

松沢マニフェスト進捗評価(最終評価)の結果【概要版】

松沢マニフェストの4年間の進捗評価の結果(15~18年度)は以下のとおりです。

松沢マニフェスト進捗評価委員会

1. 点検評価の方法

○今年度の点検評価は、過去2か年と同様に、次の基準による2本立てで行った。

①**目標達成状況**：マニフェストの各政策(37本)の目標をどこまで達成できたか、「成果」に着目して客観的に評価。(A~Dの4段階評価)

②**行政対応状況**：目標達成に向けて県がどこまで対応しているか、5段階区分のどの段階にあるかについて評価。(第1段階~第5段階)

○評価は、原則として平成18年12月末時点の状況にもとづいて行った。ただし、これ以降の予定であっても、任期内(19年4月22日まで)に実施することが確実と認められるものは、評価に含めて判断した(例：年度末の退職者数の規模)。

2. 目標達成の状況

○目標達成の状況をみると、A評価が14件(37.8%)となり、4割近くが目標を達成した。B評価は17件(45.9%)であり、両者を合わせると、マニフェストの8割が目標を達成あるいはある程度達成したといえる(表1、図1参照)。特にこの1年間における進捗度の進展はめざましい。

○A評価の内訳は、「県政改革」の分野が8件、「経済再生」の分野が1件、「教育再生」の分野が1件、「環境を守る」分野が2件、「暮らしを守る」分野が2件となっており、「県政改革」の分野における進捗率の高さが目立つ(図2参照)。

○一方、C評価は5件である。D評価からC評価へとランクを上げたのは、コミュニティ・カレッジと英語学習である。C評価にとどまっている項目には、児童虐待と救急体制がある。D評価は、昨年度の4件から、不登校対策の1件となった。分野別にみると、「教育再生」の分野における目標達成度の低さがやや目立っている。

○目標達成状況に関しては、政策のタイプによって達成状況の把握に違いが生じることに注意する必要がある。委員会では、37の政策を「アウトカム(成果)型」、「アウトプット(事業化)型」、「制度改革型」の3種類に分類したが、このうち「アウトカム型」にB評価あるいはC評価以下のものが多い(図3参照)。このタイプには、地域社会の変化や事業の中長期的な成果を目標とするものが多く、行政が努力をしても成果に結びつきにくいという性質がある。また、京浜臨海部活性化や救急医療体制のように、達成状況を把握するための指標やデータが不十分な場合も多く、それが評価を困難にしているケースもある。

○以上の結果を踏まえ、マニフェストの37項目の4割近くが目標をほぼ達成し、それ以外の項目も大半が目標の半分以上を実現していることから、全体として目標達成状況は良好と評価できる。ただし、C評価以下のものも6項目(16%)残っており、その要因の分析に努める必要がある。

表1 目標達成の状況

評価区分	18年度	17年度	16年度
A：目標をほぼ達成(概ね8割以上)	14件(37.8%)	6件(16.2%)	5件(13.5%)
B：目標をある程度達成(概ね5割以上)	17件(45.9%)	18件(48.6%)	9件(24.3%)
C：目標の一部を達成(概ね2割以上)	5件(13.5%)	9件(24.3%)	10件(27.0%)
D：ほとんど成果が出ていない(概ね2割未満)	1件(2.7%)	4件(10.8%)	12件(32.4%)
NA：評価が不能または困難	0件(0.0%)	0件(0.0%)	1件(2.7%)
計	37件(100.0%)		

図1 目標達成状況の変化

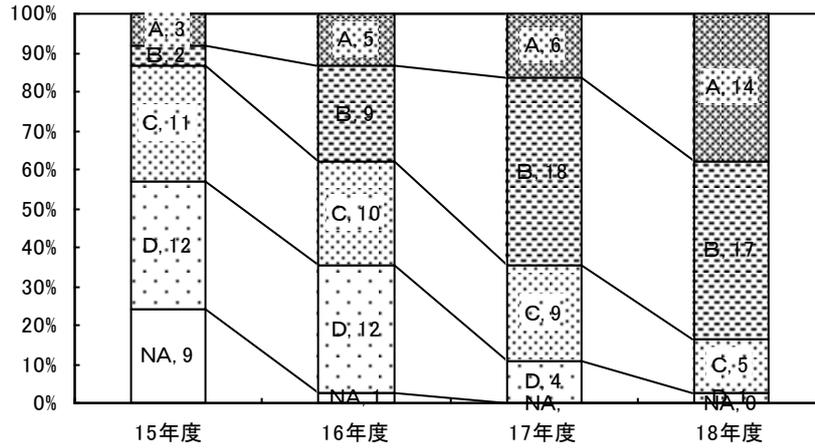


図2 分野別の目標達成状況

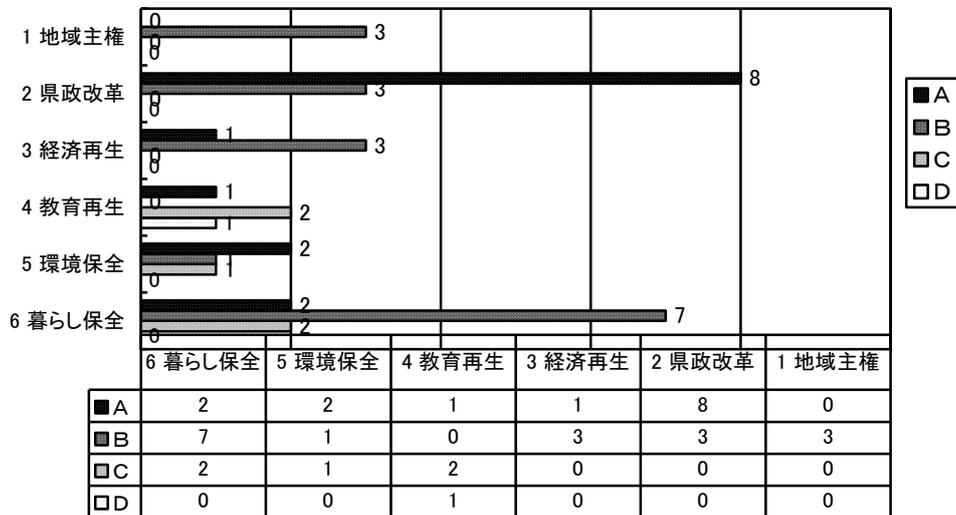
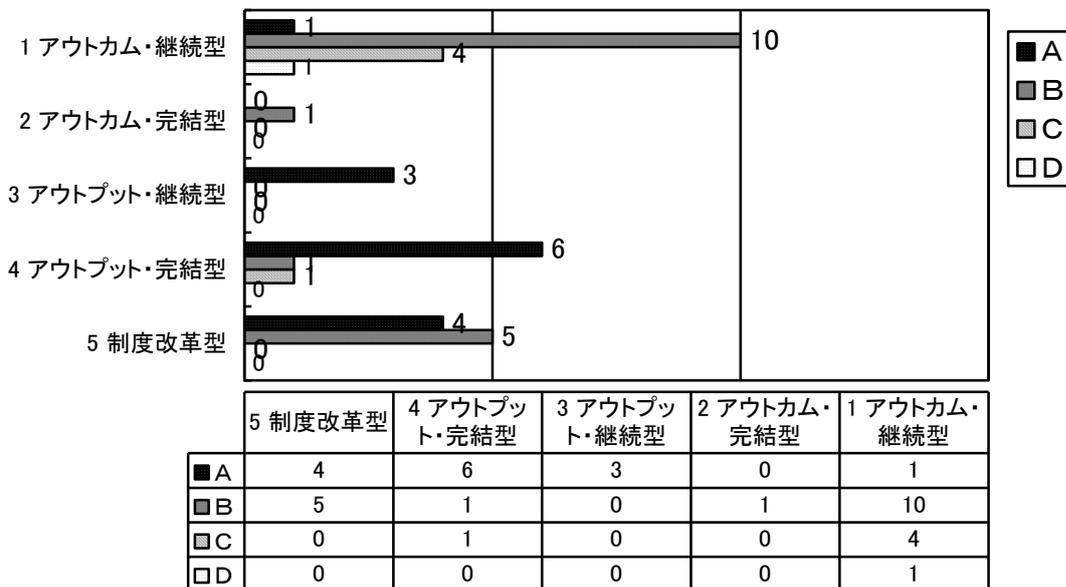


図3 政策タイプ別の目標達成状況



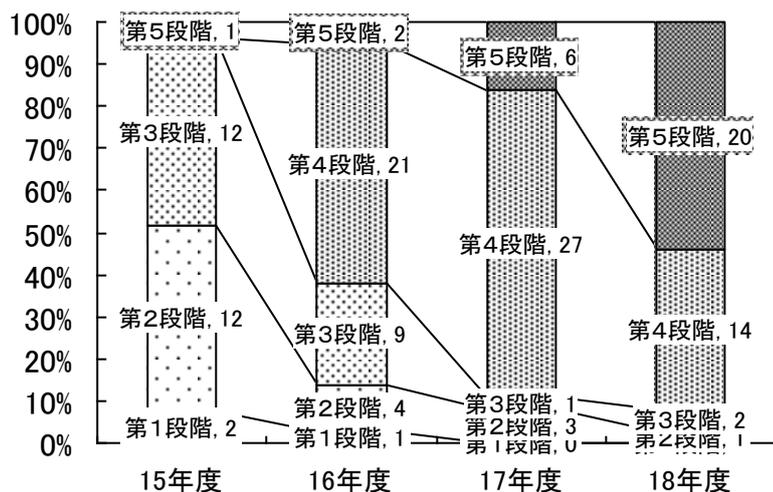
3 行政対応の状況

- 対応状況の結果をみると、第5段階の「完了」が20件（54.1%）、第4段階の「実施中」が14件（37.8%）となっており、さらに取り組みが進んだことを示している（表2、図4参照）。なお、「継続型」の政策の場合は、事業の「完了」という状況を想定することが難しいため、第4段階でも行政として十分な対応がなされている場合があることに注意する必要がある。
- 第3段階の「準備・事業化」は道州制とコミュニティ・カレッジの2件だけとなり、第2段階の「方針決定・検討」は医療人材の1件のみとなった。このうち道州制とコミュニティ・カレッジは、昨年度の第2段階からの1段階アップしたものである。医療人材のみが昨年度と同じ第2段階にとどまった。
- 注意すべき点は、行政対応状況が第4段階でありながら、目標達成状況がC以下のものが依然としてみられることである（不登校対策、英語学習、リサイクル、児童虐待対策、救急体制）。これは行政の取り組みが成果につながっていないことを意味している。これらについては、対応方法自体を見直したり、適切な指標がない場合には新たに指標を開発するなどの工夫が必要だったのではないかとこの反省点が残る。
- 以上から、マニフェストの目標達成に向けた県の取り組みについては、全体として十分な対応・努力がなされていると評価できる。

表2 行政対応の状況

段階区分	18年度	17年度	16年度
第5段階（完了・終了）	20件（54.1%）	6件（16.2%）	2件（5.4%）
第4段階（実施中）	14件（37.8%）	27件（73.0%）	21件（56.8%）
第3段階（準備・事業化）	2件（5.4%）	1件（2.7%）	9件（24.3%）
第2段階（方針決定・検討）	1件（2.7%）	3件（8.1%）	4件（10.8%）
第1段階（未着手・未改善）	0件（0.0%）	0件（0.0%）	1件（2.7%）

図4 行政対応状況の変化



4 マニフェストの推進と県政運営の課題

- マニフェストの意義は、個々の政策を実現するだけでなく、これまでの行政のあり方を見直し、成果重視の新しい行政運営のスタイルを構築することにある。そこで当委員会では、これまでもマニフェスト推進上の課題等について指摘してきたが、最終報告にあたり、松沢マニフェストの導入によって県行政がどのように変わり、またどのような課題を残しているかについて、3つの視点にわたって点検評価を行った。

(1) マニフェスト推進上の課題

- 行政の対応状況のみをみれば、職員はマニフェストの達成に向けて真摯に取り組んでいると評価できるが、なお**目標達成が難しいと思われる場合には、政策目標の実現のための方策を思い切って見直すことも考えるべきである。**
- マニフェストの**目標達成状況あるいは県の対応状況を測るためのデータや資料の工夫を求めたい。**既成の統計データだけでは事業の進捗度や成果が十分に説明できない場合には、新たに指標を開発してデータを収集すべきである。新規のデータ収集にはコストがかかるかもしれないが、県民に対する説明責任という観点から積極的に取り組んでほしい。
- 県の事業にどれだけの費用（コスト）が投下され、どれだけの成果があったのかという「効率性」に関する説明が県側から十分になされていない。効率性の測定は、マニフェスト進捗評価と直接関連するものではないが、行政のマネジメント・サイクルを機能させるうえで不可欠である（次項参照）。委員会としては、**不断の政策評価活動を通じて、職員の間に行行政コストに対する意識が高まることを期待する。**

(2) マネジメント・サイクルの確立

- 「行政コスト」の把握は、事業の効率性を測定し、より少ない資源でより多くの成果を生み出すためのマネジメントの基礎となるものであり、**行政は「行政コスト」を政策の企画立案や政策評価のプロセスに取り込み、政策の質的向上を図る必要がある。**この Plan（計画）－Do（実施）－See（評価）のマネジメント・サイクルは、マニフェストの達成だけでなく、すべての県の政策や事業について確立が求められるものである。
- マネジメント・サイクルの柱となるのが政策評価である。県は平成 15 年度から「政策評価」に取り組み、18 年度からは 3,500 に及ぶ事業の点検を行っている。しかし、県の「政策評価」の内容は、重要な政策や事業の成果を継続的に評価するものではなく、事業 1 本 1 本の継続の可否を評価することに視点が置かれており、マネジメントを意識したものとはなっていない。
- 政策評価は、アウトカム（成果）の達成にあたり、インプット（投入量）とアウトプット（産出量）を適切に使用しているかどうかを、成果指標等を用いてチェックするとともに、発見された課題を政策形成に結び付け、いっそうの改善を図るために行うものである。そして達成すべき目標を明確に設定し、その達成に向けて改善と工夫の作業を継続することで、コスト指向、成果指向、顧客指向へと行政を変革するものである。
- マニフェストを踏まえた戦略プロジェクトにおいて、目標が具体的に設定されたことで、目標達成に向けた取り組みが促されたという経験を踏まえて、**今後は県の全ての事業に対して明確なアウトカム（あるいはアウトプット）の目標を設定し、マネジメント・サイクルを確立していくことを求めたい。**

(3) 県職員の意識改革と行動変化

- 委員会では、4 年間の進捗状況を総括するにあたって、マニフェストが県職員の意識に与えた変化を把握する必要があると考え、県庁の幹部クラス（部長級）及び管理監督者クラス（課長級及び班長級）296 名を対象にアンケート調査を実施した（回答は 145 名・回答率 48.9%）。
- このアンケート結果から次のような結果を得ることができた。
 - ①回答者のうち 7 割が「職務の中でマニフェストの内容をしばしば意識している」と回答しているように、少なくとも管理監督者クラスではマニフェストは相当に意識されている。一方、部下たちの認識度については、「多くの職員が意識している」と「半数以上の職員が意識して

いる」をあわせても4割であり、一般職員の間ではさほど意識されていないとみている。

②マニフェストによる県行政の変化については、約8割の職員が「変化した」と回答している。どういふ面で変化したかについては、知事のリーダーシップの強化、政策形成機能の強化、県民の県政への関心の高まり・県民との対話の促進、成果主義の発想の浸透、議会と執行機関の政策論争の活性化について効果があったという認識であった。一方、一般職員の自主性・自発性の発揮やコスト意識の浸透についてはあまり効果がなかったという結果であった（以上につき表4参照）。

③マニフェストの導入が県の行政にもたらした影響について、具体的に記述してもらったところ、「よくなったこと」として、目標・方針の明確化、知事の方針・考えの明確化、目標管理等の効果、を指摘する意見が多かった。これに対して、「悪くなったこと」としては、数値目標・成果主義の行き過ぎ、他の施策・事業の軽視、長期的な取組みの軽視、を指摘する意見が多かった。自由記載の回答には貴重な指摘が多かった。

○以上の結果を総合的にみると、マニフェストは確実に県の行政に変化をもたらしているといえる。知事のリーダーシップのもとで、政策形成機能の強化が図られるとともに、マニフェストの実現をつうじて県民との対話が促進された。県職員の意識としても、成果主義の発想が浸透し、スピードを意識した行政運営が心がけられるようになっている。

○一方で、一般職員の自主性や自発性の発揮やコスト意識については、十分な効果をあげているとはいえない状況にある。今後も組織の体質改善に向けた取り組みが求められている。

表4 マニフェストによる県行政への効果（事項別）

	知事のリーダーシップの強化	部長・課長のリーダーシップの強化	一般職員の自主性・自発性の発揮	政策形成機能の強化	「成果主義」の発想の浸透	「コスト意識」の浸透	議会と執行機関の政策論争の活性化	県民の県政への関心の高まり等
①大いに効果あった	32 (22.1%)	6 (4.1%)	3 (2.1%)	12 (8.3%)	15 (10.3%)	9 (6.2%)	22 (15.2%)	9 (6.2%)
②ある程度効果あった	90 (62.1%)	83 (57.2%)	59 (40.7%)	96 (66.2%)	81 (55.9%)	65 (44.8%)	73 (50.3%)	94 (64.8%)
③効果なかった	7 (4.8%)	27(18.6%)	45 (31.0%)	14 (9.7%)	26 (17.9%)	40 (27.6%)	35 (24.1%)	17 (11.7%)
④わからない	0 (0%)	29 (20.0%)	38 (26.2%)	23 (15.9%)	23 (15.9%)	30 (20.7%)	15 (10.3%)	25 (17.2%)
NA	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.7%)	0 (0%)	0 (0%)
合計	145 (100%)	145 (100%)	145 (100%)	145 (100%)	145 (100%)	145 (100%)	145 (100%)	145 (100%)

（「問6：マニフェストの導入によって、県の仕事の進め方や組織運営において次のような効果があったと思いますか」に対する回答の集計）

【備考】

○この評価結果報告書は、近日中に下記のホームページに掲載し、広く県民に公表します。

松沢しげふみ公式ホームページ：www.matsuzawa.com/

連絡先：松沢マニフェスト進捗評価委員会事務局
（松沢しげふみ事務所内）
電話 045-650-1717、FAX045-681-1888

松沢マニフェスト政策別評価結果（最終評価）

政策	目標達成	行政対応	評価理由の概要
I 地域主権			
1 税財源移譲	B (B)	4段階(4)	税収増は目標を達成したが、三位一体改革はこれから正念場
2 首都圏連合	↑B (C)	↑4段階(3)	「首都圏連合フォーラム」の開催は一步前進と評価した
3 道州制	↑B (C)	3段階(2)	県の研究会が最終報告を提出。今後の取り組みに期待したい
II 県政改革			
4 情報公開	B (B)	4段階(4)	行政機関の情報公開は進展。議会政務調査費等の公開が不十分
5 自治基本条例	↑B (D)	4段階(4)	多選禁止条例は否決されるも2度提案。自治基本条例はあと一步
6 NPO支援	B (B)	4段階(4)	NPO数は倍増するも人口当たりでは16位。人口多いため達成困難
7 パートナシップ	↑A (B)	↑5段階(4)	協働指針制定。NPOとの提案・共同事業は目標以上に実施
8 チャレンジ市町村	↑A (B)	↑5段階(4)	チャレンジ制度の創設実現し、市町村への権限移譲が着実に進捗
9 職員削減等	↑A (B)	↑5段階(4)	指定管理者制度で費用節減。出先機関・三セク削減も目標達成
10 人件費削減等	↑A (B)	↑5段階(4)	人件費節減は目標以上。行政職員削減・警察官増員も達成見込み
11 県庁ワグシェア	↑A (B)	↑5段階(4)	行政補助員等を累計854人雇用し、不況期の雇用の受け皿に
12 県庁ベンチャー	A (A)	5段階(5)	累計22件の職員提案を事業化。FA制度等の活性化手法も導入
13 入札改革	↑A (C)	5段階(5)	条件付一般競争入札導入し落札率低下。年度内完全実施を見込む
14 民間人登用	A (A)	5段階(5)	民間人材8名採用。民間の経営手法・アイデア導入で変化の兆し
III 経済再生			
15 京浜臨海部	↑B (C)	4段階(4)	臨海部再生への取組みが加速化。新産業の創出と集積も現実化
16 新産業育成	↑B (C)	↑5段階(4)	トップが海外企業の誘致を陣頭指揮。創業支援も本格的に稼動中
17 中小企業等	A (A)	↑5段階(4)	3年連続して目標を達成。市民起業の創出支援も本格化する状況
18 ツーリズム	B (B)	↑5段階(4)	3年間で目標の5割超の成果。8都県市の広域連携事業にも着手
IV 教育再生			
19 不登校対策	D (D)	4段階(4)	支援体制を鋭意整備中だが、不登校生徒の増加に歯止めかからず
20 県立高校改革	↑A (B)	4段階(4)	目標達成が確実。特色ある高校の今後の実施計画策定にも期待
21 コミュニティ・カレッジ	↑C (D)	↑3段階(2)	県民センター事業でNPOの人材育成を開始。目標3校の1/3を実現
22 英語学習	↑C (D)	4段階(4)	TOEIC等の団体受験増加。成果指標の目標設定へと踏み出す好機
V 環境を守る			
23 水源の森林	↑A (B)	↑5段階(4)	水源の森林づくり事業は面積的には目標をほぼ達成した
24 都市の自然	B (B)	↑5段階(4)	都市公園面積は目標に近づいたが、全国順位は8位のまま
25 森林環境税	A (A)	↑5段階(4)	法定外目的税ではないが、水源環境税の創設は達成した
26 リサイクル	↓C (B)	4段階(4)	リサイクル率は向上したが、産廃の県内処理は進んでいない
VI 暮らしを守る			
27 子育て支援	↑B (C)	4段階(4)	保育所定員数は増加。待機者数も減少したがゼロには至らず
28 児童虐待対策	C (C)	5段階(5)	防止体制は整えられつつあるが、相談件数の減少につながらず
29 高齢者介護	↑B (C)	4段階(4)	特養床数は増加。今後は実質的な待機者数の減少を目標に
30 医療人材	B (B)	2段階(2)	看護職員数増加は目標を大幅に下回る。PT・OTは抜本的対策を
31 救急医療体制	C (C)	4段階(4)	搬送時間が伸びている原因を分析し「救命率向上」の評価指標を
32 男女共同参画	B (B)	↑5段階(4)	「男女平等と感じる人の割合」は計画目標達成、但しH16より低下
33 住基ネット	B (B)	4段階(4)	個人情報保護の対応は図られたが、制度の見直しはならず
34 地震防災対策	A (A)	5段階(5)	年20億円規模の市町村支援、広域応援体制、活断層調査を実現
35 犯罪対策	B (B)	↑5段階(4)	検挙率は大幅に向上したが、マニフェストの目標(50%)には至らず
36 暴走族条例	A (A)	5段階(5)	「暴走族等の追放の促進に関する条例」をH16年4月より施行
37 米軍基地対策	B (B)	↑5段階(4)	米軍基地が1カ所返還。米高官との会談など積極的に対応

※ () 内は昨年(平成17年度末)の評価結果を示す。