

## 平成24年度第1回川崎市政策評価委員会 摘録

- 1 開催日時 平成24年7月6日（金）午前15時00分～16時30分
- 2 開催場所 川崎市役所第3庁舎 15階 第1会議室
- 3 出席者 委員 高千穂委員長、垣内副委員長、生駒委員、川崎委員、安陪委員、長尾委員、松田委員  
事務局 総合企画局都市経営部 金子部長  
総合企画局都市経営部企画調整課 亀川課長  
総合企画局都市経営部企画調整課 高橋担当課長  
総務局行財政改革室 白鳥担当課長  
財政局財政部財政課 斎藤担当課長  
総合企画局都市経営部企画調整課 岸担当課長、鈴木担当係長、青木職員
- 4 議事
  - (1) 平成23年度事務事業総点検及び施策評価の実施結果（案）について
  - (2) 各委員による施策評価の検証結果について
  - (3) 「政策評価委員会の検証結果」の骨子（案）について
  - (4) その他  
平成24年度政策評価委員会スケジュール
- 5 傍聴者 なし
- 6 会議内容

### 議事（1）平成23年度事務事業総点検及び施策評価の実施結果（案）について

高千穂委員長）事務局の説明に対して、御質問、御意見等があればお願いしたい。

垣内副委員長）大震災の影響でミュージアムが閉鎖されていることについて、このインパクトは大きいと考える。事業局は、施策課題「芸術活動の振興」でAIIという評価を出しているが、このことについて評価が甘いと感じた。ただ、Bかというところでもないとも思える。今一度A、B、Cの評価の切り分けについて、確認したい。

岸担当課長）B評価については、課題が目標を実現するにおいて一定程度大きな課題が生じていて、施策の進行に影響を及ぼしているもの。C評価については、抜本的な取組の見直しをしないと、施策が推進しないものをイメージした評価

区分となっている。

## 議事（２）各委員による施策評価の検証結果について

高千穂委員長）事務局の説明に対して、御質問、御意見等があればお願いしたい。

松田委員）自分の評価を見直してみて、自分が「要改善」としているのに対して、同一の施策を評価したもう一人の委員が「良」をつけているケースが多くて驚いている。目標の設定ではなく、結果をどう見るかというところで差が生じている。これは出てきた結果について、しっかり市民に伝わるかという大事なポイントなので、大きな問題であると考え。しっかり検証し、フィードバックして次につなげてほしい。

長尾委員）自分の評価についても、他の委員の評価と違っているものがある。チェックの仕方、解釈の違い、経験の差などの要因が考えられるが、どうして大きな差が生じたかを検証し、今後役に立ててほしい。

川崎委員）学識委員は、行政文書に慣れてきたということもあり、行間を読んで理解してしまうことがあるのかもしれない。市民委員が分かりにくいと感じるところについては、しっかり事業局に伝えていく必要がある。

安倍委員）比較的抽象的な文言が多かったため、評価の判断要素が不足していたように感じる。具体性があれば、もっと踏み込んだ評価ができるのではないか。

生駒委員）二人の委員による評価判定が「良」と「要改善」とに分かれているところについては、検証していく必要がある。資料を見ると学識委員の評価は「良」と「可」が多く、市民委員の評価では「要改善」という意見が目立つように思う。これは、市民にとって分かりにくい部分があるということの表れではないか。

長尾委員）過去に行った検証では、市民委員と学識委員の評価で差が生じるといった傾向は見られたか。

岸担当課長）手持ちの資料では過去の傾向までは分からないが、平成２３年度の検証では、判定が分かれた割合が例年よりも高い状況となっている。

松田委員) 今回の特色について、言葉の認識についての課題が見える。いくつかの言葉について身近な人に聞いたが、分からない人が多かった。一般では当たり前前に認識されていることでも、仕事などから離れることによって、年を追うごとに分からなくなってしまうものである。例えば「スマートシティ」という言葉も、ここにいる人なら知っていて当たり前だが、分からない人もいる。その証拠に新聞に「スマートシティ」という言葉の説明が掲載されていた。今回、「要改善」という評価が市民委員に多かったとすれば、このような要因があるのではないかと思う。市役所の職員は、もっと市民目線で文書を書くとか、しっかり補足説明などをすべきである。

岸担当課長) 今の意見をしっかり事業局に伝えて、改善につなげていきたいと思う。

都市経営部長) これは評価だけの話ではなく、川崎市の広報など、市民の方に情報を伝えるたくさんのツールにおける基本であると考え。ホームページを通じて市民の方に見てもらおうことを考えれば、もう一度初心に立ち返って、指摘のあったことについて心掛けていく必要がある。今回出てきた意見については各事業局にフィードバックしていきたい。

高千穂委員長) 経年によって見方が甘くなったという意見もあったが、仮説としてはそれもありうると考える。では過去に、違いを無くすために何をやってきたかということ、見る人の視点の違いに着目し、マニュアルを整備することによって視点を整理してきた。それが、意味の無いことかということとそうでもなくて、全体のうちの50件が該当ということを考えてもかなり絞られてきたのではないかと考える。市の政策評価に対する検証の開始時から知っている私からすると、最初の状況からは、かなり改善されてきている。しかし、ここで満足すると進歩が止まってしまうので、さらに改善という視点で、どういった点が問題なのかを考えると、カタカナを使った「新しい言葉」がたくさん出てきていることが挙げられる。使いやすいということもあるが、それが市民からすると理解しにくいことにつながる。もう一つが、「市民にとって誤解が生じると大変なことになる」という目線で見ているのか、「これは市民にとって分かりづらい」という目線で見ているか、そういった濃淡はあるかもしれない。学識委員が「良」や「可」を多く付けたのは、市民の理解という点で、市民がとんでもない誤解をする可能性があるかと考えたとき、そうではないだろうという判断を行っているからである。一方、市民委員からすると、そのような面より、市民にとって分かりにくいということが問題と捉えている。このようなスタンスの違いが評価の差を生み出しており、これを調

整することも、今後の課題であると感じた。

川崎委員) 改めて判定基準を見ながら、各委員の意見を聞いていたが、私としては「要改善」という評価を付けるときに「市民に誤ったメッセージを与えるおそれがある」という各チェックポイント共通のトップにある項目に主眼を置いて、評価を行っていた。しかし、市民委員の皆さんは「市民が理解できる説明がなされているか、理解を得るための説明がないか」という観点で「要改善」という評価をしている方が多いという印象を受けた。どの程度理解できるかは主観の問題で、市民委員のみなさんが分からないということは、そもそもこのシステムの意義が問われているところであり、理解しにくいところを真摯に受け止めて改善していくのが建設的である。

高千穂委員長) 今後はその立ち位置といったものについても、共通認識ができればよい。ただ、原点としては、市民委員が分からなければ話が進まないわけで、そこに足を置くべきだと思う。そのためにマニュアルをどのようにしていけばよいのか考える必要がある。人は変わっていくのでそのノウハウを伝えていかなければいけない。いずれにせよ原因については検証する必要がある。

垣内副委員長) 私も何年間か評価に携わっているが、当初に比べるとはるかに分かりやすくなったと感じている。他の委員の方も言うようにマニュアルの読み方の違いがあり、概ね理解できるのか、理解できないのか、この差の違いであると考えている。おそらく判断自体は同じなのだが、表現が「要改善」になっているのか、「可」でコメント付きになっているのかの違いではないかと思う。そのあたりは、事務局に「要改善」が2つ並んだものと併せて、「良」と「要改善」の場合にどういったスタンスの違いがあったのかをフィードバックしてもらい、マニュアルで、概ね理解という場合なのか、理解できないという場合なのかをどのように線引きするかをある程度コンセンサスを得ておく必要があると思う。

岸担当課長) 3段階の評価については「良」と「可」が合格ライン以上の評価であるため、「可」とすべきか、「要改善」とすべきかという判断のところがポイントとなる。具体例などを示しながら、このような会議の場で共通認識を持ち、次のマニュアルに反映させていければと考えている。

### (3) 「政策評価委員会の検証結果」の骨子(案)について

高千穂委員長) 事務局の説明に対して、これに関連したマニュアル等についても御質問、御意見等があればお願いしたい。

長尾委員) 判定にあたっての留意点を見ると、「いずれかの項目において説明責任を果たしていない、市民が理解できないと判断したものがあれば要改善」とあるので、一つでも理解できないのがあれば「要改善」としていた。そこについて、学識委員は概ね分かるとして「可」としていたのだと思う。このようなところで大きく違いが出たのではないか。今回の結果を見て、自分のマニュアルの解釈が良かったのか、悪かったのか、考えさせられる。

岸担当課長) 事務局としては、今、委員がお話になられたマニュアルの解釈のとおり検証していただきたいと考えている。

長尾委員) 参考例がいくつか記載してあるが、全然参考にならない。漠然とし過ぎている。「要改善」、「可」、「良」との差が判然としない。もし来年度参考例をつけるなら、納得できるようなものを記載してほしい。

岸担当課長) 現行のマニュアルは「要改善」と「可」の2つだけで、「良」は記載していないなど、3段階の判定のうち2事例しか示していない。「要改善」、「可」、「良」それぞれの参考例を挙げるなど、3段階でイメージできるような形が望ましいと思った。そのように改善していきたいと思う。

長尾委員) 3段階も書いてほしいが、具体例についても、簡単な事例過ぎて参考にならないという問題がある。実際に検証する事案はもっと難しい。参考になるものに改善してほしい。

松田委員) 地球温暖化のCO2の削減についての目標が2つあったが、それぞれ期間の設定が違った。市民目線を見たとき、あれではものすごく分かりにくい。計画を作る段階から市民目線で物事を見るということを考えてほしい。連続性を考えて目標を立てるべきである。

岸担当課長) 指摘にあったように、連続する施策課題の中で、少しニュアンスが違う同じような施策課題があり、同じ目標を立ててしかるべきものであるにもかかわらず、目標の設定期間が違うということがあった。これについては事務局

に確認しているところである。市民に誤解されることがないように、なぜその様な目標設定になっているかを記載するなどの調整をして、再度報告を行いたい。

生駒委員) 行政文書は比較的読み慣れている方だとは思いますが、率直な印象として、施策進行管理・評価票の冒頭にある課題、概要、目標の記載内容について引っかかる場所が多かった。これをなぜかと考えたときに、(施策によっては目標設定が難しいものもあることは理解するが) 目標記載欄に、目標として十分な記載がされていないケースが多いと感じられた。施策の実施によって、どのような価値を生みたいのか、どのような状態になりたいのかというところがあまりなく、施策をそのまま記載しているケースとか、プロセスを記載しているケースが多かった。最も重要なのは、事務局が記載しているように、目標設定をいかに明確化するかというところであり、まとめのメッセージとしては妥当であると考えます。

2つ目の組織的なチェックについては、前回の委員会の折に、施策進行管理・評価票記載内容について行政内部のチェックをどれくらい行っているか質問して、担当者、管理職等でチェックをしているという回答をもらった。ここについても、事務局のまとめにあるように、再考・向上の余地があると考えている。本委員会のような外部の評価も重要だが、内部の評価について、全体として整合がとれていないだとか、目標設定が妥当なのか等のチェックは行っていくべきである。例えばある民間の企業では、取組みの全体を俯瞰しつつ目標設定・進行確認をおこなうアセッサーという役割を置いている。そのようなケースでは、その事業や施策実施の責任を負うセクションとは別の立場で、評価目標を設定したり、それを進捗管理したりしているケースが見られる。この眼目は、実働部隊としての原局原課とは違う、隣の局や部の方を置くケースが多く、かつ担当レベルではない、比較的上位職の方を置く点であると言われている。これによって、個別のセクションの利害にとらわれないこと、全市・全庁的な目線での目標設定・管理が可能なこと等の利点がある。組織的なチェック力の向上について検討するにあっては、こういったこともヒントになると考える。

あともう一つ気になるのは、粛々とこなしていく事業とチャレンジングな事業の整理についてどのように行っていくか、である。これは難しい課題といえる。今回評価の対象となっている施策については市の実行計画に紐付いているものであり、ある程度実施することが見込まれているものと思われる。その一方で、挑戦的ではあるが実現したいという目標をどこで受け止めるのか。川崎市は日本を代表するような都市なので、この国の新しい価値だとか、

暮らしや、サービス、産業などを生み出していくようなチャレンジングな目標をどこかで受容できるような目標設定及び評価管理ができないかという気はしている。例えば、川崎市では去年、環境未来都市の提案をしたが、採択にいたらなかった。ひとつの例に過ぎないが、環境未来都市に関わる取り組み、わが国のトップランナーとして、様々なものを生み出していくことになると思う。採択は狭き門だが挑戦的なものであると思う。成功するかどうかは分からないが、一歩上のものを目標設定できる余地があってもよいのではないかという気はした。

3つ目のPDCAサイクルのところでは、継承されていくということは非常に重要だと考えている。今回の検証の中で重要なのは「要改善」の件数・比率等の数値的な評価結果よりは、むしろそれぞれの評価委員のコメントにどのような思いが込められているかということであって、それを現場の方や評価する側が共有できると良い。コメントからのアプローチで共有ができるような仕組みというのも「改善意見の着実な承継によるPDCAサイクルの実現」に関連しては必要であると思う。

高千穂委員長) 今の意見に関して、この委員会は意見の言いつ放しではなく、事業局の方までフィードバックされて、その結果、どうだったかまで返ってくるということを過去何期間かで達成している。そういった意味ではシステムとして確立しているといえる。コメントの分析については、しっかり見直して我々は共有し、事業局でも共有していかなくてはいけないが、これもできていると考えている。また、先ほどの意見でチャレンジングな目標についての話が出たが、政策評価委員会の限界を見直す必要があるのではないかと思う。計画立案を行ったものについて実施した結果がどうだったかについて評価することしかできないわけであり、その制約の中でどこまでフィードバックしていけるのか。あくまで出てきた評価に対して、それもドキュメントで見直すという2次評価なので、それをどこまで伸ばしていけるのか、それこそチャレンジである。

生駒委員) 一つ気になったのは、施策進行管理・評価票の記載内容・自己評価結果が、人事評価や組織評価に反映される仕組みによって、職員の方がやや萎縮してしまい、本来、目指すべき目標を書きにくい状況にないかという点である。粛々と実現していく事業はともかく、チャレンジングな事業については目標として設定しにくいかも知れない。

高千穂委員長) ホームページを見ると人事評価まで反映していることになっている。

それについては色々あるが、ここではあくまで、書かれているものから、しっかり伝わってくるのか。どこまで正確に意志が伝わってくるのかを見ていくのが大事である。そしてそれがフィードバックされているのか、それが一番重要である。

川崎委員) この施策評価も時間を重ねていろいろやってきているので、その内容を時系列的に見られると良いと考えている。「目標の明確化」については市の政策評価に対する検証の開始時から議論されている課題である。初期の段階では理想像ではなく、何かをするという意思表示が目標になっていた。その頃と比べれば良くなっていると感じている。また「改善意見の着実な継承によるPDCA サイクルの実現」や「組織的なチェック力の向上」のように毎回出てくるものもある。目標のように、良くなっているのであれば良いが、毎回出てくる課題がどうなっているのか、そういったことも含めて何年か分を通して見ながら検証するのも一つの方法であると思う。

同じようなことがこの評価票にも言える。参考指標は実行計画の年度に合わせて作られているが、今年は切り替えの年だったために、参考指標がなく、良い方向に進んでいるのか、悪い方向に進んでいるのか状況が分からなくなってしまっていた。タイムスパンを長めにとって、経年変化がわかるようにしてくれるとありがたい。

岸担当課長) 目標の明確化については委員会の中では出てきてはいるが、そこまで踏み込んだ議論となっていない経過がある。今回の課題は明確に見えており、目標の中に施策の概要を書いていることが多かったことや、そもそも目標そのものの適正性を欠くようなものもあった。

高千穂委員長) 目標と一言言っても、いろいろなレベルの目標がある。事務事業の目標は施策の手段であり、施策の手段としてやったことが達成できた場合、それは一つの目標ではあるが、成果として考えられる。成果とは別に、その結果何ができたかという上位目標みたいなものもあって、さらにその上にも目標がある。例えば、事務事業の目標が「道路をつくる」であった場合、施策の目標としては「渋滞緩和」となる。しかし、目標はそれだけではなく、その上には「経済の活性化」といった目標もある。ではどのレベルに目標を置くのかということも、つきつめれば出てくる問題であり、次のステップとしては非常に難しい課題である。

これについては、事務事業の目標イコール施策の手段であるということを理解することも必要であるし、幅広い課題なので、すべてを一気呵成に解決

していくことはできない。各委員の意見を一つ一つ実践していくことで、解決していけるものと考えている。

(4) その他

全委員) 特になし