

## 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2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3月17日(金) 15時30分～16時30分
開催場所		庁議室(庁舎5階)
会議次第		議事 1.【審議】令和5年度施策調査表について 2. その他
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	原田 久(立教大学法学部教授)、猪岐幸一(公認会計士)、大崎映二(行政アドバイザー)、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

### 5. 議事

#### 1. 【審議】令和5年度施策評価表について

行政経営課長：（資料1、資料2について説明）

原田委員長：本日の私たちのゴールとしては、資料1の施策評価表事務局案について、これでやりたいが、いかがかということ。委員は前回の議論を踏まえて気づいたことなどコメントをお願いしたい。ちょうど各大学も評価の時期。内部評価だけだと甘えが出てしまうので、外部評価を行っている最中である。どのようにPDCAサイクルを回すかという意識を持つことも大事なことであるが、それをどのように組織に対して促すか、仕掛けを作ることがこの評価表でできるのかということが従来からの課題であると考える。

委員の方々から特に資料1についてのご意見を伺いたい。

B委員：7.（取組方針）については工夫がみられる。上下の関係や具体事例などのつじつまが合っているという状態になることが、次につながっていく等の感想を持った。これを書こうとする事務方の立場で考えると、「※区が実施した内容の記載は不要」というのは、あえて書く必要のないことであるが、それを書いている丁寧さはいかが。ゆくゆくは、前回の課題3.4の具体性を持たせていくという取組みは、この段階で、成果指標の目標値あるいは後期基本計画の目標値で当該年度の状況、実際の具体事例等のつじつまがきちんとあって、それぞれの担当が説明できるレベルになればいい。原田委員長から、評価表を作る問題点が指摘されていた。評価表はそこに書かれている情報が重要であるが、短時間で評価表作成事務に落とすことは、市区町村の職員は長けていると思うので、事務局としてはそのあたりに注意しながら進行管理をしていく必要がある。評価表自体はこれでいいと思う。

原田委員長：これを受けていかがか。

行政経営課長：いただいたご意見の二つ目。評価表作成は定形の作業になってしまっており、そのような職員の意識をどう壊していくのかということに対してのひとつの仕掛けになれば良い。エピソードを書いてもらう際、今までの評価表では書けなかったが、実は各所管課はこれまでに効果が出ていたことを書きたいということもあるのかもしれない。引き出せなかったことを引き出せるとよい。またモチベーションをもって書けるようになれば良いというのが狙い。

課題3.4のところは、来年度の政策評価委員会のあり方については来年度ご議論いただくところかと思うが、外部評価としてこれまでそれぞれの施策を抜き出して指標の妥当性を検証していただいていたが、先ほどB委員から発言のあった対応関係、例えば目指すべきまちの姿と取組方針の期待する効果がしっかりかみ合っているか、それに対して具体的な取り組みがしっかりかみ合っているか、具体的な取り組みと効果がかみ合っているのかということなどを点検いただくことも委員会の中でも出来たらいいと考えている。そこで得た知見を、4年後の基本計画の改定の時まで情報蓄積ができればいい。

原田委員長：B委員の発言で気づかされたが、このシートは毎年微修正があり所管課の職員が埋めることになる。我々は後で読んで、特に9.（今後の方針）で、この評価を踏まえてどうするのかというところで、次年度の国の予算が見えており、全く別の緊急的な事業が下り

てきてすでに予算がついている等の場合、その緊急的な事業を次年度は執行しなければならぬので、シートの9.より上は不要ということになってしまう。我々が点検すべきところはそういうところ。何のためにこれをやっているのかということ、つじつま（ロジック）が9.までつながっていると納得するが、自治体は往々にして緊急的な事務事業は上から降ってきたりするため、つじつまが合わないシートになることがある。そのため、8.まで書かないと9.は書けないということを所管課にしっかり伝えてほしい。矢印（↓）などを入れるなどして、上があっての下であるというのが大事だというのがB委員のメッセージだと感じた。

シートの書き方見せ方について、余計な情報を書かないようにすることを考えてほしい。

**A委員：** 資料1、資料2ともこれでよいと思う。思いが現場にはあるのではないかとということまで考えて、そこまで反映できたロジックがあれば完璧なものになるが、それが現場に伝わればとてもいいものになる。現場の熱い想いを発揮できるようになれば良い。先ほど話に出たように、矢印（↓）でロジックをつなげるのもよいと思う。それをどう実現できるか、どう伝えるかができればよいものができる。

**行政経営課長：** 今までも、こうやったら所管課が書けるだろうと思うものを作っても、見当違いのものが記載されたりしている。現場としては政経部からこのようなものが送られてきても、予算のことを先行して考えるなど身構えてしまう部分がある。いかに政経部と所管課との壁を低くしていくかということもポイントとなる。

**A委員：** どう伝えるかは大変難しい問題だが、ここまで良いものを作ったので、ぜひ伝えていてほしい。

**原田委員長：** 期待される効果があまり達成されなかったことについては、所管課は書きたがらないのが現状である。今後の方針は「今まで通りやっている」とか、「今やっていることを継続」などと書くことになると思うが、人間がやっていることなので、現実にはうまくいかないこともある。なぜうまくいかなかったのか、原因分析までここにあるべきだと思う。それを「よかったことにしておこう」、「あえて書く必要はない」というようなことにならないようにするためには、達成されたか、達成できなかったところも書いて、達成できなかったところはなぜかという思考があれば、9.（今後の方針）につながってくる。今のシートはどこに原因があるかということについては書かせていないので、達成できなかったところは今後の方針を書く際に、なぜ達成できなかったのか、読んでいる側からするとわかりづらいし、書く側からすると、それ（達成できなかった原因）に対する思考を無理強いしていないシートになっている。達成できていない場合は、どのようなつながりでここを書かせるようにしたらいいのかということに工夫がいる。違う方向に使われるのも問題だが、正直ベースでうまくいかなかったと書いた場合、今後の方針と結びついてないじゃないかと言われがちな気がする。

**行政経営課長：** そこも少し悩んだ。達成されなかったことは認めて、それに対する記述をしてほしい。達成されなかった場合に、予算を削られるなどのペナルティがあるのではないかとこの感情を持たれると、正直な記述がなされない。もっと現場の実際を、ここには落とし込んでもらいたい。

**原田委員長：** もし私が慣れない現場職員だとして、成果指標で立てた目標値で実績値が悪かった場

合、エピソードベースでエビデンスベースをかき消すように書かないとも限らない。具体的事例の欄を活用することがあるとすれば、前任者が立てた指標がでたらめになっていて、「実は目には見えない効果がある。」などの弁明に使ってしまうかもしれない。本当は指標で掴めないところを掴んでほしいというゾーンであるはずだが、指標の上がり下がりや弁明する欄になってしまっている。指標の欄で不満であれば理由を書け、ということになってしまわないかを危惧している。

**D 委員：** 丁寧に作成されている。確認だが、行政経営課は所管課にシート作成依頼をする際に、期待される効果がどの程度達成されたかについての具体的事例も書いてほしいと説明した時に、所管からなぜかと聞かれたらどのように答えるのか。

**行政経営課長：** 施策の進捗に対しての情報や記述を、政経部が吸い上げるにあたり情報は客観的になってくる反面、大事なところは抜け落ちているのではないかという危惧がある。評価はひとまず置いて、効果を与えたいと思っていた対象についてどの程度の変化があるのか、情報を吸い上げたときにすべて抜け落ちてしまうものなので、それを可能な限り共有化できる資料として残したいという意図を伝えたい。

**D 委員：** 予算や人員などの行政資源の配分に対して必要な情報を吸い上げるかと思われてしまうかもしれないので、「指標達成状況などで表れされずに抜け落ちている部分が、現場の努力でどの程度発揮されているのかを知りたい、指標になっている部分でも、関連している部分でもよい」という伝え方がよいかかもしれない。施策評価表は、ロジック（つじつま）を重視すると、現場からは事例はなくてもよいと思われてしまう。現場が審議した結果、ボトムアップ式で決定を取り、時間もないし前年踏襲だと安心感もありこれでもうまくいくとなる。それだとまた同じことになってしまう。そのため、行政経営課がプロセスに関与せざるを得ない。行政経営課が所管課の議論に参加して話を聞き、うまくいかなかった理由などを聞いてみると、所管課も「政経部は資源配分のために欲しいのではなくそのプロセス（苦勞していることなど）をみて一緒に考えてくれている」という考えになるかもしれない。結果だけ出すなら資料2で書かれているようなきれいなものが出てくると思うので、プロセスに関与しないと見たいものが出てこないように思うが、どのように関与すればよいかは今の段階ではわからない。

**行政経営課長：** 資料2の具体的事例を作成するにあたっては職員と一緒に作っている。その中で、具体的事例を書くように指示しただけではなかなか書くことが難しいが、課長と職員が具体的な例を用いて議論をすることで意図が伝わり書きやすくなる。これと同じように、このシートを所管課に投げただけでは、きちんとしたものが出てくることは難しい。対話を積み重ねないと、なかなか気づきに至らないと思っている。

**原田委員長：** 理想的には評価シートの原案が上がってきたときに、こちらが思っていることをうまく表出できていないのであれば、書き方を示唆するようなことも必要。最終段階だけではなく、途中で何らかのかかわり、補助があると書けるのではないか。

**D 委員：** 現場の負担にならないように、自然に話を聞き出せばよい。各課によって施策評価表作成への温度感は違う。各課の負担を平準化するには、行政経営課が各課同じように、自然なタイミング（無理に時間を作ってもらうのではなく、打ち合わせに参加させてもらうような）で聞き出していく。あとは、シートの提出があったときに、補足的に確認することなどができればこの事例の箇所は生きると思うが、できなければ、あってもな

くてもよい場所になると思う。資料2は、ロジックがきれいにできたときの具体的事例であり、それとどんなずれが出てくるのかを見てみるとよい。

**原田委員長：** 資料2のシート通りではないものが出てきたとき、書き方がずれているのか、目指す方向がずれているのかなど、そのずれは気づきの情報になる。

**A 委員：** 評価表はこれでよい。評価だと構えてしまうので、言いたいことがあるなら書いてもらうような欄があってもよいかもしれない。評価につながるという書かなくなってしまうので、あくまで切り離して考えることなどを明示するとよいかもしれない。

**原田委員長：** 表をどう作るかではなく、埋めるプロセスをソフト面で補うかということだと思う。埋められなければ所管課の責任というスタンスではなく、充実した情報で埋められるようにソフト面のバックアップが大事。

**B 委員：** 以前に別の仕事で行政評価にかかわった際の話。評価表はエクセルで作成するので、公表する情報を枠内に書き、欄外にその年度の特徴的なことなどの内部情報を書いて、分けて記載して共有するというやり方をとったことがある。予算がらみでいうと、最初に原田委員長から話があったように、突然国の補助金に対応しなければいけないようなこともあるが、そもそも評価結果が出た時にはすでに現年度が始まっていて、その年の予算の取り組みをしており、次年度予算要求をするときには既に現年度半年の対応を終えている。その時は、欄外に係長が9月末に半期終了の状況を書く欄を設けた。そして財政課でそこを見ながら予算要求との整合性を考える、あるいは財政課の予算要求のヒアリングの際、担当課が予算要求の説明と合わせて評価表のことも説明をするよう求めた。うまくいったかどうかは確認していないが、このように工夫のしどころはあるのではないかと。もうひとつは、具体的事例を書くときに、プロセスに関与することはなかなか難しいが、関わっていた仕事では、フルスペックとして何をやってきたかという、すべての事務事業を点検指導しなければまともな評価表にならないという理屈をたてて、1課1時間ですべての課の事務事業の点検をする。そうすると1日20～25万円ほどで大変な金額になる。(委員は)もともと支払う立場(行政)にいたので、これを毎年続けるのは無理だと思った。これが無理なので、いわゆるサンプルとして作り上げたものを各課に共有し、同じような形で書くようにアドバイスをしたこともある。また、自治体によっては新規採用職員の離職が問題になっているという話が聞こえる。これは大変な組織上の問題である。離職の理由としては「仕事のやりがいを感じない」など。だが、具体的な事例を課や係単位で把握し共有することで、1年やったためにこのような効果があった、目指すべき姿に近づいているなどの事実を新規採用職員に自覚させる。これが新規採用職員の離職防止につながるのではないかとアドバイスをしたこともある。色々な効果が期待できるので、評価は政経部だけで活用するのではなく、例えば人事サイドにそのような問題があれば共有することによって活用するなどの方法もある。(委員は)評価結果を予算につなげられないかというスタンスから今の仕事に取り組みだした。評価結果が予算につながるのは当たり前。そもそも歳入が確定しているようで確定していない。当面12月いっぱいくらいまでに財政課が推計する次年度の歳入予算総額に歳出側の予算要求を合わせなければならない。この時に出てくるのは相対的な優先度。決め手は、いかに成果向上余地があるかということを訴えてくれれば、予算をつけなければならないと思うし、例年100万円ついているという理由だけで予算要求をしてきた

ら、それは絞る対象になる。予算編成上の狭い事務の範囲でいえばそのような厳しさがあってもよい。政経部のスタンスとしては、評価情報はいろいろな場面で活用できるため、極力活用することを考えるよう所管課に働きかけをすることが大事。

**原田委員長：** 各自治体の置かれている状況からすると、効果が上がっている事例を現場ベース、担当者ベースで文字に起こすことは、どう使われるかによるが、本人にとってもためになる情報。施策評価で指標の上がり下がり単年度でとらえていくのは、指標としては出にくいので実感ベースで捕まえるようなところを情報として自身で認識し他者にも認識させることはとても気持ちがいい。そういう意味では貴重な情報になる。

**C委員：** 7. (取り組みにより期待できる効果) はとてもよい。取り組み方針までは各課で考え、期待できる効果は最終的に各課にとっての振り返りになる。具体的事例は難しいところ。即効果が表れるような事業や取り組み方針なら書きやすいが、そうではない現場も多々ある。男女平等推進センターなどは、ジェンダー平等の考え方や意識を変えていくことが期待する効果であるが、突然人の考え方が変わるはずもない。少しずつの効果を期待するしかないので、その中で具体的事例と言われてもシートに落とし込むことは難しい。例えば講演会に来る方などは、もともとジェンダー平等などに賛同し期待を持っている方であり、それを具体的事例とするのは違う。取り組みにより期待している効果としては、講演会に来ない人たちの考え方や意識を高めること。できなかったことに対する事例ではだめなのか。できなかったことに対する事例を含めた表になっていないと、課によっては全く書けないということにもなり得る。具体的事例はあまり具体的過ぎなくても。

**B委員：** 別の仕事である町の仕事をしたことがある。特定検診事業の評価表の点検をした。保健師が3人きていて受診率を成果指標にしているが、約7割でそこから上がらない状況。7割に到達するまでの間の工夫をしているのか問うと、町の医師と連携をとるなど、自分たちのできることはすべてやっているという。この状況は、町の取り組みとしては終わっており、7割で上げ止まっている。あとは町民が自身の健康を自分で守るという自覚に欠けているために7割で止まっているというように、はっきり評価表に書いてみてはどうか、それが事実であればいったんそのように書いて公開し、質問があったら説明したらどうか、というアドバイスをしたことがある。上がらない理由をきちんと説明することは重要だと思う。成果向上余地と先ほど言ったが、現状は上がっていないが、このまま事業活動を継続すればいずれ上がることを所管課長が説明できるのであれば、予算要求等をすればよい。そうは言っても物差しで測ったようにすべてがうまくいくわけではないので不都合は出てくるが、いろいろな形で評価情報を活用していく、あるいは書き方を考えてみるという工夫が内部的にあってもよいのだと思う。

**原田委員長：** いくらあがいても下がることが分かっているが、それでもこの水準で持ちこたえているのは所管課の活動があつてこそ、ということも書ければよいのかもしれない。これを輸血型の事業・政策というように呼んでいるが、ポジティブシンキングで、例えば減少の幅を最小限に抑えたというように書けるかということ、読み手からすると違和感があるかもしれない。ただ、減少幅を最小限に抑えたというのもやはり効果だと思う。右上がりの効果ばかりを書いてくださいというものにならないほうが良いかもしれない。評価シートを取り巻く先方との関係、政経部の努力、所管課とのかかわりというようなソフト

面も含めて来年度運用していく必要がある。

**D 委員：** 制度を入れても学習しているとは思えない、つまり型にははまったが思考しているとは思えない。型がはまればはまるほど思考しなくなるのは必然。そこにどのように思考をさせる仕掛けをするかが重要。

もうひとつ、変化や効果というが、変化させないまたはできない要因があり、それをきちんと記すべきというのはまさにそのとおりだと思う。

**B 委員：** 先ほど評価表の欄外に書けばいいといったが、期待した一つの効果は、人事異動の際の引継ぎに使えるということ。特に管理職は異動してすぐに6月議会が始まる。その時に、評価表の枠内以外に、内部的な事情を知っておくと役立つという趣旨で言った。そういったことも含めて引き継ぐという意味合いを込めて、特に事務事業評価については欄外の記述も大事にしようということ。

**原田委員長：** 日本は頻繁に異動させるという人事体系で、俗人的に情報がたまっていけばよいという諸外国の考え方とは全く違う。そういう意味では紙になっていない情報を抜き出さないと余裕がない、ということにもなる。

様々な意見をいただいた。シートそのものよりもシートを取り巻く関係者間の取り組みや運用が大事だったという気がする。

事務局から連絡を。

**行政経営課長：** 評価表を完成し、評価しだすのが来年度6月。本日の議論を反映させたものを委員の皆様へメールで送信する。

### 3. その他

特になし

**原田委員長：** 以上をもって第二回政策評価委員会を終了する。

<p>会議の結果</p>	<p>1. 【審議】令和5年度施策評価表について 2. その他</p>
<p>提出された資料等</p>	<p>【資料】 資料1 令和5年度施策評価表(案) 資料2 「期待する効果がどの程度達成されたか」についての具体的事例 (事務局試案) 【参考資料】 参考1 第1回政策評価委員会会議録</p>