

平成 28 年 1 月 21 日開催

講義名：より良い政策評価・行政評価とするために

～外部評価の観点からみた課題と対応～

講師：岩手県立大学総合政策学部教授 西出 順郎

講義時間：14 時 40 分～16 時 10 分

<はじめに>

評価は皆様ご承知のとおり 20 年位前に三重県の事務事業評価システムが地方自治体に導入され、20 年間システムとして稼働し続けている。一方、皆さんが評価担当者ではなく現場にいたときにはどういう印象を持っていたであろうか。あまりよい話ではなかったはず。よく言われているのが評価疲れ。これをやることは一つのセレモニーではないかということがよく言われる。いろいろな作業をやる中で評価に対しては懐疑的なところもある。外部の視点からみて必要と思いつつもこれでよいのかと考える。内部の者には、時間をかけているわりに内部の作業に多くを費やすマイナスのイメージが 20 年間経っても続いている。先ほどの演習での講演は重要かつこれが出来ればシステムとして稼働するだろうというスキルの話。やれたらよいし、やらなければいけないがなかなか難しい。しかし、やらなければいけないという結論に持って行きたい。そのプロセスについて外部の視点からお話をしたい。外部評価はどういう人がいるのかが一つ。そういう人がどういう視点で評価の内容に着目するのかを 2 点目として話したい。

○ 評価を取り巻くステークホルダー（特に外部評価者として）

◇住民の代表ではない。（帰属の Community の代表？）

第三者、国民、住民の視点で客観性を求めるために、公平性、公正性を求めるために評価に外部の人にコミットメントしてもらおう。住民の人が選ばれ、外部評価の委員になったときに、大きな視点で俯瞰的に評価に携わってくれるかという点と難しい。選ばれた時点で住民は代表にはなりえないことが多い。その人自身がいろいろなバックグラウンドがある。特定の業種に携わっているならばそのコミュニティの代表的なコメントが多くなり、主観的な判断になることが多い。

◇しばしば主観的な判断←研究者でさえも

主観的な判断をすることも外部評価では意外とある。研究者でもありえる。研究者は客観的、科学的がモットーであるが、科学的、客観的より規範的でこうあるべきだという主張で議論を展開することもある。

地域に対して関心を持ち、自分の勉強のつもりで評価の委員に立候補した人もいるが、一方、立候補した後、行政側との諍いに走る場合も見られる。個人の性格もある。

◇物差しも異なる。

公平、公正を語るのにはありがたいが自分達のバイアスにより評価にコミットメントする場合がある。これは当然のことではあるが、制度としては、公平・公正・客観性を大事にする必要がある。

◇全員から共鳴、同意を得ることはあまり容易ではない。

全員に同意を得ることは容易ではない。研究者であればお互いの論理的に納得すれば同意を得るが、いろんな方が入っている場合はいろんな主張をする人がいて簡単ではない。

◇事務局の人選

評価の外部委員になったが、評価にコミットメントの仕方を理解していない方が多い。内部評価が妥当か否かの視点で評価する場合と内部評価がどういう評価をしているかがこちらはその事業を評価する場合では評価に取り組む視点に違いがある。自分の主張を通すような強いことが出てくることもあり、その場合、委員長預かりということにしてしまうことが多い。

評価に携わる、あるいは外部評価システムに携わる場合があるならば善し悪しはあるが一定の意図を持って人選を考える必要がある。

◇意図を検討する上で

評価の委員になった途端に地域・国の代弁者だというよりも自分の所属のコミュニティに関係している中での利益誘導者になり得る可能性がある。では選ばれた人は自分をどう位置付けるのか。

- ・有権者の代表としている場合は政策・事業の意思決定の公正に関心を持つ。
- ・納税者の視点でバリューフォーマネーの意識が強い人ならばお金の効率性の問題を持つ。ここに提供してよいのか、無駄ではないか否かなど。
- ・受益者の視点では、何らかの制度に基づいて一般の人より多く公的サービスを受けている人は自分が受けているサービスがより良くなることに関心が高くなる。自分が受けているサービスをより良くしたいということでコミットメントする。
- ・地域生活者の視点では、評価の結果が良い悪いより、地域の勉強をしたいという考えで行う。そういう人は評価委員会後、よい勉強になった。今後、自分の地域のコミットメントにしたいというコメントを出す。
- ・NPO関係者は協働、一緒に地域づくりをしていくのがトレンド。行政が独占していたものを地域の人達と一緒にやっというのがNPOの考え方であり、いかに行政と協働ができるか、どうしたらよいかの視点で評価を考える。
- ・報道機関は評価委員会には入っていないが、いたら権力を監視する視点で評価をする。
- ・評価研究者は政策が正しい、正しくないかの価値判断はしない。それは政治の役割と判断するから。評価のシステムがうまく回っているか否かに関心を持つ場合が多い。この事業はおかしい、他の事業に仕立て直すべき、他で行うべきと指摘する場合もあるが基本的には前者が多い。

○ 評価結果のとらえかた

このような外部評価をする人が評価をどう捉えるかについて整理した。

◇物差しの違い。

いろいろな立場があるから自らの立場に基づいて評価結果の在り方を判断する。

◇行政側の倫理は通らない

行政の内部の作法や物事の考え方によればこの評価結果は当たり前なのになぜ分かってくれないのかという外部評価の結果は多く見かける。例えば自治体の場合、法令で決まっている事業をこなすことが少なくない。仕立て直す、しないの議論は難しい。しかし、一般の人はこれが分からない。計画をもっと変えたらよいのではないかと考える。行政側は変えられない。市町村計画を作るときは県に伺い、県は国に伺い、財政措置があつて施設を計画をする。評価をしてその結果を良くするために施設を作る、作らないということを簡単に決められない。行政は当たり前と思うが一般の人にはそれがわからない。

◇相場感

県は県、国は国、市町村は市町村で事業を行っていく場合、これまでのこの程度の事業ならこの程度のお金が付くのが通常であろうという相場感がある。自治体では、目玉は別として普通のボトムアップでこういう取組が必要だということ、事業を予算化しようとする場合は数百万円が一つの目安ではないかと思うが、外部の人は分かっていない。何でもっとお金がつかないかと思う。しかし内部の人はこれで上等と思う。

事業の中身や政治的な背景によっては、事細かく説明しなくても出来なくてもしょうがないという姿勢で評価結果を作る場合がある。自分たちの中での当たり前前での姿ではないかとなるが、外から見ると曖昧にしているだけではないか、うやむやにしてその場をごまかしているだけではないかとなる。

◇外部の視点は完全合理性。

外部から見ると、行政はしっかり情報収集をして処理をして伝達してその前提で評価結果を作ると思っている。このプロセスはいかに難しくてもやって当然だという視点で外部の人は見るのでここでギャップが生まれる。

◇思考の流れの違い

外部評価をする中で議論、説明をする。そのときのアプローチは理念や目標から政策があり、基本事業にこういうのがあり、目標と手段がつながると説明を受ける。すなわち目標があるからこういう事業をするというアプローチで事業が作られる。政策体系の下に計画が作られ、目的と手段がツリー上に明確になっているものを作り上げる。しかし実務の中ではやっていることが先に決まっている。毎年やっていることは変わるわけでもない。法令で決まっているからやる。政治的な文脈の中でやるものもある。切る、切らないという問題はあるにせよゼロベースで計画を立ててからどのような事業が一番かという考え方で基本計画・行動計画が作られるわけではない。現実には既存の政策手段から作文をして理念・目標を上積み上げる作業を行っている。外部と内部の考え方の流れの違いでギャップが生まれる。

○ 外部評価者の意識

こうした評価に対する関わり方があるが、これを掘り下げると次のような意識を持って外部評価者は評価書を眺めることになる。

- ・正義に照らして間違っていないか。この正義は法令というより自らの規範に対する意識が強い。法律にのっとって正しい、正しくないではなく自分の価値観の関心がある。
- ・明確に説明されているか。説明されていないと外部の人は不愉快に感じる。明確にもう少し掘り下げるべきではないかということ。
- ・上から下の視点。このような目的のためにはこのような手段があるという説明で満足できる説明か否か。整合性と網羅性の重視。
- ・説得力があるか。データに基づいて議論しているか。評価指標、事業の必要性・妥当性の項目を書くとき作文していないか。法令によって決められているから妥当というコメントを書いているか等々。
- ・コピーしていないか。去年と一緒の事を書いているか。去年のファイルを上書きしていないか、ミスで去年の年度になっていないか。これがあると外部の人はがっかりくる。今年は25年度の事を評価しているはずなのに24年度の評価と

という言葉が書いてある。どういうことか、なんといいかげんなどがっかりする。

○ 小括

◇勿論、外部評価者に見せるために評価するわけではない。

外部評価を受けるということはその資料が外に公表されるということ。内部的な理屈やコピペでは外部の人は許してくれない。見られるとい意識を持って評価結果をどれだけ完成してくれるかが外部の視点が満足度として関わってくる。外部の人に見せるために評価をするわけではないが、評価結果のペーパーを作ることは説明責任を果たすのに必要。片山元鳥取県知事が1990年代後半、政策評価・行政評価を懐疑的に語っていた。内部管理で評価を使うのは予算査定で使うので十分。説明責任は監査で充分なのに屋上屋で仕事を増やしてまでやるのか。的をえているところもある。それなのになぜ評価かというと、1990年代後半から2000年代の話で空出張の問題があった。1995年の阪神淡路大震災のときにある自治体の職員が新幹線を使い九州方面へ出張していた。震災があった日に内部監査でいろいろ出て空出張していたことが発覚し、全国の都道府県でもやっていたことが分かった。そもそも評価の意味は、行政マンの活動の信頼回復のために使うロジックだった。その信頼回復のツールとして成果（アウトカム）があることを国民・住民に説明することが一つの使命ということで評価が使われた。予算査定で使うかは異次元の話。行政評価、政策評価の目的は予算にうまく使えるかの議論と説明責任。監査や予算があるだろうが外部に出すという意味で評価が求められていたことを忘れてはならない。今では説明責任や透明性が行政に当然に求められており、今や評価を廃止するわけにはいかない。

◇説明責任の善し悪しを図るバロメーター。

パブコメと比べると機能可能性がある。パブコメにより意見をもらい政策に反映させるというアプローチよりも外部評価は議論を積み上げていくツールのほうが質の高い議論ができれば内部にとっても活用できる。

◇見られることを意識して評価結果を作成してもらいたい。

○ 関心事

◇ 施策の評価

自治体評価は施策評価と事務事業評価がメインだと思うが、これらについて項目を細かく分けてどういうところに外部評価的な立場から見ると関心があるのかを話したい。ここで話す話に少しでも耳を傾けて、評価書を記載するとき念頭に置きながら書いていただきたい。システムを担当する方が多いかもしれないが、システムを展開する評価システムのマネジメント・サイクルを回す上で、これからの話を念頭に置いて各事業のセクションの方々にサディクションをしてもらえたら、評価結果のクオリティは外部の人が読んだときにしっかりした内容が書かれていると思われるのではないかと思う。

◇ 施策を評価すること考えたとき、評価結果を外部の評価委員が読む状況のとき、各項目にどのような関心事があるかについて

今から言う話は、全ての組織、各省庁内、それぞれの自治体の評価は基本的には一緒だが、具体的に言うとどこの評価項目を詳しく書くかは千差万別なので皆さんの所属の評価システムとは違うと思うかもしれないが、私が外部評価として関わってきた若しくは行政マン時代の経験を踏まえると次のような話になる。

1. 目標

外部の人は、手段にしか関心がない。評価シートの施策目標はたった2,3行書いてありだけで、これでは関心を持ってない。

<例：ある自治体の評価シートを無作為に抽出したもの>

施策「健康づくりの推進」をクリックすると2行ほど、「～のために健康づくりを推進します」と書かれ、次にその施策の達成度の代表的な数値指標が存在する。行政評価とは成果を数値によって測定するのが基本原則である。目標が「健康づくりの推進」。指標の一つは「三大生活習慣病（がん・心筋梗塞・脳梗塞）の死亡率を低下させましょう。」2つ目は「住民にアンケートをして自分が健康だと思っている人の割合。」がある。この2つをもって「健康づくりの推進」の指標としてどうかと思うが、内部の人はこんなもので妥当と思う。なぜなら「健康づくりの推進」の指標として一つ2つしか選べないので、代表的なものを選んでいけばよいと思う。一方、外部の人から見ると健康づくりが推進したかを見るためにアンケートで健康かどうか聞くことがどういう関係があるのか、生活習慣病の2つだけ見ればそれでよいのか、行政はその3つしか力を入れなくてもよいのか等々と思ってしまう。行政は様々な事務事業を抱えていてその事務事業の最大公約数の言葉、それら全てをうまく包み込めるような言葉を施策目標として掲げる。外部の人は、その施策目標の健康推進という言葉に着目し、これだけの事業・目標で足りるのか否かを考える。すなわち下から上で物事を考えたときはもれなくはケアしないが、上から下で考えるともれなくケアしようとするのである。外部は施策目標として掲げられた目標を達成するという考えはこれだけの指標で足りるのか、これだけの指標をチェックするだけで十分なのか、これだけの事業で健康が推進されるのかを考え、内部では現実的な対応ができるか否かの議論となる。外部の人はやろうとすればできるとし、内部の人は実際にやらなければいけないことが多い過ぎると思う。そこにギャップが出てくる。

2. 設定指標

三大生活習慣病は40,50代の人は敏感だが、若い人は、健康はそれだけなのか、子供のいる女性は乳幼児の健康を考えなくてもよいのかと思う。施策一つに対して多くの細かな目標が存在せざるを得ないことが事実。理想はピラミッド。一つ大きな目標、それから別れていく。しかし、現実には組もうと思うと大変。組めない。一つの目標があり、事業は幾つもある。事務事業は個別に目標を持っている。施策目標があって事業が組み込まれているわけではなく、事業が先にあって施策目標が掲げられている。しかしそうしたことは外の人には関係ない。目標がある以上、目標達成のためにどういう手段があったらよいのかを考える。ギャップは埋められないなら大事なことは言葉での説明が必要。なぜ必要か、三大生活習慣病をなぜ指標にしたのか、例えばその地域はその病気で死亡する割合が全国平均よりかなり高い事実があるから目標としたことを説明すれば納得してもらえる。もし、健康であるというアンケート調査で近隣の別の地域、全国平均より自分の地域が低いことが背景にあるならば、そういう説明をすればそれも一つの指標として納得してもらえる可能性はある。数値指標をどうして選んだのかの説明がしっかりしていれば、外の方は、この指標になったのもこういう理由があるからと分かってくれる。

3. 設定された目標値

目標設定の値は大変。少し背伸びをすれば届くが頑張らないと届かないものを設定することによってインセンティブを高める材料になる。

◇客観的な妥当性はあるのか。

前例の三大習慣病の話で当初値は平成15年度に25%、目標値が27年度で22%。アンケートで健康と思う人は当初値50%、目標値60%。一般の外部の人がこの数値を見たとき、目標値に近づいて実績値が動いているから良いとしてよいのかわからない。目標値自体が客観的に妥当なのかどうかを外部の人はこれを知りたい。目標値が手ぬるいのかかもしれないと思うからである。

◇単なる過去のトレンドからの予測か。

確実に目標値を達成できるから選んだだけではないかと思われる。

◇そもそも誰が決めたのか。

本来、議会、国会、政権、政府等の政治機構が目標決定すべき。決めるときに選挙で選ばれた人達がコミットメントしているという言い回しは重要。そこで決めたら行政機構もコミットメントして従う。それを曖昧になってしまうと行政機構が自ら評価の目標を作らなければならないことになる。最終的に予算額を決めるのは政治の中で決まっていくので、行政機構が決めるわけではない。大抵中期的な目標値を決める場合、何の根拠も情報・データもなく、あるとすればトレンドをどう読みとるのかの話位になる。そうすると確実に達成できる数値を掲げるようなインセンティブになる。しかしそれが正しいか誰にも分からない。分かるのは数字が低い、高いという話になる。それでも外から見るとこの目標値はなぜ正しいかの説明は必要となる。

◇重要なのは、言葉での説明（選択根拠）

現実的には比較がよい。どの数値がよいとは言えないが、隣の市町村、県、自分達の特性に似た自治体や全国平均から比べて目標値はそれに近づけているとの説明ができる。目標値が全国平均から低ければ、進んでいる自治体と比較してもっとこうしようと説明すれば納得してもらえる。

4. 分析

これまでの評価を経験した中でこういう事実が発見された。

◇新聞記事の写しじゃないか

書いてあることが抽象的。全国津々浦々どこでも使える文章ではないか。

◇担当者の感想か

思う、思われると書いてあると、担当者の感想かと思う。

◇当該年度の根拠を示して、地域特性を前提とした記述が重要

なぜ、地域の自分達のことを書いてくれないのかとなる。事務事業の中で分析していれば自ずと出てくる話ではないのか。分析にどれだけ時間を掛けているのか、評価部門から何月何日までに評価シートを完成させて提出しなさいという文章が流れたときに、総務系、企画系から担当者におろし、担当者は過去の知識を思い出しながら文章を書くことが分析作業になる場合もある。

ではどうしたらよいのか。事業を実施しながら予算要求しながら評価のためにどれだけ時間がかけられるのか。200万、1,000万円の事業に評価のために100,200万円使うことは日本の社会、組織では許容されない。そうであっても事業の地域特性の説明が書いていないと外部の人は消化不良となり、また前年度と一緒だとどうかと思うようになる。

5. 今後の方向性

◇前年度と同じ内容は不信感を助長させる

前例の「健康づくりの推進」についての施策の評価シートに要因・課題・方向性

が書いてある。三大生活習慣病の死亡率がうまく改善しておらず、その要因は「十分な休養や睡眠が取れていないと考える。」、課題と方向性は「関係機関の連携強化が重要である。」「一般市民が主体的に取り組む環境づくりが必要である。」とある。これらの分析を外部の人はどう思うか。関係機関の連携の話我突然されてもピンとこない。それが本当に問題なのか。主体的に取り組むとはどういうことか。誰も取り組んでいなかったのかとさえ思う。なぜ一般市民の主体性に重きを置くのかとも疑問に思う。前年度も調べてみた。結論は一緒。市民の主体性の話。文章の中身の8割位は一緒。外部の人は単なる前年度のコピーとしか思わない。たまたまこの事例がそうなのかもしれないが、いずれにしても前年度の連携強化など内輪の話をして外部の人は分からない。分析の信頼性が失われてしまう。

6. 施策と事務事業との因果性

ロジック・モデルについては、包括してお話があったと思うが、施策や事業の論理的な展開に説得力があるか否かということであり、次の点に留意したい。

◇施策目標達成のための事務事業

目標を設定しておきながらそれに足りるだけの事務事業、政策手段が存在しているのかということである。

<「健康づくりの推進」の事務事業>

健康づくりの推進」の中の数値目標、指標が2つある。一つは「三大生活習慣病の死亡率」。もう一つは「地域・市民の人達が健康だと感じているアンケート調査の割合」が指標となっている。これに対してどのような政策手段がぶら下がっているかという点、

「健康相談教育事業」という、公民館で健康に不安を感じた人から相談を受けるのが一つ目。2つ目は「結核健診」。三大生活習慣病と結核健診の関係は何かよく分からない。3つ目は「乳幼児の予防接種」。

外部からみると、三大生活習慣病の話をしているのになぜ結核や予防接種の話が出てくるのか疑問。

◆もれはないか

これでよいのか。健康相談や教育は三大疾病につながるが、他の2つはどうか。三大疾病の話考えたときに公民館での健康相談や教育で事足りるのか不安に感じる。もれの心配がある。

◆だぶりはないか

衛生統計調査をすることがどうして三大疾病に影響を与えるのか。成人健診はよい。余り関係の無いものを構成に組み込んでいないか。

◆無関係な事務事業を無理矢理に施策の構成事業に組み込んでいないか

システム上全てを網羅する前提でやっているのだから、全ての事務事業は何らかの目的のもとやっているようにどこかに組み込まなければならない。よって時には施策目標のレベルの記載があるならおかしくはないが、数値目標を立てると整合性が取れないものが多く出てくる。内部の人はどこかに入れなければいけないのでということになるが、外部の人はその事実を知らないのだからこの不整合に違和感を持つ。

◆型にはまらないものは説明が必要

理想と現実がかみ合わない場合はよくあるが曖昧にしないで説明すれば外部の人間も納得できる。事業部門の方にも伝えてもらいたい。残念ながら一つの事例を見るとこういうものが発見されたので報告した。

○ 事務事業の評価

◇事務事業の目標

「公民館などで行われる健康教育相談事業」

事務事業の数値目標が2つある。相談会の開催回数、相談会での資料の配布の冊数。開催回数は80回が目標、資料の配布の冊数は1,000冊を目標にしている。どう思うか。開催数が多ければよいのは間違いないが、評価の本質から見るといかがかと思う。今日の演習でもアウトプット指標がよいとは言っていないように、健康教育相談事業で回数や資料の配布の冊数を提示された外部の人はどう考えるか。本気で目標にしているのか。説得力に問題があり、外部の人はこんな目標はおかしいと思う。

事業の必要性のコメントは「法定業務だから必要である。」外部の人間はこんなコメントは期待していない。効果がなぜあるのかの説明が必要。整合性の話「健康の維持に結びつくから整合性がとれている。」健康維持にはつながると思うがどうつながるかが外部の人間は知りたい。やっていることがどうつながるのか。どうやればうまくいっているのかの説明がほしい。事業の方向性の一つは「関係各課と連携し計画を推進しなければなりません。」、もう一つは「課題を分析しなければならぬ」と書いてあるのは前向きでよいが、前年度を見ると、「関係各課との連絡調整が必要である」とあり、次年度に課題の分析を実際にしたかどうか何も書いていない。外部の人にはこれでは信頼感がなくなる。書くことに努めていくと評価のクオリティが上がる。様々な質の高い・深い情報こそが自分達の内部の評価点検の中で見出すことができる。

○ 小括

◇成果指標で説明を難しいがいろいろ考えてほしい。

◇代表性・妥当性をきちんと説明してもらいたい。

◇施策と事務事業の因果関係

ロジック・モデルを評価シートの中で書く自治体は多くはないと思うが、少なくとも文章にしっかり押さえておいてほしい。

○ 分析とその説明の難しさ

やろうと思ってもそんなに簡単でないことがある。あるのは当然とっていただいで構わない。

◇外部要因の問題もある。→自治体や国が施策を講じたとしても社会の様々な状況を矯正できるかというとなかなか簡単ではない。いろいろな外部要因がある。

◇守備範囲の限界

- ・政治との関係においてもうまく客観的に評価ができるかという難しい。切りたくても切れない事業がある。
- ・法令上の問題。自治体は勝手になんでもできない。
- ・給付・啓発事業の限界。啓発はどこまで効果が期待できるのか。給付や規制は自治体だけでできるものではない。自治体独自の補助金事業がどこまで相手をコントロールできるのか。

◇財源の限界

一つの事務事業に掛けられるお金は上からのトップダウンがない限り額が決まっ

ている。例えば1,000万円の事業でどれだけ一つの市町村の中で政策誘導ができるのか等々、いろいろ問題がある。しかし限界の中でも頑張ってもらいたい。だから文書での説明は重要。できることはできる、できないことはできないとしっかり説明する。

○ 悩ましい事例

◇政治、法令等との狭間で

- ・～体育協会や～スポーツ団体など戦後間もなくから続く補助金がある。どうやって切れればよいのか。切るではなくどう考えたらよいのか、実際には悩みが大きい。
- ・昔から続く各市町村の商店街に出している50万円を事業費補助。50万円で一つの小さな商店街の活性化が望めるのか。
- ・幼稚園、保育園等の施設計画は国との関係で自由気ままに作れるわけではない。

◇施策と事業のギャップ

- ・地域経済の活性化のために外部から企業を誘致しようという話がある。年間1,2社誘致した。1,2社誘致してどの程度活性化に意義があるのか難しい。
- ・最近自殺防止やいじめが問題化している。いじめをなくそうとポスターを作って何千枚を小中学校、高校に配布する事業はどれだけの効果があるのか。となると効果を別にして、やること自体の重要性を示すことも大事になる。
- ・ボランティアの推進。必要とするボランティア数を一つの目安とする。しかしボランティアの数を単なる人足として確保するために掲げているだけではないかという批判が出る。

なかなか実際にやろうとすると難しい事例が多い。

○ 最後に

◇担当者へのお願い

- ・行政評価・政策評価を考える上で、外部評価のシステムを導入していないにしても、説明責任として評価があるとするならば評価書の内容は大事にしてほしい。外部にとって分からないようなことがあるかないかをしっかり考える。
- ・そうすると外部との信頼関係もできる。
- ・外部評価、説明責任の一環として強く思えば「評価疲れ」は感じないかもしれない。

◇事務局へのお願い

- ・仕切りの善し悪し
 - ・システムを運営するセクションの人達にそういう気持ちがあれば事業セクションの方も真剣にやろうとしない。
- ・外部者との関係性においては、こういう指標や内容をうまく活用してもらいたい。活用法はいろいろある。やる以上はそういうことを考えてやってもらいたい。

以上で私の経験を踏まえて一つの事例を踏まえて、外部評価の視点に立ってどのように政策評価・行政評価を繋げていくか、考えてもらいたい点をお話した。簡単なことではないが、しかしそのようなものを難しいながら地道にやっていくことにより必ず施策・事務事業の質の向上が高まる。最後に評価疲れ、セレモニー化、儀礼化ということが言われているが、今後これらにチャレンジしていただいて評価システムの領域を自らの組織で高めていくようにいろいろと頑張ってもらいたいと思う。