

平成 27 年 12 月 4 日開催

パネルディスカッション：地方公共団体の政策評価の現状と課題

コーディネーター：北海学園大学法学部教授 佐藤克廣

パネリスト：北海道大学大学院法学研究科教授 宮脇 淳

鳥取大学地域学部教授 小野達也

総務省行政評価局評価監視官 福田 勲

講義時間：14 時 45 分～16 時 15 分

（講話）地方公共団体の政策評価の現状と課題

北海道大学大学院法学研究科教授 宮脇 淳

- ・ 地方自治体における評価の課題を実務面も含めて問題提起をさせていただきたい。
- ・ 先ほど東京から帰ってきたところ、福田監視官、小野先生の講演については拝聴していない。これから指摘する中で既にその問題点が解消されていけば聞き流し下さい。
- ・ 地方自治体の政策評価の課題として 3 点挙げる。

I 地方自治体の政策の機能や視野が非常に拡大している。その中で政策評価、行政評価、評価システムをどのように位置付けていくか。

II 従来からの問題点として、地方自治体の評価と政治の問題。

III 地方自治体の評価と情報・データの問題。

I 地方自治体の政策の機能や視野が非常に拡大している。その中で政策評価、行政評価、評価システムをどのように位置付けていくか。

地方自治体の政策の視野や機能が非常に拡大していることと評価システムの位置付けを考えるに当たり図を用いて考えたい。

図の縦軸は下が政策対象の視野が狭い。上に広がり事業・組織・地域・圏域・グローバル単位と自治体の政策の視野が上にいくほど大きくなる。横軸は左が管理指向型でいわゆる評価において既存の枠組みの中でコスト削減や効率化を実現する領域。右に行くほど行動志向型で P D C A サイクルの中で評価を基に新しい政策・やり方を生み出していく方向性。

従来型の庁内管理効率や行政管理についての左下の領域に加え右上の質的改革、自治体戦略的経営の領域が地方自治体でも大きく求められてきている時代になった。左下に行政管理があるが依然重要であり事務事業単位についてきちんと工程管理をしながら実施し、効率的に行う部分は自治体においても基礎となるもの。加えて右上の領域は政府のまち・ひと・しごと創生などのプロジェクトの中で政策を生み出すことで求められている。右上の領域では特にいろいろな経済社会活動の相互関連性が高まるので必ずしも事務事業単位で完結できない。いわゆる施策単位やそれ以上の単位で視野を広げていくときに評価システムがどこに位置してどのように機能

させていくかが課題。

具体的な例では埼玉県秩父市で定住自立圏構想に基づき周辺自治体と自立圏を形成し水道事業の統合を行った例がある。

定住自立圏としては施策単位といえるかもしれないが、事業単位の結果からは違う結果が出てくる。幾つか他の事務事業との組合せの中で施策単位としての効果を生み出し、評価するのか。あるいは、事務事業の評価を徹底していくのかの問題点がある。現実的には広域圏を拡大させる形でないで定住自立圏に関しては対応が限界になる。基礎自治体を中心として自治体単位で政策や事務事業が完結してくることが多かったが、最近では圏域単位、ネットワークという形で一定の成果を生み出していく部分も大きくなってきている。こうしたところの評価の仕組みをどのように形成していくべきか。あるいは政策をどう考えるかも新たな大きな課題。新しい国土形成計画をみるとコンパクトネットワークといった1つの柱が立っている。ネットワークとは節と経路からできる。節を各事業と考えたとき事務事業の評価が節に当たるとすれば経路に対する評価はどう考えていくのかが1つの着眼点。評価は広げていけばいいというものでもない。地方自治体の機能が拡大していく中でどのようにこのような評価システムを位置付けていくかが第一の問題提起である。

II 政策評価と政治

第2の問題提起として、地方自治体の評価と首長を含めた地方政治との関係である。計画評価を通じて政治との緊張関係を持つのは本質的。基礎自治体では緊張関係が極めて網羅的で日常的。評価結果について政治・政策に反映することは難しい。

評価の以前に計画策定における自立性にも地方自治体は非常に苦心している。少なくとも評価システムの中で客観的合理性を追求していくことは必要不可欠。評価システムのプロセスを踏まえた上で実態を把握し、政策の妥当性を徹底していく。その中で目標値の設定やそのプロセスの議論が積み上がってきている。

もう一つの政策の厳然性、一定の物差しを当てはめて評価をするには最終的には政治のパワーにより決定されていく。基本的に住民に地域や政治を通じ、政策や評価に対する価値観、倫理、哲学を浸透させていくことが大前提として行われなければならない。それがインフラとしては必要になる。評価システムは評価という以前に情報を共有する、説明責任を果たす中から住民も含め新たな気づきを持ち関心を持つプロセスを踏み行政の中だけのルーティンワーク化をさせないことも必要。

III 評価における情報とデータ

今年、まち・ひと・しごと創生で苦勞されたと思うが基礎自治体は自分の地域のメッシュデータを蓄積し体系化されてはいない。蓄積の度合も薄い。蓄積していたとしても組織内でデータを共有する上でも十分に形成されていない中で政策・評価に取り組んでいる。少なくとも自分の地域を観察できる仕組みを作っていかなければいけない。政策評価・行政評価が動く土台があるかを考えていかなければならない。

国でも地域ごとのマクロデータについて組み直しをしているが、地方自治体のデ

一タの蓄積の活用について根本的なインフラとして整備していくことは必要。ただ、地方自治体、基礎自治体の政策評価においてはマクロデータであると同時に経済的なデータでは把握できないような主観的なニーズをアンケート調査等で把握していく部分も非常に重要。

地方自治体は最終ユーザーに非常に近いので国の政策評価とは違った苦労があるが客観的なプロセスをきちんと培っていくとともに地域の政策や評価に対する考え方を育てるための説明責任・情報共有を徹底することを積み重ねていくことが必要。

<パネルディスカッション>

佐藤教授

宮脇先生から「地方公共団体の政策評価の現状と課題」の貴重な話をいただいた。午前中は福田評価監視官から「国の政策評価」で資料には入っていなかったが独立行政法人と自治体の評価についても若干のコメントをいただいた。また、小野先生には評価を行う際の具体的手法について演習を取り混ぜ講演していただき、宮脇先生から自治体の評価についての視点についてお示しいただいた。宮脇先生に対しては後程質問をいただく時間を作りたい。最初に福田評価監視官、小野先生に対する質問が3つ来ているのでこれにそれぞれお答えいただきたい。

質問1 第1項目に対し、当市の事務事業は何年も実績のない制度がある。セイフティネットの点から事業の廃止を促す事業担当部局から事業の存続を主張している事業について、効果的・有効的な見直し改善策を教示してほしい。

回答 福田監視官

政策評価・行政評価は自己評価が原則。各担当者の中でもそうした意識付けが必要と思うが、それを踏まえても難しいという質問かとも思う。例えば事業に実績がなく課題が多いが、セイフティネットなどでは必要なものもある。そうしたものは自治体では似たような貸付制度があると思うが、セットで見直しを求めるとか、事業の存続を何年と時限的に認めていく。その範囲を所得制限で狭くするなどして見直す。市長も隣席した場で議論してもらおう。市民も参加してもらい市の事務事業の在り方について議論をすることも考えられる。宮脇先生からも政治との関係の話があったが、市長のご判断にお任せするようなことも考えられる。

回答 小野教授

私も福田監視官が言った通りだと思うが1つだけ加えると事務事業も政策でも1つ1つのものを評価する基準は費用対効果。費用は維持するのに人件費も含めてどのくらいコストがかかっているか。維持する効果がどれ位あるか。効果はどう把握するか難しい面もあるが基本はどんなタイプの事業や政策でも費用対効果の観点でまず判断するのがいいのではないか。

回答 宮脇教授

費用対効果については、そういった基軸を使い1つだけの事務事業で見直しするの

はきついと思う。監視官から話があったように幾つかの類似品や異なった分野でも構わないが幾つかを束にして比較して議論するというやり方をしないと1つ1つの事業にはそれなりの利害関係があり、1本1本見直すと残す議論の方が大きくなる。比較をしながら他と比べて議論を幅広にしていくことは必要ではないか。また、別の視点の問題がある。事務事業というダイレクトな費用対効果ではなく、周辺部分の複合的な部分があり、何もしなくても残さなければとの判断が続いているのかと思う。

質問2

- ・市町村で行政評価がうまくいっているところとっていないところの違いは何か。
- ・有識者への意見聴取はどのようなやり方か(会議方式か?)期間・人数・目的など。
- ・担当者としてもっと掘り下げて学びたいが地方では学ぶ場が限られている。学ぶ場はどこにあるのか。

回答 福田監視官

形式的にフォーマットを埋めて、予算査定でもあまり使っていない自治体もある。事務の総点検をやりその点検結果も併せて予算査定の表の中に書いてもらい自己評価、総点検の結果、中身や方向性が違うものを予算査定の場で明らかにし予算査定に活用してもらおうやり方もある。

評価の結果、改善・見直しをやっていくことを許容していく風潮がある所はうまくいく。どうしても縄張り意識でこの分野は絶対触らせない風潮があると難しい。予算が付いたら何が何でも消化しなければいけないのはよくない。余ってもいいし事業に成果が無くても新しい仕事が部局にはあると思うので主力・重点を置いていくことを許容していくような風潮があれば行政評価もうまくいく。

有識者からの意見聴取は自治体でもやりにくい面もある。国の動きだと評価のために先生方に集まって政策評価書について重点的にみていただく、各部局で有識者に集まる場があればそこを活用し評価についても実績と今後の方向性について意見をもらおうやり方もある。会議体が作れない、日程調整も大変なので先生方、個々の日程が空いているときに伺い意見を聴取するなどいろいろなやり方がある。

地方での評価を学ぶ機会については、小野先生が講義の中でテキストを示し、行政管理研究センターで評価クォーターを出している。まず手始めにご覧になるのもいい。

回答 小野教授

評価はルールドリブンでなくミッションドリブンでやるべき仕事の典型。「行政革命」という三重県の事務事業評価のきっかけとなった本に述べられた改革の原則の1つで、行政の仕事の多くはルールドリブン、決まった規則にドライブ・駆動されて行うものといえるが、評価は全くそうではない。評価書という文書を規則通り作るためにやっている訳ではない。評価の結果が出てPDCAサイクルを回し政策の改善のためにやっている。そこが見えているか、評価作業に関わっている人が意識をどの程度を持っているかが決定的に分かれ道になる。ミッションドリブンがどこから出てくるか。評価をすべきだということから行われているか、首長の意識が大きい、講義で取り上げた時期の三重県や岩手県はそういう状態。職員・担当の意識、住民との関係でその

ような雰囲気になっている所もあるがそれが一番大きな要因ではないか。

2つ目については私は有識者として呼ばれる機会も多いが有識者に何を求めるか、させようとしているかがないと呼ばれて行っても時間が十分になかったり一部しか聞いてくれないと行った意味がないというストレス・違和感を感じることもある。有識者に何をさせたいのか明確に持つことがスタート。

3つ目は頑張って東京などの研修に来ていただくこと。評価に取り組みだして時間も経過してきているので評価を大きく位置付けたテキストや文献も出ている。田中啓先生が「自治体評価の戦略」を出されたが、自治体で行政評価に取り組んでいる方が悩んでいることにかなり答える部分が多い。

回答 宮脇教授

行政評価で成功しているところは縦割りではなく情報を部局間で共有している、全てでなくても幾つかの事業について情報共有して比較をすることが行われているかどうかでかなり違いがあると思う。企画部門の力かも知れない。

有識者の活用は小野先生も言われたが目的意識、どう使うのか使う場合は有識者がどういう能力を持っているのか、有識者といっても自分も含めいろいろであるので比較をする中で実務の中から自分達が活用できる視点を持って見ていくことが必要。いろんな自治体にとって置かれている状況が違う。経済的な状況、政治的な状況も違うので異なる環境にそれぞれ合わせて応用できる能力を持っていくことが必要になってくる。目的意識を持って有識者等とは接していただくのが良い。

佐藤教授

評価がうまくできているところは、評価を担当されている方が上手に各事業部局とけんかできる。おかしいところはおかしいと言いつつあの人がおかしいと言うからしょうがないといえるくらいの力を持っているところはうまくいっている。首長が支援する、うるさい議員がいるというのは政治的意味からは重要だが、担当者のリーダーシップが非常に重要な気がする。

有識者の意見聴取は有識者の意見を聞くのは評価の基準でいえばある種アウトプットでしかない。聞いて何をするか、言い換えると何で呼ぶのかをはっきりすること。

佐藤教授

質問3

もう一つ小野先生への質問。演習Q2の(1)で例えば男女共同参画政策の成果指標としてはどのようなイメージがあるのか。複数の要因が関わると思うが、ルールによる女性比率の達成はアウトカムではないが男女共同を測る1つの指標にはなると思う。このような指標を幾つか積み上げ成果とするのはいいと思うがどうか。

回答 小野教授

私が講義の中でお話した趣旨は1つだけで全体を推し量るのは乱暴な例として取り上げた。1つの指標として意味がないわけではない。私が指摘したアウトプット指標になっていたとしても達成すべきものとしてはある。同時に他に民間企業の女性の立場はどうかと民間の管理職については指標としてある。もっと重要な男性が子育てに

参加しているかとか、家事にどれだけ参画しているのかということもある。

複数の指標を組み合わせて評価するのは結構。業績測定型評価の中で少数の指標で代表的に捉えたいのはある。どうしたらいいか全体を評価する指標はどんな指標がイメージできるかの回答としては、一つは意識調査、きちんと設計された意識調査で、評価のためにアンケートが沢山行われるのはいいがそのクオリティには危機感を持っている。一定の規模で無作為に抽出し質問の表現も練ったものが必要である。

回答 福田監視官

質問の趣旨はいろいろな要因の中でいろんな指標を見て総合的に判断する趣旨かと思う。私が自治体に在籍していたときも総合計画のようなものを作り、市民と一緒にまちづくりをやった。どういった指標で見たらいいか、そもそもどんな目標を立てればいいか、いろいろ悩んだ。市民の参加、協働のまちづくりが進んでいなかったので職員に対する研修の状況、典型的なアウトプットの指標を設定しながら状況に応じて市民と協働のまちづくりの事業の数はどれくらい進んでいるか段階を踏んで目標を設定し、いろいろな指標を増やしていくことを検討して考えたことがある。

佐藤教授

各講演でも触れられてはいたが北海道で行われる場合まずパネリストの皆さんにお伺いすることがある。国の政策評価と自治体の評価をどう連携させたらいいか。国の施策・政策が国の機関だけで完結することはあまりなく自治体を通して全体の国の政策の効果が現れる政策が多い。国側の役所の評価もさることながら自治体側の評価をどう連携させ結び付けるのが望ましいか。国は国で政策評価審議会を作り自治体は自治体でそれぞれ外部評価委員会などを作りやっている。それぞれが必ずしも調整がされていない。意見交換をする場がないように見える。この辺をどう連携させたらいいのか。

回答 小野教授

2点申し上げたいと思う。1点目は国の方からの関係は政策評価制度ができた当初から意識しているが国の政策の大部分は自治体を通して国民に提供されるサービスが多い。国の政策評価は最終的に自治体を通してどうなっているかの状況が非常に重要だと思うが最近の目標管理型の政策評価でも指標が自治体でどうなっているかデータもデータ以外の部分でもほとんど出てこない。そこが課題・不足と思う。

政策評価の基本方針には、実施体制の連携・協力で国と地方公共団体は適切に連携して評価をなささいとなっている。情報交換・意見交換と定められているが出てこない。国の評価に必要な統計データとして自治体はどうなっているかいろいろあるはず。ほとんどの自治体に政策評価・行政評価制度がある。国の政策・制度に基づく、あるいは国が補助金を出す、そのような政策の結果を自治体が評価することが多い。そこについて全部を網羅するのは不可能だが、あまりにも見ていない。それが私の懸念。そういう方向に進んでいっていただきたい。

2点目は自治体側から見ての話として、例えば公共事業を巡る自治体の判断において、費用便益比を考える際、実質的には5割・6割以上を国が負担し、残りの4割未満が自治体の負担となる。外部への流失もあるが、便益はほとんど地元に落ちる。国全体では

非効率な事業も自治体の個別にはプラスとなる。外部評価の場ではどちらの観点で判断すべきか常に悩んでいた。公共事業に限らず国から補助金が出て助成があるものは同じ。一般の政策の評価でも別枠になっていて評価対象に上らない。国から助成が出ているものも自治体なりの評価をもう少しすべきと思う。

回答 宮脇教授

先程秩父市の例をご紹介したが、この例は定住自立圏構想という国がやっている制度。これについての国側の評価とそれにぶら下がって展開している事業から派生してくる自治体側の評価を突き合わせて比較する仕組みがどこかにあっていいのではないかと思う。自治体にとって国からの補助金が入っている。国が地方自治体にとってみれば1つの政策決定の大きな柱。それに基づいて評価を行ったものとそれが帰着する点と国側が定住自立圏構想という形で幾つかのものが動いているものを評価したものとそれぞれの視点から結果を出して比較するところがどこかにないといけない。その違いを評価し分析していくことでどういふ視点が違うのか効果といっても何の見方が違うのか、両方とも一所懸命やっても結果的には違うところに帰着してしまうことがある。人口減、人口が移動してしまう。しかし事業はうまくいく。そういう点をまず全てとはいかないが重要な分野毎にやる。総務省の1つの役割かもしれないが、国と地方の評価の何らかの結びつき、接点をもっていかないと全体としての合成の誤謬は非常に大きくなる。

回答 福田監視官

国で政策の企画・立案をやりその実施は法定受託事務、あるいは自治事務という形で地方公共団体、都道府県・市区町村で担っているという意識が足りず、国としてはお金を流し通知・通達を出せば後はうまくいくと頭の片隅にある。ある1つの政策をやるときでも各都道府県、日本全国でうまく政策がいつているのかを分解して考えると各都道府県での対策の実施状況はどうか、各市区町村での状況はどうか、同じ事業を同じ物差しで全市区町村の実施状況をみればその状況が分かってくる。住民に1番近い自治体で頑張っって評価し改善することが全国で積み重なれば国の政策全般として目標達成・改善が図られると思う。なかなか同じ事業でも物差し、尺度の違いが分からない、何とかすべしと学者に熱く語られたことがある。

佐藤教授

いろいろなケースがあり福田監視官の話のように全国統一的にきちんとした指標を作り各自治体が参考にして評価をすることでうまくいく場合もある。一方で自治体毎に事情が違い国の示した観点・視点である事業を行うと不都合が出てくるケースもある。自治体の外部評価委員がそれぞれの自治体をよく知っていてなぜ自治体独自に行わないのかと攻め立てる。自治体の職員は国の制度でこうなっているとしか言えない。国にこんなのはだめだということはなかなか言えない。うまく意思疎通できる仕組みがあればいいと考えている。

佐藤教授

若干時間があるのでもう一点、宮脇先生から政治、一般市民の方の大きくいえば評価のリテラシーの問題が指摘されていた。これは私もよく感じるところで市民だけでなくマスメディア、政治家も含め評価結果を表面的に見ようとするのがかえって評

価を真面目にしようとする行政機関、職員にとっては大きな負担になるようなことがあると感じる。宮脇先生はリテラシーを広める、リテラシーを持てるようにするという話だったが、もちろんその通りと思うがそのためには実際に評価を担当している皆さんがどうしたらいいのか。ヒントでもあればと思う。小野先生から。

回答 小野教授

難しくスケールの大きな質問かもしれないが、3お話しする。まず1つはマスメディアの役割は非常に重要。政府・自治体でも評価した結果に基づいて政策が改善されていることを多くの方はメディアを通じて知るので役割は重要。評価はメディアの関心は低く知識も少ない。事業仕分けなどで廃止になるとメディアも集まり報道されるのはいいがそれだけになるのは残念。

政治との関係、特に地方は地方議会が機能していない。1つの改善方策として、自治体が自己評価した結果を地方議会が貴重な資料・データとして使うべき。

市民・国民含めて評価の1つの役割はアカウントビリティ、説明をする手段という役割。そのときに誰に向かって説明するのか。単純に分けて2つある。1つは関心は深くない人にも分かり易く要点を伝えて興味を持ってもらうやり方。基本的な重要なものを知ってもらう。2つは興味がある人には、深く基本的なデータを全て公開すると専門家が外部評価を行うことが容易になる。詳細かつ正確な情報を使えるようにすることと、かいつまんで分かり易く説明する両方なければいけないが、両方きちんとやるのは大変。どうするかは戦略。どっちつかずが多い。

回答 宮脇教授

なかなか厳しい話だが政策評価は皆さんの自治体でも10年とかの歴史の中で蓄積されてきているはず。しかし、政策評価自体の期待していた効果は残念ながら出していない自治体は多い。ルーティンワーク的になっているところもある。一方で評価調書を含めた情報量はすごく大きい。作って終わりではもったいない。政策評価調書と同じ言葉がいくつ出てくるか検索かければ一発で出てくる。一度自分たちで今までやってきた評価の特性を見ていくことが必要ではないかと思う。

政治との関係でいくと評価の大原則、倫理観になるが、特定の対象領域を最初から除外してしまうのは評価そのものの根幹が形成されていないことになる。その意味で政策評価調書を全体として網羅して作っているのは貴重なことなので政策のためのデータベースとして活用していく流れを作れないのかと思う。

もう1つ大衆情報化社会が拡大し住民参加で政策評価をすることはいいが住民参加の持っている欠点も共有して進めることが必要。いろいろな価値観の人が入れば入るほど最終的な問題解決は極めて難しくなる。無理やりすればそこに権力・力関係が発生する。問題抽出の場であるのか問題解決の場か最終的な評価を行う場であるのかの棲み分けはある程度共有した中で進めていくことが必要。名宛人は最終的には住民だと思う。住民の中でもある程度意識を持って見る人も出てくる。最終的にはセイフティネットになる。今持っているデータをつなげる努力が必要と思う。

佐藤教授

福田監視官にはちょっと視点を変えて補足的に最後にお話いただいた独立行政法人

について各府省との関係、評価の関係は重要と思うがその辺を補足していただければと思う。

回答 福田監視官

独法は各省庁の企画部門に対しての実施部門である。毎年目標期間終了後に総括的な全体の評価を行う。評価結果は独法の業績、今後、存続させるかの評価に使うだけでなくあくまで国の政策の実施部門なので国の政策の評価に活用してもらわなければいけないとの議論が独法改革のときにも各先生方からの意見にもあった。目標管理型の政策評価だと毎年評価せず3～5年に1度国の政策評価仕様について行う。他方独法の業績評価はきちんと活用されているかとなると、多くはうまく反映されていない。独法の総括的な中期目標期間終了時の評価が国の政策評価3～4年で行うタイミングにうまく結び付かず使いにくいという議論もあった。そこまで制度改正のときには手当されていないが、うまく独法の評価結果を国の政策評価でも活用してもらえればよい。国の政策評価の判断の1部の要因にすぎないが貴重な結果としていろいろなガイドラインを作り精度の高い評価を出す改革も進んでいるのでそのことを頭に置いて評価活動・業務に励んでいただければと思う。

佐藤教授

独法は今回3種類に分かれ、全部1括りではなくなり少しは良くなった。目標を設定し達成したら必要なくなる。一方、達成されなければ成果が上がっていないのではないとなる。どちらにしてもいらないのではないかとされる恐ろしさがある。研究開発は究極のアウトカムがノーベル賞だとかだとそう簡単ではないだろう。そもそも研究目標を設定しろというのが分からない。分からないことをやるから研究開発、分かっていることだと研究開発しなくてもいいのでそこが難しい。私などはそう感じている。

時間が無くなってきたので、5分位ずつ3人に最後のコメントを頂きたい。

コメント 福田監視官

政策評価は計画を作っても最初はしかたがないという雰囲気は10何年前には漂っていた。15年経つと評価事務もコンパクトに要点・要素、エキスだけを評価書にまとめ改善しようということになった。随分時代が変わったと思っている。

継続は力なりということがあるので今日の研修を糧として、皆さんが国・自治体・独法に帰ってからいろいろな事業をやる際に少しでも評価・見直しのことを意識して仕事に打ち込んでいただけたらと思う。

コメント 小野教授

最後に総論を1つと各論を2つ。各論は講義では数字の指標をベースに話をしたが使った数字の補助情報、データの履歴をどこから持ってきたのか。どういう調査で得られたか、どういう計算をしてこうなったかが必要。同じ30%という比率でも3/10なのか、それとも3,000/10,000なのかで意味が違ってくる。

補助情報が評価書でたどれる、数字を都合よく使わない文化が広まるといい。評価に限らず数字は補助情報とセットで数値データであり、評価でもそれが基本である。

2点目は指標の組合せについて。指標はフローとストックがあることを認識してお

く必要がある。ストックは積み上げ。フローとストックの指標は区別しないと危険。

総論は評価疲れ、形骸化、ルーティン化、マンネリ化といわれ残念。十分成果が上がる前に機能する前に疲れてしまうのは残念。評価制度をやめる自治体もある。それは不幸な状況。日本の将来、中長期の財政事情や経済の予想、人口減少もある。今の評価のままでよいかは別として、取捨選択、合理化・効率化を日本の政策では間違いなくしていかなければならない。そのときに評価をきちんとすることが絶対に必須。評価をきっちりせず減らす削るでは、いい形で減らしたり、合理化することはできない。評価をうまく回して、評価結果を活用することが必要。行政内部でも、政治、住民・国民レベルでもそうである。PDCAサイクル知ってはいても実際には職場で回っていない。評価結果をいかに使うか、評価制度が機能するか評価疲れせずやる気で評価できるかの重要な段階。日本の将来を左右するものと思っている。

コメント 宮脇教授

評価制度でPDCAサイクルで1番うまく回っているのは法科大学院の評価。個別単体で評価指標が明確にされている。個別大学から提示された目標が評価対象になりダイレクトに予算編成に響く。フローとストックの話があったがフローとストックでは発生する効果の時期が違う。単年で回すとフローの指標に偏り予算編成とリンクさせるとその面が強くなる。余裕がない。何のための評価なのかという問いかけ。法科大学院がどうこうという意味ではなく、個別単体のPDCAサイクルの中で一番機能しているのはこの仕組み。この評価をしている中でいい点は各大学が出してきた提案を共有すること。いい提案をしてきたものを独占価値にせず共有し全体の制度として嵩上げをする仕組みにしないと二極分化が激しく起る。中期的な目で効果を見て評価をしていく仕組みづくり、倫理をきちんと踏まえていくことが必要。評価がうまくいっているか、組織の中でそれなりの位置付けにあるところは、課長・部長ではない。その下の人達がいかに他と話して場合によっては職場以外でコミュニケーションをとる構造があるかないかが影響している。そういう場が作れない状況であると評価制度が空回りをする。コミュニケーションが根幹の問題と思う。

佐藤教授

今までにあまり触れられていない点についてお話ししたい。宮脇先生が言ったように役所の仕事は100点が設定されている。ルールドリブンになっている。目標設定は大事だが何のための目標か、中期的な観点が必要。

もう一つ気になるのは、政策にはメリットと同時にデメリットもあることを忘れてはならないことである。高速道路を作り物流を改善しわが町を発展させようと作るとストロー効果で札幌に逃げていくといったことが起こりかねない。商店街に誰もいなくなり商店街の人も札幌に買い物に行くことが起こる。政策の副反応、副作用をどうコントロールしたらよいか。同じことが評価の仕組みにもある。単純に評価して数字が出ればそれでいいというものではない。どう改善につなげていくか、その改善も短期的な改善でなく中期的な改善につなげるかを考えていかなければならない。

今日研修が皆さんお役に立つことが少しでもあれば幸いである。どうもご清聴ありがとうございました。