

政策評価に関する統一研修（地方研修）仙台会場講演概要

平成 29 年 1 月 24 日開催

講義名：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

講師：岩手県立大学総合政策学部教授 西出 順郎

講義時間：13 時 00 分～14 時 30 分

<今日の要約>

- ・政策の体系化
- ・評価からの体系化

評価の対象となる政策手段に着目しての体系化を考える。政策手段が目的に照らして意味があるか否かを議論する。目的に照らし合わせて考えるときに手段は本当に妥当かどうか本当に有効性・効果があったのか。うまく実行できているのか否か、議論できる。

○ 政策評価導入の背景 1990 年代の政治・行政

高度経済成長が続き、税金が常に何があろうと上向きであるときは、お金、政策を反省する前によりよい政策を上乗せしていくことができた。反省する必然性から、良い政策をしていくため、はじめた社会背景で評価が出てきた。世界においても評価システムが導入されていた時期。アメリカのやり方が日本に紹介され、それを模倣して日本の制度設計をした。社会的状況で評価が必要になってきた。

- ・政策評価の 2 つのエッセンス—アウトカムとその数値化—

- アウトカム（成果）という概念の徹底
- 既存の発想の打破へ

民間の場合、お金を儲けたか儲けないか。円という通貨単位の物差しでよし悪しを明確に測ることができるが、行政は何を物差しにしたらいいのか。行政は何をしたかによって何を實現させたのかが大事というものの考え方が席卷するようになった

- ・アウトカムの数値化、アウトカムを代表する数値指標と目標値の設定

アウトカムを成果として捉えること。政策評価のエッセンスは成果を測る。アウトカムに着目して必ず数値で示す。この 2 点に集約される。

○ 政策評価の問題

小さな市町村の評価を見ていると政策・施策より事務事業をしっかり見ている傾向が強い。その一方でそもそも何のためにやるのか？結局何をどうしたいのかわからないケースがある。

事務事業にフォーカスしすぎて評価を捉えていくと、自分達が組織の中でやっていることが本当に意味があるのかどうかを軽視してしまいがち。全体的に見ないと有効性も必然性もよくわからない。

○ 「体系化」の必然性 政策調整の視点・説明責任の視点

- ・政策手段の目標と政策手段の体系化

体系化をすれば組織中で話し合いができ、達成度評価、政策手段の評価も円滑に進められる。体系化をすることによって、漏れ、重複、意義、有効性をしっかり全体を踏まえた上で議論ができる。

○ 「体系化」の可視化

体系化を階層化・ツリー化していくと抜けている点、重複している点が見えてくる。政策を構造化することで、自分達がやっていることが最適化されているか否かがわか

っていけば、評価するときも政策手段に着目できる。目標と手段のつながりを連鎖的に捉えられることが非常に大事。目標や政策手段の意味合いが論理的に議論できるようになる。

○ 体系化の限界（１）

構造化してやっていると理屈上は政策手段から小目標、中目標、大目標がうまくいくという順になるが、実際は論理的に説明が見つからないことが多々起きる。多くの外部要因にさらされている以上は目標が論理的に達成するとは必ずしも言えない。

○ 体系化の限界（２）

地方自治体の場合、国の法律でやらなければならないことが決まっていることはたくさんあり、それを踏まえて総合計画を作るのは大変。自分達が実施している仕事には、法令でやるべきことを粛々とやらなければならない一方で自主財源の中でオリジナルをもってやっっていかなければならないという使命がある。その中で自分たちのやりたいこと、自分達の地域のオリジナリティとのせめぎあいは常に直面している。行政と政治の世界において政策の最終決定は政治の仕事。政治が体系化に基づいてこの政策手段はいいかどうかで決めてくれればいいが、必ずしもそうではない。少なくとも事業ありきで政策の計画を立てないといけない。

○ 体系化の考え方

政策手段の工夫次第で達成率が変わってくる。行政が施策、事業を講じることで一般の人々の意識や行動が変わるというロジックを組み立てることが大事。体系化して考えると非常に良い議論ができる。よって政策の大きな目標から政策手段までの体系化だけではなく、政策手段の具体的な活動と政策手段の具体的な目標を伝えるための論理的な連鎖性をもう１つの体系化として考えることが必要。

○ 「政策の体系化」による「体系的かつ合理的で的確な評価の実施」のためには

指標、目標値は妥当か、目標値は誰が決めるのかが難しい。自分で作れば達成できないような指標は立てない。首長がマニフェスト等に基づいて決めると支持した人は認めるがそうでない人は協力しようとしめない。議会が決めるのも難しい。結局、行政主導で背伸びをしながら決めなければならない。しかし、やっていることは難しいが体系化の取組をこつこつとやっっていけば、必ず向上することは間違いない。難しいことに直面してもいかに政策や評価のクオリティを上げていくかは行政マンとしての腕の見せ所。

政策の向上のためには政策の体系化、政策手段としての目標までの体系化をぜひともやっていただき、業務の中で議論をする、もしくは自分自身の中でしっかり構築して政策の形成に取り組んでもらいたい。