

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7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7年11月21日(金) 18時00分～19時30分
開催場所		庁議室(庁舎5階)
会議次第		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 (1) 令和6年度(令和7年度実施)行政評価の結果報告について (2) 定性的評価の視点について (3) 令和7年度(令和8年度実施)行政評価(案)について
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	[対面] 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)、藤田由紀子(学習院大学法学部教授)、益田直子(拓殖大学政経学部教授)、山野邊暢(豊島区政策経営部長)、渡邊明日香(豊島区子ども家庭部保育課長)
	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

政策経営部長を指名

4. 会議録等の取り扱い

行政経営課長： 会議録はホームページに公開し、要点のみとしたい。

原田委員長： 意見はあるか。

一同： 異議なし（承認）。

5. 議 事

(1)令和6年度(令和7年度実施)行政評価の結果について

行政経営課長： 【資料1・2】について説明。

原田委員長： 今年実施した評価について。ご意見のある委員は。

A 委員： 細かな点だが、【資料1】4 ページ目の最後「C：未達成」について。活動指標は令和5年・6年ともに「C：未達成」が6個と変わらないが、成果指標は「C：未達成」が4個から5個へと増えている。活動指標は変わらないのに成果指標の数が変わったということは、そこに含まれる事務事業が何か効果を発揮したという理解でよいのか。

行政経営課長： 成果指標と活動指標の関係の問題において、未達成の原因はすぐに特定はできない。成果指標は主に区民意識調査を利用しており、事業の成果として未達成が一つ増えたのかというよりは、社会経済情勢や区民意識の影響で成果指標の結果が前後する場合がある。成果指標と活動指標がうまくリンクせず結果に乖離が出ている事業もあり、因果関係を結びつけて、必ずしも活動が成果に直結したとは言い難い。

A 委員： 承知した。続いて、9 ページの2-3-1「あらゆる分野における男女共同参画の推進【重点】」で、質問文に「性別等により」という記載がある。等の表記によくあることではあるが、男女共同参画の推進なのだから性別しかないのでは、性別以外の要素はあるのか、といった疑問が生じる。また、6-3-1 の下部の「鉄道・バス等」の「等」の意味は、他にも手段が多数あることを示しているのだらうと理解できる。安易に「性別等」と付すのは適切でないと考える。

原田委員長： この「等」は性自認の問題を指しているのか。性自認を含めて取り扱っているのか。

企画課長： この区民意識調査の中では、原田委員長のおっしゃるとおりの意味である。現在は「性別等に関わらず」としている。「誰もがいつでも主役」という視点を反映させる中で、今年の区民意識調査では質問として設定しており、性自認を含めて問う内容になっている。

A 委員： 承知した。次に11ページの7-2-4について。達成率だけを見ると、活動指標が3.4%、成果指標が101.1%であれば、活動指標の目標が100%を目指さずとも、充足され得るのではと解釈できる。この点については説明できるように用意しておいてもらえればと思う。全体的に、新たな現年度進捗管理など評価体系をブラッシュアップする姿勢があ

り、このような更新が一番重要と考える。私が見てきた自治体の中には、行政評価が形骸化し評価表作成業務を増やしただけのような例も多い。そうっていないところが素晴らしいと思う。

政策経営部長： 事業全体を一定程度にまとめて扱う中では、評価表をコピー＆ペーストして年度を変えるだけの運用になりがちだった。これでは意味が薄いため、基本的に見るべき点を際立たせ、現年度進捗評価を新設した。行政評価は1年のタイムラグが生じるため、年度を跨いだ評価と予算反映への遅延を避けるべく、試みを進めている。令和6年度実施した事業を7年度に評価し、実際の予算への反映が8年度に亘ってしまう従来の流れを改善するため、年度開始直後3か月時点の評価を一度確認してから予算へ反映する体制を整えた。現在行っている新規拡充事業等への予算配分に1件でも反映することができれば、一步前進だろうと考えている。

B 委員： 11 ページの評価のロジックモデルに関する箇所について。初期のアウトプットとアウトカムの仮説が何に依拠していたのか、また何か外部要因の影響などがあってプロジェクトやプログラムにおいてコントロールできない要因があったのかはわからないが、この結果を受けての今後の予定はどうか。

行政経営課長： 成果指標と活動指標の結果の乖離は、運用上の脆弱点を検出する一つの信号であると考えている。まずは指標の因果関係を検証することが大事だと考えている。それにより、インプットからアウトカムへ至るロジックを可視化できるのではないかと。A 委員からもご指摘いただいたように、7-2-4 であれば、まずこの事業が本当に必要なのかといった観点でも検証する必要があるかもしれない。特に成果指標が高く活動指標が低い場合は事業の必要性や効果などを評価し活用していきたい。成果指標が低く活動指標が高い場合には、対象区分の変更や、インセンティブの有無などが影響することがあると思う。この政策評価委員会を活用して、こうした点の検討を進めたい。

B 委員： この説明を受け、評価を有効活用する方針が理解できた。このまま放置をすると、所管課は評価が役に立たないと思ってしまうこともありがちだが、結果を受けて経営判断などへ生かしていくということがよくわかった。

原田委員長： 施策 7-2-4 の対象は外国人観光ボランティアガイドのサービス対象者が外国人であることを踏まえ、区民へ認識を問う形となっている。区民意識調査は区民を対象とするため、サービス対象者がスピルオーバーするような施策や事業については、区民意識調査ではカバーしがたいケースがある。その程度として考えるべきと思う。

C 委員： 因果関係の説明に関して、はっきり説明できるものがどれだけあるだろうか。施策を進めてこれだけ成果が出た、と示せるものがあるのなら、それはしっかりアピールした方がよいのではないかと。他自治体でもよく、こんな施策を打ったからこんな効果が出た、と言う言葉を聞くことがあるが、本当なのだろうかと思う。

原田委員長： C 委員が指摘した問題意識を踏まえ、私が代わって説明する。ある都内自治体では、ある人には「こういうサービスを受けるとこんないいことがありますよ」、ある人には「これをしないとこんな悪いことになりますよ」という通知をランダムで送り、サービス提供後の効果を検証する手法が取られている。性別・地域も完全に無作為でなくてはならない。こうした実験をしていくと因果関係を捉えることができるが、倫理的課題も生じる。厳しい内容の通知が行った方はよりリアクションをするのでより健康になり、甘い内容の通知がいった方はそうではなく、損するか得するかの差が結果的に生

じる。「市民を試しているじゃないか」と市民を実験台にすることについての是非を問う議論もあるのでなかなか導入しづらい。ただ、大きな差が出ないのであればよいのではないかと、ということで実施している自治体もある。制度設計として本当に無作為抽出で比較を行わねばならないため、国としては限られた事業を選定して検証している。手間や倫理的な難しさはあるが、やろうと思ったらやれることはたくさんある。

C 委員： 全部は実施できないということ。

原田委員長： 体力的・倫理的・技術的課題が整えばやった方がよいと思うが、そうでないものについて全部やるのは大変だろう。

B 委員： 評価研究には、評価の利用の分類のひとつに正当化のための評価がある。本来望ましくないことだが、どうしても自ら考えていることを正当化するために評価を使おうとすることはある。一番の問題は、評価結果の発信者への信頼性が乏しい場合、原田委員長がおっしゃったような厳格な手法を用いて実験した結果であっても、その評価結果を受け止め難い、ということがある。評価手法の厳格性を説明できる体制が整っていれば、結果について問い合わせて「そういうことか」と納得できるが、一般的にはそこまで問い合わせることはせず、評価結果の発信者への信頼性の有無で情報の受け止め方が変わってしまう。

原田委員長： 私が示した事例は比較的厳格な手法だが、仕掛け方によっては実施可能なものもある。ただ、全ての施策に適用する色々な工夫が必要であり、各施策担当課の負担を考えると最終的には行政経営課が抱える形になることも考えられるため、難しいだろう。評価を続けていくことの価値を過度に極大化して捉えないようにしつつ、盲信も避け、ほどほどに活用していくのがよいという気がする。

D 委員： 11 ページの乖離の扱いについて興味深く見ていた。どのようにこの乖離を考えて対応していくのが大事ななことかと思う。すでにご回答をいただいているので、今後の活用役に役立ててほしい。

保育課長： 現場にいる立場からは、指標設定の難しさを強く感じる。一度目標値 100%を達成した後に、99%や 98%と実績が低下してしまうことに怖さがある。今回の基本計画策定でも悩んだ。もう一点、資料 1 の 7 ページ・8 ページで令和 5 年度と令和 6 年度の質問内容はどの程度変わってしまったのか。

行政経営課長： 全体の達成状況を踏まえると、設問の変更が評価数字に大きな影響を与えたわけではないと考えている。できるだけ条件を変えないようにするため、質問の内容やターゲットは大きく変化しないような質問を代替的に用いた。

原田委員長： 計画も変わったので難しかっただろう。すぐに現場に活かせるかわからないが、ここでの議論を現場へ伝え、改善へつなげていただきたい。

(2)定性的評価のブラッシュアップについて及び(3)令和7年度(令和8年度実施)行政評価案について

行政経営課長： 【資料 1・2・4】について説明

原田委員長： 新しい計画のもとで評価をしていく際の評価の枠組みと、特に評価表に関することである。表はおおむね 10 年後も同様の議論となる可能性が高く、さまざまな議論が生じ得る。ただし、完璧なものを作成することは困難である。前提となる定性的評価について、所管課と行政経営課が行ったやり取りの結果についてもご説明いただいた。これは興味深い内容である。

D 委員： 大変よくコミュニケーションを取られている点がよいと感じた。コミュニケーション

による成果を統括されている点も評価できる。今後もその成果を活かす方向で継続していただきたい。「修正なし」という回答が3課程度あったかと思うが、それは担当者の理解不足や対応できなかったといった事情による状態なのかが気になる。どのような状況だったのか。「疑義あり」の場合には、コミュニケーションの結果として努力はしているものの不足があったということなのか、それとも他の事情があるのかを確認したい。

(事務局：) あえて変更をしてこなかった課もあったと見ている。

行政経営課長： 担当の方から、定性的評価の視点をどのような考え方で整理してほしいかという基本的な説明は行っている。しかし、事業担当者が内容を事業に沿って抽出・検討していく過程にまでは十分繋がっていない。機能するために時間を要している状況にある。この段階では時間切れのため修正が不十分となった点はあるが、区としてこのままでよいとは考えていない。総論や一般論を行政経営課が説明する場は設けるが、その後は伴走して一緒に考える形の対応が有効であると認識している。事業を実施する中で、区民の状況や効果を見極める視点は何かないかと投げかけを行う方式が、効果的であるとする。投げかけがその通りに反映されない答えもあるが、無理なら無理で、気づきのきっかけになればよいと思っている。少しずつではあるが、概ねの素案を出していただき、それを順次ブラッシュアップしていく形で進めたいと考えている。

D 委員： 評価の目指すところはまさにそこにある。コミュニケーションの成果を継続して活用していただきたい。

原田委員長： D 委員のおっしゃったとおり、このプロセス自体が非常によい。実際にやり取りをした結果、行政経営課からすると残念だった事例もあるだろうが、コミュニケーションを通じて現状に至っていることが重要。所管課から「そっちが分かっていないだけ」と言われる場合があっても、それはそれでよい。行政経営課もその可能性があることは自覚した上で、知らない事業であっても提案をしているわけなので。

行政経営課長： 指標や定性的視点だけでなく、事業の組み立て方や運用方法の点でも、所管課の改善の一助となるとよいと考えている。実際にそれを評価側から直接結びつけるのは難しいが。最終的には事業をブラッシュアップすることで評価もついてくるのではないかな。評価を有効に活用する視点を持ち、評価の活用を一步步進めたい。

C 委員： 例えば結果を議員に示すのであれば、文章で色々書かれていても結局何なのかということになるので、定量的要素が重要になる。予算査定に活用するのであれば、状況が分かっている内部の職員同士なので、定性的に書いてあることが理解できるだろう。使い分けがあってよいのだろう。表は概ねよく整理されているが、見る人によってポイントが異なる可能性もあり、その点を理解しておいてもらえるとよいのではないかな。

A 委員： 結論として、ブラッシュアップは行政経営課の努力の現れと評価する。かつて高度経済成長期に職員だったが、その時代には予算編成と言っても全ての係が予算要求書に今年の予算をそのままスライドし、そこに来年必要なものを上乗せして予算が組めてしまった。つまり基本計画を見なくても、とりあえず要望されているものが予算化されていた。2000年の前に上げ止まって、限られた財源の中で予算編成をしなくてはならない状況になり、優先順位をつけるために評価の意味が出てきた。しかしそこからまた4半世紀も経つと評価が形骸化してくる。この形骸化を防ぐのが、まさに所管課への投げかけである。コミュニケーションをとって答えをもらう。これがやはり、繰り返

返しの作業になりがちな仕事に考える作業を付加することになり、仕事のレベルを上げると思う。今後も頑張っていたきたい。

B 委員： 【資料 3】のような資料が出てきたこと自体が、とても透明性が高く良い意味で驚いている。必ずしも定性的評価を優先するメッセージではない。定量・定性のいずれの指標を用いてもよいが、どのように考えていくのが一番わかりやすいかというと、評価の論理はロジックモデルであり、その中では数字は共通理解を得やすいため定量的な指標の活用は望ましい。言葉は数字よりも受け取る人によって解釈の幅が出てきてしまう。一方で、ロジックモデルのプロセスの中であって数字では捉えられないものについて、定性的に把握するということはよいと思う。【資料 3】3 ページ「修正なし」となっていた施策の「相談によって満足度を得られたか」について、行政経営課がアウトプットの対象者を明確にしてほしい旨のコメントをしている。ただ、誰の満足度なのかと聞いている。対象者が明確になっていない事業や施策というものは考えにくく妥当な質問だと思う。ロジックモデルの中で数字は取れないかもしれないが、誰に向けての施策なのかということと言語化していくということは、定性的評価としてあり得ると思った。1-1-1 の防災危機管理課の記載で一番大事なのはどの機関とどの機関がどういうふうに関連しあおうとしているのか。例えば担当者リストをお互いにそれをシェアしていることや、緊急時はこの人と連携とれるようにしてある、などであればとても定性的な視点に合うと感じる。機関の連携という定義が、所管課にはイメージが付きづらかったただけなのかもしれない。やっぱりどういうロジックモデル、どういうプロセスの中で成果を出そうとしているのか、言葉で言った方がわかりやすいことは何か、と考えると定性的視点の案が出てくるかもしれない。ただ、定性的だけにこだわる必要もなく、やはり定量的に評価できる部分は定量的な方がよい。

行政経営課長： 数字は誰が見ても一目瞭然でわかるため、数値的に示すことは重要だと思っている。しかし施策自体がとても広い概念ということもあり、区民や議会に評価のイメージが伝わりにくい点の一つの課題と感じている。定性的評価は、施策の事業の具体的事例をわかりやすく想像させる効果・役割もあるのではないかと考えている。行政評価自体が一般の区民にはわかりにくいいため、事業内容が少しでもわかるように、こういう内容でこういう効果があったということを身近に感じてもらえる工夫が必要。アカデミックな観点の強化とともに、よりわかりやすくかみ砕いていくことも研究していきたい。

B 委員： 組織の中の業務改善というよりは、どちらかというと区民の参画を促すことを目的に定性的評価を増やしていくと理解した。アンケート等の声をどう活用するかは課題だろう。区民にアンケート調査をとったとして、それが母集団の意見を反映しているとみなすことができるかは、その情報を使う人が確認をしないと行けない。それができるのであれば、代表的な意見として扱うこともあり得るだろう。完璧なものはないが、何回もよく聞く、他のデータ見てもこれはどうも中心的な結果をよく表しているコメントだ、と感じるものがあれば、それを代表例として扱う、ということもあるかもしれない。

原田委員長： 因果関係を厳しくチェックする仕組みと、そうでない仕組みを大雑把に分けるとすると、定性・定量を問わず、明確に違いが出るものはないと思っている。今まで定量的評価・定性的評価を対照的に捉えてきたが、私から見ると同じようなものである。そ

の意味では、定量的評価が是で、定性的評価は定量的評価ができない場合に補完的にやればいいというように、優劣を強調しない方がよいのではないかと考えている。今回の定性的評価の視点を所管課とのコミュニケーションで詰めていくという取り組みは、今までの定量的評価の補完的な位置づけの定性的評価の在り方を超えている。それはとてもよいことだと思う。だからこそ、D 委員がおっしゃったように所管課とコミュニケーションを取り、所管課が施策を学習することによって緩やかに評価できるようになっていくことの方に意味があるのではないかと。例えば、私は今日また授業をしていて、ある学生が何か言った時に他のゼミ生と一緒に笑った。その時に、このゼミはうまくいっているな、と感じた。現場にはこのような瞬間があるはず。定性的に評価するとどうですか、ということではなく、あなたはプロですよ、プロだったらこの施策がうまくいったと感じた瞬間を書いてください、など。そうした肌感覚を評価表に盛り込ませるとよいのではないかと。それをうまく引き出すようなコミュニケーションであってほしい。

保育課長： 今回の施策評価表の定性的評価は、数字だけでは言い切れない点をアピールできる機会だと感じた。表現次第では予算化のセールスチャンスにもなる。

原田委員長： 所管課の意見を傾聴する機会になってもよいと思う。先ほど行政経営課長がおっしゃったように、寄り添いながら伴走してもらいたい。制度の内容よりも、運用上こういう点に気を付けてほしいということが多かったと思うが、行政経営課と所管課とそれぞれ気づきの点があったと思う。ぜひ色々な形で今日の議論を庁内に伝えていただきたい。

(3)事務連絡

行政経営課長： 第2回目の政策評価委員会は、年明けの2月から3月を予定している。日程は後日調整する。今回いただいたご意見を踏まえ、新しい基本計画に基づく施策評価の仕組みを事務局で構築する。なお、今後もお気付きの点があればご指摘いただきたい。

原田委員長： 以上をもって本年度第1回政策評価委員を終了する。

会議の結果	(1)令和6年度(令和7年度実施)行政評価の結果について (2)定性的評価のブラッシュアップについて及び(3)令和7年度(令和8年度実施)行政評価案について (3)事務連絡
-------	--

提出された資料等	資料 【資料1】 令和7年度第1回政策評価委員会資料 【資料2】 令和6年度行政評価の実施結果 【資料3】 定性的評価の視点一覧 【資料4】 令和7年度(令和8年度実施)施策評価表(案) 参考資料 【参考1】 豊島区政策評価委員会委員名簿(令和7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用方針
----------	---