

平成 27 年 12 月 11 日開催

講義名：政策体系と評価 ～政策の体系化による政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施について～（演習）

講師：静岡文化芸術大学文化政策学部教授 田中 啓

講義時間：13 時 00 分～14 時 30 分

<はじめに>

本日のテーマ名は「政策体系と評価」、副題としては「政策の体系化による政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施について～」となっており、評価をするために政策を体系化するやり方をお話すると理解されるかもしれないが、少し違っている。

○ 本日の研修の趣旨

評価においては、政策体系が基本となる場合が多い。この研修では政策体系と評価の関係に焦点を当てたい。確かに評価を有意義にするためにはその基となる政策体系が適切でないといけな。だからといって単純に政策体系を組み変えればよいということではない。その場合に政策体系のどのような部分に着目して評価をすればよいか。また、その場合にどのような手法を用いて、どのような観点で評価をすればよいかという点についてできる限り実践的な解説を行いたい。

1. 政策体系について

(1) 「政策」の定義

政策ということについては皆さんは馴染みが深いと思うが、政策とは、政府の公式の定義があり、政策評価法の中で国として初めて法令上政策を定義した。

政策というときには、政府が考えている活動案全てを指すとは限らない。行政学の研究者の間では特定のものだけを政策と呼ぶ。政府・自治体が毎年、決まったかのようにやるルーティンの業務は政策に含まないという考え方もある。

政策とは、広く捉える場合としぼって捉える場合と両方ある。この後はどちらで捉えていただいても通用する内容だと思う。

(2) 政策の「体系」とは

政策はまず何らかの目的があり、その目的を達成するための手段という構図があり、そのある目的を達成するための手段、その手段を達成するために目的、手段である目的を達成するための手段ということで目的と手段の連鎖関係になっている。通常はその連鎖を 3 回位に分けて上位から政策、施策、事業の 3 階層で整理する場合は一般的

○ 政策体系の構造（廃棄物対策の例）

基礎自治体における一般廃棄物対策の政策体系。上位に「地域の一般廃棄物の減量」という政策が置かれ、自治体が行う活動の方向性を示したもの。同時に何を指すかの目的になっている。一般廃棄物を減量させるためにはどうしたらよいかということで、手段が 2 つある。リサイクルの推進とごみ発生を抑制する。政策を目的とする直後の活動を施策と呼ぶ場合が多い。リサイクルを推進するための手段が 3 つある。ごみ発生の抑制についてもまた 3 つある。仮想的な例なので分かりやすくした。自治体では総合計画でこのような構成で政策を組むケースが多いと思う。この図では上から下にいくにしたがい内容が具体的になっていく。行政職員が担当する仕事に近いものに近づく。上が抽象的で下が具体的

(3) 政策体系の特徴

- ・階層による性格の違い

階層により特徴、性格が違う。ごみ排出抑制の政策体系で上にある政策、施策は、仮想的または観念的、理念的。どういう方向を目指すかについてである。一方、下の事業は皆さんの仕事に近い。実在的であり、具体的である。こういう特徴、性格の違いもある。

- ・政策体系の構築課程の複線性

政策体系を作るときにどう作られているか。2通りあり、ここで「規範系」と書いているが、役所のトップや幹部が、方向性を決め各部門に伝わり政策が具体化する形で政策体系が作られていく。トップダウンで政策体系を作る。上位の目標が与えられてそれを前提に具体的な施策・事業が作られていく。もう一つは、「実務系」。ボトムアップで、自分達がやっている仕事を前提として、こういうことをやっているから似たものを作るとこういう施策になる。隣の施策も似ているからそれをくくと一つの政策になる。既存の事業・施策を前提にボトムから政策体系を作っていくやり方。上から下へ作る方向性と下から上へいく場合もあるが、どちらかということはありません。両方が混じりあっているのが一番近い状況だと思う。「規範系」と「実務系」の合力で作られている場合が多い。トップダウンで作れば合理的に政策体系ができるが、ボトムアップの要素が入るので若干合理的な要素に今やっているからなどの理屈で少し合理的ではないものが入ってくるケースもある。逆にボトムアップが合理的であってもトップが少し違うことを言うときはそれが無限に入り合理性が損なわれることが政策体系にはある。

2. 政策体系と評価

(1) 政策体系に基づく評価の実施

公共部門の評価では評価対象は行政活動を対象とする場合と組織の財政状況や機構が適切な状況にあるかについて組織を評価する両方ある。ただ、大半が行政活動を評価対象としている。行政活動を評価対象とする場合には行政活動自体は政策の中で決定される方針、構想、計画がありこれに基づき行われるのがポイント。行政活動は多くの場合、「政策—施策—事業」の3層構造の政策体系に別れている。

(2) 評価における政策体系の重要性

評価におけるこの政策体系の位置付けは、評価は総合計画の体系に従って評価をする。各府省の政策体系がありその政策体系により評価対象を決め評価を実施するケースが多い。政策体系に問題がある場合は、評価がうまく実施できない可能性がある。

特に、このような状況の場合はその政策体系に基づいて評価を行った場合、問題が生じる可能性がある。

- ・政策体系が 現実の政策を正確に反映していない

理想的なことばかり書いてあり実現可能なことが書かれていない。

- ・政策体系に 論理的な矛盾や飛躍がある

その政策はうまく機能しないから評価する場合は問題

- ・政策体系の内容が 抽象的すぎて具体的な指針とならない

大まかなことだけ言っていて実際何を狙っているのかが分からないケース

政策体系が評価の際、重要であるということは確かにそうだが、ただし、「評価のために」政策体系を作るというのは本末転倒。評価は飽くまで政策を良くするた

めに行うものなので評価がうまくできないから政策をいじるのは正しい対応ではない。政策をいかに適切に組むかを別に検討する必要がある。ただ、評価を通じて、政策体系を少しずつ修正していくことがあってもよい。

(3) 施策レベルの評価

政策体系の中でも評価をする場合に評価対象になじみやすいのは施策レベルと事務事業レベル。3層構造の場合は真ん中と一番下。一番上の政策レベルは抽象度が高いから評価が難しい。多くの自治体が経験済みだと思うが当初、事務事業レベルの評価制度を導入した。しかし、事務事業レベルを評価しても事務事業間の優先順位が付かなかったので事務事業を束ねた施策レベルの評価をしようとなった。施策レベルの評価をすると施策にぶらさがっている事務事業間の優先順位が付くという考え。多いパターンは事務事業評価を始めそれに加えて施策評価を行う両者の併用。施策レベルと事務事業レベルを評価対象にしている行政機関は多い。

<国の例>

文部科学省の政策体系がまとまっている。一番上に省の使命があり、省のミッションステップ、目指すもの。その下に政策目標 1、2 と続いている。これは政策レベル。その下に、施策目標 1-1、1-2 と続いているが、1個1個が施策レベルである。この表にはないが各施策の下に事業レベルがある。

<ある自治体の政策体系>

東京練馬区の政策体系が出ている。一番上にその自治体のミッションステップメント「ともに築き未来へとつなぐ人とみどりが輝くわがまち練馬」があり、その下に「I次代を担う子どもの健やかな成長を支える」があり、その下に「1.1 子ども子育て家庭を地域で支える」があり、その下に「1.1.1 地域で子育てを支える」。これを政策体系でどうみるか。

1.1 が政策レベル。1.1.1 は施策。事業レベルはここには書かれていない。総合計画をみると書かれている。自治体でビジョンを掲げているところは多いがこれはキャッチフレーズ。この評価は不可能。哲学の世界。評価対象にするものではない。

(4) 施策評価の問題点 ※まず、いくつかの問題点を挙げたい。

① 施策と事務事業の関係が希薄な場合が多い。

施策があり、それぞれの施策を達成する手段として事務事業が幾つか関連付けられている。この施策の目的を達成するために事務事業A、B、Cがあり、関連づけられているものもある。施策A、Bはそのような例。一方、政策体系を作る際にボトムアップで作る場合、事務事業評価をやる。政策体系を作り全事務事業を対象にしたいので何とか施策にぶら下げようとする場合の事務事業はお互いの関連性も強くないが分野が似ている位の理由で施策Cにぶら下げる形で作る。そうすると施策と事務事業の関連性が希薄になるので施策Cを評価してもあまり有意義な結果が出てこない。そもそもこの施策が何かよく分からない。事務事業を関連付けるために無理やり作った体系なので、評価対象とすべきではない。

② 施策の目的は抽象的な場合が多い。

施策の目的があり、施策を達成する手段で事務事業が関連付けられている。事務事業評価から施策評価を導入したアイデアは、施策には目的がある、各事務事業は手段なので何らかの貢献をしているだろう。事後評価すれば各事務事業の実績をみるとこの目的に対してどの程度貢献しているのかが分かる。その目的が抽象的にしか設定されていないと貢献度が図れない。この施策を評価するのは時間の無駄。

③ 総合計画等に基づく施策体系は網羅的なので、これを施策レベルの評価に利用す

る場合は注意が必要

ある地方自治体の例であるが、総合計画の体系を大まかにまとめたもの。大目標があり施策レベルが並んでいる。総合計画を作る場合はその自治体が行う活動の全て網羅しようとする。政策体系が作られる。網羅的な政策体系を作ったとき数 10 ある施策の間で重要度に大きな差が出てくる。30 個の施策があった場合、全てが同程度の重要度であるということはありません。中には見出し程度の施策もある。網羅的な政策体系を作ったときの施策はいろんなものが混じっているのが本来、全ての施策を同列に扱う必要はない。施策について評価を行う意義が大きくないものも混じっている。総合計画の体系に基づいて評価、進行管理をしようというものがあるが、その場合この事態が発生していて、それでもやらざるを得ないケースがあるが、それを意識して評価をする。

④ 施策評価は往々にして「漠然とした」評価になりがち

生涯スポーツ社会の実現をどう評価しているか、達成目標 I しかなく、成果指標が一つある。「①成人の週 1 回以上のスポーツ実施率」。活動指標が 2 つ。参考指標がある。これらだけで評価をしてしまっている。結論は、施策目標に関する評価結果の欄に目標達成度合いの測定結果として、相当程度進展ありとしており、活動指標である「総合型地域スポーツクラブが創設されている市区町村の割合」は 0.8 ポイント増の 79.0%。これをもってこの企画はうまくいっていると評価している。国・自治体の多くの施策評価で起きている現象。これで評価したことになるのか。

(5) ここまでのまとめ

- ・行政活動を評価対象とする場合は、政策体系（政策—施策—事務事業）が評価の基本となる。
- ・ただし、政策体系の上位階層（特に政策レベル）は抽象度が高いため、評価の対象とはなりにくい。
- ・よって、施策や事務事業が評価対象となる場合が多いが、特に施策レベルの評価には様々な問題点や留意点がある。

以上から導かれるのは、政策体系の階層によって、評価の在り方は異なってもよいのではないかとということと、どの階層を評価するにしても評価対象である政策、施策、事務事業の構造を論理的に検討する必要がある。政策体系をどう組み替えるかではなくそれぞれの政策・施策・事務事業の中のそれぞれがどういう構造か解明することが重要というのが一つの結論。この後ロジック・モデルを用いた施策、事務事業の構造を解明する方法論を説明したい。

3. ロジック・モデルによる政策の検討

(1) ロジック・モデルとは

- ・フローチャートで表される。職業訓練をしてニートなどに就職をしてもらう施策・事業を対象に描いている。職業訓練を受けた受講生は職業上のスキル、就職の面接、履歴書を書くスキルが向上する。勤労意欲も取り戻す。それによりよい就職先につながり経済状況が改善するという流れ。この流れはこのような事業を実施した場合、こうなるかどうかはあらかじめ分からない。政策担当者が期待しているプロセス、因果関係、頭の中でこうなるとよいと思い企画・立案したものを絵にしたもの

(2) ロジック・モデルの意義

こうしたロジック・モデルを作ると幾つかの利点がある。

① 施策の論理的な立案を支援

一つは新規に施策・事業を企画立案する事業の場合、今は無くても課題・問題、目的が何かをある程度分かっており、その場合こういうことをやるとこうなることを頭の中で考えるとともに図式化する。自分の頭の整理にもなり同僚と意見交換をして新規施策の立案を助けてくれる。

② 既存施策の概念化や制度設計上の問題点の把握

2 つ目は既存の事業を評価する場合、既に実施している施策・事業なので、うまく制度設計されていないと思ったときにその評価対象の施策や事業についてロジック・モデルを想像して描く。既存の施策・事業はいろんな問題点を抱えているケースがある。アイデア先行で作られた施策の場合、企画立案するときに、時間がなかったとか、政治的圧力でやむなく作ったという場合、作った後の環境の変化で問題が発生しているとかいろんな事情がある。既存の施策を評価する場合はロジック・モデルを作ると問題点が見つかる場合がある。

③ 施策について当事者間で認識共有

最近増えているが、ある施策・事業に行政内外の様々な主体が関わるケース。多いのは福祉関係、子育て支援、高齢者の介護、見守りなど。犯罪関係の対策。地域単位での取組が必要な場合。市町村と県や国と共同するとか、NPOや民間企業などいろんな人が連携することで複雑になっている。こういう場合は、ロジック・モデルを作るとお互い意思疎通がしやすくなる場合がある。

◆DV対策プログラムのロジック・モデル

これはアメリカのボルティモア市のDV対策のプログラムに対するロジック・モデル例であるが、DVの場合は被害者と加害者がいてそれぞれ何らかの対応・ケアが必要。対応・ケアの仕組みもいろいろある。ある福祉団体やNPOがカウンセリングを受け持つ場合、ただカウンセリングをやっつけて下さいと言われるのと同じような絵を見せられてあなた方はこの構造の中でカウンセリングを担当している。そのカウンセリングは法的なサービスや加害者対応にも関知しているということをこの絵で説明されるのでは、カウンセリングに対する意識・心構え・やり方が変わる可能性がある。その施策や事業が複雑になるほどこういう絵を描いてみると関係者間で意思疎通、情報の共有ができ同じ方向を共有しやすくなるメリットもある。

④ 評価の準備作業

施策・事業を評価するときに評価指標をどう設定すればよいのか。評価指標でなくてもその施策について何を目的に評価すればよいのかが分からない場合がある。その場合、評価対象の施策や事業に対してロジック・モデルを作ってみる。

◆ロジック・モデルを用いた評価指標設定（例：地域安全マップ講習会の開催）

これはロジック・モデルの例であるが地域で安全マップを作り講習会を開いて治安改善に役立ててもらおう取組

講習会を開催し地域の人に集まってもらい、教え、ワークショップを行う。参加者が地図の作成方法を学びそれを利用して犯罪の予防防止に役立ててもらおう。参加により防犯意識が高まり自宅で二重ロックをするなど対策をする。これを作るときにこの講習会の評価を行うとき重要なステップはどうやればうまくいくかを評価してみようと考えればこの施策を評価しやすくなる。評価指標はロジックモデルの一個一個の構成要素にマップ作成方法の習得のステップがあるのでこれを測ればよい。何人習得したか。参加者に試験をする。実

際自分の地元に帰って幾つ防犯地図を作ったか、作った人数を聞いてみる。以下同様で重要なステップなのでそれぞれについてそれを測る指標を考えれば評価指標は思いつく。ロジック・モデルを作ってみる、作らなくても頭の中で構図を考えることは施策を評価する場合に役立つ。

(3) ロジック・モデルの作成

ある施策についてロジック・モデルを作ろうと思ったときは、その施策において行政の主な活動をリストアップする。前の例では、講習会を開催する。その施策が目指す目的、目指す成果を関連付けることを考える。ロジック・モデルは利用する目的によって作り方が異なる場合がある。新規施策を作るためにロジック・モデルを作る場合は、今は無い施策なのでよく分からないので施策の因果関係を大まかに図示できればよい。一方既存施策を評価する場合は実際具体的なものがあり、その施策の要素・プロセスを詳細に表すことが必要

ロジック・モデルに「正解」はない。同じ施策でロジック・モデルを作っても作る人によらず同じ絵になるとは限らない。どこに視点を置くかにより少し違った図になる。それが自然なこと。正しいかどうかは気にしないでいろいろなロジック・モデルを一つ作ってみて、議論して不具合があれば変える。できるだけ1人で全部作り分析するのではなく複数の目でやる方がよいと思う。

○ (演習 1) 駅前の放置自転車対策

簡単な例。駅前で放置自転車が多いのでどうするか対策。この市が考えている対策として、①職員が駅前を巡回する。②整理員を派遣して自転車を撤去する。③駐輪場を増設する。この3つを同時に行う場合に、目指す効果は放置自転車の減少と歩行者の通路・安全の確保。この施策についてロジック・モデルを書くと以下のようなになる。

<解答例解説>

一つは、職員が駅前巡回をするのが歩行者の通路・安全の確保につながるかの間のプロセスを埋めていく作業。駅前巡回をすると自転車を撤去しないが巡回することによって自転車放置を抑止する力が働く。それにより放置自転車も減少する。これが目指す通路・安全の確保につながるか。一つの活動がこういうルートで結果につながる図

2つは、たまった自転車を整理員を派遣して撤去する。整理員がいてトラックに積み込み持って行くので放置自転車を撤去するので減る。一方で、整理員を派遣することは整理員がいる時間帯は自転車放置の抑止になる。

3つは、根本的な解決として駐輪場の増設。駐輪場を作れば使わないと意味がないので利用が増える。よって放置自転車が減少していく。

これがある意味完成版のロジック・モデル。評価を行う場合はこういうものを描いて、この施策はこういうところに注目して評価する。これに基づき評価指標を設定して評価する。整理員の派遣が自転車放置の抑止になることに気が付き、効果があると分かる。整理員の派遣が抑止につながれば整理員は目立つ服装で行く。行く時間帯、曜日を工夫するとより効果があるかもしれない。この絵から発想がわいてくる。

○ (演習 2) 木材利用促進事業費

演習2と演習3は、ある実在の県の事業を参考に私の方でアレンジしている。

県産材の利用を推進するための事業。目的は住宅・建築物等の木造化の意義・方法等に関する理解を広め、県産材の利用を促進する。県の活動は3つ。

一つは、県産材フェアを開催し、県産材を宣伝する。

2つは、木造建築セミナー開催して、木造建築の団体を支援する。

3つは、市町村職員向けの講習会で、市町村の公共施設を木造化してもらう。

ロジック・モデルを作るとき、最初に左にやること事業内容を書く。右側に目指す目的・成果。何をやるかは分かっている。何をを目指すかも考えれば導ける。分からないのは間の経路。これを埋めるのが職員の仕事。□と→でつなげて右側につながるように考える。 ※少し参加者に考えてもらう。

<演習2 解答例解説>

私の例はとても簡単な回答例。

一つは、フェアはイベントをやる。人に来てもらい、来る人が何か変わることを期待する。来る人がどう変わればよいのか。

2つは、セミナーも同様に木造建築に関心のある人が来る。余り関心が無い人に来てもらい、関心を持ってもらう。

3つは、職員の意識を変えることより公共施設の木造化につなげてもらう交渉。県産材に対して認知をしてもらい認知度が上がる。県産の木は素晴らしいことを知ってもらえると建て替えるときに県産の木材を使う可能性がある。

下は県産材はターゲットにしていない。木造建築に関心を持ってもらう。この地域で木造建築を作る場合は県産材を使う可能性が高い。講習会に行った職員が施設を木造化しようと考えて実際にやる。新しいものと既存のものに補助金が入ると木造化の方向に促す。

多分、皆さんはこれより難しいものを考えていたと思う。これくらいから始めても良い。これを作りこれでは大まかすぎて使えないならもう少しここを細かくみてみようとしてロジック・モデルを精緻化させていく。この図ではこの事業において重要なのは、人の意識に働きかけてそれを変える要素が重要なのでそれが出来なければフェアやセミナーはあまり意味がない。もっと広告を使い戦略を変える、広告代理店と組んでやるなどいろいろな発想が出てくる。市町村で木造建築を増やすためには何がよいかを考えるとまた別の活動が入ってくる。ロジック・モデルが描けると評価指標もそれぞれに当てはめればよい。

○ (演習3) 防災まちづくり地域戦略事業費

地域単位の防災力を向上させるために、様々な支援をするもの、①防災まちづくりアドバイザーを養成するためにNPOに委託する活動。②地域組織に防災専門家を講師として派遣する取組。③防災まちづくり計画の作成の技術的指導など。

<演習3 解答例解説>

やることはNPOに委託、講師派遣、計画策定の支援。どれを取ろうとここを通過してここに行く。それぞれの地域で独自に防災対策を促すためにはどうすべきか。講師がどういう話をすればよいか、計画策定にどういった支援をすればそこにつながるか。絵を描くことでポイントはどこかなんとなく分かる場合もある。

(4) ロジック・モデルを利用した分析

別の例で生活排水が混じり、水が汚染されるのを防ぐ。やっていることは、川などの汚染を減らそうという施策。川に排水するのはやめようという啓発、その地域の川の流域対策でいろいろなことをやる。浄化槽を設置することに対して多額の補助金を出す。浄化槽対策費として管理者に対する指導・監督をする。

<生活排水対策の推進施策のロジック・モデル>

① 評価に当たっての前提

やっていることは、絵の中でいろいろな活動が入り混じっている。それぞれが施策の一部を構成している。全体で成果を上げるように事業は組み立てられている。内容は、浄化槽設置促進、意識向上、ある特定の川の水質浄化。浄化槽を設置する部分と意識啓発、川の浄化イベントの3つからなることが分かる。浄化槽の設置促進が多額3億円位の補助金、後は300万円程度なのでこの事業を評価する場合は浄化槽設置促進が焦点になる。これは補助事業で市町村が補助金を出し浄化槽を設置する市町村に任せている。市町村の執行状況が関心になる。この事務事業は20年以上経過しているので、成果や効率性を判断する時期にきている。水質に関する事業のためいろいろな指標、データがある。数値的、科学的な指標を使い評価に活用の可能性はある。評価を行い役に立つケースである。

② 評価のポイント（問題設定）

ロジック・モデルを使い評価する場合このような問題を考えるとよい。

- ・市町村で浄化槽設置上の制度設計や執行状況はどうなっているのか。
- ・浄化槽を設置することと水質汚濁の因果関係はどれくらいあるのか。
- ・浄化槽を全域で進めるのではなく優先的に進めるべき地域はあるのか。

河川の水質の指標をみて、悪い地域はそこを重点的にやる。

- ・浄化槽と下水道との棲み分けは検討されているか。
- ・国・県・市町村の役割分担はこのままでよいのか。
- ・平成10年以来やっているのに水質が改善しないのはなぜか。根本的な理由があるかもしれない。
- ・キャンペーンも昭和60年度からやっているのであれば、そろそろ見直すべき。
- ・川をシンボルとして優先的にやることで全体を底上げしていく。

ロジック・モデルを使うことによりいろいろな発想が出てくるかもしれない。

4. 有意義な評価のための留意点

最後は、体系そのものだけではなく有意義に評価をするために留意することについて幾つか挙げている。

(1) 有効な政策とは

- ・ある政策が有効であるか。有効でないかを決めるのはいろいろある。
一つは一般廃棄物の減量を目的の政策の場合、その政策が有効かどうか。一つは採用している手段そのものが有効かどうか。リサイクルの推進を採用する場合、リサイクルをしても全く無駄で有効でないならリサイクルの推進を選ぶこと自体が間違い。一般廃棄物の減量にリサイクルの推進は有効。手段の有効性が重要
- ・手段は有効だが実際事業や施策を組み立てるときに組み立て方に問題があるかどうか。制度設計上、リサイクルの推進をするとき、ごみの分別をするが分別の分類が細かすぎると住民がルールを守らずリサイクルが進まないことがあるかもしれない。リサイクルを推進することにしたが制度設計が間違い
- ・手段も良い、分別の数や内容も良かったが、予算が少ないのでごみ収集車を十分に送れない結果、ごみを収集できずにたまってしまう組織的な問題。ある政策が有効かどうかはこの3つの可能性がある。プラスここに書いていないものは行政がコントロールできない外部要因。何らかの社会的な変化や影響により本来うまくいくはずの政策がうまくいかないケースは仕方ない。政策が有効かどうかを評価したければこういう観点でそれぞれ見ていく必要がある。

(2) 政策の階層による評価の違い

政策の体系毎に評価の観点とは同じではない。政策の上位と下位は違う。政策体系は上にいくほど政治的な要素が強くなる。下になればなるほど内部管理色が強くなる。評価の観点も変わってくる。

(参考) 政策体系の各階層に適した評価の在り方

これは昨年私の出した本で政策体系を基本に評価をやる場合A, B, Cの3つのやり方がある。時間がないので割愛する。簡単に言うと政策・施策を対象に評価するときと事業を対象に評価するとき、施策・事業を対象に評価する3つの選択肢があり、その一部又は全部を評価に取り入れることが考えられると提案している。

(3) 政策のライフサイクルと評価

政策、事業は、最初何もないところから始まって、段々成長して成熟、場合によっては終わる。政策の一生がある。評価対象の施策・事業がどの時期にあるかで評価の観点が変わる。開始初期の政策は成果ということより、うまくできているかの観点。軌道に乗り始めたときは成果がでてきているか、効率性は何か。何年もやっていたらもうそろそろやめるかどうかの判断なのでアウトカム中心に評価をして十分に使命を果たしたことが分かったら施策・事業は終わる。

(4) 事業の「性質」による評価の違い

政策的な事業と非政策的なルーティンや窓口業務で違う。政策的な事業でもハード系、ソフト系、行政サービス、補助金・交付金、管理運営委託の評価の観点は置く評価の指標のタイプが違う。このような整理も評価で参考にしてほしい。

(5) 事業の評価における具体的検討内容

事前評価の場合、来年度もやるかどうかあるいは新規事業を立ち上げるかの場合にはA。Bは既に実施しや終わった事業、施策。事前評価は目的は何か。必要性はどのくらいか、その事業が想定するロジックは妥当か、手段は有効か、達成目標は妥当か、計画は妥当か、事業の実態を把握するためにどのような方向でデータ・情報を収集するのか。こうしたものであらかじめ検討した上で事業を継続するかを決める。事後評価は、実施中・実施後なので進捗度や実施状況、実施結果、効率性はどうかを検討項目になる。事業は事前と事後に必要な検討の項目だと思う。これだけだと分かりづらいと思うので具体的な事例を付属資料につけてあるが、61頁から横長の表となっているが、3つの例がある。一般高齢者介護予防事業と不法投棄対策事業、学校給食地産地消事業の3つについて、それぞれの項目をもっと細分化して、検討した場合の事例が62頁以降にそれぞれ1枚に入っている。例えば62頁は一般高齢者介護予防事業についてA, Bで評価をする場合の検討の項目と結果をある想定した例について仮に結果を入れてみた。ご覧いただくと分かるように項目が細かく分かれている。目的は具体的か、目的の内容は妥当かに分かれている。詳しく説明する時間はないが皆さんの職場でいろいろな事業を評価する際はこのような評価項目を参考にされてもよいかということで紹介した。

私のモットーは理論と実践の融合。私は大学を出てから民間のシンクタンクにいて実務から研究をしてきた。素晴らしい研究だが実務には全く役に立たないと思うものもある。一方、役所の方がやっているがもう少し理論を知っていればもっとうまくいくのということもある。理論なき実践は暗い。実践なき理論はむなし。両方必要。私の話は理屈っぽいと思われるかもしれないがこれ位を理解しておかないと評価を有効に実施することはかなり難しいと思う。難しい分野と思うが皆さんは何らかの形で片足を突っ込んでいるのでぜひそれぞれの職場で頑張ってください。こういうご縁であるの

で何かお悩みがあれば気軽に相談いただきたい。