

# 評価とは何か ～営利・非営利を超えて再考する～

平成28年度政策評価に関する統一研修  
(中央研修)

2017年1月20日  
(独) 大学改革支援・学位授与機構  
教授 田中弥生

# 全体構成

## イントロダクション

### I. 3つのセクターの評価

1. 企業の評価
2. 政府の評価
3. 民間非営利の評価

### II. 非営利評価の特徴

1. 判断の難しさ
2. 解釈の多義性
3. 多様なステイクホルダーと評価視点

### III. 評価を効果的に使いこなすために

# イントロダクション

# 質問

「評価」から

どのような言葉を連想しますか？

**お隣の席の方と話し合ってみてください**

- お互いの腕時計を交換できますか？**
- お互いのペンを交換できますか？**

# 評価のいろいろ

- 認可/認証、独立行政法人評価、病院評価
- 大学ランキング：財や人が特定指標をベースに移動している
- ミシュラン（組織？人？）
- ESG投資など
  
- 政策や施策、事業の評価
- ROI, 収益率による事業評価
- 社会的インパクト評価
  
- 選挙は？
- 市場は？

# 評価と影響力

## 例 大学ランキング

- 組織評価
- パフォーマンス評価
- 評価が競争をおこし財や人の移動をおこす

# 各種大学ランキングとは

大学ランキングとは：

大学を構成するいくつかの要素を選び、その要素を「指標値」というかたちで計量化して量を与え、さらに重みをつける。それを足し合わせた結果を大学に「点数」として与え、それらを序列化する行為。

## Times Higher Education (THE)

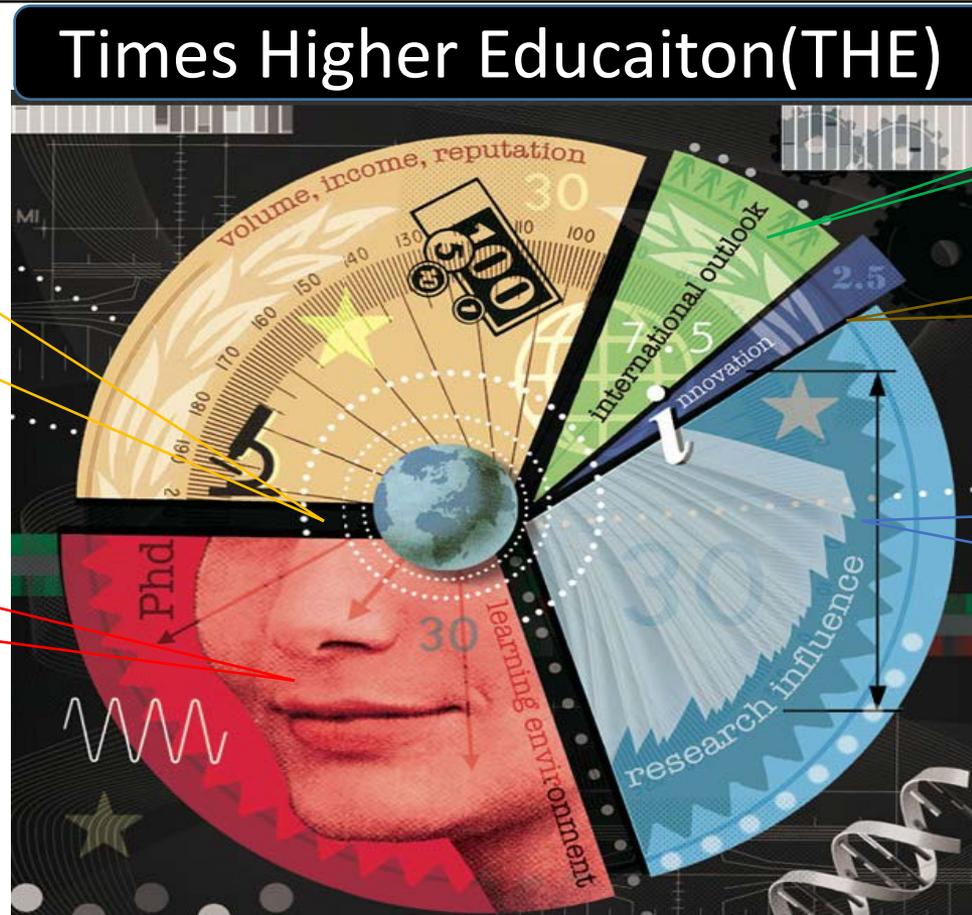
研究：論文数、研究費、評判 (30%)

教育：学習環境 (30%)

国際性 (7.5%)

企業協働：イノベーション (2.5%)

研究：被引用度 (30%)



# 多様な大学ランキングの存在(日本)

## 総合ランキング

1. 朝日新聞出版 「大学ランキング2015」

URL:

[http://publications.asahi.com/ecs/detail/?item\\_id=15843](http://publications.asahi.com/ecs/detail/?item_id=15843)

2. 東洋経済 「強い大学トップ300」

URL:

<http://toyokeizai.net/articles/-/12876>

3. 日経BP社 「大学ブランド・イメージ調査」

URL:

[http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/news/2013/1122ubj\\_3/](http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/news/2013/1122ubj_3/)

4. リクルート 「大学ブランドランキング2013」

URL:

[http://shingakunet.com/rnet/column/brand\\_column/](http://shingakunet.com/rnet/column/brand_column/)

5. 大学通信 「大学ランキング2013」

URL:

<http://www.univpress.co.jp/university/ranking2013/>

## 日本国内 大学ランキング



## 入試に係るランキング

1. 代々木ゼミナール 「入試情報」

URL:

<http://www.yozemi.ac.jp/nyushi/nyushi.html>

2. 河合塾 「入試難易予想ランキング」

URL: <http://www.keinet.ne.jp/rank/>

3. 東進 「大学入試難易度ランキング」

URL:

[http://www.toshin.com/univ/search\\_dev.php](http://www.toshin.com/univ/search_dev.php)

4. リクルート 「受験サプリ」

URL:

<https://jyukensapuri.jp/?vos=af2011101307>

5. ベネッセ 「大学偏差値一覧」

URL:

<http://manabi.benesse.ne.jp/univ/search/nanid/o/>

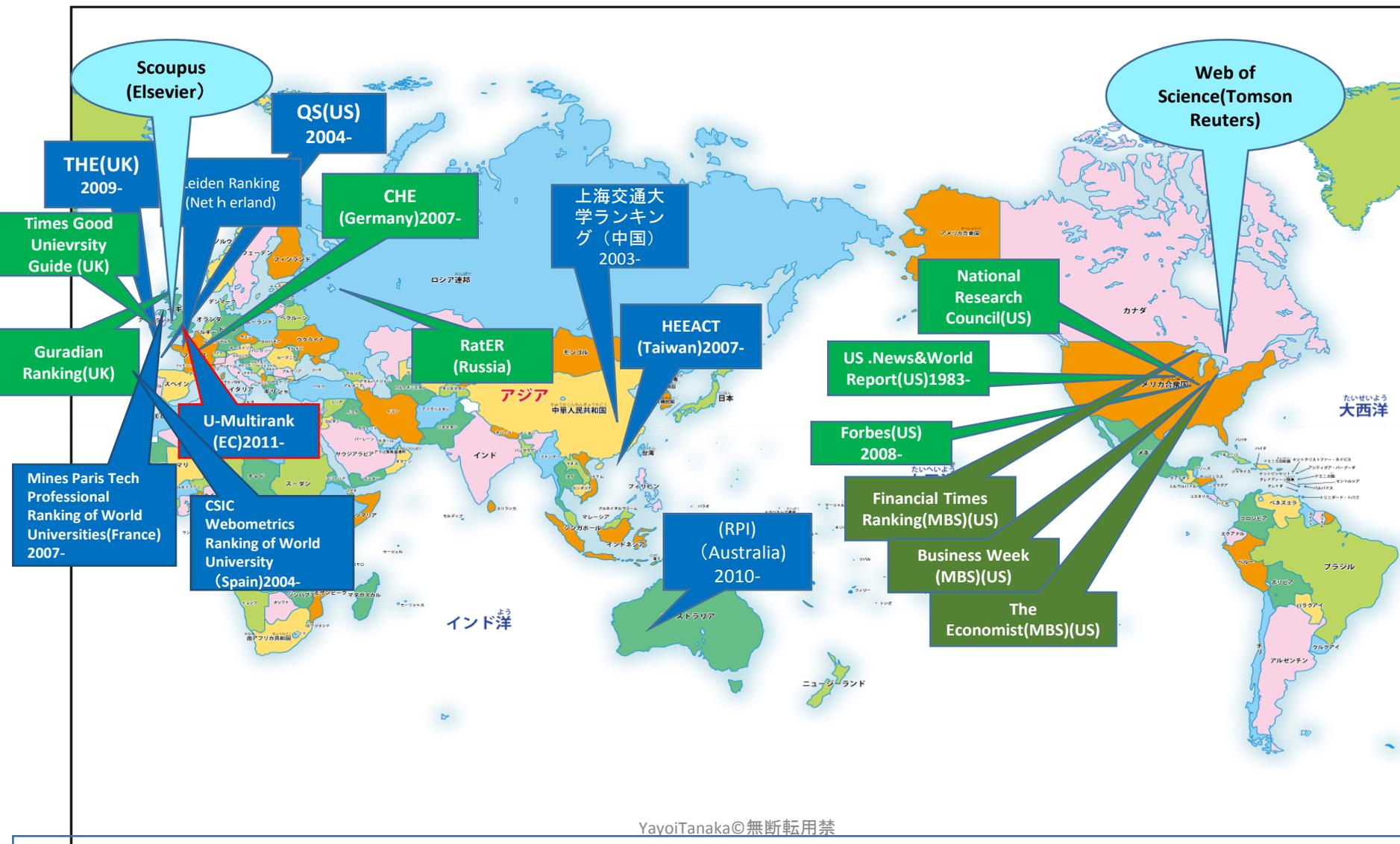
## 就職に係るランキング

1. 東洋経済 「大学就職率ランキング」ベスト100 (上記総合ランキングの一部)

2. ユニナビ 「大学就職ランキング」大企業編

URL: <http://www.university-navi.info/feature/enterprise/>

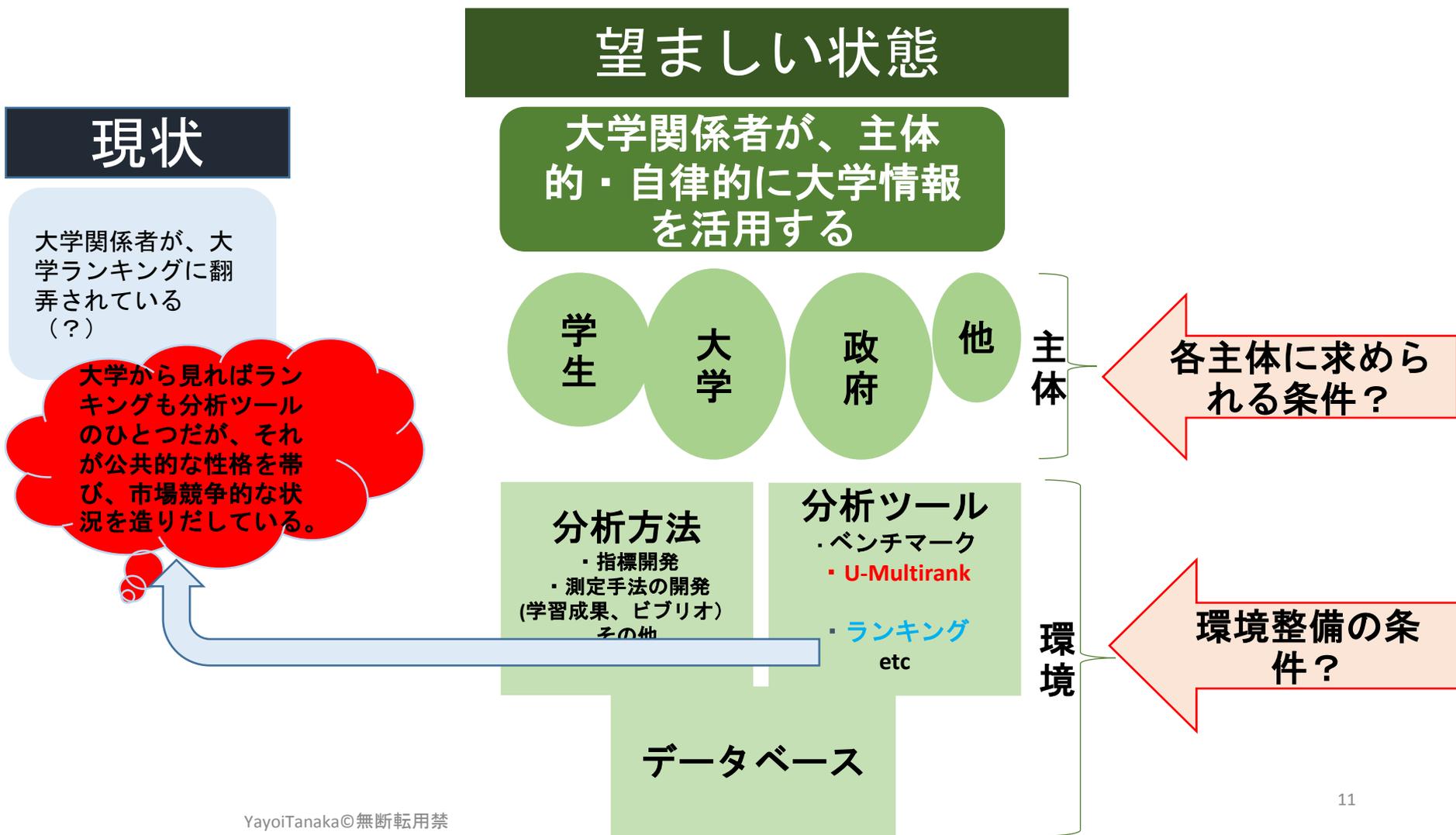
# 多様な大学ランキング (+α) の存在(国際)



YavoiTanaka©無断転用禁

出典 : Vought, F.A., Ziegele, F.(2012) *Multidimensional Ranking*, Springer を参考に筆者作成<sup>10</sup>

# 評価が市場競争的な状況をつくることがある



# 1. 3つのセクターの評価

1. 企業の評価
2. 政府の評価
3. 民間非営利の評価

# 営利・非営利と3つのセクター

営利 → 営利企業

非営利 ⇔ 行政府機関  
民間非営利組織

# 1. 企業の評価

## 1-1 財務分析による評価

- 財務諸表を用いて企業業績を定量的に評価
- 財務諸表：資金力、安全力、収益力、資金運用力
- 財務諸表に現れないものを定量的に表現。
- （トータルな経営分析項目：発展力、企業力）

# トータルな経営分析のための項目例（森田， 1990）

出典：森田松太郎（1990）『新版 経営分析入門』日本経済新聞社  
p394

資金力	流動比率
安全力	自己資本比率
収益力	総資本経常利益率 売上高経常利益率
資金運用力	総資本回転率 売上債権回転率
発展力	売上高伸び率 経常利益伸び率 売上高付加価値率
企業力	取締役平均年齢 従業員平均年齢 労働分配率

## 1-1 財務分析による評価

財務諸表に現れない要素もある

- 簿外債務：子会社の援助
- 見えざる資産：企業文化、リーダーシップ、ガバナンス、経営能力、ノウハウ、知識、人脈 → 財務分析に現れない側面をどう観るのか？

# 1-2 非財務的評価 ～市場活動の枠組みの中で～

- Fortune, America's Most Admired Company
- 1992年から実施。同誌ディレクター500人、アナリスト、企業管理職1万人がアンケートに参加。
- 「イノベーション」「マネジメント」「長期的視点からの投資価値」「財政状態」「人材開発」「コミュニティと環境」「企業アセットの有効活用」
- そのほか、顧客価値の視点からの評価など（Malcom Baldrige National Quality Award、Balance Scored Cardなど）

# 1-3 非財務的評価 ～社会性の視点～

- グリーン・コンシューマリズム
  - 80年代から存在

NPO、NGOが消費者向け企業評価情報を提供。消費者にも社会的責任を求め、消費者行動を通して企業のCSRに影響を及ぼすことが狙い。

- **CEP(Council on Economic Priorities)**

Shopping for a better world, for quick and easy guide to all your socially responsible shopping

⇒現在、**Social Accountability International**を創設し、こちらに移管。

- **Co-op America:”National Green Pages”**

100カテゴリー、社会的責任を果たしている企業や環境によい商品をつくっている企業など訳2000社をリストアップしたイエロー・ページ  
(Boycott Action News Responsible Shopper.com)

⇒**Green America**という名称に変更

# 1-4 財務と社会性のミックスによる評価

## SRI、ESG投資と評価

社会性の評価が市場（投資環境）に影響

社会的責任投資（SRI）

ESG（環境・社会・ガバナンス）投資

＜企業評価団体＞→＜投資信託＞→＜個人／機関投資家＞

- 全米SRI (6.57兆\$ 2014年) \_\_過去2年間で76%増
- 日本は環境が皮切り→エコファンドから始まっている。

# 社会的責任投資SRI

## 「評価基準」例

- 環境パフォーマンス
- 採用や昇進上の差別
- 従業員や家族の福利厚生
- 労働環境
- 製品の品質や安全性
- 途上国での操業状況
- 軍需兵器産業との関係
- 情報公開度
- 動物実験
- 企業市民度
- アルコール／たばこ

# ESG投資

2006年国連が投資責任原則（投資家がとるべき責任ある行動）を打ち出し、ESG視点から投資をすることを推奨。そのため、投資対象をESG(環境、社会貢献性、ガバナンス)の観点から価値評価することに関心が寄せられている。一部上場の大手企業には年間30-50件のアンケート調査票が送付されている。

Economic Dimension			
Corporate Governance			
1	Board Structure	取締役の構成	<p>✓ Yes, we have a publically available independence statement. Please indicate below what the statement includes and provide a :</p> <p>✓ An explicit definition of what determines that a board member is independent. Please specify: Outside directors or outside corporate auditors shall be judged to be independent provided none of the 12 conditions which we have attached at the reference.</p> <p><input type="checkbox"/> A target share of independent directors on the board. Please specify: _____</p> <p><input type="radio"/> We do not have a public independence statement for the board of directors</p> <p><input type="radio"/> Not applicable. Please provide explanations in the comment box below.</p> <p><input type="radio"/> Not known</p> <p>Comment : _____</p> <p>Company References : • Standards for Appointment and Independence of Outside Directors and Outside Corporate Auditors, <a href="http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/english/doc/company/governance/e_outdirec_independ150701.pdf">http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/english/doc/company/governance/e_outdirec_independ150701.pdf</a> (Pages: 2-3)</p> <p>Question Rationale: An effective board of directors, properly constituted, is the linchpin of good corporate governance. Boards are responsible for managerial performance, meeting the stated objectives of the corporation, compliance with applicable laws and regulations, and protection of shareholder rights and interests. To assess the quality of a board's structure, we focus on its composition, its proportion of independent members, and its overall size, as empirical studies show that oversized boards are counter-productive to firm performance. We also assess to what extent companies have made explicit statements about their definitions of, and requirements with respect to, the independence of board members. Key definitions: Types of Boards - Companies can choose between one-tier and two-tier systems when answering the question. The descriptions below will help you identify which of these structures is in place. One-tier systems have a single board consisting of executive, non-executive and independent directors. It is possible that such boards only consist of independent directors or a combination of executive and independent directors. Most countries use a one-tier system. Two-tier systems have an executive board and a supervisory board, which is composed of non-executive or independent members and - in certain countries - employee representatives. Countries that commonly use two-tier systems include Austria, Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, Norway, and The Netherlands. Sweden is an exception and should be classified as one-tier despite the presence of employee representatives on the board. Based on the Swedish Corporate Governance Guidelines, the Swedish approach lies in between the one- and two-tier systems, i.e. the board of directors consists of one managing director (usually a senior executive, such as the CEO), employee representatives, and non-executive / external directors. Employee representatives on such boards are to be considered as non-executives. Types of Directors: We outline definitions of possible types of directors below. These definitions should be used to classify board members. Executive directors are employees, and are usually senior managers of the company. Executive directors</p>
2	Non-executive Chairman/Lead Director	非常勤取締役・独立した議長で取締役/監査役委員会は率いられているか	
3	Board Nomination Process	取締役ノミネーションプロセス	
4	Gender Diversity	ジェンダーの多様性	
5	Responsibilities and Committees	取締役会の機能、サステナビリティへの責任体制	
6	Board Effectiveness	取締役会の有効性	
7	Executive Compensation - Success Metrics and Vesting	役員報酬 成功の評価基準 & 受給権	
8	Transparency of Executive Compensation	役員報酬の透明性	
9	Disclosure of Median Compensation of All Employees & CEO Compensation	全従業員対CEO報酬の比率の開示	
10	Management Ownership Requirements	経営と所有に関する要請	
11	MSA Corporate Governance		
Risk & Crisis Management			
1	Risk Governance	リスク・ガバナンス	<p>Question Rationale: An effective board of directors, properly constituted, is the linchpin of good corporate governance. Boards are responsible for managerial performance, meeting the stated objectives of the corporation, compliance with applicable laws and regulations, and protection of shareholder rights and interests. To assess the quality of a board's structure, we focus on its composition, its proportion of independent members, and its overall size, as empirical studies show that oversized boards are counter-productive to firm performance. We also assess to what extent companies have made explicit statements about their definitions of, and requirements with respect to, the independence of board members. Key definitions: Types of Boards - Companies can choose between one-tier and two-tier systems when answering the question. The descriptions below will help you identify which of these structures is in place. One-tier systems have a single board consisting of executive, non-executive and independent directors. It is possible that such boards only consist of independent directors or a combination of executive and independent directors. Most countries use a one-tier system. Two-tier systems have an executive board and a supervisory board, which is composed of non-executive or independent members and - in certain countries - employee representatives. Countries that commonly use two-tier systems include Austria, Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, Norway, and The Netherlands. Sweden is an exception and should be classified as one-tier despite the presence of employee representatives on the board. Based on the Swedish Corporate Governance Guidelines, the Swedish approach lies in between the one- and two-tier systems, i.e. the board of directors consists of one managing director (usually a senior executive, such as the CEO), employee representatives, and non-executive / external directors. Employee representatives on such boards are to be considered as non-executives. Types of Directors: We outline definitions of possible types of directors below. These definitions should be used to classify board members. Executive directors are employees, and are usually senior managers of the company. Executive directors</p>
2	Risks Correlation	相関リスクの分析について	
3	Sensitivity Analysis and Stress Testing	感度分析とストレステスト	
4	Emerging Risks	新たなリスクへの取り組み	
5	Risk Culture	リスクへの取り組み体制	
6	MSA Risk & Crisis Management		
Codes of Business Conduct			
1	Codes of Conduct	行動規範の対象	<p>Question Rationale: An effective board of directors, properly constituted, is the linchpin of good corporate governance. Boards are responsible for managerial performance, meeting the stated objectives of the corporation, compliance with applicable laws and regulations, and protection of shareholder rights and interests. To assess the quality of a board's structure, we focus on its composition, its proportion of independent members, and its overall size, as empirical studies show that oversized boards are counter-productive to firm performance. We also assess to what extent companies have made explicit statements about their definitions of, and requirements with respect to, the independence of board members. Key definitions: Types of Boards - Companies can choose between one-tier and two-tier systems when answering the question. The descriptions below will help you identify which of these structures is in place. One-tier systems have a single board consisting of executive, non-executive and independent directors. It is possible that such boards only consist of independent directors or a combination of executive and independent directors. Most countries use a one-tier system. Two-tier systems have an executive board and a supervisory board, which is composed of non-executive or independent members and - in certain countries - employee representatives. Countries that commonly use two-tier systems include Austria, Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, Norway, and The Netherlands. Sweden is an exception and should be classified as one-tier despite the presence of employee representatives on the board. Based on the Swedish Corporate Governance Guidelines, the Swedish approach lies in between the one- and two-tier systems, i.e. the board of directors consists of one managing director (usually a senior executive, such as the CEO), employee representatives, and non-executive / external directors. Employee representatives on such boards are to be considered as non-executives. Types of Directors: We outline definitions of possible types of directors below. These definitions should be used to classify board members. Executive directors are employees, and are usually senior managers of the company. Executive directors</p>
2	Coverage	行動規範の範囲	
3	Corruption&Bribery	贈収賄汚職防止に関するポリシー	
4	Systems/ Procedures	行動規範のシステム・手続き	
5	Reporting on breaches	ステークホルダーに向けた贈収賄汚職防止策の透明性(違反の報告)	
6	MSA Codes of Conduct/Corruption		

## 2. 政府の評価

- 一般に政策評価とは言うが。。。
- 政治の評価：選挙と議会？  
「マニフェスト評価」
- 行政機関の評価
- 政策評価：政策効果、政策の達成度
- 行政評価：ルーティン業務や体制の評価
- その他：予算執行調査、行政事業レビュー、会計検査院のチェック等

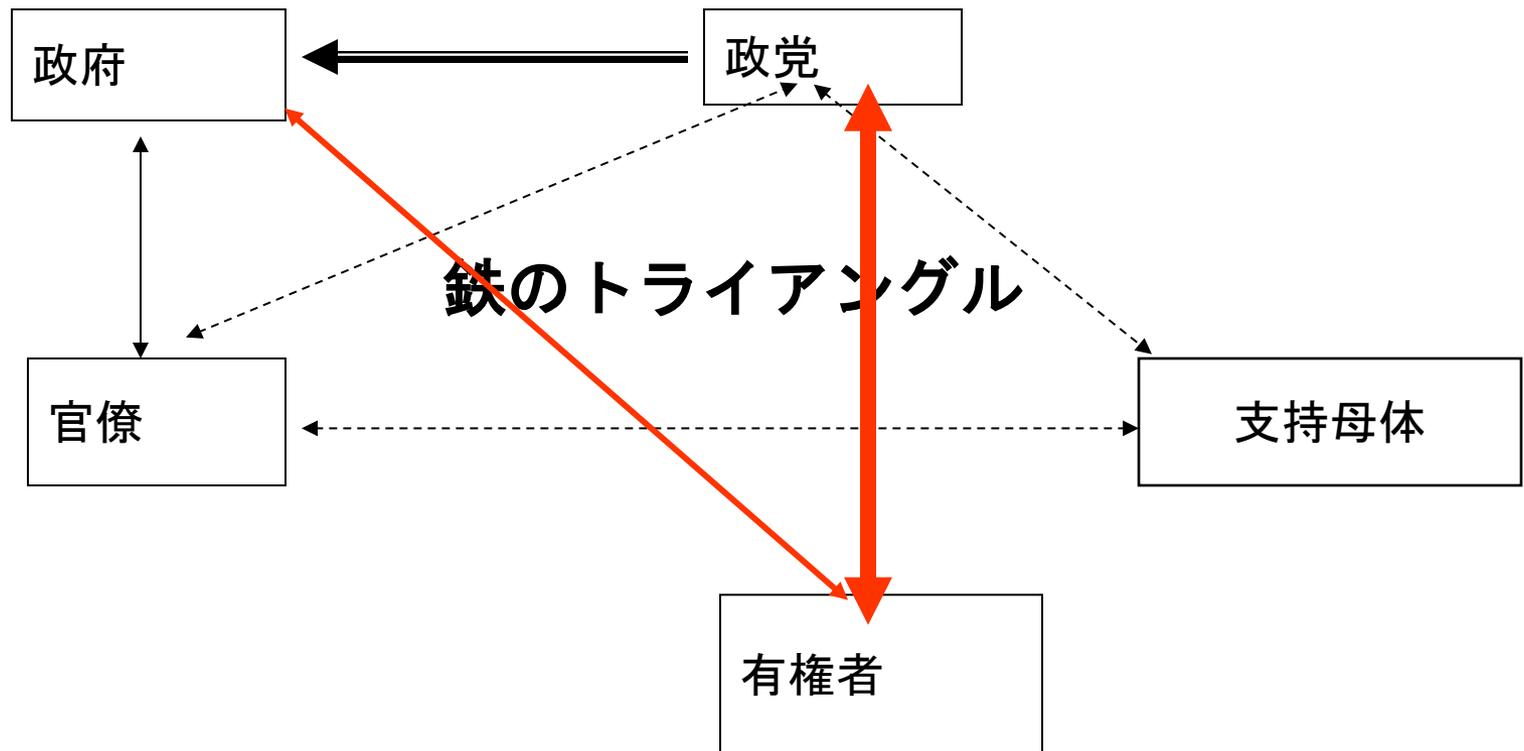
## 2-1 政治の評価（マニフェスト評価）

### 「大臣の通信簿」アウトライン

- **選挙前**：マニフェスト（政権公約）の提示（先  
の要領に準じ）
- **当選後**：マニフェスト実現の責任
- **事後評価**：「年次報告書」どこまで公約を達成  
したか？
- **フィードバック**：年次報告書に対し国民から

- \* 神吉信之の選挙コラムHP,私が見た「市民選挙」その2.「マニフェスト」（1） 2003/5/02、  
「マニフェストの実行メカニズム」 2003/7/24より

# 有権者に閉じた政治レベルの政策決定プロセスに評価でブレークスルーを投じる



各府省の政策体系

**政策**

特定の行政分野の  
基本の方針

**施策**

「政策」を実現  
するための具体的  
な方策や対策

**事務事業**

「施策」を具現化  
するための個々の  
行政手段

## 【目標管理型の政策評価】

○ 全ての国の行政機関（宮内庁を除く。計20行政機関）が、その主要な政策（約500施策）を対象に行う事後評価

事後評価

○ 政策の見直し・改善に資する見地から、

**あらかじめ目標を設定**した上で、これに対する実績を測定して、**目標の達成度合いを評価**

### 【事前分析表】（毎年度作成）

- 標準様式の導入（平成24年度～）
- 目標、測定指標、達成手段**を明示

行政事業レビューシート（約5,000事業）  
と事業名・事業番号を共通化  
（平成25年度～）

- 評価を行わない年度は、**モニタリング**  
で

**進捗管理**（平成26年度～）

### 【政策評価書】（施策の節目に作成）

- 標準様式の導入（平成24年度～）
- 「標準化・重点化」の推進（平成26年度～）

・目標達成度合いを**各府省共通の5区分**  
で評価

・評価は、毎年度ではなく、**施策の節目**で  
実施

（平成26年度：約300施策を8月頃公表）

・目標達成度合いのチェックに加え、政策  
の見直しにより貢献する観点から、**踏み  
込んだ評価**を実施

### 【規制】

規制の新設・改廃に  
当たり、その費用・効果  
等を評価  
（事前評価）

### 【公共事業】

公共事業の実施に  
当たり、その費用・効果  
等を評価  
（事前評価・事後評価）

### 【租特】

税制改正要望の提出  
に当たり、①合理性、②  
有効性、③相当性の観点  
等から評価  
（事前評価・事後評価）

### 【研究開発・ ODA等】

研究開発・ODAの実施  
等について、専門的知識  
を有する者等を活用し  
評価  
（事前評価・事後評価）

# 3. 民間非営利の評価

- 民間非営利組織は多様（NPO、NGOだけでなく、公益法人、社会福祉法人、私立学校、医療機関など幅広く含まれる。）
- 組織評価：組織の資格要件に関する評価：認定、認可など
- 事業評価：事業の効果や有効性を検証するための評価  
インパクト評価、SROIなど定量的に効果を示すことによって、資金提供者にアピールすることを主たる目的にした評価(昨今の流行)

# NPO関連の評価

効果の説明:プログラム・プロジェクト評価	経営力強化・補助	信用性の証明・担保
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ログフレーム(PCM)」</li> <li>・「費用便益」</li> <li>cost-benefit analysis, cost-effectiveness analysis</li> <li>・「科学的評価」「準実験モデル」</li> <li>ランダム実験法、インパクト評価、回帰・分断モデル、一般指標モデル</li> <li>・「プロセス評価」</li> <li>Program theory、パフォーマンス・メジャーメント</li> <li>・「評価可能性の評価」</li> <li>program theoryなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「計画立案」</li> <li>・ドラッカーの自己評価手法</li> <li>・ポーターの競争戦略</li> <li>・Strategic Planning</li> <li>・SWOT分析</li> <li>「進捗管理」</li> <li>・パフォーマンス・メジャーメント(output、outcome)(ABC、ABM)</li> <li>「財務分析」</li> <li>「総合的」</li> <li>・Balanced Score Card</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「行動倫理規定・憲章」</li> <li>「非政治性・非宗教性」</li> <li>・言論NPO(米国内国歳入庁より)</li> <li>「gift acceptance policy」</li> </ul>

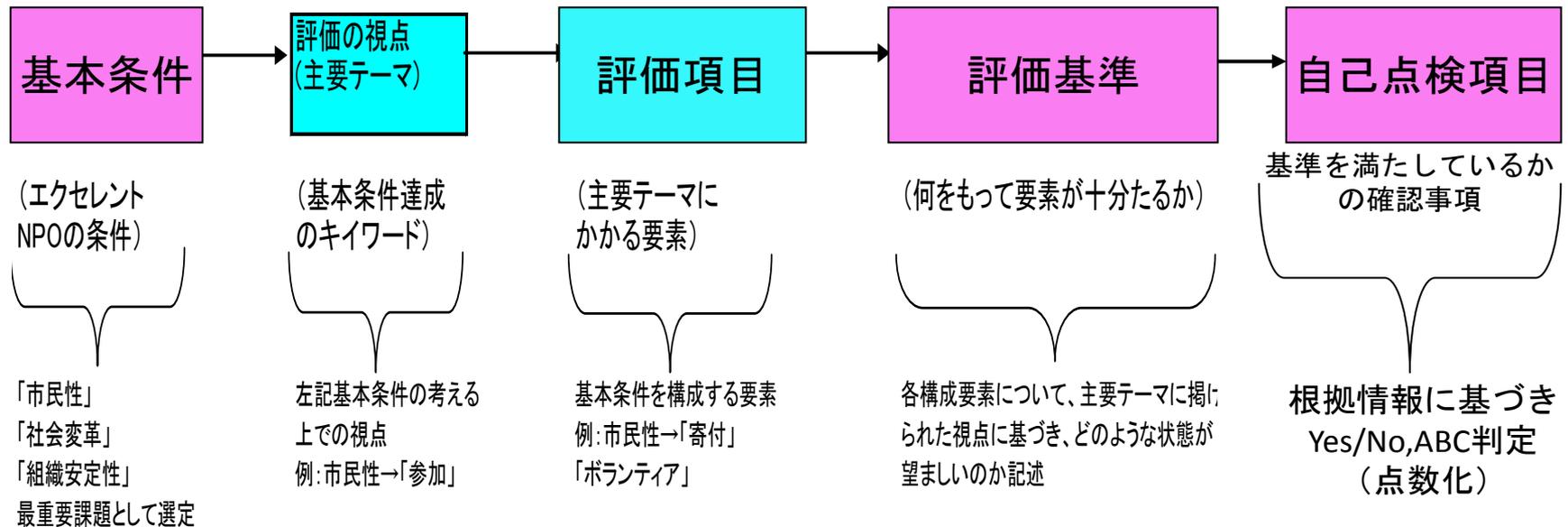
出典：田中弥生内閣府「豊かな公を支える資金循環システムに関する実態調査」研究会（2008.3.7）

# エクセレントNPO基準 (マネジメント上の課題解決を基準に)

- NPOなどの民間非営利組織のマネジメント上の課題を抽出。
- 望ましい非営利組織像（ドラッカー）を定義し、それと日本の現状・課題とのギャップを明示。
- このギャップを埋めるための指針を定義し、これを組織マネジメント上の「エクセレントNPO」基準とした。
- つまり、民間非営利組織のマネジメント上の課題（日本）を克服するための指針として基準を設定。

# 「エクセレントNPO」基準

## (1) 基本設計



# 「エクセレントNPO」基準 (2) 33基準体系

	基本条件	評価の視点 (主要テーマ)	評価基準項目	評価基準 (33基準)	自己点検項目
エクセレントNPO基準	市民性	参加と成長	ボランティア 寄付 自覚	4項目 4項目 1項目	105項目
	社会変革性	課題解決	課題認識 方法 能力 フィードバック アドボカシー 独立性	3項目 3項目 3項目 1項目 1項目 1項目	
	組織安定性	持続発展性	ガバナンス 収入多様性と規律 人材育成	5項目 5項目 2項目	

# 1. 「3つのセクターの評価」のまとめ

- 営利企業の評価の代表例は、profitを軸にした財務的な評価
- しかし、営利企業にも非営利的な評価、社会的な評価の側面がある。
- このようにみると営利企業と非営利組織の評価は断絶しているのではなく、連続的につながっているようにみえる。
- 他方、非営利的な評価は、財務的な評価に比較して、判然としない側面があるようにみえる。
- その特徴とは。。。

## II 非営利評価の特徴

はじめに：ドラッカーの指摘

- 1 判断のむずかしさ
- 2 解釈の多義性
- 3 多様なステイクホルダーと評価視点

# ドラッカーの指摘 ～非営利経営論～

- ドラッカー（『非営利組織の自己評価手法』1995年）

非営利組織には企業の利益にあたるボトムラインが存在しない。それが経営を難しくしている。

- 政府も同様の問題を抱えていないか。
- 評価の方法論はほぼ共通。

# 非営利評価の特徴

## 1. 判断のむずかしさ

「何が目的か」

**例 医師のボランティアがNPOを結成**

- ・ 治療？
- ・ 疾病予防？
- ・ 健康増進？

# 非営利評価の特徴

## 1. 判断のむずかしさ

「どのように実施するのか（手段）」

**例 健康増進目的の医師のNPO**

- ・ キャンペーン？
- ・ シンポジウム？
- ・ 健康診断？

# 非営利評価の特徴

## 1. 判断のむずかしさ

「成果をどうはかるのか」

定量化困難  
時間  
地域差

# 非営利評価の特徴

## 2. 解釈の多義性

価値判断は多義的

例1 費用対効果 (cost-benefit, cost-effectiveness)

人命の金銭価値？

1万円の価値 (所得1000万円、100万円)

例2 80%の目標達成率を 成功？／失敗？

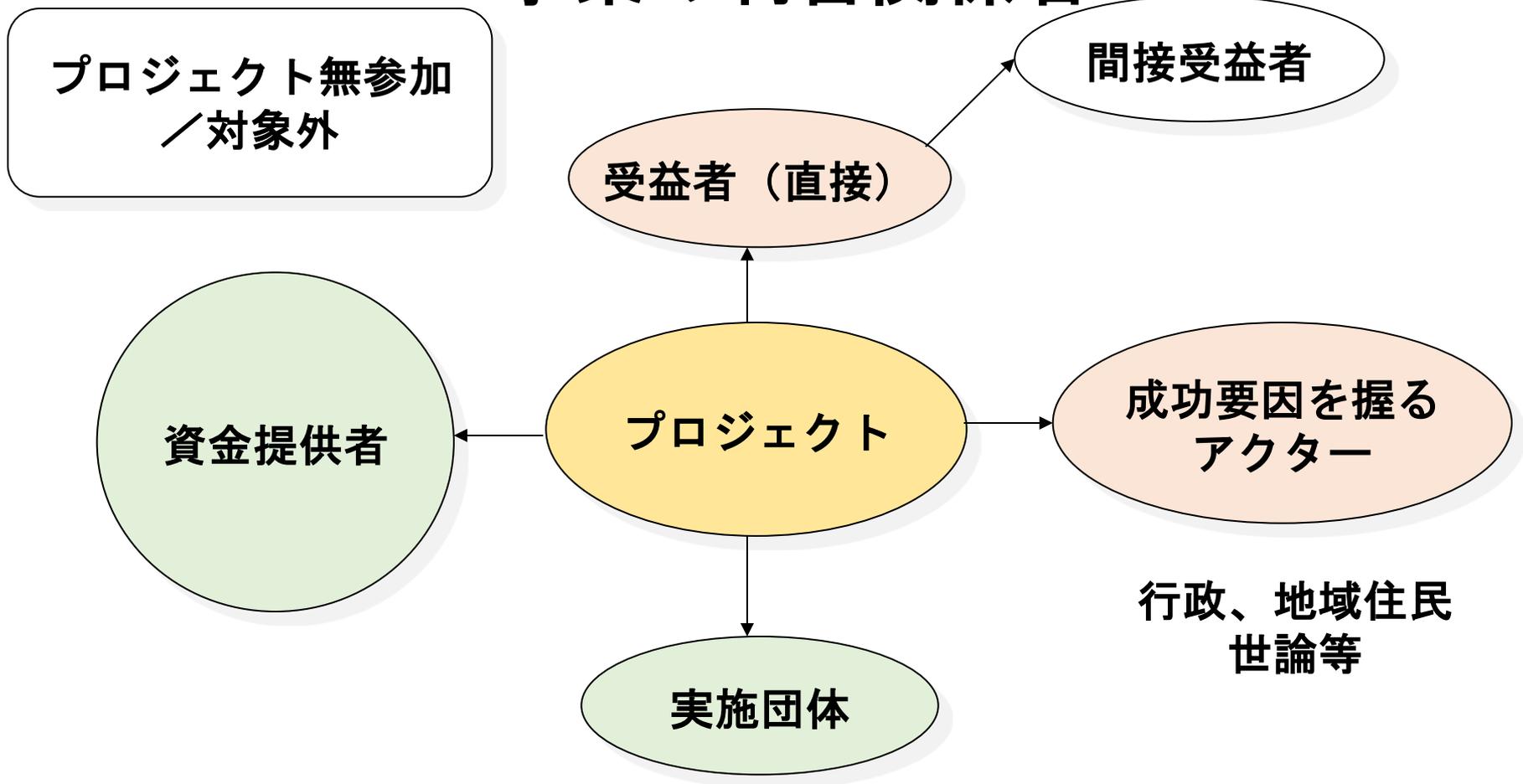
事業は立場によって異なってみえる

例 精神障害者のための地域によるアフター・ケア

# 非営利評価の特徴

## 3. 多様なステイクホルダーの視点

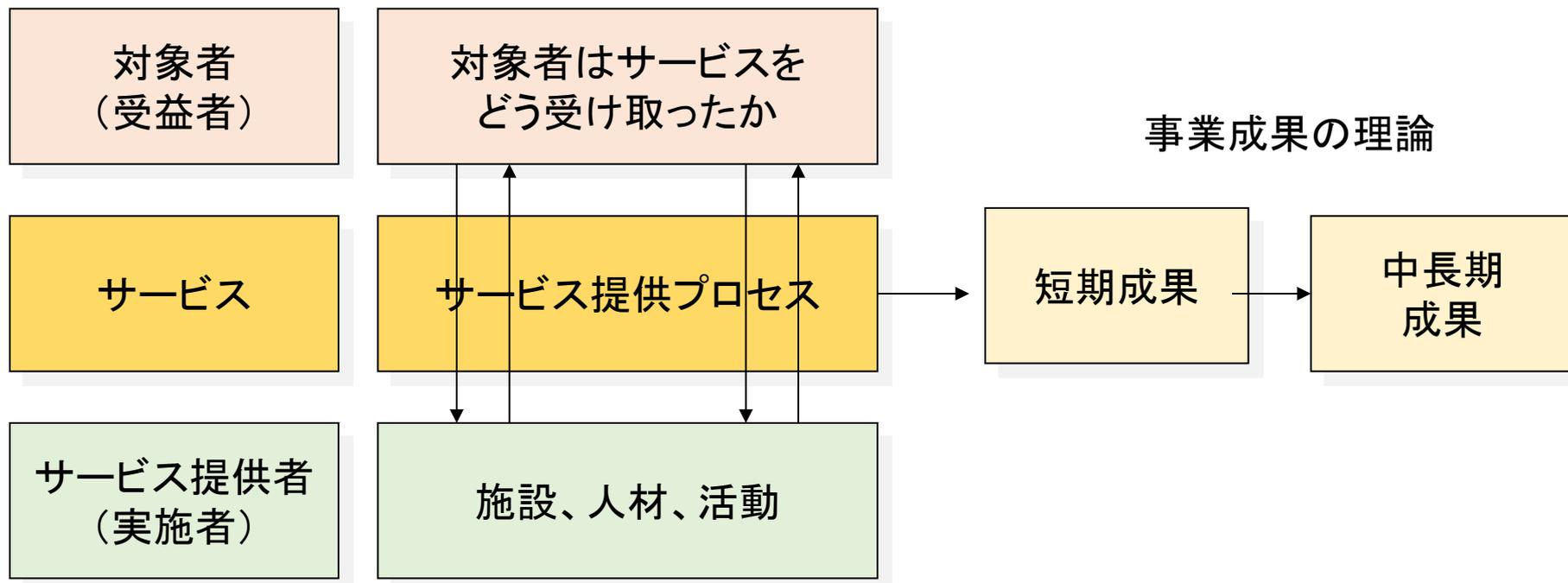
### 事業の利害関係者



# サービス提供者と受け手の論理

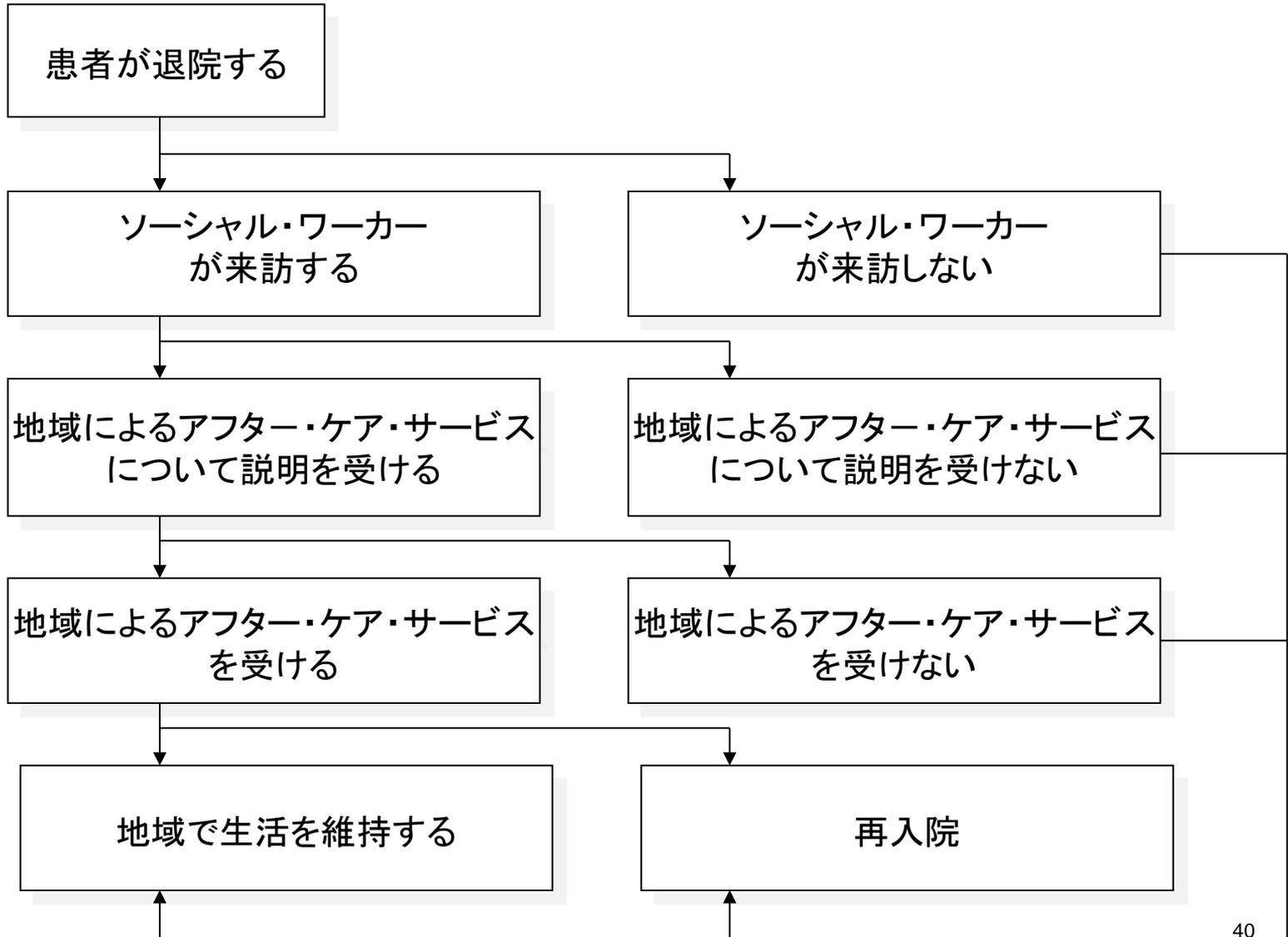
出典: Lipsey Evaluator's Institute

## 提供されたサービス有効性の理論

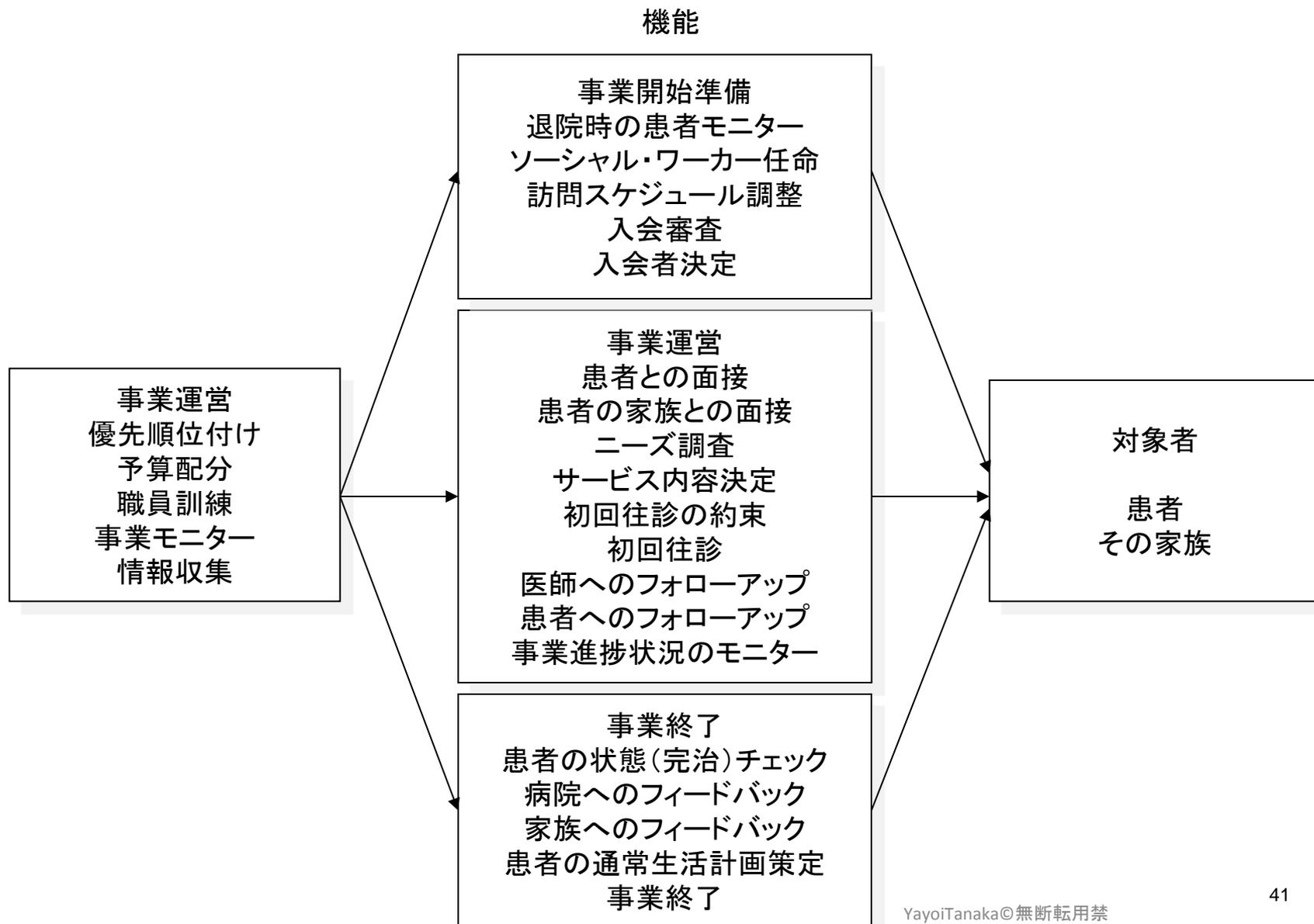


## サービス提供事業戦略の理論

# 精神障害者のための地域によるアフターケア 患者の視点から



# 精神障害者のための地域によるアフター・ケア サービス提供者の視点から



## 「Ⅱ 非営利評価の特徴」のまとめ

- 非営利分野（政府、民間非営利）の評価の特徴として以下が挙げられる。
- まず、目的の設定、手段の選定、成果にかかる判断の難しさが挙げられる。
- それは成果の発現のタイミングや測定の難しさにもよるが、何を以て妥当であるのかの判断に唯一の答えがないからである。
- 評価や測定結果の解釈も多義的に分かれることがある。
- 多義性の背景には、評価対象をみるステイクホルダーの視点が多様に異なることが挙げられる。

# III 評価を効果的に使いこなすために

評価のための調査や作業を始める前に明確にして  
おくべきこと

1. 評価の視点
2. 評価の目的
3. 評価の対象

# 1. 評価の視点



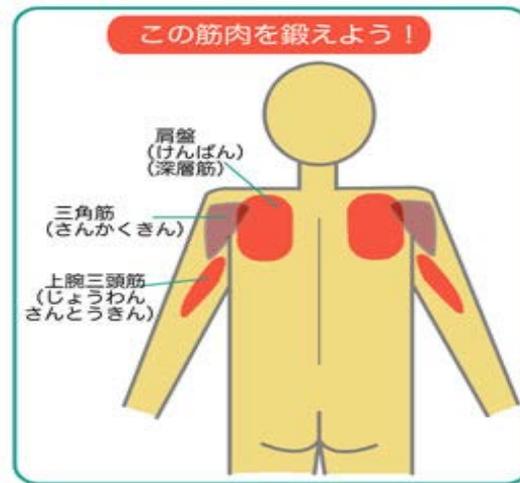
- 政策、施策、事務事業など評価対象となるものの主たるステイクホルダー（関係者）を明らかにする。
- 主たるステイクホルダー（関係者）の事業への関心事を想定する。
- 誰の視点、立場から評価をするのかを定める。

## 2. 評価の目的



- この評価によって何を知りたいのかを明らかにする。  
(できるだけ具体的で平易な言葉で3つ以内)。
- 評価結果を何にどのように用いたいのかを明らかにする。  
(漠然と「改善」と言わず、事業のどの部分において、なぜ改善が必要とするのか具体的にしておく。)

### 3. 評価の対象



身体を鍛えようとい  
うけれど、どこ？

- 何を評価の対象とするのかを定めていないまま評価を行っていることが意外と多い。  
(政府の場合は政策の性質上そうなりがちである)
- 評価のための調査・作業を有効にするためには、何を対象としているのか、すなわち、対象の性質、属性、規模、範囲等を定義しておく必要がある。