30年度施策評価表
----------	--