국외출장 결과보고서

기 간: 2025. 07. 28. ~ 2025. 08. 01.

출장지: 일본 히로시마

출장자: 황명화, 손재선, 김지영

국토연구원 국토모니터링연구센터

I. 출장개요

1. 출 장 지: 일본 히로시마

2. 출장기간: 2025. 7. 28. ~ 2025. 8. 1. (4박 5일)

3. 출 장 자

소속	직급	성명	비고
국토모니터링연구센터	센터장	황명화	
공간정보정책연구센터	부연구위원	손재선	
국토모니터링연구센터	책임연구원	김지영	

4. 출장목적

- 국토모니터링 선진사례 조사를 위한 관련기관(히로시마시청 기획총무국 정책기획부/행정경영부 정보정책과, 히로시마현청 총무국 경영기획팀/상공노동국 이노베이션추진팀, 히로시마현 가이타정 가이타 브랜드과, 가도타 요시코 히로시마시의회의원, 히로시마슈도대학) 방문 및 자문회의 개최

II. 출장일정

일정 (요일)	출발지	도착지	업무수행내용	접촉예정인물 (직책포함)
7월 28일 (월)	청주	히로시마	(13:45) 청주공항 출발 (15:05) 히로시마공항 도착	
7월 29일 (화)	히로시마시청 기획총무국 정책기획부		(10:30~11:30) 자문회의 개최 - 정책 평가 및 환류체계, 시종합계획 등 정책 관련 각종 조사 결과 활용 조사	노소 다이스케 주사
	히로시마현청 총무국		(13:00~14:30) 자문회의 개최 - 히로시마현 정책평가, 환류 PDCA 사이클 운영관리체계 및 종합계획 등 정책에 대한 시민 의식조사 결과 활용 조사	이시다 나오토 참사, 니시오 유이치 주사
	히로시마현청 상공노동국 이노베이션추진팀		(15:00~16:30) 자문회의 개최 - 히로시마 샌드박스 프로젝트 관련 민간기업 참여 구조, 지자체 민간 데이터 및 AI 기술 매칭 사례 및 성과 조사	오카무라 아야 주임, 무라카미 케이타 주사
7월 30일 (수)	히로시마시청 행정경영부 정보정책과		(10:00~12:30) 자문회의 개최 - 히로시마 시티 대시보드 운영 관련 민간기업 참여 구조 및 성과 관리 조사	무카이 타카이치 과장, 와타나베 유우키 주사, 쿠마가이 메구미 주사
	히로시마현 가이타정 기획부		(15:30~17:00) 자문회의 개최 - 기초지자체의 정책평가 체계 및 시민 의식 조사 수행 현황, 활용 조사	마사토 요시모토 과장, 미조카네 아카네 주임
7월 31일 (목)	가도타 요시코 히로시마시의원 사무소		(10:00~12:00) 자문회의 개최 - 히로시마시 정책평가 및 정책에 대한 시민 의견 반영에 대한 시의회 및 시의원 의견	가도타 요시코 시의원
	히로시마슈도대학 국제커뮤니티학부 야마나카 유지 교수		(14:30~16:00) 지자체 차원의 정책평가 체계 및 시민 의견 반영 현황 관련 자문	야마나카 유지 교수
8월 1일 (금)	히로시마	청주	(15:55) 히로시마공항 출발 (17:15) 청주공항 도착	

III. 수행사항

1. 일본 방문 조사 목적

□ 국토모니터링 사업 운영을 위한 정책평가 및 근거 제도 현황 조사

○ 정책의 실효성 확보를 위한 성과지표(KPI) 설정 및 PDCA 사이클 운영 등 정책평가 체계의 운영 현황, 운영 방식 조사

○ 정책평가 및 모니터링 수행에 대한 관련 법규 및 제도적 근거, 중앙정부 및 상위 지자체 등과의 연계 구조 조사

○ 정책 모니터링 수행을 위한 법적, 제도적 근거 또는 기타 실질적 추진 기반 사항 조사

□ 시민참여형 국토모니터링을 위한 의견수렴 및 환류체계 조사

○ 현정여론조사 및 시민의식조사 등 시민 의견수렴 조사 수행 현황 및 운영 예산 등 여건 조사

○ 시민 의견수렴 결과를 통한 정책 평가 체계 등 정책 반영 프로세스 및 현황 조사

○ 시민 의식 조사를 위한 조사 항목 및 문항 설계 방법, 조사 결과에 대한 분석 방법, 외부 기관 협업 체계 등 조사

□ 데이터 기반 국토모니터링 성과 및 활용 생태계 구축 사례 조사

○ '히로시마 시티 대시보드'의 플랫폼 구축 및 운영 방식, 민간 데이터(유동 인구 등) 수급 방법 및 예산 구조 조사

○ '히로시마 샌드박스' 프로젝트의 사업별(사키가케, 더 미트 등) 지원 대상 선정 기준, 예산 구조 및 맞춤형 지원 프로그램 운영 방식 조사

○ 데이터 기반 사업의 성과 관리 방식 및 사업 지속성 확보를 위한 재원 조달 전략 조사

2. 자문회의 개최 결과

(1) 히로시마시청 기획총무국 정책기획부

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 29일(화) 10:30-11:30 (히로시마시청 기획총무국 정책기획부 회의실)

○ (참석자) Noso Daisuke 주사(히로시마시 기획총무국 정책기획부 정책기획과), 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 이호상 교수(한국도시지리학회)*, 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)*

* 출장지에서 동참하여 통역 지원

자문기관 역할

○ (주요 업무)

- 정기적인 시민의식조사 등의 수행을 통한 정책 및 사업 문제점 분석, 개선 방향 설정

○ (주요 자문 내용)

- 시민의식조사 수행의 법적 근거, 예산 규모, 부서 간 역할 분담, 매뉴얼 구축 현황
- 시 정책 PDCA 프로세스 및 시민의식조사 결과를 활용한 정책 성과 검증 사례 조사

히로시마시 기획총무국 정책기획부 회의 현장

□ 시민 의견수렴 및 정책 환류를 위한 다각적 모니터링 체계 운영

○ 시민의식조사를 중심으로 다양한 공식·비공식적 채널을 통해 시정에 대한 시민 의견을 수렴하여 정책의 반응성과 신뢰도를 제고

- 매년 정기적으로 시행하는 '시민의식조사'를 통해 시정 전반에 대한 시민의 만족도와 정책 수요를 종합적으로 파악하고 있음
- 시민의식조사 외에도 특정 현안이나 정책에 대한 개별 앙케이트 조사 및 시 홈페이지를 통한 '퍼블릭 코멘트' 제도를 운영하여 시민 의견 수렴 채널을 마련
- 특히 도시계획, 복지 등 전문적 의견이 요구되는 분야에서는 학식 경험자, 민간 사업자, 시민단체 대표 등의 전문가로 구성된 '심의회(Advisory Board)' 등을 운영
- 이를 통해 해당 정책 결정 과정이 시의 독단적인 판단이라는 인식을 방지하고 정책의 정당성 및 개방성을 대외적으로 입증하고자 함

○ 시민의식조사 실시에 대한 직접적인 법적 의무는 없으나, 지방자치법 및 EBPM(증거기반 정책결정) 원칙에 근거한 실질적 필수 업무로 인식하고 있음

- 시민의식조사 수행을 의무화하는 근거 법령은 없으나 지방자치법 제2조에 명시된 '주민 복지 증진의 책무'와 시 종합계획 수립 시 요구되는 '시민 참여의 필요성'을 중요한 제도적 근거로 삼고 있음
- 행정의 투명성과 효율성을 강조하는 EBPM의 핵심 수단으로서, 정책의 타당성과 시민 수요를 과학적 데이터에 기반하여 파악하기 위한 필수적인 행정 절차로 정착됨
- 이는 법적 의무를 넘어 행정 운영의 질을 높이기 위한 실질적인 표준 업무로 자리 잡고 있음을 의미

□ 정책의 PDCA 사이클과 연계된 시민의식조사의 기획 및 실행

○ '히로시마시 종합계획' 및 중기계획에 대한 성과 관리의 지원 도구로 시민의식조사 결과를 활용하여 정책의 실효성을 확보

- 히로시마시의 정책 체계는 시의 장기 비전을 담은 '종합계획'을 바탕으로, 그 아래에 '기본구상(중기계획)'과 구체적 실행계획인 '종합전략'이 위치하는 3층 구조로 구성
- 시민의식조사 결과는 매년 개정되는 '종합전략'의 성과지표(KPI) 달성도를 측정하고 검증하는데 참고자료로 활용됨
- 이 결과를 바탕으로 기존 시책의 문제점을 분석하고 차년도 사업계획을 수정·보완하는 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 사이클을 운영

○ 시민의식조사의 수행은 정책기획과가 총괄하되, 각 사업 부서가 주도적으로 설문 항목을 설계하여 효율적인 협력 체계를 구축

- 정책기획과는 매년 각 실무 부서에 설문 항목 작성을 요청하며, 시청 내 평균 순환 보직 주기를 고려하여 약 3년마다 조사의 목적과 방향성을 담은 가이드라인을 함께 전달하여 업무의 일관성을 유지

- 분야별 설문 문항은 해당 사업을 가장 잘 이해하고 있는 각 소관 부서에서 담당하며, 부서별 핵심 성과지표(KPI) 달성 여부나 정책 효과를 직접 측정할 수 있도록 자율적으로 문항을 작성
- 정책기획과는 이를 취합·정리하여 최종 설문지를 완성하고 조사를 수행함
- 약 100만엔 규모의 조사 실무(설문 배포, 데이터 집계 및 그래프화)는 외부 전문업체 위탁을 통해 진행되며 업체 선정은 경쟁 견적을 통해 이루어짐

○ 설문조사는 추적 가능한 고정 문항과 시의성 있는 기획 문항으로 구성하여 정책 효과 측정과 사회 변화 대응을 동시에 추구

- 전체 문항의 대략 50%는 매년 반복되는 고정 문항으로 구성하여 주요 정책에 대한 시민 만족도의 변화 추이를 시계열로 비교·분석할 수 있도록 하고 있으며, 나머지 50%는 당시 주요 사회적 이슈 및 시정 현안을 반영한 신규 문항으로 구성됨
- 예로 작년 집중호우 재해 이후에는 재난 대응 관련 문항 및 DX(디지털 전환) 추진 관련 문항을 반영하여 신규 정책 수요에 대응하고자 함

□ 조사 결과의 분석·공유 및 정책 활용 실태

○ 데이터의 심층 분석은 정책기획과로부터 원자료(raw data)를 전달받은 각 소관 부서에서 주도적으로 수행

- 조사 결과는 만족도 점수, 인지도 등 정량적 지표와 시민들의 구체적인 의견을 담은 정성적 의견(자유기술)으로 정리되며, 필요시 통계분석 소프트웨어나 GIS 등을 활용하여 다각적 분석을 수행

○ 조사 결과 보고서는 시 홈페이지를 통해 시민에게 공개하며, 상위 및 관계 기관의 자료 협조 요청 시 공유

- 최종적으로 작성된 '시민의식조사 결과 보고서'(PDF 파일)는 시 공식 웹사이트에 게시하여 누구나 열람 가능하도록 하며, 분석 결과는 시의회 정기 보고 및 내부 정책 수립 및 평가 근거자료로 활용
- 조사 결과에 대한 원 데이터는 외부에는 공개하지 않으나 시청 내 모든 부서에서 접근 및 활용이 가능하도록 함

○ 시민의식조사 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책 변화 사례를 축적해오고 있음

- (공공교통) 대중교통 이용 만족도 저하 조사 결과에 따라 시민들의 요구사항을 반영하여 버스 노선 재편 및 버스 정류장 시설 개선 사업을 수행
- (도시재생) 도심 활성화에 대한 시민 의견을 수렴하여 히로시마역 주변을 교통 중심지로 재정비하고 노면전차 순환선 구축 등 도시재생 사업의 구체적인 방향 설정에 활용
- (중장기 계획) 시 외곽지역으로 연결되는 아스트램라인(모노레일) 연장 계획 등 중장기 교통 인프라 구축 사업에서 시민들의 요구사항 및 선호도를 기초자료로 반영

□ 정책 모니터링의 성과와 향후 과제

○ 시민의식조사는 행정의 투명성과 신뢰도를 높이고 정책의 실효성을 제고하는 데 기여할 수 있음

- 시민의 의견을 정책 결정에 반영하여 일방적인 정책 추진으로 인한 갈등을 예방하고 시민들이 시정 운영의 주체라는 인식을 갖게 하는 선순환 구조를 만드는데 기여

○ 평가 업무의 형식화 방지 및 실효성 제고를 위한 지속적인 개선 노력이 요구됨

- 매년 반복되는 평가 업무에의 직원 및 시민의 피로감과, 조사 결과가 실제 정책 개선으로 이어지지 않는데 대한 내·외부 지적에 대응하기 위한 개선 방안을 모색하고 있음
- 이에 평가 항목을 간소화하고 정책 결과를 보다 명확하게 보여줄 수 있도록 조사 결과의 가시성을 높이기 위해 주력하고 있음
- 이 일환으로 KPI와 같은 최종 평가 지표와 정책 수행 과정을 파악할 수 있는 관련 조사 지표 간의 연관성을 제고하고 인포그래픽 등을 개선하기 위해 노력하고 있음
- 또한 정성 데이터(자유기술 의견)에 대한 체계적인 분석 및 정책 환류 방안 등을 지속적으로 고민할 필요가 있음

(2) 히로시마현 총무국

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 29일(화) 13:00-14:30 (히로시마시청 총무국 회의실)

○ (참석자) Ishida Naoto 참사(히로시마현 총무국 시책형성지원팀), Nishio Yuichi 주사(히로시마현 총무국 경영기획팀),, 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 이호상 교수(한국도시지리학회), 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)

자문기관 역할

○ (주요 업무)

- 히로시마현 전체 정책 추진 및 성과를 관리하는 PDCA 사이클 설계·운영하고 히로시마현의 EBPM 확산을 위한 부서별 지원

○ (주요 자문 내용)

- 광역지자체 단위의 정책 성과 관리 모델 및 PDCA 운영 현황
- 현민 여론 조사 수행 및 운영 예산, 의견 수렴을 통한 정책 과제 해결 및 활용 현황

히로시마현 총무국 회의 현장

□ 장·단기 PDCA 사이클의 이원적 운영을 통한 체계적인 정책 성과 관리

○ 히로시마현의 최상위 계획인 히로시마 비전(10개년 종합계획)에 연동하여, 5년 단위의 거시적 PDCA와 월 단위의 미시적 PDCA를 이원적으로 운영하며 정책의 전략성과 실행력을 관리

- (거시적 PDCA) 10년 장기 계획인 '히로시마 비전'을 전반 및 후반 5년 단위의 '액션 플랜'으로 구체화하고, 이를 다시 개별 사업 단위의 '비즈니스 플랜'으로 상세화함
- 5년 단위의 비즈니스 플랜에서는 '도입기(1-2년차) → 성장기(3-4년차) → 정착기(5년차)'의 정책 생애주기(Life Cycle)에 따라 성과를 설정하고 개선하는 거시적 관점의 PDCA 사이클을 운영
- 이는 단기 성과에 매몰되지 않고 장기적인 관점에서 정책의 방향성을 유지하고 전략적으로 관리하기 위함
- (미시적 PDCA) 현의 주요 시책을 대상으로, 매월 단위로 추진 실적과 핵심 지표(KPI)를 점검하는 단기 PDCA 사이클을 운영
- 각 사업 부서의 월별 실적을 총무국 경영기획팀과 함께 확인하고 환경 변화나 부진 사유 등을 분석
- 중점 관리 사업은 매월 지사, 부지사, 관련 국장단이 참여하는 회의에 직접 보고하여 신속한 의사결정을 추진하기도 함

○ 사전·사후 평가 제도를 통한 사업의 타당성 및 효율성을 관리를 바탕으로 예산 배정과 사업 계속 추진 여부를 결정

- (사전평가) 총무국 경영기획팀이 제시하는 기준에 따라 각 사업 부서가 '비즈니스 플랜'을 작성하여 사전 평가를 받게 되며 평가는 크게 구성 요소 평가와 경영 자원 평가로 구분됨
- 구성 요소 평가에서는 정책 목표의 타당성, 과제에 대한 이해도, 논리적 비약 여부 등을 평가함
- 경영 자원 평가에서는 실행 계획에 대한 투입 예산의 적정성, 비용 효율성 등을 종합적으로 검토함
- 평가 결과, 사업의 타당성이나 투자 규모 대비 효과 측면에서 예산의 적정성 등이 부족하다고 판단되면 사업 내용을 수정하거나 다른 사업으로 대체 등의 재검토를 수행
- (사후평가) 사업 종료 후에는 KPI 달성도, 자원 투입 결과 등을 바탕으로 사후 평가를 실시
- 1단계에서는 성과 확인 측면에서 성과 지표가 얼마나 달성되었는지를 확인하고, 2단계에서는 경영 자원의 확인 차원에서 투입 예산 및 인력에 대한 효율성과 효과성을 평가, 3단계에서는 중기 성과 지표와 단기 사업 목표 간의 연계성 측면에서 정책 설계에 대한 논리적, 구조적 오류가 없었는지를 4가지 유형별로 검토
- 모든 단계별 평가는 사업 담당 부서와 총무국 경영기획팀 간의 긴밀한 협의를 통해 수행되며 평가 결과를 바탕으로 비즈니스 플랜의 재검토 및 개선을 수행함

□ 정책평가 피로도 대응 및 공무원 역량 강화를 위한 전문조직 운영

○ 복잡하고 다양해지는 사회문제에 효과적으로 대응하고, 정책 난이도 상승에 따른 일선 공무원의 피로도 완화 및 정책 역량 강화를 위해 2023년 총무국 내 '정책형성지원팀'을 신설·운영

- 정책형성지원팀은 조사 설계, 통계 분석 등 전문성을 갖춘 내부 직원들로 구성되며, 각 사업 부서의 정책 기획 및 평가 전 과정에 걸쳐 기술적인 자문과 지원을 제공하는 내부 컨설팅 역할을 수행
- 현재 히로시마현 전체 및 사업 부서별 자체 조사까지 대략 100개 정도의 조사 프로젝트가 수행 중이며 이중 지원팀에서 3-40건을 전담
- 2024년부터 정책형성 프로세스 매뉴얼을 개발하여 전 직원에게 교육 및 배포하여 부서별 직원 업무 역량 강화를 지원
- 이는 과학적 정책 수립을 현 전체에 확산시키기 위한 시도로서, 요코하마시 등 일본 내 EBPM 선도 지자체에서 유사 조직을 운영하고 있음

□ 정책 목적에 따른 다각적 조사 체계 구축 및 전략적 활용

○ (거시동향 파악) 3년 주기로 히로시마현 홍보과 주관으로 18세 이상 현민 2,000명에 대한 현정여론 조사를 수행

- 특정 정책에 대한 만족도나 수요보다는 시대적 흐름과 현민의 전반적인 가치관 변화를 파악하는 트렌드 관측의 성격이 강함
- 조사 결과를 정책에 대한 직접적인 수요 조사나 성과 평가로 활용할 경우, 특정 집단의 의견이 부각될 수 있으므로 장기 종합계획의 방향성을 설정하는 단계에서 시대적 배경을 이해하기 위한 기초 및 간접 자료 수준에서 활용됨
- 이에 조사 항목 설계 및 결과 분석보다는 연속성 담보에 보다 집중하고 있으며, 관련 외부 기관과의 협업 등은 별도로 진행되지 않음

○ (부문별 정책 개발) 각 사업 부서의 정책 개발 조사와 활용

- 각 사업 부서별로 정책 과제 해결을 위해 무엇이 필요한가를 알아내기 위한 탐색적 조사를 수행
- 정책 목표 달성을 위한 전략을 가설로 설정하고 실제 현민을 대상으로 해당 전략이 효과가 있을지 사전에 확인하는 방식으로 조사 문항 설계 및 조사 수행
- 이는 전체 정책 사이클 중 정책을 기획하는 단계에서 주로 활용되고 있음
- 해당 조사의 수행 및 결과 분석은 정책형성지원팀의 지원 및 외부 컨설팅을 통해 진행되며, 외부 컨설팅 비용은 연간 약 2,000만엔 예산으로 운영

○ (부서 협동 조사) 부서 간 칸막이 현상을 극복하고 협력적 시너지를 창출하기 위한 도구로서 '히로시마 브랜드 조사'와 같은 협동 조사를 수행

- '육아하기 좋은 히로시마'라는 공동의 목표 달성을 위해서는 보육 정책 뿐 아니라 도시 매력, 치안, 사회적 고립 해소 등 여러 부서의 노력이 종합적으로 필요하다는 공감대 형성을 위해 관련 조사를 실시
- 해당 조사는 대외 공표용이 아닌 내부 직원들의 마인드셋 전환과 부서 간 협력 방안을 모색하기 위한 도구로서, 이를 통해 개별 부서의 목표 달성을 넘어 현 전체 차원에서 시너지를 낼 수 있는 협업 체계 구축을 목표로 함

(3) 히로시마현청 상공노동국 이노베이션추진팀

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 29일(화) 15:00-16:00 (히로시마현청 상공노동국 이노베이션추진팀 회의실)

○ (참석자) Okamura Aya 주임, Murakami Keita 주사(히로시마현 상공노동국 이노베이션추진팀), 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 이호상 교수(한국도시지리학회), 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)

자문기관 역할

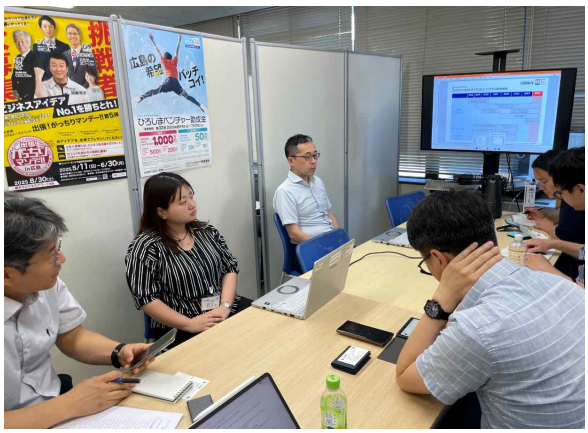
○ (주요업무)

- 히로시마 샌드박스 사업의 기획·운영을 통한 지역 기업의 디지털 전환 및 스타트업의 실증·사업화 지원

○ (주요 자문 내용)

- 민간 기업 및 스타트업의 기술 개발 및 사업화에 있어 민관 협력 체계 및 예산 운영, 성과 관리 방식 자문

히로시마현 상공노동국 이노베이션추진팀 회의 현장



□ 지역산업 혁신을 위한 히로시마 샌드박스 프로젝트 추진

○ 2017년 제4차 산업혁명이 전 세계적인 화두로 떠올랐으나, 히로시마현은 자동차 등 전통 제조업 중심의 산업 구조로 인해 디지털 기술 도입 및 전환 속도가 느리다는 문제가 제기되면서 2018년부터 '히로시마 샌드박스' 프로젝트를 추진

- 히로시마 샌드박스의 핵심 비전은 히로시마현 전체를 실증 필드로 하여 디지털 기술을 활용한 새로운 가치 창출과 과제 해결을 시도할 수 있는 환경을 제공하는데 있음

○ 사무국은 프로젝트 제안서 선정부터 성과 관리에 이르기까지 조력자 및 중개자 역할을 수행함

- 제안서가 접수되면 히로시마현 사무국과 외부 위탁 기관이 함께 내용을 심사하여 지원 기업을 선정
- 사무국은 참여 기업의 데이터 확보 및 실증 파트너 중개와 조율을 지원함
- 현이 보증하는 공공사업이라는 신뢰도를 바탕으로 민간 기업이나 지역 기관의 협조를 원활하게 확보할 수 있다는 장점이 있음

□ 기업 성장 단계 및 목적에 따른 맞춤형 지원 프로그램 구성

○ 사키가케 프로젝트

- 스타트업이 신사업을 추진할 때 마주하는 규제 장벽을 해소하고 새로운 시장 규칙을 만들어나갈 수 있도록 지원
- 개발 실증 비용으로 기업당 상한 400만엔을 직접 지원하며 이외 약 2,000만엔 예산을 활용하여 외부 전문기관을 통한 정기 멘토링, 네트워킹, 국가 제도 활용 컨설팅 등을 제공
- 현재 사무국 경비(2,000만엔)과 실증 지원비(현재 4개사*400만엔=1,600만 엔)을 합한 3,600만엔 규모로 운영

○ 더 미트 프로젝트

- 히로시마현 내 기초지자체가 가진 행정 과제와 전국 스타트업의 디지털 솔루션을 매칭하여 지역 문제 해결과 스타트업의 실증 기회 확보를 동시에 도모
- 지자체는 데이터 및 장소를 제공하고 기업은 디지털 솔루션 개발 및 도입을 지원
- 채택된 기업은 활동 지원금으로 약 100만엔을 지원 받을 수 있으며, 현재 사무국 경비(3,000만엔)과 기업 활동 지원비(3,000만 엔), 총 6,000만엔 규모로 운영

○ 히로시마 AI 샌드박스 프로젝트 (AI 솔루션 개발 및 도입 지원)

- 히로시마현 내 기업이 가진 AI 기술 수요와 국내외 AI 개발자를 매칭하여 새로운 AI 솔루션의 공동 개발 및 실증을 지원
- 개발 실증 비용의 50%를 보조 지원 하며, 최대 1억 엔까지 지원 가능하나 작년 기준 최대 지원 사례는 1,500만엔임
- 현재 사무국 위탁 경비 6,000만엔, 보조금 2억엔, 총 2억 6,000만엔 규모로 운영

○ 예산 조달 및 운영 원칙

- 예산은 기본적으로 히로시마현 자체 예산을 활용하며, 일부 사업(실증 지원, AI 샌드박스)는 중앙정부 교부금의 일부를 활용하여 재원 조달
- 지원 기간은 단년도(1년)을 원칙으로 하나 사키가케 프로젝트의 경우 예산이 확보된다는 전제하에 동일 사업자를 최대 3년간 지원할 수 있도록 함

□ 기업의 도전 지원 중심의 운영 및 성과 관리

○ 본 사업에서는 성과 강요 보다는 기업의 도전 자체에 가치를 두고, 일반적인 보조금 사업과 같은 엄격한 성과 평가나 별도의 결과물 제출을 요구하지 않음

- 다만 '더 미트' 프로젝트의 경우 사업에 참여한 기초 지자체를 대상으로 사업 종료 후 만족도나 실제 도입 가능성에 대한 의견을 청취하는 수준에서의 사후 검토 과정을 거침
- 이 또한 사업 성과에 대한 평가보다는 현황 파악 및 향후 개선을 목적으로 수행
- 프로젝트를 통해 개발된 기술, 데이터, 플랫폼 등의 모든 지적 재산권 또한 전적으로 참여 기업에게 있음

○ 사업 종료 후 히로시마현과의 지속적인 관계 유지를 통해 장기적으로 현 경제에 기여할 수 있도록 유도하고자 함

- 특히 현 외부 기업이 사업 종료 후에도 히로시마에 지사 설립 또는 지역과 연계를 이어갈 수 있도록 고객관계관리 차원의 후속 지원을 비정기적으로 실시

□ 사업의 의의 및 한계

○ 히로시마 샌드박스 프로젝트는 혁신적인 시도인만큼 현의 세금을 사용하여 히로시마현 외부 기업을 지원한다는 것에 대한 일부 부정적인 여론이 존재함

- 실패해도 좋다는 사업 모델의 특성상 투입된 예산 대비 가시적인 성과나 파급 효과를 명확하게 제시하기 어려워 사업의 실효성에 대한 의문이 제기되고 있음
- 그럼에도 불구하고 지역 내 기업들은 본 프로젝트를 스타트업의 인큐베이터로서 새로운 기회 창출의 장으로 인식하고 있음

(4) 히로시마시 행정경영부 정보정책과

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 30일(수) 10:00-11:30 (히로시마시청 행정경영부 정보정책과 회의실)

○ (참석자) Mukaita Kaichi 과장, Watanabe Yuuki 주사, Kumagai Megumi 주사(히로시마시청 행정경영부 정보정책과), 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 이호상 교수(한국도시지리학회), 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)

자문기관 역할

○ (주요 업무)

- 민간 기업의 데이터 플랫폼 서비스를 활용한 히로시마 시티 대시보드 사업 기획·운영을 통해 데이터 기반의 지역 활성화 및 시민들의 데이터 활용 인식 제고를 지원

○ (주요 자문 내용)

- 민간 데이터 및 플랫폼을 활용한 민관 협력 모델 구축 과정 및 운영 방식
- 민간기업과의 계약 방식 및 비용 구조, 데이터 정확성 및 관련 성과 관리 현황

히로시마시 행정경영부 정보정책과 회의 현장

□ 민관 협력을 통한 데이터 기반의 히로시마 시티 대시보드 구축

○ 히로시마 시티 대시보드는 민간의 전문 기술과 자원을 바탕으로 데이터 수집 및 플랫폼 운영을 추진
- 히로시마시티 대시보드는 첫째, 유동인구 데이터 등을 활용한 중심 시가지의 매력을 높이고 지역 활성화를 도모, 둘째, 시민과 지역 사업자들의 데이터 활용에 대한 인식을 제고하고 데이터 기반의 마을 만들기 모델을 제시하는 것을 주요 목적으로 함
- 대시보드 구축을 의무화하는 상위 법령이나 제도는 없으며, 데이터 활용에 있어 개인정보보호법 준수를 우선 원칙으로 삼고 있음
- 민간기업의 기술 제안을 계기로 사업이 시작되었으며, 시는 제안 경쟁 입찰을 통해 수의계약 형태로 사업자를 선정

□ 히로시마 시티 대시보드 예산 운영 및 민관 협력 체계

○ 대시보드 구축 및 운영은 계약을 맺은 외부 전문업체에서 담당하고 있으며 정보정책과는 관련 사업 관리 및 협업을 진행
- (예산 규모) 대시보드의 연간 운영 및 보수 비용은 약 600만엔으로 이중 300만엔은 데이터 구매 및 시스템 관리, 나머지 300만엔은 대시보드 활용 촉진을 위한 컨설팅 및 프로모션 비용으로 사용 (초기 시스템 개발 비용 약 5,000만엔)
- (비용 효율성) 기존에 민간기업이 보유한 플랫폼을 활용함으로써 비교적 저렴한 비용으로 대시보드를 운영할 수 있으며, 민간 기업은 데이터 수집의 기반이 되는 디지털 사이니지(광고판) 설치를 통해 광고 수익을 창출
- 초기 2년간은 중앙정부(디지털 전원도시 구상)의 교부금으로 50%를 지원받았으나, 현재는 시 자체 예산으로 운영

□ 민간 데이터의 양적·통계적 한계와 '경향성 파악'에 중점을 둔 활용 전략

○ 대시보드에 활용되는 데이터는 유동인구 및 체류인구 두 개 유형으로 모두 민간 사업자가 수집·제공
- (유동인구 데이터) 중심 시가지의 디지털 사이니지에 부착된 적외선 센서를 통해 특정 지점을 통과하는 인원수를 측정
- (체류인구 데이터) 특정 모바일 앱 사용자의 GPS 정보를 기반으로 동의를 얻은 이용자들의 이동 패턴을 파악하는 형태로 히로시마시 중심부 반경 2km 내 구역에 대한 데이터를 수집하고 있으며, 이는 해당 지역의 전체 인구 중 약 3%를 차지

○ 데이터의 양적 및 통계적 유의성 확보가 어려우므로 정확도보다는 경향성 파악에 중점을 두고 있음
- 적외선 센서의 경우 사람이 겹치거나 자전거 등의 장애물이 있을 경우 정확한 측정이 어려우며, GPS 데이터 역시 표본 수가 적기 때문에 통계적으로 유의한 결과를 얻기는 어려움

- 이에 대시보드는 특정 지점에 정확히 몇 명이 있는가? 보다는 과거에 비해 유동인구가 늘었는지, 줄었는지와 같은 변화의 추이와 경향을 파악하고 이를 통해 지역 상인이나 단체가 데이터의 효용성을 체감할 수 있도록 하는데 중점을 둠
- 이와 더불어 대시보드 관리를 수행하는 기업의 자체 로직을 통해 특정일의 날씨, 이벤트 등의 변수를 고려한 미래 유동인구 예측 데이터(익일 및 1주일 후)를 함께 제공

□ 시민·민간 주도의 활용 및 성과 관리

○ 대시보드는 시 내부 행정 목적보다는 시민 및 민간 단체의 활용을 주요 대상으로 설계됨
- 중심 상점가나 특정 지역의 활성화를 목표로 하는 '마을만들기 협의회'와 같은 단체나 일반 개인 사업자를 주 활용 대상으로 설정
- (활용 사례) 맨홀 뚜껑 디자인을 활용한 광고 효과 측정을 위해 해당 지역의 통행량을 파악하거나, 지역 축제 기획 시 시간대별 유동인구 데이터를 참고하여 프로그램을 기획 및 구성
- 시 차원에서 보다 정밀한 분석이 필요한 경우에는 통신사(KDDI)에서 제공하는 250m 단위의 상세 유동인구 데이터를 활용
- 구글 애널리틱스를 통해 대시보드의 접속 현황 등 1차적인 데이터를 추적하고 수탁업체의 컨설팅 활동을 통해 2차 활용 사례를 수집 및 관리
- 시나 의회로부터의 직접적인 성과 압박은 없으나 대시보드 투자 비용 대비 구체적인 경제적 효과를 산출 및 증명하기가 어려워(예: 이벤트 방문객의 5% 증가가 대시보드 운영의 결과인가) 재정 확보의 어려움으로 작용함

(5) 히로시마현 가이타정 기획부

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 30일(수) 15:30-17:00 (가이타정 회의실)

○ (참석자) Yoshimoto Masato 과장(기획부 재정과), Mizokane Akane 주임(기획부 가이타 브랜드과), 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 이호상 교수(한국도시지리학회), 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)

자문기관 역할

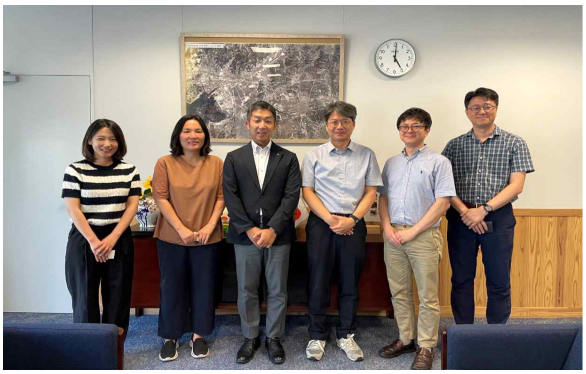
○ (주요업무)

- 종합계획 수립을 위한 '가이타 미래 앙케트' 등 주민의식조사를 기획·시행하고 KPI 설정 및 PDCA 사이클 운영을 통해 증거기반 정책관리를 지원

○ (주요 자문 내용)

- 광역 및 기초 하위 정(町)단위 지자체의 정책 모니터링, 주민의견 수렴 방식 및 활용의 특수성
- 주민 의식 조사 기획·분석 및 성과지표(KPI) 설정·관리, 조사 결과의 정책 활용 현황

가이타정 기획부 회의 현장



□ 주민 의견 수렴을 위한 소통 채널 구축 및 운영

○ 가이타정은 종합계획을 비롯한 주요 시책 수립 시, 주민 의견을 수렴하기 위해 다양한 공식·비공식적 채널을 운영

- (공식 채널) '가이타 미래 앙케트'와 같은 설문조사 외에도, 주민 대표로 간주되는 의회와의 긴밀한 협의를 통해 계획 수립에 대한 최종 의결 과정을 거침
- 이외, 여러 분야에 대한 학계 전문가와 지역 대표로 구성된 마을만들기 추진위원회를 통해 전문적이고 다각적인 자문을 청취
- (비공식 채널) 가이타정장이 직접 주재하는 '타운 미팅'을 통해 마을 만들기, 서드 플레이스 등 특정 주제에 대해 관련 주민과 심도 있는 대화를 통해 현장 목소리를 청취

○ '가이타 미래 앙케트'는 법적 구속력을 가진 의무 조사는 아니지만 종합계획 수립 시 주민들의 전반적인 인식을 파악하기 위한 핵심적인 수단으로 작용

- 과거 지방자치법에서는 종합계획 수립을 규정화하였으나 현재 법 개정으로 정(町) 차원에서의 종합계획 수립 의무 조항은 부재하며 이에, 그 과정에서 필요한 주민 의견 조사 모두 직접적인 법적 의무는 아님
- 그러나 주민 생활에 큰 영향을 미치는 종합계획의 중요성을 고려하여 정 차원에서 주민 의식 조사는 당연한 책무로 여기고 수행 중에 있음

□ EBPM을 위한 KPI 설정과 PDCA 사이클 운영

○ 가이타정은 EBPM을 위해 종합계획의 목표별로 성과지표(KPI)를 설정하고 이를 바탕으로 PDCA 사이클을 운영하여 정책을 관리

- (KPI 구성) KPI는 최종 목표를 나타내는 '성과지표'와 목표 달성을 위한 구체적인 실행 방안을 보여주는 '행동지표'로 구분
- 예로 '보육 서비스 만족도 제고'라는 KPI 달성을 위해 '보육소 대기 아동 0명 달성', '연장 보육 실시 시설 수 확대'와 같은 행동지표를 설정함
- 전기 계획에서는 총 232개(성과 지표 91개, 행동지표 141개)의 지표를 운영하였으나 너무 많다는 문제 제기됨에 따라 후기 계획에서는 축소 조정 예정
- (KPI 설정 및 평가 절차) 매년 외부 전문 컨설팅 기관의 자문을 받아 새로운 사회 과제 대응을 위한 신규 지표 개발 및 기존 지표 개선 작업을 수행함
- 각 부서에서 취합된 데이터는 엑셀 시트를 통해 관리되며, 매년 진척도를 확인하여 가이타정의 '마을만들기 추진위원회'와 의회에 보고

○ 상위 계획과의 정합성 확보 및 연계

- 가이타정의 종합계획의 경우 법적 구속력은 없으나 중앙정부나 히로시마현의 보조금 신청 시 근거자료로 활용되므로 상위 계획과의 정합성이 중요하게 고려됨
- 보조금 심사 과정에서 신청 사업이 지자체 종합계획의 어느 부분에 해당하는지 명시해야 하므로 법적 구속력이 없다 하더라도 사실상 상위기관의 정책 방향과 긴밀하게 연계되어 운영됨

□ 주민 의식 조사 결과의 정책적 활용

○ '가이타 미래 앙케트'는 정책 수요 파악, 기존 시책에 대한 평가, 주민들의 생활 전반에 대한 인식 조사 성격을 모두 포함하는 종합 조사의 성격을 지님

- 조사 결과 분석은 외부 전문 컨설팅 업체에 위탁 수행되며, 단순 집계를 비롯하여 다양한 응답자 특성별로(ex: 연령, 거주 기간, 초등학교 학군별 등) 교차 분석을 통해 지역 내에서도 응답자 특성에 따른 인식 차이를 세부적으로 파악하고자 함
- 분석된 결과는 보고서로 정리하여 정 홈페이지를 통해 주민 누구나 열람할 수 있도록 함

○ 조사 결과 단기적인 시책 수정에 직접적으로 활용되기보다는 중장기적 정책 방향을 설정하는 중요한 근거자료로 활용됨

- 앙케이트 결과, 정주 의향이나 마을 애착도는 전국 지자체에 비해 상위 20% 수준으로 높은 편이나 인구는 소폭 감소한 것으로 나타남. 또한 히로시마시 등 인근 지역으로 통근하는 20-30대 젊은 층의 전입·전출이 모두 활발하게 나타남
- 이러한 분석 결과를 바탕으로 외부 지역에의 가이타정 홍보 및 매력 알리기(아우터 프로모션)를 통한 인구 유입 정책을 추진함

□ 의식 조사 결과에 대한 정책 반영 한계와 효과

○ 의식 조사 참여를 통한 의견 제시에도 불구하고 단기간에 정책이 바뀌지 않는 경우 주민들의 불만이 제기됨

- 행정적으로는 예산의 한계, 기존 사업과의 연속성 등으로 인해 모든 의견을 즉각 수용하기 어렵고 장기적 관점에서 우선순위 설정을 통해 반영해 나갈 수밖에 없는 현실적 제약이 존재함

○ 중앙정부 및 상위기관에서 요구하는 계획 수립 내용이 과도한 부담으로 작용

- 과도한 계획 수립 및 지표 설정으로 마을만들기에의 활용과 같은 사업의 본래 목적이나 취지보다 계획 수립 및 계획서상의 성과지표 달성이 우선시되는 경향이 있음

○ 그럼에도 불구하고, 의식조사 결과는 정책을 추진함에 있어 의회를 설득하거나 사업의 정당성을 확보하는데 있어 효과적으로 사용될 수 있음

(6) 히로시마시 가도타 요시코 시의원

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 31일(목) 10:00-12:00 (히로시마 시의회 회의실)

○ (참석자) Kadota Yoshiko 시의원(히로시마 시의회), 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)

자문기관 역할

○ (주요 업무)

- 히로시마 시의회 야당 의원으로서 행정부가 수립·집행하는 정책 전반을 감시 및 평가

○ (주요 자문 내용)

- 시의원 관점에서 바라본 정책평가 및 EBPM의 실효성과 운영 실태 진단
- 의정 활동에서의 시민의식조사 결과 활용 현황 및 한계, 개선 방안

히로시마 시의회 회의 현장

□ 정책 감시 및 견제 기능으로서의 정책평가

○ 시의회의 가장 본질적이고 중요한 역할은 시민을 대표하여 행정부가 수립하고 집행하는 각종 정책을 감시하고 평가하는 데 있음

- 히로시마 시의회 내 소수의 야당 의원으로서 시 정부가 제출하는 종합계획을 비롯한 주요 정책과 예산안에 대해 비판적 관점에서 검토 역할을 수행 중
- 현재 히로시마시의 정책 방향은 대규모의 인프라 구축 등 하드웨어 중심의 프로젝트에 과도하게 집중되어 시민 친화적 정책이나 재정 합리성 측면에서 다소 결여된 부분이 있으며, 의정활동을 통해 해당 문제를 지속적으로 제기하고 있음

○ EBPM의 형식적 운용과 실효성 문제 제기

- 히로시마시의 정책 결정 과정에서 표면적으로 EBPM의 원칙을 강조하고 있으나 실제로는 사전 결정된 특정 방향을 정당화하기 위해 데이터를 선택적으로 활용하거나 의도에 맞게 해석하는 경향이 있음
- 행정부가 의도에 맞게 가공된 정보나 데이터를 선택적으로 제공할 경우 의회에서의 합리적인 평가에는 한계가 있으며, 이는 정책 결정의 근거가 되는 정보의 비대칭성에서 비롯되는 문제로 효과적인 EBPM을 저해하는 주요 원인으로 작용
- (사례 1) 당초 히로시마시에서는 중앙도서관을 현 위치에 재건축하는 것보다 이전하는 것이 더 저렴하다는 근거(초기 예산 96억엔)를 제시하며 이전을 결정하였으나, 최종 이전 사업비는 132억으로 증폭됨
- (사례 2) 시 소유 부지와 상공회의소 소유 부지를 교환하는 과정에서 시 정부는 '등가교환'임을 강조하였으나 실제로는 상공회의소 측에 유리한 교환이라는 의혹이 제기된 바 있으며, 이는 정책 결정의 근거와 투명성에 대한 시민들의 불신을 야기할 수 있음

□ 시민 의견수렴 결과에 대한 선택적 활용 문제

○ 시민의견을 수렴하는 창구로서 거시적으로 시정 전반에 대한 경향성을 파악하는 시민의식조사와 도서관 건립, 쓰레기 소각장 건설 등 개별 사업에 대한 구체적 의견을 수렴하는 퍼블릭 코멘트가 있음

- (사례 1) 원폭자료관 내 아동을 위한 전시공간 조성 계획과 관련한 퍼블릭 코멘트의 자유기술란에 '아동을 위한 시설이므로 무섭지 않은 전시 공간으로 조성해달라' 는 한 시민의 소수 의견을 심의회가 과도하게 확대 해석하여 전체 전시 방향을 왜곡함
- 이는 시민의 보편적 정서나 다수의 의견과는 다른 방향으로 시민 의견수렴 결과를 특정 의도에 맞추어 활용할 수 있는 위험성을 시사

- (사례 2) 반대로 최근 고령층의 높은 스마트폰 보급률 통계 조사 결과를 바탕으로 기존 수기의 스탬프 찍기 방식의 건강증진 사업을 스마트폰 앱 기반으로 전환하여 예산 절감 및 효율성을 증대하자고 공식 제안하였으나 받아들여지지 않음
- 이는 조사 결과가 합리적 정책 개선보다 현상 유지나 시장의 정치적 목적(선심성 정책)에 의해 무시될 수 있음을 시사함

□ 시민 의견수렴 및 참여 활성화를 위한 제도적 개선 과제

○ 시민 의견 조사 방식에 있어 우편 기반 조사 방식에서 벗어나, 젊은 층의 참여를 효과적으로 유도할 수 있는 스마트폰 등 디지털 방식의 조사를 확대할 필요가 있음
- 다만 이 경우 응답자의 본인 인증, AI 등을 이용한 여론조작 방지 등의 기술적·제도적 보완책 마련이 선행되어야 할 필요가 있음
- 한국의 국민신문고, 국민청원 제도 등과 달리, 히로시마시의 경우 청원 제출 시 반드시 시의원의 소개 서명이 필요하며 이에 시민의 직접적인 의사 표현을 가로막는 제도적 장벽이 존재
- 이에 시민이 의회 본회의 등 공식 자리에서 직접 정책을 제안하고 의견 발언 기회를 제공하지만, 다른 제도화 방안들을 검토할 필요가 있음

(7) 히로시마슈도대학 야마나카 유지 교수

□ 자문회의 개최 개요

○ 2025년 7월 31일(목) 14:30-17:00 (히로시마슈도대학 회의실)

○ (참석자) Yamanaka Yuji 교수(히로시마슈도대학 국제커뮤니티학부), 황명화 센터장, 손재선 부연구위원, 김지영 책임연구원(국토연구원), 다무라 후미노리 박사(한국도시지리학회)

자문기관 역할

○ (주요 업무)

- 공무원 실무 경험 및 로직 모델(Logic Model)을 바탕으로 일본 지자체 정책 평가의 구조적 문제점 분석 및 개선 방향 연구 수행

○ (주요 자문 내용)

- 일본 지자체 정책평가 운영 방식에 대한 한계 및 평가 피로도 원인 진단
- 정책 효과의 과학적 측정 평가 방법론(로직 모델 등) 및 지자체 적용 현황
- 시민 의식 조사 등 주민 의견 수렴 현황 및 실효성 제공 방안

히로시마슈도대학 회의 현장

□ 지자체 단체장 공약 실현 중심의 정책평가

○ 2000년대 초반 신공공관리론(NPM)의 영향으로 일본 지방자치단체의 정책평가 체계가 도입되었으나, 현재 본래의 규범적 목표인 과학적 정책 운영과는 거리가 있는 형태로 운영되고 있음

○ 현재 대부분의 지자체에서 정책평가는 단체장의 선거 공약을 이행하기 위한 종합계획의 성과(업적) 측정과 동일시되면서 단체장의 정치적 입지 강화, 재선을 위한 홍보 수단으로 활용되는 경향이 있음

- 지자체에서는 당선된 단체장의 공약을 실무 계획인 종합계획에 반영하고 이에 맞춰 달성 가능한 수준의 KPI를 설정
- 임기 동안의 주기적인 성과 측정을 통해 공약 이행률 99% 달성과 같은 가시적 성과를 홍보하고 이는 다음 선거에서 유리한 고지를 점하기 위한 정치적 도구로 작동하게 됨

□ 로직 모델의 부재와 비논리적 KPI 설정 및 정책평가

○ 과학적 정책평가의 핵심은 로직 모델을 통해 정책의 논리적 인과관계를 명확히 할 필요가 있으나 현재 종합계획에 설정되는 KPI는 대외적 홍보 효과가 큰 지표에 치중되는 경향이 있음

- 여기서의 로직 모델이라 함은 정책에 투입되는 자원(Input)부터 행정 활동의 직접적 산출물(Output), 그리고 이로 인해 발생하는 사회적 변화(Outcome)까지의 과정을 논리적으로 연결한 인과관계도를 의미
- (사례 1) 청년 실업률 상승 문제 대응을 위해 직업훈련 강좌를 개설(Input)하는 경우, 강좌 개설 시간이나 수료자 수(Output)에서 나아가, 수강생의 기술 향상 및 실제 취업을 거쳐 최종적으로 지역의 실업률이 개선되는 전 과정을 논리적으로 설계하고 평가해야 하나 현재 평가는 행정의 직접적 산물인 수료자 수에만 머무는 경향이 있음
- (사례 2) 보행자 안전 확보를 위해 자전거 정리 인력 배치 및 주차장 증설(Input) 정책을 시행할 경우, 자전거 철거 대수 이후 실제 방치 자전거 감소라는 중간 과정을 거쳐야만 최종 목표를 달성할 수 있으나 행정적으로는 '자전거 철거 대수'라는 당장의 산출(Output)에만 집중하여 전체적인 논리 구조가 단절됨
- 이 외, 외국인 관광객 수 증가, 주민 만족도 향상 등과 같은 outcome 지표는 외부 요인(환율, 경제 상황, 재난 등)에 영향을 받으며, 이는 지자체의 행정적 노력만으로는 통제가 불가능한 요소임
- 그럼에도 불구하고 관련 지표를 설정 후, 달성 실패 시 외부 요인에 의한 영향 때문인 것으로 평가
- 이로 인해 정책이 실제로 어떤 과정을 통해 효과를 내고 있는지 파악하기가 어렵고 평가는 단순히 목표 달성 여부를 확인하는 형식적인 절차로 작용함
- 공무원 사회에 만연한 평가 피로도의 본질은 이처럼 자신의 노력과 무관한 비논리적 목표를 평가하고 그에 대한 반성문을 작성해야 하는 무력감과 동기 저하에 있음

□ 시민의식조사의 형식적 활용과 한계

○ 시민의식조사는 정책과정에서 시민 의견을 수렴하는 중요한 수단이나 지자체에서는 해당 결과가 실질적인 정책 개선으로 이어지지 못하고 형식적인 참고 자료로만 활용되고 있음

- 많은 경우, 조사는 종합계획에 설정된 Outcome 지표(예: 살기 좋은 도시라고 생각하는 시민의 비율)의 수치 변화를 확인하기 위한 목적으로만 실시됨
- 행정 부서들은 각자의 분야별 계획에 필요한 KPI 수치를 얻기 위해 의식조사에 특정 질문 항목을 포함하도록 요청하며 조사는 이러한 개별적 수요를 취합하는 수준에 그침

○ 조사의 신뢰성과 활용성을 저해하는 여러 구조적 문제가 존재

- 지자체 공무원 중 통계 분석에 대한 전문 지식을 갖춘 인력이 드물고 잦은 인사이동으로 전문성이 축적되기 어려워 조사 설계나 분석이 미흡한 측면이 있음
- 무작위 추출 방식으로 인해 매년 조사 결과의 변동성이 크고 사소한 사회적 이슈나 응답자 기분에 따라 수치가 크게 달라져 결과에 대한 합리적 설명이 어려우며, 이로 인한 조사 신뢰성에 대한 문제가 제기되기도 함
- 또한 조사 결과는 회람하는 수준에 그쳐 구체적인 정책 수립이나 예산 편성에 연계하려는 노력이 부족함

○ 실질적인 시민 의견 수렴을 위한 대안으로 소규모 지역 단위의 직접적인 대화 방식을 고려할 수 있음

- 초·중학교구와 같은 작은 생활권 단위에서 지역 대표와 단체장 및 간부 공무원들의 정기적인 면담 및 지역 현안 논의가 해결책 모색에 있어 보다 효과적일 수 있음

3. 시사점

□ 정책 이행 점검 및 성과 관리를 연계한 PDCA 기반 운영체계 구축

○ 각 지자체의 상위 장기계획 목표 달성 및 정책 효과의 실효성 확보를 위한 증거기반의 시정 운영 도구로서 성과지표 설정 및 정책 평가 과정을 체계화

- 히로시마현에서는 10년 장기계획과 월 단위 사업 점검을 연계하는 장·단기의 이원적 PDCA 사이클을 운영하고, 정책형성지원팀과 같은 내부 전문조직 구성을 통해 관련 업무 수행을 위한 담당자 역량 강화를 도모
- 히로시마시에서는 종합계획과 시민의식조사를 연계하여 연 단위의 PDCA를 운영하고, 순환 보직에 따른 업무 연속성을 유지하기 위해 3년 등의 주기로 가이드라인 배포 등을 수행
- 가이타정에서는 마찬가지로 가이타정 종합계획에 따른 성과지표 및 행동지표를 구분하여 정책 목표 달성을 위한 진척 사항을 평가

○ 그러나 과다한 정책 목표 및 성과/행동 지표 설정, 로직 모델 부재로 인한 비논리적인 지표 설정으로 인한 피로도 축적과 단체장의 공약 이행률 홍보 등의 정치적 도구로 활용되는 등의 한계가 존재

- 이에 정책평가 체계의 효과적 운영을 위해서는 로직 모델에 기반하여 정책 목표와 실제 실행 전략, 수단과의 논리적 구조를 명확히 할 필요가 있음
- 이를 위해서는 무리한 성과지표 설정 및 평가는 축소하고, 지자체 내·외부 전문 조직 구성 등을 통해 해당 내용에 대한 검증을 수행할 필요가 있음

□ 다양한 시민 의견수렴 채널을 통한 계획 수립의 신뢰성 및 수용성 제고

○ 정책 결정의 정당성을 확보하기 위한 다양한 그룹의 의견을 수렴하는 소통 채널 및 조사체계 운영

- 정기적으로 수행되는 현정여론조사, 시민의식조사 등을 비롯하여 개별 정책 및 사업에 대한 퍼블릭 코멘트. 전문가 심의회 등 다양한 채널을 통해 상시적으로 시민 의견을 수렴

○ 정기적으로 수행되는 의식 조사는 정책기획과 등 총괄 부서에서 전반적인 조사 방향성 제시하고 각 사업 부서에서는 소관 업무의 성과 측정 및 현안을 고려하여 문항을 설계

- 일반적으로 총괄 부서에서 조사 문항 취합 및 조사 수행, 결과 배포를 담당하며, 각 현업 부서는 해당 결과에 대한 분석 및 개별 정책에 대한 적용 방안을 고민
- 히로시마현의 경우 내부 전문 조직인 정책형성지원팀을 통해 개별 부서의 문항 설계 및 고도 분석을 지원

○ 시민 의견수렴 절차를 법적으로 의무화하지는 않으나 주민 복지 증진의 책무, EBPM 원칙 등에 기반하여 시민과의 소통을 행정의 필수적인 과정으로 인식

- 지자체별로 히로시마현의 경우 조사 및 집계, 부서별 심층 분석에 대한 외부 컨설팅 지원 예산으로 2,000만엔, 히로시마시는 시민의식 조사 수행을 위한 100만엔 예산으로 수행되고 있으며, 이후 결과 분석 등은 필요에 따라 각 사업 부서에서 비용을 담당
- 지자체 의식 조사는 정책기획과 등 총괄 부서 하에 개별 부서가 현안에 대한 문항을 설계 및 분석을 수행

○ 그러나 다양한 의견 수렴 절차에도 불구하고 투명성 부재, 예산 등으로 인한 정책 반영에의 한계에 따른 문제가 지속적으로 제기
- 수렴된 시민 의견은 행정의 특정 방향을 정당화하거나 정치적 목적에 따라 선택적으로 활용될 수 있으며, 이에 대부분의 지자체에서 시민 의식 조사 결과는 정책의 평가 단계보다는 방향성 및 계획 설정 단계에서 참고 자료 수준으로 활용되고 있음
- 이에 국민체감 모니터링 수행을 위해서는 의견 수렴 과정과 결과의 투명성 및 객관성을 확보할 제도적 장치를 고민할 필요가 있음

□ 지역 변화를 추적할 수 있는 데이터 활용 생태계 조성 및 활용 플랫폼 구축

○ 민간 기업 협력 체계 구축과 도전 가치에 중점을 둔 사업 모델 도입 및 확산
- 히로시마시에서는 민간 기업의 플랫폼과 기술을 활용하여 저비용의 히로시마 시티 대시보드를 구축하고, 정확한 통계 정보 생산 보다는 지역 변화에 대한 경향성 파악 중심의 데이터 제공을 통해 활용성 및 시민 인식 제고를 도모
- 이를 통해 해당 지역 내 소상공인 및 협의체의 중심 상점가 활성화를 위한 이벤트 기획 및 프로그램 구성 등에 활용
- 히로시마현에서는 히로시마 샌드박스 프로젝트를 통해 민간 기업 및 스타트업이 규제나 실패에 대한 부담 없이 새로운 기술을 실증할 수 있는 환경을 제공

○ 그러나 단기적인 성과 측정의 어려움으로 인한 사업 효과 판단 지연과 실행 동력 약화 가능성
- 이러한 혁신적 시도는 단기적으로 가시적인 성과를 설명하거나 증명하기가 어려워, 성과 관리 및 확산, 추가 예산 확보 등에는 한계가 있음
- 공공의 목적과 민간 수익 창출 간의 연계 가능성을 고려한 상호 Win-Win 구조의 사업 모델 발굴 가능성을 고려할 수 있음

붙임.

붙임 1. 출장자 전자항공권

황명화 센터장	Aero_K E-티켓 여정확인증 예약번호: U55K24 E-티켓은 입출국 시 필요하므로 반드시 전 여행 기간 동안 소지해 주세요. 항공권 사용은 반드시 여정안내서에 명시된 여정으로 출발지로부터 순서대로 사용해 주세요. 승객 MYUNGHWA HWANG/MS 전자항공권번호: 7112321496384 비행정보 구간 1 2025/07/28, 월요일 13:45 청주 (CJJ) 15:05 히로시마 (HIJ) 비행편명RF 386 출국터미널: T1 Flying Time: 01:20 좌석: 10D 수하물 허용: 20KG 구간 2 2025/08/01, 금요일 15:55 히로시마 (HIJ) 17:15 청주 (CJJ) 비행편명RF 385 도착터미널: T1 Flying Time: 01:20 좌석: 10C 수하물 허용: 20KG
손재선 부연구위원	Aero_K E-티켓 여정확인증 예약번호: U55K24 E-티켓은 입출국 시 필요하므로 반드시 전 여행 기간 동안 소지해 주세요. 항공권 사용은 반드시 여정안내서에 명시된 여정으로 출발지로부터 순서대로 사용해 주세요. 승객 JAESOEN SON/MR 전자항공권번호: 7112321496383 비행정보 구간 1 2025/07/28, 월요일 13:45 청주 (CJJ) 15:05 히로시마 (HIJ) 비행편명RF 386 출국터미널: T1 Flying Time: 01:20 좌석: 8C 수하물 허용: 20KG 구간 2 2025/08/01, 금요일 15:55 히로시마 (HIJ) 17:15 청주 (CJJ) 비행편명RF 385 도착터미널: T1 Flying Time: 01:20 좌석: 8C 수하물 허용: 20KG
김지영 책임연구원	Aero_K E-티켓 여정확인증 예약번호: U55K24 E-티켓은 입출국 시 필요하므로 반드시 전 여행 기간 동안 소지해 주세요. 항공권 사용은 반드시 여정안내서에 명시된 여정으로 출발지로부터 순서대로 사용해 주세요. 승객 JEEYOUNG KIM/MS 전자항공권번호: 7112321496385 비행정보 구간 1 2025/07/28, 월요일 13:45 청주 (CJJ) 15:05 히로시마 (HIJ) 비행편명RF 386 출국터미널: T1 Flying Time: 01:20 좌석: 6F 수하물 허용: 20KG 구간 2 2025/08/01, 금요일 15:55 히로시마 (HIJ) 17:15 청주 (CJJ) 비행편명RF 385 도착터미널: T1 Flying Time: 01:20 좌석: 6F 수하물 허용: 20KG

붙임 2. 사전 질의서

広島市企画総務局政策企画部 [히로시마시 기획총무국 정책기획부]

(1)【モニタリングの一般状況】

-広島市で実施している市民意識調査のように、市の政策に対して市民の意見や評価を把握するために行っている調査には、どのようなものがありますか。

-市政策の推進過程をモニタリングし、フィードバックする体制が構築されている場合、その詳細についてご説明ください。特に、まちづくりや都市・国土に関する施策の事例があればご紹介ください。

-市政策のモニタリング・評価・フィードバックにおいて、市民の意見をどの程度反映しているのか、それを実現するために市が具体的にどのような取組を行っているのかをお聞かせください。

-市民意識調査などの調査を実施するための法的根拠は整備されていますか。ある場合は、どのような形で定められているのかをお知らせください。

-市民の意見を収集するにあたり、市民一人ひとりに対するアンケート以外の方法はありますか。例えば、市民団体や専門家を通じて意見を把握するなどの方法はありますか。

-市民意識調査をはじめとする市レベルでの調査・モニタリング体制は、上位計画や行政機関、または市議会とどのように連携していますか。

-これらの調査結果が、広島県庁や国土交通省など上位機関の政策計画の策定や評価に、どのような形で連動していますか。

-政策評価に対する疲労感が蓄積しているという意見もありますが、その見解と対応策についてお聞かせください。

(2)【調査の実施】

-市民意識調査（またはその他の調査）の企画、調査内容の決定、実施、報告書作成といった一連の実務は、誰が担当していますか。

-調査は、制度や政策の実施結果に対する評価、政策ニーズの把握を目的とした事前調査、または都市の現況や市民生活全般に関する認識調査のいずれに近い性格を持っていますか。

-市民意識調査などのアンケート設計段階において、政策への反映を前提として行われていますか。

-定期的に繰り返し実施される調査項目と、その時々の社会的課題に応じて追加される項目は区別されていますか。また、各項目はどのような手続きで決定されるのかをお聞かせください。

-調査項目の設計や内容について、上位機関からの指針が存在するのか、それとも市レベルで自主的に構成し上申する仕組みなのかをお知らせください。

-調査内容を決定する際に、政策企画部以外の他の実務部局と協議を行うのか、または関連分野の専門家の助言を受けて作成していますか。

(3)【調査結果】

-調査結果の整理方法と公開範囲、政策への活用状況についてご説明ください。

-調査によって得られた結果は、各調査項目ごとにどのような形式（例：統計資料、定量指標、定性的-意見記述など）で整理されていますか。また、現在活用されている指標があればその内容を教えてください。

-調査結果の分析は誰が、どのような方法で行っていますか。

-調査結果の外部公開範囲、および白書、報道資料、公聴会など、どのような方法で共有しているのかをお聞かせください。

-調査結果は、広島市の総合計画や分野別政策の策定にどのような形（例：成果指標への反映など）で活用されていますか。その活用が法的に明記されているのか、それとも内部の参考資料として活用されているのかを教えてください。

-市政策の立案・実施・評価・フィードバックの過程において、市民意識調査などの結果をもとに施策や事業を修正した事例をご紹介ください。（特に、都市・国土分野）

-市政策を推進する際、市民意識調査などの結果を活用することは、行政の立場から見てどのような効果や意義があると考えますか。

-市民意識調査などの結果を政策に反映させる際に伴う課題は何ですか。

-各種調査結果をEBPM（証拠に基づく政策立案）の指標や根拠として活用していますか。

広島県総務局 [히로시마현 총무국]

(1)【モニタリングの一般状況】

-広島県の主要な総合計画の推進成果評価（PDCA）プロセスについてご説明ください。

-県の施策の推進過程をモニタリングし、フィードバックする体制が構築されている場合、その詳細についてご説明ください。

-県政策のモニタリング・評価・フィードバックにおいて、県民の意見をどの程度反映しているのか、それを実現するために県が具体的にどのような取組を行っているのかをお聞かせください。

-広島県では主要施策計画の推進状況を毎年点検していると承知していますが、その過程でPDCAサイクルがどのように構造化されているのか、特に成果評価や計画のフィードバック過程（C→A）がどのように行われているのかをお聞かせください。

-各計画目標に設定されるKPIは、毎年どのような手続きで設定され、評価のための資料や方法はどのように整備されているのかを教えてください。

-PDCAに基づく計画点検は法的根拠に基づき実施されていると承知していますが、当該法律においてPDCA実施のための具体的な指針や勧告事項、ガイドライン等は定められているのでしょうか。

-県民意識調査をはじめとする県レベルの調査・モニタリング体制は、上位計画や行政機関、または県議会とどのように連携しているのかご説明ください。

-これらの調査結果が、国土交通省など中央政府の政策計画策定や評価に、どのような形で反映されているのかをお聞かせください。

-広島市など基礎自治体が実施する市民意識調査に関して、調査項目の設計や役割分担の調整プロセスがある場合、その内容について教えてください。

-上記PDCAの実施において、基礎自治体の調査結果が活用または考慮されているのか、また関連する法的根拠（条例、行政指針等を含む）が整備されているのかをお聞かせください。

-政策評価に対する疲労感が蓄積しているという意見もありますが、その見解と対応策についてお聞かせください。

(2)【調査の実施】

-県民意識調査（または他の調査）の企画、調査内容の決定、実施、報告書作成といった一連の実務は誰が担当していますか。

-調査内容の決定は、どのような方法・基準によって行われていますか。

-調査内容を決定する際、経営企画チーム以外の他の実務部局と協議を行うのか、または関連分野の専門家の助言を受けて作成しているのかをお聞かせください。

-県民意識調査などのアンケート設計段階で、政策への反映を前提として実施されていますか。

-県民意識調査の実施および政策成果評価への反映について、法的根拠があるのか、それとも広島県において自主的に行っているのかをお知らせください。関連する法令や指針があればご紹介ください。

-成果評価の過程で、市民意識調査の結果が指標数値に直接反映されるのか、それとも別途の分析過程を経て間接的に活用されるのかをお聞かせください。

-県民意識調査などの結果を政策に反映させる際の課題は何ですか。

-各種調査結果をEBPM（証拠に基づく政策立案）の指標や根拠として活用していますか。

(3)【調査結果】

-調査結果の整理方法と公開範囲、政策への活用状況についてご説明ください。

-調査によって得られた結果は、調査項目ごとにどのような形式（例：統計資料、定量指標、定性的意見記述など）で整理されていますか。また、現在活用されている指標があればその内容を教えてください。

-調査結果の分析は誰が、どのような方法で行っていますか。

-調査結果の外部公開範囲、および白書、報道資料、公聴会など、どのような方法で共有しているのかをお聞かせください。

-調査結果は、広島県の総合計画や分野別政策の策定にどのような形（例：成果指標への反映など）で活用されていますか。その活用が法的に明記されているのか、それとも内部の参考資料として活用されているのかを教えてください。

-政策の成果評価以外にも、県民意識調査の結果が他の分野や事業、行政判断等に活用されている事例があればご紹介ください。

-県政策の立案・実施・評価・フィードバックの過程において、県民意識調査などの結果をもとに施策や事業を修正した事例をご紹介ください。（特に、都市・国土分野）

-施策を推進する際、県民意識調査などの結果を活用することは、行政の立場から見てどのような効果や意義があるとお考えですか。

-県民意識調査などの結果を政策に反映させる際の課題は何ですか。

-各種調査結果をEBPMの指標や根拠として活用していますか。

広島県商工労働局イノベーション推進チーム [히로시마현 상공노동국 이노베이션추진팀]

(1)広島サンドボックスプロジェクトを推進することになった背景と支援体制についてご説明ください。

-提案書の採択から成果管理に至るまで、プロジェクト全体における事務局の役割や関与の範囲はどの程度でしょうか。

-プロジェクト実施中に、データ取得や実証の過程で他の民間企業や地域の協力が必要となった場合、調整や仲介を支援した事例があればご紹介ください。

(2)広島サンドボックスプロジェクトの制度および予算運営の基盤についてご説明ください。

-事業実施のための制度的基盤や内部基準、指針等がある場合、それらがどのような内容に関するものかご説明ください。

-毎年実施される事業の選定・遂行・成果普及といった部門ごとの予算規模および予算調達の仕組みについてご説明ください。

-ソフトバンクが実施者となり、民間産業間のデータ交換を支援するプラットフォーム構築事業を広島サンドボックスプロジェクトで推進したと承知しています。このような民間参加型事業の場合、民間と公共の予算分担はどのように行われていますか。また、当該プラットフォームの長期的な運営主体および予算調達はどのような方法で行われているのでしょうか。

(3)実証プロジェクトの成果管理および事業終了後の継続性・成果普及の状況についてお伺いします。

-事業成果に関する実証や評価は、どのような手続きや基準で行われているのでしょうか。

-事業終了後も政策や民間サービス等の形で継続して活用されているのか、それに関連した成果管理方法や事後支援制度があればご紹介ください。

(4)人口および消費動向データ、または地理空間情報等を活用した実証事業の事例があればご紹介ください。

-当該データが広島市の都市計画、または政策・行政に活用された具体的な事例があればご紹介ください。

-これに関連し、広島ダッシュボードデータの活用に関する追跡や成果管理はどのように行われているのかをお聞かせください。

広島市行政経営部情報政策課 [히로시마시 행정경영부 정보정책과]

(1)広島シティダッシュボード構築の背景、および関連制度、予算調達体制、人員構成についてご説明ください。

-広島シティダッシュボードは、広島市のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進計画の一環として企画されたと承知していますが、当該計画と連動する上位法令・制度的根拠、ならびに本事業の推進背景と経緯についてご紹介ください。

-ダッシュボード構築および管理のための予算規模と調達体制、関係人員規模についてご説明ください。

-データ取得、加工、可視化、ダッシュボード運用といった全工程において、外部専門機関との協働が行われている場合、市と各機関間の役割分担はどのように構成されているのかご説明ください。

(2)ダッシュボードに活用されるデータの確保および提供データの範囲・精度等についてお伺いします。

-ダッシュボードコンテンツに活用されている流動人口データはセンサーに基づき、滞在人口データはモバイルアプリ利用者を基に集計されていると承知していますが、これらデータの正確性またはカバー率はどの程度でしょうか。

-広島の流動人口および滞在人口データをダッシュボードでコンテンツやデータとして提供する目的は何でしょうか。広島市のセンサー型・滞在型人口データのように自治体が独自にデータを収集する場合、中央政府からの財政的支援はありますか。

-データ提供機関との協力体制はどのように構築されていますか。関連して、協議体制や契約・更新方式、費用、利用条件等についてご説明ください。

-予測データの構築および提供も行われているのか、または今後の関連計画があるのかをお聞かせください。

(3)ダッシュボードデータの主な利用対象、適用事例、および成果管理の方法についてご説明ください。

-広島シティダッシュボードのコンテンツおよびデータは、実際にどのような利用層によって、どのような目的で活用されていますか。

海田町企画部 [히로시마현 가이타정 기획부]

(1)【モニタリングの一般状況】

-海田町で実施している「海田未来アンケート」のように、町の施策に対して住民の意見や評価を把握するために行っている調査には、どのようなものがありますか。

-町の施策推進過程をモニタリングし、フィードバックする体制が構築されている場合、その詳細についてご説明ください。特に、まちづくりや都市・国土に関する施策の事例があればご紹介ください。

-施策のモニタリング・評価・フィードバックにおいて、住民の意見をどの程度反映しているのか、それを実現するために町が具体的にどのような取組を行っているのかをお聞かせください。

-「海田未来アンケート」等の調査を実施するための法的根拠は整備されていますか。ある場合は、その内容についてご説明ください。

-住民の意見を収集するにあたり、個々の住民へのアンケート以外の方法はありますか。例えば、市民団体や専門家を通じた意見収集などは行っていますか。

-「海田未来アンケート」をはじめとする自治体レベルでの調査・モニタリング体制は、上位計画や他の行政機関とどのように連携していますか。

-各計画目標に設定されたKPIは、毎年どのような手続きで設定され、評価のための資料や方法はどのように整備されているのかを教えてください。

-当該調査結果が、広島県庁や国土交通省など上位機関の政策計画策定や評価に、どのような形で反映されているのかをお聞かせください。

-政策評価に対する疲労感が蓄積しているという意見もありますが、その見解と対応策についてお聞かせください。

(2)【調査の実施】

-「海田未来アンケート」の担当部署、企画、調査内容の決定、実施、報告書作成といった一連の実務は誰が担当していますか。

-調査は、制度や政策の実施結果に対する評価、政策ニーズ把握のための事前調査、または都市の現況や住民生活全般に関する認識調査のいずれに近い性格を持っていますか。

-アンケート等の設計段階において、政策への反映を前提として行われていますか。

-定期的に繰り返し実施される調査項目と、その時々の社会的課題に応じて追加される項目は区別されていますか。また、各項目はどのような手続きで決定されるのかをお聞かせください。

-調査項目の設計や内容について、上位機関からの指針が存在するのか、それとも町レベルで自主的に構成し上申する仕組みなのかを教えてください。

-調査内容を決定する際、海田ブランド課以外の他の実務部局と協議を行うのか、または関連分野の専門家の助言を受けて作成していますか。

(3)【調査結果】

-調査結果の整理方法と公開範囲、政策への活用状況についてご説明ください。

-調査によって得られた結果は、調査項目ごとにどのような形式（例：統計資料、定量指標、定性的意見記述など）で整理されていますか。また、現在活用されている指標があればその内容を教えてください。

-調査結果の分析は誰が、どのような方法で行っていますか。

-調査結果の外部公開範囲、および白書、報道資料、公聴会など、どのような方法で共有しているのかをお聞かせください。

-調査結果は、海田町の総合計画や分野別政策の策定にどのような形（例：成果指標への反映など）で活用されていますか。その活用が法的に明記されているのか、それとも内部の参考資料として活用されているのかを教えてください。

-施策の立案・実施・評価・フィードバックの過程において、「海田未来アンケート」等の結果をもとに施策や事業を修正した事例をご紹介ください。（特に、都市・国土分野）

-町の施策を推進する際、「海田未来アンケート」等の結果を活用することは、行政の立場から見てどのような効果や意義があると考えますか。

-「海田未来アンケート」等の結果を政策に反映させる際の課題は何ですか。

-各種調査結果をEBPM（証拠に基づく政策立案）の指標や根拠として活用していますか。

田佳子 広島市議会議員 [가도타 요시코 히로시마시의원]

(1)【政策評価に関して】

-市民の代表として、市議会および市議会議員が、行政で実施される政策評価に関して果たす役割は何でしょうか。

-広島市の政策のモニタリング・評価・フィードバックにおいて、市民の意見を反映するために市が適切な努力を行っているとお考えですか。

-広島市の政策評価は、EBPM（証拠に基づく政策立案）の観点から効果的かつ適切に運営されているとお考えですか。

-広島市で行われている政策評価について、その肯定的な側面と否定的な側面をお聞かせください。

-政策評価に対して疲労感が蓄積しており、やや形式的に実施されているという一部の批判については、どのようにお考えですか。

(2)【各種調査と政策フィードバック】

-行政が実施する意識調査やアンケート調査およびその結果について、市民はどのような意味合いで受け止めているとお考えですか。

-意識調査やアンケート調査などの結果を、議会活動で活用した事例や政策判断の基準として用いた事例があればご紹介ください。

-市民意識調査などの結果は、市の政策推進において有意義に活用されているとお考えですか。

-（前問に続けて）有意義である、または有意義でないとすれば、その理由は何でしょうか。

-広島市の総合計画や各種政策において、市民意識調査などの調査が今後補完すべき課題や活用方法は何だとお考えですか。

-市民意識調査などの活用性を高めるため、今後推進すべき課題は何だとお考えですか。

広島修道大学 山中 勇二 教授 [히로시마슈도대학 야마나카 유지 교수]

(1)【政策評価に関して】

-先行研究の結果によれば、政策評価を導入する理由として、①行・財政的要因（財政削減、合理化等）、②住民サービスの向上、③円滑かつ科学的な政策運営、が挙げられます。ただし、政策評価の規範的目標と考えられる③の割合は、想定より高くない状況にありますが、その理由は何でしょうか。

-先行研究の結果によれば、政策評価の結果は総合計画等の進行管理に活用されているとされています。具体的にどのような内容に、どの程度の水準で活用されているのかをご説明ください。

-自治体が認識している政策評価の課題を見ると、「評価指標の設定」、「政策評価事務の効率化」、「予算編成等への活用」などの困難により、効果的な活用が進んでいないと判断されます。その理由は何でしょうか。

-政策評価に対して疲労感が蓄積し、やや形式的に実施されているという一部の批判について、どのようにお考えですか。

-広島市や県の政策のモニタリング・評価・フィードバックにおいて、住民の意見を反映するために行政が適切な努力を行っているとお考えですか。

(2)【政策フィードバックと各種調査】

-自治体の政策評価の一連の流れの中で、意識調査やアンケート調査を活用する事例はありますか。ある場合、その活用方法や重要度（参考程度など）についてご説明ください。

-政策評価のEBPMとして、各種調査結果が活用される事例はありますか。ある場合、その事例の内容をご説明ください。

-総合計画等において、意識調査やアンケート調査が活用された事例、または政策的効果の具体的な事例があればご紹介ください。

-市民意識調査や県民意識調査等の結果は、施策の推進において有意義に活用されているとお考えですか。

-（前問に続けて）有意義である、または有意義でないとすれば、その理由は何でしょうか。

-自治体の総合計画や各種政策において、市民意識調査や県民意識調査等が今後補完すべき課題や活用方法は何だとお考えですか。

-市民意識調査や県民意識調査等の活用性を高めるために、今後推進すべき課題は何だとお考えですか。