

政策評価に関する統一研修（地方研修）札幌会場講演概要

平成 26 年 12 月 11 日開催

講演名：政策評価制度の現状と課題

講師：総務省行政評価局評価監視官 佐分利 応貴

講演時間：10 時 30 分～12 時 00 分

<はじめに>

「手をあごにあてて」と言われても、目の前の人が手を頬にあてているとつい手を頬にあててしまう。人は、口で言われることよりも実際に目の前で人がやっていることを信じる。本日の研修で政策評価を学ばれて、各部局のリーダーとして評価についての「教え」を広めていくときには、政策評価はこうして行うのだということを、言葉でなく実際に身をもって示してもらいたい。

<今日の講義の目標>

- 1 政策とは何かについて答えられるようになる
- 2 政策評価とは何かについて答えられるようになる
- 3 自分の仕事（政策）の評価ができるようになる

<構成>

- 1 国の政策評価制度の概要
 - (1) 政策評価制度の概要
 - (2) 各行政機関が実施する政策評価
 - (3) 総務省が実施する政策の評価
- 2 政策評価制度をめぐる最近の動向
 - (1) 政策評価制度のこれまでの経緯
 - (2) 政策評価の機能評価を求める全政府的な議論
 - (3) 政策評価の機能強化に向けた具体的取組
- 3 今後の課題

<本論>

1 国の政策評価制度の概要

政策評価制度は平成 13 年（2001 年）にできた。21 世紀は行政評価と共に始まったといえる。問題は、評価制度がまだ十分に使いこなされていないこと。今日は評価とは何なのかについて考えてもらいたい。

政策評価法に基づき評価の「基本方針」が閣議決定され、全府省がこれに従うことになっている。その下に各府省の「基本計画」があり、3 年計画であったり 5 年計画であったりする。この「基本計画」に基づいて「年度計画」が作られる。事前評価であったり、事後評価であったり、制度そのものはしっかりできている。より詳しいことについては、総務省行政評価局の政策評価ポータルサイトにあるので見ていただきたい。

- 行政過程において政策評価が行われる局面

◆ポイント：評価は事業終了時に行うものでない

→政策の形成から終了まで全てが評価の対象

評価とはPDCAのチェック（C）だから、事業実施（D）の後に行うという大きな誤解がある。実際の評価は政策形成（P）時から始まっており、政策の形成から終了まで全てが政策評価の対象である。事業後に辻褄を合わせるものではない。現場では評価というつつい「やったことの辻褄合わせ」に走ってしまうが、政策の最初から最後まで全てが政策評価の対象である。

○ 政策評価の方式

政策評価の方式は、事業評価方式、実績評価方式、総合評価方式など。事前評価はこの政策をやっているのか、このクスリを出していいのかをチェックすること、実績評価は事業をやった後にこのクスリが効いたかを確認すること、総合評価というのは、政策形成から終了まで全部を振り返って今回どうすればよかったのか今後のために勉強しようとチェックすること。

○ 評価の対象となる「政策」と政策体系

政策は、ロジックツリーを作り、ある目標を達成するためには具体的にどんなことをしなければならぬかを分析していく。政策体系は、目的があってその手段がある。

◆ポイント：政策とは、社会の病気を治すクスリである。

政策とは何か。政策とは、社会の病気、問題を解決するためのクスリである。皆さんはクスリを出す医者。クスリを出す前と後でチェックする、評価する。

○ 政策の「目標」と「測定指標」（政策効果の把握）

◆ポイント：政策立案で最も難しいのが目標設定。数値化できない目標は実現しない

政策立案で一番難しいのは目標設定である。間違っただけの目標を立ててしまうとその政策はどうしようもなくなり、やればやるほど変なことになる。政策を作る際に一番大事なものは目標設定。どういうモノサシで何をしたいのかを考えることが大事。

数値化できていない目標は、どんな施策をやっても実現しない。達成したかどうか分からないため。

○ 国の行政機関における目標と設定指標の例

◆よくある目標の失敗例：数字のない目標（問題外）

遠すぎる目標だけ（外部要因が多すぎ）

小さすぎる目標（何もしなくても…）

各府省がいろんな目標を立てる。数字のない目標は問題外。遠すぎる目標→例えば少子化対策という目標は遠い。小さすぎる目標→トレンドに合わせた目標設定は何もしなくても（政策を行わなくても）そうになってしまう（目標達成できてしまう）。どこに政策のインパクトを見るのか。目標設定は難しい。目標設定がうまくできれば問題解決の半分は成功したといえる。

<政策評価のモノサシ>

- アウトカム、アウトプット、インプットという政策評価のモノサシについて。
 - ・ インプット→投入で、金、人を使う。
 - ・ アウトプット→投入した結果何がでてきたか。産出、結果、イベントの数
 - ・ アウトカム→イベントなどをして問題解決になったのか。イベントの数はアウトプット。お金があればイベントはできる。ではイベントをやって何が変わったのか、問題解決になったのか。安全キャンペーンをやってみんな安全に配慮するようになったのか。それを測っているか、そのモノサシを持っていないと、ただやるだけのアリバイ型行政（施策が存在することが大事）になってしまう。成果をどう測るのか、測るモノサシを持っているのかが大事。

○ 評価の観点

◆具体例：交通事故対策

交通事故対策はモノサシは明確で、交通事故を減らせばよい。死亡事故数を減らす。では死亡事故を減らすにはどういうアプローチが必要か。自動車を見るのか、自転車を見るのか。子どもが大事、いや高齢者を見るのが必要、といろんなアプローチがある。どのターゲットを切り取るか。予算と人員があれば全ての対策ができるが、ふつうはそれができないので、どこかを切り取る。これがプロジェクトと呼ばれるもの。ここでは自転車を採り上げ、その下で「みち」を何とかしようとするプロジェクトを考える。必要性、効率性、有効性、公正性、優先性、合規制、総合性の観点でみる。

必要性：北海道で自転車の安全対策をする必要性はあるのか？

優先性：優先順位は正しいか。

有効性、効率性：「みち」の対策にはお金がかかる。それよりもドライバーの頭の中を変えた方がいいのではないか。その方が安くつく。効率性とは、費用対効果で、費用に対して効果が上回っているか。

公正性：自転車利用しているのは道民のわずか。では税金をその人たちのためだけに使っているのか。

合規性：法律に基づいてやっているか。正しい手続きを踏んでいるか。

総合性：総合的に見てこの政策をやって意味があったのか。

大事なことは最終目標（Overall Goal）がはっきりしているかどうか。何を政策で目指していくか。遠くの目標がはっきりしていないと対策がブレていく。

もう一つプロジェクト目標（Project Goal）がある。結局このプロジェクトのモノサシは何か。遠くのモノサシとは、交通事故の話なので、交通事故をゼロにするとか、交通事故数を5年で半減する。これが最終目標となるが、簡単にはいかないのだから手をつけるか。一番効果が高い、優先性が高いのは何か。これらを考えてプロジェクトを選んでいく。プロジェクト選定のモノサシが必要となる。

投入して、結果が出て、成果が出る。投入は予算であり、結果は目に見える、数えることができるもの。成果は道を直した結果、事故が減ったのかどうかをカウントして成果とする。

◆OECD/DAC（開発援助委員会）の評価5原則

国際的な援助の世界では次の5つのモノサシが標準とされている。

- 1 妥当性 (Relevance)
 - ・ プロジェクトは妥当か
 - ・ OG、PGは適切か
2. 効果 (Effectiveness)
 - ・ 成果は出たか
- 3 効率性 (Efficiency)
 - ・ B/Cは適切か
- 4 インパクト (Impact)
 - ・ 副次的な影響はないか
- 5 持続性 (Sustainability)
 - ・ プロジェクト終了後も効果は持続するか
 - ・ Exit（退出）は可能か

◆政策評価のチェックシート

妥当な数値目標がある→PGを達成→IO比が適切→副次的な問題がない→持続性がある→成功 これら全てがYesではじめて成功となる。妥当な数値目標がNoならそれでも「不可」。他の段階がNoなら「問題あり」。

お金を使うのは簡単、しかしお金を使うことは社会への介入であり、介入しているかどうか。介入が成功するのは大変難しい。

繰り返しになるが、妥当な数値目標の設定が最も重要。最初の目標設定が失敗すると取り返しがつかない。

○ 評価作業に用いる「情報」

◆コミュニケーションは問題解決の万能薬＝評価はインタビューに始まり、インタビューに終わる

評価作業に用いる「情報」は、仕事の中でたくさん集めるが、この情報をどこから取るか。新聞、ネットで取るのか。皆さんの対象は誰か。業者か、市民か、クソリを出す対象は誰なのか。評価というのはその人の病気が治ったかどうかを見る。どこが悪いのかを聴いて、治りました、ありがとうございましたということで、評価はインタビューで始まり、インタビューで終わる、という。

効果があったかどうかを確認する必要がある。数値化しないと効果が測定できないので統計も必要となる。大事なことはコミュニケーション。コミュニケーションができないと評価はできない。数字だけ見て、現場を見ないで本当に評価ができるのか。現場に足を運んで行政をするのはそのためである。現場百遍である。問題が解決したかを現場でチェックすることが大切。

○ 各行政機関における政策評価の実施状況

◆年間約2,500件の政策評価を実施

- 目標管理型の政策評価について
 - ◆目標管理型の政策評価により、数値化目標の政策評価が徐々に導入されてきている。政府全体で約 500 の事前分析表を作成し、目に見えるようにしてきた。
- 評価結果の政策への反映
 - それが政策にどのように反映しているか。評価は大変な仕事である。面倒である。しかし、それをやって成果が上がっているか。政策評価の評価である。
- 総務省が実施する政策の評価
 - 総務省が実施する政策評価は、各府省が実施するものとは別に、各府省にまたがる施策の評価であり、統一性・総合性確保評価をいう。各府省の単独ではない部分、あるいは各府省を貫いて実施する部分の政策評価については総務省が実施する。

<統一性確保評価>

- ◆ポイント 制度の標準化（形をそろえる）
 - 統一性確保評価は、制度の形を整えること。あるところではこの書類が必要であるが、別のところでは必要がない。こうした形を揃える。

<総合性確保評価>

- ◆ポイント ベクトル合わせ（向きをそろえる）
 - 総合性確保評価は、ベクトルを合わせる。片方はこちらを向いた政策をしており、一方は向こうを向いた政策をしている。こうした政策の向きを揃える。

政府全体として何をしたいのか。各府省はそれぞれ自分の目的で政策を行っているので、社会全体でのインパクトを考えて、形を整え、向きを揃えることを総務省でやっている。政策評価は年間 1 本とか 2 本。実際今やっている政策評価は「食育の推進に関する政策評価」で、3月に公表予定。何かお気づきの点あれば「コミュニケーション」で知らせて頂きたい。

<客観性担保評価活動>

各府省がやった調査については身内だから甘くなるのではないか、そうしたことから第三者として総務省で各府省の行った評価書について点検している。

※事例：水道水源開発施設整備事業（忠別ダム）に対する指摘により、約 42.5 億円の事業費を削減。

2 政策評価制度をめぐる最近の動向

- 政策評価制度のこれまでの経緯
 - 世の中は過去の仕組みの連続の下に動いている。それについては先ほど説明した総務省のポータルサイトで年表も付いているので見て欲しい。
 - ◆現場の不満
 - ・ 評価作業が膨大

- ・ 評価のための評価
現場は変わらないのに紙だけを作成してごまかしているのではないかなど、
いろんな指摘を受けている。

○ 政策評価の機能強化を求める全政府的な議論

◆現場の不満

- ・ 行政事業レビューとの関係は？
いろんな取組を進めている。例えば、行政事業レビューを進めているが、予算要求のときに出さなければならない。内閣官房で行政事業レビューを行っている。各府省もそれぞれやっているが、ダブっているのではないかな。

○ 政策評価の機能強化に向けた具体的取組

◆政策評価と行政事業レビューとの連携強化

政策評価と行政事業レビューをそれぞれやるのは大変、連携を取ることが大切
総務省も政策評価を行う際に、各府省が出してくる行政事業レビューも役だっている。総務省は各府省の政策評価をチェックする立場にあるので、この事業レビューはおかしいのではないかなということにも使っている。

全政府で事前分析を行う約 500 の施策があり、それに対して行政事業レビューの事業の単位は約 5,000 ある。5,000 の事業をよく見ながら 10 分の 1 程度の政策評価を整えていくということ。

○ 政策評価の標準化・重点化

<政策評価の標準化>

政策評価の形を整えるということで、次のような 5 区分の尺度を取っている。

①目標超過達成、②目標達成、③相当程度進展あり、④進展が大きくない、⑤目標に向かっていない

これで十分かといえば、十分ではないが、ポイントは 2 つある。

◆ポイント

- ・ 施策の方向性は？
- ・ 事業の進捗は？

この施策をやっているかどうかの方向性、そもそもやる必要性がないのではないかなといったことを含めて必要性をチェックする。

進捗を数値化するというので、その数値に対して目標を達成しているかを見ていく。しかし、進捗率については議論がある。低い目標を設定すれば達成は容易となる。よい評価書を作ろうと思えば現場で目標を下げてしまえばよいことになる。だから、目標設定が重要となる。目標設定がいい加減であれば方向性が駄目である。甘い目標を立てれば、トレンドに乗っていればやらなくても同じだったのではないかなということになる。

<政策評価の重点化>

◆施策節目の例：

- ・ 5か年計画見直しのタイミング
- ・ 法律の制定から10年

毎年だらだら見ても施策改善につながらないかも知れないのでどこかの節目でしっかり見る必要がある。例えば、中期計画を立てるときや、次の中期計画を考える参考にするため、そこでしっかりと見る。あるいは、中央では法ができて10年が経ったということで行ったりする。

評価は大変な作業である。真面目に政策の効果が上がっているかみていかなければならない。膨大な作業が必要で、多くのコミュニケーションが必要とされる。どこで節目をつけてやるのか現場で考えてもらいたい。

3 今後の課題

政策評価は各行政機関による政策の自己マネジメントである。政策評価というツール、これをどう使いこなすかによって、意味のある、効果がある、効率的な、変な副作用のない、持続可能な政策ができるかについて、皆さん自身で見えていくためのツール・手段が政策評価である。

○ 実効性に課題

なぜ効果が上がらないのか？P D C Aサイクルを回すと言うのは簡単だが、事態は深刻である。

問題は山積み。我が国の税収は約50兆円。地方財政は更に厳しい。歳出は約100兆円。このままだと続かない。この赤字で青函トンネルが年間50本できる。この赤字を何とかしなければならぬ。社会保障費は毎年1兆円増えている。

例えば、地域活性化といっても、目標設定ができていない。地域活性化の目標は何か。地域のGDPか、雇用か、出生率か、流入人口か、観光客か、何を目標とするかはっきりしないまま、言葉だけが走る。毎年の100兆円のクスリが本当に効いているのか。これを見るのが政策評価である。

○ 問題の解明

社会には様々な病気がある。人間の身体が治るように社会の病気も治る。我々役人も社会の医者としてどうしたら病気が治せるかを学ば治せる。

問題とは何か。問題はギャップであり、対処可能なものをいう。この問題をどうすればいいか。

○ 評価学～科学と価値判断

評価学という学問はアメリカが中心である。評価とは何かと問われたら、評価(Evaluation) = 事実特定 (Fact Finding) + 価値判断 (Value Determination)。

すなわち、事実を特定すること、モノサシを決めてギャップを明らかにすることである。どのモノサシを使うかは人それぞれの価値判断がある。これを揃えるために政治があり、民主主義がある。どんな問題に対して、どれに優先的にお金を使うべきか。それを含めて評価は対処しなければならない。

評価はデータ+価値観である。だから難しい。

○ 問題解決サイクル

問題を解決していくために通常4つのステップを踏む。

① 問題の発見 (Detection)

ギャップを発見する。

② 定義（診断：Diagnosis）

ゴールはどこなのか。目標設定をする。

③ 処置（Treatment）

ギャップをなくすために、政策を行う。数字がよくなる。

④ 再発防止（Prevention・Exit）

再発防止を図って、クスリを出すのを止める。

この4つのステップで一番難しいのは②定義の目標設定である。やったことを評価するのは誰でもできるが、難しいのが、ゴールは本当にここでいいのかを決めることである。

○ 問題の定義（目標設定）とは？

問題の定義は、このギャップを発見すること。介入してどういう望ましい状態にしたいのかのゴール設定が、関係者の合意が難しい。そのギャップを埋めていくのが政策による介入であり、その成果を上げるために行うのが評価である。こうしたイメージを持っていただきたい。

- ・ 制御可能なモノサシを（指標）を決める。
- ・ 目標数値を決める

制御できない目標は実現できない。

測れない目標は実現できない。

評価とはモノサシを決めること。何で測るのか。仕事の成果は何で測られているか、職場の目標は何か。どういうモノサシを使うか。子供の学力をみるモノサシに偏差値があるが、子供の学力を見るのはそれでよいのか。統一試験で測ればよいのか。モノサシを決めるのは、三次元の世の中を一次元にすること。子どもの個性、意欲、将来の形を見ないで一列に並べる。偏差値というモノサシが決まった瞬間に学校が受験校化し、予備校に通うようになる。モノサシが決まった瞬間にみんなのゴールは決まってしまう一斉に走り出す。大変怖いこと。

○ 目標の数値化の必要性

数値化しないと変化が計測できない。計測できなければ制御できない。数値が分かっていたら副作用で変なことが起こっていないかも見ることができる。数値を見ていくこと、モニタリングすることが必要となってくる。結局評価とは正しいモノサシを見つけることになる。

モノサシを作らないと測れない。例えばGDPがあるが、昔はGDPというモノサシはなかった。日本とアメリカの国力がどの程度違うのか分かっていなかった。だから勝てるのではないかということで戦争をしてしまったと言える。

新しいモノサシがあることで、はじめて評価ができるようになる。見えなかったものが見えるようになる。皆さんが取り組んでいるテーマに、どういうモノサシを使えば正しく問題解決ができるかを測れるようにする。これを考え続けることが評価マンの仕事である。本当にそのモノサシでいいのか、別のモノサシはないのか。

○ 科学はモノサシとともに発展

途上国援助では成果指標を作る予算もある。適切なモノサシを探す、モノサシを

作することは、評価の大原則であり、最も難しい。

例えば「安全第一」というのがあるが、これは適切なモノサシではない。「安全第一」と掲げていても納期第一とか利益第一の社長が多い。

これはどうだろうか。「無事故1日、保険事故無7日」残念ながら△である。なぜか。これはモノサシを作ったのはよいが目標になっていない。

「無災害日数 2000日」これは目標になっている。この達成のために何が必要かと考えることになる。2000日達成している会社はどこにあるか。そのために何をしているのか。うちの会社はそれをやっているのかということになる。目標があつて初めて手段を考える取組が始まる。評価というのはこうした目標を作っているかということ。無事故日数10日ということでは、正しい目標になっていない。正しい目標設定は難しい。

“君を一生幸せにするよ”これは設定不可能な目標である。なぜか、これは測れない。評価とは正しい目標設定して、それを見続けていくこと、モニタリングしていくことである。

○ 目標がよくわからない政策

- ・ 地域活性化

漠然としてよくわからない。

- ・ 中小企業振興

倒産件数を減らすことか、売上アップか、赤字の割合を減らすことか、新規事業が増えることか、創業率か、

- ・ イノベーション

イノベーションは何で測るのか。

- ・ TPP対策

TPP反対、これは何を指標として測っているのか。

- ・ 少子化対策

- ・ 食料安保

食料自給率39%、これは問題か。ギャップがあるといってもどういったギャップなのか。100%を目指しているのか。100%は実現可能か。100%になれば問題は解決か。食料安保はリスクマネジメントの話、どういうリスクに対しどう備えるかということ。自給率は正しい目標、モノサシではない。日本の中で100%の自給率になっても石油が止まればダメになる。食料が作れなくなる。エネルギーが止まればコンバインやトラクターは動かせなくなり、都会への運搬もできない。どういうリスクにどう備えるかを考えて、初めて食料安全保障の物差しとなる。

○ 政策とは？

政策とは、ギャップを埋める介入である。

例えば、暴力が支配する社会があつたら、警察が出てきて介入する。秩序が生まれる。これが成果である。これは犯罪率というモノサシで測れる。

不景気で株が下がる。公共事業で介入する。景気がよくなる。何で見るか、経済成長率というモノサシがある。介入効果が物差しで測れる。評価ができる。

介護地獄という言葉があつた。誰も面倒を見てくれない。介護保険制度ができた。老後を安心して暮らせると感じている人、暮らしている人、暮らしていない人、そ

の成果は測れる。現場では、介護負担が地域の大きな負担となっており、介護制度の見直しの話も出ている。

○ 正しい介入とは？

- ・ 明確な目標に対し（数値化）
目標は数値化されていないとどうしようもない。
- ・ 効果的な介入を行い（成果）
成果がでているかどうか、数値が変わっているかどうか
- ・ 介入を止められること（Exit）
これができないとクスの出しばなしで、100兆円はいつまで経っても減らない。クスを出せば問題解決するとしても、それでは世の中が持たない。
目標の数値化、介入・成果を図る。数値が変わったのか。最後にそれはどうやってやめるつもりかが担保出来て初めて、正しい介入となる。これを考えておかないと地域の財政は破たんする。

○ P C M手法

介入するときの手法としてP C M手法がある。ネットで「P C M手法」と検索すると、どういう介入の仕方があるのか、ロジックツリーの作り方とかが教えてもらえる。

P C M=Project Cycle Management

- ① 計画（問題の定義・目標設定）
- ② 実施
- ③ 評価（再発防止）

の3つのプロセスからなるプロジェクトのライフ・サイクルを、ログフレーム（ロジカル・フレームワーク）と呼ばれるプロジェクト概要表（P D M）を用いて運営管理する手法のこと

○ 問題解決の手法

クスの出し方には次の2種類がある。

- ・ 要因分析
ロジックツリー&ME C E (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)
演繹的 (inductive)、科学的
- ・ ベストプラクティス
成功事例の模倣
帰納的 (deductive)、経験的

要因分析は、冒頭にあったロジックツリーである。この問題解決のためにはどういふ対策が必要か。問題の原因を並べて行き、その原因を解決していけばよい。

ベストプラクティスは、どこかでうまくやっているところのものを取り入れていけばよい。

人間の身体と同じように社会も複雑なので、こうしたらいいと思ってもなかなかうまくいかない場合もある。要因分析はコンサルタントの得意な手法だが、ある1か所を解決したら他に影響が出てくること（複雑性）を事前に予測できない。例え

ば、駅前の駐輪場がいっぱいになって駅前の駐輪を規制しようとしたら、あふれた自転車が公園に停まっていたりする。どこかをつぶすとどこかに影響が出てきたりする。要因分析を使って問題を解決していこうとすると様々な副作用がある。ベストプラクティスは他のまねをすればいいが、そのクスリが効くかどうかは分からない。時期が違う、状況が違うなど。

○ 特に重要なプロセス

○ G (Overall Goal : 遠くの目標) の設定

- ・ 指標 (物差し) の決定
- ・ 参照基準点 (ゴール) の設定

○ G 選択の基準

- ① 緊急性
- ② 重要性
- ③ 実現可能性

遠くの目標の設定、この目標の設定を誤ると、全ての資金が誤った方向に投入されるので、正しく設定することが大切。何を目指すのか、どこに目標を設定するのか。

モノサシを決めるときの基準は、緊急性、重要性、実現可能性。

優先順位の決め方、とにかく今すぐに手をつけないと問題が悪化して、更に被害が大きくなる場合は緊急性が高い。あるいはこんなに人が困っている。こんなに大きな問題になっている重要性。数字で測れるような大きさ、あるいは、問題というのは対処可能なものしか問題とできない、そういう意味で実現可能性。OGを設定するときの基準となっている。

- ・ P G (Project Goal : 一里塚) の設定

指標 (物差し) の決定

参照基準点 (ゴール) の設定

プロジェクト選択の基準

- ① やらなければならないこと
- ② やりたいこと
- ③ できること

OG の達成のために必要な目標を、プロジェクトゴールとして切り取る。どこから手をつけるかについてはさまざまな基準があるが、よく使われるのが、やらなければならないこと、やりたいこと、できること、である。使うのが現場の皆さんであり、現場では意欲をもってやらなければなかなか成果は出ない。制度を当てはめれば結果がでるというものではない、やっているのは人間であるので、自分たちがやりたいこと、意欲がでるということは大事なことである。

○ いま政府に必要なのは… 政策を正しく進めるためのノウハウ (評価手法)

ノウハウが不十分なまま制度だけが走ってしまったので、今成果がでないとか、面倒でやられていけないとの声が聞かれる。評価が悪いのではなく、評価のノウハウが伝わらないまま制度が入ってしまった。仏は作ったが魂はまだ入っていなかつ

た。形を作るのは簡単だが、法律を作ったから全部変わるというのではなく、それに伴う制度のやり方、動かし方のノウハウが固まっていたかという、走りながら考えていたところがあり、十分でなかった。しかし、方向性は間違っていない。政策評価はこれからどんどんよくなるし、やっていかないと日本はもたない。皆さん自身でノウハウは考えてもらいたい。中央省庁は現場から遠いので、現場の測り方とか状況とかについて、十分にコミュニケーションが取れていない。現場で測った「これはいける」というモノサシができれば、それが日本を救うことになる。中央省庁がモノサシを考えるだけではうまくいかない。中央省庁が問題を解決できるならとくに世の中の問題は解決している。皆さんの方でこういう見方、こういう測り方、あるいはこういうクスリは使えるのではないかというものをぜひ考えてもらいたい。

○ 税金を使わない介入（クスリ）事例

昔の国鉄は民営化によりJRになった。民営化することにより数字が良くなった。こういう（民営化という）クスリが使えないのかを考える。

NPOやボランティア。昔はボランティアという言葉はなかった。阪神淡路大震災で初めてNPOに注目が集まり、いまやNPOというのは誰もが知るようになった。これも社会の病気を治すクスリであり、税金をあまり使わず、かつ行政よりも早くいろんな社会問題の解決に動いたりしてくれている。NPOの力を地域に取り入れていくにはどうしたらいいのか。NPOの活動を測るにはどうしたらいいのか。

ソーシャル・インパクト・ポンド。北海道でもふるさと納税でがんばっている自治体があるが、問題解決をするNPOや株式会社に事業を行うファンドを民間から集めてきて作るもの。

いろんなクスリが世界で出てきている。使えるものは使っていく。そういうものを学んで現場でどう導入するか。現場で実績ができれば国の制度にも影響を与えることができる。

○ 結論

1. 我々の武器は評価理論

評価理論を専門チームで研究

2. タイプ別の模範事例がない

今後の評価監視でモデルを提示

3. 評価手法を政府全体に伝える

「サルでもわかる行政評価」マニュアルを

評価局の武器は評価理論である。法律＝形を作ることはできるがノウハウをどうして広め、どう磨くのか。現在進行形である。これをやらなければならないので、学者の方から教えを受けながら進めている。

政策評価や評価監視はどうしたらいいのか、ベストプラクティスが十分出回っていないので、それを集めて、道路であればこう、ダムであればこう、社会福祉であればこうした見方が使えるといったことを、使いやすい形にして皆さんに提

示できればと考えている。評価は始まったが、十分理解されないまま使われていると思うので、わかりやすく解説できるようにしていきたいと考えている。

○ 社会問題解決のための特効薬

ソーシャルイノベーション (Social innovation)

= 解決 (Solution) × 普及 (Diffusion : みんな)

イノベーションは簡単に言うと発明×普及である。iPhone やスマホは皆が使いだし、世の中が変わった事例である。ソーシャルイノベーションとは何か。例えばさきほどのNPOなどがそれにあたる。NPOはすごい、使える、となって、びっくりマークができて皆が使いだす。イノベーションが発明×普及だとするとソーシャルイノベーションは解決策×普及であり、これができれば税金を使わずに世の中の病気を治すことができる。

○ 相転移=新しいあたりまえ (均衡)

例えば、クールビズは、霞ヶ関では実施しているが、このアイデアは横浜市で最初に行われていたものの普及である。今やすっかり「あたりまえ」になった。このおかげで省エネも進んだし、何よりも皆ネクタイをせずに快適に過ごせるようになった。昔は女性社員に対する冷やかしがよくあったが、今はセクハラである。これも一つのソーシャルイノベーションである。新しいアイデア、新しい発想、新しい商品。様々なものが世の中に広がることで問題が解決していく。問題は誰がやったらいいのかということ。新しいモノサシができれば世の中変わるはずである。誰がこのモノサシを作ればいいのか。中央省庁が作ればいいのか。どうしたら問題解決ができるかといういいクスリがない。クスリがないから解決しない。誰がそのクスリを作っているのか。これからは地域で作る。地域で一つが成功すればそれが日本中に広まる。誰か一つ成功すれば、それが日本中に広まり、日本中の病気が治る。霞ヶ関で作ったクスリでは治らない。いいクスリは霞ヶ関にはない。知恵が尽きている。

○ 今日の講義の目標

1. 政策とは何か答えられる
2. 政策評価とは何か答えられる
3. 自分の仕事 (政策) の評価ができる

政策とは何か。政策評価とは何かを説明してきた。皆さんの仕事の評価をどうすればいいのかを皆さん自身で考えてもらいたい。今から約3分間考えて、その後3分ほど隣の方と議論をしてもらいたい。何を議論するかと言えば、今の自分の仕事のモノサシはこれであり、こういうギャップを埋めようと思って目標を設定している。あるいは、今考えてこういう目標にしましたということを考えてもらいたい。それをお互いに議論していただきたい。

(参加者間での自分自身の仕事 (政策) の評価についての考えを議論)

冒頭から申しているように、評価は新しい取組であり、21世紀のこの時代に何とかしなければならぬが、まだまだノウハウが足りない、広がっていない。これからは、まさに評価が進んでいないところを一枚ずつオセロのようにひっくり返していくという地道な作業をしていかないと根付かない。

評価で世の中を変えていくといううえで、参考になる方を紹介したい。

十河信二国鉄総裁：いまはあたりまえの新幹線は、当初は国鉄職員から大反対にあった。彼は国鉄の総裁で、部下は全員反対であったが、交通の動脈をどうして守るのだということで突き進んだ方である。

ヤマト運輸の宅急便の小倉昌男氏：宅急便をはじめるときは、部下の全員が反対であった。1軒1軒から荷物を集めて、1軒1軒に配るなど採算が合わないと反対されたがやってしまった。

ソフトバンク社長の孫正義氏：彼がいなくては日本のブロードバンドはこんなに早く広まることはなかった。大反対があったがやりぬいた。

○ 雨乞いの法則

雨乞いは必ず成功する。なぜなら、雨が降るまで祈っているから

雨乞いの法則というのがあるが、評価というクスリが世の中に根付くかどうかは雨が降るまで我々が祈り続けるかどうかにかかっている。

○ イノベーションの成功の法則

1. 信じる道を進む

2. 絶対にあきらめない

周りが反対しても断固進む。ムリムリというのをどのように成功させるかがイノベーション。最後まであきらめない。評価は残念ながら浸透していない。政策評価というソーシャルイノベーションがないと日本は本当にこの先がない。だが、やり方が十分に整っていない。現場はやらされ感がいっぱい。これらの負の遺産をこれから変えていかなければならない。簡単ではない。真面目にやればやるほど組織の中では風当たりが強いので、いいことをやろうとしても「マスコミに叩かれたらどうするんだ」などと上の人から言われる。当たりさわりのないものにしなさいと言われる。組織を守るために仕方がない面もあるが、そうしている限りはいいクスリはできないのでこっそりでもよいのでクスリの開発をやってもらいたいと思う。猫の首に鈴をつければいいと言うが誰もやらない。ファーストペンギンにはリスクがつきものである。でも誰かがやらなければならない。

○ TED デレク・シヴァーズ “ムーブメントの起こし方”

政策評価はまだまだ人気がない。真面目にやっている人間が馬鹿者扱いされることもあるが、やがて間違いなく政策評価の時代が来るので、ポータルサイトを見ていただき、また、午後の講義もしっかり学んでいただきたいと思う。

○ マーガレット・ミードの言葉

『思慮があり、行動力のある人々はたとえ少数でも世界を変えられる—それを決して疑ってはならない。実際、それだけがこれまで世界を変えてきたのだから』

○ アルベルト・シュバイツァーの言葉

他人に奉仕するほど 高尚な信仰はない 多くの人々の福利のために働くことは、最も偉大な信仰である。

以上