

平成26年度 総務省 政策評価に関する統一研修
(大阪会場)

評価人材の育成と課題

—自治体行政の評価をめぐって—

2014年11月13日（木） 14:55-16:25

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
(行政学・政策科学・政策評価論)
上級評価士（日本評価学会認定）

はじめに

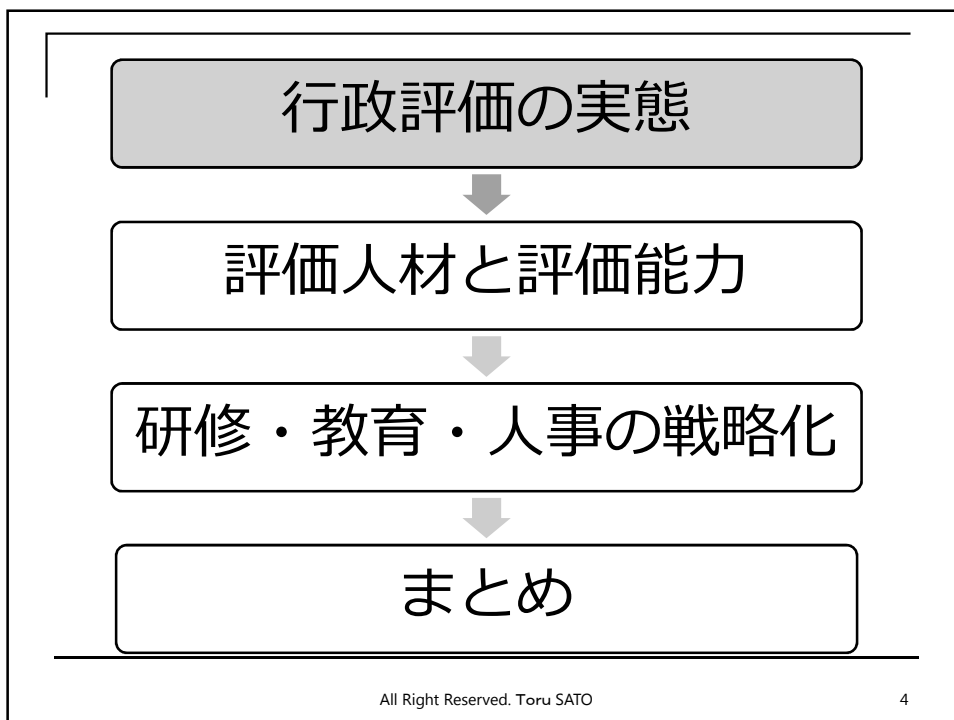
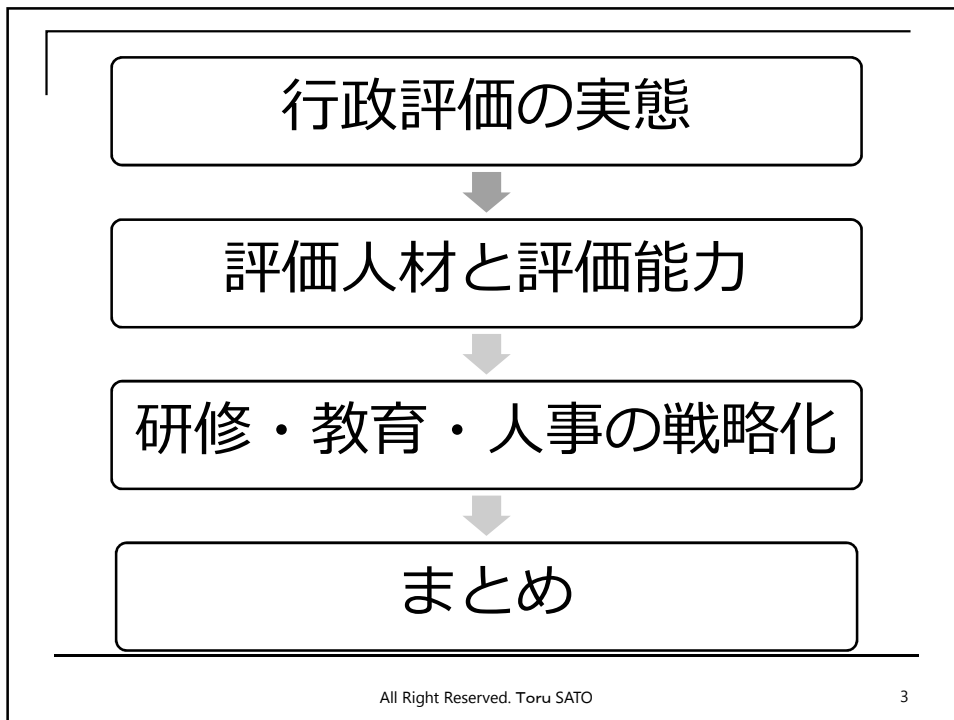
■ 「評価人材」

- 評価能力を有する人材
- 評価を担う人材

評価の品質を
維持・向上

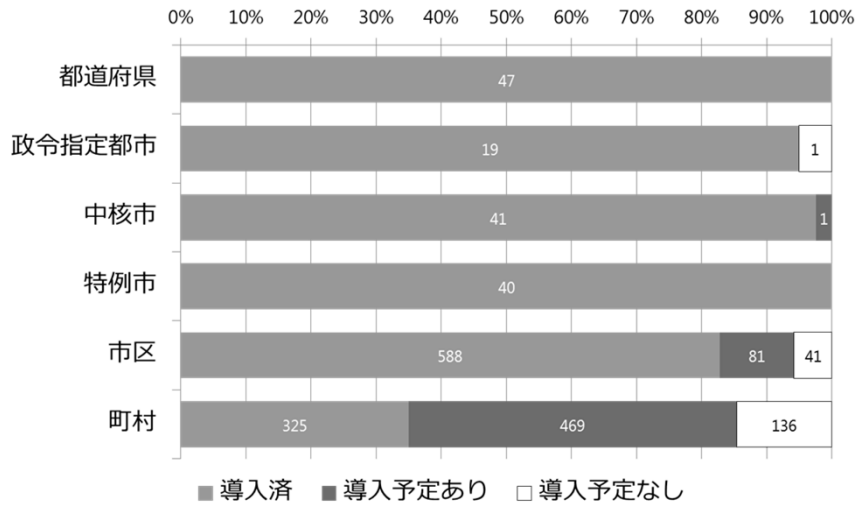
評価人材の
育成・確保

行政経営
システム
の構築
の導入



団体規模別の行政評価導入状況

(平成25年10月1日現在)



出所:総務省『地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果』(平成26年3月25日)

All Right Reserved. Toru SATO

5

評価対象別の行政評価導入状況 (市区レベル)

	合計	実施中	試行中	検討中	導入予定なし	休止中	現在は廃止
事務事業 評価	595	433	41	33	21	47	20
	100.0	72.8	6.9	5.5	3.5	7.9	3.4
施策評価	586	239	40	151	109	28	19
	100.0	40.8	6.8	25.8	18.6	4.8	3.2
政策評価	576	76	12	132	337	10	9
	100.0	13.2	2.1	22.9	58.5	1.7	1.6

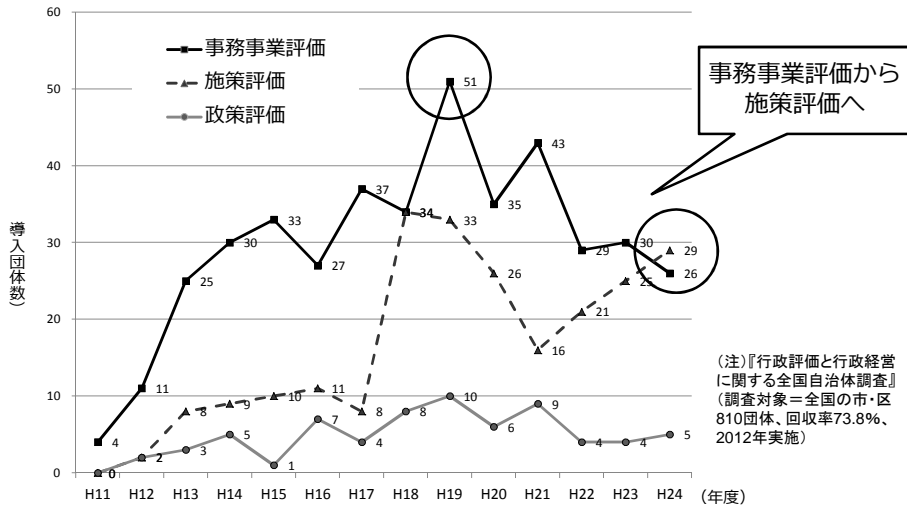
(注) 上段: 団体数 下段: パーセント

出所: 佐藤徹「行政経営システムにおける行政評価の機能と構造」『高崎経済大学論集』第56巻第2号、2013年

All Right Reserved. Toru SATO

6

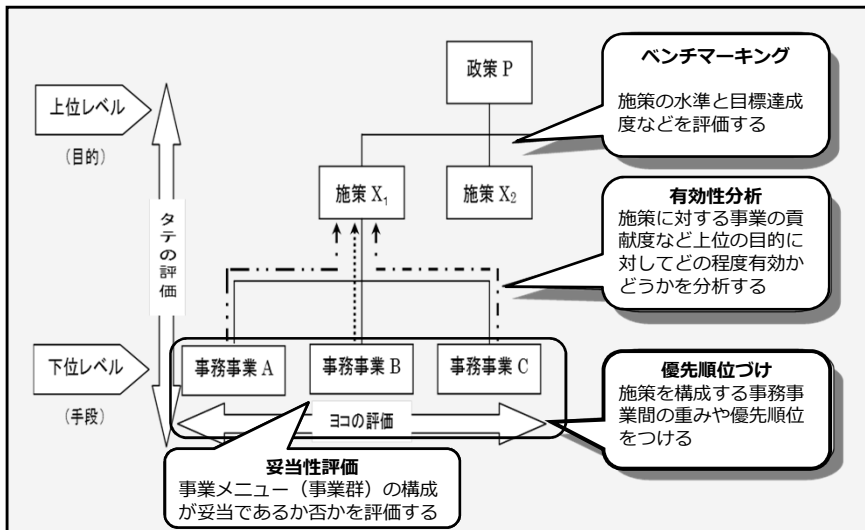
行政評価の導入推移（市区レベル）



出所：佐藤徹「行政経営システムにおける行政評価の機能と構造」『高崎経済大学論集』第56巻第2号、2013年
All Right Reserved. Toru SATO

7

施策評価の基本フレーム

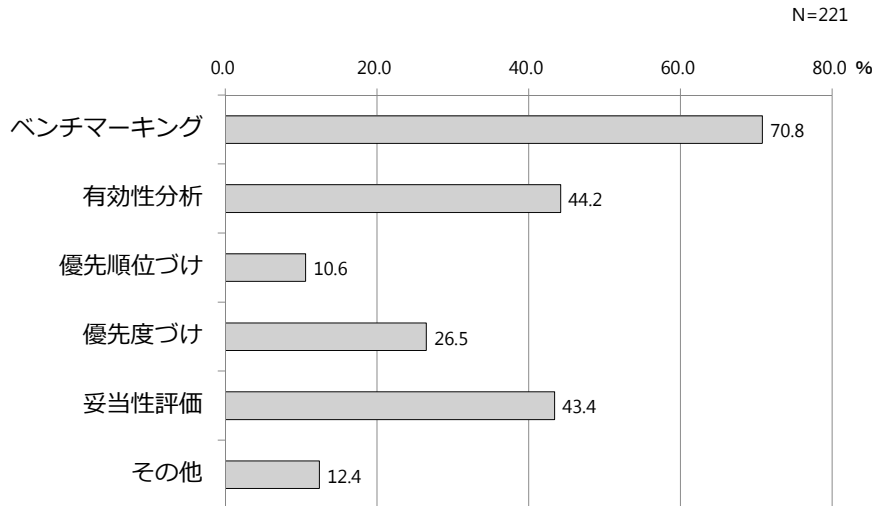


出所：佐藤徹『自治体行政と政策の優先順位づけ』大阪大学出版会、2009年、p.25を一部修正・加筆

All Right Reserved. Toru SATO

8

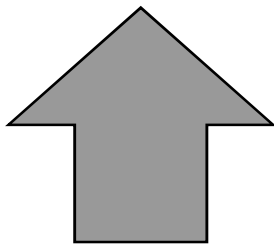
施策評価の手法



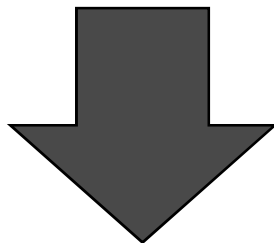
出所：佐藤徹「行政経営システムにおける行政評価の機能と構造」『高崎経済大学論集』第56巻第2号、2013年

9

評価シート方式の逆機能



- 膨大な情報管理が可能
 - 庁内LANで共有化、住民への公表
- 導入初年度：目的・成果が何かを自問自答
 - 職員の意識改革に一定の効果？



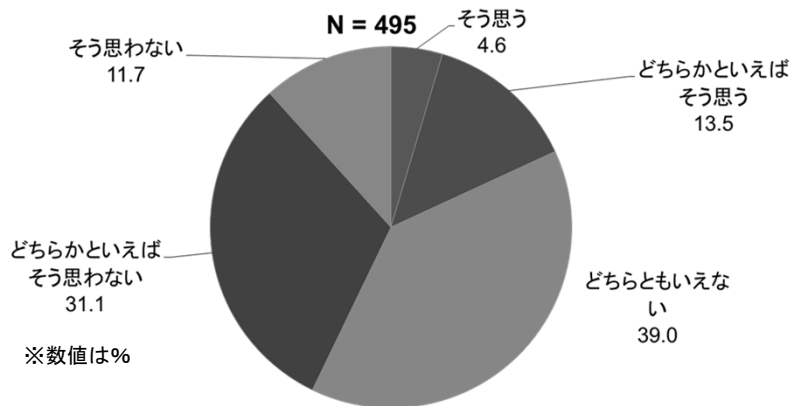
- 2年目以降：情報更新で足りる
 - 単純作業化
- 一部の職員が作成
 - 職場での政策議論が乏しくなる
- シートの作成自体が目的化

All Right Reserved. Toru SATO

10

行政評価における職場議論

Q 各部署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いますか。

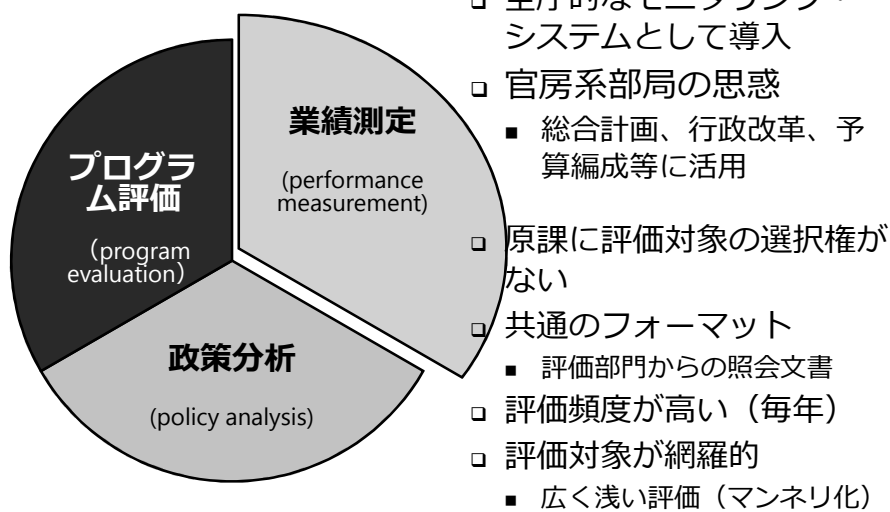


出所：佐藤徹「行政評価と行政経営に関する全国自治体調査」、2012年

All Right Reserved. Toru SATO

11

集権的な運営体制



All Right Reserved. Toru SATO

12

業績測定という名の「神話」

理想

施策・事業等に評価指標と目標値を設定



成果や目標達成度の推移を継続的にモニタリングしたり、全国の平均値や他地域の数値と比較



状況が悪化していたり、相対的に弱い分野を発見



問題解決のための新たな解決案を立案、資源配分を見直す

現実

評価コストをかけられない

成果指標と活動指標の取り違え

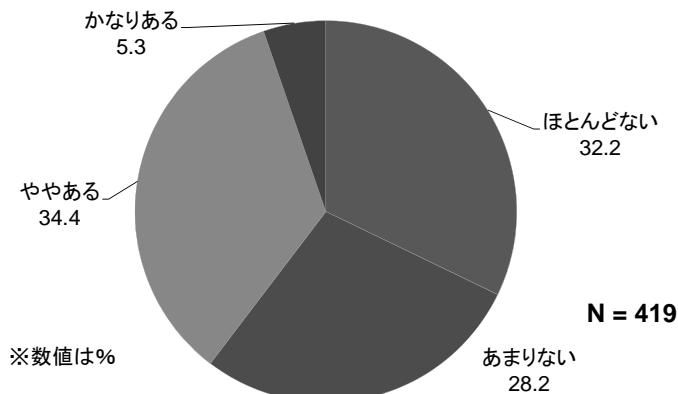
事務事業成果指標と社会成果指標の混同



成果の把握が適切に行われていないことも少なくない

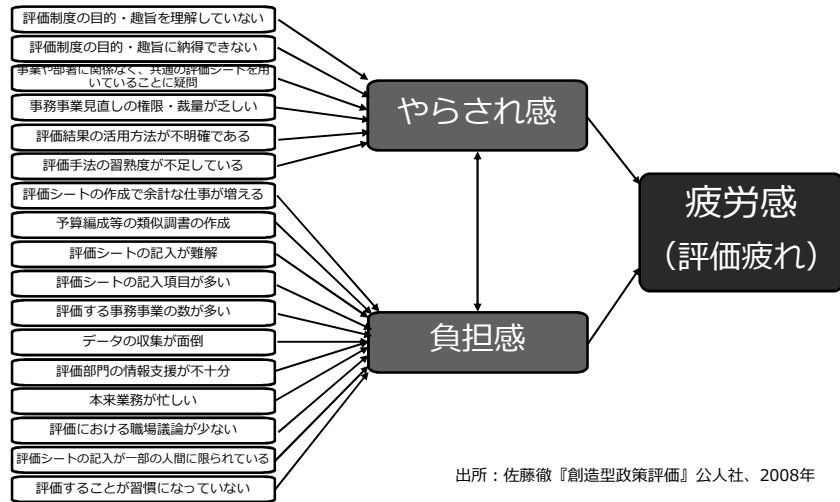
おかしい成果指標の設定状況

Q 各担当課が作成した評価調書（シート）の中には思わず首をかしげたくなるような、おかしい成果指標が設定されていることがありますか。



出所：佐藤徹「行政評価と行政経営に関する全国自治体調査」、2012年

行政評価における「やらされ感」「負担感」の仮説モデル



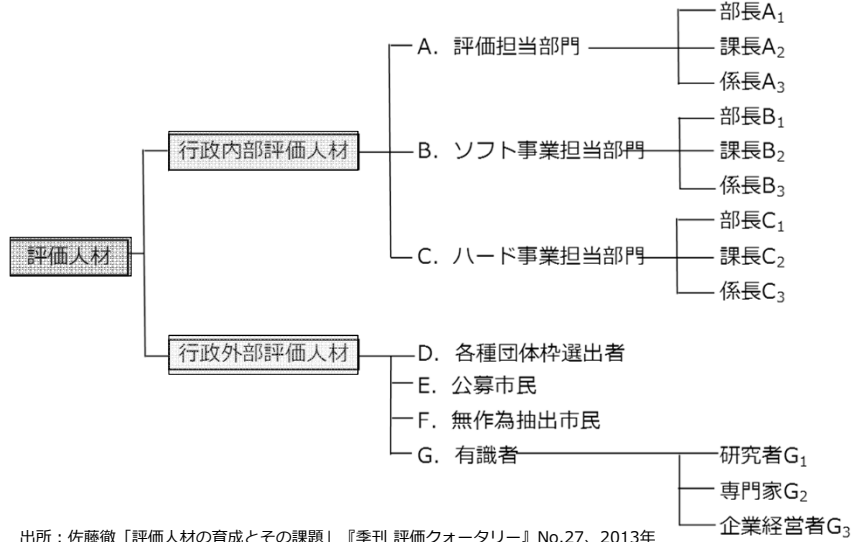
行政評価の実態

評価人材と評価能力

研修・教育・人事の戦略化

まとめ

評価人材の体系

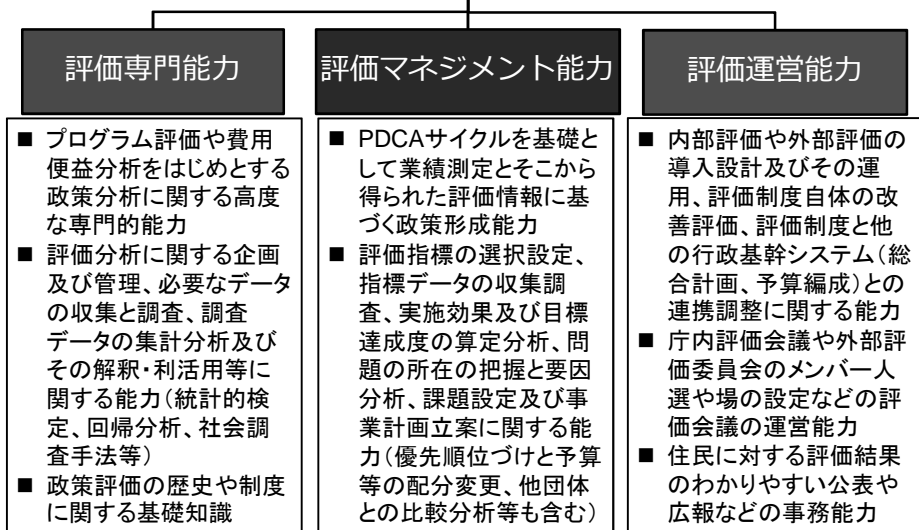


出所：佐藤徹「評価人材の育成とその課題」『季刊 評価クォーターリー』No.27、2013年

All Right Reserved. Toru SATO

17

評価能力



出所：佐藤徹「評価人材の育成とその課題」『季刊 評価クォーターリー』No.27、2013年

All Right Reserved. Toru SATO

18

評価能力と評価人材

		評価専門 能力	評価マネ ジメント 能力	評価運営 能力
内 部	A 評価担当部門	○	●	●
	B ソフト事業担当部門	○	○	○
	C ハード事業担当部門	○	○	○
外 部	D 各種団体枠選出者	△	△	△
	E 公募市民	△	△	△
	F 無作為抽出市民	△	△	△
	G 評価専門研究者	●	●	●
	G その他の有識者	○	○	○

(注)◎: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

出所:佐藤徹「評価人材の育成とその課題」『季刊 評価クォーターリー』No.27、2013年

All Right Reserved. Toru SATO

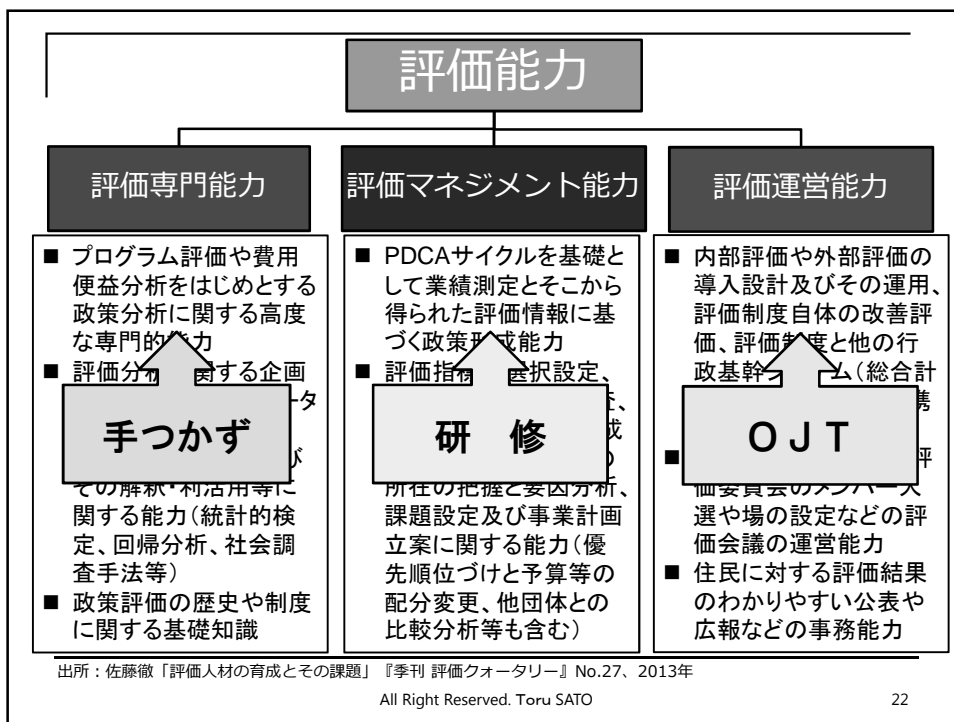
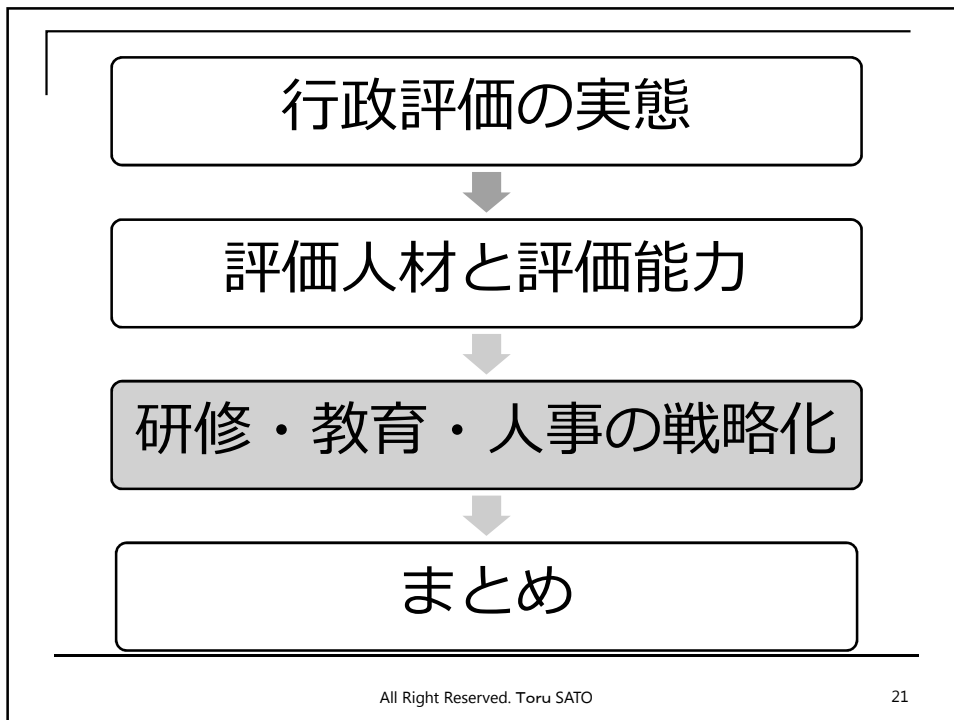
19

評価過程と評価能力

	能力	評価担当部門	事業担当部門
原案作成	専門	事業担当部門への支援	費用便益分析、インパクト評価等の実施検討
	マネ	業績測定、妥当性評価、有効性分析、優先順位づけ等	
	運営	説明会、手引書、HP/デスク等	評価シートの期限内作成
庁内調整	専門	事業担当部門への支援	
	マネ	客観性担保評価	部門内及び他部門との調整
	運営	庁内評価委員会の事務局	
外部評価	専門	事業担当部門への支援	
	マネ	外部評価委員会へのプレゼン、質疑応答	
	運営	外部評価委員会の事務局	
最終決定	専門	事業担当部門への支援	
	マネ	意見調整、首長への支援	他部門への批判的評価
	運営	経営戦略会議等の事務局	

All Right Reserved. Toru SATO

20



職員研修の限界と問題点

- 講義型研修が中心で、評価能力の開発を目的とした研修形態となっていない
- 研修の継続性が足りない
- 外部講師による研修が行われていても、実際の評価実務と研修内容とがあまり連動していない
- 経営トップ層や幹部職員への評価研修があまり活発に開催されない
- 研修は「予備的業務」という意識を持つ職員も少なくない

All Right Reserved. Toru SATO

23

「やりがい」「達成感」のある 評価制度への転換

カテゴリー名	%	n
職場議論の場の設定	57.7	146
評価結果のフィードバック	70.0	177
予算上の権限・裁量の委譲	37.2	94
研修・説明会の充実	40.7	103
評価担当者が一緒に考える	20.2	51
評価を奨励する管理職の存在	38.7	98
重要な意思決定への活用	24.5	62
その他	1.2	3

出所：佐藤徹『創造型政策評価』公人社、2008年

All Right Reserved. Toru SATO

24

創造型政策評価（CPE）の特徴

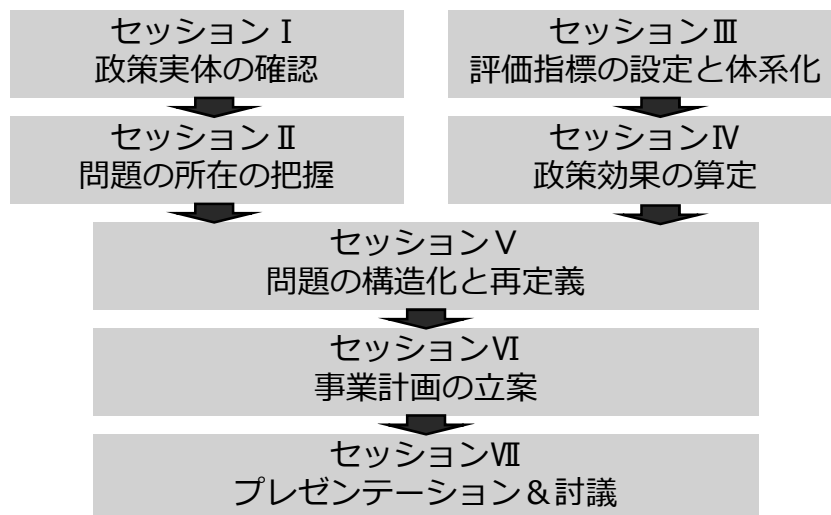
項目	創造型政策評価（CPE）	一般的な行政評価
評価目的	問題解決（政策の質的向上） 学習する組織への転換	コスト削減（政策の量的削減） 説明責任の向上
意思疎通	職場議論中心	調書作成中心
主導部局	事業部局	官房系部局
意思決定	分権的	集権的
評価対象	深い評価（重点型）	浅い評価（網羅型）
評価頻度	必要に応じて適宜評価	同じ施策・事業を毎年評価
指標データ	積極的に活用	参考程度

出所：佐藤徹『創造型政策評価』公人社、2008年

All Right Reserved. Toru SATO

25

評価ワークショップの流れ



出所：佐藤徹『創造型政策評価』公人社、2008年

All Right Reserved. Toru SATO

26

政策系大学院との連携

政策形成研修、自主政策研究グループ、自治体シンクタンクへの出向、長期派遣研修等の限界

法学部出身者が公務員として最も適性を有している？

経済学的手法・統計分析・社会調査手法等は軽視

評価専門能力の 開発育成

政策系大学院では政策の評価分析に必要な基礎理論や論理的思考力を修得

講義だけ履修しても評価分析できるようにはならない

評価分析手法を用いて論文を作成することが必要

All Right Reserved. Toru SATO

27

人事の戦略化

評価専門能力

新卒者を採用後に行
政内部で育成（大学
院派遣等）

評価研究者等の外部
人材の採用や任用
（専門官・参与）

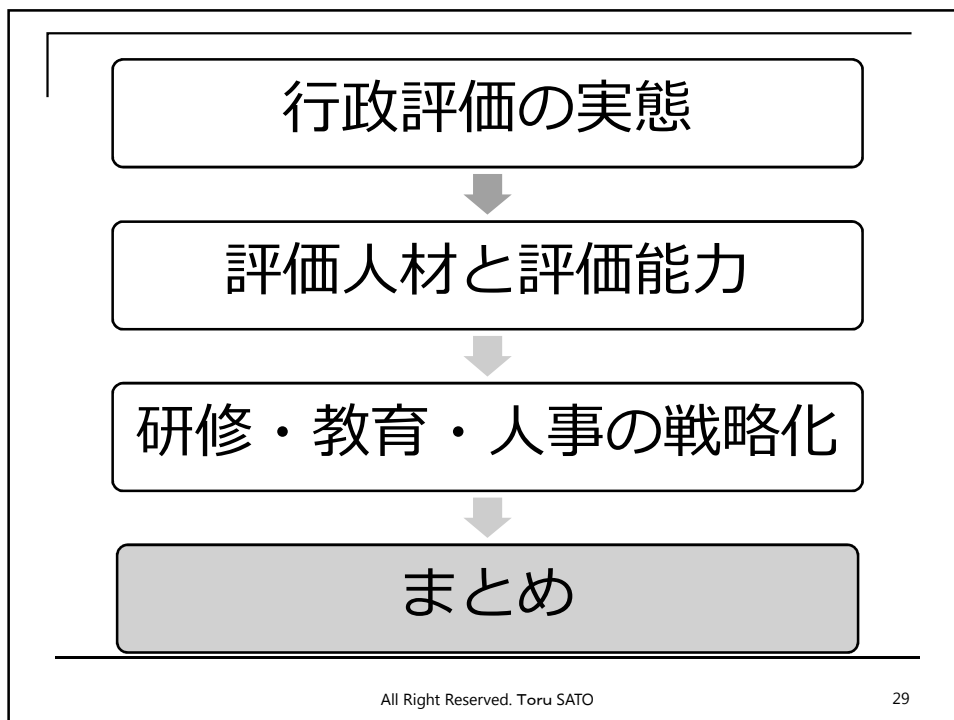
評価マネジメント能力

意欲ある職員を選抜
し、マネジメントへ
の参加機会を付与、
評価担当への配置転
換（人事的配慮）

評価マネジメント能
力の程度を人事考課
の基準とする

All Right Reserved. Toru SATO

28



- ### 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だった
 - 評価なければ政策なし（CAPDサイクル）
 - 評価能力は政策形成のコア能力
 - for 職員（内部指向） <for 住民（外部指向）
 - 研修の再構築
 - 政策形成研修の廃止、能力別研修、実務のための研修への転換
 - OJT（職場ワークショップ）をメインに
 - 課長、係長の役割（コーチ役、ファシリ）明確化
 - 人事課と連携し『評価人材育成計画』の策定
- All Right Reserved. Toru SATO 30

参考文献

- 佐藤徹「評価人材の育成とその課題—自治体行政の評価をめぐって—」『季刊 評価クォーターリー』No.27、2013年
- 佐藤徹『自治体行政と政策の優先順位づけ—“あれもこれも”から“あれかこれか”への転換』大阪大学出版会、2009年
- 佐藤徹『創造型政策評価』公人社、2008年