

平成 27 年 11 月 10 日開催

講義名：客観的かつ具体的な政策効果の把握及びそのための適切な目標・測定指標の設定について（演習）

講師：鳥取大学地域学部教授 小野 達也

講義時間：13 時 00 分～14 時 30 分

テーマ

→ 本日のテーマは指標と目標値によって政策（政策・施策・事務事業）の効果を客観的に把握すること、それに関することである。

指標とは、

→ 原則として、数値で測定する指標。

・呼び名は政府の政策評価制度では測定指標、自治体では呼び方は様々で評価指標、業績指標など。数値による把握が不可能であれば、文言で記述する指標を用いることになるが、これは後から触れたい。

把握の対象となる効果とは、

→ 成果（アウトカム）は国レベルでも自治体レベルでも最近いろんな形で重視されており、政策の成果は、政策をどれだけ行ったか、行政サービスをどれだけ提供したかということではなく、その結果として何ができたか、できなかったかも含めて成果を把握したいということが求められている。成果（アウトカム）の把握が難しい場合はどうしたらいいのか、現実的には重要であるので話の中で触れていきたい。

プラン

→ これからの説明は、3つに分けているが、2番の成果を測る指標と目標値の設定が主題であるのでこれを中心として進めて行きたいが、数字の指標を使って何をするのかについても少し触れて、最後に Q&A を行ないたい。

→ これからの内容は政府の政策評価制度の大部分、目標値と指標を使って行う目標管理型の政策評価、行政事業レビューも含まれ、自治体が評価シートを使ってやる評価にも共通するものである。

#### 1. 数値の指標を使う理由

○ 評価において、数値を使うメリット（必要性）は3つある。

①客観的に表現できる。大きい、高い、たくさんあるというのは文言・言葉でも表現できるが数字は客観的表現になりやすい。数字はウソをいわないはず。

→ 分類の基準 1,000 より大きければ大きいと言うなどのルールが決まっていれば明確である。ある命題が正しいかそうでないかが決められる。大きいか大きくないか判断ができる。表現の使い方ではっきりする。

②比較や加工ができる。

→ 数字で表すことにより、高くなったか、良くなったか、比較や加工、活用ができる。

③わかりやすい。

→ 数字は分かりやすい説明となり、意味がはっきりする。明確に意味が伝わる。

※1 実は評価に限らず世の中での数字を使うメリットはこの3つになるのではないかな。

※2 どうしても数値化できない文言による指標にも、数字が持っているメリットのこの3条件に近いものが求められる。文言であっても客観的にするべきであるし、ある程度比較が出来なければ使いようがない。分かりやすさも求められる。

○ただし、評価における客観性には2種類ある。

個々の主観から独立であること。(普遍性)

→ 同じ事象であれば誰が測定しても、誰が割り振っても同じ数字で表される。メリットでもあり強みでもある。

特定の立場にとらわれないこと。(不偏性)

→ 偏りが無い。特定の立場にとらわれない。数字に限らず政策評価、行政評価をする場合に客観性と言う場合、典型的には内部評価は甘くなるので外部評価でチェックを行うことが重要。内部評価の場合は数字についても都合のいい数字が使われかねない。あるいは誘導してしまうこともある。

→ 評価における客観性はこの2つの側面があることを認識しておく必要がある。

○数値指標のメリットと裏腹のデメリット

→ 客観的に表現できるが数字になっていることで客観的に見えてしまう。評価指標なども数字が独り歩きをする恐れがある。

→ 比較や加工ができて意味のあるものとする必要がある。元の指標がきっちりしたものでなければいけない。

→ わかりやすいがゆえに数字が独り歩きする危険性もある。数字の説明、補助情報も必要。

○評価(業績測定型評価 Performance Measurement)

→ 参考資料の事前分析表の事例は、午前中の説明にもあったが目標管理型の評価で、測定指標を重視し、測定指標は原則数字で表すことにしている。どうしても数字で表せない場合は文言で表すこととなる

→ 資料は日本で最初に体系的に行政評価に取りくんだ三重県のインターネット上で公開されている一番古いもので平成10年度の例であり、事務事業評価と言われているものである。次の資料は岩手県の事例であり、ほとんどの自治体で作っている総合計画の進行状況を数字を駆使して、きめ細かくチェックするようにしている。

→ 自治体では事務事業評価制度のような形にして基本的に予算要求する全部の事務事業を評価するか、総合計画の進行状況をチェックするかがあがるが、実際には一緒になったものが多い。どちらも数字の指標を重視するものが多い。

→ 国の行政事業レビューもお金の使い道、ムダをチェックする役割もあるが、行政事業レビューの前の3分の一ぐらいは指標でチェックするスタイルになっている。

→ 自治体では、地方創生の総合戦略で全ての自治体で重要業績指標(KPI)で数字の指標を立て、目標値を決めてPDCAを回してくださいということになっている。これ以外でも国、自治体、独法でも計画を作り、目標値を決めて進行管理することが求められている。

2. 成果を測る指標と目標値を設定する。

具体的な各論に入っていきたい。4つに分けてお話ししたい。

→ (1)達成すべき目標、目指すべき成果を明確にするということが以下のことを目指す前提にしてある。そもそも評価以前の政策を立案するときにあるものとも言えるが、一方で評価の段階でも国の評価のフォーマットも自治体の多くの場合もそうであるが、何のためにそれをするのかということをも明記するルールにもなっている。

(2)次に妥当な指標を設定する。

(3)指標を設定した後で、目標値を設定する。目標値も妥当でなければいけない。

(4)最後に指標・目標値の数値化が難しい場合にどうすればいいのかについて若干触れたい。

(1) 達成すべき目標、目指すべき成果が明確になっていること

→ 達成すべき目標、目指すべき成果は、ロジック・モデルがキーワードとなる。

→ 政策の成果が発現するまでの過程をロジック（論理）という。ロジックは、インプットは、行政の投入、予算や職員の労働時間も含めて行政資源の投入であるが、そこからアウトプットという形で世の中に提供されるサービスやハコものなど財やサービスなどの提供、補助金等お金が支給される場合もある。その結果最終的にはアウトカムという成果が発生する。

→ この論理関係、インプット（投入）があるからアウトプット（結果）が可能であり、アウトプットがあるからアウトカム（成果）が得られる。当たり前の論理関係がある。この関係をロジックという。例として、小中学校にパソコンを導入する（PC導入事業費）→学校でPCが導入されて使用されるのがアウトプット  
→PCが活用されるのが成果となる。

○政策のロジック（詳細版）

→ 今のはインプット、アウトプット、アウトカムの3分類であったが、もう少し細かく分けると、インプットはパソコンの導入事業費の投入であり、次のアウトプットとの間には計画・手配・設置のプロセスがある。パソコンを導入しようとするならば、計画やものの手配、設置する作業などがあって学校にPCが導入されることになる。

→ アウトカムが1番重要、きめ細かく考えると3段階に分けられる。ここでは直接的、中間的、最終的アウトカムと分けている。PCが導入されて授業で活用される。しかし、これで終わりではない。最終的な目標はもっと先にある。PCに習熟し、最終的に教育効果が向上することにある。

→ このように考えることによってその政策（手段）が何を実現しようとしているのかを明確にしようとするもの。

○「少子化対策の施策」のロジック・モデル

→ ロジック・モデルはロジックを図にしたもので、ここに私が関わった少子化対策の施策（出生率回復プラン）を取り上げている。

→ 活動→アウトプット→直接的アウトカム→中間的アウトカム→最終的アウトカムへとつながり、最終的には「出生率の維持・回復」へとつながるロジック・モデルである。

→ 例えば、活動としては「育児休暇制度についての企業指導」をハコで括り、これをブロックと呼ぶが、このブロックをつなげていくことになる。このブロックの下に指標を書く、この場合は「指導件数」を書き、それぞれのブロックがどの程度進んでいるか、実現できたかを指標で確認することになる。その道具としてロジック・モデルを描く意味合いもある。全体をこのように整理していくことになる。

→ 最終的アウトカムでは他の政策などの外部要因が関わってくることが多い。「出生率の維持・回復」では未婚化・晩婚化の他の要因の関わりが強い。

→ このようにロジック・モデルを詳細に描いていくと他の事情も考えて指標の検討も緻密にできることになる。

□達成すべき目標、目指すべき成果の記述例

- ロジック・モデルを描く場合も一番右に書く目標がはっきりしていないと描けない。政策結果があって、その課題を解決するために順番にやっていくものがあるが、国も自治体もいろんな事情があって必ずしも一番右があって政策を立案する場合だけではないが、少なくとも事後的にもロジックは描いておく必要はある。
- ここでは達成すべき目標、目指すべき成果の記述例を挙げている。意味の分かるものと分からないもの、よいもの、悪いものを○と×を付けている。
  - 意欲ある多様な農業者による農業経営の育成・確保
  - 事務事業評価システムの導入により職員の意識改革や能力開発が進み事務事業の改革が進められる。
- これらは何を目指すかの方向が書かれている。
- × (成果を評価することを謳っているが、あるいは成果指標を設定しているのに) 目指すべき成果の記述がない(記述欄がない)。
- × ……のために○○対策を着実に推進する。
- × ……について、課題の検討を行うとともに施策を実施する。
- これらは目指す成果の記述になっていない。

(2) 指標が妥当であること

- 指標はまず妥当なものであることが最大の条件である。妥当性 (validity) とは「測定すべきものを測定していること」である。本来測定すべきものからずれていないことである。
- 欧米の方での譬え話として、私たちが真っ暗の夜道を歩いていて、コンタクトレンズやピアスなどを落としてしまい、真下は真っ暗なので探すことができないときに、少し離れたところに街灯があって地面が照らされていて明るい、そこで探すということには意味がないことになる。この譬え話の意味は、あなたが使っている指標というのは、そういうものになっていないか。データや指標はあるが、本当に測定すべきものを測定していない。この妥当性がないということになる。

○指標の妥当性を決める重要なポイント

- 指標の妥当性は、まずロジックで決める。政策のロジックがはっきりしていてそのどの部分を測定するのかはっきりしていること。
- 先ほどのロジック・モデルでもあったが、学校へのPCの導入事業の例では、PCの配置(アウトプット)があり、これが授業で活用され、習熟度が上がり、最終的に教育効果の向上、効率化のアウトカムにつながる大切である。これに対する指標としてはPC1台当りの生徒数、PCを使う授業の割合、アンケート等の測定、児童生徒対象のテスト等があげられる。
- 手間も、お金も、時間も必要なので評価指標の設定についても現実の制約の中で評価にどの程度力を注ぐかということはあるが、諸般の許す限り以上の点を考慮して妥当な段階でのブロックを測定・把握の対象として行ってもらいたい。

<演習>

Q1 ここに掲げる3つ政策について、アウトカム(成果)に着目して評価を行う場合に、どの場面・段階(ロジック上のブロック)について指標、目標値を設定すべきか、次の3つどれでも皆さんが関心のあるものについて、1つ選んでロジック・モデルを考えて書いてもらいたい。

- (1)子育て支援策(育児休暇制度の利用促進、保育施設の充実など)
- (2)地域の人口Uターン誘導策(情報発信、相談機能の充実、空き家活用など)

### (3)自治体のプレミアム（付き）商品券発行

A 1 (1) まず最初の「子育て支援策」は、1年単位で評価をして結果を書いて追及しなくてはいけない場合もあり、あるいは予算を取って分析する場合もあり、状況次第でいろんな考え方もあると思うが一般論で説明したい。

- ・「育児休暇制度」については育児休暇制度の成果がすぐに分かるような「育児休暇の積極的取得（指標：取得率）」が有力。

- ・「保育施設」については「入所待機児童の減少（指標：待機児童数）」が有力。

- ・「(働く親のための)子育て支援策」については「育児と仕事の両立（指標：両方できると感じる割合）」が有力。できればアンケートなどをして育児と仕事の両立ができる割合などを指標とすればいいのではないか。

→ ポイントは、最終成果に近く、政策の固有の効果として把握が可能なことが望ましいが、最終成果に近ければ時間もかかり、他の要素が入ってくる可能性が大きくなり、政策固有の評価が難しくなる。両方の兼ね合いで評価指標を選ぶことが必要になる。評価指標が一つの場合と複数設定できる場合がある。

→ 解答例と解説は後で配布したい。

(2) 「地域の人口Uターン誘導策」は、3つ事業として、情報発信体制整備、相談体制整備、空き家バンク発足があり、それぞれアウトカムとして、情報が伝わる、相談が増加する、空き家バンクの登録の増加し、問い合わせが増加するがあり、それぞれUターンに結びつく、Uターンが増加して最終的に人口減少を抑制する。

ポイントは先ほどと同じで、最終成果に近く、かつ政策固有の効果として把握可能なことが挙げられるが、評価対象が個々のものか、ひっくるめたものかによっても変わってくる。

(3) 「自治体のプレミアム付き商品券発行」は、商品券購入の募集があり、購入の申込みがあり、商品券が使われる。この段階では消費を喚起してなくて、個々に質素・節約できたということになるが、この事業の目的としては、プラス $\alpha$ としてどの程度地域消費喚起・生活支援につながったかを書くことが最低必要となる。それで終わりではなく中長期的な経済効果として地方創生ということにつながる効果があるということになるが、測定評価としては難しい面がある。ここも最終成果に近く、政策の固有の効果としてタイムリーに把握可能な段階での設定が必要である。

#### ○指標の妥当性を左右する条件

→ 指標は、政策とロジックを踏まえて進行すべきということは多くの教科書にも書いているが、指標の妥当性はそれだけではないということでここに8点整理している。

①～③は、ロジックのどこを測定するのか、どこに注目するのかを明確にすること、包括性は対象が狭すぎないかということであり、評価対象の政策が幾つかの取組があるが、それをカバーした全体を総括するような指標で総括する。③はその逆に対象が広すぎないか、例えば合計特殊出生率でいうとあらゆる政策が全部並んできて最後の結果ということになるので、より絞った指標にする方がいいのではないかということである。

→ 以下次のような条件が挙げられる。

④感度、感応度：効果（結果）の大小に指標値が反応するか

- ⑤計測可能性：実際に安定的に測定できるか
- ⑥適時性：タイムリーに測定できるか
- ⑦費用：データ収集コストが過大でなく、予算内
- ⑧悪影響の可能性：局所への集中、データ操作などの可能性

□成果指標の設定例

- 次の例が政策、施策、事業の例で、○と×で良い指標と悪い指標を表わしている。
- ・ 是正勧告 勧告件数×、勧告に基づく改善率 ○  
→ 勧告件数はアウトプット指標であり、勧告に基づく改善率はアウトカム指標で妥当
  - ・ 研修事業 受講者の満足度（研修終了時のアンケート）×、受講者の知識・技術の習得度合（事後アンケート）○  
→ ある程度時間が経った後で、研修の成果が活かされているのかを事後アンケートを成果指標とするのが妥当
  - ・ 観光PR HPアクセス数×、観光入込客数○  
→ 最終的に観光客がどの程度増えたのかを成果指標とするのが妥当
  - ・ 健康づくり運動 健康寿命の延伸×、参加者の健康状態○  
→ 健康寿命の延伸はロジックの右側（最終目標）すぎるので、参加者の健康状態を成果指標とするのが妥当
  - ・ 製造業振興（自治体）（域内の）製造業出荷額×、（域内の）製造業の自立度（域内需要の生産誘発額、産出先・投入元の域内外比率）○  
→ 製造業は迂回産業なのでいろんな形で労働力確保、原材料の購入、販路などは域外から入って来るのが多いので出荷額だけではなく工夫が必要
  - ・ イベント実施 コスト削減率×、参加者の満足度○  
→ コスト削減は、行政改革の取組では同じサービスの提供でコストを削減した場合の行革の成果指標としてはよいが、通常のイベントの実施としての成果指標とはなり得ない。

<演習>

Q2 次の指標は、何れも成果（アウトカム）指標としてしばしば用いられているものである。これらの指標の妥当性は十分でしょうか？

（○：妥当である、×：妥当でない、△：○と△との中間。判定だけでなく理由も考える。）

- (1) 男女共同参画政策の成果指標としての「審議会委員の女性比率」
- (2) 雇用対策の成果指標としての「有効求人倍率」
- (3) 不法投棄対策の成果指標としての「摘発件数」

A2 (1) ×

・ 男女共同参画政策の成果指標としての「審議会委員の女性比率」で、この指標はよく使われているが、解答例と解説にロジック・モデルのイメージを描いているが、政策の一部にしか該当せず、外部要因も考えられ、比率のルール化なども見られる。審議会の女性委員の比率は最低3割を確保しなければならないというようなルールがあったりして、4割、5割もあればいいが、3割確保ということであればアウトカム指標とは言えず、アウトプット指標となる。複数指標があり、そのうちの一つということであれば役割はある。

(2)

・ 雇用対策をしてその有効求人倍率を見る。これは最終成果に近いと言えば近い。いろんな取組をして労働市場での需給関係がどうなっているのかという指標と

して、有効求人倍率が高くなるのはいいが、職を得る人はハローワークは3割ぐらいかも。いろいろなある中でハローワークの指標はある程度限定的になる。△にはなる。

(3)

・不法投棄の対策事業の中で、いろいろ取締をしたり、警戒をしたりする中で成果指標の摘発件数ということであるが、これは○の場合も×の場合もある。両面性がある。

・(ケース1) 対策に着手したばかりである、摘発自体が困難な取り組みである、などの事情があれば、成果として意味があり、○

・(ケース2) 一方、既に一定期間、継続的に対策に取り組んでいるのであれば、摘発件数はアウトプット指標であり、×となる。

(3) 目標値が妥当であること

○目標値の妥当性を左右する条件には3つある。

①いつまでに、どれだけの水準を目指すのかが明確であること

②目標値の性格が明確であること

例えば、西尾勝先生がアメリカ行政学を学んで書かれたものであるが、

i)理想状態を示す期待値

ii)一応の水準として満足できる充足値

iii)絶対達成すべき限界値

→ この3つがあったとして、例えば目標達成しました、あるいはぎりぎり達成できませんでしたがとも、解釈によって全然違ってくる。目標値が上のどれかによって意味が違ってくる。i)の目標値であればこれはよくできたことになる。一方iii)であれば、近いと言っても実現できていないので何が問題であったか考える必要が出てくる。

③設定根拠が明確であること

→ 通常であれば、数字の目標を設定をする場合は関連するデータとか既存の計画を踏まえた根拠があり、目標値はこうだと示さなければならない。

□目標値の設定例

○「過去5年間の実績値の平均±10%以内」

→ 現状維持を目標とする場合、「過去5年間の実績値平均±10%以内」とはっきり数字で決めることで判断が明確になる。

×「前年並みの水準を維持する」

→ このような表現では多少の変化があった場合に達成したかどうか分からない。

×基準値や過年度の実績値がない。

×目標年度が平成62年度

→ 実際に政府の政策評価制度に出ている例であるが、目標年度の62年度の実績値だけが出ていて、これまでの数値もなく、途中段階の実績値もない。これではこの目標値は機能しない。

△「・・・の取組の結果・・・を実現」、×「・・・の取組を実施」

→ 文言で記述をする場合も書き方によって大きな違いがある。

→ 何かを実現しますと書かれている。この場合は、目標年度にこれが出来ているかどうか分かれば△位の指標としての機能は果たしていることにはなる。

→ これがなくて、・・・の取組の実施とだけ書かれているだけでは使いようがない。

○目標値の意味や設定根拠が示されている。

×目標値の数字（と目標年度）のみが示されている。

→ 内部的には整理されていて、公表されている数字は載せていないものがあるかもしれないが、公表されている数字だけでは内部的に整理されているかどうかは分からない。

△10年後の目標値をもとに各年の目標値を等間隔に按分して設定・伸び率は一定にならないがよいか？

→ 通常一定のペースで上昇していきまうというのと同じ量だけ増えていくのか、同じ上昇率を掛けて伸びていくのかどちらかであるがその認識があまりないまま使用する場合がある。

<演習>

Q3 アウトカム指標の目標値設定に対する考え方として望ましいものを以下から選んでください。

→ 目標値を設定するのではなく、目標設定の考え方が4つ書いてあるので、考え方として望ましいものはどれか。一つ一つ望ましいといえるかどうか○×△を考えてもらいたい。

(1)到達する可能性が小さいような高い水準は約束すべきでないから、目標値とすべきでない。

(2)一度設定した目標値は、短期間で変更すべきでない。

(3)目標値は、当該政策を所掌する部局が、保有する情報・データに基づき、責任をもって設定すべきである。

(4)基準値（直近の実績値）の10%増を目標値とする場合、政策によって10%増の意味は大きく異なる。

A3 → (4)だけが望ましく、外は何れも問題がある。

(1)→なぜいけないのか。目標値には様々なスタンスがありうる。理想的な高い目標を掲げるべき政策もありうる。チャレンジングな高いものを掲げてそれを目指すという考え方はあってしかるべきではないか。ただそういう目標値だという説明は必要。達成が出来なくてもその目標値が高くて、最初にそれが分かっていたらどの程度目標値に近づいたかで評価すればよい。

→チャレンジングな目標でなくてもどういう目標値なのかを分かるようにしておくことは非常に重要。

(2)→変えるべきではないというのは、制度上変えられない場合は別として、途中で目標を達成した場合や早い段階で達成しそうだとか逆に達成しそうでないというように諸条件が変化した場合などは原則論としては変更すべき。変えないとチェックするPDCAサイクルを回すことがちゃんとできない。

(3)→原案は、実施部局が最初に設定すべきであるが、意思決定者、あるいは評価担当部局を所管している部局による調整や意思決定者との交渉・合意などがあるべきである。自治体では住民との関係も必要になる。

(4)→同じ10%増でも、それまでどのように推移してきているのかで意味は大きく異なる。過去減ってきていたものが増加に転じたのか、大きく上昇してきていたものが鈍って10%になったのか、あるいは10%増といっても年によって大きく振れる可能性のある指標値の10%増と安定的に推移してきている10%増では意味が違ってくる。逆に一律10%増のものをA評定にするというのも少し危険である。指標の10%増といっても指標や性格によってかなり違うので、そんなに違くないということを確認した上でこのことであればよいが、数字の性格は様々であ



るので同じ10%増でもいろんなケースがあることに留意する必要がある。

(4) 指標・目標値の数値化が難しい場合—演習

Q 4 数値の成果指標や目標値の設定が困難な場合、以下のような考え方は望ましいでしょうか。(○：望ましい、×望ましくない、△：○と×の間)

- (1) ルール等で設定することが求められている場合、良い指標でなくとも何とかして設定するのがよい。
- (2) 設定できない場合は、無理やりに設定するよりも、空欄にしておく方がよい。
- (3) 数値による測定や設定が難しい場合、文言の指標設定、文言の目標設定もやむを得ないが、進捗状況の把握や目標達成状況の検証ができなければ意味がない。
- (4) 別の(成果指標や目標値によらない)方法による管理や評価を試みるべきである。

A(1) ×→無理やり設定するのは弊害が大きい。「良くない指標」を使ったPDCAサイクルはどうなるかを考えるべき。指標は良くななくても元々指標はちゃんとしたシステムになっていないので大丈夫というのはもっとよくない。

(2) ×→空欄がなぜいけないか。指標を設定しない、指標を設定できないという説明がなくてはいけない。説明ができるスペースがあることが必要。アカウントビリティということもある、評価制度全体の信頼に関わる。

(3) ○→文言で指標を作る場合、指標であるので、進捗したのかどうか、目標が達成できたか、どの程度達成できたかの目的で何かを書いておく必要

(4) △→数字で管理出来るものは出来る限りアウトカムに数字にして管理する必要があるが、それがどうしても出来ない場合は併せ技を使うなど補足的に別の手段を使うことが原則になる。

おわりに

- ・数値の指標や目標値は手段であって目的ではない。本末転倒でヘンな数字を使えば評価の失墜・形骸化をもたらしかねない。(もちろん「出来る限り数値で・・・」が大前提)
- ・「数をみせろ」と言われるから「数値目標流行」(某教科書に記述より)では困る!!  
→ ある行政学者の教科書に数を見せろと世の中言われているので政府でも数値目標が流行しているのだと言っている部分があった。立派な行政学者がこのような指摘を教科書の中に書いてしまう状態はよくないので、行政学者にそうしたことを言われなければならないようにしなければいけない。

<質疑応答>

Q：演習の子育て支援策の中で、育児休暇制度の充実や保育制度の充実とかがあがるが、それを測る手法にはアンケートが考えられるが、その他にどのようなものが考えられるのか。

A：一つはアンケートは考えられるが、アンケートもどの程度きっちり出来るかということが重要である。スライドの12のロジック・モデルを見ていただきたい。最終の目標は出生率の維持・回復を目標に対して、独身の若い人のアンケートでは結婚の希望はあるし、子どもの数も欲しいという希望もあるので、そのための障害を取り除いていくためにいろんな政策を講じる。障害がどの程度取り除かれるのかを見るのはアンケートが一番いい手段ではある。アンケートもお金も掛かるし、きっちり設定しないと客観的なことも分からない。アンケートは有効である。一方、出生の関係については最終的な合計特殊出生率もあるが、夫婦になってから子供を何人もうけたとか、細かい統計が人口動態統計とかで整理されている。そういうものでロジック・モデルの

右側の方では何とか出来る。直接的アウトカムの育児休暇取得では、制度がどの程度整備されてきているかや実際どの程度育児休暇が取得されているのかは既にデータがあるものもあるし、更に調べる必要のあるものもあるかも知れない。比較的この少子化の対策はデータが既にある部分もあり、アンケートはやり易いことはあるがお金や手間も掛かるので使えるデータは利用した方がよい。あと、指標の推移を見るだけではだめでもう少し踏み込んでデータの時系列の推移とか地域別推移、個々の特性は様々なのでその動径解析、評価の標語でプログラミング評価というが、そういう動径的分析をする評価を是非行ってもらいたい。少子化についてに限らないが特に重要な政策についてはアウトカム指標を見るだけでなくそういう分析は重要である。

Q：今のご説明は行政に限らず民間のプロジェクトを進行しているときでも同じような考え方出来ると思うが、行政評価に限った場合に通常の民間での年度目標の目標設定と実行管理は、行政では行政型の特殊性と言うのはどのあたりにあるのか、あるいは同じと考えていいのか

A：2点申し上げたい。一点目は、民間会社の場合、絶対なのは利益なのでそこに細かい評価軸とか具体的な目標があり、最終的にそこにつながるので評価の前提ははっきりしているのでやり易い。公共部門では唯一絶対というのはないので、そこは複数あるので複雑で難しいと言える。今日挙がっている目標管理の評価も民間企業にもある。ニューパブリックマネジメントも民間企業に学べとなっている。顧客満足度の指標にも挙がっているが手法は民間の場合も同じであるが、評価軸は行政では多元的で複雑にならざるを得ない。

2点目は、民間の場合はやらないとPDCAサイクルが回らない。業績に直関わってくるので必然的にやらざるを得ない。経営改善を行う必須の作業として評価がある。逆に公共部門は最近ではいろんな観点からプレッシャーがかかっているが、元々はやらなければいけないものとしてはなかった。求められている中で取組んでいるが難しさもある。コストでは、例えば、少子化の効果分析は本格的にやれば一定のコストを掛けて外部の研究リソースを使っただけの分析が必要となる。予算が必要で財政が厳しいのでどこまで確保できるか、きっちり評価しなければいけないところはお金を掛けてやっていく必要があるが、全部一律にお金を掛けてやることは現実的ではない。お金を掛けるべきところは掛ける必要はある。