

## 政策評価に関する統一研修（地方研修）大阪会場講演概要

平成 26 年 11 月 13 日開催

講演名：評価人材の育成と課題—自治体行政の評価をめぐって—

講師：高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授・同大学地域政策研究センター長 佐藤 徹

講演時間：14 時 55 分～16 時 25 分

はじめに

評価の品質を維持し、高めていくためにはどうすればよいのか。

「評価人材」という言葉はあまり聞きなれない。学術的にも定義があるわけではなく、評価能力を有する人材。評価制度を機能させる、支える人材と言える。昨年、総務省の政策評価等研究会で評価の人材について議論する機会があり、そこで得られた知見を踏まえてお話ししたい。

評価についての歴史は、90 年代半ば以降自治体では都道府県を中心に評価制度が導入された。その後、評価から経営へ変わり、拡張していく。評価だけでなく自治体では総合計画の進捗管理評価とリンクさせたり、評価の結果や得られた情報を基に予算編成を行うことが試みられたりした。これまで、評価制度の議論があったが、評価の人材をいかに育成し、確保するかは、熱心ではなかった。飲食業だと従業員の教育、研修をしっかりとしてお店に出しても恥ずかしくないようにした上で、店をオープンさせる。これは対顧客ということで必ず行われる。しかし、評価制度の直接ユーザーは国民や住民ではなく、実際評価を行っている行政職員である。行政の中に評価の人材を確保した上で、評価制度を導入したのではなく、見切り発車したものである。制度導入した後に研修を行い、きちんと制度を使いこなせる人材を育成・要請していくというところに進んでいったもの。評価制度が曲がり角に来ているとしたら、評価人材の育成や確保について真剣に考える時代ではないかと考えられる。

今日はそのような流れの中で話を進めていきたい。まず行政評価の実態について、私が自治体の評価委員などの経験を踏まえて、これまで見てきた実態の整理とその上で、どのような人々が評価人材にあたるか、どのような評価能力が考えられるか、研修・教育・人事の 3 つの観点から評価能力のある人材をいかに育成していくかについて考え、最後にどう対処すべきかをまとめとしてお話しする。

### 行政評価の実態

#### <団体規模別の行政評価導入状況>

→ 次表は、総務省の全国自治体調査の平成 25 年 10 月 1 日現在で、都道府県・政令市、中核市、特例市、市区、町村別について、団体の規模別にその導入状況を示した表で

あるが、全国の自治体でどの程度評価制度が導入されていたかという点、

- 10年前の平成15年は、14.3%の自治体で行政評価制度を導入されていたが、昨年の結果は、約6割（59.3%）が導入されていた。この10年間で45ポイント上昇した。分母が違うので正確には比較できないが、かなりの自治体で制度が導入され、普及推進したと言える。町村が約3割しか導入していないので、平均導入率を下げているが、導入予定の団体があるので、導入率は上がる余地がある。

#### <評価対象別の行政評価導入状況（市区レベル）>

- 私が独自に全国の都市自治体（市と東京23区）について、平成24年に810の自治体を調査したものである。事務事業評価、施策評価、政策評価についてどういう状況かをまとめたものである。
- 市区レベルでは、事務事業評価が7割以上実施されている。なお、回収率は、73.8%である。事務事業評価はかなり実施されており、施策評価は4割、政策評価は市区レベルではあまり導入されておらず、13.2%が導入、予定なしが58.5%である。要因としては、政策評価が理想的でなかなか評価しづらいというところがある。都道府県では実施されている所は半数には満たないが、市区町村よりは割合が高いと言える。施策評価は試行中と検討中を足すと7割を超えるのでこれからまだまだ導入していく余地があるのではないかと感じる。事務事業評価は多くの自治体で導入済みで飽和状態の感がある。現在廃止しているかを尋ねたところ、事務事業評価、施策評価を廃止した自治体も3.4%、3.2%でわずかに数%あるが存在している。

#### <行政評価の導入推移（市区レベル）>

- 事務事業評価、施策評価、政策評価について、時系列にその導入状況を見ると、市区レベルでは、政策評価を導入する団体は少なく低調である。事務事業評価は私が調査した結果によれば、平成11年度は4団体が導入、12年度は11団体が導入し、フローで見ていただくとその後どんどん増えて行っていることが分かる。その後19年度に51団体が導入し、その後ジグザグしながら減ってきて、平成24年度には、施策評価を導入する団体がジグザグしながら増えてきて、逆転した。これを見る限り、事務事業評価から施策評価へシフトしているのではないかと推察される。

#### <施策評価の基本フレーム>

- 大きく4つの役割、機能に別れている。
  - ・ 1つ目は、ベンチマーキングで、過去と照らして、右肩上がりか、下がっているのか、5年後、10年後の目標値と現在値を比較して達成度合いはどうなっているのか、かい離しているのか、目標に近づいているのか、更には他の自治体間の比較に使うものである。
  - ・ 2つ目は、有効性分析で、施策と事務事業を目的と手段で見て、手段から目的を見て行く、例えば、施策があつて、事務事業A、B、Cがあり、事務事業Aは、施策X<sub>1</sub>を実現するために有効かどうか、貢献しているか、機能しているかといつ

た観点から評価していくもの。自治体職員による自己評価であるので、客観的なデータによる分析、評価というよりは、主観的かつ定性的になり、有効度A, B, Cというランク付けをするタイプが主流である。

- ・ 3つ目は、優先順位づけ、プライオリティーを付けて行くもので、同じ目的を持った手段である事務事業を横に並べて見て、重みを付けたり、どこに比重をかけるのか、どれから取り組むのか。予算配分、予算編成を視野に入れて、有効性分析は目的、手段で見ているのでタテの評価であり、優先順位づけは、横の評価と考えることができる。
- ・ 4つ目は、最近、妥当性評価というものも見られる。これは、事業メニューの構成が妥当であるか否かを評価するもの。施策を構成する事務事業がここに掲げる3つで必要十分なのかどうかの評価である。不十分なら対策を講じなければならない。例えば、新規事業Dを立案する方法もあり、既存事業A, B, Cを見直す方法もある。

#### <施策評価の手法>

→ 以上4つの評価の手法を調べた810の自治体の中でどの程度実施しているのかをまとめると、ベンチマーキングをする団体が一番多く7割以上の団体で導入している。次いで有効性分析と妥当性評価でそれぞれ4割強。最近では、優先順位づけ、優先度づけのプライオリティーを付ける自治体も増えつつある。調べたところ60~70団体で行われている。優先順位は1位、2位、3位と異なる事務事業に全て順位を付けるやり方であり、一方優先度づけは、そこまで細かくつけず、A, B, Cなどランキングづけするやりかたである。足せば4割弱の自治体で導入している。

#### <評価シート方式の逆機能>

→ 次に行政評価制度についてどのような問題があるのか、どういった実態があるのかについて、自治体の評価シートを使って見ていく。標題として「評価方式の逆機能」と書いたが、本来生じるべき逆の機能が生じるということである。評価シートを使う利点は、情報管理がしやすい。庁内LANで共有化したり、住民に対して公表したりするときに行いやすい。共通のフォーマットであれば、最近では評価シートをエクセルに入力するというよりは、財務会計システムにリンクさせたりして、パソコンで入力していくタイプのものもある。もともと評価シートとは、どういった機能を持っていたかと言えば、初年度は、1から事業の目的とは何か、総合計画のどの施策を実現するのか、施策コードは何番なのか、誰を対象にやるのか、成果を測るための指標は何かということを書き出すことで、目的・成果を考えるとという効果があり、組織の中ではやってきた。導入初年度は、評価方式は職員の意識改革に貢献した。しかし、2年目以降は、情報更新で足りることになる。事業の目的はそう変わらないので、更新すべき予算額・決算額を記入するのみの単純作業化してしまう。住民のニーズに沿ったものになっているのかなどの議論は行われず、マンネリ化していく。更に、一部

の職員が作成し、職場での議論が乏しくなり、シートの作成自体が目的化してしまうことになる。

#### <行政評価における職場議論>

私が行った調査では、「各職場では職員同士が活発に議論しながら行政評価が行われていると思うか」という5段階の評価の問いに

→ 「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」が多いことからシート作成が粛々と行われていることが多いのではないかと考えられる。

#### <集権的な運営体制>

→ 日本の自治体の評価制度は学術的には業績測定に近いとされている。業績を繰り返し測定する事後評価型が多い。その時に指標を設定し、データを見て、毎年モニタリングしていくということになる。これは多くの自治体では、行革部門であるとか政策企画課のような部門が実施している。そうするとそこにある思惑が働く。行政組織全体のパフォーマンス、あるいは情報を幅広く収集したい。総合計画、行政改革、予算編成等に活用したいという思惑が働く。そうするとどうしても情報管理型評価になりやすい。原課には評価対象の選択権がなく、企画課からやってくれと言われてやるものが多いのではないかと。なおかつ、共通のフォーマットで行っていることで事業の性格（ソフト系、ハード系）によっては馴染みにくいものもあり、評価しづらいものとなる。80%以上の市区では毎年評価シートを使って評価をしている。2年に1回、3年に1回に評価してるところは少ない。網羅的に広く浅く評価していくことになる。

#### <業績測定という名の神話>

→ もともと業績測定というのは、理想と現実と書いたが、ベンチマークを設定し、目標を管理していこうということであるが、目標から遠ざかっている場合、その要因を分析し、他の自治体と比較し、うちの自治体はここが強くここが弱いということを確認し、資源配分を行う。しかし、現実はそのではなく、指標の裏付けとなるデータ、情報を追加的に収集し、測定し調査をしないとデータは集まらない。行政が保有しているデータのみでなるべくお金をかけずに評価をしようとする曲がった指標を使ってしまう。本来成果を測るための指標が設定できないことが現実にはあつたりする。

#### <おかしい成果指標の設定状況>

→ 先ほどの調査の中で、「各担当課は作成した評価シートの中に思わず首をかしげたいようなおかしい成果指標が設定されていることがあるか」との問いに対し、

→ 4段階評価（「かなりある」、「ややある」、「あまりない」、「ほとんどない」）で見ると、「ややある」が34.4%で結構ある。いくつかのタイプがあるが、例えば、活動指標と成果指標を混同している。目的とリンクした成果指標が設定されていない。成果指標を書く欄に文章が書いてある。指標は量的に測定できるものだがそうはなっていない。何らかの単位がついてしかるべき。成果指標は難しいのでついつい住民満足度指標などを設定してしまう。満足度指標と成果指標は違う。満足度指標は、受益者であ

る住民の価値判断。成果が上がったからと言って、必ずしも住民満足度が上がるとは限らない。成果指標というのは有効性を評価する上に非常に重要なものであり、どのような成果指標を選ぶかによって評価の結果というのは当然異なってくる。

#### <行政評価における「やらされ感」「負担感」の仮説モデル>

→ よく「評価疲れ」などが言われるが、それはどこからきているのかと言えば、「やらされ感」「負担感」からきている。評価疲れは、余計な仕事が増える、本来業務でない、データ収集が面倒、評価することが習慣になっていないなどが要因と考えられる。

#### ○ 評価人材と評価能力

→ 以上のような行政評価の実態であるならば、何とかしなければならない。

#### <評価人材の体系>

→ 評価人材は大きく分けて、行政内部評価人材と行政外部評価人材に分かれる。

→ 行政内部評価人材は、行政職員のこと。これには更に分けて、評価制度を設計運用していく企画や行革担当の評価担当部門とソフト・ハード事業の事業担当部門に分けられる。事業であれば係長、施策であれば課長、政策という大きなものでは部長ということになる。

→ 評価外部人材は、自治体によっては外部評価制度を導入している自治体が増えていますが、第三者組織（外部評価委員会）のメンバーを想定している。例えば市民で、どのように人選するかでも分かれる。もう一つは有識者であり、大学の研究者、専門家は弁護士・公認会計士、中小企業診断士などである。民間の経営手法や民間の感覚を取り入れるという点では企業経営者もある。

#### <A市外部評価委員会>

→ 実際にA市では外部評価委員会のメンバー6人の内訳は、学識経験者2人、公認会計士1人、企業経営者1人、市民2人で構成。市民の人選は平成23年度から無作為抽出で選ばれた2人。住民基本台帳から500人を無作為に抽出して、招待状を送り、手を挙げた人の中から面接と書類選考で男性1人、女性1人が選ばれた。A市では行政の事後評価を行っており、担当課が書いた評価書の評価する。指標が妥当か、施策が順調に進んでいるか、根拠は何か・妥当か、市民委員は市民の感覚にずれていないかをチェックする。また、受益者の観点からの評価、あるいは施設の利用者の観点から意見を述べ、評価するものとなっている。一方評価の専門家は評価の仕方、結果にいたるロジックが妥当かを評価する。いろんなタイプの外部委員会があって、外部評価のメンバー構成は3つに分かれる。1つは全員市民という市民主導のもの。2つめは市民は入らず有識者のみのもの。3つめは市民と有識者とが混成のものに分かれる。評価人材の体系は以上のように整理できる。

#### <評価能力>

→ 次に評価能力というのは、評価専門能力、評価マネジメント能力、評価運営能力に分けられ、専門能力が高い順に並んでいると理解してもらいたい。

○ 評価専門能力

→ 評価には、プログラム評価、費用便益分析に代表される政策分析、業績測定  
の3つのタイプがある。業績測定は、実用的な評価である。

世界的には政策評価と言った場合は、プログラム評価を言う場合が多い。しかし、日本ではあまり馴染みがなく、国では総合評価として行われているが、あまり事例がなく自治体ではほとんど行われていない。プログラムというのは概念として認識されておらず、言葉として使うことが少ない。イメージとしては、同じ目的を持った事務事業のパッケージと理解してよい。これは主として事後評価であるが、業績測定と違うのは、基本的には外部評価となる。評価を職業としている人々、職業的評価者とも言うが、大学で評価を研究している者とか研究機関で経験豊富な人とかが評価をするというもので、どちらかといえばアカデミックなものである、時間をかけて追跡調査もする。毎年行わず適宜必要に応じて行うものである。プログラム評価の中でインパクト評価は、プログラムを実施する前にどういう段階の状況か測定し、終了後にも同じ方法で測定し、前後でインパクトを見て、どれぐらいの政策効果があったか見るものである。事前、事後でこれぐらいの差があると分かったとしても必ずしも行政の努力によって生じた差であるという保証はない。社会要因や経済的動向によって大きく変わったりするのでそれらを取り除く方法を用いて評価するやり方で、ややアカデミックな手法である。

→ 費用便益分析は、大規模な公共事業の事前評価であり、どの代替案を採用するか、評価をする時の材料として、B/C（コストとベネフィット）などを使うが、これには経済的な素養というものも必要とされる。これらの政策分析などができる能力、具体的にはパソコンで統計ソフトを使って分析したりする専門的な能力を指す。

○ 評価マネジメント能力

→ P D C A（Plan-Do-Check-Action）を回していくことであり、業績測定。測定したものを使ってマネジメントしていく。目的と実績に乖離があるなら、要因分析し、行政として持てる資源で何をすべきか課題を設定し、事業立案できる能力を指す。

○ 評価運営能力

→ 事務的能力であり、他部門の財政課、総合計画課と連携し調整する能力。内部・外部の会議を運営する能力。住民に対しわかりやすく公表する能力を指す。

<評価能力と評価人材の関係>

→ 評価専門能力と評価人材との関係を整理する。内部評価と外部評価に分け、評価専門的能力、評価マネジメント能力、評価運営能力別に、それぞれの担当部門を、「高い水準の能力が必要」、「一定水準の能力が必要」、「能力は必須ではない」との印を付けて行くと、評価専門能力に関しては、評価を専門的に研究している

人は当然高い水準の能力が必要。有識者でも評価専門研究者でない弁護士や公認会計士、同じ研究者であっても専門外の研究者については、高い水準は必要ないが、一定水準の能力が必要。行政内部で言えば高い水準までは求めないが一定の水準は必要。市民についてはそこまでは求めない。評価マネジメント能力については、評価担当部門では高い水準の能力が必要であり、専門能力も当然必要となる。評価運営能力は、評価担当部門と評価研究者が高い水準の能力が必要。例えば第三者委員会の委員の座長などをする場合には評価者であるとともに全体のマネジメントをして、事務局とも連携していく運営能力も求められる。

### <評価過程と評価能力>

- 評価のプロセスと評価能力について、主に行政の内部の人材について見て行く。これらの能力を評価担当部門と事業担当部門に分けて、原案作成→庁内調整→外部評価→最終決定のプロセスで見てみる。原案作成の段階は極めて重要である。
- 事業担当部門については、ソフト担当部門とハード担当部門に分かれるが、ハード部門の大規模な公共事業には費用便益分析について一定の水準の能力が欲しい。福祉などのヒューマンサービスにはプログラム評価が馴染む。自分で出来ない場合は、コンサルに委託することになるが、その時には仕様書を適切に書ける、戻ってきたレポートを理解できる能力は必要。評価担当部門はそうした取り組みを支援していく能力が必要となる。マネジメントレベルは、評価担当部門も事業担当部門もその能力は必須。運営能力は会議を開催し、説明会を開き、評価担当部門は特に事業担当課を、評価シートがきっちり出てくるといったような支援をしていくことが必要。そして、庁内調整→外部評価と進んでいく。
- 外部評価委員会へのプレゼンとは、例えば私が担当している評価委員会では、ラウンドテーブルになっており、評価委員に対して、施策を担当している次長、課長が質疑応答する。事業評価ではなく、施策評価について外部評価を行っており、施策を担当している部署が評価シートを書いて、それに対して文書だけでなく質疑応答する。厳しい質問をするが、良い施策にしていくことを目的としている。プレゼンターには予習も必要。プレゼンの中でいろいろな気づきもある。プレゼン能力が必要。
- 最終決定は経営戦略会議や庁議などで、評価担当部門では、首長が意思決定できるようにポイントをかいつまんで資料を出す。事業担当部門では、部長は、他部門の評価に対して口をはさむのは難しいのでやらないことが多いが、市全体、県全体をみて批判的に評価する能力が必要となる。

### ○ 研修・教育・人事の戦略化

- それではどうした観点から進めていけばよいのかについて、お話しする。
- 現状では、人材育成の観点から評価専門能力は手つかず、評価マネジメント能力は

研修で対応。評価運営能力はOJT（特に研修せず、業務の中で経験から）でやっている。

#### <職員研修の限界と問題点>

- ・ 講義型研修が中心。それなりの効果はあるけれども、きっかけとはなるがきっちりとした評価能力がそれだけでは身に付かない。  
評価能力の開発まで至らない。本当は少人数のグループに別れての演習形式がよいが、時間が確保できていない。
- ・ 研修の継続性が足りない。  
導入時は、積極的に研修をするが、導入後、予算がつかない。予算がついたら研修をするということだが、その後のフォローアップが乏しい。
- ・ 外部講師による研修が行われても実際の評価実務と研修内容が連動していない。  
講師のお任せで、何を話してほしいのかの具体的な提示がなく、実際の評価実務と研修内容が連動していない。
- ・ 経営トップ層や幹部職員への研修があまり活発に開催されない。  
中堅・若手職員研修を中心とした研修が多い。職階が上がれば上がるほど高度な経営判断・評価能力が求められるがこの部分が弱い。
- ・ 研修は、「予備的業務」という意識を持つ職員も少なくない。

#### <「やりがい」「達成感」のある評価制度への転換>

- 私が関係した市についての職員アンケートで「やりがい」「達成感」のある評価制度へ転換するには何が必要かたずねた。その市では事務事業評価制度を5年以上やっとうまくいってないので、今後、やりがい、達成感のある評価制度に変えていくにはどうすればよいのかについて聞いた。
- 研修・説明会の充実も4割あったが、最も多かったのが評価結果のフィードバックで7割あった。次に職場議論の場の設定が6割近くあった。評価結果のフィードバックは、事業担当課等が評価シートを書いて提出した後どうなったのかよくわからない、それを基に予算がついたのか、どのような議論があったのかが分からないので、そこを何とかして欲しい、これは制度改革論。次に職場議論の場の設定で、これは今日話をしている人材育成論である。

#### ○ 創造型評価

- これまでの評価は、やらされ感いっぱいの評価で破壊型の評価であるのに対して、私が唱えているのは創造型政策評価（CPE）であり、行政の職員は優秀であり、そのポテンシャルをどう発揮するか、その創造性をどう生かすかが大事であり、それには組織的な取組みが必要であるということである。特に、職場での議論をうまく使って職員の創造性を発揮しながら創造的な政策の評価を行っていくことが必要ではないかという理念のもとに唱えている。

#### <創造型政策評価（CPE）の特徴>



→ 概略説明すると、一般的な行政評価は、コスト削減（量的削減）など目に見えるが行革的な視点の評価が中心である。評価結果を住民に公表して説明責任を果たすということであるが、住民からは何の反応もないことが多い。この創造型評価（CPE）は、事業とか施策は、何らかの公共的な問題が存在していて、民間で解決できないから行政が税金を投入して、事業化してその公共的な問題を解決していく手段が施策や事業であるとの発想に立っている。問題解決（政策の質的向上）が出来たかを検証するのが評価の大きな役割である。質を上げていくというところに主眼がある。根本的に考え方が異なる。職場の議論が中心。網羅的ではなく、必要に応じて重点的に深く評価するものである。

#### <評価ワークショップの流れ>

→ 職場で少人数のワークショップスタイルで行う。5～6人でチームを組んで管理職の1人がファシリテーターになる。単なる司会進行ではなく、同僚、部下の政策議論をアップさせるコーチ役となる。事業を実際に担当している係長が事業の概要を説明し、他の人は質問し、その質問に答える中で議論が生まれるというやり方である。行政の中の職場でこうした時間を取ってやるということはあまりなかった。事業がスタートする段階では、何らかの公共的な問題があったはず。事業を実施するのであるから、どういう問題があったか、実施段階での問題を洗い出し、次に事業の構成。誰のために、なぜ、何をやっていくのか、そして最終的にはこの事業や施策はどういう状況を目指しているのか洗い出していく。指標については、ロジックモデルを使って因果関係を整理し、投入、直接成果、中間成果、最終成果のストーリーを作る。それぞれのレベルに相応しい評価指標を使って、指標にデータを当てはめる。時系列で見て、目標から遠ざかっているのか、近づいているのかについて、客観的に評価をしながらどこに問題があるのか更に整理し、その問題解決手法としての事業を立案していく。既存事業を見直したり、新規事業を立案したりして、最後に所属長の前でプレゼンテーションを行う。一つの参考にしてもらいたい。

#### <政策系大学院との連携>

→ 次に教育についてお話する。私も政策系大学院に身を置いているが、最近では全国的にも公共政策大学院などが設置され、いろいろなプログラムを提供している。法学、政治学、行政学、社会学、経済学など総合的に評価に関する基礎的な知識・思考・能力を学ぶことが出来る。そういうことでは従来型の研修の限界を克服する一つの方法にはなるのではないかと考えている。ただし、講義を聴いただけではすぐに評価ができるとは限らない。評価専門能力である費用便益分析、プログラム評価、インパクト評価はすぐに出来るようにならないので、更に上を目指すなら分析手法を用いて修士論文を書くことによって目的が達成されると考えられる。

#### <人事の戦略化>

評価専門能力と評価マネジメント能力に分けて整理すると、

- 評価専門能力について
  - ・新卒者を採用するときは、評価能力があるかないかについては考慮しない、入った後に育成していくことになり、大学院への派遣ということも有力な方法である。しかし、帰って来てから活かせる職場に配属されないという話をよく聞く。
  - ・即戦力として研究者等を専門官、参与として非常勤、期限付きで来てもらう。外から人材を持ってこることも考えられる。
- 評価マネジメント能力について
  - ・若い時は事務事業評価シートを見たことのない人がいる。主に係長クラスが評価シートを書くからである。意欲のある人若い人を選抜し、先ほど話した議論の輪の中に入れていく。又は、評価担当部門へ配置してやる必要がある。
  - ・評価マネジメント能力のレベルを人事考課する際の一項目とする。

## まとめ

### <これから何をすべきか>

- ・人（評価人材）を育てるのには不熱心。
  - ・評価なければ政策なし（P D C AではなくC A P Dサイクルが正しいのではないか）、P DのためのC Aではないか。何かを続ける、何かを止める、何かを始める時には必ず評価が付いてくる。何かを始める時に、どれをやるのか、そもそもやらないのかの意思決定の時にC A（チェックアクション）が必要。評価はP D C Aの1段階ではなく、政策形成のコア能力との認識に立ってもらいたい。
  - ・職員（内部指向）<住民（外部指向）
    - 評価シートの数を減らすことなく、根本的になぜ評価をするのかを考えないと評価担当部門は内向きになる。評価の目的は住民福祉の増進。サービスの質を高め、事業が喜ばれるために行う視点を忘れないでもらいたい。
  - ・研修の再構築
    - 政策形成研修を廃止し今やっていることを見直す。評価をどの程度やったことがあるかなど能力別に編成したプログラムで研修すべき。実務のための研修への転換。
  - ・職場のワークショップをメインに
    - 管理職の役割を明確化。人材育成は短期で効果が出ないので計画的、戦略的に。
  - ・人事課と連携し『評価人材育成計画』の策定。
    - 計画作りを通して庁内で議論していくこともあるのではないか。
- 評価と人材育成は、両輪の輪。人材育成がないと前に進まず、評価制度だけカラまわりする。これからは、人を育てる視点が非常に重要。人口減少、少子高齢化、財政逼迫の問題の中で町や地域が良くなるかどうかは、自治体職員の政策能力にかかっている。

評価人材の育成について、真剣に考える時代に来ている。

<質疑応答>

A市

Q.

評価人材とはずれてしまうかもしれないが、当市では、施策と事務事業評価A, B, C, Dの評価を毎年行っている。当市の政策の柱は3つある。地域分権の推進、行財政改革の推進、未来の街づくり、これからは、健康作りの推進が新たに加わるが、大きな柱の評価手法は、どういうものを活用して、進捗を図っていくのか、何をもって地域分権の推進が図られた、または、健康作りの推進が図られたといえるのか評価手法についてのアドバイスをお願いしたい。また、プログラム評価についてのお話があったが導入している自治体や国の事例等を教えていただきたい。

A.

理念的なものは評価しづらいのではないかと。4つの柱の中で重点的な課題をピックアップして評価をしていく。評価をする時、評価の目的がどういうものを想定するのか。効率性や有効性など評価の観点はいくつかあるが、そこをしっかりと確立させることが必要。また、市長の公約に書いてある内容にしばってプログラム評価をするのか、住民を巻き込んだ評価とするのかなど、評価のデザインや方法論は様々あるので、まずは評価のねらいを内部で議論されるとよいのではないかと。