

# ◎政策研究と政策評価のあり方—アメリカとの比較から—

■上野真城子

【編集部】上野さんはアメリカのアーバンインスティテュートというシンクタンクで18年ほど前から、政策形成と政策研究に携わってこられたわけですが、今日は、日本との文化的、制度的な違いも含めて、横浜市、あるいは日本のこれからの政策形成、政策研究のあり方がどうあったらいいかということをお伺いしたいと思います。

横浜市現在の状況を少しお話ししますと、14年4月に中田市長が誕生しまして、「民の力が存分に発揮される都市横浜」を目指すという施政方針のもとにいろいろな改革が進んでいるところです。そのもとになるのは、横浜リバイバルプランよこはま再発展戦略(図—1)というもので、中期政策、中期財政ビジョン、新時代行政プランの3つから成り立っています。いわば、政策、財政、運営を連動させて今後5年間ぐらいの横浜市政の運営戦略となるものです。本年12月に確定予定の「中期政策プラン」は平成14年から18年まで5カ年を計画期間とし、特徴としては、5つの重点戦略と同時に、事業の総点検

をして、優先順位や事業主体を見直した、というものです。

横浜でも、少子・高齢社会の本格的な進展の中で、財政需要の伸びが見込まれる一方、税収は落ち込み、現在3会計を合わせると5兆円の借金があります。大きく社会・経済環境が変化して、政策の見直しと評価が極めて重要な時代になってきたわけですが、実は、政策というものの、政策の形成のプロセス、あるいは政策評価というようなこと自体があまり意識されていないし、とりわけ、政策というものを客観的に眺める、意識化ができていないというような状況があります。政策研究も政策評価についても、その目的も方法もはつきりしていないという中で、どのような形でこれを広げていったらいいのか、あるいは、どういう観点から考えていったらいいのか、上野さんにぜひとも、アメリカでのご経験も踏まえてアドバイスをいただけたら、ということでインタビューをさせていただきたいと思えます。

## 1 日本政策研究はなぜ根付かないのか

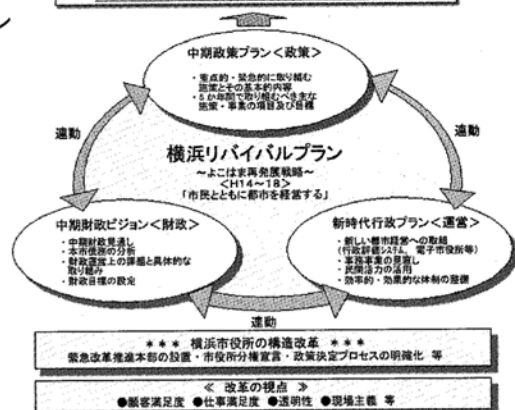
【上野】横浜に関しては、限られた時間でもっと勉強させていただいただけで見当違いもあるかもしれませんが、非常におもしろいと思ったことが幾つかあります。今、横浜市は、発想の自由な新しい市長が来られて、すごいチャンス、いい機会を持たれている、と思います。「民の力が存分に発揮される都市」の内容や、政策、財政、運営を連動させた「横浜リバイバルプラン」のことをお聞きし、大変よい方向だと、確信を持って思います。ただ、これをどういうふうを実現していくのか、これは日本の問題と関係しますので、そこからお話したい、と思います。

## ① 財政赤字をコントロールするには、合意のプロセスが必要

私は、ここ数十年、日本社会にほんとうに政策研究が必要であり、政策研究、政策評価に携わる組織(インスティテューション)として独立のシンクタンクが必要であるという

- 1 日本政策研究はなぜ根付かないのか
- 2 政策研究、政策評価の前提—アメリカの予算に関するメカニズム
- 3 政策研究、政策評価とは
- 4 政策評価の費用に事業費の1%を
- 5 批判し、変革する力が社会の中にあるアメリカの民主主義の強さ

民の力が存分に発揮される都市・横浜の実現



図—1 リバイバルプラン

ことを言い続けてきたのですが、なかなか理解されなかった。今、私なりにその原因がよく見えてきた、というところだ。

現在の日本は、高齢社会に向かって急速に動いていく中で、膨大な財政赤字を抱えなおかつデフレを含めて経済の状況が非常に悪い、と猛烈な問題を抱えているわけです。私は、特に赤字を抱えた財政負担をコントロールできないということを、国家として非常に危機的な状況だと認識するわけです。

なぜ、財政コントロールができないかというのを相当真剣に考えなくてはいいかというのを、もちろん日本の中で、それぞれの方が真剣に考えているだろうと思うのですが、経済の発展が先か、赤字解消が先かというような議論を見ていると、経済の発展を含めて財政均衡は今後相当長期にできない。これは基本的に日本の構造改革の構造に欠陥があるということです。経済政策あるいは税制政策の何がきくのか、という議論はもちろん必要ですが、その根底には、このような財政赤字はコントロールしなくてはいいけないのだ。この財政赤字に取り組むこと自体を、民主主義制度の中において合意形成をしていかななくてはいいけないわけです。一体どういうプロセスでそれに取り組んでいくのか、そのためには、インスティテューションとメカニズムが必要で、減税でいくのか、財政カットをするのか、経済の刺激策をとるのか、どれか一つが絶対的な方法でも、回答を与えるものでもない。いろいろな組み合わせをして、その時期、時期に何らかのものを合意し決めて動かしていかなくてはいいけないわけです。一人のすぐれ

たエコノミストのアイデアが実現されればいいというわけではなくて、このエコノミストのセオリーで納得して動かせるのかどうか。そういう議論と検討のプロセスがなければ政策は有効に執行されません。

## ② 官僚のモノポリーの限界

今までの日本の政策決定では、この合意のプロセスが非常に不明瞭であったということが言えます。ほとんどは、官僚のモノポリーによって決められ、官僚がお膳立てして、政治家に理解させて、全体として筋が立つだろうというものを官僚、特に財務省が決めてきたわけです。この決め方に明らかに限界がきてしまったということ。その決め方では、財政のコントロールが全くきかなくなってしまうというのが今の状況なわけです。官僚制度の中で、各省庁の事業費の積み上げとその取り分の大小ということで予算は決まってきました。予算の拡大・成長時は、財務省は多少の裁量をしながら、ほとんど省庁別の要求を認めることができたわけです。しかし、今の状況では、それでできなくなった。これはコントロールはできなくなってきた、と同時に、この際、この領域はやめて、もう少し違う方向に転換すべきではないか、という国家方針の優先性がなくなってくる。実際のところ政治家に本来の「政治」をする余地も力もなくなってきた。政治家は、個別の事業費に関して幾つか物を言うことはできるけれども、全体として国家として大きな財政と予算の中でどういう優先性を決めるのかというデイスカッションができなくなってきたというわけ

です。

## 2 政策研究、政策評価の前提

### — アメリカの予算に関するメカニズム

#### ① 立法府、議会と予算編成のかかわり

私が非常に重要だと思うのは、アメリカでは、立法府、議会が予算の編成に実際にかかわり、影響力を持つメカニズムがあるということ。もちろんアメリカの大統領制と三権分立の制度（注1）では、立法府の力が日本よりも大きいということが言えるのですが、もともとアメリカでも、立法府、議会は、大統領と行政府が出してくる予算教書にオーケーと言わざるを得ない状況がありました。そこで立法府は、予算にきちんと物を言わなくては三権分立の意味がないではないか、国家予算というのは大変重要なものなのに、一般の市民にはわからないような形でつくられてきた、行政に予算を決定されてオーケーしているだけではだめだ、という認識ができてきたわけです。

#### ② 議会予算局による予算情報の整理と提供

1974年にコングレッションナル・バジェット・アクト（注2）、一般に議会予算法とよばれる法律ができます。ここで初めて、予算というものを少なくとも立法府の議員にわかりやすいような形で出さなくてはいいけない。日本においても、一般会計、特別会計、財政投融资とかが別々で、全体がわかりにくいわけですが、アメリカにおいても似たような状況があったので、それを一本化する、国

#### 〈上野真城子プロフィール〉

アメリカのアーバン・インスティテュートの研究員。アーバンインスティテュートは、福祉、教育、労働、人口問題など多様な国内政策の評価と政策形成を行っているアメリカ最大級のノンプロフィットのシンクタンク。1986年に同研究所の研究員として住宅政策を専門に研究を始めたが、日本に、政策を評価し、研究するといった政策研究機関がないことに気づき、それ以来、ノンプロフィット・セクターと政策を人々のものとするシステムや産業について研究し、日本に紹介する活動を続けている。「NIRA公共政策研究セミナー」のプロジェクトに参加し、また、「NIRA-UI共同研究」のUIプロジェクト・ディレクターを勤める。また、海外に住む日本人の政策研究者のネットワークをつくっている。 <http://jpani.org>



家予算の全体像が見られるような形で予算を公表しなければいけない。ユニファイド・パジエットといいます。それと同時に、ファンクショナル・パジエットという目的別の予算というものをいさなくてはいけない、ということになりました。省庁の事業費ことでは国家が大きくどういう方向に向かうのかということが見えないわけです。そこで、 congressional ショナル・パジエット・オフィス、議会予算局というのがつけられ、社会福祉、家族福祉、国防を含めた安全性とか、政策目的別に予算を見ることができるよう情報を整理し、政策の情報と予算の情報を目的別に見せることを組織の役割としたわけです。加えて、今の法律でいくと、ソーシャルセキユリティーは5年後にはどのぐらいの割合になるか。例えばある状況の子供たちに、こういうダイケアサービスをしよという法律をつくらしたたら、財政的には5年後にはどれぐらいになるのか。つまり、それぞれの目的別の予算は、今の法律でいくと全部で幾らかかるといえるのか、また、今の課税システムでいくと、どれだけの税が得られるのか、収入と支出を全部見えるように示す。そうした情報と総合しないと、この法律はやるのか、やるのか、やめるとしたらどういう影響があるのかということが全然見えないじゃないかと。政策の優先性を議論できる情報を提供する組織、この congressional ショナル・パジエット・オフィスは、非常に重要な情報を提供し続け、予測と分析を提供したのです。

政治家の本当の役割は、政策とプログラムの変更や新しいプログラムのあり方を出して

いくことです。その能力をつけなくてはいいない。アメリカの場合は政治家が、自分たちが金を出してそういう組織をつくらうと言つて、議会所属なんだけれども議会に独立の政策研究組織をつくらった。それが congressional ショナル・パジエット・オフィスなわけです。政策研究も政策評価も、このように、財政や予算に関する情報が整理され、提供されることが不可欠なのですが、ふと、気がつく、日本には、議会予算局に相当するような組織がありません。このような機能をもつ組織をつくらることが、まずもつて必要だ、というのが私の提案です。

### ③ 政府の外にも存在する政策形成をサポートする強力な機関

アメリカでは、予算形式に関わる政府系機関以外に政府から独立したシンクタンクがあり、 congressional ショナル・パジエット・オフィスに匹敵するような議論の材料を提供しています。民間のシンクタンクも含めていろいろなところが、財政をこのままにしておいたらだめだ、どうやったらいいのかを議論してくてはいけないということを常に言い続けてきた。それを受けて政治家も、嫌なことでもそれを議論しなくてはいいけない、という姿勢があつて、そういう議論のプロセスが存在したからこそ財政コントロールができた、と私は考えています。

いわば、政策形成をサポートする強力な機関が政府の外にも複数存在し、政治家はこの政策を学び、取り上げ、利用する、ということをしてしているわけで、政策関連市場が形成さ

れ、この市場は、政策にかかわろうとする多くの優秀な人材を引きつけ、彼らは、情報を持ち、政府機関やシンクタンク、大学等移動し、政策情報を流動させることでより適切な政策の代替案を出し政策を競い合っている、という状況が存在しています。

### 3 政策研究、政策評価とは

政策とは、本来、社会の課題を解決し、変革するツールの集合といえます。政策研究は、純粋学問ではなく応用科学といえ、あくまで、政策を改善したり、修正したりするために使用する目的の明瞭な活動です。

#### ① 政策優先度の議論を可能にするファンクショナル・パジエット、目的別予算

【編集部】ファンクショナル・パジエットというのは、具体的に言うところのどのようなのですか。

【上野】アメリカでは主に17項目です。パジエット・ファンクショナル・クラシフィケーションといえます(表1)。予算機能分類というコードがありまして、国防が一番大きいのですけれど、国際関係、ジェネラル、サイエンス、宇宙科学と技術、エネルギー、天然資源、商業と住宅、農業、交通、コミュニティと地域開発、教育と訓練、雇用、社会保障、退役軍人のサービスとか、司法、行政、一般的な政府(ジェネラルガバメント)です。

日本で対応するのは、国家予算の主要経費

(注1) 大統領制

権力分立主義に基づき、国の行政権の首長(大統領)を一般国民の選挙によって選ぶことを建前とするもので、議会から全く独立した地位をもつ統治体制である。

アメリカの大統領制

① 大統領、議員ともに一般国民によって選挙され、それぞれ法定の任期がある。

② 立法権は、議会に専属し、行政府には法律の発案権はない。

③ 行政府の職員は、議会の議員を兼ねることができない。

※日本の場合、中央政治の機構は、議会主義をとり、議員内閣制によっているが、地方公共団体の組織については、執行機関である知事、市町村長と、議決機関である議員は、ともに住民が直接選挙し、一方は執行機関として、他方は議決機関として、それぞれ独立の権限をもち、相互の抑制と調和により、一方の独裁を防ぎ、行政の円滑な運営をねらっている。

ただし、日本の首長主義は、アメリカの大統領制と比較して、首長の議案提出権や議院解散権および議会の長に対する不信任議決権が認められている。(自治用語辞典「ぎょうせい」)

(注2) Congressional Budget Act Impoundment Control Act of 1974  
議会予算拘束制御法

という予算コードがあります(表1-2)。これは13ぐらいです。社会科学振興費、国債、それから恩給関係。日本では大きいのが地方交付税交付金ですね。それから防衛関係費、それと公共事業費というのが大きいですね。それから経済協力費、中小企業対策費、エネルギー、食糧など。大きな意味では日本もそういう主要経費別ということが行われているのですが、これは一般会計の部分のみしかみえません。また実際の予算作成過程では、これは政策領域毎の明瞭な議論の対象となりません。アメリカではその予算全体を主要経費別、目的別に分類します。省庁予算もたてますが、1対1に比較的近くなっている。もちろん完全に一つにならないのだけれども、日本の場合ももっと複雑で、例えば経済協力費というのは大きな項目があるけれど、これは外務省でもあり何省であり、国際協力事業団でありと、担当するセクションが複雑です。

横浜市は、国と比べると政策目的と局の予算が比較的対応しているようです。そうすると、局が出してきた予算と、現在及び将来の動き、その配分は、たとえば、自治体が望む経済雇用のプログラムと比較的重なり得る。そういう意味では、中期政策プランの重点戦略と事業総点検というのは、どこに優先性を置くかという判断があるわけですから、予算という税金、自治体の収入をどう配分していくかということの優先度は、金と対応しやすい、ということになる。金と合わせた政策と、5カ年の見通し財政を連動させるということとは、非常に重要なことです。この政策と見通し財政とがどこまで噛み合うか

が、財政コントロールが可能かどうか、現実味があるかどうか、ということにつながるわけです。

### ② プログラム・エバリュエーション、政策評価

ファンクショナル・バジェットイングが明瞭になると、たとえば、市民の福祉を上げましようというようなことになるとしたら、次に、住宅と福祉にどのくらいお金をかけるか、ということになるわけです。その一つ一つのプロジェクトとして何をしていくか。たとえば、公共住宅のプログラムにどのくらい金をかけるのか。今、金がどのくらいかけられているのか。これがどういう対象層に対して有効に働いているのか、が問われます。それをプログラム・エバリュエーション、といいます。そういうものがないと、市民の福祉を今のまま上げていくことが一体どういう影響を与えていくのかというように、これに関して、明瞭な答えはできないわけですね。そういう意味で、プログラム評価、政策評価というのがなされなくては行けない。将来的に何をどういう方向に向けていったらいいのかということの議論のためには、こうしたデータがきちっと出されていなくては行けないということです。これらが広義の政策研究です。

### ③ 人件費も含めたプログラム評価の重要性

もう一つ日本において問題なのは、予算のつくり方の中で、プログラムごとに人件費がいくらかかっているか、マネジメントにいくらかかっているか、が見えない、ということ。

横浜市もそうだろうと思うけれども、事業費というのはあるけれども、人件費というものが一体どのプログラムにどれだけかかっているかということがわからない状況になっている。これはアメリカでも完全にはなっていないのだけれども、そのプログラムごとに人件費と管理費が幾らかかっているかということもみえるようにすることが行政の効率化にとっても重要です。

【編集部】このプログラムというのは、例えばどういうものですか。

【上野】プロジェクト、プログラム、ポリシーというのはアメリカでもそんなに明瞭ではなくて、ハウジングポリシーと言ったときに、ハウジングポリシーの中には幾つかのプログラムがあるという感じで言っています。さらに言えば、より具体的なプロジェクトレベルとも考えられます。住宅都市政策といった場合、さまざまなプログラム・プロジェクトがあります。たとえば、都市開発省の中にコミユニティ・デベロップメント・ブロック・グラント・プログラム、CDBGというのがあり、住宅パウチャープログラムがあり、というふうになっています。CDBGは、年間の予算では50億ドル、そういうレベルの話です。

中期政策プランで例えれば、保育所持機児童ゼロにするために保育所整備はひとつのプログラムと考えていいでしょう。そうすると、たとえば、整備量何千人を達成するために幾らかかるのか。5年後にはどういう負担になっているのか、という計算はできる。介護保険法にしても、今の条件でやっていった

表1-1 アメリカの予算目的別分類

Code	Function of subfunction (機能コード)
050	National Defense (国防)
150	International Affairs (国際関係)
250	General Science, Space, and Technology (科学、宇宙、技術)
270	Energy (エネルギー)
300	Natural Resources and Environment (天然資源と環境)
350	Agriculture (農業)
370	Commerce and Housing Credit (商業と住宅クレジット)
400	Transportation (交通)
450	Community and Regional Development (コミュニティーと地域開発)

Code	Function of subfunction (機能コード)
500	Education, Training, Employment, and Social Services (教育、訓練、雇用、社会サービス)
550	Health (保健)
570	Medicare (医療)
600	Income Security (所得保障)
650	Social Security (社会保障)
700	Veterans Benefits and Services (退役軍人恩給サービス)
750	Administration of Justice (司法行政)
800	General Government (政府)
900	Net Interest (純利益)

ときに、5年後どういうことになるのかということはきちっと出さなくてははいけない。言うてみれば、どういう形で修正をしていくか、負担を減らしながらサービスを受けられるようにするのかどうか。政策研究と評価はそういうことをするわけです。

#### ④ パーフォーマンス・メジャーメント業績測定

政策評価は費用対効果などを含むより深い研究です。これは議論として大事だし、最終的な政策をどう修正するか、その影響をどうとどめるかというようにときに、すごく大きなことなのですが、すべてについてこの作業をやることは出来ません。もう少し単純にやってみることが必要です。今のごみ処理はうまくいっているのか、というのを市民が自分たちで見ると、これは必要以上のことをやっているとではないだろうか、ここはごみ処理がまずいのではないか、これはもつと市民がやるべきことではないか、というところになる。つまり、お役所仕事を客観的に市民の目で見て、お役所仕事を客観的に（測定して）みる、ということをする。お役所はとも嫌かもしれないけれども、これだけのことをするんだしたら、この金もつとほかのところにも回したらいいのではないだろうか、ということにもなる。つまり、基本的に限られた資源のものをどう使うかというのを市民がわかるために、お役所仕事を外のの人に評価してもらい、市民に評価してもらい。市の財政、行政、政策というものに市民が参加できるチャンスをつくるのが業績測定です。これ

も政策評価の大事な部分なのです。

政策評価というものは、政策研究というものは、アカデミックな研究のための研究をすることではなくて、具体的な政策のプロセスがどうなっているか、実際にサービスがどういふふうになつてきたかを、市民をインボルブしながら見てみて、それで実際の政策を変えていくということにあるわけで、学問をするための学問ではない。政策分析とか政策評価というのは、政策がいかにか有効にきくかということをやさざまな観点から考えようとする、シンキング、考え方を考えることの参加民主主義の手段であるといえます。だから、実際はほんとに市民がどういふサービスを受けたのか、市民が納得するものをつくれるのかということなんです。

#### 4 一政策評価の費用に事業費の1%

私は今、事業費の1%を政策評価にという提案をしています。政策評価の費用を別枠にし、モニターとか外の人たちがその事業を見直して、よくしていくものにするための費用を使うことによって、外に政策形成や政策を考える市民を育てていく、産業を育てていく、そういう金の流れになるだろうということ、1%を政策評価にと言っているのです。

#### ① 政策マインドをもつ市民を育てる

私が横浜市に提案したいのは、いい政策をつくっていかうとしているのであるから、さまざまな意味で、これがどう有効にきくかというストラテジーを考えていく。市民をいか

に巻き込めるかということ念頭に置いて、この重点事業に関して、これをどういふ形で評価していくのか、どういふふうに関係者を設定していくのか。いろいろな関係者を含めながら、政策評価事業として金をつけて、NPOにやってもらうことを考えたかどうか。NPOがそういう力を持てるように、いろいろな意味でトレーニングをしていく。政策というのはまちづくりにかかわる人たちを育てると同時に、政策マインドをもつ市民をつくり上げていくことも必要です。

NPOの強化は今後不可欠の社会整備です。このNPOの強化を財政強化にまで入れ込めるような形でセットしたほうがいい。NPOそれぞれ自身が政策形成力を持つということが、都市の自治の成長にとってすごく大事だと思ふのです。これは卵が先かニワトリが先かの議論ではないけれど、行政がそれを健全に批判し、代替案を提示できるような強いNPOをつくる、批判を承知で、NPOに金を出してみるといふことをやってみる。

#### ② 一政策評価は雇用の創出にもなる

横浜市の場合は、個人の税入の割合が多いですね。このままでいくと明らかにどんどん減っていくわけですね。だから、その中でどう健全な市財政をつくっていくかは非常に問題です。自治体にとっても日本経済全体にとってもなのですけれど、収入が減り、雇が減るといふこと、これはシリアスな問題です。今寝ている人をたたき起こしてでも働いても

表—2 日本の主要経費別予算コード

コード	
01	社会保障関係費 (Social Security)
10	文教及び科学振興費 (Education and Science)
20	国債費 (National Debt Service)
25	恩給関係費 (Government Employee Pensions and Others)
31	地方交付税交付金 (Local Allocation Tax Grants)
35	防衛関係費 (National Defense)
40	公共事業関係費 (Public Works)
50	経済協力費 (Economic Assistance)
60	中小企業対策費 (Small and Medium-Sized Business)
63	エネルギー対策費 (Energy Measures)

コード	
65	食料安定供給関係費 (Major Foodstuff Measures)
70	産業投資特別会計へ繰入 (Transfer to the Industrial Investment Special Account)
95	その他の事項経費 (miscellaneous)
98	予備費 (Contingencies)

らい雇用に戻すことがすぐく大事です。例えばツウー・インカム・ファミリー、2つの財布を持つ世帯は、両方を合わせれば一人よりは多いだろうし、購買意欲も出てきます。働いている人が一人で、その雇用も危ないとなれば、財布は縮めるしかない。雇用が減るということは、明らかに経済が縮小していくわけです。だから、雇用を増やしていくということがすぐく重要なわけです。

政策評価に1%のつねらいは、外に雇用機会を増やすことでもあるわけです。NPOがどんどん育っていく、安くていいから雇用機会を増やしていくと、その仕事に政策評価、モニタリング、いろいろなまちづくりの活動が入って、いろいろな雇用の場を提供する。金になるということはすぐく大事なことです。やりますというものを増やしていくよりも、新しい雇用機会を増やしていくようなコミュニケーション、自治体の税金の使い方を、考えることが重要です。

③ 公共セクターも強化する  
もう一つは、プログラムにしておくことによって公務員自体も生産性の高い動き方をしってもらう。公共セクターを強化し、公共セクターのサービス自体や公務員及びその組織自体を強化することが評価と業績測定の非常に重要な目的です。行政改革は、ただ効率的政府と違って小さければいいということではなくて、公共セクターの税金を使った金をいかに強いのにしていくかということが重要なのです。

## 5 批判し、変革する力が社会の中にある アメリカの民主主義の強さ

### ① 政府をよくするのは市民の責任

【編集部】先ほど、市を批判するNPOに金を出すとおっしゃいましたが、行政の外部の対抗勢力に金を出す、というのは、日本の行政ではなかなか考えにくいところですか？

【上野】それは、アメリカのデモクラシーというもののすごさで、2000年かけて彼らが考えてきたことは、個人の自由を守るためには政府は必要だけれども、政府はコントロールしていかない限り個人の自由も侵される。政府は必要悪である、という考え方です。必要だからよくしていく。でも、権力を膨大にしては絶対まずい。必ず対抗する、チェックするものがなくてはいけない。政府をよくすること、政府にいかにかちゃんと考えさせるか、ということが違います。

【編集部】政府をよくすることは市民の責任とされているわけですね。

【上野】自分たちがつくる国だから、自分たちがコントロールする責任がある。そこら辺の違いね。日本は、お上に任せて、いいお上りがやってくれればよかったです。それで、確かに底が上がって、ほんとうの飢餓、貧困もなくなったという意味で、豊かな国家をつくったのだけれど、いざ問題が起こってみると、それを修正できる反発力とかがないのです。経済においてもそういえるでしょう。

アメリカ社会が非常に注意していることは、ほんとうにあり尽くす限りの問題を持っている国で、私は全然理想型だとは思わない

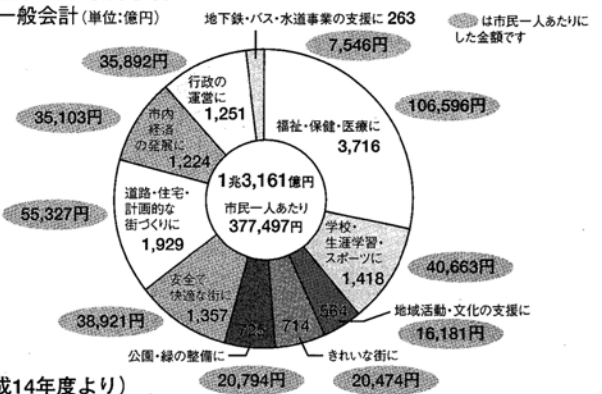
けれども、彼らが認識している非常に大事なことは、常に社会を更新していくことができるかどうか、動かしていかれるかどうか。それには優れたリーダーを育てられるかどうかということですか。

### ② 政策で政治を変える

【上野】日本でも新たな形の政治家が育ち始めて彼らが多少わかってきたようにみえることは、政治で政治を動かすのではなくて、政策というもので政治を考えると、政策をつくれるということではないのですけれど、政策というものはやはりプロセスなんです。パーフェクトな魔法のつえではなくて、政策というのは、社会の問題をどう認識し、解決しようかということにおけるツール、道具であるわけです。限られた金と資源の中でどういう解決があるか、その解決のためのプロセスであり、ツールなわけです。このツールは有効だったのだろうか、このツールは税金で賄えるのだろうか。そのツールを改良し、そろえて、よいものにしていくことが政策研究であり評価であって、それを議論していかないといけないわけです。

【編集部】アメリカでも、政策研究がほんとうに始まったのは都市の暴動やベトナム戦争の敗北など、ある意味で政策の失敗や財政問題が深刻になった時、とお書きになっていますが、日本でも、横浜市でも、政策研究、政策評価が、本当に必要とされる時代になってきた、と思います。今日は、お忙しいところ、貴重なお話をありがとうございました。

図-2 横浜の目的別予算



(「ヨサンのミカタ」平成14年度より)