

## 市場化テストの事例研究（第3回） 議事要旨

< 地方公共団体との研究会 >

日時：平成20年10月3日（金）13：40～16：00

議題：質の設定と評価について

出席：北海道、岩手県、和歌山県、丸森町、南相馬市、浦安市、千代田区、  
足立区、狛江市、浜松市

稲澤克祐 専門委員、佐藤徹 専門委員、福嶋浩彦 専門委員

### 【質の設定と評価について】

#### < 事務局より概要、事例の説明 >

法律における質の位置付けは、第1条にあるように、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減ということで、両輪の大きな一つである。3条には、国民のため、より良質かつ低廉な公共サービスを実現するとある。そして、確保されるべき公共サービスの質に関する事項を実施要項において定めることが法律上の柱となっている。

市場化テストの手続の中でポイントとなってくる場面は、まずは入口の段階で言うと、実施要項の作成・情報開示の部分で質をしっかりと定めておく必要があるのではないかと。これが後々の入札の評価、モニタリングのチェック事項、そして、事業終了後の事業評価においても、当然ながら質はリンクしてくる問題であるということが重要かと考えている。

実施要項の作成において、質を設定し、更に、評価基準を設定することも必要となってくる。事業実施期間中においても、特に質が確保されているかということを中心にチェックしていく必要がある。

基本方針には、特に実施要項作成の段階での質の設定における留意点があり、まず、政策目的を明確にし、確保すべきサービスの質について検証し、選定する。次に、政策目的を具体化し、質を適切に表す指標を用いて定量的に規定する。最後に、民間事業者の創意工夫が発揮されるように、仕様の特定は最小限にということが書いてある。

施設や車両の維持管理業務においては、サービスの最低ライン、これは必ずやらなければならないといったような仕様発注的な定めや定性的な定めがどうしても多くなってしまう印象がある。

除算方式の特徴としては、反比例の式であるために、技術点の評価に関わらず、入札価格が低ければ低いほど、総合評価点が過大に評価されてしまう傾

向がある。除算式の総合評価点は1円当たりの質の評価を表している。加算方式の特徴としては、サービスの質の部分をどれだけ重視するかによって、価格点と技術点の配点割合を変えることができる。内閣府の「官民競争入札実施要項または民間競争入札実施要項に関する指針」においても、経費の削減により必要な質の低下を招くことを防止するために、対象となる公共サービスの内容に応じて、質と価格の評価の配点割合の在り方について、多様な方法を検討することとされている。

### <佐藤専門委員によるプレゼンテーション>

質が設定されると、あとは評価、モニタリングというところに結びついていくので、まずは質とは一体何なのかということを改めて問い直してみたいと思う。

質の設定において、一つは政策評価・行政評価が何とか使えないかという視点、もう一つはマーケティング分野の知見などを活用できないか、応用できないかということで、これを公共サービスに適用してみるとどういう質が浮かび上がってくるのかという観点から検討してみたいと思う。

公共サービス改革法の第1条では、条文の中でサービスの質の維持向上と経費の削減が、車の両輪関係としてうたわれている。これまでどちらかということ、市場化テストに関わらず、一般に民間委託をする場合はコストの部分を中心にフォーカスされてきた。なぜコストを中心に評価してきたのかということ、おそらくコストの方が質に比べると評価しやすい、設定しやすい、そうしたノウハウもあるし、事例もたくさんあるということだろう。

さて現場サイドでは、例えば窓口サービスなどではこれまでどういう形で質を評価しているかということ、実際の対応の中で利用者の表情を見たり、態度を見たりする。場合によっては苦情というような形で住民から意見が寄せられてくる。そして、これらに対応していくということでは十分だったのではない。しかしながら、市場化テストではコストともう一方の質を評価しようということになっているので、話は少し違ってきて、質とは一体何なのかを明らかにしていかなければならない。

そこで、モノとサービスを比較しながら、サービスの特性を明らかにしていこうと思う。モノ、つまり製品とサービスはどこがどう違うのかということだが、1点目はサービスというのは製品と違って形がない。無形である。2点目は消滅性で、モノと違ってサービスというのは保存とか在庫がきかない。3点目は変動性で、サービスの提供者によって品質が変わること。つまり、サービスを提供する人のスキル、技術によって品質が変わってしまう。この点に関しては、教育や研修で対応したり、マニュアル化をするというような

努力が行われている。4点目の生産と消費の不可分性というのは、生産と消費というのは分けることができないという点で。これらは同時に行われるからである。

公共サービスの質の設定を考えていく上で、2つのアプローチがあるのではないかと思う。1つは、供給者から見たアプローチということで、要するにサービスの責任主体、発注者としての行政から見た質であり、行政が受託した民間事業者に対して要求する水準ということが考えられる。あるいは官民競争入札で官が落札した場合に、行政が自らに課すサービスの質である。もう一つは、顧客から見たサービスの質、すなわち受益者、サービスの受け手（住民）から見たサービスの質というものがある。できるだけ多面的に質の設定を行うことによって、適正にサービスの質を評価できる。これら2つのアプローチ、すなわち供給者から見たアプローチと受益者から見たアプローチは二者択一的というよりは、相互補完的なものである。

まず、供給者から見たサービスの質の設定について考えてみる。多くの自治体で既に行政評価制度が導入されていると思う。行政評価の中心的な課題は、ロジカルに成果を考えていく、いわゆるアウトカムを指標として設定して、定量的に測定しながら有効性などを評価していくことである。

ロジックモデルについて説明する。行政評価に際して、適切な指標が設定できるかどうか重要な課題のひとつであるが、実際にはうまく設定されていない例も多い。これはアウトカムと言った時に幾つかのレベルがあることに起因している。事務事業評価の導入初期は、とにかく事業のアウトカムは何かを考え、成果指標を設定していこうということで、現場の職員は成果とは一体何だろうか、これでいいのかと悩みながら成果指標を設定していた。設定された成果指標は社会へのインパクトといったような社会成果や政策的なレベルの指標を設定する場合もあれば、事業レベルで成果指標を設定する場合もあり、実際にはこれらが混在化していたように思う。

事務事業評価を導入していく中で、やがて制度を見直しした自治体もあった。その見直しした一つの要素が成果指標の設定で、事業レベルの成果指標と政策レベルの指標を整理して、レベル合わせをしていった自治体もある。私は、指標の導出ではロジックモデルを提示しながらやっていくと理解してもらいやすいので、自治体向けの職員研修などではこのロジックモデルを使って説明している。ロジックモデルの活用により、投入から最終成果に至る流れの中で、特にアウトカムを直接成果、中間成果、最終成果と段階的に整理し、ある成果が次の成果に結びついて更にその次の成果へというように、つまり最終的に当該サービスや事業・業務が、住民生活あるいは地域にどういう効果をもたらすのかということをロジカルに考えてもらっている。

サービスとか事業の成果を評価あるいはマネジメントするのはどのレベルなのかという時に、アウトプットのレベルあるいは直接成果、中間成果あたりがサービスの品質管理の対象になる。一番最後の最終成果というのは、社会へのインパクトである。サービスを実施することによって、どれだけ社会全体をコントロールできるのかといえ、そこには不確定要素が多分に含まれるので、サービスのマネジメント指標としては大き過ぎるということになる。具体例として、職業訓練事業のロジックモデルを考えてみたい。行政がコストを投入して、実際に職業訓練事業を実施するのがアウトプットである。次のステップとして、そこに市民が参加し、受講者が技術を習得し、課程を修了する。修了者が何か月後かに就職をする。ここまでがサービスの成果になる。社会成果としては、市内の失業率が低下していくというようなことが考えられる。

住民満足度というのは2種類あり、1つは受講者の満足度であり、実際にサービスを受けた人の満足度である。もう1つは一般住民の満足度、いわば行政の施策に対する満足度である。サービスのマネジメントの指標としては、住民全般ではなく、受講者の満足度を設定していくほうがよいだろう。

また政策目的が違えば、同じ事業名であっても成果指標は変わってくる。

後に事後評価をする時に、どこが良かったのか、まずかったのかを原因分析するための要素としてロジックモデルに示した影響要因が関係してくる。影響要因を分析することは、サービスの質的改善に役立つ。

アウトカム指標の活用については、当該サービスが行政評価、事務事業評価の対象になっていれば、何らかの形で成果指標が設定されていると思われるが、果たしてそれが使えるかどうか、ロジックモデルを作成してみて、その妥当性を検証するほうがよいだろう。

アウトカム指標を設定できるサービスあるいは事業・業務というのは、政策目的が割と明確なものに限られてくるだろう。つまり、政策目的がはっきりしないもの、たとえば市民課の窓口サービス業務など、これを非政策的と書いているが、それらはアウトカム指標の設定がなかなか難しい。

アウトカムはサービス提供後の結果品質であるが、顧客はサービスの提供プロセスがどうであったかという過程品質も見ている。マーケティングの分野では、サービスの品質を評価するのは顧客だという考え方に沿って質を設定しており、この部分の知見が公共サービスの質の設定にも応用できるのではないだろうか。

さて、受益者本位のサービス品質については、マーケティングの分野の中にサービスマーケティングという研究領域があり、そこではサービスの品質は顧客によって定義されなければならないとされている。

サービスの品質を測定するモデルとして有名なのが、SERVQUAL「サーブクアル」または「サーブクオール」と呼ばれるモデルである。これは実際に色々なサービス業などの現場に出向いていき、現場の社員との対話の中からどういものがサービスの質なのかを体系化したものである。

SERVQUAL は、この分野の研究者の一人である Parasuraman によると、もともとは 10 の次元で質を設定していくとされていたが、現在は信頼性、物的要素、反応性、確信性、共感性の 5 つの柱立てでサービスの品質を設定していくのが望ましいとしている。

この 5 つの次元の中で最初にある信頼性は核となるもので、顧客が最も重視するものとされている。約束したサービスを正確に提供できる能力への信頼感であり、つまり期待どおりのサービスをきちんとやってくれる、当たり前のサービスを当たり前で正確に提供することができるかという観点である。

物的要素というのは、顧客がサービスを評価する時には、物的な要素も評価の対象にしているもので、さきほどサービスの特性として無形性という話をしたが、無形であるからこそサービスの品質を評価するときには形のあるものを評価の一要素に入れているのである。例えば、建物の外観、部屋のつくり、備品、従業員の服装、パンフレット等がそういったものに当たる。

反応性、確信性、共感性は、供給過程の品質になってくる。反応性は積極的かつ迅速、スピーディーに顧客に対応できているかということである。確信性はサービスを提供する担当者の知識や技能が信頼足り得るものかどうかということである。共感性は顧客 1 人 1 人の親身になって、しっかりと考えてくれているかといったものである。

SERVQUAL を職業訓練事業に適用した場合、どのような品質が考えられるかということで、「職業訓練事業におけるサービス品質の例（試論）」という表を作成してみた。

この他に考えられることとしては価格（プライス）がある。これはサービスが無料か、有料か、受益者負担かどうかによっても変わるが、例えば、職業訓練事業が無料ではないとして、その受講料が適正なのかどうかということである。

設定した質をどのように測定するかは、SERVQUAL の考え方としては、サービスに対する顧客の期待と、実際にサービスを受けて感じたサービスの水準、の 2 つを考えている。実際にサービスを受けて感じたときの評価だけよりも、それとサービスに対する期待との対比の方が、顧客の欲求行動というものが明らかになると考えられているからである。

たとえば、期待の水準と実際にサービスを受けて知覚した水準について、望

ましい水準を5とした時、実際にサービスを受けてどれくらいのレベルであるかを5段階で評価してもらおう。そしてサービスレベルを検討する時、要求水準として3以上欲しいとか、4以上といったものを設定していくということも考えられると思う。

サービスの品質を設定するにあたって、SERVQUALの5つの次元を例に話をしたが、顧客が何を重視するのかというのは、サービスの種類とか顧客の期待内容によっても変わってくる。

サービスの質の設定に関し、今後は実証研究を積み重ねていくことが重要であるが、やはり現場の職員の方々の生の声を聞くフォーカス・グループインタビューという方法も有効だろう。図書館の例で言うと、実際に図書館の司書、現場の職員の方に集まっていただき、1時間半とか2時間ぐらいかけて、良質なサービスを提供するためには何が必要かなど質問を投げかけていって、サービスの質に当たる項目を洗い出し、SERVQUALのような5つの次元の考え方に照らし合わせてサービスの質を整理していくことが考えられる。

また、サービスレベルの検討材料として、どの時点で質を設定評価するのかということで、官民競争入札で民が落札して民がサービス提供を実施した場合、コスト削減が図られて質が維持できたのか、あるいは向上したのかといったことが問われた時に後で検証できるかどうか。これを検証するためには、委託前に質を明らかにしておき事前に現状値を測定しておくことが望ましい。委託後、その質がどうなったかモニタリングをするなり、あるいは委託前後の比較がなければ、市場化テスト自体の評価ができないのではないかと思う。この点強調しておきたい。

最後にまとめると、品質の設定手順としては、まずは供給者（行政）から見たサービス品質ということで、行政評価、特に業績測定の中でロジックモデルなどが活用できるのではないか。次に、受益者（住民）から見たサービスの品質が考えられる。その際の拠り所として、SERVQUALのようなモデルがヒントになるのではないかと考えている。

### < 意見交換 >

行政評価に関して、施策指標の設定の時に先ほどのロジックモデルを使うような話もあったが、活用事例があれば御案内いただきたい。それから、具体的にロジックモデルを活用してどういうイメージでできるのかというところを、もう少し話をうかがいたい。

専門委員 ロジックモデルの活用事例だが、きちんと全国調査を実施したわけではないが、昨年関東圏の政令市、特例市、中核市などを対象にヒアリング調査やアンケート調査をしたことがあり、その中で「ロジックモデルを使

って指標設定をしているか」について尋ねたところ、それほど多くはないが幾つかの自治体ではそのようにしているという回答を得た。それから、職業訓練事業をもとにロジックモデルの例を出したが、ポイントとしては、アウトカムの指標の設定を事業レベル、サービスレベルの直接的な成果と、事業を実施することによって社会、地域、住民の生活に与えるような最終レベルの社会成果と段階的に分けて考えられるという点である。

専門委員 職業訓練事業を例にとると、アウトプットレベルの指標として、例えば職業訓練時間とかコースの種類とかを先ほど提示したが、それらがサービスの成果なのかというところと少し違うのではないかと考えており、なにも大それた成果を設定する必要はないが、少なくとも職業訓練事業だったら受講者がそのサービスを受けて、それが本当に政策目的と照らし合わせて、目的の実現にどれだけ到達できたかを測ることができるような指標を設定すべきであると考えている。しかし、往々にして事業の目的が曖昧で、たとえば何々の活性化とか、何とかの推進とか促進というレベルが多い。そういうときには、活性化だったら活性化している状態はどういう状態なのかということを中心に議論して、ここを明確にしていかないと、適切なアウトカムの指標は難しいだろう。

専門委員 市場化テストと言っているのですが、本当に市場化すると考えがちだが、実は本当に市場化するわけではないというところに質の設定の難しさがあると思う。本当に市場に任せるならば、それはサービスを商品として生産して販売する。そして、消費者はその商品を買って消費をするという関係で、需要と供給の中で質やコストにコントロールがかかってくる。でも、公共サービスの市場化とここで言っているのは、そういう本当の市場に移すという話ではなくて、行政が作った仕組みの中で税金を使って実施するという構造の中で民に移すという話をしているわけで、行政と民間事業者が契約をすれば、その契約にある質で提供している限りにおいては、基本的には税金で収入が入ってくる。だから市場を通して質の維持ができないので、行政が設定したり評価したりするというところの難しさを一応頭の中で整理しておく必要があると思う。公共サービス改革法というのは、競争による公共サービスの改革ということだが、その競争の判定者も本当の市場ならば消費者である。けれども、公共サービスの市場化の場合は競争の判定者は、結局、入札の結果ということになる。そこで、消費者ではなく、サービスの供給責任者が競争の判定をする。提供責任者が競争の優劣の判定をするが、そこにどれだけ消費者の参加を求めるのかというのが、単なる市民参加がいいというだけの話ではなくて、かなり重要な意味を持つ課題になるだろうと思う。行政がこの事業を実施する政策目標があるわけで、その政策目標から出てくる質

の設定というのは必ずある。それは行政が絶対にやらないといけませんが、ただ、全部質の設定を行政の方がしてしまったら、質を高めていく民間の創意工夫というのは非常に限られたものになると思う。行政が設定した質を実現する手法をそれぞれ創意工夫していくという話だと、行政が設定した質の枠内での創意工夫でしかないので、むしろコストの話につながっていくものであって、本当の質の話ではないと思う。だから、政策目標から出てくる必ず達成しないとイケない質は行政から出さないといけませんが、民間から質の設定そのものを創意工夫で提案してもらおうという枠組みをどう作るのか。これは、難しいが重要な問題のように思う。官が設定した質が消費者、市民にとって適切なのか、民が設定した質の方が適切なのか、質をどう設定するかの中身を競争し合うということもあると思う。

専門委員 民間委託が登場した1960年代は、今のような定量的な質の設定が行われておらず、詳細な仕様を決めて、今行政が実施しているサービスを今のとおりに実施すれば今の質は確保できるので、その詳細な仕様を満たすだけの資格があるかを書類で審査していた。その書類審査が通った以上は、価格の一番安い者を最適な提供者として決めるという価格評価が中心になっていた。ところが、アウトソーシングされる分野がより専門的に、あるいは民間事業者の創意工夫の範囲が更に拡大して、行政では気付かないようなサービス提供まで求められるようなアウトソーシングをしようとする、詳細な仕様を細かく決めて、こうしてくださいではなく、逆に民間事業者に詳細な仕様は決めてもらう。行政が決めるべきは基本的なこと、達成すべきところを決めておき、その詳細な仕様は提案いただき、そうした部分を技術点と称して、もう一つの価格点と総合的に決めていこうということになったと思う。市場化テストの場合、質の向上が大切なので、できる限り業務を包括的にという考え方をとり、質は設定しておいて、サービス提供者が官であろうが、民であろうがやり方を抜本的に変えてでも質の向上を目指していただきますというところに至ってきたので、詳細な仕様を決めずに、質を設定することの重要性は、理解いただけると思う。そして、そのスタートラインに立った実施要項で質の設定が行われて、それが入札時に質の達成ができるかどうかを評価するというところにまず焦点が当てられ、技術点が評価され、実際に業務の実施中は、その質が満たされているかどうかを常に実施要項での質に戻って、現実と提案内容とのギャップをモニタリングし、設定した質は現状よりも少しよくなることを目指して設定しているので、実施期間終了時は、現状よりも当然よくなったかどうかを再度、事前・事後で検証するという一連の流れの中に質が設定されていくということになる。

アウトカム指標は、当該業務に従事する人に与えられた権限と財源で、そ

の設定期間までに目標値の達成が十分可能なかどうかということをよく考えてみる必要がある。他律要因が多かったり、あるいは目標値が余りにも高過ぎたりしたものを設定すれば、質の設定が業務を阻害していくことにもなりかねない。きつ過ぎる設定はできないが、創意工夫が発揮されると、この数字は変わるはずである。愛知県の官民競争入札の場合、県が実施していた時の数字よりも少し良くなる数字を目標値として設定しているので、それによって質が向上したことを言おうと考えている。

言うは易く行うは難しだが、全ての質の設定、定量化が望ましい。これをしていないことにはモニタリング、評価の際に結論が出しづらくなる。定量化についてはすぐに解答を出すことはなかなかできない問題だが、一件一件事例を積み重ねながらやっていきたい。

### <北海道からの事例紹介>

10月1日からパスポートの発給申請受付等業務について委託を開始したが、サービスの質として、待ち時間を重視している。

これまでと違って良くなるのは、日曜日でも受付が可能となるところで、サービスの質の向上の部分になる。

北海道は市場がそれほど形成されていないこともあり、まず、業務について受注していただける企業があるのか非常に不安なところがあり、アンケート調査等も実施した上で落札者決定基準を決めることとした。

落札者決定基準案を作成するにあたり、あまり高いハードルを設けて新規参入であるとか、北海道の業者が参入できないような状態にするのは好ましくないということもあり、あとはサービスの受け手の側からの観点も取り入れ、受付時間と担保するための方策を重視した。

価格点を100点、それ以外の品質、安定、特に待ち時間を担保する部分を150点として設定したが、採点結果も加味しながら、今後配点等について、また考えていきたいと思っている。

評価結果について、北海道市場化テスト監理委員会の先生から、現状の配点だと評価結果が入札価格の影響を大きく受ける結果となっており、総合評価の趣旨に鑑みると、これから市場化テストの総合評価を実施するものにおいては、配点方法を考慮する必要があるのではないかとということも附帯意見として付けており、道としても今後考えていきたい。

道では今年、全業務についてフルコスト計算を行ったが、単に事業を委託するというだけでなく、職員を大幅に減らしていかなければならないので、大変財政状況が厳しい状況の中、少ない人員でどうやってやっていくか。それにはまず不要不急の事業を廃止して、本当に必要な部分を民間が実施する

のがいいのか、私たちが直に実施するのがいいのかということを考えて、給料だけではなく諸経費を含めて、職員一人当たり 800 万円強で計算しているが、その上でアウトソーシングするのがどれだけ効果があるかということをやっている。

民間提案は、常にオープンにしておいて、できるものは順次実施していく。今年、道としてこういったことをやっていきますという、複数年度にわたる工程表のような形で市場化テストの実施方針としてコミットさせて、マニュアルのようなものを作成して各部で検討してもらい、あとは淡々とやってもらおうというような形で考えている。

### <丸森町からの事例紹介>

ここに設定した質等を記載しているが、まだ決定したものでもなければ公表もしていない。したがって、評価表もつけていないので、御了解いただきたい。

窓口業務の市場化テスト導入の経緯をお話しすると、本町も財政が厳しく、協働のまちづくりを進めるということが進んでいる。その流れとして、出張所が入っている公民館の指定管理者への移行を現在進めている。これに伴い、出張所を廃止することになるが、地域性として、山間部で役場から遠いということを見ると、住民票等の証明書は受け取れるようにしなければということで、市場化テストの手法を活用して窓口業務の民間委託を考えている。対象業務は、法で定める窓口 6 業務及び町長が作成する所得証明書及び身分証明書の交付業務と資料にある付随業務を平日の午前 8 時半から午後 5 時 15 分まで 7 つの出張所で行う予定である。

確保されるべき質については、受付の正確性の確保（町から戻される請求書の割合を年間 1%以内）、本人確認の実施及び実施率（100%）、引き渡しの正確性の確保（誤交付発生件数を年間 0.1%未満）、手数料徴収の正確性の確保（誤りの発生割合を年間 0.5%未満）、利用者の満足度の確保（制度的なものを除いた苦情が年間 10 件以内）の 5 つについて設定した。

この質を考える場合に、留意した点は、(1)住民サービスの質の維持向上が図られ、(2)関係法令、条例、規則、要綱等を含め、定められた手順を確保でき、(3)誰が見てもわかりやすい内容で数値化でき、(4)受託者の自己モニタリングが容易で、(5)現在出張所で行っている業務の流れと委託後の業務の流れの違いを考慮している点である。

処理時間は、本庁側で出張所のための職員を配置しているわけではないので、本庁の窓口の混み具合によって大きく左右されるので、質としては適当でないため設定しなかった。

評点は、加算方式を採用し、価格点を 55 点と設定し、技術点は提案書に基づき評価項目ごとの点数の合計値をもって評価点とする。基礎点は 1 つでも欠ければ失格で、加点については、評価項目ごとに基準に基づき採点する。配点割合は価格点が 1、技術点が 2 という割合にしているので、技術点は 110 点ということになる。

第三者による請求については本庁のみの取り扱いとするため、その旨を説明する必要性が出てくるだろう。

### <意見交換>

専門委員 入札の前後で、質が向上したのか、コストが削減されたのかを評価する際、実施前の実績値がないと分からないのではないかと。実施前の実績値を測定しておくのと、実施後どうなったかというのがクリアになって説明がつく。

質の設定に関して、質をある程度数値化したものを出した時に、これは努力目標なのか、最低要件なのか非常に問題になってくると思う。質の設定をした現実的数値を下回った場合どのように支払いをするのか、支払いをしてもいいのか悪いのか、あるいは割り引いて支払いをするのか。その辺はどのように考えたらいいいのか。

専門委員 財務規則上どう考えるかというところまで、私が関わっている愛知県でもはっきりとは言っていない。やはりモニタリングをして、「終業時間を超えた件数が何件、一次的誤審査率を足して 50 点を超えた場合には契約の解除」までを言っているが、当然、契約解除までするつもりはなく改善計画を出してもらおう。「30 点を超えた場合には・・・」というようなことは言っているが、支払いでデメリット、いわゆるディスインセンティブをきかせていくということは全く想定に入れていない。財務規則上の話も引っかかってくるのだろうと思う。その辺りは、実は質の設定の時にディスインセンティブがあれば、逆にインセンティブもあるので、より良く実施いただいたものについて、どう評価するかというようなことが案件によっては出てくるのかと思う。

(文責 内閣府 公共サービス改革推進室)