

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）大阪会場講演概要

平成 28 年 11 月 1 日開催

講義名：何のための行政評価か？～豊岡市における協働型プログラム評価の導入～

講師：真野 毅 兵庫県豊岡市副市長

講義時間：13 時 00 分～14 時 30 分

### ○ 企業 vs 行政 PDCA は？

地方自治体の仕事では、市民が収めた税金の配分をどうするか、その予算を決めることに多くの時間を費やしている。PDCA の中の計画（PLAN）に多くの時間をかけ、実行（DO）すれば仕事が終わる。これが単年度予算制度の枠内で行われて、決算という結果報告だけだったので、評価（CHECK）を導入して、次の改善（ACTION）を検討すべきということになった。企業では成果が重要。成果を上げればいくらでも投資（予算をつける）ができる。成果を出すためには、良い作戦を作り、その作戦が現場にうまく機能しているのか、作戦に問題がないのか、「常に評価する」ことが求められる。評価という言葉を使わなくても、成果を出すためには事業を評価するのは当たり前というのが企業の基本的なコンセプトである。

### ○ 行政経営への発想転換

アウトカムを実現するために事業をやる。例えば、健康寿命を延ばすことがアウトカムだとして、アウトカムを達成するための戦略は何かをまず考える。そのために予算をどう使うか。最も効果的で、効率的な予算の使い方は何かを考えなければいけない。

### ○ 協働型プログラム評価の位置づけ

査定管理モデルが今までの事務事業評価。OPM の発想で、中央集権的で行政の管理部門が中心となり評価をしている。事務事業評価に市場主義を入れることが NPM 型の管理であるが、先行する市町村においては、これにできるだけ現場の裁量に任せて、自分たちで改良・改善するという TQM の発想が組み込まれている。NPG は地域の多様なアクターに参加して貰い、実際に協働で公共セクターを運営していこうという考えであり、協働型プログラム評価は、NPG 型のガバナンス体制を目指している。

### ○ 民間との協働型政策評価

基礎自治体は市民に近く、地域のために行政と一緒にまちづくりをしたいと思う市民も少なくない。そんな市民の方々と、協働型プログラム評価をやる前に、土・日を使ってワークショップを企画した。

### ○ 協働型（参加型）評価

ワークショップを通じて、地域のアクターと戦略を考え、政策の改善を行う。評価の結果による影響を重視している従来の評価に対して、評価プロセス自体が利害関係

者へ与える影響を重視した評価。

○ 行政による自治体マネジメントから多様なアクター地域経営へ

事務事業評価は行政内部で投入して実行してアウトプットを出すことの効率性を追求していたが、それだけでなく、地域全体をどうやって良くするのか、アウトカムを地域の人と一緒にやる状態を作りたいので協働型プログラム評価をやっている。

○ メタ・ガバナンスが必要

全ての事業を協働型プログラム評価にできるとは思わない。ガバナンス体制では官僚制度もあり階級組織を通じてやらなければいけない仕事もたくさんある。NPMのように市場主義を持ち込み、公募で指定管理者を選び、ある程度はプレッシャーをかけながらやらなければいけない仕事もある。NPGのように、市民と協働で行わなければいけない仕事もある。これらを並行してマネジメントしていかなければいけないのが地方自治体。国のガイドラインに沿って仕事をしなければいけない事業もある。ガバナンスを状況に応じて、使い分けていくメタ・ガバナンスが重要と考えている。

○ 何のための行政評価か？～協働型プログラム評価の目的～

市民が求める社会を実現したい。そのためには政策を継続的に改善する。そのためには作戦そのものの改善と執行そのものの改善を両輪でいつも考えてやるのが大切。

協働型プログラム評価を導入することで、社会の変化に対応できる地域力を育成したい。市民の前に出ていき、ロジックモデルを使い、地域の課題を議論し、市民と合意形成していけるプロの公務員を育成することが重要。そのプロセスを通じて、地域の課題解決と一緒に取り組んでくれる市民が増えてくれば、地域が良くなっていく。

**【質疑・応答】**

質問：上位目的、戦略目的、手段の中で4桁手段があり、アウトカムとして書いているとのことだが、ここには数値目標は入るのか。

回答：それぞれの手段毎にも、実際に今の状態がどういう状態なのかを判断するために、できるだけ数値指標を入れている。

質問：計画の段階では何%の数値を何%にするという目標は入り込むのか。

回答：それぞれの手段に対して、どこまでやるかといった目標数値は余り重要視していない。その目標を達成するよりも最終の目標はアウトカムとして達成できるかの方が大事だと思う。実際にアウトプットで出前講座をやったからどれだけ効果が出たのかを現場でどう評価するのが大事で、回数は回数でリストは作るが作戦自体がうまくいっているのが大事。成果がでなければ、何回やっても意味がない。そういう形でやっている。

質問：最初の計画で手段を上げてそこに数字を入れてしまうと我々行政マンはどうしても計画を達成するための目的を持ってしまうので今の話を聞いてもっと上位に目線を置いておかないといけないことが良く分かった。

回答：相手に評価されることを気にするのではなく、自分たちが何を実現したいかが一番。

質問：あと 1 点、市長が変わられたときには大きく政策転換をする可能性があるが、そのときに行政マンとして絶対ここは守ってほしいとか市長はそれに対して聖域を持っているかもしれないがその辺りはどのように考えるのか。

回答：どのような社会を実現したいかは、選ばれた市長が決めることである。ただ、市長が何か事業を決定したとしても、それが、本当に市長が求めている社会を実現する手段として有効かどうかはわからない。どういう社会状態を作りたいのかという目的がきちんとあり、それに対して市長が決定した事業が本当に有効か、それよりも効果的な手段があるのかを議論できる土台と、議論できる市役所の職員を作っていくことが大切。政策を実現するためにはどうしたらいいのかを考える基盤が戦略体系図であり、現場のアクターの情報を吸い上げるのが参加型の評価だと考えればいい。