

会 議 録

◇詳細—行政経営グループ 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8年3月24日(火) 17時30分～19時00分
開催場所		庁議室(庁舎5階)
会議次第		1. 開 会 2. 議 事 (1)行政評価の課題とEBPMについて (2)施策別ロジックモデル作成検証
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	[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)、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) [オンライン] 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)
	事務局	企画課長、行政経営課長

審議経過

1. 開 会

2. 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

(2) 施策別ロジックモデル作成検証

行政経営課長： 【資料1】について説明。

原田委員長： 議題2つについてまとめてご説明いただいた。最終的には【資料1】13ページ（以下ページ番号は【資料1】を示す。）のロードマップのとおりロジックモデルで今後どのように展開するかということである。来年度で青の部分を終え、その後赤・緑の部分へ進める。今日初めてお聞きになった話もたくさんあるだろう。来年度にどこまで進めるかについて、委員の方々からご意見、ご質問をいただきたいが、まず私からコメントする。現在、各自治体ではロジックモデルを使い、エビデンスに基づく政策形成をしたいという意図があるものと思われる。一言で言えば、このようなロジックモデルはうまく適合する事業や施策もあれば、全く適合しないものもある。ほどほどに取り組むべきというのが私のこの問題に関する結論である。EBPMにはリジッドなものもあれば、このような緩いロジックモデルもある。私が総務省でこの2年取り組んできたEBPMを紹介すると、総務省は長いこと定員モデルというものを都道府県や市町村別という、構成団体別に出している。例えば民生部門で生活保護受給者や障害者が多いところには定員が多いといったことを計量分析している。このような分析は進んでいるが実は甘い。生活保護受給者が増えたら各自治体の定員は増えているのか。では生活保護受給者が100人増えたらどうなるのか、ということ进行分析してみたが、なかなか使えるところまでいかない。だからあまり詳細は説明しないが、ほどほどに取り組むべきというのが、EBPMを研究してきた、計量分析をやってきた人間の答えである。それぞれ委員の先生方によって意見は違うかもしれないが、ほどほどにやりましょうというぐらいでないとな分事務局もパンクするし、各部局も事業局もやらされ感たっぷりになってしまう。先生方、意見やコメントがそれぞれおありだろうと思う。

A委員： 13ページ以降のインプットからインパクトまでの整合性を一定の書式に基づいて確認すること。ロジックモデルというのは、それを指しているという理解でよいか。

原田委員長： その通りである。

A委員： これをやっていけば、例えば抜けている指標が確認できるのではないかと、ひいては予算との結びつきが考えられるのではないかとという理解でよいか。

行政経営課長： その整合性を体系的に整理して、指標との関係を明確化することが、今回の取組の大きな目標の一つである。

A委員： これを豊島区版のロジックモデルシートとすれば、ロジックモデルの活用というのはまずはロジックモデルシートを庁内で普及・定着させることだろう。

行政経営課長： 可視化した指標によってアウトカムとアウトプットのつながりを検討し、施策の調整に役立てていきたい。まずは第1段階として普及・定着を図る。

A委員： さらにそれを前提として、豊島区はEBPMについて如何に取り組んでいるか問われたらどのように回答するのか。

行政経営課長： EBPM という観点では、それぞれの指標の因果関係がロジカルにきちんと設定されているのか、飛躍やズレなどがないかということが大前提としてある。そこがきれいに整理されていれば、ある程度 EBPM に基づいた、計画の立案、事業展開がされていると答えられるかなと思っている。

A 委員： 先ほどの原田委員長の最後の発言に近い話かもしれないが、昔を振り返ると、行政評価が最初に普及しだした時に、私も事業評価や施策評価のツールを売る側の会社に属して活動していた時期があり、そちら側の立場に立つと万能な道具として過剰に仕組みを評価するところがある。私が一番違和感を持ったのは、少なくとも自治体は政治家の首長が選挙で選ばれて、その思いを反映する側面もあり、全部が全部ロジックで政策形成や政策選択をできるものではないと思う。

原田委員長： 政策判断をロジックでやっていこうとすると後付けになってしまう部分がある。ご指摘いただいたように、選挙で公約した事業の中には効果が出ないものもあるはずで別枠として考えなければいけないが、それをやっていいのかということもある。

A 委員： 最近の話だが、とある自治体で成果指標が伸びていないものを市民に公表するのかと行って全部元に戻ってしまったケースがある。だから、実際道具として使っていくと大変だろうが、事務方はできるだけ正確に把握して、公表していくのが正しいあり方だと思う。

行政経営課長： 確かに施策の中で伸びていない成果指標はあり、そこは行政機関である我々が問われることになると思っている。そこを首長にきちんと説明するために、職員側が考えるツールとして活用できるのではないかと考えている。

原田委員長： 政治家と公務員との協議の一つのツールとして、このロジックモデルが使えるかもしれない。

B 委員： これまでのご意見についてはおっしゃるとおりである。ご説明の中で透明性という発言があったがやはり区役所の中でその透明性が共有され、納得されなければならない。ゴミを有料化したからゴミが減るといようなはっきりした因果関係があるものはよいが、福祉など因果関係を図るのが難しいものもある。

行政経営課長： 確かに福祉分野、特に技術的なものは難しい。あとは民間の家賃増など、区の施策でどこまでできるかということもあり、因果関係をきれいにして、アウトプットがきちんとできれば、すぐにアウトカムにつながるというわけではないのは重々承知している。

B 委員： 原田委員長がその因果関係と相関関係とおっしゃったのはその通りで、実際には相関関係が出るか出ないか。

原田委員長： EBPM を 1 件だけでも本気でやれば因果関係を抽出することがいかに難しいかがよくわかる。結果的にわかったから使えるわけでもない。本当の EBPM に接している自治体職員もさほど多くはない。例えば 10 ページに書いてある時系列分析はとても難しいので、これが自治体職員でできるのであれば計量経済学者が不要だというぐらい。ただ難しいから諦めろと言っているわけではなく、それでもなお追求し続けるという姿勢は持たなければと思う。C 委員、現場感覚から何かコメントはあるか。

C 委員： 今日の資料を見て、ロジックモデルと EBPM の話が突然出てきた感じはある。そもそもエビデンスに基づいてやってきたのではなかったか。これまでも現場としては指標の設定など 2 年間かけてやってきたものを、さらにロジックモデルに当てはめなければ

ならないというところの説明が難しいと感じた。やることがダメなわけではないが、今までのEBPMを行う上で、狭義ではあるかもしれないがロジックモデルもそれなりに考えながら行っていたように思う。広い意味でももう少しというところで考えがなかなか追いつかない。

行政経営課長： 今までも各主管課、各局の方でそれぞれエビデンスに基づいて政策提案や事業展開をしていただいている。ロジックモデルを取り入れることで、より簡易でわかりやすい形を提示できるのかなと思っており、指標についてはすべて変えるべきとは考えていない。再点検をして、よりクオリティを上げるための道具を一つ追加するイメージである。完璧なEBPMを目指すのは難しいということはわかっているが、少しでも事業の質を上げる一助になればよい。まだ完成形ではないので、検討していきたい。

原田委員長： 各事業部局からするとフルモデルチェンジと言われているが、前とどう違うのかわからない。外見は変わっているが、中身は変わらないという感じがある。やはり最終的にどこを目指してやっていくのが肝心なので、差異についてはそこまで強調しない方がよい。区の職員も当然アウトプットやつながりを考えてここまで来たので、あくまでも延長線上であるというのがC委員の感想であるのかなと思う。では、続いてD委員、E委員の順番でコメントをお願いしたい。

D委員： 原田委員長の後押しということでもないが、私も先ほどの因果推論が難しいという話の中で、原田委員長が指摘された10ページの表は気になっていた。特にその時系列分析と成果指標の前後比較というのが最も使われているということだが、本当に他の条件のコントロールができて分析をしているのかというのは大変疑問に思っていた。因果推論の難しさは認識していただいた方がよい。それはさておき、今回この要因やロジックモデルとして基本計画と実施計画を一体的に捉えるという試みをしていただいたというのは、大変評価できるのではないかと考えている。もちろん、EBPMなりロジックモデルなり、先ほど何回も出てきたが、やはりほどほどにというのはとても大事なポイントかと思う。ただ、今回ここに示してくれたことにより、基本計画の成果指標に不十分な点はなかったのかという、その観点が基本計画と実施計画を1列に並べたことで見えてきたのではないか。この成果指標の立て方というのは、次の基本計画の策定の時に生かしていただければと思う。例えば、時間軸的に逆ではないかと指摘されていた20ページについては、基本計画の成果指標として災害ボランティア登録人数はどうだったのか、こうしてロジックモデルとして並べたことで見えてきた。次の21ページも、やはりホールの年間来場者数という、単純にその足した人数を載せることでよいのか、成果指標として適切だったか。18ページや20ページも同様に、基本計画を上に乗せず、実施計画だけで考えた場合には助成件数をアウトカムとしても仕方ないが、このように基本計画と実施計画を一体的に捉えると、私の中ではこの助成件数はアウトプットではないかと感じる。アウトプットにも階層性があり、助成件数を増やすための活動はもちろんアウトプットだが、その活動を受けた助成件数もやはりアウトプットなのではないかと感じてしまう。その助成件数を前提とした、例えば重点整備地域内の不燃領域率などが結果的にアウトカムとして捉えられるという気がしており、どこまでをアウトプットとして、どこからをアウトカムとするかというのは相対的なものだと思うが、普段の感覚としては、やはり助成件数はアウトプットであるという捉えの方がなじみ深い。あとは21～22ページの基本計画の指標②について

て、活動指標と成果指標との因果関係が薄いという指摘はもつともであるし、単純な来場者数という数字よりは、もう少し利益といった視点からの指標にした方がよいと思う。細かいことをいえば、区民かそうでないかというのをきちんと区別できるのかという疑問もある。ロジックモデル化の趣旨としては、やはり指標としての適切さの見直しという面で意義があるのではないかと感じた。

行政経営課長： 助成件数の指標はかなり判断に迷い、この場で委員の先生方のご意見をお聞きしたく挙げさせていただいた。確かに基本計画を載せると見方が異なり、逆に実施計画だけで見ると因果関係として綺麗になるというところもある。いただいたご意見を踏まえて、事務局内であらためて考え方を整理していきたい。22 ページの稼働率と利用者数の因果関係というところでは、所管課がこのような指標を設定する気持ちも理解している。指定管理者が運営している施設の事業という観点から設定された指標だと思うが、指定管理者とのコミュニケーションの中で改善行動に結びつくような指標を設定できると、よりロジックモデルとしても充実し、今後の事業展開にも活かせるのではないかと考えている。

原田委員長： 私も D 委員に賛同するところがあり、直感的に助成件数はアウトプットではないかと思う。助成された区民はどのように行動するのか。不燃の補助をもらって建物を作る。つまり 1 年後には燃えにくい建物ができあがる。最終的に燃えにくい地域がどれくらい広がるのがアウトカムになると思うが、狭小住宅を多少建て替えたからといってそこまで変わらないのであれば、アウトプットに一つ上乘せした程度の指標を中間的なアウトカムとして捉えてもよいのかなと思う。ただし、やはり説明は必要になる。それと基本計画と実施計画の指標の話は総合計画を作るたびに出てくるが、なかなか実現できていない。総合計画の議論をするときに、みな下ばかり向いて議論しているところをもっと遠くをみるように毎度促しているがやはり難しいところはある。E 委員、コメントをいただきたい。

E 委員： 私からは一点で、最初のご説明におけるシンクタンクの報告書で EBPM 推進に向けて、手法ノウハウの獲得と庁内の理解不足と庁内の人手不足という 3 つの課題が挙げられていた。最初と最後の課題は、シンクタンク等の外部の力の活用の話になるので、私は「庁内の理解不足」というところに焦点を当てて話を伺っていた。特に行政経営課は総務系なので、実際にこの EBPM の推進を行う原課事業系の組織の職員の立場からすると、今の行政経営課の説明を聞いたらどう考えるか、理解できるかという視点で聞いていた。端的に言えば、なぜ EBPM を行うのか、何をもって EBPM を行ったとするのかというところは、もう一回、事業系の組織の方々と一緒にディスカッションしてみるとよいのではないかと思う。また当初説明いただいた時には予算との連携が強調されているように感じた。例えば EBPM を行うことによって、その分析結果を予算編成と自動的に連動できないかというような話があった。自動化・合理化が何を意味するのかというと、政治を排除するという話になってくる。それは過去の取り組みから考えてかなり難しいといえる。政策過程の自動化や合理化を進めれば進めるほど、完璧を目指せば目指すほど、失敗していくという可能性が高まるだろう。また自動化や合理化をするのであればデータが完全に揃っている必要が出てくるが、全部の事業や施策でやろうとするのは無理がある。繰り返しになるが、EBPM という用語を使って何を行おうとしているのかをもう少しクリアにされるのがよいと思う。そうしなければ、ロ

ジックモデルを使えば EBPM になるとしたり、インパクト評価の何らかの手法を使えば EBPM になるとしたりするなど、手段だったはずのものが目的化する危険性が増えてしまうので、その点については気をつけていただきたい。

行政経営課長： ご指摘の点は反省しなければいけないところで、EBPM やロジックモデルを活用してロジカルに政策を整理していきたいという気持ちが職業柄強くあった。確かにその役割も必要だが、やはり政治と行政をきちんとつなげていくことも我々の大切な役割なので、そこを軽視してしまうと、首脳部の方にも理解されないし、事業課の方も余計に苦しめてしまい、結局のところ砂上の楼閣になってしまう。もう一度なぜこの EBPM ロジックモデルというのをやっていくのか、庁内も含めて理解が得られるように考えていきたい。

E 委員： 自治体で EBPM を導入するにあたって気をつけなければならないことが先の説明にもあったが、予算制約的な環境において EBPM を進めようとする、総務系の組織が事業系の組織の予算削減を目指しているのではないかと捉えられてしまいかねない。そうすると事業系の組織は EBPM に協力することをためらうようになるだろう。さらに懸念すべきは、今まで行政評価という形で積み重ねてきたものに対しても、ちょっと様子見でやろうという感じになりうることである。

原田委員長： E 委員から総括的なコメントがあったので、全般的に受け止めていただき、来年度からのロジックモデル等々の運用の計画について今日の発言をぜひ活かしてほしい。それでは本日の令和 7 年度第 2 回政策評価委員会を終了する。

会議の結果	ロジックモデルを活用した EBPM 導入にあたっては引き続き庁内で検討することになった。
-------	--

提出された資料等	資料 【資料1】令和7年度第2回政策評価委員会資料 参考資料 【参考1】豊島区実施計画 2026(案)
----------	--