

## 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)

### 第二部・評価のお悩み相談会(15:00~15:40)

(小島シニアマネージャー)

あらためまして、小島でございます。もうすでにいくつか質問をいただいてまして、これに沿ってお話を進めていきたいと思っております。それから、質疑の時間を取れましたら、会場からも手を上げていただきたいと思います。では、早速進めていきたいと思っております。

#### 【①定量的指標・定性的指標】

まず、1つ目でございますが、「アウトカムの設定について、定量的なものを設定することが難しく、『〇〇の状態にする』といった定性的な、われわれの用語ではアウトプットの指標になりがちであるが、これを定量的に頑張りなさいと言われると、評価者にとっては、逆に評価しづらくなっていくので困っている。そこをどのように思っていますか。」という質問です。

これは、窪田先生にお願いします。

(窪田教授)

これは後で佐藤先生にも回答していただくことと思いますが、私も愛知県の岩倉市で研修を行いまして、最初からそういうテーマを入れていました。評価というのは、施策や事務事業がその地域で必要があるのか、有効なものとなっているのかとかを見ていくためのものでありますが、それを見る上では定量的な指標がいいということですね。有効性が分かり、そこから費用対効果といった意味での効率性が分かるという意味では定量的なものが望ましいわけですが。しかしながら適切な指標がないとか、利用するために評価を行っているんですが、指標を設定する側が、主に使ってほしい関係者とか市民とかがよく分からない指標とか、測れない指標とか、あるいは別な話として測りにくい指標とかならば、結局、測りにくいし、使いにくいわけですから、定量的な指標でなくても、有効性の判断に使えるような指標、答えが評価できて、共有できて、利用できるものが望ましいと私は思います。

(小島シニアマネージャー)

佐藤先生、お願いします。

### (佐藤教授)

定量的な指標か、定性的な指標かということですよね。定量的指標のほうが量的に測れるし、客観性が高いと思いますが、緊急性といったものを定量化できるかという、これは無理だと思いますね。これは定性的指標に頼らざるを得ないと思います。例えば、首長の公約実現性とかですね、こういったものを 35%とか、この事業は 85%とか、そういった定量化はむずかしいと思います。ただし、行政が保有しているデータを元に指標を設定すると、アウトカム指標になり得ない、アウトプット指標になりがちというのはよく言われるところです。定量的指標と言っても、「実数」とするのか、「割合(パーセント)」とするのか。例えば、最近高齢者が絡むような交通事故の発生件数という実数で評価するのか、あるいは高齢者が絡むような交通事故の発生割合にするかによって、ずいぶん捉え方が変わってきます。例えば、東京都内で高齢者が絡む交通事故の発生割合は、過去 10 年間に確か約 1 割から 2 割ぐらい増えているんですが、実数で見ると減っています。それは分母が減っている、つまり、交通事故の発生件数全体が減っているから、そういう結果になっているわけで、そういうところにも注意しないといけない。でも、やはり成果に注目すべきですね。先ほどの「高齢者の社会参加の促進」という施策であれば、それがどういう成果を目指しているのか、ということを議論によって具体化していく必要があるんだろうと思います。「社会参加」とはどういう状態なのか。例えば、高齢者の方が就労している、またはボランティアされているとか、NPO 活動されているとか、町内会活動されているとか、あるいは学び直しということで、大学に入られるとか、そういったいろんな形態があるわけですから、そこは議論によって成果を具体的にします。概念の操作化を行っていき、それを量的に測っていくには、どのような指標が考えられるのか、といったことに繋がっていくアプローチがいいのかと。それでも、定量的指標が設定できない場合は、もう定性的指標に頼らざるを得ないのかなと思いますね。

### (小島シニアマネージャー)

ありがとうございます。私も北九州市役所に評価の話を伺いに行ったときに、同市の評価ではアウトカムベースの指標が設定されているんですが、行革の方からやっているマニュアルに「アウトカム指標をきちんと付けましょう。アウトプットだけではいけません。」ということを一生涯懸命言っていると、「最初からアウトカム指標を取ろうと思うと、事業をやるときにちゃんとアンケートを取ろうとか、成果を把握しよう意識して取り組むと結構取れるものですね。」という話もしておられました。ですので、後から取ろうとすると、終わった後でアンケートの結果を分析してもできないわけですし、そういうところを含めて事前にご検討いただけたらいいのかなというふうに思うところです。

## 【②EBPM の政策評価・行政事業レビューへの展開】

(小島シニアマネージャー)

では、次のお題ですが、これは越尾課長へのご質問だと思いますが、「EBPM が注目されているのは分かりましたが、これを制度の政策評価とか行政事業レビューにどのいうふうに展開していくのかをどういうふうに考えているのかをお聞かせいただきたい。」ということです。

(越尾課長)

EBPM と、ことさら名付けると新しく聞こえるのですが、実際言っていることは根拠に基づいて政策を考え、評価しましょうということですから、今までやってきたことでもあるわけです。この EBPM を進める上で便利なツールとして「ロジックモデル」というものがあつたりとか、分析の手法として「RCT」というものがあつたりします。政策評価の場面においても、EBPM の考えを重視するということを求めています。評価書に加えてロジックモデルも作りましょうと言うだけでは、皆さんが「えー」と言うことが目に見えていますので、そういうことは特に考えているわけではありません。行政事業レビューについては、今の私の所掌ではありませんが、元内閣官房行革事務局参事官として申し上げますと、先ほどピラミッドの絵が出て、(EBPM) 三本の矢の話をしました。2 年前の秋の行政事業レビューの時に、「EBPM レビュー」というコマを設け、要するに「廃止」とかの標語を付けずに、どうやったら改善ができるかということを議論する前提で、ロジックモデルを使いながら、役所と有識者が議論するということをやりました。そのときは、特別なコマとノーマルなものを分けてやったんですが、現在の行政事業レビューにおいては、普通に EBPM の視点が溶け込んでいます。元々、行政事業レビューのタマを選ぶときには、事前に内閣官房なり、あるいは春に各府省が自ら行う行政事業レビューの中でも、事前に各府省と有識者の打合せの時に、もうちょっと改善型の議論をしましょうと話をして取り組んでいるところです。先ほど、むやみやたらに EBPM をやったらよろしくないという話が小島先生からありましたが、まさにそういうことで、ちゃんと適しているものでやろうじゃないかという形でやっています。そういうやり方を 2 年前から積み重ねていて、いわゆる、かつての「2 番じゃだめなんですか？」という形で始まっていたレビューから、どうやったらこの事業を改善できるのかというレビューに、評価者の方も、発言のトーン、関心の重心が変化してきているように思います。そういうふうに EBPM が変化を促している部分があるように認識しています。

## 【③大学における評価】

(小島シニアマネージャー)

それから、続いて、大学の方から来られた方の質問だと思いますが、「大学では評価がいっぱいあって、評価、評価と『評価疲れ』の現状となっている。様々な評価の上に、さらに評価が乗っかっていて、『年度評価』をやったり、『中間評価』をやったりということになっていて、『評価のための評価』が続いているのではないか。これは、どうしていけばいいんでしょうか。」というお悩みをいただいています。

#### (窪田教授)

大学基準協会という大学評価機関でずっと委員をしている関係で、元々のねらいはこうだったということで申し上げたいんですが、日本で評価が導入されたときに、政策形成の改善というのもありました。公共部門でも市場部門の組織でも、経営を改善していく、経営の戦略の一つとして、魅力的なビジョンとそれを実現していく政策体系を掲げて、それが着実に実行できていることを示すことによって、人とか、お金とかが集まってくるということが言われています。市場部門における民間企業の場合は、そのビジョンを掲げて、後は各種の指標とか市場の動きで達成状況は見えるところを、公共部門における国とか自治体とか大学、特に国立大学とかは、魅力的なビジョンを中期計画とか中期目標に示して、達成状況が自ずと分かるわけではないので、評価で見せていくという仕掛けであったわけですね。そういうことで事後的評価を自主的に行い、大学評価機関とかがサポートすることでやっていますが、現実的には、うまく動いていないところがあります。当該の大学が魅力的な戦略、ビジョンを掲げて頑張っていることを示す目的に合うように、省力化をしつつ、工夫していくことが求められるのかなど。ただ、もう一点、各種の国からお金をいただいた場合に、別途、評価を求められるのは、アカウントビリティという別の論理なので、お金をいただいた以上、ねらいどおりの結果を生んだ、あるいは生まなかった、しかしそこには説明のつく理由があることを示していく、アカウントビリティの観点から求められている評価があると。何とかそれに合うように変えて、工夫していくしかない、やらされ感でやるには重すぎるというふうに思っています。

#### (西出教授)

たぶん、国立大学だと思うので、基本計画の評価、毎年度の年度評価、それから認証評価と、私も琉球大学にいたときは大変な目に遭いましたが。制度設計上そうなっていることをここで話すことは横に置いて、その制度設計を与件としてどう運用上捉まえるかという、たぶん二つあるかと思うんですよ。一つは、自己評価という形でやっていくのを、アセスメントという気持ちに置き換える必要があると。何かをやっている人の活動を評価するとされると気持ちいいわけ

ないんですよ、みんな。だから、そこで「いい」、「悪い」と言われるだろうと思うから。そこで客観的な現状を知りたいんだということで、アセスメントという言葉で説得していく必要があるでしょうね。それはさきほど窪田先生がおっしゃったように、ファシリテーションの力、コーディネーションの力がすごく出てくる。だから、マネージャーとしての力が、もしかしたら評価者の力というよりも一番大事になってくることが一点。

二つ目は、評価の仕方ですよ。善し悪しを見るとか、改善型といういろんなアプローチがあります。大学評価に限っては、1年ぐらいかけてやっていきますから、最終的に評価書を昔で言う評価事業機構に出す、もしくは文部科学省に出すまでのプロセスの中で、出す直前までに改善しておけばいいんですよ。だから1年ぐらいかけて、評価をじわりじわりやっていながら、内部で、ここはおかしいですよ、このままではだめですよと言いながら、ああしたらいいんじゃないですか、こうしたらいいんじゃないですかと、サジェスチョンしながら、最終的にいい評価書ができるような改善を評価とともにやっていくということですね。英語ではそういうことを、ディベロップメンタル・エバリエーションとかインターベーション・オリエンテッド・エバリエーションという言葉があるんですが、要は評価をしながらエンパワーしていくという形ですね。最終的には評価結果を出すクライアントに対して、大学の評価者側がいい結果を出せるようなスキームを組んで、時間をかけて改善点を見つけて、最終的に提出する頃にはその改善点を克服しておくということが大事じゃないかと思いますね。この二点です。

#### (小島シニアマネージャー)

ありがとうございます。私もこれとは直接関係ないんですが、産学官連携の評価をやらせていただけていますが、あれも5年ものでやるんですが、中間評価をやらせていただきますと、研究がさっぱり進んでいませんとか、当初予定していた方向とは明明後日の方向に進んでいませんか、というものがちよいちよい出てくるわけですね。ところが、そこで中間評価を受けて見直しをすると、5年目の終了評価のタイミングでは、きちんと評価が伸びているとか、成果が出ているというふうに軌道修正されるケースも目にしているところです。なので、当然やるとなるとですね、御負担も多いのかなと思います。前向きに取り組んでいただければと思うところでございます。

### 【④外部評価委員会と評価担当部局との関係】

#### (小島シニアマネージャー)

それから、次に、軽いところですが、これは佐藤先生に来ていますが、「外部評価委員会のところ、主に次長・課長が対応しますよ」というのがあったかと思

いますが、評価委員会と次長・課長が激突することはあるんでしょうか。」という質問が来ています。事業仕分けの時に、大阪市でやったときに、喧嘩しているよねというのを見たことがあります、そういうことはありますか。

**(佐藤教授)**

いわゆる喧嘩沙汰みたいなものはないです。私は、今までそういうことに遭遇したことはないですね。いろんな外部評価委員会があって、今日ご紹介した自治体のケースですと、これは事業仕分けとは違って、事業そのものの善し悪しを評価しているわけではないんですね。あくまで、次長・課長がやった自己評価の方法に対して、あるいは自己評価の結果に対して、外部評価委員会が妥当かどうかをいろんな角度から評価していると。たとえば、施策に設定されている評価指標がこれと、これだけど、本当にこれがいいのかとか。なぜ、この指標が設定されたんですかとか。なぜ、施策の進捗状況を「A」という「躍進中」に評価しているんですかとか。こういう形で評価しているのに過ぎないんで、そこはお互いに建設的に評価をして、時には笑い声が漏れたりするような、「協働型」の評価と私は言っていますが、評価する側とされる側が「対立型」ではなくて、外部評価の対象となった施策や事業を、もっとより良いものにしていきましょうよというスタンス。私は冒頭で、そういうことの趣旨を説明した上で外部評価委員会をやっています。

**(窪田教授)**

これからのスタンスとしては、基本的に佐藤先生が言われたとおりだと思います。私もそういうふうに進めてますし、ファシリテーションというのはそういう意味なんです。過去の20年以上やっての目撃談でしたら、うまく説明ができなくなった自治体の職員の方が、自分だって企画にいて評価を担当していたこともあるが、その時から、「こんな制度はおかしいとそもそも思っていたんだ。こんなシートに事業の心が書けるか。」と怒鳴り出されたという事案もありましたし、自分が委員長をやっている時には、自治会から選出された女性の委員の方が、普通の質問と意見表明をされていたんですが、市民協働を担当されている課長さんがすごく怒り出されて、「おまえは内々で知っているくせに、公の場でこんなことを言うのか。」「ここに書けないことがあるのに、こんな遠回しに質問して、どういうつもりだ。」と怒鳴り出されて、怖いなど思ったことはあります。こういうのを減らすしていくためにも、ストレスのない形でファシリテーションで和らげたりとか、AIとかを使って、刺激を与えないで、間違っていることを自分で気づかせるとかすればいいのかなとは思いますがね。

(小島シニアマネージャー)

現場の職員の方は、すごく真面目なので、その事業に対して非常にプライドを持ってやっておられたり、大事だと思ってやっておられるので、それに対して、「これはいらないと違います。」と話す、ムツとするということはあることだと思うんですけど、確かにファシリテーションのところで、上手に工夫していく必要はあるのかなと思います。結局のところ、喧嘩がないようにうまく回すというのが大前提ですね。

## 【⑤評価結果の政策への反映】

(小島シニアマネージャー)

それからですね、「第一部の最後の方で、評価を通じて政策の改善につなげていくという話があって、それは大事だとも思うが、現状としては、評価は評価として終わってしまっているケースが多いのではないかな。今後、国や自治体でも、評価を次のアクションに生かしていくためには、具体的にはどうしていくべきか。」という質問をいただいています。国と自治体と両方来ていますので、まず、国の方を越尾課長の方でお願いできますか。

(越尾課長)

大変むずかしい質問ですけど、問題意識は極めて共有します。評価が面倒な仕事だと思われるのは、評価は評価として、普通の政策立案のサイクルと別なものとして評価スケジュールのようなものがある、評価委員会があって、評価書を作ると、そういう流れの中で別途存在しているので、そういう負担感があるんじゃないかなと。つまり、普段からやっている通常の政策立案遂行のプロセスにきちんと乗ってれば、そういう負担感は減少するのではないかなと。これは、私が前職の時から思っていたところで、実は、行革事務局でも原案を書いて、一部の省庁とかは話をしていたところなんです。今はちょっと、そこまではまだ時期尚早だよねということで、そこまでの受け込みというところまでは手を付けられてはいないのですが、問題意識を持つてはいます。どういうことかという、やっぱり、ロジックモデルが鍵になるのではないかと。最初からどうしてこういう政策をするのか。前提としての課題認識ですよ。課題をしっかりと掴まえて、風邪をひいている人に骨折の治療をしてもしょうがないので、きちんとどういう症状が起きているのかを認識し、どういう治療をしたらいいのかを考えるみたいなことですね。ですので、どういう課題を認識し、その課題を解決するための目標を設定し、それに向けて何をやるのかということ、さきほども言ったバックキャストということもしながら、ロジックを考えてみると。その上で、そのロジックの論理で橋が架かるわけですよ。そのインプットからアウトカムまでの橋が架かることを何らかの

統計とか、データとか、KPI みたいなものを使って、その論理を確認していくという作業が必要になるんだろうと思います。ですから、それは実際に政策を構想した段階では、どういうエビデンスが得られるのかは分からない場合もあるので、施策を動かしながら、そのロジックモデルに書き込んでいく。そういうものを評価書に転記すれば、評価書が出来上がることになれば、そんなに手間ではないというふうには考えてはいるんですね。そういう段階に進んでいくことは必要だろうと思うんですけど、今やっている取組としては、これは行革事務局が旗を振っているものですが、今まさに予算編成の作業の途中ですけれども、令和2年度予算に向けて、各府省がロジックモデルを使って予算要求をしますというのが、六十数件あります。一番多かったのは農林水産省だったと記憶していますが、そういう予算要求をし、実際に予算を獲得されたら、その書いてあった指標とか、実際、政策が動いたらどういふ変化があったのかななどを掴まえてみるみたいなことをやろうとしています。その予算要求におけるロジックモデルを使った予算査定が、今までと比べてどうメリットがあったか、デメリットがあったかということ、各府省と財務省主計局からヒアリングしていくことが、年明け以降に予定されておりまして、来年度以降の全政府的な EBPM の取組に反映される予定になっています。ですので、ご質問にあったような問題意識は持っていますので、それに向けてどういふステップを踏むかということを試行錯誤しながら進めているところです。

#### (西出教授)

今の質問は非常にむずかしいところでして、越尾課長がおっしゃることにプラスアルファとして、あえて申し上げますと、ベストな解決方法はまずないでしょう。ですからその中で、局面局面に応じて、どういふ処方箋を張るかということを考えなくちゃならない。そこをここで一つ一つ言うのは大変なので、別の機会に譲るとして、少なくともガバナンスレベルとマネージメントレベルと、オペレーションレベルの中で、どのようにすると評価が使われるのかということを考えながら設計できれば理想でしょうね。マネージメントレベルの中で、評価をした結果が、例えば、予算の編成査定過程において使われるタイミングで評価ができるか、できないのか、それもしっかり考える必要があるでしょう。オペレーションレベルになれば、評価結果は政策改善、もしくは自分たちがやっている政策まではいかなくても、事務事業の改善でのレベルでの情報が欲しいという形になるのか。しかしながら一方で、アカウントビリティだという話になるとですね、オペレーションレベルの成果指標を評価書に書くそうですね、外形的に非常に陳腐を感じるわけですね。何だこの程度かと。そこがトレードオフの関係で、解決のしようがない。したがって、どれだけオペレーションレベル、マネージメントレベル、ガバナンスレベ



ルが何かというと、どれだけトップが評価書を使おうという意識を持って、組織運営をするかという話にもなっていくんですね。だからそれぞれのレベルでどう評価結果がうまく使われるのかという工夫を持ってのぞんでいくと理想。ただし、それをオールインワンの一つのシステムで稼働できるかという点とまず無理です。それぞれのアプローチの中で、それぞれのシステムがあるのが理想。ただ現実には、そういうふうには言うは易しで、組めるかという点と既存の〇〇評価システムが走っている以上においてはむしろ難しいところがある。したがって、ベストな方法はないとはじめに申し上げたわけなんですけどね。その評価システムがある中で、どこに着目して、評価システムを回すのかについて再設定した時に、どのような指標がいいか、どのようなタイミングで評価結果を作るのがいいのか、または、評価結果を利用するのではなくて、先ほど申し上げましたように、評価プロセスを利用して組織改善につなげるのか、その辺りの評価の設計を、今やっている評価を顧みて再設計することが重要じゃないかと思いますね。

## 【⑥事業中心から施策中心へ】

### （小島シニアマネージャー）

はい、ありがとうございます。それから、たぶんこの話と近いところがあると思いますが、「第一部の最後の方で窪田先生がおっしゃっていた、小規模自治体では事業を行うこと自体が目的化してしまっているというところがあって、一方で、事業を必要とする住民の方も多くいると。人的にも予算的にも余裕がなく、小さい自治体ほど様々なしがらみがあるよねという状況の中で、ズルズルと事業が展開していく状態から脱却し、施策中心に行政を展開していくにはどうすればいいのか。」というご質問をいただいています。これは窪田先生と佐藤先生にお答えいただけたらと思います。

### （窪田教授）

私は先ほど紹介されていたコメントを含めて、政策の改善の必要性、そして、それを政策評価でやるわけですから、政策評価の必要性というのを、こうした学者や行政の皆さんだけでなく、もう少し広く社会やマスコミや市民の方にも共有されるということがやはり必要かなと思います。小規模な自治体でということ、私が申し上げていた例で言うと、300ほどの事務事業を回しているが、本当に自主的にやっている政策はどれくらいあると思いますかと、予算規模40億円ぐらいの自治体なんですけど、評価を担当する企画財政課の職員のカウントでは20本いかない数でして、それは私の感覚では驚くほど少なく、「じゃー、それを悉皆で評価しましょう。」と言うと、「そうはいかないんですよ、先生」と言われて。「何で」と聞くと、「上が」と、おそらく町長さんあたりでしようが、「上が政治判断です

べて決めてしまいますから、評価の視点を入れようと、必要性とか、有効性とか、費用対効果とか言っても、聞き耳持たないんです。どうしたらいいんですかね。」と言われます。実際に町長さんが、必要性というのは要するに、あることが地域に必要か、必要でないか。それから、その次に、それをやるのが市場か公共か、または、国か県か市町村か、あるいは、非営利セクターか、という主体の必要性を見分けていったり、どういう手段の合理性とか有効性とかいうことになっていくわけなんですけど、「そういう思考をしていないのか。」と町長さんと話してみたら、「それはあるような気がする。しかしながら、顔を見てやっていかないといけない町の有力な人たちがそこまで理解しているのか、分かった上でやらないということもあると思うので、実際に政治的に動かしている人たちの中で、政策的思考が共有されていないとか、あるいは、市民の中にも、ある事業をやめたら、ある一家が失業したりとか、家業を放棄して夜逃げしないといけないとか、その引き金をひいたのは自分ですと、先生、言えませんよ。だから、先生が言ってください。」と言われて。そういうことも含めて、ある意味、そういうことないようにしたいんですが、仕方がないことは仕方がないんですから、政策的思考ということをも市民にも政治の方にも広げていって、それを助けていく制度が、政策評価とか EBPM になればなど、正直思います。

#### (佐藤教授)

今、窪田先生が言われた内容というのは、小規模自治体だからというよりは、むしろ政治と科学をどう折り合い付けるかという側面も大きかったと思うんですが、県の政策評価委員もしていますし、また、指定都市とか大きな自治体でも計画策定委員とかをやっていますけど、小規模自治体だからというわけではなく、大規模自治体でも同じことが言えるんじゃないでしょうか。事業思考といいますのは、今日の私のサブタイトルにもありましたが、先ほど紹介した自治体でも事業思考であるから施策思考をするために施策評価を導入していった。外部評価委員を8年やってみて、やっぱり、事業思考だなということで、総合計画をフルモデルチェンジするに当たって、全庁的に次長・課長の研修を丸二日かけてやってみたりとか、政策体系自体を目的・手段の戦略的体系にしていこうと、そういう大きな改革をしていく。でも、行政評価や政策評価の制度設計も運用もそうですが、やはり首長の意向によって、そのオペレーションがずいぶん影響を受けますよね。骨抜きにされることもありますし、実際、政策評価担当課が室になったりとか、そういうことは結構あるし、先ほどの自治体のケースですと、敬老祝い金贈呈事業というのは、まさにしがらみの世界です。給付事業というのは、そう簡単には、始まったらやめられない、止まらないというところがありまして、選挙前に廃止するというのは非常にむずかしいわけですよ。なので、そう簡単にはやめられな

いけれども、実際の外部評価をやって、すぐには廃止にならなかったけれども、経過措置という形で、条例改正をしまして、支給年齢を、当初はかなり細かく刻んで、それなりの金額を支給していたんですが、それを77歳、88歳、99歳、100歳以上と大雑把にしてみたり、支給金額も減らしたりして、少しずつですが改善をしていっているという例はありますね。とはいうものの、政策評価の結果イコール政策決定ではないということでありまして、どれだけ影響を与えることができるかということですが、結局は、評価は何のためにやるのか、評価をやってから、それをどう生かしていくのかを考えるのか。これはEBPMとかロジックモデルでも同じようなことが言えて、「EBPMをやりました、RCTをやりました、じゃあ、それをどう生かしていくのが課題です。」と言う人がいるんですが、「いや、逆でしょう。」という話。何のために、それをやるんですかということですよ。予算に反映させるのであれば、評価担当部局と財政担当部局が腹を割って話し合っ、て、どういう情報が予算編成過程において必要かということ、財政担当部局のニーズをきちんと把握していく、あるいは、政策の高度なレベルの意思決定に結びつけていくのであれば、たとえば、自治体であれば、首長や部長クラスの庁議の場で、どういう情報がほしいのかという、そういうニーズを把握して、それに沿った情報を評価によって産出できるのかということ、を設計していくことが大事ではないかと考えます。

#### (越尾課長)

ちょっとだけ、よろしいですか。

今の話だと、政と官の話かなと伺っていて、あまり役人が言うのは差し出がましいんですけど、今、EBPMをめぐる議論の中でも、割とその辺の話は出ていくところ。PHP総研さんが「統治機構改革プロジェクト」というものに取り組みまして、その報告書の中に出てくる表現ですが、「せいとうせい」には二つあって、正しく当たる「ライトネス(Rightness)」という形の「正当性」と、正しく、統一の「統」を書く「正統性」の「レジティマシー(Legitimacy)」の二つがあると。役人が追求すべき「せいとうせい」は、きちんと合理的根拠に基づき判断したという「ライトネス(Rightness)」としての「正当性」というものを極めるべきであって、政治家の方は、みんなに選ばれた人が決めているんだから、「レジティマシー(Legitimacy)」を代表しているのが政治家なんですね。それを、どうも役人の方が、政治家の方のことまで心配して考えちゃっているから、政策がいろいろとむずかしくなるんだみたいな話があります。何が言いたいのかというと、我々行政官は専門家集団なので、「合理的にきちんと考えたならば、こういう選択肢になると思いますよ。」ということまでを言えばよくて、さっきの町長の話うんぬんというのも、別に合理的に考えればこうなると思えばいいのであって、それを乗り越え

て、政治としてこういう判断をするのであれば、それはまさに、代表者たる、選挙を経て、選良たるどころの政治のレベルで、役人はこういうふうに言うんだけど、こういう判断をするんだということの、きちんとした説明責任を負って、あとは次の選挙で、その判断について、有権者の判断を仰ぐという、そういう方が本当は健全じゃないのかと思います。そういうことの役割が未分化だと、政治的官僚みたいな者が現れて、何かよく分からないことになるんじゃないかと思うので、そうした政官関係を、ある意味、よりきちんとした形にする意味でも、EBPM は有効なんじゃないかなと考えている人たちも、私も含め、霞が関にはそれなりにいるんだということをおし上げておきたいと思います。

### (小島シニアマネージャー)

はい、ありがとうございます。実は、これで、時間が一杯となってしまいました、40 分間ではありましたが、いろいろとご質問等いただきまして、ありがとうございます。

いただいた中で、「国家資格みたいなもので、『評価士』みたいなものを作ってはどうか。」というみたいなものもいただいてまして、実は、評価学会の方で「評価士」の資格がありまして、実際に自治体の方ですとか、政府の方からもご受講いただいておりますので、もしご関心があれば、ぜひ受講いただければと思っています。

本来であれば、もうちょっと丁寧に対応していければと思っていたところですが、我々このあと、高知の方に行かなくてははいけませんので、大変申し訳ありませんが、ここで閉めさせていただければと思います。また、こういう機会を通じて、みなさま、現場で評価をやっている中で、お困りになっていることとか、いろいろあるかと思っていますので、また、こういう機会を作っていただければと思っています。

また、本当は、手を上げていただいて、ご質問いただくことも考えていたのですが、ちょっと時間がなくなってしまいましたので、たぶん、最後にアンケートをお答えいただいたりとか、まだ、質問票が手元にありますよという方で、ご質問等があれば、後ろの箱の方に入れていただければ、四国行政評価支局の方から我々のところに回答するようにとの要請があると思いますので、また、何かあれば、ご記入いただければと思っています。

では、最後までお付き合いいただきまして、ありがとうございます。ご登壇いただきました先生方にあたたかい拍手をいただければと思います。よろしく願いいたします。

(会場より盛大な拍手あり)

第二部終了