

本書「神奈川力構想・白書2007」の作成に当たっては、総合計画審議会計画推進評価部会で、今後の社会情勢に適確に対応しながら、「神奈川力構想・実施計画」の着実な推進を図るため、これまでの取組みを踏まえ、今後の進行管理のあり方について再度整理するとともに、総合計画審議会に求められる役割（二次評価）を明らかにしていただきました。

神奈川力構想の進行管理について

～ 政策マネジメント・サイクルの確立に向けて ～
平成20年3月 神奈川県総合計画審議会計画推進評価部会

はじめに

2004（平成16）年4月からスタートした「神奈川力構想・プロジェクト51」では、重点的・優先的に取り組む施策を「戦略プロジェクト」と位置づけ、できる限り成果を意識した目標を設定し、年度ごとの工程を明らかにすることにより、計画の実行性を重視した目標管理による計画の推進を図ることとした。

この計画の推進に当たっては、当部会からの提案を踏まえ、毎年度、県の事業実施部局が「神奈川力構想・白書」を作成し、目標の達成状況を客観的な数値によりランク分けして評価するとともに、課題の把握や対応方向の整理を行った。

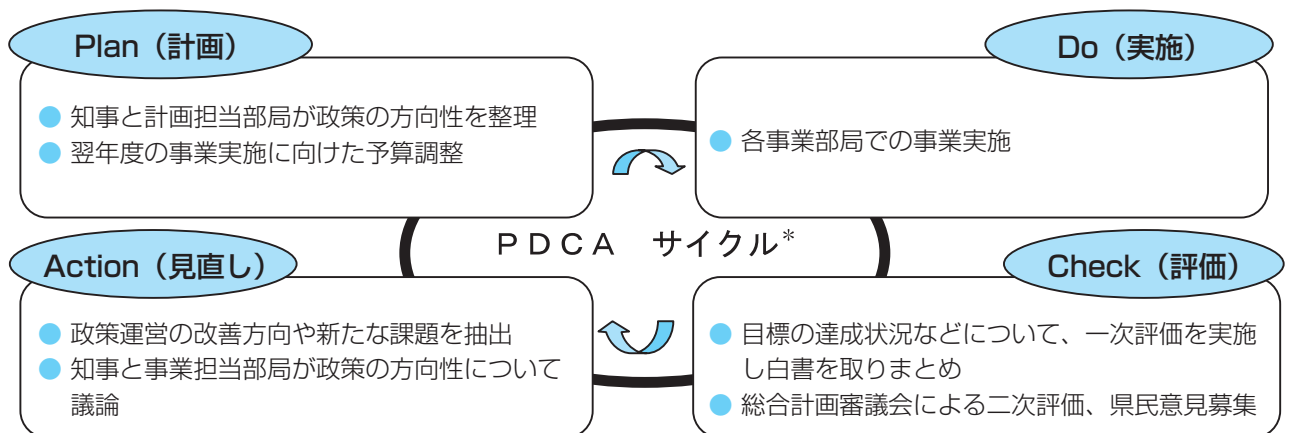
これら白書は、総合計画審議会での審議を経て公表したが、これは、それぞれの過程で評価を行い、最終的に県民に公表することで、県民ニーズや意見を計画の進行管理の中に反映していくことをめざすものであった。

そして、平成19年6月に作成した「神奈川力構想・白書2006」では、「神奈川力構想・プロジェクト51」の最終年度であることから、最終年度の2006年度の評価に加え、3年間の取組みについても評価を行ったところである。

県では、2007（平成19）年7月に、2007年度を初年度とする「神奈川力構想」を策定したが、このうち「神奈川力構想・実施計画」の進行管理については、政策評価を総合的に実施し、評価結果に基づいて翌年度の政策運営の改善を図る「政策のマネジメント・サイクル」を確立することが示されている。

このため、本部会においても、今後の社会情勢に適確に対応しながら、計画の着実な推進を図るため、これまでの取組みを踏まえ、今後の進行管理のあり方について再度整理するとともに、総合計画審議会に求められる役割（二次評価）を明らかにすることとした。

政策のマネジメント・サイクルのイメージ（神奈川力構想・実施計画）



* PDCAサイクル …計画(Plan)を着実に実施(Do)し、その結果を客観的に評価(Check)することにより、見直し(Action)を行う、フィード・バックを基本とした業務管理手法で、最近では行政においても活用されるようになっている。

1 計画の進行管理に当たっての基本的な考え方

「神奈川力構想・プロジェクト51」では、毎年度発行する「白書」において、県として重点的・優先的な「施策」である「戦略プロジェクト」の取組みの効果として、設定目標に対する達成度を明らかにし、達成状況に関する分析を行うとともに、今後の政策展開に向けての課題と方向性を整理している。

引き続き目標管理型の計画を推進することから、これまでの評価手法を踏襲しつつ、次のような視点から進行管理を行うことが必要と考える。

(1) 総合的な評価の実施

政策の評価に当たっては、これまでの「白書」の対応をさらに発展させ、社会経済環境の変化に適切に対応するよう取組みを進めることとし、戦略プロジェクトに掲げた数値目標の達成状況や、県の事業の進捗状況、政策に関連する調査や県民意見を参考にした多角的な分析を含めた総合的な評価を行う必要がある。

(2) 県民との協働

多彩な力が生かされる地域社会を築くためには、多様な担い手が協働・連携して地域の課題に取り組む必要性が高まっている。政策のマネジメント・サイクルの運用に当たっても、神奈川の協働力を生かしていく観点から、県民との協働・連携を進めていく必要がある。このため、政策の評価や評価に基づく見直し内容などを適切に公表し、それを県民の検証に委ね、そこで得られる県民ニーズや意見を適切に政策の推進に反映していくことが必要である。

(3) 庁内プロセスの明確化

政策の評価は、政策のマネジメント・サイクルの中にシステムとして組み込むことが必要である。このためには、政策評価が評価にとどまることなく、評価結果に基づいて見直しが行われ、翌年度以降の取組みに反映していくことができるよう、県庁内の調整プロセスを明確にしていく必要がある。

2 評価のあり方

基本的な考え方を踏まえ、政策評価のあり方を整理すると次のとおりである。

(1) 評価の実施時期について

毎年度の取組みに対する評価については、引き続き、事業実施年度終了後、翌年度の6月に作成する「白書」において行うことが適当である。

また、4年間の計画期間の中間年と最終年には、計画全般の点検を行うこととしていることから、その際は、それまでの取組みを総括し評価する必要がある。

(2) 評価の実施主体について

評価の実施主体については、自ら評価を行うという政策評価の本旨を踏まえ、まず県の事業部局において、一次的に行われることが適当である。

一方、政策評価については、客観的な実施を確保するため、学識経験を有する者の知見を活用するなど二次的な評価が必要とされている。

平成19年6月に公表した「白書2006」の作成に当たっては、「神奈川力構想・プロジェクト51」の最終年度であることも踏まえ、戦略プロジェクトの3年間の取組内容について全般的な点検を行っているが、この際、当専門部会においても、試行的に、事業実施部局が行った戦略プロジェクトごとの評価の結果や今後の対応方向等について検討を行い、白書の内容にできる限り反映したところである。

今後は、この取組みをさらに発展させ、専門部会において、次のとおり、事業部局の評価（一次評価）を対象に、第三者の立場から二次評価を行ったうえで、白書として公表することが適当と考える。

専門部会による評価

- (1) 実施時期 事業年度終了後、5月末を目途に実施
- (2) 実施主体 専門部会が評価を行い、案を取りまとめて総合計画審議会で審議
- (3) 評価対象 重点的・優先的に取り組む「戦略プロジェクト」を対象
- (4) 評価内容 県の一次評価の検証を主眼とするが、戦略プロジェクトの構成事業や設定した目標の妥当性、新たな政策課題への対応など総合的観点から検証する
- (5) その他 総合計画審議会で審議された評価結果は、白書に掲載して公表

(3) 評価の対象について

評価の対象は、これまでと同様に、県として重点的・優先的に取り組む施策である「戦略プロジェクト」を対象とすることを基本とする。

(4) 評価の内容について

(目標の達成状況)

評価については、県民に対する分かりやすさの観点から、これまで白書で示されていたように、まず、目標の達成状況を客観的な数値によりランク分けして評価することが適当である。

ただし、数値目標の達成度が政策の成果の全てを示すことではないことを認識し、達成状況についての十分な分析が必要である。

このため、目標値と実績値の差が生じた原因や、行政の取組みと目標達成の関係を整理し、問題点を明らかにする。さらに、県の事業の進捗状況についても、主要な状況を具体的な数値を示しながら評価し、達成できなかったものについては、その理由は何かを分析し、明確にする。

また、達成できたものについては、より高い目標の実現に向けた取組方向や、さらには、政策目標の実現に向けて必要な他の施策の取組方向などについても明らかにする必要がある。

なお、設定した指標そのものが適切であったのか、他県や諸外国などとの対照も含め目標の水準が適切であったのかなど設定した目標の妥当性を検証することも重要である。

(その他分析すべき内容)

上記のほか、総合評価の視点も加えながら、政策に関連する様々な調査や県民意見などを参考にしながら、多角的な分析を行う必要がある。

例えば、地域ごとの違いが生じている課題もあることから、政策の内容によっては、全県ベースの分析だけでなく、地域別の分析を行うことを検討するなど、施策の特性に応じて必要な分析を要する。

(課題と今後の取組方向)

目標の達成に向けた課題や課題解決に向けた取組方向は、評価結果を政策内容に反映する重要な情報であることから、分析結果を踏まえた具体的な内容になるよう整理する必要がある。

さらに、今後高齢化が急速に進み、地域社会に新たな課題が生じていくことが見込まれるなど、社会経済環境の変化も激しいことが予想されることから、こうした政策をとりまく環境変化や後述するベンチマークなどを活用し、戦略プロジェクトの枠組みを超える政策課題や新たな政策課題などについても積極的な提起を行うことも必要である。

(5) 県民意見の把握・反映について

(県民ニーズ・意見などへの対応)

公表された白書については、これまでも、県民の意見を募集するとともに、事業実施の中での県民からの意見なども受け止め、翌年度の白書において「県民ニーズ・意見などへの対応」として、意見に対する対応状況を盛り込んでいる。

引き続き、「県民ニーズ・意見への対応」は、県民との対話という視点から意義が高いことから、記載の方法や取扱いについて、一層の工夫を行う必要がある。

今後も「白書」が県政の取組みを評価するツールであることを知ってもらうとともに、県民意見が、政策形成に向けてどのような場面でどのような対応が図られたのかなどの事例は、積極的に紹介するとともに、例えば、公表された冊子を用い、県行政に関わりのある団体やNPOなどに赴き意見を聞くなど、県民の意見を聞く場面の拡大に努める必要がある。

(ベンチマーク*の設定)

今回の「神奈川力構想・実施計画」の策定に当たっては、「県民意識調査」を実施し、新たな戦略プロジェクトの取組内容を確認したところである。県民満足度を踏まえた施策の実施は重要であるが、県民の重要度と満足度に違いが生じている課題に対し、どのような政策的対応を図っていくのか、また、そもそも県の施策推進の効果と県民の満足度とをどのように評価し受け止めていくのか、といった点については、今後の進行管理の中でも検討していくことが必要となる。いずれにしても、県民意識調査については、定期的の実施し、その推移を把握していくことが大切であると考えられる。

また、県民満足度を推し測る手法として、「ベンチマーク」の設定が考えられる。ベンチマークは、地域社会や県民のくらしの状況を示すことのできる代表的な成果指標である。例えば、基本構想で示されている「めざすすがた」を踏まえて、ベンチマークを設定し、数値によって経年的に測定したり、これを評価・分析することなどにより、基本構想で描く県がめざす将来像がどの程度実現されつつあるのかや、県民の身近な生活の状態はどうか、新たな政策課題の検討などの議論に資するものと考えられる。

(6) コストに関する評価について

行政の実施に関するコストの議論は、最小のコストで最良のパフォーマンスを得られる実施の手法として検討する場合と、コストパフォーマンスを見て実施そのものの適否を考える場合の大きく2つの議論がある。

このうち、実施の手法を検討する場合は、行政自ら実施するかどうかを含めて様々な検討が可能であるが、実施そのものの適否を考える場合は、行政自体が公共性の確保という市場に馴染まない外部性の強い分野であることから、事業コストで判断するのは無理が生じる。

さらに、行政の機能は、国、都道府県、市町村といった、様々な主体が分担しながらそれぞれ取組みを行っており、成果指標がすべて県の活動だけで割り切れるものではないことから、県だけのコストを把握する意味も薄れてくる。

* ベンチマーク …もともと測量の水準基準、尺度、計測指標をいう。行政においては、将来のビジョンなどの達成度を計測する指標という意味で使われる場合が多い。

したがって、コストの問題については、「削減」ありきではなく、「最適」を求めることを前提として、一つひとつの事業について詳細にコストを分析するのではなく、全体の評価に一つの視点として加えていくことが必要である。

とりわけ、戦略プロジェクトについては、特に重点的・優先的に取り組む施策・事業を選定したものであり、本来県としてコストがかかっても実施の必要が高いものである。このため、他の実施主体との役割分担など実施方法が適当であったのかなど、適切な行政コストという視点から評価を行うことが適当と考えられる。

3 政策の見直しに向けた県の取組みについて

先に述べたように、政策のマネジメント・サイクルを確立するためには、評価で得られた対応の方向性を、政策の見直しにつなげていくための庁内の手続きを明らかにすることが重要である。

さらに、翌年度の政策展開の基本姿勢や重点的に取り組む政策課題などを明らかにするなど、県の政策がどのようなサイクルで進められているのかを公表していくことも大切である。