

平成 27 年 12 月 11 日開催

講義名：「アカウンタブル（伝わる）」な政策評価に向けた評価実務について～論理的な評価シート作成に向けた留意点～

講師：北海道大学公共政策大学院非常勤講師・研究員 蛭子 准吏
（株）富士通総研 経済研究所 主任研究員

講義時間：14 時 45 分～16 時 15 分

<はじめに>

今回は主に 3 つのことを伝えたい。1 点目はアカウンタビリティの重要性、再考する時期を迎えているのではないかとの問題提起。2 点目はアカウンタビリティの意味合いが変わってきている時期、今どうあるべきかを提起していきたい。3 点目はそれを踏まえたアカウンタブルな政策評価・成果評価シートはどのように作成するのか。評価シートを作成する際の留意する 3 点について話をしていきたい。本日の構成は全部で 4 章の構成 1、2 章は理論面、アカウンタビリティが重要な理由を公共政策の観点から改めて突き詰めていきたい。3、4 章が実践編、政策評価シートをどのようにアカウンタビリティの重要性を踏まえて作成していけばよいかについて話を進めたい。

1 公共経営とアカウンタビリティの関係の変化

公共経営と言う言葉を使っているが、理論面で何を意味しているのかを踏まえアカウンタビリティとの関係について整理したい。

○ 政策評価の導入経緯①

<政策評価の原点>

◇背景

まず、総務省政策評価の手法等に関する研究会が取りまとめた最終報告（2000 年 12 月）が全ての政策評価の原点。お手本・基本である。

◇政策評価の在り方

2000 年には行政機関では行政文書で余り P D C A の言葉を頻繁に目にする機会はなかった。この報告を契機にほとんどの文書、特に計画書の中に P D C A が入っている。その原点がここにある。政策評価報告書の中では、このようなために評価を行うと整理されており、監視、コスト削減、利用者の観点、アウトプットとアウトカム、意識改革などという言葉が重視されてきた。成功した部分もあり反作用・副作用を生んだ部分もある。

○ 政策評価の導入経緯②

<政策評価の方法>

・政策評価の概念

この報告書の中に概念として示されているポイントを赤字にしてある。一つは客観的に評価する活動。一般的な定義では定量的に評価することが客観的であるとされている。

・政策評価の対象範囲

2 点目は、当時は地方自治体においては整理がされていなかった。政策一施策一事務事業の体系的整理。全ての行政活動は、この体系で整理していくということが明確になったのもこの時点。若い行政職員の方は当たりまえと捉えている向きもあ

る。歴史的にはそんなに昔から続いているものではない。概念はあったがこのように見える形で整理しなさいと強く言われたのはこの時点から。この裏側には目的と手段を連鎖的、階層的に整理する考えが根底にある。

・政策評価の観点等

政策評価の観点として、5つ（必要性、効率性、有効性、公平性、優先性）が示され現在も継承している。

○ 公共経営とは

<①：行政管理・行政経営・地域経営の位置付け>

公共経営とは何なのか、概念的な部分を整理していきたい。公共経営とは、主に経営の概念を3つの組織管理形態と総合的に合わせたものである。

■ 意思決定と作業の関係

・公共経営

「行政管理」の段階

以前はお役所仕事とマスコミから揶揄されていた表現があったが「行政管理」は組織が統制されている段階である。組織管理上悪いことではない。きちんと事務を継続的に行うためには「行政管理」ができている組織が基本になる。

「行政経営」の段階

NPM改革（ニューパブリック・マネジメント型の改革）により「行政経営」を目指す改革である。限られた資源で効率的に活動するため、民間の概念を積極的に取り入れようとする。顧客である住民に対してきちんと説明責任を果たしていこうというのがこの段階。この段階で初めて「マネジメント」の概念が入ってくる。根底にある考えは管理科学と言われるもの。民間企業で製造業を中心に発達してきた管理科学の概念をきちんと行政機関においても導入していこうとする段階である。今はこの「行政経営」が定着してきている段階と整理できる。

「地域経営」の段階

「地域経営」は、複数の主体の中で、合意を形成するシステムをどう作るか、ガバナンスをどう確立していくかという段階になる。ここで重要になるのが「総合性」と「参加」の概念。地方創生はこの段階である。こちらは行動科学を意識しなければいけない。管理科学は、人間は機械のように合理的に動くことと捉える。行動科学では、人間は非合理的に動くことを踏まえ制度設計をしていく。

<②：NPM型改革とその影響①>

■ NPM（New Public Management）とは

◇基本的な考え方（「公共」の「担い手」の見直し）

小さな政府、官から民へ、顧客主義などが特徴を示すキーワードにあげられる。

◇（取組 or 取り組み）の特徴

職員の活動を可視化し改善を図る「個別最適化」、官以上に民間が優れた部分があるのであれば、積極的に取り入れていこう、外に出していこうという「外部化」を指向している。この意味では、かなり成果をあげてきたと言える。

◇隠された前提

NPM型改革には、隠された3つの前提がある。一つ目は市場機能、競争原理が働くこと。2つ目は活動をチェックできる仕組みがあること。3つ目はNPMを進める当該組織が官僚制に基づいた活動ができることである。政策評価はチェックの部分が重要視されるがNPMを推進する上でもこのチェック機能は必須とされる。

<③：NPM型改革とその影響②>

■ NPMの副作用

◇行政一般

NPMはここ2,3年かなり批判的な評価を受けている。NPMにより、行政サービスの品質の低下、外部化による品質の低下、コストの上昇、業務ノウハウの喪失等の副作用が生じた。また、NPMは官・民を分離してしまった。国の戸籍業務でも外部化・アウトソーシングの結果、国に戻そうとしてもノウハウを喪失しているため戻すことができない。アウトソーシングした業務を、別のアウトソーシングの会社に変えたい時に要する費用を「スイッチングコスト」というが、行政は、膨大なスイッチングコストのリスクを抱えている。また、地方自治体は行財政改革の一環として職員の採用を抑制し、全体の人員を抑えた。その結果、非常勤職員が増えワーキングプアが恒常化してしまった。

◇行政評価

・事業のサイロ化（個別最適化）

定量化によるコスト意識には弊害もある。例えば、文化施設の評価にあたり来館者数という定量的指標にとらわれると、文化施設の政策的な役割など質的な部分を軽視しがちになる。各事務事業の定量的評価を重要視しすぎると、全体のバランスを考慮しない個別最適化が進んでしまう。

・「顧客」主義の膨張（住民満足度？）

住民はお客様だという顧客主義が政策評価を進めることで強くなり過ぎてしまった。また、評価をして評価結果を業務改善に繋げることが目的なのか、文書を作ることでそのものが目的なのかがよく分らなくなるくらい、文書作成に大変な手間を取られている。

・職員の萎縮（公僕？）

何でも公開することで職員が萎縮してしまう。住民から公僕なので何でもやれと言われることがある。先ほど整理した行政評価の導入の経緯で示した視点が過度になってしまうと、このような副作用が出てくる。最終報告にはこれだけ（利用者の視点等）をやれとは書いていない。政策の質向上のために「学習と蓄積」の機能が元々政策評価には求められていた。これまでは、この部分が重要視されてこなかった。これからは、「地域経営」を意識しなければいけない。その前提となる「参加」とは何かをおさらいしたい。

○ 公共経営における参加と総合性

<①：行政経営における住民参加>

■ 「間接的」「直接的」な参加手段と「顧客」としての住民

地方自治体における住民と議会、市長の関係をモデル化した。住民は公共政策に関して参加したいとき、2つの参加の方法がある。一つは「間接的参加」である。議会選挙でこの人に任せてよいという人を代表者として選び市町村の公共政策の担い手になってもらう。もう一つが行政に直接意見等を述べる「直接的な参加」である。住民は行政機関の行政サービス・制度の枠組みの中で参加する。オンブズマン制度がまさに代表的な例。様々な制度があるが一番強い権限は住民投票である。

<②：行政経営における総合性>

■ 総合性強化＝顧客ニーズへの対応→行政サービス拡充→合理的管理（官僚制）強化

住民は、行政サービスを提供する主体の行政に対して何かしらの意見を言うことで「参加」する。その際、行政機関には説明責任が求められる。この時、行政は住

民を「顧客」と捉えている。「行政経営」を意識した段階にあり、総合的な行政サービスの提供が、行政の大きな命題になる。行政は、顧客ニーズに対応するために行政サービスを拡充し、量的に拡大しようとする。どんどん増えれば行政がやるべきことは大きくなる。増える仕事をどう合理的に管理すればよいか。きちんと管理するため「行政管理」の原則に戻り、官僚制を強化しなければならない。分業化・標準化の手段である官僚制を強化すると縦割行政といわれるヒエラルキーが強化される。つまり、顧客主義を突き詰めると最終的には縦割行政の強化につながる。

<③：地域経営と住民参加>

■「顧客（受動的主体）」から「パートナー（能動的主体）」へ

図は、地域経営、つまり、多様な主体による参加を重視した行政の在り方を重視したときの参加とは何かを整理したものである。議会・首長・行政の下にある住民の形は同じだが、縦に新たな住民の役割が発生する。住民は行政の意思決定の横にも入り、単にサービスの受益者としての権利を主張するだけでなく地域における公共政策の主体として一定の責任を持ちながら行政とパートナーシップを結びながらやっていく段階になる。一部の行政機関において特定の分野ではこの取組が成功している。行政機関が持つ膨大な情報と余り持っていない住民が対話し、公共政策について意思決定をしていくためには何かしらのドキュメントが必要。この対話の道具として期待されるのが行政評価・政策評価シートである。

<④：地域経営における総合性>

■総合性強化＝変化への対応力強化→政策形成力の強化→公共政策の担い手の拡充

「行政経営」に新たに「地域経営」を加えるときには、政策—施策—事務事業の整理は誰のためにやっているかを再点検する必要がある。これは住民のためではない。行政機関は官僚制を強化し行政の統制をとるために政策—施策—事務事業の形で網羅性、体系性を強める。これがないと行政として機能しなくなる。しかし、この体系的整理は住民にはなじみがない。政策パッケージとは、本来、施策横断的な取り組みであるが、これを住民と検討する時には、対話ができる新たな整理が必要である。戦略がこれにあたる。住民との対話を踏まえ戦略、つまり政策パッケージを作る必要がある。そのためには、政策評価の活動を有効に活用する観点が重要になる。

2 公共政策モデルと政策評価の関係

公共政策の定義等を整理した上で、政策評価を公共政策において、どのように位置付けていくべきなのかを説明したい。

○ 公共政策とは何か

<①：定義の確認>

■公共的問題とは

公共的問題とは何か。何か問題がないと政策はスタートしない。公共的問題が発生したときに初めて公共政策がスタートする。問題とは何かというと、「理想と現実のギャップ」である。このギャップを認識できたときに問題が発生する。この意味においては、私的問題と公共的問題は同じである。

◇私的問題

基本的に自分の活動が外部に与える影響が限定されるのが私的問題と判別

◇公共的問題

様々な主体の活動が外部に与える影響が大きい。皆で統制を取らなければいけ

ないと同意できるものと認識したとき公共的問題になる。ほとんどが私的問題からスタートし、後で公共的問題へと進展する。

公共的問題と私的問題の判断基準は、住民が公共的問題だと認知するかどうかである。国が公共的問題だからやりなさいということではない。ある地域においては私的問題だが、ある地域では公共的問題にもなり得る。問題は与えられるものではなく発掘するものと言われる。私的問題と公共的問題のどちら側にあるのか、公共的問題に移りつつあれば公共政策をスタートする必要があると認識すべき。

■政策とは

定義が難しい。一般的には、問題解決のための基本方針とその方針に沿って採用される解決手段の政策—施策—事務事業の体系であると言える。

範囲が問題。決定した内容か決定するまでのプロセスまで含むのか、政策として決定した後にそれに基づいた評価する活動も入るのか、一連の活動を統括している制度・システムまで含むのか、定義が難しい。政策評価にも跳ね返ってくる。政策という言葉を使うときにはどこを指しているかを意識する必要がある。

■公共政策とは

公共政策は公共的問題を解決するための処方箋であると言われる。手段と目的の関係から、政策とは決定した内容（処方箋）のことと捉えがちだが、処方箋を出した後の活動も概念的に含むことを念頭に置く必要がある。

<②：公共政策のプロセス>

■合理的要素と非合理的要素が混在

公共政策の活動は、決定—執行—評価の一連の流れで整理される。図に示す通り、上から下へ流れてくるようなイメージである。評価活動は土台に位置付けられる。基本的には2つのサイクルを回すことを目的としている。一つは個々の活動・執行が適正に行われているかを評価する。アウトプット評価はここに位置付けられる。比較的早いサイクルで廻すことが望ましい。もう一つが、政策の質的向上を図るアウトカムのサイクルである。この2つを廻しながら政策の質を高めていく。重要視しなければいけないものとして、先ほどの行動科学の観点がある。左は管理科学の観点である。ここでは人間は制度を作り管理システムを作れば合理的に動くことを前提としている。物事を決めることは大変な作業。正しい決定が正しく合意を得られるとは限らない。ここに政治的な要素が多分にある。評価してこれは正しいのでやりなさいと言ったとしても政治的要素を考慮しないと実現の可能性がない。主体が増えると非合理的な要素が多分に入る。政策評価も管理科学的な要素を踏まえた上で、行動科学もきちんと踏まえ活用していく段階にある。つまり、地域経営の充実・発展を考慮すべき時期に来ている。

○ 2つの公共政策モデル

<①：線形的アプローチと非線形的アプローチ> 主に2つの観点がある。

■対象を、外から見るか（客観性）、中から見るか（主観性）

今までは外から客観的にみることを、線形的（機械論的）なアプローチで捉えてきた。これは因果関係を分析するアプローチである。結果を生み出すためには原因がある。原因を生み出すにはまた隠れた原因があるということを細かく見ていく。これは政策評価の基本であり今後もゆるぎない。

非線形的（システム論的）アプローチは、相関関係を重視する。因果関係と相関関係の違いは、時間の考慮である。因果関係では、必ず原因が先にありその先に結

果がある。相関関係は2つの事実の間に何かしらの相関があったとしても、その間の時間の関係を明確に言うことはできないが、何か関係があると捉える。

<②：線型的アプローチによる公共政策モデル①>

■全体は部分の総和と捉える

政策—施策—事務事業の体系と同じ形をしている。一つの目的と手段を要素分解していく。その結果、手段と目的の関係が整理され、組織で活動するために分離し1個1個に担当部局をつけたり個人に仕事を割り振ることで効率的に行う考え方。要素分解しバラバラにし、それを足し合わせても元に戻るという考えが根底にある。

<③：線型的アプローチによる公共政策モデルと評価の位置付け②>

■デカルト『方法序説』が示す論理学の四法則

これは元々何がベースになっているかと言えば、デカルトの『方法序説』で示す論理学の四法則である。政策—施策—事務事業で分けようという論理的な根拠はどこにあるのかを遡れば、この本に辿り着く。

明証性。分割性。順序正しい総合性。枚举性がある。

ここで示している政策課題は、例えば地方自治においては住民の福祉の増進という抽象的な大きな命題に対し、その実現に向けた要素を政策—施策—事務事業の形で分割し、具体的にする。しかし、一つの施策の実行が他の施策に対して悪影響を与えることがある。これを考慮しなくてよいのか、というのが最近の考え方。

<④：非線型的アプローチによる公共政策モデルと評価の位置付け①>

■線形的なアプローチの考え方

物事は直線的に動くという考えが根底にある。数式で書くと、 $f(x+y)=f(x)+f(y)$ 加法性・分割性。あらかじめ足して計算してもそれぞれ計算した結果を足しても同じ。この2つの政策を同時にやってもバラバラでやって足しても同じとの考え方。

<⑤：非線型的アプローチによる公共政策モデルと評価の位置付け②>

■非線形的アプローチの考え方

これに対し、現実はまだ少し複雑だというアプローチが非線形的なアプローチである。これは、要素で分解してバラバラにしたものをもう一度足し合わせても決して同じものにはならない。全体の部分の総和は違う。初期条件の細かい差異が大きな影響を及ぼす。非線形システムは直線的に動かない。政策も同じでAとBの施策が何も関係なく独立していればよいが、それぞれの政策はお互いに影響を与え合っていると考える必要がある。

<⑥：2つの公共政策モデルの前提>

■「予測可能性」に応じて、適切な公共政策モデルを選択

線形的アプローチは未来が予測できることを前提にしている。3～5年の未来予測をすることは不可能に近い。因果関係でやっていくことには限界がある。結果は予測できないので常に探し続けることが一方のアプローチでは重要

線形的アプローチでは、政策評価を、行政活動として当初の計画通りなされているかチェックする役割として位置付ける。そこでは、線形的な原因と結果が正しい連関になっていたのかをチェックする役割が求められる。

○ 政策評価モデル

<①：非線型的アプローチによる公共政策モデルの場合>

■「因果関係」の客観的評価モデル：A市における産業活性化関連政策

ある市の産業活性化関連政策の評価の位置付け。産業活性化は大きく4つの政策に別れ、2A産業間連携では4つの施策に分かれ1個1個の施策に事務事業が

ぶら下がっている。ここでの評価は重要だが、この体系が合っていたかをチェックしなければ、個々のパーツ（事業）だけを評価することにつながってしまう。

<②：非線型的アプローチによる公共政策モデルの場合>

- 「相関関係」の主観的評価モデル：A市における産業活性化関連政策を基に作成
概念レベルだが事務事業を全部フラットにしたときに同時に評価してみることも試験的にやってみたらどうかという考えである。

3 アカウンタブルな（伝わる）文書とは何か

ここまでは理論的な話。ここからは具体的な話。文章の書き方。住民参加を踏まえたときにどのようにアカウンタブルな（伝わる）文書を書けばよいかについて説明

○ 分かりやすい文章とは

<①：意味と論理力>

■「分かりやすい」文書とは何か？

「分かりやすい」とは理解することである。当然、簡単な言葉を使えばよい。そもそも何故簡単な言葉を使えばよいのか。関係する言葉の裏側にある前提知識、専門知識がなくても説明を受けた側が持つ前提知識とくっつけることで「意味」を理解できるから、わかりやすい言葉を使えばよいと言われている。

■「意味」とは？

- ・①一つは単語としての意味。記号・対象が独立して持つ関係
例えば、ペットボトルは誰が見てもペットボトル
- ・②記号・対象が、他の記号に対して持つ関係・構造※文脈・背景

ウサギの横には弓矢がある。弓矢とウサギがそれぞれ独立しているとウサギと弓矢以上の意味はない。同時に置いたときに、狩りだと認識する。ウサギがいない場合や弓矢と認識していない場合は狩りだといえない。文脈・背景は社会が持つ文化や脈々と受け継がれてきたものが新たな意味を持たせるための重要な役割を果たしている。行政における文化を必ずしも住民は理解していない。単語を並べた状態に政策評価シートがなっていないかを常に意識する必要

■「論理力」とは？

論理的に書きなさいと言われるが、一言でいうと伝えること。伝わらないということは論理的ではない。伝えるためには「意味」をきちんと伝えていく。単語をきちんと整理し分かり易い言葉を使っているか。分かりやすい言葉は単語の意味。文脈・背景を整理しているかが論理力に大きな影響を与える。

<②：2つの「意味」と構造化による「理解」>

■「部分」を理解するためには、他の情報との関係を構造化することが不可欠

1個1個の政策評価シートにあたる事務事業評価。ここをどんなに整理して書いても意味でいえば単語を示すことにしかならない。なぜこういう構造になっているか、構造を作った裏側の背景を説明して初めて2つの意味が伝わる。

<演繹的論理性と帰納的論理性>

■演繹的論理性：デカルト的アプローチ

トップダウンからアプローチして命題を導き出す。全ての人間は死ぬ。人間というものは死ぬ。ソクラテスは人間だ。だからソクラテスは死ぬ。死ぬものと死なないもののジャンルがあると人間は死ぬものの中に入る。ソクラテスは人間の中に入っているからソクラテスは死ぬという演繹的な説明。

■帰納的論理性：ベーコン的アプローチ

帰納的論理性は事実から新しい命題を仮説として設定していく。ソクラテスは死んだ。プラトンは死んだ。アリストテレスは死んだ。3者の共通点は何か。人間。仮説として人間は死ぬ。死なない人が出れば人間は死ぬという仮説はひっくり返る。

<事例：演繹的論理性のチェック>

■演繹として正しくない点は？ ※少し参加者に考えてもらう。

■【解答】「根拠」（つまり、だから）に注意

接続詞に注目。行政文書は「だから」、「つまり」が余り使われていないが、あえて行政文書の中に「つまり」、「だから」をつけ、チェックすると論理的かどうか分かり易くなる。逆につけられないと根拠を書いていないことになる。

図表化すると分かりやすい。図で示すように、論理力と思考力でみると論理的には何も関係ない。このような文章を実際自分も書いていないかチェックする姿勢が重要。具体的には、政策評価シートを作るときに考えればよい。

4 評価シート作成時の実務上の留意点

○ 評価シートと公共政策との関係

<①：評価シートのレイアウト例>

■事業を理解するためには、2つの意味を説明することが必要

政策評価は住民との対話で非常に重要なツール、文書。公共政策のプロセスにおける全ての情報が網羅的に入っている唯一の文書。住民に対して説明するときにはそもそもなぜこの事業をやるか。目的と手段をなぜ位置づけたかをきちんと書かないと下にはつながらない。なぜこうなっているのかを整理しなければいけない。

<評価シートと公共政策との関係②：記載される事業（施策）内容の構成>

■なぜ、手段が目的化することがあるのか？

他地域の住民の問題は自分の問題ではない。自分の地域の皆の問題となったときにはじめて主観的認知ができる。主観的認知をなぜしたのかを言えないと、問題が同定されたことにならない。問題を同定したことをきちんと説明した上で課題は何か。仮説を設定した上で解決方法をきちんと進めようという主張ができる。問題を見つけ、解決するためにこういうことをやりたいと主張することが課題。問題と課題は自動的にふりかかってくるものではない、自分のものとしてきちんと整理し明らかにしないとこの問題が曖昧になる。その上で手段を体系的に整理したり計画として取りまとめたり、なぜこうなったのかを解説するための原因を分析する。この地域において何故この問題を捉えたかを整理する必要がある。

○ 構造チェック

<①：A市の行政評価シートの「産業の活性化」戦略の内容に関する記述>

■問題の同定→原因分析→課題設定→基本的方向性の決定を記載しているか？

ある市の政策評価シートに書かれている文章。ここで変だなと思うところを見つけてもらいたい。 ※少し参加者に考えてもらう。

<②：公共政策の検討プロセスを踏襲しているかをチェック>

■検討プロセスの流れに沿って、文章が展開されているかを分解してチェック

○ 目的の論理性チェック

<①：認知バイアス ウェイソンのカード問題①～③> ※ゲームの実施

何となく4に引っ張られる。母音が書かれたカードの裏には偶数が書かれている。PであればQであるという命題を証明するには裏側、QではないものはPで

はないことを証明する必要がある。QであればPであるということを証明することは命題が違ふということになる。少しピンとこないと思うので図式化している。

<④：条件構造の論理性チェック>

■命題と同じ意味を持つものは、「対偶」

<⑤：対偶によるトートロジー>

文章自体がトートロジーになっている。多くの文章で政策の正当性を説明するのに使われている。トートロジーになっていないか慎重にチェックする必要がある。

○ まとめ

<評価シートの「内容」がアカウンタブル（分かる）かチェックする際のポイント>

■ポイント①：論理に飛躍がない

■ポイント②：「意味」が伝わるように説明しているか

■ポイント③；問題を設定しているか

■ポイント④：トートロジーになっていないか

ポイントを踏まえてきちんと論理的に住民と対話ができるような政策評価シートを作っていく。管理職の方は作られた部下の政策評価シートが論理的に正しいかチェックするポイントとしてもらいたい。

参考 評価対象の設定時の留意点

○ 評価バイアス

<①：フレーミング効果の事例>

■人間は合理的・論理的に整理できない一つの例としてのゲーム。行動経済学の分野でよく使われている例。2つの選択肢がある。

■決定1：次のいずれかを選択してください。

・A 確実に240ドルもらう

・B 25%の確率で1000ドルもらえるが、75%の確率で何ももらえない

■決定2：次のいずれかを選択してください。

・C 確実に750ドル失う。

・D 75%の確率で1000ドル払うが、25%の確率で何も失わない。

何もしないで750ドル失うのであれば0の可能性にかける。人間は追い込まれるとリスク追究する傾向がある。

<②：フレーミング効果の事例>

■決定：次のいずれかを選択してください。

・① 25%の確率で240ドルもらえ、75%の確率で760ドル失う。

・② 25%の確率で250ドルもらえ、75%の確率で750ドル失う。

これは先程の選択肢のADの組合せ

<③：フレーミング効果の事例>

■決定；次のいずれかを選択してください

・①AD 25%の確率で240ドルもらえ、75%の確率で760ドル失う

・②BC 25%の確率で250ドルもらえ、75%の確率で750ドル失う

1個1個選択の結果が全体の結果と異なる結果を表すことがあることを示す実験。政策評価では非線形的なアプローチで1個1個の政策評価の積み上げが最終的な統一の結果にならない可能性がある。余り細かい単位で事務事業を分けてしまうと合計の結果は最終的な意思決定の結果と違う結果を表す可能性がある。余り細かくしすぎない方がよい。

政策評価の政策単位を考えるときにも行動科学的な管理を入れないと混乱することもある。