

## 審議結果

審議会等名称：第142回神奈川県総合計画審議会

開催日時：令和5年11月21日（火）15：00～16：10

開催場所：神奈川県庁西庁舎6階 災害対策本部室

※Web会議サービスによるオンライン会議を併用して実施

出席者：◎清家篤、○牛山久仁彦、小出寛子、小林隆、清水みゆき、関ふ佐子、松行美帆子、渡辺真理、上野孝、鈴木紳一郎、田中知巳、瀧博明、木村俊雄、古塩政由、岸部都、吉田あつき〔計16名〕  
(◎会長 ○副会長)

次回開催予定日：未定

問合せ先：政策局政策部総合政策課計画グループ 山田

電話番号045-210-3061（直通） ファックス番号045-210-8819

---

### 審議経過（議事録）

議題 新たな総合計画素案（案）について

#### 《資料について事務局から説明》

- 清家会長：ありがとうございました。それでは、ただ今の報告を踏まえて審議に入りたいと思います。ご意見のある方は挙手をお願いします。また、オンラインでご出席の方は挙手ボタンを押していただければと思います。それでは、小林委員どうぞ。
- 小林委員：ありがとうございます。東海大学の小林です。特に資料3を拝見していて、大変よくまとまってきたという印象を持っています。その中で、特に今回は、冒頭に「つながり」という言葉を入れていただき、前回の委員会でも清家会長からお話いただきましたが、これからの行政はプラットフォームになっていくという方向をしっかりと示していくという意味で、例えば資料3の117ページに「多様な担い手との協働連携」といった内容がしっかりと「マネジメント」の中に入ったことは、とても良いことだと思います。そこに加えて、テーマ5で「都市基盤」が出ていますが、この計画をしっかりと政策として示した後に、施策に落として、さらに事業にという形になってきて、EBPMというふうになっています。その評価、インプット、アウトプット、アウトカムという形になりますが、アウトカムあるいはインプットから出てくるアウトプットをどのように評価して、どのように政策にフィードバックしてくるのかという、政策の管理体制も都市基盤と同じくらい重要な基盤ではないかと思います。まさにプラットフォームをどのように築いていくのかということです。牛山副会長から前回の審議会でご意見があった市町村連携を行っていく時にも、どのようなアウトプット、どのようなアウトカムを狙ってその事業を行うのかということをしきりと示さないと、なかなか官民連携も市町村連携もできないと思います。そういった点を具体的に、どういう体制で、評価し、うまくいかなかった事業は廃止して、うまくいった事業は継続していくといったことをしっかりと打ち出すと、より具体的に計画をコントロール、マネジメントできるのではないかという印象を持ちました。
- 清家会長：はい、ありがとうございました。ほかにごございますでしょうか。関委員どうぞ。
- 関委員：前回の会議で発言させていただきました、新型コロナウイルスを受けて県として何をどう変えるのかということ具体的に盛り込んでくださり、ありがとうございます。今、小林委員からもご発言いただきましたが、実施計画素案の116ページからの計画推進について、修正の提案をさせていただきます。パンデミックによって、神奈川県の状態も大きく変化した中で、県のグランドデザインの策定にあたっては、新

たな将来像を示していくことが重要です。そして、その将来像は、最終的には各プロジェクトの指標・KPIによって評価されていきます。このKPIは、県の政策が評価されるたびに、適切な指標となっているのが問われてきましたが、その見直しが十分に行われてきたかという点、少し疑問が残ります。次のグランドデザインでは、変化する社会像を反映した将来計画をKPIも含めて、更に具体的に描けるよう、その計画推進のための行政運営のあり方を見直してはいかがでしょうか。2の計画の進行管理では、想定しえなかった事態が生じた場合の政策展開について書いていただきました。加えて、パンデミックを受けて変化するべき神奈川県将来像について、計画する「プラン」に力を入れる点を入れて、これを1の計画推進のための行政運営にも盛り込んではいかがでしょうか。その上で、数年かけてKPIの見直しに取り組む体制をさらにしっかり築いていっていただければと思います。

- **清家会長**：ありがとうございました。それでは他にいかがでございましょうか。それでは小出委員、よろしくをお願いします。
- **小出委員**：小出です。ありがとうございます。このKPI絡みのところでいくつかちょっとコメントしますが、まず、一つ目の質問ですが、資料3の実施計画について、左と右のページに各テーマが書かれてありますが、左側の下にある指標というのは、いわゆるKGIのことと考えてよろしいのでしょうか。要するにゴールを計るものということでしょうかというのが一つ目の質問です。なぜそれを聞いているかというと、ここに指標という言葉を使ってしまうと、右のページにあるKPIも指標なので、指標と指標がぶつかり合って関係性がわかりにくいので、左側はどちらかという達成したいゴールで、右側はそれを達成するための途中経過の指標というふうに、KGIとKPIで分けた方がいいのではないかと思います。このKPIに関して、昨年もいろいろと皆さんからコメントがあったと思いますが、そもそも今設定されてるKPIが本当に左側にあるKGIに繋がるのかどうなのか、要はKPIを全部達成していけば、ゴールの指標が達成できるのかという繋がり、検証ができていのでしょうかというのが二つ目の質問です。そして、三つ目の質問ですが、一つずつKPIを拝見すると、既に100%に近い数字が2022年に達成されており、その後ほとんど数字が上がらない状態のものがあります。もちろん、高いレベルで達成されたものが継続されることは重要であるので、モニターしていく必要はありますが、KPIとして本当にふさわしいのか、それ以上上がらない数字を追いかけることに意味があるのかということです。逆に、例えば、「2023年は0、2024年も0、2025年に1、2026年に1、2027年に2」というように、非常に少ない数がKPIとして入っているものもあります。確かに、初めの一步を達成することは重要だと思うので、注視はしていかなければならないとは思いますが、4年かけて見ていくKPIとしてはふさわしくないのではないかと印象を受けましたので、質問したいと思いました。以上、KPI、KGI絡みで質問とコメントをさせていただきました。
- **清家会長**：ありがとうございました。今のご発言について事務局いかがでしょうか。
- **馬淵総合政策課長**：一つ目の「指標がKGIでよいか」という点については、KGIに相当するものと考えています。ただ、指標はあくまでプロジェクトの達成度を象徴的に表す数値として考えています。指標については、県の施策だけでなく、多様な主体とともに、このような分野に取り組んでいくことで目指していきたいという目標を掲げています。KPIとKGIのつながりについては、KPIは県の施策の達成度を見ていくものと考えています。各プロジェクトで掲げた狙いを達成するためのロジックモデルを描き、そのために県の施策で何が大切か、その施策の達成度を測るためのKPIとして何がふさわしいかを考えました。指標は、県の施策だけで達成するものではないので、つながりという意味では、KPIを達成することで、指標がすべて達成できるという関係にはなっていないです。また、100%に近いKPIや数値が少ないKPIについて、これでいいのかというご指摘をいただきました。これまで、KPIとして何がふさわしいのか、政策局内や関係局と調整をしながら検討してきました。KPIは、理想を追い求めると色々ありますが、実際に数値として計測できるものは限られています。そのため、県の施策の達成状況を測るために、今考えら

れる最善のものとして、お示した次第です。

- **小出委員**：左ページの指標という言葉は、例えば目標達成指標とか何か言葉を補って、右側のK P Iに出てくる指標とは違う指標だというのがわかるようにした方が、今後、混乱がなくていいと思います。それと県でやっていることだけが最後の目標達成に繋がっているわけではなく、非常に総合的なもので、そして測りにくいものもあるという事情はよくわかりました。しかし、例えば「学習の中でP C・タブレットなどのI C T機器を使うことが勉強の役に立つ」と思う割合について、現状94.8%が、来年から毎年95%がずっと続く、要は94.8を95にする、それを4年間トラッキングしていくということに、本当に意味があるのかというのは、もう1回考えていただいた方がいいと思います。もちろん95%を維持することは重要なので、注目をしていかなければいけないと思いますが、それを4年間トラッキングしても、数字がほとんど変わらないものを追いかけるというのは、あまりK P Iとしてはふさわしくないのではないかと思いますので、難しい状況の中でも、もう少し見直していただいた方がいいと思います。
- **清家会長**：はい、ありがとうございました。それでは渡辺委員よろしくお願いします。
- **渡辺委員**：小出先生の今のご質問に追加する形でお聞きしたい点があります。実施計画素案の左ページ下の指標につきまして、例えば、31ページのテーマ3、プロジェクト9の生活困窮の指標は「調整中」となっています。コロナ禍を経て生活困窮の広がり深刻な中で、重要なテーマの指標が「調整中」のみの記載だと戸惑いもあるのではないかと感じます。どのような意味での調整なのかを教えてください。
- **馬淵総合政策課長**：説明が足りず申し訳ございません。このK P Iは、県民ニーズ調査を使って数値を追っていきたいと考えています。この県民ニーズ調査は、今回から新しく項目を追加するため、まだ実績が出ていないので、目標設定に至ってないという状況です。
- **渡辺委員**：時間的に記載が間に合っていないという意味での調整中という理解でよろしいですか。
- **馬淵総合政策課長**：おっしゃる通りでございます。
- **渡辺委員**：ありがとうございます。紙面スペース上、可能でしたら「現在、調査中」などの記載があればと思っています。
- **清家会長**：はい、それでは瀧委員どうぞ。
- **瀧委員**：小出委員と渡辺委員の発言と関連しますが、私も質問を兼ねて確認を取らせていただきたいのが指標・K P Iの設定のところでした。後半に掲載されている付属資料の方を見ますと、どういう基準で考え、設定したかというのが書かれておりますが、2027年を考えた時にこの数字が本当にいいのかというのが疑問に思います。と言いますのも、県民目線で見えていくと、この2027年の数字の良し悪しが非常に分かりづらいつ感じます。例えば、最終的にどこまで目指して、その途中にある2027年の数値がどのあたりを示しているのが非常にわかりにくいので、少しそうした見え方の工夫をする必要があるのではというのが私の意見です。K P Iを設定する際には、バックキャストの思考が非常に大事ですので、県政が2040年の神奈川を目指しているのであれば、その姿をどう描いていて、その通過点の2027年がどうなっているのかが、もう少し工夫して、記載されると非常に分かりやすいと感じました。以上です。
- **清家会長**：はい。K P I・指標について、多くの委員からご指摘がございますけども、関連してのご質問、ございますか。はい田中（知）委員どうぞ。

- **田中(知)委員**：私もこれを見たとき、皆さんがおっしゃっていることと同様に指標とKPIの関連性が疑問で、わかりづらいと感じました。また、KPIが少し甘過ぎるのではないかという印象を受けました。その辺をもう少しわかりやすくした方がいいのではないかと感じました。以上です。
- **清家会長**：ありがとうございます。それでは牛山副会長どうぞ。
- **牛山副会長**：はい。様々なご意見ありがとうございます。皆様のおっしゃられたことは、確かにという部分もありますし、指標とKPIがわかりづらいということで、それについて何か工夫があれば事務局でご検討いただければと思います。KPIについては、これまでの部会でもたくさん意見が出ておまして、このKPIでいいのかとか、果たしてこれで測れるのかというところは確かにあると思います。ただ一方で、お話を伺って思ったのは、私は自治体経営論という科目を大学で担当しておまして、大変苦慮しているところでもあるのですが、指標というのは、県の施策を考える上で、状況がどうなっているのかを、理解するものだと思います。例えば、PJ4文化・スポーツで、「1年間に文化芸術の鑑賞・参加を行った割合」を、39.8%から50%に上げると17ページに書いてありますが、これは国の施策や、市町村の施策、それから企業や民間団体の皆さんの様々な努力によって達成されている状況を説明するものだと思います。ですから、これを指標と記載するのか、違う表現とするのかについては、少し議論があると思いますが、これ自体は県の施策で全部達成できるものではないということだと思います。1つ1つかなり点検し、違う指標はないかなど、あるいは、違うデータはないかなど、県としても苦勞されているところかと思っています。ただ難しいのは、達成度合いを測る際の指標として、例えば、動物の伝染病目標ゼロ、KPIゼロだということなのですが、実際にそれがゼロなのか、1なのか、2なのか、というのは大変難しい問題で、多分1や2という数字を書くと、1あっていいのか、2あってもいいのかという話になり、やはり目標としてはゼロを目指すのだというふうにかざるを得ない部分や、あるいは国がどう言っているか、市町村がどう言っているかというのも、県としては考えながらやらなくてはいけないところだと思います。その辺りが、自治体経営などと私も大学で言っているのですが、一般の民間企業の指標は明確で、この水準に達成しないと、経営がもう成り立たないみたいな部分と、そこまた、県議会の皆さんもいらっしゃる訳ですが、県政の状況と合わせながら、具体的で、なおかつ住民、それから政治の世界も納得させる指標を出していくところにご苦勞されているのかなと思います。KPIについては、部会でもたくさん意見が出ていて、随時見直しが出来ないか提案したり、次に向けてどう見ていくのかということは、評価部会でも毎年やっていくことですし、一方で、委員の中からは、指標なので、コロコロ変えると、その変化が見られなくなってしまっただろうんだといったご意見もあって、その辺を部会でも大変苦慮しながら議論し、ご報告していることをご理解いただければと思います。
- **清家会長**：それでは今、牛山副会長からございましたご意見も踏まえつつ、事務局においては、委員の方々からいただいたご意見を反映していただいて、できるだけ分かりやすく記述するようにしていただければと思いますのでよろしく願いいたします。それでは他の論点でありますか。はい、鈴木委員どうぞ。
- **鈴木委員**：はい。鈴木でございます。全く素人的で申し訳ないですけど2つありまして、1つはランドデザインの実施計画素案の120ページ辺りから、個別計画・指針とあり、これは前のときも同じように、いろいろ載っていたと思いますけど、この計画と指針は少し種類と意味が違うので一緒にするのはいかがかと。たしかに目的は上の文章にあり、「子ども・若者・教育」でまとめるところとなりますけど、何かもう少し整理された方がいいかと思っています。県民から見て分かるのかなと思いました。それが1点です。それからもう1つは、例えば実施計画60ページから各地域圏の取組が出てくるわけですけど、62ページのところでは前回のようにいろんな施設の写真が載ったりするのでしょうか。それから、左側に地図を記載していますが、前回の方がもう少し大きかった気がしますが、それでも分かりにくかったです。東京湾や相模湾も大きく記

載できないのでしょうか。前回の審議会でも話したように、大人が見る分にはいいと思いますけど、学生にも見せたいと思ったときに、もう少しこの地図は大きくして、分かりやすくされたらどうでしょうか。

- **清家会長**：この点について事務局どうでしょうか。
- **馬淵総合政策課長**：ありがとうございます。まず1点目の前回の実施計画では写真などと主な事業が載っていたところがございます。そちらについては、新グランドデザインでも同じような記載を今後していきたいと考えてございます。ちょっと準備が間に合ってなくて恐縮でございます。地域図のところですけれども、我々も今、自前でやっていてこれが限界になってしまっているの、デザイン会社を使いながらもう少し分かりやすいように直していければと思います。ありがとうございます。
- **鈴木委員**：ありがとうございます。
- **清家会長**：他にいかがでしょうか。よろしゅうございますか。オンラインからもよろしゅうございますか。ありがとうございます。それでは、皆様方から大変貴重なご意見をいただきました。ご意見を踏まえて新たな総合計画の策定に向けて検討を進めていただきたいと思いますけれども、その際の文言の調整等につきましては、私、会長の方に御一任いただくということでよろしゅうございましょうか。はい、ありがとうございます。ではそのようにさせていただきます。本日の議題は以上でございますが、委員の皆さま、あるいは事務局から何かございますか。
- **佐藤課長代理**：参考資料について、補足で説明させていただきます。参考資料1については、今までの審議会や部会でいただいたご意見について、これまで素案のような具体的内容になっていなかったため、「総合計画を策定するプロセスの中でご意見の趣旨を生かしていきます。」と整理させていただいたものについて、反映状況をお示ししたのになりますので、ご確認いただければと思います。参考資料2については、この前まで骨子に対する意見募集をさせていただいた結果ということで、参考として資料をお付けしたのでご確認いただければと思います。参考資料3については、今後のスケジュールであり、1月の審議会で、成案についてご議論いただければと考えておりますので、よろしくお願いたします。補足の説明は以上です。
- **清家会長**：それでは、中谷政策局長よろしくお願いたします。
- **中谷政策局長**：本日も、示唆に富むご意見をいただきありがとうございました。本日は素案をお示ししました。そして、数値目標も、すべて数値が入っているものではありませんが、具体的にお示しして皆様にご意見をいただいたところがございます。やはり、指標・KPIのところ、かなり議論が集中したところですが、私も計画づくりに過去携わってきた経過の中で、数値目標の設定に非常に苦労して参りました。8年前に携わった時は、数値目標はアウトカムとアウトプットが混在しているような状況であり、基本的にはアウトプットではなくアウトカム指標にすべきではないか、という議論が当時多く出て、アウトカム指標にすべく、数値目標を見直した作業を記憶しております。ただそうした中で、アウトカム指標にしたものの、その中に県の力で実現できるアウトカム目標と、県の力だけでは実現できないアウトカム目標が混在してしまい、実現できなかったときに、その説明に苦慮する場面がありました。そこで、次の計画づくりのときには、今のこの形、県が実現すべきKPIと、そして県以外の多様な主体が社会全体を変えていくような指標ということで、KGIをイメージした指標という、2つの数値目標を計画の中で位置付けました。ただ、時代が推移していくと、EBPMといった考え方も出てきました。根拠に基づく政策をということで、その時に壁に当たったのは、数値目標がデータとして存在しないという現実でした。本当に重要なものは、県がお金をかけてでも指標をデータとして整えるということもありましたが、すべての施策について、そう

いったデータを整えることもできず、既存のデータの中で何を指標として掲げるかというところの作業にも苦慮した経過があります。コロナ禍で、これまで掲げていた数値目標が目標に定められないような事態にも至り、その際に、この計画の目標をどうするのかというところの議論も、これまで総計審の皆様からご意見をいただいたと思っております。今回は、新しい計画の中に、不確実な世の中を表す言葉として「OODAループ」というように語られております考え方も、そのPDCAサイクルの中に織り込んで、現実的にそういう難しい状況になったときに、柔軟に計画行政を推進し、評価ができるような、そういった考え方も入れる工夫はしております。その時々で、いろいろな課題に当たりながら総合計画をここまで練り上げて参りましたので、本日いただいた素案に対するご意見を踏まえ、次は最終の成案を、年明けにまた県民のご意見もいただきながら、皆様にご提示して、最後の議論をさせていただこうと思っておりますので、引き続き、ご意見ご提言を、よろしくお願ひしたいということで、私の挨拶とさせていただきます。

- **清家会長**：ありがとうございました。それでは本日の議事につきましては以上をもって終了とさせていただきます。事務局に進行をお返しいたします。
- **総合政策課**：本日も熱心なご審議をどうもありがとうございました。以上をもちまして、本日の審議会は閉会とさせていただきます。