

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2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2年9月15日(火) 18時00分～19時20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) 後期基本計画の策定について (2) 令和元年度施策評価(令和2年度実施)結果の総括について (3) まち・ひと・しごと・創生総合戦略の進捗状況について (4) 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 | 池田隆年(特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会監事／フェロー)・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)・常松洋介(豊島区総務部長) |
| | 事務局 | 企画課長・行政経営課長 |

審議経過

1. 開 会

企画課長： 定刻になりましたので、令和2年度第1回の政策評価委員会を開催いたします。
委員長選任が終わるまでは、事務局の私、企画課長の山野邊が進行をさせていただきます。

初めに、今年度から新たに、学習院大学法学部教授の藤田由紀子先生に委員をお願いしているところですが、本日は、あいにくご欠席のため、次回以降にご紹介させていただきます。

次に、資料を机上に配付してございます。足りない場合は近くにいる職員にお声かけください。また、ボックスファイルには、計画書等の冊子を7冊ご用意してございます。冊子のうち「豊島区未来戦略推進プラン」は、2020年度版に差し替えております。また、「協働のまちづくりに関する区民意識調査報告書」につきましても、元年度版をご用意しております。

2. 委員長選任

企画課長： 続いて、委員の委嘱についてです。委員名簿は、参考1-1をご覧ください。

なお、参考の1-2に政策評価委員会の委員の任期などの規定も明記されてございますので、確認いただければと思います。

なお、委嘱期間は、本年4月1日から来年の3月31日でございます。本来であれば、委嘱状をお渡しするところですが、机上配付ということに代えさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

続きまして、委員長の選任でございます。

参考1-3の運営要綱第4条にありますとおり、委員長は互選で選び、副委員長は、委員長に指名された者が指名するというような流れでございます。

まず、委員長の選任でございますが、皆様いかがいたしましょうか。

C委員： 原田先生に引き続きやっていただければと思います。

企画課長： C委員から原田先生のご指名ございましたが、皆様いかがでしょうか。それでは、原田先生に委員長をお願いしたいと思います。原田委員長よりご挨拶をいただきまして、以降の進行についてはバトンタッチをお願いしたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

原田委員長： 引き続き、委員長を拝命いたしました、原田と申します。よろしくお願いいたします。

3. 副委員長指名

原田委員長： 早速、会議体としての副委員長を指名する必要があります。私のほうで指名してよいということに規定上なっておりますので、政策経営部長の奥島部長をお願いいたします。私、遅れてくるのがまれにございますので、会議を進めてくだされば幸いです。

奥島委員： よろしくお願いいたします。

4. 会議録等の取り扱い

原田委員長： 会議録等の取り扱いについて、事務局から説明をお願いします。

企画課長： 会議録は原則、ホームページで公開するということでございます。

なお、委員長、区の理事者は職名を明らかにいたしますが、その他の委員につきましては、A委員、B委員といったようにアルファベット形式で表記していくというような

形で公開をさせていただきます。

また、本日、傍聴希望者はありません。私からの説明は以上でございます。

原田委員長： それでは、事務局どおりという形で会議録の形式についても進めさせていただこうと思います。

5. 議 事

(1)後期基本計画の策定について

原田委員長： 本日の議事は3点ございまして、1つ目は、後期の基本計画の策定についてということでございます。

改定の時期について委員の方々、ご疑問かと存じますので、その辺りも含めてご説明をいただければと思います。

企画課長： 基本計画につきましては、企画課長よりご説明申し上げます。

資料には書いておりませんが、委員長からお話があったとおり、今の基本計画の期間は2016年から2025年までの10年間で、2016年から2020年までの5年を前期、2021年から2025年までの5年を後期という予定でしたが、今回、コロナ等の影響により大きく状況が変わっているということで、前期計画を2021年まで延ばすような形で、5年・5年ではなくて、6年・4年で進めるような計画に変更したところです。これを前提に説明をさせていただきます。

まず、資料の1-1-1をお取り上げください。基本計画策定の検討体制については、基本構想審議会と政策評価委員会の二つの附属機関が関係をしてございます。

基本構想審議会の下の部分には、赤い点線で囲ってありますとおり、基本計画庁内検討組織を立ち上げています。基本計画策定委員会は、副区長を委員長として、部長級がほとんど入るような会議体で、ここで庁内の議論を行い、基本構想審議会で最終的にまとめていただき区長に答申するというのが基本的な考え方です。

そして、政策評価委員会は、どういった関与をしてくるかということでございますが、要綱に所掌事項として基本計画の進捗管理という項目が規定されていますので、今回で申しますと、前期計画がどのように進捗したかということの基本構想審議会と連携を図りながら資料を上げていって、その内容に基づいて基本構想審議会でご議論いただくということでございます。

引き続き、資料1-1-2をお開きください。後期・基本計画策定スケジュールです。

1段目の全体の流れからご説明申し上げます。今年度の1月中旬までの部分と、2月以降の部分で検討する内容が大きく分かれています。前半のほうでは、今ご説明した前期計画の評価と後期計画策定の大きな流れ、基本的な方針を今年の12月、1月ぐらいまでに決めていって、その大きな方向に従って、2月以降に具体的な政策、施策の体系、重点施策、成果指標を決めていくというような流れになっています。その後、9月頃にパブリックコメント、10月頃に答申を行い、11月の第4回定例会に間に合うように後期の基本計画を策定したいと考えています。

2段目には、会議体として、基本構想審議会、先ほどご説明申し上げた庁内の検討委員会、その下に政策評価委員会を記載させていただいています。

3段目の当面の作業予定の中に、新たな視点というものを入れています。SDGsをどのように基本計画に反映していくかということが一つ、それから、今回のコロナ禍の中で、ICTが非常に重要であり、また自治体の中で非常に課題があるというような

分析が出ていますので、こういったところをどう進めていくかという大きな2点について、後期基本計画の中ではしっかりと反映していきたいと考えております。

私からの説明は以上でございます。

原田委員長： 先ほど、冒頭に私も申し上げたところについても、併せてご説明を事務局からいただきました。何かこの点について、今後の話ですけれども、この委員会では、この計画そのものを審議するというわけではないのですけれども、関連する審議会がどう動くのかということについて、ご説明をいただいたところです。

何かご意見、ご質問はよろしいですか。

では、もし何かありましたら、また後ほど、具体的なところで出てきましたら、ご質問くださればと思います。

5. 議 事

(2) 令和元年度施策評価結果(令和2年度実施)の総括について

原田委員長： 続きまして、令和元年度の施策評価の結果の総括について、引き続き事務局からよろしくお願いたします。

行政経営課長： 議事の2番目について、資料1-2-1、資料1-2-2、資料1-2-3を用いて、ご説明させていただきます。

資料1-2-1をお取り出してください。

まず、令和元年度の行政評価の実施結果について、昨年度の事業、施策について、今年度評価した結果です。1番目、行政評価の目的ということで、資料の中ほどの図をご覧ください。豊島区は、行政評価は、施策評価と事務事業評価の二段構えで行っています。施策評価の大きな目的といたしましては、先ほど、企画課長から申し上げたとおり、基本計画の進捗管理というのが非常に大きな役割でございます。また事務事業評価については、事業ごとの費用対効果、また効率性を確認するためのツールとして使っています。

まず施策評価は、単純に設定した目標に対して、どれくらいの達成度があるか、そういったところで達成度合いを見ているので、130%以上達成したSが11施策、以下は、この円グラフの結果になったというところでございます。

1ページおめくりください。

続きまして、事務事業評価でございます。まず、(1)のところ、事務事業はどういった立てつけで評価しているのかという簡単な表でございます。評価については、A表、B表、C表という3つの評価表を使っています。A表は総合評価でかなり詳細なもので、実施計画に載っている事業を計画事業と呼んでおり、そちらの3分の1をA表、一番詳しいものでやって、それを3年間で全て回していこうというものでございます。

また、B表は、その残りの計画事業と、本来であれば一般事業、実施計画に載っていない事業についても評価するのですが、本年度は、コロナで相当事務負担がかかっているということで、その軽減のために今回は対象から外してございます。

残りがC表、これは、公会計分析を含めたもので、継続的に見ていく必要があるもので、20事業、これは固定で継続的に見ていっているものでございます。

そういったところで、(2)のところをご覧いただきたいのですが、事務事業評価は、常に毎年少しずつ改善を行ってございまして、今年度は、二つの課題に対応しています。

1つ目は、総合評価の評価理由の欄と最終的な評価というのがなかなか対応していな

かったので、何でこういう評価なのか分からなかったということがございます。

2つ目が、最終的な方向性、評価が予算にどういうふうに反映されているのか、よく分からなかったというところがございますので、その二つに対応するために、下の表でございますけれども、課題1に対しては、上から三つ、成果指標の達成状況、実施方法、区が実施する優先度、こういった細かい項目に分けて評価するという形にいたしまして、こういったものを点数づけして行って、総合評価は、ランク1から4までを出そう。これに対して、予算要望の欄を課題2に対して設けて、これは各所管がこの事業に対して、予算をもう少しつけてほしいというようなものを付け合わせて最終的な事業の方向性を出していくという新しい試みでございます。

3ページ目をおめくりください。その総合評価と予算要望をどういうふうに最終的に、方向性に位置づけていくかというのがこの表でございます。

例えば、ランク1で増額ならS、増額要求していてもランク2であれば、Sはつかない、Aになってしまう。そういった形で方向性を、一つの基準で出していくというのが、今回の試みでございます。

(3)でございます。そういったところをもって、今回、事務事業評価をした結果、この表のような結果になってございます。

今後のスケジュールについては、今月の中旬を目途に、この結果を区民に対して公開していく方向でございます。

続きまして、資料1-2-2をおめくりください。

施策評価の令和元年度実施の施策評価と、これまで、施策評価、先ほど申し上げたとおり、基本計画の進捗を管理するためにやっていますので、この4年間の結果と課題について総括させていただいた資料でございます。

まず、(1)は先ほどお示ししたとおりのグラフでございます。下のグラフは、この施策評価を始めて、28年度から昨年度の評価に至るまでの評価の変遷でございます。

各年度、それぞれ目標値を設定していますので、矢印に記載のとおり、半数を超える39施策が当初目標を達成する水準にある一方で、逆に、その同数ぐらい、33施策は目標未達成であるというところで、これをどう評価するかというところが一つでございます。

1ページおめくりいただきまして、2ページ目でございます。

続きまして、達成状況を測るための指標の設定状況です。施策の達成状況を測る指標の設定としては、全てひもづいたものが131指標、そのうち、既に、指標として追えなくなってしまった指標が10指標あります。また、最初に設定した指標だけでは足りないということで、新たに補助指標として設定したものが32指標あるという状況です。

つまりは、基本計画の指標による進捗状況の管理というところで始めた指標ではございますが、その徹底が十分なされているとはいえない状況です。

また(3)は、設定した目標値がどうだろうかといいるところでございます。まず①は当初目的、目標値として設定していたものが、結局、この目標値でそのまま使えないということで、上方修正なり、下方修正したものが36指標あります。なお、上方修正も達成したので、さらに上の目標を設定しようというものはまだいいにしても、達成できないので下げてしまえというのが16指標あるというところです。

また、②は、当初の目標設定の仕方ですけれども、いわゆるバックキャストिंग思

考、将来5年後、10年後はこうあるべきだということから目標値を設定したのもあれば、現時点、このぐらいの達成率なので、10年後、これくらいになっていればいいなというところ、フォワードキャストで設定したものが混在しているということもございます。そういったところからも、今のところ、KPI、結局何%達成したということからは、本来の意味での施策が成功だったのかどうなのかというのが分かりにくい状況というところでございます。

こういったところを改めて課題整理として出せていただいたのが、この2番目、施策評価結果から見える個別課題というところでございます。

先ほど申し上げた(1)、(2)、(3)に対応する整理をしていますけれども、まず(1)施策の進捗管理というところでは、やはり、そのKPI指標、指標だけでは、個々の施策の進捗に対する評価はよく分からない状況です。このまま指標、定量的な評価だけで全ての施策の是非を判断していいのだろうかというようなこと、プラスに何か定性的な評価を加えたほうがいいのかどうかということを経理局としては、一つ課題として考えています。

また(2)指標の設定については、途中で管理できなくなってしまった指標があるということで、そもそも、指標の設定はどうあるべきなのかというのは、事務局としても答えは出ていません。

(3)目標値の設定については、将来あるべき姿から目標値を設定すべきなのか、もしくは現状の積み上げから設定すべきなのかということが課題であると感じています。

また、目標値が使えなくなってしまって、その途中で変えてしまうという現実がある中で、どういう考え方で目標値を設定していくべきなのかということが、一つ課題だろうと考えています。

こういったところを踏まえて、3ページ目は、細かい72施策の今のところの達成状況とそれに対する評価、S・A・B・C・Dの評価です。なお、こちら参考資料1-6としまして、さらに、この72施策にひもづいた、各指標の一覧と各指標がこれまでどういった達成状況を変遷してきたかという一覧表も参考としておつけしています。

最後、資料1-2-3をお取り出してください。こちらは、昨年度の第4回の本委員会で、事務局のほうからご提示しているものでございまして、タイトルといたしましては、基本計画の改定に向けた意見というところなんですけれども、外部評価で各委員からいただいたご意見を事務局として、まとめたものでございます。

具体的に見ていくと、例えば、施策を構成する事務事業の再整理等も必要なのではないかなというご意見、恐らく、外部評価の中でそういったご意見が出たのかとも存じますけれども、これをそのままその基本計画の改定に向けた意見として、施策評価、基本構想審議会に上げてよろしいのかということも若干懸念している部分でございまして、1-2-3につきましては、この資料の取扱い自体をどうしたらよろしいでしょうか、ということをお諮りしたいと考えてございます。

事務局からは以上です。

原田委員長： 皆様からのご意見をお伺いしたいと思いますけれども、まずは、今の一番最後の資料は後回しにして、1-2-2まで含めて、ご意見、ご質問をいただきたいと思います。

ご説明いただいた中で、もう一つ分からなかったのが、1-2-2の3ページ目の網

掛けの部分、これについて一番下に記載されている「網掛けは、基本計画の指標ないし目標値と施策評価結果の記載が一致しない施策を示す」という説明はどういう意味なのでしょう。

事務局： 基本計画の中には、指標が、施策ごとに1つから4つぐらい設定されているのですが、既に施策評価の中で活用されていない基本計画の指標がある施策ですとか、基本計画の中には平成32年度の前期目標値というのがありますが、それとは異なる数値を設定してしまっている施策について、網かけでお示しさせていただいています。

原田委員長： 網かけを数えると、ざっとみると半分はありそうな気がするのですが、いくつかあるのですか。指標がやや使えなくなっているということですか。

事務局： 使えないというか、あまりこの基本計画に則って評価されてなくなっているということが現状としてある。

原田委員長： それが、72分の36。ちょうど半分ぐらい。

行政経営課長： はい。

原田委員長： ということのようでございます。皆様いかがでございますか。

まず、額面どおり、評価結果を1-2-1、あるいは1-2-2で指標の設定云々というのは後回しにして、こういう状況で来ているということと、あとは、いろんな、それに関連して課題があるということでございます。いかがでしょうか。

C委員： まず1-2-1のご説明見ていて、課題、2ページ目のところの課題への対応、事業評価の課題への対応から先は特に分かりやすくなっていて、これで、このとおりに進めていって、また、何か次の課題が見つかるかなと思います。一つの形を決めて取り組んでいくということが、まず重要だなという感想を持ちました。

あと、1-2-2のほうですが、こちらのほうも、個別課題のところでした、バックキャスト思考とフォワードキャスト思考については、私の理解が追いついていないのかもしれないけど、例えば、区長が任期中にこれをやりたい、特にここに力を入れたいよというふうに思っているのは、この水準まで行きたいということまで意思を示されると、それはバックキャストの設定ということになる。特にそういう意思表示をされなければ、現状から努力目標として、現実にとどのぐらいまでいけそうなのか、こういうことになっていくだけで、どっちで設定したらいいかという話ではないのかなと思います。

原田委員長： どうでしょう、事務局。

行政経営課長： 今、ご指摘いただいたところ、まさにそのとおりでございます。例えば、資料1-2-2の別紙の72施策の一覧をご覧ください。区長の肝煎り、例えば文化でいうと、7-2-1の施策とか、7-2-2の施策とかがそういうことになっていますが、結局、ここまでは目指せという大きなトップダウンがあって、それで設定した結果、やはりかなり未達成、最終的に評価としては、Cになってしまうというところなんです。一方で、地道に続けているような施策については、現状の数値を押さえつつ、5年後は線形で捉えていきますので、そうすると評価としてはAになり、目標が易々と達成されるようなところもあって、そういうものが混在している中で、じゃあ、その全体として、区として基本計画がうまくいったのだろうか、いかなかったのだろうかという評価は、結果として、なかなか難しくなってしまうところがあって、そこが、先ほど挙げた課題として感じているところでございます。

C委員：　　そういうことがはっきりしているのであれば、ある意味、仮にこのままだったとしても、外部に向けての説明の仕方として、ここまでの目標を立てているから未達成なので、決して悪い話ではありませんよとか、説明の仕方カバーできるようになるのかなと考えます。

やっぱり現実、選挙で選ばれてトップに立っているわけだから、その意思を反映させるそのための計画でもあるわけなので、そういうところを事務方として分けて、適切な説明をしていけばいいのかなという気がします。

原田委員長：　これは、総合計画、そのものづくり方なので、この施策評価委員会のマターではないのかもしれませんが、どこかで、やっぱり1回目でも、区長の気持ちみたいなところをお話いただくことがないと、あのメンバーだけで勝手につくっていいんですかという感じではないはずでしょう。でも、そういうものがない中で、事務局サイドから、区長が思う、考えていると思しきものが、後々になって出ているというのは、あまりよくないので、区長としては、今こういうことをやってきてここまで来ている、だからこういうのをやりたいんだというお話があって、それを何といいますか、選ばれた人がおっしゃった言葉として、しっかり受け止めながら、次の総合計画をつくるというような、そういう立てつけにしてくださいと、今のようなC委員のご発言は、じっくりくるところが出てくるかなという気がします。この委員会マターじゃないですけど、ぜひ、今後にご検討くださればと思います。

だから、二重丸がついているのは、そういうことですね。例えば、その施策の中でも取り組んでいる、重点とは一体何だと、大事だと。じゃあ大事だというのは何だというのは、区にとって大事だというのは、ある意味では、区長が大事だと考えているということ、全部が全部じゃないですよということもあるかなという気がいたします。

B委員：　　予算の話が出ていましたので、1-2-1の3ページ目ですが、予算が増額されると、これ、拡充にいくということで、分からないでもないのですが、その予算を維持して効率的に事業をやって、結果を出したというようなときの評価というのは、これだと、どれだけ捉えているのかなという気がしています。ただ予算を増額したから評価が上がるという考えも、もちろんあると思いますが、効率的に事業を行って、その結果上がるということもあると思うので、その辺の整理というのはどうやられているのでしょうか。

行政経営課長：　　これまで、そういった評価は、ここに書いてあるとおり、最終的に、今後としての方向性として出しているもので、つまり、もう少し拡大していくべき事業なのか、現状維持なのかというところの評価軸と、この事業は、今現状の中で、十分成果出しているところとは、ちょっと違う視点、評価だったのではないのかなというところもあって、まさに今、委員がご指摘の「この事業はこの事業でちゃんと成果を出している」というのは、この総合評価のランク1から4までのところでもう終わっていると考えています。その上で、今度は、予算要望と付け合わせて、事業がどういう方向に行くべきなのかというのを、今後の事業の方向性として出し、整理したというような形です。

B委員：　　そこには上下関係はないという理解で、現状しっかりやっているというのは、もう十分満たされているのであって、さらに何かのときに予算が拡大、拡充されるものとのレベル感というのはどう整理されているのですか。

行政経営課長：　　そうです。

G委員：　　非常に重要なご指摘だと思っております。ランクの1からランクの4までというの

は、成果指標の達成状況がどうかとか、あるいは、今ご指摘いただいた実施方法がどうかとか、あるいは区が実施する必然性がどうかといったような、総合的にランクの1から4に振り分けているわけです。しかし、所管課としては、この事業の予算を増額してほしいというのが、縦の表側に書かれておりまして、主管課は増額してほしい、あるいは少なくとも現状維持でといった予算の要望というか、要求があったときにランクと照らし合わせて、じゃあ、これには、S扱いなので予算もつける、主管課の思いは分かるけれども、今の状況から見るとランクの2なので、せいぜい現状維持といったような形の大きな方向性を出していけるだろうと考えております。

こうしたことから、ランクのつけ方についても、ご指導いただきたいと思っているのですけれども、今までの予算、次年度の予算に向けての方向性が出ていなかったという課題をここで書いておきたい。こういう理解です。

B委員： 解説ありがとうございます。

原田委員長： この表で大事なのは、やはりランク1から4なんですよね。あとは主管課がどんな要望をしているかを付け合わせた表だということですね。

行政経営課長： そうです。

原田委員長： いろんなご疑問もあろうけれども、そんなふうに整理をして、進めている。庁内的に説明の方便として使っているというようなことは、実は正しいのかなという気もいたしました。

A委員： 質問というよりは、感想レベルの話になって申し訳ありません。

当初の目標値を修正、あるいは指標として変えるというのは、民間ではよくある話で、状況が変わったら変えちゃうというのを当たり前に行っていることなので、私は違和感はありませんでした。

ただ、中長期で基本計画を考えていらっしゃる以上、それに見合うものと、変えちゃいけないものは、やはり仕分をされていらっしゃるのだと思います。その一つとして、バックキャストとフォワードキャストのお話が出ましたけれども、これも混在は、民間では当たり前の話で、当然あっていいものだと思います。ただ、やはりこの基本計画として、やっちゃいけないものを積み上げたりするよりは、そこはちゃんと、これはこつと説明ができるようにしておかないとまずいかなと思います。

これは、予算のほうにも関わるのですが、予算要望、例えば、評価がよかったら、即予算が増えるということではなくて、バックキャストかフォワードキャストかによって、予算の要望の質が違ってくるはずなんですよね。なので、民間でいうと、これはもう有無を言わず投資して、後から回収するみたいなお金の出し方と、そうではなくて、きちんと毎年、堅実にやっていきたいと思いますという事業と、やはり、それは同じ予算の積み上げ要望としても、私たちはちょっと質が違うものというふうに捉えてやっています。

あと、C委員がおっしゃった区長の方針とか、政治的な判断みたいなものもあると思いますし、それからどうしても事業が関連したりしていると、ほかの事業の影響によって、どうしても指標が変わってきたり、中身を変えざるを得ないというのは、これもしようがないことだと思いますので、そこら辺が一番職員の皆さん方、管理職の皆さん方のご苦労のところだと思いますけれども、ある程度、目をつぶって、私たちはやっていたし、やらなければならないことのほうが多かったような気がします。

原田委員長： いかがでしょう。事務局からコメントはありますか。

企画課長： 確かに、指標によっては、時代の流れであったり、今回のコロナだったり、大きな影響を受けるものもあって、目標の設定や指標自体が揺らぐ部分もあります。ただ、今回、5年間の総括として、これをどうやって上げようかと思ったときに、目標自体が変わってしまっていると、なかなか達成度というのを明確に説明できないなというところがあって、我々としては、なかなか目標、到達点を柔軟に変えるということに抵抗があったものですから、企業であったり、他の自治体の中ではどういう取扱いをされていて、どのような説明をしているのかなというところで、ちょっと心配があって、課題として載せさせていただいたというようなところなんです。その辺についても、アドバイスいただけると非常に助かるというような状況でございます。

原田委員長： 行政の中で、計画策定という活動が生まれた背景には、単年度で予算編成しているだけでは、先を見ないと駄目でしょうということと、あと、その先を見るんだったら、一定程度、中長期的に見て行政資源、人だとか、お金だとかをその方向に優先的に配分しよう。あるいは、また、それができる、また望ましいのだという前提でやってきているわけですね。ですが、それはなかなかそうはいかないというのが、この20世紀の、21世紀じゃなくて20世紀の歴史だったかなという気はいたします。

しかしながら、総合計画そのものの建付けとしては、10年を5年で半分ずつ分けて、そしてこういうことやりますということをやっとこの国の地方自治体は言ってきたわけで、じゃあ、書いただけで終わるのかと言われて、ちゃんとした目標も立てましようということになり立てたと。立てたけれども、後々変えるのは何事だと言われて、とにかく変えちゃいかんというようなことにどうしてもなってしまう。5年たって、どうしましようということがずっと続いているということですけども。所詮こんなものですわというふうに総合計画の審議会でも委員の皆様方の目の前で言うと、ちょっとそれは何なんだよという話にやっぱりなっちゃうんですね。

だから、うまくそれを乗り切るということを短期的に考えないといけないと同時に、やっぱり何とかできるところだけは、何とかしないといけないよなというところが、いつもの事務局の悩みなのかなという感じがしています。

前回の後期計画策定のお手伝いをしたときも、やはり同じ問題に直面してしまっていて、あれは、前の先生が悪いのだと言って片づけてしまおうとか、もうやっぱり何か悪者捜しでもしないと、先に進まないようなところも残念ながらあるかなと。だから、もうそうなってくると、やっぱり総合計画そのものの、ストラクチャーそのものから考え直さないと、同じことがずっと続いちゃうんだろうというのが、A委員がおっしゃったことを聞きながら感じたところです。

とても、一遍に解決はできませんけども、多分、これを5年後の人たちが、この場で、また同じ議論をして、同じ部長たち、課長が同じような話を聞くことは、少しぐらいはやめたいなというぐらいですか。全部を改めることは難しいかもしれませんが、そんな気がいたしました。

E委員： 計画を立てて、そのバックデータが、エビデンスがあって、今後、このような見通しでやっていきますよということは、区民にとっても豊島区に対しての信頼感を与えますし、組織全体としても、これだけの多くの職員が多くの予算をもって、多くの事業を抱えて動いておりますので、見取図があるということは、やはり経営する上でも大事な

だろうと思います。先ほど、C委員が説明がきちんとできればいいのだということですが、やはり基本計画において、きちんとした基準さえあれば、そこからの変更ということで説明がしやすくなりますから、やはり計画は大事なのであろうというふうに思います。

その上で、3点ほど教えていただきたいことがあります。まず1点目がバックキャスト思考とフォワードキャスト思考という表現ですけれども、評価理論的には、やはりバックキャスト思考なのだろうというふうに思うんです。なぜならば、皆さん、ご存知のロジックモデルから考えましても、現在課題があり、その課題を克服するためにどうするかということで、バックキャスト的な思考で組立てていきます。どれぐらいのインプットが必要で、アウトプットが必要で、アウトカムが必要で課題が解決しましたねということになりますよね。

もう一方で、お話しを伺っていて勉強になったのが、データを毎年取り続けて変な値の取り方をしているか、していないかを確認したいということもあると思うんですね。達成目標があって、それに達成しているかだけではなくて、ずっとデータを取り続けて、変な動きしてないかだけを見ていきたいと。そういうものについては、やっぱりフォワードキャスト的な思考になる、現状が前提となるのだろうなというふうに思います。

そこでなんですけれども、これも教えていただきたいんですが、3. 事務事業評価の結果のところの計画事業と一般事業という説明でして、今年はいろいろコロナのことで大変お忙しいので、一般事業についてはやらないということなんですけれども、こういうことは言えますか。つまり、計画事業はどちらかというバックキャスト思考的で、一般事業はどちらかというフォワードキャスト思考的なのかなと。

もしそうであれば、問題点が出てまいりまして、つまり、一般事業を評価しないということは、定常的に測定して、変な異常値を取っていないかを確認できなくなってしまうということになります。そこをどう考えたらいいいのかということもまずは気にしております。

それから、2点目ですけれども、同じ3番目の事務事業評価の結果のところ、一番下の事務事業評価表の総合評価項目のところになりますけれども、お話しを伺っていると、結果的に成果指標の達成目標がどれぐらい確度の高いものを設定できるかによって左右されてしまうと。ランク1から4の4段階の自動判定に、各主管課の予算要望を突き合わせるということですので、そうなると、やっぱりバックキャスト思考やら、フォワードキャスト思考やら、達成目標にいろいろ課題を感じている中で、この総合評価の突き合せをやるのは、かなり扱いに気をつけないと、自動判定はとても恐ろしくて、企画課さんのほうでちょっと議論をする、また、主管課の部長さんもお呼びになっていただいて議論をするということに使うにはいいものかなと思います。自動だけというのはちょっと難しいのかなという印象を受けました。

そして、3点目ですけれども、別紙施策評価における指標の運用状況ですが、なかなか興味深くて、基本計画の目標値と施策評価結果の値が一致しないのがこれだけあるということなんですけれども、企画課のほうでは、どのように原因分析なさっているのかというところが気になりました。バックキャスト思考とフォワードキャスト思考だけで、達成目標の設定のところだけの要因なのか、もしくは、ほかの要因なのか。

ご説明を伺っていても、いろんな要因が挙げられましたので、そこは、一度分析をなさると対応しやすくなるのかなと思います。少なくとも、高い目標をもって、区長が政策を運営することは大変望ましいですけれども、5年区切りなので、政策によっては、効果が発現するまでに10年かかるものもあれば、3年ぐらいで達成できるものもありますから、そこは、やはり先ほどC委員がおっしゃったように、説明ができればいいと思うんです。このプログラムは、やはり10年ぐらいかかるかなということで見なければいいのではないかなと思いました。長くなりましたが以上です。

行政経営課長：

1点目についてですけれども、まず、計画事業と一般事業を見比べて、計画事業のほうがバックキャストिंग的かどうかというところは、大まかにいえば、そういうことになると思います。計画事業の中でも、バックキャストिंग的に捉えにくいものもありますけれども、大局で見れば、一般事業のほうがバックキャストिंग的な捉え方をしている事業がやっぱり減ってくるというのはおっしゃるとおりだと思います。

その中で、今のご指摘、そのとおりだと思うんですけど、計画事業については計画の進捗管理というところでそこはどうしてもやめられないし、一般事業については、各所管が事業単位できちんとモニタリングしていくみたいにやっていかなきゃいけない。その中で事務負担との見合いで、これが1年じゃなくて、2年、3年抜けてしまうと、さすがに、もうモニタリングできなくなってくると思いますけれども、今回1年に限っては致し方ないかなという判断でございます。

2点目については、先ほど委員もおっしゃったとおり、これをもって、今後の予算に反映するというのは確かに危険だと思いますけれども、この後、予算の判定というのは、改めて所管から出してもらって、その補助資料の一つにするということですので、おっしゃっていただいたとおり、これを元に各所管と我々政策経営部との間で議論を重ねて、最終的な予算を幾らつけるのか、つけられないかというところは議論させていただきます。

3点目は、使えなくなった指標の原因分析のところだと思いますけれども、正直、いろいろあって、そもそも、指標を設定した時点で経年的に取るのは不可能だったんじゃないかというような指標もありますし、また目標値の設定の仕方というのも当然あります。高い目標がある一方で、初年度で目標を達成してしまうというのもある。そういったところ、あとは、いわゆるアウトカムなのかどうかという達成指標、達成しているのかどうかということからも、そもそも、どう解釈したらいいんだろうかというような指標もある。例えば、参考1-6の5ページ目で4-5-2の網かけがついている指標なんかは、幼児教育の在り方について今後の方向性を出すという、非常に漠然とした指標、これは何をしても評価できないというような指標になっている。こういったところ、本当に、委員ご指摘のとおり、様々な要因があって、結果として使えなくなっている指標というのがたくさんある中で、そういった原因分析というの、どこかのタイミングでしっかりと、また、この委員会にご提示しないといけないと考えております。

原田委員長：

事業という単位の取り方というのは、自治体によってまちまちですけども、その中で、網羅的に、悉皆的に評価するのはもう勘弁してくれ。そもそも、何でこんな、例えば経理の業務についてまでやるのかみたいな話があって。じゃあ、どこかで仕分しようとなっていて、計画事業とそうじゃないものを分けて、こっちだけ、こっちに関わったらやりましょうとやってやると。じゃあ、切り離された残りはどうなっているか。ほったらかし

でいいのというのは、当然、評価対象を限定したことに伴う不可避的な帰結ですよ。ですから、やっぱりおっしゃるとおり、少しモニタリング的に何か変なことがあったらちょっと特異的なボンと上がるようなことがあれば、やっぱりチェックをするというようなことはどこかでのいるのでしょうか。

多分、そんなこと言わなくても、現場は絶対に分かると思いますよ。例えば、今2020年というのは、コロナ禍でいろんなものが動いているじゃないですか。例えば、昨日、今日のニュースでいうと、8月ぐらいになって自殺者がどんと増えたとか、そういうのは絶対に所管課がどこか分かりませんが、確実に分かっているとは思うんですよ。だから、そういうアラートをやっぱり庁内的にくみ上げる仕組みのほうがすごく大事なのかもしれないという気がしますね。現場は分かってないこともありますけど、多くはやっぱり認識できるんじゃないかなという気もいたします。この辺りは、なかなか解決できないところではあります。

2つ目の自動というのは、確かにそのとおりで、さっき、何とおっしゃいましたっけ。最初のディスカッションの素材みたいな形だったらいいんじゃないのということです。私もそんなものではないかと思えます。

E 委員：　　そうですね。

原田委員長：　私も、多分最初はそんなものなんだろうと思いますが、逆に、私はこれを完全に自動でやってみたらどうかと思うんです。そうすると、みんな真剣につくりますよ。これは第一弾だからと思うとダメなのであって、きれいに分けてしまう。もちろん区政は大混乱ですけど、この仕組み自体を本当に刺激あるものにするのであれば一切切これがファイナルですよというのも極論ですがあるかもしれません。非常に極端な議論だけど、ある程度そのポーズもとらないと、いい加減にやられちゃうということもあるわけでしょう。これもなかなか答えが出ないかなというところかなという気がいたします。

それは、主管課も十分知っていて、最後はこれじゃないはずだと。しかし、一発目は、これであるはずだからというようなことにはなるんだろうなという気はしますがね。なかなか解はありません。

3つ目の深掘りの点は、色々な理由があって、体系的に色々な理由が出てくるかどうかというのは分かりませんが、部局によってカラーはあるのかなという気ももちろんします。だから、全部が全部深掘りをして、うまくいかなかった理由というのは捕まえてみる必要はないと思いますけど、やっぱり何か変な、毎回駄目な部局というのは多分あるはずだから、そこはやっぱりてこ入れしないと、多分、総合計画の審議会で、その指標について、議論が十分煮詰まらないまま、また言われたまま、ぺったり、その指標を貼り付けるとかいうようなことにならないように少し気をつける部局があってもいいかなという気はお話し伺っていて思いました。

各委員からそれぞれ多岐にわたるご意見をいただきましたので、ぜひ、次回はできる範囲でいたしたいと思えますけども、あまり過度な期待を我々もせず、また過度なレベルで、皆様、目標を設定なさらないほうがいいのかという気も個人的にはいたします。やっぱり、あらゆる行政の過誤とか、不備とか、不十分さというものを析出するような仕組みではこういう仕組みはないなと。そんなのがあるんだらという気がしますけど、その程度だというふうに、ある程度割り切る必要もあるかなという気がいたします。

それでは、1件ちょっと後回しにさせていただきました1-2-3という資料ですけ

れども、これは以前、この場でお出しいただいた議論をざっとまとめたものです。この政策評価委員会の資料として、こうした案を一旦つくったのですが、基本構想審議会のほうには、一旦、これをある程度簡略化したものを事務局からご説明いただいて、政策評価委員会の委員長として、私のほうから補助的に、こういう趣旨でこういうのをまとめましたということを少しかいつまんで補足をしたいというふうに思っております。そういうふうな扱いをこの資料についてはさせていただきますということでよろしゅうございますか。

では、基本構想審議会の委員の方々を受け止めやすいゴールにこのペーパーを少し加工していただきたい。非常にややこしく、難しいところがたくさんあるので、微に入り細に入りになると、話がなかなか進まないというところもありますので、その辺、工夫して資料を作成してください。私も、必要があれば、その場できちんとご説明をしたいと思えます。

5. 議事

(3) まち・ひと・しごと創生総合戦略の進捗状況について

原田委員長： それでは、もう一つ、(3) まち・ひと・しごと総合戦略の進捗状況について、ご説明よろしくお願いたします。

企画課長： 資料1-3-1①をお取り上げください。

今、原田委員長よりお話があったとおり、平成26年にまち・ひと・しごと創生法が成立されまして、国のほうが各自治体においても総合戦略計画をつくりなさいというような指示がありまして、本区におきましても、平成27年度から31年度までの5か年、国と合わせて同じ5年の期間で総合戦略をつくりまして、その進捗状況をこの評価委員会の中で毎年度ご報告させていただいているというものでございます。

最終年度の元年度の状況でございます。資料の1-3-1①につきましては、豊島区において、総合戦略は大きく4つの柱から成り立ってしまして、それぞれのKPIの進捗状況を記載したものです。

1番目の「子どもと女性にやさしいまち」は、例えばSからB、ある程度達成できたというのが92%、非常に高い割合になっています。2番目の「高齢になっても元気で住み続けられるまち」につきましては、Bまでのものが67%、3番目の「様々な地域と共生・交流を図り、豊かな生活を実現できるまち」が75%とこれもかなり高い数字になっています。4番目の「日本の推進力の一翼を担う国際・アート・カルチャー都市」につきましては、SからBまでの合計が38ということで、かなり低くはなっていますが、理由は計測不能というものが38%と非常に高くなっていますので、そのほかに割り振られている部分が非常に小さくなっているというような状況です。合計としては、SからBまでの合計が72%ということで、70%を超えているというような状況になっています。

なお、資料の1-3-1②は、今の総括表ではなく、個々の項目のKPIについて、まとめたものです。ちょっと説明させていただきますと、右のほうにある進捗状況の評価というところのA、B、C、Dとなっている部分ですが、例えば(2)④の「リノベーションによるまちづくり」、これがD判定ということです。こちら、最終的な目標数値が100ということですが、経過を見ていただくと分かりますとおり、実績は0、2、4、5、5、6ということで、先ほどの課題でいいますと、目標の設定が、バックキャストイングが強過ぎたのかなというような状況で、非常に目標達成度が低くなっているとい

うような状況です。

次のページをお開きください。同じように、D判定の2（2）①「としま見守り安心戦略の推進」の見守り協定団体数につきましては、100を目標にしてきましたが、実態としては、元年度で9団体というような状況になっていることです。実際は協定を結んでいないけれども協力していただける団体も他にあつて、それが、ある程度の内容にはなっているんですが、協定団体という目標にしてしまっているのので、このような判定になってしまったということです。

それから、最後のページの4（3）②「産業振興における活性化」につきましては、評価についての説明にあるとおり、元年度は、新型コロナウイルスの影響でものづくりメッセが開催できなかったというような形で、こういったコロナの状況で大きな影響を与えられるような指標も結構あるというような状況です。

評価については、このような形ですが、実はこの3月で、まち・ひと・しごとの期間が終わってしまつて、令和2年度につきましては、この内容を延長して、将来的には、基本計画にこれを結びつけて一緒のものとして扱うということになっていきますので、このKPIにつきましても、基本計画の中で重複して位置づけられているようなものもありますので、これをうまく基本計画に合わせてKPIをつけて、進捗管理を今後していきたいというふうな状況になっているところでございます。私からの説明は以上です。

B委員： リノベーションについて、あまり進んでいないという説明があつて拝見させていただくと、リノベーションスクールをどこかでやって、その件数とかということで把握されているように思うんですが、民間ベースで勝手にというのも変ですけど、ご自分でやられた件数等というのは、相当あると思うので、それは、ただ把握はやはり難しいから、目標設定の仕方が残念だったのかなという気はしていますが、何かもったいないですよ。実態を示しているとはちょっと思えないので、というふうにお聞きして思いました。

原田委員長： 他の委員いかがでしょうか。何かお気づきのところとか。

C委員： 聞き漏らしているのかもしれないんですけど、計測不能って、そもそもKPIですよ。何で設定しちゃったのかなと思うんですが。

企画課長： 例えば計測不能というのもそうですし、変わりやすい指標を登用しているというものもありまして、そもそも、何でこの指標を設定したのかというのは、やはり、今後の基本計画に相当影響すると思つています。これまでの議論、皆さんのご意見を聞いておつまして一番感じることは、やはり最終的には、いかにその変化の現れないような安定した指標を選んでいくのが重要であるというところでございます。まだKPIを設定した頃はそこまでしっかり考えなかったということと、定期的にその指標が取れないものを選んでしまったという部分に、やはり初めから間違いというか、課題があつたということですので、今後、基本計画にこれは統合していきますので、その際は、そういう指標は使わない、できる限り、毎年定型的、定例的に取れるような指標に変えていきたいと考えています。

原田委員長： ほかはいかがでしょうか。

結局、この10年ぐらいのことだと思うんですけど、地方分権がどんどん進んで、規制改革がどんどん進んで、国としては、直営でやっているのは年金と防衛だけですよ。あとは、ほとんど地方自治体か民間企業にやってもらっている。そういう仕事の仕方をこの21世紀はずっとやっている中で、地方自治体や民間企業をコントロールする方法

としては、何をいつまでにどうするということはおたくにお任せするから、考えて、計画だけつくってというような、そういう仕事の仕方、させ方、特に地方自治体に対するさせ方が非常に広がってきています。

ですから、多分自治体でやたらめったら妙な計画を山ほどつくられるという事態になっているというのは、コントロールする方法はもうこれしかない。ただ、ちゃんとやってねと。場合によっては、最初はお金をくれるかもしれないけど、あとは知らないというような感じにずっとようになってきているのかなという気がします。

まち・ひと・しごとその一つのパターンで、総合計画というものは、昔からある中で、何でこんなものをつくるのかということ自治体としては、多分1700ぐらいの自治体はみんな考えながら恐らくつくってきたもので、5年たってどうなのよということについては、今のところ、誰も何とも言うてくれない。それぞれ、皆さん、頑張ったからいいじゃないですかということになっているのかなという気がします。

C委員が少しおっしゃったところは、私は何といいますか、使えない指標として、この5年間、計測不能というものがあつたにしても、一応、これ毎年取ってきたんですよ。使えている、すごいじゃないですか。総合計画の指標よりもこっちがなぜ使えるのか。これはそもそも疑問ですけど、それは、これが各部局の施策と十分に紐づいてないから気楽に取れた、あるいは気楽に取れるものをつなげてきたということは大いにあると思います。

ですが、ある種、今後の総合計画の在り方としては、こういうものであれば、維持できていて、多分、私、その当時から何度も申し上げてますが、非常に区民にとっては分かりやすい指標をたくさん使われている。だから、組織で所管している業務だとか、事務事業、施策というものを前提としない形で、こういうふうにつくれば、5年間使えるものはちゃんとつくれるんだと、というふうに私には読めるわけです。ですから、やっぱり総合計画をつくるときには、総合計画の総合性みたいなところとか、場合によっては、ある種、全部網羅しなくてもいいとか、あるいは、これまで非戦略的、先ほどのバックだとか、フォワードとかの説明でいうと、現状から、その先を見るというようなことではなくて、もう少し、こんなふうまで持っていきましょうという戦略的なところの目標の設定の仕方について、やっぱり大いに学ぶべきところはあつたんじゃないかなという気がしています。

だから、こっちを総合計画にするというつもりぐらいで総合計画を新たにつくると、指標のほうも使える。見直さなくていい。しかし、他の部局からすると、俺、知らないよというような指標ばかりがずらつたってしまうというところはあります。

どっちを選ぶのかということかなという気がします。だから、ぜひ、総合計画をおつくりになるときも、ここからどう学ぶのか、どこまで学ぶのか。そのときは、多分、総合計画の性格が大分変わってくる可能性もありますけど、その辺りまで含めて考えていくといいのかなという気がしております。

どれも取れないってないわけでしょう。先ほどの計測不能ぐらいなわけでしょう。もうこれはやめましたというのは一つもないわけでしょう。

企画課長：　そうですね。例えば、2 ページ目のNo.28 は目標数値である国が出している RESAS の内容が変わってしまつて途中で取れなくなっています。こういうのは確かにあり、ほかの機関の数を取つた場合に揺れ動いてしまつたという例はございます。

原田委員長： 多分、何かやっぱりその施策事業みたいなところ、例えば、その特定の施策みたいなのところではない形の切り口でKPIをつかんでいったら、取れるものを中心に取っていったということが意識されていたということは十分あり得ます。やろうと思ったら、こういうパターン、これを総合計画だというふうにいつてしまうということだって極論すればできるという気もいたしますので、この辺りも含めて、次の総合計画の性格をどう規定するかということを考えていく必要があるかなという気が、私はいたしました。

以上がまち・ひと・しごと関係でございました。

5. 議事

(3)その他

原田委員長： では、最後、その他でございます。事務局から何かあれば。

行政経営課長： 今後の本委員会は、議題の1でお話したとおり、基本構想審議会の計画の議論と併せて進んでいく予定ですので、今のところ次の予定は未定でございます。基本構想の議論の進捗を見ながら次回の開催を決定させていただければと存じます。

原田委員長： 皆様方におかれましては、次期総合計画策定のアドバイザー的な役割をお願いしたいということもありますので、その中身の議論が進まないと、皆様方にご協力を賜る機会が登場しないということでございます。未定ということですが、また追って、必要に応じてお声がけさせていただくということでございます。

それでは、本日の政策評価委員会、第1回目でございますけれども、これにて、閉会としたいと思います。ありがとうございました。

| | |
|-----------------|---|
| <p>会議の結果</p> | <p>(1)後期基本計画の策定について (2)令和元年度施策評価(令和2年度実施)結果の総括について (3)まち・ひと・しごと創生総合戦略の進捗状況について (4)その他</p> |
| <p>提出された資料等</p> | <p>【資料】 資料1-1-1 基本計画策定の検討体制(概念図) 資料1-1-2 後期・基本計画策定スケジュールについて(想定) 資料1-2-1 令和元年度行政評価の実施結果 資料1-2-2 令和元年度施策評価結果の総括(案) 資料1-2-3 基本計画の改定に向けた意見(素案) 資料1-3-1 『まちひとしごと創生総合戦略』における重要業績評価指標(KPI)実績一覧表 参考1-1 豊島区政策評価委員会名簿(令和2年度) 参考1-2 政策評価委員会に関する条例の抜粋 参考1-3 豊島区政策評価委員会運営要綱 参考1-4 豊島区審議会等の会議の公開に関する要綱 参考1-5 豊島区審議会等の会議の公開に関する要綱運営方針 参考1-6 令和元年度施策評価結果一覧</p> |