



アウトカムと「手応え」

塚本 壽雄

公益社団法人全国行政相談委員連合協議会顧問

行政の文化を変える行政改革

戦後の行政改革の歴史は長いが、1990年代中盤以降の改革には大きな特徴がある。それは、改革の多くが、それまでの行政の文化を大きく変えるものであったことである。地方分権、行政手続法制、情報公開法制、官民競争入札制度などみなそうである。そして、政策評価制度もその一つである。



2001年1月に導入された国の政策評価制度は、行政の責任は、「何をするか」「何をしたか」(プロセス)で果たされるのではなく、「その結果何がもたらされたのか」(アウトカム)が

国民・住民の期待から見て十分であったはじめて果たされるということを行政職員に教えるものであった。それは、行政の在り方にいわばコペルニクスの転回を求めたものである。行政文化は大きく変容した。

課題を見つける政策評価が重要

政策評価には大きく二つの種類がある。一つは、政策を実施して一定期間が経過したときに、意味のある政策とそうでない政策を見分け、後者を廃止するために、政策を採点あるいは評定するものである。いわゆる「事業仕分

け」はこれに類する。もう一つは、政策を実施している途中でその課題を見つけ、それを分析し、修正して、政策をよりよいものにするものである。

どちらも大事である。ただ、政策に頭から意味のないものというのはそう多くはない。したがって、すべての政策について事業仕分けのようなことをやることは実は効率的ではない。実際は、課題を発見し、仕事のやり方を改めていく政策評価の方が、行政にも、その受け手である国民にも役に立ち、重要である。

アウトカムと「手応え」

政策評価のためには、その結果何がもたらされたのかという、政策のアウトカムの状況を把握することが必要になる。これは、アウトカムを表す指標(成果

指標)を設定することにより行われる。例えば、幹線道路のバイパスの整備という政策のアウトカムは、「交通の利便と安全の向上」と考えられ、その実現を示す指標は、①走行時間(短縮)、②走行経費(減少)、③交通事故(減少)となる。

課題を発見する政策評価は、政策に関わる活動の現場で、それに携わる担当者によって行われるのが通例である。ここでは、アウトカムを表す指標(成果指標)を決めて、その数字などを把握し、そこに見られる変化が望ましい方向に進んでいるのかどうかをチェックする。そして問題があれば、活動を見直すわけである。

しかし、これは実際には容易でない。いくつか理由がある。一つには、教育や医療・福祉など、個人やその生活の変化に成果が表れる政策が例であるが、アウトカムがずいぶん後になってしか把握できないものが少なくないからである。政策がうまく進んでいるのかどうか今は分からないということになってしまう。また、一つの政策もたらずアウトカムは必ずしも単一ではない。いくつものものがあがり、それらが複雑に絡み合っている場合があるので、指標の設定自体大作業になる。課題を自らが発見するためのもっと簡単

なやり方がどうしても必要である。

ここで気がつくのは、人はよく自分の行為の結果について「手応えがあった」というひとことで、その意義や成功を表現することである。現場の担当者「手応え」があるかないかは、アウトカムの状況を雄弁に物語る。したがって、課題を発見する評価の最も簡単な方法は、担当者に「手応えはあるか」という問いを出し、これに対する答えを書いてもらうことである。それは説明責任を果たすことでもある。

行政相談委員と「手応え」

ところで、行政相談の業務は総務大臣の委嘱を受けて活動する無報酬の民間有識者(ボランティア)である全国各地の行政相談委員の自主性・自立性ある活動に支えられている。そのような位置づけの行政相談委員の活動は性質上政策評価にはなじまないが、仮に、行政相談委員自身が自分の活動の成果を評価するとしたらどんなやり方が考えられるだろうか。

行政相談委員は、行政機関等の業務に関する苦情の相談を受け付け、これに対応して、必要な助言を行い、総務省及び行政機関等に対し、その苦情を通知することで、苦情の解決を図ることに

貢献する役割を担っている。したがって、行政相談委員の活動のアウトカム(成果)は苦情の解決であり、苦情の解決率が指標となるという考えが成り立つ。

しかし、行政相談委員の活動が社会にもたらしているものは、単に苦情の解決にとどまらない多面的なものであることが指摘されている。例えば、本誌第125号(2010年5月)において、グループGS近畿は、行政相談委員の活動が、苦情や意見・要望の具体的解決を通じ、地域力再生に寄与していることを指摘している。

したがって、行政相談委員活動においても、もし、その成果が話題になるというときには、先に触れたと同じく、「アウトカムは苦情の解決であり、成果指標は苦情解決率」という単線的な議論は避けなければならない。ここでも「手応え」の議論がされるのがよいのである。また、実際それが行われている。本誌に毎号掲載される委員活動報告で、多く、委員としての「やりがい」が語られているのがそれである。まさに「手応え」である。理屈っぽい内容となったが、行政相談委員の皆さまの「国民と行政との懸け橋」としての、国民本位の行政へ向けての一層のお力添えをお願いして、筆を擱きたい。