

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（令和元年度第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		令和元年11月7日（木）10時00分～11時30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・指摘事項と対応方針（令和元年度） 2. 基本計画の改定に向けた意見（素案） 3. 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）・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）・大崎映二（行政アドバイザー）・猪岐幸一（公認会計士）・佐藤和彦（豊島区総務部長）・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： おはようございます。第4回の政策評価委員会を開催します。

本日の議事全体について、ざっとご説明をいただきたいと思います。

行政経営課長： 今年度の委員会は、昨年度に引き続き、施策評価についての外部評価で「外国人住民とのコミュニティの形成」、そして「道路・橋梁の整備と維持保全について」の評価を行いました。区の内部評価の妥当性や評価手法等についてご意見、ご指摘をいただきたい。

なお、本日は、これまでの会議でいただいたご意見・ご指摘に関して、全庁的にフィードバックが必要と考える課題への対応方針について事務局から説明します。その後、来年度の基本計画の改定に向けて、検討が必要とされるものについて、これまでの政策評価委員会が出た意見をまとめた資料についてご議論いただきます。

2. 議 事

(1)外部評価での意見・指摘事項と対応方針(令和元年度)

原田委員長： それでは議事の1番、外部評価での意見・指摘事項と対応方針について、資料の説明をお願いします。

行政経営課長： 資料1と別紙の資料をご覧ください。

資料1は、今年度の外部評価での意見・指摘事項と対応方針です。

1番の「指標に関する意見・指摘事項」と、2番の「個別の施策に関する意見・指摘事項」を分けています。表の見方は、指標の設定のところで説明しますが、まず意見・指摘事項の内容の後に、【外国人13】と記載していますが、これは別紙1「外国人住民とのコミュニティの形成」の施策評価表で13の項目、施策の達成度をはかる指標の推移のところで出た意見と合わせた形にしています。

次に、委員会の第1回、第2回とありますが、第1回は7月22日開催の第1回政策評価委員会での意見を示しており、今年度の各回の委員会での発言であることを示しています。それでは、個別の意見のまとめと、対応方針として考えていることを説明します。

まず、1点目、業務の成果を表した指標になっているかがとても重要で、第1回の冒頭で意見が出ました。2点目、新しい方法や公民連携などの取り組みは民間では重視されている評価基準であり、豊島区としても今後検討してもいいのではないかと。3点目、効率性の観点による指標を設定するのが区民にはわかりやすいのではないかと。これは、道路・橋梁のところで出た意見です。

4点目、インフラ分野では、徐々に建設数や費用に対する交通量の効果だけではなく、測定の難しいようなニーズというのが増えてきているのではないかとというご意見です。

5点目、これも道路ですが、事故の有無の実績の指標ではなくて、事故のリスクがどれだけ低いかを空洞化調査等で示したほうが区民にとってわかりやすいのではないかと。6点目、次期計画も見据えて、その目標に見合った指標を考えていく必要があるのではないかとというご意見です。

これらご意見への対応方針として、施策評価の指標については、所管部局とも協議しながら、データの効率的な収集方法について、来年度、基本計画後期の見直しに合わせて検討を行っていきます。また、事務事業評価については、活動指標や成果指標の見直しを今年度から順次進めています。

2頁は指標のバランスという項目で、3点の意見があります。

1点目、今回施策に掲げられている指標で、目標をどのぐらいカバーしているかを把握するのが難しいのではないかというご意見です。2点目、次期計画策定では、施策をカバーできる目標と指標の設定ができるといいのではないかと。3点目、指標ですが、重要度の割合ということで、補助指標を使っているものもあります。ただ、道路・橋梁のところで、質的に異なるものを補助指標に入れるかは、今後検討したほうが良いという意見がありました。

その対応方針として、来年度の基本計画の見直しに合わせて、指標の評価方法や重要度の指標、設定の手順等について、より明確にしていきたいということです。また、それぞれの事務事業評価の指標が、施策の目標をどの程度カバーできるか等についても、今後は基本計画の見直しに合わせて検討するというものです。

次の項目は、行政評価の必要性で、道路と外国人がそれぞれで出ています。

1点目は、区が何を目指して道路を整備するのかがわかると、さらに評価がしやすく、結果も区民にはわかりやすくなるのではないかとという意見です。2点目は、事務事業評価で、これは職員が作成するときの問題ですが、活用方法も認識しながら作成したものを委員会として評価したいというご意見がありました。

その対応方針ですが、基本計画の見直しに合わせて、こちらも施策の方向性や位置づけを検討します。あわせて、SDG'sの体系も参考にしながら、施策評価のあり方もあわせて検討していければと考えています。もう1点が職員の意識についてです。職員への説明会等を毎年開催していますので、評価の必要性や意義というものをもう1回啓発していきます。

3頁の施策評価の評価方法は3点ありました。こちらは、道路・橋梁で2件、外国人で1件です。1点目、住民の満足度に絞って、評価をするのも一つの考え方ではないかと。2点目、最小の経費で効率的にというのは、行政経営の最たるものですが、それが今後はより強く求められていくのではないかと。3点目、設定された指標だけで達成状況を委員会で図るのは、少し難しいところがあるなというご意見です。後期の基本計画では指標設定の背景や目標値の設定根拠等、もう少しわかりやすくしてはどうかというご意見です。こちらの対応方針も、基本計画の見直しに合わせて検討するということです。

続いて、基本計画の体系は多文化についての意見です。各施策で具体的に何を実施するかを表現するのが難しい。評価をするまでに、施策の取り組み内容がある程度明確になっていると、評価もしやすくなるというご意見です。対応方針はほとんど一緒です。

4頁の個別の施策に関する意見・指摘事項です。

道路・橋梁では3点ありました。先ほども少し触れましたが、測定が難しいニーズが増えていることがあります。成果の使い方として、基本計画の中でインフラの整備がどれだけ区民生活の支えになっているかをわかりやすく記載できるかというご意見がありました。また、インフラ整備では、区民が障害なく、問題が無く生活ができることが理想ですが、これには多額の費用の議論が必ずついて出てきます。必要性・有効性を理解してもらえそうな取り組みも必要だというご意見です。3点目がヒートアイランド対策です。これは補助指標ですが、ヒートアイランド対策であれば、効果の中に気温の変化等も指標として示せればというご意見です。

対応方針ですが、インフラ整備の施策指標の設定は、今後、もう少し全体的な方向も

含めて見直しができるように、マニュアル等の改定ができればと考えています。

5 頁目、多文化では4点ありました。4番と5番は内容が似ているので、あわせて説明します。外国人の方へのアンケートで意向などを聞きながら、外国人の方が何を要望しているのか、そうした情報共有が今後できればという意見です。6番は、今回、多文化は目標を大きく達成しているとなっていますので、その理由をもう少し踏み込んで考える必要があるというものです。また、実績を踏まえた評価なのか等の考察も行うことで、変化の大きい領域の評価ができるのではないかとのご意見でした。7番は、多文化の施策目標はレベルがいろいろあります。外国人の方が住みやすければいいのか。そうではなく、住民と交流するのがいいのか。さらには、さらなるステップアップで活躍する場があればいいのか。それぞれの目指す目標によりいろいろ変わります。今後の目指す方向性を見定めながら、次期計画の見直しにつながるというご意見です。こちらの対応方針として、今後の方向性を具体化しなければいけないとしています。

あわせて別紙2を説明します。1 頁目の2に「事務事業評価対象事業、特徴」とあります。本年度評価したのは625事業で、内部管理的な業務を除く全事務事業で評価を実施しました。

次頁の3番は、事務事業評価表の種類と評価対象事業数についてです。本年度実施した事業は、A表の詳細版では、かなり詳細に指標等の見直しまで行っており、これが計画事業の約3分の1の127事業です。B表が簡易版で、現状設定している指標等は特に見直しをせず継続的に評価を行うもので、計画事業の約3分の2と一般事業を合わせて478事業実施しました。C表は公会計の分析つきで、A表の詳細版に公会計の情報も加えたもので、こちらは20事業実施しました。

評価結果ですが、A表とC表を合わせた147事業について、総合的な評価まで行いました。30年度の欄でSの拡充事業が6事業。現状維持が79事業、半分以上が現状維持の判定です。そして、改善・継続が45事業で全体の30.6%、改善・見直しが9事業、縮小が1事業、終了が7事業という結果になりました。説明は以上です。

原田委員長：

資料1の左側是我々が第2回、3回で出した意見を事務局でまとめたもので、こちらは過不足がないかを確認してください。これらの政策評価委員会での意見について、区では対応方針をどうするのかを右側に記載いただきました。その意味で右側は新規の内容ということです。左側については過不足がないか。右側についてはこれでよいかについてご意見をいただきたい。

私からコメントすると、2 頁にSDG'sの体系があります。たまたま、今、国の仕事で、これからどう調査統計の改善をしていくかという議論をしており、その過程の中で、SDG'sに関するデータあるいは統計が役所内にはなかなかないことがわかってきた。私の見立てですが、おそらく今後国から、こうしたデータを各自治体で集めてくれということになる気がしています。

SDG'sの指標から見た区行政は、おそらく区の総合計画とは切り口が全然違うと思いますが、少なくとも測定をして、評価をしていくことが求められる。次期計画を策定する際には、できるだけ積極的にデータを取りにいき、あるいは何がSDG'sの指標として適切なのかということをあらかじめ考えながら、作業を進めていただく必要があるという気がしています。

施策評価で、我々が実施した内容とは少し違いますが、そうした点はぜひ気にしておいていただければというのが感想です。それ以外の左側は、過不足なくまとめていただいた気がします。では、まずは外部の委員から何かご意見あればお願いします。

C委員： 私も左側についてはよろしいかと思います。右側もそれに対応するということで、着実にこうした対応をとり、また1年後に実際どうなったのか、その変化について説明できるようにしておいていただきたい。

特に市区町村は、常に行政の最適化のために100点を目指しますが、100点でなければだめではないからPDCAの話になる。どこがどう変わり、どう改善されたかを常に説明できることが一番重要になる。

原田委員長： 来年度は計画策定のタイミングなので、対応方針がなかなか難しい。「本当に対応したかどうかのフォローアップをするというのが一番大事」というご指摘だと思います。どこかのタイミングで、対応方針に沿った対応がなされたかをチェックをする。何か問題があれば、そうしたプロセスにしていいただければと思います。私も全く同感です。

G委員は、元々、総合計画をつくる段階で関わられて、久しぶりの政策評価にどのような感想をお持ちですか。

G委員： 基本計画の策定時には、先生方にアドバイスをいただきながら策定してきましたが、前にも申し上げたとおり、計画は行政の区民に対する公約みたいなものだと考えています。「私たちは、ここから先10年でこういうまちづくりや福祉を進めていきます。それをどう進めていくかを、こういう物差しを使って皆さんに開示していくことをお約束します。」という計画なのだと思います。その物差しをつくるのが、ひじょうに難しいと思いながら基本計画策定作業をしていました。どうしても数や、実績で表したくなるが、それはわかりやすいとか、把握しやすいからだと思います。でも、例えば施設なら施設の利用者がこれだけ増えたとすると、増えたことは悪いことではないが、では増えればいいのかという意見もある。質の部分をどう説明するかも非常に難しい。少しでも評価の一端を担わせていただいて、現場の職員と話をしても、何を区民に対して説明すればいいのか、まだまだ暗中模索の状況なのかなと思います。ですから、指摘されている事項はそういうことかと思いました。

原田委員長： まとめとして、左側の意見については、過不足なく網羅されているということよいかなと思います。右側の対応方針については、先ほどC委員からのご指摘もありましたが、そのフォローアップをすることを仕組みとして構築するようお願いしたい。

3. 議事

(1)基本計画の改定に向けた意見(素案)

原田委員長： 来年度は基本計画の改定が予定されているようです。それについて、我々もさまざまな議論をこれまで積み重ねてきたわけですが、本日の新たな議題として、事務局がまとめの素案を用意したので、少し議論をします。資料の説明をお願いします。

行政経営課長： それでは資料2「基本計画の改定に向けた意見(素案)」を説明します。後期の基本計画改定に向けた意見として、これまでの委員会でのご発言のまとめを素案としました。

施策評価の目的は、基本計画の進捗管理、区政運営の透明性の向上、事務事業の相対評価です。それに対し、外部評価は、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評価し、基本計画の進捗を管理するのが目的です。

これまでのまとめを大きく2つの項番にわけています。1点目は基本計画の改定に向

けての総論への意見、2点目が改定に向けた個別の検討事項です。

総論は3点あります。1点目が基本計画の期間です。基本計画は計画期間が10年、後期計画は5年となっていますが、社会経済情勢の変化や計画策定後の法改正等により、現状と合わない施策になっているのが散見されます。基本計画の期間は10年としている区が多いのですが、民間企業の中期経営計画は、大体3年から5年の間隔で作成されており、社会情勢等を反映して都度見直しているところもあります。豊島区も期間のあり方を検討してもよいのではないかとというのが1点目です。

(2)は、まち・ひと・しごと創生総合戦略と基本計画との整合です。まち・ひと・しごと創生総合戦略のKPI指標は比較的わかりやすいものとなっており、まち・ひと・しごと創生総合戦略と基本計画との間の整理が望まれるというものです。基本計画は、計画の策定自体が目的になっているところもあり、計画に沿った施策の評価と進捗管理がなかなか難しいところがあります。区民に対するわかりやすさや合理的な計画立案という視点から、重点的な施策を絞って、計画を策定するというやり方もあるのではないかとことです。まとめとして、基本計画の見直しに合わせて、基本計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略を統合し、評価に連動させる方法を検討してもよいのではないかとことでまとめてみました。

(3)は、行政評価結果の予算への反映です。施策評価や事務事業評価の結果を予算に連動させる仕組みの構築が必要ではないか、検討したほうがよいのではないかとです。

裏面は、個別の検討事項について7点ほどまとめました。

1点目が部局横断的な施策の評価についてです。部局横断的な施策とは、昨年、教育でもありましたが、指標の設定も含め、なかなか評価が難しいものです。分野横断、部局横断的な施策については、施策を構成する事務事業の再整理や、役割分担の明確化、評価を見据えた指標の設定等を検討してもよいのではないかとことです。

2点目は施策名と目標についてです。施策の名称と目標から目指す方向性、指標というのがわかりづらいという指摘がありました。「わかりやすさ」の観点からいうと施策名等の見直しも検討したほうがよいのではないかとことです。例えば、「みどりのネットワークの形成」や、「良質な住宅ストックの形成」などが挙げられています。

3点目は「施策の目標」の明確化です。社会情勢の変化に伴い、施策の目指す方向性が変化したり、複雑になったりする場合があります。そうした場合に、それぞれの施策の目指す方向性を改めて明確にする必要があるのではないかと。これは、基本計画の期間の問題等ともあわせて、目的や目標をより具体的に記述する方策を検討したほうがよいのではないかとまとめています。

4点目は計画改定時に目標（指標）の設定を見直すことです。社会情勢がかなり変化しており、5年前の指標ではその重点が変化しているものもあります。指標ないし目標そのものを変えていく必要もあるのではないかとことです。例としては、「男女平等施策の推進」や「空き家活用の強化」などです。

5点目は事務事業レベルの指標の設定についてです。これは施策評価の中にも、事務事業レベルのアウトプット指標が入っているのではないかとという指摘に基づくものです。これは、基本計画の指標や追加で出す補助指標の取り扱い等も見直ししながら、施策レベルの指標（アウトカム）が出せるような形で、必要に応じて補助指標を設定したほ

うがいいのではないかとまとめています。

6点目は仕事の成果をあらわす指標の設定で、4点目、5点目でも示しましたが、各施策の指標の設定は見直しが必要であり、基本計画の見直しのタイミングでもすべきである。見直しの際には、創造性や豊島区らしさ、効率性、住民の満足度等も考慮すべきとのご意見もいただいたので、そうした観点からの指標設定も、あわせて検討してもよいのではないかとということです。

7点目は指標と追加で作成した補助指標との関係です。各施策に補助指標を設定する場合の基準や割合等について、明確かつ統一するべきではないかという指摘で、指標や補助指標が施策の目標をどこまでカバーしているのか等を把握するような指標というのも検討していければというような内容です。

原田委員長： 素案は、改定に向けての総論と個別の検討事項の大きく2つあるので、分けて議論をします。

最初の基本計画の改定に向けてですが、これはどちらかというと、次期後期計画をどのように策定するのかという「たてつけ」の問題という気がしています。これまでの会議の中で、既に少し議論をいただいているところですが、ぜひご意見をお出してください。

この資料の作成にあたり、特に1番、2番は私からこんなことをと盛り込みました。あらかじめ私の考え方を申し上げますと、5年単位は、首長の任期と当然ながらずれがあります。基本計画の前期、後期はともかく、基本構想、基本計画、実施計画といった3階層を墨守する価値はもうないと思います。自治法にそうあるべきと記載されているわけでもなく、独自の設定をしても、誰からも何も言われぬ。そうであれば、区民の方々にわかりやすい形で期間を設定するべきです。例えば、首長の任期と同じ4年間にしてしまい、着任1年目にいきなり計画を新たに変えるというのは無理ですから、次期計画の準備期間の形にする。仮に4月に区長が着任した場合、その1年間は、前任の区長が策定した計画で進め、その間に計画を見直したり、新たな計画を策定したりするのがいいのではないかと。私は国の独立行政法人の目標策定等の審議会に関わっており、独立行政法人、略して独法といいます。独法の場合には、理事長が選任されたときが目標期間、計画期間のスタートとなっている。新理事長は与えられた計画を、自分は策定に関与していないが、とにかくやることになる。執行責任者として、決まっていることをいかにやるか、そこにどう適切な資源配分をし、生み出していくことだけを考えればいい仕組みになっている。そして、自分の任期が終わる最後に、次の人のことを考えて新しい目標や次期計画をつくることになる。

それと比較して、区長は政治家ですから、選挙でいろいろな公約をして当選しているのでそれをきちんと計画に反映する。そうしないといけないし、そのための時間もないといけない。また、次の人と本当は被ってもいけない。少々被っても仕方がないですが、そう考えると4年単位で考えるのであれば、1年間は準備期間にしたと昔から思っています。これは、おそらく区内でいろんな議論があると思いますので、こういう意見もあるのだという趣旨でご理解いただければと思います。

2点目は、前回の総合計画を策定するときに、突然、横から入ってきた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」についてです。これをどうするかは、当時座長をしながらすごく悩みました。しかし、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は、指標のK P Iが非常にわ

かりやすかったり、部局横断的な目標が自然に設定できたりするという意味では、いいのではないかと思います。

次期基本計画の見直しを目前にして思うことを申し上げておくと、基本計画という言い方がいいかどうかわかりませんが、重点計画、あるいは重要な施策についての計画でいいのではないかと。実際に、本区におけるすべての事業が、この計画にぶら下がっているわけでもない。計画事業という言い方があるということは、計画にはない事業、計画の外の事業もある。今もそうだとすれば、基本計画が網羅的な計画である必要は必ずしもないのではないかと。非常に難しいかもしれませんが、できるところがあれば、基本計画、重点計画、あるいは重要計画みたいなものと、まち・ひと・しごと創生総合戦略を合体していくことがあってもいい。

また、本当は後で申し上げたかったのだが、部局ごとにさまざまな施策の計画が別途あります。あの計画とこの計画はどんな関係にあるのかは、企画部局としては悩むところです。ここで新たなことを決めようとする、既に部門別の計画でこういう指標がありますからなどの議論を考えると、部門別の計画と基本計画、あるいは重要計画を切り分けることがあってもいいと思います。部局によっては、ちょうど今計画を策定中で、総合計画と同じタイミングとなりよかったということもあれば、昨年策定したばかりとか、あと1年残っているのだからこれでやらせてくださいとか色々なバリエーションがあり、それらをすべてコントロールするのは実質的に難しい。部門別計画と、この種の大まかめの計画のすみ分けを考えてもいいのかという気がします。

C委員： 2点あります。1つは3番目の予算の反映についてですが、これはどのレベルを考えるかにもよります。実際、ある市でそちらの方向に動き出しているところがある。例えば、予算要求のヒアリングの説明時に、施策評価と事務事業評価結果から予算要求の妥当性、必要性を説明してもらおう。財政サイドで、そうした説明の仕方を要求してもらっただけで十分活用されるようになるし、事務事業評価の記述も、2年目、3年目でしっかりしてくるので、ご参考までそうした工夫をしている例があることを紹介します。

次に、計画そのものですが、先ほど話に出てきたSDGsとの整合というのをどのように捉え、表現していくか。それから2040問題についても、豊島区としての役割の中でそういうものが果たしてみえるのだろうか。あるいは、それは国とか、広域行政の中で対応していくべき話なのか。そうしたことも合わせて整理する必要があるのか等の疑問を持っています。

原田委員長： C委員が指摘した2040問題では色々と難しい局面にあるようですが、23区ないし豊島区としてはどのように考えているのでしょうか。

企画課長： 2040問題についての検討は、まだこれからです。

C委員： 再来週に、山梨県のある市で行革関連の話をしてほしいといわれている。甲府市ならともかく、人の流動性の面からは、山梨県内であれば甲府市や便利なところに流れるだろうし、県単位でいえば、山梨は通勤圏だから東京にどんどん流れていくだろう。なかなか難しいところがあって、何かお知恵があればお借りしたい。

原田委員長： 最近2040問題では、人口が減少したときに自治体は職員を半分にする体制を考えたらどうかといったやや飛躍した議論がされつつある。そうした状況の中で、社会要因による人口増が続く豊島区がこれにどう向き合うかは実は一番難しい。過疎の地域のほ

うがよほど簡単な議論なのですが、都心ではその辺が議論としても難しい気がする。

D 委員： 委員長の説明で理解できましたが、(2)の一番の項目で「整理が望まれる」という表現だと、なくす方向も含めるような強い表現なので、「目的を踏まえておく」とか、「役割分担を踏まえて」などもう少し言葉を考えたほうがよいのではないかと、そうした点が気になった。公表するのであれば、住民の方には少しわかりにくいのではないかと。

大きな2番目の「基本計画の改定に向けた個別の検討事項について」の最初に部局横断といった総論的な話があり、もう少し言葉を選んで具体的にするとわかりやすい。

あと、先ほどの資料を公表するのであれば、「SDGs」だけでは区民の方々にはよく分からないので注書きが必要だと思います。

原田委員長： まだ、基本計画の後期策定事業をオフィシャルに始めると宣言していない中で、内部の議論がインフォーマルに始まったところである。この資料を充実させていくのは現実的に難しい気がしますので、このタイミングとしては仕方がないと思わなくてもいい。

何か区長は基本計画の後期策定について発言しているのでしょうか。まだ、政策経営部の中での動きなのでしょうか。

企画課長： SDGsについての一般質問があった時に、SDGsをツールとして使い、区民にわかりやすく施策をご理解いただけるよう検討していきたいという答弁はしています。

原田委員長： そういう意味では、やりますとか作業開始ですといった宣言はまだしていないというわけですね。

企画課長： まだそこには至っておりません。

原田委員長： 準備段階の議論として、我々が発言しておくべきタイミングはここで、しかし、検討作業そのものはまだ本当にこれからですので、仕方がないところもある。

E 委員： 「1. 基本計画の改定に向けて」の3点については、実際に豊島区も問題として捉え、それに対応しなければならないと考えているという理解でよいのか。

特に、2点目でまち・ひと・しごと創生総合戦略のKPI指標はわかりやすいということなのですが、もし、この方向に進むとどのように変わるのか想像がつかないというのが正直なところ。簡素化、重点化したいということかと思いますが、一方で、「基本計画の改定に向けた個別の検討事項について」にも記載があるように、今でさえ、物差しの設定が難しいのに、これをさらに重点化してシンプルにしていくイメージがなかなかつかない。どんなことをイメージしているのかが1つ目の質問です。

もう一つはアウトプット、活動についての指標を立てることはできても、それが何を意味しているのかの質、要するにアウトカムの説明が難しいということです。指標と指標が導き出した結果が何を意味しているのかはストーリーになってくるので、個別の部門別に議論して導き出すものでしかない。概括的にこうできるみたいなことはなかなか難しい。お答えいただきたいのは、シンプルにする、重点化するというのはどのようなイメージなのかということです。

原田委員長： 検討が十分でない状況かと思いますが、言える範囲でお願いします。

企画課長： 23区の状況では、例えば基本計画の期間については、19区が10年、それ以外には6年、3年、5年の区などがあります。10年でも、見直しの期間を3年ごととしている区も複数ありました。

基本計画の内容については、本区の場合、8つのまちづくりの方向、25の政策、72の

施策に分類されており、近隣の政令市や23区の中では最もボリュームがあります。

簡素化、重点化については、基本計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略との整合、周辺自治体の状況等を踏まえつつ、今後、十分に検討していきたいと考えています。

原田委員長： 私の理解では、基本計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略の違いは、網羅性は基本計画にあり、総合戦略にはないというべき。

部局との対応関係を意識した施策づくりの観点でいうと、本当はよくないが、基本計画は部局が先にある、施策がくっついていく傾向が少しある。だから、施策を見ると、複数の部局にまたがる場合もあれば、単一の部局の場合もある。部局と施策の対応が一对一対応になっているものもあります。ところが、まち・ひと・しごと創生総合戦略の場合は、最初にKPIがあり、部局との対応関係がいつもしっかりあるわけではない。誰がこの役割を担うのかは逆に不明確になるが、それはよさでもある気がしています。

ですから、基本計画と創生総合戦略の整合性については、水と油をどのようにするのというような話になり、どちらに寄せるのかのようなことになってしまう気がします。そもそも簡単なものではなく、ここでの連動や統合を行うときには、何らかの哲学が必要な気がします。

B委員： （3）の予算への反映についてですが、C委員のご発言にもあったように、評価の高い事業が、その必要性を示し、予算を増やすという話はある。逆に、評価が低い事業でも、行政としてやはり減らせないこともあるでしょう。この表現だけでみると、少しぞっとする内容なので、その辺をもう少し丁寧に表現しないと誤解を招く気がします。

原田委員長： このあたりは、例えば、頑張った人には給与をアップさせるよというようなトーンで書いているわけではないことが伝わるようにというご趣旨でしょうか。

B委員： 評価が悪くても下げることはないということについてです。

原田委員長： ないということなのでしょう。

B委員： それは下げるということも考えているということですか。

F委員： これについてはもっと先鋭的な形で議会から質問が出ています。ある会派からは「事務事業評価なんて役に立っているのか」と。この時の「役に立つ」というイメージは、予算にも反映されないのだったら意味ないというような勢いで、常にこのことは頭の片隅に置いています。個人的にはそれだけじゃない、そのためだけにやっているのではないと思っていますが、確かにわかりやすい。評価がAだと予算が増えた、Dだと予算が減った、あるいはなくなったというのは非常にわかりやすい。評価の中身がわからなくても、何となくやっているということが分かるのでそうした傾向になります。

私自身は予算編成に携わっている時間が長かったのでこうしたことを常に言われていた。したがって非常に重要な指摘だと思います。

要望の基礎になる評価がなければ要望なしということになる。ただ、そうすると、新規事業の要望をできないとかいろいろ問題が出てくる。逆に、評価のよかった事業は、結果と合っていないのではないかなど結構取り上げられがちです。ですので、実践の中で評価した部分をひとひねりして予算の内容にするというイメージが強い。だめだとなったら必ず予算が落ちるとか、良いとなれば必ず倍になるというように、予算額に直接連動すると思われがちですが、そこを丁寧に説明しながら、確かに、評価が悪ければきちんと検討したという証明は必要ですが、その辺りをどうするかは大きな課題です。

原田委員長： それでは2番の個別の検討事項について、ご意見をいただきたいと思います。私が追加的にお願いしたいのは、部門別計画との関係をどのように整理するのかということで、これは行政として一定のスタンスを持っておく必要があることと思っています。

C委員： 5番の事務事業レベルの指標設定のところですが、アウトプットだ、アウトカムだといっても、それぞれの担当レベルが、自分の仕事の成果、あるいは活動に照らしても判断がつかねる場合があるのが結構普通だと思います。

庁内に対して、アウトプットやアウトカムは分かっているだろうという前提で説明するのではなく、もう少し丁寧なフォローが現場では必要になるのではないかと。例えば、目的というのは、行政でやっている仕事には必ず対象があるわけで、対象をどういうふうにしたいかということ。それに対して働きかけるのが仕事で、成果認識はどのぐらいそうだったかということです。私は事務事業評価レベルの成果指標を考えてもらうときにはそういう説明の仕方をしており、そのほうがわかりやすい。そこから出てくる「これを指標にしましょうか」の答えはアウトカムになっていることがほとんどでした。

仕事によっては、なかなかアウトカムの把握ができないものもあります。今のやり方で典型的に変わったのが、ある自治体の社会教育のいわゆる講演会的な事業です。講演会を開くことが目的ではなく、そこに参加してもらいたいと思って働きかける。つまり、参加する人が参加する前と後でどう内面が変わったのかが実際に求めるところだと認識したら、最低限、その都度アンケートは取っておこうという話になる。何人集まったという話にはなりません。そのようなフォローを現場によってはしてあげる必要があるのかなという感想を持っています。

原田委員長： もう一步先をみると、考え方の変化により、どう行動が変わったをつかまえられるようなことがあれば理想的ですね。

D委員： 我々の勝手な意見をまとめていただき感心しています。反省を含めて言うのですが、「豊島区らしさ」という言葉が使われていますが、こういうものをどのようにするのかとか、あるいは、4番の目標（指標）設定の見直しをどのような方法で行うのかは非常に難しい課題だと思います。7番の指標と補助指標の関係も含めてやり方が難しい。

原田委員長： なぜその指標を設定したかがわかると議論はしやすい。なぜこれを選択して、他は選択しなかったのかが何らかの形で残っているとすごく議論しやすい。何でこんな設定をしたのかということが、昔のことなので分からないというのは非常に困る。

なぜこれがこうなのかというロジカルな説明がどこかに残っているといい。そうすると、そのロジックが本当はおかしいのではないかとというようなことが議論として出てくる気がします。7番の課題も、指標の設定段階で、設定した理由を記載しておけば、やはりこれはだめだ、足りないという話も出て、補助指標の話が出てくるのかもしれない。

E委員： 質問になりますが、先ほどの委員長のお話ですと、部門別の計画と基本計画の整合性がとれるようにしていくことが大事だというお話がありました。そうすると、今後、豊島区は、KPIのような分野横断的な重点化をしながら、指標をシンプル化していくという方向も視野に入れつつ、一方で、部門別の計画、部局が中心となった評価が今後も続けられる可能性もあるということかと思います。どちらに、軸足が向くかはわかりませんが、実態を強調するような形で今後の方向性を見ていく、部門別計画を大切にしながら、網羅的に、総合計画的なこれまでのやり方を進めていく方向をとるのか。それと

も、部門別計画もありつつ、部局横断的な視点を持ちながら、横断的なディスカッションを活性化させていくことで、より重点化したシンプルな指標を設定する方向に進むのか。前者の従来型であれば、部局が中心となり、それを集約する形で経営部門が取りまとめて整えればすむが、後者は、より経営部門がコミットして、個別の領域まで入っていくことになる。この指標、物差しを使って出てきた結果が、どのように解釈できるのかを部局横断的に誘導していくことも必要になってくる。

質問というより確認ですが、行政としてどちらの方向に進みたいと考えているのか、そこがまずは大きな疑問としてあります。

原田委員長： いかがでしょうか。一番簡単なのは、各部門の計画を集めてホチキスで止める。でもそれでは合計はできるが総合にはなっていない。どこまで、総合性、重点性を高められるかを考える際に、どう計画や重点化のイメージをするかはなかなか難しい。

F委員： 現状としては、庁内の論議もまだこれからの段階です。網羅性だけにこだわると、計画ができた途端に職員の関心が薄れる面がある。なぜならば、毎年、予算を説明できる別の計画を策定しており、ローリングもしていて網羅性も担保されている。それで自分の事業を確認できるからです。それに対して、基本計画は期間が長く、世の中の激しい変化に追いつかなくなったり、忘れてしまったりということがある。

部門別計画は、全部ではないが、各分野の縦割りの法律があったり、管理する所管部署が所管庁から補助金をもらったりとか指定を受けるために策定しなければならない計画が多い。本当に任意で作成している計画は少ないのではないかな。

したがって、どれだけ網羅的な計画を策定しても、部門別計画は取り消せないという前提がある。その上で、さらに網羅的なしかも長期的な計画を策定するかが論点なのかと。この計画に載らなければ予算がつかないことにすれば、おそらく、みんな、目の色を変えて頑張って色々いうが、それを代替するような短期計画は既にある。その住み分けをどうするかという問題で、この際、計画をシャープにする、重点はこれだということを決める役割を果たしてはどうかというニュアンスである。

E委員： ありがとうございます。方向性としては、やはり重点化して、より重要政策を取り上げて、それに対して組織横断的な指標を設定するという方向に進みたいという思いを感じました。

予算の話が出ましたが、予算をとるときには十分な情報をもって説明しているので、今行っている評価とは別に、予算には予算の説明がある。評価制度で気をつけているのは、評価書を見て行政職員の使える情報が載っているかどうか。と同時に、一般の区民の方がみてもわかりやすいかどうか、この両方を叶えられる助言ができればいい。

予算と密接にリンクさせると評価が難しい。そもそもそれが第一義的なものではなく、結果的にそうなるのが評価の目的である。しかも、実は物差しが明確で、ゴールも明確でないと予算に密接にできないのでとても難しい。

評価で大事なのは、学習して政策をよりよくすることなので、そこを強調するといい。評価結果を踏まえ、運営上の改善点が明らかになったので、改善をしたら結果的に予算が減ったとか、予算の効率化が図られたとか、新たな施策が生み出されたとか、それが「評価」の活用としては妥当な説明だと思う。政策を学習し、政策をよりよくするのが評価の目的で、その結果として資源が変わるという説明立てになる。

原田委員長： 先ほどのF委員の発言で思うのは、この10年、20年、特に国レベルで省庁再編以降、地方分権が進み規制改革が進むと、地方自治体や民間企業にあれやれこれやれという手段がだんだん減っている。そこで国はどうするかというと、地方自治体や企業・団体に向けて方向性や指針は作るので、あとは各自が計画を策定して進めてくださいというやり方がすごく増えている。

私はこれを21世紀における日本のソビエト化と呼んでいます。だんだん計画は減るのかもしれないと思ったら、結構計画はたくさん出てきている。おそらくこれからは減らないし、やめられない。そうした計画と色々な紐づけで補助金が出たりする。それで世の中を動かす時代になっているので、多分部門別の計画はもっと出てくる。部門別計画がこれまで以上に出てくるときに、総合計画のあり方も、もう一方の変化を見据えながら、行っていく必要がある。

私の20世紀における総合計画のイメージは、計画に書いてあると事業が認められるということで、財政が厳しい自治体では書かれていない事業には一切予算をつけないというような、予算の先取り計画のようにみえることがありましたが、本区の状況ではそうはなっていないそうです。おそらく、書いてあること自体がかなり陳腐化していて、国からやれといわれて動いている新規政策事業も別にある。昔みたいに書いていないとお金を出しませんよというのはやや古臭いということかと思います。そうした意味でも21世紀型の総合計画を考えていく必要がある。財政課にいくときに、総合計画に書いてあるから予算をつけてくれというのでしょうか。

F委員： 言わないですね。

原田委員長： 昔は財政課に行く自治体が多かったような気がします。

B委員： 効果が出るものは積極的にやりますでいいが、効果がわかりにくいものをどうするのかが何となく気になっている。その辺は少しフォローアップしておかないと、世の中にでた時に若干誤解を招くことがないのかと懸念している。

原田委員長： 指標をつけやすい、つけにくいというのは、当然事業によってある気がします。どこもうちの案件は難しいといたがるが、実際にアウトカムをつかまえにくい事業も当然あり得る。それを今回どうしていくのかについても考えていく必要がある。ありがとうございます。

個別の検討事項、そして先ほどの1番の「基本計画の改定に向けて」についても、表現、書きぶりを含めて、いろいろとご意見をいただきました。追記したものを含めて、もう一回、委員の方々に1度ご覧いただき、今日の議論を踏まえて加筆修正しましたというのを時間があればいただきたいところですが、基本的には、私にお任せいただいて、何か委員の方々に改めて問う必要がある場合があれば、私のほうからお尋ねをするという形にさせていただきます。ありがとうございました。

3. その他

原田委員長： それでは、本日の議題1、2は終了にして、その他に何かありますか。

政策経営部長： ございません。

原田委員長： それでは、本日の議題は以上です。そして、おそらく、本日で今年度の政策評価委員会は終了ということです。来年度は、基本計画の改定がどれくらい進むのか。また、政策評価がどのように制度的に関係してくるのかの検討がしばらく続く気がしています。

来年度は、おそらく秋ぐらいの開催を予定していますが、そんなに回数は実施せず、個別の施策を評価することはないと思います。とりあえず、今年度は、本日の会議を最後ということにさせていただきます。1年間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・指摘事項と対応方針 (2)基本計画の改定に向けた意見
提出された資料等	【資料】 資料1 外部評価での意見・指摘事項と対応方針(令和元年度) 資料2 基本計画の改定に向けた意見(素案) 別紙1 平成30年度(令和元年度実施)施策評価表 別紙2 平成30年度事務事業評価の実施結果