

ローカル・マニフェスト評価研究報告書

—松沢成文神奈川県知事マニフェスト—

—平成15～18(2003～2006)年度—

2007年2月1日

特定非営利活動法人 自治創造コンソーシアム

ローカル・マニフェスト評価研究委員会

はじめに

本報告書は、特定非営利活動法人 自治創造コンソーシアム「ローカル・マニフェスト評価研究委員会」（以下、委員会と呼ぶ。）による松沢成文神奈川県知事マニフェスト（平成15年から18年度の4年間の任期全体）に対する評価研究の報告である。

委員会の目的は、「①ローカル・マニフェストの内容、実施状況、達成度などを評価し、公表することを通じて、マニフェスト提起者（政治家）と有権者・市民との間のコミュニケーションを促進すること、②公募による評価研究委員に、マニフェストの評価とともに、マニフェストの成り立ち、意義、作成方法を研究することにより、委員自身がマニフェストを作成することのできる能力を身に付け、今後、各地域において、市民によるマニフェスト評価や市民参加によるマニフェスト作成などを促進する人材となること、③これらを通じて、マニフェスト・システムの浸透と進化を促進し、市民自治に基づく政策中心の地方政治、地方行政の促進に寄与する」ことにある。

委員会では2004年の第1回委員会より松沢成文神奈川県知事マニフェストを評価研究対象とさせていただき、マニフェストの進捗評価、すなわち、マニフェストに掲げられた政策の達成度合いを中心に評価していくための評価枠組み・技術を高めていくことに継続して取り組んできた。このほか、第2期には坂口こうじ西東京市長マニフェスト、第3期には中島興世恵庭市長マニフェストに関して、「マニフェスト自体の出来栄え」に関する評価を実施した。評価研究体制に関しては、これまでに学識者による委嘱委員が5名、公募研究委員は延べ37名（第1期13名、第2期6名、第3期9名、第4期9名）で、あわせて約40名がこの評価に参加してきた。

ところで、マニフェストを掲げて当選した知事の任期満了は、そのマニフェストのサイクルが完了する節目の時期である。委員会では、松沢成文神奈川県知事の任期満了を目前に控えた時点において、任期全体を通しての進捗評価を行うべく、第4期委員会は2006年12月から2007年1月の間、委嘱委員3名に加え、公募研究委員として9名の研究委員（次頁参照）が参加し、「市民によるローカル・マニフェスト評価」の実践を積み重ねるべく、公募研究員が中心となって評価活動を実施した。

自治創造コンソーシアムでは、当委員会でも実施してきた市民参加型での評価活動を基盤とした市民レベルでのマニフェスト・サイクルの推進は、政策中心の政治・行政、市民主体の政治・行政を形成していくうえで、重要な活動であると考えている。こうした活動の輪が、各地に広がっていくことを願っている。私どものささやかな活動の試みから得られた情報やノウハウは、積極的に公開し、各地でのマニフェストの評価及び作成に活かしていただきたいと思う。評価結果はもとより、評価活動やフォーラムの記録なども自治創造コンソーシアムのホームページ（<http://www.jichi.org/>）においてご覧いただくことができるようにしてある。多数の方々に活用していただければ幸いである。また、ご批判、コメントをいただき、さらに深化させていきたい。

なお、これまでと同様に、公募研究員は、ボランティアである以上に、参加費や交通費等を自らご負担をいただいての参加であり、その熱意とご尽力に対して、深く敬意を表すものです。

最後となり恐縮ですが、この委員会の活動に対して、積極的な情報提供をいただいた松沢成文神奈川県知事をはじめ、神奈川県庁の関係各部局及び職員の皆様、そして、松沢知事が政治家・個人の立場から第三者機関として設置された松沢マニフェスト進捗評価委員会（小池 治委員長）の皆様には、心より感謝を申し上げる次第です。

2007年2月1日

特定非営利活動法人 自治創造コンソーシアム
ローカル・マニフェスト評価研究委員会
委員長 廣瀬 克哉（法政大学法学部教授）

1 自治創造コンソーシアム「ローカル・マニフェスト評価研究委員会」実施体制

①委嘱研究委員

- 廣瀬 克哉：法政大学法学部教授（※委員長）
- 牛山久仁彦：明治大学政治経済学部教授
- 西尾 真治：三菱UFJリサーチ&コンサルティング主任研究員／早稲田大学マニフェスト研究所客員研究員

②公募研究委員

- 伊藤ひろえ：米子市議会議員
- 小島実和子：(社)海老名青年会議所
- 河 東賢：慶應義塾大学政策メディア研究科（後期博士課程）
- 箕輪允智：(株)日本能率協会総合研究所
- 丸田昭輝：(株)テクノバ
- 原 誠一：島根県農林水産部農林水産総務課
- 相川元晴：日本未来リーグ
- 須崎真悟：株式会社NTTデータ 第三公共システム事業本部
- 井桁永介：早稲田大学大学院公共経営研究科（修士課程）

③アドバイザー：磯崎初仁（中央大学法学部教授）

④事務局

- 長野 基：跡見学園女子大学マネジメント学部専任講師
- 井上 良一：自治創造コンソーシアム事務局長

2 評価の基準と方法

(1) 評価の基準

○マニフェスト評価の基本項目として、以下の3項目を設定している。

①マニフェスト自体の評価 (20/100点)

マニフェスト自体が、候補者の政策を、有権者の立場からみて具体的に判断しうるものかどうか、あるいは政策間に矛盾が無いかなど、検証可能な信頼できる約束としてのマニフェストの完成度を図る視点である。

②マニフェストに掲げた政策の進捗評価 (60/100点)

進捗評価は大きく分けると、マニフェストの推進体制の評価と、個々の政策項目の進捗度の評価によって構成されている。前者は、マニフェスト全体として、行政計画にいかんにか反映させ、その推進体制をどの程度整えているかなど及び政治家としてのリーダーシップのあり方などについて、総体で評価する視点。(25点)

後者は、個別の政策ごとに、その進捗の度合いと取組みの段階、情報公開、市民・NPOの参加度などを、個々に評価する視点(全体では平均化した)。(35点)

③マニフェスト・サイクルの評価 (20/100点)

マニフェストの評価への取組み、その結果をどのように生かしているかをマネジメント・サイクルの考え方に立って評価する視点。

○特に、当委員会の特徴としては、市民自治の観点を重視するという立場から、作成・実施・評価の各段階において、「情報公開の度合い」及び「市民・NPO等との協働の度合い」を評価の対象としている。

(2) 評価実施内容

○任期4年のわずかを残すだけとなった2006年11月時点(一部、実現が確定的であるものは任期中となる4月時点を含む)での政策の進捗状況(「②マニフェストに掲げた政策の進捗評価」と、前年度の評価結果に基づく政策の改善への取組みの状況(「③マニフェスト・サイクルの評価」)について評価研究を実施した。なお、「マニフェスト自体の評価」については、すでに初年度における第1期の評価により当委員会としての評価結果は確定されているため、作業を省略し、第1期の評価結果をそのまま掲載した。

(3) 評価の方法

○松沢成文神奈川県知事からいただいたコメント(文書)、松沢成文オフィシャルホームページ、松沢マニフェスト進捗評価委員会の進捗評価結果報告書、神奈川県から提供いただいた資料、神奈川県庁へのヒアリング、神奈川県ホームページなどの情報に基づいて評価を実施した。

○評価作業全体を通じて、公募委員の評価意見をベースとして協議を行い、委員会全体として評価を実施した。特に、政策別の評価に当たっては、公募委員がそれぞれの政策を分担し、複数名の委員による評価意見を基礎として委員会で評価結果を取りまとめた。

○当委員会では、「採点方式」による評価を採用した。これは、市民・有権者から見て分かりやすい評価を心掛けたことと、今後、他のローカル・マニフェストの評価結果との比較を可能とするためである。

3 松沢成文神奈川県知事マニフェスト評価結果

(1) 全体の評価結果

総合評価

○全体としては80点/100点の評価結果であり、概ね良好な達成状況であると評価できる。

マニフェスト自体の評価

○マニフェストに期待される具体性とビジョン性はともに高い水準で満たしていると評価できる。また、マニフェストの公開提供方法も法的制約がある中で最大限の努力がなされたと評価できる。ただし、政策の体系性にはやや欠ける部分が見られ、提示されたビジョンが各政策にどのように落とし込まれるのか、関係性が見えにくい面がある。そして、時間的制約があったため無理からぬことあるが、作成過程への市民参加度は低かったと言わざるを得ない。

マニフェストに掲げた個別の政策の進捗評価

○個別政策の進捗評価結果を平均した得点は、35点満点中で24.6点であった。100点満点に換算すると70点という結果である。また、政策別にみるとそれぞれの得点にはばらつきがある。35点満点中、30点以上が8政策、25点から30点が8政策で、両者を加えると43%を占めている。20点から25点までの政策が16政策で同じく43%となる。20点に満たない政策が5政策あり、14%であった。得点があがらなかった政策でも「取組み段階」は高いものの、成果が出ていないという政策もみられた。

○評価項目のうち、目標達成度では15点満点で10.2点と2/3の達成度であった。取組み段階では10点満点の8.2点で、おおむね実施段階から制度完成(条例施行)や事業完了へ進みつつある段階にあるという結果になった。情報公開度は5点満点の3.5点で、平均的取組みよりはやや積極的に取り組まれたという評価である。市民参加・協働度は5点満点の2.6点であり、これは政策の検討もしくは実施の段階、あるいはその両方において、各政策は2つ以上の何らかの市民参加・協働のための取組みを行いながら実施されてきたという評価を意味する。

○より詳細に見ると、実施状況を示す「取組み段階」の評価が高く、10点満点中7点以上の政策が92%となっている。一方、成果(アウトカム)を示す「目標達成度」では15点満点中11点以上の高得点をあげている政策の割合は41%であり、さらに、6点から10点とある程度の政策の達成度を示す政策が49%であり、両者を併せると90%の政策で一定の進捗がみられたと評価できる。「取組み段階」の高得点と達成度を比べると両者の間に開きがあったが、これは政策の取組みは進められているものの、成果はまだ十分にあげていない政策があることを示すが、一般に政策に取り組んでからその効果が出るまでには一定の時間を要することは踏まえておく必要がある。また、一部には、「取組み段階」の評価は高いものの、「目標達成度」の得点が高くないものがある。取組みは進められているものの、期待するようには成果が出ていないということであり、取組み方法の見直しなどが求められている。任期中にはマニフェスト・サイクルの実効性が問われる政策事例であり、任期満了時には「次のマニフェスト」の課題として確認することが大切である。

○総得点の変化を見ると、得点の高い政策の割合が着実に増加している。平成18年度には35点満点中21点以上の政策が約8割を占め、なかでも31点以上の高得点をあげる政策が14%(5政策)に拡大した。一方、10点以下の政策はゼロとなった。

平均点でみると、「目標達成度」は平成15年度から18年度にかけて2倍強に増加し、「取組み段階」も平成15年度から18年度にかけて2倍弱に増加した。

○個別の政策の進捗度、取組み度合いの変化を見ると、35点満点中で、平成15年度の14.9点、16年度の19.0点、17年度の21.8点、そして18年度では24.6点と得点合計は伸びてきた。

○本委員会の評価の特徴である、情報公開度や市民参加の視点からみて、「市民参加・協働度」で4点以上の政策の割合が約3割に達し、とりわけ、5点満点で5点という高い評価の項目が1割を超えたことは注目される。市民参加型の政策運営が重要と位置づけられた領域の政策について、複数の参加チャンネルを設定して重点的に市民参加の取組みがなされていることが読み取れる。その一方で、この領域の得点が1点という政策も散見されるが、「自治基本条例」「英語学習」「高齢者介護」など、より積極的に市民参加・協働の取組みが行われることが期待される政策も含まれている。自治基本条例など取組み段階がまだそれほど進んでいないため得点が低くなっているものもあろうかと思われるが、今後、より積極的な取組みが展開されることを期待したい。

マニフェスト推進体制に関する評価

○就任 1 年目の段階ではほぼ整備され、今日までに政策・施策開発や実施における職員意識への浸透が図られてきている。また、対議会との関係で懸案であった水源環境税問題についても平成 17 年度時点で条例制定を果たした。また、神奈川県という枠組みを越えた取り組みである「道州制」についても、担当大臣がおかれるようになるなど、国レベルでの改革に向けての一定の方向性が打ち出されるに至っている。これらの成果から 25 点満点の 22 点の評価結果となった。

マニフェスト・サイクルの評価

○第三者評価である松沢マニフェスト進捗評価委員会の審議過程をマスコミに公開し、平成 17 年度からは韓国からの研究者の参加を認めるなど、より透明度の高い開かれた評価体制を整えるための取組みが展開されてきている。また、自己評価や第三者評価の内容を検討し、サマーレビューや予算編成作業などで新規あるいは重点的取組みが編成されるなど、行政による政策形成や評価サイクルの中に、マニフェストの目標もしくは新たな政策目標が位置づけられ、進捗状況に照らして見直しや改善を進めるという「マネジメント・サイクル」のシステムが整えられていることが確認された。

○さらに、本委員会による個別政策の評価研究の結果から、前年度まで得点が低かった政策に対して重点的に加点される傾向が確認できた。つまり、前年度までの達成度合いが低い項目に対して、その状況を認識した上で、翌年度に問題点を認識した上で重点的な取組みがなされたことが読み取れるのである。マニフェストで掲げた政策の進捗状況の評価した上で、政策運営を見直す「マニフェスト・サイクル」が機能していると評価できる。こうした点から 20 点満点で 18 点の評価結果となった。

(2) 評価結果概要（平成18年度）

評価の基本項目		説明	配点	評価結果			
				H18	H17	H16	H15
① マニフェスト自体の評価			20	15	15	15	15
1	具体性	目標・期限・実現方法(工程)・財源など、形式というよりは、有権者に分かりやすく具体的な政策イメージが描けるか(わかりやすさ)	4	4	4	4	4
2	ビジョン、基本方針	将来の地域や社会の有り様などのビジョンが提示されているか。(目標設定の妥当性)	4	4	4	4	4
3	政策の一貫性・体系性	マニフェストの中で、ビジョン、基本方針、政策が体系化されているか、相互に矛盾する内容が無定見に盛り込まれていないかどうか。(無矛盾性、体系性)	2	2	2	2	2
4	マニフェスト作成への市民参加	策定過程において市民の政策提案を組み込むプロセスを持っているか(プロセスの透明性)	1	1	1	1	1
5	マニフェストの公開提供方法	選挙までの間における市民へのマニフェストの配布、周知の工夫	4	4	4	4	4
② マニフェストに掲げた政策の進捗評価			60	47	43	40	36
1	各政策ごとの目標達成度(客観評価)	目標値に対する実現度、定性的なものについては達成度合い。アウトカム(効果)を重視するが、当面はアウトプット(政策実施状況)で測る(※平均値)	15	10	9	7	5
2	各政策ごとの取組み段階(客観評価)	研究、実施検討、計画策定、施策化、予算化、実施などの各段階を測る(※平均値)	10	8	7	6	5
3	各政策ごとの情報公開度(客観評価)	政策形成過程、審議過程などの情報公開の度合いを測る(※平均値)	5	4	3	3	3
4	各政策ごとの市民参加・協働度(客観評価)	審議会への市民委員・公募委員の参加、パブリックインボルブメント(市民の参画)の状況などの度合いを測る(※平均値)	5	3	2	2	2
(以下は、マニフェストの全体に対する評価として実施)							
5	マニフェストの行政計画等への取り込み	マニフェストの政策を行政計画に反映しているか。あるいはマニフェストに沿って行政計画を修正・変更などしているか。	5	4	4	4	4
6	マニフェスト実行の体制作りについて	マニフェストの実行を担保するために、新たな組織、ポスト、会議等を新設したり、旧来の組織や会議等の改革を図ったか。	5	4	4	4	4
7	政策実現に向けた適応力	状況の変化に対して、的確な判断のもとに政策実現に向け、手続きも含めて柔軟な適応力を持って進めているか。その場合の情報提供、説明責任を果たしているか(なし崩しの対応でないか)	5	5	5	5	5
8	首長としての意欲・努力・リーダーシップの度合い(主観評価)	意欲、努力、リーダーシップについて、対職員、対市町村、対議会、対社会などとの関係において、その度合いを測る	10	9	9	9	8
③ マニフェスト・サイクルの評価			20	18	18	18	17
1	マニフェストの評価への取組み	自己評価、第三者評価などの実施状況	5	5	5	5	5
2	評価情報の公開・提供	評価のための基礎となる情報、評価結果情報の公開・提供の状況	5	5	5	5	5
3	評価活動への市民参加・協働	評価活動そのものへの市民参加機会の状況	5	4	4	4	4
4	評価結果に基づく改善(PDCAの実施)	評価結果を次の政策形成・実施に生かしているかの状況	5	4	4	4	3
評価結果(合計)			100	80	76	73	68

注) 37 政策ごとの評価得点の平均を算出するに当たってはNA項目(後述)を除外して計算し、小数点以下を四捨五入している。

(3) マニフェスト自体の評価（平成15年度評価実施）【再掲】

マニフェストに期待される具体性とビジョン性はともに高い水準で満たしていると評価できる。また、マニフェストの公開提供方法も法的制約がある中で最大限の努力がなされたと評価できる。

ただし、政策の体系性にはやや欠ける部分が見られ、提示されたビジョンが各政策にどのように落とし込まれるのか、関係性が見えにくい面がある。そして、時間的制約があったため無理からぬことであるが、作成過程への市民参加度は低かったと言わざるを得ない。マニフェスト作成における市民参加は今後のあるべきローカル・マニフェストに向けての私ども委員会からの提案として受け止めていただければ幸いである。

	評価の基本項目	配点	評価結果	評価理由
①マニフェスト自体の評価				
1	具体性	4	4	目標、方法、期限、財源が具体的に記述されている。図やグラフを入れたり、可能な限り具体的目標を数字で表している。財源も可能な限り提示していてわかりやすい。
2	ビジョン、基本方針	4	4	「3つの基本方向、5つの日本一」においては、日本、神奈川の将来を展望した上での明確なビジョン、基本方針をみることが出来る。他県との比較をして、神奈川県が全国的に進んでいる点と遅れている点を示していることにより、めざす方向を明確に示している。
3	政策の一貫性・体系性	4	2	政策の一貫性という点では、政策間に矛盾はないが、体系性に欠ける部分が見られる。3つの基本方向が各政策にどのように落とし込まれているのか見えにくい。網羅性にはやや欠けるが、むしろ戦略的である。
4	マニフェスト作成への市民参加	4	1	今回は時間的制約の中で、基本的に専門家のみで作成された。ただし、重点政策を示した「トライ10」というチラシに対する反応はマニフェストに反映させたとのことで、若干の市民の意見の取り込みは行っている。しかし、全体として、作成への市民参加度は低いと評価せざるを得ない。
5	マニフェストの公開提供方法	4	4	公職選挙法の制約がある中、冊子の販売によって周知するなどの努力がなされ、HPも充実している。さらに、新聞での発表などマニフェストを最大限にPRしている。しかし、制度的な制約により一般への普及はしきれていない面がある。
	評価得点小計	20	15	

(4) マニフェストに掲げた政策の進捗評価

①個別の政策の進捗度、取組み度合いの評価

- 37 政策の進捗度を平均化した値は、35 点満点中で、平成 15 年度の 14.9 点、16 年度の 19.0 点、17 年度の 21.8 点、そして 18 年度では 24.6 点と得点は伸びてきた。18 年度の総得点を 100 点満点に換算すると 70 点という結果である。
- 評価項目のうち、目標達成度では 15 点満点中で、平成 15 年度では各政策は平均で 4.6 点と 1/3 以下であったものが、平成 18 年度では 10.2 点と 2/3 の達成度までに向上した。
- 取組み段階では、各政策の平均で見た場合、5 点満点中で、平成 15 年度末時点で 4.6 点と方針決定から準備段階であったものが、平成 18 年度には 10 点満点で 8.2 点となり、おおむね実施段階から条例施行（制度完成）や事業完了へ進みつつある段階にあるという結果になった。
- 情報公開度は 5 点満点中の 3.5 点で、全体で見て、平均的取り組みよりはやや積極的に取り組まれたという評価である。
- 最後の市民参加・協働度は 5 点満点中の 2.6 点であった。これは検討か実施の段階、あるいはその両方において、各政策は平均して 2 つ以上の何らかの市民参加・協働のための取り組みを行いながら実施されてきたという評価である。

マニフェストに掲げた政策の進捗評価		配点	18 年度	17 年度	16 年	15 年度	理由
			得点	得点	度	得点	
5	各政策ごとの目標達成度(客観評価)(平均値)	15	10.2	8.8	6.7	4.6	※別紙にて各政策ごとに記載
6	各政策ごとの取組み段階(客観評価)(平均値)	10	8.2	7.4	6.4	4.6	※別紙にて各政策ごとに記載
7	各政策ごとの情報公開度(客観評価)(平均値)	5	3.5	3.3	3.1	3.1	※別紙にて各政策ごとに記載
8	各政策ごとの市民参加・協働度(客観評価)(平均値)	5	2.6	2.3	2.2	1.9	※別紙にて各政策ごとに記載
評価得点小計(総得点の平均)		35	24.6	21.8	19.0	14.9	

注 1) 評価得点の平均を算出するに当たっては、NA 項目を除外して計算し、小数点第 1 位以下を四捨五入している。

注 2) 「NA (Not Applicable)」（評価不能）とする判断基準は次の 4 項目である：①資料不足(成果が測定されていない等)

②定性的内容を判断する資料が無い

③再設定された目標値が曖昧あるいは明らかになっていない。

④取り組み内容が非常に初期段階(内部検討程度)かあるいは取り組まれていないため、測定できる段階に至っていない。

②マニフェスト実施における全体的な取組みの評価

マニフェスト推進体制については就任1年目の段階でほぼ整備され、今日までに政策・施策開発や実施における職員意識への浸透が図られてきたと評価できる。また、議会との関係で懸案であった水源環境税問題についても平成17年度時点で条例制定を果たしている。また、神奈川県を越えた取組みである「道州制」についても、担当大臣がおかれるようになるなど、国レベルでも実現に向けての一定の方向性が打ち出されるに至っている。これらの成果から、平均値で25点満点中22点という評価結果となった。

評価の基本項目		配点	15～18年度・4年間	
			得点	理由
5	マニフェストの行政計画等への取り込み	5	4	ほぼすべての政策を「神奈川力構想・プロジェクト51」、「行政システム改革の中期方針」、「地域主権実現のための中期方針」に反映させた。その後、「行政システム改革の中期方針」の改定版が策定され、細かな変化への対応が行われている。
6	マニフェスト実行の体制作りについて	5	4	就任1年目の段階でほぼ整備され、それ以降は大きな組織体制の変更は行われていない。その整備された達成度測定の体制の下、マニフェストを行政計画へ落とし込んだ総合計画やその他の基本的計画の実施状況が継続的に測定され、評価報告書として公表されている。
7	政策実現に向けた適応力	5	5	各政策は、おおむね実施段階から条例施行(制度完成)や事業完了へ進みつつとこまに進んでいる。
8	首長としての意欲・努力・リーダーシップの度合い(主観評価)	10	9	マニフェストの目標、内容が各部署の取組みを組み立てる上で出発点のひとつだと認識する職員への「浸透度」は高い水準に達している。対議会では水源環境税の可決を得ている。また、神奈川県を飛び越えた政策である「道州制」についても、著作や全国自治会等で積極的に発言し、国レベルで担当大臣がおかれるようになるなど、一定の方向性が実現している。加えて、日本国内のマニフェスト普及活動だけではなく、国際的なマニフェスト運動にも参与し、韓国のマニフェスト運動のきっかけのひとつとなった国際学術大会で講演するなどの活動を実施している。
評価得点小計		25	22	

年次別評価		17年度			16年度		15年度	
評価の基本項目	配点	得点	理由	得点	理由	得点	理由	
		5	5	4	「行政システム改革の中期方針」の改定版が策定され、細かな変化への対応が行われた。そのほかでは前年度からの大きな変化はない。	4	前年度以降の大きな変化はない。	4

年次別評価		17年度		16年度		15年度		
	評価の基本項目	配点	得点	理由	得点	理由	得点	理由
6	マニフェスト実行の体制作りについて	5	4	前年度同様、大きな組織体制の変更は行われていない。前年度までに整備された達成度測定の体制の下、マニフェストを行政計画へ落とし込んだ総合計画やその他の基本的計画の実施状況が継続的に測定され、評価報告書として公表されている。	4	今年度も特に新規組織は設置してはいないが、マニフェストをもとに作成した総合計画を年度ごとで進捗状況を公表する白書を発行するなど、行政計画に落とし込まれたマニフェストの達成度を測定する体制の整備は進められた。	4	特に新規組織を設置してはいないが、マニフェスト実施の体制は整えていると評価できる。必要に応じてポストの新設など人事面での対応も行っている。但し、大きな体制の変革は見られず、方針に留まっているものもある。
7	政策実現に向けた適応力	5	5	前年度以降の新たな変化はないが、研究段階や方針検討・決定段階から準備・事業化へ、あるいは実施中となる政策は着実に増加している。	5	昨年度からの大きな変化はない。ただし、最近の新しい動向である岐阜県多治見市のマニフェスト作成支援要綱に関する意見として、「先駆的な試みとして評価できる」とするとともに、「情報公開・提供の徹底が必要だと考えており、そのように努めてまいります」として取り組みの強化の方向を示された点は評価できる。	5	マニフェストを実効性のあるものにするため、総合計画に落とし込む時点で、目標を変えたり、現実的な対応をしており、柔軟な姿勢がみられる。また、その変更内容も「なし崩し的」な変更とはいえない。マニフェストからの変更項目についてはその理由を記者発表するなど、きちんと説明しており、説明責任を果たしている。
8	首長としての意欲・努力・リーダーシップの度合い(主観評価)	10	9	マニフェストの目標、内容が各部署の取り組みを組み立てる上で出発点のひとつだと認識する職員への「浸透度」は高い水準に達している。対議会では水源環境税の可決を得ている。また、今年度からは日本国内のマニフェスト普及活動だけではなく、国際的なマニフェスト運動にも参加し、韓国のマニフェスト運動のきっかけのひとつとなった国際学術大会で講演するなどの活動を実施している。	9	職員の意識改革の面では政策立案時に数値目標がほぼ常に重視されるようになるなど、一定の改善がみられた。議会からは「こだわりすぎ」との批判が出るほど、マニフェストの政策目標達成に強いこだわりを持ち、実現するための努力を行っている。また、自らマニフェストに関する著作『実践 ザ・ローカル・マニフェスト』を刊行したほか、「ローカル・マニフェスト推進首長連盟」への発起人としての参加などマニフェストの普及、推進運動にも力が注がれている。	8	マニフェストはあくまでも県民との契約文書であるというこだわりを強く持ち、行政計画に取り入れ、実現する努力をされている。各部署との調整や、サマーレビューの実施などを通じて、マニフェスト実施のために県庁職員と徹底したダイアログを行ったとみられる。ただし、議会対策が不十分な点もあったといえる。シンポジウム等への参加などマニフェストの普及にも力を注がれている。今後、さらなるリーダーシップが期待される。
評価得点小計		25	22		22		21	

(5) マニフェスト・サイクルの評価

マニフェスト・サイクルの評価では第三者評価委員会をマスコミに公開し、平成17年度からは韓国からの研究者の参加を認めるなど、より透明度の高い開かれた評価体制を整えるための取組みが展開されてきている。また、自己評価や第三者評価の内容を検討し、サマーレビューや予算編成作業などで新規あるいは重点的取組みが編成されるなど、行政の評価サイクルの中でマニフェストの目標などが位置づけられ、進捗状況に照らして見直しと改善を行うシステムが整えられていることが確認された。後述の個別政策の評価からは前年度までの得点の低い政策において大きな得点の伸びが確認された。つまり、前年度までの達成度合いが低い項目に対して、その状況を認識した上で、翌年度に問題点を認識した上で重点的な取組みがなされたことが読み取れるのである。こうしたことから20点満点中18点の評価結果となった。

③マニフェスト・サイクルの評価		15～18年度・4年間		
評価の基本項目		配点	得点	理由
1	マニフェストの評価への取組み	5	5	自己評価と知事個人が委嘱した委員会による進捗状況評価を実施している。進捗評価委員会はマスコミに公開され、加えて、特別委員として海外(韓国)からも研究者の参加を認められている。また、当委員会の評価活動に対して担当職員による説明実施など、外部からの評価活動へも協力的であった。
2	評価情報の公開・提供	5	5	マニフェストの行政総合計画への反映状況、進捗状況評価委員会の評価内容そして自己評価など、評価活動に関連するほぼ全ての情報がマスコミ発表やインターネット上を通じて公開されている。また、著書や国内での各趣旨シンポジウムでの積極的発言に加えて、海外(韓国)マスコミへの発信も積極的に応じている。
3	評価活動への市民参加・協働	5	4	外部評価委員会への公募(県民)委員参加、マニフェスト推進に関するパブリックコメントの実施など積極的に取り組まれている。
4	評価結果に基づく改善(PDCAの実施)	5	4	自己評価や第三者評価の内容を検討し、サマーレビューや予算編成作業などで新規あるいは重点的取組みが編成されるなど、行政の評価サイクルの中でマニフェストの目標が位置づけられ、改善を行おうとされている。
評価得点小計		20	18	

年次別評価		17年度			16年度		15年度	
評価の基本項目	配点	得点	理由	得点	理由	得点	理由	
1	マニフェストの評価への取組み	5	5	前年度に引き続き、自己評価と知事個人が委嘱した委員会による進捗状況評価を実施している。進捗評価委員会へは特別委員として海外(韓国)からも研究者の参加を認められている。また、当委員会の評価活動に対して担当職員による説明実施など、外部からの評価活動へも協力的であった。	5	昨年に引き続き、知事自身が指示して、自らの後援会事務所の予算によって、独立した進捗評価委員会を設けて第三者評価を実施するなど大変に積極的である。また、引き続き自己評価も実施されている。また、マニフェスト研究所や当委員会などによる第三者評価に対しても非常に協力的である。	5	知事自身が指示して、自らの後援会事務所の予算によって、独立した進捗評価委員会を設けるなど大変に積極的である。これにより、第三者評価と自己評価の両方を実行している。さらに、毎年取り組むことを明言している。議会への説明責任も積極的であったと評価できる。当委員会などの第三者評価に対しても極めて協力的である。今後、評価の視点に受益者の観点を加味するなど、さらなる工夫が期待される。

年次別評価		17年度		16年度		15年度	
評価の基本項目	配点	得点	理由	得点	理由	得点	理由
2 評価情報の公開・提供	5	5	マニフェストの行政総合計画への反映状況、進捗状況評価委員会の評価内容そして自己評価など、評価活動に関連するほぼ全ての情報がマスコミ発表やインターネット上を通じて公開されている。また、前年度同様、著書や国内での各趣旨シンポジウムでの積極的発言に加えて、今年度は海外(韓国)マスコミの取材にも積極的に応じている。	5	昨年に引き続き、マニフェストの自己評価、第三者評価をマスコミに発表するとともに、HPでも公開している。自己評価は、知事主催のシンポジウムにて公表している。また、評価に関わるシンポジウム等へも積極的に参加し、知事自ら発表するなど大変積極的である。また、知事自身が著書を刊行し、マニフェストの作成過程や評価の実践について公表している。	5	マニフェストの自己評価、第三者評価を、シンポジウムで紹介したり、HPで公開するなど大変に積極的である。評価結果を記者発表するなどマスコミ利用も積極的である。評価に関わるシンポジウムへも積極的に参加し、自ら発表している。
3 評価活動への市民参加・協働	5	4	昨年度からの大きな変化はないが、外部評価委員会への公募(県民)委員参加、マニフェスト推進に関するパブリックコメントの実施など積極的に取り組まれている。	4	松沢マニフェスト進捗評価委員会に公募委員を入れ、委員会の審議もすべて報道機関に公開されている。さらに、評価結果をHP上に発表し、一般からの意見の募集も行っている。今後、市民団体やNPOとの意見交換の実施などの工夫に期待したい。	4	松沢マニフェスト進捗委員会に公募委員を入れていることは高く評価できる。また進捗評価委員会の審議はすべて報道機関にオープンにされている。さらに、評価結果をHP上に発表し、一般からの意見の募集も行なった。積極的に市民参加を促していること評価できる。今後、さらなる発展が期待される。
4 評価結果に基づく改善(PDCAの実施)	5	4	自己評価や第三者評価の内容を検討し、サマーレビューや予算編成作業などで新規あるいは重点的取組みが編成されるなど、行政の評価サイクルの中でマニフェストの目標が位置づけられ、改善を行おうとされている。	4	自己評価や第三者評価において取組みが遅れているとした(された)政策について、評価結果に基づく改善への取組みが始められている。例えば、昨年の評価にて、進捗度が低いとされたコミュニティ・カレッジについては、学識者等による検討の場を17年度に設置するよう知事自身が指示を出されている。	3	基本的に毎年評価を実施して公開する方針を打ち出している。また毎年夏の「サマーレビュー」などを通じて、評価結果を実施に反映するという体制は整っている。今後、改善の状況を確認する必要がある。
評価得点小計	20	18		18		17	

(6) 政策別評価結果

1) 総得点（平成 15～18 年度）

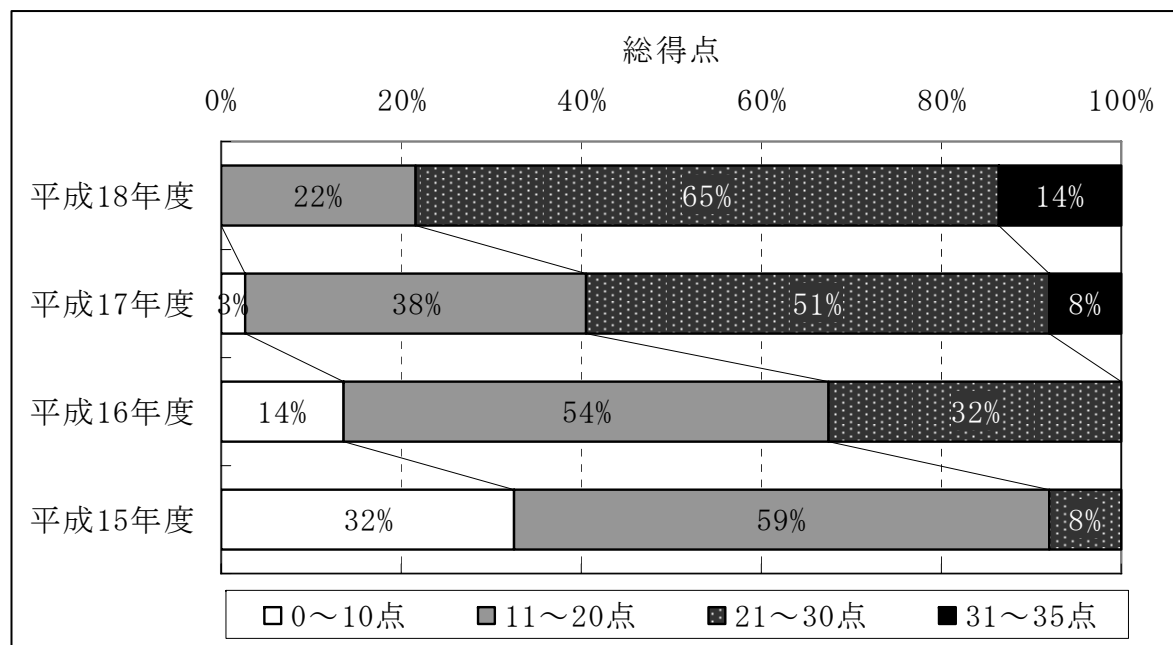
総得点の高い政策の割合が着実に増加している。18 年度には 35 点満点中 21 点以上の政策が約 8 割を占め、なかでも 31 点以上の高得点をあげた政策が 14%（5 政策）に拡大した。一方、10 点以下の政策はゼロとなった。

平均点でみると、「目標達成度」は 15 年度から 18 年度にかけて 2 倍強に増加し、「取組み段階」も 15 年度から 18 年度にかけて 2 倍弱に増加した。

2) 総得点の内訳（平成 15～18 年度）

総得点を、「目標達成度」「取組み段階」「情報公開度」「市民参加・協働度」の 4 つに分けてみると、実施状況を示す「取組み段階」の評価が高く、18 年度には 10 点満点中 7 点以上の政策が 9 割を超えている。

「目標達成度」では 15 点満点中 11 点以上の高得点をあげている政策の割合は 41%であり、さらに 6 点から 10 点とある程度の政策の達成度を示す政策が 49%であり、両者を併せ



ると 90%の政策で一定の進捗がみられたと評価できる。

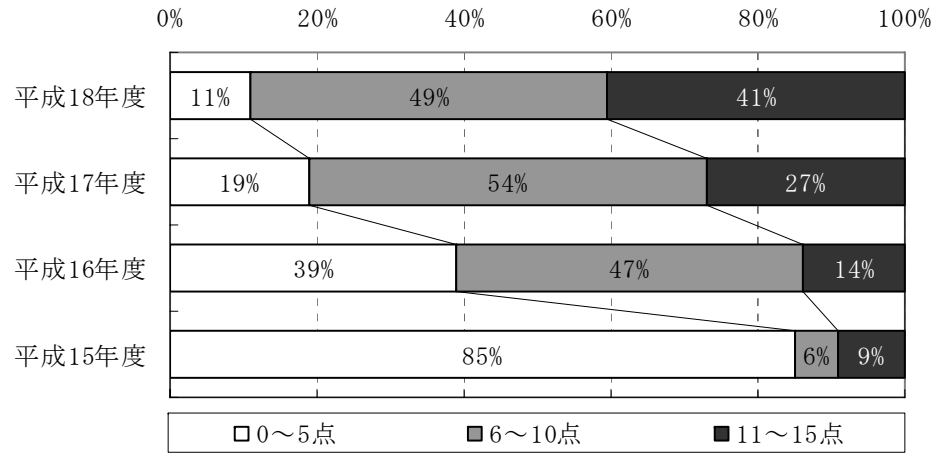
「取組み段階」の高得点と比べると開きがある。これは政策の取組みは進められているものの、成果はまだ十分に上がっていない政策があることを示す。一般に政策に取り組んでからその効果が出るまでには一定の時間を要することは踏まえておく必要がある。全体としてみれば、「目標達成度」が 5 点以下の政策は着実に減少しており着実に成果があがりつつあるといえよう。

「情報公開度」については、上記 2 項目に比べると、平均点では大きな変動はない。これは、最初に情報公開の仕組みをある程度決めると、その仕組みに則って情報公開が行われ、後から仕組みを変えることがあまりないという性質によるものと推測される。ただし、5 点満点で、4 点の割合が増加し 5 割を超え、5 点の項目が 18 年度で 5%出てきており、これが全体の水準向上を生み出している。

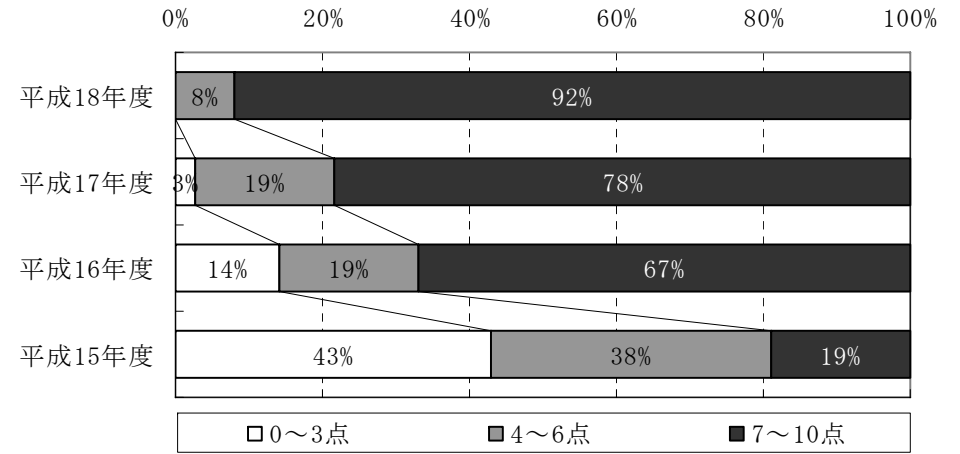
「市民参加・協働度」については、4 点以上の政策の割合が着実に増加しており、18 年度では 3 割近くに達している。とりわけ、5 点満点で 5 点という高い評価の項目が 1 割を超えたことは注目される。

政策ごとの進捗評価(再掲)	配点	18 年度	17 年度	16 年度	15 年度
		得点	得点	得点	得点
5 各政策ごとの目標達成度(客観評価)(平均値)	15	10.2	8.8	6.7	4.6
6 各政策ごとの取組み段階(客観評価)(平均値)	10	8.2	7.4	6.4	4.6
7 各政策ごとの情報公開度(客観評価)(平均値)	5	3.5	3.3	3.1	3.1
8 各政策ごとの市民参加・協働度(客観評価)(平均値)	5	2.6	2.3	2.2	1.9
評価得点小計(総得点の平均)	35	24.6	21.8	19.0	14.9

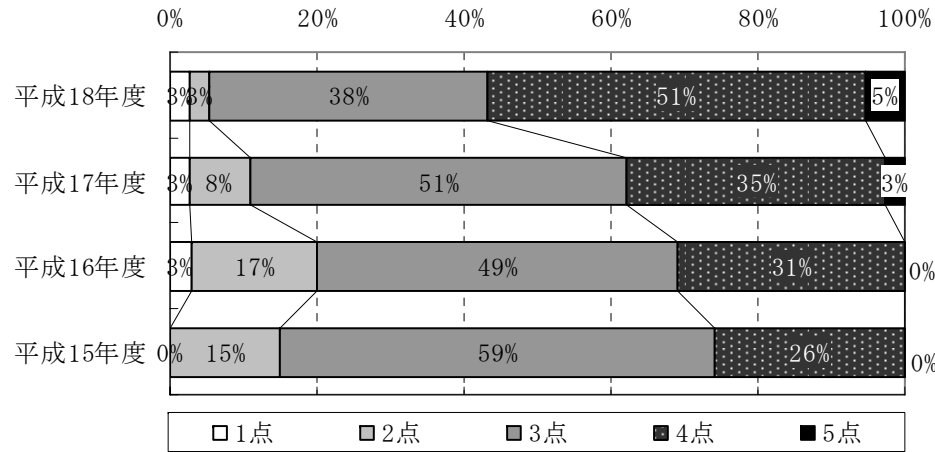
1. 各政策ごとの目標達成度（客観評価）



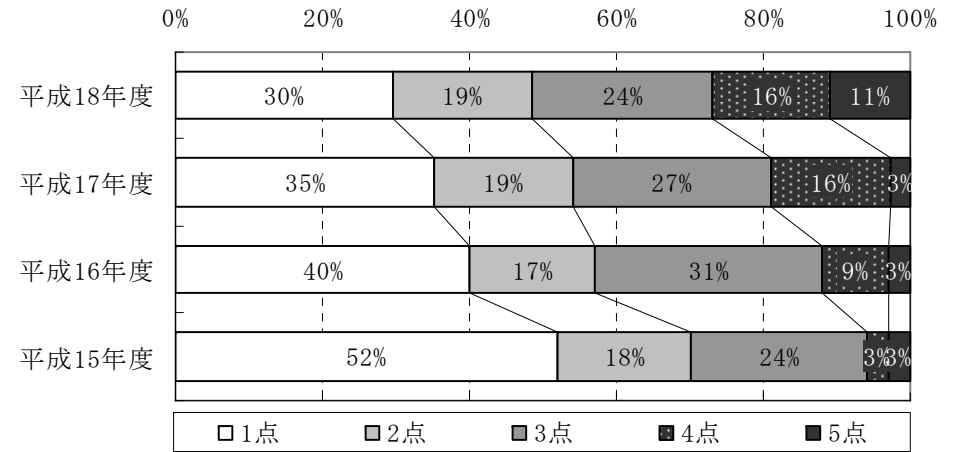
2. 各政策ごとの取り組み段階（客観評価）



3. 各政策ごとの情報公開度（客観評価）



4. 各政策ごとの市民参加・協働度（客観評価）



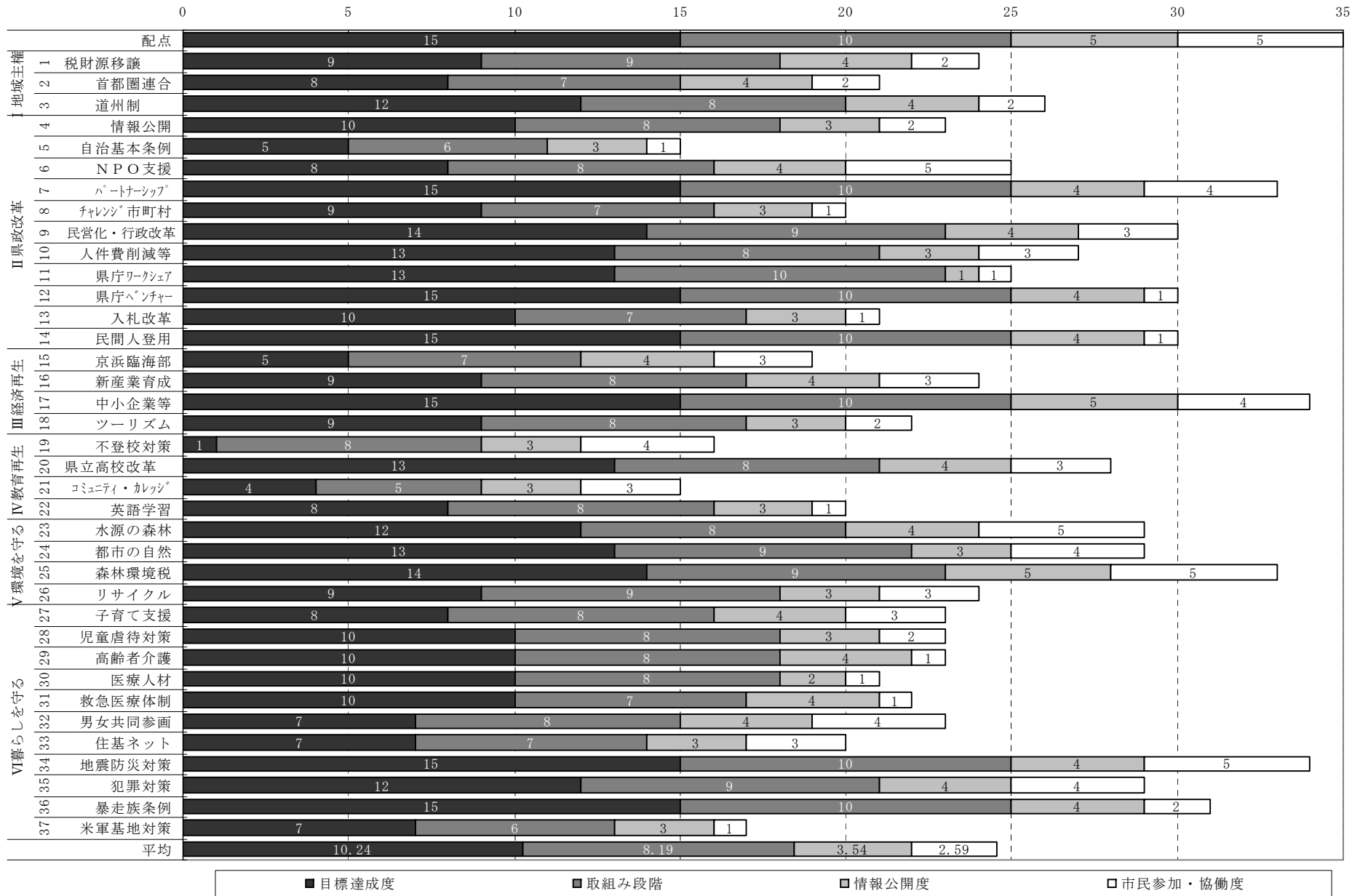
3) 平成18年度 得点一覧

任期半ばの平成16年度評価時点では、取組み段階が内部検討段階であった項目から本格的な準備・実施段階に移行したものや、さらに進んで制度化が完了した項目が出てきている。この結果、任期前半で見られた政策分野別の格差はあまり見られなくなった。ただし、「不登校対策」については、「取組み段階」は進んでいるものの、「目標達成度」の得点が低い状態にある。

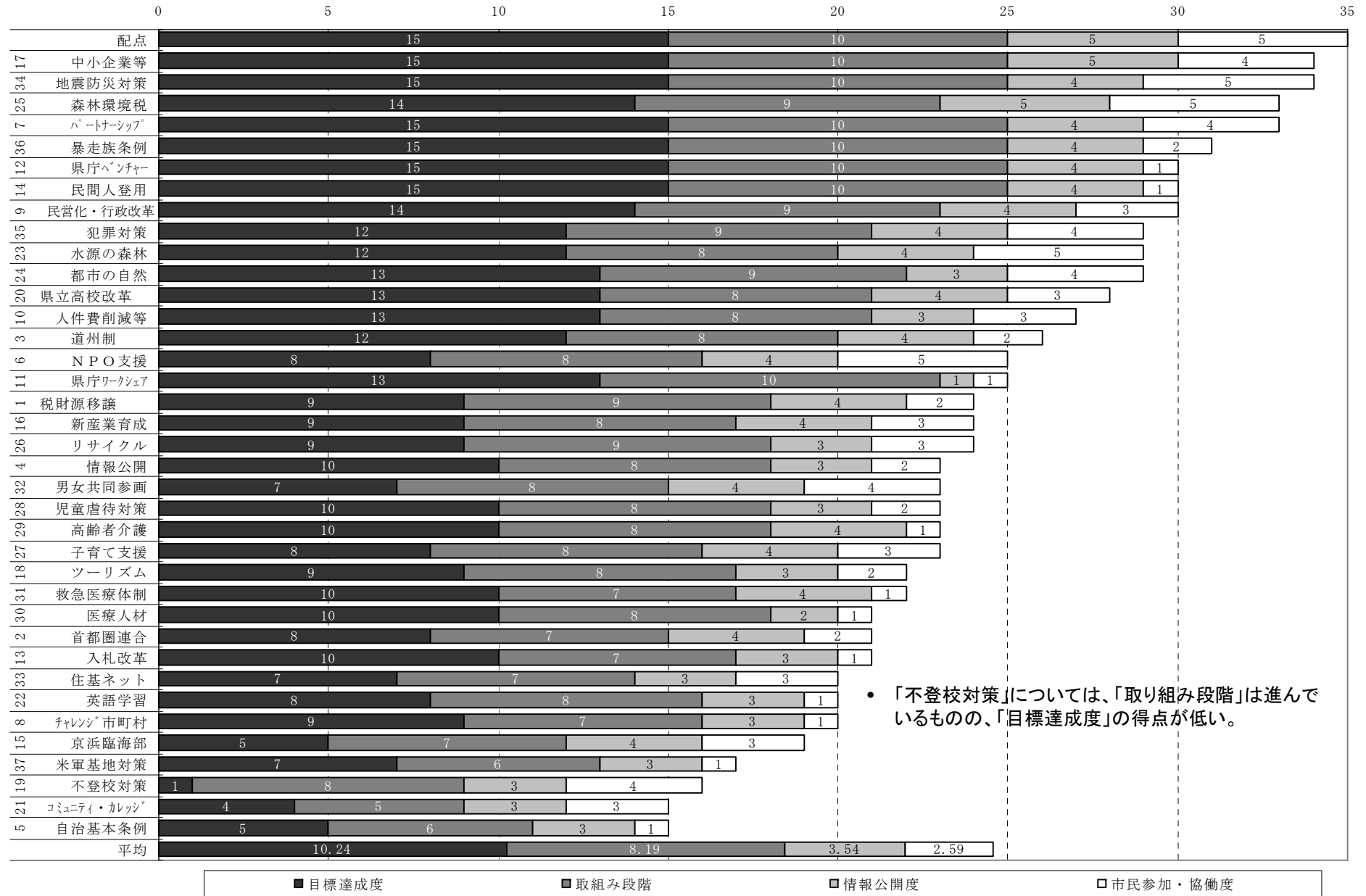
表3-1：平成15～18年度・4年間 得点一覧

政策の進捗評価	I 地域主権			II 県政改革										III 経済再生				IV 教育再生				V 環境を守る				VI 暮らしを守る														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37			
評価項目	政策項目／配点	税財源移譲	首都圏連合	道州制	情報公開	自治基本条例	NPO支援	パートナーシップ	チャレンジ市町村	民営化・行政改革	人件費削減等	県庁ワークシェア	県庁ベンチャー	入札改革	民間人登用	京浜臨海部	新産業育成	中小企業等	ツーリズム	不登校対策	県立高校改革	コミュニティ・カレッジ	英語学習	水源の森林	都市の自然	森林環境税	リサイクル	子育て支援	児童虐待対策	高齢者介護	医療人材	救急医療体制	男女共同参画	住基ネット	地震防災対策	犯罪対策	暴走族条例	米軍基地対策		
1	各政策ごとの目標達成度(客観評価)	15	9	8	12	10	5	8	15	9	14	13	13	15	10	15	5	9	15	9	1	13	4	8	12	13	14	9	8	10	10	10	10	10	7	7	15	12	15	7
2	各政策ごとの取組み段階(客観評価)	10	9	7	8	8	6	8	10	7	9	8	10	10	7	10	7	8	10	8	8	8	5	8	8	9	9	9	8	8	8	8	7	8	7	10	9	10	6	
3	各政策ごとの情報公開度(客観評価)	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	1	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	
4	各政策ごとの市民参加・協働度(客観評価)	5	2	2	2	2	1	5	4	1	3	3	1	1	1	1	3	3	4	2	4	3	3	1	5	4	5	3	3	2	1	1	1	4	3	5	4	2	1	
政策の進捗評価得点小計		35	24	21	26	23	15	25	33	20	30	27	25	30	21	30	19	24	34	22	16	28	15	20	29	29	33	24	23	23	23	23	21	22	23	20	34	29	31	17

グラフ3-1：平成18年度 得点一覧（政策番号順）



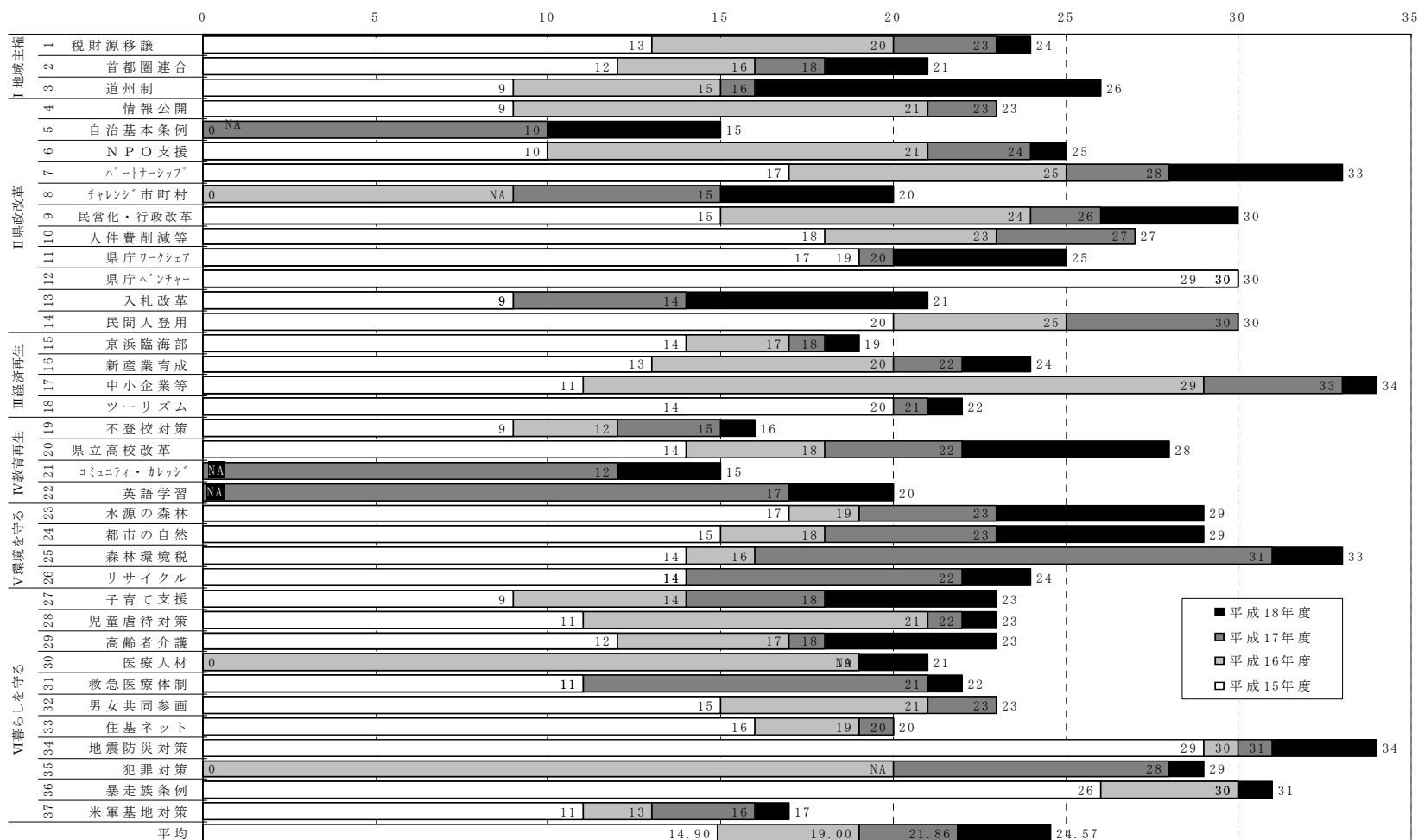
グラフ3-2：平成18年度 得点一覧（得点の多い順）



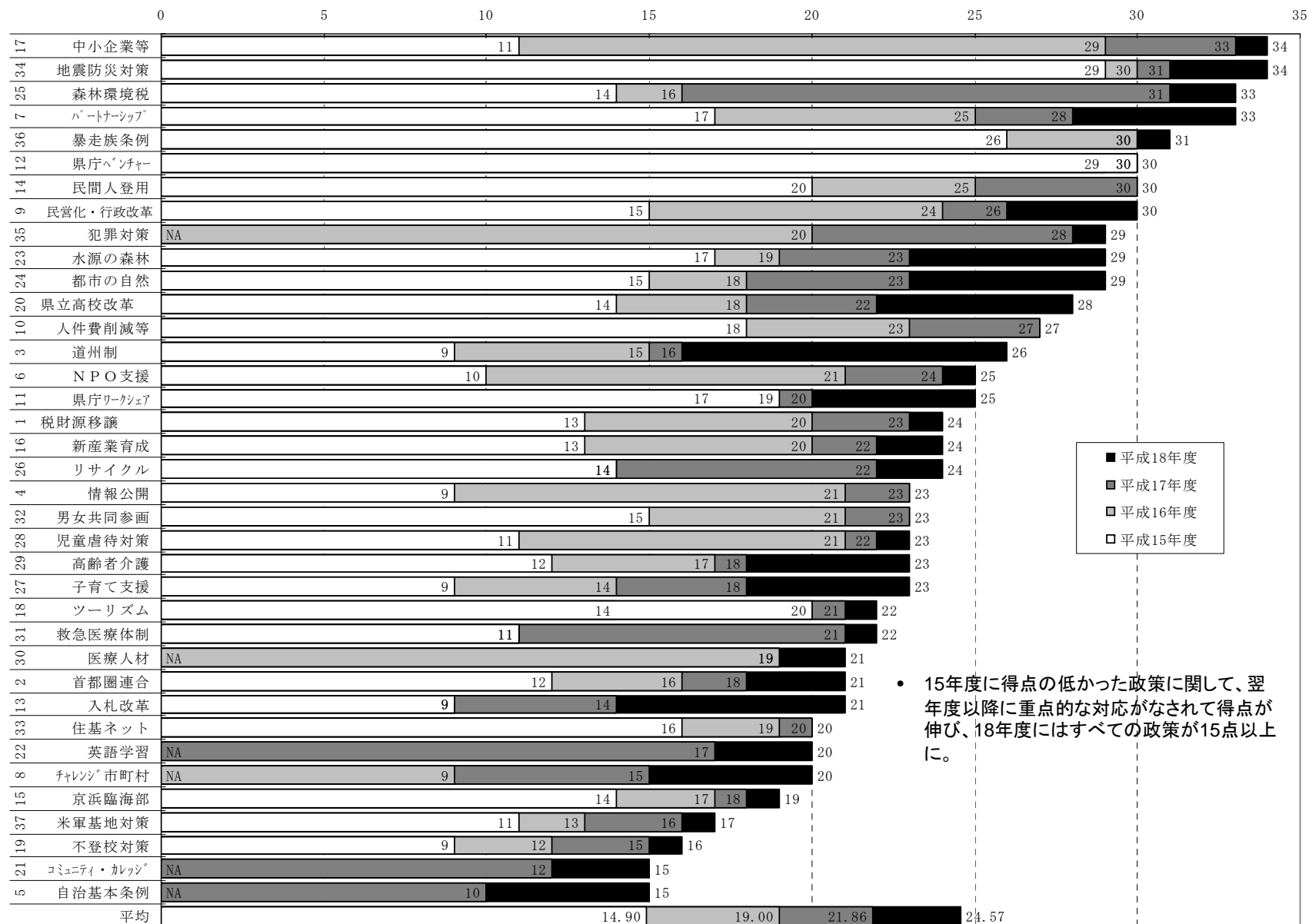
4) 平成 15～18 年度 加点点状況一覧

年度ごとでの得点の積み上げ方を分析すると、政策の進捗は任期当初である 15 年度に積極的に取り組み大きな成果を挙げた「県庁ベンチャー」「地震対策」「暴走族条例」などの政策群、年度ごとに着実に成果を上げてきた「パートナーシップ」「中小企業対策」「都市の自然」等の政策群、17 年度になって一気に進んだ「コミュニティ・カレッジ」「英語学習」、そして任期最後の 18 年度に大きな成果を上げた「道州制」「入札改革」「自治基本条例」等の政策群に分かれていた（グラフ 4-1）。これを得点の多い順に並べてみる（グラフ 4-2）と、前年度に得点の低かった政策に関して、翌年度に重点的な対応がなされ、得点を伸ばしているケースが多いことが明らかになった。15 年度に得点の低かった政策に関して、翌年度以降に重点的な対応がなされて得点が伸び、18 年度には全ての政策が 15 点以上になっている。

グラフ 4-1：平成 15～18 年度 加点点状況一覧（政策番号順）



グラフ4-2：平成15～18年度 加点状況一覧（得点の多い順）



• 15年度に得点の低かった政策に関して、翌年度以降に重点的な対応がなされて得点が伸び、18年度にはすべての政策が15点以上に。

5) 前年度の得点と翌年度の加点の関係

前年度の得点の低い政策と、翌年度の加点の高い政策を比較した。結果、平成 15 年度の得点の低い政策と、16 年度の加点の高い政策を比較すると、15 年度に NA であった 6 政策のうち 3 政策が、16 年度に上位の加点となっているのをはじめとして、得点の低い政策に対する取り組みを翌年度重点化する傾向がみられた(図 5-1)。

平成 16 年度の得点の低い政策と、17 年度の加点の高い政策の比較では、さらに相関関係が明確化している。16 年度に NA であった 3 政策は、全て 17 年度に 10 点以上の加点となる対応がなされ、NA の政策は 17 年度で解消された(図 5-2)。

最終年度の平成 18 年度においても、前年度までに得点の低い政策に対して重点的に加点される傾向が引き続いてみられる。17 年度のワースト 4 位までの政策に大きな加点があり、18 年度にはすべての政策が 15 点以上になった。(図 5-3)。

つまり、前年度までの達成度合いが低い項目に対して、その状況を認識した上で、翌年度に問題点を認識した上で重点的な取り組みがなされたことが読み取れるのである。マニフェストで掲げた政策の進捗状況を評価した上で、政策運営を見直す「マニフェスト・サイクル」が機能していると評価できる。

図 5-1 : 平成 15 年度→16 年度加点関係

図 5-2 : 平成 16 年度→17 年度加点関係



図 5-3 : 平成 17 年度→18 年度加点関係

H17・得点ワースト上位				H18・加点ベスト上位			
順位	No.	政策名	得点	順位	No.	政策名	加点
1	5	自治基本条例	10	1	3	道州制	10
2	21	コミュニティ・カレッジ	12	2	13	入札改革	7
3	13	入札改革	14	3	20	県立高校改革	6
4	8	チャレンジ市町村	15	3	23	水源の森林	6
4	19	不登校対策	15	3	24	都市の自然	6
6	3	道州制	16	6	5	自治基本条例	5
6	37	米軍基地対策	16	6	7	パートナーシップ	5
8	22	英語学習	17	6	8	チャレンジ市町村	5
9	2	首都圏連合	18	6	11	県庁ワークシェア	5
9	15	京浜臨海部	18	6	27	子育て支援	5
9	27	子育て支援	18	6	29	高齢者介護	5
9	29	高齢者介護	18	12	9	民営化・行政改革	4
13	30	医療人材	19	13	2	首都圏連合	3
14	11	県庁ワークシェア	20	13	21	コミュニティ・カレッジ	3
14	33	住基ネット	20	13	22	英語学習	3
16	18	ツーリズム	21	13	34	地震防災対策	3
16	31	救急医療体制	21				

注：「道州制」については、第4期委員会において評価の考え方に関して見直しの議論があり、これまでは「道州制の実現」そのものに対する達成度をもとに評価していたが、「道州制への道筋をつけること」に対する達成度をもとに評価することに変更することとした。これは県としての取組みを評価するという考え方に立った変更であり、それが得点の伸びに反映されている。

(7) マニフェストのタイプ (平成15年度評価実施) 【再掲】

① タイプ分けを行った趣旨

2003年1月、北川正恭三重県知事(当時)により、日本においてマニフェストが提唱されてからまだ日も浅く、マニフェストは模索・開発の段階にあり、必ずしも定形があるわけではない。その意味で、それぞれのマニフェストに関して評価を行うに際して、その具体的中身や進捗を評価するだけでなく、それぞれのマニフェストの持っている基本的性格をマクロ的な視点から位置づけることによって、よりの確な評価に資することができるのではないかとの考えから、いくつかの分類の軸をあげ、マニフェストの性格付けを試みた。

マニフェストの政策それ自体は候補者が主体的判断により提起し、それを市民・有権者自身が判断すべきものとして、ここでの分類の対象とはしていない。

今回のタイプ分けは、マニフェストの良し悪しを判定するものではなく、さまざまな形のマニフェストが存在しうることを示すとともに、有権者が候補者のマニフェストを見て、判断する際の要素のひとつとして、提起を試みたものである。この分類の軸自体に関しても、別の切り口もあり、ひとつの試案として提出したもので、今後さらに改善をする必要があると考えている。

② 松沢成文神奈川知事のマニフェストのタイプ

マニフェストのタイプ	判 定
1・戦略性(課題対応型)と総合性(網羅型)のいずれを重視しているか…一般と特殊	戦略性重視
2・ビジョン性(長期展望型)と実現性(短期決戦型)…時間軸	全体として実現性にシフトしていると判定するが、ビジョン性ありとの意見もあった。
3・バランス性(普遍性)と地域特性重視(ローカル性)…空間性	ローカル性が強い
4・市民提案の受容性の強弱(官治型と自治型、市民自治の視点の有無)	受容性はどちらかというと弱い
5・分権型か集権型か(分権への志向性が表れているか)	分権型
6・実現可能性(既存事業踏襲型)とチャレンジ性(新規事業重視型)	チャレンジ性がある
7・話題性重視型(ポピュリズム)と着実型(テーマの深堀型)	どちらかというと話題重視型、どちらかというと着実型と判定が分かれた。
8・県、市町村などの自治体の性格に合わせた課題の的確性	的確性がある。平均的との意見もあり。
・出身母体	衆議院議員
・準備期間の長短	短かった
・直営型か支援型か	両方の要素がある
・財政再建重視の度合い	やや弱いように見える
・開発重視型と生活福祉型(産業発展指向からの転換の意識がどの程度表れているか)	両面の要素がある