

## 政策評価に関する統一研修講義概要

平成 29 年 1 月 20 日開催

講演名：政策評価の質的改善と評価～プログラム評価の理論を適用して～

講師：明治大学専門職大学院ガバナンス研究科（公共政策大学院）

源 由理子 専任教授

講演時間：14 時 50 分～16 時 20 分

### Part I 「プログラム評価」の理論とその特徴

「評価」とは、対象の値打ちや意義を体系的に明らかにしていく行為であり、社会の改善活動でもある。また、「プログラム」とは、特定の社会目的を達成するための一連の介入。つまり、プログラム評価とは、プログラムの改善に寄与するための手段として、明示的または黙示的基準と比較しながらプログラムの実施あるいはアウトカムを体系的に評価することである。

「評価」は Enlightenment の活動であるとも言われる。直接的な改善に結びつくような、意思決定主体がすぐに使える提言を生み出すものではなく、意思決定の主体が評価情報を得ることによって、次のステップを検討していくための手段である。

評価の目的は、大きく二つに分けるとアカウントビリティと改善になるが、より細かく分けると、アカウントビリティ、政策の改善、組織学習、知識創造、社会変革等となり、評価の目的によって評価の手法は異なるが、いずれの場合も何らかの社会の改善につながるものである。評価は測定とは異なる行為であり、改善のために測定結果を有効活用していくことが重要である。

プログラム評価の 2 つの特徴を紹介する。

一つは、プログラム・セオリー（プログラム理論）と言われる概念である。このセオリーには、プロセスの妥当性に着目するプロセス理論と、社会へのインパクト（アウトカム）に着目するインパクト理論がある。成果を把握するだけのブラック・ボックス評価では不十分で、改善に役立てるためには、評価対象の内容に対する理解、役に立つ評価情報を提供できるようセオリー重視の評価が必要である。プロセス評価とインパクト評価の組合せがプログラム・セオリーでの重要なポイント。

個々人や組織が持っている経験等を、組織知として蓄積するための道具であるロジックモデルを手段として、こうした暗黙知や客観的データを組み合わせ、政策を変えていく。評価情報とは、こうしたロジックモデルの改善に寄与するものである。

もう一つはこれらの評価を 5 つの階層から捉える理論である。下から順にニーズ評価、セオリー評価、プロセス評価、インパクト評価、効率性の評価。階層的視点で多角的にデータを活用することが重要であるが、これらの順に評価をすべきということではなく、PDCA サイクルのそれぞれの場面で活用できる。Plan の段階ではニーズ評価、セオリー評価が有効で、これによりどのような手段が効果的かを把握することが可能。Do の部分では

アウトプットに着目したプロセス評価が有効。Check の段階でアウトカムに着目したインパクト評価、Action の段階で事後的な効率性評価がそれぞれ有効である。その中でも、プログラムの継続的改善のための情報源として、セオリー評価とプロセス評価が非常に重要。

## Part II プログラム評価の適用事例から学ぶ

### 事例 1：豊岡市の事例

豊岡市では、政策や施策が目指すべき姿は本当にこれで良いのかという問題意識の下、事務事業評価を廃止し、6つの重点政策を対象として協働でプログラム評価を実施した。

豊岡市の例には3つの特徴がある。1つ目は、ステークホルダーと協働での評価。担当課の職員が協働促進役（ファシリテーター）となり、協働関係者の議論の場を設けた。対話を通して関係性を再構築し、意見を再形成する機会となった。2つ目は、ロジックモデル（プログラムの体系図、作戦体系図）を活用。プログラム全体や戦略を見直すための道具として、毎年予算の計画を作る前に、内部で蓄積されたデータや、現場の声等を一つにまとめて可視化している。3つ目は、社会調査結果、行政データ等の蓄積及び活用。今年からプロセスデータの蓄積も始めた。また、アウトカム、インパクトのために、経年変化を追っていくことによって課題を把握するための一つの手段として、政策モニタリング調査を年1回行っている。

### 事例 2：習志野市の事例

習志野市では、個別の施策で協働型のプログラム評価を実施した。いずれも豊岡市と同様の特徴を持っている。男女共同参画施策のロジックモデルにおいては、目的と手段、さらに直接的なアウトカムが論理的に構築されている。また、ベースラインを取るために社会調査の実施や、アウトカムを把握するためのアンケート等に結果を活用している。さらに、評価の議論において、ロジックモデルを活用してより効果の高い作戦を議論することにより、関係者の意識の変化をもたらすことができている。

以上2つの事例は評価の Enlightenment 機能が働いている。ロジックモデルに基づく議論により暗黙知が可視化され、それがデータと連結されて事業の価値を上げる知識創造の場になっており、行政職員の意識の変化、政策論議の推進により、成し遂げたいことを実現するための評価になった好事例である。

評価には目的があり、その目的達成のために効果的な手法の選定が必要であるが、継続的な改善のための一つの取組として、こうしたプログラム評価は有効である。

以上