

第3回札幌市行政評価委員会

会 議 録

日 時：2022年3月16日（水）午前9時28分開会
場 所：札幌市役所本庁舎 地下1階 3号会議室

1. 開 会

●平本委員長

委員の皆様、おはようございます。

本日、オンライン開催ということですが、どうかよろしくお願ひいたします。

2. 議 事

●平本委員長

それでは、早速ですが、議事を進めさせていただきたいと思ひます。

本日、議事は、(1) 行政評価制度の在り方検討に係る調査結果について、これがメインの議題でございまして、これにつきまして、事務局より、まずはご説明をいただきたいと思ひます。お願ひいたします。

●推進課長

それでは、事務局よりご説明させていただきます。

札幌市の行政評価制度でございすけれども、制度が導入されてから20年以上が経過するという中で、札幌市含めて、全国の自治体で評価の仕組みが硬直化していくなど、全国的に行政評価制度の課題というものが認識される状況になってございす。

そのような状況を受け、今年度コンサルティング会社のNTTデータ経営研究所様への外部委託によりまして、行政評価制度の在り方を検討するという調査業務を行ってございす。

前回、昨年11月の評価委員会の際に、調査の実施方針等をお示しして、委員の皆様からもご意見を頂戴したところでございす。

その後でございすけれども、我々庁内職員のヒアリングですとか、あるいは行政評価を専門に行っておられる有識者の方等へのヒアリング、また、他の自治体の先行事例の調査研究などを行いまして、このたび調査報告書の案がまとまりましたので、委員の皆様にご報告をさせていただきながら、また追加でご意見等を頂戴できればと思ひてございす。

それでは、調査の報告内容につきまして、NTTデータ経営研究所の小島様よりご説明をいただければと思ひます。

よろしくお願ひいたします。

●NTTデータ経営研究所

では、改めまして、NTTデータ経営研究所の小島でございす。よろしくお願ひいたします。

今お話をいただきましたように、前回の委員会では中間報告ということで、調査概要などをお話ししたわけですが、この半年余り調査をさせていただいて、今年度の調査の中ではこういう結論になりましたというところのご報告をさせていただきたいというところでございす。

では、こちらの資料のほうをご説明していきたいと思いますが、既に中間報告のところをご説明をさせていただいた内容に関しましては、時間もございますので、飛ばしながらお話をさせていただきたいというふうに思っております。

この報告そのものということでございますけれども、前回もご説明をしたとおりではございますけれども、札幌市さんのほうで、これまで実施してきた評価について、仕組みの硬直化だとか、調書作成自体が目的化しているという課題があります、というところを、何とかしていこうという話です。それから、もう一つは、政策立案過程のところでも、まだ十分に進んではないけれども、ただ、世の中として動きが出てきているEBPMという考え方を、どういうふうに整理・活用していくのかということの検討をして、効果的な行政経営マネジメントツールとしての行政評価の在り方について、改善の方向性を整理するということが、今回の調査の目的ということでございます。

これを行うために、それぞれの札幌市さんの担当課にヒアリングをさせていただいたりとか、札幌市さんの評価調書そのものを私どものほうでチェックをさせていただいて、現状の課題を把握しましたというところでございます。

それから、先ほど申し上げたEBPMという新しい考え方を試行実施してみたりとか、あるいは行政評価に関する高い知見を有している有識者へのヒアリングを行いまして、その結果を踏まえて、今後の札幌市における行政評価を、どういうふうに効果的な行政経営マネジメントツールにしていくのかという視点で整理をしたというものが、こちらの報告書になるというところでございます。

3ページ目からの日本の評価の実情などの話は、先日の中間報告のときにご説明をさせていただきましたので、ここのところは省かせていただきます。

それから、現状調査のところでございます。札幌市さんの場合は、総合計画ですが、市の一番最上位の政策概念になるわけですがけれども、その総合計画の中で、10年もの計画と、それから4年もの計画、この2つに分かれているわけですがけれども、この4年もの計画になるアクションプラン、こちらのほうの比重が非常に高いということになっております。

この4年ものアクションプランのほうでは、これに掲載をされると、ある程度予算が優先的につきますよというルールになっているということもありまして、担当課さんとしては非常にこれをきちんと確保して進捗をさせていくというところにインセンティブが強いという状況がございます。

それから、アクションプランの進行管理そのものに行政評価は使われていないのですが、それはなぜかという、アクションプランのほうに行政評価に似た進行管理の仕組みをつくってございまして、そちらでチェックをしているので、行政評価など使わなくてもいいのではないかというのが担当課の考え方になってしまっております。

かつ、このアクションプランの進行管理のシートと行政評価の連動性がとられていない上に、似たような仕組みを持っているというところがありまして、現場からしてみる

と、何で2種類つくらなければいけないんだというような負担感が出てきているというところになっているところでございます。

それから、総合計画の10年ものの計画ですが、まちづくり戦略ビジョンという言い方をしているわけでございますけれども、こちらの計画策定のほうも、あまり行政評価は使われていませんということでございました。

それから、10年ものの計画ですけれども、これは、札幌市に限らず行政全体の問題ではあるのですけれども、一度目標値を設定してしまうと、その目標値がいかにおかしなものであっても、そのまま継続して10年間走り続けてしまうというところがありまして、これは一つ問題になっているところです。本来であれば、途中でPDCAサイクルを回して、目標設定がおかしいのではないかとか、あるいはどこに問題があってこの指標が達成できてないのかみたいなものをチェックして、順次見直しをしていくという作業が必要になるのですけれども、基本的には、そのままの数字で進めてしまうと。しかも、このまちづくり戦略ビジョンでつくった計画の指標を、それぞれの、例えば介護保険だったら介護保険の計画とか福祉の計画など、いろんな計画に連動していくわけですけれども、そちらにもこの無理のある指標をそのまま援用してしまっているというような問題もありまして、そうすると、せっかく目標をつくっていても適切な数字が反映されていないのではないかとというような問題もあったというところでございます。

全体の関係性はこのようなところでございまして、札幌市さん全体としては予算の事業数が1,299事業あるというところでございます。これ実際のところ、後ほど少しご説明しますが、札幌市さんの規模であれば事業数は少ないほうだと認識をしております。大体1,800ぐらいが基礎的自治体の事業数なのかなと思っておりまして、札幌市さんの規模だと、もっと本来は多くなるはずなのですけれども、どちらかというところ、札幌市さんは複数の事業を束ねて一つの事業にしましょうという動きの中で整理がされているのかなと思っております。

この中で、アクションプランの対象になっているのが569事業、それから対象外の事業が730事業になっていますというところでございます。

この中で、行政評価の対象になっているものが602事業で、対象外が697事業ということでございました。なので、行政評価をやっている、かつアクションプランの対象にもなっている、アクションプランの進行管理のシートもつくっていますという事業が403事業あるということなので、ここが職員の方々にとっての負担感が高いところになっているというところなんです。要するに、2種類評価の調書をつくっていますという問題が発生しているというところでございます。

あと、なぜやっていない事業があるのですかというところですが、このあたり、いわゆる内部管理系の仕事だとか、法定経費ということで、国から指定されている事業、それから、施設そのものを委託に出す、というものは外しています。

あと、1,000万円未満の事業で、かつ前年度の行政評価の結果がA判定、という

ものについても外しているということなので、全体の4割ぐらいを評価している、ということになっております。

今話をした結果を、もう少し行政評価と予算、それから、札幌市の総合計画の3つの視点で分けて切り出したものがこちらでございます。

前回の中間報告でもご説明したかなと思いますけれども、基本的に札幌市の行政評価は、この予算やアクションプランでは使われていません、ということになっています。

逆に今ご説明したように、この4年もののアクションプランと予算とは連動性が高いということなので、ここは積極的に活用されていますし、予算との関係性も出ています、ということになっております。

10年ものの総合計画と、4年もののこの中間計画と呼べるアクションプランとの関係ですけれども、内容はアクションプランにある程度反映をされていて、アクションプランで進行管理をしています、という流れになっているところでございます。

ですから、実際に担当課の感覚としては、このアクションプランをいかに回していくのか、それから、予算をきちんと確保していくのかというところの思いが非常にポジティブであるということなのですけれども、別に行政評価を頑張っても予算はつかないではないか、というところがあるので、ややメリット感がなくてネガティブであるということになっているところでございます。

また、行政評価委員会のほうに関しましては、当たってしまったときは対応します、ということなので、できるだけ当たりたくないなという現場としては思っていますし、ネガティブな対応になってしまっているというところがあります。それから、先日委員の先生方からもご指摘をいただいたところですけれども、その課に対して指摘をしたことが、札幌市のほかの課でも同じような課題があると思いますけれども、そこのところについては、隣の課が指摘をされたから、では、自分の課も直そうかなとはなっていない、という問題もあるのではないかと考えております。

ここから導かれる課題ということになるわけでございますけれども、基本的にはやはりアクションプランを軸に政策が遂行されているというところが、行政評価とのバッティングの問題が出てくる大きな課題になっていると見ておりまして、先ほど来申し上げておりますとおり、まず、アクションプランに載せる努力と進行管理の協力は積極的に行われているというところでございます。

ただ、アクションプランの進行管理自体は、評価調書はつくられてはいるのですけれども、一部の指標のみが公開をされるという形になっておりますので、アカウンタビリティへの寄与というのは非常に乏しいという問題を抱えております。

一方で、アクションプランの進行管理が行政評価に近いような形になっているので、担当課としては、行政評価とアクションプランの両方をつくっているというケースが出てきており、重複感を感じております。なので、現場としては、行政評価に対しての一生懸命やろうというインセンティブは少ない、という問題が生じております。したがっ

て、相対的な位置づけの低下の一つの要因になっているのではないかと考えております。

それから、アクションプランに掲載されない事業に関しましては、予算がつきにくいというところと、それから、行政評価の活用も十分行われていないのではないかとこのところ、チェックが行き渡らない部分があるのではないかとこのところでございます。

こちらの資料で、ご説明をするところでございますけれども、その評価対象にはなっているけれども、アクションプランの対象になっているところ、ここまでは行政評価でチェックがある程度できているわけですが、アクションプランの対象にもなっていないと、評価の対象にもなっていないという事業に関しましては、レビューをする機会がほぼないという形になりますので、予算の査定とかはあるわけですが、このところのチェック機能を、きちんと見ていかないといけない、という課題があるということでございます。

したがって、行政評価が力不足でうまく回っていません、ということではなくて、札幌市の全体のこの総合計画や予算の枠組み中で、行政評価をどのように位置づけていくのかという整理をしていくことが必要かと思っております。それによって、政策・施策・事業を体系的に整理して、定期的にチェックをする機能というものを取り戻す必要があるのではないかとこのところが、現状分析で明らかになった課題の一つであるところでございます。

それから、評価そのものということなのでございますけれども、課題といたしましては、担当課では評価指標をAからCという形でつけているわけですが、根拠は非常に不明確なようです。どれぐらい達成できたからAにしました、というのではなくて、どちらかという、AとBの数を見比べて、あまりAの数が多いと、お手盛り感があるからBにしようかといった、非常に恣意的につけているところがあるということで、評価自体が形骸化をしています、ということでございます。

それから、成果指標のところ、実施したことがアウトプットで、それによってもたらされた成果であるとか、目指すべき方向性がアウトカムということになるわけですが、実施したことを一生懸命指標として設定をしているというケースが多くて、この事業が何を目指していて、それがどれぐらい今達成できたのかという指標を、きちんと追っていないのではないかと、このところでございます。

それから、指標も割と取りやすいデータを使っている、ということなのでございますけれども、本当は、その評価を行うために必要なデータというのは、きちんと取る必要があるのではないかとこのところでございますけれども、そういったものが実は5年に1回しか指標として取られていなくて、行政評価には反映されていません、といったケースもございました。

それから、これは、先日委員の先生方からもご指摘をいただきましたが、評価調書の記載項目が非常に多いということ、また、多いので、結局現場のほうとしては、過年度の評価調書を流用するというケースが出てきておまして、形骸化の大きな要素になっている、ということでございます。

それから、複数の事業を束ねるものを施策という言い方をするのですが、この施策に対して行っていた評価というものがなくなってしまったので、施策と事業の関係性とか、その事業が施策にどう寄与するといった関係をチェックする機能が失われましたというところ。それから、先ほど少しご説明をしましたが、本来普通の自治体だと、もう少し細かい単位で事業というものを設定してチェックをしているものが、2つとか3つとかの事業を1つの事業として束ねてしまっているの、チェックをしようとしたときに、本当にこの事業が何をやっているのか、この事業では何をやりたいのかというところの目配りができにくくなっているという課題も、これは、札幌市独自の課題ですけれども、出てきているのかなというところが明らかとなりました。

それから、運用のほうですけれども、評価の業務自体がかなりルーティン化しているようでしたので、日々の照会業務、要するに、各課のほうにお問い合わせが来て、それに対して回答をするわけですけれども、そういったものの一つといった扱いになっているというところがございます。

したがって、一応部長まで決裁を回しているのですが、部の中で話し合っ、去年はこういう問題があってこの指標が達成できなかったから、ことしはこういう仕事をしてみよう、こうやってみようという話を本来はしてほしいのですが、そういうことはなくて、担当の職員の方が書いて、あとはもう決裁に回して終わりというような、非常に形骸化をしているという形になってしまっています。

あと、調書がコピペになってしまっているというところ。本当にわずかな変更だけで回しています、という話もございますし、それから、予算と評価の様式が一致していない、というところで、活用が進まない一方で、先ほどのアクションプランの話ではないのですが、所属の負担感につながっている、というところ。それから、予算等の査定にも使われていない、ということで、結果として、評価を一生懸命やっているのだけれども、使われていないのではないかという問題もあったというところがございます。

それから、これは、先日委員の先生方から指摘をいただいたところを整理をしたものがございますけれども、やはり市民にとってそもそもわかりにくい。ボリュームも多いし、文章も長いし、ロジックが飛躍しているということでわかりにくいというご指摘をいただいたところがございます。

それから、個別事業に対して指摘をしているということについては、ある程度反映をしてくれているけれども、市役所の同じような課題に対して、この指摘したことが行き渡っていないのではないか。したがって、別の事業を評価すると、同じような課題が出てくるといえることが出てくるというところ。したがって、別の事業を評価すると、同じような課題が出てくるといえることが出てくるというところ。したがって、別の事業を評価すると、同じような課題が出てくるといえることが出てくるというところ。

それから、指摘事項が、短期・中期的にはある程度見直しをされたけれども、長期的にどうなったのか、というものがきちんとウォッチできないという課題をご指摘いただいたところがございます。

それから、札幌市も本当にまさに揺りかごから墓場まで、森羅万象ありとあらゆる事

業を取り扱っておられますので、評価の対象事業によっては、委員の先生方の専門的な知識だけではフォローし切れないケースがあるのではないかとご指摘でございます。

それから、広報のあり方に問題があるという指摘もままたいでいておりますので、そういった分野の専門家の先生を入れたらどうかというご指摘をいただいたところでございます。

それから、事業の担当者の行政評価に対する理解不足によって、行政評価のほうに記載すべき事項が書かれていないのではないかと、というご指摘もいただいたところでございました。

あと、評価調書のほうですけれども、こちらも今まで整理をさせていただいたところでございますけれども、まさに活動指標と成果指標というところを、一応並べてはあるのですけれども、原課、現場の職員の方はバラバラに考えており、これ一つの短冊として横に切っているわけです。ですので、本来であれば、活動指標を達成することによって、成果指標に対して寄与があるというような立て付けになっていないといけないのですけれども、この活動指標と成果指標が全く関係ないものがつけられている、というケースがかなり多く見られました。

また、この成果指標ですが、事業の目指すべき姿というものがここに入ってこなければいけないのですけれども、実際には、この事業でこういうことを頑張りました、ということが入っており、それは成果ではないのではないかと、やったことを書いているだけではないかと、というような指標設定が行われていたところでございます。

あと、この札幌市の行政評価のシートですが、のこれも大きな問題の一つだとは思っておりますけれども、どこが基点になっていて、どこがゴールになるのかというところがはっきりしていないのです。したがって、いつまでに、何を実施するのか、達成するのかということがわかりにくいシートになっている、ということも一つ課題になっていると思っております。

それから、評価調書ですが、資料では白紙にしてございますけれども、本当はここに事業の説明が記載してあって、A判定、B判定、とつけられているのですけれども、ほとんどがA判定とB判定になっていて、しかも、このところがかなり現場サイドのお手盛りになっているということなので、判定の根拠が曖昧で、どの状態からどういうふうになるとA判定になるのか、B判定になるのかというところが曖昧になっているということなのです。なので、ここでAが4つ並んでいると、何となくお手盛り感があるので、この辺りはBにしておこうか、といったことは、現場ではかなり起きている、ということが大きな課題と考えております。

それから、かなりボリュームが多いです。全体として、毎年書かせるにはボリュームが多いということで、評価の形骸化の温床の一つになっているのかなというところでございます。

それから、予算が削減される事業に関しても、事業規模は適当だ、ということが書か

れていて、適正化が図られた結果として、適当な規模になりましたということならいいのですけれども、事業の規模を減らしているのに適当とかというのも、では、今まで適当ではなかったのかしらとか、そのあたりの書き方の問題もございまして、調書自体の作りが悪いということと、現場サイドでそれをどう書いていくのかというところの両方の視点から、この評価調書、いっぱい文字が書いてあるのだけれども、分かりにくいし、使えないという課題を抱えていたというところでもございました。

ここまでの、まず一旦、行政評価の現状分析、現状の課題を整理したというところでもございます。

次に、E B P Mの検討と試行実施のところでもございます。

E B P Mそのもののお話は、先日の中間でたしかさせていただいていると思いますので、全体として少し省略していきますけれども、基本的には、E B P Mは、Evidence-based policy makingの略ということでございまして、限られた資源を有効に活用して、国民に信頼される行政を展開するのだということで、客観的な証拠に基づく政策の効果的・効率的な決定・運営を目指す取り組みということで整理をされている手法になっております。

今、日本のほうでは、割と政策決定は、局所的な事例だとか、エピソードに基づいて施策実施がされてきたけれども、もう少し的確かつ効率的な事業とか、施策の立案とか評価を行うために、客観的な証拠、まさにエビデンスに基づく政策立案をやっているのではないかということが背景となっております。

今、日本で行われているE B P Mには、大きく3つに分けられており、1つは、もともとEvidence-Based Medicineという薬ですね、医者の世界から始まった考え方ということになりますので、複数の実験、社会的な実験を行いまして、それによって、どちらがより政策的な効果があったのかを把握していくという考え方、これが一番原理的なものです。

それから、日本では、2番目の話からもともとスタートしているのですけれども、統計のデータを活用して政策を打っているのではないかということで、施策の効果を既存の統計にどう発現したのか、効果が出てきたのかというところを確認しているという仕組みとしてのE B P Mの考え方です。

それから、その原理的なものも統計的なものも、もともとそういう評価をするための設計を行う必要があるわけですが、その設計を行う考え方としてのロジックモデルというものがございまして、これをつくることによって、E B P Mにしようではないかという3つの考え方が日本では今主に使われております。

今回、札幌市さんのほうでは、まず、ロジックモデルをつくるというところを中心に今年度は頑張ってみた、というところでもございまして、これが札幌市の行政評価にどういうふうに関係してくるのかというところ、活用されるのかというところを、模索をしたというところでもございます。

ロジックモデルそのもののご説明も前回したかなとは思いますが、基本的には事業や施策を運営して、最終的な成果へと目指していくための表現をする仕組みが、世界的に使われている手法でございます。

政策が「風が吹けば桶屋が儲かる」という形に展開をしていくわけですが、それがきちんとロジックになっているのかというものを整理した仕組み、ということになっているわけでございます。

道路の事例でご説明をしたかなと思いますが、予算を使って道路をつくりました。渋滞をしている道路でしたので、バイパスだとか橋だとかを架けたというところがございます。それができ上がったら、そちらのほうに車が流れるようになって、全体として渋滞が減りましたというところが、ロジックモデルの典型的なイメージということになるわけでございます。ですので、政策を立案するときに、こういうロジックをつかって、こういうふうには最終的にはなるだろう、なるように事業をやっていこうということを考えていくというのが、まずロジックモデルの大前提ということになるわけでございます。

この考え方に基づいて、札幌市でもやっとEBPMを試行してみたというところがございますけれども、まず、既存の行政評価の調書からロジックモデルをつくらうとしてみたわけですが、基本的に、まず行政評価の調書のほうで設定をしている指標のロジックがつながっていません、ということになり、このつながりを整理しようと思ったのですが、全然つながってないから分かりにくい状態になっていました、ということがあったりとか、指標のところも、おかしな指標がついているということが分かった、というところがございます。

そういう意味で申し上げますと、既存の行政評価の調書から、どうもロジックモデルをつくるというのは、非常に難易度が高そうだ、というところが明らかになったというところがございます。

特に、途中でもご説明しましたが、札幌市の行政評価の調書、どれか一つの事業をという整理をしたほうが良いと思いますが、これが複数の事業を束ねた形になっているので、一つ一つをきちんと見直しをしていこうと思っても、実はそれが隠れてしまっている部分が多分にありまして、評価が分かりづらいところがあった、ということがございます。

このような問題があるので、これを、要するに、既存の行政評価の調書をベースにロジックモデルをつくってください、と言っても、現場の職員の方は、知識とか経験も乏しい中で頑張ってくれと言われても、なかなかつくるのは難しい、という問題が明らかになったところがございます。

それから、もう一つ上の施策レベルの単位でロジックモデルをつくらばいいのではないかと、という考え方もあって、これもトライをしてみたところがございますけれども、札幌市は、本来は施策と事業というのは、一般的には入れ子構造になっていて、その施

策を達成するために複数の事業は存在をしているという入れ子構造になっていなければいけないのですけれども、実は全く関係ない事業が施策にぶら下がっていることがかなりございまして、そういう意味で入れ子構造になっていないので、ロジックをつなごうとしても、ぶつぶつと切れてしまっているということが明らかになりました。ですので、施策に対するロジックモデルが作りにくいという問題も明らかになったところでございます。

これが実際に作って見たロジックモデルでございますけれども、ここのところ、アウトプットとアウトカムのところがつながっていないということですね。この事業を行うことによって、働き方改革に取り組む気運を醸成すると書いているのですけれども、本当に気運が醸成する形になっているのでしょうか、というところがあったり、この長期のアウトカムのところですが、価値観の多様化に対応した地域経済の活性化、企業の課題解決とかが記載してあるのですけれども、それは、こちらのアウトプットとどういう関係があるのかわからない、という問題が明らかになってきたところでございます。

このロジックをつなぎ直して、指標も設定し直したものがこちらですけれども、イベントを行うとするなら、イベントを通じて、幅広い対象に働きかけをする。働きかけをして、その働き方改革をする機運を高めていく、醸成をするのだというところが目的のためにこの事業を実施する、ということになるかと思えます。それを満たすということを実量的に把握するのは難しいけれども、例えばアンケートで、このイベントに参加することによって、意識が変わりましたとか、あるいは行動変容ですね、今度こういうことをやってみようと思えますと回答された方がどれぐらい増えたのかというのを把握したらいいのではないかと、ということ、指標として設定し直したというところですね。

長期はどうなるのかということですが、端的に言うと、女性活躍の仕事ということですので、女性が働きやすい環境が構築されるのが大事、ということが整理をされまして、それを明らかにする指標として、例えば正規社員の就業率だとか、男性の育休の取得率だとか、アンケート等で札幌市の女性が働きやすいと回答した率のような、複数の指標を束ねて設定をすると、この女性が働きやすい環境という目的がある程度満たされるのではないかと、という観点で修正案を作らせていただいたところでございます。

この辺の問題は、既存の札幌市の行政評価のシートの問題もある、というところもございまして、これもシートも見直していかないといけない、という話もございました。

それから、担当課のほうが、結局自分たちで実施しているアンケートの結果などは割と取りやすいので、指標として設定をしているのですけれども、例えばよその課が持っている指標だとか、あるいは統計データを分析すると分かります、といった指標というのは、案外、その担当課では持ってきていなかったりするものですから、そういったものをうまく使うということによって、より立体的な指標の設定ができ、また、この事業がどんなものなのかというものを解きほぐしていくことができるのではないかとこの

とも分かってきたというところでございます。

試行の実施を踏まえてでございますけれども、ロジックモデルそのものは、特定の分野でこういうものしか使えません、というたぐいのものではありませんので、その事業の目的と、それを踏まえた結果を整理することで、成果指標の適正化とか予算要求での活用、マネジメントツールとしてつなげていく。あるいはこれを公開することによって、市民にとってもより分かりやすいアカウントビリティツールとして展開をすることがある程度可能になるのかなということが明らかになったところでございます。

特に近年、やはり政策の中身について細かく追及される局面が行政では増えてきておりますので、ロジックモデルのような共通理解がしやすいツールを用いることで、アカウントビリティの機能を強化していくことが大事だと思っているところでございます。

ただ、今後職員の方が中心になってロジックモデルをつくる、ということに関しては、既存の評価シートからつくるのはかなり難しそうですので、新しく事業を実施する、あるいは計画を作るというタイミングでロジックモデルをつくっていくと、比較的つくりやすいのではないかと思います。それにあわせて、事業を実施するに当たって、進捗状況を把握していく必要があるわけですが、それを把握するためには、どんな指標設定をしていくのかというところを検討する際に、このロジックモデルを使っていくことが大事なのかなと思っているところでございます。

ただ一方で、原課の職員の方々にとっては、何ですかそれは、という状況になっておりますので、施策とか事業の設計とか、予算要求のタイミングからロジックモデルをつくっていく、ということによって、適切なP D C Aサイクルが回せます、というような設計を、普通の事業からでも行っていく必要がある、ということをご案内していく必要がございますし、それから、セミナーとか演習といったものを行っていく必要がある、というところがございます。

今年度は、私どものほうで動画をつくらせていただいて、職員の方々にE B P Mとは何か、ロジックモデルとは何か、ということをご紹介する動画をつくらせていただいたところございまして、こういう取り組みを今後も続けていって、浸透を図っていく必要があるのかなと思っております。

それから、ロジックモデルを今年度一生懸命行ってきたわけですが、統計データの活用だとか、あと、R C Tと呼ばれる、いわゆる政策実験を行っていくところについて、どういうふうに活用していくのかという整理をしたものがこちらでございます。

札幌市のほうでは、個別計画の進行管理の中で5年に一度しかチェックしていないような数値とかもあるので、なかなか統計データを活用しようといっても、統計データがないではないか、という問題が出てきたわけですが、そうはいっても、ある程度受益者が多くて、地域別、対象者別の定点観測ができるようなもの、あるいはその仕組みをつくるということによって、札幌市においても統計活用を重視したE B P Mというのはある程度できるのではないかと思います。特に統計データ、定量的に把握がで

きる観光誘致とか企業誘致とか、新規サービス創出みたいなものと、あと女性管理職の比率を増やしましょう、といった施策や事業については、割と効果が把握しやすいのではないかとということで、そういったものは統計を活用したEBPMが使えるのではないかと考えられます。

それから、この原理的なEBPMという言い方をしておりますけれども、政策実験を行うという考え方に関しては、もう少し小さい単位、札幌市の事業は大きいので、それをもっと細かく分割した単位であれば恐らくできるのではないかと考えられます。

それから、事業の実施方法として、複数のアプローチができる、というものであれば、実施がしやすいのではないかと考えています。

分かりやすい例ということで、40ページ目をご紹介しますけれども、足立区役所から資料提供をいただいたものですが、ナッジという行動経済学の考え方に基づいて、ご案内を変えてみたというものでございます。

国民健康保険の特定健診の中で、まだ受けていない方向けに、半分に分けて、片方にはデザイン1で送ってみた、もう片方にはデザイン2で送ってみた。どういふ変化があったのかということ定量的に把握したところでございます。

そうすると、デザイン2でお送りした方が、健診を受診された方が1.4%高かったということになるわけでございます。1.4%って大した差がないのではということがあるかなとは思いますが、対象者が1万人いるので、大体これ140名程度ですが、余計に健診に行くようになったということが、一応この結果では分かったということなので、こういう社会実験みたいなものを複数展開していくことによって、どのご案内の仕方が一番効果があるのかということが把握できる。それに合わせて、全体的に送っていくことで、政策効果をより高めていくことができるということになるわけですが、こういったものであれば、恐らく札幌市でもできるのではないかと考えますので、こういう政策実験みたいなものも事業の中身によっては取り組んでいくといいのかなと思うところでございました。

それから、今後の方向性ということでございますけれども、ロジックモデルそのものに関しましては、なかなか設計が難しい部分はあると思いますが、新規に実施していくという形であれば、ある程度つくっていくことができるのではないかと考えます。特にロジックモデルが作りやすいものは、できるのかなと思いますので、全部の事業にロジックモデルをやりましょうというのは、あるべき姿としては非常に美しいのですが、なかなか難しいですので、新しくこれから実施するものを中心に展開をしていくといいのではないかと考えているところでございます。

それから、原理的なEBPMに関しましては、先ほどの足立区の例のように、事業よりも少し小さい単位で、定量的に効果ができて、複数のアプローチの仕方があるものについては行ってみるのが良いのではないかと整理しております。

それから、統計活用に関しましては、恐らく複数を組み合わせしていくことになるのか

など思っており、例えばこの女性活躍推進の場合だと、雇用均等基本調査という厚労省のほうで取っているデータがあるのですけれども、こういったデータを使ってみましようとか、あるいは各原課さんのほうで、セミナーとかイベントを行っているわけですから、その参加者に対して行っているアンケートの結果のように、担当課のほうで把握ができる統計というものもあります。それから、市として把握できるものとして、セミナーに参加している方だけですと規模が小さいし、直接サービスの受益者に対してアプローチをするだけだと、それに関係ない市民の方々がどう巻き込まれているのかというのが見えてきませんので、市政モニターのような、もう少し大きな単位でアンケート調査を行って、こういう事業を札幌市は行っているのですけれども、知っていますかとか、こういうことを今意識して取り組んでいますか、といったことを聞いてみるという、もう少し大きなアンケートを行うということも大事なかなと思います。

これらを組み合わせることによって、統計活用のEBPMというのもある程度実施をしていくことができるのかなと思っていますので、札幌市さんの中でも、いろんなEBPMのアプローチの仕方が今後期待できるのではないかなというふうに考えているところでございます。

次に、全体の整理の方向性ということでございますけれども、4つの視点からご報告をさせていただきたいと思っております。

まず、1つ目が、市民にとって分かりやすい行政評価になっていないということと、それから、そもそも評価調書の構成に問題があります、という話をさせていただいたところでございます。

札幌市の行政評価は、やはり自治基本条例に位置づけられているということと、アカウンタビリティを意識しているということが非常に重視をされているので、その本道に返るということがまず一番大事になってくるのかなと思っています。ですので、評価の結果を市民の皆さんに分かりやすくお伝えをしていくということが一番大事だということになっております。

実は今回、有識者の先生方にもお話を伺いながらいろいろ整理をしたわけですが、札幌市がどのような事業をやっているのかという概要を網羅的に整理をしているというのは、実は行政評価以外には存在しなかったということなのです。ですので、評価書をつくって公開をし続けるだけで、実はそれなりに意味があるのだというご示唆を先生方からいただいたところでございます。

ですので、既存の行政評価のスタイル、網羅的に評価を行っていくという方向性は維持しつつ、市民に分かりやすいものにしていくということが大事なかなと思っていますので、

それから、既存の評価調書は、指標が形骸化をしており、あと文字数が多いという問題があり、担当課が過年度の調書をそのまま流用しているという問題がありましたので、もう少し削ってシンプルにするほうが良いのではないというお話をさせていただいたと

ころでございます。

特に、根拠を持たずにAとかBとかと評価づけをする、これはやめたほうが良いに思っております、むしろ目標があつて、それに対して、どういうふうに進捗をしているのか、進捗できていないのかということ、管理をするためのシートという形につくり直したほうが良いのではないかと考えております。

それから、評価項目も削っていきましようということで、今、A4二、三枚というところですが、1枚ぐらいに寄せることも取り組みとして必要なのかなと思っております。

対象となる事業数の問題もございまして、現状は1,000万未満でA判定の事業は外すということで、602事業ですが、その1,000万円未満A判定の事業というのを外して、全部に対して毎年やるんだというのは、一つ方向性としてあり得るのかなというふうに思っているところでございます。

一方で、アクションプランの事業に関しましては、先ほどもご説明しましたように、現場では二重に管理をしているという形になっているので、アクションプランの対象外の事業だけ行政評価でやって、アクションプランのものは、そのアクションプランの進行管理票を公開するという方法も一つ考えられるのかなとは思いますが。現場の負担感もこれで軽減することができるのですけれども、一方で、アクションプランの進行管理票というものを公開するという話については、また別の論点があるのかなと思っております。

特定の施策に絞るべきではないか、というご示唆も有識者の先生からいただいたところではあります。より丁寧にでき、いわゆる行政評価委員会との連動性も出てくるのかなと思っておりますけれども、700から800ある事業が、全部ウォッチできなくなってしまうという問題も出てきますので、このあたり、どれがいいのかということ、今後考えていく必要があると思っております。

それから、評価調書も1枚にシンプルにまとめたものを案としてご提案をさせていただいております。

基本的に、この成果指標でアウトプットとアウトカムのところの連動性が今まで図られていなかったというところが一番大きかったので、これはできるだけ、形式的におのずとつながるのだという構成にしたらいのではないかと。それから、どこが基点で、どこが目標になるのか、いつまでに何をすること、何を明らかにして、ことし指標がどうだったのかということ、今後どうしていくのかということ、きちんと指標でチェックをしていくことを意識した評価調書にしてはどうかというご提案をさせていただいております。

それから、アクションプランが中期の総合計画というところで、行政評価の役割の見直しも必要なのではなからうかというところでございまして、アクションプランが軸に行われているので、行政評価のほうが形骸化している。ですので、行政評価をきちんと

力を高めていこうじゃないかという話をするとき、アクションプランとの関係性を整理していく必要が出てくるわけでございます。

先ほども少しご説明をしましたがけれども、アクションプランの対象と行政評価の対象を分けて、それぞれ別個に公開したら良いのではないかという話もありますけれども、一方で全体の、ここを見たら札幌市の事業全体が分かります、というものの機能が失われてしまうという課題があります。であれば、行政評価とアクションプランの進行管理をもう一体化したらいいのではないか、という整理もあるのかなと思いますが、一方で、アクションプランの進行管理が行政評価とセットになると、やりづらくなる部分というのもあるという問題がございまして、こちらは一長一短があるということなので、これは今の行政評価を担当しております改革推進室と企画部門との協議が、今後必要になってくると思っております。

それから、行政評価がマネジメントツールとして機能していないという評価調書の問題でございましてけれども、有識者の先生からも実は指摘をいただいたのですが、マネジメントツールとして使おうとすると、非公開のほうが本当は良いのだが、というご示唆がありました。どうしても公開をするということになると、よりよく見せたいということですね。多少なりともお化粧をすとか、鉛筆をなめてしまうところが出てきてしまうというところがあるわけですが、ただ、アカウントビリティをする以上は公開しなければいけないというのは、非常に揺れるところはあるのかなと思っております。

ですので、せめて指標の設定は、別に恣意性が発生しないようにきちんとしていけば、それは公開をしても別におかしくないではないか。それが達成できることがいいとか悪いとかということではなくて、なぜ達成できなかったのかという理由を見つけて直していくという繰り返しによって、事業をよりよくしていくという運動論につなげていく、そのための評価項目にしていくことが大事ではないかということで、評価調書のほうを見直しをして、ご提言をさせていただいたところでございます。

このあたりは、今後委員の先生方からまたご指摘をいただくということもあると思っておりますし、また、研修みたいなものを行いながら、職員の意識も高めていくということとあわせて、見直しを図っていく必要があるのかなと思っております。

それから、予算との関係性ということですが、行政評価と予算をあまり近づけ過ぎると、今度は指標をまた鉛筆をなめるという世界が始まってしまうということなので、無理に寄せる必要はないのですが、ただ、行政評価でマネジメントをします、PDCAサイクルを回します、その結果として、予算が見直しをされるという自然な流れをつくっていくことによって、行政評価と予算との関係性というものも意識をしていく必要があるのではないかと。そういう形になると、財政部門のほうもウォッチしやすくなるのではないかとご提言をさせていただきました。

それから、行政評価委員会の先生方にもかなり毎年丁寧にサポートしていただい

ると思っておりますけれども、今回、札幌市の行政評価の中で、成果指標の設定が、実はやはりきちんと行われていない、という問題があったところでございました。

ただ、これを職員の中で見直しをしていくということだけだと非常に難しい、限界があると思っておりますので、外部の先生方からもご指摘をいただけると良いのではないかと、思ったところでございました。

実は、札幌市の場合、10年くらい前は、行政評価の委員の先生方からチェックをいただいて、指標が適切ではないのではないかと、といったご示唆もかなりいただいていたと承知をしております、そういった面でも先生方からご指摘をいただけるようになると良いのかなと思っております。

ただ、それを行うためには、今の先生方に加えまして、行政評価とか行政学とか統計学の先生方など、新しい視点の委員の方々もお迎えをして、より幅広い視点でご示唆をいただけると良いのかなと思っております。

それから、今申し上げた4つの視点に加えまして整理をさせていただきますと、各課のほうでも、行政評価を軸にしたコミュニケーションは行ってほしいというところがございます。形式的に起案文書としてつくってしまっているということがあって、せっかく行政評価をつくっているのに、もったいないと私は思っております。各課の中で、事業の進捗状況を確認したりだとか、見直しをするといったことを、年に1回でいいのでぜひやってほしい。これは当然担当者一人の話ではないので、課長など管理職の皆さんにも、あわせて議論をしていただくということが大事なかなと思っております。振り返りを行った上で行政評価をつくっていただくということですね。

それから、これ管理職の皆さんにということでございますけれども、行政評価はやはり職員の意識改革とか政策立案能力の向上も目的に導入をされているというところがございますので、改めてその機能を見直ししていただきたいというところがございます。特にやはり管理職の方が使っていないと、コミュニケーションなどもうまくいかないのかなと思っておりますので、管理職の意識をもう一回、行政評価って大事なので、こうやってつくっていくという機運を高めていって意識醸成を高めていく、市役所全体の意識醸成を高めていく必要があるのかなと思っております。

管理職を動かすためには、やはり市長が動かないとなかなか動かないのではないかと、ということもございますので、評価のプレゼンスを高めていく。そのためには、改めて市長のほうから、行政評価が札幌市のマネジメントとして必要なのだという周知をしていただいて、組織内のプレゼンスを高めていく努力というも行っていく必要があるのかなと思っております。

時間が長くなりまして、申しわけございません。私のほうからの報告は、以上とさせていただきます。

ありがとうございました。

●平本委員長

小島さん、ありがとうございました。

それでは、ただいまご説明いただきました内容につきましてのご質問あるいはご意見がありましたら、委員の皆様方から、どうぞ自由にご発言いただければと思います。どうぞよろしくお願ひいたします。

●篠河委員

済みません、篠河ですけれども、よろしいでしょうか。

●平本委員長

篠河先生、どうぞお願いします。

●篠河委員

今のご説明の中に、行政評価の評価調書という言葉が出てくるのですが、基本的な質問で恐縮ですが、我々が事業を選定して検討する中で、見ていた資料が評価調書という理解でよろしかったのでしょうか。

●推進課長

そのとおりで間違いないです。

●篠河委員

そうですか。

あと、今ご説明いただいた資料の15ページに事業の数が出ていまして、総事業数は1,299事業あって、アクションプランの対象とか対象外とか事業が書いてあるのですが、私たち外部委員の評価の対象が1,299事業という理解でよろしいのでしょうか。

●推進課長

総事業数1,299のうち、行政評価を行う対象は602事業ですが、このうち大半が手前どもの内部評価で済ませているということです。外部評価の委員の皆様には、この602事業の中から、何施策、何事業かをピックアップして、毎年、見ていただいております。およそ10から20くらいの事業をピックアップして見ていただいているという状況でございます。

●篠河委員

ありがとうございました。

今まで勉強不足で、私が悪かったかと思うのですが、札幌市の内部でどのように評価をされていたという実態が把握できていなくて、今回小島さんから説明いただいて、やはりいろいろな検討すべき課題があるのかなと思いました。

資料を見せていただいた中でも、お話にもありましたように、アウトプットとアウトカムの区別がごっちゃになっていたりしていたので、資料を見ても分かりにくいなという感想を持ちながら評価させていただいたというのが実際のところだったので、これを機会に、検討すべき点を整理して、内部評価と外部評価をお互いに関係してくると思いますので、全体的な検討をしていく必要があると感じました。

以上、感想でございます。

●平本委員長

どうもありがとうございます。

今、篠河先生がおっしゃったこと、私も同じようなことを感じながら小島さんのお話を伺いました。

ほかに委員の皆様、ご発言があれば、どうぞご自由におっしゃってください。

●内田副委員長

内田ですけれども、よろしいですか。

●平本委員長

内田先生、お願いします。

●内田副委員長

お聞きしておりまして、説明のとおり、行政評価の位置づけというのが明確にダブルスタンダードになっていて、明確に優劣がついているようです。役所の方は、多分アクションプランのほうをきちっと行っておけばよくて、それで自分の仕事が評価されるという形になっていますので、どうしても行政評価の方は、あまり実効的に使われていないのではないかと思います。ダブルスタンダードですけれども、かなり優劣がついているので、なかなか仕事に反映されない、あるいは、チェックの後、どういうふうに変更していくかと、そういったところまで反映されていないというのがありますので、やはりここは予算のところと結びつけないといけないのかなと思います。最後に、やんわりと言われていましたけれども、予算とがっちり結びつける必要はないと思いますけれども、どうしても役所というのは、予算獲得主義があり、国もそうですけれども、多少無駄であっても部内のお金を確保することが最善だという考え方もあるように感じていまして、そういった意味では、国ではきちっと外部評価で会計検査院とかあるわけですよ。人を動かす場合には、3つの要素があるかと言われてはいますが、やはりお金に結びついてないとうまく動いてくれないというのがありますので、位置づけをもう一回整理して、2つあるのであれば1つでいいと思うのですよ。アクションプラン、あるいは行政評価で2つ必要だとしたら、位置づけをちゃんと整理して、無駄だと思われるような形で、かつ人が動くような感じで整理し直さないと、何かうまく活用してもらえないのかなというのを思いました。

あと、もう1点ですが、足立区のEvidence-based policy makingの例ですけれども、数学をすごく見ているのですけれども、これは統計的に見たら誤差と言えるぐらいなので、例としては問題があるかなと思います。Evidence-Based Medicine、医学はもっとすごい厳しくやりますよね。ワクチンもなかなか効果が出てこないというのは、こういう統計的な有意義な差異があるかどうか、もう少しきちっとした議論をするので、この例で効果があると言えるかどうかというのは疑問に思います。0.1%でもサンプル10万人とか1億人にしたら、かなり多くなってしまいますよね。統計はそういう議論を

排除する学問ですので、実践例としてはいいですけども、統計の専門家とか入れて議論したら、なかなかこれは難しいのかなと思いました。これは感想です。

以上です。

●NTTデータ経営研究所

済みません、少し補足させていただくと、この1と2だけの差だと実は1.4%しかないのですけれども、従来行っていたものと比べると、やはり10%まではいかないのですけれども、数%ぐらい、より動員する効果はあったというふうには伺っています。

ですので、足立区さんでは何種類か行ってみて、一番効果があるものに寄せていこうというアプローチをとっておられます。確かにご指摘をいただいたように、これは1.何%だと誤差ではないかということになります。

●内田副委員長

統計的にというものは、ちゃんと議論すると線引きできないですが、サンプル数と母集団を想定して、確率分布はどういうふうに想定するかで線引きできますよと。5%優位とか1%優位とか、そういう議論なしで何%というのは、統計的にはナンセンスなので、何か感覚的にはあるだろうなと思うのですが、統計とかの専門家とかが見ると受け入れられないのかなということだと思います。

●NTTデータ経営研究所

分かりました。もう少しフォローしたものをご用意したいと思います。

●内田副委員長

恐らく、それほど統計的なきちっとした議論をされてないと思うので、これ以上お聞きはしません。

●NTTデータ経営研究所

はい、ありがとうございます。状況、承知しました。ありがとうございます。

●平本委員長

今、内田先生おっしゃった前半のほうの行政評価とアクションプランの進捗管理というか進行管理がダブルスタンダードになっていて、その現場の行政の人たちにとっては、どちらかという、アクションプランを重視しないと予算獲得につながらない、というのは、まさに今回のご報告でもあった札幌市の構造的な問題だと思うのですよね。

ただ、一方で、行政評価のほうがアカウンタビリティというところに結びついているのに対して、アクションプランのほうは、どちらかというマネジメントコントロールというのでしょうかね、そちらのほうに結びついているというような側面があって、この二重問題をどういうふうに解消していくと、行政評価が機能するのかというのが、恐らく我々のこの委員会に与えられた一つのミッションなのかなというような気がしながら、内田先生のお話を伺いました。

また、足立区の話は、私も統計的には内田先生がおっしゃるとおりだと思うのと同時に、これ今、小島さんの補足で分かったのですけれども、もともとはこういうデザイン

を使わないで、ただ文字だけのものを送っていたと。それに対して、少しビジュアル要素を追加したものを送ったら、受診率が10%ぐらい上がったと。更にその中で、いろいろなデザインを実験的に使って、よりいいものにしようとしているということで、ビジュアルを導入したというところがナッジだという、そういう話なのだということが理解できました。ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。どなたでも結構です。

上岡先生、お願いします。

●上岡委員

ご説明どうもありがとうございました。

この間の中間報告から続いてご説明をいただきましたけれども、やはり成果指標の設定というのが非常に肝になってくるのだなというのは、改めて感じたところでした。

先ほど小島さんのお話にも少し出てきていましたけれども、そもそも成果指標が少々おかしいのではないかという議論は、行政評価委員会の中でも今までも出てきたかなと記憶しております。ただ、その指標の設定というのは、今後導入が検討されているロジックモデルなどをしたとしても、やはり同じような問題というのは出てくるのかなとは思っているので、やはりそのあたりを担当課の方もですし、そもそも評価を行うこちら側としても、どういうものがふさわしいのかというところを、そこから検討するという姿勢が必要なのだなというところを改めて感じたところでした。

ただ、これから本当に評価調書もどんどん変えていくとなると、大幅な変革期に入っていくのだらうなと思うので、非常に楽しみでもありますけれども、難しさも引き続きあるのだらうなということを感じた次第です。

以上です。

●平本委員長

どうもありがとうございます。今、上岡先生がおっしゃるとおりでして、もし評価調書までフォーマットも変えていく、それから指標も、アウトプット、アウトカムを明確化していくということになると、指標の選定というところでも大変苦勞すると思います。評価するときには評価しやすくなるかもしれませんが、抜本的な改革になるということはおっしゃるとおりだと思います。

ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。

本間先生、お願いします。

●本間委員

説明ありがとうございました。

上岡先生からおっしゃっていただいたように、アウトプット、アウトカムが整理されることは非常にいいことだなと思いました。というのは、私自身が札幌市の事業、例えば女性活躍推進の事業に、専門家として参加することがあるのですけれども、やはり目

先のアウトプットだけが目標になっているところがあって、参加者数を集めるとか、アンケートで高い満足度を得るといったところが目標になってしまっているところがあるので、アウトカムをもう少し参加する事業者にも周知していただけると、事業としてより効果が高くなるのかなと思いました。ありがとうございます。

以上です。

●平本委員長

どうもありがとうございます。本当におっしゃるとおりで、難しいところですね。どうも我々、行政もそうですけれども、アウトプットとアウトカムを混同してしまうことがしばしばあって、そのことが、そもそもこの事業は何のためにやっているのだという根本的な問いかけにもう一回さかのぼって考えなければいけないということにもつながっているということを思いました。

それから、今見せていただいているスライドですから、これ35ページですね。これをロジックモデルとして修正した次の36ページのスライドがあるのですが、こうやるとロジックがつながるとするのは、私とてもよく分かったのですが、一方で、そもそも論というか、もう一段メタな視点というか、一つ上の視点で見たときに、最終的なアウトカムを得るときに、この活動が本当に適切なのかどうかという視点というのは、このロジックモデルの中には入ってこない可能性があるのかなと思ったのです。

つまり、例えばさっぽろ女性応援FestaやSAPPOROライフデザインカフェを実施することが、本当の意味で女性の働きやすい環境づくり等々に寄与するのかどうかということの、その評価というか判断というのは、ロジックモデルをつくって、ロジックが通ったとしても、本当にこの施策が正しいかどうか分からないということが実はあります。そういう判断を一体誰がどこでするのかということが、これはもう政策・施策・事業に関わる問題なのだけれども、ロジックモデルをつくれれば、完全に回っていくのだというわけでもないなということ、ご説明を聞きながら少し考えました。そういう意味では、EBPMの難しさというのでしょうか、そういうことも感じたという次第でございます。

●NTTデータ経営研究所

ありがとうございました。

ご指摘いただいたとおりにかと思っております。あとはこの数字がどのように動いていくか、というところをウォッチしていくということなのかなと思います。ですので、一生懸命実施しているのだけれども、この数字が動かないということだとすると、何で動かないのというところの要因分析をする必要があるかなと思っています。

要因分析をした結果として、この事業のアプローチは間違っていたね、ということだとすると、ここを差し替えるということになるのかなというふうに思いますので、ここをウォッチしてPDCAを回していくということが大事なかなというふうに思っております。

●平本委員長

ありがとうございます。それは、本当にそのとおりでして、そのときに先ほど58ページの資料で運動論と小島さんがおっしゃったことも、とても重要で、結局この活動があまり成果につながらなかったとしても、そのことはわざとやったわけではなくて、よかれと思ってやってみたけれども、回してみたらうまくいかなかったという話なので、そのことをあまりネガティブに評価し過ぎてしまうとまずいわけですよ。ただ一方で、何で成果が上がらないことを一生懸命実施してしまったんだという反省は必要です。評価をすることの意味は高い得点を取ることが目的なのではないということ、その評価の大前提にきちっと置いておかないと、A評価、B評価を取るために評価をやるということになると、評価のための評価になってしまうという、そういう問題点もあるのだなというところをきょうのご報告を聞きながら感じました。

ほかにはいかがでしょうか。

先ほど内田先生からもご議論があったアクションプランの進捗評価というんでしょうかね、進捗管理と、それから行政評価というのが二本立てになってしまっていて、そのことが重複感を現場に与えている、ないしは予算とひもづけられていない行政評価のほうが軽視されてしまうという問題について、幾つか小島さんのほうからご提言をいただいているのですけれども、小島さんとしては、どれが一番有効だというふうにお考えでいらっしゃるのですか。

●N T Tデータ経営研究所

非常に難しいです。特にアクションプランと予算の連動性があるというのは、実はない自治体の方がむしろ多いという状況です。

●平本委員長

そうなんですか、なるほど。

●N T Tデータ経営研究所

ただ、そうなってしまうと、今度、プランに載っているけれども予算の裏づけがないので実施できないではないかという、現場の問題が出てくるという問題もございまして、ここのところは、良し悪しが当然あるのかなと思っているところでございます。また有識者の先生方と話をしたときに、マネジメントとして使うだけだと、やはりクローズしたものでないと、なかなか本音では語れないよねという指摘もございます。

●平本委員長

おっしゃるとおりです。

●N T Tデータ経営研究所

このようなご示唆もございましたので、恐らく行政評価のほうでアカウンタビリティのほうは機能として担保しますと。ただ、指標のところは、お手盛りだとか、鉛筆をなめるとかということではなくて、あるべき姿を投影した指標をきちんとウォッチをしていくということで、評価の方はやっていく。でも、アクションプランのマネジメントツ

ールはマネジメントツールとして引き続き置くということで、二重に管理をするということなのかなと。目的が違うから、二重に行ってもおかしくないでしょう、ということが落としどころとしてはあるのかな、と個人的には思っているところでございます。

あと、先ほど座長のほうからもご示唆はいただいたところですがけれども、やはり行政評価に載っていて、目標が達成できなかったことがいいとか悪いとかということではなくて、一生懸命やった結果としてこうでした、だけど、もっとよりよくしていくためにはこうした方がいいよね、ということを考えていくことが大事なのかなと思っております。

今、政府のほうでも、アジャイル型の政策運営というのをやろうとしているらしくて、もっと早いスパンで見直しをしていく必要があるのではないかというような方向性も打ち出されているところでございます。

ただ、アジャイル型と言う以上は、だめであったものはだめでした、とすばっと切り捨てて新しいやり方をしますというふうにやっていく、逆に言うと、今まで行政が言ってきた行政の無謬性みたいなものと対極にある政策のやり方をしていくということになりますので、そういった意味での役所の中の意識改革とか、あるいは市民の意識、それが税金の無駄遣いではないか、ということとは違うのだよ、というところの整理だとかをセットで行っていく必要があるのかなと思っているところでございます。

●平本委員長

どうもありがとうございます。

ほかに委員の皆様方から、追加でご意見あるいはご質問等ございませんでしょうか。

どうぞお願いします。

●内田副委員長

小島さんの資料の18ページ目のところで、担当者からのヒアリングがあって、すごく残念だなと思ったのですがけれども、やはり担当者さんはこういう形で、Bのバランスが悪いからとか、あまり真剣に考えないで行っていると。具体的にどういう回答を得られたのですか。あまり真剣にやってないという印象だったのですか。

●NTTデータ経営研究所

端的に言うと、そういうことです。私も評価学会の理事も行っておりますので、一応専門家ということにはなっているわけですがけれども、ここまで形骸化してしまうと、大分つらいなというのが正直なところです。何となくAの数が多いからBを混ぜてみようとか、Bの数が多いからAを少し増やしてみようということだと、全く意味がないので、逆に言うと、いっそのことそうではなくて、数字の目標をきちんと追っていくという形にした方がいいのだろうなというのが今回の結論ということになっています。

●内田副委員長

我々が一生懸命議論しても、何か無力感しか感じないような感じもするので、やはりこの辺きちっと担当者にもうちよっと真剣に向き合ってもらわないと、我々もそうです

けれども、何か時間とお金の無駄なのかなとかという感じもするのですけれども。ほかの自治体で真剣に向き合っているところがあるとしたら、どういうインセンティブとか何か縛りとかあるとか、もしあったらお聞きしたいなと思うのですが、いかがでしょうか。

●NTTデータ経営研究所

ある程度、目標値に対しての達成度が何%以内とかというところで設定するケースはあるのかなと思っていますけれども、ただ、ほかの自治体でもこういう課題が出てきているケースはまああるのかなとは思っているところです。

ただ、ある程度ガイドラインのようなもので示したほうがよかったのだろうなとは思っています。目標値に対して何%以内だったらA、これを超えたらBとかという設定をされているケースはまああるのかなと思います。

●内田副委員長

ありがとうございました。

●平本委員長

上岡先生、どうぞ。

●上岡委員

今のお話の追加で、重なるところではあるのですけれども、先ほど小島さんのお話だと、アクションプランはマネジメントの機能が強く、行政評価はアカウントビリティ機能というところでも、敵が違うからそこは理解していただくしかないというところ、そこはある意味ごもっともだとは思っているのですけれども、今内田先生からご指摘あった18ページの担当課の認識を踏まえると、やはり担当課の負担を実質的に減らしていくというような視点も必要なのかなとは思っているのです。目的意識はきちんと伝えていくということをした上で、やはり重なっている部分、重要と言ってしまう言葉は違うかもしれませんが、例えば統一できるようなものは統一していくとか、全てを一本化することは無理だとは思っているのですけれども、そういったところの視点もやはり今後、仮に評価調書を改定していくときには必要になってくるのではないかなということを感じましたので、お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。今の上岡先生のご指摘は、とても重要なご指摘で、そうでないと評価をする意味が実質的になくなってしまうのではないかということだと思っております。どうもありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。おおよそよろしいでしょうか。

それでは、この議事の1につきましては、大体これで質疑と意見交換ができたかなと思います。

議事の2ですけれども、その他とありまして、特段事務局のほうで中身を用意しているわけではないのですけれども、この際ですので、委員の皆様方から何かお気づきの点

やご発言があれば、ぜひともいただきたいと思えますけれどもいかがでしょうか。

特にございませんか。承知いたしました。

それでは、以上で、本日の議事は終了ということでございます。

今回、残念ながらまん延防止等重点措置の期間中ということで、3回目、年度内最後の行政評価委員会、オンラインということになりました。しかしながら、今回20年ぶりぐらいの見直しと言いましょうか、中身についての見直しが行われて、今後の行政評価のあり方について考えるいい機会になったのではないかと、思えます。

その意味では、今年度の議論、それからきょうの議論も含めまして、よりよい評価ができるような形での見直しということを引き続き検討していければと思っております。

また、本日の会議をもちまして、上岡先生と篠河先生のお二人が任期満了でご退任になるということでございます。この2年間、上岡先生にも篠河先生にも大変、私が気づかない視点からいろいろなご発言をいただきまして、大変に勉強になりまして、本当にどうもありがとうございました。

ここで2年間ご一緒させていただきましたことは何かのご縁かと思えますので、これからはぜひともお付き合いいただければと思えます。

では、最後ですので、上岡先生と篠河先生から一言ずつご挨拶をいただければと思えます。

まず、上岡先生、お願いいたします。

●上岡委員

上岡です。私、前任者の任期途中から引き継ぎという形でしたので、丸6年間行政評価委員を務めさせていただきました。大変お世話になりました。

最後の年に、平本先生からもお話があったように、行政評価制度の見直しということもあり、改めて6年間を振り返るような機会をいただけたなと感謝しております。

今後、先ほど申し上げたように、行政評価自体が大きな変革を迎えるとは思いますが、より分かりやすい説明がなされるということをご期待しておりますので、今後は市民として行政評価の報告書なども楽しみにさせていただきたいと思えます。

これを機に、今後もぜひお付き合いさせていただければ思えますので、どうぞよろしくお願いいたします。本当にお世話になりました。

●平本委員長

どうもありがとうございます。

それでは、篠河先生、お願いいたします。

●篠河委員

篠河です。私、2期4年にわたって委員を務めさせていただきました。

最初から一応2期4年というのを自分の中で区切りをしていたものですから、今回退任させていただくということで、いろいろと皆様にお世話になりまして、ありがとうございました。

委員をさせていただいて、ほかの委員の皆様いろいろな意見をお聞きして、こういう視点の切り口もあるのかとか、いろいろと大変勉強になるところが多く、ありがとうございました。

また、今回行政評価そのものを根本的に見直すという動きが出てきたので、今後どのような形で外部評価も含めて変わっていくのかというところ、非常に楽しみにしておりますので、これからも外側から見守っていきたいと思いますので、引き続きよろしくお願いいたします。

どうもありがとうございました。

●平本委員長

篠河先生、どうもありがとうございました。

それでは、今年度をもちましてご退任されるお二人の委員の先生方からご挨拶いただきました。

最後に、事務局から何かございませうか。

●推進課長

事務局でございます。

本日は大変お忙しい中、ありがとうございました。

来年度の行政評価委員会につきましては、改めて年度が明けましたらご連絡いたしますが、連休後を第1回の委員会として開きたいと考えてございます。

本日、見直しの検討についてお話をさせていただきましたが、来年度は見直しの検討過程でございますので、通常の行政評価の運営につきましては、従来どおり実施していきたいと思っております。

では、改革推進室より最後にご挨拶させていただきます。

●改革推進室長

改革推進室長の北川でございます。

行政評価委員の皆様におかれましては、大変ご多忙な中にもかかわらず、この1年間にわたりまして、委員会での審議ですとか、行政評価の在り方検討に係るヒアリングにもご協力をいただきまして、心より感謝を申し上げます。

今年度に関しましては、新型コロナウイルス感染症の拡大状況に鑑みて、市役所としても保健所の応援強化といった形で、感染症対応に関する業務を最優先させていただいたということもありまして、そういった状況にご理解をいただきして、外部評価を一部休止させていただいたところございました。

一方で、行政評価制度が開始されて20年以上が経過するという中で、制度そのものの見直しを検討する時期にも差しかかっていたということで、今後の見直しに向けた調査検討業務を行った1年でもございました。

来年度につきましては、外部評価とともに行政評価制度の具体的見直しに向けた議論も本格化させていきたいというふうに考えております。ぜひ行政評価委員の皆様には

引き続き専門的な見地からご助言など、お力添えをいただきたいとお願いをいたすところでございます。

また、上岡先生、篠河先生におかれましては、今年度をもってご退任されますけれども、長きにわたりまして委員会に携わって、市政の推進に多大なるご貢献をいただきましたことを、ここで改めてお礼を申し上げたいと思います。

最後になりますけれども、委員の皆様のご健勝、ご活躍を心よりお祈り申し上げまして、私からの挨拶とさせていただきます。

本日は、どうもありがとうございました。

●平本委員長

どうもありがとうございました。

3. 閉 会

●平本委員長

それでは、以上をもちまして、第3回の札幌市行政評価委員会を終了いたします。本当にお疲れさまでございました。どうもありがとうございました。

以 上