

## 政策評価に関する統一研修講義概要

平成 29 年 1 月 20 日開催

講演名：「使われる」政策評価～データに基づく行政経営に向けて～

講師：新日本有限責任監査法人パブリック・アフェアーズグループ

シニアマネージャー 高崎 正有 氏

講演時間：13 時 10 分～14 時 40 分

### 1. 「使われる」評価とは？

P D C A とは良く言われるが、最近では C A P D、つまり、C (check) が基軸となり、評価結果＝データに基づいて P D C A を回すという考え方もある。行政は計画偏重と言われるが、なぜその計画 P (plan) なのかの根拠を評価 C (check) に求めて、データに基づく経営、意思決定を重要視する取組みであるともいえよう。

この背景には 3 つの要素がある。一つは政策の効果をこれまで以上に重視するようになったこと。それに加えて、オバマ政権の頃にオープン・データやオープン・ガバナンスという考え方が広がったことで、行政の透明性向上、市民参加、協働の必要性がこれまで以上に増したこと。そして、これらを支えるように I C T が発展していったことである。

世の中にある政策評価書・行政評価書を批判的に見てみると、いろいろな疑問点が出てくる。行政経営に当たっては、問題の原因は何か、どう改善するかという問いが必ず生じてくる。それに対して、担当者の勘・経験・度胸ではなく、科学的で客観的なデータできちんと説明できるかどうか。これがデータに基づく行政経営であり、「使われる」政策評価である。

### 2. 政策立案段階でのデータ活用～E B P

エビデンスに基づく政策 (Evidence-Based Policy , Evidence-Based Management) という言葉がある。これは、政策立案段階で、政策を客観的な証拠＝エビデンスに基づいて科学的に考えようという取組であり、これにより費用対効果の高い政策の選択が可能となる。エビデンスに基づく政策としてよく言われるのが医療分野や教育分野であるが、近年いろいろな政策分野に広がっていき、実際の行政の現場で実現化されている。

### 3. 政策実施段階でのデータ活用～スタット・モデル

スタット・モデルは、1990 年代の終わり頃、重要犯罪が頻発していたニューヨークで、市警が導入した CompStat が始まり。犯罪の発生場所や内容、パトカーや警官の場所を、リアルタイムで G I S 上のデータに示し、人の配置やパトカーの巡回頻度についての判断を、リアルタイムで行っていたものである。

さらに、この事例を受けてメリーランド州のボルチモア市長であったオマリー氏が、CitiStat と呼ばれる取組を導入した。警察だけでなく、街中で起こる様々な事象のデータ

をリアルタイムで集め、意思決定を行っていくもの。その後、オマリー氏がメリーランド州知事になったときに始められたのが、StateStat である。

CitiStat は、Stat room で行われ、市長側として、市長や副市長、事務局長、財務・人事等の人が集まり、部局長側が政策の現状を説明する。それに対し、市長側が改善の指示を出し、再度の報告を求める。これを2週間に一度の頻度で繰り返すものであった。

ニューオーリンズ市で取り組まれた「空家・廃屋STAT」は、ハリケーン・カトリーナで壊滅的な被害を受けた時に、空家が非常に増え、その解決策として始められたもの。業務フロー上のどこで進捗が滞っているかを知るため、アウトカムに至るまでのプロセスを、アウトプットレベルでブレイクダウンし、段階ごとに進捗状況をモニタリングする。それを踏まえ関係部署を集めて会議を行い、必要に応じて、実施計画・業務フロー・人員体制を見直す。このプロセスを繰り返し繰り返し行い、空家・廃屋を1万件減らす目的を、前倒しで達成できた。

ワシントン州の「Results Washington」は、現知事のインスレー氏が2013年の着任直後に導入したもの。州の重要な目標を5つ掲げ、それぞれの担当長官に、これらの目標の進捗管理を知事通達で義務付け、併せてリーン・シンキングと言われる、現場レベルでの改善活動を行わせたというものである。

これまでいくつか事例を挙げてきたが、いずれも評価結果＝データを意思決定に活用しているという話である。オバマ前政権下でも、GPRA（政府業績成果法）が改正されるという大きな動きがあった。これは、各省の重要目標について、1年に1回だけでなく、四半期ごとにトップが関与する形で進捗管理をさせるものである。これを受けて、現在、住宅都市開発省、食品医薬品局、退役軍人省等の各省でスタット・モデルが採用・導入され、進捗管理が行われている。

#### 4. まとめ

「使われる」評価とは何か。単にデータを公開するだけでなく、データを活用すること、データを基に、原因や改善策、今後の展開等を説明できるようにすることである。

評価には、対外的に説明する時に重要な、アウトカムを見て結論を見出す総括的評価と、組織内・現場でいかす時に重要な、問題点や改善策を洗い出すための形成的評価の2つのタイプがある。どちらが正解というわけではなく、両側面を行ったり来たりしながら、評価をすることで、「使われる」評価となる。

また、評価をしてもらおう立場にいと、「データがない」と言われることがあるが、本当にデータが存在しないケースはまれである。データを活用した行政経営を実現するには、データを収集する壁、分析する壁、活用する壁の3つがあるが、現代では、いかようにでもできるツールや仕組みがたくさんあるので、組織でたまったデータを重視し、活用する組織文化を醸成することで、いろいろなことにチャレンジしてほしい。

以上