

政策評価の基礎とその実践

～行政の現場で評価は使えるのか、
いかに使うのか～

2018年11月9日(金)

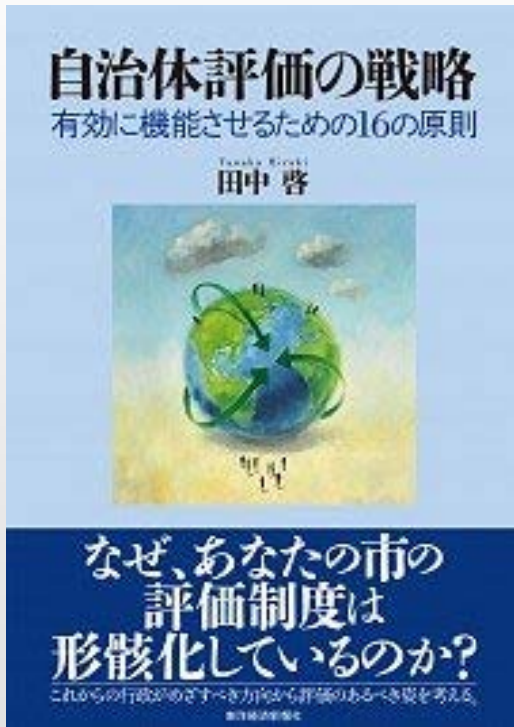
田中 啓

(静岡文化芸術大学)

本日の講演の趣旨

- 「政策評価」の基礎的な概念や原理・原則を整理して解説します
- さらに、行政の現場において、評価をどのように利用すべきであるか、評価を利用する際にどのような点に留意すべきかなどについて述べます
- 本講演の内容は、日本評価学会が用意した共通の内容と講師が独自に追加した内容によって構成されています
- 講師が独自に追加した内容の大半は拙著『自治体評価の戦略』(次頁参照)の内容に基づいています

『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年5月8日発行)



- 自治体の評価がなぜ有効に機能していないかを明らかにした上で、問題点を解決し、評価を有効に機能させるための具体的な処方箋を示す。
- 評価の基礎的な概念や原理・原則を体系的に整理しており、評価論のテキストとしての性格を併せ持つ。
- 自治体評価と謳っているが、内容は国、地方のいずれの評価にも適用可能。

『自治体評価の戦略』・目次構成

序章 本書の立脚点

問題意識・基本的立場、想定読者・利用方法等

第1章 自治体評価の実態

自治体評価の現状把握と問題点の分析

第2章 評価の基礎概念

評価の理解や実施に必要な基礎的事項の解説

第3章 業績測定の基本

「業績測定」(評価手法の一種)の具体的実施方法

第4章 制度としての評価

評価制度を導入する場合の原則・手順と留意点

第5章 行政の変革と評価:「進化」する行政の戦略

今後の自治体が取べき戦略の構想

本日の内容に特に関係があるのは第2章と第3章です。

はじめに

- 本資料中に「政策評価」という用語が登場しますが、政策体系（政策・施策・事務事業）上の「『政策』の評価」という意味ではなく、「公共部門における評価」という意味合いで用いています。
- 本資料中で、日本評価学会が作成した共通原稿はスライドの見出しに<共>と表示しています。
- その他の原稿は、講師が独自に作成したものです。

I. あらためて「評価」とは

Evaluation revisited

I-1 評価とは<共>

「評価は物事のメリット、値打ち、意義を体系的に明らかにすることである」 (Scriven, 1991:139)

“Evaluation is the systematic determination of merit, worth and significance of things”

評価 = 事実特定 + 価値判断
(Evaluation) (Factual identification) (Value determination)

出所: 佐々木亮(2015)評価士養成講座テキスト

代表的な評価基準 …「メリット、値打ち、意義」

評価基準	意味
合法性 (legality)	会計経理が予算や法律、政令等に従って適正に処理されているか
合規性 (regularity)	会計経理が予算や法律、政令等に従って適正に処理されているか(合法性とほぼ同じ概念)
経済性 (economy)	より少ない費用で同種の活動を実施しているか
効率性 (efficiency)	投入した資源や活動に対して得られる結果の大きさ
能率性 (efficiency)	投入した資源(主に経費)に対して得られる結果の大きさ(効率性とほぼ同じ概念)
有効性 (effectiveness)	行政活動の実績が目標水準を達成している度合い
公平性 (equity, fairness)	かたよらずえこひいきのない度合い
安全性 (security)	人命・財産等が危険がなく、安定的に保持されている度合い
回復力 (resilience)	組織等が損害を受けた状態から機能をとりもどす能力や特性
必要性 (necessity)	欠くことができない度合い、住民等のニーズの大きさの度合い
緊急性 (urgency)	事が差し迫っており、対応が急がれる度合い
優先度 (priority)	他の選択肢よりも先んじておこなうべき度合い
充足度 (adequacy)	行政サービス等が需要を満たしている度合い
満足度 (satisfaction)	利用者・受益者等が行政サービス等に対して満ち足りている度合い
行政関与の妥当(必要)性	行政機関が介入(対応)することの適切さ(必要性)の度合い
民間関与の可能性	(行政機関に代わり)民間の主体が対応することができる見込みの度合い
透明性 (transparency)	行政内部の事実や手続き等が外部から明確に把握できる度合い
迅速性 (quickness, swiftness)	すみやかに物事が処理される速さの度合い
円滑性 (smoothness)	さしさわりのや軋轢なく物事が処理される度合い

(出所)西尾(1990)ほかの資料より筆者作成。

I-2 評価の目的

(1) 形成的評価と総括的評価<共>

- 形成的評価と総括的評価 (Scriven)

- ① 形成的評価 (Formative evaluation)

「コックが調理中にスープを味見すること」

- ・事業や活動の開発・形成
- ・継続的改善
- ・立案、実施段階で行う評価

- ② 総括的評価 (Summative evaluation)

「客が出来上がったスープを味わうこと」

- ・事業や活動の成果の把握
- ・プログラム継続・縮小・拡大の判断
- ・一定期間経た段階で行う評価



相互に補完し合うことで、より効果的なプログラム形成につながる

(2) 評価の目的<共>

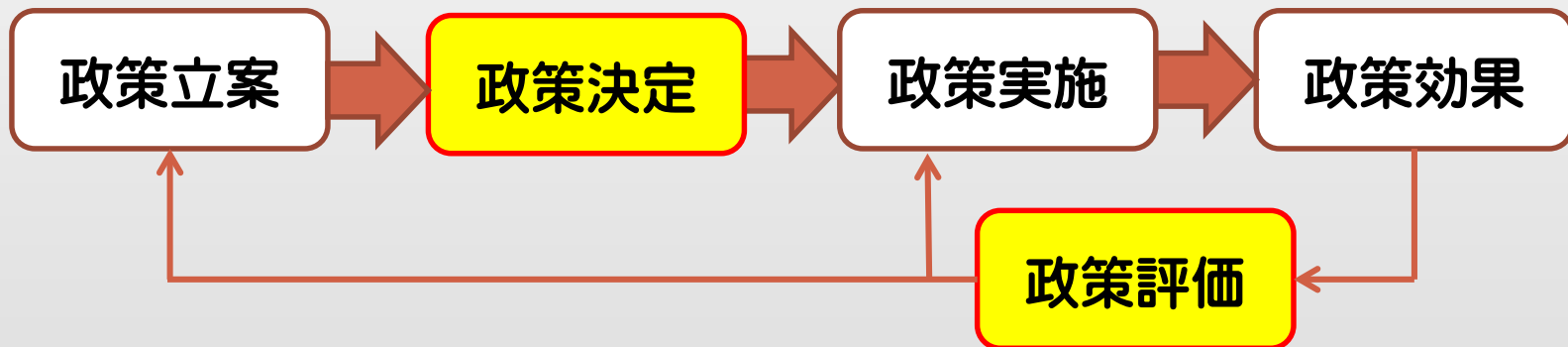
- 評価情報を何のために使うのか (Scriven, 2004)
 - ・事業や活動の改善を目的としたもの (形成的評価)
 - ・介入のアカウントビリティの確保を目的としたもの (総括的評価)
 - ・科学的な知識・知見を生み出すことを目的としたもの
- その他にもあるが、重要なことは、評価の「目的」をまず明らかにすること。それに合わせて評価方法 (誰が、いつ、どのような手法で行うのか) を選択する必要がある

(3) 政策評価の目的<共>

●「政策評価」とは何か？

○政策評価活動は、「情報提供活動」の一種です。

→「政策評価」は、「政策決定」とは異なります。



- 政策実施の改善へのフィードバック ➡ 形成的評価
- 政策立案へのフィードバック ➡ 総括的評価

まとめ(評価とは何か)

- 評価とは、まずは関心のある物事の状態を正確に把握することである
- その際に、系統だった手続きや手法を用いて事物の把握をおこなう
- 把握した結果がわかったら、特定の判断基準に照らして判断をおこなう
- 目的に応じて判断結果を利用する
- 利用方法は、物事の改善のためと物事の状態について結論を出すために大別される

I-3 評価を構成する要素

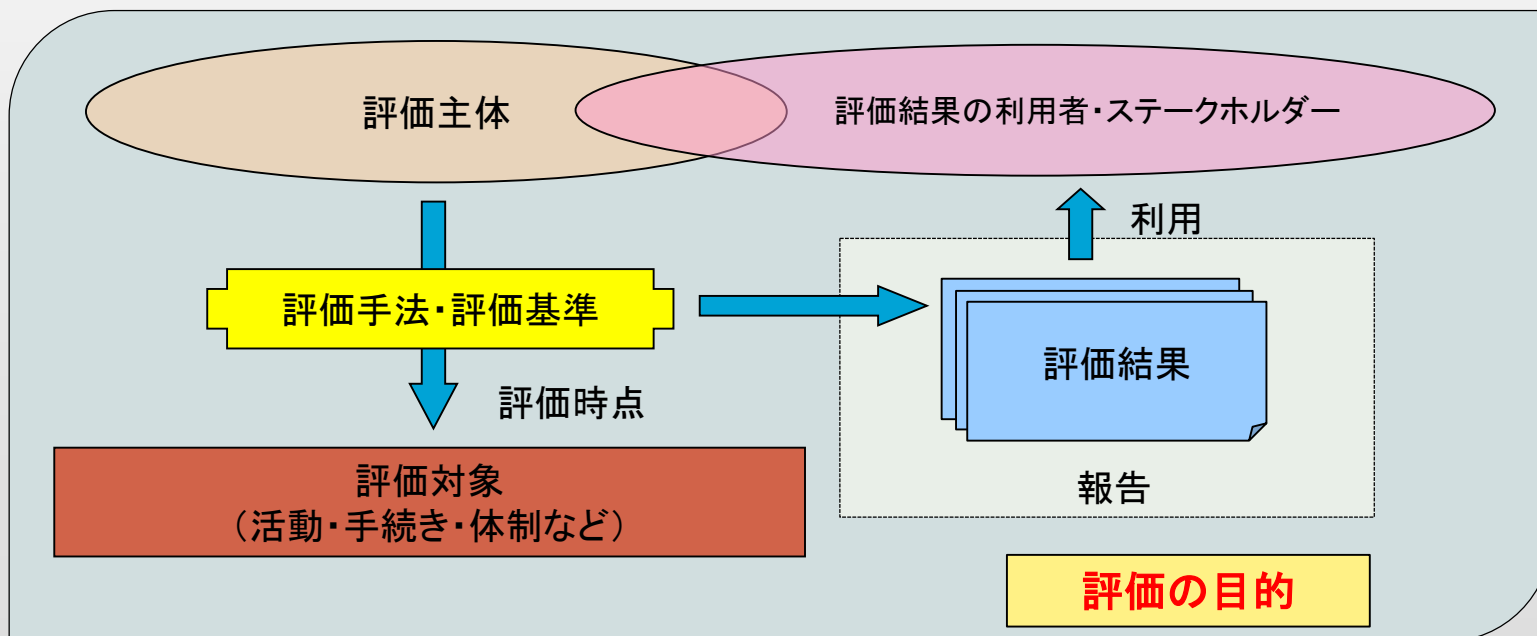
評価の目的・・・全てに先立つ重要な要素(評価の「支柱」)

評価主体／評価の利用者／その他のステークホルダー

評価対象／評価手法／評価基準／評価時点

評価結果／報告／利用

評価を構成する要素



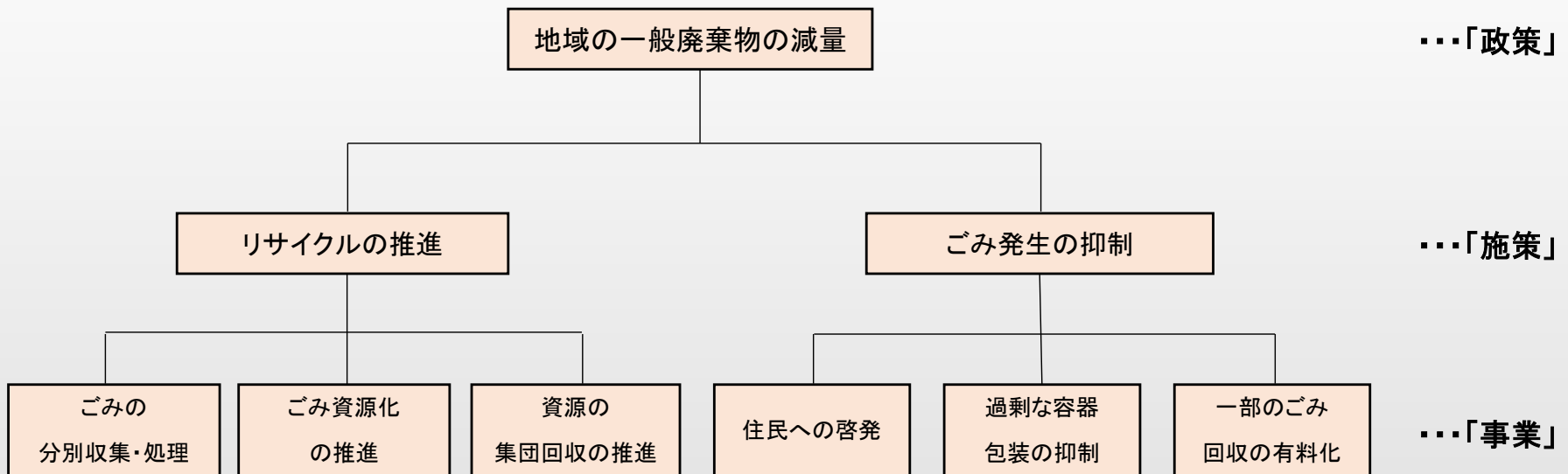
(出所)筆者作成

I-4 評価対象

(1) 行政活動

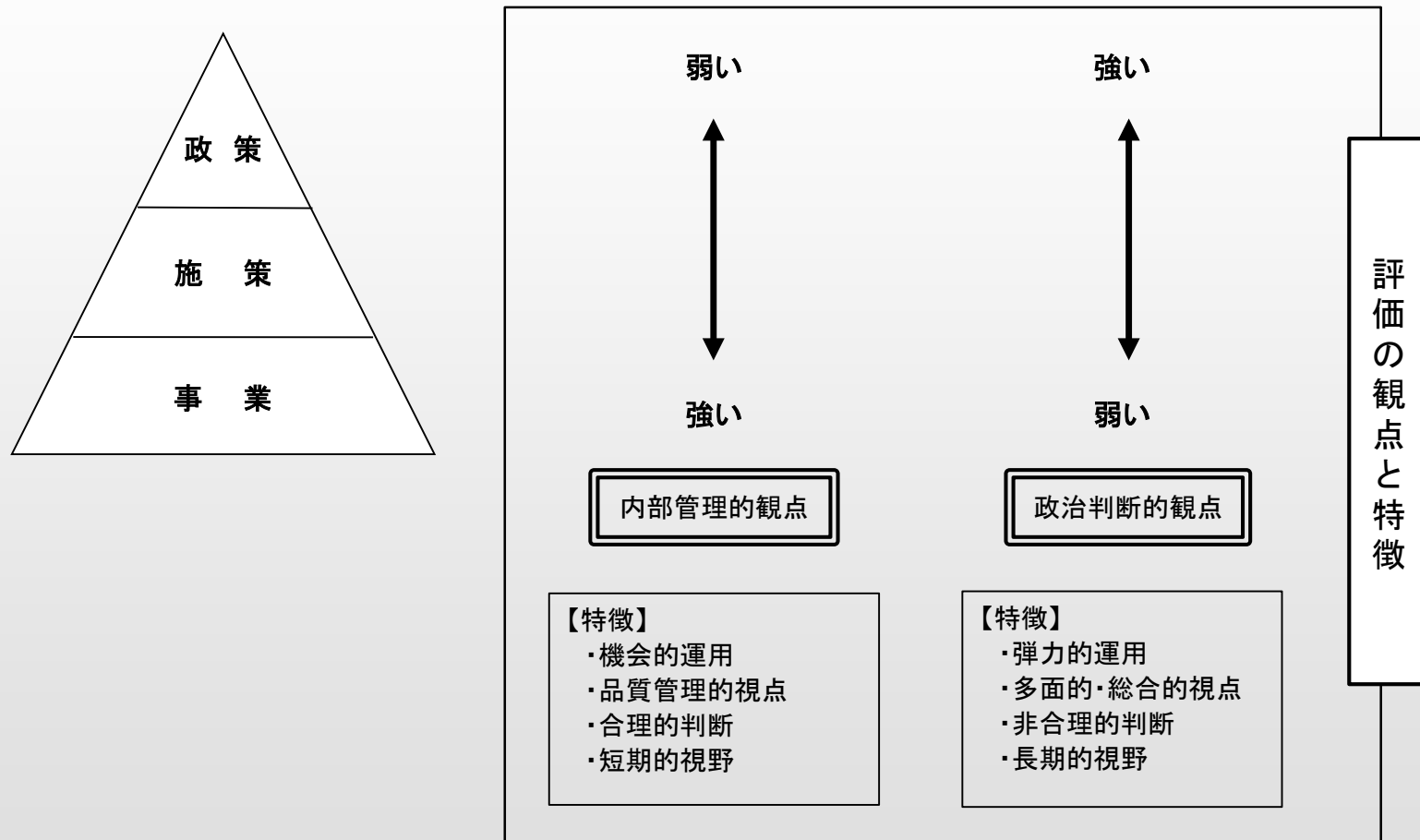
- 公共部門の評価においては、行政活動を評価対象とするのが一般的
- しかも、「政策－施策－事業」という政策体系を想定し、そのいずれかの階層を評価対象とする場合が多い
- 政策体系を前提として評価をおこなう際には、以下の点に留意が必要
 - 1) 政策・施策・事業の論理的整合性
政策体系はトップダウンの「規範系」とボトムアップの「実務系」の合力により設定されたもの
 - 2) 階層による評価の観点の違い
政策・施策・・・「仮想的(または観念的)」
事業・・・「実在的(または具体的)」

政策体系の構造(廃棄物対策の例)



(出所)筆者作成

政策体系の階層と評価の観点



(出所)田中『自治体評価の戦略』、図2-4(p.102)

(2) 組織的側面

- 行政活動の成果や有効性に関心を払うのであれば、その活動を実施する組織のあり方にも関心を向けるべき
- 現に多くの自治体が、組織的側面の評価や見直しに着手している(例:定数、給与制度、組織・機構、資産・公共施設等の見直し)

組織的側面における評価対象の例

組織体制(機構、事務分掌、支所・出張所配置等)

人事(任用、配置、評価・処遇、教育・研修等)

制度(予算、決算、会計、条例、規則等)

関連組織(公共施設、公営企業、第三セクター、外郭団体等)

その他(意思決定方法、庁内分権の度合い、部局の組織業績等)

I-5 評価主体

(1) 評価主体の分類

自己－他者	内部－外部	想定される評価主体
自己評価 評価対象の当事者が「自己の責任において」実施する評価	内部評価 評価対象の当事機関内の主体がおこなう評価	担当者 ラインの管理職(部長、課長等) 幹部職員(首長、副首長等) 特命機関・組織横断的機関
	外部評価 評価対象の当事機関以外の主体がおこなう評価	第三者評価機関 評価専門家 政策シンクタンク等 一般市民 利害関係者
他者評価 評価対象の当事者以外の主体が「他者としての関心において」実施する評価	外部評価 評価対象の当事機関以外の主体がおこなう評価	議会 評価専門家 政策シンクタンク等 市民団体・NPO等 利害関係者

(注) 田中『自治体評価の戦略』、表2-5(p.107)を一部改変。

(出所) 筆者作成。

(2) 評価主体のあり方

- 評価主体を誰とするかは、原則として評価の目的、評価対象、評価手法等によって決まる
- ただし、行政の現状を踏まえると、「自己評価」かつ「内部評価」を主軸とすべき
- 「内部評価」の主体は、常に担当者や管理職であるべきとは限らない
- また2次・3次評価の評価者を誰とするかは、評価主体によるメリット・デメリットを考慮して決めることが望ましい

2次・3次評価の実施主体別メリット・デメリット

2次・3次評価の実施主体	具体例	メリット	デメリット
庁内のラインの管理職	事業担当部門の課長・部長(1次評価者の上長)など	<ul style="list-style-type: none"> ・評価対象の実態について熟知 ・1次評価に関与することも可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下がおこなった評価結果を追認する傾向 ・評価の専門性は低い ・1次評価結果の「評価」と「利用」の要素が混在
庁内の評価推進部門	企画政策部門、その他の官房系統組織	<ul style="list-style-type: none"> ・中立的な立場から評価が可能 ・庁内の他の職員よりは専門性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・少数のスタッフで当たるため詳細・厳格な評価が困難 ・評価実施部門への遠慮から踏み込んだ評価ができない場合も
庁内のタスクフォース	各部門から選抜された職員による部門横断的タスクフォースなど	<ul style="list-style-type: none"> ・中立的な立場から評価が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・時間的・人力的制約により、多数の対象を深く評価することは困難 ・評価の専門性は低い ・評価実施部門への遠慮から踏み込んだ評価ができない場合も
庁外のメンバーを主体とする専門組織	第三者評価機関など	<ul style="list-style-type: none"> ・中立的な立場から評価が可能 ・多様な観点による評価が可能 ・専門家をメンバーに含めることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政一般や評価対象についての知識が不足 ・時間的・人力的制約により、多数の対象を深く評価することは困難 ・一般に評価の専門性は低い(メンバーによる)

(出所)筆者作成。

(3) 外部評価の意義とあり方

- 外部評価の意義(1): 評価の質の確保

(方法) ① 評価「結果」の質の確保

② 評価「過程」の質の確保

③ 評価活動の外部化

※評価の「質を確保する」ためには、評価に関する専門性を有する人材が主体となるべき

- 外部評価の意義(2): 評価に多様な観点を確保

- 自治体を実施する外部評価の多くはこのタイプ

(多様なメンバーからなる第三者評価機関が評価を実施)

- このようなタイプの評価の意義は「客観的」であることではなく、多様な主観や観点を提供してくれる点にある

I-6 評価手法

(1) 評価手法の類型

- 評価は統計学、社会調査法など既存の社会科学的な理論や手法を利用して発展
- 評価の独自性は、既存の技法を系統的に組み合わせる方法論にある
- 評価のアプローチ(=評価手法)の代表的な類型としては、「政策分析(policy analysis)」「プログラム評価(program evaluation)」「業績測定(performance measurement)」がある

3つの類型の比較

類 型	主な手法	特 徴	応用分野
政策分析 (policy analysis)	費用便益分析 (cost-benefit analysis) 費用効果分析 (cost-effective analysis)	<ul style="list-style-type: none"> ・行政活動の効率性を算定する ・経済学を基礎とする ・主に事前評価として実施される 	公共事業や規制政策が中心
プログラム評価 (program evaluation)	インパクト評価 (impact evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な手法が含まれるがインパクト評価が中心 ・インパクト評価は、行政活動のインパクト(正味の効果)をできるだけ厳格に測定する(無作為実験や準実験等による) ・社会調査法、統計学、心理学などを応用 ・主に事後評価として実施される 	教育政策、社会政策、司法政策など多くの分野
業績測定 (performance measurement)		<ul style="list-style-type: none"> ・政策の効果等を代表する指標を設定し、その推移を計測する ・事後評価として実施される 	行政活動全般に応用される

(出所)筆者作成。

Ⅱ. プログラム評価について

Program Evaluation

Ⅱ-1 プログラム (Program) とは<共>

「プログラム」とは…

- プログラムとは、ある社会目的を達成するための一連の活動群をさし、それらの活動を実施に導くルール、制度、組織体制や人材を含む取組み全体をさすものである。
- 特定の組織が主体となって実施する場合もあれば、複数の組織・関係者が協働で実施する取組みもある。

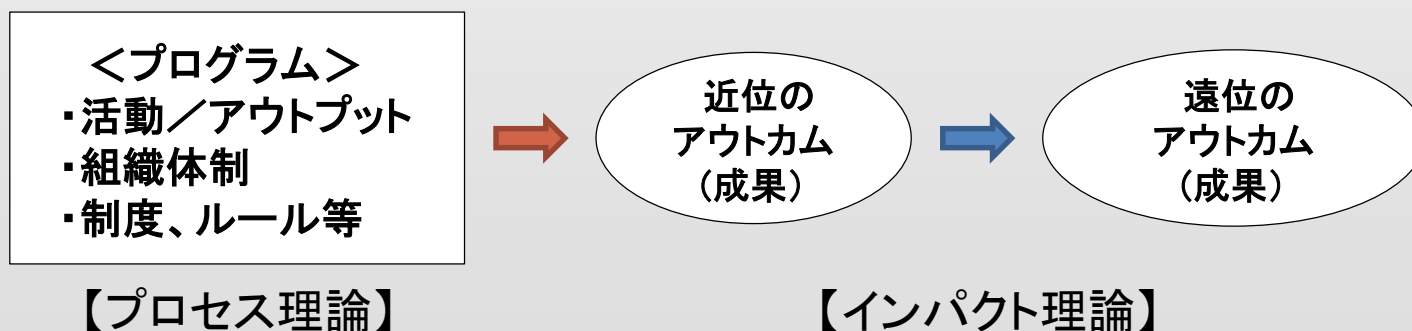
Ⅱ-2 プログラム評価の定義<共>

- プログラム評価とは社会調査の方法を活用し、社会プログラムによる介入の有効性を体系的に調査し、評価を行うこと。その評価は、プログラムを取り巻く政策的・組織的な文脈を考慮した方法で行われるもので、社会状況を改善するための活動の情報源となるものである(Rossi, Lipsey & Freeman, 2004: 16)
- 評価とは、プログラムや政策の改善に寄与するための手段として、明示的または暗示的な基準と比較しながら、プログラムや政策の実施やアウトカムを体系的に査定することである(Weiss, 1998:4)

Ⅱ-3 プログラム理論とは<共>

●プログラム理論 (Program Theory) という考え方

- 「プログラムの実施と成果との間に存在する媒介メカニズム」(Weiss)
- プログラムの作戦や活動内容を決定するにあたり活用できる考え方であり、「めざす成果を得るためには、おそらくこういう活動が必要であろう」という「仮説」である
- その「仮説」が有効か、有効にするにはどうしたらよいか、を問う
- 「インパクト理論」と「プロセス理論」のふたつの理論が包含される



Rossi, Lipsey & Freeman, 2004: 140

Ⅱ-4 ロジック・モデル<共>

- ロジック・モデルとは何か？

- プログラム理論を踏まえてプログラムを表現する汎用的枠組み(世界標準)である。

- なぜ、ロジック・モデルが必要なのか？

- プログラムの運営方法や実施プロセスを明らかにすることでブラック・ボックス評価を回避できる。(インパクト理論のみならずプロセス理論の明確化)

- 介入のメカニズムを明らかにすることで体系的な評価(5階層)が可能になる。

- 目的の設定、指標の検討を行うときの枠組みとして活用できる。

- ステークホルダー間で、プログラムのコンセプト、作戦を検討し、共有するためのツールとして活用できる。

- ロジック・モデルの構成要素は何か？

- 4つの基本要素でプログラムを表現するものである。

- 「インプット」「アクティビティ」「アウトプット」「アウトカム」

プログラム評価の5階層 ～体系的に介入を評価する～〈共〉

(Rossi, Lipsey and Freeman, 2004: 80)

プログラムのコストと効率性の評価
Assessment of Program Cost and Efficiency

プログラムのアウトカム／インパクト評価
Assessment of Program Outcome/Impact

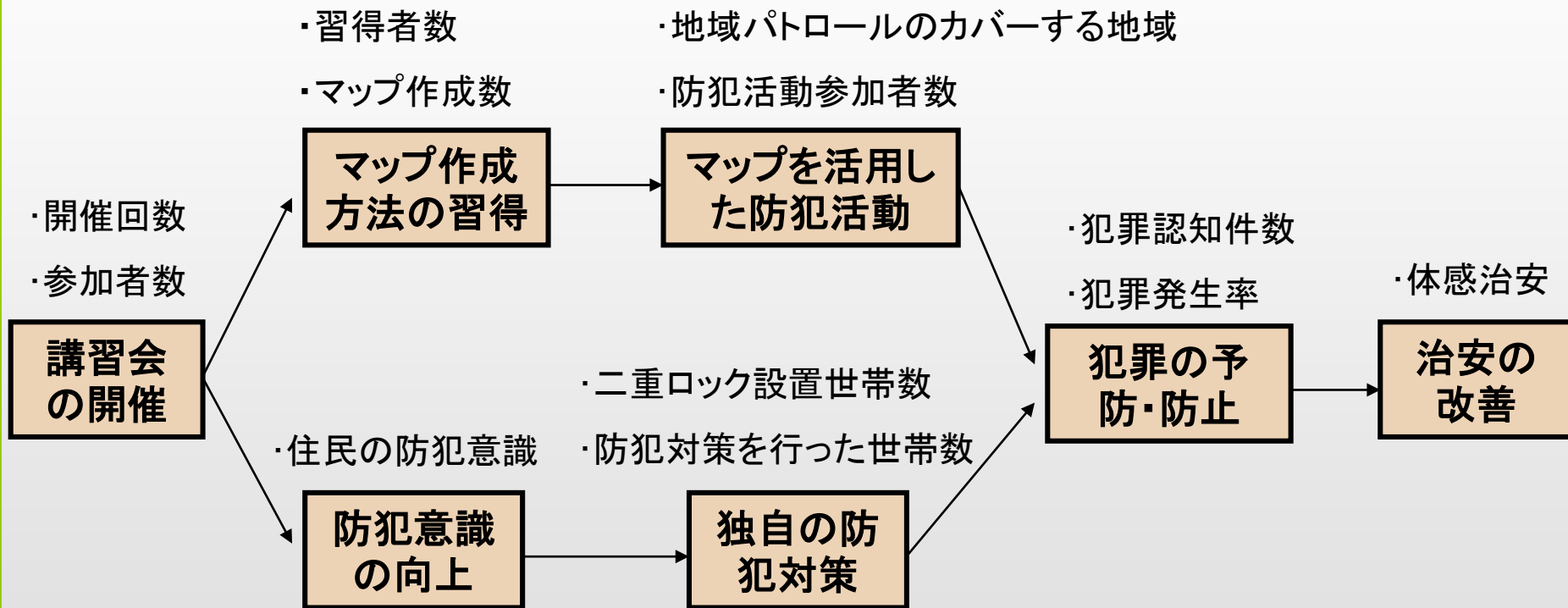
プログラムのプロセスと実施の評価(プロセス評価)
Assessment of Program Process and Implementation

プログラムのデザインとセオリーの評価(プログラム理論評価／セオリー評価)
Assessment of Program Design and Theory

プログラムのニーズ評価
Assessment of Need for the Program

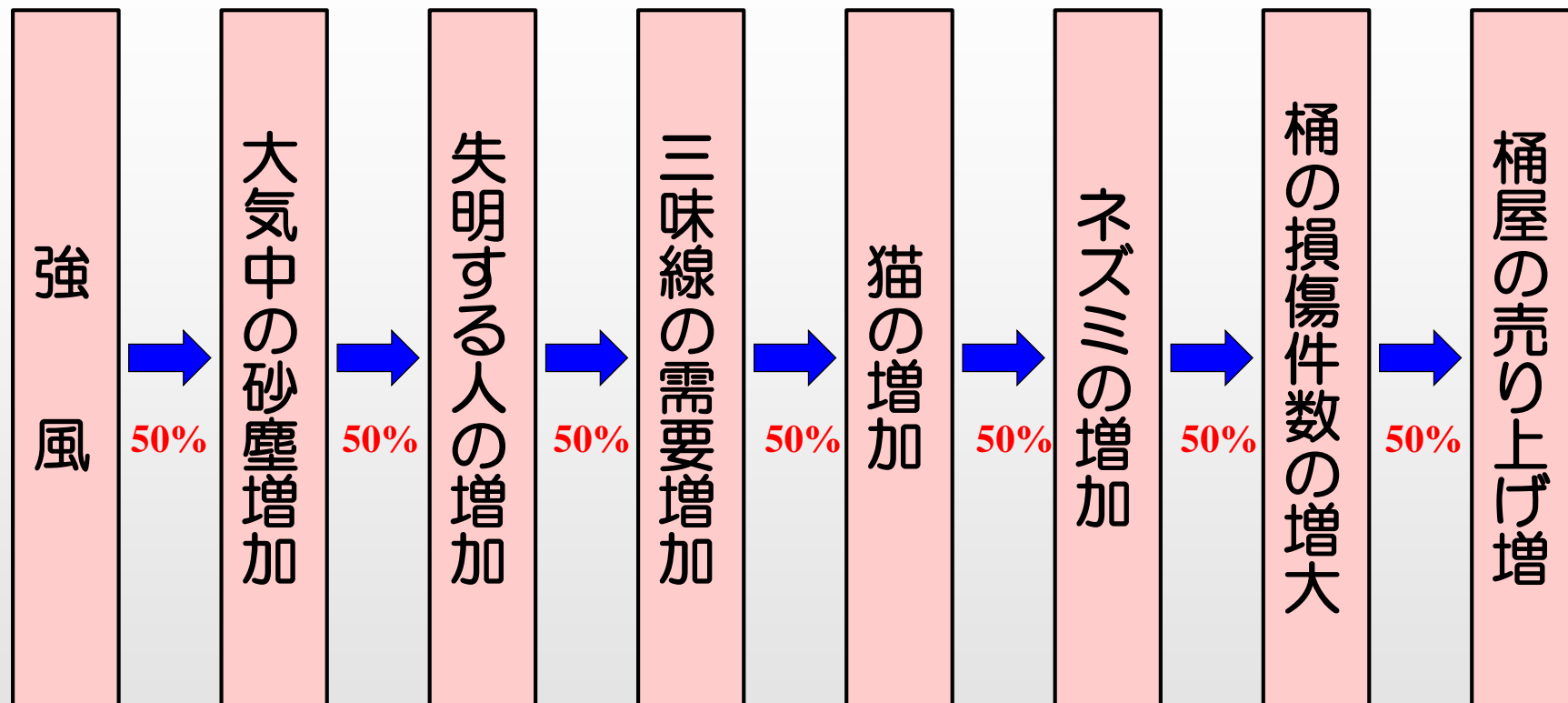
ロジック・モデルの例

(例: 地域安全マップ講習会の開催)



(出所) 田中啓『自治体評価の戦略』、図3-7(p.210)

「風がふけば桶屋が儲かる」のロジック・モデル



(出所)久米郁男『原因を推論する - 政治分析方法論のすゝめ』、図6-1(p.103)を改変。

風がふいて桶屋が儲かる確率 = $(1/2)^7 = 0.0078125$

Ⅱ-5 プログラム評価の実施について

- プログラム評価は、国内の一般行政分野ではほとんど実施されていない
- プログラム評価を実施するためには、専門性、資金、時間が必要である
- プログラム評価は行政職員が自ら実施するものではなく、専門家や専門機関に依頼して実施するものととらえるべきである
- その意味では、行政職員はプログラム評価をプロジェクトとして発注し、評価結果を利用できるだけの知見を備えていればよい
- ただし、ロジック・モデルのように、知っていれば政策の立案や執行の際に考え方が役に立つものもある(ロジック・モデルを作成すること自体はプログラム評価ではない)

Ⅲ. 業績測定について

Performance Measurement

Ⅲ-1 業績測定 (Performance Measurement) とは

〈共〉

- 実績測定、業績評価、パフォーマンス・メジャーメントとも
- いくつかの定義

〈業績測定のエッセンスというべき定義〉

- ・サービスやプログラムの結果(アウトカム)と効率を定期的に測定すること
(Hatry, 1999)

〈業績測定という手法の定義〉

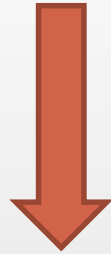
- ・インプット・作業(活動)・アウトプット・アウトカム・効率(生産性)などの一連のデータを定期的に収集し報告すること(U.S.GAO 1992)
- ・プログラムの実績、特に事前に設定した目標や基準の達成度合いについての体系的で継続的なモニタリング(U.S.GAO 2012)

〈業績測定による評価システム・制度の定義〉

- ・業績(performance)の定期的な測定・評価・対策提言・公表」
(上野・上野2007)

「業績測定」の用語について

- 「業績測定 (performance measurement)」という言葉は、単に「業績」を「測定」という行為を意味するだけでなく、特定の行政運営の姿勢を意味するものとしても用いられている。



事後的に業績を把握し、その結果を統制・管理に利用する (“performance movements”)

【類似の概念】

業績管理 (performance management)

業績予算 (performance budget)

結果志向の管理 (managing for results/results-based management, etc.)

Ⅲ-2 業績測定とプログラム評価の補完関係

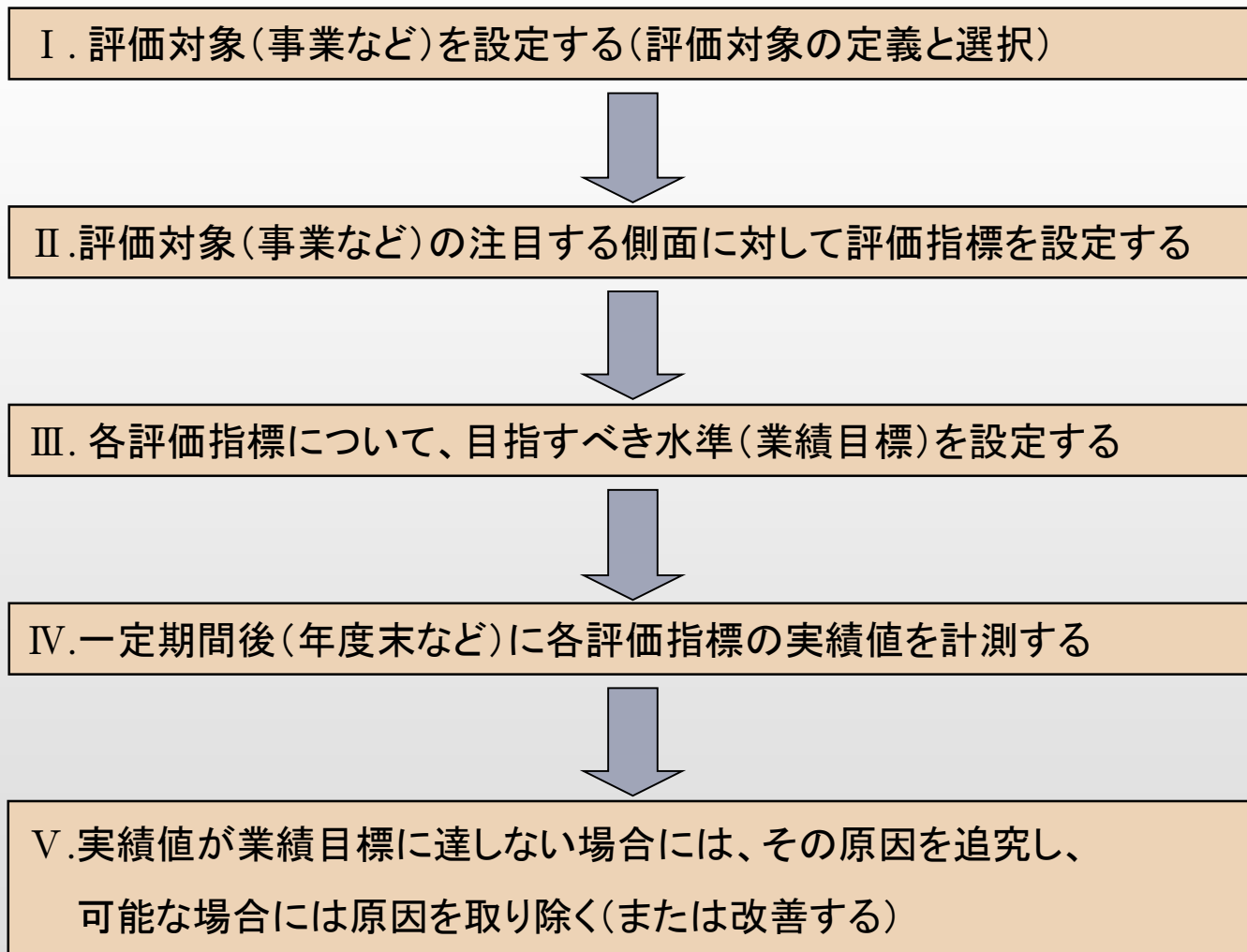
〈共〉

- ① 手法としての業績測定の基本は、プログラム評価のプロセス評価・アウトカム評価の階層にほぼ相当する。
- ② 評価システム・制度としての業績測定の目的は、個々のプログラムにとどまらず、プログラムの集合や機関全体の継続的なパフォーマンス向上や効率化である。
- ③ 両者は、目的の異なる評価であり、役割分担によって互いに補完すべき(下表)。
- ④ 業績測定の結果を踏まえてプログラム評価の対象を選ぶ、プログラム評価の結果を踏まえて業績測定の指標を設定するなど、両者の連携も。

Nielsen&Hunter[2013], Hatry[2013]

項目	業績測定	プログラム評価
タイミング	定期的・継続的	定期的でない
評価対象(数)	多数(しばしば全数)を対象に、一律	少数を対象に、1本ごと
情報の深さ	シンプルな業績データ	因果関係を追究
評価体制	内部評価が基本	専門的リソースが必要

Ⅲ-3 業績測定の手順



(出所) 田中『自治体評価の戦略』、図3-1(p.178)

Ⅲ-4 業績測定 of 指標に求められるもの

〈共〉

● 妥当性のある指標を設定すること

- 業績測定において妥当性とはシンプルに「測定すべきものを測定していること」
- ロジック・モデルに基づいて指標を設定することが推奨されている。

● 目標値は明確に設定すること

- 根拠となるデータに基づいて、意味が明らかで曖昧さのない数値を
- 目標達成の難しさが異なれば、達成度合いの評価も異なる。

● 実績値と目標値は的確に比べること

- 最終的な水準とそこまでの変化のどちらに着目するか、などの的確に選択

● 指標間・プログラム間の比較、集計・集約は丁寧に行うこと

- 比べられないものは比べないこと(例. フロー指標とストック指標の直接比較は禁物)

小野達也[2018]評価士養成講座テキストより

Ⅲ-5 業績測定の実施について

- 国内の公共部門で実施されている評価のほとんどが業績測定型である
- 業績測定は、プログラム評価に比べると簡便に実施できる手法であるが、おざなりに実施されている場合がほとんどである
- 業績測定においては、評価指標の設定、業績目標の設定、実績値の測定、測定結果の分析の各プロセスにおいて実務的な留意点が数多く存在する(本日は本題から外れるので割愛する)

IV. 行政の現場における評価の利用

IV-1 アメリカと日本における評価

(1) アメリカにおける歴史的経緯

- 20世紀初め頃

企業経営における科学的管理法の登場

都市自治体レベルで行政活動の効率性の測定が盛んに行われる

- 1930年代頃

ニューディール政策による公共事業や労働政策の実施

政策効果の評価が始まる(現在のプログラム評価に近いもの)

- 第二次世界大戦後

教育・福祉政策に巨額の連邦政府資金支出

議会が社会政策の評価を後押し

連邦政府予算にPPBSを導入(1965年)

- 1980年代以降

業績測定を主軸に評価を行政管理に利用する動きが支配的(NPMの影響)

近年は「エビデンスに基づく政策」の実施が進展

(2) 日本における評価の導入・普及

- 従来、公共部門で制度化された評価はほとんどなし
強いて言えば公共事業の事前評価(費用便益分析)ぐらい
- 1990年代後半以後
欧米からNPMに基づく行革理念・手法の輸入
三重県が事務事業評価システムを導入(日本における最初の制度的評価)
自治体レベルで事務事業評価が急速に普及
2001年に国が政策評価制度を導入
- 近年
評価制度を基盤とする評価は広く普及(一方で、このタイプの評価は形骸化)
むしろ制度・計画の中に評価が埋め込まれるようになっている
この他、評価は公共部門のさまざまな分野・場面に浸透

- ・国内の公共部門で実施されている評価のほとんどは業績測定型
- ・プログラム評価はほとんど実施されていない
- ・エビデンスに基づく政策の理念は広がりつつあるが、実践はまだまだこれから

(3) 日本における評価の主要な類型

評価の利用領域	例	目的	現状
①評価制度	国・自治体の政策・施策・事務事業評価制度 行政事業レビュー、等	施策・事務事業の改善 予算策定 アカウンタビリティ	形骸化しており有意義な評価となっていない
②計画の進行管理	国・自治体の各種計画	執行状況の確認 目標達成度の把握	広範に実施されている 表面的な評価が多い
③執行機関の評価	独立行政法人 外郭団体 公共施設 指定管理者、等	監督 モニタリング アカウンタビリティ	法令で求められている 場合が多い NPMの影響でこのタイプの評価が増加
④公共事業の事前評価	一般公共事業 PFI、等	実施可否の判断 実施方法の選択	技術的な性格が強く他の評価とは一線を画す
⑤品質保証(認証)	福祉サービス第三者評価	事業者やサービスの認証	評価という名称のものは少ないが、行政が認証を行っている分野は多い
⑥資金配分	各種補助金 公募型事業の選定 社会的インパクト評価、等	団体・事業・提案内容に対して資金を配分	評価と呼ばれない場合も多いが、このタイプの取り組みは多い
⑦その他	規制の事前評価、等	(略)	(略)

IV-2 評価の類型別の留意点

(1) 評価制度について

- 施策等の改善や管理のためというよりは、報告用の制度になっている
- 内部で利用できない割には作業負荷が大きいため、毎年の実施は形骸化(コピペ化)
- 予算編成への利用はほぼ挫折(アメリカでも同様)
＝マネジメントツールとしての評価制度の限界
- 事務事業レベルの評価は、実施状況を確認し、執行を改善する意義はあり(事務事業の廃止・削減にはつながらない)
- 政策・施策レベルの評価はあまり有意義とは言えない

「迷走状態」に陥っている評価制度

- 評価制度は「資源配分」や「政策立案」のマネジメントツールとしては有効に機能せず
- 「執行管理」のツールとしては(ある程度)機能してきたが、最近ではその有効性が疑問視

➡ 評価制度はマネジメントツールとして有効には機能していない



自治体の評価制度への対応:

- ◆「やめる」・・・評価制度を廃止する
- ◆「手を抜く」・・・評価制度を簡略化する(あるいは運用の省力化)
- ◆「放置する」・・・特別な対応は取らない(対応策がわからない)



いずれの対応もマネジメントの改善にはつながらない
評価制度に代わるマネジメント改善の仕組みも導入されず

...

迷走状態

評価制度が機能していない理由

- **制度設計**

評価制度が自治体のマネジメント・システムの中に有効に組み込まれていない

マネジメントへの利用を想定した制度設計がなされていない

- **首長・幹部職員の無関心**

首長・幹部職員が評価を利用しようとする意識が低い

そもそも評価に対して関心のない首長・幹部職員が少なくない

- **評価の質**

評価者(通常は職員)の評価の能力が低い

そもそも評価を有効に実施するための技術的ハードルが高い
(評価指標や目標値の設定など)

(2) 計画の進行管理について

- 計画策定時の目標(=評価指標)設定に問題がある場合が多い
- 目標値の達成状況を確認することに主眼が置かれており、施策等の実施状況を的確に把握し、問題の所在を探求するような評価はおこなわれていない
- 計画を策定する際に、計画期間中の評価の実施方法が具体的に想定されていない場合が多い(目標値の達成状況を把握することだけが暗黙のうちに想定されている)
- また、次期計画につなぐための、現計画の総括的な評価の実施も不十分
- 毎年同じようなやり方で評価を実施する必要があるのか？(外部評価の実施、報告書の作成等)

(3) 執行機関の評価 (独法、指定管理者の評価など)

- NPM等の影響でこのタイプの評価が増えており、しかも行政サービスに直結するため、かなり重要
- 業務が明確なため、評価が比較的实施しやすく、評価結果もわかりやすい
- その一方、計画したことを実施したかどうか、目標値を達成したかどうかだけで、執行機関の業績が判断される嫌いがある(質の評価が不十分)
- 外部の専門家に評価を委ねる度合いが大きい(行政自身がもっと主体的に評価を実施すべきでは)
- 指定管理者の評価は、評価方法(評価項目・配点等)が十分に練られていない場合が多く、その一方で、管理団体の死活にも関わるので、問題を孕んでいる

IV-3 エビデンスに基づく政策の取り組み (アメリカのPew-MacArthur Results First Initiative)

- 2つの財団の共同プロジェクト(2011年に開始)
- 限られた資源を有効性の高いプログラムに配分し、そのプログラムの執行を監視するためのツールを開発し、州政府や自治体に提供することを目的とする
- プログラム評価を予算の策定や執行に利用することをめざすアプローチ
- ただし、プログラム評価を自ら実施するのではなく、プログラムの有効性に関連する既存の評価結果や研究成果を利用する
- プログラムの有効性に関する情報を集めたデータベース (Results First Clearinghouse Database)を構築し、利用機関に提供

“Evidence-Based Policymaking”の5段階 (エビデンスに基づく政策立案)

Figure 1

Steps in Evidence-Based Policymaking

有効性が不確かなプログラムを
厳格に評価

Targeted evaluation

Rigorously evaluate
programs that lack
strong evidence of
effectiveness

Outcome monitoring

Determine whether
programs are
achieving desired
results

プログラムが有効性を
発揮したかを評価

既存プログラムの
有効性評価

Program assessment

Review evidence
of effectiveness of
public programs

Budget development

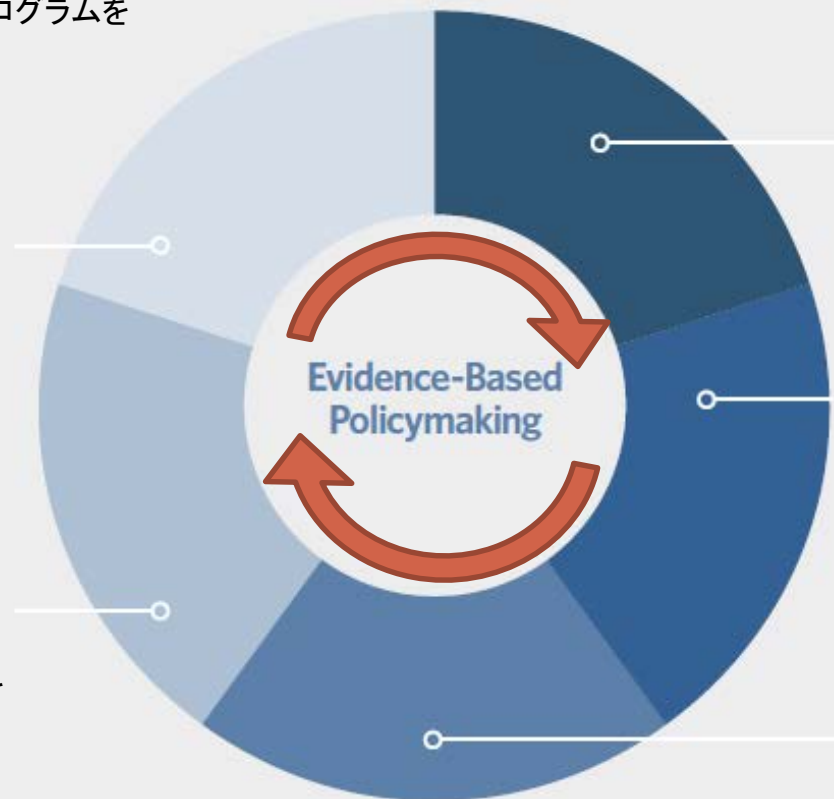
Incorporate
evidence into budget
and policy decisions

有効なプログラムを
予算に組み入れる

Implementation oversight

Ensure programs are
effectively delivered

プログラムの着実な
実施の確認



(出所) Pew-MacArthur Results First Initiative, Evidence-Based Policymaking: A Guide for Effective Government, Nov.2014.

データベースのイメージ

(Result First Clearinghouse Database)

Intervention (プログラム)	Clearinghouse (情報源)	Rating (格付)	Rating color (格付の段階区分)	Policy area (政策分野)	Intervention type (政策タイプ)
Active Parenting	National Registry of Evidence-based Programs and Practices	3.3	Highest rated	Child welfare (児童福祉)	Child welfare: general
Active Parenting of Teens: Families in Action	California Evidence-Based Clearinghouse for Child Welfare	3: Promising research evidence	Second-highest rated	Substance abuse (薬物乱用)	Substance abuse: children
Active Parenting of Teens: Families in Action	CrimeSolutions.gov	Promising	Second-highest rated	Substance abuse (薬物乱用)	Substance abuse: children
Active Parenting of Teens: Families in Action	National Registry of Evidence-based Programs and Practices	2.6	Second-highest rated	Substance abuse (薬物乱用)	Substance abuse: adults
Adaptive Stepped Care	National Registry of Evidence-based Programs and Practices	Effective	Highest rated	Substance abuse (薬物乱用)	Substance abuse: adults

(出所) Pew-MacArthur Results First Initiative, Results First Clearinghouse Database (Microsoft Excel).

本日のまとめ

- 評価とは何か
- プログラム評価と業績測定それぞれの特徴と実施について
- アメリカと日本の行政の現場における評価の実施状況
- 評価の主要な類型と実施上の留意点
- 評価の新しい利用分野(エビデンスに基づく政策)

<メッセージ>

- ◆ 評価には、原理・原則や一定の実施方法があるので、評価を実施するのであれば、それらに基づいてできるだけ質の高い評価をめざすべき
- ◆ 一方、現在実施されている評価のすべてが有意義とは限らないので、固定観念にとらわれずに、柔軟に評価を実施してよい

プロフィール

- 田中 啓(たなか ひらき)

公立大学法人静岡文化芸術大学文化政策学部教授

東京大学経済学部卒業後、三菱総合研究所、ペンシルバニア大学客員研究員、富士通総研経済研究所等を経て2004年静岡文化芸術大学助教授、2011年より現職

- 専門領域

行政学、政策評価・行政評価、行政改革

- 著書

『行政評価 —スマート・ローカル・ガバメント』(共著、東洋経済新報社、1999年)

『公務改革の突破口 —政策評価と人事行政』(共著、東洋経済新報社、2008年)

『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年)、など

『公共部門のマネジメント —合意形成をめざして』(共著、同文館出版、2016年)

● 行政評価に関するコンサルティング等の経験

コンサルティング：青森県、宮崎県、札幌市、久喜市、逗子市、鎌倉市など

受託研究：浜松市、袋井市、富士宮市（以上、静岡県）、美濃加茂市（岐阜県）

● 委員等（評価・行革関連のみ）

文部科学省・政策評価に関する有識者会議・委員

文部科学省・科学技術・学術審議会・臨時委員

内閣府・子ども・子育て新システム検討会議作業グループ・基本制度ワーキングチーム・構成員

静岡県ふじのくに行財政革新戦略会議大綱策定分科会・委員

静岡県企業局経営評価委員会・委員

福井県マニフェスト中間評価委員会・委員

練馬区行政評価委員会・有識者委員

浜松市（静岡県）都市経営諮問会議・会長（現在）

掛川市（静岡県）行財政改革審議会・会長

箱根町（神奈川県）行財政改革有識者会議・座長（現在）

吉田町（静岡県）総合計画等審議会・会長（現在）

静岡県立病院機構評価委員会・委員（現在）

静岡県立美術館第三者評価委員会・委員（現在）、等

ご意見・ご質問・ご相談等ありましたら、下記の連絡先にお知らせ下さい。

公立大学法人静岡文化芸術大学

文化政策学部 文化政策学科

教授 田中 啓 (たなか ひらき)

所在地: 〒430-8533 静岡県浜松市中区中央2-1-1

TEL/FAX: 053(457)6154(研究室直通)

E-MAIL: hiraki@suac.ac.jp

URL: www.suac.ac.jp