

令和元年度政策評価に関する統一研修・高松会場(令和元年 12 月 6 日)

第一部・パネルディスカッション(13:05～14:45)

(西出教授)

本日は、総務省行政評価局から越尾政策評価課長と日本評価学会のメンバーで評価の専門家である先生方に集まっていただき、「国・自治体の評価の現状とこれから」というテーマでディスカッションを行いたいと思います。

まずは、国の立場で、総務省行政評価局政策評価課の越尾課長から「政府における EBPM の取組状況～政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究～」と題して、発表していただきます。

(越尾課長)約 20 分発表 ⇒ [参考資料リンク](#)

(西出教授)

次に、京都府立大学の窪田教授から「日本型『政策評価』を高める新しいツール：外部評価の現場から」と題して、発表していただきます。

(窪田教授)約 20 分発表 ⇒ [参考資料リンク](#)

(西出教授)

次に、高崎経済大学の佐藤教授から「施策評価が行政を変える一事業思考から施策思考への転換」と題して、発表していただきます。

(佐藤教授)約 20 分発表 ⇒ [参考資料リンク](#)

(西出教授)

次に、NTT データ経営研究所の小島シニアマネージャーから「コンサルタント視線で見た評価の現状とこれから」と題して、発表していただきます。

(小島シニアマネージャー)約 10 分発表 ⇒ [参考資料リンク](#)

(以降は文字起こし)

(西出教授)

今から 15 分ぐらいですが、各プレゼンターの方から、タイトルの「現状とこれから」の「これから」をキーワードにして、2 分～3 分で「これからの評価のあるべ

き姿」について、お話しただけたらと思います。それでは、越尾課長からお願いできますか。

(越尾課長)

今、小島先生から新しい取組について形骸化してしまうのではないかという話がありました。全く同感です。EBPM は一見面倒くさそうだなと思われるんですが、先ほど佐藤先生が話されたバックキャストとも関わりがある話で、役人は真面目なんで、今ある手元的手段でどうしようかと考えるんです。我々は、極めて「風が吹けば桶屋が儲かる」みたいな発想になりがちなんです。先ほどの「敬老のお祝い金」みたいな発想になってしまうんですね。あれは何のためなのか、そうとう遠いロジックモデルが構成されると思うんですけど、我々は、「風が吹けば桶屋が儲かる」のではなくて、「桶屋が儲けるにはどうすればいいか」を考えた方がいいんですよ。例えば、桶の値段を安くするとか、桶の宣伝を増やすとか、桶のデザインをカッコよくするとか、いろいろ考えられるんですね。ただ、極めて行政はそういう発想が弱いので、あらゆる手段を考えるためにも、EBPM は良いツールだということ認識してほしいです。あと、EBPM をやると基本的には不都合な真実があぶり出されることが多いです。さっき話がありましたけれど、前任からやっていたことが、よく見てみると役に立っているのか分かりませんということが明らかになることが往々にしてあります。役人は無謬性のドグマにとらわれることが多いので、自分の先輩に対して、「それは無駄です。」と言えないわけですね。そこで非常に苦しく、「風が吹けば桶屋が儲かる」みたいに正当化することになるわけですね。そこを例えば行政事業レビューで追求されると、きちんと回答できないわけです。そこは虚心に認めないといけないわけですね。前任の時は良かれとやったけれど、今とは事情が違ふし、少子高齢化も進み、財政が厳しいとかいうこともあるんですね。今ここで、見直す決断をするが良しと、周りの人も言ってあげないと、なかなか役人は、「それは間違っていました。」と素直に言い出しにくいところがあるので、EBPM が使われることで、無駄を止めてくれてありがとうと、世の中も変わるきっかけになればいいなと思っています。

(西出教授)

どうもありがとうございます。次に窪田先生お願いします。

(窪田教授)

「現状とこれから」ということですので、評価の負担から「評価疲れ」があると書かれていますが、先ほど、調査の数字を紹介しましたが、あらためて京都府内

とか近畿圏内で調べると、もうちょっと評価を休止したり、やめていたりする団体があるんですね。評価全体が収縮傾向にあるように思います。そこは目的の喪失というか、市民のための説明責任ということで評価をやっているんですが、政策評価を使って市民に説明しても、なかなか振り返ってもらえないという問題もあって、相手がいないアカウンタビリティはつらいなと正直思いますね。評価の目的レベルでの再設定、私自身は政策の質の改善とか政策の失敗を避けるということで再設定をする必要があるかなと思います。それから、EBPMがそうなるかもしれませんが、新しく魅力的な旗印が必要ですね。あの手この手でいろいろなツールで政策の質を作り替えていく、魅力的な旗印が欲しいかなと思います。評価の理論的なところでは、元々あった、評価すべき政策・施策・事務事業を重点的に評価していくこと。それも客観的に評価するという。最後に評価結果を利用して政策改善につなげていくこと。それとの関係で研修も大事で、研修を通じた人材育成。大学との連携での人材育成が大事かなと思います。

(西出教授)

どうもありがとうございます。次に佐藤先生お願いします。

(佐藤教授)

やはり、事業単体で見ないこと。事業には必ず目的がある。政策体系で見れば、事業の目的に当たるのが施策であるから、施策と事業をパッケージで見えていくこと。それを可視化しようとするロジックモデルを作ってみること。ロジックモデルを実際作ってみようとする結構むずかしい。因果関係の連鎖のため、「これとこれが繋がっているよね。」と単に関係性を矢印で結んだものはロジックモデルではない。風が吹けば、ああやって、こうやって、最終的に桶屋が儲かる。「風が吹けば桶屋が儲かる。」では論理が飛躍してますので、なぜ、風が吹くと、その結果こうなって、ああなってと、ここを目に見える形でフローチャートなどで可視化していく。可視化することで、住民や国民との間で共有化が進んでいくし、場合によっては、建設的な批判も受ける。ロジックモデルは1回作ったから終わりではなくて、仮説ですので、実際にプランを実行してみて、ロジックモデルどおりうまくいったかを検証してみて、随時見直していくことが大事。それから、越尾課長が言われましたけれど、業務引継ぎですね。これは業務引継ぎに使えます。実際にロジックモデルは一人でうんうんうなって考えるのではなくて、やっぱり関係者同士、ステイクホルダーですね、一義的に職場の中で、同じ事業を担当している係長や係員と、この事業は何を目指しているのか、役に立っているのか、必要なのかななどを議論することで、その事業の手段性というか、政策は問題解決の手段ですから、この事業をやることでどういう問題が解

決されるのか、解消されたのかをしっかりと見極めていく。そういう視点をもった人材を育成していくことが課題ではないでしょうか。

(西出教授)

どうもありがとうございます。では最後に小島先生お願いします。

(小島シニアマネージャー)

もう各先生方から、言い尽くした感がありますが、越尾課長や佐藤先生が言われているとおり、事業は何のために行うのか。どういうアプローチするのが効果的かということの説明することが、今後予算が少なくなる中で増えてくるのではないかと。なので、行政評価で評価疲れみたいな話がついて回るが、むしろそういうことが増えてくる。特に予算を取るためには論理的な整理が必要かなと思っています。それから評価をしていく中で解消していかなければならない課題として、行政の無謬性についても崩壊していると、一度みんな納得する必要性があるよねと思っています。人間がやることなんで、うまくいかないことも当然出てくるわけで、失敗しましたという評価を勇気をもって出すということも大事かなと思っています。それを蓄積していくことは、それ自体が大事なエビデンスかなと思っています。日本の行政の中で無謬性の神話みたいなものはお役所の中だけで、国民はいっぱい失敗しているよと思っているわけで、失敗することがあるからこそ、評価を行っていく必要があるというコンセンサスを取っていく意識改革をしていかなければいけないのかなと思います。

(西出教授)

では、窪田先生がお話をしたいということですが。

(窪田教授)

佐藤先生がされたような総合計画に客観指標を入れていく研修を私もやるんですが、よくあるのは5年とか、10年とか、計画策定時に設定した成果指標を変えないんですね。せっかく成果指標の重要性に気づいて、いい指標を作っても、担当者が次々と代わる間にほっとかれて、その後で作られた個別計画に引きづられるということがあるかと思っています。まさに行政の無謬性というのはないんだということをあらためて認識して、そうすると計画の中に載っている客観指標、KPIでもいいんですけど、そういうものを必要に応じて、きちんとした手続きで見直すという仕掛けを入れないと生かせないというのが一つ実務的にあるかと思っています。もう一つお願いですが、これは施策を重視される佐藤先生のお話に多少逆らうよう話になるんですが、町などの小さな団体で計画策定や評価

の仕事をしていると、事業を中心に政策が動いているかなと思うこともあります。さきほど画像を映した京都府内の小さな町の例でも、京都府が声を掛けた補助金のプロジェクトの枠組みに可能な限り関係しそうな、はっきり言って関係ない事務事業もどんどん放り込んで、切られたやつは諦めて、入ったやつは補助金がもらえて、何とか回すという形で開き直ってやっていました。小さな自治体だとひょっとして施策じゃなくて、名前としては事務事業のものが施策として動いているものがあるかもしれません。しかし、私たち学者としては、少なくとも私は、まだ市レベル、町村レベルで政策が実質的に動いているのは完全にはないと思います。その実態を踏まえて、最適なツールというものを提案していく必要があるかなと思いますので、こういう場で出会った実務の方とは、一研究者としても協力して、実態を知って、良くしていくツールを提案できればと思っています。

(西出教授)

どうもありがとうございました。第一部としては、時間が来てしまいました。最後にまとめますと、評価については、いいとか悪いとかのみならず、いかに人に説明するかのコミュニケーションツールとして話、それから職員の皆様がプレゼンテーション能力を高める材料として極めて有効であると、あらためて再認識しました。

それでは、第二部では、先ほど窪田先生が佐藤先生に疑問を呈されましたので、佐藤先生からのお話を皮切りに議論が白熱することを期待しています。

以上でございます。

(進行・碓)

それでは、休憩前に小島先生から一言お願いします。

(小島シニアマネージャー)

第二部のコーディネーターを担当します、小島です。この後、「お悩み相談会」になります。「お悩み相談会」は毎年評価学会の方でやらせていただいています。日頃、評価の実務に携わっておられる皆様方がお困りのことを、ここでまとめて処理しようという機会でもあります。せっかく、ここにそうそうたる顔ぶれの評価の先生方がお集まりですので、何しろ聞くのはタダですので、ぜひ、この場でいろいろ御質問いただければと思います。資料の中に質問票が入っているかと思いますが、これに書いていただいて、後ろの回収箱に入れていただきますと、その質問に対し、お答えさせていただきたいと思います。場合によっては、会場で手を上げて、質問していただいても構いません。よろしく申し上げます。

第一部終了