

# 第2回札幌市行政評価委員会

## 会 議 録

日 時：2021年11月8日（木）午前9時30分開会  
場 所：札幌市役所本庁舎 地下1階 第5会議室

## 1. 開 会

### ●平本委員長

それでは、定刻になりましたので、第2回札幌市行政評価委員会を始めたいと思います。

今回は、対面で開くことができまして良かったと思います。

## 2. 議 事

### ●平本委員長

それでは、早速ですが、次第に沿いまして議事を進行したいと思います。

まず、議事の1番目です。平成30年度・令和元年度行政評価委員会における指摘事項への対応状況について、事務局よりご説明をいただきたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

### ●推進課長

推進課長の田中です。よろしくお願ひいたします。

それでは、ご説明させていただきます。

資料右上に1-1と書いたものをご覧ください。

毎年度の行政評価委員会にてご指摘いただいた施策や事業につきましては、その翌年度に各所管部局に指摘事項に対する改善や見直しに向けた取組を実施しており、さらにその翌年度、指摘のあった年から2年後に取組の結果を報告するという流れで進めております。

今回の委員会では、平成30年度と令和元年度に指摘いただいた項目についての報告を行いたいと思っております。

まず、平成30年度の指摘事項については7項目ありまして、既に昨年度ご報告をしておりますが、その中の2項目については、進捗が不十分などの理由により、引き続き取組の経過を確認したいとのご意見をいただいておりますので、今回再報告という形でご報告いたします。

また、令和元年度の行政評価委員会では、評価対象の21事業のうち、指摘をいただいた6項目につきまして、併せてご報告をさせていただきます。

なお、資料の下に、凡例として記載しておりますとおり、各所管部局の取組結果については、A、B、C、Dの基準にて対応状況を点検いただきたいと思っております。

Aは既に指摘の趣旨を踏まえ取組を開始しているもの、Bは指摘の趣旨を踏まえ方向性などをある程度定め、今後順次取組を進めていくもの、Cは対応について検討中の段階のもの、Dは検討が進んでいないものと整理しております。

A、Bの評価がついたものについては、今回の委員会にて一定の報告を完了させていただきたいと考えておりますが、平成30年度の事例のように個別に進捗状況を確認していきたいというものがございましたら、別途再報告を求めることなども可能となつてご

ざいます。

それぞれの詳細につきまして、これからご説明をさせていただきますが、事務局としての評価案をまとめた一覧表がこの資料1-1となります。

この評価案は、あくまでも事務局の案でございますので、委員の皆様方のご議論の中で最終的な評価を本日決定いただければと思っております。

それでは、詳細につきまして、資料1-2に基づきまして、担当係長よりご説明させていただきます。

## ●推進担当係長

それでは、資料1-2をご覧ください。

まずは、平成30年度の指摘事項で、昨年度の委員会の結果、再報告を要することになった2項目についてご説明をいたします。

1点目は、町内会関連の指摘事項でございました。

こちらは、町内会関連の施策全般ということでご指摘いただいたものですが、町内会の維持に向け、SNSの活用といった若い世代を取り込むための情報発信の仕組みづくりを支援し、その仕組みを取り入れたモデルエリアの設置などを検討することという指摘でございました。

昨年度時点での所管部局の対応状況を左側の欄に記載をしております。

所管部局としましては、若い世代にも分かりやすい形で発信するということを想定し、電子回覧板の事業を想定しておりましたが、予算措置が見送られたことなどもあり、具体の取り組みが難しい状況との回答でございました。

委員の皆さんのご議論の中では、コロナの状況もあり、電子回覧板の必要性が増していることや、予算がないからできないということではなく、事業実施に向けて取り組み、経過を報告してほしいとのご意見をいただきました。

そこで、右側が今回の再報告結果となります。読み上げさせていただきます。

これまで町内会アドバイザー派遣事業などの既存事業において、SNS活用に伴う課題の把握に取り組んでまいりました。

町内会においても、若い世代を取り込むには、SNS活用が有効との認識はあるものの、町内会役員がSNSの利用に不慣れであること、町内会のSNSはあるものの、地域の認知度が低い等の課題が明らかとなりました。

これらの課題に対応すべく、町内におけるSNS活用を推進するための取組として、令和3年度から新たに電子回覧板モデル事業を実施しております。

現在、10の町内会をモデル町内会に選定し、電子回覧板の導入に向け、地域の課題や特性に応じたツールの提案や導入後の周知支援、継続するための組織体制の構築支援等の支援を実施しているところです。

SNSの活用により、迅速に多くの情報を若い方を含めた多くの方に提供することが可能となることから、SNSを用いた町内会からの積極的な情報提供により、町内会の

必要性を再認識してもらおうとともに、活動に参加するきっかけづくりをすることで、若い世代の取り込みにつなげていきたいと考えております。

今回のモデル事業は、特定の町内会に対して電子回覧板導入のための支援を行い、課題を整理した後に導入マニュアルを作成するものであり、今後、導入マニュアルの活用等により町内会におけるSNSの活用を進めてまいります。

SNS活用による効果の反映については、時間を要するものと考えておりますが、引き続き既存事業やアンケート等の機会を通じて、SNS活用の課題やその効果について検証を進めてまいります。

こちらが所管部局の回答になります。

事務局としての評価案としましては、指摘から時間を要してしまいましたけれども、取組を開始することができたということから、Aと整理をさせていただいております。

次が、地域まちづくり人材育成事業についての指摘事項に関する再報告となります。

この事業は、さまざまな地域課題の解決を図るため、まちづくり活動を進める手法を学ぶセミナーやワークショップ、実践活動の体験等を行ったり、地域活動の解決に必要なスキルを持つ人材を育成するプログラムを実施するという事業でございます。

指摘としましては、この事業のような施策は、より強化していく類いのものであり、コーディネーターが無償のボランティアとして活用を続けるのは、仕事の性質や難易度から考えると現実的ではないというご議論が委員会の中でございました。

指摘事項としまして、コーディネーターの育成・活用に向けては、派遣を有償化する仕組みづくりなど取組を強化する手法について検討することという指摘でございました。

左側は、前回の報告事項でございます。

回答としましては、当該事業の強化や有償化の仕組みを研究していきたいという回答でございましたけれども、委員の皆様のご議論の中で、その後の検討状況を報告していただきたいということになっておりました。

右側の方が、今回の所管部局による再報告の結果となります。

まずは、指摘事項「取組強化手法の検討」への対応という部分についての回答が、受講者アンケートにおいて「さらなる知識取得」の声が多いことから、令和2年度より受講者に修了証を発行し、「まちづくりコーディネート」への意欲向上を図るとともに、修了者向けのレベルアップセミナーの開催を検討しております。レベルアップセミナーに関しましては、一定数の受講希望者が期待できる令和4年度以降の開催を想定しております。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大状況に鑑み、令和2年度はオンライン開催としました。今後は、オンラインの強みを生かし、いつでも・どこでも・だれでもまちづくりコーディネートの基本を学べるような、動画コンテンツの作成なども検討してまいります。

続きまして、指摘事項における「(受講者を)有償派遣するような仕組みづくり」に

ついてという部分でございますけれども、有償派遣の仕組化を検討する中で、有償派遣の人数は極めて低いということが判明しました。ほか派遣コーディネーターのスキルを証する手法の確立や、民間事業者との住み分けといった課題も散見されることから、現時点で有償派遣の仕組化は困難なものと考えられます。事業の有効性を確保するためには、まずは各種団体の活性化やニーズの高まりが必要不可欠なものであります。

よって当面は、コーディネーター養成講座などにおける参加者自身の意欲向上やスキルアップといった成果に加え、参加者の口コミやSNS等による情報発信を活用した広報に注力し、まちづくりへの興味喚起・自分ごと化といった下地作りを通じ、各種団体の活性化やニーズの高まりを創出し、ニーズの高まりが確認できた段階で改めて検討することとしたいと考えております。

下の方に、令和2年度の取組詳細ということで記載させていただいておりますけれども、記載のとおり、コーディネーター養成セミナーについては全3回を実施しております。リアルタイムでオンラインセミナーを受講できるAコースというものを19名の方が受講され、Bコースというのは、後日、講義部分だけをYouTubeの動画で視聴することができるというプログラムでして、こちらの方は25名の方が参加いただいて実施したということになっております。

こちらの評価なのですが、事務局としましては、改めて事業のニーズの把握などを行った上で、今後注力すべきポイントを明らかにし、改善に向けた取組を進めているということで、評価案はAと整理させていただいております。

再報告の2件については、以上でございます。

続きまして、資料1-3と記載されたものをご覧ください。

ここからは、令和元年度の指摘事項に関する取組結果のご報告となります。

1点目が補助金関係の2事業に関する指摘事項です。

両事業は、札幌交響楽団及びシルバー人材センターの運営費に対して補助金を交付している事業です。

当時のご議論の中では、補助金の交付にあたっては、補助の目的や必要性などを踏まえて、札幌市として交付しているものと認識はしているけれども、時代の変化に伴い、各団体を取り巻く環境などが変化している可能性もあることから、補助金に関して札幌市が各団体に期待する姿を再確認し、その目的や効果、必要性などを引き続き検討した上で、多角的な視点から補助金のあり方について検証を行うこととの指摘をいただきました。

まずは、札幌市交響楽団運営補助事業についての回答になります。

札幌交響楽団では、道内唯一のプロオーケストラとして、広く市民に対し質の高い音楽に接する機会を提供しており、札幌市が令和元年6月に策定した「札幌市文化芸術基本計画」で施策として掲げている「多彩な文化芸術に親しむ機会の提供」を担う団体で

あることから、その活動を支援することを目的に補助を行っております。

例年、市内で年間70回を超える演奏活動を行い、コンサートでは年間10万人以上の来場があることに加え、市内、及び連携中枢都市圏域内の全小学6年生を対象にした「K i t a r a ファーストコンサート」の実施や特別支援学校への訪問演奏等、音楽教育や地域活動など公共性の高い活動も行っており、札幌の果たす役割は非常に大きいものと考えております。

さらに、世界水準の音響設備を持つ札幌コンサートホールK i t a r aがある中、市民の優れた文化芸術鑑賞の機会を確保し、来札者へも札幌の誇る音楽文化を楽しんでいただくためには、札幌は必要不可欠な存在であり、札幌に対し、今後も資金面での継続的な支援が必要であると考えます。

札幌の安定的な運営においては、集客が重要な要素となりますが、クラシックコンサート来場者の高齢化等により、来場者数の逡減が懸念されることから、今後の課題について把握・検証するため、文化部が実施した令和元年度文化芸術意識調査の中で、札幌関係の質問を盛り込みました。

その結果、札幌の演奏会に参加しなかった理由として「演奏会と自分の予定が合わない」という意見が多いことが判明し、定期演奏会の日程の変更を行い、より多くの市民に参加いただけるよう改善を図ったところです。

具体には、金・土であったところを、土・日に変更したということがございます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響で文化芸術活動が停滞する中、市民に親しみのある有名な楽曲をメインとした「北海道応援コンサート」を低廉な料金設定で実施するなどし、文化芸術体験の機会が失われた市民へ音楽を届けるという重要な役割を担いました。

令和2年度はコロナの影響により、公演減や寄付金増加等、例年と異なる特殊な状況が生じるなど、先が見通せない現状もあり、補助金額の変更については正確な検証が難しい状況となりました。当面はコロナによる観客数の減少が続くことが見込まれ、札幌の安定的な経営のため、令和3年度補助金額は例年同額の支出としたところです。

今後コロナが収束するに伴い、例年どおりの公演開催が可能となっていくと思われませんが、コロナ以前と比較した来客数の変化などを見極め、収支の状況に応じて、補助金の在り方について検討してまいります。

続きまして、シルバー人材センターになります。

札幌市シルバー人材センターについては、高齢者への就業機会の提供による生きがいの充実や社会参加の推進を目的として設置されている公益社団法人であり、札幌市としても「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、当該団体の実施事業に対して支援をしているところです。

また、人手不足問題への対応策としてもシルバー人材センターの事業は有効であり、就労意欲の高い高齢者への期待の高まりを受けて、感染症拡大以前においては派遣事業

実績は年々増加し、人手不足の解消に一定程度寄与しておりました。

現在は、感染症の影響により一時的な落ち込みはあるものの、今後も労働力人口の減少による人手不足という状況は変わらず、臨時的かつ短期的な就労等、高齢者のニーズに合った就労機会の提供を行うシルバー人材センターの担う役割は、増々大きくなっていくものと考えております。

しかしながら、当該団体は、公益社団法人として収益事業を行っていないため、会費や手数料等の事業収入のみでは現在の事業規模を維持することができず、さらに、現在は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、会員数、受注金額が減少し、事業を維持するための補助金の交付の必要性が高まっている状況であり、安定的な運営には補助金の交付が不可欠でありますとの回答でございました。

事務局としましては、コロナの状況なども踏まえながらではございますけれども、改めて補助金の目的、必要性などを検証したという点から、評価案としてはAと整理をしております。

続きまして、文化財関係の指摘事項となります。

こちらは、文化財の活用や保存に関する関連2事業に対する指摘でして、文化財の中には、認知度の高い施設、そうでない施設があることから、文化財の保存にあたっては、文化財をまちづくりに生かしていくための手法の検討も含めて、より一層文化財の魅力について情報発信に取り組むこととの指摘をいただいております。

指摘についての対応状況でございますけれども、文化財をまちづくりに生かすための新たな手法を含む本市の文化財の保存活用の方針等については、札幌市文化財保存活用地域計画で定めたところであり、令和2年3月に設置した「札幌市歴史文化のまちづくり推進協議会」を中心に文化財を観光やまちづくりに生かす取組を推進しております。

その一環として、令和2年度は、つながりのある文化財を周辺環境を含め一体としてとらえる「関連文化財群」と、それぞれの文化財同士をつなげる「ストーリー」を設定し、文化財や歴史文化の価値や魅力を発信するための新たなコンテンツを作成しました。

当該テーマの設定は、市民参加型のワークショップを実施し、市民のアイデアや意見を踏まえて行い、3つのテーマで設定をいたしました。

また、設定したテーマを用いてモニターツアー、ボランティアガイド支援、シンポジウム、関連文化財群等のパンフレット作成などの事業を展開し、札幌の文化財及び歴史文化の魅力について発信するなど、積極的に市民への周知を行いました。

今後も引き続き、文化芸術意識調査の結果などを踏まえ、文化財に関する認知度の確認や課題の把握を行いながら、効果の検証を進めてまいります。

取組の詳細は記載のとおりでございます。

こちらに関しましての評価ですけれども、コロナ禍においても市民参加型事業の実施や観光関連事業者との連携など工夫を凝らした事業展開を行っていることから、評価案Aと整理をしているところでございます。

続きまして、3番目の指摘事項になります。市内企業の海外進出支援に関する指摘事項です。

こちらは、海外市場をターゲットとして市内中小企業の輸出、海外展開を推進支援する関連2事業に関する指摘でございました。

指摘内容としましては、市内企業の積極的な海外進出の促進に向け、現状の検証を行った上で、取組結果や事例の共有、マインドの醸成や輸出手続き支援など、企業への支援方法や周知方法について検討することという指摘でございました。

指摘にある対応状況でございますけれども、市内企業の海外進出ニーズに関する現状把握のため、令和2年度当初に市内約140社に対しアンケート調査を実施した結果、コロナ禍で混乱する海外市場の影響を受け、海外展開に興味を持つ企業の割合がコロナ前の半数程度まで落ち、国内販路に重点を置く企業が増えていることが明らかとなりました。

コロナ禍で急激に商談スタイルや消費者ニーズが変化した令和2年度を取組は、これまで経験のない新しい取組を模索しながら行うこととなりましたが、オンライン商談等への対応支援を行うなど、コロナ禍でも海外展開のマインド醸成に努めたほか、海外とのオンライン商談会や国内の輸出商社との商談会を開催し、コロナ禍での商談機会の創出を行い、積極的に輸出拡大事業に取り組んだところです。

コロナの影響で中止となった事業が複数あったため、コロナ前と比べて本市が主催・支援する対面商談会や展示会への参加企業数は1割程度減少しましたが、オンラインによる海外展開に積極的に取り組む企業が多く見受けられました。

年度後半にかけては、海外需要が回復してきたことから、海外展開に興味を持つ企業の数も回復してきたところです。

なお、当該事業への参加企業に対するアンケート、ヒアリング、フォローアップは継続して実施しており、次年度以降の事業内容改善に繋げております。

今後の事業実施にあたっては、コロナ禍で国・地域により経済回復のスピードや市場ニーズに差が出ていることから、引き続き各国の動向を注視し、柔軟に対応していきたいと考えております。

事務局としましては、海外展開に取り組む企業のマインド醸成を継続的に取り組むため、オンライン商談会など、コロナ禍でもいろんな実施に工夫を凝らしているという状況から、評価案としてはAと整理しております。

続きまして、4番、5番になります。

4番目が女性社員の活躍応援事業に関するものです。

この事業は、女性の活躍に向けた支援策として、女性社員向けのセミナーの実施や各企業向けの出前講座などを行っているものであり、事業の取組結果を事例集としてまとめ、市内企業へ広報するなどの取組を行っているものです。

指摘としましては、セミナー等の事業の実施にあたっては、市民に対する広報のみならず、企業への訴求も含めた効果的な広報について引き続き検討することというもので



ございました。

指摘への対応状況でございますけれども、札幌商工会議所や北海道中小企業家同友会など、市内経済団体や業界団体と連携し、各団体を通じた会員企業への周知を継続して行ったことに加え、北海道中小企業診断士会や北海道社会保険労務士会などの士業ネットワークとも連携し、事業の周知を行いました。

また、Webを活用したリスティング広告等を取り入れ、ビジネスシーンでよく活用される検索サイトにセミナーに関連するキーワードを検索すると広告が提示されるという仕組みを活用し、幅広く事業の広報に取り組みました。

この他、コロナウイルス感染症拡大に伴い、企業向けセミナーや出前講座の一部をオンラインで実施するなど、社会情勢を踏まえた事業を展開しました。

令和2年度からは、新たにテレワーク導入支援も行い、ITコンサルタントによる機器購入等に関する助言、社会保険労務士による就業規則の整備等のほか、国等のテレワーク導入補助金の申請に向けた支援を強化したところです。

また、関連事業に参加した企業については、その後の企業の取組状況を確認する追跡調査を開始したところであり、女性活躍に向けた取組を始めた、または充実させた企業の割合を継続的に調査し、効果の検証につなげてまいります。

事務局としましては、コロナの状況なども踏まえ、新たな視点や取組を盛り込むなど改善を進めていることから、評価案Aと整理をしております。

続きまして、5番目、こちらが最後のご報告となります。

女性活躍推進関連の施策全般へのご指摘ございました。

札幌市では、女性活躍推進に向けた取組を、ここに記載しているような各部局がそれぞれ実施している状況がございます。例えば男女共同参画室では市民向け、雇用推進部では企業への意識醸成、子ども未来局では育児休業等への助成や各種子育て支援を行うなどしているところでございます。

指摘としましては、こういった取組の推進にあたっては、関係部局が一体となってさまざまな施策や事業の連携を図る必要があるということから、まずは職員の意識醸成を図っていくことが重要ではないかというようなご議論が当時ございました。

そこで指摘としましては、多様な施策・事業の連携の実現に向け、庁内における女性活躍推進の意識醸成を、より一層進めることという内容でございました。

指摘への対応状況でございます。

ご指摘の連携した取組については、計画面、事業展開面の双方で意識した取組を行っております。

まず計画面では、令和2年3月に策定した「第4次さっぽろ子ども未来プラン」では、計画推進のための基本的な視点の1つに、「地域資源の活用と組織横断的な連携により社会全体で支える視点」を追加し、庁内部局が連携した施策展開を意識し、計画の進捗管理を行っております。

また、事業展開面では、男女共同参画室で実施するオンラインセミナーについて、子育て支援センターでの周知を行うなど連携した取組を行っているほか、子ども未来局で令和2年度に創設した男性の育児休業取得助成金等について、助成の要件であるワーク・ライフバランスplus企業認証制度の認証段階の引き下げを実施しました。さらに、経済観光局で発行する広報誌や商工会議所で発行する企業向け広報誌にて周知をするなどの事業展開を行っております。

今後も、男女が共に活躍できる社会の実現に向け、庁内各部署が機会を捉えて連携した取組を行ってまいります。

連携に向けた意識醸成ということで、指摘後に策定した新たな計画に連携の視点というものを盛り込んだり、各事業を部局間で相互に周知したりということで、できることから一つずつ取組を進めているというところでございますけれども、今後とも札幌市としてこういった取組を後戻りさせることなく、着実に進めていくことが重要であること、それから具体的な連携した事業展開という意味で、さらなる改善の余地はあると感じておりますので、こちらにつきましては、評価案はBと整理させていただいております。

長くなりましたけれども、議事(1)の説明は以上でございます。ご議論のほど、よろしく願いいたします。

#### ●平本委員長

どうもありがとうございました。

ただいまご説明いただきましたように、平成30年度の再報告対象施策、それから令和元年度の評価対象施策、それぞれにつきましての対応状況、それから事務局の評価案といたしましょうか、それにつきましてご説明をいただきました。

委員の皆様方から、ご質問あるいはご意見があればご自由にお出しいただきたいと思いますのですが、いかがでしょうか。

どうぞ、篠河先生。

#### ●篠河委員

まず、平成30年度の方の1番目なのですけれども、10の町内会をモデル町内会に選定したということですが、同じ札幌市でもかなり地域性がある、区によっていろいろと住民の対応が違うかと思うのですけれども、このモデル設定した10の町内会の地域的な分布状況というか、それはお分かりになりますか。

#### ●推進担当係長

個別の町内会名は差し控えさせていただきますけれども、各区一つずつの町内会で、基本的には町内会の手上げ方式といたしますか、やってみたいという希望のある町内会の方で行っているということでございます。

#### ●篠河委員

ありがとうございます。

引き続きよろしいですか。

●平本委員長

お願いします。どうぞ。

●篠河委員

同じ平成30年度の次の指摘なのですけれども、対応結果のところ、有償派遣のニーズ調査結果というのがあるのですけれども、これはどういう質問の仕方をしているか分からないのですけれども、コーディネーターをいつまでも無償でボランティアをやっていただくということに限界があるのではないかということで、有償化の検討をお願いしたという記憶があるのですけれども、派遣を受ける方が全額費用負担して希望するというのは多分ゼロだと思うのですよね。聞き方の問題で、負担はどのような割合にするかは別として、だから、派遣を受けるほうに聞くというような問題じゃないような気もしたものですから、ちょっとその辺が引っかかりました。

●推進担当係長

このニーズ調査も、どちらかというと実際に講座に参加しているような方をメインに聞いたようなところなので、ご指摘のように、もしかしたらもう少し広い範囲とか、違うふうに書いていると、少しまた違うニーズも出てくるのかなという印象もございますけれども、今のこのコーディネーターの講座というのが、もともとまちづくりの活動をしているような方々の参加がどうも多いようなのです。まずは自分たちの中でもう少しスキルアップをしたいですとか、そういったようなニーズの方が、今の現状では少し多いかなというような状況のようです。

まずは実際に参加していただいている方のスキルアップですとか、ニーズの取り込みというところに注力しながら、もちろんこの先有償化の必要性とかニーズというのがもっと感じてくるようになれば、改めて検討して取り組んでいきたいというように所管部局の方では話しておりました。

●平本委員長

よろしいですか、かみ合っていないことないですか、今の話で。

●篠河委員

結局アンケートしたのは、このコーディネーターの養成講座に来た方にアンケートを取ったということですね。

●推進担当係長

(2)というところにあります、北海道で類似の制度がございまして、そういったところで派遣実績の依頼とかというのがないかどうかということのも併せて調査を行ったということです。

●篠河委員

私たちがちょっと心配したのは、コーディネーターを無償でずっと提供することで、だんだんコーディネーターの数が減っていくのではないかということのもあったものですから、少しでもいいから報酬を出してあげて、どんどんコーディネーターが積極的に参加

する方が増えて、質量ともに充実していったらいいのかなという感じもあったのではないかと思いますのでけれども、その辺も含めてちょっと検討していただけたらなと思うのでけれども。

●平本委員長

例えば、このAコースを受講した方に修了証を発行しているのなら、修了証をもらった方は次回以降有償で派遣の対象になりますよというような施策があると、篠河先生がおっしゃった趣旨にフィットすると思うのです。冒頭で篠河先生がおっしゃったとおりで、派遣される側からしたら、タダの方がいいに決まっています。また、受講者の方も、まだ自分がお金をもらってまでコーディネートできる立場なのだろうかという気持ちでいらっしゃるとするならば、そこにアンケートをやることに本当に意味があるのだろうかというのが、篠河先生のご指摘だと思います。そういったコメントがあった旨を原局にお伝えいただいた上で、今後の施策につながるというのかなと思いますが、そんなような総括でよろしいですか。

●篠河委員

はい、ありがとうございます。

●平本委員長

ありがとうございます。

あといかがでしょうか。

●篠河委員

令和元年度の資料1-3のところのシルバー人材センターのところなのですが、我々が指摘した後、すぐコロナが蔓延しちゃって、非常にタイミングが悪かったと思うのですが、コロナの影響で、いろいろと全く異なる状況になっているので、現段階で検証は難しいのではないかと思います。少子高齢化で高齢者に対するニーズはどんどん高まって、企業も定年も65歳、68歳、70歳って伸ばしているところも多くて、そういう中では、従来60歳定年を前提としたシルバー人材センターの仕組みがそのままいいのかどうか、そして、そういう人材派遣の民間会社もたくさん出てきていますので、そういう民間との関係が出てくるでしょうし、シルバー人材センターというのは非常に使い勝手がよくて、必要であることは私も異論はないのですが、今後のあり方とか、期待するのはどういうところかとか、そういうところをもう一度整理した方がいいのかなと思ひまして、今のこの回答だと、あまり対応していただいたという感じがなくて、申し訳ないのですが、Bか何かにしていただいた方がいいのかなと個人的には思ったのですが、いかがでしょうか。

●平本委員長

ありがとうございます。

これは、委員の皆様方で後で議論をしましょう。

ほかにご質問、ご意見等があれば。

●上岡委員

今の点で少し補足をさせていただきたいと思います。

私も令和元年度のシルバー人材センターのところで、今篠河先生おっしゃったところへの補足という形なのですが、確かに議論の中では、シルバー人材センターの手数料がかなり安価に設定されているというところで、逆に今お話あったように、民間業者が出てきている中で、民間業者を圧迫しているのではないかですとか、あと労働市場がちょっといびつになってしまっているのではないかというところの問題性も指摘された上での議論をお願いしたかなと思いました。

その観点からいくと、今回ご回答いただいているところについては、そのあたりの検証がどのようだったのかというところがちょっと見えにくいかなというのは感じていたところでした。補足としては、以上です。

●平本委員長

ありがとうございます。

岩渕さん、今の上岡先生のご指摘に対しては何かコメントございますか。

●推進担当係長

そうですね、手数料ですとか、そういったところからの視点というのが、ここに記載されていないとおり、原局とそこの部分についてはきちんと議論ができていなかったなというような状況かなと思っております。

●平本委員長

はい、分かりました。ありがとうございます。

ほかはいかがでございましょう。どのようなことでも結構でございますが。

●本間委員

平成30年度の町内会の維持に向けてというところなのですけれども、電子回覧板って実際どんなものなんでしょうか。

●推進担当係長

町内会のニーズに合わせて幾つか、LINEですとか、フェイスブックですとか、専用のアプリみたいなのが用意されているそうなのですが、LINEを使うのが今の事例では多いかなというような感じですね。LINEの公式アカウントをつくったりだとか、グループLINEをつくってみたりだとかというふうに始めているところが多いと聞いています。

●本間委員

ありがとうございます。

あと、もう一つですね、令和元年度の誰もが活躍できる社会の実現の女性社員の活躍応援事業、実際に私も土業として参加をさせていただいて感じているところなのですけれども、コロナ感染対策に伴うテレワークの導入支援というのは非常に中小企業で有効に皆さん活用いただいていると思うのですけれども、今コロナが少し減少してきて、人

流の抑制も緩和されてきているということで、一斉にテレワークを縮小もしくは廃止する傾向にあるかなと思うのですよね。そもそもの目的がコロナ対策であるというところだと、そうなる仕方がないと思うのですけれども、女性活躍という点でいくと、やはりそもそもの目的は、育児であったり介護であったり闘病であったりというところの両立支援という部分でテレワークを活用していただきたいと思っているのですけれども、補助金を使った企業さんに継続的にアンケートを取っていただいて、実施状況を確認していただいて、今後も継続していただけるような何か取組があるといいのかなと思いました。

●推進担当係長

ご意見につきましては所管部局に伝えさせていただきます。

●平本委員長

ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。

●内田副委員長

平成30年度の回覧板の町内会のところなのですけれども、当初予算が確保されてなくてという部分なのですけれども、先ほど説明されたように、LINEであればそんなにお金かからないのかなと思うのですけれども、どういったところにお金がかけているのかというのは、よく分からなかったです。

●推進担当係長

こちらに関しては、LINEのお金というよりは、その町内会がLINEなどを使って電子回覧板を回せるようにするための導入支援みたいな業務になっているのです。

例えば具体的には、外部委託で行うのですけれども、その地域毎に合わせて、LINEがいいのか、もしくは、もともとホームページなどを持っているところがあるのであれば、それを活用した方がいいかどうか、そういうような個別の支援検討を委託しています。

例えば、LINEにしましょうとしたときに、そのLINEに入ってもらうために、地域の住民の方に、例えばポスティングをするのかだとか、地域によってはもともと回覧板があれば、まずは回覧板で一回回してみようだとか、それも地域の状況に応じてどういう手法がいいとか、そのために必要なツールがあれば、それを用意したりする費用もかかってきます。

それから、今年はまずやるための導入支援を業者の方と一緒にやっていくのですけれども、いずれは町内会の方々が皆さんで、自分たちで回していただかなければならないので、そのような支援がなくなった後に町内会がどのように自分たちでやっていくかというための体制づくりみたいなところも、業者の方がコンサル的に入っていろいろな支援をしていくということも行っております。LINEのお金というよりは、そういう支援、総合的にいろいろかかってくるというようなところと考えております。

## ●内田副委員長

ありがとうございました。まさに継続性が気になっていまして、こういうものは、補助金が入っている間は続くのですけれども、補助金が終わった後、終わってしまうことが多いので、初期投資だけ本当に必要で、あとは回すときにはお金かからないような仕組みになっているといいかなと思っていました。

## ●平本委員長

ありがとうございます。おっしゃるとおりだと思います。結構そうなのですよ。補助金がつく事業は、金の切れ目が縁の切れ目ということが多くて…。ですから、特に回覧板なんかですと、継続性がとても重要になるというのはそのとおりだと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

先ほど篠河先生から、シルバー人材センターの件、評価AよりもBぐらい、つまりまだちょっと検討すべき事項があるのではないかと。取組を開始している部分もあるのだけれども、B評価ぐらいでもいいのではないのかというご指摘でしたが、この評価全般につきまして、もしも委員の皆様方からご指摘があればいただきたいと思います。いかがでしょうか。

今日の多分、後半の話とも関わるのですけれども、評価するときに、最終的にはアウトカムをきちっと評価した上で、ABCつけているのか、それとも取組に着手したから、もうAなのだという考え方なのか、そういうことも実は今後の行政評価のあり方では議論しなくてはいけないことだと思うのです。その意味では、今日の後半の議論がまさにそこに踏み込んだ話になっていると思いますが、一応今回のこの評価の基準というのは、資料1-1の一番下にある凡例のところにあるように、趣旨を踏まえて、取組を開始しているものについてはAをつけています。まだ取り組んでないけれども、これからやることは決めたというものはBをつけているという、評価です。ただし、これでいいのかという点については、もちろん議論があつていいと思います。

先ほどの篠河先生のシルバー人材センターについては、コロナがあつたりしたこともあります。それから、上岡先生からもご指摘があつたように、民業圧迫というような側面についての評価というか、検討がやや欠けているのではないかというようなことについても、確かにおっしゃるとおりだなと思いました。どうでしょうかね、この辺のところ。

ほかのものについては、事前にご説明を伺ったときに、まずこういう評価でいいのかと思いました。シルバー人材センターのお話につきましては、おっしゃる議論を踏まえますと、確かにもう少し辛めの評価でもいいのかもしれないというような気がいたしました。いかがでしょうか。AついたものをBに引き下げろという主張もしづらいのですけれども。

私個人としては、先ほどの篠河先生のご指摘や上岡先生のご指摘は当たっているのかなと思うので、これについてはA評価からB評価に改めてもいいのかなと思いますが、

どうでしょうか、委員の皆様方。別に辛くすることに意味があるということをお願いしたいわけではないのですけれども、ではこれはB評価ということで改めていただくということでもよろしいでしょうか。

(「はい」と発言する者あり)

●平本委員長

ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか、この平成30年度・令和元年度の内容につきまして。

●上岡委員

質問というか、それも含めて議論の対象なのかもしれないのですが、Aとした上で、例えば継続のアンケートの結果をご報告いただくですとか、そういうようなことも可能であれば、評価まで変更する必要はないかなと思うのですけれども、先ほど内田先生ですとか本間先生からご指摘あったような、初期の段階だけではなくて、その後どうなっているかというところを少し経過注視しているのだというところを原局の方にお伝えしたいというところはあるかなと思いました。

●平本委員長

それは、継続性も重要ですし、後半の話にも関わってきますけれども、継続性という場合に、一体行政評価はどこまでフォローするのが本当に成果として意味を持つのかというようなことも、今日では結論出ないと思いますけれども、この行政評価のあり方を考える上ではとても重要だと思います。まずは今のご指摘のように、少し継続的なフォローアップ及び報告をいただきたいということが、この行政評価委員会の中で意見が出たということでお伝えいただくということでもよろしいでしょうか。

ほかはいかがでしょう。

よろしいですか。もしよろしければ、この議題（1）につきましては、ただいまご議論いただきましたことも踏まえまして、まず令和元年度のシルバー人材センターに関わる補助事業の評価をBに改めるということ、それから、幾つかの点については継続的なフォローアップ及び報告をいただくということで、原局原課にお話をいただいた上で継続的に評価委員会としては確認をいたしたいということでまとめさせていただいてよろしいでしょうか。

(「はい」と発言する者あり)

ありがとうございます。

●推進課長

1点確認ですけれども、報告の仕方なのですから、もちろんこの後メール等で原局に確認とって、報告をいただき次第、またご連絡するような格好を考えていたのですけれども、改めてシルバー人材センターあたりは、来年度にこのような場での報告をさせていただいたほうがよろしいでしょうかね。

●平本委員長



そうですね、これについては、今のお話ですと、コロナという少し特殊な事情もあっての中で、こういう評価も含めて検討したということだと思います。お手間はかけるのですけれども、そのほうがいいかもしれませんね。シルバー人材センターそのものの意義というのは十分に分かっていることですので。

●推進課長

承知しました。

●平本委員長

では、そのような形でお願いいたします。ありがとうございます。

それでは、2番目の議題に進んでよろしいでしょうか。

今日の議題の2番目の行政評価制度の在り方検討に係る概要説明及び意見交換ということでございます。こちらにつきまして事務局よりご説明をいただきたいと思っております。

●推進課長

それでは、ご説明をさせていただきます。

前回の第1回の委員会でご説明させていただきましたとおり、札幌市の行政評価が導入されてから20年以上が経過する中で、札幌市を含めて、評価の仕組みが硬直化しているのではないかとといった課題など、全国的にも課題が認識されるようになっており、見直しの機運が高まっているというところでございます。

札幌市におきましても、制度の在り方について一度立ち止まって検討を要する時期にあると考えておりまして、今年度行政評価の在り方に関する検討を開始したというところでございます。

この調査検討業務につきましては、公募型企画競争、いわゆるプロポーザルの形式にて民間事業者から企画提案を受け、最も優れた提案をいただいた事業者と契約の上、業務委託という形で調査業務を進めております。

本日は、その受託事業者でございますNTTデータ経営研究所様にも同席いただきまして、本件調査検討業務の概要、特に行政評価における全国的な課題などについてもご説明いただこうと考えております。

加えて、第1回目の委員会ของときに少しお話をし、その後、委員の皆様にも資料をお送りさせていただいていましたけれども、政策立案、あるいは評価の実施時に今後必要になってくると考えられるEBPMの視点についても併せてお話をさせていただきます。

その後には、委員の皆様には行政評価委員として参画していただいている中で、制度についてどのようなご意見、ご感想をお持ちかということの意見交換についてのお時間をとらせていただきたいと思いますと思っております。

なお、この調査業務につきましては、今回の意見交換のほかにも、他の自治体ですとか有識者の方へのヒアリングなども今後予定しておりまして、3月までに来年度以降の見直し等に向けた方向性などの検討を取りまとめていくという予定でございます。次回、

第3回目の委員会において、その結果をご報告させていただければと考えております。  
それでは、ここで一旦事務局の席を交代させていただきます。

(事務局席替え)

●推進課長

それでは、ここからは資料2に基づきまして、行政評価調査の概要説明につきまして、NTTデータ経営研究所様から説明をいただきます。よろしくお願いいたします。

●NTTデータ経営研究所

今ご紹介にあずかりましたNTTデータ経営研究所の小島でございます。今日はよろしくお願いいたします。

では、資料の2をご覧くださいと思います。

先に3ページ目から、何者かみたいなお話を先にさせていただいたほうがいいかと思っております。

NTTデータ経営研究所というのは、NTTデータグループのコンサルティング及びシンクタンクを担当しているという会社になっておりまして、政府・自治体、金融機関等の幅広い分野の調査研究・政策提言・コンサルティングをさせていただいているものでございます。

4ページ目に私の簡単な自己紹介を書かせていただいております。2000年からコンサルティングをやっているのですが、当初はシステム系のコンサルティング会社におりまして、2010年から政府の政策評価を所管しております総務省行政評価局というところで、政府の評価の高度化とか人材育成などの担当をしておりました。外資系コンサルティングファームを経まして、2017年から現在のNTTデータ経営研究所におります。

今日ご説明させていただきます行政評価に関しましては、自治体のものということで、福岡市とか流山市のお手伝いなんかもさせていただいているところでございます。また、日本評価学会の理事であるとか、公共政策学会の学術委員などもやらせていただいておりますし、先生方と同じように、他の自治体の外部評価という意味でいいますと、浜松市とか宇部市とか福岡市とかで外部評価などもやらせていただいているという者でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

2ページ目に戻りまして、本日のヒアリングの概要ということでございます。

先ほども少しお話をいただいたところではございますけれども、もうこれ札幌市に限らずということもございますけれども、これまで実施をしてきております行政評価は、大体20年経過をしまして、やや硬直化しているのではなかろうかとか、評価のそれ自体が目的化しているのではないかといった課題があるのではないかというところですね。それから、べき論で申し上げれば、政策立案のところで寄与するような行政評価をやる

べきであるというところではございますけれども、まだなかなかそこはできないのではなかろうかと。

一方で、政府、あるいは幾つかの自治体でも導入が進みつつありますE B P Mという新しい考え方も普及してきているというところではございまして、課題もありますし、新しい手法の話もあるというところで、現在のところ、効果的な行政系マネジメントツールとしての行政評価の在り方というのを、これからもう一回考えていこうということで調査をさせていただいているというところではございます。

今回は、調査の概要についてのお話と、今回の調査の柱の一つでございますE B P Mについて、こんなものですよというところのご説明をさせていただきたいというところではございます。

それからもう一つは、札幌市の行政評価の先生方からも評価をいただいているというところではございますけれども、ぜひ先生方にもご意見を賜りまして、今後の検討の一つの材料とさせていただきたいというところで、後半はちょっとディスカッションを中心に対応させていただきたいというところで進めさせていただければと思いますので、どうぞよろしくお願いをいたします。

では、資料ですけれども、6 ページ目に参りまして、「我が国の自治体における行政評価の実情」というところでお話をさせていただきたいと思います。

まず、自治体に行政評価が導入をされましたのは1996年の三重県がスタートだと言われておりまして、25年が経過をしているというところではございます。札幌市におかれましても1999年から導入をしております、既に20年以上の歴史を有しているというようなところではございます。

この間、北海道庁でも「時のアセスメント」とかいう形で行政評価が導入されている、かなり先行的に導入された例になるわけですが、いろんな自治体で行政評価は導入されてきたわけですが、一方で、後ほど少しご説明しますけれども、既に廃止、休止されているという例もあるというところではございます。

行政評価の導入目的といたしまして、職員の意識改革ですとか、成果意識の醸成、業務改革の推進、アカウンタビリティの発揮等の幾つかの効果を期待されて導入されてきたというところになるわけではございますけれども、ここも若干濃淡あるのかなと。非常にうまくいったよねというところもあれば、そうでもないよねというところも含まれているのかなというところではございます。

それから、特に行政評価の議論をしている中で、予算とか定数の削減があまり寄与がなかったのではなかろうかというようなご指摘をいただくこともあるのですが、一方で行政評価を導入された自治体の確認をしていきますと、実は予算とか定数の削減みたいところで、行政評価を導入する目的に入っていないというケースが多いですね。一方で、何かそういう機能はあるのではないのと思っていて、そのギャップが実は行政評価に対する不満の材料の一つになっているのではないかとこのところもあるわけで

ございます。

札幌市の行政評価でも同じような課題を抱えているところが、これ全部が全部ではないのですが、抱えている部分もありますので、解消していかなければいけないというところがございます。

世の中一般どうなっているのかというところの行政評価ということで、総務省の自治行政局というところが調査したデータをベースに少しお話をしてまいります。

まず、全国の61.4%の自治体で、何らかの行政評価が導入をされているというところがございます。規模が小さいところはあまり導入が進んでないところも多いかなとは思いますが、一定以上の規模の自治体では既に導入がほぼ進んでいるというところがございます。

それから、8ページ目のところですが、先ほども少しお話をしましたけれども、45の自治体で行政評価が廃止をしたというような状況になっているところがございます。

初期の目的を達成しましたとか、評価制度の充実に向けた見直しですよという、前向きなところに関しては中止・休止もありでしょうということではございますけれども、職員の事務負担が大きいとか、体制が取れないとか、評価の有効性等に疑問があるといったネガティブな要素でおやめになっているケースというところもありまして、この辺のところは考えていかなければいけない課題かなと思っております。

それから、9ページ目でございますけれども、先生方のような外部評価をやっているかどうかということになるわけでございますけれども、行政評価実施自治体の43.7%で内部評価と外部評価を実施しているというような状況になっているところがございます。

それから、後ほど少し議論のテーマになるのかなとは思いますが、定量的な評価指標を入れているかどうかということでございますけれども、8割以上の評価に成果指標を入れていますよという自治体が一番多くて61.1%、5割以上8割未満ですねというところも含めると、8割以上が成果指標を入れているというような状況になっているところがございますけれども、一方で、10ページ目をご覧くださいますと、その成果指標の設定が一番難しいよねというような課題もいただいているところがございます。

先ほども先生方に評価のところを見ていただいているところがございますけれども、評価を実施する以上は、指標をちゃんとどういうふうに設定していくのが非常に重要なポイントになってくるわけがございますけれども、一方で、おかしな指標をつけたりとか、あるいは目標設定をすると、そっちに向かって事業というか施策が誘導されてしまうというような懸念もございますので、この辺は注意しなければいけないという問題があります。

それから、行政評価事務の効率化のことも考えていかなければいけませんということで申し上げますと、評価疲れみたいな指摘もある中で、どういうふうに効率化を図ってい

くのかということも考えていかなければいかんというところでございます。

そのほか、予算の活用であるとか、アカウンタビリティの話等も、課題としてあげられているところがございます。

もう少し細分化してお話をしたのが11ページ目でございます。

その評価疲れのところですけども、どういうふうに効率化を図っていくかということなのですが、一方で、組織運営をしている中で、年に1回ぐらいは自らが実施している業務を見直すということは、組織マネジメントの観点からいうと当然ではないかなと思っております、ギャップをどういうふうに埋めていくのかということには必要になってくるのかなと思います。

それから、予算編成への活用というところでは、71.3%の自治体で改善が必要だということになっているわけでございます。

実際にいろんな自治体でお話を聞いている中で、行政評価は予算に活用できてないことが問題なのではないですかとご指摘をいただいているところがございますけれども、冒頭に少しお話をしましたように、そもそも行政評価に予算削減ツールとしての機能を期待して入れている自治体というのはあまり多くはなかったわけですね。それから、予算編成に活用することを意識し過ぎると、実際には成果が上がっていないのに、すごく成果が上がっていますという行政評価を作成する懸念がありまして、そうすると、どんどん評価自体が形骸化していくというおそれがあります。なので、いわゆる評価学の専門家からすると、あまり予算との連動というのは意識しないほうがいいのではないかなというのが大勢であると思っております。

それから、評価情報の住民への説明責任ということで、あまりこれは自治体の中では課題とは認識をされていないというところになっているわけでございます。行政評価自体は、札幌市もそうですけれども、ホームページ等で必ず公開をされているということになりますので、これをもって評価情報への住民への説明責任が果たされているのではないかと考えているケースが多いというところがございます。

一方で、やはり行政の中身のことが書いてございますので、専門用語が羅列されている行政評価自体が分かりにくいのではないのかなというようにご指摘をいただくことも多いかなと思っておりますし、また、その行政評価があることは知っているけれども見たことがないとか、そもそも存在を知りませんみたいな方も多いというところかなと思っております、いわゆる情報公開ですね、ディスクローズはしているのだけれども、説明責任、アカウンタビリティって、多分もう一歩深いところなのかなと思うのですけれども、そこまで至っていないのではなかろうかというようなご指摘もあるのかなと。ただ公開しているだけではないのかというところで、ご指摘もあるかなと思います。

それから、12ページ目でございますけれども、成果指標にも課題があるでしょうということもございます、これについて悩んでいる自治体もかなり多いかなというところがございます。

評価を実施する以上、指標の設定は大事ですという話、先ほどもしたところでございますけれども、これが非常に難しいというところでございます。

成果指標をやはり設定するのは難しいというのは、行政とか、あと大学とかも多分そうだと思うのですけれども、非常に難しいところにあるのかなと思っております。といいますのは、我々民間企業の場合ですと、結局、とどのつまり売上がどれだけ上がったのかとか、利益が幾ら出ているのというところが非常に分かりやすい絶対的な指標がありまして、当然CSRとか、最近だったらSDGsとかいろいろ論点はあるのですけれども、それらもとどのつまり、結局それが利益にどういうふうに直結しているのか、意味があるのかというところに、会社の中では少なくともつながっていきますので、それをきちんと評価すれば、会社として機能しているかどうかというのは分かるということになるわけでございますけれども、当然なのですけれども、行政機関はそういう組織ではないわけございまして、この業務の性質に即して、だから、利益とか売上ではない成果指標をつけなければいけない、それもオーダーメイドでつくっていかなくちゃいけないわけですね。それぞれの事業で、目的としての中身が違うということですので、共通の指標がないというところもやはり難しさの大きな要因になっているのかなと思っております。

ここまで整理してきました自治体の行政評価の課題というのは、札幌市の行政評価の課題にも直結をしているというところがございますので、現在担当課へのヒアリング等も通じて課題の把握をして、解消する方法を考えているというところがございます。

13ページ目でございますけれども、参考ということで、札幌市で平成11年度に行政評価を導入された後こんな見直ししてきましたよということで、平成17年度には施策評価を入れました。それから、外部評価委員会、今のこの行政評価委員会になるわけですが、を導入されています。それから、行政評価の担当部署の2次評価を導入したというのが17年度ですね。

それから平成18年度ですけれども、多分自治基本条例に載せてない自治体の方が多いかなと思うのですけれども、札幌市に関しましては、自治基本条例の中に行政評価が位置付けられたということで、これは一つ重い位置付けがあると、要するに条例の担保があるということですね。担保がなくてやっている自治体のほうが多いわけですから、そういう意味ではきちんとした位置付けがあるというところは一つ特徴として言えるのかなと思います。

それから、27年度に施策評価そのものは、中期計画の進捗管理と重なる部分があるのでということで廃止をされており、平成30年度に関しましては、事業費が1,000万円以上ということの事業になっておりますので、少しここで、いわゆる評価疲れの懸念の材料になる、数が多過ぎるのではないかというところの絞り込みの見直しなどもされているというところがございます。

ちょっとここまで駆け足でお話をしてきましたけれども、何かここまで、いわゆる世

の中一般の行政評価の話について、何かご質問とか、よく分からなかったみたいなこと  
ございますか。

●平本委員長

一つだけ。予算削減の目的として行政評価が導入されている事例は少ないということ  
でしたが、私は、行政評価のもともとの意味というのは、無駄遣いをチェックして、そ  
れを少しでもやめましょうということが主目的だと何となく先入観で思っていました。  
でも、小島さんのご指摘のとおりで、予算と連動させちゃうと自己評価が過大になっ  
てしまうのはそのとおりだと思います。現実問題として、一番当初に三重県で北川知事が、  
行政評価導入したときの目的は、まさに行政改革的なニュアンスだったと思います。自  
治体においてはそうではない理由をあまり意識しなかったというのはどうしてだった  
のでしょうか。素朴な質問で申し訳ありません。

●NTTデータ経営研究所

三重県は、もとをただしていくと食糧費問題に端を発して、要するに予算の不正流用  
みたいなところからスタートしていて、職員の意識改革というところが実は大きな目的  
として導入をされているところでございます。

実際にデータをひも解いていくと、行政評価をやったことによって、事業の見直しを  
推し進めたりとか、予算の削減につながったという例は実は全くないわけではありませ  
ん。ただ、私自身も評価学会の論文を提出するにあたって、いろいろな自治体の調査を  
させていただいたことがあるのですけれども、実はその評価の導入目的のところ、予  
算を削減すると書かれているケースというのはほとんどないのですね。ですので、実は  
それ自体が目的ではないというところなのですね。

ただ、委員長ご指摘をいただきましたように、業務の最適化であるとか適正化をして  
いくと、実はおのずと予算の見直しができるよねというところはあるというところかな  
と思っております。

●平本委員長

分かりました。つまり主目的ではないけれども、業務見直しを通じての予算削減効果  
などについては、当初から比較的視野に入っていたということですね。

●NTTデータ経営研究所

そうですね、結果としてそうなるというところ。

●平本委員長

分かりました。ご説明ありがとうございます。

●内田副委員長

関連してよろしいですか。

●平本委員長

どうぞ。

●内田副委員長

私も委員長おっしゃられた11ページのところが気になっていたのですけれども、これ職員に聞くと絶対そういうふうな回答が来ると思うのですよね。なので、一般市民とかそういった人たちを対象にして聞かないと、本当の行政評価の意味って、職員がするというよりも、情報公開して市民、国民が評価すべきことだと思うのですよね。当然職員に聞くと、予算削減されることと人員削減って、大学も同じような傾向があるのですよね。どうしても防衛に入るのですけれども、このアンケートは職員に聞くべきものではなくて、その結果を一般化しちゃうと、そもそも行政評価の意味がずれちゃうような気がするのです、それはちょっと気になっていました。

### ●NTTデータ経営研究所

なるほど。行政評価は、基本的には内部評価を前提としていて、それ自体がいいのか悪いのかみたいな話は根源的な問題としてはあると思います。私自身も実は修士論文で、大学のときに行政評価をテーマにしていたので、査読をする先生に、そもそも自分たちでやる評価、お手盛りでやる評価というのは評価ではないのではないかとというようなご指摘をいただいたことが、今、実は何か懐かしいなと思ったところでございます。

一方で、行政評価自体は、実はパフォーマンス・メジャーメント型の評価というのを今導入されているわけですけれども、基本的には内部のマネジメントツールとして入れるものという、民間企業風に言うと、やや管理会計的な視点で導入をされるものでございます。当然マネジメントツールとして入れるものなので、あくまでも中でどういうふうに効率的にやっていくのかということところが重視されるというのが大前提なのかなと思っております。

一方で、市民からのご意見をいただく必要があるのではないかと思いますところは、当然ご指摘のとおりかと思えます。今札幌市でもやっておられますけれども、市民から評価を受けるみたいな仕組みを取り入れているという部分もございまして、もう少し行政学的な視点でお話をさせていただければ、そもそもそこはどちらかということと選挙で市長であるとか、あるいは議員さんに対して信任をするというところで、要するに、今これやっていること自体が間違っているのだよということだとすると、そちらのほうは、市長とか議員さんに直接やっていくということになるのかなと思っております。

そういうことは、市民の意見を聞くということ自体は非常に必要だと思うのですけれども、一方で、冒頭にも少しお話をしましたけれども、やっぱり組織のマネジメントをするというときに、今まで自分たちが何をやってきて、どういう結果が出てきたのかみたいなものを観察していくということ自体は、恐らくやっていく必要があるだろうと。でも、それ自体がこれを行政評価というネーミング自体が間違っていたのではないかという議論も実はありまして、評価という先ほどご指摘をいただいたように、何か外部の人が見なきゃいけないのではないのか、市民の意見を聞かなきゃいけないのではないのかとなってしまうのですけれども、そうではないというところは、必要性は認めつつということだと思えますけれども、行政評価の制度そのものでは、そこが期待をされて



いるわけではないということでご理解をいただければいいかなと思います。

●内田副委員長

非常に難しい問題で、企業だと本当に収益とかそういうので内部をやらないと潰れちゃうのですね。公共性の高い市役所とかそういうところというのは、そういうのがないので、なかなか内部評価はうまくいかないという点もあって、その点も踏まえながら何かうまくやっていけるような方法があればいいなって、常日ごろ考えているというか、なかなか難しいです。民間は本当にうまくいくのです。

●NTTデータ経営研究所

そうですね、民間では考える必要もないわけですよ。もう本当売り上げや利益等数字が上がっているかどうかで済むので。それが共通的な横串で刺せる指標になってくるので、非常に分かりやすいのですけれども、本当に行政の場合は、共通の指標がそもそもないので、結局1個1個オーダーメイドでつくっていかなければいけない。でも、別に実際職員が指標をつくるみたいなことに対してのトレーニングをすごく受けているわけでもなければ専門家でもないのです、この後少しご説明をしますけれども、やはりおかしな指標がついてしまったりとか、公務員って真面目なので、そっちの目標が決まるとそっちに向かって進んでいきますので、結果として間違っちゃってしまいましたみたいなことも起こり得るといふところの難しさがあるかなと思っております。

●平本委員長

内田先生も私も大学にいるので、大学も自己点検評価と外部評価の両方があって、同じ課題に直面しています。小島さんのおっしゃること痛いようによく分かります。

あと、よろしいでしょうか。

では、続きをお願いいたします。

●NTTデータ経営研究所

承りました。

本日は、もう一つ、EBPMについても少しお話をさせていただきたいと思います。

今年度少し試行実施をするということもございますので、先生方にインプットという形でご説明をさせていただきたいと思います。

EBPMでございますけれども、Evidence-based policy making (エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング) の略ということで、そのものずばりということになるわけでございますけれども、エビデンスに基づいて政策を打っていきましょうということになるわけでございます。

政府では、2018年1月あたりから、EBPMも政策目的の明確化、それから目的のために本当に効果が上がっているか、その行政手段って何だろうというところの枠組みを、証拠に基づいて明確にしていこうという仕組みとして導入をされたということになっているわけでございます。

16ページ目でございますけれども、なぜ今EBPMなのかということでございますけ

れども、我が国は、ご承知のとおり少子高齢化、それから人口減少、いろんな課題を抱えているという状況の中で、一方で、行政に対しての要求されているサービスも非常に多様化していて肥大化をしていると。さらに社会保障がどんどん増えていますということで、歳出も増えていますということなので、財政・人員に係る制約が非常に高まっているという課題があるわけでございます。ですので、できるだけ課題を的確に捉えて、かつ効果的・合理的な政策を打っていく必要があるというところであると。

それから、政府統計も統計改革等がございまして、ある程度マイクロ単位のデータを政策分析に活用できるみたいなこともできてきたということで、EBPMの導入の機運が高まってきたというところはあるのかなと思っておりますというところですね。

17ページ目でございますけれども、では、そもそもエビデンスって何ですかというところなのですけれども、実は、EBPMの議論、後ほど丁寧に説明しますが、総論賛成なのだけでも、そもそもEBPMって何か、エビデンスって何というところの定義が曖昧でございまして、人によって言っていることが微妙に違うのです。なので、私もいろんな方とEBPMのお話をするのですけれども、あなたが言っているEBPMはどれですかというところからまず議論をしないと、話が共通言語として理解が進まないというところがございます、今日は、ちょっとそのところから少しひも解いてお話をさせていただきたいというところがございます。

まず、政府には明確な定義はありませんって、その時点でおかしいだろうという話なのですけれども。研究者の間でも、実はエビデンスに関しましては諸説ありまして、狭い範囲で申し上げると、「バイアスのない方法で得たデータを、バイアスがない方法で分析して得られた結果」ということで、非常に厳格に捉えているという、狭い意味で捉えている形ですね。

欧州の議論でも、エビデンスそのものの定義はないのではなかろうかということで、OECDの定義を採用して、「政策オプションの中から決定をするときに、最も有益なエビデンスを誠実かつ明確に活用すること」ということが書いてあるというところになるわけでございます。

エビデンスのところに関しましては、これももう少し後ほど説明しますが、狭い意味で捉えると、「ランダム化比較実験」というやつをやりまして、それに基づいて定量的な評価をしたものであるということをおっしゃる先生が多いわけですけれども、一方で、インタビュー等を含めて、定性的・定量的因果関係が把握できればいいのではなかろうかとか、シミュレーションの結果でいいのではなかろうかということでエビデンスを幅広く捉えているケースもあるというところがございます。

18ページ目が、いわゆる一番狭い意味でのエビデンスの整理を書かれているものというところがございます。

実は、このEBPMというのは、医療の分野からやってきた概念でございまして、Evidence-Based Medicine（エビデンス・ベースト・メディシン）、EBMと言っているのです。

すけれども、こちらから来たものなのですね。医療の分野で申し上げると、いわゆる治験みたいなやつがありまして、今日もメルクの新型コロナのお薬がイギリスで承認されましたみたいなお話がありましたけれども、あれは第三相まで研究がされていて、要は、片方はちゃんとお薬ですよ、片方はお薬じゃない、小麦粉とか塩とかって、そういう何か、要するに全く関係ない何かを両方に飲んでいただいて、効果が上がったかどうかというのを把握するというところで、本当に効果があったというところが確認できたものが承認をされるというのが、これでいうと1 aとか1 bに該当するというやり方になるわけでございます。これを社会科学の分野にも導入しましょうというのがEBPMの概念になるわけでございます。

例えばイギリスで高校生向けに刑務所を見学させるという事業がございまして、要は刑務所を見学させることによって、こんな大人になっちゃいけないよという趣旨で事業を毎年やっていたらしいのですけれども、それが本当に効果があるかというのを10年後ぐらいに検証した結果として、実は刑務所に行った人たちのほうが犯罪発生率が高いというデータが出てきたということなのですね。要するに、よかれと思っていた政策が、実は社会実験として見たときに、効果はなかったということが明らかになったみたいなことなのですね。

これを、要するに、もう少し幅広くいろんな施策に展開していくといいのではなかろうかということで導入をされたというのがEBPMのもともとの起こりということになるわけでございます。

ただ、社会実験として、要するに、人間に対してそれをやることになりますので、例えば先ほど申し上げたメルクのお薬に関しましても、本当は二つに分けて治験をするというやり方をしていたのですけれども、あまりにももう、要するにコロナにかかっている方が海外は多いので、片方に飲ませないというのは、さすがにちょっと不利益が大き過ぎるだろうということで、実はあれも結局途中で切り替えをしまして、全員にお薬を飲ませて効果があるかというのをはかるというやり方に移行しています。これでいうと、2 aという形になるわけですが、それを、要するに社会政策全般の中でやって大丈夫という議論も当然あるということになるわけでございます。

ということで、19ページ目にその説明が書いてありますけれども、今私が口頭でご説明しましたので、これはちょっとはしよります。

20ページ目でございますけれども、先ほど少し申し上げましたけれども、EBPMそのものに対しての考え方が、人によって非常に理解がばらばらになっていますというところは、この表に整理をさせていただいたものになるわけでございます。

原理的なEBPMに関しましては、今ご説明をしたような医療から来た流れに沿ってやるものだということになるわけですが、長所としては、非常に明確に効果が出るのですけれども、社会実験の効果が出るまでに非常に長期間であると。先ほどの刑務所の例でいえば10年後ぐらいに経過観察していますので、10年後に見てもなかなか時間

かかり過ぎるよねという話があるというところと、それから、もう少し、先ほどもご説明しましたけれども、不利益が出ちゃう人たちにどうやってサポートするのという問題が出てきてしまうというのが一つ目の課題です。

それから、二つ目は、日本にEBPMが導入されたとき、実はこの概念で導入されているのですけれども、統計データの活用という視点でEBPMを入れていこうということで導入されたものでございます。

長所としては、既存統計を活用するという事なので、実施コストが安いよということと、やりやすいよねという意味での効果があるのですけれども、実は皆さんが打っている、政府というか自治体もそうなのですけれども、打っている施策が既存の統計に明確に変化が出るような施策って今ないわけですよ。なので、よく私評価の事業でご説明をするのですけれども、漢方薬みたいなものとかってご説明を昔はしていたのですけれども、今は漢方薬ほどの効果もなく、感覚的には何か薬用酒ぐらいじゃないかというふうに思っていて、毎日飲んでいると何となくポカポカしていい気分になるけれども、じゃ、それがいきなり病気になってないかどうかというのを把握するのは難しいよねというぐらいのレベル感のものが多いのかなというふうに思います。なので、統計活用をしたEBPMは非常に理論的には正しいのですけれども、なかなか経済統計に跳ねるまでの影響が出ないので、調べてみるのだけれども、本当に効果があったのかよく分からんという形になりがちであるという課題がございます。

それから、もう一つがロジックモデル、後ほどご説明はしますけれども、成果が上がっているか、効果が上がっているかという、あるいは設計段階で効果が上がるかどうかというものを事前に設定をしていく。そして後でそれが本当に効果があったかどうかを検証していくというやり方でEBPMもやろうではないかという考え方でございます。

これは、それ自体を海外の視点で見たときに、日本がやっているこのロジックモデル型のEBPMはEBPMとは呼ばないのですけれども、政府ではどちらかというところ、今これをもってEBPMと呼んでいるというところがございます。

何でこれがEBPMになっているのかということですが、新規施策の導入の際に、本当に効果がありそうかどうかというのを事前に分析してからやっていると、幾らか無駄は少なく済むのではなかろうかということと、それから、1とか2のEBPMをやるにあたって、基本的にはまずロジックモデルをつくることから始める。要するに、仮説を立ててから検証するというのが大前提になるので、その仮説を立てるという意味で、ロジックモデルをつくること自体はいいことなのではないという意味で、今日本ではこのロジックモデルを入れるということがEBPMというふうに置き換えられているという部分があるというところがございます。なので、政府でいうと、iiiが多くて、一部iとかiiもやっていますみたいな感じでご理解をいただけるといいのかなと思っております。

このロジックモデルって何ですかというところが、21ページ目に整理をさせていただ

いているところをごさいますて、事業や施策をどのように運営して、最終的な成果にどういうふうを目指していくのかというものを図にして描いていきましょうという、世界的にも一般的な仕組みということになるわけをごさいます。

どうしても行政のお仕事なんかもそうなのですけれども、事業の施策とか、運営方法とか実施プロセスが今明らかになっていない部分があるわけですね。なので、成果だけ書いているのだけれども、どういう経過をたどってこういうふうになるのかというところの整理が事前に把握できるということで、ブラックボックスの評価を回避することができるということですね。

それから、目的の設定とか指標の検討を行うときの枠組みとしても使えますということと、それから、いろんな人たちにも分かりやすいということですね。図にするので分かりやすいということになるわけですけれども、ステークホルダー間でのコンセプトとか作成の検討、共有のツールとしても使えるということをごさいます。

よく評価の授業では、「風が吹けば桶屋が儲かる」という言い方をするわけですけれども、あれって一応ちゃんとストーリーが全く関係ないようでつながっているわけですよ。それと同じようにきちんとつながっている仮説を流れ図につなげていくことができ、ロジックに破綻がないことを確かめるということが大事になるのですけれども、実際に札幌市の行政評価も一部そうなのですけれども、書いてみるとロジックが繋がってないということもままありまして、ここをちゃんとしないといけないよねという話が出てくるということになるわけをごさいます。

22ページ目に教科書的なものとして、渋滞が発生している道路の例が書かれております。渋滞が発生をしているので、バイパスの道路をつくります。大体これは橋だったりトンネルだったりするのですけれども、そういうものをつくります。迂回用の道路ができますと、それを使い始めて、結果として道路を迂回する利用が増えるので渋滞が減るとというのが、そういう仮説に基づいて政策を打っていこうというのが一つのロジックモデルになるわけをごさいます。

23ページ目をごさいますけれども、ただ、道路建設みたいにはっきりと効果が出てくる例って少ないですよ、先ほどの薬用酒の例じゃないですが、というふうになるわけをごさいます。

それでも成果指標ってつけなきゃいけませんよねと無理につけさせると、おかしいことをし始めるという問題があるわけをごさいます。

これ実際に自治体の中でよくありがちなのですけれども、例えば感染症予防セミナーをやりましょうみたいな話になったときに、大体アウトカムがセミナーへの参加者数になっていて、アウトプットがなぜかポスターの配布枚数になっているという、そこは目的が何かおかしいのではないのか、それやるのだろうけどというところの指標設定になりがちということになるわけをごさいます。本当にこの指標でいいのかという話になるわけをごさいます。

24ページ目に、では、あるべき姿ってどうでしょうかということなのですが、例えば感染症予防セミナーで実現したいことというのは、市民が感染症にかかる数が減るとというのが多分最終的な目的になるはずなのですね。これが多分アウトカムになるのでしょうかということになりますと。

これを導くために、どういうルートをたどっていくのかということになるわけですが、先ほどの例でアウトカムに設定されていたセミナーへの参加者というのは、恐らく一番もっと手前ですよね。まずセミナーに参加してもらわなきゃ始まらないよねという意味では、ここに人が増えるということは書かれるわけですが、この人がセミナーに参加することが大事かどうか、その参加しなければ始まらないので参加してもらおうのですが、一方で、そこで恐らくそのセミナーの中身をよく理解をしたとか、それに基づいて感染症予防に向けた行動変容みたいなものを起こしていたと。今我々がマスクをしているとか消毒をすることというのはこれに該当するわけですが、何かセミナーに参加することによって、ただ参加しましたではなくて、何か動きを変えていただくことによって、市民の感染症への感染数が減るという流れにつながっていくのかなということになるわけですが。

ですので、なかなかこのところが公務員の方にご理解がいただけていないとか、あるいは取りやすい数字で取ろうとする傾向があるので、おかしな指標設定になるわけですが、あるべき姿をもう一回模索をしていくことによって、事業のあるべき正しい姿に立ち返ることができるということも考えられるのかなと思っています。

現在政府では、予算要求に一部このロジックモデルをきちんとつくって説明すると、優先的に予算をつけるみたいな仕組みを導入されていると伺っておりますけれども、そういう形で、事前にある程度仮説をきちんと立てた上で予算を投入していく。その後、これ実際どうだったかどうかというのをチェックしやすいわけですね、こういうふうに書かれているとですね。という意味で、ロジックモデルを導入するというのには一定の意味があるのではないかと私もでは考えているところでございます。

以上で、ちょっと雑駁ざつぱくですが、EBPMに関しましてもご説明いたしましたけれども、何か質問等ございますでしょうか。

●平本委員長

よろしいですか、大丈夫ですか。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

ちょっとEBPMもですね、先ほど申し上げましたように、人によってしゃべっていることが違うので、私いつもこの3種類の表を見せまして、どのEBPMの話をしているのですかと必ず聞くようにしているのですが、ちょっとそのところ、やはり総論としては非常にすばらしいというか、きれいな絵なのですが、まだ発展途上のところもあるということかなと思いますので、今後検討して発展させていく概念とい

うことになるのかなと思っております。

では、3. 最後でございますけれども、26ページ目に行ければと思っております。

本日お時間をいただきましたのは、評価の委員の先生方にお聞きしたいということでお時間をとっていただいたところでございます。

大きなテーマといたしましては、一つ目が、その行政評価委員会に先生方参加していただいているわけでございますけれども、これまでの感想とか印象をまず教えていただきたいということと、それから、札幌市における行政評価とか外部評価ですね、今回の行政評価委員会ということになるわけですが、これをよりよくするために考えていることをお聞かせいただきたいということでございます。

とかく今日の前半のところでもそうなのでございますけれども、個別事業で先生方がどう思っているかというのはご意見を伺う機会があるわけですが、この評価の委員会そのものについてどう思っていますかって聞かれることってあまりないかなと思いますので、今日はぜひ先生方から、ざっくばらんにというか、思っているところがあるかなと思いますので、ぜひ率直にお話を聞かせていただきたいということでございます。

今後、今日お話を聞かせていただく内容に関しましては、行政評価及び外部評価がどういうふうに効率的・効果的に進められるのかということの検討材料に使っていくということになるわけですが、まず、その評価でも何でもそうなのでございますけれども、そもそも原因が分からないと改善もできないということになりますので、まず、その原因究明のために今日は先生方にお話を聞かせていただきたいという趣旨でございますので、どうぞよろしく願いをいたします。

27ページ目に、本日伺いたいことをちょっと整理させていただいておりますので、ちょっと上から順番に聞かせていただきたいと思っております。

まず、先生方の中で、札幌市の行政評価の委員に就任される前に、いわゆる行政評価とか業務改革の外部評価委員って、札幌市に限らず、道庁とかほかの自治体等もあると思うのですが、外部評価の委員に就任されたことがありましたという方はおられますでしょうか。

(内田副委員長 挙手)

### ●NTTデータ経営研究所

そうですね、内田先生、道庁でやっておられる。

ほかの先生方は初めてでいらっしゃる。分かりました。ありがとうございます。

まず、長い先生方からちょっと伺わせていただければと思うのですが、最初話が来たときに、そのときにどう思われました。うれしいとか、困ったなとか、難しそうだなとかいろいろあるかなとは思っているのですが。

本間先生からよろしいですか。

### ●本間委員

そうですね、全くあまりふだん知らない世界だったので、どういうことをするのか

というところの疑問はありましたけれども、とりあえず提案していただければということでお引き受けはさせていただきましたが、正直何をするのかという具体的なものは見えていなかったというのはあると思います。

●NTTデータ経営研究所

なるほど、ありがとうございます。

それから、上岡先生、お願いします。

●上岡委員

そうですね、私も本間先生と同じように、前任者がちょっと札幌市から転出する関係で、弁護士会の中での引き継ぎというような形で受けさせていただいたという経緯があって、ざっくりした引き継ぎだったので、ちょっと本当に右も左も分からないなというようところが当初の率直な感想でした。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

平本先生は、行政評価は多分初めてだったかもしれないですけども、その札幌市の計画策定とかいろいろ委員はされていると伺っておりますけれども、この行政評価ということで話が来たときというのは、どのようなご感想を。

●平本委員長

すごく率直に言うと、やらなくてはいけない業務として、先ほどもあったように自治基本条例に位置付けられるというところまでは何となく知っていました。やらなくてはいけない事業、仕事だという認識でまずはお引き受けしました。実際に委員をやってみると、個別の施策にかなり踏み込んだ評価をしていることにちょっと驚きました。もう少し抽象度の高いところの評価なのかなと思っていたものですから、その点は驚きました。先ほど評価疲れの話もありました。非常に多くの施策がある中で、どうやって適切な施策をピックアップするのか、そここのところの難しさがあることを、一番最初にこの委員会に出席したときに感じました。以上です。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

篠河先生は、いかがでしょうか。

●篠河委員

私も就任するにあたって、行政評価というのをどういうふうに具体的にやるかというのは全く分かってなくて、今、平本先生おっしゃったのと同じように、もうちょっとマクロ的な見方から入っていくのかなと思ったのですけれども、第1回の会合でいきなりいっぱい施策があるので、ここから選べと言われてたりしましたけれども、こういうふうにするのだという、ちょっと新鮮な驚きを覚えて、ただやっぱり具体的に結局は一つ一つの事業を見ていかなきゃいけない部分もあるので、どっちもありなのかなという感じで受け取りました。



●NTTデータ経営研究所

なるほど、ありがとうございます。

それから、内田先生は道庁の委員をされていたということでございますけれども、道庁の委員会と比較される部分ってあるかなと思いますけれども、何か違いみたいなものってございますか。

●内田副委員長

私今年1年目で、まだ全体像がつかみ切れてないのですけれども、大体道のほうをやってみて感じているものというのは大体書かれているとおりで、本当に担当者の資料づくり大変だろうなど。かなりの厚さのファイルがどんと置かれていて、必要であれば見てくださいという感じなのですけれども、非常に担当者の評価疲れ、もちろんこっちの見るほうも疲れる感じなので、そういったところはきちんとして、焦点絞らないと何やっているか分からなくなってきているようなのがありました。ただやっぱりそういったものはきちとやらないと、やっぱり役所の中のいろいろな力関係とかありますので、必要なものは間違いないのですけれども、なかなか効率的に進められていないのかなというのはいちよっと感じているところではあります。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。なるほど。

それから、札幌市の行政評価委員に就任されまして、今お話しありましたように、いきなり読んでくださいみたいな話で、ぼんと渡されてというのはあったとは思いますが、それ以前に札幌市の行政評価というのを読んだことがありますよ、見たことがありますよという方はおられますか。委員就任前に見たことがありました方おられますか。存在したというのを知っていますか。札幌市で行政評価みたいのをやっているよというのはい皆さん知っておられましたでしょうか。

●平本委員長

かろうじて私は知っていました。

●NTTデータ経営研究所

なるほど。そうですね。なので、そうなのですよ。だから、なかなか、先ほどのアカウンタビリティのお話のところでも少し整理させていただきましたけれども、公開はしているのですよね。だから、まさにディスクローズというのはいしているのですけれども、説明責任を果たすみたいなことを、札幌市は特に自治基本条例のところでも、そこに重きを置いておられるという特徴があるので頑張らなきゃいけないところにはなるわけですが、届いているかどうかというのはなかなか難しいようで、では、どうすると届くのかというところは、これまた非常に評価学的にも難しいポイントになっておりまして、なかなかお届けするのが難しいというところがあるわけですが、そうなのですよ。なので、なかなかこの問題、何か問題があったときに、札幌市がどんなことをやっているのかなというのを、見たいなというときに見れるようになっていくということ

自体に一つ価値があることだとは思うのですが、確かになかなかアカウントビリティの道は遠いなみたいなどころがあるのかなと思うところですね。ありがとうございます。

そうすると、皆さん初めて見ましたみたいの方が多かったかなと思うのですが、評価の委員に就任をされまして、行政評価の中身を見ていただきまして、どんな印象を持ったかなというところ、分かりやすい分かりにくいとか、中身が理解できる理解できないとかですね、あるいはこの書き方おかしいのではなからうとか、何かいろいろ見て思ったことであるのではないかなと思うのですが、篠河先生の方から順番に、このあたり何か思うところがありましたら教えていただければと。

#### ●篠河委員

分かりやすいとか、内容をよく理解できるというのはあると思うのですが、いろいろと政策ごとに事業がたくさんあって、何か似たような事業がたくさんあって、題名だけ見たのだと、何か同じようなことをやっているのかなという一つ印象はあったのは事実です。ただ、ご説明を聞くとそれぞれ違う目的できちとおやりになっているというのは理解できるのですが、そういう意味では、一部分かりにくい部分もあったのかと思います。大体そんなところでございます。

#### ●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

#### ●平本委員長

私は、大学の自己点検評価の書類とかをつくる立場なので、どういうふうに言ったらいいのかな、おもしろくも、分かりやすく書きようも書きようがないものなので、これを市民の方が見て理解できるような行政評価の報告書をつくることがほぼできないだろうとは理解しております。

その上で、市民の立場で見る時に、我々市民は何が分かるのかということが重要です。

「要するに」がない部分が改善点なのかなと思います。以上です。

#### ●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

内田先生、いかがでしょうか。

#### ●内田副委員長

私も11ページところに書かれているような意見がそのままかなという印象があります。何か一般市民が見ても、書いている内容がよく分からないような感じで、すごく長く書いていて、評価のところを何か飛躍しているようなものが分析をされているのですが、なぜこの評価なのかなという、まさにロジックモデルみたいなのがない、そういうものがあるのかなという印象はありました。以上です。

#### ●上岡委員

行政評価のでき上がったものを、議論に加わった身から読むと、ああ、こういう議論

のもとにこういう評価につながっているなというところは理解できるのですが、では、その議論に参加してない方がそれを読んだときに、果たして、先ほどの飛躍というお話もありましたけれども、なぜこういう評価になっているのかというところが、すぐに腑に落ちないところはあるのではないかなというのは感じたところです。

●NTTデータ経営研究所

本間先生、お願いします。

●本間委員

そうですね、皆さんおっしゃっていただいたように、もうちょっとこうしたからこうなるといふ、分かりやすい、やっぱり長いので、ちょっと読む気も途中でちょっと疲れてくるのもあるので、その辺の起承転結が分かりやすいとありがたい。

●NTTデータ経営研究所

そうですね、確かに札幌市の行政評価って書くところが多いので、逆に言うと、読ませづらいみたいなのが正直あるのかなと思う。非常にボリュームが多くなっているところ、その分現場も大変ですよという話もあるということと、一方で、先ほど先生方からもご指摘いただきましたけれども、一生懸命書いているのに伝わらないみたいなのところもあって、これはちょっと改善しなければいけないポイントになるのかなというところですね。

それから、あと篠河先生からもご指摘がありましたけれども、いろんな部署で似たようなことやってはいるのですよね。それで、一方で、恐らく目的とする、先ほどのアウトカムではないのですけれども、例えば女性活躍だとか、そういうところで目的としているところは恐らく一緒なのだけれども、いろんな部署でいろんなことをまちまちにやっているの、そこがうまくコラボレーションを図れていなかったりとか、あるいはもっと仲よくやると、もう少し大きな効果が得られるのだけれども、ばらばらにやっているからどうしても効果が限定的であるみたいなのところはあるのかなと思いますので、そのあたりもきちんと東ねていくみたいなのは恐らく必要なのかなというところがございます。ありがとうございます。

それから、今のお話にも少し関わってくるのかなと思いますけれども、こうするともっとよくなるのではないのか、分かりやすくなるのではないのみたいなところとかがございますか。

これは、本間先生からもう一回お願いします。今の話にもつながってくると思うのですけれども。

●本間委員

そうですね、先ほどご説明していただいたロジックモデルなどがあると多分分かりやすいのだろうなという気はします。

●NTTデータ経営研究所

やっぱり見ていてつながっていない、さっきの論理の飛躍というか、何でこういう途

中のストーリーから、最後こういう評価になるの、AとかBってなっているけどというところですね。

●本間委員

そうですね。

●NTTデータ経営研究所

今日もご議論いただいたところではございますけれども、そこの特徴は確かに、本来だとそこがつながって評価にならないとおかしいわけですからね。ありがとうございます。

上岡先生、いかがでしょうか。

●上岡委員

私も重なるところではあるのですが、結局その文章で、ちょっと言葉がすぎるのかもしれないのですが、ちょっとつなぎ方で少し曖昧になってしまっているようなところを、そのロジックモデルの想定をしたときに、例えば図式化できたりするのかなと思うのですよね。その行政評価の報告書という観点で見たときに、言葉がずっと文章でつながっているよりも、たとえば図ですとか表だったり、そういうようなことで分かりやすく記載できるような工夫も必要なのではないかなと思いました。

●NTTデータ経営研究所

なるほど。

内田先生、いかがでしょうか。

●内田副委員長

私は、やっぱり文章を短くコンパクトに。そんなに読めないと思うのですね、一つのものに対してじっくり。なので、短く読めるようなコンパクトな文章で書く。あと、図で表せるものであれば、そっちにしたほうが多分頭に入って来ると思いますので、そういった工夫でよくなるのかなと思います。

●平本委員長

まず一つは、ワンセンテンスが長いので、ツーセンテンス以上に区切れる分はできるだけ短く書くべきだと思っているのが一つ。もう一つは、イメージとしては小学校5、6年生ぐらいの人を読者として想定したときに、何を伝えると、「ああ、札幌市ってこういうことをやって、こういう評価をしたのね」とか、「こういう事業をやった結果、こういうことがよくなったのね」ということが分かるようなものが欲しいと思っています。簡約版でもいいし、一部抜粋版でもいいので。そういったようなものをつくるかどうかは別として、具体的な読み手を意識した内容であることが重要なのではないかなと思います。先ほども言ったように、大学で内部評価報告書を作成するときに、一体これは誰が読むのだろうと考えてしまいます。外部評価委員はきっと読みますね。ほかの大学の外部評価をやったことがありますけれども、読まされるほうの苦労も経験しているので、本当に申し訳ないと思うのです。それが先ほどの評価疲れみたいなことにもつ

ながっていくと思います。だから、先ほど「要するに」がないことがよくないと申し上げましたけれども、まさに、これを行った結果、何が誰にどう伝わるのというところを意識したアウトプットであるということがとても重要なのだらうと思います。以上です。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

●篠河委員

そうですね、皆さんおっしゃったように、分かりやすく読もうという気にさせるというのは非常に大事だと思うのですね。

あと、この資料で説明いただいたように、アウトプットとアウトカムをきちっと把握して、どちらかというところ、今までお聞きしていると、アウトカム、例えばセミナーの参加者数がありますけれども、こういうのが結構多いと思うのですけれども、その結果どうだったのというところまで書けるともっと分かりやすくなるのかなと思いますけれども、なかなか難しいと思うのですよね。以上です。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

確かに、本当に文章が長い点で実は怪しいところもございまして、霞が関文学という言葉があるぐらいで、長くだらだら書いていると、実はうやむやにしている、本当に大事なことをわざと隠しているみたいなこともあるので、これは、公務のテクニクなわけでございますけれども、というところもあるので、もう少しシンプルにしたほうが、つくるほうも読むほうもいいよねというところと、あと、ちょっと今先生方のお話を伺っていて、新鮮な気づきだったのですけれども、今までどうしてもこの評価疲れって、つくる側の評価疲れみたいなところが非常に議論をされているのですけれども、確かに読む側の評価疲れというのがあるよねというのは、少し私個人としては非常に勉強になったというか、そういう視点もあるなと思いました。どうしても私も仕事柄見るのが仕事になっているので、こんなものだと思って見ているのですけれども、確かにおかしいものはいっぱいありますし、こんなに読めるかい、みたいなのはあると思いますので、もう少し一般市民の皆さんに分かりやすいみたいなところですね、確かに。あと、そこも評価のシートそのものもそういうふうにおのずとなるように、ちょっと行動経済学ではないのですけれども、少し見直しをしていく必要があるのかなと思ったところでございます。ありがとうございます。

それから、5番目ですけれども、外部評価を実施してみたいということになるわけでございますけれども、先ほど先生方からのご指摘の中で、評価シートだけ見ているとよく分からないところがあったのだけれども、話を聞いてみると、ああこういうことだったのねというのが分かるみたいなことかなりあったと伺っておりますけれども、原課さん、ご説明をいただくと割と分かるみたいなところはありますでしょうか。

何かそこがその評価シートの書くテクニクの問題もあれば、あえて分からないよう

に書いているところもあるし、いろいろあるわけですがけれども、聞けば分かるみたいなところはあるわけですね。

なるほど、ありがとうございます。

あと、行政評価、最初に見ていて、何だろうこれって思ったことが、聞いてみると印象が全然違ったわということとかというのはございましたでしょうか。

そんなにイメージは変わらないか。よく分かったというのはあるとは思うのですがけれども、イメージが、例えばこれ全然駄目なのではないのかしらと思っていたのが、話を聞いてみたら結構いいじゃんと思ったとか、そういうことと違ってございますか。

●上岡委員

ヒアリングをして、180度評価が変わったということは個人的にはないのですが、ただ、もっとこうすればいいのにと思っていたことが、実はもうきちんとされていたとか。そうであれば、それはもう少しアピールしていただかないと分からないなというようなことを感じたことは複数あったかなというところですね。

●NTTデータ経営研究所

ほかの先生はそのようなご意見とか、感覚と違ってございますか。

●篠河委員

上岡先生と同じような印象ですね。

●NTTデータ経営研究所

なるほど。

説明下手みたいなのところもありますか。その評価で表現するのが下手みたいなのところもあるのでしょうか。

●上岡委員

あまり重視されてないのかなというところを感じたことはありました。例えばもっときちんと情報が必要とされている方に伝えてほしいと、その施策を必要とされている方にどう伝えるかというところをすごく問題意識として持っていて、それをヒアリングの中でお聞きしていると、実はそれはやっていたけれども、別に施策の評価には関係ないとか担当者の方は認識されていたのかなというような印象を受けたこともありました。

●NTTデータ経営研究所

なるほど。重要さのポイントが多分違っているみたいなことですね。ありがとうございました。

ほか何かそういうところってありますか。あるいは説明を聞いたらかえって印象悪くなったみたいなことと違って、さすがにそれはいいですか。

●平本委員長

去年だと思えるのですがけれども、GIGAスクール構想の一環で学校にタブレットを配るときの話です。そのときのご説明を聞いて、配っておしまいの印象を受けたことがありました。先ほどのアウトカムなのか、それとも最終的には何なのかというような話

ですよね。そこら辺のところを、行政のご担当者の方もあるべき姿が確実にイメージできていないけれども、国からこういう施策があつて、その中で予算がついて、決められた期間の中でやらなくてはいけないという中で、やらなくてはいけないからやっているのだけれども、本当は、そこのところをきちっと、ロジックモデルとも関係するかもしれないけれども、少し考えともっといいものになるかもしれないのと思うことがありました。ただ、それを外部評価委員として一体どこまで言ったらいいのだろうかということは常に悩むのですね。先ほど言ったように、他大学の外部評価委員をやったことがあり、逆に他の大学の先生から外部評価を受けたこともあつて、お互いに少し遠慮する部分もあつたりします。行政の外部評価委員として、学識経験者の方が入ったり専門家の方が入ったりして、どこまで本音でしゃべっていいのだろうかということについては、大人の常識の範囲内もあつて、どこまでしゃべっていいか時々悩むことがあります。もっとぶっちゃけ言ってしまうといいのかな、でも、それも大人げないとかですね。外部評価をしてみたの、表に出しにくいお話としてざっくばらんにそんなことも感じた次第です。以上です。

●NTTデータ経営研究所

改革推進室は、そのあたりはざっくばらんにお話をしていただいたほうが、気づきがあるところは。

●推進室長

先生方からということですね。

●NTTデータ経営研究所

はい。

●推進室長

そうですね、まさに我々自身がやっぱり問題意識を持っている中で、建前と本音みたいなところを分けながらお話をしなきゃいけないところはあるのですけれども、でも、共通して向かっていきたい場所というのは、今よりもよいサービスであつたり、今よりも市民にとっていい行政というところに向かっていきたいわけなので、そういう意味ではどこかでブレークスルーしなきゃいけない場面というのがあるのですね。そういう意味では、何かそのための一つのきっかけが行政評価であつたり、あるいはEBPMだったりすればいいなという部分もあるのですけれども、まさにこういう議論の中で、いや、本音を言うと実はこうなのだよねというところがきっかけになって、では、それをやってみましょうかというブレークスルーする場面というのは日々欲しいと思っています。

●NTTデータ経営研究所

次回以降は、先生方にご指摘いただければと。

あと、先ほど先生方にご指摘いただきましたけれども、本当にタブレットを配るみたいに非常に分かりやすい例かなと思っていて、あれ自体はツールなので政策でも何でも

ないわけですね。あれをどう使うかのところがやはり大事なわけですが、どうしても行政の場合だと、まず配ることが大事みたいなところが、特に国から補助金がつきますという感じで、それ自体が目的化する。箱物をつくるとかというの典型的にあるわけですが、本当に何をするのというところの突っ込みは、逆に言うと市としても考えなければいけないですし、ぜひ先生方から言っていただくと、あっ、そうだよねと改めて気づきとかもあるのかなと思いますので、このあたりぜひ外部評価の場でも積極的にご発言をいただければと思っております。ありがとうございます。

それから、先生方、今日も評価をご指摘いただいているところでございますけれども、あと、今年初めて就任されたという先生方もおられるのであれなのですけれども、先生方が出した外部評価の結果というのを、札幌市はうまく酌み取ってくれているのかしらとか、活用してくれているなど思えるかどうかというところもあるかなと思うのですけれども、ちょっとこの辺をぜひ本間先生からご指摘というか、これは本当肌感覚でいいのですけれども。

●本間委員

まだ2年目なので何とも言えないのですけれども、こうやって取組の状況をお伝えいただくことで、あっ、取組を始められたのだなということは分かります。なので、やはり先ほどのテレワークの問題もそうなのですけれども、年単位でやっぱり追っていくことが必要かなと思います。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

上岡先生、いかがでしょうか。

●上岡委員

個別の施策ですとか指摘事項に対しては、皆さんきちんと検討をそれこそ年をまたいでしていただいているかなということは感じています。ただ、他方で、例年取り上げる施策が変わって、担当部署が変わって、同じような指摘をしているということが非常に多くて、結局当該施策についてのご対応はきちんと検討、ご対応はしていただいているのですが、それが市全体としての共有をどうしていくかというところが課題なのかなと感じています。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

●内田副委員長

私はちょっと1年目であまり言うべきことは思いつかないのですが、やっぱり外部評価、これだけの時間、費用、皆さん多大な労力かけてやっていますので、それがどれぐらい見られているか、ホームページで公開されているようですので、そのアクセス数みたいな感じ、どれぐらい見られているかというのをきちっと評価されたらいいのかなと思いました。



●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

●平本委員長

私は、上岡先生がおっしゃったことがとても分かります。いろいろなところでいろいろなことを言うと、言ったところ、その場では解決されるのだけれども、それが行政全体には広がらない。一番端的な例は、広報です。とてもいい助成金や補助金の制度があるのに、それが十分に伝わらないから、なかなか活用されないなんていうことは、あらゆる局で起こっていることですよ。今の新型コロナ対策でも、若い人向けの広報と高齢者向けの広報違うから、うまく使い分けましょうよというようなことが必ず言われるのだけれども、なかなかそれが全体に広がっていかないのです。これは、行政評価委員会の問題というよりは、むしろ行政そのものの問題、縦割り行政も含めた問題だと思っておりますけれども、もう一つ上のレベルで何かできると、こういう行政評価委員会などの活動もより有意義になるのだらうかと、上岡先生がおっしゃることに尽きるなと思って話を伺いました。以上です。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

篠河先生、いかがですか。

●篠河委員

今委員長がおっしゃったことも私同感なのですけれども、あと、ご回答をいただくときに、どうしても翌年とか翌々年の回答なので、現段階でこういうことをしましたというご回答をいただいているのですけれども、もうちょっと短期的な対応ができるものと、1年、2年で難しいけれども、長期的にこういうふうに持っていきたいというような回答があると思うのです。ですから、内容によってはその二つに分けていただいて、中長期的な対応をするものは5年後にまた報告していただくとか、そういうような対応をしていただけると、より効果的に活用できるのかなと思いました。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

確かに今ご指摘をいただきましたように、この課の指摘はほかでもそうだよ、札幌市共通の課題だよみたいなこともままあると思いますので、確かにそのあたりの横展開というか、横のつながりで、全体としてどうだったみたいなのところのご指摘というのがあると。やはり外部評価でできるテーマって限りがあるので、全部経過観察するってなかなか難しいわけですけれども、そういう取組ができると1個の指摘が10とか20とかというふうに横展開するというのは、確かにご指摘のとおりかなと思いました。

それから、今篠河先生からもご指摘いただきましたけれども、やはり時間軸の話って確かにあるなと思ひまして、すぐ改善できることとできないことって当然あるわけですよ。すぐできることはすぐやってくださいねでいいのです。1年後にもう一回こう

いうふうにレビューをしたときに、できていました、できませんでしたで済むかなとは思いますが、一方で確かに時間をかけてじっくりと取り組んでくださいとか、どうしてもやるのに時間がかかるよねみたいなことというのはあると思いますので、そのあたりの時間経過がかかりそうなものは、また別途経過観察をするみたいなものも確かにあってもいいのかなと思います。非常に参考になります。ありがとうございます。

それから、今のお話にも関わってくるかなとは思いますが、外部評価委員の先生方やっていた中で、こうするともっとよくなるのになと、今ご指摘いただいたこと以外で何かございますでしょうか。

#### ●平本委員長

行政の評価をやるときに、他都市の方が評価委員に入ることは一般にあるのですか。大学の場合には、他の大学の先生が北大の評価ことが日常的にあるのですけれども、そういうことに効果があるかどうかも含めまして教えてください。それから、さっきも言ったように、かえって遠慮しちゃって物が言えなくなってしまうなんていう可能性もありそうですが。

#### ●NTTデータ経営研究所

一般的かどうかは別問題ですけれども、全くなくはないですね。私がやっていた宇部市の外部評価委員会は、そもそも座長が足立区の職員の方が座長をやっていたので、そういうやり方はありますね。

あと、外部評価ではないですけれども、事業仕分けとかは、よその自治体の職員も入っているケースというのはあったかなと思います。

ただ、どういう人を選定するのかというのは、また別の議論があるとは思いますが、一部口が悪い方、その事業仕分けのときにあったのは、何か大阪の自治体の方が、よその自治体のやつが大阪のことなんか分かるんかいとかと突っ込むみたいなケースとかはあったと伺っているので、そのバランスの問題はあるのですけれども、一方で、基礎的自治体であれば、やっている仕事の中身はそんなにすごく変わるわけではないので、やっているメニューも一緒なので、やり方は当然違うのですけれども、なので、そういう方の意見を聞くというのも一つ方法としてはあるかもしれません。

そのほか何か、こうするともっといいのになみたいなことってございますでしょうか。

#### ●上岡委員

今の委員長のお話とも重なるところがあると思うのですが、何年か前から、先ほどお話にも出ていたように、広報の問題点が指摘されていて、広報を専門的に扱っているような方にも評価委員にご就任いただいたらどうかというようなご意見が出ていたかなと思います。

#### ●NTTデータ経営研究所

なるほど。何となく、そうですね、外部評価委員会というと、いわゆる法学部系の先生と、あと地域の士業の先生方に入っていたくみたいな形が多いかなとは思いますが、

けれども、確かに広報みたいなものがどうも札幌市の場合だとアピール不足みたいなところも含めて課題があるのだと、そういう方に委員になってもらうというのも確かに試みたいですね。

内田先生、何か例えば道庁の外部評価委員会と比較して、何か札幌市がこういうところが足りないのではないか、あるいはこういうのはうまくやっているなどかというのは、見て思うことございますか。

#### ●内田副委員長

そうですね、私、公共事業をやっていたりするのですけれども、そちらでは結構議論が活発な感じで、お金の話になるのでそうなのですけれども、それと比べて道のほうの行政の評価というのは、何かあまりぱっとしたアウトプットみたいなのが出しづらいので、それは、道のほうの課題でもあるかなと思っておりまして、市のほうでも同じようなところが何かあるような感じがしまして、やっぱり前の委員会でも申し上げましたけれども、手段と目的が履き違えているような書き方とか、そういうのはいろんなところで散見されますので、その辺をきっちり、委員長言われるようにタブレット配ったらそれがいいのだということではなくて、それはあくまでも手段で、そういったところは、私、工の理系なので、そういうのがきちっとしていないと、すごいもやもやになって、ふわっとした感じで担当者の説明もそういったものが結構多くて、結局何言いたいのですかというのがよく分からなかったことが多々ありますので、ロジックモデルですかね、きちっとしたものが出てきてほしいというのは非常に思います。

ロジックモデル、もっと数学的なモデルがあってもいいのかと個人的には思うぐらいなのですけれども、ロジックが破綻してないというのは非常に重要ですので、そういうのがきちっとインプット、アウトプット、アウトカムみたいなものが整理されていくと本当にいいのかなと思います。

#### ●NTTデータ経営研究所

確かに公共事業評価は、もうB/Cでかなり定式化されていて、それできちんと見えるようになってるので、当然それ自体もまだいろいろご批判あるところではありますけれども、非常に納得感が高くはなかったかなと思うのですけれども、それが普通の事業の評価のほうはなかなかできてないというのは確かに問題としてはあるのかなと思いますので、一回試行的にやってみて、そういうものがもう少し分かりやすくなるのかどうかみたいところをまた見ていただければいいですねと私が言うと、何か自分でちゃんとつくらなきゃいけないなという、鉄の意志を抱えたような気がしますけれども、宿題として我が事として捉えたいなと思います。ありがとうございます。

すみません、時間が過ぎてしまったのであれなのですけれども、ちょっと最後に、ぜひ先生方から一言ずつご意見いただければと思っております。

今日、札幌市の行政評価、それから外部評価について、本当にお話しいただきまして、ありがとうございます。非常に参考になることが多かったかなと思いますので、また検

討のところでも活用させていただきたいと思っております。

本日のお話を通じて、あと、今日出てきたこと出てこなかったことを含めてでもよろしいかとは思いますが、札幌市の行政評価とか、あるいはこの外部評価委員会であるこの行政評価委員会について、今後要望したいこととか期待することみたいなことを、最後に先生方から一言ずつご意見をいただければと思います。

平本委員長は、一番最後にちょっと聞かせていただくということにして、本間先生から一言ずつ、いろいろ言い尽くしたよみたいなどころもあるとは思っているので、あれですけども。

●本間委員

そうですね、先ほどご説明いただいたロジックモデルの分かりやすいものがあると非常にいいと思うのと、あとは、自治体というか、北海道は多分同じような事業がいっぱい札幌市と同じような事業をやっていると思うのですが、その中でも多分気づきがあると思うので、そういう評価委員会との共有とか、読めばいいのかもしれませんが、あるといいのかなと思います。

●NTTデータ経営研究所

他都市との比較みたいものがあると。

●本間委員

そうですね。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

上岡先生、お願いします。

●上岡委員

具体的なところは、今までお話ししていたとおりなのですが、やはり分かりやすい行政評価、外部評価を通じて、我々もそうですが、札幌市民がみんな札幌市のファンになっていくというようなことを目指していけたらなと思っています。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

いきなり篠河先生に振っても大丈夫ですか。

●篠河委員

今までいろいろお話ししてきた話に尽きるのですが、今までの、最近の我々が指摘することはどちらかというと、現在の取組をもっと進めてください、広報をしっかりとってくださいという、どちらかというとそういう事業を応援するような指摘が最近多かったのですが、それはそれで有効性とか効率性とかを考えた上での指摘なので、それはそれで全然問題ないのですが、今日お示しいただいたロジックモデルが私分かってなかったものですから、こういうものをうまく導入して、少し科学的にということでしょうか、理論的にやっていたらもっとよくなるのかなというような、ぼんやり

とですけれども思いました。以上でございます。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

内田先生、お願いします。

●内田副委員長

こういう行政評価の調書を見ていると、各部局とか課が担当するところがぱっぱっぱと書かれていて、その部局間の連携がなされているように見えない。ただ、恐らくあまり重なっていても一緒にやってないと思うのですね。それらが一緒にやることによって、今までなかった視点とか、そういった視点から新しいものが出てくると思いますので、一番苦手なところかもしれないですけども、縦割りじゃないようなところがきちっと見えてくるような形で外部評価するといったのかなと非常に思います。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

●平本委員長

もう言うことがほとんどなくなりましたけれども、EBPMに関しては、今日はロジックモデルの話が我々の関心事になったのですけれども、先ほど内田先生がおっしゃったように、もうちょっとその計量的なアプローチも分野によっては十分に導入可能だと思います。ロジックモデルはロジックモデルで危うさも持っているのですよね。「風が吹けば桶屋が儲かる」という経路をロジックでつなぐことはできるのだけれども、桶屋が儲かる以外の結論であってもロジックをつなぐことが簡単にできてしまいます。ですから、やはり一番重要なのは、仮にロジックモデルをベースにしたEBPMを行うにしても、その結論というかゴールの部分が本当に正しいゴールなのかどうかということ行政評価などを通じてきちんと評価していくということが重要になると思うのです。ですから、ロジックモデルを導入したらそれでオーケーなのではなくて、ロジックモデルを導入したら、そのロジックも含めてそのゴールがオーケーなのかということが、評価の中でとても重要になります。この意味で、この行政評価の仕組みというのは、一定の役割を果たしている、重要性を持っているのではないかと考えております。以上です。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございます。

ご指摘いただいたとおりで、本当にロジックモデルができれば全て解決かということ、当然そうではないですし、やはりちょっと私なんかも気にしているのは、そっちに向かってやっぱり公務員の方は真面目なので、ワーツと行っちゃうことがあるわけですね。それ誤った方向にどんどん進んでいってしまうと非常にロスが大きいので、ちょっとそのあたりも含めて、今年度のEBPMのところは取り組んでいきたいなと思っております。

すみません、ちょっと私の進行が至らず、時間を超過してしまって申し訳ございません。

ん。

本日いただきましたご意見は、私どもでまた取りまとめさせていただきまして、全体の見直しにつなげていければと考えておりますので、本当に貴重なお話をいただきまして、誠にありがとうございました。

●平本委員長

今日はありがとうございました。

委員の皆様方から、何かもし追加でご質問あるいはご発言があればいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。大体よろしいでしょうか。

(「はい」と発言する者あり)

●平本委員長

ありがとうございます。

それでは、これで議題の(2)が終了でございます。

当初予定した用意したものはこの二つなのですが、議事には(3)その他というのがございますが、もし委員の皆様からこの行政評価委員会につきまして、ざっくりとしたお話があればいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。特にございませんか。

(「ございません」と発言する者あり)

●平本委員長

それでは、事務局から何かご発言ございませんか。

●推進担当係長

次回の日程の連絡です。次回は3月ぐらいに第3回目の委員会ということで、今皆さんからご意見いただいた行政評価制度の検討業務についての結果といいますか、その取りまとめた内容についてご報告させていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。以上でございます。

●平本委員長

ありがとうございます。

### 3. 閉 会

●平本委員長

それでは、これで、ちょっと時間が超過して申し訳ございませんでした。第2回の札幌市行政評価委員会を終了したいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

以 上